

2024年10月4日

名古屋税理士会名古屋東支部 講演

「金融機関も納得する経営改革ストーリー」



強みを活かした経営改善計画作成に直結する
【クロスSWOT分析】の活用と実務



株式会社 RE-経営
アールイー

代表取締役 嶋田利広

(株)アールイー経営 代表 嶋田利広のプロフィール



- 本社は熊本市中央区平成 1999年創業
- 経営コンサルタント歴39年(2024年) 450社の経営を支援
- **京都大学経営管理大学院(EMBA)講師**
- 銀行員コンサルティング塾 塾長
- **「中小企業SWOT分析の第一人者」「経営承継可視化の伝道師」「採用軍師」「KPI監査の提唱者」と呼ばれ、SWOT、経営計画、事業承継、KPI指導実績400事業所、関連書籍10冊(累計10万部を超える) 計18冊をリリース。**
- 熊本福岡、関東、関西、北陸に毎月12~15社の中小企業、病院や介護施設、会計事務所の経営顧問。**10年以上の経営承継顧問**としてこれまで30社支援
- 延250名のコンサル・税理士が学ぶ国内唯一の**「SWOT分析スキル検定」**
「経営承継戦略アドバイザー検定」「KPI監査士検定」を主宰
- 毎月50名のコンサル・士業が学習するコンサル技術サブスク塾**「RE嶋田塾」**主宰
- 2018年、2019年**北海道、九州両財務局で金融庁職員、地域金融機関向けにSWOT分析経営計画書」**の講演



10月4日(金) セミナーカリキュラム

時間	講義内容
13:30	プロローグ・オリエンテーション
13:30～14:20	第1講 「既存の強み拡大型クロスSWOT分析で、新商材を見出す」 <ul style="list-style-type: none">●「強み」を詳細分析し、小さな可能性を導く●機会や今後のニッチニーズ・ニッチ市場の掘り出し方●クロス分析でストーリー仕立てにする「積極戦略」「撤退縮小戦略」「改善戦略」の導き出し方●企業の戦略が生まれ変わった「クロスSWOT分析」の実例ドキュメント
14:20～14:30	休憩
14.30～15:20	第2講 「クロスSWOT分析から収支計画、行動改革につなげるロードマップ・アクションプラン」の立て方 <ul style="list-style-type: none">●今のビジネスモデルと努力で将来の最悪な収支を予測「破局のシナリオ」●クロスSWOT分析から生まれた新商材、新戦略を「3か年収支計画」へ●各戦略を実現する為の行動への落とし込み「行動プロセス」の書き方●3か年でビジネスモデルを変える中期ロードマップの書き方●初年度の行動詳細を書いた、モニタリングができる「アクションプラン」の書き方●経営者が納得し、有料契約が続くMAS業務をしたいなら、SWOT分析を使った「KPI監査」が効果的



第1講

「既存の強み拡大型
クロスSWOT分析で、新商材を見出す」

- 「強み」を詳細分析し、小さな可能性を導く
- 機会や今後のニッチニーズ・ニッチ市場の掘り出し方
- クロス分析の「積極戦略」「撤退縮小戦略」「改善戦略」の導き出し方
- 企業の戦略が生まれ変わった「クロスSWOT分析」の実例ドキュメント

やる

やらない

1-1 儲からないのに「弱み改善」のムダな努力に走る経営者

SWOT分析を長年コンサルティングした経験から

「弱み改善」は時間のムダ！

「弱み」はどんなに頑張っても、「普通」にしかならない。

現場に負担感を与える割には、成果が出ない。

「弱み」には理由がある。直ぐ「弱み改善」ができるなら、とっくの昔にしている長年、弱みが続いているのは、企業努力の問題を超えて、**「御社ではこの弱み改善はムリです」**と宣告されているようなもの。

しかし、「弱み改善」は最初から現場にメンタルブロック（どうせ無理だ、後発で勝てるはずがない等）が働き、

「社長がギャーギャーいうから、仕方なくやってるふり」をするだけ。

1-2 「強み特化」なら現場は対応できる

- 「弱み改善」を諦め、「強み」を更に強くする為に、人もカネも掛ける方向に舵を切る
- 市場評価や同業者がどうのこうのとは関係なく、心理面で「これがわが社の強みであり、アドバンテージである」と思い込むことが大事。
- 「強みを強化する各種対策」なら、現場はメンタルブロックもなく取り組める

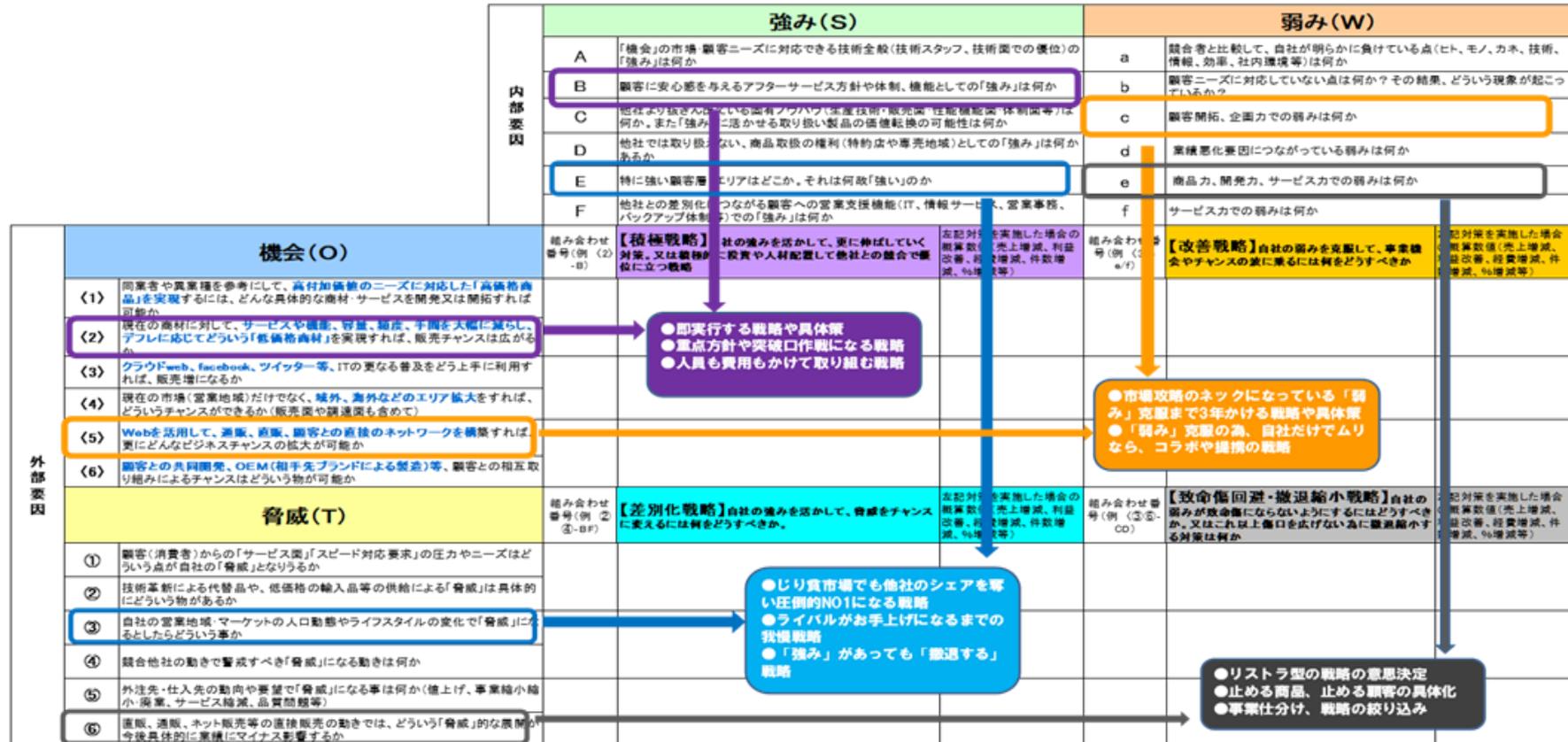
銀行を説得し、従業員に前向きになってもらうには「潜在的な強みを活かした経営計画書」を幹部参加型で作成する

1-3 「強み特化経営」のメリット

- (1) 銀行へ「根拠ある経営改善計画書」として説明できる
- (2) 経営者、幹部、従業員が自信をもって取り組める
- (3) 「強み」を採用ページに公開する事で「求職者増」につながる
- (4) 「強み」関連商品の開発が早くできる
- (5) 「強み」を活かした顧客開拓は。営業マンの抵抗感が少ない
- (6) 「強み」を理解した従業員が増え離職率が減少
- (7) 「強み」を活かした商品や顧客の粗利率は高くなる
- (8) 同業者や地域で差別化できる
- (9) 褒められる事が多くなり、従業員満足度も向上
- (10) チーム、仲間との人間関係が良くなる

2、「強み」を商機に変える「SWOT分析」とは

〈1〉	自社の内部要因である「強み」 (Strength) = 「S」
〈2〉	自社の内部要因である「弱み」 (Weakness) = 「W」
〈3〉	外部環境で今後の可能性やチャンスを示す「機会」 (Opportunities) = 「O」
〈4〉	外部環境で今後のリスクや厳しい状況を示す「脅威」 (Threat) = 「T」



3、SWOT分析が有効な背景

- (1) SWOT分析は**外部環境と内部要因をバランスよく検証し、**
独自戦略を立案する分析ツール
- (2) 企業、自治体、非営利法人まで**「独自性」を捻出するメソッド**
として広く普及

(起源は1960年代、スタンフォード大学とハーバード大学の複数の教授で構築)

- (3) SWOT分析をすれば、
 - 事業の選択と集中が分かる
 - 重点商品・重点顧客・重点販促の対応策が見える
 - 新規事業参入の可否判断が分かる
 - 止める戦略、撤退すべき事業・顧客・商品が見える
 - その企業独自の経営戦略が見えてくる
 - 金融機関へ提出する「根拠ある経営改善計画」に

4、SWOT分析が中小企業に有効な背景

- (1)理論がシンプルで**外部環境と内部要因をバランスよく検証可能**
- (2)企業、自治体、非営利法人まで**「独自性」を捻出するメソッドとして世界的に広く普及**
- (3)同業種・同規模でも違う結果になり、**USP（独自のウリ）発見に効果**
- (4)「強み」「弱み」「機会」「脅威」の整理ではなく、**クロス分析こそSWOT分析の真骨頂**
- (5)ロカベン、事業再構築等でもSWOT分析理論が活用されている
- (6)専門的なツールやソフトウェアも必要なく**手軽に取り組める**
- (7)特定の視点や誘導ではなく、包括的な視点で検討できるので、**いろいろな可能性が議論しやすい**

5、SWOT分析 各項目のポイント

段階	カテゴリー	概要
1	強み(S)	<ul style="list-style-type: none">●「機会」の攻略に使える具体的な経営資源●「良い点」ではなく、顧客が買う理由に直結した事実

事業再構築や「強み資源」が明らかな場合「強み分析」が優先。
法人としての「強み」がないなら、社員個人個人の「強み」まで活用

強み深耕・拡大の掴み方ヒントフレーム

強み(内部要因)の深堀				
●既存顧客、既存チャネルの強み	顧客台帳・リスト数・DM先数・アポが取れる客数			
	常連客、A客の数、ロイヤルカスタマーになった理由			
	取引先で有力な顧客先と何故その顧客が生まれたか			
	その他、持っている顧客、販売先自体が強みと言えるもの			
●既存商品、既存仕入先、取引業者の強み	この取扱商品を持っている事でのプラスの影響			
	この仕入先、外注先、取引先を持っている事でのプラスの影響			
	この販売エリア、マーケティングチャネルを持っている事のプラスの影響			
	その他、既存商品を持つ強み			
●技術、人材、知識、ノウハウ、経験の強み	技術、ノウハウの具体的な「強み」で顧客から評価されている箇所			
	顧客が評価する技術や知識、経験を持った人材の内容			
	顧客が評価する社内の仕組み、システム、サービス			
●設備、機能、資産の強み	他社との優位性を発揮している生産設備、什器備品、不動産			
	顧客から認める組織機能(メンテ、営業サポート、物流など)			
	その他持っている資産・経営資源で売上貢献しているもの			
●外部から見て「お金を出してでも手に入れたい」と思われる事	もしM&Aされるとしたら、どこに買う側は魅力を感じるか			
	買う側が魅力を感じる顧客資産とは			
	買う側が魅力を感じる商材資産とは			
●外部から見て「提携」「コラボ」「相乗り」したいと思われる事	協業を求める外部資源が魅力を感じる顧客資産			
	協業を求める外部資源が魅力を感じる商材・技術資産			
	協業を求める外部資源が魅力を感じる組織機能資産			

特に大事

次項で詳しく解説

強み深耕・拡大の掴み方ヒント

強みカテゴリー	強みのヒント
●既存顧客、既存チャネルの強み	<p>顧客台帳・リスト数・DM先数・アポが取れる客数</p> <p>常連客、A客の数、ロイヤルカスタマーになった理由</p> <p>取引先で有力な顧客先と何故その顧客が生まれたか</p> <p>その他、持っている顧客、販売先自体が強みと言えるもの</p>
●既存商品、既存仕入先、取引業者の強み	<p>この取扱商品を持っている事でのプラスの影響</p> <p>この仕入先、外注先、取引先を持っている事でのプラスの影響</p> <p>この販売エリア、マーケティングチャネルを持っている事のプラスの影響</p> <p>その他、既存商品を持つ強み</p>

特に大事

強みカテゴリー	強みのヒント
<p>●技術、人材、知識、 ノウハウ、経験の強み</p>	<p>技術、ノウハウの具体的な「強み」で顧客から評価されている箇所</p>
	<p>顧客が評価する技術や知識、経験を持った人材の内容</p>
	<p>顧客が評価する社内の仕組み、システム、サービス</p>
<p>●設備、機能、資産の強み</p>	<p>他社との優位性を発揮している生産設備、什器備品、不動産</p>
	<p>顧客が認める組織機能(メンテ、営業サポート、物流など)</p>
	<p>その他持っている資産・経営資源で商売上貢献しているもの</p>

強みカテゴリー	強みのヒント
<p>●外部から見て「お金を出してでも手に入れたい」と思われる事</p>	もしM&Aされるとしたら、どこに買う側は魅力を感じるか
	買う側が魅力を感じる顧客資産とは
	買う側が魅力を感じる商材資産とは
<p>●外部から見て「提携」「コラボ」「相乗り」したいと思われる事</p>	協業を求める外部資源が魅力を感じる顧客資産
	協業を求める外部資源が魅力を感じる商材・技術資産
	協業を求める外部資源が魅力を感じる組織機能資産

「強み深耕・拡大」ポイント

- (1)「強み」の経営資源の**担当者を増やす**
- (2)「強み」に**技術的な精度・品質を強化**する
- (3)「強み」の商品群の**バリエーションを増やす**
- (4)「強み」が評価されている**顧客を全国に拡大**する
- (5)「強み」のPRを動画、**SNSなどでコンテンツ**を増やす
- (6)「強み」の**マーケティング担当を専任化**する
- (7)「強み」の**設備を増強**し、更に生産性を増やす
- (8)「強み」の**強化の為の資金調達**を早めに金融機関から了承
- (9)「強み」をベースとした**「中期経営計画書」**を作成する
- (10)「強み」を強化する**人材に技術や知識向上の研修**を強化

段階	カテゴリー	概要
2	機会 (0)	<ul style="list-style-type: none">● 今後のニッチ市場、小さな可能性● 市場の変化が追い風になる項目● 逆風の中でも、新たな可能性

効果がない、一般的な機会分析

- 今後の社会の動き
 - マクロ・ミクロの経済動向
 - 人口動態からのマーケットの変遷
 - 消費者ニーズの多様化
 - 地域・国家・グローバルな変化
 - 競合状況
 - 技術開発や新たなニッチ
- 等々が一般的な機会分析要素

でも、中小企業にそんなマクロの見方が必要か？

大手や売上数百億円以上なら、マクロ経済の動きが自社のマーケットに影響
しかし、**一般の中小企業では、そういうマクロよりもミクロが大事**

- 中小企業中心のSWOT分析では、そんなマクロで意見を持った幹部は少ないし、あつたとしても、総論や未来予測論、どこかの新聞やメディアでの聞きかじり程度
- マクロの意見を尊重すると「ネガティブな意見」に支配される

ニッチを発見する「機会分析」のコツ

1、「機会分析」は小さな変化をクローズアップする

「機会分析」は、「今後の可能性」・「今後のチャンス」・「今後の追い風」
だから、**今既にビッグな市場ができて競合激しいレッドオーシャンは外す。**

但し、その**レッドオーシャン市場に「自社の優れた差別化の「強み」
が活かせる」**なら、それはレッドオーシャンの中のブルーオー
シャンの発見という事で、取り上げることはある。

