

起業家のための 事業戦略（中期計画）策定マニュアル

CONTENTS

1. ミッション・ステートメントをつくる
2. ビジョン（将来像）をつくる
3. SWOT分析を行う
4. 戦略オプションをつくる
5. 戦略課題をつくる

誰でもコンサルタント



<http://www.darecon.com>

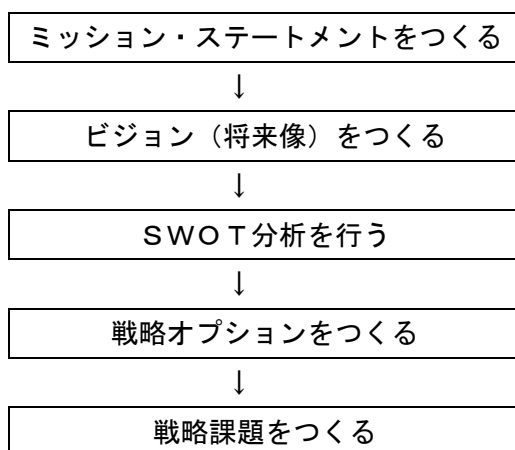
事業戦略（中期計画）の策定

■事業戦略とは

ここでいう事業戦略とは、
起業のスタートから事業を軌道に乗せるまでの
中期的な戦略計画のことです。
計画の期間は、事業環境の変化が激しい昨今、
あまり先のことを計画しても実現する可能性が
低くなってしまいます。
よって、本マニュアルでは3年計画の策定を行います。

■策定手順

事業戦略の策定は企業の中期経営計画立案と同じように
以下の手順で行います。



各項目の詳細を次ページより解説します。

1. ミッション・ステートメントをつくる

■ ミッション・ステートメントとは

事業戦略を策定するためには、
はじめにミッション・ステートメントを
作らなければなりません。

ミッション・ステートメントとは
「その事業は何のために行うのか」という
ミッション（使命）を表すステートメント（記述）のことで、
企業経営における企業理念に該当するものです。

ミッション・ステートメントには
事業を行う上での基本原則が示されます。
従って、事業戦略もミッション・ステートメントに則って
策定されなければなりません。
よって、事業戦略の策定するためには
最初に指針となるミッション・ステートメントを
作成することが必要になります。

■ミッション・ステートメントに必要な要素

ミッション・ステートメントには以下の3つの要素が必要です。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① 事業を行う意義② 事業ドメイン（事業領域）③ 行動指針 |
|---|

詳細は以下のとおりです。

① 事業を行う意義

事業を行う意義とは「何のためにその事業を行うのか」ということで、言い換えれば「その事業の目的は何か」ということです。ただし、「お金を稼ぐ」とか「利益を上げる」などの経済的な目的ではありません。事業を通じて「世の中にどのような価値や利益を提供するのか」という社会的な目的を明確にします。

② 事業ドメイン（事業領域）

事業ドメインとは、事業活動を行う範囲や対象とする市場を定義するものです。詳細および設定方法は、[ナレッジ起業「ネタ決めマニュアル」
http://www.darecon.com/kigyouneta/index.htm](http://www.darecon.com/kigyouneta/index.htm)をご覧ください。

③ 行動指針

行動指針とは、事業活動を行う上で心掛けるべき意識と行動のことです。顧客志向や遵法精神、倫理観など基本となる考え方や行動のあり方を明確にします。

■ ミッション・ステートメントの作り方

- ① 下記の「ミッション・ステートメント検討表」を用意します。

【表 1】 ミッション・ステートメント検討表

事業を行う意義	
事業ドメイン	
行動指針	

- ② 各項目を検討し内容を記入します。事業ドメイン欄には、
[ナレッジ起業「ネタ決めマニュアル」](http://www.darecon.com/kigyouneta/index.htm) <http://www.darecon.com/kigyouneta/index.htm>
 で作成した事業ドメインを記入してください。

【表 1】 ミッション・ステートメント検討表－記入例

事業を行う意義	活力ある高齢化社会の実現に寄与する。
事業ドメイン	シニアおよびその周辺市場を対象に、経営戦略・事業戦略に関するナレッジを活用し、充実したシニアライフを提供する事業を行う。
行動指針	<ul style="list-style-type: none"> ・プロとして行動する ・顧客の信頼に応える ・いかなる状況でも法令を遵守し、誠意ある行動を行う

