

IME [ai e mii:]

・中堅・中小製造業の経営革新

定期(104)

2019年 中堅中小製造業の 経営環境と対応

I. 戦略目標の設定
II. 経営環境調査

株式会社 IMEコンサルティング
代表取締役 立居場誠治

Save The Earth

© Seiji Tateiba 2019 Tokyo JP.

定期経営セミナー開催予定

・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
3月29日(金) F会議室
4月26日(金) F会議室
5月24日(金) F会議室
6月21日(金) G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

I. 戦略目標の設定

1. 経営目的・目標の整理

1.1 理念、ビジョン
1.2 中長期経営目標

2. 事業・機能の明確化

2.1 事業・機能分担の整理
2.2 事業ドメインの把握
2.3 顧客提案価値の明確化

3. 戦略目標の設定

3.1 戦略立案対象範囲の明確化
3.2 戦略目標の設定

1. 経営目的・目標の整理	戦略で理念ビジョンを実現する。基本的な方向性の指針。定性・定量の戦略目標を作成し、達成のために戦略を立案する。戦略の質と量を定めるものになる。
2. 事業・機能の明確化	自社は、どこの部署で何を行っているのか？どのようなことで顧客満足を得ているか事業・製品・サービスごとに調査する。
3. 戦略目標の設定	戦略立案の対象範囲を明確化し、経営戦略の目標を設定する。(中長期経営計画が明確ならば、その目標値)

1. 経営目的・目標の整理

中長期経営目標

・ビジョン実現のために経営の意図として、5年先、10年先にどのような会社になろうとしているのか、目標を設定する。

・ただ中長期経営目標は、戦略や経営計画立案の過程で、実現性などを考慮し修正されることがある。

・また、経営計画実現の過程(実行過程)で修正を図ることもある。

・その為ここでは、目標の根拠を事細かに詰める必要はなく、経営者、株主などの意志・希望的なものでよい。

中長期経営目標の例

20XX年に 売上100億円、営業利益10%達成

5年後に新製品による売上倍増

企業存続と雇用確保

会社の目的を達成するための
目標(マイルストーン)を設定する

© Seiji Tateiba 2019 Tokyo JP.

II. 経営環境調査

・戦略立案、経営判断を行うのに「勘・経験」は重要な要素である。

・しかし、判断のほとんどを「勘・経験」にたよられたのでは、一か八かのギャンブルとなり、ステイクホルダーはたまったものではない。

・客観的事実からの判断を行うために経営環境を調査して、経営判断の材料やヒントを見出し、「勘」の割合をいかに減らすかが、ここでの勝負どころである。

・ここでは、経営戦略立案の為に、その判断材料となる会社の内部環境、外部環境などの情報を収集する。

・主に経営層が調査にあたる。

© Seiji Tateiba 2019 Tokyo JP.

見出し【SWOTクロス分析】

		強み	弱み
内部環境	(財務) (顧客・営業) (業務プロセス) (組織・人材)	+	-
外部環境	(マクロ環境) 会社や業界を取巻く政治、経済などの外部環境の状況や変化により生じる、自社の機会または脅威(ミクロ環境) 市場や顧客、販路や競合	+	-
機会	(対策)	+	+
脅威	(対策)	-	-

→ 部品を組合せ、組立てて戦略立案

© Seiji Tateiba 2015 Tokyo jp

II 経営環境調査

1. 内部環境調査

2. 外部環境調査

3. リスク概要調査

4. 将来環境予測

I 戦略目標設定

5. 経営環境まとめ (SWOT作成)

III 全社基本戦略立案

1. 内部環境調査	財務状況、営業・受注、製品(商品)、業務プロセス・生産体制、経営資源等の調査・・・自社の強み・弱み(SW)の抽出
2. 外部環境調査	外部環境のマクロ、ミクロ要因調査、競争要因(5force)分析等の調査・・・自社利益増の機会・脅威(OT)の抽出
3. リスク概要調査	会社の外部内部に潜むリスクについて調査し、機会・脅威、強み・弱み等を抽出
4. 将来環境予測	市場・顧客・製品、売上・利益、自社資源等の将来予測を行ない、それに関する機会・脅威、強み・弱み等を抽出
5. 経営環境まとめ	(SWOT作成) 経営環境の調査結果を表にまとめる

