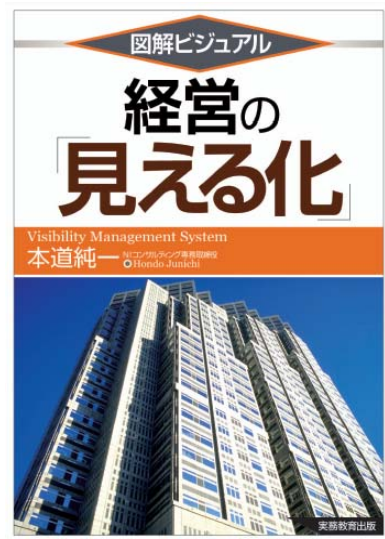


可視化経営フォーラム2012 『可視化経営』で戦略実行力を強化せよ！

第一部

「可視化経営」で戦略実行力を強化せよ！

～美味しそうな餅の絵を描け～



 株式会社 **NI** コンサルティング
専務取締役 本道純一



絵に描いた餅とは

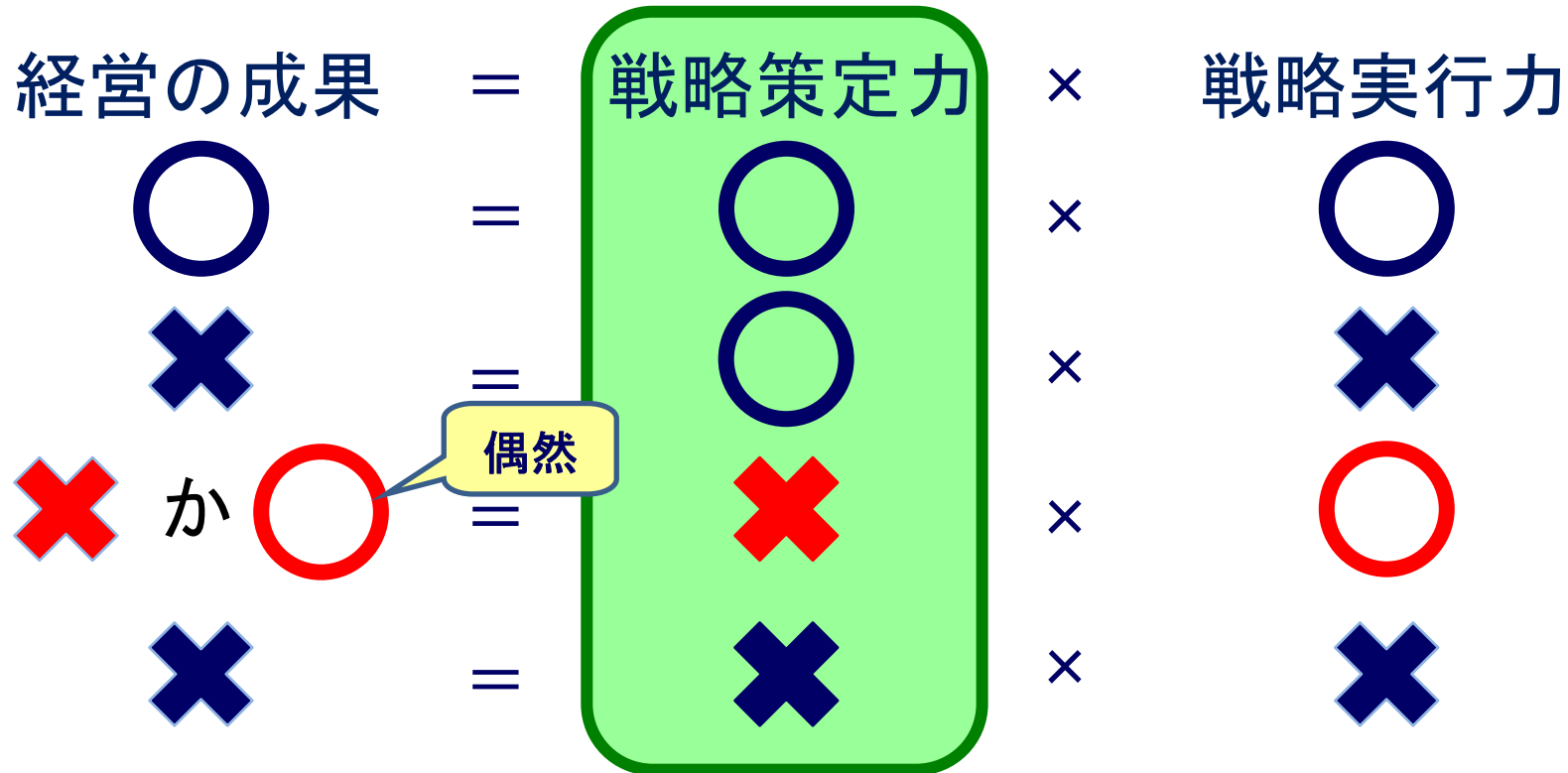
そもそも**絵に描いた餅(画餅)**とは、
魏の初代皇帝である文帝が盧毓を吏部尚書に任命した時にかけてた言葉
『名有る者を取るなかれ、地に画きて餅を作るがごとし、啖うべからざるなり』

