

お知らせ（学習ルート早見表 — 必須と任意の二ルート）

～お時間に応じて、読むルートを選べます～

全34頁です（本頁の早見表を含む／本編33頁）。お時間に応じて二つのルートで。ラベル（【最重要】＝赤／【重要・次点】＝オレンジ／【任意・深掘り】＝グレー）も目印にしてください。

■ 本筋（必須）ルート：p1～6・10～26（本編の23頁）

「組織デザイン → KGI/KPI → 実行責任と権限 → ロードマップ・PDCA」という実行管理の流れが一本通ります。

■ 任意（深掘り）ルート：下表の11頁（省略しても本筋の理解は途切れません）

頁	内容	なぜ任意か
7～9	チーム型組織の深掘り	一つの組織形態を掘り下げる応用編のため（本筋の理解には不要）
27～32	経営意思決定プロセスの財務的（数值的）アプローチ	講師用教材紹介：デジタルマーケティング戦略の事例
33～34	組織形態カタログ（一覧・メリット／デメリット）	講師用教材紹介：各組織形態を一覧で参照するリファレンス

※各任意頁の冒頭にも、読み飛ばし先を案内するグレーの注記を入れています。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6講 組織デザインとPDCAの定着

～「誰が・いつ・どう動くか」を明確にし、自律的に動くチームを構築する～

セッション1【具体化】 戦術の具体化

戦略（STP）を現場で動く「戦術（4P）」へ落とし込むパート

- 1 戦略（STP）と戦術（4P）を繋ぐ「一貫性」の検証
- 2 演習：自社の4Pミックスを再構築する
- 3 演習：独自の価値（VP）キーワード抽出
- 4 戦略と戦術の境界線：STPと4Pの役割整理

セッション2【実行】 実行管理と自律型組織への実装

★誰が・いつ・どう動くかを設計し、PDCAを定着させるパート

- 1 戦略を形にする「組織デザイン」の検討
- 2 KGI（達成指標）とKPI（進捗指標）の設定
- 3 実行責任と権限（KGIとKPI対応）の設定
- 4 戦術ロードマップとアクションプランの作成

第6講 組織デザインとPDCAの定着

～「誰が・いつ・どう動くか」を明確にする～

【ブリッジ文】初めに ― 戦術を「組織の仕組み」へ実装する

演習お疲れ様でした。自分たちが挑むべき「戦術」の解像度は上がったでしょうか。さて、ここからは本日の本丸、描き出した戦術を「**組織の仕組み**」として実装するフェーズに入ります。

戦術がどれほど正しくても、それをやり切る「**管理**」と、現場が自ら改善する「**自律性**」がなければ、成果は継続しません。まず「**組織デザイン**」を整え、達成指標KGIと進捗指標KPIを設定し、誰が・いつ・どの数字に責任を持つのかを明確にします。

経営者の想いを「**数字**」と「**日程**」という共通言語に変換し、現場が迷わず動ける環境を整える。それが本セクションのゴールです。

皆さんの戦略に「**実行力**」という翼を授ける仕組み作りを、共に進めていきましょう。

2 実行管理と自律型組織への実装

1 戦略を形にする「組織デザイン」の検討

(1) 組織の形態：自社に最適な「枠組み」を選ぶ

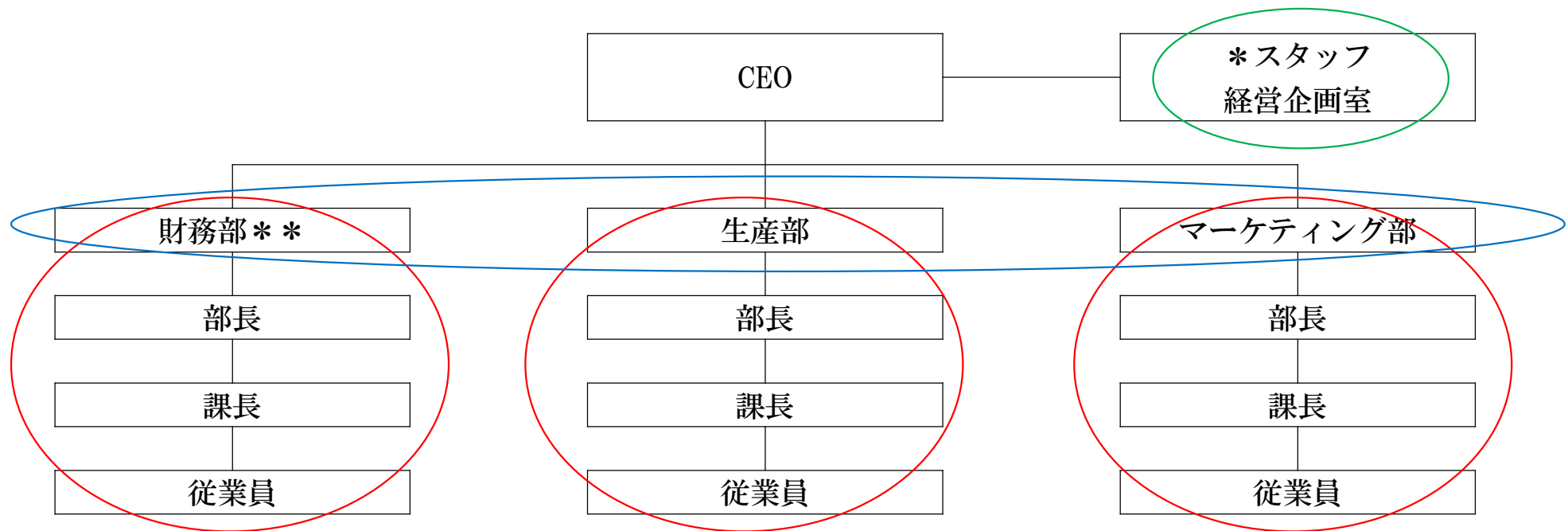
組織にはいくつかの代表的な形があります。それぞれのメリット・デメリットを理解し、自社の規模や戦略に合わせて選択することが重要です。

