

## はじめに

### VUCA（ブーカ）の時代

現代は、VUCA（ブーカ）の時代と言われます。Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）という4つのキーワードの頭文字からの造語です。もともとは米国の軍事戦略用語であったそうですが、現在では企業戦略（コーポレート・ストラテジー）の世界でも共通認識となっています。戦略という言葉や概念は、紀元前500年頃に孫武により書かれたといわれる「孫子の兵法」以来、様々な局面で日常的に使われています。しかし、「イメージは分かるが、どのようにすれば？・・・」というのが多くの人の実感ではないかと思います。「彼を知り己を知れば百戦殆うからず」という孫子の言葉は、確かに戦略の本質を突いた格言だとは思いますが、目的や実践となるとなかなか難しそうです。

図表 0-1 VUCA（ブーカ）の時代



シグマインベストメントスクール作成

図表 0-2 は、第二次世界大戦が終結した 1945 年以降の米国経済の推移を示しています。グラフ中の細い線は実質 GDP（実質国内総生産）の対前年比伸び率、太い線は悲惨指数と呼ばれる指数の推移です。悲惨指数とは、失業率と CPI（消費者物価指数）の上昇率を足したものです。米国の経済学者であるアーサー・オークンの研究から発案されたマクロ経済指数で、大きいほど生活が苦しい（悲惨である）ことを示します。悲惨指数が 10%を超えると生活が圧迫されることで国民の不満が高まり、20%を超えると時の政権に影響を与えられていると言われています。また、グラフ中には、この間の特筆すべき出来事なども年表風に記載されています。

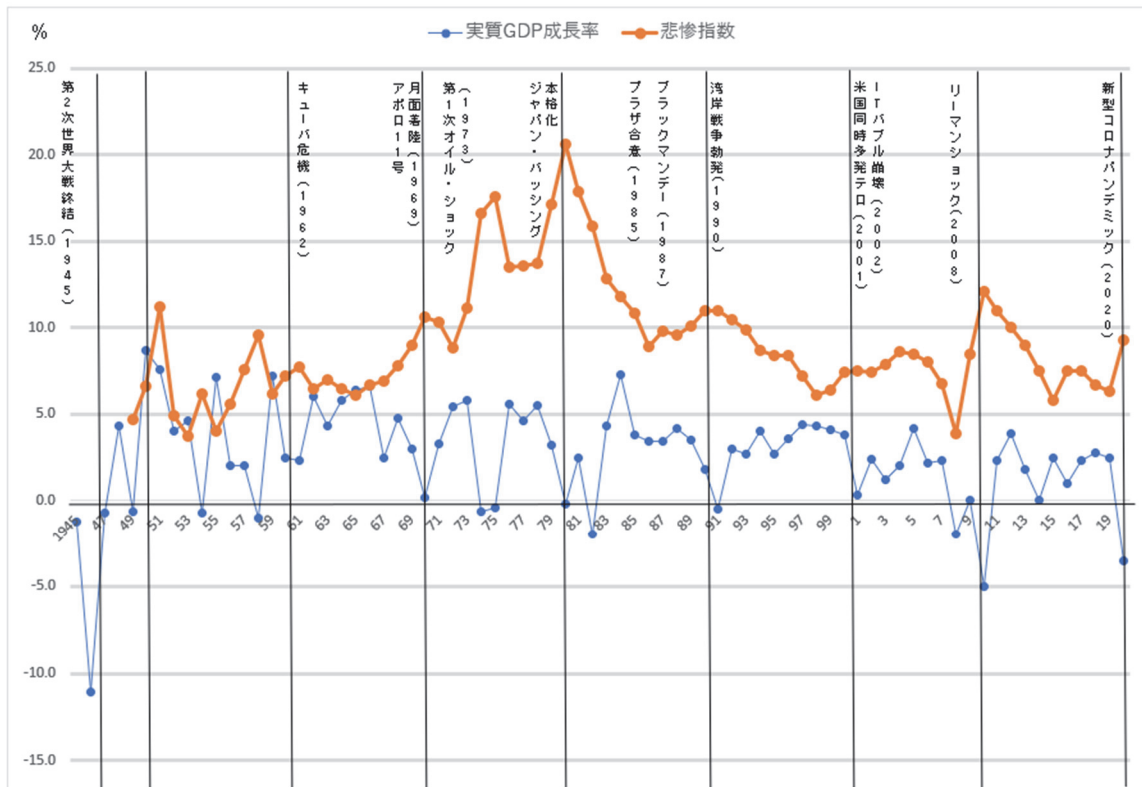
このグラフから、第 1 に、実質 GDP の伸び率（経済成長率）の谷が、次の 3 時点で特に深くなって

いることを確認して下さい。

- ① 第1次オイルショック（1973年発生）時
- ② リーマン・ショック（2008年発生）時
- ③ 新型コロナウイルスのパンデミック（2020年発生）時

第2に、悲惨指数が上昇し始めると、そのトレンドは長く続き、後遺症が長引く傾向があることを確認してください。このことは、悲惨指数が政治・経済・社会の根底に横たわる構造的な問題と深く関わっていることを示唆しています。VUCAの時代の到来が、このグラフにも反映されていると捉えることが出来ます。今後、企業活動はこのような大きな波に翻弄されながらも生き抜いていかなければなりません。企業にとり、賢明な戦略的活動抜きでは、生存さえ困難な時代に直面していると言えるでしょう。

