



## 治療家のための **3C分析マニュアル**

### 目次

1. 3C 分析とは
2. 3C 分析の必要性
3. 3C 分析のやり方
  - 1) Customer : 市場・顧客 の分析方法
  - 2) Competitor : 競合 の分析方法
  - 3) Company : 自社 の分析方法
4. 3C 分析のフォーマット
5. 3C 分析の事例

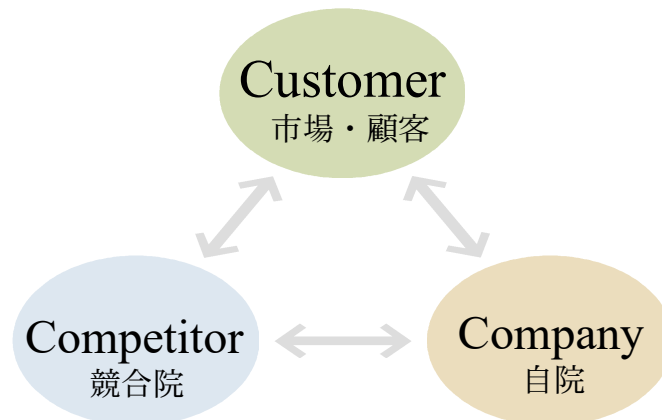
## 1. 3 C 分析とは

広告宣伝をする上で最も重要であり、初めにやらなければならないのが「3 C 分析」です。

では、3 C とは何かというと

1. Customer : 市場・顧客 (患者さん)
2. Competitor : 競合 (院)
3. Company : 自社 (院)

の頭文字をとって「3 C」と言います。



なぜこれをしなければならないかと申しますと、この分析をしなければ自院の「強み」が明確にならないため効果的な広告が打てない  
→結果が出ない

ということになってしまうからです。

例えば野球の試合の前、相手チームの分析を  
しますよね？

ピッチャーの配球とか、持ち球、カーブが  
いいの？ スライダーがいいの？ とか。

カーブの切れは抜群なので打てそうにないか  
ら、その球が来たら見逃すかカットしてファ  
ールで逃げて、球威がさほどでもないストレ  
ートに的を絞って勝負だ！ とか。

あのバッターはスラッガーではあるけれど内  
角高めは苦手なので、決め球はそのコースで  
打ち取ろう！ とか。

相手のチームの分析をしっかりした方が、ど  
う考えても勝つ確率は上がりますよね？

治療院経営も同じで、競合院の強みに対して  
張り合うのではなく、相手の手薄な部分を探  
して、そこにつけ入ることで自院の「強み」  
に変えて、そこで勝負することを考える方が  
明らかに効率的です。



では3Cについて詳しく説明していくことに  
しましょう。

1. Customer : 市場・顧客
2. Competitor : 競合
3. Company : 自社

この3Cコンセプトを考案したのは、経営コン  
サルタントでビジネスブレイクスルー大学学

長でもある大前研一さんで、1982年に「The Mind of the strategist」によって広く知られるようになりました。

8章「戦略的三角関係」の中で  
およそいかなる経営戦略の立案に当たっても、三者の主たるプレイヤーを考慮に入れなければならない。

すなわち、当の企業＝自社（Corporation）、顧客（Customer）、競合相手（Competitor）の三者である。

とあります。

そもそもなぜ3C分析がよく使われているか解説していきます。

## 2. 3C分析の必要性

3C分析をすることにより、どのような方向性で経営していくべきかが明確になります。

## 1. Customer : 市場・顧客 (患者)

そもそも自分が開業している、またはしようとしている場所は、市場として成り立つのか？ そこに顧客は存在しているのか？

## 2. Competitor : 競合 (院)

競合院では何を売りにしているのか？  
強みは何か？  
それを踏まえたうえで自院では何をすべきか？ などを考える。

## 3. Company : 自社 (院)

意外とおろそかにされがちなのは「自院の分析」です。

自分の治療院なんて自分でやっているんだから何でもわかっているさ！

と思うでしょう。

ところが、結構自分の事って自分ではわかっていないものです。

あなたは、自分の癖ってわかりますか？

ビデオなどで自分の動画を撮影したものを  
見て、初めて自分の口癖や、しぐさの癖っ  
てわかるものです。

だから客観的に自院を見ることが絶対必要  
なのです。

それが正しくできていないと競合院との差  
別化、自院の強みが明確になりません。

これらを踏まえて

1. Customer : 市場や顧客のニーズの変化
2. Competitor : 競合が「Customer」の変化に  
どのような対応しているのか
3. Company : 「Customer」「Competitor」を踏  
まえて自社が成功できる要因  
を見つける

