


<https://www.porterprize.org/>

20年の足跡刻む

これまでの受賞企業・事業

2001年度
HOYA ビジョンケアカンパニー
キヤノン レンズ事業部
松井証券
マブチモーター

2002年度
オリックス 一般ファイナンス事業部
武田薬品工業
アスクル

2003年度
シマノ バイシクルコンポーネンツ事業部
トレントマイクロ
セブン・イレブン・ジャパン
駿河銀行

2004年度
フェニックス電機
大同生命保険

2005年度
堀場製作所 エンジン/計測システム機器事業
ベネッセコーポレーション 教育事業グループ
パナダイ
大洋薬品工業

2006年度
日本電産 精密小型モータ事業
ブックオフコーポレーション
ガリバーインターナショナル

2007年度
良品計画
マルホ
カイハラ

2008年度
マニー
東海パネ工業
オイシックス

2009年度
ファーストリテイリング ユニクロ事業
パーク・コーポレーション
青山フラワーマーケット事業
ポイント
プロパティデータバンク

2010年度
テルモ 心臓血管カンパニー
カテールグループ
ぐるなび
麒麟ビール

2011年度
スター・マイカ 中古マンション事業
Plan・Do・See プライダ部門
三菱レイヨン MMA事業体
コマツ 建設機械・車両事業

2012年度
リクルートライフスタイル
旅行営業統括部(じゃらんnet)
東京糸井重里事務所
クレディセゾン クレジットカード事業
味の素ファインテクノ 電子材料事業部

2013年度
ユナイテッドアローズ
三菱商事・ユービーエス・リアルティ
インダストリアル本部(産業ファンド投資法人)
カカココム 価格.com事業
伊藤園

2014年度
アイスタイル
スタートトゥデイ
星野リゾート
YKK ファスニング事業

2015年度
新生プリンスパルインベストメンツ
中川政七商店
カネカ カネカロン事業部 頭髮裝飾商品事業
I B J

ポーター賞は2001年に始まりました。最初の受賞企業は受賞後20年たちましたので、今回はポーター賞最初の10年から3社のその後をご紹介します。受賞企業がどのように強みを維持強化したのか、環境変化に対応したのか、変化を起こしたのか。

マブチモーターは、主たる市場の消滅を経験しました。受賞時の売り上げの半分弱がCDやDVD用でした。マブチは、車載用途での成長を選びます。従来からのドアミラー用などに加え、より難しく付加価値の高いパワーウィンドー、パワースhift、パークングブレーキ用途で成功しました。武器になったのは、標準化です。受賞時、顧客の要望へのカスタマイズが主流でしたが、小型・軽量・高トルク・静音の圧倒的に優れた製品を開発し、標準品でシェアを拡大しています。一方で生産工程は自動化、サブライチェーンはアジア集中生産から欧米を含む地産地消に転換。経営も現地化を進めています。標準化戦略を維持し、それ以外は新しい顧客に合わせて大胆に変えたのです。

堀場製作所は周辺領域への拡大によって付加価値を



運営委員寄稿

受賞企業、強み崩さず変化に対応

一橋大学ICS 教授 大園 恵美 氏

高めて利益率を改善しつつ成長した例です。同社は、「はかる」コア技術を持った会社で、自動車の排ガス測定事業が受賞しました。今はエンジンに加えて2次電池や燃料電池、材料からセル・モジュール、駆動系、車両までの分析・開発支援ができます。また、機器単品でなくシステムで提供するという受賞時の戦略がさらに進化し、機器を売ることなくサービスだけ提供する事業も進めています。

この変革を支えたのは、理想の顧客支援体制からバックキャストし、成長に必要な組織能力を買収により手に入れ、システムやサービスとして提供できる高いレベルで統合する力でした。

青山フラワーマーケットは、強みを崩さず成長しました。同社の価値提供は、手ごろな価格、新鮮で多様な普段使いの花です。本社が目利きしたリストから店が発注し、結果を日報で見ることです。店が学習し、売れ残りが減ります。頻繁な仕入れと交通量が多い駅ビルなどへの出店も回転の速さと低い廃棄率に貢献し、手ごろな価格を支えます。開店前に作っておく小さなブーケは、花を扱う敷居を下げ、店の生産性を上げます。

出店ペースは年5店ほど。急拡大しないのは、出店を交通量の多い所に限るからです。既存店売り上げは成長し、廃棄率は低いままで。ダイナミックな動きは、価値連鎖と海外展開にあります。花に季節感を加える小物の開発を内部化して開発を迅速化、付加価値を取り込み、店舗デザインはオフィス緑化事業に育てました。海外展開にも期待できます。

● マブチモーター (2001年度受賞)

