

現状を分析する

経営革新を進める際に先ず行うことは、現在の自社の経営状況を冷静に分析することです。今月は、自社の現状を分析するための事業価値の整理とSWOT分析の方法について解説します。



現在の事業価値を明確にする

経営革新を進める貴社が先ず行って欲しいことは、現在の自社の事業価値を整理することです。前回でも述べましたが、ここで言う「事業価値」とは「お客様に提供する他社にない価値(顧客満足)」を指します。企業が経営活動を行い存続していくための「こだわり」、「事業コンセプト」、あるいは、「事業領域=ドメイン」と表現する場合もあり、他社との違いを示す非常に重要なものです。

経営学者のD.F.エイベルは、「自らの事業は何か?競争相手とどこが違うのか?を明確にすることは、経営において極めて重要なことである」と述べています。同じ業界であっても事業のやり方が全く違うことがあります。こうした事業の特徴を明らかにするために、エイベルが著書「事業の定義」で示した「事業を3つの軸で表現する」方法があります。

この方法は、事業を①ターゲット顧客、②顧客ニーズ、③ノウハウの軸で定義する方法です。

- ① 自社の事業は誰をターゲット顧客としているのか?
- ② その顧客のどういったニーズを満たそうとしているのか?
- ③ そのニーズを満たす自社独自の

ノウハウ(強み、コアコンピタンス)は何か?

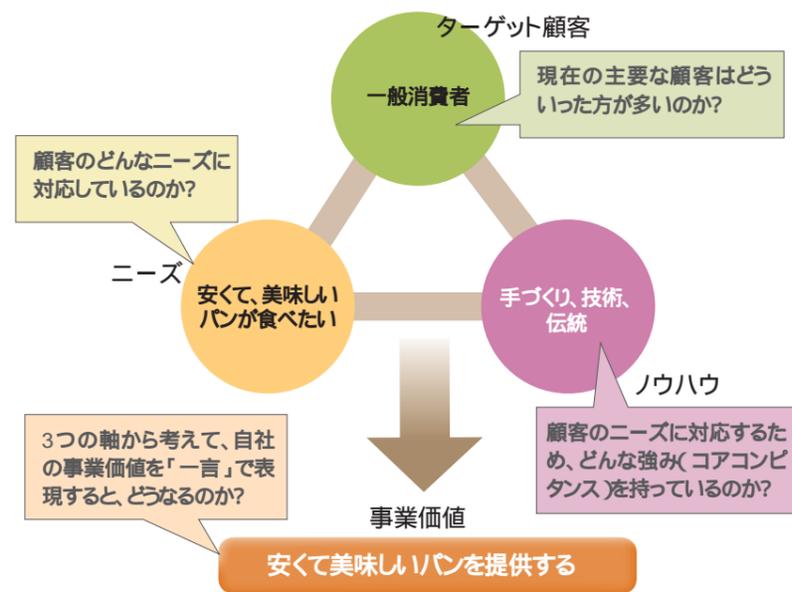
を明らかにすることによって、事業のどこに経営資源(人・物・金・情報・時間)を投入すべきかを明確にすることができます。

そして、これらの3軸を基に、図1の関係から自社の現在の事業価値を表現します。既に貴社では「(株)事業コンセプト」として設定しているかもしれませんが、3つの軸それぞれに

ついて再度整理し、現在の事業価値を分析してください。(実際には、企業が掲げている価値と現実の価値にギャップがある場合が多いものです)

ここで整理する「現在の事業価値」は、次に行うSWOT分析を行った後で設定する「将来の事業価値」を考えるために行う作業です。現状のターゲット顧客、顧客ニーズ、自社のノウハウから導き出された「ありのままの貴社の価値」を表現してください。

図1 パン小売店の現在の事業価値例



現状を分析する (外部環境分析・内部環境分析)

次に、現在の貴社を取り囲む経営環境と、自社の強み・弱みを、SWOT分析という手法で整理します。

SWOT分析は、貴社の「強み(Strength)」、「弱み(Weakness)」、「機会(Opportunity)」、「脅威(Threat)」を下表のようなマトリックスで表し、(1)(2)(3)(4)の切り口でオフェンス戦略とディフェンス戦略を浮き彫りにしていく分析手法です。外部環境分析(機会/脅威の分析)と内部環境分析(強み/弱みの分析)に分けて事象を整理して、それらの組み合わせを考えて戦略を洗い出す手法です。それぞれの頭文字を使って「SWOT分析」と表現しています。

