

経営戦略

戦略思考・設計・実行

戦略は「考える」だけでなく「動かす」ための仕組み。
計画から行動へ、組織全体の力を結果に結びつける。

2026年7月

鈴木翔太

目次

01

戦略の基礎

なぜ戦略が必要か、戦略の定義、要件、階層などの基本概念を解説し、経営戦略の原点を理解します。

02

戦略分析のフレームワーク

PEST分析、ポーターの5フォース、KSF（鍵成功要因）、内部資源分析など、環境分析の手法を学びます。

03

デジタル時代の戦略

データの経済性、AIによる競争優位構築、デジタルトランスフォーメーションの隠れコストとリスクについて考察します。

04

戦略立案と実行

課題の特定と解決策、全社戦略の策定、資源の最適配分、非市場戦略（規制やステークホルダー）の重要性を解説します。

05

組織と文化

戦略を支える組織文化の形成、イノベーションを促す体制づくり、戦略実行を阻む要因とその克服法について。

06

レビューと演習

学んだ戦略論の要点をレビューし、実際のケーススタディを通じて演習を行い、知識の定着と応用力を養成します。

01 戦略の基礎

なぜ戦略が必要か ― 組織を導くための4つの理由



01 方向性の統一

組織全員が共通の目標と進むべき方向を共有し、個々の行動が分散することを防ぎ、組織全体の力を一つの方向に集中させるための基盤を作ります。



02 経営資源の集中

限られたヒト、モノ、カネ、情報といった資源を、最も重要な目標達成に向けて効率的に配分するための判断基準を提供し、資源の無駄な浪費を削減します。



03 変化への対応

市場環境の変化や技術革新に対して組織が柔軟に適応し、新たなビジネス機会を捉え、潜在的なリスクや脅威を回避するための羅針盤となります。



04 利害関係者への説明責任

株主、従業員、取引先などに企業の将来ビジョンと経営の方向性を明確に伝え、利害関係者との信頼関係を構築し、持続的な支持を獲得するための基盤を築きます。

01 戦略の基礎

「何をやり、何をやらないかを決めること」—— 戦略の本質



ポーターの定義：選択とトレードオフ

戦略とは「何をやり、何をやらないか」の選択により、他社にはない独自の市場ポジションを確立し、それを支える一貫した活動システムを構築すること。これには、ある選択をする代わりに他の選択を諦める「トレードオフ」が不可欠である。



実践的定義：持続的な競争優位の設計図

企業や事業の目的達成のために、長期的な持続可能な競争優位性を確立すべく策定された「構造化された行動計画」。単なる目標設定ではなく、目標を達成するための具体的な道筋と資源配分の指針である。



根本的な違い：戦略（目的） vs 戦術（手段）

戦略は「何をやるか」を決める長期的かつ全体的な計画（目的の決定）であり、戦術は「どうやってやるか」を決める短期的かつ局所的な計画（手段の選択）である。戦略が先立ち、戦術はその下で展開されるべきものである。

01 戦略の基礎

良い戦略を作るための5つの条件

01 外部環境との整合性

市場のニーズ、競合の動向、技術革新、規制などの外部環境と戦略が合致し、変化に柔軟に対応できることが不可欠。

02 内部施策間の整合性

製品開発、マーケティング、営業、生産などの機能が互いに補完し、一貫した価値提供で企業の力を最大化する。

03 持続的な優位性

競合が容易に模倣できない独自の強み（技術・ブランド・ネットワークなど）を基盤に、長期的な競争優位を確保する。

04 優先順位の明示

有限な資源を効率的に配分するため、「何を優先し、何を捨てるか」を明確にする。曖昧な優先順位は資源の分散と機会損失につながる。

05 実行可能性

戦略は理念だけでなく、資金・人材・技術といった現実の経営資源や組織能力の範囲内で実行可能である必要がある。

01 戦略の基礎

戦略と戦術の違い

目的と手段の本質的な違いを理解し、組織の方向性を定めるための基本認識

戦略 (Strategy): 全体最適の選択

視点: 大局的視点で、数年単位の長期的展望を持つ
核心: 「何をやるか」を決定し、資源を集中させる
主体: 経営トップ層（CEO/経営会議）が定める
目標: 組織全体の持続的な競争優位を築く

戦術 (Tactics): 部分最適の実行

視点: 局所的視点で、数カ月単位の短期的計画
核心: 「どうやってやるか」を具体化し、効率化する
主体: 現場管理者やチームリーダーが定める
目標: 特定の業務やプロジェクトの即時成果達成



ポイント: 戦略が明確でないと、各部門はそれぞれの「戦術最適化」に走り、組織全体としては非効率になります。戦略が全社の指針となり、戦術がその下で統合されることで、真の成果が生まれます。

01 戦略の基礎



戦略の階層はピラミッド構造を成し、上位の理念が下位の具体的な施策へと具体化されていきます。各階層は互いに連鎖し、全体のバランスが重要です。

01 経営理念・ビジョン

企業の存在目的や長期的なあるべき姿を定義し、組織全体の行動指針となる最上位の基盤です。全ての戦略の原点となります。

02 全社戦略

どの事業分野で競争するか（ドメイン）と、資源をどのように配分するか（ポートフォリオ）を決定する全社的な計画です。

03 事業戦略

特定の事業市場において、競合他社に対してどのように優位なポジションを築くか（競争戦略）を決定します。

04 機能戦略

マーケティング、R&D、人事、財務など各機能が、事業目標達成のために実行する具体的な行動計画です。

重要性： 上位の戦略が曖昧だと下位の施策はブレ、逆に下位が整合しなければ全体最適は実現できません。

01 戦略の基礎



01 経営理念 Philosophy

企業の根本的な信念と存在意義を示す原点です。時代の変化に左右されず不変の価値観を体現し、ステークホルダーに対する誓約として、組織全体の行動原理となります。



02 ミッション Mission

社会に対して提供する具体的な価値と役割、すなわち「なぜ存在するのか」を定義します。現在の課題解決と価値創造を通じて、ステークホルダーへの具体的な約束と行動指針を示します。



03 ビジョン Vision

5年から10年先の未来に目指すべき姿を具体的に描いたものです。理想の未来像を共有することで、組織の一体感を高め、戦略目標達成への強いモチベーションと方向性を与えます。

