

## 『経営戦略実践講座』

**第5回 講座ダイジェスト**

実施日 : 2017年9月28日(木) 10:30-17:30 @京都市サーチパーク ルーム2 B

参加人数 : 19名(参加) / 1名欠席

担当講師 : 学校法人産業能率大学 松尾先生

**§ はじめに**

今回は事前課題の実践シートを用いて、グループ内で互いに議論して頂きます。しっかり説明をして頂き、互いに意見交換しあうことで、より良いものに仕上げてください。今回の実践シートで重要なのは、あるべき姿をイメージして、ここを決めてから、その姿の実現に向けて、「どのような投資を、どのくらいのタイミングで、どの程度するか？」を考えていくことです。頭の中にストーリーを描けるか？まさに戦略にあたる部分です。

**§ 講座内容 前回の振り返りと補足説明**

3年後のビジョンを描いた時に、いまのドメインは変わりましたか？テキストP 35（成長戦略：アンゾフの事業拡大マトリックス）の考えを確認していきまいた。どの戦略をとるにしても、経営資源がどういう状況にあるかを把握する必要があります。最初に直面している問題や課題をどのように解決するかを考えるのではなく、あくまで戦略という全体設計をきちんと描いてから、自社の直面する問題や課題を捉えようとしないと、やり方も変わらないのです。市場浸透戦略を考えることも重要ですが、その戦略で10年後（長期）でも対応可能かどうかを考える必要もあるのです。

また「生産性」の視点とも併せて、自社の戦略を考えていくことを押えてください。実現していくためには、全体最適の視点と部分最適に視点の両方で捉えるようにして、緻密に整理していく設計図を描くようにしてください。

もうひとつの事前課題（自社分析シート）を見ながら、自社数字がより良くなるための考え方を示したシートを配布しました。これら指標は、会社がとる戦略によって変わってくるのです。短期的志向で戦略を描き始めた場合、収益性の分析指標（配布シート①-⑤）に影響します。長期的にかけて改善する戦略をとる場合は、安全性の指標（シート⑥-⑩）に影響していきます。そして、ビジネスモデル分析の指標（シート⑪-⑮）はまさに戦略が変われば影響を受けるところになります。戦略と経営数字が繋がり、それらがストーリーとして説明することが出来るようになると、相手にわかりやすく伝わるようになります。

**1) 損益分岐点**

損益分岐点の考え方について、用語も含めて基礎的な知識を確認していきまいた。損益分岐点を改善するための策として、3つ（①固定費を下げる ②変動費を下げる ③単価を上げる）を確認しました。ビジネスモデルを考えるにあたり、このシミュレーションは欠かせません。またドメイン（What, Who, How）とも併せて意識することも重要です。

今回学んだ様々な考え方を、如何により良い組み合わせが出来るか、現場の状況に対応できるような組み合わせを実践できるかが鍵になります。

変動費型企業：限界利益が小さい／固定費型企業：限界利益が大きい。製造業の場合は固定費型企業になりますが、ファブレス（アウトソース）をすることで、変動費型企業としてのビジネスモデルになります。こうしたことも踏まえて、実際のビジネスモデルを検討してください。今回は、理解を深めるために2つの演習にも取り組んで頂きました。

## 2) グループ検討時間

事前課題で作成頂いた実践シートを用いて発表・共有頂きました。

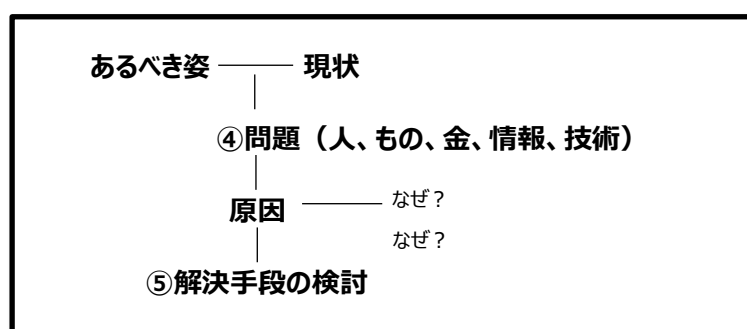
【発表内容・進め方】

- ・自社の概要（SWOT分析）の紹介を示し、現状の認識を説明
- ・3年後のビジョンとドメインの説明
- ・ビジョンの実現に向けて立てた目標指標を説明
- ・最後に目標指標の実現で生じる経営上の課題と解決手段について説明。

実践シートは、グループメンバー全員で共有し、一人 20 分強の時間をとって、発表・相互検討をしていきました。

## 3) グループ検討からの振り返り

実践シート（③目標指標 ④目標指標実現に向けて生じる経営上の問題 ⑤解決手段の検討）の部分に



ついでの関係性を流れとしてみていきました。

また見出した問題のレベルが大き過ぎたらブレイクダウンして身近な問題として捉えるように努めてください。

ドメインについては、もっと掘り下げて考えてください。ニーズについて、本当にお客様が求めているものかどうか？再考してください。そして、WHO,WHAT,HOW がきちんとストーリーで繋がるような流れであることを意識してください。また、最後にテキストに記載しているマーケティングについても確認しました。顧客満足の必要と十分の両方の条件を満たすような視点で考えることができているか。製品ごとに標的市場の設定ができているか。きちんと市場にマッチングしているか。あれもこれも市場を広げて攻めようとするのではなく、お客様からの満足が得られる市場をニッチでもいいので、まずは決めてターゲティングすることで、そこから広げていけばよいのです。

さらに、どこが他社よりも優れているか？自社のポジショニングマップを作ることで立ち位置も見えてきます。そこからマーケティングミックスの視点も確認しました。具体的事例なども織り交ぜながらマーケティング施策を説明していくことで、受講者の皆さんが直面している課題解決を検討するためのヒントになったようでした。

## § 次回、最終会合の課題について

今回の第 5 会合で共有した内容を踏まえて、最終版を作成・ご提出いただくようお願いしました。

ご提出頂きました、最終版の実践シートに対して、松尾講師からコメントを添えてフィードバックします。

以上