システム×デザイン思考講座
（3日目）

2017年12月13日

System Design and Management

0

タイムテーブル

16:00　宿題・発表
16:40　グループワーク①
17:50　休憩
18:00　グループワーク②
18:40　発表
19:00　終了

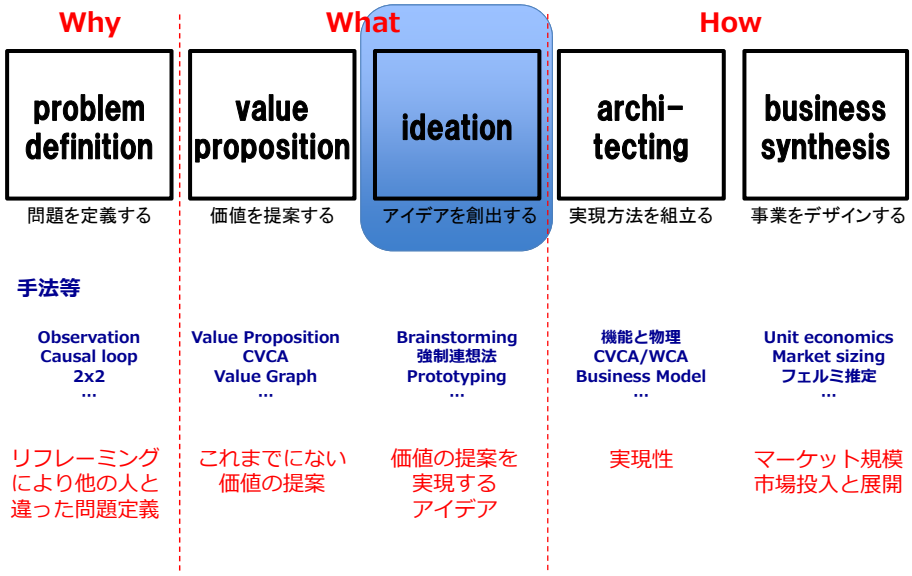
1

宿題

イノベーティブなモノ探し

- 「これはイノベーティブだなぁ～」と思う製品・サービスを一つ見つけて報告して下さい。
  (1)自分がなぜそれをイノベーティブだと感じたか
  （誰にとってのどんな価値かも含む）
  (2)それが人々の暮らしをどう変化させるか
  (3)これの問題定義は何だったと思うか
  という点を、なるべく簡潔に説明して下さい。
- 一人ずつイノベーティブなものを探し、チームで共有。
- チームの代表を１つ決める。

プロセスフレームワーク

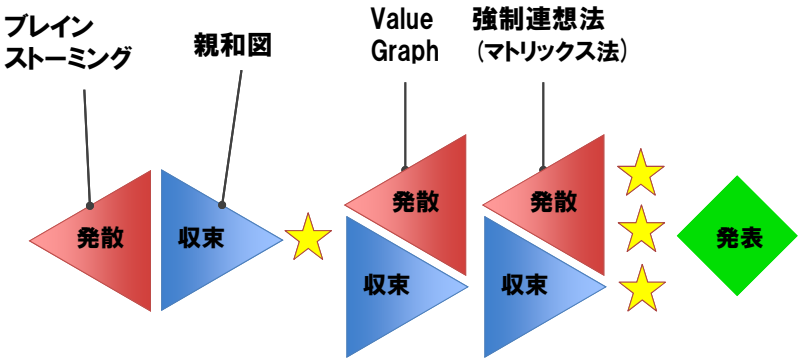


今日のテーマ

見たことも聞いたこともない
生活習慣病を予防する
IoTを活用したサービス・商品

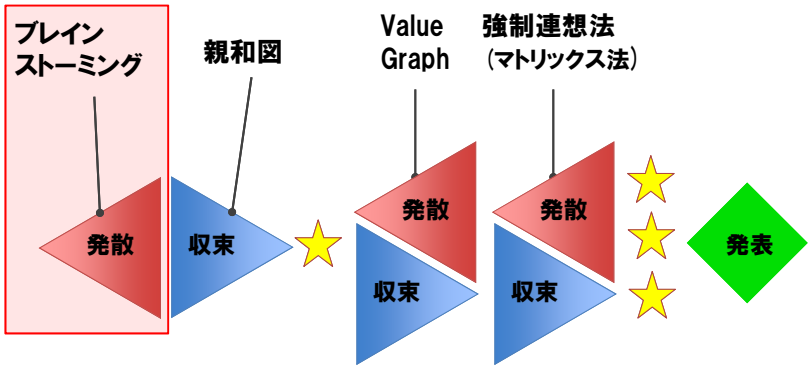
（各チームが昨日定義した問題）

本日のワークフロー



ブレインストーミング

BRAINSTORMING



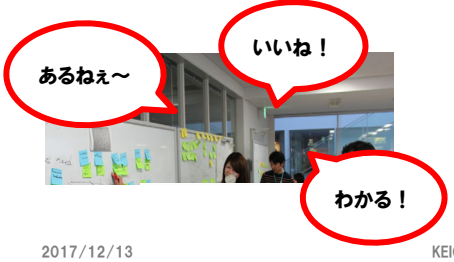
ブレストのやり方

質より量

大きな声で読み上げる

はっきり
くっきり
わかりやすく
大きな字で

自発的に盛り上げる



アイデアに乗っかる

3D
絵本

立体
図鑑

触れる
図鑑

本日のテーマ

各チームの問題定義

「〇〇を××するには
どうしたら良いのか？」

イノベーティブに
考える

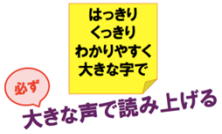
ブレインストーミング

1、問題定義に合わせて、以下の条件で
最適なブレストのテーマを決める
- チームメンバーの多様性が活きるもの
- 全員が活発に意見がでそうなもの

2、ブレストを実施する

質より量

大きな声で読み上げる



自発的に盛り上げる

他人に乗っかる

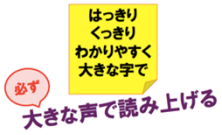
ブレインストーミング（前半）

1、問題定義に合わせて、以下の条件で
最適なブレストのテーマを決める
・チームメンバーの多様性が活きるもの
・全員が活発に意見がでそうなもの

【10分間】

質より量

大きな声で読み上げる



自発的に盛り上げる

他人に乗っかる

ブレインストーミング（後半）

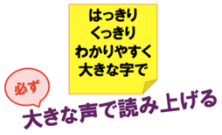
1、問題定義に合わせて、以下の条件で
最適なブレストのテーマを決める
・チームメンバーの多様性が活きるもの
・全員が活発に意見がでそうなもの

2、ブレストを実施する

【10分間】

質より量

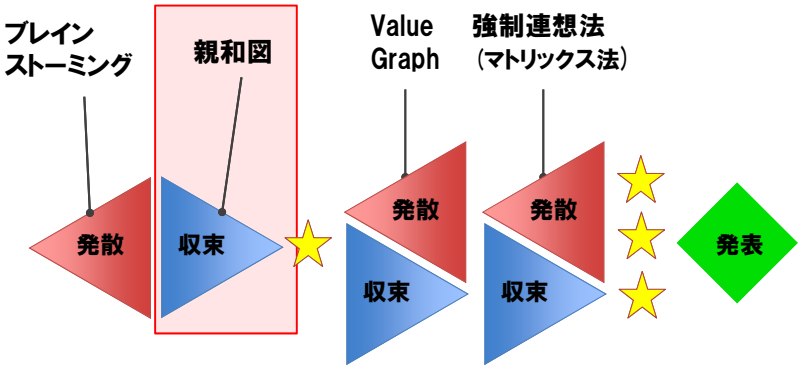
大きな声で読み上げる



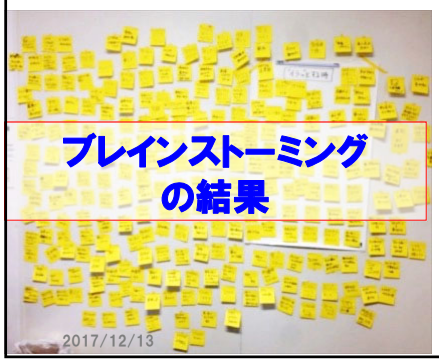
自発的に盛り上げる

他人に乗っかる

親和図
AFFINITY DIAGRAM



親和図法:「アイデアをグルーピングする」



1～2枚の
少数グループもOK

親和図法の作り方

【作成方法】

– ブレインストーミングの結果を
グルーピングする。

– グループに創造的な名前を付ける。

グルーピングするときの注意

● グルーピングを行う際の“親和性”は多様。
（創造的グルーピング／論理的グルーピング）

グルーピングしたポストイットが共有するエッセンスを
創造的に見つけ出し、グループ名に反映する。
単語ではなく、長い文章で書く。

演習：親和図の作成

- ブレインストーミングの結果を
グルーピングする。

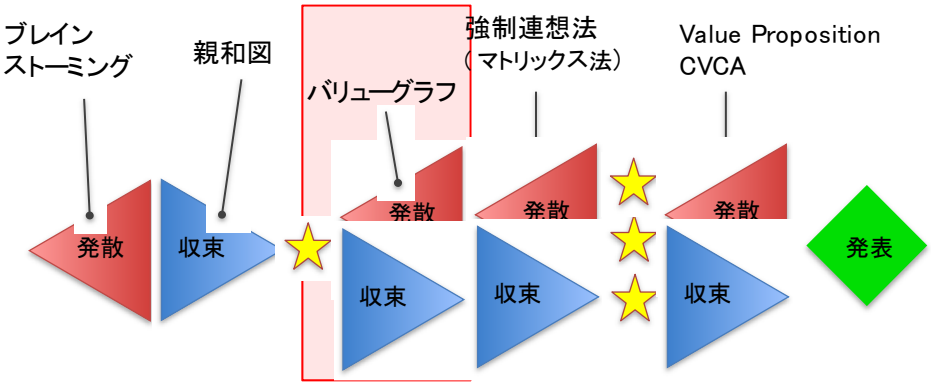
【15分間】

- グループに創造的な名前を付ける。
- グルーピングを行う際の“親和性”は多様。
（創造的グルーピング／論理的グルーピング）

グループのエッセンス（特徴点）
を創造的に見つけ出し、
グループ名にする。
単語ではなく、長い文章で書く。

バリューグラフ

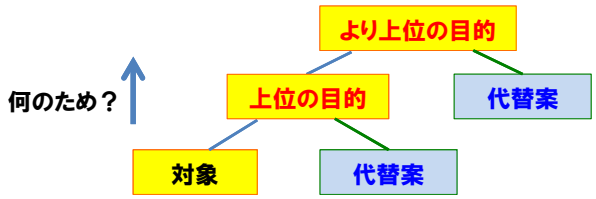
VALUE GRAPH



バリューグラフとは

ある製品・サービスなど、検討する対象の
そもそもの目的・価値（Value）と、
その目的・価値を実現する代替案を、
構造的に考える手法

開発者 スタンフォード大学教授 石井浩介



参考

石井,浩介 and 飯野,謙次. 価値づくり設計：
設計の科学 東京: 養賢堂, 2008.4, 2008.5, 109p.

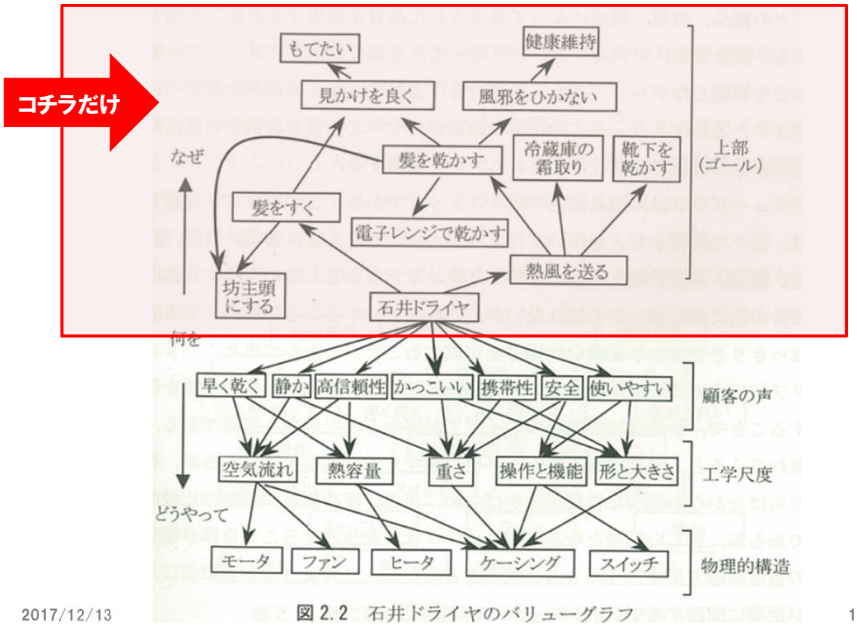
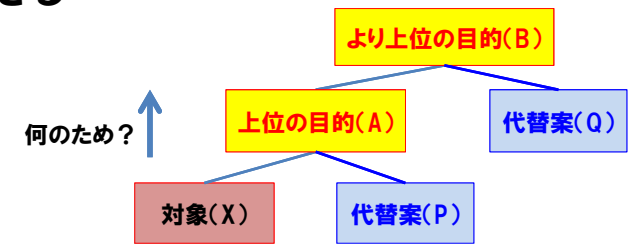


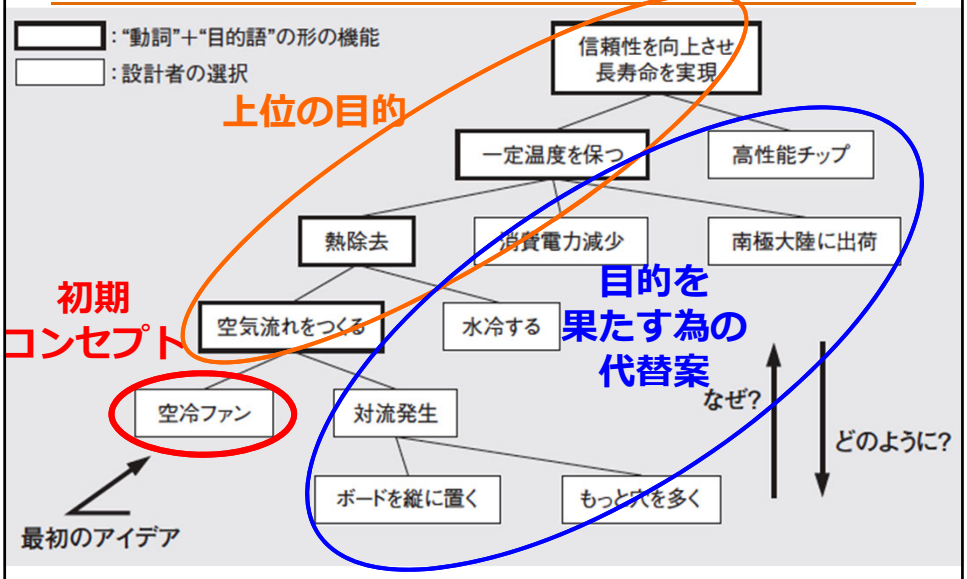
図 2.2 石井ドライヤのバリューグラフ

バリューグラフの作り方

- 検討する対象（初期コンセプト）に対して「そもそも何のため？」という問いを繰り返し、階段状に上位の目的や価値を考えていく
- その際に、代替案も考える（1段毎に行う）
- これにより、自分たちの思考の幅を広げることができる



