



# 「戦略シナリオ」

年 月 日

株式会社



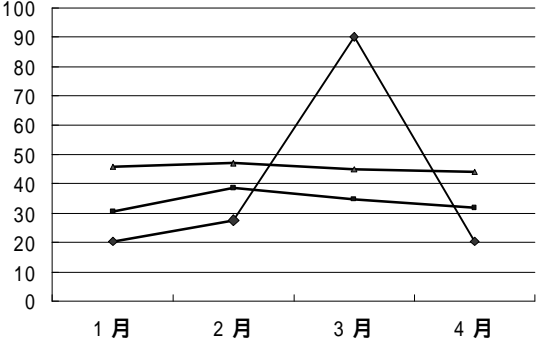
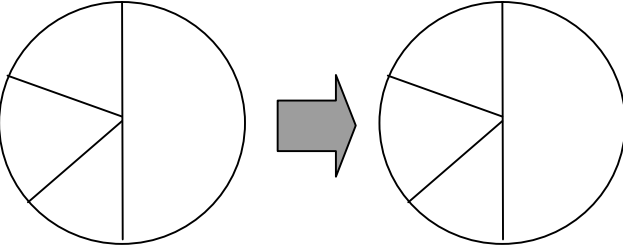
# 目次

1. はじめに
2. 環境分析
3. 環境分析からの課題抽出
4. 戦略目標
5. 戦略オプション
6. オプション検証のためのリサーチ
7. オプション絞り込みのための戦略分析
8. 戦略オプションの評価
9. 基本戦略
10. 個別戦略
11. アクションプラン



## 2 . 環境分析

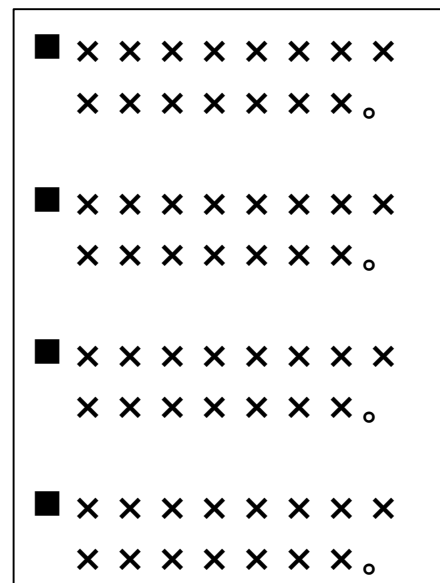
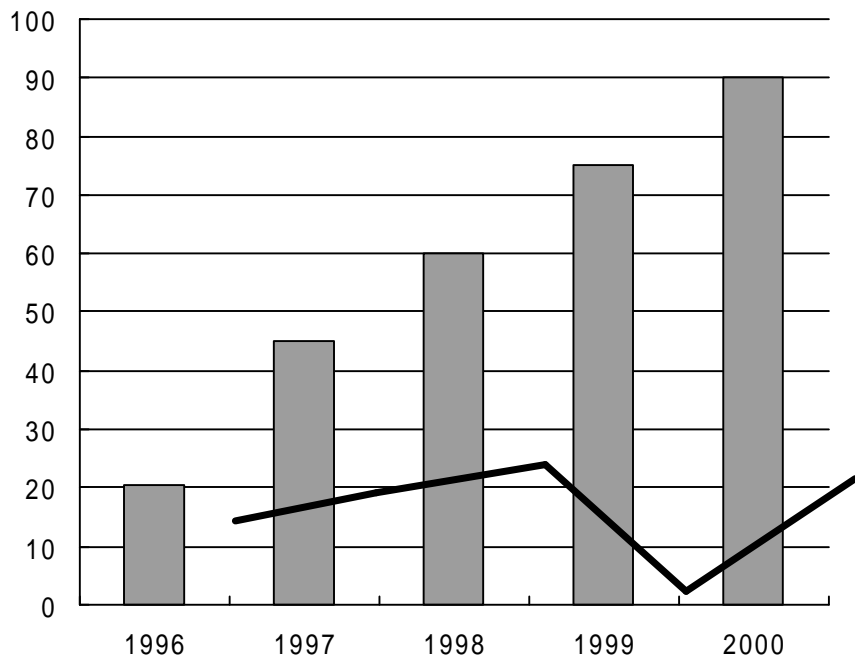
### 2 - 1 : マクロ環境分析

分析 (F-マ例)	ファインディング																									
<p data-bbox="203 422 797 467">&lt; GDPの推移と市場の変化 &gt;</p>  <table border="1" data-bbox="263 500 800 843"><caption>GDP Trends (Estimated)</caption><thead><tr><th>Month</th><th>Line 1 (Peak)</th><th>Line 2</th><th>Line 3</th><th>Line 4</th></tr></thead><tbody><tr><td>1月</td><td>20</td><td>30</td><td>45</td><td>45</td></tr><tr><td>2月</td><td>28</td><td>38</td><td>48</td><td>48</td></tr><tr><td>3月</td><td>90</td><td>35</td><td>45</td><td>45</td></tr><tr><td>4月</td><td>20</td><td>32</td><td>42</td><td>42</td></tr></tbody></table> <p data-bbox="203 895 596 941">&lt; グローバル経済 &gt;</p> 	Month	Line 1 (Peak)	Line 2	Line 3	Line 4	1月	20	30	45	45	2月	28	38	48	48	3月	90	35	45	45	4月	20	32	42	42	<p data-bbox="960 491 1688 755">1.           の減少がここ2年間著し い 2.           が急増 (15%) 3.   × × 市場が急伸 (10%)</p>
Month	Line 1 (Peak)	Line 2	Line 3	Line 4																						
1月	20	30	45	45																						
2月	28	38	48	48																						
3月	90	35	45	45																						
4月	20	32	42	42																						

