

# 実践経営戦略 — 経営計画

～ 企業の存続・発展は地方を明るくする ～

厳しい経営環境だからこそ実践経営戦略講座で  
皆さんと一緒に正しい戦略を見つけましょう



経営者生涯学習支援講座

一般社団法人国際会計コンソーシアム

# 社長の実践経営講座 — 経営計画

講義	主 題	学 習 内 容
第1講	企業の存続・発展を保証するもの	1 経営者がいつも思っていること 2 日本の企業規模と就業者数 3 日本の企業倒産件数 4 日本の小規模事業者の企業生存率 5 経営用語解説 6 企業文化 7 従業員や経営陣に対してアンケートを実施する方法 8 企業文化サーベイ 9 リーダーシップ理論 10 リーダーシップ能力サーベイ 11 ナレッジマネジメント能力サーベイ
第2講	経営意思決定	1 経営意思決定フロー 2 長期経営目的 3 マーケティングコンセプトとは 4 マーケティング戦略プロセス 5 環境分析 6 基本戦略 7 施策 — 4P・4C分析 8 IAC内部環境の現状分析 9 経営計画 10 事業計画と経営計画について
第3講	経営戦略	1 経営環境と経営環境分析手法 2 PEST分析とは 3 外部環境の分類 4 マクロ環境 5 PEST分析のプロセス 6 PEST分析
第4講	3C分析-環境分析	1 3C分析とは 2 3C分析の3要素 3 3マーケティング戦略プロセス 4 3C分析のやり方(方法、手法、流れ)
第5講	SWOT分析-環境分析	1 SWOT分析とは 2 SWOT分析の4要素 3 内部環境—コントロール可能な要素 4 「強み(Strength)」「弱み(Weakness)」の見つけ方 5 外部環境—コントロール不可能の要素 6 「機会(Opportunity)」と「脅威(Threat)」の見つけ方の見つけ方 7 クロスSWOT分析とは、
第6講	「STP(エスティーピー)分析」 —基本戦略	1 「STP(エスティーピー)分析」とは 2 「STP(エスティーピー)分析」スキル 3 STP分析の有効性(重視される理由)
第7講	セグメンテーション —「STP(エスティーピー)分析」	1 「STP(エスティーピー)分析」とは 2 「STP(エスティーピー)分析」スキル 3 STP分析の有効性(重視される理由)
第8講	ターゲティング —「STP(エスティーピー)分析」	1 「STP(エスティーピー)分析」とは 2 「STP(エスティーピー)分析」スキル 3 STP分析の有効性(重視される理由)
第9講	ポジショニング —「STP(エスティーピー)分析」	1 ポジショニング(Positioning)とは 2 良いポジショニングを設定するための4つのポイント 3 ポジショニングの軸を決める 5 自社のポジションを決める 6 ポジショニングマップの具体例
第10講	コアコンピタンス	1 コアコンピタンスとは 2 コアコンピタンスの評価ポイント 3 コアコンピタンスの評価要素 4 コアコンピタンスの評価方法
第11講	戦略中期経営計画	1 代表者挨拶 2 経営理念 3 経営目的 4 経営方針 5 各種分析 6 KSF・コアコンピタンス 7 顧客商品マトリックス 8 経営課題発見・検討シート 9 経営課題の実行計画シート 10 能力向上目標 11 ビジネスモデルと執行体制 12 経営意思決定シミュレーション
第12講	経営意思決定シミュレーション	1 経営管理過去データ(インプット) 2 経営管理過去指標(アウトプット) 3 総合経営計画-予算管理 4 個別経営計画
第13講	デジタルマーケティング戦略の基礎	セクション1 デジタルマーケティングの基本概念 セクション2 デジタルマーケティング戦略の立て方 セクション3 成果を上げるデジタルマーケティングテクニク セクション4 デジタルマーケティングキャンペーンの実行と管理

