

SWOT分析研修（基礎編）テキスト

1. 経営資源の徹底的な見直しをしよう
2. 事業環境を理解しよう
3. 可能性を探ろう
4. 事例問題で練習しよう

1. 経営資源の徹底的な見直しをしよう

自社(内部)経営資源のポイント

〔経営資源とは〕

経営資源とは、通常、「ヒト、モノ、カネ、情報」のことを指します。

「ヒト」とは、経営者、従業員のことを指します。それらの“人”が利益を生み出す源泉は何かを考えます。

- ・社長の人柄(カリスマ性、リーダーシップ)
- ・従業員のやる気
- ・従業員の販売力
- ・従業員の持つお客様 などが考えられます。

「モノ」とは、店舗や商品、設備などを指します。これらのものがどのように利益を生み出すかを考えます。

- ・商品の地域内におけるシェア
- ・商品の品揃えや魅力度
- ・商品の陳列の仕方
- ・入り易い店か
- ・客動線の長さは
- ・設備は陳腐化していないか などを考慮します。

「カネ」とは、いわゆる資金力を指します。

- ・借入金の有無
- ・仕入資金力の程度
- ・在庫量の適正度
- ・財産の程度 などが考えられます。

「情報」とは、事業を進める上での無形の財産を指します。

- ・特許・実用新案
- ・従業員の持つ専門知識、ノウハウ
- ・技術力 などが考えられます。

自社(内部)経営資源の見直すポイント

〔ダイヤモンドを探す〕

自社内を見渡し、欠点を見るのではなく良いところ、競合企業と比べ勝れているところ、差別化できるところを探すことが重要です。

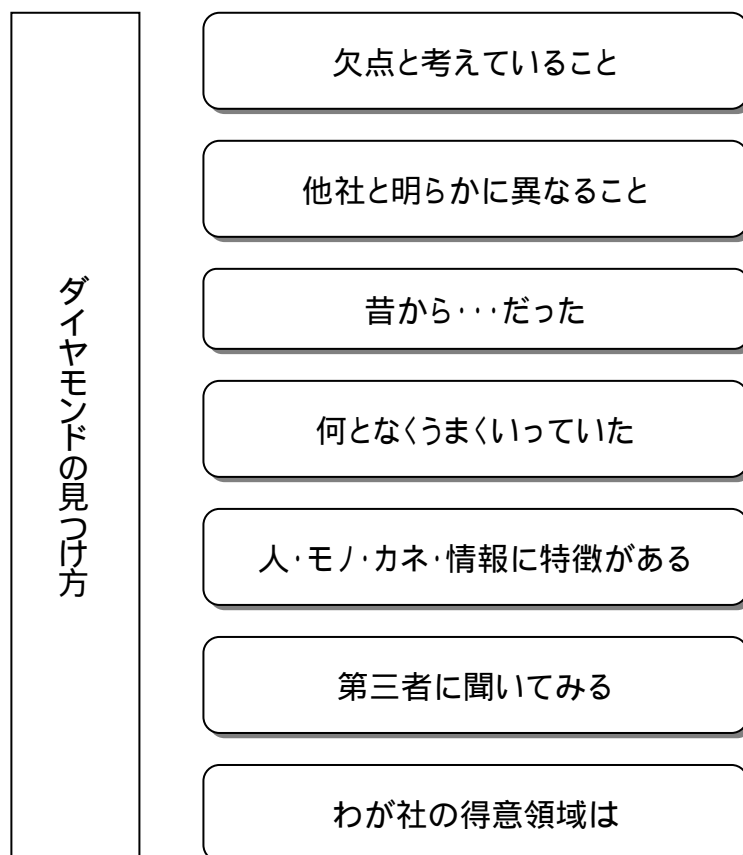
まさにダイヤモンド探しです。一見すると欠点に見えても、また自分が欠点であると思っても、実はダイヤモンドであることがありますので、注意深く分析したいものです。

