

# SWOT分析を活用した経営改善計画書作成の段取り

## ステップ1

### 現状推移の場合の中期経営数値予想(破局のシナリオ)作成する

①	破局のシナリオは、【具体的な手を打たず、更にSWOTの「脅威」を反映した予想損益】をみることで、今よりどう悪化するかを整理する
②	破局のシナリオシートの売上科目は、各社で実情と戦略的に分けられるカテゴリーに合わせて変更する。今後中期で売上減少の可能性要素を入れた数値予想を出す(法改正によるダウン、ライバル出現でのダウン、情勢的に年率5%ダウン、主要顧客のダウン等を予想する)
③	破局のシナリオシートの原価科目は、各社で実情と戦略的に分けられるカテゴリーに合わせて変更する。今後中期で原価上昇する可能性があれば読み込む(原材料費、仕入、物流費、労務費も時間外上昇、労務負担軽減の為の増員等)
④	一般販売管理費科目は、「管理可能経費」を中心に各社の戦略や対策に影響する科目に合わせて変更する(空欄には自社独自のものは記入)。今後中期で増える予想の経費(売上増の為の広告費増や設備償却増、教育費増、法定福利増等)は読み、減少する経費(人員カット、償却費減等)も読み
⑤	【現状推移で「脅威」を反映した場合の3年後の数値】は、具体的な手を打たず、更にSWOTの「脅威」を反映した場合の予想数値を記入
⑥	【現状の売上構成比・粗利構成比】は、昨年実績の売上と粗利を、それぞれ個別売上・個別粗利で割って、現在の構成比を出す
⑦	右側の概算数値の欄は、【SWOT分析クロス分析シート】の「脅威」欄から引用する
⑧	まず、昨年実績を記入し、右側の「脅威」を反映した数値を記入する(売上減、仕入増、経費増で赤字でも出してみる)

## ステップ2

### 自社でできる『第1次経費削減策』を具体的に進める

①	役員報酬のカット(痛みはTOPや身内から)。その額の基準は従業員の上席者クラスまで下げる
②	時間外労働削減の為にルールを決めて、即実施する。
③	また、就業規則・給与規定を修正して「みなし残業」を入れた手当にして、30～60時間の残業代を基準内賃金に入れるよう社労士等に相談する
④	賞与は、収支と資金繰りをベースに考え、個人毎評価を交えて、大幅に削減する
⑤	パート・アルバイト等の雑給は原則契約解除する。但し、パートでも3年以上継続している場合は、時間削減等で減額する
⑥	生命保険料、損害保険料、自動車保険料の見直しで、経費を削減する
⑦	顧客向けの接待交際費は原則ゼロにする。顧客接待をしなくても売上は下がらない場合が多い。但し、仕入業者や戦略上必要な相手には行う(こちらの利がある場合)
⑧	経営者、役員の社費でも飲み代は原則ゼロ
⑨	地代家賃の減額交渉を行う(交渉不成立なら退去する事も念頭に置いて交渉)
⑩	資産売却可能なものは売却する
⑪	掃除メンテナンス契約、コピー契約、電気料契約等、すべての契約書をチェックし、解約又は減額交渉を行う
⑫	販促経費は、効果が確認されるもの以外、原則廃止。但し、ネット広告での効果があるものはむしろ増額する
⑬	交通費は移動手段やルールを厳格化し、不要不急の出張はなくしたり、ランクを下げる
⑭	原価に関わるものでも「3者見積、2社購買」で、既存価格を下げる
⑮	<b>原価削減経費削減可能性分析シートで対策検討</b>

