

# SWOT 分析に対する若干の考察

## Some Considerations to the SWOT Analysis

中村学園大学 流通科学部

片山 富弘

### <要 旨>

SWOT 分析におけるいくつかの疑問を提示し、その解明を論じている。また、SWOT 分析の 3 つの様式を提示している。SWOT 分析への批判と考察を行い、戦略的マーケティングにおける位置づけを検討している。

### <キーワード>

SWOT 分析、クロス SWOT 分析、レベル別 SWOT 分析、認識的差異、環境選択

### <目 次>

- 第 1 節 問題意識
- 第 2 節 SWOT 分析の 3 つの様式
- 第 3 節 SWOT 分析への批判
- 第 4 節 戦略的マーケティングにおける位置づけ
- 第 5 節 SWOT 分析への考察
- 第 6 節 まとめにかえて

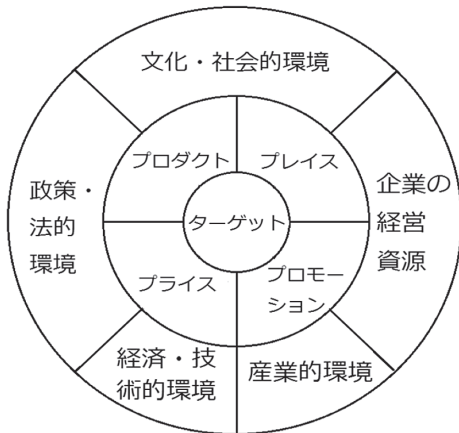
#### 第 1 節 問題意識

戦略立案の際に、企業の置かれた環境を分析することから始まる。その際に用いられるのが SWOT 分析である。そして、戦略を立案し戦略実行のための組織編制へとつながっていく重要な分析手法である。つまり、環境分析⇄戦略⇄組織といった流れである。また、マーケティング戦略においても、マッカーシー (McCarthy) の図表 1-1-1 に示されるように自社を取り巻く環境を分析することが示されている。それだけ重要な SWOT 分析であるが、いくつかの問題が指摘され、改善されてきている

のが SWOT 分析の現状である。例えば、嶋田利広 (2017) によると、クロス分析がない SWOT 分析、教科書どおりに SWOT の順番で進めること、PEST 分析・3C 分析・5 フォースのマクロ分析でリアル感がない、良い点を混同した曖昧な強み分析、目にみえるものしか強みにできない、弱みと脅威に時間を割いて自信をなくしてしまう、優先順位をつけないクロス分析、クロス分析による対策で概算数値を出さない、クロス分析の戦略が具体的な名前で記載されていない、クロス分析の結果をメンテナンスしていない、といった具体的な問題点が指摘

されている（注1）。実務上ではこれらの改善が常に実施されているが、その普及や浸透がなされていないままに、環境分析といった場合にSWOT分析を安易に用いられているのが現状である。

図表1-1-1 マーケティング戦略の構図



（出所：E・ジェローム・マッカーシーより）

SWOT分析とは、戦略立案する際に企業や組織を取り巻く環境を分析する際に役立つ手法として用いられている。S (Strength) は強み、W (Weakness) は弱み、O (Opportunity) は機会、T (Threat) は脅威である。もともとヘンリー・ミンツバーグ (Henry Mintzberg) が提唱し、ハーバードビジネススクールのゼネラルマネジメントグループのケネス・R・アンドルーズ (Kenneth Andrews) らによって書かれた『Business Policy: Texts and Cases』(1965年) からであるとされている。また、SWOT分析の前にスタンフォード研究所では1960年代にアルバート・ハンフリーらが企業の長期計画がなぜ失敗したのかを明らかにするという研究プロジェクトを行っており、そこで「SOFT分析」が考案された。SOFT分析は企業活動の良し悪しを明示する仕組みとして、現状における良いという評価を満足 (S=Satisfactory)、将来における良いという評

価を機会 (O=Opportunity)、現状における悪いという評価を失敗 (F=Fault)、将来における悪いという評価を脅威 (T=Threat) に分類するものである。これが1964年にFがWに変更され、「SWOT分析」という言葉が生まれたとされている（注2）。

