

環境分析、SWOT分析の方法

はじめに

I 外部環境分析

1. 何のために環境分析を行うか
2. 環境分析を行うため素材となるもの
3. 環境分析を行う方法と手がかかり
4. 環境分析にあたっての基本姿勢
5. 経営的にみて意味ある環境分析
6. 環境分析をどう使うか

II 内部環境分析

1. なぜ、内部環境について分析する必要があるのか
2. 内部環境分析を行うための素材となるもの
3. 内部環境分析を行うためのチェックリスト的視点
4. 現状分析と内部環境分析
5. 組織能力の一例
6. 内部環境分析を活用するには

III SWOT分析の図式的展開による深化

1. 羅列的列挙説明型
2. 4次元の整理によるSWOT構造の立体化
3. 対象市場とSWOTの組み合わせ
4. 競合企業の分析にSWOTを生かす
5. SWOTのクロス分析で戦略の方向を引き出す
6. SWOTの各要因をどのようにして強みに変換していくか
7. SWOTの組み合わせから導かれる戦略方向との重ね合わせ
8. 市場構造分析や組織分析と組み合わせることで、SWOTの中身を深める

環境分析、SWOT分析の方法

はじめに

企業活動の軸は、事業を組み立て発展に導くところにある。事業はプロセス的な流れとして把握される。事業プロセスにおいては、日々解決すべきことが起こる。そこで、事業プロセスの流れとして把握される企業活動において、事業プロセスで発生する問題の絶えざる解決は経営そのものになる。これが経営学の一面を問題解決学とする所以でもあった。

ところで、今日の企業活動や事業は、それに対する規定条件の大きさという面からみると、企業内部や事業そのものが持つ内部的な規定条件より、外部環境の変化によって規定される度合いが一層大きくなっている。つまり、内部的な生産性向上や効率の引き上げによる効果より、外部環境の変化に適応する行動がもたらす成果増大の方が大きな時代になっている。むしろ、今日においても企業活動の軸が事業を組み立てて発展に導くことにあることに変わりはない。しかし、事業プロセスのとらえ方やそこでの問題解決のとらえ方の意味合いが変わってきている。すなわち、企業活動の全体や事業、および事業プロセスについては、外部環境と相互交渉のある開かれたものとしてとらえる必要が大きくなっている。それゆえ、事業プロセスは、企業内における閉ざされたプロセスとしてとらえる見方から、環境変化を考慮に入れた相互浸透性のあるオープンなものへと変わっていく。それに応じて、問題解決も企業内部や事業内部のみに視点を置いたものから、外部条件の変化に適応することをより意識した問題解決に変わる。これは企業内部や事業の側に視点を置いた微視的問題解決から、環境変化への適応や外部条件の活用をより意識した大局的視点の問題解決へと変わることである。要するに、局所的で限定的な問題解決から大きな視点に立った問題解決に変わるのである。

では、こうした大きな視点の下でとらえた問題解決のやり方で、事業を組み立て発展させていく場合に、それはどのような手順をとれば実現されるだろうか。もっといえば、日的な問題解決の標準形をもとめると、それはどのようなものになるかということである。そうすると、これは端的に言えば、企業全体と事業について外部と内部の視点で検討することにより、なしとげられるであろう。すなわち、企業活動全体と事業のあり方について外部の視点に立って見直す。これが環境分析である。この環境分析は、外部環境分析と内部環境分析に分かれる。外部環境分析は、外部環境に潜む企業にとっての事業機会となる要因や逆に脅威となることに関する分析である。一方、内部環境分析は、企業活動全体と事業のあり方について内部視点から見直し、組織が保有する「独自の強み」を探索する。企業組織が保有する独自の強みを探索するとは、環境変化への適応や外部条件の活用を考慮に入れた上で強みになることを見出すことである。こうした意味からすると、環境分析はSWOT分析のことと行ってよい。