- ③ 各項目が完成したら、ミッション・ステートメントとしてふさわしい表現にします。

【ミッション・ステートメント例】

わたしたちは、高齢化社会が到来した我が国において、シニアおよびその周辺市場を対象に、経営戦略・事業戦略に関するナレッジを活用し、充実したシニアライフを提供する事業を行います。

わたしたちは、その事業活動を通じて活力ある高齢化社会の実現に寄与すること使命とします。

わたしたちはその使命を遂行するために、以下の項目を守ります。

- ・ プロとして行動する
- ・ 顧客の信頼に応える
- ・ いかなる状況でも法令を遵守し、誠意ある行動を行う

これでミッション・ステートメントの作成は終了です。

2. ビジョン（将来像）をつくる

■ ビジョンとは

ビジョンとは、事業者が目指す「将来の姿」のことです。
将来が何年後なのかは自由に決めればよいのですが
さまざまな環境の変化が激しい昨今、
あまり先のビジョンを策定しても実現可能性が低くなってしまいます。
よって、本マニュアルでは3年後のビジョンを策定します。

■ ビジョンに必要な要素

ビジョンは将来の姿なので、
何をどう表現しても自由ですが
戦略策定上は以下の「定性目標」と「定量目標」を
示すことが必要です。

定性目標	市場ポジションや対外イメージなど数値化できない目標
定量目標	売上高、利益率、市場シェアなど数値化できる目標

また、ビジョンは事業者の価値観を投影していることが必要なので
ミッション・ステートメントと適合してはいけません。
ビジョンに設定した将来の姿がミッション・ステートメントの
「事業の意義」や「事業ドメイン」と整合していることが必要になります。

■ビジョンの作り方

- ① 下記の「ビジョン検討表」を用意します。

【表2】ビジョン検討表

	内容	期限
定性目標		
定量目標		

- ② 「定性目標」と「定量目標」を検討し、その内容と期限を記入します。

検討のポイントは以下のとおりです。

- ・目標は高すぎず低すぎず、相応の努力をすれば達成可能なレベルにする
- ・ミッション・ステートメントと整合させる
- ・期限は3年後に設定する。

【表2】ビジョン検討表－記入例

	内容	期限
定性目標	<ul style="list-style-type: none"> ・シニア起業コンサルタントとして国内NO. 1の名声を獲得する ・法人化する ・シニア起業に関する本を出版する 	2009年末
定量目標	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高:5,000万円以上 ・シニア起業コンサルティング件数:300件以上 	2009年末

これでビジョン（将来像）の作成は終了です。

3. SWOT分析を行う

■ SWOT分析とは

SWOTとは強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) のことで、それぞれの頭文字をとってSWOT (スウォット) と言います。事業者が経営戦略や経営計画を策定するためには、自己の内部環境 (経営資源) と外部環境 (経営を取り巻く環境) の分析が不可欠ですが、SWOT分析はその両者を統合的に行う手法です。強み (Strength) と弱み (Weakness) は内部環境分析、機会 (Opportunity) と脅威 (Threat) は外部環境分析になります。

■ 強みと弱み

強みと弱みは競争相手と比較した相対的なものを言います。いくら自社の強みだと思っても、その能力を競争相手の方が勝っていれば強みにはなりません。

また、強みは技術革新による陳腐化などで瞬時に強みではなくなってしまうこともあります。今は強みだが将来は強みではなくなる可能性があるものは本当の強みとは言えません。

■ 機会と脅威

機会とは「うまく活用すれば業績が拡大する外部環境の変化」で、脅威とは「そのまま放置すると業績が悪化する外部環境の変化」のことです。注意しなければならないのは

「業績にプラスになる外部環境の変化＝必ずしも機会ではない」

ということです。

業績にプラスになる外部環境の変化は、
 当然、競争相手にとってもプラス要因になります。
 その環境変化が機会になるかどうかは、
 環境変化に対する対応力が競争相手よりも勝っているか、
 あるいは、競争相手よりも先に環境変化に対応できるかによります。

例えば、「高齢化社会の到来」という環境変化を機会とするならば
 高齢化社会の到来への対応力となるシニア商品開発力などが
 競争相手よりも勝っていなければなりません。
 なお、脅威についても同じように、
 業績にマイナスになる外部環境の変化が
 必ずしも脅威になるわけではありません。

