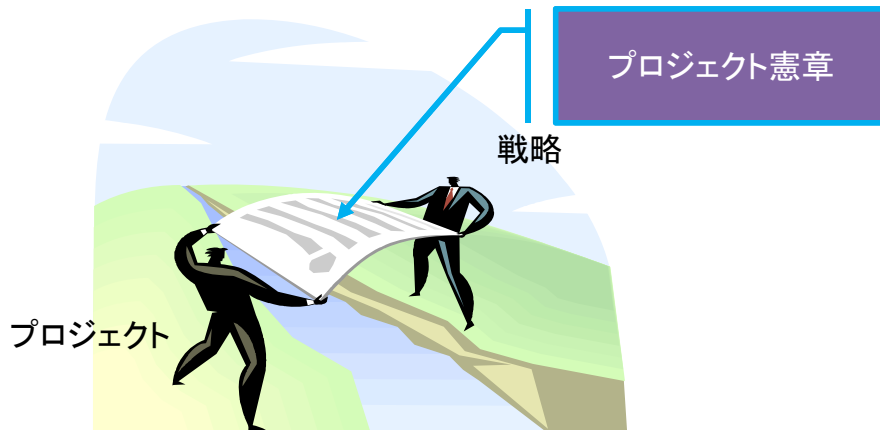


「専門バカにならないためのマネジメント講座」
ビジネスマンのための戦略講座

2009年3月28日

エム・アンド・ティ・コンサルティング

好川哲人



1

この資料の正しい使い方

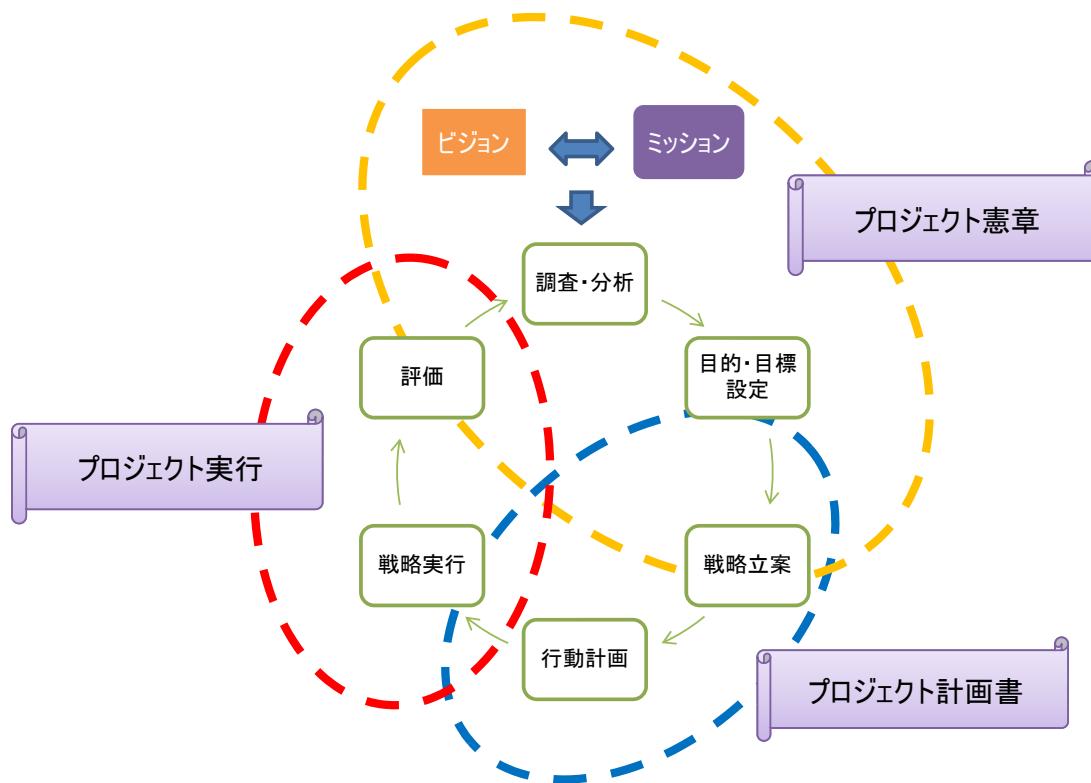
この資料に目
を通します

プロジェクト憲
章の役割を理
解します

最終ページのプ
ロジェクト憲章
セミナーに申し
込みます！

2

戦略サイクルとプロジェクトマネジメント



3

アジェンダ

1. 戦略を持って仕事をする
2. 戦略立案のための調査と分析
3. 目的と目標を設定する
4. 戦略を立案する
5. 戦略実行プロジェクトプランを作る
6. 戦略実行プロジェクトをマネジメントする
7. 戦略を検証する

4

世の中の戦略の定義

- 戦略とは、企業がさまざまな市場における活動をコーディネートすることによって**価値**を創造する**方法**である(コリンズ1998)
- 戦略とは、企業が他社とちがう行動を**選択**し、独自の価値のあるポジションを作ることである(ポーター1998)
- 戦略とは、**競争**に勝つための資金やケイパビリティの利用方法を決定し、制度としての存続に必要な**目標**を合理的に決定することである(バーゲルマン2002)
- 戦略とはいかにして競争に成功するかについて企業が持つ理論である(バーニー2002)
- 戦略とは、企業が**行動**や**意志決定**に一貫した**方向性**を与える統一的なテーマやパターン(グラント2005)