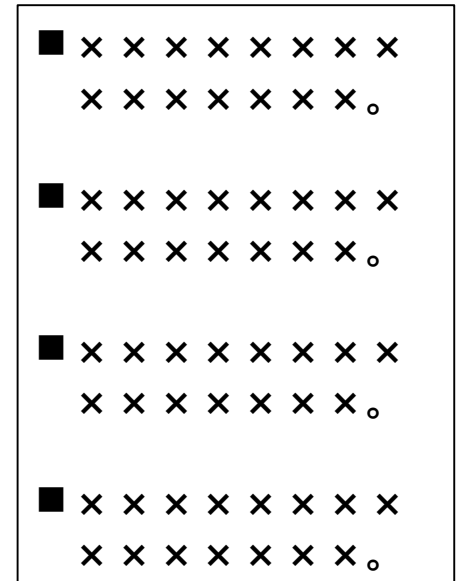
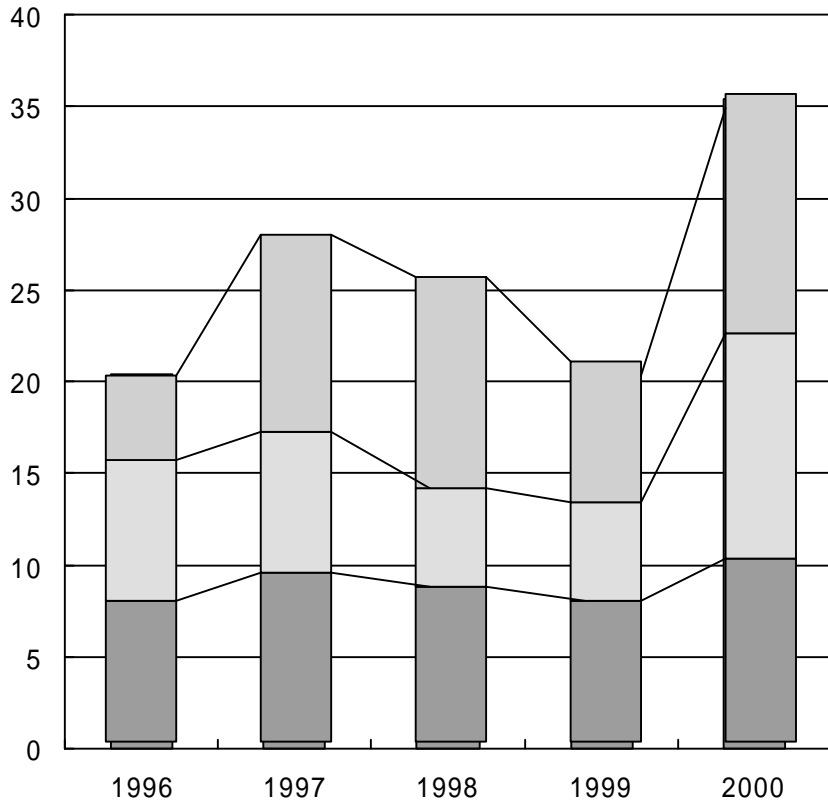




## 2 - 3 : 社内環境分析 全事業の実績分析 (売上・利益)

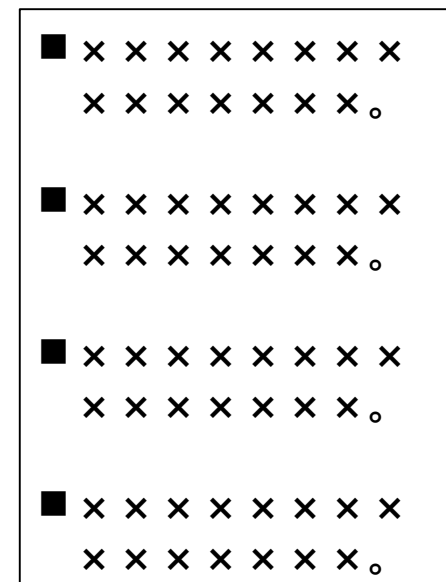
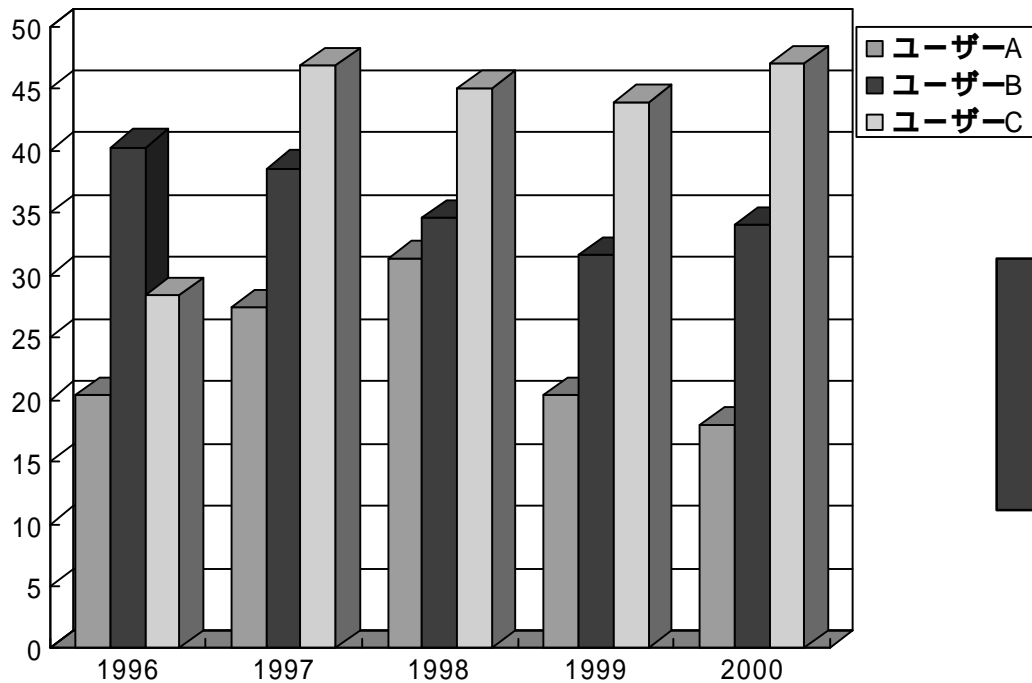


