



Disclaimer

— 免責事項 —

資

この資料は、経営戦略デザインの理解を目的とした**補助教材**です。

暦

2026年3月時点の情報をもとに作成しており、すべての法令・規定を網羅するものではありません。

要

実務に活用される際は、**必ず最新の法令をご確認ください。**



戦略的中期経営計画書（経営指針書）作成

～全6講の演習成果を「**一冊のストーリー**」に編み上げる～

個別指導③ 戦略的中期経営計画書（経営指針書）作成



一般社団法人国際会計コンソーシアム

地域密着型
経営戦略デザイン・ラボ



迷うのは、データが足りないからではなく、意志が定まっていないからです。

個別指導 全3回 講義カリキュラム

～3回の学びを、一本のストーリーとして積み上げる（演習対比表）～

回	テーマとエッセンス	主な内容	演習
第1回	過去の経営成果（財務分析） ～文化が行動を作り、行動が結果（財務）を作る～ 【要点】 借入返済・資産圧縮 → 返済可能な資金調達	① 財務分析指標 ② 戦略遂行の資金調達 ③ 現状直視：財務とサーベイの「因果」を解く	▶ 財務管理シミュレーション ▶ 財務と心理データの突合から「変革の宣言」へ
第2回	財務マネジメントの仕組み化 ～経営の「羅針盤」を手に入れ、意思決定の精度を劇的に高める～	① 月次予実管理の仕組み化（PL・資金繰り・KGI） ② 「先行指標（リード指標）」による未来予測 ③ 経営会議の型と意思決定	▶ 必要利益（率）から売上高と予算を導く（KGIシミュレーション） ▶ ○○業：業務・目標数値・責任と権限の管理表
第3回	戦略的中期経営計画書（経営指針書）作成 ～全6講の演習成果を「一冊のストーリー」に編み上げる～	主な内容 = 演習 （全STEPがそのまま演習ワーク） STEP1 戦略の整合性チェックと「ストーリー化」 STEP2 定性戦略の「数値・アクション」への完全変換 STEP3 経営指針書の「最終編集とデザイン」 STEP4 「経営指針書」としての最終編集と体裁の完成 STEP5 中期経営指針の最終プレゼンと相互FB STEP6 運用ローリングプロセスの確定とコミュニティ接続	

お知らせ（学習ルート早見表）

～全6講と個別指導①②の演習を「一冊の経営指針書」に編み上げる、本筋一本道のルートです～

全19頁です（本頁を含む）。本個別指導③は**全頁が演習（ワーク）**です。各STEPの扉でその回に使う『演習コード』を示し、記入頁で実際に手を動かします。

■ 本筋（演習）ルート：p11～p19（STEP1～STEP6）

理念→現状→強み→機会→ビジョン→戦略→数値化→編集→発表→運用の順に、経営指針書を一本のストーリーとして組み立てます。

■ 準備・俯瞰ルート：p4～p10（カリキュラム対比表・全体目次・初めに・基本思想・作成プロセス）

演習に入る前に、全体像をつかむための地図です。

（記入頁：p12・p14 = 経営指針書の構成要素ワークシート）



この個別指導③の『**背骨**』は、第1～6講と個別指導①②で出した演習成果を、**11の構成要素**として一本に束ねる**STEP1・2（p11～p14）**です。

STEP3～6（p15～p19）は、その成果を編集・仕上げ・発表・運用していく工程です。まずは本筋を最後まで通してご覧ください。

※ 頁番号はスライド番号と一致しています（この早見表＝5頁目／スライド5）。

個別指導③ 戦略的中期経営計画書（経営指針書）作成

～全6講の演習成果を「一冊のストーリー」に編み上げる～

STEP 1 戦略の整合性チェック

① 理念から戦略へ

② 重要性

STEP 2 数値・アクションへの変換

① KPIの同期

② 先行指標の重要性

STEP 3 最終編集とデザイン

① 言語化

② デザイン

STEP 4 最終編集と体裁の完成

① 一貫性のチェック

② デザインの統一

STEP 5 最終プレゼンと相互FB

① 発表時の留意点

② 相互フィードバック

STEP 6 運用ローリングと発信

① ローリングのルール化

② コミュニティへの発信

個別指導③ 戦略的中期経営計画書（経営指針書）作成

～全6講の演習成果を「一冊のストーリー」に編み上げる～

【ブリッジ文】初めに —— 「知恵の断片」から、魂の宿る「一冊の指針書」へ

本プログラムの集大成となるこのプロセスは、単なる「計画づくり」ではありません。不確実な経営環境において、地域密着型企業の経営者が「迷いなく最初の一步を踏み出し、組織を一つにするための**旗印**」を立てる作業です。これまでの全6講および個別指導①②を通じて、あなたは自社の内面（イズム・強み）と外面（市場・環境）、そして未来の数字（利益計画・KPI）を深く掘り下げてきました。今、目の前にあるのは膨大な「**知恵の断片**」です。この個別指導③の役割は、それらの断片を一つの有機的な「**ストーリー**」として繋ぎ合わせ、経営者自身の「**魂**」が宿る一冊の指針書へと昇華させることにあります。

