

EAPエキスパート養成講座

第7章 EAPビジネスの 事業環境分析と経営戦略



ネクステープ
中小企業EAP普及推進協議会

目次

1. メンタルヘルス対策の市場規模

2. 経営戦略とは

3. 外部環境・内部環境の事業環境を考える

4. 戦略を考える

5. 戦略に基づいたコアビジネスの構築

6. まとめ

概要

本章ではEAP事業の展開にあたって経営戦略を考えます。

EAPサービスを提供するビジネスとして市場をどう分析し、自社リソースをどう活用して事業を発展させていけばよいのかを十分検討して対応することが重要です。

EAPの事業展開においては経営戦略やマーケティング、財務など理解しておく要素が多数あります。どのような点を理解し、事業展開していくべきなのかを確認していきましょう。

E A P 事業の戦略を検討する

E A P ビジネスを展開していく場合、やみくもにサービスを決めて事業を始めても成功する確率は極めて低いと言えます。

特にE A P ビジネスは免許制や許認可制の事業ではありませんので、誰でもいつでも参入できる分野です。また、顧客から見るとサービスの内容に対する費用の相場もイメージしづらい状況があります。

このような点を考えると、まず外部環境や内部環境などの事業環境を踏まえ、自社の戦略やコアビジネスを検討し、ビジネス展開していく必要があります。

1. メンタルヘルス対策の市場規模

まずEAPビジネスへの参入を検討するにあたってその業界の市場規模や今後の見通しを確認しましょう。

市場のニーズや想定される規模等から今後事業として取り組んでいくべきか検討します。

産業保健関連市場の予測(単位:億円)



(シード・プランニング作成)

メンタルヘルス対策の市場規模2

健康管理支援

検診機関・医療機関における労働安全衛生法に基づく従業員の健康診断や健康管理、健康管理体制の構築に必要な産業医・医師など専門職の派遣など、市場規模としては7,000億～8,000億円と予想される。

08年に特定健康診査・特定保健指導が保険者に義務化され、企業との費用折半も見られることから、市場規模は拡大傾向にあるといえる。

メンタルヘルス支援

広義でのメンタルヘルス支援事業は、電話相談を主流とした健康保健組合や企業の福利厚生の一環として、定着している。その他、ストレスチェック等のチェックツールやITを利用したメンタルヘルス支援、カウンセラーをはじめとした専門職の養成講座やスクール、医療機関・専門機関でのカウンセリング等、200億～300億円の市場規模となる。

EAP

EAP事業者はこの10年で拡大を続け、市場規模を30億～40億円に伸ばした。主要事業者の主なサービスはカウンセリング、ストレスチェックや組織診断などチェックツールの提供と分析、各種研修やセミナーなどである。

シード・プランニング 「メンタルヘルス市場の現状と将来展望」

職場におけるメンタルヘルス不調者の増加、ストレスチェック制度の義務化など労働安全衛生法の改正、健康経営への意識の高まり、プレゼンティズム問題の顕在化など今後メンタルヘルス対策を中心とした広義のEAPビジネスの市場は今後ますます拡大すると思われます。

“ストレスチェック”の市場動向

- 日本の雇用者数 5,863万人（厚労省統計2017年12月現在）
- そのうち、約1,900万人（32%）が受検（経済センサス統計より算出）
- 2015年12月に法制化され、50人以上の事業場に義務化、50人未満は努力義務
- 2012年以降中小企業においても大企業以上に精神疾患の罹患率が上昇（協会けんぽの傷病手当金の推移統計より）
- 現時点では義務化企業の8割は実施しているが、努力義務の50人未満の事業所はほとんど未実施
- 2023年以降に全事業所が義務化対象となる可能性が高く、今後マーケットはさらに広がる方向

“ストレスチェック”の市場動向

- 「過労死防止対策大綱」の改定、「第13次労働災害防止計画」の中でストレスチェックの実施、活用が重点項目として明記された（2018年4月、7月）
- 労働施策総合推進法の施行（2020年4月）によるハラスメント対策の職場分析ツールとして必要性が増大
- 特に集団分析のアセスメントとその活用が強く求められている
- 企業の人事総務部門の事務負担が大きく、働き方改革の中でどれだけ省力化できるかが課題となっている
- 健康経営優良法人（経産省）、安全衛生優良企業（厚労省）、各自治体主催の健康経営認定制度の認定基準でストレスチェック、メンタルヘルス不調の防止等が含まれています
- 50人未満は助成金の活用でコストをかけずに取り組みやすくなった

2. 経営戦略とは

- ・ 変化の激しい環境下で企業が目的を達成するための打ち手です。

(企業経営を取り巻く要素の関係)

経営環境

- ・ マクロ環境 (経済的・政治的状况等)
- ・ 事業における顧客、取引先の状況
- ・ 競争相手の状況
- ・ 経営資源 (ヒト・モノ・カネ)

