

## 《経営者のための「経営理論」講座》

## 内部資源分析

## ～ポーターのバリューチェーン

本レポートは、企業の経営者や経営企画担当の方、中間管理職の方を対象として、100年に及ぶ「経営戦略史」の中から経営に役立つ「戦略論や分析ツール等」の用語を簡略に解説するシリーズです。  
今回は内部資源についてポーターが唱えた「バリューチェーン」について解説します。

## 1章 マイケル・E・ポーター

ミシガン州アナーバー生まれ。1969年にプリンストン大学航空宇宙機械工学科を卒業後、1971年、ハーバード大学にて経営学修士号 (Master of Business Administration) を取得し、更に1973年には、同大学大学院にて経済学博士号 (Ph.D. in Business Economics) を取得しました。1982年には同大学史上最年少の正教授となり、現在はハーバード大学ビジネススクールのユニバーシティ・プロフェッサー (同大学の全学部で授業を行う資格を有する) として活動しています。

「競争の戦略」(1980年)、「競争優位の戦略」(1985年)の2つの著書を世に出したポーターは、同世代の経営思想家のなかで最も影響力を持つひとりであり、現代の企業戦略論の生みの親とされています。それらの著書の中で示した「5力分析」「戦略3類型」「バリューチェーン」の経営ツールは、世界中のビジネススクールで教えられています。

その後、企業間競争から国家間の競争へと研究の対象を広げたポーターは、The Competitive Advantage of Nations (1990年、邦訳『国の競争優位』ダイヤモンド社) を発表しました。同書では国家の競争優位を示すダイヤモンド・モデルを使い、ある国が他の国よりも高い生産性や生活水準を実現する理由を明らかにしました。

近年では、事業活動と社会の結びつきに着目し「共通価値」(Shared Value) の概念を提唱し、「企業は株主に対してのみならず、社会に対しても価値を創造しなければならない」と論じています。

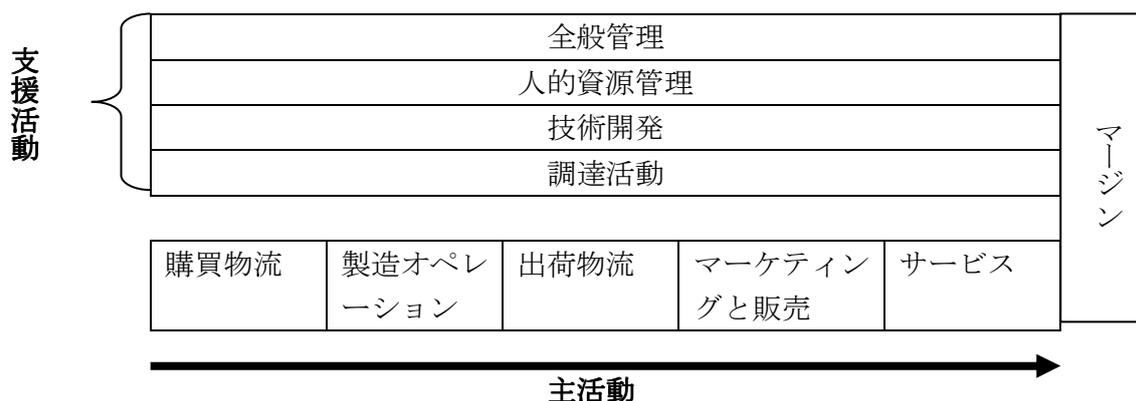
## 2章 バリューチェーン (価値連鎖) 分析とその価値

製品やサービスを顧客に提供するという企業活動を、調達/開発/製造/販売/サービスといったそれぞれの業務が、一連の流れの中で順次、価値とコストを付加・蓄積していくものとして捉え、この連鎖的活動によって、顧客に向けた最終的な「価値」(バリュー) が生み出されるとする考え方です。

企業の競争優位の源泉を明らかにするため、ポーターは企業の内部環境を分析するフレームワークとして、「競争優位の戦略」(1985年)の中で提唱しました。

企業内で行われる業務は一連の活動に区分することができます。ポーターの唱えるバリューチェーン・モデルは、一般的な構造として企業の活動を上流から下流に至る事業の流れに沿って、「購買

物流」「製造オペレーション」「出荷物流」「マーケティングと販売」「サービス」の5つの『主活動』と、これら主活動をサポートする「調達活動」「技術開発」「人的資源管理」「全般管理（財務、法務、情報サービスなど）」の4つの『支援活動』に区分しています。



バリューチェーン分析は、企業活動をいったん個別の価値活動に分解し、それぞれの付加価値とコストを把握して、＜各活動が最終的な価値にどのように貢献しているのか＞、その関係と構造を明らかにするものです。

「どの活動が重要であるか？」

「競争優位の源泉になっているのは何か？」

「如何にして競争優位を保ち、高い業績を持続させるか？」

を明確化するための分析手法と言えます。

このような企業内活動の分析を行うことで、競合他社との対比において、競争優位性を確保する為にはどの価値活動に注力すべきかが明らかになります。また、その検討の中で主活動の一部もしくは支援活動を自社で賄うのではなく、外部とのアライアンスや協力関係を構築してはどうかなどの具体的な検討が可能になります。

このバリューチェーンの見直しと再設計を繰り返すことで企業は自らの競争優位性を常に保つことが可能になるのです。これがポーターの唱えるところの「戦略」です。

バリューチェーンの再構築に関しては、別レポート「内部資源分析～デコンストラクション」を合わせてご参照ください。

## 3章 バリューチェーン分析の方法

### 1. 主なステップを特定する

バリューチェーン分析をするには、先ずその事業の鍵となるステップを特定します。細かい活動まで取り上げる必要はありません。その事業の活動を川上から川下にフローを大まかに捉えます。

### 2. 最も重要な要素をさらに分解する

鍵となるステップの中で、さらに重要な要素を分解していきます。重要な要素とは、競争力があり差別化要素の大きいステップや、その活動にかかるコストが大きい要素の事になります。

### 3. 自社と競合でそれぞれの強みと弱みを分析する

重要な要素を切り分けることができれば、

- ・それぞれの要素に自社と競合企業とでどのような違いがあるのか？
- ・それは業界内のKFS (Key Factor For Success) と合致したものか？

などを分析します。

こうしたバリューチェーンのどこに大きな付加価値をつけるかによって、企業のコスト構造は大きく変わってきます。例えば、同じアパレル事業でもネット特化型と店舗型ではバリューチェーンの構造が異なり、結果コスト構造も大きく異なっています。

バリューチェーン分析は、SWOT分析等の他の分析手法と組み合わせて使う事が可能ですから、非常に使い勝手の良いフレームワークとされています。

## 4章 参考：業種別バリューチェーン

### 1. 製造業の主活動

企画	設計	調達	生産	流通	販売	保守
----	----	----	----	----	----	----

### 2. サービス業の主活動

企画	営業	サービス	課金	アフターサービス
----	----	------	----	----------

### 3. 小売業の主活動

商品企画	仕入れ	店舗運営	集客	販売	アフターサービス
------	-----	------	----	----	----------

### 4. 不動産開発業の主活動

用地取得	事業企画	開発	販売・賃貸	保守・管理
------	------	----	-------	-------

### 5. 運送業の主活動

車両購入	営業	契約	集荷	輸送	配送
------	----	----	----	----	----

発行：2013年9月

—以上—