まずは点を線につなぎ、理念からアクションまで一本で通る「**あなただけの経営指針書**」を、ここで完成させましょう。

戦略的中期経営計画書（経営指針書）作成ワークシート

～全6講の演習成果を「一冊のストーリー」に編み上げる～

ワークシート作成の基本思想

地域密着型企業の経営者にとって、最も高いハードルは「計画を立てること」ではなく、「立てた計画を自分事として信じ、実行し続けること」です。

本プロセスは、新しい知識を習得する「座学」ではなく、これまでの演習で蓄積された「点（アウトプット）」を一本の「線（ストーリー）」として繋ぎ合わせ、経営の「羅針盤」を完成させることを目的としています。

1 演習成果の集約

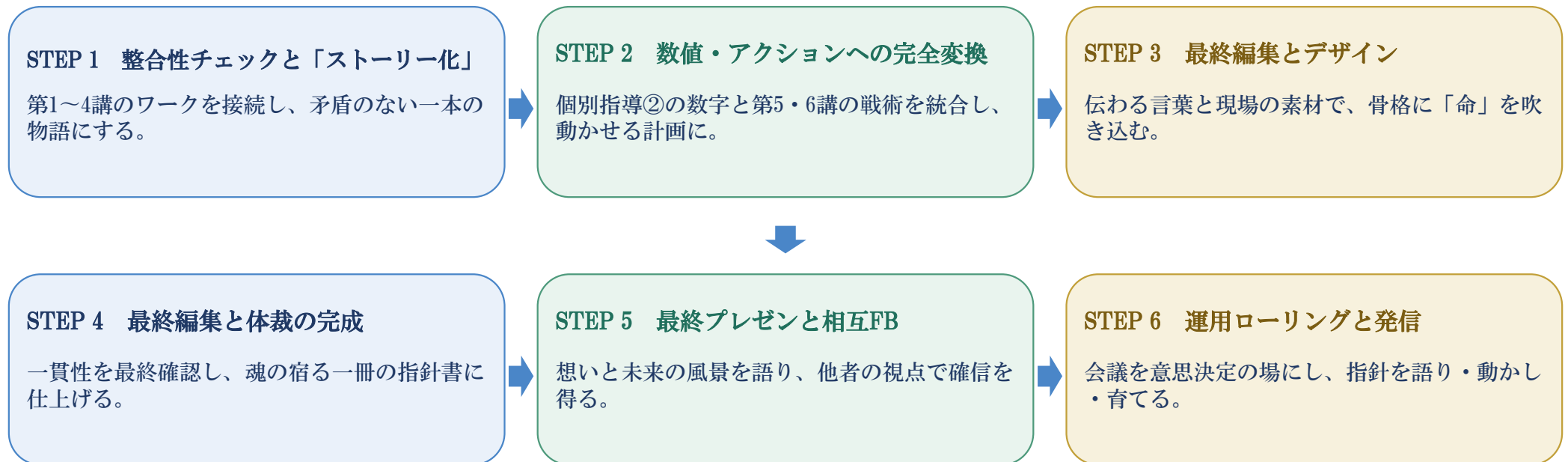
第1講～第6講で既に多くの「悩み」と「気づき」をアウトプットしています。新しい知識を詰め込むのではなく、既にある成果を整理し、一貫性を通す作業こそが、経営者の「納得感」を生みます。

