

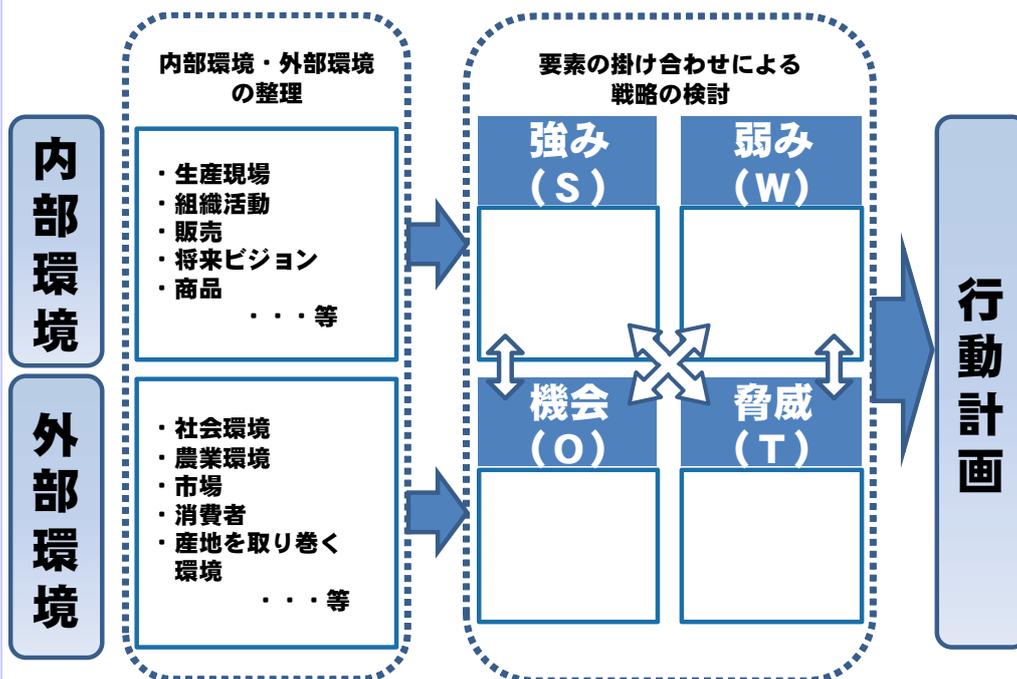
◇産地と産地を取り巻く環境をあらゆる視点で整理する

SWOT分析

「SWOT」とは、産地や生産者の「強み (Strength)」、「弱み (Weakness)」、「機会 (Opportunity)」、「脅威 (Threat)」のことで、それぞれの頭文字をとってSWOT (スウォット, 又はスワット) と言います。

産地や生産者が経営戦略や経営計画を策定するためには、自分たちの内部環境 (経営資源) と外部環境 (経営を取り巻く環境) の分析が不可欠ですが、SWOT分析はその両者を統合的に行う手法です。

様々な要素をS (強み)・W (弱み)・O (機会)・T (脅威) の4つに分類し、マトリクス表にまとめることにより、問題点が整理され、その結果、解決策を見つけやすくなるという特徴があります。マトリクス表に整理する過程で、関係者が意見を出し合いながら問題意識を共有化できる点もメリットの一つです。



1)「強み」と「弱み」

強みと弱みは、競争相手と比較した相対的なものを言います。いくら自分たちの強みだと思っても、その要素が競争相手の方が勝っていれば強みにはなりません。

また、強みは技術革新による陳腐化などで瞬時に強みではなくなってしまうこともあります。今は強みだが将来は強みではなくなる可能性があるものは本当の強みとは言えません。

