

経営改革のための中期経営計画策定② (戦略から事業計画書の策定へ)

1. 経営改革の戦略から行動計画へ

～新分野進出・新製品開発～

前月号では、SWOT（強み・弱み・機会・脅威）分析、及びクロスSWOT分析、3C（顧客・競争相手・自社）分析により、中期計画の戦略的な面の策定と行動計画の指針への落とし込みを見てきた。さらに、経営計画においては、戦略と同様に、それを実現していく具体性、つまり、行動計画（アクションプラン）と事業計画への落とし込みも重要である。

特に、新分野進出・新製品開発が目指される経営改革においては、戦略実現の筋道を組み立てていく過程で、人材、技術やスキル、販売力、資金調達力等の経営資源が十分に備わっているか、あるいはどのように備えていくかを今一度見直す必要がある。

そして、問題点と課題を浮き彫りにし、解決策を用意しておく必要がある。過去の事業の延長線上に事業があり、そのために経営資源配分を行うとするならば別であるが、新しい方向に進む場合、問題・課題が無いはずはない。

顧客や競合といった市場、事業の必要性の観点からのみではなく、自社の経営資源を踏まえたうえで、初めて実現可能な行動計画（アクションプラン）と事業計画となる。

2. 行動計画の策定

(1) 考え方のプロセス

【1】5W1H（だれが・いつ・どのように…）

計画立案の考え方のプロセスについては、経営環境を見るSWOT分析、競合条件を見る3C分析についてもそうであるが、行動計画、事業計画を構築する機能戦略についても、「だれが・なぜ・いつ・どのように…」を問うことは常に必要である。

What? What's new? 商品は何	どのような商品か？ どこが魅力か？ どこが新しいか？
Where&Whom? どこで誰に	どの販路で？ 誰に売るのが？
Why? なぜやる	必要とされる社会的背景は？ 動機や理念は？
When? タイミングは	製品ライフサイクルの段階は？ 今後の成長が見込めるタイミングか？
How? どのように	どのようにビジネス展開する？ どのようにもうかる仕組みにする？

【2】戦略から行動へ

戦略から行動計画、事業計画に至るプロセスは、次のようなフローになる。ただ、常にPDCAサイクルを働かせることが重要である。

①顧客の細分化（誰が顧客か）

好評価や感謝をしている顧客はどのように満足しているのかを聞くことは、誰が顧客かを知ることである。一方、業界に不満を抱える顧客が、何を問題としているのかの声を聞くことは、将来的な顧客を開拓することとなる。単なる思い込みではなく、実際の声から顧客ニーズを知ることが最も重要なポイントである。

②どのような顧客価値を提供するのか

顧客価値とは、フィリップ・コトラーの定義によると、顧客が相応のコストを負担してでも手に入れたと感じる価値。つまり、顧客の本質的な欲求は何かを知り、満足のいく価格で提供することといえよう。

③どのような強みが生きるか

人的資産、組織資産（非人的資産）、外部資産は、他社と比べてどう優れるのか。その根拠を具体的に示して、説明する必要がある。

④競合優位性は（優位性・新規性）

他社との差別化のポイントは、組み合わせる／補完する／減らす（コスト削減）／新開発（知的所有権）である。そのため、真の顧客価値と不満

の抽出により、新市場（新用途）を発見していく必要がある。

⑤利益を生むプロセスは？

受け入れられる価格設定と、業務プロセスの無駄のチェックによるコスト削減により、顧客価値を高めることが利益に直結する。

そのため、仕入れ・販売ルートの変更、マーケティングにおいて顧客価値の見える化を図る。

⑥顧客を獲得するプロセスは？

4 P（価格・製品・販売チャネル・プロモーション）によるマーケティングにおける機能別戦略の構築。

（2）市場分析とマーケティング戦略

【1】市場規模と特徴

①進出・投入のタイミング

～市場の規模（予想される顧客数）とライフサイクル（成長市場か、成熟市場か）～
新しい製品にはライフサイクルがあり、基本的には、市場に受け入れられ認知が進むにつれて成長し、市場に行き渡り成熟化すると成長は鈍化し、やがて陳腐化により衰退していく。

そのため、新分野進出、新製品投入においては、市場がどの段階にあるかを見極める必要があり、また、事業展開のスピードも重要である。

段階により、売上高の成長性はもちろん、資金需要、収益・キャッシュフローも異なる。導入期には、売上の増加は鈍い一方で、多大な改修のためのコスト、宣伝・広告コスト等が必要となる。

