

# 「SWOT 分析とは？」

意味ある使い方をするために

1/14/2010

伊藤達夫

SWOT分析を知らないビジネスパーソンはもはやほとんどいないのではないでしょう。強み、弱み、機会、脅威に分けて環境分析を行うことはもはや当たり前です。しかし、なぜそれを考えるかしっかり理解できているのでしょうか？この枠組はどのようにMECEなのでしょうか？と問われて即答できるビジネスパーソンは少ないでしょう。

今回はSWOT分析について深く考えてみようと思います。

「当社の強みは、20代の女性からの強い支持を受ける商品を多く保持していることです。」

「当社の脅威は、B社がシェアを伸ばしていることです。」

こういった言い方は会議では当たり前にあります。前提としているのはSWOT分析と言うフレームワークです。強み、弱み、機会、脅威、に物事を分けて考えるフレームワークです。

それで、これはMECEですか？と聞かれて、即答できるのでしょうか？どんな枠組みで考えたときに、この4つの視点が出てきているかわかるのでしょうか？

結論をすぐに言ってしまうと、内部リソースと外部環境という軸と、ポジティブ面とネガティブ面という軸でマトリクスを創っているのです。内部リソースのポジティブな面は「強み」。内部リソースのネガティブな面は「弱み」。外部環境のポジティブな面は「機会」。外部環境のネガティブな面は「脅威」。

知っている人にとっては、当たり前です。環境を内部と外部に分ける、自社にとってポジティブかネガティブかで分ける、だからMECEなのです。自社の置かれている環境の意味合いは？という問いに対して、解を出しているのです。ただ、この4つを記述しただけでは、ただの分析です。現状を記述したに過ぎません。で、何するの？どうするの？という問いに答えるにはちょっと距離があります。

それで、意味合いを考える時に、縦軸に、強み、弱みを記述して、横軸に機会を脅威を記述した上で、再度、マトリクスを作ります。

すると、自社の強みから見た、外部環境の機会の意味合いを考える枠と、自社の強みから見た、外部環境の脅威の意味合いを考える枠、自社の弱みから見た、外部環境の機会の意味合いを考える枠、自社の弱みから見た、外部環境の脅威の意味合いを考える枠、の4つが考えられますね。この4つの枠の意味合いを、うーんうーんと頭を捻って考えます。

そして、この4つの枠を埋めた上で、自社の強みを活かしつつ、自社の弱みがカバーされつつ、外部の機会を活かしつつ、外部の脅威を排除するような方向性を抽出していきます。そうすると、最適なリソース配分、ポジショニングが導き出されてきます。

リソース配分とポジショニング？

どこかで聞きましたね。そう、これは戦略です。これは戦略策定、つまり「持続的競争優位を保持するための打ち手の束」を考えるための1つのアプローチでなのです。まあ、内部環境で問題になるのはリソースだし、外部環境で問題になるのはポジションの取り方ですから。

さらっとアプローチだけ書いてますけど、実際に考えようとする、なかなか難しい、枠がなかなか埋まりません。

話を元に戻すと、こういったつながりの中で、SWOT分析を理解すると、少しだけ戦略的です。自社の今後の方向性とアクションを定めて行くことができます。

せっかく巷にあふれている経営コンセプトです。経営者の皆さん、部屋に籠って自社の経営に活かすには？という論点を2～3時間、考え抜いてみてはいかがでしょうか？