

誰でも簡単に使える

コア・コンピタンス分析

(コア・コンピタンスの明確化)

CONTENTS

1. コア・コンピタンスとは
2. コア・コンピタンス明確化の方法

誰でもコンサルタント



<http://www.darecon.com>

1. コア・コンピタンスとは

■コア・コンピタンスとは

コア・コンピタンスとは、顧客に自社ならではの利益（価値）をもたらすことのできる、他社が簡単にマネできないような独自の技術、スキル、ノウハウの組み合わせで構築される中核となる競争能力のことです。競争優位性の源泉となるため、経営戦略構築には欠かせない要素となっています。

コア・コンピタンスの具体例として「ホンダのエンジン技術」、「ソニーの小型化技術」、「シャープの液晶技術」がよく紹介されますが、これらのような製品技術だけがコア・コンピタンスというわけではありません。業務プロセス、組織力、人材力あるいはビジネスモデルでもコア・コンピタンスと成りえるのです。

例えばデルコンピュータのコア・コンピタンスは製品技術ではなく、顧客のニーズに応じて製品を供給する「デル・モデル」と呼ばれるビジネスモデルにあります。また、トヨタ自動車のコア・コンピタンスも「カンバンシステム」に代表される生産プロセスにあります。

■コア・コンピタンスの要件

他社が模倣しにくい独自の能力がすべてコア・コンピタンスというわけではありません。いくら優れた能力であっても、それが顧客価値（顧客が認める価値）を創出するものでなければコア・コンピタンスとはいえません。

例えばソニーの小型化技術は、AV機器の携帯性という新しい顧客価値を、シャープの液晶技術は省電、省スペースという顧客価値を生み出しました。

また、特定の事業や製品・サービスにしか利用できない技術・ノウハウもコア・コンピタンスとはいえません。その他の事業にも活用できる展開力を有していることが必要です。

ソニーの小型化技術は、トランジスタラジオからはじまり、ウォークマン、ハンディーカム、PSPへと展開されています。シャープの液晶技術も電卓からはじまり液晶ディスプレイ、ビューカム、ザウルス、アクオスへと進化を続けています。このようにコア・コンピタンスは他社が模倣にしにくいことに加えて、顧客価値を創出すること、および展開力を有していることも必要です。

コア・コンピタンスの要件

- ・ 競争相手にマネされにくい
- ・ 顧客価値（顧客が認める価値）を創出する
- ・ 展開力がある

■コア・コンピタンスと事業ドメイン(事業領域)の関係

コア・コンピタンスは適合した事業ドメインで発揮してこそコア・コンピタンスになりえます。

例えばソニーの小型化技術は情報機器やAV機器の領域では強力なコア・コンピタンスとなりますが、冷蔵庫や洗濯機のような白物家電市場ではほとんど価値がありません。コア・コンピタンスと事業ドメインは表裏一体の関係にあります。詳細は次章「事業ドメインの設定」を参照してください。

「コア・コンピタンス」と「事業ドメイン」は表裏一体の関係

コラム：コア・コンピタンスの明確化に参考になる本

●コア・コンピタンス経営

単行本



文庫本



ゲイリー ハメル (著), Gary Hamel (著), C.K. プラハラード (著), C.K. Prahalad (著),
一條 和生 (翻訳) 出版社：日本経済新聞社 (単行本 1995/03, 文庫本 2001/01)

日本では 1995 年に発刊され、ベストセラーになったビジネス書です。
今ではすっかりお馴染みになった「コア・コンピタンス」という言葉は
この本から生まれたもので、コア・コンピタンスの本質を知るには最適
な書物です。

2. コア・コンピタンス分析の方法

※プロジェクト方式でコア・コンピタンス分析を行うことを前提に解説します。

コア・コンピタンス分析のプロセスは以下のとおりです。

なお、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	強みの抽出	4 時間
↓		
ステップ 2	コア・コンピタンスの判定	4 時間
↓		
ステップ 3	コア・コンピタンスのレベル確認 (他社のベンチマーキング)	8 時間
↓		
ステップ 4	コア・コンピタンスの明確化	4 時間

- ① ステップ 1 は、自社の強み抽出します
- ② ステップ 2 は、抽出された強みがコア・コンピタンスとなりえるか判定します。
- ③ ステップ 3 は、判定されたコア・コンピタンスのレベルを確認します。
- ④ ステップ 4 は、コア・コンピタンスの明確化を行います。

