

経営力倍增講座

＜売上倍增編＞

経営力倍増講座の概要

3頁

売上倍増編の解説 <1日目>

5頁

①ブレインライティング

11頁

②売上構造化シート

23頁

③多面視点検討シート

41頁

④イノベーション考察シート

57頁

⑤(売上10倍化)アイデアリスト

63頁

売上倍増編の解説 <2日目>

67頁

①強み定義シート

69頁

②基本戦略策定シート

87頁

③ビジネスモデル・デザイン・シート

103頁

④アプローチ・デザイン・シート

113頁

⑤施策仕様設計シート

127頁

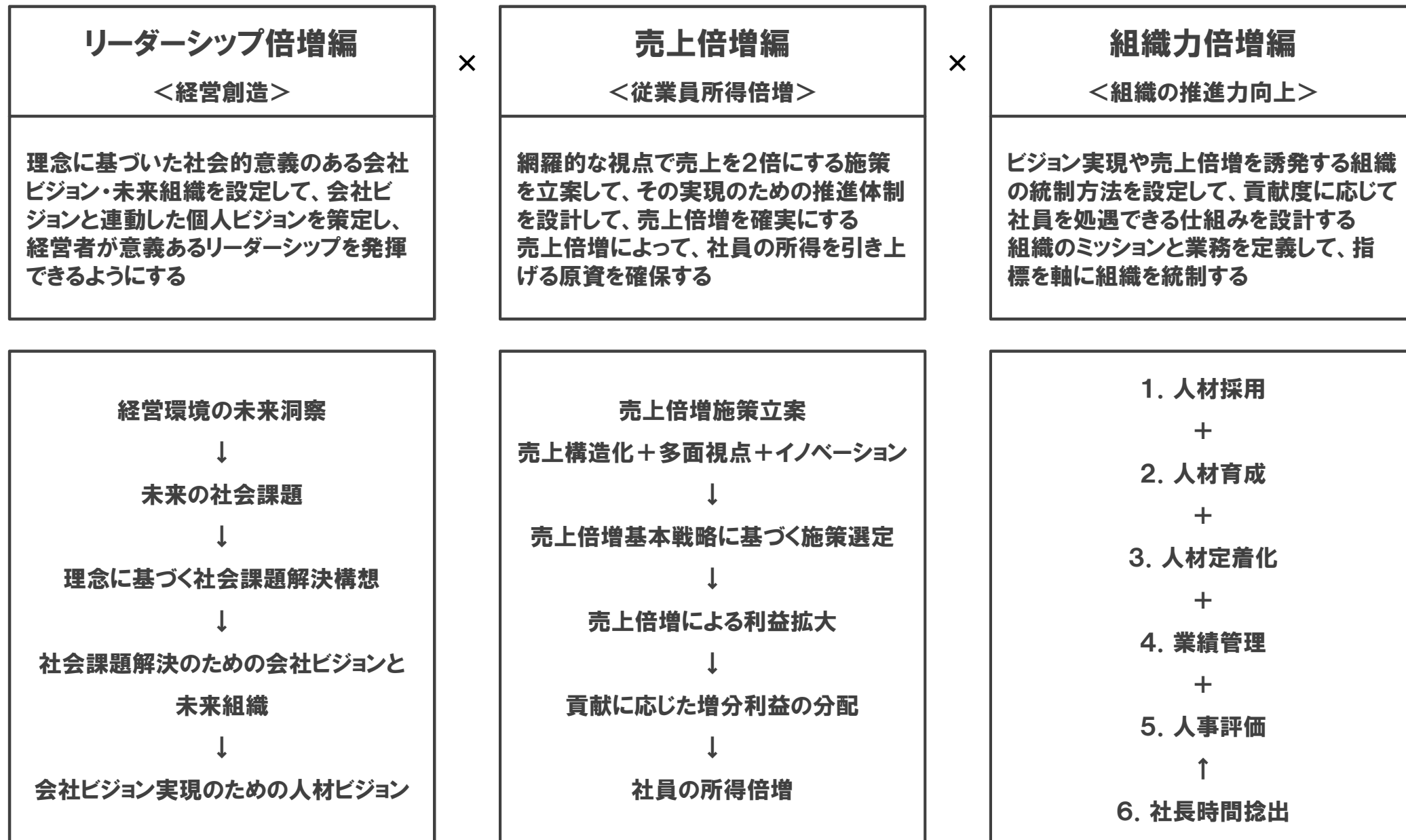
⑥組織・体制設計シート

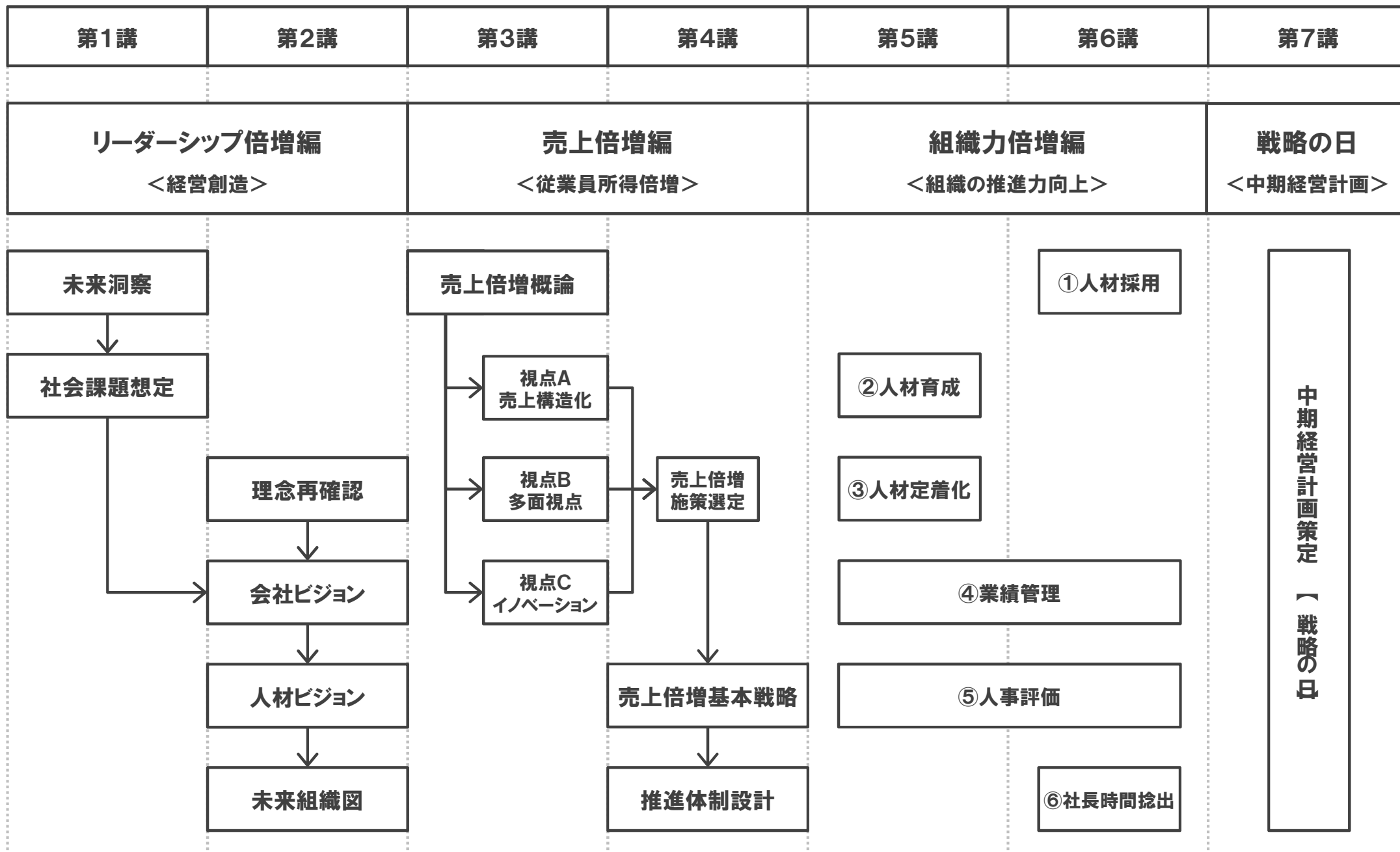
143頁

⑦社長業務移管計画

161頁

2025年度版





売上倍増編の解説

<1日目>

実習シート全体図 <第1回>

① プレインライティング

①プレインライティングシート

	1つ増	2つ増	3つ増
1 第1期			
2 第2期			
3 第3期			
4 第4期			
5 第5期			

④(売上10倍化)アイデアリスト

	売上増強策	重量(千円)	現状売上増強率	削減率	実現性
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
合計					
	現状売上				

まず、売上を10倍にするためのアイデアを出し尽くす

実現性の低い8割の施策を削除して、売上倍増アイデアを選定する

② 売上構造化 <客数×単価の向上余地検討>

①売上構造化シート

目標	現状	対策	目標
客数	100	客単価	90%
客単価	80%	客数	80%
客単価	70%	客数	70%
客単価	60%	客数	60%
客単価	50%	客数	50%
客単価	40%	客数	40%
客単価	30%	客数	30%
客単価	20%	客数	20%
客単価	10%	客数	10%
客単価	0%	客数	0%

③ 多面視点 <市場・商品開発・多面視点検討>

②新規開発検討シート

市場開発	商品開発
地理的拡大 (国内・海外)	提供品目拡大
他業界	提供機能拡大
チャンネル拡大	ものごサービス
潜在顧客 (ロングテール)	購買代理 (購後～販売)

④ イノベーション <イノベーションフレームによる検討>

③多面視点検討シート(イノベーション発想)

		イノベーションの5つのパターン【どんなイノベーションか】				
		1	2	3	4	5
		商品	生産方式	販路	ビジネスプロセス	組織
ドラフター	1 予期せざるもの					
2 顕微鏡	2 顕微鏡					
3 プロセス	3 プロセス					
4 産業と市場	4 産業と市場					
5 人口構造	5 人口構造					
6 認識	6 認識					
7 新しい知識	7 新しい知識					

『売上10倍化発想』の基本フレーム

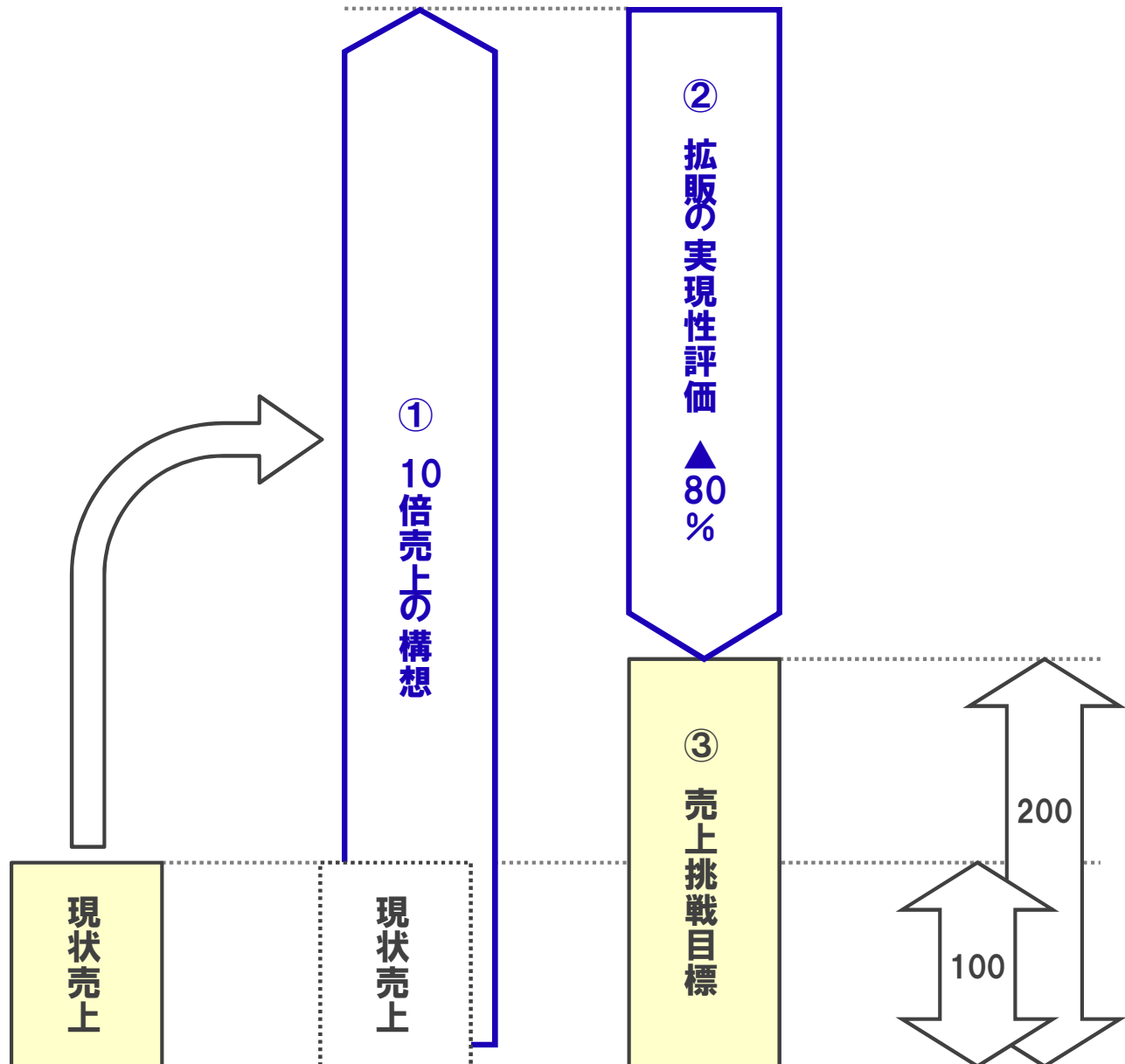
①
現状の売上に対して
まず、**10倍の売上の構想**を考えてみる



②
次に、**実現困難な8割を差し引く**
残る2割は、既存売上の2倍となる



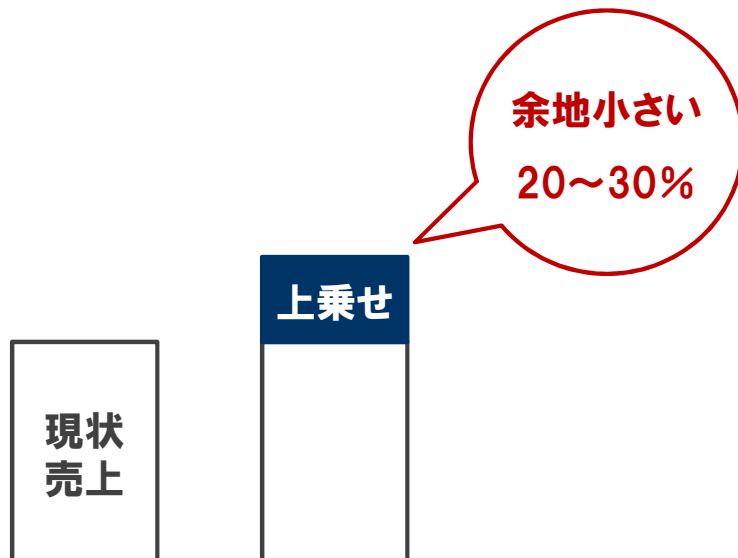
③
10倍化発想による売上倍増計画
～10倍の2割は2倍～



①10倍化発想の意義

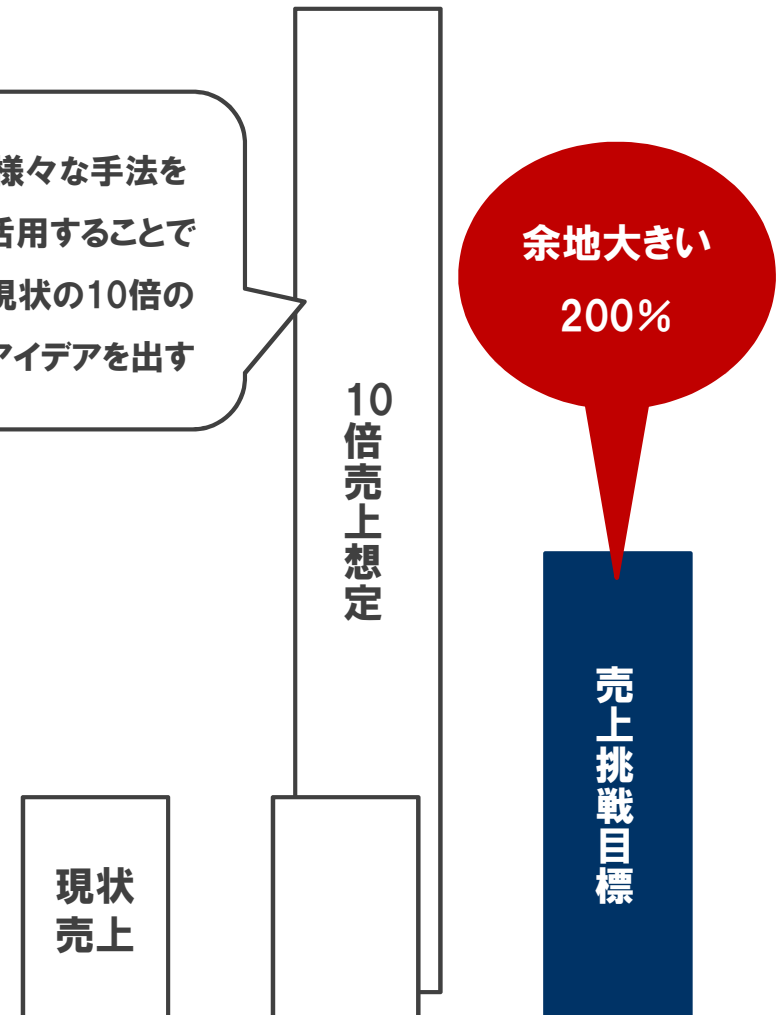
従来型発想

現在の売上を、
どのくらい拡大できるかと問うと
概ね、売上を20～30%程度向上する
アイデアしか出ない・・・



売上10倍化発想

様々な手法を
活用することで
現状の10倍の
アイデアを出す



②売上2倍を狙う2つの意図

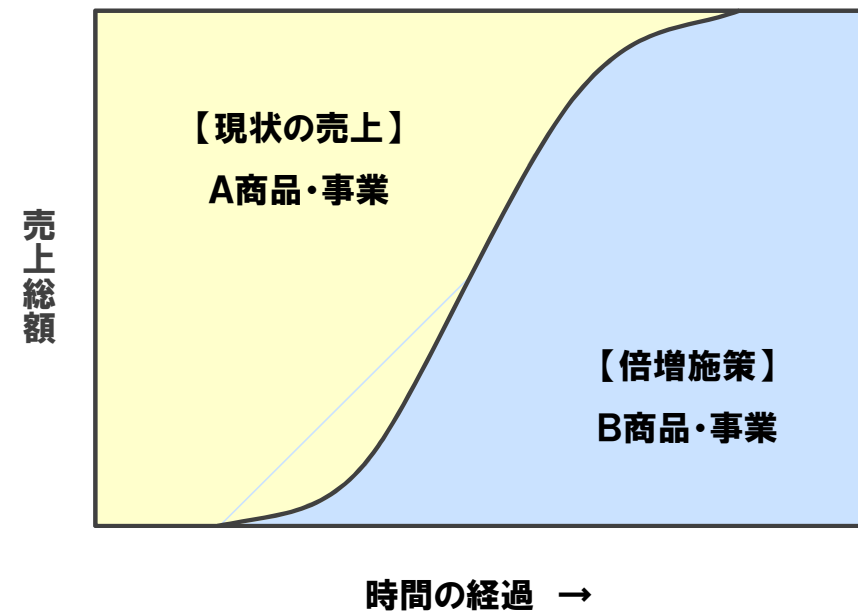
挑戦的 2倍発想

毎年、売上が倍増すると、
1億円の売上が11年で1000億円！

1年目	1億円
2年目	2億円
3年目	4億円
4年目	8億円
5年目	16億円
6年目	32億円
7年目	64億円
8年目	128億円
9年目	256億円
10年目	512億円
11年目	1024億円

堅実的 2倍発想

売上倍増を狙っていると、
現在の売上が0になっても、
現在の売上規模を持続できる

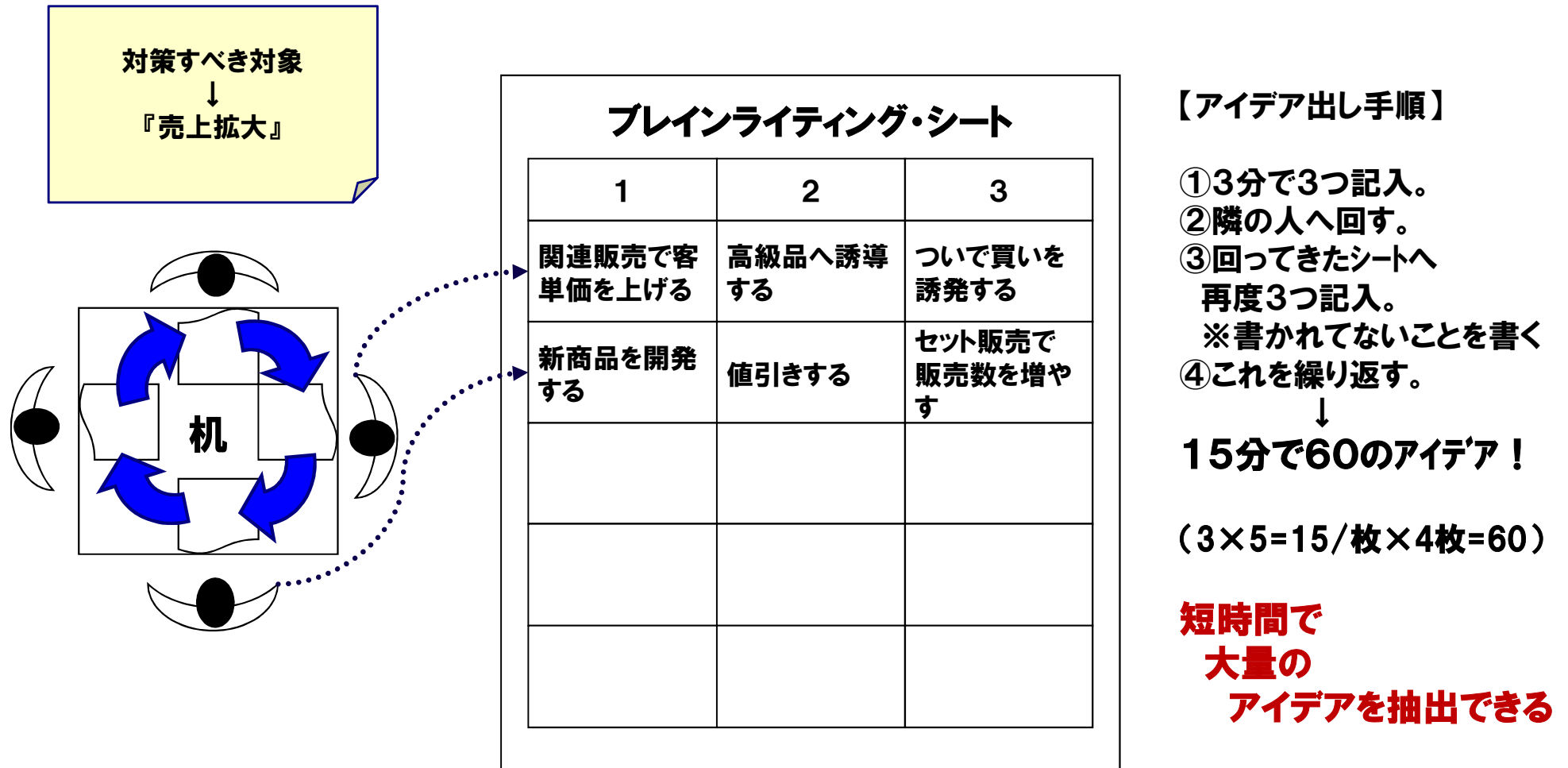


①ブレインライティング

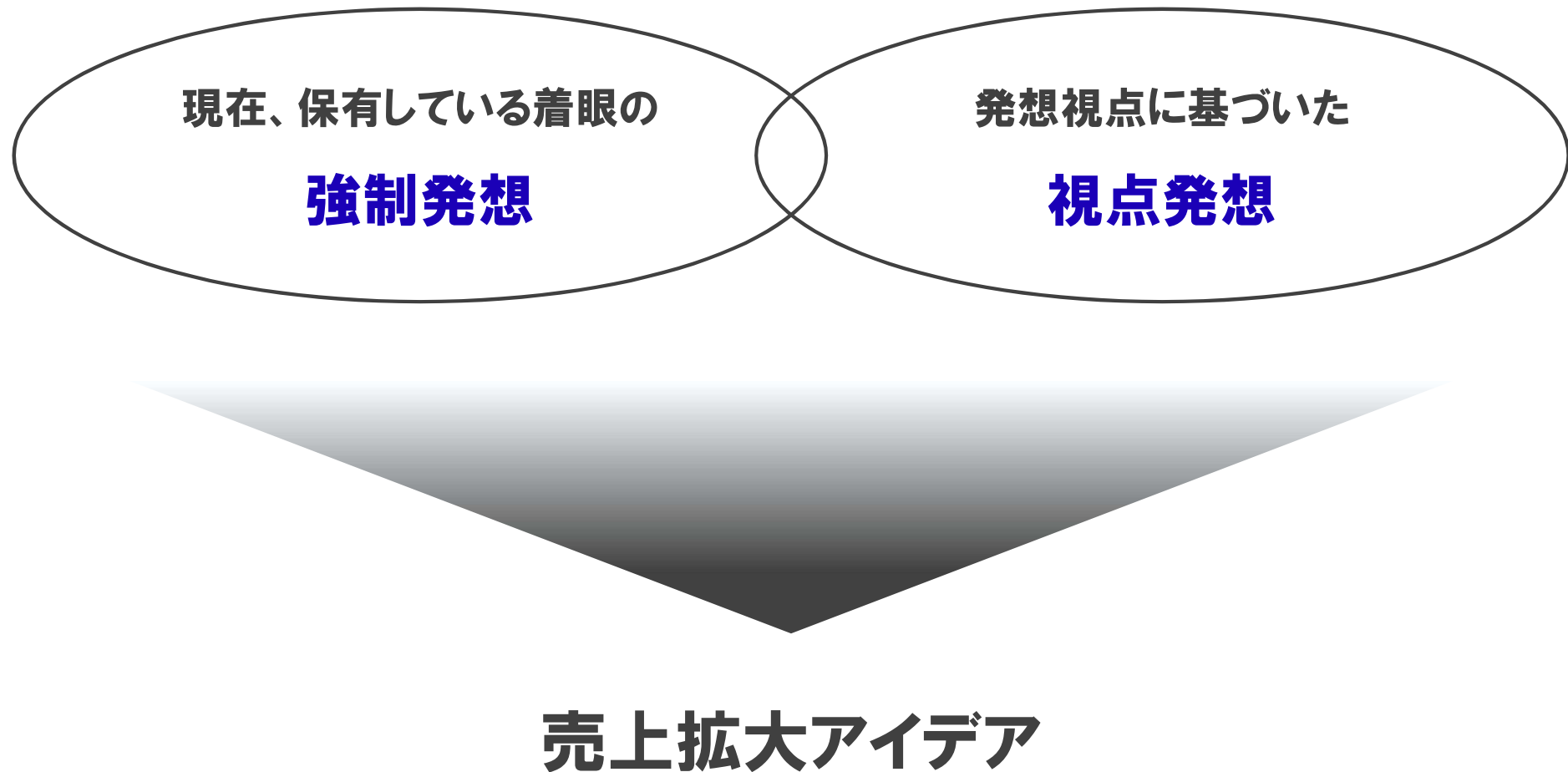
①ブレインライティング・シート

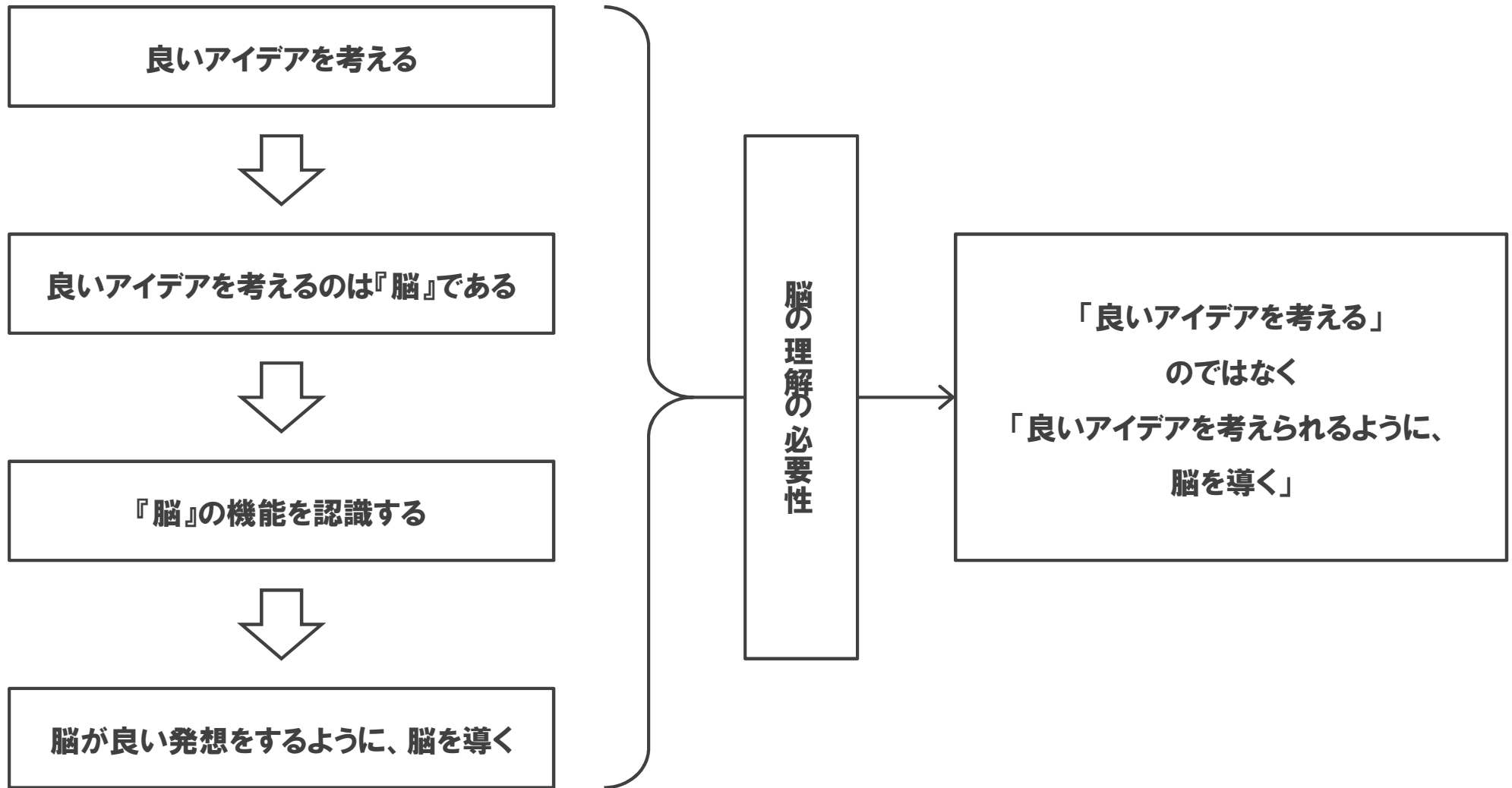


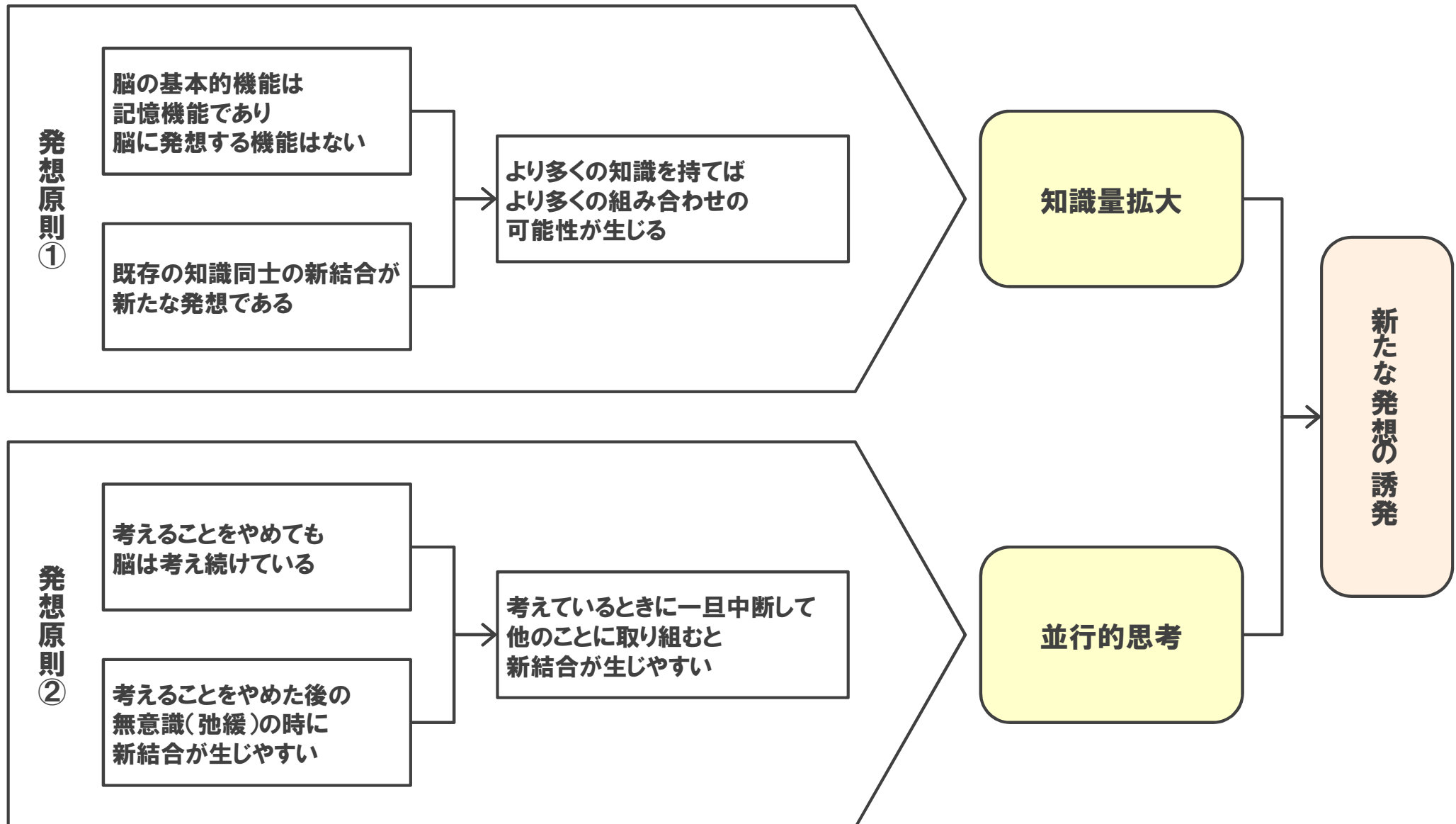
	1つ目	2つ目	3つ目
1 回 目			
2 回 目			
3 回 目			
4 回 目			
5 回 目			



問題の抽出、層別における因子のリストアップ、要因のリストアップ、対策アイデア出しなど
様々な場面でBWを活用できる







解決しなければならないことを考え続けていた

(問題解決)

+

他のことをやっていた

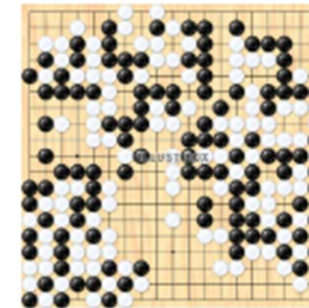
(趣味の囲碁)



無関係の2つの項目を組み合わせたアイデア出現

趣味の囲碁

その技術者は、囲碁が好きで、昼休みに、
仲間と囲碁を指すのが日課だった



職場の問題解決

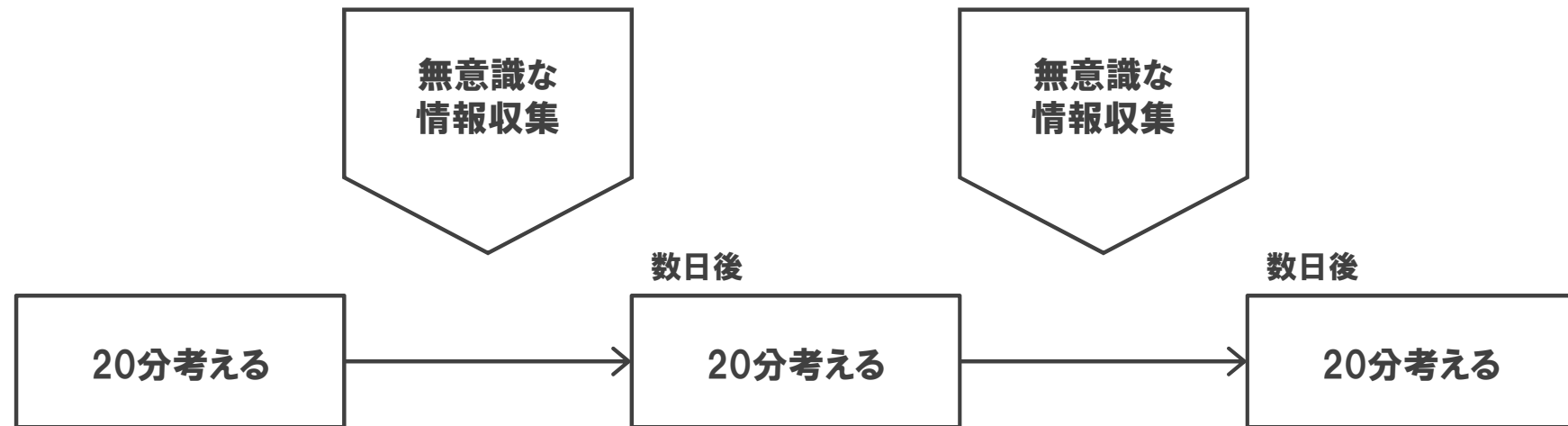
デンソーでは、作業
前に複数のバーコード
をリーダーでイン
プットする必要があり、
改善が必要であった



QRコードのイメージを思いつく！



あっ、そうだ！
碁盤の目のような
コードを作って
1回で読めるように
すればいいのだ！



ある日に1時間考えるより、20分間を3回に分けて考えたほうが、良い発想が得られる
思考と思考の間の期間に、周囲の情報を無意識で収集する

【カラーバス効果による裏付け】

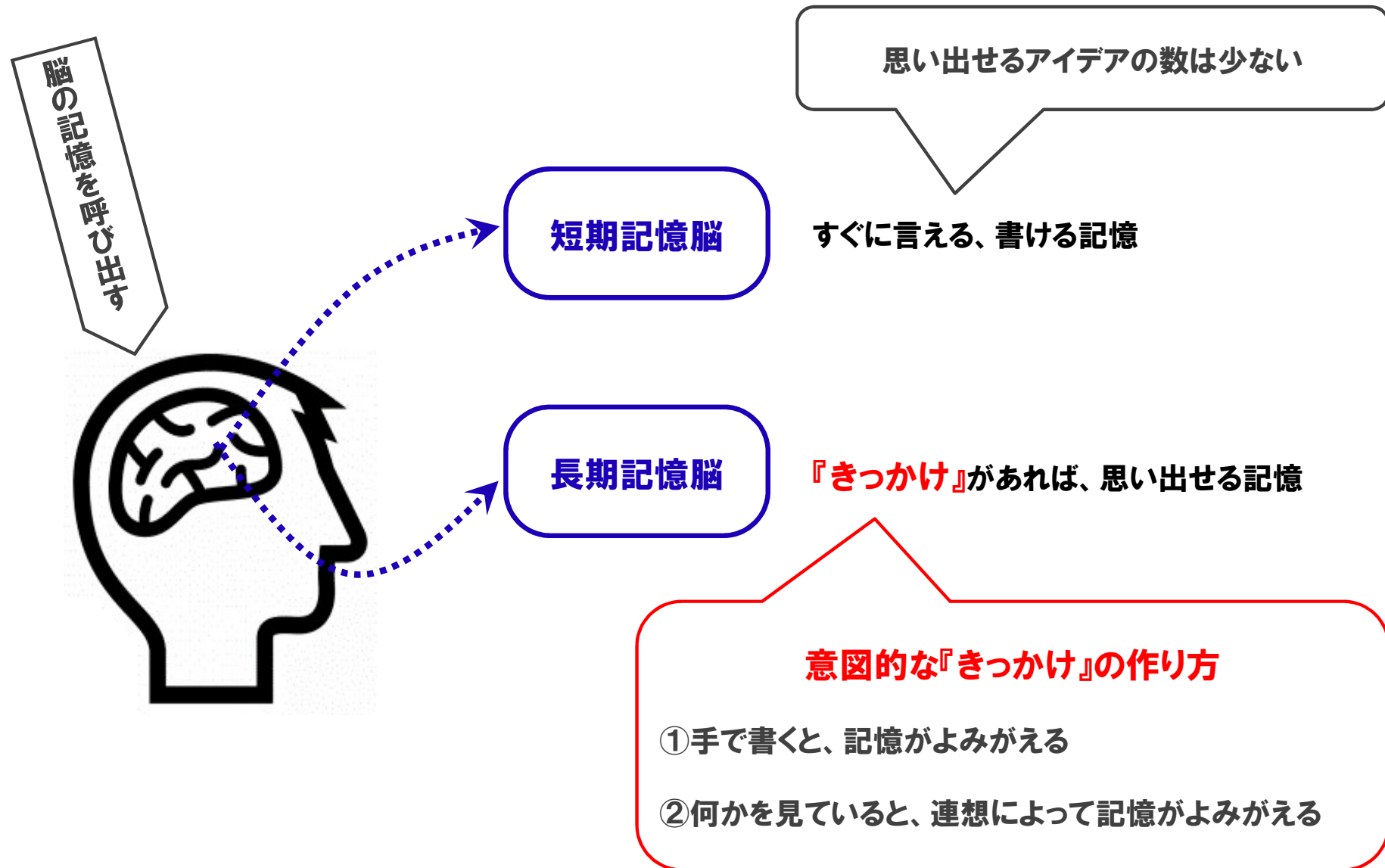
例えば、ある日、マンホールがなぜ丸いかという説明を受けると
その日以降に、無意識で地面のマンホールを見てしまう

脳への刺激効果

パソコンのキーボードを操作する場合と手書きで字を書く場合とでは、手書きの方が、脳への刺激が大きい
脳の広い部分を使うことになる
そのため、手書きを強制することによって、脳への刺激を強める意義がある

記憶の定着効果

ノルウェーのスタヴァンゲル大学とフランスのマルセイユ大学では、手書きとタイピングの2つのグループに、20文字の無意味な文字列を暗記させて、記憶がどれくらい正確に残るかという調査を実施した
手書きのケースのほうが、時間が経過したときの記憶の定着度が高かった



✓ **数多くのアイデアを出す**

- ⇒ アイデアの良し悪しを問わない
- ⇒ 数多く出すことに集中する
- ⇒ 数多く出すことによって、漏れのなさを追求する

✓ **アイデアの具体化を後回しにする**

- ⇒ 出てきたアイデアの具体化論議になりやすいので注意
- ⇒ 具体化論議を始めると、数多く出ない

✓ **アイデア出しの強制を行なう**

- ⇒ 参加者1人当たりのアイデア数の目標値を設定する

②売上構造化シート

②売上構造化シート

会社名



階段構造			現状値		対策	目標値	
指標	階段定義		実数	指標		実数	指標
顧客増加率	率			#DIV/0!		100	90%
	率			#DIV/0!		90	89%
	率			#DIV/0!		80	88%
	率			#DIV/0!		70	86%
	率			#DIV/0!		60	87%
	率			#DIV/0!		52	83%
	率			#DIV/0!		43	77%
	率			#DIV/0!		33	70%
	率			#DIV/0!		23	57%
		現状患者・利用者数				13	
						顧客増加率	#DIV/0!

The diagram illustrates the calculation of the unit price increase rate (単価向上率) based on various indicators (指標) and stage definitions (階段定義).

