

# 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. 各業界において優れた収益性を維持していること
2. 各業界において他社とは異なる独自性のある価値を提供していること
3. 戦略に一貫性があること
4. 戦略を支えるイノベーションが存在すること

## 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  
株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ

<http://www.porterprize.org>

E-mail : [porterprize@ics.hub.hit-u.ac.jp](mailto:porterprize@ics.hub.hit-u.ac.jp)

# 2008 年度 第 8 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 8 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)

**オイシックス 株式会社** (オンライン食品小売)  
安全な食品に特化したオンライン小売

**東海バネ工業 株式会社** (ばね製造業)  
ばねの多品種微量受注生産に特化。人材育成と IT システムによる支援で、全ての顧客を上得意として満足させる。

**マニー 株式会社** (小型医療用器具製造業)  
ステンレス線材を素材とする小物医療用消耗品に特化

## オイシックス株式会社

安全な食品に特化したオンライン小売。

### 業界背景・企業概況

日本の自然食品市場は急速に拡大しているものの（1999年 135億ドル、2008年予測 240億ドル。富士経済、Seed Planning による）、米国や欧州と比較してその規模は非常に小さい。有機食品(オーガニック)となれば、日本の市場規模は 26億ドル、日本の健康食品市場の 10分の1でしかなく、米国の 170億ドル、欧州の 180億ドル（Organic Trade Association による）に対して、さらに小さい。食品の安全性に対する懸念が高まるなか、今後は更なる市場規模の拡大が予想される。

オイシックスは 2000年に創業したオンライン食品小売だ。創業当時は、今ほど食品の安全性に対する問題意識が広まっていなかった。また、食品をオンラインで注文する習慣もなく、農家が小規模な小売業者に作物を直接販売することも一般的ではなかった

オイシックスは、「作った人が自分の子供に安心して食べさせることができる食品」のみを販売商品とするオンライン食品小売だ。2008年 3月期の売上は 4.7億円（連結）。2,300品目を販売し、自然食品にフォーカスした食品小売業の中で、売上規模ですでに上位 3社に入っているが、3社のうちで最も高い成長率を記録している。2002年に単年度黒字に転換してからの売上高成長率は年 35%。成長は、顧客数の増大と、一人当たり売上増加の両方によってもたらされている。定期購入サービス「おいしくすくらぶ」のメンバーは 30,000人、顧客一人当たり月間売上高は 12,750円（2008年 9月）。4位以下のオンライン食品小売業者は、オイシックスの売上の 10分の1でしかない。上位 2社は、店舗とカタログ販売が中心で、オンライン販売はしていない。

### ユニークな価値提供

オイシックスのターゲット顧客は食品の安全性と味を重視する人々である。このセグメントは、有機食品に強いこだわりを持つニッチセグメントを内包する。

オイシックスが販売する商品は、1) 果物、野菜、肉、魚など、広義の生鮮食品、2) 冷凍食品、加工食品、酒類、乾物、缶詰、茶葉、飲料、ベビーフード、ペットフードなど、保存可能な食品、3) 食品や料理に関連した本、台所用品、風呂用品などの生活雑貨であるが、果物と野菜が売上の 3、4割を占める中心商品である。

価値提供の第一は、食品の安全性である。オイシックスが販売する商品は、生鮮食品、加工食品、ペットフードなど、種類を問わず、オイシックスが設定した安全基準を満たしていなければならない。安全基準はウェブサイト上で公表されており、誰にでも閲覧可能だ。

提供価値の第二は、美味しさだ。オイシックスは、野菜や果物の大きさや見た目ではなく、美味しさ、収穫時ではなく食べる時点での美味しさ、を重視している。

価値提供の第三は、買い物を簡便にすることだ。会費はなく、1個からでも注文ができる。配達日は週 7日 6つの配達時間帯から選択することができる。多くの自然食品小売りが、入会金や年会費を徴収し、決められたセットの定期購入をサービスの中心とし、自社配送サービスゆえに配達時間帯の選択肢が少ないのと対照的である。

オイシックスで販売している商品の価格は、店舗やカタログで販売されている自然食品専門店と同程度である。

## 独自のバリューチェーン

---

### 研究開発

オイシックスが注力する研究開発の領域は、ウェブサイトの利便性改善と、美味しさと鮮度を損なわない梱包ノウハウの開発である。

オイシックスの顧客のほとんどは 15 分以内で買い物を済ませ、平均 14 商品を購入する。短時間で多品目の商品を少量ずつ購入する顧客には、買い物時間をさらに短縮したり、自分が欲しい商品がすぐに見つけられることが重要である。オイシックスは、たとえば、顧客が定期的に購入する商品を独自に設定できる「My セット」サービスや、似たような購買傾向のある顧客が選択した商品を推奨する「コレスキ？」サービスなどを開発してきた。

オイシックスは既存の宅配業者を使って商品の配達を行うため、自社便で出荷する場合よりも、配達時の商品の取り扱いを丁寧にすることが難しい。その中でも美味しさと品質を保持できるよう、梱包ノウハウの研究開発に取り組んでいる。例えば、トマト専用の箱、卵専用の衝撃吸収箱、鮮度保持フィルムの採用など。また、衝撃や温度を計測する機器を出荷箱につけるなどして、配達過程の分析を行っている。

