

## 豊友会 経営指針書フォーマット H21.7

目次 I「理念の部」

目次 II「計画の部」

目次 III「戦略の部」

### 目次 I

#### 1) 会社概要

会社概要、沿革、主な取引先等々

#### 2) 心情

現在に至るまでの「生き様」の検証、自らの心の軌跡をたどり総括する。「はん念智」、「心のトラウマ」を自覚すればそれに対峙し克服する。または両親に対する畏敬の念

・教えから自分はこうありたい云々…

結果、今現在人として、リーダーとしての「思い」を明らかにする。

#### 3) 信条(信念)

前記「心情」を受けて、これから「リーダー」として(個人としてではない)どう生きるか、その覚悟、決意を述べる。社員さんとの約束でもある。社長の行動の指針でもある。

#### 4) 経営理念

経営に対する社長の思い、思想、哲学、価値観、人生観、ロマンの集積。これを揚げるのは社長本人であり、「心情」で吐露した現在の「思い」、「信条」で述べた「覚悟」を会社全体の志として昇華させる。何の為に会社をやるのか？

#### 5) 社是(会社として正しいとされる方針、主張)

社訓(社員が守るべき基本的指針)

必要に応じて理念で揚げた価値観をもとに制定する。後継者が継ぐべき先代が残した会社への思い。(社是・社訓は無くても構わない)

#### 6) 経営目的(従来の企業目的)

経営理念から導かれる会社の存在意義、何のためにこの会社があるのか？

#### 7) 経営目標(従来の事業目的)

到達目標、会社が考える適正利潤、経営目標数値を明確にする。

#### 8) 経営基本方針

経営理念、経営目的をよりブレイクダウンして、目次 II 以下の「ビジョン」につなげる。

ここがしっかりしていないと全体の一貫性がなくなる。

社長の経営哲学を社会性、科学性、人間性の3つに分けて考えて、会社の基本方針とする。

#### 8) -1 社会性の基本方針

社会にお役に立つための基本的な考え方。

#### 8) -2 科学性の基本方針

会社が継続発展するための顧客に対する考え方。外部戦略の基になる考え方。

#### 8) -3 人間性の基本方針

社員さん、組織すなわち体内的な事柄に対する考え方。内部戦略の基になる考え方。

## 目次Ⅱ

### 2-1 現状分析(己を知り、敵を知る)

#### ① 自社の財務分析

過去5ヶ年 P/L B/S 主要指標分析 自社と業界の対比 部門別、店舗別のトレンドなど

#### ② 経営環境の現状と顧客要求、ライバル動向

マクロ環境(政治・経済、社会、文化、技術、法規制など) 新聞、業界情報誌などから  
ミクロ環境(顧客、競合他社、市場、価格、) 顧客の声、顧客アンケートなど

※ポイント 箇条書き 新鮮な情報 憶測はダメ

②の部分を③の「機会」「脅威」に書き込むことも可

#### ③ SWOT分析

外部環境分析(機会/脅威)から内部環境分析(強み/弱み)へ

※Strength Weakness Opportunity Threat

※SWOTは、まとめとしての2次分析までが必須

#### ④ 分析の総括

1) 市場・顧客の真の要求

2) 中核となる強み(コア コンピタンス)を選択し、今後どう活かすか(経営資源をいか

に集中するか) (強みが無い会社はない！！)

3) 事業領域(ドメイン)はどのような顧客のどのようなニーズに向けて、どのようなサービスをどう提供するのか(自社は何業だろう?)

## 2-2 長期ビジョンと課題

① 長期ビジョンは経営理念とオーバーラップ

例えばタイトルとして

「スゴイ」「さすが」と言われる人材とサービスを提供しよう

名古屋から世界へ

小さな1番(オンリー1)の積み重ねで大きな1番(ナンバー1に)

……とか、少しぐらいオーバー目な表現が良い

② 過去3年と10ヶ年総合計画(財務指標・長期スケジュール等)

③ 10年後 組織図

④ 自社課題

1) 現状について

2) 人・組織上の課題 顧客・市場・商品・店舗・サービス、そして財務上の課題

3) 「やること」を明記する

※以上の3点の課題については表にまとめると良い

## 目次Ⅲ

### 中期3ヶ年構想

1) 中期3ヶ年のありたい姿

2) 中期3ヶ年の課題

3) 中期3ヶ年でやるべき事

#### 外部戦略

① 1番化戦略(市場の絞込みとその市場で1番になる戦略)

② 自社の差別化戦略

③ 部門戦略

#### 内部戦略

① 目指す社風

② 人材育成

1. 目指すべき人材像
2. 採用
3. 社員育成(初期教育、中堅教育、幹部教育)
- ③ 組織戦略
  1. 職務分掌(組織の役割、責任範囲の明確化)(必要に応じて)
  2. 会議のあり方(意思決定システムとして)
- ④ 評価の基本方針
  1. 評価と昇給・昇格
  2. 評価と利益配分
- ⑤ 給与規定(この部分はなくとも構わない)
  1. 職能要件書
  2. 職務基準書
  3. 賞与、退職金

#### 財務戦略

- ① 収益性
- ② 生産性
- ③ 安全性

### 【 必要に応じて 】

#### 部門別(店舗別)ビジョンと基本戦略の実践

##### 3-1 部門別(店舗別)ビジョン

- 1)ビジョン
- 2)目指す姿 未来像
- 3)キーワード
- 4)基本戦略(内部・外部・財務の各戦略詳細は飯田式に委ねる)
  - ① 前年の活動(戦略)の反省と結果
  - ② 今年度の戦略課題
  - ③ 今年度部門別(店舗別)実行計画

##### 3-2 本年度月次変動損益計算書 & 部門別(店舗別)損益計算書

月次決算が自社で組める事、それに基づき毎月チェック・アクションが取れる仕組みを作ること

※3-2の部分は必須