

連続セミナー「黒字とキャッシュを最大化するビジネスモデルを創る」

ビジネスモデルのブラッシュアップと新戦略

はじめましてインターフェイスです。

【理念】 中小企業を活性化する

【強み】 中小企業の成長経営メソッドの言語化・システム化

□ 会計事務所系経営コンサル会社を30年経営する中で
中小企業の経営支援ノウハウを体系化しています。

【ドメイン】 ① コンサルティング・ノウハウ・プロバイダー

□ 会計事務所を中心に成長経営メソッドを提供
: 会員数: 全国に約160事務所様

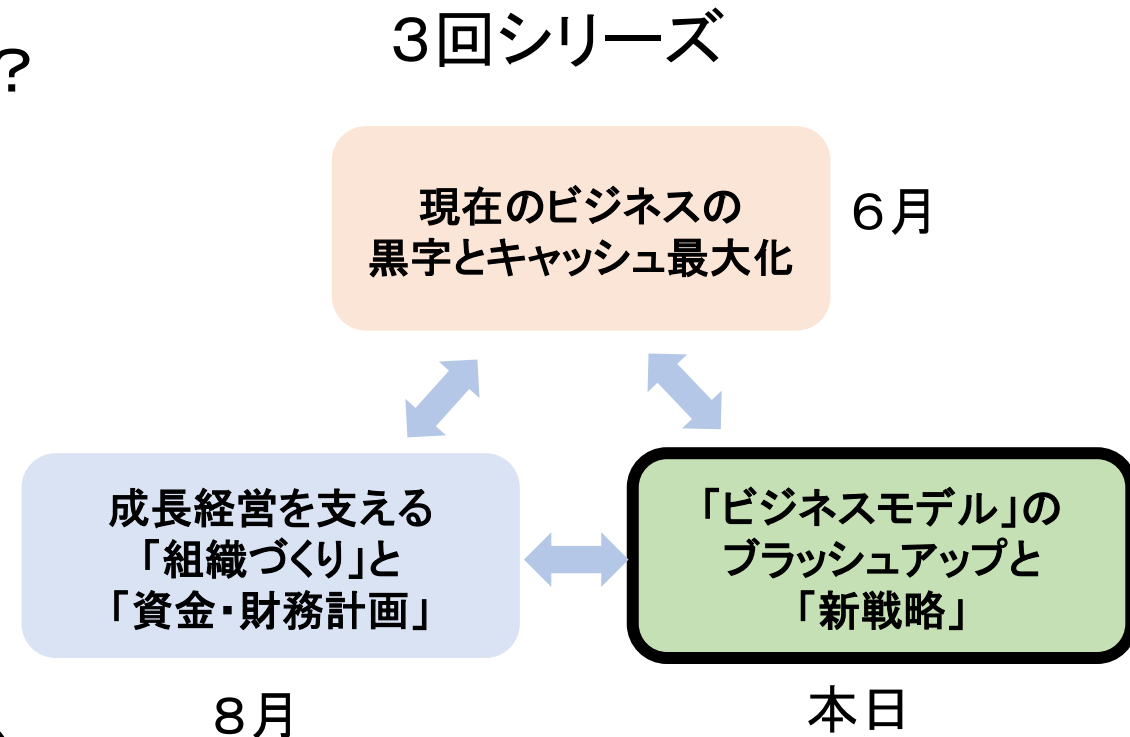
② 成長経営コンサルティング

□ 経営改善アイデア発想支援クラウド『VIEWPOINTS』
を活用したリモートコンサルティング

本日のテーマ

■ビジネスモデルのブラッシュアップと新戦略

1. 環境変化の確認: Afterコロナはどのようなのか？
～環境適応の為に戦略とビジネスモデルを見直す～
2. 自社の保有資源を活用し、新しい付加価値
獲得のビジネスを創造する
3. 戦略アイデア抽出法
～VIEWPOINTS: 戦略・withコロナモデル～
4. 中小企業の失敗しない新商品・新事業開発の
進め方



本日の目的

このセミナーはご自身の会社のビジネスモデルのブラッシュアップの
為のビジネスアイデアを“ご自身で考え、発想して頂く”ために開催し
ます。

提供する視点に沿って、**ご自身の経営に当てはめて発想**する感覚で
ご参加下さい。

環境変化の確認と中小企業の経営戦略

経営戦略の重要性

1. 経営環境の変化

国際経済・国内経済・政治・技術革新といったマクロ経済、市場状況・流通状況・競合状況といったミクロ経済における状況変化により、既存の経営戦略・ビジネスモデルが陳腐化する。

2. 日本経済の成熟化

高度成長時代とは異なり、市場全体・業界全体が伸びるという分野は数少なく、既存の経営戦略・ビジネスモデルが陳腐化する。

企業は『環境適応業』であり、経営環境に適応して、新しい価値を創造するために自社をイノベーションして行かなくてはならない。

緊急時の戦略の原則

1. 緊急避難の為に手元資金を増やす(借入・制度活用等)
2. 聖域なきコストダウン
3. 新たなビジネスモデルアイデアを抽出する
4. 増えた現預金の一部を新モデルのテストに投資し、新しい付加価値創造のモデルを探す
5. 新たな付加価値創造モデルをロット拡大して借金返済する

環境変化の確認：Afterコロナはどうなるのか？

1. 新型コロナウイルス感染の収束時期と戦略的意思決定

ワクチンの普及と治療薬の開発がゲームチェンジャーになると思われるが、変異株等の影響で更に長期化も考えられる。

➡意思決定が大変難しいタイミングである

□従来モデルで収束を待つか？ □新たなモデル開発か？

2. Afterコロナの日本社会

- ①人流はコロナ以前に戻るか？
- ②消費行動はコロナ以前に戻るか？
- ③インバウンドはコロナ以前に戻るか？
- ④働き方はコロナ以前に戻るか？
- ⑤都市圏はどうなるか？地方はどうなるか？
- ⑥B2Bビジネスの形態はどうなるか？

環境変化の確認：Afterコロナはどうなるのか？

3. 国際経済はどうなるのか？

- ①アメリカ＋同盟国と中国の新冷戦の影響は？
- ②コロナで明らかになったサプライチェーンの歪みは？
- ③世界的経済の復調はどう影響するか？

経済構造は変わる

- ①輸出は世界経済の復調に伴い拡大
- ②輸入はサプライチェーンリスクが拡大 →チャイナ＋1の動き
- ③インバウンドの戻りは遅い →内需シフト
- ④afterコロナの社会 →生活の変化、働き方の変化、移動の減少
- ⑤B2B取引のリモート化
- ⑥様々な業界でDXが進展
- ⑦東京一極集中リスクの回避 →地方活性化

機会となる企業

現業拡大、新戦略

脅威となる企業

新戦略で再構築

感染拡大期・収束期の両面に対応できる
Switchモデル

自社の保有資源を活用し、新しい付加価値獲得のビジネスを創造する

1. 新しい取組みは、成功確率が低い
2. 中小企業は一回の失敗のダメージが大きい
3. 経営資源を外部に求めるのには限界がある

■保有資源を最大限生かせる事業分野・テーマを選択する

- ①人材を生かして新事業を作れないか
- ②技術・ノウハウを生かして新事業を作れないか
- ③設備を生かして新事業を作れないか
- ④材料を生かして新事業を作れないか
- ⑤協力業者を生かして新事業を作れないか
- ⑥顧客構造を生かして新事業を作れないか
- ⑦情報を生かして新事業を作れないか
- ⑧立地・店舗を生かして新事業を作れないか