# 各事業の実績分析（売上・利益）



利益についても同様に分析

# ユーザーの実績分析（売上・利益）











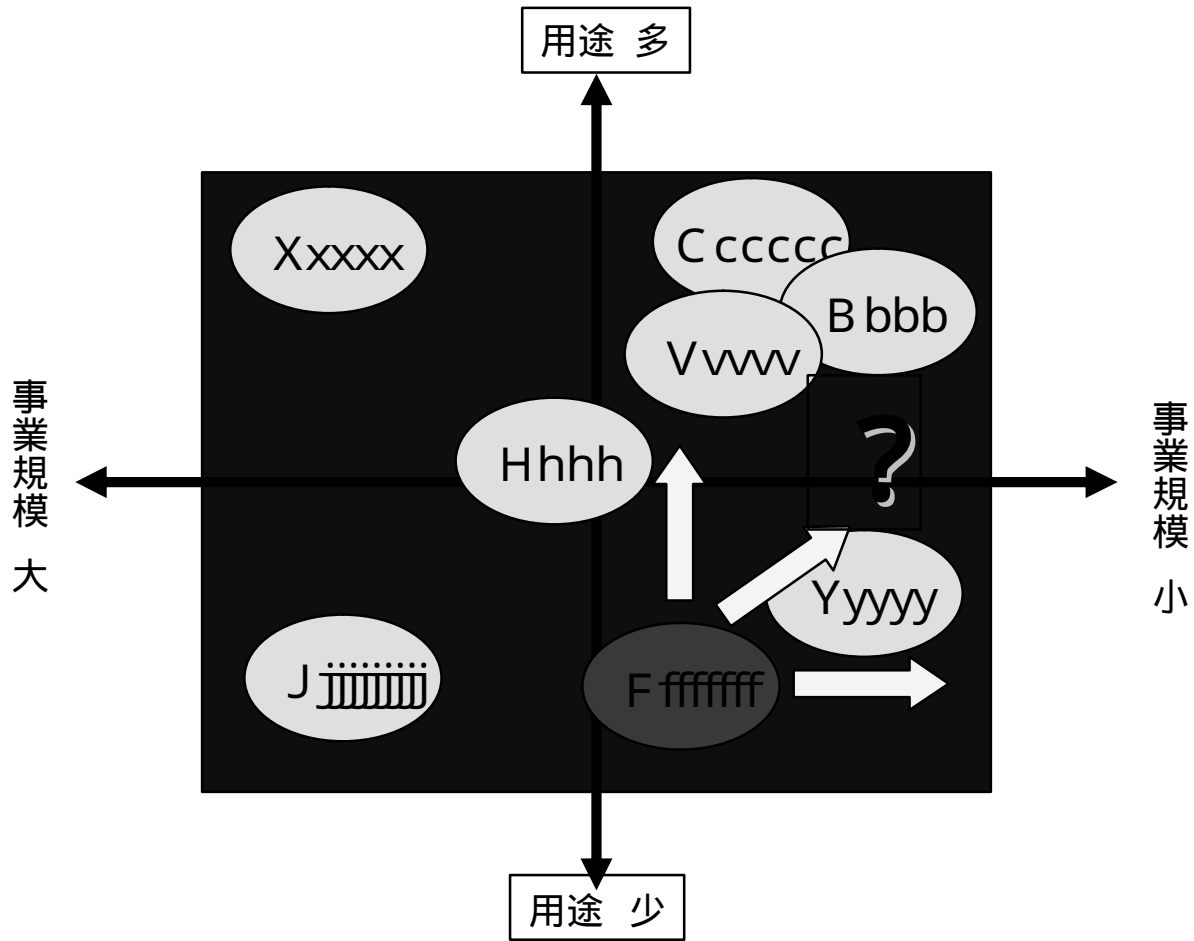
## 2 - 4 : ターゲットの動向分析 ターゲット基準の設定

現行のターゲット	売上ランク	当社採用基準	周辺分野への展開の可能性
A			
B			
C			
D			
...			

# 事業所統計からのターゲット探索

分類	ターゲットの可能性	その理由・根拠など	分類	ターゲットの可能性	その理由・根拠など	分類	ターゲットの可能性	その理由・根拠など
F 製造業			152 ニット製外衣・シャツ製造業			20 化学工業		
12 食料品製造業			153 下着類製造業			201 化学肥料製造業		
121 畜産食料品製造業			154 毛皮製衣服・身の回り品製造業			202 無機化学工業製品製造業		
122 水産食料品製造業			155 和装製品・足袋製造業			203 有機化学工業製品製造業		
123 野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業			156 その他の衣服・繊維製の身の回り品製造業			204 化学繊維製造業		
124 調味料製造業			159 その他の繊維製品製造業			205 油脂加工製品・石けん・合成洗剤・界面活性剤・塗料製造業		
125 糖類製造業			16 木材・木製品製造業（家具を除く）			206 医薬品製造業		
126 精穀・製粉業			161 製材業、木製品製造業			207 化粧品・歯磨・その他の化粧品用調整品製造業		

# 市場構造分析からのターゲット探索



# 環境変化のファイナディングまとめ

1. 当社は、.....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....

# 3 . 環境分析からの課題抽出

## 3 - 1 : 問題群マップ

< 問題群 >

< 問題 >

### 1 . 営業に関する問題

市場別の攻略目標がない  
重点市場の見極めができていない  
戦略技術に対する対策がなかった  
価格重点に走りすぎた



戦略レス市場攻略に  
なっている

### 2 . 技術に関する問題

× × × × × × × × × × × × ×  
× × × × × × × × × × × × ×  
× × × × × × × × × × × × ×