しかし、筆者のSWOT分析の作成経験からこのSWOT分析にはいくつかの疑問が残る。1つは、どこまでの環境を認識し取り上げるべきなのかといった環境範囲の問題である。現状の事業範囲、ドメインに関する関係する環境要因を取り上げるだけでなく、今後、大きく影響しそうな環境要因を見つけ出すことが可能かである。一言でいえば、「環境範囲の問題」といえる。2つ目は、SWOT分析を作成した段階から環境が大きく変化した場合に、既存のSWOT分析を修正し戦略変更結びつけることができているのかといった戦略変更の問題である。これは、「戦略変更の問題」である。3つ目は、SWOT分析における「強み×機会」は事業機会として強化していくべきであるのであるが、そのあり様も戦略手段として多岐にわたり、SWOT分析の認識如何によっては戦略に差異が生じてくるのが考えられる。「認識的差異の問題」といえよう。4つ目は戦略適合である。SWOT分析の結果と立案される戦略との適合性があるのかということである。「経営戦略との適合性」である。

## 第2節 SWOT分析の3つの様式

本論文は、SWOT分析の3つの様式についてふれ、SWOT分析への批判と考察を行っている。

SWOT分析を実施する場合に、いくつかのやり方がみられる。基本的に自社内部の強みと弱み、外部のプラス要因とマイナス要因の掛け合わせでSWOT分析は成り立っている。SWOT分析の作成には大きく3通りがみられる。変換パターン、SWOT分析テンプレート、

クロスSWOT分析である。そして、事例として、佐賀県呼子朝市の簡易なSWOT分析事例を作成した。3つのSWOT分析における作成形式の良し悪しをみてみる。

### 2-1. 変換パターン

これは、自社企業における内部と外部の環境要因を好影響（プラス要因）と悪影響（マイナス要因）に区分することから始まる（図表2-1-1）。この図表の情報をもとに、図表2-1-2のSWOT分析表に変換していく。そして、図表2-1-2のSWOT分析表に示されているように、

強み×機会では、自社の強みを使って、優位に進められる事業は何かというように戦略を考えていくことになる。強み×脅威、弱み×機会、弱み×脅威も同様である。

次に佐賀県呼子朝市の変換パターンによるSWOT分析を実施する。

次に、上記の環境分析をもとに、図表2-1-2を参考にしながら、SWOT分析による戦略を考えることになり、図表2-1-4呼子朝市のSWOT分析が出来上がる。これは、変換作業の中で、SWOT分析作成者の戦略方向性への意図が現れる。

図表2-1-1 環境の区分表

	強み	弱み
内部環境		
外部環境		

図表2-1-2 SWOT分析表

	機会	脅威
強み	*自社の強みを使って、優位に進められる事業は何か？	*自社の強みで脅威に打ち勝つ方法はないか？
弱み	*自社の弱みを改善して、機会を取り込みことはできないか？	*最悪の事態を回避する方法は何か？

図表2-1-3 呼子朝市の環境分析

	強み	弱み
内部環境	*日本三大朝市をもっている*呼子はイカで有名である	*朝市の後継者が減少*町としての魅力ある特産品が少ない*午後は閑散としている
外部環境	*観光客が年間約110万人	*都市の福岡からのアクセスが弱い*町としての魅力が少ない

図表2-1-4 呼子朝市のSWOT分析

	機会	脅威
強み	*朝市の観光客に新鮮なイカを提供する	*イカを中心としたPR展開を実施する
弱み	*夕市（夕方の市場）を開催する	*テナントの誘致

（出所：片山富弘編『地域活性化への試論』五紘舎、2018年、14-15頁。）

## 2-2. SWOT 分析テンプレート（十字チャート）

この図表2-2-1は内部環境、外部環境と好影響（プラス要因）、悪影響（マイナス要因）の要因を取り上げ、強み・弱み・機会・脅威に区分するものであり、十字チャートとも呼ばれている。

このSWOT 分析テンプレート（十字チャート）は、最近の可視化傾向に伴って表現された分析シートであると思われる。このシートを用いて、呼子朝市のSWOT 分析を行うと、図表2-2-2のようになる。

しかし、これでは、項目は整理されているが、強み・弱み・機会・脅威の4つのセルの中で、それぞれにおいて戦略立案への変換作業を実施していくことになる。

## 2-3. クロス SWOT 分析

この図表2-3-1はクロス SWOT 分析と呼ばれ、内部環境の強み・弱みと外部環境の機会・

脅威を明示する要因を明らかにすることで、戦略の方向性が見えてくる。例えば、強み×機会は積極攻勢の戦略を立案することになる。他のセルもクロスするセルの戦略を立案することになる。

