

現実解で導く

チリも積もれば利益の山となる

簡単な戦略から作戦行動を指揮管理する単純明快経営

- 戦略・戦術・作戦行動を統率できる組織の再構築
- 従業員一人100万円の粗利を稼ぐ人材能力開発
- 営業利益率10%の持続成長ビジネスモデル創造

Story-1 ポーターの定石戦略で実力成果を占う

Story-2 損益分岐点から目標売上高を設定する

Story-3 目標値のエビデンスKPI指標の決定

Story-4 現実解のBSC中期経営計画の策定

Story-5 計画の自律目標管理で人材の能力開発

成功への経営戦略ストーリー

電子書籍 2,750円(税込) バランススコアカード(BSC)経営戦略コンサルタント 長山伸作

エクセルファイル・インデックス

Sheet-1 ポーターの定石戦略

二つの競争戦略の導入実行による現実的な成果を予測する

Sheet-2 損益分岐点売上高

損益分岐点を算出し、戦略目標とする売上高を設定する

Sheet-3 BSC重要指標の決定

バランススコアカードで、エビデンスの行動重要指標KPIを決定

Sheet-4 中期経営計画の策定

現実解で持続成長可能なBSC中期五ヶ年経営計画を策定する

Sheet-5 自律目標管理体制の整備

アクションプランの自律目標管理で人材の能力開発を促す

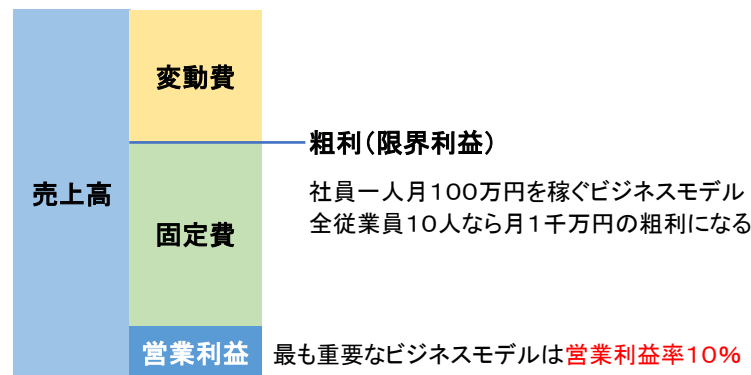
付属資料 経営資源の10要素分析

自社の経営資源の強み弱みを知ること戦略戦術が浮上する

勝算なくして経営することは、苦しい人生を送ることになります。戦略なくして持続可能な未来経営は成り立ちません。紀元前より人類は、営々と醜い戦争に明け暮れてきましたが、孫子の兵法にもみられる通り、戦略上手が生き残ってきました。時代の変化と共に戦略も磨かれ、今では定石化しています。企業という組織では、戦略・戦術・作戦行動を見える化すること。トップが戦略を決定して全社に指揮命令し、部門管理者が戦略に沿った戦術を具体的に指示し、チーム毎の社員が一糸乱れない作戦を行動に移す。作戦行動の良し悪しを俯瞰分析できる組織作りが大前提です。

残念ながら日本の中小企業には、ほとんど戦略がありません。本書では、最もシンプルなM・ポーターの基本戦略を導入します。手段として、バランススコアカードで戦略エビデンスを考察します。左に示す五つのシートを完成させれば、準備完了です。作戦行動の目標管理体制を万全にすれば明るい未来が拓きます。

理念経営を基本方針として、利益の最大化に努力することです。損益計算書の営業利益が社員にも理解できる最重要指標です。



1 ポーターの定石戦略

現代経営学の大家は、ご存じP・F・ドラッカーさんでしょう。五十年も前から、多くの経営者は彼から学びました。彼が説く、MBO-S(Management by Objectives and Selfcontrol)、自律目標管理は、今でも多くの企業で活用されています。最近の経営戦略学者では、マーケティング戦略のフィリップ・コトラーが第一人者でしょう。本書では、最も理解しやすく、現在もハーバード大学で活躍しているマイケル・ポーターの基本戦略を展開します。

