

2021/5/9 新刊 経営戦略電子書籍  
対象/経営管理者、士業専門家  
マイクロソフトオフィス仕様  
エクセル、パワーポイントで制作  
書式、テンプレートはA四判で統一

逆境を乗り越える事業再生復活への正攻法戦略プロセス

強化策1. 持続成長を風土化する経営ルール成文化

### 3 経営基盤(指針)の整備と定義

1. 経営理念の三要素考証(人間性、科学性、社会性)
2. Mission, Vision, Value, MVV方針の具体的定義
3. ドメインの再定義(顧客、機能、技術の領域三軸)

経営基盤の定義

強化策2. 失敗を最小化するフレームワーク論理思考

### 4 未来収益源戦略フレームワーク

計画の成功確率を高める

1 戦略立案と決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・M・ポーターの三つの基本戦略</li> <li>・選択と集中 パレート2:8の法則</li> <li>・SWOTクロス(3C+PEST)分析</li> <li>・コトラー+ランチェスター競争地位</li> <li>・アンゾフ展開PMマトリクス戦略</li> </ul>
2 マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・STP市場細分化と4Pマーケティング</li> <li>・PPMライフサイクル・フェルミ推定</li> </ul>
3 人材の能力開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5S・報連相・ワークライフプラン</li> <li>・能力の三要素と技能の三要素</li> <li>・やり甲斐発見 Will/Skillマトリクス</li> <li>・リーダーに求められるPM理論</li> </ul>

経営力を分析し、課題解決の戦略計画を立案

### 1 経営資源力の10要素評価



### 2 戦略から導く経営計画と作戦

1. ボトルネックを強化する経営課題と戦略方針
2. M・ポーター基本戦略で損益分岐点充分確認
3. 中期経営計画と目標管理・行動計画の策定

作戦行動の体制を整備する

強化策3. ピラミッドからフラット改変で迅速意思決定

### 5 目標管理で成果を出す組織再編

組織の活性、不活性で経営スピードは二倍差もある  
管理者層と現場層(少数精鋭チーム)の二階層構造

1 組織図の作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理者ミッションの明確化</li> <li>・配置人材の見える化、適正化</li> </ul>
2 経営企画室設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理者の組織ココ連携情報共有</li> <li>・部門採算性による月次決算</li> <li>・月次目標管理示唆指導風土化</li> </ul>
3 未来委員会設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>時間当たり生産性7,500円達成</li> <li>・カイゼン委員会で現場問題解決</li> <li>・プロジェクト委員会で未来変革</li> </ul>
4 人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>年功型からジョブ型へシフト</li> <li>定年制不要の生涯現役制度</li> <li>・職務定義書(ジョブディスクリプション)</li> <li>・目標管理文書(アクションプラン)</li> <li>・公平な定量人事考課の賃金制度</li> </ul>

新常態に適應する働き方改革の推進  
DXデジタル化によるフレキシブルなテレワーク環境

本書のエクセルソフトを画面共有して、ZOOMオンライン研修で個別ご指導すると共に、経営戦略計画書の作成代行もお手伝いします

仕様	N0	インデックス大分類	No	中分類	No	小分類シート名 その他
<p>・名称／中小企業のV字回復戦略「失敗しない経営計画と目標管理」</p> <p>・発行 2021/5/12</p> <p>・書式／電子書籍(CD-ROM)</p> <p>・著作／長山伸作</p> <p>・ファイル形式／マイクロソフトオフィス・エクセル(Excel)、パワーポイント(PPT)で制作</p> <p>・エクセルは計算自動化、分析グラフ化(※PPTはPDF付属)</p> <p>・各ファイルの書式、テンプレートは世界標準A四判で統一</p> <p>・対象／経営管理者、中小企業診断士、税理士など士業専門家</p> <p>販売価格／税込55,000円</p>	1	<p><b>現状分析と経営課題</b></p> <p><b>経営資源力10要素評価</b></p> <p><b>まずは立案</b></p>	1-1	中小企業のV字回復戦略概要	110	PPTファイル 概要、仕様 インデックス
			1-2	経営資源の10要素評価	121 122 123	Excelシート 現状分析によるボトルネックの見極めと経営課題 Excelシート 損益分岐点とあるべき売上高目標の設定 Excelシート 経営課題と解決への具体的な経営方針
	2	<p><b>まずは定石戦略で計画立案</b></p> <p><b>戦略から導く計画目標と作戦</b></p>	2-1	M・ポーターの三つの基本戦略	210	PPTファイル M・ポーターの基本戦略とコラーの競争地位戦略
			2-2	戦略から導く中期経営計画	221 222	Excelシート ポーター基本戦略の実行度で見えてくる経営計画目標 Excelシート 損益分岐点から作る中期経営計画
			2-3	目標管理で成長を促す行動計画	231	Excelシート 単年度月次行動計画で存在価値を高める
	3	<p><b>強化策-1 持続成長を風土化する</b></p> <p><b>経営基盤(指針)の整備と定義</b></p>	3-1	経営基盤の再定義	310	PPTファイル 持続成長を可能にするコンセプトの成文化
			3-2	経営理念、M・V・V方針、ドメインの定義	321 322 323	Excelシート 経営理念の三要素と三つの哲学考察、ライフプラン Excelシート M・V・V方針(Mission, Vision, Value)の具体的な定義 Excelシート ドメインの再定義(顧客軸・機能軸・技術軸)事業領域
	4	<p><b>強化策-2 失敗最小化の論理思考</b></p> <p><b>未来収益源 戦略フレームワーク</b></p>	4-1	バランススコアカード戦略マップ全集	410	成功の仮説を立てるBSCロジカルシンキング PPTファイル アンゾフ理論展開 PMマトリクス戦略マップ全集
			4-2	戦略立案フレームワーク	421 422	PPTファイル 経営課題を解決する戦略方針の考察 PPTファイル 新常态DXデジタル化による働き方改革戦略マップ
			4-3	効果的なマーケティング理論と展開	431 432	PPTファイル 顧客の創造フレームワーク・マーケティング Excelシート ABC分析、SWOT分析、フェルミ推定、事業計画
			4-4	企業は「人なり」人材の能力開発	441 442 443	PPTファイル 5Sの定義・報連相の定義と組織への周知徹底 Excelシート 能力の三要素とスキルの三要素 Excelシート Will/Skillマトリクス、リーダーシップPM理論
	5	<p><b>強化策-3 ピラミッドからフラットへ</b></p> <p><b>目標管理で成果を出す組織再編</b></p>	5-1	マネジメント組織の再構築	510	PPTファイル ピラミッドを崩しフラット二階層で迅速正確な意思決定
5-2			管理者ミッションの見える化組織図	521 522	Excelシート 正確迅速な報連相が見える組織図 Excelシート 経営企画室の設置と委員会の運営	
5-3			カイゼン提案とアイデア提案の導入	531 532 533	Excelシート カイゼン&アイデア提案制度 Excelシート 制度管理、評価リストと事業計画 Excelシート 成功の仮説・桶屋ストーリーを描く	
5-4			年功型からジョブ型へシフト 人事制度改革	540	PPTファイル 未来が見えない、崩壊した年功型賃金制度	
				541	Excelファイル ジョブディスクリプション(職務定義書)	
542	Excelファイル アクションプラン(目標管理文書)※231ファイル併用					
543	Excelファイル アクションプランのデジタル自動化「日タロク」					

