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

2006 年度 第 6 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 6 回ポーター賞協賛：株式会社大和証券グループ本社

受賞企業・事業　(順不同)

（事業内容）

単一事業を営む企業の部

株式会社ガリバーインターナショナル　（中古車販売業）

中古車販売業の力点を販売から買い取りにシフトし、高価格買い取り、透明性のある値付けで顧客満足が高くかつ高収益な新しい戦略を創出した。

ブックオフコーポレーション株式会社　（中古書籍販売業）

書籍の中身でなく外観の状態によって価格を設定する新しい価格メカニズムと、シールによる在庫管理など簡易な店頭オペレーション、パート社員の能力を引き出す人事管理制度で、「普通の本」の中古市場を創造、中古書籍販売における新しい戦略を創出した。

複数事業を営む企業の部

日本電産株式会社 精密小型モーター事業　（モーター製造）

ブラシレスＤＣモーターに特化し、技術革新、設計と製造における顧客対応力、積極的な顧客開拓で圧倒的シェアを誇る。

Copyright © 2006 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

株式会社ガリバーインターナショナル

中古車販売業の力点を販売から買い取りにシフトし、高価格買い取り、透明性のある値付けで顧客満足が高くかつ高収益な新しい戦略を創出した。

業界背景

中古車販売業界はこれまで、様々な難しさに直面していた。まず、中古車は生ものであり、非常に短期間で値崩れが進むため、在庫管理が重要である。これは新車の乗り換え期間が短く、中古車の供給が豊富な日本において得に顕著な傾向で、２－３週間経てばもう同じ価格がつかないと言われている。同時に、中古車は一つひとつ異なるので、手元にある在庫が店を訪れた顧客のニーズにぴったり合うのは簡単ではない。そこで、中古車販売業はなるべく沢山の在庫を手元に置き、顧客に在庫から売ろうとする。そうすることによって顧客ニーズと合致する可能性を高めるのだが、展示場所も広く必要となり土地代と人件費が費用を押し上げる結果となる。消費者に売れないと中古車販売業者は、業者間の卸市場であるオークション会場に売却する。オークション会場に売るときには、顧客に売る場合と比較して安く売らねばならないのだが、かといって在庫として持ち続ければ価値が下がってしまう。

もう一つの難しさは、顧客満足にあった。中古車は一つひとつ異なり、業者は顧客に対して圧倒的な情報優位にある。顧客はこれを不安に思う傾向があり、顧客が価格設定に納得するのは容易ではない。さらに、従来の中古車販売業は構造的に、できるだけ安く仕入れ、できるだけ高く売る志向があり、事業構造そのものが、顧客満足と一致しにくい傾向にあった。

企業概況

ガリバーインターナショナルは１９９４年創業、従来の中古車販売業者が平均２ヶ月から３ヶ月の間商品を保有するのに対して、１週間から１０日間しか保有しないことを徹底し、在庫の価値が低下することを避けている。それを可能にしたのは、いかに個人への販売を成功させるかではなく、最初からオークションに売却することを前程に、買い取りに力点を置くことであった。高値で買うことによって買い取りを増やし、早く売却することによって確実に売買差益を実現する。

売却先は現在、既存のオークションに加えて、自ら運営するオンラインオークション、個人へのオンライン販売へと広がっているが、商品の在庫保有期間は同レベルで維持されており、収益性を改善する結果となっている。従来の売買差益が個人に売却することで改善したのに加えて、自ら運営するオークションでの手数料収入も加わった。さらに、ローン、保険、品質保証などのサービスを提供することで、同じ顧客に対するクロスセリングを進め、収益性を高めつつ事業の成長を続けている。

ユニークな価値提供

ガリバーインターナショナルのターゲット顧客は、中古車のオーナーである。買い取り価格の査定基準を全面的に開示し、価格の透明性と信頼を強調したブランド戦略、高価格買い取りによって、安心・信頼して高値で売却できるという価値を提供することで、これまで中古車屋に売却せず新車ディーラーに下取りに出していたような個人も顧客に取り込んだ。

価格の透明性と信頼は、中古車の販売サイドでも徹底されており、修理履歴を含め車両情報が開示される。その結果、‘９８年の販売開始時より累計で約１５万台が一般顧客に販売されている。

Copyright © 2006 by 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

調達

ガリバーが買い取る中古車の６０％がオーナーによる持ち込みであるが、残りの４０％はオーナーを訪問する出張査定である。査定は支店の担当者が行うが、価格設定は本部で一括して行われる。本部では、全国１５０箇所のオークション会場で成立した直近５０万件の売買の記録のデータベースが週２回更新されており、この地域ではこのモデルのこの色といった形で詳細に売れ筋の車を把握することで、他社よりも高値をつけることができる。

