

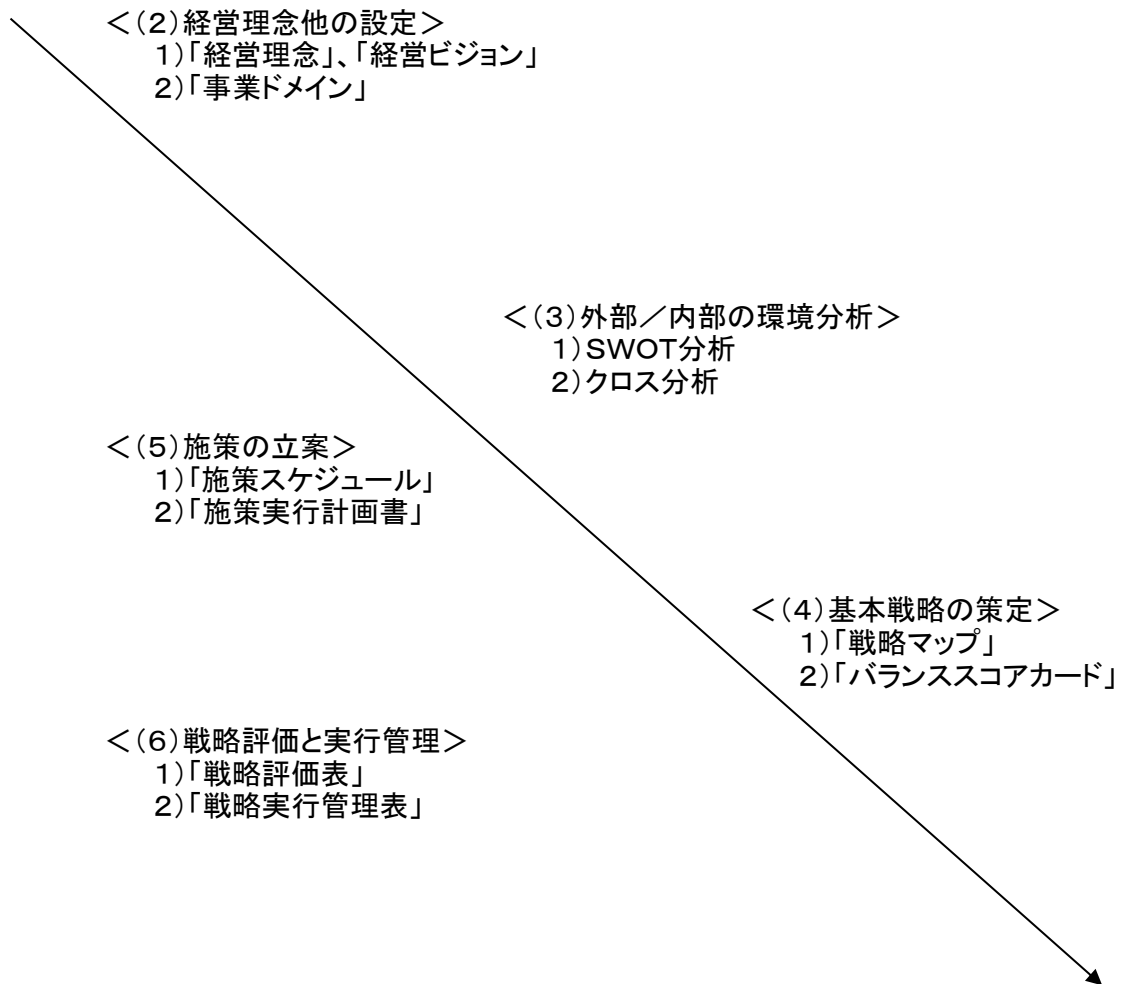
## 経営戦略立案の手引

- (1) 全体の流れ
- (2) 経営理念他の設定
- (3) 外部／内部の環境分析
- (4) 基本戦略の策定
- (5) 施策の立案
- (6) 戦略評価と実行管理

