

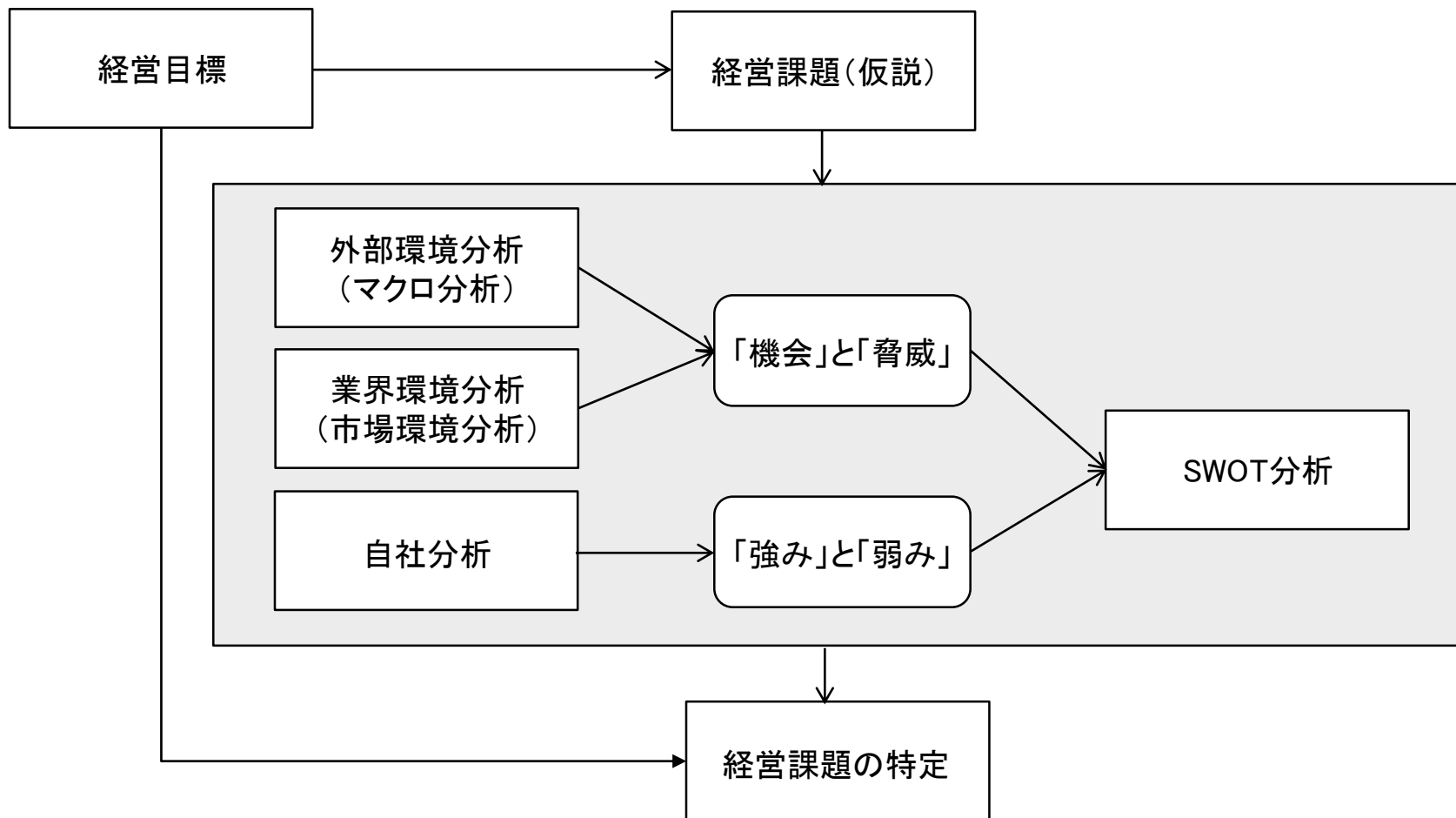
経営環境分析の知識

2021年9月(作成)
倉谷 隆博

1. 経営環境分析の手順

この資料で触れる種々の「分析フレームワーク」は経営戦略を策定するための情報(材料)を整理するための道具である。言い換えれば、道具でしかない。経営課題を明確にし、その解決策を示してこそ経営計画の策定と言える。

経営目標に対していくつかの経営課題を仮説として掲げ、それらを意識した情報収集を幅広く実施する。仮説を持たない情報収集は情報を集めるだけに終わってしまう。分析結果は、自社を取り巻く環境の「機会」と「脅威」の軸と、自社の「強み」と「弱み」の軸で整理し、SWOT分析としてまとめる。外部環境分析、業界環境分析、自社分析、そしてSWOT分析の結果をもとに経営目標の達成につながる経営課題を確認し、経営課題の原因を因果関係を遡ることによってその本質(根本原因)を明確して解決策を示す。これが経営計画になる。この資料では、(図1)のプロセスのなかの枠内の分析の手順を中心に整理する。