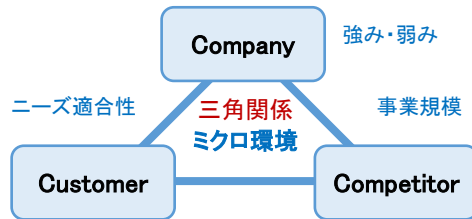
1-1 M・ポーターの三つの基本戦略

マイケル・ポーターは、今でも現役でハーバード大学の教授として活躍している経営戦略学者。MBA取得者のお薦め経営学書ランキングでは第1位を獲得している。ファイブフォース分析やバリューチェーン戦略分析は有効活用できる。

コストリーダーシップ戦略	コロナ禍で負債を抱えているなら経営コストの圧縮は必然。その延長線上にコストリーダーシップで低価格競争優位が成立する。
差別化戦略	経営資源のSWOTクロス分析でS(強み)とO(機会)を活かし競争差別化で顧客満足を得る策である。強みは「ない」と言わず、掘り起こすプラス志向。
集中戦略	経営体験が長いほど組織に不良が山積している。不採算事業、陳腐化遊休資産、不良在庫、老朽システム等を排除することで始動する。

3C分析から導く二つの定石戦略

三つの基本戦略の内、集中戦略は差別化戦略に組み込めるので、二つの定石戦略を展開する。



コスト優位 ← M・ポーターの二つの定石戦略 → 付加価値優位

コストリーダーシップ戦略

競争競争環境で低価格・高利益実現

- ・経営コスト圧縮で競争に勝つ低価格実現
- ・職場のカイゼン活動によるムダの削減
- ・生産性の向上による利益の最大化

差別化戦略

市場優位に立つ強みの選択と集中

- ・経営資源のSWOT分析で強みの選択集中
- ・存在価値を高める独自性や技術革新力
- ・顧客満足実現策で売上成長性の向上

己を知り、立ち位置を明確にする

↓太枠内に一例、考察点が入力されています。上書きして下さい。

3C分析	具体的要素	顧客 顧客とは誰か？何を望んでいるか？	競合 商圏の敵を知る、強みは？弱みは？	自社 敵を抑えられる事業ドメインの明確化
市場属性	B2B, B2B2C, B2C, C2C	B2B2C, 元請でサプライチェーン分業化	B2B, プル型下請体質の部品製造が多い	B2B, 下請依存80%, プッシュ型独自部品20%
業界業種	経産省産業分類参照	電機インフラ業界、省力化設備機器製造業	元請要望を顧客満足第一主義で全対応	強みだけに選択と集中、下請比率の低減
市場規模	売上高、商圏、シェア	地域トップ、全国100位内、売上高1,000億円	直接対象競合10社、売上高20~4億円	下請売上高6億円、その他売上高1.2億円
業況景況	現在の財務業績、将来性	営業利益率10%継続、脱炭素未来事業開発	予想営業利益率3%程度、下請体質将来性難	営業利益率6%、手元自己資本で未来投資可
経営資源 ヒト・モノ・カネ	人材数、組織統制管理力	上場企業として内部統制された事業所展開	人材数100~20人規模、中間管理者不足	人材数40人、ワンマン体制から右腕左腕育成
	販促営業市場開拓力	発展途上国へのインフラ整備グローバル展開	プル型完全下請け体制で営業力は弱体	直受比率を上げるため4人の技術営業強化
	技術革新製品開発投資力	温暖化対策、脱炭素新エネルギー事業開発	元請の生産技術&管理指導で自発力なし	開発部門は持たずプロジェクトで製品開発

1-2 二つの定石戦略の具体例

不採算やムダな仕事、ムダな時間を徹底的にあぶり出して排除すること。社内に山積するゴミの大掃除です。

2-1. コストリーダーシップ戦略

A. 経営コスト圧縮戦略

経営コストを圧縮して営業利益率を高め、提供する商品やサービスの低価格化を実現することで競合優位に立つ戦略
 変動費の低減策／原材料仕入や外注先との価格交渉、滞留不良在庫の最適化、製造自動化による労務費の省力化など
 固定費の削減策／現場カイゼン提案活動による、時間と経費のムダ・ムリ・ムラ・ミスの4M削減や、管理コストの低減など
 コスト圧縮と労働時間の短縮が生産性を高めるので、営業利益率を高めると共に売上成長性に貢献する
 営業利益率の向上が社員待遇の改善(賃金アップ・時短)に寄与することを説明し、働きがいのある職場を協調で造る
 ※カイゼン提案制度／提案書式、公募方法、審査表彰、委員会を設置して風土化。社員への現場主義の意識付け