II. 経営環境調査

0. 経営環境調査の要件

- ・経営環境調査の目的は、会社の基本戦略作成を行うことである。
- ・その戦略立案、経営判断を勘ではなく根拠のあるものにするために、内部環境、外部環境を的確に把握することが必要である。
- ・従って調査は、必要かつ適切なレベルのデータを収集し整理することが重要である。

部品に不足・不正確(不良)があると、組立は？
→ 想像・でっちあげで部品を作る(偽装工作??)
・・・製品も不良＝間違った戦略・計画になる??

© Seiji Tateiba 2019 Tokyo JP.

II. 経営環境調査
1. 内部環境調査

社内の実態を調査し、己を知る・・・どうなっているのか？

- 1.0 内部環境調査の考え方
- 1.1 財務分析
- 1.2 営業・受注調査
- 1.3 製品(商品)分析
- 1.4 業務プロセス調査 (生産体制の調査)
- 1.5 経営資源調査

© Seiji Tateba 2019 Tokyo JP.

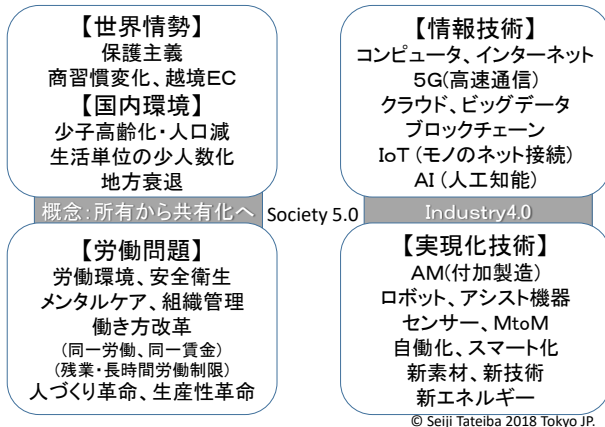
II. 経営環境調査
2. 外部環境調査

自社を取り巻く経営環境等を調査する

- 2.1 外部環境マクロ要因調査
- 2.2 外部環境ミクロ要因調査
- 2.3 競争要因分析 (5force分析)

© Seiji Tateba 2019 Tokyo JP.

外部環境の変化



© Seiji Tateba 2018 Tokyo JP.

生産拠点のリショアリング、国内回帰について

米のリショアリング

1. 政治主導
 - ・オバマ大統領、トランプ大統領の政策
 - ・中国との貿易摩擦
2. コストメリットの問題
 - ・新興国(中国)の生産コスト(人件費)上昇
 - ・米国内の賃金低下(リーマンショック後)
 - ・国際物流コスト上昇(石油等資源高)
 - ・米国内のエネルギーコスト低下 (シェールガス革命)
3. QDの問題
 - ・市場・顧客の短納期要求
 - ・大量生産・大量輸送のための在庫問題
 - ・品質管理の不徹底
4. リスクの問題
 - ・新興国(中国)のカントリー・リスクの上昇(暴動、紛争、労働争議)
 - ・技術移転の強要、特許侵害
 - ・リスク対応の為に生産拠点分散の必要性

日本の国内回帰

1. コストメリットの問題
 - ・新興国(中国)の生産コスト(人件費)上昇
 - ・賃金横ばいと生産効率向上余地
 - ・国際物流コスト上昇(石油等資源高)
 2. QDの問題
 - ・品質コストの問題
 - ・サイレントチェンジの問題
 - ・市場・顧客の短納期要求
 3. リスクの問題
 - ・新興国(中国)のカントリー・リスクの上昇(暴動、紛争、労働争議)
 - ・技術移転の強要、特許侵害
 - ・リスク対応の為に生産拠点分散の必要性
 - ・国民性と言語の違い
- (中国への輸出品は部品が多く、完成品の多くは中国から米国へ輸出されている)
(中国は、生産拠点ではなく販売拠点)

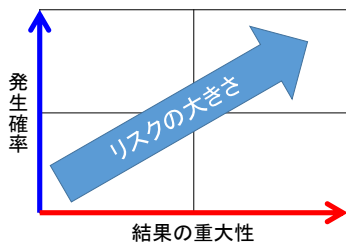
© Seiji Tateba 2019 Tokyo JP.