訳:おまえのような人だけを集めてくれ、高名な人物は使うな
彼らは名前だけで地面に書いた餅のようなものであり、使えない
文帝は、政事に評判のある人物は好まなかったらしい



第一部では、戦略を餅に見立てて、
絵に描いた餅、すなわち戦略策定について考えます

戦略実行力を強化するためには



❖ 戦略における実行力は、戦略策定段階で作り込まれる

❖ 戦略実行力を強化するポイントは、

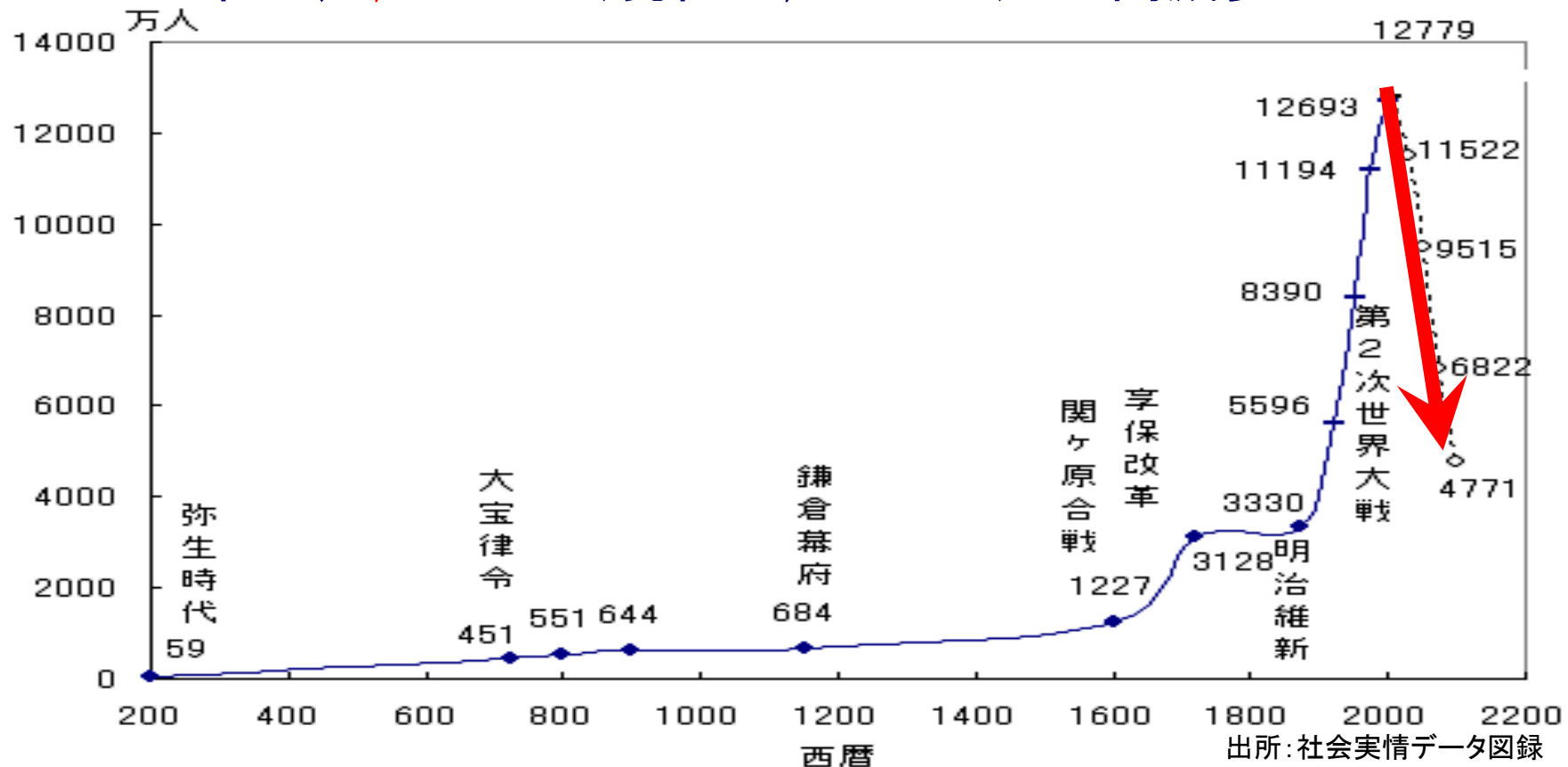
I. 戦略の必要性(背景)を理解する(Why)

