

お知らせ（学習ルート早見表）

～「マクロ環境の読み方（PESTEL）」を一本道で。事例の2頁は深掘りです～

全8頁です（前付け3頁＋本編5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～p6

「なぜ外を見るのか → PESTELの6つの窓 → 地域市場への応用」を、寄り道なく押さえる流れです。

■ 任意（深掘り）ルート：p7～p8

外部環境の変化に対応できた／できなかった企業の事例集です。



お急ぎなら、p7～p8 は後回しでも大丈夫。

本筋 p1～p6 だけでも、本セクションの要点（なぜ環境を分析するのか・PESTELの使い方）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3講 環境分析（外部）と重要課題の特定

～「外部の波」を捉え、解決すべき壁を絞り込む～

セッション1 マクロ環境分析：PESTEL （理論）	セッション2 ミクロ環境分析：ファイブ フォース（理論）	セッション3 外部環境の機会と脅威の特 定	セッション4 SWOT分析の実施	セッション5 実践：重要経営課題の特定
★ 本セッション：外部の「型」 で世の中を読む	業界内の競争を5つの力で測る	追い風と逆風を切り分ける	強み×機会で勝ち筋を描く	最優先で解くべき「壁」を絞る
1 なぜ今、マクロ環境を見るのか？	1 経営環境分析手法	1 外部環境分析の手順	1 経営環境分析手法とSWOT分析	1 導入：なぜ「絞り込み」が必要か（ブリッジ）
2 経営環境分析手法	2 経営環境分析プロセス	2 経営環境分析手法	2 SWOT（スウォット）分析とは	2 理論解説：重要経営課題（壁）とは
3 PESTELの各要素と地域市場への応用	3 ファイブフォース分析の意義		3 SWOT分析の具体的な進め方	
4 外部環境がもたらす影響事例	4 ファイブフォース（5つの力）とは			

★ は現在地（本セッション）。本デッキはセッション1「マクロ環境分析（PESTEL）」を扱います。

第3講 環境分析（外部）と重要課題の特定

～「外部の波」を捉え、解決すべき壁を絞り込む～

【初めに】

前回の第2講では、経営資源の棚卸しを通じて、自社の中に眠る「勝てる源泉」＝戦いに向かう「武器」が何かを明確にしました。しかし、どれほど鋭い武器を持っていても、振り下ろすべき場所＝「市場」の動きを読み間違えれば勝機を逃します。そこで今回は、視点を一気に「外の世界」へと転換します。

1

マクロ・ミクロの分析（PESTEL/5F）

自社では変えられない社会の大きな潮流や業界の競争構造を読み解く。これを「外部の波」と呼ぶ。

2

機会と脅威の特定

その波の中に、自社にとっての「追い風（機会）」と行く手を阻む「逆風（脅威）」を突き止める。

3

SWOT分析と重要課題の特定

前回見つけた「自社の武器」と今回捉えた「外部の波」をぶつけ合わせる。

自社の強みが最も活きるチャンスはどこか？ 今すぐ乗り越えるべき「壁」は何か？ 外の世界を直視し、勝てる戦略の土台を完成させましょう。

1 マクロ環境分析：PESTELフレームワーク（理論）

1 なぜ今、マクロ環境（外の世界）を見るのか？

さて、これまでは自社の「持ち札（内部環境）」を見てきました。しかし、どれだけ強い札も、時代の「強風」や「荒波」を無視しては目的地にたどり着けません。

マクロ環境分析とは、「**自分たちではコントロールできない外の世界の動き**」を知ることです。人口減少・法改正・テクノロジーの進化は、地方の中小企業にとって避けて通れない大きな波です。

