

# 経営戦略策定のための経営環境分析手法\*

廣 田 俊 郎

## I 序

企業活動展開の決定にあたって、企業経営者は、経営環境においてどのようなチャンスが生まれてきているのか、あるいはどのような脅威がしのび寄ってきているのかを把握しようとしている。例えば、テレビ放送会社のトップは、放送と通信（インターネット）との融合によって業界が思わざる変化をとげることになるのではないかとこの脅威を感じ、何らかの対応を取り始めようとしている。このように、企業を存続させ、発展させていくには、経営者による経営環境変化の解明を踏まえた対応が不可欠である。そのため、戦略的決定とは、「企業とその環境とのあいだに、外力－内部運動適合をつくりあげようとするもの」である（アンソフ(1969)）という見方が示されてきた。また、戦略には、外部フィット（適合）が必要であり、戦略をビジネス・ランドスケープ（風景）に適合させることが重要であるとも指摘されてきた（ゲマワット (2002)）。

このように、企業を取り巻く経営環境においてどのような変化が生じているのかを解明することは極めて重要なものとなってきたが、その企業を取り巻く経営環境には、企業が各種事業を展開していくときに直面する競争市場環境、さらにそれらの競争市場環境の複合としての産業構造、政治的状況、社会・文化的状況、マクロ的経済社会システム、さらには自然環境など多様なものが含まれている。さらに、これらの多層・多領域からなる経営環境において、情報化、グローバル化、ソフト化などの動きが見出されるようになってきている。

企業を取り巻く経営環境が、このように、ますます変動的で複雑なものとなってきた中で、本論文は、企業を取り巻く経営環境とは何なのか、そしてそれを分析する手法にはどのようなものがあるのかを解明しようとするものである。そのため、まず初めに、経営環境解明を行う方法にはどのようなものがあるかを検討する。そこで検討する第1の解明方法とは、実在する客観的経営環境そのものを解明しようとするものであり、経営環境を政治、経済、社会、文化などの領域別に分けて解明しようとするもの、あるいは企業を取り巻く経営環境の全体と

\*本研究は平成21年度科学研究費補助金（基盤研究（C））（課題番号20530375）の助成を得て行ったものである。

しての特徴を見出そうとするもの、などがある。次に取り上げる第2の解明方法とは、経営メンバーが描き出した主観的経営環境というものは、どのようなプロセスを経て作り上げられているのか、そしてその結果として作りあげられる主観的経営環境イメージの特性はどのようなものかを解明しようとするものである。

以上の2つの方法の検討を終えた後に、企業活動の主要活動側面をとりあげ、それらを取り巻く経営環境にはどのようなものがあるかを検討する。そのうえで、経営環境を分析する手法として、PEST分析、ステークホルダー分析、関係市場分析、組織間関係分析、3C分析、SWOT分析などを取り上げ、その分析手法の要点を検討していきたい。

## II 経営環境解明の方法

### 1. 客観的経営環境の解明方法

経営環境を解明する第1の方法とは、客観的経営環境それ自体を解明しようとするものである。ただし、要素論的に客観的経営環境を分析して解明しようとするものと、全体論的に経営環境がもつ特徴を把握しようとするものとがある。なお、前者の方法には、経営環境を領域別に区分して解明するものと、層別に分けて解明するものとがある。

#### (1) 領域別の経営環境解明方法

領域別の経営環境解明方法とは、経営環境の各領域でどのようなことが生じているかを明らかにしようとするものである。例えば、表1で示したように、経営環境を、経済的環境、社会的環境、政治的環境、技術的環境と区分したうえで、経済的環境としては、GDPの額と年間成長率、国際発行残高と政府負債額、失業率、貿易輸出入額、直接投資（受入）額、消費者物価指数、インフレ・デフレ傾向、などについての動向を把握しようとする。

表1 各種の客観的環境

経済的環境	経済状態、GDP年間成長率、公定歩合、消費者物価指数、民間設備投資動向、市場競争構造など
社会的環境	文化的価値、労働倫理、人口構成の変化、ライフスタイルの変化、流行など
政治的環境	中央政府、地方自治体、租税環境の変化、政治資金規正法や法令の変化、規制緩和など
技術的環境	イノベーション、技術移転プロセス、新たな基盤技術の開発、生産管理技術、ICタグ等のIT活用

[出所] 筆者が作成。

また、社会的環境としては、人口構成の変化、高齢化進展度合い、犯罪率、自殺率、ニートの増加などに見られる労働倫理の問題などについて把握しようとする。さらに、政治的環境としては、中央政府における政権交代、それに伴う租税体系の変更、また政治資金規正法や法令の変化、などを把握しようとする。なお、中央政府だけでなく地方自治体における新たな取り組みも政治的環境に関わるものであり、規制緩和の動きも政治的環境に関わるものといえる。

技術的環境については、マイクロエレクトロニクス、コンピュータ、コミュニケーション技術、バイオテクノロジーなどの一連の新技术の影響がどのようなものか、それらの製品イノベーションへの影響と生産プロセス・イノベーションへの影響がどのようなものか、などについて把握しようとする。また、インターネットを含めとする情報技術が生産、流通、消費などにどのような影響を及ぼしているのかについても把握しようとする。

## （２）層別の経営環境解明方法

層別の経営環境解明方法とは、企業の事業運営に直接かわる事業環境の解明を行うとともに、その事業環境を取り巻く技術変化、制度変化に関する環境変化も把握しようとするなど、経営環境の動向を、企業活動にとって直接関わる層、さらにより広い影響を及ぼす層と、層別に分けてとらえていこうとする方法である。

ところで、ある企業を取り巻く経営環境の中で、当該企業が属する業界の競争状況は、企業が競争を繰り広げていくうえで最も重要かつ影響力の強い環境部分である。これについては、M.ポーターによる５つの競争要因の理論を参照することができる。すなわち、ポーター（1980）は、経営戦略を策定するためには、市場における既存の売り手との競争関係だけでなく、供給業者との交渉、買い手との交渉を行う必要があると論じた<sup>1)</sup>。さらに、企業は、潜在的な参入者との競争の可能性も考慮しながら、戦略行動決定を行っていく必要があると主張し、潜在的参入者の脅威、代替物売り手の脅威にも備えなければならないとも主張した。その主張を図示したものが図１の中心部分において点線で示した楕円の中の部分である。

ただし企業は、ポーター（1980）が主張した５つの競争要因に加えて、技術変化の影響にも対処していく必要があると思われる。すなわち、コンピュータ技術、通信技術、バイオテクノロジーなどの技術革新が５つの競争要因のそれぞれに影響を及ぼしている。また制度変化の影響も５つの競争要因に影響を及ぼしている。制度変化の中でも、規制緩和とは、楕円で示した競争の場を、より自由度が増すような方向に変化させようとしている動きのことである。この規制緩和以外にも、グローバル化に伴う法制度の変更などが５つの競争要因に影響を及ぼしている。

