

新常態に相応しい「経営方針」の策定と周知で持続成長の道を開く

お任せ下さい! 経営マニュアルの成文化

- ・ **経営理念**…経営理念とM V V方針で、働く意欲が湧く明るい未来を指示す
- ・ **経営計画**…現状組織風土で可能な財務目標を損益分岐点から論理的に計上
- ・ **戦略方針**…計画目標を達成する戦略、戦術、作戦行動の目標管理体制構築
- ・ 目標は利益の最大化、目的は社員、家族、関わる人たちの幸福な環境実感

経営マニュアルの成文化で組織の活性化を図る

PCオンラインZOOM個別対面経営方針策定研修

全社員に周知徹底する経営方針書の策定をご指導致します

費用 1ヶ月22,000円(税込)

研修時間は1日1回50分で1ヶ月5回まで受講できます

契約は1ヶ月単位で、両者の納得で継続更新いたします

研修に使用するテキストは無料で進呈します

対象 経営者、経営管理者、経営戦略スキルを身につけたい専門家

講師 戦略を絵に描くBSC経営コンサルタント 長山伸作

運営 (株)一光社プロ 名古屋市南区赤坪町99-1 Tel.052-824-0521

お申込みウェブサイト <https://s-naga.jp/manual.html>

経営方針書の策定代行も承ります

PCオンラインで詳細を打ち合せながら当方で経営方針書を策定します

策定資料例 ※本書に提示した手帳型サンプルも一例です

・経営方針発表会スクリーン上映用PPTデータ作成

・A4判経営方針書、手帳型経営方針書PPT印刷用データ作成

・スマホで見える化ダウンロードPPT,PDFデータ作成

・中期経営計画書エクセルファイルデータ作成など

費用は別途、お見積もりいたします

概算20万円～100万円 ※印刷製本代は含まず

(株)一光社プロ 名古屋市南区赤坪町99-1 Tel.052-824-0521

新常態に相応しい変革「経営方針」の策定と周知で持続成長の道を開く

経営マニュアルの成文化で組織活性化

目標は利益の最大化、目的は社員、家族、関わる人たちの幸福な環境実感



経営の目的を理念に表わし生涯学習活動で永続成長組織を希求する

経営理念 理念の三要素

人間性（倫理観） 人権尊重の幸せ体感人間関係作り
科学性（価値観） 技術革新による新たな価値の創造
社会性（使命感） 自利利他の誠実な社会的責任活動

理念を軸とした具体的行動を促す三つの方針

ミッション

Mission 存在意義 目標と使命と責任

トップは新たな目標を宣言し使命と責任を全うする

ビジョン

Vision 近未来に望む「ありたい姿」を掲げる

可視できる未来に具体的な道標を立て実現を目指す

バリュー

Value 存在価値 組織共有の行動指針

具体的な活動方針をタスク管理し存在価値を高める

MVV方針

組織風土の変革で達成可能なストレッチ経営目標を設定する

中期五ヶ年経営計画

損益分岐点比率、売上成長性、自己資本の健全化

単年度月次経営計画

目標の達成可能なエビデンスKPIの設定が重要

単年度月次行動計画

バランススコアカード四視点目標管理の公平評価

経営計画

短期・中期経営戦略

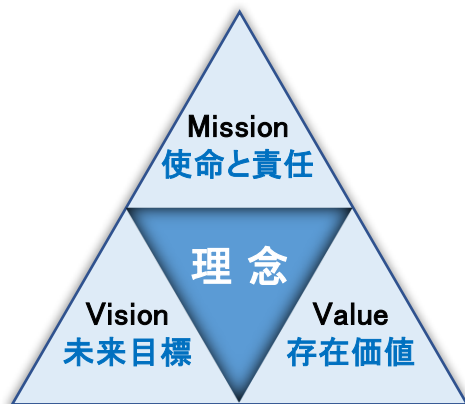
定義したドメインで展開する戦略・戦術・作戦行動
DXデジタル化戦略、バリューチェーン活性化戦略

戦略方針

経営方針書

社外秘

第25期
2022年4月1日～2023年3月31日



経営理念

MVV方針

ミッション・ビジョン・バリュー

経営計画

戦略方針

バリューチェーン戦略組織活動

株式会社BSC経営研究所

1. 経営理念

人権尊重の信頼関係

人間性(倫理観)

