VE特別資料

VEで読み解く
ポーター賞企業と成功の秘訣

独自戦略の分析と企業価値の向上

2014年5月

Society Of Japanese Value Engineering
公益社団法人 日本バリュー・エンジニアリング協会

東日本支部 社会インフラ部会
企業ケース検討会

目　　次

はじめに ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

研究メンバー ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

研究経過 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

１．　ポーター賞について ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6

２．　企業価値向上の分析とそのフロー ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

２．１　インプット情報 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３

２．２　要点リスト ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５

２．３　分析方法の検討と選定 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１８

（１）　文字に注目した分析 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１８

（２）　矢印に注目した分析 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２０

（３）　親和性に注目した分析 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２３

２．４　親和性を利用した“活動システムマップからの目的－手段の体系図”への変換　２５

２．５　各社の親和性を利用した分析結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３１

２．６　パターン分析 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４４

２．７　各企業の目的－手段の体系図から優良企業の秘訣を得る体系図の作成方法法　４６

２．８　目的－手段の体系図および優良企業の秘訣の体系図から得られるその他の効果　５１

３．　優良企業になるためには・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５３

おわりに ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５７

参考文献および参考資料 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５７

はじめに

現代の厳しい環境において、企業経営を継続し成果を出し続けることは、決して容易なことではない。すでに優良な企業の実態、実績などを分析することで、優良企業となるための秘訣やポイントを明らかにすることができれば、非常に役に立つものとなる。

２００１年から日本の優良企業を評価・表彰しているポーター賞（主催・一橋大学大学院国際企業戦略科）では、その評価の中で活動システムマップの提出が求められている。各社の独自性のある戦略が、どのような活動の、各々の繋がりによって実現されているかが述べられている。

この活動システムマップを「目的－手段」の体系図に表すことができれば、ＶＥ手法を理解している人にとっては活用の幅が大きく広がると考えられる。さらに、各企業の戦略を「目的－手段」の体系図から優良企業の秘訣としてまとめることもできる。そうなれば、年度毎のトレンドや業種による特徴などの分析なども可能となる。

本研究報告書では、ポーター賞を受賞した企業の活動システムマップを含む授賞理由などの情報をもとに、優良企業の分析方法や分析例を紹介している。この方法が各企業で利用されることによって、活動システムマップの活用方法が進化・進歩し、従来のＶＥ活動に加え、この方法が企業価値の向上に寄与するものと期待できる。

次に、本研究会で議論・検討してきた内容について目的や履歴の概要を説明する。社会インフラ部会は企業ケース検討会と建設ＶＥ研究会で構成されており、本研究報告書で報告する内容は、企業ケース検討会において２００８年度以降の活動の中で検討されたものである。本研究会は、２００７年度まで実施していたヒット商品や優良製品のＶＥ的な視点での比較分析活動を受け、２００８年度からはポーター賞受賞企業の情報収集と検討を開始した。

そこには、寡占状態の業態の中でこれまで全く誰も考えなかったような独自の戦略を打ち出し、新しい業態を作り出している企業や事業部門があることに驚き、さらに情報を集め、検討を進めていくと、各企業の戦略をまとめた活動システムマップはあるものの、優良企業となるための秘訣を全く読み解けていないことに気が付いた。「目的－手段」の技法を知るＶＥｒ．にとって、活動システムマップは全く異質で、難解なものであった。「目的－手段」の体系図に展開するための方法を考案し、試行を繰り返し行い、最終的にその一つの方法を得ることができた。メンバー各々の協力があって達成できた成果である。

ＶＥ手法を知る人にとって、優良企業の秘訣を理解しやすくし、そのやり方を読めば、本研究会と同様な検討が行えるようにまとめた。また、実際に活動で収集した情報や、活動の中で検討した資料は、できるだけ検討の過程に沿って本研究報告書に残すようにした。ＶＥ的な視点での活動システムマップの活用により、企業価値の向上に貢献できれば幸いである。

２０１４年４月吉日

社会インフラ部会
主査　薄衣　光明

研究会メンバー

【主　査】

薄衣 光明　㈱ＩＨＩ　民間エンジン事業部　技術部　ＣＶＳ

（2008 年度～2011 年度　航空宇宙事業本部ＶＥグループ、2012 年度～民間エンジン事業部）

【2008 年度メンバー】

松田 節夫　㈱フジタ　安全･品質･環境本部　ＣＶＳ
曽我 行雄　㈱フジタ　東京支店建築部　ＶＥＳ
川崎 光敏　戸田建設㈱　東京支店建築工事生産設計部　ＶＥＬ
小泉 泰通　ＫＶネット東京　ＣＶＳ
坂田　博　ヒロ・フューチャーリサーチセンター　ＶＥＬ
服部 哲郎　住友重機械工業㈱　技術本部　ＣＶＳ
森川 広美　富士電機リテイルシステムズ㈱　ものつくり本部ものつくり推進部　ＶＥＬ
宍戸 利彰　ソルブ コンサルティング　ＣＶＳ
植田 一義　㈱植木組　東京支店建築部　ＶＥＳ
山下 幸弘　㈱建設技術研究所　マネジメント事業部　ＶＥＳ

【2009 年度メンバー】

松田 節夫　㈱フジタ　安全･品質･環境本部　ＣＶＳ
曽我 行雄　㈱フジタ　東京支店建築部　ＣＶＳ
川崎 光敏　戸田建設㈱　東京支店建築工事生産設計部　ＶＥＬ
小泉 泰通　ＫＶネット東京　ＣＶＳ
坂田　博　ヒロ・フューチャーリサーチセンター　ＶＥＬ
宍戸 利彰　ソルブ コンサルティング　ＣＶＳ
植田 一義　㈱植木組　東京支店建築部　ＶＥＳ
峯田 裕士　小原建設㈱　東京支店工事部　ＶＥＬ
東　英樹　東バリュー・コンサルタント　ＣＶＳ
三好　修　㈲オーエム建築コンサルタント　ＶＥＬ
山下 幸弘　㈱建設技術研究所　技術本部　ＶＥＳ

【2010 年度メンバー】

松田 節夫　㈱フジタ　建設本部　ＣＶＳ
曽我 行雄　㈱フジタ　建設本部　ＣＶＳ
坂田　博　ヒロ・フューチャーリサーチセンター　ＶＥＬ
東　英樹　東バリュー・コンサルタント　ＣＶＳ
三好　修　㈲オーエム建築コンサルタント　ＶＥＬ
山下 幸弘　㈱建設技術研究所　技術本部　ＣＶＳ
松岡 和樹　戸田建設㈱　建築技術営業部　ＶＥＬ
吉川 周孝　㈱富士通ゼネラル　情報通信ネットワーク事業部　ＶＥＬ
宍戸 利彰　ソルブ コンサルティング　ＣＶＳ

定方 良文　㈱朝日工業社　技術本部　ＶＥＬ
川崎 光敏　戸田建設㈱　東京支店建築工事生産設計部　ＶＥＬ
吉見 三郎　日本電子㈱　医用機器本部　ＣＶＳ

【2011 年度メンバー】
松田 節夫　㈱フジタ　建設本部　ＣＶＳ
曽我 行雄　㈱フジタ　建設本部　ＣＶＳ
斉藤 浩治　パシフィックコンサルタンツ㈱　ＶＥセンター　ＶＥＳ
坪内 正克　横河電機㈱　マーケティング本部　ＶＥＳ
坂田　博　ヒロ・フューチャーリサーチセンター　ＶＥＬ
吉見 三郎　日本電子㈱　医用機器本部　ＣＶＳ
定方 良文　㈱朝日工業社　技術本部　ＶＥＬ
三好　修　㈲オーエム建築コンサルタント　ＶＥＬ
宍戸 利彰　ソルブ コンサルティング　ＣＶＳ
山下 幸弘　㈱建設技術研究所　技術本部　ＣＶＳ
川崎 光敏　戸田建設㈱　東京支店建築工事生産設計部　ＶＥＬ

【2012 年度メンバー】
松田 節夫　㈱フジタ　建設本部　ＣＶＳ
曽我 行雄　㈱フジタ　建設本部　ＣＶＳ
井之川 英正　㈱淺沼組　建築事業本部　ＶＥＬ
佐藤 智之　㈱日本水工コンサルタント　関東支店　ＶＥＬ
宍戸 利彰　ソルブ コンサルティング　ＣＶＳ
木守 岳広　パシフィックコンサルタンツ㈱　ＶＥセンター　ＣＶＳ
定方 良文　㈱朝日工業社　技術本部　ＶＥＬ
中原　格　首都高速道路㈱　保全・交通部　ＶＥＳ
吉見 三郎　日本電子㈱　医用機器本部　ＣＶＳ
三好　修　㈲オーエム建築コンサルタント　ＶＥＬ
山下 幸弘　㈱建設技術研究所　技術本部　ＣＶＳ
川崎 光敏　戸田建設㈱　東京支店建築工事生産設計部　ＶＥＬ
坪内 正克　横河電機㈱　マーケティング本部　ＶＥＳ

【2013 年度メンバー】
松田 節夫　㈱フジタ　建設本部　ＣＶＳ
曽我 行雄　㈱フジタ　建設本部　ＣＶＳ
井之川 英正　㈱淺沼組　本社建築事業本部　ＶＥＬ
仲　篤史　パシフィックコンサルタンツ㈱　ＶＥセンター　ＣＶＳ
中原　格　首都高速道路㈱　保全・交通部　ＶＥＳ
吉見 三郎　日本電子㈱　医用機器本部　ＣＶＳ
三好　修　㈲オーエム建築コンサルタント　ＶＥＬ
井上　学　三菱重工業㈱　調達総括部　ＶＥＬ
小澤　肇　日立建機㈱　開発本部ＶＥＣ推進部　ＶＥＬ

研 究 経 過

※活動期間：2008 年 6 月～2014 年 4 月

回	開催日	主な内容
1	2008 年 6 月 23 日	年度活動計画、ポーター賞を紹介、検討案提示
2	7 月 9 日	ポーター賞の紹介と H19 年度受賞　㈱良品計画の授賞理由の共有
3	9 月 17 日	H19 年度受賞　カイハラ㈱の授賞理由の共有
4	10 月 16 日	H19 年度受賞　マルホ㈱の授賞理由の共有
5	11 月 19 日	H18 年度受賞　㈱日本電産の授賞理由の共有
6	2009 年 1 月 21 日	H18 年度受賞　ブックオフ㈱、㈱ガリバーの授賞理由の共有
7	2 月 18 日	H20 年度受賞　オイシックス㈱、東海バネ工業㈱の授賞理由の共有
8	6 月 17 日	年度活動計画、部会活動内容の紹介
9	8 月 19 日	H17 年度受賞　大洋薬品工業㈱、㈱バンダイの授賞理由の共有 活動システムマップについても、議論の幅が拡大した。
10	9 月 21 日	ポーター賞におけるシステムマップとその他の図表などについて検討 事業戦略と因果モデル　ー活動システム、戦略マップ、差別化システムーをもとに検討 http://www.waseda.jp/prj-riim/2004_RIIM-WP-06.pdf H17 年度受賞　㈱ベネッセコーポレーション、㈱堀場製作所の授賞理由の共有
11	10 月 18 日	「事業戦略と因果モデル」より、資源、活動、ターゲッティング・差別化、追及する事業イメージの４つで活動システムマップの各活動の区分分けを実施。
12	12 月 16 日	各社の差別化システム図を検討
13	2010 年 1 月 20 日	H21 年度受賞　プロパティデータバンク㈱、㈱ポイント、㈱パークコーポレーション・青山フラワーマーケット事業の授賞理由の共有
14	2 月 17 日	H21 年度受賞　㈱ファーストリテイリング･ユニクロ事業の授賞理由の共有、機能系統図と活動システムアップとの関係などを議論
15	5 月 14 日	年度活動計画、部会活動内容の紹介、ポーター賞受賞企業インタビュー放映
16	6 月 16 日	H16 年度受賞　大同生命保険㈱、フェニックス電機㈱と H15 年度受賞㈱駿河銀行、㈱セブンーイレブン・ジャパン、トレンドマイクロ㈱、㈱シマノ・バイシクルコンポーネンツ事業部の授賞理由の共有
17	7 月 14 日	H14 年度受賞　アスクル㈱、武田薬品工業㈱と H13 年度授賞　マブチモーター㈱、松井証券㈱、キャノン㈱レンズ事業部、HOYA㈱ビジョンケアカンパニーの授賞理由の共有。競争戦略論に関する調査検討
18	8 月 18 日	「ＭＢＡ戦略講座【第１１講】競争戦略、企業戦略とトレードオフ」、「ポーター提唱の「活動システムマップ」とは何か？」、「活動システムマップの書き方」の紹介と意見交換、文字に注目した分析の紹介と検討

回	開催日	主な内容
19	10 月 13 日	「競争戦略論Ⅰ」２章の紹介と意見交換、文字に注目した分析の検討、矢印に注目した分析の検討
20	11 月 17 日	活動システムマップの各活動に矢印が入ってくる本数で階層を作ることにトライ
21	12 月 15 日	３次元の系統図と立体系統図の紹介と検討
22	2011 年 1 月 19 日	連関図に関する調査、検討。親和性に注目した分析の検討
23	2 月 16 日	これまでの検討方法を確認し、今後のまとめ方について検討
24	5 月 18 日	年度活動計画、部会活動内容の紹介
25	6 月 8 日	機能の制約条件について検討
26	7 月 13 日	活動システムマップから目的－手段の体系図を作成できるかの検討
27	8 月 17 日	H22 年度受賞　キリンビール㈱、㈱ぐるなびの授賞理由の共有
28	10 月 5 日	H22 年度受賞　テルモ㈱の授賞理由の共有。活動システムマップから目的－手段の体系図への展開検証
29	11 月 16 日	活動システムマップから目的－手段の体系図への展開検証
30	12 月 14 日	H23 年度授賞企業の紹介。活動システムマップから目的－手段の体系図への展開検証
31	2012 年 1 月 18 日	優良企業の秘訣検討
32	2 月 15 日	目的－手段の体系図から優良企業の秘訣を得る体系図作成の検討
33	5 月 9 日	年度活動計画、部会活動内容の紹介
34	8 月 22 日	活動経緯の紹介と今年度活動計画（VE 研究資料作成計画）立案
35	9 月 18 日	活動報告書の作成検討
36	10 月 17 日	活動報告書の作成検討、パターン分析検討
37	11 月 14 日	活動報告書の作成検討
38	12 月 13 日	活動報告書の作成検討
39	2013 年 1 月 16 日	活動報告書の作成検討、ポーター賞授賞式について大薗教授への挨拶
40	2 月 13 日	活動報告書の作成検討
41	3 月 13 日	活動報告書の作成検討、チェックリスト検討
42	5 月 8 日	活動報告書の作成検討
43	6 月 12 日	活動報告書の作成検討、チェックリスト検討
44	7 月 24 日	活動報告書の作成検討、優良企業となるための検討
45	8 月 28 日	活動報告書の修正内容確認
46	9 月 18 日	アジア大会 ＆ 全国大会 発表資料確認、体系図活用方法の議論
47	11 月 13 日	活動報告書の修正内容確認
48	12 月 11 日	活動報告書の修正内容確認
49	2014 年 1 月 15 日	活動報告書の修正内容確認
50	2 月 12 日	印刷用原稿の確認
51	3 月 19 日	印刷用原稿の確認
52	4 月 16 日	印刷用原稿の確認

1. ポーター賞について

ポーター賞については、ポーター賞を主催している一橋大学大学院のポーター賞のサイト(http://www.porterprize.org/)で色々な角度から紹介されているが、以下で概説する。

この賞は、製品、プロセス、経営手法においてイノベーションを起こし、これを土台として独自性ある戦略を実行し、その結果として業界において高い収益性を達成・維持している企業を表彰するため、２００１年７月に創設された。賞の名前は競争戦略の第一人者であり、長年にわたって日本企業に関心を寄せてきたハーバード大学のマイケル・Ｅ・ポーター教授に由来している。

戦略の本質は他者と違うことをすることである。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や事業を評価している。

２００１年から２０１１年までに３７社（企業と事業部）が受賞している。受賞企業の一覧を図表１に示す。また、審査基準は以下の通りとなっている。

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

このように、審査は一次と二次から構成され、第一次審査は応募書類に基づいて行われ、その結果、合計で１０ほどの企業と事業部が第二次審査に進むことができる。

第二次審査では、戦略の独自性と優位性をより踏み込んで審査するため、新たな情報の提出が求められる。また、書類では不足する情報を補うためインタビューが行われ、ポーター賞受賞企業と事業部（１社以上、合計で４社まで）が選ばれる。

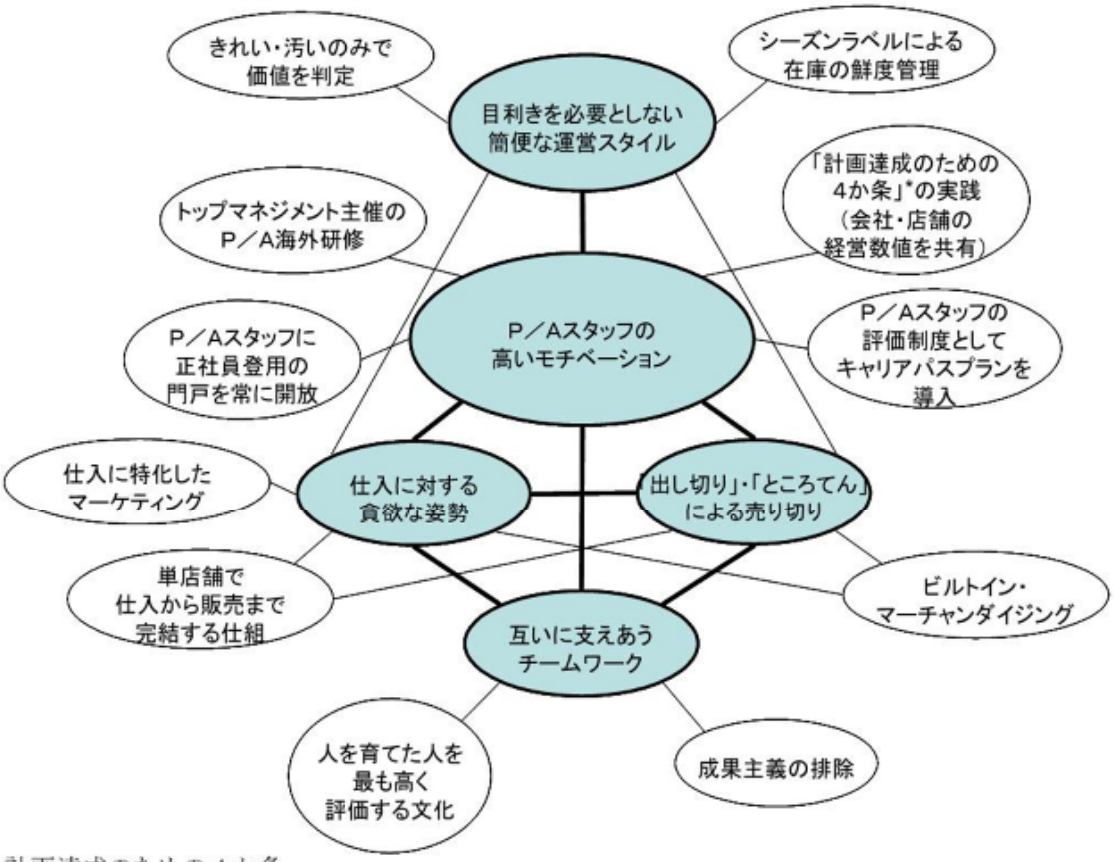
審査項目８項目目の「活動間のフィット」には、本研究報告書の分析、検討の対象とした活動システムマップが含まれる。活動システムマップの例を図表２に示す。

この活動システムマップについて、このサイトでは、作成方法などの詳しい情報は載せていない。活動システムマップに関する資料は、５９頁に掲載している参考資料を参照いただきたい。

No	表彰年度	単一/複数	企業名／事業名
1	2001年度	単一事業	マブチモーター㈱
2			松井証券㈱
3		複数事業	キヤノン㈱　レンズ事業部
4			HOYA㈱
5	2002年度	単一事業	アスクル㈱
6			武田薬品工業㈱
7		複数事業	オリックス㈱　一般ファイナンス事業部
8	2003年度	単一事業	スルガ銀行㈱
9			㈱セブン－イレブン・ジャパン
10			トレンドマイクロ㈱
11		複数事業	㈱シマノ　バイシクルコンポーネンツ事業部
12	2004年度	単一事業	大同生命㈱
13			フェニックス電機㈱
14	2005年度	単一事業	大洋薬品工業㈱
15			㈱バンダイ
16		複数事業	㈱ベネッセコーポレーション　教育グループ
17			㈱堀場製作所　エンジン計測システム機器事業
18	2006年度	単一事業	㈱ガリバーインターナショナル
19			ブックオフコーポレーション㈱
20		複数事業	日本電産㈱　精密小型モータ事業
21	2007年度	単一事業	カイハラ㈱
22			マルホ㈱
23			㈱優良計画
24	2008年度	単一事業	オイシックス㈱
25			東海バネ工業㈱
26			マニー㈱
27	2009年度	単一事業	プロパティデータバンク㈱
28			㈱ポイント
29		複数事業	㈱パーク・コーポレーション　青山フラワーマーケット事業
30			㈱ファーストリテイリング　ユニクロ事業
31	2010年度	単一事業	キリンビール㈱
32			㈱ぐるなび
33		複数事業	テルモ㈱　心臓血管カンパニー　カテーテルグループ
34	2011年度	複数事業	コマツ　建設機械・車両事業
35			三菱レイヨン㈱　MMA事業体
36			㈱Plan・Do・See　ブライダル部門
37			スター・マイカ㈱　中古マンション事業

図表１　ポーター賞受賞企業

ブックオフの活動システム・マップ



計画達成のための４か条

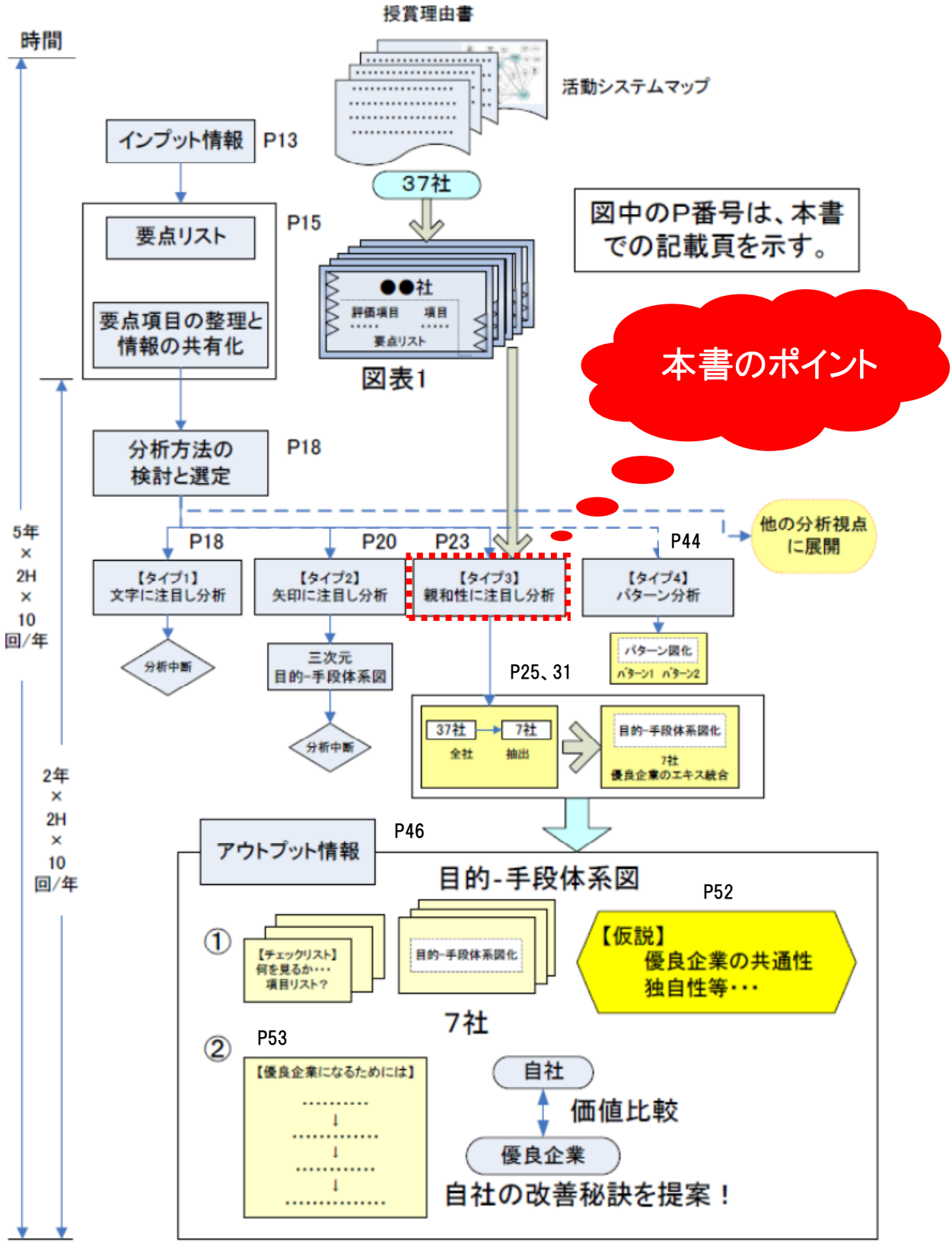
1. 一つの店舗の店長・スタッフが全員、自分の店舗の目標を知っていること
2. 店舗の数字がスタッフ全員に分担されていて、全員達成意欲を持っていること
3. スタッフは自分の数字に責任を持っていること 店長は数字のチェックを日常的に行っていること
4. 目標達成のために常にミーティングにより衆知を集めていること

図表２　活動システムマップ（ブックオフ）の例

出典：http://www.porterprize.org/pastwinner/

2. 企業価値向上の分析とそのフロー

企業価値向上に向けた分析を行った流れを図表３に示す。以下では、この流れに従って内容を説明し、実施方法を紹介する。

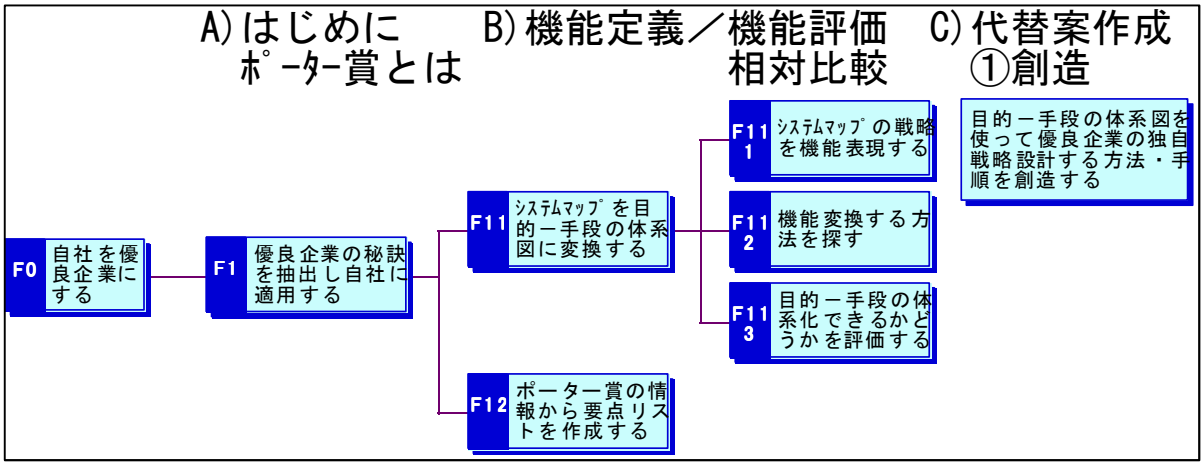


図表３　分析フロー図

本研究報告書では、以下のようなＶＥステップに沿って検討を行っている。

ポーター賞の授賞理由書をもとに、各社１頁の要点リストを作成し、授賞理由書に添付される活動システムマップから「目的－手段」の体系図を作成し、その結果として優良企業となるための秘訣を抽出するのが本研究の目的である。本研究報告書では、機能評価段階までの手順を図表３の分析フローに基づいて解説する。**優良企業となるための秘訣の抽出は、ＶＥ活動の機能評価の段階に相当する。**その先に行うべき創造の段階は、各社で実施されたい。

以下に、本書の「目的－手段」の体系図を示す。



本研究では、試行錯誤的に各種分析方法を試行しており、中断した分析方法も複数ある。従って、本研究報告書では研究会メンバーが実際に検討を行った流れに沿って、実施した内容について順を追って解説している。その一方で、本研究報告書の読者は、中断した分析方法には余り関心はなく、インプット情報である活動システムマップからいかにして「目的－手段」の体系図を作成するのかが主な関心事と考えられるので、ここでは、成功した手順を対応する本研究報告書の章などを示し、さらには各手順の目的、やり方と留意点などを説明する。

（１）ポーター賞受賞企業の授賞理由書の入手　【インプット情報】

まず、毎年発表される授賞理由書を入手する。詳細は２．１項を参照されたい。ポーター賞のWebにアクセスすれば、その年に受賞した企業の新鮮な情報を入手することができる。留意点としては、ポーター賞の評価項目や評価方法を理解した上で、情報を活用することが必要である。