初期コンセプトから上位の目的へ

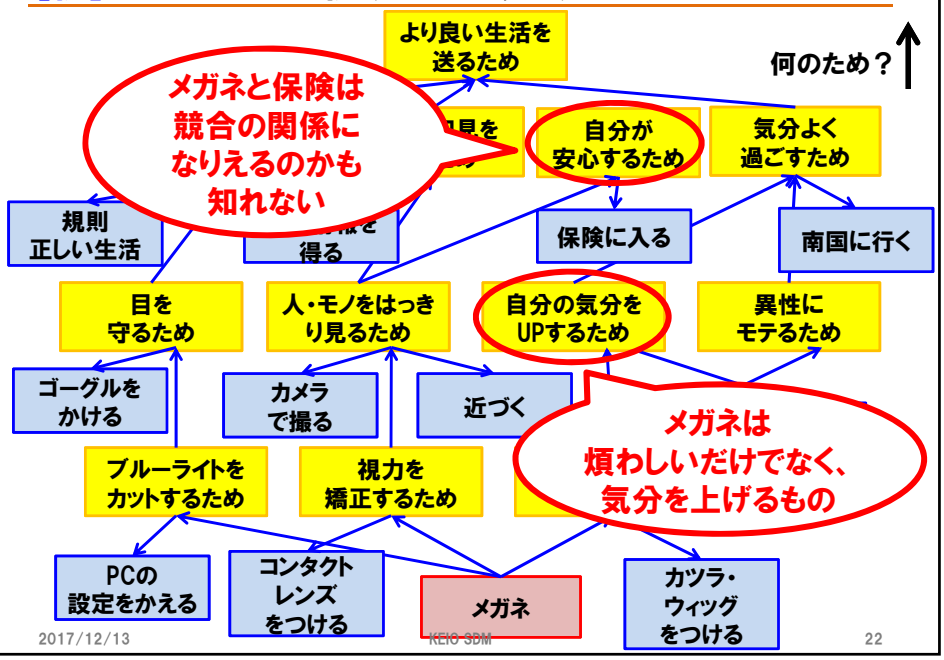


出所：石井浩介・飯野謙次(2008),「価値づくり設計」を加筆

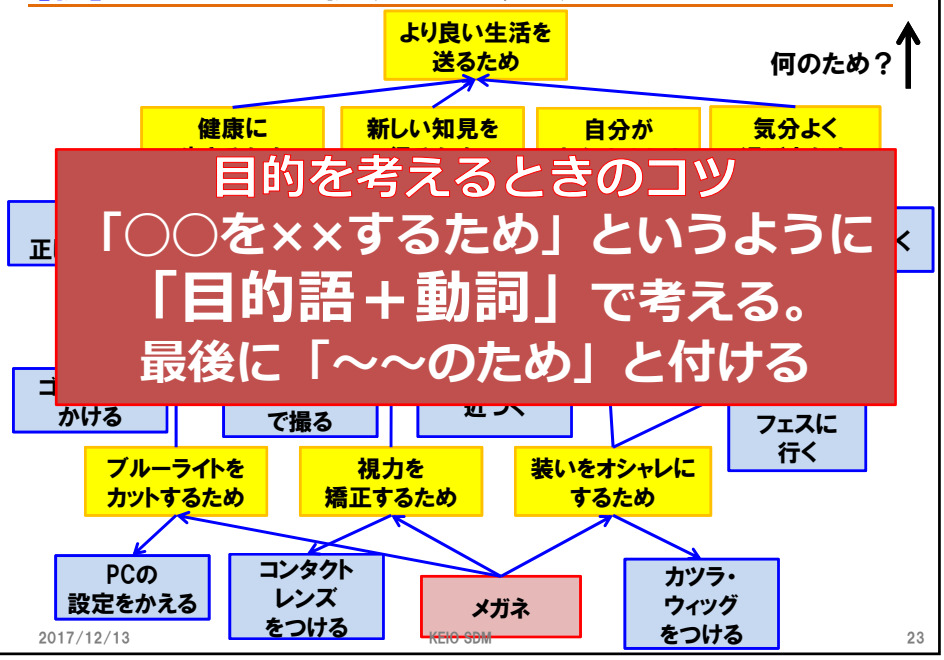
初期コンセプトを超える

- 人間は自分の**考えに固執し易い**
  - ✓人はついつい自分が考えたことに固執してしまう
  - ✓問題発生時に自分の考えを捨てることができない
- **より上位の目的を考える**（“メタ思考”）ことで、問題が解決できれば、詳細にこだわらなくなる
  - ✓“なぜ？”と聞くことでより上位の目的が明確になる
- 段階的に目的を識別することで、その目的を果たす**クリエイティブな代替案**を考えることができる
  - ✓“どのように”ゴールが満たされるのかを考えることで下位のレベルを見つけ出すことができる

【例】バリューグラフの例（メガネの場合）

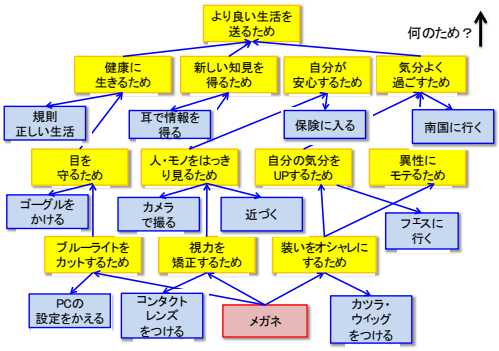


【例】バリューグラフの例（メガネの場合）



バリューグラフの作成

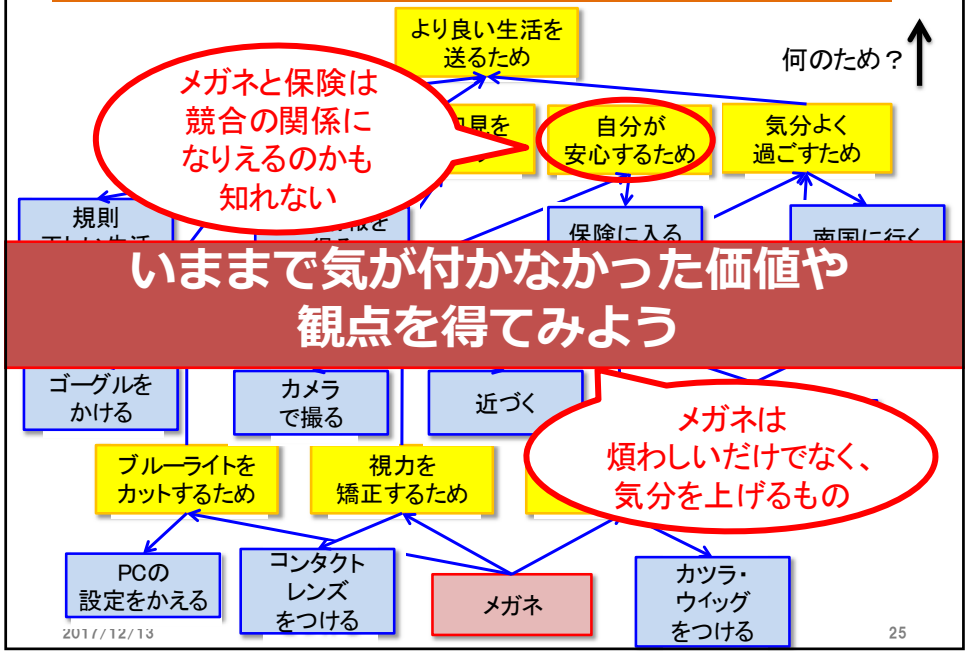
そもそも「ヘルスケア」って何のため？



目的を考えるコツ
「目的語＋動詞」
○○を××するため

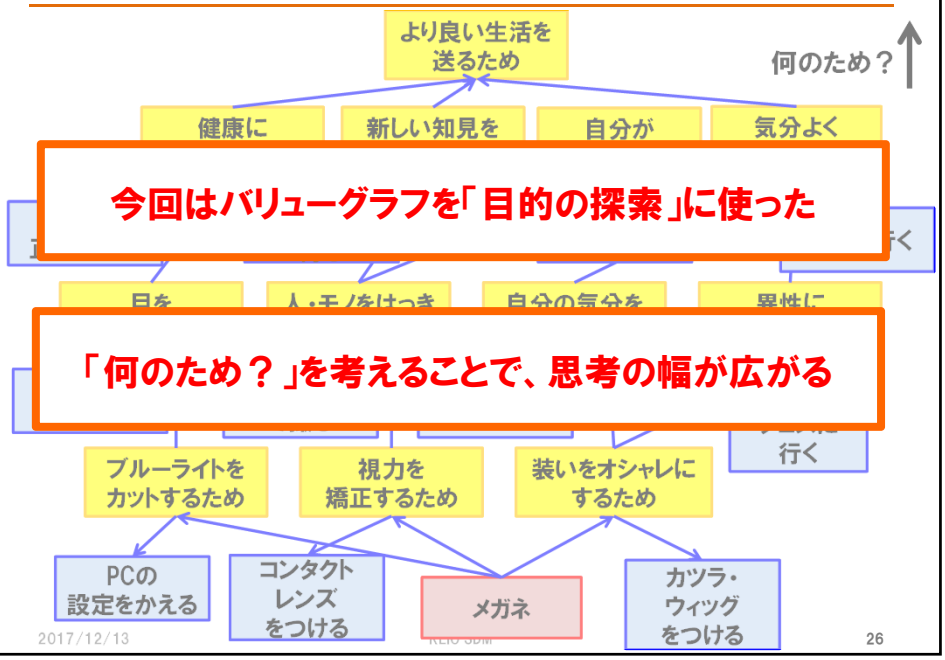
目的（黄色）　**代替案（青）**

インサイト抽出



いままで気が付かなかった価値や観点を得てみよう

バリューグラフのまとめ



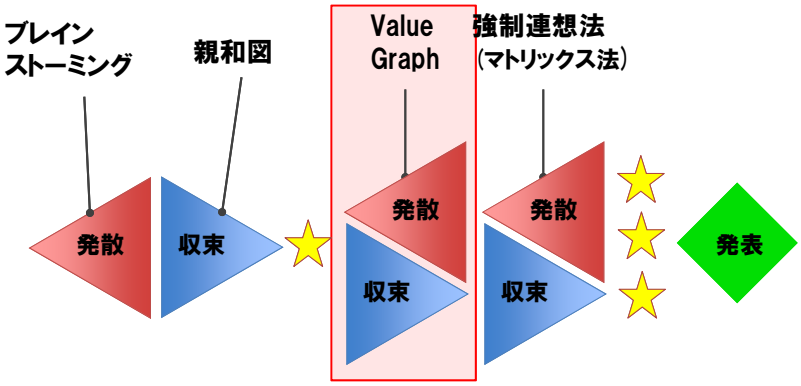
発表

バリューグラフで見つけた今まで気がついてなかった面白い目的とインサイトを発表してください

【1分発表】

強制連想法（マトリックス法）

FORCED ASSOCIATIVE MATRIX



連想法は2つある

①思考を集中できる

②より具体的なものを発想することができる

強制連想法

- **テーマに対して考えるべき方向を示して思いつかせる方法**

（**例：オズボーンのチェックリスト、マトリックス法 など**）

出典：高橋誠 「新編創造力辞典」（2002）

強制連想法（マトリックス法）とは

行と列を掛け合わせて
強制的にアイデアを創出する方法

「テーマ」

	列1	列2	列3
行1	○		
行2			
行3			

ここを出す！

本日のテーマ

各チームの問題定義

「○○を××するには
どうしたら良いのか？」

「見たことも聞いたこともない
○○を××するための
IoTを活用したサービス・商品」

本日の掛け合わせるもの

先ず、テーマを書く

列： 親和図のグループ名を3つ選ぶ

行： サービス・製品を使う生活のシーンを3つ考える

「見たことも聞いたこともない〇〇を××するための
IoTを活用したサービス・商品」

	グループ名１	グループ名２	グループ名３
生活のシーン1	○		
生活のシーン2			
生活のシーン3			

親和図のグループ名

アイデアを
絞り出す！

具体的な“シーン”

マトリックス法のコツ

- 思いつくところからアイデアを出していく。
- （列×行）×テーマの2段階で考える。

「見たことも聞いたこともない〇〇を××するための
IoTを活用したサービス・商品」

	グループ名１	グループ名２	グループ名３
生活のシーン1	○	○ ○	○
生活のシーン2	○		○ ○ ○
生活のシーン3	○	○	○

「生活のシーン」の例

- 朝、玄関から出るためにドアノブを握った瞬間
- 外でご飯を食べる時の一口目
- 朝、車で通勤中に会社まであと2kmで渋滞にハマった時
- 休憩中、会社の自販機で買うものを選んでいる時
- 会社でお昼に行くため椅子から立ち上がろうとした瞬間
- 上司から席に呼び出され小言を言われている時
- 仕事で疲れて帰ってきた最寄り駅の階段
- お風呂で体を洗っているとき
- 夜、布団を体にかけた瞬間

「シーン」はなるべく限定的に！

演習：強制連想法（マトリックス法）

先ず、本日のテーマを書く

列：　親和図のグループ名を3つ選ぶ

行：　サービスを使うシチュエーションを3つ考える

シーンはなるべく限定的に！

「見たことも聞いたこともない生活習慣病予防をするIoTを活用したサービス・商品」

	グループ名１	グループ名２	グループ名３
生活のシーン1	○	○ ○	○
生活のシーン2	○		○ ○ ○
生活のシーン3	○	○	○

- 朝、玄関から出るためにドアノブを握った瞬間
- 外でご飯を食べる時の一口目
- 朝、車で通勤中に会社まであと2kmで渋滞にハマった時
- 休憩中、会社の自販機で買うものを選んでいる時
- 会社でお昼に行くため椅子から立ち上がろうとした瞬間
- 上司から席に呼び出され小言を言われている時
- 仕事で疲れて帰ってきた最寄り駅の階段
- お風呂で体を洗っているとき
- 夜、布団を体にかけた瞬間

【20分】

発表

アイデアを
発表して頂きます

【発表：1分】

宿題1

イノベーティブなモノ探し

- 「これはイノベーティブだなぁ～」と思う製品・サービスを一つ見つけて報告して下さい。
  (1)自分がなぜそれをイノベーティブだと感じたか
  （誰にとってのどんな価値かも含む）
  (2)それが人々の暮らしをどう変化させるか
  (3)これの問題定義は何だったと思うか
  という点を、**1分間で**説明して下さい。
- 一人ずつイノベーティブなものを探してくること。
  明日チームで共有します。

