

SWOT分析とは何か？

——戦略立案へ活かすための3C・知財視点を取り入れたフレームワーク——

野 崎 篤 志*

抄 録 戦略立案のツールとして自社の内部要因（Strength：強み，Weakness：弱み）と外部要因（Opportunity：機会，Threat：脅威）の4つの要素を組み合わせたSWOT分析があります。本稿では3C（自社：Company，競合：Competitor，顧客・市場：Customer）および知財視点を取り入れたクロスSWOT分析のフレームワークを提案し，戦略立案へ活用するための考え方について解説します。

目 次

1. はじめに
2. SWOT分析とは何か？
 2. 1 SWOT分析とクロスSWOT分析
 2. 2 3C・知財視点を取り入れたクロスSWOT分析
 2. 3 クロスSWOT分析のための情報収集・分析プロセス
 2. 4 内部要因（S：強み，W：弱み）
 2. 5 外部要因（O：機会，T：脅威）
3. 3C・知財視点を取り入れたクロスSWOT分析を戦略立案へ適用するための留意点
4. おわりに

1. はじめに

2017年4月に発表された知財人材スキル標準（version2.0）において，知財情報（特に特許情報）と知財以外の情報を総合的に分析し，経営戦略等の各種戦略立案へ役立てるIPランドスケープに注目が集まっています¹⁾。旭化成²⁾やダイセル³⁾は中期経営計画や中期戦略へIPランドスケープというキーワードを組み込み，知財部門が経営・事業へ資する活動を展開しています。注目が集まっている今こそ，知財情報分析をベースとした戦略立案の方法について学ぶこ

とは非常に意義があることだと考えます。

戦略立案をする際に役立つのがフレームワークと呼ばれるもので，有名なものは3C（自社：Company，競合：Competitor，顧客・市場：Customer）や，5F（業界内競争，代替品，新規参入，サプライヤ，顧客），PEST分析（政治：Political，経済：Economical，社会：Social，技術：Technological）などがあります。

特許庁の報告書⁴⁾によれば，「どのような機能があれば，現行の商用特許情報サービスに代えて新たなサービスを導入する意向があるか」という質問に対して，最も多かったのが「自社の事業戦略や研究開発情報と連携した自社・他社特許ポートフォリオの自動分析や将来予測機能」，次いで「特許情報の分析に加え，論文情報・企業情報・SNS情報などを複合的に合わせた総合的な分析機能（SWOT分析，バリューチェーン分析等）」でした。

本稿では特許庁の報告書でも取り上げられているSWOT分析に注目して解説していきます。

* 株式会社イーパテント 代表取締役社長
K.I.T.虎ノ門大学院 客員准教授
Atsushi NOZAKI

2. SWOT分析とは何か？

2.1 SWOT分析とクロスSWOT分析

一般的に戦略を立案するにあたっては、図1に示すように経営理念やビジョンを基に、環境分析を行います。その上で自社が取りうる戦略オプションを抽出し、オプションの中から最善と思われる戦略を選択・実行していきます。ここで、環境分析の対象となるのは内部環境＝自社および外部環境＝競合および顧客・市場の2つになります。

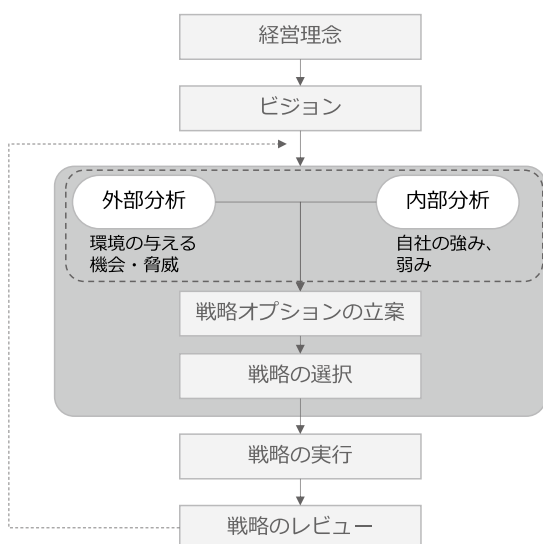


図1 戦略立案の基本プロセス⁵⁾

1960年代にアメリカのスタンフォード大学の研究機関（現在のSRIインターナショナル）に勤務していたAlbert Humphrey⁶⁾によって開発された戦略計画ツールが図2に示すSWOT分析⁷⁾です。SWOT分析は内部要因・外部要因を自社の強み・弱み、環境の与える機会・脅威の4つの要素で検討し、自社にとっての事業機会や事業における成功要因（KSF＝Key Success Factor）を検討するフレームワークです。

