

～ YMBA 勉強会のねらいとキーワード～

YMBA 勉強会のねらい

- ねらい1** 強みと「マーケティング」「マネジメント」「財務」の関係性を理解し、今後の事業計画策定につなげる。
- ねらい2** 次世代の企業の担い手を主な対象として実施することにより、円滑な事業承継に役立てる。
- 手段1** コロナ禍のような有事を乗り越えて事業を持続させるために、強みを活かして上手に分散することを考える。(マーケティング(5ページ))
- 手段2** 分散に貢献する強みを生み出し、維持し、強化する会社・組織の仕組みを考える。(マネジメント(6ページ))
- 手段3** 分散によってどれほど粗利が上がるのかを考え、分散に必要な経費をどこにかけるのかを考える。(財務(8ページ))

YMBA 勉強会のキーワード

分散

有事の際に備えて顧客の分散が重要

団結

有事を乗り越えるには組織の団結が必要

無駄

有事の際こそ、無駄を忘れないことが重要

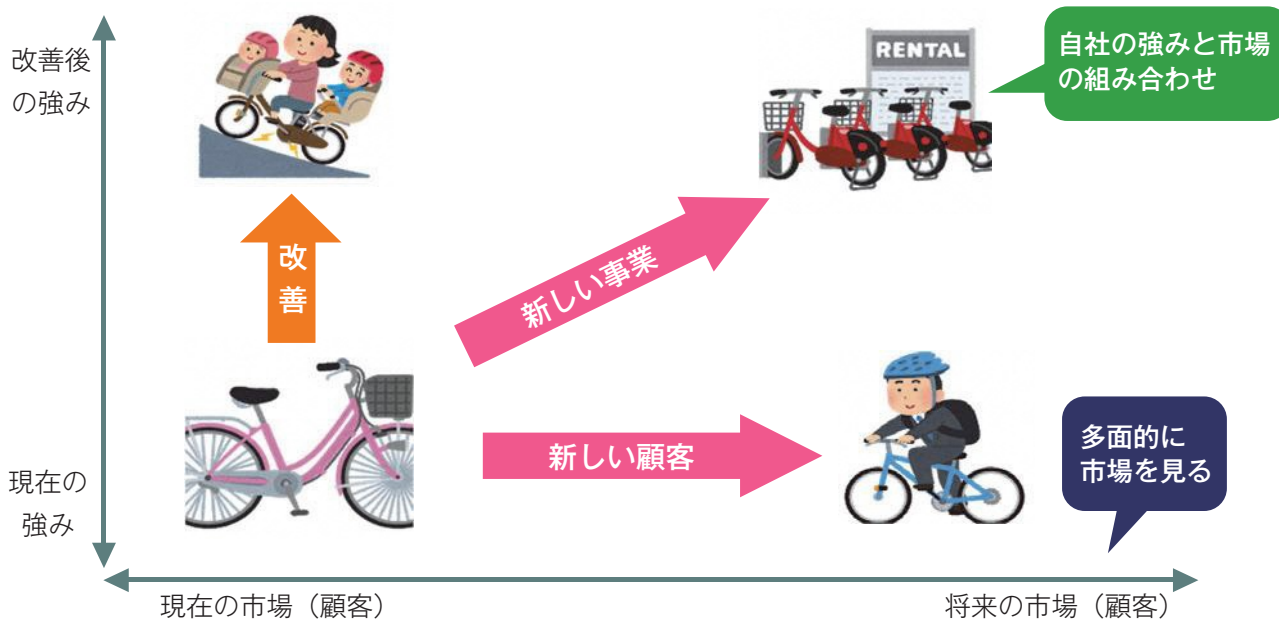
本ページは中森孝文教授「YMBA 勉強会資料」より引用

第1回：マーケティング

～自社の強みの分析～

第1回ワークショップ（マーケティング）では、自社の強みを知り、強みを活かす市場を分析することで新たな事業を創造する力を養いました。

（自社商品・サービスの市場性を分析、強みの改善→新たな市場を考える）



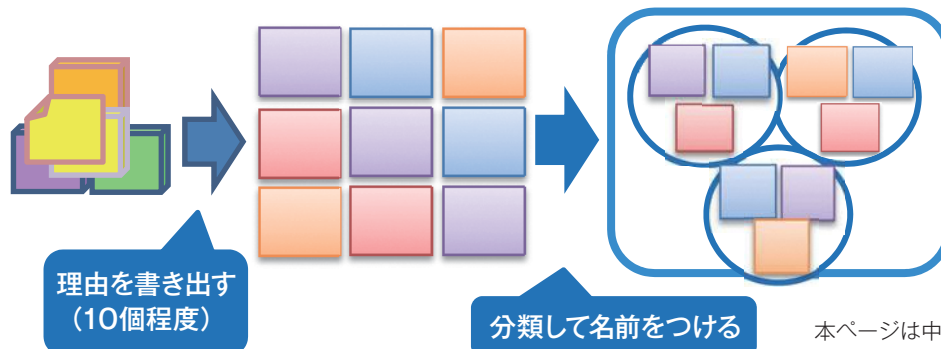
有事の際に特定の市場や顧客への依存度が高いほど、事業リスクは高まります。そのため市場や顧客の分散が効果的ですが、分散のためには、自社の強みの分析が必要となります。

