

# 社長の問題解決ノート

## ビジトピア・マスター

2012年版



～ 第一線の経営者の皆さんへ ～

あなたの悩みを成功への確信に変えるのが

「社長の問題解決ノート」です。

**株式会社イニシア・コンサルティング**

## <執筆者紹介>



- 本商品の執筆者は経験 20 年以上のベテラン戦略コンサルタント、丹生 光です。
- 本商品のコンテンツは、数多くの業界トップ企業から優良中堅中小企業に対する 400 本以上のコンサルティングプロジェクトから得たノウハウを集約、体系化したものです。
- 丹生 光 (Hikaru Tansei)  
株式会社イニシア・コンサルティング 代表取締役社長 戦略プロフェッサー
- 略歴
  - 1977 年 上智大学物理学科卒業。
  - 1977 年 株式会社ブリヂストン入社。  
新商品開発、市場調査、研究開発等の実務に従事。  
ヒット商品開発および取得特許多数。問題解決法、発想法の社内講師。
  - 1990 年 株式会社三和総合研究所入社。(現三菱UFJリサーチ&コンサルティング)  
各業界トップ企業、優良中堅中小企業の戦略コンサルティングに携わる。  
戦略ケーススタディー、問題解決法、発想法の社内講師。
  - 1998 年 株式会社イニシア・コンサルティング設立。代表取締役に就任。  
その間、コンサルティング会社へのコンサルティングも 7 社に上る。
  - 2011 年 社長の問題解決ノート、ビジオケプレゼン、スマホ de 快議発表。
- 得意分野  
経営戦略、中期経営計画、ビジネスモデル開発、マーケティング戦略、ブランド戦略、組織人事、人材育成などの戦略策定だけでなく、実行支援までを手掛ける。
- 執筆・賞など
  - 日経産業新聞創刊 15 周年記念論文優秀賞。
  - 神鋼ヒューマンクリエイト創立 5 周年記念論文優秀賞。
  - 週刊ダイヤモンド特集記事「21 世紀型企業はブレイクスルー戦略を身に着ける」  
三和総合研究所「日本はこうなる」(共著) 他執筆多数。

# <ご利用規約>

本商品をご利用いただいた方は、下記の利用規約にご同意いただいたものとさせていただきますので、ご了承ください。

1. 本商品のファイルを購入した方以外の第三者に本商品のファイルを複製・譲渡・貸与・共有することを禁じます。企業や学校などで使用する場合には、1台のPCに対して本商品1ファイルのご購入をお願いします。
2. 本商品のコンテンツは、株式会社イニシア・コンサルティング（以下、当社）によって創造的な問題解決のプロセスが標準化された著作物です。
3. 本商品のコンテンツの管理運営は、著作権法によって著作権者人格権を有する当社のみが行うものであり、第三者が当社に無断で内容の公表、氏名の表示、改変はできません。同様に著作権法と国際条約により、有償無償にかかわらず第三者が当社に無断で私的利用の範囲を超える複製、配布、販売、出版、その他の事業目的に利用することもできません。
4. 当社はコンテンツ利用によって生じた損害には一切責任を負いません。
5. 本商品は改善のため、予告なく変更されることがあります。
6. 本規約は、予告なく変更されることがあります。
7. お問い合わせは、下記までメールでお願いいたします。

〒101-0061 東京都千代田区三崎町 2-22-18

TK-WEST ビル 2 号館 6F

株式会社イニシア・コンサルティング 代表取締役社長 丹生 光

e-mail : [contact@initiaconsulting.co.jp](mailto:contact@initiaconsulting.co.jp)