事例参照

経営戦略とは

1. 成長のための重点事業領域を決めること
➡可能性のある「商品×市場分野」をあげ、「何をし、何をしないか」を意思決定する。
2. 重点事業領域におけるポジショニングを明確にすること
➡勝てる理由、又は新たな市場創造ができる理由を創る。
3. 経営資源の投下を意思決定すること
➡人・物・金・情報を重点事業分野に対し、重点投下する。
4. ビジネスモデル化をすること
➡商品開発から市場開拓、商品供給、生涯顧客化まで事業として成り立つシステムを完成する。

中小企業の経営戦略のポイント

1. 既存の強み・保有資源が活かせる経営戦略を選択する

新しい取組みは、目論見どおりには行かない。
リスクを最小限にするために、既存モデルの経営資源活用で
8割機能できる戦略を選ぶ。

2. 商品戦略を熟慮した上で、営業戦略を考える

商品が選ばれる理由(品質、納期、品揃え、付帯サービスなど)を明らかにせず、営業展開すると必ず価格競争になり、
低収益になる。

中小企業の経営戦略のポイント

3. 数年かけて、ビジネスモデルを構築

商品戦略・技術・設備・人材・販売方法といった、ビジネスモデルの要素について、每期検討・開発を実施し、複数年かけてビジネスモデルを構築する。

4. 小さなリスクを取る

利益面・資金面で、リスクを負える範囲での計画→実行→検証サイクルを重ねる。
利益の一部を次なる成長の為に投資する

中小企業の経営戦略のポイント

5. キャッシュの裏付けをしっかりとる

最善・標準・最悪のケースのシミュレーションをし、最悪でも会社全体で資金難に陥らないようにする。

6. 本業の改善をやり尽くす

リスクのある経営戦略を支える資金捻出、新たな取組みに耐え得る組織体質づくりなど本業を強くして取り組む。

新しい経営戦略展開のフロー

1. 戦略アイデアの抽出

戦略アイデアの抽出法

2. 戦略アイデアの評価

3. 戦略アイデアの具体化

4. 新戦略の計画立案

5. 新戦略の試行・拡大

失敗しない新商品・新事業開発の進め方

戦略アイデアの抽出法

アンゾフの成長マトリクス

成長戦略を考えるとき、『アンゾフの成長マトリクス』が参考になる。アンゾフの成長マトリクスは1965年に出版された「経営戦略論」で示された成長戦略立案のフレームである。

事業領域を、商品分野と市場分野の2軸で表し、商品分野を「現商品」と「新商品」、市場分野を「現市場」「新市場」に分けたマトリクスで表現し、4つの戦略方向を示唆している。

古典的な戦略論であるが、中小企業では使い易い手法のため、本日はこれに具体的な視点を加えて考える。

		商品分野	
		現商品	新商品
市場分野	現市場	市場浸透戦略	新商品開発戦略
	新市場	新市場開拓戦略	多角化戦略

アンゾフの成長マトリクス

1. 市場浸透戦略(現商品 × 現市場)

現在の事業分野で競合に勝ち、シェア拡大を図る戦略。
これは「売上拡大コーチング」で検討した内容と重複するが、
より戦略的視点を持てば新たな成長戦略が描ける可能性がある。

2. 新市場開拓戦略(現商品 × 新市場)

既に保有している商品を新しい市場に展開する戦略で、比較的
低リスクで展開できる。
新市場にも競合がおり、価格対応や販促コスト負担などの低
収益化要素もあり、商品に独自性又は強い差別化要因が欲しい。

アンゾフの成長マトリクス

3. 新商品開発戦略(現市場×新商品)

既に保有している顧客に新しい商品を販売する戦略で、比較的 low リスクで展開できる。

顧客ニーズにマッチした新商品開発や類似・競合商品を意図した独自性又は強い差別化要因が欲しい。

4. 多角化戦略

商品・市場ともに新しい分野であるため、リスクが高い。

水平型(隣接する事業分野への進出)、垂直型(業界の川上・川下にシフトする戦略)、集中型(類似した商品の事業分野に進出する戦略)、集成型(全く新しい分野に進出する戦略)などのタイプがある。

■現商品を現市場に販売する■

1. 顧客層を絞り込むことで、高い成長性や収益性を実現できないか？

2. 商品を絞り込むことで、高い成長性や収益性を実現できないか？

※特化戦略では、絞り込んだ分野で「抜きこんでた魅力」を作りこむ事で効果が大きくなる。また、市場が小さくなる事を考えると、エリア展開・全国展開・全世界展開なども合わせて考えてみる必要がある。

3. 成長の兆しがある顧客層、または商品分野に重点を置くことで、成長性や収益性が実現できないか？

※事業には必ず、成長分野と衰退分野がある。成長分野にシフトする事も重要な視点である。

4. 商品を今までと違った販売方法で成長性や収益性が改善できないか？（訪販・通販・預託販売・web販売など）

※販売方法の革新も戦略アイデアの重要な視点である。Web販売など新しい手法だけでなく、古典的な訪問販売・預託式販売（富山の置き薬方式）なども発想に加えてみると面白い。

5. 商品の主要機能を大胆に向上させる事で、高い成長性や収益性が実現できないか？

※主要機能とは商品が持つ本来の基本品質の事である。業界の常識を全く超えるレベルの品質で、高額になっても売上が伸びるという可能性を発想してみる。

6. 商品に新しい機能を追加して、高い成長性や収益性が実現できないか？

※商品について業界の常識にない、機能を加える発想を試してみる。

7. 商品の付随機能を大胆に向上させる事で、高い成長性や収益性が実現できないか？

※付随機能とは、基本品質以外のアクセサリ・付帯サービスを指す。基本品質に差が見いだせない場合、付随サービスが顧客の購買動機になる事がある。

8. 価格競争力を大胆に強くする事で、高い成長性や収益性が実現できないか？

※業界の常識を超える価格戦略である。当然コスト構造の革新が裏にある。

9. 商品の品揃えを大胆に強化する事で、高い成長性や収益性が実現できないか？

※基本品質に差が見いだせない場合、品揃えが顧客の購買動機になる事がある。カラー・サイズ・規格等の品揃えを検討してみる。

10. 現在の事業を新しい方式で展開できないか？(FC方式・VC方式など)

※直接販売だけでなく、事業ノウハウを商品として販売したり、同業者と共同ブランド・共同購入でスケールメリットを出す視点も有効な事がある。

11. 設備や人材の投資によるキャパシティ拡大で高い成長性や収益性を実現できないか？

※需要がキャパシティを上回るケースで有効である。重要縮小期のリスク回避策も併せて検討すべきである。

12. キーマン・オピニオンリーダーの力を借りて認知率アップ・ブランディングで売上拡大できないか？

※市場に影響を与える、著名ユーザー・評論家・学者・購買現場で影響力のあるカリスマ店員などに自社商品を推奨してもらう視点である。

新市場開拓戦略の視点

アイデアメモ

■現商品を新市場に販売する■

1. 新しい販売ルートを開拓して高い成長性や収益性を実現できないか
※店舗販売の企業が企業・団体訪問や家庭訪問に取り組んだり、特定の業種に販売している企業が新しい業界に販売するという視点である。
2. 営業拠点を移転することで高い成長性や収益性を実現できないか
※商品力はあるが立地が悪い事で販売不振や非効率経営になっている場合に有効である。既存客の離脱というリスクも視野に入れ検討する。
3. 営業拠点の新設、新エリアへの進出により、高い成長性や収益性を
実現できないか？
※既存モデルの既存拠点での経営がしっかりしており、そのノウハウで新市場を
狙う視点である。

