

IME 中小企業の生き残り作戦！   未来職人 こだわりの仕事



2014年 経営戦略・計画立案(3)



経営環境調査～戦略課題の抽出 成長戦略立案



株式会社 IMEコンサルティング
代表取締役 立居場誠治



定期経営セミナー開催要領

- ・場所
大田区産業プラザ(Pio) 蒲田
〒144-0035 東京都大田区南蒲田1-20-20
TEL: 03-3733-6600
- ・日時
4月25日(金) F会議室
5月30日(金) F会議室(23日→30日)
6月27日(金) G会議室
7月25日(金) F会議室
18:30から1.5～2時間程度
- ・テーマ
・企業経営関連のテーマを時期と希望により選定する

経営環境調査とSWOT作成・・・実務

- ・人により取組姿勢に差
- ・調査は、比較的よくやっている人が多い
- ・SWOTの書き方・・・あまりよくない
 - ・調査とSWOTのかい離？
 - ・根拠や証拠のないデータ
 - ・原価意識がない、モチベーションが低い・・・
 - ・主語がなく、何のこともわからない
- ・SWOT作成目的の理解不十分？

経営環境調査とSWOT分析の目的と要領

- ・目的
・経営環境の調査結果から、戦略課題を抽出すること
- ・要領
 - ・SWOT作成
 - ・内部環境から「強み」「弱み」、外部環境から「機会」「脅威」を抽出する
 - ・SWOTクロス分析
 - ・「機会*強み」「脅威*弱み」のように、各項目の組合せを検討し、戦略課題を導き出す
- ・注意点
 - ・SWOT作成は、客観的事実を調査・掲載
 - ・クロス分析は、経営目標の達成を前提とし、検討する

経営目標 基本戦略		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	戦略課題	
	脅威		

1. 経営革新目標の設定

会社のあるべき姿から、経営革新の目標を想定する

- ・会社は将来どのようになりたいのか、何をしたいのか、経営革新の目標を設定する。
- ・「組織プロフィール」「あるべき姿、目標」から、今後期待される経営革新の理想像を考案する。
 - 1.1 経営目的・目標の整理
 - 1.2 組織プロフィールの整理
 - 1.3 経営革新目標の設定

2. 経営環境調査

1. 内部環境調査(強み・弱みの洗出し)
2. 外部環境調査(機会・脅威の洗出し)
3. リスク調査(外部内部の危険源抽出)
4. 将来環境予測
5. 経営環境まとめ SWOTストレート仮作成

大きな方向性が判断できれば良い。
大きな流れのデータを把握する。

4. 詳細調査

前項の経営環境調査で作成したSWOTと、「組織プロフィール」から、「経営革新目標」を実現するためにさらに詳細な調査が必要な項目を検討し、経営環境の詳細調査を行う。

【外部環境】

1. 市場・業界関連調査
2. 需要・価格動向調査
3. 市場競争力分析
4. リスクマネジメントシステム

【財務の視点】

5. 財務分析

【顧客・営業・製品の視点】

6. 顧客満足度調査
7. 営業・受注形態(リアル/ネット)
8. 製品分析

【プロセスの視点】

9. 業務プロセスの調査・検討
10. 管理システム調査

【組織・人材の視点】

11. 各種マネジメントシステム
12. 経営資源調査
13. まとめ、SWOT調整

5. 戦略課題考案 (SWOTクロス分析)

- ・「経営革新目標」達成の為に、それに応じた対策案が必要である。
- ・ここまで、経営環境を調査し、SWOT作成でまとめた内容から、対応策である「戦略課題」を考案する。

(1)分析準備

(2)脅威の機会転化検討

(3)SWOTクロス分析

6. 戦略マップ作成 (戦略課題選択)

- ・SWOTクロス分析で考案した対策案を使用して、戦略マップを作成する。
- ・戦略マップは、SWOT分析の結果から作成した各対策案を、基本戦略に沿って選定・追加・集約を行い、経営目標達成のための「財務の視点」「顧客(営業)の視点」「プロセスの視点」「学習と成長の視点」に分類して、関連性を線で結んだ関係図として作成する。
- ・どの部門・機能で何をおこなえばよいのか、戦略マップは中長期計画の立案に非常に有効である。

7. 事業・機能別戦略策定

事業戦略

- ・会社の事業活動が、複数事業並立している場合には、それぞれの事業ごとに、製品・サービス、顧客、地域などが異なる。そのため、全社目的目標及び全社戦略の実現のためには、事業ごとに適した事業戦略を立てる必要がある。
- ・また、取扱製品が単一品種の場合には、事業戦略、製品戦略、全社戦略の区別がなくなることもある。
- ・製品戦略、成長戦略、競争戦略、ランチェスター戦略、ブルーオーシャン戦略など

機能別戦略

- ・複数の事業、部門に共通した、または複数部門に関連する機能業務(営業、発注・購買、人事・教育等)は、機能ごとに戦略を策定し、横断しを通すことが合理的である場合がある。機能=事業の場合には区別はなくなる。
- ・マーケティング戦略、財務戦略、人事戦略、営業戦略、販売戦略、価格戦略、流通戦略、プロモーション戦略
- ・顧客獲得戦略、知的財産戦略、IT戦略、技術戦略、生産戦略、技術戦略、調達戦略、品質戦略など