組織の代表的な形態				
組織形態	定義	役割	メリット	デメリット
職能別組織	仕事の「機能（営業・製造等）」で分ける	専門スキルを磨き、効率を高める	専門性が高く、教育がしやすい	部門間の壁（セクショナリズム）が生じやすい
ライン・アンド・スタッフ	実行部隊（ライン）と支援部隊（スタッフ）を分離	専門知識による経営判断のサポート	専門知識を活かした精度の高い経営ができる	命令系統が複雑になり、現場が混乱することがある
事業部制組織	製品や地域ごとに独立した組織を作る	現場の意思決定を早め、リーダーを育てる	変化への対応が速く、責任の所在が明確	各事業部で機能が重複し、コストが増えやすい
マトリックス組織	「職能」と「案件」の2つの系統を掛け合わせる	複雑なプロジェクトを効率的に管理する	多角的な視点で業務を進められる	「上司が2人」になるため、現場の負担と混乱が大きい
タスクフォース	緊急課題のために結成される機動部隊	緊急性の高い特定の課題を迅速に解決する（特命）	意思決定が極めて速く、短期的な成果が出やすい	本業との兼務が厳しくなり、長続きしない
プロジェクトチーム	計画的な目標達成のために編成される組織	中長期的な計画に基づいて成果物を作る（業務遂行）	部門横断で最適な人材を配置できる	期間終了後のナレッジ共有が疎かになりがち
ネットワーク組織	階層を設けず、個々の主体が自律的に繋がる	外部パートナーや副業人材と柔軟に連携する	変化に強く、革新的なアイデアが生まれやすい	統制をとるのが難しく、求心力が社長頼みになる

2 実行管理と自律型組織への実装

ライン + 機能（ファンクション） + スタッフ

ラインアンドスタッフ組織

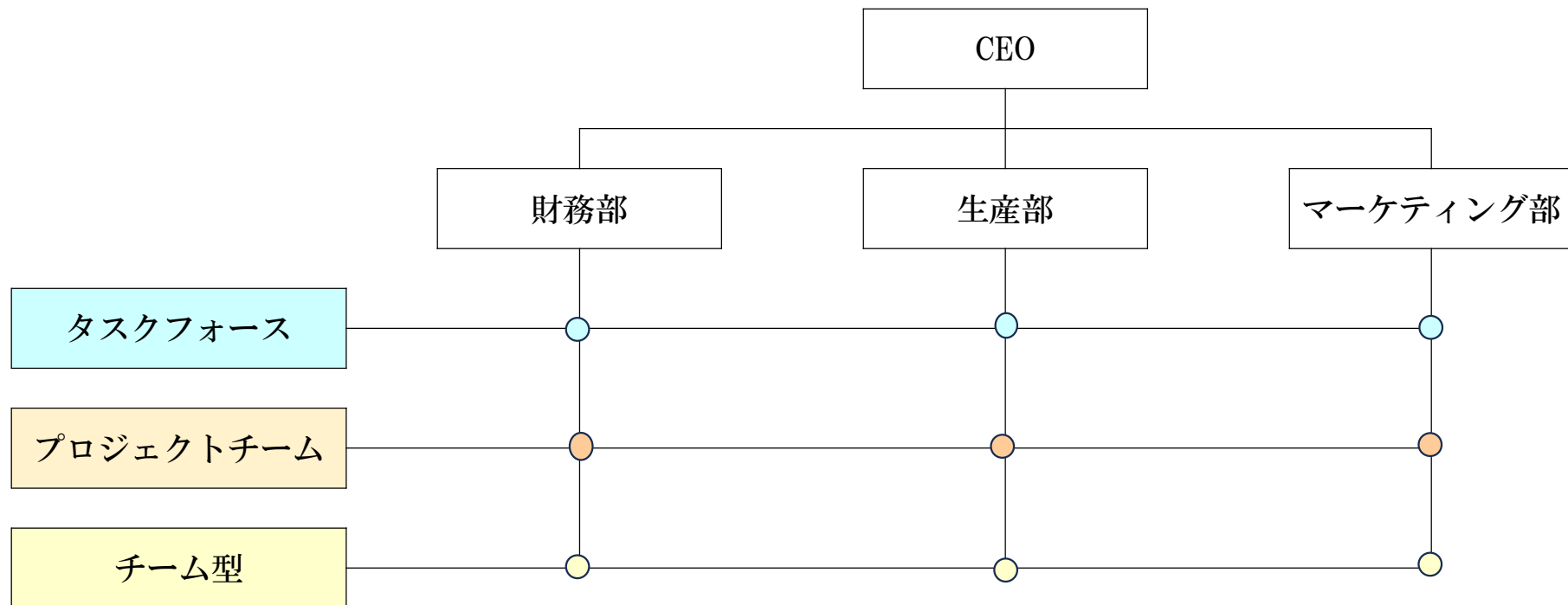


*ゼネラルスタッフ（偉い立場の人を補助・援助するスタッフ） 社長室 経営企画室

**専門スタッフ（特定の専門分野に対して助言を行うスタッフ） 人事部 経理部

2 実行管理と自律型組織への実装

タスクフォース プロジェクトチーム チーム型



2 実行管理と自律型組織への実装

チーム型の深掘り

チーム型とは、異なる専門性を持つメンバーが共通の目的に向けて協働する柔軟な組織形態。
ドラッカーが提唱した概念で、固定的な部署構造ではなく、目的に応じて編成される“協働ユニット”です。

タスクフォース
＝ 特命

プロジェクト
＝ 成果物

チーム型
＝ 継続的価値創出

チーム型の核心 —— 目的に応じて編成される“協働ユニット”の5つの特徴

- (1) 異なる専門性を持つメンバーで構成される
- (2) 共通の目標に向けて協働する
- (3) 役割分担はあるが、状況に応じて柔軟に調整される
- (4) イノベーションやスピードが求められる場面に強い
- (5) 組織階層よりも“チームとしての成果”を重視する

2 実行管理と自律型組織への実装

チーム型の深掘り-2

(5) タスクフォース・プロジェクトチームとの違い

	タスクフォース	プロジェクトチーム	チーム型
目的	緊急課題の解決	成果物（システム・新商品）を作る	継続的に価値を生み出す
進め方	トップ直轄で権限が強い	計画に沿って進める	状況に応じて柔軟に動く
期間・位置づけ	問題解決後に解散	期間限定	常設型（イノベ・複雑業務に強い）