図表 0-2 米国経済・経営環境 推移（1945～）



データ出所：実質 GDP は、米国商務省、失業率と CPI は米国労働省。

なお、アーサー・オーケン Arthur M. Okun の悲惨指数=失業率+CPI 上昇率。

シグマインベストメントスクール作成

図表 0-3 悲惨指数とは



シグマインベストメントスクール作成

企業戦略と言うと、大学で学ぶ MBA コースを連想する方も多いと思います。企業の根幹に関する分野なので、それは「幹部たちの知識であり、役割である」との先入観が依然として根強いからかもしれません。確かに、トップのリーダーシップ不在の企業戦略はあり得ませんが、企業を取り巻く環境は前述の通り、大きく変化しています。例えばインターネットの普及、eコマースの拡大、アイデア商品や新サービスの開発競争など、どれ一つを取り上げても幹部たちの知識・知恵・経験だけでは、自社の明日を切り開くことは不可能な時代に突入しています。全世界レベルで、企業の活動原理に、従来の仕事のやり方や過去の経験あるいはデータの延長線上では測りきれない大きな変化、すなわちパラダイムシフトが起こっているのです。企業戦略自体も、従来の固定観念から脱却し、この動きについて行く必要があるでしょう。

例えば、イノベーション戦略は、起業家精神（アントレプレナーシップ）あるいは起業家的経営に基づく「新たな価値創造戦略」であり、「会社の明日を切り開く戦略」です。イノベーション概念の提唱者であるシュンペーターは、「イノベーションとは、全く新しい発想や手法で、諸生産要素を結合させ（新結合）、新たなビジネスを創造する活動である。場合によっては、旧来のやり方を破壊することも必要である（創造的破壊）」と語っています。イノベーション戦略は、革新的技術、商品、サービスの発想や創造はもとより、イノベーション促進のための組織再生も重要なテーマです。DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応も喫緊の課題となっています。「全員参加型の戦略」が不可欠とされる所以です。

また、ラーニング戦略（組織学習戦略）についても、同じようなことが言えます。全員が各自の業務習熟や効率化を目指し、日常的に学習しながらノウハウとなるものを発見し、それをルーチン化し、それらの蓄積を通じて競争に勝ち抜く術を獲得して行こうとする戦略です。その本質は、「試行錯誤」、「七転び八起き」精神の戦略であり、このような戦略は創発的戦略と呼ばれます。企業環境の変化と不確実性が増大するにつれ、創発的戦略の重要性はますます大きくなって来ています。創発的戦略は、「幹部たちがトップダウンで、事前に策定する戦略」ではなく、「学習を通じ、事後的に形成される戦略」であり、「全員参加型の戦略」です。

なお、イノベーション戦略、ラーニング戦略は本コース後半で学習しますが、共に「人間中心主義」と「知の追求」という共通の原理に基づく戦略です。戦略の遂行に際しては、同時並行的にバランス良く実践されることが重要かつ効果的であると言えます。

## 本コースのカリキュラム

本コースのカリキュラムは、以上のような認識に基づき編成しています。その特長は、最新の企業戦略に関する様々な知見も取り入れながら、「体系的かつ実践のための企業戦略」となるよう心掛けながら編成している点です。一口に企業といっても、無数に存在し、またそれぞれの規模、歴史、カルチャー、そこで働く人たちなど千差万別です。従って、「こうすれば成功する」とか「こうすれば競争に勝利する」というような方程式を導き出すことには限界があると思われます。このような考えから、本コースは、実践力や応用力を生み出すための「源泉」あるいは「考え方の基本」、すなわち「企業戦略の思考軸」を修得していただけるよう、平易かつ簡潔を旨として作成されています。思考軸とは、木に例えれば幹、建物に例えれば大黒柱といったイメージで受け止めて頂くと分かりやすいと思います。

### 第 1 部 企業戦略の基礎知識

企業戦略の定義と目的、企業戦略の基本である SWOT フレームワークや TOWS 分析について学習します。「彼を知り己を知れば百戦殆うからず」という言葉を、企業戦略の切り口から学習します。

### 第 2 部 ポジショニング戦略

ポジショニングの定義、業界の構造分析、5つの競争要因、3つの基本戦略、ゲーム理論に基づくバリューネット等、競争戦略としての色合いが濃い戦略について学習します。

### 第 3 部 ケイパビリティ戦略

企業が保有する有形・無形のあらゆる経営資源は、企業としての能力そのものでもあることから、ケイパビリティと呼ばれます。ケイパビリティを創造する戦略について学習します。なお、この戦略は RBV（リソース・ベースド・ビュー）とも呼ばれます。「資源に基づく企業観」と訳されています。