Top Row (Labels):

- 指標 (Indicator)
- 階段定義 (Stage Definition)
- 現状/目標 (Current/Target)
- 向上率 (Increase Rate)

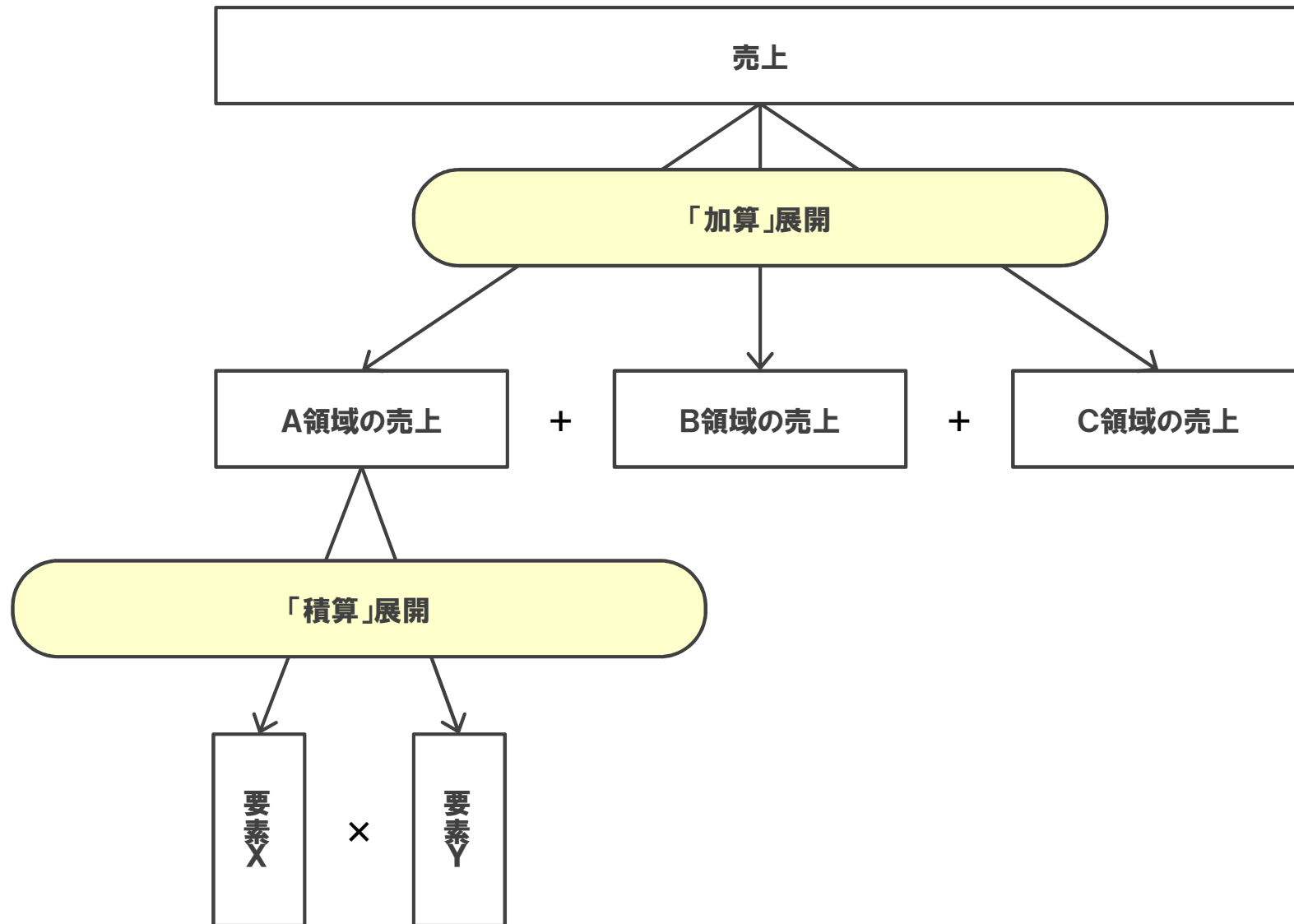
Main Calculation Area:

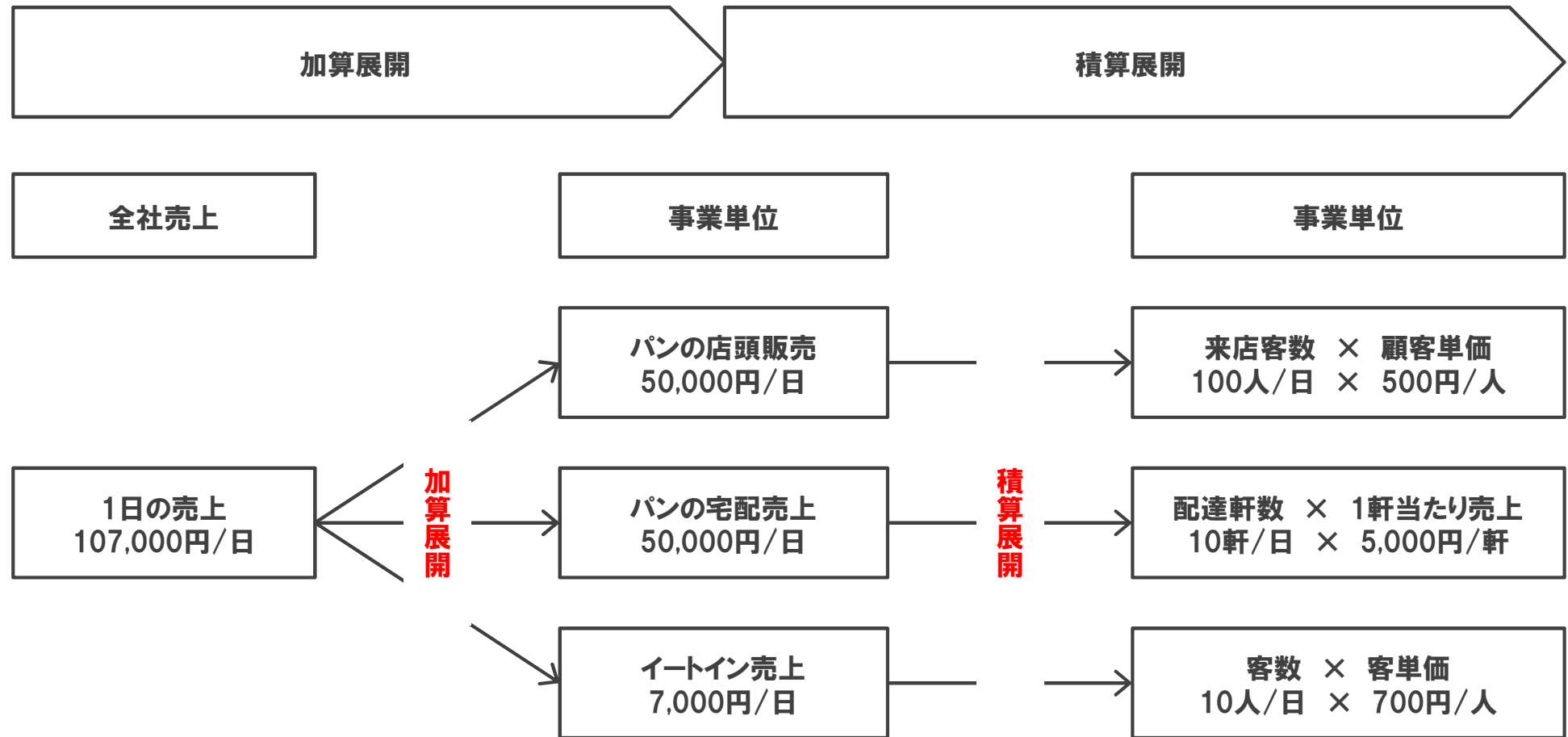
- Left Column (Indicators):** 率 (Rate), 率 (Rate), 率 (Rate), 現状単価 (Current Unit Price).
- Middle Column (Stage Definitions):** 向上 (Increase), 向上 (Increase), 向上 (Increase), 現状単価 (Current Unit Price).
- Unit Label:** 単位:円 (Unit: Yen).
- Right Column (Current/Target Values):** Four empty boxes for input.
- Calculation Results:** #DIV/0! (Error), #DIV/0! (Error), #DIV/0! (Error), #DIV/0! (Error).

Bottom Row (Summary):

- 単価向上率 (Unit Price Increase Rate):** #DIV/0! (Error).
- 売上拡大率 (Sales Expansion Rate):** #DIV/0! (Error).

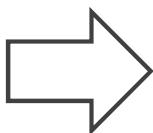




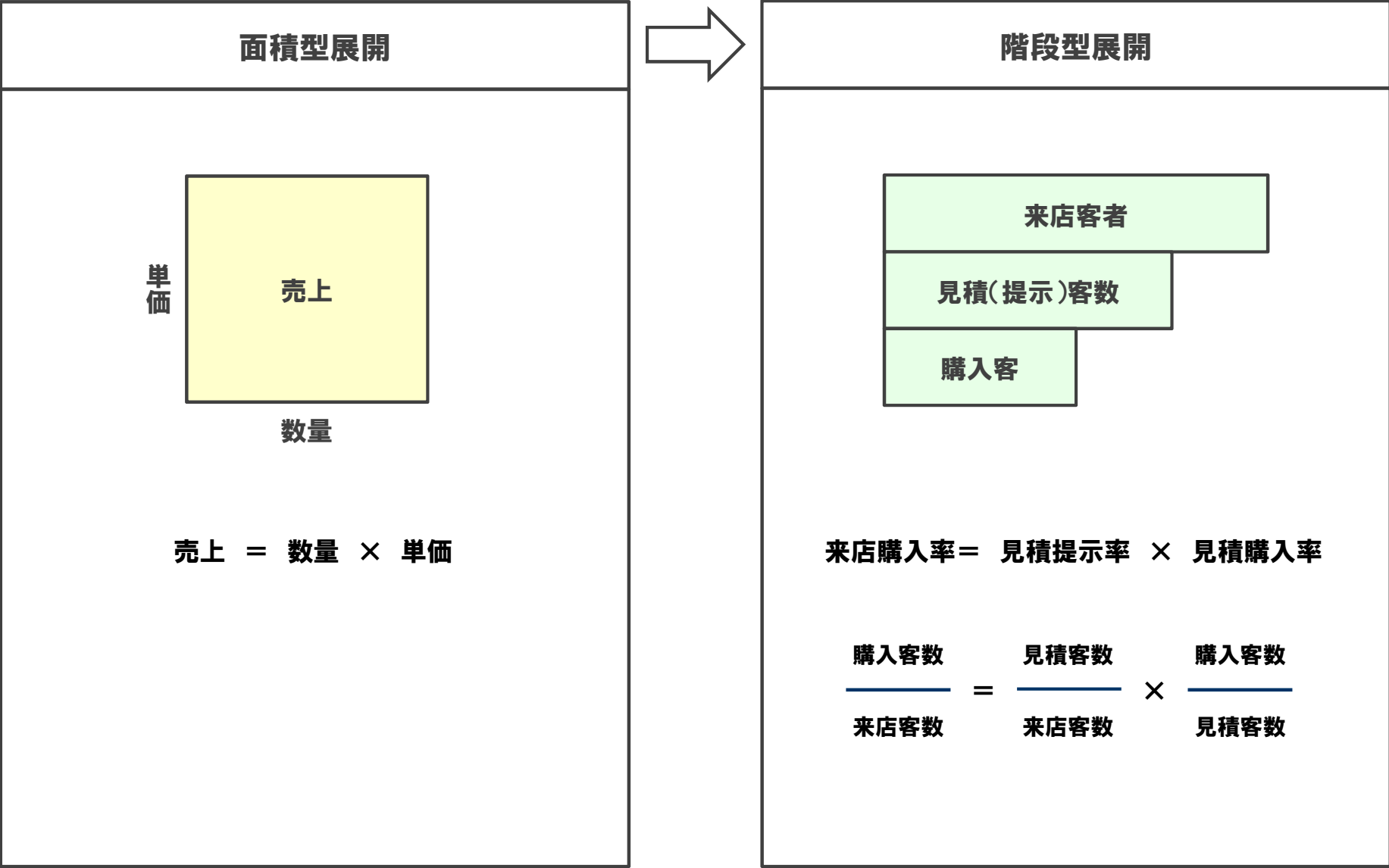


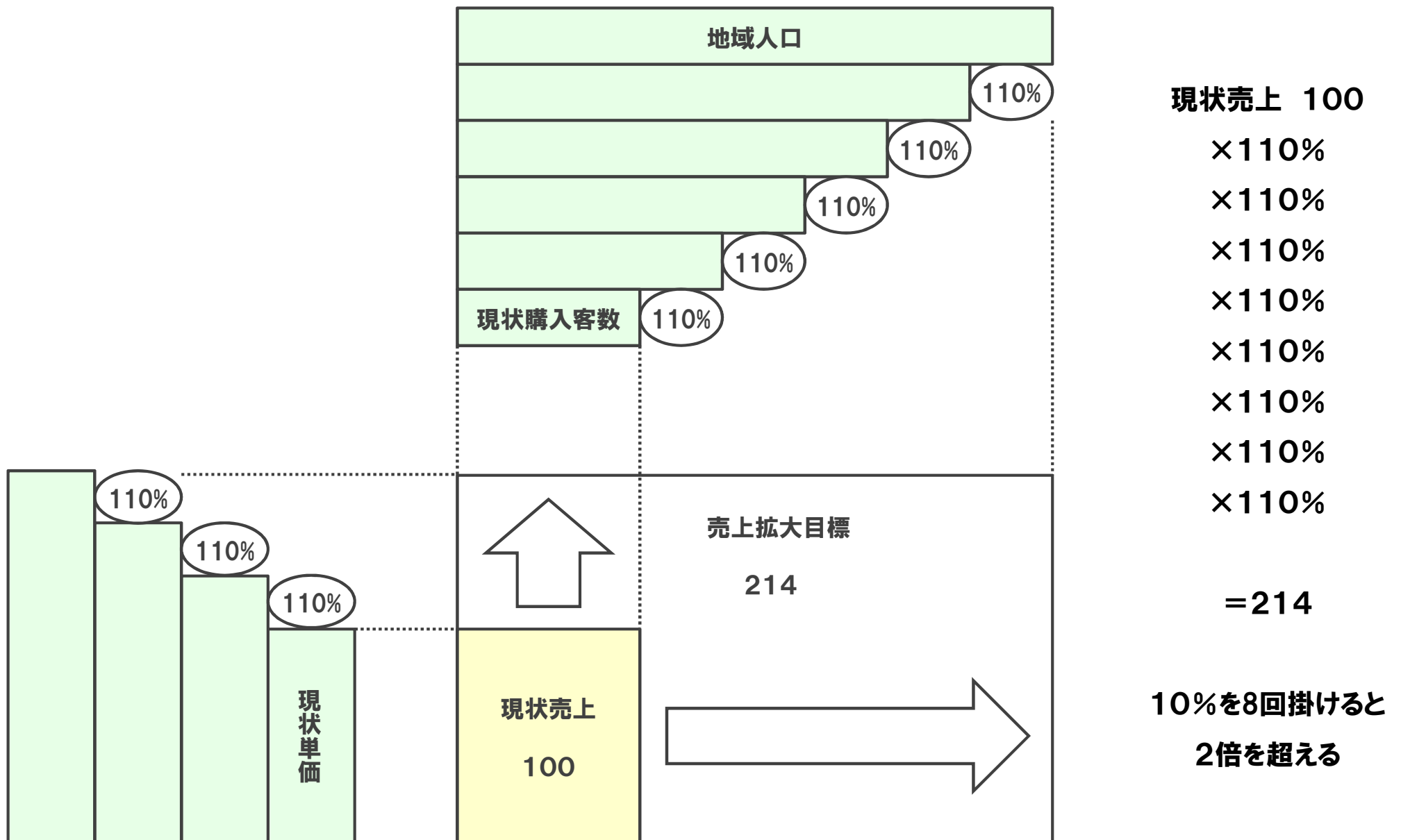
事業特性の異なる分野を事業単位として、事業単位ごとに、売上を検討する
誰に、何を売っているかという観点で異なる分野を事業単位とする
事業単位ごとに、施策が異なる

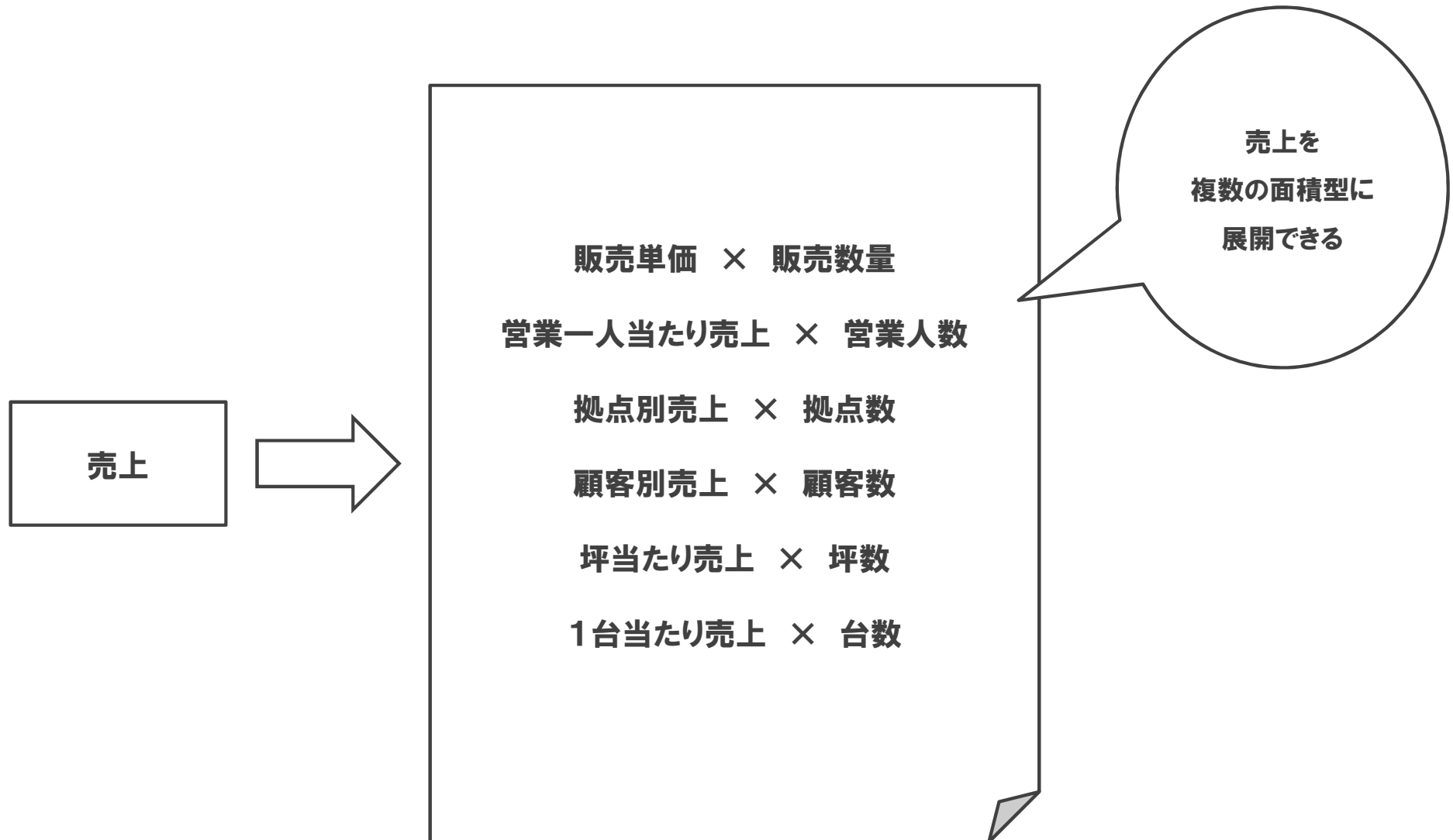
売上

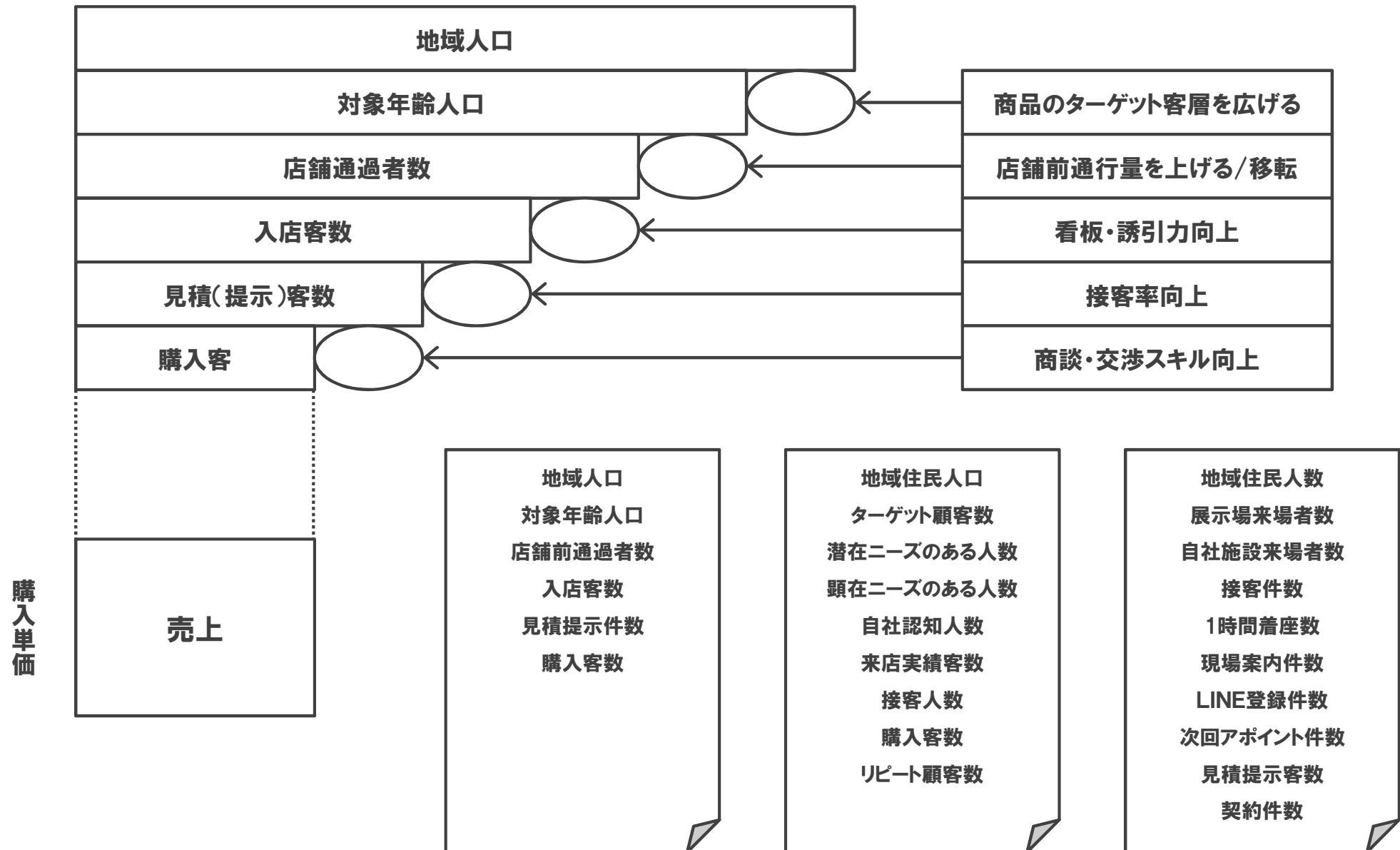


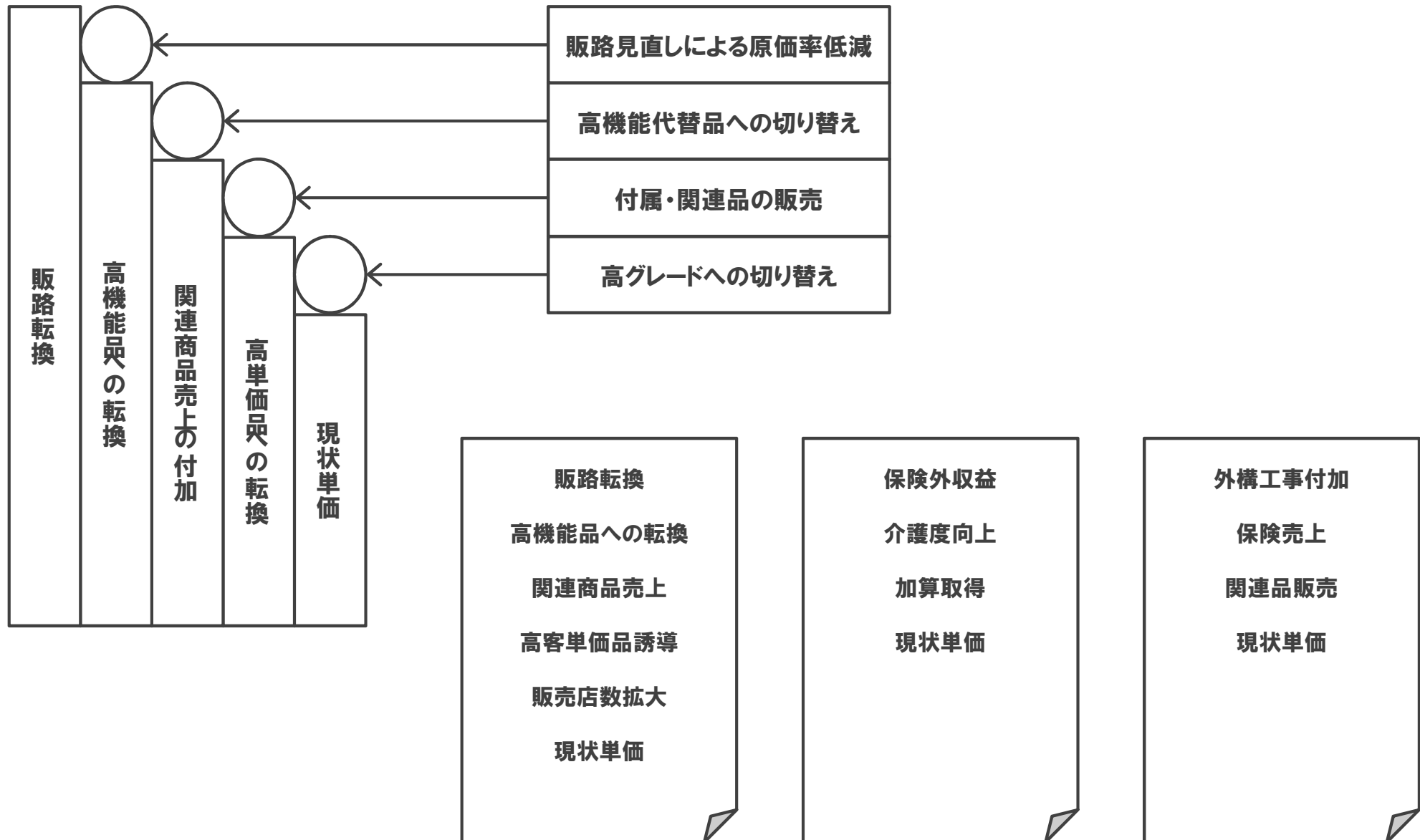
- | | |
|--------------|---------------------------------|
| ✓ 事業別売上 | : A事業売上 + B事業売上 + ... |
| ✓ 製品群(種類)別売上 | : A商品群売上 + B商品群売上 + ... |
| ✓ 製品グレード別売上 | : ハイグレード商品売上 + ローグレード商品売上 + ... |
| ✓ 販売ルート別売上 | : 直販売上 + Web受注売上 + ... |
| ✓ 地域別売上 | : 県内売上 + 県外売上 + ... |
| ✓ 部門別売上 | : A部門売上 + B部門売上 + ... |
| ✓ 担当者別売上 | : A氏売上 + B氏売上 + ... |
| ✓ 顧客別売上 | : 顧客A売上 + 顧客B売上 + ... |
| ✓ 仕入先別売上 | : 国内メーカー品売上 + 海外メーカー品売上 + ... |