企業の目的

- ・ 事業継続
- ・ 利益創出・成長
- ・ 社会貢献

経営戦略

- ・ 経営環境を踏まえ、一定の制約下で経営資源を活用し、どうあるべきか

3. 外部環境・内部環境等の事業環境を考える

事業参入を検討する際には事業を取り巻く外部環境や事業を展開していくためにどのような内部環境があるのか等を検討することが重要です。

企業は市場から評価を獲得する事で、生存が可能となり、評価は提供する製品・サービスが市場の求めているニーズとマッチングした時に獲得する事が出来ます。

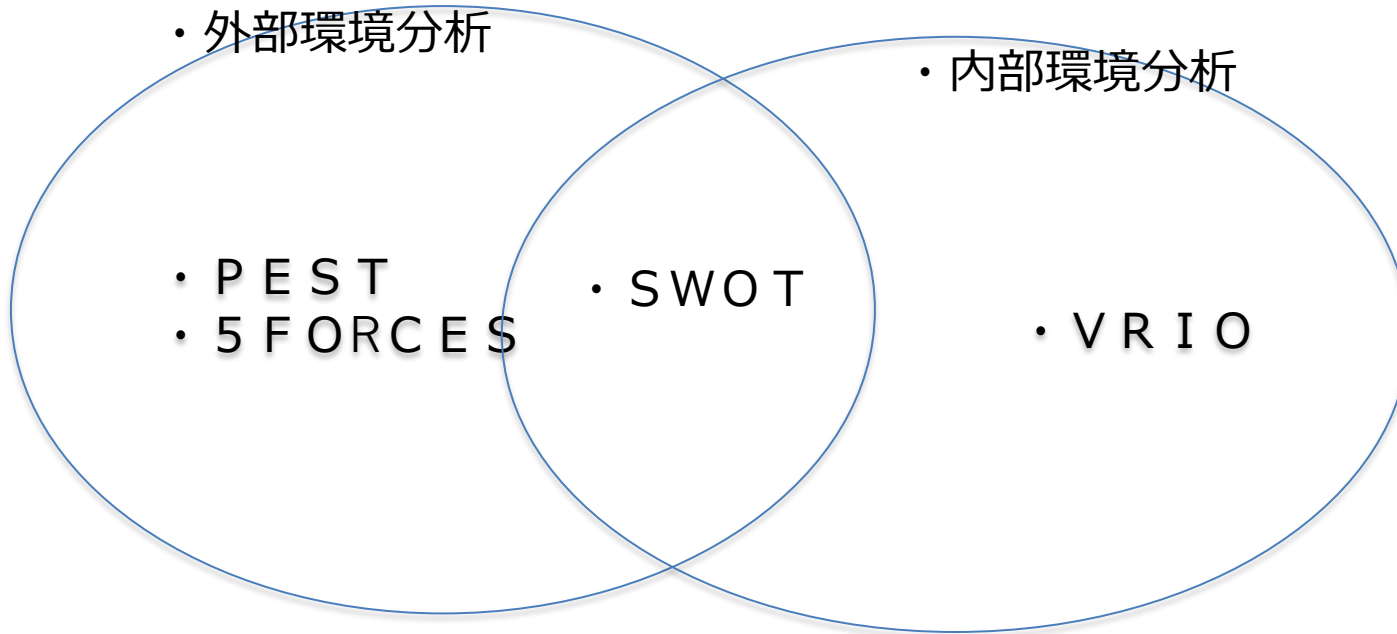
すなわち、企業は独自の環境において活動し生存しているのではなく、外部の環境（市場）に適応する事で評価を獲得し、生存している「環境適応業」と捉える事ができます。

そしてそれを実現しうる内部環境が存在するのかを確認することが重要です。

環境に適応する為には、環境の状況を把握する必要があります。この役目を担うのが各種の分析手法となります。

分析手法で考えてみましょう

代表的なフレームワークを使って分析してみましょう。



外部環境分析①（PEST分析）

- EAP市場全体に影響するマクロ環境を分析する

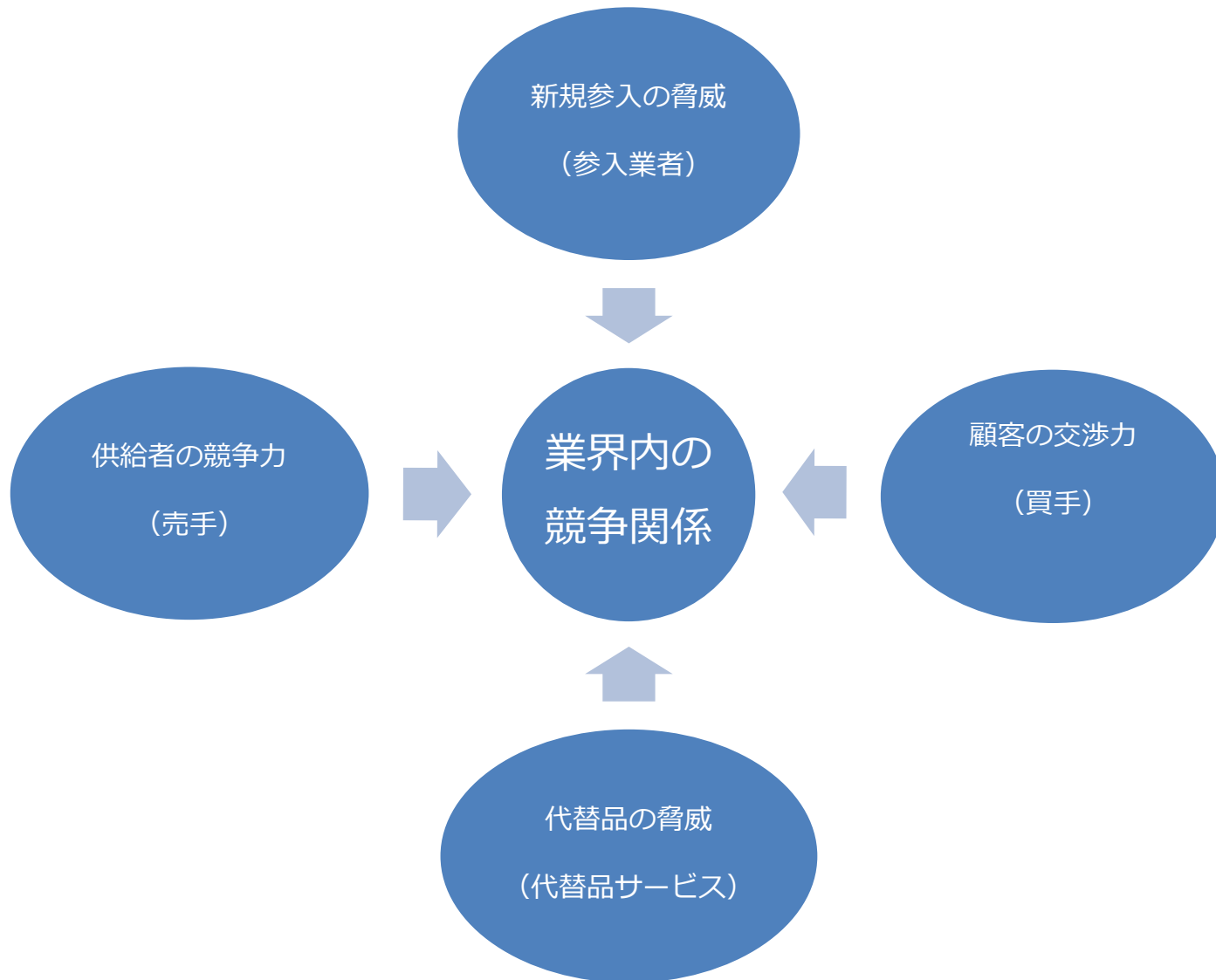
過労死やメンタルヘルス不調者が増加し、対策への関心は高まっているものの政府・行政による対策は必ずしも十分な効果をあげていない。経済的要因、社会的要因を背景として今後ますます実効性のある対策が求められている。ICTの進展等技術的要因も重要になってくる。