5

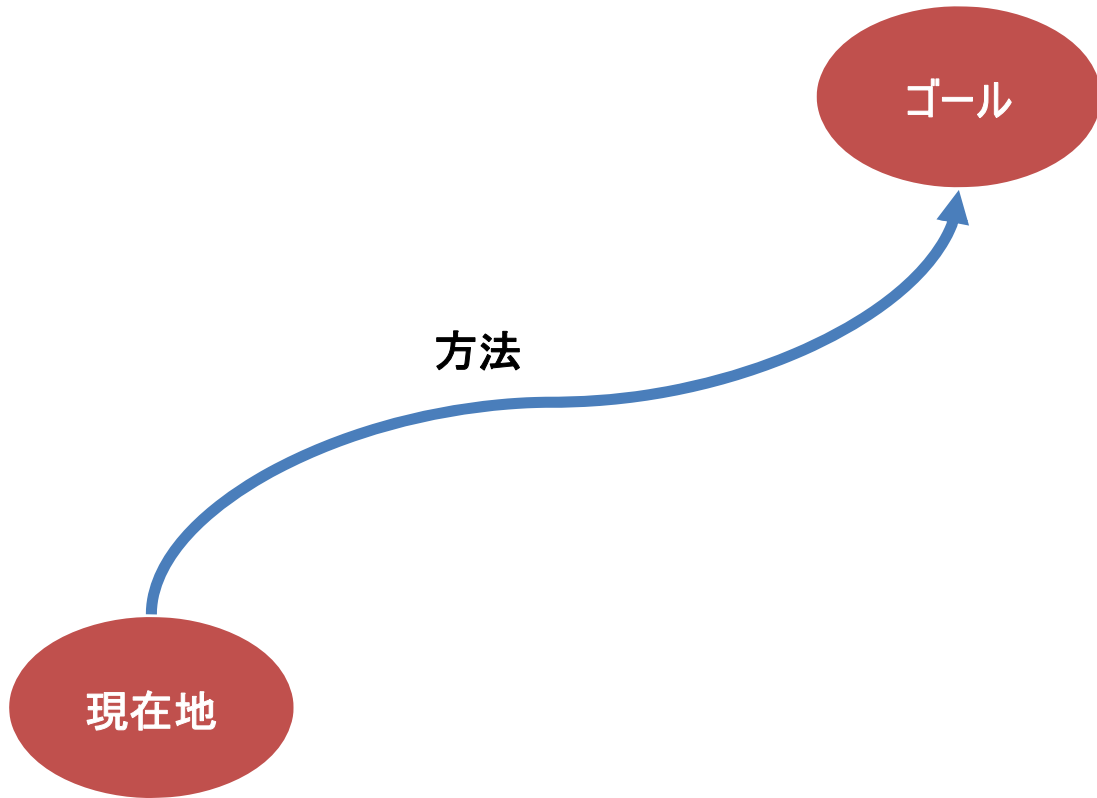
アイスブレイク～「モテル」人になる戦略

前ページの戦略の定義を参考に、「モテル」人になるための戦略を描いてください

【モテル人間になる戦略】

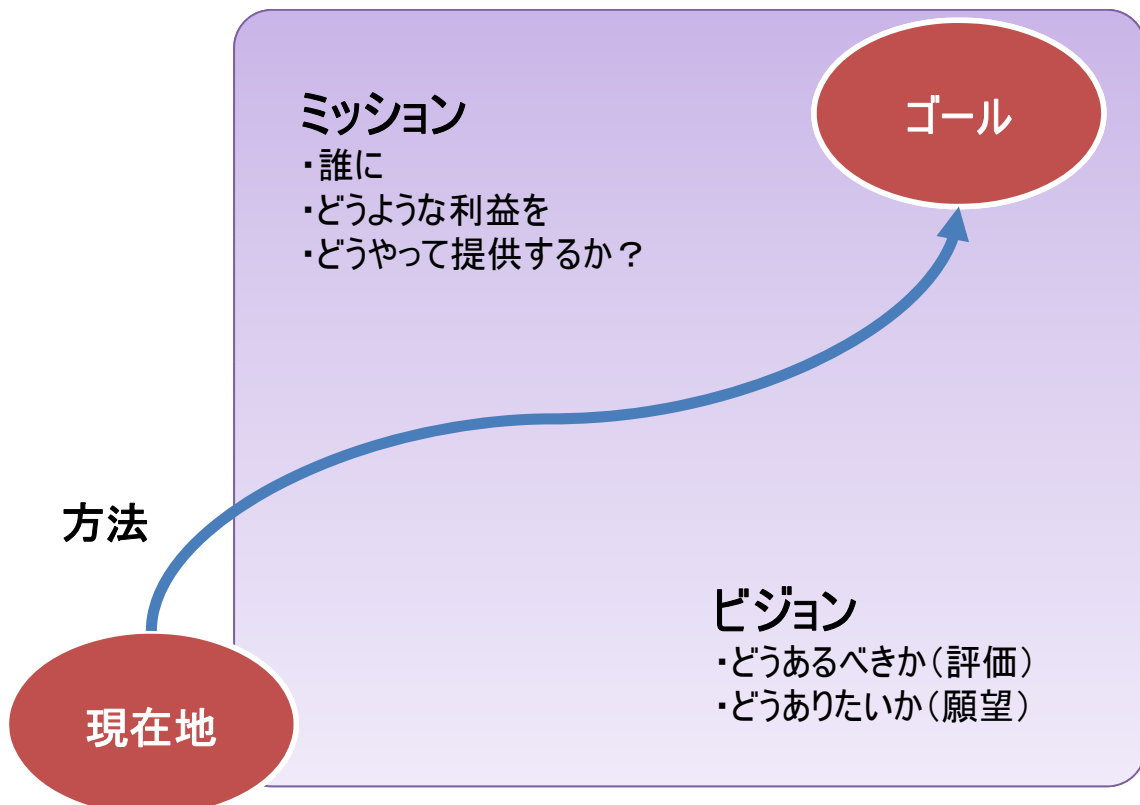
6

戦略とは「ゴール」と「行き方」を決めることである



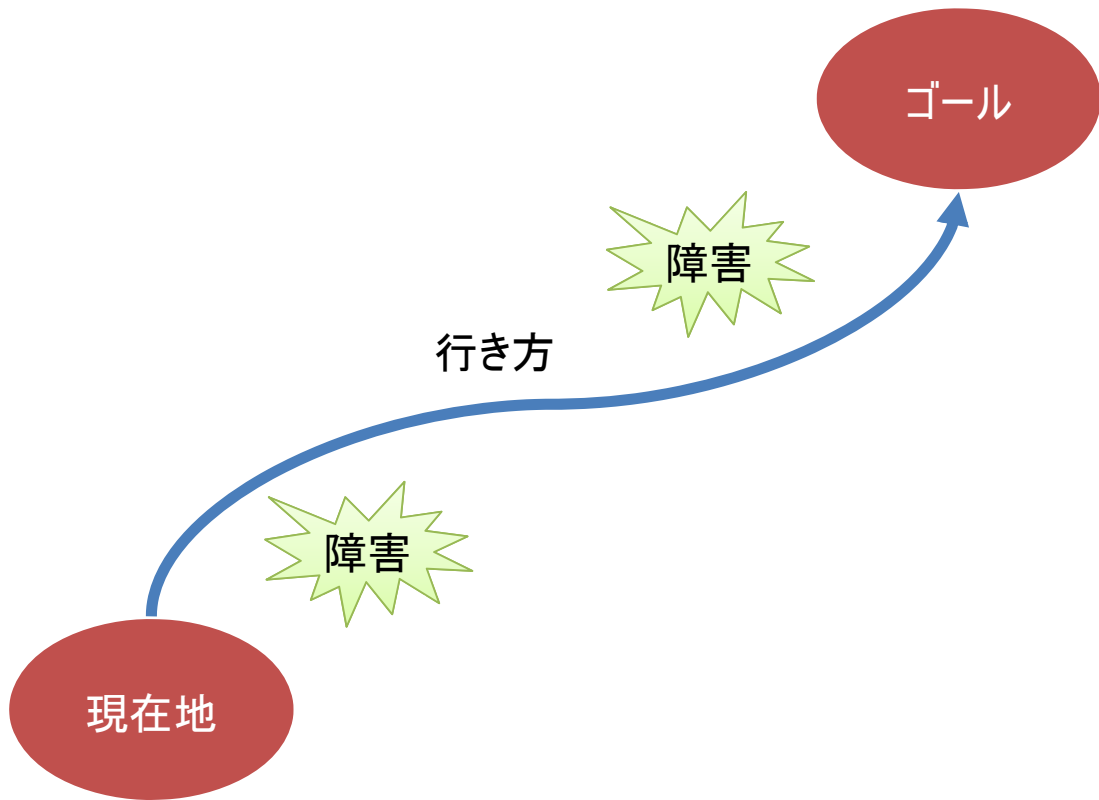
7

その背後にはミッション(任務)とビジョン(想い)がある



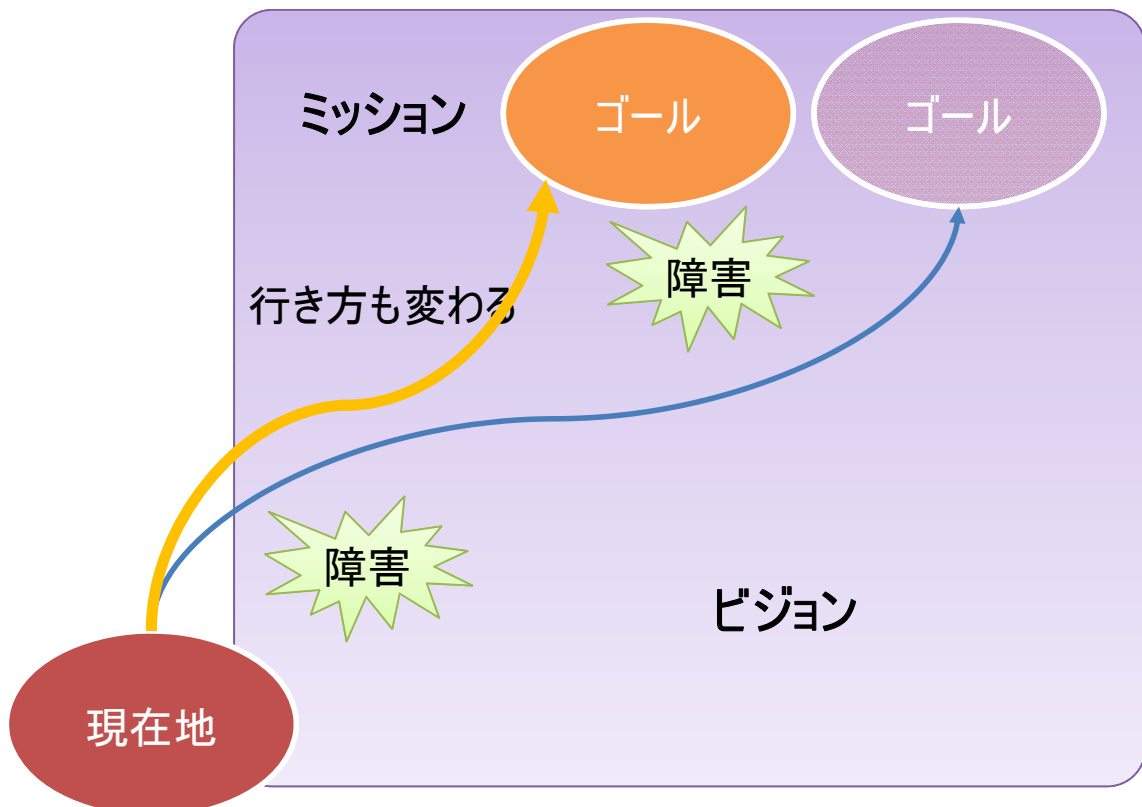
8

ゴールにたどり着くにはあちこちに障害がある



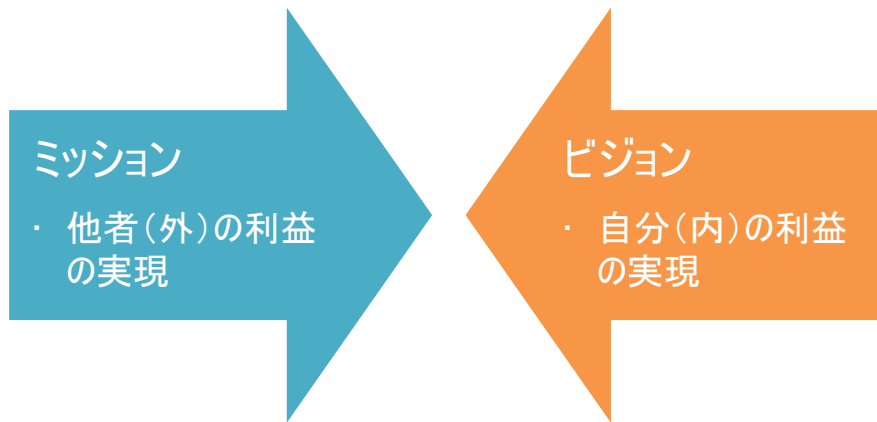
9

ミッションやビジョンの実現のためにゴールが変わることもある



10

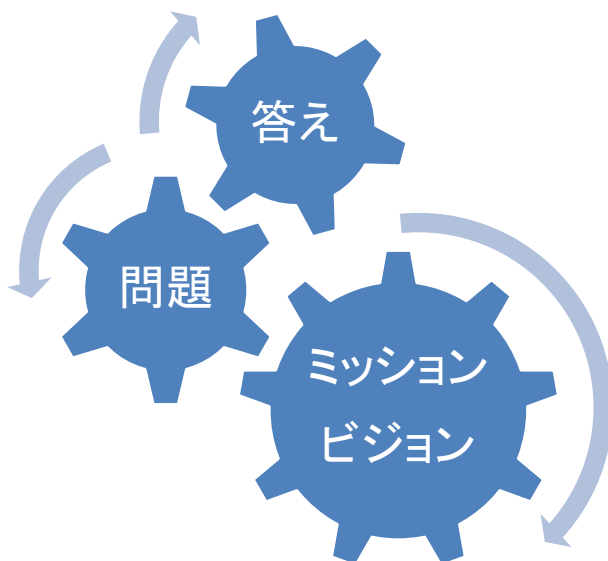
ミッションとビジョンの違い



ビジョンを実現することによって、ミッションを実現できなくてはならない

11

戦略を考えると自分ですべての問題を作って解くこと



したいこと(ミッション、ビジョン)
「日本のサッカーを強くする」

日本のサッカーを強くするには
→問題(目的)を作る
→競技人口を増やす
→ファンを増やす
...

競技人口を増やすには
→答え(目標)を考える
→競技機会を増やす
→キャリアビジョンを見せる
...

競技機会を増やすには
→実践(戦術)を考える
→リーグを増やす
→サッカー施設を増やす
...

