

# 経営改革のための中期経営計画策定①

## (経営資源と経営環境のチェック)

### 1. 大変革期の中期経営計画

#### (1) 経営計画の必要性

グローバル化の進展、産業構造の変化、デフレからの脱却が進む日本経済において、経営環境は急速に変化している。その中、日本企業にとって、再び活力を取り戻す道筋には不透明感が強く、強固な経営計画の策定が必要となっている。

多くの企業の場合、対前年度比何%増、何%削減というような、過去から現状の延長線上に目標を設定する。延長線上に数年後の自社の姿を予想できればそれでも良いが、閉塞感がみられ先行きの不透明な経営環境にある場合、経営の改革が必要と言え、これまでにはない目標を掲げ、明確なチャートを描くことが不可欠である。つまり、ゼロベースでの事業の見直しである。

より幅広く長期的な視点に立ち、10年後に自社がどうありたいかというビジョンに基づいた長期計画が必要であるが、日常の活動をマネジメントするためには、さらに3~5年の中期計画により途中の到達点を示すマイルストーンとし、PDCAサイクルの中でローリングさせる方法が一般的、かつ現実的といえる。

しかし、目標数値を決め中期計画を策定したとはいえ、スキルや技術、人材、資金調達力などの自社経営資源の分析が不十分で、実現性を裏付けるシナリオが見出せないケースも多い。

また、前月号まで述べてきた「管理会計」の体制が整っておらず、業績数値はチェックできても、市場・顧客・競合の動向までしっかりチェックする仕組みは不十分である場合が多い。

#### (2) 第二創業

厳しい経営環境の中では、人件費や諸コストの削減や設備の縮小程度では発展は望めない。抜本的に事業を改革するためには、新製品の開発や新

分野進出・事業多角化、新市場開拓、ビジネスプロセスの改革など、新たに創業する程のパワーが必要であり、「第二創業」とも呼ばれる。

これまでの事業をコツコツと行う方がリスクは小さいとする経営者も多く、確かに、これまでの自社の歴史や伝統を否定し、むやみに新しい方向に進むことはリスクが高い。

しかし、時代のニーズに沿わなくなっている、あるいは、いずれ沿わなくなるというリスクの方が現状では高く、致命的な事態にならないうちに、自社の経営環境や経営資源を客観的に見直し、新しい事業展開を計画しておかなければならない。

#### (3) 中期経営計画の策定

##### ①中期経営計画立案の意味

経営改革のケースに限らず、通常の活動においても、中期経営計画策定には意味がある。

##### 〈1〉目標設定

社内の各部門のベクトルを合わせ、一体となって進む方向性を定める。

##### 〈2〉スケジュールプログラム

目標に向かってやるべきことの期限を設け、マイルストーンとしての機能を有する。

##### 〈3〉経営管理ツール

目標に向かって着実に進んでいるかをモニタリングする機能を有し、齟齬が生じているようならば、素早く修正する、PDCAサイクルの基本となる。

##### 〈4〉コミュニケーションツール

目標が部門間で互いに相反する場合、すり合わせのためのコミュニケーションツールになり相互理解を進め、無用な軋轢を防ぐ。

##### ②中期経営計画立案の留意点

中期計画においてしばしばみられるのが、次のようなケースである。つまり、他社のまねや体裁

だけを整えても意味がないということである。

〈1〉過去の成長率と収益率をそのまま伸ばす。

過去データの引き延ばしで、環境変化についていけない。

〈2〉目標があいまいで戦略性に乏しい。

ビジョン先行で目標が抽象的になり、機能別の戦略があいまいになり、具体的な行動指針やアクションプランが描けない。

〈3〉喫緊の課題を置き去りにしている。

先の目標にとらわれ、直面している問題や1年以内に解決しなければならない問題を置き去りにし、結局、絵に描いた餅で終わるか、足をすくわれることとなる。

### ③数値計画より重視すべきアクションプラン

経営改革を図る場合、過去の業績を引き延ばしただけの数値計画に意味は乏しい。

一方、経営改革による将来的な計画数値が、必ず達成され、正しい数値であるともいえない。数値計画には、それを裏付けるストーリーや精緻なアクションプランが無ければ結果は出ない。つまり、その精緻化がより重要といえる。