（２）要点リストの作成

授賞理由の要点リストを作成する。詳細は２．２項を参照されたい。授賞理由書は、１社につき５～６頁程度記述されている。これだけの量の情報をメンバー全員が理解するためには、相当な時間が必要である。授賞理由の共有化時間の短縮化のため、Ａ４用紙１枚にまとめることにした。ポーター賞の評価項目８項目について、評価委員会ではどのような点を評価したのかが記載されているので、その要点を記述する。

留意点としては、その企業の独自性のある活動は落とすことなく記述する必要がある。また、全ての情報を書き出すのではなく、その企業のオリジナルな点を記述することに心がける。複数の人でバラバラに記述するよりも、ある特定の人が継続的に記述した方が、書き方やまとめ方が統一できて、受け手は理解しやすくなると思われる。

（３）親和性を利用した活動システムマップの「目的－手段」の体系図への変換

成功した変換方式である親和性を利用する方法を説明する。詳細は２．４項を参照されたい。

目的は、活動システムマップを我々ＶＥｒ．が理解しやすい「目的－手段」の体系図へ変換する方法を示すことである。やり方は、手順１から７までのフローで説明する。

手順１　活動システムマップの各活動をバラバラに切り出し、机などの上に並べる。

手順２　机の上に並べたカードを全員で各々のカードの親和性を考えて並べ替える。この時の留意点としては、並べ替えの際、原図である活動システムマップを見ないことである。

手順３　まとめられたグループに、グループを代表する親和カードを作成する。この段階では、まだ機能表現を意識する必要はない。

手順４　原図に「まとめグループ」を表示し、原作者の意図を確認する。つまり、原図である活動システムマップのコピーを用意し、手順３までに作成された親和図を見ながら、原図のグループ化されたカードをカラーペンなどでマーク（囲んで）していく。一つのグループが活動システムマップ上で複数に分かれるようなことがあれば、原作者の意図と相違している可能性が高い。留意点としては、この作業により活動システムマップ作成者の意図を確認することが大切である。

手順５　原作者との相違点が納得できれば、総意で修正する。留意点としては、メンバーの総意で修正することである。総意で行わないと、その後の活動で、何らかの歪みを生じる可能性が高い。

手順６　各カード（活動）を機能表現に変換する。単純に、「～を～する」と書き換えるだけでなく、原作者の意図と合っていることを確認する。

手順７　機能表現化されたカードや親和カードをもとに「目的－手段」の体系図を作成する。上位・下位関係、独立・従属関係は明らかになっているので、対象企業の最上位機能を明らかにして体系図を作成する。対象企業の最上位機能は、各企業の授賞理由書のサブタイトルが活用できる。もちろん、メンバーで議論して設定することもできる。

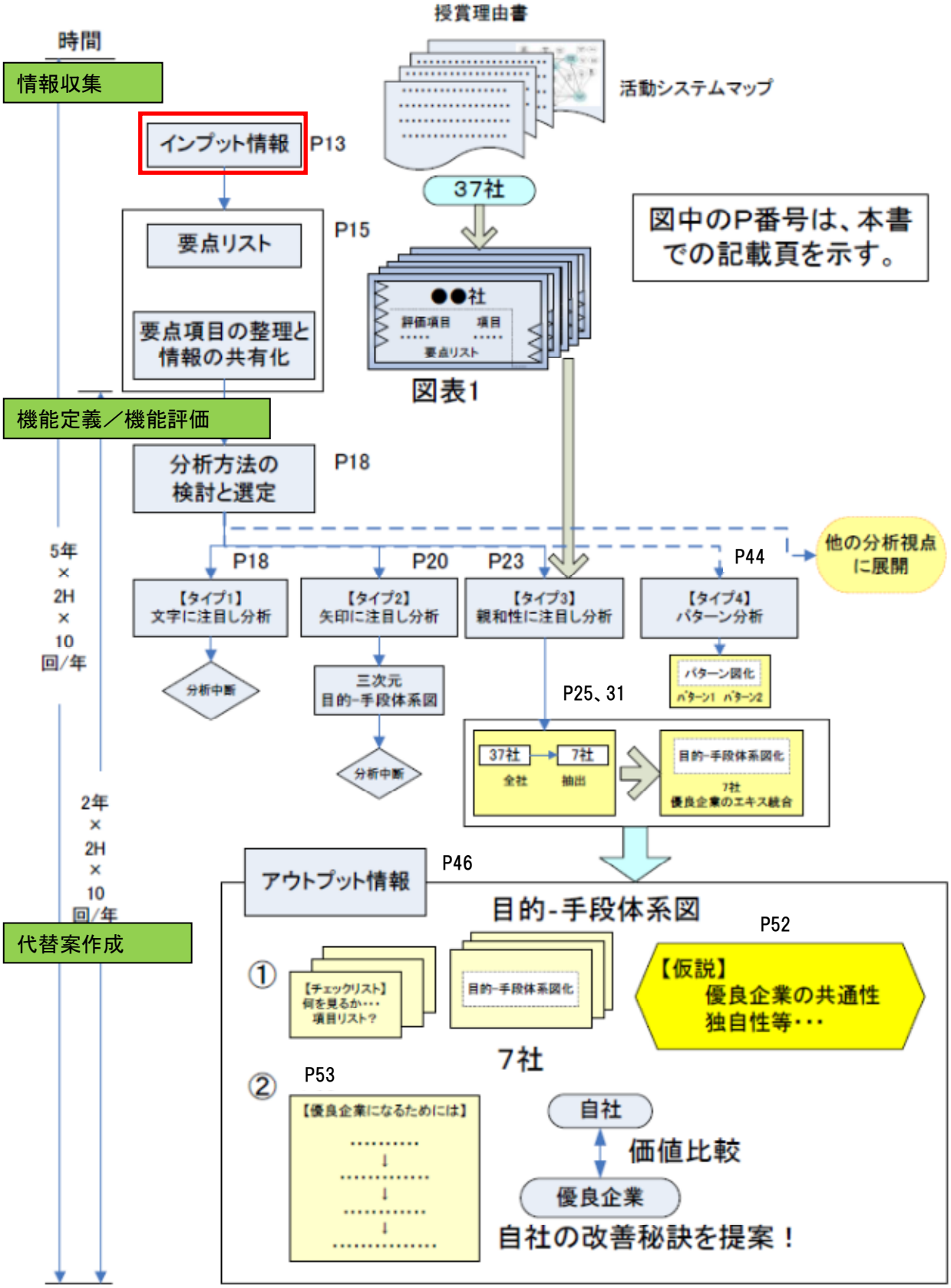
（４）優良企業となるための秘訣の抽出

活動システムマップの「目的－手段」の体系図への変換方法について、７社の受賞企業でその方法の検証を行った。作成した体系図をもとに、授賞理由書の情報を共有して体系図を見ることで、その企業にとって重要な機能を抽出することができる。

（５）創造

創造の段階では、３項に示した優良企業となるための検討手順を適用する。自社にとって重要な機能を創造力を使って選択して、その重要な機能を自社の体質や環境などの中で適切に働くよう、創造力を活用する必要がある。

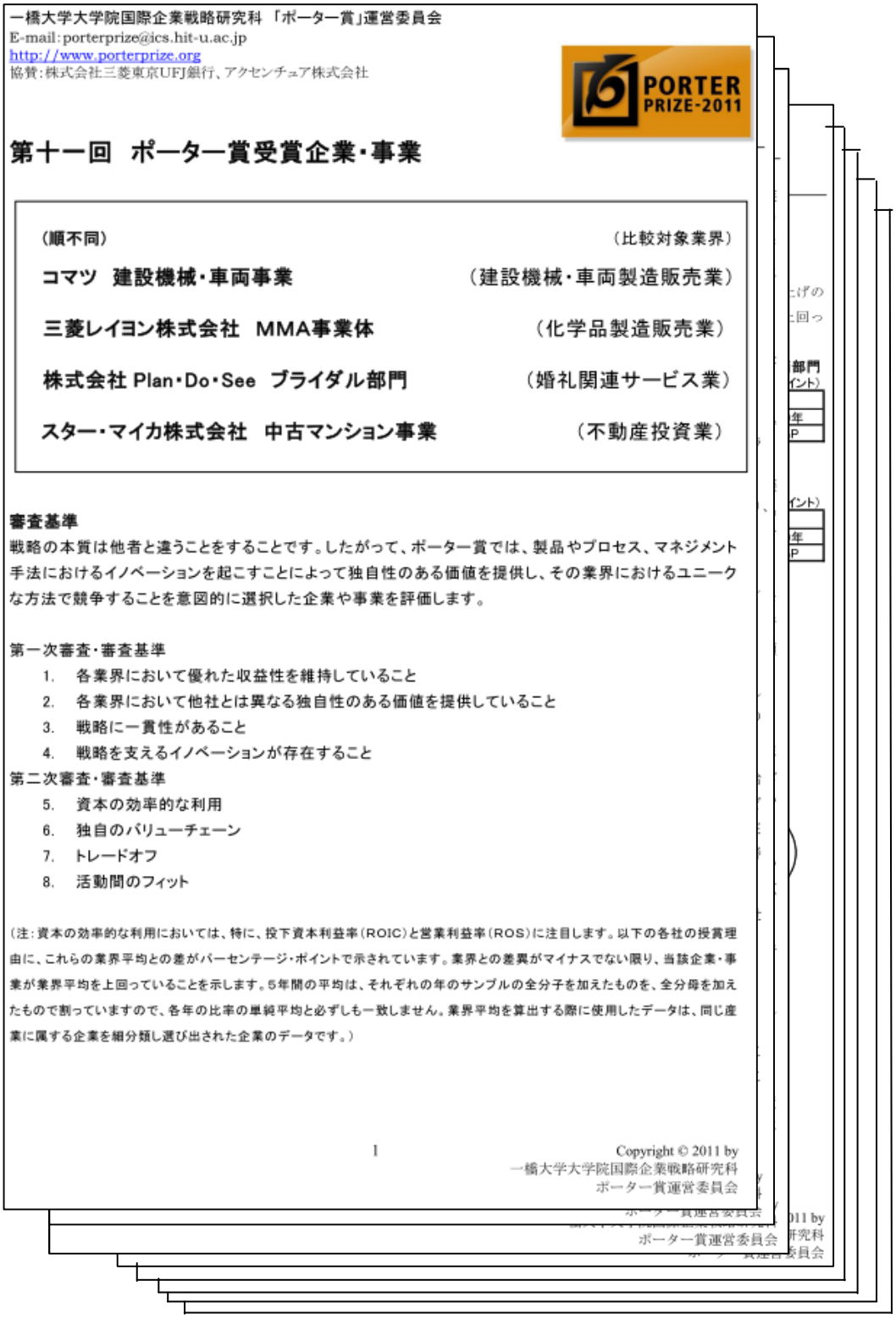
自社の体質や環境などに合わせた重要な機能を選択することに加え、実際にその機能が自社を改善するために機能するよう、十分に創造力を働かせることが必要である。


時間
情報収集
授賞理由書
活動システムマップ
インプット情報
P13
37社
要点リスト
P15
●●社
評価項目
項目
要点リスト
図表1
図中のP番号は、本書での記載頁を示す。
要点項目の整理と情報の共有化
機能定義／機能評価
分析方法の検討と選定
P18
他の分析視点に展開
P44
5年×2H×10回/年
P18
P20
P23
【タイプ1】文字に注目し分析
【タイプ2】矢印に注目し分析
【タイプ3】親和性に注目し分析
【タイプ4】パターン分析
分析中断
三次元目的-手段体系図
分析中断
パターン図化
パターン1
パターン2
P25、31
37社
全社
7社
抽出
目的-手段体系図化
7社
優良企業のエキス統合
アウトプット情報
P46
目的-手段体系図
P52
【仮説】
優良企業の共通性
独自性等・・・
①
【チェックリスト】
何を見るか・・・
項目リスト?
目的-手段体系図化
7社
②
P53
【優良企業になるためには】
自社
価値比較
優良企業
自社の改善秘訣を提案！
2年×2H×10回/年
代替案作成

2．1　インプット情報

ポーター賞を受賞した企業は、ポーター賞のサイトで審査項目８項目についての評価結果が各社５～６頁の授賞理由として文章や数値などで掲載される。

この言語データを企業価値向上のための分析に活用するため、これをインプット情報とすることとした。授賞理由の記事の例を図表４に示す。



一橋大学大学院国際企業戦略研究科「ポーター賞」運営委員会
E-mail:porterprize@ics.hit-u.ac.jp
http://www.porterprize.org
協賛:株式会社三菱東京UFJ銀行、アクセンチュア株式会社

PORTER PRIZE-2011

第十一回　ポーター賞受賞企業・事業

（順不同）	（比較対象業界）
コマツ　建設機械・車両事業	（建設機械・車両製造販売業）
三菱レイヨン株式会社　MMA事業体	（化学品製造販売業）
株式会社 Plan・Do・See　ブライダル部門	（婚礼関連サービス業）
スター・マイカ株式会社　中古マンション事業	（不動産投資業）

審査基準

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や事業を評価します。

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

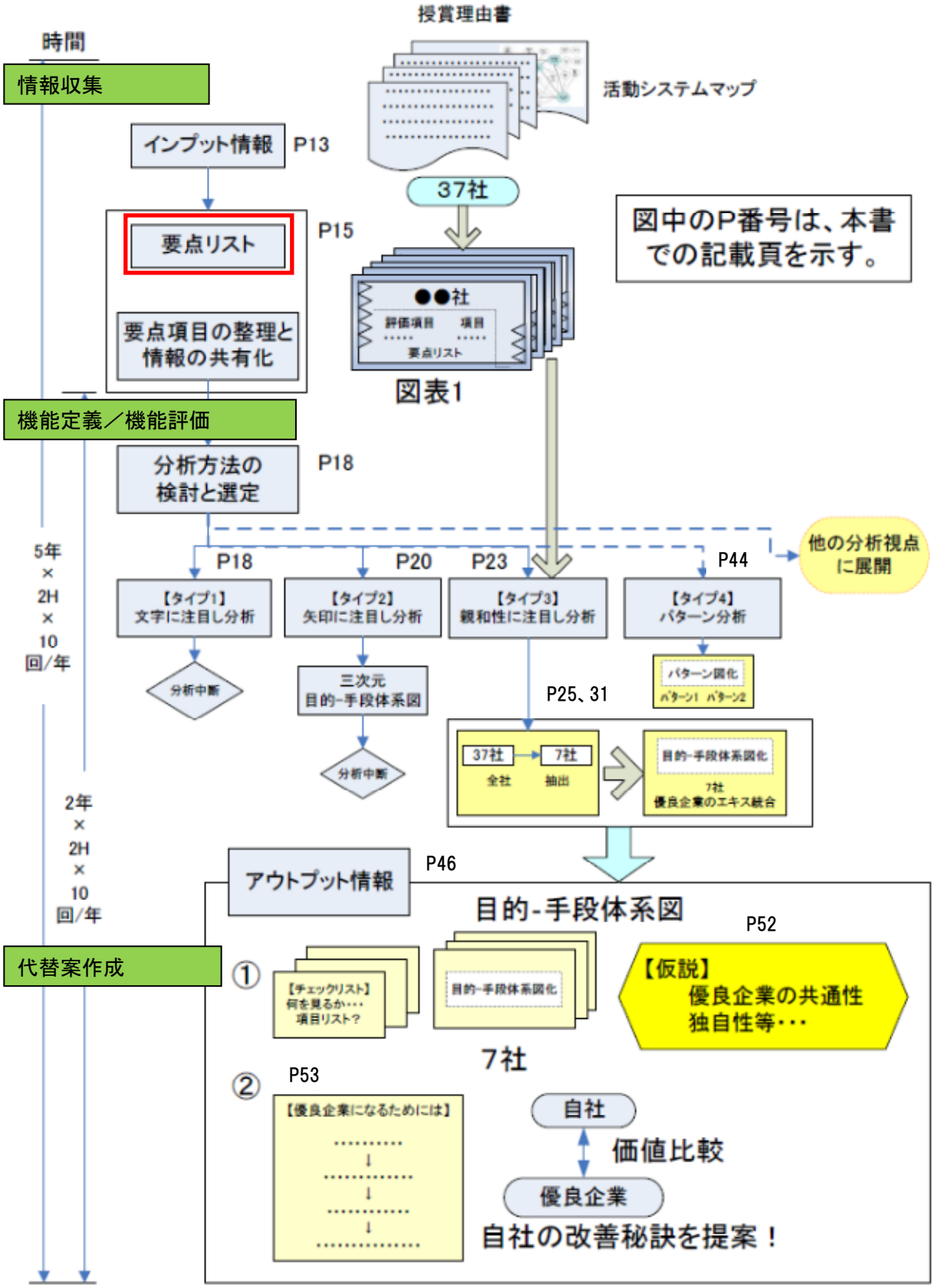
（注：資本の効率的な利用においては、特に、投下資本利益率（ROIC）と営業利益率（ROS）に注目します。以下の各社の授賞理由に、これらの業界平均との差がパーセンテージ・ポイントで示されています。業界との差異がマイナスでない限り、当該企業・事業が業界平均を上回っていることを示します。5年間の平均は、それぞれの年のサンプルの全分子を加えたものを、全分母を加えたもので割っていますので、各年の比率の単純平均と必ずしも一致しません。業界平均を算出する際に使用したデータは、同じ産業に属する企業を細分類し選び出された企業のデータです。）

1

Copyright © 2011 by
一橋大学大学院国際企業戦略研究科
ポーター賞運営委員会

図表４　授賞理由の例

出典：http://www.porterprize.org/pastwinner/


時間
情報収集
インプット情報
P13
授賞理由書
活動システムマップ
37社
図中のP番号は、本書での記載頁を示す。
要点リスト
P15
●●社
評価項目
項目
要点リスト
図表1
要点項目の整理と情報の共有化
機能定義／機能評価
分析方法の検討と選定
P18
他の分析視点に展開
5年
×
2H
×
10
回/年
P18
P20
P23
P44
【タイプ1】文字に注目し分析
【タイプ2】矢印に注目し分析
【タイプ3】親和性に注目し分析
【タイプ4】パターン分析
分析中断
三次元目的-手段体系図
分析中断
パターン図化
パターン1
パターン2
P25、31
37社
全社
7社
抽出
目的-手段体系図化
7社
優良企業のエキス統合
2年
×
2H
×
10
回/年
アウトプット情報
P46
目的-手段体系図
P52
代替案作成
①
【チェックリスト】
何を見るか・・・
項目リスト?
目的-手段体系図化
7社
【仮説】
優良企業の共通性
独自性等・・・
②
P53
【優良企業になるためには】
自社
価値比較
優良企業
自社の改善秘訣を提案！

2．2　要点リスト

［目的］：授賞理由書の内容を要約し検討メンバーが短時間で共通の理解に立てるようにする。
［方法］：授賞理由書をもとに、その要点をＡ４　１枚にまとめる。
［手順］：①要点をＡ４用紙１枚にまとめる。②要約内容をメンバーに説明し、お互いの情報を交換する。③議論により共通の理解を深める。
［留意点］：要点リストだけでは情報が不足する場合には、適宜、授賞理由書にもどり内容を確認すること。また、これ以降の検討において、各企業の活動戦略を確認することが必要になった場合には、適宜、本要点リストに戻って内容を確認すること。

要点リストの例を図表５に示す。図表６は活動システムマップの例である。
また、５９頁の６項（１）の「競争戦略論Ｉ」の資料をもとに、ポーター賞では８つの評価項目があるが、活動システムマップの作成方法については述べられていない。

要点リストの項目は、第一次審査・審査基準、二次審査・審査基準の順番ではなく、授賞理由書の項目で作成した。ちなみに、審査基準と要点リストの項目と関係は以下の通りとなっている。

No	第一次審査・審査基準	要点リストの評価項目
1	各業界において優れた収益性を維持していること	収益性
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	ユニークな価値提供
3	戦略に一貫性があること	戦略の一貫性
4	戦略を支えるイノベーションが存在すること	戦略を可能にしたイノベーション

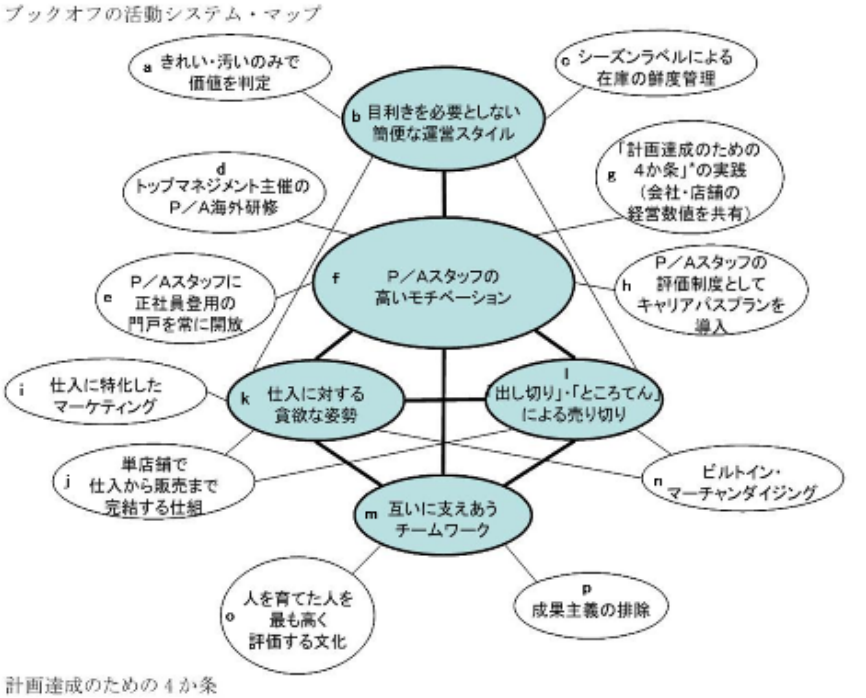
No	第二次審査・審査基準	要点リストの評価項目
5	資本の効率的の利用	収益性
6	独自のバリューチェーン	独自のバリューチェーン
7	トレードオフ	トレードオフ（やらないことを決めること）
8	活動間のフィット	活動間のフィット 活動システムマップ

要点リストから要点項目分析により、優良企業のエッセンスを抽出することも考えられたが、活動システムマップの文字情報量に比べて格段に多いため、文字情報量が比較的少ない活動システムマップから分析を行うこととした。

2006年度　受賞企業名：株式会社　ブックオフ

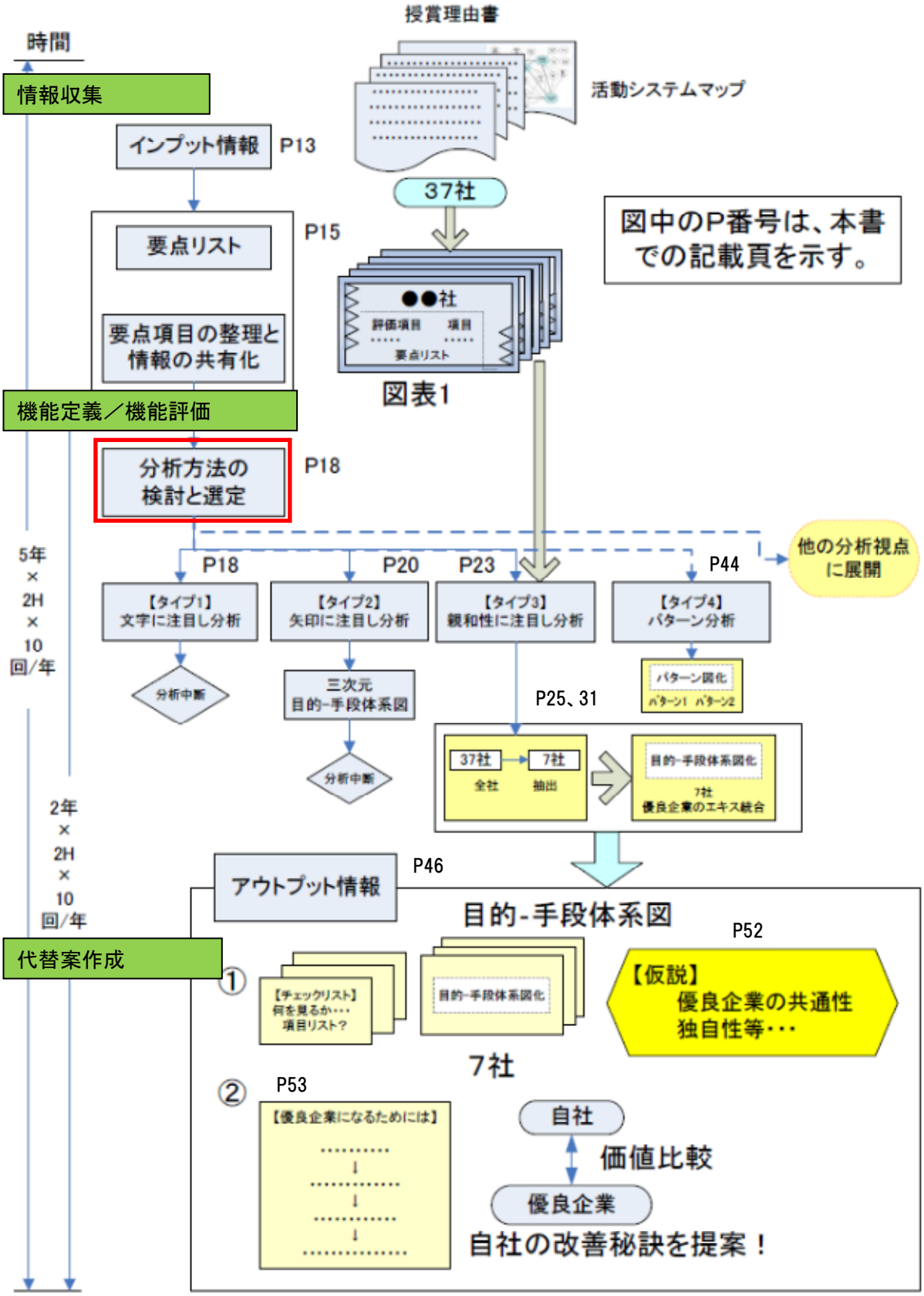
No	評価項目	評価内容
1	ユニークな価値提供	品揃えはマニア向けというよりは、一般に読まれる書籍が中心。 1990年に1号店。2006年6月時点で854店（直営291店、フランチャイズ563店） 2008年3月　1040店 90年代半ば、日本経済が後退した時期に、他業種からの参入が見られたが、在庫を充分回転させられず、多くが撤退した。 中古書籍販売市場でシェア60%を超える。店舗数増加と既存店増収の結果、依然として成長基調。 価格は本の状態によって設定される。外観の状態の良いものは定価の半額程度、汚れやヤケなど状態の程度によっては100円 平均すると定価の20%程度。新刊書は再販制度により値引き販売が出来ない。ブックオフにより安価に書籍を購入できるようになった。
2	独自のバリューチェーン	購買：外観の状態のいいものは定価の10%程度、状態の程度によって最低10円。 買い取られた書籍は、表紙を磨き、小口を集塵機能付き研磨機で削られる。 物流：買い取った店でその書籍を販売する。物流プロセスは非常に短い。 顧客が書籍を持参。顧客を訪問。顧客が書籍を送付。 店舗運営：入社1年目の店長と7－8人のパートで運営することが出来る。書籍の買取、値付け、在庫管理は単純で働き始めて3日目でできる。 書籍は種類とサイズによって並べられており、補充作業も簡単。ハードカバー、新書、子供向けマンガ、大人向けマンガなど 入り口に近い書棚にどういう書籍を並べるか、顧客の動線と商品の配置等をはじめとして、様々な局面で工夫の余地がある。 在庫管理：4半期毎に違う色のシールが購入時に貼られ、おおまかにいつ頃購入したものかわかるようになっている。 在庫を売り切ることを目指して在庫管理をしている。販売価格は、在庫期間が長くなると一気に引き下げられる。 2シーズン前の書籍は100円に引き下げられる。同じ本で5冊を超えた場合には100円にされる。 音楽CDは本部からのガイドラインで価格設定。 マーケティング：中古書籍の買い取りをいかに拡大させるか。新聞の折込ちらし、看板、のぼり。「お売りください」 人事管理：店で働く全て人々の能力を活かすことにある。昇進基準は「仲間と一緒に、愚直に努力を続けられる」「周囲に気遣いができること」。 「人を育てた人が最も高く評価される」文化が定着しているため、新人のトレーニングは現場で率先して行われる。 店長には大幅な権限委譲が行われており、パートタイマーの採用と昇進の権限が一任。 研修は本部、部門、研修能力のある店舗で行われる。各部門のパートタイマーのリーダーは、毎年、海外研修に参加することが出来る。 海外研修の目的は、直接的には、各店舗のノウハウの共有や、店舗における最新の問題点の収集と対策立案などであり、間接的には視野を広げ、英気を養うことにある。 パート、アルバイト全員に、店舗の業績と目標を開示、共有しており、経営目標実現に向けた自発的な取り組みを促している。
3	活動間のフィット	①わかりやすい店舗オペレーション、②在庫回転率、③パート、アルバイトのモチベーションという3つの概念を中心に活動は選択、調整される。
4	戦略を可能にしたイノベーション	・買い取り価格を本の文化的な価値ではなく、外観の状態に基づき決める ・販売価格も、本の文化的価値ではなく、外観の状態と在庫期間で決める ・3ヶ月ごとに色を変えるシールによる在庫管理 ・小口の研磨と表紙・背表紙の清掃サービス
5	戦略の一貫性	人社3日目のパート、アルバイトでも本の買取や在庫管理のができるわかりやすい店舗オペレーションと在庫回転率を重視した運営は1号店から続く。その後、CD、DVD、ゲームソフトと広がり、新品の価格が需給バランスによって変動するこれらの商品では、外観による画一的な価格設定が有効でないことが明らかになったが、価格設定の活動を本部がサポートすることで店舗オペレーションの単純に維持。
6	トレードオフ（やらないことを決める）	・商品知識を備えた目利きを育成しない ・商品の単品管理（在庫管理）をしない ・品揃えによる店舗の独自性を追求したり、提案販売をしない ・書籍を長期間在庫しない
7	収益性	・投下資本利益率：2001年から　－2．9%、7．2%、12．7%、12．6%、22．3%（5年平均業界平均との差異　11．9%） ・営業利益率：2001年から　0．4%、2．7%、2．9%、4．1%、6．0%（5年平均業界平均との差異　3．3%）
8	活動システムマップ	別表参照

