

STEP 1 [成長戦略]

【サマリー】

企業の成長を図るための経営戦略の策定をするためには、自社の存する業界に影響を与える要因の変化を把握し、自社の内部環境・外部環境を分析し、成長戦略を検討して、総合的に経営者が目指す方向を定めて経営戦略を策定する。

【理論】 戦略構築の流れ

5フォース分析

自社の存する業界に影響を与える要因を取り上げ業界に対する影響を考える



クロスSWOT分析

内部環境・外部環境から自社の戦略を検討



成長戦略策定

コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略を検討



経営戦略策定



経営計画策定

【用語】

経営戦略：外部に対して、企業が効果的に適応するための基本的な方針・方策(広辞苑第六版)。企業が競争的環境の中で行き抜いていくために立てる基本的な方針(ブリタニカ国際百科事典)。

Connected Industries:「日本の産業が目指す姿(コンセプト)として、人、モノ、技術、組織等が様々につながるにより新たな価値創出を図ること」を意味し、政府が発表した取り組みである。

INPUT

5フォース

クロスSWOT

成長戦略

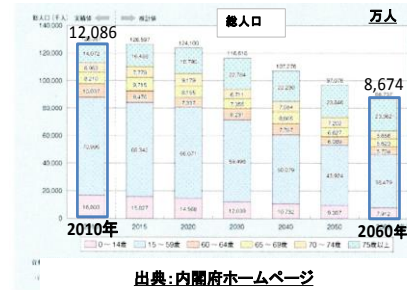
PROCESS

自社戦略策定

OUTPUT

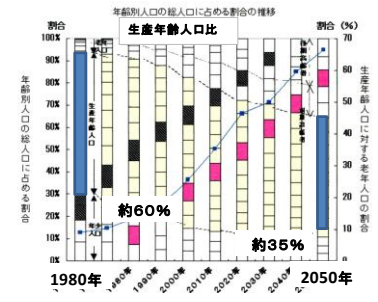
経営計画策定

日本の総人口推移



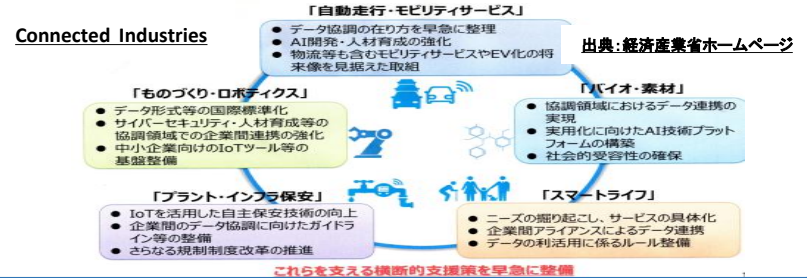
出典:内閣府ホームページ

生産年齢比率推移



出典:厚生労働省ホームページ

「Connected Industries」5つの重点取組分野



【コラム】

政府が目指している新たな付加価値の創出をもたらす「Connected Industries」の施策の中にIoT活用に関する施策「中小企業向けIoTツール等の基盤整備」「IoTを活用した自主保安技術の向上」がある。

当研究会のアンケートでは、広島県・山口県を主とした「ものづくり企業95社」のうちIoTに関心がある企業が約80%であり、大いに関心がある企業は約1/3であった。

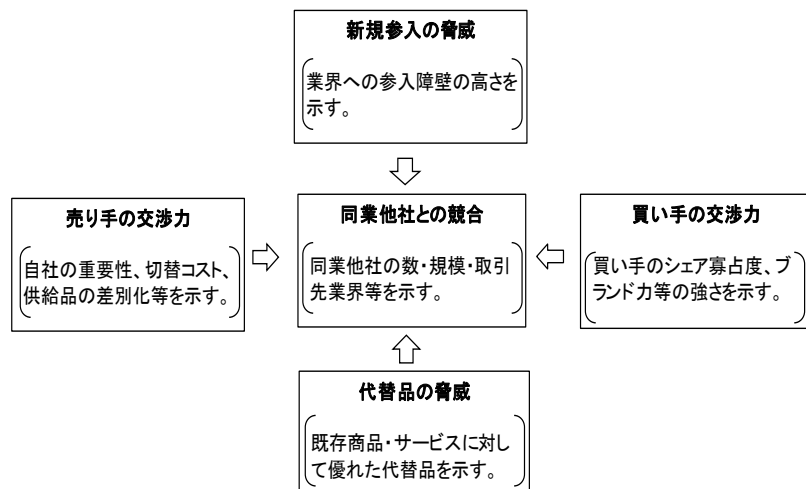
STEP 1 [成長戦略] ①競争環境の分析－1

【サマリー】

企業の成長を図るための経営戦略の策定をするには、企業がどのような方向に進むべきかを外部環境の動向を把握して進めることが効果的であり、その外部環境の分析を効果的に行うためのフレームワークとして5フォースを使用する。