販売

ガリバーが中古車を売却するルートは、４つである。第一に、全国１５０か所のオークション会場を通じて他の中古車販売業者に売却する。陸送コストのために、多くの中古車販売業者は遠隔地のオークション会場とは取引しないが、ガリバーは売却先を増やすことで、迅速に高値で売却できる可能性を改善している。全国のオークション会場の売れ筋（車種、人気の色や付属品など）を把握した上で車を買い取り、本部でもっとも適したオークション会場を選んで迅速に出品するため、オークションにおける売買成立の確率は７０％と、業界平均の５０％を大きく上回っている。第二が、オークションへ売却されるまでの期間に、個人へ売却する場合。ガリバーの支店から、同社が保有する４０００台の在庫がオンライン検索可能であり、写真、修理履歴、傷、へこみなど詳細な情報とともに、販売価格が明示されている。第三は、第二と同じ情報プラットフォームを使い、タイムオークション1によって他の中古車販売業者に売却する場合。第四は、自社で運営する競り上がり式のリアルタイム・オンライン・オークションで他の中古車販売業者へ売却する場合。いずれのルートを経るにしても、ガリバーの在庫は７日から１０日以内に売却される。

出荷物流

陸送子会社を設立し、物流を内部化している。

アフターサービス

個人への売却の１、３、６、１２ヵ月後にコンタクトを取り、車の調子の確認、問題の受付、保証期間終了の案内、サービスや保証の案内などが行われる。

マーケティング

ブランドイメージを確立し、従来の中古車販売業との違いを中古車オーナーに伝えるため、ガリバーは設立当初より積極的に、ＴＶ、雑誌、インターネットなどを通じて広告をしてきた。たとえばニューヨークヤンキースの松井選手を起用したＴＶ広告は、クリーンで明るく正直なイメージを強調している。また、同社の店舗もまた、ガラスを多用し、明るくクリーンなイメージを訴求している。これは、フランチャイズ店を含め統一されている。

活動間のフィット

ガリバーの活動は、よい車を沢山仕入れること、それを早く売却することを中心に組み上げられている。よい車を沢山仕入れるためには、買い取り価格に魅力がなければならないので、高額買い取りをしたいが、それには個別の車の価値を分析し売却時の可能性を把握する能力が必要である。また、中古車を売却するオーナーが気持ちよく売却できるプロセスと環境も重要である。そのために、情報開示による透明性の確保、査定担当者と値付け担当者を支店と本部に分けることによる信頼性の確保、ブランドイメージ確立への積極投資が行われている。

次に、迅速に売却するために、複数の売却ルートを用意し、しかしこれらが在庫期間の延長につながらないような運営を徹底している。（活動システム・マップを参照ください。）

[1] タイムオークションとは、提示価格に対して一定期間内に最も早く入札した者と売買が成立するしくみ。

Copyright © 2006 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

戦略を可能にしたイノベーション

- 在庫を長く持たない「買い取り専門」という戦略的ポジショニング
- 価格設定活動の本部集中化と透明性の高い値付け
- 業界で初めて顧客に対して適性価格と車両コンディションの開示を行った
- 業界で初めて一般消費者向けの画像のみによる中古車販売システムを立ち上げた
- 業界で初めてリアルタイムの中古車ディーラー向けインターネットオークションを立ち上げた
- 業界で初めて中古車の３年後の売却価値との差額を対象にローンを組む保証タイプの残価設定型ローンを提供（条件内なら３年後の買取り価値を保証するというもの）

トレードオフ

- 在庫を一定期間以上持たない（超えたものは中古車オークションへ売却）
- 実車の展示販売をしない
- 店舗で価格設定しない、オークション出品手続きをしない
- 加盟店募集の際に業界経験者を採用しない

戦略の一貫性

1994 年の創業時より、一般消費者から中古車両を買い取り、定常的な需要のあるオークション市場（業者間取引市場）にて全車両を売却する「買い取り専門」事業を確立した。以後、売却先は個人、自社運営のオークションによる業者への売却と広がったが、「買い取り専門」事業の核概念である在庫期間の短縮は維持されている。自動車ローン、保証サービス、陸送サービスなどの付加的サービスも、既存の核概念を壊すことなく、クロスセルと、より充実したサービスを可能にしている。

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに、中古車販売業界の平均（中央値）を一貫して大幅に上回っている。

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	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度
60.0 %P	62.5 %P	55.4 %P	48.8 %P	66.7 %P	44.6 %P

