

# お知らせ（学習ルート早見表）

## ～「壁」の先の未来を描く。ビジョンと中期目標(KGI)を定義する～

全10頁です（前付け3頁＋本編7頁）。ラベル（【最重要】＝赤／【重要・次点】＝オレンジ／【任意・深掘り】＝グレー）を目印に、上から順にお読みください。

■ **本筋（必須）ルート：p1～p10** — 全体は一本道。特に p4・p5・p7・p10 が骨子です。

■ **任意（深掘り）ルート：p6・p8** — 経営意思決定の全体マップと、関係性の詳細表。辞書的に参照したい時に。



お急ぎなら、まず p4・p5・p7・p10。ここが骨子です。

セッションの目的→戦略の正しい順序→ビジョンと目標の関係→KGI・戦略・KPIの役割。この四頁で全体像がつかめます。p6・p8は詳しく知りたい時に。

※ 頁番号はスライド番号と一致しています（この早見表＝1頁目／スライド1）。

## 第4講 戦略論の基礎と戦略決定

～独自の武器を磨き、「勝てるシナリオ」を確定させる～

### セッション1

#### 中期経営課題の棚卸し

なぜ今「課題の棚卸し」が必要か

1 なぜ今「課題の棚卸し」が必要なのか？

2 課題抽出の考え方：3つのレンズで覗く

### セッション2

#### ビジョンと中期目標(KGI)

★ 本セッション：「壁」の先の未来を定義する

1 セッションの目的

2 【座学】「最低限必要な土俵」を定義する

### セッション3

#### 経営戦略論の全体像

企業・事業・機能の3階層で体系化する

1 戦略は3つの階層で考える

2 経営戦略の全体像を掴む

3 アンゾフの成長マトリクス

4 PPM：資源をどこに集中させるか

5 小企業の企業戦略の一般的アプローチ

6 事業戦略：「競合にどう勝つか」

7 機能別戦略（Functional Strategy）

### セッション4

#### クロスSWOT分析

ビジョン達成の戦略オプションを抽出する

1 クロスSWOT分析

2 クロスSWOT分析の機能

3 各戦略階層の深掘り

4 ROI軸の新クロスSWOT分析の定義

5 意思決定の順序と資源配分の組合せ

6 中期目標（KGI）への反映

7 具体事例：老舗和菓子メーカーA社の変革

★ は現在地（本セッション）。本デッキはセッション2「ビジョンと中期目標(KGI)」を扱います。

## 第4講 戦略論の基礎と戦略決定

### ～課題の棚卸しから、目指す「未来」の定義へ～

#### 【初めに】

前のセクションでは、第3講で特定した「壁（中期経営課題）」を、3つのレンズで具体的な課題へと棚卸ししました。課題が見えたら、次は「それを越えた先の未来」を描く番です。本セクションでは、ありたい姿である**中期ビジョン**を定め、その達成を測る**中期目標(KGI)**を確定させます。“目的地”を先に固めることで、このあとの戦略選びが、ぶれずに鋭くなります。

1

#### なぜ「目的地」が先か

登る山が違えば装備もルートも変わる。戦略の前に行き先を決める。

2

#### ビジョン→目標の順序

定性の「ありたい姿」を先に、定量の中期目標(KGI)は後から数字で。

3

#### KGI・戦略・KPIの関係

到達点・道筋・進捗の物差しが、一直線でつながる。

戦略は、目的地から逆算する。まず「ありたい未来」と「KGI」を、**ここで定めましょう。**

## 2 ビジョンと中期目標（KGI）

### 1 セッションの目的

これまでの演習では、バリューチェーン分析等を通じて自社の「最大の壁（中期経営課題）」を特定し、解決すべき構造を明らかにしてきました。

本セッションでは、その「壁」を突破した先にある未来を定義します。

まず、課題を解決した後の「ありたい姿」である**中期ビジョン**を描き、次にそのビジョン達成を客観的に証明する**中期目標（KGI）**を定めます。

この「意志」を先に固めるプロセスが、**現状の延長線上ではない飛躍的な成長**への道筋を明確にします。

## 2 ビジョンと中期目標（KGI）

### 2 ビジョン実現のために「最低限必要な土俵」を定義する

#### (1) 戦略策定の正しい順序 — なぜ「目的地」が先なのか？

具体的な戦略（クロスSWOT）を考える前に、**目的地（ビジョン・目標）を確定**させる必要があります。目的地が「エベレスト」か「高尾山」かで、必要な装備もルート（戦略）も全く異なるからです。