2)「機会」と「脅威」

機会とは「うまく活用すれば業績が拡大する外部環境の変化」で、脅威とは「そのまま放置すると業績が悪化する外部環境の変化」のことです。

注意しなければならないのは、

「業績にプラスと思われる外部環境の変化＝必ずしも機会にはなり得ない」

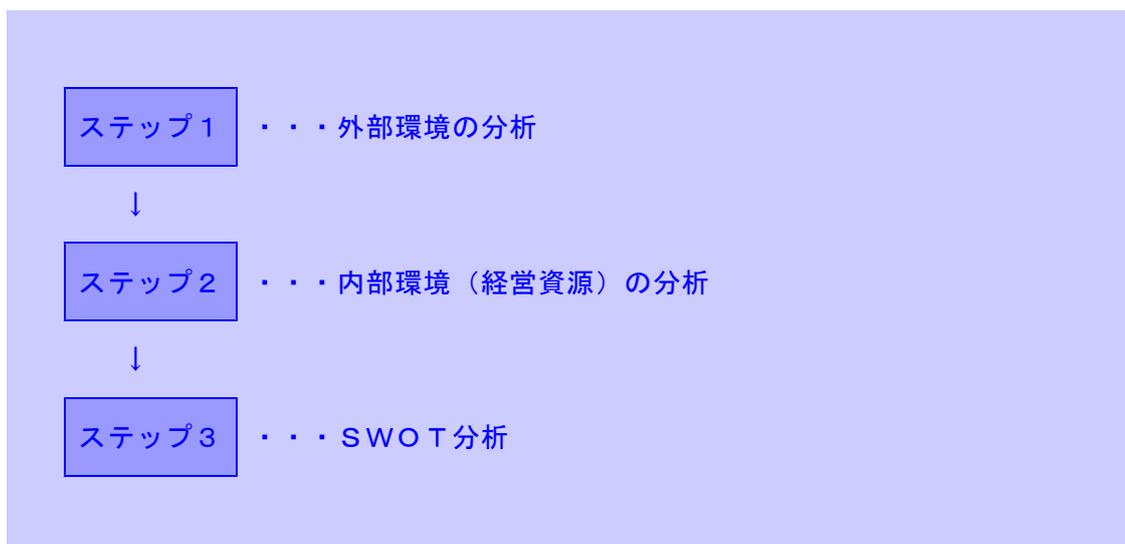
ということです。

業績にプラスになる外部環境の変化は、当然、競争相手にとってもプラス要因になります。その環境変化が機会になるかどうかは、環境変化に対する対応力が競争相手よりも勝っているか、あるいは、競争相手よりも先に環境変化に対応できるかによります。

例えば、「高齢化社会の到来」という環境変化を機会とするならば、高齢化社会の到来への対応力となるシニア商品開発力などが競争相手よりも勝っていなければなりません。なお、脅威についても同じように、業績にマイナスになる外部環境の変化が、必ずしも脅威になるわけではありません。

SWOT分析の手順

SWOT分析のプロセスは以下のとおりです。



①「ステップ1」は、自分たちの業績に影響を与える外部環境の分析を行います。

- ② 「ステップ2」は、自分たちの内部環境（経営資源）の分析を行います。
- ③ 「ステップ3」は、ステップ1、2の結果に基づいてSWOT分析を行います。

1) ステップ1 外部環境の分析

「ステップ1」は、自分たちの業績に影響を与える外部環境について分析します。農業面における外部環境としては、

- ・人口統計的環境・・・人口の増減，出生率の増減，核家族化など
- ・経済環境・・・・・・景気変動，経済成長率など
- ・技術環境・・・・・・新技術開発，新用途開発など
- ・政治・法律環境・・・法律改正，政府規制緩和・強化など
- ・社会・文化環境・・・価値観の多様化，ライフスタイルの変化，女性の社会進出など
- ・自然環境・・・・・・自然環境の破壊，エネルギー資源の過不足など
- ・市場・・・・・・市場（卸売市場のことではない）の拡大・縮小など
- ・消費(者)・・・・・・消費者ニーズ，消費動向など
- ・競争業者・・・・・・既存の競争相手，新たに市場に参入する可能性のある競争業者など
- ・中間媒介業者・・・・卸売業者，小売業者，運送業者，輸送業者との関係など
- ・土地利用・・・・・・規模拡大の可能性，農地賃借の流動性，耕作放棄地の増減など
- ・労働環境・・・・・・高齢化，新規参入者，雇用環境など