(図1) 経営環境分析の手順

2. 外部環境分析（PEST分析）

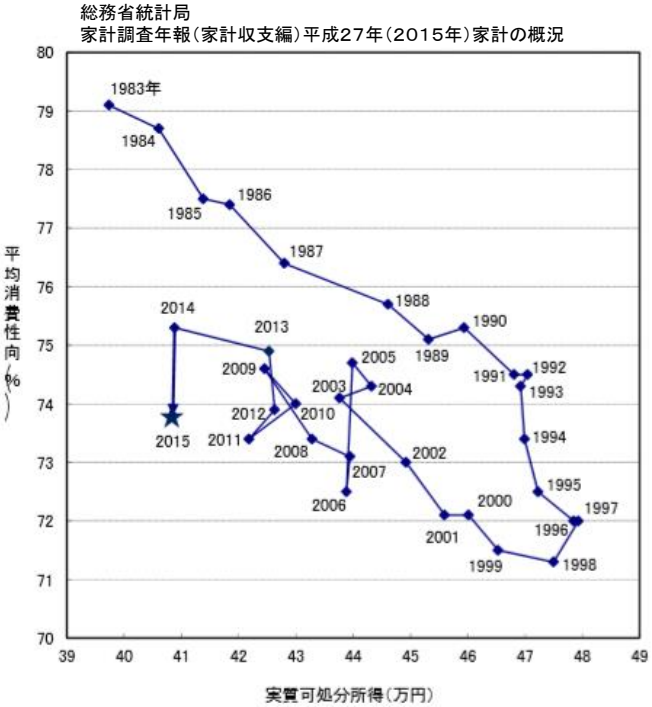
外部環境分析は経営計画を策定するにあたって欠かすことのできない分析である。

PEST分析は、4つの視点、つまり政治(Politics)、経済(Economy)、社会(Society)、技術(Technology)で外部環境を分析する方法である。3年～5年ぐらいのスパンで影響が及ぶ可能性のあることを網羅的に取り上げ、ワンフレーズで表現する。なお、例えば、経済成長率、為替、失業率、消費性向、エンゲル係数(Economy)や、人口動態、世帯数(Society)などの定量データは、ワンフレーズ表現とともに傾向グラフなどにまとめておく。

(表1)PEST分析

要因	視点	機会	脅威
Political Factors (政治・法的環境要因)	<ul style="list-style-type: none">・国内外の法規制・税制(消費税、法人税、相続税)・社会保障制度(年金、医療保険、介護保険)・公的補助金制度(雇用、研究開発)...		
Economic Factors (経済的環境要因)	<ul style="list-style-type: none">・経済成長率・為替、関税(自由貿易協定、経済連携協定)・失業率・シェアリングエコノミー...		
Social Factors (社会的環境要因)	<ul style="list-style-type: none">・人口動態(世帯数、年齢構成、都市と地方)・外国人労働者・就労形態(正社員、契約社員、派遣)・SDGs(Sustainable Development Goals)...		
Technological Factors (技術的環境要因)	<ul style="list-style-type: none">・技術革新(情報、エネルギー、AI)・特許・研究開発体制...		

(注)それぞれの視点を、「機会」、もしくは「脅威」として捉えたワンフレーズ表現で具体的に「視点」の欄に記載する。「機会」、「脅威」の欄にはチェックを入れておく。



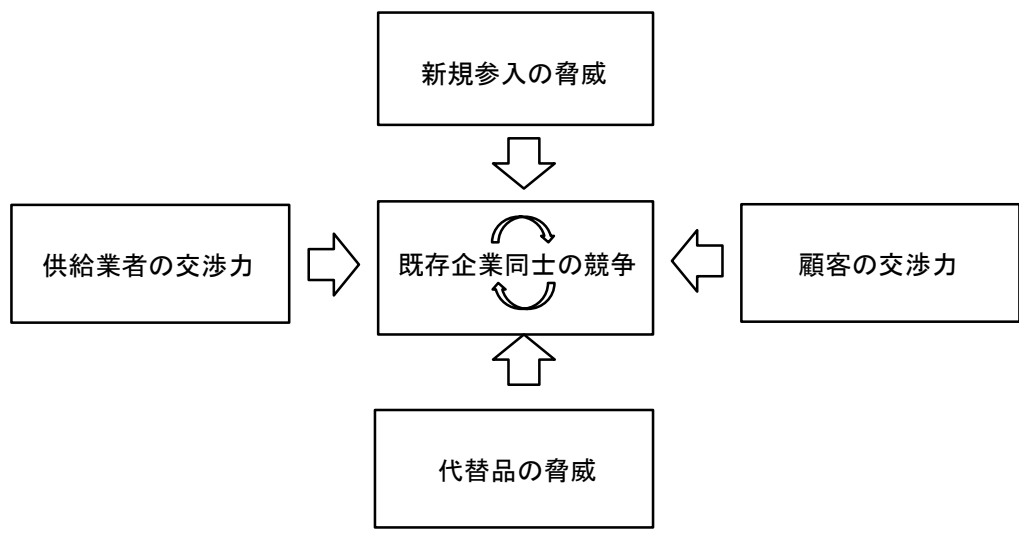
(図2)定量データの例

(注)余談だが、消費性向(%) = 消費支出 / 可処分所得 × 100 のような計算式で求まる「値」は、変化の原因を解析するためにも、分子、分母それぞれの値の変化が分かるようにしておきたい。例えば、この図のように2軸で表す方法が好ましい(この図では、分母と計算結果)。

3. 業界(市場)環境分析 (ファイブフォース分析)

業界環境分析には、**ファイブフォース**の考え方を使用する。これは、業界内部の競争を支配する5つの要因を分析する方法である。「競争戦略論Ⅰ」(マイケル・ポーター)のなかで、競争を支配する要因が、なかでも最も強力な要因が業界全体の収益力を決める、つまり、結果として「競争要因が戦略を決める」としている。

ファイブフォース分析では、具体的な企業名を挙げて分析する。市場規模など定量データはグラフなどにまとめる。また、原料動向(気候変動、原料相場)などの市場環境に関しても調査しておく。



(図3)ファイブフォース

(表2)ファイブフォース分析

競争要因	視点	機会	脅威
既存企業 同士の競争	<ul style="list-style-type: none">・シェア・市場の成長性・プロフィットプール(市場の利益構造)・ブランド力・撤退障壁...		
供給業者の 交渉力	<ul style="list-style-type: none">・重要な供給業者・供給業者の寡占化・技術の希少性・スイッチング・リスク...		
顧客の 交渉力	<ul style="list-style-type: none">・調達量・標準品、留型品・品質価値・内製化...		
新規参入の 脅威	<ul style="list-style-type: none">・業界の参入障壁 規模、ブランド力、資金力、 規制、コスト、流通チャネルなど・市場の成熟度...		
代替品の 脅威	<ul style="list-style-type: none">・機能視点の代替・代替品のコスト・パフォーマンス・将来性・スイッチング・コスト...		