II. 経営環境調査
3. リスク概要調査

リスクの考え方

リスクは、「危険源」が具現化して「被害・損害」を生じる可能性。
リスクの大きさ=発生確率×結果の重大性

- ・ビジネスリスク
- ・純粋リスク



リスクマネジメント論文

© Seiji Tateba 2019 Tokyo JP.

II. 経営環境調査
4. 将来環境予測

- ・ここまでは主に現状と今年の環境を調査したが、
- ・ここでは中長期の将来において対応すべき変化を予測する。
- ・外部環境、内部環境の調査結果などを参考にして、将来予測を行う。

自社の関連する市場や製品、技術の将来動向を予測する

© Seiji Tateba 2019 Tokyo JP.

具備条件のチェック

① 事実・真実であること	調査は、戦略立案の根拠となるため、主観ではなく客観的事実であること。自社・顧客にとっての真実か？ 大ざっぱな情報、表面的現象や実態に惑わされない事。 ・公的データ、測定データ = 自社にとっての絶対性・客観性の確保 ・観察・採取データ = 実態・状況の積上、さらなる分析等で、論理性・納得性を確保。
② 適切性の確保	戦略、SWOT分析などに用いることを意識して、適切な深さ・細かさ確保(層別)する。 管理・改善は「分類」と「計測」から始まる=データは極力数値で示す。 ・分類と深度 ・数値で示すこと (非常に多い→ ○○%で業界平均より多い)
③ 証拠能力確保	データの履歴、トレーサビリティを確保すること。 根拠、算出過程、明確性を確保する。 何のデータかわかる事、証拠能力の確保、後で見てわかる事 (計算式や単位を含む)
④ 誤解・混同がないこと	文章・表現が明確で、他者が読んでわかるように、辞書や社会通念上正しい表現、規定や手順書に書かれている言葉など、標準的な用語を使用する。 社内で表現を統一することが望ましい。 文章には主語を書く。長文→短文→箇条書→表など、表現の工夫。

© Seiji Tateba 2019 Tokyo JP.

O: 機会		T: 脅威	
1 電気・燃料電池車の開発・販売	2 自動運転化によるセンサー需要の増加	1 世界的不景気	2 国内でデフレである
3 電力不足→LED照明需要増加	4 耐火住宅需要がある	3 国内行政の先行不安	4 住宅着工件数減少
5 地震対策商品の需要増加	6 高齢者向け安全対策商品需要	5 メインの既存顧客企業 先行き不安	6 原油価格高騰→材料価格の高騰
7 樹脂に対する要望が変わってきている	8 展示会の出展機会が増えてきている	7 顧客企業からの値下げ要請	8 商品のライフサイクルが短い
9 近隣企業からのコラボ受注の増加傾向	10 ネット販売による自社製品販売の方法・機会増加	9 同業他社との競争激化	10 優秀な人材の確保が困難
集約 ニーズと環境変化で新市場開拓の機会有り	集約 従来品や大ロット製品需要は望めない		
S: 強み		W: 弱み	
1 財務面は、安全性が高い	2 プラスチック加工技術の技術・経験	1 財務面は、収益性・創造性・成長性が低い	2 自社オリジナル商品が無い(チャレンジしていない)
3 プラスチック加工技術の特許取得	4 設備の自社開発・改造ができる	3 下請け体質で、受注が不安定	4 受注量の波により工程の平準化困難
5 金型製造技術がある	6 原材料のフレンド技術が高い	5 5Sができていない	6 教育訓練の仕組みがなく、OJTの習慣がない
7 従業員に新商品のアイデアはある	8 協力会社・異業種交流を強化している	7 技術者の高齢化	8 技術技能伝承ができていない
9 自社にない技術は、近隣企業で購える	10 大田ブランド優良企業賞を受賞	9 年齢構成の偏り (中堅社員が少ない)	10 組織が機能していない
集約 加工技術と開発の土壌はある	集約 現状対応で終始しており将来の課題山積		