

経営入門 第1話

ビジョンと戦略の一貫性（縦の**一貫性**）



きぼうパートナー

上村 拓哉

経営ってなんだろう？(今回もここから)

みんな金持ちになりたいから、やっているの？

そういう人も中にはいるけど・・・ほとんどうまくいかない・・・

自分が困った経験からもっとこうしたら便利になるのに・・・

子供のころからずっと夢だった、興味があった・・・

世の中をちょっとだけ変えるんだ。便利に、美しく・・・

そして、人並外れた執着心をもってそのことに取り組み続けた人の「ほんの一部」が今の企業の礎を作った。

「経営理念」からすべては始まる

経営理念 = この会社は何を目指す会社なのか？
何を成し遂げるのか？

【例題】

これは創業105年、従業員120人、売上高30億円程度の
東京のある会社の経営理念です。

どんな会社でしょう？

私たちは、みなさまとともに
夢をデザインし具現化する事で
人々が感動する未来を創造します。

例題の答え

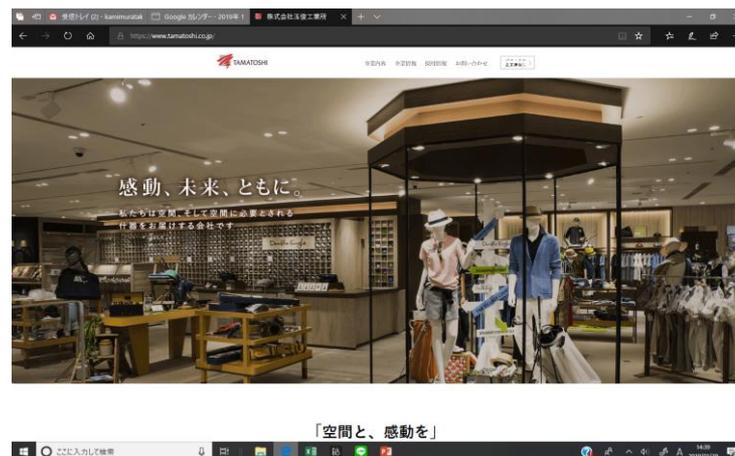
株式会社玉俊工業所（千代田区）

私たちは、みなさまとともに
夢をデザインし具現化する事で
人々が感動する未来を創造します。

製造や施工の協力会社がたくさんある

デザインしているのは「お店」ではない。
お店がお客様に見せている「夢」「楽しい生活」

作っているのは什器やハンガーではない。
お客様やそこに来られる消費者の「感動」



<https://www.tamatoshi.co.jp/>より



NEXT100

次の100年に向けて

Q:皆さんの会社の経営理念は何ですか？

お客様情報のため、秘匿

そうすると「？」という顔をされますけど・・・
まあいいです。

あなたはいつまでにどうやって打破して
その結果どんなすごいことになっちゃうのですか？

VISION(ビジョン)

ビジョンとは・・・

経営理念を実現するために
「いつまでに」「どうなっているのか」
の具体的な像

例) こんなことで表現する

- ・売上高
- ・従業員数
- ・展開国数
- ・国内での利用者数 認知度
- ・どんな事業を展開しているのか？

「大きくなって、自分たちの世界観を世界に実現させるシーンをどんどんふやしていくんだ」というものが多い



経営理念とビジョンの関係

経営理念

抽象的でも、「理想の世界像」「起業家の夢」を描くその企業の「存在理由」

- ・会社は「お金持ちの資本家」「頭が良くてガンガン売る社員」を集めるのか？
- ・理念に賛同し協力する資本（財務部）と人材（人事部）を集める

全社のビジョン

理念を実現するための具体的な、「実現像」「当面のゴール」

- ・5年後のビジョン
 - ・10年後のビジョン
 - ・50年後のビジョン
- お客様情報のため、秘匿
- 事業部のビジョン
 - 事業部のビジョン
 - 業部のビジョン

皆さんの会社の全社の経営ビジョンはどんなものですか？

(お客様情報のため、秘匿 の中にはかなり具体的にその姿がありました。)

こんなビジョン 見たことない！ ①

2060年 世界中の人が **お客様情報のため、秘匿** を知っている。 **社外秘**

	2060年	2018年
売上高	お客様情報のため、秘匿	
従業員数		
展開国数		
主催者側参加者数		
事業参加者数		

今のコカ・コーラ、Facebookのような存在になる

こんなビジョン 見たことない！ ②

	2018年	2020年	2025年	2030年	2040年	2050年	2060年
売上高 (億円) 国内 海外	お客様情報のため、秘匿						
従業員数 一人当たり売上 (百万円)							
展開国数(具体的地域)							
主催者側参加者数							
事業参加者数 (万人)							
獲得時間							
主な出来事							
	国内での事業規模の拡大 高収益性 一人当たり売上の拡大 国内での独占的地位の獲得 海外進出モデルの確立 認知度のアップ (誰もが知っている) ネットワーク効果 (飽和点に達する)	国内でのG向けモデルの完成 海外展開のスピードアップ 展開モデル増加	海外での規模拡大				