ということを分析していきます。

## 3. 3 C 分析のやり方

### 1) Customer : 市場・顧客の分析方法

まず初めに、市場・顧客の分析から行います。

市場を知らないままだと、自社の強み・弱みを評価することができないからです。

ここでは、以下の3つの手法を用いることでより効果的に分析を進めることができます。

#### ①マクロ分析

#### ②ミクロ分析

#### ③顧客分析

##### ①マクロ分析

マクロ分析は、景気の変動や法律の改正、人口や流行の流動など社会的な変化を見つけ出すために行います。

具体的な変化を見つけるためには、PEST 分析を行うとよいでしょう。



## 【PEST 分析】

**P**olitics : 政治的要因 . . . 法改正、政権交代、デモなど

**E**conomy : 経済的要因 . . . 物価、消費動向、経済成長率、株と為替の動きなど

**S**ociety : 社会的要因 . . . 人口構成、少子高齢化、世論など

**T**echnology : 技術的要因 . . . インフラ、イノベーション、IT、新技術など

PEST 分析は、トレンドを読み解くために行う分析です。

## ②ミクロ（業界）分析

ファイブ・フォース分析がよく使われます。

このフレームワークは業界の競争環境の激しさを知り、該当市場がビジネスで利益の確保の可能性を把握するために用いられ

ます。

**ファイブ・フォース分析**では、5つの要因（フォース）について分析します。

### 1) 買い手の交渉力

切り替えコストの高さや、（価格）交渉力などを評価

### 2) 供給企業の交渉力

差別化の程度、プレイヤー数、購買ボリュームの需要性、などから仕入れ価格に関する交渉力などを評価

### 3) 新規参入業者

ブランドの威力、切り替えコスト、必要な資本金、専門的知識や学習／経験曲線の影響などから市場への参入障壁の高さを評価

### 4) 代替品の脅威

代替品の価格、差別化とそれに対する顧客の認知から切り替えコストを評価

### 5) 競争関係

競合企業数、業界の成長、ブランド、広告

## 費用などから競争状態を評価

注) 基本的に企業を想定して作成されたものなので、個人での治療院経営に当てはまらないものもありますが貴院に落とし込んで活用してください。

ファイブフォース分析でも、これらの変化に着目し、それが自院にどのような影響を与えるか分析・評価します。

最後に、

### ③顧客分析

顧客分析では、マクロ分析やミクロ分析で得た情報が、顧客の価値観やニーズにどれくらい影響を与えているのかを検討します。

商品やサービスに関わる一般的な顧客の動向を分析して、彼らの具体的な購買・使用行動を把握するようにしましょう。

ここで有効な手段のひとつとして、アンケート調査があります。

## 2) Competitor : 競合の分析方法

ここでは、競合が市場の変化にどのように対応しているのかを知ることが大きな目的となります。

そこで

「競合である治療院のビジネス結果」

「その結果が出た理由」

の2つの観点で分析を行うと望ましいです。

### ◆競合である治療院のビジネス結果

ビジネス結果では、特に以下の2つに着目します。

1. 結果そのもの
2. 結果を出したリソース（資産・資源）

結果そのものでは、競合の売り上げや利益率、  
広告費などの販売管理費用などを調査しまし  
よう。

あまり公表されていない情報が多いため情報  
収集が難しい場合もありますが、分かる範囲  
で少しでも多く情報を得ることが望ましいで  
す。

例えば1日何人くらい来ているかは、交通量  
調査のような感じで目視してみるとか、客単  
価はどれくらいかは、治療メニューで松・竹  
・梅があったら竹・梅の中間の金額がおおよ  
その平均単価とみていいのではないかと思ひ  
ます。

リソースについては、治療院の場合、これに

当たるものは治療技術のレベルと考えてください。

施術師 1 人 (1 店舗) あたりの売り上げや、顧客 1 人あたりの売り上げなどを調査することで、リソースの利用の背景などを調査しましょう。

ただしこれらはスパイでも送り込まない限り正確な数字はわかりませんので(笑)、大体のイメージが良いと思います。

その結果が出た理由

競合がどのようにして結果を出しているのかについて検討します。

売り上げやリソースの効率を、どのようにして高めているのかを明確にしましょう。

治療メニュー開発、提供方法、営業方法など、あらゆる側面から検討すると、自院で取り入れるべき仕組みや差別化を図るポイントなどを見つけやすくなります。

## 1) Company : 自社 の分析方法

ここまで行ってきた市場分析や競合分析をまとめ、自院がどのような手を打つことができるのかを検討します。

「市場の変化と競合がその変化に対してどのような対応しているのか？」について、自院と比較するようにしましょう。

その際に活用したいのが **VRIO 分析** です。

## ◆ VRIO 分析

- ・ 経済価値 (Value)
- ・ 希少性 (Rarity)
- ・ 模倣困難性 (Inimitability)
- ・ 組織 (Organization)