実際に自社の強みの抽出（ワーク）を行いました。
受講者には、持ち帰って従業員と同様のワークに取り組んでいただき、第2回で報告いただきました。

強みの抽出 (ワーク)

貴社の顧客は、なぜ貴社の製品・サービスを購入するのか

1. 主力商品・サービスが売れている理由を書き出す（10個程度）
2. 理由の共通項を考える（3つ程度）
3. 分類した理由群に名前をつける



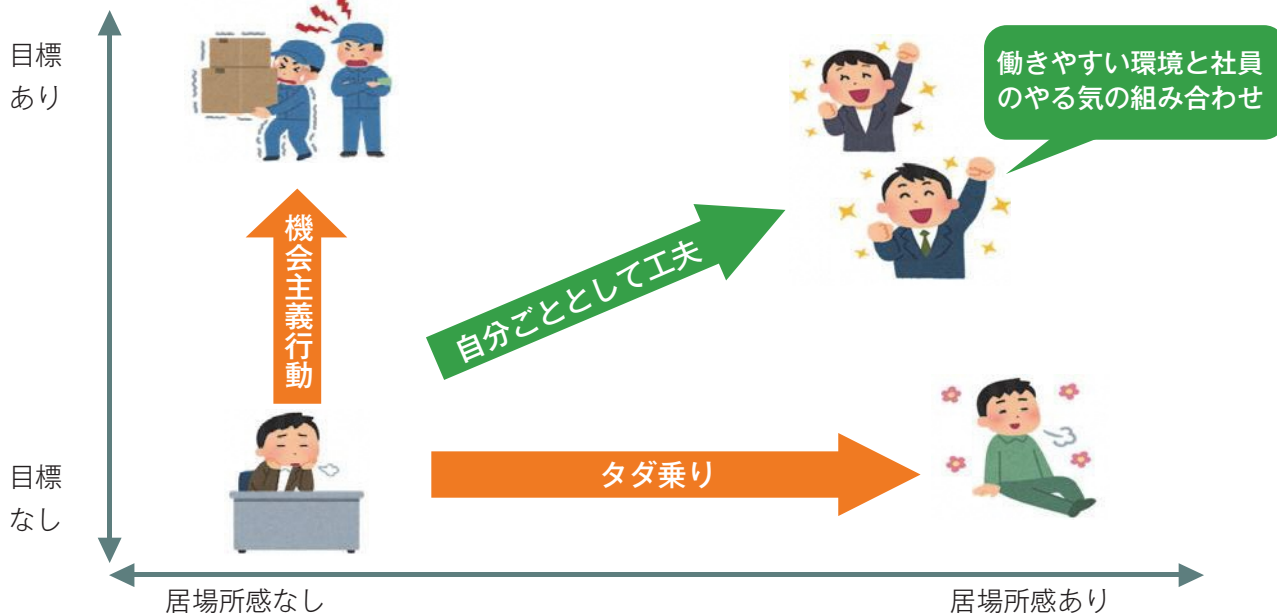
本ページは中森孝文教授
「Y MBA 勉強会資料」より引用

第2回：マネジメント

～自社の強みの維持・強化に向けたマネジメントを学ぶ～

第2回ワークショップ（マネジメント）では、強みの維持・強化・活用に向けた経営資源のマネジメントを学びました。

（人的資源のマネジメント～共通の目標と雇用の安定、双方を工夫し従業員の強みを育む～）

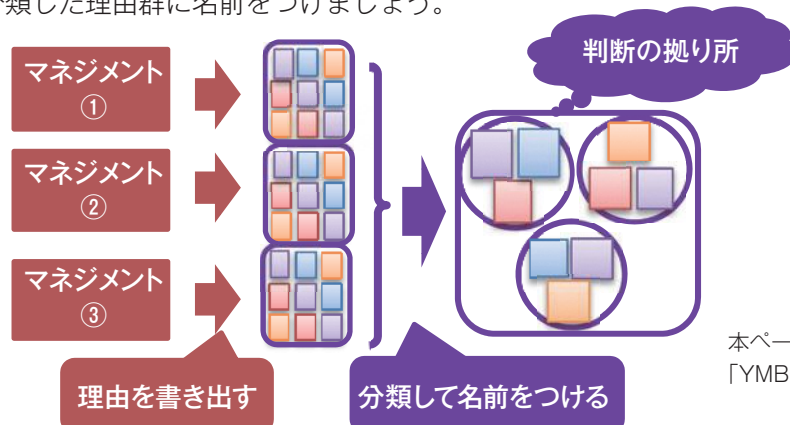


従業員のやる気向上と定着のためには、従業員が強み獲得のためにどのような取組(努力・工夫)をしているかを考える必要があります。加えて、なぜその取組をするのかを社員とともに理由を深く眺めることで、判断の拠り所の理解につながります。

