介護経営獅志之会
２０２１年９月例会事前課題

SWOT分析・クロス分析にトライ！！

※当資料につきまして、介護経営獅志之会会員以外への開示・配布等はご遠慮下さい

8月例会～9月例会の流れ

①8月例会

①SWOT分析とクロス分析の概要理解

②当法人の事例紹介

②～9月例会まで

①現状分析の実践

② SWOT分析・クロス分析の実践(ワークシート・ポイントまとめ　後日配布)

③次回　9月例会

①グループディスカッションによるSWOT分析・クロス分析の深堀り

②自社経営戦略立案・見直し

③会員間における分析内容共有(事業機会・脅威・強み・弱み・各種戦略)

参考資料目次

1．SWOT分析とクロス分析とは？？

2．SWOT分析のポイント

3．クロス分析のポイント

1-1．SWOT分析とは

SWOT分析とは、経営戦略を立案するにあたって

企業の経営に影響を与える内部環境要因

①強み(Strengths)

②弱み(Weaknesses)

企業の経営に影響を与える外部環境要因

③機会(Opportunities)

④脅威(Threats)

の4つの視点で自社を取り巻く環境要因を抽出し、正確に現状を把握することで効果的な戦略策定を行うことを目的とした分析

SWOT分析　4つの視点

内部環境要因

強み
Strengths

『良い点』ではなく『機会に使える強み』となる具体的な経営資源(ノウハウ・人材・機能・設備・システム・サービスなど)

機会
Opportunities

『可能性やチャンス』
ニッチ市場、ニッチニーズの可能性や今後の伸びしろ、新たなニーズ等

自社の現状を正確に把握

弱み
Weaknesses

『悪い点』ではなく、せっかく機会があっても自社の経営資源が乏しく、チャンスをつかむために克服しなければならない具体的な不足部分

脅威
Threats

『ヤバい、危ない』
自社の努力ではどうすることもできない市場環境の悪化、競合激化、行政等からの制限など

外部環境要因

１－３．クロス分析　４つの戦略

医療法人 山部会
くまもと成城病院
KUMAMOTO SEIJO HOSPITAL

	機会	脅威
強み	**【積極戦略】** **機会×強み** ・即実行する戦略や具体策 ・重点方針や突破口になる戦略 ・人員や費用をかけても取り組む戦略	**【差別化戦略】** **脅威×強み** ・じり貧市場でも徹底して差別化し他社シェアを奪い圧倒的な差をつける具体策 ・ライバルがお手上げになるまでの我慢戦略 ・ケースによっては同業者も厳しい状況なのでM＆Aを仕掛ける戦略も
弱み	**【改善戦略】** **機会×弱み** ・マーケットや外部環境が求めているのに対応できない自社の課題を時間をかけて『改善する』対策 →改善すればチャンスを掴める対策 ・人材や資金を投入し、中期的に事業機会を攻めていく具体策	**【消極的戦略】** **脅威×弱み** ・致命傷回避、撤退縮小のための戦略 ・市場撤退、事業売却、人員削減などの意思決定 ・やめる商品、やめる顧客の選択