2 実務直結型

個別指導③の目的は「立派な冊子を作ること」ではなく、翌日から「何をすべきか迷わない状態」を作ることです。

戦略的中期経営計画書（経営指針書）作成ワークシート

～全6講の演習成果を「一冊のストーリー」に編み上げる～



戦略的中期経営計画書（経営指針書）作成ワークシート 作成プロセス

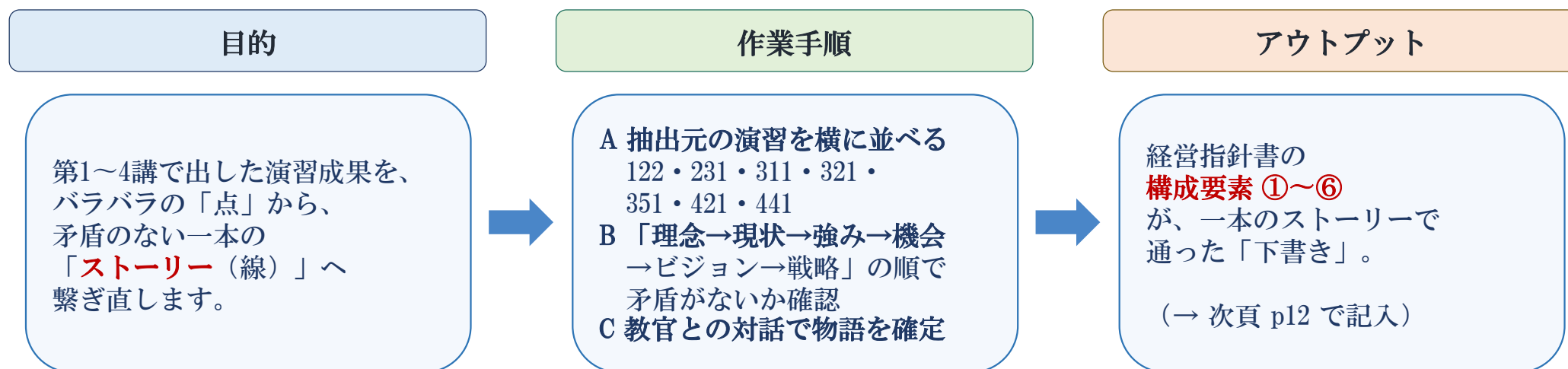
～全6講の演習成果を「一冊のストーリー」に編み上げる～





STEP 1：戦略の整合性チェックと「ストーリー化」

目的：第1～4講の演習を『点』から『線（ストーリー）』へ繋ぐ



【このSTEPで集約する演習コード】

122 企業文化診断（理念の手がかり）／231 資源の棚卸し／311 マクロPESTEL／321 ミクロ5F／351 重要経営課題／421 中期ビジョン／441 SO戦略シート

