

誰でも簡単に使える

# バリューチェーン分析

## CONTENTS

1. バリューチェーン分析とは
2. バリューチェーン分析のやり方
3. バリューチェーン分析の活用法

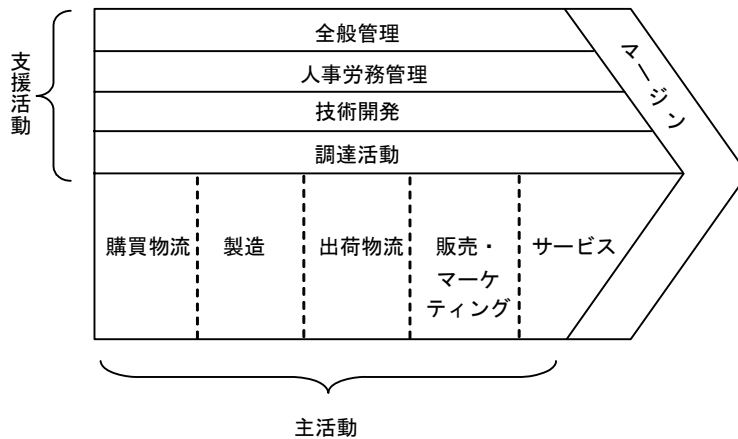
誰でもコンサルタント



<http://www.darecon.com>

## 1. バリューチェーン分析とは

バリューチェーンとは、原材料の調達から製品・サービスが顧客に届くまでの企業活動を、一連の価値（Value）の連鎖（Chain）として捉える考え方です。価値連鎖と訳されますが、わかりやすく言えば利益が生まれるまでの業務活動の連鎖のことです。提唱者のマイケル・E・ポーターによれば、バリューチェーンの概念は以下のようになります。



このバリューチェーンの各活動（業務）をレイヤーと呼び、レイヤーごとにコストや強み・弱みを明確にするのがバリューチェーン分析です。

## 2. バリューチェーン分析のやり方

※プロジェクト方式でバリューチェーン分析を行うことを前提に解説します。

バリューチェーン分析のプロセスは以下のとおりです。

所要時間は集中して行った場合の目処（事前作業を除く）として考えてください。

ステップ	内容	所要時間
ステップ1	自社バリューチェーンの把握	4時間
↓		
ステップ2	各活動(業務)のコスト分析	4時間
↓		
ステップ3	強み・弱み分析	4時間

①ステップ1は、自社のバリューチェーンを把握します。

②ステップ2は、バリューチェーンの各活動（業務）のコスト分析を行います。

③ステップ3は、バリューチェーンのどこが強く、どこが弱いのかを分析します。

## ■ステップ1 自社バリューチェーンの把握

ステップ1は自社のバリューチェーンを把握します。

2ページの概念図は製造業の一般的なバリューチェーンなので、

自社のビジネス・プロセスに合致するように作り直してください。

参考資料として、以下にバリューチェーンの例（主活動）を紹介します。

### 【医薬品メーカー】



### 【エアライン】



### 【通信サービス】



### 【放送サービス】



### 【小売】



上記以外の業種のバリューチェーンは以下のページをご覧ください。  
ほとんどの業種のバリューチェーンを掲載しています。

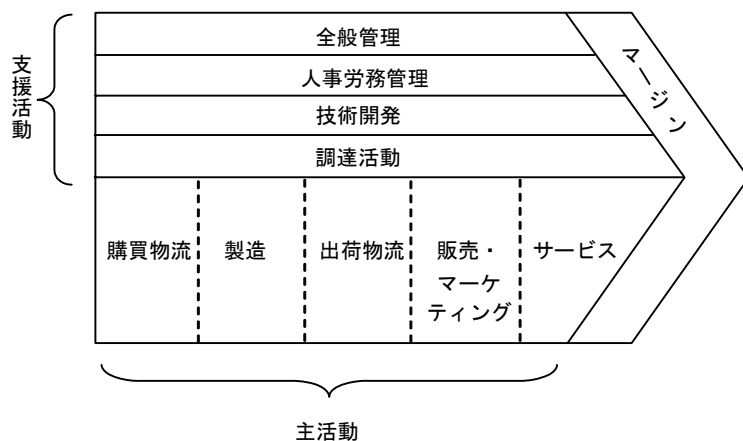
### 【業種別バリューチェーン事例集】

<http://www.darecon.com/value/index.html>

(ステップ1終了)

## ■ステップ2 各活動コスト把握

ステップ2は、バリューチェーンの各レイヤーのコストを把握します。  
コストはバリューチェーンの各レイヤーを担当する部署のコストで把握します。



- ① 下記の「バリューチェーンコスト把握表」を作成します。

【バリューチェーンコスト把握表】

レイヤー	担当部署	年間コスト(百万円)