### 調達

オイシックスは、野菜、果物などは生産者から直接調達する。オイシックスの調達ポリシーは、「作った人が自分の子供に安心して食べさせることができる食品」だ。野菜、果物、精肉、鮮魚、加工食品など販売する商品すべてに独自の安全基準を定め、基準に適合する商品のみを調達する。旬の期間が短い野菜と果物以外のすべての食品は、料理研究家や栄養士、主婦を交えた 6 人からなる「食質監査委員会」で安全性を監査され、オイシックスでの販売には、この委員会の承認が必要である。月に一度開かれるこの委員会は、添加物が基準内であること、主原料の非遺伝子組み換え承認取得の有無や畜産物の飼料などを監査する。野菜や果物は、栽培方法や散布農薬履歴が明示された栽培管理表を生産者から取得し、農薬や化学肥料が慣行栽培の半分以下のものだけを調達する。

オイシックスは、消費者の求める「美味しい」食品に対する生産者の理解を深めるため、顧客の感想やクレームを生産者に伝える。また、年に一度「農家・オブザイヤー」を開催し、取引先農家 1000 軒から、顧客に最も支持された上位 3 軒の生産者を表彰している。2008 年は約 200 人の生産者が参加した。

### インバウンド・ロジスティクス

オイシックスでは、野菜などは、顧客からの受注後に収穫する仕組みを構築している。その結果、在庫管理費用を削減し、在庫廃棄率を 1% 以下に抑制している。

### 受発注管理

オイシックスは、有機農法の特徴である、自然の影響をより大きく受け、生産量のコントロールが難しいという問題にうまく対応している。オイシックスでは、収穫量が多く見込まれる場合にはサイト上の目立つ位置に配置して需要を喚起する。予測収穫量に受注が達した場合には、受注管理システムが「売り切れ」表示をする。

### アウトバウンド・ロジスティクス

オイシックスは、既存の宅配業者を使って商品の配達を行なう。その結果、顧客は、週 7 日、一日 6 つの時間帯から配達時間を選択することができる。

### マーケティング・販売

オイシックスは、新規顧客の獲得に定額型の広告費用を投入しない。インターネット上のブログや、カタログ販売業者のウェブサイトに成果報酬型広告を出している。また、顧客認知の向上のために、ナチュラルローソンの一部の店舗でオイシックス商品を販売している。

オイシックスは、生産者と顧客の 1 対 1 のコミュニケーションを促進するために、生産者の情報を開示している。すべての生鮮食品について詳細情報（生産地、生産者、生産者の写真、栽培形態、栽培方法の特徴、栄養値の特徴、

調理方法など)を掲載している。加工食品についても、同様の詳細情報を提供している。

## アフターセールス・サービス

オイシックスでは、受発注管理が自動化されているため、カスタマー・サポートは小さな組織で運営が可能である。その分、オイシックスのアフターセールス・サービスは、料理や食卓で食品を楽しむための情報提供サービスに注力している。たとえば、購入商品や季節に合わせたメールを、顧客に随時配信する。初めてオイシックスで商品を購入した顧客には、商品が配送された日の夜に、生産者からのメッセージが送信される。

## 人事管理

オイシックスは、生産者の想いや顧客ニーズに対する理解を深めるため、以下の施策を行っている。1)ものづくり体験制度。年4回、機能部門を問わず、社員が産地訪問や食品作りを体験する。2008年4月の開催では、社員とその家族100人超が参加した(同社の社員数は76名)。2)お客様インタビュー。年4回から5回、全社員で顧客との面談インタビューを1時間行う。3)2008年6月から「至福の食 休暇制度」導入。2日間以上の有給休暇を取得すると、食事の補助費として一万円が支給される。

## 活動間のフィット

オイシックスの活動は、安心・安全な食品という信頼の構築、美味しさの実現、顧客の利便性という3つの差別化要因の実現を中心に、選択され、組み合わせられている。(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

- オンライン・ビジネスの先進市場である米国にもないようなビジネスモデルの構築を目指した
- 受注後に収穫する生鮮食品のロジスティクス・モデル

## トレードオフ

- インターネット以外のルートで受注しない
- セット販売をしない
- 慣行栽培の野菜や添加物の多い加工食品を販売しない
- 食品と関係のない商品の販売をしない
- 卸事業をやらない
- 生産をやらない

## 戦略の一貫性

- 「作った人が自分の子供に安心して食べさせることができる食品」のみを販売商品とするポリシーや食質監査委員会は、2000年の創業時から一貫している。
- オンラインでのみ受発注する仕組みも創業時から一貫している。

