

# 1 ページの経営指針

A4版1枚でシンプルに経営を定義し見える化する  
計画指標を必達する行動計画の自主自律目標管理

## 経営指針の作り方

本エクセルファイルの内容

Sheet 1	解説	経営指針の作り方、運用法を説明します
Sheet 2	1ページの経営指針sample	作成済みのサンプルです。参照しながら作成して下さい。
Sheet 3	月次報告書sample	作成済みのサンプルです。参照しながら作成して下さい。

## 経営指針とは

経営指針は、理念、ビジョン、方針、計画、戦略などを定義し、経営活動の礎とするものです。

経営指針策定の目的は、企業の持続成長発展です。

民間企業は営利企業です。増収増益のビジネスモデルが崩れたら持続成長は難しくなります。

ビジネスとは稼ぐことが使命であり、儲けるために経営指針を作成して目標管理していきます。

ただし、儲ける亡者は持続成長しません。

崇高な理念と夢あるビジョンを掲げ、関わる人たちと信頼関係を保ちながら儲けることが大切です。

## 1ページの経営指針は、Simple is best の極致

起業家、個人業、中小企業が、最もシンプルに効果的な企業活動を遂行するための標準書式を作りました。

サイズは世界標準A4版1枚です。

1ページに著わすものは下記の通りです。

- 1 経営理念
- 2 ビジョン(5年後)
- 3 戦略マップ
- 4 単年度経営計画
- 5 月次行動計画

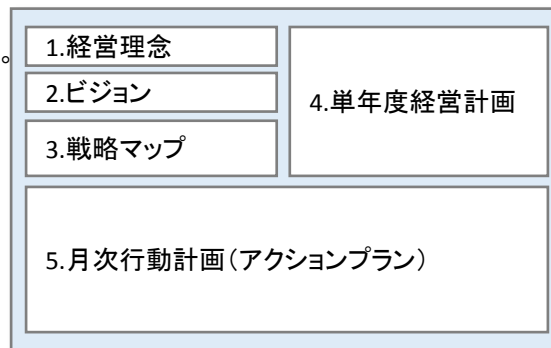
中期経営計画は思い通りにいきません。

ビジョンで重要指標だけ掲げて

単年度経営計画に集中して下さい。

最も重要な経営活動は、月次行動計画の目標管理です。

行動計画の月次業務報告書を精査し示唆するルーティンワークが右肩上がりを可能にします。



## 生産性に直接貢献する一般社員が理解できる経営指針を作る

決算書のように、難解な財務指標に偏った経営計画書は一般社員には理解できません。

社員知識で大切なことは、売上－費用＝利益だけで充分です。

家計簿で示せば、収入－支出＝現金残高(貯蓄)です。

損益計算書で示せば、売上高－(変動費＋固定費)＝営業利益です。

営業利益の出し方を教えるだけで、節約意識が芽生えます。

営業利益の使い道分配率で賞与額も決めておけば、社員協力は一層深まります。

## 1ページの経営指針を作る

### 1 経営理念を作る

本書では、ウェブラーニングページを用意しています。

ハイパーリンクで開きますから、インターネットの接続を忘れないようにお願いします。

経営理念については以下を参照し、提示されている理念例の中から好きな傾向を捉えて下さい。

ハイパーリンク→ <http://www.s-naga.jp/k-30/01rinen.html>

理念とは、理性で文書化する企業の理想像、広く社会に宣言するもの  
 理念は具体的に表すものではありません。  
 社会が進化しても、環境が激変しても、変わらず輝き続ける普遍的な言葉であってほしい。  
 理念は永遠に受け継がれる言葉が理想。理念の書き替えは経営の軸を変えるようなもの。  
 ブレる経営は意識統一の方位を狂わせ、組織の結束を弛めます。  
 トップの経営への思い入れを言葉として次世代に引き継がれる言葉を残してほしいものです。  
 理念は関わる全ての人に語り継がれる名文でありたい。  
 暗記しやすく、唱和しやすい構文にしたい。活力ある言葉で綴りたい。  
 避けたい言葉として、流行語は使わないよう心掛けてください。  
 時代の変化で野暮ったくもなれば、死語になるものもあります。

