

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14頁です（本頁の早見表を含む／本編13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：p2～9・11・14（本編の約10頁）

「クロスSWOTの四象限 → 戦略階層との連動 → PPMとの使い分け → KGIへの反映 → 事例とまとめ」という流れが一本通りま

す。

■ 任意（深掘り）ルート：下表の3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
p10	事例：老舗和菓子メーカーA社の環境分析（Input）	事例の前提整理 （飛ばしてもp11冒頭で要点を再掲）
p12	事例：戦略の3階層への落とし込み（企業・事業戦略）	抽出した戦略案の適用例（反復）
p13	事例：機能別戦略への落とし込み（STP／4P／人事・財務）	機能別の適用例（反復）

※ 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)

「壁」の先の未来を定義する

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

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

★ 本セッション：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4「クロスSWOT分析」を扱います。

第4講 戦略論の基礎と戦略決定

～集めた素材を掛け合わせ、「勝てるシナリオ」を確定する～

【初めに】

セクション3までで、私たちは「環境分析」で素材を集め、戦略の「引き出し」を揃えてきました。このセクションでは、そのバラバラな素材と道具を一枚の表の上で掛け合わせ、社長が下すべき「決断」＝「勝てるシナリオ」へと束ねます。

1

四象限で戦略を発想する

強み・弱み×機会・脅威を掛け合わせ、特にSO戦略で勝ち筋を掴む。

2

3階層・PPMと連動させる

各戦略を企業・事業・機能の3階層へ。ROI軸のPPMと使い分ける。

3

KGIと事例で確定する

中期目標（KGI）へ反映し、A社の事例で全体の流れを体感する。

バラバラな素材を一枚の表で束ね、下すべき「決断」を、「勝てるシナリオ」として確定させましょう。

4 クロスSWOT分析

～ビジョン達成のための戦略オプション抽出～

1 クロスSWOT分析

(1) 意味

内部環境（強み・弱み）と外部環境（機会・脅威）を掛け合わせ、「強み×機会（積極化）」、「強み×脅威（差別化）」、「弱み×機会（改善）」、「弱み×脅威（防衛・撤退）」という4つの観点で、自社商品やサービスの勝てる戦略を見つける方法です。

(2) SO戦略の重要性

クロスSWOT分析の中でも、「強みS×機会（積極化）O」という観点で、**自社の成長に直結する戦略の方向性（＝勝てる商品サービス戦略）を特定することがとても重要です。特に、地域密着型経営において、このSO戦略こそが「独自の成長戦略」であり、リソースを集中投下すべき「勝ち筋」となります。**

クロスSWOT分析：ビジョン達成のための戦略オプション抽出

		内部環境	
		強み（Strength）	弱み（Weakness）
外部環境	機会（Opportunity）	強み×機会 強みを発揮して、機会を生かす 積極化戦略	弱み×機会 弱みを改善して、機会に挑戦する 弱みを補強・改善する戦略
	脅威（Threat）	強み×脅威 強みを利用して、脅威を避ける 競合他社に対する差別化戦略	弱み×脅威 脅威の影響を最小限度にとどめる 致命傷回避・防衛・撤退戦略

4 クロスSWOT分析 ～ビジョン達成のための戦略オプション抽出～

2 クロスSWOT分析の機能

経営環境（SWOT）と3つの戦略階層を紐づけ、重点戦略を選定する。

下表は、四つの象限が「どの階層を、どんなアクションで動かすか」の早見表です。右の「**影響を与える
主な戦略階層**」の列が、この頁のいちばんの読みどころです。

クロスSWOT分析と戦略階層の連動（比較表）

環境分析（PESTEL/5F/VC）の結果を掛け合わせ、どの階層の戦略を動かすべきかを判断します。

企業 グレード	クロスSWOTの象限	戦略の方向性	影響を与える 主な戦略階層	具体的なアクション例
1	S強み × O機会 (積極攻め)	市場のチャンスに強みをぶつける	企業戦略 事業戦略	新市場への進出（アンゾフ）、PPM ブルーオーシャンの創造
2	S強み × T脅威 (差別化)	強みで脅威を回避・活用する	事業戦略 機能別戦略	差別化による優位性構築 STPの見直し
3	W弱み × O機会 (弱点補強)	機会を活かすために不足を補う	機能別戦略	人材採用（人事）、資金調達（財務）、 DX推進（オペ）
4	W弱み × T脅威 (防衛・撤退)	致命傷を避けるために守る	企業戦略	不採算事業からの撤退、ドメインの絞り込み（PPM）

