

最初に質問です

- ① あなたの会社の事業は勝っていますか？
それとも負けていますか？
- ② その判断の根拠は何故ですか？
その現状認識は正しいのでしょうか？

		自社の評価	
		勝ち	負け
客観的な事実	勝ち	成長	成長改革
	負け	崩壊	改革



- 負けを負けと認識できない企業
⇒ **崩壊のスタート**
- 負けに対する謙虚な認識
⇒ **改革のスタート**

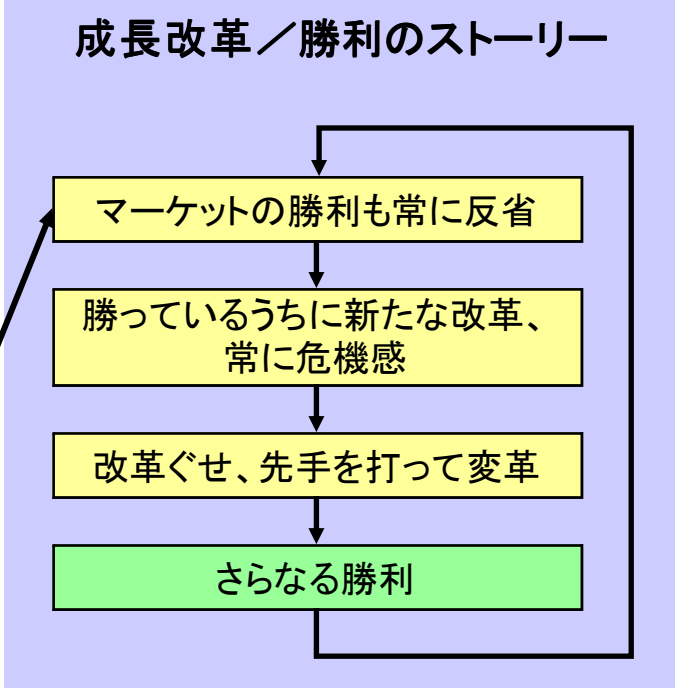
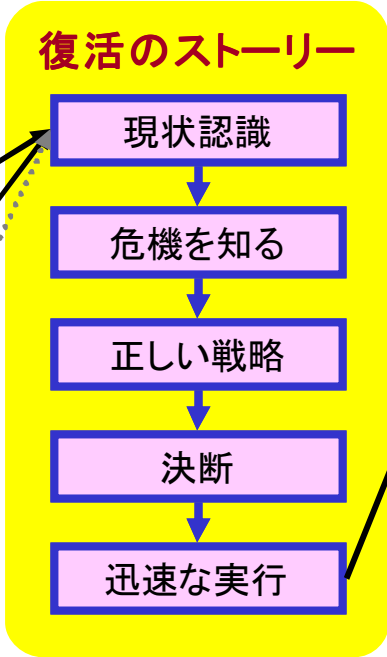
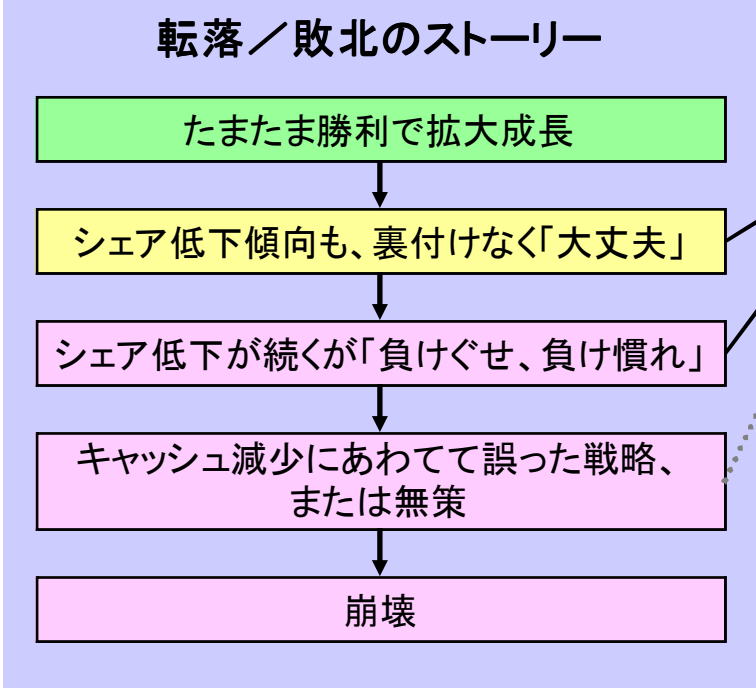
勝利／敗北のストーリー

		自社の評価	
		勝ち	負け
客観的な事実	勝ち	成長	成長改革
	負け	崩壊	改革

転落
 ↓

↑
 復活

改革軌道へ乗せる



企業が衰退するときの社風

① 傲慢

自分が悪いのではなくお客様が悪い

② 自己満足

自分は良い仕事をしている

③ 摩擦を避ける

改革や革新よりも波風立てない事なかれ主義

④ 会議ばかりやっている

会議のための会議、社内調整のための会議が多い

経営がうまくいかない原因

外部環境（マーケット／競合）

外部環境の変化が予測できない、当たらない

- 分析能力の不足
- 経営層の能力不足

戦略

戦略そのものが誤っている

現場が見えない

- 計画プロセスの不備
- 管理システムの不備
- 幹部層の能力不足

計画／管理

戦略と現場活動がリンクできない

経営が見えない

- 部門間の対立
- 現場ノウハウの陳腐化
- 管理層の能力不足

実績／オペレーション

オペレーションにムダが多い

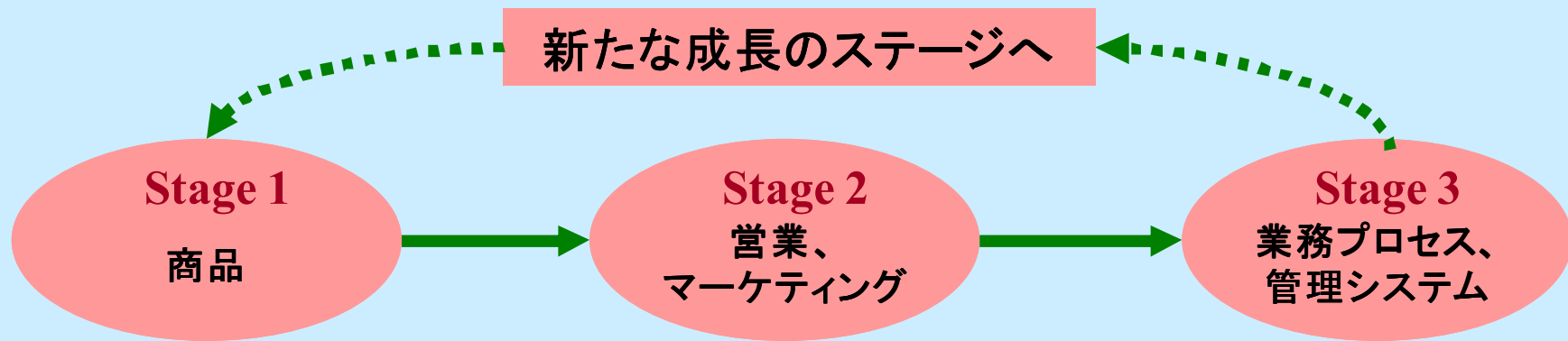
顧客へ社内エネルギーを結集できない

顧客

- 戦略理解の不足
- コミュニケーション不足
- モチベーション不足
- 顧客志向の欠如
- 目標展開マネジメント不備

トップ・マネジメントの意義

企業の成長ステージと改革すべき内容



経営の最重要ファクター

トップ・マネジメントの意義／目的

- 意思決定、方針決断
- 現場へのアクセルとブレーキ
- 経営資源の最適配分
- P-D-C-Aによる自律的な成長
- 経営改革の推進

成功の条件

- 的確に
- 迅速に
- 大胆に
- 先頭に立って
- 全員が参画して
- 上手に
- 粘り強く

改革のキーワード

意思決定システム

実行スピード

幹部の能力

組織

マネジメントの
仕組み

成長改革企業のマネジメントとは...

- 論理的思考に基づいた適切な戦略／戦術
- 創造性あるビジネス・モデル
- 具体的な実行計画
- 全員参画による実行
- 目標によるマネジメント
- データに基づいた問題発見
- 全員参画による改善