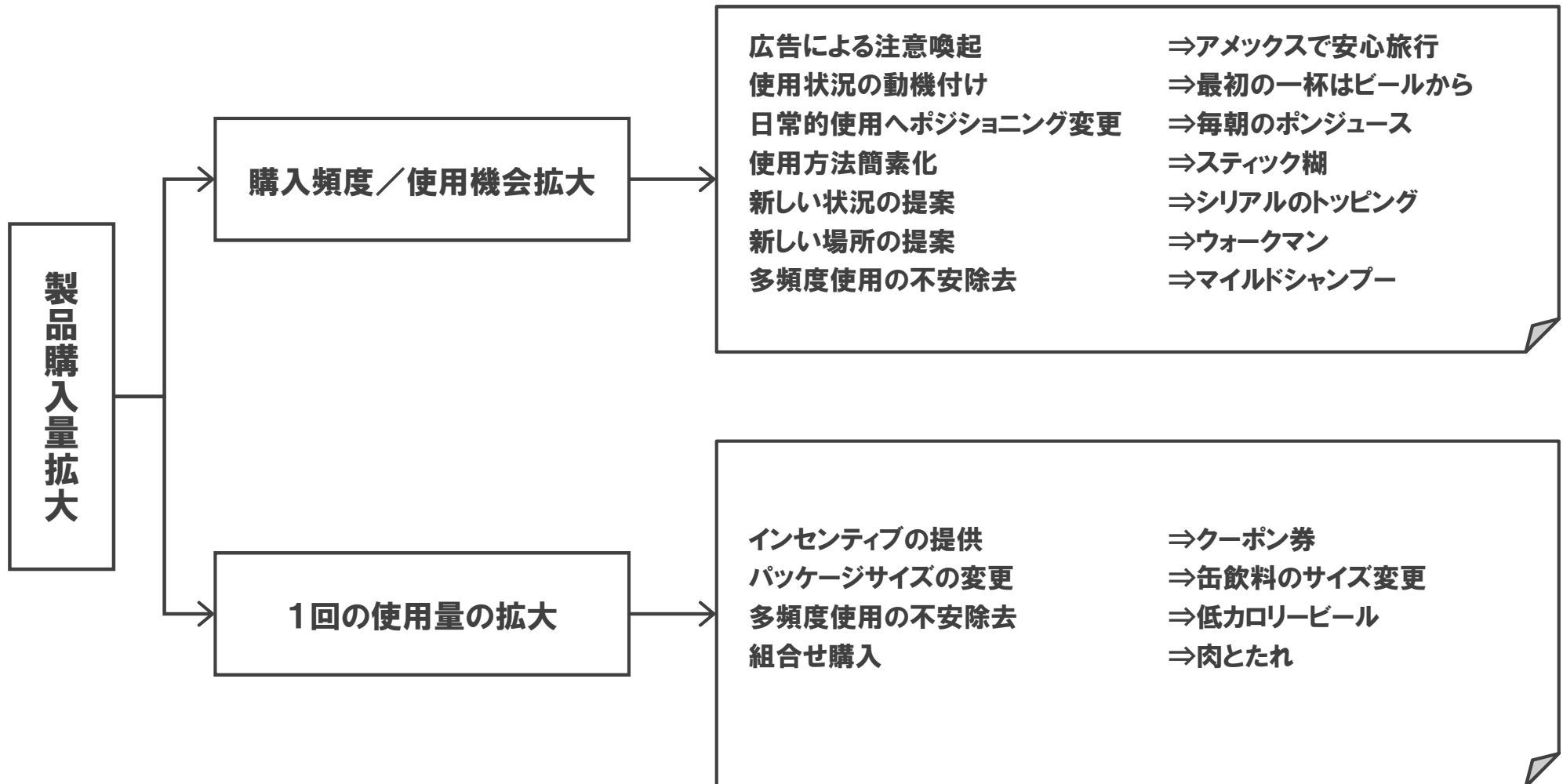




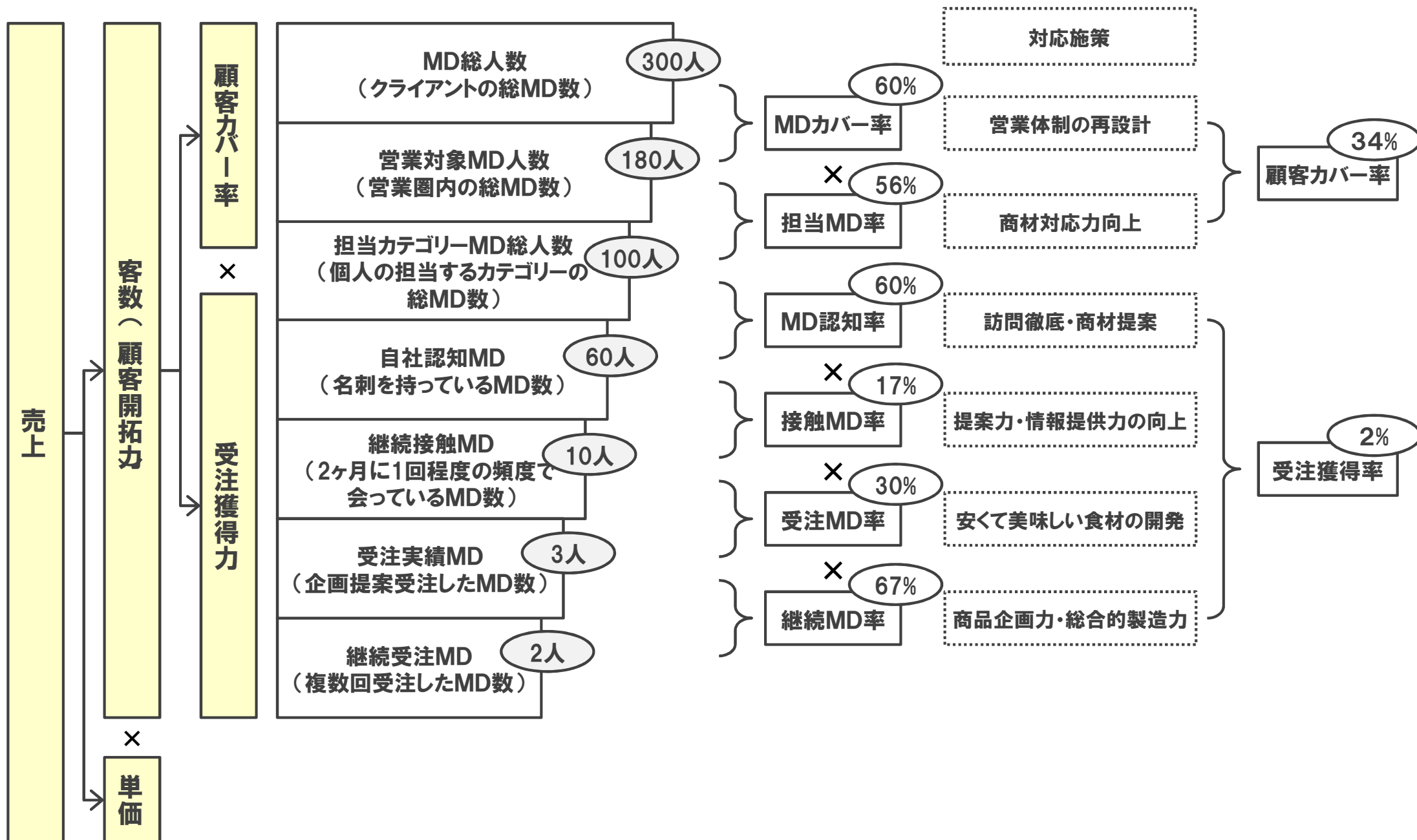


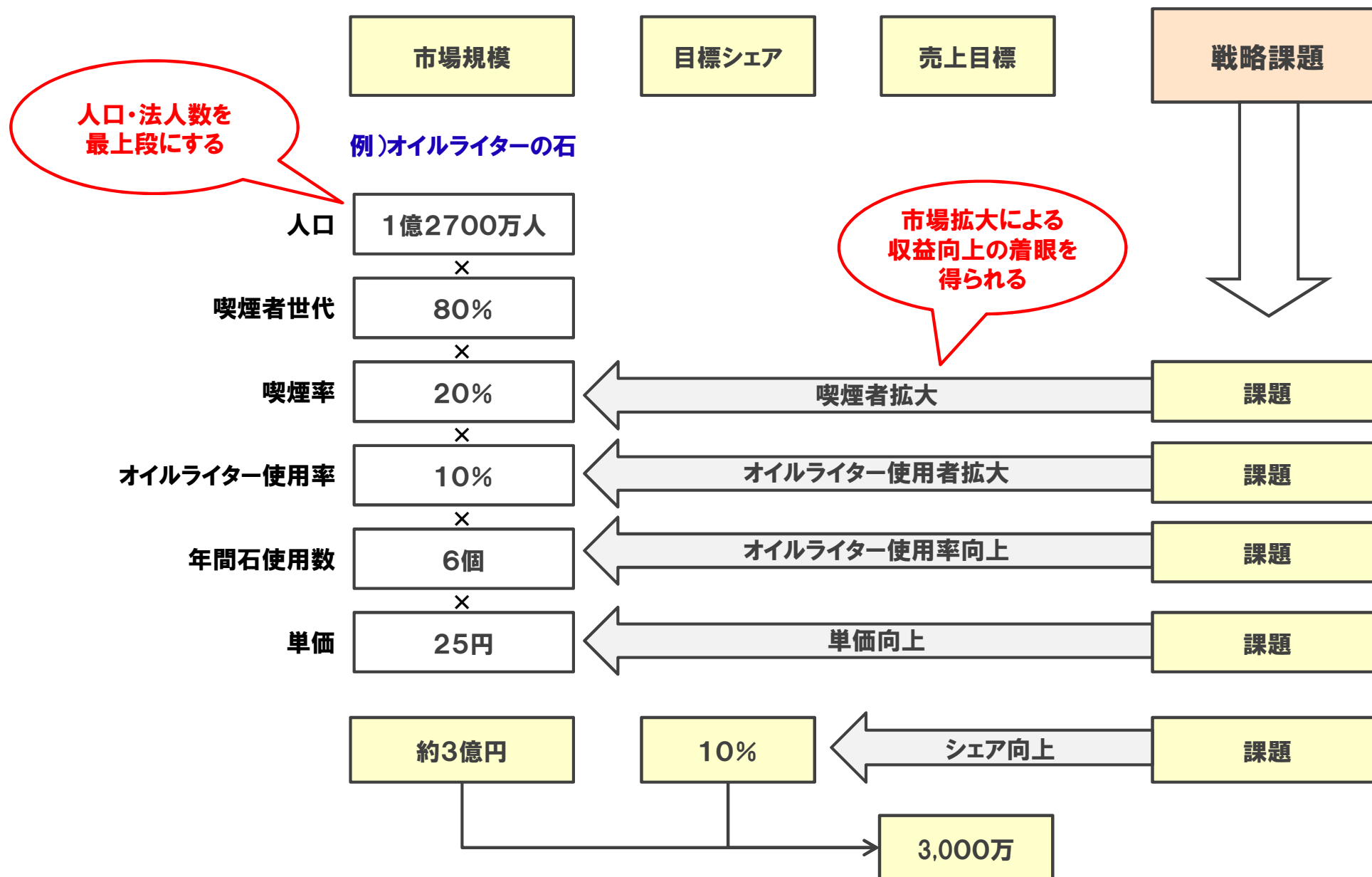


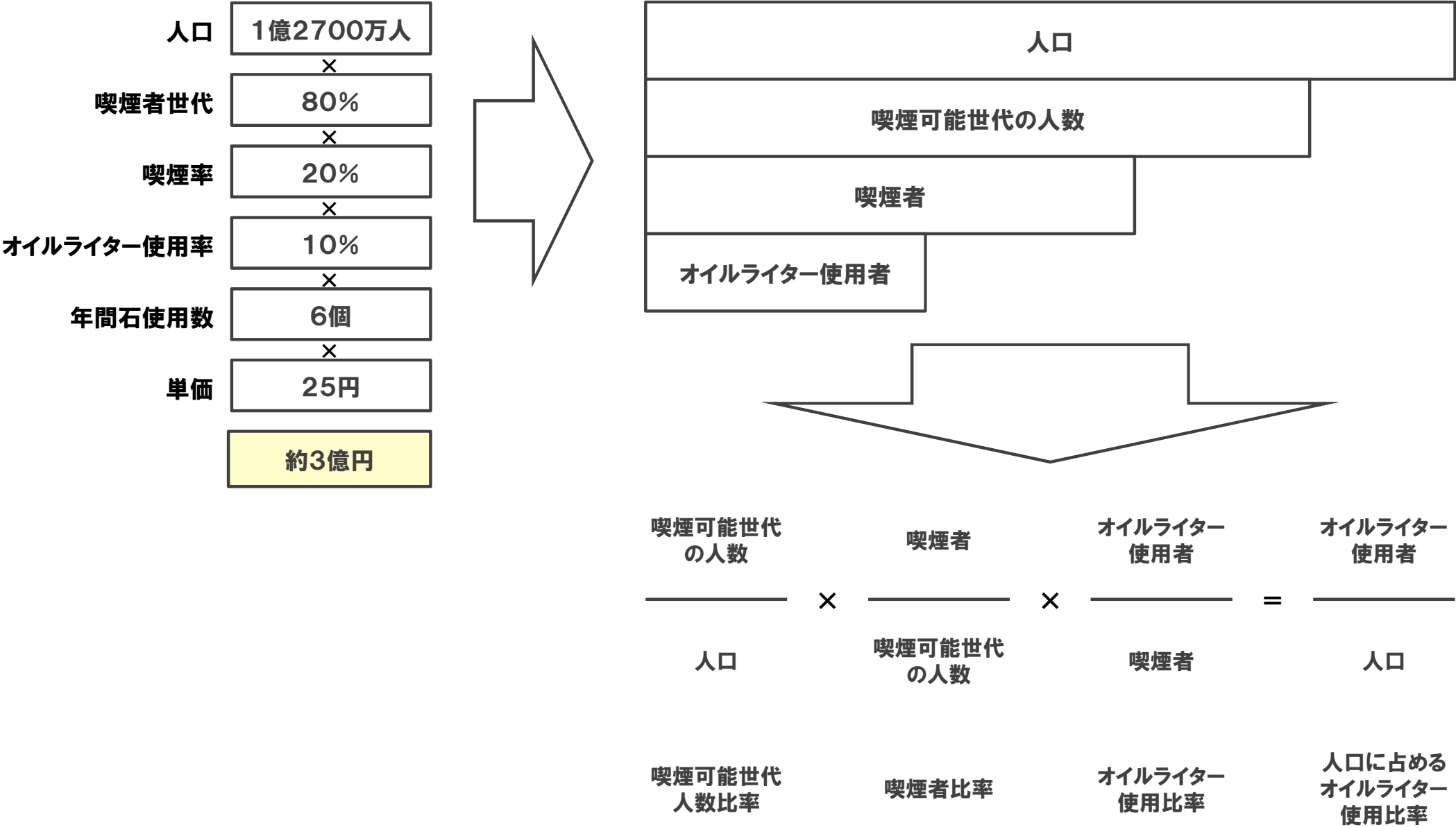


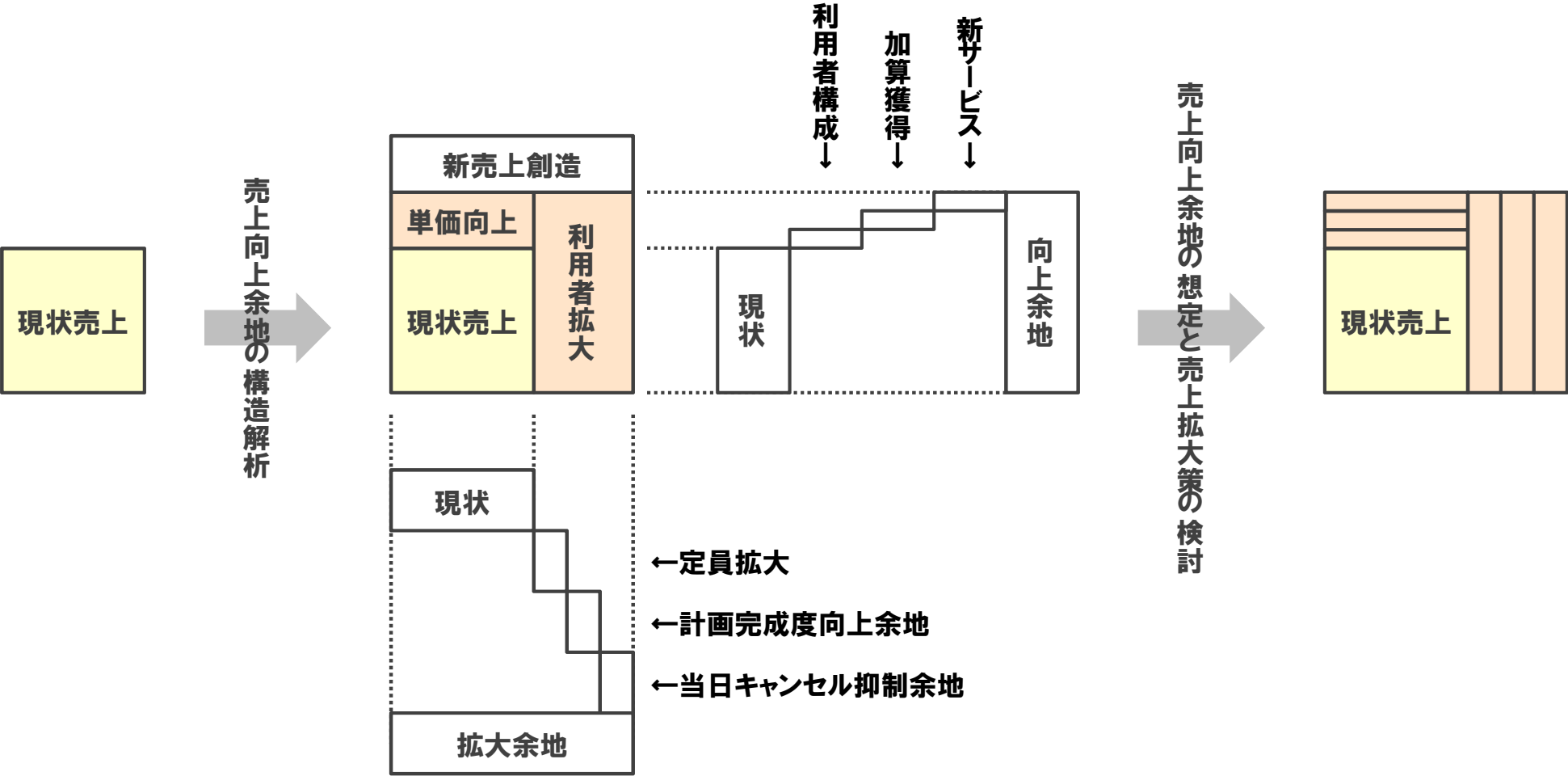


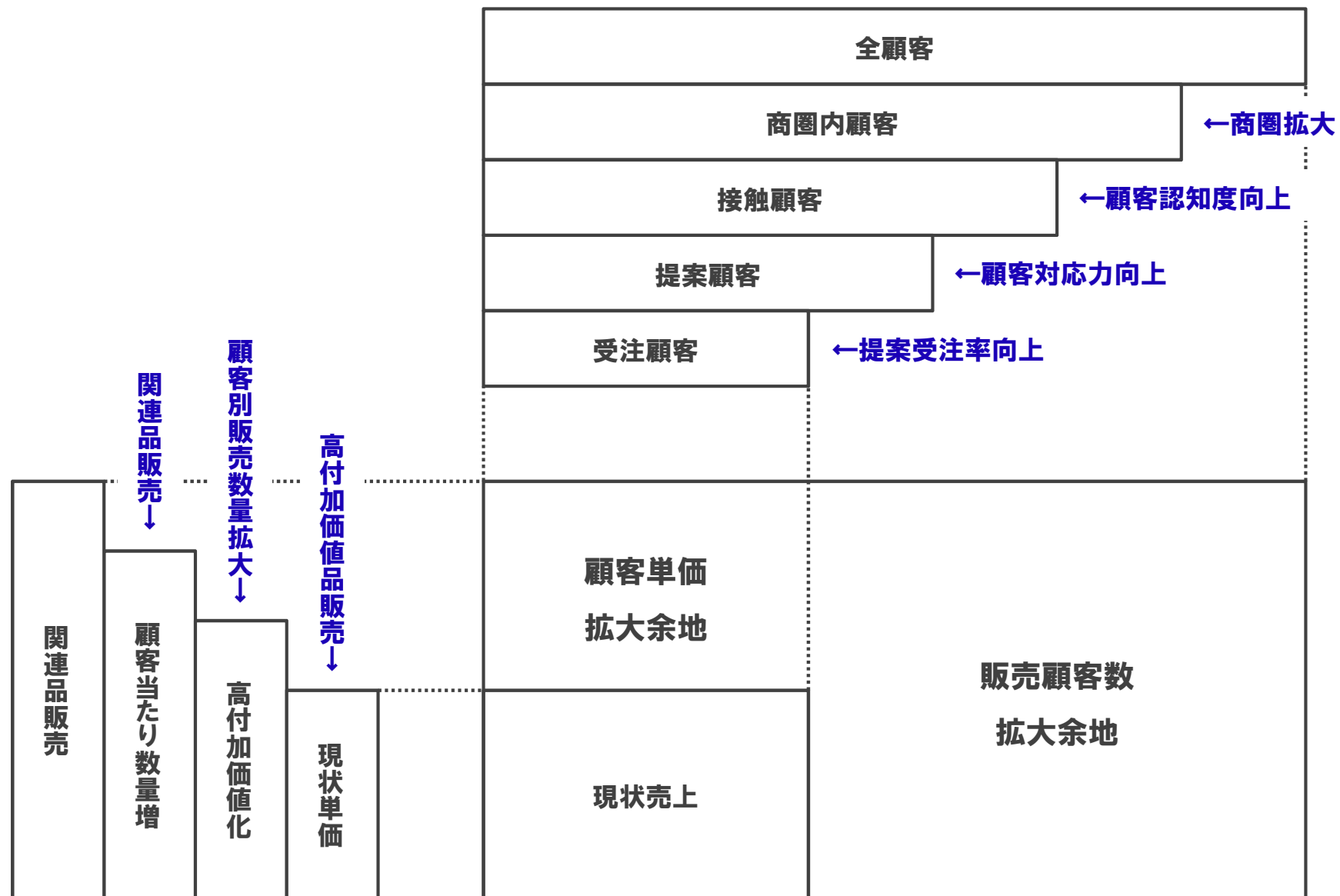
▶売上構造化の検討事例 検討例① 営業戦略における売上構造化

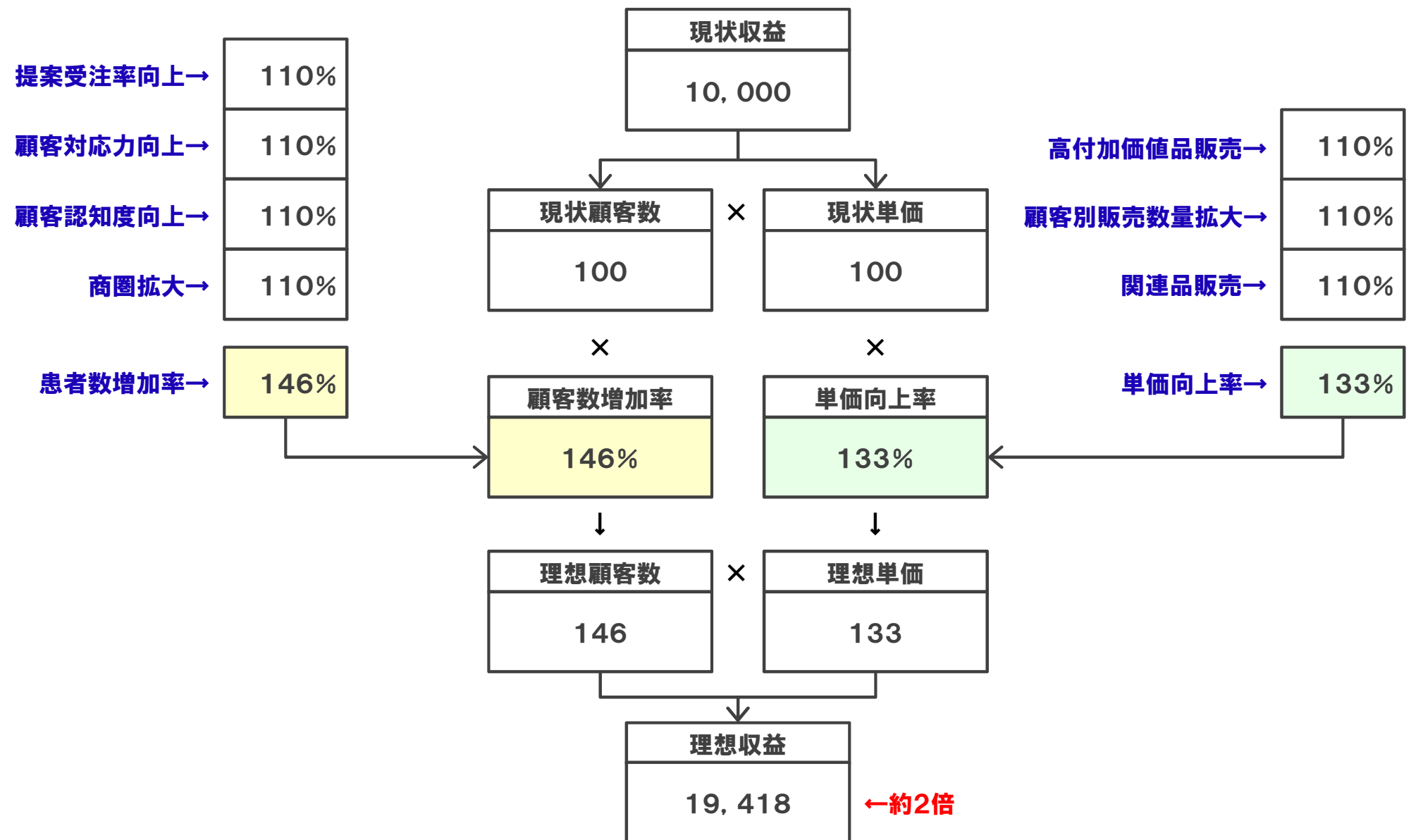












③多面視点検討シート

③多面視点検討シート

会社名



市場開発	1-1	地理的拡大 (国内・海外)		多面視点	3-1	口コミ発想	
	1-2	他業界			3-2	ニーズ展開 発想	
	1-3	チャネル拡大			3-3	商品戦略発想	
	1-4	潜在顧客 (ロングテール)			3-4	マーケティング 発想	
商品開発	2-1	提供品目拡大			3-5	プロセス発想	
	2-2	提供機能拡大			3-6	対極発想	
	2-3	もの⇄サービス			3-7	トレンド発想	
	2-4	購買代理 (調達～販売)			3-8	プラスワン 発想	

③多面視点検討シート

③多面視点検討シート

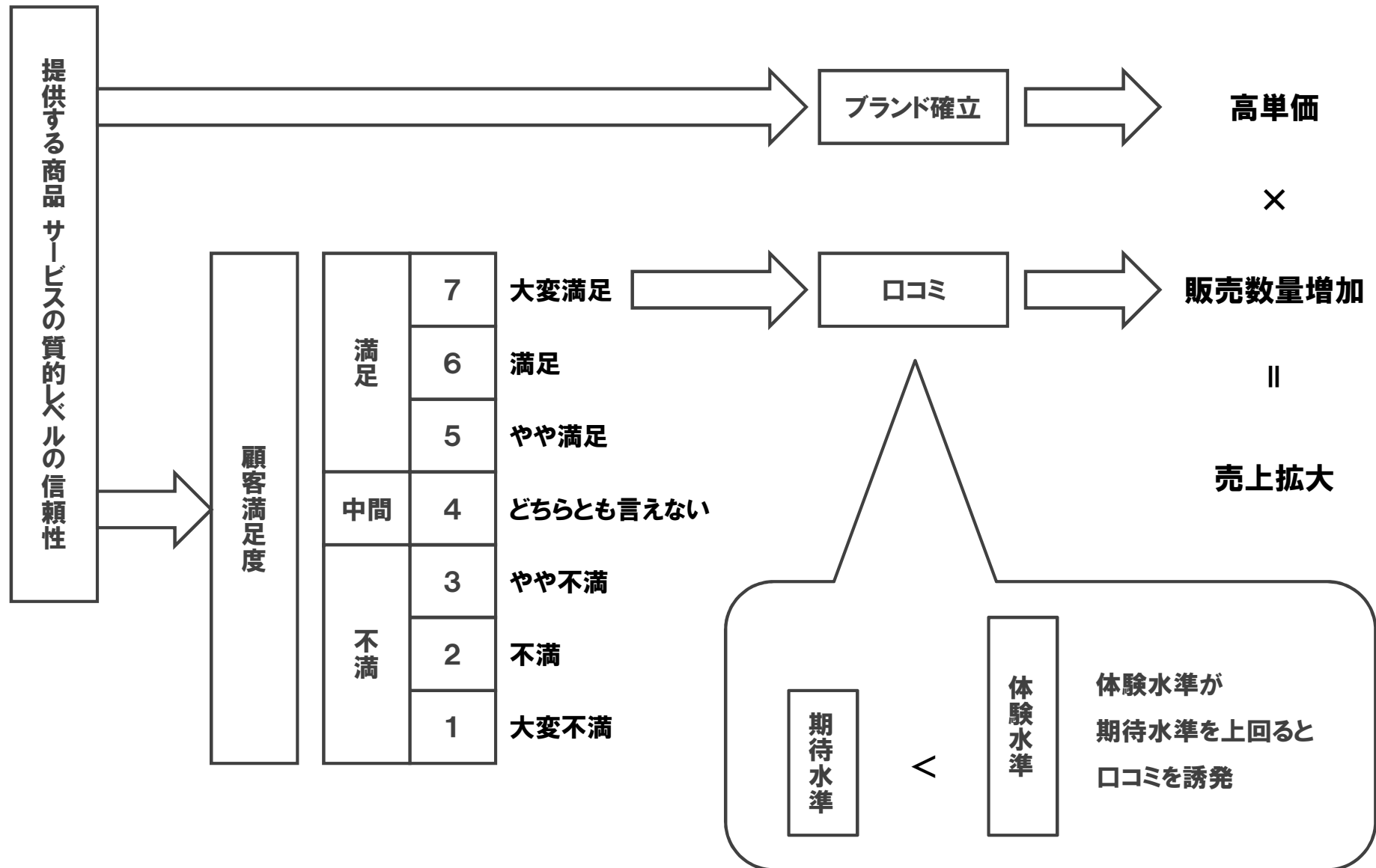
会社名 0

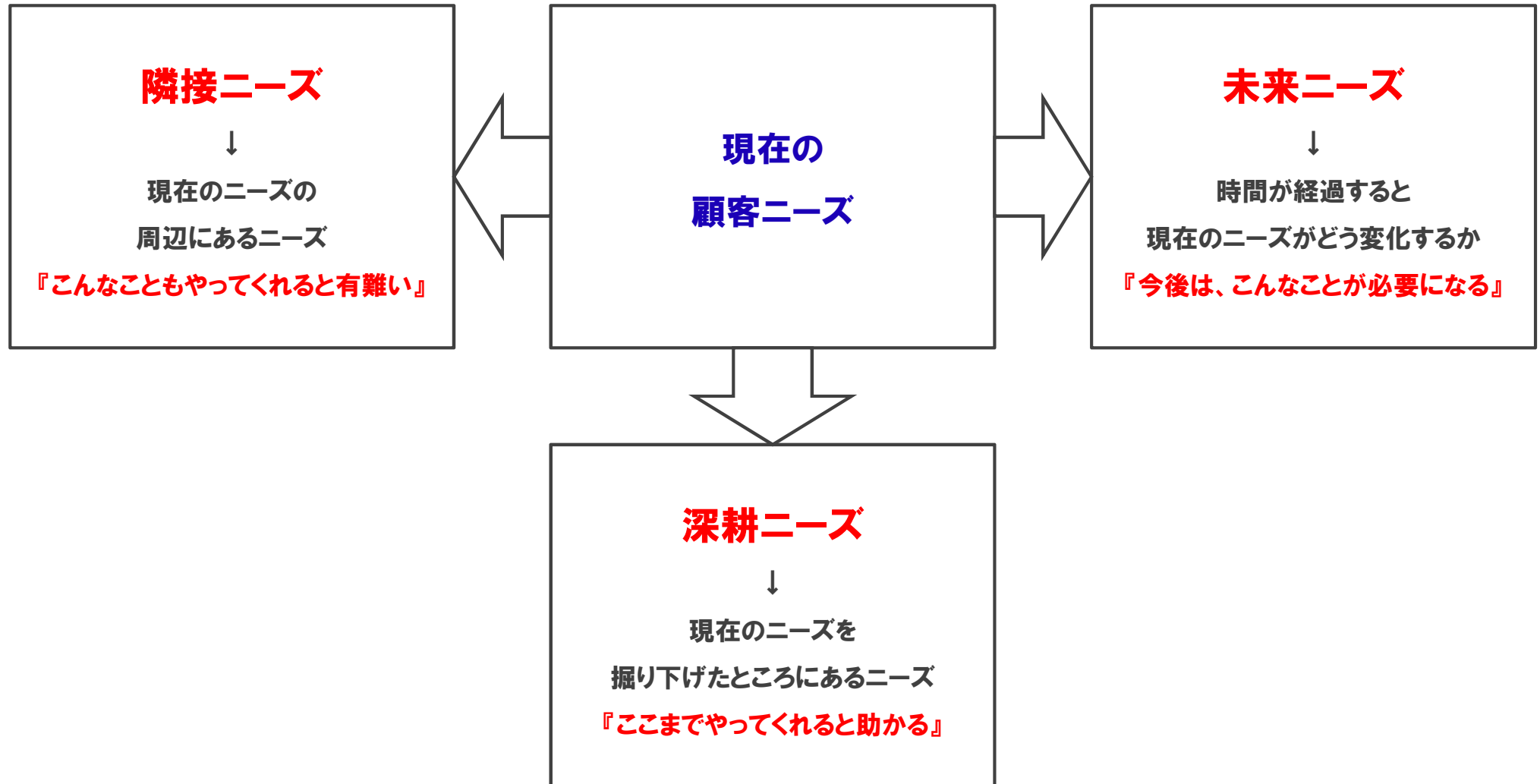
市場開発	1-1	地理的拡大 (国内・海外)		多面視点	3-1	ロコミ発想	
	1-2	他業界			3-2	ニーズ展開 発想	
	1-3	チャネル拡大			3-3	商品戦略発想	
	1-4	潜在顧客 (ロングテール)			3-4	マーケティング 発想	
商品開発	2-1	提供品目拡大			3-5	プロセス発想	
	2-2	提供機能拡大			3-6	対極発想	
	2-3	もの⇄サービス			3-7	トレンド発想	
	2-4	購買代理 (調達～販売)			3-8	プラスワン 発想	

以降の頁の解説を読んで、自社に適用可能なアイデアを書く項目ごとに1項目以上検討して記載ください

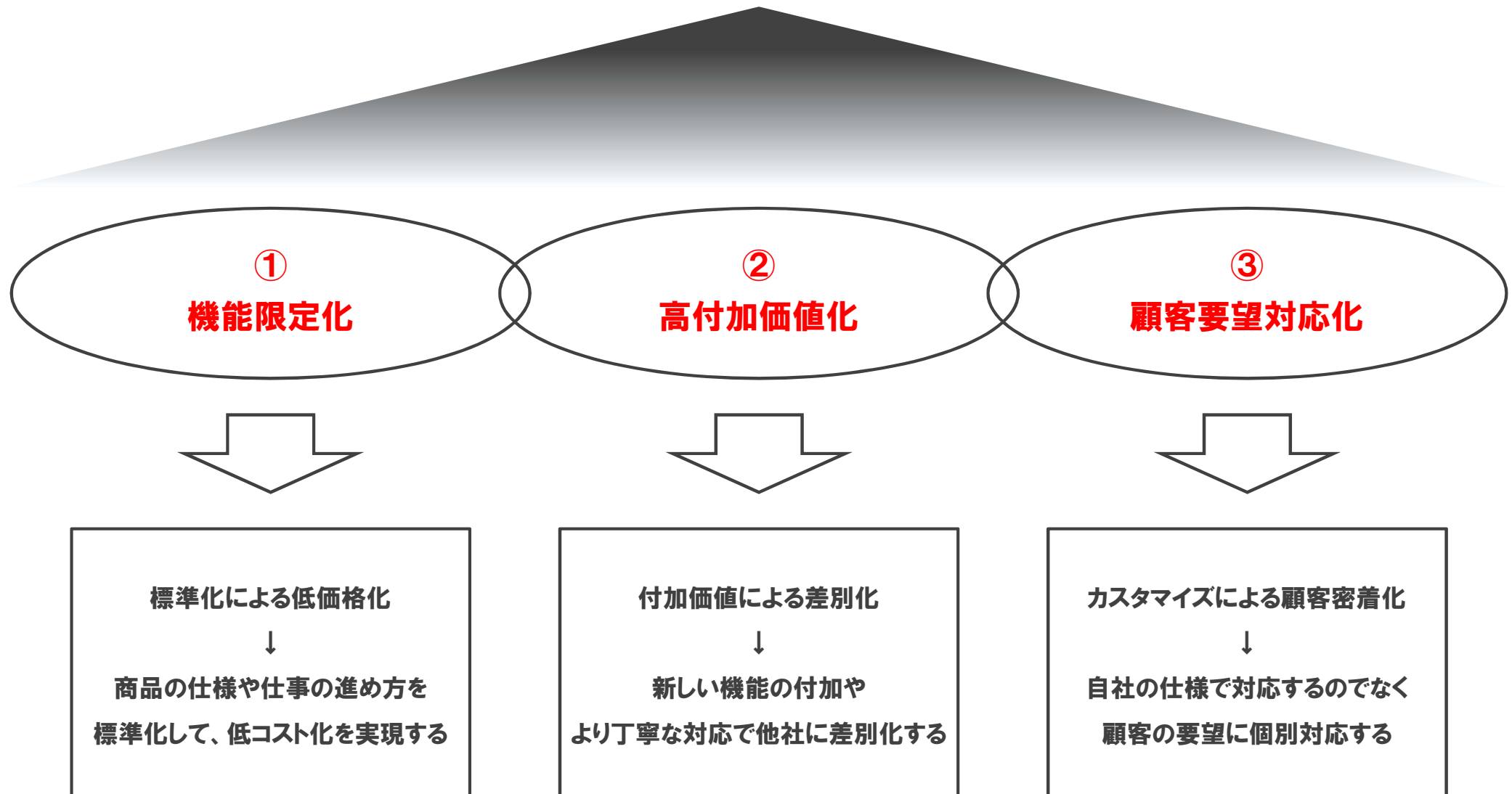
		商品・サービス 【何を:P プロダクト】	
		既存商品・既存サービス	新商品・新サービス
市場顧客【誰に:M マーケット】	既存市場 既存顧客	市場浸透 (シェア向上)	商品開発 (既存顧客に新商材販売)
	新市場 新顧客	市場開発 (既存商材の販路開拓)	多角化

1. 市場開発		2. 商品開発	
1-1 地理的拡大 (国内・海外)	商圏外エリアへの拡販 他の都道府県への拡販 海外への販売 顧客が来ないエリアへの訪問販売 顧客が来ないエリアへの非訪問販売 他エリアへの拠点設置 他エリア展開事業者との協業	2-1 提供品目拡大	自社商品ラインナップのセット販売 顧客ニーズのある非取扱品目のラインナップ化 提供する商品と共に必要になる商材の取り扱い 自社商品の補完機能の商品の開発 既存商品と同じ目的である他の商材の取り扱い 既存商材の材料やノウハウを使った別の商材開発 現有設備・体制で提供できる商品の探索
1-2 他業界	商社・卸への販売委託 顧客からの新規顧客紹介 顧客の購買代理受託 同一顧客を対象とする他の業界事業者との協業 隣接他業界への拡販・協業 他業種事業者とのクロスセル	2-2 提供機能拡大	顧客が商品購入前にやることの取り込み 商材購入後に顧客がやることを取り込み 提供する商材の購入後に商材を活かす支援 主力顧客の日常行動である業務の受託 顧客の人員低減につながる業務を取り込む 他業種(他社)の商材に関する業務受託
1-3 チャネル拡大	販売委託先探索 他業種の販売代理受託で新規顧客との接点創出 顧客からの新規顧客の紹介誘発 他業界への顧客紹介依頼 社員の個人的関係者への販売 取引先からの新規顧客紹介依頼 Webでの販売	2-3 もの⇔サービス	物の販売から利用料徴収方式への移行 サブスクリプション方式の導入検討 利用料徴収から物の販売への移行 商品販売から、周辺サービス販売への置換 使用を無料化・低価格化し、他のサービスで収益化 商品・サービスの対価でない課金方法
1-4 ロングテール	顧客単価の低い顧客への販売方式開発 小ロット赤字顧客の黒字化策で顧客掘り起し 仕様不一致で未購入の顧客への販売方式開発 ニーズを満たせていない潜在的顧客の発掘 物理的に来れない顧客の獲得 既存商材をテール商材として新たなトップ商材の開発	2-4 購買代理 (調達～販売)	顧客の購入前後の行動を代行する 年間での低頻度の対応業務を受託する 顧客がやりたくても、できていないことの対応 顧客内での労働集約的業務の代行 顧客内部での機能代行 顧客内部への人材派遣





商品戦略の3方向



目標管理

目標設定
訪問件数目標
日次訪問計画
販売数量目標
販売単価目標
日次進捗管理

施策主体

担当者施策
部門施策
本社施策
業者成功報酬委託
業者販売代行
全社員販売キャンペーン

スキルアップ

同行営業
成功事例共有
成功方法マニュアル化
ロールプレイ
VTR学習
一般的成功手法導入

インセンティブ

強制
金銭的インセンティブ
精神的インセンティブ
営業へのインセンティブ
顧客へのインセンティブ
実績(ランキング)公開

Product

新商品拡販
既存商品拡販
旧型商品処分
関連商品販売
他社製品販売
顧客要望商品調達販売

Price

値下げ
値上げ
セット販売
数量割引
予約割引
紹介割引

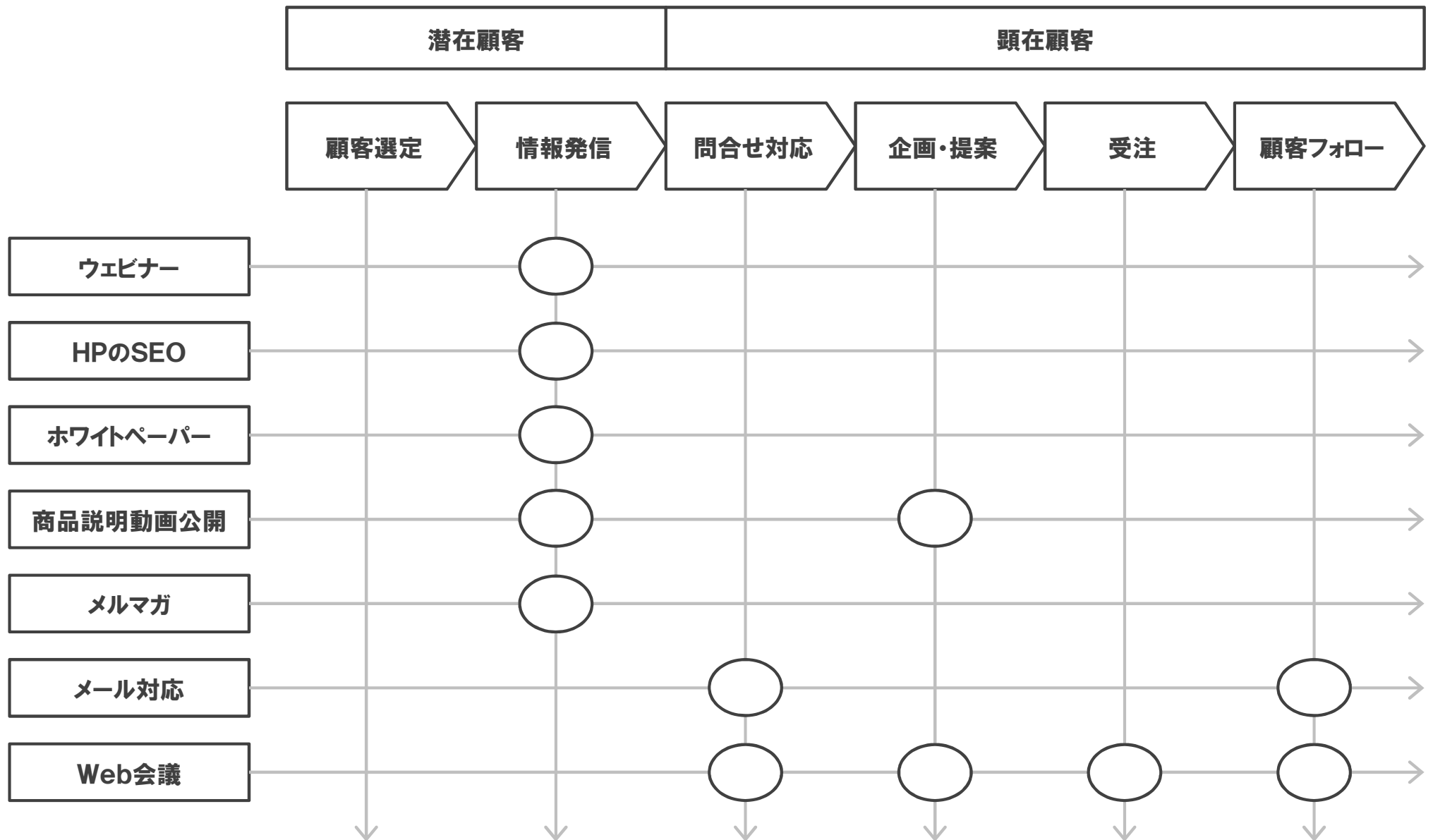
Place

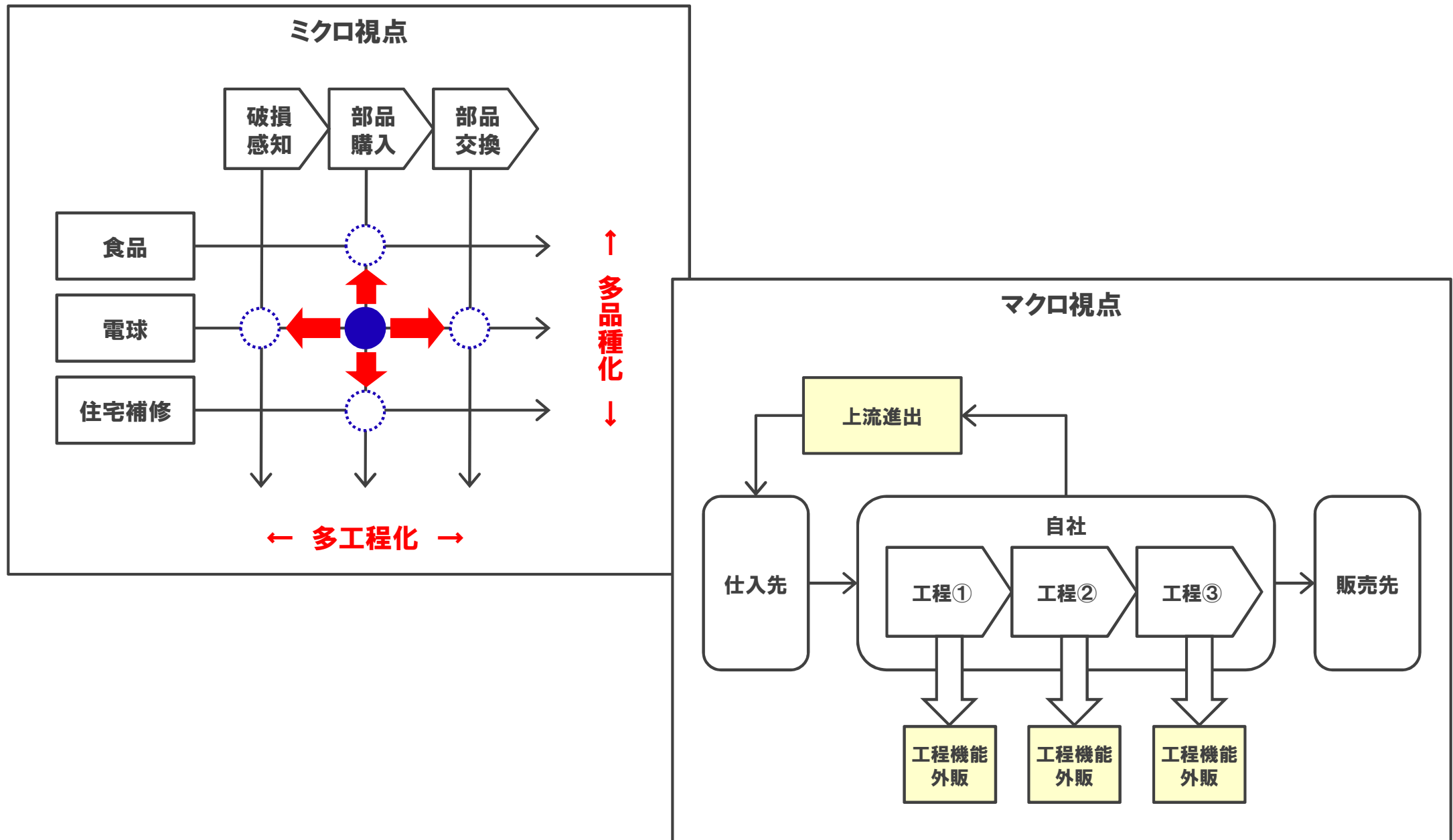
代理店対策
個別対策
関連業者対策
Web販売
新規仲介業者発掘
営業代行業者活用

Promotion

DM発送
HP発信
メール配信
キャンペーン
SNS
利用者イベント

ブランディング	: 提供する商品の品質レベルを向上し、ユーザーに安心を促す
マーケットイン/カスタマーイン	: 市場調査で顧客ニーズを把握し、「顧客が求めるもの」を優先して製品を開発する
AIDMA	: 顧客の目を引き、関心を持ってもらい、購入へと至る全プロセスを最適化する
CRM	: 顧客と信頼関係を作り、購入顧客をリピーターに、リピーターからファンになるようにする
インフルエンサーマーケティング	: SNSで影響力をもつインフルエンサーに、商品やサービスを紹介してもらう
ステルスマーケティング	: 第三者的な立場を偽装して、宣伝と気付かれないように商品の宣伝やクチコミを発信する
バズマーケティング	: 人為的にクチコミを発生させて商品やサービスの特徴や感想などを周りに広めていく
デジタルマーケティング	
Webマーケティング	: Webサイトでの販売
SNSマーケティング	: SNSを使用して、利用者の拡大を狙う
コンテンツマーケティング	: 顧客に価値あるコンテンツを提供することにより、見込み顧客を醸成し、購買につなげる
インサイドセールス	: 電話、メール、ビデオ会議システム等を用いて顧客とのコミュニケーションを行う
オンラインセールス	: インターネットを通じて、取引を行ったり、web商談を行う





営業方法

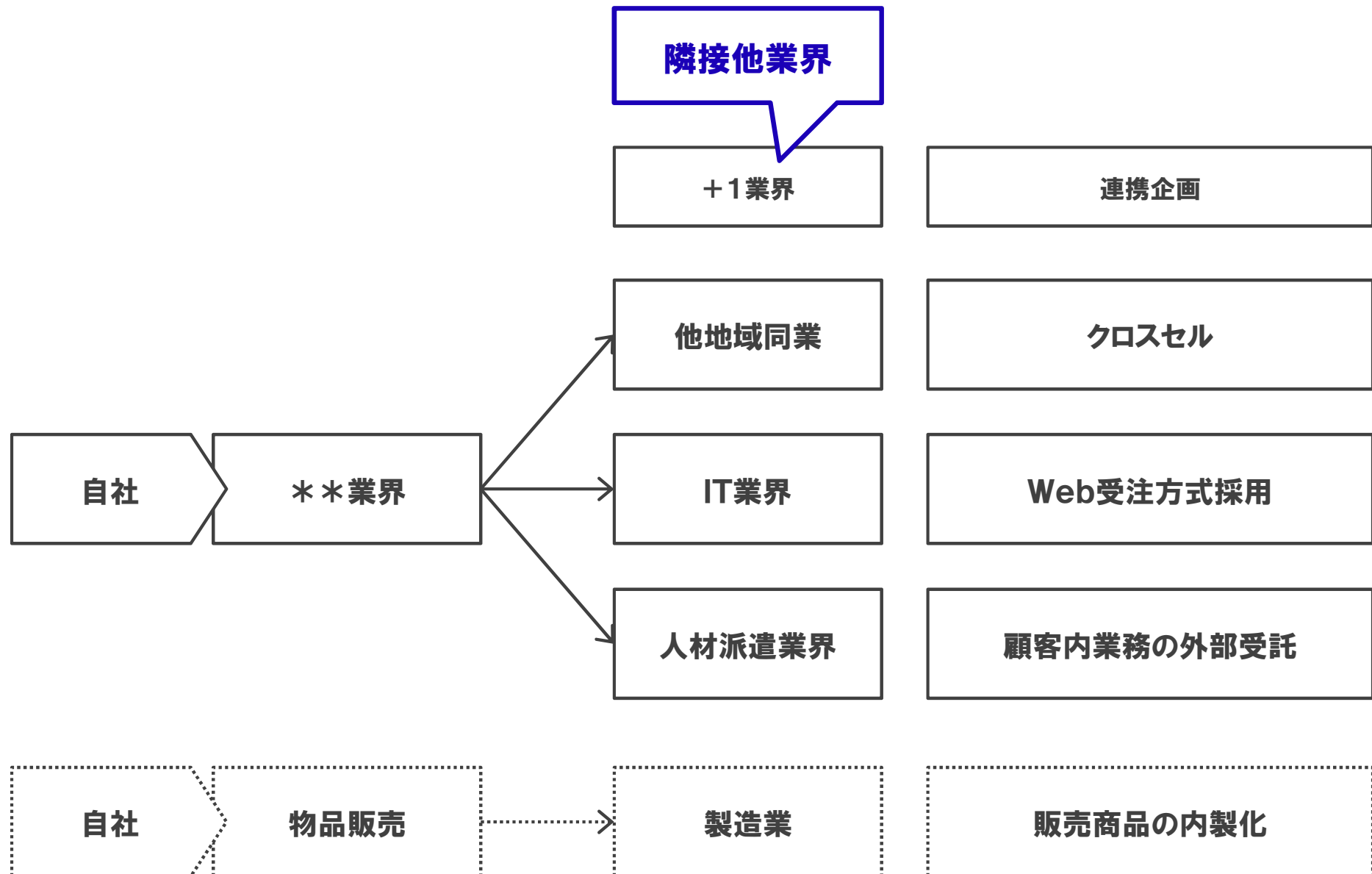
商品	自社生産品販売	↔	外部仕入品販売
	全社統一商品構成	↔	地域特性対応型商品構成
	個別受注品販売	↔	自社企画標準品販売
	サイズ集約型商品構成	↔	サイズ細分化商品構成
販売方法	直接販売	↔	間接販売(代理店等)
	人的販売	↔	Web販売
	ブランド・広告によるプル型販売	↔	人的販促によるプッシュ型販売
	小ロット販売	↔	大ロット販売
	標準価格型	↔	顧客別価格設定型
価格	市場価格追従型価格設定	↔	コストマークアップ型価格設定
	高品質高価格政策	↔	通常品質低価格政策

仕事の仕組みを変える

業務編成	エリア別担当制	↔	業種別担当制
	周辺業務統合型編成	↔	営業周辺業務の分業型編成
	納期等の問合せへの人的回答	↔	顧客による納期等の検索型対応
目標管理	個人別目標割り付け型	↔	チーム目標設定型
	トップダウン型目標設定	↔	ボトムアップ型目標設定
	固定型報酬	↔	業績連動型報酬
	売上目標管理	↔	利益目標管理
	事務所起点営業活動	↔	直行直帰営業行動
営業活動	顧客訪問型営業活動	↔	顧客内常駐型営業活動
	訪問対面型交渉	↔	Web等非対面型交渉

ライフトレンド		
在宅化	高齢化に伴う在宅サービス需要	・出張サービス ・宅配サービス
時短化	より短い時間で対応出来る	・10分カット ・ウィダーゼリー
簡単化	ものごとを簡単に済ませる	・電子レンジ商品 ・お湯を注ぐだけ
短納期化	物事を短い期間で済ませる	・Web相談 ・即配
コミュニティ化	他人とつながることへのニーズ	・食ベログ ・各種SNSサイト
デザイン ハイセンス化	個性的なデザインへのニーズ	・デザインインテリア ・ハイセンス家電
キャッシュレス化	現金を使用しなくて済む	・電子マネー ・QR決済
自己啓発化	各種学習に関するニーズ	・資格取得 ・学び直し
セルフ化	自分自身で済ませるニーズ	・セルフ食堂 ・セルフGS
世帯少人数化	1人、2人世帯のニーズ	・コンビニ惣菜 ・小ロット個装
ハイブリッド化	有効な複数の機能の集約	・電子辞書 ・電子調理器
開発対応化	企画や開発におけるニーズ対応	・3Dプリンター ・Web試作対応

ITトレンド	
5G	ネットワークの超高速・大容量・多数同時接続・低遅延・高信頼
AI	情報による高精度予測：災害・防犯・日常生活上の予測
ロボット	人間の機能代替となる人型ロボット
自動運転	運転者の自由に加え、非使用時の自動運転シェアリング
ドローン	有人飛行から無人・自律飛行で災害救助・自動配送
3Dプリンター	立体制作：樹脂・金属に加え、生体3D制作で医療適用
電子決済	非接触決済・初期費用が小さいQR決済でキャッシュレス化
ブロックチェーン	改ざん不能なデータによる多面的サービス：仮想通貨・取引履歴
仮想通貨	貨幣でない通貨：SNSとの連動でビジネスチャンス拡大
VR	離れた場所へ仮想訪問、遠隔地でのバーチャル会議参加
MR	ミックスリアリティ：ゴーグルで複合現実
V Tuber	アニメを駆使したバーチャルなユーチューバー



④イノベーション考察シート

④イノベーション考察シート

会社名

シュンペーター イノベーションの5つのパターン【どんなイノベーションか】

1	2	3	4	5
商品	生産方式	販売	ビジネスプロセス	組織
革新的商品	生産方式転換	販売方法 市場創造	ビジネスモデル	組織運営 社外連携・ネットワーク

ドラッ カー 7つの機会 どこに着目するか	1	予期せざるもの	<想定外のニーズ> 買い手・売り手の想定外の 用途を見つけ出す
	2	調和せざるもの	<新市場創造> 既存の市場と性質の異なる 市場が発現する
	3	プロセスニーズ	<特定工程の市場化> 問題が生じるプロセスに焦点 を当てる
	4	産業と市場の 構造変化	<小さな変化の拡大> 未来に向けた新たな兆候に 対処する
	5	人口構成変化	<人口構成変化で市場化> 人口の年齢構成等の変化から 生じること
	6	認識の変化	<不要・無理の事業化> 不要、無理と言われていること に着手する
	7	新しい知識	<革新的な発明・発見> 用途不明の発明、その用途 を見つけ出す

④イノベーション考察シート

④イノベーション考察シート

会社名 0

			シュンペーター イノベーションの5つのパターン【どんなイノベーションか】				
			1	2	3	4	5
			商品	生産方式	販売	ビジネスプロセス	組織
			革新的商品	生産方式転換	販売方法 市場創造	ビジネスモデル	組織運営 社外連携・ネットワーク
ドラッ カー 7つの 機会 どこに 着目 するか	1	予期せざるもの	<想定外のニーズ> 買い手・売り手の想定外の 用途を見つけ出す				
	2	調和せざるもの	<新市場創造> 既存の市場と性質の異なる 市場が発現する				
	3	プロセスニーズ	<特定工程の市場化> 問題が生じるプロセスに焦点 を当てる				
	4	産業と市場の 構造変化	<小さな変化の拡大> 未来に向けた新たな兆候に 対処する				
	5	人口構成変化	<人口構成変化で市場化> 人口の年齢構成等の変化から 生じること				
	6	認識の変化	<不要・無理の事業化> 不要、無理と言われていること に着目する				
	7	新しい知識	<革新的な発明・発見> 用途不明の発明、その用途 を見つけ出す				

イノベーションのマトリクスの中で、白地の部分の事例を参照して、
自社に実行可能な着眼を考えて記述する
白地の全ての部分にアイデアを書けなくても構いません

イノベーションの歴史的な大家と言え、シュンペーターとドラッカー、クリステンセンの3人が挙げられる

その3人の学説を端的に言うと、以下の内容である

シュンペーター	: 5つのイノベーションのパターンを提唱した
ドラッカー	: イノベーションが発生する7つの機会を提唱した
クリステンセン	: イノベーションできる人の基本的スキルを解明した

シュンペーターが提唱した5つのイノベーションのパターンと、
ドラッカーが提唱した7つのイノベーションの機会をマトリクスにすると
これまでに発言した多くのイノベーションが、そのマトリクスの中に当てはまる

ということは、このマトリクスに基づいて考えていけば、
普段気づかないイノベーションのアイデアにたどり着けるきっかけとなる可能性がある

シュンペーター イノベーションの5つのパターン【どんなイノベーションか】				
1	2	3	4	5
商品	生産方式	販売	ビジネスプロセス	組織
革新的商品	生産方式転換	販売方法 市場創造	ビジネスモデル	組織運営 社外連携・ネットワーク

ドラッカー 7つの機会【どこに着目するか】	1	予期せざるもの	<想定外のニーズ> 買い手・売り手の想定外の用途を見つけ出す	顧客が想定していない商品の開発	生産方式を変えることを開発	顧客が想像していなかった販売方法の構想	想像していなかったことの事業化	買い手が想像していないことの仕組み化
	2	調和せざるもの	<新市場創造> 既存の市場と性質の異なる市場が発現する	既存商品の新しい価値の創出		従来とは異なる販売方法の構想	従来とは異なる方法の事業化	
	3	プロセスニーズ	<特定工程の市場化> 問題が生じるプロセスに焦点を当てる	現状のプロセスを革新できる商品の開発	特定のプロセスを返還する方法の企画	特定プロセスのニーズに対応する販売方式の企画	特定のプロセスを革新したモデルの事業化	特定プロセスの問題解決方法の仕組み化
	4	産業と市場の構造変化	<小さな変化の拡大> 未来に向けた新たな兆候に対処する	未来に必要とされるものを創造	小さな取り組み事例の模倣		先進企業のモデルの模倣	新しく芽生える取り組みの仕組み化
	5	人口構成変化	<人口構成変化で市場化> 人口の年齢構成等の変化から生じること	人口構成の変化で必要になることの提案		人口構成の変化で生まれる販売方法の企画	人口構成の変化に必要なこととなる事業化	
	6	認識の変化	<不要・無理の事業化> 不要、無理と言われていることに着手する		普通ではありえないことへの挑戦		不要と言われていることの事業化	不要なモノを再利用することの仕組み化
	7	新しい知識	<革新的な発明・発見> 用途不明の発明、その用途を見つけ出す	技術革新によって導き出す商品の開発	技術革新の力による新しい方法の開発			革新的なことを生み出すことの仕組み化

シュンペーター イノベーションの5つのパターン【どんなイノベーションか】				
1	2	3	4	5
商品	生産方式	販売	ビジネスプロセス	組織
革新的商品	生産方式転換	販売方法 市場創造	ビジネスモデル	組織運営 社外連携・ネットワーク

ドラッカー 7つの機会（どこに着目するか）	1	予期せざるもの	<想定外のニーズ> 買い手・売り手の想定外の用途を見つけ出す	スマホ	プレカット住宅建築	宅急便 コンビニ セブン銀行	コインパーキング 不動産分割保有	AMAZON 楽天市場
	2	調和せざるもの	<新市場創造> 既存の市場と性質の異なる市場が発現する	使い捨てコンタクト GoPro		Zoff: PC用メガネ	人材派遣 業務委託 退職代行	
	3	プロセスニーズ	<特定工程の市場化> 問題が生じるプロセスに焦点を当てる	ドローン測量	ベネトン: 製品後染め DELL・アーム: ファブレス 自動車車体共通化	ミスミ: 部品販売	カーシェア メーカーベンダー ユニクロ: SPA	フランチャイズ方式 アイリス: 開発会議、日報 全社共有
	4	産業と市場の構造変化	<小さな変化の拡大> 未来に向けた新たな兆候に対処する	デジタルヒューマン	植物工場		リクルート: フリーペーパー	共同馬主 不動産小口所有
	5	人口構成変化	<人口構成変化で市場化> 人口の年齢構成等の変化から生じること	高級ランドセル 遠近両用累進眼鏡		サ高住 マイバスケ	介護事業 宅配給食 自動運転	
	6	認識の変化	<不要・無理の事業化> 不要、無理と言われていることに着手する		レーシック インプラント		民泊	ブックオフ メルカリ
	7	新しい知識	<革新的な発明・発見> 用途不明の発明、その用途を見つけ出す	生成AI 改良種子 ペロブスカイト太陽電池 ドローン	3Dプリンターハウス			オープンイノベーション ユニクロ: ヒートテック

