

お知らせ（学習ルート早見表）

～「環境の理解 → 分析手法」を学ぶ一本道。p6は深掘り資料です～

全6頁です（本頁の早見表を含む／本編3頁）。ラベル（【**最重要**】＝赤／【**重要・次点**】＝オレンジ／【**任意・深掘り**】＝グレー）を目印に、上から順にお読みください。

■ 本筋（必須）ルート：p1～p5

「経営環境とは何か（内部・外部）→ 4つの分析手法（PESTEL・ファイブフォース・バリューチェーン・SWOT）」を押さえる流れが、寄り道なく通ります。

■ 任意（深掘り）ルート：p6（実務家レベル経営意思決定プロセスの全体マップ）



お急ぎなら、p6 は後回しでも大丈夫。

p6 は全体像を俯瞰する深掘り資料です。本筋 p1～p5 だけでも、本セクションの要点（なぜ環境を分析するのか・どう分析するのか）は掴めます。

※頁番号はスライド番号と一致しています（この早見表＝1頁目／スライド1）。

第2講 環境分析（内部）と強みの特定

～自社の「勝てる源泉」を武器に変える～

セクション1【導入】 経営課題特定の必要性

なぜ「経営課題」を特定するのかを腹落ちさせる

1 経営者の「日常」と現状の畏

2 「問題」と「課題」の違い（本講の核）

3 課題特定が必要な「3つの決定的理由」

4 ゴールとマインドセット：分析は「鋭さ」

セクション2【分析】 経営環境分析の必要性和分析手法

★本セクション：環境を読み解く「型」を身につける

1 経営環境とは（内部環境と外部環境）

2 外部環境：PESTEL／ファイブフォース

3 内部環境：経営資源とバリューチェーン

4 全体像：SWOT分析と意思決定プロセス

セクション3【棚卸し】 経営資源の棚卸しと可視化

自社の経営資源を棚卸しし、可視化する

1 経営資源の棚卸し（ヒト・モノ・カネ・情報）

2 自社の強みの可視化

セクション4【特定】 バリューチェーンで強みを見つける

強みの源泉を特定し、勝てる場所を見極める

1 バリューチェーンの現状把握

2 VRIO評価で「勝てる源泉」を特定

第2講 環境分析（内部）と強みの特定

～自社の「勝てる源泉」を武器に変える～

【ブリッジ文】初めに —— 「課題を絞る」から「環境を読む」へ

前セクションでは、なぜ「経営課題」を一つに絞るのかを腹落ちさせました。やみくもに頑張るのではなく、**勝てる一点に集中する**ことの大切さです。

本セクションでは、その「勝てる一点」を見極めるための土台＝**「経営環境の分析」**に入ります。自社を取り巻く環境を、外部（コントロールできない）と内部（コントロールできる）に分け、PESTEL・ファイブフォース・バリューチェーンといった代表的な手法で読み解いていきます。