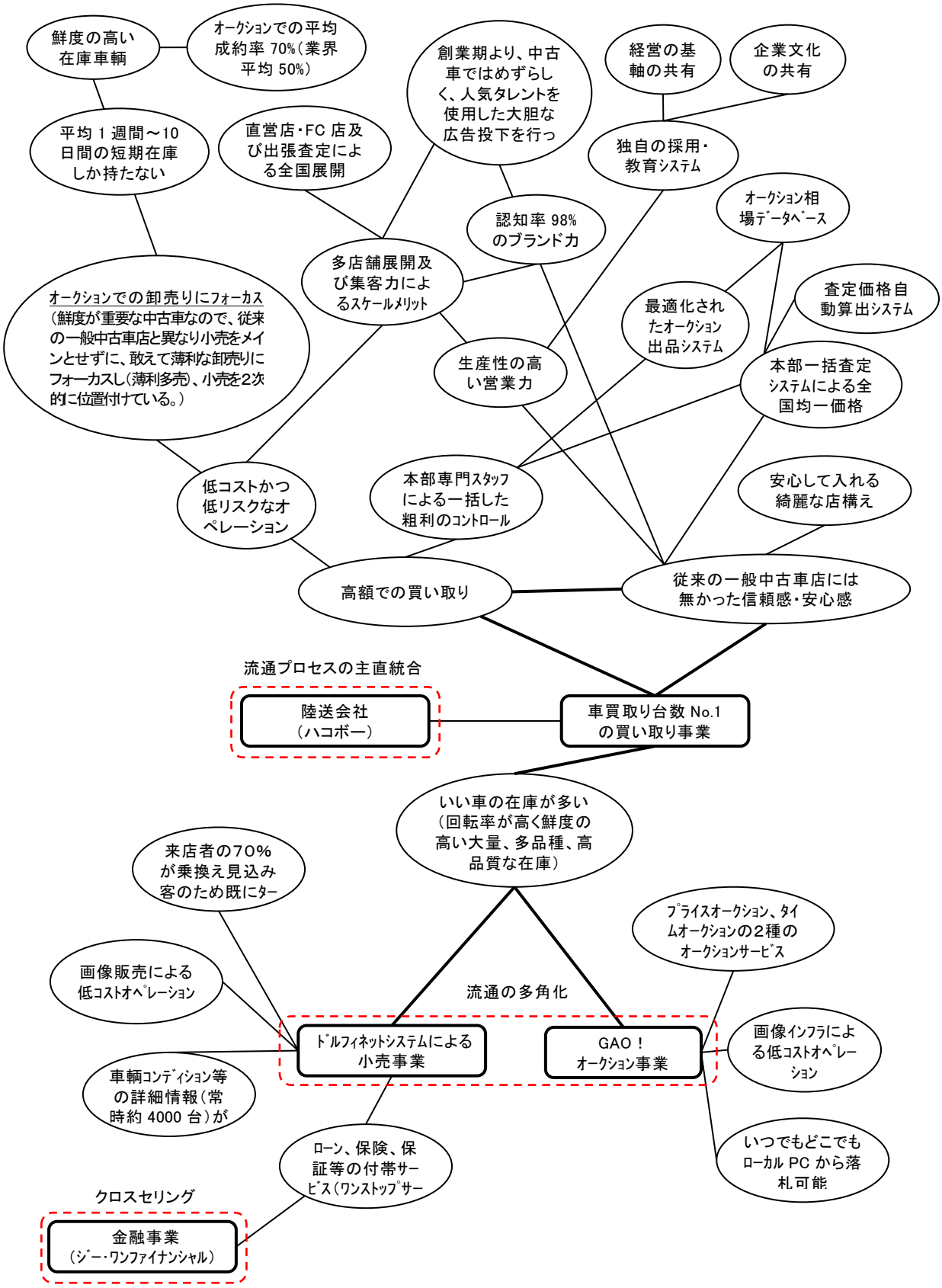
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度
2.8 %P	4.4 %P	1.5 %P	1.3 %P	2.6 %P	4.3 %P

※業界平均収益率のデータ提供と比較分析について、国際会計事務所のＫＰＭＧの協力を得ました。

Copyright © 2006 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

活動システム・マップ



Copyright © 2006 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

ブックオフコーポレーション株式会社

書籍の中身でなく外観の状態によって価格を設定する新しい価格メカニズムと、シールによる在庫管理など簡易な店頭オペレーション、パート社員の能力を引き出す人事管理制度で、「普通の本」の中古市場を創造、中古書籍販売における新しい戦略を創出した。

業界背景

中古書籍販売業は、各店が二ッチ市場にターゲットするのが成功モデルであると考えられてきた。具体的には、ある分野の研究者やマニアを惹きつけるために、店の品揃えに特徴を出すことが重要であると考えられてきた。そのためには希少性や文化的価値に基づいて書籍の価値を判断できる目利きが必要であり、その育成には少なくとも数年の経験が必要であると言われてきた。そのため、中古書籍販売業においてチェーン展開は難しいというのが業界で一般的な見方であった。

企業概況

ブックオフコーポレーションは、中古書店をチェーン展開したパイオニアである。ブックオフの品揃えはマニア向けというよりは、一般的に読まれる書籍が中心である。店は清潔で明るく、入りやすい。1990 年 5 月に 1 号店を開店して依頼、2006 年現在 06 年 3 月現在の店舗数は 854 店（直営 291 店、フランチャイズ 563 店）である。90 年代半ば、日本経済が後退した時期に、他業種から参入が見られたが、在庫を十分に回転させることができず、その多くが撤退した。現在ブックオフは、中古書籍販売市場でシェア 6 割を超えるが、店舗数増加と既存店増収の結果、依然として成長基調にある。

ユニークな価値提供

ブックオフは、これまで自宅で死蔵されていた書籍、マンガ、ＣＤ、ＤＶＤ、ゲームソフトに市場を与え、中古書籍の売り手としての一般的な消費者に、これらを簡単に売却することを可能にした。