企業サイト : <http://www.initiaconsulting.co.jp>

商品サイト : <http://www.bisitopia.com>

# <はじめに>

今日、大企業だけでなく、中小企業も含めた多くの企業においてP D C A※と呼ばれる方針管理や事業計画管理が行われています。

※Plan-Do-Check-Action

しかし、はたしてそれらが十分な実効を上げているかに関しては、そうとは言いづらい状況にあるでしょう。その典型例は、いつの間にか手段が目的化してしまい、手法に振り回されてしまうことです。それにはいろいろな理由があるように見えるかもしれませんが、しかし、私はその原因の本質はつまるところ業務ごとの課題設定が適切に行われていないためであると考えます。

進捗管理しようとする「課題」とは、解決の必要性が意思決定された「問題」のことです。言い換えると、「問題」が適切に設定されていない限り、具体的な業務の適切な目標設定やその進捗管理は不可能なのです。しかし、多くのP D C Aが適切な問題設定を起点としていないため、問題解決プロセスとしての進捗管理が機能しないのです。

その結果、企業の現場では単なる絵に描いた餅の事業計画とうわべだけの進捗管理が蔓延してしまうこととなります。これはむしろ実務の効率化にとってトラブルとなります。また目標が達成されない事業計画が繰り返されると社内のモチベーションも下がります。

では、どうすれば、適切に問題解決の設定ができるのでしょうか。企業経営においては、一口に問題解決といっても、大きく分けて次の4つに分類されます。まずは、これらの4つの問題解決を適切に区別し、いかに個々の事業、市場、商品のステージに合致した問題解決を行っていくか、が企業経営にとって大切なポイントとなります。

逆にこの4分類を区別せずに課題設定し、進捗管理している間は本当のP D C Aは組織に根付かないと断言しても差し支えないでしょう。

問題解決の分類とは、次の4つの区別です。

- I. 問題直面型：すでに直面している問題の早急な解決。
- II. 問題予測型：予測される問題の未然防止。
- III. 問題発見型：あきらめていた問題の対策の発見。
- IV. 戦略創造型：ありたい姿を実現する戦略の創造

それぞれの具体的な問題解決テーマを例示すると・・・

I. 問題直面型：すでに直面している問題の早急な解決。

品質クレーム・トラブル・業績不振・事故・災害への対応など。

II. 問題予測型：予測される問題の未然防止。

開発プロジェクトマネジメント、企業の危機管理、組織人事管理、事業の業績管理など。

III. 問題発見型：あきらめていた問題の対策の発見。

経営効率・生産性・品質・モチベーションの向上など。

IV. 戦略創造型：ありたい姿を実現する戦略の創造

事業ビジョンや戦略の構築、既存事業の付加価値向上、新事業戦略の策定、画期的な新商品開発など。

まず、新しくスタートする事業については当然ですが、IVの戦略創造から始まります。ありたい姿を描き、それを実現するために従来の常識にとらわれない戦略を構築するだけでなく、具体的な課題を分析して業務に落とし込んだうえで進捗管理する緻密さが成功のカギとなります。

次にスタートしたばかりでまだ軌道に乗っていない事業では、Iの問題直面が多く発生しますのでそれらに適切に対応することが何より肝要です。状況を正しく見極め、必要な緊急対策を行うとともに本質的な原因を究明して対策を講じるだけでなく、再発防止のためのしくみづくりまで行うことがポイントとなります。

また、初期のトラブルを乗り切って落ち着いてきた事業においては、IIの問題予測を行ってさらなるトラブルを未然に回避し、順調に立てた計画どおりに業績目標を達成するようなマネジメントが重要となります。そのためには、問題予測能力が求められ、かつその予兆をモニタリングする体制やしくみが必要となります。

さらに安定して継続している事業においては、今度は飽和状態をブレイクスルーするためのIIIの問題発見が必要となります。問題発見とは、解決方法がわからずにあきらめていた悩みを解決できる方法を発見することです。人は解決方法がわからない問題については悩みながらも、とりあえず与件として受け入れます。これをブレイクスルーする方法を発見することが次の事業発展につながるというわけです。いわゆるカイゼンはここに該当します。そして、また新しいステージをめざして次のIVの戦略創造に挑みます。