4. 関連、非関連問わず、極めて成長性の高い事業分野に少しでも関連する事は出来ないか？

※極めて成長性の高い分野では、例え小さな部品に関わる事でも大きく成長できる。(中小企業が数倍の売り上げを上げる市場はある)

5. M&Aによって、新規顧客の獲得・新規エリア進出ができないか？

※同業者のM&Aにより新市場を開拓する視点である。

6. まだ業界の顧客になっていない買い手(非顧客)のニーズに応じて新たな市場を開拓できないか？

※ブルーオーシャン戦略の視点である。業界に属する企業がどこも顧客にできていない層を取り込む視点である。非顧客の重視する価値・重視しない価値を見極め、商品やビジネスモデルを考えてみる。

7. 顧客の購入目的が、自社の商品・サービスと同じで、代替品（代替産業）となる業界の市場を攻略できないか？

※ブルーオーシャン戦略の視点である。例えばマッチとライターのように、購入・利用の目的が同じ業界の市場を取り込めないかを発想する。

8. 商品・サービスの機能を、大胆に取除き、コスト革命を起こす事で新たな市場が開拓できないか？

※ブルーオーシャン戦略の視点である。業界で常識的に提供している機能を本当に顧客が望んでいるのか疑問視し、一定の層のニーズに合わせて機能を取り除く事でコスト革命を起こす視点である。
提供機能をリストアップし、ひとつずつ本当に必要とされているかを検討し、コスト・価格を試算してみる。

新商品開拓戦略の視点

アイデアメモ

■現市場に新商品を販売する■

1. 顧客が自社商品と同時に、又は前後に利用する商品はないか？

※自社商品に関連する分野で異なる納入業者が販売したり、他の店舗で購入している商品分野を発想してみる。

2. 顧客から良く聞く、商品やサービスの不満はないか？

※自社商品と直接関連してなくても、顧客が不満を感じている商品やサービスを発想して取扱い可能かを検討してみる。

3. 新たに取り扱う事で、現商品と相乗効果の高い商品やサービスはないか？

※顧客の新規開拓に有効であったり、自社商品とセット販売できる商品分野を発想してみる。

新商品開拓戦略の視点

アイデアメモ

4. 新たな要素技術、生産設備の投入で新商品開発ができないか？

※例えば。機械技術を持つ企業が電気技術という新しい技術(商品を構成する未保有の技術)を加えると商品開発の視野が広がる。

5. M&Aによる新商品保有、新技術保有で、新商品開発ができないか

※M&Aで新商品そのものや要素技術を手に入れるという視点である。

6. 提携による新商品保有、新技術保有で新商品開発ができないか？

※商品そのものや要素技術を提携により獲得するという発想である。

7. 現商品の機能で、不要・過剰なものを削除し価格を下げる事で、販売数量が増えないか？

※ブルーオーシャン戦略の視点を現市場のシェアアップに使う発想。

■新商品を新市場に販売する■

1. 自社の経営資源が活かして独自性を発揮できる業界に進出できないか？

※できるだけ経営資源が活かせる分野を探す。他業界も成熟化しているため如何に独自性を発揮し、特定市場を攻略できるかが鍵となる。

2. 自社の経営資源が活かして業際市場や新しい需要を創造できる事業分野はないか？

※ある2つの業界にそれぞれに不満を抱く市場を「業際」という。その層の需要に応えるビジネスモデルは成長可能性がある。それは新たな需要を創造できる分野でももちろんよい。

多角化戦略の視点

アイデアメモ

3. 自社が属する産業の、川上業界又は川下業界への進出によって成長できないか？

※メーカーの小売店への直販、卸売りの企画メーカー化・小売進出、小売店の企画メーカー化などを指す。保有していない製造・小売などの機能は自社開発だけでなく、提携戦略などもあり得る。

4. M&Aによって、自社の経営資源も活かせる新事業進出ができないか？

※M&Aによるリスク(買収企業の経営資源の散逸等)が最小限になるような取り組みが必要である。

5. 優良なフランチャイズチェーンに加盟して新事業進出ができないか？

※本当に優良なFCか否か既存店舗へのヒアリングなど実態把握の調査が望まれる。もちろん既存事業とシナジーのある分野であればより良い。

中小企業の経営戦略の推進ステージ

中小企業では保有資源が乏しく、新戦略を描きにくい。
まずは、成功確率の高い「市場浸透戦略」を検討し、次いで「新市場
開発戦略」「新商品開発戦略」を検討する。

しかし、

- ・新商品を開発して現市場に販売した後、隣接する新市場にも需要がある事が見えて売上が伸ばせる
- ・現商品を新市場に販売する中で、新しい需要が見えて新商品が開発できた。

というケースも多い。

ひとつずつ戦略を積み上げる事で、視野が広がり徐々に制約条件が解除され新しい事業分野が見えてくる。

アイデア抽出は年1回程度、継続的に実施して頂きたい。

中小企業の失敗しない 新商品・新事業開発の進め方

戦略アイデア評価の重要性

中小企業の経営者は、様々な機能をひとりで担う傾向にある。

多忙な中でビジネスアイデアが浮かんだ時、思いこみで事業の可能性を甘く評価し、即取り組んで失敗するケースも多い。

経営者は、客観的視点でアイデアを評価しなければならない。
客観的評価が思わしくなければ、アイデア抽出の段階に戻って再検討する。

多くのアイデアを出し、加工したり組み合わせたりする努力の中で素晴らしい戦略が生まれる。

好ましい新戦略は、数が質を呼ぶ面がある。

戦略アイデア評価の視点

中小企業の戦略アイデアの評価に際しては、以下の視点を持つ。

- 機会（成長性・収益性の可能性はあるか？）
- 競合度は（競争の激しさはどうか？）
- 強み応用度（強みは活かせるか？）
- リスク・課題（想定されるリスクはあるか？）

その他、「大手の参入可能性」などの評価視点もあるが、小さな会社の戦略では上記4領域を概観できればよい。

評価情報の収集

戦略アイデアの評価の為には、情報収集が必要である。

実際にその事業に取り組んでいる企業があればそこを調査する事で事業のポイントやリスクが見える。

同じ事業に取り組む事例が存在しない場合は、類似した事業に取り組む企業を対象としてもよい。

調査は、「財務状況」「市場特性と市場性」「商品の内容」「競合状況」「製造・サービスの方法」「販売の方法」「組織体制」等である。

情報収集の方法は、納入業者へのヒアリングや信用調査会社からの情報購入などがある。

評価情報の収集

新戦略アイデア類似事業リサーチシート

調査対象アイデア			具体的内容			
調査企業		<input type="checkbox"/> 同事業 <input type="checkbox"/> 類似事業	所在地	県	市	調査ルート／方法

財務状況	市場特性／市場性	商品／サービスの内容	競合状況
売上高 千円 変動費 千円 限界利益 千円 固定費 千円 経常利益 千円 売掛金 千円 買掛金 千円 借入金 千円	対象市場の数(人数・企業数など) 購買単価 購買金額 購買動機・理由 購買基準・要因	品質 価格 納期 アフター	
製造・役務提供の方法・体制・設備	販売のルート・方法	組織形態・部門	

評価	<input type="checkbox"/> 自社の強みは活かせるか？	<input type="checkbox"/> 成長性・収益性は期待できるか？	<input type="checkbox"/> 想定されるリスクは何か？
----	---------------------------------------	------------------------------------------	---------------------------------------

