

## SWOT 分析

スウオット  
SWOT 分析は、自分たちの「内部環境」にある「強み (Strengths)」と「弱み (Weaknesses)」、自分たちの「外部環境」にある「追い風 (機会: Opportunities)」と「向かい風 (脅威: Threats)」の 4 つの要素を明らかにした上で、その組み合わせから、今後のとるべき戦略・対策を考える手法です。SWOT 分析は、たとえるなら「健康診断」のように、自分自身の状況を把握して対策を考えられるため、会社の経営方針立案、まちづくり、個人のキャリアデザインなどに使われています。

### ◆ SWOT 分析の進め方

#### (1) テーマを決める

- ・ SWOT 分析は、現状を明らかにしたり、課題や問題を把握したり、今後の方針を決めたい時に  
行う分析です。会社名、組織名、商品名、地域名、個人名などが、テーマになります。

#### (2) 個人作業：テーマについての、強み (S)・弱み (W)・追い風 (機会) (O)・向かい風 (脅威) (T) を書く

- ・ 個人作業で、テーマの強み (S)・弱み (W)・追い風 (機会) (O)・向かい風 (脅威) (T) を、フセン (黄色が一般的) に書いていきます。1 つの意見を、1 枚のフセンに書きます。
- ・ 強み (S) は、テーマ自身がつもつ長所・利点や得意なところ、弱み (W) は、テーマ自身がつもつ短所・欠点や不得意なところなどです。これらは「内部環境要因」と呼ばれ、テーマ自身がつもつ特徴です。
- ・ 追い風 (機会) (O) は、テーマ自身に有利になる周辺状況、向かい風 (脅威) (T) は、テーマ自身に不利になる周辺状況です。これらは「外部環境要因」と呼ばれ、テーマ自身をとりまく状況です。
- ・ 外部環境要因である追い風 (機会) と向かい風 (脅威) は、それぞれマクロ要因とミクロ要因の 2 つにさらに分けることができます。たとえばテーマが会社ならば、マクロ要因は社会全体の要因として、人口減少、高齢化、技術革新、法律・税制の改正など、ミクロ要因はテーマ自身に付随する要因として、競合他社、材料費、取引先、顧客動向などが挙げられます。
- ・ 意見を書くと、強み (S)・弱み (W)・追い風 (機会) (O)・向かい風 (脅威) (T) のどこにでも当てはまる内容も出てきます。その場合は主観的にどれかを選んでもかまいませんし、同じ内容を 2 枚書いて発表時にそれぞれの場に出してもかまいません。内部環境要因と外部環境要因の違いは、自分自身の努力でコントロール (制御・管理) できるものが内部環境要因、コントロールできない・しにくいものが外部環境要因です。

#### (3) 集団作業①：個人作業の成果を共有して、テーマについての、強み (S)・弱み (W)・追い風 (機会) (O)・向かい風 (脅威) (T) を整理する (図 1)

- ・ 個人作業が終わったら、まずは個人作業の成果を共有します。ブレインストーミングと親和図法の手法を使って、集団作業で模造紙の該当する箇所に貼り、ピンクフセンなどでまとめます。模造紙は、図 1 のように縦軸と横軸で区切って、それぞれの象限の名称を書くとうわかりやすいです。

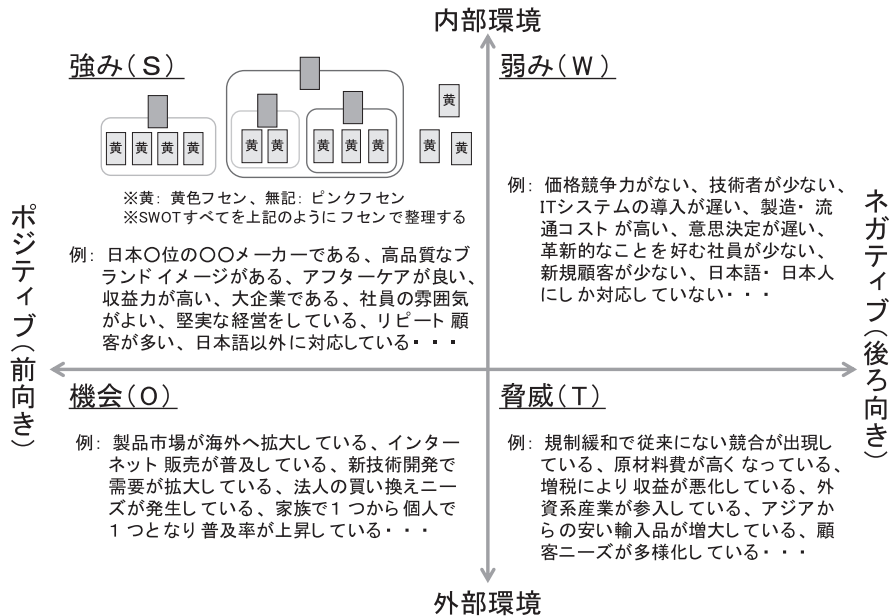


図1 SWOT分析・第1段階(4つの要素を明らかにする)

