

経営Q&A

回答者

公益財団法人 日本生産性本部

主任経営コンサルタント 信太 哲^{した きたし}

SWOT分析を活用した経営戦略策定

Question

【相談者 web企画制作業 Aさん（37歳）】

大手エージェントの下請けとして、主に地域情報宣伝サイトの制作を行っています。大手エージェントとの人脈もあり、設立当初は安定した受注が獲得できていたが、最近では景気の低迷を受け引き合いが減少しています。また、新規参入者の増加で価格競争は一段と激しくなっており、入札条件は年々厳しくなっています。

そこで、業績を回復させるためには今後何をなすべきか、経営戦略を策定して考えてみようと思います。経営戦略策定の基本的な考え方や、経営分析の手法について教えてください。

Answer

創業当時とは経営環境が変化し、業績回復のために何をなすべきか悩んでいらっしゃるようです。まずは経営理念に立ち返り、現状を正しく把握した上で、事業領域を設定して下さい。

現状を正しく把握し、何をなすべきかを策定するための考え方・フレームワークとしてSWOT分析を活用するとよいでしょう。

SWOT分析とは、企業経営を外部環境と内部能力に区分し、それぞれの事象をプラス要素とマイナス要素に整理し、「プラスを捉える、強化・伸長させる」「マイナスを回避、解消・克服する」という考え方に基づくフレームワークです。なすべきことが複数ある場合には、重要度と緊急度で優先順位を付けます。

SWOT分析を経営者自身が行った後で、社内外の協力者と議論してみるとより良い経営戦略が策定できるでしょう。

1. 経営戦略とは

(1) 経営戦略の重要性

最近の企業経営を取り巻く環境変化のスピードは過去と比べて格段に早まっているため、かつての成功要因が現在では通用しなくなり、また将来にわたって通用しなくなることが予想されます。

企業が環境変化に対応し、存続・成長するための鍵となる考え方が経営戦略です。経営戦略を策定する中で、経営者は頭の中を整理することができ、策定した後は日々の経営活動の指針とすることができます。

(2) 経営戦略策定のポイント

経営戦略の策定に際しては、①経営理念に基づくこと、②現状を正しく把握すること、③事業の領域を設定することが重要なポイントとなります。

経営理念は、行動規範的なもの、経営の成功のための鍵や経営姿勢を示すもの、企業の存在意義を示すものなどいろいろな形で表現されます。まず、企業経営の基礎となる哲学、価値観に立ち返ることが重要です。