(注)それぞれの視点を、「**機会**」、もしくは「**脅威**」として捉えたワンフレーズ表現で具体的に「視点」の欄に記載する。「機会」、「脅威」の欄にはチェックを入れる。「新規参入の脅威」、「代替品の脅威」についても「機会」について考察する。

4. 自社分析（3C分析）

自社分析には**3C分析**を活用する。自社（Company）視点に加えて、自社を取り巻く顧客（Customer）視点、競合（Competitor）視点からの分析を行う。「彼（てき）（顧客、競合）を知り、己（自社）を知れば、百戦して危うからず」（孫子）。3C分析は自社と顧客、競合との関係を明らかにしていく分析であり、最も重要な経営環境分析である。経営課題に対してどのような3C分析が必要であるかをよく考える必要がある。3C分析では自社の「強み」と「弱み」を洗い出す。

1) 顧客視点

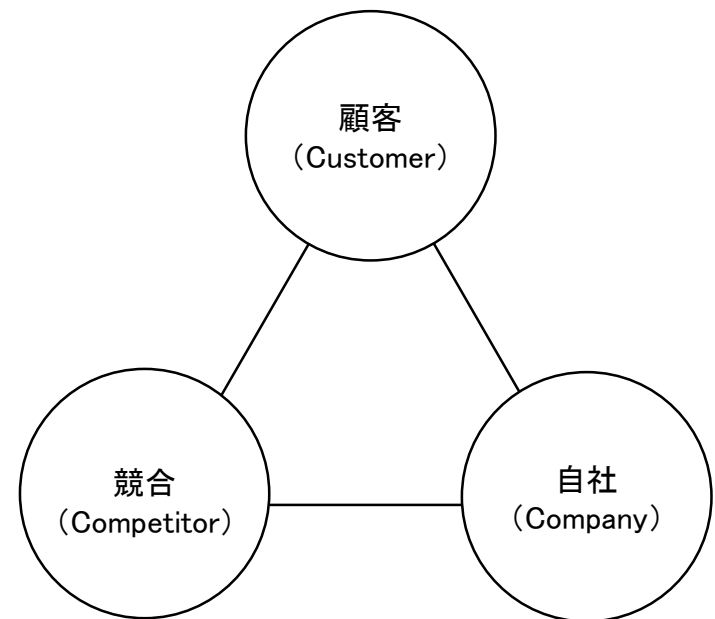
顧客ベネフィット（年齢、性別、年収、地域などの代替指標を使う）視点からのシェア分析、嗜好分析などを行う。合わせて、事業の価値曲線やポジショニングマップを使った分析を行う。

2) 自社視点

経営資源分析としてVRIO分析、オペレーション分析としてバリューチェーン分析を行う。合わせて、4P戦略、競争戦略、成長戦略などによって、自社の事業戦略の現状を確認する。

3) 競合視点

業績視点（財務）と戦略視点（商品、価格、サービス）からの分析を行う。競合分析は、自社分析との対比で行うことができる。



（図4）3C分析

5. 3C分析：顧客視点（価値曲線、ポジショニングマップ）

1) 顧客ベネフィット分析

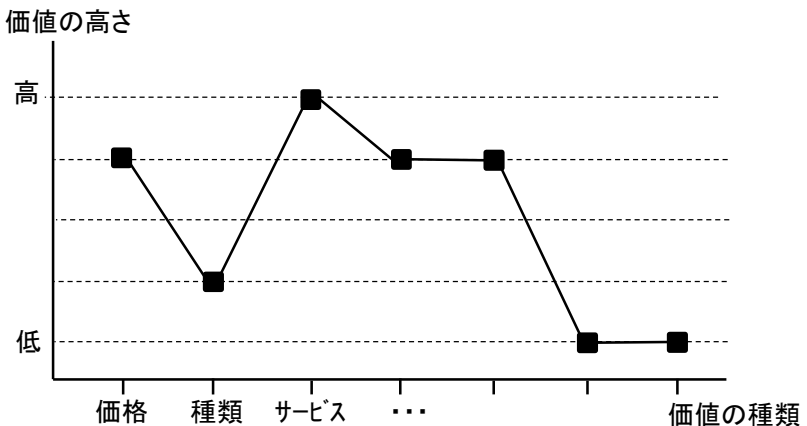
1-1) 統計分析

顧客が享受する価値（顧客ベネフィット）視点から、顧客ベネフィットの代替指標であるとも言える、例えば、年齢、性別、年収、地域ごとのシェア分析、嗜好分析などの統計分析を行う。

1-2) 事業の価値曲線やポジショニングマップを使って、顧客価値の「見える化」を行う。価値曲線やポジショニングマップで対比を行えば、競合との比較という側面からの自社分析（3C分析）にもなる。「見える化」を通して課題を抽出する。