## 収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに業界平均を上回っている。

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

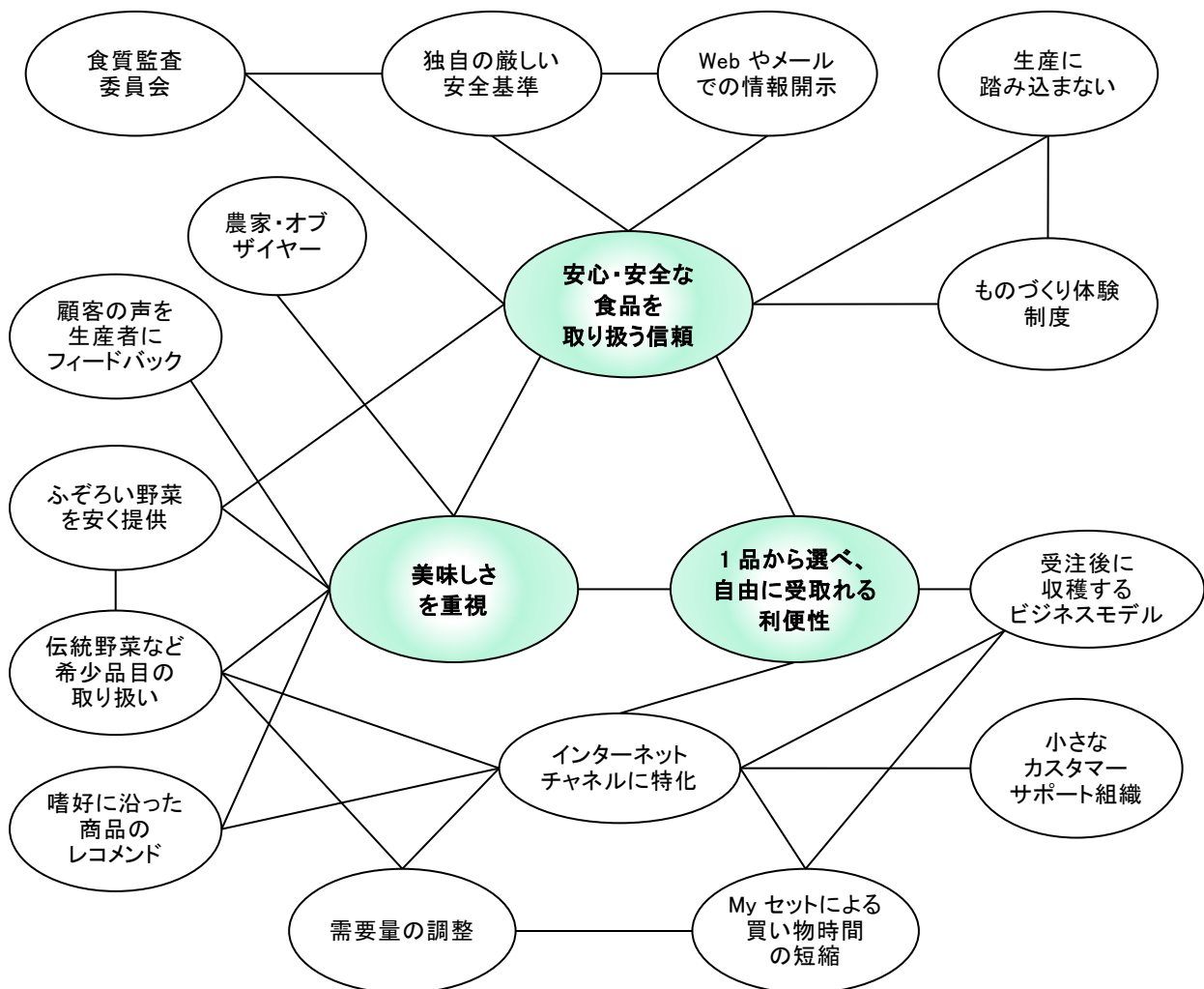
業界平均との差異					
5年間平均	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
78 %P	-121.3 %P	14.4 %P	19.4 %P	11033.6 %P	406.9 %P

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	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
1.6 %P	-2.9 %P	0.2 %P	1.3 %P	3.7 %P	2.1 %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K P M Gの協力を得ました。

## 活動システム・マップ



## 東海バネ工業株式会社

ばねの多品種微量受注生産に特化。人材育成と IT システムによる支援で、全ての顧客を上得意として満足させる。

### 業界背景・企業概況

国内には 3,000 ものばねメーカーがあると言われている（2007 年）。国内ばね市場はバブル期にピークを記録し、1990 年代初期に底を打ったが、現在でもピーク時の 8 割に留まっている。国内市場縮小の主な理由は、顧客の多くが生産を海外に移したことだ。ばねメーカーにとって主な顧客は自動車と弱電業界で、市場の約 85% を構成する。これらの顧客からの注文は少なくとも数万個のレベルであり、大量生産の体制が求められる。大手ばねメーカーは、これら主要顧客をターゲットに大量生産体制を整えている。一方で、小規模なばねメーカーは、あまり自動化されていない工程を熟練作業者が担っているが、事業の成長性、および、熟練作業者の引退が経営課題となっている。

東海バネは、多品種微量受注生産に特化したばねメーカーだ。顧客の欲しい性能、機能を持ったばねを、顧客が欲しいときに、1 個からでも提供する。あらゆる種類、あらゆる材質の金属製ばねを、オーダーメイド専門に設計、製造、販売しており、平均受注量は 5 個、注文あたり平均受注金額は 6.8 万円だ。

### ユニークな価値提供

東海バネのターゲット顧客は、少量のばねを必要とする顧客で、発電所など重電業界、工作機械メーカー、造船業、鉄道関連の機器メーカー、自動車や弱電業界の研究開発部門、大学の研究室などが相当する。

東海バネが提供するばね製品は、コイルばね、皿ばね、角ばね、竹の子ばね、板ばねなど種類が多様で、サイズも直径 1 ミリ以下のものから、高さ 1.2 メートルのものまで様々だ。使用する金属も多様だ。性能も、原子力発電所で使用される 40 年間保証のばねや、橋梁に使用される 100 年保証のばねなど、耐久性を誇るものから、日本初の赤外線天文衛星「あかり」に採用された幅 3 ミリの極小ばねのように精密さが求められるものまで、多様である。