次に図表2-3-2のように呼子朝市のクロス SWOT 分析を実施する。

SWOT 分析の作成の3通り（変換パターン、SWOT 分析テンプレート、クロス SWOT 分析）の中では、図表の見易さや図表上での使用の容易さを考慮すると、クロス SWOT 分析が良いと考えられる。

## 第3節 SWOT 分析への批判

### 3-1. SWOT 分析の問題点

このSWOT 分析にはいくつかの批判がみられる。





佐藤義典（2005）によると、SWOT 分析より3C分析がより重要であり、この2つから

図表2-2-1 SWOT 分析

	好影響（プラス要因）	悪影響（マイナス要因）
内部環境	強み	弱み
外部環境	機会	脅威

（出所：山本直人『マーケティング企画技術』東洋経済、2005年を参考に筆者作成）

図表2-2-2 呼子朝市の SWOT 分析

	好影響（プラス要因）	悪影響（マイナス要因）
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 日本三大朝市をもっている</li> <li>* 呼子はイカで有名である</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* 朝市の観光客に新鮮なイカを提供する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 朝市の後継者が減少</li> <li>* 町としての魅力ある特産品が少ない</li> <li>* 午後は閑散としている</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* イカを中心とした PR 展開を実施する</li> </ul>
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 観光客が年間約110万人</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* 夕市（夕方の市場）を開催する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 都市の福岡からのアクセスが弱い</li> <li>* 町としての魅力が少ない</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* テナントの誘致</li> </ul>

（筆者作成）

図表2-3-1 クロス SWOT 分析

		外部環境	
		機会	脅威
内部環境	強み	積極攻勢	差別化
	弱み	弱点克服	防衛・撤退

(原尻淳一『マーケティング・フレームワーク』日経文庫、2016年、36-37頁。)

図表2-3-2 呼子朝市のクロス SWOT 分析

		外部環境	
		*観光客が年間約110万人	*都市の福岡からのアクセスが弱い *町としての魅力が少ない
内部環境	*日本三大朝市をもっている *呼子はイカで有名である	(積極攻勢) *朝市の観光客に新鮮なイカを提供する	(差別化) *イカを中心とした PR 展開を実施する
	*朝市の後継者が減少 *町としての魅力ある特産品が少ない *午後は閑散としている	(弱点克服) *夕市(夕方の市場)を開催する	(防衛・撤退) *テナントの誘致

(筆者作成)

BASiCS という経営戦略の5つの要素を提示している(注3)。SWOT 分析のSWは競合や顧客を意識したときに区分できるもので、外部環境のOTも競合や顧客を考えることで、重要な環境要因を選択できるとしている。競合はC(Competitor)であり、顧客はC(Customer)であり、内部環境のSWは自社のC(Company)であることから3C分析が重要であるとしている。また、SWOT分析を実施するタイミングとして、戦略の仮説を考えた後に、戦略を評価するのに使用するのが最も強みを発揮するタイミングとしている。そして、競合(Battlefield)、自社の独自資源(Asset)、自社の差別化(Strength)、顧客(Customer)、メッセージ(Selling Message)を分析すればよいと主張している。これらの頭文字がBASiCSとなっている。これは、環境分析を実施してから戦略立案を展開することの一般的な流れと順序が逆に

なっている。また、SWOT分析だけでなく、3C分析を組み合わせたところに新たな戦略立案のスタイルを構築しているところに特徴がある。

また、四象限九々瑠(ししょうげんくくる)によると、環境要因項目は内部か外部かといった明確な区分ができない場合があり、あいまいさを残していると指摘している。と同時にコントロールできるかどうかによって、区分できるとも指摘している(注4)。環境要因も外部要因なのか内部要因なのかは同じ項目でも変わることがある。例えば、既存顧客の減少は、自社の商品やサービスの魅力が失われてきているのであれば、内部環境になるし、顧客ニーズの多様化により既存顧客の減少がみられるのであれば、外部環境になる。この内部か外部かの境目は自社企業のコントロールできるか否かによつての区分となる。

次に、前述の問題意識で示した嶋田利広(2017)によると、PEST分析・3C分析・5フォースのマクロ分析でリアル感がない等といった具体的な問題点が指摘されている。