一般的には、今顧客や現場で起こっている小さな市場の変化やニーズの変化などの
「ニッチ市場」が該当する箇所

2、経営者も幹部も、聞きだせば、必ず「潜在情報」を持っている

経営者や幹部から「機会の意見が出ない」と愚痴るコンサルタントや会計事務所などの専門家が多い

●顧客現場を知っている経営者や幹部

●同業者の動きや情報を知っている //

●仕入先や関連先から情報を聞いている //

等、必ず彼らは情報を持っている

しかし、「今後の可能性は何かないですか？」とありきたりの質問をしても、「なかなかないね」と一蹴

「機会分析」での質問には、「根掘り葉掘り」質問が不可欠

根掘り葉掘り質問とは、一つの事を聞いて、相手が反応したら、そのこ

とに5W2Hで再質問を続ける

仮に「顧客から聞いた言葉」を一つ聞いたら

●どんな顧客が言ったのか

●何故、その顧客はそんな事を言ったのか

●その顧客はどんなタイミングでそういったのか

●他に似たような情報を聞いた顧客はいないか

●その顧客の言葉は具現化できそうか、できないなら何故か

こういう事を「根掘り葉掘り」掘り下げる。

「広く質問するな、深く質問せよ」が金科玉条の言葉

自社だけで行くと、「顕在的意見」ばかりに左右され、「潜在的ニーズ」を顕在化できない

クロス
SWOT分析
「機会分析」
で聴きだす
項目

機会(O)…これから求められるニッチ分野、費用を払うニーズ		
NO	深掘りする質問	聞き出すヒント
1	B.Cランク客の具体的なニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ●めったに買いに来ない客が言ったニーズ ●日ごろ購入する業者で買わず少量・臨時の購入で自社に来た理由
2	予期せぬ成功・新たな可能性	<ul style="list-style-type: none"> ●まさかそんな使い方をしているとは・・ ●そういうアイデアを顧客が持っているとは・・想定していなかったニーズ
3	既存客・新規見込み客が使う上でいら立っていること(困りごと)	<ul style="list-style-type: none"> ●なぜそこまで時間がかかるのか、なぜそんなに高いのかの不満は何？ ●どこも対応してくれないから仕方なく顧客が諦めている事
4	そこまで要求しないから、もっと低価格のニーズ(そぎ落としの低価格需要)	<ul style="list-style-type: none"> ●必要な機能スペックはここだけで他はいらないと顧客が思っていること ●無駄な機能スペック、過剰なサービスを減らしても顧客が喜ぶもの
5	おカネを払うから、もっとここまでしてほしいニーズ(高価格帯需要)	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客が困っていることに適応するなら高くても買う理由 ●特別な顧客ならこんな高スペックや高品質の商品を買うだろう
6	こんな商品あったら買いたい・こんな企画ならいけそうというニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ●このターゲット顧客なら喜びそうな商品とは ●このターゲット顧客ならこんなイベントや販促、企画、アフターサービスが有効だと考えているだろう
7	他社の模倣でもいけそうな可能性	<ul style="list-style-type: none"> ●あの同業者の類似品ならいけそうだが ●二番煎じで競合の商品とターゲット顧客
8	新しいビジネスモデルでの要望	<ul style="list-style-type: none"> ●コロナ禍で ●これ

この3点が特に
大事



機会(O)…これから求められるニッチ分野、費用を払うニーズ					
NO	深掘りする質問	聞き出すヒント	どんな顧客が(どんな特性の顧客が)	具体的に何があるか	何故そういうのか。何が原因か(具体的に)
1	B.Cランク客の具体的なニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ●めったに買いに来ない客が言ったニーズ ●日ごろ購入する業者で買わず少量・臨時の購入で自社に来た理由 			
2	予期せぬ成功・新たな可能性	<ul style="list-style-type: none"> ●まさかそんな使い方をしているとは・・・ ●そういうアイデアを顧客が持っているとは・・・想定していなかったニーズ 			
3	既存客・新規見込み客が使う上でいら立っていること(困りごと)	<ul style="list-style-type: none"> ●なぜそこまで時間がかかるのか、なぜそんなに高いのかの不満は何? ●どこも対応してくれないから仕方なく顧客が諦めている事 			
4	そこまで要求しないから、もっと低価格のニーズ(そぎ落としの低価格需要)	<ul style="list-style-type: none"> ●必要な機能スペックはここだけで他はいらないと顧客が思っていること ●無駄な機能スペック、過剰なサービスを減らしても顧客が喜ぶもの 			
5	おカネを払うから、もっとここまでしてほしいニーズ(高価格帯需要)	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客が困っていることに適応するなら高くても買う理由 ●こんな顧客ならこんな高スペックや高品質の商品を買うだろう 			
6	こんな商品あったら買いたい・こんな企画ならいけそうというニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ●このターゲット顧客なら喜びそうな商品とは ●このターゲット顧客ならこんなイベントや販促、企画、アフターサービスを求めているだろう 			
7	他社の模倣でもいけそうな可能性	<ul style="list-style-type: none"> ●あの同業者のあの商品の類似品ならいけそうだ ●二番煎じでも行けそうな商品とターゲット顧客 			
8	新しいビジネスモデルでの要望	<ul style="list-style-type: none"> ●コロナで生まれた新たなニーズ ●これからの顧客が求める商品サービスは? 			

SWOTクロス分析【積極戦略】(イメージ図)

		強み(S)	
内部要因	A	「機会」の市場・顧客ニーズに対応できる技術全般(技術スタッフ、技術面での優位)の「強み」は何か	
	B	顧客に安心感を与えるアフターサービス方針や体制、機能としての「強み」は何か	
	C	他社と比較している固有ノウハウ(生産技術「販売現場」は販売現場「体制面等」は何か。また「強み」に活かせる取り扱い製品の画題転換の可能性は何か	
	D	他社は取り扱えない、商品取扱の権利(特約店や専売地域)としての「強み」は何か	
	E	特に強い顧客層・エリアはどこか、それは何故「強い」のか	
	F	他社と比較している顧客への言葉交換(販売)の「強み」は何か	
外部要因	機会(O)	組み合わせる(例(2)・B)	【積極戦略】自社の強みを活かして、更に伸ばしたい市場・顧客層に積極的に投資や人材配置して他社との競合で優位に立つ戦略
(1)	同業者や異業種を参考にして、高付加価値のニーズに対応した「高価格商品」を実現するには、どんな具体的な高材・サービスを開発又は開拓すれば可能か		
(2)	現在の高材に対して、サービスや機能、容量、頻度、手間を大幅に減らし、デフレに応じてどういった「高価格高材」を実現すれば、販売チャンスは広がるか	●即実行する戦略や具体策 ●重点方針や突破口作戦になる戦略 ●人員も費用もかけて取り組む戦略	左記対策を実施した場合の経営指標(売上増減、利益改善、経費増減、件数増減、%増減等)
(3)	クラウドWeb、facebook、ツイッター等、ITの更なる普及をどう上手に利用すれば、販売増になるか		
(4)	現在の市場(営業地域)だけでなく、域外、海外などのエリア拡大をすれば、どんなチャンスがあるか(販高画や環境も含めて)		
(5)	Webを活用して、通販、直販、顧客との直接のネットワークを構築すれば、更にどんなビジネスチャンスの拡大が可能か	●即実行する戦略や具体策 ●重点方針や突破口作戦になる戦略 ●人員も費用もかけて取り組む戦略	
(6)	顧客との共同開発、OEM(相手先ブランドによる製造)等、顧客との相互取り組みによるチャンスはどのような物が可能か		

●「機会」で一番したい事は何？
 ●それに発揮できる【強み】は何？
 ●それを結び付けて、「どんな商品・どんな顧客サービスができる？」
 そこからUSPになる

段階	カテゴリー	概要	あぶりだす 簡易質問・ヒント
5	「機会」×「強み」 = 「積極戦略」	<p>●可能性のあるニッチ市場に、自社の「強み」の経営資源を掛け合わせて「独自の経営戦略」や「USP」を明確化する</p> <p>●「○○分野の◇◇ニーズを△△機能(メソッド・メリット)を使って、■■の企画で行動し、◇◇の成果を出す」事</p>	<p>●ターゲット顧客属性別に、売るべき商品とそのカタチ、売り方(SP対策)</p> <p>●ターゲット顧客へ集中提案する重点キャンペーンの中身</p> <p>●ターゲット顧客に「強み」のSPを仕掛ける為の武器(ツール、キット、マニュアル)</p>

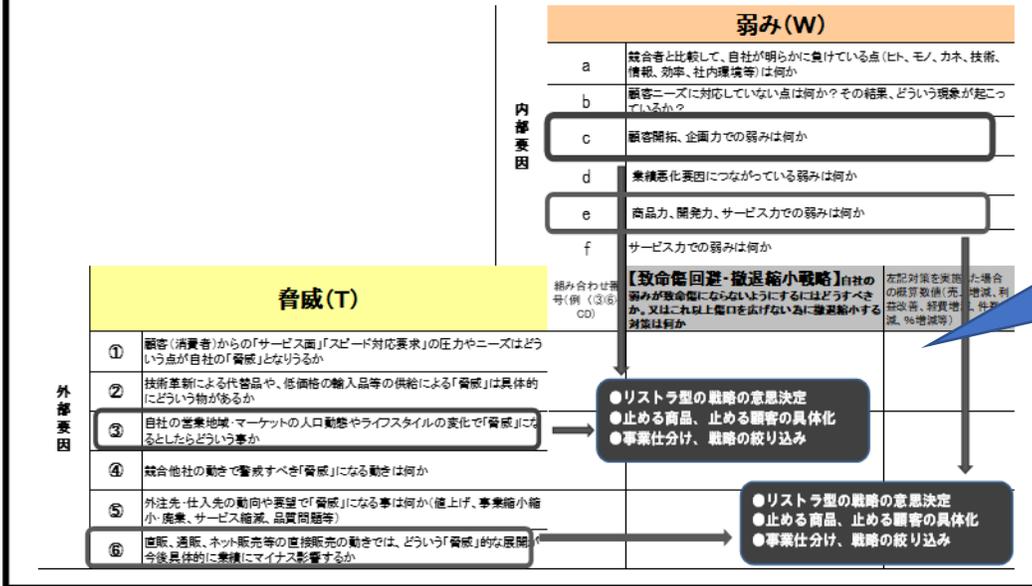
段階	カテゴリー	概要	あぶりだす 簡易質問・ヒント
3	脅威(T)	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社の努力ではどうにもできない外部環境の逆風 ● 自業界が悪くなる構造的な課題 	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定顧客のニーズの変化、産業構造の変化、風潮の変化による脅威 ● 地域での競合、新規参入業者、人口減、需要減 ● 法規変更によるリスク

段階	カテゴリー	概要	あぶりだす 簡易質問・ヒント
4	弱み(W)	<ul style="list-style-type: none"> ● 「悪い点」ではなく「機会」を取りに行けないネック箇所 ● 内部要因として「弱み」を克服するには時間が必要な項目 	<ul style="list-style-type: none"> ● 機会項目のネックになる人材資源 ● 機会項目のネックになる設備・システム資源 ● 機会項目のネックになる資金資源 ● 機会項目のネックになる仕組み、制度、管理体制の資源

●「脅威分析」と「弱み分析」はほどほどに

●経営改善計画書で「事業」「商品」「顧客」の撤退縮小がテーマの場合は
しっかり議論する

SWOTクロス分析【致命傷回避・撤退縮小戦略】(イメージ図)



リストラの具体的な商材名、顧客名、事業名と撤退縮小後の代替策等が入る

段階	カテゴリー	概要	あぶりだす 簡易質問・ヒント
6	「脅威」×「弱み」=「致命傷回避撤退縮小戦略」	<ul style="list-style-type: none"> ●利益の出ない顧客、商品、事業所、ビジネスの撤退 ●構造改革につながるコスト削減戦略 ●本事業しかない場合、背水の陣の戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ●撤退縮小商品名と撤退の仕方 ●撤退縮小顧客名と撤退の仕方と撤退後の代替対策 ●背水の陣の場合、ターゲット顧客にターゲットニーズの集中提案する重点キャンペーンの中身

(1)致命傷回避撤退縮小戦略フレーム

組み合わせ番号 (例 3.6-cd)	【致命傷回避・撤退縮小戦略】自社の弱みが致命傷にならないようにするにはどうすべきか。又はこれ以上傷口を広げない為に撤退縮小する対策は何か		
	商品	既存商品の取捨選択	何を
			どうする
			業績影響(売上ダウン、経費増等)
	顧客	顧客の取捨選択	どこを
			どうする
			業績影響(売上ダウン、経費増等)
	組織1	組織体制変更・部門撤退・リストラ・構造見直し・人事制度見直し	何を
			どうする
			業績影響(売上ダウン、経費増等)
	組織2	IT化、外注化、アウトソーシング他など	何を
			どうする
			業績影響(売上ダウン、経費増等)
	コスト1	原材料・仕入・外注費・現場経費削減	何を
			どうする
			業績影響(売上ダウン、経費増等)
	コスト2	人件費・労務費改革	何を
			どうする
			業績影響(売上ダウン、経費増等)
	コスト3	ムダ削減・コストリダクション	何を
			どうする
			業績影響(売上ダウン、経費増等)

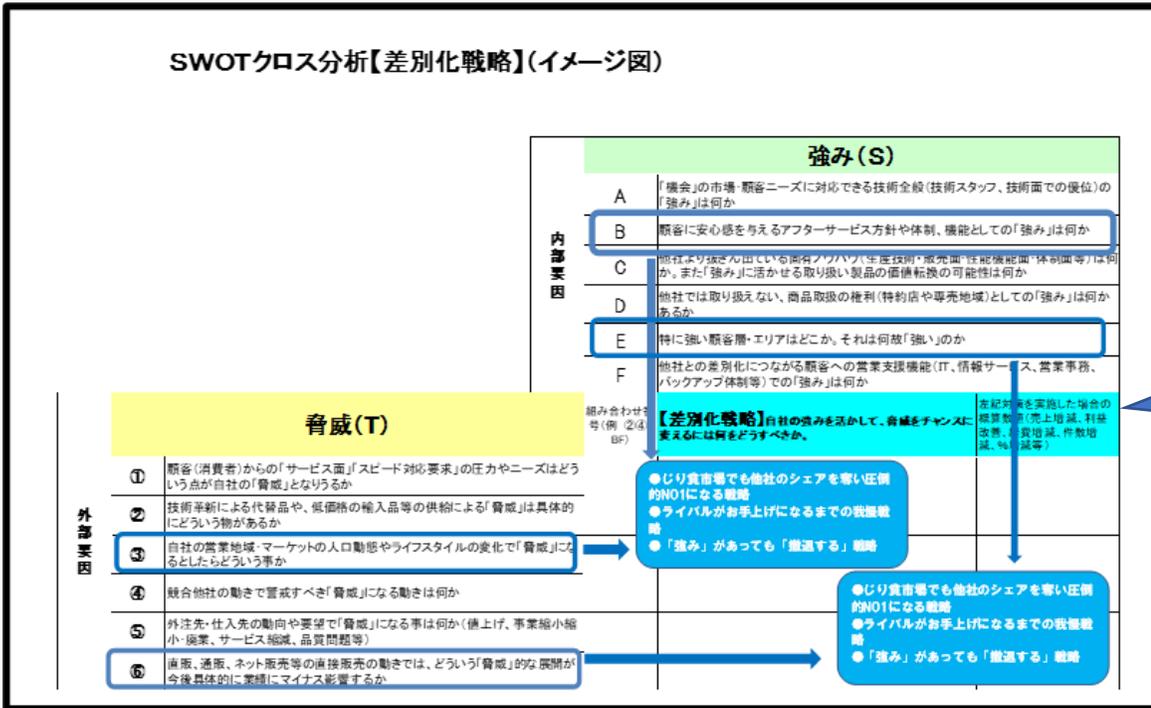
SWOTクロス分析【改善戦略】(イメージ図)

		弱み(W)	
内部要因	a	競合者と比較して、自社が明らかに負けている点(ヒト、モノ、カネ、技術、情報、効率、社内環境等)は何か	
	b	顧客ニーズに対応していない点は何か? その結果、どういう現象が起きているか?	
	c	顧客開拓、企画力での弱みは何か	
	d	業績悪化要因につながる弱みは何か	
	e	商品力、開発力、サービス力での弱みは何か	
	f	サービス力での弱みは何か	
		組み合わせ番号(例 (3)-e/f)	【改善戦略】 自社の弱みを克服して、事業機会やチャンスを実現するには何をどうすべきか
			左記対策を策定した際の試算数値(売上改善、経費増減、%増減等)
外部要因	機会(O)		
	(1)	同業者や異業種を参考にして、高付加価値のニーズに対応した「高価格商品」を実現するには、どんな具体的な商材・サービスを開発又は開拓すれば可能か	
	(2)	現在の商材に対して、サービスや機能、容量、細度、手回しを大幅に改良し、デフレに応じてどういった「低価格商材」を実現すれば、販売チャンスは広がるか	●市場攻略のネックになっている「弱み」克服まで3年かける戦略や具体策 ●「弱み」克服の為、自社だけでムリなら、コラボや提携の戦略
	(3)	クラウドweb、facebook、ツイッター等、ITの更なる普及をどう上手に利用すれば、販売増になるか	
	(4)	現在の市場(営業地域)だけでなく、域外、海外などのエリア拡大をすれば、どのようなチャンスができるか(販売面や調達面も含めて)	
	(5)	Webを活用して、通販、直販、顧客との直接のネットワークを構築すれば、更にどんなビジネスチャンスの拡大が可能か	●市場攻略のネックになっている「弱み」克服まで3年かける戦略や具体策 ●「弱み」克服の為、自社だけでムリなら、コラボや提携の戦略
(6)	顧客との共同開発、OEM(相手先ブランドによる製造)等、顧客との相互取引によるチャンスはどのような物が可能か		

中期計画で内部課題の改善具体策が入る

段階	カテゴリー	概要	あぶりだす 簡易質問・ヒント
7	「機会」×「弱み」=「改善戦略」	<ul style="list-style-type: none"> ●「機会」でのニーズがあるのに「弱み」がネックになっている状態 ●「弱み」克服のため、中期的に課題を解決する 	<ul style="list-style-type: none"> ●ターゲット顧客のターゲットニーズに対する、一番ネックになっている「弱み」克服具体策 ●ターゲット顧客を攻める為の3年間で「弱み」が「経営資源」に変化する具体的な内容

