

SWOT分析による 企業実態把握の実践



企業の内部環境・外部環境を整理し、経営課題の明確化と戦略・施策の企画立案に活用されるSWOT分析は、金融機関による取引先企業の実態把握や関係強化に活かしていくことができる。一方で、形式的な活用にとどまり、有効に活かしきれていないケースも散見される。本稿では、これまでの実践結果も踏まえながら、金融機関の法人営業活動におけるSWOT分析の実践的な活用法について述べる。

大工舎 宏

1. SWOT分析の金融機関としての活用意義

SWOT分析とは、企業の内部環境（強み/Strengthと弱み/Weakness）・外部環境（機会/Opportunityと脅威/Threat）等を、上記の4つの観点から整理・評価していく手法である。企業においては、自社の経営課題の整理・明確化や戦略・施策の企画・検討において多く活用されている。図表は、SWOT分析の各要素における一般的な分析視点・要素である。

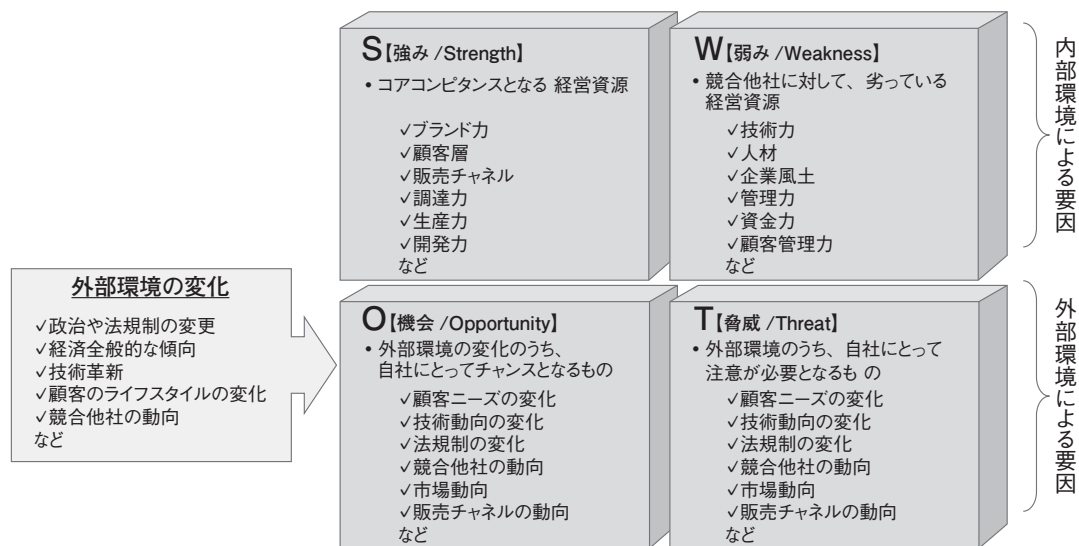
一方、SWOT分析は、金融機関の法人営業業務においても、これまでの実践を通じて、取引先企業の実態把握や、取引先と

の関係強化に活かしていくことができると認識されている。SWOT分析の金融機関としての活用意義は以下のとおりである。

（1）取引先企業の事業環境についての認識強化

SWOT分析を行うことで、取引先企業の事業環境をより深く理解し、重点課題やリスクがどのようなところにあるかをより正しく認識することにつながる効果である。外部環境分析では、取引先企業が事業を行っている領域においてビジネス機会になる事項や脅威になる事項を抽出・整理していく。また、内部環境分析では、取引先企業の事業のコアになっている事項や、取引先企業が他社に比べて優れている点・劣って

■ 図表 SWOT分析の各要素の着眼点・要素



いる点を整理していく。

したがって、それらの情報収集と整理をしっかりと行うことができれば、取引先企業が掲げている事業目標の把握等を合わせることで、目標達成の蓋然性や、目標達成のための成功要因やリスク要因を認識することができる。そのことは、金融機関として取引先企業への投融资等の判断を適切に行うことにつながるとともに、以降の事業展開において、どのような点に留意しておくとよいかや、どのような点を金融機関として支援・サポートすればよいかを認識することにつながっていく。

(2) 金融機関としてのビジネスチャンスの発掘

SWOT分析を行うことで、取引先企業に対する金融機関としての営業機会やビジネスチャンスの拡大につながる効果である。取引先企業が事業拡大を企図しており、かつ、市場環境や経営資源の観点から、一定

の蓋然性が見込まれる場合には、その事業拡大に伴って必要となる投資に対して、金融機関としての営業機会が発生する。工場への設備投資や、販売網の拡大のための投資、事業拡大のためのM&Aなどである。