■ SWOT分析のやり方

- ① 下記の「強み・弱み分析表」を用意します。

【表3】強み・弱み分析表

項目	当社(または自分)		競争相手					
	強み (競争相手より優れている点)	弱み (競争相手より劣っている点)	強み (当社より優れている点)	弱み (当社より劣っている点)	強み (当社より優れている点)	弱み (当社より劣っている点)	強み (当社より優れている点)	弱み (当社より劣っている点)
ナレッジ								
商品・サービス								
販売・ マーケティング								
人材・組織								
その他								

② 想定できる競争相手を、競争相手欄に記入します。
競争相手は同業だけとは限りません。自分のビジネスに脅威を与えると思われる事業者を記入してください。

③ 表に従って、各項目について当社および競争相手の強み・弱みを検討し、記入します。強み・弱みは相対的な評価で判定してください。

【表3】強み・弱み分析表－記入例

項目	当社(または自分)		競争相手					
			コンサルタントA社		コンサルタントB社		コンサルタントC社	
	強み (競争相手より優れている点)	弱み (競争相手より劣っている点)	強み (当社より優れている点)	弱み (当社より劣っている点)	強み (当社より優れている点)	弱み (当社より劣っている点)	強み (当社より優れている点)	弱み (当社より劣っている点)
ナレッジ	・経営戦略・事業戦略関連のナレッジが豊富 ・セールスのナレッジが豊富	・シニア起業の支援経験・実績がない	・起業関連のナレッジが豊富	・シニア起業のコンサル経験が乏しい	・ネット起業のナレッジが豊富 ・シニアのネット起業コンサルが経験が豊富	・ネット起業以外のコンサル実績が乏しい	・ダイレクトマーケティングのナレッジに秀でている ・米国式の起業ノウハウを熟知している	・短期的な戦略ナレッジが中心(戦略的なものがない)
商品・サービス	・自分ですべて作成するため原価がほぼゼロ ・独自性が高い	・品揃えに限界がある ・知名度がない	・ブランド力が高い ・品揃えが豊富 ・利益率が高い	・サポートが悪い ・シニア向け商品がない	・ネット起業セミナーの集客力が抜群 ・サポートに定評がある	・価格が高い ・品揃えが貧弱 ・過度にアカデミックな商品が多い	・社長の名前で売れる ・ダイレクトマーケティング関連商品が豊富	・お金儲け系の商品が中心 ・過度に成果を強調した商品が多い
販売・マーケティング	・セールス経験が豊富 ・Eマーケティングの経験が豊富	・マンパワーがない ・予算がない	・顧客数が業界NO.1 ・人的営業力が強い	・強引なセールス手法が問題になっている	・Webサイトの集客力が高い ・他社とのコラボレーションに積極的	・人的営業はほとんど行っていない	・マスコミ露出度が高い ・シニア起業家へのアプローチがうまい	・過度なエモーショナルマーケティングを展開している
人材・組織	・自分ですべてを決定できる ・コンプライアンス意識が高い	・法人化していない ・現在は自分ひとりしかいない	・意思決定が早い	・社長がワンマン ・社員のコンプライアンス意識が低い ・社員の定着率が低い	・少数精鋭の組織	・社員が若すぎる	・社長のカリスマ性が高い	・社長への依存度が高い ・組織を大きくし過ぎ ・社員の定着率が低い
その他	・金融関係の人脉が豊富	・資産といえるものがない ・後発である	・社長が有名人	・ITまわりが弱い	・IT能力が高い ・急速に成長している	—	・社長の個人資産が豊富	・社長がマスコミに出過ぎ

④ 下記の「機会・脅威検討表」を用意します。

【表 4】機会・脅威検討表

	項目	内容	業績にプラスと思われる変化	業績にマイナスと思われる変化
マクロ環境	社会	価値観、ライフスタイル、人口動向、自然環境などの変化動向など		
	国際情勢	国際情勢の変化動向など		
	経済	景気、金利、為替などの変化動向など		
	産業	産業構造や好不況産業の変化動向など		
	イノベーション	技術革新の動向など		
	企業経営	経営者の意識や企業マインドの変化動向など		
ミクロ環境	市場	・市場規模、成長性の変化動向 ・商品価格の変化動向 ・規制緩和の動向など		
	顧客	ユーザーニーズの変化動向など		
	競争相手	・競争相手の戦略、行動、財務状況等の変化動向 ・新規参入や撤退の動向など		