【理論】 5フォース

業界に影響を与える要因として、「同業他社との競争」、「新規参入の脅威」、「代替品の脅威」、「売り手の交渉力」、「買い手の交渉力」の5つの要因を捉える



【用語】

5フォース：業界の収益性を決める5つの競争要因から、業界の構造分析を行うフレームワークである。

INPUT

<input type="checkbox"/> 5つの要因
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

PROCESS

<input type="checkbox"/> 5フォース分析
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

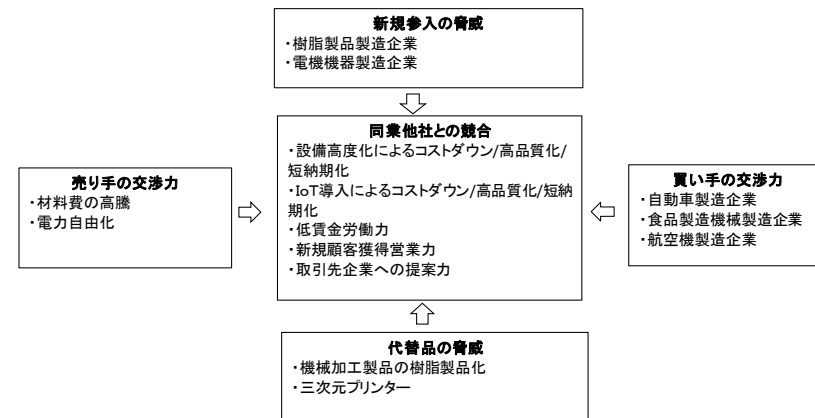
OUTPUT

<input type="checkbox"/> 外部環境分析
<input type="checkbox"/> 経営資源投入先
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

【実際】 5フォース例

・競合企業の動向などの業界を取り巻く環境の変化を把握し企業の将来方向を決めるための前提として重要である。

・気づきの幅を広げるためには、5つの要因についてブレインストーミングで出し合うことがよい。



【コラム】

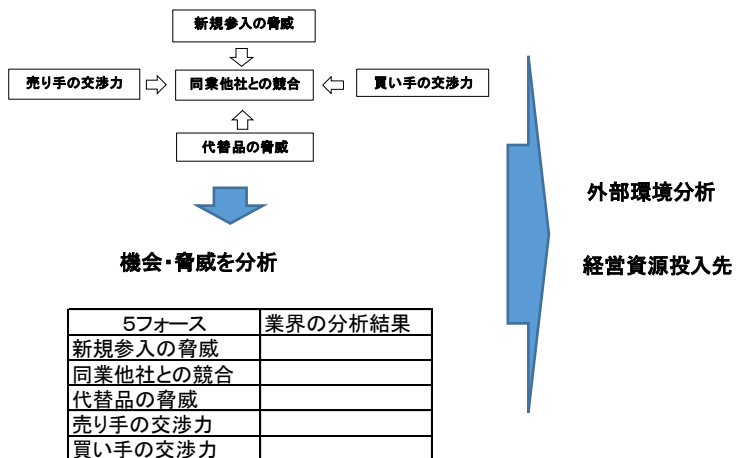
政府は、デジタル技術の進展によるデータの利活用によって製造業のビジネスモデルが大きく変換し、競争環境が刻々変わるという状況認識の下、我が国産業が目指す姿を、様々なつながりにより新たな付加価値が創出される産業社会を表すConnected Industriesとし、例えば、モノとモノがつながる(IoT)、人と機械・システムが協働・共創する等を目指している。(出典：2017年版ものづくり白書)

STEP 1 [成長戦略] ①競争環境の分析-2

【サマリー】

下請け型小規模製造業を対象として、5フォース分析からQCDについての競争がますます厳しくなっていくと想定し、分析する。

【理論】 茹でカエルにならないための業界分析



INPUT

<input type="checkbox"/> 5つの要因
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

PROCESS

<input type="checkbox"/> 5フォース分析
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

OUTPUT

<input type="checkbox"/> 外部環境分析
<input type="checkbox"/> 経営資源投入先
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