こんな途方もないことを一体誰がやるんだ！

→それはあなたです。

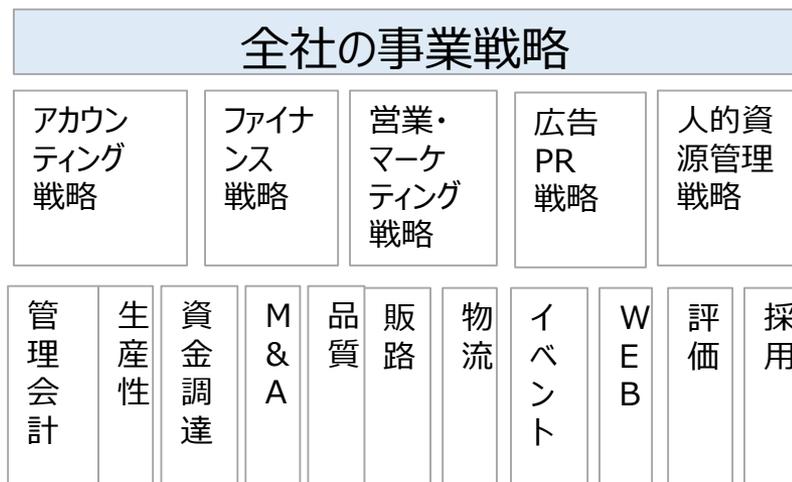
一緒になってやろうと思えますか？

こんな途方もないことを「どうやって」やるんだ！

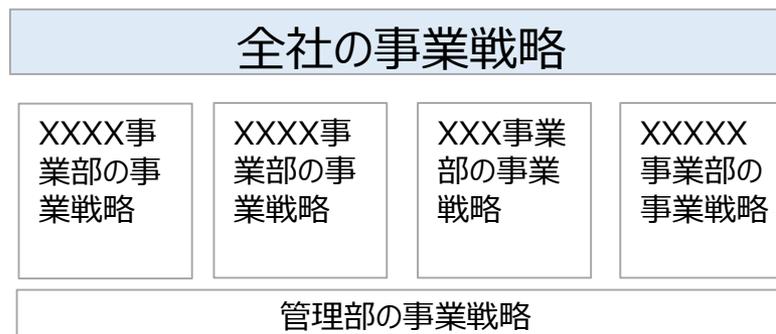
その「戦略」を考えるのもあなたです。

いろいろな戦略を組み合わせる

方法の種類別に



部門別に



※皆さんに関係の深いマーケティング、人的資源管理等一部をこのシリーズでは紹介します。

なぜ戦略を立てるのか？

適当に各自それぞれ頑張れば
高いビジョンを達成できるのか？

昔はできたこともあった

- ・需要が伸びていた
- ・銀行が感覚で金を貸した
- ・労働人口が増えた

今はそんなに甘くない
「最短距離を走る」
「無駄に戦力を分散させない」
ことが生き残りには必要

なぜ戦略概要を知る必要があるのか？

一生懸命お客様の満足するサービスを実現しさえすれば会社は成長し、ビジョンは達成できるのだろうか？

たとえば、5年で10倍に

日本では伝統的に

「そんなこと考えなくていいから、言われた通りやれ」

という兵隊型の育成教育が中心 学校、企業での「高評価」人材
そして、この30年起きてきたのは、「レミングス」

実際には経営は様々な手法の組み合わせで行われるゲームで、「製品の優位性」はそのうちの一つ 「事業を考える」とはこれらを組み合わせて考えること

採用・評価など人的資源管理

合併会社設立、M&A

広告、広報

資金調達と借入、配当返済

代理店政策

...

「いいものを作ればお天道様はちゃんと見ている」は幻想。そういう職人会社はつぶれる。



経営理念、ビジョン、戦略の一貫性

経営理念

↓
全社のビジョン

↓
全社の経営戦略

理念を実現するための具体的な、「実現像」「当面のゴール」

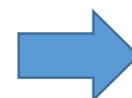
ビジョンを実現する「方法」あれこれ
どうやってそこへ行くのか？の作戦書

戦略は立てただけではだめ 遂行が必要

たとえば、5年後のビジョンに到達するため目標を細かく立てていく。



もちろん、各項目、各部門1/5ずつ進むわけではない
事業により、時期により「やるべきこと」は相違する。



中期計画

それぞれに、
「いつまでに何をするか」のミッションがあり、
社長は全社のミッションにコミットする人
部長は部門のミッションにコミットする人
社員は各自のミッションにコミットする人