東海バネが提供する価値の第一は、顧客が求める性能・機能を持ったばねを、顧客が欲しいときに、1 個からでも欲しい量だけ（ただし微量に限る）提供する」ことだ。納期遵守率は 99.94%であった（2007 年実績）。

第二は、幅広い問題解決である。様々な形状、素材、性能のばねの設計、製造の経験を蓄積しているので、顧客が数年かけて検討しても解決しなかった問題が、東海バネによって解決される例も多い。

第三は、再注文の際の利便性である。たとえば、製鋼メーカーなど、10 年に一度ばねを取り替える必要がある顧客は、前回注文と同じばねを簡単に注文することができる。東海バネが 1983 年以来、全ての注文の設計・製造情報を記録しているからだ（2007 年度は年間 28,534 件の注文があった）。

東海バネは低価格を提供価値としていないので、値引きは行なわない。

## 独自のバリューチェーン

---

### R & D

東海バネの技術開発は、主に3つの領域で行われている。一つは、ばね設計、製造における熟練職人の技能の解析である。現在はあらゆる種類、材質のばねを設計・製造するためのノウハウがデータベース化されており、作業者に必要な情報が「製作指示書」によって提供される。第二は、ばねの設計、製造技術の進歩である。100年保証のばねなど、特殊な事例に取り組むことによって、技術力を強化してきた。第三は、ITシステムの開発である。1970年代後半から延々と続いているこの取り組みの結果、現在では、「製作指示書」の他、受発注管理、納期管理など、あらゆる工程がITシステムの支援を受けている。

### インバウンド物流

ばね材料の鋼材は一般市場に流通していないため、受注生産を行なう東海バネが、注文が入ってから調達したのでは間に合わない。東海バネは、過去のデータを基に、約2000種類の鋼材を常時、適正量在庫している。調達の基準は、価格よりも品質である。

### 受注管理

納期遵守は東海バネの重要な価値提供である。お客様に実現可能な納期をお知らせするためには、製造負荷状況を把握することが必要だが、東海バネでは工程終了ごとに情報を入力することで、リアルタイムの製造負荷を把握している。また、「できる納期でしか受けない」というポリシーを有している。

### 設計・製造

平均製造ロットが5個程度であり、しかもばねの素材や種類が多様であるのが、東海バネの製造プロセスの特徴である。これを可能にするため、東海バネでは、工作機械による製造工程の自動化ではなく、汎用性の高い製造装置とばね職人の手作りを中心としている。ばね職人を支援するため、必要な情報が「製作指示書」によって提供される。これによって、東海バネでは、多くのばねの設計が受注から12時間以内に完成し、一回で正しく製造される。これは、多品種少量生産を効率的に行なうために必要である。

### マーケティング・セールス

東海バネの顧客維持率は高く、2007年の受注の87%が既存顧客からであった。同時に、新規顧客を獲得も活発に行なっており、2007年までの過去5年間、年平均200の新規顧客を獲得した(同時期に受注した顧客数は年962先)。

注文の開拓は、プルとプッシュの両方のマーケティング体制で行なっている。まず、プル・マーケティングとしては、2003年より、同社のウェブサイトにはばね技術のe-Dictionary型サイトを設け、技術情報を積極的に公開している。それまで同社の存在を知らなかった大企業の研究開発部門や大学の研究室などの開拓に効果的であった。

次に、プッシュ・マーケティングとしては、コイルばね専任、皿ばね専任といった、商品別の専門性を有する3名からなる「マーケティンググループ」が、航空宇宙関連や原子力関連の研究所などを訪問し、同社のばね技術について情報提供する。

受注は、電話とインターネットの両方のルートが開かれている。技術対応、見積もり対応、受注対応を専門とする10名からなる「マザーステーショングループ」が、顧客からの技術的な問い合わせや設計依頼に対応し、見積もり依頼に迅速かつ正確に対応する。インターネット経由の受注は、2005年から倍増し、2006年には売上の5-6%を構成している。

東海バネは、新規顧客を含む全ての顧客に「自社が東海バネの上顧客である」という認識を持ってもらうことを顧客対応のポリシーとしている。したがって、過去の取引履歴、個別発注の量などによって価格に差をつけない。



## 人事管理

人材管理は、「従業員の成長が企業の成長」という哲学を中心に構築されている。人材評価の基本は、どれだけ成果をだしたかを相対的に評価するのではなく、個人の能力向上をどれだけ果たしたかに重点を置く「絶対評価」である。したがって、学歴や経験に左右されない。

個人の能力向上に資する教育の多くはOJTを通じて行なわれるが、さらに、個人の能力向上を促すため、社内技能検定制度を作り、また、国家資格などの取得を支援する助成金制度を持っている。社内社外いずれも、資格取得後には一時金を支払い、給与・賞与へのフィードバックを行なっている。

社内技能検定制度によって技能が明確に定義されていることは、従業員のキャリア開発を支援している。個人のスキル情報は各部署で管理され、開発計画が立てられる他、年2日、全従業員が自らのスキルマップを携え、15人ほどの役員に対して、自己開発計画を発表する。

東海バネでは、「会社のために仕事をするな。自分のため、家族のために仕事をやろう」「従業員満足が高めることが、顧客満足度の向上につながる」との考えの下、有給休暇の取得、残業の短縮を積極的に進めている。また、「クリーン、フェア、オープン」という社風の下、従業員に経営情報が、イントラネットを通じて開示されている。