- 1 **中期経営課題**：長期目標への通過点として、3～5年で解決すべき重要問題。
- 2 **中期ビジョン**：中期経営課題を解決した結果、3～5年後に実現している「未来の風景（定性）」。
- 3 **中期目標（KGI）**：中期ビジョンの達成度を測るための定量的な指標。
- 4 **経営戦略（3階層）**：選んだ土俵で、経営課題を解決するための「具体的な戦略オプション（クロスSWOT）」。

ビジョンと目標が明確なら、クロスSWOTで出る多くの戦略オプションを「**どの策が最も目的地に早く着くか**」という基準で迷わず絞り込める。

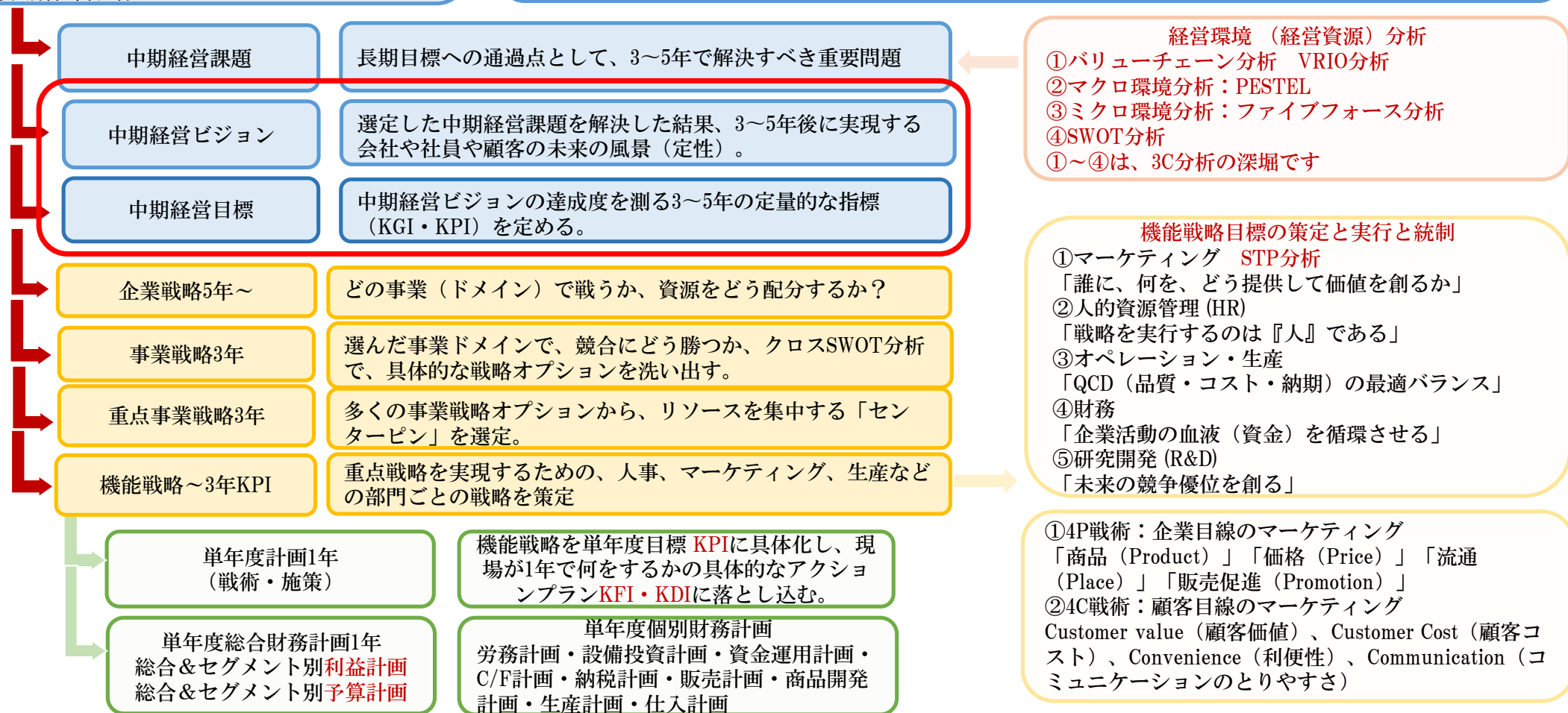
「経営の方向性を決める最上位レイヤー」  
(長期意思決定の“道しるべ”)