などが考えられます。

① 「外部環境分析表」の作成

まずは、下記のような「外部環境分析表」を作成します。

	チェック項目	現状	機会 プラス面	脅威 マイナス面
社会環境	景気変動			
	経済成長率			
農業環境	農業就業人口の増減			
	栽培・生産技術の変化			
市場	市場ニーズ			
	輸入農産物			
消費者	消費者ニーズ			
	消費者の安全志向			
産地を取り巻く環境	既存の競争相手とその動き			
	新規参入の動向			
	歴史・文化・環境			
	野菜の消費量			
	〇〇〇の生産量			
	〇〇〇の消費量			

②「外部環境分析表」の記入

作成した表を検討メンバー（生産者，関係機関，指導機関等）全員に配布し，各自に，自分たちの産地の「業績にプラスと思われる変化」と「業績にマイナスと思われる変化」を検討し，記入してもらいます。

（記入例）

	チェック項目	現状	機会 プラス面	脅威 マイナス面
社会環境	景気変動	震災による多大な影響が各方面に生じている中で，緩やかに回復している	消費量が伸びる可能性あり	
	経済成長率	伸びが低い。		食費にける支出が伸びない可能性
農業環境	農業就業人口の増減	S60年の約半数。60%が60代以上		生産者が今後減少する恐れ
	栽培・生産技術の変化	エネルギー源の変化（太陽光，水力，風力等），植物工場の増加	土耕栽培が差別化できる要因になり得る可能性	植物工場での大規模生産が始まる可能性（周年安定生産）
市場	市場ニーズ			
	輸入農産物		国産品としての安全・安心	冷凍食品の進出
消費者	消費者ニーズ	経済性志向，健康志向，輸入農産物への抵抗薄まりつつある	家食が増加することで〇〇〇の購入量も伸びる可能性	輸入農産物の需要増加，食費の支出減で〇〇〇の消費量減少
	消費者の安全志向	安全志向は依然高い。中国冷凍餃子，輸入牛肉，原発事故等	減農薬，減化学肥料，有機栽培等が選択される可能性あり	農薬使用の農産物への抵抗感増加の恐れ
産地を取り巻く環境	既存の競争相手とその動き			
	新規参入の動向	企業の農業進出		
	歴史・文化・環境	大消費地に近いインターネットの普及	大消費地に近いインターネットによる情報発信可能	
	野菜の消費量	年々減少傾向		さらに消費量が減る恐れ
	〇〇〇の生産量	年間生産量約50万t，横ばい		
	〇〇〇の消費量	年々減少傾向		さらに消費量が減る恐れ

③「外部環境分析表」の完成

各メンバーが記入した表を持ち寄ってミーティングを開き、全員の意見を集約して、外部環境分析表を完成させます。

2) ステップ2 内部環境の分析

「ステップ2」は、内部環境（経営資源）の分析を行います。

農業面における内部環境としては、

- ・生産能力・・・施設の規模・能力、生産技術能力など
- ・財務力・・・収益性の高さ、資本調達コストの低さ、財務の安定性など
- ・研究開発力・・・新技術開発、新技術導入など
- ・人材・・・経営体内部の人材開発・有能性、外部助言者の利用など
- ・組織風土・・・有能な管理者、熱心な労働者、起業家的思考、柔軟性と適応性など
- ・マーケティング力・・・販売力の高さ、市場の情報収集、品質評価、地理的優位、価格など
- ・作業環境・・・通気、照度、作業台の位置、動線の流れ、社会保険体制など
- ・家族環境・・・家族経営協定の締結状況、作目別役割分担、後継者育成など
- ・研修体制・・・目的とする学習内容の有無、先進地視察の機会、組織内研修など
- ・ビジョン・・・目的の明確さ、達成目標の難易度、構成員への周知度など
- ・商品・・・ネーミング、種類、旬、食べ方、保存方法、食べ方を紹介する媒体など
- ・消費者の声・・・消費者からの嬉しい声、クレーム、要望、要望に応えたことなど