B. デジタル改革DX戦略

アフターコロナのニューノーマル、デジタル革命に適応できる組織の活性化で、経営リードタイムの迅速化を図る
 あらゆる経営業務資料や情報をデータ化してクラウド上で一元管理する電子本部を設置、データの共有見える化を図る
 場所を選ばない自宅や出張先からアクセスして、データ参照・共同作業が可能な電子会議やテレワーク環境を整備する
 デスク上のPCでリモートビデオ商談も可能になり、移動時間、旅費コストを圧縮でき、決裁までの経営スピードもアップする
 ※クラウド上に電子本部を置けば、本社の縮小、不要な拠点の撤退など地代家賃、拠点維持経費が極端に削減できる

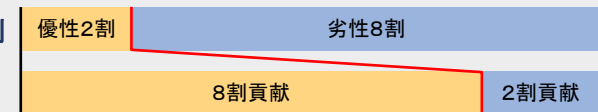
2-2. 差別化(選択と集中)戦略

C. ABC分析・集中戦略

ヒト・モノ・コト・カネなど経営資源の強み(独自性・優越性・将来性)を絞り込み、資源を集中させることで競合差別化を図る
 パレートの経験則とは、「上位2割の顧客で売上の8割を占める」という統計データ経験則であり、2:8の法則ともいわれる
 この経験則から導かれたABC分析で顧客や製商品を、A優性、B普通、C劣性に分類し、A優性に資源を集中させる戦略

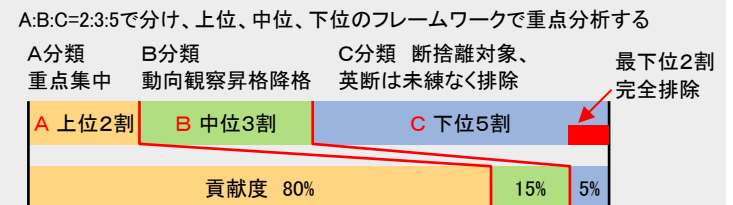
優性2割の選択と集中「重点対応」は戦略の定石である。
 劣性は経営コストで論理思考し不採算、ムダを徹底排除する。
 劣性8割の断捨離「排除撤退」は賢者の勇気ある決断である。

パレートの経験則
2:8の法則



ABC分析

顧客分析
 製商品分析
 在庫分析
 業務分析など



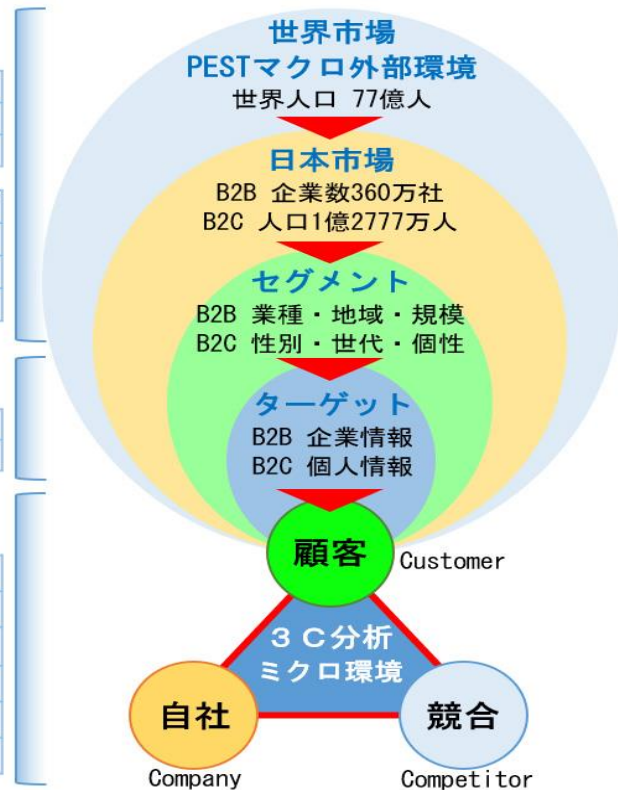
A優性(20%)で売上の80%、B普通(30%)で売上の15%、C劣性(50%)で売上の5%が経験則の平均値になる例

