

お知らせ（学習ルート早見表 — 必須と任意の二ルート）

～お時間に応じて、読むルートを選べます～

全40頁です（前付け3頁：お知らせ・目次・初めに／本編37頁）。お時間に応じて二つのルートで。ラベル（【最重要】＝赤／【重要・次点】＝オレンジ／【任意・深掘り】＝グレー）も目印にしてください。

■ **本筋（必須）ルート：p3～7・9・11～13・17～19・23～29・31～39（本編の約28頁）**

「戦略階層 → アンゾフ → PPM → ポーター → 機能別戦略」という戦略の全体像が一本通ります。

■ **任意（深掘り）ルート：下表の9頁（省略しても本筋の理解は途切れません）**

頁	内容	なぜ任意か
p8	事業戦略の比較表	競争戦略の理論的な広がり（読み物）
p10	アンゾフの成長マトリクスの現代的な意義	アンゾフの意義の掘り下げ
p14	事例：地方企業の事業ポートフォリオ	PPMの業種別イメージの補強
p15	なぜ中小企業には「ROI軸」が向いているのか	ROI軸を採る根拠（5つの理由）の詳説
p16	ROI軸を用いる場合の実務上の留意点	ROI軸の実務上の注意点
p20	PPMに基づく資源配分事例集① 卸流通業	資源配分の業種別事例集①（卸流通）
p21	PPMに基づく資源配分事例集② 小売業・製造業	資源配分の業種別事例集②（小売・製造）
p22	PPMに基づく資源配分事例集③ 建設業・サービス業	資源配分の業種別事例集③（建設・サービス）
p30	「選択と集中」9つの選択対象マトリクス（小売業版）	9つの軸の小売業への当てはめ例

※ 各任意頁の冒頭にも、読み飛ばし先を案内するグレーの注記を入れています。頁番号はスライド番号と一致しています（この早見表＝1頁目／スライド1）。

第4講 戦略論の基礎と戦略決定

～独自の武器を磨き、「勝てるシナリオ」を確定させる～

セッション1

中期経営課題の棚卸し

なぜ今「課題の棚卸し」が必要か

- 1 なぜ今「課題の棚卸し」が必要なのか？
- 2 課題抽出の考え方：3つのレンズで覗く

セッション2

ビジョンと中期目標(KGI)

ビジョンと中期目標（KGI）を定義する

- 1 セッションの目的
- 2 【座学】「最低限必要な土俵」を定義する

セッション3

経営戦略論の全体像

★ 本セッション：企業・事業・機能の3階層で体系化する

- 1 戦略は3つの階層で考える
- 2 経営戦略の全体像を掴む
- 3 アンゾフの成長マトリクス
- 4 PPM：資源をどこに集中させるか
- 5 小企業の企業戦略の一般的アプローチ
- 6 事業戦略：「競合にどう勝つか」
- 7 機能別戦略（Functional Strategy）

セッション4

クロスSWOT分析

ビジョン達成の戦略オプションを抽出する

- 1 クロスSWOT分析
- 2 クロスSWOT分析の機能
- 3 各戦略階層の深掘り
- 4 ROI軸の新クロスSWOT分析の定義
- 5 意思決定の順序と資源配分の組合せ
- 6 中期目標（KGI）への反映
- 7 具体事例：老舗和菓子メーカーA社の変革

★ は現在地（本セッション）。本デッキはセッション3「経営戦略論の全体像」を扱います。

第4講 戦略論の基礎と戦略決定

～分析を統合し、社長の「決断（戦略）」へ昇華させる～

【初めに：セクションの目的】

第1講から第3講までで、私たちは「環境分析」を通じて自社を取り巻く事実を整理してきました。本セクションでは、そのバラバラだった情報を統合し、社長が下すべき「決断」＝「戦略」へと昇華させます。

1

戦略は3つの階層で考える

企業・事業・機能を分け、社長が決めるべき領域を明確にする。

2

企業戦略：どの山に登るか

アンゾフとPPMで、成長の方向と経営資源の配分を決める。

3

事業戦略：どう勝つか

ポーターの集中・差別化で、競争優位の築き方を選ぶ。

4

機能別戦略：現場への翻訳

戦略を、各部門の具体的なアクションへ落とし込む。

バラバラの事実を、**戦略の全体像**へ。一本の線で、社長の「決断」をかたちにしましょう。

3 経営戦略論の全体像 ～企業戦略と事業戦略と機能戦略～

1 戦略は3つの階層で考える

1 戦略は3つの階層で考える

経営戦略は大きく分けて3つのレベルで構成されます。特に中小企業経営者は、**上2つのレベルの違いを明確に理解することが重要です。**

戦略の階層と決定権者

階層	名称	問い（何を決定するか）	決定権者
【最上位】	企業戦略 (Corporate Strategy)	どの「事業領域（山）」で戦うか？ 経営資源（ヒト・モノ・カネ）をどの事業にどれだけ配分するか？	社長、役員
【中間】	事業戦略 (Business Strategy)	選んだ事業領域（山）で、競合にどう勝つか？ 競争優位性をどう築くか？	事業責任者 部門長
【実行】	機能戦略 (Functional Strategy)	事業戦略を達成するために、部門（機能）ごとに具体的に何をすべきか？	各部門長 現場リーダー

2 経営戦略の全体像を掴む ～なぜ「戦略の階層」を知る必要があるのか？～

社長が考えるべき「**戦略の階層**」を整理します。ここを混同すると、現場が混乱し、社長の貴重な時間が奪われます。

1 混同の危険性を避ける

社長の仕事である「どの事業をやるか（企業戦略）」を、営業や人事などの「部門ごとの活動（機能戦略）」と混同すると、**会社全体の方向性を見失います。**

（例）「市場が縮小しているから新分野へ進出する（企業戦略）」と議論している時に、「営業車の燃費を良くする（機能戦略）」と答えても、根本的な問題は解決しません。

2 経営の議論を効率化し、時間の浪費を防ぐ

経営陣が「山の選び方」を話している時に、現場が「ルートを選び方」を話しては議論が噛み合いません。階層を分けることで、**社長の貴重な時間を守り、議論を本質的なものにします。**

（例）社長が「富士山（高単価市場）に登るぞ」と言うのに、社員が「高尾山（低価格市場）向けの靴の準備ができています」と答えるような食い違いをなくします。

経営は「**山の選び方（戦略）**」、現場は「**ルートの選び方（戦術）**」。階層を分けて、社長の時間と議論を本質に集中させましょう。

2 経営戦略の全体像を掴む ～なぜ「戦略の階層」を知る必要があるのか？～

【重要・次点】

3 戦略の階層と中小企業における具体例 ～企業戦略・事業戦略・機能戦略の具体イメージ～

名称	中小企業における具体例				
	① 卸流通業 (地域商社への進化)	② 小売業 (ギフト文化の拠点)	③ 製造業 (下請けから開発型へ)	④ 建設業 (御用聞きから専門家へ)	⑤ サービス業 (生涯フォローの工務店)
企業戦略 (Corporate Strategy)	【ドメインの転換】 単なる「運び屋」から、地産外商を支援する「地域商社」へ進化する。	【提供価値の定義】 菓子を売る店から、地域の「手土産・ギフト文化」を支える店へ。	【事業モデルの転換】 大量生産の「下請け体質」を脱却し、自社ブランドを持つ「開発型企業」へ。	【収益構造の改革】 価格競争の「公共・元請け依存」から、直接受注の「特定技術特化」へ。	【事業領域の拡大】 新築住宅の請負だけでなく、「住宅メンテナンス・リフォーム」を主軸に据える。
事業戦略 (Business Strategy)	【差別化・集中】 大手と価格競争せず、小規模飲食店向けの「少量多頻度・レシピ提案付配送」に特化する。	【ターゲットの絞り込み】 観光客ではなく、地元の「法人慶弔・手土産需要」に絞り込み、外商を強化する。	【高付加価値化】 「多品種少量・超短納期」を武器に、試作開発案件のシェアNo.1を狙う。	【ニッチ戦略】 一般建築を追わず、地域の「古民家再生・断熱改修」の専門家として認知。	【信頼のブランド化】 「24時間以内駆けつけ」を保証し、OB客の生涯フォローで紹介率100%を目指す。
機能戦略 (Functional Strategy)	【営業・物流】 ・スマホ注文アプリの導入 ・調理師免許を持つ営業担当の採用	【販促・店舗】 ・法人向けカタログの作成 ・熨斗（のし）やラッピング技術の向上研修	【製造・R&D】 ・3Dプリンタの導入 ・社内製品開発プロジェクトの設置	【マーケティング・施工】 ・SNSでの施工事例発信 ・断熱診断士の資格取得	【マーケティング・施工】 ・LINEによる定期点検通知 ・多能工（一人で複数作業ができる職人）の育成

