

変革-2 ▶ 経営課題を解決する戦略方針の考察

成熟した経済環境は競争競争が乱立している。市場優位を確保できる戦略なくして戦うことはできない

バランススコアカード(BSC)の四つのフレームワークで戦略マップを策定し、全体最適の部門戦術、作戦行動を具体化する

戦略的BSC	経営課題	戦略マップ	重要指標	問題発見と解決策への考察
財務の視点 目的 KGI-2 結果のゴール	収益性の向上 財務は経営理論 (利益の追求) 売上増大-コスト低減 =利益の最大化	みんな、幸せですか ステークホルダーとの信頼関係 収益性の向上 売上高成長性 → 受注量の増大 → 新規顧客の獲得 コストの低減 → 顧客交渉力 → 価格決定権	・収益性 ・資金繰り ・売上高成長性 ・コスト低減率 ・営業利益率 ・自己資本比率	低減→顧客受注減、財務管理能力、放漫経営 窮屈→債務膨張、不良在庫、仕掛&未収金増大 105%~126% 客数×客単価×リピート率 2%~10% 変動費交渉努力、固定費節減 5%~10% 設備、開発費、広告費、攻めの予算確保 30%以上 持続成長への内部留保の増大
顧客の視点 目標 KGI-1 根拠のゴール	顧客の創造 既存顧客+新規顧客-離反顧客 =受注量の最大化	顧客満足度の向上 受注量の増大 → 新規顧客の獲得 顧客交渉力 → 価格決定権	・受注量 ・受注リピート率 ・受注単価 ・既存顧客数 ・新規顧客数 ・離反顧客数 ・総顧客数増加率	低減→業界不況、競争競争、営業販促力、商品価値 低減→顧客接触頻度、新商材&月極商材開発 低減→デフレ、新機能、高品質、サービスオプション ABC分析→A:選択と集中、B:分析、C:断捨離対象 5%~20% 獲得目標×10倍の見込客リスト販促展開 離反>新規→要注意、離反原因調査と対策 5%~20% ストレッチ目標の達成要因はKPIに依存
業務プロセスの視点 手段 KPI-2 行動の成果	顧客満足度の実現 機能+品質+価格+納期 =生産性の向上 部門別作戦行動の具体化	生産性の向上 情報収集力 顧客接触力 → マーケティング 新製品創出力 → 品質・価格・納期カイゼン力 → コスト低減力 デジタル化 営業・販売 → 企画・開発 → 技術・製造 → 事務・管理	・営業販売増強度 ・企画開発増強度 ・技術製造増強度 ・事務管理増強度 ・5Sホウレンソウ徹底 ・カイゼン活動成果率 ・労働時間の適正化	販促活動計画書作成→市場接触活動予実目標管理 既存品の機能品質改良数、新製品開発数 リードタイム短縮度、過剰品質適正化、在庫最適化 デスクワークのデジタル自動化、テレワーク推進度 ミス・ムダ・ムリ・ムラの4M不良職務の徹底排除 カイゼン提案現場導入試行率、導入成果率 時間当り生産性=付加価値額÷労働時間=6000円
人材と変革の視点 知恵 KPI-1 思考の成果	組織の活性化 人材は経営思想 (人間尊重) 専門技術+人間関係+問題解決 =人材の能力開発 部門管理者の戦術スキル	新常態変革委員会 人材確保育成 能力開発制度 → 人事制度改革 待遇改善 → 問題解決力 カイゼン活動 → デジタル化 クラウド化 会社を愛していますか	・新常態変革委員会 ・人事制度改革委員会 ・デジタル化委員会 ・カイゼン委員会 ・プロジェクト委員会 ・各種会議 ・各種能力開発研修	最上位 毎週開催 月次決算会議、各委員会招集 年功型からジョブ成果型へ、公平な賃金制度 デジタルクラウド化によるスモール組織スピード経営 提案制度、現場研修、提案→審査評価→表彰 重要課題解決、新製品&新事業開発促進 会議時間の適正化、議事録ナシ先送り会議の廃止 労働時間の5%~10%、業務生産性に直結させる

変革-2 ▶ 経営課題を解決する戦略方針の考察

バランススコアカード(BSC)の四つのフレームワークで戦略マップを策定し、全体最適の部門戦術、作戦行動を具体化する

戦略的BSC	経営課題	戦略マップ	目標とする重要指標	重要指標の目標具体化
財務の視点 目的 KGI-2 結果のゴール	収益性の向上 売上増大ーコスト低減 =利益の最大化	<p style="text-align: center;">みんな、幸せですか ステークホルダーとの信頼関係</p> <p style="text-align: center;">収益性の向上</p> <p>売上高成長性 ← 収益性の向上 ← コストの低減</p>		
↑ 顧客の視点 目標 KGI-1 根拠のゴール	顧客の創造 既存顧客+新規顧客-離反顧客 =受注量の最大化	<p style="text-align: center;">顧客満足度の向上</p> <p>受注量の増大 ← 顧客満足度の向上 ← 顧客交渉力</p> <p>新規顧客の獲得 ← 顧客満足度の向上 ← 既存顧客リピート率 ← 顧客満足度の向上 ← 価格決定権</p>		
↑ 業務プロセスの視点 手段 KPI-2 行動の成果	顧客満足度の実現 機能+品質+価格+納期 =生産性の向上 部門別作戦行動の具体化	<p style="text-align: center;">生産性の向上</p> <p>情報収集力 ← 生産性の向上 ← マーケティング ← 生産性の向上 ← 品質・価格・納期 ← 生産性の向上 ← コスト低減力</p> <p>顧客接触力 ← 生産性の向上 ← 新製品創出力 ← 生産性の向上 ← 期カイゼンカ ← 生産性の向上 ← デジタル化</p> <p>営業・販売 ← 生産性の向上 ← 企画・開発 ← 生産性の向上 ← 技術・製造 ← 生産性の向上 ← 事務・管理</p>		
↑ 人材と変革の視点 知恵 KPI-1 思考の成果	組織の活性化 専門技術+人間関係+問題解決 =人材の能力開発 部門管理者の戦術スキル	<p style="text-align: center;">新常態変革委員会</p> <p>人材確保育成 ← 新常態変革委員会 ← 人事制度改革 ← 新常態変革委員会 ← 問題解決力 ← 新常態変革委員会 ← デジタル化</p> <p>能力開発制度 ← 新常態変革委員会 ← 待遇改善 ← 新常態変革委員会 ← カイゼン活動 ← 新常態変革委員会 ← クラウド化</p> <p style="text-align: center;">会社を愛していますか</p>		