



# 「3C分析」について



内海浩司

(株)ちばぎん総合研究所  
経営コンサル第二部  
部長

「3C分析」はマーケティングの代表的なフレームワークであり、ご存じの方もいらっしゃると思いますが、コンサルティングの現場でも有効なので、改めて取り上げたいと思います。

## 「3C分析」とは

「3C」とはCustomer(市場・顧客)・Competitor(競合先)・Company(自社)の頭文字で、企業の経済活動を三つの視点で分析し、経営課題を抽出し、戦略を立てるのに利用します。

### ①Customer(市場・顧客)

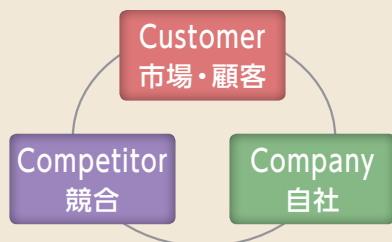
顕在・潜在顧客の購買意思や能力を分析するものです。具体的な分析の観点としては、市場規模や将来性、顧客ニーズ、購買過程などが挙げられます。

### ②Competitor(競合)

競争状況や競合他社について分析するものです。具体的な分析の観点としては、競合相手の数(寡占度合い)、参入障壁、競合他社の強み・弱み、競合先のサービスの範囲等が挙げられます。

### ③Company(自社)

自社の経営資源や強み・弱み等の現状を分析するものです。具体的な分析の観点としては、自社の商品特性、技術力、販売力、組織・人材等の社内資源と、売り上げ、シェア、利益率、認知率等の市場での地位が挙げられます。



## 「3C分析」の注意点

シンプルに三つの視点で考えるというだけで、初めて分析をする方にもなじみやすく議論することができます。た

だし、3C分析を行っていく上で注意点ががありますので、2点ほどご紹介します。

1点目は3C分析のゴールは、成功の鍵(KSF=Key Success Factor)などを発見することだということです。ただ単に自社の置かれている状況を確認するだけに終わってしまう方も少なくありません。自社はどのようにしたら「競合」と差別化が可能で、「顧客」の支持を得ることができるかまで落としこむことが大切です。

そのためには分析していく順番も大事になってきます。これが2点目です。一番情報があるのは「自社」なので、「自社」の分析から始めてしまいがちなのですが、「市場・顧客」⇒「競合」⇒「自社」の順に分析するようにしてください。「市場・顧客」=ターゲットが変われば、「競合」も変わりますし、「競合」を知った上で「自社」の強み=差別化のポイントを考えることが重要となるのです。

## 成功事例

「3C分析」の成功事例として有名なのがサントリーのダカラ(DAKARA)です。

清涼飲料水市場では、数年前まで「ポカリスエット」と「アクエリアス」の2大商品が圧倒的なシェアを誇っていました。そこで、「DAKARA」ブランドのサントリーは、下記のような3C分析を行ったそうです。

「顧客」：清涼飲料水に健康や体質改善のイメージを求めている

「競合」：2大商品のイメージは、スポーツと水分補給

「自社」：酒類などを中心にした酵母利用による健康研究が盛んに行われている。

健康志向の清涼飲料水を出そうと決意し、成功を取めたそうです。

## 失敗事例

続いて失敗事例についても触れてお

きます。ある飲食店がオフィスビル内に出店したのですが3C分析の誤りから厳しい状況となっています。その飲食店から直接聞いた話ではありませんが、私は以下の3C分析により出店を決断したのではないかと考えています。

「顧客」：オフィスビルで働く人

「競合」：近隣の飲食店まで徒歩10分

「自社」：既に複数店舗を営業しておりノウハウは十分

詳しくは書けませんが、このオフィスビルで働く人は数百人いるとのこと。近隣の飲食店まで徒歩10分だと頻繁には行けないので、多くの人は当店を利用すると考えられます。それが価格設定にも表れていました。

さて、何を間違えてしまっていたのでしょうか。それは「競合」を見誤っていたのでした。確かに通りを歩いてもオフィスビルばかりで飲食店の姿は見えません。しかし、歩いて3分の所にあるオフィスビルの中に社員食堂があって、これが一般の人にも開放されていたのです。そして美味しくコストパフォーマンスが抜群だったため、多くの人が通うようになってしまい、この飲食店の目論見は完全に外れてしまいました。

誤った情報からは、誤った戦略しか導き出せません。実際に現場を見て丹念に情報収集することの大切さを考えさせられました。

もっとも、最近は競合が値上げしたことによって、この飲食店のコストパフォーマンスが相対的に良好となったことで顧客数が増えているということです。ビジネスは長い戦いであり、目の前の結果に一喜一憂することなく常に次の戦略を考えていくことも大事なことです。

皆さんも「3C分析」の視点で、経営幹部や社員の方々と議論をしてみたいかがでしょうか。