### 第 4 部 ブルー・オーシャン戦略

ブルー・オーシャン戦略は、ポジショニング戦略とケイパビリティ戦略に続く第 3 のベーシックな戦略です。バリューイノベーションというこの戦略の中心的概念やアクション・マトリクス、戦略キャンバスなど新しい戦略ツールについて学習します。また、第 9 部で学習するイノベーション戦略への導入の役割も果たしています。

### 第 5 部 経済・社会環境と企業戦略

企業戦略は、経済・社会・産業界の動向と密接な関係にあります。ポジショニング戦略、ケイパビリ

ティ戦略、ブルー・オーシャン戦略という 3 つのベーシックな企業戦略を学習した段階で、これら戦略が生まれ普及した背景について学習します。

## 第 6 部 事業戦略

具体的な事業活動に関する戦略です。垂直統合戦略（バリューチェーン戦略）、コスト・リーダーシップ戦略、製品差別化戦略、柔軟性戦略（リアルオプション戦略）、暗黙的談合戦略について学習します。

## 第 7 部 全社戦略

全社の活動に関する戦略です。多角化戦略、提携・M&A 戦略、国際戦略、財務戦略について学習します。

## 第 8 部 人間中心主義と知の追求

イノベーション戦略とラーニング戦略（組織学習戦略）に共通する基本原理である「人間中心主義」と「知の追求」について学習します。

## 第 9 部 イノベーション戦略

起業家精神（アントレプレナーシップ）あるいは起業家的経営に基づく「新たな価値創造戦略」であり、「会社の明日を切り開く戦略」であるイノベーション戦略について学習します。

## 第 10 部 ラーニング戦略

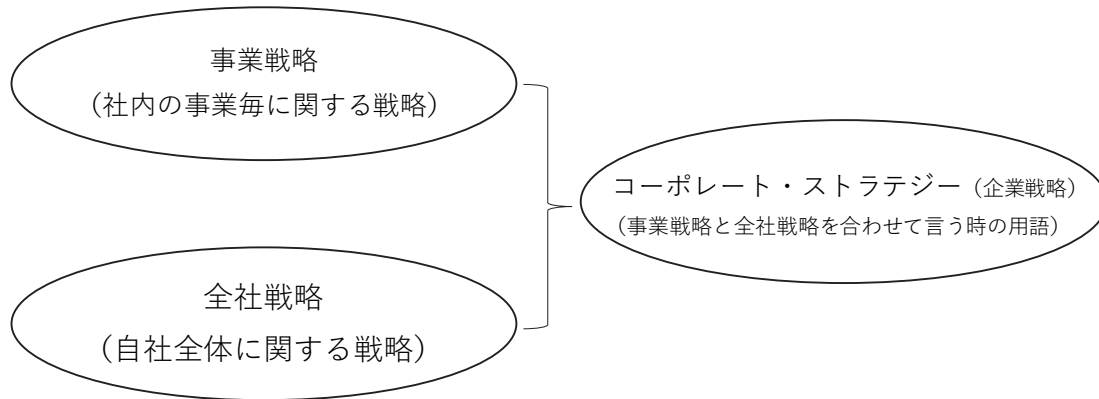
現有のケイパビリティは、ラーニングを通じて磨かれ、結合され、さらに成長していくものです。「学習する組織」や「知識創造企業」の考え方とその実現を目指すラーニング戦略について学習します。

## 第 11 部 パラダイムシフトと企業戦略

世界は、2020 年の新型コロナウイルスによるパンデミックの発生で、人類存亡の危機を体験しました。近代史においては、想定外の事件と言うべきで、この記憶は今後しばらく消えることは無いでしょう。パラダイムシフトした経済・社会・経営環境での企業戦略について学習します。