- ①経営理念
- ②経営ミッション
- ③長期経営ビジョン
- ④長期経営目標

## 実務家レベル経営意思決定プロセス

【任意・深掘り】

- ①会社の存在理由・根本的な価値観 航海における「北極星」
- ②会社の使命(何のために、誰のために存在するか) 船の「役割・目的地」
- ③経営者の「こうありたい」という意志(社会や業界の景色 組織の進むべき「大局的な方向性」)
- ④意志が実現したとき、会社がどの程度の規模・収益になっているべきかを数字にしたもの(定量的な規模感・理想の未来を具体化する「マイルストーン」)



## 2 ビジョンと中期目標（KGI）

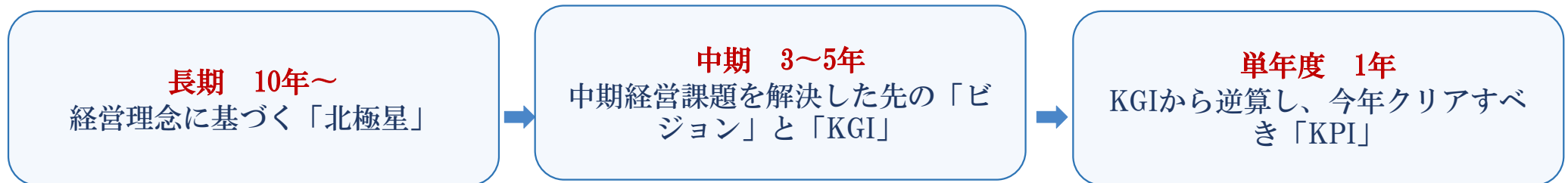
### 2 ビジョン実現のために「最低限必要な土俵」を定義する

#### (2) ビジョンと目標の関係性

##### ① ビジョン（定性）が先、目標（定量）は後

経営者の「こうありたい」という意志が**ビジョン（定性）**。その意志が実現したとき、会社がどの程度の規模・収益になっているべきかを数字にしたものが**目標（KGI=定量）**。だから順序は必ず「ビジョン → 目標」。