4 戦略の3階層と分析ツールの全体像

【重要・次点】

戦略階層	定義・目的	代表的フレームワーク	特徴（解決すべき課題）	根拠となる環境分析
企業戦略 (Corporate)	どの市場で戦い、 どの事業に投資する か？	PPM（現在の投資効率）	①既存事業を「金のなる木」「花形」「問題児」「負け犬」に分類し、どこから資金を回収し、どこへ再投資するかを決めます。	PESTEL分析（マクロ動向）
			②どの事業に投資するか？＝どこから撤退し、どこに注力するか？	
			③今の「稼ぎ」を未来へ投資する。	
		アンゾフの成長マトリクス（未来の方向性）	①PESTEL分析で見出した「機会」に基づき、「新製品」か「新市場」か、成長のベクトルを決定します。	
			②どの市場で戦うか？＝新製品・新市場へ出るか？	
			③未来の「攻め先」を決める。	
PPMで得た余剰資金を、アンゾフで描いた「未来の成長」へ割り当てるのが全社戦略の肝です。				
事業戦略 (Business)	競合にどう勝ち？ 競争をどう無効化する か？	ポーターの基本戦略（既存市場での戦い方）	「コストリーダーシップ（安さ）」「差別化（独自性）」「集中（特定ニッチ）」のいずれかで優位性を築きます。	5F分析(業界構造)
			「どうやって勝つか？」	
		ブルーオーシャン戦略（新市場の創造）	競合との不毛な戦いを避け、「価値」を上げつつ「コスト」を下げることで、競争そのものを無効化する市場を切り拓きます。	
			「戦わずして勝てるか？」	
機能別戦略 (Functional)	強みをどう顧客価値に変換するか？ ＝各部門における 具体施策の実行	STP戦略（マーケティング）	（方向性）どの顧客グループに対して、どんな立ち位置で価値を提供するか」を定める。	バリューチェーン(自社の強み/弱み)
		4P・4C・戦略（マーケティング）	（実行策）「製品・価格・販路・広告」を最適に組み合わせ、ポジショニングを実現する。	
		人事	戦略実行に必要な人材の確保・育成・評価（人的資本の最大化）	
		財務	戦略実行のための資金調達と重点的な予算配分	
		オペ戦略等	バリューチェーンの効率化、DX、品質管理の最適化	

2 経営戦略の全体像を掴む ～なぜ「戦略の階層」を知る必要があるのか？～

5 事業戦略の比較表

～代表的な競争戦略フレームワークの整理～

事業戦略	① 提唱者・年代	② 戦略の核心（何で勝つか）	③ 主な対象（顧客・市場・自社能力など）	④ 特徴（戦略の方向性）
ポーターの基本戦略	マイケル・ポーター（1980）	コスト優位・差別化・集中による競争優位	市場構造・競合・顧客セグメント	既存市場で「どう競争に勝つか」を明確化
コア・コンピタンス	プラハラード & ハメル（1990）	他社が真似できない中核能力	自社の強み・技術・組織能力	競争優位の源泉を“能力”に求める
ブルーオーシャン戦略	キム & モボルニュ（2000s）	競争のない新市場を創る	顧客価値・非顧客層・新しい需要	競争を避け、価値革新で市場を再定義
ジョブ理論	クレイトン・クリステンセン（2010s）	顧客の“片付けたい用事（ジョブ）”を解決	顧客の行動・目的・状況	顧客起点で価値を再設計し、真のニーズを捉える
リーンスタートアップ	エリック・リース（2011）	小さく作り、検証し、学習して改善	顧客の反応・仮説・プロダクト	MVP*→検証→学習の高速サイクルで成功確率を高める

*MVP（Minimum Viable Product）とは、顧客に価値を提供できる「実用最小限の機能」を持った製品やサービスのことです。完璧な製品をいきなり作るのではなく、必要最低限の機能で素早くリリースし、ユーザーからのフィードバックを得て改善を繰り返すことで、低コスト・低リスクで市場のニーズを検証する開発手法です。

3 アンゾフの成長マトリクス ～成長の方向性を4つに整理する～

1 意味

「製品（既存・新規）」×「市場（既存・新規）」の2軸で企業の成長方向を4つに整理し、『強みを深めるのか』『新しい領域へ踏み出すのか』を判断するための戦略の羅針盤です。

アンゾフの成長マトリクス（未来の方向性）

		市場・顧客	
		既存	新規
製品・サービス	既存	【1. 市場浸透戦略】	【2. 市場開拓戦略】
		現状の顧客・製品で売上を最大化する。	既存の製品を新しい市場へ持ち込む。
		・購入頻度や顧客単価の向上	・未進出地域（海外・地方）への展開
		・休眠顧客への再アプローチ	・ターゲット層の変更（例：若年層→高齢層）
		・成功の鍵：顧客満足度向上、オペレーションの効率化	・成功の鍵：新市場での認知度獲得、チャネル構築
	新規	・リスク：低（市場が成熟すると限界がある）	・リスク：中（現地の競合や文化の壁）
		【3. 製品開発戦略】	【4. 多角化戦略】
		既存の顧客に対し、新製品を販売する。	未知の領域（新製品×新市場）に挑戦する。
		・製品の改良、新機能の追加	・全く新しい事業の立ち上げ
		・サブスクリプションなどビジネスモデルの変更	・M&Aによる異業種参入
		・成功の鍵：R&D（開発力）、既存顧客の深いニーズ把握	・成功の鍵：全く新しいリソース（技術・販路）の確保
		・リスク：中（開発の失敗や既存製品とのカニバリ＝共食い）	・リスク：高（シナジーがないと失敗しやすい）

3 アンゾフの成長マトリクス ～成長の方向性を4つに整理する～

2 アンゾフの成長マトリクスの現代的な意義 ～不確実性下での「ベクトル」の共有～

アンゾフの理論は現代において、単なる事業拡大の分類を超えた意義を持っています。

(1) リソースの最適配分

VUCAの時代、すべての方向に手を出すことは不可能です。中期目標によって「市場浸透に徹する」のか「多角化に挑戦する」のかという**ベクトルを統一**することで、組織の力を一点に集中できます。

別言すれば、「何を活かすか（製品・知見）」と「誰に売るか（市場）」を明確にできます。

(2) 「壁」の言語化

市場浸透なら壁は「差別化の欠如」、市場開拓なら「新規チャネルの開拓力不足」、製品開発なら「技術力不足」というように、中期目標を象限に紐付けることで、**突破すべき「最大の壁」**が鮮明になります。

* VUCAとは、Volatility（変動性）・Uncertainty（不確実性）・Complexity（複雑性）・Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取った造語で、現代のビジネス環境が予測困難で不安定な状態であることを指します。