評価情報の比較・判断

複数の戦略アイデアの評価情報が集まれば、比較検討し、以下の選択・判断を行う。

- 検討中断(このアイデアはもう検討しない: 廃案)
- 追加調査(もう少し調べてみて判断する)
- 戦略アイデアの具体化(可能性があり具体的に検討してみる)

評価情報の比較・判断

新戦略アイデアの比較検討シート

新戦略アイデア 具体的内容	機会 成長性・収益性の期待は？	競合度 競争の激しさはどうか？	強み応用度 強みは活かせるか？	リスク・課題 想定されるリスクは？	評価・判断

戦略アイデア具体化

戦略アイデアが評価され、ビジネスモデルとして仮に具体化してみるというプロセスであり、検討項目は以下の通りである。

●戦略アイデアを「具体的な事業」としてイメージする

- :商品・サービスモデルを具体化する
- :マーケティングモデルを具体化する
- :組織モデルを具体化する

●事業化した場合の「財務シミュレーション」ができる情報を抽出する。

事業の具体的なイメージを創造しながら、財務計画につながる情報を整理していく。

商品・サービスモデルの具体化

商品・サービスモデル具体化シート

項目	具体的内容	財務シュミレーション情報
1. 商品・サービスの提供するベネフィット・価値は？		
2. 商品・サービスの提供する品質と具体的な仕様は？		
3. 実現すべき価格は？		
4. 実現すべき納期は？		
5. 商品・サービスの開発・試作に要する経営資源は？ ・材料 ・副資材 ・機械設備、付帯するもの ・技術・情報・技術者・人材 ・外注先・委託先 ・その他		
6. 商品・サービスの製造・提供に要する経営資源は？ ・材料 ・副資材 ・機械設備、付帯するもの ・技術・情報・技術者・人材 ・外注先・委託先 ・その他		
7. 商品・サービスの保管・物流に要する経営資源は？		
8. 商品・サービスのアフターメンテに要する経営資源は？		
9. 商品・サービスの製造・販売に関わる法律・免許等は		
10. その他		

マーケティングモデルの具体化

マーケティングモデル具体化シート

項目	具体的内容	財務シミュレーション情報
1. コア・ターゲット層は？ ・その特性・購買動機・購買特性は？		
2. サブ・ターゲット層は？ ・その特性・購買動機・購買特性は？		
3. コア・ターゲットに到達する販路・情報拠点、店舗は？		
4. 購買に至り、リピート・紹介のサイクルを回すための販促は？ A: 認知拡大施策 U: 顧客化促進施策 M: 記憶促進施策 L: 愛顧客化促進施策 T: 試用促進施策		
5. 商談・接客の方法は？		
6. セールスツールは？		
7. その他		

組織モデルの具体化

組織モデル具体化シート

項目	具体的内容	財務シミュレーション情報
1. 事業化に必要な組織機能および組織図は？		
2. 人材確保の方法論は？		
3. 人材育成課題と方法論は？		
4. モチベーション・活性化の方法論は？		
5. 人材の新陳代謝の対策は？		
6. その他		

意思決定

戦略アイデアをビジネスモデルとして具体化してみた段階で、一旦意思決定を行う。

- ビジネスモデルがなかなか具体的にイメージできない場合
 - ➡もう少し、同業者や類似企業の調査、顧客となる可能性のある方へのヒアリングなどを行い、イメージを具体化する
- ビジネスモデルがイメージできたが、可能性を感じない場合
 - ➡戦略アイデアの抽出に戻るか、既存事業に注力する
- ビジネスモデルをイメージでき、可能性を感じる場合
 - ➡新戦略の計画立案のステップに進む

新戦略の計画立案

新戦略の評価で検討に値すると判断され、ビジネスモデルを具体化したら、次に計画立案に入る。

新戦略の財務シュミレーションを行う。

この目的は、

- 新戦略は事業になるか、財務的側面から検証する
- 既存事業との合算で、経営が成り立つかを検証する
- その結果、新戦略に着手するか否かを意思決定する

の3点にある。

新戦略の計画立案の手順

新戦略の計画立案は以下の手順を進める。

- (1) 新戦略の財務計画を立案する
- (2) 既存事業の経営計画と合算する
- (3) 新戦略着手の妥当性を判断する

3～5年の中期計画とするか、単年度まで策定するかは目的によって判断する。

新戦略の財務計画を立案する

既存事業の財務計画と異なり、新戦略は過去のデータがないため、根拠となる項目の推定やKPIの組合せで類推して策定する事になる。

財務計画策定に際しては、その根拠となる点を記録し、後の試行段階で要素別に検証できるようにする。

例) 売上高

- ・初年度初めから1名で営業開始
- ・4ヶ月目から毎月1件つつ新規契約、納品開始 ・毎月新規面談5件から1件(20%)の契約を見込む
- ・1客あたり、月額500千円の注文を見込む
- ・2年目もそのペースで新規開拓
- ・解約率は見込まない

新戦略の財務計画を立案する

新戦略の財務計画立案シート

勘定科目	根拠	1年目	2年目	3年目	備考
売上高	<ul style="list-style-type: none">・初年度初めから1名で営業開始・4ヶ月目から毎月1件ずつ新規契約、納品開始・毎月新規面談5件から1件(20%)の契約を見込む・1客あたり、月額500千円の注文を見込む・2年目もそのペースで新規開拓・解約率は見込まない	22,500	61,500	100,500	
材料費	<ul style="list-style-type: none">・売上の40%を見込む・材料の腐敗はないので在庫ロスは見込まない	9,000	24,600	40,200	
労務費	<ul style="list-style-type: none">・製造要員、2名を見込む・一人あたり月間労務費は250千円を見込む・初年度初めから就業。教育を行う。・2年目・3年目に一人ずつ増員する・給与水準は初年度と同じ	6,000	9,000	12,000	
売掛金	<ul style="list-style-type: none">・納品はほぼ1週間できる・納品月末締め、翌々月に振り込みで回収する	8,500	20,500	32,500	

新戦略の財務計画を立案する

その際、戦略アイデアの具体化の3種類の具体化シートの記載事項を参考に、構想と財務計画に大きな乖離が無いように確認しながら進めて頂きたい。



既存事業の経営計画と合算する

新戦略の財務計画ができたなら、既存事業の経営計画と合算して、
 全社財務計画を明らかにする

損益・CF計画

(単位: 千円)

		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	
既存事業	損益	売上高	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
		売上原価	180,000	185,000	190,000	190,000	190,000
		売上総利益	120,000	115,000	110,000	110,000	110,000
		販売管理費	110,000	105,000	100,000	100,000	100,000
		営業利益	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	営業外損益・特別損益	-500	-500	-500	-500	-500	
	税引前利益	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	
	営業CF	減価償却費	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
		売上債権増減	0	0	0	0	0
		仕入債務の増減	0	0	0	0	0
	営業CF	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	
新事業	損益	売上高	20,000	25,000	30,000	40,000	50,000
		売上原価	12,000	15,000	18,000	24,000	30,000
		売上総利益	8,000	10,000	12,000	16,000	20,000
		販売管理費	12,000	12,000	12,000	13,000	14,000
		営業利益	-4,000	-2,000	0	3,000	6,000
	営業外損益・特別損益	0	0	0	0	0	
	税引前利益	-4,000	-2,000	0	3,000	6,000	
	営業CF	減価償却費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		売上債権増減	0	0	0	0	0
		仕入債務の増減	0	0	0	0	0
	営業CF	-3,000	-1,000	1,000	4,000	7,000	
全社	法人税等支払	-4,600	-5,400	-6,200	-7,400	-8,600	
	合計営業CF	6,900	8,100	9,300	11,100	12,900	
	投資CF	-5,000	0	0	0	0	
	財務CF	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	
	全社CF	-2,100	4,100	5,300	7,100	8,900	
	期首現預金残高	20,000	17,900	22,000	27,300	34,400	
	期末現預金残高	17,900	22,000	27,300	34,400	43,300	