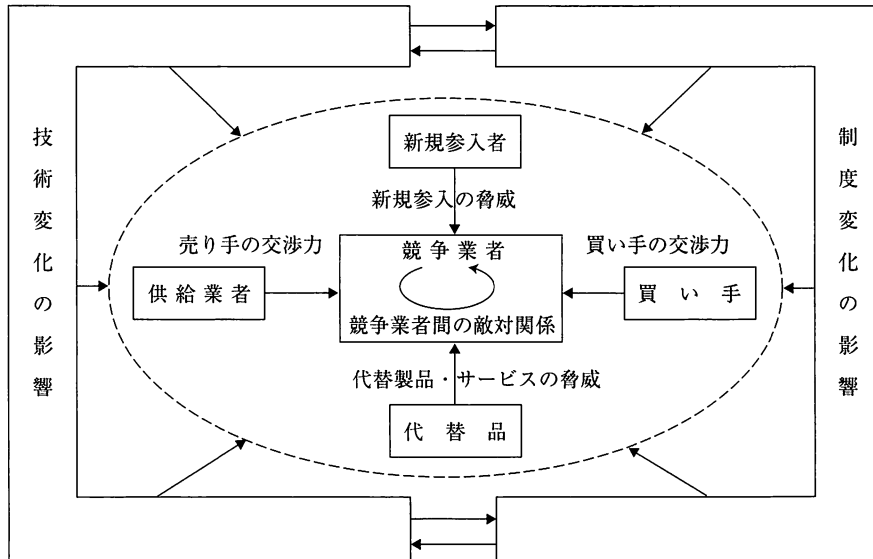
これらの技術変化の影響と制度変化の影響とは、相互に無関係なものではない。それらは、タイム・ラグをもってではあるが、相互に関連し合いながら変動してきている。このように、業界競争状況、技術変化の影響、制度変化の影響などが層を成しながら作り上げている経営環境諸部分が相互に影響を及ぼし合って、業界における経営戦略のあり方を方向づけてきていると考えられる（図１参照）。

例えば、医薬品業界の場合、薬事制度、医療保険制度、独占禁止法関連、特許制度などに関

---

1) 廣田（2001）pp.39-62参照。

図1 技術変化、制度変化および5つの競争要因



〔出所〕 廣田（2001）において筆者が作成。

する制度変化が大きな影響を及ぼしてきたといえる<sup>2)</sup>。中でも、薬事制度としては、1961年の新薬事法施行以来、数回にわたって薬事法改正がなされてきた。また、医療保険制度としては、1961年に国民皆保険が実施されてから、1972年に老人医療費無料化、後期老人医療制度、などの変化が実施されてきた。

他方、技術変化としては、バイオテクノロジーの進展、診断用医療機器における技術変化、治療用医療機器における技術変化などがあり、これらの技術変化は、内科、外科、眼科、歯科、など様々な分野に影響を及ぼしてきている。

このような制度変化と技術変化の影響のもとで、JT、富士フイルム、IHIなども医薬品業界に参入するようになってきている。このことが新規参入業者の脅威ということである。また、代替品とは、健康を維持するためのアスレチック・クラブなどがそれに当たるといえよう。また、医薬品業界では、規模の経済の実現などをめざした水平的M&Aが発展してきている。

以上で示したように、層別の経営環境解明方法は、領域別環境解明方法より企業活動との関係を、より明確に論じることができるものとなっているといえよう。

2) この点については、以下のサイトを参照。

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/bt/dai2/2siryoku10-3-4-5.pdf>,

<http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2009/pdf/cs20091002.pdf>

### （３）全体論的な経営環境解明方法

全体論的な経営環境解明方法とは、経営環境を要素論的に別々の領域に分けて解明しようとするのではなく、全体としての経営環境の特徴を明確化しようとする方法である。たとえば、日本的経営は、「生産優先主義」と「競争否定主義」を望ましいと考える経済社会のもとで、高度成長を続けていた状況下では、極めて有効なものであったと言われることがある<sup>3)</sup>。このように企業経営のあり方を理解するうえでも、企業がおかれた経営環境の全体論的な特徴の解明が必要なのである。ただし、全体論的に経営環境をとらえるということは、解明対象についての全体論的特性という観念を伴って理解することでもある。つまり、客観的環境を解明しようといいながら、全体性という観念的なフレームを交えて経営環境を解明しようとしているのではないかという疑問も提出されてくる可能性がある。

表２ 経営環境としての経済社会の基本フレームの変化

	バブル経済まで（～1980年代）	バブル経済崩壊後（1990年以降）
マクロフレーム	成長型経済、官主導・護送船団、豊かな労働力、中央集権	低経済成長、規制緩和、民間自立、少子・高齢化社会、地方分権
産業システム	工業社会、大量生産、大量販売・大量廃棄、仕切られた競争、モノの豊かさ、機能志向	脱工業社会、資源有限・サステナビリティ、グローバル・大競争、ココロの豊かさ、健康・自然志向
企業経営	多角化、フルセット型、国内ピラミッド型生産統合、親会社への大規模・集中化	専門家、コア・コンピタンス、アウト・ソーシング、グローバル立地、分社化・ネットワーク化、連結会計重視
地域経済	国主導・中央陳情型、東京一極集中、大都市工業の地方分散、工業優先政策、産業政策の画一化	大都市工業の海外立地・地域経済空洞化、地域自立化・個性化、新産業創出、地域文化を内包する地場産業振興

〔出所〕野間（2000）p.36。

なお、この全体論的経営環境の特徴把握について、国毎や地域毎の経営環境の全体論的な特徴を明らかにしようとする方法もあり得るし、また、時間的な経過に伴い、経営環境の全体論的な特色が変化するさまを解明しようとする方法も考えられる。たとえば、戦後における企業経営環境のあり方を、戦後直後、高度経済成長期、低成長期と区分したうえで、各時期の特徴を把握しようとする方法もその１つである。表２は、そのような方法による経営環境把握の結果を示したものである。

## ２．主観的経営環境の解明方法

経営者や管理者などの意思決定者は、自分で主観的に作り上げた経営環境についてのイメージを手がかりに意思決定を行っていかうとする。そのように考えて、意思決定者が描く主観的

3) 野口（1995）pp.133-150参照。

経営環境とはどのようなものか、またそれがどのようなプロセスを経て作り上げられるのかを明らかにしようとするのが、経営環境を解明する第2の方法としての主観的経営環境解明方法の特色である。

