



## ビジネス DD ガイド：コマーシャルデュー デリジェンスの実務ポイント 第 10 回

フレームワークを用いた分析の落とし穴とは

### I.はじめに

コマーシャルデューデリジェンスにおいては、フレームワークとして、PEST 分析、SWOT 分析（クロス SWOT 分析）、ファイブフォース分析などが用いられることがある。フレームワーク自体は構造化されており、一見便利なツールにも思えるが、フレームワーク依存の分析には思考停止に陥る落とし穴が存在する。本稿では、フレームワークを用いる際の留意点について解説を行う。

## II. 分析に用いるフレームワークとは

フレームワークとは、型の決まった考え方、アプローチ手法、整理手法等のことを意味している。コマース デューデリジェンスでは、PEST 分析、SWOT 分析（クロス SWOT 分析）、ファイブフォース分析が用いられることが多い。以下で簡易的に各フレームワークの解説を行い、次節でこれらのフレームワークを用いた分析の落とし穴について説明したい。

### —PEST 分析—

PEST 分析とは、政治的要因（Politics）、経済的要因（Economics）、社会的要因（Social）、技術的要因（Technology）の切り口で市場に与える影響を分析するというフレームワークである。

【図表 1】 PEST 分析

項目	例示
政治的要因（Politics）	• 法規制全般、税制優遇、外資規制、政治情勢の動向、等
経済的要因（Economics）	• GDP、金利、為替、物価、給与水準、消費動向、失業率、産業構造、等
社会的要因（Social）	• ライフスタイル、宗教や商慣習、価値観、トレンド、等
技術的要因（Technology）	• 技術革新、代替製品、特許、知的財産、等

出所：デロイト トーマツ ファインシャルアドバイザーズ合同会社作成

### —SWOT 分析—

SWOT 分析とは M&A におけるターゲット企業の強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）を分析するもので、機会、脅威はターゲット企業が置かれている環境を調査する必要がある。また、強みや弱みも競合企業との比較で相対的に分析する必要があり、その点から競合環境分析も行う必要がある。

【図表 2】 SWOT 分析

項目	例示	分類
強み（Strength）	• 製品開発、デザイン力が優れている • 事業規模が大きく調達のスケールメリットがある	内部環境
弱み（Weakness）	• 製品への知識を持つ営業人員が不足している • 管理会計が不十分で最新の経営状態の把握が不可	
機会（Opportunity）	• 人口増加や所得水準の底上げでの需要増加 • 政府による税制優遇での消費拡大	外部環境
脅威（Threat）	• 代替製品の台頭による競争環境の激化 • 規制緩和による参入障壁の低下	

出所：デロイト トーマツ ファインシャルアドバイザーズ合同会社作成

### ークロス SWOT 分析ー

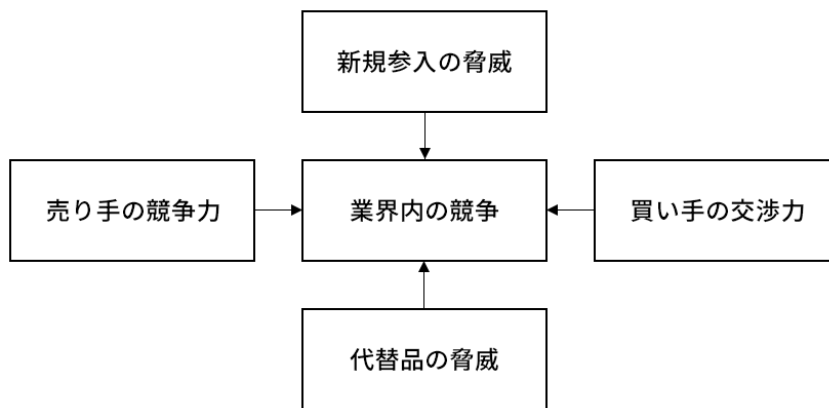
クロス SWOT 分析とは、SWOT 分析で整理した強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) を組み合わせて将来的な施策を考えるためのフレームワークになる。サンフランシスコ大学の Heinz Wehrich 教授が 1982 年に”The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis”という論文でクロス SWOT 分析について解説を行っている。