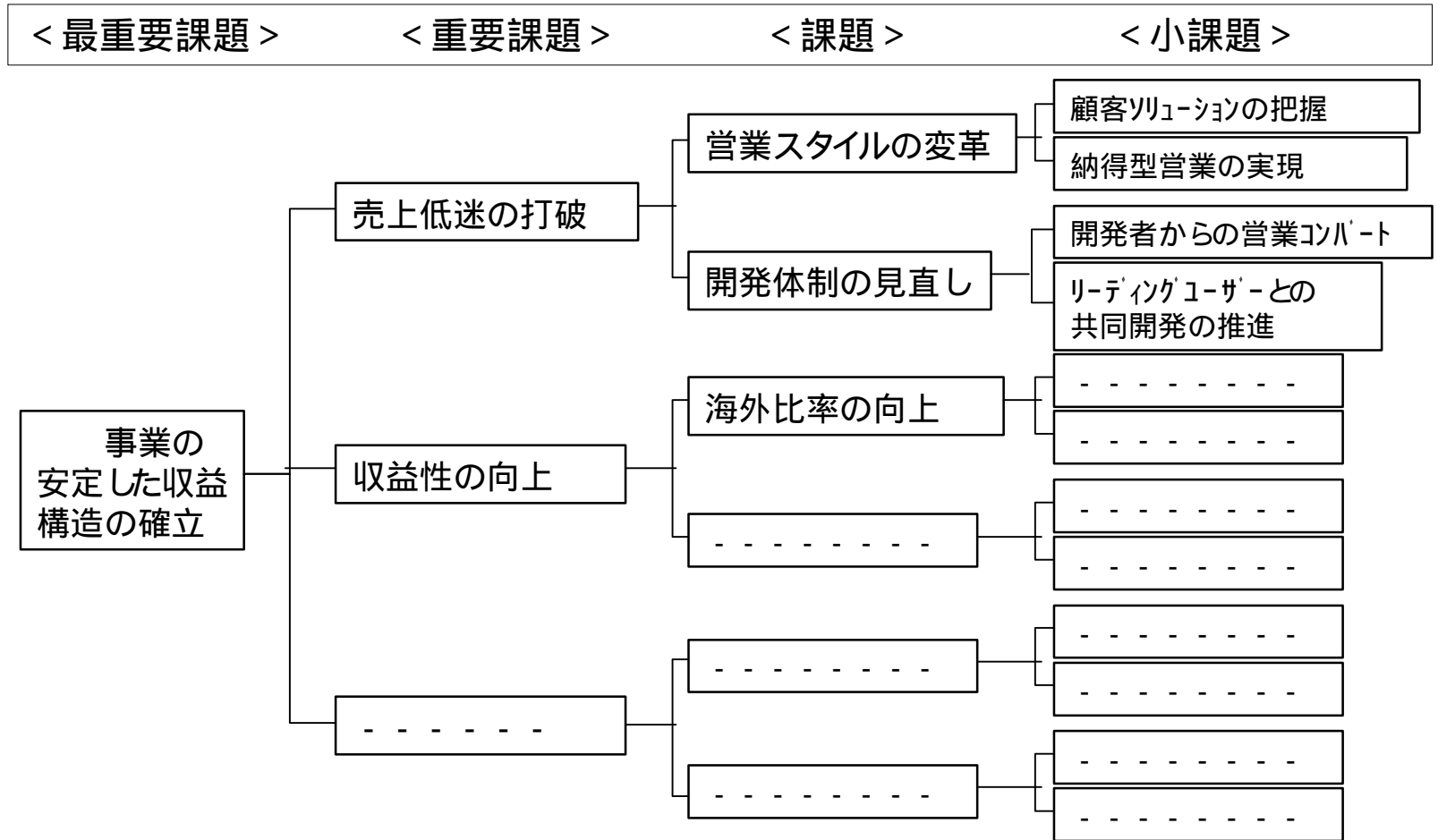
× × ができていない

### 3 . に関する問題

問題群の設定は、営業、技術、開発、生産、  
管理などの機能別、事業・製品別、市場・顧客別  
の括りで行う



# 3 - 2: 課題ツリー

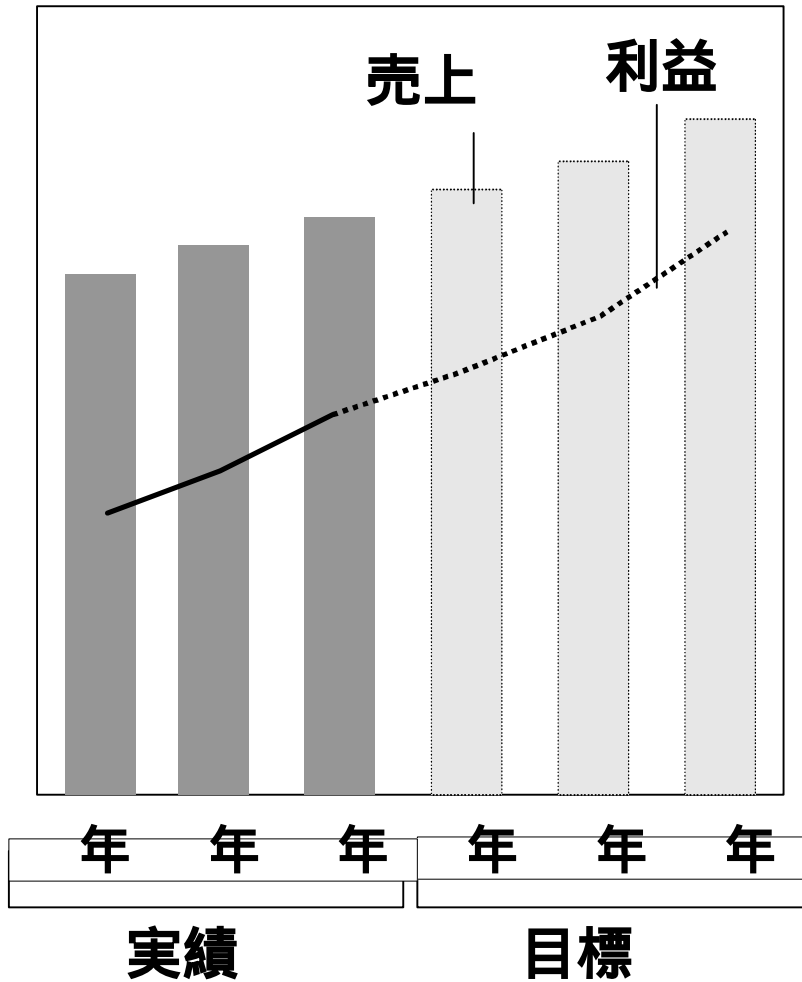


## 4 . 戦略目標

### 4 - 1: 戦略理念

- 1 これまでの市場追随から決別し、独自の差別化「路線をとる
- 2 製品の絞り込みとユーザーの絞りこみでの収益構造強化路線へのシフトをはかる
- 3 地球にやさしいエコ・カンパニーへの展開をし、自他が認める社会貢献企業へ変身する