なお、本コースでは、企業戦略（コーポレート・ストラテジー）、事業戦略、全社戦略と言う用語が出てきますが、これらの意味と使い方は次の通りです。

図表 0-4 企業戦略を巡る用語



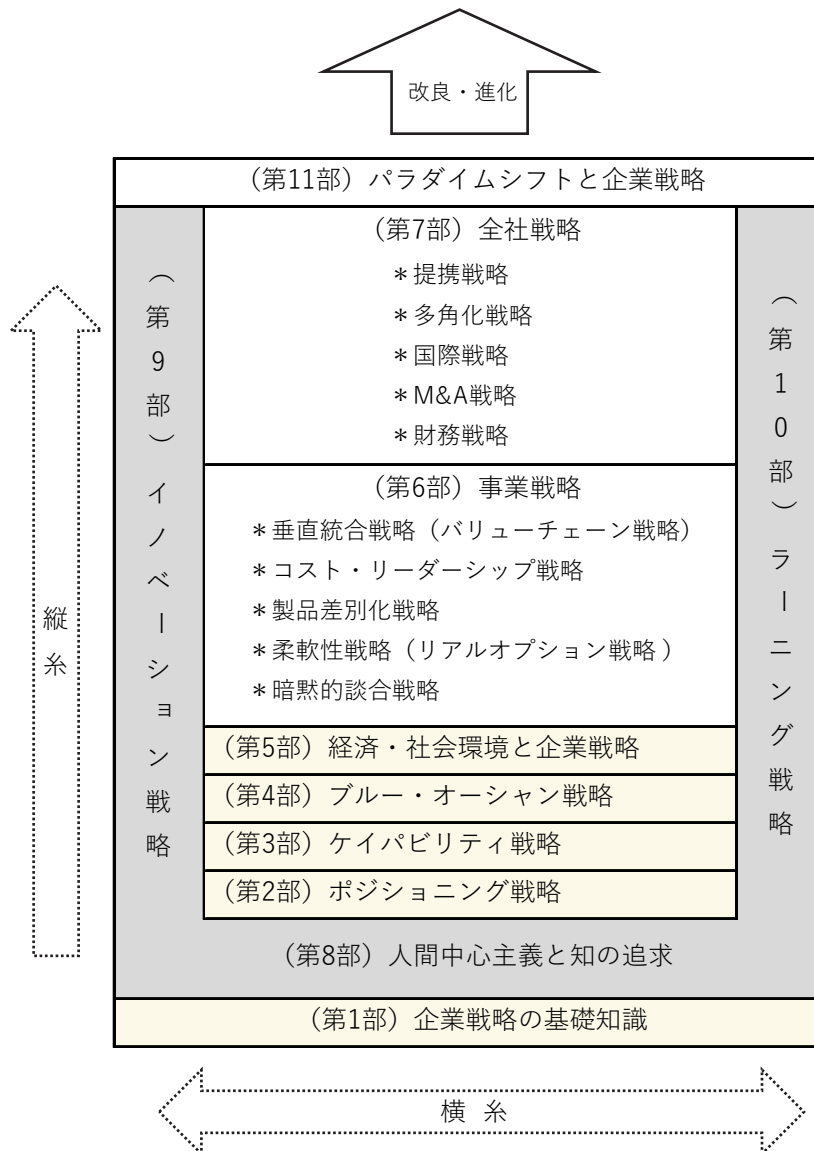
シグマインベストメントスクール作成

## 学習の進め方

まず、第1部から第4部まではSWOTフレームワークやベーシックな3つの企業戦略を学習します。第5部の「経済・社会環境と企業戦略」では、これらの戦略が誕生した時代背景を学習します。次に、第6部では具体的事業に関する事業戦略を、第7部では全社的な視点からの全社戦略を学習します。次に、第8部で「人間中心主義と知の追求」を学習しますが、これは第9部の「イノベーション戦略」と第10部の「ラーニング戦略」への助走となっています。

はたお  
機織りに例えると、第1部から第7部までが「縦糸」に相当します。戦略の定義、SWOTフレームワークから始まり、ポジショニング戦略、ケイパビリティ戦略、ブルー・オーシャン戦略、事業戦略、全社戦略までが縦糸です。これに対し、第9部の「イノベーション戦略」と第10部の「ラーニング戦略」、そして両戦略の基本原則である第8部の「人間中心主義と知の追求」の3つは、縦糸を包み込むように配置されています。いわば、要所・要所で縦糸に編み込まれる「横糸」に相当します。横糸は、縦糸をより強靱に、実りあるものにする役割を果たす関係にあります。別の言い方をすると、第8部、第9部、そして第10部は、様々な業務戦略の遂行プロセスに“埋め込まれる（ビルトインされる）”ことにより、全体としての企業戦略が強化される関係にあります。そして最後に、第11部の「パラダイムシフトと企業戦略」で、難局に直面した際の企業戦略について学習します。

図表 0-5 本コースの全体構成



シグマインベストメントスクール作成

本コースのテキスト中には、読み物として“時空を超えたカフェテリア”が随所に設けられています。企業戦略分野での古今のビジネスや思想の巨人たちが、時空を超えてたまたまこのスペースで遭遇しティータイムを楽しんでいる、というシーンを思い描いてください。登場人物たちの思索や言動の足跡<sup>たど</sup>を辿り、こんな会話が交わされたかもしれないというフィクションですが、新型コロナウイルスによりパラダイムシフトした世界でサバイバルするための知が得られるかもしれません。また、企業戦略についての理解を深めていただくため、ケーススタディとしての要素も加味してあります。楽しみながら学習してください。

(注) テキスト中に登場する人物の所属組織や職業は、極力当時のものを記載するようにしていますが、著書・論文類の発表時期や転職等で不明瞭なケースも多々あります。このような場合は、広く認知されている、あるいは慣行として使われているものを記載しています。

また、一部の人物について、Web サイトや論文へのリンクを載せました。学習を深めるときの参考にしていただければ幸いです。

人物写真について、必要に応じて脚注に著作権を表示しています。

以上、ご承知おき下さい。



# 第 1 部 企業戦略の基礎知識

---

## 学習のポイント

企業戦略の定義と目的、企業戦略の基本である SWOT フレームワークや TOWS 分析について学習します。「彼を知り己を知れば百戦殆<sup>あや</sup>うからず」という言葉を、企業戦略の切り口から学習します。