2013年2月20日

NOMURAコンサルティング  
代表 野村 修一

## (1) 全体の流れ



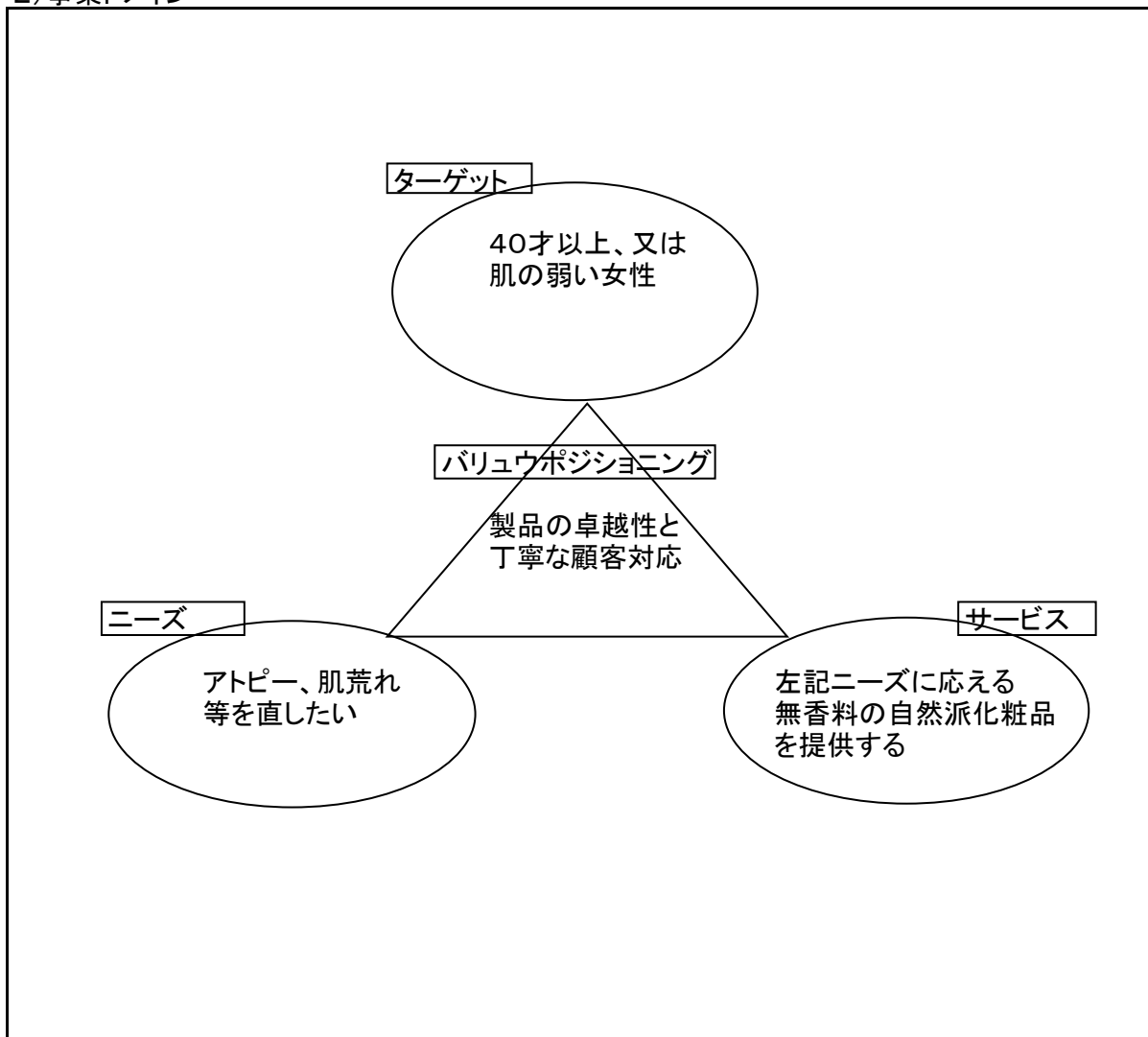
(2) 経営理念他の設定

経営戦略を策定する前に、まず経営理念として自社の存在目的を明らかにする。次に、経営ビジョンとして、3～5年後の具体的な経営目標を設定する。最後に、事業ドメインとしてその目標に向けて取り組む事業分野・範囲を決定する。