かくして、以下においては、今日の状況の下で事業を組み立て発展させていく方策の出発点として、環境分析とそれを図解的に展開するSWOT分析についてみていく。

I 外部環境分析

1. 何のために環境分析を行うか

- ・環境状況の中に、自社にとっての機会と脅威を探り、そこから自社の強みを生かし、弱みを回避する方策を探るためである。要するに、SWOT分析を行うためといってもよい。なお、SWOT分析は、外部環境についての分析であるから、とりわけ機会と脅威を探ることが基本になる。
- ・環境変化への的確な対応により、自社の事業上のリスクを減らすため行う。これは環境変化に潜む脅威の分析と、自社の組織内における弱みの分析、環境状況の中で弱みを回避することが核心の作業となる。
- ・世の中がどのように変化しているか知り、それにどのように対応したらよいかの方策を引き出すため行う。
- ・企業活動として行う環境分析は、単に社会の変化を知るためだけとか、あるいは単に自分の知識を増やすためでは、企業活動の目的からしても端から不十分となる。

2. 環境分析を行うため素材となるもの

- ・新聞記事
- ・雑誌記事
- ・当該テーマを扱った関連する書籍
- ・TV・ラジオ番組情報、とくに生活情報番組
- ・インターネット
- ・面談情報、フィールドワークによる独自情報
- ・観察情報
- ・各種調査報告書
- ・アンケート調査類
- ・統計データ類

3. 環境分析を行う方法と手がかり

環境分析を行う方法と手がかりとしては、次のようなことがあげられる。

- ・世の中の大きな流れをつかむようにする
このため、歴史的な視点、歴史的な動向にも目配りする。
- ・一般にいわれる時代動向については、もう1段、あるいは2段と具体的なレベルに降ろして検討してみる
たとえば、高齢化や少子化など一般的で主要な時代動向については、それを成立させるより具体的でキーとなる要素を探す。そして、これらの特徴をより深めたかたちでとらえるようにする。
- ・環境変化の動向について、「なぜ」の視点を入れ込んで見ていく
なぜ、そのような動きになるのか。どうしてそのような傾向があらわれてくるのか見る。

- ・物事の動きは関連づけて見る

これは、新聞の記事の意味を把握するのに、とくに大事になる。継続的に物事の動きを追っていき、直接はつながらない記事も関連づけてその意味を読みとっていくのである。

- ・世界の動きと日本の動きを関連づけて見る
- ・グローバルな視点や基準から物事を見る
- ・時代動向を評価する自分なりの方法を持つ

①羽仁五郎の方法

赤鉛筆（○、社会にとって望ましい動き）、青鉛筆（×、社会にとって危ない動き）
この2つの目で、あらゆるニュース、情報をマークし、チェックしていく。

②齋藤孝の方法

3色ボールペンでのマーク

赤：すごく大事 } この2つは客観的な視点からのマークになる

青：まあ大事

緑：おもしろい } これは主観的な視点からのマークである

マーク付けの作業を通じて情報の読みとりが個性化され、ひいては情報を自分のものにしていくことができる。

③澤上篤人の方法

経営の方向が納得できる会社の株、心から応援したくなる会社の株を買う。価値観や哲学、人生の見方において、共感できる会社の株を選ぶ。株式投資を通じて、よりよい社会をつくる。どんな経済、社会になってほしいか考えて、その方向で頑張っている会社を応援するという姿勢で株を買う。

- ・おかねの動き方と世の中の動きとの関係

世界の中で伸びる地域は、おかねが集まる場所。これは企業についても、ほぼ同様なことがいえる。すなわち、伸びる企業には投資ファンド等による資金流入（たとえば指標的にいうと、外国人持株比率の上昇などのかたちで検証できる）が見られる。

- ・経済の発展段階と個人の基本行動パターンの変化の関係

経済が拡大し、成長発展する段階では、個人は国や会社の言うとおりにやっていた。しかし、経済が成熟段階に入ると、需要が伸びない中で、国は財政からの制約が大きくなり、会社は業績格差が大きくなる。そこで、地方や社員の丸抱えはできなくなる。こうして、国や会社をあてにできなくなる。つまりは、何事も自分で考え、自分で答えを出し、自分の責任で行動せざるを得なくなる。