### (1) マーチ=サイモンの「状況の定義」

マーチ=サイモン (1979) によれば、選択は常に、現実の状況についての限定された、近似的で、単純化された「モデル」に照らしてなされる。マーチ=サイモン (1979) は、この選択者のモデルのことを、「状況の定義」(definition of situation) と呼んでいる<sup>4)</sup>。この「状況の定義」の諸要素は、選択者自らの活動と、彼の環境の中での他の人々の活動を含んでいる心理学的・社会学的過程の結果である、とも述べている。このことは、「状況の定義」という、意思決定者が直面している環境についてのモデルは、意思決定者の心理的、主観的な内面プロセスと、他の人々との相互作用という社会的プロセスの結果として試行錯誤的に形成されてきたものであることを示している。この「状況の定義」は、もともと所与のものとして客観的に存在していたものではないのである。

なお、占部・坂下 (1975) においては、このような意思決定を行う時のマーチ=サイモンによる主観的状況モデルを図2のように示している<sup>5)</sup>。そこでは、意思決定者は、客観的環境に対して、情報の濾過を行い、選択的に選び出した情報をもとに主観的環境を描き出そうとすると考えられている。ところで、サイモン (1965) では、組織における意思決定において、事実前提と価値前提とからなる意思決定前提を踏まえて決定が行われることを強調していた<sup>6)</sup>。意思決定者は、事実前提と価値前提が与えられた時に、それらの情報フィルターを用いて情報の濾過を行い、「状況の定義」としての主観的状況モデルを作り出すのである。そして、そのもとで意思決定がなされるということである。

すなわち、意思決定者は客観的環境に対応しようとするときに、当面の意思決定に関連のある環境面についての情報のみを意思決定状況モデルに組み込む。その際、現実の複雑な問題をより単純化することによって意思決定者がより操作しやすいものとなるように状況のモデルを設定する。すなわち、客観的環境から出発しつつ、情報収集や認知の過程を経て、限られた、そして近似的で、単純化したモデルとして、状況の定義を行い、そのうえで意思決定を行うのである<sup>7)</sup>。

現実には、このようなプロセスを経て、主観的経営環境が作り上げられる。そこで、情報の濾過の仕方に偏りがある場合には、非常に一面的な主観的経営環境が作り出されかねない。不

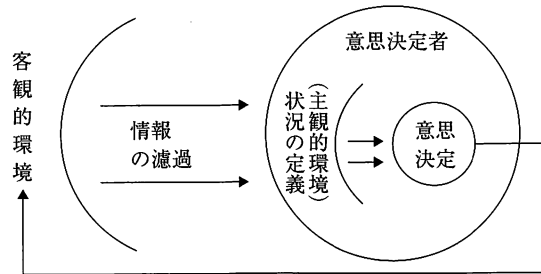
4) マーチ=サイモン (1977) pp.211-212参照。

5) なお、占部・坂下 (1975) においては、「状況の設定」という表現を用いている。占部・坂下 (1975) pp.183-187, pp.217-231参照。

6) サイモン (1965) pp.289-290, pp.57-75参照。

7) 占部・坂下 (1975) pp.184-185参照。

図2 マーチ＝サイモンによる「状況の定義」



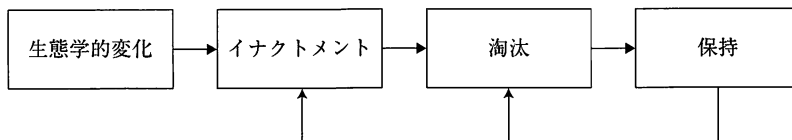
〔出所〕 占部・坂下（1975）p.184 参照。

祥事を起こした企業が、一たん誤った判断を下した後も、適切な対応が取れない場合というのは、このような偏りのある主観的経営環境を作り上げてしまっていることによる可能性がある。

## （2）ワイクのイナクトメント環境

ワイク（1980）も、組織は現実の客観的な環境に適応するというよりも、行為者自身が自分たちの適応すべき環境を作り出していると主張している<sup>8)</sup>。すなわち、ワイクは、組織メンバーが自分たちの適応すべき環境として、自分たちの気づきを踏まえて構想したものをイナクトされた環境（enacted environment）と呼び、そのイナクトメント環境は組織メンバーの行為を通じて作り上げられてきているものであると主張した。

図3 ワイクによるイナクトメント環境の形成・淘汰・保持のプロセス



〔出所〕 ワイク（1980）p.166, ワイク（1997）p.172 参照。

ワイクによれば、意思決定者が、イナクトメント環境を作り上げるプロセスとは、次のようなものである。まず、客観的な変化としての、何らかの生態学的変化が生ずる。この変化に対して、組織メンバーは、自分たちがとりあえず生態学的変化を受け止めて想定したイナクトメントと呼ばれる環境を明確化する。ところで、ワイクは自らの理論が進化論的な議論と対応関係にあることを主張している。そして、自らのいうイナクトメントとは、進化論における変異（バリエーション）の段階に相当するものであると述べている。このようにして、イナクトメント環境は、何らかのバリエーションを現実にもたすが、それらは、様々な淘汰プロセスを経ることになる。その結果、元のイナクトメント環境のある側面は退けられたり、修正された

8) ワイク（1980）pp.53-57参照。

りする。このようなプロセスを通じて、当初、想定された環境イメージが次第に修正を受けつつ、最終的には多くのものに受け入れられるものとして定着していくことになると考えられている。

ワイク (1979) では、自らの理論を「組織化 (Organizing)」についてのものだとしている<sup>9)</sup>。この組織化という用語は、ある組織体のあり方というものが、常に再点検がなされているものであり、再編成がなされているものであることを示そうとするものである。この「組織化」という試みによって、当初の生態学的変化を踏まえた「イナクトメント」が行われるが、そのイナクトメント環境が淘汰を受け、やがて保持されていくと考えられているのである。ところで、ワイク (1997) では、この組織化アプローチの主要な部分は、オープン・システムのものであるとはいえないと主張している<sup>10)</sup>。確かに、生態学的変化が組織体に作用を及ぼすものの、それはイナクトメントの段階においてのみ生ずるだけである。そのイナクトメントは、淘汰され保持されていくが、このプロセスは組織内で循環的に行われるので、組織は事実上、生態学的変化から自らを長期にわたって隔離しうる。ワイク (1997) によれば、組織は、相当の自閉症である<sup>11)</sup>。すなわち、主観的に形成されたイナクトメント環境は、それ以後生態学的変化との直接コンタクトをもつことなく保持されうる。つまり、このようにして主観的に形成された環境イメージは、組織の慣性や過去へのこだわりを通じて驚くほど長い間、保持されるということが、ここからも説明されうる。