さらに、買い手としての一般的な消費者顧客には、安価に、わかりやすいプロセスで中古書籍を提供している。ブックオフで販売されている中古書籍は状態によって価格が設定されている。外観の状態が良いものは定価の半額程度、汚れやヤケなど状態の程度によっては 100 円で販売されており、平均すると定価の 20%である。日本の新刊書は再販制度によって値引き販売ができないために定価が守られているが、ブックオフによって多くの人々が安価に書籍を購入することができるようになった。

独自のバリューチェーン

購買

ブックオフは、一般消費者から広く仕入を行うことにより、書籍を安く調達することが可能になっている。買い取り価格は書籍の外観の状態で決まり、状態のいいものは定価の 10%程度、状態の程度によっては最低 10 円で買い取られる。

買い取られた書籍は、表紙を磨き、小口を集塵機能付研磨機で削られる。

物流

ブックオフでは、買い取った店でその書籍を販売する。したがって、物流プロセスは非常に短い。買い取りの物流は、顧客が店に書籍を持参、ブックオフが顧客を訪問してピックアップ、あるいは、顧客がブックオフに書籍を送付することもできる。

Copyright © 2006 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

店舗運営

ブックオフの店舗運営は非常に単純化されており、入社一年目の店長と 7、8 人のパートタイマーで運営することができる。書籍の買い取り、値付け、在庫管理は単純で、働き始めて 3 日目のパートタイマーでもこれを行うことができる。書籍は種類とサイズによって並べられており、補充作業も簡単である。例えば、ハードカバー、新書、子供向けマンガ、大人向けマンガなど。

単純な店舗オペレーションは、工夫の余地のない機械的なオペレーションだというわけではない。入り口に近い書棚にどういう書籍を並べるか、顧客の動線と商品の配置等をはじめとして、様々な局面で工夫の余地があり、従業員の創意工夫はこれらに向けられている。

在庫管理

ブックオフの在庫管理は単純である。4 半期毎に違う色のシールが購入時に貼られ、大まかにいつ頃仕入れたものかがわかるようになっている。単品管理は行わない。

ブックオフは、在庫を売り切ることを目指して在庫管理をしている。そのために販売価格は、在庫期間が長くなると一気に引き下げられる。通常、外観の状態の良い書籍は定価の半額程度で売られているが、2 シーズン前のシールがついている書籍は、一気に 100 円に値下げされる。また、同じ本で在庫が 5 冊を超えた分は 100 円にされる。音楽ＣＤに関しては、本部から提供されるガイドラインを基に価格が決定される。

マーケティング

ブックオフのマーケティング活動は、中古書籍の買い取りをいかに拡大させるかに集中している。新聞の折込ちらし、看板、のぼりなどで、「売ります」ではなく、「お売りください」を強調している。これは中古業が、仕入れた量以上を売ることができない（一時流通のように、卸やメーカーから自由に仕入れられるわけではない）ことに起因している。

人事管理

ブックオフの人事管理の特徴は、店で働く全ての人々の能力を活かすことにある。ブックオフにおける昇進の基準として求められるのは、社員もパートタイマーも「仲間のパートアルバイトと一緒に、愚直に努力を続けられること」「周囲に気遣いができること」と明示されており、「人を育てた人を最も高く評価する」文化が定着しているため、新人のトレーニングなどは現場で率先して行われる。店長には大幅な権限委譲が行われており、パートタイマーの採用と昇進の権限が一任されている。

研修は本部、部門、研修能力のある店舗で行われる。各店舗のパートタイマーのリーダーは、毎年、海外研修に参加することができる。海外研修の目的は、直接的には、各店舗のノウハウの共有や、店舗における最新の問題点の収集と対策立案などであり、間接的には、視野を広げ、英気を養うことにある。

また、ブックオフは、パートタイマー、アルバイト全員に対して、店舗の業績と目標を開示、共有しており、経営目標実現に向けた彼ら彼女らの自発的な取り組みを促している。

活動間のフィット

入社して 3 日目のパート、アルバイトでも本の買い取りや在庫管理ができるようなわかりやすい店舗オペレーションという概念、在庫回転率、パート・アルバイトのモチベーションという三つの概念を中心に、ブックオフの活動は選択され、調整されている。この概念は、本の外観の状態による値付けや、シールによる在庫管理、単品管理をしないこと、などの活動の中心にある。また、在庫回転率を高く維持するために、一定期間経ても売れない書籍や 5 冊目を超える在庫は一気に 100 円に値下げするなどの活動が行われている。さらに、パート、アルバイトのモチベーションを高く維持するために、経営課題の共有や、教育制度、明確な昇進基準などが設けられている。パート、アルバイトのモチベーションを高く維持することで、人件費は抑えながらも書籍の配置などの売り場の工夫を可能にし、在庫回転率が高く、お客様にとっても気持ちのいい店舗運営を可能にしている。また、パート、アルバイトのモチベーションが低いと、仕事を楽にするために、持ち込まれた書籍を買い取らない、店頭の品揃えが変

Copyright © 2006 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

わらず店頭が活性化しない、販売が低下する、持ち込みも減り仕入れが減る、という悪循環に陥りやすい。パート、アルバイトのモチベーションを高く維持することによって、買い取りが活発になり、売上増加に結びつく。
（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

