



図表1 PESTLE分析の例

要因	設備投資支援で見べき チェック項目	書き方の例 (①事実→②影響→③機会/脅威の三段で書く)
P 政治的要因 (Politics)	国の産業政策／補助金・助成金の 新設と改廃／税制優遇（投資減 税）／公共投資の方針／通商政策	①省力化投資補助金が継続、カタログ型は随時受付 ②自動化設備の導入費を圧縮できる ③【機会】自己資金の負担を抑えて設備更新に踏み切れる
E 経済的要因 (Economy)	景気動向／金利の水準と先行き／ 為替／原材料・エネルギー価格／ 人件費／取引先業界の生産計画	〈例：製造業・二次下請け〉 ①完成車メーカーが電動化で部品構成を見直し ②現行部品の受注は数年で先細りの可能性 ③【脅威】現行設備のまま増産投資をすると回収できない
S 社会的要因 (Society)	少子高齢化と労働力人口／人手不 足／働き方の変化／消費行動の変 化／後継者の有無	〈例：宿泊業〉 ①人手不足は構造課題（2026年版中小企業白書） ②客室清掃と配膳が回らず稼働率を落としている ③【機会】省力化設備で稼働率を戻せる 〈小売業〉客数は減っているが買上点数は落ちていない →【機会】レジ・在庫管理を省力化し人手を売場の提案へ
T 技術的要因 (Technology)	生産技術の革新／自動化・ロボッ ト／AI・IT化／代替技術の出現／ 同業他社の設備水準	①同規模の同業が協働ロボットで夜間無人運転を開始 ②単位時間当たりの生産量で差がつき始めた ③【脅威】設備水準の遅れが価格競争力の差になる
L 法律的要因 (Legal) ※中小企業では 特に重要	新法の施行／規制の強化・緩和／ 安全基準・排出基準／労働関連 法／税制改正	〈例：運送業〉 ①労働時間規制への対応が必要 ②1台当たりの走行距離が制限され、同じ売上を維持するには 車両と人員が必要 ③【脅威】車両更新と配車システムの投資が避けられない
E 環境的要因 (Environment) ※中小企業では 特に重要	脱炭素・省エネ要請／取引先から のCO ₂ 排出量の開示要求／廃棄 物・排水規制／異常気象・災害リ スク	①主要納入先がサプライヤーにCO ₂ 排出量の報告を要請 ②対応できなければ取引継続に影響 ③【脅威】省エネ型設備への更新が取引条件になりつつある

(出所) 筆者作成

だ。設備投資の相談では、この二つが投資の引き金になることが少なくない。

PEST分析でつまづく人の大半は、事実を並べたところで手が止まってしまいがちだ。「人手不足が深刻な状況」「原材料が上がり続けている」と書いても、それは新聞の見出しのようなものであつて分析ではない。

分析で大切なのは、図表1の「書き方の例」のように事実を三段階で書き下ろすことだ。①事実・データ、②取引先にとっての影響、③機会か脅威か、と三段目まで書いて初めて提案材料になる。

例えば、運送業なら労働時間規制という法律的要因（L）は「1台当たりの走行距離が制限され、同じ売上を維持するには車両と人員が必要」という影響に変換され「車両更新と配車システムの投資が避けられない」という

設備投資支援の前さばき 取引先の市場分析は このように行おう

ここでは、PEST分析とSWOT分析の二つを活用した取引先の市場分析の方法を紹介する。

設

備投資の相談は、相談を受けた瞬間から勝負が始まっているといつても過言ではない。だが、いきなり「いくら必要ですか」と資金の話に入っても、経営者の本音は引き出せない。

設備投資支援の前さばきとして必要なのは、取引先を取り巻く外の環境と、取引先自身の中身を担当者が先に押さえておくことである。ここではPEST分析とSWOT分析という二つの道具を使い、業界、取引先の理解を深める手順を解説する。

日本銀行の短観に関する説明によれば、中小企業は年度計画をあらかじめ策定していない先が多く、案件が実施されるごとに投資額が計上されるため、期初の調査から実績調査までは一貫して上方修正されるといふ特徴がある。

すなわち、期初の時点では投資計画がまだ固まっていな先が多いということだ。裏を返せば、金融機関の担当者が関与し、投資の中身を一緒に組み立てられる余地が大きいことを意味する。

前の市場分析である。分析を行えば、「何かご入用はありますか」という単調な質問ではなく、「新たな規制対応で、来年あたり設備の入替が必要ではありませんか」と切り出すことができる。

経営者に「この担当者はよく調べているな」と感じてもらえた瞬間から、話の深さが変わってくる。

市場分析の結果は決算書から導く定量評価だけでなく、市場動向・競合状態・営業基盤といった定性評価を裏付け材料そのものとなり、融資

key

PEST分析で
外部環境を押さえる

実行後の回収シナリオも勘ではなく根拠をもって描くことが可能になる。

二つの分析手法のうち、まずはPEST分析から紹介する（図表1）。

PEST分析とは、企業を取り巻く外部環境を政治（Politics）、経済（Economy）、社会（Society）、技術（Technology）という四つの切り口に分けて整理する方法である。それぞれの頭文字を取ってPESTと呼ぶ。

中小企業を見る場合は、法律的要因（Legal）と環境的要因（Environment）を加えたPESTLEまで広げると実態に合う。中小企業ほど、法改正や環境規制の影響を直接、しかも避けようがない形で受けるから