実際に自社の強みを維持・強化できる理由の分析（ワーク）を行いました。受講者には、持ち帰って従業員と同様のワークに取り組んでいただき、第3回で報告いただきました。

強みを維持・強化する取組を従業員とともに実行できる理由は何か（ワーク）

1. 従業員はなぜその取組をするのかを考えましょう。
2. 従業員が自主的に努力・工夫する理由を考えましょう。
3. 全ての理由を書き出した後に、共通項で分類しましょう（4つ程度）
4. 分類した理由群に名前をつけましょう。



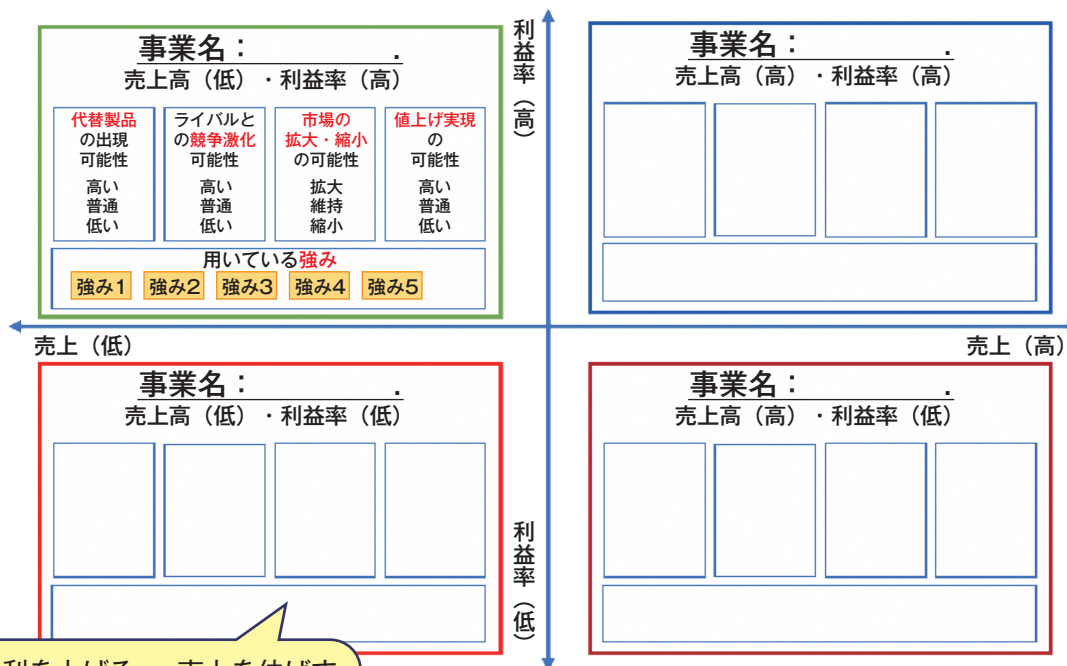
本ページは中森孝文教授
「YMBA 勉強会資料」より引用

第3回：中間まとめ

～事業計画策定に向けて事業と強み・弱みの関係性を学ぶ～

第3回中間まとめでは、今後の事業の改善や新設に向けて、強化する強みと克服する弱みを明らかにすることを目的としたワークショップに取り組みました。

(自社の事業を分析し、事業計画策定に向けた対象事業を考える)



粗利を上げる or 売上を伸ばす
方策を検討

分析した対象事業と自社の強み・弱みの関係性を考えるために、
強みと弱みの影響度を数値に表すワークショップに取り組みました。

| | 強み 1 | 強み 2 | 強み 3 | 強み 4 | 強み 5 | 強みの 合計 | 弱み 1 | 弱み 2 | 強み・弱み の合計 |
|-------------------|------|------|------|------|------|-----------|------|------|--------------|
| 売上を伸ばす 事業 (現状) | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 売上を伸ばす 事業 (目標) | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 粗利を上げる 事業 (現状) | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 粗利を上げる 事業 (目標) | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 新事業 (目標) | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 改善の程度 の合計 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