【実際】

5フォース分析

5フォース	業界の分析結果
新規参入の脅威	中(樹脂製造業)
同業他社との競合	強い(QCD競争が厳しい状況)
代替品の脅威	中(機械加工部品の樹脂化)
売り手の交渉力	小(購入価格の低コスト化)
買い手の交渉力	強い(QCD面での要求の厳しさ)

QCDレベルを一段と高める方向に経営資源を投入する

- ・高品質化の実現(品質に影響を与える要因の見える化と改善実施)
- ・低コスト化の実現(作業実態の見える化とムダ排除実施)
- ・短納期化の実現(生産管理の計画と進捗の見える化による工程改善実施、設備稼働状況・劣化状況の見える化による予知・予防保全実施)

【用語】

茹でガエル: ビジネス環境の変化に対応することの重要性・困難性を指摘するために用いられる警句の一つ。「茹でガエルになるな」と言われている。ドイツのフリードリッヒ・ゴルトツが脳を削除したカエルを用いた実験が発端とされるが、実際にはカエルを水の入った器に入れて少しずつ温度を上げたらカエルは活発になって器から逃げるそうである。

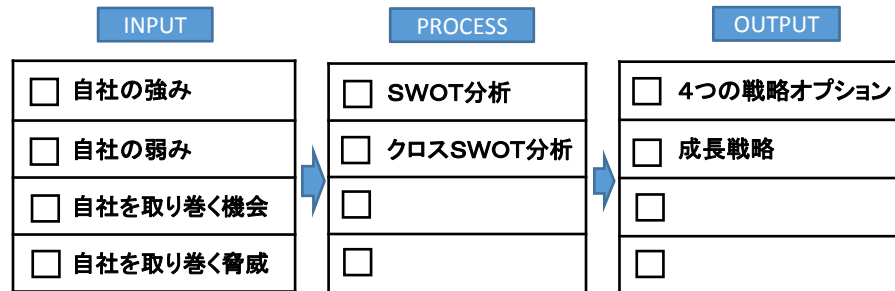
【コラム】

センサーやITを活用した生産プロセスの見える化を行い改善を行った企業群(D)と、前記見える化の実施予定のない企業(A)とを、前記同時期と比較した営業利益の状況は、企業群(A)は増加が12.55%、減少が14.0%で、企業群(D)は増加が17.6%、減少が13.9%であった。これからセンサーやITを活用した生産プロセスの見える化を行い改善を行った企業群(D)の方が業績がよいことが示唆されている。(出典:2017年版ものづくり白書)

STEP 1 [成長戦略] ②戦略の方向性検討-1

【サマリー】

経営戦略の方向を検討するために、自社の経営資源である内部環境(強み・弱み)と自社を取り巻く外部環境(機会・脅威)とを、5フォース等からKJ法等で記載してSWOT分析をし、その後経営資源と外部環境との組み合わせから戦略を検討する。



【理論】 クロスSWOT分析

自社の内部環境(強み・弱み)と外部環境(機会・脅威)を網羅的に記載し、「強み×機会:積極化戦略」、「強み×脅威:差別化戦略」、「弱み×機会:弱点強化戦略」、「弱み×脅威:防衛策」を検討する。

内部環境	〈強み〉 自社の経営資源の強みを列挙する。	〈弱み〉 自社の経営資源の弱みを列挙する。
外部環境	〈機会〉 自社を取り巻く外部環境の内の機会を5フォース等から列挙する。	〈脅威〉 自社を取り巻く外部環境の内の脅威を5フォース等から列挙する。
	【積極化戦略】 強みと機会を活かし自社の優位性を活かした戦略	【弱点強化戦略】 弱みのために機会損失を招かないための戦略
	【差別化戦略】 強みを活かした差別化で脅威を解消させる戦略	【防衛策】 脅威に対して弱みで対応せざるを得ない領域に対して有効な維持策か撤退策

【実際】

内部環境	〈強み〉 ・機械加工なら顧客の要求に幅広く対応できる。 ・ソフトウェアに強い社員がいる。 ・熟練工のスキルで複雑な形状も加工できる。	〈弱み〉 ・老朽化した機械加工設備を使用している。 ・生産の進捗が計画通りかが把握できていない。 ・設備の突発故障がある。
外部環境	〈機会〉 ・顧客は高品質・低コストを求めている。 ・超高精度の機械加工製品の需要が高まりつつある。	【積極化戦略】 ・機械加工分野においてIoT化を進め工場の見える化を進めてムダ排除や工程の品質造り込みを推進させる。
	〈脅威〉 ・同業他社の価格競争力が強い。 ・将来は機械加工製品が樹脂製品に変わる懸念がある。	【弱点強化戦略】 ・設備の高度化を進め超高精度の加工ができる体制を構築する。
		【差別化戦略】 ・自社が「売り」とする特殊加工を活かして販路開拓をする。
		【防衛策】 ・営業力の強化を図り受注先の拡大を図る。