政治的要因 Politics	<ul style="list-style-type: none">・働き方改革の推進・過労死防止対策推進法の施行・ハラスメントに対する企業の雇用管理上の措置義務化・ストレスチェック制度の活用
経済的要因 Economics	<ul style="list-style-type: none">・格差社会の進展・中小企業の賃金伸び悩み・将来の年金不安
社会的要因 Society	<ul style="list-style-type: none">・少子高齢化のさらなる進展・うつなど精神障害者の増加・介護離職の防止やがん罹患者就労支援の社会的要請
技術的要因 Technology	<ul style="list-style-type: none">・EAPサービスの多様化・ICTの活用によるストレス診断、カウンセリング手法の開発・リモートワークの進展・うつ等精神疾患の診断方法の進化や副作用の少ない薬物の開発・5Gなど高速通信の実用化

外部環境分析②（5 Forces）

- 5 Forces分析は業界を分析する代表的な手法です。
企業の収益性は、その企業が属する業界の魅力度を分析することが重要です。
5 Forcesは「5つの力」という意味であり、業界そのものの収益性に影響を与える要素を抽出した「①業界内の競争関係」「②新規参入の脅威」「③代替品の脅威」「④供給者の競争力」「⑤顧客の競争力」の5つを表しています。
- 分析の際に、E A P 業界の収益性に大きな影響を与える要素は何か、その要素はどのように自社に影響を与えるのかを分析することにより、自社の機会と脅威、業界の魅力度等を明らかにしていきます。