代表取締役社長 CEO 大越 博雄 氏



市場は変わりましたが変わらないものがあります。「国際社会への貢献とその継続的拡大」という経営理念です。1964年に香港に工場を開いて以来、海外で雇用創出してきましたが、今は人手に頼らない生産が主流ですので、最先端の設備を維持できる人材を現地に育てる技術移転が貢献の在り方になりました。社員を大事にする方針も不変です。望めば70歳まで働けます。社員とその家族に対する責任があると考えるからです。そのためにも、事業は競争力があり適正利益を維持する必要がありますし、キャッシュも持ちます。ポーター賞受賞時の活動マップは大幅に書き直し、何を強化すべきかの議論に使っています。

● 堀場製作所 (2005年度受賞)

代表取締役社長 足立 正之 氏



自動車計測機器事業は受賞時に全社売り上げの3割を超えていましたが、その後も成長し、4割に達しました。この成長は排ガス測定装置だけでなく、自動車試験システム、エンジンアライニングサービスなどを組み合わせ、エンジン開発をトータルにサポートできる体制を、グローバルな買収を通じて整えた点にあります。自動車の電動化が進むことで「モビリティ」は「エネルギー」と結びつき、新たなエネルギー社会がつくられようとしています。HORIBAはエネルギーを「つくる、ためる、つかう」プロセスに幅広い分析・計測ソリューションを、発電所から自動車メーカーまで、世界規模で提供できる企業として貢献します。

● 青山フラワーマーケット (2009年度受賞)

代表取締役 井上 英明 氏



自粛生活が続きますが花瓶や鉢物が売れており、多くの方が生活に花や緑を求めていると感じます。店が開けられなかった時はバイトのスタッフも含めて自宅学習期間としました。当社は店でブーケをデザインするので現場にスキルがあるスタッフが必要なのです。

自社サイトからのサブスクリプションや、産地直送のサービスも始めました。店舗に買い物に来にくくなったお客様や店舗がない地域のお客様にも使っていただいており、店舗とカニバリゼーションが起きているとは思いません。

パリとロンドンに店を出しました。幸いいずれの店も好評で、ここでブランドを確立し、アジアに展開できたらと思っています。

痺れる戦略との出会い期待

運営委員寄稿



一橋大学ICS 教授 楠木 建 氏

ポーター賞の独自性は、結果(業績)のみならず、その理由(好業績をもたらしている戦略)を表彰することにある。多くの方は、経営や商売の表層にある業績や商品・サービスに注目するだけで、その背後にある戦略を見逃しがちだ。それでは真の競争力はつかめない。

戦略とは競合他社との違いをつくることにある。様々な違いがなかった「ストリー」になっていた「ここに優れた戦略の条件がある。一つひとつの打ち手をつなげるのは論理である」。

「痺(しび)れる戦略」というものがある。ストーリーを構成している論理に痺れる。それは「突拍子もないことではあり得ない。多くの人が理解し、納得できてこそ論理である。言われてみれば当たり前の。しかし、言われるまで思ひこまない。ここに「痺れる戦略」の正体がある。

今年度の受賞企業でいえば、うどんチェーンでありながらセントラルキッチンを使わない丸亀製麺の「非合理的の理」、業務用のヘアケア製品に商品を絞リエンドユーザーでなく美容室の増収増益に徹底的に向き合うミルボンの「コンセプトの再定義」、特定の消費者や生活シーンに合わせた商品やイベントで濃厚なファンづくりを地道にすすめるヤッホーの「市場拡大よりも市場濃縮」、チャネルをインターネットに絞リ込み、システム開発を自社内で握るなどによって広範な生活サービスとの連動を実現した楽天銀行の「絞リ込みによる拡張」。

「いずれも痺れる論理で紡がれた戦略ストーリーになっている」。

優れた業績の深層にある戦略ストーリーを解説し、論理を抽出し、その論理を広く商売をしている人々に役立ててもらおう。これを仕事の本丸としている私にとって、ポーター賞の運営はこれ以上ない勉強の機会だ。これからも痺れる戦略との出会いを期待している。

独自の戦略は、高収益と持続的成長、企業価値向上に結びつく。ポーター賞の審査プロセスでも、営業利益率などの稼ぐ力を測る指標を参考にしている。特に、戦略の独自性が高い企業はROIC(投下資本利益率)が持続的に高い。

一見、他社と戦略に違いが存在し、営業利益率も高いものの、その後、利益率が低下する企業がある。この現象は、一時的あるいは表層の競争優位の獲得に成功したものの、持続的かつ深層の競争優位を構築できなかったため生じる。