4 PPM (Product Portfolio Management)

～どこに資源を集中させるか～

1 定義

複数事業を持つ企業が、各事業の位置づけを整理し、経営資源をどこに配分すべきか判断するための分析手法です。
縦軸：**市場成長率**、横軸：**市場シェア**のバブルチャートで表し、バブルの大きさは売上規模を示します。

事業ポートフォリオ (PPM) のイメージ (BCGマトリクス)

事業タイプ	定義 (特徴)	企業戦略 (資源配分の方向性)
金なる木 (Cash Cow)	成熟市場でシェアが高く、安定した利益を生み出す事業。次の投資の原資となる。	【維持・回収】 投資は最低限に抑え、生み出したキャッシュを他の事業（花形や問題児）に振り分ける。
花形 (Star)	成長市場でシェアが高く、積極的に投資すべき事業。 将来の「金なる木」候補	【投資・拡大】 積極的にヒト・モノ・カネを集中し、成長を加速させる。
問題児 (Question Mark)	成長市場だが、シェアがまだ低い事業。まだ化ける可能性もあるが、投資リスクも高い。	【見極め】 成長の可能性を判断し、集中的に投資するか、早期に撤退するかを判断する。
負け犬 (Dog)	成熟市場でシェアも低く、将来性の低い事業。キャッシュも生まず、むしろリソースを消耗している。	【撤退・清算】 原則として、資源の消耗を避けるため、すみやかに撤退（売却・清算）・縮小によるリソース（人・キャッシュ）の解放を検討する。

4 PPM (Product Portfolio Management)

～どこに資源を集中させるか～

2 中小企業のためのPPM ～市場シェアを「投資効率」に置き換える～

(2) 市場シェアを「投資効率」に置き換える

相対的市場シェアを、中小企業の実態に即した「**現在の投資効率 (ROI)**」に置き換えます。

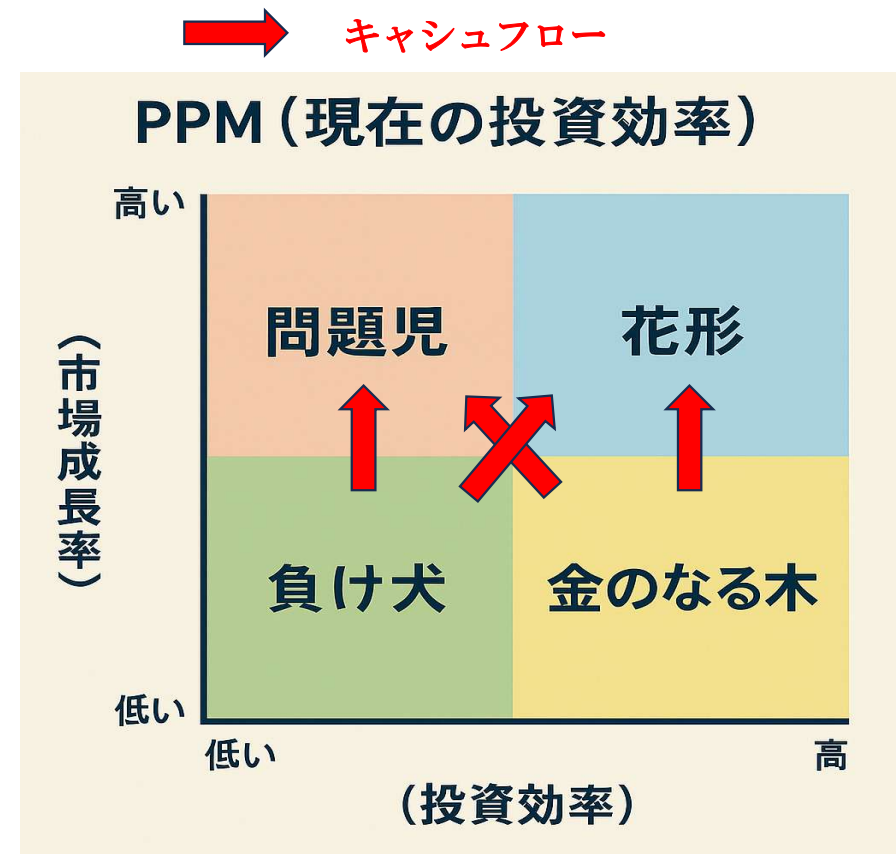
縦軸に「市場成長性」、横軸に「投資効率 (ROI)」を取り、事業を右図のように再定義して戦略の方向性を定めます。

【中小企業への問い】

「今後5年で一番伸びる事業はどれか?」「その事業に利益の何%を投資するか?」

ROI (投資対効果) ; 投下した資本に対してどれだけの利益が得られたかを図る指標です。数値が高いほど投資効率が良く、経営判断や施策の評価に用いられます。

$$\text{ROI} = \frac{\text{利益 (売上 - 売上原価 - 投資費用)}}{\text{投資額 (負債 + 純資産)}}$$



4 PPM (Product Portfolio Management)

～どこに資源を集中させるか～

3 ROI等の軸を用いた新マトリクスの定義 ～市場成長性×投資効率で事業を再定義する～

縦軸に「市場成長性」、横軸に「投資効率 (ROI)」を取ることで、事業を以下のように再定義し、戦略の方向性を定めます。

事業タイプ	定義 (特徴)	企業戦略 (資源配分の方向性)
真の金なる木 (Cash Cow)	安定市場で効率よく稼げている。安定した利益を生み出す事業。次の投資の原資となる。	【維持・回収】 投資は最低限に抑え、ここで生み出したキャッシュを他の事業 (真の花形や問題児) に振り分ける。
真の花形 (Star)	成長市場で効率よく稼げている。積極的に投資すべき事業。将来の「金なる木」候補。	【投資・拡大】 競合が参入する前に、さらに積極的にヒト・モノ・カネを集中し、成長を加速さ、参入障壁を築く。
問題児 (Question Mark)	市場は伸びているが、投資が利益に結びついていない。まだ化ける可能性もあるが、投資リスクも高い。	【見極め】 成長の可能性を判断し、集中的に投資して効率を上げる (差別化) か、早期に撤退するかを判断する。
真の負け犬 (Dog)	市場も伸びず、効率も悪い。キャッシュも生まず、むしろリソースを消耗している。	【撤退・清算】 原則として、資源の消耗を避けるため、すみやかに撤退 (売却・清算) ・縮小によるリソース (人・キャッシュ) の解放を検討する。

4 PPM (Product Portfolio Management)

～どこに資源を集中させるか～

4 【事例】地方企業の事業ポートフォリオ ～BCGマトリクスによる業種別の具体例～

事業タイプ	建設業での事業例	製造業での事業例	小売業での事業例	サービス業での事業例
花形 (Star)	高齢者向けバリアフリー リフォーム	IoTを活用した産業機械の遠 隔メンテナンスサービス	地域特産の高級食材に特化し たECサイト（EC市場は成長中 で、配送ノウハウで優位）	高齢者に対応した自宅訪問型リ ハビリサービス（ニーズで急成 長、地域に数少ない専門資格者 が在籍）
金のなる木 (Cash Cow)	地元優良企業向け定期メ ンテナンス事業	大手企業からの安定した下 請け部品加工	駅前の一等地にある老舗の専 門書店（市場は成熟だが、固 定客と立地で安定収益）	地域の子育て世代をターゲット にした定番の学習塾（市場は安 定しており、口コミによる生徒 獲得で収益性が高い）
問題児 (Question Mark)	新規参入した地域産材を 活用したDIYキット販売 事業	自社で開発した高精度な医 療機器部品	新規導入したAIを活用した無 人コンビニサービス（市場は 成長中だが、認知度と初期投 資が重くまだ赤字）	外国人観光客向けの地域体験ツ アー企画（インバウンドは回復 傾向だが、大手ツアー会社に集 客で負けている）
負け犬 (Dog)	住宅地の造成・販売事業 （人口減で市場が縮小）	10年前に導入した旧式機械 での標準部品製造	郊外にある古いビデオレンタ ル店（市場はストリーミング に移行し、集客力も収益性も 低い）	宴会場を備えた大型カラオケ店 （コロナ後の需要が戻らず、維 持コストが高い）