 **核心理解:** これらの三要素は戦略の「原点」と「未来」をつなぐ羅針盤であり、経営判断の基準として機能します。明確な理念・ビジョン・ミッションがなければ、戦略は目的もなく漂流することになります。

01 戦略の基礎

戦略策定の基本プロセス：分析から進化へ

01 環境分析

外部市場動向と内部資源を徹底調査し、SWOTなどのフレームワークで現状を客観的に整理します。

02 経営課題特定

分析結果から、企業が直面する根本的な課題や成長の機会を抽出し、解決すべき重点を明確化します。

03 戦略立案

複数の選択肢を評価・比較し、長期的な目標達成に向けた最適な戦略方針と具体的な計画を策定します。

04 実行とレビュー

戦略を部門別のアクションプランに落とし込み、進捗状況を定期的にモニタリング。ギャップが生じた場合には即座に対応・修正を加えます。

05 フィードバックループ

実行結果と市場の変化を次のサイクルの環境分析や戦略立案に反映させ、戦略を継続的に改善・進化させるPDCAサイクルを形成します。

02 戦略分析のフレームワーク

リーン・ストラテジー・メイキング

無駄を省き、スピード感を持って戦略を作る — 意思決定の標準化で組織の敏捷性を最大化

多くの企業は戦略的意思決定を「各案件がユニーク」として個別対応しがちです。これを**標準業務（Standard Work）**として体系化することで、プロセスの無駄を削減し、市場変化への対応スピードと意思決定の質を同時に向上させることが可能になります。

01 優先順位設定

業績目標とのギャップを定量的に特定し、解決すべき戦略的課題（バックログ）を整理・ランク付け。資源を最も効果の高い課題に集中させる基盤を作ります。

02 事実収集と選択肢

課題背後の市場・競合情報を体系的に収集し、複数の解決選択肢を洗い出す。利害関係者との合意形成を経て、実行可能なコミットメント（資源・期間）を確定します。

03 モニタリングと調整

コミットメントの達成度を定期的にレビューし、外部環境の変化や内部の進捗状況に応じて、課題の優先度を再評価・調整。戦略の柔軟性を維持します。

02 戦略分析のフレームワーク

特定事業で勝ち残るためのロジック

事業戦略は、市場の機会と自社の能力を結びつけ、持続的な競争優位を構築するための思考プロセスです。環境分析から始まり、KSF（成功の鍵）を見極め、自社の資源と照らし合わせて具体的な行動計画へと落とし込みます。



01 環境分析

顧客ニーズ、マクロ環境（PEST）、業界構造（5フォース）、競合動向などを網羅的に分析し、市場の機会と脅威を把握します。



02 KSF導出

分析結果から、その業界で勝ち残るための「成功の鍵となる必須条件」を特定し、戦略立案の基盤とします。



03 内部分析

自社の強み・弱み（SWOT）、バリューチェーン上の優位性、組織能力や資源を客観的に診断します。



04 課題特定

KSFと自社現状とのギャップを明確化し、将来の成長機会や潜在的なリスク・脅威を具体的に抽出します。



05 立案・実行

基本競争戦略（コスト・差別化・集中）を選定し、具体的なアクションプランを策定。資源配分と実行体制を整えて計画を推進します。

02 戦略分析のフレームワーク

顧客分析の基礎

市場規模の定量的把握、ターゲット層の絞り込み、そして顧客の真のニーズと購買決定要因を深く理解することで、事業戦略の原点となる堅牢な基盤を構築します。

市場規模と成長性

対象市場の現在の規模（金額・数量）と将来の成長率（CAGR）を定量的に把握します。市場の潜在的な魅力や拡大スピードを評価し、事業参入の価値や成長機会を検証する基礎データとします。

ターゲットセグメント選定

多様な市場を属性別に細分化し、自社の強みや価値提案が最も高く評価される顧客層を特定します。人口統計学的要因やライフスタイル、購買動機に基づき、経営資源を集中投入すべき核心層を明確にします。

ニーズとKBFの特定

顧客が製品選びで最も重視する「主要購買決定要因（KBF）」を抽出します。価格、品質、機能性、ブランド力、アフターサービスなどの要素の中から優先順位を明確にし、製品開発や差別化戦略の方向性を定める軸とします。

02 戦略分析のフレームワーク

マクロ環境分析：PEST

企業を取り巻く広範な環境変化を4つの視点から俯瞰し、市場の機会と脅威を早期に察知するための基礎フレームワークです。

P - 政治・規制

法規制改定、税制優遇、政府の産業政策、貿易関係（関税・FTA）など制度的要因の影響を分析。

E - 経済動向

景気循環、為替変動、インフレ率・金利、国民所得推移、雇用統計など市場規模に影響する要素。

S - 社会・文化

少子高齢化、ライフスタイルの多様化、SDGs/ESG意識の高まり、消費者の価値観変容。

T - 技術革新

AI・IoTなどのデジタル技術進歩、DX推進、新規特許動向、製造技術の自動化・ロボット化。

現代の補完視点：非市場要因の重要性

近年はカーボンニュートラルなどの環境規制、人権・労働基準、メディア世論、ESG投資家の動向などが、企業のライセンス・トゥ・オペレート（事業継続権）に直接影響するため、PEST分析に加えて必須の考慮項目となっています。