次に、戦略を策定するには、現状を正しく把握することからはじめます。複雑な企業経営を、経営要素に分解し、網羅的、詳細に分析検討します。

最後に、自社のどのような強みを活かし、どのような顧客に、どのような価値を提供するかを検討して事業領域を設定します。

経営戦略策定のポイント

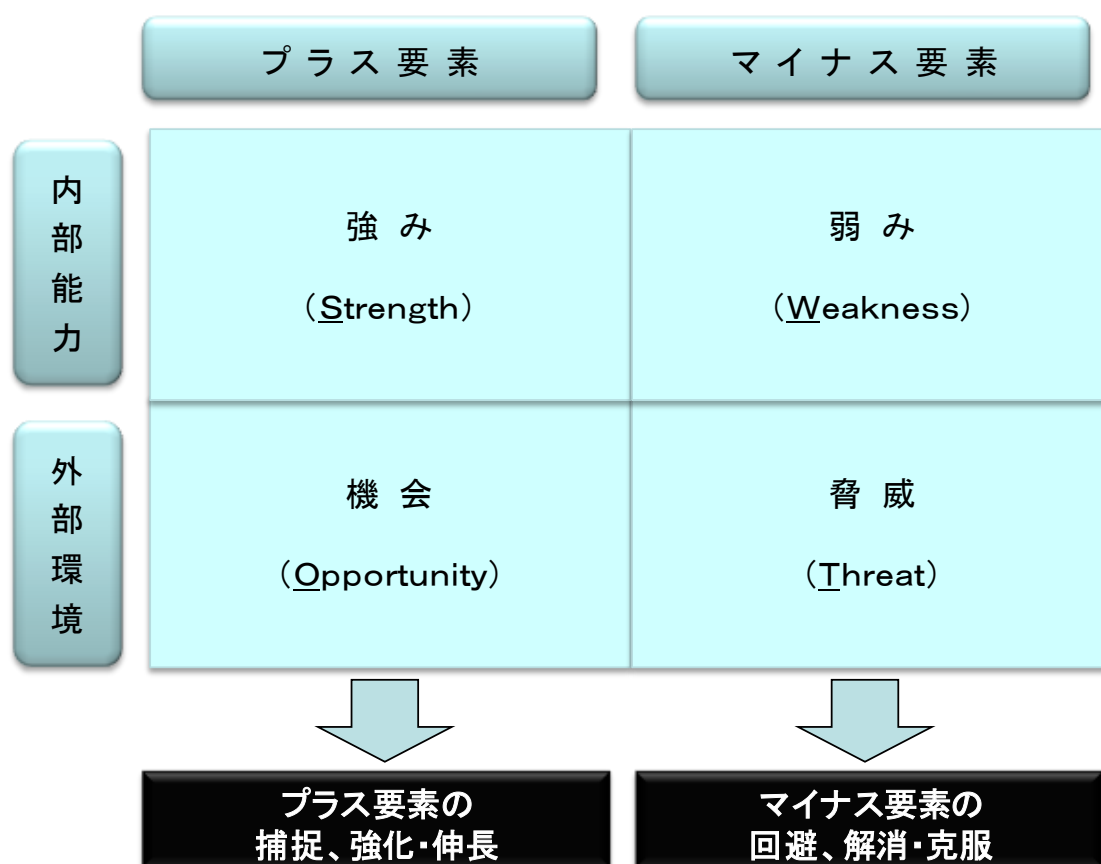
① 経営理念に基づく

② 現状を正しく把握する

③ 事業領域を設定する

2. SWOT分析の活用

(1) SWOT分析の基本的な考え方



経営戦略を策定する際に利用される考え方・フレームワークはたくさんありますが、その中でも比較的簡単で、よく使われる「SWOT分析」を今回ご紹介します。

企業経営を「内部能力と外部環境」「プラス要素とマイナス要素」の視点から区分し、内部能力のプラス要素を「強み (Strength)」、内部能力のマイナス要素を「弱み (Weakness)」、外部環境のプラス要素を「機会 (Opportunity)」、外部環境のマイナス要素を「脅威 (Threat)」と4つの象限に分類します。4つの象限の英語の頭文字をとってSWOT分析と呼ばれています。

SWOT分析を利用することにより、「プラス要素を捕捉、強化・伸長する」または「マイナス要素を回避、解消・克服する」というように、簡潔・的確に経営戦略を策定することができます。

(2) SWOT分析の手順

①経営の各要素でみるべきポイント

経営の各要素でみるべき項目は多岐にわたりますが、「外部環境」「内部能力」ではおおよそ下記の内容がみるべきポイントとなります。

それぞれのポイントについて、冷静かつ詳細に自社の分析をし、「プラス」とみれば、「機会」「強み」、「マイナス」とみれば「脅威」「弱み」の枠に書き込みます。

外部環境面でみるべきポイント

マクロ環境

- ・内外の法律、政治の動きはあるか
- ・内外経済(所得・為替・物価等)の動きと家計の動きはどうか
- ・人口動態、消費者の嗜好の変化はどうか
- ・技術革新の動きはどうか

顧客

- ・顧客はどこの誰か; 直接顧客と最終顧客(エンドユーザー)
- ・顧客のニーズは何か
- ・需要はどれだけあるか
- ・顧客の数はどうか
- ・流行り廃りはどうか

競合

- ・どれだけの競合他社がいるか
- ・他社はどのような動きをしているか
- ・当社は何で勝負しているか
- ・既存業界以外からの参入余地はあるか
- ・代替品が発生する可能性はあるか