IoT：「Internet of Things（モノのインターネット）」の略で、これまで主にパソコンやスマートフォンに限られていたインターネット接続を、家電、自動車、センサーなどのあらゆる「モノ」に広げる技術です。

5 小企業の企業戦略の一般的アプローチ

1 なぜ中小企業には「ROI軸」が向いているのか ～市場シェアより「投資効率」を重視する5つの理由～

中小企業にとって、**市場シェアは必ずしも競争力や利益の源泉とは限りません**。ROI軸を用いる妥当性は、以下の**5点**に集約されます。

i 規模の経済が働きにくい

大量生産・大量販売によるコスト優位性が効きにくく、シェア拡大の投資コストが利益を上回りやすい。「シェアが高い＝競争力」とは言い切れません。

ii ニッチ戦略ではシェアの意味が薄い

狭い市場では全体シェアが低くても、特定顧客へ圧倒的な高付加価値を提供できる。低シェアでも高ROIの事業こそ「真の金のなる木」です。

iii 資金繰りに直結（キャッシュフロー重視）

投下資本がどれだけ早く・多く戻るか（投資効率）が存続に直結。ROIを軸にすればキャッシュフロー経営の実態に即した分析ができます。

iv 市場シェア・競合データの取得が困難

統計データが乏しい中小企業の市場で正確なシェア算出は困難。ROIは自社の決算・管理会計だけで評価でき、実務での再現性が高い指標です。

v 事業ごとの投資判断が明確になる

事業単位のROIを比較すれば、「どこに資金を投じ、どこから手を引くか」という「選択と集中」が経営者の意志と数字で明確になります。

5 小企業の企業戦略の一般的アプローチ

2 ROI軸を用いる場合の実務上の留意点 ～「効率」の定義・時間軸・結論～

投資効率を軸にする場合、以下の点に注意して分析を行います。

(1) 「効率」の定義を統一する経営指標

- i **ROI（総資本利益率）** 設備投資が大きい事業に向く。
- ii **売上高営業利益率** サービス業など資産が少ない事業に向く。
- iii **労働生産性** 人件費が高い事業で、人の効率を見るのに向く。



(2) 時間軸の考慮

立ち上げ直後の事業は一時的にROIが低くなる。現在の効率だけで「負け犬」と断定せず、将来の予測効率も加味する。

(3) 結論

「シェア（大きさ）」より「効率（筋肉質か）＝利益体質」を追う方が、リスクを抑えつつ持続的な成長を実現しやすい。このROI軸のPPMは、経営者の「意志」を数字で裏付ける強力なツールです。

5 小企業の企業戦略の一般的アプローチ

3 小企業（資金がない）の企業戦略～「アンゾフ（夢）」と「PPM（現実）」どちらから始めるか～

どちらから始めるべきか？ 戦略策定の順序には、企業の状況によって**2つのアプローチ**があります。

(1) 「アンゾフ（夢）」から始める：中小・小規模企業のアプローチ

資金制約が厳しい小規模企業ほど、「アンゾフ（成長の夢）」から描き始めることに大きな意味があります。

i 未来への活力 「金がない」という現実から入ると思考が萎縮する。まず「理想の姿」を描き、経営者自身のモチベーションを高める。

ii バックキャスティング

「5年後に新市場を獲る」目標を立てれば、今の「負け犬」事業も「夢のためにリソースを空ける整理」と前向きに捉え直せる。

iii 知恵の源泉

資金がないからこそ、「他社と組む」「補助金を活用する」「ニッチを狙う」といった知恵による突破口が見えてくる。

(2) 「PPM（現実）」から始める：成熟・大規模企業のアプローチ

資源が豊富な企業では、まず無駄を把握し、生み出した軍資金を新規事業（アンゾフ）へ分配する効率的な投資管理が優先されます。

5 小企業の企業戦略の一般的アプローチ

4 【事例】老舗和菓子屋A社の「投資の連動」 ～アンゾフとPPMをつなぐ戦略プロセス～

A社が「理想：現代の心と体を癒やす」を実現するための、具体的な戦略の繋ぎ目です。

(1) ステップ1：アンゾフによる成長のベクトル決定（未来の構想）

i 市場浸透

既存店舗の顧客に定期購入を提案しLTVを上げる。

ii 新製品開発

老舗の信頼を活かし、既存顧客向けに「麴を使った低糖質和菓子」を開発。

iii 新市場開拓

既存製品を海外向けEC（インバウンド需要の延長）で展開する。

(2) ステップ2：PPMによるリソースの棚卸し（現状の最適化）

i 金のなる木（既存の老舗店舗）

ここでの利益を維持しつつ、新製品のテスト販売の場として活用する。

ii 負け犬（不採算事業）

夢に貢献しない不採算事業は思い切って撤退し、夢に集中するための「時間」と「人員」を確保する。

5 小企業の企業戦略の一般的アプローチ

4 【事例】老舗和菓子屋A社の「投資の連動」～アンゾフとPPMをつなぐ戦略プロセス～ -2

(3) この2つを繋ぐと、以下のような「一貫した経営ストーリー」になります。

- ① 潤沢な資金はない。しかし『現代の心と体を癒やす』という夢のために、アンゾフの『新製品開発』＝『ヘルシー和菓子』に挑戦する。
- ② 開発資金はPPM上の『負け犬』店舗の閉鎖で捻出。『金のなる木』の馴染み客に協力してもらい、広告費をかけずファンを増やす。
- ③ 3年後にはこの挑戦を『花形』へ成長させ、老舗の暖簾を次の世代へ繋ぐ。

(4) 理想（パーパス）による最終チェック

- ①問い 「海外ECで売るのは単なる売上拡大か？ それとも理想を世界に広めることか？」
- ②答え 「世界中の健康志向の人々に日本の伝統技を届けることは、理想の具現化である」

資金が乏しくても「アンゾフ（夢の設計図）」を先に描けば、PPM（現実の整理）を前向きな「準備」に変えられる。

5 小企業の企業戦略の一般的アプローチ

5 PPMに基づく資源配分事例集 ～「負け犬」撤退と「金なる木」を「花形」へ～ ①卸流通業

各業界で、「負け犬」からの撤退・縮小と「金なる木」の収益を、どう「花形」の育成に投じるか。その実務的な事例集です。

1. 卸流通業（商社・問屋）

事例A：地方問屋の物流DX（Digital Transformation）と直販化

- （やめる）負け犬からの撤退：採算の合わない遠隔地の小規模店舗へのルート配送業務を縮小。
- （守る）金なる木：長年の信頼がある地場スーパー向けの定番商品の卸売（安定収益）。
- （攻める）花形への投資：撤退で浮いた物流コストと安定収益を、自社開発の「産直D2Cプラットフォーム（花形）」のシステム投資とマーケティングに投入。

事例B：専門商社の特定領域特化

- （やめる）負け犬からの撤退：価格競争が激化した汎用的な日用品の取扱いを中止。
- （守る）金なる木：独占販売権を持つ特殊産業用部品の保守・供給（高収益・安定）。
- （攻める）花形への投資：回収したキャッシュを、成長著しい「EV関連の次世代材料（花形）」の在庫確保と専門エンジニアの採用に集中投下。

5 小企業の企業戦略の一般的アプローチ

5 PPMに基づく資源配分事例集 ～不採算からの撤退と高付加価値への集中～ ②小売業 ③製造業

2. 小売業（店舗・EC）

事例A：アパレルのデジタルシフト

- （やめる）負け犬からの撤退： 来客数が激減し、賃料負担が重い地方の不採算路面店を閉店。
- （守る） 金となる木： 根強いファンがいる定番ブランドの路面旗艦店（ブランドの顔・安定収益）。
- （攻める）花形への投資： 閉店による固定費削減分を、AIによる「パーソナライズ接客ECアプリ（花形）」の開発とオンライン広告に配分。