II. 組織としての価値観や目標を共有する(What)

III. 戦略の仮説-実施-検証サイクルを構築する(How)

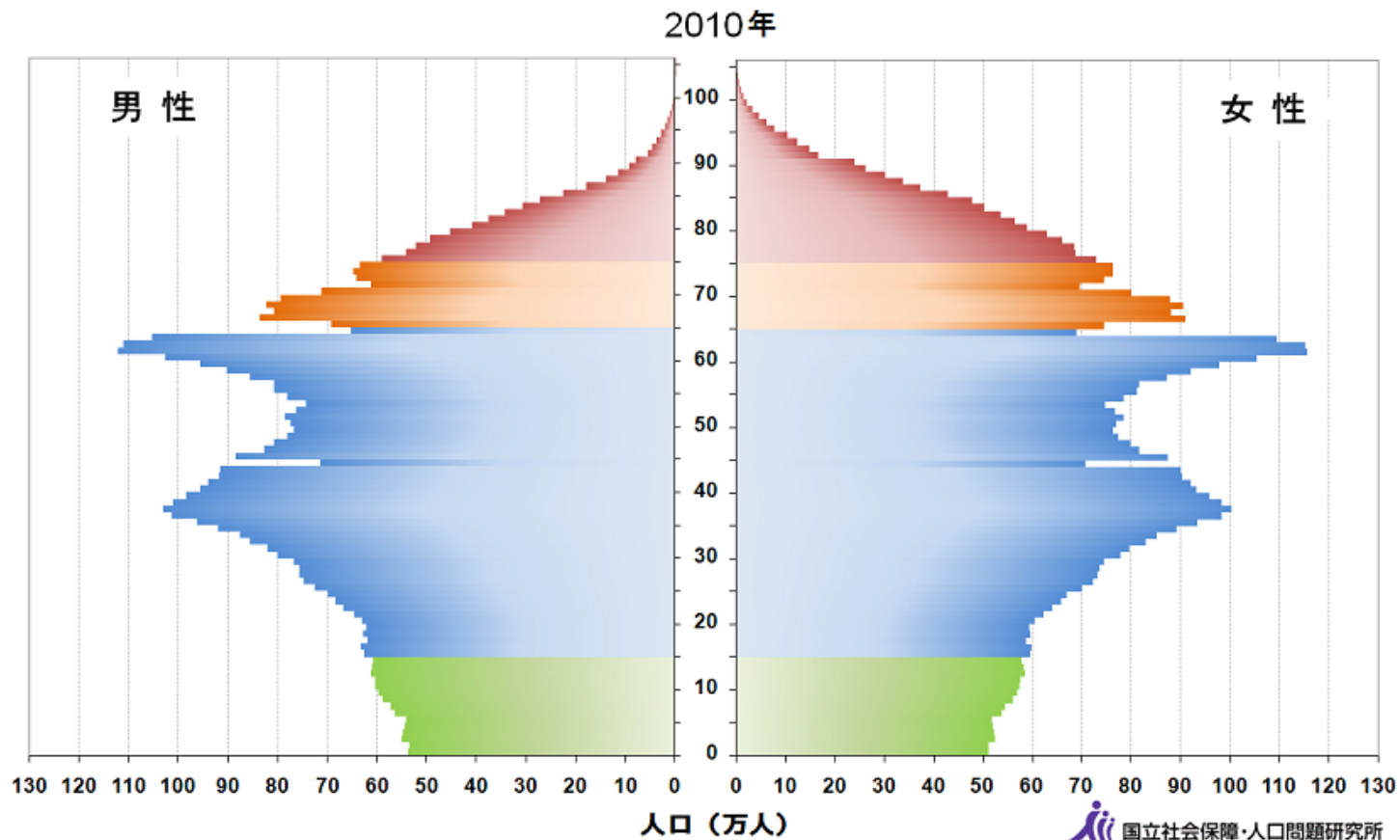
I. 戦略の必要性: 前人未到の人口減少社会

- ❖ 2011年の人口動態推計 ▲20.4万人 (2012.1.1)
- ❖ 2010年の人口動態推計 ▲12.6万人 (2011.1.1)
- ❖ 2005年をピークに日本の人口は減少に転じた
- ❖ 合計特殊出生率: 1.39 (2010) と低迷
- ❖ 2055年は、8,993万人 (現在12,638万人) ≒ 3割減少



I .戦略の必要性: 少子・高齢化

- ❖ 日本の15歳未満の子どもの推計人口は、1,665万人で総人口の13%(2012.4.1) 31年連続の減少し1950年以降の統計で過去最少を更新
- ❖ 日本の65歳以上の老年人口は、2,925万人(2010年)で、総人口の23.0%

