

SWOT分析

ほとんどの人がやり方を間違っています!



成功するためのSWOT分析の真髄 — 間違いだらけの分析手法を見直す

戦略を考える際、誰もが一度は耳にするであろう「SWOT分析」。企業の強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)に分けて整理するこの手法は、需要、競合、消費者の動きを読み、自社が変動する世の中でもガッチリ稼ぐためにはとても効果的な手法です。私もSSでの戦略を練る際に多用しています。ですが、あまりにも広く知れ渡ってしまったために、「本来の目的を見失い、ただの表面的な分析で終わってしまった」ケースも散見します。そこで、SWOT分析の陥りがちなミスとSS経営にいかせる実践的活用法について掘り下げていきます。

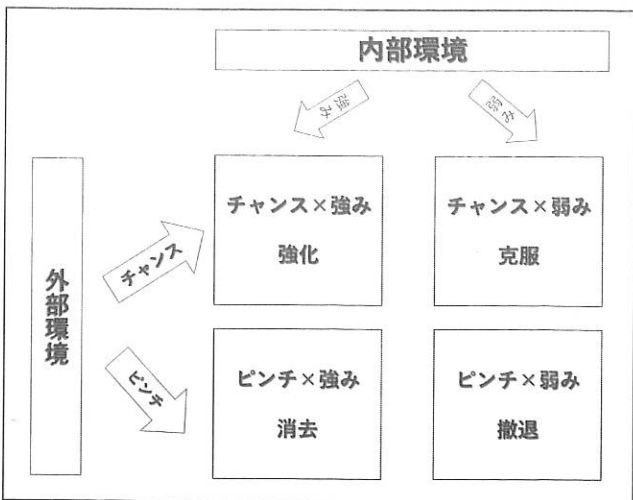
中小企業は「弱者の戦い方」を選ぶべし

SWOT分析を使う究極の目的は「勝てる場所を突き止める」ことです。中小企業の場合、多くの企業がランチェスター戦略で説くところ

の「弱者」となります。弱者と言われると「うちはそんな弱くないわ!」と怒る方もいるでしょうが、ランチェスター戦略では、市場でNo.1車業界ならトヨタ、コンビニ業界ならセブンイレブン(以外)は「弱者」となります。大企業である日産やホンダ、ローソン、ファミリーマートも弱者となります。そして弱者は強者と違いヒト・モノ・カネの経営資源が限られるため、強者と同じ戦略をとっていると勝てません。事実、日産が誤って強者の戦略を取り、トヨタと直接競争を試みた結果、カルロスゴーンの登場の前には倒産寸前にまで追い込まれたのは有名な事例です。その後、日産は戦略を見直し、弱者の戦略を取ることで復活を遂げました。もしあなたが全国No.1企業でなければ、まずは自分が弱者であることを認め、限られた経営資源をどこに投入するかを見定める必要があります。

SWOT分析は 何のためにあるのか?

SWOT分析を正しく使うことで、経営資源が限られる中小企業が「どこで勝つべきか」「どこに資源を集中すべきか」を見極めることがで



きます。ただし、1つだけ注意が必要です。SWOT分析を行う際、内部環境(強みと弱み)を考え、外部環境(チャンスとピンチ)を分析するところから始めますが、分析の楽しさにはまり、長時間をかけて膨大な資料を作成する場面をよく見かけます。しかし、自社の強みはこれで弱みはこれです、こんなチャンスがあり、こんなピンチがあり、どうどう書くべきか、どこでどう書くべきか、と悩むのが関の山です。SWOT分析を効果的に活用するためには、ここから踏み込んで、次の一歩

が重要です。それは、内部環境と外部環境を掛け算することです。これをクロスSWOT分析と呼びます。

横軸と縦軸で整理する

クロスSWOT分析では、以下のようにならで整理します。

横軸【内部環境】：強み(Strengths)と弱み(Weaknesses)
縦軸【外部環境】：機会(Opportunities)と脅威(Threats)

これにより現れる4つの象限、何をすべきか具体的なアクションプランを考えることが可能となります。

① 強み×チャンス(強化)

ここはまさに「集中すべきエリア」です。自社の強みを活かせる市場や状況において、積極的にリソースを投入すべき領域を特定します。

例えば、需要がまだまだ伸びていくであろう中古車販売の分野で、ディーラー育ちの自社営業マンがいるSSであれば、ここに時間と資金を集中投下するのが得策です。これにより、短期間で大きな成果を上げることが可能です。

② 弱み×機会(克服)

チャンスがあるものの、自社の弱みが足を引っ張る場合、これを克服するための具体策を講じます。

例えば、個人をメインにしてきたSSが中間留分需要やカーメンテナンス需要のある法人に進出したいが、法人営業のノウハウが不足している場合がこれにあたります。この場合は、営業研修や外部人材の活用などで弱点を補強し、需要捕捉を狙います。この領域においては、克服可能な弱点を見極めることが重要です。

③ 強み×脅威(消去)

ここでは、競合他社の動きに対して自社の強みを活かして相手の強みを消し去ろうとする戦略です。これは私が当時取った戦略ですが、イオンが大型セルフを近隣に出店した際に、自社独自の差別化ポイントを「付加価値の高いカーメンテナンス(手洗い洗車、洗車、鍍金、レンタカー等)」と見定め、競合とは全く違い、ポジティブで生き残ることを可能としました。

④ 弱み×脅威(撤退)

この組み合わせは、経営資源を注ぐべきではないエリアです。ここで収益を上げるとは非常に困難な



石原尚幸 代表取締役
いしはら・なおゆき。1973年生まれ、愛知県名古屋市出身。96年、上智大学経済学部経営学科卒業後、出光興産に入社。京都支店、関東第二支店を経て05年本社・販売部企画課に配属。08年に独立起業し、2012年法人化した。

ため、ここにヒト・モノ・カネを投入し続けると、企業全体の体力を消耗してしまいます。赤字にもかかわらず、周囲の目やプライドが邪魔をして閉鎖を決定できなかったSSがありました。一時的には存続できたとしても、最終的には閉店を余儀なくされています。この間に投入された人件費や設備費を上記の1〜3に早く回せば、と悔やまれます。上記のように、内部分析(強みと弱み)と外部分析(チャンスとピンチ)の掛け算から生まれる4つの象限ごとに自社の戦略を考えることで、限られた自社の経営資源をどこへつぎ込めば成果を最大化できるかが見えてきます。ぜひクロスSWOT分析、トライしてみてください。