

活用方法はいろいろありますが、目的に応じて必要なメニューから始めるこ
とができます。



.戦略ナビ cloud 活用の事例

ドラッカーの名言……「経営者の条件」(1966)

私が知っている成果を上げる人は、気質と能力、行動と方法、正確と知識と関心などあらゆることにおいて千差万別だった。共通点は成すべきことをなす能力だけだった。

ドラッカーの「経営者の条件」に、自らをマネジメントする方法（セルフマネジメント）が書かれています。仮説 実行 検証を根拠づけるPDCAサイクル。戦略ナビはPDCAサイクルを組織に浸透するためのツールです。使い続けることにより、「思考のフレームワーク」から「セルフマネジメントのツール」に変わります。（戦略TVの事例をご覧ください）

他のメニューと連動しているのは、 -2 PM マトリクス だけです。

- 1 財務計画 PM マトリクスの売上と粗利の合計が反映されます
- 2 5 フォース分析 商品・市場ごとに業界動向を考えるために、PM マトリクスの商品・市場区分が反映されます。

上記を考慮していただければ、どのメニューから使いだしても問題ありません。

【事例 1】3 年後の「あるべき姿」と、事業領域（ドメイン）の再定義

- 1-1 ミッション、ビジョン、ドメインをわかる範囲で記載
- 1-2 PM マトリクス作成
- 1-3 環境分析
- 1-4 上記の流れで気づいたことをもとに 1-2 に戻る
- 1-5 再び 1-1 でドメインを定義 ビジョン ミッションへ
上記は .目的に応じた使い方 、 、 に共通します。

【事例 2】経営計画が実行できない

- 2-1 中期戦略マップに戦略を 4 つの視点記入、戦略のつながりを確認
- 2-2 年別戦略目標で 問題・課題・戦略に区分、だけを残し数値目標設定(測定可能にする。3 年後、1 年後の目標は KGI)
- 2-3 上記でも曖昧だったら、SWOT 分析 BSC クロス分析をやってみる
- 2-4 重要成功要因のメニューに移り、定義（目標達成のための重要な要因がわかりやすく記述されているか、行動の基準となる KPI 設定が可能か）確認
- 2-5 短期戦略策定で 4 つの視点の連携確認
上記は「.経営戦略」の主にメニューだけでできます。

【事例 3】事業承継計画を作成したい

戦略参謀 Cloud は、3C 分析に自社（Company）の問題と考え、「知的資産」と表現されている下記の課題を考え、「事業承継計画」に反映できます。3C 分析の「その他」を活用し、ローカルベンチマークにある非財務の項目から関連する質問を追加し、課題解決のための戦略を考えることができます。



- 人に係わる課題（人的資産）
組織に係わる課題（構造資産）
外部関係に係わる資産（関係資産）

- 3-1 外部環境分析で上記の課題解決のため「戦略目標候補」を考える
 3-2 SWOT 分析 BSC クロス分析で「戦略目標候補」を考える
 例えば国が示した「事業承継計画」を参考に質問項目を任意に追加できます。