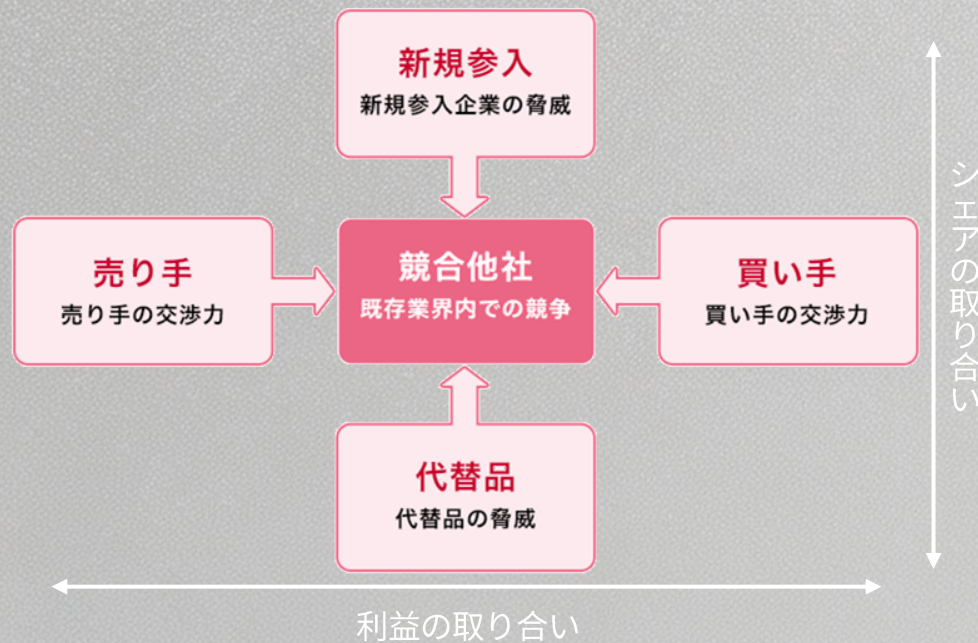
PEST分析模型

PEST模型は帮助企业检验其外部宏观环境的一种方法。宏观环境又称一般环境，是指影响一切行业和企业的所有宏观力量。



02 戦略分析のフレームワーク

マイケル・ポーターの5フォースモデルは、業界の競争構造と長期的な収益性を判断する定番フレームワークで、市場の「儲かりやすさ」を分析する基盤となります。



図：業界競争構造を示す5フォースモデル構成

01. 業界内競争の激しさ

既存企業間の価格・シェア争奪。競争が激化するほど、価格競争による収益性低下のリスクが高まります。

02. 新規参入の脅威

参入障壁の高低が鍵。資本金・規模の経済性・特許などが、新規企業の市場参入を阻む主要因となります。

03. 代替品の脅威

異なる製品で同じ顧客ニーズを満たす可能性。代替品が存在すると、市場価格の上限が抑制されます。

04. 買い手の交渉力

顧客が価格を圧迫・品質を要求する力。買い手が少数で集権的な場合、企業の利益率が直接圧迫されます。

05. 売り手（仕入先）の交渉力

原材料やサービス供給側の力。供給者が寡占的で代替品が少ない場合、仕入れ価格の上昇により企業のコストが増加し、利益が圧迫されます。

02 戦略分析のフレームワーク

エコシステム視点

エコシステムとは地理的、または関係性で企業や人が集まることで、分散して活動するよりも高い生産性を生むシステム

企業対企業からエコシステム対エコシステムへ

現代のビジネスでは、単独の企業で完結する競争は困難になりました。サプライヤー、パートナー、顧客など多様な主体が複雑に連携する「エコシステム」単位での勝負が主流となっています。



補完業者との連携強化

自社の製品価値を高める外部企業と協働し、互いの強みを組み合わせて市場競争力を向上させる。



エコシステム間の競争転換

競争の単位が「企業対企業」から「エコシステム対エコシステム」へとシフトし、ネットワーク全体の勝負となる。



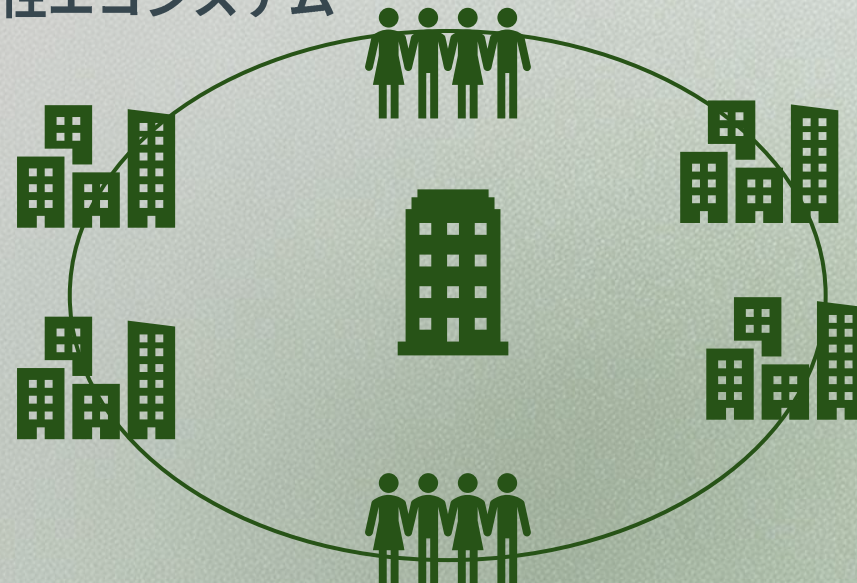
オーケストレーター役

多様なプレイヤーを調整・統率し、エコシステム全体の価値創出をリードする主体的な立場を確立する。

地理的エコシステム



関係性エコシステム



02 戦略分析のフレームワーク

競合分析の視点

既存競合だけでなく、新たな脅威も見据える — 市場の変動要因を総合的に把握し、戦略のリスクと機会を予測する

01 分析対象：4つの層をカバー

-  **既存競合：**同業界で直接シェアを争う現存企業。製品・価格・販路の直接的な比較軸となる。
-  **異業種参入：**全く異なる業態からの新規参入。既存の常識を覆すビジネスモデルで市場を変える。
-  **スタートアップ：**技術革新（AI/IoT等）を武器に市場を変革する新興企業。高い成長性と不確実性を伴う。
-  **プラットフォーム：**巨大なユーザー基盤とデータ力を持つ企業（GAFA等）。様々な市場に横断的な影響を与える。

02 分析項目：3つの軸で深掘り

-  **資源と能力の分析：**バリューチェーン、コスト構造、組織能力などを比較し、競合の根本的な強みと脆弱性を特定します。
-  **競合の行動予測：**自社の戦略行動に対する競合の反応（無視・模倣・対抗）を予測し、事前にリスクヘッジ策を練ります。
-  **長期的意図の読解：**投資先やビジョン発信から、競合が長期的に目指す市場や生態系を推測し、自社の戦略とのアライメントを図ります。

02 戦略分析のフレームワーク



業界での競争優位性を築くための「鍵」を見つけることが、戦略立案の第一歩です。KSFは時代と共に進化し、デジタル化が進む現代では新たな要素が重要視されています。

KSF（成功要因）を見つける

KSF（Key Success Factors）とは、特定の業界で勝ち残り、持続的な収益性を確保するために**必須となる条件**のこと。5フォース分析や顧客洞察(KBF)を基に導き出され、企業の資源配分の優先順位を決定する指針となります。



データ活用能力

顧客洞察の深化、市場動向のリアルタイム把握、データドリブンな意思決定を実現。



AI活用能力

業務プロセスの自動化、高度な予測分析、個人向けサービスのカスタマイズ化。



非市場対応力 (ESG)