VRIO 分析は、自社の経営資源をフォーカスした分析手法です。

ファイブ・フォース分析とは補完し合う関係性にあるため、それぞれの特徴を押さえて分析を行うことが望ましいです。

### (VRIO 分析の基本概念)

3C 分析における自社 (Company) を分析する際に用います。

分析対象は「業界」ではなく「個別治療院」となっています。



競争優位の源泉を個別治療院の特殊性・異質性に求めているため、同業他院に存在せず、いかに自院特有の経営資源を保有するかを重視しています。

### ★ VRIO 分析の全体像

VRIO 分析のフレームワークは以下の 4 要素から成り立っています。



VRIO 分析のフレームワークは、

- ・ 経済価値 (**V**alue)
- ・ 希少性 (**R**arity)
- ・ 模倣困難性 (**I**mitability)
- ・ 組織 (**O**rganization)

の 4 つに区分され、自社の経営資源（人・モノ・資金・情報・組織）について、市場での競争優位性を把握するために用います。

VRIO 分析の名前は、それぞれのアルファベットの頭文字を組み合わせたものから来ています。

また、最も優位性のある経営資源（コア・コンピタンス）の理解にも役立ちます。

自院と競合のコア・コンピタンスを点数化し、戦略を構築する際には大きな手助けとなります。

また、フレームワークの4要素について、一つずつ確認していきましょう。

## 1. 経済価値 (Value)

治療院の有する経営資源が「経済的な価値がある」とみなされているかを分析する要素です。

外部環境からの脅威や、市場への進出機会を考える際に重要なファクターとなります。

## 2. 希少性 (Rarity)

他院が所持していない経営資源を分析する要素です。

希少性が濃ければ、他企業により後発の市場参入を防ぐことができます。

例としては、独自性の高い生産技術の保有などが、これに当てはまります。

### 3. 模倣困難性 (Inimitability)

他院が模倣できない経営資源を分析する要素です。

治療院においては、特殊なオリジナリティーのある治療技術がこれに当たります。

模倣が難しい希少資源を有することができれば、競争優位性を長期間維持することが可能となります。

模倣を困難とする要因は、主に以下の4点から説明されます。

#### 【歴史性】

経営資源が、企業独自の歴史的要因で成り立

ってるかどうかです。

このように、過去の出来事や発展経路に依存している事象を「経路依存」と呼びます。

### 【因果の曖昧さ（ブラックボックス化）】

外部から見て、経営資源がどのような仕組みで調達されているのかの曖昧さを指します。

これらが企業外から把握されにくい場合、競争優位性を発揮します。

### 【社会・政治などによる複雑性】

経営資源が、物理的な組み合わせのみならず、社会的な要因にて存在しているかどうかを指します。

近年であればテクノロジー革命を含んだインターネットの隆盛であったり、古くからは国

内資源の有無であったりと、さまざまな場合があります。

#### 【特許等による制約】

文字通り、特許による経営資源（知的財産）の保護の有無です。

他院が利用しようとする場合には特許使用料が必要となるため、コスト面で大きな模倣困難性が生じます。

#### 4. 組織（Organization）

治療院の有する経営資源を有効に活用出来る組織かどうかを分析する要素です。

物理的な要素が揃っていたとしても、それらが有機的に結びついていない限り、十分な優位性を発揮することはできません。

治療院による組織体制の確立度合いや、意思

決定の速さや柔軟性などが分析対象となります。

## VRIO 分析のやり方

基本的には、「経済価値→希少性→模倣困難性→組織」の順に分析を行います。

要素ごとの分析結果による状態は、以下の表の通りです。

問	経済価値を有しているか？	希少性が高いか？	模倣困難性は高いか？	組織に優位性はあるか？	競争優位の状態
①	No				競争劣位
②	Yes	No			競争均衡
③	Yes	Yes	No		一時的な競争優位
④	Yes	Yes	Yes	Yes	持続的な競争優位