上記以降の流れは、事例 1 または事例 2 参照

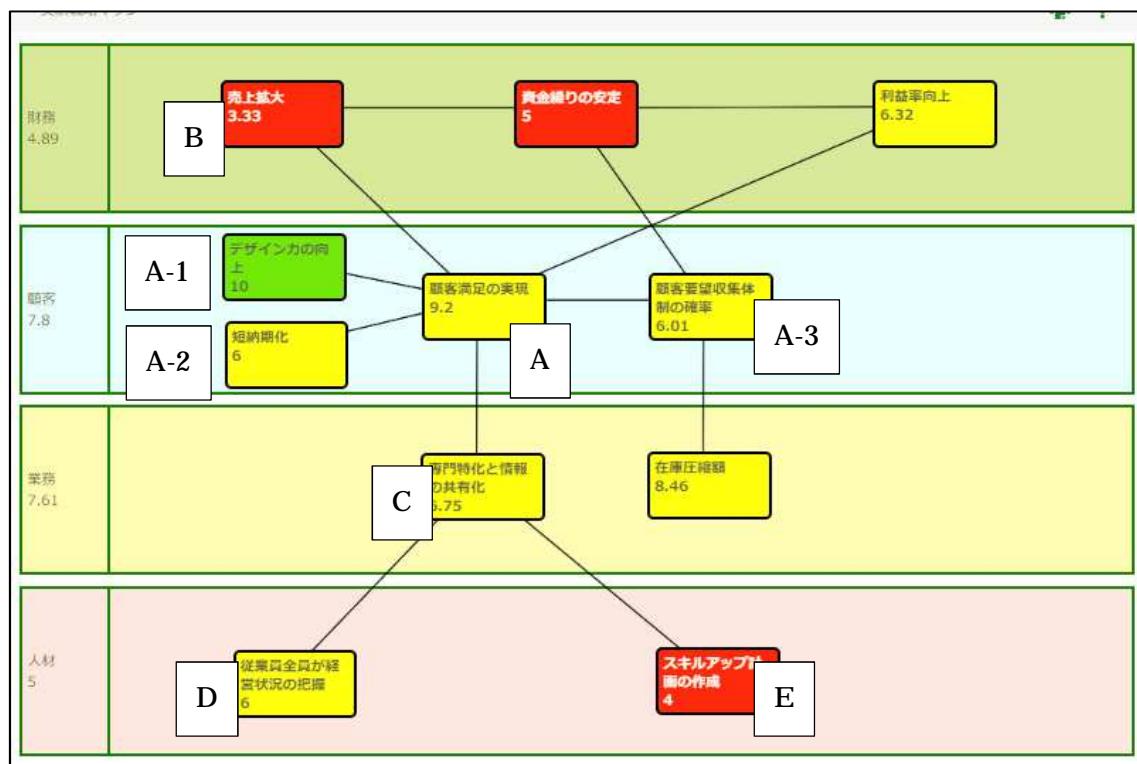
【事例 4】戦略目標の見直し

戦略ナビが Cloud 化になったことにより、以下のような使い方が可能になりました。以下は、戦略 TV 掲載の事例を参考に記載しています。

例：毎月の会議で「戦略目標」と「KPI」を確認する習慣はついたが、顧客の視点 A が黄色（ほぼ目標達成）でも財務の視点 B が赤（達成できない）

- 4-1 顧客の視点 A がなぜ財務の視点 B につながらないのかを話し合う
 目標設定は正しいか
 直面している課題は何か
 上記 の解決策は何か

【事例：戦略マップを見て「戦略が間違っていないかを検証】



4-2 「CA」(振り返り)のプロセス

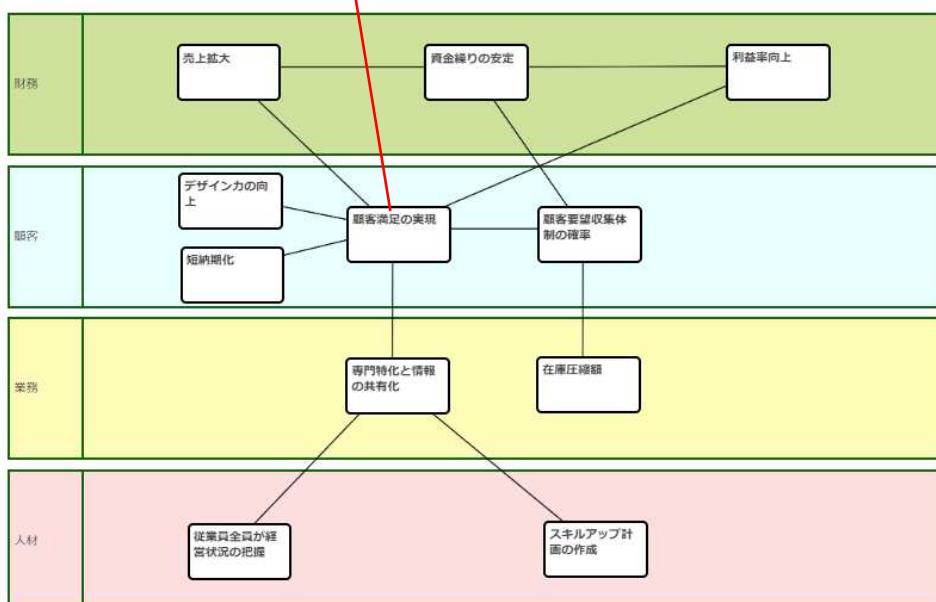
順序	項目	話合(確認)	
	戦略 A と戦略 B の因果関係に問題ないか	合意	
	戦略 A と A-1 ~ 3 の目的と手段は?		検証
	戦略 A と戦略 C の因果関係と KPI	合意	
	戦略 C と戦略 D の因果関係と KPI	合意	
	戦略 E は何故赤か?		検証

4-3 話合の結果 を検証することが必要

(顧客の視点の KPI 確認)