⑤(売上10倍化)アイデアリスト

⑤(売上10倍化)アイデアリスト

会社名



単位:千円				即効性	低費用
	売上倍増策	期待売上額	現状売上構成比		
1			-	-	-
2			-	-	-
3			-	-	-
4			-	-	-
5			-	-	-
6			-	-	-
7			-	-	-
8			-	-	-
9			-	-	-
10			-	-	-
11			-	-	-
12			-	-	-
13			-	-	-
14			-	-	-
15			-	-	-
16			-	-	-
17			-	-	-
18			-	-	-
19			-	-	-
20			-	-	-
21			-	-	-
22			-	-	-
23			-	-	-
24			-	-	-
25			-	-	-
26			-	-	-
27			-	-	-
28			-	-	-
29			-	-	-
30			-	-	-
合計		-	-		
現状売上			- 倍		

⑤(売上10倍化)アイデアリスト

売上倍増 アイデアリスト

	売上倍増策	単位:千円		即効性	低費用
		期待売上額	現状売上構成比		
1	*****	50	50%	■	-
2	*****	80	80%	-	■
3	*****	110	110%	-	■
4	*****	200	200%	-	■
5	*****	300	300%	■	-
6	*****	100	100%	-	■
7	*****	10	10%	■	■
8	*****	150	150%	-	-
9			-	-	-
10			-	-	-
11			-	-	-
12			-	-	-
13			-	-	-
14			-	-	-
15			-	-	-
16			-	-	-
17			-	-	-
18			-	-	-
19			-	-	-
20			-	-	-
21			-	-	-
22			-	-	-
23			-	-	-
24			-	-	-
25			-	-	-
26			-	-	-
27			-	-	-
28			-	-	-
29			-	-	-
30			-	-	-
合計		1000	1000%		
現状売上		100	10倍		

②
売上倍増の施策とその施策で見込める売上の増分額を入力する

売上倍増アイデアを、具体化して、売上倍増施策として、記述する

③
それぞれの売上倍増施策について、即効性があるか、低費用でできるかを判定し、該当する施策に■を選択する

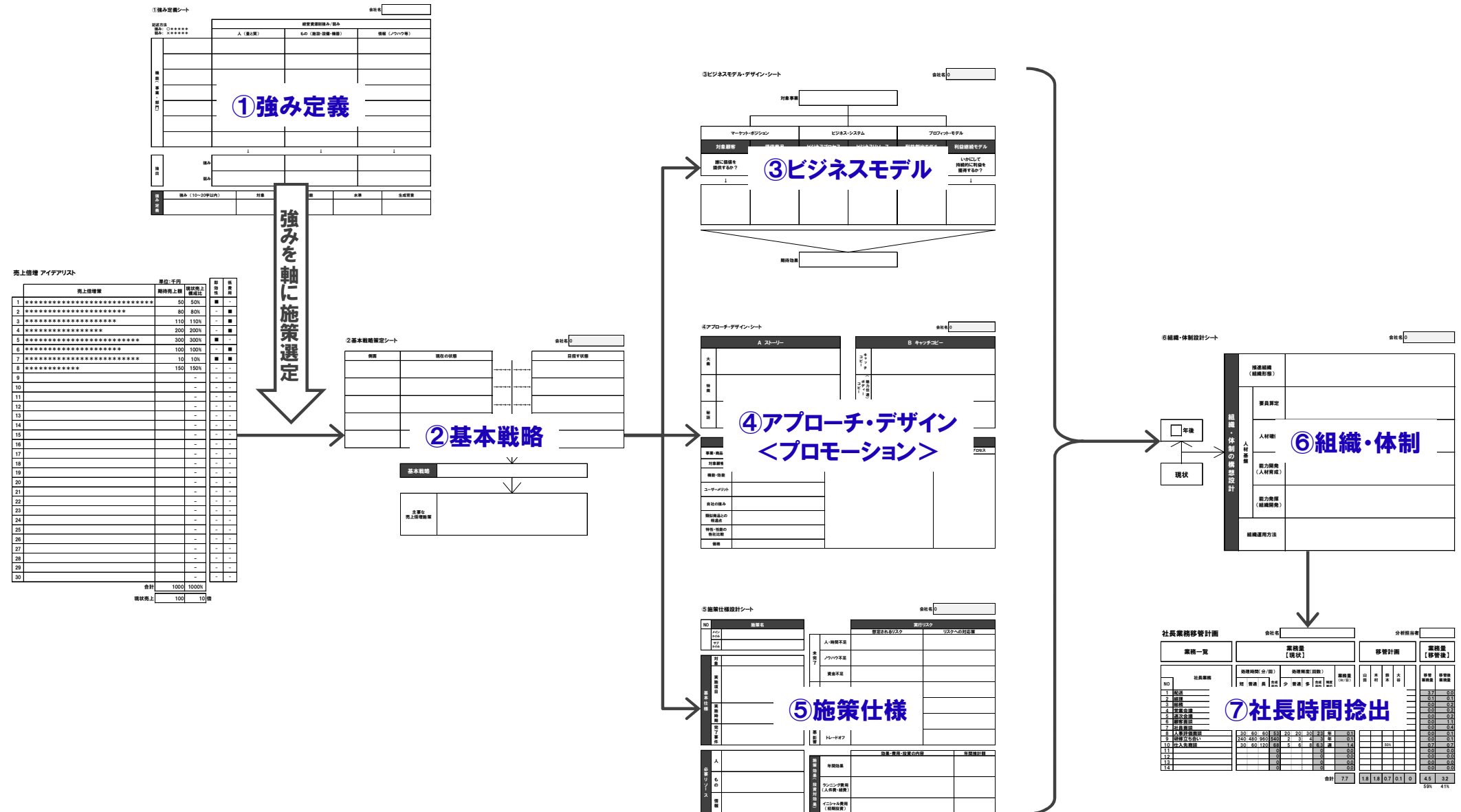
①
現状売上に現在の売上を入力する

④
売上倍増額が、10倍になるまで、売上倍増施策を記述し続ける

売上倍増編の解説

<2日目>

実習シート全体図 <第2回>



①強み定義シート

①強み定義シート

会社名



記述方法

強み：○*****

弱み：×*****

経営資源別強み/弱み

人（量と質）

もの（施設・設備・機器）

情報（ノウハウ等）

機能（事業・部門）				



抽出	強み			
	弱み			

強み定義	強み（10～20字以内）	対象	機能	水準	生成背景

①強み定義シート

①
会社の機能を7つに定義する
機能とは、部門名の部や課を取っ
た表現になります

購買部 ⇒購買

①強み定義シート

会社名

記述方法
強み: ○*****
弱み: ×*****

		経営資源別強み/弱み		
		人（量と質）	もの（施設・設備・機器）	情報（ノウハウ等）
機能（事業・部門）				

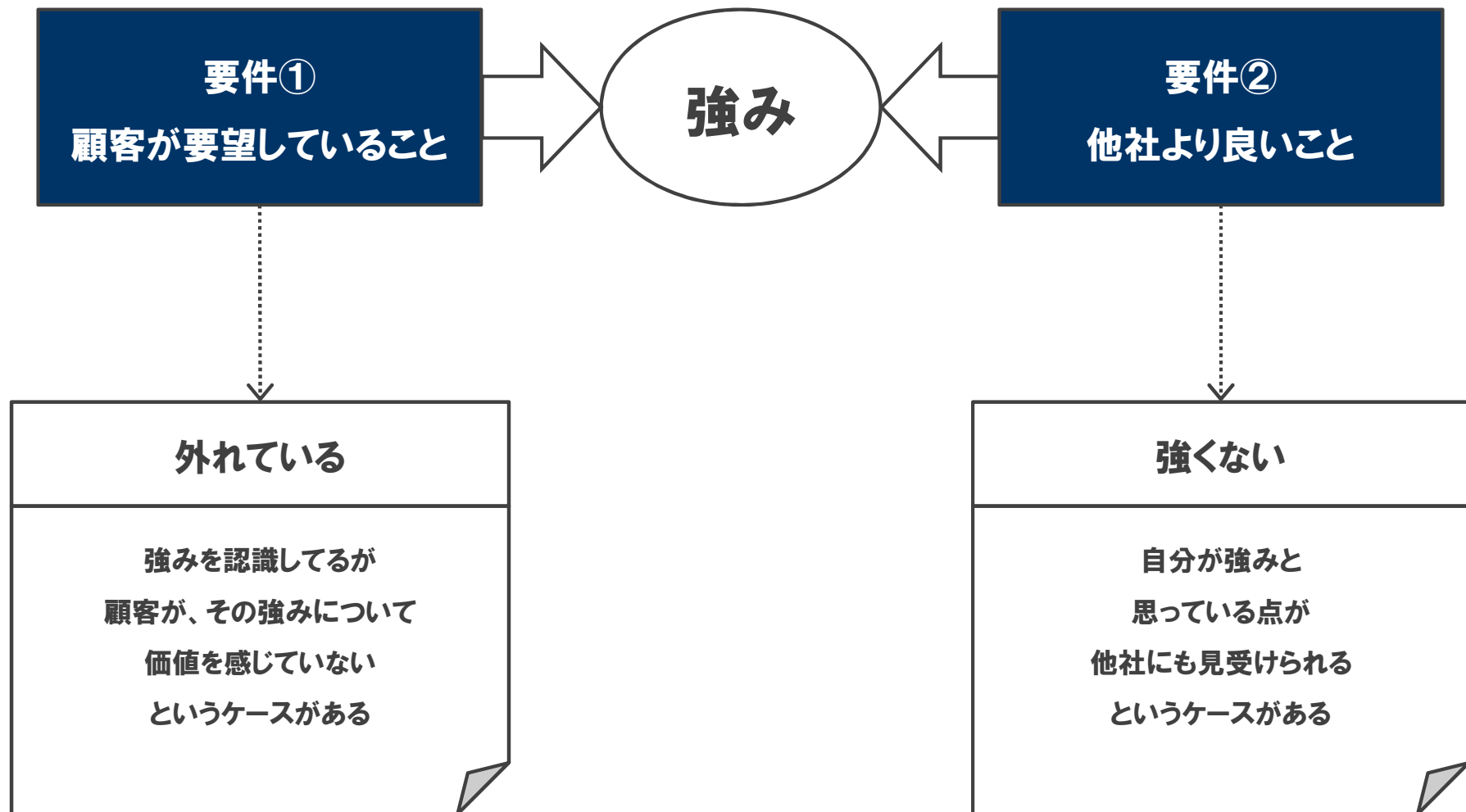
抽出	強み			
	弱み			

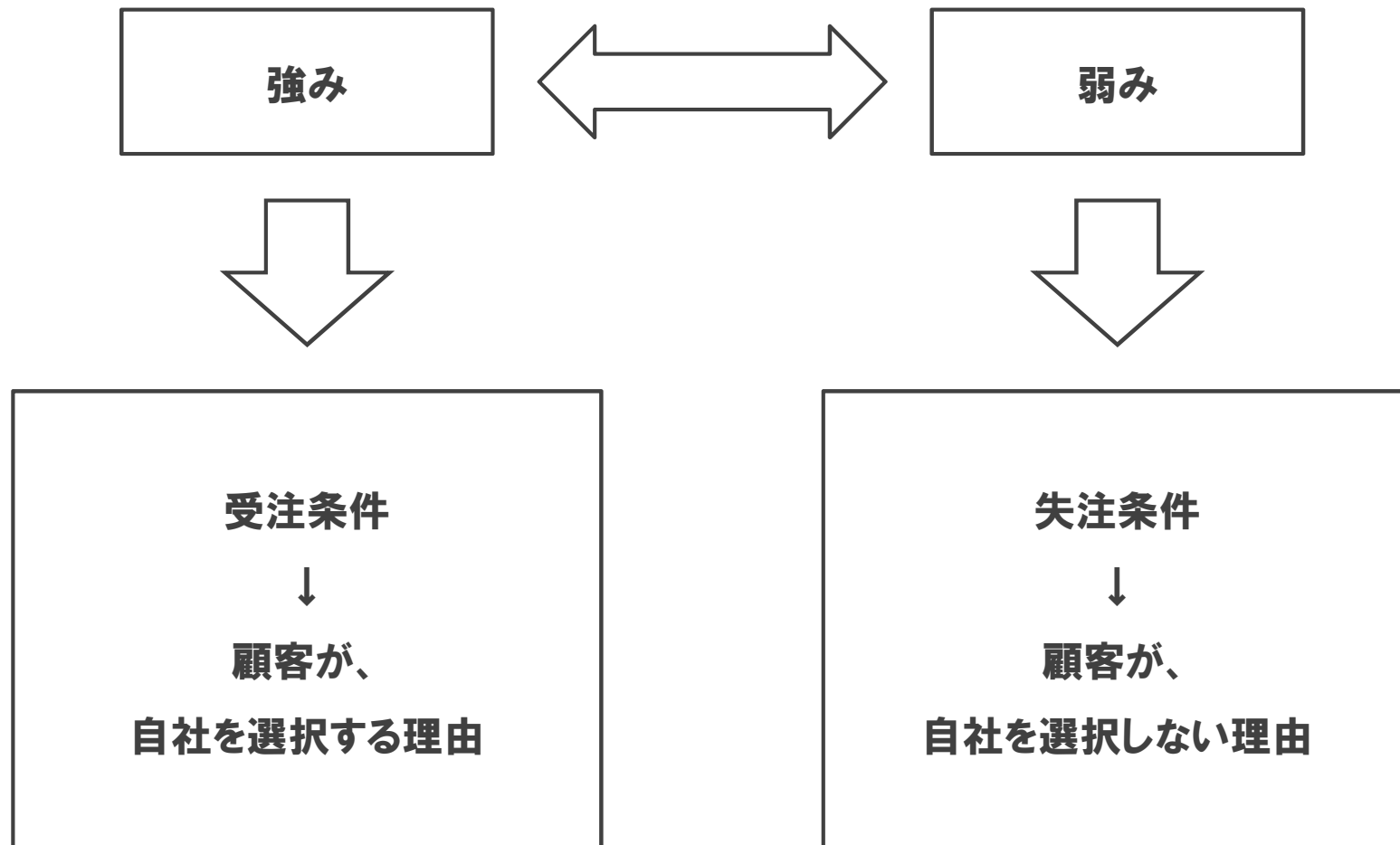
強み定義	強み（10～20字以内）	対象	機能	水準	生成背景

②
機能ごとに、経営資源の人、もの、
情報の視点で、強みと弱みをリスト
アップする
人、もの、情報の縦軸ごとに、強み
と弱みを1つ以上は記入する

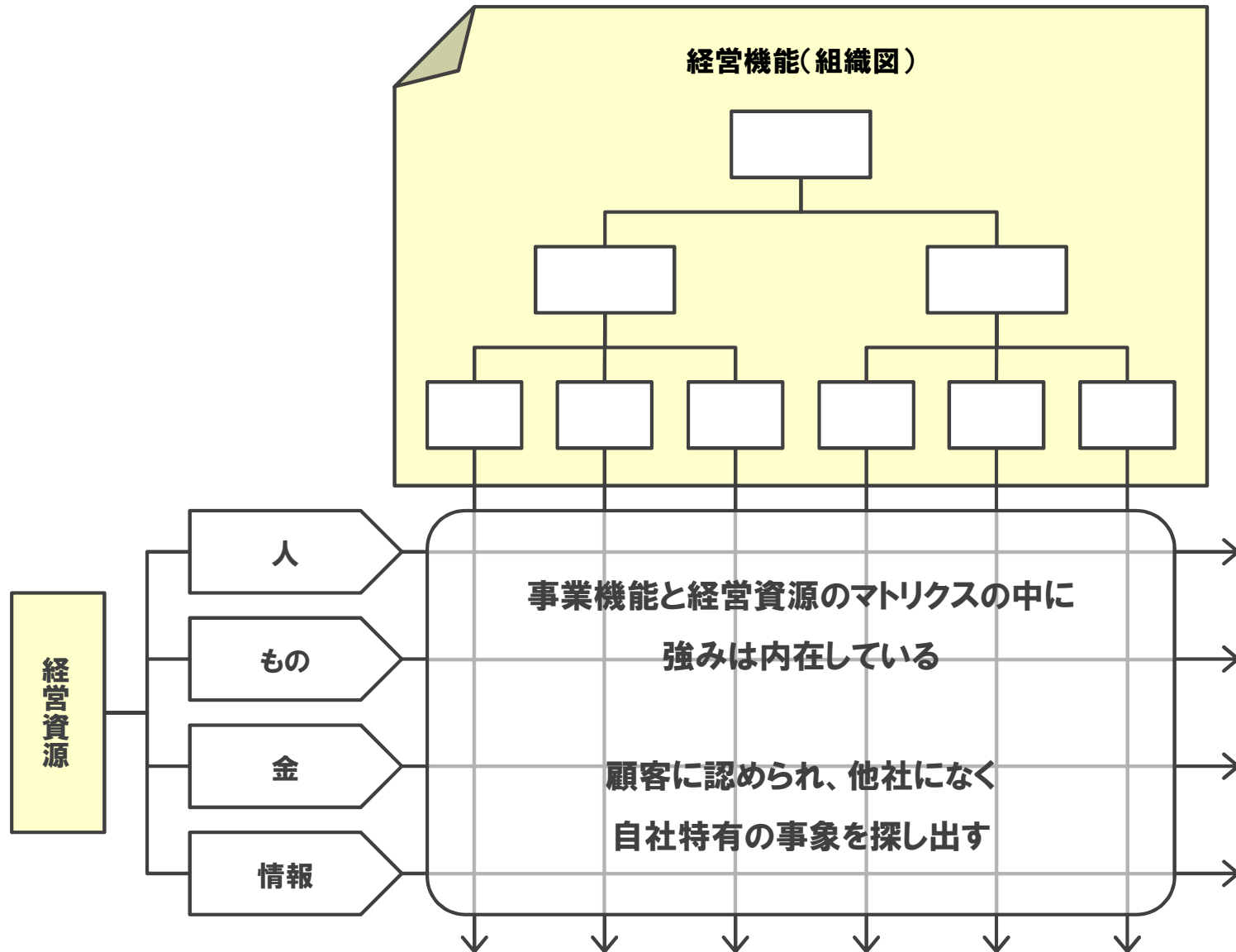
③
人、もの、情報ごとに、重要な強み
と弱みを1つずつ選定して記述する

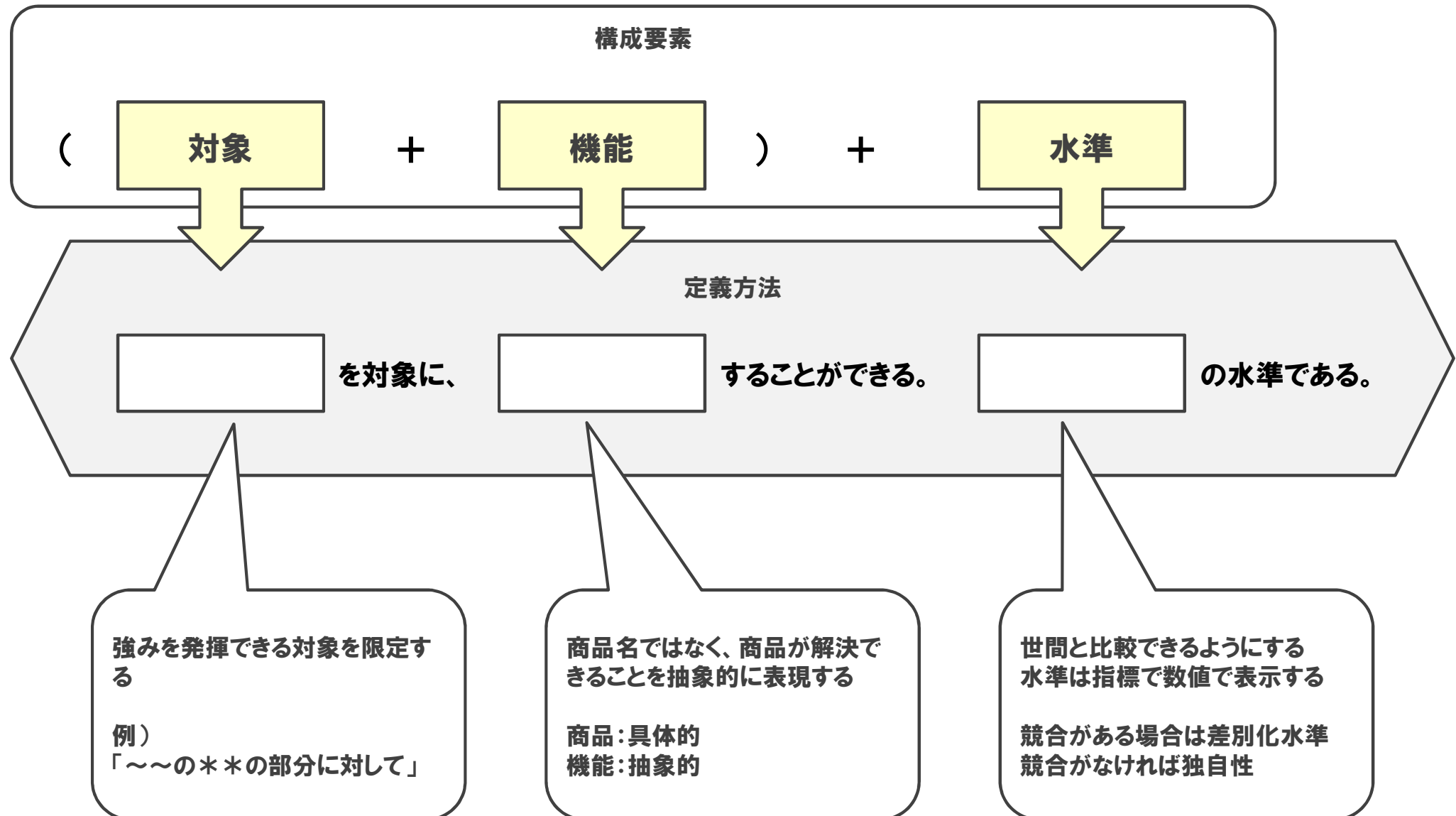
④
最も重要な強みについて、対象、機能、水準、生成背景を記述して、
その強みを10～20字以内で定義する
生成背景とは、その強みがなぜ生まれたかについての経緯です

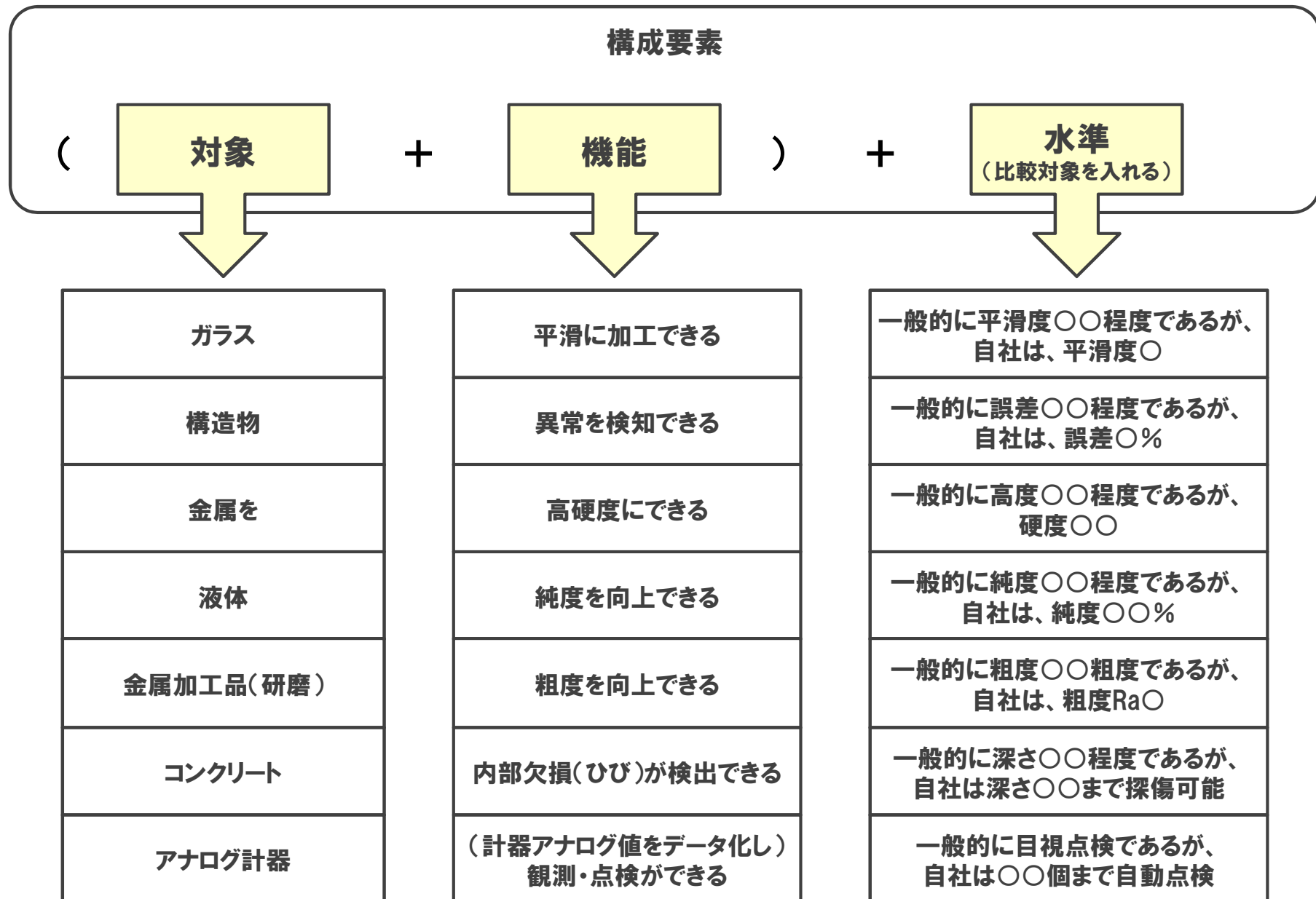


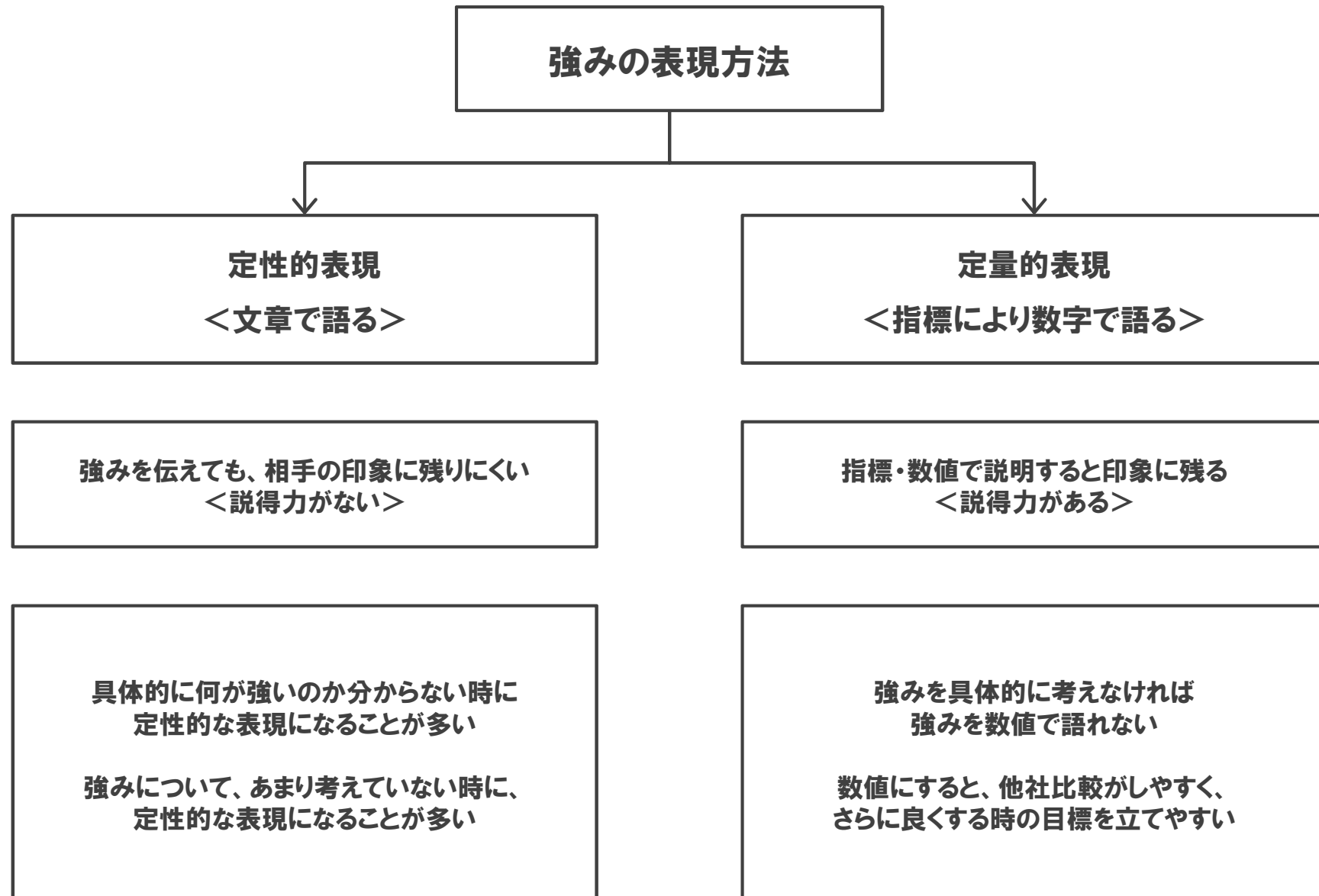


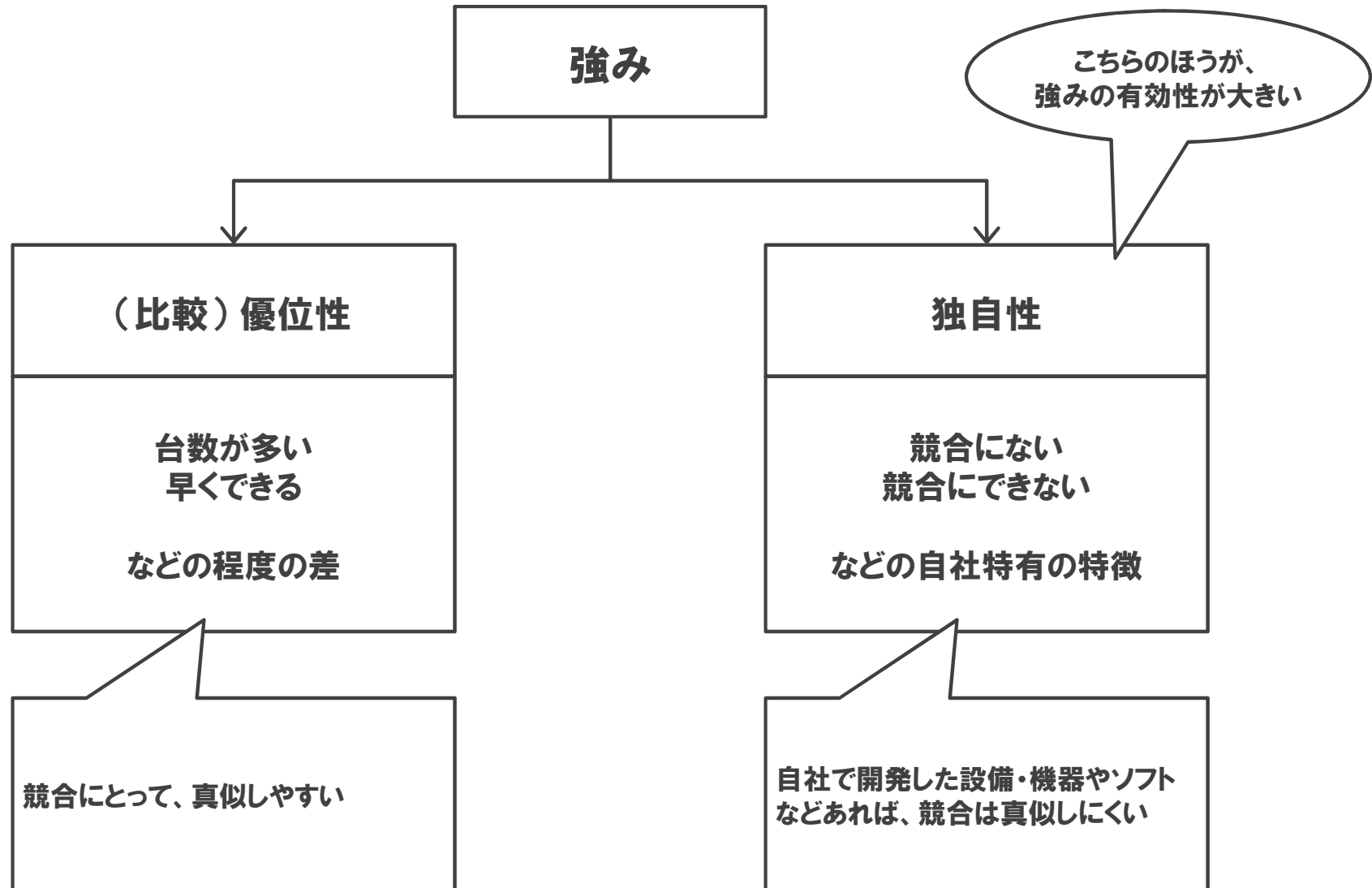
- ①機能と資源による強みの総点検
- ②強みの公式(定義方法)
- ③強みを数値で表現する意義
- ④強みの強さ
- ⑤強みの共有
- ⑥強みを磨き続ける