SWOTクロス分析【差別化戦略】(イメージ図)



競合が厳しくても、市場性が減少しても、圧倒的に強いNo1対策が入る

段階	カテゴリー	概要	あぶりだす 簡易質問・ヒント
8	「脅威」×「強み」=「差別化戦略」	<ul style="list-style-type: none"> ● 負け市場に対して、強い経営資源を持っている状態 ● 第1の選択: 他社が手を引くまで我慢して事業を続け残存者利益を取る ● 第2の選択: 提携やM&A(企業の吸収合併)で、圧倒的なNO1戦略を取る ● 第3の選択: 自社の「強み」があっても、撤退縮小戦略をとる 	<ul style="list-style-type: none"> ● ライバルの追従を許さない圧倒的NO1になる顧客属性、商品サービス名 ● 「見切り千両」の為の撤退縮小の具体策 ● M&A、コラボを仕掛ける業者名とその段取り対策

6. 積極戦略のフレームの変遷

初期型・普遍型

クロスSWOT分析 記入用シート		会社名(㈱〇〇)				
		参加者				
		内部要因				
		強み(S)・・・ターゲットと比較して (ターゲットがない場合は一般的な発注者ニーズをベースに)		弱み(W)・・・ターゲットと比較して (ターゲットがない場合は一般的な発注者ニーズをベースに)		
<ul style="list-style-type: none"> ●売上:0.5億円 ●従業員数:3名 ●化粧品通販事業 ●大手化粧品通販会社を独立後、個人創業。今後の戦略を考える暇もなく、製品づくりと受注した後の梱包、外注管理、Web管理など一人で何でもやって入る状態 ●SWOT分析研修参加者:社長、税理士事務所職員 ●SWOT分析研修所要時間:半日(延6時間) ●SWOT分析研修の目的 <ul style="list-style-type: none"> ①商品には自信があるが、ターゲットと訴求が明確でない ②ターゲットの絞り込みとストーリー性の構築 ③Web以外のマーケティングツールの型決め 		①	社長が大手化粧品会社を2社経験があり、その中から化粧品ビジネスではない、本場の利用者サイトの思想がある	①	いろいろ美容効果のある成分があるが、何が差別化がはっきりしない	
		②	モニター経験者からの評価が高い	②	ホームページでの販売が中心だが、注文数が目標にいかない	
		③	化粧品製造が外注しており、販売に集中できる	③	販促資金がないため、サンプル試供品を提供できない	
		④	オールインワンの基礎化粧品で商品は使ってもらえればリピート性が高い	④	新たな商品を開発したくても、ロットがないと生産してもらえない為、品揃えがなかなか増えない	
		⑤	無添加の化粧品で、製造方法にもこだわりがある	⑤	店舗や美容部員を持っていない無店舗販売の為、なかなか知名度が上がらず、実売が増えない	
		⑥	年齢化粧品としてPRができる	⑥		
		⑦	キーアイテムはクレンジングとクリームに絞り、分かりやすい	⑦		
		⑧	美容成分が他社製品と比較して高い(95%の美容成分)	⑧		
		機会(O)		組み合わせ番号(例(2)-(5))	【積極戦略】自社の強みを活かして、更に伸ばしていく対策。又は積極的に投資や人材配置して他社との競合で優位に立つ戦略	組み合わせ番号(例(2)-(5))
市場・顧客	(1)	化粧品の市場規模は2兆円と成熟しているが、コンセプトが差別化されていれば、ヒットする可能性がある	(1)(4)-⑤⑧	美容成分の濃縮性を訴求し、美容成分が豊富で無添加をコンセプトとしてPRする。		
	(2)	ネット販売が急成長しており、少額の資金でも販売を上げることができる				
	(3)	通信販売ならビューティカウンセラーをおかずともできる為、コストがかからない	(9)-②④⑤	ターゲットを55歳からの年齢化粧品として、手軽なオールインワンと無添加を訴求する。インターネットだけでなく、チラシや小冊子を作成して口コミを強化する	(9)-③	小資金で商品ストーリーや開発販売者の思いを綴った小冊子を作成し、口コミ強化する。小冊子を呼んだ見込み客へはサンプルを配布する
	(4)	化粧品のニーズが細分化されており、ターゲットとコンセプトを決めればPR効果がある				
	(5)	ネットでの化粧品販売のシェアが増えつつある。時間帯に左右されず注文できる。	(2)-(1)②⑤	効果がないアフィリエイトを止めて、独自のリスティング広告とSEOに力を入れる。SEO対策は自社で行う	(9)-④	シニアが興味を示す商品名、パッケージデザインの低価格化粧品を開発販売する(今の在庫がある程度はけた後)
	(6)	男性化粧品分野も市場が拡大している				
	(7)	単純な化粧品だけでなく、内面からの美への追求が求められている。化粧品の機能だけでなく、コンセプトや目的、ターゲットを明確にしたストーリーがあれば、消費者は食いつく			(9)-③	シニア向けの化粧品のサンプルを製作し、近隣の主婦やクラブ関係の人たちに使用してもらい、その効果や意見をすべて手作り小冊子で紹介し、再配布する
	(8)	化粧品でもエビデンス(科学的根拠)が求められているので、それを示せば注文が増える				
	(9)	シニア市場は拡大し続け、シニアの興味を持たれる化粧品やコンセプトを決めれば、売上拡大は可能				
脅威(T)		左記の状態、今のまま具体的な手を打たない場合、どれ位マイナスになるか概算数値や%を書く	組み合わせ番号(例(2)-(5))	【差別化戦略】自社の強みを活かして、脅威をチャンスに変えるには何をどうすべきか。	組み合わせ番号(例(2)-(5))	【致命傷回避・撤退縮小戦略】自社の弱みが致命傷にならないようにするにはどうすべきか。又はこれ以上傷口を広げない為に撤退縮小する対策は何か
市場・顧客	(1)	医薬品系、食品系、酒造系、技術開発系等の異業種が近年どんどん参入しており、競合が激化している				
	(2)	大手企業の化粧品ビジネスは消費者の影響がある				
	(3)	50歳以下の人口が減少し、60歳以上の高齢者が増えるが、高齢者の化粧品支出はすくなくなる			(3)-①	30代、40代の年齢化粧品のカテゴリーでは競争力がない為、50代以上、選層世代が評価する商品のパッケージや訴求にシフトする
	(4)	いかかわしい業者の化粧品で肌荒れ等の副作用があれば、業界全体にダメージ				
	(5)	薬事法で表現が制約されている				

事業再構築型

事業再構築 クロスSWOT分析検討用 記入シート

作成日

会社名		R流通 売上5億円 30名 (ピーク時の2017年は7億円だった)		team・部門名		メンバー名(姓)		社長		専務		営業部長		
業種事業・商社名		酒類		主要課題		コロナで居酒屋の時期による売上減		市場規模の縮小で、年々売上がダウン(そこにコロナショックが追い打ち)						
内部要因														
強み(S)・「儲金」に使える固有の経営資源・この業界やマーケットで両業者と比較														
顧客資産	●今の顧客・特定顧客をどう活かせば、新たな可能性が開けるか ●今の顧客に新たに提案できそうなジャンル	A	理由で大手コンビニチェーンが追随しており、競争が激しい	B	●地元「自社のファンクラブ」があり、定期的に試飲会をしている。地元メンバーが1000名を超え、●地元では大手競合メーカーのシェアを奪っている。	a	●いいいな流通大手の固有の経営資源が、求める生産数量も対応できる ●前社や大手チェーンとのつながりで、自社にはない設備や機械の外注に活用できている	b	直販ができるオンラインサイト作成の知識がなく、ファンクラブがあるのに、ネットショッピングがない	c	プレミアム商品がないので、直販できる魅力がない	d	低価格で売れるディスカウントストアやドラッグストアの取引が弱い(他社に取られている)	
商材資産	●今の商品・商圏・販売場を活用して新たな販売先やチャネル開拓など ●今の商品に追加することで、更に広がる可能性	C	●製造に使う地下水にはミネラルを含んだ価値の高い水である	D		E	●ミネラルウォーターとして販売可能性がある	e	自社の生産設備の関係で、利益率の悪いPBを維持したうえで、新商品のバリエーションを増やす事が無理	F	●差別化に少しでも使えそうな従業員が持っている固有技術や技能(顧客が喜ぶような趣味でも可) ●他社と比較して、見方を変えればPRできそうな人材、組織	f		
人材・技術資産	●設備機器、不動産、助産などで使い易い ●これまでは不良資産扱いでも、見方を換えれば有効利用できる	G	●生産の過程で出る原料カスをバイオマスの原料や肥料に活用できる設備がある	H										
弱み(W)・「儲金」を取りに行けない具体的な不足している経営資源														
機会(O)・これから求められるニッチ分野、費用を払ってでも生まれるクライアントのニーズ														
(機軸戦略)自社の強みを活かして、差別化し更に伸ばしていく対策。又積極的に投資や人材配置して他社との競合で優位に立つ戦略。														
【改修戦略】儲金を取りに行くため、強化する具体的な経営資源と戦略														
NO	課題する質問	どんな顧客(どんな特性の顧客か)	具体的な何があるか	何故そうなのか、何が原因か(具体的に)	2-AB				4-d					
1	B.Cランク客の具体的なニーズ	地元ファンクラブ	梅酒、ヨモギなどリキュール商品のニーズがある	健康志向で健康にも、広がっているから	●参入する分野・取捨新商材(仮表)	炭酸系サワー類の独自ブランドの開発販売			●弱みさえなければ、強化したいターゲットと具体的なニーズ	ドラッグストア、ディスカウント向けNB類の開発(低価格でも大量に売れる商品)				
2	予期せぬ成功・新たな可能性	若い顧客層	サワー系飲料の市場伸びている	ハイボール、レモンサワーなどの根拠系のニーズが高いから	●新分野・多角化分野でターゲットにする顧客特性やフォカスする顧客層	●若者への認知度向上 ●地元のファンクラブへのプレミアム商品の販売 ●時短営業でも軽く飲める飲食店で販売			●「儲金」を取りに行けない自社の致命的「弱み」の原因	PB商品の生産量を確保する為、低価格NB商品の製造キャパを確保できなかった				
3	既存客・新規見込み客が使う上での課題				●新分野・多角化分野でのターゲットの具体的なニーズ	●競合原料が得意な時期、工場稼働率が悪い時期に主に製造し、 ●競合原料が得意な時期、工場稼働率が悪い時期に主に製造し、			●何をどうやって「強み」を発揮するか	●どの部門が何をどうやっていつまでに 営業部門がドラッグストア、ディスカウントストア開拓の為、特売品、スポット商品の企画を夏冬商談会に間に合わせる ディスカウントストア、ドラッグストア専用のNB商品を開発(既存のOのボトルとパッケージの変更だけ) 既存の問題理由で、販促企画をバイヤーに提案する 2021年度中にOドラッグ、Oスーパーへ納入できるような営業企画する				
4	そこまで要求しないから、もっと低価格のニーズ	●家庭用大容量容器が地元では売れる ●酒販店やスーパーからドラッグ・ディスカウントに低価格品は売れる		●瓶やパックではなく、大型PETボトルがドラッグなどで低価格で買われるから ●ドラッグ・ディスカウント市場がデフレで今後の成長する	●新分野・多角化分野の既存他社とは違う、USP(差別化したキーワード)	●Webで直接、SNSで認知度向上 ●クックパッドやデジタルメニューへ投稿し、料理と特性のよさを軽いサワー系飲料としてPR ●大手商社経由でコンビニチェーンへの販売			●ドラッグ・ディスカウントの売上予定と開拓先	年度 2020年 2021年 2022年 2023年 売上 0 1000万円 3000万円 10000万円 対象先 Fドラッグチェーン Gディスカウントスーパー 大手問屋からの場合				
5	おカネを払うから、もっとこだわってほしいニーズ	観光客や酒販店		●高単価の方が売行きがよく、他社と差別化できる ●業界で有名な社名が売れるのに、活かせてないから	●営業方法、販売チャネルと売り方	●販路開拓に必要ツール、PR、広告投資等								
6	新しいビジネスモデルでの要望	同業者	原料カスの廃棄処分困っている	●廃棄費用の高騰と廃棄処理設備がないため	●大体の単価と年間販売数量、年間での事業規模 概算	初年度	4000円/ケース×1250ケース	330円/本	500万円	●製品開発費100万円 ●広告費100万円 ●パッケージ開発費50万円 ●運送費200万円 ●減価償却費300万円	既存従業員のまま			
					2年度目	4000円/ケース×7500ケース	330円/本	5000万円	●広告費100万円 ●Webページ更新メンテナンス=50万円	既存従業員のまま				
					3年度目	4000円/ケース×17500ケース	330円/本	7000万円	●広告費100万円 ●Webページ更新メンテナンス=50万円	既存従業員のまま				
					初年度	1000円	2400円/リットル	240万円	●運搬用車両1台中古購入=700万円	既存従業員のまま				
					2年度目	2000円	2400円/リットル	480万円	●ボイラー設備改修=500万円	既存従業員のまま				
					3年度目	5000円	2400円/リットル	1200万円	●建物の施設増設、建費改修=3000万円	既存従業員のまま				
脅威(T)・一気に起こっている外部環境の変化、これらも起こる確率の高い市場の度化と顧客予測														
【差別化戦略】自社の強みを活かして、脅威をチャンスに変えるには何をどうすべきか(3つの選択枝)														
【致命傷回避・激進縮小戦略】自社の強みが致命傷にならないようにするにはどうすべきか。又はこれ以上傷口を広げない為に激進縮小する対策は何か														
NO	既存客・既存市場・取れている市場・顧客	●悪化・変化の具体的な兆候			4) - a				(4) - a					
(1)	大手販売店・消費者	原料にこだわらない消費者が増え、低価格品のシェアが増えている	●買収・提携などのポジティブ戦略(どこと、どのようか)		どこと				●激進縮小すべき顧客・事業分野	●買収・提携小すべき顧客・事業分野				
(2)	若者	二十数年続いている若者の酒離れ、焼酎離れで、高齢者が増えると市場が狭くなる	●撤退・売却などのネガティブ戦略(どこと、どのようか)		どこと				●買収・提携小すべき顧客・事業分野	●買収・提携小すべき顧客・事業分野				
(3)	原料供給農家	原料生産農家の数が年々減少し、いずれ原料のコストアップと数量確保の困難が予想される	●その具体的なメリットは		どこと				●買収・提携小すべき顧客・事業分野	●買収・提携小すべき顧客・事業分野				
(4)	大手チェーン	PBはますます低価格の要求が出てくる。現在でも粗利が悪い商品があり、更に粗利が悪くなる可能性がある	●その具体的なメリットは		どこと				●買収・提携小すべき顧客・事業分野	●買収・提携小すべき顧客・事業分野				
(5)					どこと				●買収・提携小すべき顧客・事業分野	●買収・提携小すべき顧客・事業分野				

経営改善型

クロスSWOT分析 (収支計画反映表)

会社名	株式会社 ○○社長				
業種	飲食(レストランバー3, ケータリング他)	売上	8000万円	従業員数	6名
課題	コロナでレストランバーの売上ダウン		お酒が充実しているレストランバーというコンセプト→2巡目70%だが、コロナで1巡目比率70%		
	30%は団体売上がダウン。個人客が従来の50%くらいまでダウン。緊急事態後は70%まで回復。オミクロンの蔓延で再び50%ダウン。				

強み(内部要因)と活かせる分野	
A	●既存顧客、既存チャネルの強み ランチは95%は女性(インスタで見た主婦とか若い人)→インスタに挙げてくれる インスタFBのフォロー600名 自社アプリDLは1500人(毎週1回告知)クーポンのポイント利用売上(60万円/月、20~30人/月ポイント利用) 客からの評価は「食事とお酒のバランスがいい」と言われる 医者、歯医者(最初は医科大学の前にあったから)が多い 電話できる客500リスト(歯科医100名、幼稚園25名、Dr30名、司法書士10名、経営者100名)→20周年で手紙出した 金土日で売上の45%で、水曜日生演奏をしたら売上増えた。月曜日が少ない
B	●既存商品、既存仕入れ、取引業者の強み 和の定食(無添加)は1900円×15人×25日=71万円/月 御膳が女性が好む独自の無添加小鉢スタイル(雑穀、グルテンフリー、カレー) 夜のメニューの食材は50℃洗い(食材にヒートショックプロテインで活性化して、新鮮なものを出す) バーだからこぞできる特別な「ノンアルコール」ができる(フルーツとチーズのノンアルコール)
C	●技術、人材、知識、ノウハウ、経験の強み ジンの種類が200種類(〇〇市で一番の品ぞろえ)→クラフトジン(オーガニック)でブーム AAAモルトウイスキーの種類が豊富(〇〇市ではTOPクラス)→洋酒が好きの人に人気 つまむチーズ(年間200銘柄)と豊富 洋酒も200種類と豊富 食事メニューも約50種類(食事だけでなく大丈夫な量) ベアリング(季節単位で10種類の酒カテゴリー別に合う料理が提案できる) シェフがいない。社員が調理(シェフによって味の差がない)
D	●設備、機能、資産の強み バーで60席。いまはソーシャルディスタンスで30席、感染対策のゴールドステッカー持っている スタッフが積極的に客に話す(客を笑顔になってもらう。全員でお見送りする) スタッフが客から褒められる(スタッフが笑顔で働いている)
E	●外部から見て「お金を出しても手に入れない」と思われる事 お酒好きなサラリーマンが「食事でもできてお酒も飲める」
F	●外部から見て「提携」「コラボ」「相乗り」したいと思われる事 同業のレストランと共同企画(顧客を紹介しあえる)ができる店が4店舗ある 〇〇店は生演奏(ジャズ、ピアノ)ができる→月1回していた(それ目当ての客もいた)