内部能力面でみるべきポイント

経営者

事業への打ち込み度合い、危機感の有無、統率力、信頼感、対外折衝交渉力、経営方針・経営計画の有無など

組織風土

社員満足度、組織目標達成意欲、自己達成意欲、賃金、人事考課、教育労働環境、コミュニケーションなど

直接業務

開発・仕入・生産・物流・販売・アフターフォローなど機能別に、付加価値を特にどこで生み出しているかなど

間接業務

経理・総務・人事の経営者や現業部門への支援度合い
外部専門家(税理士など)の活用度合い

財務状況

収益性、生産性、健全性、成長性、資金繰りなどの観点から分析する

②SWOT分析表の作成

前述のポイントに基づいて、自社の状況を分析していきます。

相談者の企業を例に、SWOT分析表を作成してみましょう。

㊦ 強み

「組織風土」について、「まじめで熱心なスタッフがいる」という事象があるとします。これを自社商品の品質の根源とみて自社にとってプラスと捉えれば、「強み」に記入します。

㊧ 弱み

「直接業務」について、「顧客折衝・納期管理は担当者が行っている」という事象があるとします。これを顧客の過度な要求を受け入れ制作コストがかさんでしまうとみて自社にとってマイナスと捉えれば、「弱み」に記入します。

㊨ 機会

「マクロ環境」について、「インターネットにかかる事業が急成長している」という事象があるとします。これを受注機会が増えるとみて自社にとってプラスと捉えれば、「機会」に記入します。

㊩ 脅威

「顧客」について、「顧客の細かな要求が増えてきている」という事象があるとします。これをシステム制作に要する手間・コストがかかるとみて自社にとってマイナスと捉えれば、「脅威」に記入します。

SWOT分析表の作成例

㊦ 強み (Strength)

- ・従業員はまじめで熱心なスタッフである。
- ・社長は業界経験があり、制作の他、営業、間接業務を手掛ける。
- ・社長は部下の日報管理を行っている。

㊧ 弱み (Weakness)

- ・顧客折衝・納期管理は担当者任せである。
- ・創業時の人的ネットワークがなくなっている。
- ・安値受注、納品後の値引きが常態化している。
- ・社長は受注営業に時間を割かれている。
- ・損益・キャッシュフローが赤字傾向である。

㊨ 機会 (Opportunity)

- ・インターネット関連の事業が急成長している。
- ・インターネット媒体に広告宣伝費をかける傾向がある。

㊩ 脅威 (Threat)

- ・顧客の細かな要求が増えてきている。
- ・人的ネットワークで業務委託の傾向がある。
- ・参入障壁なく初期投資もかからないことから新規創業者が多い。

③課題の抽出

SWOT分析で経営要素を「機会」「脅威」「強み」「弱み」に分類評価した後は、まず、各項目に優先順位を付けます。

目の前で起きている課題（緊急度の高い課題）に目を奪われがちですが、将来を見据えて潜在的な課題（重要度の高い課題）にも目を向けなければなりません。「緊急度」と「重要度」の2つの観点から優先順位を決定してください。