### 3-2. SWOT分析のSWOT分析

SWOT分析のメリットとデメリットをまとめる意味で、SWOT分析自体について、SWOT分析テンプレート(十字チャート)を使用しながら、SWOT分析したものが次の図表3-2-1である。

SWOT分析手法におけるSWOT分析としての強みは、ビジネス社会でSWOT分析が長年にわたって使用されてきた実績であり、SWOT分析のわかりやすさである。また、様々なビジネスにおけるフレームワークの中で、SWOT分析の知名度とブランド力は高いと考えられる。そして、他のフレームワークとの融和性や結合性の高さがある。内部環境分析の際にかかわるバリューチェーンや3C分析、外部環境分析の際にかかわる5フォースなどとの結合性があることである。逆にSWOT分析の弱みは、SWOT分析のシートに記入するだけで作

成できるといった簡単な面と同時に簡易な資料作成となるとともに、その結果単なる図表となってしまう可能性がある。また、SWOT分析の結果から意図的な方向への戦略を導くために結論ありきといったSWOT分析の作業上における恣意性が考えられる。

そして、SWOT分析の機会として、行き先不透明なビジネス環境に対しての現状分析を実施したいという企業や組織の企画部門や経営企画部門のニーズの増加やロジカルシンキング等の流行によるフレームワーク利用機会の増加が考えられる。逆にSWOT分析の脅威として、佐藤のBASiCSのように他の有効な分析ツールやフレームワークの存在SWOT分析の分析者のスキル不足が考えられる。

### 第4節 戦略的マーケティングにおける位置づけ

ここでは、戦略的マーケティングにおけるSWOT分析の位置づけを考えることでその役割を確認する。戦略的マーケティングの構成は、環境分析、ターゲット市場の決定、マーケティング・ミックスの構築というものであり、この

図表3-2-1 SWOT分析のSWOT分析

	好影響(プラス要因)	悪影響(マイナス要因)
内部環境	(強み) *長年使用されてきた実績 *わかりやすさ *知名度とブランド力 *他のフレームワークとの融和性の高さ、結合性の高さ	(弱み) *簡単さの故におろそかになりがち *単なる図表になる可能性がある *結論ありきの恣意性
外部環境	(機会) *行き先不透明なビジネス環境による現状分析ニーズへの高まり *ロジカルシンキング等の流行によるフレームワーク利用機会の増加	(脅威) *他の有効な分析ツールやフレームワークの存在 *分析者のスキル不足

(出所: 四象限九々瑠「SWOT分析のSWOT分析」のHPを一部修正)

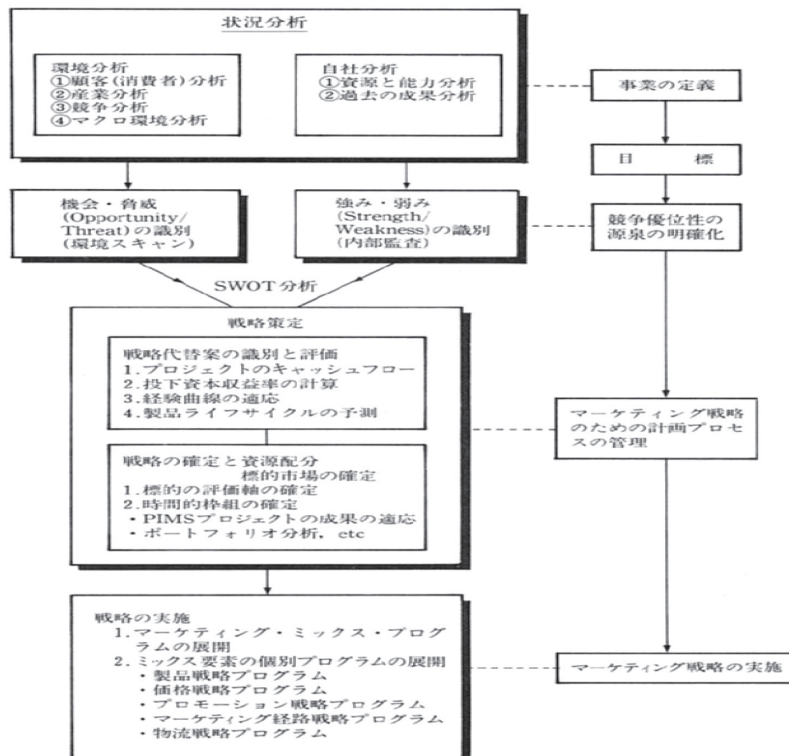
3つが相互に試行錯誤しながら戦略的マーケティングを立案していくことになる。戦略的マーケティングのフレームワークが多く存在する中で、1例をあげると、井上崇通（1996）による戦略的マーケティングのフレームワークは図表4-1-1のとおりである。これは、状況分析（環境分析・自社分析）を行い、SWOT分析を実施し、戦略策定を行い、戦略の実施という基本的なフローになっている（注5）。ここで重要なことは、状況分析の中に環境分析というものが含まれており、これは顧客分析、産業分析、競合分析、マクロ環境分析となっている。そして状況分析の中に自社分析が含まれ、資源と能力分析、過去の成果分析を対象としており、3C分析の自社のC（Company）といえよう。図表では環境分析と自社分析がともに事業の定義（ドメイン）とかかわっていることを示して