顧客対応例 A優性顧客 毎日接触して親密度を高め機会損失を防ぎ、シェアアップすることで敵対競合を抑える
 B普通顧客 毎週一回接触して顧客ニーズ情報分析対応、時機を見てA昇格かC降格かの判断
 C劣性顧客 直接ブッシュなしで月一回のメールDM配信プル待機体制、将来性分析でB昇格か断捨離対象
 商品対応例 A優性商品 売上高、利益率の高い商品群は「金のなる木」であり投資要、機会損失を招かない体制整備

B普通商品 機能・品質・生産性の技術差別化で次なる売れ筋A優性の創出努力、不採算品はC降格
 C劣性商品 四半期ごとに商品別採算性の数値判断、PPM分析で「負け犬」を廃番とする、10%対象
 C劣性5割への対応が省力化されるので、経営資源の半分をA優性に集中できる。労働コスト低減と売上成長性に貢献

D. マーケティング戦略
 STP-4Pフレームワーク

S	Segmentation 市場の細分化 絞り込み最適化												
B2B	<table border="1"> <tr> <td>業界・業種</td> <td>総合建設業(ゼネコン・サブコン)10,000社</td> </tr> <tr> <td>売上高規模</td> <td>売上高3億円以上、従業員20名以上</td> </tr> <tr> <td>商圏地域範囲</td> <td>関東一円(東京・千葉・茨城・埼玉)</td> </tr> </table>	業界・業種	総合建設業(ゼネコン・サブコン)10,000社	売上高規模	売上高3億円以上、従業員20名以上	商圏地域範囲	関東一円(東京・千葉・茨城・埼玉)						
業界・業種	総合建設業(ゼネコン・サブコン)10,000社												
売上高規模	売上高3億円以上、従業員20名以上												
商圏地域範囲	関東一円(東京・千葉・茨城・埼玉)												
B2C	<table border="1"> <tr> <td>性別・年齢帯</td> <td rowspan="4"></td> </tr> <tr> <td>世帯・家族構成</td> </tr> <tr> <td>職業・所得</td> </tr> <tr> <td>ライフスタイル</td> </tr> </table>	性別・年齢帯		世帯・家族構成	職業・所得	ライフスタイル							
性別・年齢帯													
世帯・家族構成													
職業・所得													
ライフスタイル													
T	Targeting ターゲットの特定 見込客アプローチ具体化												
B2B	企業情報 関東地域500社												
B2C	個人情報												
P	Positioning 市場優位性の検討 マーケティングミクス4P												
4P	<table border="1"> <tr> <td>Product 製品</td> <td>工程進捗管理・現場監督リモートシステム</td> </tr> <tr> <td>Price 価格</td> <td>システム10万円、利用月額5千円/人</td> </tr> <tr> <td>Place 拠点</td> <td>場所を選ばないDXクラウド・ネットサービス</td> </tr> <tr> <td>Promotion 販促</td> <td>直接訪問販売、ウェブマーケティング販促</td> </tr> <tr> <td>3C 顧客対応</td> <td>デジタル革命時代への現場管理合理化</td> </tr> <tr> <td>3C 競合対応</td> <td>DX差別化戦略で機先を制する</td> </tr> </table>	Product 製品	工程進捗管理・現場監督リモートシステム	Price 価格	システム10万円、利用月額5千円/人	Place 拠点	場所を選ばないDXクラウド・ネットサービス	Promotion 販促	直接訪問販売、ウェブマーケティング販促	3C 顧客対応	デジタル革命時代への現場管理合理化	3C 競合対応	DX差別化戦略で機先を制する
Product 製品	工程進捗管理・現場監督リモートシステム												
Price 価格	システム10万円、利用月額5千円/人												
Place 拠点	場所を選ばないDXクラウド・ネットサービス												
Promotion 販促	直接訪問販売、ウェブマーケティング販促												
3C 顧客対応	デジタル革命時代への現場管理合理化												
3C 競合対応	DX差別化戦略で機先を制する												