1-2-1) 価値曲線

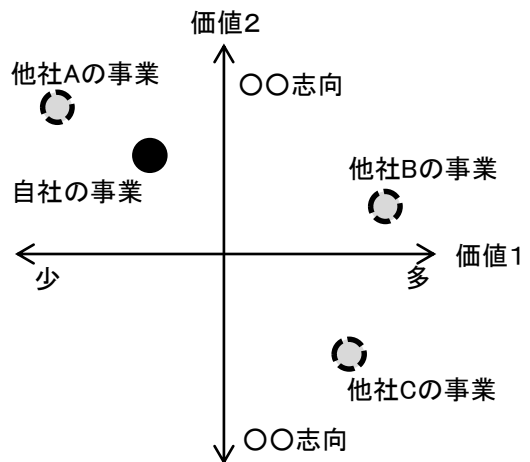
顧客がどのような価値を享受しているのかを「見える化」する方法の一つが、ブルーオーシャン戦略の戦略キャンパスを使った価値曲線を描く方法である。横軸には顧客が享受する複数価値を並べ、縦軸で各々の価値がどの程度享受できているのか、を表す。
また、自社と競合の事業の各々の価値曲線を、同じ戦略キャンパスの上に描いて比較すれば、競合との違いを確認できる。



(図5) 価値曲線

1-2-2) ポジショニング・マップ

自社の事業に関して、顧客が享受している価値のなかから2つを選択し、2軸（縦軸、横軸）の平面にプロットすることで、事業のポジションを「見える化」することができる。どんな価値を2軸に選ぶのかによって、種々のポジショニング・マップができる。2軸は、1)の戦略キャンパスの横軸（価値の種類）から選択することができる。
また、自社事業と複数の競合の事業とを同じポジショニング・マップの上にプロットして比較すれば競合との違いを「見える化」できる。

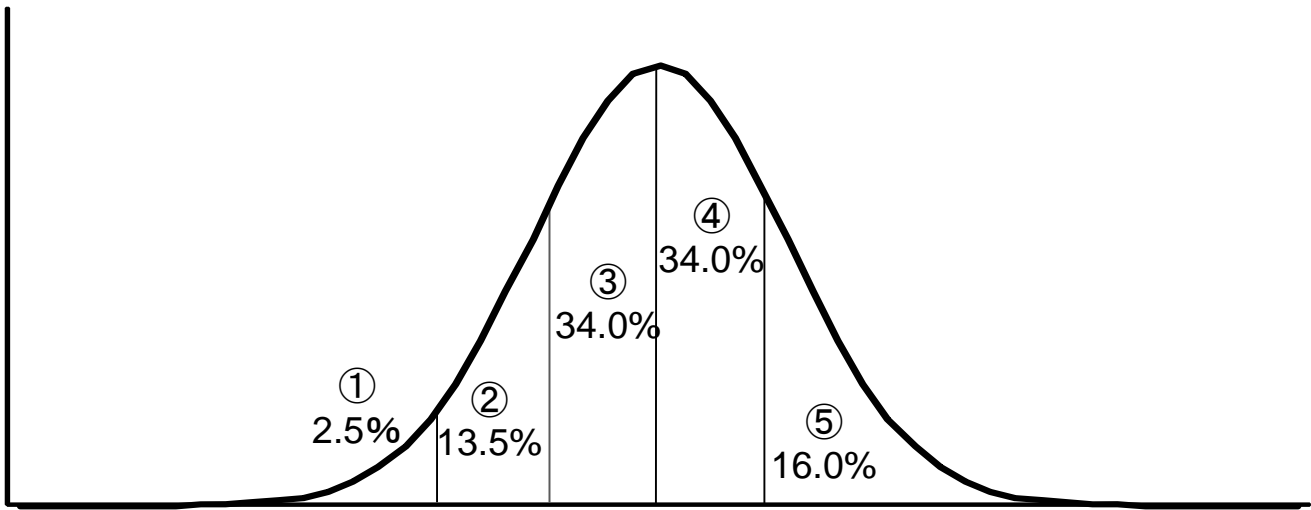


(図6) ポジショニング・マップ

5. 3C分析:顧客視点（普及モデル）

2) 普及モデル

「イノベータ理論」のモデル(図7)では、事業、あるいは商品の普及は、①の顧客から始まり、②の顧客、③の顧客、・・・へと進む。現在の事業、あるいは商品がどの層の顧客を対象にしているのかを確認しておく。
なお、「キャズム理論」では、①と②の初期市場から③以降のメインストリームへ移行する際、②と③の間には乗り越えなくてはならない深い溝(chasm キャズム)が存在するとしている。



(図7)イノベータ理論の普及モデル

(表3)顧客のタイプ

(図6)中の番号	顧客のタイプ	説明	割合 (%)
①	革新者 (Innovators)	目新しさ、革新性に注目して最初に商品を購入する層	2.5
②	初期採用者 (Early Adopters)	流行に敏感で、オピニオンリーダーとかインフルエンサーが生まれる層	13.5
③	前期追随者 (Early Majority)	新しい商品の購入は慎重であるが、平均より早期に購入する層	34.0
④	後期追随者 (Late Majority)	懐疑的で、多くの人が購入しているのを見てから購入する層	34.0
⑤	遅滞者 (Laggards)	最も保守的で、世の中の動きに関心が薄く、定番化してから購入する層	16.0

