ポーター賞　受賞企業・事業レポート

ポーター賞を受賞した企業・事業の戦略について、ポーター賞運営委員会が作成したレポートです。
受賞企業・事業の優れた戦略を解説しています。
このレポートは、受賞企業が作成したポーター賞応募資料、運営委員会によるインタビュー、公開資料に基づいて作成し、受賞企業の許可を得て公開しています。

ポーター賞の審査基準

ポーター賞は、以下の基準で審査しています。

戦略の本質は他者と違うことをすることです。したがって、ポーター賞では、製品やプロセス、マネジメント手法におけるイノベーションを起こすことによって独自性のある価値を提供し、その業界におけるユニークな方法で競争することを意図的に選択した企業・事業を評価します。

第一次審査・審査基準

1. 優れた収益性
2. 価値の独自性
3. 戦略の一貫性
4. イノベーション

第二次審査・審査基準

5. 資本の効率的な利用
6. 独自のバリューチェーン
7. トレードオフ
8. 活動間のフィット

注：「５．資本の効率的な利用」においては、特に、投下資本利益率（ROIC）と営業利益率（ROS）に注目します。各社の収益性分析において、ROIC、ROS の業界平均との差がパーセンテージ・ポイントで示されています。業界との差異がマイナスでない限り、当該企業・事業が業界平均を上回っていることを示します。５年間の平均は、それぞれの年のサンプルの全分子を加えたものを、全分母を加えたもので割っていますので、各年の比率の単純平均と必ずしも一致しません。業界平均を算出する際に使用したデータは、同じ産業に属する企業を細分類し選び出された企業のデータです。

主催：　一橋ビジネススクール 国際企業戦略専攻
協賛：　三菱ＵＦＪモルガン・スタンレー証券株式会社

http://www.porterprize.org
E-mail：porterprize@ics.hub.hit-u.ac.jp

2004 年度 第 4 回ポーター賞

主催：一橋大学大学院国際企業戦略研究科

第 4 回ポーター賞協賛：株式会社大和証券グループ本社、モニター・グループ

受賞企業・事業　(順不同)

（事業内容）

大同生命保険株式会社　（生命保険）

中小企業の経営者の在任中の死亡などに関わる企業にとってのリスクをカバーする保険を提供するため、中小企業団体や公認会計士・税理士団体との販売提携や、公認会計士・税理士との代理店契約により、ユニークな販売体制を作り出した。

フェニックス電機株式会社　（ランプ製造業）

電源安定器など他の部品との調整が必要なプロジェクタ／大型リアプロジェクションＴＶ用超高圧水銀灯を製品としながらも、顧客、製造パートナーとユニークな分業体制を確立し、顧客に製品設計の柔軟性と品質保証を低コストで提供

Copyright © 2004by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

大同生命保険株式会社

中小企業の経営者の在任中の死亡などに関わる企業にとってのリスクをカバーする保険を提供するため、中小企業団体や公認会計士・税理士団体との販売提携や、公認会計士・税理士との代理店契約により、ユニークな販売体制を作り出した。

大同生命は総資産では生命保険業界で 8 位、業界の総資産の 3.3%を構成するにすぎない。しかし、中小企業市場に特化し、同社の顧客企業は 38 万社であり、全国 182 万社の中小企業（総務省「事業所・企業統計調査」）のうち約 21%が同社の顧客である。また、当該市場に適した商品である個人定期保険市場において、市場シェア 23.1%（保有契約高）と圧倒的な強さを誇る。

ユニークな価値提供

大同生命は、中小企業市場を対象に、主に在任中の経営者の死亡などに関わる法人にとってのリスクをカバーする保険を提供している。この市場に特有なニーズに最もよく対応する個人定期保険（一定の保険期間だけ死亡保障が得られる掛け捨て型の保険）を主力商品とし、全社売上げに占める同商品の売上げは 89%を超える。保険契約者は法人、被保険者は経営者、保険金受取人は法人とするしくみ。

顧客企業への価値提供

大同生命の商品は、中小企業のニーズにきめ細かく対応している。例えば、社長の死亡・生存退職金をあわせて準備できるような 100 歳までの超長期定期保険、企業の成長や個人の昇格などに伴う責任の拡大に対応するために保険金額が一定割合で増加する逓増定期保険、企業の債務残高減少にあわせて保障金額が一定割合で減少する逓減定期保険、企業の経営環境の変化にあわせて契約途中で契約内容の見直しができる契約内容変更制度などを提供している。