- ⑤ 表に従って項目ごとに「業績にプラスと思われる変化」と「業績にマイナスと思われる変化」を検討し、記入します。

【表4】機会・脅威検討表—記入表

項目	内容	業績にプラスと思われる変化	業績にマイナスと思われる変化
社会	価値観、ライフスタイル、人口動向、自然環境などの変化動向など	<ul style="list-style-type: none"> ・WEB社会が拡大している ・超高齢化社会が到来しつつある ・団塊世代の大量退職時代を迎えている 	<ul style="list-style-type: none"> ・市場主義、競争原理の歪が生じている ・二極分化社会が到来している
国際情勢	国際情勢の変化動向など	<ul style="list-style-type: none"> ・アジア地域の経済が活性化している 	<ul style="list-style-type: none"> ・国際的なテロリズムが横行している ・米国経済に陰りが見えはじめている
経済	景気、金利、為替などの変化動向など	<ul style="list-style-type: none"> ・大企業の好調が続いている ・個人消費は穏やかに回復している 	<ul style="list-style-type: none"> ・景気の先行不透明感が強くなっている ・為替が不安定になっている ・金利上昇懸念がある
産業	産業構造や好不況産業の変化動向など	<ul style="list-style-type: none"> ・産業のコンバージェンス(融合)が進行している ・ECの拡大が続いている ・産学協同が進んでいる 	<ul style="list-style-type: none"> ・外資系企業が台頭している ・勝ち組と負け組の二極分化が進んでいる
イノベーション	技術革新の動向など	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な分野で環境保護を目的とした新技術の開発が進展している ・IT技術は止まるところ知らずに進化している 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術の陳腐化速度が速まっている
企業経営	経営者の意識や企業マインドの変化動向など	<ul style="list-style-type: none"> ・CSRの意識が高まっている ・マネーゲームへの批判が高まっている 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業不祥事が多発している
市場	<ul style="list-style-type: none"> ・市場規模、成長性の変化動向 ・商品価格の変化動向 ・規制緩和の動向など 	<ul style="list-style-type: none"> ・起業家支援ビジネスは拡大している ・シニア起業家が増加している 	<ul style="list-style-type: none"> ・シニア起業家に対する否定的な意見が増加している
顧客	ユーザーニーズの変化動向など	<ul style="list-style-type: none"> ・堅実な起業へのニーズが増加している 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の困り込みが難しくなってきた ・安易な成功法則に対する不信感が強くなっている
競争相手	<ul style="list-style-type: none"> ・競争相手の戦略、行動、財務状況等の変化動向 ・新規参入や撤退の動向など 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規参入が増加している 	<ul style="list-style-type: none"> ・大手のB社、C社がシニア起業支援ビジネスを拡大している

⑥ 下記のSWOT分析表を用意します。

【表5】SWOT分析表

強み(S)	弱み(W)
機会(O)	脅威(T)

⑦ 「強み(S)」および「弱み(W)」欄に
「表3－強み・弱み分析表」の内容を記入します。

【表5】SWOT分析表その1

強み(S)	弱み(W)
<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略・事業戦略関連のナレッジが豊富 ・セールスのナレッジが豊富 ・商品・サービスは自分ですべて作成するため原価がほぼゼロ ・商品・サービスの独自性が高い ・セールス経験が豊富 ・Eマーケティングの経験が豊富 ・自分ですべてを決定できる ・コンプライアンス意識が高い ・金融関係の人脈が豊富 	<ul style="list-style-type: none"> ・シニア起業の支援経験・実績がない ・商品・サービスの品揃えに限界がある ・知名度がない ・販売、マーケティングのマンパワーがない ・販売、マーケティングの予算がない ・法人化していない ・現在は自分ひとりしかいない ・資産といえるものがない ・後発である
機会(O)	脅威(T)

- ⑧ 「表4－機会・脅威検討表」の内容について、以下の方法で機会か脅威かの判定をします。

【機会・脅威の判定方法】

「業績にプラスと思われる変化」が機会、「業績にマイナスと思われる変化」が脅威というわけではありません。自社の業績にプラスと思われる環境変化は競争相手にとってもプラスになります。従って環境変化に対応する力が競争相手よりも勝っているか、あるいは競争相手よりも先に環境変化に対応しないと機会にはなりません。