機会(O)・・・これから求められるニッチ分野、費用を払うニーズ

NO	深掘りする質問	どんな顧客が(どんな特性の顧客が)	具体的に何が	何故そういうのか。何が原因か(具体的に)
1	B,Cランク客の具体的なニーズ	オーガニックを推奨している先生から聞いた一元さん	料理教室の先生の知り合いが来店している	食の安全、健康意識の高い客が反応している
2	予期せぬ成功・新たな可能性	会社帰りのサラリーマンの小グループ	1巡目で食事とお酒(2~3時間)単価が3000円/人→5000円/人に上昇	お酒の好きな方が便利に使える店
3	既存客・新規見込み客が使う上でいら立っていること(困りごと)			
4	そこまで要求しないから、もっと低価格のニーズ(そぎ落としの低価格需要)			
5	おカネを払うから、もっとここでしてほしいニーズ(高価格帯需要)	ランチはオーガニック、50℃洗いを理解する客が増えている	無添加・50℃洗いを知っている一元さんが増えた	
6	こんな商品あったら買いたい。こんな企画ならいけそうというニーズ	少人数集客で高単価を狙う	食事だけで5000円プラン、プラスαで飲み放題=働いている女性グループ	ごほうび女子会に使ってほしい(食事にあたりいろいろなアルコールが楽しめる)
7	他社の模倣でもいけそうな可能性	酒に合うメニューの知識が欲しい	酒と相性にいい料理を知りたい	うんちくを知りたい
8	新しいビジネスモデルでの要望	ノンアルを好む客	ノンアルでも楽しめる	ノンアル人口が増えている。ノンアルでも来店しやすくなる企画があればやすい

組み合わせ①	何を(商品サービス名)	どこに(ターゲット・チャネル)	どんな手段(マーケティングプロセス)	収支への反映概算			
6×A	食事だけで5000円プラン、プラスαで飲み放題=(仮)ご褒美女子会	働いている女性グループ	●来店客に眼が付く箇所にポスター掲載(来店客から認知度を上げる)昼御膳でもOR ●アプリとSNSに「女子会食事」をするグループに「〇〇記念日」で第〇〇曜日に定期開催	科目 年度	(2022)年	(2023)年	(2024)年
	●売上可能性	5,400	8,100	10,800	●数量可能性	1日3人×20組	1日3人×30組
1×BCF	どう差別化・差異化して	どう造る・どう販売する	主要プロセスキーワード	●原価影響	40%の原価	40%の原価	40%の原価
	最後に口にするクオリティの高いスイーツを提供	インスタに上げたら特典(ポイント、クーポン、試飲試食アンケート)	ごほうび女子会 ハイクオリティスイーツ インスタ特典 記念日	●経費影響	SNS広告とプレゼントで10万円/月	SNS広告とプレゼントで15万円/月	SNS広告とプレゼントで20万円/月
組み合わせ②	何を(商品サービス名)	どこに(ターゲット・チャネル)	どんな手段(マーケティングプロセス)	●利益効果			
	共通優待券	●料理教室の先生の知り合い、生徒 ●仲の良い飲食店	●各社に了解をもらい、共通の割引券を印刷発行(各社先ず300枚/月)各店の判子 ●各店に共通のポスター設置(ラクスル) ●インスタ、LINEで期間キャンペーンの案内	●KPI()	記念日シート記入後収集30枚/月	記念日シート記入後収集40枚/月	記念日シート記入後収集50枚/月
1×BCF	どう差別化・差異化して	どうつくる・どう販売する	主要プロセスキーワード	●原価影響	40%の原価	40%の原価	40%の原価
	●割引率5%券+特別スイーツプレゼント ●料理教室の先生と生徒のメニューPR	●自店は期間キャンペーンで特別メニュー(料理教室レシピ)を提供(SNSでPR)	●共通優待券 ●料理教室コラボメニュー ●提携店での共通券発行(提携店当初4店から、毎年1店追加)	●経費影響	SNS広告とプレゼントで10万円/月	SNS広告とプレゼントで15万円/月	SNS広告とプレゼントで20万円/月
1×BCF	●割引率5%券+特別スイーツプレゼント ●料理教室の先生と生徒のメニューPR	●自店は期間キャンペーンで特別メニュー(料理教室レシピ)を提供(SNSでPR)	●共通優待券 ●料理教室コラボメニュー ●提携店での共通券発行(提携店当初4店から、毎年1店追加)	●利益効果			
	●KPI()	共通優待券300枚/月×4店×12か月	共通優待券300枚/月×5店×12か月	共通優待券300枚/月×5店×12か月			

経営改善KPI型

組合せ	何を(商品商材)どうしたい(KSF)	顧客視点				業績予測	
		ターゲット(顧客・チャネル)	今後の具体的なニーズ(買いたい理由)	求める具体的なサービス・付加価値・課題解決	顧客視点KPI1		顧客視点KPI2
Cx4.7	●製糖マシンの製造能力をPRし、大手の受託金額と同じでしかも配送コストが少ない事をアピール	西日本全域の小規模調味料製造業者、甘味料活用業者、JA	人手不足と高齢化で手間がかかる天然甘味料づくりを将来的にはコストも負担も少ない外注にしたい	自社の精糖マシンの余力を使い、同業者やJA甘味料活用業者に大手調味料メーカーより低価格で外注を受ける	KPI:小規模調味料メーカー2026年までに西日本内で10件開拓	●KPI:西日本4県JAへ天然甘味料製造の受託先2026年までに10件	●西日本内小規模調味料メーカー天然甘味料納入売上 2024年=10件×1t(50万円)=500万円 2025年=20件×#=1000万円 ●4件へのJA天然甘味料原料受託による工賃収入 2024年=新規1件×3t(40万円)×4回転=160万円 2025年=新規3件+既存1件×3t(40万円)×4回転=640万円
		業務プロセス視点					
		マーケティング・販促戦略	製造・構築の仕方	成果を出す社内体制・組織・仕組み	業務プロセス視点KPI1	業務プロセス視点KPI2	●小規模調味料メーカー天然甘味料粗利=50% ●JA向けは支給品の為粗利率=100%
		●各県の小規模調味料業者へ電話営業	●製造は余裕があるので、当面問題なし	●営業事務から電話トーク型決め後定期的に架電			原価・経費予測(掛かる設備投資、原価、必要経費等)
	●JAリスト先に電話営業		●Webチームが受託成功例や受託者の声、製造風景の画像とコメントを定期的にブログSNSにアップ	●KPI:各県小規模調味料メーカーへ見積提出数	●KPI:各県JAで天然甘味料づくりの困りごと聞き出し数と提案書提出数	既存設備と人員で対応可	
	●ホームページに受託成功例の掲載						
Cx7	●西日本全域内の菓子メーカー、パンメーカー、パンショップへ「砂糖不使用商品開発」を提案 ●粒なし濃縮甘味料の製造	業務プロセス視点				業績予測	
		マーケティング・販促戦略	製造・構築の仕方	成果を出す社内体制・組織・仕組み	業務プロセス視点KPI1	業務プロセス視点KPI2	売上・個数・粗利率・粗利等
		甘味料の原液、濃縮液、天然甘味料蜜を菓子、パンメーカー	●砂糖不使用で健康商品をアピールしたい ●自社で甘味料製造の負担を軽減したい	●パン、ケーキになじむ甘味料の液体化(粒なし濃縮甘味料の開発) ●砂糖不使用をアピールする新商品の開発がしやすくなる	KPI:新規取引数=10件/年		2023年=新規5件×7.5万円/月×6か月=225万円 2024年=新規+既存15件×7.5万円/月×12か月=1350万円 2025年=新規+既存25件×7.5万円/月×12か月=2250万円
		業務プロセス視点					
	マーケティング・販促戦略	製造・構築の仕方	成果を出す社内体制・組織・仕組み	業務プロセス視点KPI1	業務プロセス視点KPI2	●粗利率=50%	
	●Webページ、SNSに粒なし濃縮甘味料をPR ●商品開発事例やレシピを定期掲載 ●フードフェスタでPR	●糖蜜を製造するには圧搾機と過熱ローダーの製造装置が必要	●Webチームと製造部門が定期的にSNS情報発信と掲載	KPI:提案書作成数と試作品数		原価・経費予測(掛かる設備投資、原価、必要経費等)	
						●2024年圧縮機(500万円)=年間償却費77万円 ●2024年加熱機器(水分飛ばし)700万円(償却費100万円)	
Ax1	JA単協で女性部会からの天然甘味料と調味料でアウトソーシング	顧客視点				業績予測	
		ターゲット(顧客・チャネル)	今後の具体的なニーズ(買いたい理由)	求める具体的なサービス・付加価値・課題解決	顧客視点KPI1		顧客視点KPI2
		西日本各県JA単協で女性部会からの天然甘味料と調味料でアウトソーシング	●人手不足と高齢化で手間がかかる天然甘味料づくりを将来的にはコストも負担も少ない外注にしたいニーズがある	●JAOOで地産地消の麦調味料開発がうまくいく、他JAでも同様のニーズがある ●地元の大豆、コメを使うことで地元色豊かな調味料を提供するのでJAも地域も納得する	●KPI:西日本各県のJA婦人部のリスト先へDM数		2024年=2単協×40万円/月×12か月=960万円 2025年=新規3単協+既存2単協×40万円/月×12か月=2400万円
		業務プロセス視点					
	マーケティング・販促戦略	製造・構築の仕方	成果を出す社内体制・組織・仕組み	業務プロセス視点KPI1	業務プロセス視点KPI2	原価・経費予測(掛かる設備投資、原価、必要経費等)	
	●各県の調味料組合名簿、JA婦人部のリスト収集のDMとデモ、試作 ●アウトソーシングメリットの動画を継続配信	●取引形態・仕込み調味料・桶売り(熟成後樽売り)・最終製品まで提供	●現状の体制で可能	●KPI:DM後のデモ試作数	●KPI:天然甘味料調味料のアウトソーシング関連動画配信数		

7、SWOT分析の効果的な検討順番 (アプローチでスタートを変える)

強み分析

時間長め

機会分析

機会分析

時間長め

強み分析

脅威分析

時間短め

脅威分析

弱み分析

時間短め

弱み分析

8、SWOTクロス分析の効果的な検討順番

積極戦略(強み×機会)



致命傷回避撤退縮小戦略
(弱み×脅威)



改善戦略(弱み×機会)



差別化戦略(脅威×強み)

9、逆クロスSWOT分析という手法

①先に「やりたい新規事業・事業再構築事業」がある場合

従来の「強み」「機会」「積極戦略」という順番で、商材戦略を立てるのとは異なり、最初が「やるべき事業戦略」「参入する新規事業」が決まっている場合

②先に中期ビジョン」「中期戦略」がある場合

中期ビジョン、中期戦略の検証作業として活用

クロスSWOT分析検討用 記入シート

「積極戦略」

				内部要因		
				強み(S)...	「機会」に使える固有の経営資源・この業界やマーケットで同業者と比較	強みの横軸転換・多角的活用
顧客 需要	●今の顧客・特定顧客をどう活かせば、新たな可能性が開けるか ●今の顧客に新たに提案できそうなジャンル	A				
		B				
商材 需要	●今の商品・商圏・販売権を活用して新たな販売先やチャネル開拓など ●今の商品に追加することで、更に広がる可能性	C				
		D				
人材・ 技術 需要	●差別化に少しでも使えるような従業員が持っている固有技術や技術が喜ぶなら趣味でも可 ●他社と比較して、見かたすればPRできそうな人材、技術	E				
		F				
設備・ 情報 需要	●設備機器、施設、不動産などで使い次ぎ可能なもの ●これらに不良資産扱いでも、見かたすれば有効利用できそうなもの	G				
		H				
機会(O)---これから求められるニッチ分野、費用を払ってでも生まれるクライアントのニーズ				（積極戦略）自社の強みを活かして、差別化し更に他社と競い合えるような戦略 （対策、又積極的に投資や）を配置して他社との競合で優位に立つ戦略。		
NO	深掘りする質問	どんな顧客が（どんな特性の顧客が）	具体的に何が	何故それなのか（理由）		
1	B,Cランク客の具体的なニーズ				●参入する分野・取組む新商材（） ●新分野・多角化分野で競合の優位性やフォーカスするポイント ●新分野・多角化分野でのターゲットのニーズ ●新分野・多角化分野の既存競社とは違う、USP（特化したキーワード）	
2	小口でわざわざ買ってくる顧客のニーズ				●販売に必要なツール、PR、広告投資等	
3	予想せぬ成功・新たな可能性				●大体の規模（）での事業計画（）	
4	目指す分野で今の顧客がいら立っていること（困りごと）				売上数値	平均単価
5	そこまで要求しないから、もっと低価格のニーズ				売上数値	平均単価
6	おか子を払うから、もっとこまめにしてほしいニーズ				売上数値	平均単価

第2講

「クロスSWOT分析から収支対策、
行動改革につなげるロードマップ・
アクションプラン」

やらない

やる

- 抽象論の戦略を具体化する。だから金融機関は納得する
- 各戦略を実現する為の行動への落とし込み「行動プロセス」の書き方
- 3か年でビジネスモデルを変える中期ロードマップの書き方
- 初年度の行動詳細を書いた、モニタリングができる
「アクションプラン」の書き方

1、収益改革に直結しない旧来の経営改善計画書

- (1) 経営（改善）計画書の内容と**収益が直結していないものが圧倒的に多い**
- (2) 収益とは、「売上直結」の**商品対策、顧客対策、価格対策が具体的に**入っていない
- (3) 既存売上と**新戦略売上**が分かれて議論されていない
- (4) **ビジネスモデル改革**の計画になっていない
- (5) 原料高、燃料高、人件費高を**厳しめに反映**していない
- (6) 具体的な**KPIも緻密なアクションプラン**もない

3、「根拠ある経営（改善）計画書」の流れ

(1) 必要売上・必要経常利益確定
 (破局のシナリオから返済原資・キャッシュフローから捻出)



(2) 昨年実績(3か年平均)と差額確定
 (いくらの上増・粗利増が必要か)



(3) 「強み」をあぶりだす「強み分析」実施
 (意外な強み、角度を変えたら強みの経営資源整理)



必要売上・必要粗利と「破局のシナリオ」との差額概算整理表

科目	①売上	②商品又は顧客	③必要売上(千円)
売上			
売上合計			0
原材・仕入(売上原価)			
外注費			
労務費			
その他製造原価			
原価計			0
粗利計			0
必要粗利			0
必要売上			0
必要粗利			0
必要経常利益			0

強みカテゴリー	強みのヒント	強み(内部要因)の深堀	ヒントの答え	強み(内部要因)の深堀	ヒントの答え
●既存顧客、既存チャネルの強み	顧客台数・リスト数・DM先数・FPCが取れる数 常連客、A客の数、ロイヤルカスタマーになった理由 他社が奪うのが難い顧客と向致その顧客が生まれたか その他、持っている顧客、販売先自体が強みになるもの この強み商品を持っている事でのプラスの影響	この仕入先、外注先、取引先を持っていく事でのプラスの影響 この販売エリア、マーケティングチャネルを持っている事でのプラスの影響 その他、既存商品を持つ強み			
●技術、人材、知識、ノウハウ、経験の強み	顧客が評価する技術や知識、経験を持った人材の内情 顧客が評価する社内の仕組み、システム、サービス	他社との差別性を発揮している生産設備、作業員、手配等 顧客から求められる知識(メンバ、営業アポイント、物流など) その他持っている強み-経営資源で強みを実現しているもの E・I・M・A・Cとれるとしたら、どこに強みを感じているか			
●設備、機械、資産の強み					
●外部から見て「お金を払ってでも手に入れた」と思われる事					
●外部から見て「価値」「コスパ」「結構いい」と思われる事					

(4) 「強み」が活かせる新たなニッチ市場分析 (機会分析) (勝負できるニッチマーケットを選択)



(5) 差額を埋める「クロスSWOT分析」実施 (「強み」商材、マーケティング中心で決定)



(6) マーケティング対策検討 (積極戦略の商材・顧客対策が実現するストーリー)



クロスSWOT分析 (各種戦略ヒント付き)											
強み(内部要因)と活かせる分野											
強み(内部要因)		A	強み(内部要因)を活かせる分野								
強み(内部要因)		B	強み(内部要因)を活かせる分野								
強み(内部要因)		C	強み(内部要因)を活かせる分野								
強み(内部要因)		D	強み(内部要因)を活かせる分野								
強み(内部要因)		E	強み(内部要因)を活かせる分野								
強み(内部要因)		F	強み(内部要因)を活かせる分野								
機会(O)ーこれからの成長を促すニッチ分析、費用を減らす											
NO	課題/機会	具体的なヒント	具体的なヒント	内容	強み(内部要因)	何を	どうやって(手法/媒介)	どんなターゲットにどんな結果にする	売上効果	ROI(期待)	KPI
1	競合(同業)との差別化										
2	新規事業/商品										
3	顧客/市場										
4	コスト削減										
5	強み(内部要因)										
6	強み(内部要因)										
7	強み(内部要因)										
8	強み(内部要因)										

