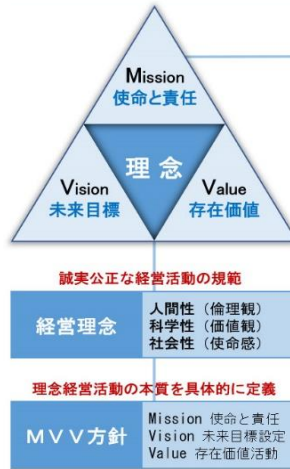


### 経営基盤の再定義

タテ割り組織のダブルスタンダードが企業活動を著しく阻害し経営効率を低下させている  
 理念が浸透せず、ビジョンが明確でないため、行動のベクトルが合わず組織が機能していない  
**経営基盤の成文化で行動指針を明確にし、自律目標管理で人材の能力開発を図りながら組織を活性化する**



- MB0-S 自律目標管理の風土化**
- 経営計画書
  - ドメインの再定義
  - 経営戦略方針
  - 中期経営計画
  - 単年度月次経営計画
  - 単年度月次行動計画
  - 人事制度・諸規定



戦略を絵に描くBSC経営コンサルタント  
 (株)一光社プロ 長山伸作  
 ウェブサイト <http://www.s-raga.jp/>



ステークホルダーとの信頼関係

No.	経営基盤整備状況	✓
1	経営理念と理念活動	
2	MVV方針の定義と浸透	
3	ドメインの年度再定義	
4	経営課題と戦略方針	
5	中期経営計画の策定	
6	単年度月次経営計画	
7	単年度月次行動計画	
8	人事制度改革	
9	人材の雇用と育成制度	
10	組織の活性化改革	
11	マネジメント人材スキル	
12	経営企画室の目標達成率	
13	チーム層の自律目標管理	
14	カイゼン提案活動	
15	プロジェクト変革活動	
16	総務部門の活性化	
17	開発部門の活性化	
18	物流部門の活性化	
19	販売部門の活性化	
20	製造部門の活性化	

### 1.現状分析

対象企業名

経営資源の市場優位性VRIO(VRIO)・バリューチェーン分析

↓評価点数を上書き入力して下さい

経営資源	評価要素	評価(1~5)	経営課題
1 基盤整備力	ガバナンス体制。理念経営活動、MVV方針定義(Mission, Vision, Value)、公正・法令順守、CSR、STGs	2	
2 財務力	経済価値。売上成長性、利益の最大化、自己資本比率、手元ゆとり資金、経営計画目標管理システム	3	
3 組織力	マネジメント。5S・報連相風土化、三現主義カイゼン活動、変革挑戦協調力、研修制度、事業継承持続性	4	
4 購買調達力	外注仕入在庫管理。ジャストイン在庫回転率、情物一致システム化、ベンダー開発、取引条件交渉力	4	
5 物流力	製品出荷配送在庫管理。システム化、待機滞留ロスゼロサプライチェーン。包装梱包、納期輸送安全管理	5	
6 企画力	顧客の創造マーケティング。STP・4P市場分析最適化、顧客開拓企画提案力、プロモーション展開力	4	
7 開発力	独自性・希少性・模倣困難性。機能的研究開発部門、情熱と根気の組織横断プロジェクト体制、変革実績	3	
8 製造力	時間当たり生産性=付加価値額÷労働時間。生産工程迅速化省力化、カイゼン活動、品質安全検査管理	5	
9 営業販売力	顧客接触交渉力。聴く耳優先ニーズ情報収集力、プレゼン提案説得力、成約率、新規顧客獲得率	3	
10 サービス力	顧客満足向上策。アフターフォロー、定期メンテナンス、修理、ヒアリングアンケート、リピートサブスク契約	4	

※守りの経営基盤は四半期～半期でスピーディに成文化し整備します  
 ※攻めの経営資源はヒト・モノ・カネを総動員するので実行力が問われます  
 ※時系列で優先順位を決め、3年～5年で健全化を図って下さい。