### Ⅲ 主要企業活動側面に関わる経営環境

#### 1. 主要企業活動側面

前節では、経営環境を解明しようとする方法には、客観的経営環境解明の方法と、主観的経営環境解明の方法とがあることを述べた。ただし、経営環境を解明しようとするのは、その解明を踏まえて行う意思決定を通じて、企業活動をより効果的なものにしたいがためである。すなわち、経営環境の解明を行おうとするときの原点には、企業活動を効果的なものにしたいというニーズがある。それでは、その効果的なものにしたいと考える企業の主要活動にはどのようなものがあるのだろうか。このことを確認していくことにより、どのような経営環境部分に特に目を向けていかなければならないかについての認識を深めることができると思われる。

このような観点から、現代企業が繰り広げる様々な活動について、その主要側面とはどのようなものなのだろうかと改めて問い直してみよう。この点について、筆者は、企業活動には、その本質的内容をなすと思われる2つの側面があると指摘してきた<sup>12)</sup>。すなわち、企業活動に

9) ワイク (1997) p.310参照。

10) ワイク (1997) pp.302-339参照。

11) ワイク (1997) p.310参照。

12) 廣田 (2004) p.73参照。



関する基本的な活動側面には、「有用な製品・サービスの提供」を行うということ、および「収益性の追求」を行うということがあるのではないかと考えてきた。なお、表現を多少変えて言えば、企業活動とは、「ものづくり」と「金もうけ」という2つの活動目標を達成するためのものであると筆者は考えてきたのである。

次に、企業活動の本質的側面とは何であるのかを究めるうえで注目しておきたいことは、企業活動というものは、情報（事実情報と価値情報）と資源（ヒト、モノ、カネ）をインプットし、変形・加工・処理・修正、などの変換プロセスを経たうえで、製品・サービス、ブランドなどの情報的および資源的なアウトプットを産出する行為のシステムであるということである。すなわち、企業活動とは、情報処理と資源処理とを伴うものであるということができる。

以上で述べてきたように、企業活動は、有用な製品とサービスの提供を行い、収益性の追求を行う、という側面と、企業活動には情報処理と資源処理という側面とがある。これらのことを踏まえて、企業活動の主要側面には、次のような4つの側面があると考えたい。すなわち、有用な製品とサービスの提供のための資源変換活動としての「ものづくり」、有用な製品とサービスの提供のための情報解釈活動としての「ニーズ把握、技術開発」、収益性追求のための資源変換活動としての「生産性向上とコストダウン」、収益性追求のための情報解釈活動としての「プロフィット・ゾーン発見」の4つの側面が企業活動の主要側面である<sup>13)</sup>。

表3 主要企業活動側面

	有用な製品とサービスの提供	収益性の追求
資源変換活動	ものづくり	生産性向上、コストダウン
情報解釈活動	ニーズ把握、技術開発	プロフィット・ゾーン発見

〔出所〕 廣田（2006）p.219において筆者が作成

このように企業活動を4つの主要側面に区分したが、このような区分を、ルーマンが社会システムを論ずるときの事物的、社会的、時間的次元という観点から位置づけを行うとすれば、どうなるだろうか<sup>14)</sup>。まず、「有用な製品とサービスの提供」および「収益性の追求」という活動側面はともに事物的次元に関わるものといえるのではないだろうか。また情報処理および資源処理という区分について、資源処理の方はより事物的次元に関わるものであると考えられる。したがって、ここで考えた4つの主要企業活動側面のうち、事物的次元に関わるものが多く含まれていたのではないか。すなわち、筆者が考える4つの主要企業活動側面は多分に、物象化にとらわれた企業活動理解になっていたのではないかと反省せざるをえない。それは、おそらく、筆者の企業システム観においては、企業システム＝ものづくりのシステムという事物的次元にやや焦点を置いたとらえ方になってしまっていて、「社会システムとしての企業」

13) 廣田（2006）pp.218-220参照。

14) ルーマン（1993）pp.115-126参照。

や「時間の観点からみた企業」という点の考察が未開拓にとどまっていたからであると思われる。

ただし、有用な製品とサービスの提供のための情報解釈活動の中でも「ニーズ把握」という活動は、顧客に対する企業の活動および経済社会の中で何らかの困った問題を抱えている他者に対する企業の活動を意味するものであるので、社会的次元を一部含むものであるといえる。また、収益性の追求のための情報解釈活動である「プロフィット・ゾーン発見」とは、その追求の努力を通じて、企業の存続そして発展が可能になるのであり、部分的には時間的次元の観念を含んだものとも言えるのではないと思われる。

## 2. 主要企業活動側面毎の経営環境変化問題

ところで、これらの4つの主要企業活動側面は、変化する環境の下で行われざるをえず、経営環境変化に対応しながら遂行していくことが必要とされる。筆者は、1983年、1995年、2005年に企業を対象とするアンケート調査を行い、企業がどのような環境変化問題の対応に苦慮してきたのかを分析してきた<sup>15)</sup>。そこでの調査結果も踏まえるとともに、さらに論理的に考えた

表4 主要企業活動側面毎の経営環境変化問題

有用な製品とサービスの提供		収益性の追求	
ものづくり		生産性向上, コストダウン	
資源変換 活動	人材確保の問題, 若年層の能力低下, ニート層の急速拡大, 国内空洞化, 工場海外立地, 過剰能力, 製造システムの改良	石油製品価格の高騰, IT機器の価格下落, 原料価格の変動, 中国を中心とした外需増による素材価格の急上昇, 消費マインドの悪化	
	ニーズ把握, 技術開発	プロフィット・ゾーン発見	
情報解釈 活動	各種制度改正への対応, 規制緩和による自由化, 消費者のライフスタイル多様化, 需要予測の困難さ, 新製品開発サイクル短縮化, 設備投資のタイミング, 政治的インパクト	金融市場変化, M&Aの脅威, 減損会計の導入, 産業構造変化, BRICsの台頭, 異業種・異業態間の競合激化	

[出所] 廣田 (2006) において展開した論点を筆者が上記形式でまとめ直したもの。

うえで問題となる経営環境変化問題を示したものが表4である。

「ものづくり」に関連した経営環境変化問題には、人材確保の問題、国内空洞化、工場海外立地、などの技術的、経済的環境に関連した問題が多く含まれる。また、「ニーズ把握、技術開発」に関連した経営環境変化問題としては、消費者のライフスタイル変化、新製品開発サイクル短縮化、規制緩和による自由化などをあげることができ、社会的環境あるいは政治的環境、さらに技術的環境の変化にも関連した問題が多いといえよう。