環境負荷低減、社会貢献、コーポレートガバナンスの強化で長期的な信頼獲得。

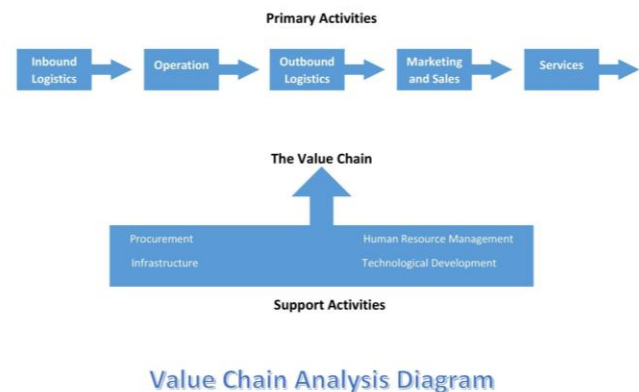


変化適応力

不確実な環境下での戦略的柔軟性、組織文化の変革、新規事業への転換力。

02 戦略分析のフレームワーク

内部分析の視点：自社の強みと弱みを知る



図：バリューチェーン分析の基本構造（プライマリー・サポート活動）

強み・弱み (SWOTのS&W)

自社の資源（資金、技術、ブランド、人材）やコアコンピタンスを棚卸し、競合に対する相対的な優位性と内部の課題点を明確化します。

バリューチェーンの深堀り

調達、開発、生産、販売、サービスといった価値創造工程ごとに、コスト構造と付加価値の源泉を分析し、強みの根拠を特定します。

組織能力の総合診断

イノベーション創出、変革実行力、パートナーとのエコシステム統合力など、組織全体として持続的に競争優位を維持する力を評価します。

動的能力（ダイナミック能力）

市場環境の急激な変化に応じて、既存の資源や能力を再構築・組み換え、新たな市場機会を捉える「適応力」と「再構築力」を見極めます。

バリューチェーン分析

企業が顧客に価値を届ける一連の活動を「主活動」と「支援活動」に分解し、各工程のコストや付加価値を可視化するフレームワーク。漠然とした強みを具体的な活動に落とし込み、競争優位性の源泉を特定するために用いられます。

バリューチェーンの構成要素

主活動：顧客と直接接点を持ち収益を生む活動群（設計→購買→製造→出荷→販売→サービス）。

支援活動：主活動を支える基盤活動（企業インフラ、人事、技術開発、調達）で、間接的に競争力を強化。



分析の手順

- 1.活動の分解：主活動と支援活動に細分化し、価値の流れを可視化
 - 2.価値・コスト分析：各工程の付加価値とコストを定性・定量評価
 - 3.競合との比較：自社と競合のパフォーマンスを対比し優劣を明確化
 - 4.強弱の源泉特定：分析結果から強み（差別化）と弱み（改善点）を抽出
- チェーン全体で競合との差異を明確にする。

SWOT分析（外部・内部の統合）

外部環境の機会・脅威と、内部環境の強み・弱みを統合的に分析するフレームワークで、組織の現状を俯瞰し、戦略立案の基礎となります。

S (Strengths) | 強み (内部環境)

組織が競合に対して持つ固有の優位性や資源。例：卓越した技術力、高いブランド認知度、安定した人的資源、独自のノウハウなど。

W (Weaknesses) | 弱み (内部環境)

組織が抱える内部的な不利な要素や改善点。例：資金力の不足、技術の陳腐化、組織体制の柔軟性の欠如、人材育成の遅れなど。

O (Opportunities) | 機会 (外部環境)

市場や産業環境から生まれる潜在的な成長や利益の可能性。例：新規市場の開拓、技術革新の波、規制緩和、顧客ニーズの変化など。

T (Threats) | 脅威 (外部環境)

組織の目標達成を阻害する可能性のある外部的なリスク。例：新規参入者の台頭、価格競争の激化、規制強化、原材料価格の高騰など。

 **分析の真髄：「クロスSWOT」への展開**— 単なるリスト作成では意味がありません。強み×機会（攻めの戦略）、弱み×脅威（守りの戦略）、強み×脅威（回避策）、弱み×機会（補完策）といった組み合わせから、具体的な行動計画を導き出すことが重要です。

クロスSWOT分析（戦略オプションの導出）

機会
(外部環境)

強み (内部環境)

01. SO戦略 (強み × 機会)

強みを最大限に活用して外部の機会を積極的に追求する「攻めの戦略」です。組織のコア競争力と市場の成長ポイントを結びつけ、事業拡大や新規市場参入に繋げる、最優先の施策を立案します。

弱み (内部環境)

02. WO戦略 (弱み × 機会)

市場の機会を逃さないために、内部の弱みを補強・改善する「補完的戦略」です。外部のチャンスに対応するために、不足している技術や資源、体制への投資や人材育成を計画し、弱点を克服します。

脅威
(外部環境)

03. ST戦略 (強み × 脅威)

組織の強みを盾にして、外部の脅威を回避・軽減する「防衛的戦略」です。競合の攻撃や市場環境の悪化といったリスクに対し、自社の優位性を活用してリスクを中和し、市場地位を守ります。

04. WT戦略 (弱み × 脅威)

内部の弱みと外部の脅威が重なる状況で、損失を最小限に抑える「存続のための戦略」です。緊急的な業務改善や撤退・回避策を検討し、リスクを回避することで組織の存続を優先します。

具体的な具現化例：強みが「高い技術開発力」で機会が「新興国のインフラ整備需要」なら、SO戦略は「技術力を活かして新興国向けのインフラソリューションを開発・販売する」といった具体的なアクションに落とし込めます。