理念
三要素

科学性(価値観)

存在意義の変革挑戦

社会性(使命感)

世界平和への社会責任

人間性(倫理観)

人権尊重の良好な対人関係に配慮し、誠実な共存活動に努める

科学性(価値観)

存在価値を高め続ける技術変革に挑戦し、市場ニーズに応える

社会性(使命感)

収益の最大化に集中し、社員・家族・取引先・社会に貢献する

2. MVV方針

Mission ミッション

DXデジタル化で働き方改革を進めて労働時間を1割縮減する

Vision ビジョン

財務 売上10億円、営業利益率10%、安全性自己資本比率50%

顧客 期中実績総顧客数1000社、年当り新規顧客獲得率10%

業務 設備刷新投資額4千万円/年、時間当り生産性7,000円

人材 100人体制アメーバ組織化、事業継承次世代幹部5人育成

Value バリュー

人生100年時代へ生涯学習に励み、存在価値の向上に挑戦する

3. 行動指針

input ←ロスのない迅速リードタイム・バリューチェーン→ output

企画開発 ▶ 販促営業 ▶ 製造加工 ▶ 物流管理 ▶ 接客販売

機能部門のボトルネックを作らない経営資源バランスの最適化を図る

- 顧客第一主義** お客様の声に耳を傾け誠心誠意、対応することで信頼関係を深める、ただしクレマーは顧客でない
- 5Sの習慣化** 整理・整頓・清掃・清潔・しつけの徹底
生産性向上の基本はミス・ロス・ムダ・ムラ・ムリの低減
- 報連相の徹底** 正確で迅速な報告・連絡・相談の使い分け
伝言ゲームのミス遅延のないダイレクトコミュニケーション
- 五ゲン主義** 原理・原則・現場・現物・現実を見聞し判断
カイゼン提案制度を活用して職場の問題解決に知恵を絞る
- 変革へ挑戦** 時代の変化を先取りして未来収益源を創出する
機能革新、新製品、新事業アイデアを集合知で成功に導く
- 販売促進** 顧客の創造マーケティング活動を怠らないこと
接触機会の増加努力で新規顧客獲得率や受注量が増大する
- 生産管理** 時間当り生産性を高めることが真の実力である
リードタイムの短縮が労働時間縮減と収益向上に結び付く
- 物流管理** 納期遅延や事故を起こさないリスク管理周知徹底
情物一致の在庫管理と不良在庫、滞留在庫を撲滅する適正化
- 時間管理** 出勤・会議・約束時間などの厳守、遅刻は厳禁
時間は自己管理能力の基本、職務は定時で終わる工夫と努力
- 協力と感謝** 組織活動はチームプレーで活性化を図ること
職務の繁閑にはワークシェアの協力と感謝の絆を固くする

4. 経営計画

目標とする財務指標（K G I）を達成に導くエビデンスとして
BSCバランススコアカードの顧客、業務プロセス、人材と学習の
視点（K P I）重要指標で検証できる