通信販売法に基づく表記

・販売業者／(株)一光社プロ ・運営統括責任者／長山伸作 ・所在地／名古屋市南区赤坪町99-1 ・Tel.052-824-0521

・s-naga@ikkopro.co.jp ・商品代金以外の必要料金／振込手数料は購入者負担 ・販売数量／多量にご注文頂いた場合個別にご連絡 ・不良品／良品と交換もしくはご希望により代金返還 ・引き渡し時期／通常、注文確認後3営業日以内 ・お支払い方法／銀行振込 ・お支払い期限／商品到着後一週間以内 ・返品期限／商品到着後3日以内。

**Tel.052-824-0521** (株)一光社プロ  
**経営計画の作成代行承ります**  
**経営計画発表会用パワーポイント資料作成**  
**手帳型経営計画書印刷用データ作成**

# 1 経営資源力の10要素評価

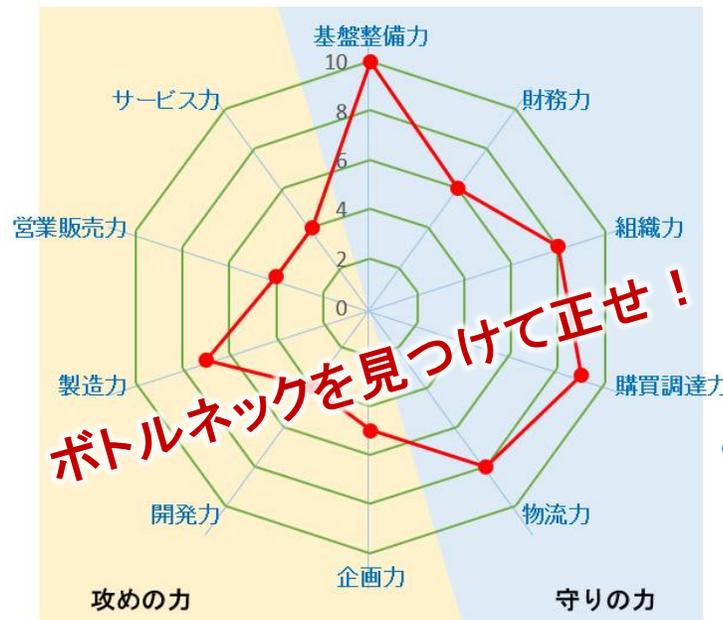
## 現状の経営資源を分析することから変革は始まる

VRIO(バリューチェーン)で、経営資源力の市場優位性を分析評価し、ボトルネック適正化への経営課題を掲げる。



## 損益分岐点から目標売上高を設定する

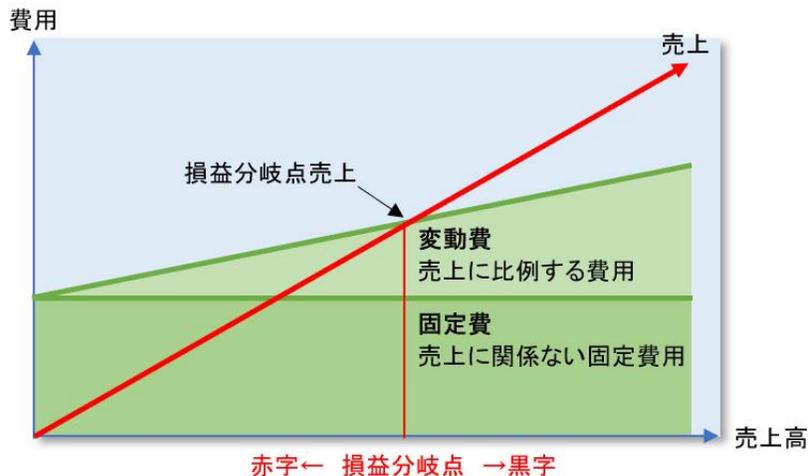
- ・直近の決算書から損益分岐点売上高を求める。
- ・損益分岐点比率が100%以下の財務安全性を確保できる、売上高成長率とコスト低減率を調整して三年後の黒字化を試算。
- ・エクセル自動計算で中期五ヶ年試算計画表に表わされる。
- ・新年度への経営課題と具体的な活動方針を決定する。



経営資源	満点	評価点	評価
守りの力	50	41	○
攻めの力	50	24	×
総合力	100	65	△

経営資源の市場優位性VRIO(バリューチェーン)分析 太枠内に上書き入力して下さい

経営資源	資源説明	評価要素	評価(1~5)
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)明文化。公正な取引と法令順守、CSR、SDGs開発目標貢献	内部統制規定の成文化率 ルールの見える化と遵守進捗度	5 5
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(Cash is King)、経営計画目標の達成管理システム	売上成長性0%以下0点、10%5点 自己資本比率(-)0点、30%5点	3 3
3 組織力	マネジメント能力/6S・報連相風土化、三現主義カイゼン活動、変革挑戦プロジェクト協調力、研修制度、事業継承が可能な次世代持続性	管理者のリーダーシップ能力 6S、報連相、カイゼン活動風土化	4 4
4 購買調達力	外注仕入在庫管理/理想ジャストイン、在庫回転率、倉庫に眠る不良在庫、情物一致管理システム化、ベンダー開発、取引条件交渉力	在庫回転率、適正化の管理能力 コスト圧縮、取引条件交渉力	5 4
5 物流力	製品出荷配送物流管理/待機滞留ロスゼロサプライチェーン。検査包装梱包出荷、納期厳守、輸送安全管理、システム化	情物一致の商流適正システム化 ミス、トラブル、事故ゼロ管理力	4 4
6 企画力	顧客の創造マーケティング/STP市場細分化・マーケティングミクス4P市場分析最適化、顧客開拓企画提案力、プロモーション全方位チャンネル展開力	市場調査、提案企画書作成力 プロモーション展開実行力	3 2
7 開発力	独自性・希少性・模倣困難性/研究開発部門の存在、情熱と根気の組織横断プロジェクト体制、失敗確率の最小化事業計画、知財、変革実績	部門またはプロジェクト体制整備 未来収益源の開発能力と成果度	2 2
8 製造力	時間当り生産性=付加価値額÷労働時間/欧米先進国7,500円、日本5,000円、生産工程迅速化自動化省力化、カイゼン活動、品質安全検査管理	時間生産性3千円0点、7千円5点 労働時間短縮率0%0点、10%5点	4 3
9 営業販売力	顧客接触交渉力/信用信頼度、聴く耳優先ニーズ情報収集力、リアル&リモート商談、プレゼン提案対話説得力、成約率、新規顧客獲得率	顧客接触プレゼン説得対話力 新規顧客獲得率0%0点、10%5点	2 2
10 サービス力	顧客満足度向上策/アフターフォロー、ヒアリングアンケート、定期メンテナンス、修理、リポート向上サービスサブスク開発契約	既存顧客のアフターフォロー接触度 リポート率向上への貢献度	2 2