	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
強み (Strength)	(1) 積極的攻勢	(2) 差別化戦略
弱み (Weakness)	(3) 段階的施策	(4) 専守防衛または撤退

外部環境分析とは、企業や事業単位の利益を上げる能力に影響を与えるマクロ環境要因(経済、技術、政治、法規制、社会、文化など)と、ミクロ環境要因(顧客、競合他社、流通業者、供給業者など)の変化を観察・分析して「機会(O)と脅威(T)」を見極めることです。

内部環境分析とは、企業や事業単位の利益を上げるための根源となる魅力的な「強み(S)=コンピタンス」が自社の内部にあるのか?あるいは自社の強みを阻害する要因(足を引っ張る要因)としてどのような「弱み(W)」があるのか?を冷静に見極めることです。

SWOT分析は強み、弱み、機会、脅威を整理して4つの事象から、主要戦略を抽出する方法ですが、ここでは戦略を抽出する前の段階として、貴社の強み、弱み、機会、脅威をしっかりと洗い出すことが必要です。(主要戦略を

抽出する方法については次回ご説明します)

SWOT分析実施の注意点

・ **客観的なデータを活用する**
SWOT分析を行う際の最大のポイントは、極力客観的なデータに基づいて実施することです。SWOT分析は「強み」「弱み」といった主観的な判断で行う場合が多く、範囲や定義もあいまいになりがちです。ですから、需要予測データや、業界、競合企業のデータなどと比較し、客観的な数値データに基づいて評価することが重要です。

・ **分析の順序で結果が異なる場合がある**

SWOT分析を行う際に、内部環境分析(強み/弱み)から始めてしまうと、外部の機会が見えにくくなります。また、反対に外部環境分析(機会/脅威)から行くと、自社の強みが薄れてしまう心配もあります。SWOT分析を行うに当たっては、内部環境分析(強み/弱み)を優先するのか、外部環境分析(機会/脅威)を優先するのかによって、

分析結果に差が出ることに注意する必要があります。

・ **チェックリスト等で取りこぼしを無くす**

SWOT分析は360度の視点で自社の現状を把握しなければなりません。前にも述べたように主観が入りますので、分析者の視点からの評価が強く反映してしまう場合があったり、重要な評価項目を見逃してしまう場合もあります。そうした評価の漏れを防ぐためには、事前に評価項目をリストアップすることです。また、社内だけでなく経営コンサルタントや外部の関係者など社外の方から広く意見を取り入れ、客観的な視点で評価してもらうことも重要です。

・ **多くの項目を抽出する**

SWOT分析のもう一つのポイントは、極力多くの項目を洗い出すことです。項目が多いほど現状を多角的に見ることができ、後に考え出す戦略の「種」(特に強みや機会)を増やすこととなります。最低でもそれぞれについて20個以上の項目を指摘して欲しいものです。

(有)ジー・エフ・シー Good Friend's Consultant
代表取締役 佐藤 善友

図2 パン小売店のSWOT分析例

強み	機会
豊富なメニューを持っている 顧客の要望に合った商品を提供できる オリジナルな味を出せる 手作りである 老舗である 後継者が決まっている ヘビーユーザーが多い 地域一番店である 多くの賞を獲得している	本物志向が増大している 健康志向(無添加志向) 個人内消費の二分化 高齢化が進んでいる 個食化が進んでいる 大手スーパーからテナント出店要請がある
弱み	脅威
支店の在庫が分からない 会員情報を有効に活用していない IT化が遅れている 社員の情報リテラシーが低い 生産性が低い 設備が老朽化している 社員が高齢化している 借入れが多い 仕入原価が高い 配達力が弱い	コンビニの出店が続いている インスタペーカリー店が増加している 業界需要は横ばい 低価格化が進んでいる 人口が減少している 原材料が値上がりしている 商店街の来街者が減少している