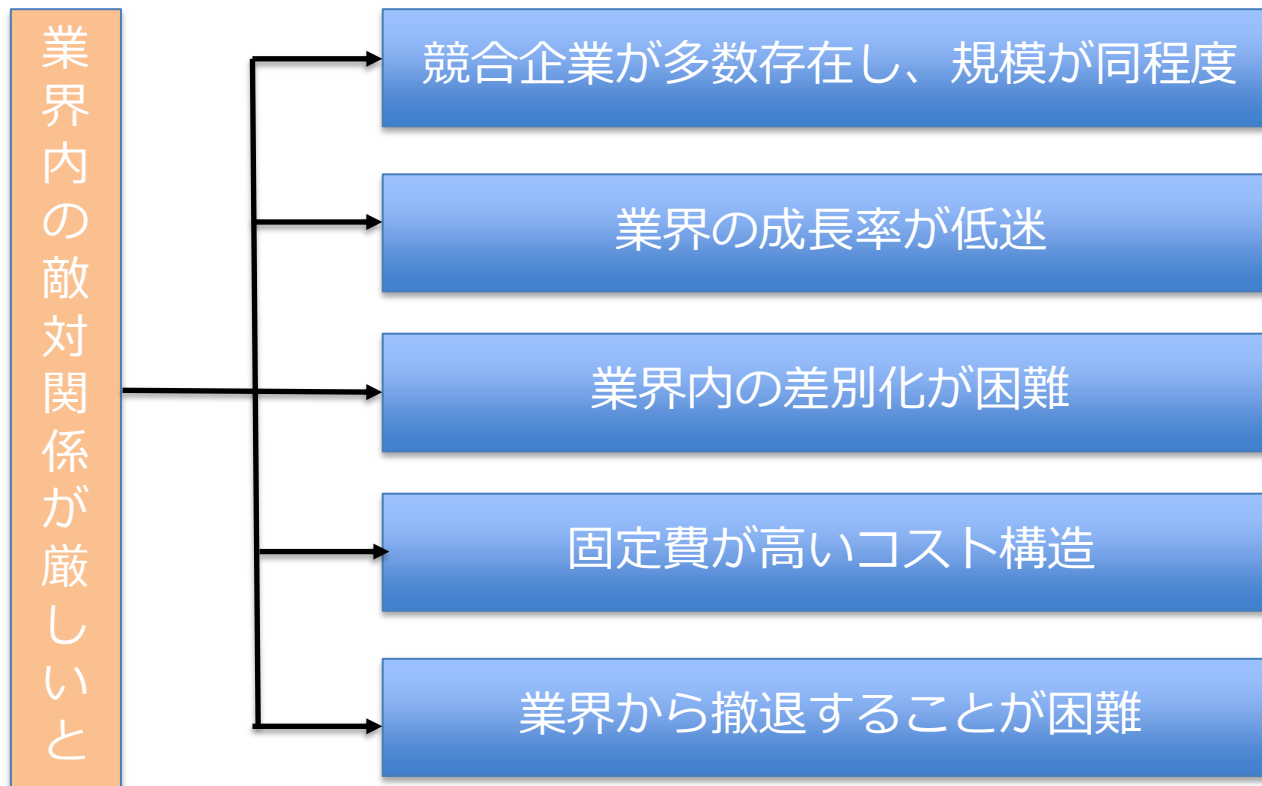
外部環境分析②（5 Forces）



(5 Forces) ①業界内の競争関係

- 業界内の競争関係を分析する視点

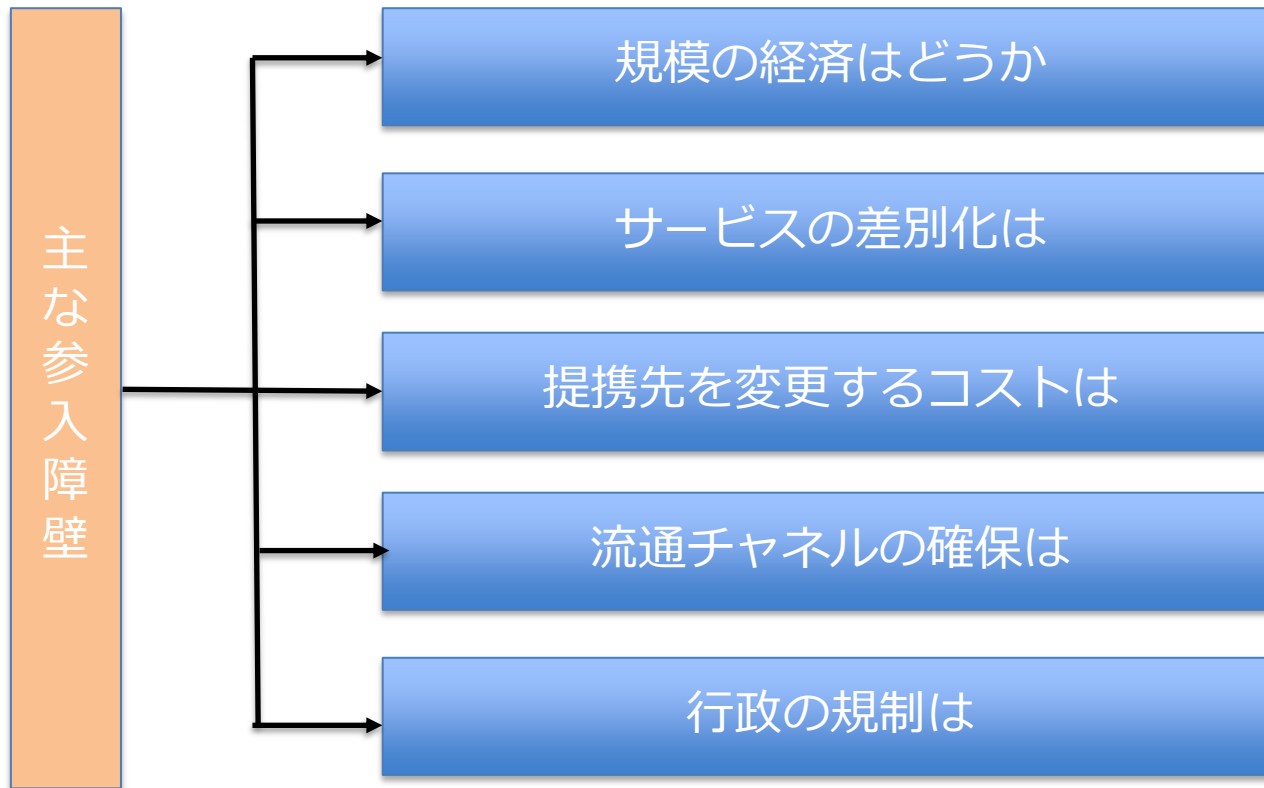
下記の状況を俯瞰し、その影響度と自社の機会、脅威となるような変化はないか分析します。