- ・図式・図解を適用して、物事や事象の意味を読みとる

- ・手頃な理論を適用して、物事や事象の意味を読みとる

- ・環境変化が人びとの物事に対するとらえ方、あるいは理論的な枠組みに及ぼす影響についても注意を払うようにする。

- ・時代動向の流れや物事の意味は、自分の仕事や、得意分野、関心事項に引きつけて見ていく。大きなトレンドの変化の意味は、自分に身近なことと結びつけてとらえる。

- ・環境変化の意味を自分の事業に引きつけて読みとる。そうした意味づけをする。同様に、事象と事象も何らかのことを媒介にして結びつけ、その意味づけをしていくのが大事である。こうした意味でいえば、環境分析とは、世の中の風向きを読みとることと

よい。

- ・一般的にいわれるトレンドについては、何とはなしに漠然と受けとめるのではなく、そこから自社の事業に引きつけたストーリーをつくるようにする。あるいは、環境変化についても、自社の事業に即したかたちで物語るようにしていくことが大事である。
- ・環境変化の読みとりや、環境分析を経営的に意味あるものとするには、ただそれだけで終わらせてはならない。たとえば、環境変化の読みとりは、ビジネスモデルづくりや、現場の日常行動・オペレーションの隅々に至るまで、一貫したかたちで浸透させていかねばならない。

4. 環境分析にあたっての基本姿勢

そこで、環境分析にあたっての基本姿勢としてはどういったことが求められるのか、あらためて振り返っておくことにしよう。そうすると、どのように環境分析を使うかという視点からいえば、これは環境分析を行う前の企業の日常行動における特性、行動特性と絡んでくる。もっといえば、企業や組織における環境変化への対応の仕方により、環境分析にあたっての基本姿勢は次の3つのタイプに分けられる。

その1は、環境変化に対して受動的に反応するというパターンである。これは大多数にありがちなパターンであるが、こうした姿勢の下では、かりに環境分析を行っても、目に映る現象的な項目を羅列的に列挙することに終始しがちである。結局、対応策としては、受身的、成り行き的なレベルの対策に終わらざるを得ない。

2つ目は、自社にとっての何らかの行動のため、環境変化を利用しようとするものである。これはいわば環境変化をテコにして、自社にとって望ましい方向に進路を変えていこうということであり、環境変化に対する基本姿勢としては1より遥かに積極的なものとなる。

こうした基本姿勢のもとでの環境分析は、単なる客観的な外部分析だけでなく、環境変化の中に自社にとっての変革の機会や、自社にとってのチャンスを見出そうとする意欲にあふれたものである。また、こうした環境分析は、単に客観的に外部環境を分析するというより、環境変化と自社の強みをどう結びつけていくのか、あるいは環境変化の意味を読みかえてどうビジネスチャンスと結びつけていくかという立場からのものとなる。言い換えれば、目的志向性の立場に立って、環境変化の中から自社にとって有利な側面を引き出す。そして、深いところから環境変化の意味を読み替え、自社の可能性や、自社にとって有利な側面と結びつけていくことである。

環境変化に対処する3つ目の基本姿勢は、環境状況そのものをつくり変えてしまうというものである。これはどういう企業にでも可能というわけではなく、市場において圧倒的な力を持つ企業の場合にのみ初めて可能になることである。こうした立場からの環境分析は、環境からの制約性が少なくなるところで行われるので、その自由度も高まり、より積極的な対策を生み出しやすい。ただし、これも可能性だけであり、現実にもそうした可能性を生かせるかどうかとなると、これはまた別問題になる。

5. 経営的にみて意味ある環境分析

経営的にみて意味ある環境分析は、上の2（または3）に属するものである。単に社会の変化を知るためとか、あるいは自分の知識を増やすための勉強としての環境分析は、経営的にはあまり意味がない。具体的な事業を成功させることが大前提となる経営にあつては、環境変化の意味を主体的に読み替え、それを自社の事業と結びつける。そうして、環境変化の中から自社にとって優位となる機会や、自社の強みを発揮できることを見出すようにしていかなければならない。

ここでは、環境変化の文脈を積極的なかたちで読み替える。つまり、環境変化の文脈と目的追求の高度化、目的把握の高度化を結びつけてゆくことが欠かせない。そして、こうしたことに成功したものが先見性があるとか、洞察力があるといわれる結果になるのである。