クロス分析

2-1．SWOT分析のポイント

SWOT分析の肝はO「機会分析」

・「機会」を深く追求できないとSWOT分析、クロス分析が表面的な内容になってしまう

・今後プラスに動く業界の一般的な方向性や変化だけではなく、小さいけれど可能性があるニッチ(隙間)市場とニッチカテゴリーの発見を目的に分析する

分析の順番は　O→S→T→W

・S(強み)から議論するのは特定固有技術、知的財産、営業権などを持っている場合に限る。その固有に持つノウハウから生かせる市場「機会」を持っているからである。

・中小企業はO(機会)に使えるS(強み)を検討する

2-2．SWOT分析　機会分析①

「機会分析」のポイント

・可能性があるニッチ(隙間)市場とニッチカテゴリーの発見を目的に分析する

・見通しがない状態であれば、タラレバの視点で考える「もし〇〇したら△△の可能性はないか？」

◆機会分析のポイント

1	自社の経営資源が活用できる新たなマーケットはどういうジャンルでどのような可能性があるか
2	何を真似すれば可能性が広がるのか？（厳しい業界の中で発展成長している同業者は、何が市場ニーズに適合しているのか）
3	利用者(顧客)は今後どういうサービス・商品にメリットを感じて利用(購入)してくれると思うか
4	介護保険法を始めとした各種法律改正、規制緩和、規制強化は自社にプラスに働くとしたらどういうことが具体的に出てきそうか
5	WEBやSNSを活用しどういうチャンスやニーズが生まれるか
6	参入障壁の撤廃、介護業界の技術革新による新たな市場、衰退(飽和)市場からの撤退による今後の可能性はなにか考えられるか？
7	グローバル化、世界的な動きの中でチャンスが生まれるとすればどのようなことがあるか？
8	SDG s などの大きな流れの中で自社に可能性がある分野はどのようなことか
9	既存のターゲットだけではなく今後可能性のあるターゲットはなにか
10	どのようなサービス向上(商品の機能向上)が今後の利用者(顧客)のニーズとなりうるか
11	思い切った低価格サービス(商品)を実現するにはどういう戦略があれば拡大できるか
12	今後起こり得る社会ニーズの変化、利用者・ご家族の意識変化、経済構造の変化ではどういうことが予想されチャンスとなり得るか

2-2．SWOT分析　機会分析②

医療法人 山部会
くまもと成城病院
KUMAMOTO SEIJO HOSPITAL

	機会の「タラレバ」のヒント	考え方
1	同業者や異業種を参考にして、高付加価値のニーズに対応した「高価格商品」を実現するには具体的にどのような商材・サービスを開発または開拓すれば	どんな高付加価値に顧客は関心を示すか。ブランド力がある企業や商品はどんな理由で高価で買うのか
2	web、facebook、ツイッター等、ITのさらなる普及をどう上手に利用すれば、販売増になるか	SNS（ソーシャルネットワーキング）やタブレット、スマホなどどんどん変化するインターネットに対して、どんなことに、どんな商品をぶつければ、
3	顧客（消費者）の「品質面」のニーズに答えるには、どういう具体的なサービスや機能提供、品質体制があれば可能か	顧客が求める安全性等の品質基準に自社が対応できるなら、そのことをブランド化することで拡販ができないか
4	顧客（消費者）の「嗜好性」に、どういう商材・どういうサービスを開発すれば、販売拡大が可能か	顧客の嗜好性や好みの変化はどうか。どういう嗜好性のポイントを強調すればよいか
5	顧客の不便さの解消につながる商材やサービスは、どういう点を強調すれば販売増が可能か	顧客の不満、費用を出しても何とかしたいと思っている要素は何か。どこにフォーカスすればPRが上手くいくか
6	あえて「無料」「フリー化」を進めることで広がるビジネスはどんなことが考えれられるか	ある商品・サービスを無料、使い放題にした場合、どんなメリットが生まれ、それはどんな売上増につながっていくか
7	自社の位置づけを「納入業者」から「仕入先」または「外注先」「アウトソーシング」に変えた場合、どういう商材なら可能性があるか	原価関連の納入先が経費関連の納入先が、すでにお付き合いのある顧客に次元の異なる商材を提案する
8	現在の市場（営業地域）だけでなく、域外、海外などのエリア拡大をすれば、どういうチャンスがあるか（販売面や調達面も含めて）	県外、ブロック外、国外に、今までどおりの拠点展開以外でWeb、コラボや提携等で小資本で展開可能な方法で、どこに同営業すれば可能か
9	Webを活用して、通販、直販、顧客との直接のネットワークを構築すれば、さらにどんなビジネスチャンスの拡大が可能か	「インターネットで売れない商品はない」と言われる中で、既存商品や新商品をWebで売るためには、どんな規格で、どんな手法で、どんなサイトで行え
10	顧客との共同開発、OEM（相手先ブランドによる製造）等、顧客との相互取り組みによるちゃんすはどういう商品が可能か	こちらから提案するような顧客のPB（プライベートブランド）商品や、共同開発による双方のコスト削減、その後の自社ブランド商品への展開など
11	ネーミング・パッケージ・容量・流通ルートなどを変えることで、新たな顧客の取り込みや既存客のアイテムにつながる可能性はないか	販売ターゲットを変えることで、既存商品の見た目、規格変更、流通ルートの変更はどんなことが可能か
12	既存商品の「周辺サービス」「周辺業務」「周辺商品」を受注しようとすれば、どういう商材が可能か	既存商品では競合との価格競争になるが、既存商品の周辺商品・サービスをパッケージ化し、同業者にも営業が可能ではないか
13	既存商品の「リペア・サイクル・リフォーム（３R）による低価格の付加価値商品」を特定商材やサービスで実現することで、販売拡大が可能になるとすれ	財布の紐が固い時代、買い替え頻度が減少して、本商品を長持ちさせるというニーズに応えて、３Rを商品パッケージにするにはどんなことがあるか
14	技術革新や輸入品等で新たな代用品や代替品を仕入れることができれば、どういうチャンスが広がるか	為替にもよるが今の仕入商品や規格を変更して、低価格や高品質、業界秩序外の販売が可能としたら、それは何か