02 戦略分析のフレームワーク

コスト構造と事業経済性

事業が持続的に成長・収益化する仕組みを理解するための、5つの核心的な経済性原則

01 規模の経済性

生産数量の拡大により固定費が分散され、単位あたりのコストが低下する現象。大量生産体制は、価格競争力の源泉となる。

02 経験効果

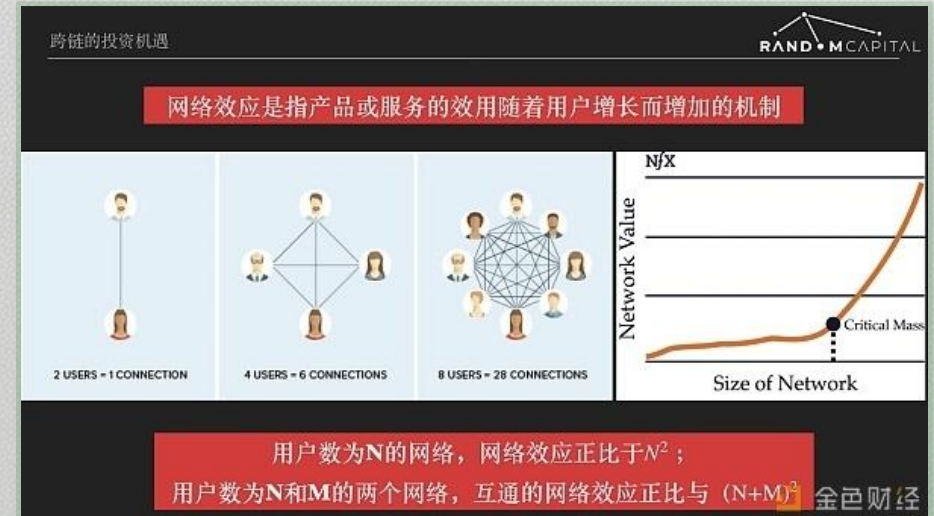
累積生産量が増えるにつれ、作業習熟やプロセス改善により、固定費・変動費が共に低減する学習曲線の効果。

03 範囲の経済性

異なる製品やサービスを同時に提供することで、物流・販売網などの経営資源を共有し、シナジーでコストを圧縮する。

04 稼働率の経済性

工場や設備の稼働率を高めることで、固定費がより多くの製品に分散され、結果として単位コストを引き下げる。



05 ネットワーク効果

ユーザー数が増えるほどサービスの価値が指数関数的に高まる現象。臨界質量を超えると、既存ユーザーの離脱ハードルが上がり、新規参入を阻む強力な競争バリアとなる。

03 デジタル時代の戦略

デジタル時代の追加経済性



データの経済性

利用するほど価値が高まる「累積効果」が特徴。収集したデータを深く分析することで顧客ニーズの本質を理解し、製品改善や新規ビジネスモデルの創出に直接繋がり、競合が模倣しにくい持続的な優位性を構築します。



AIによる精度飛躍

データ量の増加はAIモデルの予測精度を指数関数的に向上させます。これにより、個人に最適化された商品推奨、業務プロセスの高度な自動化、リアルタイムでの効率的な意思決定が可能となり、運用コストの削減と顧客体験の向上を両立。



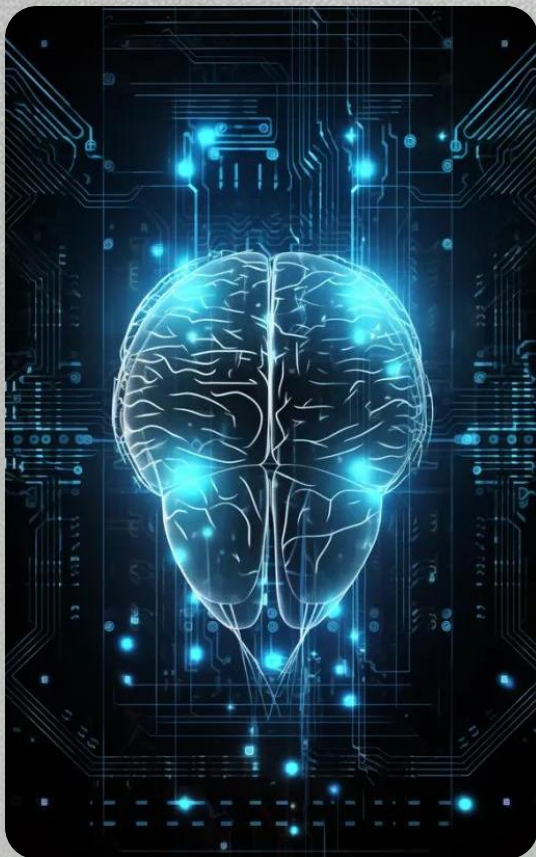
分析基盤の資産化

データを収集・統合・分析するための基盤（プラットフォーム、ツール、スキル）は、単なるインフラではなく企業の核心資産です。この基盤の強みが技術的な進入障壁を形成し、市場における長期的な競争力の源泉となります。

キーインサイト： デジタル経済の核心は「データとAIの相乗効果」にあります。データの蓄積がAIを進化させ、さらなる価値創造へと連鎖する「ポジティブループ」を形成することで、企業は持続的な成長と競争優位を確保することができます。

03 デジタル時代の戦略

AI戦略の策定 考慮すべき6つのドメイン



01 ビジネス価値の定義

解決すべき経営課題と創出する具体的な価値（収益化・効率化など）を明確にし、AI戦略の起点となるロードマップを策定する。

02 推進組織の構築

CXO級の推進役を置き、技術部門と業務部門が連携する専門チームを組織し、意思決定のスピードと実行力を強化する。

03 人材育成と文化醸成

全社的なAIリテラシー研修を実施し、データドリブンの思考を浸透させ、挑戦と実験を奨励する組織文化を構築する。

04 データ資産の整備

高品質なデータの収集・統合・品質管理を行い、データのアクセシビリティを確保し、AIモデルの精度と信頼性を支える。

05 技術基盤とMLOps

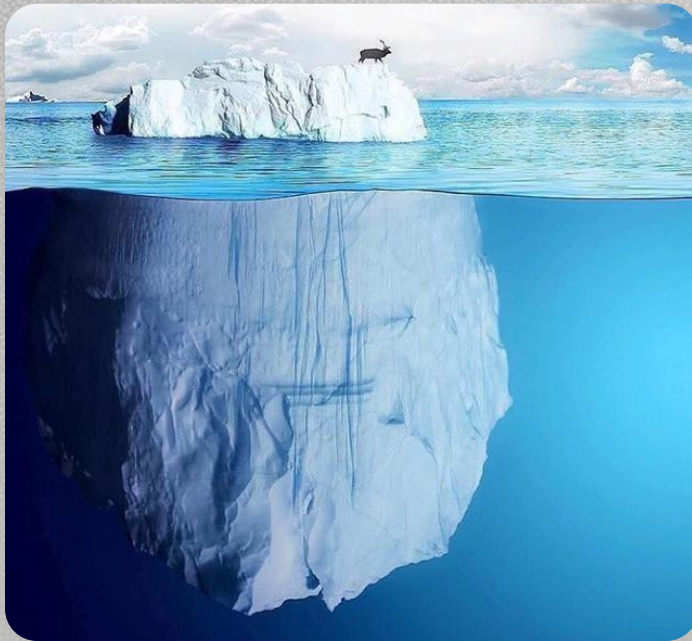
AIモデルの開発・デプロイ・監視を自動化するMLOps体制を導入し、モデルの迅速な市場投入と継続的な性能改善を実現。