例えば、「高齢化社会の到来」が「業績にプラスと思われる変化」として抽出された場合、「高齢化社会の到来」への対応力となるシニア商品開発力などが競争相手よりも勝っていれば機会となりますが、劣っていれば脅威となります。このように環境変化への対応力の強弱によって機会・脅威を判定します。判定の手順は以下のとおりです。

- ① 環境変化に必要な対応力を検討する。対応力は一つではないので、複数抽出する。
- ② その対応力が競争相手よりも強いか弱いかを検討する。

(下記のように点数化するとわかりやすい)

環境変化	必要な対応力	当社	A社	B社	C社
高齢化社会の到来	シニア商品開発力	5	2	3	3
	シニア商品販売力	3	3	4	2

- ③ ②の結果を下表にあてはめて機会か脅威かの判定をする。

環境変化	環境変化への自社の対応力	環境変化への競争相手の対応力	機会か脅威の判定
+	強い	弱い	機会となるうる
-	強い	弱い	
+	弱い→強い(今は弱い将来強くなる)	弱い	
-	弱い→強い(今は弱い将来強くなる)	弱い	
+	弱い	強い	脅威となりうる
-	弱い	強い	
+	弱い	弱い→強い(今は弱い将来強くなる)	
-	弱い	弱い→強い(今は弱い将来強くなる)	
+ or -	競争相手と同等	自社と同等	競争相手より早く手を打てば機会に、遅ければ脅威になりうる

⑨ 機会・脅威と判定されたものを、SWOT分析表に記入します。

【表5】SWOT分析表－記入例その2

<p>強み(S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略・事業戦略関連のナレッジが豊富 ・セールスのナレッジが豊富 ・商品・サービスは自分ですべて作成するため原価がほぼゼロ ・商品・サービスの独自性が高い ・セールス経験が豊富 ・Eマーケティングの経験が豊富 ・自分ですべてを決定できる ・コンプライアンス意識が高い ・金融関係の人脈が豊富 	<p>弱み(W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・シニア起業の支援経験・実績がない ・商品・サービスの品揃えに限界がある ・知名度がない ・販売、マーケティングのマンパワーがない ・販売、マーケティングの予算がない ・法人化していない ・現在は自分ひとりしかいない ・資産といえるものがない ・後発である
<p>機会(O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・団塊世代の大量退職時代を迎えている ・アジア地域の経済が活性化している ・EC(電子商取引)の拡大が続いている ・産学協同が進んでいる ・マネーゲームへの批判が高まっている ・シニア起業家が増加している ・堅実な起業へのニーズが増加している ・新規参入が増加している 	<p>脅威(T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・景気の先行不透明感が強くなっている ・シニア起業に対する否定的な意見が増加している ・顧客の囲い込みが難しくなってきた ・安易な成功法則に対する不信感が強くなっている ・大手のB社、C社がシニア起業支援ビジネスを拡大している

これでSWOT分析は終了です。

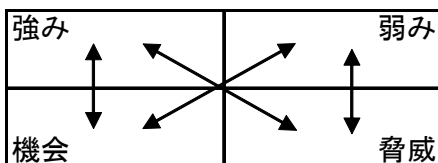
4. 戦略オプションを検討する

■戦略オプションとは

戦略オプションとは戦略の選択肢のことで、日本語では戦略代替案といいます。実行すべき戦略は、複数の案の中から選択して決定されますが、その選択肢となる複数の案が戦略オプションです。

■戦略オプションの作り方

戦略オプションは、SWOTのクロス分析という手法を使って作成します。クロス分析とは、「強み」「弱み」「機会」「脅威」を下図のようにクロスさせて戦略オプションを検討する手法です。



組み合わせ	検討するポイント
強み×機会	ビジョン達成に向け、「強み」によって「機会」を最大限に活用するために取り組むべき課題は何か？
強み×脅威	ビジョン達成に向け、「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するために取り組むべき課題は何か？
弱み×機会	ビジョン達成に向け、「弱み」によって「機会」を逃さないために取り組むべき課題は何か？
弱み×脅威	ビジョン達成に向け、「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべき課題は何か？

① 下記の「戦略オプション検討表」を用意します。

【表 6】戦略オプション検討表

		機会	脅威
強 み		ビジョン達成に向け、「強み」によって「機会」を最大限に活用するために取り組むべき課題は何か？	ビジョン達成に向け、「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するために取り組むべき課題は何か？
弱 み		ビジョン達成に向け、「弱み」によって「機会」を逃さないために取り組むべき課題は何か？	ビジョン達成に向け、「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべき課題は何か？