優先順位の付け方

緊急性

- 対応を急いで実施しなければならないもの。
- 数々の戦略の中から至急対処しなければならないものを選択する。

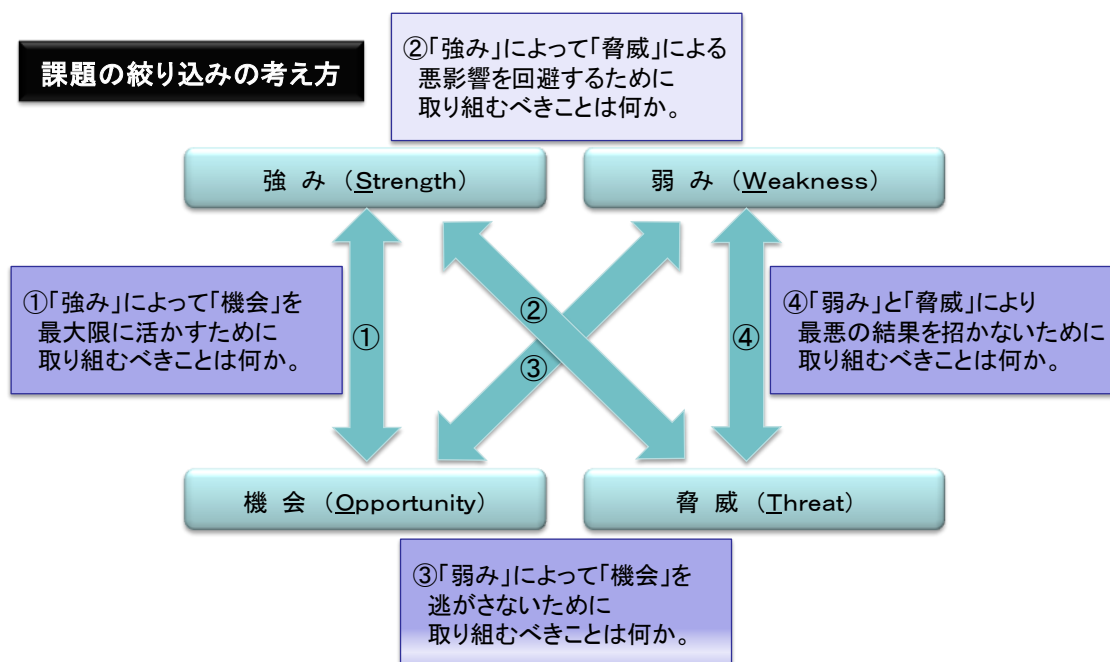
重要性

- ①顧客本位の視点で重要、②対応しないと甚大な影響が経営に及ぶ、という視点からみる。
- 数々の戦略の中から効果の高いものを選択する。

次に、外部環境と内部能力の重視する項目の組み合わせで重要経営課題・戦略・取り組むことを導き出します。

基本的な考え方は①「機会と強み」、②「脅威と強み」、③「機会と弱み」、④「脅威と弱み」の組み合わせで戦略を策定します(下図参照、クロスSWOT分析といいます)。

課題の絞り込みの考え方



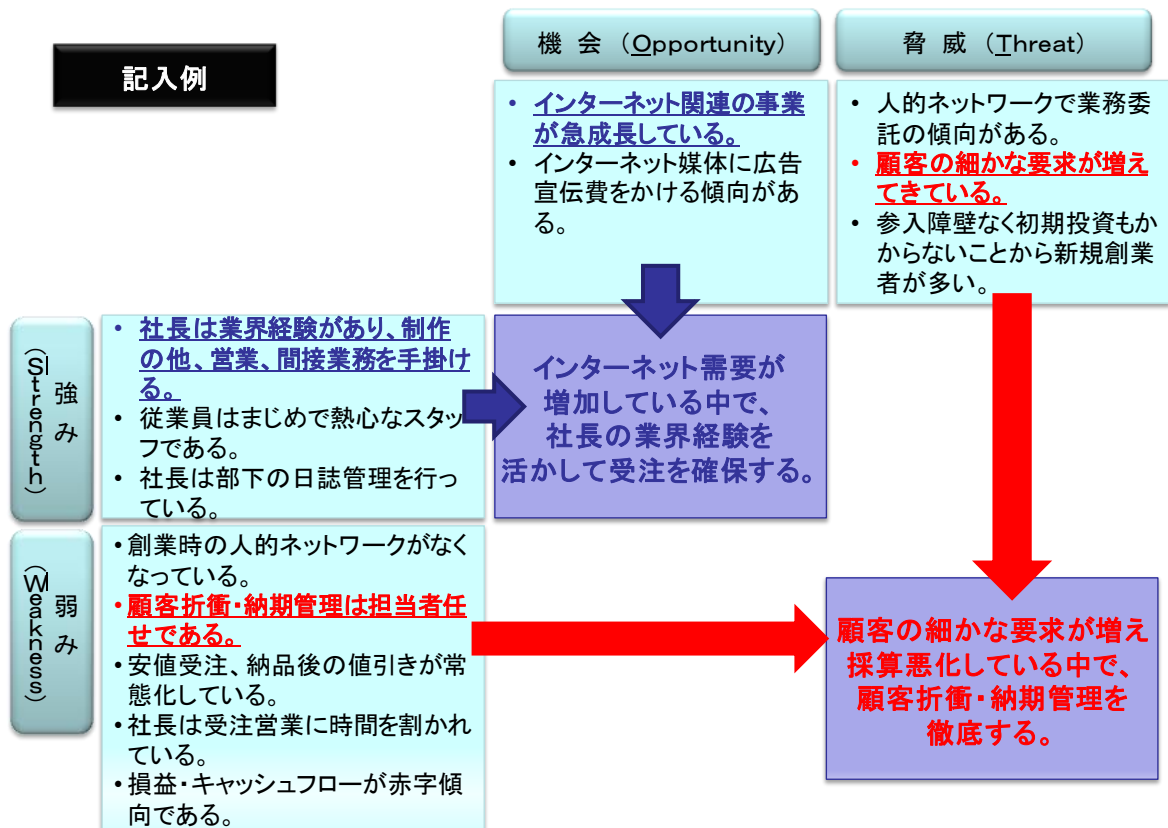
以下、相談者の企業の例について考えます。

「インターネット関連の事業が急成長している」という「機会」と、「社長は業界経験があり、制作のほか、営業、間接業務を手掛けている」という「強み」に優先順位を付けた場合、「インターネット需要が増加している中で、社長の業界経験を活かして受注を確保する」という経営戦略が策定されます。

「顧客の細かな要求が増えてきている」という「脅威」と、「顧客の折衝・納期管理は担当者任せである」という「弱み」に優先順位を付けた場合、「顧客の細かな要求が増えて採算悪化している中で、顧客折衝・納期管理を徹底する」という経営戦略が策定されます。

「強み」「弱み」「機会」「脅威」の4象限の優先事項をそれぞれ組み合わせて4つの経営課題を策定し、優先順位を付ける方法が一般的に紹介されています。しかし、実際には経営者が4つの戦略を選択・意思決定できないことが多く見られます。