また、損害保険会社と提携して生損保セット商品を提供することにより、生命保険では補填されない中小企業経営者特有のリスクを幅広くカバーし、これを同社営業職員からワンストップでの購入が可能。

さらに、労務管理支援や公的な低利融資制度の紹介など、情報提供を中心として、保険商品を超えた中小企業のニーズに対応している。

その他に、法人会や納税協会など、中小企業団体と提携することによって団体の福利厚生制度の一環として保険商品を販売するため、企業が個別で加入する場合よりも割安な保険料率を適用することができる。

同社は、多くの会計士や税理士と保険の募集代理店として契約しているが、これは、税理士などが行う中小企業への財務、税務等の経営指導の一部として保険商品の推奨を行っており、顧客企業にとってより高い価値を提供している。

販売提携先への価値提供

会計士や税理士にとっては、通常の経営指導に保険を加えることで自身の付加価値を高めることができ、また、彼らは同社から募集代理店報酬を得ることができる。中小企業が所属する団体は、団体の福利厚生制度を充実することができ、また、彼らは同社から事務手数料を得ることができる。

販売チャネルに参加するパートナーは、顧客企業に価値を提供すると同時に、大同生命から価値提供を受け、また、大同生命も効率的な販売活動などの価値提供を彼らから受けており、三者の間で「ウイン・ウイン」の関係にある。

Copyright © 2004by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

独自のバリューチェーン

募集体制（募集・販売と保険金収納）

大同生命の販売チャネルの構造は、大きく二つに分けられる。一つは、ＴＫＣ全国会（会員数 8800 人、顧問先企業数約 55 万社）や税理士協同組合に属する会計士や税理士が募集代理店となるもので、彼らがクライアント先企業に生命保険（団体が導入する制度商品）の販売活動、申込書・保険金の支払い手続き・解約など各種事務手続きを行い、販売コミッションとして手数料を受け取る。ＴＫＣ全国会や税理士協同組合は制度商品の保険料収納業務を行い、大同生命より団体事務費を手数料として受け取る。

第二の構造は、営業職員による販売であるが、法人会（会員数約 119 万社）や納税協会（法人会員数約 12 万社）など、顧客企業の所属する団体と提携して販売活動を行う点が特徴的である。まず、営業職員による新規顧客開拓活動の中心は、提携先団体の会員企業である。また、新規顧客開拓のためのマーケティング活動は、提携団体と一体となって行われたり、営業職員が関係する会計士・税理士を通じても行われる。このため、独自に営業基盤を開発するよりも営業職員の生産性が高い（大同生命の営業職員は約 5000 名である）。営業職員は、販売活動の他、申込書・保険金の支払い手続き・解約など各種事務手続きを行なう。団体は制度商品の保険料収納業務を行い、団体事務費を大同生命より得る。

ＴＫＣ全国会、税理士協同組合、法人会・納税協会が提携している生命保険会社は、同社一社である。（法人会と納税協会については、医療保険分野を他社と住み分けている。）

商品開発

中小企業経営者のニーズに対応した保険商品の開発に特化している。主力である団体制度商品は、同社と団体が共同で開発し、同社だけが扱うことができる専用商品である。

顧客維持･顧客のサポート

顧客である中小企業の保険周辺のニーズにきめ細かく対応している。たとえば、（１）顧客企業の決算期に合わせて支払保険料や契約者配当の経理処理方法を案内するサービスの提供、（２）就業規則の無料診断や社内規定の雛形の提供など人事労務支援サービスの提供、（３）従業員向け福利厚生制度が整備されていない中小企業のために、契約者およびその従業員が利用可能な国内宿泊施設、レンタカーなどの各種割引特典を提供、（４）経営やビジネスに関するテーマで経営者向け講座をビデオ講座によって実施。