6. 環境分析をどう使うか

このように見ると、経営的にみた環境分析は、少なくとも自分で実際にそれを使い、何かに役立てていかないとあまり価値がない。要するに、ただ分析するだけでは意味が乏しいのである。

そこで、環境分析の方法について学んだら、むしろその分析と結果をどういう場で使うかが問題になってくる。たとえば、ケース分析により、現実に関するシミュレーション的な検討をいろいろと積み重ねてみるのも一つの方法である。あるいは、環境分析やその結果を使うためのより現実的で手近な方途から考えれば、次のようなこともあげられる。

- ・自分が所属する組織や、会社のあり方、あるいは自分が直接担当する部署の仕事に関して使ってみる
- ・自分のキャリア形成やプライベートライフのために使う
- ・仕事上の部下、後輩等のために、彼らが抱える問題解決のために使う
- ・仕事上において、自分が関係する取引先その他お世話になる人の問題解決に役立たせるため使う
- ・地域社会が抱える問題の解決のために使う
- ・社会に向けた自分なりの情報発信の一環として使う

II 内部環境分析

1. なぜ、内部環境について分析する必要があるのか

環境状況によりよく適応するためには、外部環境の分析だけでは十分でない。適応する主体としての組織自体の分析が必要となる。組織が持つ強み、弱みを評価し、これと外部環境から生まれる組織にとっての機会と脅威を突き合わせ、そうした中から組織にとっての適切な方策を探るのである。つまり、組織が有する強みと弱みに力点を置き、SWOT分析を行うということである。

したがって、組織が有する強み、弱みを静態的な構造として把握するという点からいえ

ば、内部環境分析は、組織の構造的特徴を探る組織構造分析となる。

一方、組織が有する強みをいかにして引きだし、環境変化における機会と結びつけるかという視点からいえば、内部環境分析は、組織の有する能力をいかにして引きだし、強みといえるレベルまで引き上げるかという意味では組織能力の分析といえる。

2. 内部環境分析を行うための素材となるもの

- ・ 現場からの日常業務に関する報告事項
- ・ 生産に関する情報
- ・ 購買・調達に関する情報
- ・ 在庫に関する情報
- ・ 販売に関する情報
- ・ 店頭販売情報
- ・ 顧客・取引先からのクレーム情報
- ・ 競合企業に関する情報、競合企業との比較情報
- ・ 人事制度の変遷や、現場における働き手の意欲、活力に関する情報、組織の現状や人事に関する情報
- ・ 組織構造に関する外部診断や調査報告書
- ・ 財務に関する情報

3. 内部環境分析を行うためのチェックリスト的視点

- ・ 組織構造の面から、自社の強み、弱みについて評価するチェックリスト的な項目を用意しておく。
- ・ 同じく組織能力の面から、自社の強み、弱みについて評価するチェックリスト的な項目を用意しておく。
- ・ これには、当該業界において、組織的な競争能力の要件としてはどのようなことが求められるのか探しておく必要がある。
- ・ 組織の有する資源について棚卸しをしておく。その際、組織内部に潜む潜在的な資源にも目配りする。
- ・ 組織が抱える主要な課題とそれに対する対応状況に関しても、整理をしておく。

4. 現状分析と内部環境分析

企業の現状と課題を把握するために行う現状分析は、必ずしも内部組織にだけ関係するものではない。外部環境に即して、それが企業の現状と課題にどうつながっているのか見ていくことも大切である。しかし、問題の把握のしやすさや対策の打ちやすさでいえば、内部環境に即した現状と問題点の把握が相対的に行きやすいとはいえよう。

5. 組織能力の一例

組織能力の一例として、運輸業界における組織能力要素をあげてみれば、次のようなことがある。

- ・ 配送サービスの質
- ・ ブランド力
- ・ 商品（サービス）開発力
- ・ 大型貨物配送力
- ・ 営業力
- ・ 低コストオペレーション力
- ・ 情報システム