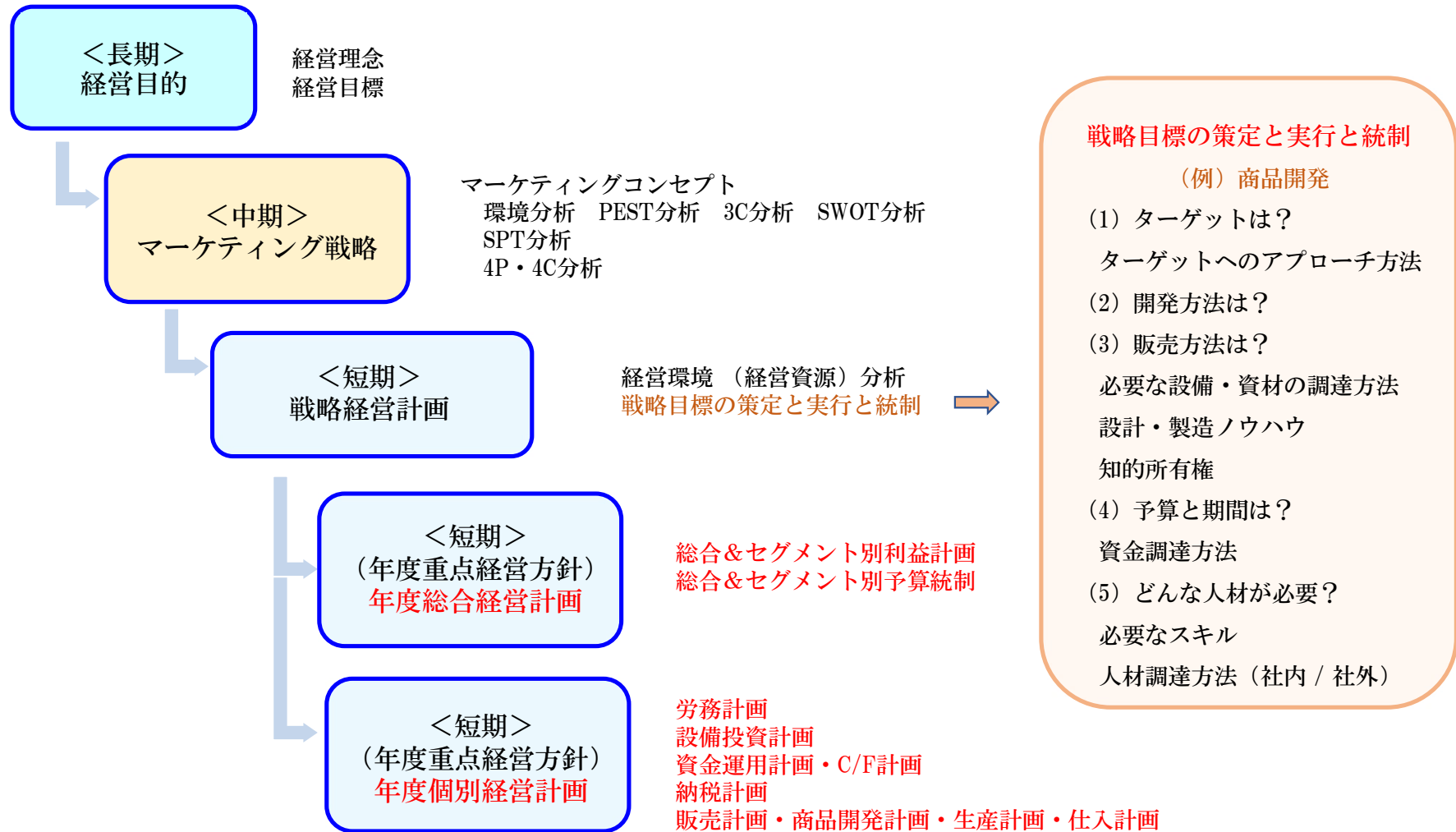
# 実践経営戦略論 — 経営計画

## 第2講 経営意思決定

- 1 経営意思決定フロー
- 2 長期経営目的
- 3 マーケティング
- 4 マーケティング戦略プロセス
- 5 環境分析
- 6 基本戦略
- 7 施策 — 4P・4C分析
- 8 IAC内部環境の現状分析
- 9 経営計画
- 10 事業計画と経営計画について

# 第2講 経営意思決定

## 1 経営意思決定フロー



## 第2講 経営意思決定

### 経営用語

#### 1 経営目的

企業が存在する理由や目的  
「社会貢献」

#### 2 経営理念

企業の存在意義や経営姿勢や社会的責任や企業文化などを簡潔な言葉で内外に表現したもの  
企業が目指すべき方向性（社会・顧客・従業員との関わりを通じた企業の存在意義）を示している  
「地域社会貢献と社内顧客貢献」

#### 3 経営目標

経営理念を達成するために設定される具体的な施策や数値成果  
経営理念をより具体化（ブレイクダウン）して、未来の夢や願望（ビジョン=大きな目標）を成文化したもの  
「5年以内に地域で一番必要とされる企業になる」 「5年以内に社内顧客満足の非常に高い企業になる」

#### 4 経営方針

経営戦略を実現するための具体的方向性や試作  
「3年以内に低価格高品質製品サービスを提供する」 「3年以内に働きがいがある職場環境の整備を行う」

## 第2講 経営意思決定

### 経営用語－2

#### 5 経営戦略

企業が経営目標を達成するために、中期的に目指す方向性を示し、競合他社との差別化を図るための具体的な施策

「1～3年以内にコストダウンとエコ商品の開発・販売を行う」

「1～3年以内に省エネルギー型製品の開発・販売を行う」

「1～3年以内に公正な人事評価制度と職能給賃金制度の導入（適正成果配分）を行う」：衛生要因

「1～3年以内に正規社員を雇用する」：衛生要因

「1～3年以内に社員スキルアップ研修を行う」：動機付け要因

「1～3年以内に従業員提案制度を導入する」：動機付け要因

「1～3年以内に起業支援制度を導入する」：動機付け要因

#### 6 経営計画

経営戦略や経営指針などを実現させるための具体的手順や方法を立てること  
総合計画と個別計画がある

## 第2講 経営意思決定

### 経営用語－3

#### 経営理念と経営目標と経営方針と経営戦略のまとめ

##### 経営理念

企業の存在意義や経営姿勢や社会的責任や企業文化などを簡潔な言葉で内外に表現したもの

(例)

お客様に喜んでいただける商品やサービスを提供する 社会に貢献する 従業員がやりがいを持って働ける環境を整える 持続可能な経営を行う

##### 経営目標

経営理念を達成するために設定される具体的な施策や数値成果

経営目標を達成するための具体的な方向性を示したもの

(例)

売上高を10%増やす 利益を20%増やす ネット通販対応(新)製品を開発する ネット通販(新)市場に参入する 従業員のモチベーションを向上させる

## 第2講 経営意思決定

### 経営用語－4

### 経営方針

経営目標を達成するための具体的な方向性を示したもの  
(例)

- 売上高を10%増やすためには、以下の経営方針を立てる  
新規顧客の獲得を図る 既存顧客の売上を増やす 価格を値下げする 新製品を開発する 新規市場に参入する
- 利益を20%増やすためには、以下の経営方針を立てる  
コストを削減する 売上を増やす 両方を同時に行う。
- ネット通販対応（新）製品を開発するためには、以下の経営方針を立てる  
ネット通販市場のニーズを調査する ネット通販で販売できる製品を開発する ネット通販で販売するための販売チャネルを確保する。
- ネット通販（新）市場に参入するためには、以下の経営方針を立てる  
ネット通販市場のニーズを調査する ネット通販市場で競争力のある価格を設定できるようにする  
ネット通販市場で競争力のある販売チャネルを確保する
- 従業員のモチベーションを向上させるためには、以下の経営方針を立てる  
従業員に成長の機会を与える 従業員にやりがいのある仕事を与える 従業員に感謝の気持ちを伝える  
従業員の意見に耳を傾ける