実際の企業経営については、単に企業単位や事業単位のステージだけでなく、商品や市場ごとにもっとはるかに細かく上記のステージを見極め、それぞれごとに適切な問題設定を行って具体的な業務マネジメントを行っていく必要があります。

それにより、全体として最適に問題設定されたマネジメントが行われ、企業全体が大きな危機に直面することをさけつつ、成長の機会を戦略的に取り込むことができます。このような生きた問題解決マネジメントが企業経営には求められているのです。これはあたかも生物が細胞ひとつひとつの新陳代謝をマネジメントして生きていくことと同じことなのです。

丹生 光 (Hikaru Tansei)

株式会社イニシア・コンサルティング  
代表取締役社長 戦略プロフェッサー



# <メニュー>

**I. 問題直面型**

**II. 問題予測型**

**III. 問題発見型**

**IV. 戦略創造型**



# Ⅰ．問題直面型

## < 目的 >

直面している問題の早急な解決をめざします。

- (例)
- ・ 品質クレームへの対応
  - ・ トラブルへの対応
  - ・ 急激な業績低下への対応
  - ・ 事故、災害への対応 など





# < 目 次 >

## 【問題を明らかにする】

- (1) あるべき姿の確認 (取り戻したい本来の姿を確かめる)
- (2) 状況把握と緊急対策 (現場をよく見て、まず応急手当て)
- (3) 問題の明確化 (何が一番まずい現象か)

## 【原因を追及する】

- (4) 問題の分析 (起きている範囲と症状・程度を確かめる)
- (5) 原因仮説の構築 (なぜ問題が起きたのかを考える)
- (6) 原因仮説の検証 (考えた原因が正しいかを確かめる)

## 【問題を解決する】

- (7) 対策の立案 (どうしたら解決できるのかを考える)
- (8) 対策の実施 (考えた対策を実行する)

## 【しくみをつくる】

- (9) 検証と学習 (解決したかを確かめ、そこから学ぶ)
- (10) しくみ化 (二度と起きないしくみをつくる)

## 【スケジュールとコストを計画する】

## 【残された課題と今後の進め方】

# < Ⅰ. 問題直面型：社長の問題解決 >

## 【問題を明らかにする】

(1) あるべき姿の確認 (取り戻したい本来の姿を確かめる)

◆あるべき姿の目標

◆数値の目標

◆スケジュール

◆コスト

◆業務プロセス

(2) 状況把握と緊急対策 (現場をよく見て、まず応急手当て)

◆あるべき姿と現実のギャップは何か

◆致命的な被害の可能性はあるか

◆致命的な被害をさける緊急対策は何か

◆致命的な被害をさける緊急対策の実施

◆緊急対策の実施と効果の確認

◆緊急対策の記録と公表

(3) 問題の明確化 (何が一番まずい現象か)

- ◆あるべき姿と現実のギャップがない実績の確認
  
- ◆解決すべき問題は何か
  
- ◆社内で過去に似た問題を経験していないか
  
- ◆他社に似た問題が起きていないか
  
- ◆経験者、外部専門家の協力を得られないか

## 【原因を追及する】

(4) 問題の分析 (起きている範囲と症状・程度を確かめる)

- ◆問題の症状、程度の特徴は何か
  
- ◆時間的にいつからか
  
- ◆空間的にどこからどこまでか
  
- ◆最も激しく問題が発生しているところはどこか
  
- ◆同時に発生している特徴的な現象

(5) 原因仮説の構築 (なぜ問題が起きたのかを考える)

◆問題の発生範囲から考えられること

◆原因仮説：引き金

◆原因仮説：拡大メカニズム

◆原因仮説：お客様を守るしくみ

◆これらの原因仮説へのこれまでの認識と対策

(6) 原因仮説の検証 (考えた原因が正しいかを確認する)