さらに、「生産性向上、コストダウン」に関連した経営環境変化問題としては、エネルギー・材料費高騰、IT機器の価格下落、中国を中心として外需増加による素材価格の急上昇、消費

15) 廣田 (2006) pp.220-232参照。

マインドの悪化などの経済的環境を中心とした問題をあげることができる。最後に、「プロフィット・ゾーン発見」に関連した経営環境変化問題としては、異業種・異業態間の競争激化、減損会計の導入、金融市場変化、M&Aの脅威などのグローバルな変化、政治的環境変化、産業構造の変化などの現代社会の制度構造の変化を踏まえた競争環境の問題をあげることができると思われる。

#### Ⅳ 経営環境解明のための分析手法

以上では、主要企業活動側面に関する経営環境変化問題を概観した。それらの経営環境諸側面の実態解明を行うことは、主要企業活動側面のあり方を考えるうえで有意義なものであり、ひいては経営戦略策定を考えるうえでも非常に有意義なものであると思われる。そこで、ここでは、そのような経営環境諸側面を分析する手法にはどのようなものがあるかを検討していくことにする。

##### 1. PEST分析

PEST分析におけるPESTとは、Political, Economic, Social, and Technological Environment（政治的・経済的・社会的・技術的環境）のことである。「Ⅱ 経営環境解明の方法」において、客観的経営環境を解明しようとする場合、経営環境を経済的環境、政治的環境、社会的環境、技術的環境という諸領域に区分したうえで、各領域においてどのようなことが生じているかを解明する方法があることを述べたが、そのような方法を具体的な手法としたものがPEST分析である。

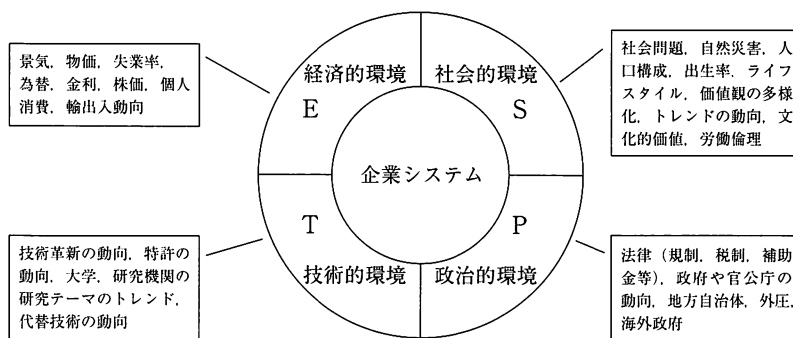
ところで、なぜPESTという諸環境側面を取り上げる必要があるのかといえば、企業自体が多様な側面をもったシステムであり、それぞれの多様な側面に対応する多様な環境諸領域の動向を解明しなければならないからである。バーナードによれば、企業とは、多くの要因から成る協働システムであり、その中核にある組織によって調整が図られているものである。そして、その協働システムに関わる諸要因としては、物的要因、社会的要因、個人的要因、生物的要因が考えられ、これらの協働システムの諸要因には、経営環境から、物的諸力、社会的諸力などが及ぼされている<sup>16)</sup>。したがって、協働システムの有効性を高めていくには、様々な諸力を及ぼしている政治的環境、経済的環境、社会的環境、技術的環境、などがそれぞれどのようなものであるのを考察せざるを得なくなる。こうした観点からも、PEST分析を行うことにより、企業活動をより有効なものとするうえでのヒントが得られると考えられる。

なお、PEST分析を通じて明らかにしようとする政治的環境には、法律（規制、税制、補助

---

16) バーナード（1956）pp.46-63参照。

図4 PEST分析



〔出所〕経営戦略研究会（2008）p.39の記述をもとに、筆者が作成。

金等）、政府や官公庁の動向、外圧、海外政府などがある<sup>17)</sup>。また、経済的環境としては、景気、物価、失業率、為替、金利、株価、などについて把握するとともに、産業構造変化、個人消費、輸出入動向などについても解明していく必要がある。そして、社会的環境としては、社会問題、自然災害、人口構成、出生率などともに、ライフスタイル、価値観の変化を解明し、各種トレンドの動向を解明していく必要がある。最後に、技術的環境については、技術革新の動向、特許の動向、大学研究機関の研究テーマのトレンドを解明するとともに、自社関連技術や代替技術の動向なども明らかにしておく必要があるといえるであろう。

## 2. ステークホルダー分析

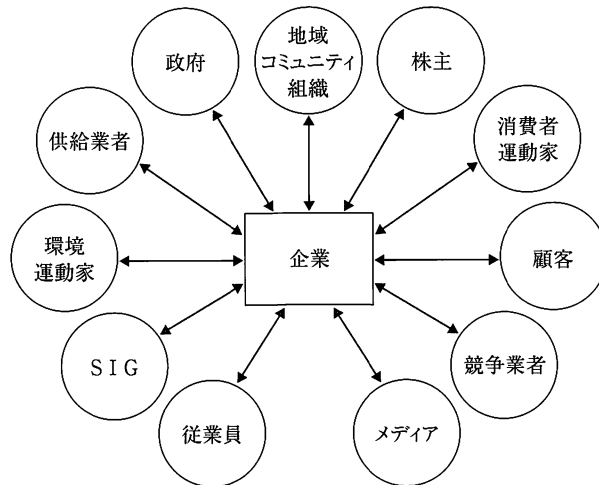
企業を取り巻く経営環境を考えるとときに重要な一つの視点は、その経営環境において、様々な主体が存在していて、それぞれが当該企業と独自の関係を形成しつつ、それぞれに固有の利害関係を持っていることを直視しようとするものである。このような視点に基づいて経営環境を分析しようとするのが、ステークホルダー分析である。このステークホルダー（利害関係者）分析は、企業システムが、様々な層、グループとの相互作用によって存立しているということを重視するものであって、企業システムについての社会的次元を重視した分析手法である。この分析手法は、通常の経営者主導の経営、あるいは顧客本位の経営のための経営環境分析をめざすだけでなく、多様な人々やグループと企業が形成してきた諸関係、そしてそれらの人々やグループの利害がどのようなものかを解明しようとする。ところで、各ステークホルダーが当該企業に対して有する利害関心には様々なものがある。たとえば、株主の利害関心としては株価や配当があり、従業員の利害関心としては、他者に引けを取らない賃金や、雇用の安定性、昇進の可能性などがある。また、政府の利害関心としては、自らが打ち出した政策が有効に機