1) 経営理念、経営ビジョン

項目	内容	具体例
・経営理念	何のために どんな顧客に どんなサービスを 提供する。	美容と健康の面から社会に貢献するために、中年以降の女性に「驚き」、「安心」、そして「感動」をいただける化粧品を提供する。
・経営ビジョン	〇〇年に 経営指標〇〇の 目標値〇〇に する。	2012年度の売上5億円、営業利益3.5億円を目標とする。

2) 事業ドメイン



(3) 外部／環境の環境分析

経営戦略策定にあたり、まず外部環境及び内部環境を客観的に把握する。例えば、下記1) SWOT分析の強み／弱みは前述BSC(バランススコアカード)の視点から、機会／脅威はPEST(政治・経済・社会・技術)又は3C(自社・顧客・競合)の視点から分析する。

次に、下記2)クロス分析表は各クロスセルに戦略課題(、重要成功要因)を設定する。

1) SWOT分析表

視点	強み	弱み
財務		<ul style="list-style-type: none"> <li>・脆弱な財務基盤</li> <li>・売上、事業とも下降気味</li> </ul>
顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客との良好な関係</li> </ul>	
業務プロセス		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ムダの多い営業活動</li> <li>・属人的な業務対応</li> </ul>
学習と成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者の強いリーダーシップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材不足</li> <li>・IT能力低い</li> </ul>
視点	機会	脅威
マクロ環境 政治・経済等		<ul style="list-style-type: none"> <li>・景気対策の遅れ</li> <li>・経済のデフレ化</li> </ul>
市場環境 (顧客)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康と美容指向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客ニーズの多様化</li> <li>・販売チャネルの変化</li> </ul>
競合環境		<ul style="list-style-type: none"> <li>・競合会社の増加</li> </ul>