マーケティングミクス4P、Product(製品)、Price(価格)、Place(物流)、Promotion(販売促進)のフレームワークで強み差別化

Product	製商品	独自性商品開発力、高機能高品質技術革新力、生産設備力、労働生産性、生産能力など
Price	価格	製造原価、販売価格、特売価格、取引条件、売上高(生産量×単価)、粗利、営業利益率など
Place	拠点物流	立地、拠点数、商圏、購買仕入管理、販売納期管理、在庫管理、配送納品管理など
Promotion	販売促進	マーケティングSTPスキル、プロモーション広告販促展開力、顧客獲得営業力など

理想は4Pのバリューチェーンバランスが最適化されることだが、経営資源力には限りがあるので、価格フレーム戦略を基盤として強みのフレームで差別化を図り、弱みのフレームはサプライチェーンの外部委託で自前主義コストをセーブしたい
 自前の強みの差別化部分最適から、他力の強みWin-Winパートナーシップで全体最適を図る協業市場拡大戦略

E. ジョブ型働き方改革戦略

人材の専門技術能力開発を促す、ジョブ型(成果型)人事制度改革により、生産性向上を図る未来型人材戦略職務定義書(ジョブディスクリプション)で職種別に職務範囲を具体的に定義し、能力の成果を測定して報酬基準とするこの戦略の目的は、労働時間の短縮と付加価値の増大を、人材の能力開発で一石二鳥の成果を得ることである労務管理の問題もあるので、準備一年、移行一年の中期構想を考えたい。

定石化した戦略は多々ありますが、一度にすべての戦略を実行するには、経営資源不足の中小企業では混乱を招きます。上に挙げた五つの戦略の難易性、有効性を考察し、自社の風土に適した戦略を選んで、優先順に実行に移すことです。小さな会社ほど、トップがワンマン経営化するのは自然の成り行きで致し方ありませんが、作戦行動するのは社員です。社員の能力に見合った戦略・戦術・作戦行動をお願いします。現実解を求めないと、絵に描いた餅になります。

1-3 二つの定石戦略を実行に移した時の成果を予測する

太枠セル以外は書き込み禁止で保護されています

2022 ← 新年度を西暦で上書きして下さい(例 2022) 必ず入力。経営計画書に反映されます

欲張らず、優先順位を決めて、成果の出しやすい戦略から確実に行動に移して下さい 実行する成果を予測し、売上成長率、変動費低減率、固定費低減率を入力して下さい

太枠内に一例が入力してあります。クリアして下さい

↑ 年度ごとに、1%~5%の範囲で太枠セル内に上書きして下さい

戦略成果予測表

三つの基本戦略	戦術と作戦行動の一例	効果要素	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
2-1.コストリーダーシップ A.経営コスト圧縮戦略	変動費の低減策/原材料仕入や外注先との価格交渉、滞留不良在庫 固定費の削減策/現場カイゼン提案活動による、時間と経費のムダ・ムラ コスト圧縮と労働時間の短縮が生産性を高めるので、営業利益率を高める	売上成長性率	2.0%	2.0%	1.0%	1.0%	1.0%
		変動費低減率	3.0%	2.0%	1.0%		
		固定費低減率	4.0%	2.0%	1.0%	1.0%	1.0%
2-1.コストリーダーシップ B.デジタル改革DX戦略	あらゆる経營業務資料や情報をデータ化してクラウド上で一元管理する 場所を選ばない自宅や出張先からアクセスして、データ参照・共同作業 デスク上のPCでリモートビデオ商談も可能になり、移動時間、旅費コスト	売上成長性率	3.0%	3.0%	2.0%	2.0%	1.0%
		変動費低減率	2.0%	1.0%	1.0%		
		固定費低減率	3.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
2-2.差別化戦略 C. ABC分析・集中戦略	A優性顧客 毎日接触して親密度を高め機会損失を防ぎ、シェアアップ B普通顧客 毎週一回接触して顧客ニーズ情報分析対応、時機を見て C劣性顧客 直接プッシュなしで月一回のメールDM配信プル待機体制	売上成長性率	3.0%	2.0%	1.0%	1.0%	1.0%
		変動費低減率	2.0%	1.0%	1.0%		
		固定費低減率	2.0%	1.0%	2.0%	1.0%	1.0%
2-2.差別化戦略 D. マーケティング戦略	理想は4Pのバリューチェーンバランスが最適化されることだが、経営資源 基盤として強みのフレームで差別化を図り、弱みのフレームはサプライ 自前の強みの差別化部分最適から、他力の強みWin-Win/パートナーシ	売上成長性率					
		変動費低減率					
		固定費低減率					
2-2.差別化戦略 E. ジョブ働き方改革戦略	職務定義書(ジョブディスクリプション)で職種別に職務範囲を具体的に この戦略の目的は、労働時間の短縮と付加価値の増大を、人材の能力 労務管理の問題もあるので、準備一年、移行一年の中期構想を考えたい	売上成長性率					
		変動費低減率					
		固定費低減率					
		売上成長性率合計	8.0%	7.0%	4.0%	4.0%	3.0%
		変動費低減率合計	7.0%	4.0%	3.0%	0.0%	0.0%
		固定費低減率合計	9.0%	4.0%	4.0%	3.0%	3.0%

