

図表1 SWOT分析の四つのフレーム

内部環境における Strength (強み)	内部環境における Weakness (弱み)
人・物・金・情報等が他社と比較して優れている点	人・物・金・情報等が他社と比較して劣っている点
外部環境における Opportunity (機会)	外部環境における Threat (脅威)
マクロ (政治・経済・社会的環境等) とミクロ (業界・仕入先・販売先・競合・市場動向等) の双方における、自社にとって有利なマーケット	マクロ (政治・経済・社会的環境等) とミクロ (業界・仕入先・販売先・競合・市場動向等) の双方における、自社にとって不利なマーケット

(出所) 筆者作成

「営業利益 ÷ 売上高 × 100」で算出する。事業性を評価するための収益性分析の最も基本的な指標であり、本

・営業利益率

「(売上債権 + 棚卸資産 - 買入債務) ÷ 月商」で算出

する。過去の値と比較すること

で、売上増減と比べた運転資

本の増減を計測し、回収や支

払い等の取引条件の変化によ

る。

・営業運転資本回転期間

「(売上債権 + 棚卸資産 - 買入債務) ÷ 月商」で算出

する。過去の値と比較すること

で、売上増減と比べた運転資

本の増減を計測し、回収や支

払い等の取引条件の変化によ

る。

・EBITDA有利子負債倍

率

「(借入金 - 現預金) ÷ (営業利益 + 減価償却費)」で算

出する。有利子負債がキャッ

シュフローの何倍あるかを示

し、有利子負債の返済能力を

図る指標の一つである。

・労働生産性

「営業利益 ÷ 従業員数」で算

出する。成長力、競争力等を

評価する指標で、キャッ

シュフローを生み出す収益力の背

景・要因としてみる。

・自己資本比率

「純資産 ÷ 総資産 × 100」

で算出する。総資産のうち、

返済義務のない自己資本が占

める比率を示す、安全性分析

の最も基本的な指標だ。自己

資本の増加はキャッシュフロ

ーの改善につながる。

・営業利益率

「(売上高 - 売上高 ×

100) ÷ 算出する。

事業性を評価するための

収益性分析の最も基本的な

指標であり、本

質的な指標である。

・営業利益率

「(売上高 - 売上高 ×

100) ÷ 算出する。

事業性を評価するための

収益性分析の最も基本的な

指標であり、本

質的な指標である。

・営業利益率

「(売上高 - 売上高 ×

100) ÷ 算出する。

事業性を評価するための

収益性分析の最も基本的な

指標であり、本

質的な指標である。

・営業利益率

「(売上高 - 売上高 ×

100) ÷ 算出する。

ステップ1
財務分析から
変化を探る

し、実態把握や資金ニーズにつながるヒントが発見できると覚えておこう。

営業店で手軽に使える財務分析としては、ローカルベンチマークにおける六つの財務

分析指標を参考にすると

と分かりやすい。

・売上増加率

「(売上高 - 前期売上

高) ÷ 前期売上高 × 1

00」で算出する。キ

ャッシュフローの源泉

であり、企業の現在の

成長ステージの判断に

有用な指標である。

・営業利益率

「(売上高 - 売上高 ×

100) ÷ 算出する。

事業性を評価するための

収益性分析の最も基本的な

指標であり、本

質的な指標である。

範囲を絞った簡易型の
SWOTが仮説のカギ

と、業界・仕入先・販売先・競合・市場動向等のミクロ環境における機会(チャンス)と脅威(ピンチ)を記入していく。

簡易型SWOT分析とは、営業店の担当者が手軽に使える簡易的なSWOT分析の方法だ。強みと弱みを一定の財務の動きに絞って考えるなど、メリハリをつけたSWOT分析のことである。

①財務分析から変化を探る、

業の収益性を測る重要指標である。

・労働生産性

「営業利益 ÷ 従業員数」で算

出する。成長力、競争力等を

評価する指標で、キャッ

シュフローを生み出す収益力の背

景・要因としてみる。

・EBITDA有利子負債倍

率

「(借入金 - 現預金) ÷ (営業

利益 + 減価償却費)」で算

出する。有利子負債がキャッ

シュフローの何倍あるかを示

し、有利子負債の返済能力を

図る指標の一つである。

入金・支払いサイトの
変化にも着眼

「(売上債権 + 棚卸資産 - 買入債務) ÷ 月商」で算出する。過去の値と比較することで、売上増減と比べた運転資本の増減を計測し、回収や支払い等の取引条件の変化によ

実態把握に欠かせないフレームワークがSWOT分析だ。ここでは簡易型のSWOT分析の方法と仮説の組み立て方をみる。

②定性情報を整理する、③SWOT分析に落とし込む、④将来思考を加味しクロスSWOT分析から仮説を作成するといった、四つのステップを踏むことが重要だ。

なお、それぞれのステップについて解説するにあたり、ここでは一般的な製造業を想定して解説する。

製造業の業態は自動車部品製造、電子部品製造、金型製造、鋼材製造など幅広く、規模も様々だ。実態把握のうえでは、どんな製品をどういう工程で作っているかを、実際に工場に入って確認すること

ステップ2
定性情報を
整理する

財務分析を終えたら、その結果も踏まえつつ、企業の定性面から内部環境と外部環境について整理していく。

まずは内部環境だ。強みとは企業の売りとなる要因、つまりその企業だからこそのできることは何かを考える。具体的には、その企業や商品・サービスの特徴は何か、製品・商品・サービスがなぜ顧客から選ばれているか、他社との

手軽に実践！

簡易型SWOT分析から
仮説を組み立てよう

黒木正人 ファイナンススタイルリスト
行政書士事務所長

SWOT分析は、訪問先の強みや弱み、取り巻く地域経済・産業における機会や脅威を整理し、可視化するための分析ツールである。

SWOTとは、Strength (強み)・Weakness (弱み)・Opportunity (機会)・Threat (脅威)の頭文字だ。内部環境における強みと弱み、外部環境における機会と脅威を整理して組み合わせることで企業の実態把握を行い、経営戦略や経営課題の解決法を考える。実態について仮説を組み立てるうえで、最適なツールといえよう。

SWOT分析のフレームは図表1のとおりだ。具体的な手順としては、このフレームに基づき、それぞれに対応する要素を考えつくり記入していく。

フレームを見ると、内部環境と外部環境の二つに大別されていることが分かるだろう。内部環境では財務・経営分析等の定量面と、経営マネジメント・組織・人材・営業・技術・商品等の定性面について、他社と比較した強みと弱みを記入する。

一方外部環境では政治・経済・社会等のマクロ環境

も重要である。社長へのヒアリングから想像していたものと、実際に見たものが違うというケースがあるはずだ。

工場では、不稼働となつて

いたり老朽化したりしている

設備に加え、製造工程から技

術力、製造ラインの合理化に

ついて見ることができると

いう情報が補強

された情報から仮説を補強

する。

・営業利益率

「(売上高 - 売上高 ×

100) ÷ 算出する。

事業性を評価するための

収益性分析の最も基本的な

指標であり、本

質的な指標である。

・営業利益率

「(売上高 - 売上高 ×