	機会の「タラレバ」のヒント	考え方
15	別ブランド等を、直販、通販、ネット販売等の直接販売で、どう具体的に展開すれば、新たなチャンスにつながるか	既存商品や今の会社名では直販が難い場合、別ブランドによるネット通販や直販店などの新たな独自チャンネルはないか
16	今の商材の使われ方・用途を変えることで、新たな用途開発につながる「価値転換」があるとすればどういうことか	今の商品の今の売り方、今の使われ方以外の価値は何か。その場合、どんな開発が必要で、どんな流通ルートに乗せられるか
17	同業者や競合他社をライバルとしてではなく、顧客・ネットワークと考えた場合、どういうビジネスがチャンスを広げるか	自社のある商品を同業者にも売れないか。また同業者とコラボや提携することで新たな可能性のある分野は何か
18	同業者の二番煎じでマネをしたい戦略は何か。どうしてその戦略は有効だと思うか	「柳の下にドジョウは2匹まで」同業他社のやり方で圧倒的なシェアを持っているなら、同じことをしてみる
19	同業他社独占のオンリー客を攻めて顧客開拓をするとしたら、どういう武器をぶつければチャンスになるか	オンリー客は競合を求めている。オンリー客は同業者もあぐらをかきがち。攻めるポイントがあるはず
20	既存客からさらにビジネスチャンスをつかむ、アフターサービスや顧客管理・メンテナンスは、具体的にどういう強化を図れば既存客売上増が見込めるか	どんな有料アフターサービスな顧客は納得するか。ライバルと差別化できるアフターサービスは何かアフターサービスをブランド化するには何が必要か
21	今まで無償だったサービスの品質を上げて、どんな有償サービスを開発すれば顧客は費用がかかってもそのサービスを求めると思うか	サービスを有償化することで、顧客が費用を出しても求めるサービスがわかる
22	顧客がアウトソーシングしてでも手間を省きたい、または「どこかの業者がやってくれるなら丸投げしたい」と思っていることはどんなことか	顧客が面倒くさがっていること、顧客が困っていることで、自社が少しの努力で対応出来ることは何か
23	仕入先や仕入れ商品を変更したり、切り替えることでどんな可能性があるか	既存の販売ルートや販売権を持った営業、系列っぽい付き合いが邪魔になって、新たな動きが出来ないなら、仕入を変えることでできることは何か
24	今の製品や商品を使って新しいビジネスや今までとは全く異なる販売先ができるとしたら、どんなところか	今までの販売系列だけでなく、違う流通ルートが勃興している場合や個人取引が今後増えるなら、どんな動きをすべきか
25	既存インフラ整備や、成長戦略、金融緩和から、どんな可能性が出てくるか	ここは政治に左右される分野。老朽化インフラ対策、規制緩和からできることなど
26	少子高齢化の動きの中で、自社にとってビジネスチャンスは何か	自社に関連があるビジネスで、少子化で享受できる具体的なメリット、高齢化で生まれる新たな要素は何か
27	海外などグローバルに考えた場合、ビジネスチャンスを広げる動きの中でどんな可能性があるか	海外進出や海外から輸入などの可能性に、新たな機会があるなら、該当する
28	その他、少しでも外部環境から自社にメリットがある動きは何か	消費者意識、生活スタイル、温暖化、環境保護、新技術の動き、自由貿易協定等の関税の緩和等からどんな可能性があるか