【用語】

SWOT分析:企業の内部環境の「S:強み」と「W:弱み」並びに外部環境の「O:機会」と「T:脅威」の4つの要因を軸に企業の現状分析を行うフレームワークである。

クロスSWOT分析:SWOT分析をもとに、「強み」×「機会」⇒「積極戦略」、「強み」×「脅威」⇒「差別化戦略」、「弱み」×「機会」⇒「弱点強化戦略」、「弱み」×「脅威」⇒「防衛策」という戦略を作成するフレームワークである。

【コラム】

(株)クライムエヌシーデーはプレス金型を製造する企業であり、「物言わぬ金型」から「かきこい金型」への取り組みをしている。従来から抱いていた金型づくりへの疑問に対し、IoTの活用によって、荷重センサ、位置センサ、圧力センサ等のセンシング機器を金型に取付、データを収集し分析して異常検知時に自動で設備稼働を停止することや、データに基づく予防保全によるメンテナンスの効率化に結び付けている。(出典:2017年度ものづくり白書コラム)

STEP 1 [成長戦略] ②戦略の方向性検討-2

【サマリー】

下請け型小規模製造業を対象として仮想例を設定した。成長戦略検討によりコストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略を検討した。

【理論】

SWOT分析

内部環境	外部環境
強み	機会
弱み	脅威

5フォースを元に外部環境抽出、ものづくりカ・営業力・財務力等の内部資源抽出。抽出にはKJ法使用。



クロスSWOT分析

	強み	弱み
機会	積極化戦略	弱点強化戦略
脅威	差別化戦略	防衛策

4つの戦略オプション設定

5フォース分析



成長戦略

- ・コストリーダーシップ戦略
- ・差別化戦略
- ・集中戦略

【用語】

成長戦略: マイケル・E・ポーターは、長期的な基本戦略として、コストリーダーシップ戦略(価格戦略)、差別化戦略(付加価値化戦略)、集中戦略(地域・製品・経営資源等を絞りコスト集中戦略/差別化集中戦略)を提唱している。

INPUT

- 自社の強み
- 自社の弱み
- 自社を取り巻く機会
- 自社を取り巻く脅威

PROCESS

- SWOT分析
- クロスSWOT分析
-
-

OUTPUT

- 4つの戦略オプション
- 成長戦略
-
-

【実際】

成長戦略

コストリーダーシップ戦略

- ・現場のムダ排除を進める。
- ・設備高度化を推進し省人化を図る。
- ・IoT導入を進め、人の作業の見える化・設備稼働状況の見える化・生産進捗状況の見える化・品質影響要因の状態の見える化をし、それぞれ改善を図る。

差別化戦略

- ・種々の業界においてWIN-WIN関係が成立する、特殊加工技術が作り出す製品群を提案できるように他社との差別化を実現する。

集中戦略

- ・コストリーダーシップ戦略又は差別化戦略に経営資源を集中させる。

【コラム】

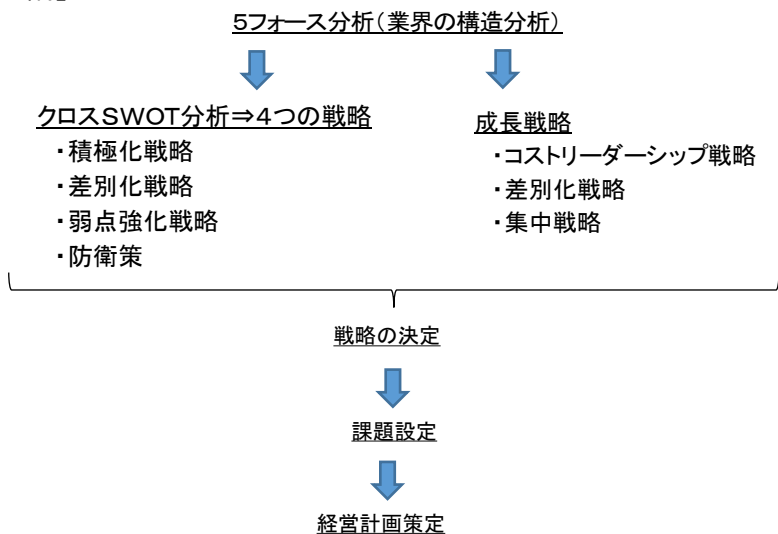
企業規模別の従業員1人当たり付加価値額(労働生産性)は、2003年に対して2015年と比較すると、リーマンショックの2008年度と2009年度は落ち込んだことがあったが、それ以降は大企業は上昇傾向にあるが中小企業はほぼ横ばいである。(出典:2017年度中小企業白書)