6. 3C分析：自社視点（財務分析、株式分析、バリューチェーン分析）

1) 財務分析

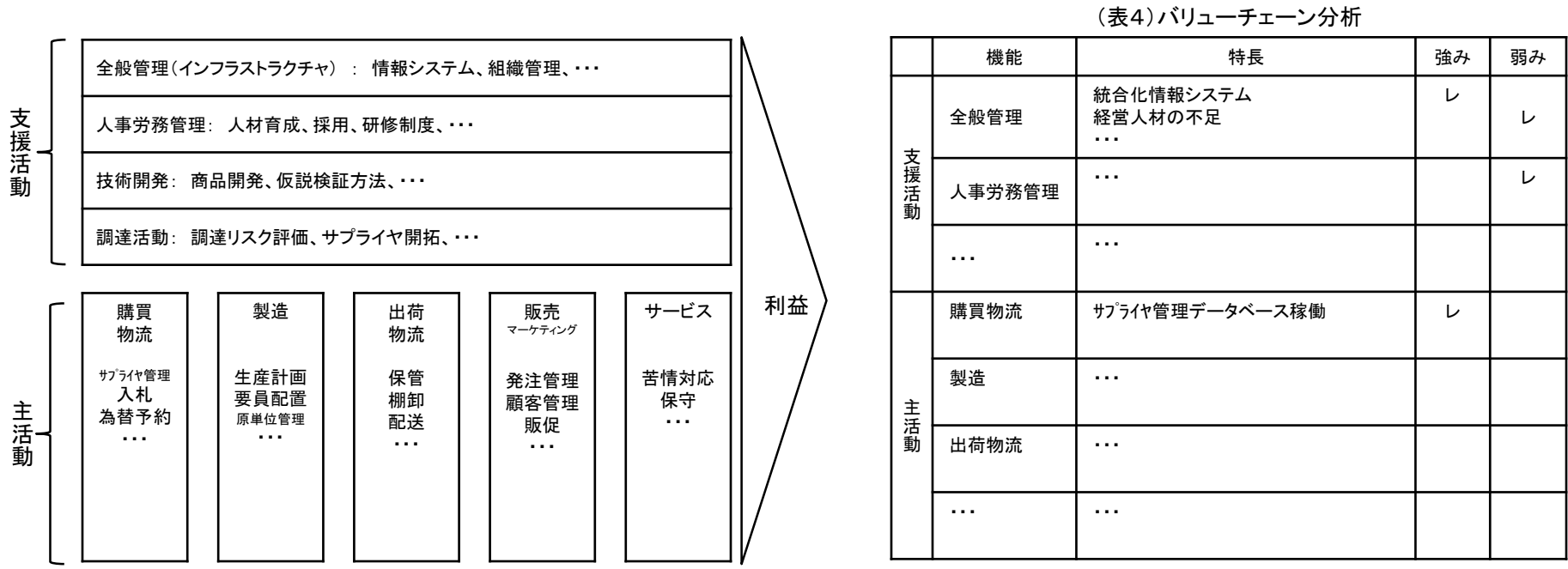
損益計算書(P/L)、貸借対照表(B/S)、キャッシュフロー計算書(C/F)を使って、売上高、原価、利益を始め、収益性(売上高、営業利益率、総資産利益率、・・・)、生産性(損益分岐点比率、人時生産性、・・・)、効率性(棚卸資産回転月数、・・・)などの分析を行い、課題を抽出する。

2) 株式分析

株主構成(主要株主)、株価推移、株式取引高推移のほか、BPS(Book value Per Share： 一株当たり純資産)、PBR(Price Book value Ratio： 株価純資産倍率)、PER(Price Earning Ratio： 株価収益率)などの株価指標を確認し、課題を抽出する。

3) バリューチェーン分析(表4)

企業活動を「主活動」と「支援活動」に分けて、個々の機能に関して「強み」と「弱み」の視点から活動を分類する。



(図8)バリューチェーン

(注)上記した支援活動に追加変更したい活動があれば修正する。
また、主活動に関しては、実際のサプライチェーンに対応して組み替える。

6. 3C分析：自社視点（経営資源分析：VRIO分析）

4) 経営資源分析

VRIO分析は経営資源を企業競争力の源泉であると捉えた分析方法である。経営資源をバリューチェーンの個々の機能に分解した上で、それぞれを経済価値(Value)、希少性(Rarity)、模倣困難性(Imitability)、組織(Organization)の4つの視点から評価する。全ての機能が「持続的競争優位」である必要はなく、見極める必要がある。（表5）VRIO分析の「競争優位の種類」は（表6）から選択する。これによって認識する必要のある「強み」と「弱み」を判断する。

（表5）VRIO分析

	機能	特長	V	R	I	O	競争優位の
支援活動	全般管理	分断化された情報システム ...					競争劣位
	人事労務管理	経営人材の不足 ...					競争均衡
	技術開発	...					
	調達活動	...					
主活動	購買物流	サプライヤ管理データベース稼働 ...					持続的競争優位
	製造	...					
	出荷物流	...					
	販売・マーケティング	...					
	サービス	...					

（表6）VRIO分析の判定

Vに関する問い	Rに関する問い	Iに関する問い	Oに関する問い	競争優位の種類
No				競争劣位
yes	No.			競争均衡
Yes	Yes	No		一時的競争優位
Yes	Yes	Yes	Yes	持続的競争優位

6. 3C分析：自社視点（製品戦略：PLC, PPM）

5) 経営戦略分析

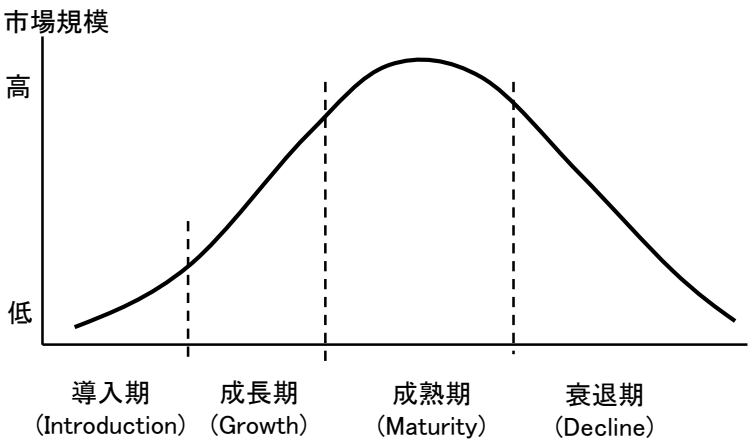
5-1) 4P戦略

4P戦略はマーケティング戦略の一つである。製品(Product)、価格(Price)、チャンネル(Place)、販促(Promotion)の視点からマーケティング戦略を作り上げる。自社分析では現状の事業、および商品の4P戦略を確認しておく。