などが考えられます。ニーズに対応した持ち味を探るため、特に「商品」、「消費者の声」を整理しておくことが重要です。

①「内部環境分析表」の作成

下記のような「内部環境分析表」を作成します。始めに現状の欄を記入し、現状から強みである「プラス面」と、弱みである「マイナス面」を記入してください。また、項目については以下に限らず適切なものを設定してください。

	チェック項目	現状	強み プラス面	弱み マイナス面
生産現場	栽培面積	() ha		
	生産量、出荷量	年間()トン		
	生産技術の高さ			
	品種	品種名()		
	栽培環境	露地・雨よけ・水耕・土耕		
	生産コスト	低コスト・高コスト・意識せず		
	新しい技術の導入	栽培技術() 土づくり() 病害虫防除()		
	農薬の使用状況	基準どおり・基準以下・無農薬		

II ステップ1「市場分析」

	認証等の取得	県認証・エコファーマー・JAS有機 ・その他（ ）		
	生産技術のこだわり			
	労働時間の状況	問題あり・なし		
	出荷期間	月～ 月		
	病害虫対策	問題なし 問題あり（ ）		
	雇用環境	問題なし 問題あり（ ）		
	後継者育成状況	育っている・いない		
組織活動	組織活動の有無	している（ ） していない		
	情報収集	している（ ） していない		
	情報発信	している（ ） していない		
	消費者交流の場	ある（ ） ない		
	各種研修	ある（ ） ない		
販売	出荷先、販売先			
	販促活動			
	今後の販売方針			
将来ビジョン	今後の目標			
商品	商品のネーミング			
	商品の種類			
	商品規格			
	パッケージの形態			
	旬の時期			
	保存方法			
	食べ方			
	食べ方を紹介する媒体	リーフレット・HP・その他（ ）		
	他産地の商品と違うところ			
消費者の声	消費者からの嬉しい声			
	消費者からのクレーム			
	消費者の要望			
	消費者の要望で取り入れたこと			
	消費者からの質問			
実需の声	実需からの要望			
	実需の要望に応えたこと			

消費者や
実需者から
の声も大切
なのね。



②「内部環境分析表」の記入

作成した表を検討メンバー全員に配布し、各自に、自分たち及び競争相手の「強み」、
「弱み」を検討・記入してもらいます。強み、弱みは相対的な基準で判断してください。
(記入例)

	チェック項目	現状	強み プラス面	弱み マイナス面
生産現場	栽培面積	(〇〇〇) ha	県内一の産地	全国的にはまだ小規模
	生産量, 出荷量	年間 (〇〇) トン	県内一の出荷量	他県産地と比較すると少ない
	生産技術の高さ			
	品種	品種名 (〇〇〇, △△, □□□)	品種を限定し、高品質を維持	
	栽培環境	露地・雨よけ・水耕・土耕	周年出荷可能	
	生産コスト	低コスト・高コスト・意識せず		
	新しい技術の導入	栽培技術 () 土づくり () 病害虫防除 ()		
	農薬の使用状況	基準どおり・基準以下・無農薬	安全・安心	
	認証等の取得	県認証・エコファーマー・JAS有機 ・その他 ()	安全・安心、 高品質	
	生産技術のこだわり	土づくり,		商品からは伝わらない
	労働時間の状況	問題あり・なし		
	出荷期間	月～ 月	周年出荷可能	季節によって出荷量が変化する
	病害虫対策	問題なし 問題あり ()		
	雇用環境	問題なし 問題あり ()		
後継者育成状況	育っている・いない		部会員の高齢化	
組織活動	組織活動の有無	している (販促, 技術研修, 産地交流会) していない		産地の認知度がなかなか上がらない
	情報収集	している () していない		
	情報発信	している (ホームページ, リーフレット配布, 等) していない		
	消費者交流の場	ある (産地交流会, 販促活動) ない	産地PRに努めている	PR対象が限定的
	各種研修	ある () ない		新たな技術習得の場が少ない
販売	出荷先, 販売先	市場出荷中心	安定した取引	自分で値段が決められない