(6) ドラッカーの3分類 —— チーム型の「柔軟性の度合い」

1 野球型

役割が明確で、個々が専門性を発揮する

2 サッカー型

役割はあるが、状況に応じて連携しながら柔軟に動く

3 テニス・ダブルス型

少人数で密接に協働し、相互補完性が高い

2 実行管理と自律型組織への実装

チーム型の深掘り-3

(7) チーム型が「強み」を発揮する場面

新規事業・サービス改善

顧客体験（CX）向上

複雑な課題への協働

部署横断の業務

イノベーション創出

(8) まとめ

チーム型とは、専門性の異なるメンバーが柔軟に協働し、継続的に価値を生み出す組織形態。

タスクフォース（緊急対応）でも、プロジェクトチーム（期間限定）でもなく、

“常設で柔軟に動く協働組織”という位置づけです。

2 実行管理と自律型組織への実装

(2) 戦略遂行組織のデザインを検討する

戦略が効率よく遂行できるように、組織機能を基幹業務遂行機能と具体的な業務遂行機能に分ける

小売業の例：戦略を形にする「組織デザイン」

基幹業務	主な業務内容
販売（フロント業務） 日々の売上を生み出す中心業務。 ポイント：顧客接点の質が売上に直結する領域。	①接客・販売 ②レジ対応・会計処理 ③返品・クレーム対応 ④売場作り（陳列・POP） ⑤店舗清掃・設備管理 ⑥ECサイト運営
商品調達・在庫管理（ミドル業務） 売れる商品を切らさず、過剰在庫を防ぐための業務。 ポイント：粗利率・キャッシュフローに直結する重要領域。	⑦仕入（発注・交渉） ⑧入荷検品 ⑨在庫管理（棚卸・ロス） ⑩価格設定（値付け） ⑪物流・配送管理

2 実行管理と自律型組織への実装

基幹業務	主な業務内容
会計・資金管理（バックオフィス） お金の流れを正しく記録し、資金繰りを安定させる業務。 ポイント：中小企業では経営者が兼務しがちだが、最も倒産リスクに直結する領域。	⑫日次売上の集計・入金 ⑬買掛金・売掛金管理 ⑭経費精算・支払処理 ⑮給与計算 ⑯税務申告・資金繰り・銀行対応
人・組織の管理（内部管理） 店舗運営を支える人材と仕組みの管理。 ポイント：離職率・サービス品質に影響するため、長期的な競争力に直結。	⑰採用・面接 ⑱シフト作成・勤怠管理 ⑲教育・マニュアル整備 ⑳評価・労務・安全衛生
経営企画・マーケティング（経営管理） 経営者が担う「方向性を決める」業務。 ポイント：短期の売上ではなく、中長期の成長をつくる領域。	㉑売上・利益計画策定 ㉒販促企画（チラシ・SNS） ㉓顧客分析（RFM・購買） ㉔競合調査・市場分析 ㉕新規事業・補助金活用

2 実行管理と自律型組織への実装

2 KGI（達成指標）とKPI（進捗指標）の設定

(1) 「結果」ではなく「プロセス」を数字で管理します。

KPI（進捗指標） = 「行動」を数字で管理
例：新規訪問数／見積提出数／サンプル送付数
→ 今すぐコントロールできる「行動」。



KGI（達成指標） = 「結果」を数字で管理
例：売上1億円
→ 結果なので、後からしか分かりません。

行動の積み上げ

2

「納得感」のある数字をつくる

「この売上を達成するには、1日に何件の電話が必要か？」を現場と一緒に逆算する。上から作って押し付けた数字は動きません。

2 実行管理と自律型組織への実装



(2) KGIとKPIの比較：戦略目標と進捗指標

指標	KGI (Key Goal Indicator)	KPI (Key Performance Indicator)
日本語名	重要目標達成指標	重要業績評価指標
役割	最終ゴール（結果）：戦略目標が達成されたかを測る、最上位の指標。	途中経過（プロセス）：最終目標（KGI）達成に向けた日々の活動の進捗度合いを測る指標。
問い	何を達成するのか？ (What?)	目標達成のために今、正しく行動できているか？ (How?)
時間軸	中長期（3年～5年）	短期～中期（日次、週次、月次）
数	原則1つ（多くても2～3個）	5～10個程度（KGIを分解した行動指標の数）
戦略目標との関係	戦略目標そのものに該当する。	戦略目標（KGI）達成のための手段や活動を数値化したもの。
具体的なインジケータ	3年後の営業利益率10%達成	Webサイトの訪問数（PV）
	5年後の市場シェア20%獲得	資料請求・リード獲得数
	4年後の顧客生涯価値（LTV）1.5倍	顧客対応の平均時間
	3年後の総資本営業利益率	商談化率（SFA）
業種別の重要なインジケータ例	【製造業】不良品率の50%削減 【サービス業】既存顧客のLTV1.5倍 【小売業】店舗の1日平均売上高100万円	【製造業】機械稼働率、生産リードタイム 【サービス業】リピート率、NPS（推奨度） 【小売業】客単価、SNSフォロワー増加数

2 実行管理と自律型組織への実装

- (3) 組織機能（基幹業務遂行機能と具体的な業務遂行機能）とKGI・KPIの設定
～戦略を形にする「組織デザイン」にKGI・KPIを設定する～

小売業の例：戦略を形にする「組織デザイン」：目標数値の管理＊			
基幹業務	KGI	主な業務内容	KPI
販売（フロント業務）	売上高・客数	①接客・販売	客単価、セット率（1人あたり買上点数）
日々の売上を生み出す中心業務。 ポイント：顧客接点の質が売上に直結する領域。		②レジ対応・会計処理	レジ待ち時間、打ちミス発生率、キャッシュレス決済比率
		③返品・クレーム対応	クレーム発生件数、対応完結までの平均時間
		④売場作り（陳列・POP）	滞留時間、POP経由の販売数、売場欠品率
		⑤店舗清掃・設備管理	清掃チェックリスト遵守率、設備修繕コスト削減率
		⑥ECサイト運営	サイト訪問数、CVR（成約率）、出荷遅延ゼロ日数
商品調達・在庫管理（ミドル業務）	粗利率・在庫回転率	⑦仕入（発注・交渉）	仕入原価低減率、新商品導入数、リードタイム短縮
売れる商品を切らさず、過剰在庫を防ぐための業務。 ポイント：粗利率・キャッシュフローに直結する重要領域。		⑧入荷検品	検品ミス数、納品遅延件数
		⑨在庫管理（棚卸・ロス）	棚卸ロス率（不明ロス）、デッドストック削減数
		⑩価格設定（値付け）	値下げ販売率（ロス率）、平均値入率
		⑪物流・配送管理	誤配送数、配送料コスト削減率、車両稼働率