図表５　要点リストの例



図表６　活動システムマップの例

出典：http://www.porterprize.org/pastwinner/


時間
情報収集
インプット情報
P13
授賞理由書
活動システムマップ
37社
図中のP番号は、本書での記載頁を示す。
要点リスト
P15
●●社
評価項目
項目
要点リスト
図表1
要点項目の整理と情報の共有化
機能定義／機能評価
分析方法の検討と選定
P18
他の分析視点に展開
5年×2H×10回/年
P18
P20
P23
P44
【タイプ1】文字に注目し分析
【タイプ2】矢印に注目し分析
【タイプ3】親和性に注目し分析
【タイプ4】パターン分析
分析中断
三次元目的-手段体系図
分析中断
パターン図化
パターン1 パターン2
P25、31
37社
全社
7社
抽出
目的-手段体系図化
7社
優良企業のエキス統合
2年×2H×10回/年
アウトプット情報
P46
目的-手段体系図
代替案作成
①
【チェックリスト】
何を見るか・・・
項目リスト?
目的-手段体系図化
7社
P52
【仮説】
優良企業の共通性
独自性等・・・
②
P53
【優良企業になるためには】
自社
価値比較
優良企業
自社の改善秘訣を提案！

2．3　分析方法の検討と選定

［目的］：企業価値向上の要点（活動システムマップの要点）を分析する方法・手順を決める。
［方法］：考えられる分析方法を考え出し、順次試行する。
［手順］：①分析方法を考案する。②分析方法を試行する。③分析方法を評価・選定する。
［留意点］：・分析方法の留意点：可能性が少しでもあるものは試行してみる。
・分析検討時の留意点：アイデアを阻む関所に入らないように注意する。
戦略を直接読み解くことはできないことを理解する。

① 文字に注目した分析：活動システムマップに記された各活動（戦略）の文字に注目して、機能表現に変換し、「目的－手段」の体系図にまとめる方法。
② 矢印に注目した分析：各活動（戦略）間の、より目的的な活動を選定することで矢印の向きを決定し、「目的－手段」の関係を明らかにする方法。
③ 親和性に注目した方法：活動システムマップの各活動間の繋がりをいったん忘れて、各活動の親和性からグループにまとめ、各グループを代表する親和カードを作り、各グループの親和カードを上位目的として「目的－手段」の関係を体系図に表す方法。
④ パターン分析による方法：活動システムマップをパターンに分類して、分析する方法。

（１） 文字に注目した分析

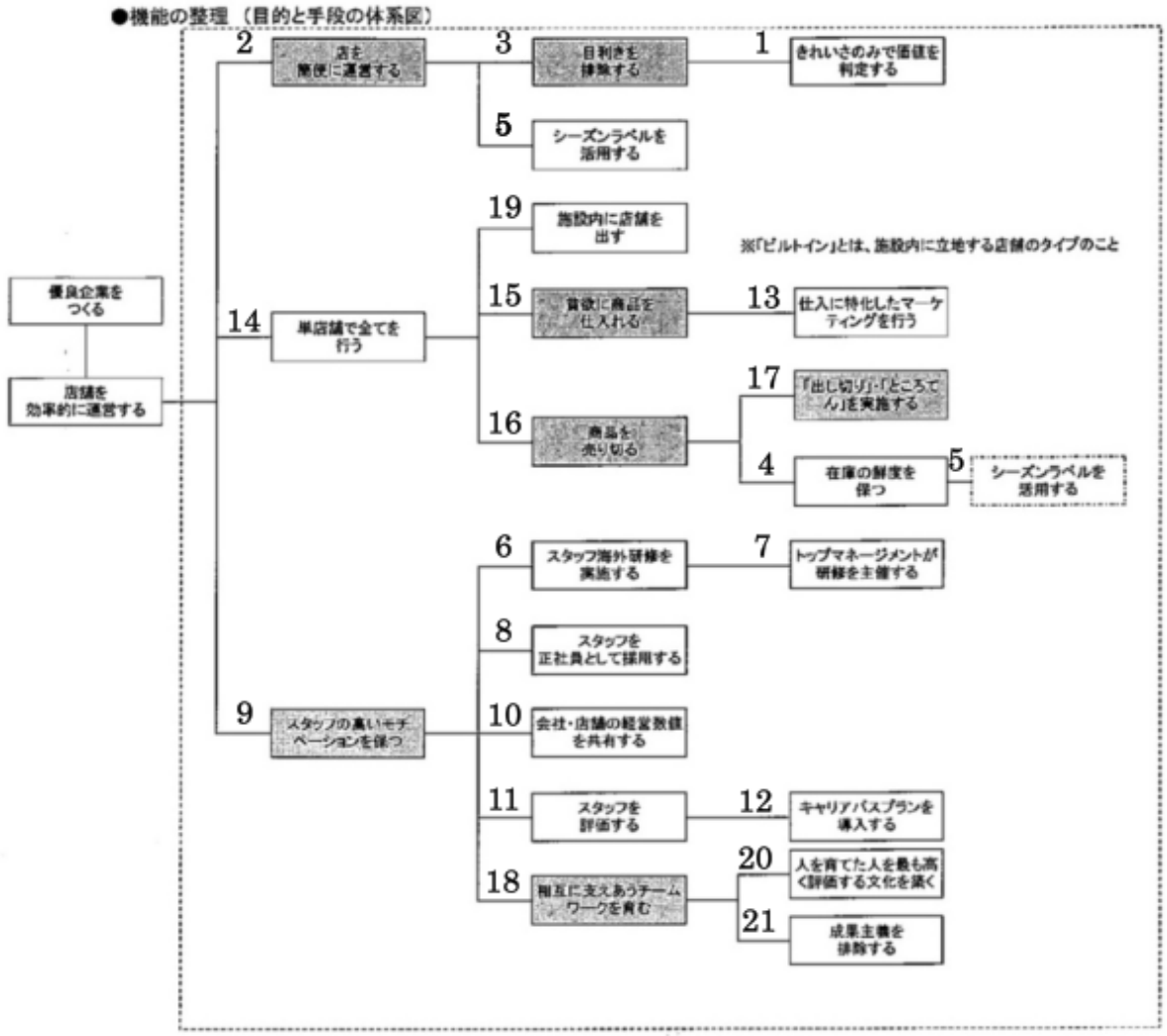
図表６に示した活動システムマップから各活動の文字に注目して、各活動を機能表現に変換した例を図表７と図表８に示した。図表６の色付けされた各活動は図表７、図表８でも同様に色分けした。本分析を行ってみて、活動システムマップの各活動は、戦略実現のためのアイデアであり、単純に目的と手段の関係で整理できないため、この分析方法は中断することとした。

ここで図表８の番号は、図表７の番号に対応する。この思考の流れをフロー図で示すと、次のようになる。

各活動システムマップの言葉に注目
↓
その言葉は対応策（アイデア）である
↓
アイデアであって機能でない
↓
その目的を追求する必要がある
↓
目的を追求しても研究会での創造事になってしまう。
（その会社本来の目的と異なるかもしれない？）
↓
これ以上、目的を考えても正しい結果とはならないのではないか？
↓
もっと別の方法があるかもしれない？
↓
矢印に注目することにした（次の分析方法を検討）

各活動（システムマップ記載事項）		機能			
	項目		上位機能		下位機能
a	きれい・汚いのみで価値を判定	1	きれいさのみで価値を判定する		
b	目利きを必要としない簡便な運営スタイル	2	店を簡便に運営する	3	目利きを排除する
c	シーズンラベルによる在庫の鮮度管理	4	在庫の鮮度を保つ	5	シーズンラベルを活用する
d	トップマネジメント主催のP／A海外研修	6	スタッフ海外研修を実施する	7	トップマネージメントが研修を主催する
e	P／Aスタッフに正社員登用の門戸を常に開放	8	スタッフを正社員として採用する		
f	P／Aスタッフの高いモチベーション	9	スタッフの高いモチベーションを保つ		
g	「★計画達成のための4か条」の実践（会社・店舗の経営数値を共有）	10	会社・店舗の経営数値を共有する		
h	P／Aスタッフの評価制度としてキャリアパスプランを導入	11	スタッフを評価する	12	キャリアパスプランを導入する
i	仕入に特化したマーケティング	13	仕入に特化したマーケティングを行う		
j	単店舗で仕入から販売まで完結する仕組	14	単店舗で全てを行う		
k	仕入に対する貪欲な姿勢	15	貪欲に商品を仕入れる		
l	「出し切り」・「ところてん」による売り切り	16	商品を売り切る	17	「出し切り」・「ところてん」を実施する
m	相互に支えあうチームワーク	18	相互に支えあうチームワークを育む		
n	ビルトイン・マーチャンダイジング	19	施設内に店舗を出す		
o	人を育てた人を最も高く評価する文化	20	人を育てた人を最も高く評価する文化を築く		
p	成果主義の排除	21	成果主義を排除する		

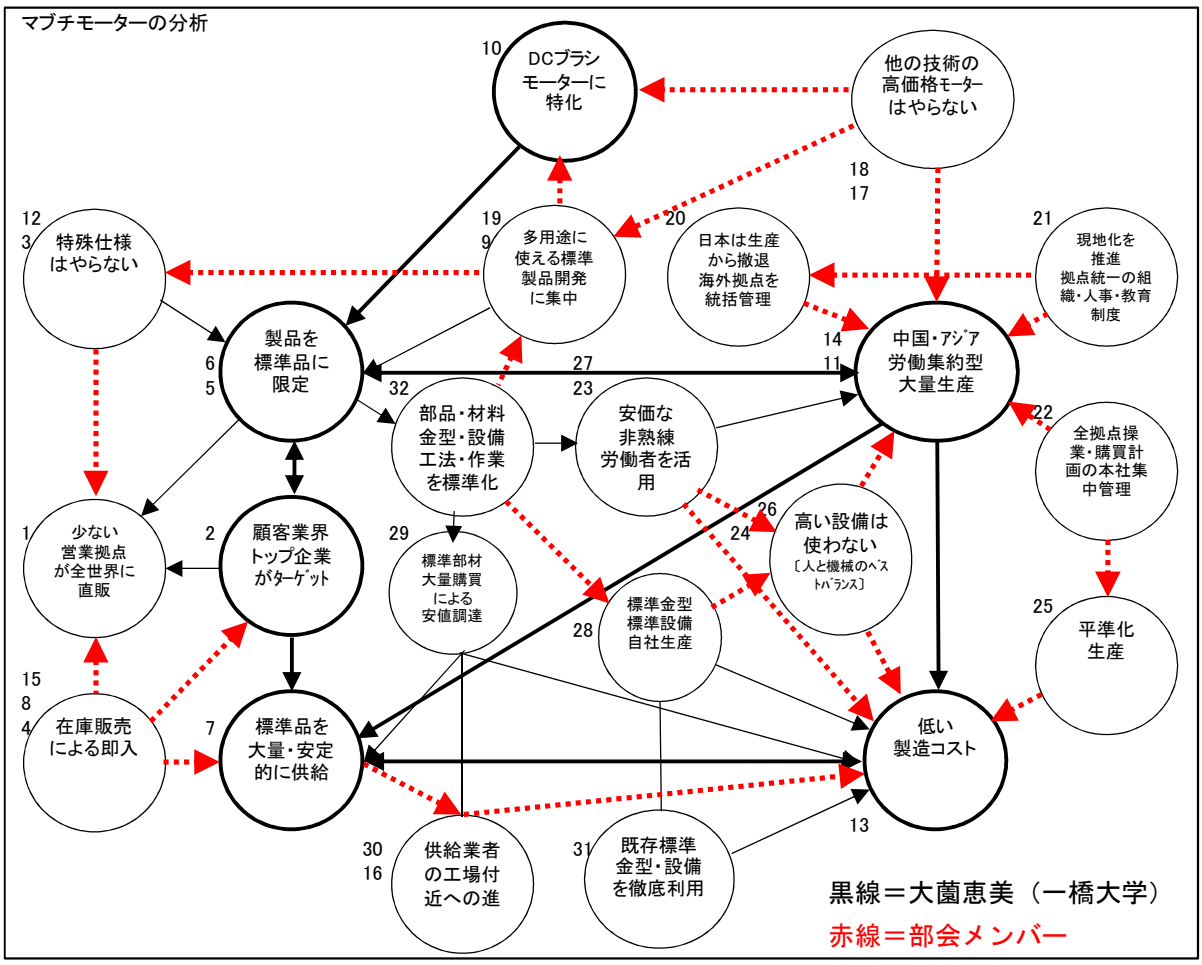
図表７　文字に注目した分析方法



図表８　文字に注目した分析方法による目的手段の体系図

（２）矢印に注目した分析

活動システムマップに関する資料の調査を行う中で、活動システムマップの各活動間の繋がりに矢印を使っているものが見つかった（５９頁参考文献および参考資料（２）参照）。これにより、各活動間のより目的的な活動が判断できるよう、矢印を使って図示した。この例を図表９に示す。ここでは大薗教授が例に使用されたマブチモーターのシステムマップを示す。

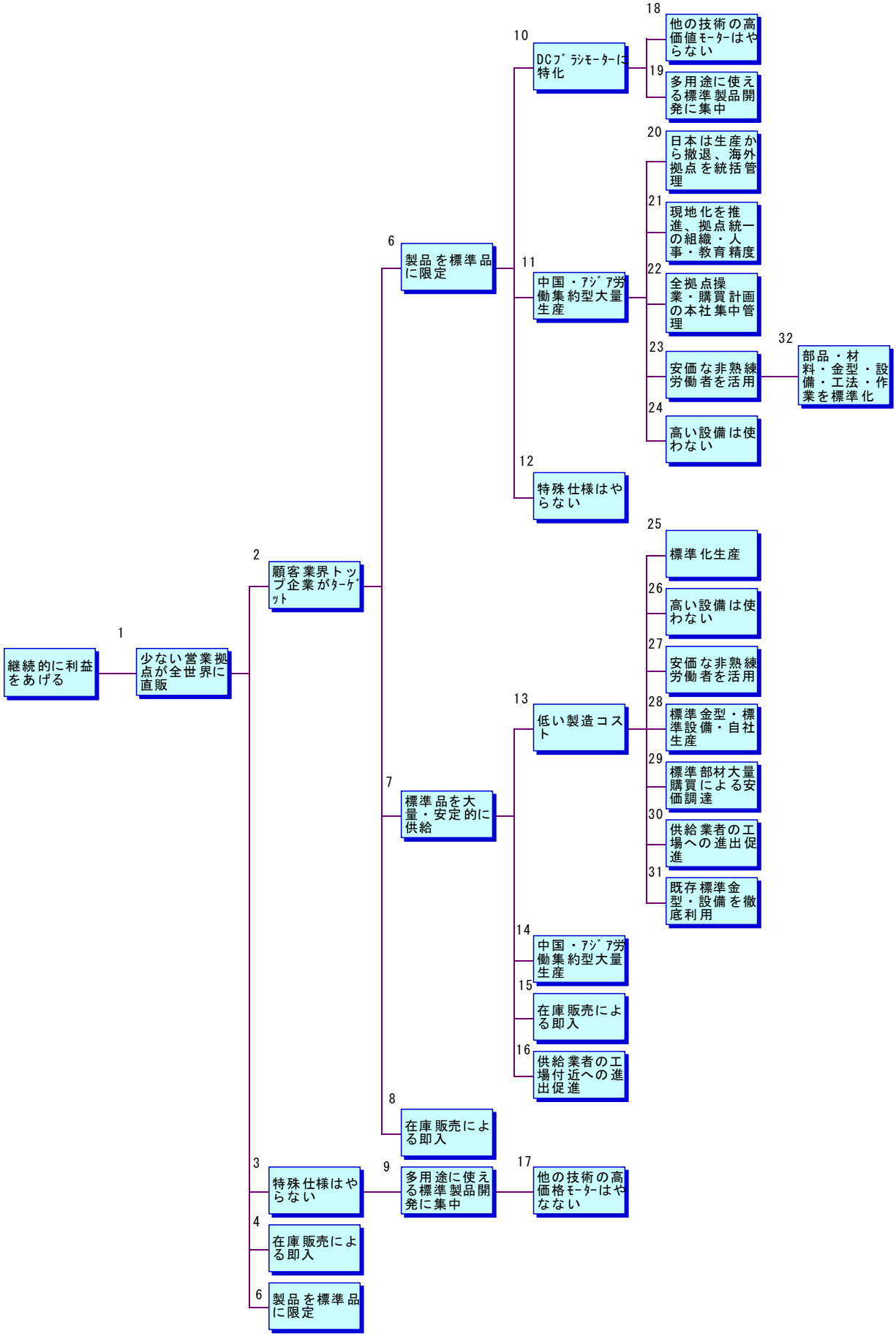


図表９　矢印に注目した分析の例

（注）通常、機能系統図では各機能の間を線で結んでおり、矢印を使っていない。機能系統図では、左側がより目的的な上位概念であることが明確であるが、活動システムマップでは、どちらが上位概念であるか、図を見ただけでは判断できない。そこで、矢印を使ってどちらの活動が上位概念であるか判断できるようにするために矢印を活用した。

図表９をもとに、体系図にまとめてみた例を図表１０に示す。各活動同士が繋がりを持っており、各活動の繋がりを追っていくと堂々巡りになってしまい、どちらが上位概念であるか明確にならないことが起きてしまった。そのため、活動システムマップを単純にＶＥ活動で扱う機能系統図には表せないことが明らかになり、この分析方法も検討を中断することとした。

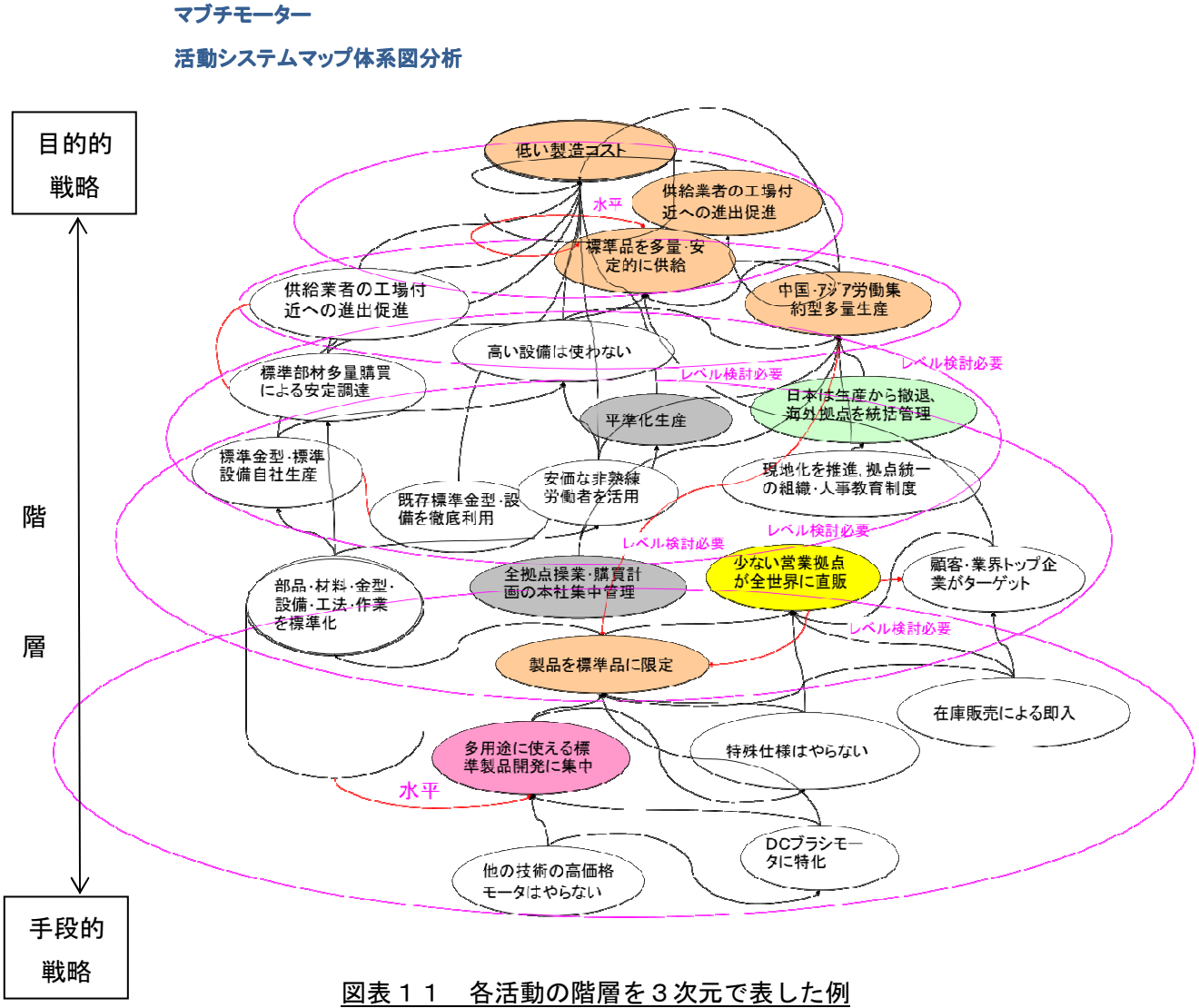
ここで図表９の番号は、図表１０の番号に対応する。



図表１０　矢印に注目して体系図にまとめた例（マブチモーターの例）

次に、図表９でより目的的なものと、手段的なものといった階層があることに注目して、図表１１に示すように３次元で表現した体系図を作成した。

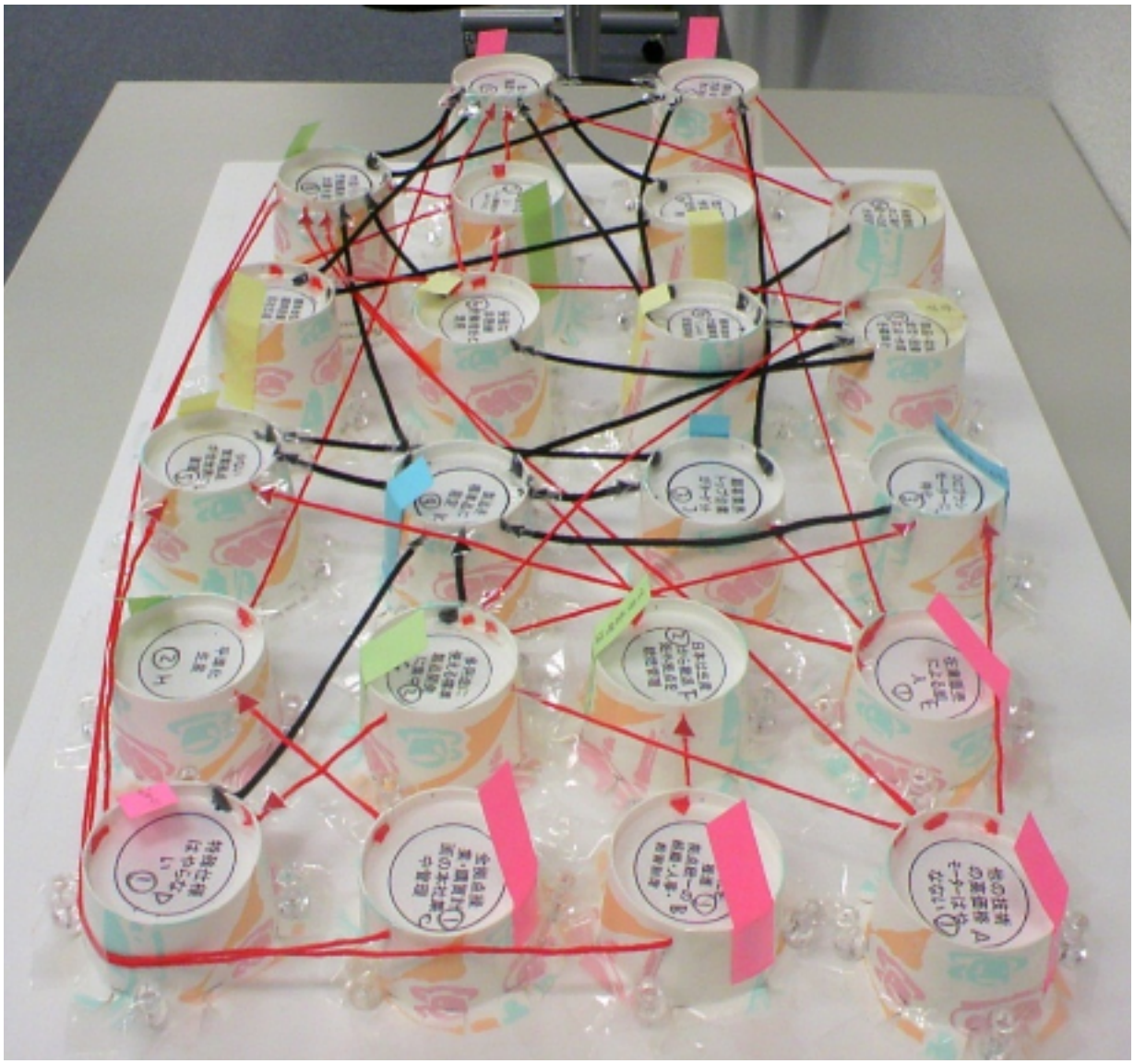
円柱状になっているものは、２つの階層に共通する戦略を表す。各活動を階層に分けることはできたものの、その戦略の要点を読み解くには複雑であったため、次なる方法を検討した。



図表１１　各活動の階層を３次元で表した例

それが、紙（平面）の上ではなく、紙コップや糸を使って実際に作成した立体的モデルである。この写真を図表１２に示した。実際に全体を見渡すことができ、この立体の体系図を見るうちに、各々の活動には親和性があることがわかった。

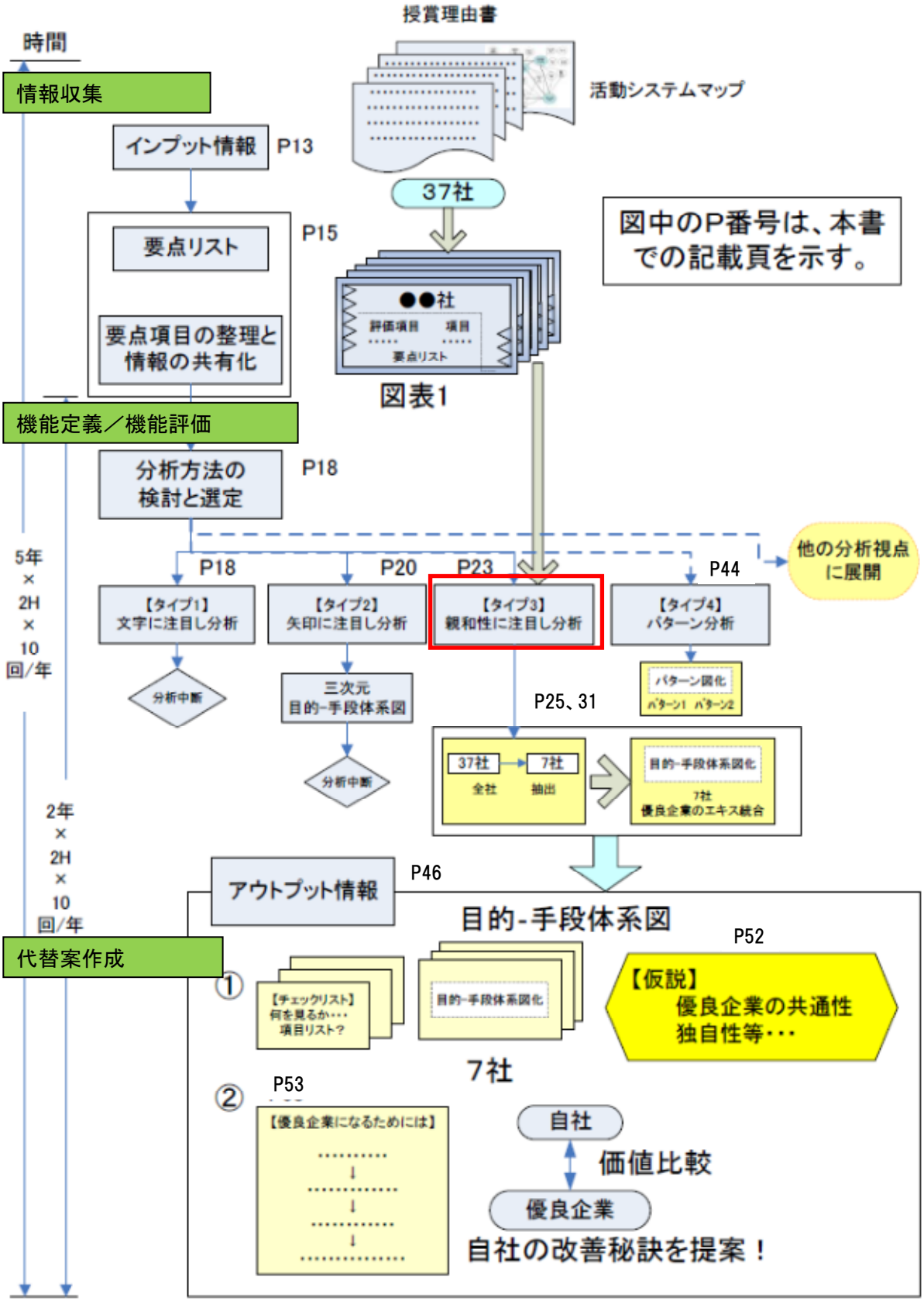
立体的な３次元の体系図でも、そのままでは分析が容易にならないため、活動システムマップに親和性があることを利用して、次に親和性に注目した方法への展開を図った。



