

【アクションカード⑱：事業環境分析の仕方】

以下に紹介する事業環境分析の流れは、一般的な取組み手順です。取組み手順にならって進める中で、わからない部分がある場合は、遠慮なく商工会に御相談ください。

①事業環境分析とは

事業環境とは、事業計画の策定や、商品やサービスのマーケティング計画の策定、その計画に基づいた実行段階において、拠り所にする「自社（事業所）の置かれている状況」を指します。自社（事業所）の置かれている状況は大きく2つに分類でき、自社（事業所）の内部の状況、自社（事業所）の外部の状況となります。つまり、事業環境分析とは、この内部、外部の情報を収集し、自社にとって「どのような影響があるのか」を可能な限り論理的に説明しようとする取組です。手法には様々なものがありますが、まずは SWOT 分析というものを「適切に活用」していただけるよう、以下に解説していきます。

②SWOT 分析とは

SWOT 分析は、4つの象限で考えます。「強み(Strength)」「弱み(Weakness)」「機会(Opportunity)」「脅威(Threat)」です。

	プラス要素	マイナス要素
内部環境	強み	弱み
	活かしていきたいこと	克服しなければならないこと
外部環境	機会	脅威
	商売で積極的に捉えたい事象	商売で障害になる事象

この4つを組み合わせることで、自社にとっての、市場機会や事業課題を見つけっていきます。なお、4つは以下の意味を持っています。

・内部環境

強み:事業計画やマーケティング計画の目標の達成に貢献する内部の特質

弱み:事業計画やマーケティング計画の目標の達成の障害となる内部の特質

・外部環境

機会:事業計画やマーケティング計画の目標設定で活用できる外部の特質

脅威:事業計画やマーケティング計画の目標設定で障害となる外部の特質

SWOT 分析のマトリックスの図を確認してください。軸は横軸が「プラス要因(ポジティブ要因)」「マイナス要因(ネガティブ要因)」になっています。縦軸の内部環境か外部環境かの区別は「自社がコントロール可能なものを内部環境」「コントロールできないものを外部

環境」とします。

③内部環境の分析（強みと弱みの分析）

事業を行う上で「自社がコントロール可能」で、今後行おうとする事業の内容や商品（やサービス）にプラスになりそう（貢献）なことを「強み」として整理します。また、事業を行う上で「自社がコントロール可能」で、今後行おうとする事業の内容や商品（やサービス）にマイナスになりそう（障害）なことを「弱み」として整理します。例えば、「飲食店で高単価パスタ料理が売り」のお店に、次のような事象があったとします。

「全国に店舗が存在する」

そのまま解釈すれば、これは、概ね強みとして認識するところでしょう。しかしながら次のように整理することも可能です。

強み：全国への販売力がある

弱み：全国に店舗を構えているため、高コスト体質である

つまり、事象を強みと弱みに分類する際は、解釈次第であるということです。では、どのように解釈すれば良いのでしょうか。それは、実際に展開しようとする事業の目標や、マーケティングの目標、商品やサービスの目標によって解釈できます。例えば事業計画の目標で「全国で当店の認知度を高めていく」と設定されていれば、「全国に店舗が存在する」という事象は強みと捉えることができそうです。

	プラス要素	マイナス要素
内部環境	強み	弱み
	全国に販売力がある (全国に店舗が存在する)	
外部環境	機会	脅威

④外部環境の分析（機会と脅威の分析）

まずは、主要なマクロ環境要因(デモグラフィック・経済的、技術的、政治・法律、社会・文化)の情報を集めます。更には、主要なミクロ環境要因(顧客、競合他社、流通業者、供給業者)を観察する必要があります。これらのトレンドや重要な変化に対応するために、関連する機会と脅威を見極め、マトリックスの図に書き入れて整理していきます。情報の収集は、頑なに「もれなく」「すべて」といった具合に気張る必要は無く、インターネットで検索して出てくる情報程度で充分です。(無論、雑誌や専門書、統計データ等から詳しく調べるのが可能であれば、率先して進めてもらいたいところです)

例えば、飲食店で高単価パスタ料理の強化を考えているのであれば、「パスタ調理器具 技術進展」「パスタ調理 技術進展」「飲食店 技術進展」といった具合に検索してみてください。2018年12月20日時点で「パスタ調理器具 技術進展」を検索すると、次のような事象が出てきます。

- ・1度に10玉茹でられるパスタ茹で機 発売

仮に、この設備を購入することも視野に入る場合は、機会として捉えることができます。繁忙なランチ時間に調理提供時間を大幅に短縮でき、店頭で待たせることでの離反客を上げると判断できるかもしれないからです。また調理時間の短縮で調理原価の低減が図れるため、1品あたりの収益性が向上するかもしれません。

	プラス要素	マイナス要素
内部環境	強み	弱み
外部環境	機会	脅威
	1品あたり収益性を高める調理設備の技術進展 (1度に10玉茹でられるパスタ茹で機)	

一方、購入が視野に入らなければ、脅威となりそうです。近隣で低価格でパスタを提供している競合店が存在し導入すれば、そのお店の1品あたり調理原価は低減することになるため、より低価格の値付けが実現するかもしれません。こうなれば、同店への客足にも影響しそうです。

	プラス要素	マイナス要素
内部環境	強み	弱み
外部環境	機会	脅威
		1品あたりの低価格を実現できる調理設備の技術進展 (1度に10玉茹でられるパスタ茹で機)

このように内部環境の分析の強みと弱みと同様、実際に展開しようとする事業の目標や、マーケティングの目標、商品やサービスの目標によって解釈は変わってきます。

⑤SWOT分析結果を事業環境分析結果として解釈する方法

SWOT 分析の結果は、大きく以下の4つの視点で事業環境分析結果として取りまとめます。具体的には、マトリックスで組み合わせ解釈していきます。

- ・組み合わせパターン（1）強みと機会を組み合わせる

強みを活かし機会を攻略する方向性が適切だと結論づける。この考え方が事業環境分析結果のアウトプットとしては王道です。

- ・組み合わせパターン（2）弱みと機会を組み合わせる

弱みを克服し、その上で機会を攻略する方向性が適切だと結論づける。

- ・組み合わせパターン（3）強みと脅威を組み合わせる

強みを活かし脅威に対抗する方向性が適切だと結論づける。

- ・組み合わせパターン（4）弱みと脅威を組み合わせる

弱みを克服し、その上で機会を攻略する方向性が適切だと結論づける

⑥強みと機会を組み合わせた事業環境分析のアウトプット事例

先の事例を活用すると次のようなマトリックス図になります。

	プラス要素	マイナス要素
内部環境	強み	弱み
	全国に販売力がある (全国に店舗が存在する)	
外部環境	機会	脅威
	1品あたり収益性を高める調理設備の 技術進展 (1度に10玉茹でられるパスタ茹で機)	

従って、事業環境分析の結果は、「全国の販売網を活用して収益性の高い高単価パスタメニューを展開する」という方針を打ち出すことがベターな回答となります。

【事業環境分析の仕方チェックリスト】

<input checked="" type="checkbox"/>	項目
<input type="checkbox"/>	事業環境分析の概要について理解した
<input type="checkbox"/>	SWOT 分析の概要について理解した
<input type="checkbox"/>	内部環境の分析（強みと弱みの分析）の仕方について理解した
<input type="checkbox"/>	外部環境の分析（機会と脅威の分析）の仕方について理解した
<input type="checkbox"/>	SWOT 分析結果を事業環境分析結果として解釈する方法を理解した
<input type="checkbox"/>	強みと機会を組み合わせた事業環境分析のアウトプットの事例で考え方を一層、理解した