実務では意思決定の的確性・容易性を重視して、「強みと弱み」「機会と脅威」からそれぞれ1つを選択して、経営戦略を策定することをお勧めしています。



3. まとめ

SWOT分析は、現状を把握し、戦略を策定するのに便利な考え方・フレームワークです。事業の成長が踊り場にきた時、転換点を迎えている時に是非活用して下さい。

ある事象をプラスとみるかマイナスとみるかという物事のとらえ方や、まず何をやるべきかという優先順位付けは、人によって異なります。また、限られた経営資源の中で、実際に取り組める戦略でなければ意味がありません。絵に描いた餅に終わらないよう、実現可能な戦略を策定することが重要です。

最終的には経営者が自分で考え、意思決定することが原則ですが、自社をより客観的に捉えるために、社内外のさまざまな人の意見を聞くこともお勧めします。

信太 哲（しだ さとし）

■（略歴）

住友銀行（現三井住友銀行）にて自動車ほか組立加工業界のクレジットアナリストとして信用リスク審査、企業診断業務に従事。日本生産性本部経営コンサルタント養成講座を修了、本部経営コンサルタントとして、各種事業体の診断指導、人材育成の任にあたる。

■（資格）

日本生産性本部認定経営コンサルタント

中小企業診断士

日本産業カウンセラー協会認定産業カウンセラー

日本産業カウンセラー協会認定キャリア・コンサルタント

■（連絡先）

公益財団法人 日本生産性本部 コンサルティング部

住所 東京都渋谷区渋谷3-1-1

TEL 03-3409-1130

日本生産性本部公式HP <http://www.jpc-net.jp/>

コンサルティング部HP <http://consul.jpc-net.jp/mc/>