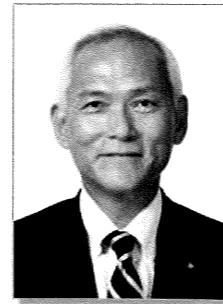


# 第一部『製造業の経営計画の立て方』

～第1回 事業全体の戦略を立てる～

御堂筋税理士法人 代表社員 小笠原 士郎



## はじめに

皆さん、こんにちは。御堂筋税理士法人の小笠原です。このたび、製造業の経営についてお話しする機会をいただきました。さて、私に与えられたテーマは『製造業の経営計画』です。できるだけわかりやすく、役に立つ、を心掛けたいと思います。どうぞよろしくお付き合いください。

## 1. 経営計画の意義

経営計画とは、計画を立てて実行し、結果を反省して練り直し、また進めてみるという、あくなき繰り返しによる経営の進め方をいいます。つまり仮説と検証ですね。ドラッカーの教えのように、計画は立てるだけではダメで、実行管理が大事なのです。物理や化学のような経験科学では、仮説と検証がその発展の唯一の原動力ですから、われわれモノづくり企業の経営者としては、ピタリとくる考え方なのではないでしょうか。

経営計画では、まず「われわれはこんな会社になりたい!」「こうしたら繁盛するのやないか?」という、目標と仮説を持ちます。目標の大切さは、今さら言うまでもありませんよね。そして一方で、何かを実行する、出来ばえを評価するためには、仮説(=ものさし)が必要です。

世界最高のコンサルティング会社、マッキンゼー社の領袖マービン・バウワーは、「経営とは、組織の意思を、人材を導いて実現していくシステムである。そのために最も効果的な方法が経営計画を中心とした方法である」とおっしゃっています。私はいつもこの言葉に、背中を押してもらっている気持ちになるのです。

## 2. 経営計画の全体像と進める手順

経営計画を進める手順は、「つくる」と「実行する」という2つのフェーズに分かれます。

### (1) 経営計画をつくる手順

このフェーズでは、まず全体の戦略を考え、事業の方向性を定め、基本的な課題を考えます。次に、具体的なアクションプラン、数値計画、実行管理の進め方を決めるのです。

- ①事業全体の戦略を立てる
- ②事業のミッションや目標を立てる
- ③マーケティング・生産性
- ④組織と人材など戦略を具体化する
- ⑤具体的アクションプランや数値計画を立てる

### (2) 経営計画を実行する

このフェーズでは、実行管理の具体的準備を行ない、PDCAで仮説と検証のサイクルを定着化していきます。

- ⑥ 実行管理のための『経営の Cockpit システム®』を用意する
  - ⑦ 成果の上がる会議を開きPDCAをまわす
  - ⑧ 幹部を育成する
- 本連載では、この順序で話を進めていきます。

## 3. 製造業の経営計画の特性

さて、基本的にどんな企業にも、創る(開発)・造る(生産)・売る(販売)という機能があります。しかし、特に製造業の経営計画を考えますと、メーカーと加工業の違い、生産形態の違いを考慮しておかなければならないと思います。

メーカーとは、自社ブランドの製品をもって経営している会社のことです。その場合、開発や製品拡販が重要なテーマとなります。また加工業では、受注活動が重要になります。

生産形態の点から製造業を分類すると、個別生産、多品種少量生産、少品種多量生産、連続生産の4つに大別されます。それぞれに応じて、生産性の向上に向けた焦点のありか、ポイントが違います。これらは生産機能の検討のところで大事な要素となってきます。

## 4. 戦略とは何か?

戦略とは、簡単に言えば「ターゲットのお客様からイの一番に選ばれるようになる方法」です。それを『ニッチNo.1』といいます。ドラッカーは、特に中小企業では、人材も資金も乏しいので戦略とは「常にニッチNo.1を目指すこと」と言っておられます。お客様は、イノベーションの大家、クリステ