2-3．SWOT分析　強み分析①

「強み分析」のポイント

・強み≠良いところ　業績に結び付く利用者(顧客)ニーズにあった具体的な外向けの強み

・「機会」に使える具体的な自社の強みは何か抽出する

・同地域、同業他社と比較して「ココは勝ってる！！」と思われる点は何か

◆強み分析のポイント

1	競合他社(同規模・同機能・同地域)と比較して、自社が勝っていると考えられる点(ヒト・モノ・カネ・サービスの質・情報・効率化・社内環境)
2	今まで事業が継続発展してきた要素別の要因はなにか(ヒト・モノ・カネ・サービスの質・情報・効率化・社内環境)
3	利用者・ご家族(顧客)から評価されている事項、認められている点
4	介護サービス全般で強みといえるポイント
5	組織面・財務面全般で強みといえるポイント
6	経営者・幹部・管理者・社員などそれぞれ人材面で強みといえるポイント
7	介護サービスを始めとした経営企画、業務改善、その他各部署において強みといえるポイント
8	既に実践していることで業績に直結している点
9	取引先(取引業者、外注先、銀行など)から評価されている点
10	先駆者として実践している点

2-3．SWOT分析　強み分析②

医療法人 山部会
くまもと成城病院
KUMAMOTO SEIJO HOSPITAL

	強みのヒント	こんな点が「強み」になる
1	「強み」につながるこだわり	その「こだわり」が評価されて、差別化になっており、収益に直結していること（収益に貢献しないこだわりは一人よがり）
2	「強み」につながるアフターサービス体制	リピートを決めるアフターサービスがブランド化され、アフターで紹介がくるくらいなら大きな強み
3	「強み」につながる熟練度・専門性、知識力	ベテランが持っている技能知識が他者と比較して、わかりやすいPR力を持っている（わかりにくいのは強みになりにくい）
4	「強み」につながる設備力（顧客要望や収益を生むかどうか、生産設備、車両、建屋、設備地）	今持っている有形資産が顧客(今の顧客以外も含む）の買う理由になれば強みである
5	「強み」につながる価格圧力への対応力（商品別のコスト対応力）	特定商品で価格適応力があれば、それを武器に顧客開拓もできる
6	「強み」につながる迅速な体制・クイックレスポンス	ホームページやパンフに掲載できる「〇時間以内対応」など、顧客に約束ができれば強み
7	「強み」につながる短納期対応力	短納期はかなりの強みである。または小口対応、別注品も短納期は勝負ができる
8	「強み」につながる物流体制・物流機能	物流体制の優劣は大きな差別化原因である。業者活用と自社便、物流センターの有無など
9	「強み」につながる意思決定のスピード・現場権限保持	本社集中権限だとスピードに欠ける。現場担当者に権限が大きいと同業者より有利
10	「強み」につながる垂直統合の一貫体制	自社内または自社グループで企画、設計、製造、物流、販売まで行い、ワンストップでスピーディーなら強み
11	「強み」につながる水平展開	商品機能や技術が横展開可能かどうか、また他企業とネットワークを組んでアウトソーシングすることで、具体的な強みがあるかどうか
12	「強み」につながる新商品の情報、開発能力	新商品の開発につながる情報集手段、開発能力、開発時期などがライバルより優位性があるかどうか
13	「強み」につながる商品バリエーション・品揃え	商品の品揃え自体が顧客からメリットだが、多面的な販売先がないと在庫負担になる弱みがある
14	「強み」につながる差別化技術・差別化ノウハウ	ある特定部分の技能、ノウハウで差別化できていること。その差別化は顧客が喜ぶこと
15	「強み」につながる顧客との関係の深さ・マーケティング力	マーケティングで他社より上手な点。最近ではWebマーケティングもリアルと同じくらい重要

	強みのヒント	こんな点が「強み」になる
16	「強み」につながる顧客が面倒臭がることへの対応、顧客の要望の具現化	顧客が喜んでも費用は払わない。自社だけきつい思いをしているだけなら、強みにはならない
17	「強み」につながる知的財産	知的コンテンツ、特許、商標登録、ロイヤリティ収入等
18	「強み」につながる地理的優位性	場所はいろいろな商売をするうえで重要。その地理がどう魅力的がよく考える
19	「強み」につながる思い切った投資ができる資金力	設備投資、人材採用等コストがかかることに対応できるのはかなり大きな強み
20	「強み」につながるブレーン、ネットワークの充実	どんな人を知っているか、どんな企業が支援してくれるか
21	「強み」につながる社内の技術的優位性	技術面で顧客開拓に直結できる優位性
22	「強み」につながるソフト力（ソリューション提案）の優位性	本商品の取引だけでなくソフトサービス面での強みは何か。そのソフトがハッキリと顧客との差別化になっていなければ強みとは言えない
23	「強み」につながる取扱商品の販売権、独占権	その取扱商材が権利で守られているなら、その商品が強い間は強みになる
24	「強み」につながる顧客が喜ぶIT環境	受発注や在庫管理がIT活用でリアルタイムに顧客に対応可能なら強みと言える。それが差別化の条件の場合
25	「強み」につながるIT、Web、SNS等が活用できる体制	ITを使って顧客との情報共有が迅速化し、開拓したい企業の取引条件なら強み
26	「強み」につながる組織の多様性・多能性（フレキシブルに事業転換ができる組織）	専門的固定的な組織が顧客ニーズに応えられない場合、多能工が多いとフレキシブル組織は強み
27	「強み」につながる法規制・規制緩和などの行政面の保護、関係性	法律改正や行政からの方針、規制が自社をガードし取引条件になっているなら強み
28	「強み」につながる顧客層・エリア	具体的な顧客カテゴリーがどこか、どんな特性の顧客に強いのか
29	「強み」につながるサービス	自社が行っているいろいろなサービスで顧客が評価していること
30	その他「強み」につながると言えるもの	