さらに、計画数値は、財務報告として1カ月、四半期、半期、1年という単位でモニタリングされるが、その時点ではすでに過去の数字である。

しかし、アクションプランはもっと短期、あるいは日々の活動の中でマネジメントが可能であり、PDCAサイクルをより迅速に回すことができる。

### ④経営システムのピラミッドを貫く経営計画

経営計画は、社内全体で共有化されなければ達成はおぼつかない。つまり、経営のトップが企業理念・経営ビジョンを唱えても、組織全体に理解されなければ実現には至らない。

経営システムは、企業理念・経営ビジョンから経営戦略が策定され、それを基に、中・長・短の

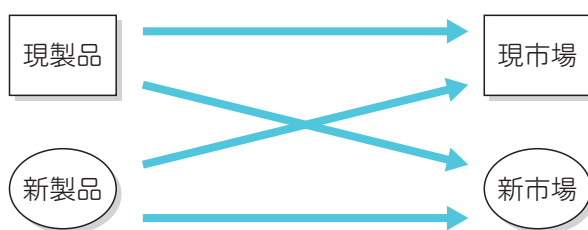
全社的経営計画に落とし込まれ、さらに、各部門別の経営計画に下ろされ、日常的な業務が行われるといった、ピラミッド状、あるいは幹から枝葉が別れるツリー状である。

このピラミッド、あるいはツリーにおいて、ビジョンが先行し、トップダウンの形で計画がされる場合や、あるいは、日常業務を行う各部署からボトムアップの形で計画される場合があるが、いずれにせよ、計画を良くすり合わせることで、全社が同じ方向を向くことが重要である。

### （4）第二創業ともいべき抜本対策とは

中・長期の経営計画において、第二創業ともいべき抜本的な経営改革には4つの基本パターンがある。

#### 事業展開の4つの組み合わせ



そして、企業に次のような変化のいくつか、あるいは全部をもたらすものである。経営改革は、まさに、新規創業に匹敵する変化をもたらす可能性があるといえる。

〈1〉新製品開発

商品の売り上げ構成比が大きく変わる。

〈2〉新市場の開拓

顧客別の売上構成比が大きく変わる。

〈3〉業務プロセスの改革による原価構造の変化

製品や市場に大きな変化は無いが、原価・仕入れの構成比が大きく変わり、価格競争力を持つ。

〈4〉業務プロセスの改革による固定費構造の変化

生産や業務の社外化、IT活用による業務の

効率化により、設備投資の削減、人件費削減等、固定費の構成比が大きく変わる。

## 2. まずはSWOT分析で環境の見極めを

### (1) 基本は伝統的なSWOT分析

経営資源と経営環境を複数の視点から客観的に見つめる手法として、長年に渡り「SWOT分析」が使われている。

1960年代に開発された手法で、古くから使われるが、現在でもなお中心的な分析手法である。経営改革・改善のマネジメント手法については新しい手法が開発されている中、SWOT分析は客観的な現状分析を行う基本である。

これは、企業が意思決定を行うに際し、自社の内部環境である強み（Strength）と、弱み（Weakness）、社会的な外部環境である機会（Opportunity）と脅威（Threat）の4つのカテゴリーに分けて、自社の経営資源、また、自社が置かれる環境をリストアップし、事業の環境変化に合わせて自社資源の最適配分を図る経営戦略の策定手法である。

#### SWOT分析の基本形

自社組織の内部環境	
<b>■Strength（強み）</b> 生かす／伸ばす	<b>■Weakness（弱み）</b> 克服／回避する
ナンバーワン／オンリーワンの能力	改善が必要な点、劣る点
外部の環境（社会的環境）	
<b>■Opportunity（事業機会）</b> 生かす	<b>■Threat（社会的脅威）</b> 対策／回避する
ビジネス・チャンスになりうるもの	存在を脅かしそうな外部の動き

注意を要するのが、リストアップした項目が戦略設定に本質的に重要であるかどうかを考えながら分析しなければ、単なるSWOTリストの編集に終わってしまうことである。

個々のSWOT項目の重要性は、それが戦略を

生み出すことに価値があり、生み出さないSWOT項目は重要ではないと判断される。

しかし、新たな方向性を見出すという意味では、思わぬ項目がきっかけとなり画期的なアイデア、あるいは戦略が生まれることも期待されることから、SWOT項目を価値が無いとして早々に取り除くべきではなく、慎重な分析が必要である。

### (2) SWOT分析の実施

SWOTの項目については、なるべく多くのアイデアが出やすいようにブレインストーミング的に考えていくことが大切であり、後にふるいにかけて必要な分を取り出していく。しかし、何の切り口も無ければ考えはなかなか出てこないものであり、また、不必要なものまで出て煩雑になる。そのため、下記のような、ある程度の切り口を持つておくことが効果的といえる。

#### ① SWOT分析の目的別実施

通常、SWOT分析は企業の経営全体を対象としてリストアップし分析する。

しかし、経営改革の方向として、新製品の開発、新市場の開拓、あるいは新事業による経営多角化を図ろうとする場合、全社的に分析を行ったのでは、重要な点にフォーカスしにくくなったり、重要性が薄れてしまったりする懸念がある。