### ◆理念構築の三要素

理念の三要素とは、社会性(使命感)・科学性(価値観)・人間性(倫理感)です。  
 それぞれのキーワードと文章を洗い出してみます。

三要素	キーワード	短節文章
人間性	人間尊重、遵法精神、幸福、和、協調、向上心、人間関係、人間力、対話、人生	・幸福の追求・一人ひとりを尊重し・協調の心で・人間力を磨き・豊かな暮らし・共存共栄の精神・感動と感謝
科学性	価値、やりがい、技術革新、コアコンピタンス、創造力、開発力、品質、イノベーション	品質至上の・顧客満足第一主義・新たな価値の創造・技術革新への挑戦・未来への革新・オンリーワンを目指す
社会性	使命感、地域社会貢献、企業責任(CSR)、環境保護、誠実、信頼、正義、公正	豊かな社会づくり・企業責任を全う・社会貢献を使命とする・文化の発展に寄与・地球環境に貢献・地域社会の信頼

理念の構築法として、まずは三要素をそれぞれ文章化し、その三つを合わせて一行化理念を明文化します。  
 一例を示します。それぞれ30文字程度で文章化します。

人間性	共存共栄の精神で、信頼し合える人間関係づくりを通じて心を豊かさを育む
科学性	新たな価値あるモノコトを創造する、イノベーションに果敢に絶え間なく挑戦する
社会性	社会の一員であることを認識し法令順守の公正な活動で社会的責任を果たす
一行化理念	心に豊かさが育ち、暮らしが潤いに包まれる、価値ある会社の創造と社会づくりに尽くす

理念の策定でつまづくと、経営指針の策定が遠のきます。  
 まとまらない時は、ウェブラーニングページの理念例から気に入ったものを選んで下さい。  
 それをリライトして仮理念とし、後日にじっくり考えて下さい。

## 2 ビジョンを掲げる

ビジョンとは、理念ベクトル上の近未来に設定する具体的な目標、道しるべです。  
 理念は究極の理想像です。ベクトルを合わせることはできても具体的な活動の指針にはなりにくいものです。  
 そのために理念ベクトル上の可視できるポイントに道標を置き、具体的中間目標を設定してビジョンとします。  
 理念は定性表現であり、ビジョンは定量表現とします。

### ◆ワクワクする夢未来を掲げる

5年後のありたい姿を具体的に設定して下さい。  
 中期経営計画に代える重要指標を決めて数値化することが大切です。  
 バランススコアカードの4つの視点で解説すると分かりやすくなります。  
 一例を示します。

ビジョン	3ポイント20作戦。労働時間20%短縮、生産性20%アップ、年俸20%アップ達成
財務	事業継承に向けて財務健全化を図り、自己資本比率30%を目標とする
顧客	優良A分類顧客を5社育てて、淘汰の時代の安全性を確保する
業務	ITシステム導入と人材能力開発を促し、生産性向上で時間当たり生産性5千円達成
人材	教育制度を充実し、働き方改革で労働時間の20%短縮と年俸20%アップを図る

得てしてビジョンは会社側の一方的な内容になりがちです。  
 待遇改善など社員満足度を高める内容も加えて、明るい未来を共有して下さい。  
 人材難の時代に突入しています。  
 働き方改革で有休制度や労働時間をフレキシブルに考えて下さい。

### 3 戦略マップを考える

戦略論は孫子の兵法に始まり、現代では経営にも取り入れられています。  
 戦争に勝利する戦略は、経営に置き換えると「生き残る」手立てともいえます。  
 戦争用語を嫌う団体もありますが、戦略は経営上必要不可欠な存在になりました。  
 グローバル経済が進行する中、ライバルは国内にとどまらず、世界に広がっています。