5-1-1) 製品戦略(Product)

① プロダクト・ライフ・サイクル(PLC: Product Life Cycle)

現在の事業、および商品の市場での位置づけ(導入期、成長期、成熟期、衰退期)を確認する。



(図9)プロダクト・ライフ・サイクル

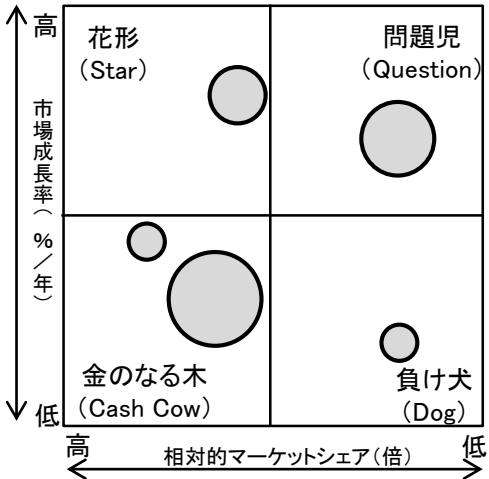
② プロダクト・ポートフォリオ・マネージメント(PPM: Products Portfolio Management)

市場成長率と相対的マーケットシェアの2軸の平面上に、現状の事業、および商品を売上規模を円の大きさに表してプロットする(図10)。プロットされた象限の位置が、現状の事業、および商品の役割を表している。複数事業を持つ企業が対象の分析である。

これを使って、期待される役割を発揮できているかを確認する(表7)。

(表7)PPMで示す役割

役割	説明
花形	金のなる木を目指した成長のため、継続的な投資が必要である
金のなる木	新規投資を抑制しキャッシュを回収する、他の事業の育成のために投資する
問題児	早期に集中投資し花形に育てあげる、失敗すれば負け犬になる
負け犬	撤退、売却などを急ぐ



(図10)ポート・フォリオ・マネージメント

6. 3C分析：自社視点（価格戦略）

5) 経営戦略分析

5-1-2) 価格戦略 (Price)

(表8)は価格設定の基本的な考え方、(表9)は代表的な価格戦略である。現在の事業、および商品の価格戦略を確認する。

(表8) 価格設定の考え方

考え方	内容
コスト志向	自社の視点で設定する方法、価格＝自社コストに利益を加味（価格＝コスト＋利益）
需要志向	顧客の視点で設定する方法、価格＝顧客が認める価値に見合った価格
競争志向	競合の視点で設定する方法、価格＝競合価格を考慮
行動経済学	行動経済学の知見を活かす方法 ・名声価格：価格が高いものは品質がいい、高価格の商品の所有はステータス（ブランド品）、威光価格とも言う ・段階価格：松竹梅の価格設定では真ん中の竹を選んでしまう（松竹梅の理論、極端回避性） ・慣習価格：刷り込まれてしまっている価格（自動販売機の飲料の価格） ・均一価格：商品種類が多いなかで価格を統一し安心感を与える（100円ショップ） ・端数価格：価格差以上に安い印象を与える（例えば、100円と98円の印象違い）

(表9) 代表的な価格戦略

戦略	内容
ペネトレーションプライシング戦略	新製品導入期の価格戦略、販売量増加でコストが下がることを前提に、他社の参入を防ぐ目的で、製造コスト以下の価格設定を市場シェアを早期に獲得する戦略
スキミング・プライシング戦略	新製品導入期の価格戦略、高い価格設定を行い早期に資金回収を図る戦略、価格より新技術、斬新さの価値を優先する顧客がターゲット
ダイナミック・プライシング戦略	需要に応じて価格を随時変更する戦略、需要が集中する時期は割高な価格で需要を抑え、閑散期は割安な価格で需要を喚起する、稼働率が大きく変動する宿泊設備やスポーツ観戦などで展開
サブスクリプション戦略	所有するのではなく、一定期間の利用に対する対価（主に定額制）を設定する戦略、保守契約、生命保険、近年広がりを見せている分野が、ソフトウェア、自動車、服、映画・音楽・書籍、飲食店など
プリペイド戦略	支払いのタイミングを実需の前に発生させることで「代金回収」を不要にする戦略、用途を限定することで顧客を囲い込む、交通系ICカード、ギフトカードなどが該当
レーザー・ブレード戦略	商品の本体価格を安く販売し、使用する消耗品の販売で継続的に利益を得る戦略、プリンタインクの継続販売、ネスレのエスプレッソマシンも同じ（名前の由来：レーザー＝剃刀、ブレード＝替刃）
プライス・カスタマイゼーション戦略	顧客の価値感度別の価格を設定する戦略、年齢による設定（子供料金、高齢者割引）、宿泊料金（平日、休日）、購入時期（早期割引）、エアラインの座席区分（ファースト、ビジネス、エコノミー）

6. 3C分析：自社視点（チャンネル戦略、販促戦略）

5) 経営戦略分析

5-1-3) チャンネル戦略 (Place)

チャンネルとして、直販（自社が顧客に直接販売する方法）、フランチャイズ（対価を払って一定の地域での独占販売）、コールセンター（電話注文による通販）、インターネット（インターネットを介する通販）などがある。自社のチャンネルを確認しておく。

5-1-4) 販促戦略 (Promotion)