強化すべき強みと克服すべき弱みを
数値で表すことで理解を深める。

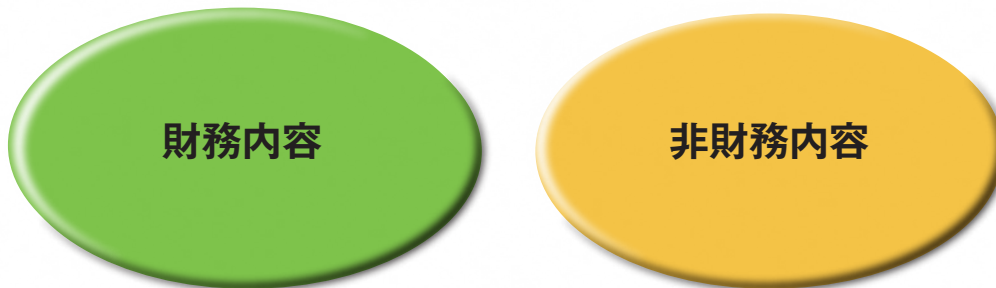
第4回・第5回：財務

～事業との関係性、不測の事態も考慮した財務計画～

第4回、第5回財務では、非財務内容と財務内容との関連を学び、売上減少が将来の財務に与える影響を予測・対応できるよう、シミュレーションに取り組みました。

強みを活かした事業計画や、そのための社内・組織の体制を考えたとしても、財務との関係性を理解しなければ、企業の実体を計画に十分反映できません。

会社の実態は財務情報だけではわからない



両方を見ることによって、企業の実態がわかる
ただし、非財務の見方にルールやツールはない

京都府にはある
「知恵の経営報告書」

★不測の事態を想定したキャッシュフローが見えていなければ、いかに自社の強みの特異性が高くても事業の持続はできません。また、事業の分散にはある一定の自己資本の充実や短期利益よりも中長期的な利益を見込んだ財務計画が必要になります。

【事業を継続するための大前提】

年間利益を最大限に高め保有するキャッシュを留保しておくことが大切

しかし、不測の事態が生じ、キャッシュが枯渇するリスクが高まる場合がある。

(不測の事態に備える！)

- ▶ 財務に与える影響を最小限に抑えることができる体制にしておく。
- ▶ キャッシュが必要な時に金融機関から借入をできる財務状態にしておく。

第5回のワークショップでは、あえて売上が大幅に減少することを想定し、その状況で事業を持続させるためにどのような施策が必要か、その施策が自社の財務状況にどのような影響を与えるかを考えることで資金計画と中長期的な財務のあり方への理解を深めました。

第6回：総括

～事業計画策定に向けたブラッシュアップ～

第6回総括では、事業計画策定に向けて対象事業を検討したほか、弱みの克服と持続的な経営を実現するためのリーダーシップについて学びました。

事業を流れ（ストーリー）で考える



更に、グループワークでは各チーム1社を取り上げて分析し、売上 or 粗利アップに向けた方策を議論いただきました。

事業計画の策定に向けた準備（ワーク）

- ▶ 対象事業を考える
 - 目標を設定
売上アップを目指す？ or 粗利アップを目指す？
 - 目標を達成するため・・・
製品・サービスの何を強化するのか、それとも新しい製品・サービスを生み出すのか
- ▶ 弱みの抽出と克服策の検討
 - 目標の実現に向けて・・・
弱みの発生原因や弱みの影響を与え、弱みの克服策を考える。
- ▶ 弱みの克服に向けて、発揮すべきリーダーシップを考える

ワークショップを活かして事業計画を策定

YMBA勉強会に参加して得た学びや、ワークショップにおける検討を活かし、その成果として以下の「事業計画策定フォーマット」による事業計画の策定に取り組んでいただきました。

事業計画策定フォーマット（参考フォーム）

| 理念・判断の 拠り所 | 強み | 弱み | ビジネスの 内容 | 目標 |
|------------------------------|-----------------------------|------------|------------------------------|-----------------------------------|
| 会社の歴史・ 文化・理念・ 社員の気質 | 創造力、技術力 仕入れ力、営業力 品質管理 | 広報力 提案力 | A 事業 B 事業 C 事業 D 事業 | 売上アップ 粗利アップ 分散 継続 シェア |
| 経営者と社員の 経営判断の拠り 所の一致方策 | 強みの強化策 | 弱みの克服策 | | |

工夫・努力（ダイナミック：動的な取組）・・・ストーリー

強みを生む（維持する）努力・工夫

マネジメント

強みを維持・強化するために
何をどのように工夫するのか
今後はどう強化するのか

強みを活かす（製品に繋ぐ）努力・工夫

マーケティング

強みを用いて、事業の何に活かすのか
今後はどう活用するのか

弱みの発生原因と影響

弱みの発生原因はなにか。弱みは会社の何に影響を及ぼしているのか
その弱みを克服するには何をするのか
果たすべきリーダーシップとは

ストーリー
を作成する

ストーリー
を作成する

発生原因と克服策を作成する



第7回成果発表会で発表