前項で述べた各種の経営資源を見直すことは、取りも直さずダイヤモンド(他社と比べ勝れている強み)を探すことです。

言ってみれば、希少性のあるもの、オリジナリティのあるものがダイヤモンドといえます。

欠点を直す、弱点を強化するという考えももちろんあり得ますが、「欠点は直らないからこそ欠点と言える」という言い方もあります。

事業というのは、継続することが重要なポイントになりますので、好きなこと、得意なことでないとは困難な場面に遭遇した際に続けられなくなってしまいます。



2. 事業を取り巻く環境を知る

外部環境の変化

〔環境の変化への対応〕

進化論で有名なダーウィンの言葉に、「強いものが生き残るのではない。環境に対応できるものが生き残るのだ」があります。かつて地球を支配していた恐竜は、小回りのきくほ乳類にその地位を譲りました。

盤石の基盤を持っていると考えられている名だたる大企業や老舗企業が、続々と倒産する時代になっています。中小企業はそんな時代に生き残れるはずはないと思わないで、中小企業だからこそ小回りのきく柔軟性を発揮して生き残れると思うべきでしょう。

〔ニーズへの適応の重要性〕

経営環境の変化は、かつて売っていた商品が売れなくなるという形で顕在化します。売れなくなったのは、売る物が悪いのか、売り方が悪いのか、またはその両方です。例えば、“パン屋さん”から“ベーカリー”に業態を変えた例では、顧客の本物志向や手作り志向ニーズを反映し、単なる小売業から製造直売店へと変身し成功しました。

常に顧客が何を求めているかを敏感に感じ取る態度が重要です。

外部環境の分析

大きく変化している環境を正しく把握し、分析することから経営課題が見えてきます。

業界動向、消費者動向などの括りで先ず考え、自己の置かれているポジションを把握することから始める必要があります。

外部環境には、マクロ環境とミクロ環境があります。

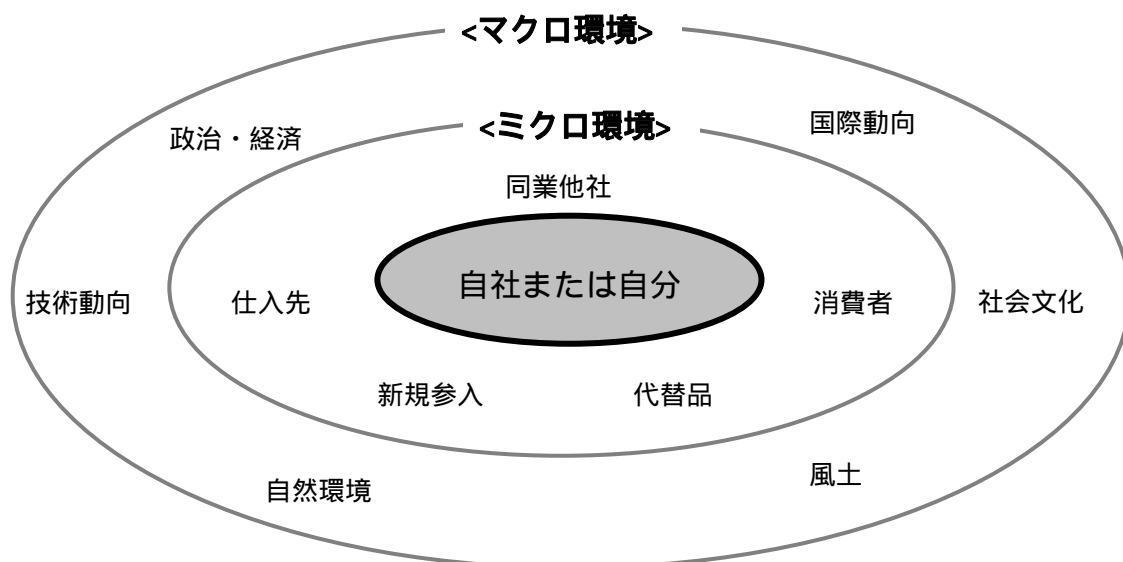
<ミクロ環境>

- 顧客・市場（消費者、流通市場など）
- 競合他社（現存する競争相手と潜在する競争相手）
- 供給業者（原材料や部品等の仕入先）
- 仲介業者（流通業者や物流業者、サービス業者・代理店など）
- その他関係者（銀行や株主など財務関係、地域団体、行政、一般市民など）