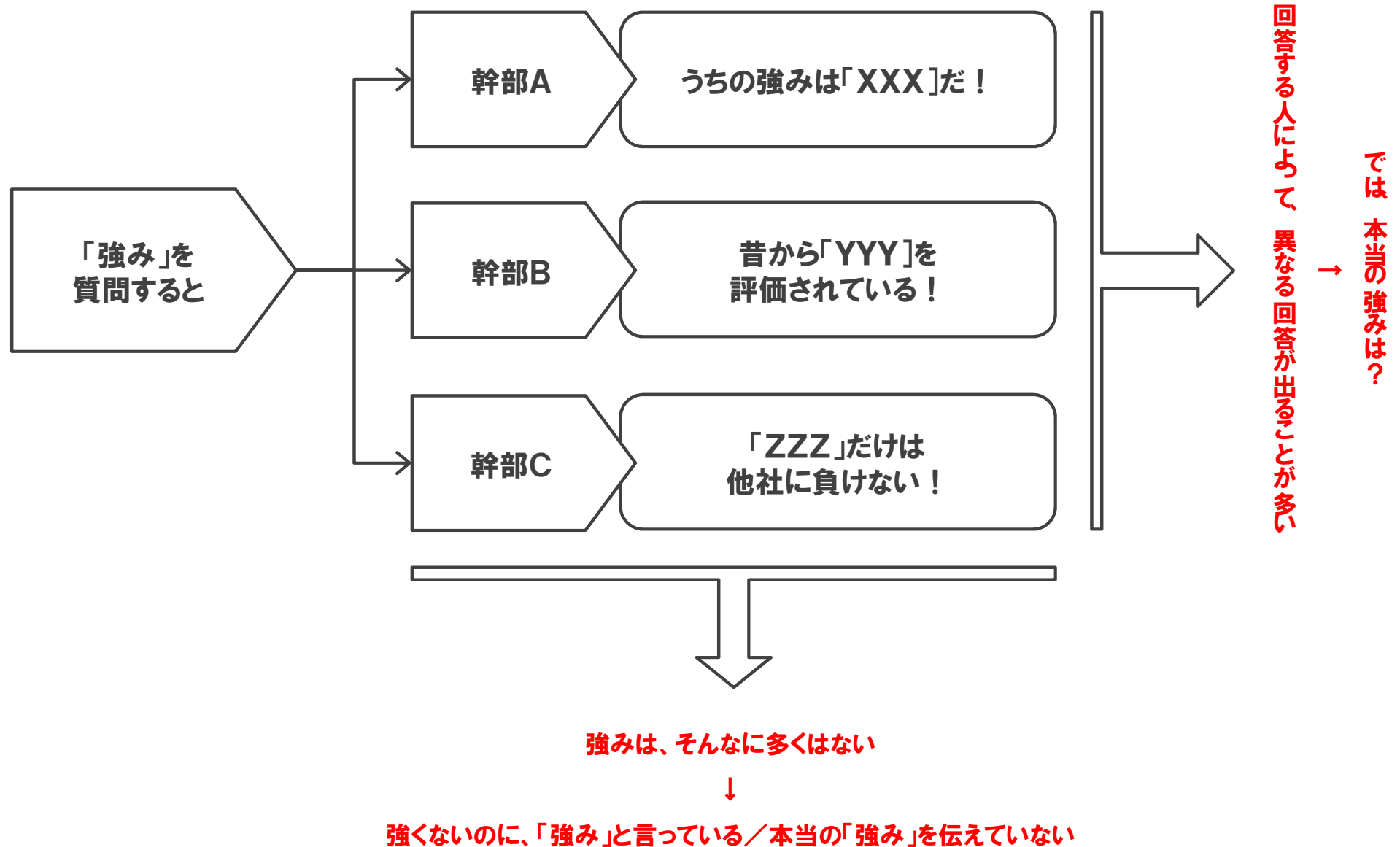


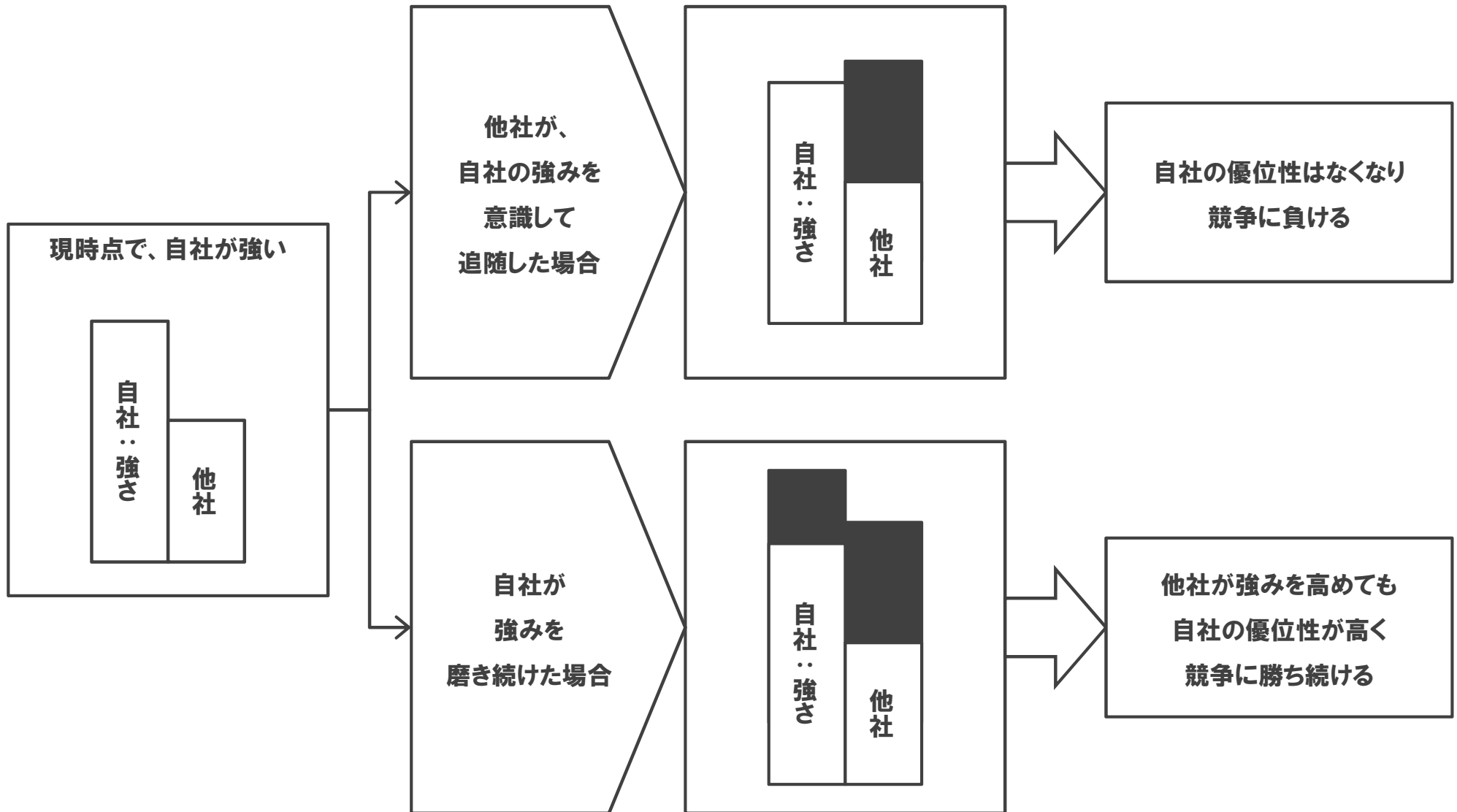


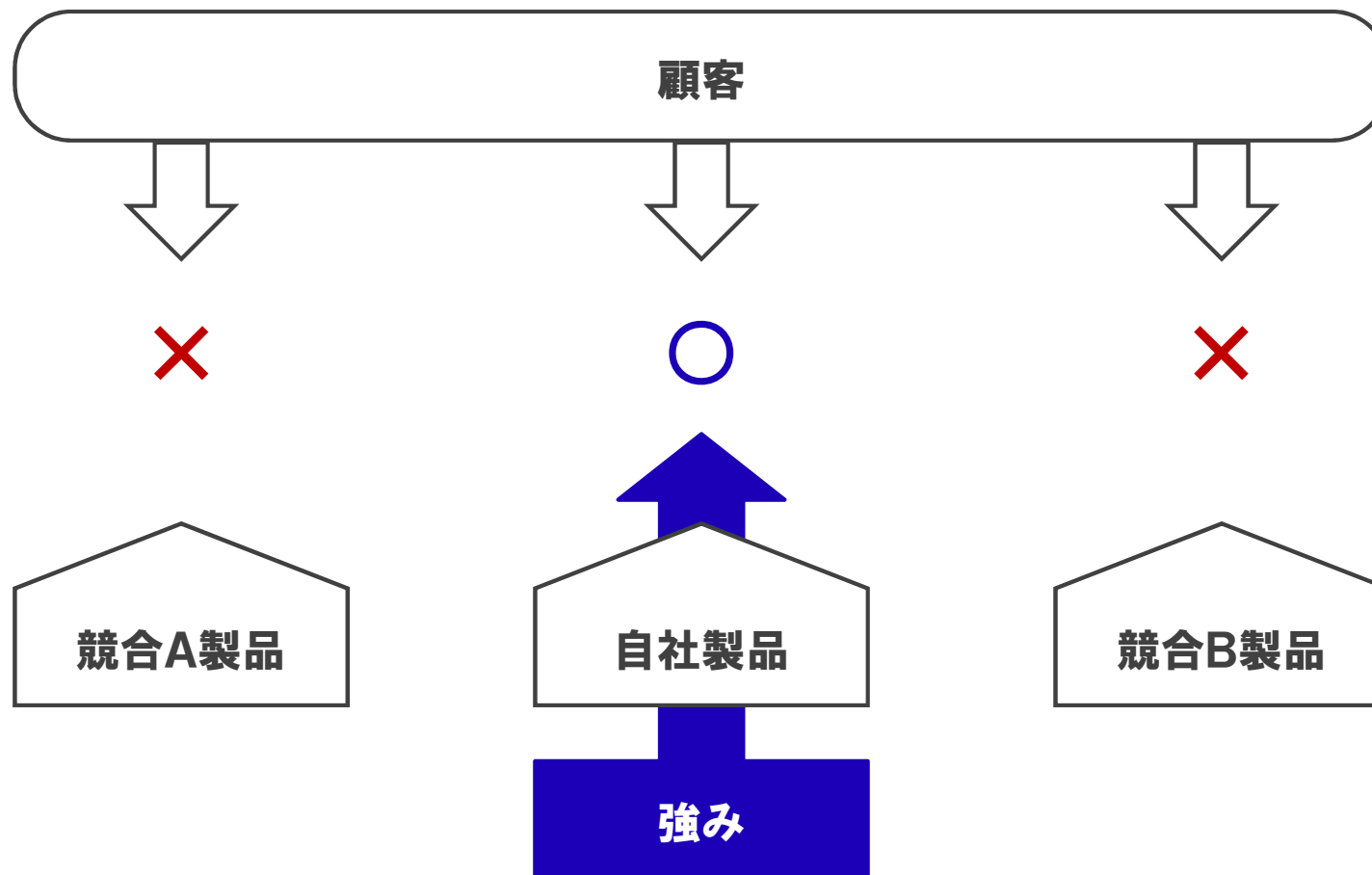










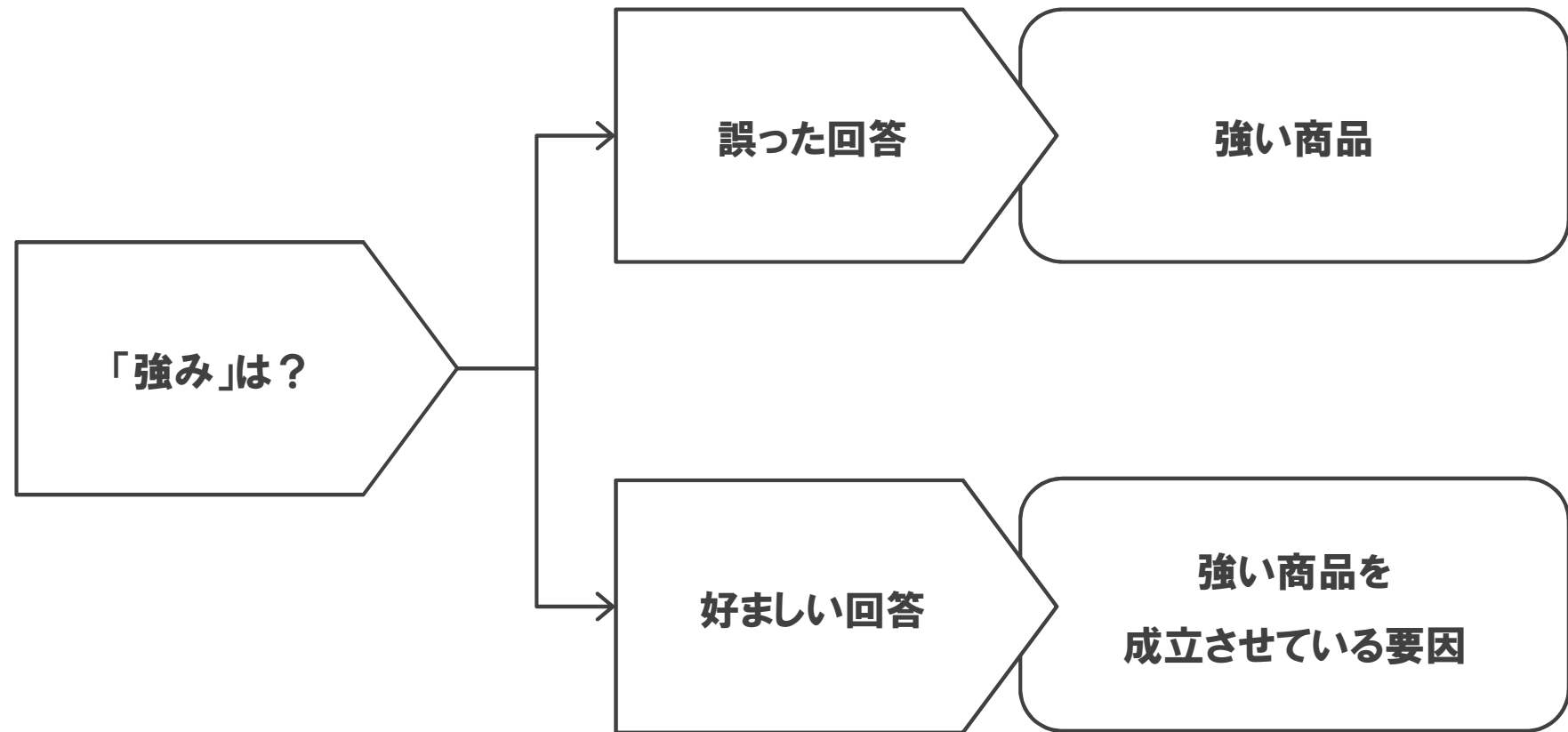


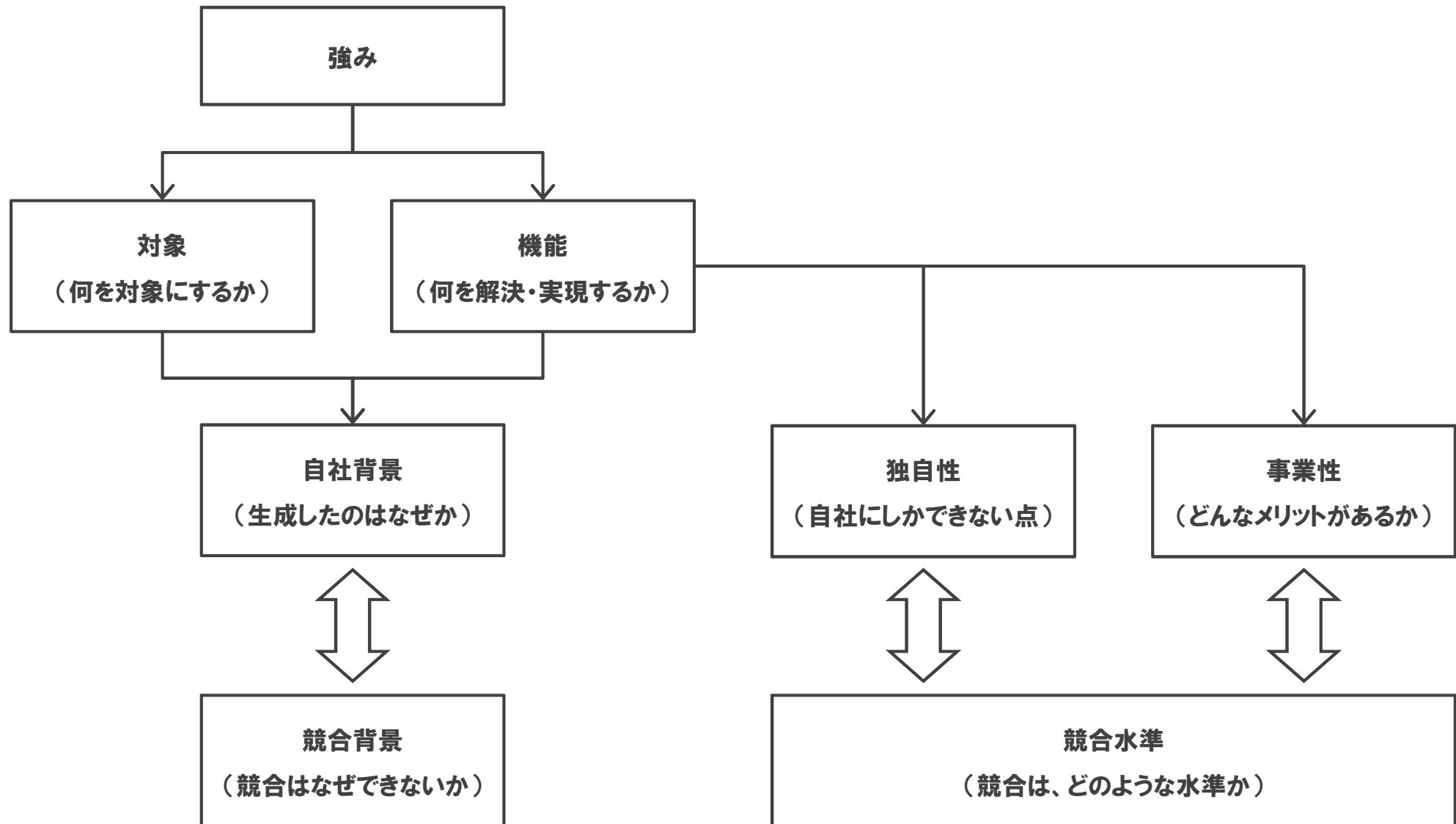
市場には、多くの場合競合が存在する

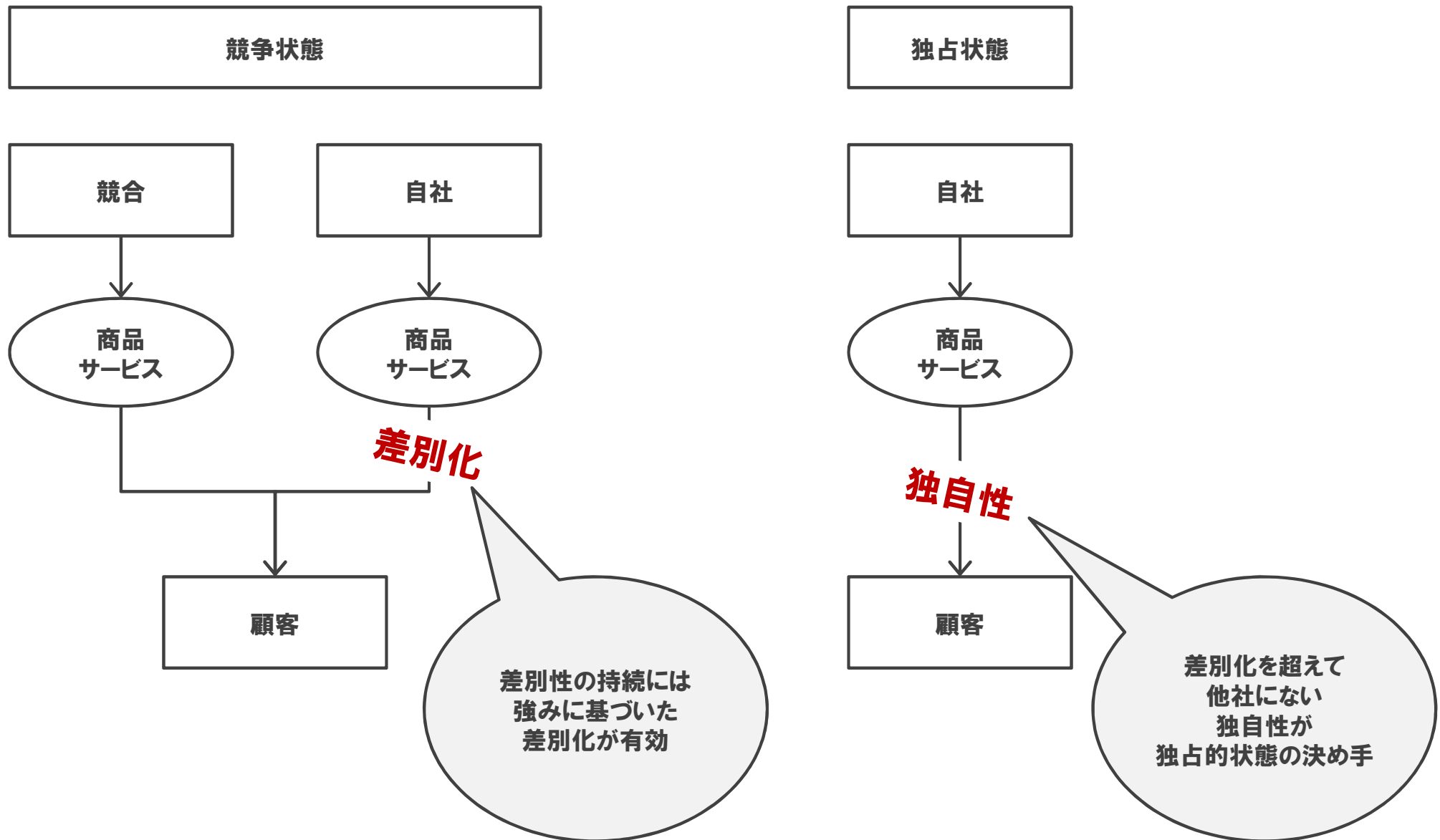
顧客から選択されるには、他社にない特徴が必要となる

その特徴とは、自社にしかない、自社ならではの強みに基づいていると

競合との差別化を実現できて、顧客から選択してもらえる







②基本戦略策定シート

②基本戦略策定シート

会社名



側面	現在の状態		目指す状態
		→→→→→	→→→→→
		→→→→→	→→→→→
		→→→→→	→→→→→
		→→→→→	→→→→→
		→→→→→	→→→→→

基本戦略

**主要な
売上倍増施策**

②基本戦略策定シート

②基本戦略策定シート

会社名 0

① 対象エリアや顧客層、提供商品、販売方法、販売体制などを記述する

側面	現在の状態		目指す状態
		→→→→	
		→→→→	
		→→→→	
		→→→→	
		→→→→	
		→→→→	

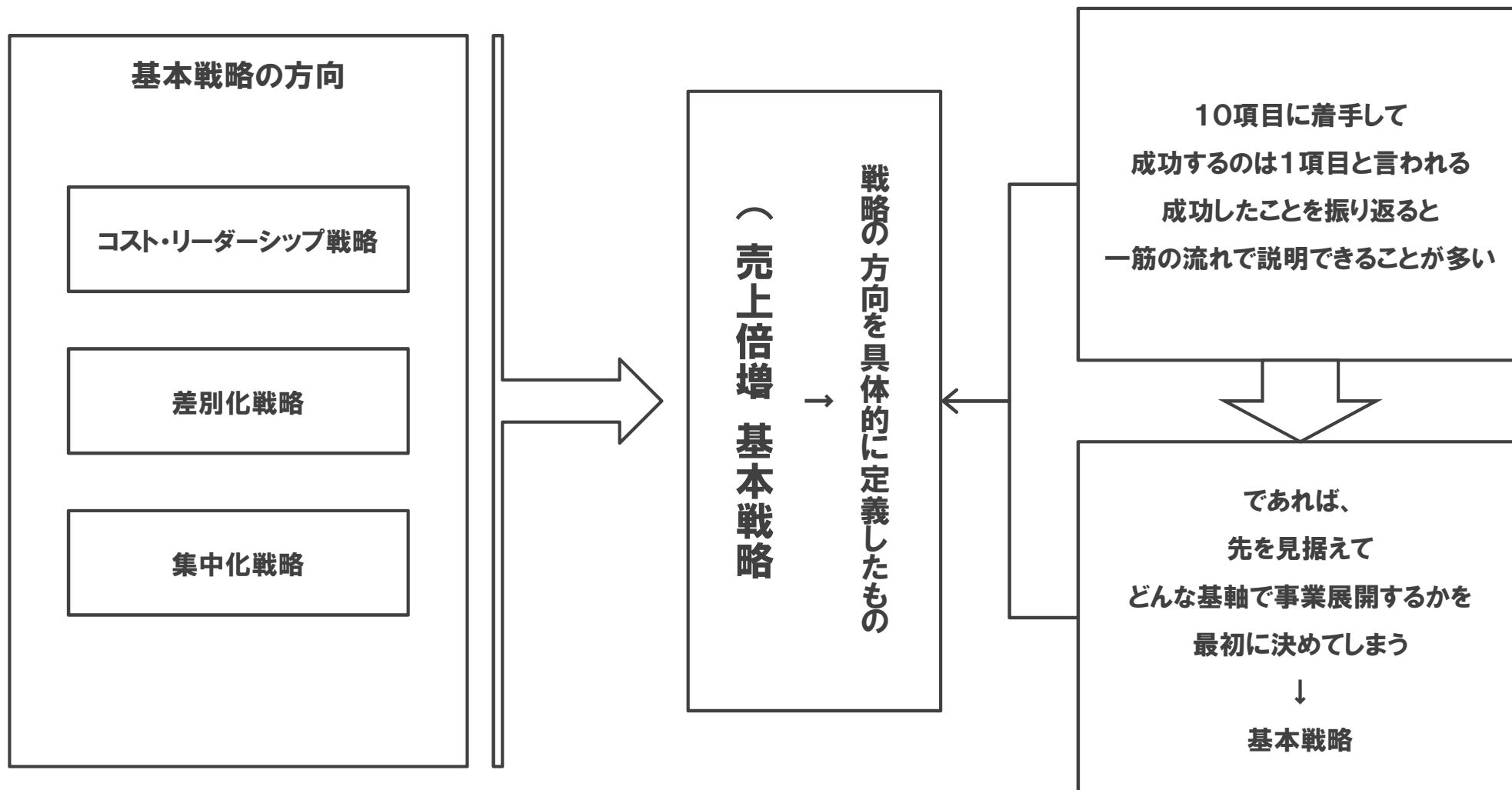
② 側面ごとに、現在の状態と目指す状態を記述して、どこをどう変えていくかを明確にする

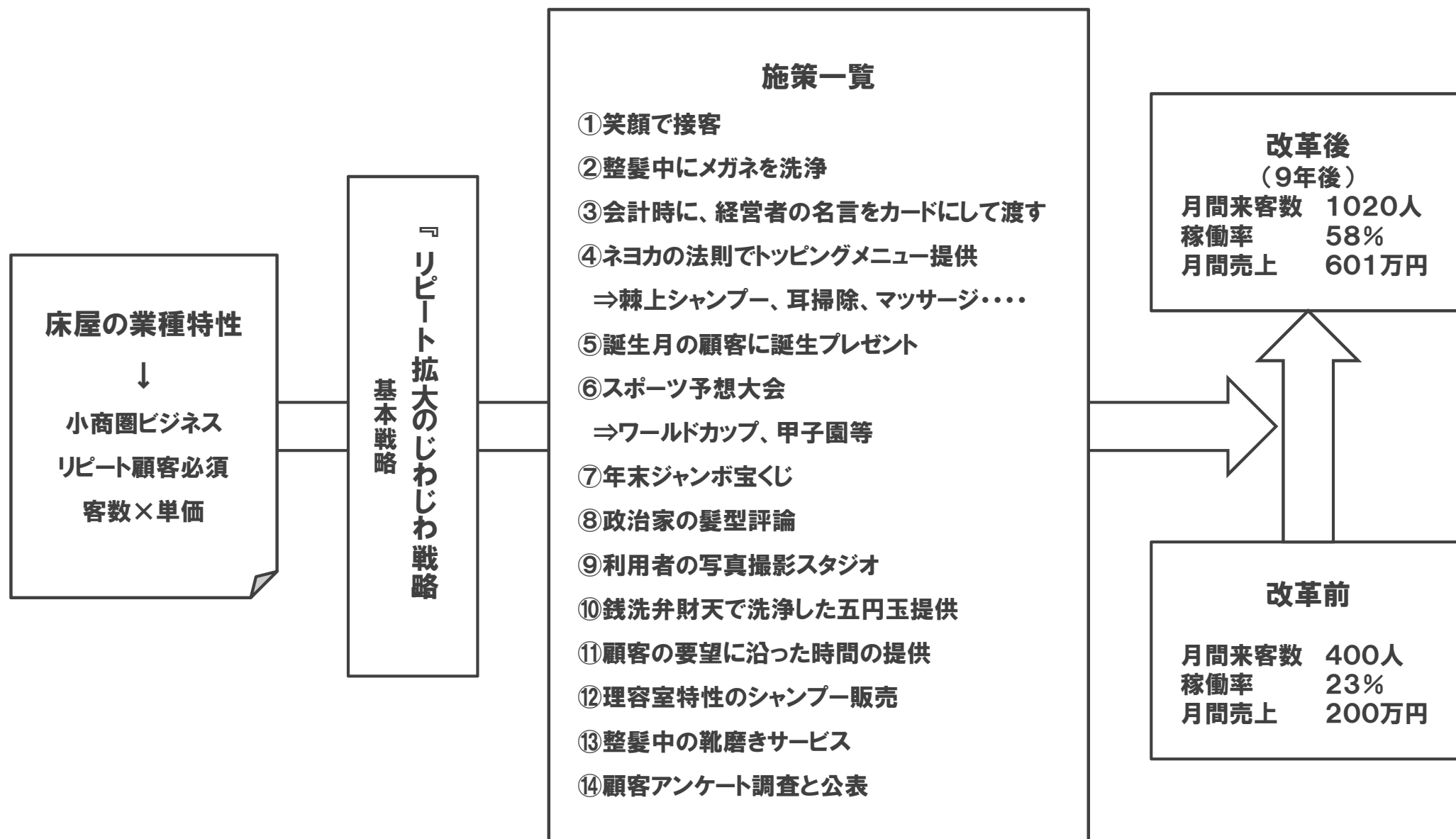
③ 基本戦略モデルの記述を参照して、自社の戦略を定義する

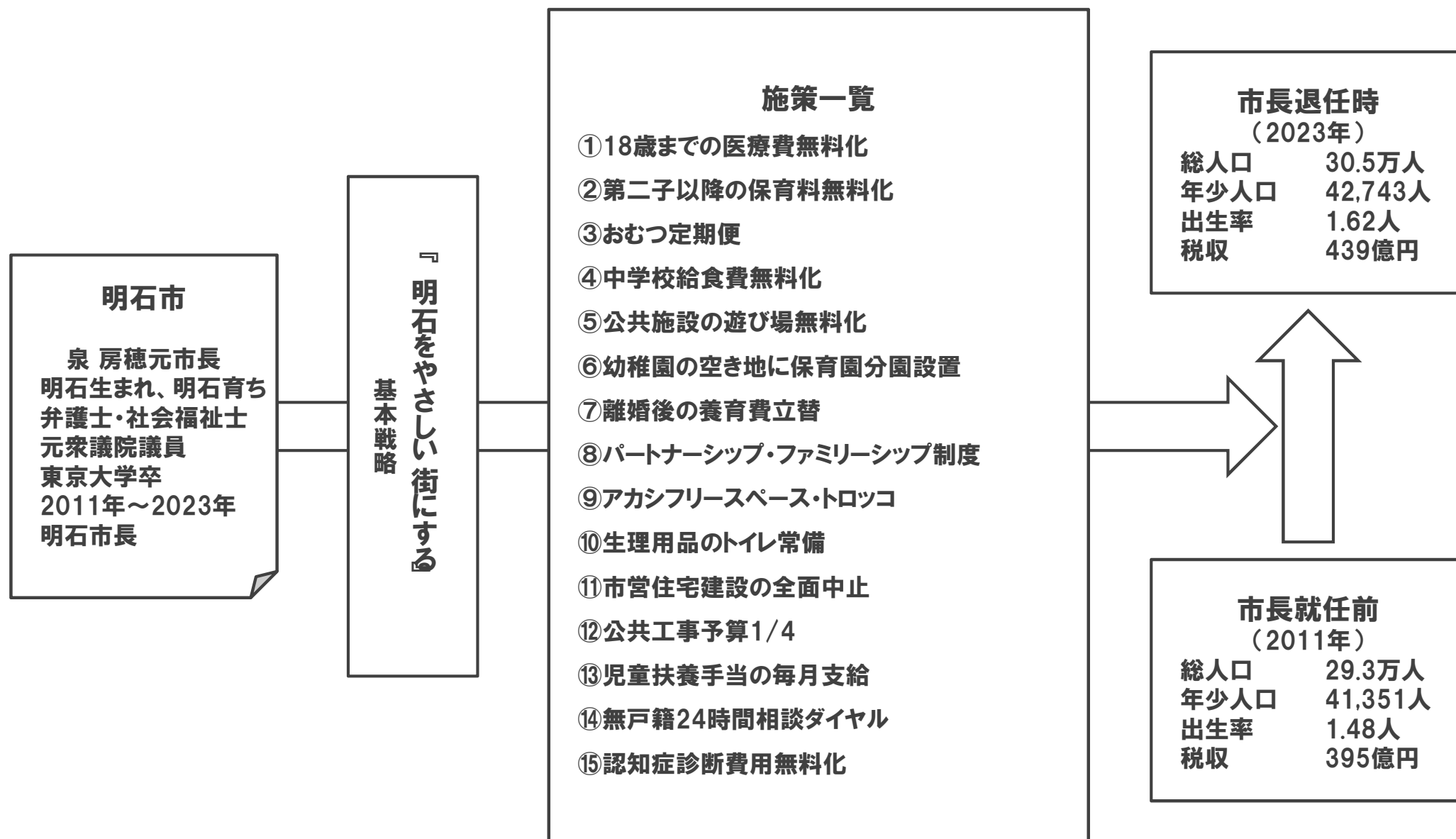
基本戦略

主要な売上倍増施策	

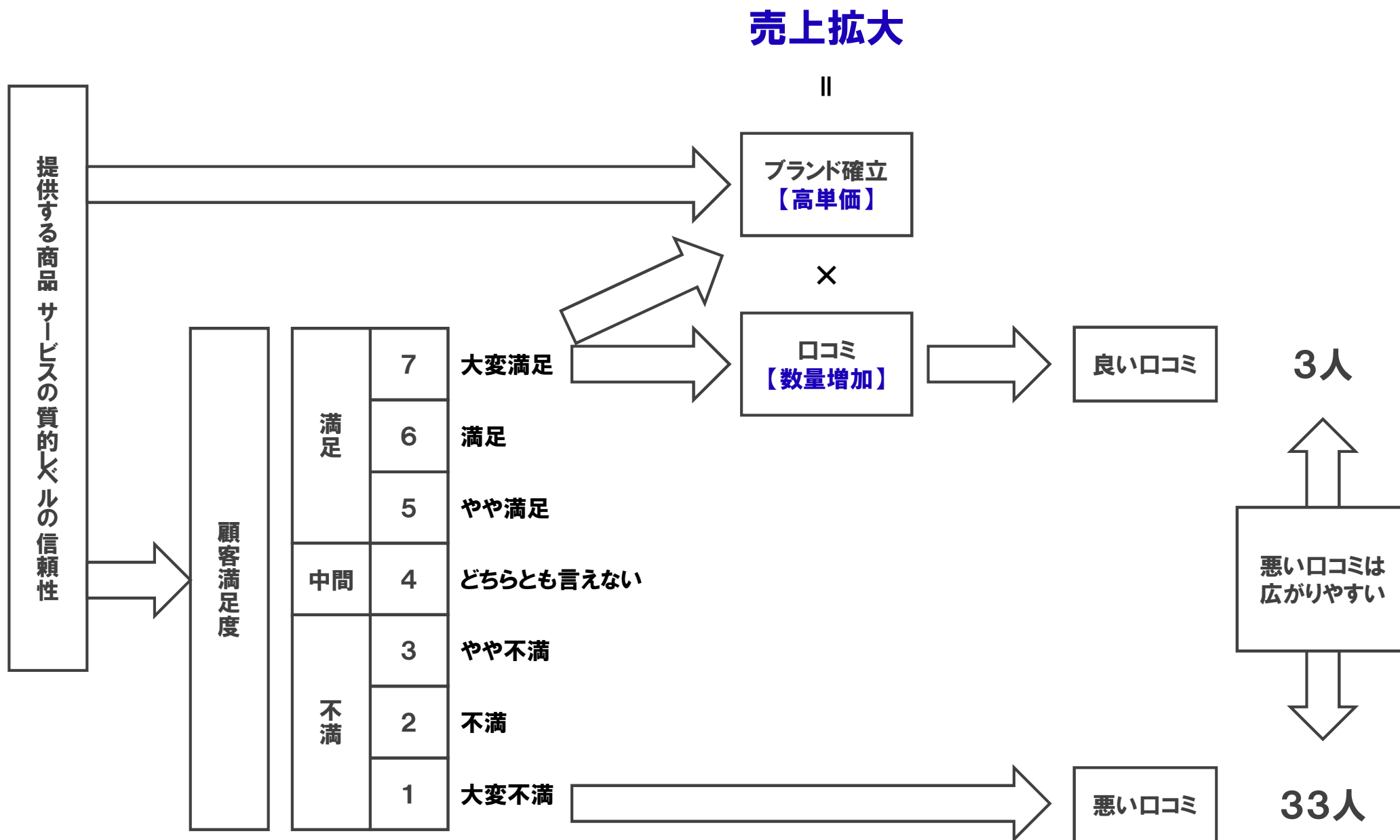
④ 基本戦略において重要な取り組みを記述する

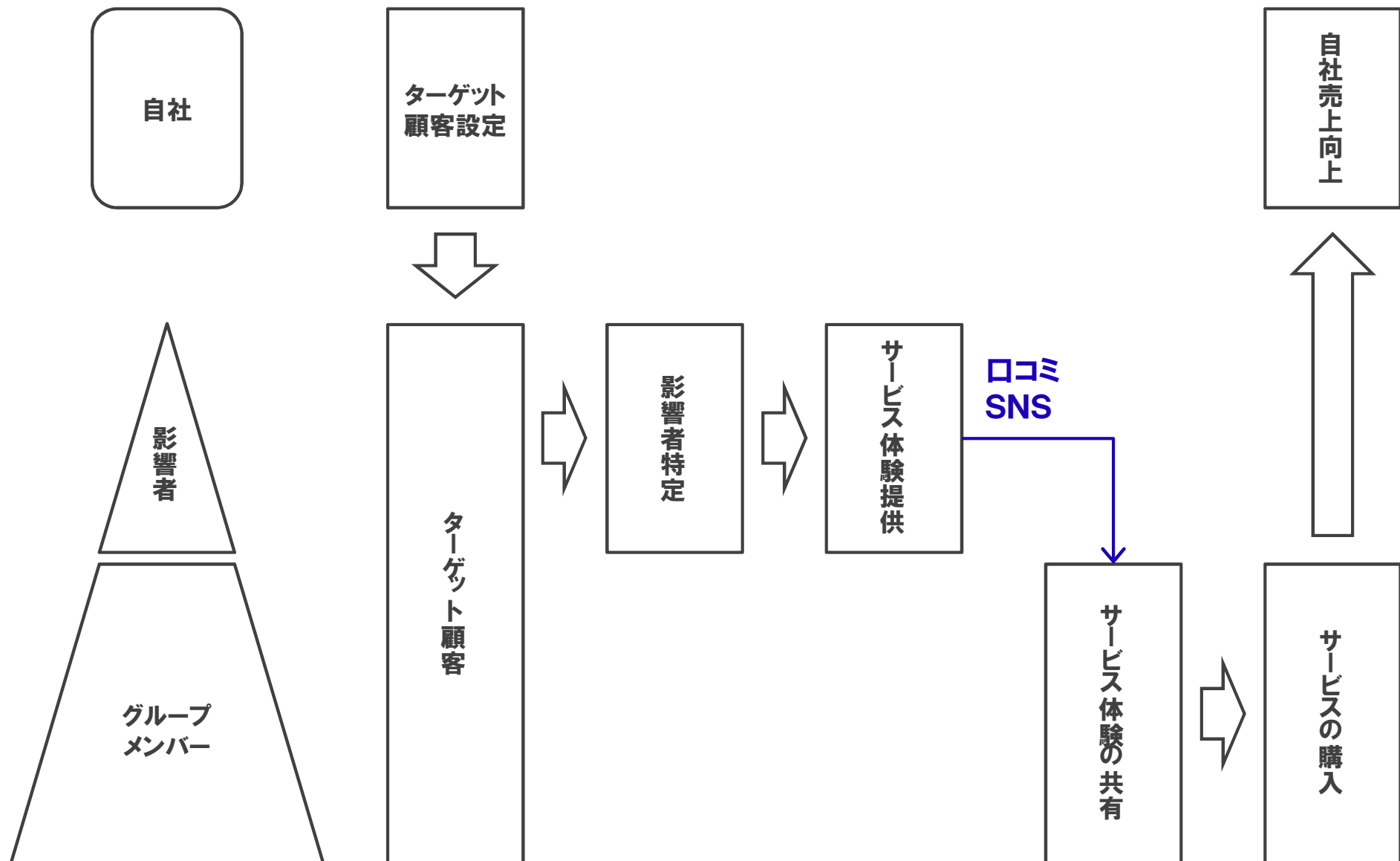


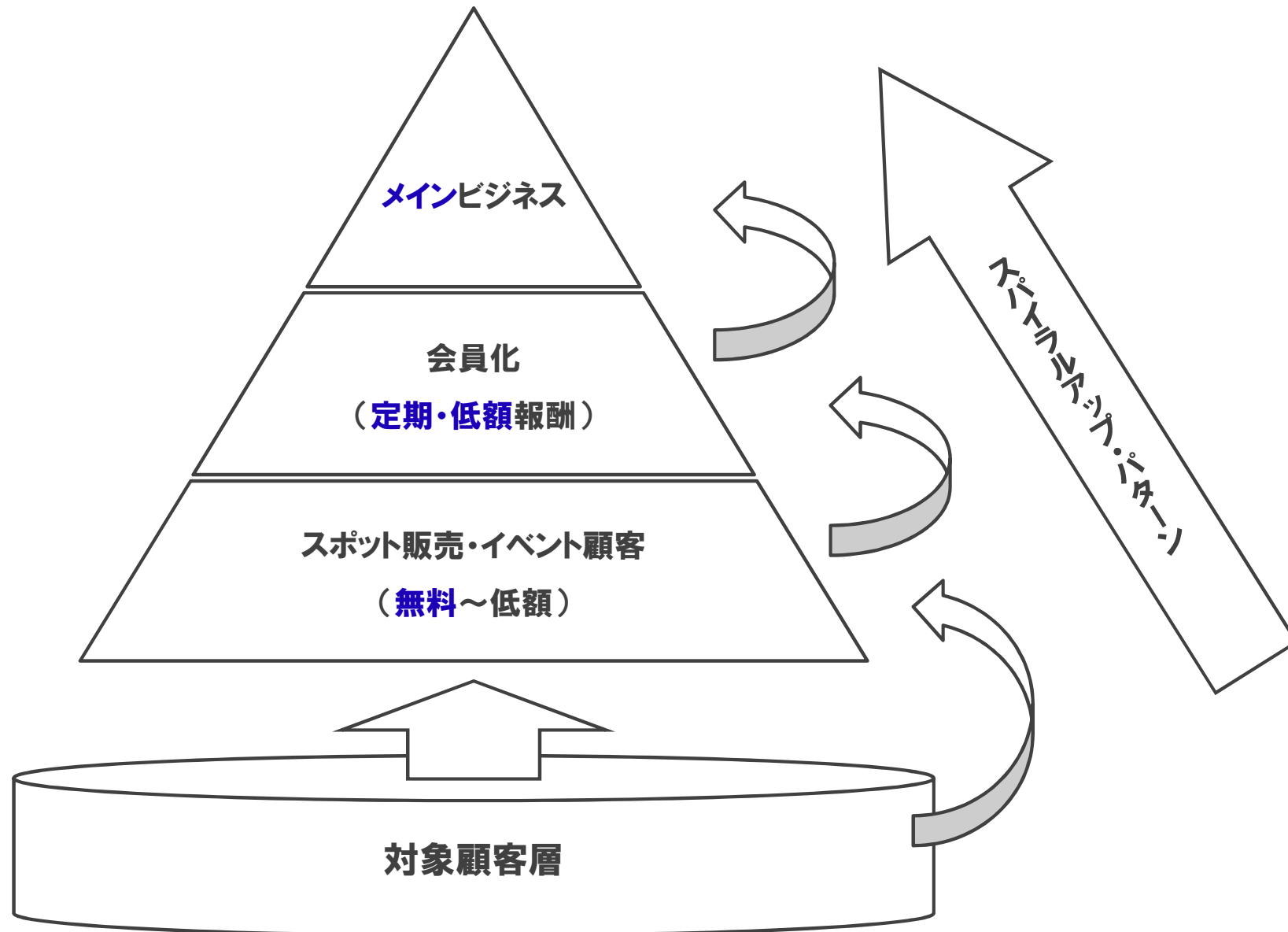


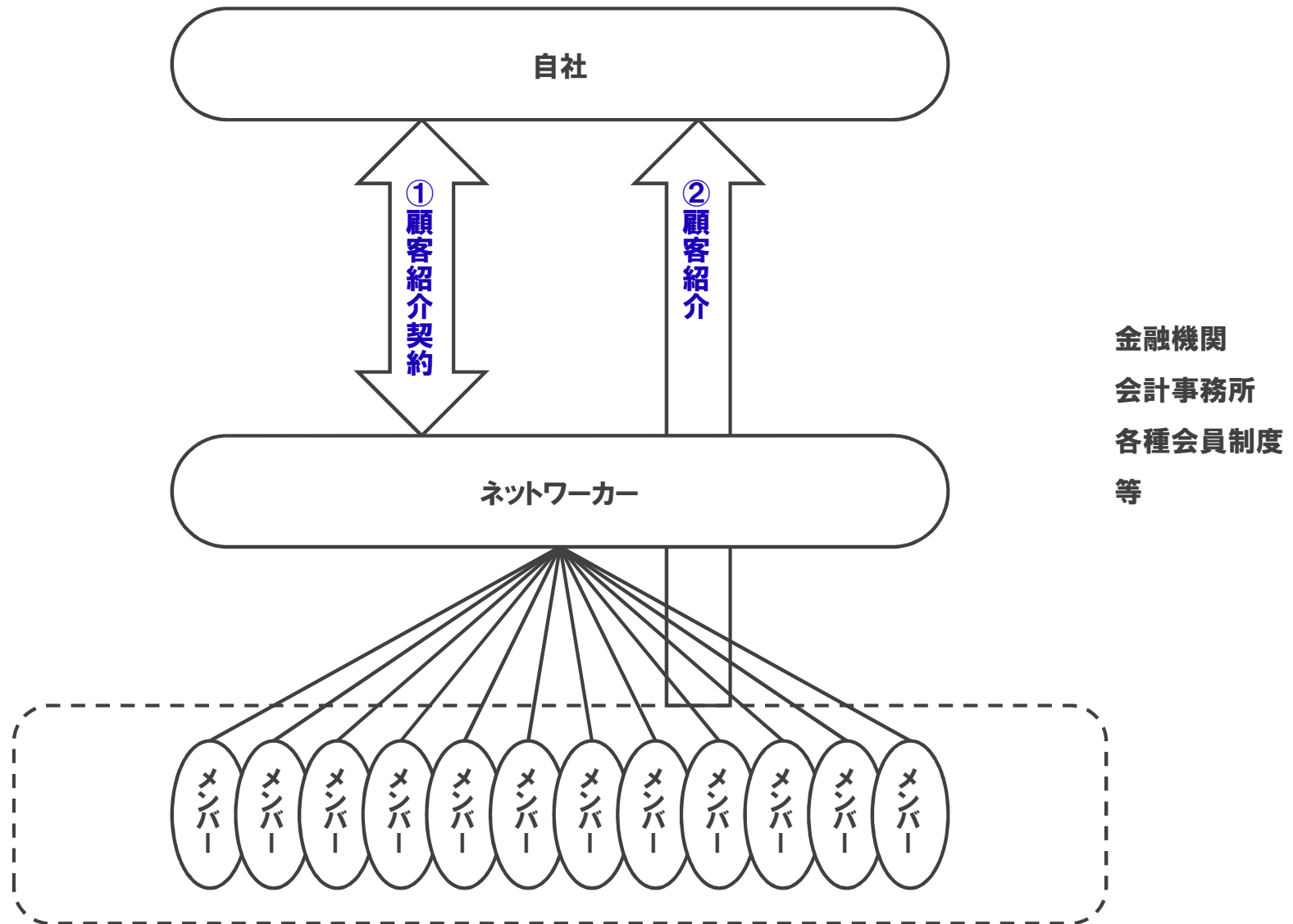


- WebベースのB2C戦略
- ブランディングによる日本全国・アジア攻略
- 事業複合化による顧客シェア向上
- M & Aによる事業エリア拡大戦略
- M & Aによる隣接異業種迅速展開
- 地消地産を軸にした事業領域拡大戦略
- 顧客ニーズ取り込みによる事業領域拡大戦略
- 顧客機能の代行戦略
- 企画・提案型ビジネスへの変革
- 特定ニーズ限定型事業拡大戦略
- 特定顧客のニーズ全面的対応戦略
- 会員制度を軸にした顧客拡大戦略
- ワンストップ・サービス型事業展開
- 連携を軸にした多面的対応戦略
- ニッチTOP戦略
- ロングテール戦略
- ブランドを軸にした供給先創造戦略
- 事業別他社連携戦略
- 顧客のネットワークのネットワーク化戦略
- 地域資産シェアリング戦略