経営目標と整合性がある経営方針を立てることで、企業は目標を達成し、成長を遂げることができる。



## 第2講 経営意思決定

### 経営用語－5

#### 経営方針と経営指針

どちらも「向かうべき方向性」について示した言葉であるが、「指針」の場合は「他から影響されて決めることが多い」という点で、「方針」と使い分けることができる。

#### 経営戦略

企業が経営目標を達成するために、中期的に目指す方向性を示し、競合他社との差別化を図るための具体的な施策

「1～3年以内にコストダウンとエコ商品の開発・販売を行う」

「1～3年以内に省エネルギー型製品の開発・販売を行う」

「1～3年以内に公正な人事評価制度と職能給賃金制度の導入（適正成果配分）を行う」：衛生要因

「1～3年以内に正規社員を雇用する」：衛生要因

「1～3年以内に社員スキルアップ研修を行う」：動機付け要因

「1～3年以内に従業員提案制度を導入する」：動機付け要因

「1～3年以内に起業支援制度を導入する」：動機付け要因

## 第2講 経営意思決定

設例2-1 あなたはどのような事業をしたいのか、具体的に延べなさい。

①業種 業態

②製品・サービス市場のセグメンテーション

③顧客

⑤ターゲット

⑥事業運営組織

## 第2講 経営意思決定

設例2-1 あなたはどのような事業をしたいのか、具体的に延べなさい

①業種 業態

サービス 税理士業務

②製品・サービス市場のセグメンテーション

税務・決算業務 税務調査対応 経営相談 記帳業務FC 経営セミナー

③顧客

法人企業（会社・組合・特殊法人） 個人企業（事業・不動産） 個人（相続・事業承継）

経営者 管理者 起業予定者

⑤ターゲット

経営相談 記帳業務FC 経営セミナー

⑥事業運営組織

税理士法人 FC

## 第2講 経営意思決定

設例2-2 経営理念・経営目標・経営方針について述べなさい。

### 1 経営理念

企業が持つべき理念や信念を明確にしたもの

企業の存在意義や社会的責任、企業文化などを示すものであり、企業が目指すべき方向性を示している

例：「地域社会貢献と社内顧客貢献」

### 2 経営目標

経営理念を達成するために設定される具体的な施策

例：「5年以内に地域で一番必要とされる企業になる」「5年以内に社内顧客満足の非常に高い企業になる」

## 第2講 経営意思決定

設例2-2 経営理念・経営目標・経営方針について述べなさい。

### 3 経営戦略

企業が経営目標を達成するために、長期的に目指す方向性を示し、競合他社との差別化を図るための具体的な施策

例：「3年以内に低価格高品質製品サービスの提供」「3年以内に働きがいがある職場環境の整備」

### 4 経営指針

経営戦略を実現するための具体的方向性や試作（中小企業では経営戦略に含めることが多い）

例：「コストダウンとエコ商品の開発・販売」「省エネルギー型製品の開発・販売」

「公正な人事評価制度と職能給賃金制度の導入（適正成果配分）」「正規社員雇用」：衛生要因

「社員スキルアップ研修」「従業員提案制度」「起業支援制度」：動機付け要因

## 第2講 経営意思決定

設例2-2 経営理念・経営目標・経営戦略について述べなさい。

### 1 経営理念

顧客と地域社会の繁栄は自社の幸せ

### 2 経営目標 5年後

#### 【どのような市場（顧客）】

- ①5年以内に、税務関連売上高を10億円
- ②5年以内に、税務経営相談売上高を10億円

#### 【どのような商品】

- ①5年以内に、税務関連の主力商品を「税務調査対応品質&低価額商品」にする
- ②5年以内に、「リアル税務経営相談」を「気軽&低価格なweb税務経営相談」にする

## 第2講 経営意思決定

設例2-2 経営理念・経営目標・経営戦略について述べなさい。

### 3 経営戦略

- ①1年以内に、中小企業の税務関連顧客と税務経営相談顧客を対象とした、web集客の仕組みを作る
- ②1年以内に、「税務調査対応品質&低価額商品」&「気軽&低価格なweb税務経営相談」のセールスツールとインバウンド対応を整備する
- ③3年以内に、セミナー「web社長の実践経営講座」を全国に普及させる
- ④3年以内に、セミナー「社長の実践経営講座」を地方都市5か所に開設する

### 4 経営指針

- ①web集客の予算を増やす
- ②web税務経営相談員の養成と確保
- ③セミナーコンテンツの充実とセミナー講師ネットワークの確保
- ④働きが所得に直結する公平な経営成果配分と動機付け研修

## 第2講 経営意思決定

### 3 マーケティング

#### (1) 意味

企業の商品サービスを顧客に届ける（販売する）ためのあらゆる活動の総称である。

具体的には、顧客のニーズを探るための市場調査・分析、それらにもとづく商品企画・開発、開発した商品を知ってもらうための広告宣伝活動・プロモーションなどがマーケティングに含まれる。

#### (2) マーケティングは、経営学と経済学の両方に属する学問

経営学においては、商品企画・開発、価格設定、販売促進、流通計画、広報活動など、企業の活動全般が研究対象である。

経済学においては、市場調査、需要予測、価格理論、競争戦略など、経済の分析や政策立案が研究対象である。市場理論（完全市場・寡占市場・独占市場＝余剰理論）、需要の価格弾力性、ゲームの理論等 主にミクロ経済学の範囲