< マクロ環境 >

マクロ環境とは、ミクロ環境全体に影響を及ぼす更に大きな社会的諸要因のことです。

- 業界状況（貴社が属する業界の状況）
- 技術動向（国内外の技術水準、新技術の登場など）
- 社会・文化（生活行動様式、思想、宗教・精神活動など）
- 人口動態（人口分布、年齢構成、家族構成の変化など）
- 経済環境（国際経済、国内経済の動向など）
- 政治動向（政策や法制度、国際関係など）
- 自然環境（資源問題、公害問題など）



< 機会と脅威 >

これらの外部環境が新事業に追い風(プラス)になるのであれば「機会」と呼び、反対に、逆風(マイナス)になるのであれば「脅威」と呼びます。

前項で考えた自社の「強み」（自社のダイヤモンド）を、「機会」に投じること、あるいは「機会」を生かすために「強み」をさらに磨き具体化することで、より成功の確率が高まります。

「脅威」については、もう一度事業を見直すか、その見方を変えることにより、「脅威」そのものを回避する方法を見出します。

3. 可能性を探ろう

事業成功までの手順

〔SWOT分析〕

SWOT（スウォット）分析とは、

- ・ 自社・自店の強み（Strength）
- ・ 自社・自店の弱み（Weakness）
- ・ 事業機会（Opportunity）
- ・ 事業継続上の脅威（Threat）

を導き出すことです。これは、既に述べた手法です。

これらSWOT分析を元に、各項目をそれぞれ強化あるいは活かすことが重要となります。

下図の考え方を参考にして、各自の経営革新の事業で考えて見ましょう。

（SWOT分析から戦略立案の考え方の例）

	好影響	悪影響
内部環境	<p><u>S</u>trength（強み）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 製品品質は優れている ・ 安定した顧客が多い ・ 社内の雰囲気が良い <p>強みをより強く コア・コンピタンス確立</p>	<p><u>W</u>eakness（弱み）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 数年間利益が低下している ・ 営業と製造の間の連絡が悪い ・ 原価が正確に把握できない <p>弱みを顕在化させない アウトソーシングの検討</p>
外部環境	<p><u>O</u>pportunity（機会）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 納期短縮が重視されてきた ・ 海外からの引き合いがある ・ 他系列からの引き合いもある <p>機会を逃がすな アジャイルな対応</p>	<p><u>T</u>hreat（脅威）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 納期短縮の要請が強い ・ 低価格の海外製品が参入した ・ 系列取引が減少している <p>脅威を機会に転じる 発想の転換</p>

〔戦略立案〕

SWOT分析の結果を元に、戦略立案を行なうことが必要です。下図のチャートを使用して戦略立案を行ないます。

		外部環境	
		機会	脅威
内部環境	強み	積極的な攻勢 (強みを機会に投じる)	差別化戦略 (脅威でない領域で強みを活かす)
	弱み	段階的な改善 (機会があるうちに、弱みを強化)	専守防衛または撤退 (脅威の前までに何とかする、あるいは脅威が去るまで我慢)

SWOT分析を行う場合の留意点は以下の通りです。

- 内部環境の強み・弱みにはヒト、モノ、カネの経営資源について記入します。
- 外部環境に何を書くかは、それほど容易ではありません。
貴方が感じたまま、機会あるいは脅威と感じたままを、まず書くことをお勧めします。
- 最も成功の可能性の高いのは「積極的攻勢」の戦略です。
すなわち、機会が近づいているなら、その時期を見て、強みを活かした攻勢を一気にかける（強みを機会に投じる）ということが必要です。
- 「積極的攻勢」がうまく書けないのは、外部環境に書いたものがしっくりしないと考えられます。外部環境の箱に戻って書き直すことをお勧めします。
- SWOT分析から戦略立案を考えることは、変化の時代にどう対応していくか決める場面で、極めて有効な手法です。
- 既存の会社・店について、「専守防衛または撤退」にも注力して書いてみましょう。事業には、攻める局面と同時に、撤退・防衛の局面も重要です。

SWOT分析(1)(内部環境)