これらの人事管理施策の結果、東海バネでは、離職率がほぼゼロである。また、設計、製造、品質管理部門で働く従業員の平均年齢は32歳から33歳の間であり、熟練技能者から若手技能者へ技能の引継ぎが行なわれている。

## 活動間のフィット

東海バネの活動システムは、高品質の製品、多品種微量生産、顧客の欲しいときに欲しい量を提供する、多品種微量のオーダーメイドに特化した営業、従業員満足経営という戦略上コアとなる選択を中心に、これらを実現する活動によって支えられている。(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

- 非常に多様な多くのばねで、一発設計、一発製造を可能にするデータベースと職人育成の体制
- 新規顧客であっても、「自社が東海バネの上顧客である」と感じられるような顧客対応
- 通常は社外秘扱いとされるような、生産ノウハウやデータベースの公開

## トレードオフ

- 価格競争をしない。販売促進のための値引きをしない。
- 微量より多い注文を受けない。(100から200個程度の注文の場合、東海バネが設計し、パートナー企業に製造を委託する。それよりも多い注文は受けない。)
- 納期が守れない注文は受けない。
- 工作機械に依存しない。職人の技能を伝承する。

## 戦略の一貫性

多品種微量受注生産という東海バネの戦略は、一時期に逸脱が見られたものの、創業時より一貫している。同社の歴史は、この戦略的ポジショニングをどのようにして実現するか、に関しての工夫と改善の積み重ねである。

東海バネが創業した1934年、東海バネは後発ばねメーカーであった。創業から1960年代まで、大手先発メーカーが受注しないような、ばねの少量オーダーに特化した。当初はコイルばねに特化し、小型から大型まで幅広いサイズに対応していたが、板ばね、サラばねなど、扱えるばねの種類を徐々に増やしていき、多品種微量受注生産の基礎を形成した。しかし、収益性が確保できる仕組みを構築することができなかったため、1970年代に入り、

標準品や中量受注を手がけ始め、失敗した。オーダーメイド専門のばねメーカーへの回帰を決め、1978年、オフィスコンピュータを導入し、顧客履歴、発注履歴のデータベース化に取り掛かり、その後の継続的なITシステムの改善によって受注生産の効率化と納期遵守が可能になった。さらに、新規顧客の獲得、付加価値の周知によるウィリングネス・トゥー・ペイ（WTP）の改善、サプライチェーンマネジメントの一層の効率化などが、2003年以降のインターネットの積極活用によって実現した。

## 収益性

東海バネの収益性は、投下資本利益率において4年間の業界平均を2.0%ポイント下回ったが、営業利益率において4年間の業界平均を2.7%ポイント上回った。ポーター賞は、業界平均を上回る収益性、特に、投下資本利益率を、ユニークさが維持可能な優れた競争戦略の指標の一つとして重視しているが、東海バネについては、例外を認めることとした。

比較対照は、日本政策金融公庫（旧 中小企業金融公庫）の融資を受けている中小規模のばねメーカーである。彼らの平均投下資本利益率は東海バネよりも高いのだが、分母にあたる投下資本の額は、東海バネがより多くを投資し、かつ増加し続けているのに対して、業界は減少傾向にある。分子にあたる営業利益も、東海バネが飛躍的に成長しているのに対して、業界はゆるやかにしか成長していない。売上高にいたっては、東海バネが年率9パーセント弱で一貫して増加したのに対して、業界はほぼ同じ水準で上下動を繰り返している。

つまり、比較対照企業は、事業に積極投資することなく、また、成長することもなく、収益性を維持しているのであり、いわば、刈取りの時期に入っていると考えられる。これに対して東海バネは、目指すユニークな戦略的ポジショニングの実現に向けて積極投資している。それが顧客から評価されていることは、売上高や営業利益額の伸び、営業利益率の高さに表れている。売上高20億円の中小企業が、ばねという成熟した製品分野で、ユニークな戦略的ポジショニングを果敢に築きつつあることを、ポーター賞審査委員会は評価した。投下資本に対する収益性はまだ競合に劣るが、現在の投資は、将来、より高い収益性に結実すると期待する。