17) 経営戦略研究会（2008）p.39参照。経済的環境、社会的環境、技術的環境の諸側面の列挙についても、経営戦略研究会（2009）の記述を参考にした。

能しているかどうか、制定した法や規制の遵守がなされているか、などがあるであろう<sup>18)</sup>。

図5は、そのようなステークホルダーのリストを示したものである<sup>19)</sup>。この図でとりあげられた種々のステークホルダーに対して、企業が対応を行おうとするとき、どの社内部門が中心となって対応を行うのか、またその部署ではどのようなプログラムを作りながら対応しようとしているのか、などを掘り下げていくことがステークホルダー分析では必要とされている<sup>20)</sup>。

図5 ステークホルダー・マップ



〔出所〕 Freeman (1984) p. 25, Freeman and McVea (2001) p. 193 参照。

### 3. 関係市場分析

経営活動を取り巻く環境として購買、販売、金融、労働という4つの市場があることが指摘されてきた<sup>21)</sup>。すなわち、企業は、製品市場、原材料市場、労働市場、資本・金融市場において、その環境との間に様々な取引を行っている。ところで、企業が利用できる資源は、原材料市場、労働市場、資本・金融市場における取引関係から生み出されたものである<sup>22)</sup>。企業は、以上の市場で獲得した資源を活用しながら、製品やサービスを作り出していく。そして、企業は、作り出した製品を、競争相手と競争を繰り広げながら、製品市場において顧客に対して販売していこうとしている。さらに、企業活動は、ある国の政府の体制の中で行われることを当然と考えているが、法律や規制が変化してくるようになると、政府との関係をどう構築するかも重要な環境側面となる。したがって、①アウトプット市場との関係、②インプット市場との

18) Alkhafaji (1989) pp.103-104参照。

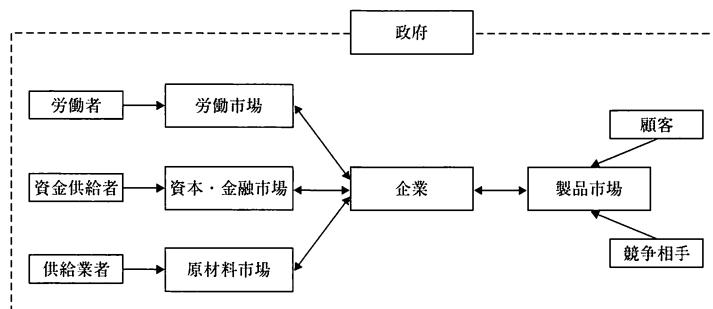
19) ここで示された主体以外のものとして、債権者、社会、業界団体、流通業者、金融機関などを考えることができるであろう。

20) Freeman (1984) pp.24-27, Freeman and McVea (2001) pp.199-201参照。

21) 高田 (1975) pp.199-201参照。

22) 伊丹・加護野 (1989) pp.13-20参照。

図6 企業と関わりのある市場



〔出所〕伊丹・加護野（1989）をもとに筆者作成。

関係、③政府との関係が、環境のマネジメントにおいて重要であることが、伊丹・加護野(1989)において指摘されている<sup>23)</sup>。

ところで、これらの一連の市場における不確実性および政府との関係における不確実性について、どのような問題が生じているかを分析して、どのような対応を行っていくべきかを考えることが、この関連市場分析の課題であると言える。この点に関して、インプット市場の中でも、労働市場と資本・金融市場における「ヒトとカネとの関係のあり方」について、企業は、ある一定の制度の選択を行う必要がある<sup>24)</sup>。その際、政府によって課せられた法的制度との関連の中で、どのような制度を選択するのがよいのかを、この関連市場分析の一環として考察していく必要がある。また、インプット市場における原材料市場とアウトプット市場における製品市場に対しては、戦略的対応を行う必要がある。これらの市場については、競争相手または取引相手がどのような手を打ってくるかという不確実性ととともに、事業環境が変化することに基づく不確実性があり、それらについての現状分析を行った上で戦略的な対応を決定していく必要がある<sup>25)</sup>。

この関係市場分析は、企業とは、様々な資源を活用しながら製品・サービスを提供していくものであるという面に焦点を置いて、その関連経営環境としての各種市場および政府の働きについて分析しようとするものである。

#### 4. 組織間関係分析

イアンシティ／レベーン（2007）は、現代企業が1900年以来の大半の期間にわたって垂直統合をスローガンに掲げ、デュボンやフォード、IBMなどの組織は、オペレーションに必要な膨大な資産を直接的に所有する巨人として発展してきたと述べている<sup>26)</sup>。ところが、20世紀の後

23) 伊丹・加護野（1989）pp.18-19参照。

24) 伊丹・加護野（1989）pp.18-19参照。

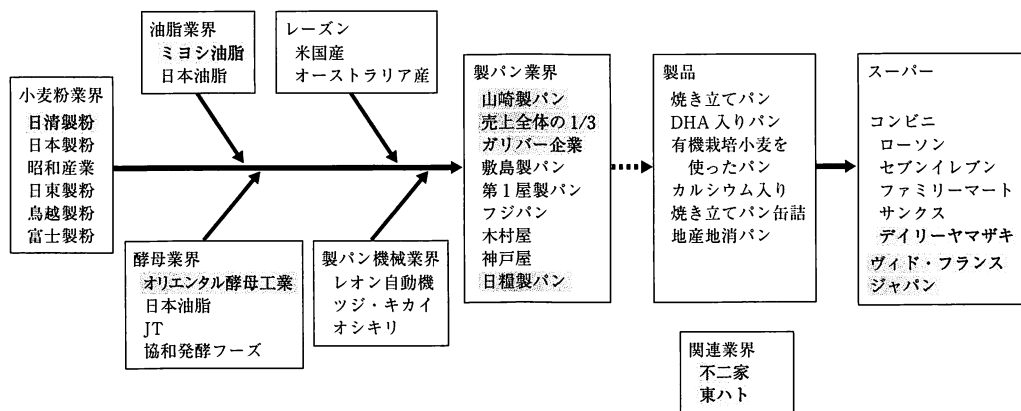
25) 伊丹・加護野（1989）pp.23-25参照。

26) イアンシティ／レベーン（2007）pp.7-8参照。

半におきた法的環境，経営管理的・技術的能力における著しい変化によって，企業は多数の組織とともに協働し，分散したオペレーションを行うことが容易となり，多数の組織間の協働をビジネスネットワークという形で作り上げるようになってきた。ウォルマートについてもマイクロソフトについても，自らのビジネスのプラットフォームを作り出したうえで，そのプラットフォームに基づいた様々の企業群から成るビジネスネットワークに依存することによって成功を維持しようとしている。