金額単位：千円

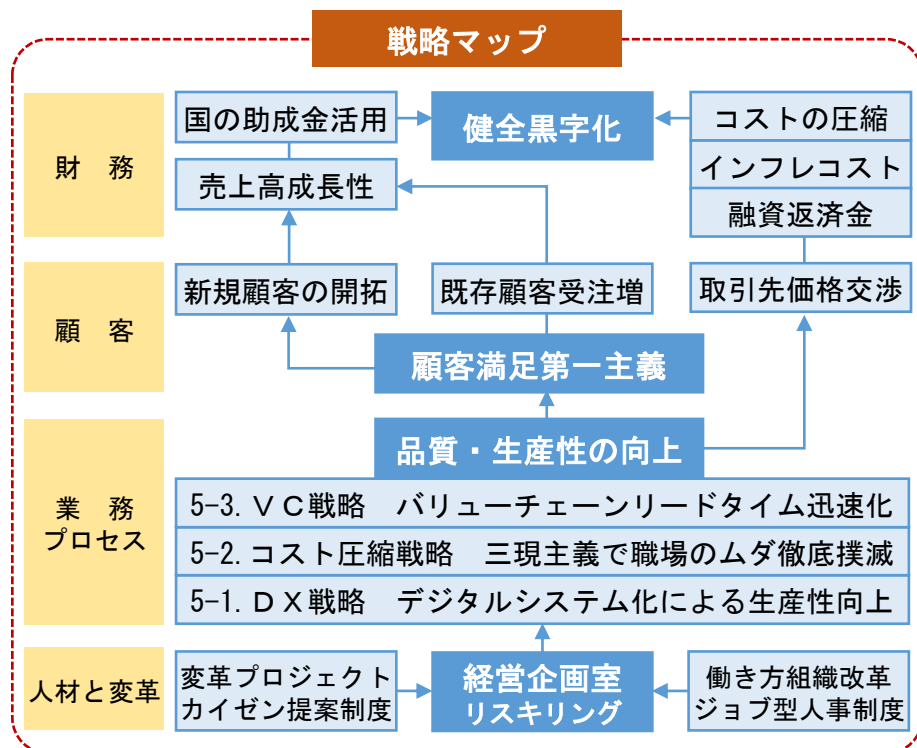
BSC視点	重要指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	
財務の視点	損益分岐売上高	690,000	720,000	780,000	810,000	900,000	
	目標売上高	700,000	750,000	820,000	900,000	1,000,000	
	変動費	280,000	293,000	320,000	351,000	396,000	
	売上総利益	420,000	455,000	500,000	540,000	620,000	
	固定費	400,000	395,000	405,000	450,000	480,000	
	営業利益	20,000	62,000	95,000	99,000	124,000	
	当期純利益	12,000	37,000	60,000	62,000	75,000	
	自己資本比率	15%	20%	25%	30%	35%	
顧客の視点	既存顧客数	500社	550社	600社	660社	720社	
	新規顧客数	50社	50社	60社	60社	70社	
	総顧客数	550社	600社	660社	720社	790社	
業務の視点	時間当り生産性	4,000円	5,000円	5,500円	6,000円	7,000円	
	営業部	販促展開数	30回	35回	40回	45回	50回
		顧客接触数	1,000回	1,100回	1,200回	1,300回	1,400回
	開発部	機能製品開発数	5件	6件	7件	8件	10件
	製造部	カイゼン成果数	50件	50件	50件	50件	50件
	管理部	DXデジタル化数	10件	8件	8件	6件	6件
人材の視点	能力開発研修数	月1h×4回	月1h×4回	月1h×4回	月1h×4回	月1h×4回	
	カイゼン提案数	500件	500件	500件	500件	500件	
	アイデア提案数	50件	50件	50件	50件	50件	
	総従業員数	50人	50人	52人	54人	56人	
	平均労働時間	2,000時間	1,900時間	1,800時間	1,750時間	1,700時間	
	正社員平均年俵	450万円	460万円	470万円	485万円	500万円	

5. 戦略方針

コロナパンデミックによる業績不振、回復期需要増による輸入資源の高騰、ロシア侵攻が原因のインフレ不況など経営環境は悪化している。手元資金の枯渇を防ぐ戦略を綿密に立てる。

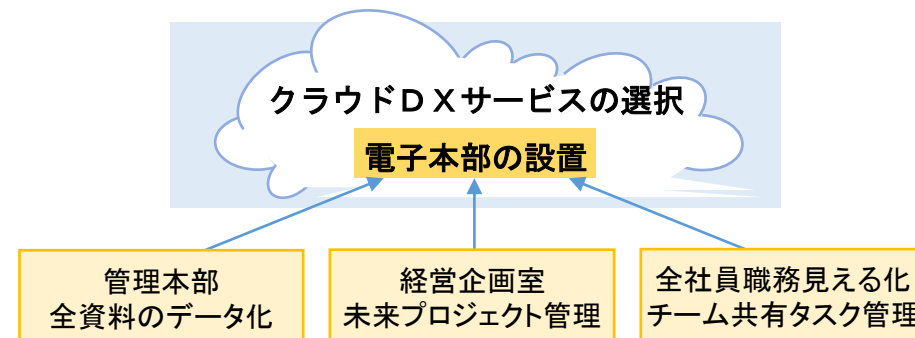
売上高－コスト－インフレコスト－融資返済額＝黒字化

- ・売上高 昨対売上成長性は110%min. を設定する
- ・コスト 変動費＋固定費の圧縮率は5%min. の努力が条件
- ・インフレコスト 輸入資源コスト2%＋ロシア問題3%＝5%UP
- ・融資返済額 コロナ禍融資の返済額を計上