データ管理

論理的思考

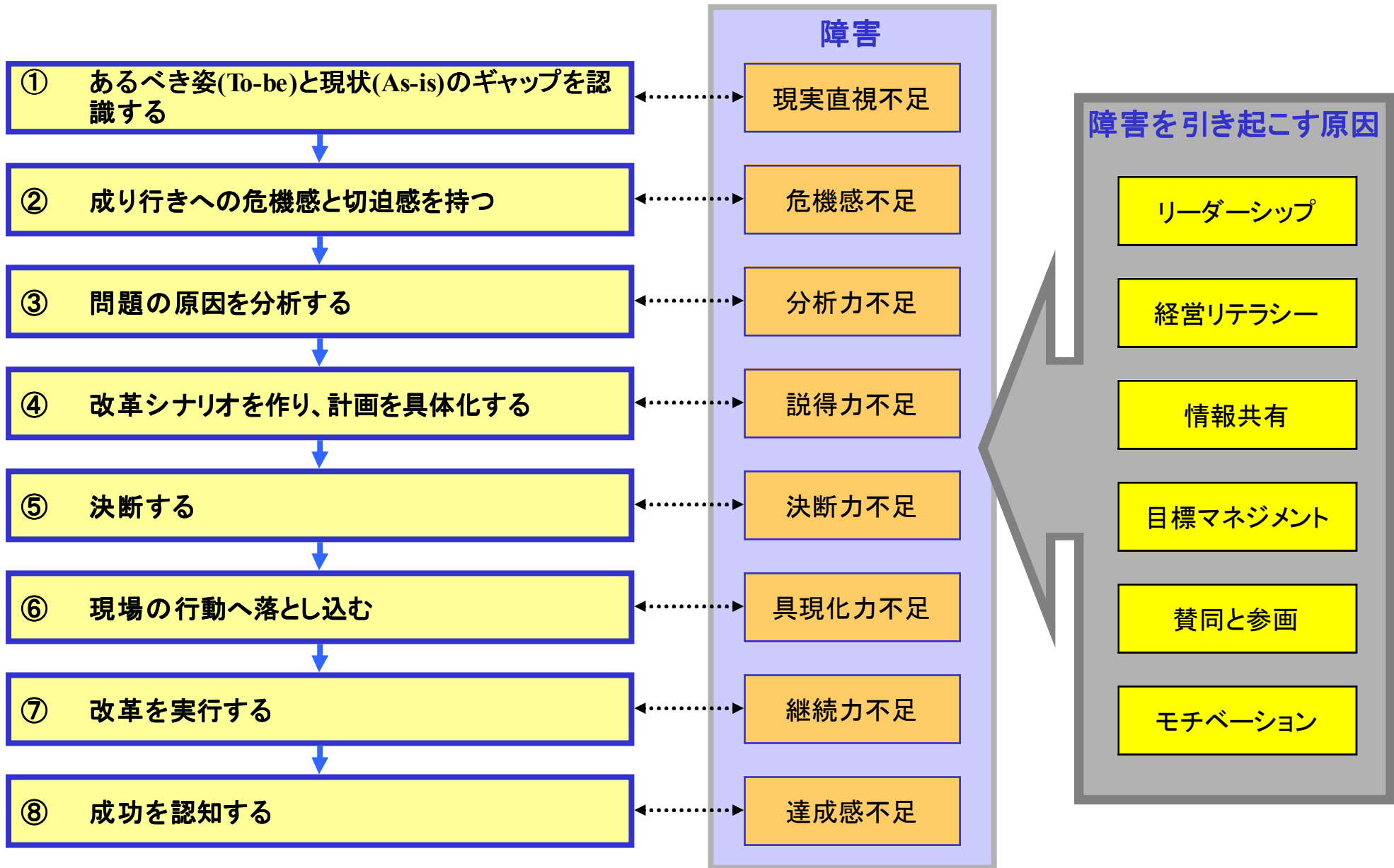
モチベーション

チームワーク

社員の能力

改革しなければならぬポイント

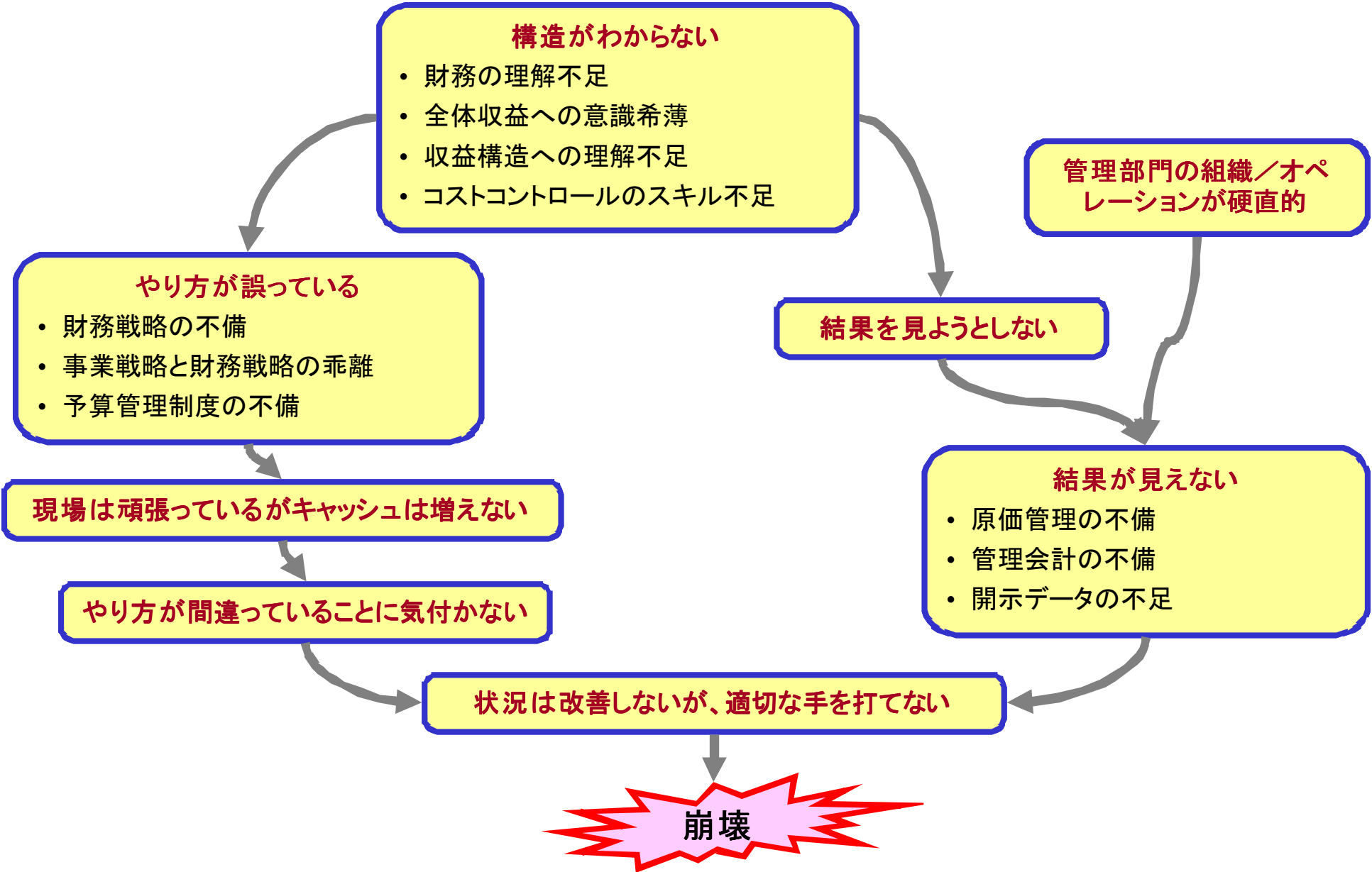
改革の8つのステップ



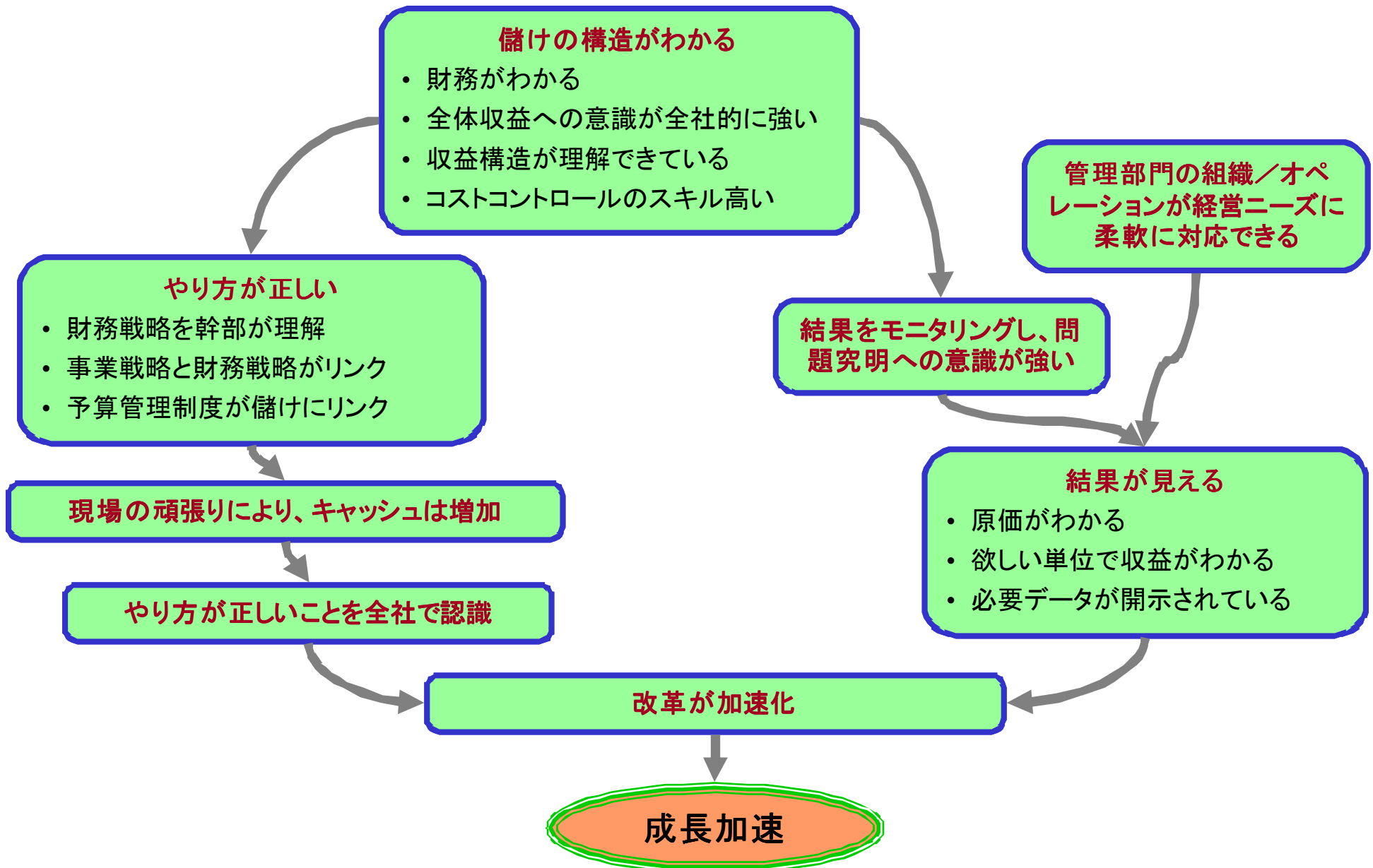
「会社が儲かる」とはどういうことか？

- 危険なシナリオ：儲かっているかどうか分からない
- 「儲け」の定義を具体化して、社内の共通語に展開する。
- 財務への理解不測と管理会計の不備は、マネジメントの機能不全につながる。
- 収益目標に基づいて、それを実現するプロセス目標も展開する。
- 「儲かる」「儲からない」事象を根本原因に展開する。