独自の戦略の背後には、競争力の源泉としてR&Dや人材、知識などの無形資産がある。無形資産は模倣が困難であり、企業の表層から観察できず、深層に存在する。また無形資産は貸借対照表に計上されないため、投下資本が小さくなる。このため、独自の戦略を実践する企業では高水準のROICが継続し、持続的成長と企業価値向上が達成される。

今年度、上場企業で受賞対象となったミルボンと比較可能なライバル企業を検討しよう。2000年以降の期間で同社と代表的なライバル企業を比べると、平均的にはミルボンの営業利益率やROAが高い。ただし、営業利益率では1.5割、ROAでは2.5割の差であり、年度によってはライバル企業の指標の方が高い。一方、ROICに着目すると、ミルボンが一貫して高く、約5割の差が生じている。こうした収益性の格差は、ミルボンの独自の戦略の背後に模倣困難な無形資産(同社の場合、営業・教育支援のフィールド・パースシステム)が存在していることを物語っている。さらに、特筆すべき点は、その成長性である。この20年間で、売上高と営業利益は約3倍に、時価総額は約4倍に成長している。企業価値を向上し、持続的に成長するためには、独自の戦略と無形資産への投資が必要である。

無形資産への投資もカギに

運営委員寄稿



一橋ビジネススクール 経営管理専攻 教授 野間 幹晴 氏

今年度、上場企業で受賞対象となったミルボンと比較可能なライバル企業を検討しよう。2000年以降の期間で同社と代表的なライバル企業を比べると、平均的にはミルボンの営業利益率やROAが高い。ただし、営業利益率では1.5割、ROAでは2.5割の差であり、年度によってはライバル企業の指標の方が高い。一方、ROICに着目すると、ミルボンが一貫して高く、約5割の差が生じている。こうした収益性の格差は、ミルボンの独自の戦略の背後に模倣困難な無形資産(同社の場合、営業・教育支援のフィールド・パースシステム)が存在していることを物語っている。さらに、特筆すべき点は、その成長性である。この20年間で、売上高と営業利益は約3倍に、時価総額は約4倍に成長している。企業価値を向上し、持続的に成長するためには、独自の戦略と無形資産への投資が必要である。

今年度、上場企業で受賞対象となったミルボンと比較可能なライバル企業を検討しよう。2000年以降の期間で同社と代表的なライバル企業を比べると、平均的にはミルボンの営業利益率やROAが高い。ただし、営業利益率では1.5割、ROAでは2.5割の差であり、年度によってはライバル企業の指標の方が高い。一方、ROICに着目すると、ミルボンが一貫して高く、約5割の差が生じている。こうした収益性の格差は、ミルボンの独自の戦略の背後に模倣困難な無形資産(同社の場合、営業・教育支援のフィールド・パースシステム)が存在していることを物語っている。さらに、特筆すべき点は、その成長性である。この20年間で、売上高と営業利益は約3倍に、時価総額は約4倍に成長している。企業価値を向上し、持続的に成長するためには、独自の戦略と無形資産への投資が必要である。

今年度、上場企業で受賞対象となったミルボンと比較可能なライバル企業を検討しよう。2000年以降の期間で同社と代表的なライバル企業を比べると、平均的にはミルボンの営業利益率やROAが高い。ただし、営業利益率では1.5割、ROAでは2.5割の差であり、年度によってはライバル企業の指標の方が高い。一方、ROICに着目すると、ミルボンが一貫して高く、約5割の差が生じている。こうした収益性の格差は、ミルボンの独自の戦略の背後に模倣困難な無形資産(同社の場合、営業・教育支援のフィールド・パースシステム)が存在していることを物語っている。さらに、特筆すべき点は、その成長性である。この20年間で、売上高と営業利益は約3倍に、時価総額は約4倍に成長している。企業価値を向上し、持続的に成長するためには、独自の戦略と無形資産への投資が必要である。

今年度、上場企業で受賞対象となったミルボンと比較可能なライバル企業を検討しよう。2000年以降の期間で同社と代表的なライバル企業を比べると、平均的にはミルボンの営業利益率やROAが高い。ただし、営業利益率では1.5割、ROAでは2.5割の差であり、年度によってはライバル企業の指標の方が高い。一方、ROICに着目すると、ミルボンが一貫して高く、約5割の差が生じている。こうした収益性の格差は、ミルボンの独自の戦略の背後に模倣困難な無形資産(同社の場合、営業・教育支援のフィールド・パースシステム)が存在していることを物語っている。さらに、特筆すべき点は、その成長性である。この20年間で、売上高と営業利益は約3倍に、時価総額は約4倍に成長している。企業価値を向上し、持続的に成長するためには、独自の戦略と無形資産への投資が必要である。

※企業名・事業部名は受賞当時のものです