販売パートナーのサポート

保険商品の提案やクロージングの経験、販売ノウハウの蓄積が少ない税理士に必要な研修を実施。また、ＴＫＣ全国会所属の税理士・会計士代理店向けに、ＴＫＣが提供する会計システムと連動して、適切な保障額算定など税理士業務の一環として保険指導をより効率的に行えるツールである保険指導支援システムを開発、提供。税理士協同組合の会員税理士に対しては、オンラインネットワークにより、税理士の顧問先企業の加入状況のデータ提供や制度商品の設計書作成などを支援。

事務処理

2001 年 10 月、太陽生命とシステム部門を統合。大同生命本体にはシステムの企画部門のみを残し、開発・管理を統合会社に移管。2001 年 11 月、事務処理機能を事務サービス子会社に移管、2004 年 4 月には太陽生命と事務サービス子会社を統合。いずれもコスト削減と生産性向上に寄与。

資金運用

中小企業は保険会社の選択の際に保険会社の健全性を重視することから､収益性よりも安定性を重視した資産運用方針を採用している。

Copyright © 2004by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

活動間のフィット

同社のターゲット市場である中小企業経営者に最も適した商品である個人定期保険に注力し、また、この市場にアプローチするのに効率的かつ効果的な中小企業団体や会計士・税理士団体と販売提携を行ない、制度商品の開発・提供や共同でマーケティングを展開するほか、集金業務を委託している。また、会計士・税理士を募集代理店としている。以上の仕組みは、大同生命、提携団体、会計士・税理士および顧客企業といったいずれもがこのシステムに参加することによって利益を得、相互に強化しあう、「ウイン・ウイン」の関係を構築しており、ターゲット顧客、商品、販売チャネル、事務オペレーションにおいて非常に優れたフィットを実現している。（活動システム・マップを参照ください。）

戦略を可能にしたイノベーション

- 効率的な保険料集金業務を可能とするため、銀行協会や地銀協会などに働きかけ、全国の銀行を一本化した口座振替を実現。それ以前は、各銀行の口座振替方式が異なっていたために事務が煩雑であったり、保険会社の専門職員による集金が行われていた。(昭和 46 年・1971 年)
- 経営者の在任中の死亡という中小企業のリスクを保障するため、1000 万円保障が普通であった時代に、生損保セット商品を開発し、最高保障 1 億円の商品の提供を開始した。当時の制度では保険会社による生損保の併売が許されていなかったため、同社営業職員が個別に損害保険代理店登録を行うことによってセット販売を可能にした。(昭和 46 年・1971 年)
- ＴＫＣ全国会所属税理士を募集代理店とすることを開始。当時としては税理士の募集代理店化を組織的に展開することは業界初の試みであった。（昭和 51 年、1976 年）
- ＴＫＣ所属税理士の代理店向けに、ＴＫＣが提供する会計システムと連動した保険指導支援システムを開発、提供。税理士業務の一環として保険指導をより効率的に行うことを可能にした。（昭和 63 年、1988 年）
- 業界に先駆けて、収益性よりも安定性を重視した資産運用へ方針転換。国内株式と外国証券の割合を圧縮して公社債へシフト。保険会社の健全性重視は中小企業市場の特徴でもある。健全性指標の一つであるソルベンシー・マージン比率は 2003 年度、国内主要生保では最高水準。（平成 3 年度、1991 年より）
- 顧客である中小企業の保険に関する経理処理を支援するサービスの開始。中小企業の経理担当者は保険料の経理処理などに不慣れな場合もある。そこで、顧客企業の決算時期に合わせて、支払い保険料、契約者配当などの経理処理方法を案内するサービスを業界に先駆けて開始。（平成 12 年、2000 年）
- 生保で初めて、法人契約者に対してインターネットで契約内容の確認、契約者貸付の申し込みなどを可能とするサービスを提供。契約者貸付は午前 11 時までの手続きで当日着金が可能であり、中小企業で突発的に生じる資金繰り需要に迅速に対応が可能。（平成 13 年、2001 年）
- 本社（コールセンター）から顧客への通話を録音し、実際に訪問する営業担当者が内容を聴き、適切な提案に活かすシステムを生保で初めて導入。（平成 16 年、2004 年）