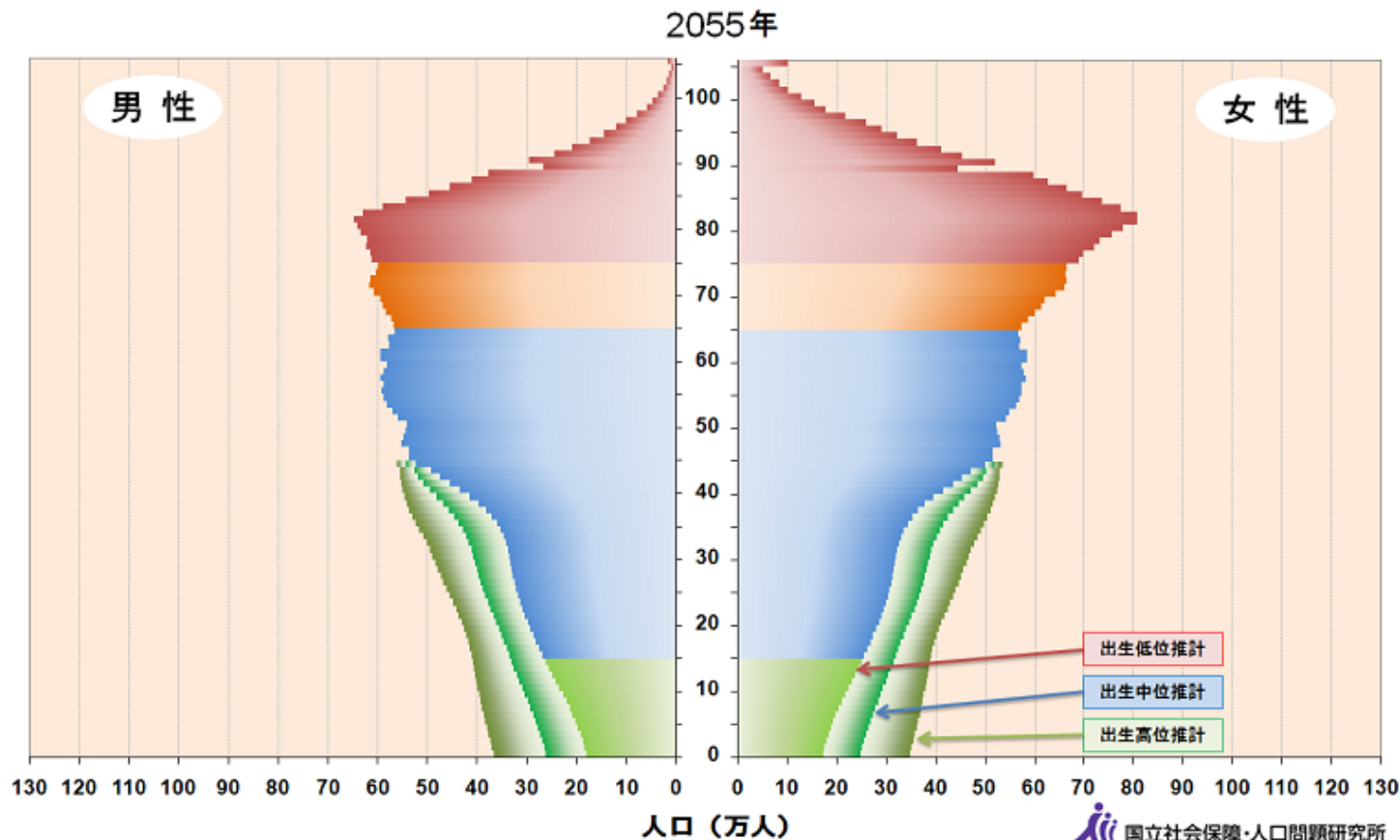


資料：1920～2010年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。

I .戦略の必要性：少子・高齢化に拍車