危険なシナリオ：儲かっているかどうか分からない



成功のシナリオ：儲かるロジックを実践する



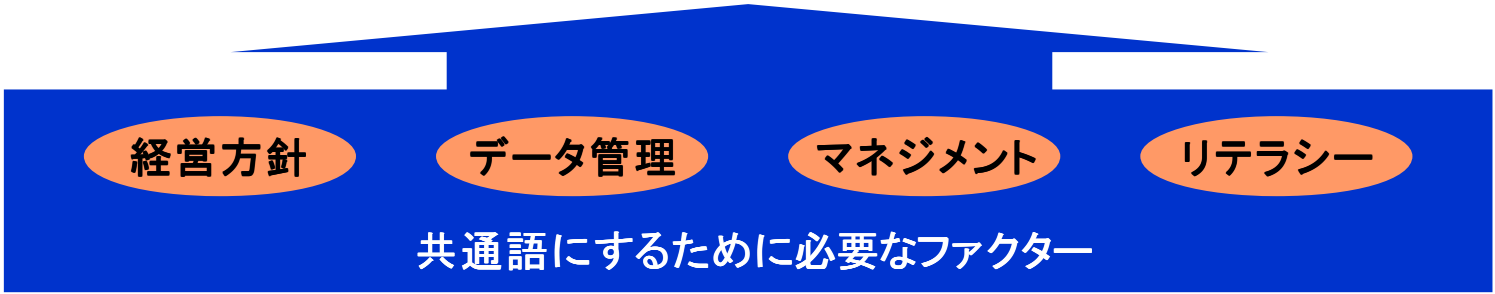
「儲け」の定義を具体化して、社内の共通語に展開する

「儲かる」または「儲からない」にはさまざまな視点と軸がありますが、「儲け」に関する同一定義での社内コミュニケーションができなければ、経営方針の全社徹底はおぼつきません。

視点	指標例
キャッシュが増えているか	フリーC/F、営業C/F
利益が出ているか	営業利益、経常利益
元手に対してどれくらい利益が出ているか	総資本利益率(ROA)、自己資本利益率(ROE)
投資に対してどれくらい利益が出ているか	投資利益率(ROI/CFROI)、内部利益率(IRR)

収益管理軸の例				
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 全社 </div>	→	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 事業別 </div>	→	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> チャンネル／部門／店舗別 </div>
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 商品別 </div>
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 顧客／顧客区分別 </div>

視点
 ×
 管理軸



▼ ありがちな会社のパターン

- 利益予算でしか部門をコントロールしていない。
- 投資回収計画と年度予算がリンクしていない。
- 積み上げ方式の年度予算である。
- 管理会計よりも財務会計を重視する。
- 月次決算が遅い。
- 月次決算が遅いことに誰も文句を言わない。
- CFO以外は財務のことがわからない。
- 財務データを(一部しか)開示しない。

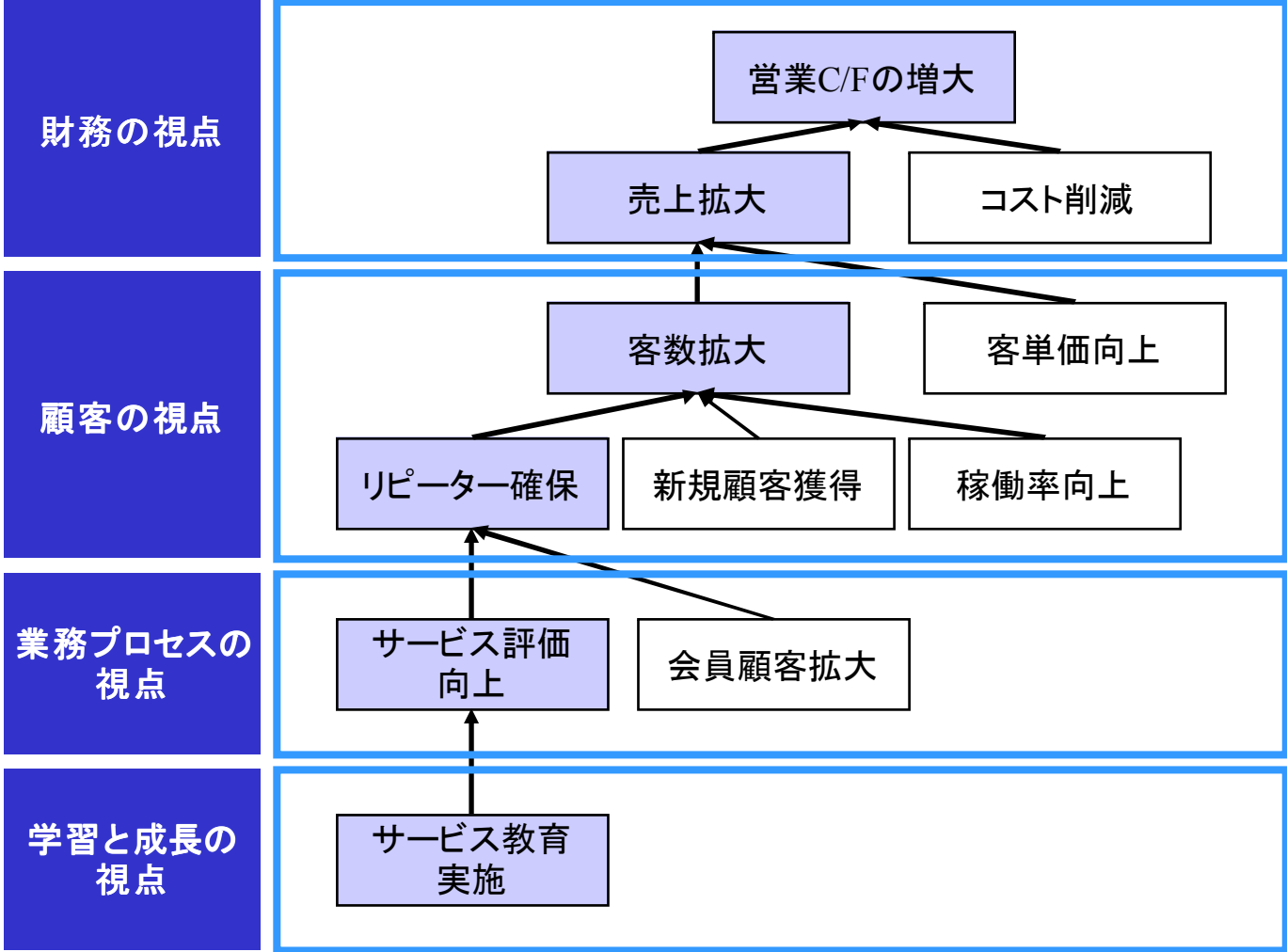


マネジメントの機能不全??