## 第2講 経営意思決定

(3) マーケティングコンセプトとは

「マーケティング活動の方向性を決める考え方」あるいは「さまざまなマーケティング活動のよりどころとなる基本的な理念」をいう。

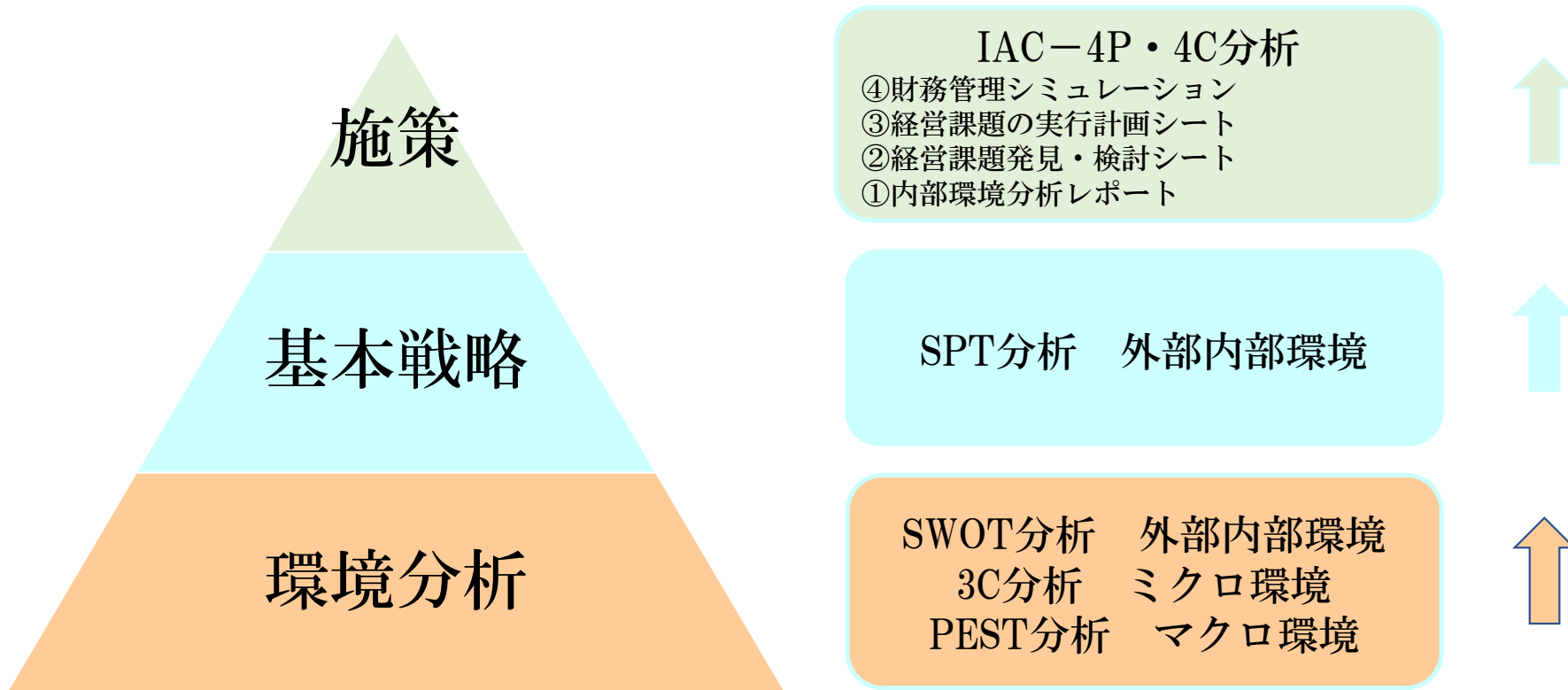
### マーケティングコンセプトの変遷

変遷	市場	顧客	戦略	ハウツー (how-to)
生産志向	売手市場	価格重視	大量生産 CD Tフォード	生産方式・生産技術 ・流通経路構築改善
製品志向	成長市場	機能・品質・デザイン・品揃え重視	多品種少量生産 GM	製品開発
販売志向	買手市場	ニーズの潜在化	購買意欲刺激	販売テクニック 広告プロモーション
<b>顧客志向</b>	<b>成熟市場</b>	<b>満足感重視</b>	<b>顧客満足</b>	<b>全社的な統合活動</b>
社会環境志向	共生市場	消費者主権意識	顧客満足 企業の社会的責任	共生に向けた 全社的な統合活動



## 第2講 経営意思決定

### 4 マーケティング戦略プロセス



## 第2講 経営意思決定

### 5 環境分析

#### (1) PEST分析とは、

外部環境を政治（Politics）、経済（Economy）、社会（Society）、技術（Technology）の4つの要因に分類し、自社に与える影響を読み解く分析手法である。

#### (2) 3C分析とは、

マーケティングにおける環境分析のひとつで、市場・顧客（Customer）・競合（Competitor）・自社（Company）という3つの観点（パターン）から、事業の成功要因（Key Success Factors）を導き出し、事業を成功に導く方法である。

#### (3) SWOT分析とは、

マーケティングにおける環境分析のひとつで、強み（Strength）・弱み（Weakness）  
・機会（Opportunity）・脅威（Threat）という4つの観点（パターン）で、自社商品やサービスを調査する方法である。