	販促活動	首都圏, 仙台の百貨店店頭	首都圏での認知度の向上	地元での認知度は低い
	今後の販売方針			
将来ビジョン	今後の目標	栽培面積拡大, 生産量アップ	産地の規模拡大	
商品	商品のネーミング	『○○○○○』		
	商品の種類	入り数違い2種類		
	商品規格	S/M/L/2L, A品/B品, ○○ [㊦]		消費者には規格の違いがわからない
	パッケージの形態	規格毎に袋詰め		
	旬の時期	春・秋		夏・冬の出荷量が少ない
	保存方法		長持ちする	
	食べ方	生, 鍋料理		食べ方の認知度が低い
	食べ方を紹介する媒体	リーフレット・HP・その他()		認知度が低い
	他産地の商品と違うところ	厳しい出荷基準を設けている	高品質で信頼がある	規格外が多い
消費者の声	消費者からの嬉しい声	鮮度が良い, 食べやすい	高品質	
	消費者からのクレーム	袋から出しにくい		取り出しにくい包装形態
	消費者の要望	もっと取り出しやすくしてほしい		
	消費者の要望で取り入れたこと			
	消費者からの質問	旬は? 食べ方は? 保存方法は?		消費者の認知度が低い
実需の声	実需からの要望			
	実需の要望に応えたこと			

③「内部環境分析表」の完成

各メンバーが記入した表を持ち寄ってミーティングを開き、全員の意見を集約して内部環境分析表を完成させます。

3) ステップ3 SWOT分析

「ステップ3」は、ステップ1、2の結果に基づいて、SWOT（強み・弱み・機会・脅威）分析を行います。

①「SWOT分析表」の作成

下記のような「SWOT分析表」を作成します。

強み・弱み欄にはステップ2で作成した「内部環境分析表」から、自分たちの強み・弱みの内容を転記してください。数が多い場合は、それぞれ10個程度になるまで集約化してください。

【SWOT分析表】

内 部 環 境	強み <ul style="list-style-type: none"> ・ 県内一の産地・出荷量 ・ 周年出荷可能 ・ 安全・安心な栽培体系 ・ 品質に信用がある ・ 安定した取引 ・ 積極的な販促活動 ・ 若い生産者の増加 	弱み <ul style="list-style-type: none"> ・ 全国的には小規模 ・ 季節によって出荷量に変化する ・ 部会員の高齢化 ・ 商品からはこだわりが伝わらない ・ 産地の認知度が低い ・ PR対象が限定的 ・ 新たな技術習得の場が少ない ・ 自分で価格が決められない
外 部 環 境	機会	脅威

②業績に影響の大きいと思われる変化の抽出

ステップ1で作成した「外部環境分析表」を用意し、メンバー全員で討議して、業績に影響が大きいと思われる変化を10個程度抽出します。

③「機会」か「脅威」かの判定

上記で抽出した変化について、機会か脅威かの判定をします。自分たちにプラスと思われる環境の変化は、競合相手にとってもプラスになるため、環境変化に対応する力が勝っているか、あるいは先に対応できることが機会ということになります。

このように環境変化への対応力の強弱によって機会・脅威の判定をします。

④「SWOT分析表」の完成

上記③の結果をSWOT分析表の機会・脅威欄に記入します。

(記入例)

【SWOT分析表】

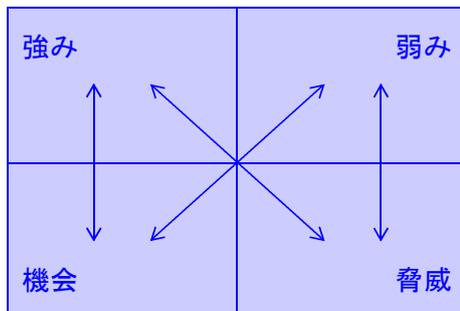
内 部 環 境	<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 県内一の産地・出荷量 ・ 周年出荷可能 ・ 安全・安心な栽培体系 ・ 品質に信用がある ・ 安定した取引 ・ 積極的な販促活動 ・ 若い生産者の増加 	<p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 全国的には小規模 ・ 季節によって出荷量に変化する ・ 部会員の高齢化 ・ 商品からはこだわりが伝わらない ・ 産地の認知度が低い ・ PR対象が限定的 ・ 新たな技術習得の場が少ない ・ 自分で価格が決められない
外 部 環 境	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大消費地に近い ・ インターネットで全国に情報発信が可能 ・ 地産地消、食育が盛んになってきている ・ 健康ブームである ・ 消費者は「安全・安心」を求めている 	<p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大規模周年生産出来るライバル出現の可能性 ・ 冷凍食品の進出 ・ 農薬使用の農産物への抵抗感 ・ 野菜の消費が低迷している ・ 輸入農産物の増加