収益目標に基づいて、それを実現するプロセス目標も展開する

戦略マップの展開イメージ

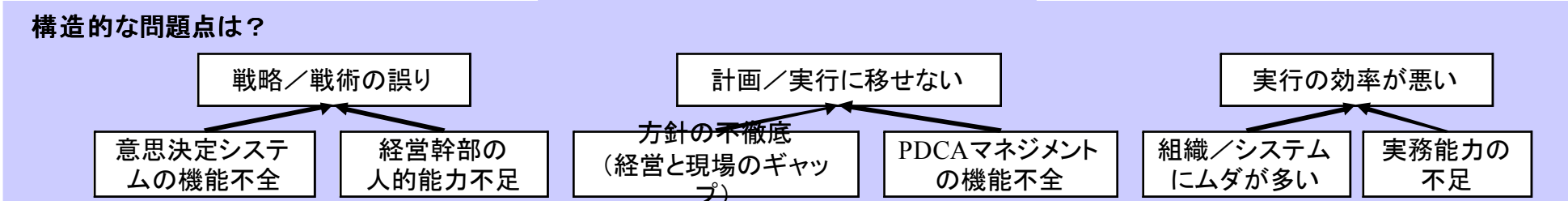
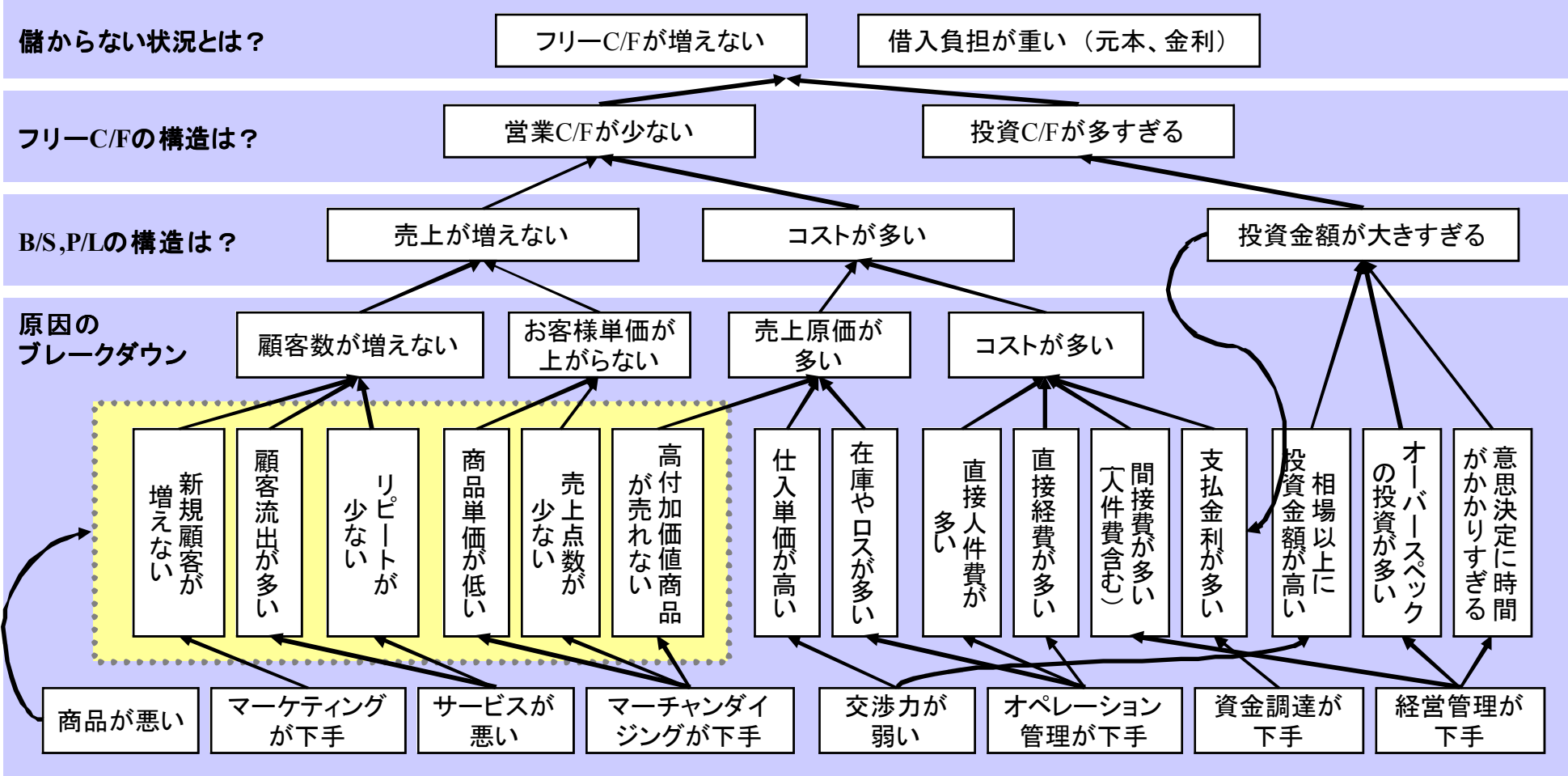
「なぜ儲からないのか?」「どうすれば儲かるのか?」
プロセス構造を展開／具体化する



各項目毎に目標を設定する

優先順位の高いプロセスを抽出する

儲からない原因（例）



儲かる原因（例）

儲かる状況とは？

フリーC/Fが増えている

借入負担が軽い（元本、金利）

フリーC/Fの構造は？

営業C/Fが増加

投資C/Fが適正

B/S,P/Lの構造は？

売上が拡大

コストが低減

投資金額が適正

原因の
ブレイクダウン

顧客数が増加

お客様単価が
上昇

売上原価が
適正

コストが低減

新規顧客が
増加

顧客流出を抑制

リピートが
多い

商品単価が高い

売上点数が
多い

高付加価値商品
が売れる

仕入単価を低減

在庫やロス
を抑制

直接人件費が
少ない

直接経費が
少ない

間接費が少ない
（人件費含む）

支払金利が適正

投資金額の低減

オーバースペック
の投資が少ない

スピーディな
意思決定

良い商品

的確な
マーケティング

良い
サービス

的確なマーチャ
ンダイジング

強い
交渉力

適切なオペ
レーション管理

適切な
資金調達

適切な
経営管理

構造的な貢献ファクターは？

適切な戦略／戦術

スピーディな計画／実行

実行の効率が低い

意思決定システ
ムの機能発揮

経営幹部の
ビジネススキル

方針が徹底
（経営と現場が一体化）

PDCAマネジメン
トの機能発揮

組織／システム
にムダが少ない

十分な
実務能力

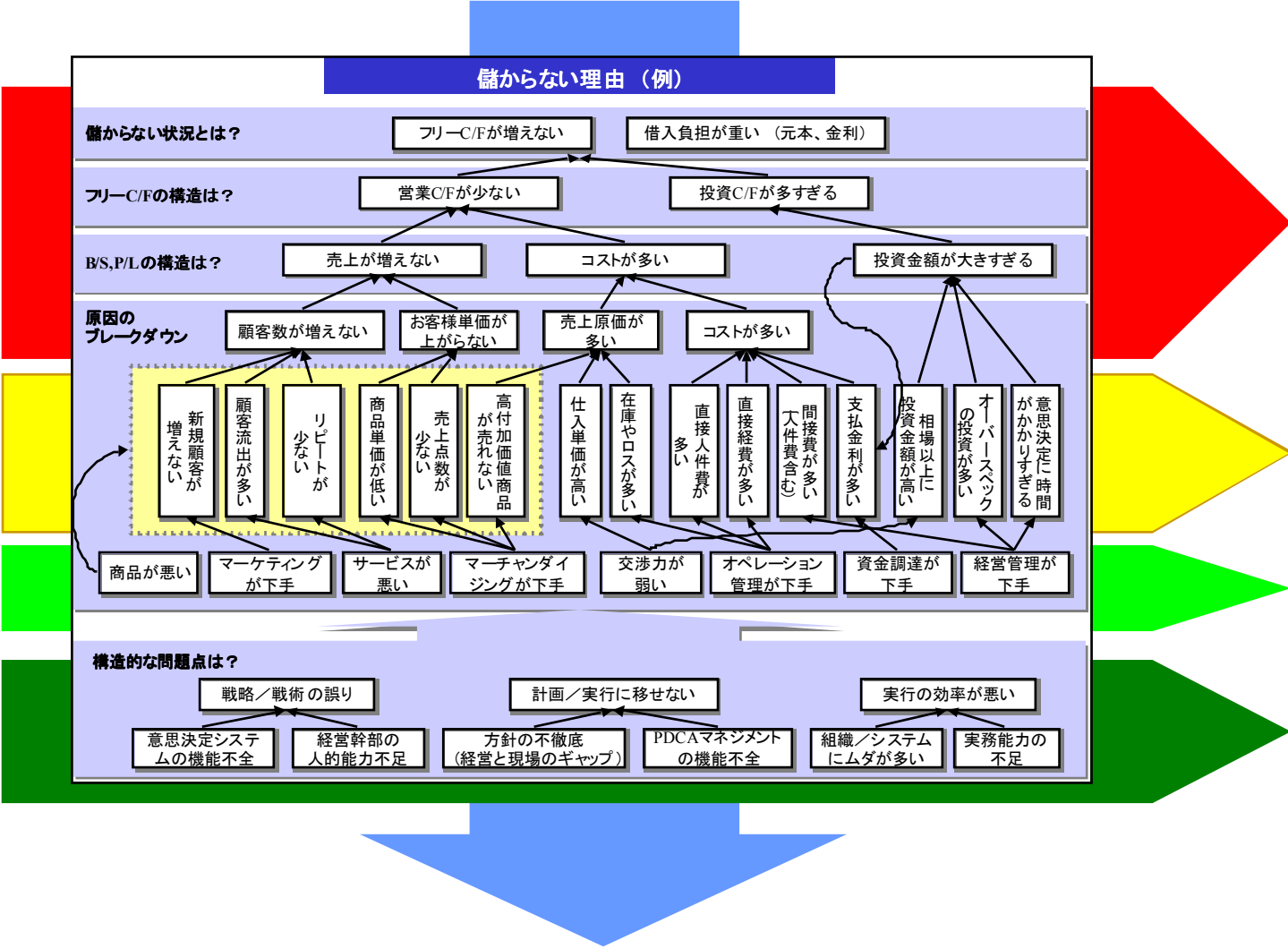
あなたの会社のTo-Doリスト

項目		実施要	誰が	いつまでに	どのようにして
方針／ 計画	「儲け」に関する定義を明確にする				
	定義に基づいて目標を設定し、現状とチェックする				
	「儲け」の定義に基づいて経営方針を見直す				
	経営方針に基づいて経営計画を見直す				
仕組み 作り	原価管理の仕組みの再構築に検討着手する				
	実績をアウトプットするためにデータ管理を見直す				
	実績管理のためにオペレーションを見直す				
	月次決算早期化の検討に着手する				
	管理会計／KPI管理のIT化に検討着手する				
マネジメ ント	次年度以降の予算策定方針を再構築する				
	P-D-C-Aマネジメント体系を構築する				
	過去の投資 - 回収実績をチェックする				
	全社の収益構造を展開する				
	各事業部門の収益構造を展開する				
教育	「儲け」の定義及び財務に関する社内教育を行なう				

正しい現状認識と原因分析が改革の必要条件

- 問題解決には、原因の構造化が必要。
- 対症療法、内科治療、体質改善の三味一体改革が必要。
- 目標と実績をモニタリングして、曖昧な判断をシャットアウトする。
- 強み／弱みはデータで裏付けする。
- 構造改革テーマの切り口はお客様と現場。

改革のアプローチ：問題解決には、原因の構造化が必要



原因の掘り下げが不足しており、対策検討は不可能
 (ここまでしか実施できていないのであれば、何もしていないのと同じ)