## 第2講 経営意思決定

### 6 基本戦略

SPT分析とは、

新規事業展開において、自社の製品・サービス市場における立ち位置を明確化する戦略。  
その後のマーケティング戦略（4P・4C分析）を策定・実行しやすくなる。

STP分析を行う際は、「セグメンテーション」で市場の全体像を把握（市場を分析してセグメントに分ける作業）し、「ターゲティング」でその中から狙うべき市場を定め、「ポジショニング」で競合他社との位置関係を決めるという流れで進めていくケースが多い。

## 第2講 経営意思決定

### 7 施策 — 4P・4C分析

#### (1) 4Pとは、

マーケティングの原典的なフレームワークの「STP」で市場を細分化し、勝負すべきターゲットセグメントを決定した後は、そのターゲットセグメントで勝負する製品を開発しなければならない。この4Pはその製品開発から販売プロモーションまでのフレームワークである。

#### 4Pプロセス

- ①ターゲットセグメントのニーズに対応した「製品」を開発し、
- ②ターゲットセグメントに最適な「価格」を設定し、
- ③ターゲットセグメントに届けるために最も効率的な「流通網」を構築し、
- ④ターゲットセグメントに対して最も効果的な「プロモーション」を展開する。

## 第2講 経営意思決定

(2) 有形商材の場合は、

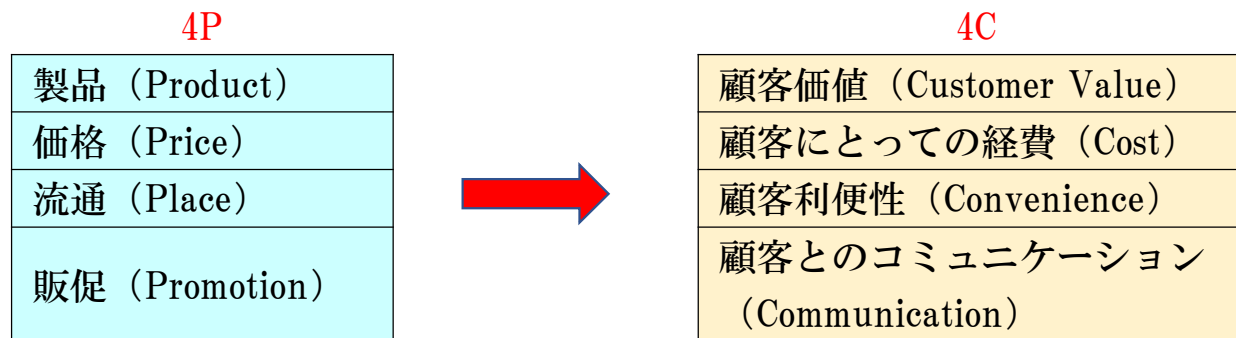
上記4Pにパッケージの【P】を追加した、5Pが主流になっている。いわゆる「ジャケ買い」という言葉に代表されるように、パッケージ力が重要になっている。

ジャケ買い（ジャケがい）とは、レコード、CD、VHS、LD、DVD、本などのメディア商品を内容を全く知らない状態で、店頭などで見かけたパッケージデザインから好印象を受けたということを動機として購入することである。

## 第2講 経営意思決定

(3) 4P→4Cへ

4Pがいずれも売る側（プロダクトアウト）からだけの論理で、どんな製品を作り、価格を決め、流通チャネルを選択し、販売促進をするかを考えているのに対して、4Cは全てを顧客視点（マーケットイン）で再定義している（1990年にロバート・ローターボーンによって提唱）。以下が、4Pと4Cの対応表である。



## 第2講 経営意思決定

### Customer Value (顧客価値)

顧客が商品やサービスに感じる価値である。

商品やサービスの価格、品質、機能、デザイン、ブランドなど、さまざまな要素によって顧客価値は決まる。

### Customer Cost (顧客コスト)

顧客が商品やサービスを購入するために支払う費用である。

商品やサービスの価格だけでなく、時間、労力、精神的な負担なども顧客コストに含まれる。

### Convenience (利便性)

顧客が商品やサービスを購入・利用するためにかかる手間や労力である。

商品やサービスの所在、購入方法、利用方法など、さまざまな要素によって利便性は決まる。

### Communication (コミュニケーションのとりやすさ)

顧客が企業とコミュニケーションを取りやすくするための仕組みである。

電話、メール、ウェブサイト、ソーシャルメディアなど、さまざまなチャネルを通じて顧客とコミュニケーションをとることができる。

マーケティングの4Cは、企業が顧客の視点に立ってマーケティングを行うためのフレームワークである。

4Cを活用することで、企業は顧客のニーズを理解し、それに応える商品やサービスを提供することができる。

また、4Cを活用することで、企業は顧客との信頼関係を構築し、自社のブランドを向上させることができる。



## 第10講 内部経営環境分析

### (4) IAC内部環境の現状分析

I 市場の調査・開発 Business field positioning	1 自社の属する事業分野（業界）の現状分析 2 自社の成長性・収益性・ポジショニングの整理
II 流通 販売経路 Place sales channel	1 既存の販売経路の種類 2 販売経路の特性（成長力、収益力、競争力）
III 顧客開発関連 Promotion	1 既存顧客構造の理解と整理 2 自社の営業力および組織編成力の理解
IV 商品・製品企画開発 Product planning and development	1 商品・サービス企画力の確認 2 商品・サービス開発体制の確認
V 商品競争力・価格競争力差別化 Differentiation	1 競合を識別し、その優位性・弱点を分析 2 自社商品の強み弱点を分析
VI 生産技術能力（サービス提供能力） Production technology capability	1 品質管理・納期管理等、生産技術能力の確認 2 原価管理・生産効率管理能力の理解 3 安全衛生管理 体制の確認
VII 財務力 Financial strength	1 成長力 2 収益力 3 資金力 4生産力の切り口で自社を分析