販促戦略は、製品の情報を顧客に的確に伝え購買行動を促す戦略である。
そこで、顧客の購買行動を顧客の視点で見ていくことで、購買の障害となっている課題を分析する。理想の顧客像（ペルソナと言う）を設定して、どんな体験を積み重ねて購買に至るのかを分析する手法が「カスタマー・ジャーニー」であり、顧客を塊りで見えて購買の意思決定プロセスを分析する方法の一つが「マインド・フロー」である。

① マインド・フロー

（図11）に示す「マインド・フロー」の手法を使用して、顧客の購買行動を分析し、課題を抽出する。

購買プロセス	具体的な行動	行動の契機（原因）	誘導割合（％）
認知	商品の存在に気付く	新聞広告	60%
興味	購入しようかと思う	困っていることが解消できそう	30%
行動	
比較	
購買	
利用	
愛情	

（図11）マインド・フロー

参考）その他の購買行動のモデル

- ・AIDMA（Attention 注意、Interest 関心、Desire 欲求、Memory 記憶、Action 行動）・・・ 一番初めのモデル
- ・AIDA（Attention 注意、Interest 関心、Desire 欲求、Action 行動）
- ・AISAS（Attention 注意、Interest 関心、Search 検索、Action 行動、Share 共有）

6. 3C分析：自社視点（競争戦略：競争地位別戦略、ランチェスター戦略）

- 5) 経営戦略分析
 - 5-2) 競争戦略
 - 5-2-1) 競争地位別戦略

フィリップ・コトラーの4つの競争地位別戦略を使用して、現在の事業のポジションを確認する。

(表10) 4つの競争地位と戦略

		経営資源の量	
		大	小
経営資源の質	高	リーダー (強力な商品と販売力を持ち、業界No.1のシェア)	ニッチャー (リーダー、チャレンジャーが参入してこない市場で存在感)
		【戦略】 ・参入障壁 ・同質化戦略 (他社の差別化戦略に合わせるミート戦略の展開で無効化)	【戦略】 ・集中戦略(ニッチな特定市場で圧倒的な支持を獲得)
	低	チャレンジャー (リーダーに次ぐシェア)	フォロワー (競争力がなくシェア下位、リーダーに追従)
		【戦略】 ・差別化戦略(リーダーが展開できない差別化戦略の採用)	【戦略】 ・模倣戦略(上位企業を模倣し、利益を積み重ねて成長)

5-2-2) ランチェスター戦略

市場で生き抜くため、如何にしてマーケットシェアを上げていくのか、そのための戦略として活用されているのが、ランチェスター戦略である。これを使って、現在の事業のポジションを確認する。

(表11) ランチェスター戦略

	弱者の戦略	強者の戦略
	ランチェスターの第一法則	ランチェスターの第二法則
	戦闘力＝武器性能×兵力	戦闘力＝武器性能×兵力 ²
基本戦略	差別化戦略	ミート戦略(弱者の戦略に合わせる)
戦法	局地戦(狭い市場から入る) 一騎打ち戦(一点集中) 接近戦(顧客に接近、訪問販売など) 集中攻撃 陽動作戦	広域戦 確率戦(フルライン) 遠隔戦(テレビCM、新聞広告など) 総合攻撃 誘導作戦

(表12) 3つのシェア数値目標

数値目標 (%)	意味
73.9	上限目標値 強者の独占状態とみていい目標
41.7	安定目標値、独走の条件 強者の安全が保障される条件
26.1	下限目標値(=100-73.9) 強者であることの最低条件

6. 3C分析：自社視点（競争戦略：マイケル・ポーターの3つの基本戦略）

5) 経営戦略分析

5-2-3) 3つの基本戦略(競争戦略)

マイケル・ポーターの3つの基本戦略(表13)を使用して、現在の事業のポジションを確認する。

(表13) 3つの基本戦略

		競争優位性	
		他社より低いコスト	顧客が認める特異性
戦略ターゲット	業界全体	コスト・リーダーシップ戦略	差別化戦略
		改善活動、技術開発、規模の経済などによって他社が追従できないローコストオペレーションを実現し、競争優位性を実現する戦略	顧客が認める価値の提供(差別化)によって競争優位性を実現する戦略
	特定市場	集中戦略	
		特定のターゲットに経営資源を集中し、コスト・リーダーシップ戦略、もしくは差別化戦略によって競争優位性を実現する戦略	

6. 3C分析：自社視点（成長戦略：アンゾフの成長マトリックス）

5－3）成長戦略

5－3－1）アンゾフの成長マトリックス

アンゾフの成長マトリックス（表14）を使用して、現在の事業のポジションを確認する

（表14）アンゾフの成長マトリックス

		商品・サービス	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透	新商品開発
	新規	新市場開発	多角化

7. 3C分析：競合視点

業界の主な競合、および「代替品の脅威」に成り得る競合を対象に、必要と考える項目に関して、自社と比較分析する。

1－1)顧客ベネフィット分析(価値曲線、ポジショニングマップ)

2－1)財務分析

2－2)株式分析

3)経営資源分析

4)経営戦略分析

4－1)4P戦略

4－1－1)製品戦略(プロダクト・ポートフォリオ分析)

4－1－2)価格戦略

4－2)競争戦略

4－3)成長戦略

8. SWOT分析

SWOT分析は、(図1)に示すように外部環境分析、業界環境分析、そして自社分析をもとに、外部環境や内部環境を4つの視点で要因分析する分析のフレームワークである(図12)。「強み」と「弱み」、「機会」と「脅威」を記入する。