成長期に入れば、増産のための設備投資、ブランドロイ

ヤルティ確立のための広告・宣伝コストが必要となる。

そのために、運転資金の増大と、利益、キャッシュフローはなかなかついてこない。つまり、市場投入のタイミングの誤りや、事業展開の遅れによるタイミングの逸失は、経営に重大な影響を与えるのである。

②顧客価値

顧客価値の創造は、市場において顧客のニーズやウォンツ、または、抱えている課題を知り、解決策を与えることである。

また、フィリップ・コトラーが提唱したコンセプトに従うと、つぎの式が成り立つ。

純顧客価値＝総顧客ベネフィット－総顧客コスト
ここで、総顧客ベネフィットとは、

- ・製品ベネフィット（製品そのものの価値）
- ・サービスベネフィット（付随サービスの価値）
- ・従業員ベネフィット（従業員の態度による価値）
- ・イメージベネフィット（企業イメージ・ブランドイメージなどによる価値）

であり、また、総顧客コストとは、

- ・金銭的成本（製品価格・維持費・配送費など）
- ・時間的成本（納品、交渉、使用法の理解に要

基本的な製品ライフサイクル

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
売上高	低い	急成長	低成長	低下
市場浸透	市場に導入されたばかりで、革新性を好む一部の購入者が購入。	市場認知が進む段階で、先進的な購入者に多数の購入者が続き市場が成長。	製品は市場の潜在的購入者のすべてに行き渡り、成長は減速。	製品の陳腐化が進み売上が減少。
資金需要	●販売促進（広告宣伝・営業）の経費。 ●改良・改善の開発費／試験研究費。 ●増加運転資金。	●増産向け設備投資／増加運転資金。 ●組織拡大費用（人件費等）。 ●ブランド・ロイヤルティ確立に向けた広告・営業費（新規参入者との競合激化）。	●デザイン変更など販売テコ入れ。 ●新製品の開発費。	●製品延命に向けた改良費・営業費（利益確保と撤退のタイミング）。
利益／キャッシュフロー	マイナス	ほどほど	高い	減少

する時間)

- ・ 労力コスト (商品探索・購入、持ち帰る労力)
 - ・ 心理的コスト (購入時・購入時のストレスなど)
- である。それぞれ4つの価値とコストに分類し、その差を出すことで、純顧客価値を割り出すことができるとしている。

つまり、顧客価値を創造し高めるということは、4つの価値を上げるか、または4つのコストを下げる、あるいは両方の活動を行うことである。

そして、顧客価値の創造ということ、接客担当者がそつのない丁寧な対応をすればよいという単純なことではなく、市場の声を聞き解決策を導き出し、顧客満足を得るための全社的な体制が必要であるといえる。

③市場データの調査

市場規模の測定、あるいはターゲットとするセグメントの測定、さらにはそれらの成長性を見出すためには、単なる期待や思い込みではなく、客観的なデータの裏付けが必要である。

(a) 「1次データ」の収集調査

1次データとは、独自の費用負担で自社専用に行うマーケティング調査である。希望に近いデータを揃えられるもののコストが高い。

(b) 「2次データ」の収集調査

公的機関や調査機関等の既存の公表データで、政策的な必要や産業動向の調査のために収集したもの。自社の調査ニーズに直結したものではないが、ある程度の客観的データは得ることができ、コストは安い。

【2】販売ターゲットの細分化と明確化

自社の経営資源や外部環境の分析を基に、顧客価値を創造できるマーケットを発見していくが、市場において優位性を発揮できるターゲット層を見出すため、例えば下記のように、特定条件によ

り市場をセグメント化(細分化)する必要がある。

そして、セグメント化された市場において、さらに、他社に対する競合優位性を発見・構築していくことになる。

ターゲット層の細分化の例(消費者)

分類方法	属性	ライフスタイル	ベネフィット
内容	収入／年齢／性別／職業／家族構成等の基本的属性による	ライフスタイルにより消費をパターン化	同様の便益を求める集団
例	・収入(年収) ・職業 ・居住地域	・趣味 ・ネット活用 ・衝動買い ／比較購入 ・健康志向	・本物志向 ・価格志向 ・カジュアル志向 ・性能志向 ・ブランド志向

【3】競合分析の視点

①業界構造の特質とK F S (事業成功要因)の抽出、及び自社のギャップ分析

企業が事業で成功するための最重要要素は何であるかを抽出することは、文字通り「成功のための鍵」である。

企業が属する業界において成功している企業を分析することや、ヒット商品の特性を分析すること等により、開発力／製造技術／商品品揃え／立地と店舗／仕入の合理化、等の成功するための条件は何かを抽出する。