## レッスン01 戦略の 5P

戦略という言葉には、5つの側面があります。戦略の5Pと呼ばれます。

Plan（計画）、Pattern（パターン）、Position（位置付ける）、Perspective（見通す）、Ploy（策略）という側面です。

様々な場面で日常的に使われる「戦略」について考えてみます。古来、戦略には様々な定義がなされています。そのどれもが、なるほどと思わせるものであることも事実です。しかし戦略とは何かを説明してくださいと言われると、なかなか難しそうです。ちょうどご近所のAさんについて説明してくださいと言われるのに似ています。そこで、Aさんについて次のように説明する方法がよく使われます。

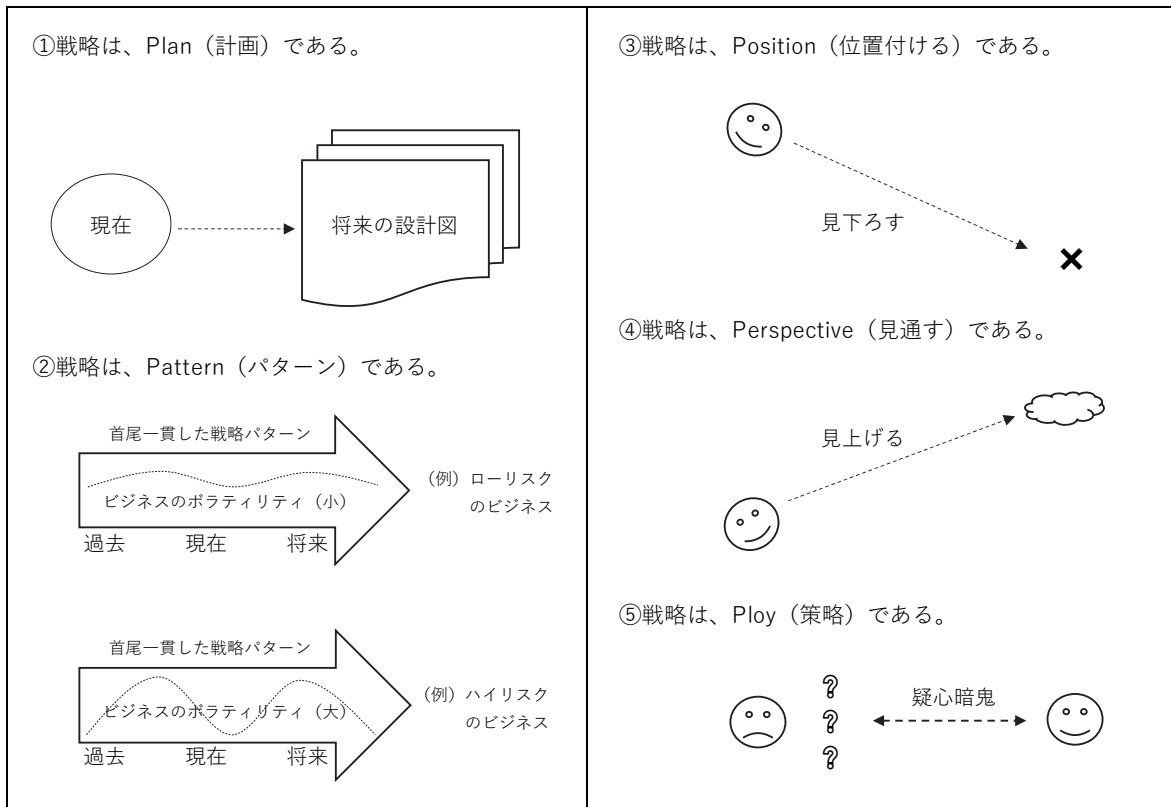
- Aさんは、男性である。
- Aさんは、35歳である。
- Aさんは、娘が一人いる。
- Aさんは、課長である。
- Aさんは、登山が趣味である。

これは、Aさんには様々な側面がありますから、特徴的な側面を重複しないように説明する方法です。完璧とは言えないまでも、大分イメージが浮かんできます。同じような説明方法を戦略についても適用しているのが、ミンツバーグの**戦略の5P**です。彼は戦略について次のように説明しています。

なお、図表 1-1 は、これを視覚的に示しています。

- ① 戦略は「Plan（計画）」である。  
将来へ向けてどのようなアクションをとるべきかという方向性に関する行動指針です。
- ② 戦略は「Pattern（パターン）」である。  
過去から一貫してとられてきた特定の行動の意味で使用されます。例えば、ローリスク型のビジネスとハイリスク型ビジネスには、それぞれそれなりのパターンがあります。
- ③ 戦略は「Position（位置付ける）」である。  
特定の市場における特定の製品の位置付けの意味で使用されます。
- ④ 戦略は「Perspective（見通す）」である。  
企業理念とかミッションの意味で使用されます。
- ⑤ 戦略は「Ploy（策略）」である。  
敵あるいは競争相手の裏をかこうとする特定の計略の意味で使用されます。

図表 1-1 戦略の 5P



Mintzberg, H., "Strategy Safari", 1988, p.10-13 (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社) を参考に作成。