5-1. DX戦略

デジタルトランスフォーメーションは日進月歩のスピードで変貌している。残念ながらアナログ日本は欧米に周回遅れ。新常态への学び直し、リスキリングで追いつく努力が求められる。



DX戦略の目的は生産性向上による時間縮減と収益向上である

- 管理本部** 氾濫する紙資料のデータ化によるペーパーレス化
紙資料が占拠する事務所スペースの地代家賃半減
紙資料を探す、紛失、移動するムダな時間の削減
社員共有する情報資料データをクラウド引っ越し
自然災害、世界紛争に無縁のクラウドサーバー
自社サーバーより安全なセキュリティシステム
- 経営企画室** 未来変革収益源の創出プロジェクト見える化管理
組織横断選抜人材の協調プロジェクトタスク管理
企画書、事業計画、進捗管理、成果審査、表彰
- 全社員職務** 場所を選ばないどこでもアクセス可能テレワーク
移動時間コスト不要のリモート会議・商談・作業
時間と成果を数値化する職務タスク管理公平評価

5-2. コスト圧縮戦略

売上高－コスト＝利益の基本財務方程式を社員に周知徹底する
利益の割合を給料など社員待遇向上に充てることを約束する
社員の節約意識集合知が職場のムダを掘り当て費用削減に貢献
売上高－変動費＝売上総利益（粗利）

売上総利益－固定費＝営業利益（本業の利益）

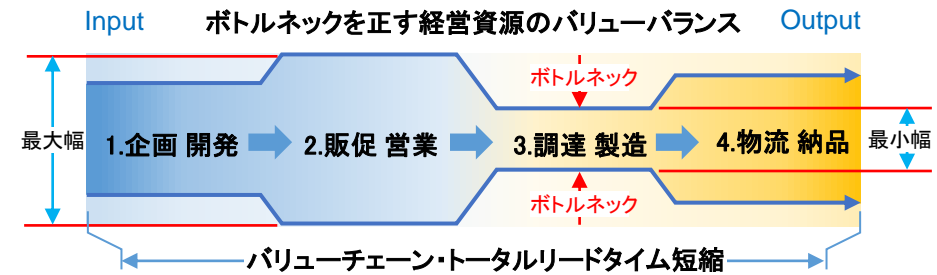
以上が全社員責任、その他のPL, BS財務指標は上級管理者責任

科目	細目	縮減策	縮減目標
変動費	材料商品仕入	購買交渉力、三社相見積、新取引先開拓	2%
	外注工賃	外注の内製化、不得意分野の内製外注化	2%
	在庫仕掛棚卸	不良在庫滞留在庫の断捨離と仕掛正常化	10%
	設備投資資産	遊休設備の売却廃棄で場所の有効活用	10%
	製造原価	ムダ・ムラ・ムリの3M撲滅カイゼン活動	5%
固定費	地代家賃	DXの導入で拠点縮小、移転など減少	30%
	旅費交通費	テレワークやリモート会議商談の推進	30%
	事務消耗品	ペーパーレスによる複合機減数、紙減量	40%
	車両関連費	リモートによる燃費低減、カーシェア活用	30%
	人件費	ムダな残業規制、賃金制度改革	10%
	保険料	節税対策の保険金額の見直し適正化	50%
	支払利息	セーフティネットの無利子無担保の借換	50%

コスト圧縮提案制度を導入して広く社員に公募する
記入しやすい標準提案書を作成し毎月末を締切日とする
コスト圧縮委員会を設置して提案書を審査、評価、表彰する
公募が増えるよう心理的安全性を担保すること
定期的に四半期ごとに発表し表彰すること
詳細はカイゼン提案制度に準ずること