## 4 - 2: 戦略目標 定量目標



年売上目標 :

利益目標 :

シェア目標 :

年売上目標 :

利益目標 :

シェア目標 :

年売上目標 :

利益目標 :

シェア目標 :

## 定性目標

- 1 これまでのドメイン「……」から新しいドメイン「……」へと進化する
- 2 計画中心の経営から戦略中心の経営へのシフト
- 3 業界NO.1「……」の企業へ
- 4 営業マンからテクノロジーコンサルタントへの変身
- 5 時価総額「……」を3年以内に達成

# 5 . 戦略オプション

## 5 - 1: オプション・マトリックス

戦略テーマ	オプションA	オプションB	オプションC	オプションD	オプションE
ターゲット戦略	既存顧客の深堀り	新規顧客拡大	既存と新規のバランス	----	----
価格戦略	値引きは余りしない。	値引きをする。 低価格	バランスを取る	----	----
商品戦略	商品を絞り込む	品揃えを増やす	他社商品も取り扱う	----	----
開発戦略	開発サイクルを30%短縮	技術営業を強化	開発スタッフは外部より補強	----	----
チャネル戦略	代理店を絞り込む	新規顧客のみ直販	直販と代理店以外にOEM先を開発	----	----
戦略タイトル	↓ 既存顧客の深堀り	↓ 新規市場の開拓	↓ OEMの強化	↓ ××の展開	↓ ××の展開

## 5 - 2: 戦略オプション

### 戦略オプションA

### 既存顧客の深掘り

- 背景 : 1. 市場の増大は見込めないが 市場は伸びる  
2. エンタープライズの選択肢が厳しくなっている  
3. C社の低価格路線が増大

高付加価値製品を中心に既存顧客の深掘りを展開する。そのためには我が社の強みである技術サポートをさらに強化し、市場でのニーズを先回りは開発サイクルの短縮化をはかり市場創造型の製品開発体制をつくる（～売れる製品づくり）。

- ➡ 高付加価値
- ➡ 技術サポート
- ➡ 開発サイクルの短縮化

## 戦略オプションB

## 新規顧客の開拓

- 背景 :
1. 低価格路線はとめられない
  2. 顧客ニーズが多様化し、現在の品数でも不足
  3. 代理店との関係は切れない

シェアNo. 3からNo. 2への思いを早急を実現するには低価格の強みをさらに高め、新規顧客獲得にエネルギーを注力。No. 1のC社の模倣戦略を取り、フルライン、フルチャネルの強化をはかるべきである。

- 低価格
- 模倣戦略
- フルライン

## 戦略オプションC

## OEMの強化

- 背景 : 1. C社の低価格展開に対抗するのはかなりリスクがある  
2. 市場に対するノウハウは不足している  
3. 社内で開発スタッフ強化は難しい

OEM製品の開発・営業展開を柱に、リスク回避をしつつ、既存市場、新規市場のバランスをとっていくべき。C社の勢力地図は、海外へも展開しつつあるから、C社へのOEM供給を主体的にはかる。

- ⇒ OEM
- ⇒ バランス
- ⇒ 海外展開

# 6 . オプション検証のためのリサーチ

## 6 - 1 : リサーチフレームの検討

* セカンダリーデータ分析	* 機会・脅威分析 * - - 分析				
* 競合リサーチ	* 競合ヒアリング * コア・コンピタンス分析				
* 参考企業リサーチ	* ベンチマーキング ~ コア・テクノロジー分析				
* ニーズヒアリング	* ヒアリング * ベンチマーキング				
* ユーザーインタビュー	* - - - 分析				









# 7 . 競争絞り込みのための戦略分析

## 7 - 1: S W O T 分析

### < SWOT分析の基本フレーム >

	機 会	脅 威
強 み	<ul style="list-style-type: none"><li>* 省エネ・環境分野の成長</li><li>* 新用途開発力がある (事業機会をうまく自社の強みで取り込むためには...?)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* 価格力主導カンパニーの低価格製品の攻勢 (他社に取っては脅威でも自社の強みで機会に変えるためには..?)</li></ul>
弱 み	<ul style="list-style-type: none"><li>* 市場の高付加価値化志向への対応力</li><li>* (事業機会を自社の弱みで取りこぼさないためには?)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* 競争の組織的な勢い</li><li>* 開発サイクルの短縮化</li><li>* (脅威と弱みのはち合わせで最悪の状況を招かないために...?)</li></ul>