配置型プラットフォーム

カタログ配置型
在庫配置型
機器貸与型
備品供給型

アスクル
自販機、オフィスグリコ、製薬会社の置き薬
コピー機
プリンターとトナー

一元型プラットフォーム

決済一元化
特典一元化
窓口一元化
管理一元化

クレジットカード、スイカ
飛行機会社のマイル、Tポイント
amazon、楽天
楽天トラベル：予約一覧の確認

業務型プラットフォーム

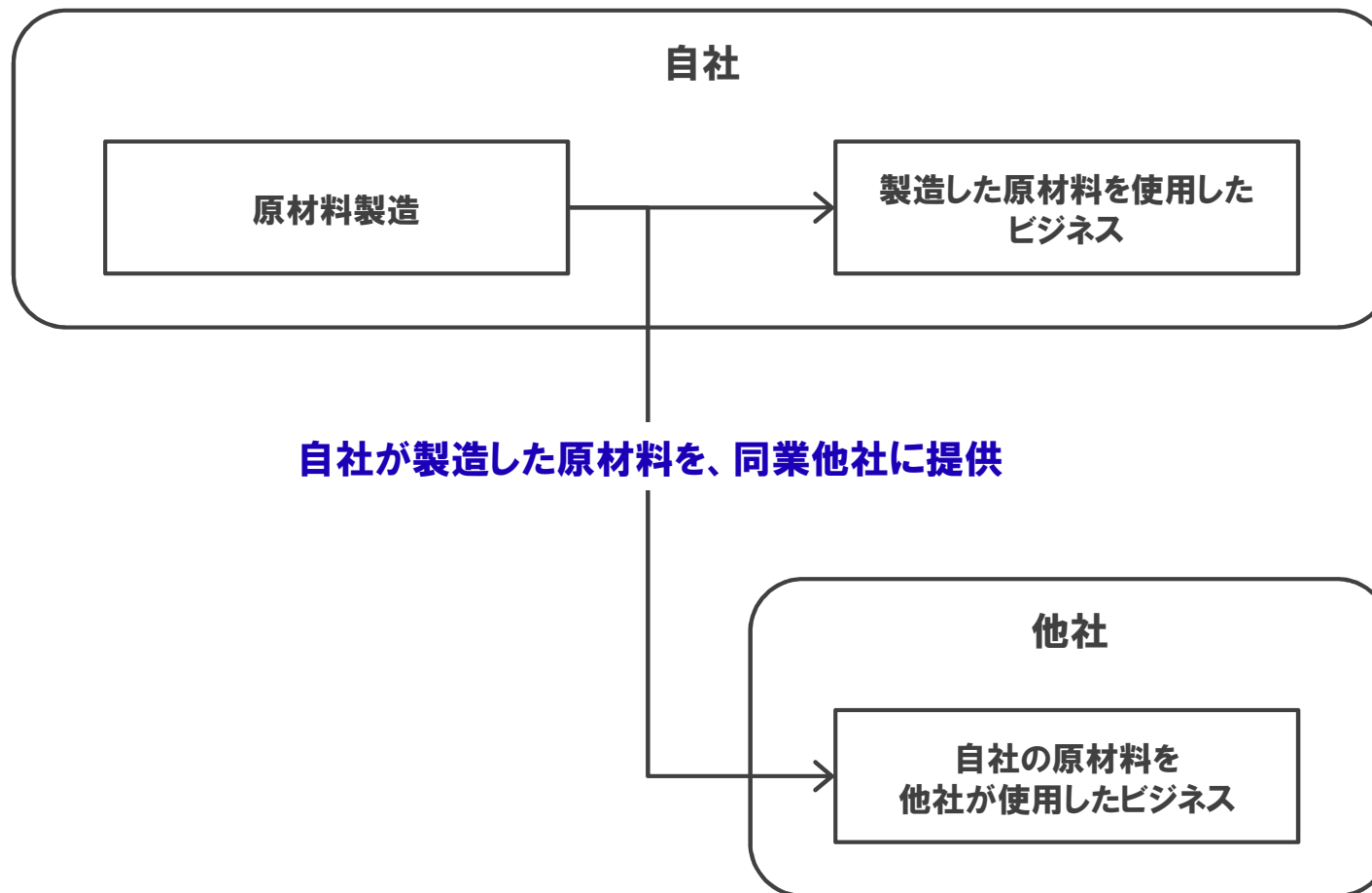
使用权方式
クラウド方式
インストール方式

リース、レンタル
クラウド会計ソフト
設計ソフトへの製品情報インプット、発注ソフトの配布

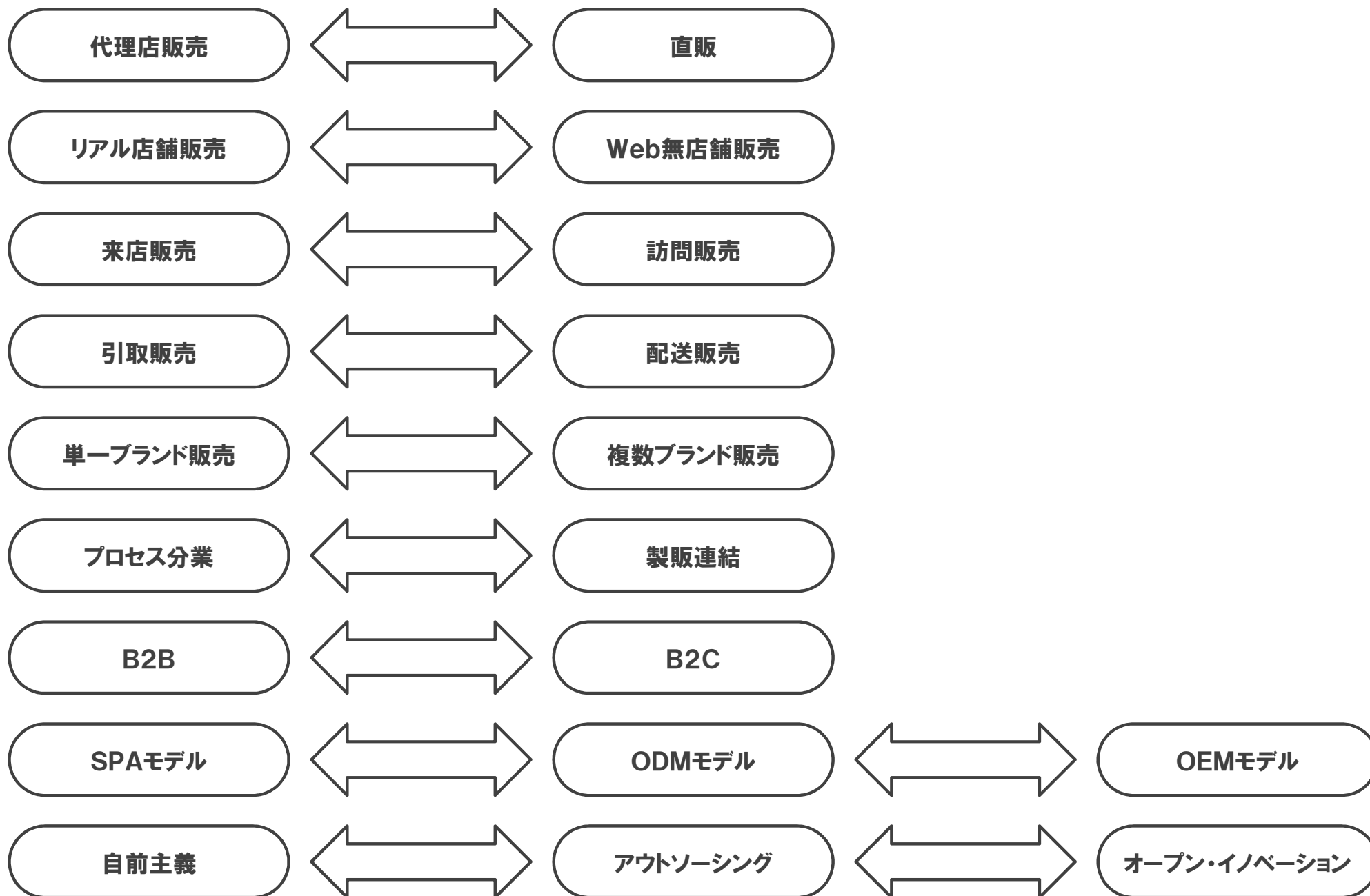
代行型プラットフォーム

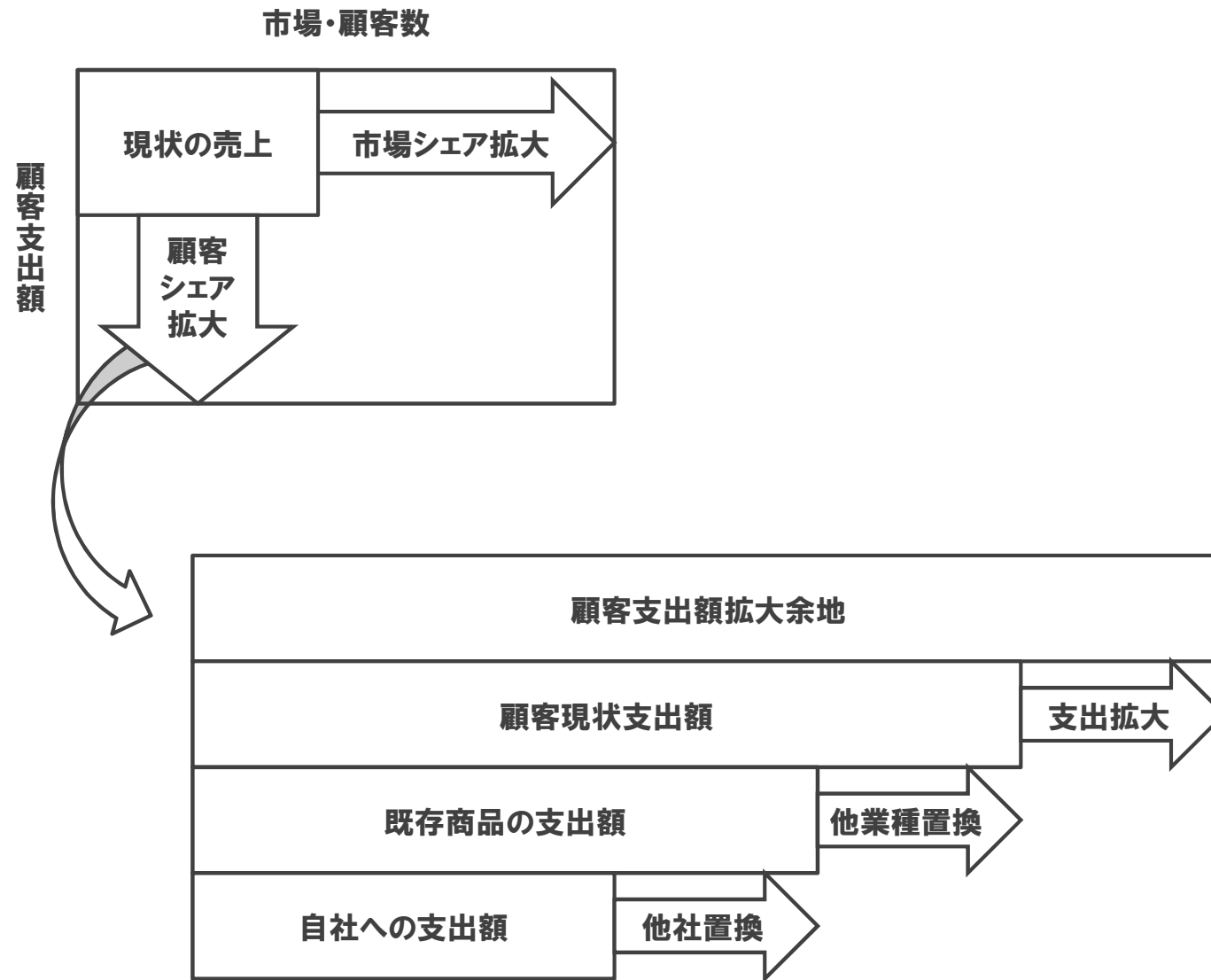
個別訪問型
対応総合化
購買代行化
顧問化

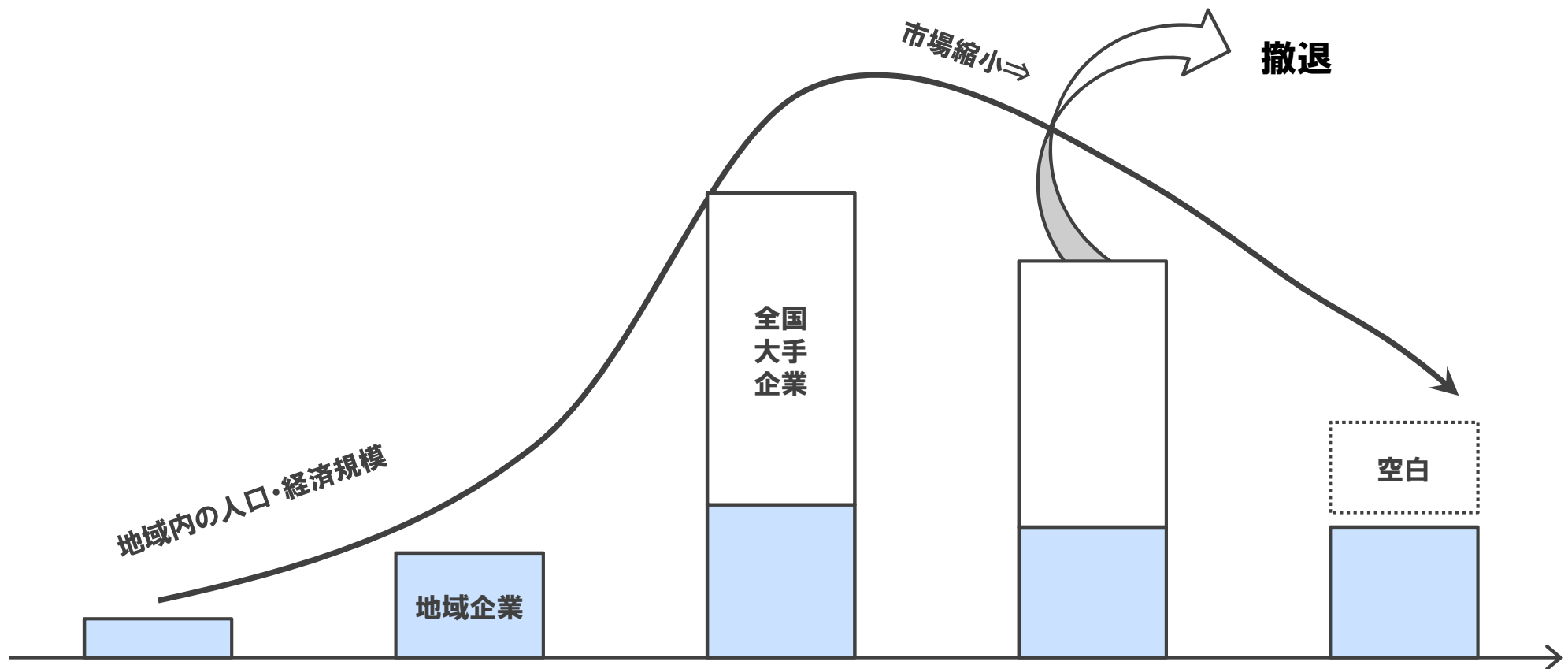
宅配便、かつての米屋の御用聞き
リクルートの総合的人材相談
ミスミ、価格比較サイト：数多くの業者を探索する必要がない
不明点発生時に備えた会計事務所、弁護士



COCO一番屋
横浜家系ラーメン
等







③ビジネスモデル・デザイン・シート

③ビジネスモデル・デザイン・シート

会社名

対象事業

マーケット・ポジション		ビジネス・システム		プロフィット・モデル	
対象顧客	提供商品	ビジネスプロセス	ビジネスリソース	利益創出モデル	利益継続モデル
誰に価値を提供するか？	提供する価値を何とするか？	どのようなプロセスで価値を提供するか？	自社の何を強みとするか？	誰(≠需要者)から収益を獲得するか？	いかにして持続的に利益を獲得するか？
↓	↓	↓	↓	↓	↓

期待効果

③ビジネスモデル・デザイン・シート

①
基本戦略を策定した事業を記述する

③ビジネスモデル・デザイン・シート

会社名 0

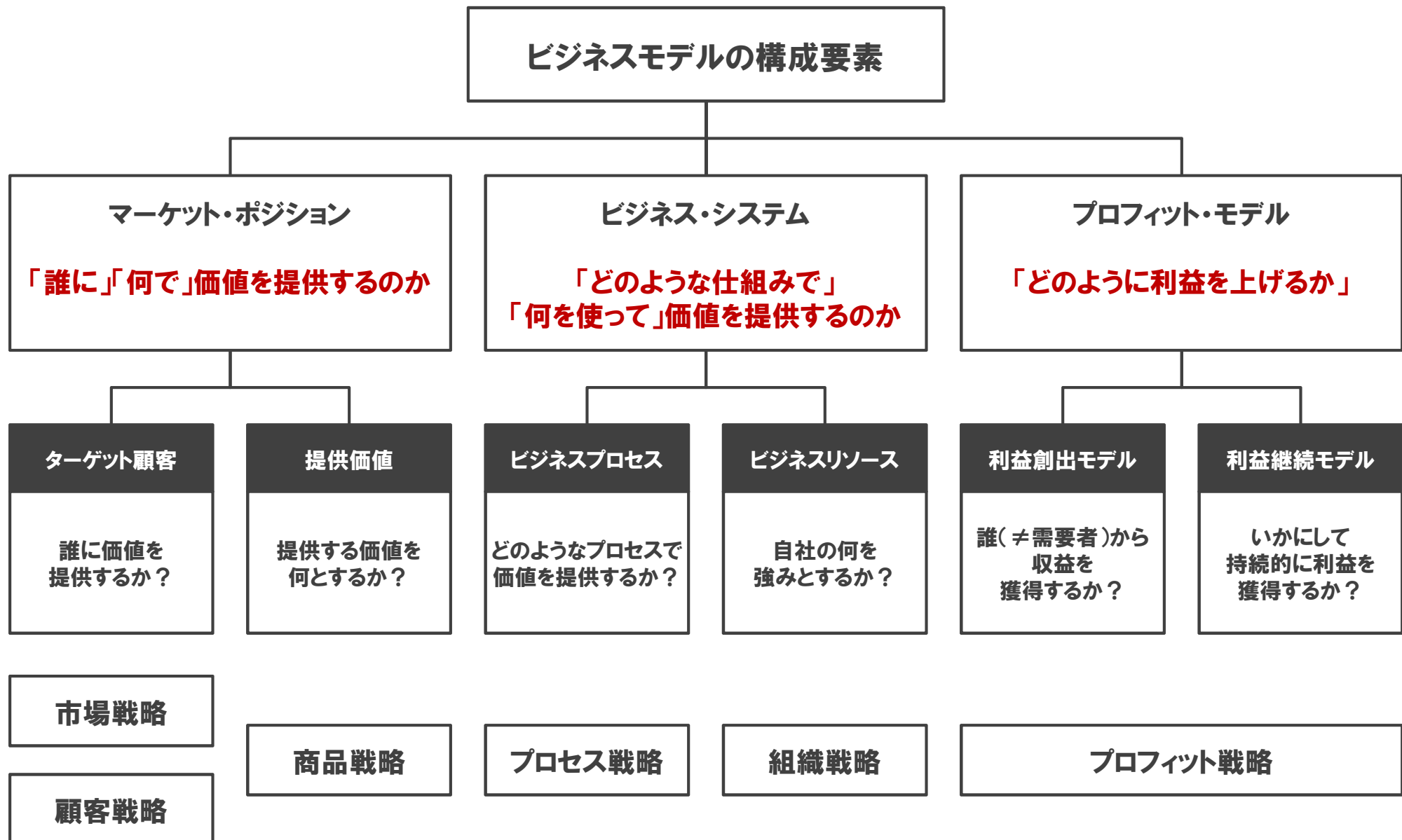
対象事業

マーケット・ポジション		ビジネス・システム		プロフィット・モデル	
対象顧客	提供商品	ビジネスプロセス	ビジネスリソース	利益創出モデル	利益継続モデル
誰に価値を提供するか？	提供する価値を何とするか？	どのようなプロセスで価値を提供するか？	自社の何を強みとするか？	誰(≠需要者)から収益を獲得するか？	いかにして持続的に利益を獲得するか？
↓	↓	↓	↓	↓	↓

②
ビジネスモデルの6つの構成要素について、事例を参照して、自社に適用できる着眼を記述する

期待効果

③
ビジネスモデルの着眼を取り込むことによって、どのような効果を得られるかを記述する



戦略区分	ビジネスモデル	ビジネスモデルの概要	備考
市場戦略	クロスセル・モデル	既存チャンネルに、新しい商材を供給する	
	リバース・イノベーション・モデル	先進技術を後進国で実験し、先進国に導入する	
	相乗発展モデル	発電所と電球のように、補完関係を両面支援する	
	小市場多元展開モデル	高シェアを獲得可能な小市場を数多く獲得する	
	先行者利益獲得モデル	常に新市場を創出し、先行者利益を獲得する	
	コンビニエンス・ポータル・モデル	立地などアクセスのしやすさを軸にした提供する	
	対極同時展開モデル	外食と内食のように対局の両面を事業化する	
	ニッチガリバー・モデル	小さな市場で圧倒的なシェアを獲得する	
	技術ニッチ・モデル	市場規模の小さい技術領域に特化する	
	チャンネルニッチ・モデル	組合や団体などの特定で小規模なチャンネルに特化する	
	空間ニッチ・モデル	地理的にエリアを限定して事業展開する	
	時間ニッチ・モデル	通常企業が対処しにくい日時に焦点を当てる	
	ロングテール・モデル	大きな市場の中で、少量ニーズに対応する	
	量的ニッチ・モデル	小さな市場に特化して事業化する	
	残存ニッチ・モデル	衰退する市場でトップシェアを確保して長期存続する	
	カスタマイズ・ニッチ・モデル	量販企業に対処しにくいオーダーメイドに対処する	

戦略区分	ビジネスモデル	ビジネスモデルの概要	備考
顧客戦略	ワンストップサービス・モデル	顧客が必要なものを、総合的に供給する	
	プロシューマー・モデル	顧客の要望を具現化できるリソースを提供する	
	OEM提供モデル	相手先仕様の製造を受託する	
	顧客の紹介誘発モデル	顧客が顧客を紹介仕組みで顧客が自己増殖する	
	思考プロセス代行モデル	顧客の企画や開発の機能を代行支援する	
	手段プロセス代行モデル	顧客のオペレーション機能を低コストで代行する	
	ソリューション代行モデル	顧客内の問題を発掘し、その解決を支援する	
	クイック・レスポンス・モデル	顧客の要求に素早く対応し、顧客のニーズに対応する	
	ユーザーモニタリング・モデル	顧客の潜在／顕在ニーズを継続的に収集・活用する	
	顧客育成指導モデル	顧客へ知識を供与し、購買・再購買を誘導する	
	窓口一元化モデル	問合せや相談の窓口を一元化する	
	対応総合化モデル	特定機能のサポートを一括して受託する(リクルート)	
	購買代行化モデル	顧客の要望に総合的に対応する	
	顧問化モデル	定額で、特定領域の相談に対応する	

戦略区分	ビジネスモデル	ビジネスモデルの概要	備考
商品戦略	バーターモデル 体験販売モデル 素材ブランド・モデル 特定機能特化モデル ライセシング・モデル 特定ニーズ対応モデル シリーズ化誘発モデル 斬新企画の継続投入モデル カスタマイジング・モデル セルフ・カスタマイズ・モデル 撒き餌モデル キーパーツプラットフォーム・モデル キー技術プラットフォーム・モデル 革新商品への先行転換モデル ブロックバスター・モデル ブラックボックス・モデル 計画的陳腐化モデル パターンオーダー・モデル デファクトスタンダード・モデル 事 アドオン・モデル ロックイン・モデル 機能限定低価格モデル	治験や試食など異なる価値を交換する 体験を付加価値として商品を販売する 価値ある素材の使用で、商品の付加価値を上げる デザインや決済などの特定機能に特化する 知的財産権の使用権を提供する 特定のニーズだけに限定して対応する 同じ会社の製品を揃えることのメリットが大きくなる 常に革新的な発想の商品を市場投入する 顧客の嗜好や行動履歴からカスタマイズ品を提供する 顧客が嗜好に合ったスペックで設計できる 期間限定目玉商品を軸に、周辺商品を買わせる 業界内の全製品に不可欠なパーツを提供する 特定領域の事業展開に不可欠な技術を提供する 革新商品が出たとき、革新商品に参入する 圧倒的な魅力のある商品で業界を支配する 製品技術・生産技術がわからないようにする 既存商品を時代遅れにさせて、新商品へ誘導する 製品構成要素のパターンを選択させて特注化する 業の根幹の技術を公開し、業界を主導する 低価格の標準商品に、オプションを追加させる 他社切り替えに多大な費用や負担を発生させる 商品の機能を最小スペックに下げて拡販する	

戦略区分	ビジネスモデル	ビジネスモデルの概要	備考
プロセス戦略	ネットの集客・販売代理モデル クラウドソーシング・モデル デジタル化モデル 直販モデル 垂直統合モデル リソース外販モデル オープンイノベーション・モデル スイッチングバリア・モデル オペレーションエクセレンスモデル 並行開発モデル スピード開発モデル クオリティー・エクセレンス・モデル コスト・リーダーシップ・モデル 技術公開主導獲得モデル 顧客情報多次元活用モデル ノウハウ・オープン・モデル ライフサイクル・リピート・モデル カタログ配置型モデル 在庫配置型モデル 機器貸与型モデル 個人間取引モデル インストールモデル	ネット集客やネット販売の代行で売上拡大を支援する 外部の人材に、課題解決を打診し委託する 物や媒体を、データやネットに移行する 製造者が顧客へ直接販売する デザイン、製造、物流、販売などを一貫する 自社の秀逸なリソースを社外に提供する ニーズを公開し、外部の技術を取り込んで活用する 他社への切替えが顧客の不利益になる 社員の質的レベルに左右されずに業務を運営できる 複数の商品を並行して開発し、適時に市場投入する 他社より早く商品を開発して市場に投入する 他社に対し、圧倒的な品質レベルを実現している 他社に対し、圧倒的な低コストを実現している 技術の仕様を公開し、業界内の標準的仕様とする 蓄積した顧客情報を多角的に活用する 部材・製造技術等のオープン化による採用促進する 継続的に買い替えを誘導し続ける 客先にカタログを配布して、受注を促す 自販機などを設置することによって売上を獲得する コピー機などを貸与することによって売上を獲得する 個人間での取引をサポートする 業務用ソフトを無償供与することで受注を促す	

戦略区分	ビジネスモデル	ビジネスモデルの概要	備考
組織戦略	フランチャイズ・モデル	出資・運営できる人に、ノウハウを提供する	
	店舗内出店モデル	店舗内の1部分に、新しい取り組みを織り込む	
	業界水平統合モデル	幅広い業者を水平的に統合して事業展開する	
	分散リソース統合管理モデル	分散する人的・物的資源を統合し効率的に活用する	
	分社展開モデル	起業意欲のある人材を自立させて事業を拡大する	

戦略区分	ビジネスモデル	ビジネスモデルの概要	備考
プロフィット戦略	オークション・モデル クラウドファインディング・モデル ポイント付与モデル Eコマース・モデル 定額販売モデル 使用料課金モデル 従量課金モデル 賽銭方式モデル 成果報酬型モデル レンタルモデル セルフサービス・モデル サブスクリプション・モデル 代価対象転換モデル 受益・負担分離モデル 積立課金モデル アフターチャージ・モデル 掛金型収益モデル 背面吸着化モデル 課金透明化モデル イニシャル・フリー・モデル 決済一元化モデル 特典一元化モデル 使用料課金モデル プリペイド・モデル フリーミアム・モデル サプライ品モデル アセット・シェアリング・モデル	多数の顧客が参加して、顧客が値付けする 企画の趣旨に賛同する応援者から投資を募る 取引の価値に、ポイントを上乗せして顧客化する 広告から販売、料金回収をネット上で行う 食べ放題、使いたい放題など定額で販売する 据え付けた設備の使用料・回数で課金する 商品やサービスの使用料に応じて課金する 基本サービスを無料か低価格にし、賽銭で上乗せする 取り組みの成果の大きさに応じて報酬を決める 固定資産を購入せずに、借りれる 低価格と引き換えに、顧客が部分的機能を負担する 要求されるサービスを、期間の固定契約で提供売る 原価対応の売価ではなく、別の概念で売価を設定する 商品の受益者とその負担者を分離する 定期預金のように、顧客の受益前に継続的に課金する 商品販売後のメンテナンスや消耗品で収益を獲得する 掛捨て型保険のように、継続的に課金する 非価格的な魅力を創出して無意識の中で収益化する 低価格を定期的に収受する 変動費を負担してもらい、固定費を回収する カードなどの決済手段を一元化する ポイントなどの特典を一元化する リースやレンタルなど使用料を徴収する サービス提供の前に、課金する 無償サービスを拡大し、有償顧客を確保する 本体を安くして、消耗品で継続的に儲ける 高額な資産を共同保有で低額に提供する	

④アプローチ・デザイン・シート

④アプローチ・デザイン・シート

会社名



A ストーリー	
大義	
特徴	
秘話	

B キャッチコピー	
キャッチ コピー	
（魅力伝達） コピー	
（行動誘発） コピー	

C 仮想パンフレット			
事業・商品名		商品イメージ（図解）	購入～利用までのプロセス
対象顧客			
機能・効能			
ユーザーメリット			
自社の強み			
類似商品との相違点			
特性・性能の他社比較			
価格			

④アプローチ・デザイン・シート

①
メインの事業について、ストーリーを参照して、
社外に発信できる内容を定義する

②
キャッチコピーとボディーコピーを考え、社外
への発信に備える

④アプローチ・デザイン・シート

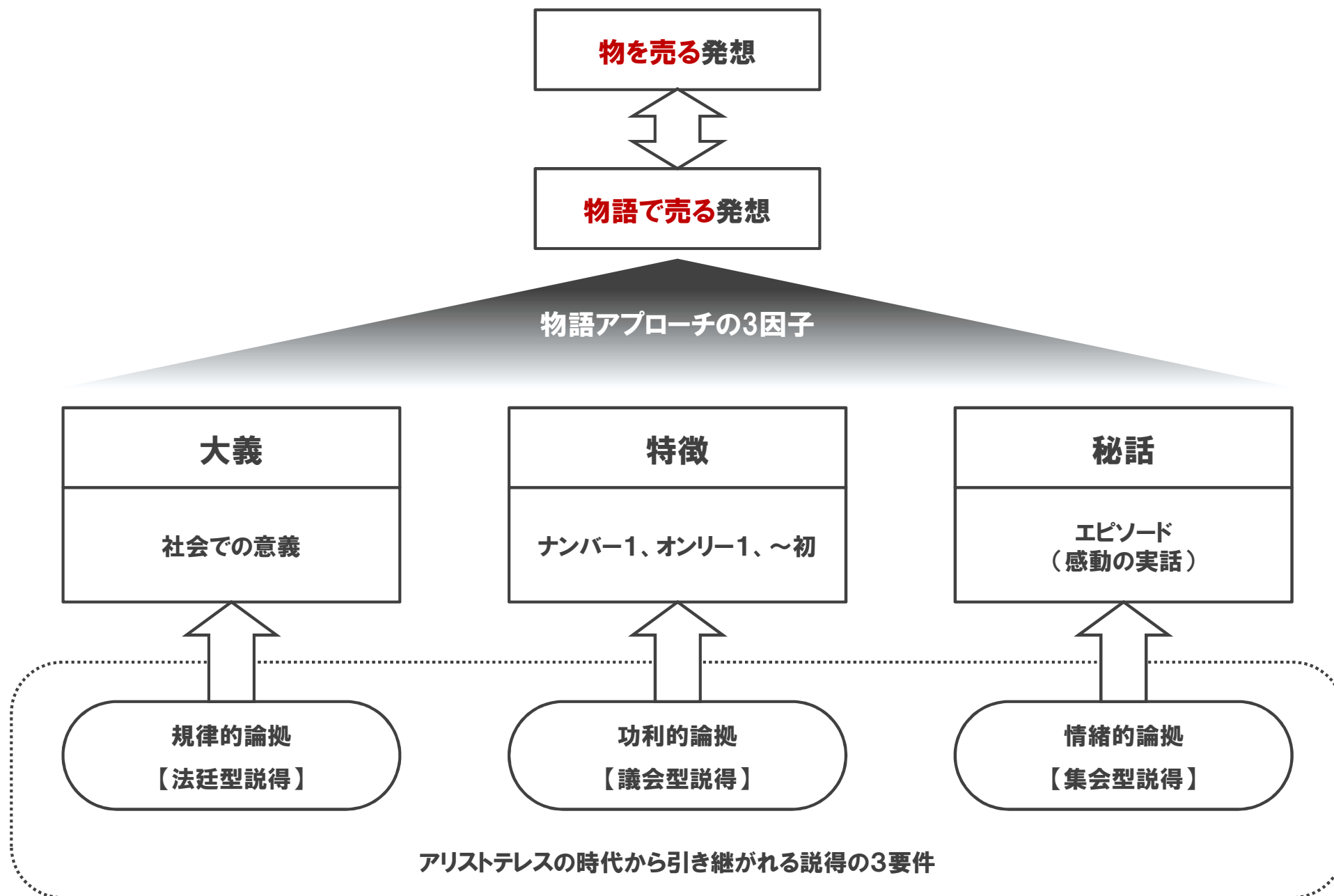
会社名

A ストーリー	
大義	
特徴	
秘話	

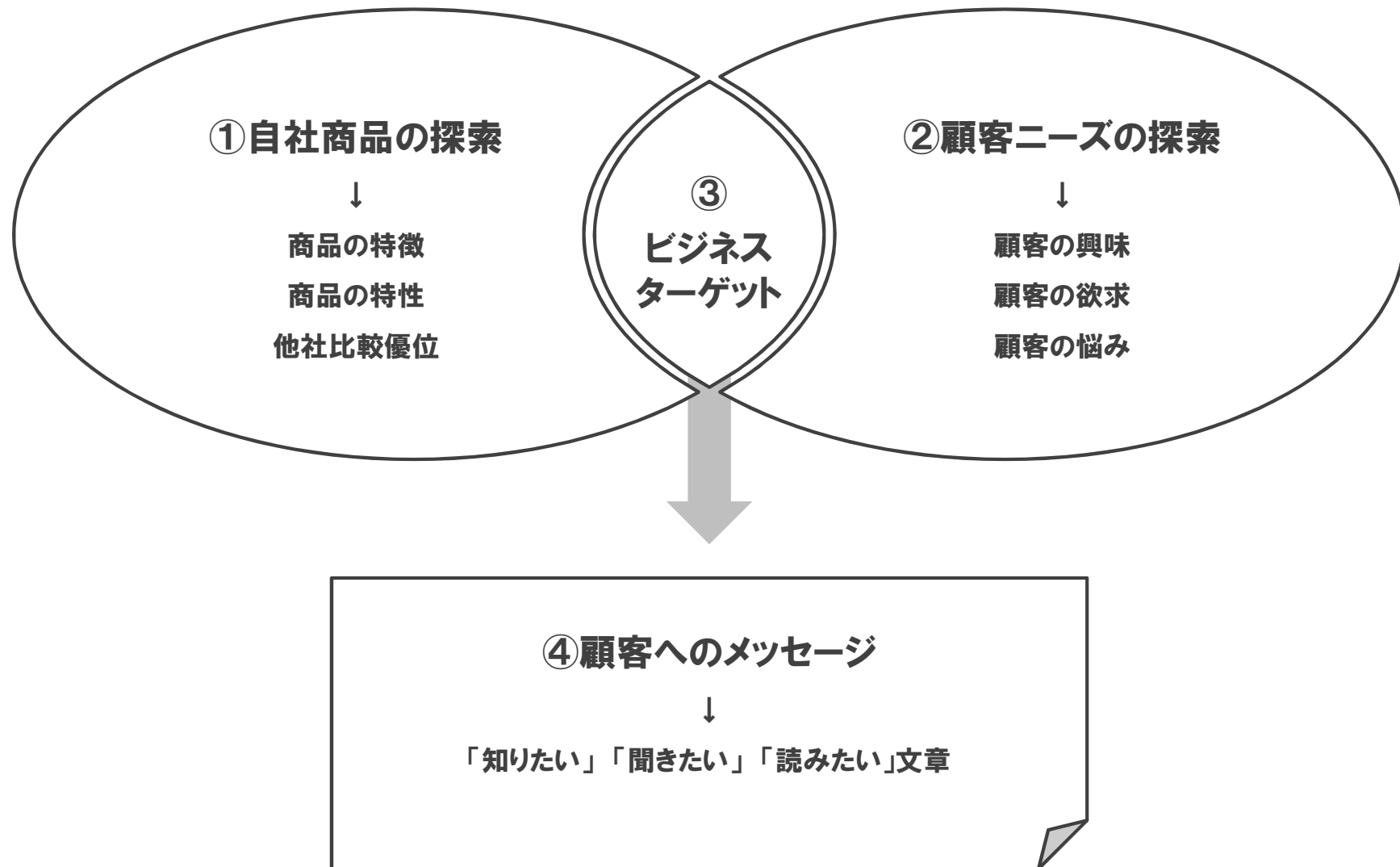
B キャッチコピー	
キャッチ コピー	
ボディー コピー (魅力伝達)	
ボディー コピー (行動誘発)	

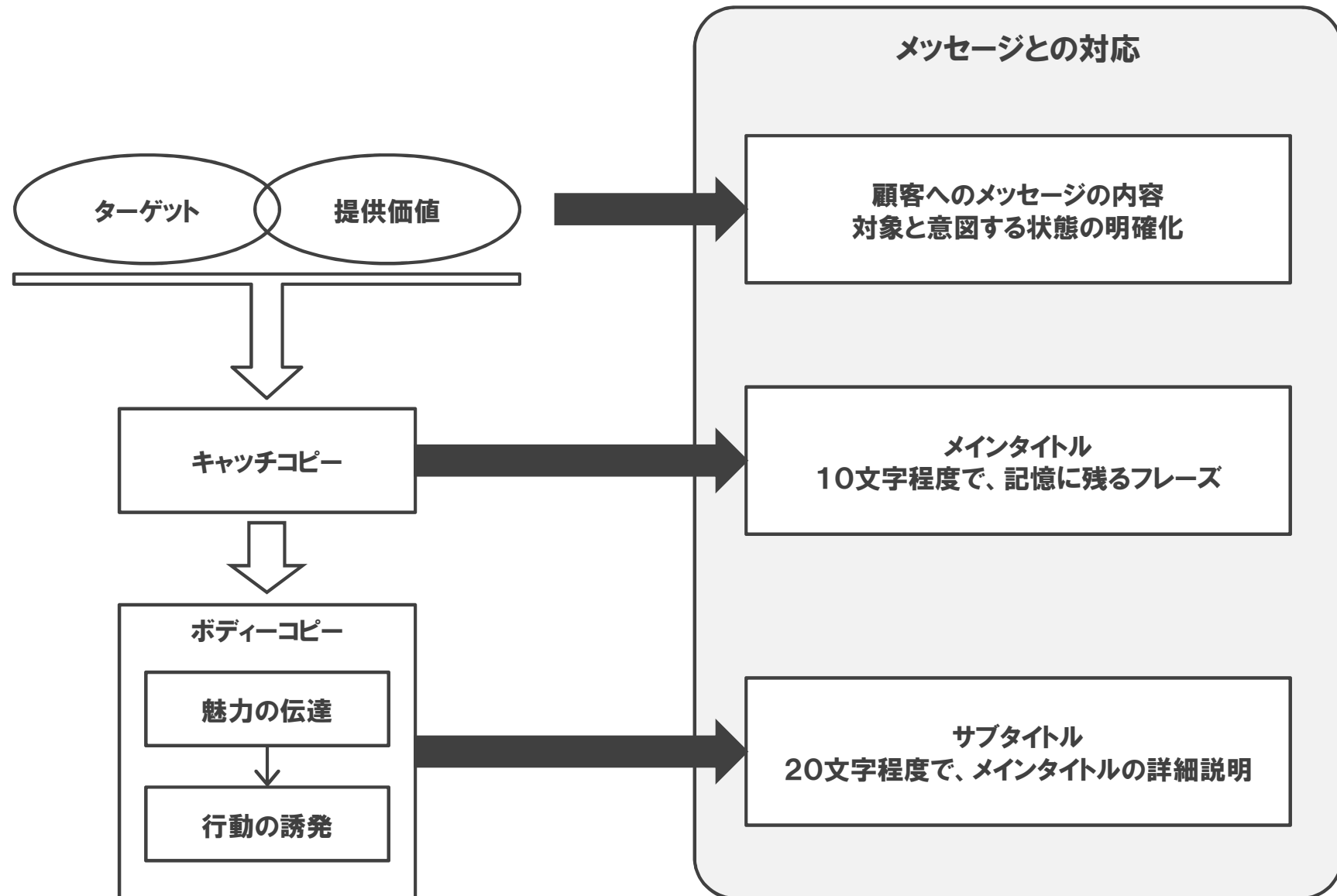
C 仮想パンフレット			
事業・商品名		商品イメージ (図解)	購入～利用までのプロセス
対象顧客			
機能・効能			
ユーザーメリット			
自社の強み			
類似商品との相違点			
特性・性能の他社比較			
価格			

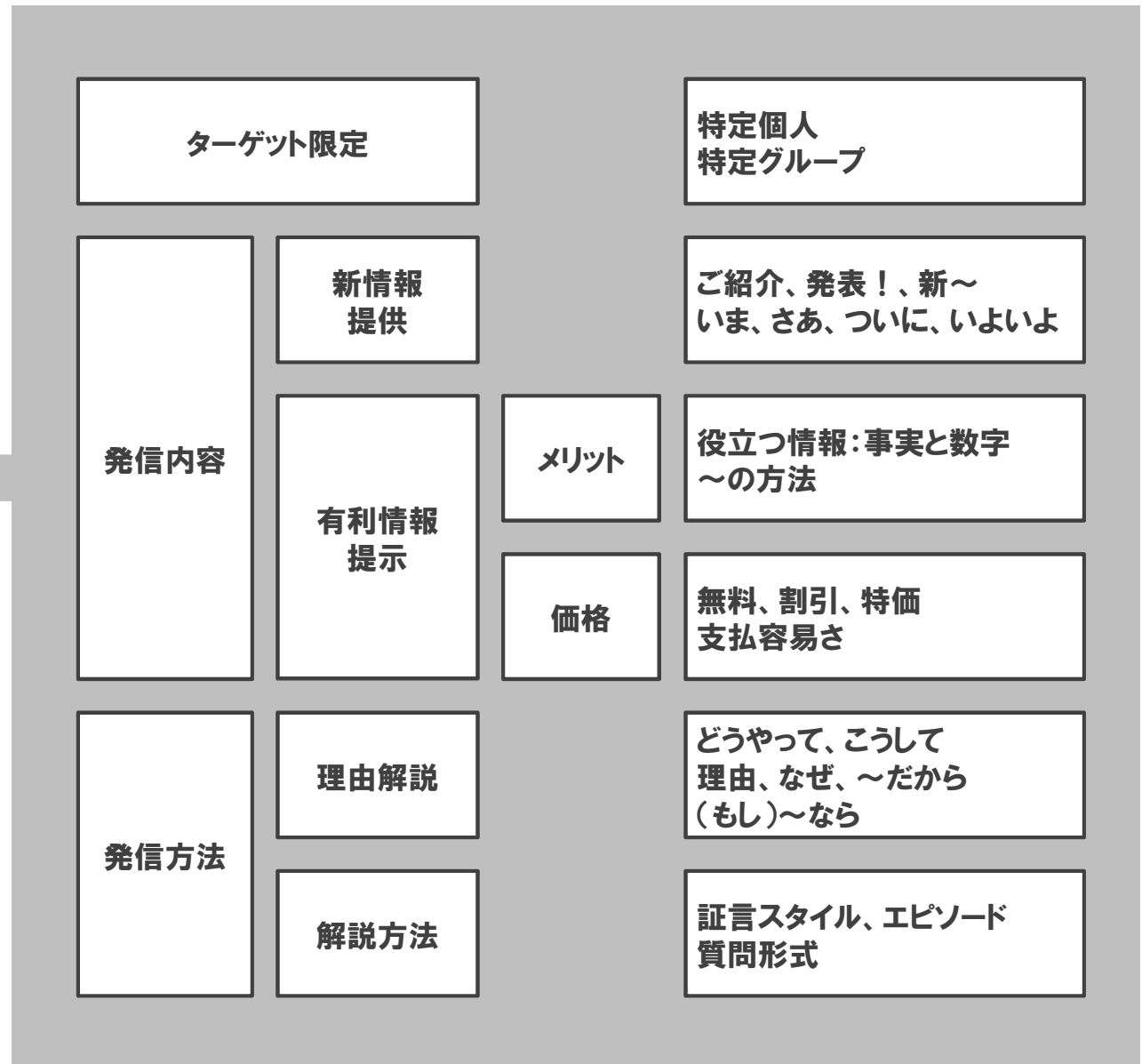
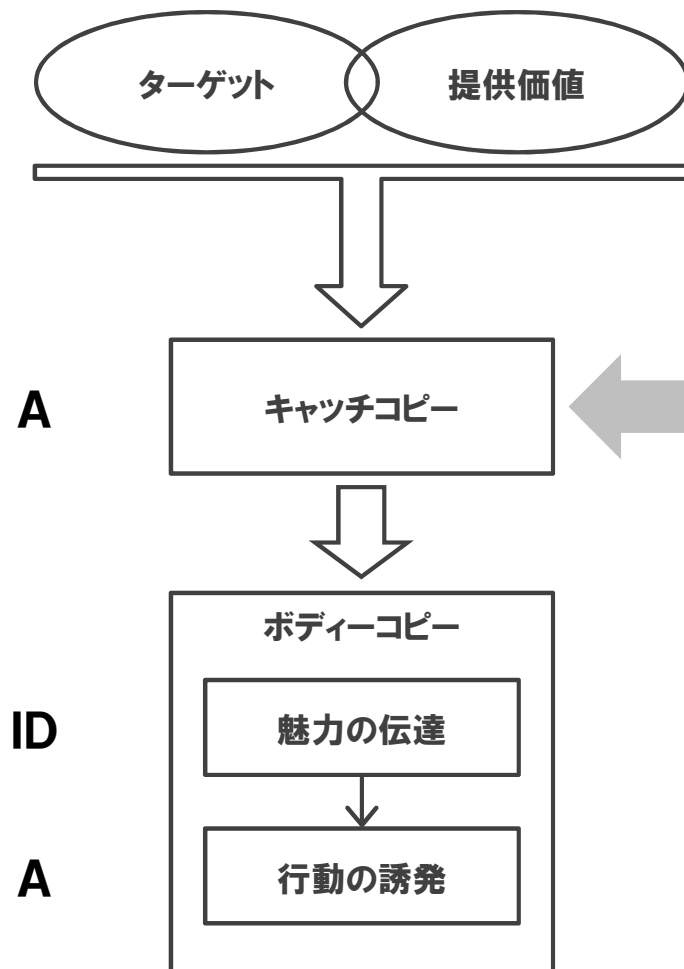
③
主力商品やサービスに関して、開発前
の現時点で、どのようなパンフレットにな
るかを事前に仮想する



	大義	特徴	秘話
	社会での意義	ナンバー1、オンリー1、～初	エピソード (感動の実話)
育毛剤 ポリピュアEX	育毛効果のない 育毛剤が多い中で 効果を追求	モンドセレクション 7年連続受賞	本当の育毛を実現したく 長年研究を続けた
歯周病 インプラント治療医	悪化の抑制でなく 改善したい	日本に10名の専門医	単身アメリカに渡り 歯周病の世界的名医に学ぶ







■言い切る

- ・短く言い切る
- ・予言して言い切る
- ・脅して言い切る
- ・命令して言い切る
- ・宣言して言い切る

■問いかける

- ・本質的な問い掛け
- ・親身に語りかける
- ・二者択一で問いかける
- ・「そういやなぜ」と思う問い掛け
- ・常識の逆を言う
- ・情報を隠す

■数字を使う

- ・具体的な数字を使う
- ・かかる時間を示す
- ・ランキングを利用する
- ・情報を体系化する

■語呂をよくする

- ・3つ並べる
- ・韻を踏む
- ・ダジャレにする
- ・対句にする

■比喻や名言を使う

- ・比喻を使う
- ・擬人法・偽物法を使う
- ・名言を引用する
- ・本歌取りする

■言葉の使い方を工夫する

- ・言葉の化学反応を起こす
- ・普段使わない言葉を使う
- ・権威の力を使う
- ・利用者に語ってもらう

■造語

- ・短縮して造語をつくる
- ・組み合わせで造語を作る
- ・造語から造語を作る

■ストーリーを喚起させる

- ・人を主人公にする
- ・黄金律で心を動かす
- ・ストーリーの続きを読みたくさせる

① **成長市場**をターゲットにする

⇒これから成長する産業領域での商材開発を狙う

② **ニーズ起点**の発想

⇒自社にできることを前提にしない(協業を視野に入れる)

③ **迅速、かつ修正プロトタイピング**

⇒素早い試作と試作の修正を繰り返す

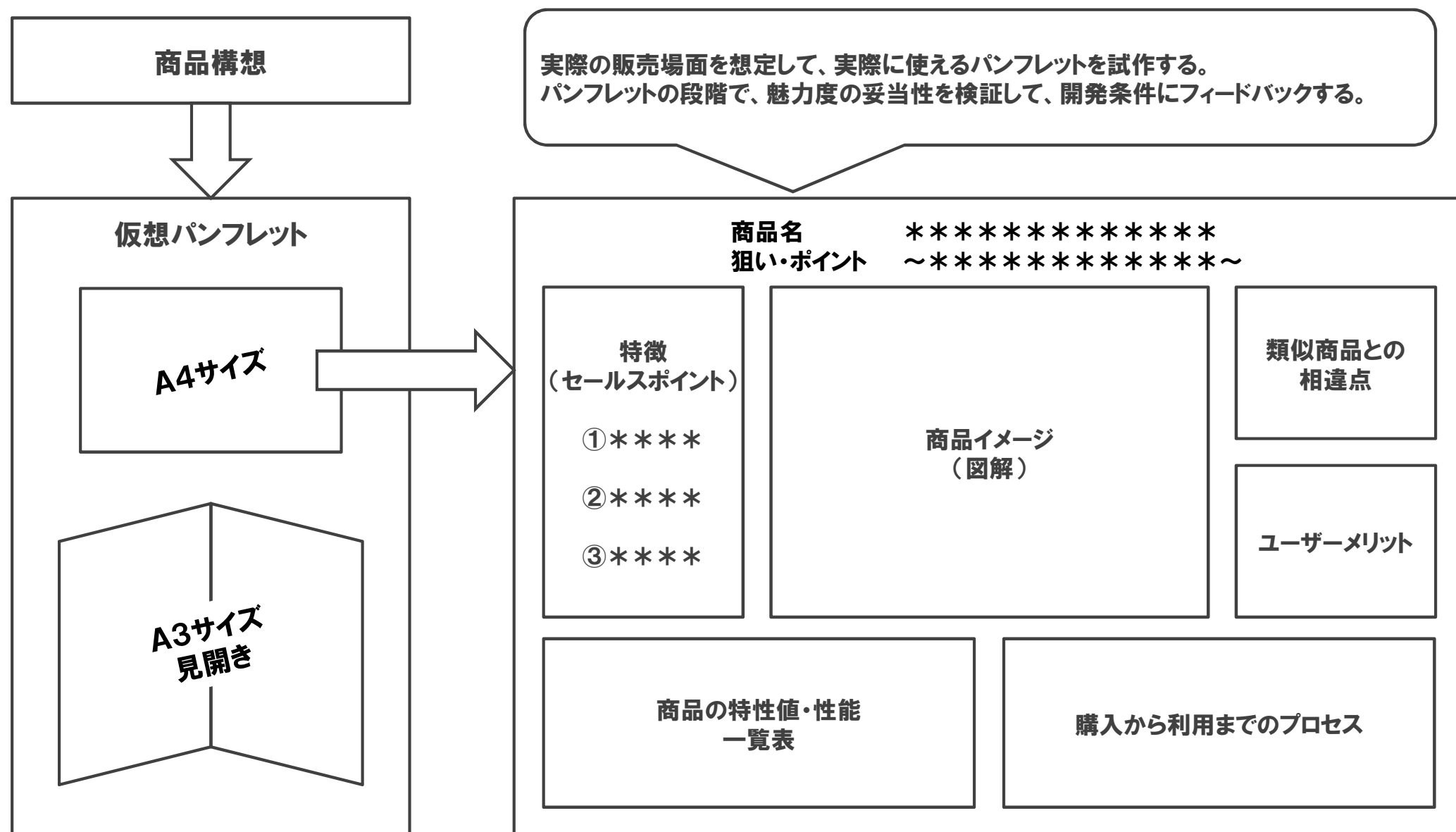
④ **失敗しても挑戦を繰り返す**精神的強さ

⇒最初の取り組みで成功するケースは少なく、成功までに失敗は必ず生じる

とはいえ、回避可能な失敗をしないように、仮説の構想が大切

	3つの能力の概要	能力のポイント
問題設定力 (観察・質問)	顧客における問題を見つけ出す力 見つけた問題の解決方法を発想する力 問題の設定のために質問する力 解答より、質問が重要、質問とは、問題提起	■本当に解決したいことを見つける ■対象の実態を把握 「いま、どうなのか」、「なぜ、こうなったのか」 ■対象の破壊 「なぜなのか?」「なぜ、違うのか?」「もし、～だったら?」
ネットワーク力	アイデア・ネットワーク ⇒アイデアを発想するために有効なネットワーク リソース・ネットワーク ⇒アイデアを具現化するために有効なネットワーク	様々なネットワークとの接点創造 ネットワークからの洞察
実験力	プロトタイピング プロトタイピングによって実験して、 革新的ビジネスモデルを徐々に作り上げていく	プロトタイピングの4段階 ①プロトタイプ・ピクチャー ②バーチャル・プロトタイプ ③ミニマム・プロトタイプ ④プロダクト・サンプル