事例B：食品スーパーの総菜強化

- （やめる）負け犬からの撤退： 在庫ロスが多く、近隣競合に勝てない衣料品・日用雑貨売場を大幅縮小。
- （守る） 金となる木： 地域シェア1位を維持している精肉・鮮魚コーナー（集客の柱）。
- （攻める）花形への投資： 空いたスペースを「店内調理の高級総菜・デリコーナー（花形）」に改装し、粗利率の高い高単価商品の開発に投資。

3. 製造業（メーカー）

事例A：町工場の自社製品開発

- （やめる）負け犬からの撤退： 海外製品との価格競争に勝てない単純なネジ・ボルトの下請け加工から撤退。
- （守る） 金となる木： 高度な熟練技能を要する航空宇宙向け特殊部品の受託製造（高付加価値・安定）。
- （攻める）花形への投資： 下請け脱却で得た余裕を、自社特許を持つ「キャンプ用高機能アウトドアギア（花形）」のブランド構築と直販サイト運営に投資。

事例B：機械メーカーのIoT化

- （やめる）負け犬からの撤退： 市場が飽和し、低利益率が続く旧式の単機能工作機械の生産を終了。
- （守る） 金となる木： 既に世界中で稼働している自社製機械のメンテナンス・交換部品提供（ストック型収益）。
- （攻める）花形への投資： 保守事業の利益を、稼働データを解析して故障を予兆する「スマート工場管理システム（花形）」の開発に投下。

5 小企業の企業戦略の一般的アプローチ

5 PPMに基づく資源配分事例集 ～ストック化・高単価化への資源シフト～ ④建設業 ⑤サービス業

4. 建設業（工務店・リフォーム・設備）

事例A：工務店のストックビジネス化

- （やめる）負け犬からの撤退： 価格競争が激しく、利益が残らない公共事業の入札参加を中止。
- （守る） 金のなる木： 地元のOB顧客向けの小規模修繕・定期点検サービス（低リスク・高信頼）。
- （攻める）花形への投資： 入札準備の手間と安定収益を、断熱性能を極めた「高性能省エネ住宅（花形）」のモデルハウス建設と技術習得に配分。

事例B：専門工事事業の多角化

- （やめる）負け犬からの撤退： 人手不足で外注費が嵩み、採算割れが続いていた大型ビルタイルの施工から縮小。
- （守る） 金のなる木： 自社職人による特殊防水工事。技術力が高く指名受注が多い（安定利益）。
- （攻める）花形への投資： 利益を投じて、ドローンを活用した「高層ビル外壁診断サービス（花形）」を立ち上げ、点検から工事までを一貫受注する体制を構築。

5. サービス業（飲食・理美容・IT・宿泊）

事例A：飲食店のゴーストレストラン展開

- （やめる）負け犬からの撤退： 二等立地で集客に苦戦していた深夜営業の居酒屋を閉店。
- （守る） 金のなる木： オフィス街でランチ需要が安定している老舗定食屋（昼時の安定稼働）。
- （攻める）花形への投資： 閉店のキャッシュアウトを抑え、定食屋のキッチンを活用した「デリバリー専門の丼もの・カレーなどのゴーストレストラン（花形）」を複数ブランド立ち上げ。

事例B：宿泊施設の高単価化

- （やめる）負け犬からの撤退： 修繕費がかさみ、OTA（旅行予約サイト）での安売り競争に巻き込まれていた旧館の団体客向け客室を閉鎖。
- （守る） 金のなる木： 本館の個室会席料理。固定ファンが多く、平日も稼働が安定（収益源）。
- （攻める）花形への投資： 閉鎖した旧館を「完全プライベート・サウナ付きスイート（花形）」にリノベーションし、インバウンド富裕層をターゲットにした高単価戦略へ移行。

6 事業戦略：「競合にどう勝つか」 ～競争優位性をどう築くか～

1 定義

選んだ一つの事業領域（山）で「競合他社にどう勝つか」を決め、**競争優位性**（他社には真似できない顧客価値）の構築方法を決めること。期間は3～5年。

2 ポーターの基本戦略（事業戦略の分類）

(1) 集中（特化）

特定の地域・顧客層・商品に絞り込む。

(2) コストリーダーシップ（安さ）

同業他社より低コストで提供する。

(3) 差別化（違い）

独自の機能やブランドで、高価格でも顧客を魅了する。



6 事業戦略：「競合にどう勝つか」 ～競争優位性をどう築くか～

3 ポーターの基本戦略（事業戦略の分類）

No	基本戦略	戦略の特徴	地方企業への具体例	留意点（危険なこと）
1	集中（特化）	特定の顧客層、地域、製品などに経営資源を限定集中し、そのニッチ市場で優位性を築く。	建設業が、一般住宅を避け、「山林開発・管理」という専門性の高い市場に特化する。	【危険】 集中した市場が急に縮小・消滅した場合、会社全体が危機に陥る。
2	コストリーダーシップ（安さ）	低価格で競合他社より優位に立つ戦略。徹底した効率化やスケールメリットの追求が必須。	地方のガソリンスタンドが、仕入れ先の共同購買により、地域で最安値を実現する。	【危険】 中途半端なコストダウンでは、大手に一瞬で負ける（Stuck in the Middle）。
3	差別化（違い）	商品やサービスに独自の価値（品質、ブランド、機能、デザインなど）を持たせ、競合より高い価格で販売する。	地元の旅館が、全室露天風呂付きや、地域独自の食材を使った高級料理に特化する。	【危険】 顧客が「その違い」に価値を見出さなければ、単なる高コストになる。

4 地方企業の「集中」と「差別化」

地方企業への教訓

資源が限られる中小企業は、多くを追わず「集中」と「差別化」を選び、一点集中で優位性を築くことが成功の鍵です。

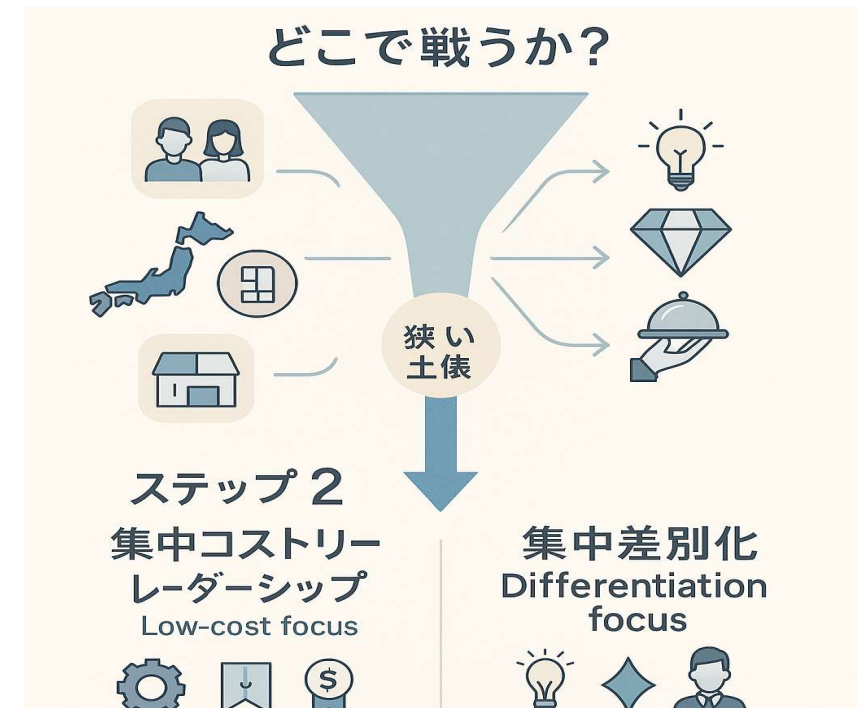
6 事業戦略：「競合にどう勝つか」 ～競争優位性をどう築くか～

5 ポーターの基本戦略の構造 ～なぜ「集中（どこで戦うか）」が先か～

なぜ「集中（どこで戦うか）」が先なのか

「集中戦略」は単なる「並列な選択肢の一つ」ではありません。
経営資源に限りのある中小企業では、まず①**特定セグメントへの集中（特化）**を大前提とし、その限定領域内で②**圧倒的なコスト優位**または③**圧倒的な差別化**で競争優位を築きます。