全体を通して
何かご質問などありますか？

【Ｑ＆Ａ】

大変お疲れ様でした！

SDM System Design And Management

システム×デザイン思考講座
（4日目）

2017年12月14日

0

タイムテーブル

16:00　宿題・発表
16:40　グループワーク①
17:50　休憩
18:00　グループワーク②
18:40　発表
19:00　終了

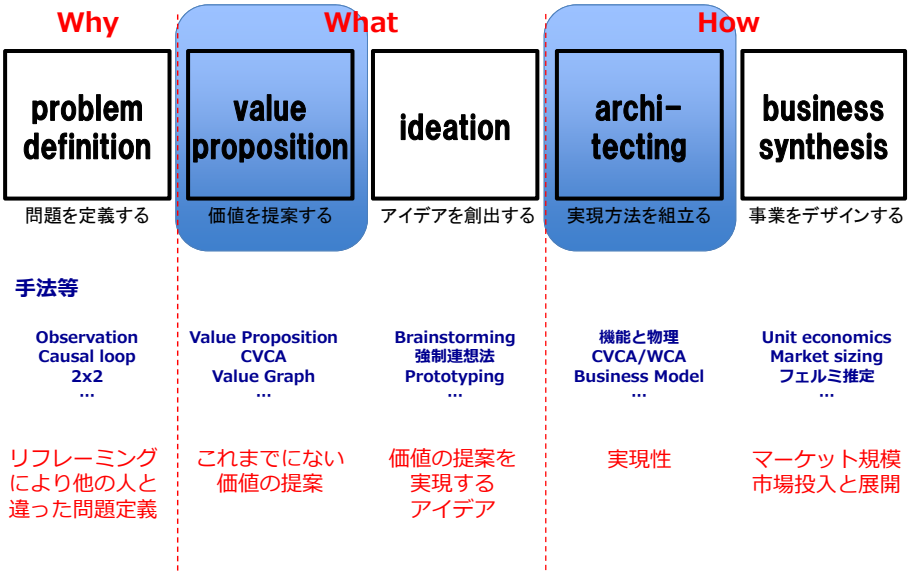
1

宿題

イノベーティブなモノ探し

- 「これはイノベーティブだなぁ～」と思う製品・サービスを一つ見つけて報告して下さい。
  (1)自分がなぜそれをイノベーティブだと感じたか
  （誰にとってのどんな価値かも含む）
  (2)それが人々の暮らしをどう変化させるか
  (3)これの問題定義は何だったと思うか
  という点を、なるべく簡潔に説明して下さい。
- 一人ずつイノベーティブなものを探し、チームで共有。
- チームの代表を１つ決める。

プロセスフレームワーク



提供価値を考える

VALUE PROPOSITION

価値と価値連鎖

- ✓ ソリューションを“価値”として捉えてみる。
- ✓ 誰にとっての、どの様な“価値”か。
- ✓ “価値”の連鎖と循環を分析する。

バリュー（価値）とは？

価値＝
「その事物がどのくらい役に立つかの度合い」
（デジタル大辞泉）

“アイデア ≠ 価値”であることを認識する。

つまり、アイデアは、
誰か（ステークホルダー）の役に立って、
初めて価値となる。

バリュー（価値）とは？

someone’s
- **benefit**
- **joy**
- **satisfaction**
- **excitement**
- **help**
- **peace of mind**
- **etc…**

バリュープロポジション（価値提案）

- **誰にとって**の価値なのか？
- **価値の認識は立場によって異なる**
  - 顧客にとっての価値
  - 顧客の顧客にとっての価値
  - 社会にとっての価値
  - 自組織・自社にとっての価値
  - etc
- **複数の立場で、バリュープロポジションが異なる場合は、その立場ごとに分けて考えることが有効**

バリュープロポジション（価値提案）

someone's
- benefit
- joy
- satisfaction
- excitement
- help
- peace of mind
- etc…

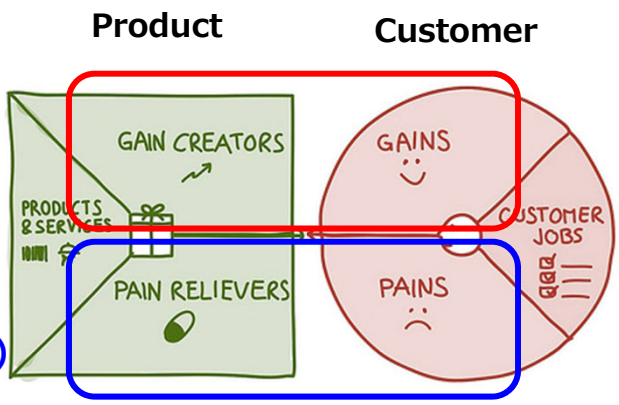
「モビリティのアイデア」の例

Pain Relievers 困りごとの解消	Gain Creators 利得を創出
例）足が疲れない	**例）爽快感が得られる**

バリュープロポジション（価値提案）

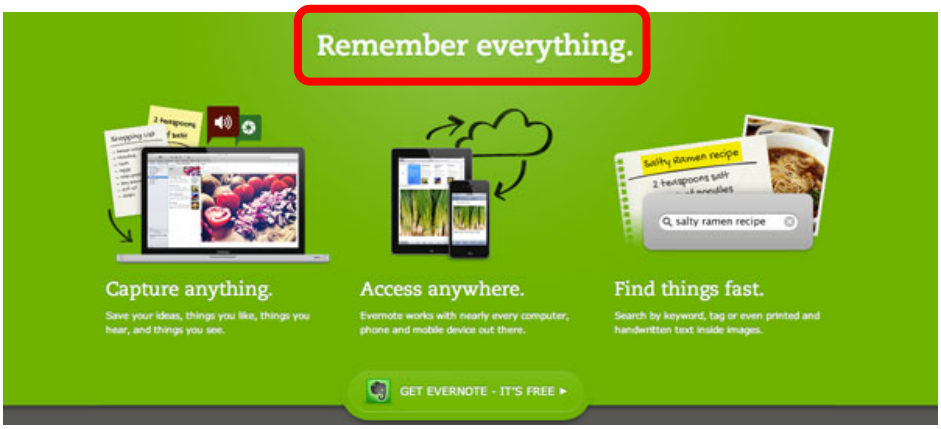
プラスを
増やしてくれる
(Gain Creators)

マイナスを
減らしてくれる
(Pain Relievers)



出典：Value Proposition Design(2014)

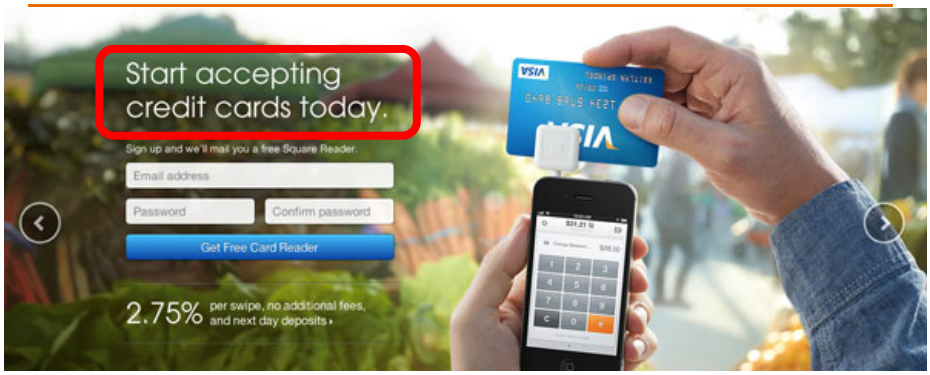
【事例】「Evernote」のバリュープロポジション



- Evernote（エバーノート）は、ノートを取るように情報を蓄積するソフトウェアないしウェブサービスである。パーソナルコンピュータやスマートフォン（高機能携帯電話）向けの個人用ドキュメント管理システムとも言える。
- 開発・提供の会社はエバーノート社である。

（引用Wikipedia）

【事例】「Square」のバリュープロポジション



- Square, Inc.とはカリフォルニア州サンフランシスコに本社を構えるマーチャントサービスアグリゲータ(英語版)およびモバイル決済企業である。Square RegisterとSquare Walletといったアプリケーションやサービスを売りだしている。
- Square Registerはアメリカ合衆国、カナダ、日本の利用者や店員がiOSやAndroidが動くスマートフォンやタブレットをデビットおよびクレジットカードとして使用することが出来る。またこのアプリケーションでは主導的にカードの詳細データを入力することやSquare Readerという対応スマートフォンやタブレットにあるオーディオジャックに挿して磁気ストライプを読み取る小さいプラスチック製端末に通してカードをスワイプすることが出来る。

(引用Wikipedia)

提供価値を考えるコツ

- ✓ 提供するものは、Pain Relievers(痛み緩和)か？Gain Creators(喜び増加)か？を意識する。それは、最終的にどんなハピネスにつながるのか？
- ✓ 「よくある曖昧な表現」になっていないか注意をする(例:「新しい」「イノベーティブな」「優れた」「安い」「絆」「つながり」等々・・・)
- ✓ シンプルで理解しやすい価値か？
- ✓ ユニークな価値か？

提供価値を考えるコツ

ソリューションがもたらす価値について考える。
どんな時に**どんな人**に**どんな価値**がもたらされているか。
コンテクストを考える。

【20分】

「モビリティのアイデア」の例

ステークホルダー	Pain Relievers 困りごとの解消	Gain Creators 利得を創出
ユーザー	足が疲れない	爽快感が得られる
家族	重い荷物が運べる	思い出が作れる

顧客価値連鎖分析

CUSTOMER VALUE CHAIN ANALYSIS（CVCA）

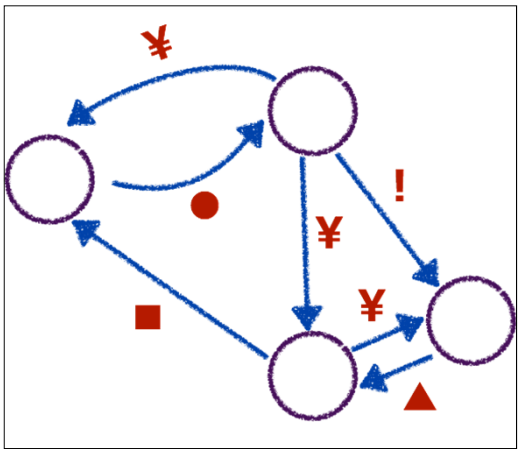
価値連鎖の視点からシステムを分析・デザイン

顧客価値連鎖分析
Customer Value Chain Analysis

- アイデアやコンセプトを、価値の流れの視点から捉えるための考え方。
- ステークホルダー間の価値の流れを明らかにする。
- アイデアやコンセプトの価値を全体俯瞰的に捉え、分析やアイデアやコンセプトの更なる向上に寄与することが目的。