## ステップ3

### 最低粗利と必要売上、現実との差額を算出する(ベース-必要売上=差額対策)

①	昨年度の売上から商品別または顧客別に「通常の努力をした上で、最低でもこれくらいは大丈夫」というベース金額を決める(3日年平均値でも可)
②	商品別または顧客別の昨今の平均値または3か年の上昇曲線、または下降曲線から現実的な粗利率をかけて、ベースの粗利高を出す(原価削減努力に具体的な対策がある場合はそれを反映した利益率にする)
③	第1次経費削減削減結果を反映した固定費をベース粗利高から引いて、営業利益、経常利益を出す(この段階では、営業赤字、経常赤字または必要経常利益から大きくかけ離れる場合が出てくる)
④	返済可能な必要利益を決めて、それに固定費を足し、現実の粗利率を書ければ、必要売上高が出る
⑤	必要売上からベース売上(商品別・顧客別)を差し引き、必要対策売上(新たな商材対策が必要な売上)及び必要対策粗利高を決める

## ステップ4

### 「差額対策」を捻出するSWOT分析クロス分析による「新戦略」立案する

①	必要対策売上及び必要対策粗利高を持って来る為の差額を埋める商材づくりを、SWOT分析手法を活用し、現状の自社の顧客のニーズに今後の可能性である「機会」を様々な角度から、「タラレバ」分析し、どういう商材開発、どういう顧客対策があれば、「売上づくり」が可能を分析する
②	「機会」で出てきた「タラレバ」の可能性に、ぶつけられる自社の顕在的・潜在的「強み」を弾き出す
③	自社の「強み」とは、「機会」に少しでも優位なるものであり、一般論のよい点とは異なる
④	各「機会」と「強み」を掛け合わせて、可能性のある「積極戦略」を具体的に捻出する。これをクロス分析という
⑤	「積極戦略」は固有名詞の入った具体策であり、右側の欄に「その具体策を実行した場合の大よその売上、粗利高貢献額をを記述する)例 A商材を月間100本×単価5000円=月間50万円
⑤	「外部環境のどうしようもない脅威」×「自社の致命的弱み」から「致命傷回避・撤退縮小戦略」を出すクロス分析も検討する
⑤	「致命傷回避・撤退縮小戦略」には、撤退、リストラ、縮小などのネガティブ戦略だけでなく、致命傷回避の為に「背水の陣の徹底戦略」も含まれる

## ステップ5

### 「実抜体系図」を作成する

①	「クロス分析の戦略と具体策」は、SWOT分析クロス分析の「積極戦略」「致命傷回避・撤退縮小戦略」からピックアップする
②	「3か年中期方針及び実施戦略」は、クロス分析の各ゾーンで捻出された方針や戦略、具体策を4カテゴリーに分類して、固有名詞で記述する
③	「新商品開発・開拓・既存商品強化方針と戦略」カテゴリーでは、クロス分析の結果、出てきた新商品導入対策、既存商品のリメイク、売り方の改革等に関連する項目である

④	「新規開拓、新チャネル・エリア開拓・既存顧客強化の方針と戦略」カテゴリーは、新たな顧客開拓先とその手法、既存客の活性化策やアイテムアップ対策等に関連する項目である
⑤	「コスト改革(原価・固定費他)・品質向上の方針と戦略」カテゴリーは、第1次経費削減対策やその後の対策で生まれた原価ダウン対策、固定削減対策の費用対効果の大きいものから記述する
⑥	「組織改革・企業体制・その他の方針と戦略」カテゴリーは、社内体制や組織の変更、新たな制度導入、賃金対策等の上記3カテゴリーの実施を用意にする体制整備について記述する
⑦	「3か年中期ビジョン」は、中央の各種戦略を実施した結果、「大きな数値目標」や「実抜計画に連動した大きな構成比の変化目標」等のビジョンの表現にする
⑧	3か年中期ビジョン(実抜計画の目標値)の「中期戦略目標(構造改革する項目と指標)」では、クロス分析や経費削減の結果の大きな方針や戦略目標(何を、どこへ)を箇条書きにする
⑨	「売上(商材・顧客・新規対策)に関連する目標」では、具体的な数値目標を対策別に記入する
⑩	「利益・業務品質・組織に関連する目標」では、メイン戦略の利益率や貢献利益、他の中期の基本戦略(数字では言えない定性目標)を記入する