2-4．SWOT分析　脅威分析①

「脅威分析」のポイント

・自社の努力ではいかんともしがたい外部環境要因を重点的に議論、抽出する

・ライバルや新規参入企業の動向がリスクになる場合も抽出する

・脅威に関してはあまり時間をかけない(経営者は危機感を敏感に感じているのでだいたい把握している)

・「できない理由」の納得と自信を無くすだけにならないようにする

◆脅威分析のポイント

1	同業者・競合先・大手の動きで今後どんな脅威がさらに具現化されていくか
2	サービスの寿命終了(加算廃止や施設基準による事実上の終了)、代替サービスの成長、他業界からの参入脅威はなにか
3	介護報酬改定を始めとした法改正による自社に与える「脅威」は今後具体的にどのようなことが考えられるか(規制緩和・規制強化を含む)
4	利用者・ご家族のニーズは自社に具体的なマイナス要因として、今後どのように変化する可能性があるか
5	主要取引先はどういうマイナス要因で衰退し、自社とって具体的にどのようなマイナス事象となって現れるか
6	外注先や取引業者には今後どのような変化が生まれ、自社とって具体的にどのようなマイナス事象となって現れるか
7	今後のリスク要因としてコストアップ要素は何が考えられるか
8	労働環境、雇用状況、人件費面ではどのような脅威が考えられるか
9	IT技術、WEB、SNSの普及による脅威はなにか
10	グローバル化、国際関係など世界的な動きで自社に与える脅威はあるか
11	今後起こり得る社会ニーズの変化、利用者・ご家族意識の変化、経済構造の変化ではどういう脅威が具現化しそうか

2-4．SWOT分析　脅威分析②

分野		「脅威」のチェックポイント
市場・顧客	1	顧客（消費者）からの「価格面」の圧力や低価格ニーズは、どういう点が自社の「脅威」となりうるか
	2	顧客（消費者）からの「品質面」の圧力や品質ニーズは、どういう点が自社の「脅威」となりうるか
	3	顧客（消費者）からの「サービス面」「スピード対応要求」の圧力やニーズは、どういう点が自社の「脅威」となりうるか
	4	技術革新による代替品や低価格の輸入品等の供給による「脅威」は具体的にどういうものがあるか
	5	社会的なニーズの変化や消費者意識の変化で「脅威」になるとしたら、どういうことか
	6	現在の主力取引先や主要顧客の購買力や購入頻度、購入単価はどうマイナスに作用すると思われるか
	7	クラウド、インターネット、SNS、ツイッター等、ITの普及で、自社のどんなマイナスの影響が「脅威」として現れると思うか
	8	自社の影響地域・マーケットの人口動態やライフスタイルの変化で「脅威」になるとしたらどういうことか
競合	9	今後どういう企業や業者が自社のマーケットへの新規参入が考えられるか。またその具体的な悪い影響はどういうものか
	10	競合他社の動きで警戒すべき「脅威」になる動き時は何か（近隣出展や自社分野への大手の参入等）
供給先	11	仕入先・外注先の動向や要望で「脅威」になることは何か（値上げ、事業縮小・廃業、サービス縮減、品質問題等）
	12	今まで取引のある仕入先や外注先は、今後どういう要求や自社に不利な条件を投げてくる可能性はあるか
	13	世界的な資源高（石油含む）の影響で、今後どういう「脅威」が業績に影響するか