価値連鎖の視点からシステムを分析･デザイン

顧客価値連鎖分析
Customer Value Chain Analysis



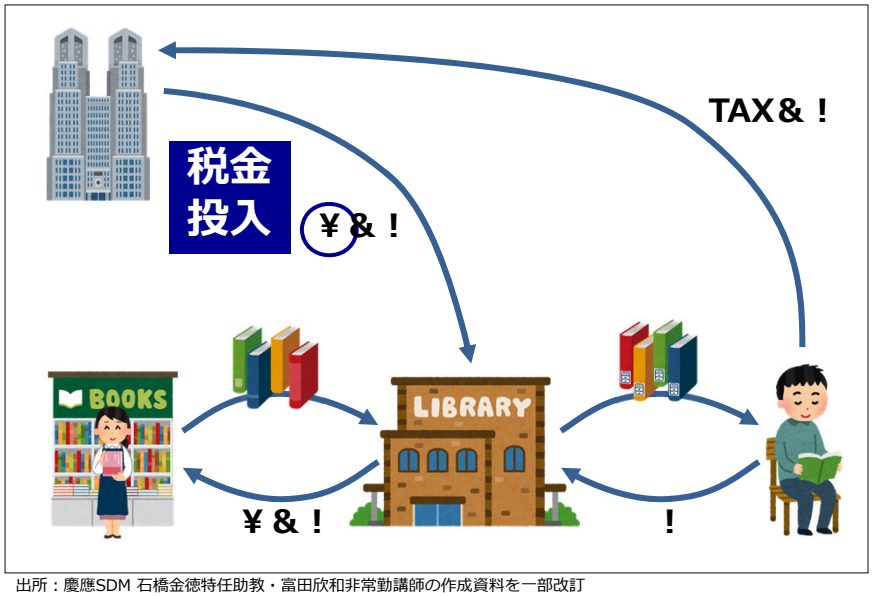
ステークホルダー：○

価値の流れ：　矢印

価値：　アイコンや文字

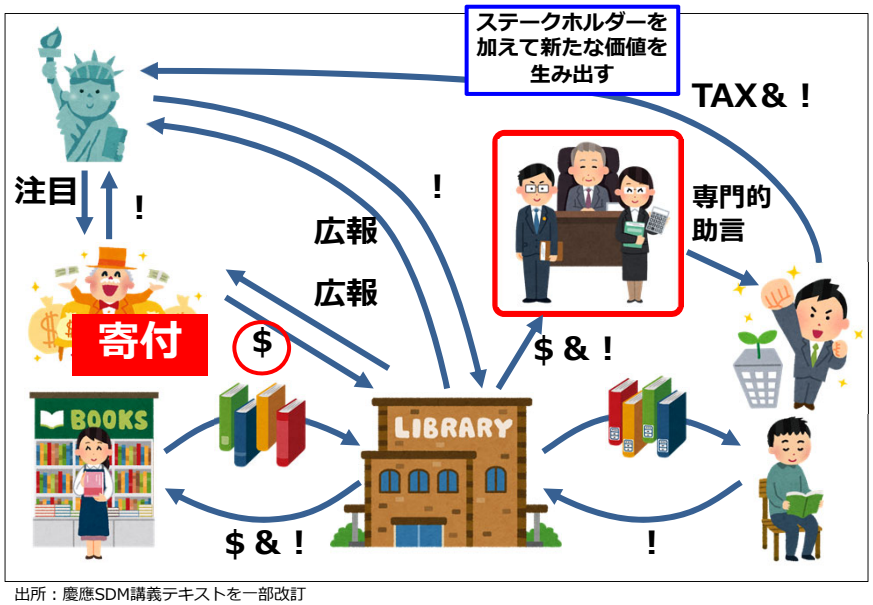
出所：石井浩介・飯野謙次(2008),価値づくり設計

事例：一般的な図書館のCVCA



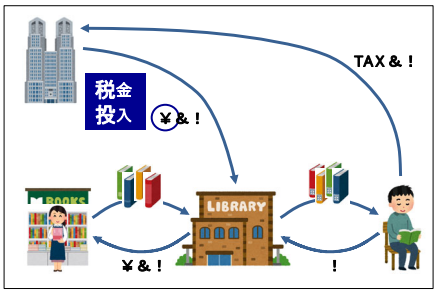
出所：慶應SDM 石橋金徳特任助教・富田欣和非常勤講師の作成資料を一部改訂

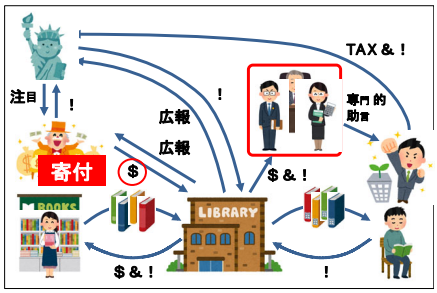
事例：ニューヨーク図書館のCVCA



出所：慶應SDM講義テキストを一部改訂

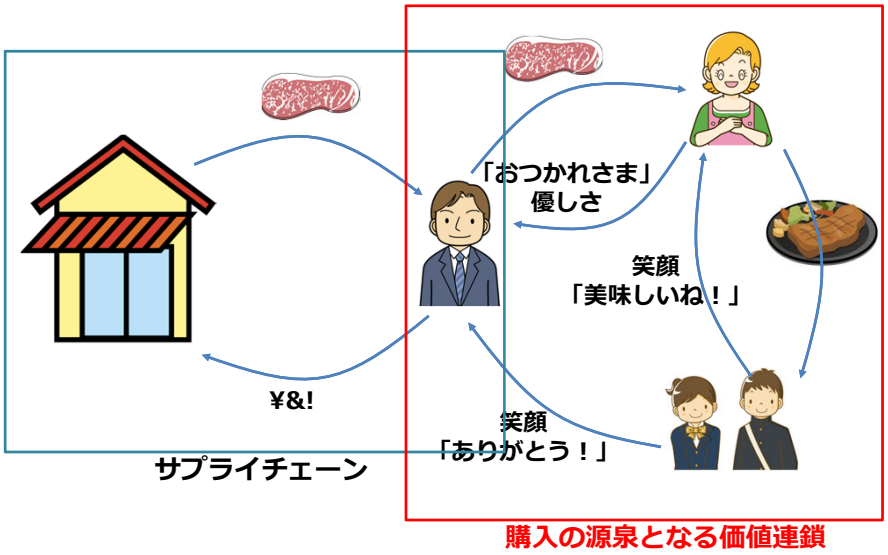
事例：同じ図書館でも価値創出の構造が違う





頭で「分かってる」と思っていることでも
構造化・可視化することで見えることがある

事例　CVCA例：神戸出張のお土産



CVCAの基本的な手順

- ステークホルダーのリストアップ
  - ユーザー、決定権者、パートナー、規格団体など
- ステークホルダー間の価値とその流れの識別
  - 金銭、資本など：　¥ と文章で表現
  - 物品、サービス、情報など：　適切なアイコンと文章で表現
  - 意見、要望、など:　！と文章で表現
  - 見えない価値・情緒的な価値など：　文字で表現
  - その他価値の流れだと考えられるものを適切に表現
- 分析またはデザイン
  - 特に重要なカスタマーは誰か?
  - それぞれにとっての価値は何か?
  - 特に重要な価値の流れはないか?
  - 価値のやりとりのアンバランスはないか?
  - 新たな価値の流れを作り出せないか？　等

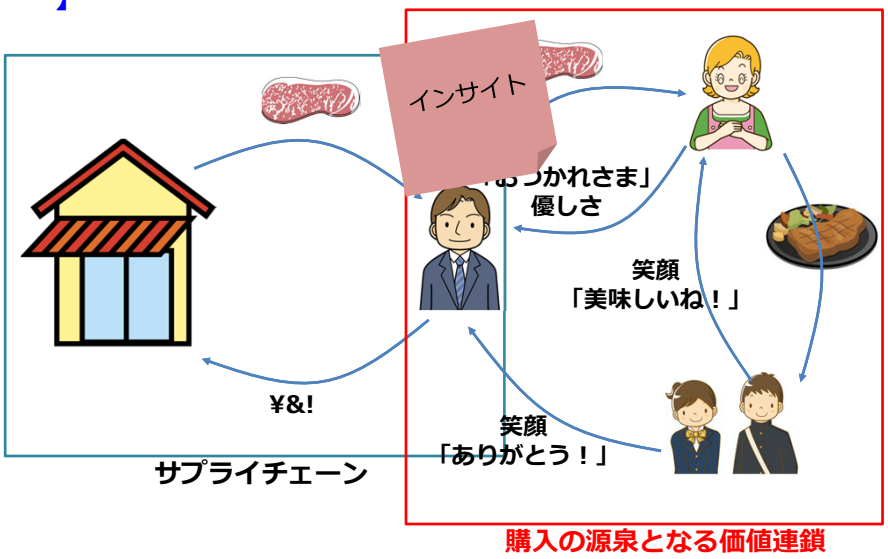
CVCAによって促進される議論

- 価値の流れの視点から、全体を俯瞰してアイデアやコンセプトを更に検討する。
- より注力すべき価値や価値連鎖は何かの検討。
- アイデアやコンセプトは、うまく価値連鎖を循環させられるかどうかの検討。
- ステークホルダーにとって、より好ましい価値連鎖を生み出す工夫の検討。
- 直感的で難しくない作業であるため、多様なメンバーが自由闊達に参加できる。

【Work】 CVCAの作成 【30分】

- 価値という視点から、重要なステークホルダーを挙げているか？また、追加することで新しい価値の流れは作れないか？
- 目に見える価値、目に見えない価値の両方を意識して考える。
- 最も重要な価値の流れについて議論する。
- 価値連鎖がスムーズに循環するために、最も重要なステークホルダーについて議論する。
- 可視化された価値連鎖の改善の可能性を議論する。
  - ➢より大きな価値を生むには、どうすれば良いか？
  - ➢異なる価値を提供するには、どうすれば良いか？

【Work】 インサイト抽出



CVCAのTips

- 目に見える価値連鎖以外の目に見えないものも考えてみる
- 機能以外の情緒的・感情的な価値も考える
- 価値連鎖の重点ポイントや向上も考える
  - 特に重要なカスタマーは誰か？
  - 重要な価値連鎖はどこかを考える
  - 価値が途切れてしまっている人はいないか？
  - その価値連鎖全体の価値を高めるためには？
- 一回作成すれば完成ではないので、時々見直し、何度も実施し、繰り返し改善を加える

アイデアをまとめる

以下の内容でアイデアをまとめよう。

- アイデア名
- アイデアの概要
- 提供価値
- イノベーティブなポイント

発表

アイデアを
発表して頂きます

【発表：1分】

宿題1

イノベーティブなモノ探し

- 「これはイノベーティブだなぁ～」と思う製品・サービスを一つ見つけて報告して下さい。
  (1)自分がなぜそれをイノベーティブだと感じたか
  （誰にとってのどんな価値かも含む）
  (2)それが人々の暮らしをどう変化させるか
  (3)これの問題定義は何だったと思うか
  という点を、**30秒で**説明して下さい。
- 一人ずつイノベーティブなものを探してくること。
  明日チームで共有します。

全体を通して
何かご質問などありますか？

【Ｑ＆Ａ】

大変お疲れ様でした！

SDM System Design And Management

システム×デザイン思考講座
（5日目）

2017年12月15日

0

タイムテーブル

16:00　宿題・発表
16:40　グループワーク①
17:50　休憩
18:00　グループワーク②
18:40　発表
19:00　終了

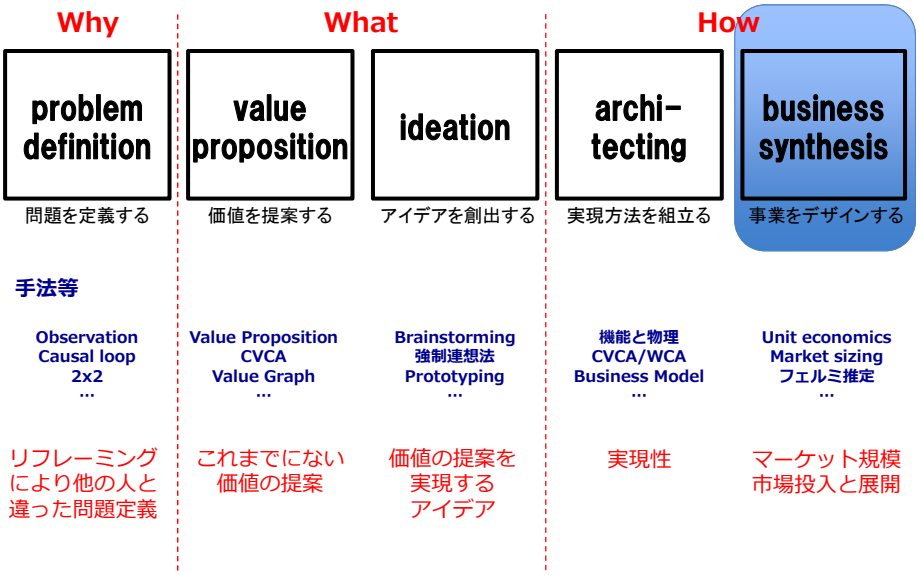
1

宿題

イノベーティブなモノ探し

- 「これはイノベーティブだなぁ～」と思う製品・サービスを一つ見つけて報告して下さい。
  (1)自分がなぜそれをイノベーティブだと感じたか
  （誰にとってのどんな価値かも含む）
  (2)それが人々の暮らしをどう変化させるか
  (3)これの問題定義は何だったと思うか
  という点を、なるべく簡潔に説明して下さい。
- 一人ずつイノベーティブなものを探し、チームで共有。
- チームの代表を１つ決める。

プロセスフレームワーク



ビジネスモデル

ビジネスモデル？

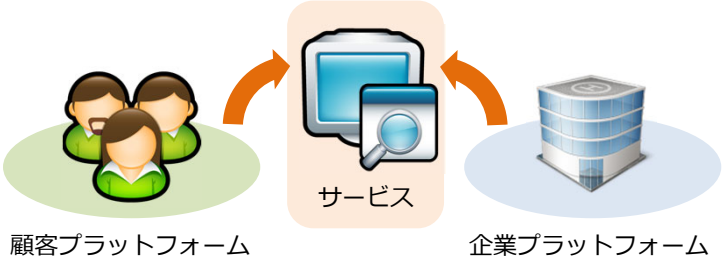
ビジネスモデルとは、
「誰に？」
「どんな価値を？」
「どの様な方法で届ける？」
「どの様に対価を受け取る？」のかを
分かりやすくモデル化したもの

ビジネスモデルのパターン （例）

- マルチサイドプラットフォーム
- オンデマンド （Build To Order）
- ロングテール
- 餌と釣り針
- フリーニアム
- ノンフリル

マルチサイドプラットフォーム

- 複数の顧客グループ（＝プラットフォーム）を成長させ、それをつなぎ合わせることで価値を生む
（片方だけでは価値を生まない）



マルチサイドプラットフォーム

- 複数の顧客グループ（＝プラットフォーム）を成長させ、それをつなぎ合わせることで価値を生む
（片方だけでは価値を生まない）

VISA

RECRUIT

ぐるなび

アルバイト・仕事探しの総合サイト

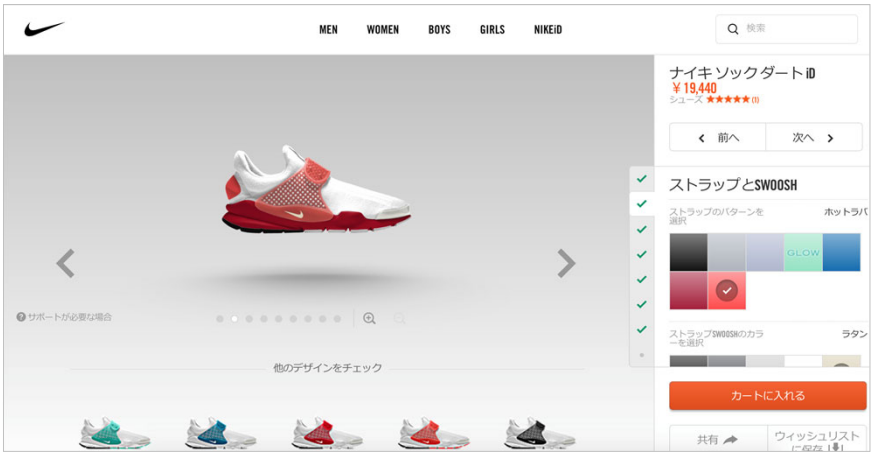
FromAnavi

ウズベキスタンでメジャーなサービスに
置き換える予定。

オンデマンド （Build To Order）

- 計画策定が起点ではなく、顧客の実需要をトリガーとして生産を行ったり、サービスを提供したりする。
- 不人気商品の売れ残りリスクの低減、人気商品の売り逃し機会損失の低減、サービスの実稼働率を向上

オンデマンドの事例



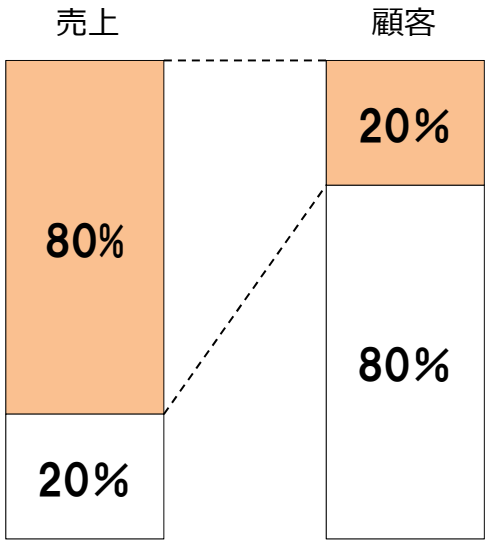
http://www.nike.com/jp/ja_jp/c/nikeid

ロングテール

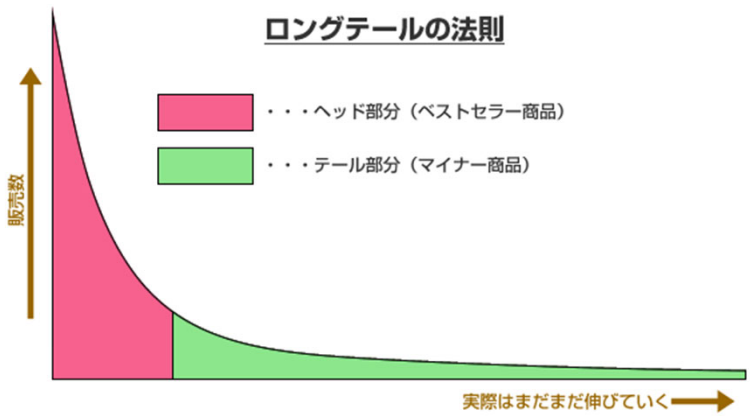
- インターネットによって生まれたビジネスモデル。
- ネットを活用して、パレートの法則（20:80の法則）を超えるモデル。
- 低いストックコスト、物理的空間的制約の解消によって可能となったモデル。

amazon

パレートの法則



ロングテール



餌と釣り針 （レイザー&ブレイド）

- 本体を安価な値段で提供して、消耗品を販売するビジネスで儲ける。
  - ✧ コピー機本体 ⇒ トナー・インク
  - ✧ カミソリ本体 ⇒ 替え刃
- 消耗品は特許などで守られている必要がある。

フリーミアム

- Freemium = Free + Premium
- 「餌と釣り針モデル」の派生形
- まず基本的機能を無料で提供し、機能付加バージョンを有料課金で提供するモデル.