- 買い取り価格を、本の文化的価値でなく、外観の状態に基づいて決める
- 販売価格も、本の文化的価値でなく、外観の状態と在庫期間で決める
- 3 ヶ月ごとに色を変えるシールによる在庫管理
- 小口の研磨と表紙・背表紙の清拭サービス

戦略の一貫性

入社して 3 日目のパート、アルバイトでも本の買い取りや在庫管理ができるようなわかりやすい店舗オペレーションと在庫回転率を重視した運営は、1 号店の開店時から、ブックオフの運営の基礎となっている。その後、取り扱い商品が書籍から、ＣＤ、ＤＶＤ、ゲームソフトと広がり、新品の価格が需給バランスによって変動するこれらの商品では、外観による画一的な価格設定が有効ではないことが明らかになったが、価格設定の活動を本部からサポートすることで、店舗オペレーションを単純に維持することに成功している。

トレードオフ

- 商品知識を備えた目利きを育成しない
- 商品の単品管理（在庫管理）をしない
- 品揃えによる店舗の独自性を追求したり、提案販売をしない
- 書籍を長期間在庫しない

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに中古書籍販売業界の平均（中央値）を上回っており、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	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度
11.9 %P	-2.9 %P	7.2 %P	12.7 %P	12.6 %P	22.3 %P

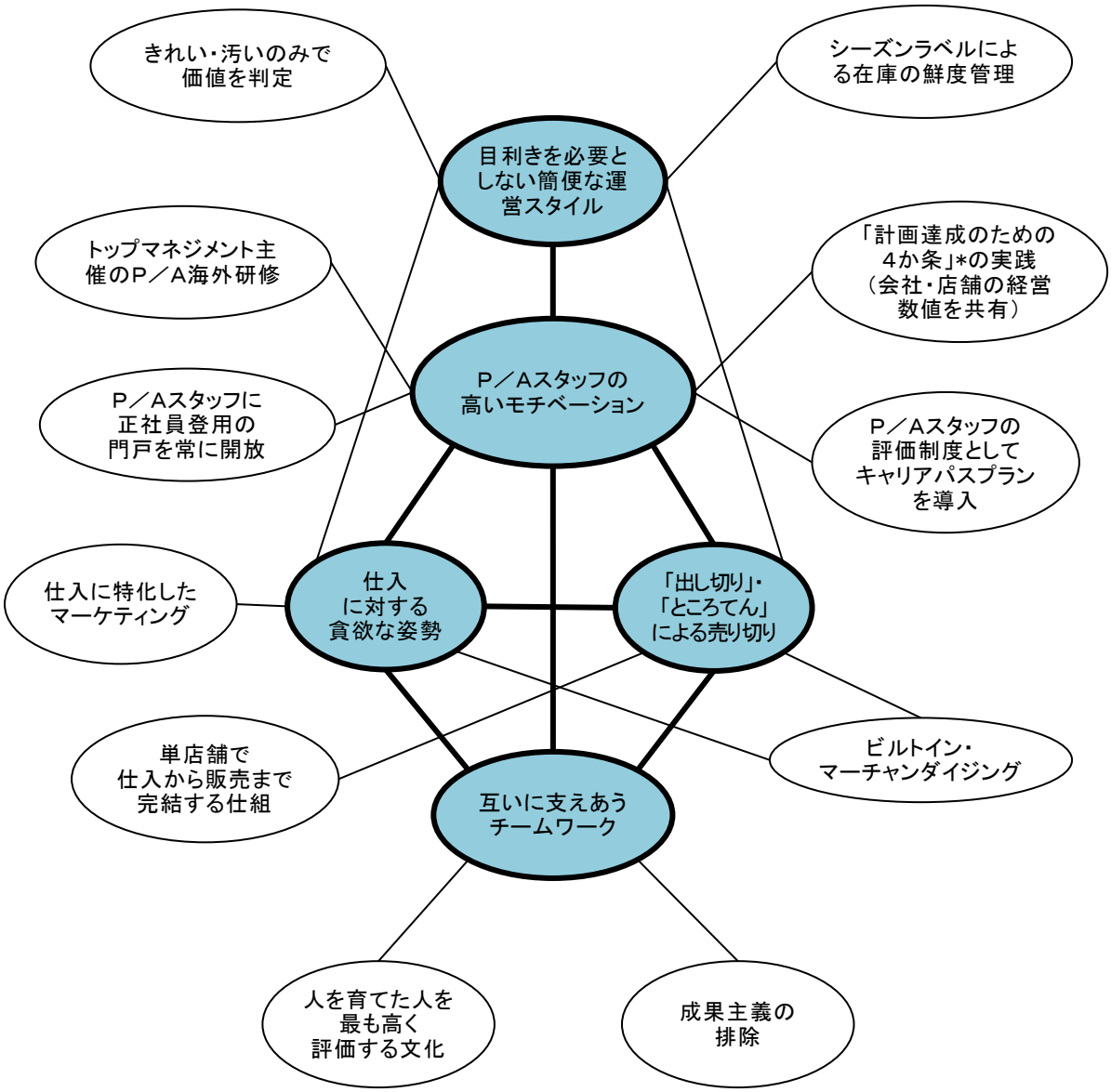
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度
3.3 %P	0.4 %P	2.7 %P	2.9 %P	4.1 %P	6.0 %P