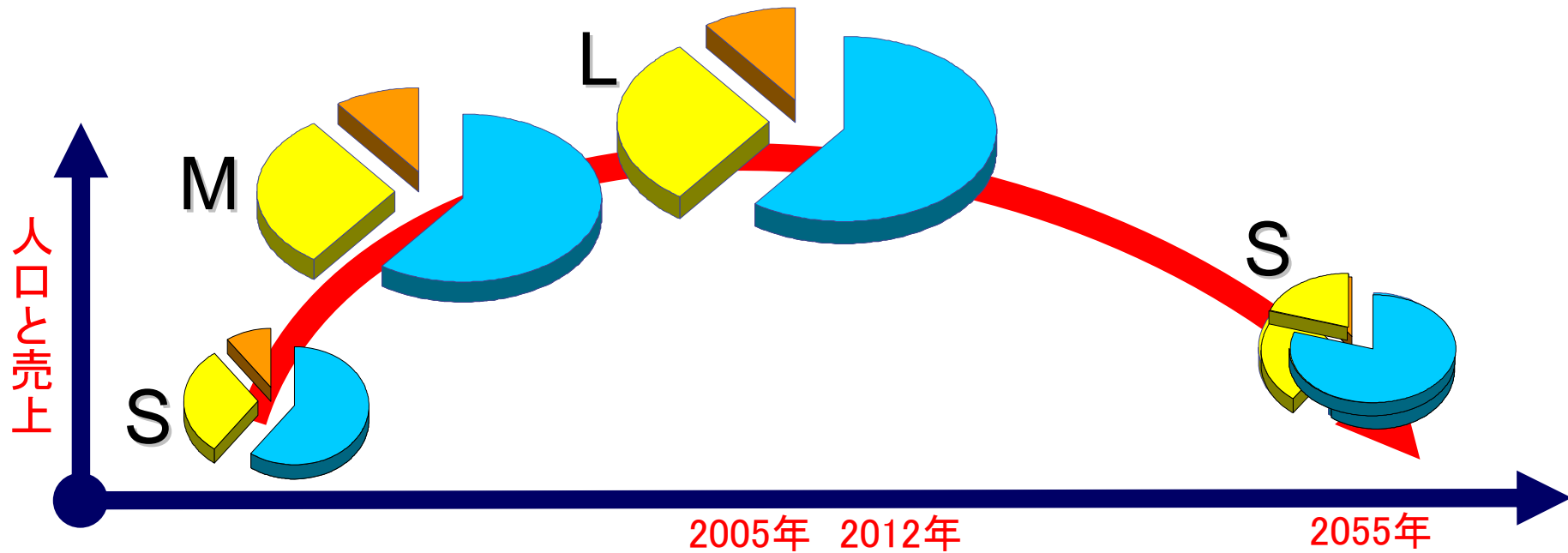
- ❖ 日本の15歳未満の子どもの推計人口は、752万人で総人口の8.4%
- ❖ 日本の65歳以上の老年人口は、3,646万人(2010年)で、総人口の40.5%