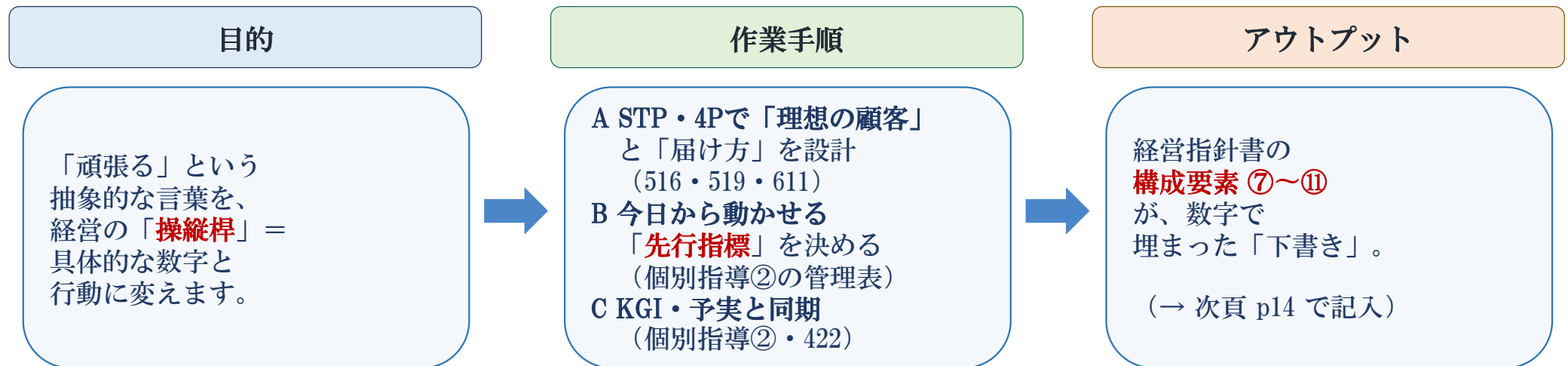
STEP 1：戦略の整合性チェックと「ストーリー化」

目的：志（イズム）と環境分析を繋ぎ、勝てるシナリオを言語化する

経営指針書の構成要素 (サブタイトル)	抽出元（講・指導／演習コード：演習名）	記入例： 地域密着リフォームA社の場合	自身の記入欄 (演習成果から抽出)
1. 経営理念・イズム わが社の存在意義と行動指針	第1講 122：企業文化診断（理念・イズムを言語化する手がかり）	「地域で一番親身な『暮らしの主治医』。30分以内に駆けつけ、安心を届ける。」	
2. 現状認識と課題 直視すべき財務・心理・環境の壁	個別指導1：財務×心理データからの「変革の宣言」 第3講 351：重要経営課題（解決すべき壁）の特定	「新築需要減に対しOB客フォローが疎か。心理的にも『売って終わり』の風土が壁。」	
3. 自社の独自の武器 競合に負けない源泉	第2講 231：自社の資源の棚卸し・可視化（VRIOで強みを判定）	「エリア内30分以内の機動力。多能工化した熟練大工による直接施工（スピード）。」	
4. 外部環境の機会 追い風となる市場の変化	第3講 311：マクロ環境（PESTEL）の影響仮説 第3講 321：ミクロ環境（5フォース）分析	「中古住宅流通の活発化。補助金制度の充実。近隣競合店が『小規模修理』を敬遠。」	
5. 中期ビジョン 描きたい未来の風景	第4講 421：中期ビジョンの言語化（未来の風景）	「3年後、エリア内紹介シェアNo.1。全社員が自社のロゴを誇らしく着ている状態。」	
6. 戦略シナリオ 独自の武器でどう勝つか	第4講 441：SO戦略シート（クロスSWOT）の作成	「機動力を活かした『即日対応の小規模修繕』を入口に、OBの信頼を固め紹介を倍増。」	

STEP 2：定性戦略の「数値・アクション」への完全変換

目的：定性戦略を『数値』と『アクション』に変換し、今日から動かせる計画にする



【このSTEPで集約する演習コード】

516 ターゲット属性／519 ポジショニングマップ／611 4P・4Cミックス／621 業務・目標・責任管理表／個別指導2 必要利益→KGI・先行指標／第4講 422 中期KGI定量化

STEP 2：定性戦略の「数値・アクション」への完全変換

目的：理想の顧客を定め、選ばれるための「届け方」を設計する

経営指針書の構成要素 (サブタイトル)	抽出元（講・指導／演習コード：演習名）	記入例： 地域密着リフォームA社の場合	自身の記入欄 (演習成果から抽出)
7. 戦略（STP）による市場の選択と集中 理想の顧客を定め、選ばれる理由を明確化	第5講 516：ターゲットの属性・価値観の言語化 第5講 519：ポジショニングマップの作成	「ターゲット：築20年以上の持ち家高齢世帯。 価値：他社が嫌がる小さな悩みへの即応。」	
8. 戦術（4P）戦略を具現化する 理想の顧客への「届け方」を設計する	第6講 611：自社の4P・4Cミックスの再構築	「手書きの『暮らしの瓦版』を毎月対面配布。 修理後の『1ヶ月無料点検』の徹底。」	
9. 組織デザインと実行管理体制 「誰が・いつ・どう動くか」を明確に	第6講 621：業務・目標・責任管理表の作成	「店長：紹介数責任。工務部：点検実施数。営業部：瓦版配布数。役割を数字で管理。」	
10. 先行指標（リード指標）の設定 行動の成否を測り、未来を予測する数字	個別指導2：業務・目標数値・責任と権限の管理表（“目標数値”＝先行指標）	「毎月のOB訪問数（300件）」「瓦版受け取り率（80%以上）」「紹介発生数（10件）」	
11. 利益計画・予算（KGI） 必要利益から売上高と予算を導く	個別指導2：必要利益→売上高・予算（KGI）／ 第4講 422：中期KGIの定量化	「3年後売上2億円、経常利益1,600万。販促費は売上3%以内。ROI 10%以上へ。」	