事業計画書で検討するマーケティング対策12のヒント36のチェック項目

NO	チェック項目	具体的ヒント	マーケティング対策の具体的内容
1	同業者より小さくターゲットを選定し、ニーズも小さく具体化したか	<ol style="list-style-type: none"> 既存同業者と同じ市場、同じ顧客ではないところにフォーカスしているか。そこはどこか フォーカスしたターゲットの具体的なニーズは、そのターゲットからみて「あるある」と共感を呼ぶものか、それは何か 細かいニーズ、痒い所に手が届くニーズを具体的に文書化して、心に刺さる表現にしているか、それは何か 	
2	既存同業者よりも「差別化」「競合部分をスラシタ」商品、付加価値、切り口になっているか	<ol style="list-style-type: none"> 既存同業者と明らかに違う差別化ポイントが明確か。それは何か 新規事業アイデアや商品のPRポイントは、「え！意外な感じ」に見られるか。それは何か 既存同業者があまり意識を傾注していない箇所で、ターゲットに刺さる商品PRになっているか 	
3	見込み客開拓のルートは複数あるか	<ol style="list-style-type: none"> 今考えている見込み客開拓チャネルはどこか、いくつあるか。それは何か 見込み客から当社に問い合わせがくる仕掛けは何を用意しているか リアルでの顧客開拓とWeb、SNSでの顧客開拓はどんな事を用意しているか 	
NO	チェック項目	具体的ヒント	チェック項目
4	見込み客を集める無料商品やコンテンツ(DM、FAX、YouTube、インスタ、LINEなど)はあるか	<ol style="list-style-type: none"> 見込み客が登録または購入のきっかけになる「無料商品」「無料コンテンツ」は何を用意しているか 見込み客リストが集まったら定期的に届けるコンテンツと送付頻度は決まっているか 届からあるDMやFAX/DMはどんなコンテンツをどう送付しようと考えているか YouTube、インスタ、facebook、ツイッター、LINEなど最近のSNSをどう活用しようとしているか 	
5	見込み客を顧客に変えるフォロー策、提供コンテンツはあるか(フロントエンド商品からミドルエンド、バックエンド商品の流れ)	<ol style="list-style-type: none"> 無料登録した見込み客リストに販売する「ハードルの低い」最初の商品はあるか 無料登録した見込み客から忘れられないようにどんなコンテンツをどう継続的に届ける予定か フロントエンド商品からミドルエンド商品、そしてバックエンド商品に流れを決めているか 	
6	SNS、Webからの集客をする際の「PRすべき独自性」「フォロー・登録者」が増える根拠や仕掛けはあるか	<ol style="list-style-type: none"> SNS、ホームページから登録者、フォロワーを増やす為に、何をやる予定か 広告やインフルエンサーや業者との提携、コラボなどはどんな事を計画するか 	

(7) 具体策連動中期収支計画作成 (積極戦略の商材が入った収支表)



(8) 3か年経営基本方針・戦略整理 (金融機関と自社に経営戦略を整理して説明)



(9) 中期ロードマップ作成 (具体的な行動計画作成)



(10) アクションプラン監査 (毎月の実施状況をモニタリング)



金融機関 所定の経営改善計画書へ転記

クロス分析の具体策連動中期収支計画表

科目	品名又は品目	中期計画 (千円)	前年度実績 (千円)	増減 (千円)	増減率 (%)	増減の要因(売上・原価・利益)	
						売上	原価
売上	(1)						クロス分析の増減と具体策に該当する売上又は原価に関する増減(増減率・増減率・売上増減率・原価増減率・利益増減率の算出に用いる増減率も表示)
	(2)						
	(3)						
	(4)						
	(5)						
原価	(1)						クロス分析の増減と具体策に該当する売上又は原価に関する増減(増減率・増減率・売上増減率・原価増減率・利益増減率の算出に用いる増減率も表示)
	(2)						
	(3)						
	(4)						
	(5)						

3か年 経営基本方針

項目	これまでのビジネスモデル	これからのビジネスモデル	3か年中期経営方針(実施計画の目標値)
商品	主要商品 付帯商品 差別化商品		中期目標値
顧客	主要顧客 主要代理店 主要地域		中期目標値 (売上・利益・顧客数)
マーケティング	販促 買込・共同販促 プロモーション等		中期目標値
経費	経費削減 ビジネス推進等		中期目標値
コスト削減	原価(仕入) 販管費		中期目標値

中期行動計画(ロードマップシート)

項目	3か年中期方針及び実施計画(3か年で達成する「期待」(顧客「コスト」削減効果))	達成期間(年)	2022年度(R年)			2023年度(R年)			2024年度(R年)		
			1月	2月	3月	1月	2月	3月	1月	2月	3月
売上	1	2									
	2	1									
	3	1									
	4	2									
	5	1									
原価	6	1									
	7	1									
	8	1									
	9	1									
	10	1									
コスト削減	11	1									
	12	1									
	13	1									
	14	1									
	15	1									

4、「根拠ある経営改善計画書事例（コロナ前の観光ホテル）」

『破局のシナリオ』現状努力の延長線上の中期収支予想

(Mホテル)

科目	①部門	②商品又は顧客	③23年度実績 (千円)	④今期(24年度)予 想(千円)	⑤来期(25年度)予 想(千円)	⑥26年度の予 想(千円)	⑦適用(過去の増減率から⑤⑥ の根拠となる平均ダウン率、横 ばい、上昇率を記入)	⑧売上・原価・経費・利益率等と与えるマイナスインパクトの科目別の根拠 (額、%、個数)																			
									科目	内容																	
売上	宿泊 宴会	代理店経由(団体)	83,512	96,198	98,944	96,965	消費税UPIにより全科目5%down	売上・粗利関係	〈1〉	全体	消費税値上にて 5%down																
		直(個人客)	7,500	9,451	10,102	10,304				〈2〉	全体	水害被害により3,000千円の販売down															
		直(宿泊老人会・団体)	81,718	78,824	72,695	63,245	老人会は横ばい				〈3〉																
		ネット経由(個人客)	26,143	33,504	39,869	45,451						〈4〉															
		地元宴会	39,095	37,446	33,160	27,523							〈1〉	原材料高騰	油・野菜等の値上 原材料10%UP												
		地元法事	6,664	7,171	7,000	7,000								〈2〉	消費税値上	消費税値上によるコストアップ 3%UP											
		直前予約	1,475	2,115	2,237	2,259									〈3〉												
		その他売上	4,557	3,902	4,151	1,193	水害により3,000千円down									〈4〉											
売上合計		250,664	268,611	268,158	253,940																						
原価		原材料・仕入	51,292	48,417	48,625	52,029	原材料10%UP-3%売上down	原価関係	〈1〉																		
		その他売上原価	26,970	26,970	26,970	26,970				〈2〉																	
		原価計		78,262	75,387	75,595	78,999					〈3〉															
粗利合計		172,402	193,224	192,563	174,941																						
平均粗利率		68.8%	71.9%	71.8%	68.9%																						
一般・販売管理費		役員報酬(法定福利・福利厚生込)	12,203	8,843	8,843	8,843		その他経費関係	〈1〉	水道光熱費	燃料高騰にて10%UP																
		人件費(法定福利・福利厚生込)	72,825	62,825	65,825	68,825	若手入れ替えの為3,000千UP			〈2〉	人件費	若手入れ替えの為毎年3,000千UP															
		雑給	12,518	13,500	13,894	14,300					〈3〉																
		支払手数料	15,275	16,000	16,318	15,992						〈4〉															
		旅費交通費	788	1,555	1,555	1,555							〈5〉														
		販促広告費	1,434	1,434	1,426	1,418								光熱費10%UP													
		客室消耗品費	10,915	10,915	10,775	10,637																					
		水道光熱費	21,032	23,000	25,300	25,300																					
		減価償却費			0	0																					
		通信交通費	1,640	1,640	1,736	1,740																					
		自動車費	5,168	5,168	5,168	5,168																					
		保守費	5,963	5,965	5,933	5,902																					
		誘客費	2,167	2,162	2,106	2,052																					
		雑費	4,447	4,462	4,111	3,788																					
		その他経費	25,320	38,161	36,759	36,759																					
		販売管理費合計		191,695	195,630	199,750	202,278																				
		営業利益		-19,293	-2,406	-7,187	-27,337																				
営業外支出																											
営業外収益																											
経常利益		-19,293	-2,406	-7,187	-27,337																						

**必要売上・必要粗利と「破局のシナリオ」との差額概算整理表
(Mホテル)**

科目	①部門	②商品又は顧客	③昨年実績 (千円)	④26年度の予測数 値(千円)	⑤シミュレーション		
					科目(計算根拠)	3年後(27)年度必 要売上	売上差額
売上	宿泊宴会	代理店経由(団体)	83,512	96,965			
		直(個人客)	7,500	10,304			
		直(宿泊老人会・団体)	81,718	63,245			
		ネット経由(個人客)	26,143	45,451	楽天でのメルマガ1200件。紙での顧客データはあるが、		
		地元宴会	39,095	27,523			
		地元法事	6,664	7,000			
		直前予約	1,475	2,259			
		その他売上	4,557	1,193			
	売上合計			250,664	253,940	売上合計	320,000
原価		原材料・仕入	51,292	52,029			
		売店仕入	26,970	26,970			
	原価計			78,262	78,999	原価計	87,500
粗利合計			172,402	174,941	粗利合計	232,500	-57,559
平均粗利率			68.8%	68.9%	平均粗利率	72.7%	
一般・販売管理費		役員報酬(法定福利・福利厚生込)	12,203	8,843	役員報酬(法定福利・福利厚生込)	7,643	
		人件費(法定福利・福利厚生込)	72,825	68,825	人件費(法定福利・福利厚生込)	85,000	
		雑給	12,518	14,300	雑給	14,300	
		支払手数料	15,275	15,992	支払手数料	17,491	
		旅費交通費	788	1,555	旅費交通費	1,555	
		販促広告費	1,434	1,418	販促広告費	1,734	
		客室消耗品費	10,915	10,637	客室消耗品費	11,615	
		水道光熱費	21,032	25,300	水道光熱費	25,300	
		減価償却費	0	0	減価償却費	20,000	
		通信交通費	1,640	1,740	通信交通費	1,740	
		自動車費	5,168	5,168	自動車費	5,168	
		保守費	5,963	5,902	保守費	5,902	
		誘客費	2,167	2,052	誘客費	2,052	
		雑費	4,447	3,788	雑費	3,788	
		その他経費	25,320	36,759	その他経費	22,083	
販売管理費合計			191,695	202,278	減額を入れた販売管理費合計	225,371	
営業利益			-19,293	-27,337	必要営業利益	7,129	
	営業外支出		8,643	8,643	営業外支出	8,643	
	営業外収益		12,512	12,512	営業外収益	12,512	
経常利益			-15,424	-23,468	返済原資を考慮した必要経常利益	10,998	

SWOTクロス分析 記入用シート

- ※ 各「ヒアリングポイントシート」からヒアリングした項目を、各欄に入力する
- ※ 4つの窓(TOWS)の入力が終わったら、一旦プリントし参加者に配布する
- ※ プリントする前に空欄を削除して上詰めにして、A3版で配布する(レイアウト調整をして、多くても2枚までにする)

1か年で結果を出す優先度の高い【短期実行対策】	
3か年で結果を出す優先度の高い【中期戦略と仕掛け対策】	

(Mホテル)

参加者	社長	女将	
	専務		

内部要因

強み(S)・・・ターゲットと比較して(ターゲットがない場合は一般的な発注者ニーズをベースに)		弱み(W)・・・ターゲットと比較して(ターゲットがない場合は一般的な発注者ニーズをベースに)	
A	ファミリー客の対応の評価が高い(子供への扱いが上手い。赤ちゃんの肌刺激の少ない温泉)	a	代理店への団体需要の営業が手薄だった
B	過去、多くの法事実績がある	b	顧客満足度が低くリピート率が低い
C	老舗の大型旅館であり、地域での知名度は高い	c	高齢者の社員が多く、対応の遅れ等でクレームになることが多々ある
D	老人会に強い営業があり高齢者向けの企画で団体集客の実績がある	d	建物が古く、危険な箇所や現在のニーズに合っていない
E	屋形船がある YD川に面しており、屋形船を含めた景観が良い	e	大手代理店からの紹介が少ない(代理店からのレスポンスが悪い。クレームの処理が遅い・手薄)
F	本格コースのグランドゴルフ場やハビリできるゴルフ場が近くにある	f	ネット業者に力を入れているのが じゃらん・楽天のみ
G	旅館組合・H市の観光関連のネットワークが強く、大型団体の受け入れに融通が利く	g	
H	F市内より近く、仕事終わりの宴会+宿泊が狙える	h	
I	フルーツ狩り、エコツアー、木工体験などの企画パックができる地の利がある	i	
J	楽天のメルマガ会員が1200件、宿泊名簿は毎年5000枚入手	j	

機会(O)		組み合わせ番号(例②-A)	【積極戦略】自社の強みを活かして、更に伸ばしていく対策。又は積極的に投資や人材配置して他社との競合で優位に立つ戦略	組み合わせ番号(例②-b)	【改善戦略】自社の弱みを克服して、事業機会やチャンスの波に乗るには何をどうすべきか	左記対策を実施した場合の概算数値(売上増減、利益改善、経費増減、件数増減、%増減等)	
市場・顧客	(1)		会議と宴会を絡めた需要が増える				
	(2)		勉強合宿のニーズが高い	(2)-EG		①現状よりプラス 130名×3校×3泊×8,000円 =約1000万円 26年度 1校=300万円+100万円/校(修学) 27年度 3校=1000万円+300万円/校(修学)	
	(3)		個人は増えつつある(福岡、北九、久留米で60%、他40%は九州の他県)	(1)-H		①現状よりプラス 20名×40社×12,000円 =約1000万円 25年度 15社(360万円) 26年度 30社(720万円) 27年度 40社(1000万円)	
	(4)		平成26年JR全体のDCがあり、個人・団体に向けた大分の露出度が増える		f	インターネット販売は基本的に力を入れていない。 ①露出を増やす。ターゲットを絞った新規プラン、ゴルフプランお子様ランチの充実・イベント毎のプラン(父の日8800円で地酒付とか) ネット販売でコンサルタントが入っている施設のみ。 ②スマホ旅するふ・YAHOOトラベル・おんせん/パダイス等のまだ手を付けてないネット関連の着手。楽天フリー管理ソフト(ねっはん)の導入	
競合	(5)		料理の評価が上がりつつある。	(7)-EF		25年度 5本 100万 26年度 13本 400万 27年度 30本 1000万円 (個人も含む)	
	(6)		円安が影響して、韓国人、中国人の平日需要がある				
その他	(7)		近隣の観光ホテルがインバウンドで韓国、中国人ツアーを受けてない。Mが受け入れれば先鞭をつけられる	(5)-C		①宴会場の絨毯張り替え、大型宴会の取り込み ②時期を絞った2・3・7・11・12月地元新聞メディア等の露出・ダイレクトメールの活用 ③売値1万の料理を作り地元権力者の取り込み ①4000円×80名 0→64万→160万 ②5000円×25名 100万→150万→250万 ③10000円×4名 20万→40万→96万 計120万→254万→500万	
	(8)		元気な高齢者が増加(グランドゴルフ人口の増える)			②個人(料理原価のUP・社員の入替)一日3組の大満足を狙う。	
	(9)			(8)-D		9000円×90名=81万 10000円×70名=70万 計80万→150万→150万	
	(10)						
脅威(T)		左記の状態で、今のまま具体的な手を打たない場合、どれ位マイナスになるか概算数値や%を書く	組み合わせ番号(例②-A)	【差別化戦略】自社の強みを活かして、脅威をチャンスに変えるには何をどうすべきか。	組み合わせ番号(例②-b)	【致命傷回避・撤退縮小戦略】自社の弱みが致命傷にならないようにするにはどうすべきか。又はこれ以上傷口を広げない為に撤退縮小する対策は何か	左記対策を実施した場合の概算数値(売上増減、利益改善、経費増減、件数増減、%増減等)
市場・顧客	①		法事規模の縮小や、法事を行う施設が増加している	①-B			
	②						
	③						
	④						
競合	⑤		近隣有名な温泉地との価格競争				全体の10%減?
	⑥		新興勢力温泉地の勢いが増している				全体の3%
その他	⑦		建物の老朽化による事故・顧客満足度の低下				未知数
	⑧						
	⑨						
	⑩						

3か年 経営基本方針

(Mホテル)

これまでのビジネスモデル	
商品 ・主要商品 ・付加価値商品 ・差別化商品等	団体客中心の宿泊プラン
	温泉、遊船を差別化してPR
顧客 ・主要顧客 ・主要代理店 ・主要地域等	大手旅行代理店へ送客を依存
	法人客などの団体客の宴会
	地元の宴会はこちらから積極営業なし
マーケティング ・販促 ・見込み客開拓 ・ブランディング 等	旅行代理店への営業を中心。個人客のWebマーケティングが脆弱
	市の観光協会の努力に依存
	温泉、遊船を差別化してPR
組織 ・組織構造 ・ビジネス構造等	高齢化した営業担当の人脈へ依存。その人脈が効果しなくなった
	高齢化した仲居さん、調理長による旧態依然の対応
コスト構造 ・原価(仕入) ・販管費	調理長任せの食材調達(癒着疑惑?)
	代理店への販促協力金中心で。自社広告費はあまりかけてない