①プロトタイプ・ピクチャー	■仮想パンフレット ⇒実際のモノにしない、構想レベル ※構想案、図案	住宅のスケッチ (パンフレット案)
②バーチャル・プロトタイプ	■工作物 実際のモノは作らずに、現有の代替物で、試行版を作って試す ※自動翻訳機 ⇒ 誰かが代わりに訳す	住宅の模型
③ミニマム・プロダクト	■最小限の機能を持たせた製品 顧客が抱える課題を解決できるかどうかを試す	モデルルーム
④プロダクト・サンプル	■実際の製品サンプル 顧客がほしくなるような製品	実際の建物



⑤施策仕様設計シート

⑤施策仕様設計シート

会社名

NO	施策名	
	メイン タイトル	
	サブ タイトル	

基本仕様	対象	
	実施項目	
	実施時期	
	完了要件	

必要リソース	人	
	もの	
	情報	

		実行リスク	
		想定されるリスク	リスクへの対応策
未完了	人・時間不足		
	ノウハウ不足		
	資金不足		
未実行	仕様不一致		
	周知不足		
	心理的抵抗		
悪影響	トレードオフ		

		効果・費用・投資の内容	年間推計額
施策効果（投資対効果）	年間効果		
	ランニング費用 （人件費・経費）		
	イニシャル費用 （初期投資）		

⑤施策仕様設計シート

①
売上倍増施策の中で、重要な
施策を対象に、その施策名を
考える

②
資料を参照して、施策の基本
仕様を設定する

③
その施策を実施するために必
要となるリソースをリストアップ
する

⑤施策仕様設計シート

会社名 0

NO	施策名
メイン タイトル	
サブ タイトル	

基本仕様	対象	
	実施項目	
	実施時期	
	完了要件	

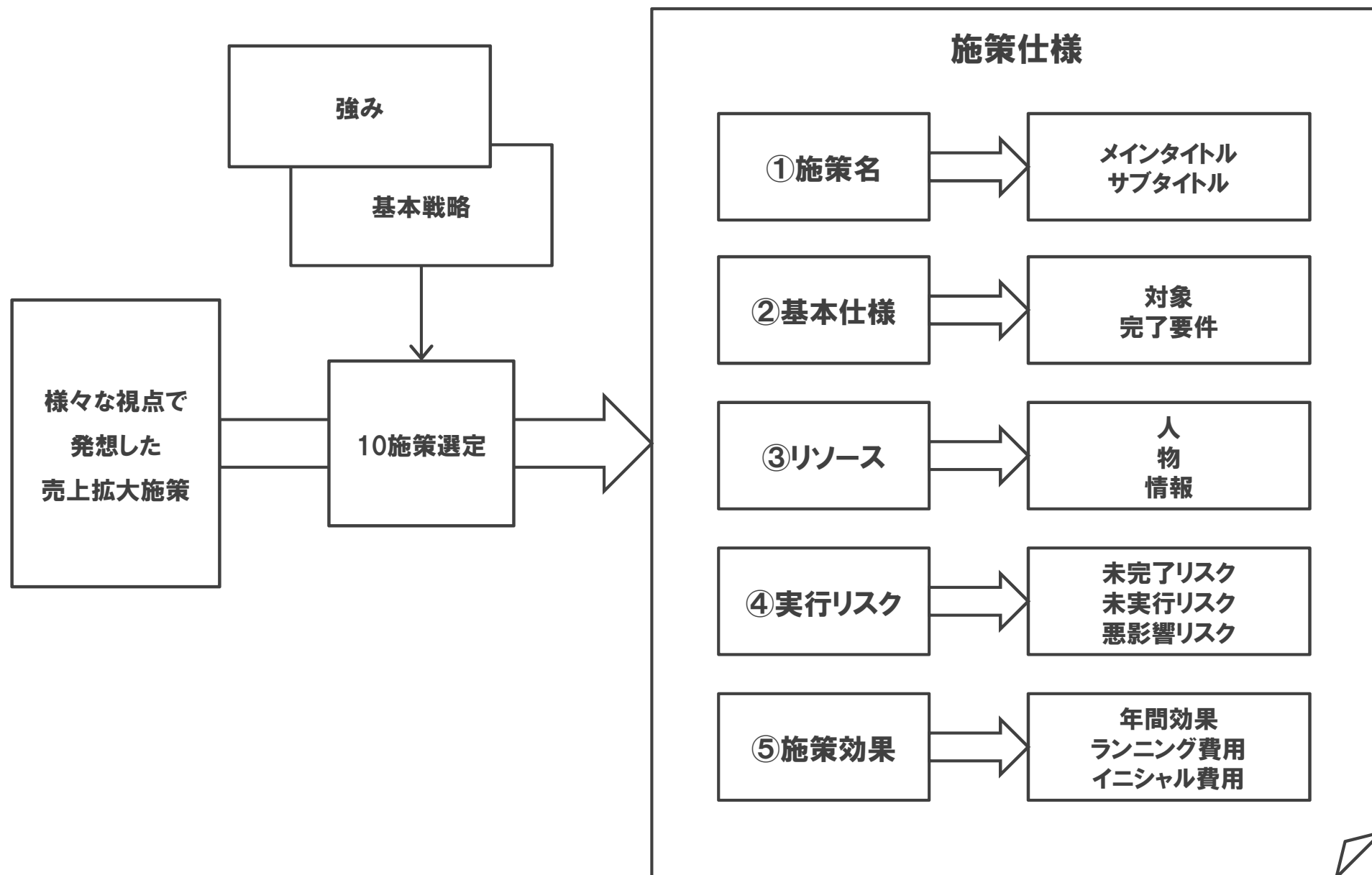
必要リソース	人	
	もの	
	情報	

		実行リスク	
		想定されるリスク	リスクへの対応策
未完了	人・時間不足		
	ノウハウ不足		
	資金不足		
未実行	仕様不一致		
	周知不足		
	心理的抵抗		
悪影響	トレードオフ		

施策効果 (投資対効果)	効果・費用・投資の内容		年間推計額
	年間効果		
	ランニング費用 (人件費・経費)		
	イニシャル費用 (初期投資)		

④
その施策が実行されない、完
了しない場合に、どんなことが
考えられるかを想定して、完了
できるように対応を考える

⑤
必要リソースと実行リスクを参
照して、費用対効果を試算す
る

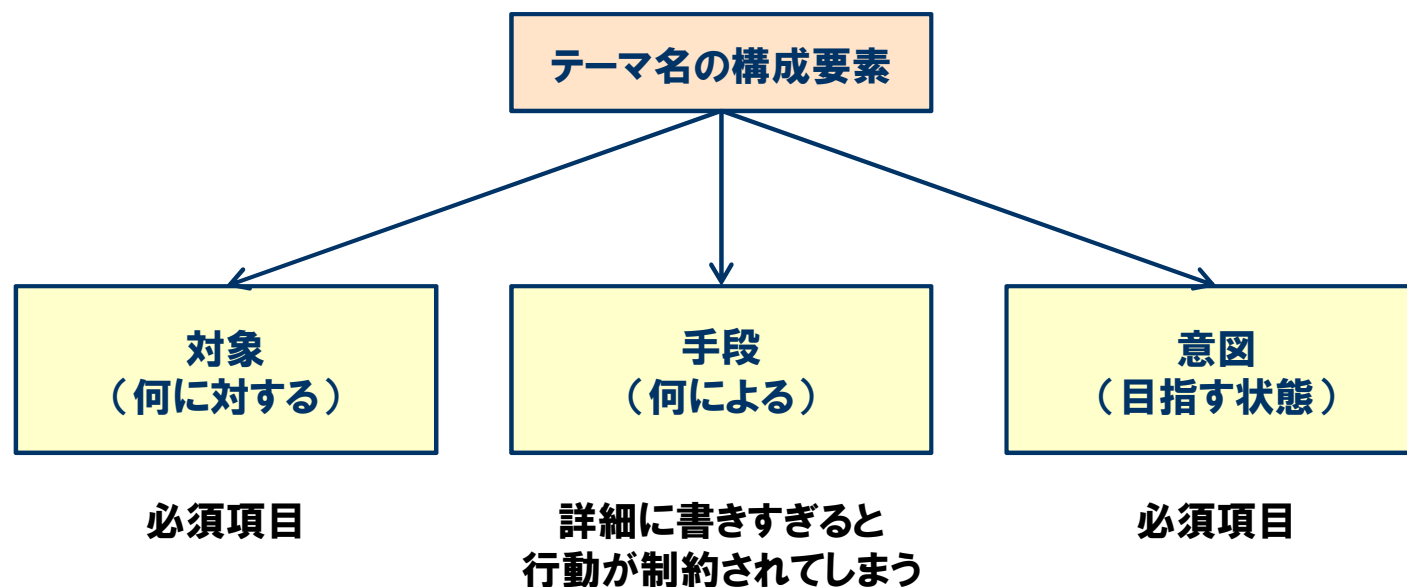


たかが「テーマ名」、されど「テーマ名」

- テーマ名を見ると、テーマについて、どこまで考えているかが分かる
- 「テーマ名を見ただけで、上手くいくかどうか分かる」と言う幹部もいる
- 広く、深く考えた人は、その内容がテーマ名の中ににじみ出てくる
- 広く、深く考えた人が、漠然としたテーマ名にすることは少ない



テーマ名が漠然としているということは、具体的に考えていないといえる



×抽象的

中国における

—

販売ルート構築

○推奨

中国における

商社との連携による

販売ルート構築

×具体的

中国における

××商社との連携で

販売ルート構築

メインタイトルとサブタイトルの2段構成



メインタイトル

『○○○○○○○○○○○○○○○○』

←14文字以内

←20~30文字程度

サブタイトル

～ ＊＊＊ ～

メインタイトル

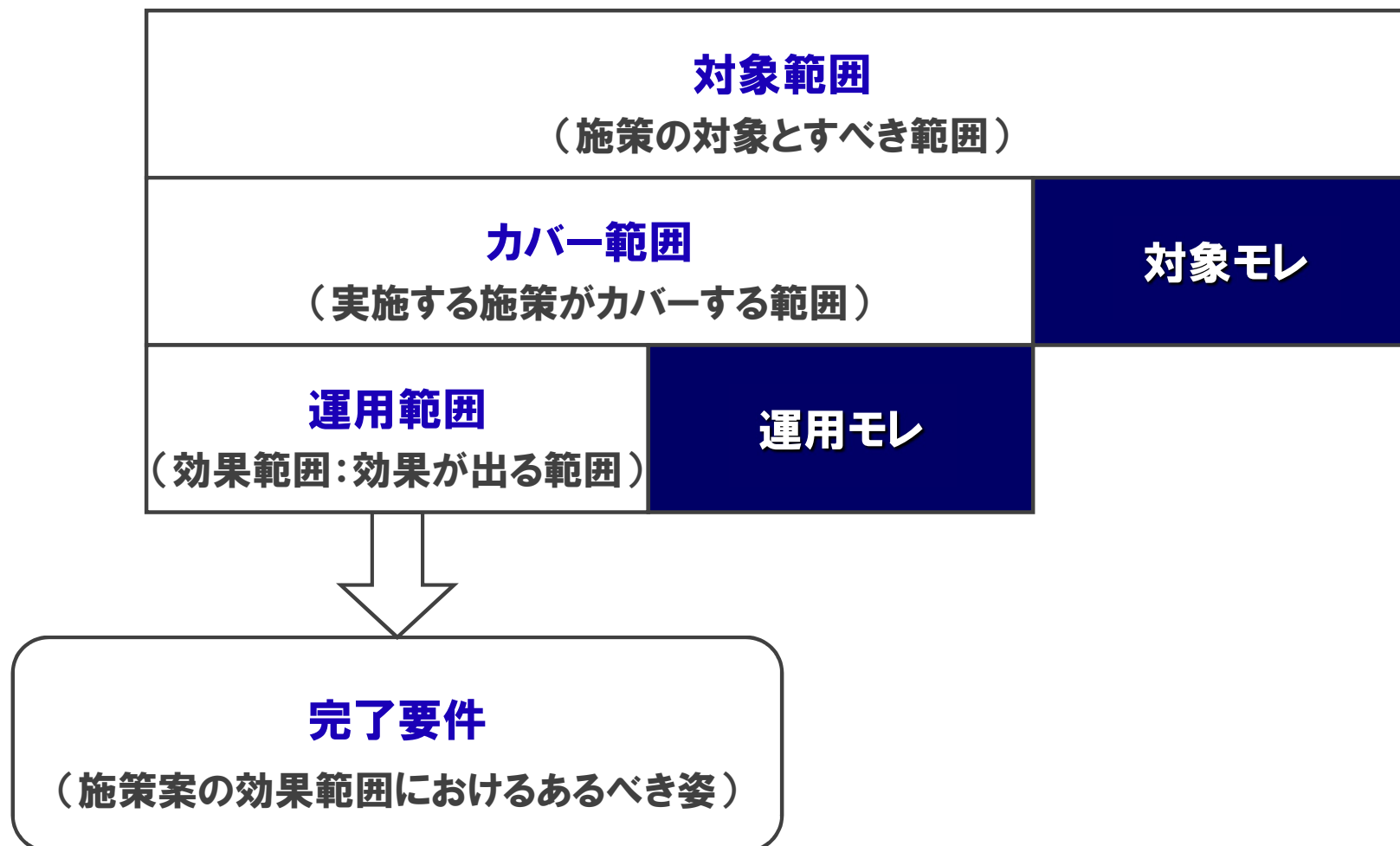
⇒キャッチーな表現として、聞き手が興味を持つようにする

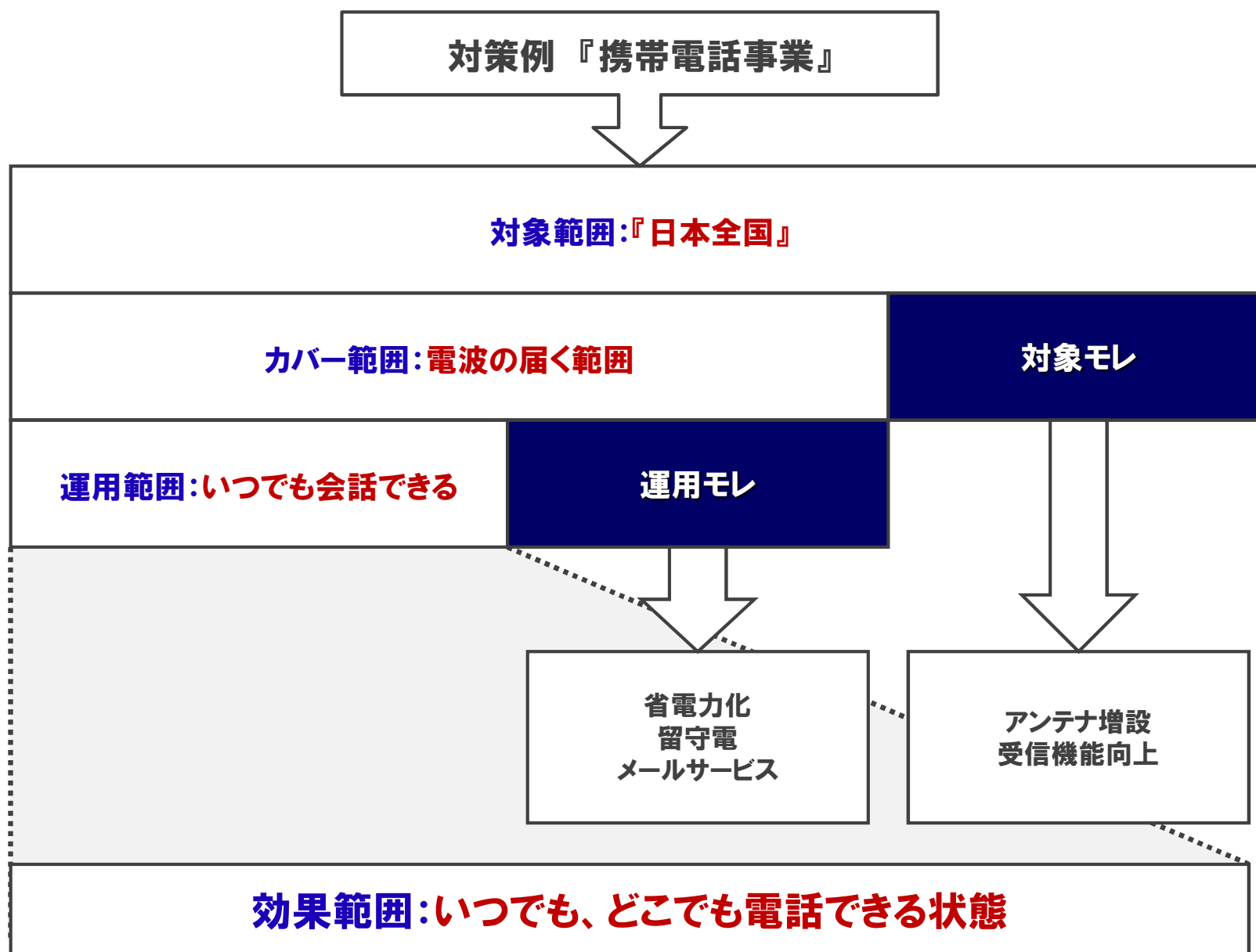
⇒記憶できるような短文にする

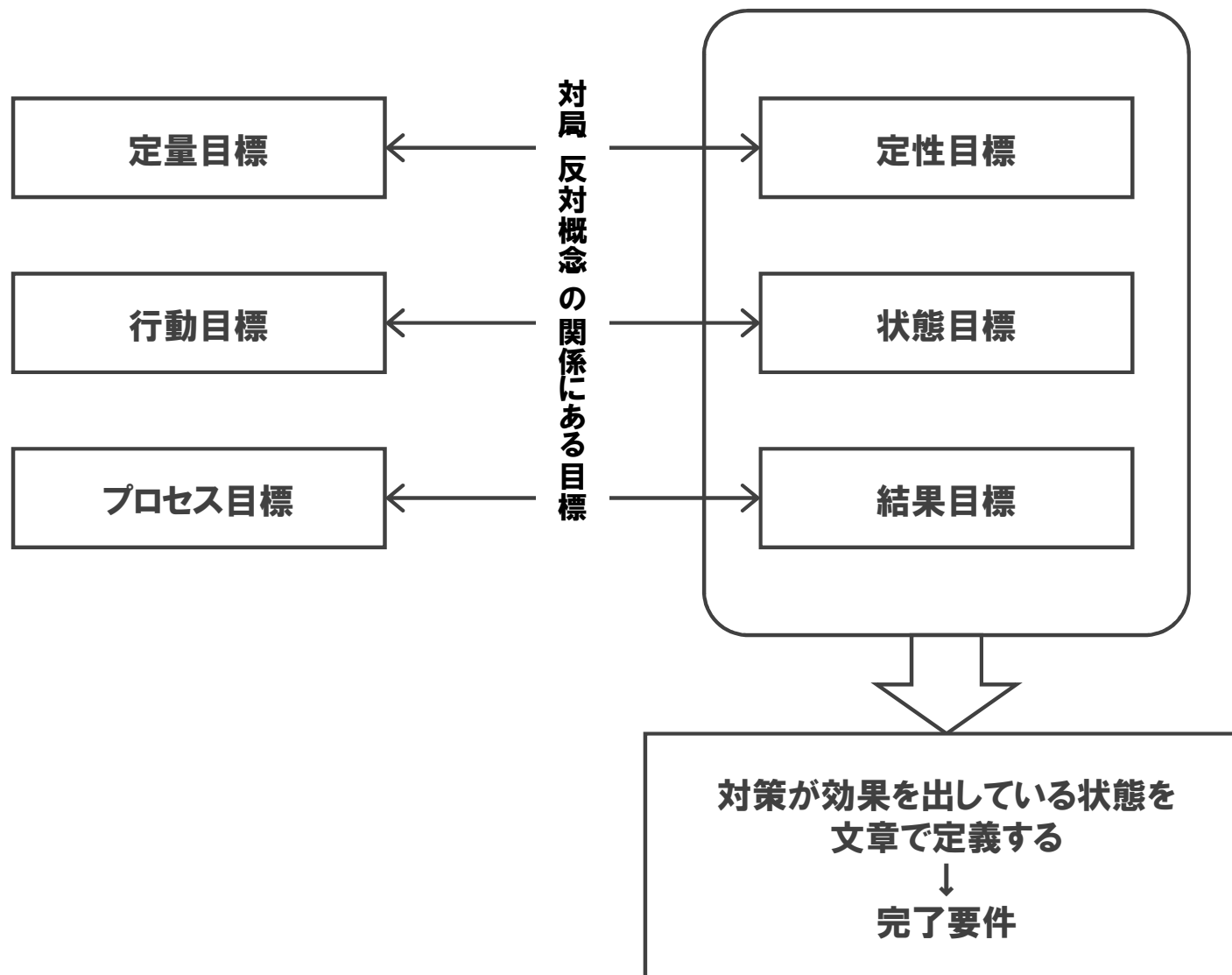
サブタイトル

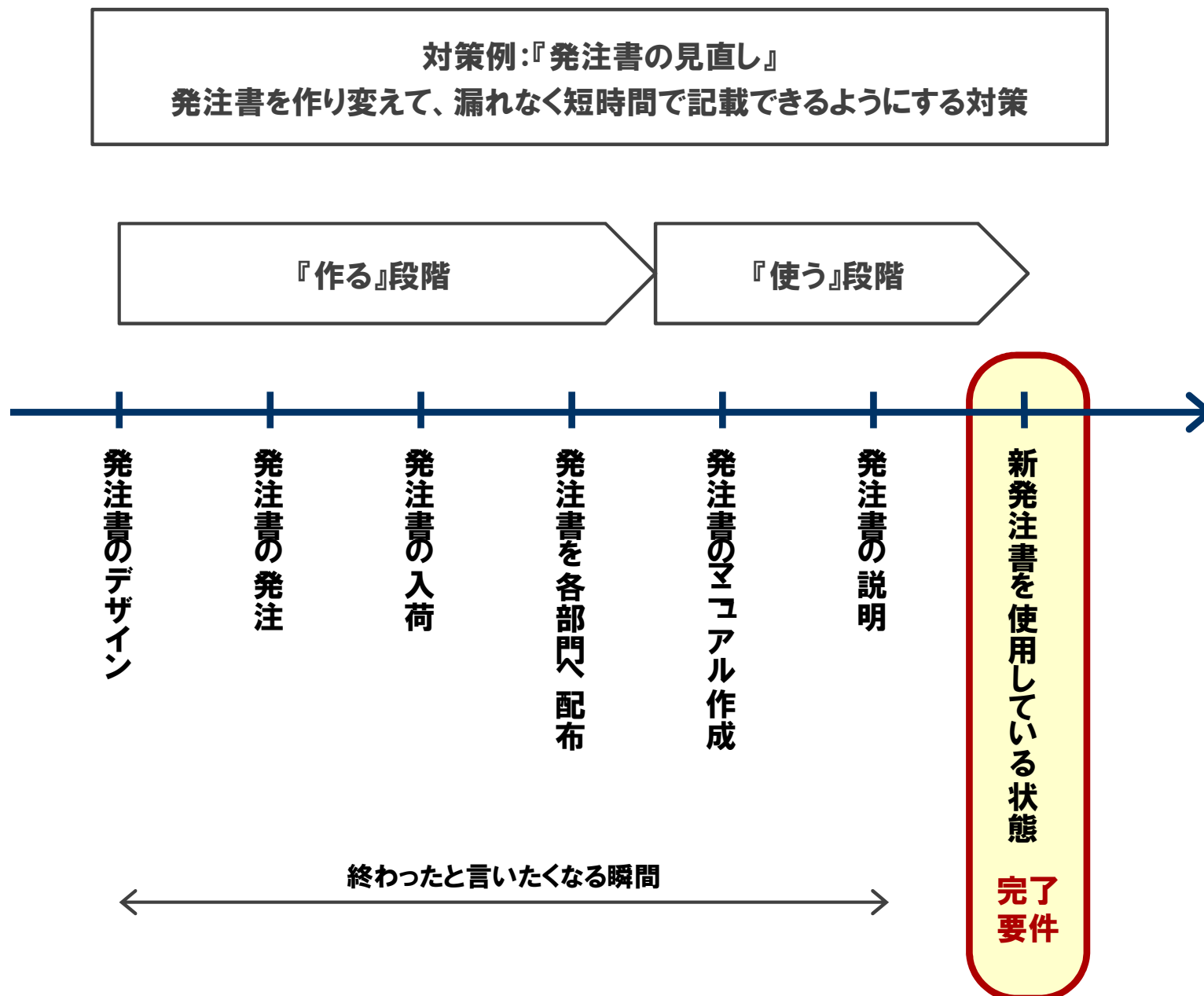
⇒テーマの内容が分かるように、対象や実施内容、目指す状態を明確にする

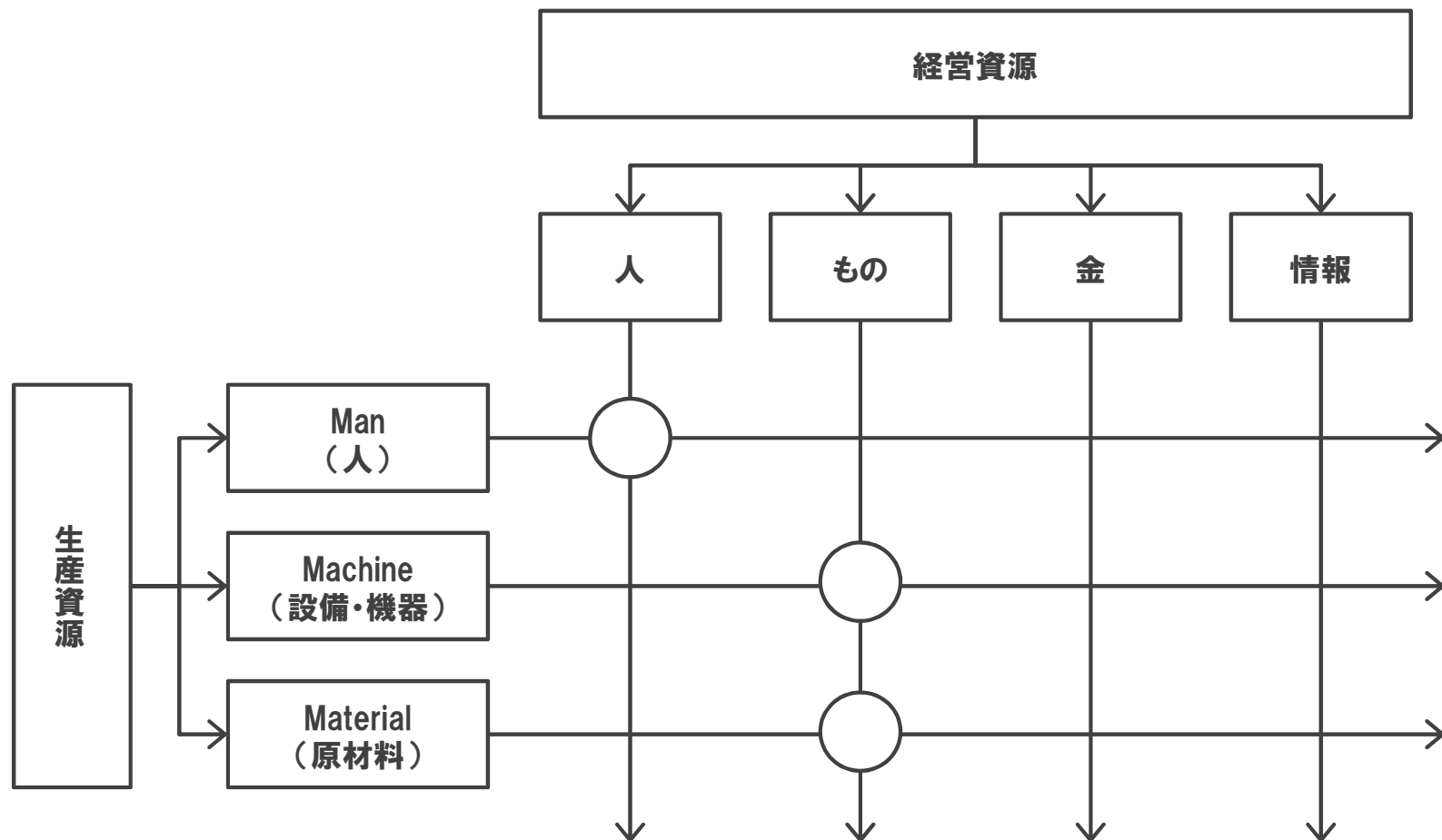
⇒従来との違いを打ち出し、斬新性や独自性を伝えられるようにする

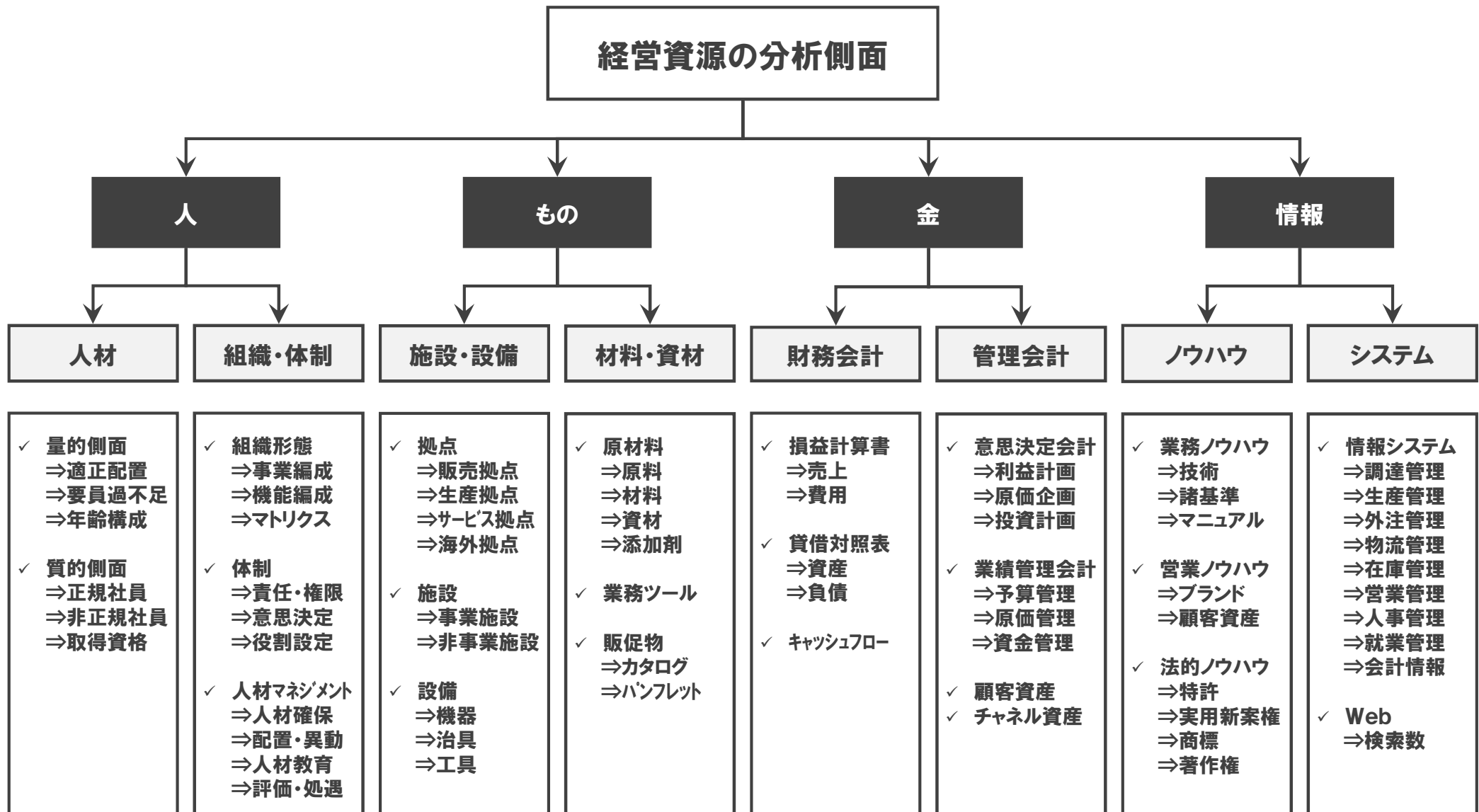


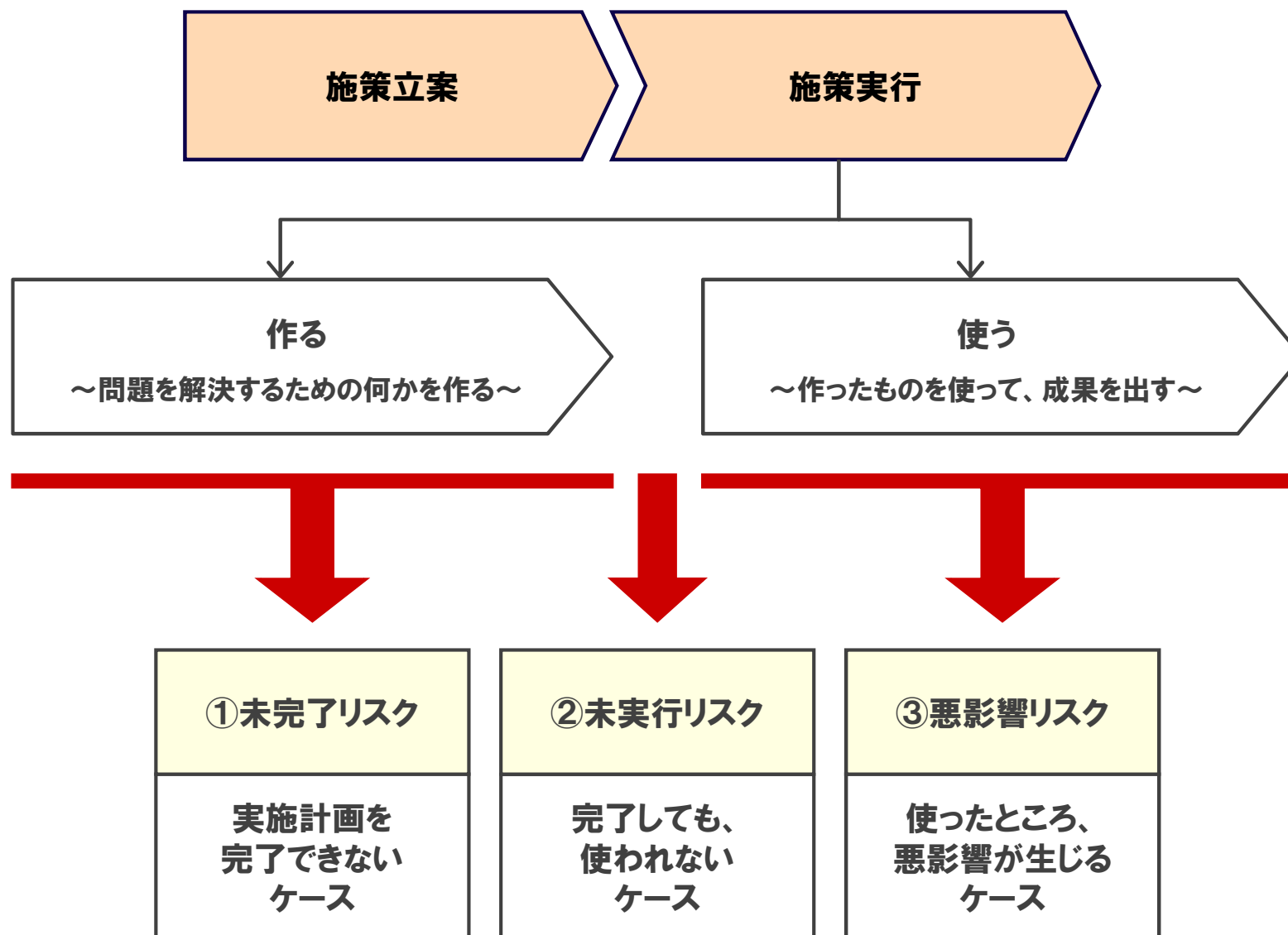












①未完了リスク

実施計画を
完了できない
ケース

②未実行リスク

完了しても、
使われない
ケース

③悪影響リスク

使ったところ、
悪影響が生じる
ケース

人・時間不足

(人がいない、時間がない)

仕様不一致

(出来たが、使えない)

トレードオフ

(高生産性だが、低品質)

ノウハウ不足

(やり方が分からない)

周知不足

(誰も知らず、使われない)

想定外トラブル

(予測できない事象)

金不足

(買えないからできない)

心理的抵抗

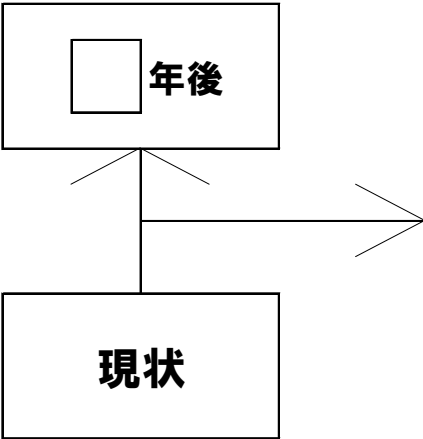
(事前了承なく、嫌がられる)

実行リスクの7要因		要因の概要	要因への対応策
① 未完了リスク	人・時間不足	人がいない、時間がない	対策に必要な時間を見積り、必要な人数を見積もる 担当者を決めて、業務の計画に組み入れる
	ノウハウ不足	やり方が分からない	対策を実施するために、どんな知識が必要かを想定する その知識を担当者が習得するか、誰に依頼するか決める
	金不足	買えないからできない	対策を実施するために必要な金額を見積もる 見積もった金額を予算として確保する
② 未実行リスク	仕様不一致	出来たが、使えない	対策を実施する際、誰がその担い手になるかを想定する その担い手が、どんな事なら出来るか、使えるかを確認する
	周知不足	誰も知らず、使われない	対象を実施する時に、新しいやり方に変える人を確認する 新しいやり方に変える人に、いつ、どのように告知するか決める
	心理的抵抗	事前了承なく、嫌がられる	対策を実行する段階で、利害関係が生じる関係者を想定する 対策を準備している段階で、関係者に事前の案内をする
③ 悪影響リスク	トレードオフ	高生産性だが、低品質	効率と品質、所要時間の3領域は、トレードオフが発生しやすい 検討している施策の効果とトレードオフが生じるか確認する

⑥組織・体制設計シート

⑥組織・体制設計シート

会社名



組織・体制の構想設計	推進組織 （組織形態）		
	人材基盤	要員算定	
		人材確保	
		能力開発 （人材育成）	
		能力発揮 （組織開発）	
	組織運用方法		

⑥組織・体制設計シート

⑥組織・体制設計シート

会社名 0

① 売上倍増を実現するのは何年後かを決めて記述する

年後

現状

組織・体制の構想設計

② 売上倍増を実現するために、組織をどう設定するか、さらに組織をどう動かしていくかについて考え、記述する

人材基盤	推進組織 (組織形態)	
	要員算定	
	人材確保	
	能力開発 (人材育成)	
	能力発揮 (組織開発)	
組織運用方法		

組織設計の3領域

推進組織

×

人材基盤

×

運用制度

■組織主導型推進

既存部門主導

新規部門設置

■部門横断型推進

プロジェクト運営

委員会主導

①要員算定

×

②人材確保

×

③能力開発

×

④能力発揮

人事評価制度との連動

表彰制度との連動

手当対応

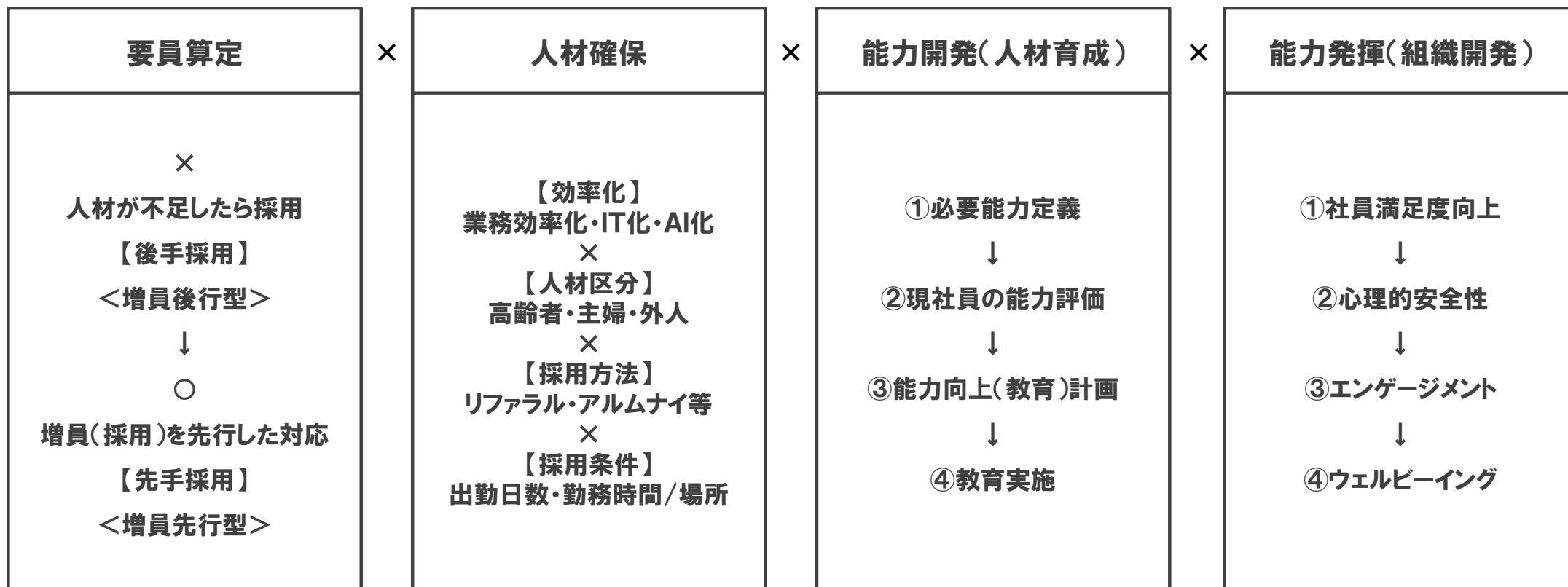
成功報酬対応

ノルマ対応

昇格要件化

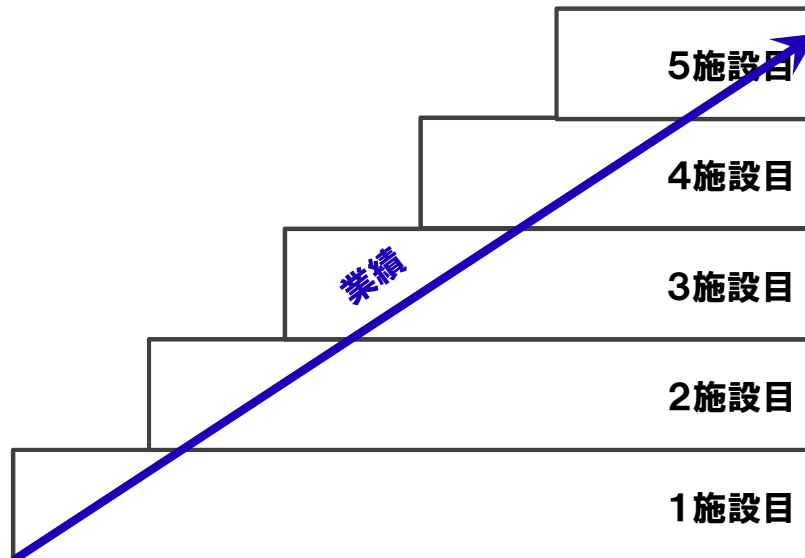
等

人材基盤構築の4要件



増員して、売上を増やす

先手組織設計
(増員先行型)