↑ 上記データは経営計画シートに反映されます

チリも積もれば利益の山となる

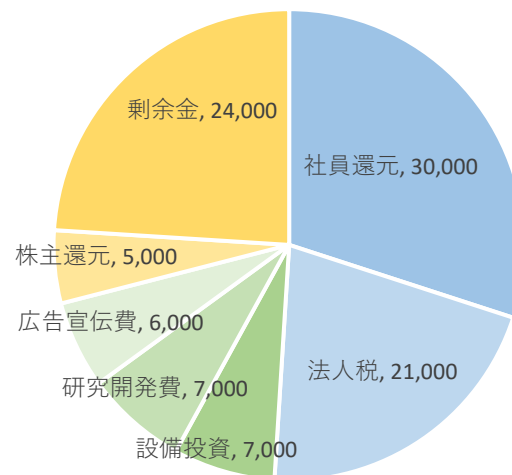
戦略とは、決して難しいものではなく、2000年前から営々と戦争で語り継がれてきた定石です。
 現代の経営環境は成熟し、競争時代に入ってから経営にも戦略が導入されています。
 前述の定石戦略は、トップの決断と組織の作戦行動が伴えば、必ず成果が表われます。
 1%のチリの成果も、組織の作戦行動で数を増やせば、大きな成果、売上成長性と利益の最大化が期待できます。
 思い立ったが吉日。今日から戦略経営に乗り出して下さい。

営業利益率10%が持続成長可能レベル

企業規模の大小に拘らず、損益計算書の営業利益率を注視して下さい。
 起業するときも、新事業を立ち上げる時も、営業利益率10%以上を確保できるビジネスモデルがなければ長くは続きません。
 現業においても、常に目標は営業利益率10%以上です。
 営業利益は持続成長予算です。安全性自己資本(利益剰余金)、設備投資、社員待遇改善など大切な未来資源です。
 一例を下記します。お試しください。

売上高	1,000,000	千円	太枠白色セルは入力可
営業利益	100,000		
営業利益率	10%		

営業利益予算		調整↓	
社員還元	30,000	30%	賞与・昇給
法人税	21,000	21%	実行税率30%計算
設備投資	7,000	7%	攻めの三予算
研究開発費	7,000	7%	攻めの三予算
広告宣伝費	6,000	6%	攻めの三予算
株主還元	5,000	5%	責任全うへの報酬
剰余金	24,000	24%	持続安全性自己資本
	100,000	100%	



(株) 一光社プロが戦略経営の道案内としてお手伝い致します。

本書は代表取締役会長の長山伸作が制作しています。50歳を過ぎて事業継承しながら第二創業として始めた経営コンサルタント体験から多数の電子出版物を著しています。
 弊社は広告プロダクションです。プランナーやデザイナーが高品位のプロモーション用販促物を制作しています。
 戦略を絵に描くBSC経営コンサルタント 長山伸作

更新日 2021/8/20

Tel. 052-824-0521

(株) 一光社プロ 〒457-0024 名古屋市南区赤坪町99-1

お気軽にお電話ください

個別対応ZOOMオンライン経営研修でご指導しています

クリック、ハイパーリンク <http://www.s-naga.jp/>