そして、自社が成功に至るためには何がどれくらい不足か、すなわち、事業を成功に導くための課題が導き出せる。

②ポジショニング分析

SWOT分析、3C分析等により導き出された自社の事業コンセプトと全体戦略に基づき、自社の事業展開領域が決定されれば、次に、目指すべき市場位置の決定が必要である。

勝てる事業領域と勝てる競争相手のグループを発見し、経営資源を集中する。一方で、勝てる見

込みの薄い市場を認識することで無謀な新分野進出や多角化を抑制できる。

そのために、ターゲット層の細分化が必要であり、続いて、製品特性にあったターゲット層の確定を行わなければならない。一例を挙げれば、ターゲット層として、中高年齢層か若年齢層か、また、高級・高価格製品か普及製品かなどの座標の設定である。

ただし、ここで留意が必要であるのが、活動市場やターゲット層をあまりにも狭く設定しすぎると事業展開に制約が生じて、近視眼的マーケティング「マーケティング・マイオピア」に陥ることである。つまり、制約しすぎて顧客の真のニーズに目が行かず、事業衰退を招くことがある。

③誰と？ どこが？ どう競合？

自社が活動する市場を探すためには、次のような点を切り口として市場を見渡す必要がある。

- (a)競合他社、競合商品とは誰か、何か。
- (b)競合する箇所・理由と、比較した強み・弱みについて、技術／性能／機能、価格等の項目別に、どこが、なぜ競合するのか。
- (c)他社参入の可能性と難易度はどの程度か。
- (d)知的所有権（特許、実用新案、意匠登録、商標登録等）の取得による、法的な参入障壁はあるか。
- (e)経営者や従業員等の、事業分野での経験・能力・資格による人的競争優位性はあるか。

【4】マーケティング戦略

～4Pのミックスで売る仕組みを作る～

売れる仕組みを作るマーケティングにおいて、基本となるのが「4P」、すなわち製品（Product）、価格（Price）、流通（Place：売る場所）、プロモーション（Promotion）である。

この4つをターゲット顧客（市場）に受け入れられる組み合わせとし、戦略的に販売強化を図る

のがマーケティングミックスである。

①価格戦略（PRICE）：販売価格、価格設定方針

価格設定は経営戦略の要ともいえるもので、価格決定は製品ライフサイクルと合わせて検討する必要がある。一般的に、価格決定のアプローチには以下の3つの要素がある。

(1)コスト（利益は確保できるか）

コスト・プラス法が代表的なもので、コストを計算し目標とする利益を加えて最終価格を決定する。この方法は自社サイドで決定でき、比較的簡単で、最も一般的な方法といえる。

(2)需要（市場から判断していくらか）

供給者の視点ではなく、顧客の価値観に基づいて価格を決定する。

(3)競争（選んでもらえるか）

競合他社、競合製品の価格を考慮して決定する。「希望小売価格」「実売価格」「流通業者のマージン」「リベート」など、考慮の対象は多い。

<新製品の価格戦略>

また、新製品の価格戦略としては、一般的に次の2つがある。

(1)浸透価格政策

初めから新製品を低価格で導入する方法で、価格感度の高い顧客が多い製品市場の場合、一気に市場シェアを獲得し、迅速・広範囲に顧客にロイヤルティ（顧客忠誠）、つまり商品やブランドに対する愛顧を持ってもらう。

また、最初は赤字でも、売ればコストが下がり、やがては利益が確保できる。

(2)上澄み吸収価格政策

高価格を設定することで、新製品導入にかかった資金の早期回収を目的とするもの。

また、当初は高価格で高い付加価値を提供しつつ、競合他社が迫ってきた段階で価格を下げて対

処する余地を残す。

②商品 (PRODUCT) : 扱う商品・サービス

どの市場のどの顧客に対してどんな製品・商品・サービスを提供するかというもの。

開発・製造・仕入は円滑か、また、十分な機能・品質、対応スピード、新規性・独創性を備えるかのチェックが必要である。

また、新規開業・新分野進出においては、次のような製品ポートフォリオ、品揃えが望まれる。

- (a)基本商品：あって当たり前の製・商品。
- (b)戦略商品：重点的に力を入れる製・商品。
- (c)差別化商品：独創性を持つオリジナル製商品。

③販売チャネル (PLACE)

商品・サービス特性を踏まえて、どのような売り方をすればよいか、店舗販売、無店舗販売、問屋、小売店、特約店・代理店、ネット販売などで、適切な販売ルートであるかということ。

そのルートで期待する需要者にたどりつくことができるか、また、期待する販売量を確保できるかをみる。

④プロモーション戦略 (PROMOTION)