12

なぜ、戦略が必要か

ミッション・ビジョンから行動までぶらさない



したいこと(ミッション、ビジョン)
「日本のサッカーを強くする」

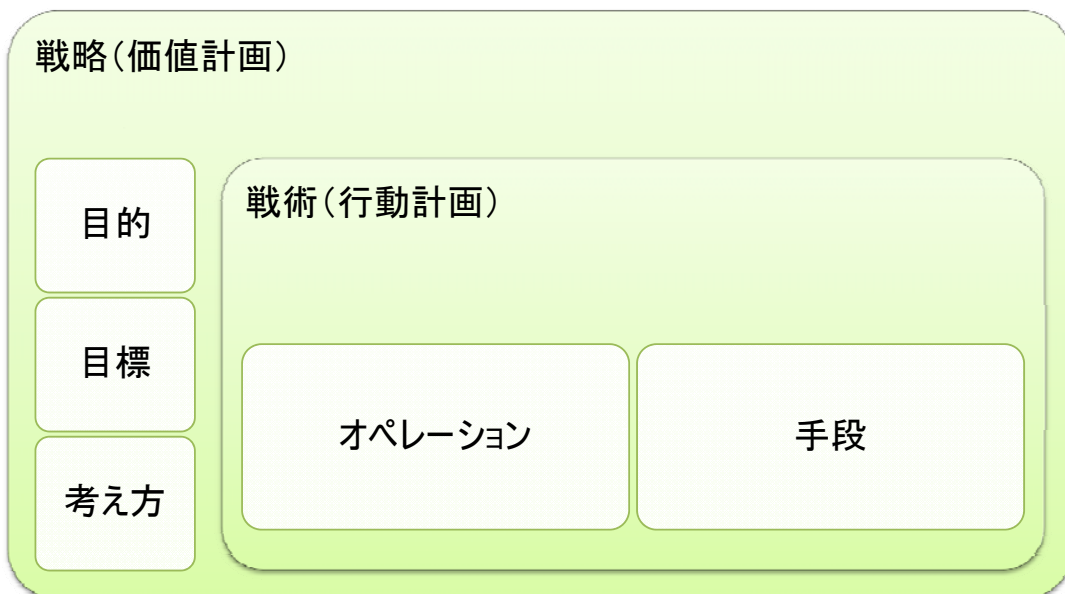
日本のサッカーを強くするには
→問題(ゴール)を作る
→競技人口を増やす
→ファンを増やす
...

競技人口を増やすには
→答え(目標)を考える
→競技機会を増やす
→キャリアビジョンを見せる
...

競技機会を増やすには
→行動(計画)を考える
→リーグを増やす
→サッカー施設を増やす
...

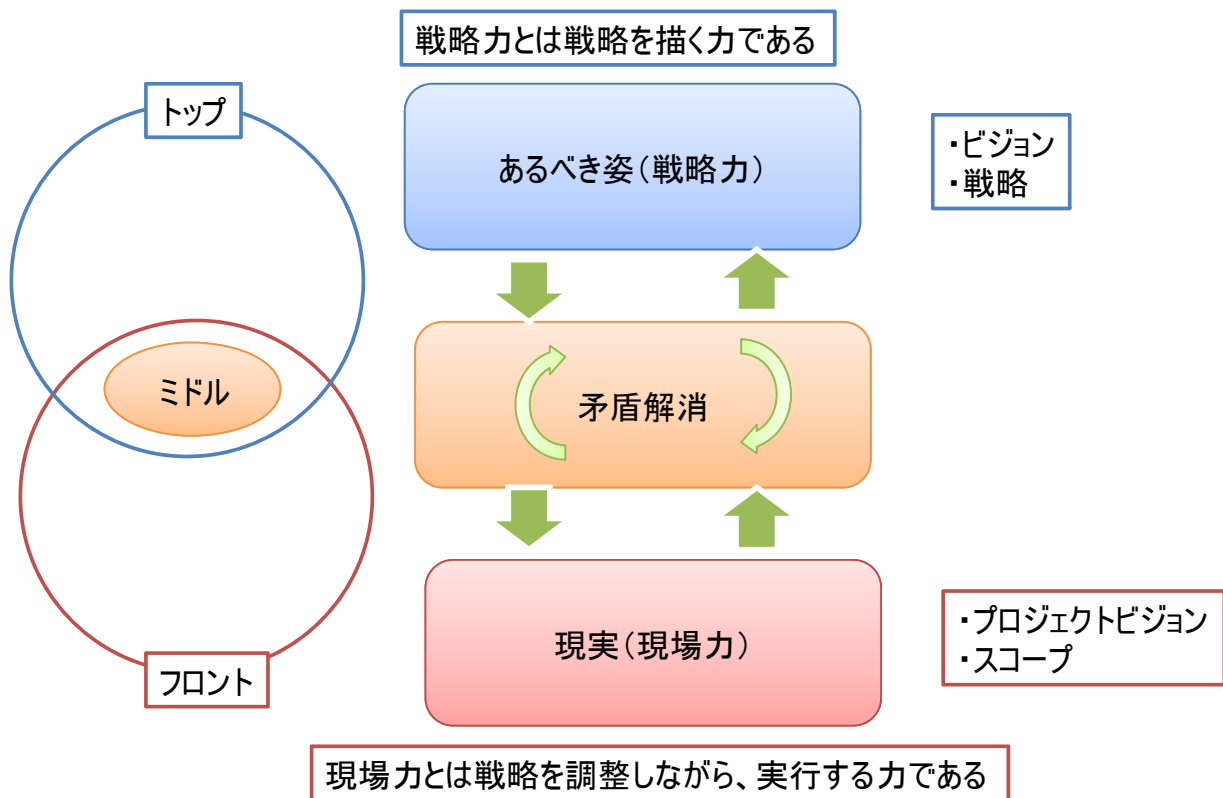
13

戦略と戦術



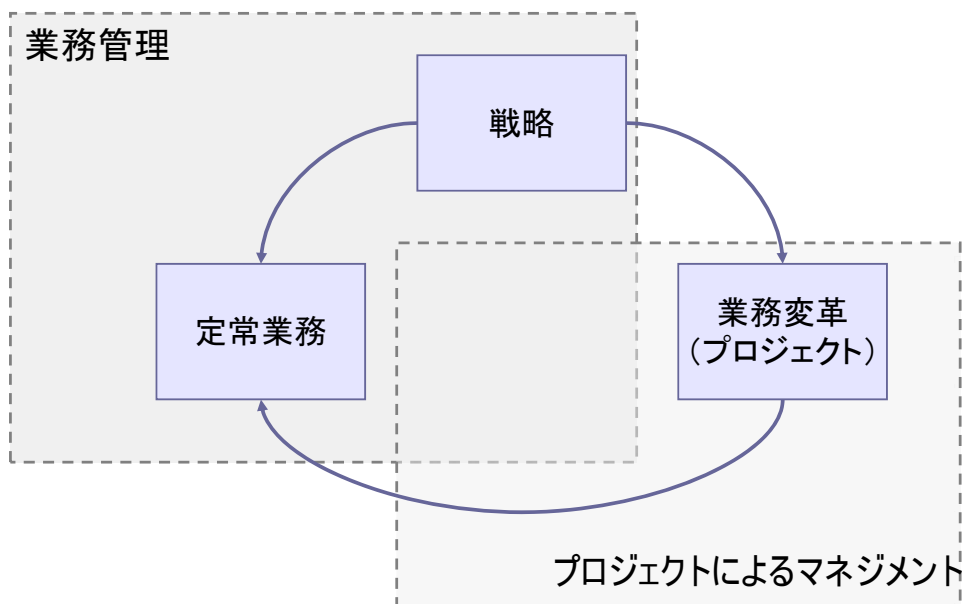
14

戦略力と現場力



15

戦略とプロジェクト



16

フレームワークの功罪

- フレームワークとは
 - ものごとを認知して思考するための枠組み、切り口
- フレームワークの例
 - 次ページ
- メリット
 - 漏れのない検討ができる
- 落とし穴
 - フレームワーク自体を答えだと思ってしまう
- 使い方
 - 思いつき(エイヤ)を阻止する
 - 複雑なものを単純化するためのツールとして使う
 - 思考ツールとして使う

17

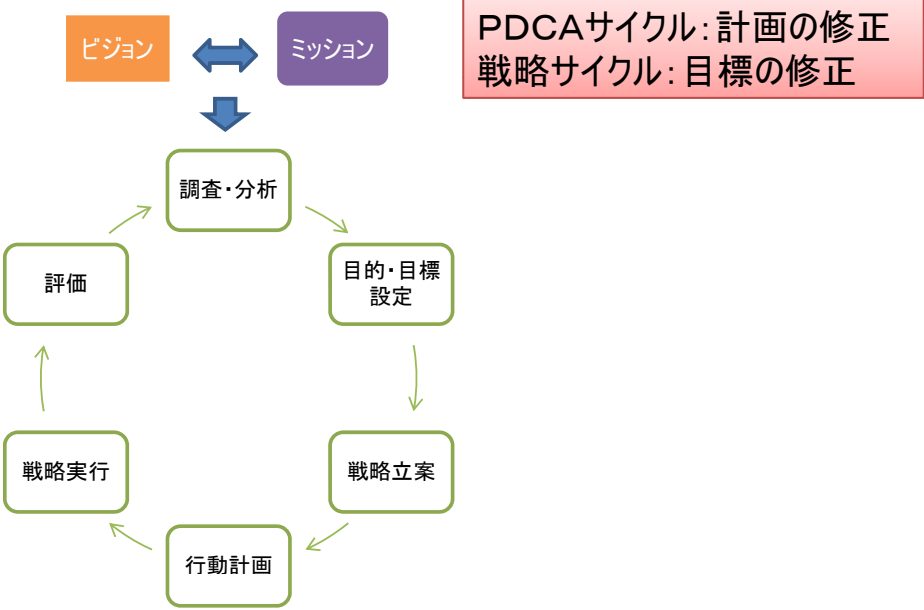
戦略策定でよくつかわれるフレームワーク

カテゴリー	例
並列化	3C、4P、7S、PEST、VRIO、プロフィットツリー、戦略の5P、4つの競争地位、5つの競争要因
時系列化	バリューチェーン、AIDMA、AISAS、PDS、PDCA、TOC、発達8段階、商品ライフサイクル、S字カーブの雁行化、イノベーションのジレンマ、小売りの輪
二次元化	SWOT、PPM、3×3のマトリクス、アンゾフマトリクス、業績指標マトリクス、経験曲線、V字カーブ効果
並列化＋二次元化	SWOT／ TOWSマトリクス