単位：パーセンテージ・ポイント

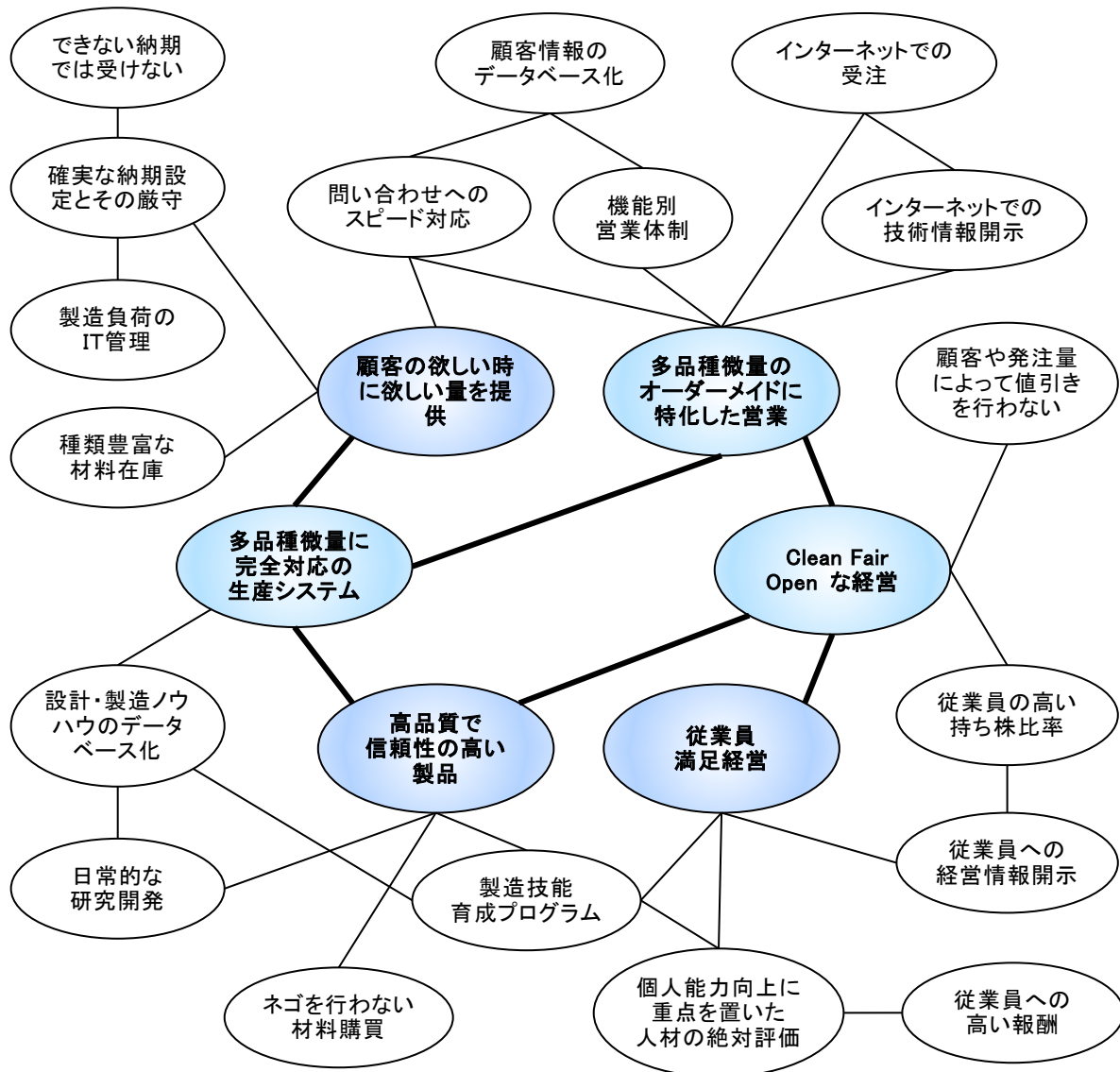
投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異					
期間平均	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
-3.5 %P	n.a.	-4.9 %P	-1.1 %P	-1.1 %P	-3.4 %P

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
期間平均	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
2.0 %P	n.a.	-1.7 %P	4.9 %P	4.1 %P	3.5 %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。



## マニー 株式会社

### ステンレス線材を素材とする小物医療用消耗品に特化

#### 業界背景・企業概況

小物医療機器（手の平サイズ以下の医療機器）市場は多数の小さなセグメントから構成されており、さらに、個々のセグメントは多数の製品からなっている。たとえば、手術用針は、使用される人体の細胞の性質、用法、使用する医師の好みなどにより、多様な長さ、直径、先端の形状、針の湾曲、強度が存在する。たとえば、マニーが製造している手術用針は 10,000 種類、歯科治療用機器は 3,000 種類に及ぶ。その結果、規模の経済を得にくいいため、小物医療用機器市場で活動する企業も小規模な企業が多い。例外は、手術用針におけるジョンソン・アンド・ジョンソンの存在である。同社は、低価格セグメントから高価格セグメントまで幅広くカバーし、世界シェアの 7 割を抑えている。

マニーは、1956 年創業、片手で握れるような医療用消耗品、特に刃物や切削器具に特化した医療用機器のメーカーである。主な製品は、手術用針、眼科手術用ナイフ、歯科治療用ドリルなどで、その製品の約 7 割が独自に開発した特殊なステンレス線材を使用している。2007 年度の売上高は 81 億円、120 カ国以上に販売し、海外販売比率は 68% である。マニーの製品の中には、世界市場シェア 49% に達するものもある。

#### ユニークな価値提供

マニーのターゲット顧客は、手先の感覚へのこだわり、機器へのこだわりが必要とされるような手術や治療に携わる医師や歯科医師である。

マニーが提供している価値の第一は、世界一の品質である。マニーは品質を、安全性と、医師のこだわりに応える機械的特性の二つと定義している。安全性は、錆びないことや、体内で分離破断しないこと。機械的特性は、切れ味、腰の強さ、しなやかさ、などだ。一般的に、硬い金属を使用すれば切れ味を得られるが、同時に、破断も起きやすくなる。マニーは、独自開発したステンレス線材を独自技術で加工することにより、これら二つの相反する品質を世界一のレベルで実現している。特に、眼科手術や心臓血管手術に使用される微細針の分野で、圧倒的な差別化を実現している。直径 140 ミクロン以下の針を大量生産できるのは、世界でマニーだけであり、ビル・クリントン元アメリカ大統領の心臓手術にはマニーの針が使用された。このことに象徴されるように、マニー製品は、世界の医師から高い信頼を得ている。マニーは、この価値提供を貫き、低価格品の市場が中心となっている発展途上国や地域にも、同一品質の製品を世界標準価格で提供している。多くの競合は対照的に、そのような市場では、品質を落とした低価格品を提供している。