4 クロスSWOT分析 ～ビジョン達成のための戦略オプション抽出～

3 各戦略階層の深掘り

(1) 【全社戦略】未来の成長と現在の投資の最適化

- ①アンゾフのマトリクス（成長）：PESTELで見出した「**機会**」へどう進むか（手に入れるか）を決める。
- ②PPM（資源配分）：「金なる木」の稼ぎを、未来の成長（アンゾフ）へ割り当てる。



(2) 【事業戦略】競争優位の構築と市場創造

- ①ポーターの基本戦略：5Fで見出した「**脅威**」による競争環境下で、集中と差別化やコストで勝つ方法を決める。
- ②ブルーオーシャン戦略：5Fで見出した「**脅威**」そのものを無効化する新市場を創る。



(3) 【機能別戦略】マーケティング（STP/4P・4C）と主要機能

- ①STP戦略：バリューチェーンで特定した「**独自の強み（経営資源）**」を誰に向けて配分し（T）、有利なポジションを手に入れる（P）かを決める。
- ②4P戦略と4C戦略：決めたポジショニングを「具体策」として実行する。
- ③人事・財務・オペ戦略：現場の足腰を固め、上位戦略の実行を支える。

4 クロスSWOT分析 ～ビジョン達成のための戦略オプション抽出～

4 ROI等の軸を用いた新クロスSWOT分析の定義（PPMと混同しないように）

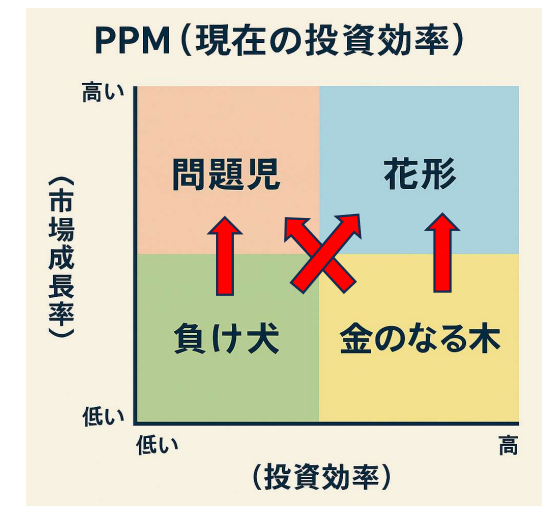
クロスSWOT分析は、自社商品やサービスの戦略（3階層あり）を明確にする方法であり、PPMは企業戦略（Corporate Strategy=どの事業領域（ドメイン）で戦うか？ 経営資源（ヒト・モノ・カネ）をどの事業にどれだけ配分するか？）の一つで、どこに資源を集中するかを明確にする方法です。**クロスSWOT分析が先です。**

PPM：縦軸に「市場成長性」→高い（SWOTでは機会の要因）・低い（SWOTでは脅威の要因）
横軸に「投資効率（ROI）」→高い（SWOTでは強みの要因）・低い（SWOTでは弱みの要因）

→ **キャッシュフロー**

ROI等の軸を用いた新クロスSWOT分析の定義（PPMと相性が良い）

		投資効率	
		高い（SWOTの強み要因）	低い（SWOTの弱み要因）
市場成長性	高い （SWOTの機会要因）	強み×機会 積極化戦略 花形	弱み×機会 弱みを補強・改善する戦略 問題児
	低い （SWOTの脅威要因）	強み×脅威 競合他社に対する差別化戦略 金なる木	弱み×脅威 致命傷回避・防衛・撤退戦略 負け犬



4 クロスSWOT分析

～ビジョン達成のための戦略オプション抽出～

5 意思決定の順序と戦略と資源配分の「相性の良い組み合わせ」

- (1) **クロスSWOT（事業戦略）**：各事業や商品について「強みを活かして機会を掴む」などの具体的なシナリオ（オプション）を出し尽くす。
- (2) **PPM（企業戦略）**：出揃ったシナリオをPPMの枠に当てはめ、「全社として、どのシナリオにどれだけのガソリン（資源）を注ぐか」の最終優先順位を決める。