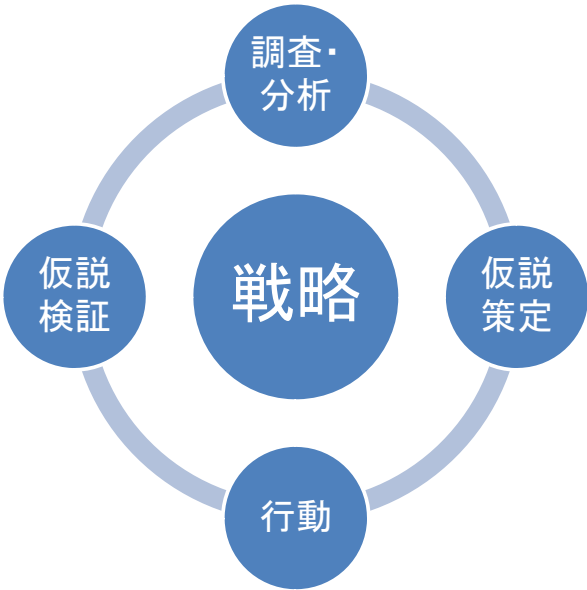
※手塚貞治「戦略フレームワークの思考法」、日本実業出版社を参考に作成
例はすべて有名なフレームワークだが、カテゴリーは手塚氏の考案で一般的なものではない。

18

戦略サイクル



思考プロセスとして見ると。。。

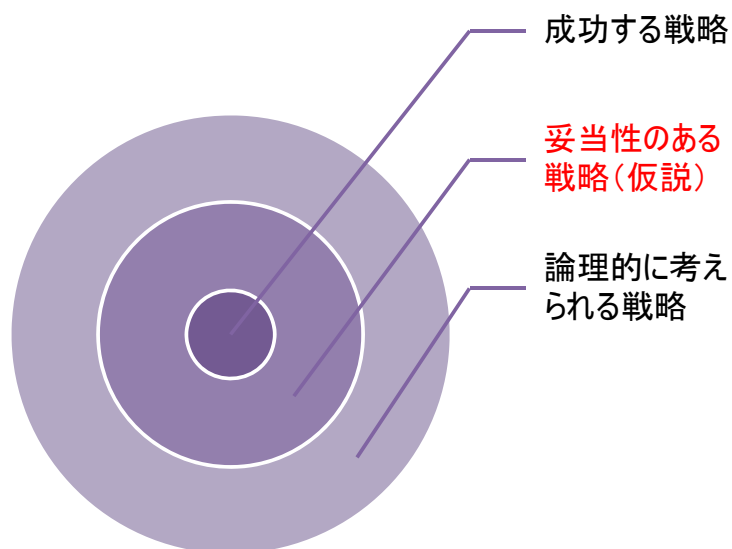


エクササイズ: ミッション「自分変革」のビジョン

「ホテル」をキーワードにビジョンを描いてください
【ビジョン】

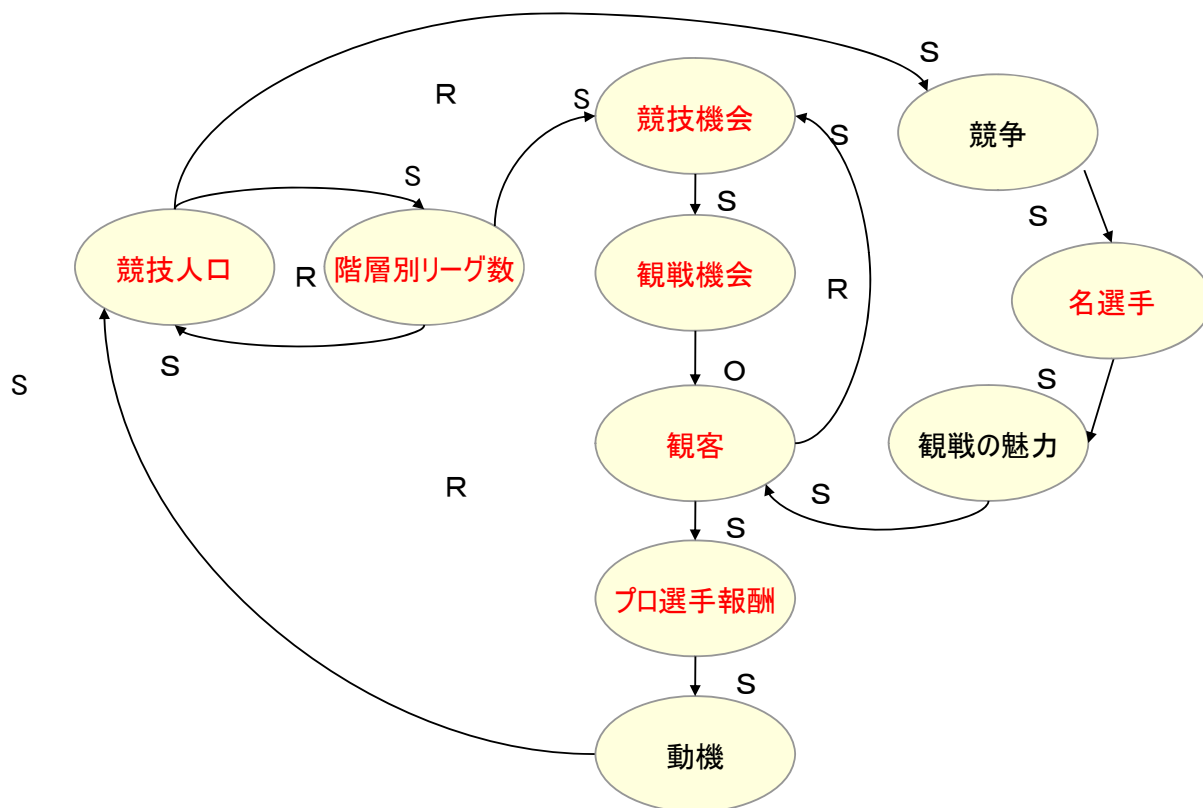
21

なぜ、仮説が必要か



22

ビジョンの構造を分析する(想像)



23

仮説策定のための調査マトリクスを作る

調査項目	調査方法	スペイン	ドイツ	オランダ	イタリア	日本
FIFAランク		1	2	3	4	35
競技人口率						
リーグ数						
試合数						
競技数						
観客数						
プロ選手報酬						
名選手の数						
...						

24

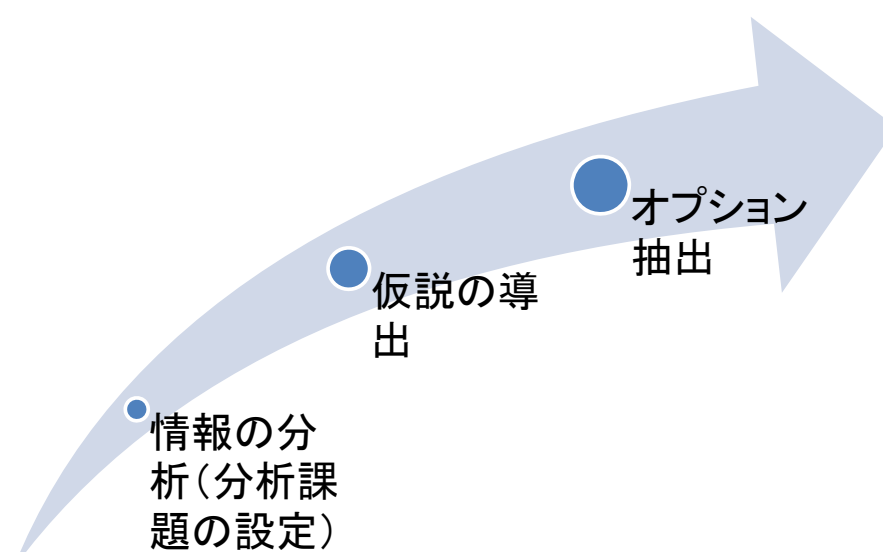
エクササイズ: 仮説策定のための調査マトリクスを作ってみよう

調査項目	調査方法					

1. 調査項目を決める(縦軸)
2. 調査対象を決める
3. 調査して埋める(外部調査が必要なところは適当に埋める)

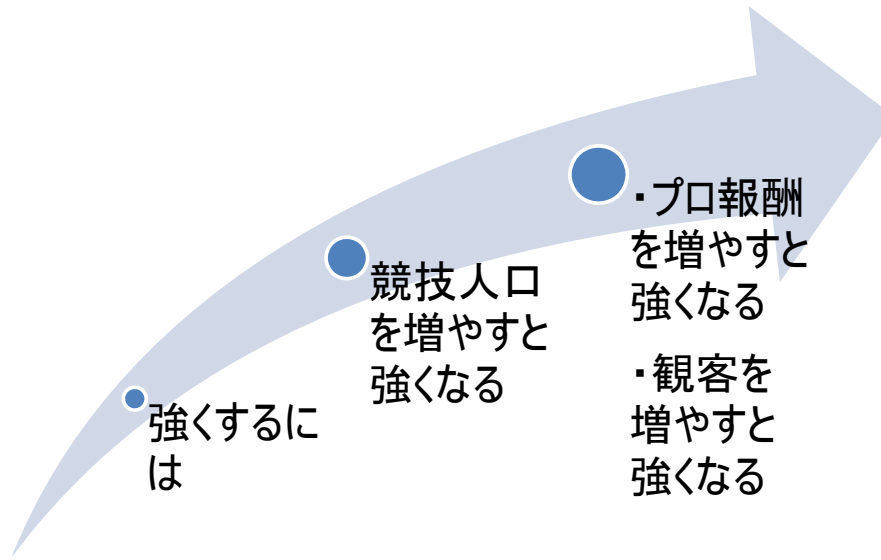
25

仮説を作る



26

仮説を作る(例)