■ステップ1 強みの確認

自社の経営資源の中で、他社よりも優れているものを抽出します。

- ① プロジェクト事務局（以下事務局といいます）は
 エクセル等で下記の「内部環境分析表」を
事業セグメントごとに作成します。
 競争相手欄には主要な競争相手を数社記入してください。
 また、項目については以下に限らず適切なものを設定してください。

【内部環境分析表】 ※事業セグメント別に作成

事業名 XXX事業	当社		競争相手			
	強み (競争相手より優れている点)	弱み (競争相手より劣っている点)	A社		B社	
項目	強み (競争相手より優れている点)	弱み (競争相手より劣っている点)	強み (当社より優れている点)	弱み (当社より劣っている点)	強み (当社より優れている点)	弱み (当社より劣っている点)
製品・サービス						
販売・マーケティング						
人材・組織						
マネジメント						
技術・ノウハウ						
生産						
設備・資産						
財務						
企業文化・風土						
その他						

② 作成した表をプロジェクトメンバー全員に配布し、プロジェクトミーティングの事前作業として各人に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。

③ 各人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、プロジェクトとして「内部環境分析表」を完成させます。

【内部環境分析表】 ※事業セグメント別に作成

事業名 XXX事業	当社		競争相手			
			A社		B社(外資)	
項目	強み (競争相手より優れている点)	弱み (競争相手より劣っている点)	強み (当社より優れている点)	弱み (当社より劣っている点)	強み (当社より優れている点)	弱み (当社より劣っている点)
製品・サービス	・ブランド力	・商品ラインナップが少ない ・カスタマーサポートが不十分	・ローコスト商品が強い ・カスタマーサポートが強い	・デザインが悪い ・ハイエンド商品に弱い	・国際的なブランド ・商品ラインナップが豊富	・国内後発のため 知名度が低い
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	・販売チャネルが弱い
人材・組織	・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
マネジメント	・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	・実績主義が徹底されている	・過度な個人主義
技術・ノウハウ	・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
生産	・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	・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	・生産キャパが不足 ・量産技術力が不足	・グローバル生産体制が構築されている	・国内に生産拠点がいない
設備・資産		・遊休資産の有効活用がなされていない	・無駄な固定資産がない		・在庫が少ない	
財務	・自己資本比率が高い ・メインバンクとの関係が良好	・ROEが低い	・営業利益率が業界NO. 1 ・株式時価総額が業界NO. 1	・自己資本比率が低い	・親会社の資金力が豊富	・資金は親会社に依存
企業文化・風土	・新しいことに挑戦する企業風土がある	・真面目すぎる	・利益意識が高い	・CSRの意識が低い	・目標達成意識が高い	
その他	・グループの総合力が高い	・親会社の業績が悪化している	・独立系なので経営の自由度が高い	・代々同族経営でガバナンスに不透明な部分がある		

- ④ 事業セグメント別の強み・弱みを全社として集約化し、
下記の「強み抽出表」にまとめます。

【強み・弱み抽出表】 — 記入例

項目	強み(競争相手より優れている点)	弱み(競争相手より劣っている点)
製品・サービス	・ブランド力	・商品ラインナップが少ない ・カスタマーサポートが不十分
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
人材・組織	・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
マネジメント	・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
技術・ノウハウ	・CCD技術力が高い	・CMOS技術力が不足
生産	・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	・サプライヤーとの交渉力が弱い
設備・資産	・なし	・遊休資産の有効活用がなされていない
財務	・自己資本比率が業界NO. 1 ・メインバンクとの関係が良好	・ROEが低い
企業文化・風土	・新しいことに挑戦する企業風土がある	・真面目すぎる
その他	・グループの総合力が高い	・親会社の業績が悪化している

※使用するのは「強み」のみです。
「弱み」はSWOT分析などに活用してください。

(ステップ1終了)

■ステップ2 コア・コンピタンスの判定

ステップ1で抽出した強みがコア・コンピタンスとなりえるか判定します。

- ① 事務局はエクセルなどで下記の「コア・コンピタンス判定表」を作成します。
「強み」欄にはステップ1でまとめた自社の強みを記入してください。

【コア・コンピタンス判定表】

コア・コンピタンス判定表は、

[コンサルタントの手法による経営戦略策定マニュアル](http://www.darecon.com/senryaku/index.html)
<http://www.darecon.com/senryaku/index.html>