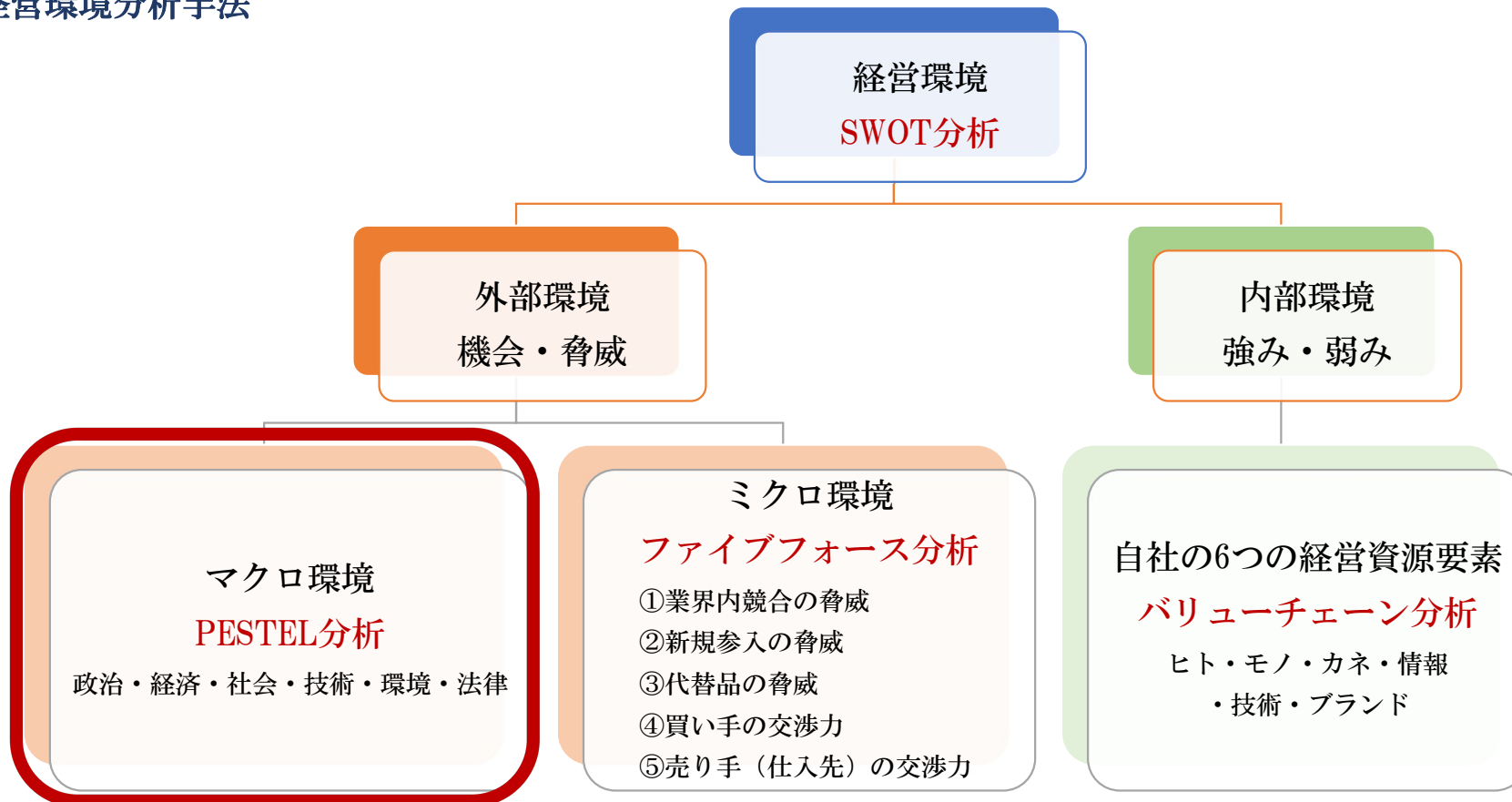
ただし、その変化が「**追い風（機会）**」か「**向かい風（脅威）**」かを、いち早く察知することはできます。

ここでは PESTEL という6つの窓から、私たちの商売を取り巻く「大きな景色」を眺めていきましょう。



1 マクロ環境分析：PESTELフレームワーク（理論）

2 経営環境分析手法



1 マクロ環境分析：PESTELフレームワーク（理論）

3 PESTELの各要素と地域市場への応用

項目	要素 (Factor)	影響の例	地域市場への影響例 (地域特有の視点)
P	Political (政治)	政府の政策、規制緩和/強化、税制、政治の安定性。	地域自治体による補助金制度（例：新規創業、IT導入）、特定の地域再開発計画、特定の産業（観光など）への行政支援の有無。
E	Economic (経済)	景気動向、金利、インフレ、為替レート、地域住民の所得水準。	地域ごとの有効求人倍率と人件費の高騰、地域主要産業の景気動向（例：自動車産業が強い地域の消費動向）、観光客の消費単価の変化。
S	Socio-cultural (社会・文化)	人口動態、ライフスタイル、価値観、教育水準、文化・慣習。	地域高齢化率の進行と単身世帯の増加、地域コミュニティのつながりの強さ（口コミの影響）、地域特有の食文化や工芸品へのニーズ。
T	Technological (技術)	新技術（AI, IoT）、R&D投資、インフラ整備（5Gなど）、ITリテラシー。	地域内でのキャッシュレス決済普及率、オンライン診療・教育の導入状況、地域内物流におけるドローン等の技術実証。
E	Environmental (環境)	環境意識の高まり、気候変動、リサイクル規制、SDGsへの対応。	地域の自然保護条例や景観規制、地域産品のサステナビリティ認証への関心、異常気象による農業・観光業への影響。
L	Legal (法律)	労働法、独占禁止法、消費者保護法、個人情報保護法、地域条例。	最低賃金の上昇、特定エリアへの出店に関する地域条例、営業時間規制など、地域特有の規制強化。