いる。それだけ状況分析をおこなうことが次のSWOT分析を実施する際に重要であり、このSWOT分析により競争優位の源泉になりうるということを明示している。

また、佐藤義典のSWOT分析を実施するタイミングとして、戦略の仮説を考えた後に、戦略を評価するのに使用するのが最も強みを発揮するタイミングとしていることについては、環境分析や自社分析を行う際に、戦略の方向性を事前に有していることによって、情報の収集が行われやすくなることが考えられる。そうでないと、意味のない情報を多く収集しても役に立たないからである。かつ、戦略立案がし易くなると考えられる。

次に、SWOTとの類似した分析に、PEST分析があり、これはP（Politics：政治）、E（Economics：経済）、S（Society：社会）、T

図表4-1-1 戦略的マーケティングのフレームワーク



(出所：井上『マーケティング戦略と診断』同友館、1996年、61頁。)

(Technology : 技術) の頭文字をとったものであり、自社を取り巻く環境要因を示したものである。このPEST分析には、この4つの環境要因だけでよいのかという問題もあり、例えば、災害や気温変化などの自然環境を加える必要がある。また、PEST分析だけでは戦略立案につながっていない欠点がある。

## 第5節 SWOT分析への考察

ここで、SWOT分析に対するいくつかの批判や問題に対する考察を試みることにする。

### 5-1. 環境範囲の問題

SWOT分析で取り上げる環境要因の項目範囲は、自社に影響を及ぼす要因であることにまちがいないのであるが、それはある意味で無限にあるわけである。自社に影響を及ぼす要因となるのは、自社のお客様のニーズ変化にかかわるもの、競合他社の商品やサービスや技術が直接・間接にかかわるもの、自社の戦略の方向性・思いであると考えられる。これらにより必然的に自社に影響を及ぼしそうな環境要因を選択していくことになる。

また、SWOT分析を実施する立場、つまり、商品企画レベルや事業レベルや企業レベルのそれぞれの置かれた状況によってSWOT分析を実施しないと戦略が見えてこない。このことを「レベル別SWOT分析」と呼ぶことにする。前述の呼子朝市のSWOT分析は大枠ではSWOT分析されているが、商品企画をする立場に立つと、呼子におけるイカの漁獲高の減少や町の有名な特産品がないことを取り上げる必要がある。つまり、ポストイカの商品戦略を考えることに集中するSWOT分析を作成しないといけない。

次に、環境要因項目についての情報収集やアイデアの収集に関しては、企画マンのみならず、営業や製造といった関係者から幅広い意見を求めることが重要であると思われる。企画マンの

みだと情報の限界があり、偏りのある分析に陥ってしまう可能性があるからである。

さらに、環境要因項目の時間の長さをも意識することである。例えば、高齢化による後継者不足といった場合に、緊急なのか比較的時間に余裕があるのかといった、短期と長期の区分が必要なのではないか。それによって、戦略への反映が変わるからである。そこで、環境要因項目を従来、一括りにしていたが、「短期環境要因」と「長期環境要因」に区分することでSWOT分析を充実させることができると考えられる。SWOT分析シートには、短期と長期の記入欄を設定するのが望ましいと考える。