分野		「脅威」のチェックポイント
流通	14	元請や仲介先のニーズの変化や自社への圧力では、どういうことが「脅威」になるか
	15	直販、通販、ネット販売等の直接販売の動きでは、どういう「脅威」的な展開が今後具体的にマイナスに影響するか
	16	既存事業の不動産における「脅威」は、何が考えられるか（立ち退き、老朽化、賃料値上げ、近隣ライバル出現地）
政治・法規制・緩和	17	法律の改正等で新たに規制が強化されそうな動きで、自社の業績に直結する「脅威」の動きは何か
	18	逆に規制が緩和されそうな動きで、参入障壁が低くなったり自由化されて、自社の経営に直結する「脅威」の動きは何か
	19	労働環境や労働行政の影響で、自社の業績直結する「脅威」の動きは何か（人件費コストや各種のしばり）
海外・経済・動向	20	金融行政の新たな動きや金融機関の今後の動きで「脅威」になるとしたらどういうことか
	21	対中国、対米国、対EU、対アジアなどの世界の変化や影響で、自社に具体的な「脅威」になることは何か
	22	国内経済の影響では、どういう状況になれば、自社に具体的な「脅威」が顕在化するか

2-5．SWOT分析　弱み分析

「弱み分析」のポイント

・弱み ≠ 悪い点　「機会」や「可能性」をつかみに行くのにネックとなる事実

・同地域、同業他社、競合先と比較して負けている点 → 利用者・ご家族(顧客)が当社の弱みとして認知している点は何？

・クレーム、不具合、マイナス影響が出ている点

・社内改革、戦略導入など進めていくうえで足かせとなる社内要因

◆弱み分析のポイント

1	競合他社(同規模・同機能・同地域)と比較して自社が明らかに負けている点(ヒト・モノ・カネ・サービスの質・情報・効率化・社内環境)
2	業績悪化要因となっている弱みは何か
3	利用者・ご家族(顧客)のニーズに対応していない点は何か。その結果どのような現象が起こっているか
4	介護サービス内容・質での弱みは何か
5	顧客クレームで多い項目は何か
6	新規開拓・企画力での弱みは何か
7	設備力・資金力での弱みは何か
8	人材基盤(社員の質、層、組織力、教育体制、処遇)での弱みは何か
9	提供価格面やコストでの弱みは何か
10	明らかに弱みと思われる社内事情(風土、気質、モチベーション、後継者)は何か

3-1．クロス分析　積極戦略

医療法人 山部会
くまもと成城病院
KUMAMOTO SEIJO HOSPITAL

機会 × **強み** ⇒ **積極戦略『１ヵ年の重点戦略』**

「積極戦略」立案のポイント

(1) 伸ばすべき商品、強化すべきサービス体制、即行う社内組織再編等、この1年間で積極的に着手することで同業他社よりも一歩抜きんで出るための戦略

(2) それぞれの機会(チャンス)にぶつけれる自社の強みから生まれる戦略。１つ対１つでも構わない

(3) 『機会』のどの分野やターゲット(事業領域、サービス利用者、医療機関、ケアマネなど)に『強み』のどの部分を掛け合わせた結果どんな効果が期待されるのか明文化する

(4) すでに先行企業があっても「二番煎じ」までは実行可能とする

(5) 「選択と集中」で予算も人材も投入できるほどの具体的な戦略か(他の戦略を止めてでも積極推進したい戦略か)

3-2．クロス分析　消極的戦略

医療法人 山部会
くまもと成城病院
KUMAMOTO SEIJO HOSPITAL

脅威 × **弱み** ⇒ **消極的戦略『致命傷回避・撤退縮小』**

「消極的戦略」立案のポイント

(1)　『ネガティブな戦略』のイメージではなく『生き残るために前向きに取り組む戦略』という位置づけ。
　　その事業サービス、地域、顧客から撤退や縮小を実行し、その分機会(チャンス)に該当する戦略へシフト

(2)　自社存続のために絶対必要な致命傷回避は何か・・・緊急対策

◆『消極的戦略』の主な戦略

1	顧客・エリアの選別　『利益の出ない顧客・エリアからの撤退、縮小、撤退』
2	商品（提供サービス内容）の選別　『デメリットの多い商品（提供サービス内容）からの撤退』
3	可能性がある戦略への集中化　『積極戦略に集中するために赤字事業からの撤退』
4	原価コスト見直し、仕入れ先やサービス規格の見直し、大幅な経費削減
5	人員配置の見直し
6	資金使途の制限『投資対象の絞り込み』
7	社内業務の仕分け、職務範囲の見直し『一部事業売却も視野に入れた戦略』
8	最終的な戦略としてリストラ