＊小売業の例：戦略を形にする「組織デザイン」：目標数値の管理は、他に「卸流通業・製造業・建設業・サービス業」があります。

2 実行管理と自律型組織への実装

基幹業務	KGI	主な業務内容	KPI
会計・資金管理（バックオフィス） お金の流れを正しく記録し、資金繰りを安定させる業務。 ポイント：中小企業では経営者が兼務しがちだが、最も倒産リスクに直結する領域。	営業利益・CF	⑫日次売上の集計・入金	売上集計ミス率、未回収金ゼロ
		⑬買掛金・売掛金管理	目標サイト期間（支払・回収）遵守、振込手数料削減額
		⑭経費精算・支払処理	消耗品費削減率、精算不備による差し戻し数
		⑮給与計算	残業代削減率、計算ミスゼロ（給与未払い・過払い防止）
		⑯税務申告・資金繰り・銀行対応	期限内申告率、資金繰り表作成日、金利交渉数
人・組織の管理（内部管理） 店舗運営を支える人材と仕組みの管理。 ポイント：離職率・サービス品質に影響するため、長期的な競争力に直結。	生産性・離職率	⑰採用・面接	採用単価（CPA）、入社3ヶ月定着率
		⑱シフト作成・勤怠管理	人件費率（FL比率）、有給消化日数、シフト過不足率
		⑲教育・マニュアル整備	研修実施時間、マニュアル更新頻度、スキルアップ数
		⑳評価・労務・安全衛生	面談実施率、労働災害ゼロ日数、健康診断受診率
経営企画・マーケティング（経営管理） 経営者が担う「方向性を決める」業務。 ポイント：短期の売上ではなく、中長期の成長をつくる領域。	新規客数・ROA	㉑売上・利益計画策定	計画達成率、予実管理の精度
		㉒販促企画（チラシ・SNS）	SNSフォロワー増減、クーポン利用率、広告反応率
		㉓顧客分析（RFM・購買）	リピート率、休眠顧客の復活数、LTV（顧客生涯価値）
		㉔競合調査・市場分析	競合店価格比較回数、市場シェア変動率
		㉕新規事業・補助金活用	新規プロジェクト進捗率、補助金採択数

2 実行管理と自律型組織への実装

3 実行責任と権限（KGIとKPI対応）の設定

（1）実務ツール：責任と権限の明確化（役割の定義）

地方中小企業では専任者が置けない場合も多いため、組織図以上に重要なのが、具体的なプロジェクトや業務ごとの「責任と権限」の可視化です。以下の管理表を作成し、担当者に記入・共有させることで、実行力を最大化します。

組織における責任と権限の管理表

目標 オンライン商品のROA20.04%・年間売上高1,002,302円

4P戦術 ECサイトのプロモーションと商品開発とプライシングのプロジェクト

NO	名前	役職	総括責任者	業務遂行責任者	作業者（スタッフ）	報告相談を受ける者
1	田中信夫	営業部長	○			
2	田渕啓子	営業課長		○（1人のみ）		
3	島崎雄太	営業担当			○	
4	藤本悠佑	システム開発担当			○	
5	松田敏男	経営企画室主任				1→○
6	佐藤あい	経理部主任			○	

運用上の最要注意点：業務遂行責任者は「必ず1人」にする（One Man, One Bossの原則）

一つの業務に対して、業務遂行責任者が2人存在してはいけません。責任者が複数いると、判断が遅れ、責任の押し付け合いが発生します。「最後に動く責任を持つのは誰か」を1人に絞り込むことが、実行力を高める最大の秘訣です。

2 実行管理と自律型組織への実装

(2) 小売業：業務・目標数値・責任と権限の管理表

小売業：業務・目標数値・責任と権限の管理表

業務・目標数値の管理表				権限の管理表			
基幹業務	KGI	主な業務内容	KPI	総括責任者	業務遂行責任者	スタッフ	報告を受ける者
販売（フロント業務）	売上高 客数	①接客・販売	客単価、セット率（1人あたり買上点数）				
日々の売上を生み出す中心業務。 ポイント：顧客接点の質が売上に直結する領域。		②レジ対応・会計処理	レジ待ち時間、打ちミス発生率、キャッシュレス決済比率				
		③返品・クレーム対応	クレーム発生件数、対応完結までの平均時間				
		④売場作り（陳列・POP）	滞留時間、POP経由の販売数、売場欠品率				
		⑤店舗清掃・設備管理	清掃チェックリスト遵守率、設備修繕コスト削減率				
		⑥ECサイト運営	サイト訪問数、CVR（成約率）、出荷遅延ゼロ日数				
商品調達・在庫管理（ミドル業務）	粗利率 在庫回転率	⑦仕入（発注・交渉）	仕入原価低減率、新商品導入数、リードタイム短縮				
売れる商品を切らず、過剰在庫を防ぐための業務。 ポイント：粗利率・キャッシュフローに直結する重要領域。		⑧入荷検品	検品ミス数、納品遅延件数				
		⑨在庫管理（棚卸・ロス）	棚卸ロス率（不明ロス）、デッドストック削減数				
		⑩価格設定（値付け）	値下げ販売率（ロス率）、平均値入率				
		⑪物流・配送管理	誤配送数、配送料コスト削減率、車両稼働率				
		⑫日次売上の集計・入金	売上集計ミス率、未回収金ゼロ				
会計・資金管理（バックオフィス）	営業利益 CF	⑬買掛金・売掛金管理	目標サイト期間（支払・回収）遵守、振込手数料削減額				
お金の流れを正しく記録し、資金繰りを安定させる業務。 ポイント：中小企業では経営者が兼務しがちだが、最も倒産リスクに直結する領域。		⑭経費精算・支払処理	消耗品費削減率、精算不備による差し戻し数				
		⑮給与計算	残業代削減率、計算ミスゼロ（給与未払い・過払い防止）				
		⑯税務申告・資金繰り・銀行対応	期限内申告率、資金繰り表作成日、金利交渉数				
		⑰採用・面接	採用単価（CPA）、入社3ヶ月定着率				
		店舗運営を支える人材と仕組みの管理。 ポイント：離職率・サービス品質に影響するため、長期的な競争力に直結。	⑱シフト作成・勤怠管理	人件費率（FL比率）、有給消化日数、シフト過不足率			
⑲教育・マニュアル整備	研修実施時間、マニュアル更新頻度、スキルアップ数						
⑳評価・労務・安全衛生	面談実施率、労働災害ゼロ日数、健康診断受診率						
経営企画・マーケティング（経営管理）	新規客数 ROA		㉑売上・利益計画策定	計画達成率、予実管理の精度			
経営者が担う「方向性を決める」業務。 ポイント：短期の売上ではなく、中長期の成長をつくる領域。		㉒販促企画（チラシ・SNS）	SNSフォロワー増減、クーポン利用率、広告反応率				
		㉓顧客分析（RFM・購買）	リピート率、休眠顧客の復活数、LTV（顧客生涯価値）				
		㉔競合調査・市場分析	競合店価格比較回数、市場シェア変動率				
		㉕新規事業・補助金活用	新規プロジェクト進捗率、補助金採択数				