27

エクササイズ: ミッション「自分変革」の目標

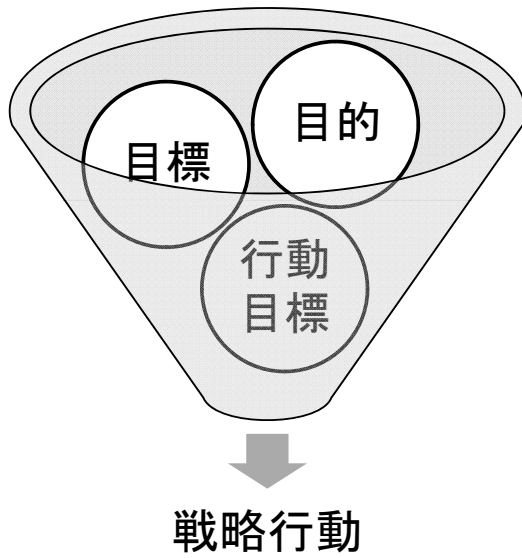
ビジョン達成のために仮説としての目的・目標を設定してください

【目的】

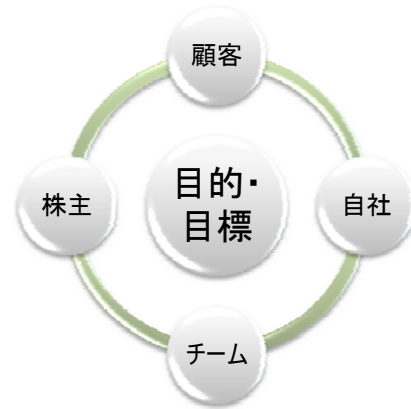
【目標】

28

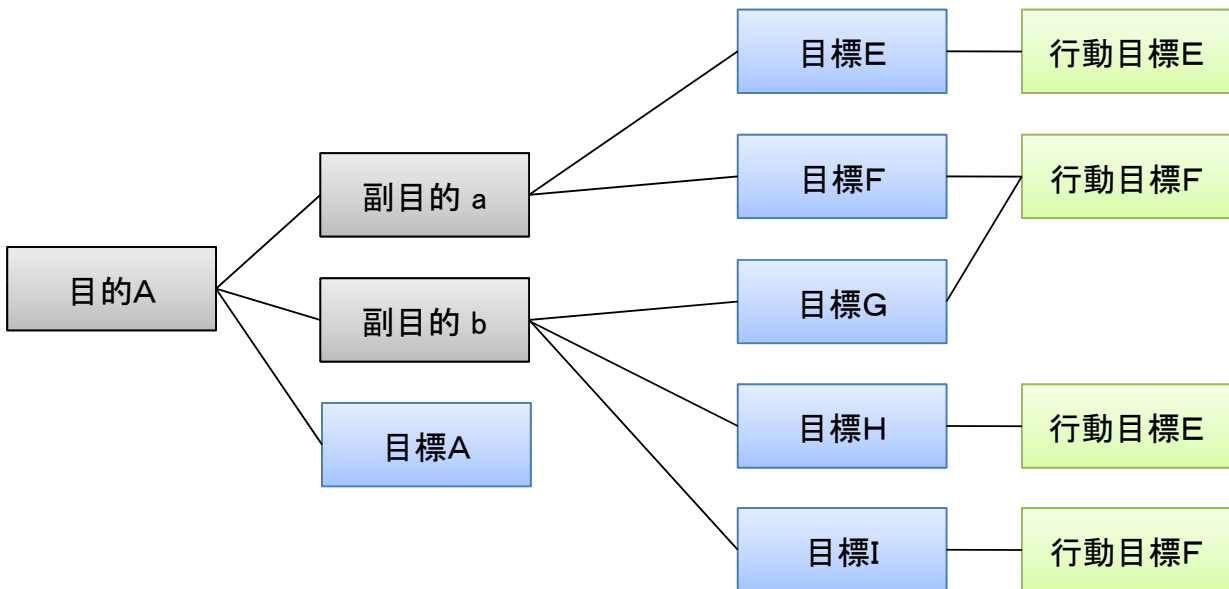
戦略の実体



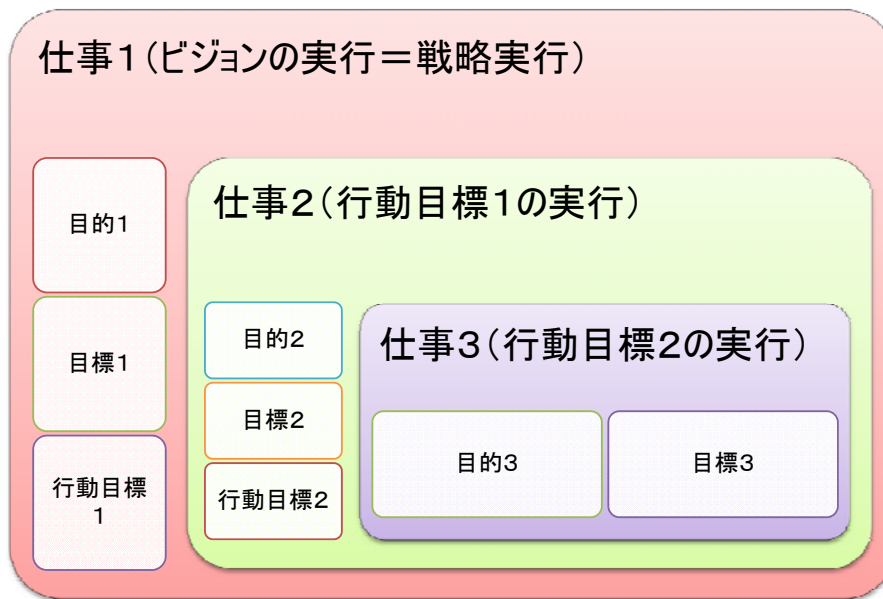
多面性が要求される(擦り合わせ)