② 「強み」「弱み」「機会」「脅威」の欄にSWOT分析の結果を記入してください。

【表6】戦略オプション検討表

		機会	脅威
		<ul style="list-style-type: none"> ・団塊世代の大量退職時代を迎えている ・アジア地域の経済が活性化している ・EC(電子商取引)の拡大が続いている ・産学協同が進んでいる ・マネーゲームへの批判が高まっている ・シニア起業家が増加している ・堅実な起業へのニーズが増加している ・新規参入が増加している 	<ul style="list-style-type: none"> ・景気の先行不透明感が強くなっている ・シニア起業に対する否定的な意見が増加している ・顧客の囲い込みが難しくなってきた ・安易な成功法則に対する不信感が強くなっている ・大手のB社、C社がシニア起業支援ビジネスを拡大している
強み	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略・事業戦略関連のナレッジが豊富 ・セールスのナレッジが豊富 ・商品・サービスは自分ですべて作成するため原価がほぼゼロ ・商品・サービスの独自性が高い ・セールス経験が豊富 ・Eマーケティングの経験が豊富 ・自分ですべてを決定できる ・コンプライアンス意識が高い ・金融関係の人脈が豊富 	ビジョン達成に向け、「強み」によって「機会」を最大限に活用するために取り組むべき課題は何か？	ビジョン達成に向け、「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するために取り組むべき課題は何か？
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・シニア起業の支援経験・実績がない ・商品・サービスの品揃えに限界がある ・知名度がない ・販売、マーケティングのマンパワーがない ・販売、マーケティングの予算がない ・法人化していない ・現在は自分ひとりしかいない ・資産といえるものがない ・後発である 	ビジョン達成に向け、「弱み」によって「機会」を逃さないために取り組むべき課題は何か？	ビジョン達成に向け、「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべき課題は何か？

③ 表に従って、各組合せで考えられる課題を検討し該当欄に記入します。
 検討のポイントは以下のとおりです。

- ・ 中期的な課題を中心に立案する
- ・ 案の評価はせずに、数多く出す

【表6】戦略オプション検討表－記入例

		機会	脅威
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 団塊世代の大量退職時代を迎えている ・ アジア地域の経済が活性化している ・ EC(電子商取引)の拡大が続いている ・ 産学協同が進んでいる ・ マネーゲームへの批判が高まっている ・ シニア起業家が増加している ・ 堅実な起業へのニーズが増加している ・ 新規参入が増加している 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 景気の先行不透明感が強くなっている ・ シニア起業に対する否定的な意見が増加している ・ 顧客の困い込みが難しくなってきた ・ 安易な成功法則に対する不信感が強くなっている ・ 大手のB社、C社がシニア起業支援ビジネスを拡大している
強み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略・事業戦略関連のナレッジが豊富 ・ セールスのナレッジが豊富 ・ 商品・サービスは自分ですべて作成するため原価がほぼゼロ ・ 商品・サービスの独自性が高い ・ セールス経験が豊富 ・ Eマーケティングの経験が豊富 ・ 自分ですべてを決定できる ・ コンプライアンス意識が高い ・ 金融関係の人脈が豊富 	ビジョン達成に向け、「強み」によって「機会」を最大限に活用するために取り組むべき課題は何か？ <ul style="list-style-type: none"> ● 団塊世代のビジネスナレッジを商品化する ● ゴーイング・コンサーンを前提とした堅実な起業モデルを策定する ● ● ● ● 	ビジョン達成に向け、「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するために取り組むべき課題は何か？ <ul style="list-style-type: none"> ● 堅実なシニア起業のあり方を提案し続ける ● 独自のCRMシステムを構築する ● ● ● ●
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・ シニア起業の支援経験・実績がない ・ 商品・サービスの品揃えに限界がある ・ 知名度がない ・ 販売、マーケティングのマンパワーがない ・ 販売、マーケティングの予算がない ・ 法人化していない ・ 現在は自分ひとりしかいない ・ 資産といえるものがない ・ 後発である 	ビジョン達成に向け、「弱み」によって「機会」を逃さないために取り組むべき課題は何か？ <ul style="list-style-type: none"> ● シニアビジネス事業者とのコラボレーションを行う ● マスメディア露出戦略を策定し展開する ● ● ● ● 	ビジョン達成に向け、「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべき課題は何か？ <ul style="list-style-type: none"> ● 競争相手(B社、C社)の商品・サービスを販売する ● 本業以外の収益源を構築する ● ● ● ●