右図は一般的な戦略マップです。  
 収益性向上「選択と集中戦略」

#### 1. 経営戦略室の設置

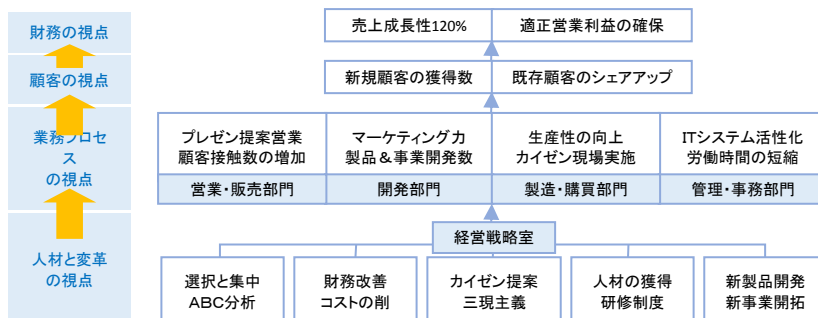
ABC分析による取捨選択  
 不採算事業製品業務の断捨離  
 優良採算事業への投資集中

#### 2. 部門別採算性の見える化

直接部門の生産性向上策推進  
 間接部門の予算黒字化策推進

#### 3. 顧客満足策の実現による受注増大

#### 4. 目的は財務指標の増収増益



代表的な戦略マップを描いてみました。お望みのものを作成する経営指針にコピー＆ペーストして下さい。

#### ◆財務改善戦略マップ

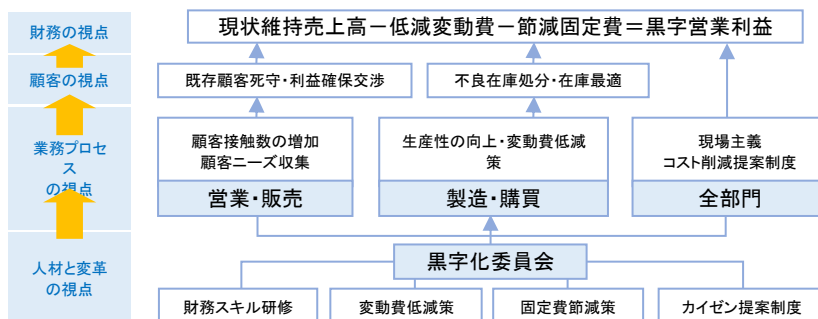
赤字体質を放置すると行き詰る  
 一年で単年度黒字化を図る

売上向上策に頼らず

現状売上で黒字化する

無法在庫が資金繰りを悪化する

最終手段は賃金報酬カット



#### ◆営業力強化戦略マップ

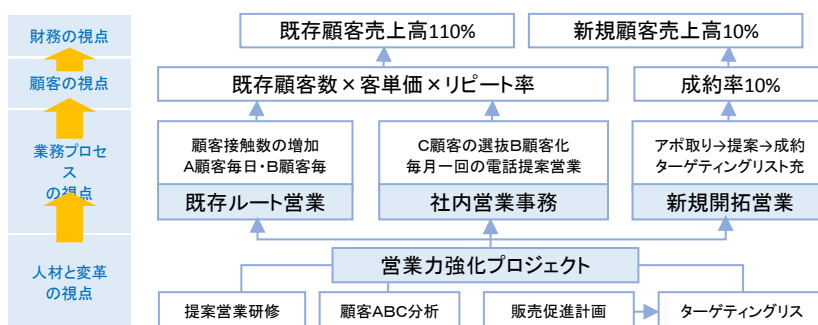
ABC分析による優性顧客重点営業  
 毎週一時間の提案営業研修実施  
 顧客接触数の倍増

見込客を開拓する販売促進計画

見込客の精度向上による

ターゲティングリストの充実

新規開拓の成約率向上



1ページの経営指針では選択と集中戦略を用いていますが、その他の戦略に関しては下を参照して下さい。

ハイパーリンク → <http://www.s-naga.jp/z-stramap.html>

### 4 単年度経営計画を作る

数字だけを羅列した5か年中期経営計画をよく見ますがムダというより無意味です。

業績のパツとしない企業が多い中、計画を下回ると組織の士気が低下します。

5か年計画を毎年、下方修正して更新する上層部を、一般社員はどう思うでしょう。

無気力な体質を助長する中期経営計画は無用の長物です。

中期的な重要指標はビジョンでシンプルにまとめて下さい。

経営計画は単年度1年を数値化してバランススコアカード指標で設定します。

昨対アップ率は戦略の有効性で図って下さい。高すぎず低すぎずは10%~20%。

バランススコアカードの4つの視点指標から導かれる重要分析指標を注視して下さい。

労働分配率	高くなると軍資金は空になります。50%以下を目指します
平均年俸	大手企業は年俸700万円、中小企業は約半分で年齢×10万円プラス賞与ぐらいか
平均労働時間	日本は働き過ぎです。正規男性2,700時間、正規女性2,300時間が現状か
付加価値額	時間当たり付加価値額は企業実力を表しています。生産性実力です。