に記載してあります。
上記のページよりご購入ください。

- ② 作成した表をプロジェクトメンバー全員に配布し、
強みがコア・コンピタンスとなりえるかを3つの要件に基づいて
各人に検討・記入してもらいます。

- ③ 記入した表に基づいてプロジェクトメンバー全員で討議し、強みがコア・コンピタンスとなりえるかを判定します。
- なお、実際には3要件すべて満たしているケースはほとんどありません。判定基準を厳密にしすぎるとコア・コンピタンスの抽出が不可能になるので、「現在は不十分でも将来的にはコア・コンピタンス成りえる」という基準で判定してください。

【シート5】コア・コンピタンス判定表 - 記入例

コア・コンピタンス判定表は、

[コンサルタントの手法による経営戦略策定マニュアル](http://www.darecon.com/senryaku/index.html)

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

に記載してあります。

上記のページよりご購入ください。

(ステップ2終了)

■ステップ3 コア・コンピタンスのレベル確認

ステップ2で判定されたコア・コンピタンスのレベルを以下の方法で確認します。

- ・ 競争相手のベンチマーキング
- ・ 専門家チームによる分析

また、ビジョン（将来像）※を実現するためには

- ・ 現在のコア・コンピタンスのレベルをどこまで上げる必要があるか
- ・ そのレベルを達成するためには何をすればよいか

もあわせて検討します。

※ビジョンについては、以下の URL を参照してください。

<http://www.darecon.com/senryaku/vision.html>

(1) 競争相手のベンチマーキング

自社のコア・コンピタンスを競争相手の比較検討を行います。

① 事務局はエクセルなどで下記の

「コア・コンピタンスベンチマーキング表」を作成します。

コア・コンピタンス欄にはステップ2で判定されたコア・コンピタンスを記入してください。

【コア・コンピタンスベンチマーキング表】

コア・コンピタンス	当社		競争相手									
	点数	理由	A社		B社		C社		D社		E社	
			点数	理由	点数	理由	点数	理由	点数	理由	点数	理由
1・												
2・												
3・												

- ② プロジェクトメンバー全員で討議し、比較する競争相手を数社選定します。
なお、競争相手は異業種の場合もあります。
- ③ 各人が個人作業で点数（100点法）およびその理由を記入します。
- ④ 記入した表に基づいてメンバー全員で討議し、
プロジェクトとして表を完成させます。

（2）専門家チームによる分析

自社のコア・コンピタンスのレベルがわかりにくい場合は、
専門家によるチームを組成して分析します。
例えば、自社のコア・コンピタンスがCCD技術力ならば、
CCD技術者を中心にチームを作り、自社のレベルを分析します。
必要に応じて実施してください。

（3）必要なレベルおよびその達成方法

分析されたコア・コンピタンスのレベルについて、以下の項目を検討します。

- ① 必要なレベル
ビジョンを実現するためには、現在のコア・コンピタンスの
レベルをどれくらい上げる必要があるのかを検討します。
- ② レベルの達成方法
そのレベルを達成するためには何をすればよいかを検討します。

■ステップ4 コア・コンピタンスの明確化

今までの分析や検討の結果に基づいてコア・コンピタンスの下記の項目を明確にします。

- ・ターゲットとする顧客・市場（コア・コンピタンスが発揮できる市場）
- ・創出する顧客価値
- ・現在のコア・コンピタンスのレベル
- ・必要なレベルおよびその達成方法

① 事務局はエクセルなどで下記の「コア・コンピタンス分析表」を作成します。

【コア・コンピタンス分析表】

コア・コンピタンス	ターゲットとする顧客・市場	創出する顧客価値	現在のコア・コンピタンスのレベル	必要なレベル	必要なレベルを達成するための方法
1.					
2.					
3.					

② 今までの分析や検討の結果をまとめ、記入します。

【コア・コンピタンス分析表】－ 記入例

コア・コンピタンス	ターゲットとする顧客・市場	創出する顧客価値	現在のコア・コンピタンスのレベル	必要なレベル	必要なレベルを達成するための方法
1. ブランドカ	・デジタル画像を必要とする市場	・安心	・業界NO. 1	・世界的なブランド	・世界市場でのシェアの拡大 ・CRMの強化拡張 ・広告宣伝の強化
2. 生産技術力	同上	・高機能、低価格	・業界NO. 1	・世界最高水準	・BPRの推進
3. CCD/CMOS技術	同上	・小型・軽量 ・美しさ	・CMOS技術がA社より劣っている	・CMOS技術をA社以上	・CMOS技術者の増強 ・業務提携 ・M&A

表が完成したらコア・コンピタンスの明確化は終了です。

(ステップ4終了)

以上で「コア・コンピタンス分析」は完了です。

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