強みを活かして機会を獲得する (強み×機会)、強みを活かして脅威を克服する (強み×脅威)、弱みで機会を取り逃さないための方策をとる (弱み×機会)、弱みと脅威による損失の拡大を防ぐための方策をとる (弱み×脅威) の 4 つのアプローチがあり、それぞれでどのように対応するのか戦略を練る必要がある。

### ーファイブフォース分析ー

ファイブフォース分析は、業界内において影響を受けうる 5 つの要因に関して分析をするフレームワークである。具体的には、①業界内の競争、②新規参入の脅威、③代替品の脅威、④売り手の交渉力、⑤買い手の交渉力、という 5 つの要因である。

【図表 3】 ファイブフォース分析



出所：マイケル・E・ポーター著書『競争の戦略』

### III. なぜ落とし穴が存在するのか


上記で簡易的にフレームワークの説明を行ったが、なぜ落とし穴が存在するのかについて説明したい。まず、第一にフレームワークに頼りすぎて論点が不明瞭になるということである。一見網羅性はあるが、検討課題がしっかり定まっていな中でフレームワーク一辺倒で分析をすると、目的に沿っていない分析になってしまう。第二のポイントとしては、思考停止に陥るという点である。例えば、SWOT 分析に関しては、強み、弱み、機会、脅威を整理するものであるが、フレームワークに当てはめようとして、それに必要な情報を収集して整理したとしても SWOT 「分析」とあるが、何も分析を行ってはいない。考えもせず単にフレームワークに従って情報を枠に当てはめて、大量生産したとしても何の意味もない。一見、分析がされているように見えるが、実は意味のない分析になっていることが多いという落とし穴である。なお、SWOT 分析を一例に挙げてはいるものの、全てのフレームワークに共通していえることである。

ロンドンビジネススクールの Terry Hill 教授と Roy Westbrook 准教授が 1997 年に“SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall”という論文を執筆している。SWOT 分析に対して、製品リコールのタイミングではないか、という疑問を投げかけているものである。内容としては多くの会社で SWOT 分析が用いられているが、戦略策定の過程で SWOT 分析の結果を活用している会社はほとんどないというものである。論文内では様々な問題点が指摘されているが、分析結果に優先順位がないこと、解決策が示されていないこと、実行フェーズに向けて建設的な繋がりがなく、などが戦略策定に活用されていない要因であるとされている。

#### IV. 総括

今回はフレームワークを用いる際の留意点について解説を行ったが、決してフレームワークを否定するものではないということは最後に付け加えたい。フレームワークは構造化されており、便利であることは間違いない。しかし、忘れてはならないのが、何のために分析を行っているのか原点に立ち返って、その分析の目的を達成するために調査を行うということが最も重要である。繰り返しになるが、フレームワークは、あくまで考え方を整理する、検討を促進するために用いるものである。フレームワークありきにならないよう心がけたい。

※本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。



**『買収後につながる戦略的デューデリジェンスの実践』**  
外部環境分析の考え方・技術

- ◎FAメルマガ連載「ビジネスDDガイド：コマーシャルデューデリジェンスの実務ポイント」の筆者が執筆
- ◎ストーリー仕立てで解説
- ◎情報収集やインタビューのテクニックも解説

書店・Amazonで発売中

#### 執筆者

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社  
コーポレートストラテジーサービス  
ヴァイスプレジデント 中山 博喜  
2017年7月より、Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Advisory Co., Ltd (タイ) 駐在

#### 監修

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社  
コーポレートストラテジーサービス統括  
パートナー 初瀬 正晃

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市以上に 1 万人を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”) のひとつまたは複数を指します。DTTL (または“Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”) を通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.



IS 669126 / ISO 27001