また、事業拡大や生き残りのために、取引先企業の経営資源の不足点や課題が明確になっている場合には、金融機関として業務提携の企画・推進などの提案機会が生まれてくるであろう。商品・サービスに強みがあるが、販売力・知名度等に課題がある場合にはビジネスマッチング等により、取引先企業・金融機関双方にとってメリットのあるビジネス展開を検討することもできる。

(3) 取引先企業との関係強化

SWOT分析を行うことで、取引先企業との関係強化がより深まっていくという効果である。上記2点で述べたようなSWOT分析を通じた情報把握と整理を行うこと

は、すなわち、「お客さま（取引先企業）をよく知る」ということである。お客さまをよく知った上で、取引先企業の経営者や経営幹部とコンタクトし、会話を進めていくと、自ずと経営者・経営幹部の金融機関並びに担当者への印象はよくなっていく。印象・心証がよくなっていくと、従来では入手できなかったような情報も取引先企業から開示されたり、他の金融機関に先立って相談を持ちかけられたりするようになってくる。

このようなやりとりが進むことは、取引先企業と金融機関の双方にとって中長期的なよい関係作りにつながっていく。

2. SWOT分析の活用が十分ではないケース

以上のような金融機関としてのSWOT分析の活用意義が一般的に認識されている一方で、実際の法人営業の現場では、SWOT分析を十分に活かしてきれていない面もある。SWOT分析の実施と活用において散見される「よくない例」をいくつか挙げる。

(1) 外部環境についての情報把握が不十分

取引先企業が行っている事業の外部環境についての情報把握が不十分なケースである。取引先企業にとっての機会や脅威を認識するためには、行っている事業がおかれている市場・顧客の動向、法規制等の動向、技術革新の流れ、競合他社や関連業界の動向などを踏まえておく必要があるが、そのような情報を日常的・継続的に把握すること

が十分できていないために、事業環境を適切かつタイムリーに捉えることができていないケースが多い。多数の取引先企業を抱えている法人営業現場の業務実情があるとは思いますが、金融機関にとっての顧客である取引先企業の事業環境の把握を怠らないようにするための工夫が必要である。

(2) 取引先企業の事業区分を認識できていない

外部環境の把握とも関係するが、取引先企業が実際には複数の事業を行っているにもかかわらず、その認識・整理ができていないケースである。

本来事業環境の認識は、事業ごとに行わないといけないが、どのような事業を行っているかの区分についての認識が不十分であれば、当然事業の外部環境等についての認識も不十分なものになる。

SWOT分析に先立って、取引先企業の事業構成をしっかりと認識・整理することが必要である。

(3) 取引先企業からの情報を鵜呑みにしてしまう

これは、内部環境の分析（強み・弱み）においてよくみられるケースであるが、取引先企業の強み・弱みがどこにあるかについて、取引先企業の方々が言っていることをそのまま鵜呑みにしてしまっていることが多いという点である。

例えば、「当社は技術力に強みがある」「サービスの質の高さではどこにも負けない」「当社の強みは営業力である」などの認識を取引先企業から把握したような場合であ

る。

もちろん取引先企業が言っていることがすべて外れているということではない。自負を含めて取引先企業の優れている点である場合も多い。しかし、金融機関として取引先企業の実態把握として活用していく視点からは、「それが強みであることを表す『事実・データ』は何か」であったり、「競合に対して弱みとなっている点は具体的にどの程度劣っているのかの『事実・データ』」を踏まえて、強み・弱みを認識しておくことが重要である。

(4) SWOTから何を読み取るかができていない

SWOTの各要素の認識・整理はある程度できているが、そこからどのような事項を読み取るかということの分析や検討ができていないケースである。

例えば、「強み」と「機会」を組み合わせることで、更に事業を伸ばしていくことを比較的容易に進めていくための戦略や施策を考えることができる。

また、「弱み」と「機会」を組み合わせることで、弱みを克服して取引先企業としての事業機会を獲得するための戦略・施策を行うのか、そうではなくて、弱みの大きさから考えてそれらの戦略・施策を断念すべきではないかという検討点が生まれてくる（なお、SWOTの各要素を組み合わせることで、企業・事業の取組課題等を分析・想定することを弊社では「クロスSWOT」と呼んでいる）。