2 実行管理と自律型組織への実装

(3) 権限移譲（デリゲーション）の設計

社長が「忙しすぎる」状態から脱却するためには、基幹業務ごとに「誰が責任者か」を決め、計画的に権限を移していく必要があります。以下に、小売業を例とした「責任・権限の設計例」をまとめました。これを自社の業種に合わせて作成してください。

【小売業における責任と権限の設計例】

業務分類	主な業務内容	業務遂行責任者（変更前）	業務遂行責任者（変更後）
販売（フロント）	接客・レジ・クレーム対応・売場作り	社長	店長
調達・在庫（ミドル）	仕入発注・在庫管理・原価計算・物流	社長	仕入担当リーダー
会計・資金（バック）	入金管理・給与計算・銀行対応・税務	社長	経理主任・外部税理士
人・組織（内部管理）	採用・シフト作成・教育・労務管理	社長	副店長
企画・マーケ（経営）	売上計画・販促企画・競合調査・新事業	社長	社長（専念する）

ポイント：「変更前・変更後」を明確にすることで、半年～1年かけて「社長が手放すべき業務」を計画的に現場へ移譲していきます。

2 実行管理と自律型組織への実装

権限移譲（デリゲーション）の事例 —— 「決められる人」を現場に増やす

1 事例1 A社（食品製造業）

【以前】

1万円以上の経費はすべて社長決裁。

【改善後】

現場リーダーに月5万円までの改善予算を付与。「自動梱包機のパーツ交換」など、生産性を高める提案が自発的に出るようになった。

2 事例2 B社（旅館業・サービス業）

【以前】

急な値引き要望や特別対応は、すべて支配人への電話確認が必要だった。

【改善後】

フロント担当者に「1組1万円までの裁量権」を付与。お客様を待たせずその場でサービス提供（お詫びの品・アップグレード等）でき、顧客満足度と口コミスコアが向上。

3 事例3 C社（建設・設備業）

【以前】

軽微な資材購入や外注依頼も社長の印鑑が必要で、工事が止まることがあった。

【改善後】

各現場監督に案件予算の3%までの決定権を委譲。社長の事務負担が激減し、本業の「新規受注活動」に専念できる時間が週に10時間増えた。

共通点：小さな「金額・範囲の上限」を決めて権限を渡すと、現場の自発性と意思決定のスピードが上がります。「変更前→変更後」を明確にし、半年～1年かけて計画的に移譲していくのがコツです。

2 実行管理と自律型組織への実装

4 戦術ロードマップとアクションプランの作成

(1) ロードマップ（半年～1年単位）：1年を4つのフェーズに分け、各段階のゴールを明確にして上から順に進めます。

準備フェーズ：新体制の構築と社内説明

- 1 プロジェクトチームを発足。「責任と権限の管理表」を作成し、全社説明会で「新戦略の目的」と「誰が責任者か」を共有する。

検証フェーズ：プロトタイプの運用開始

- 2 ECサイトの一部商品を先行リニューアル。広告運用を開始して顧客反応をデータで収集し、週次会議（Weekly）をルーチン化する。

調整フェーズ：課題の抽出と改善

- 3 「集客はできるが成約率が低い」等のボトルネックを特定。システムや接客フローを見直し、リソースを再配置する。

定着フェーズ：本格稼働と成果の確認

- 4 成功パターンを全商品に適用。目標達成を祝い成果チームを社内表彰し、成功要因をマニュアル化して標準化する。

2 実行管理と自律型組織への実装

(2) ECサイト先行リニューアル（戦術）のプロセス

No	プロセス	内容（要点）	目的
1	対象商品の選定	データが集まりやすく、改善効果を測りやすい商品を選ぶ	目的：検証に必要なデータが短期間で集まる商品を選ぶ。 ①売れ筋（データが多く、改善効果が測りやすい） ②利益率が高い（改善のインパクトが大きい） ③競合比較しやすい（差別化ポイントが明確） ④在庫が安定している（欠品リスクが低い）
2	現状分析	アクセス数・CVR・客単価など、Beforeの数値を把握する	目的：リニューアル後の効果を比較できるようにする。 ① 商品ページのアクセス数 ②カート投入率 ③購入率 CVR (Conversion Rate) = コンバージョン率（成約率） ④平均客単価 ⑤返品率 ⑥レビュー内容（不満点・改善点）
3	改善ポイントの設計	写真・説明文・価格・レビュー表示など、改善仮説を決める	目的：改善内容を“仮説”として明文化する。 ①商品写真（枚数・角度・ライフスタイル写真） ②商品説明（ベネフィット・素材・サイズ） ③価格表示（割引・セット販売） ④レビューの見せ方（良いレビューの強調） ⑤配送情報（納期・送料の明確化） ⑥スマホ最適化（ファーストビュー改善）
4	プロトタイプ作成	新しい商品ページ（画像・説明・レイアウト）を作成する	目的：仮説を形にして、実際に顧客に見せられる状態にする。 ①新しい商品画像を撮影 ②商品説明文を改善 ③レイアウトを変更 ④価格・オプションの見直し ⑤A/Bテスト用のページを準備（可能なら）
5	小規模公開	一部商品だけで限定公開し、広告も小額でテストする	目的：小さく始めて、リスクを最小化する。 ①ECサイト上で限定公開 ②広告も小額でテスト配信 ③SNS・LINEで限定告知 ④店舗と連動する場合はスタッフにも共有

2 実行管理と自律型組織への実装

No	プロセス	内容（要点）	目的
6	データ収集	アクセス・カート率・CVR・離脱ポイントなどを測定する	目的：改善の効果を“数字”で判断する。 ①アクセス数 ②カート投入率 ③購入率（CVR） ④離脱ポイント ⑤レビュー・問い合わせ内容 ⑥広告のクリック率（CTR）
7	改善・調整	データからボトルネックを特定し、改善を繰り返す	目的：次のフェーズ（本格展開）に向けて精度を高める。 ①アクセスはあるが購入されない → 説明不足？価格？ ②カート投入はあるが離脱 → 配送情報？決済方法？ ③レビューが悪い → 商品自体の改善が必要？
8	成功パターン抽出	写真構成・説明文テンプレ・価格設定など成功要因を言語化	目的：他の商品にも横展開できる“型”をつくる。 ①写真の構成 ②説明文のテンプレート ③レビューの見せ方 ④価格設定のルール ⑤広告のターゲティング
9	全商品へ展開	成功パターンをテンプレ化し、全商品に横展開・標準化する	目的：プロトタイプを“標準化”して組織に定着させる。 ①商品ページのテンプレート化 ②写真撮影のルール化 ③説明文のフォーマット化 ④広告運用の標準化 ⑤社内マニュアル化