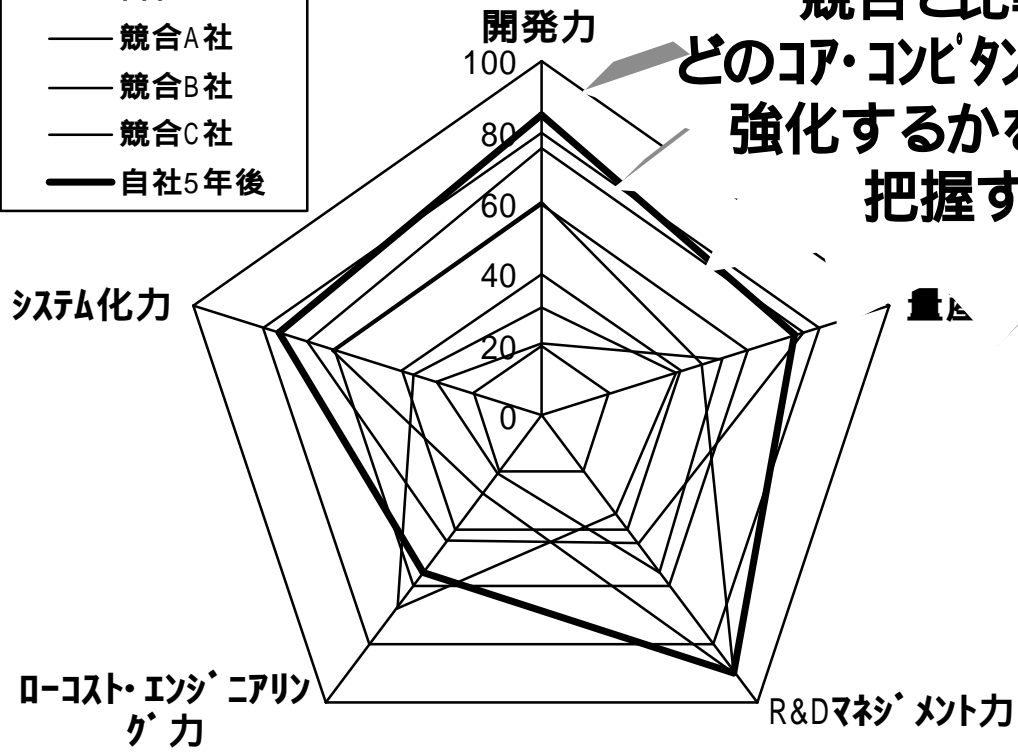
## 7 - 2: コア・コンピタンス分析

現状 / 5年後

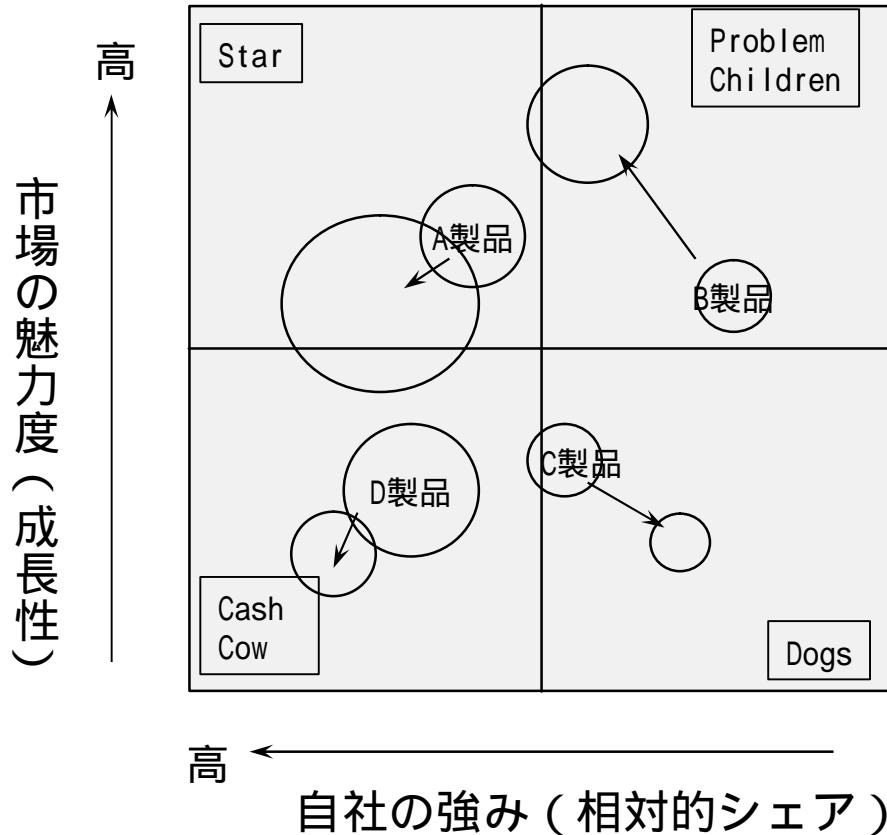
コア・コンピタンス	自社	社	社	コメント
1 . 総合的な技術力	100 / 200	50 / 100	80 / 160	
2 . 開発スピード	80 / 240	100 / 300	50 / 150	
3 . 価格競争力	100 / 200	70 / 140	50 / 100	
4 . コンサルティングセールス	30 / 150	100 / 500	70 / 350	

