

経営相談 Q & A

ビジネスに活かす「フレームワーク思考」の基本

Q

社員 30 人程の中小企業です。売上が低迷するなか、自社を取り巻く経営環境を分析するとともに、今後の自社の進むべき方向性を模索しています。

企業の経営環境や経営課題などを検討する際に、いわゆるフレームワークを使ったら良いと聞いたのですが、中小企業でも活用可能な主なフレームワークの概要とその活用方法についてアドバイスをお願いします。

A

課題や対策等を思いつきだけで列挙して考えると、視野が狭くなり、肝心な事柄を見過ごしてしまう懸念があります。それを防ぐのに役立つのがフレームワーク思考（ある枠組みを利用して物事を体系的に考える手法）です。

事象や問題点等を効率的、網羅的に抽出・整理したり、絞り込み・優先順位づけを行ったりするのに活用できるフレームワークを紹介します。

1. 中小企業で活用できる主なフレームワーク

（1）現状分析で使うフレームワーク

① PEST 分析（マクロ環境分析）

政治的（Politics）、経済的（Economy）、社会的（Society）、技術的（Technology）という 4 つの切り口でマクロ的な経営環境（自社の経営に影響する重要な機会と脅威）の情報を整理・分析する。

② 5 フォース分析（業界環境分析）

M.E. ポーター教授の考案した業界分析のフレームワークで、①供給業者（仕入先）の交渉力、②競争業者・業者間の敵対（競合）関係、③顧客（買い手）の交渉力、④新規参入の脅威、⑤代替品の脅威など、5 つの力関係を見て業界の環境を分析。

その業界が儲かりやすいかどうか、業界内の力関係をどう変えれば儲かるようになるかなどを考えるために活用する。

③ バリューチェーン（VC）分析

M.E. ポーター教授が提唱した理論で、企業の

付加価値を生む活動を、主活動（購買物流、製造、販売等）と支援活動（人事・労務管理、技術開発、法務等）に分けて分析するフレームワーク。

企業活動は、外部からの購入材料に付加価値を加えていくことで利益を獲得する。その一連のプロセス（＝価値連鎖）の中のどのプロセスに付加価値の源泉、競争力の源泉があるのか、問題のあるプロセスはどこか、強み・弱み、集中的に経営資源を投入すべきプロセスなどを明らかにする。

④ マーケティングの 4 P 分析

4 P とは、Product（製品政策）、Price（価格政策）、Place（販売チャネル政策）、Promotion（販売促進政策）のこと。ターゲット顧客層に対して有効に働きかけるために、4 P をどのように使っていくかというマーケティング施策を検討する。ターゲット顧客層に対する 4 P の違いを競合他社と比較することで、自社の強み・弱み、問題点などが明らかになる。

（2）経営課題の抽出で使う主なフレームワーク

① 3 C 分析

「顧客市場（Customer）の変化」と「競合企業（Competitor）の状況」から機会・脅威を把握し、それに対する「自社能力（Company）の強み・弱み」を捉え、今後の経営課題を抽出する。

② SWOT 分析

外部環境における機会（自社にプラス）と脅威、内部環境における自社の強み・弱みを分析し、自社が取り組むべき経営課題を抽出する。

より多くの機会や強みを抽出するように心掛け、できるだけプラス思考で機会と強みを活かすことを重点的に考える。業績が悪い時にはマイナス思考になりがちだが、企業の周りで起こっている変化をチャンスと捉えて活用していく姿勢が大切。

（3）戦略の策定で使う主なフレームワーク

①ポーターの3つの基本戦略

競争優位を構築するために、①コストリーダーシップ戦略（他社よりも低コストで製品・サービスを提供）、②差別化戦略（他社とは違う製品・サービスの価値を提供）、③集中戦略（特定のニッチ市場に絞って経営資源を投入）の3つの基本的な戦略パターンのいずれかに軸足を置いて、自社の事業戦略の方向づけを考える。

②コトラーの競争上の4つの地位に応じた戦略

業界内の競争上の4つの地位に応じた基本的な戦略パターン。リーダーはコストリーダーシップ戦略、全方位型のフルラインナップ等が基本。チャレンジャー（業界の2位、3位程度）は差別化戦略が基本。ニッチャー（特定市場で強みを発揮している企業）は特定市場への集中戦略が基本。フォロワー（追随者）はリーダーやチャレンジャーの良い部分を模倣する戦略が基本。

③PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）

ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）が考案したフレームワークでどの事業に経営資源（特に資金）を重点的に配分すべきかを検討する。

縦軸を市場成長率、横軸を相対的マーケットシェアとする4象限のマトリックス〔花形（スター）、金のなる木、問題児、負け犬〕に自社の複数の事業を位置づける。金のなる木の事業等で稼いだ資金を問題児の事業へ投資する。負け犬の事業からは撤退し、経営資源の再配分を検討する。

④アンゾフの成長マトリックス

全社戦略を策定する際に、製品軸〔既存・新規〕と市場軸〔既存・新規〕とで、事業の拡大・成長のためベクトル（方向性：市場浸透、製品開発、市場開発、多角化の4つ）を検討する。

◎市場浸透：選択と集中

既存市場・既存製品で成長機会を捉える戦略で、既存顧客の固定化を優先する戦略でもある。広告宣伝の強化、価格改定、営業力強化、流通チャネルの整備等の手段を駆使し、既存顧客の需要の拡大、競争企業からの顧客の奪取を図る。

◎製品開発：製品の多角化

既存市場に対して新製品を導入して、売上の増大を図る戦略。不慣れな技術が必要な場合は、リスクが大きいため選択しないほうが良い。

◎市場開発：市場の多角化

既存製品を新市場（セグメント、地域等）を導入して成長を図る戦略。現有製品に別の用途を見出して、異なったタイプの顧客需要の喚起を図るケースもある。新たな顧客・販路開拓が必要であり、自社のみで販売網を構築するよりも代理店契約など他社の経営資源を活用することも検討。

◎多角化：製品・市場の多角化

製品、市場ともに新分野に進出して成長機会を求める戦略。この分野は、経験も希薄で不確定要因が多く、リスクを伴いがち。低成長期の今日、企業は技術提携、業務提携、合併・買収等の手段を用いて多角化戦略をとる傾向にある。

（4）その他の有効なフレームワーク

①5W2H、②オズボーンのチェックリスト、③ミッシュェ、④ロジックツリー、⑤バランススコアカード、⑥パレートの法則（80対20の法則）、⑦AIDMAの法則、⑧二次元マップ、⑨四象限マトリックス、⑩ピラミッド構造 など

2. フレームワーク活用のポイント・留意点

フレームワークは、あくまでも現状や課題などを書き出す際の切り口、手段であり、記入するだけで最適な答えを得られるわけではありません。

漠然と抽出・分析するのではなく、自社の利益増大につながりそうなことを見つけ出すという、明確な目的意識をもってフレームワークを活用することが重要です。（島田清彦）