これで戦略オプションの検討は終了です。

5. 戦略課題をつくる

■ 戦略課題とは

戦略課題とは、実際に展開する戦略の具体的な課題のことです。
初めに前項で作成した戦略オプションについて、「ミッション・ビジョンとの適合性」、「効果性」、「実現可能性」、「緊急性」、「欲求性」の5項目の評価を行います。

次に、評価に基づいて戦略課題とすべきものを選択し、「狙い」、「目標」、「期限」、「必要な投資」を設定して戦略課題に仕上げます。

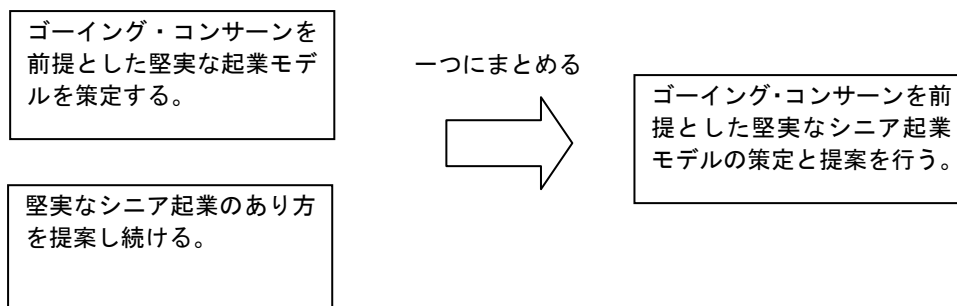
■ 戦略課題の作り方

- ① 下記の「戦略オプション評価表」を用意します。

【表7】戦略オプション評価表

戦略オプション	ミッション、ビジョンとの適合性		効果性	実現可能性	緊急性	欲求性
	ミッションステートメントと適合しているか	ビジョンの達成に向かっているか	効果が高いか	実現可能か	緊急に取り組む必要があるか	やってみたいと思うか

- ② 戦略オプション欄に「表6－戦略オプション検討表」の内容を記入します。
類似するものは以下のように1つにまとめてください。



【表7】戦略オプション評価表－記入例その1

戦略オプション	ミッション、ビジョンとの適合性		効果性	実現可能性	緊急性	欲求性
	ミッションステートメントと適合しているか	ビジョンの達成に向かっているか	効果が高いか	実現可能か	緊急に取り組む必要があるか	やってみたいと思うか
団塊世代のビジネスナレッジを商品化する						
ゴ－イング・コンサーンを前提とした堅実なシニア起業モデルの策定と提案を行う						
独自のCRMシステムを構築する						
シニアビジネス事業者とのコラボレーションを行う						
マスメディア露出戦略を策定し展開する						
競争相手(B社、C社)の商品・サービスを販売する						
本業以外の収益源を構築する						

- ③ 各戦略オプションの「ミッション・ビジョンとの適合性」、「効果性」、「実現可能性」、「緊急性」、「欲求性」を下記の記号で評価し記入します。

◎	極めて高い
○	高い
△	普通
×	低い

【表7】戦略オプション評価表－記入例その2

戦略オプション	ミッション、ビジョンとの適合性		効果性	実現可能性	緊急性	欲求性
	ミッションステートメントと適合しているか	ビジョンの達成に向かっているか	効果が高いか	実現可能か	緊急に取り組む必要があるか	やってみたいと思うか
団塊世代のビジネスナレッジを商品化する	◎	◎	◎	○	△	◎
ゴーイング・コンサーンを前提とした堅実なシニア起業モデルの策定と提案を行う	◎	◎	○	◎	◎	◎
独自のCRMシステムを構築する	◎	◎	○	○	△	○
シニアビジネス事業者とのコラボレーションを行う	○	○	○	○	△	○
マスメディア露出戦略を策定し展開する	○	○	◎	○	○	○
競争相手(B社、C社)の商品・サービスを販売する	○	△	○	○	×	△
本業以外の収益源を構築する	△	△	○	○	×	△

- ③ 評価結果に基づいて、実施すべき戦略オプションを5項目程度選択してください。
 絞りきれない場合は、合計で5項目程度になるまで、
 同じ分野・分類と考えられるものを一つにまとめてください。
 ここで選択したものが戦略課題になります。