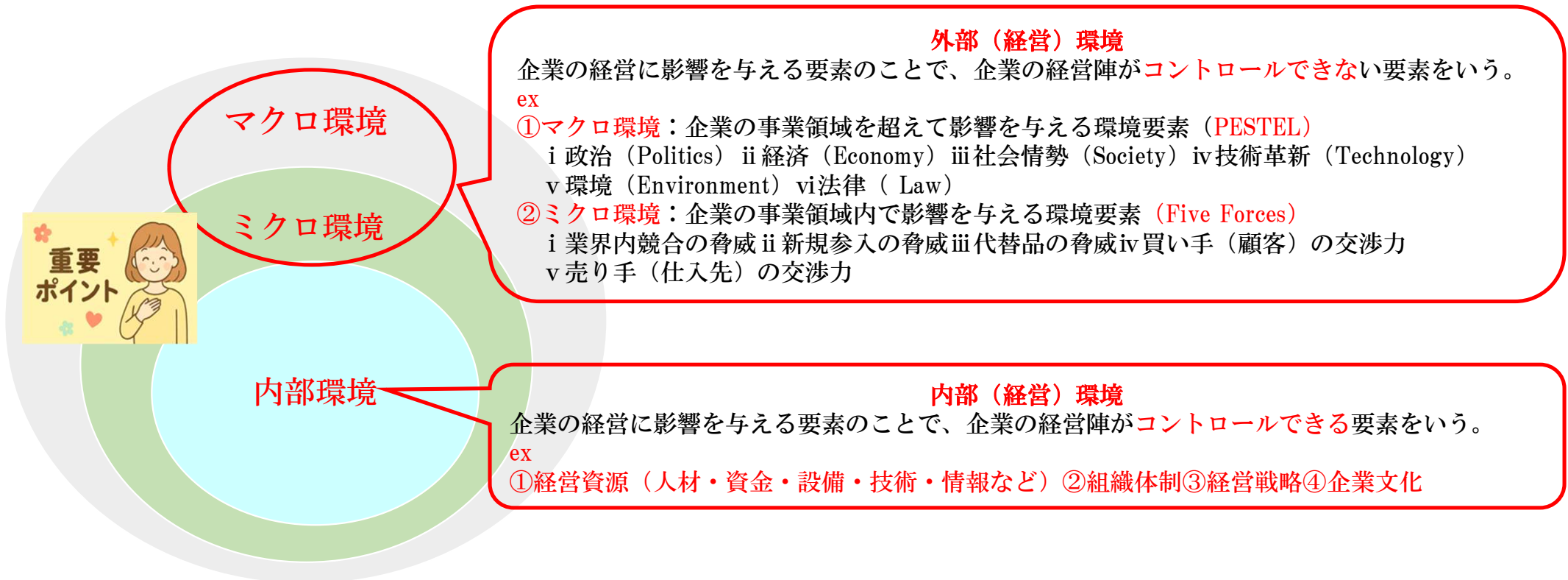
目的は、分析のための分析ではありません。**次の一手を選ぶための「材料」**を、正しく揃えること。ここがブレないようにしましょう。