また、既存の事業を見直す場合でも、重要な商材・製品、あるいは重要な顧客・市場、重要な事業部門についてフォーカスすることも必要である。

#### ② SWOT抽出の視点／発見の仕方と活かし方

- 〈1〉 S：経営資源を分析／優位に立てる点を見つけ、さらに伸ばし、今後の事業に活かしていく。
- 〈2〉 W：競合相手との比較で劣る点を見つけ、克服、あるいは競合を回避する。
- 〈3〉 O：見通しが明るい可能性を見つけ、今後の事業に活かしていく。

〈4〉 T：現在と未来のリスクとマイナス要素を見つけ、対策を講じる、あるいは回避する。

### ③内部環境の切り口

#### <人的資源の弱み・強み>

〈1〉 人員の技術力・開発力／資質／教育

〈2〉 経営者のリーダーシップ／管理能力・統制

#### <組織資源（人に依存しない資源）の弱み強み>

〈1〉 知的所有権（特許等）

〈2〉 社内統制

〈3〉 価格決定力（シェア・ヒット商品・高利益商品）

〈4〉 顧客の信頼・評判

〈5〉 社内留保

#### <関係資産の弱み強み>

〈1〉 外部連携／外部支援者

### ④外部環境の切り口

#### <社会環境>

〈1〉 生活：女性の社会進出、余暇増加、安心安全

〈2〉 文化：価値観、世論、教育、ライフスタイル

〈3〉 人口：人口、地域・年齢分布、少子高齢化

〈4〉 技術：技術革新、特許、代替技術

〈5〉 環境：エネルギー、コスト、公害、環境規制

〈6〉 経済：景気、価格変動、為替、金利

〈7〉 政治：法律、政府・関連団体の動き

#### <市場環境>

〈1〉 顧客：市場規模、成長性、ニーズ、購買行動

〈2〉 競合：寡占度、参入障壁

#### (3) 環境・資源分析の視点 3 C 分析

SWOT分析と並んで、伝統的な分析ツールとして「3 C 分析」がある。

これはまた、SWOT分析において、4つのカテゴリーで抽出した項目を、ビジョンとして昇華させる場合、あるいは全体戦略や行動指針に落とし込む場合の道筋を作っていく際に有用である。

また、同時に、SWOTの項目をリストアップする際に重要な切り口ともなっていくものである。

3 C 分析は、主として市場を分析するために用いるが、顧客 (Customer)、競合相手 (Competitor)、自社 (Company) の観点から環境を分析し、経営戦略上の課題を導くものである。

①顧客 (Customer)：市場規模、成長性、ニーズ、購買行動などを分析する。

②競合 (Competitor)：自社や競合相手の寡占度、参入障壁、強み・弱みなどを分析する。

③自社 (Company)：自社の技術力、販売力、ブランド、収益性、人材組織力、情報等を見直す。

#### (4) SWOT分析の効果

SWOT分析により、多くの視点から自社の姿が見え、経営計画に活かすことができるが、そもそもどのような効果があるのかをみってみる。

まず、分析の本来の目的としての次の点がある。

■頭で考えていたことが具体的に整理でき、ビジョンや戦略指針、行動指針として見えてくる。

■中期ビジョン／中期的に解決が必要なものが見えてくる。

■抽象的なものではなく、実現可能で現実的な方針や具体策が見えてくる。

■重点的に投資すべき項目がはっきりする。さらに、次の点などが期待できる。

■弱み、脅威が明らかになる中、無策でいれどくなるかが見えてくる。

■SWOT分析自体が管理者教育になり、また、皆で考えを出し合うことにより、問題を共有化できる。

## 3. クロスSWOTで具体化を進める

### (1) 4項目のクロス分析で具体的戦略へ

SWOT分析において4項目のカテゴリーで

ストアップするだけでは、リスト整理に終わり、なかなか具体的な戦略には結びついてこない。

そこで、4項目をクロスさせることにより、具体的な戦略を導き出そうとするのが「クロス分析」である。(右図)

つまり、自社の強み(S)を、外部環境の事業機会(O)がある分野で事業展開するべく積極的な戦略を策定する。

また、自社の弱み(W)がある分野で、社会的脅威(T)に直面する可能性がある場合には、致命傷を負わないように回避する方策を採る、あるいは、円滑に撤退する方策を採るといった戦略を策定する。

自社に弱み(W)があるが、外部環境としては事業機会(O)があり成長性が見込める分野においては、弱みを改善し中期計画期間内(2~3年)に機会を捉える戦略を策定する。

さらに、自社に強み(S)があるにもかかわらず、社会的な脅威(T)にさらされると見込まれる場合には、徹底的に他社との差別化を図り、圧倒的なシェア獲得を目指す。ただ、これには、多大な資本力等の経営資源を投入する必要があり、リスクも高いことから、よほどのニッチ分野でない限り、撤退し強みを生かせる可能性のある分野を目指す方が得策であるケースも多い。