競争と比較して、  
どのコア・コンピタンスをどれだけ  
強化するかを立体的に  
把握する！

- 自社
- 競合A社
- 競合B社
- 競合C社
- 自社5年後



# 7 - 3: P P M分析



- 現在の自社の事業・各商品の位置づけは？
- 将来、目指すべき方向性は？
- 競合企業の位置と将来の方向性は？

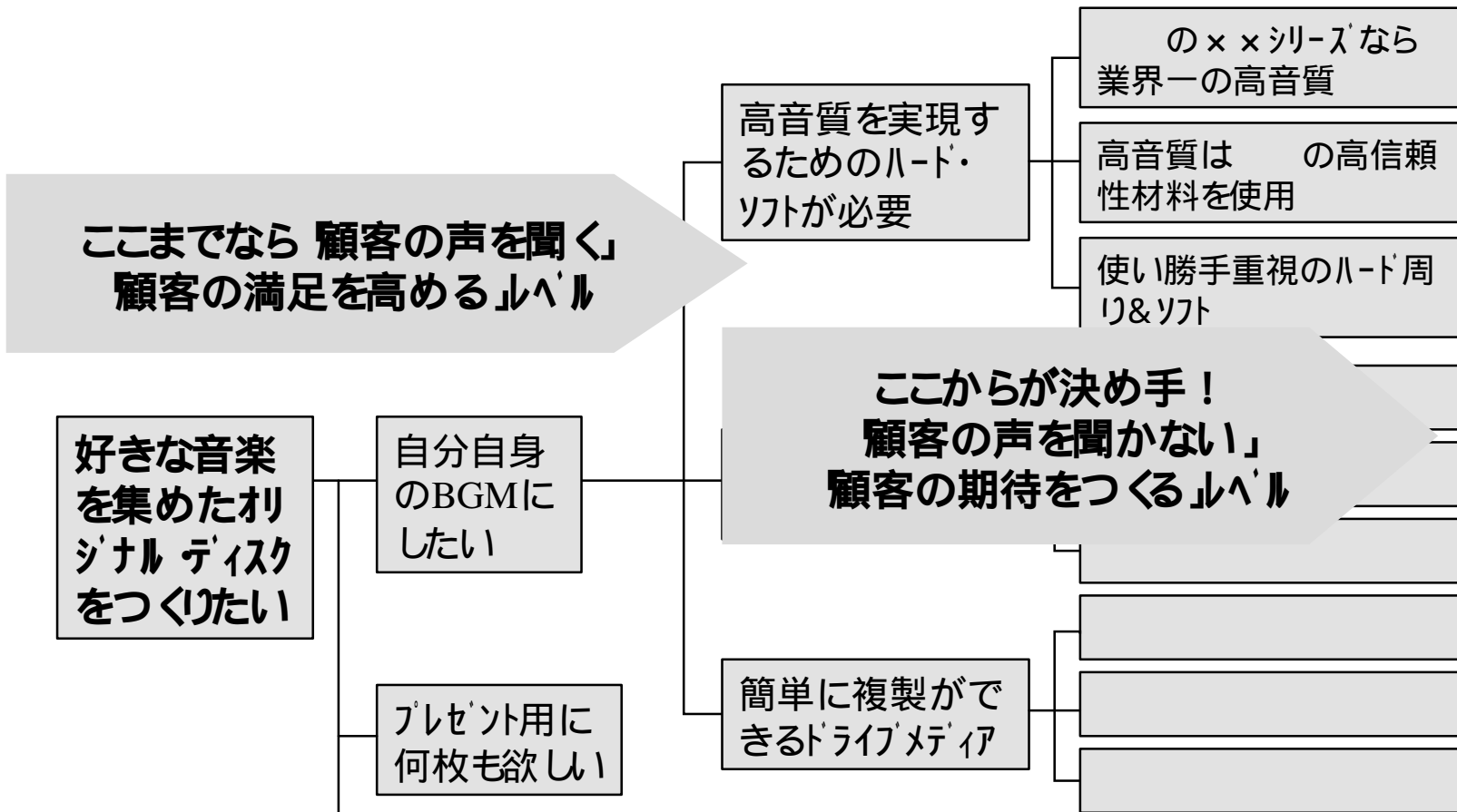
# 7-4:ユーザーベネフィット/ソリューション分析

基本ニーズ

具体的ニーズ

ニーズからウォンツ  
への掘り下げ

当社が提供する  
商品・サービス



## 8 . 戦略オプションの評価

戦略テーマ	オプションA	オプションB	オプションC
ターゲット戦略			
販売戦略		×	
チャネル戦略			×
商品戦略			
開発戦略			
総合評価	↓	↓	↓

# 9 . 基本戦略

X社の基本戦略 (ダミーとして)

**基本戦略** : **市場創造型 開発力の強化**

**背景** :

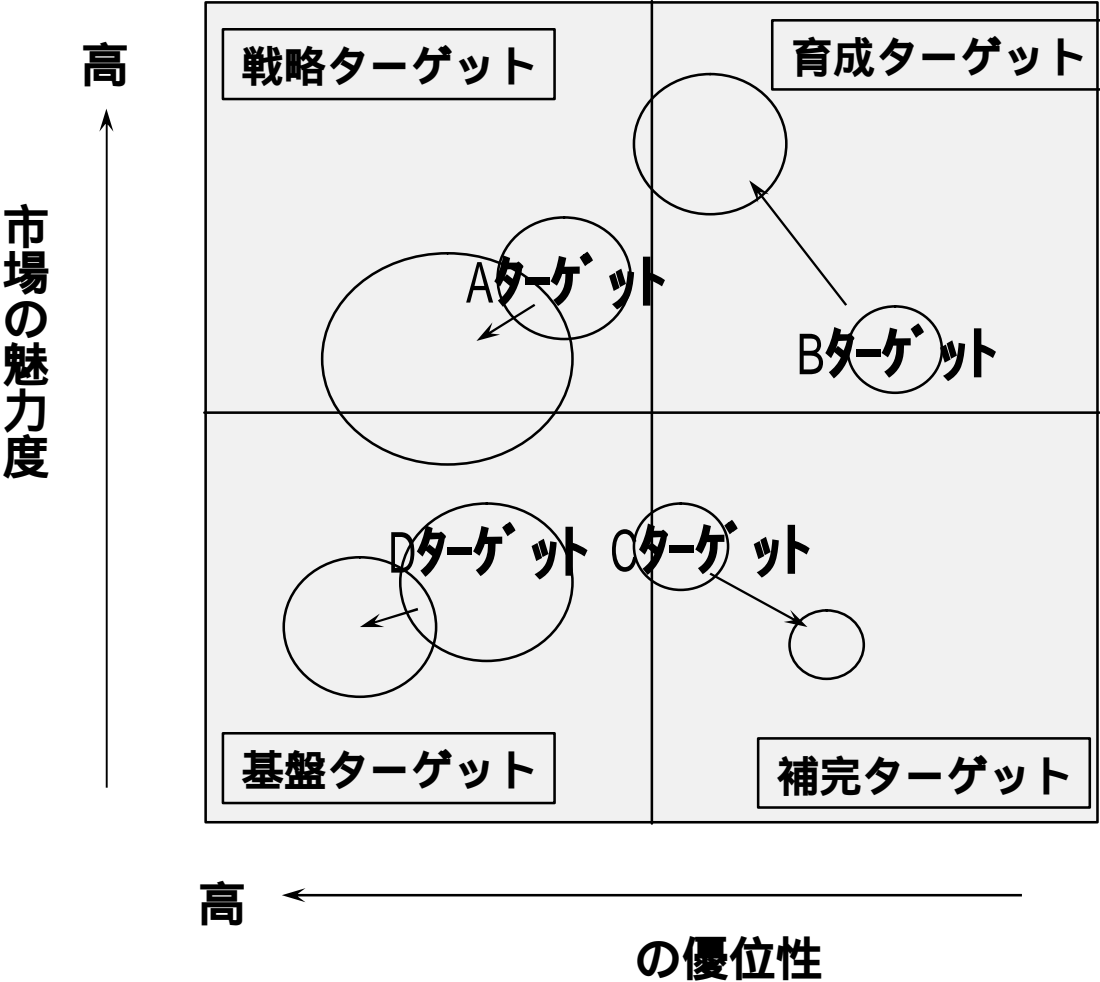
1. 時代は市場創造の時
2. ソフトがハードをリードする
3. “喜び” “楽しみ” “エキサイティング”を柱に事業展開する基盤が揃ってきた