<input checked="" type="checkbox"/>	顧客	全社	顧客満足の実現 低価格ニーズに応えるための中国輸入の向上		実績金額 目標金額	小形	3	百万円	結果	上昇		あり	上移動 下移動	編集 削除	
<input checked="" type="checkbox"/>	顧客	全社	顧客満足の実現 短納期化	受注後5日以内出荷比率	評価点数 目標点数	宇野	3	点数	結果	一定		あり	上移動 下移動	編集 削除	
<input checked="" type="checkbox"/>	顧客	全社	デザイン力の向上	顧客の要望に沿った商品開発	評価点数 目標点数	竹谷	3	点数	進捗	一定		あり	上移動 下移動	編集 削除	
<input checked="" type="checkbox"/>	顧客	全社	顧客要望収集体制の確率	顧客要望書収集	評価点数 目標点数	斎藤	3	点数	結果	一定		あり	上移動 下移動	編集 削除	
<input checked="" type="checkbox"/>	顧客	全社	顧客要望収集体制の確率	チーム体制の定着	収集情報の共有	評価点数 目標点数	野宮	3	点数	進捗	上昇		あり	上移動 下移動	編集 削除

(戦略マップ確認)



* 「顧客満足の実現」に関する KPI を検討する必要がある
(「顧客満足の実現」を戦略目標にしたのはなぜか?)
クロス分析確認

自社の強みで脅威を回避出来ないか? 他社に脅威でも自社の強みで取り組む事が出来るのは何か?			
S1T2	顧客	顧客満足の実現	編集 削除
S8T2	顧客	顧客要望収集体制の確立	編集 削除
S4T8	人材	従業員全員が経営状況の把握	編集 削除
新規登録			

(SWOT 分析の S1 と T2 確認)

強み (Strengths)	
S 1	低コスト経営である。
S 2	50年超の歴史・信用がある。
S 3	環境商品・新商品開発への積極的取り組みをおこなっている。
S 4	従業員教育への取り組みをおこなっている。
S 5	高品質商品がある。

脅威 (Threats)	
T 1	個人消費が低迷している。
T 2	低価格輸入品が増加している。
T 3	生地需要が落ち込んでいる。
T 4	金融機関の貸し渋り、貸し剥がしが続いている。
T 5	銀行の再編が進む。

(ドメインと戦略目標)

経営基本要素で「事業ドメイン」をきちんと設定していない。

顧客	<ul style="list-style-type: none">・高品質ニーズがある・消費者の安全志向が高まっている・個人の多様な価値観・ライフスタイルが多様化している・環境志向が高まっている
提供機能	<ul style="list-style-type: none">・多品種、少量の生産、販売のシステムを構築している・高品質商品がある・高度な技術開発を行っている・環境商品、新商品開発への積極的な取組を行っている
経営資源	<ul style="list-style-type: none">・従業員教育への取組を行っている・低コスト経営である・50年超の歴史・信用がある
事業ドメイン	<p>(ドメインについての記載はありませんでした) ◇ドメインとは「明日の事業の姿」 ◇ドメインを考えてから、ビジョンを設定しましょう ドメインについて、わかりやすい資料があります。お問合せください。</p>

*事業ドメインを設定していれば、「顧客満足の実現」という戦略目標に「低価格ニーズに応えるための中国輸入の向上」というKPIを選ばなかったのではないか？

4-5 については、戦略目標「スキルアップ計画の作成」に対するKPI「勉強会と成果」の行動計画が全く記載されていないことがわかりました。

視点の選択:	人材	戦略目標の選択:	スキルアップ計画の作成	実績評価指標名:	勉強会実施と成果
		登録	キャンセル	担当者: 斎藤	
月	スコア	行動計画	行動実績		
4月	2.0				ファイルアップロード
5月	2.0	-----			ファイルアップロード

計画と実績の乖離を確認する「会議」ではなく、何故この戦略はうまく行かないのか！その原因を把握し、打つべき手を検討する「会議」に変わります。

【事例 5】課題解決

事例 4 では、戦略マップから戦略の優劣や KPI の当たり外れを検証する流れを説明しました。次に、事例 4 の課題を解決するために戦略ナビ Cloud の活用について考えます。

例：顧客の視点の戦略目標「顧客満足の実現」の KPI を「顧客ニーズに応えるため中国輸入の向上」としているが、当社の事業領域を前提に環境分析をやり直し、KPI を再検討することにした。

(戦略会議の内容は web 軍師の会議レポートに記載)

日付	検討事項	決定事項	操作
<input type="button" value="カレンダーから選択"/>			<input type="button" value="上移動"/> <input type="button" value="追加"/> <input type="button" value="下移動"/> <input type="button" value="削除"/>