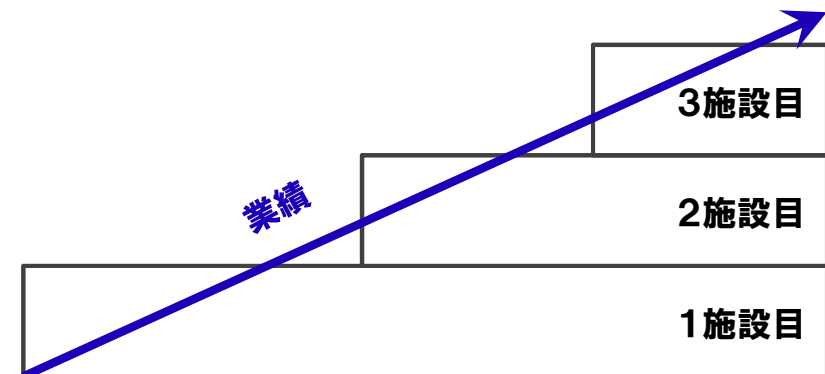


オーバーフローの前に、増設

↓
成長速度が速い
【先手必勝】

売上が増えたら、増員する

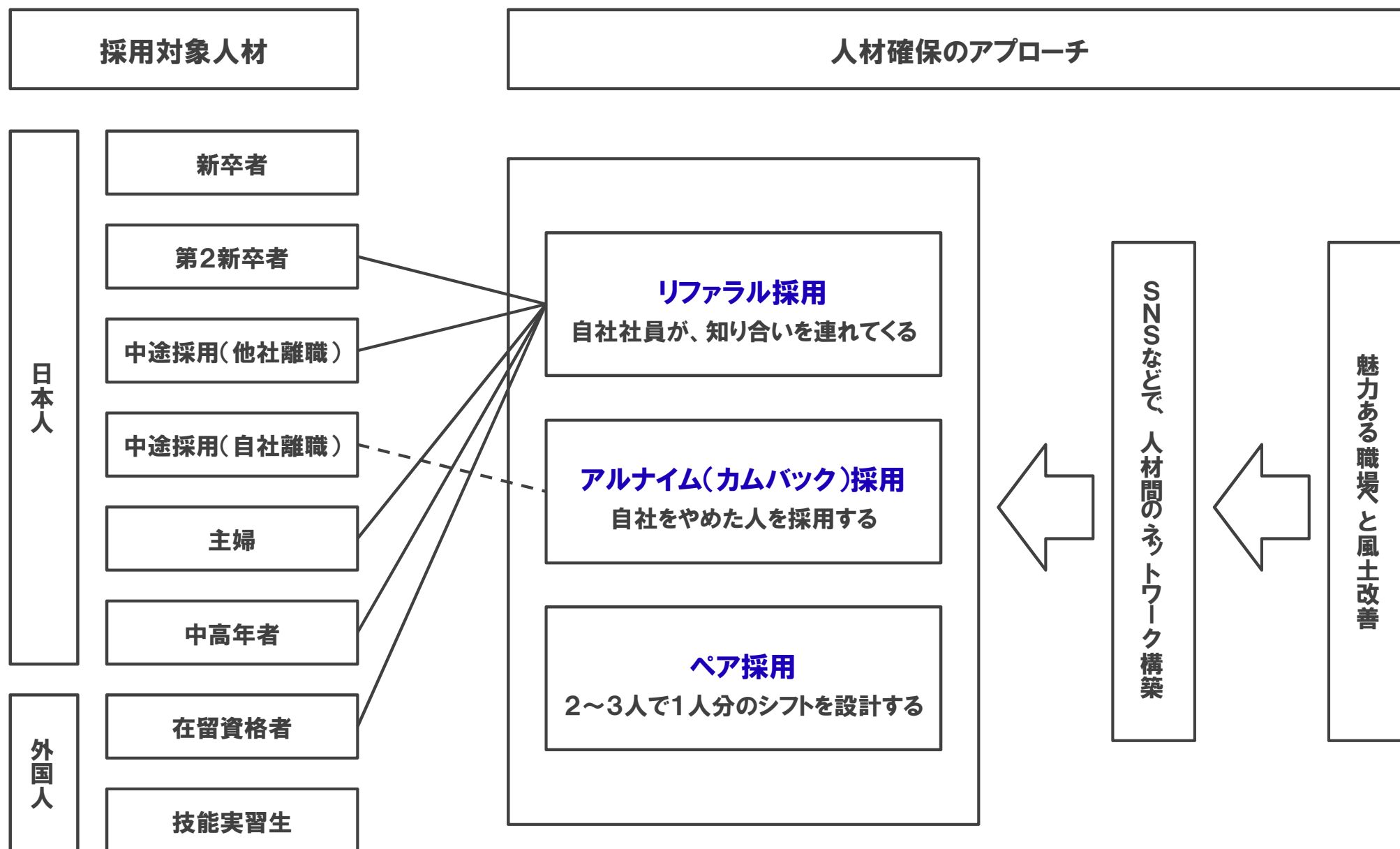
後手組織設計
(増員後行型)

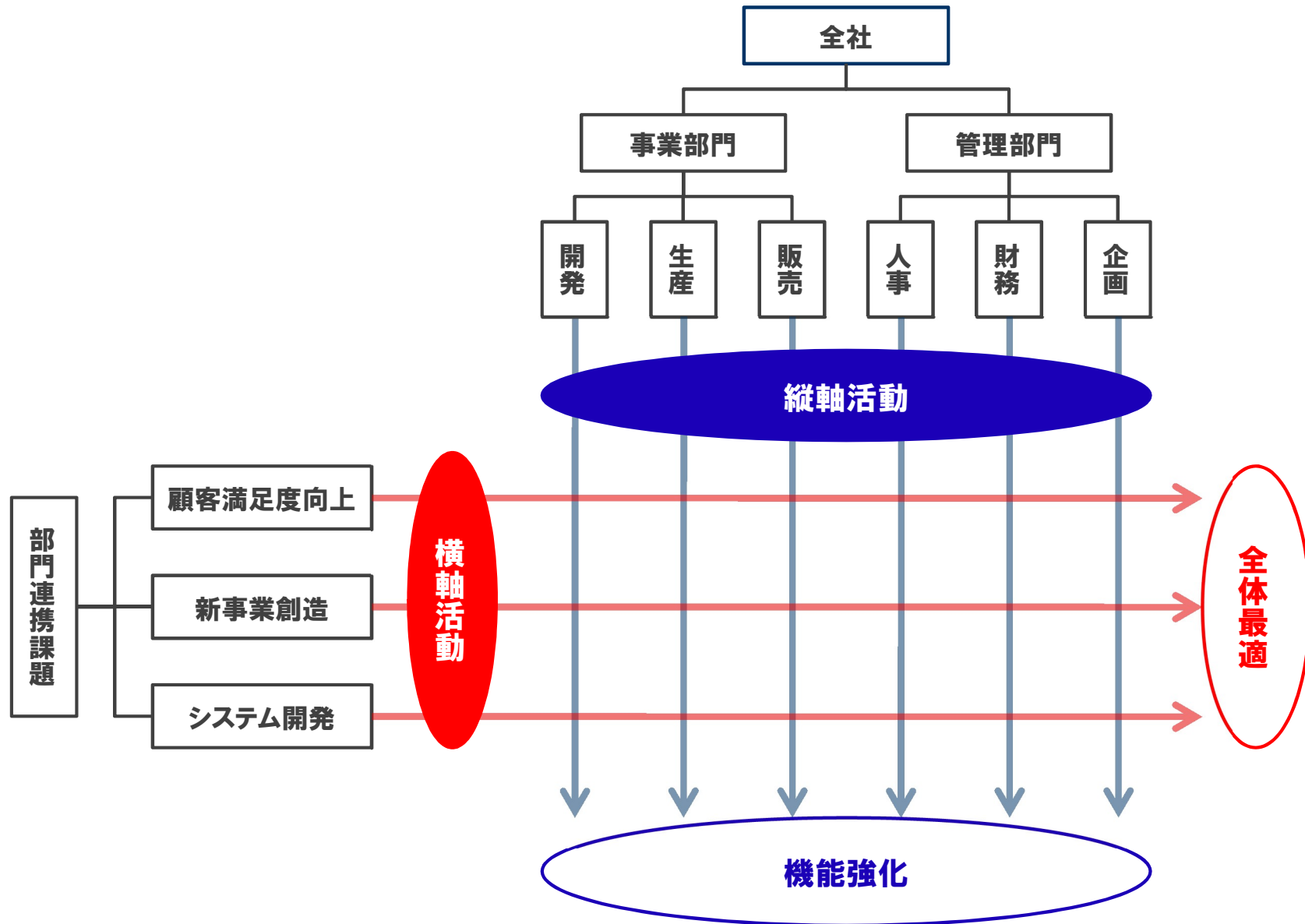


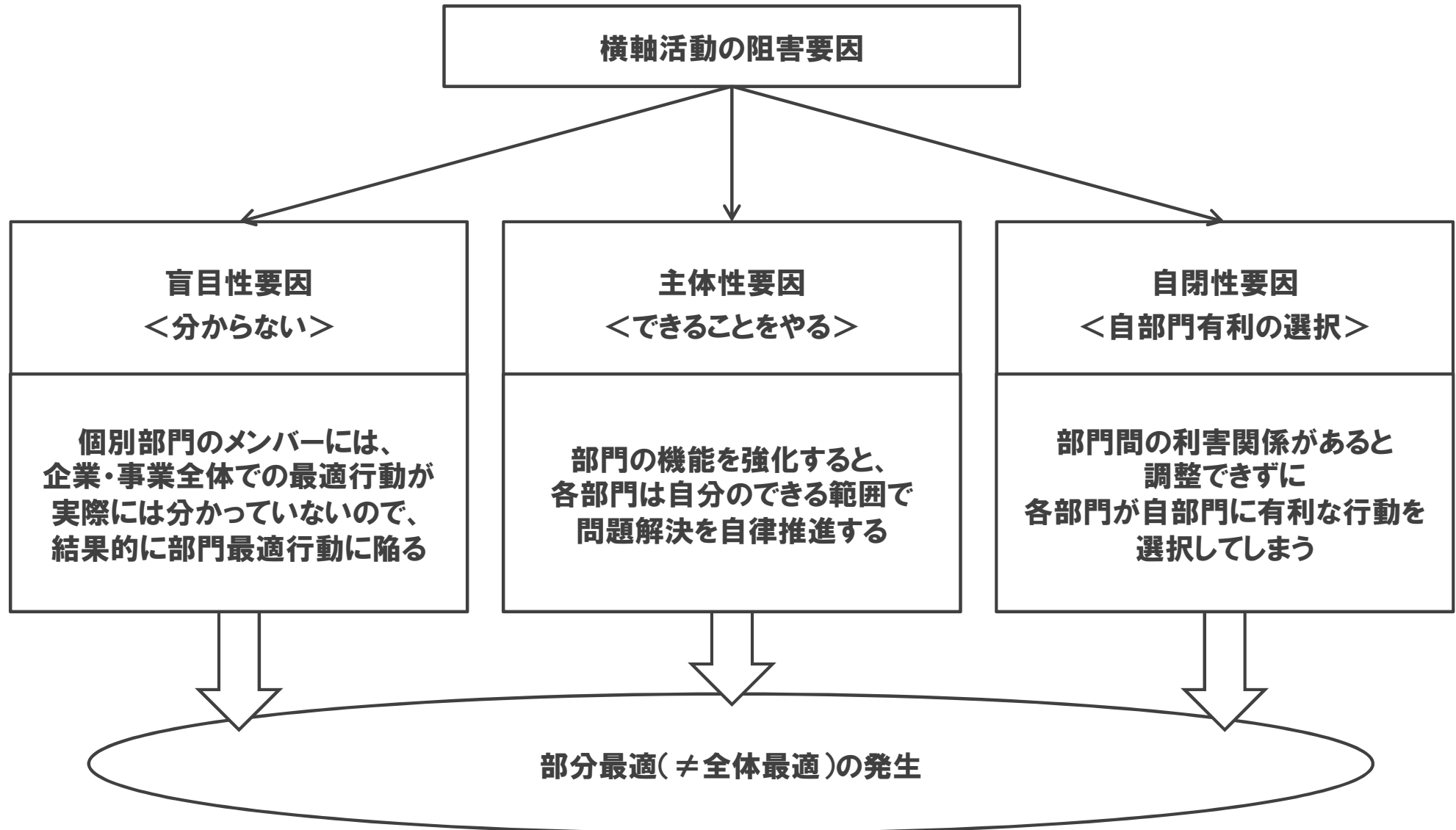
オーバーフローしてから、増設

↓
成長速度が遅い
【機会逸失の危険】

		統制力の源泉	
		資本統制	取引契約統制
事業所配置の起点	社内資源拡大	社員増員による自前拠点の設立 富士そば 110店を11社に分社化 分社した全社が同じ仕事を実施	独立する社員を起点にした拠点拡大 COCO壱番屋(カレー) 1300店(直営200店、加盟店1100店) 独立支援制度でのれん分け、材料取引義務のみ
	社外資源活用	拠点保有企業の買収による拡大 ゼンショー 「すき屋」を軸に、同業他社を買収 ココス、なか卯、華屋与兵衛	外部資本の拠点化 (既存業者・独立希望者の取り込み) コンビニエンス・ストア 直営でなく、フランチャイズで店舗展開 本部のスーパーバイザーが10店程度を統制 多店舗経営のフランチャイジーの拡大・増加





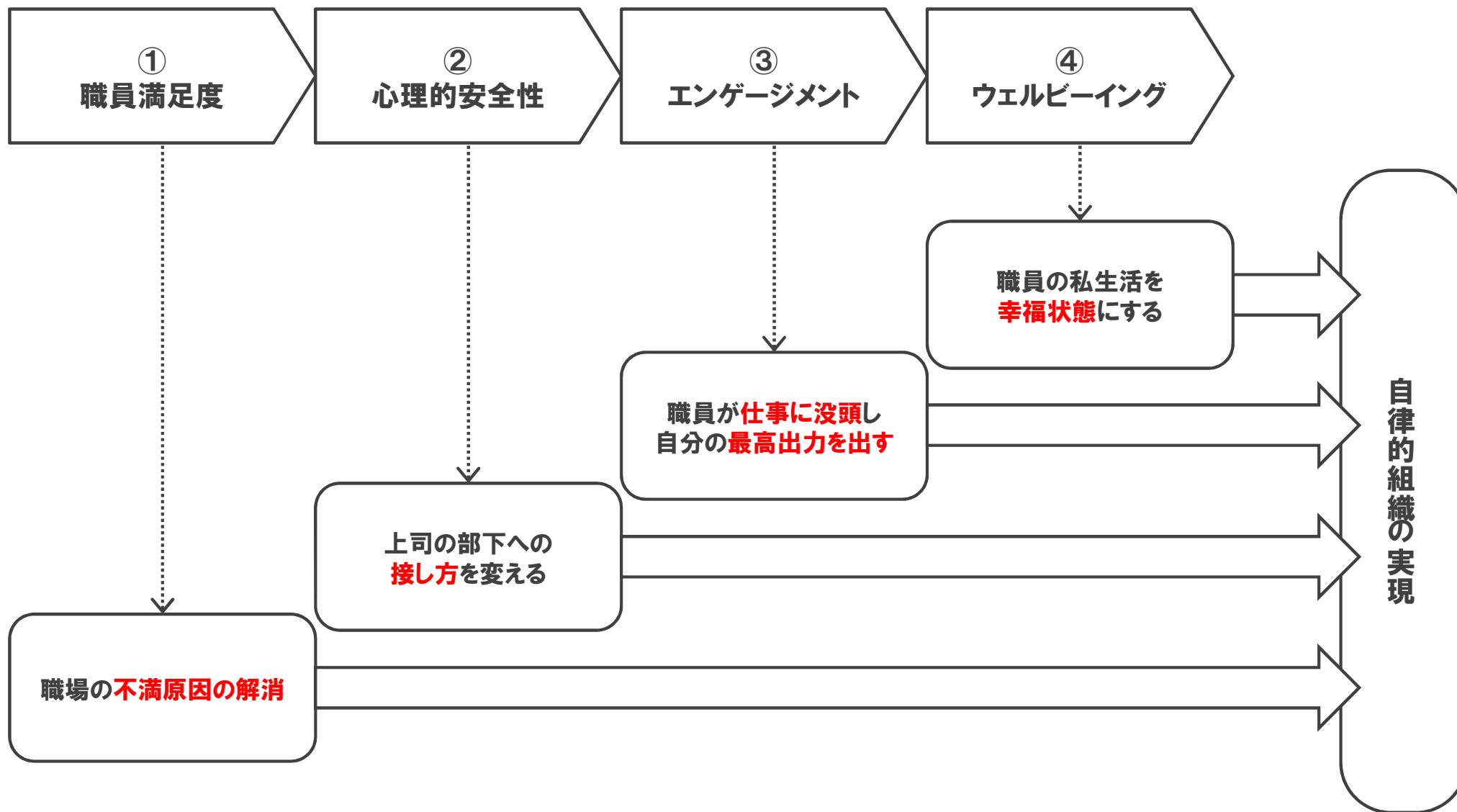


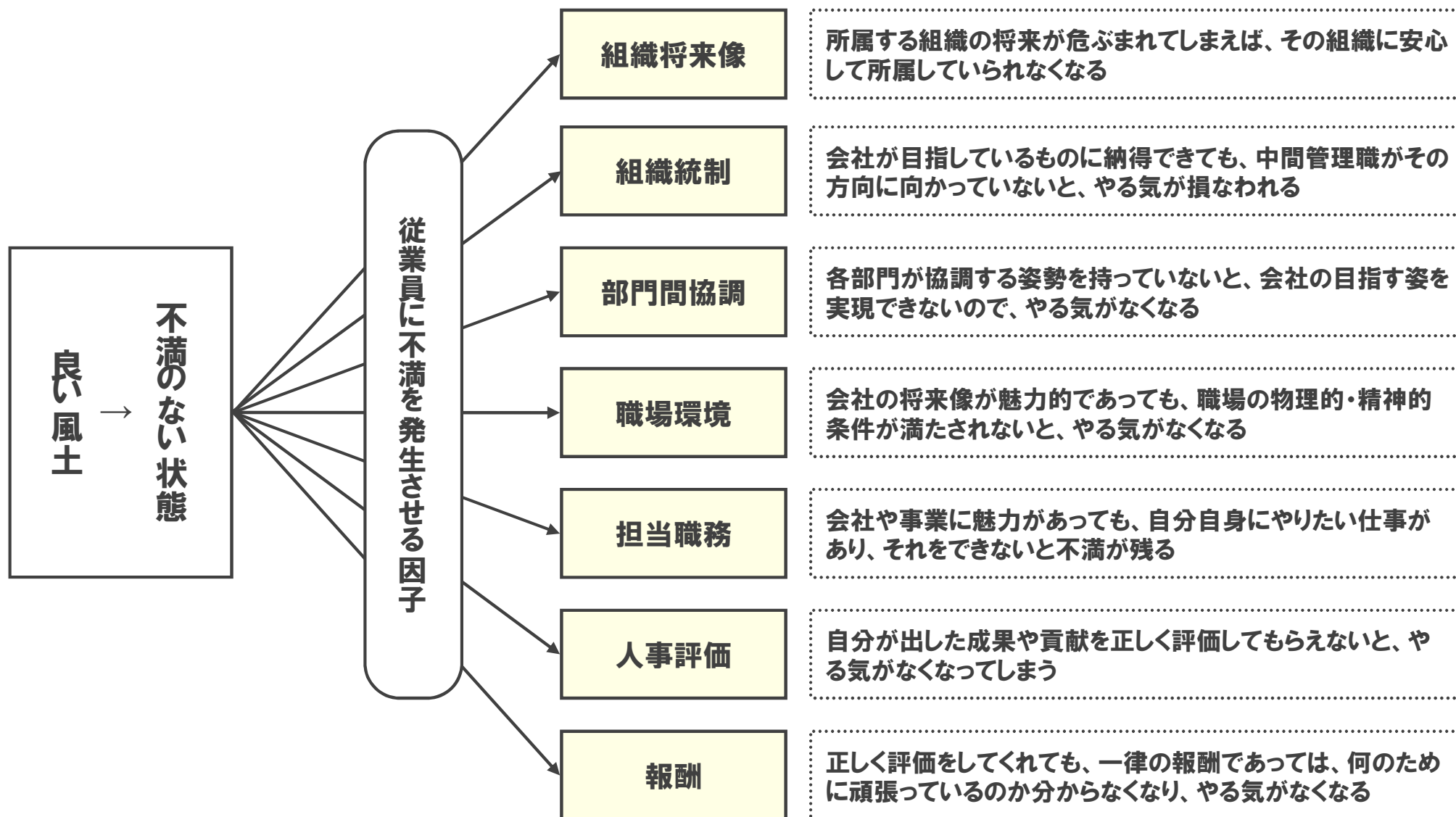
運営手法	マトリクス組織	委員会制度	プロジェクト制度
概要	国の消費者庁、企業ではCS部門など、機能部門に対して、部門を横断した役割の部門を設定する	組織全体に関する部門を横断したテーマの委員会を設置して、関連部門のメンバーが共同検討する	職制活動と異なる活動のために、関係者をメンバーとした期限付きプロジェクトを編成する
特徴	・部門横断の責任を職制に設置できる ・縦軸部門との利害対立の可能性はある	・委員会が乱立すると機能しにくい ・委員会欠席者が多いと形骸化する ・委員会の数値目標がないと形骸化する ・委員会参加で全体最適視点を醸成できる	・期限内に目的を達成しやすい ・機能部門の適任者を招集しにくい
運営のポイント	・明確な機能目標の設定 ・組織調整上の権限設置 ・責任者を、機能部門同等職位とする	・目的に応じたメンバーを招集する ・委員会の過度な重複参加を抑制する ・委員会の目標を明確にする ・目標達成への貢献度を評価する	・テーマの目標を明確にする ・活動予算を明確にする ・テーマ完遂に必要な適任者を編成する

委員会活動による組織強化

委員会タイプ	×	委員会の期待効果	×	成功のポイント
人材育成委員会 働き方改革委員会 新規事業創造委員会 費用削減委員会 顧客満足度向上委員会 部門横断改善委員会 広報委員会		①緊急性の低い重要課題解決 ⇒重要だが、緊急性の低い課題を解決できる ②全体最適 ⇒部分最適から全体最適の発想になる ⇒全社的に考える機会を得られる ③人材育成 ⇒リーダーを任せられる人材が増える ⇒重要課題を認識(学習)できる		➤ 役割・目的を明確にする ➤ 活動結果を公表する場を設ける ➤ 検討結果を職制と共有する ➤ メンバーの役割を明確にする ⇒委員長、副委員長、書記 ➤ 重複を割ける ➤ 適度な開催頻度とする ➤ 貢献に処遇する

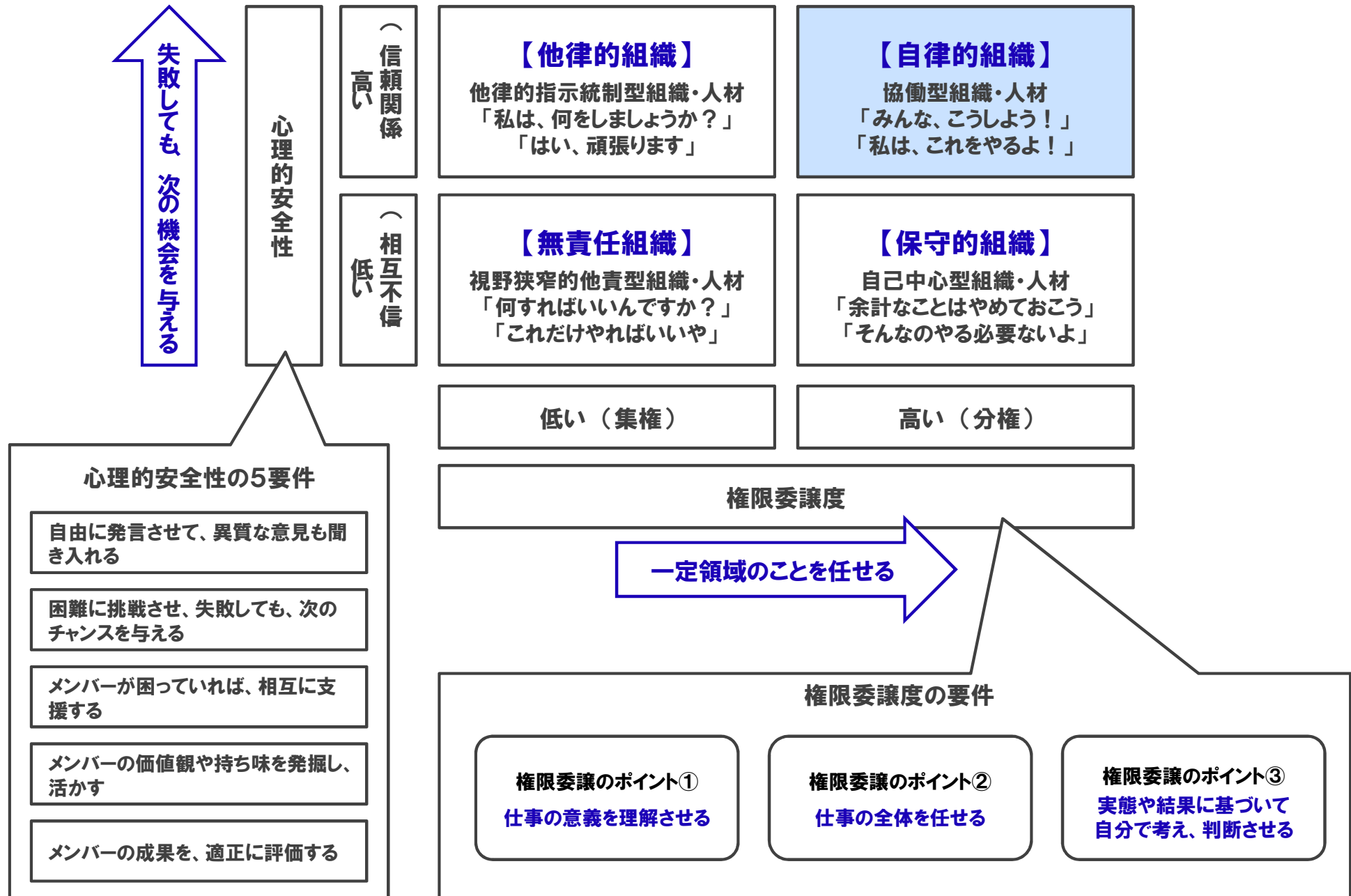
委員会メンバー	<全員参加>	①全社員が、どれかの委員会に参画する
	<メンバー再編>	②年に1回ほど、委員会メンバーを入れ替える
委員会推進	<作業時間考慮>	③委員会のための作業時間をシフトに組み込む
	<目標設定>	④委員会ごとに、年度や半期の目標を決める
	<意見誘発>	⑤全員に発言を促し、出てきた意見を否定しない
	<進捗見える化>	⑥委員会の検討状況の進捗を全員で見えるようにする ⇒ホワイトボードや模造紙に、委員会ごとの目標と進捗を記述
検討内容の共有	<定期報告>	⑦全員が集まる場に、検討内容を報告する場を設ける ⇒委員会ごとに、報告する月を変えるのも効果的
活性化の仕掛け	<セミナー参加>	⑧委員会に関わる外部へのセミナーなどへの参加を促す

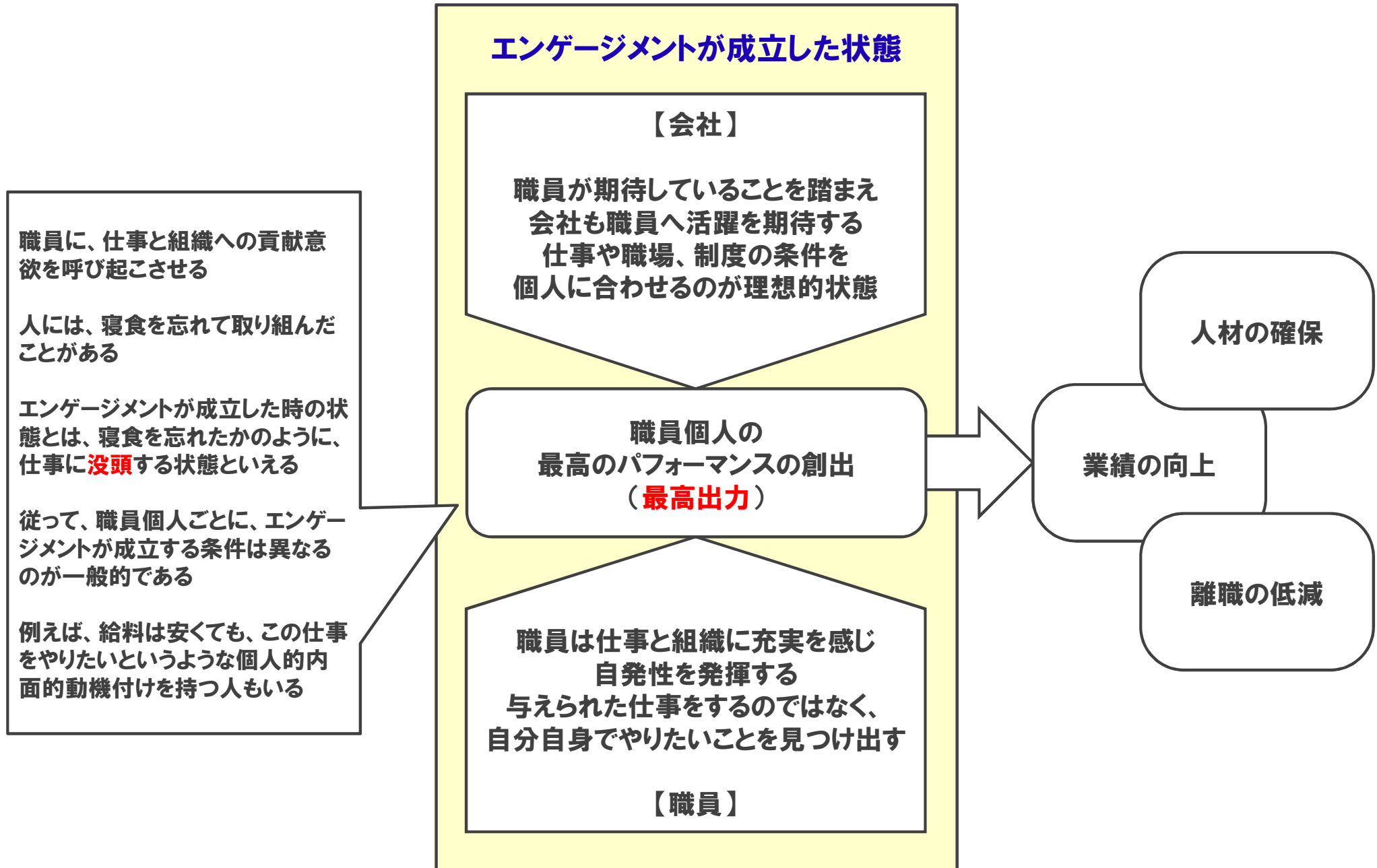


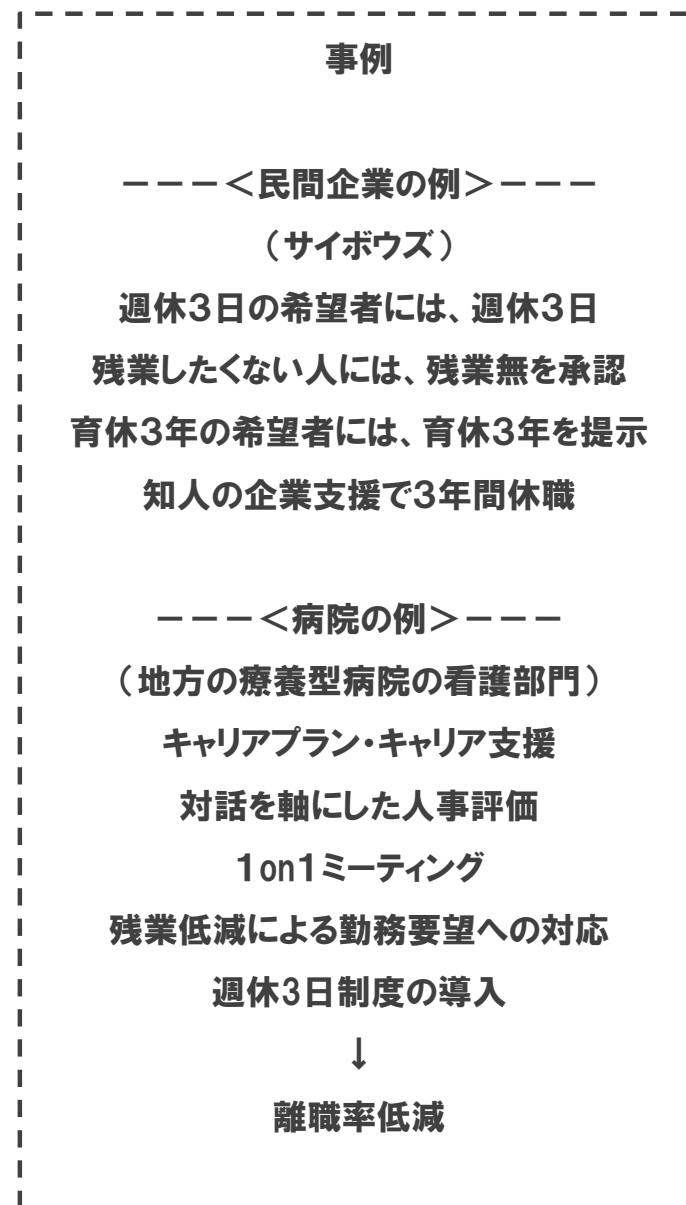
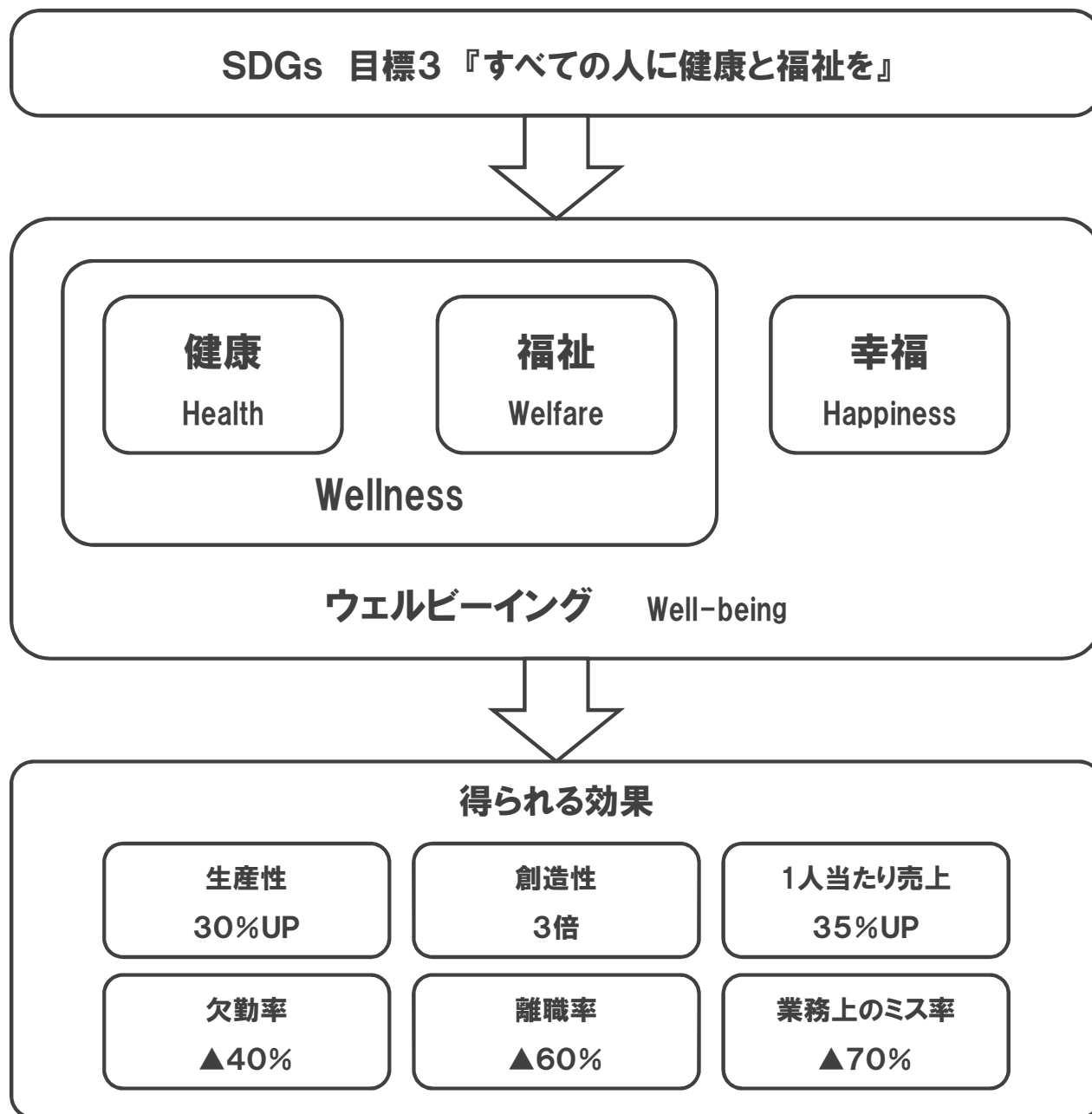


<組織開発>組織の自律性向上

②心理的安全性:自律的組織に必要な 「心理的安全性」と「権限委譲度」







⑦社長業務移管計画

⑦社長業務移管計画

会社名



業務一覧		業務量【現状】										移管計画					業務量【移管後】	
NO	社長業務	処理時間(分/回)				処理頻度(回数)					業務量 (Hr/日)						移管 業務量	移管後 業務量
		短	普通	長	合成 平均	少	普通	多	合成 平均	頻度 単位								
1					0				0		0.0						0.0	0.0
2					0				0		0.0						0.0	0.0
3					0				0		0.0						0.0	0.0
4					0				0		0.0						0.0	0.0
5					0				0		0.0						0.0	0.0
6					0				0		0.0						0.0	0.0
7					0				0		0.0						0.0	0.0
8					0				0		0.0						0.0	0.0
9					0				0		0.0						0.0	0.0
10					0				0		0.0						0.0	0.0
11					0				0		0.0						0.0	0.0
12					0				0		0.0						0.0	0.0
13					0				0		0.0						0.0	0.0
14					0				0		0.0						0.0	0.0
15					0				0		0.0						0.0	0.0
16					0				0		0.0						0.0	0.0
17					0				0		0.0						0.0	0.0
18					0				0		0.0						0.0	0.0
19					0				0		0.0						0.0	0.0
20					0				0		0.0						0.0	0.0
21					0				0		0.0						0.0	0.0
22					0				0		0.0						0.0	0.0
23					0				0		0.0						0.0	0.0
24					0				0		0.0						0.0	0.0
25					0				0		0.0						0.0	0.0
26					0				0		0.0						0.0	0.0
27					0				0		0.0						0.0	0.0
28					0				0		0.0						0.0	0.0
29					0				0		0.0						0.0	0.0
30					0				0		0.0						0.0	0.0
合計											0.0		0	0	0	0	0	0

#DIV/0!

社長業務移管計画

会社名

分析担当者

業務一覧

業務量
【現状】

移管計画

業務量
【移管後】

NO	社長業務
1	配送
2	経理
3	総務
4	営業会議
5	週次会議
6	顧客面談
7	社員面談
8	人事評価面談
9	研修立ち合い
10	仕入先商談
11	
12	
13	
14	

処理時間(分/回)				処理頻度(回数)					業務量 (Hr/日)
短	普通	長	合成 平均	少	普通	多	合成 平均	頻度 単位	
30	60	120	68	2	3	5	3.3	日	3.7
240	300	500	335	1	1	1	1	月	0.3
100	200	400	225	1	1	1	1	月	0.2
50	60	90	65	4	4	6	4.5	月	0.2
50	60	60	58	1	1	1	1	週	0.2
60	120	240	135	5	10	15	10	月	1.1
30	40	60	43	10	10	15	11	月	0.4
30	60	60	53	20	20	30	23	年	0.1
240	480	960	540	2	3	4	3	年	0.1
30	60	120	68	5	6	8	6.3	週	1.4
			0				0		0.0
			0				0		0.0
			0				0		0.0
			0				0		0.0

合計 7.7

山田	木村	鈴木	大谷		移管 業務量	移管後 業務量
50%	50%				3.7	0.0
			50%		0.1	0.1
					0.0	0.2
					0.0	0.2
					0.0	0.2
					0.0	1.1
					0.0	0.4
					0.0	0.1
					0.0	0.1
		50%			0.7	0.7
					0.0	0.0
					0.0	0.0
					0.0	0.0
					0.0	0.0

1.8 1.8 0.7 0.1 0

4.5 3.2

59% 41%

社長業務移管計画

会社名

分析担当者

業務一覧		業務量【現状】										移管計画					業務量【移管後】	
社長業務		処理時間(分/回)				処理頻度(回数)					業務量 (Hr/日)	山田	木村	鈴木	大谷		移管 業務量	移管後 業務量
NO		短	普通	長	合成 平均	少	普通	多	合成 平均	頻度 単位								
1	配送	30	60	120	68	2	3	5	3.3	日	3.7	50%	50%				3.7	0.0
2	経理	240	300	500	335	1	1	1	1	月	0.3				50%		0.1	0.1
3	総務	100	200	400	225	1	1	1	1	月	0.2						0.0	0.2
4	営業会議	50	60	90	65	4	4	6	4.5	月	0.2						0.0	0.2
5	週次会議	50	60	60	58	1	1	1	1	週	0.2						0.0	0.2
6	顧客面談	60	120	240	135	5	10	15	10	月	1.1						0.0	1.1
7	社員面談	30	40	60	43	10	10	15	11	月	0.4						0.0	0.4
8	人事評価面談	30	60	60	53	20	20	30	23	年	0.1						0.0	0.1
9	研修立ち合い	240	480	960	540	2	3	4	3	年	0.1						0.0	0.1
10	仕入先商談	30	60	120	68	5	6	8	6.3	週	1.4			50%			0.7	0.7
11					0				0		0.0						0.0	0.0
12					0				0		0.0						0.0	0.0
13					0				0		0.0						0.0	0.0
14					0				0		0.0						0.0	0.0
合計											7.7	1.8	1.8	0.7	0.1	0	4.5	3.2
																	59%	41%

社長が、1年間でやっていることを、聞いて、書きぬきます。

聞き方のコツ

・まず、毎日やっていること、次に、週で数回やっていること、そして、月に何回かやっていること、最後に、年間で数回やっていることという順番に聞くと、社長は思い出しやすい

社長業務移管計画

会社名

分析担当者

業務一覧

業務量【現状】

移管計画

業務量【移管後】

社長業務	
NO	
1	配送
2	経理
3	総務
4	営業会議
5	週次会議
6	顧客面談
7	社員面談
8	人事評価面談
9	研修立ち合い
10	仕入先商談
11	
12	
13	
14	

処理時間(分/回)				処理頻度(回数)				頻度単位	業務量(Hr/日)
短	普通	長	合成平均	少	普通	多	合成平均		
30	60	120	68	2	3	5	3.3	日	3.7
240	300	500	335	1	1	1	1	月	0.3
100	200	400	225	1	1	1	1	月	0.2
50	60	90	65	4	4	6	4.5	月	0.2
50	60	60	58	1	1	1	1	週	0.2
60	120	240	135	5	10	15	10	月	1.1
30	40	60	43	10	10	15	11	月	0.4
30	60	60	53	20	20	30	23	年	0.1
240	480	960	540	2	3	4	3	年	0.1
30	60	120	68	5	6	8	6.3	週	1.4
			0				0		0.0
			0				0		0.0
			0				0		0.0
			0				0		0.0

合計 7.7

山田	木村	鈴木	大谷	
50%	50%			
			50%	
		50%		

移管業務量	移管後業務量
3.7	0.0
0.1	0.1
0.0	0.2
0.0	0.2
0.0	0.2
0.0	1.1
0.0	0.4
0.0	0.1
0.0	0.1
0.0	0.1
0.0	0.0
0.0	0.0
0.0	0.0

59% 41%

1.8	1.8	0.7	0.1	0
-----	-----	-----	-----	---

4.5	3.2
-----	-----

社長業務に、1回あたり、どのくらいの時間がかかるかを聞いて、入力
最初は、聞いた時間を、「短」、「普通」、「長」の列に、同じ時間を入力

社長業務移管計画		会社名 	分析担当者 															
業務一覧	業務量【現状】				移管計画	業務量【移管後】												
社長業務																		
NO					山田	木村	鈴木	大谷	移管業務量	移管後業務量								
1	配送	30	60	120	68	2	3	5	3.3	日	3.7	50%	50%			3.7	0.0	
2	経理	240	300	500	335	1	1	1	1	月	0.3			50%		0.1	0.1	
3	総務	100	200	400	225	1	1	1	1	月	0.2					0.0	0.2	
4	営業会議	50	60	90	65	4	4	6	4.5	月	0.2					0.0	0.2	
5	週次会議	50	60	60	58	1	1	1	1	週	0.2					0.0	0.2	
6	顧客面談	60	120	240	135	5	10	15	10	月	1.1					0.0	1.1	
7	社員面談	30	40	60	43	10	10	15	11	月	0.4					0.0	0.4	
8	人事評価面談	30	60	60	53	20	20	30	23	年	0.1					0.0	0.1	
9	研修立ち合い	240	480	960	540	2	3	4	3	年	0.1					0.0	0.1	
10	仕入先商談	30	60	120	68	5	6	8	6.3	週	1.4			50%		0.7	0.7	
11					0				0		0.0					0.0	0.0	
12					0				0		0.0					0.0	0.0	
13					0				0		0.0					0.0	0.0	
14					0				0		0.0					0.0	0.0	
										日	0.0							
										週	0.0							
										月	0.0							
										年	0.0							
										7.7								
												1.8	1.8	0.7	0.1	0	4.5	3.2
																	59%	41%

どのくらいの回数をやるかを聞く

毎日やるのか、週に数回なのか、月間で数回なのか、年間で数回なのかを、合わせて聞く

最初は、聞いた頻度を、「少」、「普通」、「多」の欄に、同じ数字を入力

どのくらいの回数をやるかを聞く

毎日やるのか、週に数回なのか、月間で数回なのか、年間で数回なのかを、合わせて聞く

そして、該当する頻度を、プルダウンで選択する

社長業務移管計画

会社名

分析担当者

業務一覧

業務量
【現状】

移管計画

業務量
【移管後】

社長業務	
NO	
1	配送
2	経理
3	総務
4	営業会議
5	週次会議
6	顧客面談
7	社員面談
8	人事評価面談
9	研修立ち合い
10	仕入先商談
11	
12	
13	
14	

処理時間(分/回)				処理頻度(回数)				頻度 単位	業務量 (Hr/日)
短	普通	長	合成 平均	少	普通	多	合成 平均		
30	60	120	68	2	3	5	3.3	日	3.7
240	300	500	335	1	1	1	1	月	0.3
100	200	400	225	1	1	1	1	月	0.2
50	60	90	65	4	4	6	4.5	月	0.2
50	60	60	58	1	1	1	1	週	0.2
60	120	240	135	5	10	15	10	月	1.1
30	40	60	43	10	10	15	11	月	0.4
30	60	60	53	20	20	30	23	年	0.1
240	480	960	540	2	3	4	3	年	0.1
30	60	120	68	5	6	8	6.3	週	1.4
			0				0		0.0
			0				0		0.0
			0				0		0.0
			0				0		0.0
			0				0		0.0

山田	木村	鈴木	大谷	
50%	50%			
			50%	
		50%		

移管 業務量	移管後 業務量
3.7	0.0
0.1	0.1
0.0	0.2
0.0	0.2
0.0	0.2
0.0	1.1
0.0	0.4
0.0	0.1
0.0	0.1
0.0	0.1
0.7	0.7
0.0	0.0
0.0	0.0
0.0	0.0
0.0	0.0

合計

7.7

1.8

1.8

0

0

0

4.5

3.2

59%

41%

個々の業務を、誰に移管するかを決めて、移管する人の名前を入力

移管する人に、その仕事の「何%」を移管するかを、「%」で入力する