

# 変えてはいけないものこそ 強みであり、自社の「宝」です

青山学院大学教授 大垣尚司

新しい事業戦略を考えたときなどに行う「SWOTT分析」。もう一つ、「TOWS分析」というものをご存知でしょうか。SWOTT分析の逆の順番で、いま自社がさらされている外部環境を整理し、新たな事業戦略を考えていくものです。この分析も自社のビジネスの種を探る一つになります。



おおがき・ひさし  
京都市生まれ。1982年東京大学法学部卒業、同年日本興業銀行に入行。85年米コロロンビア大学法学修士。アクサ生命専務執行役員、日本住宅ローン社長、立命館大学教授を経て、現在は青山学院大学教授・金融技術研究所長。博士（法学）

## TOWS分析のやり方

基本は全員参加。

＜視点が変わる＞

ことが大事。幹部や社員はもとより、会社で一緒に働いているパートや清掃員などにも参加してもらおうとい。

【用意するもの】  
メモ用紙



脅威とは、自分の努力では変えられないものことです。難しく考えずに、それぞれが現状で「大変だ」と考えていることを出していきます。

最初は、「会社の売上げが下がったのは、消費税の影響があると思う」「ライバル店の何々が値下げしたから」などという、いわば教科書的な意見が出ます。

しかし、三回、四回と回していくうちに苦しくなって、「うちの包装紙ってダサイですよ」とか、「接客が無愛想な気がします」などという本音に近い意見がポロッと出たりするのです。

最後にカードを整理していくときに、こうした目を引く意見のカードを残します。

## 脅威 (Threat)

まず「脅威」です。わかりやすく説明するために、売上げが落ちてきた老舗のまんじゅう屋さんを想定して、具体的なやり方を見ていきましょう。

## 脅威を考える

### ステップ1

五〜六人で一グループの車座になって一人一つずつ発表する。パスはなし。何回も続ける。ここで言う脅威とは「自分の努力では変えられないこと」。「売上げが伸びない」などは結果なので脅威とは言わない。

## 好機 (Opportunity)

次に「好機」を考えます。これは、けっこう難し