※業界平均収益率のデータ提供と比較分析について、国際会計事務所のＫＰＭＧの協力を得ました。

Copyright © 2006 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

活動システム・マップ



計画達成のための 4 か条

1. 一つの店舗の店長・スタッフが全員、自分の店舗の目標を知っていること
2. 店舗の数字がスタッフ全員に分担されていて、全員達成意欲を持っていること
3. スタッフは自分の数字に責任を持っていること　店長は数字のチェックを日常的に行っていること
4. 目標達成のために常にミーティングにより衆知を集めていること

Copyright © 2006 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

日本電産株式会社　精密小型モーター事業

ブラシレスＤＣモーターに特化し、技術革新、設計と製造における顧客対応力、積極的な顧客開拓で圧倒的シェアを誇る。

業界背景・企業概況

小型モーター業界は、主に 3 種類のモーターから形成されている。ブラシ付ＤＣモーター、ブラシレスＤＣモーター、ＡＣモーターである。ブラシ付ＤＣモーターに比べると、ブラシレスＤＣモーターはモーターの制御に優れ、音が静かで、電磁ノイズがなく、消費電力が少なく、耐久性が高く、より小型化、薄くできるという特徴を持つが、半導体を使用するため設計、製造プロセスがより複雑で、より高価格である。ブラシレスモーターは、ハードディスクドライブ（ＨＤＤ）、光ディスク、ファン、オフィス機器、家電製品、自動車などで幅広く使われている。用途の広がりと共に、ブラシレスＤＣモーターの価格は低下傾向にあり、ＡＣモーターやブラシ付モーターの代替が加速している。

2001 年にポーター賞を受賞したマブチモーターは、ブラシ付ＤＣモーターに特化し、ブラシ付ＤＣモーターで世界市場シェア 60%を誇るリーダー企業であった。その戦略は、標準化をコア概念とし、顧客の仕様に合わせてカスタマイズする日本電産とは戦略が異なる。ポーター賞は、一つの業界に複数の優れた戦略が存在すると考えており、マブチモーターの戦略も日本電産の戦略も、いずれも有効で優れた戦略であると考えている。

日本電産の精密小型モーター事業は、ブラシレスＤＣモーターに特化しており、その売上は同社の売上の 51%を占める。主な市場はＨＤＤ用で世界シェアは 75%、特にノートブックＰＣ向けＨＤＤ用では世界シェア 90%と高シェアを誇っている。

ユニークな価値提供

日本電産は、ＡＣモーターやブラシ付ＤＣモーターをブラシレスＤＣモーターで置き換えることを戦略の核としている。したがって、それまでＡＣモーターやブラシ付ＤＣモーターを利用していた顧客には、ブラシレスＤＣモーターの製品特性であるところの、静音性、制御性、省エネ性、小型化、薄型化、長寿命、電磁ノイズレスなどの価値を提供している。

さらに、ブラシレスＤＣモーターを提供している競合他社と比較すると、幅広い品揃え、開発技術力と生産技術力に基づいた顧客ニーズへの対応力とそのスピード、短納期、価格競争力、市場拡大に先行する積極投資による安定供給を可能にしている。

また、先端領域では技術力によって差別化をしており、ノートブックＰＣに使われるような薄型のブラシレスＤＣモーターでは、特に圧倒的な市場シェアを誇る。

ターゲットとする顧客は、用途先としては幅広く、HDD・光ディスクドライブ・ファンなどの IT 機器メーカー、OA 機器メーカー、家電メーカー、自動車メーカーが含まれる。しかし、顧客の仕様に応じてカスタマイズ設計するため、量産効果による価格競争力が得られるように、一商品あたり大量の生産量が見込まれる顧客にターゲット顧客を限定している。また、市場シェア 1 位になることによって得られる情報優位性や量産効果を得るため、一旦開拓した用途先は、その市場で活動する主な顧客全てをターゲット顧客に設定している。

Copyright © 2006 by 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

研究開発

日本電産はＭ＆Ａによって精密金型技術、精密計測技術、金属加工技術といった要素技術を獲得し、技術による差別化を可能にしてきた。たとえば同社は、世界で初めて流体動圧軸受の量産に成功したが、これには高度な精密加工技術や測定技術が必要であった。これらの技術を有する企業を他業界から買収し、技術を内部化することによって、いち早く量産が可能になった。また、そのための製造設備の内製化も可能となり、技術流出を防ぐことができている。

製造

同社は、自前で生産設備を開発、製造し、生産を顧客のそばで行う『メイド・イン・マーケット』をポリシーとしている。そうすることによって、顧客への対応力を高めている。

販売

販売活動は、顧客の業種にとらわれず、ブラシレスＤＣモーターの特性を活かせる用途先を常に探して、提案型営業を行っている。そのために、営業担当者は毎月 100 社以上訪問するという目標を与えられている。その成果として、たとえば炊飯器やウォシュレットなど、モーターが使われるとは思われなかった製品でブラシレスＤＣモーターが採用されている。