これでSWOT分析は終了です。

SWOT分析の活用

SWOT分析の活用法として、SWOTのクロス分析による戦略オプションの抽出例を紹介します。

「SWOTのクロス分析」とは、「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」を下図のようにクロスさせ対応すべき課題を抽出する手法で、「戦略オプション」とは戦略の選択肢のことをいいます。戦略策定の際、実行すべき戦略はこの戦略オプションの中から選択決定されることとなります。



組合せ別の検討ポイントは以下のとおりです。

組合せ	検討するポイント
強み×機会	「強み」によって「機会」を最大限に活用するために取り組むべきことは何か？
強み×脅威	「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するために取り組むべきことは何か？
弱み×機会	「弱み」によって「機会」を逃さないために取り組むべきことは何か？
弱み×脅威	「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべきことは何か？

1) 戦略オプションの抽出方法

① 「戦略オプション検討表」の作成

下記のような「戦略オプション検討表」を作成します。

【戦略オプション検討表】

		機会	脅威
強み		「強み」によって「機会」を最大限に活用するために取り組むべきことは何か？	「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するために取り組むべきことは何か？
弱み		「弱み」によって「機会」を逃さないために取り組むべきことは何か？	「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべきことは何か？

② 「戦略オプション検討表」の記入

「機会」、「脅威」、「強み」、「弱み」の各セルにはSWOT分析の結果を記入します。例えば、「機会」には大文字アルファベット、「脅威」には小文字アルファベット、「強み」には大文字ローマ数字、「弱み」には小文字ローマ数字というように、「機会」、「脅威」、「強み」、「弱み」が区別できるような記号や番号を付けます。

(記入例)

【戦略オプション検討表 (例)】

		機会	脅威
		A 大消費地に近い B インターネットで全国に情報発信が可能 C 地産地消、食育が盛んになってきている D 健康ブームである E 消費者は「安全・安心」を求めている	a 大規模周年生産出来るライバル出現の可能性 b 冷凍食品の進出 c 農薬使用の農産物への抵抗感 d 野菜の消費が低迷している e 輸入農産物の増加
強み	I 県内一の産地・出荷量 II 周年出荷可能 III 安全・安心な栽培体系 IV 品質に信用がある V 安定した取引 VI 積極的な販促活動 VII 若い生産者の増加	「強み」によって「機会」を最大限に活用するために取り組むべきことは何か？	「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するために取り組むべきことは何か？
弱み	i 全国的には小規模 ii 季節によって出荷量に変化 iii 部会員の高齢化 iv 商品からはこだわりが伝わらない v 産地の認知度が低い vi PR対象が限定的 vii 新技術習得の場が少ない viii 自分で価格が決められない	「弱み」によって「機会」を逃さないために取り組むべきことは何か？	「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべきことは何か？

③ 「戦略オプション」カードの書き出し

作成した表及びポストイット等を参加者全員に配布し、各自に「強み×機会」、「強み×脅威」、「弱み×機会」、「弱み×脅威」の4項目について、検討するポイントを踏まえて、考えられる「戦略オプション」(対応策の案)をできるだけ多くカードに記入してもらいます。

カードに記入する際は、何と何の組合せで案が出されたのかわかるように「機会・脅威」のアルファベットと「強み・弱み」の数字を以下のように表示し、記入者名を入れます。

例えば、「強み×機会」の組合せで、「IV品質に信用がある」という「強み」によって、「C地産地消、食育が盛んになってきている」という「機会」を最大限に活用するために、自分たちの販売品目を学校給食へ提供すべきだと考えた場合には、機会の記号「C」と強みの番号「IV」を組合せて、「C-IV」とし、その後、「学校給食への提供」とカードに記入します。