それぞれを Yes、No で回答することにより、「競争劣位、競争均衡、一時的な競争優位、持続的な競争優位」のどれかの状態に位置付ける

ことができます。

自院を分析し、最も競争力が優位な状態に保つためには、4つの要素が全て揃う必要があります。

## **まとめ**

VRIO 分析は個々の要素に分けることにより、全体像が理解しやすくなります。

それぞれの要素ごとに自問自答し、自院が競争優位にあるかどうかを知ることができます。

また、VRIO 分析を理解するためには、その上位概念である 3C 分析の不可欠です。

VRIO 分析は、あくまで 3C 分析の「自院分析」に過ぎません。その他の分析方法にも目を通



しておくようにしましょう。

## 内外部の同時分析

ここまでは外部（Competitor & Customer）と、内部（Company）をそれぞれ分析してきました。

しかし、この両者を鑑みて分析しなければ、3C分析を俯瞰的に捉えることができません。

ここで有効な分析方法として、**SWOT分析**を活用するという方法があります。

SWOT分析については、以下の4つの観点から評価を行うことが可能です。

**S**trengths：自社のもつ強み

**W**eaknesses：自社のもつ弱み

**O**pportunities：機会

**T**hreats：脅威

内部要因	外部要因
<b>Strength</b> 強み	<b>Opportunities</b> 機会
<b>Weaknesses</b> 弱み	<b>Threats</b> 脅威

SWOT 分析とは、経営戦略や計画の現状分析を行うための分析手法フレームワークです。

自社の内部環境と外部環境の分析を統合的に行い、自社のビジネスの機会を発見するために必要となります。

「Strength」「Weakness」については、自院の企

業努力でコントロールできる内部要因となります。

「Opportunity」「Threat」については、政治動向や規制、経済・景気、社会動向、技術動向、業界環境や顧客（患者さん）のニーズの変化など、自院の企業努力だけで変えることはできない外部要因となります。