図表１２　紙コップと糸で作った３次元のモデル

（３）親和性に注目した方法

　活動システムマップを見ている時は、線や矢印に気が取られ、グルーピングなどの発想ができなかったが、現物の立体的な体系図を見ることで、各活動の間に親和性があることに気が付き、活動システムマップから「目的－手段」の体系図に変換することができるようになった。具体的な変換方法については、次項で説明する。


時間
情報収集
インプット情報
P13
授賞理由書
活動システムマップ
37社
要点リスト
P15
要点項目の整理と情報の共有化
●●社
評価項目
項目
要点リスト
図表1
図中のP番号は、本書での記載頁を示す。
機能定義／機能評価
分析方法の検討と選定
P18
他の分析視点に展開
5年
×
2H
×
10
回/年
P18
P20
P23
P44
【タイプ1】文字に注目し分析
【タイプ2】矢印に注目し分析
【タイプ3】親和性に注目し分析
【タイプ4】パターン分析
分析中断
三次元目的-手段体系図
分析中断
パターン図化
パターン1 パターン2
P25、31
37社
全社
7社
抽出
目的-手段体系図化
7社
優良企業のエキス統合
2年
×
2H
×
10
回/年
アウトプット情報
P46
目的-手段体系図
代替案作成
①
【チェックリスト】
何を見るか・・・
項目リスト?
目的-手段体系図化
7社
P52
【仮説】
優良企業の共通性
独自性等・・・
②
P53
【優良企業になるためには】
自社
価値比較
優良企業
自社の改善秘訣を提案！

2．4　親和性を利用した“活動システムマップからの目的－手段の体系図”への変換

［目的］：各活動間の親和性を利用して、活動システムマップから「目的－手段」の体系図へ変換する方法を検討する。

［方法］：各活動をバラバラにして親和性を抽出し、目的－手段の体系図を作成する。

［手順］：①活動システム・マップをバラバラにして並べる。

②親和図法を使ってカードを並び替え、グループを作る。

③各グループ毎に、グループを代表する親和カード（グループに共通する活動をまとめて表す表現を新たなカードに書く）を作る。

④活動システムマップのコピーを用意し、手順③で作成した親和図をもとに、用意した活動システムマップのコピーにグループ化された活動を線で囲う。

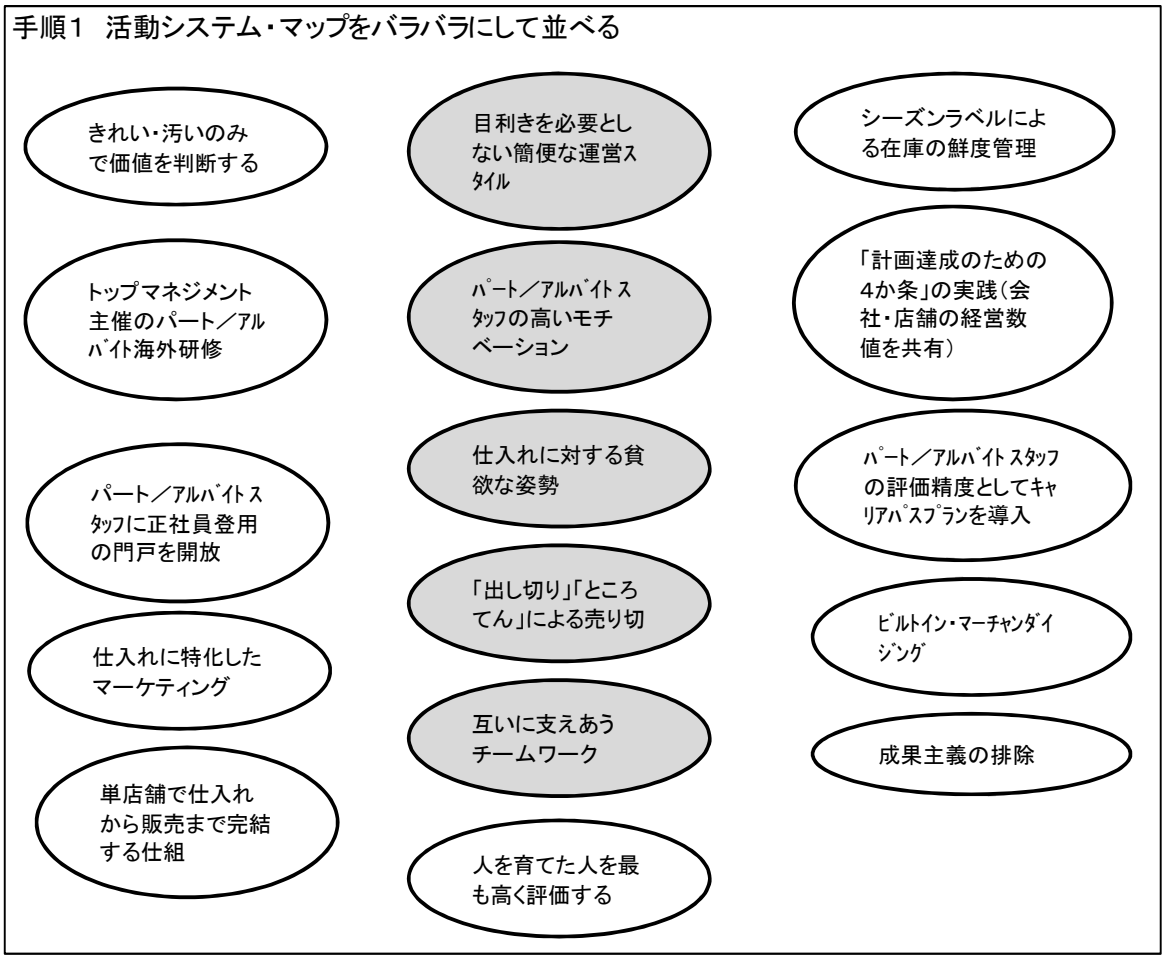
⑤活動システムマップの作成者の意図との違いが納得できれば、メンバー全員の総意でカードの位置、グループ分けを見直す。

⑥各活動を表す表現を機能表現に変換する。

⑦変換された機能表現をもとに、「目的－手段」の体系図にまとめる。

［留意点］：「親和性を利用する」とは、同じような目的の活動を集めることをいう。ここでは、ブックオフコーポレーション㈱の活動システムマップを使って変換方法を説明する。

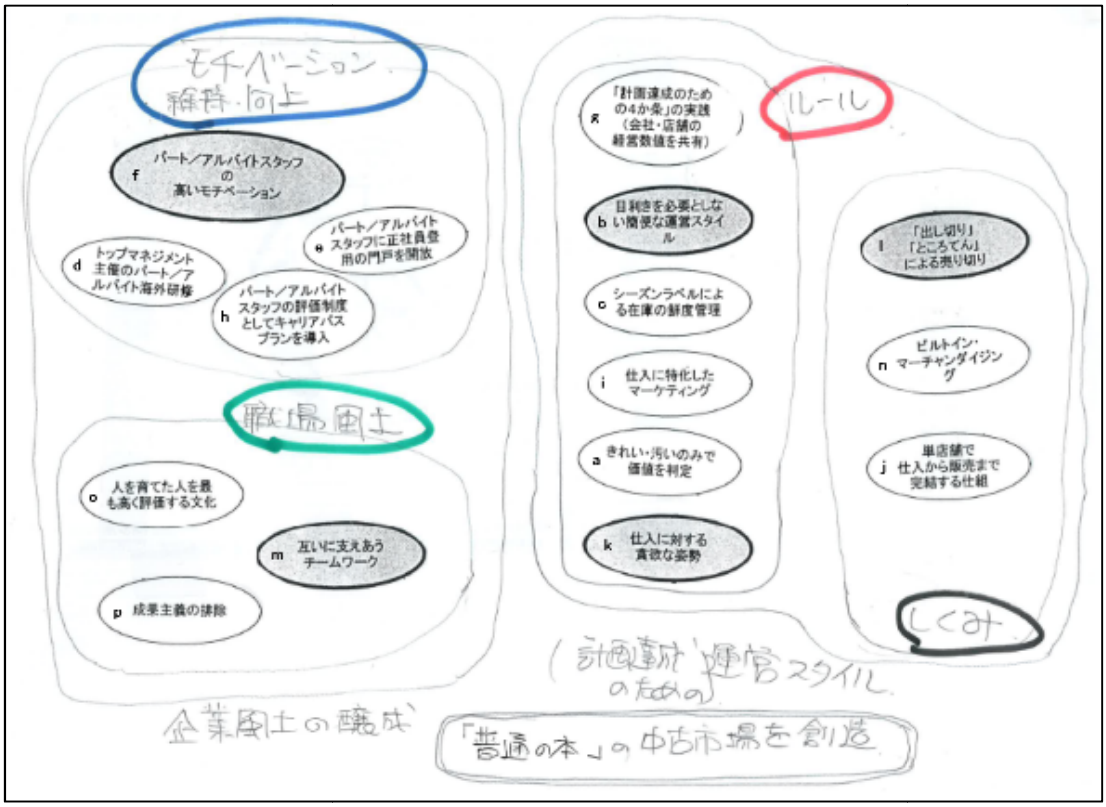
手順①　活動システムマップの各活動をバラバラにして並べる。即ち、活動システムマップをコピーしたものをハサミで切り各活動をカード化する。この時の作業イメージを図表１３に示す。



図表１３　手順①の作業イメージ

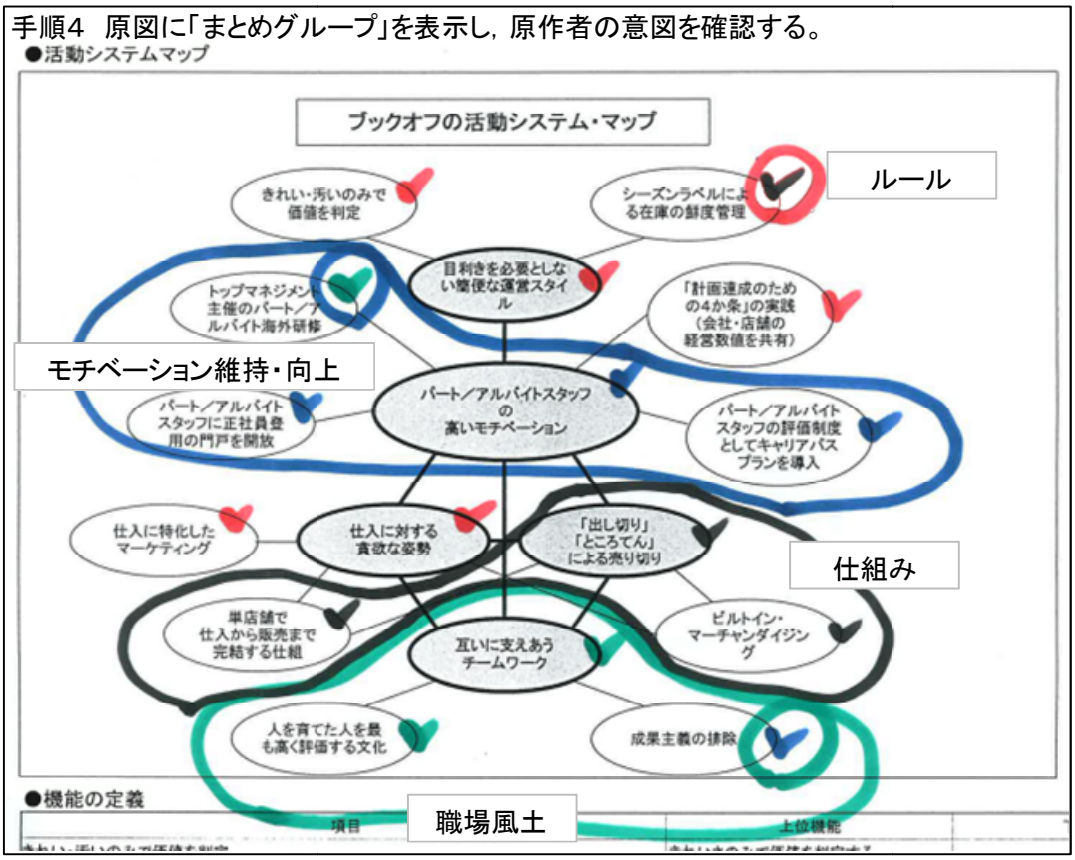
手順②　親和図法を使ってカードを並び替え、グループを作る。この時、元の活動システムマップは見ないようにする。その目的は、元の活動システムマップにある線に惑わされないようにするためである。また、カードの並び替えは、メンバー全員で実施する。即ち、メンバーの総意で行うようにする。この時の作業イメージを図表１４に示す。各企業の各活動間の繋がりをより正確に理解するためには、メンバーの総意が何より必要である。

手順③　グループ毎に、グループを代表する親和カード（グループに共通する活動をまとめて表す表現を新たなカードに書く）を作る。この時の作業イメージを図表１４に示す。



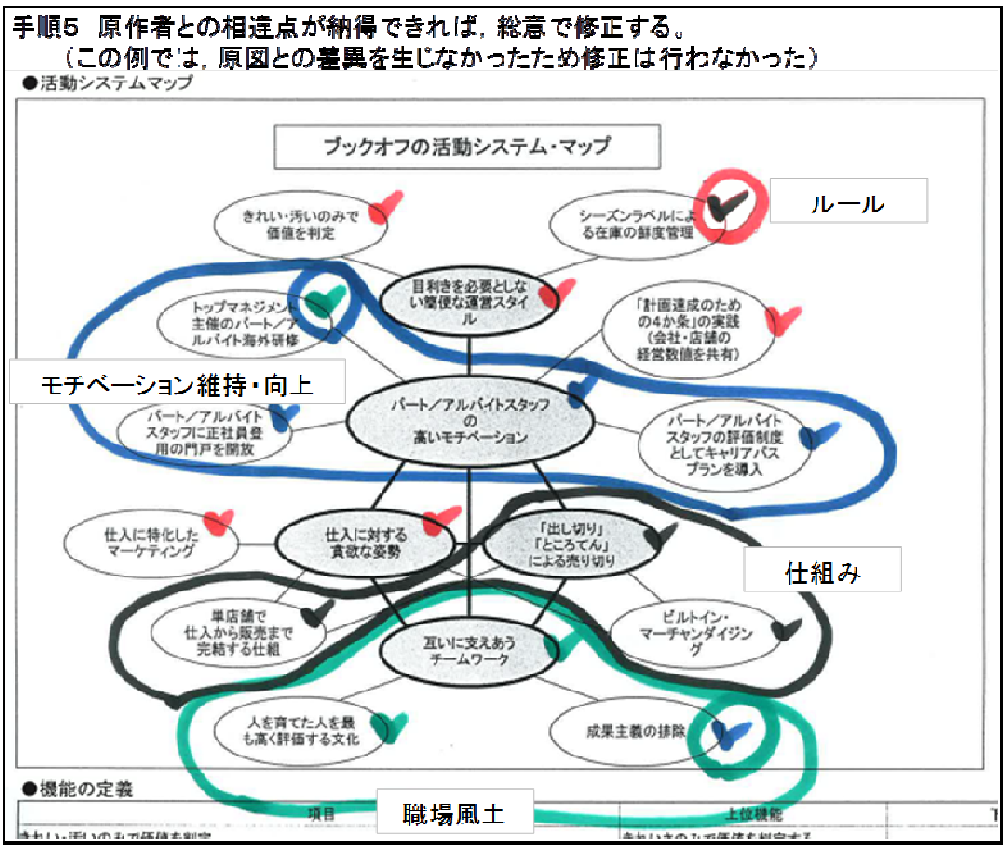
図表１４　手順②③の作業イメージ

手順④　活動システムマップのコピーを用意し、手順③で作成した親和図をもとに、用意した活動システムマップのコピーにグループ化された活動を線で囲う。活動システムマップのカードをもとに作った親和図と、元々の活動システムマップの作成者の意図を確認する。この時の作業イメージを図表１５に示す。



図表１５　手順④の作業イメージ

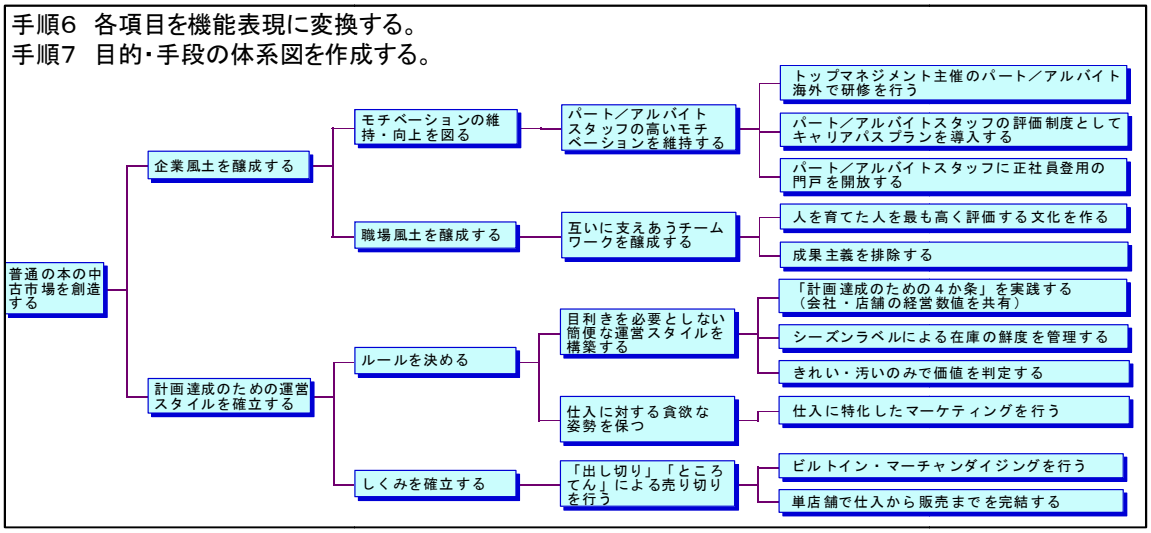
手順⑤　作成者の意図をもとに、グループ分けを確認する。この時の作業イメージを図表１６に示す。



図表１６　手順⑤の作業イメージ

手順⑥　各活動を表す表現を機能表現に変換する。即ち、「～を～する」という表現に置き変える。単純に機能表現に置き換えられない場合には、その目的や意図を確認して、適切な機能表現を検討し表現を見直す。この時の作業イメージを図表１７に示す。この時、カードに色のついた活動は上位概念のとして位置づけ、色がついていない活動は下位に位置づけた。

手順⑦　変換された機能表現をもとに、「目的－手段」の体系図にまとめる。この時の作業イメージを図表１７に示す。



図表１７　手順⑥⑦の作業イメージ

（親和性を利用した“活動システムマップからの目的－手段の体系図”への変換）

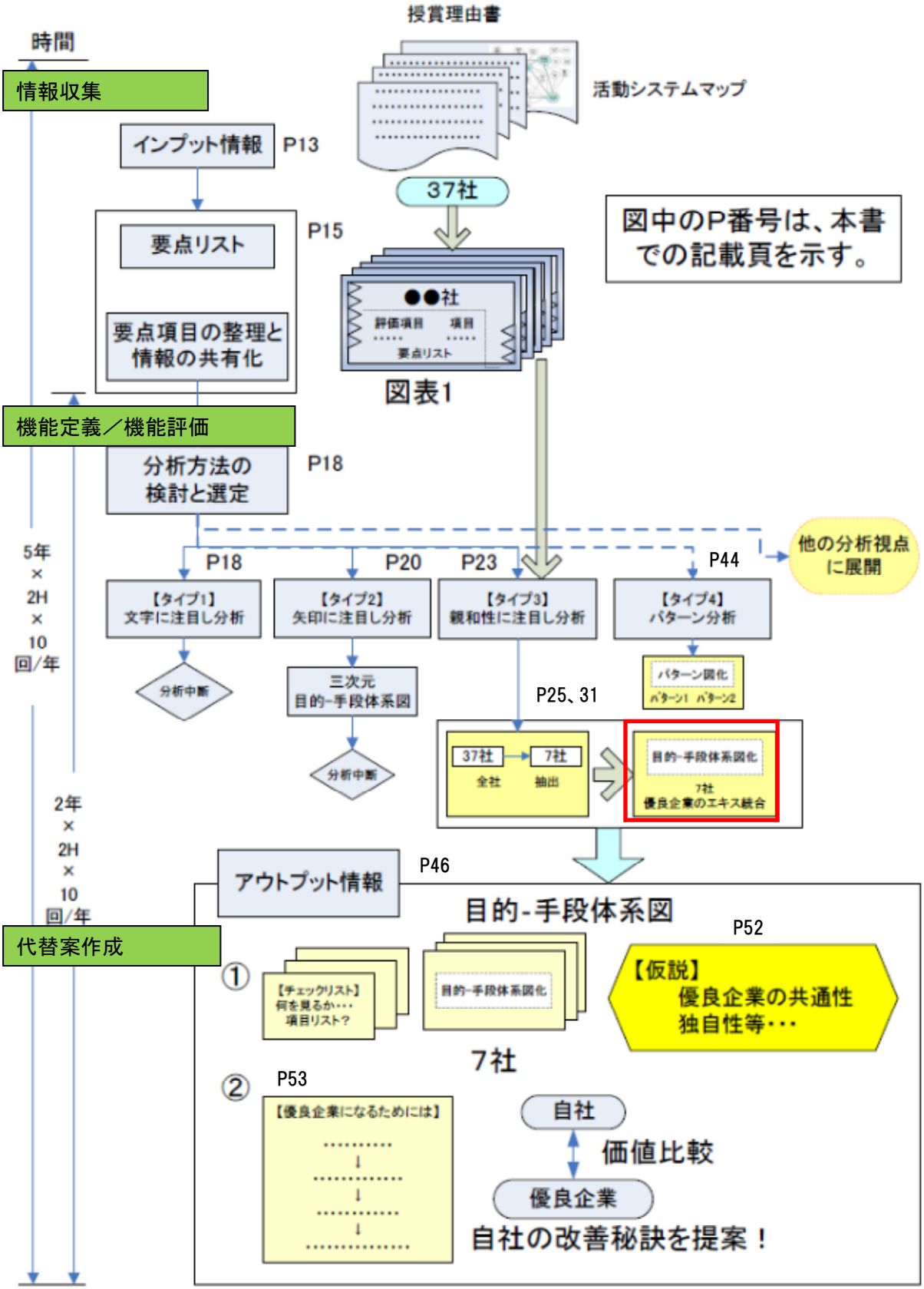
この手順で作成したものをまとめたものが図表１８である。

図表１８　これまで作成した図表のまとめ

この手順を使い、活動システムマップから「目的－手段」の体系図に変換した例を図表１９から図表２４に示す。これまでに変換を実施した企業は次の７社である。この７社のうち本項で紹介したブックオフコーポレーションを除く６社について、実際に作成した図表を次項で紹介する。

（１） ブックオフコーポレーション
（２） ＨＯＹＡ
（３） オイシックス
（４） 東海バネ工業
（５） マニー
（６） パーク・コーポレーション　青山フラワーマーケット事業
（７） ファーストリテイリング　ユニクロ事業

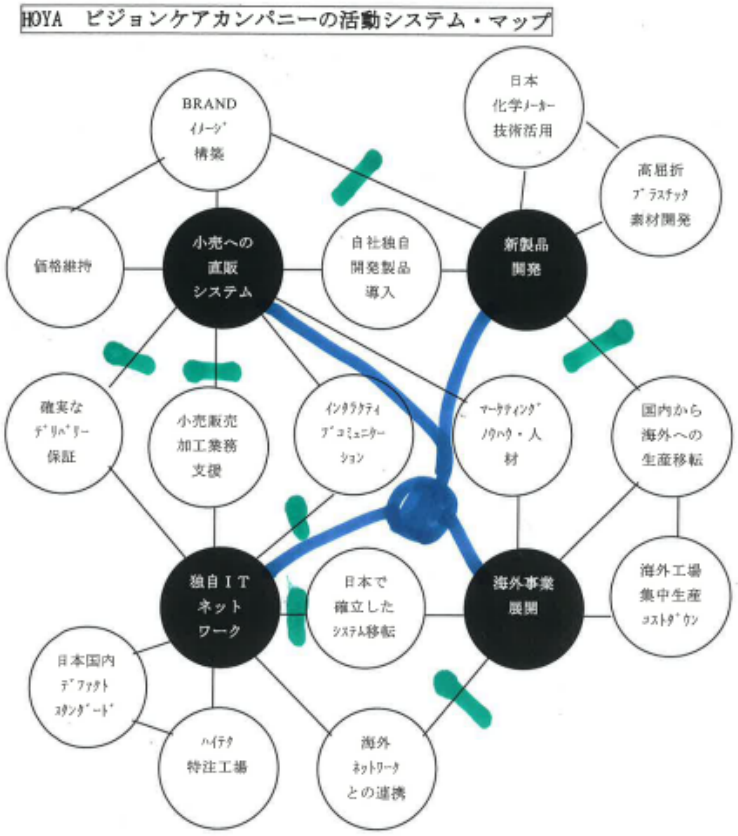
図表１７や図表１９から図表２４のように、各社の活動システムマップから親和性を利用して「目的－手段」の体系図に変換することができた。これにより、毎年表彰される日本の優良企業の活動システムマップから、我々ＶＥｒ．は受賞理由が発表されると即座に、「目的－手段」の体系図に変換して、その企業の優良足らしめた活動（戦略）間の繋がりを容易に理解するための手段を得ることができたと言える。「目的－手段」の体系図に変換できたことにより、これを応用した色々な活用方法に展開できる。これらの応用方法については後述する。


時間
情報収集
授賞理由書
活動システムマップ
インプット情報
P13
37社
要点リスト
P15
●●社
評価項目
項目
要点リスト
図表1
図中のP番号は、本書での記載頁を示す。
要点項目の整理と情報の共有化
機能定義／機能評価
分析方法の検討と選定
P18
他の分析視点に展開
5年
×
2H
×
10
回/年
P18
P20
P23
P44
【タイプ1】文字に注目し分析
【タイプ2】矢印に注目し分析
【タイプ3】親和性に注目し分析
【タイプ4】パターン分析
分析中断
三次元目的-手段体系図
分析中断
パターン図化
パターン1 パターン2
P25、31
37社
全社
7社
抽出
目的-手段体系図化
7社
優良企業のエキス統合
2年
×
2H
×
10
回/年
アウトプット情報
P46
目的-手段体系図
P52
代替案作成
①
【チェックリスト】
何を見るか・・・
項目リスト?
目的-手段体系図化
7社
【仮説】
優良企業の共通性
独自性等・・・
②
P53
【優良企業になるためには】
自社
価値比較
優良企業
自社の改善秘訣を提案！