5-1 部門追加機能を利用して、「課題解決」を作成

事例では「卸売業事例」となっていますが、ここには社名が表示されます。社名の横にある をクリックすると以下のようになります。



部門追加をクリックし、「課題解決」という部門を設けます。

部門一覧		<input type="button" value="新規登録"/>
年度	部門名	
2017年度	全社	<input type="button" value="編集"/> <input type="button" value="削除"/>
2018年度	全社	<input type="button" value="編集"/> <input type="button" value="削除"/>
2018年度	アパレル部門	<input type="button" value="編集"/> <input type="button" value="削除"/>
2018年度	小売部門	<input type="button" value="編集"/> <input type="button" value="削除"/>
2018年度	課題解決	<input type="button" value="編集"/> <input type="button" value="削除"/>

5-2 事業ドメインの要素を再確認

戦略会議で確認した結果、下記の強みを生かす KPI にすべきとの結論

- ・高品質ニーズがある、多品種、
- ・少量の生産販売のシステムを構築している
- ・高品質商品がある
- ・高度な技術開発を行っている

顧客	<ul style="list-style-type: none">・高品質ニーズがある・消費者の安全志向が高まっている・個人の多様な価値観・ライフスタイルが多様化している・環境志向が高まっている
提供機能	<ul style="list-style-type: none">・多品種、少量の生産、販売のシステムを構築している・高品質商品がある・高度な技術開発を行っている・環境商品、新商品開発への積極的な取組を行っている
経営資源	<ul style="list-style-type: none">・従業員教育への取組を行っている・低コスト経営である・50年兆の歴史・豊富がある

5-3 PM マトリクスで製品・市場の見直し

PM マトリクスの年度 2018 年部門、「課題解決」を選択

製品区分「提案型商品」、市場区分「大手有力ブランド」を新規登録

The screenshot shows the PM Matrix registration interface. At the top, there are tabs for 'Strategy', 'Current Analysis', 'Financial Planning', 'Environmental Analysis', 'Operational Strategy', and 'Strategic Target Setting'. Below these are buttons for '2018 Year', 'Topic Resolution' (which is circled in red), and 'New Business Examples'. The main area is titled 'PM Matrix Who sells what?' and includes a navigation bar with 'Initial Period P', 'Planning Year', '2 years', '3 years', '4 years', and '5 years'. A table is displayed with columns for 'Market Category' and 'Product Category'. The 'Market Category' row has 'Proposal Type Product' selected (circled in red). The 'Product Category' row has 'Major Brand' selected (circled in red). The table also includes rows for 'Sales Total (Sales Contribution Ratio)', 'Contribution Margin Ratio (%)', and 'Gross Profit Total'. All values in the table are currently 0.

5-3 「提案型商品」を「大手有力ブランドに提供」するための 3C 分析
部門「課題解決」を選択すると以下のように表示されます。



自社、競合、顧客の現状を知り、経営課題を探るための質問を「新規登録」で任意に追加し、設定すべき KPI を考えます。

5-4 5F 分析で「大手有力ブランド」の参入障壁を確認

話合の結果、KPI に関連する情報があればメモをし、会議レポートに記載。

5-4 SWOT 分析と BSC クロス分析

上記 5-3 と同様の方法で、「提案型商品」を「大手有力ブランド」に提供するための分析をし、KPI に関連する情報を導き出すことができます

以上のプロセスを経ることにより、より成果につながる KPI を見つけることができます。「戦略目標」の見直しについても、同様の手法が考えられます。

【まとめ】

戦略ナビ Cloud は、戦略策定と実行のプロセスを年度別に記録し確認できます。利用いただいているお客様が、「このツールは、わが社の足跡をたどることができる」と言ってくださいました。

成果を上げるために 5 つの方法

では、ドラッカーは「成果を上げること」として具体的に何が必要だと言っているのでしょうか。「経営者の条件」の中で、彼は五つの能力を高めれば、成果を上げることができますと言っています。五つとは……すなわち「時間管理」「貢献」「強み」「集中」「意思決定」の事です。

100 分で名著「マネジメント」ドラッカー 上田惇生著 NHK 出版 P75

(成果を上げるために 5 つの能力)

1	時間管理	何に時間をとられているのかを知り、残されたわずかな時間を体系的に管理する能力
2	貢献	外部の世界に対する貢献に焦点を合わせる能力
3	強み	強みを中心に添える能力
4	集中	優れた仕事が際立った成果を上げる領域に力を集中する
5	意思決定	成果を上げるよう意思決定を行う能力

100 分で名著「マネジメント」ドラッカー 上田惇生著 NHK 出版 P77

戦略ナビは「成果を上げるためにのツール」です。セルフマネジメント（自らをマネジメント）で組織力を強化しましょう。