市場創造型組織の実現のために、企画力・開発力を本社中枢に集約し、売る商品ではなく「売れる商品づくり」に経営資源を統合。カンパニー制で現場に権限を与えることと同時に、市場データの収集と生活者の期待を超えた事業展開を実現。“Joy of Life”という発想でソフト(コンテンツ)とハードを統合する。

- ➡ 開発を基盤
- ➡ Joy of life
- ➡ コンテンツ&ハードの統合

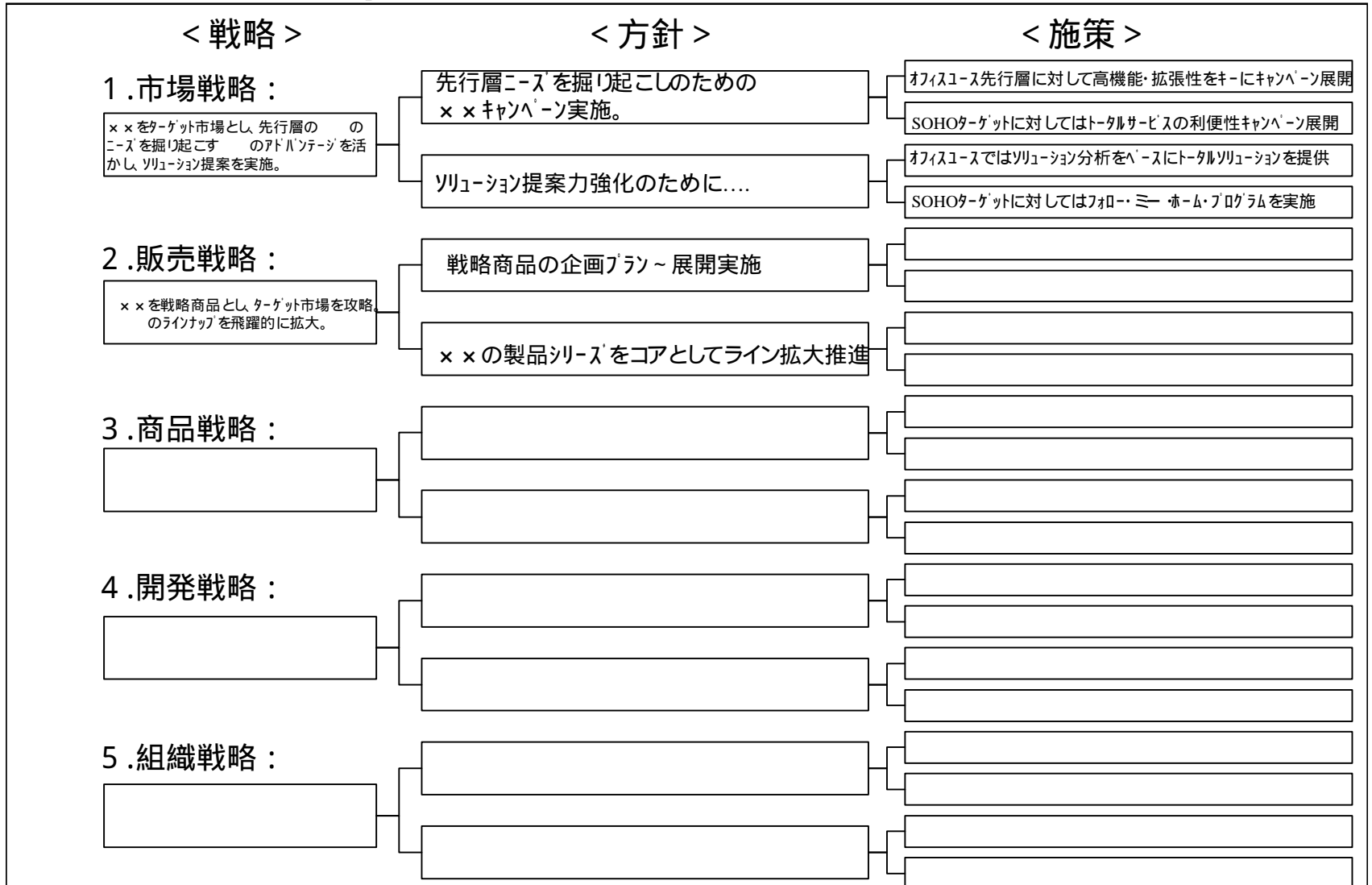


イメージ例



# 11. アクションプラン

## 11-1: アクションプランナー



# 11 - 2 : アクションプラン

年間 テーマ	2000年 * 市場向け 受注のための 具体的なアクション	2001年 * 次世代 開発のための ××の基礎固め	2002年 * 次世代システム 高度化のための ××の展開	2003年
市場 戦略	市場向け開発支援プログラム構築 →			
販売 戦略	キャンペーン展開 →		→	
開発 戦略	技術ターゲット設定 → 技術DB構築 →	開発プラン立案 →	開発～運用マニュアル →	
商品 戦略	→	→	→	

# 11 - 3 : 年度計画

××年度

ランディング目標 : 売上 ×××億円  
利益 ××億円

年度テーマ :  
××××××××××××××××××××××××××××××。

具体的施策 :  
××××××××××××××××××××××××××××。

××××××××××××××××××××××、×××

××××××××。

# 11 - 4 : 年度施策プラン

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
市場戦略	→										
チャネル戦略	→										
価格戦略			→								
開発戦略					→						
商品戦略					→						