このような依存関係の解明を，製パン業界の山崎製パンについて行った結果を示したものが，図7である<sup>27)</sup>。製パンにあたっては，何よりも小麦粉を必要とする。そこで，山崎製パンは，小麦粉製粉業界の最大手である日清製粉と株式を持ち合うという資本関係を結んで，小麦粉の安定的な確保をめざしている<sup>28)</sup>。また，製パンに当たっては酵母イーストも不可欠である。そこで，山崎製パンは，酵母イーストに関しては，業界の中でも日清製粉の子会社であるオリエンタル酵母工業と特に強い取引関係を有している。さらに，製パンにあたっては，油脂も必要である。そこで，食品油脂最大手のミヨシ油脂に対して，山崎製パンは出資を行い，製品開発

図7 山崎製パン(株)をめぐる組織間関係



〔出所〕 新聞記事検索情報をもとに筆者が作成。なお，この図の中で，網掛けを行ったものは，山崎製パン(株)の子会社または提携関係にある企業を示す。

27) 平成17年8月2日に行われた山崎製パン(株)の平成17年2月期の中間決算短信における2ページで示された山崎製パン(株)をめぐる子会社などの図も参考にした。

<http://www.yamazakipan.co.jp/ir/ir-library/tanshin/pdf/2004kessan/200412all.pdf>

それ以外の情報としては，新聞記事検索によって解明を行った。

28) 1994年4月19日，日経産業新聞，「攻防パン・ビジネス山崎パンVSセブンイレブン，関連業界のむ再編の波」参照。なお，製粉会社と製パン会社の関係については，日清製粉―山崎製パンのほか，日清製粉と業界三位のフジパン，日本製粉と業界2位の敷島製パンとの密接な関係がある。パンメーカーにとっては，原料メーカーと親密な関係を築いた方が，優先的にいい小麦粉を供給してもらったり，急に小麦粉が必要になった時に無理を聞いてもらえる。原料メーカーにとっても供給先の安定確保になる。

などについて提携を行っている<sup>29)</sup>。なお、製パンにあたっては、製パン機械も必要とされる。同業界には、レオン自動機、ツジ・キカイ、オシキリなどがあるが、これらの会社に対しては、山崎製パンは、ユーザーというスタンスで臨んでいる。

以上のようなビジネス・ネットワークを通じて、山崎製パンは様々な製品を開発して消費者に提供している。その製品には、焼き立てパン、DHA入りパン、有機栽培小麦を使ったパン、カルシウム入りパン、地産地消パン、などがある。これらの製品を販売するチャネルには、コンビニ、スーパーがあるが、コンビニには、自社系列のデイリーヤマザキがある。またヴィド・フランス・ジャパンを子会社としている。そのほか、不二家と東ハトを子会社とすることを通じて、多角化の一環としている。また、山崎製パンは、日糧製パンを自社系列とすることにより、北海道における製パン業界における市場支配力を増強させようとしている。

### 5. 3C分析

企業は、経営戦略を策定するに当たって、自らが置かれた状況の中から3Cに特に注目して、その現状を把握しようとする。ここで、3CとはCustomer（顧客）、Competitor（競争業者）、Corporation（自社）を意味する。まず第1に、自社が対象とする顧客については、年齢別、所得別、性別、ライフスタイル別、地域別などの区分が考えられるが、それぞれのセグメントにおいて、自社製品がどのように受け止められているのかの分析を行う必要がある。第2に、自社の競争相手としては、同一業界のライバル企業だけでなく、売り手、買い手、代替品製造業者、潜在的新規参入業者にも目を向けて、それらの企業がどのような戦略を打ち出してくるのかの分析が必要である。第3に、自社のあり方について、自社が何をめざそうとしているのか、そのビジョンを見つめ直すとともに、自社の強みがどこにあるのかを見つめ直すことも必要である。このような3C分析を通じて、企業は経営戦略を考えていく上での現状分析を行うことができる。

### 6. SWOT分析

SWOT分析においては、一方で、企業の経営環境に見出される機会（Opportunity）と脅威（Threat）を、顧客の状態（需要とニーズ）、業界の競争環境（新規参入、代替品、供給業者の圧力）、競争業者の強み、弱み、業界を取り巻く法規制などの制度変化と技術変化などから明らかにしていこうとし、他方で、自社の強み（Strength）と弱み（Weakness）を把握していこうとする。すなわち、企業の活動を価値を作り出す活動の連鎖（バリューチェーン）をとらえて、どの部分が自社の得意な部分であり、どの部分が弱いかを分析していこうとする。

---

29) 2009年10月27日、日本経済新聞朝刊、「山崎製パン、日清オイリオ、ミヨシ油脂に出資、筆頭株主に、製品開発など連携」参照。



SWOT分析では、OTの分析のみに基づく場合には一般論にとどまりがちな分析を、SWという自社の側の要因も合わせて考慮することによって、より自社の実態に即した環境対応方針の分析とすることが可能となる。すなわち、SWOT分析を通じて、その時点での諸条件のもとでどのような対応を取ることができるかを明らかにしていくことができるのである。つまり、SWOT分析は、単に経営環境分析を行うだけでなく、それを踏まえた対応にはどのようなものが考えられるかを明らかにするという特色をもっている。

なお、筆者が考えるSWOT分析とは、表5のように、一方の軸に環境の側の機会と脅威を置き、他方の側に、自社の強みと弱みを置いて、環境が機会を提供している領域で、自社が強みを持っている場合に、どのような対応をすればよいかを考えるというものである。それに対し、自社の強みと弱みをそれぞれ列挙し、さらに環境の側における、機会と脅威を列挙する分析をSWOT分析ととらえる見方も多く示されてきている<sup>30)</sup>。それに対して、表5で示したように、環境の側面と自社の側面とをクロスさせたものをHRインスティテュート（2002）では、クロスSWOT分析と呼んでいる<sup>31)</sup>。さらに、沼上（2009）では、このようなSWOT分析を3×3のマトリクスを用いたSWOT分析と呼んでいる<sup>32)</sup>。そして、沼上（2009）では、SWOTの要因を結びつけて戦略の選択肢を生成することが、SWOT分析の最終目的であることを強く意識させる3×3のマトリクスは、単なる分析上の「作法」として片付けられないほどの重要性を持つことを強調している。

表5 SWOT分析

環境 自社	機会 Opportunity	脅威 Threat
強み Strength	好機に対し、自社の強みを最大限に活かす	他社にとって脅威でも、自社の強みを活かして逆にチャンスにする、ピンチを切り抜ける
弱み Weakness	好機会を弱みのせいで取り逃がさないようにする／誘惑に負けないようにする	最悪の事態にならないようにする