2 実行管理と自律型組織への実装

(3) アクションプラン (1ヶ月単位)

「5W1H」を徹底的に具体化します。あいまいさを残さないことが、実行の精度を決めます。

1 Who (誰が)

X NG例

「営業部」では曖昧

O OK例

「田中さん」まで担当者名を特定

2 When (いつまでに)

X NG例

「来週」「なるべく早く」

O OK例

「〇月〇日」と具体的な日付で

3 What (何を)

X NG例

「頑張る」では測れない

O OK例

「リストを10件作る」と成果物で

2 実行管理と自律型組織への実装

(4) ECサイト先行リニューアル（戦術）のプロセス アクションプラン（1ヶ月単位）

No	プロセス	内容（要点）	KPI	業務遂行責任者	1 年目			
1	対象商品の選定	データが集まりやすく、改善効果を測りやすい商品を選ぶ	データ取得可能性（一定期間でのPV数・販売数）					
2	現状分析	アクセス数・CVR・客単価など、Beforeの数値を把握する	現状CVR（購入率）・現状PV（基準値の確定）					
3	改善ポイントの設計	写真・説明文・価格・レビュー表示など、改善仮説を決める	改善仮説数（改善案の質と量）					
4	プロトタイプ作成	新しい商品ページ（画像・説明・レイアウト）を作成する	プロトタイプ完成率（予定通り作成できたか）					
5	小規模公開	一部商品だけで限定公開し、広告も小額でテストする	テスト公開後のPV（流入確保）					
6	データ収集	アクセス・カート率・CVR・離脱ポイントなどを測定する	カート投入率・CVR（テスト期間の実測値）					
7	改善・調整	データからボトルネックを特定し、改善を繰り返す	改善後CVRの変化率（Before→Afterの改善幅）					
8	成功パターン抽出	写真構成・説明文テンプレ・価格設定など成功要因を言語化	成功要因の再現性（他商品でのCVR改善率）					
9	全商品へ展開	成功パターンをテンプレ化し、全商品に横展開・標準化する	テンプレ適用率（標準化の進捗）					

2 実行管理と自律型組織への実装

(5) 経営サイクル（PDCA）の仕組み化

一番の難関は「継続」です。チェックの場を「ルーチン化」することが、仕組みで回す最大のコツです。

1 Daily（朝礼）

今日の行動予定を共有する。

2 Weekly（週次会議）

KPIの進捗確認と軌道修正。「次の一手を一緒に考える場」にする。

3 Monthly（月次面談）

振り返りとモチベーション管理を行う。

地方中小企業によくある「PDCAの罠」

罠①「P（計画）だけ立派」：実行（D）が追いつかない。

罠②「C（評価）が“詰め”になる」：「なぜできないんだ！」と怒る場になると、現場は嘘の報告をするようになります。

解決策

PDCAの「C」は、
「課題解決のための対話」と定義し直しましょう。

2 実行管理と自律型組織への実装

【まとめ】経営者へのメッセージ

組織デザインとは、社長の分身を作ることではありません。

「社長がいなくても、決めた戦略が回る仕組み」を作ること。

まずは、最も重要な**「1つのKPI」**を決め、
それを**毎週チェックする**ことから始めてみてください。

3 経営意思決定プロセスの財務的（数值的）アプローチ ～デジタルマーケティング戦略の事例～

1 財務的（数值的）経営意思決定プロセスとは？

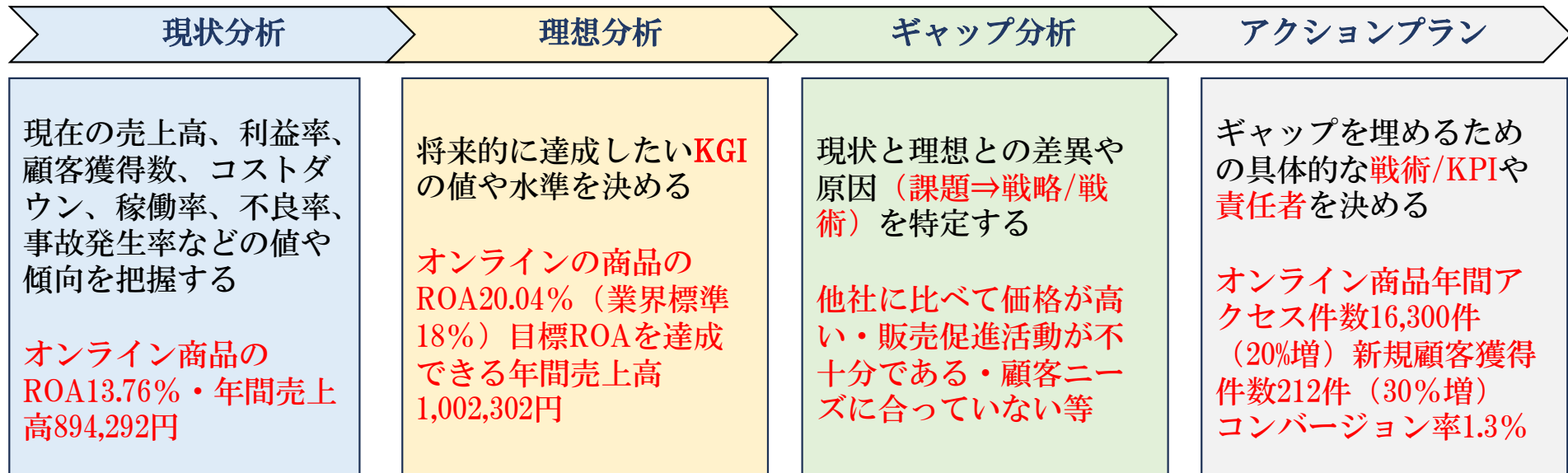
経営意思決定プロセスを、「現状分析 → 理想分析 → ギャップ分析 → アクションプラン」という、4つのプロセスに分け、各段階で財務的（数值的）分析を行います。