## 2 直近の決算書から損益分岐点を計算

コロナ期(2020年度)の決算が異常な場合は  
コロナ前期(2019年度)の平常決算書で計算して下さい

↓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%	

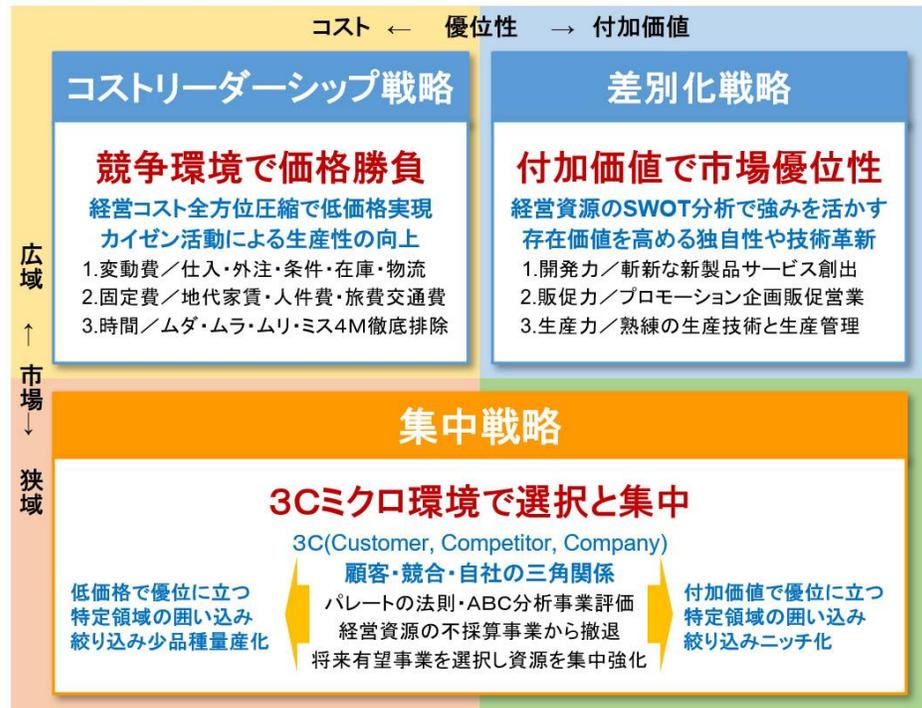
- ・変動費低減率はコスト圧縮策の実効性です。購買商談力、他仕入先開拓、外注内製化など
- ・固定費低減策は販管費の科目毎にムダを削る。例えば拠点の縮小撤退地代家賃など
- ・売上成長性は新製品開発力、営業開拓力の増強です。変革への情熱を必要とします。

↓太枠内に上書き入力して実効性を調整して下さい

金額単位:千円

努力率(%)	科目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
3.0%	売上高	103,000	106,090	109,273	112,551	115,927
1.0%	変動費	29,870	30,766	31,689	32,640	33,619
	売上総利益	73,130	75,324	77,584	79,911	82,308
2.0%	固定費	78,400	76,832	75,295	73,789	72,314
	営業利益	-5,270	-1,508	2,288	6,122	9,995
	損益分岐点	110,423	108,214	106,050	103,929	101,850
	比率	107.2%	102.0%	97.1%	92.3%	87.9%

マイケル・ポーターの三つの基本戦略・戦術・作戦を充てて、自社実力で確実に可能な売上成長性とコスト圧縮率を%で求める



マイケル・ポーターさんは、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です。MBA取得者のお薦め経営学書ランキングで第1位を獲得しています。ファイブフォース分析やバリューチェーンの経営戦略手法を提唱していますが、ここでは三つの基本戦略を展開してみます。

●チリも積もれば山となる。全社員の小さなカイゼンアイデアの1%の成果の集合値はバカにならない！

欲張らず、優先順位を決めて、成果の出しやすい戦略戦術から確実に行動に移して下さい ↓ 戦略導入による昨対向上比率(%を太枠内に書き込んで下さい)

三つの基本戦略	戦術と作戦行動の一例	効果要素	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
コストリーダーシップ戦略	新常態DXデジタル化導入策で効率化、省力化、顧客満足策 ・意思決定の迅速正確リモート商談による顧客、購買先効果 ・テレワーク、リモート営業、事務の自動化による固定費低減 コスト圧縮、労働時間短縮を図るカイゼン提案制度活動策 ・コストリーダーシップ実現度による顧客満足売上高向上 ・現場のカイゼン活動成果による変動費、固定費の低減	売上成長性率	1.0%	1.0%			
		変動費低減率	2.0%	1.0%			
		固定費低減率	2.0%	1.0%			
		売上成長性率	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
差別化戦略	差別化技術の新製品、機能改良品等投入の増収増益貢献 ・研修制度による技能専門化、多能工化で労働生産性向上 ・プロジェクト制度で競合差別化を図る付加価値創出の効果	売上成長性率	1.0%	1.0%	2.0%	3.0%	4.0%
		変動費低減率	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
		固定費低減率					
集中戦略 排除・選択と集中	製品・顧客のABC分析で劣性Cを排除するコスト圧縮効果 ・ABC分析の優性Aに資源集中する売上貢献、コスト低減 ・ムダ、ムラ、ムリ、ミスの4M職務排除によるコスト低減効果	売上成長性率	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
		変動費低減率	1.0%	1.0%			
		固定費低減率	1.0%	1.0%			
		売上成長成率合計	5.0%	5.0%	5.0%	6.0%	7.0%
		変動費低減率合計	5.0%	4.0%	2.0%	1.0%	1.0%
		固定費低減率合計	4.0%	3.0%	1.0%	1.0%	1.0%

戦略を投入する時は昨対成長性は2%~10%の年度別努力目標にした  
変動費、固定費も同様に戦略投入効果を年度別に%設定して下さい  
太枠内、以外は計算式が破壊されないよう、保護しています

●引き算、足し算、掛け算で見えてくる中期目標の財務経営計画

↓ 太枠内に書き込んで下さい

戦略投入により費用が発生する時は増額分を入力して下さい  
新たな人材雇用で増額する人件費  
新たな設備投資で発生する減価償却費  
融資借入金があるときの利息込返済額

科目	単位: 千円	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
増額固定費	採用人件費	0	3,000	1,000	1,000	1,000
減価償却費	減価償却費	0	500	500	500	500
融資借入金	返済額	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

決算書から転記

コロナ期(2020年度)の決算が異常な場合は  
コロナ前期(2019年度)の平常決算書で計算して下さい

↓ 太枠内に書き込んで下さい

科目	金額(千円)	橙色セル計算式あり
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	90,000	90.0%
営業利益	-20,000	-20.0%
損益分岐点	128,571	
比率	128.6%	

損益分岐点比率

100%以上 赤字経営  
100~90% 黒字トントン  
90%以下 黒字健全経営

戦略の実行度で見えてくる経営計画目標

すべて自動計算されます

科目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	105,000	110,250	115,763	122,708	131,298
変動費	26,250	23,153	21,995	22,087	22,321
売上総利益	78,750	87,098	93,768	100,621	108,977
固定費	86,400	87,308	87,935	88,556	89,170
営業利益	-7,650	-211	5,833	12,065	19,807
KingCF	-8,650	-1,211	4,833	11,065	18,807
損益分岐点	116,533	111,782	109,796	109,214	108,639
比率	111.0%	101.4%	94.8%	89.0%	82.7%

※KingCF(造語)とは、“Cash is King”のキャッシュフロー、つまり手元現金です

失敗しない、エビデンスに基いた経営計画目標

財務指標成果(収益性)のエビデンスを、バランススコアカード(BSCの四つの視点)で立証する。  
 成果は、人材と変革の視点→業務プロセスの視点→顧客の視点→財務の視点で論理的結論。