価格設定は、製造部門と協議の上行われる。同社では製造部門が収益責任を負っているため、値下げには厳しい態度を示す。シェア拡大のための安易な値下げが、販売部門の独断で行うことができない仕組みである。短期的な収益悪化が予想される普及のための価格設定など、戦略的価格設定はトップ判断であり、文字通り戦略的に行われる。

営業部門は顧客への納期に責任を持っており、製造部門で材料不足や人材不足のために納期が難しい場合には、材料確保や人材確保のために営業部門が尽力する。

全般管理

同社においては、「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」という精神の下、個々の職責や職制にとらわれず、必要なことは何でもやる文化が根付いている。

また、同社は、「３Ｑ６Ｓ」を重視し、これを管理している。「３Ｑ」とは、良い社員、良い会社、良い製品を目指すという目標であり、それを実現するためには「６Ｓ」、つまり、「整理、整頓、清潔、清掃、作法、躾」が重要であるという考え。同社は、３Ｑ６Ｓを測定し、その監査、査定を行う役員クラスの専任スタッフを任命し、同一基準でグループ全社の本社や国内外の事業所の査定を定期的に実施している。

活動間のフィット

同社の活動は、シェア拡大と利益確保、事業成長が鍵概念になって選択、調整されている。シェア拡大と利益確保のためには、高度技術をもって顧客ニーズに対応し、しかし同時に業務の効率性を確保する。より具体的には、顧客ニーズに対応するために、常に技術の進歩を試みており、そのためにＭ＆Ａによる要素技術の取り入れを行い、製品技術、製造技術の高度化を図っている。これらの技術力によって顧客の要望に応じた設計を短期間で行い、顧客の近くで短納期で製造する。一方で、コスト競争力を失わないために、小ロット生産は行わず、同じ用途先市場で活動する顧客のなるべく多くと取引を行ない、また、製造拠点に収益責任を持たせてコスト意識を高めている。最後に、事業を成長させるために、市場拡大に先駆け生産能力増強に積極的に投資し、営業部隊は常識にとらわれずに新しい潜在顧客に提案型の営業を行う。（活動システム・マップを参照ください。）

Copyright © 2006 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

戦略を可能にしたイノベーション

- 技術革新によって HDD 用モーターをベルトドライブ方式からダイレクトドライブ方式へ移行させた。熱発生を削減し、回転速度を大幅に引き上げることによってＨＤＤの記録密度向上、より少ないスペースに納められるようにすることで、ＨＤＤの大幅な小型化を可能にした。
- 流体動圧軸受を業界で初めて量産に成功した。その結果、高速回転精度、省エネ性、長寿命化などモーターの性能を改善した。また、流体動圧軸受の新モデルであるＲＭタイプでは従来の軸受と比べ、加工時間の大幅短縮が可能であり、コスト削減が可能になったと同時に、生産工程の内製化もあわせて、同社の利益率も改善した
- 1996 年からストックオプションを導入した。当時日本ではほとんど導入している企業がなかった。
- 他社に率先して大企業から従業員を中途採用し始めた。日本の部品メーカーにはない習慣であった。

トレードオフ

- ブラシレスＤＣモーター以外のモーターを製造しない
- 垂直統合しない（顧客の商品と競合するような製品を手がけない）
- 小ロットの生産、販売をしない（例外的な小ロット販売品はブラシ付モーター代替のための標準品で、これは、従来より小口販売の経験がある子会社、日本電産コパル電子を通じて販売する）
- 生産拠点の一極集中をしない（顧客の近くで製造するため、結果として生産拠点は世界規模で分散している）
- 下請けになるのを避けるため、独占取引契約はしない
- シェア拡大を求めてメジャーでない顧客から注文を積極的に取ることはしない（十分な生産規模が見込めないから）
- 商社経由の販売はしない（自分で作って自分で売る。例外はファンモーターの一部の汎用品）
- 同族経営にしない
- 成長のための投資を犠牲にして短期的な収益性を優先することはしない
- ブラシレス市場拡大よりも製品あたり収益性を優先することはしない

戦略の一貫性

ブラシレスＤＣモーターへの特化、分野を限定せず新たなニーズを掘り起こす、用途先市場のトップシェアにこだわる戦略は、1973 年の創業当初から実践されてきた。そもそも同社の創業の目的がブラシレスＤＣモーターの普及にあったが、当時はブラシレスＤＣモーターが高価で市場が小さかったためＡＣモーターを手がけた。しかし、翌年ブラシレスＤＣモーターを手がける顧客が倒産し、同社が技術スタッフを受け入れ、以降、ブラシレスＤＣモーター事業を育成し、事業のコアを移行してきた。その育成は、ＡＣモーターを代替することによって進んだ。たとえば、ＨＤＤが開発された当初、競合他社がＡＣモーターを使ってＨＤＤ用を開発していたが、同社はブラシレスＤＣモーターで 1980 年に本格量産化を果たした。ファンモーターについても、1982 年にブラシレスＤＣファンモーターの本格生産に成功し、高性能化、高付加価値化によって従来のＡＣモーターを代替した。