ますますマーケット縮小、少子・高齢化、就業人口減少、モノ余りが加速する
予想のつかない環境変化の中で人口動態は、唯一「読める」情報



資料：1920～2010年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。

I. 戦略の必要性: これまでの戦略は通用しない



- ❖ これまでは、勝ち残り、生き残り、倒産の3択だった
⇒ マーケット縮小時代は、勝ち残りか否かの2択の時代
⇒ 2時間に1件のペースで、年間16,000社が姿を消すような時代
- ❖ このような市場環境は、日本がトップバッター
これまでのような『横並びマネっ子戦略』は、通用しない
- ❖ 市場環境の変化は、企業としての取り組みの変化をもたらす
⇒ 市場環境に合った新たな戦略策定が急務

Ⅱ.価値観共有:何を売ってるのか

『戦略を策定する前に、ちょっと質問』

❖いま、あなたが売っているものを手のひらの上に思い浮かべて
みてください

そもそも、何を売っているのでしょうか？

何を思い浮かべましたか？

自社の主力製品やサービスですか？

今売出し中の新製品ですか？



あなたがお客様に提供したい価値が手のひらの上にありますか

❖ 戦略策定の成否を決めるポイントは、組織としての価値観共有

①顧客に提供する価値を**理解**にする(納得)

②その価値が具体的な**目標**に落とし込まれている(行動)

③具体的な目標がすぐに**見える**こと(継続)