マクドナルドを例に、**パースペクティブ** (=企業理念とかミッション) としての戦略と、**ポジション** (=製品の位置付け) としての戦略の関係について考えてみます。マクドナルドの主力商品は、誰もが知る「ビッグ・マック」です。この主力商品を基盤として、同社は様々な商品展開を図っている訳ですが、次のような新商品開発の方向とその実現可能性について検討することにしましょう。

**パースペクティブ/ポジションの変更と商品展開のケース**

- ☑ ケース 1 : ファーストフードとしてのパースペクティブ (企業理念とかミッション) を変えずに、ポジション (製品の位置付け) を変える場合  
→ 新商品例 : エッグ・マフィン
- ☑ ケース 2 : ポジションを変えずに、パースペクティブを変える場合  
→ 新商品例 : ビッグ・マック・ディナー (仮想メニュー)
- ☑ ケース 3 : パースペクティブとポジションの両方を変える場合  
→ 新商品例 : 「マックダクリング・ア・ロランジュ」 (仮想メニュー)

図表 1-2 は、前記のケースをまとめたものです。この表を眺めれば、同じパースペクティブの中でポジションを変えることは比較的容易ですが、今のポジションを守りながらパースペクティブを変えることは困難だということが分かります。まして両方を同時に変えることは、少なくとも短期的には非常に実現困難な戦略であると思われます。

図表 1-2 ポジションとパースペクティブの変更（マクドナルドの例）

		パースペクティブ（企業理念）	
		既存 （ファストフード）	新規
ポ ジ シ ヨ ン	既存 （朝食市場）	ビッグ・マック （主力商品）	ケース② ビッグ・マック・ ディナー
	新規	ケース① エッグ・マフィン	ケース③ マックダクリング・ ア・ロランジュ （マック風オレンジ 風味の鴨料理）

（出典）Mintzberg, H., “Strategy Safari”, 1988, p.10-14（齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社）



マクドナルド兄弟 McDonald brothers（左：弟 1909 - 1998、右：兄 1902 - 1971）, *McDonald's*



ミンツバーグ Henry Mintzberg<sup>1</sup>（1939 - ）、*Professor at McGill University in Montreal*

<sup>1</sup> <https://mintzberg.org/>

★ レッスン 1. 知識確認問題

問1. 戦略の5Pとは、計画、パターン、位置付ける、見通す、策略です。

問2. 今のポジションを守りながらパースペクティブを変えることは比較的容易です。

★ 解答・解説

問1. ○

問2. ×

今のポジションを守りながらパースペクティブを変えることは困難です。

## レッスン02 企業戦略の定義と目的

戦略という言葉は、様々な場面で使われます。スポーツ競技における戦略の目的は、相手に勝つことです。しかし、企業間競争の場合、相手に勝つといっても曖昧です。企業戦略とは、競争優位の源泉を獲得するための戦略であり、サバイバル（生き残り）のための戦略です。

企業戦略（Corporate Strategy）の定義も、不明瞭なまま使用されているのが実態です。実務家や研究者毎に定義があると言っても過言でない程、多くの知的体系が存在しています。また、「企業戦略」と言う場合と「企業戦略論」という場合もあります。企業戦略は実践的、企業戦略論は学問的という意味合いで使用される場合が多いようです。ミンツバーグは、このような状況をジャングルに喩えて、1998年に「戦略サファリ」というベストセラー本を書いています。

また、企業は、一口に「ヒト・モノ・カネ・情報」と言われる経営資源を基に活動する「生き物」ですから、企業戦略は必然的に学際的な性格を持つことになります。従って、その中身は様々な思想や知識の集合体と言えるでしょう。企業戦略の勉強を始めることは、これら「知への旅」に出発することになりません。

次に、企業戦略の目的について考えてみます。

スポーツ競技における戦略の目的は「相手に勝つため」であることは明らかです。これに対し、ビジネスや企業間競争で勝つと言う場合、どのような状況なら勝つと言えるのか判定が困難です。このような事情もあり、企業戦略の目的は「相手に勝つため」ではなく、「持続的に生き延びるため」であるというのが基本的な考え方です。競争社会で生き延びるためには、競争他社に比べ何らかの「優位性」を持たなければなりません。このことから、企業戦略とは、言い換えれば「競争優位の源泉」を獲得する戦略であり、「サバイバル（生き残り）」を目指す戦略でもあると言うことが出来ます。

**企業戦略 = 競争優位獲得戦略 = サバイバル（生き残り）戦略**

ところで、企業の目的とか使命について議論する場合、よく MOST という用語が登場します。

「Mission（企業使命）」、「Objective（企業目標）」、「Strategy（戦略）」、「Tactics（戦術）」の頭文字からの造語です。先頭ほど上位概念とされます。

図表 1-3 は、MOST の階層構造を視覚的に示し、その中に戦略の 5P を配置したものです。

## MOST とは

### ① Mission（企業使命）

「経営哲学」「経営信条」「経営精神」「経営使命」「企業理念」「社是」「社訓」などの用語とほぼ同じです。

### ② Objective（企業目標）

「企業ビジョン」とか「パースペクティブ」とも言われ、例えば「10年以内に海外での売り上げを50%以上にする」などといったものです。Mission（企業使命）をやや具体的に表現したものです。なお、レッスン1で学習した Perspective（見通す）と言う用語は、①と②の両方をまとめた言い方と思われます。