- ② ステップ1で作成したバリューチェーンの各レイヤー業務を担当する部署およびその年間コストを記入します。  
一時的な費用はマイナスしてください。

また、一つの活動を複数の部署で担当している場合は担当部署のコストを合算、逆に一つの部署で複数の活動を担っている場合は活動の比率でコストを按分してください。

【バリューチェーンコスト把握表 － 記入例】

レイヤー	担当部署	年間コスト(百万円)
購買物流	購買部	220
製造	A工場	1,210
	B工場	721
	C工場	810
計		2,741
出荷物流	物流部	360
販売・マーケティング	東日本営業部	869
	西日本営業部	741
	海外営業部	561
計		2,171
サービス	カスタマーサポート部	356

(ステップ2終了)

■ステップ3 バリューチェーンの強み・弱み分析

ステップ3はバリューチェーンの各活動（業務）の強み・弱みを分析します。  
強み・弱みは競争相手との比較で行います。

① 下記の「バリューチェーン強み・弱み分析表」を作成します。

「バリューチェーン」欄には、ステップ1で作成した  
自社バリューチェーンの各活動を、  
「競争相手」欄には、主な競争相手の会社名を記入してください。

【バリューチェーン強み・弱み分析表】

レイヤー	当社		競争相手					
			A社		B社		C社	
	強み	弱み	強み	弱み	強み	弱み	強み	弱み
購買・物流								
製造								
出荷物流								
販売 マーケティング								
サービス								
調達活動								
技術開発								
人事労務管理								
全般管理								

- ・ 当社の強み：競争相手より優れている点
- ・ 競争相手の強み：当社より優れている点
- ・ 当社の弱み：競争相手より劣っている点
- ・ 競争相手の弱み：当社より劣っている点



- ② 作成した表をメンバー全員に配布し、  
個人作業で自社および競争相手の「強み」、「弱み」を検討・記入してもらいます。  
強み、弱みは相対的な基準で判断してください。
- ③ 各メンバーが記入した表を持ち寄ってプロジェクトミーティングを開き、  
全員の意見を集約した強み・弱み分析表を完成させます。

【バリューチェーン強み・弱み分析表 ー 記入例】

レイヤー	当社		競争相手			
	強み	弱み	A社		B社	
			強み	弱み	強み	弱み
購買・物流	・サプライヤーが安定しており、関係も良好 ・グループ内で共同購入システムを構築	・サプライヤーとの交渉力が弱い	・サプライヤーとの交渉力が強い・サプライヤーとの関係が不安定	・グローバルサプライチェーンを構築	・低コスト	なし
製造	・生産技術力が高い ・国内5ヶ所、海外3ヶ所に生産拠点を保有している	・高コスト	・アウトソーシングの活用が上手い	・生産キャパが不足 ・生産技術力が不足	・グローバル生産体制が構築されている	・国内に生産拠点が無い
出荷物流	・自前で物流インフラを保有している	・高コスト	・低コスト	・物流はすべてアウトソーシング	・低コスト	・物流はすべてアウトソーシング
販売 マーケティング	・営業マンの企画提案力が高い ・販売チャネルが充実している	・広告宣伝が弱い	・仕切価格が低い ・営業の押しが強い	・量販店チャネルが弱い	・広告宣伝がうまい ・ネット販売が強い	・がうまい ・ネット販売が強い ・販売チャネルが弱い
サービス	・保守料金が安い ・出張保守が充実している	・ネットサポートが弱い	・コールセンターが充実している	・訪問保守が弱い	・ネットサポートが充実している	・保守料金が大きい
調達活動	・(資金調達) ・自己資本比率が高い ・メインバンクとの関係が良好	・(資金調達) ・自己資本比率が低い ・ROEが低い	・(資金調達) ・自己資本比率が業界NO. 1 ・株式時価総額が業界NO. 1	・(資金調達) ・自己資本比率が低い	・(資金調達) ・自己資本比率が高い ・親会社の資金力が豊富	・(資金調達) ・自己資本比率が低い ・資金は親会社に依存
技術開発	・CCD技術力が高い	・CMOS技術力が不足	・ユニークな商品開発がうまい	・全体的に技術力が不足	・CCD/CMOS技術力が高い	・国内に技術者がほとんどいない
人事労務管理	・社員教育体制が充実している ・全社的に知識の共有化がなされている	・親会社からの天下りが多い ・平均年齢が高い	・個性的な人材が多い	・人材の定着率が低い	・フラットな組織構造 ・中途採用で優秀な人材を確保している	・チームワークが悪い ・人材の定着率が低い
全般管理	・経営トップの意思決定が迅速 ・目標管理制度が徹底されている	・親会社の支配力が強い	・信賞必罰が徹底されている	・過度な利益至上主義	・成果主義が徹底されている	・過度な個人主義