市場全体で戦うのは大企業の戦い方。中小企業は「どこで戦うか」を絞り込む「**集中**」こそが**戦略の出発点**です。



6 事業戦略：「競合にどう勝つか」 ～競争優位性をどう築くか～

6 集中戦略の構造と「両立の罠」

～ターゲットの絞り込みとStuck in the Middle～

(1) 集中戦略の構造 集中戦略は、以下の**2つのステップ**で意思決定を行います。

i ステップ1（ターゲットの絞り込み＝どこで戦うか）

地域・顧客・商品などの軸で、自社の強みが最も活きる「狭い土俵」を選択する。

ii ステップ2（優位性の構築＝どう戦うか）

その土俵で「効率を極めて低価格を実現する（集中コストリーダーシップ）」か、「独自の専門性で寄せ付けない（集中差別化）」かを選ぶ。

(2) コストリーダーシップと差別化は同時に選べるのか？

原則：同時には選べない（ポーターの一貫した主張）。必要な経営資源が真逆だからです。

i コストリーダーシップ 標準化・規模の経済・低コストオペレーション（品質やサービスは必要最低限）。

ii 差別化 高品質・独自性・顧客体験・研究開発・ブランド投資。

両立を狙うと「中途半端な戦略（stuck in the middle）」となり、最も危険。

6 事業戦略：「競合にどう勝つか」 ～競争優位性をどう築くか～

7 「低価格による差別化」は矛盾しないのか？ ～コストリーダーシップと差別化の見分け方～

安さ、これは“差別化戦略の一種”として成立します。

低価格そのものが差別化要因なら「差別化」、コスト構造の結果として実現しているなら「コストリーダーシップ」に分類されます。

差別化の例 （低価格そのものが差別化要因になっているケース）

- **IKEA** 低価格だが、デザイン・セルフ組立・店舗体験で差別化。
- **Ryanair** 低価格だが、徹底したサービス設計で差別化。
- **ニトリ** 「お、ねだん以上。」＝低価格＋品質で差別化。

※絞り込んだ領域で「高い専門性（差別化）」を持ちつつ、無駄を削ぎ落として「適正価格（コスト優位）」を実現する**両者のハイブリッド**を目指すことが、中期ビジョン達成の鍵となります。

6 事業戦略：「競合にどう勝つか」 ～競争優位性をどう築くか～

8 「集中戦略」と「選択と集中」の関係性 ～ほぼ同義として扱える理由と戦略運用のポイント～

ポーターの集中戦略は、「選択と集中」を「競争優位を築くための定石」として理論化したもの。ほぼ同義ですが、ポーター理論では「**特定ターゲットに絞り、コストリーダーシップか差別化のどちらかを実現する**」という目的がセットになっています。

「選択と集中」戦略運用のポイント

①捨てる勇氣

絞り込みで一時的に売上が下がる恐怖を乗り越え、その先の「高密度・高成長」を見据える。

②情報の密度

領域を絞ると、その分野の情報が社内に蓄積される速度が上がり、他社が追いつけない知見が生まれる。

③中期ビジョンとの連動

「3年後にどうありたいか」から逆算し、今どの軸を捨てるべきかを判断する。

6 事業戦略：「競合にどう勝つか」 ～競争優位性をどう築くか～

9 戦略的「選択と集中」：9つの選択対象マトリクス

～限られた資源を最大化する9つの軸～

「選択と集中」の本質は、限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ・時間）を最大化するため、「何をやらないか（何を捨てるか）」を明確にすること。検討すべき9つの軸を整理します。

選択の対象（軸）	具体的な「選択」の例	期待される「効果」
① 地域（エリア）	全国展開を止め、特定の市区町村や商圈にドミナント出店する。	移動・物流コストの削減、地域内での圧倒的認知と営業効率の向上。
② 顧客層（ターゲット）	全方位の集客を止め、「製造業の経営者」や「特定の所得層」に絞る。	顧客ニーズの深い理解による提案精度の向上と、LTV（顧客生涯価値）の最大化。
③ 商品・サービス	低利益の多品種販売を止め、強みが活きる高粗利・主力商品に特化する。	在庫リスクの低減、専門スキルの習熟スピード向上、利益率の劇的改善。
④ 課題・価値テーマ	「IT全般」ではなく「セキュリティ対策」や「事業承継」などの特定テーマに絞る。	「〇〇の専門家」としてのブランディング確立と、競合不在の優位性構築。
⑤ チャンネル・営業手法	広告や飛び込みを止め、「紹介」や「特定のSNS」のみに集中する。	獲得コスト（顧客獲得単価CPA=Cost Per Action/Acquisition）の最適化と、成約率の高い効率的な営業フローの構築。
⑥ 時間軸（フェーズ）	新規開拓を一時停止し、既存顧客のフォローや社内システム開発に集中する。	組織のエネルギー分散を防ぎ、短期間での「壁」の突破と構造改革の実現。
⑦ 役割（工程）	製造や保守を外部委託（アウトソース）し、企画やデザインに特化する。	自社のコアコンピタンス（核となる強み）への資本集中とROIの向上。
⑧ 採用・人材タイプ	オールラウンダーの採用を止め、特定の専門技術を持つ人材のみを採用する。	教育コストの削減と、尖ったプロフェッショナル集団による独自の組織文化形成。
⑨ 撤退基準（規律）	「相見積もり案件」「理念に合わない顧客」「粗利30%以下」を断る。	現場の迷いの払拭、高付加価値な仕事のみが残る高収益体質への変革。

6 事業戦略：「競合にどう勝つか」 ～競争優位性をどう築くか～

10 「選択と集中」9つの選択対象マトリクス（小売業版）

～小売業における9つの軸～

「選択と集中」の本質は、限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ・時間）を最大化するために、「何をやらないか（何を捨てるか）」を明確にすることにあります。小売業における9つの軸を以下にまとめました。卸流通業版、製造、建設、サービスのテキストも準備しています。

選択の対象（軸）	具体的な「選択」の例	期待される「効果」
① 地域（エリア）	広域への出店を止め、特定の市区町村内での「ドミナント出店」に集中する。	地域内認知の圧倒的向上、店舗間でのスタッフ融通・在庫移動の効率化、配送コスト削減。
② 顧客層（ターゲット）	万人受けを止め、「30代の働く女性」や「特定の趣味層」にターゲットを絞り込む。	MD（商品計画）の精度向上、ファン化の促進、価格比較に陥らない独自の地位確立。
③ 商品・サービス	低粗利なナショナルブランドを減らし、自社開発のPB（プライベートブランド）に絞り込む。	利益率の大幅な改善、他店にはない独自商品の提供による来店動機の創出。
④ 課題・価値テーマ	「単なる安売り」を止め、「健康」「ギフト」「時短」などの特定テーマの解決に絞る。	「〇〇ならあの店」というブランド想起の向上、ついで買いによる客単価の向上。
⑤ チャンネル・営業手法	チラシ配布を止め、スマホアプリの「プッシュ通知」と「LINE接客」に集中する。	広告宣伝費の削減、顧客データに基づいた精度の高い販促、再来店率（リピート）の向上。
⑥ 時間軸（フェーズ）	新規出店を一時停止し、既存店舗の「全面改装」と「接客トレーニング」に集中する。	既存店の収益性改善（既存店売上高比率の向上）、組織全体のサービスレベルの底上げ。
⑦ 役割（工程）	在庫管理やレジ業務の自動化を進め、スタッフを「対面接客・カウンセリング」に特化させる。	店舗体験の価値向上（ECとの差別化）、労働生産性の向上、顧客満足度の増大。
⑧ 採用・人材タイプ	一般的な販売職の採用を止め、特定分野の「オタク的知識」を持つ専門人材を優先採用する。	接客による付加価値の創出、コミュニティ形成、スタッフ指名客の増加。
⑨ 撤退基準（規律）	「坪単価が基準以下の不採算店」「値引きありきの特売品」を順次廃止する。	経営資源を成長店へ集中投下できる環境の構築、ブランドイメージの維持と高収益化。