（小樽商科大学ビジネススクール編『MBAのためのケース分析』同文館出版、2004年、93ページ）。

これらの項目について、自社および競合他社との優劣比較を行う必要がある。

6. 内部環境分析を活用するには

内部環境分析をどう活用したらよいかは、基本的には外部環境分析の場合と同じことがいえる。すなわち、環境変化の文脈を自社の事業という視点から主体的に読み替え、それを自社の事業と結びつける。そうして、環境変化の中から自社にとって優位となる機会や、自社の強みを発揮できることを見出すようにしていく。これは、環境変化の中から自社にとって優位となる機会や、自社の強みを発揮できることを見出すため、内部環境分析という視点からの補助線を引いてゆくことといってもよい。

いずれにせよ、こうした環境分析にあたっては、環境変化の文脈を積極的なかたちで読み替えることが欠かせない。つまり、環境変化の文脈と目的追求の高度化、目的把握の高度化を結びつけてゆく。これにより、環境変化への対処方策を引き出すのである。ちなみに、こうしたことに幾分かでも成功した者が、そこで使用する方法は内部環境分析にせよ外部環境分析にせよ、先見性があるとか、洞察力があるとかの評価を受けることになる。

Ⅲ SWOT分析の図式的展開による深化

SWOT分析の解説で多く見られるのは、次の1で示すSWOTのそれぞれについて羅列的にあげる羅列列挙型の説明である。しかし、これでは現にある企業のSWOTを理解する助けにはなっても、これから行き当たる問題、あるいは自らの企業がどうしたらよいかという課題に即して、SWOTをどのように活用するかという点ではまったく示唆が得られない。このような現実課題に答えていくには、SWOT分析も2以下のようなかたちで適宜、深化させていく必要がある。

1. 羅列的列挙説明型

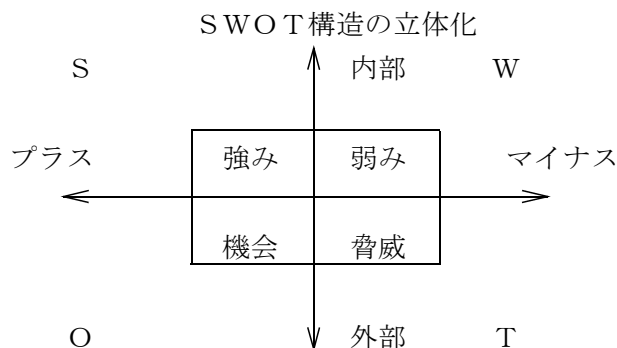
当該企業なり、特定のテーマに即して、SWOTの各要素別にそのポイントとなる点を摘記していくかたちのもの。この説明では、SWOTの各要素のとらえ方が状況次第で異なる恣意的なものとなり、何よりSWOTのそれぞれの連関を考慮したとらえ方の点で十分でないおそれが多分にある。この意味で、SWOTの連関性をもったとらえ方が不十分になりやすいといってもよい。

羅列的列挙説明型の例

| 各要因 | 説明・特徴点 |
|-----|--------|
| S | |
| W | |
| O | |
| T | |

2. 4次元整理によるSWOT構造の立体化

SWOTの各要素をばらばらに説明するのではなく、相互の関連性を持ってとらえるため、内部性・外部性の軸とプラス・マイナスの軸からなる4次元図を導入する。これにより、SWOTの構造把握が飛躍的に立体的なものとなり、相互の関連性も考慮した説明図式になる。



3. 対象市場とSWOTの組み合わせ

当該企業が現に対象としている市場に即して、SWOTの中身を具体化、検証していく。これにより、SWOTの把握は深められ、またそれら相互の関連性も明らかになってくる。

市場別に見たSWOTの把握

| 対象市場 | (強み) | (弱み) | 機会 | 脅威 |
|------|------|------|----|----|
| A市場 | | | | |
| B市場 | | | | |
| C市場 | | | | |

4. 競合企業の分析にSWOTを生かす

自社（当該企業）の対象市場別にSWOTを把握するのと同様に、競合企業に対してそれぞれSWOTを把握することも意義深い。とくに競合企業に関しては、競争戦略上からしても、強み、弱み分析をしっかりと行うことが有意義である。