ここで注意していただきたいのが自社の強み・弱みです。自社が強いか弱いというのは

比較の上で判断します。比較する際には自社全事業を対象とするのか、または特定事業・技術を対象にするのか意識するようにしてください。

	ポジティブ	ネガティブ
内部要因	強み Strength	弱み Weakness
外部要因	機会 Opportunity	脅威 Threat

図2 SWOT分析

古くからビジネスフレームワークとして利用されているSWOT分析ですが、戦略立案のプロセスでは4つのプロセスをバラバラに検討するのではなく、図3のように内部要因と外部要因をそれぞれ縦軸・横軸に取り、強み×機会（SO戦略）などの組み合わせから戦略を立案するクロスSWOT分析（TWOSマトリックスともいいます）⁸⁾という形で利用されることが多いと思います。

		内部要因	
		S:強み	W:弱み
外部 要因	O:機会	SO戦略	WO戦略
	T:脅威	ST戦略	WT戦略

図3 クロスSWOT分析

クロスSWOT分析のそれぞれのセルにおける戦略オプションは、以下のとおりです。

- ・SO戦略：強みと機会を生かす。
- ・ST戦略：強みを生かし脅威を克服。
- ・WO戦略：弱みを克服して機会を生かす。
- ・WT戦略：弱みと脅威を克服。

				内部要因=Company			
				強み		弱み	
				知財以外	知財	知財以外	知財
外部 要因	機会	Competitor (競合)	知財以外				
			知財				
		Customer (顧客・市場)	知財以外				
			知財				
	脅威	Competitor (競合)	知財以外				
			知財				
		Customer (顧客・市場)	知財以外				
			知財				

図4 3C・知財視点を取り入れたクロスSWOT分析

クロスSWOT分析は、戦略を検討する上で非常に有用なフレームワークではありますが、外部要因に競合他社の視点と顧客・市場の視点が混在している点、また知財視点について明示されていない点の2点において、知財情報および知財以外の情報を総合的に分析して、知財部門起点での戦略立案には少々適用しにくいものになっていたと考えています。

2.2 3C・知財視点を取り入れたクロスSWOT分析

本稿では従来のクロスSWOT分析に3Cの視点を組み込んで外部要因を競合と顧客・市場に分割し、さらに内部要因・外部要因についてそれぞれ知財と知財以外に分けたフレームワークを提案したいと思います。

図4に3C・知財視点を取り入れたクロスSWOT分析を示します。従来のクロスSWOT分析が、4つのセル(SO戦略, WO戦略, ST戦略, WT戦略)から構成されていたのに対し、図4のクロスSWOT分析では32のセルに増えています。これにより自社の知財の強みと顧客・市場の機会を組み合わせた戦略など、知財と知財以外の両視点を踏まえた戦略検討が可能になります。

ここで外部要因の機会と脅威について補足で

説明します。競合の機会、競合の脅威とは何か考える際は、自社を主語にしてください。自社にとって“競合の機会”は自社に対する競合の弱み、自社にとって“競合の脅威”は自社に対する競合の強みとなります。

なお、実際の情報収集・分析作業において、最初からすべてのセルを埋める必要はありません。戦略立案の対象となるのが自社の既存事業であれば、何らかの仮説があると思います。仮に自社が他社に対して競争優位であれば自社の強みを生かすことを(SO戦略, ST戦略)、自社事業が競争劣位にあるのであれば自社の弱みを解消すること(WO戦略, WT戦略)をそれぞれ優先的に検討すると良いでしょう。

2.3 クロスSWOT分析のための情報収集・分析プロセス

次節で内部要因、次々節で外部要因の情報収集・分析について分けて説明していきますが、他社と比べて上で相対的に自社が強い、弱い判断することになるので、情報収集・分析作業としては内部要因・外部要因は同時並行で行うのが一般的です。

