

経営の羅針盤 経営計画の作り方 (第2回)

敵を知り、己を知る

ITO中小企業経営研究所 代表 伊藤 文仁
中小企業診断士

■孫子の兵法

孫子の兵法に出てくる有名な一節に「敵を知り、己を知れば百戦危うからず」という言葉があります。「戦いに勝とうと思うなら、まず相手のことを知らなくてはならない。相手を研究し、自分の得意・不得意についてよく理解すれば、どんな戦いでも勝つことができる。」というように解されます。これは2500年前から語られてきた格言ですが、今のビジネス社会でも十分通じる言葉です。生死をかけた中国の戦国時代とは戦いの内容は違っても、現代社会ではビジネスにおいて戦いが常に生じています。「敵を知り、己を知れば・・・」は激しい競争社会を勝ち抜き、厳しい経営環境を乗り越えていく手法を示す言葉と言えます。

■経営計画の第一歩はSWOT分析

経営計画策定にあたって、まず「敵を知り、己を知る」ことが必要になります。その具体的な分析手法がSWOT分析です。SWOT分析とは企業を取り巻く環境を内部環境と外部環境に分け、内部環境については自社の「強み (Strength) と弱み (Weakness)」、外部環境については「機会 (Opportunity) と脅威 (Threat)」の4要素で分析します。SWOT分析は事業環境を総合的に判断するフレームワークとして有名です。特に経営戦略やマーケティング戦略を立案する際に使われ、外部・内部の環境を客観的に分析して、戦略の正しい方向性を導き出すツールとして活用されています。

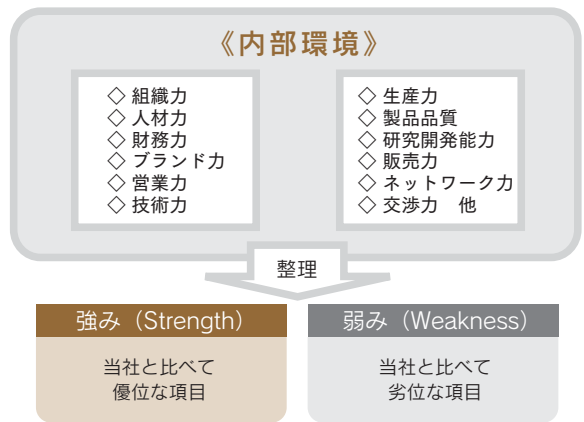
■敵を知る(外部環境分析)

会社の敵はライバル会社(競合先)ばかりではありません。会社を取り囲む全ての要因が敵となり、あるいは味方となります。外部環境分析では企業を取り巻く環境のうち、外部にあるものを分類して分析します。



■己を知る(内部環境分析)

自社分析の方法として、財務分析がよく用いられますが、これは会社の経営資源の“金”の部分にしか注目していません。他の経営資源(人・もの・情報・システム)についても全般に見る必要があります。



■財務分析

財務分析は内部環境分析の一部ですが、金融機関向けの経営計画書を作る場合は、重要視されるので体系的に整理しておきましょう。最近では会計事務所等の会計処理の電算化に伴い、決算関係書類に財務分析表が添付されてくるケースが増えてきています。これらを活用するのも得策です。専門用語が並びますが、経営者として知っておかなければならない基礎的な用語ですので、理解しましょう。