Ⅱ. 価値観共有：経営理念とビジョンの共有

❖ 顧客に提供する価値の理解

⇒ 組織としての **目的** や **目標** の理解

❖ 目的と目標の違いは？

❖ 目的とは、**的** (マト) であり **最終ゴール**

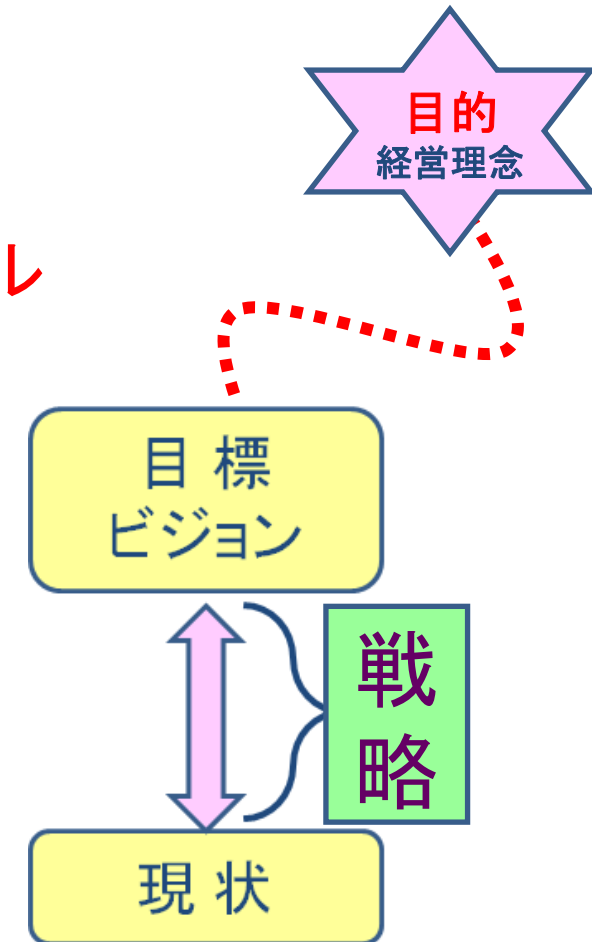
⇒ 天空に輝く北極星 = 究極の目的

⇒ 経営理念の実現

❖ 経営理念とは、

- ① 企業存在の目的
- ② 共有すべき価値観
- ③ 目指す理想像
- ④ 判断のための拠りどころ

❖ **目標** とは、**目的** に辿り着くまでの間におかれた道**標** (マイルストーン) ⇒ ビジョン



Ⅱ.価値観共有:経営理念の位置づけ

- ❖まず経営理念を再確認するために、
 ≪経営理念・サブステートメント展開シート≫

経営理念の内容をここに入力してください。

より良いお菓子で人と文化を育む

No.	メインステートメント		サブステートメント	
①	より良いお菓子	とは	お客様の満足を高める、製菓技術・素材への探求・接客対応力などクオリティの高さ、すなわち日本一レベルの品質とサービス	のことである。
②	人		仕事を通じて自己の成長を続ける当社に関わるすべての人	
③	文化		当社らしさの表現で地域に根ざし、無くてはならない存在	
④	育む		自ら仕事を楽しむことで自分らしく、個人の能力・知識・経験を発揮し、変革・成長し続ける状態	

※経営理念の内容を、メインステートメントとしてセンテンスに分類して、サブステートメントに具体化して記述してください。

《ある洋菓子店の経営理念》

- ❖「**理念**なき行動は凶器、**行動**なき理念は無価値」 (本田宗一郎)

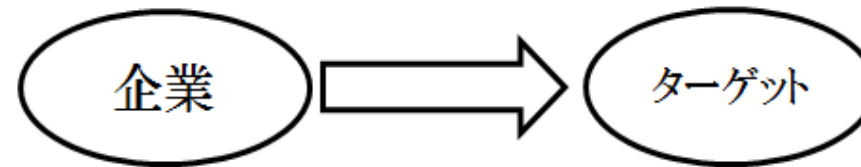
Ⅱ.価値観共有:使命を3要素

❖ さらに、顧客に提供する価値を具体化

❖ **誰に、何を、どのようにして、**
利益を提供するのかを明確にして、
使命(ミッション)として宣言する



《自社の使命設定シート》



お菓子を通じて、
安らぎと楽しさを提供し地域社会に役立つ

□使命の定義

要素Ⅰ. 誰に利益を提供するのか

地域社会に

要素Ⅱ. 何を持って利益を提供するのか

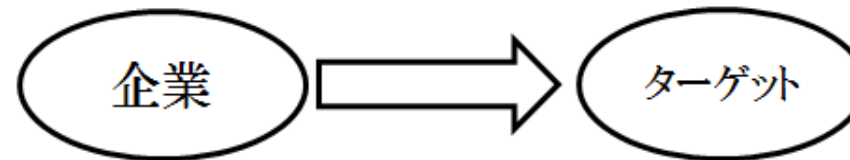
安らぎと楽しさを

要素Ⅲ. どのようにして利益を提供するのか

お菓子を通じて

Ⅱ.価値観共有:使命を3要素

❖ 文字通り使命とは、『**自らの命を何に使うか**』ということ
 日産の使命とは... 《自社の使命設定シート》



私たち日産は、独自性に溢れ、革新的なクルマやサービスを創造し、
 その目に見える優れた価値を、すべてのステークホルダーに提供します。
 それらはルノーとの提携のもとに行っていきます。