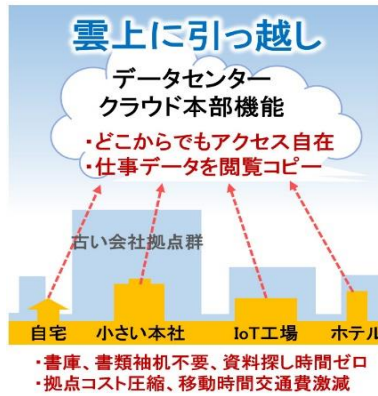
守備力点	18	△
攻撃力点	19	○
合計点	37	△

## 2.課題解決へのM・ポーター3つの基本戦略展開

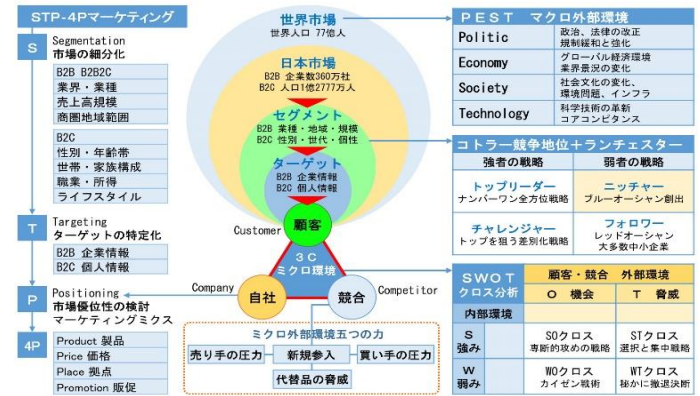
経営管理者のマネジメントスキルが低いと戦略展開は難しい  
 戦略を立て、組織に合った戦術を練り、作戦行動で成果を出したい

<b>1. コストリーダーシップ戦略</b>
DXデジタル化、自動化による効率化、熟練専門技術による多能工生産性向上、カイゼン提案活動ソフトカによるコスト圧縮など
<b>2. 3C製品差別化戦略</b>
Company(自社)の製品差異差別化で、Competitor(競合)より優位に立ち、Customer(顧客)の価値認知契約を得る競合競争事業戦略
<b>3. 排除と選択と集中戦略</b>
2:8のパレート法則で商品・顧客分析し、非採算の8(効果は2)を排除し、採算優性の2(効果は8)を選択して経営資源を全集中させる

## DXデジタル化でコスト削減



## 顧客の創造マーケティング・フレームワーク



ポーター三つの基本戦略	戦略概要	効果要素	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
1 コストリーダーシップ戦略	新常態DXデジタル化による効率化、省力化でコスト低減	固定費低減率	2%	2%			
	業務活動のムダ・ムリ・ムラの3M徹底排除で労働時間低減	固定費低減率	1%	1%			
	現場カイゼン活動による変動費、固定費のコスト圧縮	固定費低減率	1%	2%	1%	1%	1%
		変動費低減率	1%	2%	1%	1%	1%
	DXデジタル化、現場カイゼン活動に連動する売上成長性	売上成長率	3%	5%	2%	1%	1%
2 3C製品差別化戦略	高能力化投資による機能品質差異差別化と設備生産性向上	売上成長率			5%	3%	1%
	研修制度による技能専門化、多能工化で労働生産性向上	変動費低減率		3%	5%	2%	2%
	差別化技術による新製品、リニューアル製品の売上貢献	売上成長率			1%	3%	5%
3 排除と選択と集中戦略	開発・製品・顧客のABC分析で劣性Cの排除コスト圧縮	固定費低減率	3%	2%	1%	1%	1%
		変動費低減率	2%	1%	1%	1%	1%
	未来有望優性Aへの経営資源集中で売上成長性を高める	売上成長率		5%	5%	4%	3%
	定昇・増員人件費、設備償却費など固定費増加率		0%	3%	13%	16%	20%

## 3.直近の決算書(コロナ禍前)から損益分岐点を算出

↓太枠内に上書き入力して下さい

科目	金額(千円)	橙色セル計算式アリ
売上高	100,000	売上構成比
変動費	30,000	30.0%
売上総利益	70,000	70.0%
固定費	80,000	80.0%
営業利益	-10,000	-10.0%
損益分岐点	114,286	
比率	114.3%	

戦略投入による売上高成長率算入  
 戦略投入変動費低減率算入  
 戦略投入固定費低減&増加率算入

上記戦略による効果率で自動計算しています

金額:千円

科目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	103,000	113,300	128,029	142,112	156,323
変動費	29,973	30,992	32,570	34,706	36,650
売上総利益	73,027	82,308	95,459	107,406	119,674
固定費	74,400	76,800	88,800	91,200	94,400
営業利益	-1,373	5,508	6,659	16,206	25,274
損益分岐点	104,937	105,718	119,097	120,669	123,310
比率	101.9%	93.3%	93.0%	84.9%	78.9%