このように、単にSWOTの各要素の組み合わせから、取引先企業の取組課題や要

検討事項を想定していくことが、金融機関としては求められるが、実際にはそのような分析・想定に至っていないことが多い。

3. SWOT分析の実践的活用 法

では、以上のような課題に対して、実践としてどのように取り組んでいけばよいのであろうか。以下では、法人営業の現場において実際にうまく実践できている・活用できているケースにおいて、どのような工夫や取組が行われているかということについて述べていく。

(1) 外部環境情報収集のための時間を作る

取引先企業の事業についての機会や脅威を認識するためには、その事業が属する業界についての外部環境情報を一定レベルで入手することが必要である。

外部環境情報の収集について、法人営業担当の方々自身でできることでまず挙げられるのは、インターネット等を活用した情報収集である。

対象となる事業が特定されれば、業界・業種名などから検索することで業界団体等のホームページや、官公庁が発行している調査データ等の主要なものにたどりつくことができる。

そこで、業界の概況やトレンドに関する情報は一定レベル取得することができる。インターネットが発達した今日においては、個人での検索レベルでも想像している以上に多くの有用な情報が入手できるので、ぜひ一度試してみたい。また、業

界にまつわる書籍や雑誌等から情報を得ることももちろん有効な方法である。

日常業務の中では、業務が繁忙でなかなかじっくりとインターネット等による情報収集に取り組むことは難しいかもしれないが、インターネットからの情報収集や書籍等からの情報収集は、業務外の時間を活用しても取り組むことができる活動である。成果をあげている法人営業担当の方々は、このような業務時間外での準備や自己啓発に継続的に取り組んでいる人が多い。

(2) 本部・専門部署の情報の活用

外部環境情報の収集においては、金融機関の本部・本社部門や専門部署が保有・蓄積している情報を積極的に活用することも重要である。

具体的には、企業調査やM&A・ビジネスマケティング等の推進を担当する部門では、業種別の情報を整理・蓄積している場合が多いであろう。外部情報データベースと提携して活用できるようになっているものもあると思われる。

また、業種別の審査に関連する書籍や情報ソースなどもある。また、情報システムのインフラが整っている金融機関においては、それらの情報を社内のネット環境において検索・取得することもできるものと思われる。

一方、情報に関してのインフラは相応に整っているにもかかわらず、その活用を行っていないケースが多いように思われる。上記のような本部・専門部署に問い合わせたり、社内の情報インフラを少し調べてみるだけでも取引先企業の業種・業界に

関連する情報は入手できるはずである。効率的に情報収集を行っている営業担当の方は、上手くそれらの情報ソースを活用している。

(3) 上司の活用

SWOTの分析・検討において、上司を活用することも非常に有効である。若手の法人営業担当の方々と比べてより多数の企業・業界を経験している上司・先輩の方々は、企業の見方や業種・業界のトレンドの捉え方について、自身の経験を含めてコツや勘所を必ず持っている。したがって、それらのノウハウを積極的に活用することが重要である。

しかし、ただ闇雲に上司・先輩の方々に質問・ヒアリングするというだけでは得られるものは少ない。先に述べたような自分自身での情報収集や、企業の強み・弱みについての仮説の想定をある程度行ったうえで、それを補完するという位置づけで捉えるべきである。

(4) 取引先企業への積極的なヒアリング

SWOTを把握・想定するためには、取引先企業からの情報収集を積極的に行っていくことも大変重要である。取引先企業の方々は、プレーヤーとしてその事業を行っているので、当然ながら事業並びに事業環境に関する情報は豊富にもっている。いわゆる調査データや書籍等には表れない肌感覚の情報や認識も含めてである。

また、中堅企業・中小企業がプレーヤーとなっている業種・業界では、調査データや書籍等には十分表れてこないのが、事業

のプレーヤーからの情報等の重要性が高い。

例えば、機会・脅威を認識するために、業界動向・市場動向などを把握することが必要であるが、先に述べた外部情報の収集において、どのような情報ソースを調べるのが適切であるかが、すぐには思い当たらないケースがある。

中堅・中小企業が多いニッチ業種は特にそうである。

そのような場合には、取引先企業の経営者や経営幹部の方々との会話の中で、彼らが自社の事業環境を認識する上で、どのようなマクロ情報や業界データを日常的に見ているかという点を聞いてみるとよい。経営者・経営幹部が追いかけている情報やデータや、その業界に関連の深いものであるからである。

もし聞き出すことができれば、その情報やデータを営業担当自身も日常的に留意しておく、経営者・経営幹部との面談時の話題にもこと欠かなくなるという副次効果もある。

強みや弱みの把握という内部環境についても同様である。経営者・経営幹部は一般的には自社の事業、特に強みの部分について、自ら話すことを好む方が多い。したがって、積極的にそれらのテーマについて質問することで、思いのほか情報収集が進むことが多いと考えてよい。