◆起きているはずの現象

◆現象をどう確認するか

◆現象を確認した結果

◆原因仮説の修正事項

◆真の原因は何か

## 【問題を解決する】

(7) 対策の立案 (どうしたら解決できるのかを考える)

◆問題の引き金を防ぐ対策案

◆問題の拡大を防ぐ対策案

◆お客様を守る対策案

◆問題の引き金を防ぐ対策案の評価

◆問題の拡大を防ぐ対策案の評価

◆お客様を守る対策案の評価



(8) 対策の実施 (考えた対策を実行する)

- ◆優先順位の設定
  
- ◆問題の引き金を防ぐ対策の決定
  
- ◆問題の拡大を防ぐ対策の決定
  
- ◆お客様を守る対策の決定
  
- ◆問題の引き金を防ぐ対策の実施
  
- ◆問題の拡大を防ぐ対策の実施
  
- ◆お客様を守る対策の実施
  
- ◆対策の実施状況のモニタリング
  
- ◆対策の実施状況の改善

## 【しくみをつくる】

(9) 検証と学習 (解決したかを確認、そこから学ぶ)

◆対策の進捗はどうか

◆対策の効果はどうか

◆対策の効率はどうか

◆対策の修正事項

◆次回に向けての改善点

(10) しくみ化 (二度と起きないしくみをつくる)

◆次回に向けた学習内容の組織としての共有方法

◆共有の実施

◆今回獲得したノウハウの有効活用

◆PDCAのしくみの基準と方法

◆PDCA※のしくみの組織ルール組込み

※PDCA=Plan Do Check Action

## 【スケジュールとコストを計画する】

◆実行責任者

◆業務分担

◆プロセス

◆スケジュール

◆コスト見積り

## 【残された課題と今後の進め方】

- ◆まだ明らかでない原因
  
- ◆対策の評価
  
- ◆リスクの評価
  
- ◆残された課題への対処とスケジュール
  
- ◆対処についての次回のフォローアップ報告予定

## II. 問題予測型

### < 目的 >

予測される問題の未然防止をめざします。

- (例)
- ・ 開発プロジェクトの管理
  - ・ 企業の危機管理
  - ・ 組織人事の管理
  - ・ 事業の業績管理 など



# < 目 次 >

## 【問題を予測する】

- (1) あるべき姿の想定 (維持したい本来の姿を確かめる)
- (2) 問題の可能性の検討 (トラブルの可能性を察知する)
- (3) 問題の予測 (今後、トラブルになりそうな問題を予測する)

## 【要因を追及する】

- (4) 予測される問題の分析 (トラブルの影響度合いを推定する)
- (5) 要因仮説の構築 (なぜトラブルが発生しうるのかを考える)
- (6) 要因仮説の検証 (考えたトラブルの要因は正しいかを確かめる)

## 【問題を防止する】

- (7) 対策の立案 (どうしたら防止できるのかを考える)
- (8) 対策の準備 (考えた対策を手配する)

## 【しくみをつくる】

- (9) 検証と学習 (防止できたかを確かめ、そこから学ぶ)
- (10) しくみ化 (今後とも起きないしくみをつくる)

## 【スケジュールとコストを計画する】

## 【残された課題と今後の進め方】

## <II. 問題予測型：社長の問題解決>

### 【問題を予測する】

(1) あるべき姿の想定 (維持したい本来の姿を確かめる)

◆あるべき姿の目標

◆数値の目標

◆スケジュール

◆コスト

◆業務プロセス



(2) 問題の可能性の検討 (トラブルの可能性を察知する)

◆あるべき姿と現実のギャップの可能性はあるか

◆致命的な問題の可能性はあるか

◆致命的な被害をさける緊急対策は何か

◆致命的な被害をさける緊急対策の実施

◆緊急対策の実施と効果の確認

◆緊急対策の記録

(3) 問題の予測 (今後、トラブルになりそうな問題を予測する)