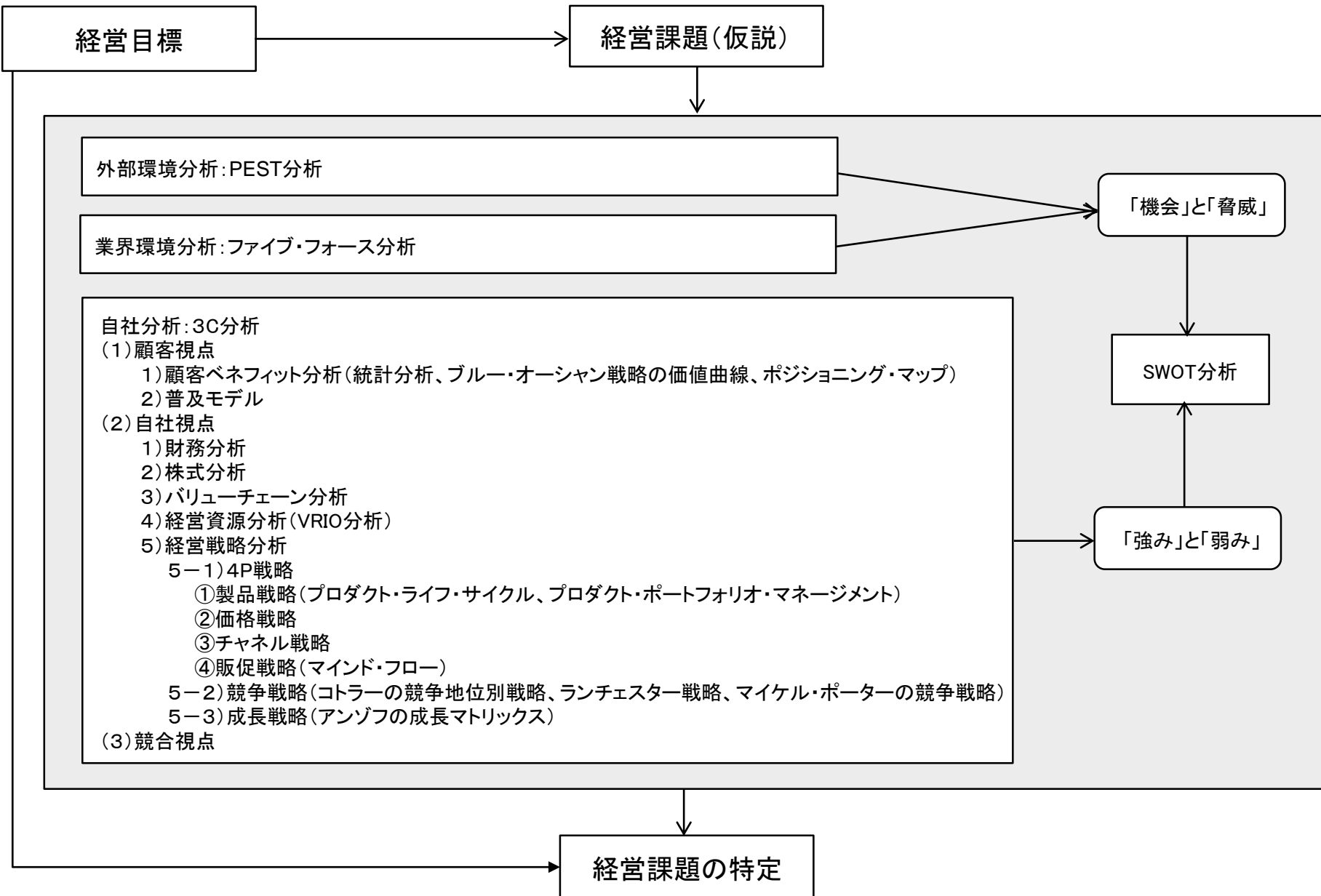
「強み」と「弱み」、「機会」と「脅威」のそれぞれは、事業が置かれている状況次第で、例えば、「強み」を「弱み」と判断すべき場合もある。深い考察が必要である。

なお、クロスSWOT分析で、「強み」、「弱み」と「機会」、「脅威」をクロスさせ、戦略の方向性を確認することもできるが、大切なことは、経営課題(仮説)に基づいて実施した、外部環境分析、業界環境分析、自社分析、そしてSWOT分析をもとに、経営目標の達成につながる経営課題を確認し、さらに経営課題の原因を因果関係を遡ることによってその本質(根本原因)を明確して解決策を示すことである。これが経営計画になる。

(図12)SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
外部環境	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)

9. 手法のまとめ



(図12)手法のまとめ

参考にした書籍

根本龍之：「ビジネス思考実験」、日経BP社

根本龍之：「事業創造のロジック」、日経BP社

木下雄介：「新事業立ち上げ入門」、幻冬舎

火浦俊彦、ベイン・アンド・カンパニー：「企業価値4倍のマネジメント」、日本経済新聞出版社

マイケル・E・ポーター：「競争戦略論Ⅰ」、ダイヤモンド社

中野明：「ポーターの競争戦略実践ワークブック」、秀和システム

W・チャン・キム、レネ・モボルニュ：「ブルー・オーシャン戦略」、ランダムハウス講談社

フレッド・クロフォード、ライアン・マシューズ：「ファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略」、イーストプレス

野口吉昭：「参加型経営戦略策定シナリオ」、かんき出版

菅原祥公：「中期経営計画の基本がよくわかる本」、秀和システム

小倉高宏：「経営コンサルティング・ノウハウ5 マーケティング」、中経出版

佐藤義典：「実践マーケティング思考」、日本能率協会マネジメントセンター

佐藤義典：「実践マーケティング戦略」、日本能率協会マネジメントセンター

佐藤義典：「白いネコは何をくれた？」、フォレスト出版

田岡佳子：「ランチェスター戦略がマンガで3時間でマスターできる本」、明日香出版社

山田修：「本当に使える経営戦略・使えない経営戦略」、ぱる出版

堀公俊：「フレームワークの失敗学」、PHPビジネス新書