

## 【SWOT 分析の落とし穴】

自社の強みを考える時に、最初に思いつくフレームワークは SWOT 分析でしょうか？

SWOT 分析とは、「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」の頭文字 SWOT から名付けられた、事業分析のツールで、自社の事業の状況等を整理分析する方法です。SWOT 分析をすることで、新規事業の戦略方針が明確になり、事業計画書に説得力が生まれると言われていました。

SWOT 分析で強み・弱み・機会・脅威が整理できたら、次はクロス SWOT 分析で戦略の方向について考えます。成功への王道は、「強み×機会」に注目して、自社の「強み」を活かし、「機会」に対してどんな行動や施策をとれば良いのかを検討することが勧められています。きっと皆さんも一度は使ったことがあるのではないのでしょうか？

【SWOT分析】

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<b>強み (Strength)</b> 自社の持つ強みや長所、得意なことなど	<b>弱み (Weakness)</b> 自社の持つ弱みや短所、苦手なことなど
外部環境	<b>機会 (Opportunity)</b> 社会や市場の変化などでプラスに働くこと	<b>脅威 (Threat)</b> 社会や市場の変化などでマイナスに働くこと

【クロスSWOT分析】

		内部環境	
		強み (Strength)	弱み (Weakness)
外部環境	機会 (Opportunity)	<b>強み×機会</b> 強みを発揮して機会を活かす	<b>弱み×機会</b> 弱みを改善して機会に挑戦
	脅威 (Threat)	<b>強み×脅威</b> 強みを利用して脅威を避ける	<b>弱み×脅威</b> 脅威の影響を抑える (撤退する)

でも新規事業を考えるとときの企業の強みと弱みって、実は簡単には決められません。古典的な例ですが、文房具大手 A 社の成功例を見てみましょう。

当時、業界最大手の K 社が“町の文房具屋さん”ネットワークを寡占していました。後発の P 社にとって、販売ネットワークの弱さは、当時の常識に照らし合わせれば多くの方がそのまま“自社の弱み”と考えたことでしょう。

ところが実際はそうなりません。P 社はメーカーによるカタログ販売を始めます。ペン 1 本からでも FAX で注文を受け、翌日には商品を届ける新規事業を始めたわけです。でもこのカタログ販売ビジネス、百戦錬磨の K 社が全く思いつかないような画期的なアイデアだと思いますか？

K 社でもきっと思いついていたはずの新規事業プラン、なぜ K 社にはできなかったのか。理由は簡単です。メーカーによるカタログ販売とはすなわち、それまでの販売チャンネルを大きく変えてしまうビジネスモデルです。だから K 社は、これまで協力関係にあった“町の文房具屋さん”からの反発を意識して、思い切った戦略の方向転換ができませんでした。K 社が逡巡している間に、P 社から独立した A 社は大きくシェアを伸ばします。A 社の大成功でようやく社内合意が取れた K 社が類似した事業に着手しますが後の祭り。K 社は業界最大手の座を A 社に明け渡すことになってしまったのでした。

※A社のビジネスモデルは、実はもっと巧妙で緻密に考えられています。詳しく調べてみると面白いですよ？

他社が簡単に真似できないことが、自社の強みの一番目の必要条件です。そして新規なビジネスアイデアで、特にイノベーションに繋がる様なアイデアは、今の常識を破壊するアイデアであるもしばしば。

今の自社の弱みを未来の自社の強みに変える発想の転換も、新規事業への入口だから私は、最初に安易に SWOT 分析をすることをお勧めしていません。