### **Strength**：自社の強み

技術力の高さや長年の治療経験など、自院のもつ強みについて分析します。

患者さんがなぜ自院を利用してくれるのかを考えましょう。

### **Weakness**：自院の弱み

自院の弱みや苦手なことについて分析します。

設備や技術、治療メニューなどで競合よりも足りていない部分や、情報の打ち出し方など、自院が苦手とする部分を洗いざらい抽出するようにしましょう。

### **Opportunity** : チャンスとなる外部要因

自院にとってビジネスチャンスとなるような環境変化や、変化に対して競合他院がどのような動きをしているのか、などについて分析します。

徹底的にデータを収集し、どれほど小さなことでもチャンスとなりうる要因をひとつでも多く抽出することがポイントです。

### **Threat** : 脅威

自院の強みを打ち消してしまう危険性のある

環境の変化や、競合他院の動きなどを分析します。

外部要因ですので自院の企業努力だけでまかなえない部分もありますが、脅威を知ることによって新たなビジネスチャンスを抽出することもできます。

「Opportunity」と同様に、ささいなことでも脅威となりうることはすべて抽出するようにしましょう。

### 【使い方】

- ・各項目の埋め方

思いつきで SWOT の各項目を並べるだけでは、偏りが生じてしまう可能性があります。

そこで、さまざまなフレームワークを用いて各項目を入力していくことをオススメします。

入力する際のポイントとしては「Opportunity」  
「Threat」の2つから埋めていくことです。

外部要因を知ることで、自院にどのような影響があるのかを検討しやすくなります。

- ・ 戦略の抽出

SWOT分析を行って戦略を抽出する際は、組み合わせの使用がオススメです。

実行する戦略を策定する際に、ぜひ参考にしてみてください。

### **Strength × Opportunity**

自院の強みを踏まえて、チャンスを最大限に活用するために取り組むべき施策を検討します。

自院の優位性を高めるために、追い風に乗った積極的な戦略の採用が有効です。

### **Strength × Threat**

自院の強みを踏まえて、脅威による悪影響を避けるための施策を検討します。

脅威を逆手にとり強みを生かすことで、競合他院との差別化ポイントを探りましょう。

### **Weakness × Opportunity**

自院の弱みを理解した上で、チャンスを取り逃さないために取り組むべき施策を検討します。

弱みを理解しつつビジネスチャンス逃さず新規参入を図るのか、敢えて特に参入せず様子を見るのか、難しい判断が必要となりますが、いずれにしても「機会損失を生じさせ

ない」という視点での判断が重要です。

### **Weakness × Threat**

自院の弱みと脅威が組み合わさり、最悪の結果とならないように避けなければならないことを検討します。

徹底的に防衛策を図るか、事業そのものを撤退するのかの判断が必要となります。

ここで判断を誤ると大きな損失となりかねませんので、慎重に分析しましょう。

### **まとめ**

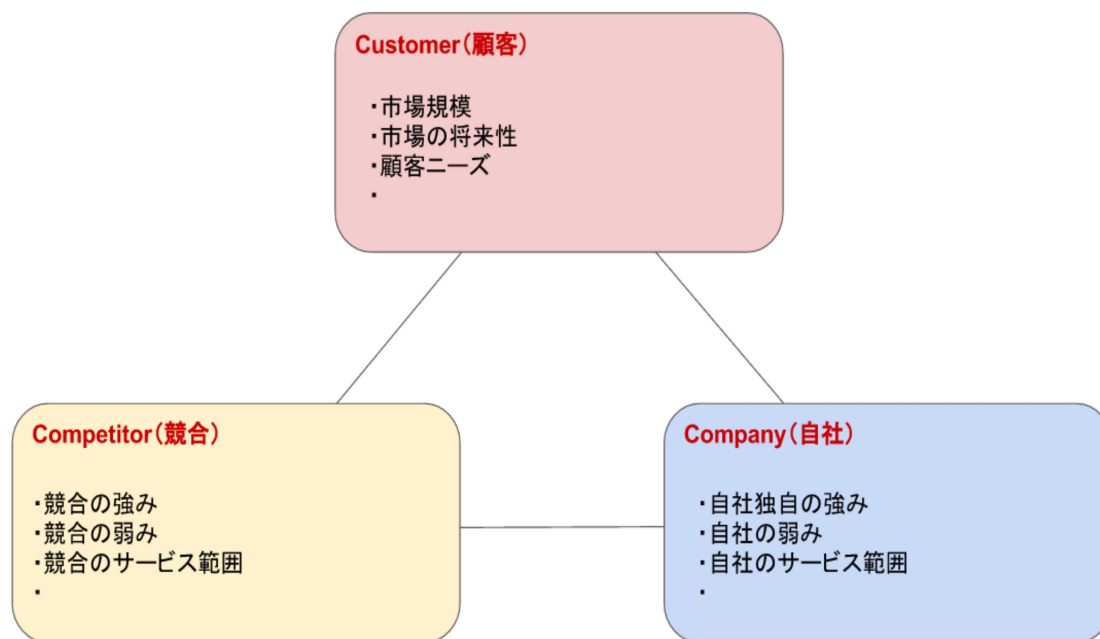
治療院の戦略の方向性を決定するのは「外部環境の変化をどれくらい自院のビジネスチャンスとして捉えることができるか」ということです。



そのためにも、SWOT分析を行うことは必須と言えます。

まず外部要因を検討して、何がどのように変化しているのかを把握するところからはじめて、内部要因とすり合わせて戦略を考えていくようにしましょう。

## 4. 3C分析のフォーマット



3C分析は上記のようなフォーマットを用いて作成することが多いです。

## 5. 3C 分析の事例

実際の 3C 分析の事例を紹介します。治療院というビジネスを考えるときに、3つの視点で考え、情報収集をしてまとめています。

視点		分析結果：地域で1位の治療院を想定
顧客	患者層	30~40代のOL, サラリーマンでスポーツ愛好家の方
	患者さんのニーズは？	肩こりや腰痛などの症状を改善させる治療プラス、マッサージもやってもらいたい
競合	競合はどこか？ 市場のシェアは？	同じ地域の患者来院数が一番多いA治療院、分院も5店舗あり圧倒的なシェア。
	競合院の強みは？ 弱みは？	A治療院の【強み】技術力が高く信頼されている。 【弱み】混んでいて待ち時間が長い。治療時間が短く高額
	競合院はどういった特徴があるのか？	技術力が高く患者さんに信頼されている。 院内の設備が整っている。
自院	自院の強みは？ 弱みは？	【強み】一人一人の患者さんに丁寧な問診と、痛みの治療プラスリラクゼーションにも力を入れており、心身共に爽快感を得て頂くような対応をしている。【弱み】資金力がないため広告宣伝が十分に出来ない。設備が乏しい。
	どのような評価を受けているか？	時間をかけてよっくり治療してくれるので、心も安らぐ。 予約制なので待ち時間がなく、すぐ治療が受けられる。

## まとめ

Web マーケティングと言っても、パソコンの

向こうにいるのは人間です。

なので、その方とコミュニケーションをとるというスタンスで考えれば、何ら難しく考える必要はありません。

そして、3C分析などビジネスの世界で使われている手法を使うと、効率的な Web 集客があなたにも必ずできるはずです。

ぜひ、あなたもインターネットの世界で Web マーケティングを実践してみませんか。

顧客との新しい関係がきっと生み出されるはずです。

**50歳からでもできる！**

**治療家 *Web* 集客塾**

**代表 行方 雅人**