Copyright © 2004by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

トレードオフ

- 個人(家計)市場への販売を行わない、個人を対象とした大企業の職域営業も行わないなど、大手生保が注力している個人市場での競争は行っていない。
- 大手生保が主力商品と位置づける定期保険特約付終身保険や定期保険特約付養老保険など、死亡保障と一定の貯蓄機能を有する個人向け商品を積極的に販売しない。これらの商品は、商品内容、税制面から中小企業のニーズに一致しない。また、保険会社としても、貯蓄性保険よりも定期保険の方が商品の収益性が高い。
- 単純な価格競争には参加しない。個人定期保険は商品内容がわかりやすく価格競争になりやすい一面を持つ。生保業界への新規参入の増加によって競争が激化し、この商品分野でも保険料率の引き下げや募集代理店に対する報酬率の引き上げなどの価格競争が激しくなったが、同社は、価格競争には参加せず、販売サポートの充実や提携団体と一体となった活動によって新規契約の獲得、既存契約の維持を実現している。

戦略の一貫性

中小企業市場へのフォーカス、中小企業団体である法人会への制度商品提供や販売提携は、1971 年の法人会の制度商品の引き受けに始まり、それ以降、一貫してフォーカスを深めてきた。たとえば会計士・税理士代理店は、1974 年のＴＫＣ全国会との提携開始時よりＴＫＣ全国会が中心的であったが、1996 年より、税理士チャネルでの優位性確立に向けて税理士協同組合との提携関係強化に注力。本社部門の新設や要員の重点配置、ＴＫＣ全国会との提携で得た経験を活用し、1995 年には税理士代理店の 3 割弱でしかなかった税理士協同組合所属税理士の代理店を 2004 年 9 月にはほぼ 5 割にまで増加。ＴＫＣ全国会所属税理士のうち大同生命と募集代理店契約を締結している税理士と税理士協同組合の税理士で大同生命の代理店になっている税理士を合算すると 1 万店となり、全税理士事務所 33,000 の 30%に達する。

また、中小企業市場に適した保険商品の開発と提供、提携団体と代理店のサポートの分野においてイノベーションを継続している。このように、中小企業市場をターゲット市場とし、中小企業団体や会計士・税理士の所属団体と販売提携を行うという一貫した戦略を強化し続けている。