◆予測される問題は何か

◆社内で過去に似た問題を経験していないか

◆他社に似た問題が起きていないか

◆経験者、外部専門家の協力を得られないか

## 【要因を追及する】

(4) 予測される問題の分析（トラブルの影響度合いを推定する）

- ◆問題の症状、程度はどう予測されるか
  
- ◆最も問題が発生しやすいところはどこか
  
- ◆問題が起きた場合の被害の大きさの見積り
  
- ◆予測される問題が起きる確率
  
- ◆そのうち重要な問題の抽出

(5) 要因仮説の構築 (なぜトラブルが発生しうるのかを考える)

◆要因を考えるにあたっての前提条件

◆要因仮説：引き金

◆要因仮説：拡大メカニズム

◆要因仮説：お客様を守るしくみ

◆これらの要因仮説へのこれまでの認識

(6) 要因仮説の検証 (考えたトラブルの要因は正しいかを確認する)

◆要因検証の方法は何か

◆要因検証：引き金

◆要因検証：拡大メカニズム

◆要因検証：お客様を守るしくみ

◆主要な要因のさらに詳細な要因は何か

## 【問題を防止する】

(7) 対策の立案 (どうしたら防止できるのかを考える)

◆問題の引き金の対策案

◆問題の拡大の対策案

◆問題の予兆をつかむモニタリング策案

◆お客様を守る対策案

◆問題の引き金の対策案の評価

◆問題の拡大の対策案の評価

◆問題の予兆のモニタリング策案の評価

◆お客様を守る対策案の評価

(8) 対策の準備 (考えた対策を手配する)

◆優先順位の設定

◆問題の引き金の対策の決定

◆問題の拡大の対策の決定

◆問題の予兆をつかむモニタリング策の決定

◆お客様を守る対策の決定

◆問題の引き金の対策の実施

◆問題の拡大の対策の実施

◆問題の予兆をつかむモニタリング策の実施

◆お客様を守る対策の実施

## 【しくみをつくる】

(9) 検証と学習 (防止できたかを確認、そこから学ぶ)

◆対策の進捗、訓練状況、発動状況

◆対策の効果はどうか

◆対策の効率はどうか

◆対策の修正事項

◆次回に向けての改善点



(10) しくみ化 (今後とも起きないしくみをつくる)

◆次回に向けた学習内容の組織としての共有方法

◆共有の実施

◆今回獲得したノウハウの有効活用

◆PDCAのしくみの基準と方法

◆PDCAのしくみの組織ルール組込み

## 【スケジュールとコストを計画する】

◆実行責任者

◆業務分担

◆プロセス

◆スケジュール

◆コスト見積り

## 【残された課題と今後の進め方】

- ◆まだ明らかでない要因
  
- ◆対策の評価
  
- ◆リスクの評価
  
- ◆残された課題への対処とスケジュール
  
- ◆対処についての次回のフォローアップ報告予定

# Ⅲ. 問題発見型

## < 目的 >

あきらめていた問題の対策の発見をめざします。

- (例)
- ・ 経営効率の向上
  - ・ 生産性の向上
  - ・ 品質の向上
  - ・ モチベーションの向上 など



# < 目 次 >

## 【問題を発見する】

- (1) ありたい姿の明確化 (ありたい姿を確かめる)
- (2) 解決事例の探求 (転用できそうな解決事例を見つける)
- (3) 問題の発見 (転用による新しい対策を見つけ出す)

## 【視点を転換する】

- (4) 発見された問題の分析 (解決する問題の範囲を設定する)
- (5) 視点の転換の仮説構築 (なぜ解決できるのかを考える)
- (6) 視点の転換の仮説検証 (考えた対策が正しいかを確認する)

## 【問題を解決する】

- (7) 対策の立案 (どうしたら対策を広められるかを考える)
- (8) 対策の実施 (考えた拡大策を実行する)