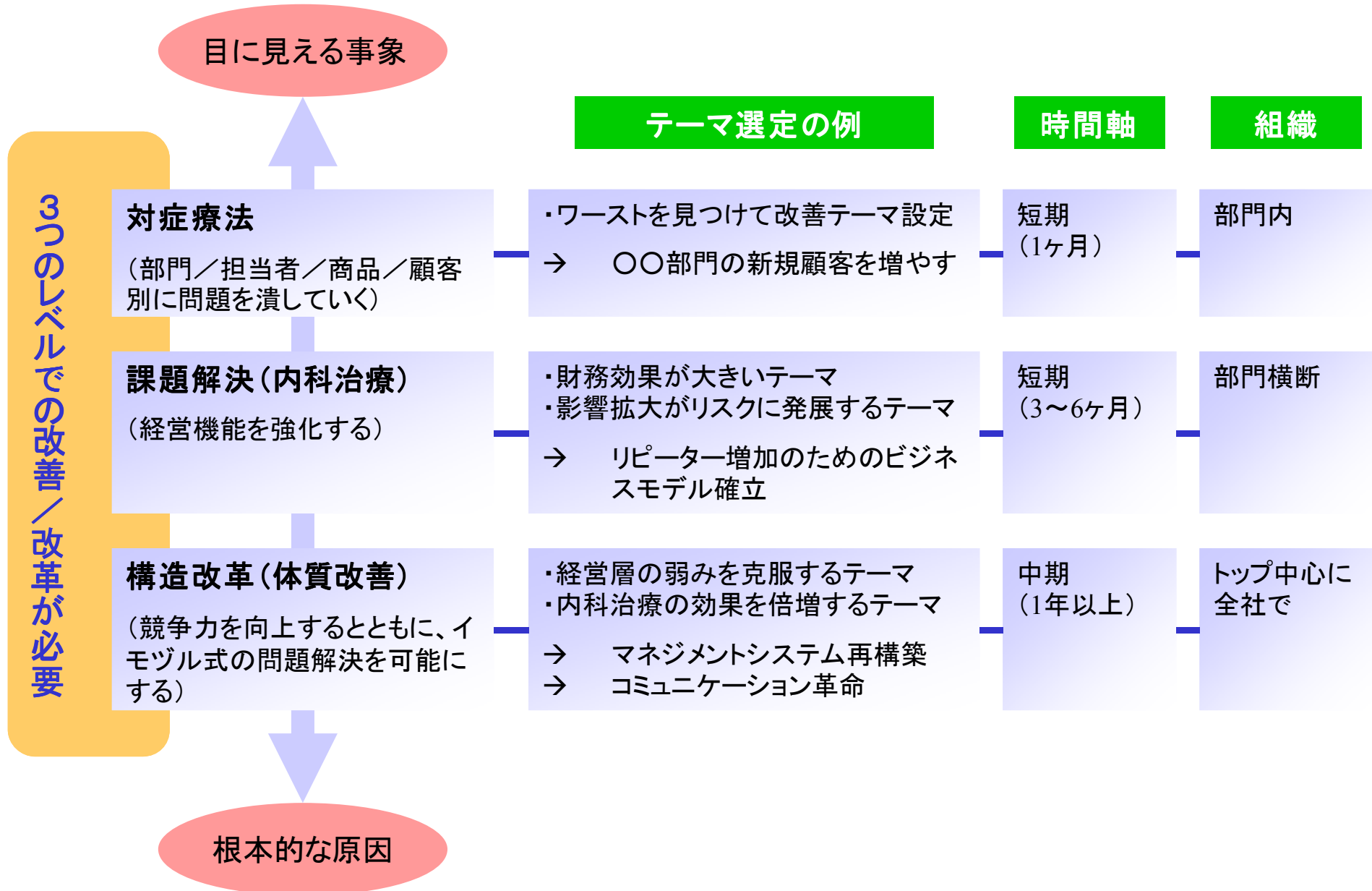
対症療法のレベル
 (部門/担当者/商品/顧客別に問題を潰していく)

課題解決(内科治療)のレベル
 (経営機能を強化する)

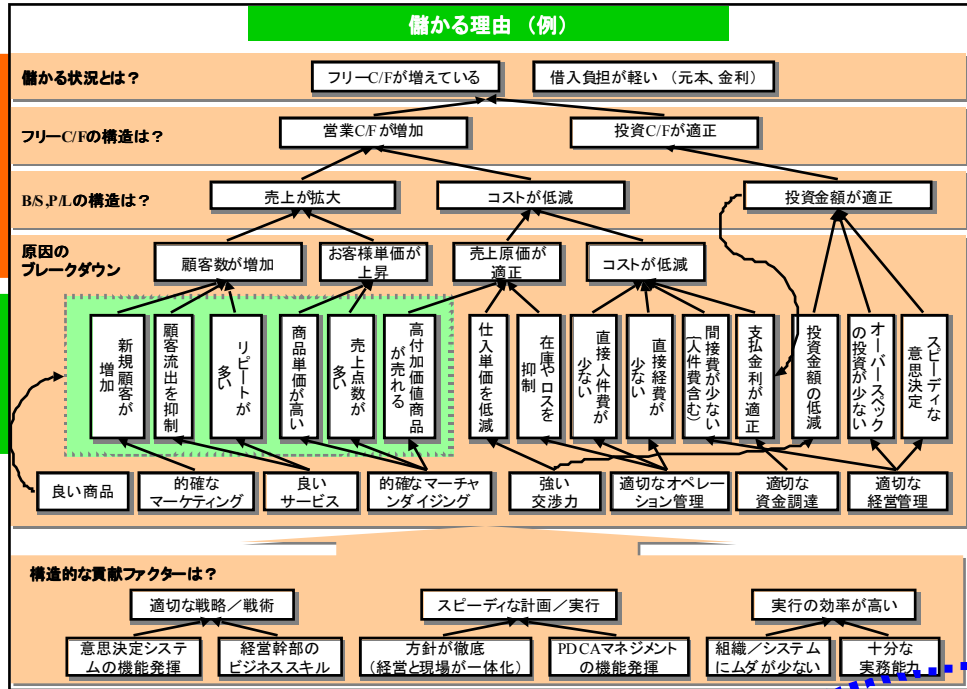
構造改革(体質改善)のレベル
 (競争力を向上するとともに、イモヅル式の問題解決を可能にする)

問題点の論理的な構造化が必要
アプローチの誤りが、誤った戦略/戦術を導く

改革のアプローチ：対症療法、内科治療、体質改善の三味一体改革が必要



改革のアプローチ：目標と実績をモニタリングして、曖昧な判断をシャットアウトする



目標／実績管理と原因分析が、スピーディな改革／改善の必要条件

管理項目(KPI)	目標	実績	評価
売上高			
顧客数			
新規顧客数			
離反顧客数			
リピート顧客数			
お客様単価			

改革のアプローチ：強み／弱みはデータで検証する

自社の強み／弱みの把握は、改革プロジェクトのスタートにあたり、一般的な作業項目であるが、**思い込み**や**希望的観測**で実施するケースが極めて多い。



スタート地点での認識の誤りは、すべての**戦略／戦術の誤り**につながる。

自社の強み／弱みは**実績データで検証**するとともに、KPI項目として**改善をモニタリング**しなければならない。

思い込みの例

- 社員が優秀である。
- 商品力が高い。
- 顧客サービスが評価されている。
- マーケティング力がある。

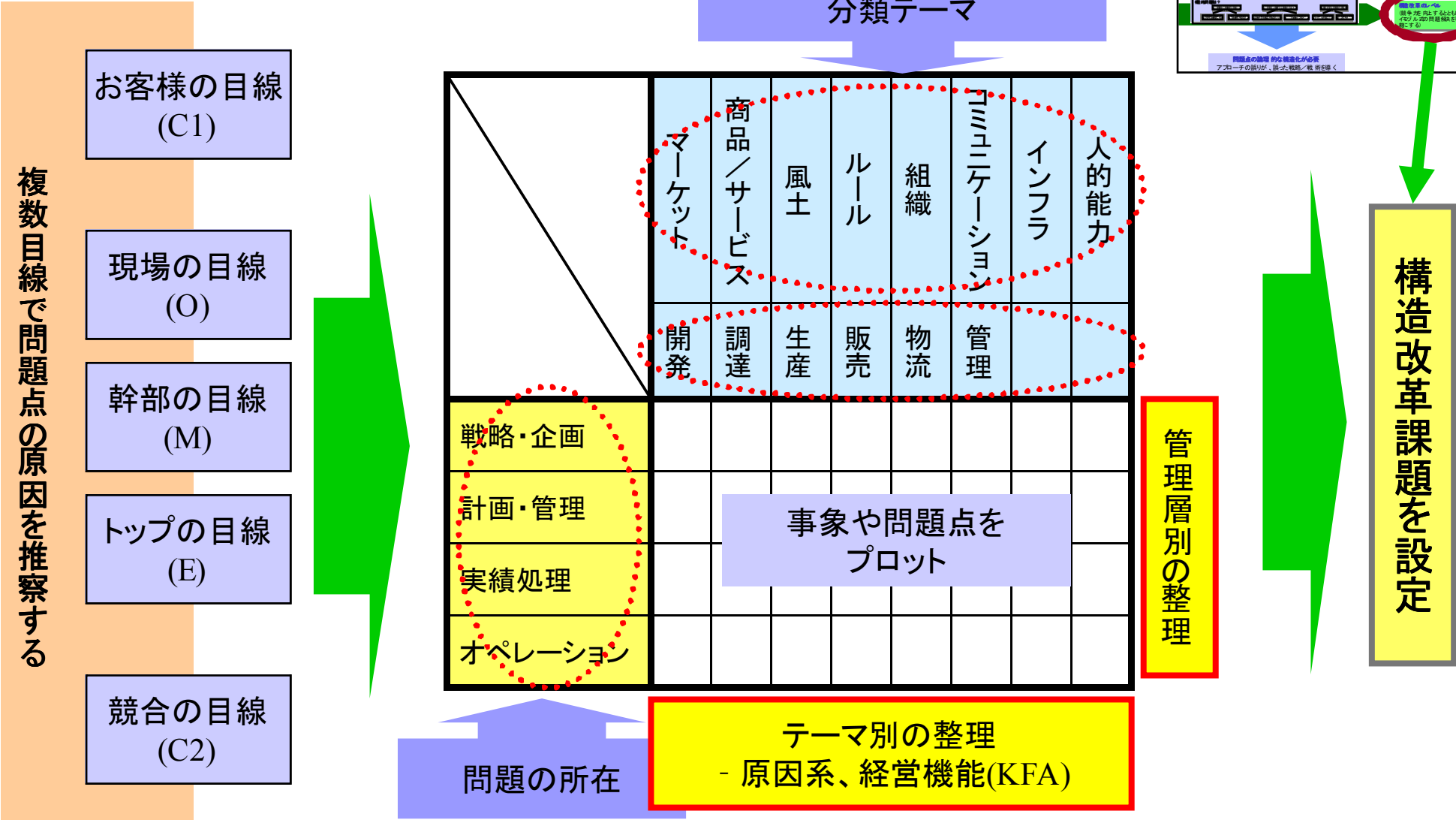
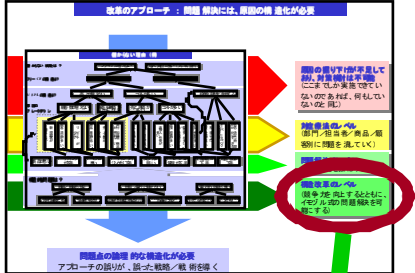