収益性

投下資本利益率は、生命保険業界の平均を一貫して大幅に上回っている。営業利益率も業界平均より優れている。

単位：パーセンテージ・ポイント

投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

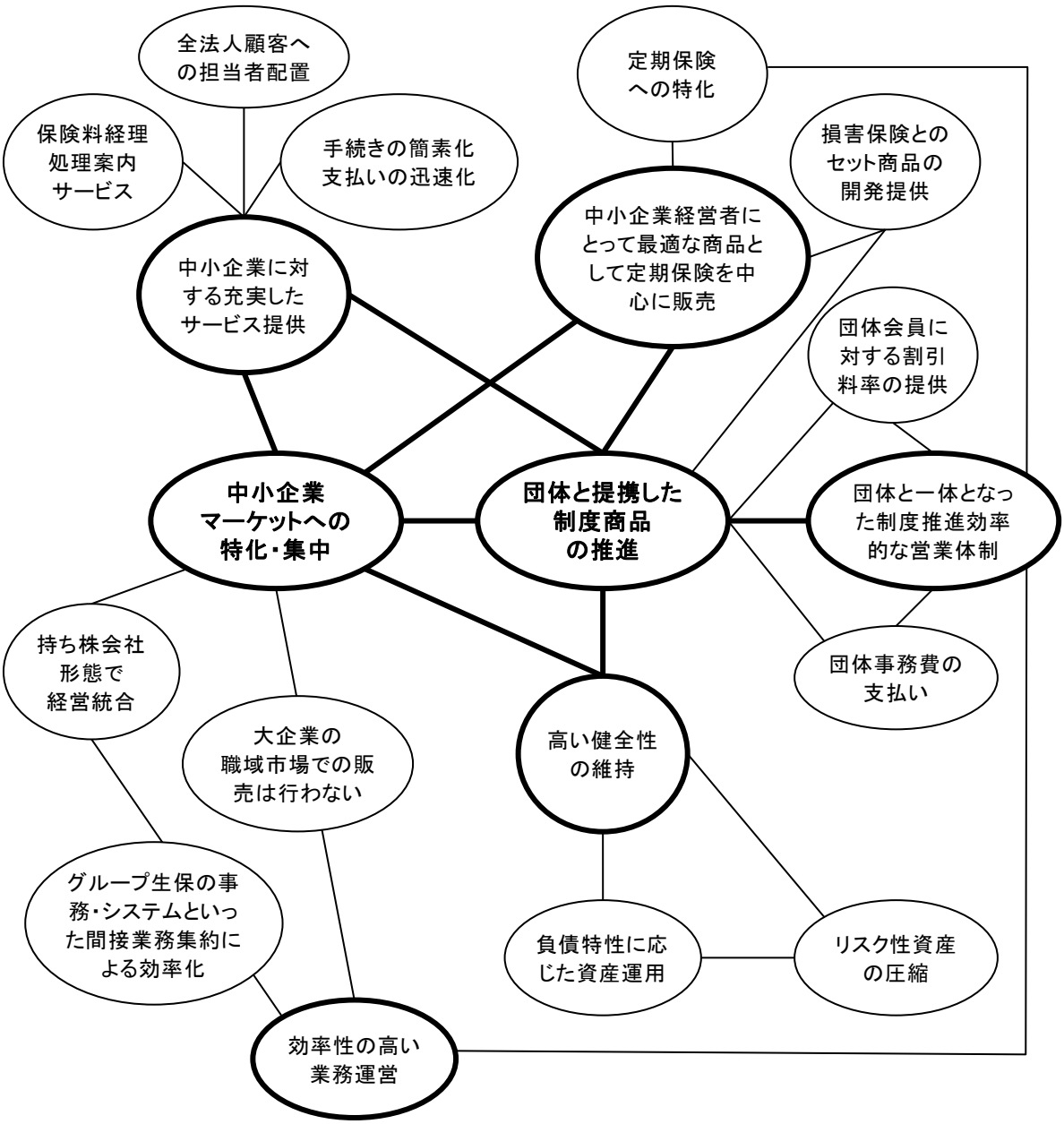
業界平均との差異					
5 年間平均	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度
27.7 %P	21.3 %P	41.3 %P	23.0 %P	23.0 %P	40.2 %P

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度
1.7 %P	-2.9 %P	1.6 %P	2.5 %P	1.9 %P	1.8 %P

※第一次審査における業界平均収益率のデータについては株式会社大和総研、第二次審査における業界平均収益率のデータ提供と比較分析については国際会計事務所のＫＰＭＧの協力を得ました。

活動システム・マップ


全法人顧客への担当者配置
保険料経理処理案内サービス
手続きの簡素化支払いの迅速化
定期保険への特化
損害保険とのセット商品の開発提供
中小企業経営者にとって最適な商品として定期保険を中心に販売
中小企業に対する充実したサービス提供
団体会員に対する割引料率の提供
中小企業マーケットへの特化・集中
団体と提携した制度商品の推進
団体と一体となった制度推進効率的な営業体制
持ち株会社形態で経営統合
団体事務費の支払い
大企業の職域市場での販売は行わない
高い健全性の維持
グループ生保の事務・システムといった間接業務集約による効率化
負債特性に応じた資産運用
リスク性資産の圧縮
効率性の高い業務運営

フェニックス電機株式会社

電源安定器など他の部品との調整が必要なプロジェクタ／大型リアプロジェクションＴＶ用超高圧水銀灯を製品としながらも、顧客、製造パートナーとユニークな分業体制を確立し、顧客に製品設計の柔軟性と品質保証を低コストで提供

フェニックス電機はプロジェクタ用ランプに特化したランプメーカー。2004 年 3 月期の売上高は 65 億 7 千万円で、会社の規模としては競合ランプメーカーの十分の一以下だが、圧倒的な高収益を誇る。

ユニークな価値提供

フェニックス電機は、プロジェクタ／大型リアプロジェクションＴＶ用超高圧水銀灯を主たる製品とし、この売上高が全体の 80%を占める。プロジェクタも大型リアプロジェクションＴＶも急速な技術進化と価格低下が同時に起こっている市場であり、ランプはこれらの製品の機能を左右する部品であることから、同様に機能の向上と価格低下が求められている（もう一つの主たる部品は映像素子で、これら二つの部品が最終製品の性能を大きく決定する）。