### 5-2. 戦略変更の問題

これは、SWOT分析を作成した段階から環境が大きく変化した場合に、既存のSWOT分析を修正し戦略変更に結びつけることができているのかといった戦略変更の問題のことである。これへの対処として、企業規模によるが、経営者の戦略実行への思いが重要である。SWOT分析の作成時点はある1時点を切り取って作成されたものであり、想定外の事象が発生した場合には、迅速なSWOT分析の見直しが必要である。先述の呼子朝市の事例でみると、もし他の近隣での朝市や道の駅などで新鮮なイカの提供がなされている場合には、呼子朝市として次に次善の策を考えておく必要がある。これは不測事態対応計画の立案につながっていくことになる。コンテインジェンシープランと言われるものである。その意味では、日頃から経営者や企画マンのスタッフは環境要因に対する情報ネットワークを広げておくとともに、その情報の確からしさを見る目を養っておくことが大切になってくる。また、大手企業の場合では業務監査やマーケティングオーディットがなされている場合はよいが、そうでない小規模事業者や中小企業では定期的な見直しを行うことが求められる。



### 5-3. 認識的差異

これは、SWOT 分析における「強み×機会」は事業機会として強化していくべきであるとなっているが、そのあり様も戦略手段として多岐にわたり、SWOT 分析の認識如何によっては戦略に差異が生じてくることが考えられる。これは認識的差異（注6）といえよう。

これは、企業の置かれた状況によるが、特に競争環境の厳しさと経営資源の豊富さ程度で、戦略の在り方や方向性が異なると考えられる。前述の呼子朝市の事例では、朝市の観光客に新鮮なイカを提供するとしたが、提供者が誰なのかによっても、朝市出店者か飲食店か商店街なのかといった提供者によって戦略手段が異なってくる。

また、四象限九々瑠が指摘しているように、環境要因項目が同じ項目で内部にも外部にも取れる項目には、対処が必要である。環境要因項目を単なるキーワードで示すのでは多義性の存在があるので、自社商品の魅力減少による既存顧客の減少といったように「原因 + 現象」の表現が重要である。そうでないと、SWOT 分析にあいまいさが残る分析となってしまう。

### 5-4. 経営戦略との適合性

これは、環境分析を行った SWOT 分析が戦略との適合性があるのかどうかという問題である。伊丹敬之（1984）によると、経営戦略の構成要素として、企業環境、経営資源、企業組織の3つを選択し、それぞれの要素と戦略との間に存在すべき適合関係を、環境適合、資源適合、組織適合と呼んでおり、本内容は環境適合になる。適合という概念は静的な概念で、ある時空間において、経営システムの各構成要素間の関連性を分析しそれがマッチする場合に適合性があるという。この適合性を中心に考察するパラダイムを適合パラダイムと呼び、どの時点における適合を適合というのか、静的な概念では常に変化している環境に対応できないのではない

か、予測できないような事態に対応出来るのかなどの欠点が指摘されている。しかし、岸川善光（2007）は環境－戦略－組織の適合性を診断することで「不均衡こそが存続・発展のバネになるのではないか」という次の課題も見えてくるとしている。

今回の SWOT 分析によって、戦略の方向性が見出されていくことになるが、SWOT 分析の4つのセルの中におけるどの戦略を選択していくかによって戦略の有効性や効果に差異が生じていくものと考えられる。戦略との適合を測定することは困難である。その意味では経営者や企画スタッフの戦略的な思いや戦略の実現可能性といった観点から、戦略の実行優先順位付けなどを決めていかなければならない。環境分析の SWOT 分析を実施しただけでは絵に描いた餅になる。

## 第6節 まとめにかえて

SWOT 分析は環境分析として、かつ、次の戦略立案のために役立つ手法として用いられてきている。SWOT 分析手法の3つの形式パターンの中で、クロス SWOT 分析が作成・理解し易いこともわかった。しかし、SWOT 分析にもいくつかの問題の所在が明らかになった。

### 6-1. 実務的インプリケーション

SWOT 分析は実務者の方々には利用し易い反面、作成が簡単である故の単なる図表作成になってしまう恐れがある。また、レベル別 SWOT 分析の展開や環境要因項目を「原因 + 現象」表現にすることや「短期環境要因」と「長期環境要因」に区別する必要がある。そして、ともすれば作成段階から恣意性があるデメリットを理解した上で、経営戦略への反映に戦略の優先順位付けが必要となる。企業の企画マンや組織運営者への教育のために、SWOT 分析のアナリストやプロフェッサーの育成が望まれるとともにその教育機関も必要になっていくと考