3-3．クロス分析　改善戦略

医療法人 山部会
くまもと成城病院
KUMAMOTO SEIJO HOSPITAL

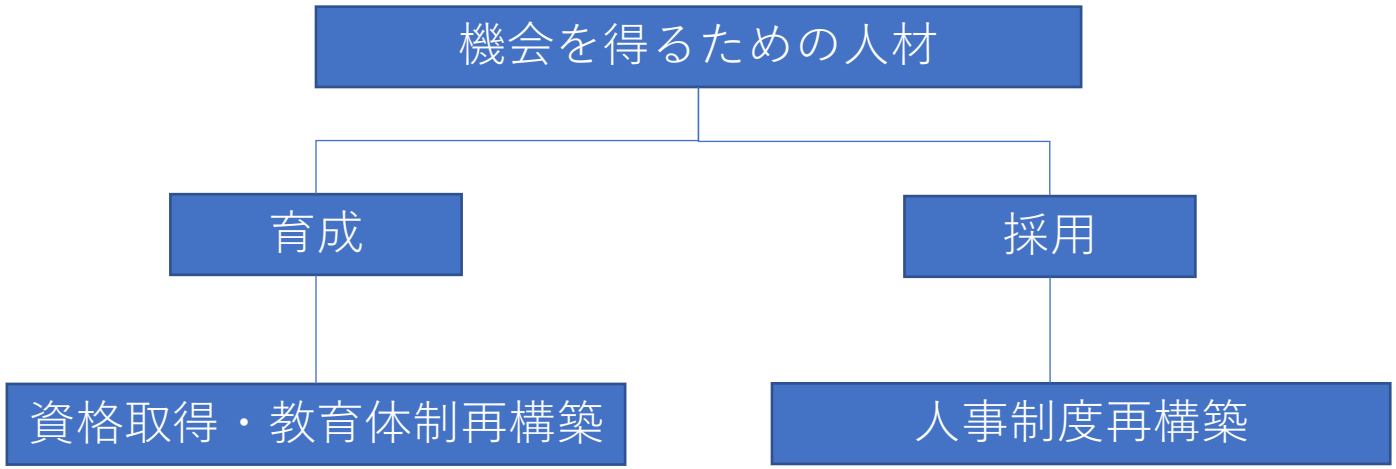
機会 × **弱み** ⇒ **改善戦略『２～３ヵ年計画で改善する戦略』**

「改善戦略」立案のポイント

(1)　「機会・チャンス・可能性」がある市場に対して自社の「弱み」がネックになって攻めれていない状況。
２～３年を目安に『弱み』を改善・克服しチャンスをつかみに行く戦略

(2)　「弱み」克服の取り組みは、あくまで「機会・チャンス・可能性」の実現に向けた範囲に限定する。
弱み克服の幅を広げすぎると収集がつかなくなる。

なぜ中期計画(２～３ヵ年)なのか？



3-4．クロス分析　差別化戦略

医療法人 山部会
くまもと成城病院
KUMAMOTO SEIJO HOSPITAL

脅威 × 強み ⇒ **差別化戦略『縮小・飽和市場で強みを活かして生き残る戦略』**

「差別化戦略」立案のポイント

(1) 徹底した差別化や規模拡大を図り地域において圧倒的なナンバーワンとなる

(2) 圧倒的な差別化を図るに当たって「M&A」や「競合先以外との業務提携」など規模拡大戦略が有効

(3) 撤退する可能性のある同業者の吸収合併、支援などでシェアを図る

(4) 強みであってもこだわらず、それを捨てて『機会』獲得の分野にシフトする戦略も考えられる

(4) 資本力が弱い中小企業であれば難しいケースが多い(長期的に考えて)

◆SWOT分析にトライ！！

	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
外部環境		

	強み(Strength)	弱み(Weakness)
内部環境		

◆クロス分析にトライ！！

	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
強み（Strength）	【積極的戦略】　機会×強み	【差別化戦略】　脅威×強み
弱み（Weakness）	【改善戦略】　機会×弱み	【消極的戦略】　脅威×弱み