STEP 3：経営指針書の「最終編集とデザイン」

目的：一貫性をチェックし、経営指針に「命」を吹き込む

「伝える相手」を意識するフェーズ。立派さよりも、自分らしさを優先します。

1 言語化

社員や銀行員が見たとき、ワクワクするか・信頼できるか。
専門用語や数字の羅列を、現場の一人ひとりが自分ごとに感じる言葉へ翻訳します。

2 デザイン

綺麗なレイアウトである必要はありません。
自社の現場写真や、地域への想いがあふれる言葉選びを優先します。

※ STEP3～6は新たな演習コードを使いません。STEP1・2で集約した全演習の成果物を、編集・仕上げ・発表・運用していく工程です。

STEP 4：「経営指針書」としての最終編集と体裁の完成

経営者の「魂（メッセージ）」を言語化。一冊の「生きている冊子」として完成させる。

1 一貫性のチェック

理念からアクションプランまで、ロジックに矛盾がないか再確認する。

2 デザインの統一

図解や写真を整え、読み手がワクワクする一冊の体裁にそろえる。

「計画書」から「指針書」へ——何が違うのか

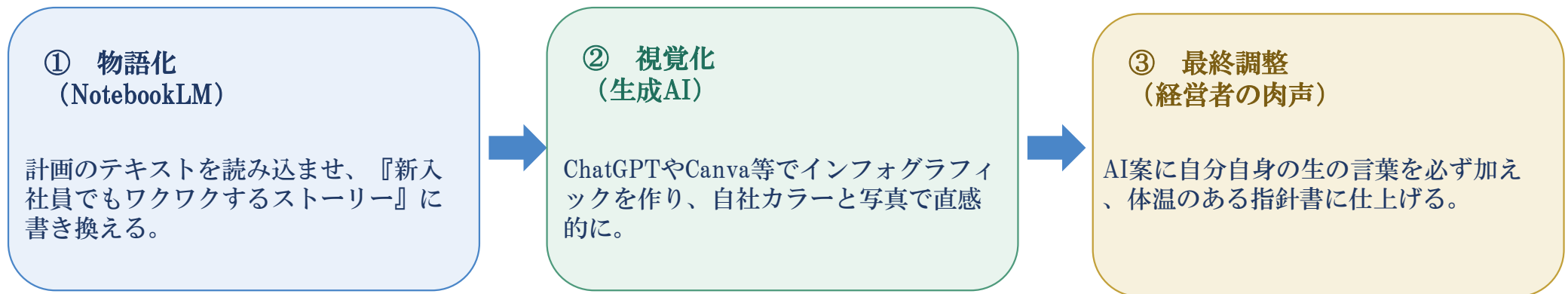
戦略的中期経営計画書（計画書）
＝戦略の集計。
数字と手順だけ。

「誰が・何のために
どんな想いで」を加える



経営指針書
＝魂が宿り、社員が動く一冊。
人間臭いストーリーと具体性。

STEP 4 AIを活用した編集プロセス（実践）



仕上げの確認 —— 下表の2点にチェックが入れば、STEP4は完成です。

編集項目	指導ポイント	実行チェック
一貫性のチェック	理念からKPIまで論理的な矛盾がないか？	☐ 確認済
デザインの統一	地域密着型企业として、自社らしい体裁か？	☐ 修正済

STEP 5：中期経営指針の最終プレゼンテーションと相互フィードバック

言葉を外に出すことで重みを確認。他者の視点（フィードバック）で計画の死角を埋める。

完成したビジュアル指針書のエッセンスを共有し、実践への熱量を高めます。発表の留意点は4つ。

(1) 何を話さないかを明確に

全部を説明せず、独自の『勝ち筋』に絞って話す。

(2) 数字より「風景」を語る

達成時に会社や地域がどうなるか、未来の風景を熱く語る。

(3) 一貫性（ロジック）を示す

理念から具体的アクションまで、一本の線で繋ぐ。

(4) 資料を読み上げない

ビジュアルは見てもらうもの。相手の目を見て『覚悟』を語る。

相互フィードバック：参加者同士で『どこに期待を感じたか』『どの言葉が響いたか』を伝え合い、客観的な確信を得ます。

STEP 6：運用ローリングプロセスの確定とコミュニティ接続

目的：「未来の操縦席」を運用するルーチン（経営会議）を設計。持続的な成長の仕組みを作る。

指針書は完成がスタートです。持続的な運用のための具体的なアクションを確定します。

1 ローリングのルール化

月次予実管理や半期ごとの計画修正（ローリング）のスケジュールを決めます。

運用サイクル	実施タイミング	内容・主な議題	参加対象
月次モニタリング	毎月第●営業日	KPI（先行指標）の進捗確認、現場の課題共有	全社員または各部門責任者
四半期見直し	3ヶ月ごと（Q末）	戦術の微調整、KGIの達成度予測、成功要因の特定	経営層・マネージャー層
半期ローリング	6ヶ月ごと	外部環境変化に伴う戦略の再検証、数値計画の修正	経営層・全リーダー
年度次期更新	年度末（決算月）	次年度アクションプランの策定、新指針の発表	全社員

毎月の会議を「言い訳報告会」から「意思決定会議」へ

① 前月の行動結果を評価し翌月を即決 / ② 先行指標で1～3ヶ月先のズレを早期修正 / ③ 数式化に基づき精度の高い判断

2 コミュニティへの発信

社内や地域コミュニティに対して、いつ、どのような「場」で、この指針を公開し、対話を開始するかを決定します。