5-3. VC迅速化戦略

機能的組織部門バリューチェーン・リードタイムの短縮化と
ボトルネック部門へ経営資源のシフトで最適化バランスを図る



トータルリードタイムを1割短縮すれば1割の増収が見込める

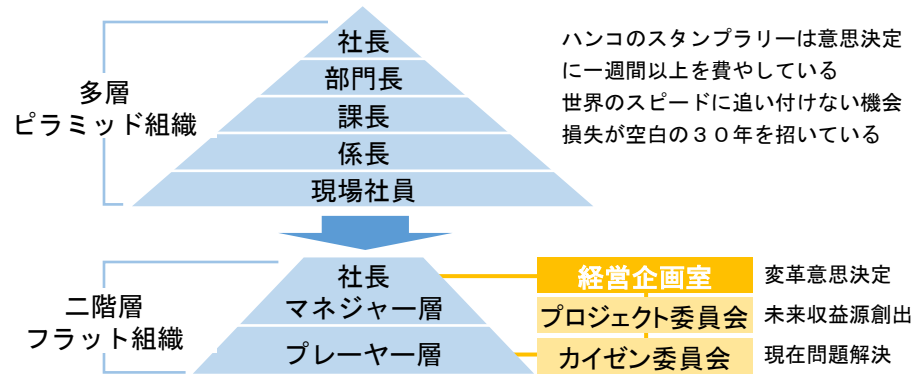
部門間インターフェイスのデッドタイムを作らないシステム化

1. 企画開発 次なる売上源の創出は機能革新、新製品、新事業新サービスなどが挙げられる。開発期間は三ヶ月を基本としてプロジェクトを立ち上げ、企画書、事業計画を立てて運営し成果を検証する。プロトタイプで精査する時は予算と期限を決める
2. 販促営業 新規顧客開拓はウェブ主体で成約期間を短縮する 販促集客→見込客→ターゲット特定→成約顧客化 既存顧客のリピート率UPはリアルリモート融合
3. 調達製造 サプライチェーンの待ちのない調達システム化 カイゼン集合知でリードタイムの短縮化を図る
4. 物流納品 ロジスティクスシステム導入でゆとり納期厳守 クレームへの対策はヨコ連携迅速報連相
トータルリードタイムの最終点は入金時である

6. 組織の再構築

組織規範は割愛
会議規則は割愛

意思決定の鈍足なピラミッド組織から、迅速なフラット組織へ



マネジャー層 社長をトップとする機能部門管理者で構成する

プレーヤー層 自律管理少数精鋭の現場アメーバ組織で構成

アメーバ組織 リーダー1名とメンバー4名の5名で標準編成

経営企画室 室長とメンバー4～10名、社長は顧問で決裁者

プロジェクト委員会 は提案される未来変革企画を審査の上プロジェクト立上げを承認し、目的・期日・成果・事業計画の策定を精査し、進捗報告の成果を判断して事業化を決断する

1プロジェクトはリーダー1名とメンバー3名で標準編成

カイゼン委員会 は策定したカイゼン提案制度に従い運営する
思いつきのアイデアを記入しやすい標準提案書式を作成する

締切日、審査方法、評価、表彰を明確にして集合知を公募する
三現主義（現場・現物・現実）で現場の問題発見から解決策の提案、表彰による存在価値の承認プロセスで社員の能力開発が進むことが真の目的であり、副産物は生産性の向上である

7. 人事制度改革

人生100年時代には生涯現役も受け入れる多様化制度にする

~~制度疲労で破綻する年功型職能給制度~~

ジョブ型（成果型）職務給制度

ジョブ型人事制度の職務分類

職務三課業	職務内容
1. 主要課業	職種別専門技能を活かす生産性に貢献する責任職務
2. 従属課業	主要課業の遂行に必要な準備、片付、事務、会議など
3. 挑戦課業	カイゼン活動、未来変革課題解決への協調活動

業務活動に必要な能力

能力の三要素	技能の三要素
1. Knowledge 知識・情報	
2. Skill 技術・技能	1. 専門技能能力 2. 対人関係力 3. 問題解決力
3. Attitude 態度・行動	

1年プロジェクト

機能不全の年功型職能給から成果型職務給の人事制度にシフト
じっくり腰を据えて、成年、高齢者、男女の差別なく全社員が納得する能力に相応しい公平な評価が見える化できる人事制度を確立したい

人口減少と少子高齢化は今後も続くので、働きたい意欲のある人は生涯現役の道も作りフレキシブルなワークライフバランスで百人百様の働き方を選択できる制度改革に取り組む
心理的安全性を担保に労使の開かれたプロジェクトで成し遂げる

企業は人なり。人材を育てて初めて持続成長発展の道が開けます。

経営&人生フィロソフィー、マネジメントスキル、能力の三要素スキルなど教育研修制度も策定しなければなりません、ここでは割愛します。