(5 Forces) ②新規参入の脅威

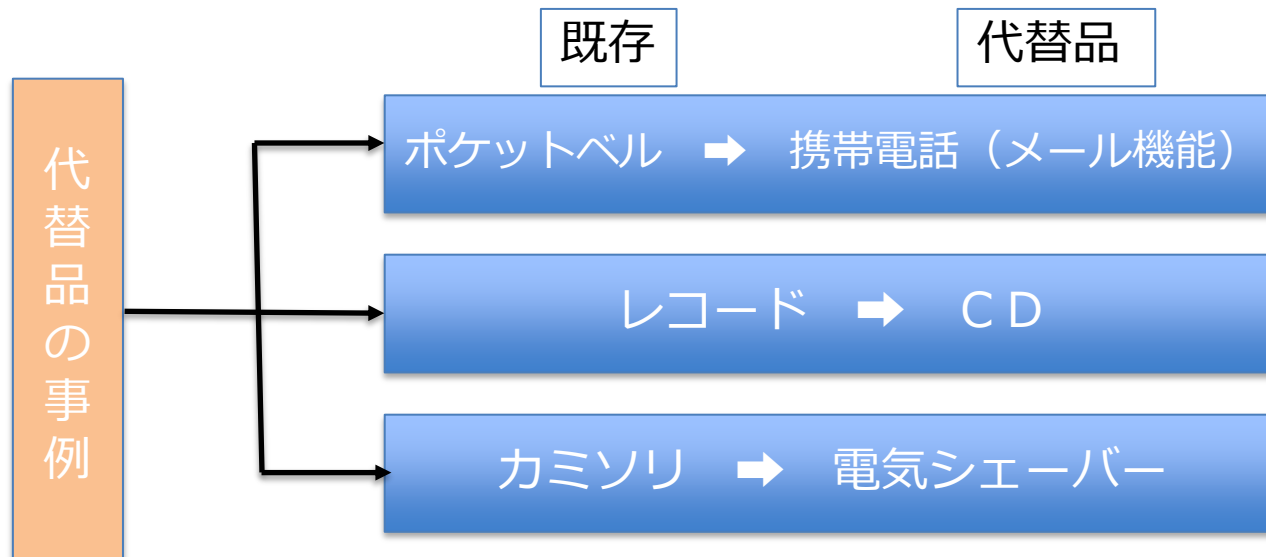
- 参入障壁を分析する視点

新規参入の企業が多ければ、競争激化につながるため、業界の魅力度は低下します。以下の参入障壁を分析しましょう。



(5 Forces) ③代替品の脅威

- 業界のサービスと同じ機能を持つ代替品ができれば、その業界の相対的価値が低下するするため、魅力度が低下します。
(例. AI の発展でカウンセリングができれば、カウンセラーは必要なくなる?)