データによる裏付けの例

- 一人当たり付加価値が低い。
- 主力商品の粗利益率が低い。
- クレーム件数が増加傾向。
- 新規顧客が減少傾向。

改革のアプローチ：構造改革テーマの切り口はお客様と現場

構造改革は、お客様と現場目線で根幹テーマを究明する必要があります。。
 そのためには、トップの自己否定がなければスタートできません。



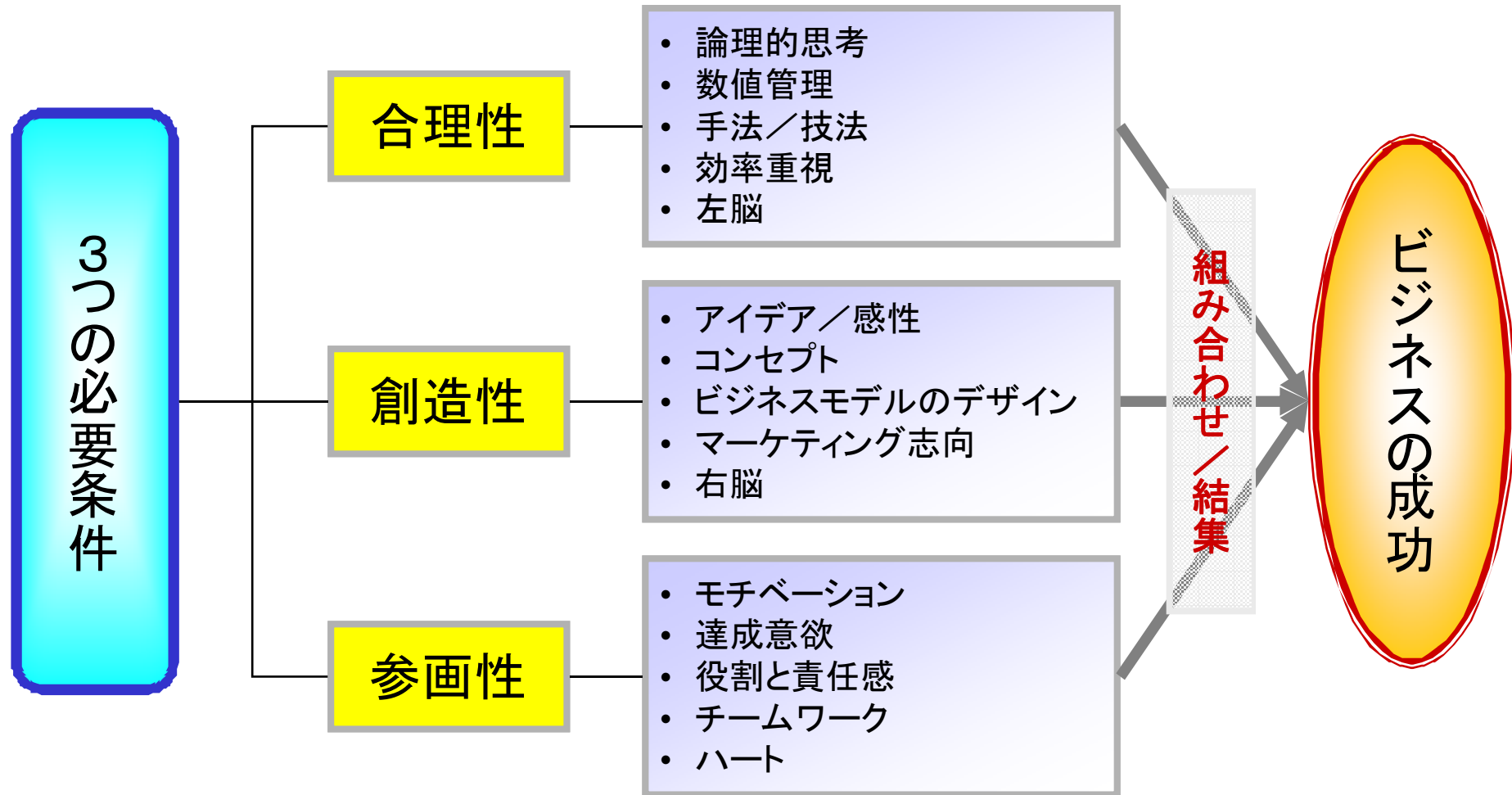
あなたの会社のTo-Doリスト

	項目	実施要	誰が	いつまでに	どのようにして
指標と 目標 (KPI)	全社の収益構造を展開する				
	各事業部門の収益構造を展開する				
	財務成果に関する指標と目標を設定する				
	プロセスに関する指標と目標を設定する				
改革 テーマ 設定	各指標における目標と実績をチェックする				
	自社の強み／弱みを再確認する				
	根幹となる問題を絞り込む				
	対症療法すべきテーマを設定する				
	課題解決すべきテーマを設定する				
	構造改革すべきテーマを設定する				
マネジメ ントの 仕組み	実績データを収集／管理する仕組みを構築する				
	スコアカード(実績管理資料)を設計する				
	P-D-C-Aマネジメント体系を構築する				
共有化 ／教育	改革テーマを全社で共有化する				
	新マネジメント・システムの社内教育を実施する				

戦略推進のための3つの必要条件

- 3つの必要条件とは
- 3条件のアンバランスはマネジメント機能不全につながる
- 3つの必要条件の補完手段と欠けた場合のリスク
- 事業推進フェーズと必要条件