本日は、自社の**「立ち位置」**を正しく掴みにいきましょう。

2 経営環境分析の必要性和分析手法

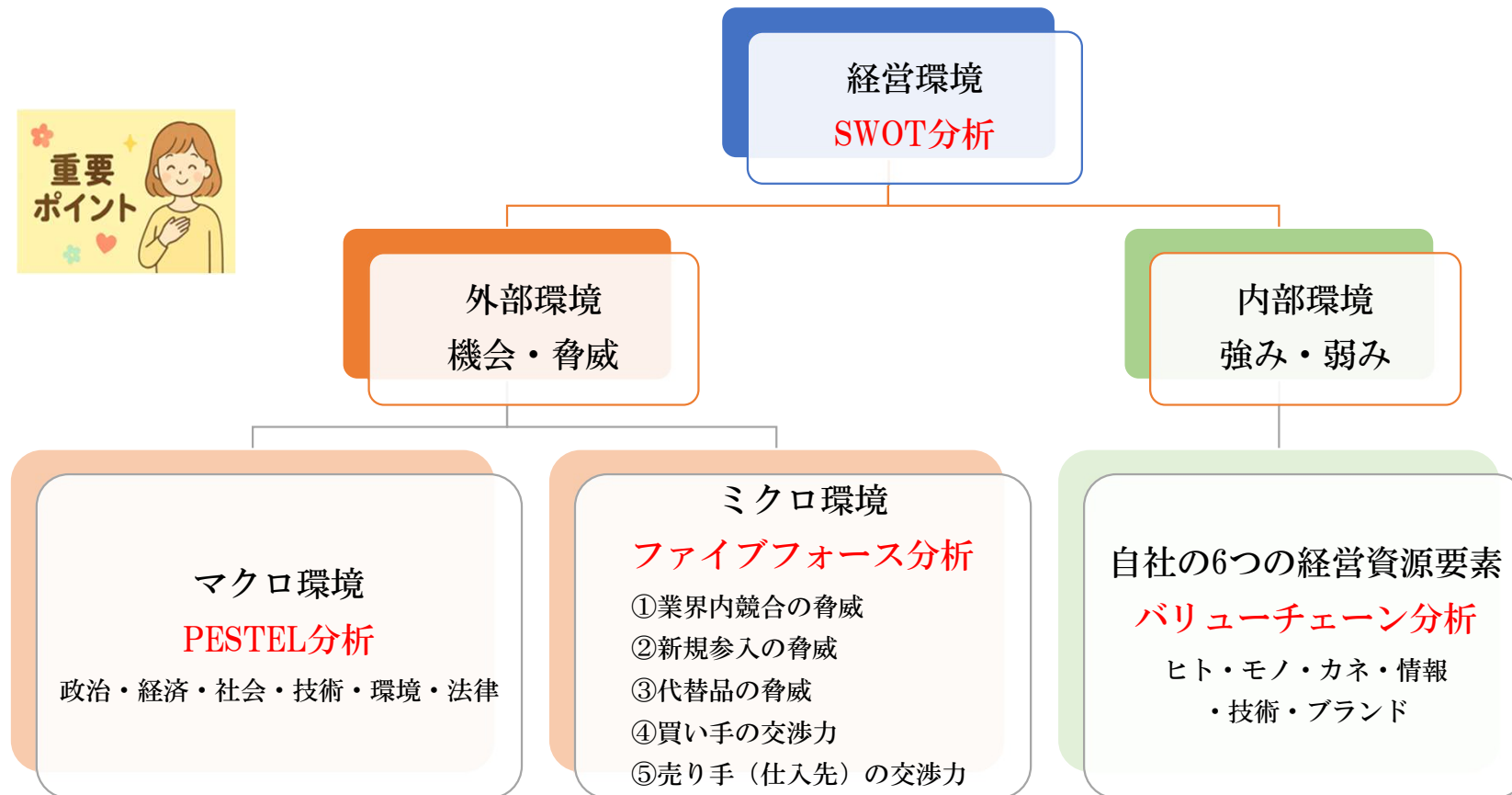
1 経営環境

企業を取り巻くさまざまな状況や情勢のこと。内部環境と外部環境に分けられる。



2 経営環境分析の必要性和分析手法

2 経営環境分析手法



「経営の方向性を決める最上位レイヤー」
(長期意思決定の“道しるべ”)

- ①経営理念
- ②経営ミッション
- ③長期経営ビジョン
- ④長期経営目標

実務家レベル経営意思決定プロセス

【任意・深掘り】

- ①会社の存在理由・根本的な価値観 航海における「北極星」
- ②会社の使命(何のために、誰のために存在するか) 船の「役割・目的地」
- ③経営者の「こうありたい」という意志(社会や業界の景色 組織の進むべき「大局的な方向性」)
- ④意志が実現したとき、会社がどの程度の規模・収益になっているべきかを数字にしたもの(定量的な規模感・理想の未来を具体化する「マイルストーン」)

中期経営課題

長期目標への通過点として、3～5年で解決すべき重要問題

中期経営ビジョン

選定した中期経営課題を解決した結果、3～5年後に実現する会社や社員や顧客の未来の風景(定性)。

中期経営目標

中期経営ビジョンの達成度を測る3～5年の定量的な指標(KGI・KPI)を定める。

企業戦略5年～

どの事業(ドメイン)で戦うか、資源をどう配分するか?

事業戦略3年

選んだ事業ドメインで、競合にどう勝つか、クロスSWOT分析で、具体的な戦略オプションを洗い出す。

重点事業戦略3年

多くの事業戦略オプションから、リソースを集中する「センターピン」を選定。

機能戦略～3年KPI

重点戦略を実現するための、人事、マーケティング、生産などの部門ごとの戦略を策定

単年度計画1年
(戦術・施策)

機能戦略を単年度目標 KPI に具体化し、現場が1年で何をやるかの具体的なアクションプラン KFI・KDI に落とし込む。

単年度総合財務計画1年
総合&セグメント別利益計画
総合&セグメント別予算計画

単年度個別財務計画
労務計画・設備投資計画・資金運用計画・C/F計画・納税計画・販売計画・商品開発計画・生産計画・仕入計画

経営環境(経営資源)分析

- ①バリューチェーン分析 VRIO分析
 - ②マクロ環境分析: PESTEL
 - ③ミクロ環境分析: ファイブフォース分析
 - ④SWOT分析
- ①～④は、3C分析の深掘りです

機能戦略目標の策定と実行と統制

- ①マーケティング STP分析
「誰に、何を、どう提供して価値を創るか」
- ②人的資源管理(HR)
「戦略を実行するのは『人』である」
- ③オペレーション・生産
「QCD(品質・コスト・納期)の最適バランス」
- ④財務
「企業活動の血液(資金)を循環させる」
- ⑤研究開発(R&D)
「未来の競争優位を創る」

- ①4P戦術: 企業目線のマーケティング
「商品(Product)」「価格(Price)」「流通(Place)」「販売促進(Promotion)」
- ②4C戦術: 顧客目線のマーケティング
Customer value(顧客価値)、Customer Cost(顧客コスト)、Convenience(利便性)、Communication(コミュニケーションのとりやすさ)