新戦略着手の妥当性を判断する

新戦略着手の妥当性を判断し、意思決定をする。

- 事業化の可能性が低い又は魅力度が低い
 - ➡ 新戦略のアイデア抽出に戻る、本業に注力する 等
- 事業の可能性はあるが資金面に問題がある
 - ➡ 着手を後にずらす、既存事業でキャッシュを増やして着手する、資金調達により着手する 等
- 事業の可能性も資金的にも問題がない
 - ➡ 試行段階に進む

新戦略着手時の重要事項

新しい戦略はなかなか目論見どおりにいかない。

新戦略の推進途中で、本業が悪化し全体のキャッシュが危うくなるケースもある。

従って、あらかじめリスク回避の方法を考えておく必要がある。

そのポイントは以下の2点である。

1. 撤退基準を決める
2. 小さく産んで大きく育てる

新戦略着手時の重要事項

1. 撤退基準を決める

中小企業は新しい戦略にチャレンジしなければならない。
しかし潰れない道を確認しておかなければならない。

- 許容できる一定の赤字期間を決める
- 許容できる累計投資額・累計赤字額を決める

これらは、

- 失敗しても全体の経営が危うくない範囲

で決めることになる。

新戦略着手時の重要事項

2. 小さく産んで大きく育てる

中小企業の新戦略のポイントは、小さな企てで取り組み、うまくいけば成長戦略を加速するという事である。

- 構想した新戦略を小さなロットで着手し
- 実際の事業化で本当にうまくいくか検証する

- 検証が出来た段階で大きく成長する投資や施策を実行する

『構想の試行と検証』が極めて重要である。

新戦略の試行段階の管理ポイント

新戦略は過年度の実績がないため、趨勢比で経営の妥当性を検証する事ができない。

また、企業側も経験がないため、何が問題か分かりにくい。

新戦略の試行段階の管理ポイントは以下の通りである。

1. 財務数値と根拠となる指標を計画対比で管理する
2. 分析の際に客観性を重視する

新戦略の試行段階の管理ポイント

1. 財務数値と根拠となる指標を計画対比で管理する

新戦略の計画立案の際には、財務数値の根拠となる指標や定性的情報を活用している。それらが『現実に近い判断であったか』を注視していかなければならない。

新戦略の推進管理シート

勘定科目	根拠	管理項目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	
売上高	<ul style="list-style-type: none"> ・初年度初めから1名で営業開始 ・4ヶ月目から毎月1件つづ新規契約、納品開始 ・毎月新規面談5件から1件(20%)の契約を見込む ・1客あたり、月額500千円の注文を見込む ・2年目もそのペースで新規開拓 ・解約率は見込まない 	計画	新規面談数	5	5	5	5	5	5
			口座開設累計数	0	0	0	1	2	3
			1客受注金額	0	0	0	500	500	500
			受注金額	0	0	0	500	1,000	1,500
		実績	新規面談数	0	0	5	5	5	5
			口座開設累計数	0	0	0	1	2	3
			1客受注金額	0	0	0	300	300	300
			受注金額	0	0	0	300	600	900
【考察】		【対策】							
<ul style="list-style-type: none"> ① 営業マンの採用の遅れにより、営業活動が3月からにずれ込んだ ② アプローチから口座開設までの期間は思ったよりも短い。 ③ 1客あたりの発注量が、思ったよりも少ない。 		<ul style="list-style-type: none"> ③について、口座開設後の面談数増加などで発注量が増えるのか検証する。 難しければ、顧客数を増やすしかない。 							