Dropbox skype

ノンフリル

- 既存のビジネスモデルから周辺のフリル（付加価値）部分を徹底して取り除いでコアの部分だけを残す方法。
- 徹底的なシンプル・低価格を顧客価値として提供する。（コア価値の質は下げない）

SOUTHWEST AIRLINES

ビジネスモデルを考える

- 現在のアイデアでどのように儲けるのかをCVCAを元に考える。
  - ❖ ビジネスモデルはどれが良いのか？
  - ❖ 誰からお金をもらうのが良いのか？

アイデアがさらに進化することを期待している。

フェルミ推定

エンリコ・フェルミ

1901/9/29 – 1954/11/28
イタリア、ローマ出身の物理学者。
1938年のノーベル物理学賞を受賞。
（中性子による元素の人工転換の実験をして、多くの放射性同位元素を作った。）

原子番号100の元素はフェルミウム(Fermium)と命名されている。

フェルミのパラドクスなども有名。

（出典：Wikipedia）

フェルミ推定

実際に調査するのが難しいものや捉えどころのない量を、いくつかの手掛かりを元に論理的に推論し、短時間で概算することを指す。

（出典：Wikipedia）

- 「日本に電信柱は何本ある？」
- 「地球上のアリは何匹いる？」

など途方も無い数を推定するのに有効。

現時点での価値を推定して、Validation を取ることは重要。
またビジネス上、利益などを計算しておく必要もある。

最も有名なフェルミ推定の例

Q: シカゴには何人のピアノ調律師がいる？

シカゴの人口	✓ 300万人	
世帯当たり人数	✓ 3人/1世帯	300万人÷3=100万世帯
ピアノ所有率	✓ 10世帯に1世帯 (10%)	100万世帯÷10=10万台
ピアノ調律回数	✓ 1回 / 年	10万台x1=のべ10万件/年
一日あたり調律台数	✓ 3台 / 日・人	10万件÷(3x250) = **130人**
年間勤務日数	✓ 250日 / 年・人	

完全な正解に至らなくても良い。後から検証できることが大切

市場規模と売上を試算

- フェルミ推定を使って、現在のアイデアが売り出されたときの、市場規模と売上(月間または年間)を試算する。

現在分かっているデータから推定する。

自分たちの希望が含まれていても良い。

アイデアをまとめる

5日間のワークで得られたアイデアをまとめよう。

- アイデア名
- アイデアの概要
- 提供価値
- イノベーティブなポイント

発表

アイデアを
発表して頂きます

【発表：1分】

全体を通して
何かご質問などありますか？

【Ｑ＆Ａ】

5日間
大変お疲れ様でした！

SDM System Design And Management

Specialized Course (SC)
(Owners and Managers)

2017

Strategic Management

Strategic Management
～Developing Management Philosophy, Vision, Strategy, and Plan～

DEC 2017

УЗБЕКСКО - ЯПОНСКИЙ ЦЕНТР

Nahoko YANO
President & CEO / Comfort Consulting Co.,Ltd

0

Profile：Nahoko YANO

Add red

Occupation : President & CEO / Comfort Consulting Co.,Ltd
Representative / Yano Certified Public Accountants Office Certified Public Accou

Academic background:
Obtained Bachelor of politics in Waseda University, Department of Politics, Faculty of Politics Economics
Obtained Juries Doctor in Seikei University Law School

Career : The Japan Research Institute, Limited Business Brain Showa/Ota Inc. Ernst & Your inNihon LLC

Qualification : Certified Public Accountant, Systems Auditor, Project Manager, Turn-A nd Advisor

Project Experience :
大手監査法人において一部上場の製造業社を中心に法定監査に従事。同時に、主に財務会 業務を対象とした経営改革コンサルティングの多数のプロジェクトに参加。
その後、民間企業の経営ノウハウや管理会計手法等を活用して、多数の公的機関の公会計改 革、行財政改革プロジェクトに参加。同時に、引き続き民間企業に対して業務改革、事業形成、組織再編、事業再生、リスクマネジメント等のコンサルティングに参加。

Uzbekistan Project:
The Study for Improvement of Management and Tariff Policy of Water Supply Services in the Re ublic of Uzbekistan (April 1999 – March 2000)
Project for Capacity Development of Business Persons and Networking through Uzbekistan-Japan Center Human Resources development(January 2016 - Now)

1

Rule of this course

same as June

- Speak by one/Rule of a raised hand
- “Mobile” silence
- No speaking to each other
- Comply with time limit
- Be active
- To respect each participant’s opinion
- Humor within boundaries and appropriate

Table of Contents

NEW

- 1 Day

経営者の役割と戦略的経営
成り行き経営の弊害と戦略的経営における経営計画の重要性
成功する戦略的計画の全体像
戦略的経営の事例紹介
経営理念の策定演習
チーム編成
＜3連休＞

- 2 Day

ビジョンの策定演習
戦略的経営の事例紹介
現状分析の演習

- 3 Day

経営戦略の策定演習
経営計画：数値目標と行動計画の策定演習

- 4 Day

戦略的経営の事例紹介
中期・短期計画の展開
中期経営計画策定演習

- 5 Day

経営計画の有効活用
発表の準備
プレゼンテーション

経営者の役割

NEW

経営者によって、企業（特に中小企業）の動向が大きく左右される。よって、経営者は企業にとって重要である。
そのような経営者の役割とは何であろうか？

- 方向性を示す
  企業が向かう方向を冷静に判断し、どこへ向かうべきか、組織目的やビジョンを掲げるのが経営者の役割である。

- 組織を整える
  進む方向が決まっていても、思うようには前進できない。そのため、経営者は社員が進みやすい環境を整える。

- エンパワーメントを進める
  進む方向を叫んでも、社員が主体的に歩き始めなければ目的地には到達しない。そのためには、経営者は管理統制ではなくエンパワーメント（権限委譲・任用）によるリーダーシップスタイルが必要である。

- 模範となる
  「方向性を示す」「組織を整える」「エンパワーメントを進める」という3つの役割だけで、社員がついてくるだろうか？経営者の最後の役割は自ら模範を示すことである。

戦略的経営～経営者の役割

NEW

戦略的経営とは、経営戦略の策定とそれを具体化した経営計画の実行を機軸にした経営である。

すなわち、戦略的経営とは、
・環境変化の予測
・なりたい姿や新しい経営目標の設定
・経営戦略、経営計画の立案
・新しい社内組織や体制の整備
・新しい事業計画の実行
・モニタリングと改善対応
のPDCAサイクルをまわしていくことに他ならない。

経営するとき、常に意識しなければならないのは経営資源である。
経営資源は、「人・物・金・情報」の4つのほか、「時間」「知恵（知識）」も経営資源としてあげられる。

- 経営者の役割は何か？といえば、これらの経営資源の配分が最適になるように、PDCAを回していくこと、とも言える。

なりゆき経営の弊害

Changes in red

➢ 責任回避をする経営者
・今は日本は先が見えない時代だけど、昔はシンプルでよかった。
・景気が悪いから経営がうまくいかない。
・制度が悪いし弊害が多いから経営がうまくいかない。

➢ 経営計画を作っていない言い訳をする経営者
・将来のことはわからないから、経営戦略や経営計画を作っても仕方がない。
・経営計画を作っても、どうせその通りにはいかない。
・こんな小さな会社なんだから、経営計画なんていらない。
・儲かってるんだから経営計画なんていらない。
・その時に一番いいことをすればいいから、経営計画なんていらない。

➢ 経営戦略や経営計画に対して誤解している経営者
・銀行から融資を得るために経営計画を作らなければいけない。
・1年間の予算書を作っているから経営計画を作っている。

経営戦略も経営計画もない。 →経営者にとって業績の良し悪しがわからない。
→業績が悪くてもそのまま低迷し続ける。→対策をうつころには手遅れになる。

成功する戦略的経営のポイント

NEW

➢ 現状を正確に認識する
・情報収集能力
・情報加工能力
・情報体系化能力
➢ 会社の伸ばすべき長所と改善すべき短所を発見する
・企画力、技術力、営業力
・コミュニケーション、企業文化
➢ 実現可能で、しかも夢がある方向性を示す→経営計画が必要
・経営資源の適正配分
・全員が一体となれる計画

経営の成果 ＝ やる気 × 方向性 × やり方

たとえ成功する経営計画（方向性×やり方）を作成しても、それだけでは成功できない。
最後に必要となるのが「やる気」 →エンパワーメントを進める
→従業員のやる気を引き出す
→経営者が模範となる

戦略的経営における経営計画の重要性

Changes in red

➢ 経営計画の役割

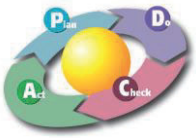
・経営計画は、経営者が経営資源の割り当て、成功のシナリオを描くためのものである。
・企業の現状分析、経営理念やビジョンを明確にして経営計画を作成することで、経営に対する迷いや不明点を払しょくできる。
・経営計画によって、経営者の理念、方針、戦略、戦術を明確にし、それを会社の内外の人と共有化することができる。
・経営計画によって経営の状況をモニタリングし、早期に改善策や対策をたてる。

経営環境は簡単には変えられない。でも、経営者自らや会社自体を変えることはできる。

経営の成果 ＝ やる気 × 方向性 × やり方

経営計画さえ作れば「経営安泰」ということではない。
経営計画を有効活用して戦略的業績管理をすることが重要である。

戦略的業績管理 → 経営に役立つ経営計画を作ること
戦略的業績管理 → 経営において経営計画を有効活用すること



成功する戦略的経営の全体像

Changes in red

戦略的経営に経営計画が不可欠である。
そして、成功するために、経営計画は、経営理念・ビジョン・経営戦略と整合していなければならない。

最広義の経営計画

ADD

経営理念
ビジョン

経営計画書を作成する際に、経営理念やビジョンを念頭において整理・検討することで、体系だった経営計画を作成することができる。

広義の経営計画

経営戦略
経営方針

経営方針は、行動計画、行動指針、事業戦術などと呼ばれることもあるが、経営計画に比較して、大きな方針が定められている。

経営計画

中期経営計画
短期経営計画

10年程度の長期経営計画を作成することもある。
中期は3～5年を指すことが多い。
短期は1年を指すことが多い。

企業の存在価値を問う経営理念

Changes in red
Divide 1 sheet to 2 sheets

経営理念

・経営理念とは、企業の存在意義を示すものであり、事業を営む理由、価値である。

経営理念が意思決定や行動の際のよりどころになる。
→経営理念は長期固定的なものである。
→それが企業文化となり、特徴となる。
→次第に領域における優位性が認められ、業界の中でOnly Oneとなれる。

事業を営む理由や価値を明確にすることで一貫した経営を行うことができる。
→企業の見えない部分も消費者や取引先は見ている。
→単に利益を上げればいいというわけではない。
→ブレない経営を行うことで企業を取り巻く関係者の信頼を得ることができる。

経営理念をお飾りとしてはならない。
→社員に浸透させる必要がある。
→たとえば、目に見えるところに記載したり、社名やロゴにも反映する。
→意識に浸透させることで日々の行動として現れる。

Case1 セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION)

same as June

会社概要
設立：1942年　　資本金：532億400万円
従業員：連結67,605名／単体11,850名（2016年3月31日現在）
売上：連結　10,924億円（2016年3月期）
グループ会社：90社（国内19社、海外71社）（2016年3月31日現在）
主要事業
・プリンター事業（ホーム向けプリンター、オフィス向けプリンター、スキャナー、SIDM）：売上約730,000百万円
・ビジュアルプロダクツ事業（プロジェクター、スマートアイウエア、高温ポリシリコンTFT液晶パネル）：売上約180,000百万円
・ウエアラブル機器事業　（健康・スポーツ用ウエアラブル機器、ウオッチ、センシングシステム）：売上約170,000百万円
・ロボティクスソリューションズ事業（ロボットシステム、ICテストハンドラー）
・その他事業（マイクロデバイス、金属粉末、表面処理加工）

経営理念　エプソングループの経営のあるべき姿を「経営理念」として示しています。

お客様を大切に、地球をともに、
個性を尊重し、総合力を発揮して
世界の人々に信頼され、社会とともに発展する
開かれた会社でありたい。
そして社員が自信を持ち、
創造し挑戦していることを誇りとしたい。

Case1　セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION)

same as June

長期ビジョンEpson25： エプソンが2025年までに向かうべき方向である新長期ビジョンを定めました。

私たちエプソンは
より良い社会の実現に中心的な役割を果たし、
「なくてはならない会社」でありたいという
高い志の下、新しい価値の創造に挑戦しています。

「省（efficient）・小(compact)・精(precision)の価値」で、 人やモノと情報がつながる新しい時代を創造する。

財務指標	2025年の目標	2015年の実績
売上収益	1兆7000億円	1兆924億円
事業利益	2000億円	849億円
ROS（Return on Sales）	12%	7.8%
ROE（Return on Equity）	15%	9.5%

Case1　セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION)

same as June

中期経営計画　：Epson25の第1期（2016年～2018年）の中期経営計画を定めました。

基本方針

- 旧長期ビジョンEpson15において「転換と開拓」が実現した事業領域は、その優位性をさらに強化し、成長を継続する。「転換と開拓」が遅れている事業領域は、すみやかに課題に対応し、成長軌道を確立する。
- 新長期ビジョンEpson 25で目指す、「スマート、環境、パフォーマンス」のお客様価値を、製品やサービスの形に創り上げ、成長を確実なものとする。
- 新長期ビジョンEpson 25を実現するために、短期的な利益成長を勘案しつつも、必要な経営資源はタイムリーかつ着実に投下する。
- 新しいビジネスモデルを早期に確立し、お客様にお届けする仕組みを充実する。

財務指標	2025年の目標	2018年の中期目標	2015年実績
売上収益	1兆7000億円	1兆2000億円	1兆924億円
事業利益	2000億円	960億円	849億円
ROS（Return on Sales）	12%	8%	7.8%
ROE（Return on Equity）	15%	継続的に10%以上	9.5%

経営理念の例

NEW

オリエンタルランド（ディズニーランド）
自由でみずみずしい発想を原動力に
すばらしい夢と感動
ひととしての喜び
そしてやすらぎを提供します。
経営姿勢
1. 対話する経営
2. 独創的で質の高い価値の提供
3. 個性の尊重とやる気の支援
4. 経営のたゆまぬ革新と進化
5. 利益ある成長と貢献
6. 調和と共生