## 【しくみをつくる】

- (9) 検証と学習 (解決したかを確認、そこから学ぶ)
- (10) しくみ化 (あきらめていた問題を解決できるしくみをつくる)

## 【スケジュールと投資を計画する】

## 【残された課題と今後の進め方】

## <Ⅲ. 問題発見型：社長の問題解決>

### 【問題を発見する】

(1) ありたい姿の明確化 (ありたい姿を確かめる)

◆ありたい姿の全体像

◆ありたい姿の数値

◆ありたいスケジュール

◆ありたいコスト

◆ありたい姿の必要性

◆現実の全体像

◆現実の数値

◆現実のスケジュール

◆現実のコスト



(2) 解決事例の探求 (転用できそうな解決事例を見つける)

- ◆悩みの典型的な症状、程度は何か
- ◆悩みの本質を最も良く表すキーワード
- ◆同じ悩みが他に起きていそうな場所はどこか
- ◆起きそうで起きていない社内事例の発見
- ◆起きそうで起きていない他社、他業界事例の発見
- ◆事例の対策の本質
- ◆事例の対策の転用の可能性検討
- ◆致命的なリスクの洗い出しと対策の検討
- ◆事例の解決策の整理体系化と共有化



(3) 問題の発見 (転用による新しい対策を見つけ出す)

◆事例の転用による新しい解決策

◆解決策が発見された問題の定義

◆予測される効果は何か

◆社内、他社、他業界に似た転用事例はないか

◆経験者、外部専門家の協力を得られないか

## 【視点を転換する】

(4) 発見された問題の分析 (解決する問題の範囲を設定する)

- ◆現実の悩みの範囲は時間的にいつまでか
  
- ◆現実の悩みの範囲は空間的にどこまでか
  
- ◆現実の悩みの範囲はプロセス的にどこまでか
  
- ◆最も悩みの解決が急がれるところはどこか
  
- ◆今回の問題空間 (解決範囲) はどこまでと設定するか

(5) 視点の転換の仮説構築 (なぜ解決できるのかを考える)

- ◆従来の視点は何か
  
- ◆転換仮説：新しい視点は何か
  
- ◆転換仮説：新しい視点による解決策
  
- ◆転換仮説：対策で活用する要素
  
- ◆転換仮説：問題解決された状態の予測

(6) 視点の転換の仮説検証 (考えた対策が正しいかを確認する)

- ◆ 転換仮説による小さな成功事例づくりの企画
  
- ◆ 小さな成功事例プロジェクト準備
  
- ◆ 小さな成功事例プロジェクト実施
  
- ◆ 小さな成功事例プロジェクトの検証、評価、改善
  
- ◆ 小さな成功事例の組織による共有化

## 【問題を解決する】

(7) 対策の立案（どうしたら対策を拡大できるかを考える）

- ◆成功事例拡大の企画立案
  
- ◆成功事例拡大の受入れ体制
  
- ◆成功事例拡大の効果の見積り
  
- ◆成功事例拡大の実現策
  
- ◆成功事例の拡大計画

(8) 対策の実施 (考えた拡大策を実行する)

◆優先順位の設定

◆デメリット、リスクとその対策

◆採用する拡大計画の決定

◆対策の準備

◆対策の実施

## 【しくみをつくる】

(9) 検証と学習 (解決したかを確認、そこから学ぶ)

◆解決策の進捗はどうか

◆解決策の効果はどうか

◆解決策の効率はどうか

◆解決策の修正事項

◆次回に向けての改善点

(10) しくみ化 (あきらめていた問題を解決できるしくみをつくる)