<p>強み(プラス要因)</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p>	<p>弱み(マイナス要因)</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p> <p>・</p>
<p>自社の強み・弱み</p>	



<p>社長の人柄・カリスマ性</p> <p>・ 従業員のやる気</p> <p>・ 従業員の販売力</p> <p>・ 従業員の商品知識</p> <p>・ 後継者の存在</p> <p>・ その他</p>	<p>借入金の有無</p> <p>・ 仕入れ力の程度</p> <p>・ 在庫量の適正度</p> <p>・ 顧客獲得の程度</p> <p>・ その他</p>
<p>人材</p>	<p>資金力</p>
<p>人・カネ</p>	

<p>商品別シェア</p> <p>・ 商品の品揃えや魅力度</p> <p>・ 商品の専門性</p>	<p>立地</p> <p>・ 入りやすい店か</p> <p>・ 5Sの程度</p> <p>・ その他</p>
<p>商品</p>	<p>店・工場</p>
<p>技術・ノウハウ</p>	
<p>モノ・情報</p>	

SWOT分析(2)(外部環境)

<p>機会(プラス要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ 	<p>脅威(マイナス要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・
<p>自社に与える影響</p>	



<p>業界の成長性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大手業者の進出 ・ 他業種からの参入 ・ 規制緩和状況 ・ その他 	<p>競合他社の動向</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中国など海外勢の動向 ・ 競合他社の顧客維持状況(客離れなどの敵失) ・ その他
<p>業界動向</p>	<p>競合関係</p>
<p>経済的環境</p>	
<p>新規需要の増大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 既存需要の伸長 ・ 他業種・商品の参入などによる需要変化の動向 ・ その他 	<p>商品のライフサイクルの変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品の成長性 ・ 競合商品の登場 ・ 価値観の多様化に対する適用力 ・ その他
<p>顧客動向</p>	<p>商品動向</p>
<p>社会的・文化的環境</p>	

4. 事例問題で練習しよう

(S W O T 事例)

(本事例は、実在の会社、個人とは全く関係がありません)

当社は、平成10年に設立した運送業の(株)平野運送である。

社長は、平野伸司で元々トラックの運転手として働いていたが、40歳を期に独立した。現在従業員は20名で年商は2億円である。

(トラック業界の現状)

長く横ばい状況が続いているが、ここ数年燃料の高騰が続き、どの企業も利益が減少気味である。新規参入もあり、競争が厳しいため、困難な状況である。

(当社の状況)

社長の強い人脈で大手企業からの安定的な受注を受け、順調に売上を伸ばしてきた。しかしながら、当社もこのままでは赤字になってしまうのではと危惧している。

受注してから配送の手配を、働き者の奥様が一手に引き受けており、そこにノウハウが集中している。従業員のドライバーは高齢化が進み、運転に無理が利かなくなっているが、ドライバーの確保は困難な状況である。

何とか業務拡大を図るために、新事業を何とか立ち上げ、利益を確保したいと平野氏は考えている。

長男の貫太郎(30歳)は大学を卒業してから後継者として従事しているので、今の内に新たな事業の柱がなんとでも欲しいところである。

(新事業の検討)

最近、地元の企業から突発的に依頼される配送が多いことに気がつき、これにいつでも対応できることをセールスポイントに、24時間対応の「配送コンビニ」ができないか検討してみることにし、新事業の責任者を貫太郎に指名した。

この新事業は、いわゆる副業的な事業ではあるが、利益率が高く見込めるので、広告の仕方次第では可能性があると感じている。

貫太郎は、このようなサービスがどれほどあるか主要顧客である取引先や信頼できる知り合いに打診をしてみた。

この事業を実行するに当たっては、24時間対応できるシステム構築や新たなドライバーが必要なこと、小口配送のための軽トラやバイクが必要で投資が必要になるなど課題が多くあることが分ってきた。

しかし、貫太郎は十分市場はあって利益も見込めると踏み、本事業を2代目としてチャレンジしていくことを心に決めた。

親父を超えるには、若さと体力を生かすことだ。新事業に不安もあり、困難なことも多くあるが、なんとか実現すべく取り組む毎日である。

上記事例の S W O T 分析を行ってください。