戦略と資源配分の「相性の良い組み合わせ」

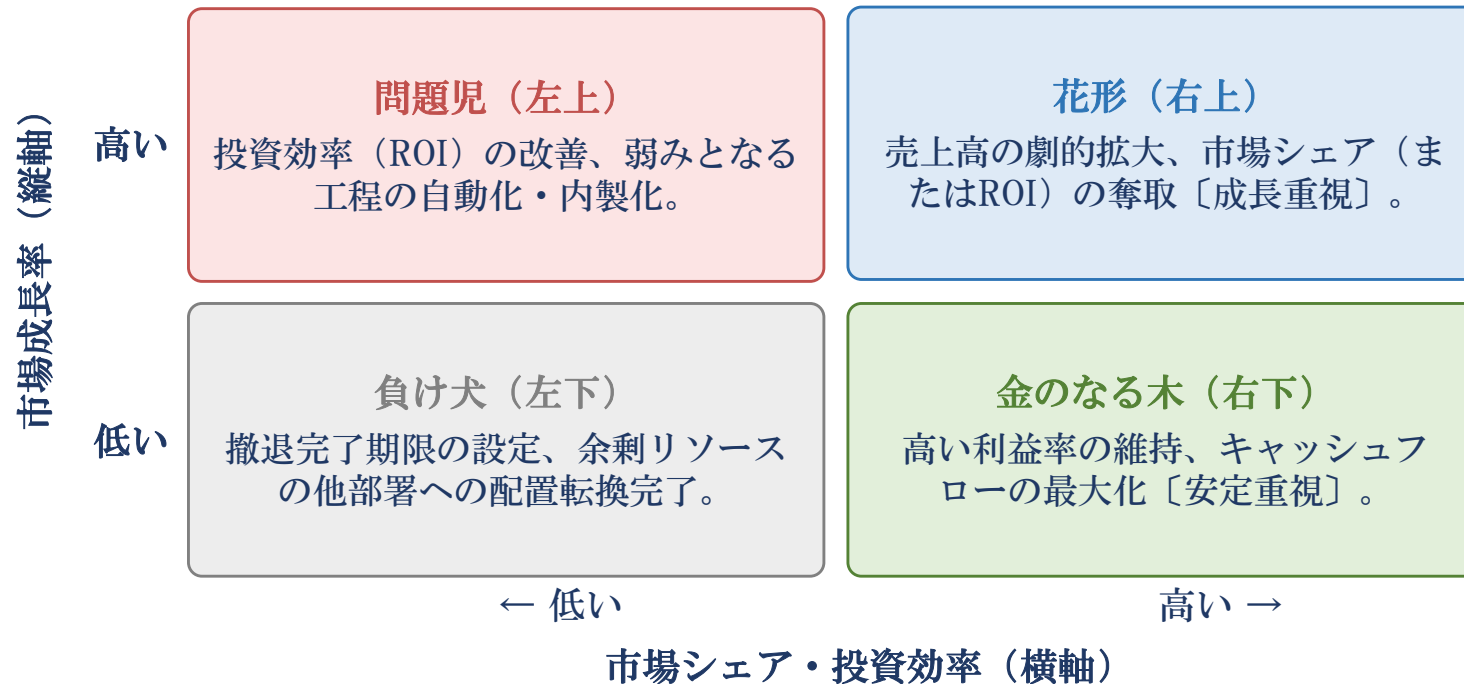
クロスSWOTの戦略オプション	PPMの象限（ROI軸）	経営判断とアクションの方向性
① 積極化戦略 (強み × 機会)	花形 (効率：高 × 成長：高)	【全速前進】 追い風の中で最も稼げている領域。競合が追いつけないスピードで資源を集中投下し、シェアと先行優位を確定させる。
② 差別化・専守戦略 (強み × 脅威)	金のなる木 (効率：高 × 成長：低)	【収益維持】 市場は成熟しているが、独自の強みで高いROIを維持。ここで得たキャッシュを「花形」や「問題児」の育成に回す。
③ 弱み克服・段階戦略 (弱み × 機会)	問題児 (効率：低 × 成長：高)	【選別投資】 市場の機会はあるが、自社の弱みが足を引っ張り効率が低い。弱みを補強して「花形」へ引き上げるか、断念するか瀬戸際。
④ 致命傷回避・撤退戦略 (弱み × 脅威)	負け犬 (効率：低 × 成長：低)	【撤退・縮小】 市場に魅力がなく、自社の効率も悪い。ここから資源（ヒト・モノ・カネ）を引き揚げ、他へ再配分する決断が必要。

4 クロスSWOT分析

～ビジョン達成のための戦略オプション抽出～

6 中期目標（KGI）への反映

この連動モデルを用いることで、「中期目標」がより現実的になります。



4 クロスSWOT分析

～ビジョン達成のための戦略オプション抽出～

7 戦略策定の具体事例：老舗和菓子メーカーA社の変革

卸流通・小売・製造・建設・サービスあります

環境分析から理想の確定まで、一連のプロセスを具体的なストーリーで解説します。

(1) 環境分析 (Input) の結果：まずは、3つのツールで現状（経営環境）を整理します。

① PESTEL分析 マクロ環境の 機会 or 脅威

健康志向の高まり (Social)
インバウンド需要の回復
(Economic)
伝統文化への回帰 (Social)
ネット販売の普及
(Technological)