##### ② 時間軸による階層理解（長期 → 中期 → 単年度）



ビジョン → KGI → KPI は一直線。上位の「ありたい姿」から、**逆算**で「今年やること」まで落とし込む。

## 2 ビジョンと中期目標（KGI）

【任意・深掘り】

### 2 ビジョン実現のために「最低限必要な土俵」を定義する

#### (3) ビジョンと目標の関係性詳細

| 期間   | 階層                                                                                                                             | ビジョン                                                                       | 目標                                                                                 |                                                                                                                                                             |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10年～ | ①経営理念<br>②経営ミッション<br>③長期経営ビジョン<br>④長期経営目標                                                                                      | 長期経営ビジョン                                                                   | —                                                                                  |                                                                                                                                                             |
|      |                                                                                                                                | 企業の存在意義、10年以上先の「ありたい姿」を定義。「どの山に登るか」を決める方向付け。（地方建設業例：10年後の地域社会を支えるインフラ企業）   |                                                                                    |                                                                                                                                                             |
| 3～5年 | ①中期経営課題<br>②中期経営ビジョン<br>③中期経営目標<br>④経営戦略                                                                                       | 中期経営ビジョン                                                                   | 中期経営目標（KGI）                                                                        |                                                                                                                                                             |
|      |                                                                                                                                | 選定した重点戦略を実行した結果、3年後に達成される会社や社員や顧客の未来の風景（定性）。（地方建設業例：地域に寄り添う「生活創造パートナー」となる） | 重点戦略が成功した結果、3～5年後に実現される「定量的な到達点（ゴール）」。（例：売上高、営業利益率、市場シェアなど、経営の成否を判断する最終数値）         | Key Goal Indicator（最重要目標）は、3～5年の中期経営計画のゴール（売上、利益など）を指します。                                                                                                   |
| 1年   | 戦術・施策<br>（単年度経営計画）<br>①単年度総合財務計画<br>利益計画・予算計画<br>②単年度個別財務計画<br>労務計画・設備投資計画<br>資金運用計画<br>C/F計画・納税計画<br>販売計画・商品開発計画<br>生産計画・仕入計画 | —                                                                          | 単年度経営目標KPI・KFS・KDI                                                                 |                                                                                                                                                             |
|      |                                                                                                                                |                                                                            | 中期目標（KGI）から逆算し、今年度必ずクリアすべき「具体的な通過点（マイルストーン）」。（例：新規顧客獲得数、顧客単価、製造原価率など、戦略の進捗を測る中間指標） | Key Performance Indicator（重要業績評価指標）は、KGIを達成するために「今年1年でどこまで進むか」という中間目標です。Key Factor for Success / Key Driver Indicator（実行指標）は、KPIを達成するための「成功要因」や「具体的な行動量」です。 |



## 2 ビジョンと中期目標（KGI）

### 2 ビジョン実現のために「最低限必要な土俵」を定義する

#### （4）定性と定量の違いと役割

① ビジョン（Vision）＝「**羅針盤**」：**定性的（質的）**。社員の心を動かし、組織の方向性を一つにする「意志」。

問い－「どんな未来を創り出したいか？」

② 目標（Goal/Objective）＝「**チェックポイント**」：**定量的（量的）**。行動計画を具体化し、進捗を測定する「指標」。

問い－「いつまでに何をどれだけ達成すれば近づいたと言えるか？」

③ 補完関係：両者は対立せず、ビジョンを現実に近づけるためのステップが目標である。

#### ビジョンと目標の定性・定量の違い

| 観点   | ビジョン（Vision）       | 目標（Goal / Objective） |
|------|--------------------|----------------------|
| 性質   | 定性的（質的）            | 定量的（量的）              |
| 内容   | 理想の未来像や方向性を示す      | 具体的な数値や期限を伴う達成基準     |
| 問い   | 「どんな未来を創りたいか？」     | 「いつまでに何をどれだけ達成するか？」  |
| 例    | 「地域で最も信頼される企業になる」  | 「来年度までに顧客数を20%増加させる」 |
| 時間軸  | 長期（10～30年） 中期（数年）  | 短期～中期（数ヶ月～数年）        |
| 変更頻度 | 低い（理念に近い）          | 高い（状況に応じて修正可能）       |
| 役割   | 社員や組織の方向性を揃える「羅針盤」 | 行動計画を具体化する「チェックポイント」 |

## 2 ビジョンと中期目標（KGI）

### 2 ビジョン実現のために「最低限必要な土俵」を定義する

#### （5）KGI・戦略・KPIの役割

| 項目      | 役割の定義      | 問いの形         |
|---------|------------|--------------|
| KGI（目標） | ビジョンの“数値化” | 「どこまで到達するか？」 |
| 戦略（手段）  | KGI達成の“道筋” | 「どうやって勝つか？」  |
| KPI（指標） | 戦略の“進捗評価”  | 「正しく歩めているか？」 |

#### 三つの役割は一直線でつながる

**KGI（目標）**は「どこまで到達するか」という到達点、**戦略（手段）**は「どうやって勝つか」という道筋、**KPI（指標）**は「正しく歩めているか」を測る物差し。KPIはノルマではなく、選んだ戦略が正しいかを確認するための「**体温計**」。三つが一直線でつながって、初めてビジョンの実現に近づく。