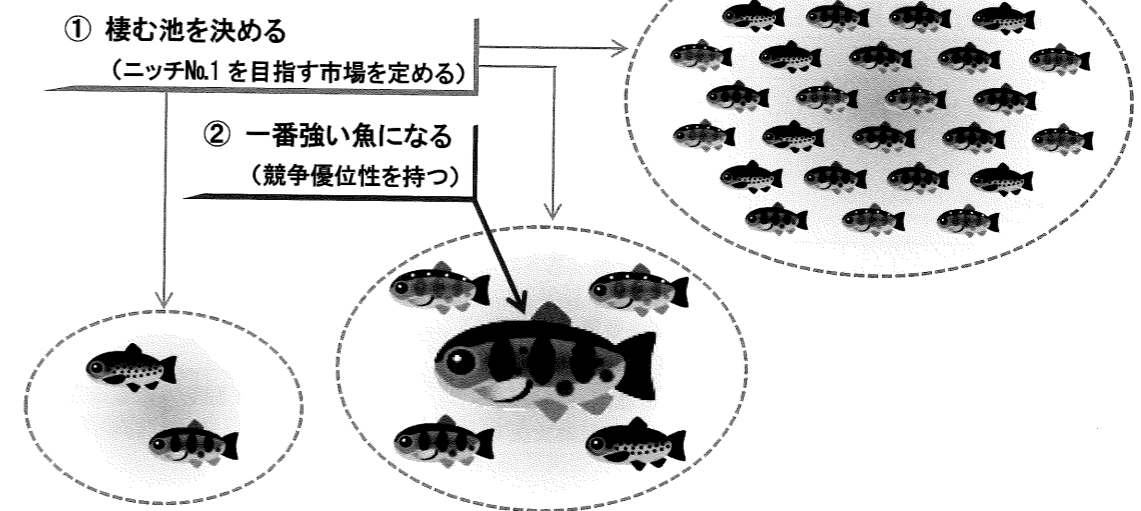
ンセンがいみじくも言われた、『JTBD (Job To Be Done) =片づけるべき用事』を持っています。そして、その用事をもっともありがたく済ませられる手段を提供してくれるところから、それを買います。それをユニークなサービスといいます。No.1とは、そのようなサービスを提供できる会社です。そして、No.1であり続けるために努力し続けるところに、『持続的競争優位性』が築かれ、そこにわが社が常にトップランナーであり続けられる要因があります。

戦略とは、もともと戦争の用語です。古くは孫子の『兵法』、クラウゼヴィッツの『戦争論』、そして『ランチェスター戦略』に至るまで、戦争で勝つ第一のコツは、「有利な戦場を選び、敵を圧倒する兵力を投入する」ということです。第二のコツは、奇襲です。兵力が不利な時は、いつでもそれを考えます。暗闇で「わっ!!」とびっくりさせることなどがそれです。ですがビジネスでは、やはり第一のコツこそが考えるべきポイントとなります。

さて、戦略がそういうものだすると、具体論は千差万別ですが、基本はひとつということになります。つまり、自分の得意な領域(顧客・市場・用途・技術)を決めて、お客様の願いをもっとうまく聞き届けるといことです。そして、それを明らかにするためには、何よりもお客様に直接に訊かなければなりません。

こうした会社になりますと、お客様から人気No.1になります。そうすると、①営業が不要になる、②稼働率が上がる、③比較的値段が通るようになり、高業績企業になるのです。こうした会社のことを、ドラッカーは『リーダーシップのある存在』と呼んでいて、目指すべき地位だと述べておられます。会社は、儲けることが存続条件ですから、これは理にかなったことですね。

【図1-1:戦略のイメージ】



## 5. 戦略の立て方

以下で、わたしは戦略を考える方法を3つご紹介します。一つだけで考えてもいいですし、順々に3つを考えていく方法もあります。

しかし、その前に質問があります。あなたの会社は、すでにある分野で圧倒的なシェアをお持ちでしょうか?そして、よう儲かっていますか?もしそうであるなら、あなたの会社はすでに「リーダーシップ企業」なのですから、現状を言葉にすれば、それが戦略なのです。

※ところで、左頁の「ものさし」ですが、わたしはシェアで60%、儲けで売上高経常利益率10%(総資産経常利益率も10%)以上を、ひとつの目標値としています。

では、戦略の立て方をご紹介します。これらはいずれも幹部も交えて、じっくりと考えてみてください。

### (1) ドラッカー流の事業の定義を考える方法

ドラッカーがお薦めしている方法で、次の5つの質問に答えながらわが社の事業を定義します。

- ①顧客は誰か
- ②顧客のニーズは何か
- ③わが社の事業は何か
- ④わが社の事業は何になるか
- ⑤わが社の事業は何であるべきか

### (2) ビジネスモデルで考える方法

次頁の図1-2のビジネスモデル・キャンパスを使って、顧客は誰か、どのようなサービスを提供して貢献するか、儲けの構造はどうなるかなどをまとめていく方法です。全部で9つのキーワードに答えていきながら、戦略を考えていきます。