② 5F分析 業界＝ミクロ環境の 脅威

コンビニスイーツの台頭 (代替品)
原材料費の高騰 (供給者)
過酷な価格競争 (既存競合)

③ バリューチェーン分析 内部環境の 強み or 弱み

強み：100年続く秘伝のレシピ、職人の高度な技術、地元農家との強いネットワーク。
弱み：若年層への認知不足、不採算店舗（キャッシュの流出）、デジタル対応の遅れ。

4 クロスSWOT分析 ～ビジョン達成のための戦略オプション抽出～

7 戦略策定の具体事例：老舗和菓子メーカーA社の変革

(2) クロスSWOTによる戦略オプションの抽出

老舗和菓子メーカーA社の分析結果を掛け合わせ 複数の「戦い方の候補」

分類	経営環境の 掛け合わせ	戦略の方向性	検討内容	戦略案の抽出
積極攻め	強み × 機会 花形	新市場・新製品の開発	職人の技を活かした低糖質和菓子を、観光地の旗艦店で高単価販売する。	「高級ヘルシー和菓子」の開発とインバウンド販売
弱点補強	弱み × 機会 問題児	デジタル・販路の転換	認知不足を補うため、D2C（直接販売）モデルを構築。外部専門家と連携しデジタル弱点を補強する。	SNS活用とEC展開による若年層開拓
差別化	強み × 脅威 金なる木	付加価値の再定義	脅威のコンビニスイーツ（代替品）には不可能な、「職人の手仕事実演（強み）」を可視化し、価格競争から脱却する。	「体験型」実演店舗へのリニューアル
防衛・撤退	弱み × 脅威 負け犬	リソースの集中	赤字店舗を閉鎖し、浮いた人員と資金を「強み×機会」のプロジェクトへ集中させる。	不採算店舗の閉鎖と資産の再配分

4 クロスSWOT分析

～ビジョン達成のための戦略オプション抽出～

7 戦略策定の具体事例：老舗和菓子メーカーA社の変革

(3) 戦略の3階層への落とし込み

抽出された案を、3つの階層で整理し、具体的なフレームワークを適用します。

① 企業（全社）戦略 アンゾフ / PPM

- i アンゾフ：「新製品開発（ヘルシー和菓子）」と「新市場開拓（海外顧客／インバウンド）」に夢を乗せる。（花形）
- ii PPM：既存店舗（金なる木）の利益と、負け犬（不採算店）の撤退で得たリソースを、花形へ投入する。また、問題児（新規EC事業）へ投入し「花形」へ育てる。



② 事業戦略 ポーター / ブルーオー シャン

- i ポーター：「集中差別化戦略」。健康志向×伝統工芸という狭い領域で圧倒的1位を狙い、完全無添加・職人手作りをニッチな富裕層へ届ける。
- ii ブルーオーシャン：「お菓子」ではなく「心の養生（セルフケア）」として和菓子を再定義し、競合不在の領域を創る。

4 クロスSWOT分析 ～ビジョン達成のための戦略オプション抽出～

7 戦略策定の具体事例：老舗和菓子メーカーA社の変革 (3) 戦略の3階層への落とし込み

③ 機能別戦略 (STP / 4P / 人事・財務・オペ)

i STP戦略

「健康意識が高く本物を求める30-40代女性」を標的に、心身を癒やす和のサプリメントの地位を築く。

S：市場を健康志向／ギフト／日常使いに細分化 T：都市部の自己投資女性 P：罪悪感ゼロの和サプリ

ii 4P戦略

Product：麴を使った新製品 Price：希少性を反映した高価格

Place：EC直接販売 Promotion：Instagramでの世界観発信

iii 人事戦略

職人にSNS発信や顧客対応を教育し、「伝える職人」へと進化させる。

iv 財務戦略

補助金の活用と不採算店閉鎖による固定費削減で、挑戦のためのキャッシュフローを確保する。

v オペレーション戦略

地元農家との直接ネットワーク（SCM）を強化し、高品質な原材料の安定調達を実現する。

4 クロスSWOT分析 ～ビジョン達成のための戦略オプション抽出～

7 戦略策定の具体事例：老舗和菓子メーカーA社の変革

(3) 戦略の3階層への落とし込み

④理想（パーパス）による確定

A社の理想（パーパス）：「100年の技で、現代の心と体を癒やす」

最終確定：

「単なる売上のための拡大はしない。伝統技と現代の健康が交差するこの戦略こそが、我々の進むべき道である」と経営陣が覚悟を決め、全社のベクトルを統一する。

資金制約はあるが、不採算事業の整理（PPM）を断行し、この理想を実現するための「新領域への挑戦（アンゾフ）」を今すぐ開始する。

⑤まとめ：最適化のポイント