また、分野を限定せず新たなニーズを掘り起こす営業方針は、創業間もない同社が規模や実績を重んずる国内の大手メーカーから受注できず、米国で一から販路を開拓した経験に始まっている。その後もこの営業方針は一貫している。

Copyright © 2006 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

収益性

投下資本利益率と営業利益率ともに、モーター製造業界の平均（中央値）を一貫して大幅に上回っている。特に、投下資本利益率は、業界平均との差が拡大している。

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	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度
28.8 %P	19.5 %P	19.1 %P	23.9 %P	33.5 %P	40.8 %P

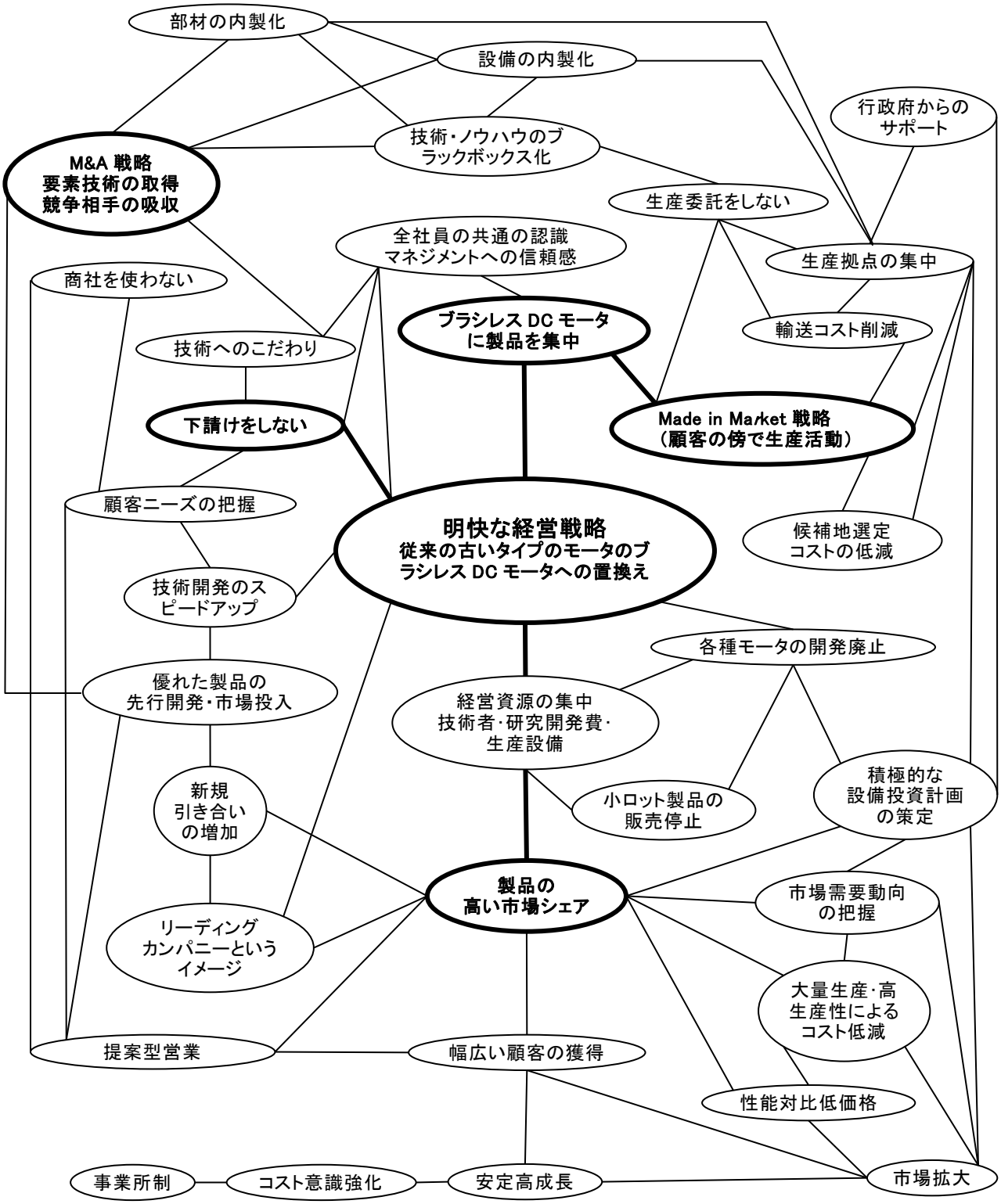
営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度
7.9 %P	7.2 %P	6.6 %P	5.8 %P	4.7 %P	6.9 %P

※業界平均収益率のデータ提供と比較分析について、国際会計事務所のＫＰＭＧの協力を得ました。

Copyright © 2006 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

活動システム・マップ



Copyright © 2006 by 一橋大学大学院国際企業戦略研究科