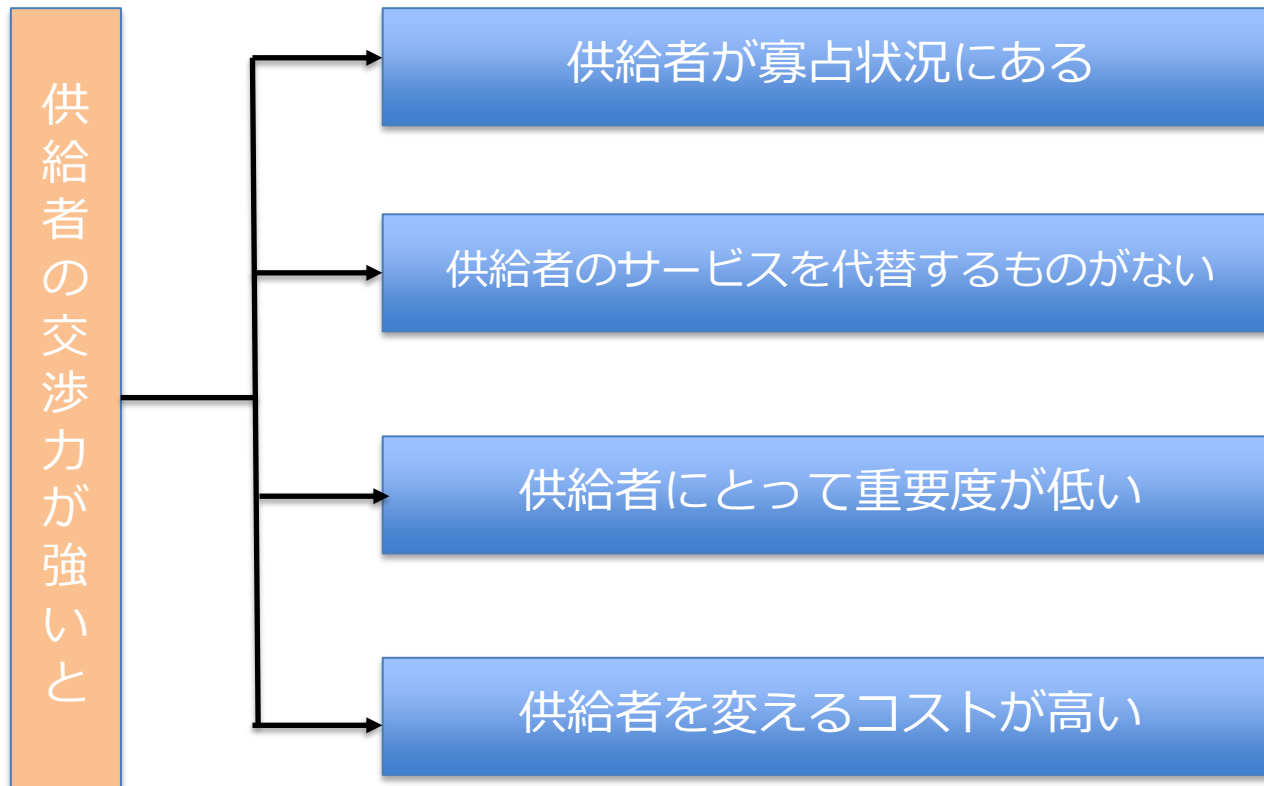


- 自社のサービスがどのような機能を提供しているかを顧客に視点で把握しておくことが重要です。

(5 Forces) ④供給者の交渉力

- 供給者の交渉力を分析する視点

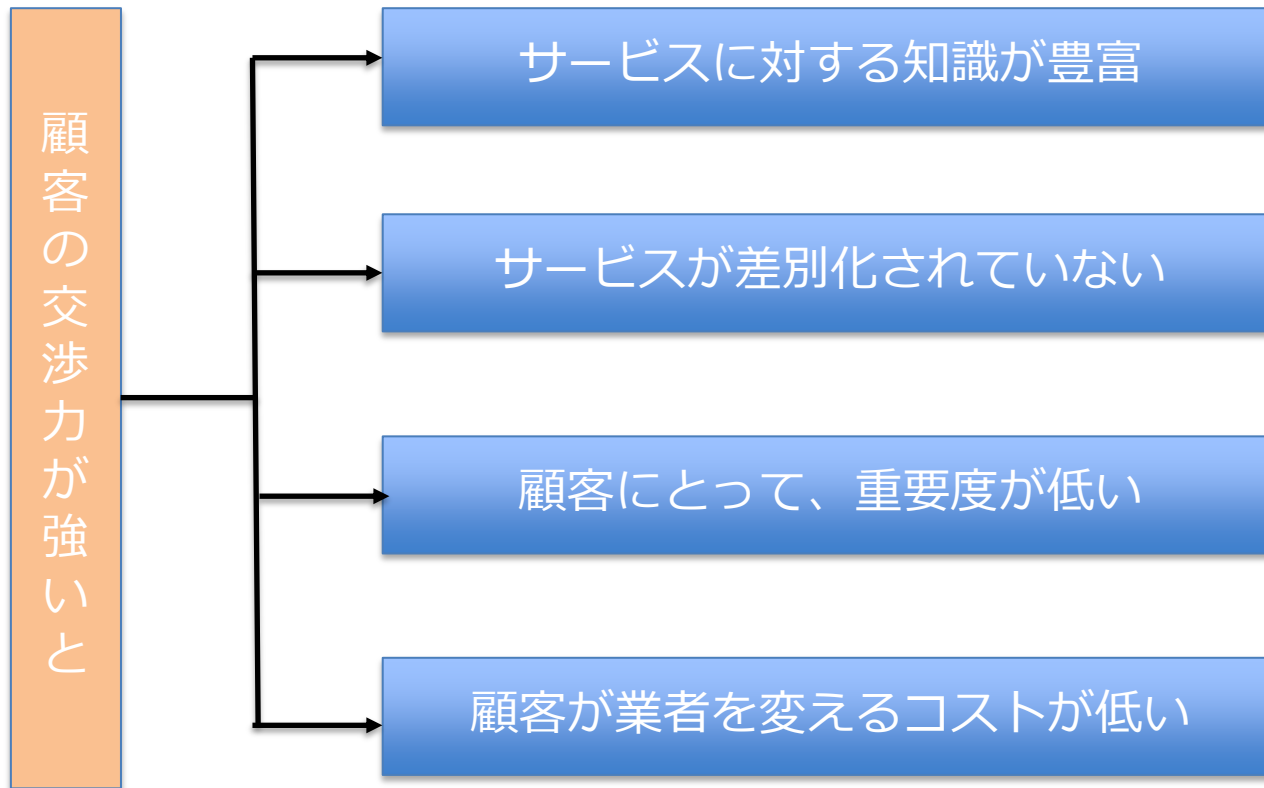
提携しているストレスチェックや電話・メール相談業者等の力が強い場合、価格交渉力で不利になります。



(5 Forces) ⑤顧客の交渉力

- 顧客の交渉力を分析する視点

サービスを購入する顧客（企業）が強い影響力を持つとき、魅力度が低下します。



5 Forceで分析してみましよう。（演習）

1. ①～⑤について分析シートを使って業界の各プレイヤー（規模の違うEAP業者を想定してもよい）の動向を想定し、その影響度と自社の機会、脅威となるような変化はないか考えてみましよう。

内部環境分析（V R I O）

- V R I O分析は競争優位をもたらす内部資源を分析する手法です。
V R I Oとは、企業の持つ資源が持続的に競争優位を発揮するか否かを確認する4つの視点の頭文字をとったものです。
- V R I O分析の4つの視点
 1. 経済価値（Value）
企業の持つヒト・モノ・カネといった資源が利益や成長をもたらすのか。
 2. 希少性（Rarity）
その資源を有しているのが、少数の競合企業か。
 3. 模倣困難性（inimitability）
競合他社が容易に模倣できるか。
 4. 組織（Organization）
資源を十分活用できる仕組みが整っているかどうか。

以上を検討し、内部資源の強みと弱みを明確にしていきましょう。

• SWOT分析で事業環境を分析する

内部環境	強み (Strength)	弱み (Weakness)
	<p>自社が、他社よりも 優れている、勝てる、得意である ところは何か又はどこか？ (どのように強みを生かすか)</p>	<p>自社が、他社よりも 劣る、負ける、苦手である ところは何か又はどこか？ (どのように弱みを克服するか)</p>
外部環境	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
	<p>自社にとって 有利、安全、メリット がある市場の変化は何か？ (どのように機会を利用するか)</p>	<p>自社にとって 不利、危険、負担増 となる市場の変化は何か？ (どのように脅威から自社を守るか)</p>