2．5　各社の親和性を利用した分析結果

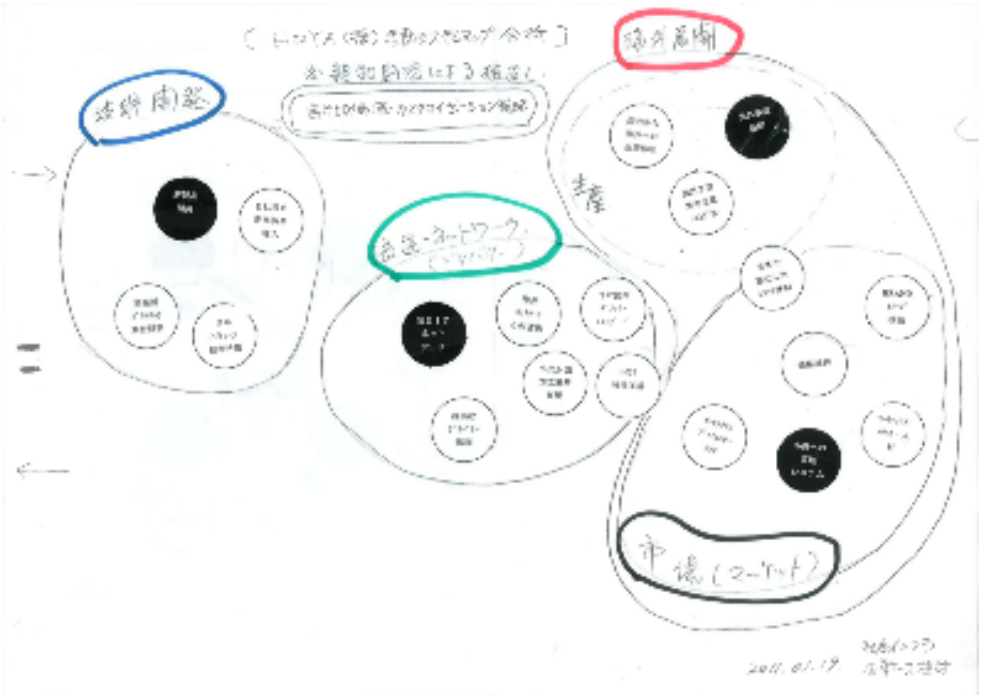
（１）ＨＯＹＡの親和性を利用した分析結果

ＨＯＹＡの活動システムマップから連関図にしたものを図表１９－１に示す。



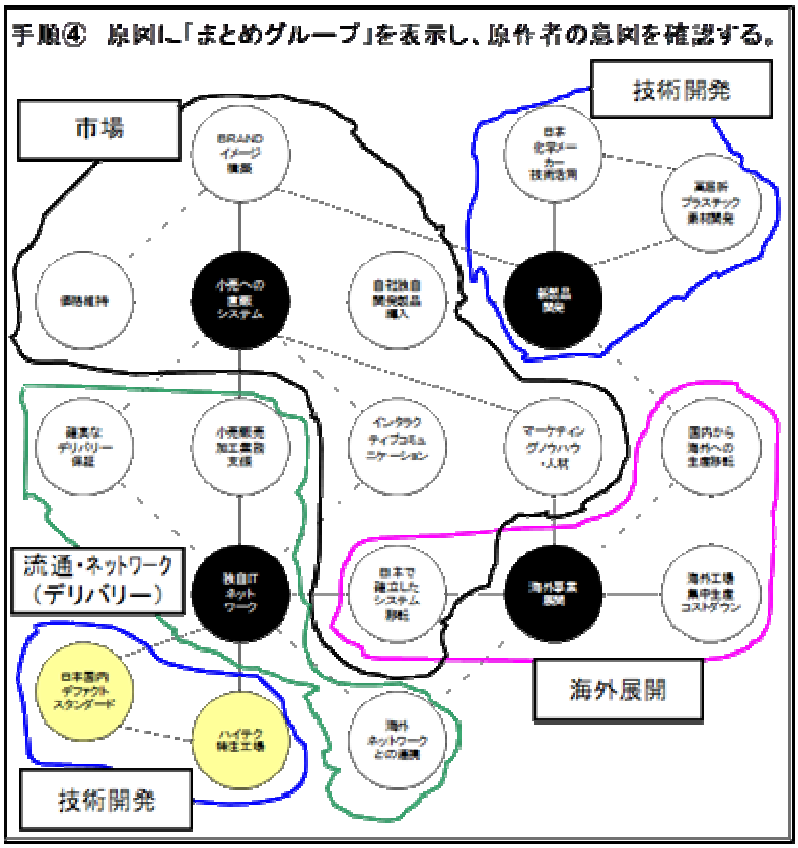
図表１９－１　本手順を活用した体系図への変換例（ＨＯＹＡ）

親和図法により、組み直しを行ったものを図表１９－２に示す。



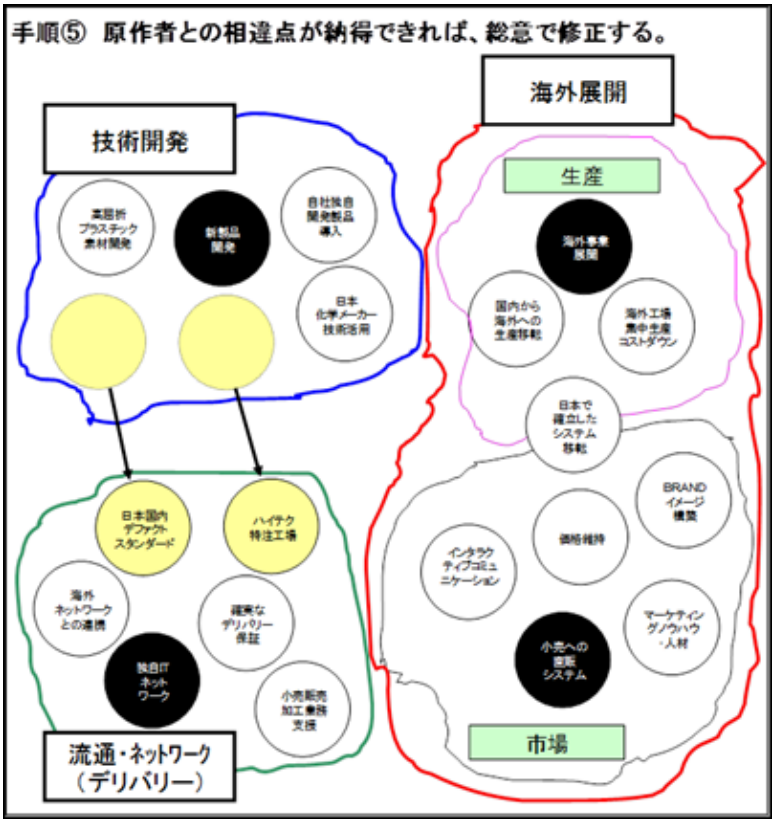
図表１９－２　本手順を活用した体系図への変換例（ＨＯＹＡ）

原図に「まとめグループ」を表示して、原作者の意図を確認したものを図表１９－３に示す。



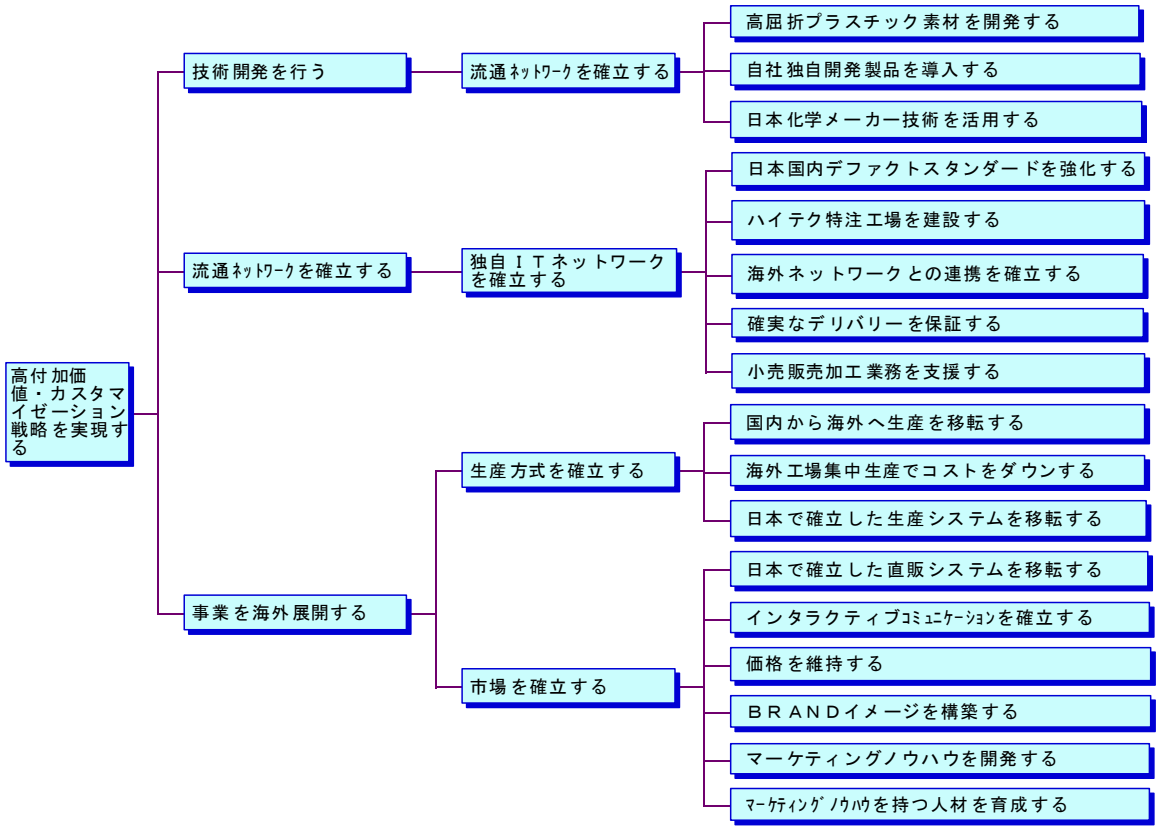
図表１９－３　本手順を活用した体系図への変換例（ＨＯＹＡ）

図表１９－４は、原作者の意図を確認し、２つのカードの相違点をメンバーが納得した上で、総意として変更した例である。



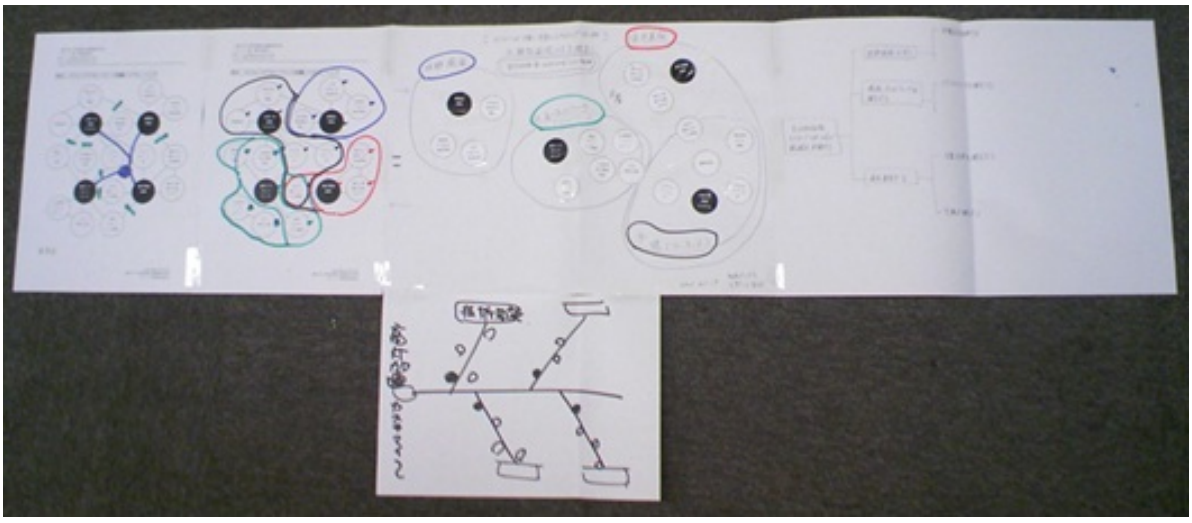
図表１９－４　本手順を活用した体系図への変換例（ＨＯＹＡ）

親和カードを利用して、目的－手段の体系図に表したものを図表１９－５に示す。



図表１９－５　本手順を活用した体系図への変換例（ＨＯＹＡ）

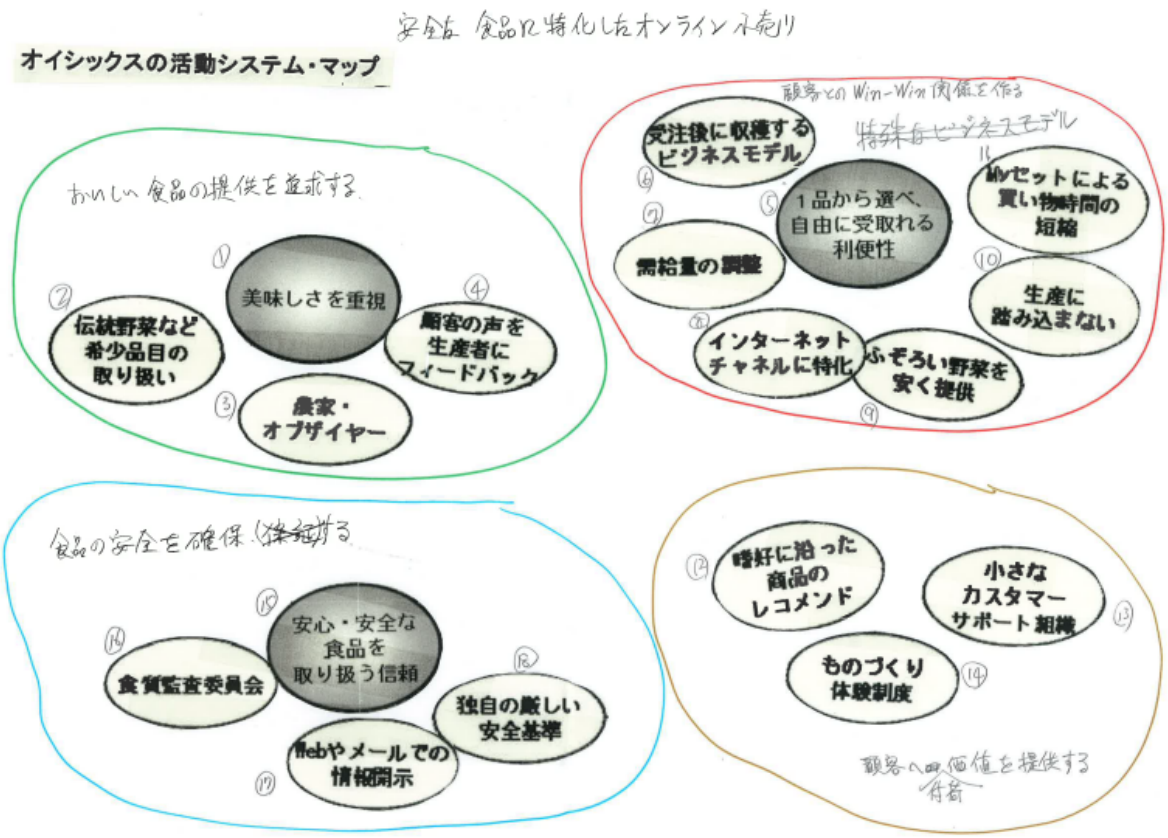
分析の結果をまとめたものを図表１９－６に示す。



図表１９－６　本手順を活用した体系図への変換例（ＨＯＹＡ）

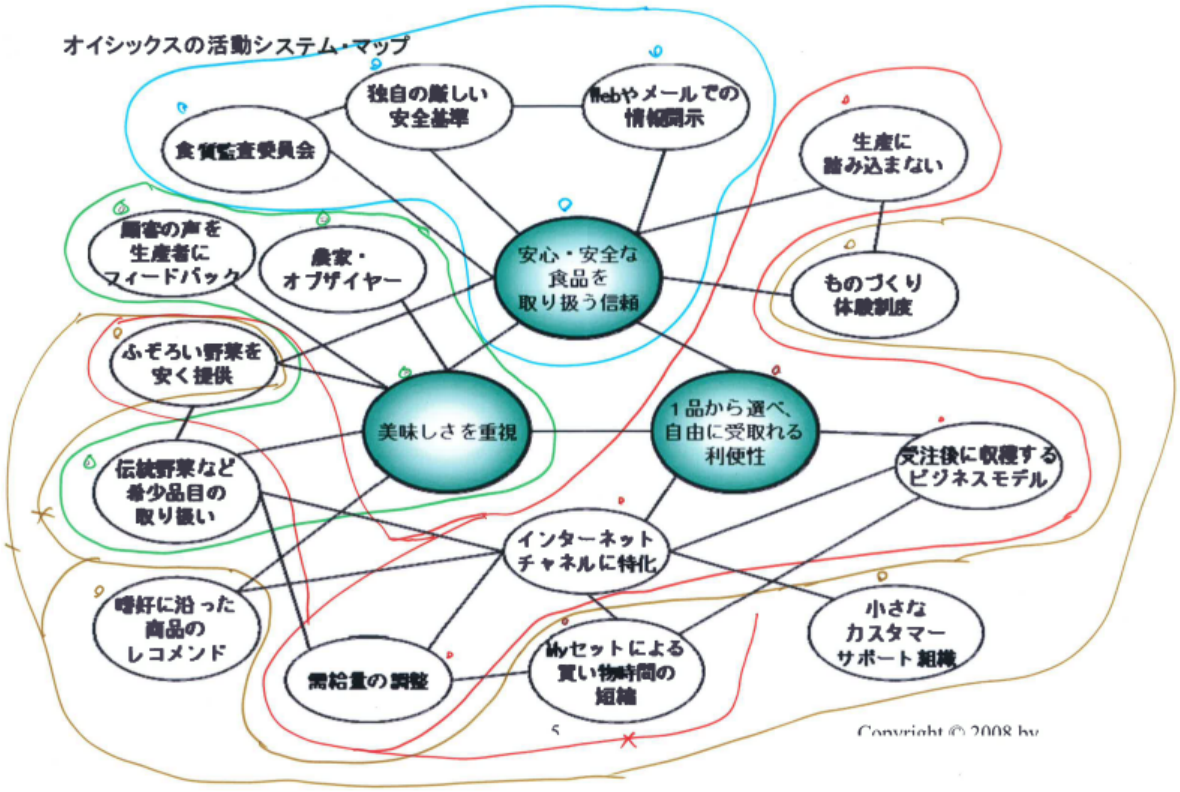
（２）オイシックスの親和性を利用した分析結果

各グループに親和カード設定したものを図表２０－１に示す。



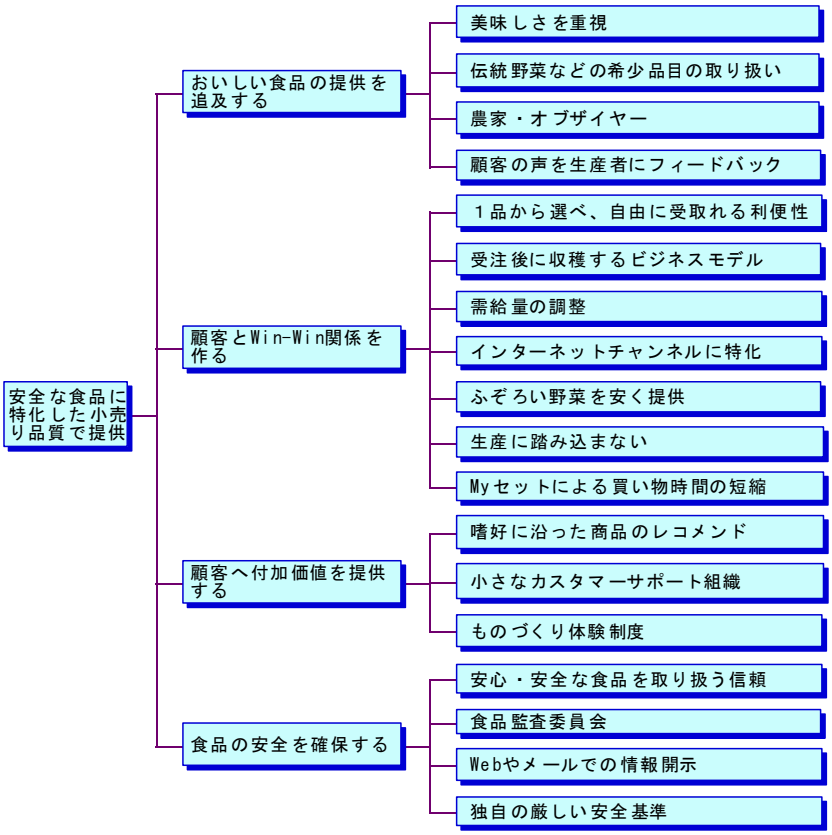
図表２０－１　本手順を活用した体系図への変換例（オイシックス）

原図に「まとめグループ」を表示し、原作者の意図を確認したものを図表２０－２に示す。



図表２０－２　本手順を活用した体系図への変換例（オイシックス）

親和カードを利用して、目的－手段の体系図に表したものを図表２０－３に示す。



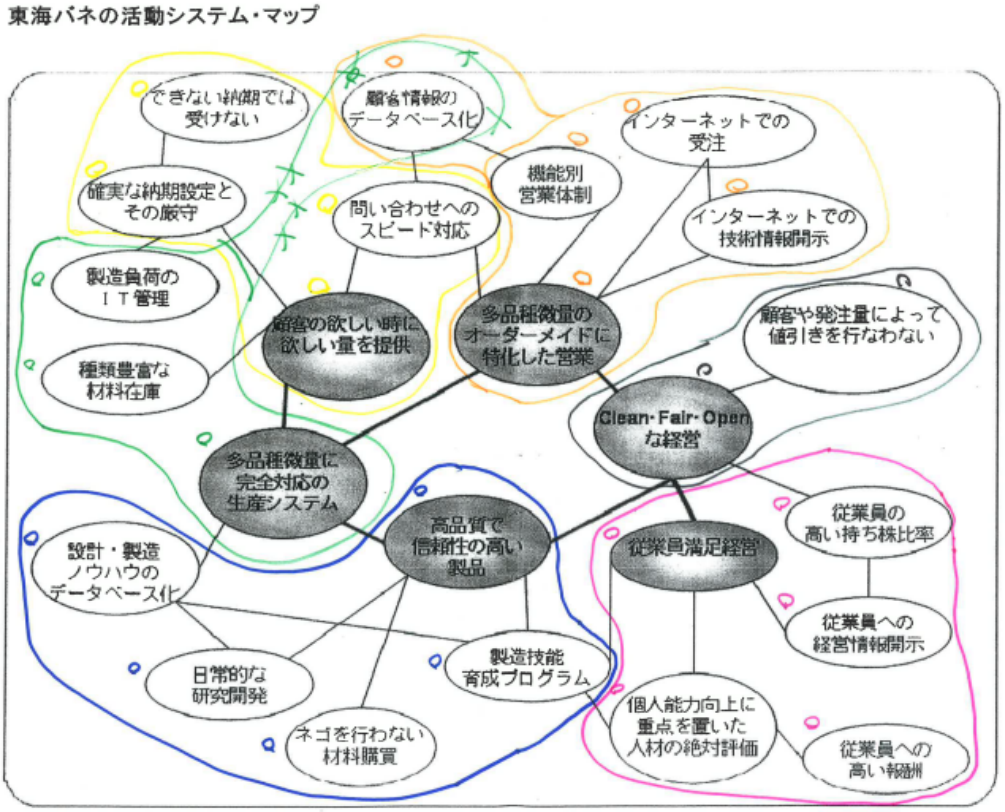
図表２０－３　本手順を活用した体系図への変換例（オイシックス）

（３）東海バネの親和性を利用した分析結果

各グループに親和カード設定したものを図表２１－１に示す。

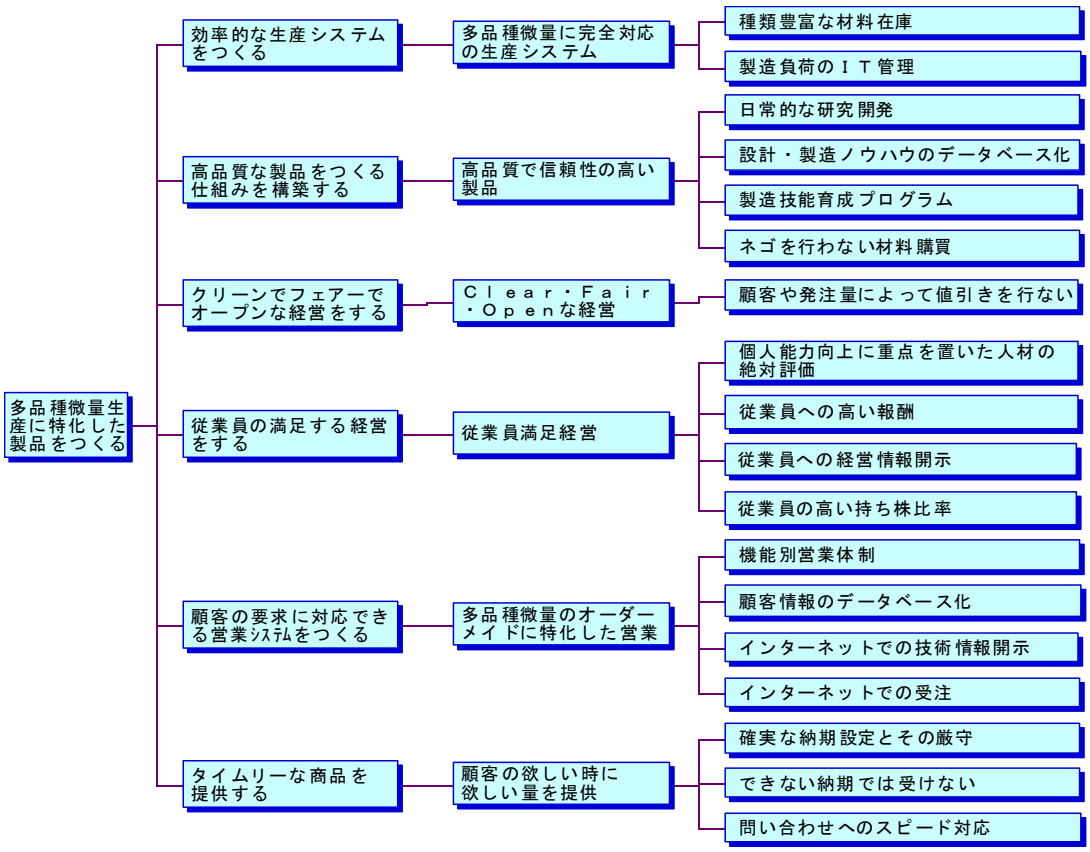
図表２１－１　本手順を活用した体系図への変換例（東海バネ）

原図に「まとめグループ」を表示し、原作者の意図を確認したものを図表２１－２に示す。



図表２１－２　本手順を活用した体系図への変換例（東海バネ）

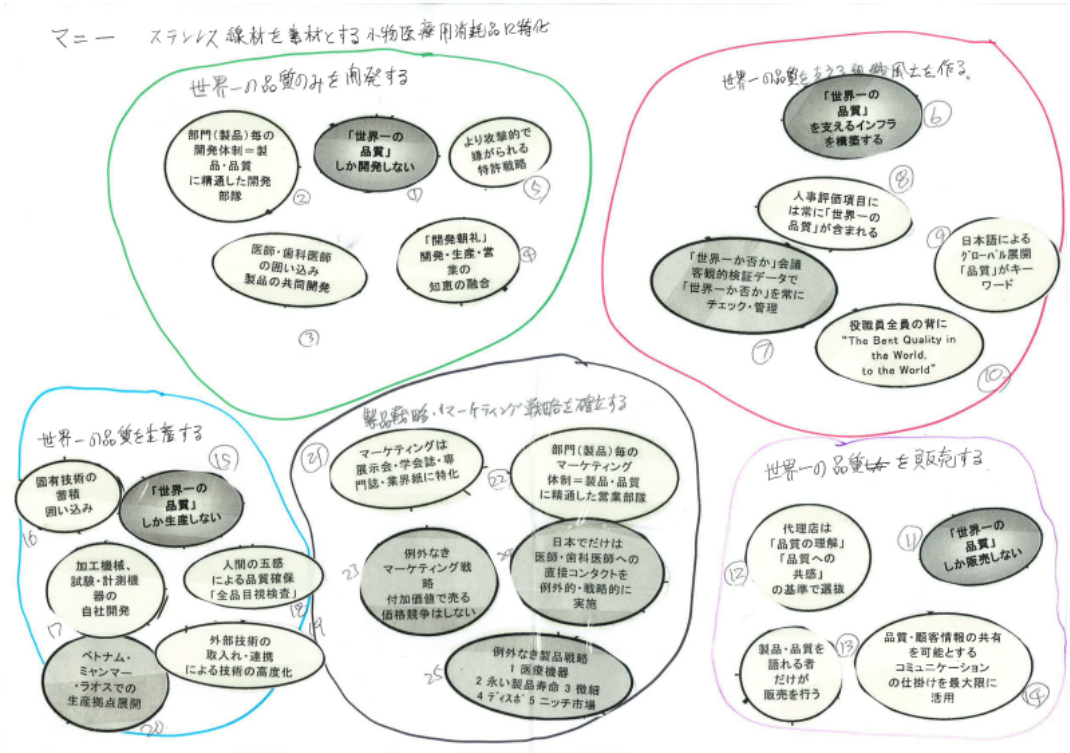
親和カードを利用して、目的－手段の体系図に表したものを図表２１－３に示す。



図表２１－３　本手順を活用した体系図への変換例（東海バネ）

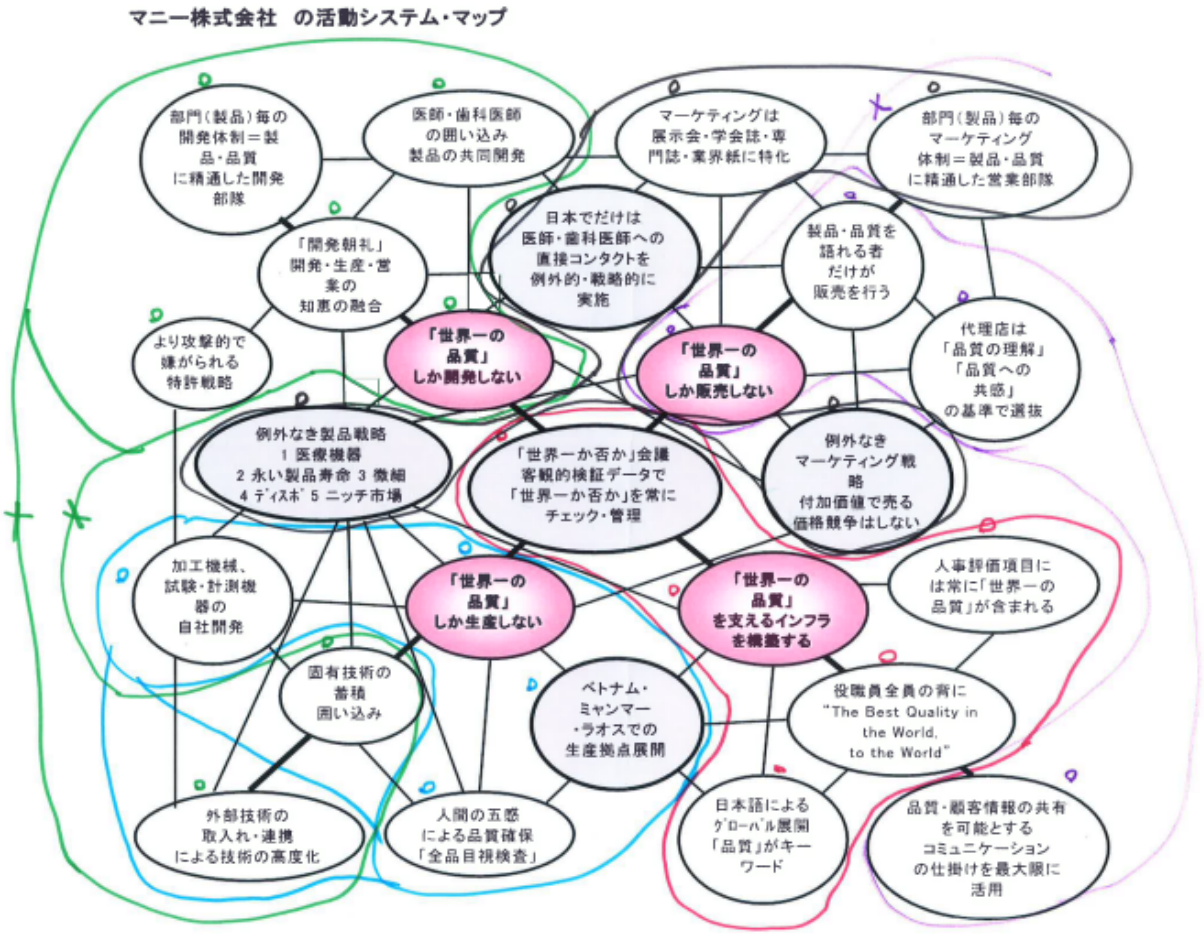
（４）マニーの親和性を利用した分析結果

各グループに親和カード設定した図を図表２２－１に示す。