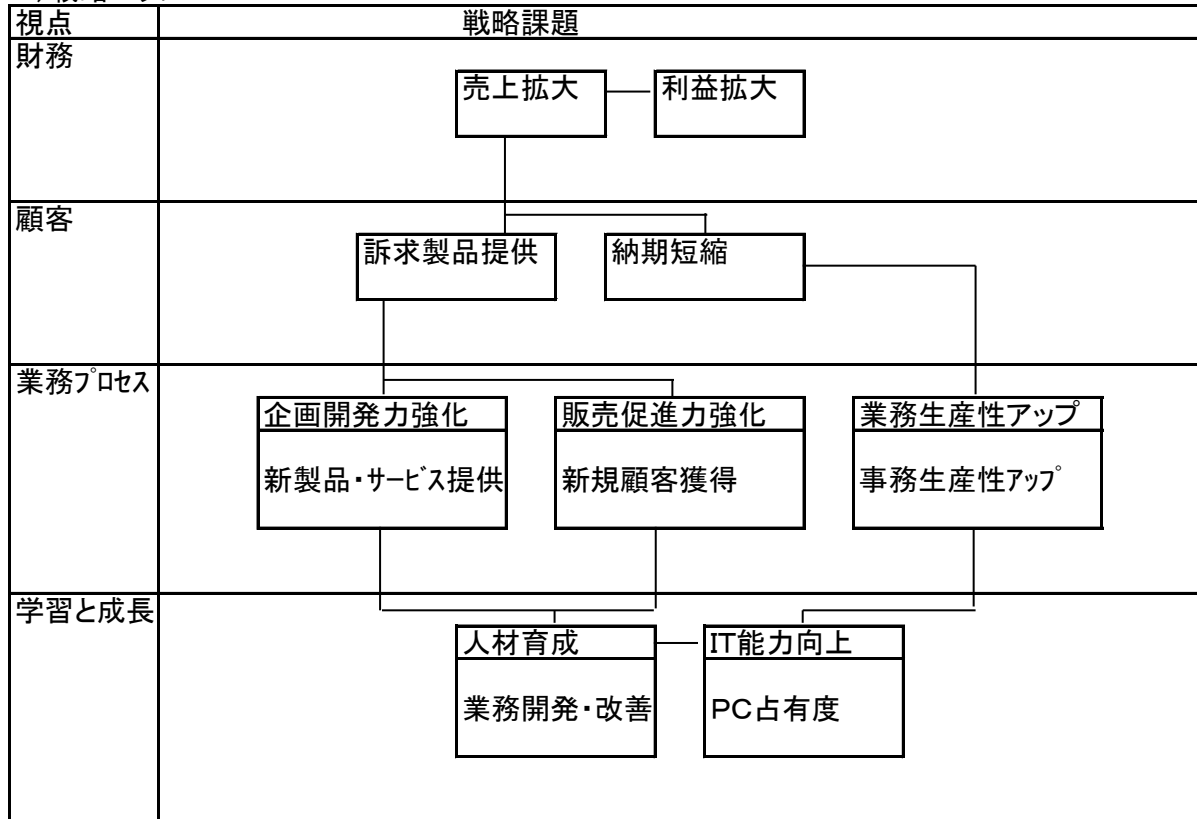
2) クロス分析表

外部環境 内部環境	<機会> ・健康と美容指向	<脅威> ・景気対策の遅れ ・経済のデフレ化 ・顧客ニーズの多様化 ・販売チャネルの変化 ・競合会社の増加、倒産
	<強み> ・顧客との良好な関係 ・経営者の強いリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訴求製品提供</li> <li>・納期短縮</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画開発力強化</li> </ul>	
	<弱み> ・脆弱な財務基盤 ・売上、事業とも下降気味 ・脆弱な販売体制 ・属人的な業務対応 ・人材不足 ・IT能力低い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売促進力強化</li> <li>・業務生産性アップ</li> <li>・人材育成</li> <li>・IT能力向上</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上拡大、利益拡大</li> </ul>	

(4) 基本戦略の策定

前述(3)の2)クロス分析で得た戦略課題をもとに下記1)戦略マップを作成する。また、1)戦略マップをもとに2)バランススコア・カードを設定する。ポイントは先行指標(、その目標値)であり、その進捗管理を着実に行わなければ、成果獲得はおぼつかなくなる。

1) 戦略マップ



2) バランススコア・カード

視点	戦略課題	成果指標	目標値	先行指標	施策
財務	売上拡大	*売上成長率	50%	受注伸び率	販売チャネル拡大
	利益拡大	*利益成長率	30%	経費削減率	自社通販実施
顧客	訴求製品提供	新製品提案回数	2点	顧客ニーズ獲得数	製品管理システム
	納期短縮	納品短縮日数	2日	納期回答日数	納期管理システム
業務プロセス	企画開発力強化	企画開発工数比率	60%	新製品提供数	他社ベンチマーク
	販売促進力強化	営業工数比率	60%	新規顧客獲得数	営業支援システム
	業務生産性アップ	事務工数比率	80%	成果物完了数	業務手順標準化
学習と成長	人材育成	業務対応レベル	3	業務開発・改善数	改善提案の促進
	IT能力向上	PC占有工数比率	60%	成果物完了数	PCのOJT促進

## (5) 施策の立案

5

前述(4)の2)バランススコア・カードの戦略課題別に具体的な下記1)施策スケジュールを作成する。また、各戦略課題別に下記2)施策実行計画書を作成し、責任者はこれを担当メンバーと共有する。

## 1) 施策スケジュール

視点	戦略課題	施策	スケジュール			経営資源		
			11	12	13	部署	予算	工数
財務	売上拡大	販売チャネル拡大	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		販売		##
	利益拡大	ネットショップ開店	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		販売	100/月	##
顧客	訴求製品提供	製品管理システム対応	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		開発		##
	納期短縮	納期管理システム対応	<input type="checkbox"/>			物流	200/月	
業務プロセス	企画開発力強化	他社ベンチマーク	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		企画		##
	販売促進力強化	営業支援システム対応	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		販売		##
	業務生産性アップ	業務手順の標準化	<input type="checkbox"/>			全部署		##
学習と成長	人材育成	改善提案の促進	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	全部署		##
	IT能力向上	PCのOJT促進	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	全部署		##
計							1700	1900