戦略展開の眺め

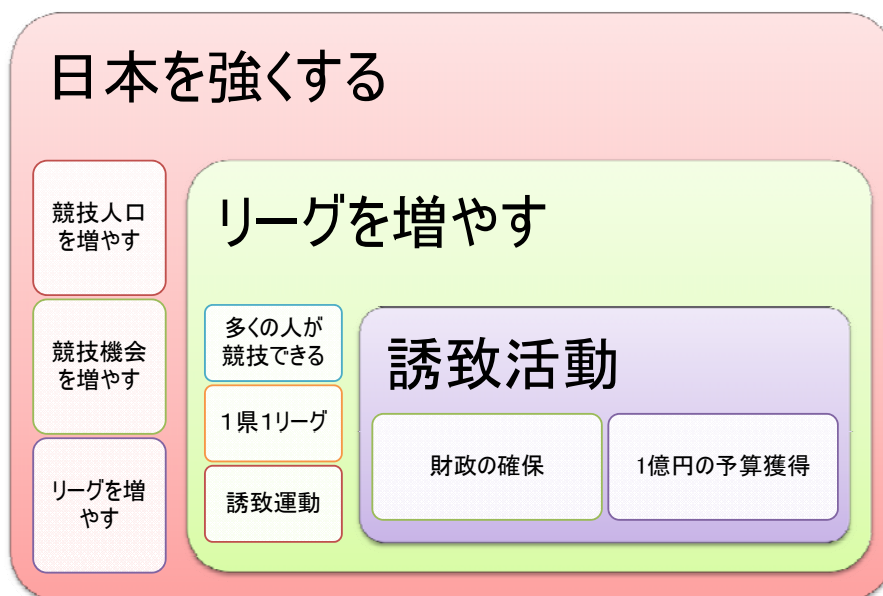


目的と目標の入れ子構造



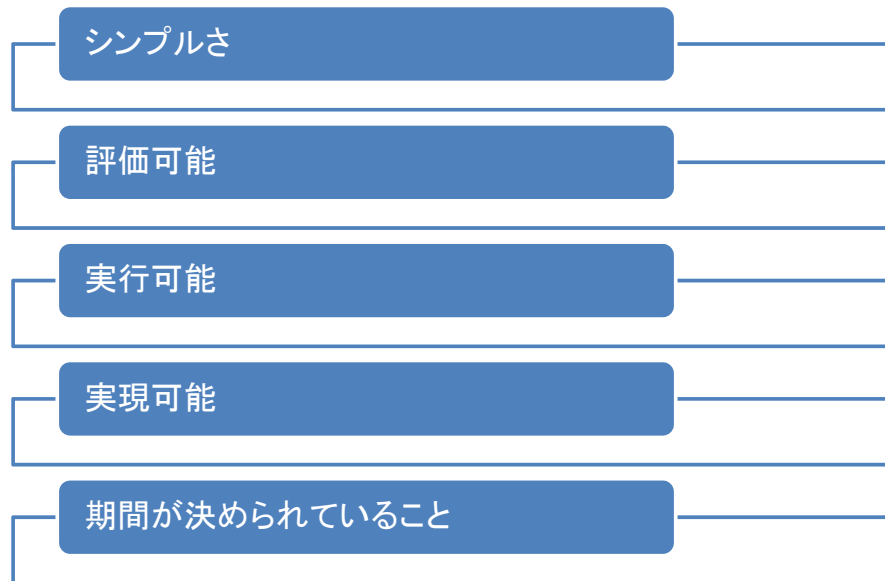
31

目的と目標の入れ子構造



32

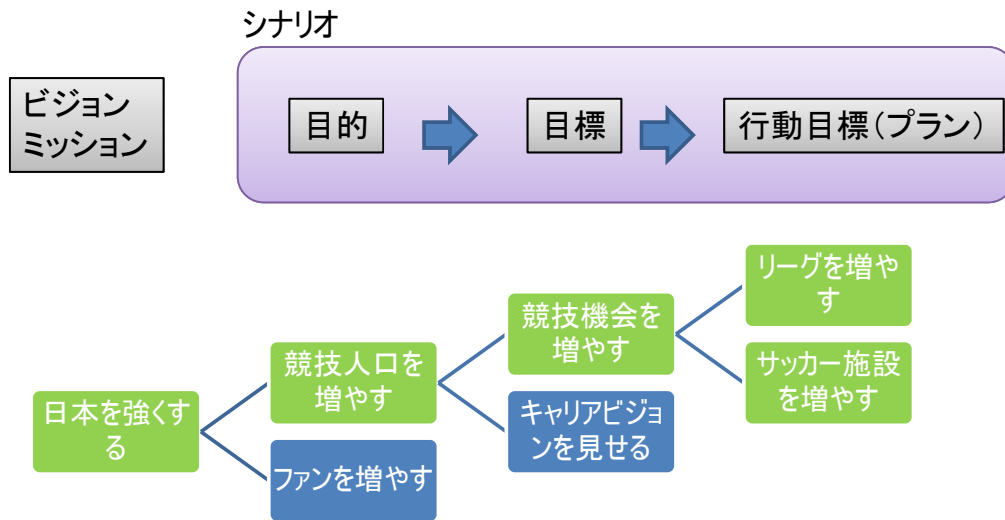
多面的な目的・目標設定



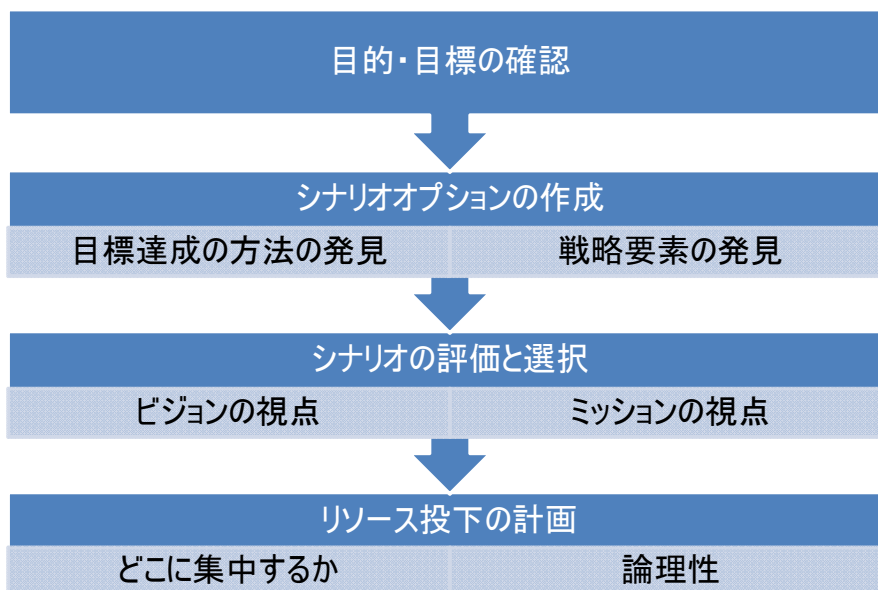
目標ステートメント



戦略展開＝シナリオ



シナリオ作成の流れ



シナリオオプションの作成のための分析

戦略要素分析(何が戦略を左右するのか)

- 5C分析
- 顧客、エンドユーザ、顧客の競合
- 自社、競合

戦略ターゲット分析(ターゲットは誰か)

- 顧客バリュー
- 顧客ニーズ
- 顧客のカバレッジ

トレンド分析(ターゲットにはどのような変化が起こるか)

- 環境変化によるターゲットのニーズの変化

自社分析(自社の強みと弱みは何か)

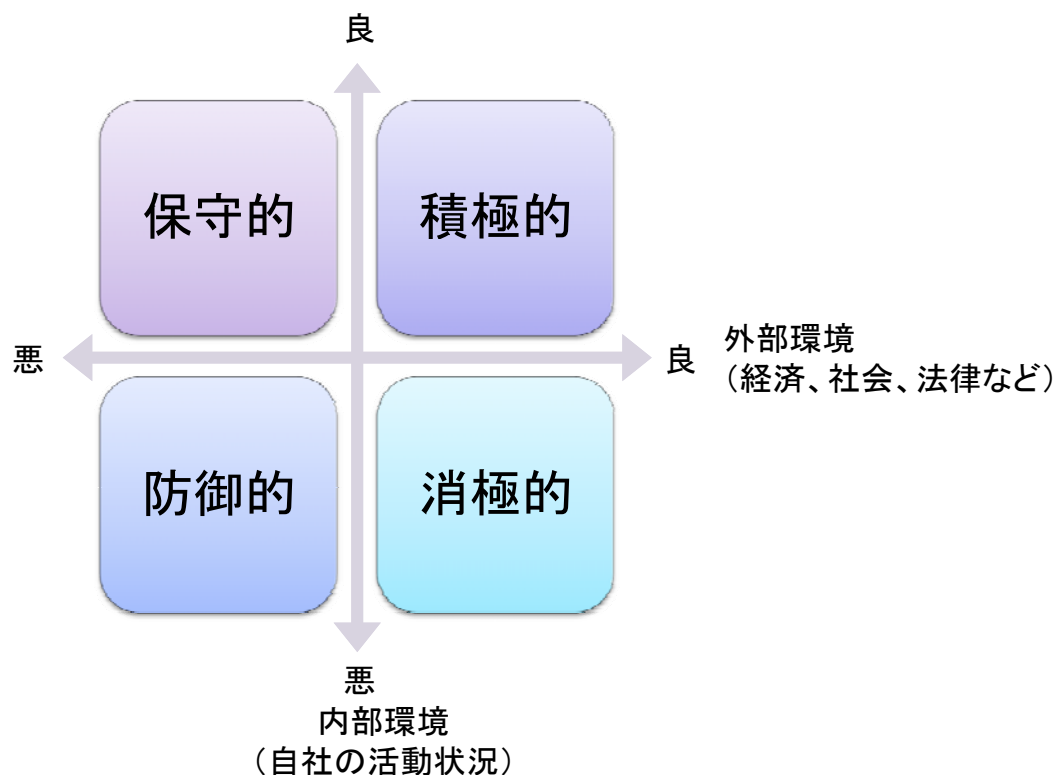
- SWOT分析

競合分析(競合はどのような特性を持っているか)

- 商品、ターゲット、ポジショニング

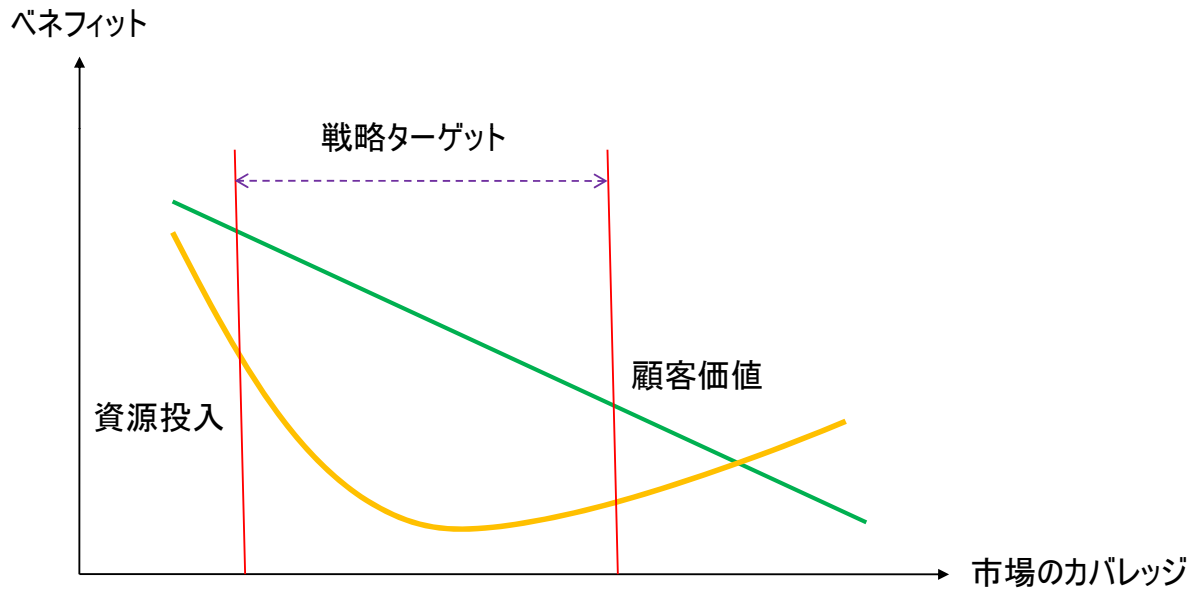
37

環境分析によるシナリオ方針の策定



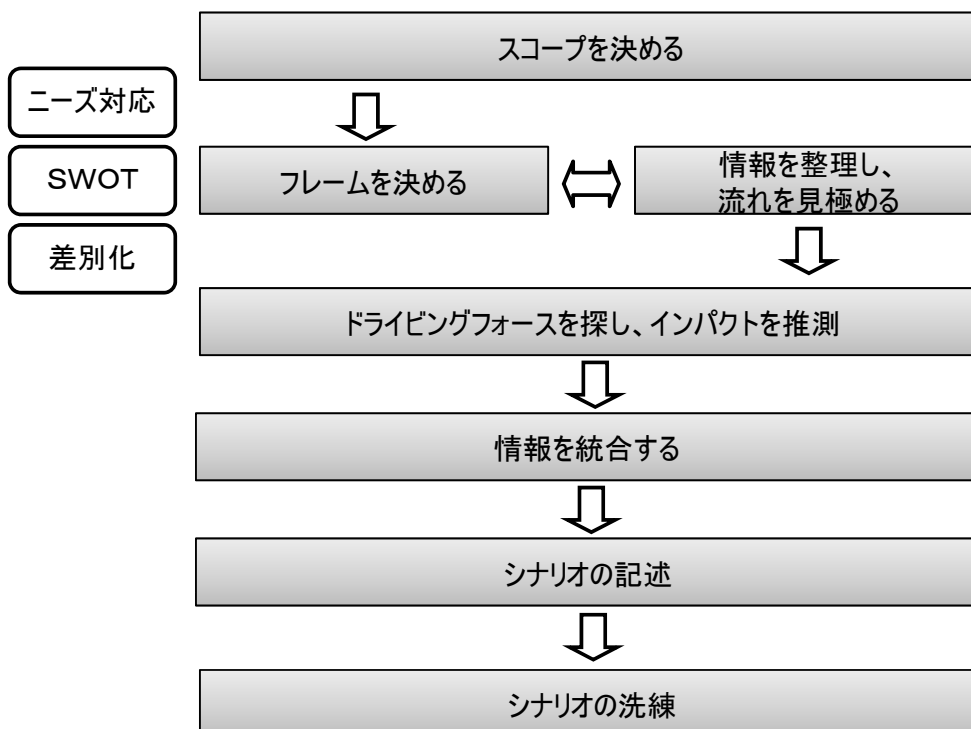
38

戦略ターゲットを決める



39

一般的なシナリオ記述手順(参考)



40

SWOT分析でシナリオを作る

目標		機会(好機)	脅威
		機会1 機会2 ...	脅威1 脅威2 ...
強み	強み1 強み2 ...	好機を最大にするためのシナリオ	脅威を最小にするためのシナリオ
弱み	弱み1 弱み2 ...		