◆次回に向けた学習内容の組織としての共有方法

◆共有の実施

◆今回獲得したノウハウの有効活用

◆PDCAのしくみの基準と方法

◆PDCAのしくみの組織ルール組込み



## 【スケジュールとコストを計画する】

◆実行責任者

◆業務分担

◆プロセス

◆スケジュール

◆収益計画と投資計画

## 【残された課題と今後の進め方】

◆まだ明らかでない視点の転換とその要因

◆解決策の評価

◆リスクの評価

◆残された課題への対処

◆対処についての次回のフォローアップ

# IV. 戦略創造型

## < 目的 >

ありたい姿を実現する戦略の創造をめざします。

- (例)
- ・ 事業ビジョン、戦略の構築
  - ・ 既存事業の付加価値向上
  - ・ 新事業戦略の策定
  - ・ 画期的な新商品開発 など



# < 目 次 >

## 【ビジョンと戦略を描く】

- (1) ありたい姿 (ありたい姿を具体的に描き出す)
- (2) 事業分析と戦略仮説 (事業の実態を見て、戦略を考える)
- (3) 事業ビジョンと戦略の創造 (めざす目標と道筋を決める)

## 【課題を具体化する】

- (4) 戦略課題の分析 (目標実現へのハードルを明確にする)
- (5) ビジネスモデルの策定 (モデル化により事業の設計図を描く)
- (6) ビジネスモデルの検証 (具体的に描いて実行可能性を確かめる)

## 【課題を実現する】

- (7) 実現策の立案 (どうしたら実現できるのかを考える)
- (8) 実現策の実施 (考えた実現策を実行する)

## 【しくみをつくる】

- (9) 検証と学習 (目標を達成できているかを確認、そこから学ぶ)
- (10) しくみ化 (ビジョン・戦略・事業計画を創造できるしくみをつくる)

## 【スケジュールと投資を計画する】

## 【残された課題と今後の進め方】

## <IV. 戦略創造型：社長の問題解決>

### 【ビジョンと戦略を描く】

(1) ありたい姿（ありたい姿を具体的に描き出す）

- ◆企業理念としての使命と社会への提供価値
  
- ◆事業ライフサイクルと事業進化の必要性
  
- ◆これまでの事業戦略の目標と実績の差異
  
- ◆これまでの事業戦略の振り返り
  
- ◆今後に向けて学ぶべきこと
  
- ◆事業ビジョン仮説

## (2) 事業分析と戦略仮説 (事業の実態を見て、戦略を考える)

### ◆市場環境分析

### ◆競合環境分析

### ◆自社状況分析

### ◆自社状況に対する社内認識

### ◆商品競争力

### ◆市場競争力

### ◆組織競争力

### ◆強み、弱み、機会、脅威 (S W O T)

- ・ 自社資源の強み

- ・ 自社資源の弱み

- ・ 経営環境における機会

- ・ 経営環境における脅威

#### ◆ 戦略仮説

- ・ 戦略仮説：固有の強みで機会を活かす

- ・ 戦略仮説：固有の強みで脅威を機会に変える

- ・ 戦略仮説：固有の弱みを逆手にとって脅威を機会に変える

- ・ 戦略仮説：お客様が悩む二律背反問題を解決する

- ・ 戦略仮説：お客様を気持ち良くし、楽しませる

- ・ 戦略仮説：お客様の従来より一段高い目的を満たす

- ・ 戦略仮説：お客様ニーズにきめ細かくワンストップで応える

- ・ 戦略仮説：偶然の意外な成功をモデル化し、必然に変える
- ・ 戦略仮説：標準化→システム化→パッケージ化→コピーor  
ネット展開



(3) 事業ビジョンと戦略の創造 (めざす目標と道筋を決める)

- ◆戦略仮説のニーズ、十分性、実現性、優位性、リスクの評価
  
- ◆事業ビジョン仮説に適合する戦略仮説の選択・統合
  
- ◆事業ビジョン
  
- ◆事業ビジョン実現のための事業戦略
  
- ◆事業ビジョンの達成に必要な共通基盤戦略
  
- ◆戦略的な撤退基準

## 【課題を具体化する】

(4) 戦略課題の分析 (目標実現へのハードルを明確にする)