ポイント： 分析の際は、「自社に有利か不利か」ではなく、「**どんな変化があるか**」を客観的に洗い出すことに集中してください。

1 マクロ環境分析：PESTELフレームワーク（理論）

4 外部環境がもたらすビジネスへの影響事例

(1) 外部環境の変化をいち早く捉え、成功した企業の事例

外部環境の変化（機会）	成功企業の例（地方の中小企業）	成功のポイント
P/E/T：EC化（デジタル技術）と物流網の発達	地域特産品を扱う老舗菓子店のEC事業進出	1. 強み（内部）の特定：昔ながらの製法や地域ブランドという強みを再認識。2. 機会（外部）の活用：地域外の顧客層拡大を可能にするEC（Eコマース）を導入。3. デジタルと地域資源の統合：地域ブランドの物語性や、品質へのこだわりをデジタルコンテンツで表現し、全国市場で高付加価値化に成功。
S：健康志向・サステナビリティ（社会的価値観）	地域の放置竹林を活用した商品開発企業	1. 脅威の転換：地域の「放置竹林問題」を「素材（資源）の機会」と捉え直す。2. 新市場の創出：竹炭製品、竹繊維、竹製カトラリーなど、サステナブルな製品を開発。3. 多角的な販路：地域の旅館や、環境意識の高い都市圏の企業に販路を拡大し、単なる素材販売から、環境ソリューションを提供する企業へと変革。
P/E：観光需要の構造変化（インバウンド・ワーケーション）	廃校を活用した体験型宿泊施設を運営する企業	1. 先行投資：大手資本が参入しづらい地方の遊休資産（廃校など）に着目し、低コストで確保。2. 高付加価値化：単なる宿泊ではなく、「農村体験」「地域住民との交流」といった非日常的な体験をコンテンツ化。3. ターゲット特化：家族連れや企業の研修・ワーケーション需要など、明確なターゲット設定により、高い稼働率と単価を実現。

1 マクロ環境分析：PESTELフレームワーク（理論）

【任意・深掘り】

（2）変化に気づかず対応が遅れ失敗した企業の事例

外部環境の変化（脅威）	失敗企業の例（地方の中小企業）	失敗のポイント
T：デジタル化・情報取得の容易化（技術）	地域で独占的だった老舗印刷業	1. 変化の無視：顧客の「チラシ」から「ウェブサイト」「SNS」への情報発信のシフトを「都市部の話」として軽視。2. 内部資源の陳腐化：デジタルデザインやウェブ制作技術への投資を怠り、紙媒体の需要減に対応できず。3. 競合の参入：都市圏の安価なネット印刷会社や、デザイン・ウェブ制作に特化した零細企業が地域に進出し、価格競争に巻き込まれて急速に業績悪化。
S/E：人口減少と高齢化による労働力不足	伝統的な製造業（特定の職人技術に依存）	1. 属人性の放置：熟練職人の技術が「強み」である一方、「後継者育成の遅れ」が最大の「弱み」であることを放置。2. 脅威の具現化：熟練工の引退や病気により、技術が途絶え、品質維持や大量生産が不可能に。3. 自動化の遅れ：職人技術の「自動化は不可能」という固定観念にとらわれ、技術導入（IoTやロボット）の機会を逃し、人件費高騰と生産性低下に苦しむ。
P：環境規制の強化と社会的責任	産業廃棄物処理を担う地域建設業者	1. 法令遵守の遅れ：環境規制や安全基準の強化を、単なる「コスト増」として捉え、必要な設備投資や教育を後回しにする。2. 地域からの信頼失墜：規制強化後の基準に対応できず、地域住民や取引先からの信頼を失い、競合他社に取引を奪われる。3. 機会の損失：早期に対応していれば、地域の「優良な環境ソリューション提供者」としての新たな事業機会（グリーンビジネス）を確立できたにもかかわらず、脅威への対応に終始し、最悪の場合撤退に追い込まれる。