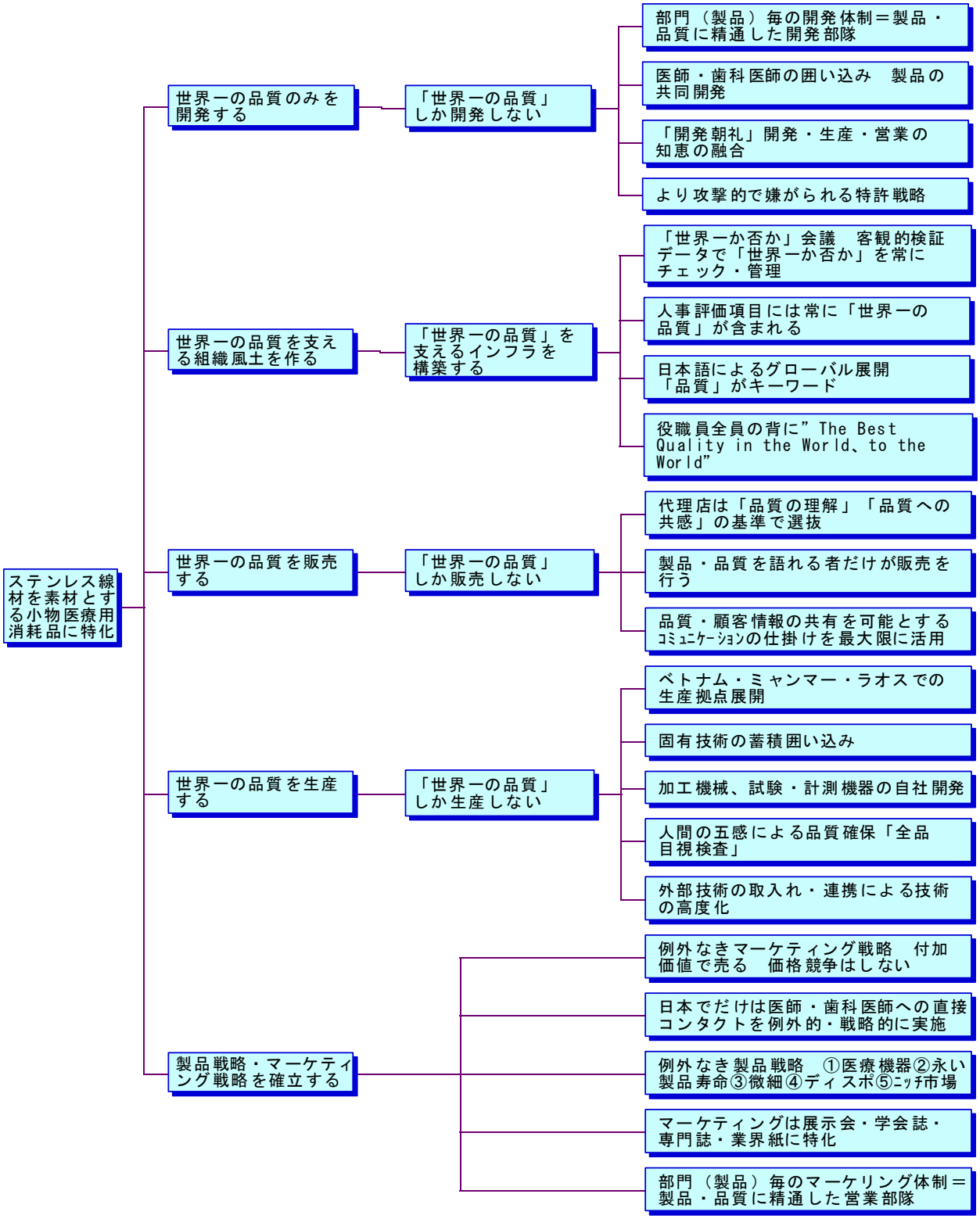
図表２２－１　本手順を活用した体系図への変換例（マニー）

原図に「まとめグループ」を表示し、原作者の意図を確認したものを図表２２－２に示す。



図表２２－２　本手順を活用した体系図への変換例（マニー）

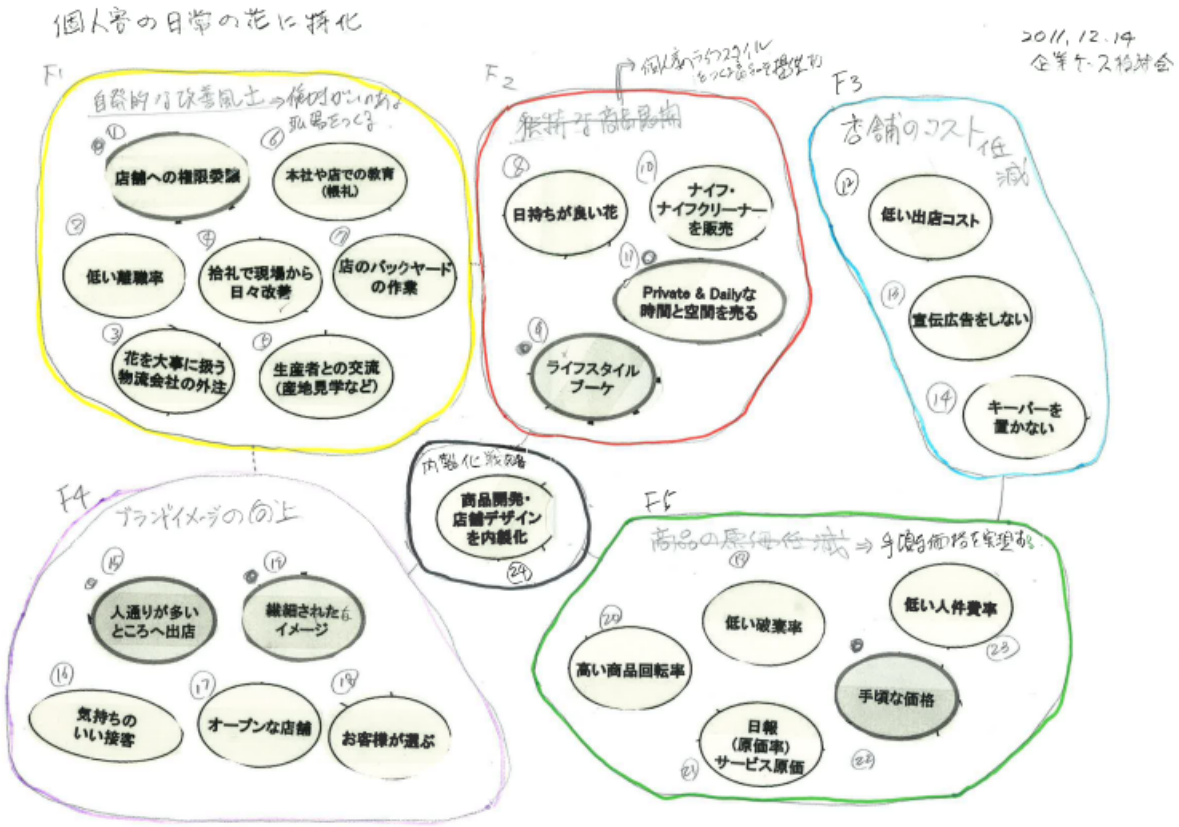
親和カードを利用して、目的－手段の体系図に表したものを図表２２－３に示す。



図表２２－３　本手順を活用した体系図への変換例（マニー）

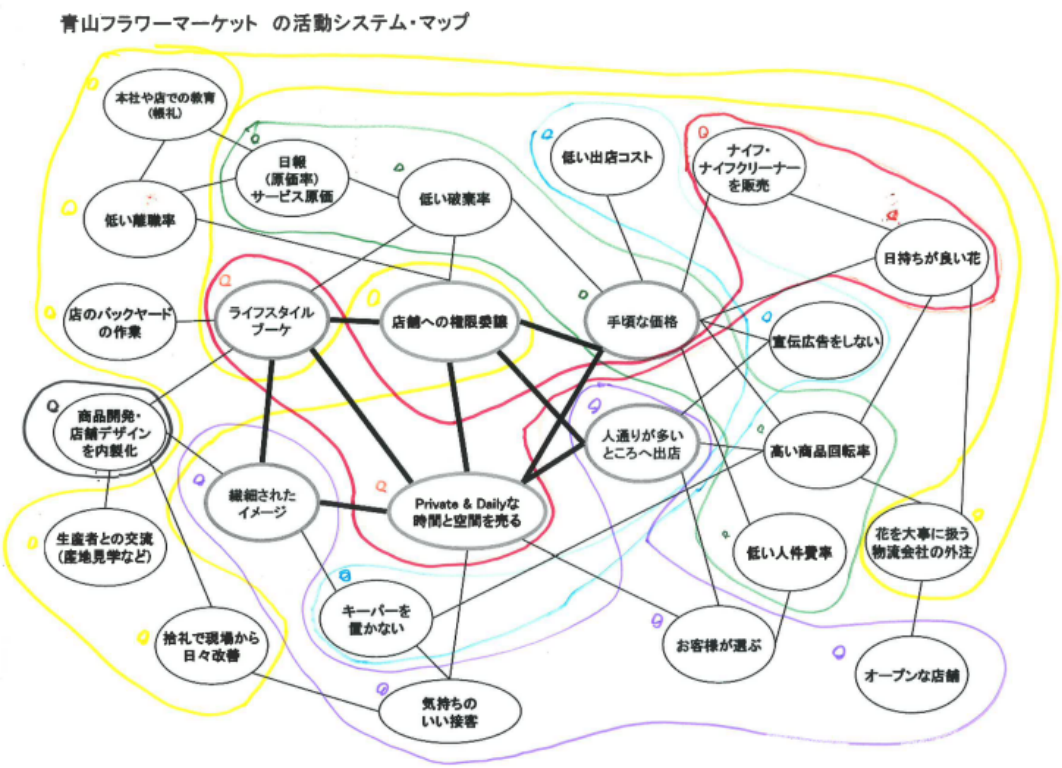
（５）青山フラワーの親和性を利用した分析結果

各グループに親和カード設定したものを図表２３－１に示す。



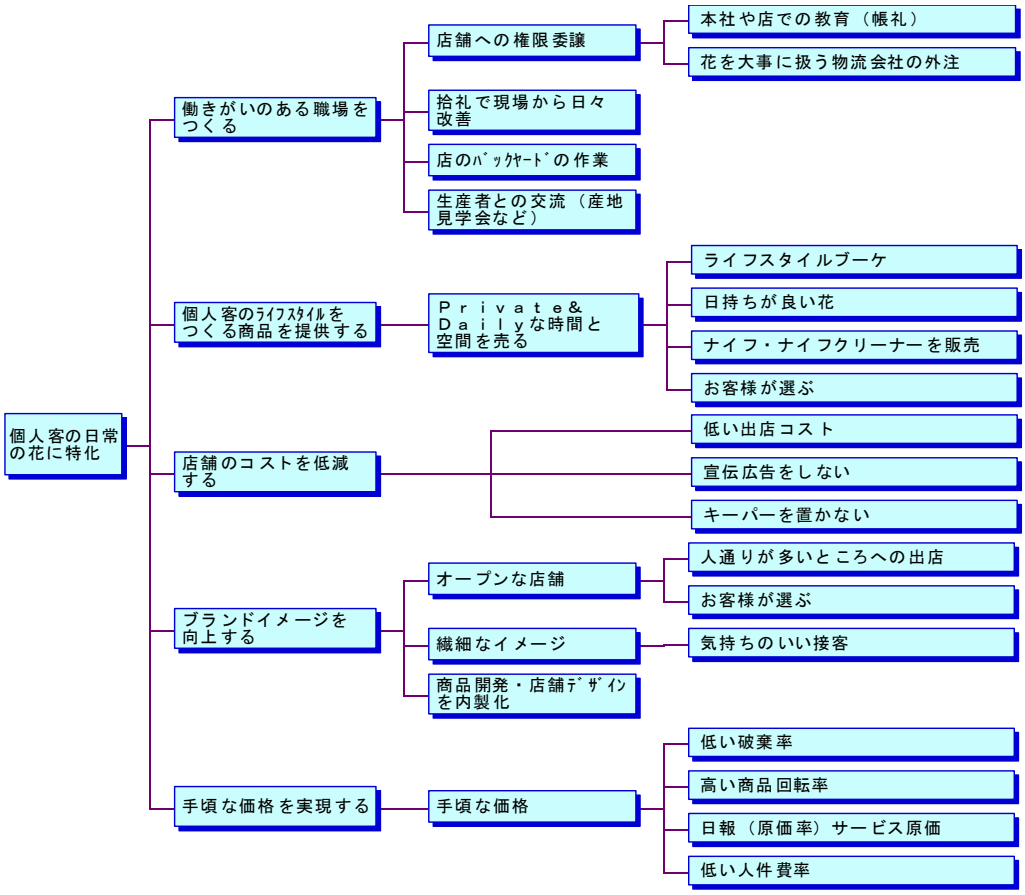
図表２３－１　本手順を活用した体系図への変換例（青山フラワー）

原図に「まとめグループ」を表示し、原作者の意図を確認したものを図表２３－２に示す。



図表２３－２　本手順を活用した体系図への変換例（青山フラワー）

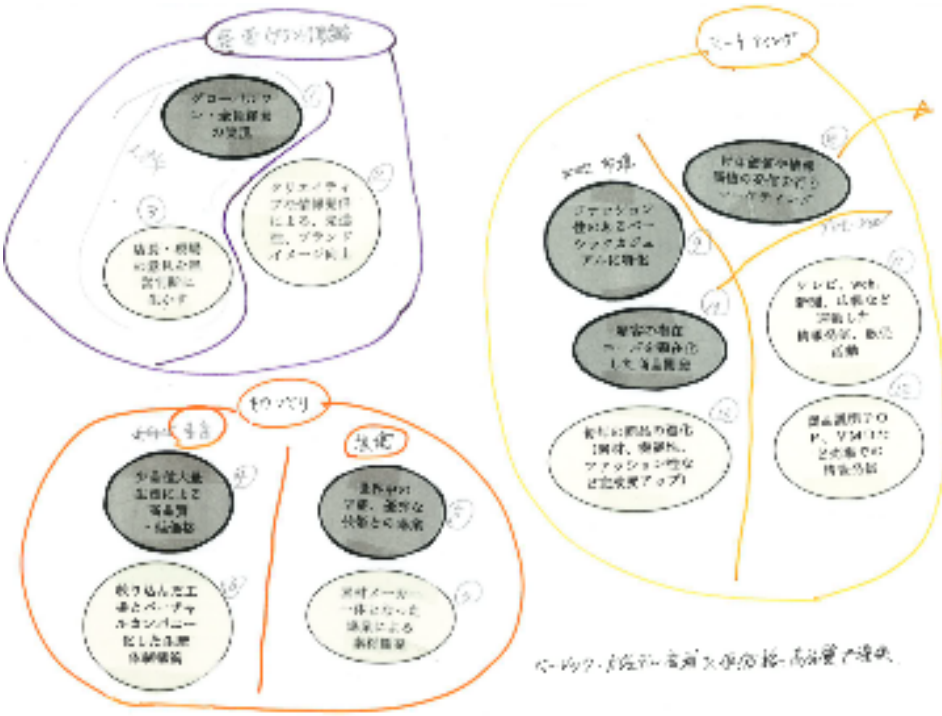
親和カードを利用して、目的－手段の体系図に表したものを図表２３－３に示す。



図表２３－３　本手順を活用した体系図への変換例（青山フラワー）

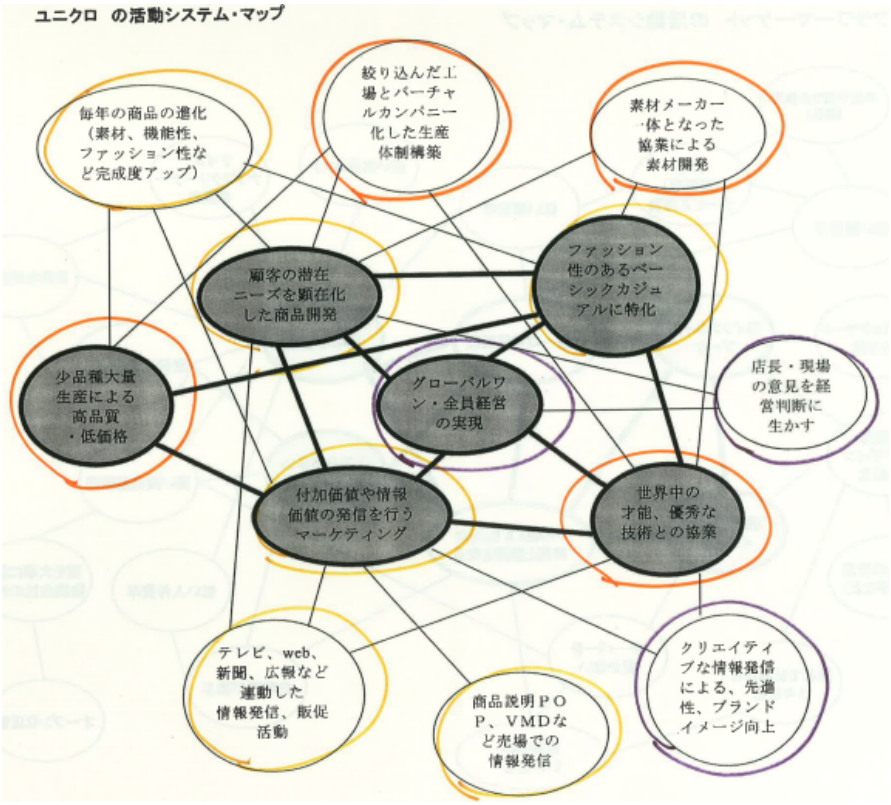
（６）ユニクロの親和性を利用した分析結果

各グループに親和カード設定したものを図表２４－１に示す。



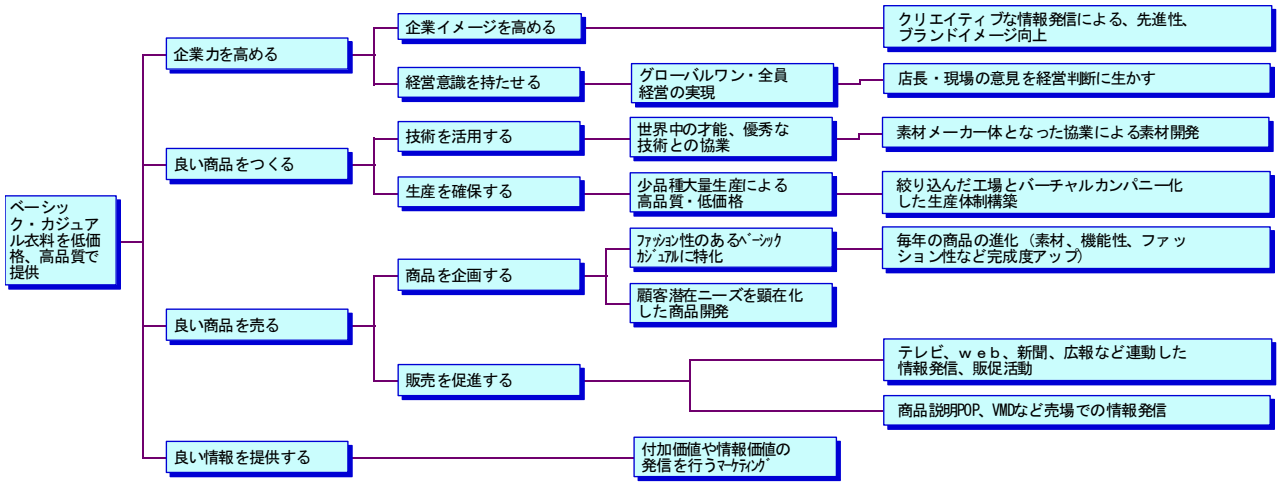
図表２４－１　本手順を活用した体系図への変換例（ユニクロ）

原図に「まとめグループ」を表示し、原作者の意図を確認したものを図表２４－２に示す。

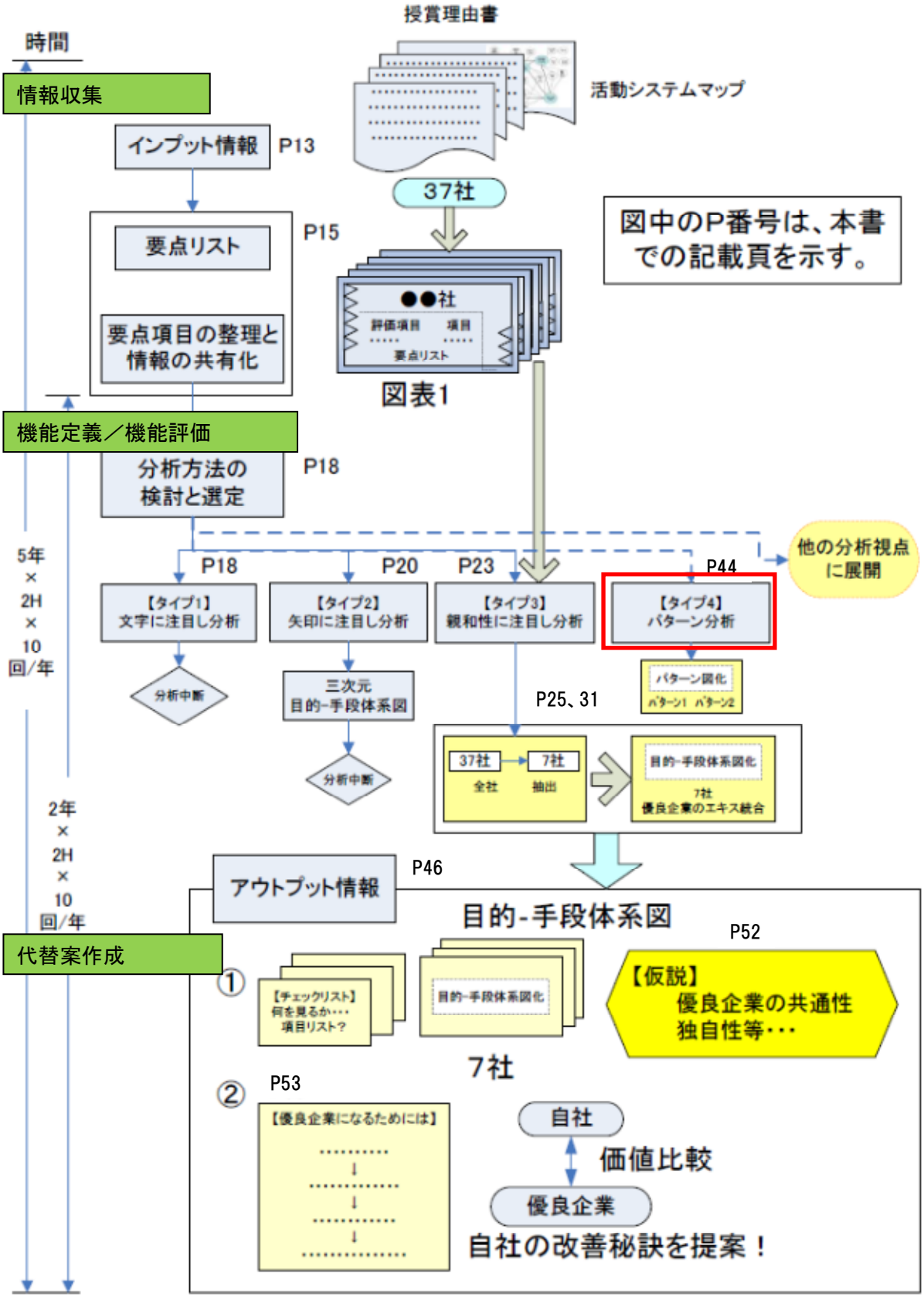


図表２４－２　本手順を活用した体系図への変換例（ユニクロ）

親和カードを利用して、目的－手段の体系図に表したものを図表２４－３に示す。



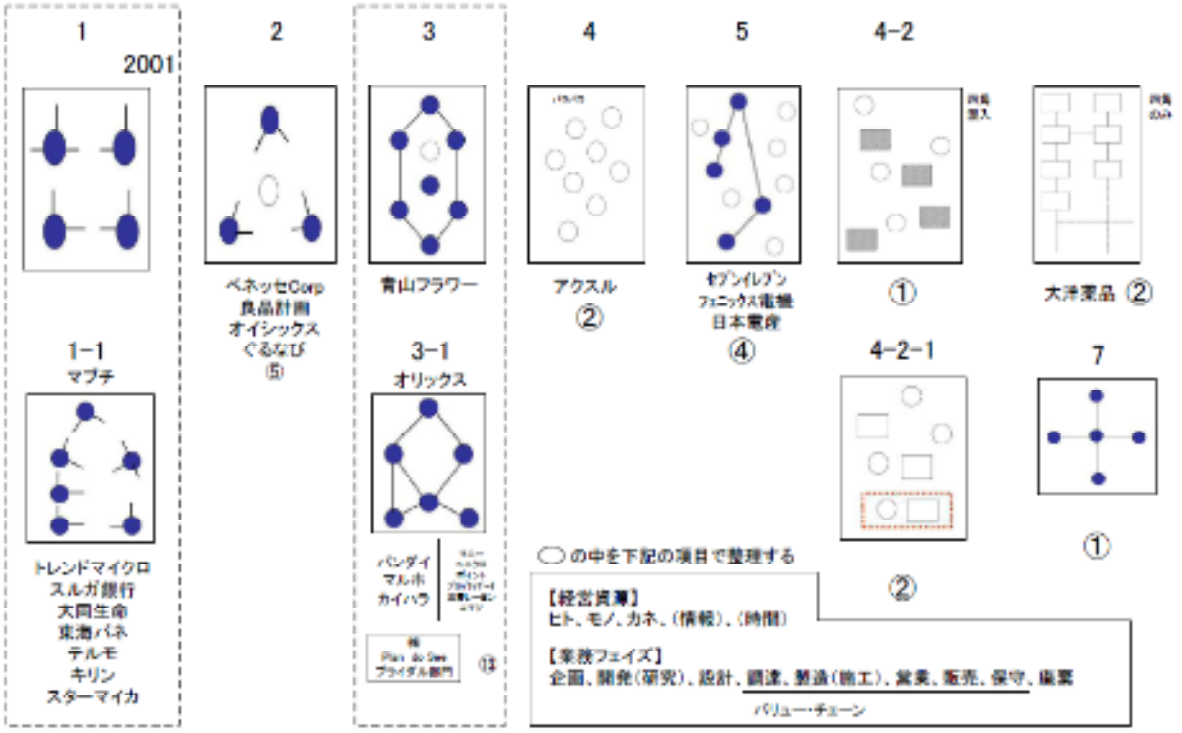
図表２４－３　本手順を活用した体系図への変換例（ユニクロ）


授賞理由書
時間
情報収集
インプット情報
P13
活動システムマップ
37社
図中のP番号は、本書での記載頁を示す。
要点リスト
P15
●●社
評価項目
項目
要点リスト
要点項目の整理と情報の共有化
図表1
機能定義／機能評価
分析方法の検討と選定
P18
他の分析視点に展開
5年
×
2H
×
10
回/年
P18
P20
P23
P44
【タイプ1】文字に注目し分析
【タイプ2】矢印に注目し分析
【タイプ3】親和性に注目し分析
【タイプ4】パターン分析
分析中断
三次元目的-手段体系図
パターン図化
パターン1
パターン2
P25、31
分析中断
37社
全社
7社
抽出
目的-手段体系図化
7社
優良企業のエキス統合
2年
×
2H
×
10
回/年
アウトプット情報
P46
目的-手段体系図
P52
代替案作成
①
【チェックリスト】
何を見るか・・・
項目リスト?
目的-手段体系図化
【仮説】
優良企業の共通性
独自性等・・・
7社
②
P53
【優良企業になるためには】
自社
価値比較
優良企業
自社の改善秘訣を提案！