新戦略の試行段階の管理ポイント

2. 分析の際に客観性を重視する

新戦略の際に、財務数値や指標が目論見どおりにいかない理由は、

- ① 経営環境や商習慣の見間違い
- ② 経験不足でロスのある活動になっている

などである。

これらを客観的に分析しなければならない

新戦略の試行段階の管理ポイント

① 経営環境や商習慣の見間違い

思ったより材料費が高い、思ったより新規開拓の難易度が高いといったケースである。

それらの発生した問題のうち、

●環境要因として受け入れなければならない場合がある。

その場合、それを『制約条件』として受け止め、

●計画を修正する。

●それでも事業として成り立つよう別の部分で工夫する。

といった努力が必要である。

早速、ビジネスモデルの見直し、改良に取り組むのである。

新戦略の試行段階の管理ポイント

②経験不足でロスのある活動になっている

思ったより材料の歩留まりが悪い、思ったより生産性が高まらないといったケースである。

それらの発生した問題のうち、

●自社の経営活動の改善で解消できるものがある。

それらは『制約条件解除の対象』として受け止め、

●スキルを磨く

●改善を重ねる

といった努力をする。

ビジネスモデルのブラッシュアップに取り組むのである。

新戦略の拡大の意思決定

新戦略が試行段階で事業になる事が判明した場合、次に更に拡大するか否かの意思決定が必要になる。

事業拡大の意思決定には、以下の基準を設けて欲しい。

1. 事業として営業CFが生まれている事
2. 追加の投資により、営業CFが更に増えると予想される事

新戦略の拡大の意思決定

1. 事業として営業CFが生まれている事

新戦略が事業として成功出来ていれば、営業CFが生まれている筈である。事業拡大の前に、試行段階のビジネスモデルの完成度を高め営業CFを生める状態を作りこむ。

例) 売上は伸びているが、利益率が目論見より低くまだ少し赤字である。

➡ 受注単価が目論見より低いのか？ 製造のロスなのか？

例) 思うよりも回収期間を長く言われる

➡ 商習慣の制約か？ 営業の交渉力不足か？

新戦略の拡大の意思決定

2. 追加の投資により、営業CFが更に増えると予想される事

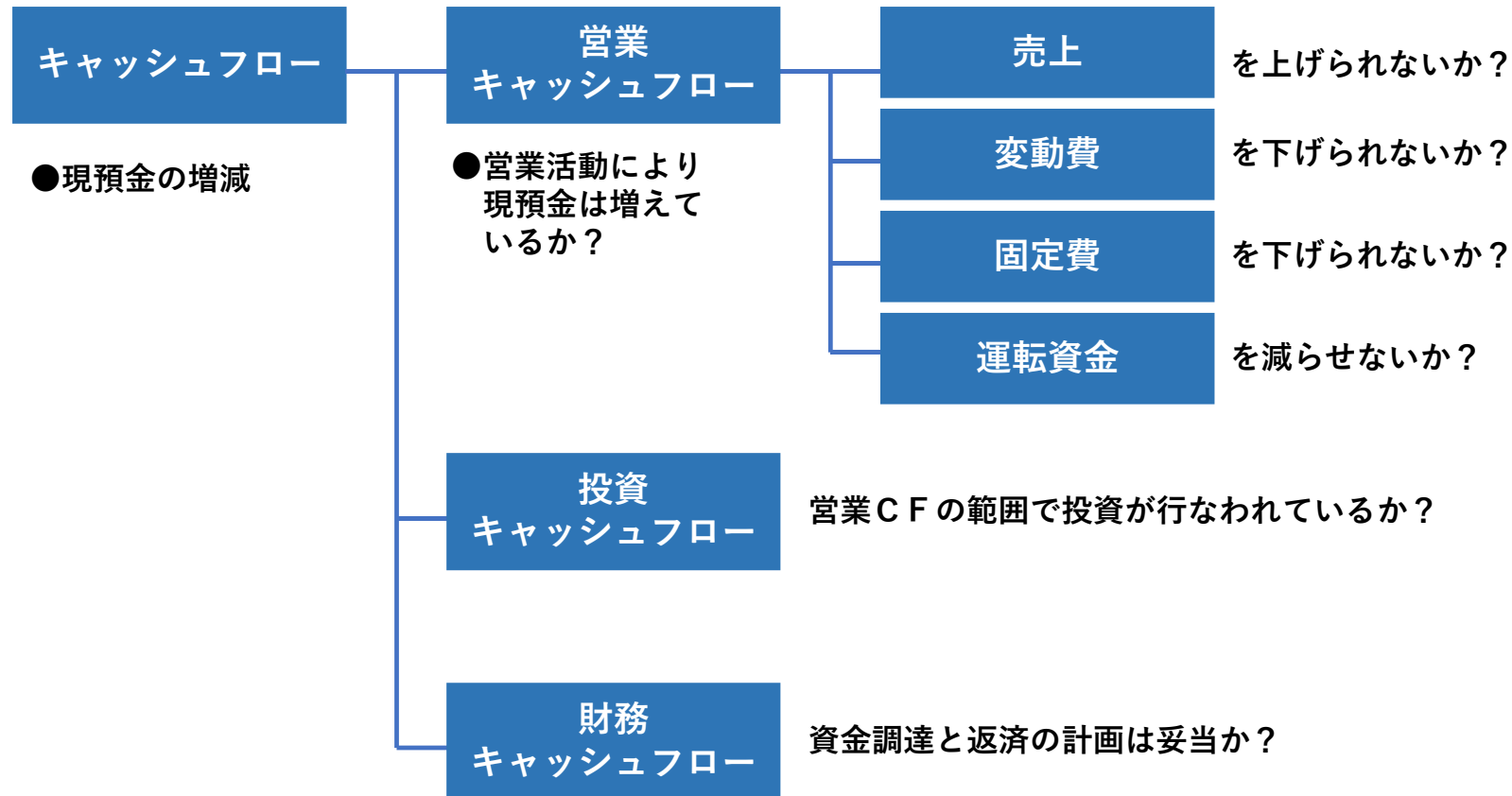
新戦略で営業CFが生まれていれば、更に拡大できる可能性を評価する。事業拡大と営業CF拡大が客観的に望めれば、追加の投資も意思決定する。

例) 営業はまだ緒に就いたばかりで、ターゲット企業が多い。
➡ 営業マンの増員で固定費は増えるが、売上と限界利益の拡大が望め、経常利益と営業CFは増える。

例) 需要がまだあり、増産で売上は増える。
➡ 設備投資と人件費増となるが、経常利益は増える。

新戦略の拡大のマネジメント

新戦略の試行で営業CFが生まれ、事業拡大の意思決定をし、所謂軌道に乗った状態になれば、通常のマネジメントを行うことになる。部門別損益や全体のCFを注視し、機会損失をminにし、事業を成功に導く。



アイデア発想idea VIEW-POINTS

VIEW POINTS

株式会社テスト様

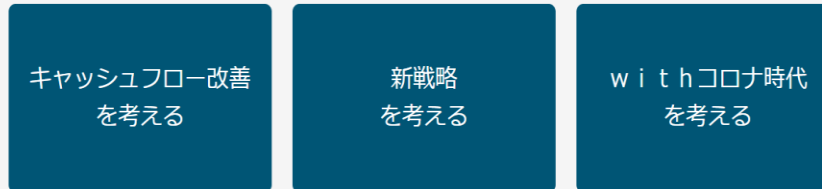
VIEW-POINTS (クラウド) トップ画面



戦略経営のアイデア抽出支援システム

改善の視点メモ

- トップ
- キャッシュフロー改善
- 売上拡大
- 変動費削減
- 固定費削減
- 運転資金差改善
- 投資キャッシュフロー改善
- 財務キャッシュフロー改善
- 新戦略アイデア
- withコロナ
- アイデアまとめ



CF改善の場合はここをクリック

※新戦略・withコロナ対応については戦略・BMを見直すべき企業のMASに使用する。

保存する

© interface

アイデア発想idea キャッシュフロー改善を考える場合

株式会社テスト様

VIEW POINTS

キャッシュフロー改善

改善の視点メモ

トップ

キャッシュフロー改善

売上拡大

変動費削減

固定費削減

運転資金差改善

投資キャッシュフロー改善

財務キャッシュフロー改善

新戦略アイデア

withコロナ

アイデアまとめ

キャッシュフロー

営業CF

売上

変動費

固定費

運転資金

投資CF

財務CF

重点検討領域を選択

保存する

© interface

アイデア発想idea 外注費削減のアイデア発想

株式会社テスト様

VIEW POINTS

変動費削減 > 外注費削減を考える (詳細ロジック)

改善の視点メモ 簡易ロジック 詳細ロジック レジューム

外注費削減 購入量削減 生産性向上

- 工程管理 (工程の山崩し等) を強化する アイデアメモ
- 人員増加で既存設備を稼働させる
- 営業が早期受注・納期交渉を実施する アイデアメモ
- 設計の工程管理で期間を短縮する アイデアメモ
- 材料の納期短縮で内製化を高める

内製可能製品の受注増加

設備投資・技術開発による内製化

購入単価削減

↑ アイデアが出た視点をチェック

↑ アイデアをメモ

保存する

© interface

トップ
キャッシュフロー改善
売上拡大
変動費削減
固定費削減
運転資金差改善
投資キャッシュフロー改善
財務キャッシュフロー改善
新戦略アイデア
withコロナ
アイデアまとめ

アイデア発想idea 外注費削減のアイデア発想

株式会社テスト様

VIEW POINTS

変動費削減 > 外注費削減 (工程管理(工程の山崩し等)を強化する) 改善アイデア

簡易ロジック 詳細ロジック レジューメ

アイディアメモ

アイディアメモ

アイディアメモ

工程表を精緻にする

閉じる

購入単価削減

設備投資・技術開発による内製化

保存する

保存する

© interface

チェックした項目の改善アイデアをメモ

- トップ
- キャッシュフロー改善
- 売上拡大
- 変動費削減
- 固定費削減
- 運転資金差改善
- 投資キャッシュフロー改善
- 財務キャッシュフロー改善
- 新戦略アイデア
- withコロナ
- アイデアまとめ

アイデア発想idea 売上拡大のアイデア発想

株式会社テスト様

売上拡大B2B生産財

改善の視点メモ 詳細ロジック レジューム

売上拡大

- 顧客数増加
 - 新規開拓
 - 新規定着
 - 既存客維持
- 販売数量増加
 - シェアアップ営業を徹底する
 - 受注のない商品群の拡販はできないか
 - 受注の無い担当者から受注できないか **アイデアメモ**
 - 発注量を把握して攻略方針を練る
 - 全社でCSを獲得する
 - 受電部門の満足度は十分か
 - 製造部門の満足度は十分か
 - メンテナンス部門の満足度は十分か
 - 新商品を開発して営業促進する
- 単価適正化
 - 原価を再確認し営業活動を実施する **アイデアメモ**
 - 適正単価での単価交渉を実施する **保存する**
 - 適正単価納入先への開拓・拡販強化を図る