正攻法は経営計画に裏付けられた行動計画の目標管理

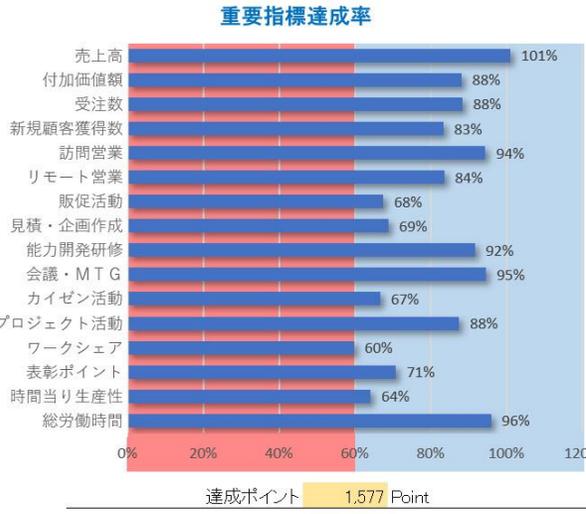
行動計画(アクションプラン)の月次目標管理、問題解決チームコミュニケーションの風土化。

中期5ヶ年BSC経営計画書			※財務指標は「ポーターの基本戦略」シートを参照。橙色セルは計算式があり保護されています。									
BSC視点	経営課題	重要指標	備考	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	達成率	評価	
A 財務 目的	対売上成長性	売上高	回収期日短縮	千円	105,000	110,250	115,763	122,708	131,298			
	コスト削減	変動費	交渉力	千円	26,250	23,153	21,995	22,087	22,321			
	付加価値の向上	売上総利益	C=A-B	千円	78,750	87,098	93,768	100,621	108,977			
	コスト削減	固定費	カイゼン削減努力	千円	86,400	87,308	87,935	88,556	89,177			
	営業利益率10%以上	営業利益	E=C-D	千円	-7,650	-211	0	5,833	12,065			
B 顧客 目標	自己資本は安全性指標	KingCF	F=E-借金返済額	千円	-8,650	-1,211	-1	4,833	18,807			
	売上高>損益分岐点	トントン売上指標		千円	116,533	111,782	109,796	108,639	107,482			
	持続成長条件90%以下	比率	成長性指標	%	111.0%	101.4%	94.8%	89.0%	82.7%			
	受注量の増大	受注数	販売管理登録数	件	600	630	660	700	750			
	受注単価アップ策	受注単価	平均 K=A+J	円	175,000	175,000	175,398	175,298	175,064			
C 顧客 目標	顧客の創造	既存顧客数	期中受注実績数	社	200	205	212	222	237			
	新規顧客数	期中カウソク		社	10	12	15	20	133			
	新規獲得率	N=M+L		%	5.0%	5.9%	7.1%	9.0%	12.7%			
	顧客ニーズへの提案力	レポート率	回転数 P=J+L	回	3.0	3.1	3.1	3.2	3.2			
	離反顧客対策	離反顧客	期中受注ナン	社	5	5	5	5	5			
D 業務 プロセス	総顧客数	R=L+M+Q		社	205	212	222	237	254			
	プロモーション活動力	販促展開数	展示会、チラシ他	件	12	12	12	12	12			
	企業&個人情報収集力	見込客数	獲得ターゲット	社	240	250	260	280	300			
	営業成果	顧客接触数	訪問営業など	回	2,000	2,400	2,500	2,500	2,500			
	営業活動力	新規獲得率	V=M+T	%	4.2%	4.8%	5.8%	7.1%	7.3%			
E 業務 プロセス	営業スキル力	受注成約率	W=J+U	%	30.0%	26.3%	26.4%	28.0%	30.0%			
	新製品、新サービス開発	開発成果数	プロジェクト審査	件	2	3	3	3	3			
	カイゼン提案活動	改善成果数	現場成果審査	件	12	12	12	12	12			
	長時間労働の適正化	労働時間	全従業員	時間	17,000	19,000	19,600	19,600	21,000			
	F 人材 変革	人材の雇用と育成	管理者数	経営陣、部長	人	2	2	2	2	2		
正規社員数		管理者除く		人	5	6	6	6	6			
非正規社員数		パート、バイト		人	4	4	5	5	6			
総従業員数		d=a+b+c		人	11	12	13	13	14			
真の実力指標		時間生産性	e=C+Z	円	4,632	4,584	4,784	5,134	5,189			
G 業務 プロセス	スキル(技能)の三要素	育成研修数	問題解決能力	回	50	50	50	50	50			
	研修の成果指標	提案書数	カイゼン提案	件	60	70	80	80	90			
	研修の成果指標	企画書数	アイデア提案	件	10	12	12	12	12			

アクションプラン	2021年度	月次成果予実管理												達成率	評価				
二課業	BSC	重要指標	年度予実合計	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	率	評価		
主要課業	財務	売上高	14,400千円	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	100%	◎	
		対売上成長性の確認	11実績	14,550千円	900	1,000	1,200	1,500	1,300	1,400	1,450	1,600	1,500	800	900	1,000	101%	◎	
		付加価値額	12目標	11,520千円	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	96%	△
		売上-外注仕入	12実績	10,150千円	800	720	800	1,100	960	1,000	950	1,300	950	600	580	650	88%	△	
顧客	顧客	受注数	13目標	360件	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	88%	△	
		契約単位(販売管理登録)	13実績	318件	16	20	25	35	30	32	30	40	36	18	16	20	88%	△	
		新規顧客獲得数	14目標	36社	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		新規受注により確定	14実績	30社	0	2	3	3	1	4	4	3	2	2	3	3	3	83%	△
業務	業務	訪問営業	15目標	360件	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	94%	◎	
		提案営業、商談、納品など	15実績	340件	25	22	30	32	25	28	31	29	32	29	30	27	94%	◎	
		リモート営業	16目標	480回	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
		プレゼン、電話伺、アポ	16実績	401回	28	31	36	38	30	41	35	30	25	36	34	37	94%	△	
業務	業務	販促活動	17目標	240回	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
		展示会、DM、告知広告	17実績	162回	8	11	10	15	11	14	16	18	12	10	22	15	68%	×	
		見積・企画作成	18目標	600回	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
		見積書、企画書、仕様書	18実績	413回	35	32	33	34	30	41	38	35	31	35	34	35	69%	×	
業務	業務	能力開発研修	19目標	48回	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		スキルの三要素能力開発	19実績	44回	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	92%	◎	
		会議・MTG	20目標	240回	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
		コミュニケーション	20実績	227回	18	19	20	20	20	18	20	20	20	18	16	18	20	95%	◎
業務	業務	プロジェクト活動	21目標	12件	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		プロジェクト活動	21実績	8件	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	67%	×
		ミーティング参加数	22目標	24回	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		ワークショップ	22実績	21回	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	88%	△
業務	業務	ワーキング	23目標	72回	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
		同僚、他部署、支援回数	23実績	43回	1	2	3	4	3	5	4	5	5	4	3	4	4	60%	×
		表彰ポイント	24目標	48P	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		ポイントカード受取時	24実績	34P	0	1	4	1	2	4	2	4	5	3	3	3	5	71%	△
業務	業務	時間当り生産性	25目標	7,500円	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
		時間当り生産性	25実績	4,810円	3,571	4,865	4,301	5,789	5,769	5,747	5,080	6,500	5,588	3,822	3,412	3,186	64%	×	
		付加価値額÷総労働時間	26目標	2,200時間	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
		総労働時間	26実績	2,110時間	168	148	186	190	156	174	187	200	170	157	170	204	96%	◎	

