

お知らせ（学習ルート早見表）

～「業界の競争構造（ファイブフォース）」を読み解く一本道です～

全7頁です（前付け3頁＋本編4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～p7

「経営環境分析の全体像 → ファイブフォースの意義 → 5つの力の見方」を、一本道で押さえます。本セクションに深掘り（任意）の頁はありません。



お急ぎなら、まず p6～p7。ここが本体です。

p6「ファイブフォースの意義」と p7「5つの力」が、本セクションの核心です。p4～p5 は、4つの分析手法の中での位置づけを確認する全体像マップとして、必要に応じて戻れます。

※ 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～

セクション1 マクロ環境分析：PESTEL （理論）	セクション2 ミクロ環境分析：ファイブ フォース（理論）	セクション3 外部環境の機会と脅威の特 定	セクション4 SWOT分析の実施	セクション5 実践：重要経営課題の特定
外部の「型」で世の中を読む	★ 本セクション：業界の競争を 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（本セクション）。本デッキはセクション2「ミクロ環境分析（ファイブフォース）」を扱います。

第3講 環境分析（外部）と重要課題の特定

～マクロ（世の中の天気）から、ミクロ（業界の土俵）へ～

【初めに】

前のセクションでは、PESTELを使って「世の中ぜんたいの大きな流れ（マクロ環境）」を読みました。けれど、その大きな波が最後に自社の儲けを左右するのは、もっと身近な「**自分の業界という土俵の中（ミクロ環境）**」です。同じ波が来ても、競争の激しい業界とそうでない業界では、手元に残る利益がまるで違う。そこで本セクションでは、視点をぐっと近づけ、業界の競争構造を**ファイブフォース**という型で読み解きます。