◆事業ビジョンの市場性検証

(ニーズ、十分性、市場規模、成長性、参入障壁)

◆事業ビジョンの適社性検証

(実現性、優位性、差別化、資源活用、経営体力)

◆ビジネスモデル概要

◆事業収益性

◆事業戦略課題

(5) ビジネスモデルの策定 (モデル化により事業の設計図を描く)

◆コアベネフィット (顧客が得られる価値)

◆コンセプト (顧客価値を実現する考え方)

◆リアルツール (販売ルート、設備、システムなど)

◆スキル (ノウハウ、人材、知的財産など)

◆最終目標

◆1年後中間目標 (K P I ※)

※K P I =Key Performance Index

◆2年後中間目標 (K P I)

(6) ビジネスモデルの検証 (具体的に描いて実行可能性を確かめる)

◆対外業務

(マーケティング、営業、商品企画・開発など)

◆対内業務

(調達、生産、物流、システム、研究開発など)

◆コミュニケーション

(ブランド、広報、I R、社内浸透)

◆組織体制 (組織人事、内部統制、知的財産など)

◆財務 (投資原資確保、収益管理、原価企画など)

## 【課題を実現する】

(7) 実現策の立案 (どうしたら実現できるのかを考える)

◆各業務の計画策定

◆関係部門の協力体制

◆リスクの洗い出しと対策

◆K P I 達成スケジュールと資源配分の策定

◆事業計画の策定

(8) 実現策の実施 (考えた実現策を実行する)

◆事業計画の社内説明資料作成

◆組織としての共有と知の結集方法

◆共有と知の結集の実施

◆PDCA (単年度) のしくみの基準と方法

◆PDCA (単年度) のしくみの組織ルール組込み

## 【しくみをつくる】

(9) 検証と学習（目標を達成できているかを確認、そこから学ぶ）

◆事業計画の進捗はどうか

◆事業計画の効果はどうか

◆事業計画の効率はどうか

◆事業計画の修正事項

◆次年度に向けて修正された事業計画

(10) しくみ化 (ビジョン・戦略・事業計画を創造できるしくみをつくる)

◆次の事業計画に向けた学習内容の組織としての共有方法

◆共有の実施

◆今回獲得したノウハウの有効活用

◆事業計画策定プロセスのしくみの基準と方法

◆事業計画策定プロセスのしくみの組織ルール組込み



## 【スケジュールと投資を計画する】

◆実行責任者

◆業務分担

◆プロセス

◆スケジュール

◆投資原資調達

## 【残された課題と今後の進め方】

- ◆まだ明らかでないビジネスモデル、各業務
- ◆K P I と実現策の評価
- ◆リスクの評価
- ◆残された課題への対処とスケジュール
- ◆対処についての次回のフォローアップ報告予定

以上

## <お知らせ>

これらのノウハウをさらに実務で使いこなすためのツールを「**ビジトピア**」(Bisitopia)にてご提供しています。

<http://www.bisitopia.com>

### ■「社長の問題解決ノート (Word 版)」

こちらは Word (2010) ※ですので、PC 上で記入しながら問題解決を進めることができます。

### ■「社長もひざ打つ！**ビジ**オケプレゼン」(一部無料)

あなたが会議のプレゼンターになったとき、**ビジトピア**・マスターの各ポイントを楽々クリアするためのプレゼンのストーリーテンプレートです。

- I. 問題直面型 (記入例：化学工場爆発事故対策)
- II. 問題予測型 (記入例：電気自動車の問題予測)
- III. 問題発見型 (記入例：アフターサービス業務改革)
- IV. 戦略創造型 (記入例：ライフスタイル提案戦略)

V. 中期経営計画（記入例：グローバル中期経営計画）

X. 統合版（I～Vのすべて）

ファイルの種類は、「PowerPoint プレゼンテーション」※で分かりやすい記入例付きです。

※ Word および PowerPoint は、Microsoft Corporation の登録商標です。

以上