06 倫理とガバナンス

AIの公平性・透明性・安全性を確保し、アルゴリズムのバイアスを排除し、個人情報保護などの法令遵守を制度化する。

03 デジタル時代の戦略

AIの隠れコスト



AI導入の成功の裏側には、見えない「氷山下のコスト」が潜んでいます。これらを事前に見積もり、戦略的に準備することが、プロジェクト失敗を回避する鍵です。



データ整備・ラベリング

高品質な学習データのクレンジング、アノテーション作業にかかる人件費と時間コスト。AIの精度を決定づける基盤投資。



モデル維持・更新

精度維持のための継続的な再学習、微調整、およびアルゴリズムのバージョンアップ費用。



インフラ・クラウド

GPU/CPUリソースのクラウド利用料、推論時のコンピューティングコストの積み重ね。システム安定稼働のための管理コスト。



人材育成・採用

AIエンジニアの採用コスト、社内スタッフのAIリテラシー向上のための研修投資。



セキュリティ・コンプライアンス

データプライバシー保護、規制順守のための監査、セキュリティ対策システムの導入。



組織変革・システム連携

業務プロセスの再設計、既存システムとのAPI連携、組織文化の変革推進コスト。

03 デジタル時代の戦略

AIの5つの戦略的役割

AIは単なるツールではなく、意思決定を加速させる「**戦略的パートナー**」として、組織の洞察、創造性、実行力を飛躍的に高めます。



01 リサーチャー (Researcher)

広範な内部・外部データから隠れたパターンや相関関係を自動抽出し、新規事業の機会や市場の潜在的な脅威を迅速に発見します。



02 インタープリター (Interpreter)

非構造化データや複雑な分析結果を、意思決定者が直感的に理解できるように構造化・可視化し、情報の本質を明らかにします。



03 思考パートナー (Thinking Partner)

複数の戦略代替案を自動生成し、各選択肢のリスクとリターンを定量的に評価し、人間の認知バイアスを補完します。



04 シミュレーター (Simulator)

様々な市場環境のシナリオを高精度にシミュレーションし、将来の結果を予測。これにより戦略のロバスト性を事前に検証し、不確実性の高い環境下でのリスクを最小限に抑えます。



05 コミュニケーター (Communicator)

戦略の核心メッセージを、組織の階層や部署に応じて最適化された言語やビジュアルで自動的に生成・伝達し、従業員全体の理解と共感を得て、戦略の迅速な浸透と実行を支援します。

04 戦略立案と実行

経営課題の特定

分析を統合し、最も重要な課題を見つける

01. KSFとのギャップ分析

業界の成功要因（KSF）と自社現状の根本的な差異を抽出。競争上の不利点や基盤的課題を明確にし、経営改善の起点となる核心課題を特定します。

02. 将来的なリスクと脅威

マクロ環境変動、新規競合の台頭、技術革新の加速など外部要因がもたらす潜在的リスクを予測。事態が深刻化する前に先行的な対応策を検討するための課題を把握します。

03. 潜在的な機会の発掘

市場ニーズの変化や技術の進化から生まれる新規ビジネスの可能性を探る。顧客価値を再定義し、自社の成長を加速させる起爆剤となる機会を課題解決の軸に位置付けます。

04. 課題の優先順位付け

重要度と緊急性のマトリクスを活用し、有限な経営資源を集中すべき対象を決定。短期的な危機対応と長期的な成長戦略のバランスを考慮し、実行可能な順序で整理します。

04 戦略立案と実行

複数の選択肢を比較し、最適な戦略を選ぶ

選択肢の多角比較

様々な視点からコスト優位性、差別化、市場開拓などの複数戦略案を創出し、単一選択に固執せず多角的に比較検討します。既存の枠組みにとらわれず、創造的な選択肢を展開することが成功の鍵です。

シナリオ別リスク評価

将来の経済情勢や技術変革などの不確実性を踏まえ、複数のシナリオを想定します。各戦略案が異なる環境下でどの程度耐えうるか、リスクと機会を事前にシミュレーションし、ロバストな戦略を選定します。

客観的な判断軸設定

市場成長性、収益力、資源の適合性、企業の長期目標との整合性など、評価基準を事前に明確化します。主観に依存しない客観的な指標で各選択肢を測り、組織全体で共通の認識を持った意思決定を実現します。

04 戦略立案と実行

全社戦略の基本は、「どこで戦うか」「どう勝つか」「何を持ち込むか」の3つの核心的な問いに答えることです。これらを明確にすることで、組織全体の意思統一と資源の効率的な活用が実現します。

01 どこで戦うか

Where to Play | 事業ドメインの定義

参入する市場、ターゲット顧客、展開地域を明確にして「戦場」を選定します。競争範囲を限定することで資源分散を防ぎ、集中した戦略展開と市場での差別化を実現するための基盤を築き上げます。

02 資源をどこに配分するか

How to Win | 事業ポートフォリオ設計

各事業の成長性と収益性を評価し、投資先と撤退先を決定します。有限な経営資源を高リターンが期待できる事業に集中投下し、事業全体の収益構造を最適化し、長期的な企業価値の向上を図ります。

03 コア・コンピタンスの明確化

What We Bring | 中核能力の抽出

企業が他社に真似のできない独自の技術、ノウハウ、組織能力を特定します。これを全社的な競争優位の源泉として活用し、各事業の成長を加速させ、市場での持続的な差別化を実現するための基盤を確保します。

04 戦略立案と実行

01 事業ドメイン

Business Domain

企業が「どこで戦うか」を定義する範囲です。製品・サービスの種類、対象顧客層、活用技術、展開地域、さらにバリューチェーン上での位置づけなどを明確にし、市場での競争フィールドを設定します。

02 コア・コンピタンス

Core Competence

顧客に他社では真似のできない独自の価値を提供する、企業の中核的な能力です。特許技術、蓄積されたノウハウ、組織的な連携力、強固なブランド、データの活用能力などが該当し、持続的な競争優位の源泉となります。