クロスSWOT分析を行うにあたっては、図5に示すように知財または知財以外のいずれかの面から情報収集・分析を行った上で図4のフ

レームワークにあてはめて戦略を検討すると良いでしょう。



図5 クロスSWOT分析の情報収集・分析プロセス

2. 4 内部要因（S：強み，W：弱み）

(1) 知財の内部要因

クロスSWOT分析の知財の内部要因についてどのように情報収集・分析していくか説明します。表1に主に知財情報分析（特に特許情報分析）の検討項目の例について示しました。

表1 知財の内部要因の検討項目の例

指標	分析項目
定量	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 出願件数（国内外，共願） ✓ 権利保有件数 ✓ 海外出願件数 ✓ 技術軸別件数 （独自軸またはIPCなどの特許分類軸） ✓ 発明者数・創作者数 ✓ 被引用回数といった経過情報
定性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 特許請求の範囲の広さ ✓ 訴訟・ライセンス
その他	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 特許価値評価 （スコアリング，レイティング）

特許は書誌的事項が整理されている構造化データであるため，定量的な検討が容易な情報です。件数の多寡だけで強み・弱みを把握できない業界・業種もありますので，その場合は公報1件1件を読み込んで特許請求の範囲の広さなどを定性的に分析する必要があります¹⁾。

また世の中には様々な手法で特許価値評価を行うツールがありますので，他社と比べた際の自社の強み・弱みを検討する上で活用すると良いでしょう。ただし特許価値評価は，被引用回数やその他経過情報などの特許情報のみを用いた場合が多いので，知財以外の要因も加味した上で戦略立案に活用してください（良い特許を持っているから事業で勝てるわけではありません。）。

(2) 知財以外の内部要因

知財以外の内部要因は，まずデスクトップサーチで自社が発行しているIR・有価証券報告書や企業・マーケット情報データベースなどから，自社の製品・サービスのシェア，販売網・チャンネル，利益率やサプライヤとの関係といった情報を収集します。また研究開発力・技術力を把握するためには学术论文も有効です。

知財以外の情報を収集するにあたっては，有料データベースもありますが，無料マーケットレポートや論文を収集したウェブサイト^{9),10)}もあります。またGoogle検索を駆使する¹¹⁾ことで様々な情報を入手することも可能です。

なお，B2C企業であればAmazonなどのウェブサイトからレビュー記事などを収集して，自社製品に対する評価・ブランドイメージなどを把握するのも有効でしょう。また自社の事業部門やマーケティング部門など他部門から情報提供を受けたり，社内のキーパーソンへヒアリングすることも必要です。さらに自社独自の情報源としては営業日報があります。顧客視点で自社の優れている点，競合他社に比べて劣ってい

る点が記載されていますので、ぜひとも営業部門の協力を得て、活用すると良いでしょう。

次節で述べる外部要因に比べると、自社内の情報については過去から現在だけではなく、公開されている中期経営計画・IR資料では触れられていない将来における計画についても収集できるでしょう。

2. 5 外部要因 (O : 機会, T : 脅威)

(1) 競合他社

競合他社の機会 (= 自社に対する競合の弱み) および競合他社の脅威 (= 自社にとっての競合の強み) の知財面を検討する際は表1の項目例を参考にしてください。

一方、競合他社の知財以外の要因を検討する際、まずは競合企業のウェブサイトや有価証券報告書をしっかりとチェックしましょう。企業ウェブサイトであれば中期経営計画やIR資料、プレスリリースを、有価証券報告書であれば「第一部 企業情報」の「第1 企業の概況」と「第2 事業の状況」を過去数年分にわたってチェックするだけでもかなりの情報が収集できます。さらに学術論文について調べることで研究開発面のアクティビティを把握することができます。

なお、競合というどうしても顕在化された競合他社に目が行ってしまいますが、5Fの1つの要因である新規参入企業の観点でも情報収集を行い、自社にとって脅威となるのか検討を加えましょう。

(2) 市場・顧客

市場・顧客は自社だけではなく競合他社も取り巻く環境を指しています。自社製品・サービスのユーザーや市場が現在どういう状況で、今後どのように変わっていくのか、将来予測の視点も必要になります (将来予測については拙稿¹²⁾ や科学技術・学術政策研究所の科学技術予測¹³⁾、

生活総研・未来年表¹⁴⁾などを参照)。

市場・顧客に関する情報収集・分析を行う際は、マーケットシェアや売上高・利益率などの経済的側面だけではなく、PEST分析のP (政治・法律)、S (社会) の視点も忘れないようにしましょう。P (政治・法律) の側面であれば、規制緩和が自社にとって機会になる場合もあれば、むしろ新規参入企業が増えて脅威になる場合もあります。またS (社会) の例として、最近ではTwitterなどに代表されるソーシャルメディア情報を収集してテキストマイニング分析を行う方法があります。