SWOT分析（演習）

- 以下の内容を参考にSWOT分析シートを使って自分自身の棚卸をやってみましょう。

1. 自分のリソース（内部資源）は何か？

自身が持っている能力、モノ、情報、お金、協力者等使えるものすべて。弱み、欠点は何か、またよいところ、優れたところは何か考えてみましょう。

欠点だと思っていたものも見方を変えれば長所かもしれません。注意深く分析しましょう。

2. 自分を取り巻く環境（外部環境）はどうか？

自分が所属しているまたはかかわっている組織の変化、ニーズ、対応状況はどうか（ミクロ環境）、それを取り巻く社会状況、経済状況等はどうか（マクロ環境）を考え、自分にとって何が機会となり、何が脅威となるのか分析してみましょう。

SWOT分析（演習）

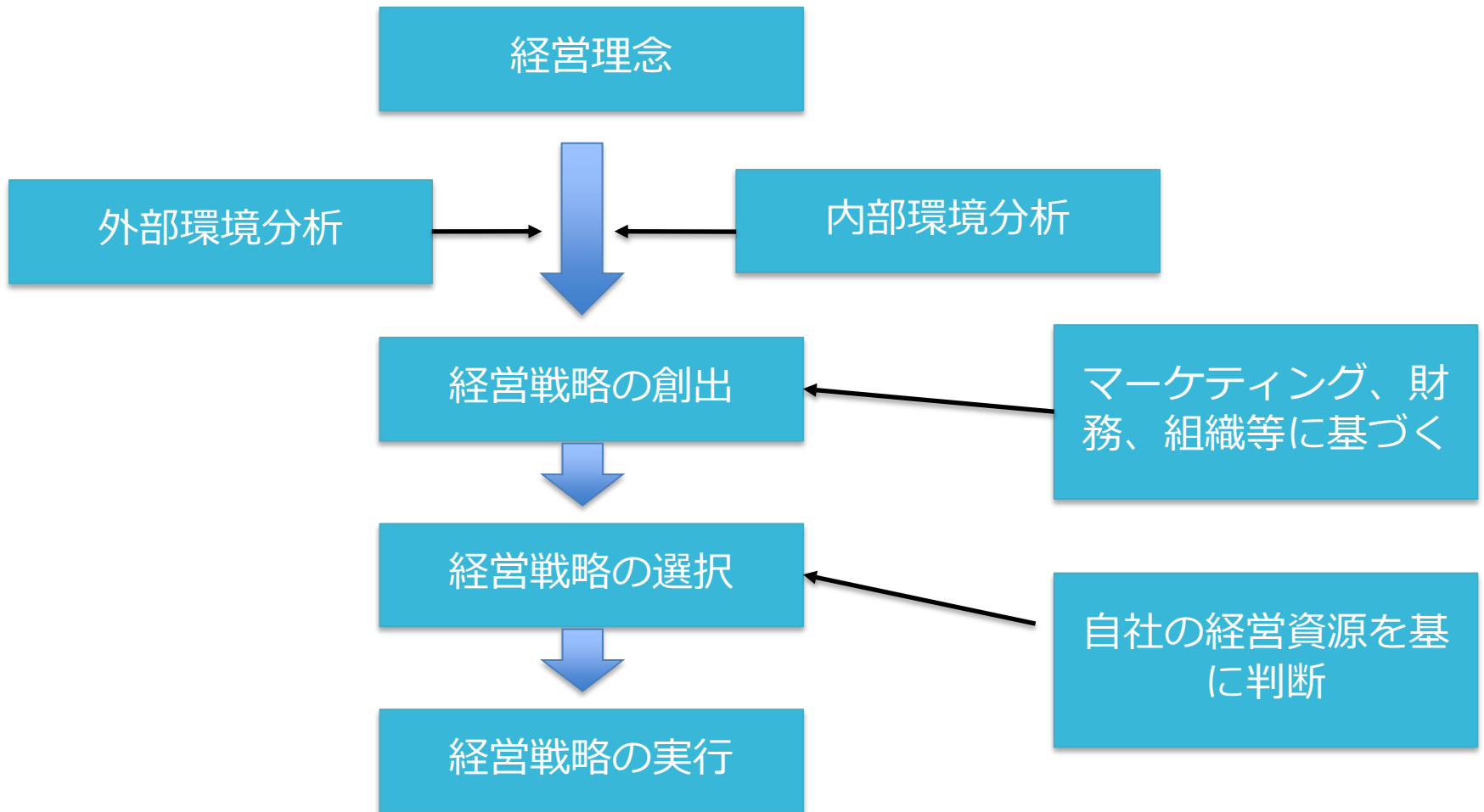
1. 自分自身のSWOT分析をチームメンバーと共有し、分析の視点や結果について話し合ってみましょう。
2. チームメンバーと自分が行うEAP事業を想定し、SWOTについて話し合ってみましょう。（5 Forces・VRIO）も参考にしましょう。

4. 戦略を考える

戦略とは、英語でWhat（目的）です。今までの惰性や延長線上で成果が出せるのではなく、何をすればいいのか、何をすれば利益や成長につながるのかのかを考えることからスタートします。

先に学習した環境分析を踏まえ、企業が進むべき方向や経営の考え方を明らかにするものです。そして、将来の進むべき方向性とシナリオを描き、他社との競争優位をいかに確立するかを考えます。

