

◆経営者の悩み・お困りごとを、全て解決！

期間限定！ Zoom 無料経営相談：「経営・かかりつけ医」 問合せコーナー！

<https://kazuzohan.clickfunnels.com/copy-of-stm5jwovh8f>

%company%

%name\_sama%

\*著者：(株)I&C・HosBiz センター 編集長：岩下 一智

10億円、30億円の売上の壁を突破、『成長経営！構築、実践シリーズ』 5回連載

第1回 社長が忙しい会社は危ない？成長経営の秘密とは

第2回 社員が勝手に稼いでくれる、自走組織の作り方

第3回 未来永劫、持続的にキャッシュを増殖させる方法

●第4回 業界で勝ち抜く！戦略的な枠組みの秘密

第5回 成長速度を上げる、実践のしくみの構築法

=====

第4回 業界で勝ち抜く！戦略的な枠組みの秘密

「競合先がどんどん安売りを仕掛けてくる、なんか打つ手は無いの？」

「従業員どころか幹部にも、当社の経営理念を全部言えない人がいる」

「現場から上がってくる目標数値・計画の数値は前期のちょっと増しばかり、ちゃんと考えてんのかなあ」

と、つつい言っていないませんか？

今回は、そんな社長様向けの記事です。

#### 【目次】

- ・今はチャンスの時
- ・成長成功企業は戦略“実践”志向
- ・戦略の前に会社のコアを決める
- ・他社との圧倒的な差別化について
- ・従業員に浸透させるには

#### ■今はチャンスの時

アベノミクス「3本の矢」でやっと長期不況を抜け出したかと思えば「コロナ禍」「ウクライナ軍事進攻の経済制裁」アメリカの金利引き上げも控えているし、先行きは暗いように感

じてしまいますね

難しいかじ取りに苦労している、と感じている経営者の方も多いのではないのでしょうか。

でも、そんな時には

英国のエコノミスト、クリストファー・フリーマンの言葉をよく考えてみることをお勧めします。

「イノベーションは経済的に苦しい時に加速し、集中して続きその力は解き放たれ、経済が復活し始める。  
そして、新しいテクノロジーの変化の波を先導していく」

今回のコロナ禍でICTをはじめとした情報技術（テクノロジー）AI・SNS等が社会に一段と普及しました。  
まさにフリーマンの言葉がぴったりではないのでしょうか。

アメリカのウォール街には「資産家は恐慌時に生まれる」という言葉があるそうです。  
お金の価値がなくなって資金量の格差が縮まる大不況下にあっては  
中小企業にとって、今まで勝負にならなかったライバルを打ち負かす  
千載一遇のチャンスにもなり得ます。

つまり逆境はチャンスなのです。

#### ■成長成功企業は戦略“実践”志向

それでは逆転するにはどうしたらいいかというと  
勝つ“しくみ”、すなわち「戦略」を構築し  
競争を圧倒すればいいということになります。

「戦略」は細かく言うと

「戦略立案」と「経営（戦略実行）計画」に分かれます。

もちろん「戦略立案」が重要でない、と言っているわけでもありませんし  
「経営計画」を単なる数値目標としてしか使っていなければ話にはなりません。

ただ成長成功企業は「戦略立案」以上に  
実行計画としての「経営計画」を重視しており  
極論を言えば、戦略実行のための組織全体の能力は  
「戦略立案」が妥当であるかよりも、重要です。

すなわち、経営トップは従業員、顧客とよくはなし、競争をチェックし  
戦略立案のための情報やアイデアを日ごろから集めて置き

毎週の経営会議とは別に、業務上の問題と頭を切り替えて  
戦略立案・検証会議を開くべきで

それには、業界やその分野の情報に詳しい専門家を加えたほうが機能します。

それに対して経営（戦略実行）計画は、中間管理職や現場の従業員も加えて  
年間や四半期など短期的な優先課題、目標、KPI（重要経営実績指標）を設定し  
検証、PDCA を強く回してリカバリーをすべきです。

#### ■戦略の前に会社のコアを決める

「戦略」は勝てる構造であると言いましたし、実践が重要であることも述べました。  
つまり「絵に描いた餅」では何にもならないのです。

そのためにはやる意味のある戦略、やりたい戦略で無いといけないのです。  
つまり「戦略」の前に決めておくべきことがあります。

それは

- (1) 存在理念を基とする経営理念（コアバリュー）
- (2) 企業目的
- (3) 競合他社にまねできない核となる能力（コアコンピタンス）

であり、これらが従業員全員の行動指針となる企業文化を構成しています。

この3つのコア（企業文化）が「戦略」とその実行主体である人を結び付け  
「経営（戦略実行）計画」に沿って実践されることになります。

特に（1）存在理念を基とする経営理念（コアバリュー）は  
その企業の文化と個性を決定づけるルールであり  
やるべき事、やってはいけない事の境界線を  
最終的な尺度度としてはっきりさせてくれます。