えられる。

## 6-2. 学術的インプリケーション

SWOT 分析を実施した環境分析が戦略立案につながり組織編成が行われるプロセスの中で重要な位置を SWOT 分析が占めていることになる。企業の置かれた状況の中で、経営者は戦略の選択を行い組織編成といったマイルズとスノー (Raymond E. Miles & Charles C. Snow) の研究に影響を及ぼす可能性がある SWOT 分析である。防衛型、探索型、分析型、受身型の 4 つのタイプの組織における類型化によって、SWOT 分析の在り方、つまり、環境要因項目の取り上げ方も変わってくるであろう。いずれのタイプにしても、環境要因項目として取り上げる要因となるのは、自社のお客様のニーズ変化にかかわる要因か、競合他社の商品やサービスや技術が直接・間接にかかわる要因か、自社の戦略の方向性・思いにかかわる要因であると考えられる。これらにより必然的に自社に影響を及ぼしそうな環境要因を選択していくことになる。このことは戦略を考慮する経営者からすれば、経営者の戦略選択のみならず、「環境選択」といったことになる。また、ワイク (Karl E. Weick) は、「環境規定」の概念で、組織はあらかじめ定められた環境条件に対応するのではなく、市場や製品、技術、望ましい活動規模などについての一連の選択を通じて、自らの環境を創造しているとしている (注 7)。今回は環境分析の手法である SWOT 分析そのものについて論じているが、戦略や組織への関係性とその深さにつながっていることが様々な文献からうかがえることから、戦略変更への適合を行える仕組みづくりの必要性が大切である。そして、環境と戦略の適合性をみる経営診断への反映が重要である。

残された課題として、今回は経営者や企画マンに SWOT 分析に関する実態調査を実施していないことである。インタビューやアンケート

調査を通じて SWOT 分析の有効性と限界を実証研究していく必要がある。

注)

- 1) 嶋田利広『SWOT 分析コーチングメソッド』マネジメント社、2017年、44-54頁に詳しい。
- 2) マーケティング用語集 Wiki を引用。2018年 8月28日付。
- 3) SWOT 分析の正しい使い方を参照。[www.sandt.co.jp/swot.htm](http://www.sandt.co.jp/swot.htm) 2018年 8月28日付。また、佐藤義典 (2005)『実践マーケティング戦略』日本能率協会マネジメントセンターに詳しい。
- 4) 内的要因と外的要因 : SWOT 分析を参照。<http://SWOT.72jp.com/00200/naigai.php> 2018年 8月28日付。
- 5) 井上崇通『マーケティング戦略と診断』同友館、1996年、61頁。
- 6) 認識的差異については、片山富弘『差異としてのマーケティング』五紘舎、2018年、20頁。3つの差異を提示している。
- 7) R・E・マイルズ、C・C・スノー著、土屋守章、内野崇、中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社、1983年、7頁、248頁。ワイクは組織の環境は経営者の発見というよりは経営者の創造行為であると述べている。

### <参考文献>

- ・伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社、1984年。
- ・伊藤達夫『これだけ！ SWOT 分析』すばる舎リンクージ、2017年。
- ・井上崇通『マーケティング戦略と診断』同友館、1996年。
- ・片山富弘『差異としてのマーケティング (第3版)』五紘舎、2018年。
- ・片山富弘編『地域活性化への試論～地域ブランドの視点～ (増補改訂版)』五紘舎、2018年。
- ・岸川善光『経営戦略要論』同文館出版、2006年。
- ・佐藤義典『実践マーケティング戦略』日本能率協会マネジメントセンター、2005年。
- ・嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎編『1からの戦略論 (第2版)』碩学舎、2016年。
- ・嶋田利広『SWOT 分析コーチングメソッド』マネジメント社、2017年。
- ・松下芳夫編 TeamMaRIVE『マーケティング戦略ハンドブック』PHP 研究所、2001年。
- ・中野昭『コトラーのマーケティング戦略54』朝日新聞出版、2011年。

- ・野口智雄『マーケティングの基本（第2版）』日本経済新聞社、2005年。
- ・原尻淳一『マーケティング・フレームワーク』日経文庫、2016年。
- ・山本直人『マーケティング企画技術』東洋経済、2005年。
- ・R・E・マイルズ、C・C・スノー著、土屋守章、内野崇、中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社、1983年。

以 上