41

SWOT分析でシナリオを作る(例)

競技機会を増やす		機会(好機)	脅威
		地域分権の機運の高まり ...	世界的不景気 ...
強み	有効活用されていないハコモノ ...	1. 地方分権の取り組みの目玉として、すでにある施設をサッカー場として使う、サッカーに興味を持って貰うための文化イベントを行い、住民によるサッカー場の自主運営を実現していく。	2. 景気回復策として、既存のハコモノ施設のサッカー競技施設への転換、および、その施設に運用による雇用創出を行う。雇用の場としてのサッカーを浸透させていく。
弱み	住民のサッカーへの参画意識の低さ ...		

42

エクササイズ: SWOT分析でシナリオを作ってみよう

目標		機会(好機)	脅威
強み		シナリオ1	シナリオ2
弱み			

43

シナリオの評価

シナリオ	環境要因への配慮	戦略ニーズの充足	ベネフィットの大きさ	資源効率	総合評価
A					2
B					ベスト
C					3
D					4

44

シナリオの評価(例)

シナリオ	環境要因への配慮	戦略ニーズの充足	ベネフィットの大きさ	資源効率	総合評価
シナリオ1	A	A	A	B	ベスト
シナリオ2	B	A	B	B	2 nd ベスト

45

エクササイズ: シナリオオプションを評価して下さい

シナリオ	環境要因への配慮	戦略ニーズの充足	ベネフィットの大きさ	資源効率	総合評価
シナリオ1					
シナリオ2					

46

クールダウン～「モテル」人になる戦略

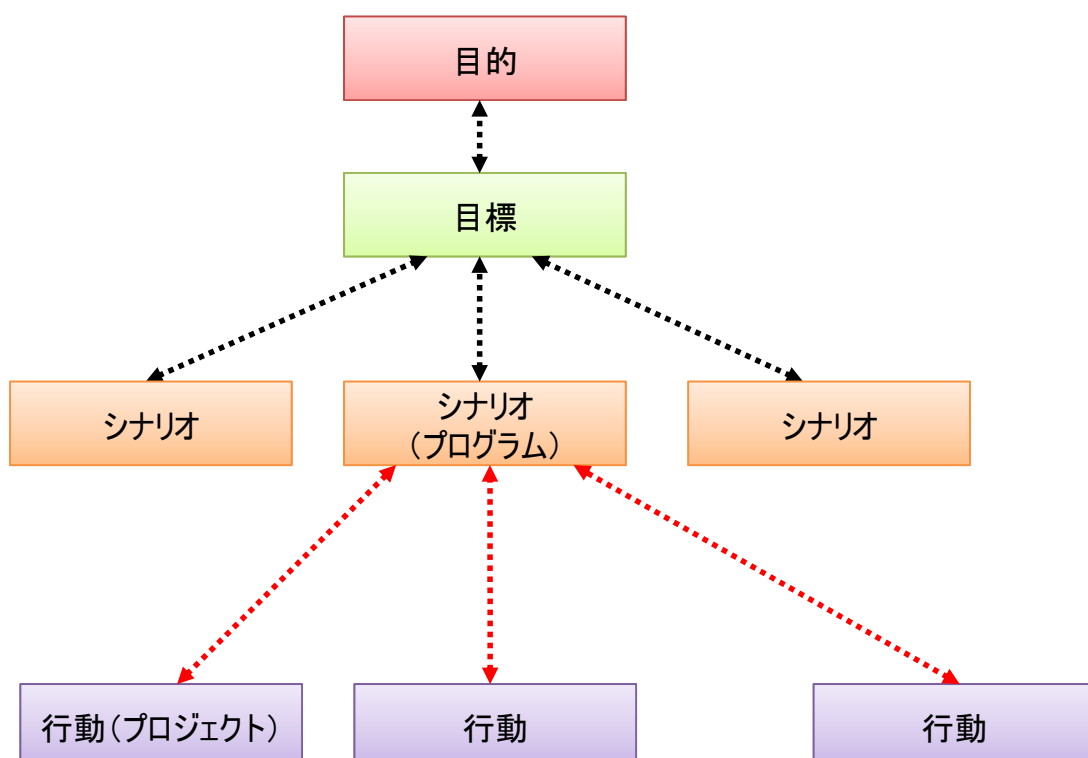
シナリオを踏まえて、モテル人になる戦略を描いてください。できたら、最初に描いたものと比較してみてください。