これからのビジネスモデル
個人客、ファミリー客の中心のプランを拡幅
団体客は温泉、遊船を活かした研修合宿、研修宴会に特化
平日インバウンドの強化
楽天、じゃらんなどの旅行サイトへ傾注。レビュー取りを強化
個人客、ファミリー客が直接リピートする仕掛けを強化
過去リストの洗い直しで「地元法事」需要の掘り起こし
Webマーケティング、SNS広告に比重を増やす
大手代理店だけでなく、地方代理店の開拓に営業時間を増やす
観光協会に依存せず、独自のマーケティングを展開
●●副支配人を中心に関係の薄い地方代理店営業を強化
調理長の入れ替えでメニューの大幅見直しで、個人客、ファミリー客のニーズに対応
仲居さんの旧来サービスの廃止
食材調達の「見える化」、3社見積2社購買の徹底
自社のWeb露出を増やす、SNS広告費の増加



3か年中期経営方針(実抜計画の目標値)	
中期戦略目標	H27年度に年間売上32000万円を目指す
	ネットでの口コミ評価4.5点(現在4.1)を目指し、ネット経由での売上増
	全社挙げての宿泊客満足度を上げ、設備よりも「サービスが良かった」評価されるホテルを目指す
	既存利用者のリピーター(5年未満)強化
売上に関連する目標	大手・ローカル旅行代理店への営業再強化
	インバウンド強化による海外宿泊客の強化
	顧客リストの作成と顧客管理による売上増
財務改善目標	H37年までに借入額を25,000万円にする
	H27年度以降年間2000万円の減価償却費を計上し、経常利益1000万円以上
	役員報酬の減額(H23年度比456万円)
その他	有価証券(●●工業820万円)の売却

クロス分析の【戦略】【具体策】を反映した中期収支計画表

科目	①部門	②商品又は顧客	③昨年実績 (千円)	④今期 (24)年予 想(千円)	25年度	26年度	27年度	戦略での概算数値(売上・原価・経費)整理		
								⑨クロス分析の戦略と具体策から抽出される売上概況・内容(新商材・新規 チャネル等売上の増や既存商材の売上減等)	新たに増減する売上高	
売上	(既存 宿泊宴会) 部門	代理店経由(団体)	83,512	101,587	98,944	96,965	96,965	(1) 教育旅行 小規模の修学旅行、学生の勉強合宿をターゲットとし、①遊覧船②支援金③ 120名への全館貸切を臨み差別化を図る(修学旅行企画:エコ体験、植林、 木工、下駄づくり体験とのコラボレーション。勉強合宿はFと近い事をPR) (2) 会館旅行 Fから近い事をメリットとして、秋の慰安旅行シーズンで、官公庁をターゲットと した、宴会+宿泊、または、会議+宴会+宿泊を狙う(旅行会社経由でPRす る)・・・会議バック(オプションバリエーションとキャッシュバック) (3) Tバス提携の インバウンド Tバスとの提携で、韓国人、中国人の平日需要を取り込む。ゴルフバックと セットした企画を売る。(例 春節は中国人を取る)。指定日を決めて、その日 は日本人客は入れない位の履積もり (4) 大型宴会取り 込み ①宴会場の絨毯張り替え、大型宴会の取り込み ②時期を絞った2・3・7・11・12月地元新聞メディア等の露出・ダイレクトメール の活用 ③売値1万の料理を作り地元権力者の取り込み (5) ネット露出強 化 インターネット販売は基本的に力を入れきれていない。 ①露出を増やす。ターゲットを絞った新規プラン、ゴルフプランお子様ランチ の充実・イベント毎のプラン(父の日8800円で地酒付とか) ネット販売でコンサ ルントが入っている施設(亀山亭・山水館等)のマホ。 ②スヌマ・るるふ・YAHOO!カベル・おんせん・ダイス等のまだ手を付けてな いネット関連の着手。楽天フリー管理ソフト(ねっぱん)の導入 (6) DMによる法事 受注 過去の法事客やお悩み情報を基に法事用のダイレクトメールをインバウトの ある内容に変えてお盆前等に送る (7) Agフォロー、 ローカルAg強 化 各旅行会社・お客様の顧客満足度を狙いリピータを作る。 ①エージェント(クイックレスポンス・返信は当日中・担当者との報連集・集中 営業・選択・昼食の受け) ②中小ローカルEg営業を向け、小規模団体の獲得を目指す。 ※中小は回った回数で結果が出やすいので、回数をこなす。 (8) グランドゴルフ 大会3回 今季1回だったグランドゴルフ大会を来季より年2回にする。 A等のグランドゴルフが盛んなエリアと既存エリアの大会を作る。 (9) 1日3組大満足 企画 ②個人(料理原価のUP・社員の入替)一日3組の大満足を狙う。	現状よりプラス 130名×3校×3泊×8,000円 =約1000万円 25年度 1校=300万円+100万円/校(修 学) 26年度 3校=1000万円+300万円/校(修 学) 27年度 4校=1000万円	
		直(個人客)	7,500	8,675	10,102	10,304	10,304		現状よりプラス 20名×40社×12,000円 =約1000万円 25年度 15社(360万円) 26年度 30社(720万円) 27年度 40社(1000万円)	
		直(宿泊老人会・団体)	81,718	53,028	72,695	63,245	63,245		25年度 5本 100万 26年度 13本 400万 27年度 30本 1000万円 (個人も含む)	
		ネット経由(個人客)	26,143	33,250	39,869	45,451	45,451		①4000円×80名 0→64万→160万 ②5000円×25名 100万→150万→250万 ③10000円×4名 20万→40万→86万 計120万→254万→500万	
		地元宴会	39,095	41,962	33,160	30,000	30,000		①既存のプラン+250万円/元フルプラン150 万円/ファミリプラン100万円/女子会100万 円 25年度 15社(360万円) 26年度 30社(720万円) 27年度 40社(1000万円)	
		地元法事	6,664	7,917	7,000	7,000	7,000		上記年間数値200万→400万→600万 ②各サイト毎年100万 計400万円	
		直前予約	1,475	1,603	2,237	2,259	2,259			
		その他売上	4,557	8,478	4,151	1,193	1,193			
		既存売上合計		263,814	276,500	268,158	256,417		256,417	
		新企 画商 品等 新・ 戦 略 売 上	教育旅行	0	0	0	4,000		13,000	
	会議旅行 Tバス提携によるインバ ウンド				3,600	7,200	10,000			
	大型宴会取り込み				1,200	2,500	5,000			
	ネット露出強化				6,000	8,000	10,000			
	DMによる法事受注				1,200	2,400	3,600			
	Agフォロー、ローカル Ag強化				4,500	6,000	7,500			
1日3組大満足企画			500	1,000	2,500					
グランドゴルフ大会3回			800	1,500	1,500					
新規売上合計		0	0	18,800	36,800	63,100				
総売上合計		263,814	276,500	286,958	293,017	319,517	⑩クロス分析の戦略と具体策に該当する仕入又は粗利に関する概況・内容 (新商材・新規チャネル等で発生する原価や仕入、既存商材の売上ダウンに 伴う仕入減、又は粗利率の変動も含む)			
原 価	店堂(原材料・仕入)	58,097	56,406	58,539	59,775	65,181	(3) 料理原価 良い材料仕入れで高品質の料理を提供する 料理原価の3%アップ(H24年比 毎年168万 円増)			
	門会 売店仕入	7,885	7,351	7,400	7,400	7,400				
	部売 泊その他原価	12,280	15,322	16,953	14,825	13,584				
原価計	78,262	79,079	82,892	82,000	86,165					
粗利	185,552	197,421	204,066	211,017	233,352	⑪クロス分析の戦略と具体策に該当する経費支出・削減の科目と額に関する 科目と概況と内容(新対策で新たに発生する経費も含む)				
平均粗利率	70.3%	71.4%	71.1%	72.0%	74.0%					
一 般 販 売 管 理 費	役員報酬(法定福利・福利厚生込)	12,203	8,843	7,643	7,643	7,643	(1) 役員報酬 奥さんの役員給与10万円のカット 年間120万円(H25年から)			
	人件費(法定福利・福利厚生込)	76,825	80,000	83,000	85,000	85,000	(2) 減価償却費 (改装) 老朽化した施設の最低必要改装の実施(20部屋の壁紙、畳の改装で1部屋 50万円=1000万円)			
	雑給	12,518	13,500	13,894	14,300	14,300	(3) Web関係 新しい露出強化やホームページへの情報力アップや更新の経費 年間50万円			
	支払手数料	15,275	16,000	17,068	17,491	17,491	(4) 人件費 メイドの若返りで新しい人と入替。若干高めの給与で新しい人に教育し直す (本メイド8名)。厨房の高齢者が入替 26年度100万円 27年度200万円			
	旅費交通費	1,555	1,555	1,555	1,555	1,555	(5) 支払手数料 大手Ag、ローカルAg等が積極的にCPRLしてもらう為にマージンを増やす 25年度75万円 26年度150万円 27年度 150万円			
	販促広告費	1,434	1,434	1,526	1,634	1,734	(6) 客室消耗品 増容に伴う費用増加と高品質なものに入れ替え 25年度 30万円 26年度50万円 27年度70 万円			
	客室消耗品費	10,915	10,915	11,215	11,415	11,615	(7) 販促広告費 Agグランドゴルフ大会増加、パンフレット類 25年度10万円 26年度20万円 27年度30 万円			
	水道光熱費	21,032	23,000	25,300	25,300	25,300	(8) その他 500			
	減価償却費	0	0	0	10,000	10,000				
	通信交通費	1,640	1,640	1,736	1,740	1,740				
	自動車費	5,168	5,168	5,168	5,168	5,168				
	保守費	5,963	5,965	5,933	5,902	5,902				
	講習費	2,167	2,162	2,106	2,052	2,052				
	雑費	4,447	4,462	4,111	3,788	3,788				
	その他経費	21,583	21,583	21,583	21,583	21,583				
Web経費			500	500	500					
修繕費(新規改修費用)										
販売管理費合計		192,725	196,227	202,339	215,071	215,371				
営業利益		-7,173	1,194	1,727	-4,054	17,981				
営業外	営業外収益	8,643	8,643	8,643	8,643	8,643				
	営業外支出	12,512	12,512	12,512	12,512	12,512				
経常利益		-11,042	-2,675	-2,142	-7,923	14,112				

中期行動計画(ロードマップ)シート

3か年中期方針及び実施戦略(3か年で構築する「商材」「顧客」「コスト」「組織改革」)		左記戦略・対策の成果を出す為に、必要な具体的な準備とアクション (優先度の高い行動から)・・・具体的な準備行動や段取りを書く		実施期限(年月)	2013年度(H25年)				2014年度(H26年)				2015年度(H27年)			
					6月-8月	9月-11月	12月-2月	3月-5月	6月-8月	9月-11月	12月-2月	3月-5月	6月-8月	9月-11月	12月-2月	3月-5月
新商品開発・開拓・既存商品強化方針と戦略	1	小規模の修学旅行、学生の勉強合宿をターゲットとし、①川船②支援金③120名～の全館貸切を謳い差別化を図る(修学旅行企画:エコ体験、植林、木工、下駄づくり体験とのコラボレーション。勉強合宿は福岡と近い事をPR)	1	●修学旅行用低価格パックを作成し、九州仕入へアプローチ後四国、中国、鹿児島、沖縄へのAgへPRする(川船を差別化に)。 ●修学旅行では金額が他ホテルと同じなら、先生が喜ぶ料理の提供		●修学旅行の企画書作成 ●九州仕入から情報収集(～6月)	その後、見積りだけでももらう				修学旅行1枝実施		修学旅行2枝実施		修学旅行1枝実施	
		2	●全館貸切の勉強合宿ができる体制を作り、教室を5～6つくり、AgへPRする(子供が喜ぶ食事、病院近辺 川船、散策、福岡近辺等)	H25年7月まで	勉強合宿用の企画パンフの作成(～8月)	AgへPR開始(9月～)				勉強合宿1本実施		勉強合宿1本実施		勉強合宿2本実施		勉強合宿1本実施
	2	Fから近い事をメリットとして、秋の慰安旅行シーズンで、官公庁をターゲットとした、宴会+宿泊、または、会議+宴会+宿泊を狙う(旅行会社経由でPRする)・・・会議パック(オプションバリエーションとキャッシュバック)	1	●Ag手数料の多い会議パックを企画する(ユーザーメリットや設備等)		●会議パック企画書作成(～6月)										
			2	●Agやユーザー向けの会議パックのPR用ツールの作成		●AgへPR開始(8月～)										
	3	各旅行会社・お客様の顧客満足度を狙いリピータを作る。 ①エージェント(クイックレスポンス・返信は当日中・担当者との報連相・集中営業・選択・昼食の受け) ②中小ローカルAG営業を向け、小規模団体の獲得を目指す。 ※中小は回った回数で結果が出やすいので、回数をこなす。	1	●社員の意識改革(レスポンスの強化・若手の入れ替え) ●団体予約を断る際は必ず営業職・管理職から連絡する。(誠に残念ながら・・・をアピール。)		顧客満足度を意識させる数値の明確化			4名新卒入社教育							
			2	●評価指標として、ネット点数楽天4.1→4.4 じゃらん3.9→4.3 (TT亭4.5/4.4) ●また、館内用点数表も作成し、楽天・じゃらん・館内用と3の評価表で図る。		館内用口コミ表の作成										
	4	Tバスとの提携で、韓国人・中国人・シンガポール・タイの平日需要を。ゴルフパック・川船等とセットにした企画を売る。	1	●プラン作成・営業開始・Tバス営業		本年9月を狙いプラン作成投げ込み	9月実施									
			2	●受け入れ態勢の確認・一部のフロアにWi-Fiの導入		外国語スタッフを探す	Wi-Fiの導入									
	5	じゃらん、楽天 露出を増やす。ターゲットを絞った新規プラン。ゴルフプラン お子様ランチの充実・イベント毎のプラン ネット販売でコンサルタントが入っている施設(KK亭・A館等)のマネ。	1	●プラン開発・作成 ●露出等はポイント10等の有料は毎月行い済み。ブログ等でさらにUP		プラン開発・作成										
			2	●プラン更新(料理内容・ターゲットの小分けプラン)												
	6	スマ旅・るるぶ・YAHOOトラベル・おんせんパラダイス等のまだ手を付けてないネット関連の着手。楽天フリー管理ソフト(ねっぱんの導入)	1	ねっぱんの導入・移行		ねっぱんへの移行・勉強会										
			2	インバウンド系のネット進出・充実 エクスペディア・トップアドバイザー・Agoda												
7	①宴会場の絨毯張り替え、大型宴会の取り込み ②時期を絞った2・3・7・11・12月地元新聞メディア等の露出・ダイレクトメールの活用 ③売値1万の料理を作り地元権力者の取り込み	1	●老朽化した施設の最低必要改装の実施		宴会場絨毯張り替え											
		2	●高値料理の開発・販売		研究	試み			定着							
8	①今季1回だったグランドゴルフ大会を来季より年2回にする。 ②県外等のグランドゴルフが盛んなエリアと既存エリアの大会を作る。	1	●前年より1回Mホテル主催のグランドゴルフを増やす	12月(案)												
		2	●県外への営業、長崎からのお客様は既に数団体あるので、そこからの紹介セール。	3月予定	営業開始											
9	宿泊者名簿の顧客リスト作成と活用	1	●宿泊者名簿の作成(夏休み期間に大学生アルバイトを雇い過去の打ち出し)	8月	過去のデータを打ち出し											
		2	●宿泊者の団体幹事・リピータ率の高そうなお客様への感謝状を送る。	毎月												
10	リピートを増やす為のアンケートの内容の修正と活用	1	●アンケートの点数化・		アンケート作成実践開始											
		2	●各担当者の名前記載・責任の明確化		名札の作成											
11	顧客満足に直結するサービスの開発と従業員教育(Agへのクイックレスポンス、昼食受け、選択、1日3組の大満足作戦)	1	●毎月一回のリーダー会議(意思疎通)	毎月1回												
		2	●顧客・エージェントへのクイックレスポンス徹底	常に												
12	山陰、四国、関西への新規開拓(遠方バス会社へのアポロチ)・フロントの活用	1	●山陰地方の高速開通による、九州送客への依頼。企画(行程)提案		企画の作成											
		2	●計画的な定期訪問 遠方でも3か月に1回は訪問		計画作成・実行											

