

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

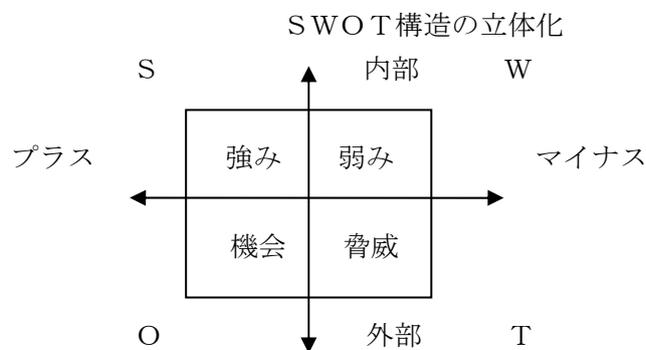
当該企業なり、特定のテーマに即して、SWOTの各要素別にそのポイントとなる点を摘記していくかたちのもの。この説明では、SWOTの各要素のとらえ方が状況次第で異なる恣意的なものとなり、何よりSWOTのそれぞれの連関を考慮したとらえ方の点で十分でないおそれが多分にある。この意味で、SWOTの連関性をもったとらえ方が不十分になりやすいといってもよい。

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。

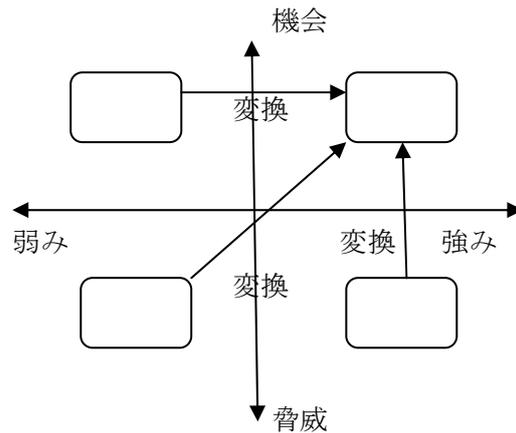
SWOTのクロス分析で戦略的な方向を引き出す

	O (機会)	T (脅威)
S (強み)	$O \leftarrow S$ 機会に対し、自社の強みを生かすには？	$T \leftarrow S$ 自社の強みで、脅威を機会に変えるには？
W (弱み)	$O \leftarrow W$ 自社の弱みで、機会を逃がすことを避けるには？	$T \leftarrow W$ 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。

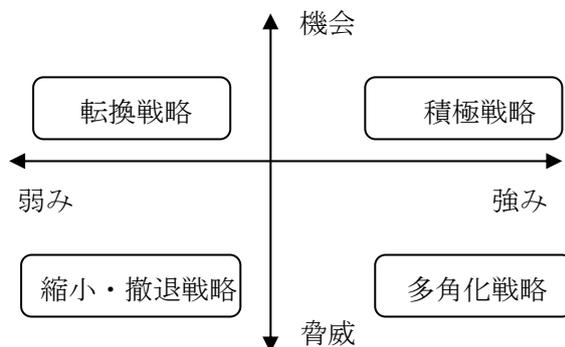
SWOT各要因の強みへの転換方策



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。