第二は、用途、用法、医師の好みにあった最適な製品を提供することだ。そのために、マニーは多様な品揃えをしている。手術用針の分野では、世界市場シェア 7 割を握るジョンソン・アンド・ジョンソンに次ぐ品揃えの豊富さである。多くの競合は対照的に、コスト削減のために製品種類を極力少なく抑えようとしている。

50 年の歴史を持ち、品質による差別化が確立している手術用針の分野では、マニー製品の価格は歴史的に、競合の製品よりも、50% から 100% 高かった。その後、人件費の高騰や近年の金属材料の価格高騰により、競合が製品を値上げしたため、価格差は 20% 程度まで縮小した。マニーが 1976 年に参入し、後発である歯科治療用ドリルの分野では、マニーは競合と同程度あるいは若干下回る価格をつけている。この分野では、マニーの市場シェア拡大に対抗して、市場リーダーが価格を引き下げたが、マニーは価格を据え置いている。

## 独自のバリューチェーン

---

### 研究開発

マニーの研究開発の目標は世界一の品質の実現にあるが、その特徴は、素材、加工機械、試験・計測機器などを、自前で開発する点にある。同社は、1967年、1988年と独自技術でステンレス線材を開発したが、同様に硬くかつ粘り気のあるニッケル・チタン線材を開発している。独自の材料技術、微細加工技術、レーザードリリング技術などは、特許で守られている。

また、同社は、その製品が世界一かどうか判断するために、独自の客観データを作成し実証している。同社の製品は、年に二度の「世界一か否か会議」にて競合他社の製品と特性ごとに徹底して比較され、世界一を逃した特性に対して、アクションプログラムが動き始める。また、部門ごとに毎月一度行なわれる「開発朝礼」では、開発部隊、営業、生産、トップが参加し、方針決定、課題解決に取り組む。同社は売上高の6%から8%を一貫して研究開発に投資している。

### インバウンド物流

マニー製品の7割は共通のステンレス線材を使用しているため、調達の手間とコストは非常に低い。また、売上に対する原材料費の割合が平均7.8%と低いこと、輸送コスト、保管コストも非常に低い。

### 製造

マニーの製造工程は、海外、日本、海外と移動する。ステンレス線材の前処理はベトナム（1996年より稼働、第二工場が2003年より稼働）、ミャンマー（1999年より稼働）などの海外工場、微細加工やレーザードリリングなど、独自技術が必要とされる工程は国内工場、最終加工および最終品質検査を海外工場で行なっている。海外工場における製造工程は標準化されており、どの工場でも同じ品質が実現可能である。製造品質確保のための検査は、工程途中での光学的、機械的な品質検査に加えて、人間が目視により、全品品質検査を行なっている（同社の手術用針の特定種類だけでも年間生産量は1億本に上る）。一見効率の悪い生産配置のように思われるが、製品が軽く小さいので、海外と日本の工場を往復することのコストよりも、独自技術の日本集中や海外工場での目視による全品品質検査のもたらす利益の方が大きい。ラオス工場が、2009年12月に稼働開始の予定である。

製造技術に関しては、マニー製品は製品寿命が長く、長年同じ素材を使用しているため、長い年月をかけて継続的に改善が行なわれている。

### インバウンド物流

マニー製品は軽く小さいので、航空機やトラックなどで機動的に輸送することができ、納期の短縮や、細かい注文への対応を可能にしている。

### マーケティング・販売

マニーは、海外は概ね一國一代理店、国内は医療商社を通じて販売している。マニーは、自社製品の品質による差別化を客観データによって実証し、代理店や商社が顧客に伝えられるようにしている。

マニーは、日本の医師の技術レベルは世界でも抜きん出ており、日本で認められた製品は世界中どこでも通用すると思われ、国内においては、医師への直接のデータ提供、論文作成支援、試作品の提供、新製品の共同開発などを行なっている。また、マニーは、歯科医師との接点を増やすため、歯科治療における新しい術式で使用する実体顕微鏡やレーザー治療器の開発・製造・マーケティングを行なっている。顧客への訪問活動の内容は、例外なく詳細なレポート作成が義務付けられており、階層別に作成されたグループリストに対して、電子メールで共有される。

また、マニーは、同社の手術用針の顧客である糸メーカーが糸を針にかしめる工程を援助するため、自社開発したかしめ機を提供している。これによってマニーは、糸メーカーとの関係を強化し、また、最終製品の品質を高いレベルに維持している。

## 人事管理

マニーの人事管理の特徴の第一は、世界一品質を支える仕組みにある。マニーは、品質を支え続ける人材を、顔が見える手作りの方法で育成するために、国内の従業員数を 300 人程度に維持している。業績評価には、品質の維持、向上への貢献が重要項目として含まれ、昇進審査でも、製品・品質についての考えが問われ、社員に対するプレゼンテーションが求められる。品質改良や新製品提案は、表彰制度、報奨金制度によって支援されている。また、開発マインドの醸成のため、新しい術式の普及に尽力中の医師・歯科医師を招いて勉強会を開催している。最新の術式を収めたビデオ・ライブラリーの拡充も行なっている。