従業員は経営トップの行動を見て判断しますので  
経営理念がお題目で終わるのか企業文化として定着するのかは  
経営トップの行動いかにかかっているわけです。

また、一旦習慣として根付いた企業文化は変えようとしても  
子どもに別の習慣を押し付けようとするのと同じで  
大きな抵抗にあっとうまく行きません。

正しい企業文化を育み定着させる雰囲気  
自らの率先垂範の行動とともに醸成していきましょう。

## ■他社との圧倒的な差別化について

「戦略」として他社との圧倒的な差別化は図らないといけませんが競合他社にまねできない核となる能力（コアコンピタンス）があると話は早いです。

ただコアコンピタンスの定義は

- (1) 競争相手が簡単にまねできない
  - (2) 多くの製品と市場に幅広く再利用できる
  - (3) エンドユーザーの感じる価値を高めなければならない
- とされています。かなりハードルが高いですよ

でも心配しないでください。自社に合わせて自社の市場で実現できればいいのです。

すなわち、「戦略」とは

- ・誰/どこ（コア顧客の定義）
- ・何を（顧客に実際に売っているもの）
- ・約束（顧客に価値のある（オファー）絶対に守るもの。裏を返すとそれ以外は守らなくていい）

を決めて

- ・約束を守っているかどうかを評価する基準
- を基に測定して徹底して実践すること

ですので、自社の目標とするビジネス規模に応じて

上記条件を設定し、その中で圧倒的な差別化を図ればいいということになります。

## ■従業員に浸透させるには

それでは「経営（戦略実行）計画」を社内に浸透させるにはどうすればいいのでしょうか

そのためまず、「分かりやすく」します。

上記3つのコアを基に、会社をいつまでにどうしたいのかビジョンを明確にします。

（常に見返すための1シートに要約した経営計画も有効です）

そしてそれを数値目標、月毎、週ごとの行動計画に落とし込みます。

成長企業は予測が難しい場合もあるのですが

そこは修正（四半期とか半期とか）込みで決め打ちしてください。

そして、すべての従業員が「経営（戦略実践）計画」を理解し  
成果に結びつく方法でその計画を日々実践していく状態を構築するために

- (1) 浸透するまであらゆる機会を通じて従業員教育を行う
- (2) 個人レベルで（戦略実践）目標を設定する
- (3) （戦略実践）目標の達成度に応じた成果連動型報酬の設計をする

ということになります。

今回は経営計画についてお話しさせていただきました  
ただ経営計画は、特に成長していない企業にとっては  
状況に合わせて適切な経営計画を策定実施すべきです。  
そんな事例別経営計画の策定法を手にとってみてはいかがでしょうか？

「非常時の経営計画の作り方」 平本靖夫 著 中経出版

<https://amzn.to/38zxp1D>

となります。

今回はいかがだったでしょうか？  
今後も「成長経営」にスポットを当ててお話していく予定ですので

次回をお楽しみにお待ちください！

~~~~~  
経営者の悩み・お困りごとを、全て解決！

期間限定！ Zoom 無料経営相談：「経営・かかりつけ医」 問合せコーナー！

<https://kazuzohan.clickfunnels.com/copy-of-stm5jwovh8f>

~~~~~  
バックナンバーは下記の URL を確認してください。

■ #546号・・・22・04・22(金)・・・バックナンバー

[https://rinenkeieishi.net/mail\\_magazine/hayabusa.php](https://rinenkeieishi.net/mail_magazine/hayabusa.php)

~~~~~ 次回予告 ~~~~~

皆様のコメントを励みにして、航海を持続いたしますので、重ねてご支援ご鞭撻を  
よろしく申し上げます。

◆次号 第549号 22・05・13(金)は、  
10億円、30億円の売上の壁を突破、『成長経営！構築、実践シリーズ』 5回連載

- 第1回 社長が忙しい会社は危ない？成長経営の秘密とは
- 第2回 社員が勝手に稼いでくれる、自走組織の作り方
- 第3回 未来永劫、持続的にキャッシュを増殖させる方法
- 第4回 業界で勝ち抜く！戦略的な枠組みの秘密

●第5回 成長速度を上げる、実践のしくみの構築法

の

第5回 成長速度を上げる、実践のしくみの構築法

をお送りいたしますので、ご期待ください。

(予告なく変更する場合がありますので了解ください)

最後までお読みいただき感謝いたします。本当にありがとうございます。

では、また次号で元気にお会いしましょう！

---

◆発信日・・・毎週・金曜日

◆発行責任者・・・Captain 平本 靖夫

◆編集長・・・岩下一智・(株)I&C・HosBiz センター 執行役員  
マーケット・クリエーター(MRC)・・・CST 開発推進責任者

プロフィール

<https://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#inoue>

Facebook

<https://www.facebook.com/yasuo.hiramoto>

<https://www.facebook.com/MRCkazu/>

\*「理念営実戦のすすめ」特価(888円税込)で販売

<https://rinenkeieishi.net/contact/form.php>

ご愛読ありがとうございます

著者：(株)I&C・HosBiz センター

Captain 平本 靖夫

プロフィールは

<http://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#hiramoto>

◆お問い合わせ・質問は

メールアドレス：[kazu\\_zohan@hosbiz.net](mailto:kazu_zohan@hosbiz.net)

発行責任者：Captain 平本 靖夫、 編集長：岩下 一智 MRC

\*配信解除URL：配信停止をご希望の際は、以下のアドレスをクリックしてください。

[cancelurl%](#)