- ④ 下記の「ミッション・ビジョン・戦略課題設定表」を用意します。
- 1、2には作成したミッション・ステートメントとビジョンを記入し、
3の戦略課題欄には、③で選択した戦略オプションを記入してください。

【表8】 ミッション・ビジョン・戦略課題設定表

1. ミッション・ステートメント				
事業を行う意義				
事業ドメイン				
行動指針				

2. ビジョン		
	内容	期限
定性目標		
定量目標		

3. 戦略課題				
戦略課題	狙い (何を得るのか)	目標 (何がどうなっているのか)	期限	必要な投資 (概算)

- ⑤ 戦略課題の「狙い」「目標」「期限」「必要な投資（概算）」を設定します。各項目のポイントは下表のとおりです。

狙い	その戦略課題は何を狙うのか？ （その戦略課題を実施することで何を得るのか？）
目標	その戦略課題の目標は？ （戦略課題を実施することで何がどうなるのか？）
期限	いつまでにその目標を達成するのか？
必要な投資（概算）	その戦略課題を実行するために必要な投資 （人、モノ、カネ）の概算は？

設定する際は、ミッション・ステートメントおよびビジョンと必ず整合させてください。

【表 8】 ミッション・ビジョン・戦略課題設定表一記入例

1. ミッション・ステートメント				
事業を行う意義	活力ある高齢化社会の実現に寄与する。			
事業ドメイン	シニアおよびその周辺市場を対象に、経営戦略・事業戦略に関するナレッジを活用し、充実したシニアライフを提供する事業を行う。			
行動指針	<ul style="list-style-type: none"> ・プロとして行動する ・顧客の信頼に応える ・いかなる状況でも法令を遵守し、誠意ある行動を行う 			
2. ビジョン				
	内容	期限		
定性目標	<ul style="list-style-type: none"> ・シニア起業コンサルタントとして国内NO. 1の名声を獲得する ・法人化する ・シニア起業に関する本を出版する 	2009年末		
定量目標	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高: 5,000万円以上 ・シニア起業コンサルティング件数: 300件以上 	2009年末		
3. 戦略課題				
戦略課題	狙い (何をやるのか)	目標 (何がどうなっているのか)	期限	必要な投資 (概算)
団塊世代のビジネスナレッジを商品化する	団塊市場の開拓	<ul style="list-style-type: none"> ① 団塊世代サラリーマンのビジネスナレッジとそれを必要とする企業をのマッチングサイトを構築する。 ② 売上高 : 500万円以上 	<ul style="list-style-type: none"> ① 2007年末 ② 2009年末 	60万円
ゴーイング・コンサーンを前提とした堅実なシニア起業モデルの策定と提案を行う	シニア起業支援ビジネス市場の拡大	堅実なシニア起業モデルによるコンサルティング件数 : 300件以上	2009年末	—
独自のCRMシステムを構築する	顧客の囲い込み	リピート率 : 50%以上	2009年末	50万円
シニアビジネス事業者とのコラボレーションを行う	販路開拓	コラボレーション先からの売上比率 : 50%	2009年末	—
マスメディア露出戦略を策定し展開する	知名度の向上	<ul style="list-style-type: none"> ① 1つ以上のメディアに露出する ② 3つ以上のメディアに露出する 	<ul style="list-style-type: none"> ① 2007年末 ② 2009年末 	—

各項目が完成したら戦略課題の作成は終了です。

完成した「ミッション・ビジョン・戦略課題設定表」が事業戦略になります。

以上で事業戦略（中期計画）の策定は終了です。

(以上)

あなたのナレッジ（ビジネスに関する知識・ノウハウ）をナレッジアーカイブに登録してください。ビジネスに関するものであればジャンルは問いません。
登録すると以下のメリットがあります。

- ・ あなたのナレッジを世間に提供できる
- ・ あなたのナレッジの評価を確認できる
- ・ あなたのナレッジの商品化の道が開ける（※1）
- ・ 特典を得られる（※2）

※1）好評なナレッジは、当サイトが商品化をサポートします。

※2）<http://www.darecon.com/community/modules/downloads/#tokuten> 参照

ナレッジの登録方法は下記ページを参照してください。

http://www.darecon.com/community/modules/pico/index.php?content_id=13