単年度 アクションプラン（モニタリングシート）

	左記戦略・対策の成果を出す為に、必要な具体的な準備とアクション(優先度の高い行動から)・・・具体的な準備行動や段取りを書く	主責任者	実施期限(年月)	2013 年度												
				計画	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
					チェック	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
新商品開発の具 体的な開 発・既 存商品 強化	●修学旅行用低価格バックを作成し、九州仕入へアプローチ後(中国、鹿児島、沖縄へのAgへPRする(川船を差別化に))。 ●修学旅行では金額が他ホテルと同じなら、先生が喜ぶ料理の提供	K課長 副支配人		計画	①エージェント回りにて情報収集 ②企画作成・投げ込み			①次年度の見込んだ見積もり3本提出			年末年始のあいさつ			①エージェント回りにて情報収集 ②企画作成・投げ込み		
				チェック												
	●全館貸切の勉強宿舎ができる体制を作り、教室を5～6つくり、AgへPRする(子供が喜ぶ食事、病院近辺 川船、散策、福岡近辺等)	K課長 副支配人		計画	①エージェント回りにて情報収集 ②企画作成・投げ込み			①春休みを見込んだ見積もり3本提出 ②定期訪問			定期訪問			①エージェント回りにて情報収集 ②企画作成・投げ込み		
				チェック												
	●Ag手数料の多い会議バックを企画する(ユーザーメリットや設備等) ●Agやユーザー向けの会議バックのPR用ツールの作成	K課長 副支配人		計画	年末に向けての見積もり提出			年末年始の宴会バック5本受注			お礼回り AGT再挨拶			お礼回り AGT再アプローチ		
				チェック												
新規開拓、新チャ ネル・エ リア開 拓、既 存顧客 強化の 具体的 な実施 策	●プラン作成・営業開始・天領バス営業 ●受け入れ態勢の確認・一部のフロアにWi-Fiの導入	社長		計画	①エージェント回りにて情報収集 ②企画作成・投げ込み ③Wi-Fiの設置			2月3月を狙った営業			受け入れ実施			①エージェント回りにて情報収集 ②企画作成・投げ込み		
				チェック												
	●プラン開発・作成 ●露出等はポイント10等の有料は毎月行い済み。ブログ等でさらにUP ●プラン開発・作成	副支配人		計画	毎日ブログ更新(酒井) 毎週イベント情報更新(泰素) ターゲットを絞ったプラン作成 プラス5プラン			ターゲットを絞ったプランの更新・リメイク			プラン更新 半年の数字調査			プラン更新		
				チェック												
	●露出等はポイント10等の有料は毎月行い済み。ブログ等でさらにUP ●インバウンド系のネット進出・充実 ●エクスベディア・トップアドバイザー・Agoda	副支配人		計画	サイトの契約・更新 ねっばんの活用・勉強						稼働率を狙ったプラン更新					
				チェック												
	●高値料理の開発・販売	女将		計画	料理研究・開発 地元有力者へアプローチ			料理研究・開発 地元有力者へアプローチ			料理研究・開発 地元有力者へアプローチ			料理研究・開発 地元有力者へアプローチ		
				チェック												
	●山陰、四国、関西への新規開拓(遠方バス会社へのアプローチ)	K課長		計画	プラン作成・市場調査 3か月に1回の訪問						受け入れ期間					
				チェック												
	●前年より1回Mホテル主催のグランドゴルフを増やす ●長崎への営業、長崎からのお客様は既に数団体あるので、そこからの紹介セール。	副支配人	打ち納めを狙う	計画	投げ込み開始						受け入れ					
				チェック												
他)コ スト改 革(原 価上 の具 体的 な開 発・既 存商品 強化 策)	●社員の意識改革(レスポンスの強化・若手の入れ替え ●団体予約を断る際は必ず営業職・管理職から連絡する。 ●評価指標として、ネット点数楽天4.1→4.4 じゃらん3.9→4.3 (泰泉閣4.5/4.4) ●また、館内用点数表も作成し、楽天・じゃらん・館内用と3の評価表で図る。	IT(予約)		計画	①レスポンスの意思統一 ②点数表の作成 ③ロコミアップの作戦会議			①ロコミ等の社員評価 ②ロコミアップの作戦会議			①ロコミ等の社員評価 ②ロコミアップの作戦会議			①ロコミ等の社員評価 ②ロコミアップの作戦会議		
				チェック												
	●宿泊者名簿の作成(夏休み期間に大学生アルバイトを雇い過去の打ち出し) ●宿泊者の団体幹事・リピーター率の高そうなお客様への感謝状を送る。	社長	半年に一度のDM	計画	学生アルバイト募集 名簿作成			顧客名簿の管理・DM発送			顧客名簿の管理・DM発送					
				チェック												
制 度改 革(制 度改 革の 具 体的 な開 発・既 存商品 強化 策)	●従業員教育	副支配人		計画	全体会議			ロコミ等の評価に対する会議			若手を対象とした外部の社員教育					
				チェック												
				計画												
				チェック												

5、経営改善計画書 事例（3店舗美容院）

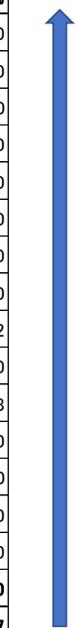
1日経営ドックで作成。

- 10:00 現状の経営状況、店舗状況の把握の為のインタビュー
- 10:30 クロスSWOT分析(強み、機会)の聴きだし
- 12:00 昼食休憩
- 12:50 クロスSWOT分析(強み、機会、積極戦略)を錯綜しながらヒアリング
- 13:40 「積極戦略」で複数の具体的商材を確立
- 15:00 商材を3か年収支計画に当て込み
- 16:30 商材を実現させるロードマップ(中期アクションプラン)作成
- 17:00 実抜体系図の作成
- 17:40 終了

必要売上・必要粗利と「破局のシナリオ」との差額概算整理表

科目	①店舗名	②商品または売上部門	③前年度実績(千円)
売上		美容売上	138,076
		商品売上	32,641
		その他売上	22
		売上合計	170,739
原価		業務用仕入	12,875 9.3%
		商品仕入	23,513 72.0%
		仕入値引き(商品添付)	-3,413 -10%
		原価計	32,975 19.3%
	粗利合計	137,764	
	平均粗利率	80.7%	
一般・販売管理費		役員報酬	16,800
		人件費	71,299
		退職金	1,763
		法定福利費・福利厚生費	14,769
		支払手数料	3,528
		販促促進費・広告宣伝費	7,117
		消耗品費	6,631
		水道光熱費	3,505
		減価償却費	9,758
		接待交際費	1,533
		地代家賃	10,709
		通信費・旅費交通費	1,582
		修繕費	754
		その他経費	3,288
		雑費	4,354
	販売管理費合計	157,390	
	営業利益	-19,626	
	営業外支出	2,416	
	営業外収益	19,284	
	経常利益	-2,758	

科目	①売上科目	②商品又は顧客	③必要売上(千円)
売上		美容売上	162,930
		商品売上	37,537
		その他売上	25
		売上合計	200,492
原価		業務用仕入	15,152
		商品仕入	27,027
		仕入値引き(商品添付)	-3,754
		原価計	38,425
	必要粗利合計	162,067	
	平均粗利率	80.8%	
一般・販売管理費		役員報酬	19,200
		人件費	72,000
		退職金	0
		法定福利費・福利厚生費	15,000
		支払手数料	4,000
		販促促進費・広告宣伝費	7,500
		消耗品費	4,000
		水道光熱費	3,500
		減価償却費	9,132
		接待交際費	1,200
		地代家賃	10,778
		通信費・旅費交通費	1,500
		修繕費	500
		その他経費	3,000
		雑費	3,500
	販売管理費合計(この段階では役員報酬を下げない)	154,810	
	必要営業利益	7,257	
	営業外支出	2,500	
	営業外収益	5,000	
	必要経常利益(最低の返済から算出)	9,757	



クロスSWOT分析 (各種戦略ヒント付き)

会社名・部門名	〇〇美容室 ●店舗●名 売上●……万円
実施日・SWOT分析参加者	2022年6月2日10:00 〇〇社長、〇〇部長
課題整理	●少子高齢化で顧客数の確保 ●昨年から非ヘアケア(まつ毛、フェイシャル)を始めた。顧客単価が上げにくい状況 ●物販目標3800万円 152万円/人(5400円/日)
店舗特性(A店)	●30代、40代、50代がターゲット、美容師も平均40代 ●A近隣の顧客が50代が多い(折込チラシでは50代60代を狙っている) ●今は30代、40代を増やす方向でホットペッパーなどで広告 ●半個室ありでエクステ、まつげパーマ(30代40代)・・・マスクだから全体ではなく、アイメークだけのニーズが高い ●40代からまつ毛が細く抜けてくるから、増やすニーズがある
店舗特性(B店)	●30代中心に顧客層 ●周囲が新興住宅地(学園都市)で若い人が少し収入があるゾーンの顧客 ●ファミリー来店が多く、子供カットニーズ、父親カットが多いので客単価は下がる ●専業主婦が多い

強み(内部要因)と活かせる分野	
A 既存顧客、既存チャネルの強み	●年間総顧客数から5400名(総来店延べ数17000) 一元ではなくリピート率が多い(2回目は来るが3回目リピートが課題) ●年4回来る稼働顧客リスト数3400程度(年20万円のロイヤル1000名で売上の40%)、5000円商品券/年 ●ヘアケアの幅がある人のリピート率は高い(ヘアケアカウンセリングが評価されている。ダメージ別の商品とアドバースが良いから) ●常連比率を上げる為、割引できるカード(新規登録が年間2100)、アプリ登録(5000件) ●以前の折込チラシよりホットペッパーでの新規が増えている ●HPのアクセス数2000 ●30代の美意識の高い客、専業主婦に合った店 ●インスタフォロワー数(C149、A59、本店75)→2021年から開始。 ●どこかと提携や送客依頼をせず、直顧客中心である
B 既存商品、既存仕入れ、取引業者の強み	●フェイシャルサービスでチケットでのサブスクをしている ●高額専門化粧品は〇〇地区地区では自社ともう1社だけ取扱(専門化粧品品の仕入れ先の問屋美容チェーンがあるからノウハウを教えてもらえる)→化粧品が再生医療のDが開発したもの ●トリートメント比率が高い(業界平均30%位、わが社は60%をキープ)→トリートメントを推奨するのは当然の風土
C 技術、人材、知識、ノウハウ、経験の強み	●美容院での髪型を自宅でも再現できるように、ヘアケア商品、手入れなどをカウンセリングをしてい ●カウンセリングマニュアルはある ●顧客を聞く姿勢が強いスタッフ、自信をもって言い切っているスタッフの売上やファンが多い ●アプリでスタッフが顧客に個別にメッセージを送っている(空いた期間が半年のDM前までに、個別配信している) ●ヘッドスパ(2000~10000円、15分~60分)の評価が高い(シャンプー台がフラットで、寝落ちする気持ちよ)→技術講習を受けた ●トレーニングとカリキュラム(1年半で1人前の美容師になれる)があり、営業時間内にいるので、時間外研修がなくなってきた ●減った
D 設備、機能、資産の強み	●1台100万円のフラットなユニットでからに負担がない(他店はスバの顧客にはフラットユニットを使うが、当店は全員にフラットユニットを使用。ファーストクラスのユニット) ●CとDは保育士資格を持ったスタッフがあり、未就学子供と来店できる(新規客開拓に効果がある) ●A店ではキッズスペースからファミリースペースにした ●各店フェースをしている場所が個室があるので、個室系のサービスが提供できる

機会(O)・・・これから求められるニッチ分野、費用を払うニーズ

NO	深掘りする質問	どんな顧客が(どんな特性の顧客が)	具体的に何が起るか	相対するものの、何が原因か(具体的)
1	B.Cランク客の具体的なニーズ	40代からまつ毛が細くなる	●まつ毛を育てると意識 ●寝る前にまつ毛美容液	●まつ毛エクステだと自まつ毛がなくなる ●自然な状態のまつ毛を求めている
2	予期せぬ成功・新たな可能性	薄毛の中高年の女性	●カウンセリングかヘッドスパ、シャンプーなどの養毛メニュー(バクテジメニュー)	●ストレス社会でヘアケアのダメージや薄毛のニーズが増えている
3	既存客・新規見込み客が使う上で立っていること(困りごと)	学生、子育て後の主婦、平日が休みの職業	●平日は休めないが平日ならいける顧客 ●あまりこだわりのないメンズ客	●平日に予約率を高めるのはメリットを出せば反応する
4	そこまで要求しないから、もっと低価格のニーズ(そぎ落としの低価格需要)	初めて美容技術以外の高価格商品を購入する見込み客	●経験がないから提案してもマインドブロックが働く	●無料体験、デモ貸し出しをして、一度使ってもらって購入したくなる
5	おカネを払うから、もっとここでほしいニーズ(高価格帯需要)			
6	こんな商品あったら買いたい・こんな企画ならいいぞというニーズ	男女関係なく、10代後半の体毛に悩む	●エステレベルの脱毛ニーズがある ●医療脱毛の前にサロンで経験したい ●定期的に来店になる	●家庭用脱毛器が普及 ●母子が脱毛が気軽にたってきた
7	他社の模倣でもいけそうな可能性	全顧客	●5%程度なら価格アップしても受け入れられる	●原材料価格高騰や諸物価高騰は顧客も分かっている
8	その他、新しいビジネスモデルでの要望	●来店しなくても販売できる物販の強化	●専門化粧品シリーズ、シャンプー、トリートメント、機器(脱毛、ヘアアイロン=年末だけで300万円くらい)	●美容院での効果を維持する為に必要

積極戦略(即取り組む具体策)

ジャンル	内容	組み合わせ	何を	どうやって・手法・進め方	どんなカタチに・どんな結果にする	売上効果	掛かる原価・販管費	KPI
商品	新商品・新サービス開発							
	既存商品リニューアル							
	既存商品の新た追加価値	A×7	平均単価200円のアップ	●新価格としてご案内(諸物価高騰につき)		●3店舗で毎月1400名×12か月×200円=336万円		
	売価アップ策							
	重点キャンペーン							
	新販出・販先マーケティング戦略	A×4・8	高価格化粧品など化粧品販売	●実績(施術実施数の25%が購入) ●専門化粧品5万円セットが入った年間10万円のサブスク商品(施術+カウンセリング+フェイシャル)	●専門化粧品(洗顔・化粧水)の容器を返却付きの無料貸し出し(1か月体験)	●専門化粧品シリーズ付きパッケージ売上(10万円/人×3店舗×20人=600万円) ●専門化粧品series(洗顔or化粧水)=4000円×3店舗×6回転×20人=144万円		
その他	A×8	専門化粧品以外の関連商品を体験販売	●リスト先に定期的に販売キャンペーン(シャンプー、トリートメント、ドライヤー、こて、アイロン)	●器具の認知度を上げる為、中古でのデモ・貸出(無料体験)を提供	●アイロン、ドライヤー、こての新品販売(5万円/個×3店舗×12か月×2個=360万円)			
顧客	新規口産・見込み客開拓							
	新販売チャネル・新代理店	A×6	脱毛器具販売	●脱毛器具、UV対応の保湿剤	●家族脱毛をPR。専先に体験会を実施。サブスク4000円(家族3人で使えば何か追加値つけて)	●脱毛サブスク4000円/家×12か月×30世帯×3店舗=初年度432万円)		
	既存顧客活性化策	C×3	平日のアイドルタイムの予約率を上げる	●平日の空き時間にメンズの新規やリピートを囲い込む ●新人の予約が空いているのを、メンズの予約を入れる(割引)	●曜日別商品別男性割引(毎月1回はアフター割引) ●剃りする分、別途オプションを提案(ヘッドスパ15分で1500円)	●平日割引(4000円→2500円)で2500円×3枠×22日×12か月×3店舗=600万円 ●1500円×1枠×22日×12か月×3店舗=120万円		
	外部機関との提携							
	アフターサービス							
	OEM、代理店等							
その他								

3か年 経営基本方針

会社名

これまでのビジネスモデル	
商品 ・主要商品 ・付加価値商品 ・差別化商品等	美容売上中心でユニットもスタッフ数の限界がある
	店販売上が全体の17%であった
	専門化粧品が中心で、それ以外は少ない
顧客 ・主要顧客 ・主要代理店 ・主要地域等	主要顧客が30~50代の女性が中心
	メンズの顧客数は全体の10%程度
マーケティング ・販促 ・見込み客開拓 ・ブランディング等	集客はホットペッパー広告中心
	口コミと関係性のいい顧客が定着
組織 ・組織構造 ・ビジネス構造等	美容売上を増やすとそれだけ技術者が必要
	土日集中で予約が取れず機会損失、平日は逆に予約が埋まらない
コスト構造 ・原価(仕入) ・販管費	



これからのビジネスモデル
平日のアイドルタイムの予約率を高めて、美容売上の平準化を図る
店販売上が24%まで伸ばす(専門化粧品、フェイシャル関連商材)
店販売上の中で機器売上を増やす(主に脱毛器具、ドライヤー、アイロンなど)
これからも主要顧客が30~50代の女性が中心
メンズの顧客数は平日メンズ枠を増やすことで、15%まで増やす
無料体感、無料試供品の提供で購入の垣根を低くする
第1次値上げ(単品で200円、セットは200円以上)を実施
物販、店販をカウンセリング販売、デモ販売で一人当たり売上を増やす
平日メンズ割引きなどで平日売上を増やす



3か年中期経営方針(実抜計画の目標値)	
中期戦略目標	2023年売上 23,000万円 経常利益 1700万円
	2023年 経常利益 1700万円
	アプリ登録(2022年5000件)を2023年末までに6000件
収支・営業利益・粗 目標	2022年売上 25400万円
	2023年売上 22300万円
	2024年売上 23000万円
	2022年経常利益 1260万円
	2023年経常利益 1440万円
2024年経常利益 1900万円	
財務改善目標	自己資本比率10%を2023年末には16%を目指す
	人件費を増やさず店販、機器売上を増やし売上の24%を目指す
その他	