## 2) 施策実行計画書

戦略課題	利益拡大		責任部署	販促推進部							
成果指標	利益成長率		責任者	足立部長 鈴木・佐藤							
施策	ネットショップ開店										
現状の問題点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現得意先の中止がドラッグストアのため、利益率が少ない。</li> <li>・受発注等実務業務がハンド対応のため、人的負荷が高い。</li> </ul>										
改善方策	ネットショップを開店、下記対応を行う。 1) ホームページを新設し、集客効果を高める。 2) 受発注管理、商品管理、在庫管理、顧客管理等をシステム化する。										
先行指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経費削減率</li> <li>・受注伸び率</li> </ul>										
実行施策	担当	工数 (人月)	予算 (百万円)	成果物	スケジュール(年月)						備考
					1	2	3	4	5	6	
1) 業務標準化	鈴木	1		マニュアル	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
2) ホームページの作成	鈴木	2	0	HP		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
3) 販売システム導入	佐藤	2	1	システム運用標準			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
4) PCスキル習得	佐藤	1		スキルマップ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
計		5	1								

策定したプロジェクト開始後、通常は6ヶ月毎に下記1)戦略評価表に従い戦略の進捗状況  
を評価する。なお、下記2)戦略実行管理表は該当プロジェクトを戦略レベル別に実行管理す  
るための運営基準をまとめたものである。

## 1) 戦略評価表

視点	視点 ウェイト	目標 ウェイト	戦略課題	成果指標	目標値		実績値	達成度 (%)
						前期		
財務	30%	50%	売上拡大	売上成長率 (半期)	50%	20%	40%	80% (40/50)
		50%	利益拡大	利益成長率 (半期)	30%	10%	30%	100% (30/30)
顧客	30%	60%	訴求製品提	新製品提案数 (半期)	2点	1点	1点	50% (1/2)
		40%	納期短縮	納期短縮日数 (受注別)	2日	—	2日	100% (2/2)
業務 プロセス	30%	30%	企画開発力 強化	開発工数比率 (月次)	60%	40%	50%	83% (50/60)
		30%	販売促進力 強化	営業工数比率 (月次)	60%	30%	50%	83% (50/60)
		40%	業務生産性 アップ	事務工数比率 (月次)	80%	50%	80%	100% (80/80)
学習と 成長	10%	40%	人材育成	業務対応レベ (月次)	3	—	2	66% (2/3)
		60%	IT能力向上	PC工数比率 (月次)	60%	30%	50%	83% (50/60)
計								82%

## 2) 戦略実行管理表

区分	管理対象	管理指標	頻度	管理内容
事業性	採算性の 確認と対応	財務業績	年度、半期	・事業将来性を利益・キャッシュフローで 予測・評価し、てこ入れ・撤退を決める。
戦略	戦略見直し	外部環境	半期、月	・現在推進中の戦略をチェックする。 ・前提とした市場環境等が当初の予想と 乖離している時は戦略を練り直す。
	戦略課題の 検証	成果指標	半期、月	・戦略課題の達成度合いの確認、戦略 課題仮説の検証、成果指標の他指標 への影響度合いの検証を行う。
	戦略施策の 検証	先行指標	半期、月	・先行指標のレベルが目標値に達したか 又は成果指標への影響度合いを検証 する。
業務	管理者視点 の検証	財務業績	半期、月	・売上、利益等の財務指標について、予 算と実績の差異を把握し改善する。
	実施者視点 の検証	現場業績	半期、月	・業務プロセスや手順を明確にし、入出 力効率、及び出力品質を検証する
リスク	リスク視点 の検証	リスク指標	半期、月	・当初作成のリスクマトリックスを見直し、 特に戦略目標に対する成果指標に影 響するリスク項目を検証する。