経営計画 → 目標管理 → 行動計画

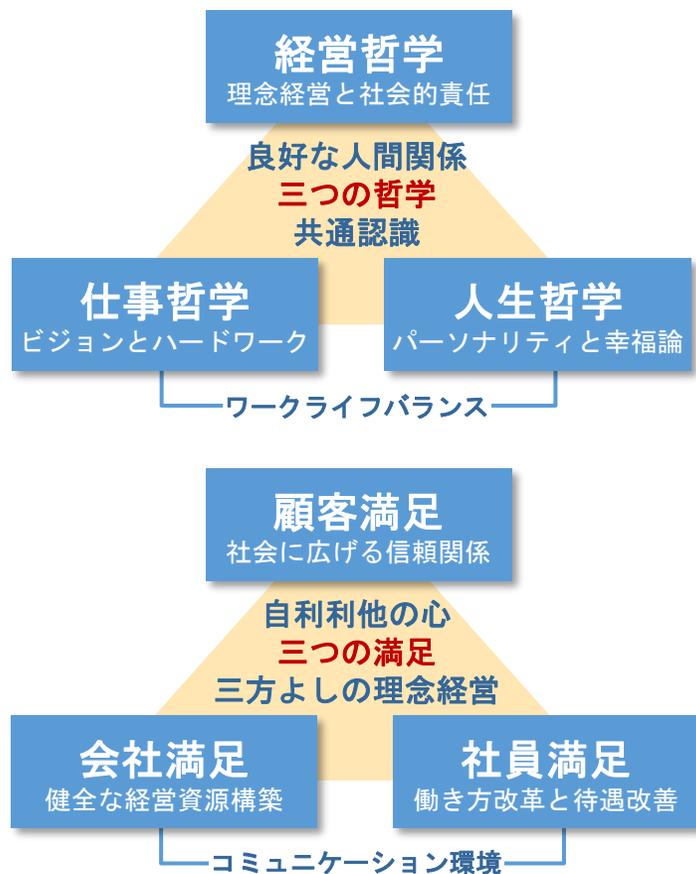
※表彰ポイントはカイゼン&アイデア提案などで獲得した得点です。達成ポイント 1,577



理念は企業の憲法、規則の整備と遵守

- 1.経営理念の三要素考証(人間性、科学性、社会性)
- 2.Mission, Vision, Value, MVV方針の具体的定義
- 3.ドメインの再定義(顧客、機能、技術の領域三軸)

三つの哲学と三つの満足を深耕理解する

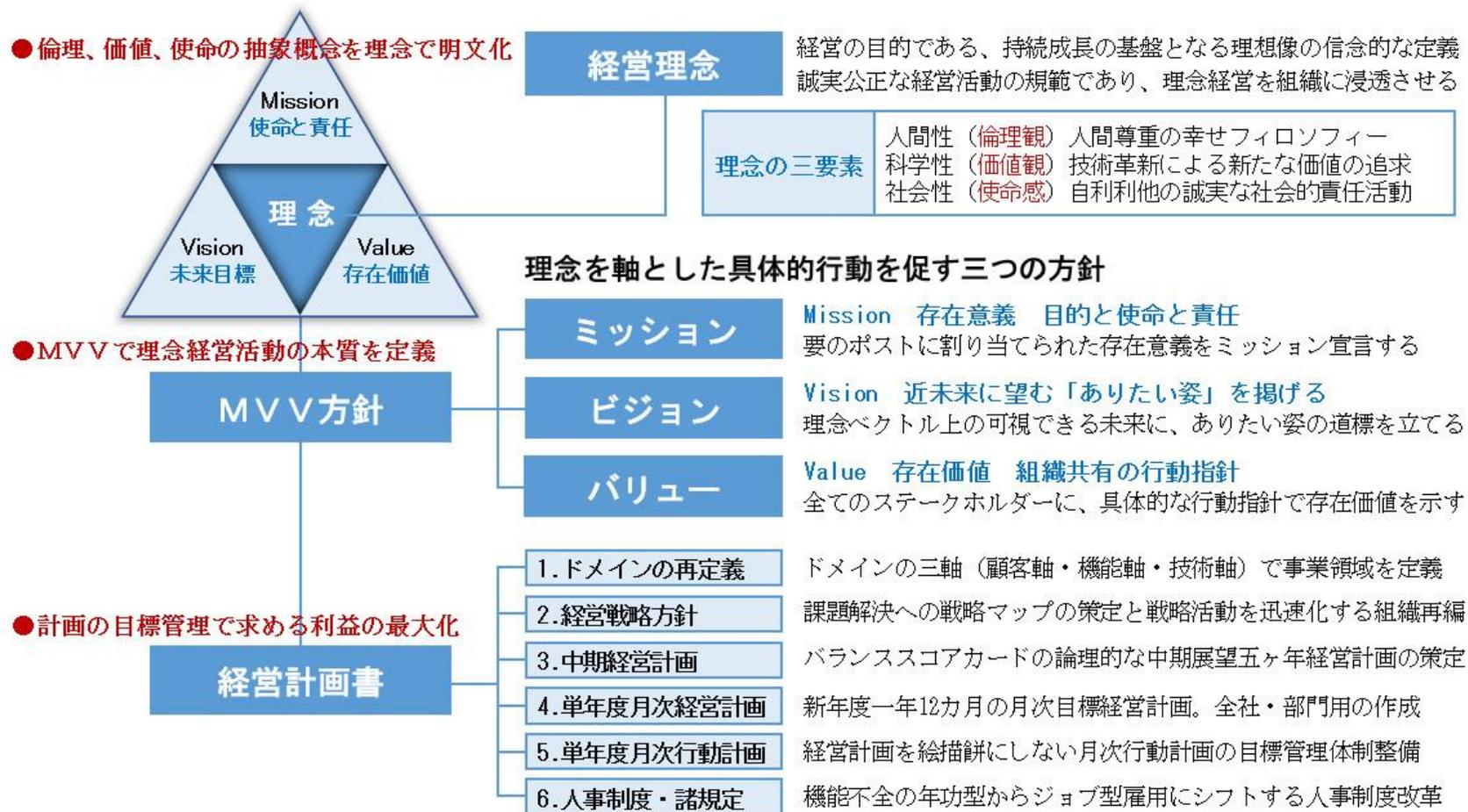


強化策1. 持続成長を風土化する経営ルール成文化

▶ 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示し、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



失敗を最小化するフレームワーク論理思考

Balanced Scorecard (BSC)

バランススコアカード

全方位戦略マップ集

経営課題から展開する戦略マップの作り方

全方位戦略マップ集

1. バランススコアカードの四つの視点から導く賢い経営戦略発想法
2. BSCの四つの視点から重要経営課題を考える
3. 桶屋ストーリー四段論法で成功の仮説を立てる
4. 現状の問題から原因を見つけ、四つの視点で解決する
5. 現状の問題から原因を見つけ、四つの視点で解決する(サンプル展開)
6. 現状の問題から原因を探り、4フレームで戦略マップ化
7. バランススコアカードの代名詞「戦略マップ」
8. 中小企業が抱える経営課題を戦略マップに書き下ろす