同社は、機能による差別化をしようとしている顧客をターゲット顧客とし、顧客が同社の優れたランプを利用して特徴あるセットを開発することを可能にしている。そのために、開発、生産、アフターセールスサービスを含め、徹底した個別対応を柔軟かつスピーディに行ない、同社の提供する商品の括り方を柔軟にして顧客の選択肢を増やし、セット開発に技術協力することで顧客の設計の自由度を高めている。

しかも、同社の価格政策は、標準品を販売し個別対応をしない業界リーダーよりも低価格である。同社は低コスト構造を持ち、高利益率を維持しつつ、比較的低価格でこの便益を提供することができる。

独自のバリューチェーン

商品開発

独自技術によって高性能な製品を開発している。リアプロジェクションＴＶ用ランプも他社がプロジェクタ用ランプの技術を転用したのに対して、リアプロジェクション専用ランプの技術開発を先駆けて行い、完全密閉防爆（他社にはない）、低電圧起動（他社 50,000Ｖに対して 2,500Ｖ）、周りの明るさに応じて可変出力(100-150W)、瞬間再起動など、大幅な技術差別化を達成している。

マーケティング・セールス

客先のセットメーカーの開発の初期段階から参加して、自社のランプがその性能を、顧客のセットの中で最大限に発揮できるよう、顧客の完成セットでのランプの使用状況を同社がテスト評価し、技術協力を行う。（高性能な特殊ランプなため使用条件が厳しく、空冷条件、電圧安定器とのマッチング、光学系との相性などによって性能を発揮できない、ランプの破裂、短寿命などの問題を引き起こしやすい）。このように、密着型の販売活動を行うため、第三者を介さず、直接販売を行う。

同社の顧客密着が評価され、また、価格交渉力がそれほど強くないセットメーカーを選別して顧客とする。常にそのような顧客を探索しており、同社の取引先顧客は最も幅広い。

Copyright © 2004by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

製造

独自の製造方法（特許取得済み）により、高性能、高品質、高い歩留まり(他社 50-60%に対して 65-70%)を実現。

製造設備は全て自社開発し、セル生産方式とコンベア方式の組み合わせで一個流し混合生産が可能な、多品種少量生産を実現にしている。少数量のロットで生産できるため 80 個からの少量で受注可能。かつ、材料投入から完成品まで 10 日の短納期（他社は 1 から 3 ヶ月）。

また、中国の提携先が自社工場と並行してアッセンブリー作業を担当し、自社は発光管のみを提供する分業体制を構築している。提携先の求める利益率が同社ほどは高くないため、全てを同社が製造する場合と比較して、低価格が可能になっている。一方で自ら中国で生産する競合は、労務費の削減効果だけではあまり多くの費用削減を達成することができない。

購買

積極的に海外から新しい調達先を探索する。供給業者にとって、フェニックス社が日本で最初の取引先となることが多い。

品質保証

超高圧水銀灯は製品の特徴として求められる使用条件が厳しいため、ユーザー側で、あるいは顧客側でランプに問題が生じる場合も少なくない。このような場合、同社は、セット側の問題あるいは顧客の使用状況の問題とするのでなく、セットメーカーと協力して問題解決に取り組み、セットメーカーだけで問題解決ができない場合には、ランプの設計変更を行う。また、セットメーカーが、自らさかのぼって製造工程上の品質データを検証できるよう、各工程の品質データ、完成品一つずつの性能データなど全ての情報を顧客であるセットメーカーに開示している。

人事・労務管理

全社員を対象としたストックオプション。これは更正計画中に導入され、そのような状況での導入は国内初であった。年 2 回の賞与と別に、営業利益の 6.6%を 4 月始めに決算賞与として支給。

活動間のフィット

フェニックス社が注力している超高圧水銀灯は、空冷条件、電源安定器や光学系とのマッチングなど、セットとの相性によって明るさを始めとする性能が発揮できなかったり、破裂、短寿命などの問題につながることもある。つまり、セットとの統合が求められるアーキテクチャを持った部品である。フェニックス社はこの要求に対して、自社が自ら扱う製品分野は高付加価値なものに限定しつつ、セットとして性能と品質が確保されるような支援を、顧客と製造提携先に対して行っている。