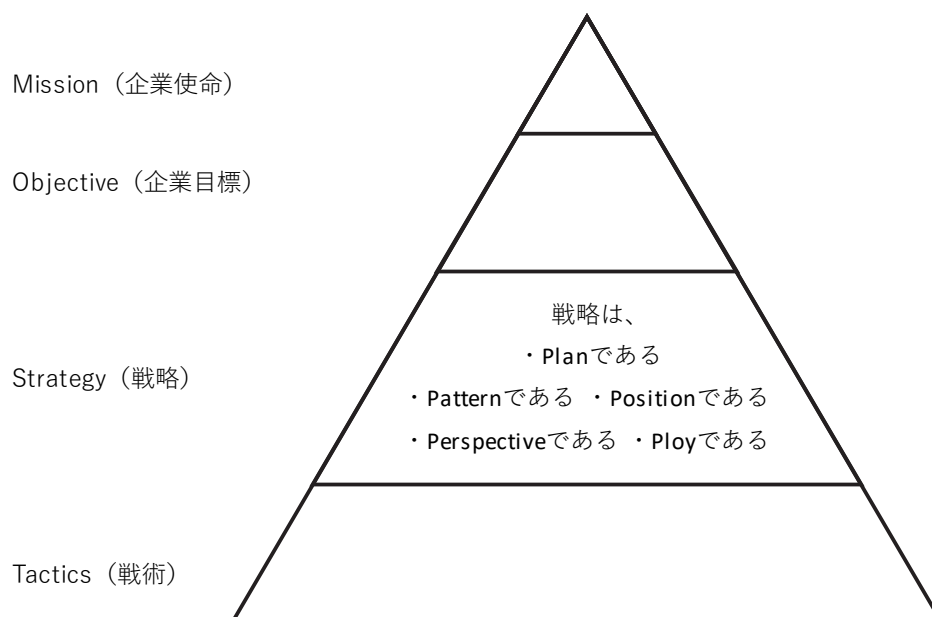
### ③ Strategy（戦略）

企業目標をさらに具体的に表現し、行動に結びつくようにしたものです。個別事業毎の戦略である事業戦略と、会社全体としての戦略である全社戦略を合わせ企業戦略と言います。

### ④ Tactics（戦術）

戦略をさらに具体的に表現したのですが、戦略と戦術の区別に基準はありません。ケースバイケースで使い分けされているのが実情です。

図表 1-3 MOST と戦略



★ レッスン 2. 知識確認問題

問1. MOST とは、企業使命、企業目標、戦略、戦術のことです。

問2. 企業戦略とは、持続的競争優位を目指す戦略であり、サバイバルを目指す戦略でもあります。

★ 解答・解説

問1. ○

問2. ○



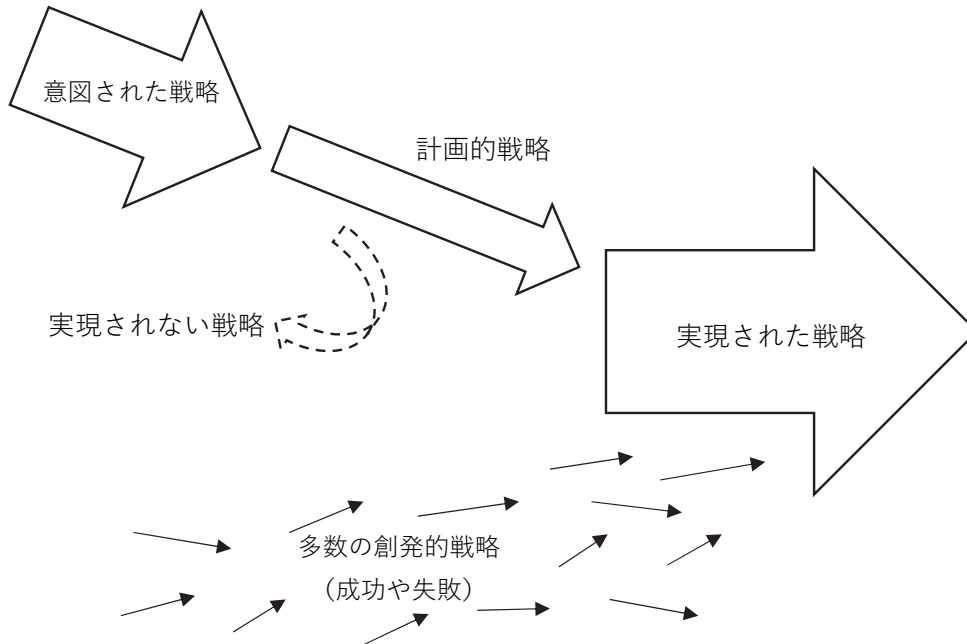
## レッスン03 計画的戦略と創発的戦略

戦略には、事前に策定される計画的戦略と、試行錯誤しながら学習を通じて事後的に獲得される創発的戦略があります。VUCA（ブーカ）の時代にあっては、創発的戦略の重要性が増しています。