プロセス	目的（問い）	役割と論理性
1. 現状分析	私たちは今どこにいるか？ (Where are we now?)	経営目標を設定するための「スタート地点（ 現状 ）」を数値で明確にします。スタート地点が曖昧だと、進捗も成果も測れません。
2. 理想分析	私たちはどこに行きたいか？ (Where do we want to be?)	「ゴール（経営目標/ KGI ）」を明確に定義します。ゴールがなければ、戦略（道筋）も決められません。（SWOT分析の結果を最大限活用します）
3. ギャップ分析	ゴールまでに何がどれだけ足りないか？ (What is the gap?)	現状と理想の差を定量的に把握します。この「差」こそが次に考えるべき「課題⇒ 戦略 」そのものです。
4. アクションプラン	その課題（ギャップ）をどう埋めるか？ (How do we close the gap?)	ギャップを埋めるための具体的な手段（ 戦術/KPI ）を決定します。課題が明確になっているため、最も効果的な行動に資源を集中できます。

3 経営意思決定プロセスの財務的（数值的）アプローチ ～デジタルマーケティング戦略の事例～

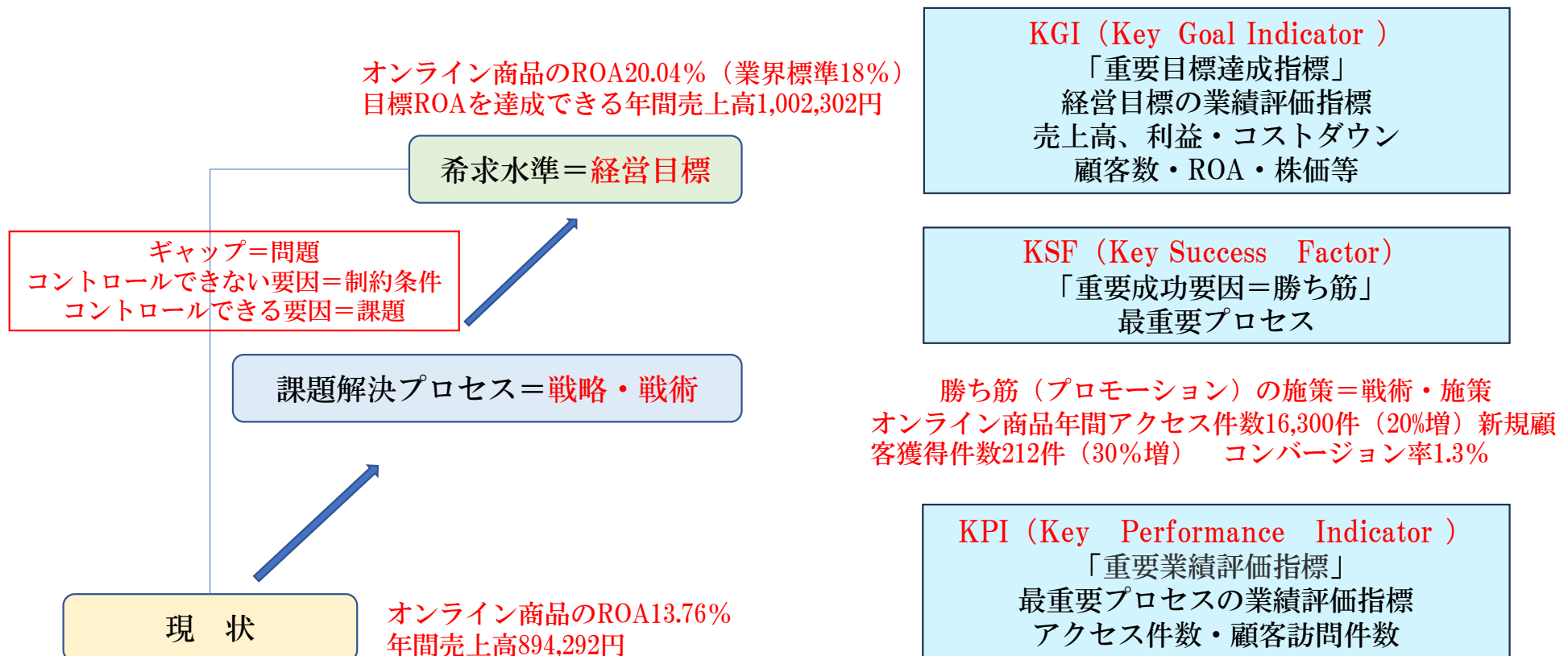
2 デジタルマーケティング戦略の事例

財務的（数值的）経営意思決定プロセス（目標の設定・実行プロセス）



3 経営意思決定プロセスの財務的（数値的）アプローチ ～デジタルマーケティング戦略の事例～

3 経営目標（KGI）と勝ち筋（KSF）と戦術・施策（KPIで測る）の関係



3 経営意思決定プロセスの財務的（数值的）アプローチ ～デジタルマーケティング戦略の事例～

4 経営意思決定用語解説

KGIとKPIの比較：経営目標と進捗指標（戦略）

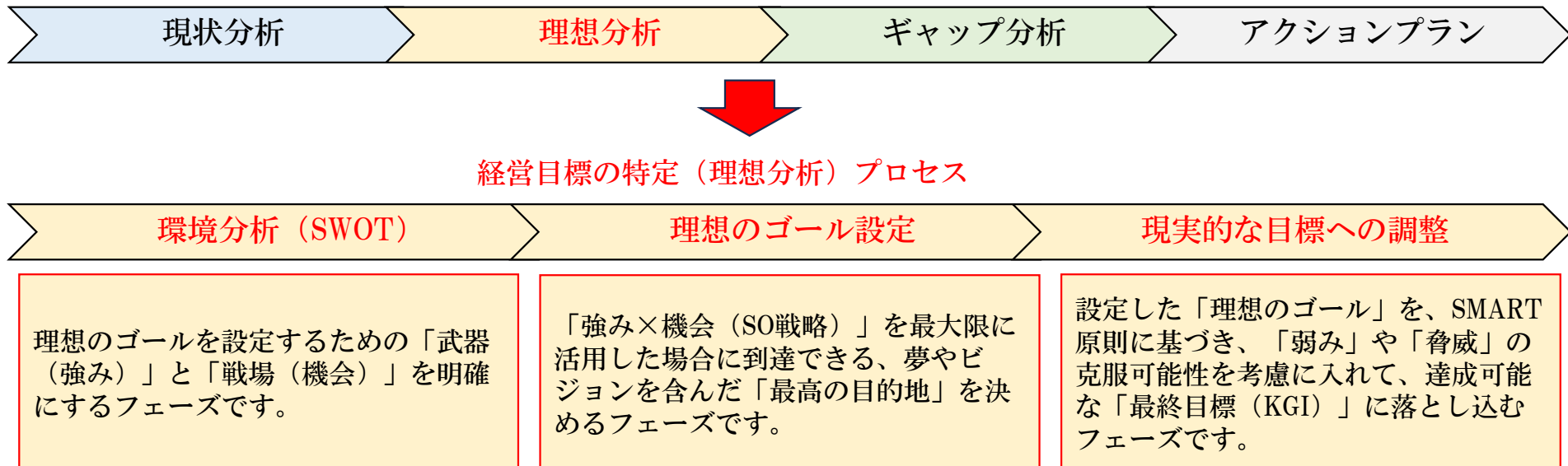
指標	KGI (Key Goal Indicator)	KPI (Key Performance Indicator)
日本語名	重要目標達成指標	重要業績評価指標
役割	最終ゴール（結果）：経営目標が達成されたかを測る、最上位の指標。	途中経過（プロセス）：最終目標（KGI）達成に向けた日々の活動の進捗度合いを測る指標。
問い	何を達成するのか？ (What?)	目標達成のために今、正しく行動できているか？ (How?)
時間軸	中長期（3年～5年）	短期～中期（日次、週次、月次）
数	原則1つ（多くても2～3個）	5～10個程度（KGIを分解した行動指標の数）
経営目標との関係	経営目標そのものに該当する。	経営目標（KGI）達成のための手段や活動を数値化したもの（戦略・戦術）。
具体的なインジケーター	3年後の売上高1.2億円達成	Webサイトの訪問数（PV）
	3年後の営業利益率 10%達成	資料請求・リード獲得数
	5年後の市場シェア 20%獲得	顧客対応の平均時間
	4年後の顧客生涯価値（LTV）1.5倍	商談化率（SFA）
業種別の重要なインジケーター例	【製造業】不良品率の50%削減、 【サービス業】既存顧客のLTV 1.5倍 【小売業】店舗の1日平均売上高100万円	【製造業】機械稼働率、生産リードタイム 【サービス業】リピート率、NPS（推奨度） 【小売業】客単価、SNSフォロワー増加数

3 経営意思決定プロセスの財務的（数值的）アプローチ ～デジタルマーケティング戦略の事例～

5 経営目標特定のプロセス

経営目標とは、「企業が3年後や5年後といった中長期で、具体的に何を達成したいか」という最終的なゴール（結果）を数値などで明確に定めたものです。目標（結果）と戦略（手段）の混同を防ぐためには、「目的地（ゴール）」と「道筋（戦略）」の違いを明確にしてください。