## 第10講 内部経営環境分析

### (5) IAC経営課題発見シート

I 市場の調査・開発 Business field positioning	1 セグメンテーション 2 ターゲティング 3 ポジショニング 4 SWOT	<p style="text-align: center; color: red;">経営課題発見ポイント</p> 1 経営資源の限定化 2 経営資源の集中化と分散化 3 経営資源の撤退 4 シナジー効果 5 競争力 6 成長力 7 収益力 8 資金力 9 生産力
II 流通 販売経路 Place sales channel	1 流通・販売経路の限定化 2 流通・販売経路集中化と分散化 3 流通・販売経路の上流移動または下方移動	
III 顧客開発関連 Promotion	1 顧客構造 2 販売促進企画 3 営業員管理 4 経営組織編成	
IV 商品・製品企画開発 Product planning and development	1 情報を収集するルート 2 情報収集部門担当者の権限 3 アイデアの商品企画開発 4 過不足のない商品アイテムの確保	
V 商品競争力・価格競争力差別化 Differentiation	1 商品絞込み 2 商品力深耕 3 今後の主力商品 4 主力商品育成 5 新市場開発 6 新商品開発 7 市場撤退 8 撤退による効率改善	
VI 生産技術能力（サービス提供能力） Production technology capability	1 品質管理 2 納期管理 3 原価管理 4 安全衛生管理 5 生産効率管理	
VII 財務力 Financial strength	1 成長力 2 収益力 3 資金力 4 生産力の切り口で経営課題を分析	

## 第10講 内部経営環境分析

### 内部環境の現状分析 判定基準

強		中間		強い
⊖⊖	⊖	⊖⊕	⊕	⊕⊕
1	2	3	4	5
かなり 非常に とても 完全に	多少 少し だいたい ある程度	普通 同じ 変わらない 標準的	多少 少し あまり いくぶん	かなり 非常に とても 全く