また、ターゲット顧客が製品差別化を図ろうとしているセットメーカーであることは、同社の柔軟でありつつセットとしての統合性を実現する活動のしくみを不可欠なものにしている。

ターゲット顧客、製品アーキテクチャと活動が、他社にないユニークな方法でフィットしている。（活動システム・マップを参照ください。）

戦略を可能にしたイノベーション

- 従来にない製品範囲の定義。競合他社が品質保証のためにランプアッセンブリーと電源安定器のセットでしか販売しない中、ランプアッセンブリー単体で販売。電源安定器と組み合わせた時の品質保証をするために、自社ランプの性能を確保できる電源安定器の仕様を公開、顧客が自ら製造することや指定電源安定器メーカーからの調達を可能にした。
- ユニークな分業体制。中国の提携先がランプのアッセンブリーを担当。同社は、最も利益率が高く技術が必要な発光管を提供。中国の提携先には自社開発した製造装置を提供し、製造技術の指導を行うことによって製造効率と品質を改善すると同時に、フェニックス社との相互依存関係を強化。アッセンブリーの最終品質検査はフェニックス社が行い、顧客に対してアッセンブリーの品質保証を提供している。顧客にとっては製品価格の低下、同社にとっては高利益率の維持が可能。
- 独自の製造方法である二重シール構造（特許取得済み）を開発。高ワット化、高耐久性、製造歩留まり改善が可能で、つまり、高性能低コストが可能な技術。
- 多品種少量生産でも品質保証を可能にする品質管理システム(トレースバックシステム)を自社開発。

戦略の一貫性

1995 年 11 月に更生手続き開始を申し立て、事実上倒産。倒産以前は、一般照明用ハロゲンランプ、メタルハライドランプ、自動車用ハロゲンランプ主体に、少品種大量生産する事業であったが、その商品の多くが薄利多売であった。更生手続き開始申請を機に、大幅な戦略転換を行った。

競合に比較して小規模で小回りが効くことが差別化要因になる市場としてプロジェクタランプ市場を選択し、1996 年 3 月に低圧メタルハライドによって参入。以来、一貫して、顧客密着による顧客の利便性向上、柔軟かつスピーディ、多品種少量生産、高付加価値活動への集中を続けている。

トレードオフ

- 商品はプロジェクタ／大型リアプロジェクションＴＶ用ランプに集中し、商品分野を拡大しない。
- 価格競争をしない。
- 標準品を大量に提供することはしない。
- フィリップス、ウシオ電機、松下電器、岩崎電機など業界大手と同じ顧客を取り合わない。
- 大手プロジェクタメーカーへの納入のための価格競争を行わない。
- 顧客密着型の販売を行うため、商社など第三者経由の販売を行わない。
- 電源安定器など、自社が付加価値を付与できない部品を抱き合わせ販売しない。
- 顧客あるいは他社でも製造できる部品は、自社で製造しない方針。すでに、提携先あるいは顧客による製造へ移行し始めている。
- 売上高、利益額の増大のみを求めない。一人あたりの売上高、利益率をより重要な目標として追求する。