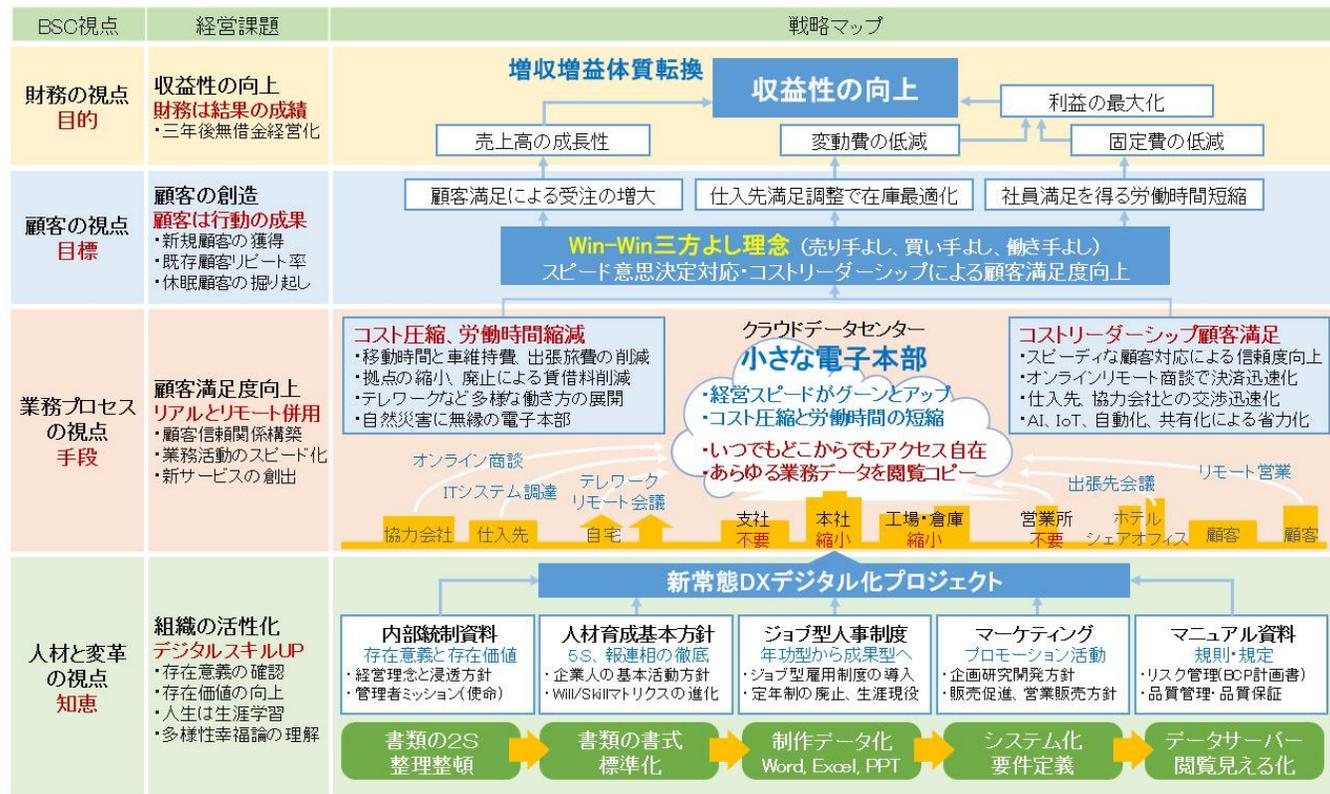
9. PMマトリクスから展開する戦略マップの作り方
10. PMマトリクス展開戦略マップ 安定黒字化への財務改善戦略
11. PMマトリクス展開戦略マップ ABC分析による選択と集中全社戦略
12. PMマトリクス展開戦略マップ カイゼン提案制度による生産性向上全社戦略
13. PMマトリクス展開戦略マップ 人材確保&育成活性化全社戦略
14. PMマトリクス展開戦略マップ 営業力強化によるシェアアップ戦略
15. PMマトリクス展開戦略マップ 未来収益源を創出するマーケティング戦略
16. ~19. BSC戦略マップ解説

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略、作戦行動を具体化



新常態DXデジタル化働き方改革戦略マップ



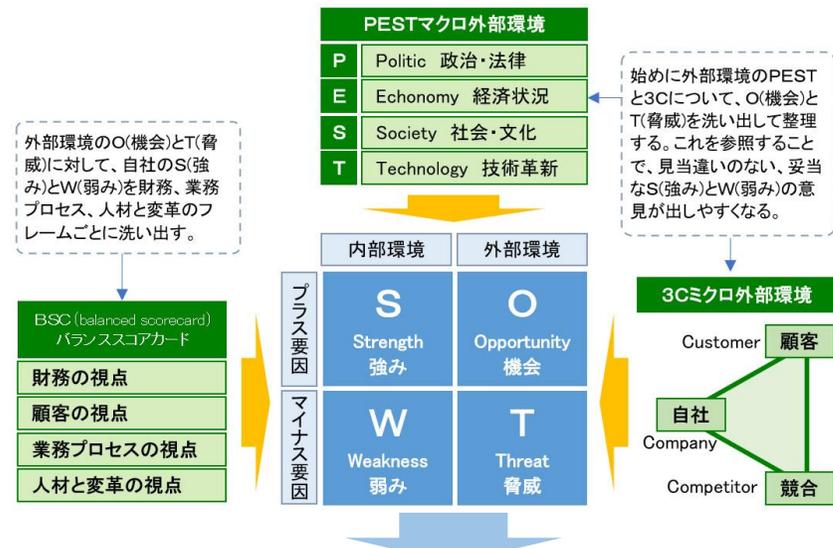
# 4 未来収益源戦略フレームワーク

No.1-1(117)

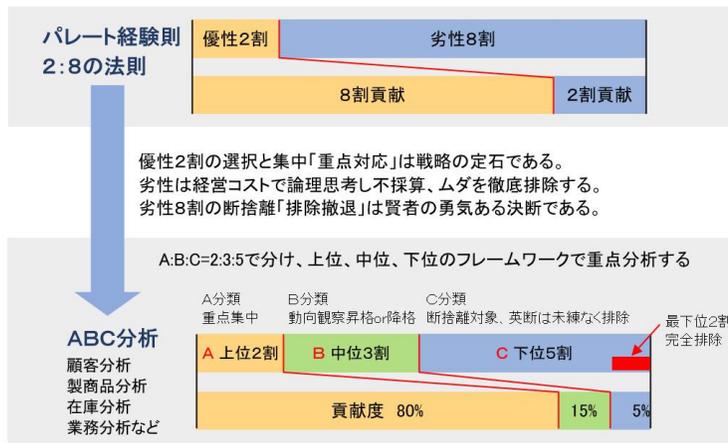
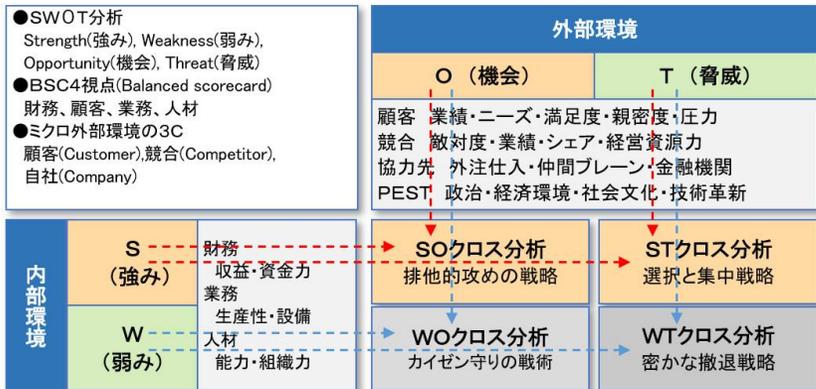
## 強化策2. 失敗を最小化するフレームワーク論理思考