3つの必要条件とは



※ 非合理的かつ非創造的かつ非参画的な例

精神論での無理な督励、権力による統制、社内政治、情報格差 等

3条件のアンバランスはマネジメント機能不全につながる

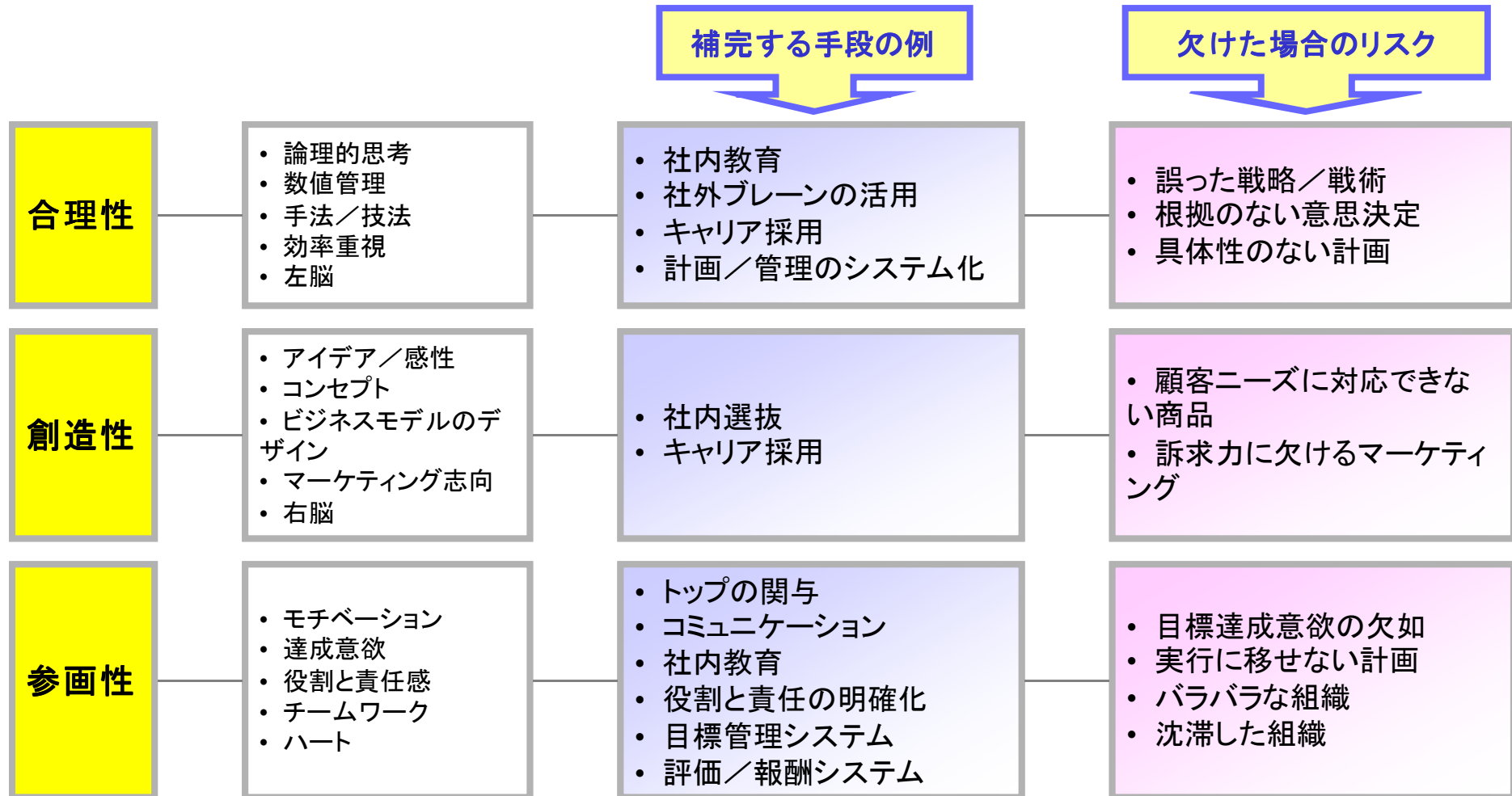
▼ チグハグな会社のパターン

- 合理性に欠ける事業評価、とりわけ主力事業のリスクを軽視
- 思い込み中心で、代替案のないビジネスプラン
- 検証できない、やり方がわからない
- 具体性に欠ける事業計画（誰が、何を、いつまでに）
- 現場が参画しない事業計画
- チェックが効いていない事業計画
- 軌道修正できる体制が不備



マネジメントの機能不全??

3つの必要条件の補完手段と欠けた場合のリスク



- 正しいことを効率的に実践し(合理性)
- 新たな顧客価値と収益機会を生み出し(創造性)
- 全員で目標達成を目指す(参画性)

事業推進フェーズと必要条件

		事業推進のフェーズ					
		事業評価／予測	事業企画／構想		事業計画	実行／実行管理	改善
実施項目、手法等		<ul style="list-style-type: none"> ・ 財務分析 ・ SWOT分析 ・ 5フォース分析 ・ 業界リサーチ ・ オペレーション分析 ・ 顧客満足度調査 等	【仮説】 ・商品 ・サービス ・マーケティング	【検証】 ・C/Fシミュレーション ・FS	【実行計画書の作成】 ・ バランス・スコアカード ・ 目標 (KPI) ・ リソース ・ 施策 ・ 体制 ・ スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画書に基づいた進捗管理 ・ KPI実績管理 ・ 見通し (G,Y,R) 	短期実行計画 ・ 施策 ・ 体制 ・ スケジュール
必要条件	合理性	◎		◎	◎	○	○
	創造性		◎			△	
	参画性				◎	◎	◎
担当の例	推進責任	戦略スタッフ	マーケティング責任者	戦略スタッフ	部門責任者	部門責任者	部門責任者
	支援			マーケティング責任者	戦略スタッフ	戦略スタッフ	戦略スタッフ

成功or失敗の分岐点

3つの必要条件 セルフチェック

		事業評価／予測	事業企画／構想	事業計画	実行／実行管理	改善
必要条件	合理性	◎	◎	◎	○	○
	創造性		◎			
	参画性			◎	◎	◎

		評価 (10点満点)	評価理由	優れた人材	課題人材
合理性	論理的思考				
	紙で説明する				
	具体的に数字で説明する				
	スキームの理解				
	ムダがない				
創造性	マーケティング感性				
	アイデアが数多く出てくる				
	経験にとらわれない発想が出る				
	アイデアを出しやすい組織風土				
参画性	方針が徹底している				
	貢献意欲と成功への情熱				
	失敗を恐れないチャレンジ精神				
	チームワークが良い				

既成概念からの脱却と戦略の再構築

- 企業改革 チェックポイント
- 問題の捉え方を根本から転換する
- 認識を変えない限り、改革は不可能
- スピード経営を志向する
- 改革のテーマを絞り込む
- 「改革ごっこ」に陥らない
- 改革に着手する

企業改革 チェックポイント

企業風土

1. 企業の業績と危機感は相関しない。業績が悪い会社ほど危機感のない会社が多い。
2. 何年間も同じ事しか言わない(1年前も10年前も同じ)会社は、変化がなく時間が止まっている。
3. 時間軸の感覚がいいかげんな会社は、競争に勝てない。
4. 負けを認識せず、みんなで痛みを薄め合っている会社は崩壊が近い。

トップの行動

1. 社内の組織や制度を変えることが改革と思い込んでいるトップが多い。
2. 「改革」「危機」「正念場」と言葉を口にするだけでは、改革は進まない。
3. 神輿に乗ったトップは現場が見えない。

意思決定

1. 縮小／撤退ほど意思決定が遅れがちである。
2. 時間が経てば経つほど不振の因果関係が複雑化し、不振原因が見えなくなる。
3. 決めない会議、先送りの会議は時間の無駄。
4. やたら出席者が多い会議は決断と責任を回避するダメ会社の典型。

経営幹部

1. 幹部の経営リテラシーが低い会社は負ける。
2. 実行能力が低いリーダーに任せても、改革はできない。
3. 幹部層が、外で負けることよりも中でうまくやることを重視する会社もダメ会社。
4. 他人任せや他人のせいにしたがるのは、裁量の範囲が狭いからである。
5. 戦略のストーリーよりも社内力学が優先する会社は、幹部のリテラシーが低い証拠。

戦略推進力

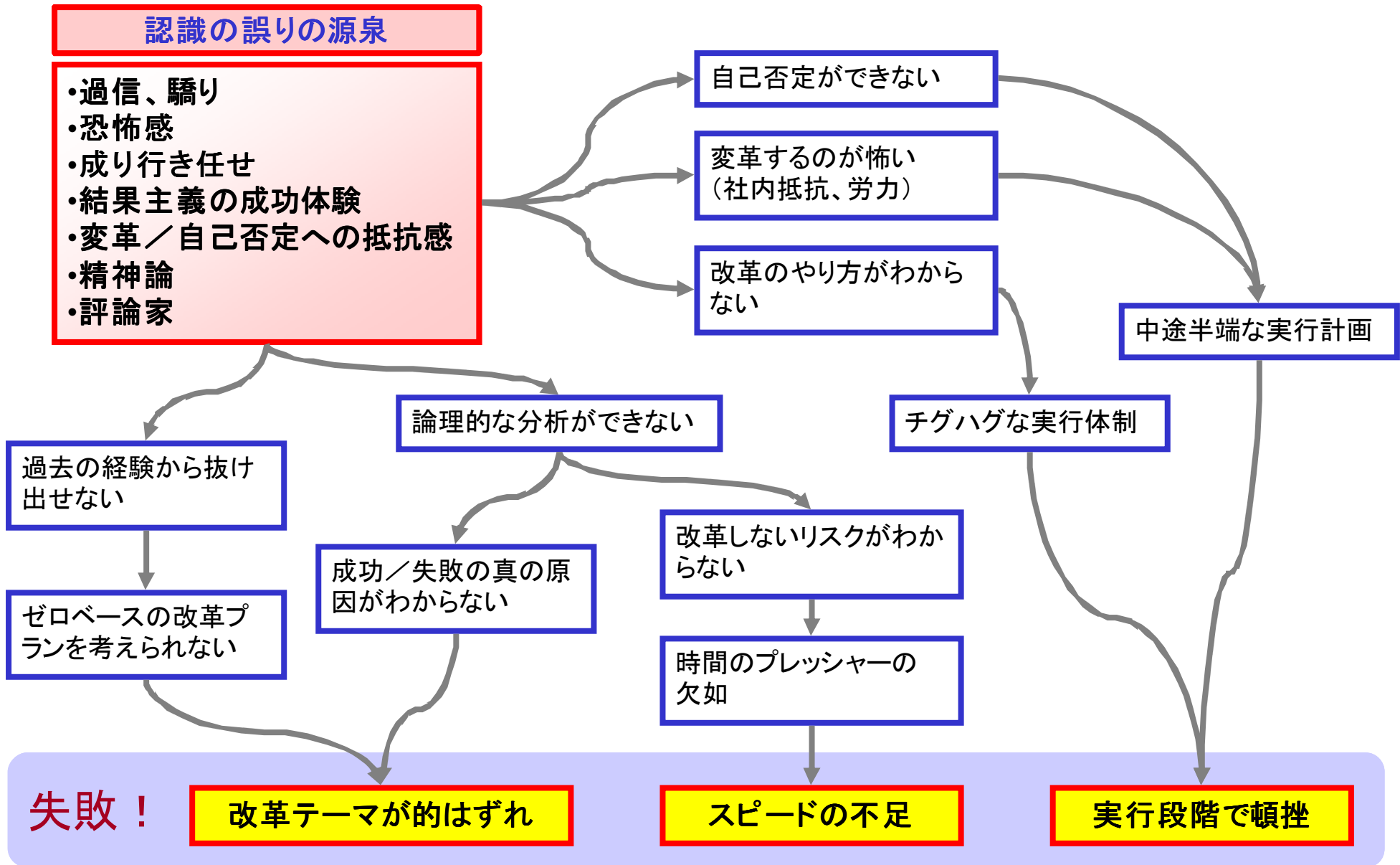
1. 社内政治は戦略を殺し、妥協を導く。
2. 儲からない原因を把握できないのに改革が出来るはずがない。
3. 不振企業は原因分析よりも表面的な数字ばかりを追いかけて議論する。
4. ダメ会社ほど経営施策が総花的で、絞り込めていない。
5. 顧客行動／メリットを完全に把握できていないビジネスモデルは成功しない。
6. 経営レベルで抜本的に考えるべき話を、個人や職場レベルの改善にすり替える会社が多い。
7. 効果の出ない目先の対症療法ばかり頻繁に行なっていると、社員が改革疲れを起こす。