第二は、社員の自主性と積極性を促す仕組みだ。マニーでは、課長職、部長職、社長を公募し、その中から選定している。業績は、経常利益の過去最高の伸びと比較することによって、積極性を強調している。

第三は、海外人材の獲得と維持の仕組みにある。海外の生産拠点は、人材の引き抜きが起こりやすい工業団地にせず、主要都市から 50 から 60 キロ離れた田舎に立地する。そうすることによって、利便性が損なわれたり、追加費用が発生したりすることが多いが、地域の人材を一社で吸収することにより他社の参入を防ぎ、人材の流動性を低められる結果、微細な特殊医療機器を生産するための技術教育や日本語教育を十分に行なった従業員を維持することができる。また、年間を通じて、海外拠点からの研修生が日本に招かれ、日本人従業員との公私にわたる交流が行なわれ、人間関係の構築が進んでいる。

## 活動間のフィット

同社の活動は「世界一品質」を実現することを中心に構築されている。具体的には、明確な製品開発基準に導かれた製品開発活動、「世界一か否か会議」での他社比較と実証データの蓄積、情報共有の様々な仕組みや、人材評価の仕組みなどだ。

また、同社では、製品寿命の長い小物消耗品を製品分野として選択したことによって、活動のフィットが一層強化されている。製品寿命が長いから、素材や加工機械、計測・試験機器の自社開発が回収可能であるばかりでなく、長期的な差別化要因となる。自社開発した特殊な材料を使用するから、製造機械を自社開発しなければならない。製造機械を自社開発するから、多品種生産を効率的に行なう工夫ができる。小さく原材料費が非常に低いから、多品種の製造工程でも在庫費用が低く抑えられる。小さく原材料比率が非常に低いから、より良い品質を実現するための新しい製造工程の開発を、それに伴う不良率の増加よりも重視することができる。小さく軽量だから、日本と海外の工場を往復する製造工程が可能で、独自技術の保護と、手間隙かけた生産が両立する。(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

- 錆びにくい加工しにくかったステンレス材を手術針に加工する技術 (1961 年、世界初)
- 折れにくく切れ味のよいステンレス線材の開発(1967 年、1988 年)
- 世界で最も良い切れ味が要求される眼科縫合針と眼科ナイフに使われるナノサイズの刃先加工技術
- 直径 140 ミクロンの針を可能にするレーザードリリング技術
- 独自の品質評価基準の開発と評価データの公開
- 社長を含む管理職の公募制度

## トレードオフ

- 医療機器以外はやらない
- 独創技術のない製品はやらない
- 製品寿命が短い製品はやらない (20 年を目安とする)
- ニッチ市場 (世界市場の規模が 2000 億円以下) 以外のものはやらない

- 世界中に販売できない製品はやらない
- 発売 4 期目で 1000 万円以上の年間売上が見込めない製品、売上総利益率 35%以上、または営業利益率 10%以上を見込めない製品の設計・開発はやらない
- 発売 10 年以内に営業利益率 30%以上が見込めない製品は、大きなメリットがない限り、設計・開発はやらない
- 将来（15 年から 20 年程度）、世界一、二位の市場シェアと品質（医師の使用感と安全性）になれる見込みがない製品の設計・開発はやらない
- 同社の所有する技術の占める割合が 50%未満の製品の設計・開発はやらない
- 同社製品または同社の所有する技術に関連しない装置やサイズの大きい製品の設計・開発はやらない。ただし、既存製品との相乗効果が期待でき、かつ、同社の所有する技術の占める割合が 50%以上の製品は、設計・開発を行なう
- 新たな手術方式を提案する機器の開発は行なわない
- 発展途上国向けに低価格化するために低品質の製品を販売しない
- 生産拠点の海外進出先を人件費の安さで選ばない。微細なものにこだわる国民性、根気強い性格を重視する
- 生産拠点の海外進出先として工業団地を選ばない
- 国内拠点の従業員数は 300 人を超えない
- 日本以外では、自社によるマーケティングを行なわない
- 本業に必要なでない財テクは行なわない

## 戦略の一貫性

マニーは 1961 年、世界で始めてステンレス素材の手術用針の製造に成功し、針から錆が体に入る危険性を解決して以来、一貫した戦略をとっている。それは、小物で消耗品で製品寿命が長い医療機器を、ステンレス線材をコアとする独創技術で世界一の品質にして、世界のニッチ市場で販売することである。

同社がこの戦略にコミットするまでには、失敗もあった。1970 年代に外科用メスを開発したが、品質で劣り、失敗した。原因は、ステンレス線材ではなく、板材を使用したことにあった。線材と板材では材料技術も加工技術も全く異なっていたのだ。現在、同社が販売しているメスやナイフは、ステンレス線材をプレスして作っている。

## 収益性

投下資本利益率と営業利益率ともに、業界平均を一貫して大幅に上回り、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	2003 年度	2004 年度	2005 年度	2006 年度	2007 年度
22.2 %P	14.8 %P	21 %P	22.3 %P	25.7 %P	21.6 %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	2003 年度	2004 年度	2005 年度	2006 年度	2007 年度
28.1 %P	23.2 %P	26.3 %P	27.4 %P	29.8 %P	24.9 %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 K P M G の協力を得ました。