YAMAHA
私たちは、音・音楽を原点に培った
技術と感性で、
新たな感動と豊かな文化を
世界の人々とともに創りつづけます

トヨタ
1.内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす
2.各国、各地域の文化、慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する
3.クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む
4.様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する
5.労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる
6.グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす
7.開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する

トップと経営理念

NEW

企業の体質は、経営者、特に中小企業は創業者に由来することが多い。
経営者の考え方が企業の方向性に反映され、企業文化や従業員の行動にも影響する。
したがって、経営者の考え方と経営理念が整合していると、経営者の経営のかじ取りが円滑になる。

- 経営者の考え方のキーワード

キーワード	検討のポイント
人生観・人生哲学	人としての生き方や人生に対する考え方、哲学
仕事観	携わっている業種、仕事や業務に対する思い、仕事に対するプライド
経営感	経営哲学、経営で譲れない点、経営や企業に対する考え方
ミッション	企業として果たすべき役割、存在意義
バリュー	企業として社会に貢献すること、生み出す価値
創業時の思い	創業に至った経緯、創業に対する思い
創業時のエピソード	企業にとって重要な出来事、ターニングポイントとなった出来事や思い出

→ワークシート「経営理念」で策定演習

ワークショップについて

NEW

1. チーム編成
・チーム分けをする。
・メンバーのなかで、誰の会社を演習対象の会社とするか決める。その人は社長となる。
・それ以外のメンバーの肩書（営業担当役員、製造担当役員等）を決める。
※社長は、自分の会社の財務諸表を使って研修用に加工した情報を第2日目（次回）までに準備する。

2. ワークショップ
講義を受けて、チームで、演習対象の会社に関しワークシートを使って検討する。
研修時間内に終了しない場合は、発表日までの宿題とする。

3. 発表準備
ワークシートを使って検討した内容を「経営計画」としてまとめ、最終日に発表する。
発表すべき項目は、以下の項目である。発表は紙でもプロジェクター（パワーポイント、エクセル）でもよい。
- 会社の概要（会社の事業内容や組織、従業員規模、ビジネスプロセスなどの概要、1ページ程度）
- 経営理念
- ビジョン
- 現状分析（外部環境分析、内部環境分析、財務分析）
- 経営戦略と数値目標・行動計画
- 中期経営計画（事業・マネジメント計画、財務計画）

到達イメージを示すビジョン

Changes in red
Divide 1 sheet to 2 sheets

ビジョン

・ビジョンは、概念的な経営理念を、具体的な目指す姿として表す将来の到達点のイメージである。

経営理念を長期スパンで具体的に目指す方向性をイメージできる。
→経営理念を事業でどのように達成するのか示す。
→将来の到達点に向けてリソースやエネルギーを集約することができる。

どのような社会環境になるか等の長期的な将来の予測によって方向を定める。
→財務、顧客、業務プロセス、人材と変革などの視点から将来像に整合性をもたせる。
→より目標達成をしやすくなる。

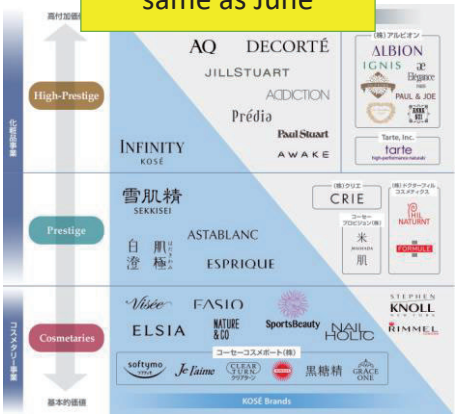
ビジョンをビジュアル化することで社員と向かうべき方向を共有化しやすくなる。
→社員がビジョンを意識し、本気で取り組む。
→社員全体の行動も同じ方向に向く。

Case2　株式会社コーセー (KOSE Corporation)

same as June

会社概要
設立：1946年　　資本金：4,848百万円
従業員：連結6,758名／単体3,878名（2016年3月31日現在）
売上：連結　243,390百万円（2016年3月期）
グループ会社72社（国内39社、海外33社）（2016年3月31日現在）

主要事業
・化粧品事業（コーセー、雪肌精、エスプリーク、コスメデコルテ、プレディア、インフィニティ、ジルスチュアート、クリエ、アルビオン等）
　：売上約152,806百万円
・コスメタリー事業（ファシオ、エルシア、サロンスタイル、ソフティモ、スティーブンルノ、ニューヨーク、リンメル、ネイチャー、アンドコー等）
　：売上約53,214百万円



企業メッセージ

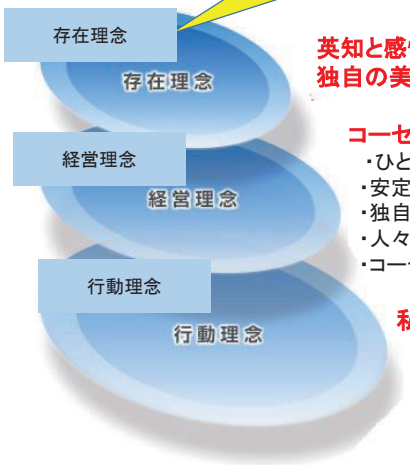
美しい知恵、人へ、地球へ。
コーセーは美の創造企業として、美にまつわるあらゆる知恵を出し合い、人々のために、そして大切な地球の未来のために、役立てていこうという企業姿勢を表しています。

Case2　株式会社コーセー (KOSE Corporation)

same as June

企業理念体系

ロシア語に翻訳して日本語の上に張り付けてください。



英知と感性を融合し、独自の美しい価値と文化を創造する。

コーセーを愛し支える人達のために
・ひとりひとりを大切に
・安定よりも成長を
・独自の技術で最高の品質を
・人々の期待に来宛、期待を超える
・コーセーを世界に

私が創るコーセーの今と未来
・ひとに誠実に、目的にしたたかに
・習慣を超えてチャレンジ
・持続する情熱と向上心
・勇気あるコミュニケーション

長期ビジョン　VISION2020

当社グループは、2020年3月期に、連結売上高300,000百万円、営業利益率15%以上を経営目標とした長期ビジョン「VISION2020」を策定し、世界で存在感のある企業への進化を目指しております。

「VISION2020」3つのフェーズ
Phase Ⅰ
「V字回復期」
2012年4月～2015年3月
Phase Ⅱ
「グローバルブランド育成期」
2015年4月～2018年3月
Phase Ⅲ
「高収益グローバル企業化」
2018年4月～2021年3月

Case2　株式会社コーセー (KOSE Corporation)

same as June

参考：　連結ベースの実績

（単位：百万円）

決算期	2008/03	2009/03	2010/03	2011/03	2012/03	2013/03	2014/03	2015/03	2016/03
売上高	180,222	178,121	172,564	171,071	166,508	170,685	190,049	207,821	243,390
経常利益	14,854	12,017	10,832	13,695	11,783	14,420	21,501	25,106	34,566
当期純利益	6,900	4,742	5,154	6,726	5,021	6,720	11,132	12,057	18,655

Case2　株式会社コーセー (KOSE Corporation)

same as June

ロシア語に翻訳して日本語の上に張り付けてください。

中期経営計画　Phase　育成期」2015年4月～2018年3月

世界に通用するブランドの育成
- 重点グローバルブランドの育成
- 市場開拓のスピード化
- 事業戦略の遂行

経営資源の継続的なパフォーマンス向上
- 市場創造力・市場競争力のあるプロダクト・サービスの開発
- 人材のパフォーマンス向上
- 事業基盤の効率化

財務指標	2019年3月目標	2016年3月実績
売上高	277,000百万円	243,390百万円
営業利益	41,000百万円	34,634百万円
ROA（Return on Assets）	15.0%以上	8.8%
ROE（Return on Equity）	13.0%以上	13.0%

中期経営計画の運用にあたっては、業績進捗及び経営環境の変化に柔軟に対応するため、毎期、3カ年経営目標数値を更新している。（ローリング方式）。

ビジョン構築のポイント

NEW

- ビジョンは経営理念に沿ったものでなければならない。
- 5年、10年といった中長期の自社の目指すべき姿を示す。
- 従業員が「わくわく」するものでなければならない。
- 財務、事業、業務、人材のビジョンに分けて検討すると整理しやすい。

➢ ビジョンを考えるポイント

項目	検討のポイント
財務ビジョン	売上高、営業利益額（利益率）等会社の業績をもっともよく表す目標とする財務数値を示す
事業ビジョン	将来提供したい商品・サービス、展開するビジネスモデル（市場、販売方法等）、対象とする顧客や顧客への価値向上などを示す
業務ビジョン	どのような業務の進め方や改革をしたいか、業務プロセスのあるべき姿などを示す
人材ビジョン	どのような社員像（能力）を目指すのか、どのような労働環境や人事制度や会社組織となりたいかなどを示す

→ワークシート「ビジョン：財務ビジョン」「ビジョン：事業ビジョン」「ビジョン：業務ビジョン」、」「ビジョン：人材ビジョン」「ビジョン」の策定演習

将来への架け橋である経営戦略

Changes in red
Divide 1 sheet to 2 sheets

経営戦略

・経営戦略とは、長期的な目標であるビジョンを達成するための、現在から将来（ビジョン）にむかっての架け橋（方策）である。
・経営戦略は、ビジョンを達成するために経営資源を効果的に割り当てる枠組みである。

現在の状況を把握するために、外部環境、内部環境分析のほか、財務分析を行う。
→外部環境分析（世界経済・国内経済環境、市場規模、業界ライフサイクル、業界動向、競合他社の動向　など）
→内部環境分析（ビジネスモデル、マネジメント手法、人材、ノウハウなどの強みと弱み　など）
→財務分析（収益性、安全性、生産性、成長性などを経年比較、同業種比較　など）
現状分析のツールとして、SWOT分析やKJ法、ベンチマーキング法などを活用する。

経営戦略策定のために、バランススコアカード、3C（顧客Customer、競合Competitor、自社Company）などを活用する。
→バランススコアカードの視点は、財務、顧客、業務プロセス、人材と変革の4つである。
戦略策定のための分析は、市場の可能性と自社のポジションのマトリックス分析のように、できるだけ多面的に行う。
例：事業領域、ビジネスモデル、マネジメント領域の領域ごとに、以下のいずれの戦略を取るべきか検討する。
→長所進展戦略（強味を伸ばす）
→時流適応戦略（トレンドに合わせる）
→ボトルネック対応戦略（ボトルネックになっている問題点を解決する）
→一体化戦略（社員を一体化させる）

現状分析：外部環境分析

NEW

・経営の方向性を定めるためには、外部環境を知ることが必要である。

➢ 外部環境分析の視点

視点	検討のポイント
顧客	市場規模の推移（売上合計の推移、人口の増減等）、業界動向（トップ企業の動き、顧客ニーズの動き、関連法の改廃、新規技術の動向、業界ライフサイクル等）、他社動向　など
業務プロセス	新規マネジメント手法の開発・環境の動向（アウトソーシング、コールセンター等）、業務関連システム開発の動向（システム決済、ソフト開発等）、関連法の改廃　など
人材と変革	労働市場の動向、技術者数の動向、資格・認定試験、労働法、競合他社の採用動向　など

→ワークシート「経営戦略：現状分析：外部環境分析」の演習

現状分析：内部環境分析

NEW

・経営の方向性を定めるためには、自分自身についても知ることが重要である。

➢ 内部環境分析の視点

視点	検討のポイント
顧客	自社の製品・サービスの内容、市場シェア、顧客層、プライス、お金やモノの流れなどの強味、弱味を分析
業務プロセス	営業・仕入・管理等の組織とその職務内容、意思決定の体制、経営に必要な情報管理体制、経営スピードなどの強味、弱味を分析
人材と変革	業績評価、人事制度、教育制度、社内コミュニケーション、社風、採用制度、給与体系などの強味、弱味を分析

→ワークシート「経営戦略：現状分析：内部環境分析」の演習

現状分析：財務分析

NEW

・財務情報は、企業活動の結果であり、定量的に現状認識できるものである。
・ここではポイントのみの説明にとどめ、簡単な指標1つを例として記載しておく。しかし、実際に財務分析をする際には、多角的に複数の指標を用い、特に業界や自社にふさわしい指標を使うべきである。

➢ 財務分析は、業界標準値や同業種のベンチマーク企業の数値と比較し、差異分析をする。

項目	意味	指標の例
収益性分析	会社が利益を生み出す力	売上高営業利益率＝営業利益額÷売上高
安全性分析	会社を継続する財務基盤	流動比率＝流動資産額÷流動負債額
生産性分析	社員が生み出す付加価値力	一人当たり売上高＝売上高÷社員数
成長性分析	各段階の成長性度合	前年比売上率＝当期売上高÷前期売上高
キャッシュフロー分析	会社を運営する資金力	キャッシュフロー増減額

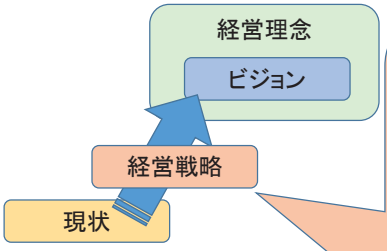
→「経営戦略：現状分析：財務分析計算シート（参考）」を参考にしながら、ワークシート「経営戦略：現状分析：財務分析」の演習
※演習時の金額は概数又は仮定の数値でよい。

経営戦略の策定

NEW
（Use same sentences from the previous page）

経営戦略

・経営戦略とは、長期的な目標であるビジョンを達成するための、現在から将来（ビジョン）にむかっての架け橋（方策）である。
・経営戦略は、ビジョンを達成するために経営資源を効果的に割り当てる枠組みである。



項目	4つの視点からの検討のポイント
長所伸展	うまくいっている事業や強味である社風など、長所をさらに伸ばす方法を検討する
短所改善	売上が伸び悩む事業の営業法や非効率な業務の改善点など欠点を改善する方法を検討する。
新規進出	企業ノウハウを生かして進出できる事業や新しいシステム導入など新しく取り組むことを検討する
廃止撤退	赤字事業からの撤退や社員のやる気をそぐ人事制度の廃止など廃止したり撤退することを検討する。

※財務、顧客、業務プロセス、人材と変革の4つの視点で戦略を立てる。

→ワークシート「経営戦略」の演習

社員が取り組むべき経営方針

Changes in red
Divide 1 sheet to 2 sheets

経営方針

・経営方針は、経営計画、行動指針、事業戦術など企業によって呼称や内容が異なることが多い。
・多くの場合、経営方針とは以下の内容を指す。
ビジョンや経営戦略をより分かり易い行動指針として示し、社員が取り組むべき項目を示す。
詳細な中期経営計画とする前に、最も社員が実施すべきポイントを抽出し、フォーカスする。

経営理念は不変であるが、シンプルでわかりにくい。
ビジョンは将来の達成イメージであるが、何をすればよいかわかりにくい。
経営戦略は全社網羅的で、社員の行動に直結しにくい。
そのような場合には、
→現場の日々の社員の行動に活用できるような行動指針としてまとめる。
→10～30項目程度にまとめてカードにして持参したり、壁に張ったり、社内パソコンの立上画面に表示したりする。
→社員の行動に直結するので、経営リソースの集中化を図ることができる。