## 第2講 経営意思決定

### 9 経営計画

＜短期＞  
（年度重点経営方針）  
年度総合経営計画

＜短期＞  
（年度重点経営方針）  
年度個別経営計画

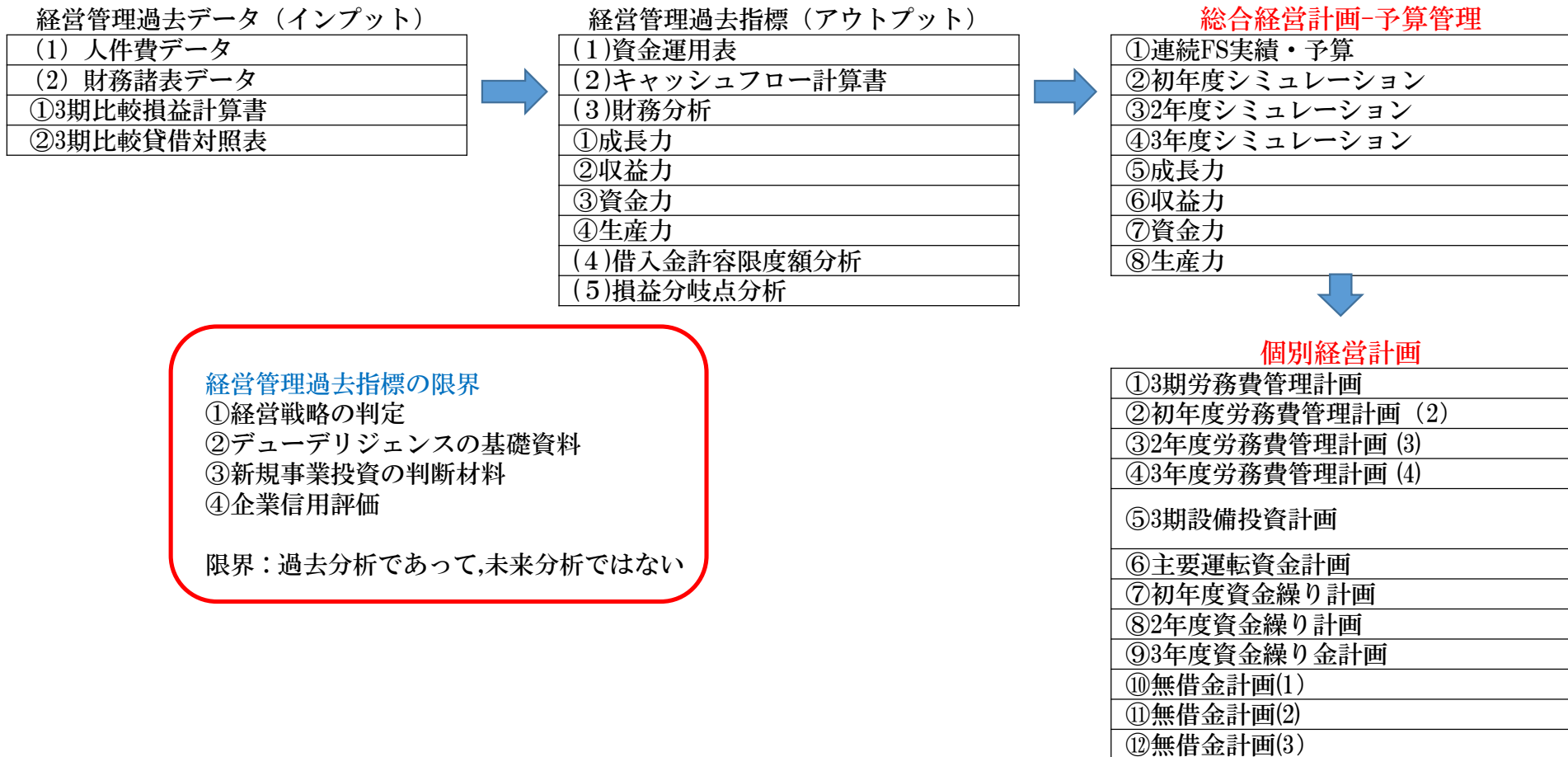
#### 経営意思決定シミュレーション

総合&セグメント別利益計画  
総合&セグメント別予算統制

労務計画  
設備投資計画  
資金運用計画・C/F計画  
納税計画  
販売計画・商品開発計画・生産計  
画・仕入計画

## 第2講 経営意思決定

### 経営意思決定シミュレーション



## 第2講 経営意思決定

### (3) 戦略的中期経営計画遂行組織とは？

#### ■ 定型的な手続き業務の効率化 — 形式知 — 機械的システム

ラインアンドスタッフ組織と相性がよい

定型的情報（作業報告書、営業日報、残業届、出張報告書etc）

共通のフォーマットによる管理

#### ■ 非定型的な創造的業務の効率化 — 暗黙知 — 有機的システム

プロジェクト組織、タスクフォースチーム、マトリックス組織などと相性がよい

非定形的情報（コンテンツ情報\*・コンテキスト情報\*）

営業マンの持っている独自の販売ノウハウ ・取引先の営業情報や折衝ノウハウ

熟練工の持つ高度な技能と経験 ・顧客からのクレーム情報やその優れた対処法

新商品・新市場・ニュービジネスモデルの開発

⇒経験則・コツ・カン・言葉にしにくい方法論

## 第2講 経営意思決定

### \* コンテンツ情報

情報の「内容」や「中身」のこと

2004年にコンテンツ促進法（コンテンツの創造、保護及び活用の促進に関する法律）

#### • アナログコンテンツ

手紙や書籍、雑誌、新聞 CD、レコード 映画←デジタルコンテンツ（電子化やストリーミング化\*、動画化）への変換

\*ストリーミング化（待ち時間なく再生、ストレージの容量を使用しない）

#### • デジタルコンテンツ

動画、ゲーム（アプリ）、Webサイトなど←SEO対策

### \* コンテキスト情報

「焦点となる出来事・事実」を取り囲む「前後関係」や「背景」や「文脈」や「環境」や「状況」などから理解できる「意味」をいう。

### \* テキスト情報

「焦点となる出来事・事実」そのものに関する情報

## 第2講 経営意思決定

### 10 事業計画と経営計画について

比較項目	事業計画	経営計画
事業継続性	継続性無（新規事業）	継続性あり（既存事業）
経営環境分析	過去の経営データなし 分析し辛い	過去の経営データあり 分析しやすい
作成プロセス	(1) マーケティングコンセプト 環境分析 PEST分析 3C分析 SWOT分析 基本戦略 SPT分析 施策 4P・4C分析 (2) コアコンピタンス (3) 戦略目標の策定と実行と統制	(1) マーケティングコンセプト 環境分析 PEST分析 3C分析 SWOT分析 基本戦略 SPT分析 施策 4P・4C分析 (2) 経営環境（経営資源）分析 (3) 戦略目標の策定と実行と統制
重要検討事項	コアコンピタンス	経営環境（経営資源）分析
次年度計画	経営計画	経営計画



## 第2講 経営意思決定

### 自由研究 1 意思決定

#### 1 意思決定マトリクス

##### (1)意味

複数の選択肢を比較・評価し、最適な選択肢を決定するための意思決定フレームワーク

意思決定マトリクスは、以下のような名前でも呼ばれてる。

ピューマトリクス 格子解析 多属性効用理論 問題選択マトリクス 意思決定グリッド

##### (2) 意思決定マトリクスで使用される項目（要素）

###### <自社項目>

- ①実現可能性（効果性）②収益性 コスト ③緊急性 ④将来性
- ⑤独自性（新規性） 優位性 展開性 インパクト ⑥リスク

###### <他社項目>

- ①経験知識ノウハウ ②コミュニケーション
- ③カスタマーレビュー（商品やサービスの購入者による意見や感想＝、商品の品質や使い心地、価格など）

## 第2講 経営意思決定

### 意思決定マトリックス

choice (選択技)	cost (3)		function (2)		customer review (1)		Score	
デルPC	5	15	4	8	4	4	13	27
東芝PC	4	12	4	8	3	3	11	23
パナPC	3	9	5	10	4	4	12	23

## 第2講 経営意思決定

### 2 アイゼンハワーマトリクスの4つの領域 (インフォグラフィック)

#### (1) 意味

アイゼンハワース大統領は1954年、演説中に無名の大学教授の言葉を引用してこう言ったのです。「私は緊急なものと重要なもの、2種類の問題を抱えている。緊急なものは重要ではなく、重要なものは決して緊急ではない。」

#### アイゼンハワーマトリクス

多数あるタスク（課題・仕事）にプライオリティ（順位）をつけるための意思決定フレームワーク

	緊急	非緊急
重要	①やる 期限や影響があるタスク	②予定する 長期的成功に関わる期限が不明確なタスク
不重要	③任せる 自分のスキルを必要としないが、こなさなければならないタスク	④削除する 気が散るようなことや、不必要なタスク

## 第2講 経営意思決定

### (2) タスクの例

#### 第1領域に配置するタスクの例

- ①明日が期限の税務申告を行う
- ②プロジェクト提案書を完成させる
- ③クライアントからの質問メールに返信する

#### 第2領域に配置するタスクの例

- ①経営者生涯学習支援講座に申し込む
- ②ネットワーキングイベントに参加する
- ③財務管理テキストをリニューアルする

#### 第3領域に配置するタスクの例

- ①税務署との対応履歴書を作成する
- ②クライアント以外からのメールに返事をする
- ③給与の振り込みを経理に任せる

#### 第4領域に配置するタスクの例

- ①親睦ゴルフコンペに参加する
- ②進捗報告会議に参加する
- ③朝礼に参加する

## 第2講 経営意思決定

### (3) 第1領域に配置するタスクの優先順位

重要なタスクを見極め、自分が抱えるタスクに優先順位をつける方法

パレートの法則 (80 対 20 の法則 因子スパース性の原理)