### SWOTクロス分析で競合優位の選択と集中

目的もなく、単純にSWOT分析をしない！  
フレームワーク分析で勝因を見つけ、何をすべきか決断する



BSCの四つの視点とPEST&3C外部環境要素を組み合わせる実践的SWOT分析を試みる



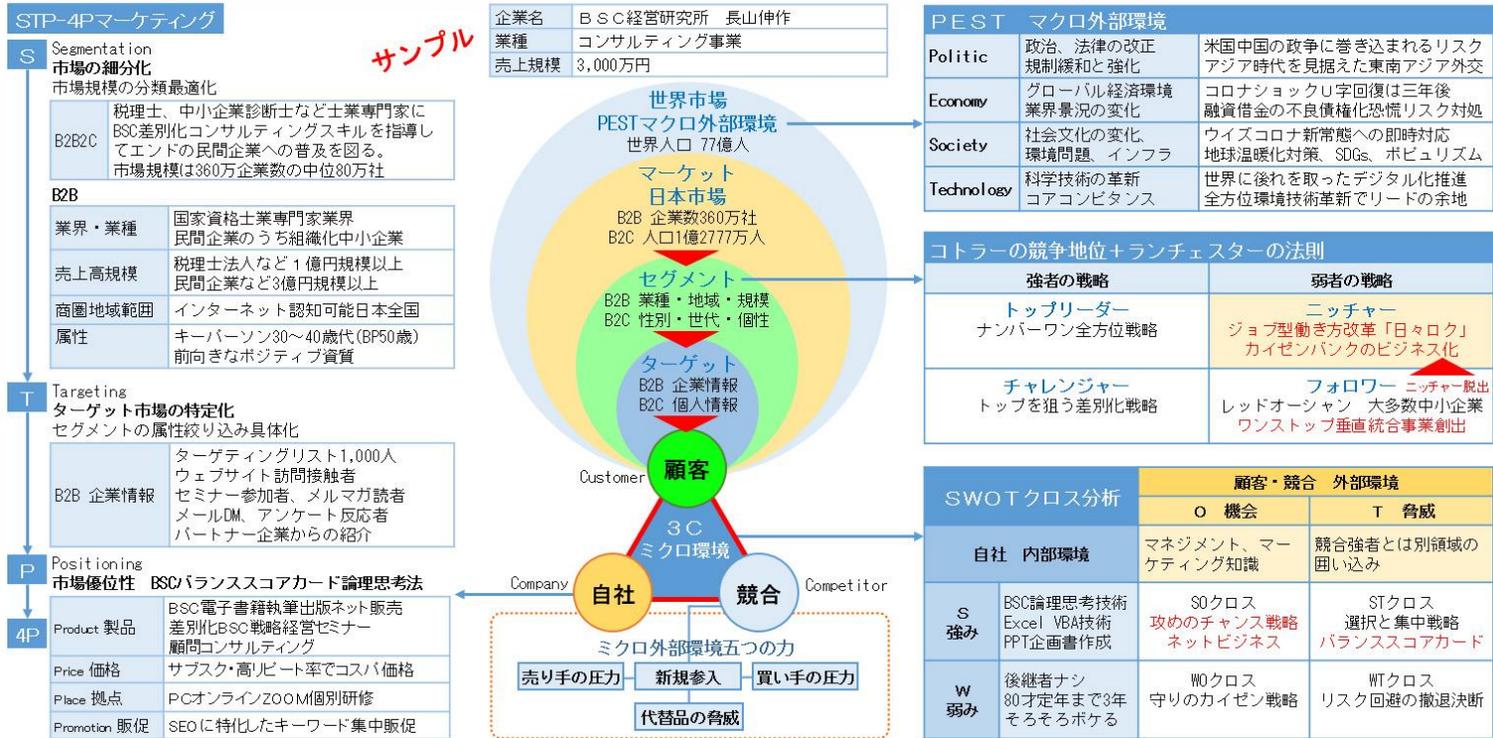
## 選択と集中戦略に効果的なパレートの経験則

選択と集中に便利なフレームワークが、ABC分析(2:8の法則)による顧客や製商品の優劣分類法です。ABC分析は、イタリアの経済学者の報告によるパレートの法則から導き出されました。「大勢は少数の要因によって決定される」という経験則です。例えば、「売上の80%は、上位顧客20%で占める」「売れ筋商品2割で、全売上の8割を占める」劣性C分類の排除が重要で、死筋を廃番にする断捨離決断です。

## 顧客の創造マーケティング・フレームワーク

No.4-3(432)

自社実力と顧客の属性(地域・規模・特性・ニーズ)を最適化しないと、効率効果的な顧客の創造はできない



企業人として業務を遂行する能力フレーム

能力とは、能力の三要素とスキルの三要素の掛け算である  
能力の足し算と、応用相乗効果の掛け算の差を認識する



業務遂行能力のシンプルな判定基準の一例

能力の三要素	スキルの三要素	No.	評価要素	0~10採点	
1 Knowledge	汎用	汎用	一般常識ビジネスマナー理解力・作文力・考動力、ニュース情報収集力、5S徹底・正確迅速報連相、規則・指揮命令遵守	8	
2 知識・情報	特化	特化	経営指針の理解と理念経営の推進指導力、組織の客観俯瞰分析力、業務プロセス部門間必要知識と情報共有協調力	5	
3	Technical skill	汎用	AI・パソコンスキルと処理能力、責任職務の専門技能熟練度、技術革新能力、資格取得、生産性の向上に貢献する能力	7	
4	専門技能能力	特化	マネジメント能力、マーケティング開発力、営業販促開拓力、革新専門技能能力、多能工化能力など、いずれか一点特化能力	4	
5 Skill	Human skill	汎用	客観人間性自己評価能力、良好な人間関係構築知的能力、職場の協調性・信頼性、組織活性化能力、リーダーシップ力	5	
6 技術・技能	対人関係力	特化	人望を高める学習能力、活発な会議運営力、組織統率力、成果を生み出す人材育成力、外部人脈形成力、社会的責任力	3	
7	Conceptual skill	汎用	現場の問題発見力、チームの集合知調整判断力、解決策の提案力、試行成果創出忍耐力、カイゼン活動の風土化能力	7	
8	問題解決力	特化	マーケティング分析力、開発アイデア力、未来変革挑戦力、戦略・計画立案力、決断力、組織統率行動未来収益源創出力	5	
9 Attitude	汎用	汎用	笑顔・快活な挨拶、ありがとう感謝力、やる気モチベーション力、傾聴優先コミュニケーション力、協調支援力、目標管理能力	7	
10 態度・行動	特化	特化	持続成長ビジョンへの情熱パフォーマンス、コーチング・ファシリ能力、性善説・性悪説熟考調整力、スピード経営健全化力	4	
100点満点				合計点	55

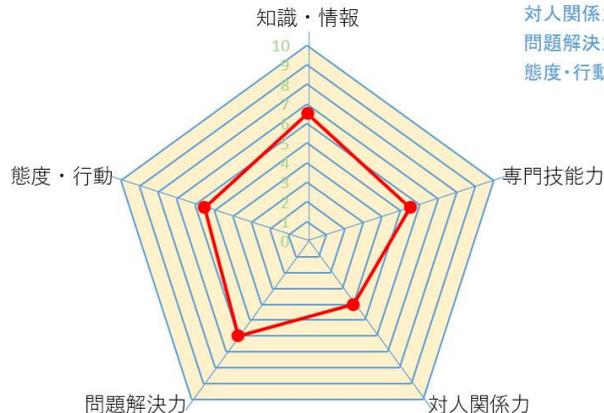
汎用性基本能力	34	△
特化性専門能力	21	×
◎=優秀、△=普通、×=要努力		
一般社員能力	◎	
中間管理者能力	△	
上級管理者能力	×	

多勢である現場の一般社員能力が低くは、決して生産性は上がらない  
「企業は人なり」、人材の育成制度は企業の持続成長性に不可欠である  
例えば、週40時間制なら、5%の2時間を研修に充てる