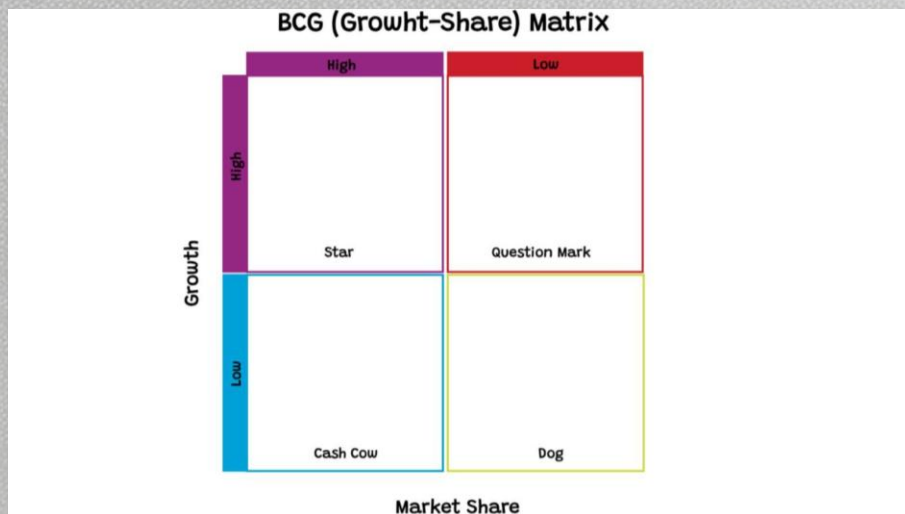
03 新たな戦略軸

New Strategic Axis

現代のビジネス環境において重要性を増す新たな価値軸です。デジタル領域でのデータプラットフォーム構築力やAI活用、サステナビリティ領域でのカーボンニュートラル達成能力などが、企業の新たなコア・コンピタンスとして評価されるようになりました。

KEY INSIGHT: 戦略の原点は、「どこで戦うか」（事業ドメイン）と「何で勝つか」（コア・コンピタンス）の整合性です。この2つを明確にし、さらにデジタル化や持続可能性といった新たな軸を戦略に組み込むことで、変化の激しい市場環境に適応し、持続的な成長を実現します。

04 戦略立案と実行



BCGマトリクスは、市場成長率と相対的シェアの二軸で事業を分類し、資源配分の優先順位を決定するためのフレームワークです。各事業の特性に応じた投資・維持・撤退戦略を立案することで、ポートフォリオ全体の価値最大化を目指します。

💡 戦略的洞察: 健全な事業ポートフォリオは、「金なる木」の現金で「スター」を育て、「問題児」の中から将来のスターを見極め、「負け犬」からの撤退を適切に行うことで構築されます。



01 スター (Stars)

高成長市場でシェアも高い将来の柱。市場支配地位を確固たるものにするため、最大限の投資を行い、成長を加速させる戦略が必要です。



02 金なる木 (Cash Cows)

成熟市場でシェアが高く、安定したキャッシュを生み出す。投資は最小限に抑え、生み出されたキャッシュをスターや問題児の事業に配分します。



03 問題児 (Question Marks)

高成長市場だがシェアは低い。将来性は大きいものの、多額の投資が必要。スターに育てるか、撤退するか、の厳しい選択が求められます。



04 負け犬 (Dogs)

低成長市場でシェアも低い。収益性が悪く、資源を無駄に消費する。撤退・清算するか、細分化市場での存続を目指すなどの対応が必要です。

04 戦略立案と実行

資源配分の原則

01 成長投資：未来の柱を育成

「スター」事業を維持・拡大し、高成長が見込める「問題児」事業に選択的に投資。市場シェア拡大と将来の収益源確保を目的とし、積極的な資源投入を行います。

03 撤退と再配置：効率的な資源活用

成長性がなく利益も生まない「負け犬」事業からは迅速に撤退し、その人材や資金、設備といった資源を、より高いリターンが期待できる事業に再配置。機会費用を最小限に抑えます。

02 キャッシュ創出：資金の循環

成熟した「金なる木」事業で生み出された安定的なキャッシュフローを、成長事業への投資原資や企業全体の運用資金として活用。事業ポートフォリオの資金バランスを維持します。

04 分析フレームワークの留意点

BCGマトリクスなどは静的な現状分析に留まるため、事業間のシナジー効果や技術革新、市場の動的变化といった将来の価値は完全には捉えきれません。柔軟な戦略的判断が必要です。

04 戦略立案と実行

エコシステム戦略の深化

自社だけで完結しない時代の戦略：協業ネットワークの調整力が新たな競争優位の源泉となる

「資産」から「能力」へ

企業価値の源泉は、所有・製造からパートナー、サプライヤー、プラットフォームを調整・統率する「オーケストレーション能力」へとシフト。外部ネットワークの活用が競争の核心となる。