Case3　飲食チェーン店経営A

same as June

会社概要
設立：1975年　　資本金：4000万円　　従業員：200名（男140名、女60名）アルバイト：1800名
売上高　81億円（2014年12月）
関連会社：3社　　店舗：70店舗（直営店67店、Franchise3店）
主要事業
・外食事業
・その他事業（ケーキ製造販売）

経営理念

お客様の満足を第一と考え、
与えられた役割を果たし、
働く仲間の幸福を追求し、
地域一番店を目指し、
今日も一日喜びを求めて頑張ります。

Case3　飲食チェーン店経営A

same as June

経営計画を作る前

- 店舗への来客だけでは売上が伸びないことから、出前をスタートした。
- 早い配達が「うり」の出前の売上がのびて、2号店を出店することができた。
- そのようなとき、配達中に従業員の交通事後が偶然1日に2件も起こった。
- 社長は「従業員の命が大事だ」と思い、売上の7割を占めていた出前をやめた。
- 出前をやめたことにより経営は厳しい状況になり、社長は厳しく社員を指導する。
- ようやく経営が改善し、店舗数も増えたころ、社員やアルバイトがどんどん退職し、店を開業できず倒産寸前になる。

経営計画で会社を元気にすることを決意

- 社長は、自分の指導が厳しすぎたと反省し、社員と向きあい、それぞれの人生について本音で語りあうようになる。
- さらに、社長は、職業や会社の在り方についても社員と語りあい始める。
- 銀行から資金を借りるため、てきとうに作った経営計画の不備をつつかれ、11回目の作成でようやく資金を借りることができたという経験をする。
- 会社のあるべき姿や、目指す方向を定め、それを実現するためのちゃんとした経営計画を作ろうと決意する。
- 外部のコンサルタント等の指導をうけ、経営計画の作成とその実践の取組を開始する。

Case3　飲食チェーン店経営A

Changes in red

経営計画書

計画期間　X1年1月～X3年12月

会社名　A社

代表者名　〇〇〇〇
作成日　X0年12月31日

経営理念

お客様の満足を第一と考え、
与えられた役割を果たし、
働く仲間の幸福を追求し、
地域一番店を目指し、
今日も一日喜びを求めて頑張ります。

経営信条

1つ、お客様に一番喜ばれる店づくりを目指します。
1つ、社員が一番幸福な店づくりを目指します。
1つ、地域に一番貢献できる店作りを目指します。
そして、お客様に喜びと感動の提供をします。

数値目標

X3年までに以下の目標を達成する。

売上高:	来客者数:
営業利益:	感謝レター枚数:
店舗数:	地域イベント参加回数:
生産性:	飲食店コンテスト入賞:

現状分析

外部環境

機械	脅威
隣接地域へのニーズ拡大	類似チェーン店

内部環境

	強み	弱み
経営全般	ブランド	戦略化が遅れている
組織	良好な人間関係	若手の不足
販売	地元密着	新規性
仕入	地元生産者からの仕入	管理費用の高騰
財務	借金が少ない	数値にむとんちゃく
その他		

Case3　飲食チェーン店経営A

Changes in red

現状分析
財務分析

	当社	※
原価率		
人件費率		
従業員1人当たり営業利益		
1平方メートル当り営業利益		
ROE		
・・・		

※業界紙等で業界平均を調査したり、公開企業の財務情報を調査したりして、数値を把握する。

分析総括
・人件費率は低いが、原価率が高めである。
・ROEは高い。

3年後の全社・店舗別目標

	全社	X店舗	Y店舗	・・・	本部
店舗情報	ー	店長： 従業員数： アルバイト数：	・・・		部長： 従業員数：
数値目標	来客者数： 感謝レター枚数： 店舗数： 地域イベント参加回数： 生産性：	来客者数： 感謝レター枚数： 資格獲得数：			
行動計画	地域の食材の活用 地域のイメージアップ 飲食店コンテスト入賞	レターボックス 創作メニュー3皿 ・・・			

全社年度別財務目標

	X0年度	X1年度	X2年度	X3年度
売上高				
営業利益				
ROE				

行動計画と財務目標と矛盾しない財務書類（損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書）を作成する。

Case3　飲食チェーン店経営A

Changes in red

X店舗計画
年度別行動計画

	X0年度	X1年度	X2年度	X3年度
数値目標	来客者数： 感謝レター枚数： 資格獲得数：	来客者数： 感謝レター枚数： 資格獲得数：		
行動計画（目標）	レターボックスの設置 創作メニュー1皿 ・・・	レターボックス内容のフィードバック 創作メニュー3皿 ・・・		

X1年度月次（四半期）行動計画

1月	2月	3月	・・・	12月
町の祭りに合わせたメニューの検討 ・・・	新メニューの試作 ・・・	新メニューの提供開始 ・・・		

年度別財務目標

	X0年度	X1年度	X2年度	X3年度
売上高				
営業利益				
ROE				

行動計画と財務目標と矛盾しない財務書類（損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書）を作成する。

Case3　飲食チェーン店経営A

same as June

P

・経営者から、作成着手の2か月前に、新しいスローガンと事業方針を社員に発表する。
・各店舗で、目標来客者数、目標売上、目標利益等の数値目標と、それらを実現するための行動目標について、店長と従業員で話し合う。
　ex：新しいメニュー、イベント、特別料金プラン、サービス向上の工夫
・3日間合宿して、本部と全店舗の必要なメンバーで、全社の事業方針と各店舗の目標を摺合せて、経営計画を作成する。
・パート、アルバイトを含めた2000名が集まり、1日かけて経営計画発表会を行う。

D

・行動計画に従って、本部、店舗がそれぞれ計画した活動を展開する。

C

・来客者数、売上高、利益などの目標と月次実績を月次会議で評価分析する。
・実績が悪い店舗について、店長は店舗の社員、アルバイト等と原因を分析する。そのために必要な情報で本部が有する情報は本部から提供する。
　ex：コスト増となった経費、メニュー別売上、目標行動と売上増加の因果関係分析
・問題点の改善案について、店長を中心に店舗メンバーと検討し、本部に報告する。
・以上を毎月繰り返しても、改善が難しいときは、経営者を巻き込んで対策会議を行う。
・毎年、前年度の業績優秀者の表彰会を開く。

A

・検討した改善案を実施する。

経営戦略を実現する経営計画：数値目標と行動計画

Divide 1 sheet to 2 sheets
Changes in red

経営計画

・経営計画とは、ビジョンを達成する経営戦略に基づき、それを具体化した計画である。
・経営計画には、行動計画とともに数値目標を定める。
・中期経営計画は、3から5年で定められることが多い。
・経営計画は、大きく、事業計画と組織・マネジメント計画、財務計画に分けられ、部門別に作成される。
・経営計画は全体最適でなければならない。
・経営戦略のなかの優先順位を考慮する。

The following are new addition

項目	検討する内容
戦略目標	経営戦略を実施してビジョンを実現するための戦略目標を設定する（良質サービス、来客数増加等）
重要成功要因	戦略目標を達成するための手段として最適な要因を設定する（モチベーションアップ、メニュー開発等）
業績評価指標	重要成功要因の成果を図る業績評価指標を設定する（感謝レター数、新メニュー数等）
数値目標	業績評価指標ごとに数値目標を設定する →ビジョンを達成する数値目標 →各中間経営計画で達成する数値目標
行動計画	数値目標（ビジョン）を達成するために実施する行動を検討する（店舗内コンペ、研修会等）

→ワークシート「経営計画：数値目標と行動計画」の演習（2ページ目の例も参考）

経営戦略を実現する経営計画：中期経営計画

NEW

・行動計画の内容から責任部門を決め、関連する部門がある場合はそれも定義する。
・行動計画を具体的な活動計画に落とし込む。
　→全社で概要を決めて詳細を責任部門が作成するパターンと初めから責任部門が作成するパターン
・経営戦略に照らして、事業・マネジメント計画と次ページの財務計画との整合性を取る。
・全社で作成した経営計画を、さらに部門別にブレイクダウンする。
・会社として実現すべき経営計画と、各部門で推進する部門別計画の整合性を図る。

➢ 中期経営計画：事業・マネジメント計画

項目	検討する内容
数値目標	業績評価指標ごとに数値目標を設定する→各中間経営計画で達成する数値目標
行動計画	数値目標（ビジョン）を達成するために実施する行動を検討する
責任部門と関連部門	責任部門と関連する部門を定義する
具体的な活動	行動計画を受けて、3年間の数値目標を達成するための具体的な活動内容を検討する
財務の検討	3年間の活動に必要な経費、活動によって削減される費用な増加する売上などについて年度別に財務の検討をする（財務計画作成の一環）

→ワークシート「中期経営計画：事業・マネジメント計画」の演習（2ページ目の例も参考）

経営戦略を実現する経営計画：中期経営計画

NEW

・行動計画ごとに必要な資金額や削減できる金額などを算定する（前ページ）。
・商品・サービス別に売上、売上原価、費用、営業利益の年度別計画を立てる。
・事業・マネジメント計画に従って、全社の必要経費や人件費、投資、資金調達などの年度別計画を立てる。
・金額は、単に過去の実績を持ってくるのではなく、部門の行動計画などを踏まえる。
・全社の損益計画、及びキャッシュフロー計画を中期経営計画としてまとめ、必要な財務計画を部門別にブレークダウンする（部門別損益計算書の作成）。なお、ROEなどを目標とする場合は全社の貸借対照表計画も作成する。

➢ 中期経営計画：財務計画

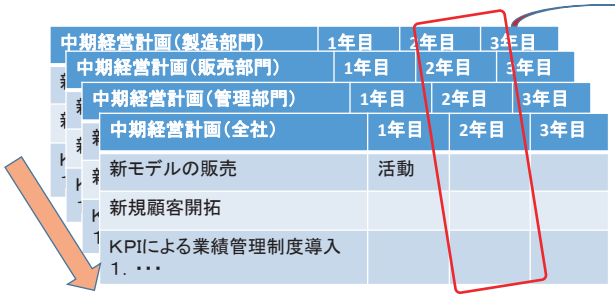
項目	検討のポイント
商品・サービス別財務計画	商品・サービス別、年度別の売上高、売上原価、経費、営業利益を示す
要員計画	年度別の従業員数、人件費などを示す
投資・返済計画	年度別の投資項目、金額、資金調達、返済額、金利額などを示す
など　↓	
全社損益計画	年度別の売上高、売上原価から税引後利益までの金額を示す
全社キャッシュフロー計画	年度別のキャッシュイン、キャッシュフローを示す キャッシュがマイナスにならないこと。マイナスの場合は資金調達計画を再度検討する

→ワークシート「中期経営計画：財務計画：商品・サービス別財務計画」「中期経営計画：財務計画」の演習

中期経営計画の展開～短期経営計画

- 中期経営計画を社内、社外に周知、公表する。特に社員への浸透を図る。
- 中期経営計画の展開計画にしたがって、短期経営計画を策定する。
- 短期経営計画は、予算管理と一致させるため事業年度1年間の計画とすることが多い。
- 短期経営計画は、通常、行動計画と財務計画に分けられ、部門別にブレイクダウンされる。
- 行動計画は、1年間で何をするかを具体的に決め、会社、部門のみならず、個人レベルで作成する。
- 財務計画は、通常、利益計画、貸借対照表計画、資金計画から作成される。
- 短期経営計画と中期経営計画との整合性を図る。
- 経営計画の発表会を実施し、「達成するぞ」という強い姿勢を社員に知らせる。

Changes in red



部門別の計画を統合すると全社の計画になる。

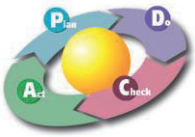
○年度経営計画（全社）
・中期経営計画を受けて・・・
・初年度のレビューとして・・・
・今年度の活動計画
デザインの刷新を・・・
ビジネスフェアによる集客・・・・

・財務計画
売上目標　3．0M　US＄
営業利益　0．1M　US＄

部門別、個人別の計画にブレイクダウンする。

中期経営計画、短期経営計画の有効活用

- 経営計画は作ることではなく、使うことが大事である。
- たとえ実績が計画と異なっても、それを分析して改善することに意味がある。
- PDCAサイクルによる戦略的業績管理を実施する。



P：明確な経営戦略や行動指針に基づく経営計画
D：熱意と迅速な行動力を持って対応
C：計画との進捗状況をモニタリング
A：原因分析による改善策の実施
→PDCAサイクルを回すことで強い経営を実現する。

- 企業規模にあった管理体制、効率的な改善活動が可能な制度、組織内のコミュニケーションの徹底が重要である。
- しくみや体制を作っただけでは、PDCAサイクルをうまく機能させられない。日々の努力と小さな工夫の積み重ねが必要である。

経営理念や経営戦略といった枠組み（ハード）と、社員のモチベーションや組織文化といった風土（ソフト）がうまく調和することを目指すことで、戦略的業績管理が可能となる。
・理念や計画を社員の目に触れさせること
・実績は隠さず社員にオープンにすること
・会社の課題を社員と共有化すること

Changes in red

Work Sheets

Strategic Management～Developing Management Philosophy, Vision, Strategy, and Plan～

〇経営者の役割

項目	検討
経営者の役割とは何だと思うか？	
あなた又はあなたの上司は、経営者として、その役割を果たしているか？	
経営者の役割を果たせていないと思う場合、何が原因だと思うか？	

〇経営理念

項目	ポイント
私（経営者）の人生観・人生哲学	
私（経営者）の仕事観	
私（経営者）の企業観	
ミッション（会社の基本的役割）	
バリュー（会社の価値、存在意義）	
創業時の思い	
創業時のエピソード	

経営理念

○ビジョン：財務ビジョン

	現状（前年度実績）		ビジョン（　　）年後
売上高		→	
利益額		→	
利益率			

その他財務ビジョン

		→	

○ビジョン：事業ビジョン

ビジョン達成目標年　（　　）年後

事業領域（商品・サービス）	
既存事業ドメイン	新しい事業ドメイン

ビジネスモデル	
既存ビジネスモデルのポイント	新しいビジネスモデル

顧客戦略	
現在の顧客や対顧客サービス	新規顧客獲得や顧客価値向上

その他事業ビジョン	
現状の姿	目指す姿

事業ビジョン

○ビジョン：業務ビジョン

ビジョン達成目標年　（　　）年後

生産業務	
既存業務	改革された業務プロセス

営業業務	
既存業務	改革された業務プロセス

管理業務	
既存業務	改革された業務プロセス

その他業務（研究開発、トップマネジメント）ビジョン	
既存業務	改革された業務プロセス

業務ビジョン

○ビジョン：人材ビジョン

ビジョン達成目標年　（　　）年後

社員像	
現状	目指す姿

労働環境、社風、人事制度等	
現状	目指す姿

会社組織（支店・子会社、株式公開、海外拠点等）	
現状	目指す姿

その他人材ビジョン	
現状	目指す姿

人材ビジョン

○ビジョン

ビジョン達成目標年　（　　）年後

財務ビジョン

事業ビジョン

業務ビジョン

人材ビジョン

▼

ビジョン

▼

ビジョンチェック

チェック項目	評価
全体の整合性は取れているか？	
経営理念との整合性は取れているか？	
自社が掲げるビジョンとしてふさわしい内容か？	
従業員にわかりやすい表現になっているか？	
経営者自身、また従業員がわくわくするような内容になっているか？	
到達するイメージ像を作成できるか？または作成したか？	