〔出所〕表の一部は、HRインスティテュート（2002）に基づくが、筆者が補正を行って作成。

## V 結び

本論文において、経営環境の解明が経営戦略を策定するうえで、基本的に重要なものであることを述べてきた。その経営環境には、経済的、社会的、政治的、技術的なものが存在する。ただし、制度的変化、技術的变化、市場競争要因などの側面も存在することを示した。さらに、

30) 経営戦略研究会（2008）p.157参照。

31) HRインスティテュート（2002）pp.58-62参照。

32) 沼上（2009）pp.28-31参照。

その経営環境は、時期別や地域別に固有のあり方を示すことも指摘した。

このような経営環境を解明するための方法にはどのようなものがあるかを次に検討した。その議論を踏まえて、主要企業活動側面とされるものの観点から見て、重要な経営環境問題にはどのようなことがあるのかを検討した。そのうえで、最後に、経営環境を解明するための各種の分析手法についての検討を行った。

それらの分析手法を、社会システムに関する意味の3次元としての、事物的次元、社会的次元、時間的次元という観点から検討してみよう。ステークホルダー分析は、企業に関わる種々の主体として、どのような存在が考えられるのかを明らかにしようとしており、明確に社会的次元を取り扱っているといえる。他方、関係市場分析は、企業の主たる活動は製品・サービスの提供であると見て、その活動に関わる諸市場の分析を行おうということから、基本的に事物的次元に焦点を置いたものといえる。また、組織間関係分析も、各種資源の入手を確実なものとし、製品の販売が順調なものとなるような組織間関係のあり方を考えようとするという意味において、事物的次元と社会的次元を取り扱ったものとなっている。ただし、現在のビジネスネットワークが、その形を取るのなぜなのか、中長期を考えてビジネスネットワークのあり方を考えるとどのようなバリエーションを考えることができるかなどと考察を行う場合には、時間的次元も取り入れた分析にできると思われる。最後に、SWOT分析は、環境という社会的次元を伴うものと、自社の強み、弱みという事物的次元とを組み合わせで考えようとしている点を見ても、この手法が多面的に考察を進めることを可能にするものであることを示していると思われる。しかも、そこに時間的要素を入れて、ダイナミックなストーリー展開を入れて分析していくならば、時間的次元も含んだ経営環境分析手法とすることもできる可能性があるといえよう。

#### 【参考文献】

- Alkhafaji, Abbass F., *A Stakeholder Approach to Corporate Governance*, Quorum Books, 1989.
- Ansoff, Igor, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (イゴール・アンソフ [広田寿亮訳] 『企業戦略論』 産業能率大学出版部, 1969年.)
- Barnard, Chester, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (C. I. バーナード [山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳] 『経営者の役割』 ダイアモンド社, 1956年.)
- Freeman, Edward, *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Pitman Publishing, 1984.
- Freeman, Edward and John McVea, "A Stakeholder Approach to Strategic Management," in Michael A. Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison (eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, 2001.
- 藤本隆宏『能力構築競争』中公新書, 2003年.
- 船井総合研究所『戦略の極意』総合法令, 2006年.
- Ghemawat, Pankaj, *Strategy and the Business Landscape: Core Concepts*, Prentice Hall, 2001. (パンカジュ・ゲマワット [大柳正子訳] 『競争戦略講義』 東洋経済新報社, 2002年.)
- HRインスティテュート『戦略構想力を鍛えるトレーニングブック』かんき出版, 2002年.

- 廣田俊郎「サービス産業における業界競争状況と経営環境諸動向との関連」『関西大学商学論集』第45巻第6号、2001年。
- 廣田俊郎「企業の戦略と組織を知る」「よくわかる現代経営」編集委員会編『よくわかる現代経営』ミネルヴァ書房、2004年。
- 廣田俊郎「経営活動の再編成を促す経営環境変化問題」『関西大学商学論集』第51巻第1・2・3号合併号、2006年。
- Iansiti, Marco and Roy Levien, *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Press, 2004. (マルコ・イアンシティ／ロイ・レヴィン [杉本幸太郎訳]『キーストーン戦略—イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社、2007年。)
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1989年。
- カーナ、タルン＋クリシュナ・G・パレブ＋ジャヤント・シンハ「制度分析で読み解くBRICs攻略法」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2006年5月号。
- 経営戦略研究会『経営戦略の基本』日本実業出版社、2008年。
- Luhman, Niklas, *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp Verlag, 1984. (ニクラス・ルーマン [佐藤勉監訳]『社会システム』恒星社厚生閣、1993年。)
- March, James and Herbert Simon, *Organizations*, Wiley, 1958 (J・G・マーチ／H・A・サイモン [土屋守章訳]『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年。)
- 中村 洋『ライフサイエンスの産業経済分析』慶應義塾大学出版会、2009年。
- 沼上 幹『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞社、2009年。
- 野口悠紀雄『1940年体制 さらば「戦時経済」』東洋経済新報社、1995年。
- 野間重光『グローバル時代の地域戦略』ミネルヴァ書房、2000年。
- Dan E. Schendel and Charles W. Hofer (eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown, 1979.
- Simon, Herbert A., *Administrative Behavior — A Study of Decision-making Process in Administrative Organization*, Macmillan, 1945. (ハーバート・A・サイモン [松田武彦・高柳 暁・二村敏子訳]『経営行動』ダイヤモンド社、1965年。)
- 大平浩二『ステークホルダーの経営学』中央経済社、2009年。
- Penrose, Edith T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959. (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1972年。)
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980. (マイケル・ポーター [土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳]『競争の戦略』、ダイヤモンド社、1982年。)
- Robinson, Patricia and Norihiko Shimizu, "Japanese Corporate Restructuring: CEO Priorities as a Window on Environmental and Organizational Change," *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No.3, pp.45-75, August 2006
- スライウォッキー、エイドリアン・J & デイビッド・J・モリソン (恩蔵直人・石塚浩訳)『プロフィット・ゾーン経営戦略』ダイヤモンド社、1999年。
- 高田 馨編『実証分析 企業の環境適応』中央経済社、1975年。
- 占部都美・坂下昭宣『近代組織論〔Ⅱ〕マーチ＝サイモン』白桃書房、1975年。
- Utterback, James M. "Environmental Analysis and Forecasting." Dan E. Schendel and Charles W. Hofer (eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown, 1979.
- Veblen, Thorstein, *The Theory of Business*, 1904. (小原敬士訳『営利企業の理論』勁草書房、1965年。)
- Weick, Karl E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1969. (K.E.ワイク [金児暁嗣訳]『組織化の心理学』誠信書房、1980年。)
- Weick, Karl E., *The Social Psychology of Organizing 2nd Edition*, Addison-Wesley, 1979. (K.E.ワイク [遠田雄志訳]『組織化の社会心理学』文真堂、1997年。)