STEP 1 [成長戦略] ③経営戦略選択-1

【サマリー】

企業の成長戦略を目標を定めて推進し達成させるためには、解決すべき課題を絞り込み、その課題を解決させるための経営計画を策定する。

【理論】



【用語】

IoT: Internet of Thingsの略で、あらゆるモノがネットワークにつながり、情報の入出力を行っている状態、またはその状態を実現している機器。(出典: 中小企業のためのIoTとAIの教科書、島崎浩一著)

INPUT

<input type="checkbox"/> 4つの戦略ポジション
<input type="checkbox"/> 成長戦略
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

PROCESS

<input type="checkbox"/> 課題設定
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

OUTPUT

<input type="checkbox"/> 経営計画策定
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

【実際】

クロスSWOT分析

【積極化戦略】

・IoT化で見える化・改善推進

【差別化戦略】

・特殊加工を活かした販路開拓

【弱点強化戦略】

・設備高度化

【防衛策】

・営業力の強化で受注の拡大

成長戦略

・コストリーダーシップ戦略

・IoT化で見える化・改善推進

・差別化戦略

・特殊加工を活かした販路開拓

・集中戦略

戦略の決定

IoT化でQCDの見える化・改善推進

特殊加工技術を活かした販路開拓

同業他社との競合

・コストダウン/高品質化/短納期化

代替品の脅威

・機械加工製品の樹脂製品化

【コラム】

当研究会のアンケートでは、広島県・山口県を主とした「ものづくり企業95社」のうち、IoTにより解決したい課題は「開発・生産リードタイムの短縮」が約50%、自動化技術が約25%であった。また、IoTで強化したい技術分野は「設備の稼働状況把握・記録」が約50%、設備の異常検知・予知保全が約33%であった。

STEP 1 [成長戦略] ③経営戦略選択-2

【サマリー】

企業の成長戦略として、クロスSWOT分析とコストリーダーシップで共通した「IoT化でQVDの見える化・改善推進」を戦略として取り上げ、課題設定等を仮想決定した。
 長期的な視野から課題や戦略の検討を行うときにはシナリオライティング法がある。

【理論】

戦略の決定



課題設定



経営計画策定

目指す姿を明確にして短期・中長期経営計画を策定する。

目指す姿の策定



財務指標と結びつけた経営計画の策定

戦略を実現させるために解決すべき課題

各部門ごとに列挙し優先順位を決めて設定する
 (例として)

- ・財務・会計部門
- ・生産部門
- ・技術・開発部門
- ・人事・教育部門
- ・販売・営業部門

INPUT

<input type="checkbox"/> 4つの戦略ポジション
<input type="checkbox"/> 成長戦略
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

PROCESS

<input type="checkbox"/> 課題設定
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

OUTPUT

<input type="checkbox"/> 経営計画策定
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

【実際】

戦略



IoT化でQCDの見える化・改善推進

課題設定

生産部門の課題

1. 標準作業と実作業の一致化
2. 標準作業を基準にした非価値作業のムダ排除活動
3. 設備高度化、IoT導入
4. 作業状況、設備稼働状況、生産進捗、品質作り込み状況等の検出機器による実態の見える化実現
5. 見える化により顕在化させた問題の解決推進

経営計画策定

目指す姿

適合品質・低コスト・短納期を実現させた高生産性で付加価値を生む現場の実現



中長期財務目標	中長期課題	中長期経営計画
---------	-------	---------



短期財務目標	短期課題	短期経営計画
--------	------	--------

【用語】

シナリオライティング法: 経営に関する意思決定を長期的な視野でみる手法である。一般的に楽観的なシナリオ、悲観的なシナリオ、中間的なシナリオの3つのシナリオを予測して課題や戦略を考える。

【コラム】

センサーやITを活用した生産プロセスの改善は、個別工程の機械の稼働状況の見える化、生産工程全般の稼働状況の見える化、生産工程に関わる人員の稼働状況の見える化に取り組んでいる割合が、IoT活用が進んでいない企業群は「実施予定なし」が多く、IoTが進んでいる企業群は「実施している」が多い。(出典: 2017年度ものづくり白書)