収益性

フェニックス電機の、投下資本利益率、営業利益率ともに一貫してランプ製造業界の平均を上回っており、その差は拡大傾向にある。

単位：パーセンテージ・ポイント

投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

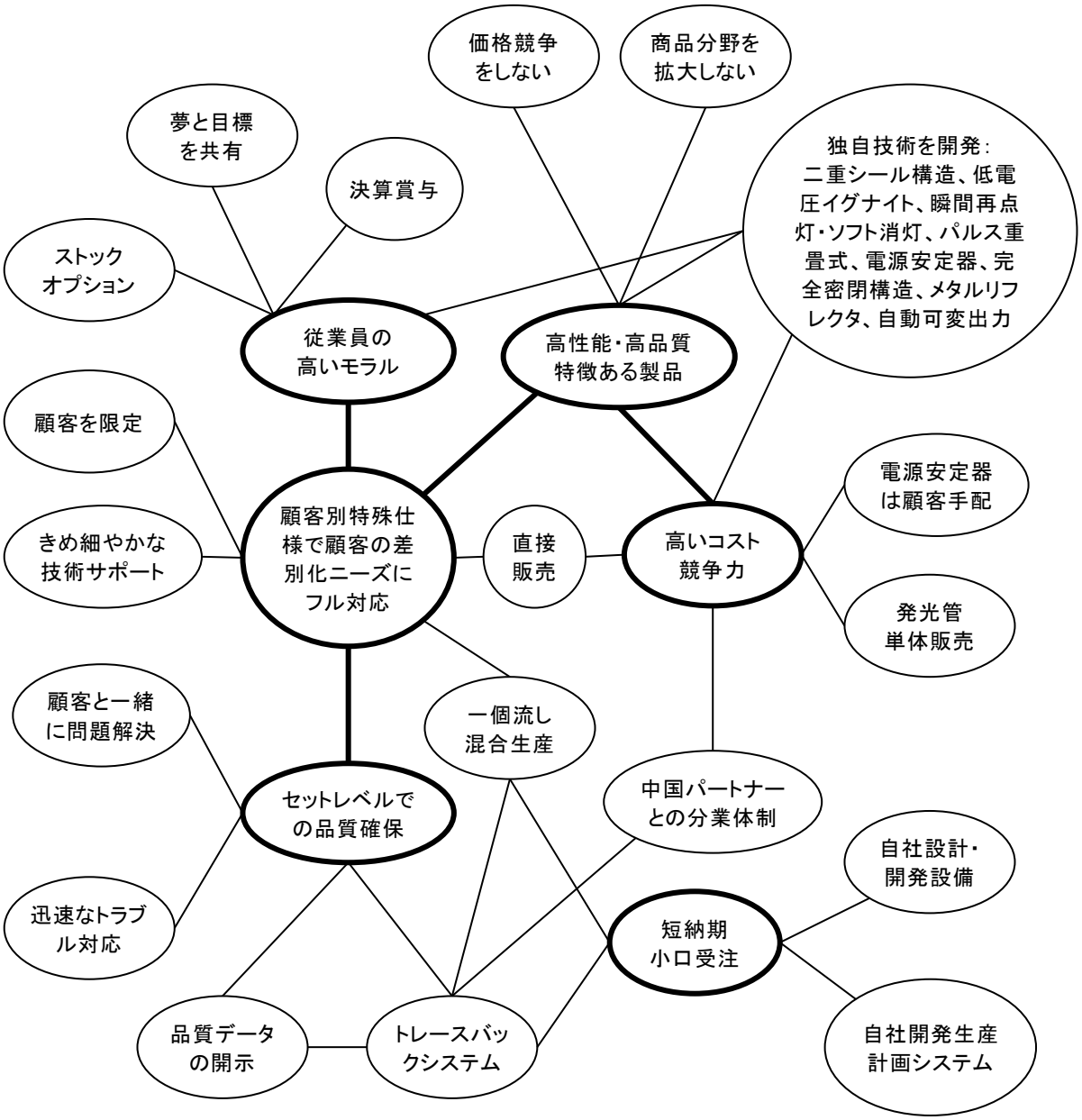
業界平均との差異					
5 年間平均	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度
15.0 %P	2.6 %P	8.6 %P	8.4 %P	23.4 %P	20.0 %P

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度
8.6 %P	3.3 %P	8.2 %P	6.1 %P	11.3 %P	10.4 %P

※第一次審査における業界平均収益率のデータについては株式会社大和総研、第二次審査における業界平均収益率のデータ提供と比較分析については国際会計事務所のＫＰＭＧの協力を得ました。

活動システム・マップ


価格競争をしない
商品分野を拡大しない
夢と目標を共有
決算賞与
独自技術を開発：二重シール構造、低電圧イグナイト、瞬間再点灯・ソフト消灯、パルス重畳式、電源安定器、完全密閉構造、メタルリフレクタ、自動可変出力
ストックオプション
従業員の高いモラル
高性能・高品質特徴ある製品
顧客を限定
電源安定器は顧客手配
顧客別特殊仕様で顧客の差別化ニーズにフル対応
直接販売
高いコスト競争力
きめ細やかな技術サポート
発光管単体販売
顧客と一緒に問題解決
一個流し混合生産
中国パートナーとの分業体制
セットレベルでの品質確保
自社設計・開発設備
迅速なトラブル対応
短納期小口受注
品質データの開示
トレースバックシステム
自社開発生産計画システム