単年度経営計画の科目は代表例を使っていますが、独自に上書き修正も可能です。  
 ただし、オレンジセルには計算式が入っているので、参照セルによっては破壊されます。  
 お気を付け下さい。ご相談は、いつでもお受けします。  
 1年後の期末を全社員で喜ぶためには、この経営計画を成功させる行動計画が必要です。

## 5 有終の美を飾る月次行動計画の目標管理

個々人のアクションプランです。成功の決め手はルーティンワークとして定着させること。  
 最も重要な業務を指標化して目標値を設定し、毎月の活動を自主管理します。  
 バランススコアカードの4つの視点フレームワークを使って管理します。

- 人材 知識を身につけ、技術を高める
- 業務 修得した技能で業務の生産性を高める
- 顧客 品質、価格、納期で顧客満足度が高まる
- 財務 良好な顧客関係が財務の収益性を高める

大切なことは向上心です。何を修得すれば、業務の生産性がどれだけ向上するか。  
 その結果が、顧客満足につながり、財務の収益性に表れます。  
 4つの視点の指標を数値化して目標を設定し、クリアする努力が組織を強くしていきます。  
 行動計画を立てていない企業は、ぜひ導入して下さい。  
 個人力、チーム力、部門力を継続的に高める効果があります。

職種、部門別に設定するBSC最重要業務指標

※数値化できない指標は公平な評価ができず無意味です

下表から選んで行動計画に入力して下さい

		経営者・経営管理者	部門長	起業家・個人業
部門長 経営管理者	財務	財務管理自己資本比率	営業利益or売上総利益	売上高
	顧客	市場&顧客情報収集	顧客トラブル解決数	顧客開拓数
	業務	三現主義現場巡回数	部下指導示唆回数	人材雇用育成数
	人材	形成人脈数	マネジメントセミナー受講数	年俸1,200万円獲得

		営業・販売・接客職	新規開拓営業	企画販促職
営業職 販売職 接客職	財務	売上高	新規開拓売上高	広告販促予算
	顧客	成約受注数	新規開拓顧客数	ターゲティングリスト数
	業務	顧客リアル接触回数	見込み客訪問回数	広告販促実施数
	人材	営業スキル研修受講回数	見込み客リスト数	各種企画書作成数

		技術・専門職	製造職	生産技術・生産管理職
技術職 専門職 製造職	財務	制作製造金額	生産売上高	製造原価
	顧客	制作製造数	生産数	歩留り率
	業務	カイゼン活動現場実施数	生産労働時間	リードタイム短縮率
	人材	カイゼン提案数	時間当たり生産売上高	カイゼン現場導入数

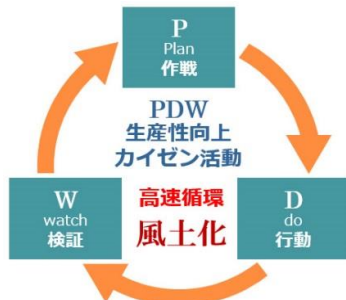
		総務経理一般事務職	簡易定型業務職	人事職
一般事務職 業務管理職 定型業務職	財務	カイゼン表彰数	残業ゼロ	離職率
	顧客	カイゼンポイント獲得数	同僚ワークシェアサポート数	5年以内離職者数
	業務	カイゼン実施成果数	同僚ワークシェアサポート時	新規雇用人材数
	人材	カイゼン提案数	業務分掌多能職数	戦力化研修実施時間