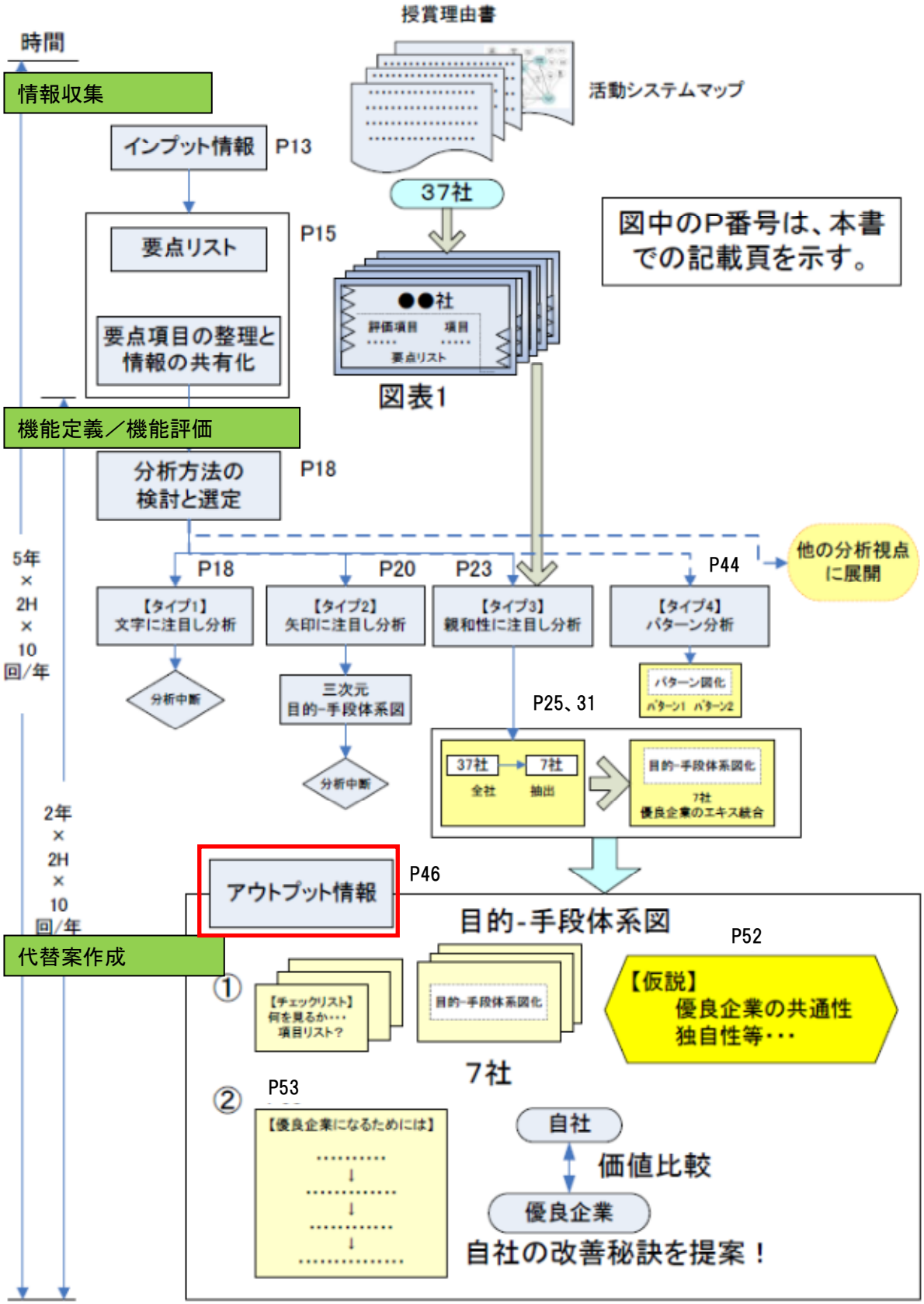
2．６ パターン分析

［目的］：活動システムマップをパターン化することにより、優良企業のエッセンスを読み解く方法を確立する。
［方法］：見た目のパターンから優良企業のエッセンスを読み解く方法を検討する。
［手順］：発表された活動システムマップからパターンに分類する。
［留意点］：当初のシステムマップの線の太さ、活動の重要性を尊重する。

実際に実施したパターン化の例を図表２５に示す。
優良企業エッセンスを読み解くところまでには至っていない。今後の検討に期待されている。



図表２５　パターン分析の一例


授賞理由書
時間
情報収集
インプット情報
P13
活動システムマップ
37社
図中のP番号は、本書での記載頁を示す。
要点リスト
P15
●●社
評価項目
項目
要点リスト
要点項目の整理と情報の共有化
図表1
機能定義／機能評価
分析方法の検討と選定
P18
他の分析視点に展開
5年×2H×10回/年
P18
P20
P23
P44
【タイプ1】文字に注目し分析
【タイプ2】矢印に注目し分析
【タイプ3】親和性に注目し分析
【タイプ4】パターン分析
分析中断
三次元目的-手段体系図
分析中断
パターン図化
パターン1 パターン2
P25、31
37社
全社
7社
抽出
目的-手段体系図化
7社
優良企業のエキス統合
2年×2H×10回/年
アウトプット情報
P46
代替案作成
目的-手段体系図
P52
【仮説】
優良企業の共通性
独自性等・・・
①
【チェックリスト】
何を見るか・・・
項目リスト?
目的-手段体系図化
7社
②
P53
【優良企業になるためには】
自社
価値比較
優良企業
自社の改善秘訣を提案！

2．7　各企業の目的－手段の体系図から優良企業の秘訣を得る体系図の作成方法

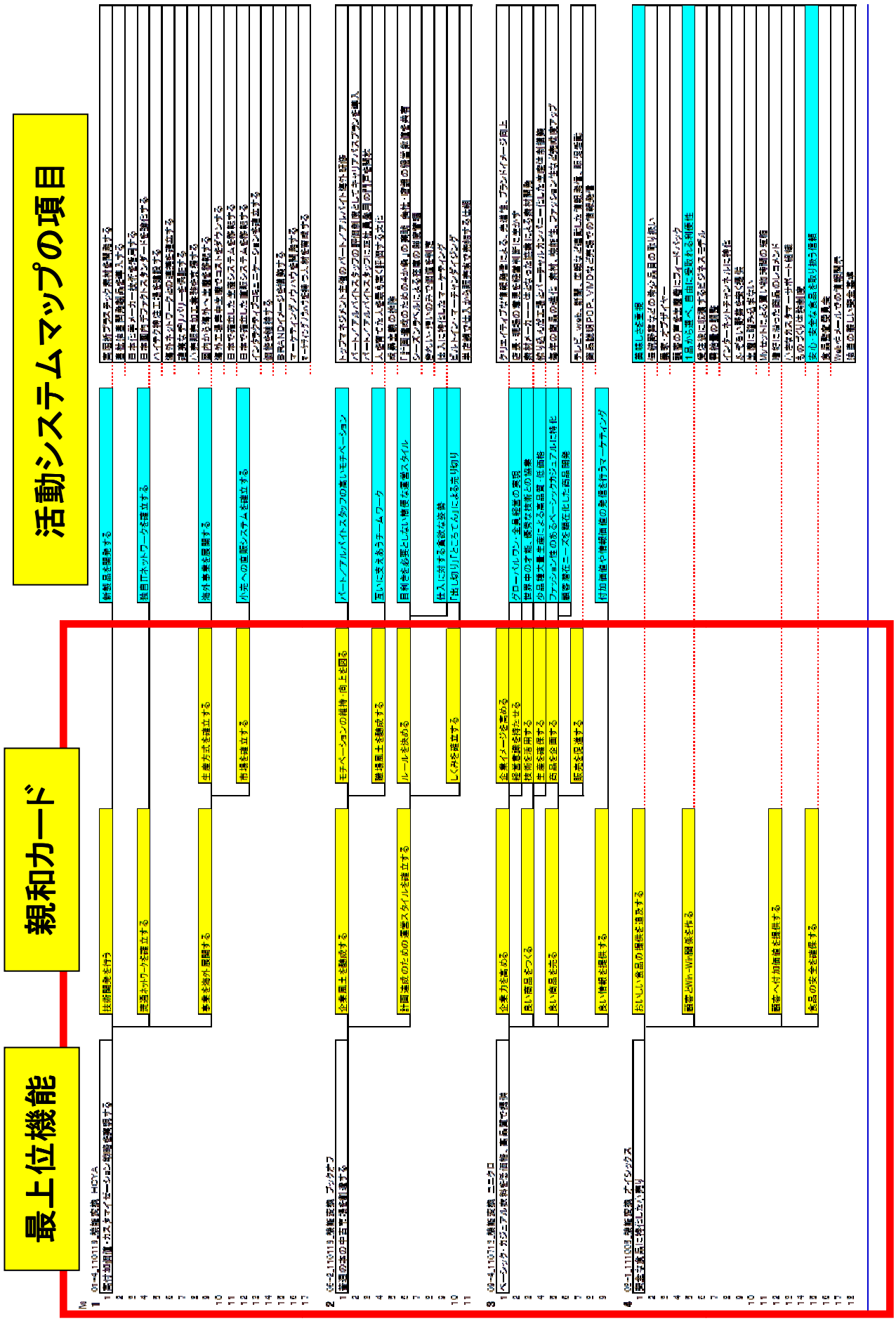
［目的］：各授賞企業の目的－手段の体系図から優良企業の秘訣を得るための体系図を作成する。
［方法］：以下に示す４つの手順で作成する。
［手順］：①各社の目的－手段の体系図から最上位機能と親和カードをラベル化する
②最上位機能と親和カードから親和性によりグループ化する。
③得られた各グループに新たな親和カードを設定し、さらに機能表現に変換する。
④追加した親和カードを加えて、目的－手段の体系図を作成する。
［留意点］：メンバーの共通の理解のもとに作業を行う。

得られた体系図から、優良企業となるための秘訣を分析する方法は、次の４つの手順で構成される。その手順の作業内容を以下に説明する。

手順①　各社の最上位機能と親和カード（目的－手段の体系図への変換で設定した親和カード、以下、各社の体系図への変換作業で設定した親和カードと呼ぶ。）をラベル化する。カードに書き写すか、印刷したものをカードに切り出す。

実際に体系図を作成してみた結果を図表２７に示す。
これは、活動システムマップの各活動までを検討の対象とするとカードの数が多く、優良企業の秘訣をまとめるための親和図を作成することが難しくなるため、各企業の最上位機能と各社の体系図への変換作業で設定した親和カードのみを使うことにした。

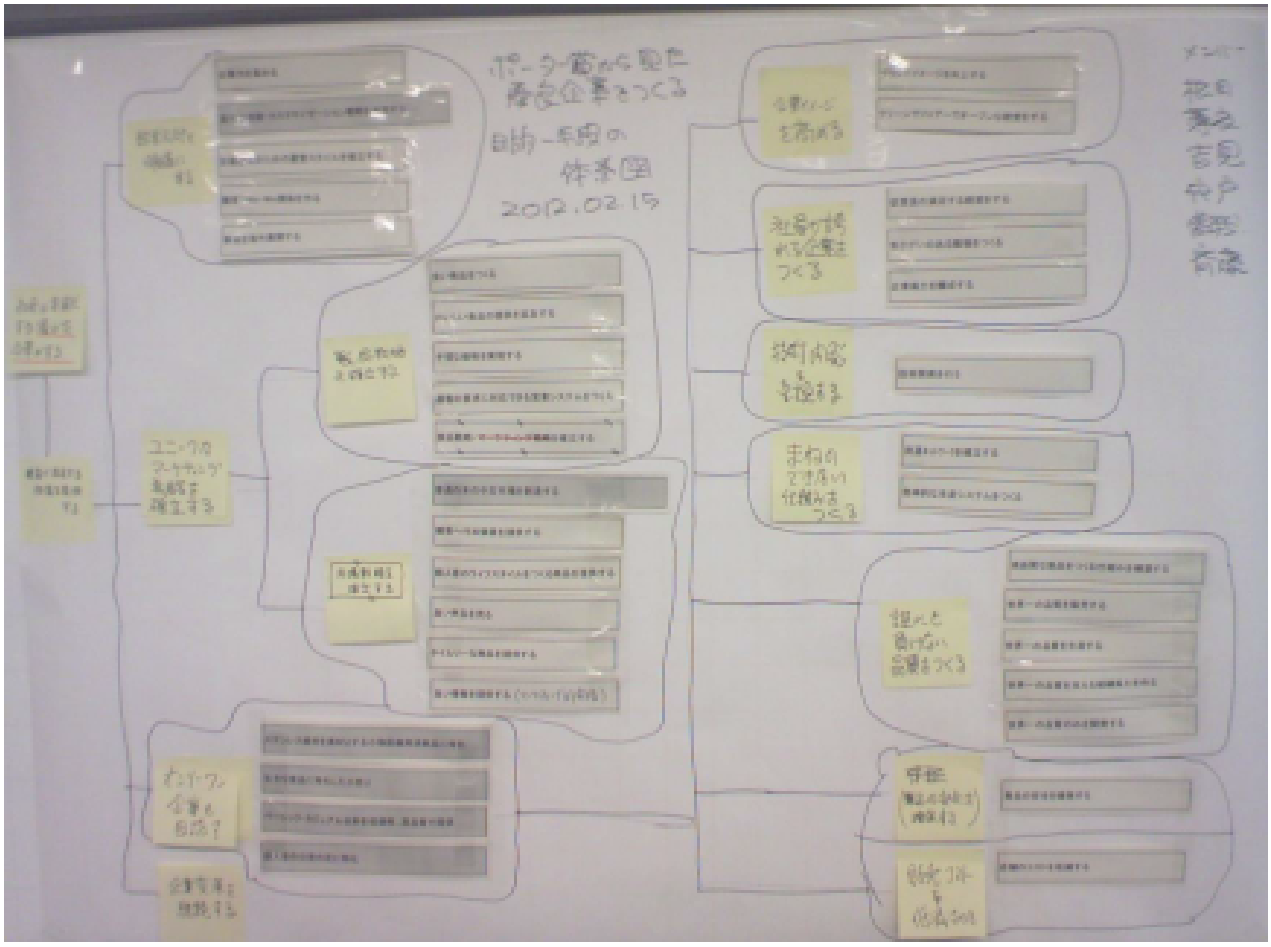
図表２６　部会活動時の風景



図表２７　手順①の作業イメージ

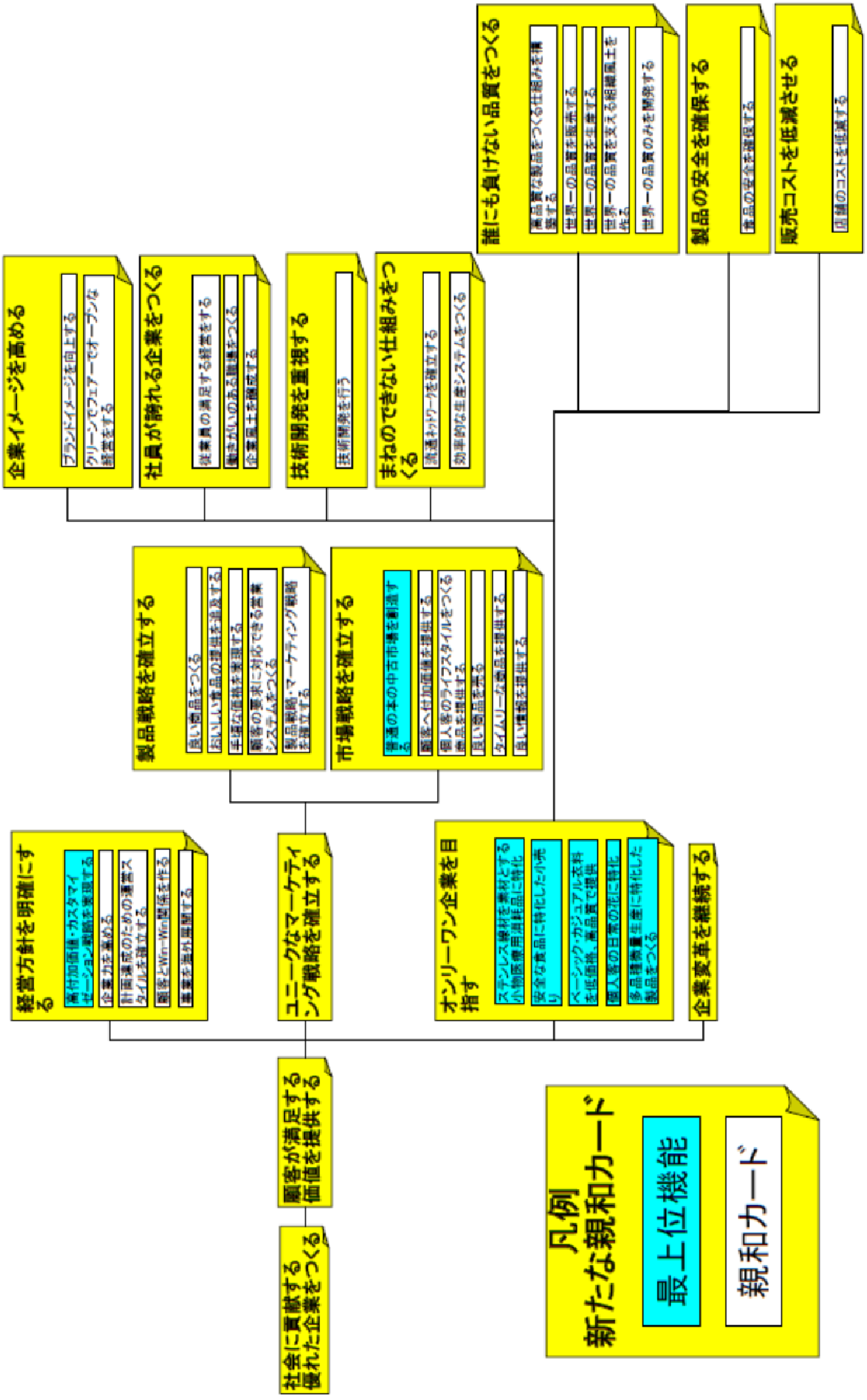
手順②　各企業の最上位機能と各社の体系図への変換作業で設定した親和カードを使って、親和性をもとにグループ化する。この時の作業イメージを図表２８に示す。

手順③　手順②で得られた各グループに新たな親和カードを設定し、さらに機能表現に変換する。この時の作業イメージを図表２９に示す。

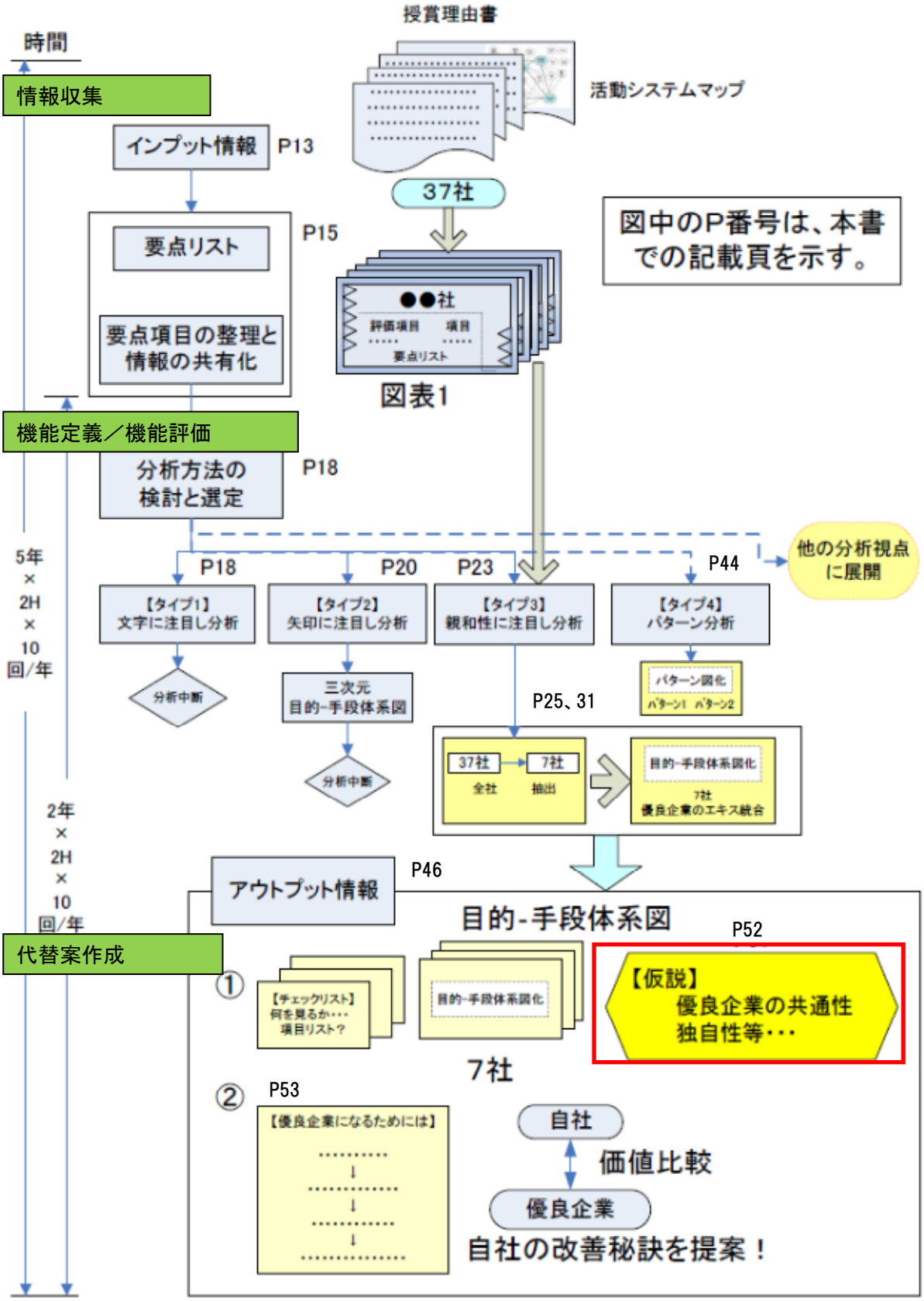


図表２８　手順②③の作業イメージ

手順④　追加した親和カードを加えて、「目的－手段」の体系図を作成する。
この時の作業イメージを図表２８に示す。



図表２９　手順④の作業イメージ


授賞理由書
時間
情報収集
インプット情報
P13
活動システムマップ
37社
図中のP番号は、本書での記載頁を示す。
要点リスト
P15
●●社
評価項目
項目
要点リスト
図表1
要点項目の整理と情報の共有化
機能定義／機能評価
分析方法の検討と選定
P18
他の分析視点に展開
P18
P20
P23
P44
【タイプ1】文字に注目し分析
【タイプ2】矢印に注目し分析
【タイプ3】親和性に注目し分析
【タイプ4】パターン分析
分析中断
三次元目的-手段体系図
分析中断
パターン図化
パターン1 パターン2
P25、31
37社
全社
7社
抽出
目的-手段体系図化
7社
優良企業のエキス統合
5年×2H×10回/年
2年×2H×10回/年
アウトプット情報
P46
代替案作成
目的-手段体系図
P52
【仮説】
優良企業の共通性
独自性等・・・
①
【チェックリスト】
何を見るか・・・
項目リスト？
目的-手段体系図化
7社
②
P53
【優良企業になるためには】
自社
価値比較
優良企業
自社の改善秘訣を提案！

2．8　目的－手段の体系図および優良企業の秘訣の体系図から得られるその他の効果

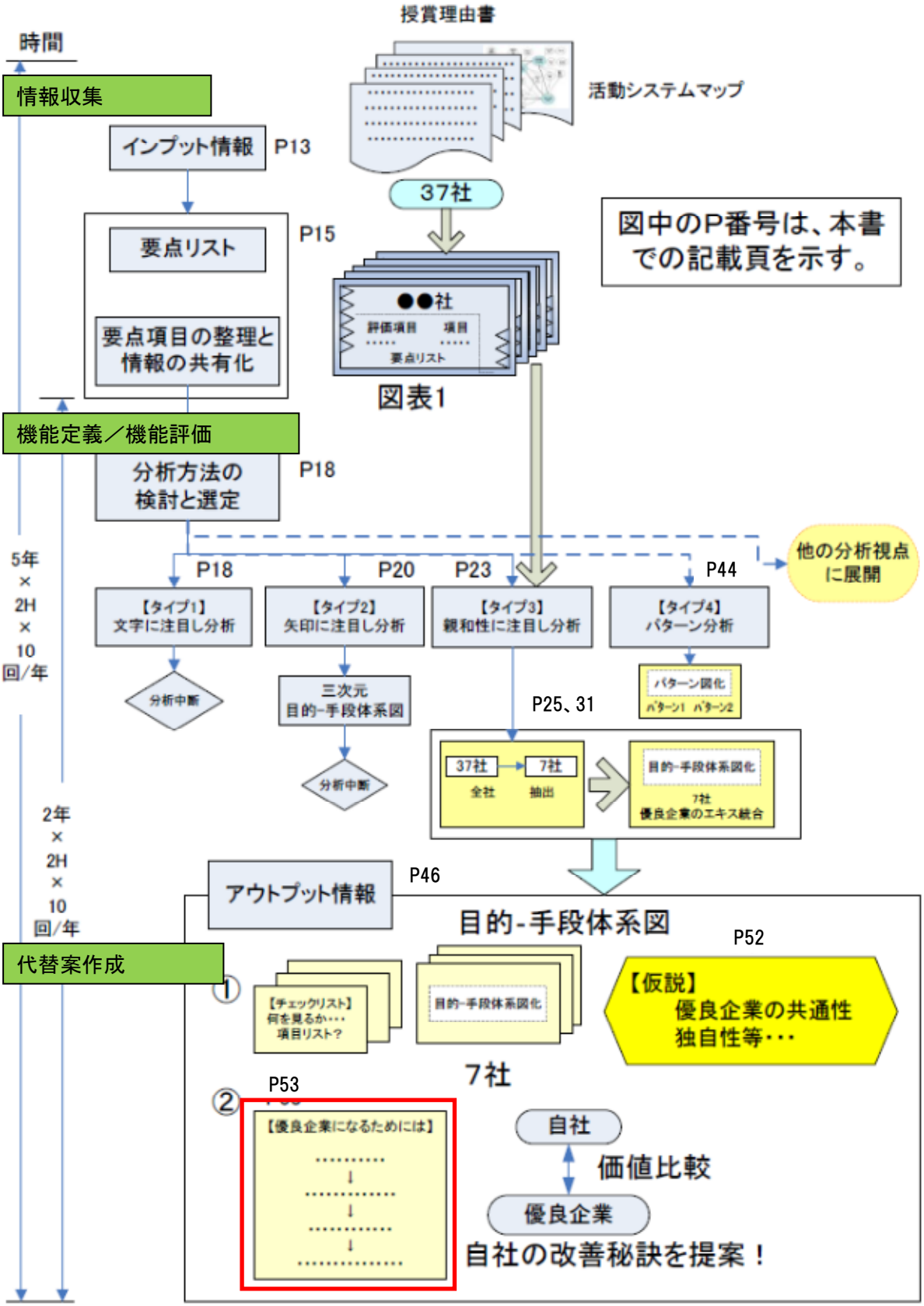
［目的］：優良企業の活動システムマップおよび優良企業の体系図から得られる効能を紹介する。
［方法］：部会メンバーと検討した結果を紹介する。
［手順］：優良企業の活動システムマップおよび優良企業の体系図から得られる効能について自由討議を行い、その結果を以下に記す。
［留意点］：期待できる効果を自由な発想で紹介し合い、その結果をまとめる。

優良企業の活動システムマップおよび優良企業の体系図からは、この他にも効果が期待できる。

①優良企業の最近のトレンドやある年の傾向、数年間の傾向などの分析に活用できる。
　・ポーター賞の授賞理由は、受賞年度に明らかにされるため、その新しいデータを使って、分析することができることが、他の優良企業分析とは異なる特徴である。

