

第 I-1 章 環境分析（SWOT）

扱う論点ID：J1-001（SWOT・内部/外部環境分析）

事例Iの第1問で問われやすい定番。強み・弱み・機会・脅威を、与件の記述を根拠に抽出する技術である。解答例は「予想・方向性」であり、実際は各年の与件で確定する。

1 どんな論点か

A社の内部環境（強み S・弱み W）と外部環境（機会 O・脅威 T）を、与件の記述を根拠に抽出する設問。要素の選択は、まず設問要求・分析時点・字数制約・与件根拠に合わせる。そのうえで、後続設問（組織体制・成長戦略・事業承継）の助言と関係する要素は、分析と助言の一貫性を意識して選ぶとよい。

2 過去の出題

- ・第1問での環境・強み分析は近年定着している。字数・構成は年により異なる。
- ・R04：法人化前の内部環境分析（強みと弱みを100字で記述）。「法人化前」という時点の制約に注意。
- ・R05・R06：強みと弱みをそれぞれ30字以内で記述（短文で凝縮）。
- ・R07：SWOTの観点ごとに30字で、外部環境も含む現状分析。
- ・H30の第1問は直接のSWOT設問ではなく、小規模市場を対象とする理由を競争戦略の視点から問う設問であった。市場の規模・競争状況とA社の経営資源を対応づける点で、環境分析に通じる思考を使う。
- ・（各設問の字数・内容は過去問の原典〈設問・与件文・出題の趣旨〉で確認。以下の切り口は予想であり、出題を保証しない。）

3 切り口・フレームワーク

内部と外部を分けて、与件の言葉で拾う。いずれも与件で確認できる事実に限って分類する（用語だけで自動的に強み・機会と判定しない）。

区分	着眼点（事例Iで現れやすい例）
強み S	コア技術・研究開発力、熟練/ベテランの技能、顧客・取引先との関係、地域ネットワーク、トップ主導の一体的な意思決定（与件でその効果が確認できる場合）、共有・浸透した企業理念
弱み W	特定取引先への依存、営業・マーケティング機能の弱さ、高コスト体質、人材不足・高齢化、評価・処遇制度の未整備、属人化、同族経営の閉鎖性・公私混同・後継者問題
機会 O	市場の伸び、新たなニーズ（時事・社会的関心）、連携先・支援制度、国内回帰による受注機会
脅威 T	競争激化、主力市場の縮小、需要変動、採用市場における人材獲得難

- ・選択の優先順位：①設問で指定された時点・対象・字数に合うこと、②与件に根拠があること。その範囲で後続設問にも接続しやすい要素を選ぶ。
- ・弱みは課題に接続：後続で解決を助言できる弱み（依存・属人化・制度未整備等）を選ぶと一貫する。

4 解答の方向性（予想）

- ・与件根拠に対応づける：各要素と与件中の明確な根拠に対応させる。必要に応じて複数の記述を統合し、「何の技術か」「誰との関係か」まで簡潔に意味づける（文言の抜き出しだけで終えない）。
- ・字数に応じて凝縮：30字なら要素を1～2点に絞り、体言止めで密度を上げる。100字級なら複数要素を「①～、②～」で。

因果の型

- ▶ S：（与件の資源）。W：（与件の弱点）。O：（外部の追い風）。T：（外部の逆風）。
- ▶ → 後続では「Sを活用してOを捉え、Wは組織・人事施策で改善し、Tには回避・軽減・適応する」方向で助言をそろえる。

✓ 直前チェック

- ☐ 強み・弱みは内部、機会・脅威は外部。与件文内の記述であっても、業界動向・市場変化は外部環境（O/T）に分類する（例：労働市場全体の採用難は脅威、社内の欠員・育成不足は弱み）。
- ☐ 後続設問が第1問の強み・弱みと関係する場合は、それを助言の根拠として再利用し、分析と助言を整合させる（全設問で同じ要素を無理に再使用はしない）。