7 機能別戦略 (Functional Strategy)

～戦略と現場をつなぐ「架け橋」～

1 定義

各部門（機能）が、目標達成のために具体的に何を実行するかを定めた3～5年間の活動計画です。

2 役割

抽象的な「戦略」を、現場が実行可能な「アクション」に翻訳すること。

事業戦略で決めた**競争優位の源泉**を、日々のアウトプット（製品・サービス・人材・コスト構造）へ具体的に組み込みます。

例：「差別化戦略」なら「高品質の確保（生産）」「潜在ニーズを掘る市場調査（マーケティング）」として定義されます。

機能戦略は、戦略と現場をつなぐ「**架け橋**」の役割を果たす。





7 機能別戦略 (Functional Strategy)

～戦略と現場をつなぐ「架け橋」～

【重要・次点】

3 主要な機能別戦略のポイント

～マーケ・人材・財務などの戦略的視点～

No	機能分野	戦略的視点 (問い)	主な検討要素・アクション	具体的なアクション事例
1	マーケティング	「誰に、何を、どう提供して価値を創るか」	①4P・4Cの最適化：製品・価格・流通・販促の一貫性確保	競合と比較し価格を5%引き下げ、プロモーションではWeb広告の予算を2倍にする。
			②市場浸透：新規獲得か、既存顧客のLTV向上か	新規顧客向けの無料トライアルキャンペーンを3ヶ月実施する。
			③ブランド構築：事業方針（高級/親しみ等）に合うイメージ醸成	環境配慮型製品であることを強調し、SNSでサステナビリティに関する情報を毎週発信する。
2	人的資源管理 (HR)	「戦略を実行するのは『人』である」	①採用・配置：必要な人材の外部採用か、内部育成か	新規事業部門に、外部からAI開発経験者3名を即戦力として採用する。
			②評価・報酬：成果定義（短期売上重視 vs プロセス重視）	イノベーション創出のため、失敗プロセスも評価対象とする項目を評価シートに追加する。
			③組織文化：戦略に即した文化（挑戦許容 vs 規律重視）	週に一度、部署横断でのフリートーク会を設け、心理的安全性の高い文化を醸成する。
3	オペレーション・生産	「QCD（品質・コスト・納期）の最適バランス」	①生産方式：多品種少量生産か、少品種大量生産か	生産ラインにロボットを導入し、来年度までに生産リードタイムを10%短縮する。
			②サプライチェーン：内製（技術保護）か、外注（コスト重視）か	非コア部品の調達先を3社から1社に集約し、購買コストを削減する。
			③品質基準：目標コストに対する品質レベルの最適化	プレミアム戦略のため、製品の初期不良率を0.1%以下に抑えるための検査工程を追加する。
4	財務	「企業活動の血液（資金）を循環させる」	①資金配分：優先投資先と投資基準（ROI等）の設定	成長著しいアジア市場への進出に、総投資額の50%を割り当てる。
			②コスト管理：コスト削減優先か、成長投資優先か	間接部門のペーパーレス化を徹底し、管理費を四半期で5%削減する。
			③リスク管理：為替・信用・資金ショート等のリスク対応	主要な取引通貨の為替変動リスクに対し、為替予約の比率を80%に引き上げる。
5	研究開発 (R&D)	「未来の競争優位を創る」	①技術領域：どの技術にリソースを集中するか（選択と集中）	次世代の環境負荷低減技術に全R&Dリソースを集中させ、他技術の開発を凍結する。
			②開発スピード：完成度重視か、スピード重視（アジャイル）か	MVP（実用最小限の製品）を重視し、開発サイクルを従来の半分の6ヶ月に短縮する。
			③イノベーション：自前主義か、オープンイノベーションか	大学との共同研究プロジェクトを新たに立ち上げ、外部の知見を積極的に取り入れる。

7 機能別戦略 (Functional Strategy)

～戦略と現場をつなぐ「架け橋」～

4 4Pと4Cの違いと関係性

～企業視点 (4P) と顧客視点 (4C) ～

視点	4P戦略	4C戦略
立場	企業視点 (売り手)	顧客視点 (買い手)
戦略性	プロダクトアウト	マーケットイン
構成要素	製品 (Product)	顧客価値 (Customer Value)
	価格 (Price)	コスト (Cost)
	流通 (Place)	利便性 (Convenience)
	販促 (Promotion)	コミュニケーション (Communication)
目的	製品をどう売るか	顧客に選んでもらうか
現場実務	大資本やBtoC	中小企業やBtoB
視点 (スタンス)	企業の設計図	顧客の体験図

7 機能別戦略（Functional Strategy） ～戦略と現場をつなぐ「架け橋」～

5 マーケティング戦略の視点転換：4P → 4C ～プロダクトアウトからマーケットインへ～

機能別戦略でマーケティングの一貫性を担保するには、「4P」と「4C」の対応関係の理解が不可欠です。

①4Pと4Cの対応関係 「プロダクトアウト（企業視点）」から「マーケットイン（顧客視点）」へ転換するため、4要素をペアで検討します。

4P（企業視点）	4C（顧客視点）	視点転換のポイント
Product（製品）	Customer Value（顧客価値）	単なる「物」ではなく、その製品が顧客の「どんな悩み」を解決するか？
Price（価格）	Cost（顧客コスト）	定価だけでなく、購入にかかる時間や心理的負担、維持費を含めた「総コスト」は？
Place（流通）	Convenience（利便性）	売り手の都合の良い場所ではなく、顧客にとって「買いやすい・使いやすい」場所か？
Promotion（販促）	Communication（対話）	一方的な宣伝ではなく、顧客との「双方向の対話」や「信頼構築」ができているか？

7 機能別戦略 (Functional Strategy)

～戦略と現場をつなぐ「架け橋」～

6 なぜ中小企業に「4C」が必要なのか ～4Pは実行チェックリスト、4Cは戦略の魂～

なぜ中小企業に「4C」が必要なのか —— 4Pと4Cはセットで使うことに意味があります。

i 集中戦略との相乗効果

特定セグメントに「集中（特化）」する際、ターゲットの深い悩みやライフスタイルを4Cの視点で理解しなければ、差別化は生まれません。

ii 「最大の壁」を突破するヒント

「売れない」原因は4P（商品がいい・価格が妥当）ではなく、4C（顧客にとって買いにくい・価値が伝わっていない）にあることが多いからです。

結論 4Pは「戦略の実行チェックリスト」、4Cは「戦略の魂（顧客への共感）」。セットで扱うことで、プロダクトアウトの罠を避け、持続可能なマーケットインの戦略を構築できます。

7 機能別戦略 (Functional Strategy)