競争優位の戦略とは



戦略（ポジショニング）

- ・ 自社がどのような戦略を採用するのか明確にすることが重要です。

コストリーダーシップ

どこよりも低コストで高
シェア戦略

差別化

高付加価値で価格も
高め戦略

集中戦略

特定の顧客・市場でリーダーになる戦略

コスト集中タイプ

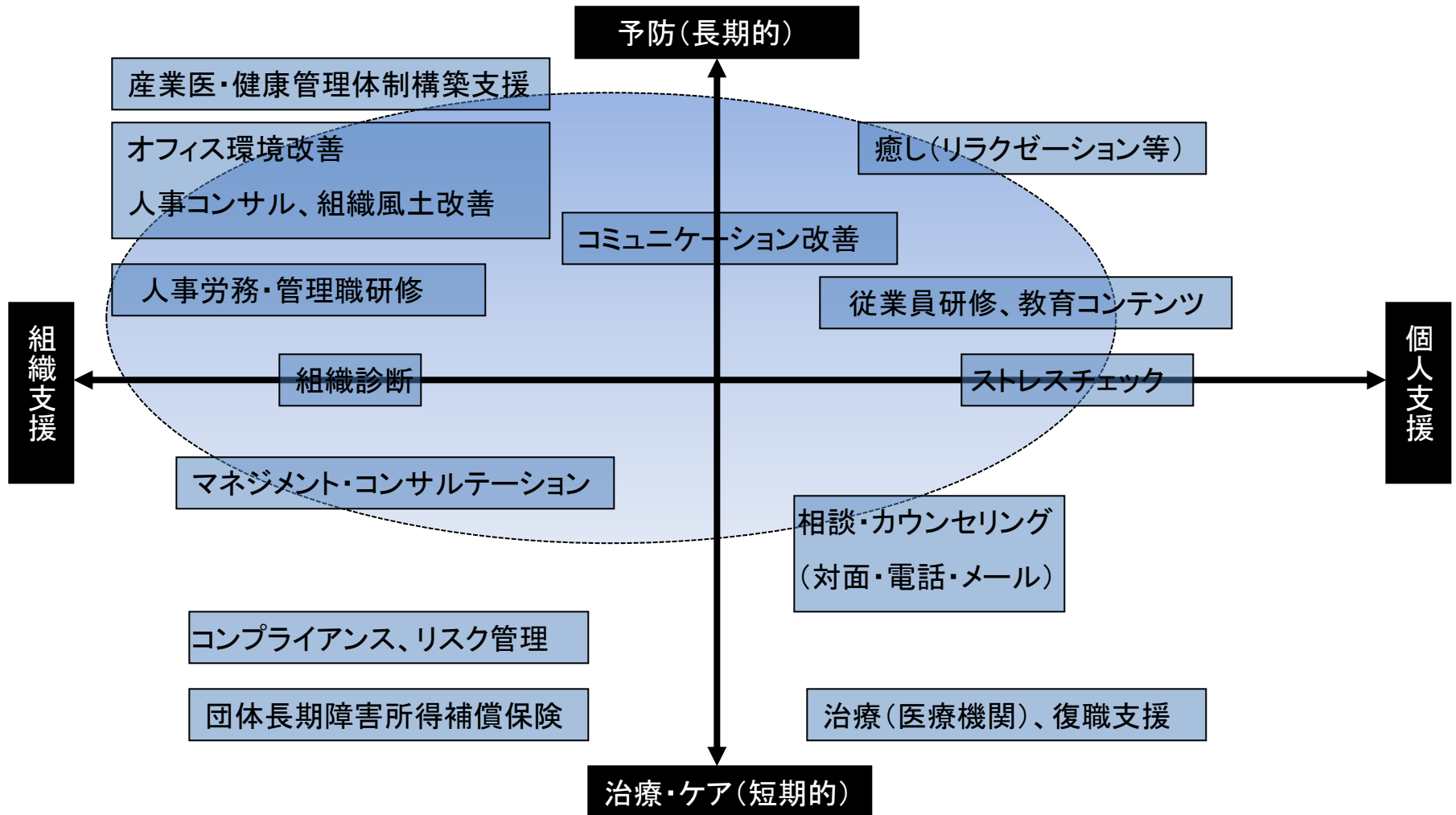
差別化集中タイプ

5. 戦略に基づいたコアビジネスの構築

環境分析を踏まえ自社の経営戦略を策定し、事業経営に活かします。競争優位であるコアビジネスを核に自社が自ら提供するサービスは何か、提携によるサービスは何かを考えます。コアビジネスを決定する際には本章で学習した環境分析を慎重に行うことが重要です。

内部資源を踏まえ、当初は自社が自ら提供するサービスだけに絞り、その後サービスを拡充していくことでも良いと思いますが、最終的に競争優位が確保できるような戦略を実行していくことが発展的な事業継続に不可欠です。

環境分析→戦略→コアビジネス→サービスの確定



6. まとめ

近年、様々な経済的、社会的な要因を背景に益々EAP事業の必要性が高まってきています。

しかしながら、EAPを事業として成立させるためにはどのように事業を進めていけばよいのか、そこには優れた戦略と実践が必要不可欠です。

その際に、本章で確認したような環境分析を十分行い、これに基づいた戦略の策定、実行が重要になります。

EAPも他の様々な事業と同様経営視点のアプローチが重要なことを理解しておきましょう。

参考

■ 事業計画書

今後EAPビジネスを始める方は、できれば事業計画書を作ってみることをお勧めします。

実際に独立しなくても、どのようなサービスでどのように事業を進めていけばいいのか、参考になると思います。

最後に事業計画書のサンプルをご紹介します。

お疲れさまでした。



講義内容についての質問・確認等は以下のメールアドレスまでお願いします。

koichi.miyagawa@eap-smes.com



ネクステープ

中小企業EAP普及推進協議会