②業種による優良企業の傾向の分析が行える。

図表３０　部会活動時の風景


授賞理由書
時間
情報収集
インプット情報
P13
活動システムマップ
37社
図中のP番号は、本書での記載頁を示す。
要点リスト
P15
要点項目の整理と情報の共有化
●●社
評価項目
項目
要点リスト
図表1
機能定義／機能評価
分析方法の検討と選定
P18
他の分析視点に展開
5年×2H×10回/年
P18
P20
P23
P44
【タイプ1】文字に注目し分析
【タイプ2】矢印に注目し分析
【タイプ3】親和性に注目し分析
【タイプ4】パターン分析
分析中断
三次元目的-手段体系図
分析中断
パターン図化
パターン1 パターン2
P25、31
37社
全社
7社
抽出
目的-手段体系図化
7社
優良企業のエキス統合
2年×2H×10回/年
アウトプット情報
P46
目的-手段体系図
P52
【仮説】
優良企業の共通性
独自性等・・・
代替案作成
①
【チェックリスト】
何を見るか・・・
項目リスト?
目的-手段体系図化
7社
P53
②
【優良企業になるためには】
自社
価値比較
優良企業
自社の改善秘訣を提案！

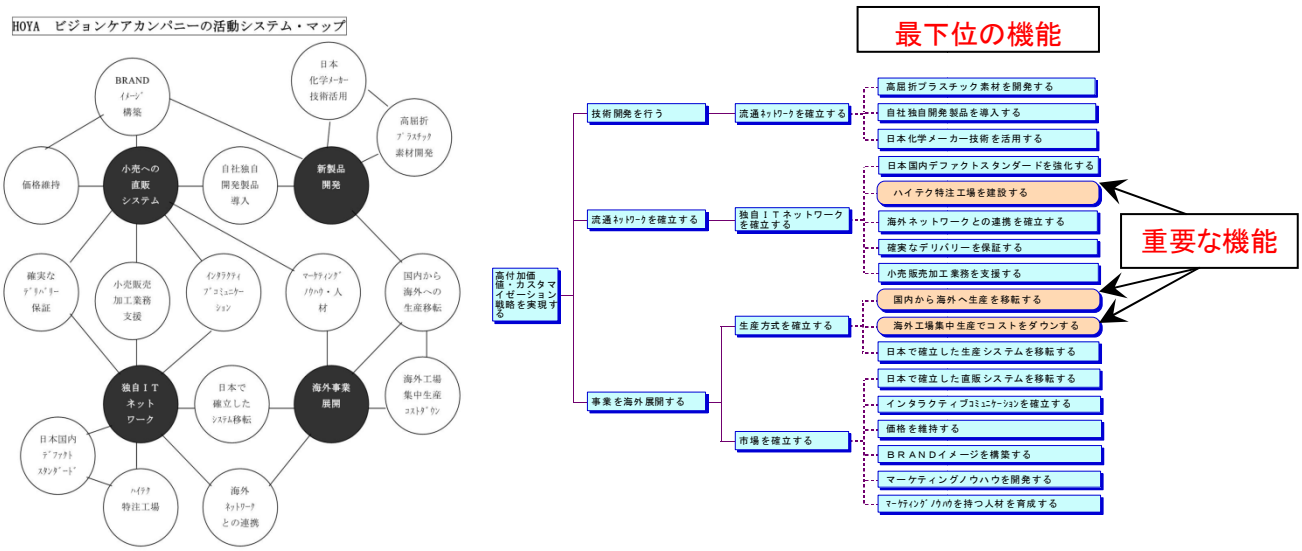
3. 優良企業になるためには

以上により、活動システムマップから「目的－手段」の体系図に変換することができるようになり、ポーター賞授賞企業のうち７社で、その変換方法の検証を行った。この「目的－手段」の体系図に変換するという検討により、活動システムマップでは見えにくかった優良企業の重要な機能が非常に見えやすくなることがわかった。

その結果、我々検討グループでは、体系図の最下位の機能には、その企業が優良企業であるための重要な機能があり、その機能が他と比べて特徴があり、優良企業足らしめていることがわかった。企業活動を行っていくうえで重点となる機能と言ってもよい。７社の検討から帰納法的に導きだされたことは、優良企業であるための重要な機能は１、２次レベルの上位機能にあるのではなく、最下位レベルの比較的下位レベルにあるということだった。

すなわち、**優良企業になるためには、１、２次の上位機能の持つ戦略レベルよりは下位機能の戦術レベルが非常に重要であるということである。**これは、自社の事業戦略の機能系統図を作成し、その最下位レベルに他社と違う意外性のある戦術を織り込めば、優良企業になる可能性が高くなることを意味する。

各企業の重要な機能の抽出した検討結果を図表３１に示した。この図表では左側にその企業の活動システムマップを、そしてその右側には変換した体系図を示した。この中にはその企業の重点となる機能（活動）を、そのカードの色を変えて示した。何人かのメンバーと授賞理由書を確認しながら、体系図を見ることで、その企業にとって重要な機能を容易に抽出することができる。その体系図から、各社には、その重点となる機能が最下位の機能（最下位レベル）に３～４個程度あることがわかる。



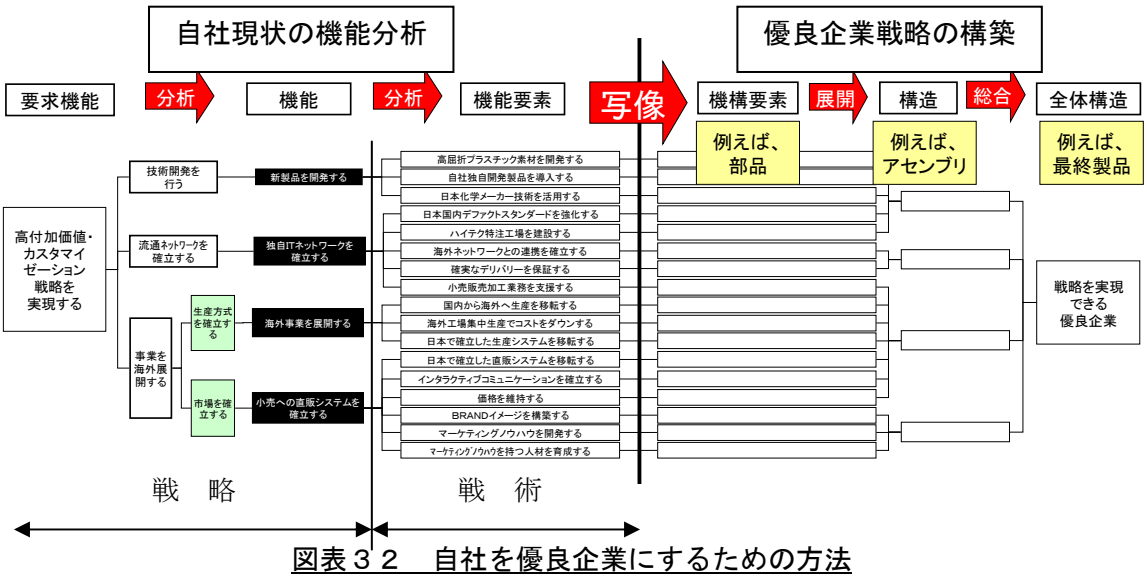
図表３１　HOYA の活動システムマップと目的－手段の体系図の比較

ここで注意しなければならないポイントは、それらの重点機能は、他の機能との関連性および全体系統の中でのバランスの上で、その企業を優良足らしめている機能であり、また、それらは、

企業を取り巻く環境や企業の歴史、経緯などから生まれてきたものであるので、それらの機能だけをそのまま真似ても、必ずしも優良な企業になれる訳ではないという点である。

すなわち、時代背景、事業環境に適合した特徴のある機能を持つことが、優良企業になるために必要であるということである。

以上により、今回の検討結果を使った自社を優良企業にするための方法を以下に提案する。



図表３２　自社を優良企業にするための方法

（１）　まず、現在の自社の事業戦略を「目的－手段」の体系図に表す。（図表３１を参考に）。

（２）　次に、最下位レベルに同業他社と違った特徴のある機能が存在するかどうかを確認する。

（３）　もし、特徴のある機能がなければ、業界の中で非常に厳しい競争環境下に強いられ、企業存続上、厳しい状況であることを認識する。

（４）　（３）項の状況打破のため、優良企業の最下位レベルの機能の中からいくつかの機能を選択し、それを思考の原点にして、自社の最下位レベルに特徴のある機能を組み込むべく、アイデア発想する。ここでは、異業種の機能を思考の原点にした方が同業種の中では特徴的な機能（戦術）になる可能性が高いと考えられる。さらに、本研究資料に示した７社以外の授賞企業についても、その活動システムマップを「目的－手段」の体系図化することにより、最下位レベルの機能の例が増え、選択の幅や例が増える。

（５）　もし、（２）項での機能確認後、他社と違った機能が存在するなら、それを強める機能を検討するか、または、（３）（４）項での検討を同様に行い、次期戦術を検討する。

（６）　上記検討を容易にするために、今回の検討対象７社についての最下位レベルの機能をチェックできるように、最下位の機能の右側に自由記述欄を設けたものを準備しておくとその後の活動に活用できる。

次頁に今回検討した７社の総評を記載する。各社の活動システムマップに示される基本戦略とともに、体系図の最下位レベルの戦術が競争優位に導いていることを念頭において総評を読めば、より深く、その企業を知ることができる。

(1) ブックオフコーポレーション

在庫回転率を高くすることに重点をおいて、目利きを必要としない仕組みや他の企業とは異なる人事制度などを採用して企業の仕組みを作った。

(2) ＨＯＹＡ

ＨＯＹＡの取った戦略は、高負荷価値、カスタマイゼーション製品を低価格で提供するために、生産拠点を国内から海外に集中させコストダウンを図ったことである。

(3) オイシックス

生産には参加せずに、おいしいものを見つけ、インターネットを活用して、倉庫レスで間接費を低減して最大の価値を提供する仕組みを作ったことである。

(4) 東海バネ工業

ばねの多品種微量受注生産という他の企業はあまり狙わない分野に参入し、それを実現するために、守れる納期であれば少量でもスピーディーに対応するための仕組みを作った。

(5) マニー

東海バネが納期であればマニーは品質を狙った。特許を持つ線材で各分野の技術を高め、生産技術、加工機械などにおいても高い技術を保有し、世界一の品質を提供する仕組みを作った。

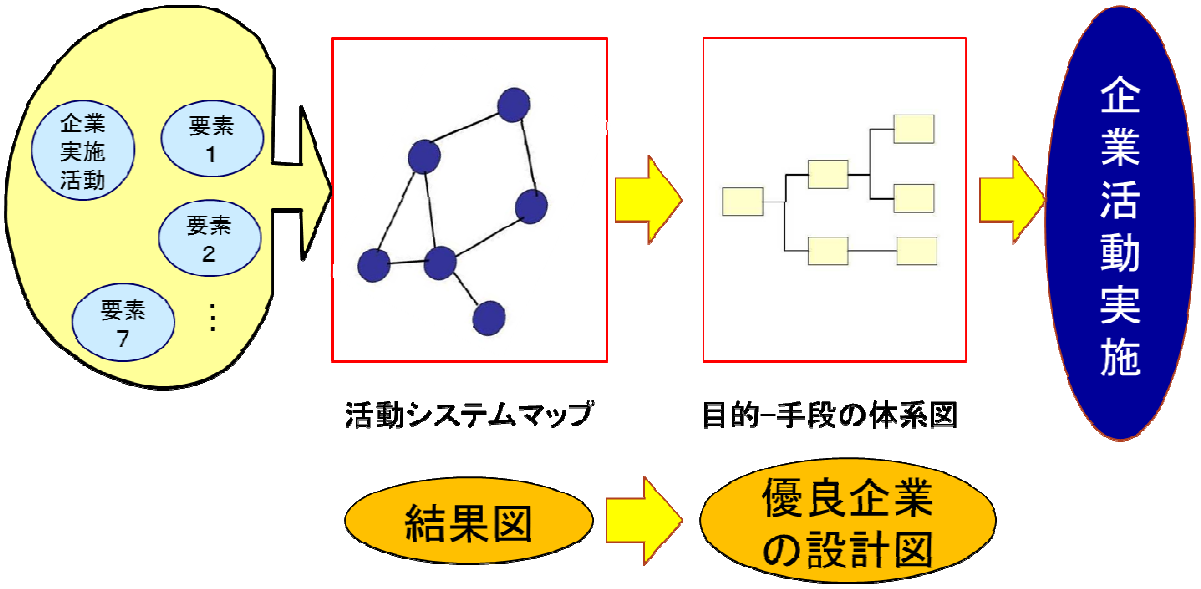
(6) パーク・コーポレーション　青山フラワーマーケット事業

これまでの高級、高額な花ではなく、普段使いの花を手ごろな価格で季節ごとに提供する仕組みを作った。そこには、低い廃棄率と高い商品回転率がある。

(7) ファーストリテイリング　ユニクロ事業

薄利多売を目的に、男女、年齢層を問わない製品や低価格でありながらも、商品の生産体制、商品の進化、服の素材の良さでも売れる仕組みに貢献している。

これまでの検討の結果、**活動システムマップは、優良企業を優良企業足らしめた要因を表した結果図であり、一方、「目的－手段」の体系図は、優良企業となるための設計図**と見ることができる。このことを図表３３にイメージ図として示した。



図表３３　結果図と設計図

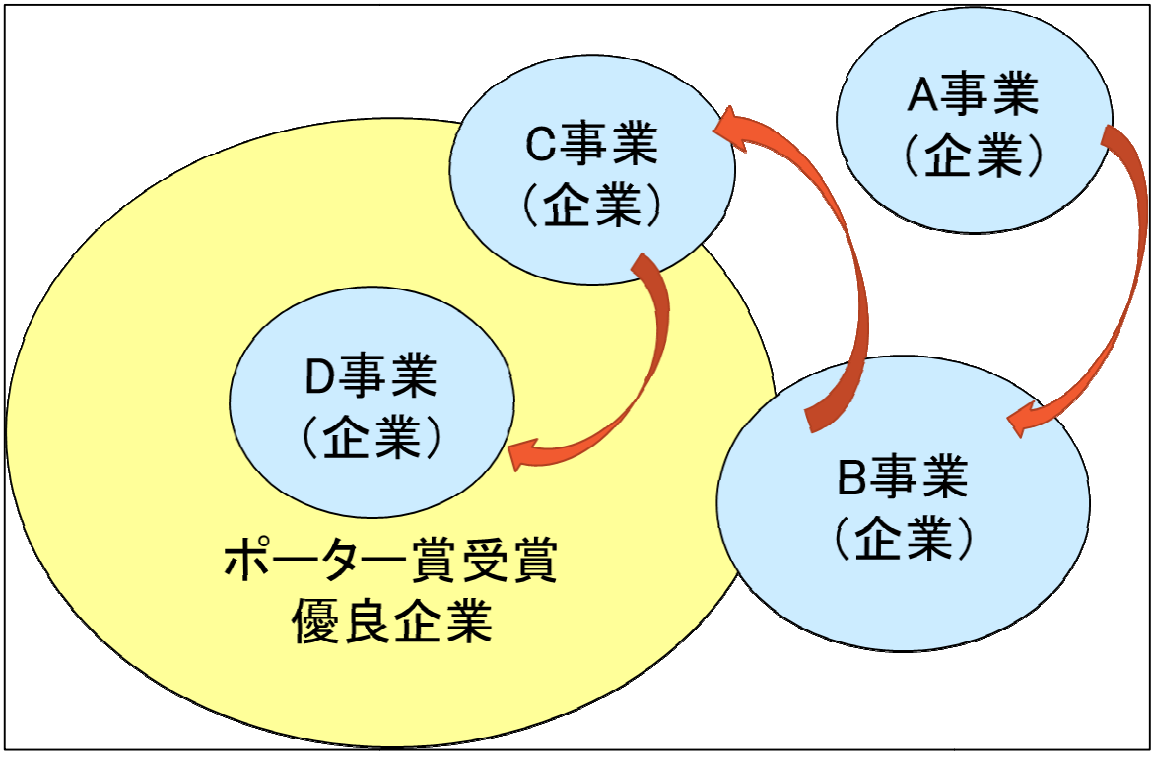
活動システムマップは、ポーター賞の評価資料であり、その企業をユニークな活動に導いている活動間の繋がりを表したもので、その企業の状態を表しており、結果をまとめたものに他ならない。受賞企業の中には、この活動システムマップを完成させるのに３年かかったという企業もあった。このことは、自社の活動間の繋がりを正しく理解するにはそれだけの時間を要する場合があることを表している。「目的－手段」の体系図は、すでにあるものから作ることもできるし、全く新規に作ることもできる。

自社について考えれば、既存の事業戦略を「目的－手段」の体系図に表し、優良企業となるための新たな機能を追加したり、既存の機能を変更などすることができるので、「目的－手段」の体系図は、設計図として使うことができると言える。各々の特徴を理解して活用することが大切であり、それにより得られる成果も変わってくる。

図表３４に示すように、例えば自社がＡ事業（企業）のような状態、即ち、ポーター賞を受賞できるような事業が一切ない状態とすると、そこから優良企業の重要な機能を自社に適用して、Ｂ事業（企業）のような一部の事業だけ優良な部分がある状態となる。さらに、優良な企業の重要な機能を少しずつ自社に適用していくことで、Ｃ事業（企業）となり、最終的にはＤ事業（企業）のようなポーター賞を受賞できるような事業（企業）になれるよう、検討を続けていくことが優良企業となるための一つの方法と考えられる。

ただ単に、優良企業の重要な機能をそのまま採用しても、優良企業になれるとは限らない。その企業の体質や取り巻く環境が、優良企業とは異なるため、起こりうる結果である。

本研究報告書に示した７社以外についても、その企業の重要な機能を抽出して、参考にできる重要な機能の数を増やし、自社を改善するための新たな設計図づくりに活用していく必要がある。



図表３４　自社の状況と優良企業

お わ り に

ここで紹介した方法は、過去の優良企業を評価し振り返るだけでなく、現在進行形で優良な企業の情報が公開され、評価ができるため、有効性の高い分析を行うことができる。

また、従来のＶＥ活動による成果に加え、本分析・評価方法を活用することによって、企業価値を高めることができることが期待できる。

ここで紹介した方法は、いくつかのポーター賞受賞企業の活動システムマップを使って実施、検証は行っているものの、その全てで検証を行っている訳ではない。その方法は改良、改善の余地は多分に存在するものと考えられる。

優良企業を優良企業足らしめている結果図として表した活動システムマップを「目的－手段」の体系図に変換することで、その企業を優良企業にしている重要な機能を容易に抽出することができる。ある企業は自社の事業戦略を「目的－手段」の体系図に表すことができる。それは、どういう企業になりたいかを表したものであり、それはその企業の設計図ということができる。新たに重要な機能を追加し、既存の機能を変更することで、自社の体質や取り巻く環境に合わせた体系図を作ることができる。

即ち、この体系図に、優良企業の重要な機能を自社の体質や環境などを考慮して、選択・適用することで、優良企業となっていくための設計図として活用することができる。

自社の体質や環境などに合った機能やその機能の実現方法を、創造力を活用して粘り強く発想して具体化することが必要である。

ここで紹介したようなＶＥ的な視点での活動システムマップの活用が進み、ＶＥ手法がさらに活用され、企業価値の向上に貢献できれば幸いである。

なお、本研究報告書の発行にあたっては、ポーター賞の運営委員を務め、わが国における競争戦略論のオーソリティである大薗恵美氏（一橋大学大学院国際企業戦略研究科・教授）より貴重なアドバイスをいただいた。このことが我々メンバーにとって大きな励みになったことを申し添え、心から感謝の意を表する次第である。

参考文献および参考資料

（１）ダイヤモンド社　競争戦略論Ⅰ　マイケル・Ｅ・ポーター

（２）週刊東洋経済　2002.7.20

ポーター提唱の「活動システムマップ」とは何か？　大薗恵美　参考資料　１

（３）週刊東洋経済　2002.7.27　「活動システムマップ」の書き方　大薗恵美　参考資料　２

Step up

ポーター提唱の「活動システムマップ」とは何か？

一橋大学大学院国際企業戦略研究科
専任講師
大薗恵美

競争戦略の理解を深めるために、ポーターが用意した道具立ての一つとして、「活動システムマップ」がある。ポーター賞の二次審査では、この活動システムマップの作成と提出を各企業にお願いした。ただ、応募企業の多くから、この作業にかなり苦労したという声を聞いた。われわれとのインタビューの後で、改善したものを再提出された例もいくつかあった。

活動システムマップは、書けと言われていきなり書けるようなものではないかもしれない。しかし、この作業は企業にとって、戦略と活動の関係の全体を理解する第一歩となる。活動システムマップを書くことは、自社の戦略を支えているのはどのような活動の組み合わせか、自社の戦略が模倣されにくいのはなぜか、自社の戦略をよりうまく実現するためにはどうすればいいのか、を理解し整理することだからである。

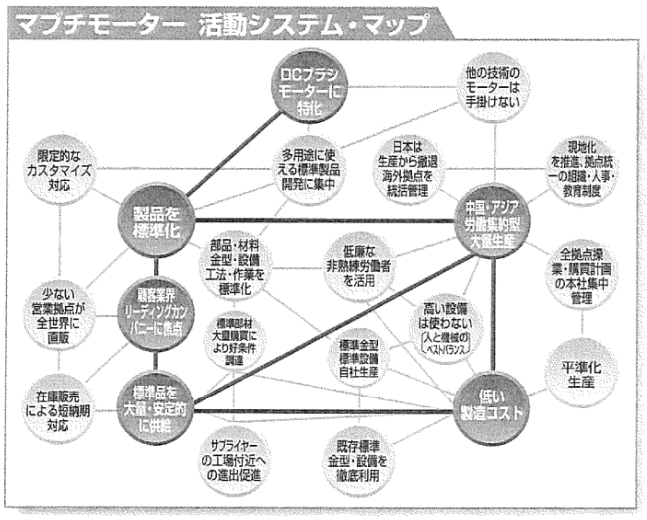
活動システムマップは、『ハーバード・ビジネス・レビュー』の1996年11～12月号に掲載された論文でポーターが提案したものであり、99年に日本で翻訳が出版された彼の論文集『競争戦略論I』（ダイヤモンド社）に第2章として収録されている。この論文をベースに、今回は、活動システムマップとは何か、ポーターはなぜ「活動」に注目するのか、について説明する。

「活動」こそが「戦略」を実現させる

ポーターは、「戦略の本質は活動にある」としている。

ユニークな競争戦略は、ユニークな活動の選択と実行方法によって支えられているものだ。さもなければ、ユニークな戦略は、決して実現されることのないお題目やスローガンに終わってしまう。ある特定のニーズにフォーカスした戦略を立てたのならば、その特定のニーズに対応するために最適な活動を選ばなければならないはずだ。他社と同じ活動で特殊なニーズを満たそうとしても、より適した活動で対応しようとする競合にその市場を奪われてしまうだろう。どの活動を選び、どういうふうに行うかは、戦略にフィットしていなければならない。ポーターが活動に注目するのは、活動こそが戦略を実現していると考えるからだ。

逆に言えば、競争優位は活動によって獲得されるからこそ、他社が容易にまねできないということもできる。どういうことか。



ユニークな競争戦略は、単一の活動ではなく、複数の活動によって支えられている。そして、それらの活動の間には相互依存関係があり、システムを形成している。競合にしてみれば、個々の活動をまねすることはできても、システムをまねすることは難しく、時間もかかる。なぜなら、そこには外からは理解できないような相互作用があったり、組織の壁を越えた仕事のやり取りの中に大事な調整作業が埋め込まれていたりするからだ。

競合にまねされにくいもう一つの理由は、活動の選択が時に両立不可能なものの間での選択を含んでいるためだ。一方を選ぶと他方が犠牲になる状況を「トレードオフ」という。たとえば図のマブチモーターの場合、カスタマイズ製品と標準化製品の間にそれが存在する。トレードオフが生じる理由は、異なる二つの戦略を追究することによって市場が混乱する、あるいは組織のマネジメントが複雑になり意思決定が難しくなる、などの理由に加え、もっとも大きな理由は、同じ一つの活動で二つの戦略を実現しようとすると、その機能が低下したりコスト構造が不利になったりするためだ。

活動システムマップでは、こうした状況も図式化していくことになる。では、実際にマップをどう書くのか、次回はそれを説明したい。◆

参考資料１　ポーター提唱の「活動システムマップ」とは何か？

Step up

「活動システムマップ」の書き方

～マブチモーターのケース～

一橋大学大学院国際企業戦略研究科
専任講師
大薗恵美

活動システムマップの第一歩は、自社の戦略ポジションを明らかにすることだ。どういう製品・サービスを誰に提供し、どのような価値を顧客にもたらしているか。そのために行った一連の主要な選択を、最初にリストアップする。マブチモーターの場合、標準化したモーターを生産量の多いリーディングカンパニーに提供し、低価格、安定した品質、大量迅速な供給という価値を提供することを戦略ポジショニングにしている。そのために行った選択は、DCブラシ付きモーターに特化すること（他の技術のモーターは商品化しない）、低賃金地域で労働集約型の大量生産をすることだ（図①）。

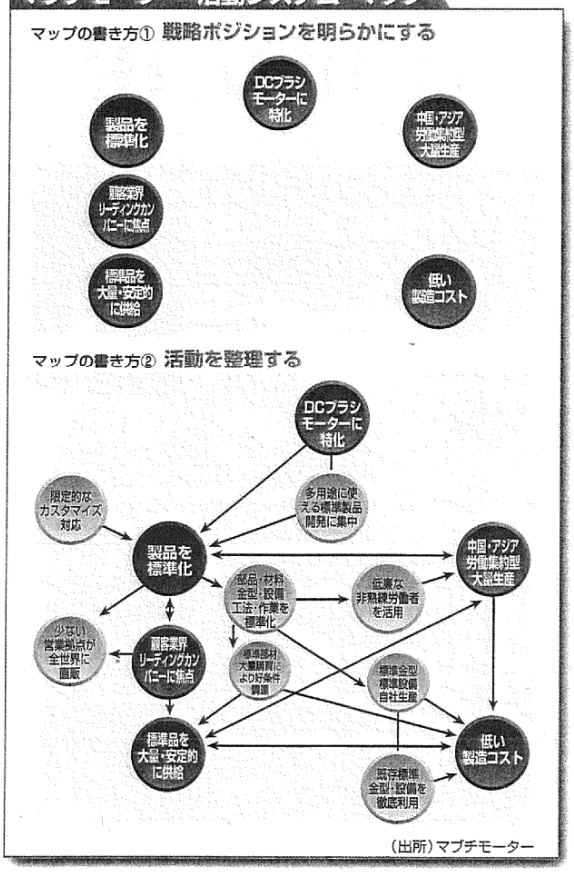
次に、この戦略的な選択がどのような活動によって支えられているかを整理する。その際、大まかな機能の名前を書いて終わりにするのではなく、具体的な活動を記述することが望ましい。でなければ活動間の相互作用が見えない。注意したいのは、どういう活動を選択したか、逆にいえば、しないことにした活動はあるか、ということだ。別の戦略ポジションとの間のトレードオフは、しない活動に表れることが多い。また、同じ活動でもユニークなやり方をしているかどうかに注目する。これは、似たような戦略ポジションを選んだ競合の中で自社を差別化する源泉の一つだからだ。図②では、「製品を標準化する」という選択を支える活動と、それによって可能になった活動が示されている。

このように順次、個々の選択を中心に分析していくことになるが（完成図は先週号九五ページを参照）、その際に注意していただきたいのは活動間の相互依存関係だ。互いに強め合うような関係にあるとき、活動のシステムはより効果を発揮する。ある活動が別の活動の足を引っ張るようではよくない。マブチモーターの例では、「工法・作業の標準化」が「低廉な非熟練労働者の活用」と互いに強め合う関係にある。活動の間の関係を理解するためにポーターは、各活動に携わる人に他の活動からどういう影響を受けるかを聞き取るのがよいと述べている。ポーター賞応募企業の中には、組織横断的プロジェクトチームを組んだ企業があった。活動システムマップを将来に生かすためにも、これはいいアイデアであると思う。

活動システムマップを書く過程で、自社の活動の十分でない部分が明らかになることもあるだろう。また、活動間の相互作用が意図的に管理されていないことに気付くこともあろう。ポーターは「相互作用をより促進する方法はないか、ある活動を改めることで別の活動をやる必要がなくなったりしないか」などの問いかけをすることで、自社の活動システムをより強いものにすることができると述べている。

もし、マップが書けないとしたら。そもそも自社に明確な戦略ポジションがないのかもしれない（その場合、事態は深刻である）。それが明確ならば、つねに他社との比較の視点を忘れないことだ。活動システムは組織内部の分析だから、どうしても視線が内向きになる。他社との違いを意識して問うことで、自社に特有な強みの分析が可能になる。◆

マブチモーター 活動システム・マップ



（出所）マブチモーター

参考資料２　「活動システムマップ」の書き方

VE特別資料

VEで読み解くポーター賞企業と成功の秘訣

－ 独自戦略の分析と企業価値の向上 －

2014年5月1日　第1刷発行

編　集　公益社団法人日本バリュー・エンジニアリング協会
東日本支部社会インフラ部会・企業ケース検討会

発行所　公益社団法人日本バリュー・エンジニアリング協会
〒154-0012 東京都世田谷区駒沢 1-4-15
TEL.03-5430-4488／FAX.03-5430-4431
URL http://www.sjve.org

◎無断転載・複製を禁じます

VALUE
Management / Methodology / Engineering