(2) SWOT分析と3C分析のクロス

SWOT分析を、より具体的に考える手法としてS・W・O・T 4項目のクロス分析の他に、3Cとのクロスにより、各項目

		経営資源	
		内部環境	
経営環境	外部環境	■Strength (強み)	■Weakness (弱み)
		積極戦略	改善戦略
		■Opportunity (事業機会)	■Threat (社会的脅威)
		差別化戦略	回避・撤退戦略

のリストを区分して整理することで、S・W・O・Tの各項目のリストアップの際の切り口が明確にできる。(下図)

また、一層、戦略として具体的に落とし込みやすくなる。

① S・O (強み・機会) …積極展開

1年間の短期経営計画(年度計画)において重点的に取り組み、他社に先んじるべき項目。

外部環境としての機会にリストアップした項目を取り上げ、自社の強みをどのように活かせば実現するか、具体的に検討するもので、新規販売計画等が中心になることが多い。

例：3Cで整理したクロス分析(OとS) …積極戦略のケース

		項目	強み(S)を組み合わせた戦略
外部環境としての機会(O)	市場(顧客)		
	競争(他社)		
	自社資源		
	法・経済		

短期計画として取り組むべきものであり、具体的なイメージがわくまで時間をかけて議論すべき項目である。競合が予想される他社などを固有名詞で具体的に分析する場合も考えられる。

#### ②W・T（弱み・脅威）…回避・撤退

すぐに手を打たなければならない戦術が多くなる項目である。

コストの徹底削減や、削減した資源を機会や強みのある分野に迅速に配分する「選択と集中」を検討。また、必要があれば、弱みを変革する活動に取り組むこともあるが、脅威の回避が困難ならば撤退の決断が必要。

コスト体質の改革、管理強化などのアイデアが中心となるが、一般的に、抜本的な対策が生まれる可能性が高い分野ともいわれる。

#### ③W・O（弱み・機会）…改善戦略

2～3年で市場に追いつく戦略。弱みを補完し強みへの転換を検討する。

中小企業は経営資源が乏しいが、アウトソーシングやアライアンス（戦略的な連携）を有効活用し外部に経営資源を求めることも検討対象となる。

#### ④S・T（強み・脅威）…差別化戦略

自社の強みを使って徹底的な差別化を行い、脅威を圧倒的な市場シェア獲得の可能性に高める。

中小企業の場合には特有の小回り性でスピード対応を検討する。ここでも、アウトソーシングやアライアンス（戦略的な連携）は検討対象である。

ただ、避けがたい脅威であれば、よほどの強みがなければ、他分野にシフトを検討すべきである。

## 4. SWOT分析結果の落とし込み

### （1）ビジョン策定から行動計画まで

クロス分析を具体的な形で行う中で、戦略性の高い項目から「実現可能性の高い経営ビジョン」

が導き出される。

また、分析を進める中で導き出された抽象的な項目や具体的な項目が混在したものは整理し、抽象的な項目はより具体的に分析して行動計画に落とし込みやすいものとしていく。また、具体的な項目には、そのまま行動計画の指針として使える部分もある。

### （2）中期経営計画への落とし込み

導き出された戦略や具体策には、中期経営計画期間のどの時点で行うかの優先順位を付ける必要がある。また、どの程度の期間を要するかの見積もりも必要である。

これらが決定されれば、中期経営計画における中期行動計画（ロードマップ）となり、続いて、具体的な行動計画と行動の到達点の期限を詳細に決定していく（アクションプラン）。

さらに、計画実行により予定される売上高や原価、諸経費の見積もりを行い、金額として経営計画に落とし込み、中期損益計画としていく。

ここで、ビジョンから全体戦略、個別的な戦略、ロードマップとアクションプランに至る詳細な中期経営計画となる。

（山城 満）

\* 次回は、市場分析・マーケティング戦略と事業計画書策定についてみていきます。

#### 【参考文献】

「中期経営計画の立て方・使い方」

井口嘉則・稲垣淳一郎著 かんき出版

「51の質問に答えるだけですぐできる『事業計画書』のつくり方」 原尚美著 日本実業出版社

「SWOT分析による経営改善計画書作成マニュアル」

嶋田利広・坂本力・尾崎竜彦著 マネジメント社

「伸びる会社をつくる起業の教科書」

安本隆晴著 ダイアモンド社

「ビジネスモデル・ジェネレーション」アレックス・オスターワルダー&イブ・ビニョール著 小山龍介訳 翔泳社

「イノベーションのジレンマ」クレイトン・クリステンセン

玉田俊平太監修/伊豆原 弓訳 翔泳社

「第二創業の手引」

日本政策金融公庫