□使命の定義

要素Ⅰ. 誰に利益を提供するのか

すべてのステークホルダーに

要素Ⅱ. 何を持って利益を提供するのか

独自性に溢れ、革新的なクルマやサービスを

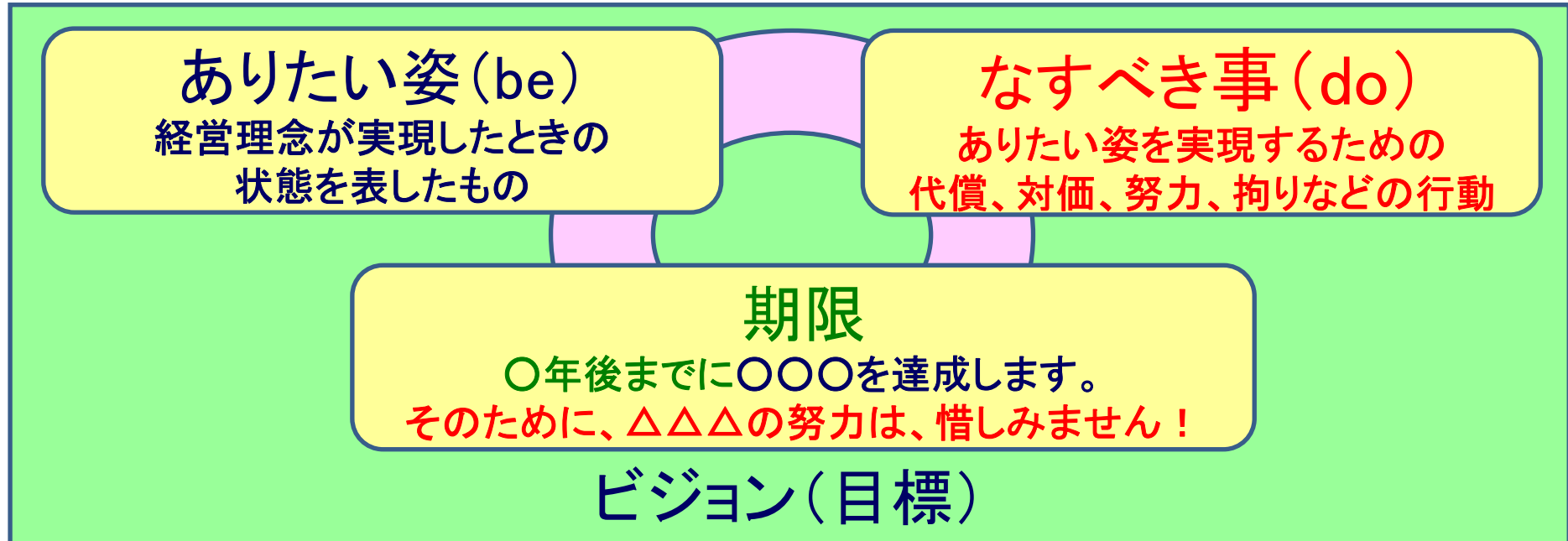
魅力にあふれ、ゼロ・エミッション(CO2排出ゼロ)を実現する
 走って楽しい電気自動車や燃料電池車
 より身近で手ごろなモビリティを実現するグローバルエントリーカー
 環境に優しく、安全性の高い、より優れたダイナミック・パフォーマンスや
 ライフ・オン・ボードを提供する革新的な先進技術

要素Ⅲ. どのようにして利益を提供するのか

ルノーとの提携のもと

Ⅱ. 価値観共有: ビジョンの明確化

❖ 経営理念と使命を腹に落としたら、ビジョン(目標)の設定へ



❖ 『ありたい姿 (be)』は、組織としての『夢』
『夢』に期限を設けることで、『目標』となり、
『目標』達成のための『なすべき事を (do)』を宣言(コミット)することで、
組織の将来の成功のイメージである『ビジョン』となる

❖ 30代の若手が中心となり20年後のビジョンを考えることで、
これからの会社を担う人材育成と**当事者意識**の醸成

Ⅱ.価値観共有:何を売ってるのか

『戦略を策定する前に、ちょっと質問』

❖いま、あなたが売っているものを手のひらの上に思い浮かべて
みてください

そもそも、何を売っているのでしょうか？

何を思い浮かべましたか？

自社の主力製品やサービスですか？

今売出し中の新製品ですか？



あなたがお客様に提供したい価値が手のひらの上にありますか

❖ **戦略策定の成否を決めるポイントは、組織としての価値観共有**

①顧客に提供する価値を**理解**にする(納得)

②その価値が具体的な**目標**に落とし込まれている(行動)

③具体的な目標がすぐに**見える**こと(継続)