完璧に実現されることを意図した戦略を**計画的戦略**と言います。しかし計画どおり行くとは限りません。実行の途中で一部が変更、破棄されたり、当初想定していなかった環境変化に柔軟に対応するため事後的に戦略が形成されたりするのが普通です。この事後的に形成される戦略を**創発的戦略**と言います。創発的戦略とは、もともとの計画的戦略には組み込まれておらず偶発的に起こった事象に対応することで、後発的に生み出される戦略のことです。ミンツバーグは、このようにして形成される戦略を創発的戦略と名付けました。例えば、当初は電話や飛び込み訪問で営業をしていく計画があるとします。しかし、電話や飛び込みよりも DM やメール営業の方が効率的であることが判明し、営業方法を変えることになった場合、これを創発的戦略と呼びます。

図表 1-4 は、以上のことを示しています。

図表 1-4 計画的戦略と創発的戦略



(出典) Mintzberg, H., “Strategy Safari”, 1988, p.12 (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社)

成功や失敗を重ねながら獲得された多数の創発的戦略は、その都度学習する過程を通じて戦略中に取り込まれて行きます。ちょうど、個々のアイデアやノウハウが庭の雑草のように生え、行動パターンが自然に形成されるようなイメージです。こうして、戦略は「計画的に策定される」と同時に「創発的に形成される」性格を持つこととなります。そして、戦略の実行に当たっては計画的戦略と創発的戦略のバランスを保つことが重要と考えられています。創発的戦略は、時間の経過とともに組織として学習するプロセスでもあります。このような創発的戦略の特徴は全員参加型の戦略であることです。その際のリーダーの役割は、計画的戦略を策定することではなく、新しい戦略が出現するように、学習する組織としてのプロセスをマネジメントすることにあります。具体的には、経営陣と社員全員が対話を重ねながらダイナミックに戦略を創造していくものとなります。複雑で事業環境の変化が激しいほど、柔軟に対応できる創発的戦略の重要性は増していくと考えられています。

図表 1-5 は、計画的戦略と創発的戦略を比較したものです。

図表 1-5 計画的戦略と創発的戦略の比較

	計画的戦略	創発的戦略
戦略立案の主役	経営トップ	社員全員（但し、経営トップのコントロールが必須）
戦略形成プロセスの特徴	①意識的に戦略が策定される。 ②正式に公示される。 （必要な予算、プログラム、組織構造などが含まれる） ③モニタリングが不可欠。	①個々のアイデアやノウハウが庭の雑草のように生え、行動パターンが自然に形成される。 ②パターンが広がり、組織全体としての行動パターンとなる。 ③創発的戦略形成に至る。

シグマインベストメントスクール作成

★ レッスン 3. 知識確認問題

問 1. 完璧に実現されることを意図した戦略を「創発的戦略」と言います。

問 2. 事後的に形成される戦略を「計画的戦略」と言います。

★ 解答・解説

問 1. ×

完璧に実現されることを意図した戦略を「計画的戦略」と言います。

問 2. ×

事後的に形成される戦略を「創発的戦略」と言います。

## レッスン04 SWOT フレームワーク

企業戦略は、自社を取り巻く外部環境と自社内部状況という両面から考えることが基本です。具体的には、環境の「脅威と機会」、自社の「強みと弱み」を知ることから始まります。SWOT フレームワークはそのためのツールです。

SWOT フレームワークとは、戦略策定手法の一つです。スウォットと読みます。自社の特徴を「強み (Strengths)」と「弱み (Weaknesses)」、そして「機会 (Opportunities)」と「脅威 (Threats)」の4面から整理し把握する手法です。

- 強み (S) : 目標達成に貢献する組織 (個人) の特質。
- 弱み (W) : 目標達成の障害となる組織 (個人) の特質。
- 機会 (O) : 目標達成に貢献する外部の特質。
- 脅威 (T) : 目標達成の障害となる外部の特質。

機会と脅威は自社の外部環境についての考察です。また、強みと弱みは自社自身についての考察です。意思決定者は与えられた SWOT を元に目標が達成可能であるかを判断し、達成が不可能であると判断した場合、別の目標を元に、再度 SWOT 分析をやり直す必要があります。達成が可能であると判断した場合、以下の質問に対する回答を考えることで、創造的な戦略につなげることができるとされています。

- どのように強みを活かすか？
- どのように弱みを克服するか？
- どのように機会を利用するか？
- どのように脅威を取り除くか？ または脅威から身を守るか？

SWOT は、会計、営業、経営者、エンジニアなど様々なメンバーにより行われることが理想的です。少し話が先走りますが、前者に注目して練られる戦略が第 2 部で学習する**ポジショニング戦略**で、後者に注目して練られる戦略が第 3 部で学習する**ケイパビリティ戦略**です。

図表 1- 6 は、機会と脅威のチェックリストの一例です。社会的変化、政治的变化、経済的变化、競争状況の変化、原材料調達状況に関する変化、顧客や市場の変化などの視点から、自社のそれぞれの製品・サービス毎に機会や脅威をチェックするための項目が示されています。