新製品新事業開発PJ	在庫最適化PJ	IT活性化PJ
------------	---------	---------



プロジェクト リーダー	財務	獲得可能市場規模	棚卸の低減額	残業過労働時間の短縮
	顧客	アンケートなど市場調査	不良在庫の断捨離	顧客対応のスピード化
	業務	事業計画書の審査承認数	在庫最適化でスペース縮小	業務の活性化
	人材	アイデア提案制度・応募数	材料・資材・製品在庫調査	ITシステム導入計画推進

## 6 月次業務報告書でPDWを循環させてスパイラル成長を図る



月次業務報告書は別シートの行動計画に付属しています。毎月末に1ヶ月の業務活動を振り返り、総括します。チーム毎にミーティングで報告し質疑の時間で意見交換します。問題を見逃さずPDW循環で課題解決を図って下さい。報告書の人事考課は自己評価したものを提出し上司面談します。これを毎月末に確実に実施することで風土化できます。期限は1年で、業務報告書のBSC自動評価と上司評価をもとに年次総括して下さい。この月次業務報告書が1年の成果の歴史です。

BSC自動評価は4つの視点の達成率で公平に計算されます。

人事考課の要素は右スクロールすると入力セルがあります。初期設定で書き込まれていますが、上書き自由です。

自己評価と上司評価があります。毎月面談協議の上、上司評価で決定されます。

毎月のBSC自動評価と人事考課のポイントが集計されます。

年に一度の人事考課は膨大な時間をロスすると同時に公平性を欠きます。

### ◆1ページの経営指針を復刻

22年前に開発した1ページの経営指針は中小企業家同友会愛知で発表し、当時は200社ぐらい導入サポートをしましたが、その後は事業革新の仕事が増え、手付かずで放置、消滅状態でした。最近の研修は中堅企業の業務改革にバランススコアカードの導入で効果を出していますが、これを活用した戦略を加味して、新境地の1ページの経営指針の復刻を思いつきました。

中堅企業も中小企業も個人業も起業家も、シンプル・イズ・ベストは絶対条件です。現代経営は情報過多でムダが多すぎると思いませんか。もっとカンタンに誰にでも理解できる経営資料はお宝です。

### ◆経営計画を絵に描いた餅にしない行動計画

復刻版では単年度経営計画と月次行動計画を一对にして、目標管理できるようにしました。経営計画は中期で見るより現実の短期1年に集中することで期限を切り、やるべきことを具体化します。個々人の業務で最重要業務一つだけを選んで月次行動計画の指標とします。二兎追うものは一兎をも得ず。多くを与えるから何も成果がでない。最重要業務一つで成果を出せば他業務もよくなります。ルーティンワークとして行動計画を月次で目標管理すると必ず成果が表れてきます。バランススコアカードのフレームワーク論理思考で修正活動が進むので人材の能力開発にも効果があります。

### ◆A4版1ページで経営の見える化

会議ファイルの表紙に貼れば一目瞭然で経営が丸見えです。即俯瞰できる探す手間のない1枚の経営資料は革命的な貴重な資料です。

1枚に凝縮した内容は次の通りです。

- 1.経営理念 1行に明文化し、人間性、科学性、社会性を解説
- 2.ビジョン 中期5カ年経営計画に代える重要未来指標の設定

- 3.戦略マップ 経営課題を解決するBSC4つの視点の4段活用
- 4.経営計画 遠くを見ない単年度経営計画で1年に集中する
- 5.行動計画 月次目標管理をルーティンワークとして必達する  
月次目標管理のルーティンワークが習慣化すれば、必ず人材が育ち組織が活性化します。企業は増収増益で成長発展します。稼ぐ仕組みを作らないと成長はスト制作

■ 企業は稼ぐなければ成長発展しません。利益に執着して下さい。

バランススコアカードでは、最上位の財務の視点が結果です。その他の視点の評価になります。

■ 1ページに物足りなさを感じる人は、4ページの経営指針を参照して下さい。

経営指針の会では策定セミナーも開催しています。

ハイパーリンク→ <http://www.s-naga.jp/k-30/02shishin.html>

株式会社一光社プロ 長山伸作  
戦略を絵に描くBSC経営コンサルタント  
(一社)経営戦略塾理事長

URL <http://www.s-naga.co.jp/>

〒457-0024 名古屋市南区赤坪町99-1

Tel.052-824-0521 Fax.052-819-1070