20% の原因からおよそ 80% の結果が生まれるという現象を表す用語

2 割の高額所得者が社会全体の約 8 割の所得を占めているという社会現象から生まれた法則である

この概念をよく理解し応用することで、どの取り組みを優先させれば最も大きな効果が得られるかを判断することができるようになる。

マーケティングで使用される 80/20 ルールの例

①企業利益の 80% は全顧客の上位 20% がもたらしている

②全商品の売上の 80% は上位 20% の商品がもたらしている (ABC分析)

③ウェブサイトの PV 数において、全体の 80% を占めているのは上位 20% である

上位 20% の顧客 (優良顧客) に対して優遇施策を集中的に行うといったマーケティング戦略は、パレートの法則に則った戦略といえる。 → **財務管理論の商品貢献度分析**

## 第2講 経営意思決定

パレート法則を意識したマネジメントプロセス

- ①その日にやらなければならないことをすべてリストアップし、To-Do リストを作成
- ②タスクリスト全体のうち、20%のタスクを完了すれば、その日に生み出される成果の80%を達成できるタスクを特定する。

重要タスク特定のポイント（以下重要性が高いもの）

- ・他のチームメイトとの共同作業が必要なタスクはあるか？
- ・プロジェクトの進行を妨げているタスクはあるか？

働きアリの法則

働きアリはその 上位20% はよく働き、中位60% は普通に働き、下位20% はさぼっている。  
よく働く 上位20% のアリが全体の 80% の食料集めに貢献している。

### 3 ABC分析 商品貢献度分析

(利用経営指標：売上総利益率と商品回転率)

(1) 戦略 主力商品に絞って新市場（通販）進出！

品揃えとの比較衡量

商品貢献度分析表				作成者		年月日				
コード	商品	A	B	C	D	$E = (A \div D)$	$F = (C \times E)$	$G = (B \times F)$	Gの構成比	コメント
		売上高	売上構成比率	粗利益率	平均在庫高	商品回転（回）	交差比率	商品貢献度	商品貢献度比率	
	1商品	64,696,000	33.80%	42.00%	8,420,000	7.7	323%	109%	36%	◎
	2商品	48,810,000	25.50%	43.00%	5,480,000	8.9	383%	98%	33%	◎
	3商品	32,550,000	17.00%	52.00%	7,940,000	4.1	213%	36%	12%	○
	4商品	15,225,000	7.90%	58.00%	2,780,000	5.5	318%	25%	8%	○
	5商品	12,300,000	6.40%	62.00%	3,200,000	3.8	238%	15%	5%	△
	6商品	8,200,000	4.30%	63.00%	2,970,000	2.8	174%	7%	2%	△
	7商品	6,800,000	3.50%	64.00%	2,160,000	3.1	201%	7%	2%	△
	8商品	1,930,000	1.00%	65.00%	780,000	2.5	161%	2%	1%	△
	9商品	1,105,000	0.60%	68.00%	890,000	1.2	84%	0%	0%	×
		191,616,000	100%		34,620,000			300%	100%	

## 第6講 財務データの分析（成長力）

### (2) 交差比率

交差比率：商品と在庫の効率を現す

$$\begin{array}{ccc}
 \text{(売上総利益率)} & & \text{(商品回転率)} & & \text{(交差比率)} \\
 \frac{\text{売上総利益}}{\text{売上高}} & \times & \frac{\text{売上高}}{\text{平均在庫}} & = & \frac{\text{売上総利益}}{\text{平均在庫}^*} \\
 \downarrow & & \downarrow & & \\
 \text{商品効率} & & \text{在庫効率} & & * \text{毎月の棚卸額の合計} \div 12 \text{カ月}
 \end{array}$$

	売上総利益率	商品回転率	交差比率
薄利多売	低い	高い	200%以上なら 効率の良い商品
中利中売	普通	普通	
高利小売	高い	低い	



## 第6講 財務データの分析（成長力）

### (3) 交差比率を上げる方法

#### (1) 粗利率を上げる

##### ①売上高を上げる（プロモーション）

売上高増加→粗利益増加→（売上原価率は変化しないので）粗利益率増加

##### ②売上原価を下げる（コストダウン）

売上原価減少→（売上高は変化しないので）粗利益増加→粗利益率増加

#### (2) 在庫回転率を上げる

##### ①売上高を増やす（プロモーション）

売上高増加→（平均在庫が増えなければ）在庫回転率増加

##### ②在庫数を減らす（適正在庫管理）

在庫量減少→（売上高が減少しなければ）在庫回転率増加

## 第6講 財務データの分析（成長力）

### (4) 商品貢献度と商品別貢献度比率

#### ①商品貢献度

$$\frac{\text{（交差比率）}}{\text{売上総利益}} \times \text{売上高構成比} = \text{商品貢献度}$$

平均在庫

#### ②商品貢献度比率＝商品貢献度の百分率

商品のABC分析を行う

- ①Aグループ 交差比率200%以上 積極的プロモーション
  - ②Bグループ 交差比率100%以上200未満 プロモーション
  - ③Cグループ 交差比率100%未満で貢献度比率が5%未満 廃止等の検討
- 上記以外 コストダウン 適正在庫管理 価格政策 プロモーション

おつかれさま

です。