新聞広告、チラシ配布、DM、販売パンフレットの制作などである。また、マスコミ上でのパブリシティ（記事として取り上げてもらう）ことは特に効果があるといわれ、製・商品情報を積極的にリリースしていくことも重要である。

その他、展示会出展、試供品提供など、製商品の特性により、プロモーション活動を行う。

3. 事業計画書への落とし込み

(1) 事業計画書の構

新分野進出・新製品開発における事業計画書は、経営計画と同様に、自社内における関連部署の共通認識となるものであり、全体戦略から行動計画

までの落とし込みが納得のいくものとして整備しておく必要がある。

さらには、金融機関、販売・仕入取引先の理解を得るためのツールでもあり、客観性と説得性を備えることが重要で、予想されるリスクとその対処法も考慮される必要がある。

一般的な構成の例を示すと、

- (1)事業コンセプトと商品・サービス等の説明
- (2)販売ターゲット
- (3)市場規模（想定顧客層と予想顧客数）
- (4)販売価格・価格設定方針
- (5)販売方法とPR方法
- (6)事業実施の問題点・リスク
- (7)優位性（技術・製品・サービス・販売方法・PR方法等）……（利益の源泉）
- (8)売上・利益・資金計画（5期分程度）

を説明する必要がある。

(2) 事業計画書の留意ポイント

①事業の特徴・概要

事業コンセプトでみた、新規性・競合性で優位にあり、市場性・成長性は納得できるか。

また、社内の経営資源からして、事業を遂行し実現していく体制があるか。

②販売活動

対象需要者が明確で、十分なボリュームがあるか。マーケティングの4Pは競争力を持ち、納得できるものであり、かつ実行可能であるか。

製品ライフサイクル他の計画設定上の外部環境等について、仮説は客観的であり、計画変更の可能性が考えられるならばその要因は？

③購買（仕入）活動

何を・いつ・どれだけ・どこから・どのように仕入れるのかが明らかで、仕入価格・品質は競合他社より安い。また、安定供給は確実か。

さらに、販売活動・購買活動・生産活動はリンクしていなければならない。最大のコスト要因であり、希望的に低く見積もっていないか。

また、特殊な調達方法・ルート、特殊なノウハウがあれば、競争優位の要素でもある。

④生産活動

販売計画に対し、計画する数量・原価が達成できるか。利益目標を達成するために、実現不可能な生産計画・原価計画となっていないか。

また、将来的な増産に対して設備投資計画、人員計画との整合性はあるか。固定費で金額も大きいことから、過小な見積もりになっていないか。

さらに、アウトソーシング（外注）状況、生産設備、技術など生産のプロセスが合理的であることをチェックする必要がある。

⑤設備投資計画

投資コンセプトの明確性（活動の規模から必要十分か）、投資額の妥当性、製品ライフサイクルからして導入スピードは妥当か。資金調達方法と、償却期間（利益計画との妥当性）は確実か。

設備投資の実行後は、身軽な事業転換が出来るようになることから、綿密な計画が望まれる。

⑥人員計画

人員計画は固定費性が強いことから、活動内容や事業展開との整合性が重要で、事業の発展拡大に合わせて、どのような技術・スキルを持つ人材が何人必要になってくるかの把握が重要である。

そのため、すでにあるスキル・技術と不足するスキル・技術を明らかにするための業務分析が必要で、また、正社員、派遣社員、パート・アルバイトの使い分け、アウトソーシングを活用して人件費総額の抑制も図らなければならない。

⑦研究・開発活動

研究開発は、新製品上市後の改良、製品ライフ

サイクルにおける衰退製品のカバーに重要であり、さらには中長期的に成長戦略に基づいていなければならない。

4. 終わりに

日本経済が長期的に停滞気味に推移する中、価格競争激化で企業体力が削がれてきた。しかし、それも限界に達している。

その中、新分野進出・新製品開発等、新しい方向性を見出す必要性が産業界における共通認識になっていると思われる。しかし、管理会計の不備、自社経営環境の把握不足など、足元の定まらないケースも多い。

つまり、SWOT分析、クロスSWOT分析、3C等により、自社の経営環境を見直す中で、経営革新計画を立案することは喫緊の課題である。

経営資源の乏しい中小企業にとって、連携、外部資金導入、行政支援活用は有効な手立てであるが、そこでも経営（革新）計画は必須である。

近年、ようやく明るさの兆しが見え始め、SWOTの「O」も増えている中、打って出るタイミングを計り間違えてはならない。

（山城 満）

【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・ビニユール著 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