<p>C-IV 学校給食への提供</p> <p style="margin-top: 20px;">鈴木</p>	<p>B-v オリジナル加工品の開発</p> <p style="margin-top: 20px;">鈴木</p>	<p>e-iii 作業体系見直しによる効率化、低コスト化</p> <p style="margin-top: 20px;">鈴木</p>
--	--	--

④「戦略オプション」カードの整理

各メンバーが記入したカードを持ち寄ってミーティングを開きます。

ホワイトボードか模造紙に「戦略オプション検討表」を作成し、参加者が記入したカードを該当する欄に貼っていきます。

【戦略オプション検討表】（記入例）

		機会	脅威
		<p>A 大消費地に近い B インターネットで全国に情報発信が可能 C 地産地消、食育が盛んになってきている D 健康ブームである E 消費者は「安全・安心」を求めている</p>	<p>a 大規模周年生産出来るライバル出現の可能性 b 冷凍食品の進出 c 農薬使用の農産物への抵抗感 d 野菜の消費が低迷している e 輸入農産物の増加</p>
強み	<p>I 県内一の産地・出荷量 II 周年出荷可能 III 安全・安心な栽培体系 IV 品質に信用がある V 安定した取引 VI 積極的な販促活動 VII 若い生産者の増加</p>	<p>「強み」によって「機会」を最大限に活用するために取り組むべきことは何か？</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;">C-IV 学校給食への提供 鈴木</div>	<p>「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するために取り組むべきことは何か？</p>
弱み	<p>i 全国的には小規模 ii 季節によって出荷量に変化 iii 部会員の高齢化 iv 商品からはこだわりが伝わらない v 産地の認知度が低い vi PR対象が限定的 vii 新技術習得の場が少ない viii 自分で価格が決められない</p>	<p>「弱み」によって「機会」を逃さないために取り組むべきことは何か？</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;">B-v オリジナル加工品の開発 鈴木</div>	<p>「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべきことは何か？</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;">e-iii 作業体系見直しによる効率化、低コスト化 鈴木</div>

II SWOT分析

⑤「戦略オプション」カードの分類

カードを全て貼り終えたら、ホワイトボードか模造紙に以下のような「戦略オプション分類表」を作成します。分類表の項目は、「内部環境分析表」に合わせると分類しやすくなります。

参加者で討議しながら、「戦略オプション検討表」に貼ったカードを、「戦略オプション分類表」の該当箇所に貼り直していきます。

貼り直しながら、同じ内容のカードや、あるカードの手段になっているカードがあればまとめ、必要に応じてカード内容を書き換えていきます。

【戦略オプション分類表（例）】

項目	新しく始めること	強化・拡張すること	効率化すること
生産現場			
組織活動			
販売			
将来ビジョン			
商品			
消費者の声			
実需の声			

カードを全て貼り終えたら、SWOTのクロス分析による戦略オプションの抽出は終了ですので、あとは、内容を参加者全員で共有化して、経営戦略を検討します。

以上、様々な「外部環境」の変化が自分たちにとって「機会」なのか「脅威」なのかを区分するとともに、自分たちの「内部環境」の「強み」と「弱み」を洗い出し、この「機会」・「脅威」と「強み」・「弱み」をクロスして考えることで多くの「戦略オプション」を見つけ出し、それらを「新たな取り組み」・「現状の強化・拡張」・「現状の効率化」のいずれかに区分して整理することで経営戦略を検討するのがSWOT分析です。

〈引用文献〉

- ・武藤一成『戦略策定ツール集 SWOT分析』誰でもコンサルタントDareCon (<http://www.darecon.com/index.html>)
- ・嶋田利広・坂本力・尾崎竜彦(2011)『SWOT分析による経営改善計画書作成マニュアル』株式会社マネジメント社
- ・社団法人 食品需給研究センター(2011)『連携による食をとおした地域活性化～SWOT分析等を活用した地域戦略の構築』