## 5.経営資源力の注意点

### 成長が止まった空白の30年

バブル期は「ジャパン アズ ナンバーワン」と言われ、日本経済の躍進は世界を驚かせた。当時は1億総中流時代と叫ばれ、所得も先進欧米諸国に肩を並べていた。行き過ぎたバブル崩壊から30年が過ぎた。経済は効率的な大量生産時代から、社会の多様性に合わせた少量多品種時代に移ったが、日本式経営は変革が伴わず、デフレ下で国民所得は低いまま、30年の空白が続いている。他方、先進欧米諸国の変革は順調に進み、日本の3～5割増しの国民所得に表れている。

### 大多数の中小企業は変革することなく日本的経営を続けている

中小企業経営者や中間管理者のマネジメントスキルが不足している。年功キャリアでポストを与えても、使命である人材育成に日本的経営が生き続けている。コロナ禍においても、順調に業績を上げている企業がある。アパレル不況下でもユニクロはグローバル拡大基調にあり、低迷している電気業界ではアイリスオーヤマがユーザー心理をくすぐって業績は右肩上がり。壊滅的な観光業界でも星野リゾートは新拠点展開の手を緩めていない。これらの企業の共通点は、新たな経営学を導入していること。ハーバードMBAに学んだディーエヌエーの難波さんやサントリーの新浪さんを始めとして、カリスマ経営者の変革経営力を見習うべきである。

### 経営の停滞は他責より自責を受け入れる

経営の停滞責任を「国が悪い」と他責にすることを慎み、「自分が悪い」とトップ自ら認めることで、変革が起きる。組織の管理者が「社長が悪い、部下が悪い」と他責にすれば会社は崩壊する。組織のみんなが自己責任を認識することで、変革への協調心が生まれる。組織の活性化とは、自己責任による向上心でコミュニケーションにより調和を図り、協調することで変革に挑戦し成果を出し続けることである。

### 変革ビジネスの目的は公正な競争による利益の最大化

水平分業のサプライチェーンで薄利に泣かされている中小企業とは、約半分を占める下請企業である。下請体質を続ける企業に未来はない。下請体質に慣れると、営業力も開発力も低下して人材の存在価値が下がり、薄利が企業価値を下げ、持続成長が困難になると見売りもできない。下請体質下でカイゼン活動を根気よく続けながら生産性向上を図り、私益の最大化余力で下請脱皮自立企業体を目指すべきである。

### 事業再生への経営資源分析の注意点

管理者という自責の立場で、経営資源のどれから変革の手を打つか、優先順位を決めて下さい

- 1 基盤整備力 経営資源であるヒト・モノ・コト・カネの定義、明文化がなされていない。内部統制の基本の「キ」は、ルールの周知徹底による統制された業務行動
- 2 財務力 手元資金を温存するため、先行投資余力はない。まずはコスト圧縮による健全化事業計画を立て、黒字化したら金融機関に未来投資を相談する
- 3 組織力 自責でやる気がある組織と、他責でやる気のない組織では、生産性で2倍以上の差が出る。リーダーのマネジメント力が問われている
- 4 購買調達力 製造原価を圧縮して付加価値率(粗利率)を高める戦術展開。製造力との二人三脚体制整備で在庫滞留悪を徹底し“Cash is King”で財務貢献
- 5 物流力 パートナーへの委託、サプライチェーンの中抜き、不要な拠点の廃止、拠点の縮小、過剰サービス排除など、全体最適のコスト圧縮と短納期実現
- 6 企画力 独立した部門がない中小企業では、トップ直属の経営企画室を設置して、管理者兼任でプロジェクト制度を導入し変革に集合知で挑戦する
- 7 開発力 ライフサイクルのポートフォリオPPMで製品や事業を分析し、市場ニーズ、独自性、希少性、模倣困難性、将来性を考察しながら「金のなる木」を創出
- 8 製造力 時間当たり生産性は最重要経営指標。先進7カ国平均は7,500円、日本平均は5,000円でOECD諸国中20位。生産性向上150%カイゼン提案制度の導入
- 9 営業販売力 営業とは販売促進(Sales Promotion)の一手段に過ぎない。マーケティングミクス4Pを修得して、効果的な営業プロセスを通じて新規顧客を獲得する
- 10 サービス力 既存顧客をリピーター化する戦術。過剰サービスを慎み、ABC分析で優性A顧客重点営業を心掛ける。アフターフォローとサービスオプションリピーター化