VIEW POINTS

- トップ
- キャッシュフロー改善
- 売上拡大
- 変動費削減
- 固定費削減
- 運転資金差改善
- 投資キャッシュフロー改善
- 財務キャッシュフロー改善
- 新戦略アイデア
- withコロナ
- アイデアまとめ

アイデア発想idea 売上拡大のアイデア発想

VIEW POINTS 株式会社テスト様

売上拡大B2B生産財「受注の無い担当者から受注できないか」改善アイデア

田中さんから受注もらう

閉じる

保存する

チェックした項目の改善アイデアをメモ

保存する

- トップ
- キャッシュフロー改善
- 売上拡大
- 変動費削減
- 固定費削減
- 運転資金差改善
- 投資キャッシュフロー改善
- 財務キャッシュフロー改善
- 新戦略アイデア
- withコロナ
- アイデアまとめ

改善の視点メモ 詳細ロジック レジュー

か アイデアメモ

全

受電部門の満足度は十分か

製造部門の満足度は十分か

メンテナンス

新商品を開発し

原価を再確認し

適正単価での単価交渉を実施する

適正単価納入先への開拓・拡販強化を図る

戦略アイデアの発想

■ アンゾフのマトリクス → カテゴリ選択 → アイデア発想の質問群 → アイデアメモ

株式会社テスト様

新戦略：戦略アイデアの抽出

アンゾフのマトリクス（検討する領域をクリック）

		商品分野	
		現商品	新商品
市場分野	現市場	市場浸透戦略 (クリック)	新商品開発戦略 (クリック)
	新市場	新市場開拓戦略 (クリック)	多角化戦略 (クリック)

VIEW POINTS

- トップ
- キャッシュフロー改善
- 売上拡大
- 変動費削減
- 固定費削減
- 運転資金差改善
- 投資キャッシュフロー改善
- 財務キャッシュフロー改善
- 新戦略アイデア
- withコロナ
- アイデアまとめ

■ アイデアメモ

株式会社テスト様

新戦略「顧客層を絞り込むことで、高い成長性や収益性を実現できないか？」改善アイデア

利益率が良い、中小規模事業者に注力して、粗利益率を上げる
中小規模事業者は、営業力が弱いので、施設支援を強化する

商品に新しい... 閉じる

商品に新しい... 高い成長性や収益性が実現できないか? 保存する

商品に新しい... 高い成長性や収益性が実現できないか?

株式会社テスト様

VIEW POINTS

新戦略：戦略アイデアの抽出 > 市場浸透戦略

戦略アイデア抽出シート（市場浸透戦略：現商品を現市場に販売する）

- 顧客層を絞り込むことで、高い成長性や収益性を実現できないか? アイデアメモ
- 商品を絞り込むことで、高い成長性や収益性を実現できないか?
- 成長の兆しがある顧客層、または商品分野に重点を置くことで、成長性や収益性が実現できないか?
- 商品を今までと違った販売方法で成長性や収益性が改善できないか?（訪販・通販・預託販売・web販売など） アイデアメモ
- 商品の主要機能を大胆に向上させる事で、高い成長性や収益性が実現できないか?
- 商品に新しい機能を追加して、高い成長性や収益性が実現できないか?
- 商品の付随機能を大胆に向上させる事で、高い成長性や収益性が実現できないか?
- 価格競争力を大胆に強くする事で、高い成長性や収益性が実現できないか?
- 商品の品揃えを大胆に強化する事で、高い成長性や収益性が実現できないか?
- 現在の事業を新しい方式で展開できないか?（FC方式・VC方式など）
- 設備や人材の投資によるキャパシティ拡大で高い成長性や収益性を実現できないか?
- キーマン・オピニオンリーダーの力を借りて認知率アップ・ブランディングで売上拡大できないか?

VIEW POINTS

- トップ
- キャッシュフロー改善
- 売上拡大
- 変動費削減
- 固定費削減
- 運転資金差改善
- 投資キャッシュフロー改善
- 財務キャッシュフロー改善
- 新戦略アイデア
- withコロナ
- アイデアまとめ

戦略アイデアの発想

withコロナのビジネスモデル⇒カテゴリ選択⇒アイデア発想の質問群⇒アイデアメモ

株式会社テスト様

VIEW POINTS

【今を乗り切る】7つのカテゴリ

トップ	制度を活用して資金を補てんする	改善アイデア
キャッシュフロー改善	独自の資金調達を考える	改善アイデア
売上拡大	B5から資金残高を増やす	改善アイデア
変動費削減	原価のコストカットに取り組む	改善アイデア
固定費削減	販売費・管理費のカットに取り組む	改善アイデア
運転資金差改善	事業構造を見直す	改善アイデア
投資キャッシュフロー改善	今ある市場を探す	改善アイデア
財務キャッシュフロー改善		
新戦略アイデア		

【withコロナのビジネスモデルを考える】4つのカテゴリ

withコロナ	現事業のwithコロナモデルを考える	改善アイデア
アイデアまとめ	現事業で新市場を創造する	改善アイデア
	現事業の経営資源で新事業に取り組む	改善アイデア
	全く新しい事業を創造する	改善アイデア

アイデアメモ

withコロナ時「DIY用に半製品・材料の販売はできないか」改善アイデアカテゴリ

来店×飲食だけでなく、店舗で「プロが選んだ食材」を販売 ★マルシェ事業展開

DIY用に... 閉じる ...はできないか

バックオフィスのリモート化はできないか

保存する アイデアメモ

株式会社テスト様

VIEW POINTS

withコロナ時代の経営 > 【withコロナのビジネスモデルを考える】4つのカテゴリ

8. 現事業のwithコロナモデルを考える

- 3密防止のオペレーションはできないか
- リモートで営業・商談ができないか
- リモートでサービス提供ができないか
- テイクアウト・デリバリーはできないか
- 出張サービスはできないか
- 通販化はできないか
- DIY用に半製品・材料の販売はできないか **アイデアメモ**
- バックオフィスのリモート化はできないか
- バックオフィスの自動化はできないか
- モデル変更に伴う家賃削減はできないか

