



野村り子 氏
Ruriko Nomura
ホープス代表取締役
米ペンシルベニア州立大学卒業。慶応ビジネススクールでMBA、米ハーバード大学教育大学院でEdM(教育学修士)を取得。個人向けキャリアカウンセリングや企業向けビジネス講座などを展開。

【例題】

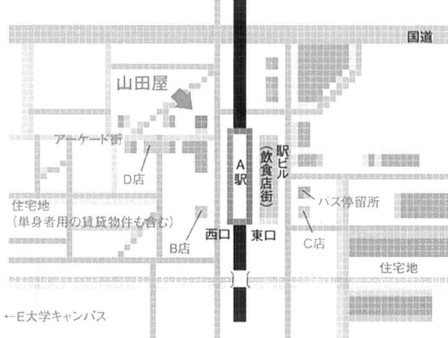
ラーメン店「山田屋」についてSWOT分析してみよう。

山田さんはA駅から徒歩3分のところにラーメン店を開店した。開業当時は順調だったが、1カ月経った頃から思うように客足が伸びない。どうすれば客を増やすことができるのか、山田屋を取り巻く8つの情報を基にSWOT分析をして改善策を考えてみよう。

「山田屋」を取り巻く8つの情報

- A駅は都心から10分。私鉄の急行が停車する。
- 商店街が近く、駅周辺の人通りは1日を通じて多い。
- 周囲は閑静な住宅街。西口方面徒歩20分のところにはE大学があり、単身者用の賃貸住宅も多い。最近、駅ビルが改装され、定食屋を含む各種飲食店がオープンした。
- ラーメン店の名前は「山田屋」。A駅の西口から徒歩3分。メニューは醤油ラーメン、味噌ラーメン、塩ラーメン、とんこつラーメン、餃子、その他定食類など、合計数十種類。
- 駅周辺にはラーメン店が多く、B店、C店、D店などがある。各店はそれぞれ下記のような特徴を持っている。
 - ・B店…とんこつ醤油の家系ラーメン。
 - ・C店…昔ながらの中華そば。麺の量も多く、値段も350円と安い。学生客が多い。
 - ・D店…つけ麺専門店でもメディアにも取り上げられる人気店。週末や休日は行列ができる。

A駅周辺地図



- 山田さんはラーメン店を開く前に本場中国で修業を積んだ。特に、中国仕込みの餃子には自信がある。
- 座席数は10席。昼時は、外で客を待たせることもある。しかし、13時以降は空席が目立つ。山田さん1人で店を切り盛りしている。
- ここ1カ月の売り上げは、メニューによってばらつきがあった。ラーメン類を注文する人は全体の8割程度。餃子を注文する人が7割程度。定食は2割弱程度。客へのアンケートでは「餃子おいしい」という声が多い。



	プラス面	マイナス面
内部環境	強み	弱み
外部環境	機会	脅威

← 作例は次のページ

客観的に分析する
自己分析ツールとなり得る。

4つの要因を列挙するには、上の図のような4象限のマトリックスを使う。「分類次第で戦略が変わるので、客観的な分析ができるように3つのポイントを中心に「強い」「脅威」を話し、企業向けビジネス講座を展開する野村り子さんだ。

まず、各要因はできるだけ詳しく、たくさん書き出す。実際に分析すると、「弱み」の項目ばかり埋まる傾向があるので、「強み」「機会」「脅威」をたくさん拾い出し、なるべく均等に書き入れる。

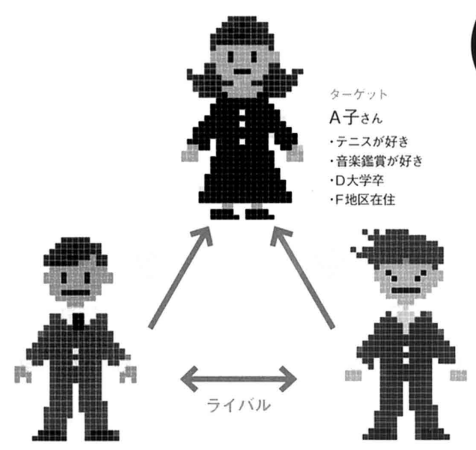
2つ目は、分析する際に「しかし」「だが」といった接続詞を使わないこと。グループでSWOT分析をすると、「これは強みだけど、この部分は弱点にもなるし」という発言が多いと野村さんは言う。的確な分類を行うには、4つの要因を別々に考えることが重要だ。3つ目は、感情を抑えて客観的に考える。極端なプラス思考やマイナス思考など、分析者の性格で偏った結果になる場合がある。

実践思考術 ①

戦略をスピーディーに立案する「フレームワーク」
強みと弱みを知る「SWOT分析」

ビジネスでよく使う定番のツールに「フレームワーク」がある。「SWOT分析」は強みや弱みなどを効率的に分析するフレームワークだ。分析結果をさらにもう一度掛け合わせて、戦略を立案する。

下図の三角関係をSWOT分析してみると…



SWOT分析を
使いこなすための
3つのコツ

- 1「強み」「弱み」「機会」「脅威」の4つに分類する時、マトリックスのすべての項目が満遍なく埋まるようにする
- 2自分の好みで情報を選ぶのではなく、できるだけ客観的に判断するように心がける
- 3第三者に意見を聞いたり、チームで分析をしたりして、客観性を保つ

- ターゲット**
A子さん
・テニスが好き
・音楽鑑賞が好き
・D大学卒
・F地区在住
- Bさん**
・クラシック音楽が好き
・スポーツが苦手
・給料が少ない
・優しい
・E大学卒
・F地区在住
- Cさん**
・スポーツ万能
・外車所有
・強気で強引
・D大学卒
・G地区在住

BさんのSWOT分析

	プラス面	マイナス面
内部環境	強み クラシック音楽が好き 優しい	弱み スポーツが苦手 給料が少ない
外部環境	機会 Aさんは音楽鑑賞が好き Cさんは気が強い Aさんと帰宅方向が同じ	脅威 Aさんはテニスが好き Cさんはスポーツ万能 Cさんは外車所有 CさんはAさんと出身大学が同じ

Q 「SWOT分析」って何?