(3) 経営環境とわが社の分析から戦略を考える方法  
 この方法は、顧客 (Customer) ・業界 (Competitor) ・自社 (Company) という3つの切り口 (3C分析といいます) から、経営環境の中長期的な変化とその中における機会 (O) と脅威 (T)、自社の強み (S) と弱み (W) を明らかにし、戦略を考えるという方法です。上の二つと異なり、わが社の経営環境を踏まえたもので、できれば両方で考えてもらいたいところです。具体的には、図1-3の事例をご覧ください。

(4) 戦略を立てる際に考慮しておくこと  
 このように戦略は、ターゲットとなるお客様に、ユニークなサービスを提供して、人気No.1になるための方策を考えることですが、次のような場合は、そのことをよく考慮してください。

- ①ある1社に依存している一本足打法の会社  
 →リスク分散が不可欠です

- ②どんどん衰退して立ちいかなくなる業界  
 →別の事業を考える (あるいは廃業も?)
- ③すでにニッチNo.1で高業績である  
 →人材育成とブラッシュアップに注力する

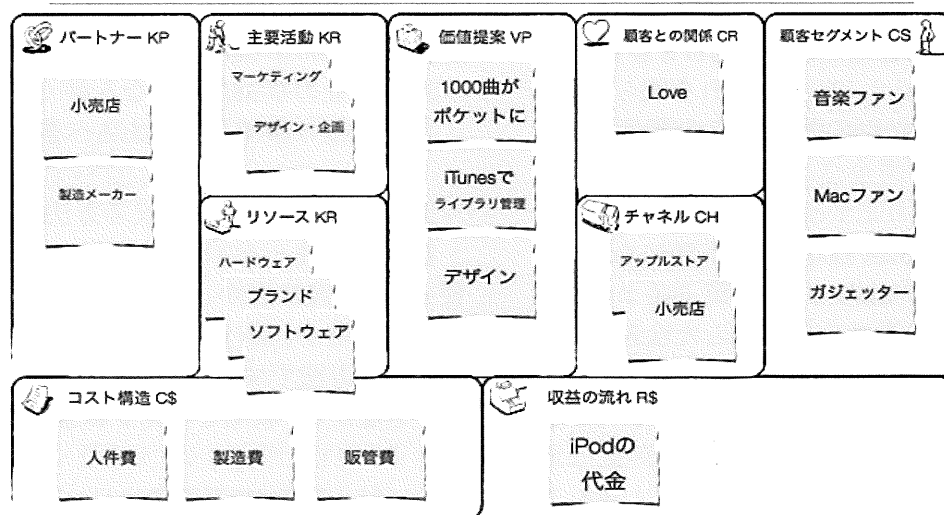
(5) 戦略を言葉として結晶化する。  
 「わたしたちは、〇〇の分野で、メーカー・問屋・工事店・ユーザーに、安全性・性能・安定供給・保証対応力・利便性・適正価格の7つの価値を提供していきます。」

これは、あるメーカーが、幹部も交えて考え出された経営基本戦略です。ここでは、ニッチの領域と、ユニークなサービス提供の内容がしっかりとわわられています

みなさんも、ぜひ幹部も交えてみんなでワイワイと話し合いながら、わが社ならではの戦略を築いていってください。それでは次回をお楽しみに。

【図1-2:ビジネスモデルキャンパスの事例】

iPod 発売当初のビジネスモデル



【図1-3:SWOT分析の事例(自動車販売業のケース)】

経営環境の変化 わが社の強みと弱み	<b>■ O : 機会</b> ・HV/EV の時代 ・カーシェアリング ・小型ピークル開発 ・競合減少(競争激化、後継者不足)	<b>■ T : 脅威</b> ・基本的に市場縮小 ・若者のクルマ離れ ・家電量販などの参入 ・都市部への人口集中 ・低価格競争激化 ・インターネット販売	
	<b>■ S : 強み</b> ・財務体質抜群 ・圧倒的顧客資産 ・トップの強力なリーダーシップ ・地域における知名度 ・ホスピタリティ文化	<b>■ S-O戦略 (基本)</b> ・地域密着で既存顧客の囲い込み ・輸送支援事業化 ・わが社のブランド化	<b>■ S-T戦略 (補完)</b> ・ロータス戦略の完全遂行
	<b>■ W : 弱み</b> ・全体に高齢化 ・後継者不在 ・人材の補充が進まない ・情報システムが弱い	<b>■ W-O戦略 (補強)</b> ・若手人材の起業支援で アライアンス(提携関係)を組む	<b>■ W-T戦略 (撤退ほか)</b> ・ガソリンスタンドは売却