財務的（数值的）経営意思決定プロセス（目標の設定・実行プロセス）



3 経営意思決定プロセスの財務的（数値的）アプローチ ～デジタルマーケティング戦略の事例～

6 経営目標の特定作業

【事例の前提】 地方にある老舗和菓子店「もみじ堂」
現状の売上：年間8,000万円

SWOT分析シート：地方にある老舗和菓子店「もみじ堂」



	プラス要因	マイナス要因
	強み (Strength)	弱み (Weakness)
内部環境	① 3代続く伝統的な「天然素材と無添加の製法」（健康志向の顧客に響く）	① 店舗が古くオンライン販売システムがない（売上拡大のボトルネック）
	② 地域の旅館・飲食店との長年の強固な連携（安定的な業務用需要の確保）	② 従業員の高齢化が進み、職人技術の属人化（生産性低下、事業承継リスク）
	③ 主力商品の高いブランド認知度と地域での信頼（リピート率が高い）	③ 季節限定商品など「高単価商品の開発力」が弱い（客単価の伸び悩み）
	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
外部環境	① インバウンド（外国人観光客）が過去最高を記録（新しい顧客層の獲得チャンス）	① 原材料（砂糖、餡など）の価格が国際情勢で高騰（利益率の圧迫）
	② ふるさと納税の市場規模が拡大中（地域外の顧客に高単価でアプローチ可能）	② 大手コンビニエンスストアが「和スイーツ」を強化（低価格競合の増加）
	③ 地域での大規模な観光開発プロジェクトが進行中（集客力アップの可能性）	③ 地域の人口が年々減少傾向（既存市場の縮小）

参照 第3講 地域市場を読み解く外部環境分析 4 SWOT分析の実施

4 組織形態

組織形態	説明
階層型 直線型 軍隊型 ライン型	組織が階層的に構成されており、上司から部下へと指揮命令が伝達される構造
機能型	組織が機能別に分かれており、各機能が専門的に業務を遂行する構造
事業部型	事業ごとに独立した組織を持ち、各事業部が自立して活動する構造
マトリックス型	機能型と事業部型を組み合わせた構造で、各メンバーが複数の役割を担う構造
タスクフォース	組織内部で緊急性の高い問題の解決や企画の開発などのプロジェクトを遂行するために、社内の部署の垣根を越えて様々なスキルを持った人材で一時的に構成された組織 緊急性の高い短期的な期間限定の（プロジェクト）組織
プロジェクトチーム	比較的長期的な課題やテーマ（例えば、特定の目標や目的を達成することを目的としたプロジェクト）を遂行するために、社内の部署の垣根を越えて様々なスキルを持った人材で構成された組織 長期的な期間限定のプロジェクト組織
チーム型	継続的なテーマ（例えば、A商品開発とプロモーション戦略）を遂行するために社内の部署の垣根を越えて様々なスキルを持った人材で構成された組織 常設的・継続的な協働組織
ネットワーク型	組織の枠組みにとらわれずに、柔軟に連携する組織構造

4 組織形態

組織形態	メリット	デメリット
階層型 直線型 軍隊型 ライン型	指揮命令系統が明確で、効率的な意思決定ができる	柔軟性に欠ける
機能型	専門性を活かした業務運営ができる	縦割りになりやすく、コミュニケーションが取りづらい
事業部型	各事業部が独立して運営できるため、スピーディーな意思決定ができる	各事業部が競合する可能性がある
マトリックス型	機能型と事業部型の両方のメリットを併せ持つ	複雑で、マネジメントが難しい
タスクフォース プロジェクトチーム チーム型	メンバーが協力して、プロジェクトを遂行できる	メンバーの能力に依存する
ネットワーク型	組織の枠組みにとらわれずに、柔軟に連携できる	管理が難しい