1

分析手法の全体像

VC・PESTEL・5F・SWOT。4つの型が、分析全体のどこに位置するかを再確認する。

2

ファイブフォースの意義

ポーターの理論で「業界の儲けの構造」を、5つの力から客観的にとらえる。

3

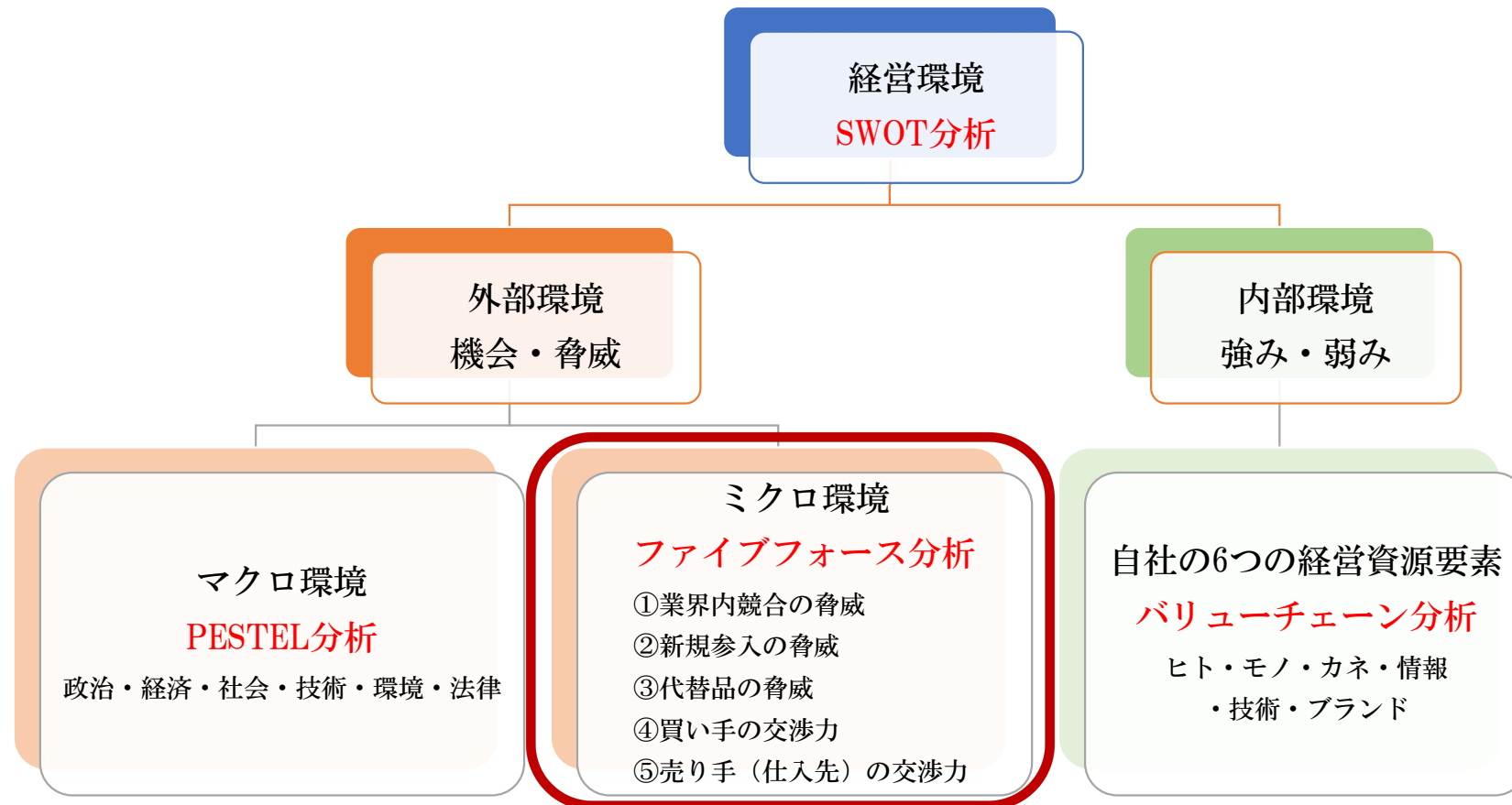
5つの力を地域で読む

競合・新規参入・代替品・買い手・売り手。地域市場の具体例で、自社への脅威を見極める。

「世の中の天気（マクロ）」の次は、「足元の土俵（ミクロ）」。**業界の競争の厳しさを正しく測り、勝てる戦い方の土台を固めましょう。**

2 ミクロ環境分析：ファイブフォース分析（理論）

1 経営環境分析手法



2 ミクロ環境分析：ファイブフォース分析（理論）

【重要・次点】

2 経営環境分析プロセス

作業手順	分析の種類	手法	目的と有効性
1	内部環境	バリューチェーン分析	自社の活動を分解し、どのプロセスで「強み」や「弱み」が発生しているか、儲かる仕組みの源泉を特定する。地域密着型企业にとっては、サービス品質や顧客接点などの付加価値創造プロセスを明確にできる。
2	外部環境 (マクロ)	PESTEL分析	政治、経済、社会、技術など、自社ではコントロールできない大きな潮流が、将来的に「機会」と「脅威」としてどう影響するかを予測する。
3	外部環境 (ミクロ)	ファイブフォース分析	自社のいる「市場の競争ルール」や収益性を決定づける要因を客観的に把握し、「戦いの厳しさ」を評価する。
4	統合	SWOT分析	内部の「強み・弱み」と外部の「機会・脅威」を統合し、「勝ち筋（SO戦略）」を見つけるための戦略方向性を確定させる。



なぜ「内部環境分析」から始めるのか？

戦略とは、「自社が持てる力を、どこに集中させるか」という選択です。

外部環境（市場や競合）を分析しても、自社の「武器」が何かわからなければ、戦う場所を決めることはできません。

内部環境分析のゴールは、競争優位性の源泉となる、自社の真の「強み」と「弱み」を客観的に把握することです。

特に地域密着型企业においては、独自の地域特性に根差した資源を見つけることが、成功の鍵となります。

2 ミクロ環境分析：ファイブフォース分析（理論）

【最重要】

3 ファイブフォース分析の意義

(1) 意味

ファイブフォース分析とは、自社を取り巻く「競争の厳しさ」を、「既存の競争」だけでなく、「新規参入者」「代替品」「売り手」「買い手」という5つの視点から客観的に評価し、事業の「儲けの構造」を理解することを目的とした、ミクロ環境分析の手法です（脅威分析）。