A 「強み」「弱み」「機会」「脅威」の要因に分けて分析し、戦略を立てるためのフレームワークです。

	プラス面	マイナス面
内部環境	STRENGTH 強み	WEAKNESS 弱み
外部環境	OPPORTUNITY 機会	THREAT 脅威

【使い方】
①自社の特徴を「強み」と「弱み」(内部環境)に分けてフレームに列挙する。②自社を取り巻く外部環境を「機会」と「脅威」に分けて列挙する。③自社の「強み」をいかにして「機会」で生かすか、などを検討して戦略を立案する。

アイ ケルと思った新商品が売れなかった。このような場合、どんな理由が考えられるだろうか。「価格が高すぎた」「消費者のニーズが小さかった」「ライバル商品の存在」など、可能性は無限にある。

いくら商品に自信があっても、指針もなしに売るのは無謀だ。リスクを軽減するためにも、事前に状況を分析し、明確な戦略を立てることが必要。そこで役立つのが「SWOT(スワット)分析」である。

まず、商品の特徴を「強み」と「弱み」に分ける。さらに、取り巻く環境のプラス面とマイナス面を「機会」と「脅威」に分けて分析する。情報を4項目に分類することで現状を整理し、自社の強みと弱みを一目瞭然にする。SWOT分析は、商品のマーケティングや経営戦略だけでなく、ビジネスパーソンの個人分析にも応用できる。

例えば、周囲の人たちと比べた自分の特徴を明らかにし、会社業務においても「機会」と「脅威」を探し出してみる。そうすれば、転職やキャリアアップを目的とした

「クロスSWOT分析」で戦略を立てる

SWOT分析で明らかにした4つの要素を組み合わせ、課題を浮き彫りにし、戦略を立てる。「強み」「弱み」「機会」「脅威」を組み合わせると、どんな戦略が考えられるか、下図のマトリックスのA～Dの空欄を埋めてみよう。

		外部要因	
		機会	脅威
内部環境	強み	A	B
	弱み	C	D

【例題のSWOT分析】

	プラス面	マイナス面
内部環境	強み ● A駅の西口から徒歩3分。 ● 山田さんは本場中国で修業を積んでおり、餃子に定評がある。	弱み ● 山田さんが1人で店の切り盛りをしており、待ち時間が長い。 ● 定食の売り上げが少ない。
外部環境	機会 ● A駅は都心から10分。 ● 私鉄の急行が停車する。 ● 商店街が近く、駅周辺の1日の人通りが多い。 ● 周囲は閑静な住宅街。西口方面徒歩20分のところにはE大学があり、単身者用の賃貸住宅も多い。	脅威 ● 最近、駅ビルが改装され、定食屋を含む各種飲食店がオープンした。 ● 駅周辺にはB店、C店、D店などの競合店がある。

現状をまとめると…

- 強み… 駅から3分の立地。本場仕込みの山田さんの餃子には定評がある
- 弱み… 1人で切り盛りしているため、注文に時間がかかる
- 機会… 商店街や大学が近く、人通りが多い
- 脅威… 駅ビルが改装され、飲食店が多数オープン。また、人気ラーメン店が周囲に多い

では、どのように戦略を立てるか？

【クロスSWOT分析による戦略例】

- A 「強み × 機会」 積極的攻勢** (強みを武器にして機会を最大限に生かす)
 おいしいと評判の餃子の持ち帰り需要を開拓する。そのために、店舗の一部を改装し、「餃子持ち帰りコーナー」を設ける。
- B 「強み × 脅威」 差別化戦略** (強みを生かして脅威に対抗する)
 定評のある餃子の認知度を高めるために、看板やチラシを使って、宣伝をする。
- C 「弱み × 機会」 弱点強化** (弱みによって機会を失わないように対策を打つ)
 食券機を導入して注文の手間を減らし、客の待ち時間を短縮。繁忙期の客回転率を高める。
- D 「弱み × 脅威」 防衛策** (弱みと脅威が重なる最悪の事態を回避する)
 注文数の少ない定食をメニューから外す。

三角関係をSWOT分析する30ページの例題では、Cさんの「強気で強引」な性格を「機会」の枠に入れた。だが、Aさんは強引な人を好む可能性もあり、その場合は「脅威」に変わる。「機会」や「脅威」の外部環境は考え方や状況次第で、プラスにもマイナスにも転じる。

客観的に判断するためにも、「第三者の意見を聞いたり、グループディスカッションを行ったりする」といい。外部環境は時間とともに変化するので、定期的に分析し直すことも大切だ。

SWOT分析で4つの要素を明らかにしたら、「強み × 機会」「強み × 脅威」「弱み × 機会」「弱み × 脅威」という組み合わせで、もう一段階の分析を行う。多様な視点から戦略を立てよう(左ページの図表参照)。これは「クロスSWOT分析」と呼ばれる手法だ。

最も成功の可能性が高い戦略は、強みをチャンスに生かすAの「積極的攻勢」である。Aだけでなく、B、C、Dと様々なパターンを考えてシミュレーションすれば、柔軟な思考が養われる。

データ提供・問題作成協力：宮本久男氏 (Communication Office Ciao)、林 省吾氏、廣瀬祥子氏