～戦略と現場をつなぐ「架け橋」～

7 4P戦略 (4P分析) とは？

～企業視点のマーケティング・フレームワーク～

4P戦略とは、企業視点でマーケティングを考えるためのフレームワークです。

4Pの要素	意味	例
Product (製品)	企業が提供する「モノ・サービス」そのもの。 機能・品質・デザイン・ブランド・アフターサービスなどを含む。	軽くて扱いやすい掃除機 低糖質を売りにしたパン 税務顧問サービスの「相談しやすさ」「専門性」 アプリのUI/UX改善
Price (価格)	顧客が支払う金額。 割引、支払い方法、価格体系（サブスク・従量課金）なども含む。	980円の定額サブスク 早期申込割引 高級路線のプレミアム価格 税務顧問料の月額制
Place (流通)	製品を「どこで」「どのように」顧客に届けるか 販売チャネル・物流・店舗・オンラインなどを含む。	ECサイトで全国配送 地域密着の店舗販売 代理店を通じた販売 オンライン相談・クラウド共有によるサービス提供
Promotion (販促)	顧客に製品を知ってもらい、購入を促すための活動。 広告・SNS・イベント・営業・PRなどを含む。	Instagram広告 セミナー開催 メールマガジン 顧客紹介キャンペーン ホームページの改善

7 機能別戦略（Functional Strategy）

～戦略と現場をつなぐ「架け橋」～

8 4C戦略（4C分析）とは？

～顧客視点のマーケティング・フレームワーク～

4C戦略とは、顧客視点でマーケティングを考えるためのフレームワークです。

4Cの要素	意味（顧客がどう感じるか）	具体例（企業が考えるべきこと）
Customer Value（顧客価値）	顧客が「これは自分にとって価値がある」と感じる理由	軽くて疲れない掃除機＝“ラクになる価値” 税務サービスでミスが減る＝“安心の価値” 飲食店の健康メニュー＝“健康を守る価値”
Cost（顧客の負担）	顧客が支払う金銭・時間・手間・心理的負担	価格は安いが問い合わせが遅い＝時間コストが高い 高価格でもサポートが早い＝心理コストが低い 契約手続きが複雑＝手間コストが高い
Convenience（利便性）	顧客が「どれだけ簡単に手に入れられるか・使えるか」	ネット注文で翌日配送 オンラインで相談予約が完結 店舗が駅近でアクセスしやすい アプリで操作が直感的
Communication（対話）	顧客との双方向の関係性・信頼構築	SNSで質問に丁寧に回答 セミナーで顧客の悩みを聞く 定期的なニュースレターで情報提供 担当者が相談しやすい雰囲気を作る

7 機能別戦略（Functional Strategy） ～戦略と現場をつなぐ「架け橋」～

9 戦略策定の重要概念：2つの「整合性（Fit）」 ～単体で優れた戦略も、噛み合わなければ無意味～

機能別戦略が失敗する最大の原因は**整合性の欠如**。単体で優れた戦略でも、他と噛み合っていないければ意味がありません。

整合性の種類	問い	チェックポイント	分かりやすい失敗例（NG例）
① 縦の整合性 (Vertical Fit)	「上位の目標」と噛み合っているか？	会社が目指す方向（例：スピード重視）と、自部門の方針（例：丁寧さ重視）が矛盾していないか？	「早い・安い」が売りの牛丼店なのに、人事部が「フレンチの巨匠（高給・調理に時間がかかる）」を採用してしまう。 → どんなに料理が上手でも、お店の方針（早く安く出す）とは合いません。
② 横の整合性 (Horizontal Fit)	「他部門」と連携が取れているか？	自部門がアクセルを踏むときに、他部門の準備はできているか？	営業部が「明日納品できます！」とお客様に約束したのに、工場は「製造に1週間かかります」という状態。 → 部門間で情報の共有や能力のすり合わせができていないと、お客様を失望させます。

7 機能別戦略（Functional Strategy）～戦略と現場をつなぐ「架け橋」～

【最重要】

10 機能別戦略策定のステップ

～上位戦略のインプットから実行・評価まで～

上位戦略を受けて、自部門の方針（戦略）と打ち手（戦術・施策）を固める**6つのステップ**です。
ステップ4で各機能（マーケティング・人材・財務・R&D）の方針を決め、ステップ5・6で実行と資源配分に落とし込みます。

No	ステップ	概要	連動する具体的な事例（B2B AIソフトウェア企業）
1	上位戦略のインプット	会社のビジョン、事業部の今期の目標、ターゲット顧客を完全に理解する。「何のためにやるのか」を明確にする。	事業目標：3年以内にエンタープライズ市場でシェア20%を獲得し、成長を加速させる。 競争優位の源泉：競合より圧倒的に高いAIアルゴリズムの「候補者マッチング精度」。
2	環境分析（SWOT分析）	自部門の強み（Strength）・弱み（Weakness）、外部環境の機会（Opportunity）・脅威（Threat）を分析する。	強み：AIアルゴリズムのマッチング精度（競合比+15%）。 弱み：大企業向けの営業経験者（特にCXO層）が不足している。 機会：大企業のDX推進による採用ツール導入需要が急増している。 脅威：大手ITベンダーが類似の高精度製品を開発中。
3	重要課題（Key Issues）の特定	目標達成のために、自部門が解決すべき最大のボトルネックや課題は何かを絞り込む。	特定されたボトルネック：「営業のボトルネック」 精度の高い製品は存在するが、大企業への導入実績と信頼性が不足しており、商談が初期段階で停滞している。「信頼性の獲得」が最重要課題。
4	解決方針（機能戦略の方向性）の決定	特定した課題を「どの方針で突破するか」を決める。各機能が向かうべき基本方針を一つに絞る。	基本方針：製品の機能強化ではなく「信頼性の獲得」で突破する。開発偏重から営業・実績重視へ重心を移す。 方向性：「高精度」を前提に、導入実績と安心感で大企業の購買不安を解消する戦い方に統一する。
5	アクションプランとKPIの設定	具体的な行動計画（誰が、いつまでに、何をするか）と、測定可能な指標（KPI）を設定する。	アクション（営業部門）：エンタープライズ営業の専門チームを設立し、半年以内に「導入成功事例」を5件作成する。 KPI（営業部門）：大企業向けの商談成立率を15%に引き上げる。
6	リソース配分	限られた人・モノ・カネ・時間をどう配分するか。同時に「やらないこと（劣後順位）」を決める。	人事/財務戦略：営業部門に予算を集中させ、優秀なエンタープライズ営業経験者3名を高額報酬で中途採用する。 R&D戦略：新機能開発の優先度を下げ、既存製品の信頼性・セキュリティ認証取得にR&Dリソースの20%を再配分する。

7 機能別戦略（Functional Strategy）

～戦略と現場をつなぐ「架け橋」～

11 ケーススタディ：低価格コーヒーチェーン ～各機能戦略はどうあるべきか（一貫性=Fit）～

「業界最安値で手軽なコーヒーを提供する」という方針を立てたとき、各機能戦略はどうあるべきでしょうか。

機能	戦略の方向性（例）
①マーケティング	ブランド広告ではなく『ワンコインで買える』と価格を前面に。4P・4Cを“安さ・手軽さ”に最適化し、アプリのクーポンやスタンプで再来店を促す。
②人材	熟練バリスタより、マニュアルで誰でも早く正確に回せる体制。短時間研修で多くのスタッフを戦力化し、シフトを最適化。評価は“速さと正確さ”。
③オペレーション・生産	メニューを絞り、全自動マシンで一定品質を安定供給。豆は大量調達で単価を下げ、コストと提供スピードを最優先。
④財務	一等地ではなく小型・低家賃店に投資を集中。薄利多売のため、浮いた資金を店舗数の拡大へ回す。
⑤研究開発	凝った新作より“もっと早く・安く出す仕組み”に投資。スマホ事前注文など、回転を上げる仕組みを小さく試す。

不整合の例 人材が「最高級ホテルのようなおもてなし研修」を始めたり、研究開発が「希少な豆を使った一杯1,000円の高級メニュー」を作れば、戦略の不整合（ミスマッチ）が起こり、せっかくの低コストが台無しになります。