管理者ポストを温情の年功で与えてはならない  
専門技能能力が優れていても、対人関係力がなければチームは劣化する  
組織管理の新たな考え方として「心理的安全性」が問われている

上級管理者に問われる能力は、問題解決力である  
ミッションは持続成長可能な経営資源(ヒト・モノ・コト・カネ)の確保である  
常に未来を見据えて、次なる変革収益源の創出に挑戦し成果を出すこと

業務遂行能力



●リーダーシップPM理論



●Will/Skillマトリクスで成長を促す



Level	Will	Skill	備考
1.命令	×	×	やる気、能力共に低い初心者
2.自発	△	×	仕事の価値とやりがいの気づき
3.指導	△	○	揺れる向上心を補う研修制度
4.委任	○	○	指示いらずの能動的な目標管理

### ハンコのスタンプラリーで遅れない経営スピードアップ

組織の活性化は急務である。世界に遅れたDX革命に舵を切り替える。  
 組織はフラットに、マネジャー層とプレーヤー層の二階層が理想と言える。  
 情報の伝達は「行って来い」の一往復が正確・迅速の基本であることを認識する。  
 経営活動の中核を経営企画室に集束し、マネジメントの要とする。  
 マネジャー層のマネジメントスキルアップと、プレーヤー層の少数精鋭チーム作り  
 が組織の活性化のカギを握っている。

### 年功型からジョブ型へシフトする人事制度改革

年功序列型賃金制度は高齢化で財務を圧迫し、押し下げ改定の繰り返し  
 制度疲労で未来が見えなくなっている。  
 機能不全の年功型職能給から、ジョブ型（成果型）職務給の人事制度に  
 切り替えて、新常态の人生100年時代に備える。



Job Description  
1. 職務定義書

職務分掌。職種別、三課業に分けて職務能力を定義する。20タスクで守備範囲を具体化し報酬を決定。

三課業	職務内容タスク
主要課業	職種別専門技能を生かす生産性貢献職務 営業販売職、企画開発職、設計技術職、製造加工職、一般事務職、システム制作職、管理職など
従属課業	主要課業の前準備、後片付けなど付随職務 事務処理、打ち合わせ、会議、点検整備、安全確認、5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)、報連相
挑戦課業	未来の収益源創出(に挑戦する変革職務 カイゼン提案&アイデア提案活動、プロジェクト参加協調担職務、SDGs社会貢献など

二つの文書の定義で働き方改革が始まる

人生100年時代は生涯学習、生涯現役対応

- 働く人が能力に相応しい職務を選択できる
- 働く人の人生計画で定年(75才Max)を決める
- 報酬は基本給と成果給の二本立てとする
- 基本給は暮らしの最低賃金を保障する
- 成果給は時間当り生産性で能力比例加算

時間当り生産性 =  $\frac{\text{付加価値額}}{\text{労働時間}}$

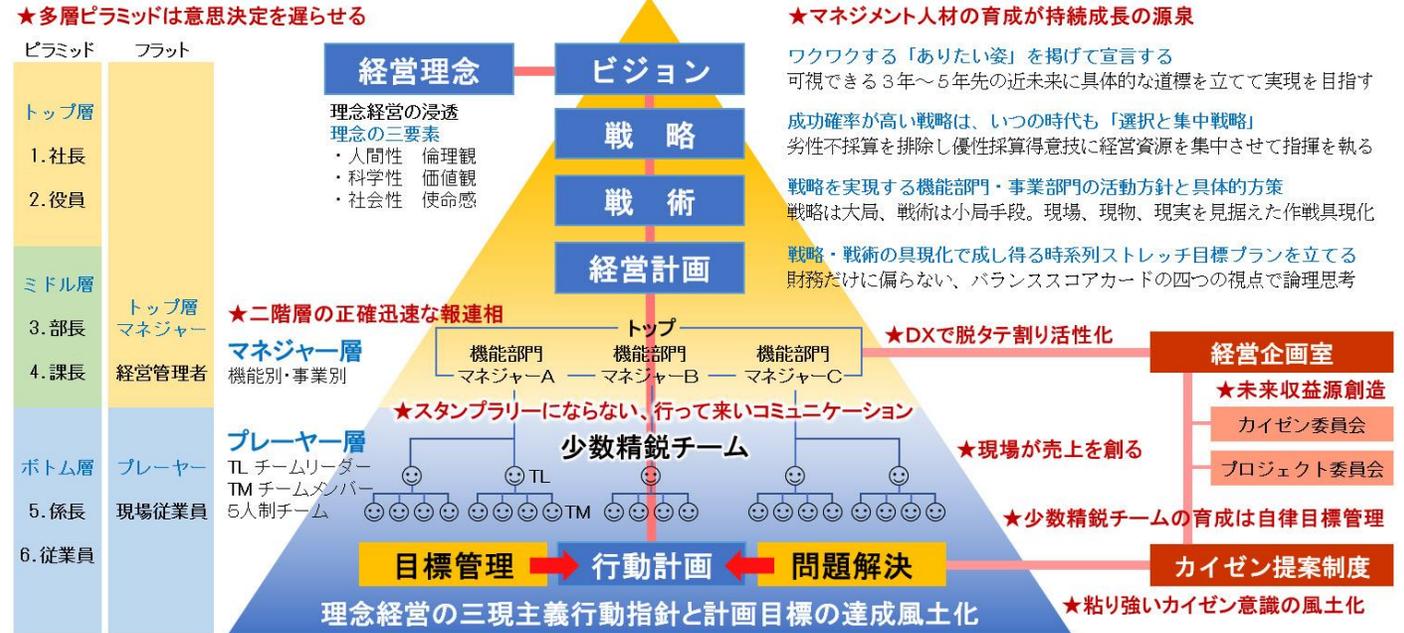
Action Plan  
2. 目標管理文書

バランススコアカード4視点重要指標と職務三課業で遂行職務を目標管理し、仕事の成果を数値化する

BSC視点	重要成果指標
財務	課題/収益性の向上 ・売上高・粗利・営業利益・経常利益など
顧客	課題/顧客の創造 ・受注量・顧客数・新規顧客獲得数など
業務プロセス	課題/生産性の向上 ・生産量・開発数・販促展開数・処理数など
人材と変革	課題/組織の活性化 ・従業員数・労働時間・研修数・会議数など

### ▶ マネジメント組織の再構築

ヒエラルキー（ピラミッド）組織は情報伝達が多層経由で鈍足になり意思決定が遅れる  
 マネジャー層とプレーヤー層のフラットな二階層組織で情報伝達を迅速化し、即断即決のスピード経営に切り替える



### 情熱と根性で逆境を跳ね返す変革に挑戦して下さい

- ・名称: 中小企業のV字回復戦略「失敗しない経営計画と目標管理」
- ・発行: 2021/5/12 ・書式: 電子書籍(CD-ROM) ・著作: 長山伸作
- ・ファイル形式: マイクロソフトオフィス・エクセル(Excel)、パワーポイント(PPT)で制作
- ・エクセルは計算自動化、分析グラフ化 (※PPTはPDF付属)
- ・各ファイルの書式、テンプレートは世界標準A四判で統一
- ・対象: 経営管理者、中小企業診断士、税理士など士業専門家
- ・販売価格: 税込55,000円 ・販売代理(株)一光社プロ

ZOOMオンライン個別研修を開催しています  
 ウェブサイトからお申し込みください <http://www.s-naga.jp/>