エコシステム・オーケストレーター

多様な外部リソースを迅速かつ効果的に動員し、市場変化に柔軟に対応する力が勝負の鍵。自社を中心としたネットワークの調整力が、スピードとイノベーションを生み出す。

参加者の価値創出

自社だけでなく、エコシステムに参画する全てのプレイヤーが価値を獲得できる仕組みを設計することが不可欠。相互の成長が持続的な競争優位を支える基盤となる。

KEY INSIGHT: エコシステムの調整力（Orchestration）は、21世紀のビジネスにおける新たな「競争資源」であり、企業の成長速度を決定づける。

04 戦略立案と実行



KEY INSIGHT

非市場環境の変化は、市場競争力と同様に、企業の存続と成長を左右する決定的な要因となります。

非市場戦略：不確実性の中の経営判断

市場競争の枠を超え、政治的・規制的・社会的な外部環境の変化に適応し、潜在的なリスクを管理し新たな機会を創出するための企業戦略の基盤です。



地政学リスクのマネジメント

国際紛争や貿易摩擦、サプライチェーンの断絶リスクに備え、代替ソースの開拓や柔軟な供給網の構築が必須です。



規制と政策の動向適応

デジタル規制や環境規制（ESG）の強化に迅速に対応し、コンプライアンスを遵守しつつ、規制変化を事業機会に転換します。



超政治的環境の常時監視

政策変動がビジネスに直接影響する時代において、継続的な環境分析と複数のシナリオプランニングを実施します。



組織内「司令塔」の設置

地政学的リスクを専門的に分析・調整する機能を組織内に設置し、全社的な意思決定を迅速化します。

05 組織と文化



組織文化とは、構成員に共有された価値観、慣習、暗黙のルールの総体です。どんなに優れた戦略も、それを支える文化がなければ、実行は困難を極めます。

戦略を実行する「人」の力を引き出す 組織文化の本質



競争優位の「唯一無二の資産」

模倣困難な文化は、従業員の一体感と高いパフォーマンスを生み出し、組織の持続的な競争力を支える基盤となります。



変化を「機会」と捉える適応力

失敗を許容し、心理的安全性を醸成する文化は、市場の変化に迅速に対応し、新たな価値を創造するアジャイルな組織を育みます。



デジタル時代の文化基盤

データに基づく意思決定、顧客中心主義の徹底、スピード重視の実行力が融合し、持続的なイノベーションを駆動します。

05 組織と文化

イノベーションと両利き経営



企業の持続的成長のためには、
既存事業の深耕と新規価値の創造を
並行して進める「バランス」が鍵となります。



持続的技術 (Sustaining Innovation)

既存技術やビジネスモデルの改良・発展により、現行市場での競争優位を維持・強化します。顧客の潜在的なニーズに応え、安定的な収益基盤を確保するための基盤となります。



破壊的技術 (Disruptive Innovation)

全く新たな技術やビジネスモデルによって既存の市場構造や競争ルールを根本から変えます。低コストや新機能を武器に既存業態を席卷し、将来の成長を牽引する新たな市場を開拓します。



両利き経営 (Ambidextrous Management)

既存事業の効率性・収益性を追求する「活用 (Exploitation)」と、新規事業の創出・将来の成長を目指す「探索 (Exploration)」を同時に両立させる高度な経営手法です。

05 組織と文化



01 KPI設計

戦略目標を達成するための具体的な指標（KPI）を設定し、進捗を可視化します。数値化された明確な目標は、チームの意識を統一し、日々の行動と結果を結びつける実行の軸となります。



02 予算編成との連携

戦略達成に不可欠な資源を予算として確保し、計画と財務を緊密に連携させます。資源の最適配分により、戦略の優先順位に応じた投資を行い、実行力を最大化するための基盤を築きます。



03 組織設計

戦略を推進するために最適な組織構造と、各役割・責任を明確に定義します。権限と責任の適正な配分により、意思決定のスピードを向上させ、現場の実行効率を高める体制を構築します。



04 変革管理

戦略実行に伴う組織や従業員の变化を円滑に進めるためのプロセスを管理します。継続的なコミュニケーションと適切な支援を通じて、変化への抵抗を軽減し、新しい価値観や行動様式を組織に定着させます。

06 戦略実行とレビュー



01. 前提条件の確認

戦略立案時の市場成長率、顧客ニーズ、技術動向などの基本前提が変化していないかを定期的に再検証し、戦略の基盤が崩れていないかを確認します。



02. 進捗と要因分析

KPIの達成状況を定量的に評価し、目標とのギャップが生じた場合には、施策の不備などの内部要因と、市場変動などの外部要因に分類し、根本原因を特定します。



03. ピボットの判断

環境変化が当初の予測を大幅に超え、既存戦略が機能しなくなった場合、事業の方向性や価値提案を根本的に転換（ピボット）するかを迅速に判断・決定します。



04. 継続的な軌道修正

戦略は一度策定したら終わりではなく、PDCAサイクルを回しながら、短期的な施策調整や長期的な方向性の微調整を継続し、常に市場に適応する柔軟性を保ちます。

経営戦略作成フロー

トップレベル
の戦略

企業理念・ビジョン

企業戦略

事業戦略

4.戦略実行とレビュー

答えるべき3つの問い：
やれそうか？ 儲かりそうか？ 勝てそうか？

1.外部環境分析

分析対象の業界・領域を定義

顧客分析

競合分析

- 顧客セグメンテーション
- 潜在的ニーズの分析
- KBF

- PESTによるマクロ環境分析
- 市場シェアと競合動向
- 5フォースによる業界構造分析

KSF (成功の鍵要因)

戦略立案
プロセス

2.内部環境分析

- バリューチェーン分析
- コスト構造
- 競争優位資産の特定

GAP

経営課題の特定

自社事業の現状把握

3.戦略立案

- SWOT分析による戦略評価
- ターゲティングとポジショニング
- OPの検討と決定

OP1.公正な競争で勝つ

OP2.差別化競争で勝つ

OP3.事業領域を変革・創造する

やってみよう

01 戦略を言語化する

自社の存在意義や目標を簡潔かつ明確に言語化し、曖昧な認識を解消します。これにより組織全体で共通の理解が生まれ、全従業員が同じ方向を向いて行動できる基盤を築き上げます。

02 PEST分析で環境を読む

政治・経済・社会・技術の4つの視点からマクロ環境を分析し、自社が置かれた状況を客観的に把握します。外部の変化から潜在的な機会（機会）とリスク（脅威）を特定し、戦略の前提条件を明確にします。

03 5フォース分析で競争を見る

新規参入の脅威、代替品の脅威、買手力、売手力、現存競合の5つの要因から業界の収益性と競争構造を分析します。自社の競争上の強みと弱みを把握し、差別化のポイントを見出すための基礎を作ります。

04 事業ポートフォリオを診断する

BCGマトリクスなどのフレームワークを用いて、各事業の成長性と市場シェアを評価します。これにより、経営資源の配分優先順位を明確にし、収益源の安定化と将来の成長を両立させるためのポートフォリオ構成を検討します。

まとめ



戦略は「設計図」である

戦略は単なる計画ではなく、組織全体を動かし結果を生み出すための「設計図」です。目標への道筋を描くだけでなく、現場での具体的な実行を具現化する仕組みづくりが核心となります。



変化に柔軟に適應する

市場環境は予測不可能なスピードで変化します。外部の変化に対応し、内部で迅速に意思決定し行動できる「適応力」が、持続的な競争優位の源泉となります。静的な計画に固執せず、動的に調整しましょう。



分析・選択・実行の統合

徹底的な市場分析、どの領域に注力するか明確な選択、そしてそれを貫徹する強力な実行力。この三つが一体となって初めて、真の競争優位が生まれます。いずれか一つが欠けても戦略は空洞化します。

「戦略は考えるだけでなく、動かすための仕組みである」 —— 今日の学びを実務に落とし込み、結果を創出しましょう