トップ

キャッシュフロー改善

売上拡大

変動費削減

固定費削減

運転資金差改善

投資キャッシュフロー改善

財務キャッシュフロー改善

新戦略アイデア

withコロナ

アイデアまとめ

アイデア発想idea アイデアメモのリスト

VIEW POINTS

株式会社テスト様



改善アイデアのまとめ

株式会社テスト 経営改善アイデア

ページタイトル：戦略経営のアイデア抽出支援システム

改善の視点メモ

借入返済をしたら、毎月のキャッシュが若干減少するので、まずはCF改善から取り組む

ページタイトル：キャッシュフロー改善

改善の視点メモ

外注費を削減して粗利益率を上げる
その上で、利益率のよい売上を確保する

ページタイトル：売上拡大B2B生産財

改善の視点メモ

粗利益率の良い山田産業の売上拡大に注力する
単価を見直す

チェックタイトルとアイデアメモ

受注の無い担当者から受注できないか

田中さんから受注もらう

印刷する

📄 トップ

📄 キャッシュフロー改善

📄 売上拡大

📄 変動費削減

📄 固定費削減

📄 運転資金差改善

📄 投資キャッシュフロー改善

📄 財務キャッシュフロー改善

📄 新戦略アイデア

📄 withコロナ

📄 アイデアまとめ

アイデア発想idea アイデアを行動に反映するために

VIEW POINTS

株式会社テスト様

改善アイデアのまとめ

株式会社テスト 経営改善アイデア

ページタイトル：戦略経営のアイデア抽出支援システム

改善の視点メモ
借入返済をしたら、毎月のキャッシュが若干減少するので、まずはC F改善から取り組む

ページタイトル：キャッシュフロー改善

改善の視点メモ
外注費を削減して粗利益率を上げる
その上で、利益率のよい売上を確保する

ページタイトル：売上拡大B2B生産財

改善の視点メモ
粗利益率の良い山田産業の売上拡大に注力する
単価を見直す

チェックタイトルとアイデアメモ

受注の無い担当者から受注できないか
田中さんからも受注もらう

■ 行動の質問
・ どなたがやりますか？
・ いつまでにやりますか？
・ どんな方法でやりますか？

■ シミュレーションの質問
・ いつから数値に繋がりますか？
・ いくら改善できそうですか？

■ 今後の財務予測へ

印刷する

シミュレーション simulation

改善アイデアから財務計画へ

VIEW POINTS 株式会社テスト様

改善アイデアのまとめ

株式会社テスト 経営改善アイデア

ページタイトル：戦略経営のアイデア抽出支援システム

改善の視点メモ
借入返済をしたら、毎月のキャッシュが若干減少するので、まずはCF改善から取り組む

ページタイトル：キャッシュフロー改善

改善の視点メモ
外注費を削減して粗利率を上げる
その上で、利益率のよい売上拡大に注力する

ページタイトル：売上拡大B2B生産材

改善の視点メモ
粗利率の良い山田産業の売上拡大に注力する
単価を見直す

チェックタイトルとアイデアメモ

受注の無い担当から受注できないか
田中さんからも受注もらう

印刷する

■ 行動の質問

- ・ どなたがやりますか？
- ・ いつまでにやりますか？
- ・ どんな方法でやりますか？

■ シミュレーションの質問

- ・ いつから数値に繋がりますか？
- ・ いくら改善できそうですか？

■ VIEW-POINTSで発想したアイデアを
将来財務計画に落としてみる！

■ 高収益になるまで、何度でも検討！！

株式会社エムピー工業

キャッシュフロー計算書(直接法)

[千円] P. 1
2014年04月 ~ 2015年03月

科目名	前 年	2014/04(実)	2014/05(実)	2014/06(実)	2014/07	2014/08	2014/09	2014/10	2014/11	2014/12	2015/01	2015/02	2015/03	年間目標	増減率	計画月平均
現金売上																
受取手形期日入金					46,460	45,573	47,936	47,125	43,200	40,485	41,658	45,712	46,304	404,453		44,939
割引手形入金																
他の常業収入																
利息配当金受取収入																
【常業収入計】					46,460	45,573	47,936	47,125	43,200	40,485	41,658	45,712	46,304	404,453		44,939
現金仕入																
買掛金支払																
支払手形決済					-26,915	-26,842	-28,093	-27,369	-25,131	-23,913	-25,037	-27,307	-27,503	-238,110		-26,457
外注加工費支払					-1,042	-1,042	-1,042	-1,042	-1,042	-13,376	-7,042	-7,042	-7,042	-69,715		-7,746
人件費支払					-2,550	-2,454	-2,263	-2,169	-2,169	-2,560	-2,360	-2,360	-2,644	-21,519		-2,391
製造経費支払					-6,329	-6,060	-5,527	-5,258	-5,258	-6,729	-5,649	-5,649	-6,407	-52,866		-5,874
販売管理費支払																
雑仕入支払																
他の経常支出等																
利息割引料支払					-277	-278	-275	-271	-273	-262	-259	-263	-252	-2,410		-268
【経常支出計】					-43,113	-42,616	-43,200	-42,109	-38,873	-46,833	-40,347	-42,621	-43,846	-384,650		-42,728
税金等支払						-2,520			-2,520			-2,520		-7,560		-840
【経常計+/2020】					3,347	377	4,736	5,016	772	-6,348	1,311	571	2,456	12,228		1,360
【特別計+/2020】																
定期預金の払込収入																
定期預金の預入支出																
有形固定資産売却収入														-3,240		-360
有形固定資産取得支出																
その他の投資等売却収入																
その他の投資等取得支出																
【投資計+/2020】					3,347	377	4,736	5,016	772	-6,348	1,311	-2,660	2,456	-3,240		-360
【特別計+/2020】																
短期借入金収入																
短期借入金返済支出																
長期借入金収入						1,500										167
長期借入金返済支出																
株式発行・自己株売却収入						-1,383	-1,383	-1,383	-1,383	-1,458	-1,383	-1,458	-1,383	-12,597		-1,400
株式発行・自己株取得支出																
減資・自己株取得支出																
その他の債権取得増加収入																
その他の債権取得減少支出																
【特別計+/2020】					-1,383	117	-1,383	-1,383	-1,458	-1,383	-1,383	-1,458	-1,383	-11,097		-1,233
【当座資金増減額】																
【当座資金増減額】					1,964	494	3,353	3,633	-686	-7,731	-72	-4,127	1,073	-2,099		-233
【当座資金残高】	10,438	7,516	11,318	7,235	9,199	9,693	13,046	16,679	15,993	8,262	8,190	4,063	5,136		-50,80	
固定資産	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000		12,000
【総資産残高】	22,438	19,516	23,318	19,235	21,199	21,693	25,046	28,679	27,993	20,262	20,190	16,063	17,136		-23,63	

改善アイデアをブレストする

企業の改善アイデアをコンサルタントとブレストする

The screenshot shows a web application interface for idea management. The top left has a 'VIEW POINTS' menu with categories like '売上拡大' (Sales Expansion) and '変動費削減' (Variable Cost Reduction). The main content area is titled '株式会社テスト様' (Test Co., Ltd.) and '売上拡大B2B生産財「受注の無い担当者から受注できないか」改善アイデア' (Sales Expansion B2B Production Goods 'Can we get orders from staff without orders?'). A callout box on the left contains the text '田中さんから受注もらおう' (Let's get orders from Mr. Tanaka). A larger callout box on the right contains a comment: '【担当者からのコメント】元請けのA社さんをイメージされていると思いますが、B社さんの担当で受注をもらえない方はいらっしゃいませんか？' (Comment from staff: I imagine you're thinking of the subcontractor A Co., but are there any staff members who can't get orders from B Co.?). The interface includes a '保存する' (Save) button, a '閉じる' (Close) button, and a list of checkboxes for various actions like '受電部門の満足度は十分か' (Is the satisfaction of the sales department sufficient?). A footer banner at the bottom reads '特許第6662536号 経営支援システム及び経営支援方法' (Patent No. 6662536: Business Support System and Business Support Method).

今後のご支援について

1. 成長経営の為の無料相談サービス

- 本セミナーご参加の皆様の成長経営の方向性や課題解決を一緒に考えるサービスです。(リモート、2時間以内)
※ご希望の方は本日のアンケートでご指示下さい。

2. VIEWPOINTSお試し企画

- VIEWPOINTSで成長経営を考えてみたい方には**無料版のアカウント**を発行し**90分程の初期サポート**をさせていただきます。
※ご希望の方は本日のアンケートでご指示下さい。
 - VIEWPOINTS有料版(予定月2,500円:税別)もリリースを予定しておりますが、当面は無料版をお使い下さい。

【参考】次回のセミナー

■成長経営を「組織づくり」と「資金・財務計画」

1. 中小企業の組織づくりの基本視点と目標設定
2. 機能する組織をつくる
3. 組織を活性化する
4. 採用マーケティング
5. 強い組織を作るESマーケティングとは？
6. 成長経営と資金・財務計画