問題の捉え方を根本から転換する

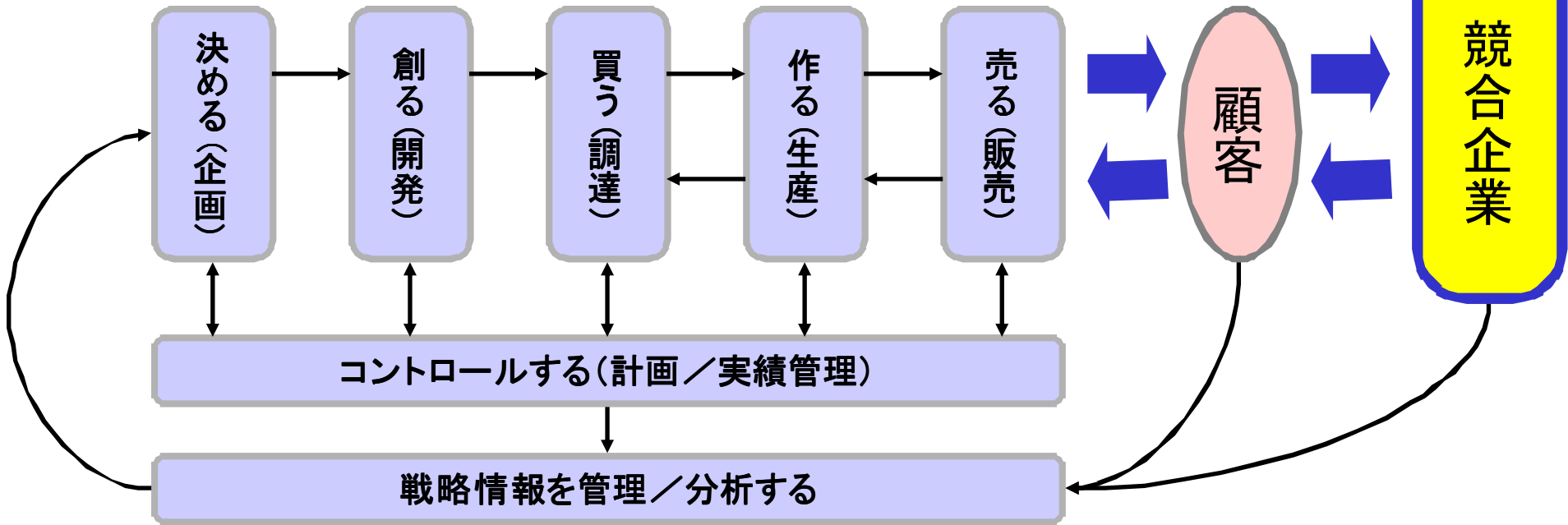
これまでの捉え方	これからの捉え方
•現在は売上・利益ともに絶好調	•好調時こそ競合に攻撃されるリスクが大きい •好調は長くは続かない
•マーケットが成熟しているため、売上が減少傾向	•シェアはどうなっているか？ •売れないのではなく、売ってないだけ
•頑張ればなんとかなる	•正しく改革しないと会社は崩壊する
•昔は儲かった	•上手くビジネスをすれば、もっと儲かったはず
•過去は過去、将来に向かって頑張ろう	•成功／失敗の原因を論理的に究明し、将来に生かす
•自分は経営のプロである	•合理性／創造性／参画性すべてが備わっているか？ •社員は本当にそう思っているのか？
•オペレーションが安定している	•人が多すぎるだけではないか？ •改善の努力をしないから混乱がないだけ
•社員の生産性が低い	•方針やシステムに問題あり
•幹部がイエスマンばかり	•イエスマンを作ってきたのはトップ自身
•社員が改革しようとしらない	•一番の抵抗勢力は自身かもしれない
•実行のスピードが遅い	•トップの決断力と意思決定スピードが一番の問題
•夢を語れば社員は自分についてくる	•夢(あるべき姿)そのものが間違っていないか？ •どうやって夢に到達するかを示さなければ意味がない
•会社が低迷しているのは社員のせいだ	•すべてトップの責任！ 社員はトップの被害者！

トップの問題の捉え方が正しくない限り、成果が出る改革はスタートすらできない！

認識を変えない限り、改革は不可能



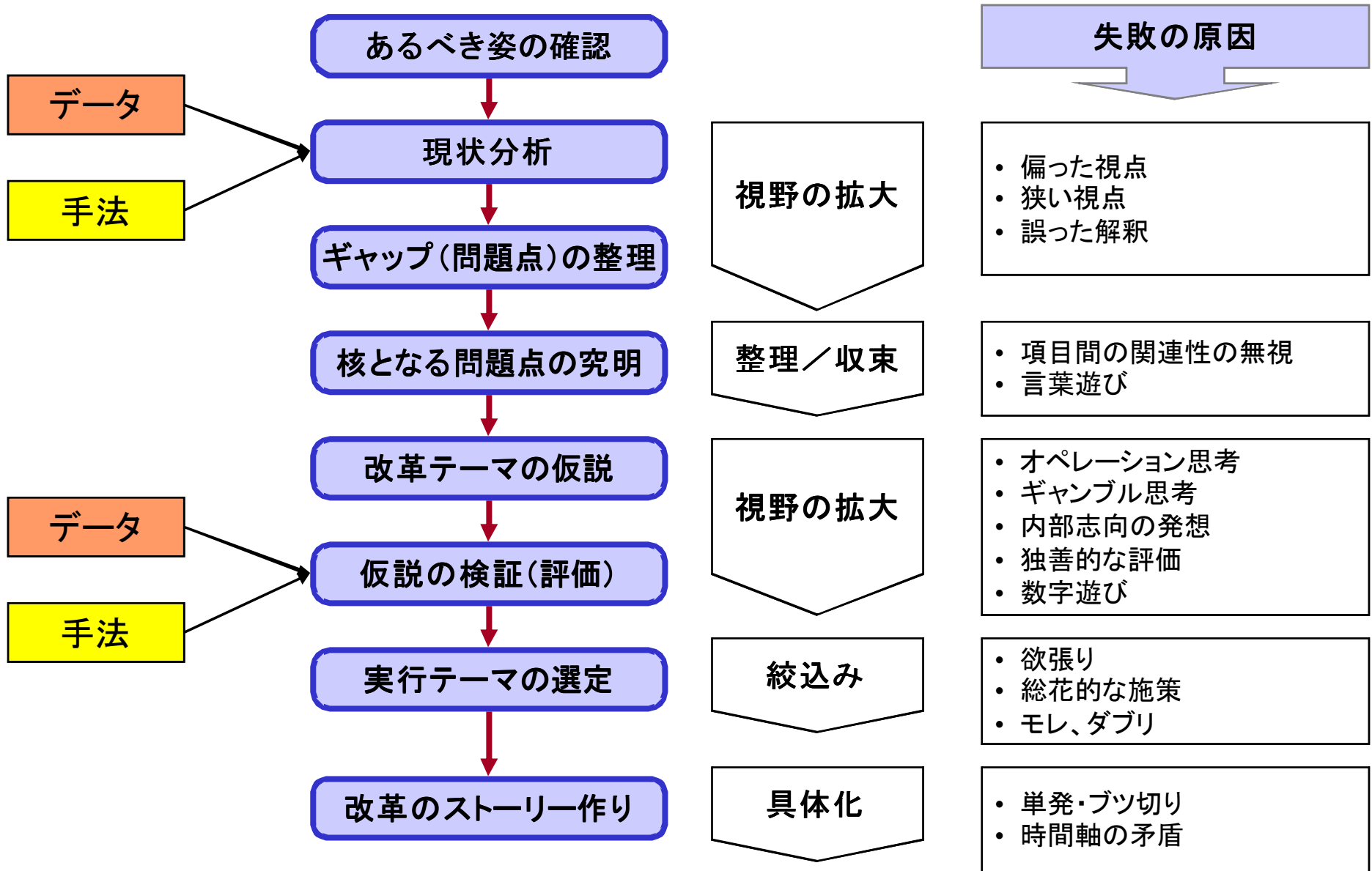
スピード経営を志向する



スピード経営の 視点

- 各機能のスピードを上げる。
- 機能間のつなぎ目の閉塞やコンフリクトを解消する。
- 顧客行動/メリットから一気通貫で戦略とオペレーションを構築する。
- P-D-C-Aのスピードを上げる。
- 情報の質・量を充実する。
- スピードKPIによるマネジメントを実施する。

改革のテーマを絞り込む



「ごっこ」とは

本来目的を逸脱して、手段そのものが目的化すること



- 頑張ったことで自己満足、しかし成果は出ない
- 経営資源の無駄使い
- 組織が大きくなり分業が進んでくるとありがち

「ごっこ」にならないために

- ① 関係者の方針／目的／目標への納得
- ② ロジカル・シンキングによる根本的な問題解決
- ③ トップ／経営幹部の行動への自己評価
- ④ 組織的&自律的なチェック体制、システム作り

改革に着手する

① トップが改革への不退転の決意を固める

② 必要な幹部に不退転の決意とタイムリミットを伝える

③ 改革リーダーを指名する

④ 改革チームを組織する

⑤ 改革プランを策定する

⑥ 実行体制を組織する

⑦ 全社員に目標達成をコミットし、参画を要請する