〇経営戦略：現状分析：外部環境分析

機会要因／活かすべき外的要因・環境の変化

脅威要因／リスクになりえる外的要因・環境の変化

〇経営戦略：現状分析：内部環境分析

強味／活かすべき内的要因

課題・弱味／リスクになりえる内的要因

○経営戦略：現状分析：財務分析計算シート（参考）

	計算式	（　　）期	（　　）期	（　　）期	業界標準	ﾍﾞﾝﾁﾏｰｸ企業
収益性分析項目						
【総資産利益率】						
総資産対営業利益率	営業利益額÷総資産					
総資産対経常利益率	経常利益額÷総資産					
総資産対当期利益比率（ROA）	当期利益額÷総資産					
【売上高利益率】						
売上高対総利益率	売上総利益額÷売上高					
売上高対営業利益比率	営業利益額÷売上高					
売上高対経常益率	経常利益額÷売上高					
売上高対当期利益比率	当期利益額÷売上高					
【経費比率】						
売上高対販管費・一般管理費比率	販売費及び一般管理費額÷売上高					
売上高対人件費比率	人件費総額÷売上高					
売上高対広告宣伝費比率	広告宣伝費額÷売上高					
【株主資本利益率】						
株主資本対営業利益率	営業利益額÷株主資本					
株主資本対経常利益率	経常利益額÷株主資本					
株主資本対当期利益比率（ROE）	当期利益額÷株主資本					
【資産回転率】						
総資本回転率	売上高÷総資本額					
固定資産回転率	売上高÷固定資産額					
棚卸資産回転率	売上高÷棚卸資産額					
安全性分析項目						
【資産健全性】						
総資本対自己資本比率	自己資本額÷総資本額					
総資産対棚卸資産比率	棚卸資産額÷総資本額					
流動比率	流動資産額÷流動負債額					
当座比率	現預金額÷流動負債額					
固定長期適合率	固定資産÷（長期負債＋総資本額）					
売上高対支払利息比率	支払利息額÷売上高					
売上債権月商比率	債権額÷月平均売上高					
現金・預金残高月商比率	現預金÷月平均売上高					
生産性分析項目						
【生産性】						
一人当たり売上高	売上高÷社員数					
正社員数推移	正社員数					
正社員換算従業員数推移	正社員数＋（ﾊﾟｰﾄ・ｱﾙﾊﾞｲﾄ人件費総額÷正社員１人当り平均人件費）					
正社員換算従業員一人当り加工高	加工高÷正社員換算従業員数					
労働分配率	人件費総額÷加工高					
成長性分析項目						
【成長性】						
対前年比売上高伸長率	今期売上高÷前期売上高					
対前年比売上総利益伸長率	今期売上総利益額÷前期売上総利益額					
対前年比営業利益伸長率	今期営業利益額÷前期営業利益額					
対前年比経常利益伸長率	今期経常利益額÷前期経常利益額					
キャッシュフロー分析項目						
①営業活動による増減						
②投資活動による増減						
③財務活動による増減						
④キャッシュフロー増減額	①＋②＋③					
今期現金・預金残高	前期現金・預金残高＋④					

〇経営戦略：現状分析：財務分析

収益性におけるポイント

安全性におけるポイント

生産性におけるポイント

成長性におけるポイント

キャッシュフローにおけるポイント

▼

財務分析の総合評価

○経営戦略

	人材と変革	業務プロセス	顧客	財務
長所伸展				
短所改善				
新規進出				
	人材と変革	業務プロセス	顧客	財務
廃止撤廃				

○経営戦略：基本戦略

ビジョン達成のための経営戦略	経営戦略1：（例：開発から製品提供までの業務の再構築、全社員の情報共有化と・・・を実現し、○○事業の新製品の迅速な提供を実現する。※経営戦略2参照／○○事業のグローバル展開のために、製品品質の国際標準化の対応、組織の再編と・・・と国際会計基準の導入を図る。／商品種類の見直しと生産工程の改善により、経営資源の集中及びトータルコストの削減と・・・を図り、顧客満足度の向上を実現する。）
	経営戦略2：（例：（タイトル）迅速な新製品の提供　（背景）製品のライフサイクルの短期化の時代　（内容）製品企画力の強味を活かして、製品開発から提供までの業務の再構築を行い、新製品やニーズに関する全社員の情報共有化とフィードバックの仕組み構築を実現し、○○事業の新製品の迅速な提供を実現することで、顧客の生活に感動を与える。）

※重要と思われる経営の方向性を基本戦略として1つまたは2つにまとめる。

〇経営計画：数値目標と行動計画

経営戦略1：						
戦略達成の視点	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	数値目標	数値目標	行動計画
財務の視点				ビジョン達成	中期	
顧客の視点				ビジョン達成	中期	
業務プロセスの視点				ビジョン達成	中期	
人材と変革の視点				ビジョン達成	中期	

経営戦略2：（例：開発から製品提供までの業務の再構築、全社員の情報共有化と･･･を実現し、〇〇事業の新製品の迅速な提供を実現する。）						
戦略達成の視点	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	数値目標	数値目標	行動計画
財務の視点	（例：収益率を改善する）	（例：原価率改善、在庫の圧縮）	（例：粗利益率、在庫回転率）	ビジョン達成（例：〇%、〇回）	中期（例：〇%、〇回	（例：粗利益率と在庫数量の毎月公表、適正在庫量の毎月算出と情報共有化）
顧客の視点	（例：迅速な対応による信頼関係を向上させる）	（例：成功事例の横展開）	（例：成功事例件数）	ビジョン達成（例：〇件）	中期（例：〇件）	（例：成功事例の収集と社内公表、成功事例発表会の企画と開催）
業務プロセスの視点	（例：開発期間を短縮する、製造工程を減らす）	（例：サンプルの作成形態の見直し、工場ラインの再編成）	（例：開発期間、製造工程数）	ビジョン達成（例：〇日、〇段階）	中期（例：〇日、〇段階）	（例：顧客ニーズの開発への連携方法の構築、新製品アイディア社内応募制度の設計と展開、改善活動による生産工程の見直しと展開）
人材と変革の視点	（例：社員が改善活動に自発的に取組む、マネージャーの指導力がアップする）	（例：適切な社員教育、やる気を引き出す評価制度）	（例：研修参加延べ人数、評価表の結果）	ビジョン達成（例〇人、評価レベル〇）	中期（例〇人、評価レベル〇）	（例：教育制度の構築と実施、2方向からの評価制度の構築と導入）

〇中期経営計画：事業・マネジメント計画

経営戦略1：						
戦略達成の視点	数値目標	行動計画	責任部門	関連部門	具体的な活動	財務
財務の視点	中期					
顧客の視点	中期					
業務プロセスの視点	中期					
人材と変革の視点	中期					

経営戦略2：経営戦略2：（例：開発から製品提供までの業務の再構築、全社員の情報共有化と・・・を実現し、〇〇事業の新製品の迅速な提供を実現する。）						
戦略達成の視点	数値目標	行動計画	責任部門	関連部門	具体的な活動	財務
財務の視点	中期 （例：〇%、 〇回	（例：粗利益率と在庫数量の毎月公表、 適正在庫量の毎月算出と情報共有化）	経理 経理	製造、営業、資材 製造、資材	毎月粗利益率を算出できる経理システムを構築する。 毎月主要製品の棚卸の仕組みを構築する。 公表方法として…を構築する。	システム費用〇スム
顧客の視点	中期 （例：〇件）	（例：成功事例の収集と社内公表、 成功事例発表会の企画と開催）	営業 営業	全社員 全社員	成功事例の定義を検討し、全社員に通知する。 顧客による評価シートを設計して顧客に配布する。 評価シートを集めて・・・・	
業務プロセスの視点	中期 （例：〇日、 〇段階）	（例：顧客ニーズの開発への連携方法の構築、 新製品アイディア社内応募制度の設計と展開、 改善活動による生産工程の見直しと展開）	営業 開発 生産	開発 全社員 資材	評価シート及び口頭による顧客ニーズの築盛方法を検討する。 ニーズのデータベースを構築する。 社内アイディア募集の…を検討する	データベース導入費用〇スム
人材と変革の視点	中期 （例〇人、評価レベル〇）	（例：教育制度の構築と実施、 2方向からの評価制度の構築と導入）	人事 人事	全社員 全社員	教育カリキュラムを検討する。 教育を・・・・ 評価の考え方を整理する。 人事評価シート及びその・・・・	

○中期経営計画：財務計画：商品・サービス別財務計画

		前期実績	今期見込み	1年目	2年目	3年目
		第（　）期	第（　）期	第（　）期	第（　）期	第（　）期
		金額	金額	金額	金額	金額
A商品・サービス別売上	商品①（　）					
	商品②（　）					
	商品③（　）					
	商品④（　）					
	商品⑤（　）					
	商品⑥（　）					
	売上合計	0	0	0	0	0
B商品・サービス別売上原価	商品①（　）					
	商品②（　）					
	商品③（　）					
	商品④（　）					
	商品⑤（　）					
	商品⑥（　）					
	売上原価合計	0	0	0	0	0
C商品・サービス別粗利益＝A−B	商品①（　）	0	0	0	0	0
	商品②（　）	0	0	0	0	0
	商品③（　）	0	0	0	0	0
	商品④（　）	0	0	0	0	0
	商品⑤（　）	0	0	0	0	0
	商品⑥（　）	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
	粗利益合計	0	0	0	0	0
D商品・サービス別販売費及び一般管理費	商品①（　）					
	商品②（　）					
	商品③（　）					
	商品④（　）					
	商品⑤（　）					
	商品⑥（　）					
	販売費及び一般管理費合計	0	0	0	0	0
E商品・サービス別営業利益＝C−D	商品①（　）	0	0	0	0	0
	商品②（　）	0	0	0	0	0
	商品③（　）	0	0	0	0	0
	商品④（　）	0	0	0	0	0
	商品⑤（　）	0	0	0	0	0
	商品⑥（　）	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
	営業利益合計	0	0	0	0	0

〇中期経営計画：財務計画

項目	1年目 （　　）期	2年目 （　　）期	3年目 （　　）期
数値目標			
売上高			
粗利益			
営業利益率			
参考情報			
粗利益率			
人件費率			
キャッシュフロー額			
従業員数			
投資額			
借入金残高			
重要実行施策			

※数値目標などの項目は経営戦略に合わせて変える。演習では売上高、粗利益、営業利益率は必ず記載する。

Trainer: Nahoko YANO

Title: Title: Strategic Management～Developing Management Philosophy, Vision, Strategy, and Plan～

Target group: executives, top managers, middle managers (PMP graduates and other companies)

Course description:

- Learning objectives: After the course, you can do the following things: ① to explain about the essence of the strategic management, ② to explain about the formulation method of management plan and the management improvement methods by all company member, ③ to create Management philosophy, Vision, Management strategy and Management plan.
- Follow-up after implementation: To monitor the development of management plan and emphasize the realization of strategic management. This will involve: ① individual advice sessions and the individual coaching, ② priority participation opportunities for PMP and participation in specialized courses, ③ support for loan access for investors.

Course objective:
The improvement in sales and profit margin is the real pleasure of business management in the short term, and in the long term it is the source of the company's survival. This course uses the Japanese type model as a material and provides a method of creating business philosophy, vision, management strategy and management plan which are essential for the strategic management and lead SMEs to success. The important point of the Japanese method is to involve all company member into the strategic management. After taking the course, managers and executives can create them by themselves and improve their management power.

Course requirements (maximum number of participants, position, etc.):
Capacity: Approximately 10 to 20 participants per class.
Target: executives, top managers, middle managers (eligibility requirements: submission of an expression of interest which details the applicant’s motivation for participation).

[Course schedule]
Date and time: 5days 7/12/2017 – 14/12/2017, 18:30 – 21:30

Day	Topic	Content	Methods	Equipment/ stationery to be used	Expected outcome
1	The essence of strategic management	● Management's role ● Management strategy and management plan in the strategic management ● Creation of management philosophy	Lecture/Discussion Work Shop	Projector PC,Text	To explain strategic management To create management philosophy
2	Japanese case Current analysis	● Case study of strategic management in Japan ● Creation of vision ● Management strategy; current situation analysis	Lecture/Discussion Work Shop	Projector PC,Text	To create vision To analyze the current situation
3	Management strategy, Management plan	● Development of management strategy ● Development of Management plan; figure target and action plan	Lecture/Discussion Work Shop	Projector PC,Text	To create management strategy, management plan
4	Management plan Japanese case	● Case study of management plan in Japan ● Effective use of management plan ● Development of middle-term management plan	Lecture/Discussion Work Shop	Projector PC,Text	To create middle - term management plan
5	Presentation of management plan	● Prepare for presentation ● Presentation	Work Shop Presentation	Projector PC,Text	To presente own management plan

Trainer: Nahoko YANO

Title:Strategic Management～Developing Management Philosophy, Vision, Strategy, and Plan～

Contents draft	
Day 1	Min
The purpose of this course：Damir-san	5
Profile：Nahoko YANO	5
Contents of table and rule of this course	5
CEO/Management's role,Strategic management lecture and WS	25
Negative effects of the accidental management without management plan,The importance of the management plan as the strategic management lecture	20
The whole scheme of the strategic management from management philosophy to single-year management plan,Points of the succesuful management plan lecture	10
Break	20
Management philosophy lecture	10
Cases of strategic performance management in Japan 1 lecture	30
Management philosophy lecture	10
Management philosophy WS →homework	30
Workshop guidance(Presentation contents, Grouping) WS	10
Total	180
Day 2	Min
Vision lecture	10
Cases of strategic performance management in Japan 2 lecture	30
Vision WS → homework	45
Break	20
Management strategy：current analysis lecture	15
Management strategy：current analysis WS →homework	60
Total	180
Day 3	Min
Management strategy, Management policy lecture	10
Management strategy WS →homework	60
Break	20
Management policy lecture	5
Cases of strategic performance management in Japan 3 lecture	30
Management plan：figure target and action plan lecture	10
Management plan：figure target and action plan WS → home work	45
Total	180
Day 4	Min
Management plan：medium-term：business and management plan,financial plan,Snrt-term plan,Effective use of medium/short -term management plan lecture	30
Management plan：figure terget and action plan ,business and management plan, financial plan	50
Break	20
Management plan：figure terget and action plan ,business and management plan, financial plan	80
Total	180
Day 5	Min
Preparation for presentation WS	60
Break	20
Presentation WS	95
Closeing	5
Total	180