以上で強み・弱みの分析は終了です。

これでバリューチェーンのコストおよび強み・弱みが明確になりました。

次はこれらのデータの活用方法を紹介します。

### 3. バリューチェーン分析の活用法

#### ■VRIOとは

バリューチェーン分析の活用法として、

VRIO（ヴェリオ）による経営資源の競争優位性分析を行います。

VRIOとはValue（価値）、Rareness（希少性）、Imitability（模倣可能性）、Organization（組織）の頭文字で、

経営資源を分析する際の4つの要素を示しています。

VRIO	ポイント
Value(価値)	その経営資源は経営目標の達成に有効か？
Rareness(希少性)	その経営資源には希少性はあるか？
Imitability(模倣可能性)	その経営資源はマネされにくいのか？
Organization(組織)	その経営資源を最大限に活かすことのできる組織作りができていますか

ここでは、バリューチェーンレイヤーの強みをVRIOによって分析します。

■ V R I Oによるバリューチェーン競争優位性分析の実施方法

① 下記の「V R I O分析表」を作成します。

バリューチェーンおよび強み欄には

自社バリューチェーンの各レイヤーおよびその強みの記入してください。

【V R I O分析表】

レイヤー	強み	V(価値)	R(希少性)	I(模倣可能性)	O(組織)
		その強みは経営目標の達成に有効か？	その強みは希少性はあるか？	その強みはマネされにくい？	その強みを最大限に活かすことのできる組織作りができているか？
購買	サプライヤーが安定しており、関係も良好				
物流	グループ内で共同購入システムを構築				
製造	生産技術力が高い				
	国内5ヶ所、海外3ヶ所に生産拠点を保有している				
出荷物流	自前で物流インフラを保有している				
販売・マーケティング	営業マンの企画提案力が高い				
	販売チャネルが充実している				
サービス	保守料金が安い				
	出張保守が充実している				
調達活動	自己資本比率が高い				
	メインバンクとの関係が良好				
技術開発	CCD技術力が高い				
人事労務管理	社員教育体制が充実している				
	全社的に知識の共有化がなされている				
全般管理	経営トップの意思決定が迅速				
	目標管理制度が徹底されている				

- ② 作成した表をプロジェクトメンバー全員に配布し、  
個人作業で下記の記号で評価を記入してもらいます。

- ◎ : 極めて高い  
○ : 高い  
△ : 普通  
× : 低い

- ③ 各メンバーが記入した表を持ち寄ってプロジェクトミーティングを開き、  
全員の意見を集約したV R I O分析表を完成させます。

【V R I O分析表 — 記入例】

レイヤー	強み	V(価値)	R(希少性)	I(模倣可能性)	O(組織)
		その強みは経営目標の達成に有効か？	その強みは希少性はあるか？	その強みはマネされにくいのか？	その強みを最大限に活かすことのできる組織作りができてきているか？
購買	サプライヤーが安定しており、関係も良好	○	△	△	○
物流	グループ内で共同購入システムを構築	◎	○	○	◎
製造	生産技術力が高い	◎	○	◎	◎
	国内5ヶ所、海外3ヶ所に生産拠点を保有している	○	×	×	△
出荷物流	自前で物流インフラを保有している	○	○	△	○
販売・マーケティング	営業マンの企画提案力が高い	○	×	△	◎
	販売チャネルが充実している	○	△	△	○
サービス	保守料金が安い	×	△	△	△
	出張保守が充実している	△	×	×	×
調達活動	自己資本比率が高い	△	○	△	△
	メインバンクとの関係が良好	△	×	×	△
技術開発	CCD技術力が高い	○	△	×	△
人事労務管理	社員教育体制が充実している	△	×	×	△
	全社的に知識の共有化がなされている	○	△	△	×
全般管理	経営トップの意思決定が迅速	○	△	×	○
	目標管理制度が徹底されている	○	×	×	△

- ④ V R I O分析表の結果から、  
自社の競争優位性の源泉となる強みを把握します。  
V R I Oが最も高い活動が競争優位性の源泉と考えられます。  
以下のように記号を点数化して実施してもかまいません。

(◎=5点、○=3点、△=1点、×=0点)

例題では、競争優位性の源泉は  
生産技術力（バリューチェーン上は製造）になります。  
希少性をさらに向上させることで競争優位性を  
より高めることが可能になります。

逆にV R I Oが最も低いのはサービスなので、  
アウトソーシングのコストが自社よりも低い場合はアウトソーシング化し、  
バリューチェーンの短縮を図るなどの対策検討が求められます。

以上でV R I Oによるバリューチェーンの競争優位性分析は終了です。

(以上)

あなたのナレッジ（ビジネスに関する知識・ノウハウ）をナレッジアーカイブに登録  
してください。ビジネスに関するものであればジャンルは問いません。  
登録すると以下のメリットがあります。

- ・あなたのナレッジを世間に提供できる
- ・あなたのナレッジの評価を確認できる
- ・あなたのナレッジの商品化の道が開ける（※1）
- ・特典を得られる（※2）

※1）好評なナレッジは、当サイトが商品化をサポートします。

※2）<http://www.darecon.com/community/modules/downloads/#tokuten> 参照

ナレッジの登録方法は下記ページを参照してください。

[http://www.darecon.com/community/modules/pico/index.php?content\\_id=13](http://www.darecon.com/community/modules/pico/index.php?content_id=13)