ただし、その場合において、貴社の強みは何か、課題・弱みは何かというような直接的な質問をすることは必ずしも適切ではない。

「他社に比べて販売実績が伸びているようですが、どのような点が商売上の差別化

要因になっていますか」

「貴社が他社に比べて高い利益率を実現できているのはなぜですか。どこに付加価値があるのですか」

「最近コンペでの受注確率や受注単価が少し落ちてきているようですが、どのような点に原因や自社の課題があるとお考えですか」などというように、できるだけ取引先企業で起こっている事象やデータに沿いながら強み・弱みの把握につながるような質問ができるとうい。

そのようなやりとりから得られる情報は、実態を表している場合が多いものであるからである。

成果を挙げている営業担当の方々は、日常的ななにげないやりとりから、取引先企業の実態把握を進めているケースが多い。

(5) ヒアリングした内容の検証

一方、取引先企業からのヒアリングを通じて把握した事項をそのまま鵜呑みすることはよくない。一定の検証が必要である。検証のためには、同業他社との比較であったり、取引先企業が言っている強み（例：品質・営業力等）が実際にどのようなデータや実績となって表れているかを調べてみるのが有効である。

(6) 企業実態把握のための活動の計画化

金融機関による実態把握のための活動は、ある時期に一気に取り組むという性質のものではなく、日常的なやり取りの中から徐々に情報収集や認識を深めていく方が適切である。なぜなら企業と金融機関との関係は本来中長期での関係を前提とするもの

であるからである。したがって、SWOT分析による実態把握も短期的に取り組むのではなく、半期や年度単位ぐらいで計画化して取り組むべきである。

例えば、「今期は営業面の強み・弱みの把握を行おう。そのために定期的な営業状況の確認とヒアリングを行おう」「この半期は製造部門を対象にしよう。そのために工場見学をさせていただき、現場の状況を把握しよう」という形で計画化していくのである。

(7) 取引先企業とのリレーションの幅を広げる

少し異なる観点だが、取引先企業とのリレーションの幅を意図的に広げることも重要である。金融機関の法人営業の場合、取引先企業の経理部や財務部が窓口になっている場合が多いが、それをできるだけ営業・製造・開発等のライン部門の幹部やキーマンとのリレーションを広げていくのである。

それにより、幅広い視点からの、かつ、事業の現場に近い情報収集ができるようになり、SWOT分析等の実態把握の質も格段に高まるからである。法人営業担当が取引先企業と深く良い関係を気づいているかどうかは、ライン部門とのリレーションがどれだけ深いかということから見ることもできる。

上記では、法人営業の現場において取り組むことができることを中心に挙げていった。SWOTの実践での活用度を高めるためには、法人営業現場だけでなく、金融機関が組織として取り組んでいくことも重要である。

企業実態把握のための活動強化を組織としての方針とすること、本部組織による現場サポートを強化すること、教育研修・OJT等の人材育成施策などである。これらの点については、改めて機会があればご紹介させていただくこととする。

(株)アットストリーム ディレクター)

大工舎 宏 (Hiroshi Daikuya)

アーサーアンダーセン ビジネスコンサルティング (現 プライスウォーターハウスクーパース株式会社) を経て、株式会社アットストリームを共同設立、現在同社ディレクター (共同経営者)。公認会計士。事業構造改革/収益改革の企画・立案・実行、各種経営管理制度の構築・導入が主な専門領域。金融機関等における顧客実態把握に伴う法人営業力強化の実践型プログラムを多数実施。主な著書:『取引先企業の実態把握強化法』(金融財政事情研究会) (共著)、『経営の突破力・現場の達成力』(JIPM ソリューション)、『高収益を生む原価マネジメント』(JIPM ソリューション) (共著)、『小売業の収益構造を見極め、儲かる企業に改革するための着眼点』(金融財政事情研究会) (監修) など多数。

株式会社アットストリーム (@Stream Corporation)

新たなスタイルのコンサルティングを实践すべく、アーサーアンダーセン ビジネスコンサルティングの西日本責任者およびマネジャーを中心に2001年7月に設立。「最もクライアントに信頼されるブティックコンサルティングファーム」を目指す。事業構造改革、業績改善、経営管理改革、業務プロセスの改革などのコンサルティングが主なサービス領域。国内では東京・大阪・名古屋に拠点を展開。米国カリフォルニア州に米国子会社を設立、中国上海に中国子会社を設立するなど、グローバル企業を対象としたサービスも展開。

URL : www.atstream.co.jp