クロス分析の具体策連動中期収支計画表

科目	①売上科目	②商品又は顧客	③前年度実績 (千円)	④今期(2022年度) 予算(千円)	⑤来期(2023年度) 予算(千円)	⑥再来期(2024年 度)の予算(千円)	戦略での概算数値(売上・原価・経費)整理		
							⑨クロス分析の戦略と具体策から捻出される売上概況・内容(新商材・新規チャネル等売上の増や既存商材の売上減等)	新たに増減する売上高	
売上	既存	美容売上	138,076	159,280	159,280	159,280	<1>	美容売上	●フェース施術で1100万円の売上増(2023年1月2月のチケット販売で見込む) ●A店の売上が満額計上(昨年は11か月分だった)330万円 ●ホットベッパバーでの新規流入が増えているので105%
		商品売上(店販)	32,641	37,537	39,414	41,385	<2>	新美容売上	●曜日別商品別男性割引(例月火はヘアカラー割引、水金はカット割引) ●割引する分、別途オプションを提案(ヘッドスパ15分で1500円) ●平日割引(4000円→2500円)で2500円×3枠×22日×6か月×3店舗=300万円 ●メンズOP1500円×1枠×22日×6か月×3店舗=60万円
		その他売上	22	25	25	25	<3>	新美容売上	●200円値上げ 3店舗で毎月1400名×6か月×200円=168万円
	新戦略売上	機器売上	0	1,800	6,120	7,956	<4>	化粧品ヘアケア売上	●専門化粧品series(洗顔or化粧水)=4000円×3店舗×6回転×20人=144万円
		新美容売上(アイドルタイム、値上げ)	0	5,280	10,560	12,672	<5>	機器売上	●中古でのデモ・貸出(無料体験)を提供アイロン、ドライヤー、こての新品販売(5万円/個×3店舗×6か月×2個=180万円)
		化粧品・ヘアケア売上(新専門化粧品含む)	0	1,440	7,440	8,928	<6>	商品売上(店販)	●店販での専門化粧品売上が満額計上(500万円)
	売上合計			170,739	205,362	222,839	230,246	<7>	機器売上
原価	業務用仕入		12,875	15,152	15,795	15,795			
	商品仕入		23,513	27,027	38,141	38,141			
	仕入値引き(商品添付)		-3,413	-3,754	-5,394	-5,502	<8>	化粧品ヘアケア売上	●2023年から専門化粧品シリーズ付きパッケージ売上(10万円/人×3店舗×20人=600万円)
原価計			32,975	38,425	48,543	48,435			
粗利合計			137,764	166,937	174,296	181,811			
平均粗利率			80.7%	81.3%	78.2%	79.0%			
一般・販売管理費	役員報酬		16,800	19,200	19,200	20,000			⑩クロス分析の戦略と具体策に該当する仕入又は粗利に関する概況・内容(新商材・新規チャネル等で発生する原価や仕入、既存商材の売上ダウンに伴う仕入減、又は粗利率の変動も含む)
	人件費		71,299	74,000	76,500	79,000	<1>	値上げ	2022年、平均単価200円の値上げ
	退職金		1,763	0	0	0			
	法定福利費・福利厚生費		14,769	15,000	15,000	15,000	<2>	物販売上増	粗利率が79%へ下がるが、人件費が上がらない為効果あり
	支払手数料		3,528	4,000	4,000	4,000			
	販促促進費・広告宣伝費		7,117	7,500	7,500	7,500	<3>		
	消耗品費		6,631	4,000	4,000	4,000			
	水道光熱費		3,505	3,500	3,500	3,500	<4>		
	減価償却費		9,758	9,132	8,200	8,200			
	接待交際費		1,533	1,200	1,200	1,200	<5>		
	地代家賃		10,709	10,778	10,778	10,778			
	通信費・旅費交通費		1,582	1,500	1,500	1,500			
	修繕費		754	500	500	500			
	その他経費		3,288	3,000	3,000	3,000	<1>	役員報酬	2024年に増額(80万円)
雑費		4,354	3,500	3,500	3,500				
販売管理費合計			157,390	156,810	158,378	161,678	<2>	人件費	2023年に1名、2024年に1名の美容院見習いの追加
営業利益			-19,626	10,127	15,918	20,133			
営業外支出			2,416	2,500	2,500	2,500	<3>	広告費	ホットベッパバーや現在のメディアを当面維持。無料試供品やデモ機は業者より提供してもらうので費用はなし
営業外収益			19,284	5,000	1,000	1,000			
経常利益			-2,758	12,627	14,418	18,633	<4>		
							<5>		
							<6>		

中期行動計画(ロードマップ)シート

3か年中期方針及び実施戦略(3か年で構築する「商材」「顧客」「コスト」「組織改革」)		左記戦略・対策の成果を出す為に、必要な具体的な準備とアクション(優先度の高い行動から)…具体的な準備行動や段取りを書く		実施期限(年月)	2022 年度(R 年)				2023 年度(R 年)				2024 年度(R 年)			
					4月-6月	7月-9月	10月-12月	1月-3月	4月-6月	7月-9月	10月-12月	1月-3月	4月-6月	7月-9月	10月-12月	1月-3月
商品開発・顧客対策	1	平日のアイドルタイムの予約率を上げる ●平日の空き時間にメンズの新規やリピーターを囲い込む ●新人が予約が空いているので、メンズの予約を入れる(割引)	1	ホットペッパーの広告とホームページでの告知(メンズ割引)	7月末		7月広告									
			2	本部で素案づくり、各店への目的周知の指導、各店のルールづくり	6月末	6月中に各店指導(素案を本部が作成後)										
	2	200円値上げ 3店舗で毎月1400名×6か月×200円=168万円	1	値上げの基準作成と説明	6月末	6月中に各店へ指導										
			2	値上げ開始	7月～		7月から値上げ									
	3	高価格(洗顔・化粧水)の容器を返却付きの無料貸し出し(1か月体験)	1	各店への根回し、指導と数値目標の設定 店内告知(未利用者へ口頭告知)	7月		7月会議で									
			2	エントリー者の確保と仕入れ	8から10月		8月からエントリー開始	10月からキャンペーン実施								
	4	中古でのデモ・貸出(無料体験)を提供アイロン、ドライヤー、こての新品販売	1	ディーラーに中古又は型遅れ製品があるか確認 年間計画を作成	8月まで		7月までにディーラー折衝 8月までに計画書作成									
			2	無料貸し出し及び販売開始	10月から		9月までに口頭予約の確認	10月からキャンペーン実施								
	5	2023年から専門化粧品シリーズ付きサブスクパッケージ売上	1	単品販売からセット売りのメリットとサブスク形態の型決め	11月まで		他社の化粧品サブスク販売情報収集	サブスク販売のポスター、Webサイト作成								
			2	初回サブスク販売キャンペーン実施	2023年1月～			会員向けにインスタで告知	1月から割引キャンペーン実施							

6, 今のMAS業務では顧問先は満足しない?

(1)MAS業務の必要性は今後益々高まるのに、多くの事務所では、「**MAS業務の必要性は分かるが、現状で取り組むのはムリです**」と諦めにも似た声...

- 日常業務が忙しくて、MAS業務の時間が取れない
- MAS業務に首を突っ込んで、料金が貰えない
- 下手にMAS業務をして上手くいかなかったらクレームで、税務顧問にも影響が出る
- MAS業務のノウハウがない
- 専任ならまだしも、監査をしながらMAS業務を行うのは物理的に無理
- 職員が辞めたり、インボイスや他の業務負担が増えている中で、MAS業務をしようという気にならない
- 本来MAS業務に取り組むべきベテラン中堅、リーダークラスが多くの顧問先を抱え身動きが取れない 等々

また、実際にMAS業務に取り組んでいる税理士事務所でも、

- 所長一人しかできない
- 高単価有料の顧問先は少ない
- 税務顧問料に少くく追加料金をもらっても割に合わない
- 所長自身もMAS業務のカタチが決まってなく、部下へ教育しようにも再現性がない

などの問題

MAS業務もどちらかという、所長のキャラクターに依存
ビジネスの基本である「再現性」をどうやって構築するかが課題

監査担当者やMAS担当者のマインドブロックを取り除く事が出来たり、MAS業務に具体的な方向性が示せて「**このMAS業務なら自分でもできる**」と思うようになるのが大事

今のMAS業務では3年目まで続かない

MAS業務をされている多くの会計事務所所長の懸念

「1年目は収支や資金繰りまで数値で『見える化』し、その予実チェックに感動される」

「2年目も同じように予実チェックをしていくが、毎回同じような話になり、具体的な新たな行動が進まない」

「3年目を迎える前に、MAS指導に不満を感じた顧問先から、一度お休みしたいと」

実は、収支や資金中心の予実チェックだけでは、当初は喜ばれても経営は改善しないというのが実感。ある事務所の所長はそこで

「SWOT分析を学習したい」と当社の門を叩かれた

それは「もう少し具体策に踏み込まないと、経営者が納得しない」という危機感から

7, 何故「KPI監査」をすると企業業績がよくなるのか？

- KPI監査の大前提として**クロスSWOT分析**を使った「**強み特化型経営戦略**」を**推進**するので経営者も幹部も行動しやすい
- 売上利益結果だけに一喜一憂せず、「**強み**」を活かした**業績プロセス**を確実に決定し、モニタリングするから。
- **一般的なコンサルである「弱み改善」の指導**では、自信が持てず、苦手意識から行動変革は起こりにくい。
- 反面「強み」をより強くする行動プロセスをKPIにする事で、**経営者、幹部、社員が自信をもって行動する**から。
- まともな経営者は「業績向上は大事だが、一朝一夕にはよくなるしない、簡単によくなるという事は簡単にダメになる事」だと理解している
- KPI経営に自信を持った経営者、幹部、社員はより**前向きに取り組み、社内の雰囲気も明るくなる**

(1)業績改善の兆候は小さい変化から

●長年の経験から「業績改善」や「売上・利益規模」が拡大している企業には必ずと言っていいほど、「小さな変化」が起こる

(2)「小さい変化」から見出すKSF(重要成功要因)

●KPI監査をする為に必ずKSFを先に導き出し、そこには単なる経営者の思い込みだけでなく、クロスSWOT分析のような明確なロジックが必須

(3)KPI(重要業績評価指標)の改善で業績向上へ

●KPIの考え方は、行動プロセスを数値目標化して、その行動プロセス数値がよくなれば、いずれ業績改善が進む

(4)KPI経営を推進し、モニタリングしていくのが「KPI監査」

●目標値にしていた「KPI」がどうだったのかを議論し、その進捗やKPI推進の結果、出てきた情報から更にKPIを再設定していくことをKPI監査モニタリングと言う

8. KPI監査で変わる経営者の反応と行動成果

- KPI監査とは**明確なKSF(重要成功要因)を設定**し、その業績**行動プロセスの数値目標であるKPIを設定**し、その結果と**行動内容をモニタリング**して、修正行動計画を毎回立てていく支援
- KSFは3つのアプローチから**設定**し、思いつきや思い込みではなく**ロジカルな分析によって設定**される

クロスSWOT分析で「強み×機会＝積極戦略」から導き
各業界、各職種には「業績の公式」からの導入
ボトルネックである問題点・致命傷の課題をピックアップ

- 従ってKSFから導き出されたKPIなので、**経営者も役員幹部も納得の行動プロセス目標**となる
- 複数のKPIを毎回モニタリングし、成果と新たな課題を見出し、**Next行動計画を「5W2H」で決定事項**にする
- このKPI結果を**そのまま賞与評価**に入れる場合もある
- KPIが少しずつ良くなると、それに引き連れて**業績改善の糸口**
やきっかけが増えていく⇒経営者・幹部に自信が生まれる
- 即売上利益に直結しないが、中間プロセスの改善事実を見るだけでも、**経営者はこのKPI監査の効果を感じる**

9. KPI監査の3大メリット

(1) KPI監査は「経営者が自ら気づき、自ら改善行動を出すメソッド」

- KPI監査のメソッドのベースが「**SWOT分析**」「**業界の公式論**」「**ボトルネック理論**」
- コーチングメソッドを使い「**経営者幹部自らが課題の本質と真相を捕まえ、自ら改善の答えと行動計画**」を立てる手法。
- コンサルや士業から指導やアドバイスされて行動するのではなく、**自発的に行動改善を図っていくもの**
- KPI監査では**多様なヒント提供とナッジ理論**を使う

(2)KPI監査は「解約されないMAS業務、長期間続く業績 検討会議指導」

- 「予実チェック」中心のMAS監査はどうしても飽きられる。
- KPI監査では毎回、「行動プロセス」に深入りする為、修正行動計画のPDCAが行われる
- しかもファクトのみで行う為、**一般的な言い訳で使われる**
「ヒトの問題」には反応しない
- ファクト中心の監査**とそれを議事進行する事で**「経営者からなくてはならない存在」**となり、関係が長期化する



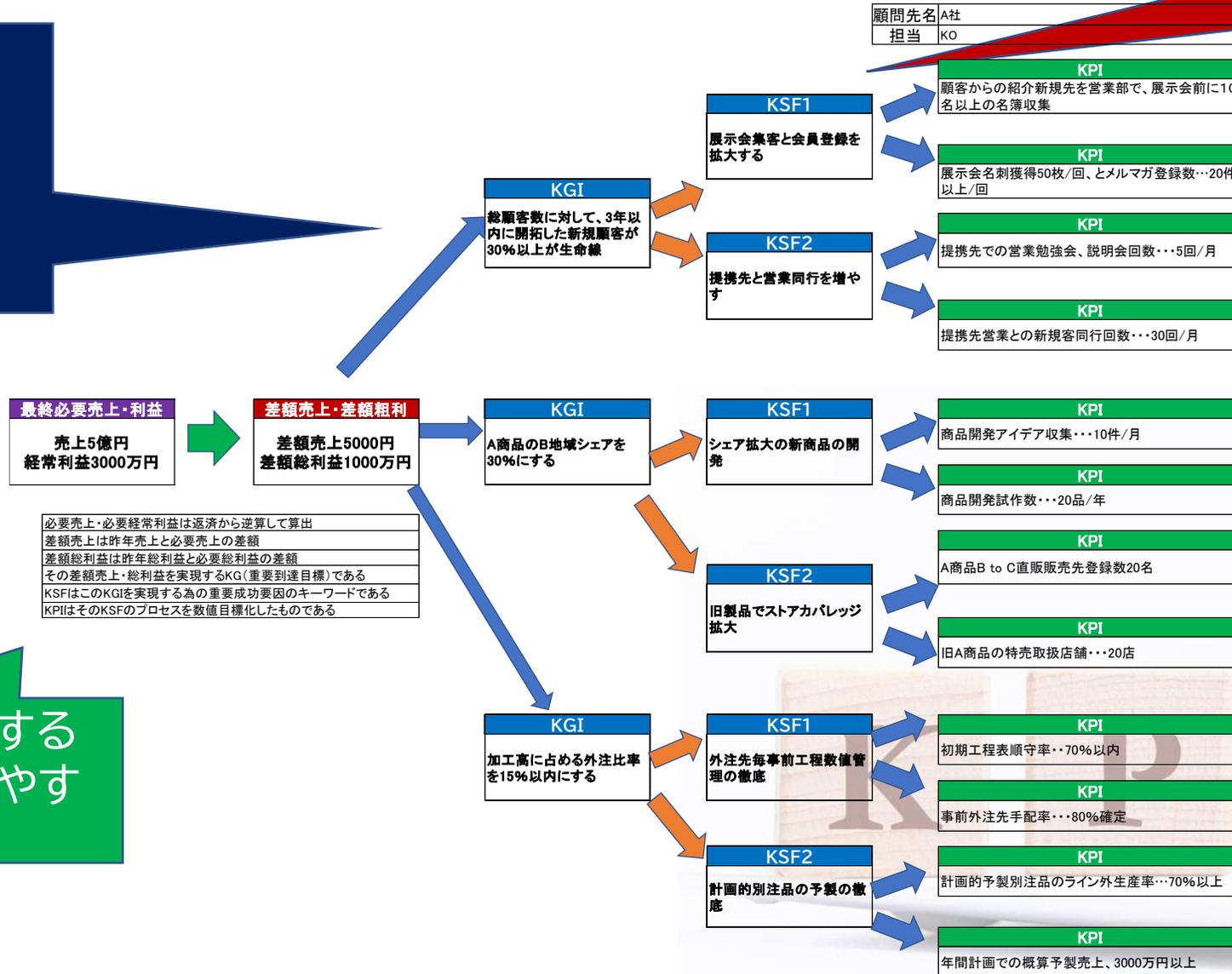
(3)KPI監査は「売上3億円以上、従業員20名以上の中小企業が興味を持つモニタリング手法」

- KPI監査は売上改善、粗利改善につながるKGI,KSFとKPIの目標と実績をモニタリングし、その対策のアクションプランを毎回PDCAを回す
- またそのKPIは時には**賞与評価にも反映**させる
- 従業員が20名以上いて、幹部と言われる数名いるそこそこの中小企業が興味を示す
- 小規模事業所が多いコンサルタント、税理士がもう**少し規模の大きい顧問先を開拓したいなら、KPI監査ノウハウは必須**

10, KGI,KSF,KPIの体系図

KGI・KSF・KPI体系図（イメージ）

KGIは売上・利益(粗利・営業利益)に直結し、中期ビジョンのKPI目標などが適用



KSFは具体的なターゲットや行動内容が分かるものがベター

KPIは行動内容が数値化できるもの

最終売上・利益をKGIにすると、KSFが抽象的になりやすいので注意



- 中小企業と会計事務所、医療介護の経営顧問・コンサルティング
- SWOT分析、KPI経営・KPI監査コンサルティング・研修
- 中期ビジョン・中期戦略・経営改善計画、採用求職者増コンサルティング
- 「経営承継10か年カレンダー」作成・経営承継可視化コンサルティング
- SWOT分析スキル検定、経営承継戦略アドバイザー検定、KPI監査検定
- RE嶋田塾・銀行員コンサルティング塾主宰
- 出版サポートコンサルティング
- オンラインセミナー・zoomロープレ研修
- オンラインビジネス・コンサルティングコンテンツWeb販売サポート



コンサルティングノウハウ市場



無断複製コピー・無断掲載・無断譲渡は法律により禁止されています。