なお、マーケット情報収集には官公庁のウェブサイト (白書や審議会・研究会の配布資料)、無料のマーケットレポートなどが活用できます。

3. 3C・知財視点を取り入れたクロスSWOT分析を戦略立案へ適用するための留意点

本稿で提案したクロスSWOT分析を戦略立案へ適用する際の留意点を何点か述べます。

まず、知財の枠内だけで戦略を検討するのではなく、知財以外の面も意識するように心がけていただきたいと思います。できれば知財以外の部門と協働して戦略立案することが好ましいです。自社の事業の弱みを知財の強みで解消するのが知財部門としては望ましいですが¹⁵⁾、自社の知財の弱みを事業の強みで解消する方法があるかもしれません。

また既存事業の強化を目的とした戦略立案の場合と異なり、新規事業開発を検討する際は内部要因・外部要因の情報が最初からすべてそろっているわけではありません。新規事業開発には、自社のコア技術 = 強みを生かした機会を模索する場合と、機会を特定した上で自社の強みを育て上げる2つの方向性があります。強みまたは機会のいずれか一方を特定した上で、もう一方をより詳細に検討するようにステップバ

イステップでSWOT分析を進めていくことが重要です。

4. おわりに

本稿では、3Cおよび知財視点を取り入れたSWOT分析のフレームワークについて提案し、知財情報および知財以外の情報分析結果から戦略立案へ活用するための考え方について解説してきました。SWOT分析が生まれたのは1960年代であり、VUCAと呼ばれるように現代のように変化が激しい時代ではありませんでした。よって緻密なSWOT分析により立案した戦略がすぐに陳腐化する可能性が高いため、外部環境の変化に合わせて柔軟に戦略を変更することが求められる点は強調しておきたいと思えます。

知財情報（特に特許情報）と知財以外の情報を総合的に分析し、経営戦略等の各種戦略立案へ役立てるためには、知財情報分析について知識・スキルを保有している知財部門の方だけでなく、知財以外の情報収集・分析について長けている経営企画部門・事業企画部門やマーケティング部門の方々と協力しながら進めると良いでしょう。本稿が企業全体の取り組みとして経営戦略・事業戦略に知財戦略を組み込んでいく1つのきっかけとして役に立つのであれば幸いです。

注 記

- 1) 野崎篤志, IPランドスケープの底流—情報分析を組織に定着させるために, IPジャーナル, Vol.9, pp.32~38 (2019)

- 2) 旭化成株式会社, 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗について, <https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/initiative/pdf/200525jpn.pdf>
- 3) 株式会社ダイセル, 中期戦略 Accelerate 2025, <https://www.daicel.com/plan/>
- 4) 日本特許庁, 平成30年度 高度な民間特許情報サービスの発展に関する調査, <https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/service/index.html>
- 5) グロービス経営大学院, MBAマネジメントブック 改訂3版, p.7 (2008)
- 6) ウィキペディア, https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_S._Humphrey
- 7) ジェイ・B・バーニー, 企業戦略論(上) 基本編, ダイヤモンド社, pp.47~51 (2003)
- 8) 丹生光, 戦略プロフェッショナルが選んだフレームワーク115, PHP研究所, p.114 (2013)
- 9) keizai report.com, <http://www3.keizaireport.com/>
- 10) CiNii, <https://ci.nii.ac.jp/>
- 11) 野崎篤志, 調べるチカラ, 日本経済新聞出版社 (2018)
- 12) 野崎篤志, 知財部員のための未来予測「魚の目視点」の考え方, 知財管理, Vol.68, No.11, pp.1534~1548 (2018)
- 13) 科学技術・学術政策研究所の科学技術予測, <https://www.nistep.go.jp/research/science-and-technology-foresight-and-science-and-technology-trends>
- 14) 生活総研, 未来年表, <https://seikatsusoken.jp/futuretimeline/>
- 15) 丸島儀一, 知的財産戦略, ダイヤモンド社 (2011) (URL参照日: 2)~6)は2020年9月14日, 9)~14)は9月15日)

(原稿受領日 2020年9月15日)