ブレークダウンするのはなぜ

車のハンドルは常に握って調整しながら目的地に向かうでしょ？
会社も同じ

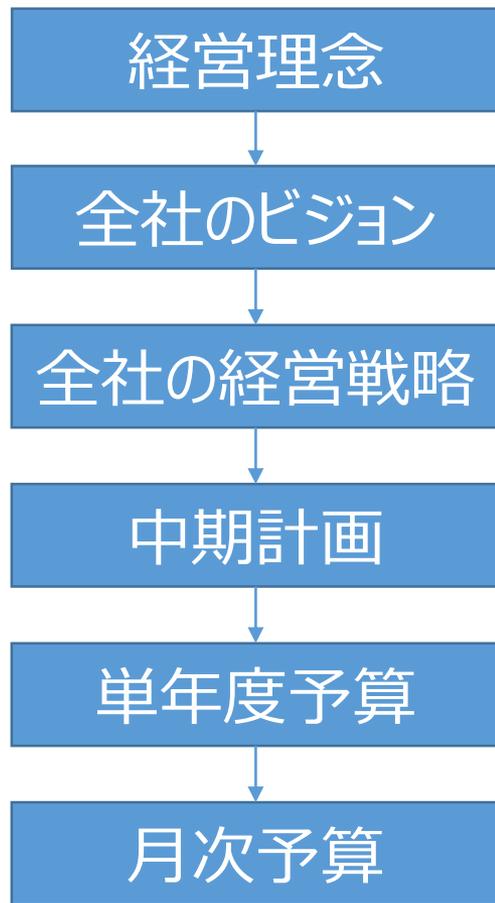
毎日、毎週区切って提出しないと、一年後の提出では間際になって慌てて宿題やるでしょ？

中期計画の例

2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期	2020年9月期	2021年9月期	2022年9月期	2023年9月期
お客様情報のため、秘匿						

- 部門や将来構想を含めた商品ごとに売上高、人数感を整理
- どの時期にどこを伸ばしていくのか？を整理
(定性文部分は表示省略)

中期計画から予算へ



経営理念を実現するための一貫したプラン

「縦の一貫性」・・・今日一日のあなたは経営理念実現への道をまっすぐ進んでいますか？

・・・中期計画は5年間の会社と部門のストーリー

・・・そのうち、一年目をさらに詳細にしたものが予算

・・・さらに四半期、月次、週次へと計画を細分化

予算書の例

		2018年			
		年度計	10月	11月	12月
① 常勤人員	部長	450		1	1
	マネージャー級				
	営業担当	400			
	企画・制作担当	300			
	インターン・アルバイト				
	外部顧問	200			
② KPI	上村拓哉: こんなにあるか？(相場のフィルタリング方法)	38			
	上村拓哉: 社長の影響力が行使でき、かつ関心があるという前提	177			
	上村拓哉: こんなにありますか？	11			
		10%			
		50%			
		10%			
③ 売上高		3,750	35,625		
		1000	20,000		
		500	5,350		
		3	4,500		
		0.8	1,008	0	0
			65,000		
④ 販管費 人件費		131,483	0	0	0
		20,900	450	450	450
		3,553	76.5	76.5	76.5
		3,668	78.975	78.975	78.975
	1/社員1人月	57	1	1	1
		600	50	50	50
		10	570	10	10
			3,944	0	0
			0	0	0
		33,292	666	666	666
		0			
	1/社員1人月	117	1	1	1
	全体の1/5	600	50	50	50
		120			10
	0			0	
	0			0	
	180	10	10	10	
	445	10	10	10	
	3,100	50	50	50	
	24	2	2	2	
	44	4	3	3	
	1,100				
	200	3,000	0	0	
		3,100		200	
		3,800		200	
		60	5	5	
	3,280	10	10	10	
部長のみ月額30		360	30	30	
部門に月額15		180	15	15	
		60	5	5	
		0			
		0			
経費合計		19,870	192	191	601
販管費計		53,162	858.475	857.475	1267.475
営業利益		78,321	-858.475	-857.475	-1267.48

お客様情報のため、秘匿

これをどんな風に作るのか？

どんな風に活用するのか？は別の回で説明します

人員計画

営業上のKPI

売上高

人件費

その他の経費

行動と収益、費用の関係をモデル化し、どうすれば利益が出るのかをモデル化シミュレーションしたもの

今日のまとめ

- ・会社は「経営理念」に「この指とまれ」で人とお金が集まったもの
- ・「理念」だけでは実現しない。その実現のため、具体的なゴール「ビジョン」を描き そこへどうやって行くかのシナリオ「戦略」を立てる。
- ・それを毎日の行動基準として生かすため、中期計画、年次計画、月次、週次と計画をブレイクダウンする。
- ・すべては「経営理念」の実現のため、「縦に一貫したもの」でなければならない

※そしてこれらを考えるのも (どこかの誰かではなく) **あなたの役割**

次回予告

・
いろいろとお金や人も考えなきゃいけないということは分かった・・・

「私は何と何と何を考えればいいのかしら？」

「どういう風に考えればいいのかしら？」

それもまた、「一貫」

次回 「**横の一貫性**」 ～十字砲火で焼き払え～