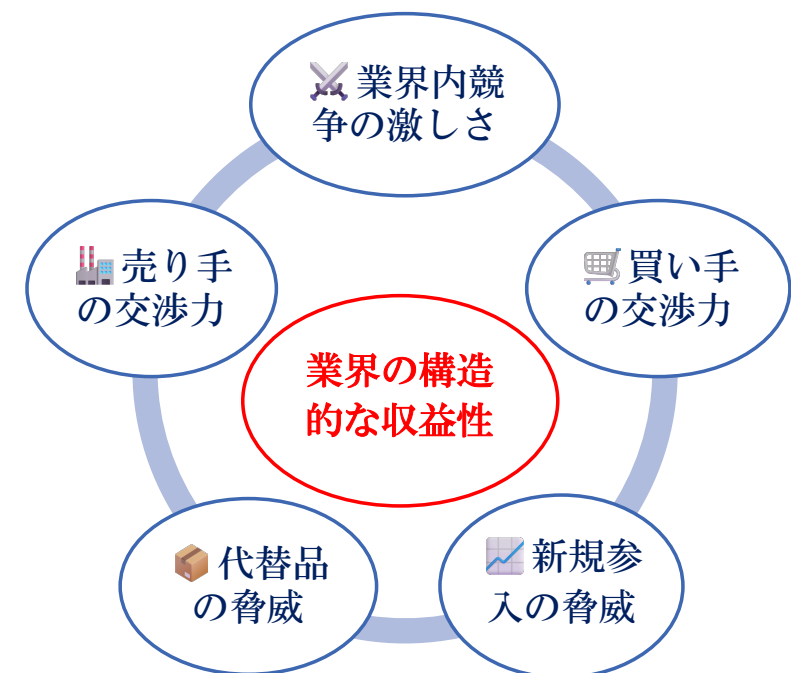
(2) 業界の収益性に影響を与える要因

ファイブフォース分析とは、経営学の大家マイケル・ポーター教授が提唱した、「業界の構造的な収益性」を分析するためのフレームワークです。ポーターは、「業界の収益性は、業界内の企業間の競争だけではなく、周辺の5つの競争要因によって決定される」と説きました。

(3) ファイブフォースの基本的な考え方

- ①この5つの要因は、業界内の企業にとっての「脅威」として機能し、それぞれが強まれば強まるほど、業界全体の平均収益性は低下します。
- ②逆に、これらの脅威が弱ければ、その業界は利益を生み出しやすい「魅力的な」市場であると言えます。

収益性に影響を与える5つの力



2 ミクロ環境分析：ファイブフォース分析（理論）

4 ファイブフォース（5つの力）とは

地域密着型の事業に置き換えて、自社を取り巻く5つの「脅威」を見ていきましょう。この5つの力が強ければ強いほど、自社の収益性は圧迫されます。

No.	5つの力（脅威）	具体的な質問（地域市場向け）
	5 Forces (Threats)	Key Questions (Local Market Focus)
1	業界内競争の激しさ	地域に同じような商品やサービスを提供するライバルが何社あるか？ライバルは値下げ競争を仕掛けてくるか？
	Rivalry Among Existing Competitors	
2	新規参入の脅威	新しいお店（特に大手チェーンなど）が、この地域に簡単に出店できるか？
	Threat of New Entrants	
3	代替品の脅威	お客様は、自社の商品・サービスを使わなくても、別の方法で同じ悩みを解決できるか？（例：タクシーでなく、電動キックボードやバスを使う）
	Threat of Substitute Products or Services	
4	買い手の交渉力	お客様が「もっと安くして」「もっと良いものにして」と強く要求できるか？（競合が多くて選択肢が多い場合、力が強くなる）
	Bargaining Power of Buyers	
5	売り手の交渉力	仕入れ先（材料、部品、サービス提供元）が「価格を上げるぞ」と強く言うてくるか？（仕入れ先が少なく、替えが効かない場合、力が強くなる）
	Bargaining Power of Suppliers	