## ステップ6

### 新戦略・新具体策を入れた「概算数値整理シート」を記入する

①	実抜計画体系図の中央に書かれた各種戦略や具体策は、売上にどのように影響するのか、その概況を書く
②	実抜計画の中央に書かれた各種戦略や具体策は、原価や粗利にどのように影響するのか、その概況を書く
③	実抜計画の中央に書かれた各種戦略や具体策は、経費にどのように影響するのか、その概況を書く
④	影響する概況をベースに、およそどれ位の数値になるか、売上、原価、経費、人件費の概算を書く
⑤	第1次経費削減対策で書かれた対策も記入する

## ステップ7

### 新戦略・新具体策を数値化した「新中期利益計画書」を作成する

①	本シートは、【クロス分析の戦略や具体策を反映した場合の予想損益】をみることで、3年後5年後にどのような損益状況になるかを整理する
②	売上科目は、各社で分けられるカテゴリーに合わせて変更する(税務上の売上科目ではなく、戦略が分かる科目に変更)
③	クロス分析で新商材、新チャネル・新規客開拓の売上を予定している場合は、売上科目に追加する
④	原価科目は各社で分けられるカテゴリーに合わせて変更する
⑤	クロス分析で新商材、新チャネル・新規客開拓の売上を予定している場合は、それに該当する原価・仕入を科目に追加する
⑥	一般販売管理費科目は、各社の戦略や対策に影響する科目に合わせて変更する(空欄は自社独自があれば記入)
⑦	クロス分析で新商材、新チャネル・新規客開拓の売上を予定している場合は、それに該当する経費科目と額を別途に記入する
⑧	『3年後のクロス分析の対策を反映した場合の増減』は、増なら＋、減なら－で数値を記述する
⑨	『3年後( )年度の予想数値』は、④＋⑤の数値となる
⑩	適用は、年率上昇率や減少率、現状維持等の中期の売上、原価、経費予想の計算数式を書く(その具体的な内容は、⑪⑫⑬に記載されている)
⑪	3年後の予想数値と今期中の対策を考慮した「今期の予想数値」を記入する
⑫	3年後の予想数値をベースに、今期に対策を実施した場合の数値貢献を入れた中間数値を記入する
⑬	3年後の予想数値の近づく2年目の目標数値を記入する
⑭	売上増減に対する各種対策と金額に反映する単価や個数を記載する(この中身はクロス分析から導き出した物である)
⑮	原価の増減に対する各種対策と金額に反映する単価や個数を記載する。第1次原価経費削減策とその後のシミュレーションによって、新たに増えたコスト増減策を記載する。
⑯	販売管理費の中で管理可能経費の増減に対する各種対策と金額に反映する単価や個数を記載する。第1次原価経費削減策とその後のシミュレーションによって、新たに増えたコスト増減策を記載する。

## ステップ8

### 中期行動計画(ロードマップ)を作成する

①	「実抜計画体系図」から、【3か年中期方針及び実施戦略】を転記し、その方針・戦略を実現する段取りや準備、行動を掘り下げて3段階程度の行動計画を捻出す(実施期限は中期以内)
②	スケジュール欄は四半期単位(3ヶ月)で、「作業実施期間」や「準備期間」「仕上期限」「中間報告」などの予定を文字で書く。作業期間など長い期間が必要な場合は ⇄ で期間中をマークする

## ステップ9

### 短期行動計画(アクションプラン)を作成する

①	「中期戦略ロードマップ検討シート」の中から、「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)」を転記する
②	各行動の責任者や担当者、そして、各段取りの実施期限を記述する
③	右記の月度欄は各社の決算月に沿ってスタート月を修正し、「作業」「準備」「決定」「期限」「報告」等の各段階別の期限の文字を記述する。作業期間など長い期間が必要な場合は ⇄ で期間中をマークする
④	第1半期毎にモニタリングを行い、その結果を記入し、行動の再計画を行う