競合企業別に見たSWOTの把握

| 競合企業 | 強み | 弱み | 機会 | 脅威 |
|------|----|----|----|----|
| A企業 | | | | |
| B企業 | | | | |
| C企業 | | | | |

5. SWOTのクロス分析で戦略の方向を引き出す

SWOTの4要因のうち、強みと弱みは縦軸にとり、機会と脅威は横軸にとる。この両者をクロスさせることで、戦略的な方向性をうかがうことができる。

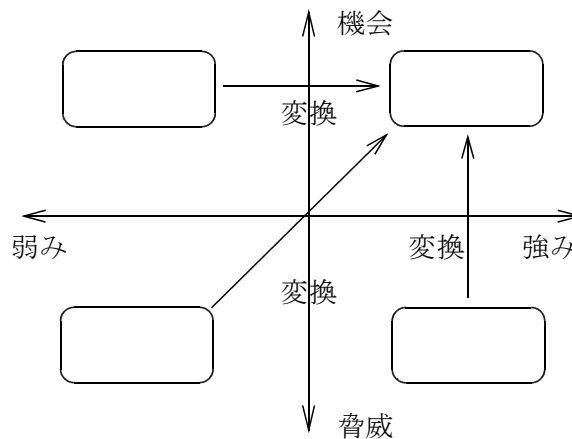
SWOTのクロス分析で戦略的な方向を引き出す

| | | |
|--------|---------------------------------|------------------------------------|
| | O (機会) | T (脅威) |
| S (強み) | O ← S 機会に対し、自社の強みを生かすには？ | T ← S 自社の強みで、脅威を機会に変えるには？ |
| W (弱み) | O ← W 自社の弱みで、機会を逃がすことを避けるには？ | T ← W 脅威と弱みのダブルパンチで致命傷を負わないためには |

6. SWOTの各要因をどのようにして強みに変換していくか

SWOT分析が実際に意味を持つてくるのは、これら各要因を一とおりに押さえた後、どのように強み要因を集中的に浮き立たせることができるかということにある。もっといえば、SWOT分析をすることの究極の意味は、それぞれの要因をすべて何らかのかたちで強みにつなげていくことである。こうした点からいえば、SWOT分析は、SWOTの各要因をどのようにして強みに変換していくかという観点からとらえた方がよい。そうすると、SWOT分析は、次のような図解であらわされるものとなる。

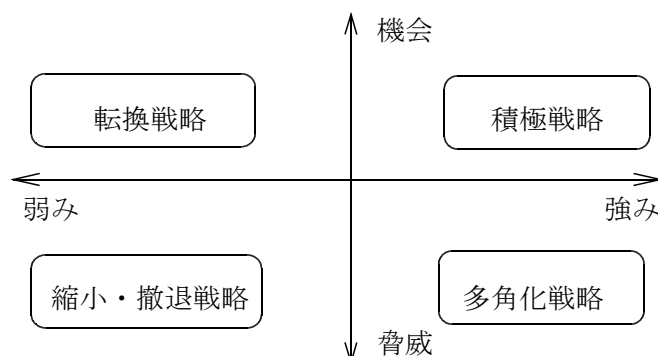
SWOT各要因の強みへの転換方策



7. SWOTの組み合わせから導かれる戦略方向との重ね合わせ

SWOTの各要因をどのようにして強みに変換していくかという問題は、SWOTの組み合わせから導かれる各次元の戦略方向を次のように名付け、これを重ね合わせることで一層とらえやすくなる。

SWOTの組み合わせによる戦略的方向と強みへの転換方策



8. 市場構造分析や組織分析と組み合わせることで、SWOTの中身を深める

機会と脅威については、市場構造と突き合わせ、あるいはマーケティング分析と突き合わせることで、その中身を具体化し、深めていく。同様に、強みと弱みについても、事業の遂行と関連する組織能力と突き合わせることで、その中身を具体化し、深めていく。これは、SWOTの各要素を感覚的・思いつきの列挙するのではなく、根拠あるかたちでつかんでいくための有力な方法となる。