(※矢印の軸と線を引いた単語は模造紙に記載する)

(「例」に書かれているのは、「ある会社」をテーマとした時に、フセンに書かれているであろう内容例)

- ・ 図1のようにまとめると、テーマ自身の現状と課題が明らかになります。テーマの内面と周辺状況、プラス面とマイナス面の両方に目を向けられることがこの手法の特長です。
- ・ プレインストーミングと親和図法の手法は、別の配布資料「プレインストーミングによる親和図法・連関図法」を参照してください。

#### (4) 集団作業②：SWOTのそれぞれを組み合わせる戦略・対策を考えていく(図2)

- ・ 集団作業1(図1)が終わったら、図1によって明らかになったテーマ自身の現状・課題をもとに、戦略と対策を考えます。
- ・ 図1の模造紙を全員に見えるように脇に置いて、新しい模造紙を広げて、今度は、強み(S)・弱み(W)・追い風(機会)(O)・向かい風(脅威)(T)の組み合わせによって、自分の強みや追い風(機会)を生かし、自分の弱みや向かい風(脅威)を克服しながら、どのような戦略・対策が考えられるか、図2のように提案していきます。模造紙は、図2のように縦線と横線で区切って、それぞれの軸や象限の名称を書くとうわかりやすいです。
- ・ まずは、追い風(機会)(O)の中で強み(S)と弱み(W)をどのように生かすかについて考えてください。つまりチャンスを生かして強みで勝負する「積極攻勢」、弱みを克服してチャンスを生かす「弱点強化」です。特に「積極攻勢」が、4つの象限の中で最も競争優位性を発揮できる戦略・対策です。ここで成功が他の戦略・対策にもポジティブな影響を与えますので時間をかけて考えてみてください。
- ・ 次に、向かい風(脅威)(T)の中で強み(S)と弱み(W)をどのように生かすか考えてください。自身の強みを生かしてピンチを克服する「差別化」、弱みを克服してピンチに打ち勝つ「防衛」です。

	強み（S）	弱み（W）
機会（O）	<b>積極攻勢</b> 追い風で強みを生かして、強化・拡大を狙う  例：高品質を武器に海外の高所得者層を狙う、法人に対してアフターケアの良さを訴える、マーケティングを強化して高付加価値型の新商品を開発する・・・	<b>弱点強化</b> 追い風をうまくとらえながら弱みを克服する  例：円安を利用して定価を下げて海外で販売する、海外から技術者をヘッドハントする、今まで購買しなかった年齢層を対象に新しい広告戦略を考える・・・
脅威（T）	<b>差別化</b> 強みを生かしながら、向かい風を追い風に変える  例：ブランドイメージを製品への信頼度に結びつける、外資系産業と提携をして共同で商品開発をする、アフターケアの良さを付加価値にして商品の差別化を訴える・・・	<b>防衛</b> 最悪の事態にならないように手を打つ  例：高価格商品はオンデマンド生産にして在庫を減らす、ITシステムを導入してコストを削減する、昔からの顧客を流出させないように頻繁にコミュニケーションをとる・・・

図2 SWOT分析・第2段階  
 （4つの要素の組み合わせから戦略・対策を考えていく）  
 （※軸と線を引いた単語は模造紙に記載する）

- ・時間があれば図1と同じように、個人作業と集団作業の組み合わせで黄色フセン・ピンクフセンを使って各象限をまとめます。時間がなければ、いきなり集団作業で、模造紙に直接水性マジックで書いてもかまいません。
- ・集団作業1をSWOT分析、集団作業2をクロスSWOT分析と分けることもあります。「クロス」という名前の由来は、「強み・弱み・追い風（機会）・向かい風（脅威）」の4つの要因を、交差（クロス）させることによってできた各象限について、戦略・対策を応用的に考えていくからです。

### ⑤集団作業3：戦略・対策をまとめて行動計画・改善計画を提案する

- ・図1と図2が完成したら、明らかになった問題・課題、戦略・対策を整理したり、実現性や優先順位を評価したりしながら、最終的な行動計画・改善計画を考えます。時間があれば、新たな模造紙に、「行動計画・改善計画」とタイトルを書き、直書きで箇条書きなどでまとめてもかまいません。
- ・行動計画・改善計画は、先述したように「積極攻勢」が最も競争優位性を発揮でき、他の戦略・対策へも相乗効果を生み出すことができるため、ここを中心にまとめると効果的です。
- ・発展形として、ライバルとなる会社・商品・地域についてもSWOT分析をした上で、相互比較すれば、利益が最大となるような最適な行動計画・改善計画を立案することもできます。