【「モテル」人になる戦略】

47

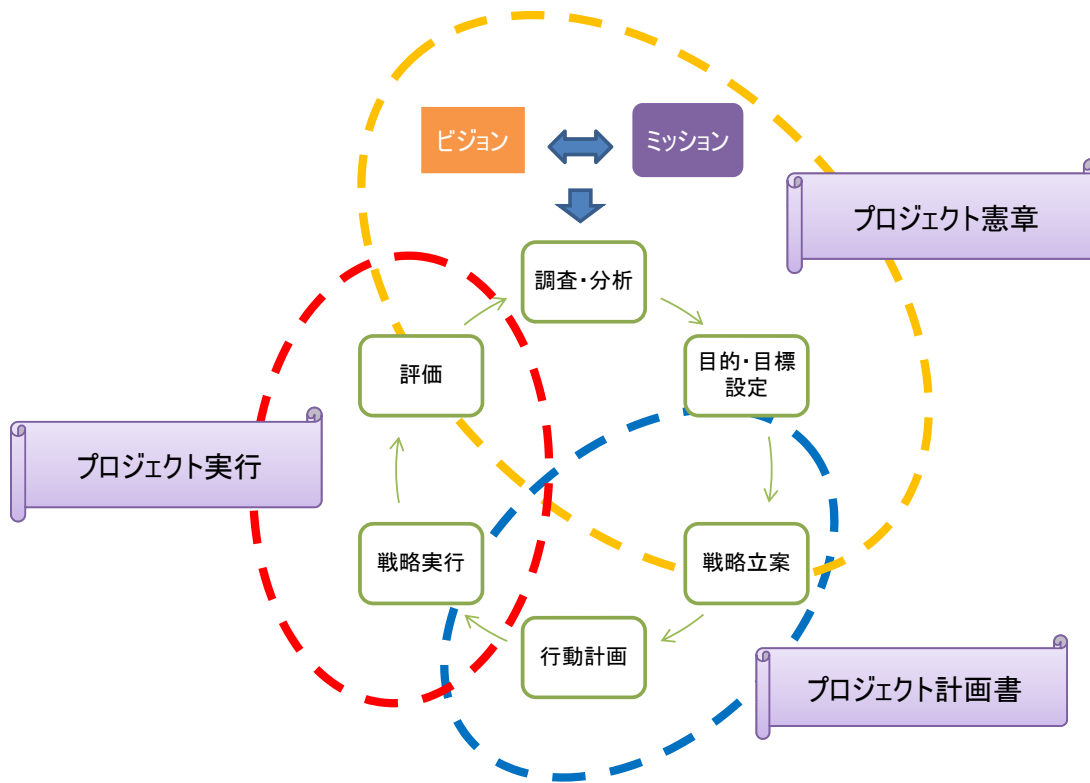
5. 戦略実行プロジェクトをプランを作る

戦略実行プロジェクト



48

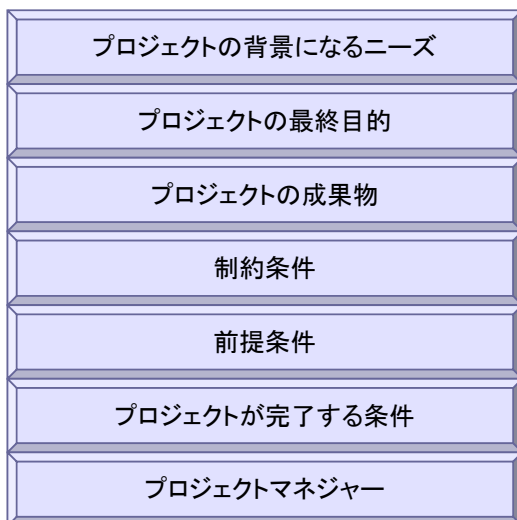
戦略サイクルとプロジェクトマネジメント



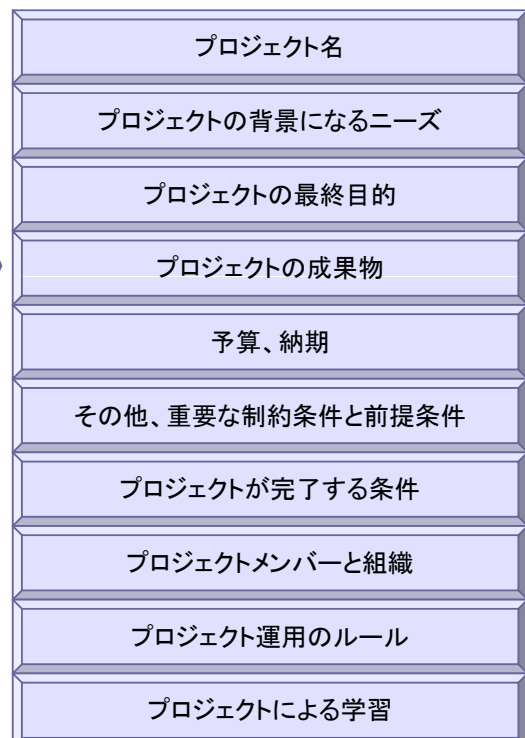
49

戦略実行プロジェクトの定義

【目標からの定義】

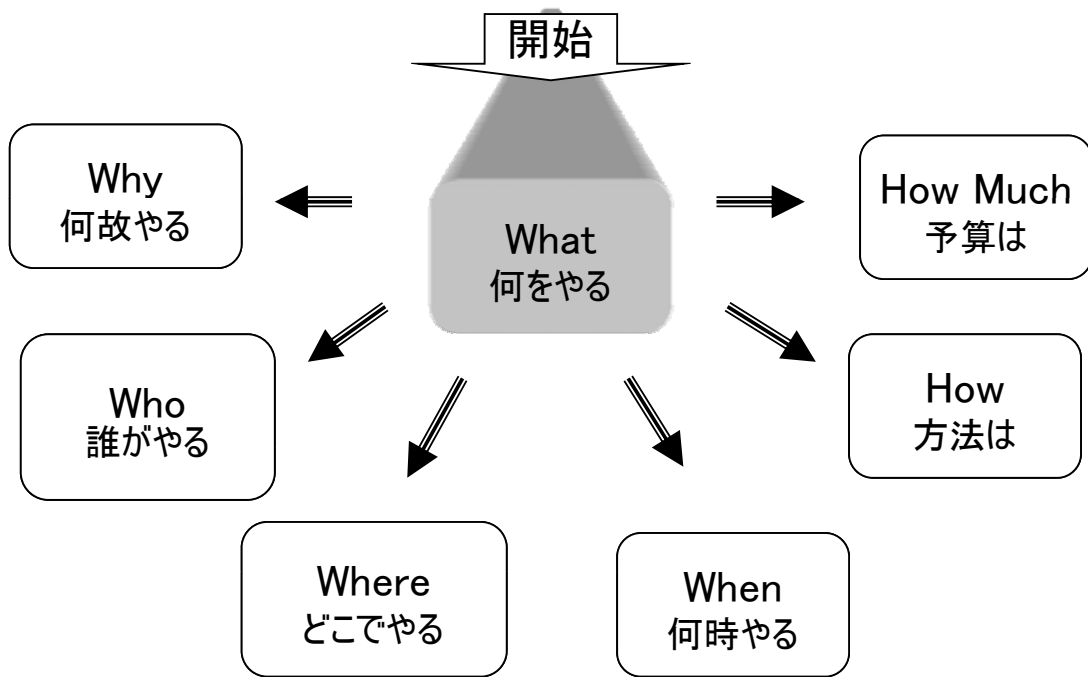


【行動目標を加えて詳細化】



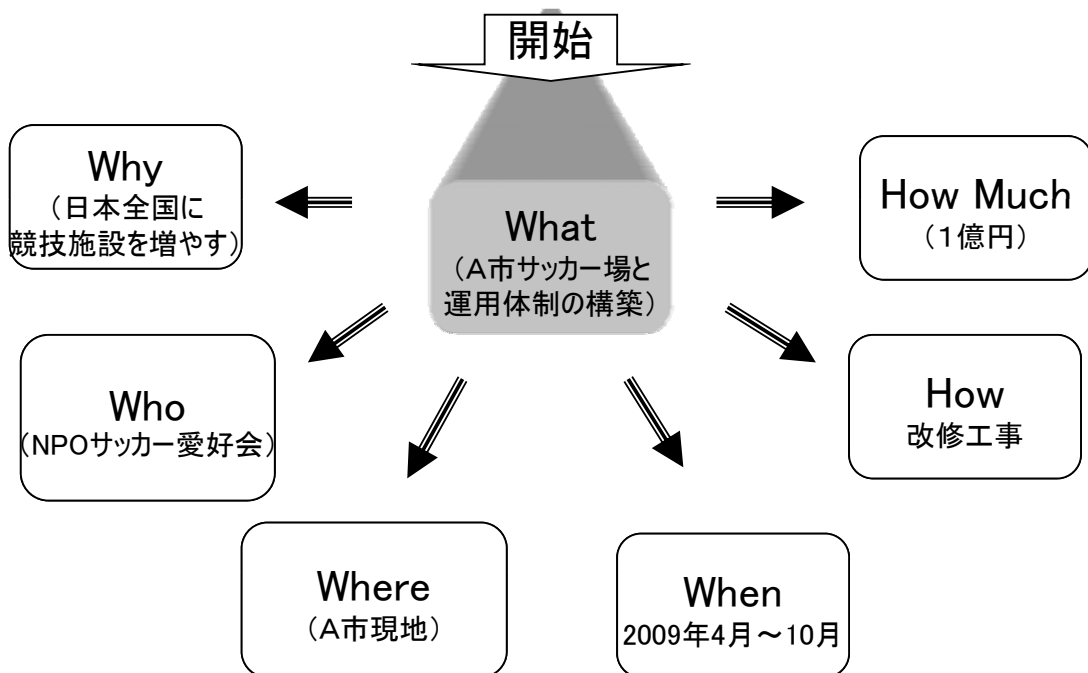
50

行動目標を計画にする



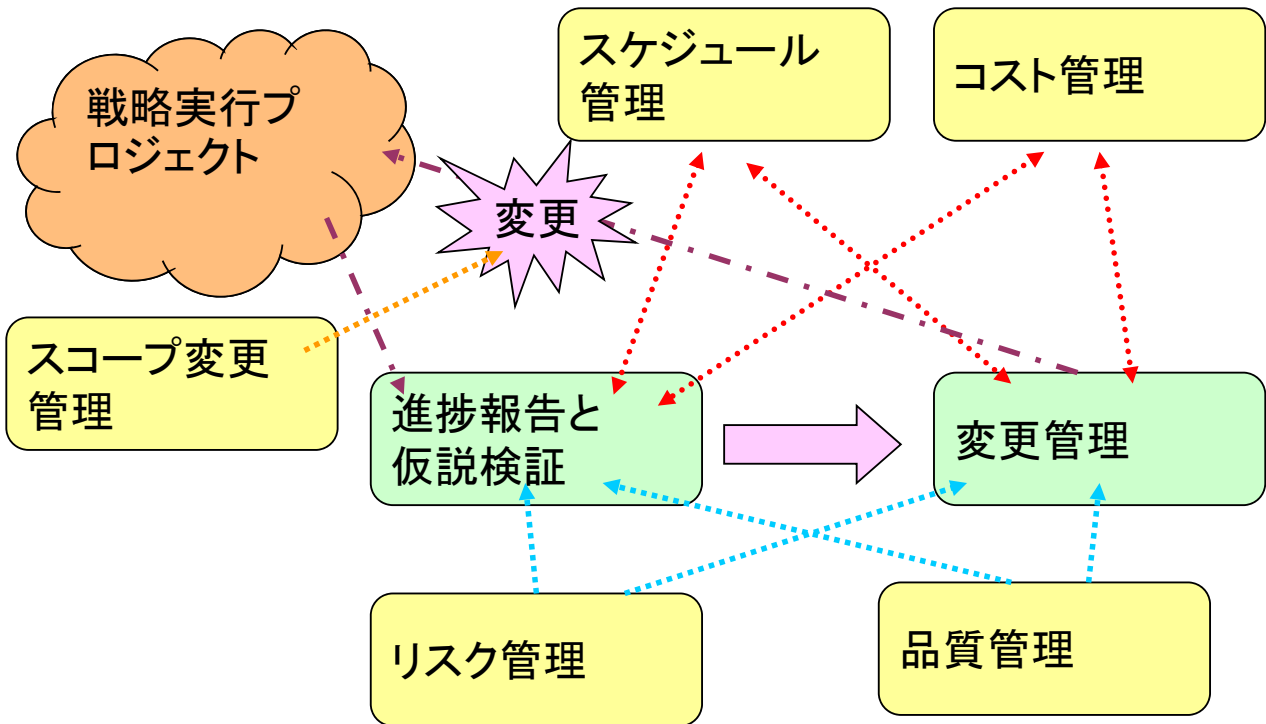
51

戦略実行を計画にする

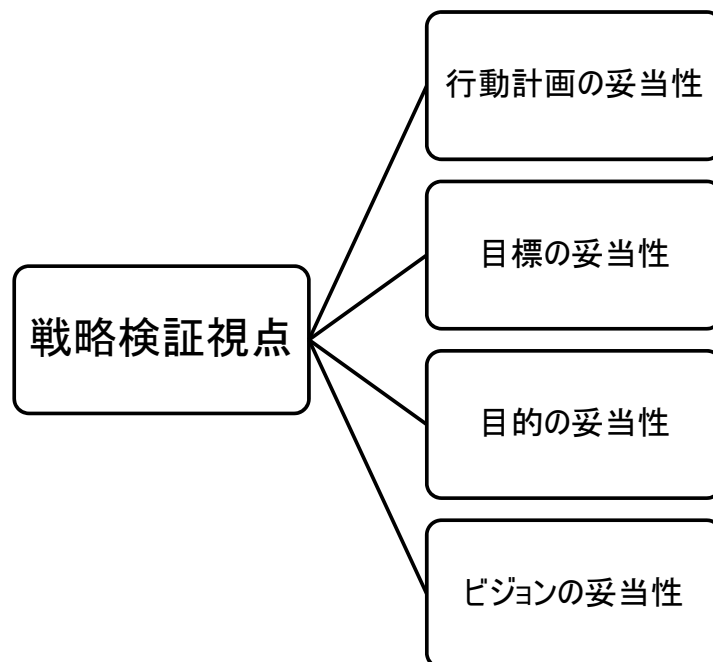


52

戦略実行プロジェクトのマネジメント



戦略の検証



プロジェクト憲章の作り方、書き方、活かし方

狙い

ステークホルダが合意・納得でき、共有できるようなプロジェクト憲章の作成方法と、その活用方法を理解する

特徴

参加する人が自分のプロジェクトですぐに使えるようにケース演習による練習を実施する。また、自分がこれから持つプロジェクトや今実施しているプロジェクトのプロジェクト憲章を作成する個別指導オプションがある(無料)。
6PDU取得可能

プロジェクト憲章の位置づけ




次回公開セミナーは 2009年04月23日(東京)

プロジェクト憲章の作り方、書き方、活かし方 プログラム

セッション	内容
1. プロジェクト憲章とは	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトマネジメント上の位置づけ ・プロジェクトスポンサーにとっての位置づけ ・プロジェクトマネジメントにとっての位置づけ ・プロジェクト憲章のテンプレートの役割 ・プロジェクト憲章の作成体制
2. プロジェクト憲章の事例	
3. プロジェクト憲章を作るための準備	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト憲章を作るための5つの質問 (演習)5つの質問に答える
4. プロジェクト憲章を作成する	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトビジョンを描く ・プロジェクトシナリオプランニング ・プロジェクトマネジメントの方針を決める ・目的・目標チェーンを作る ・プロジェクトの諸条件を整理する ・プロジェクト憲章を書く
5. プロジェクト憲章作成演習(ケース演習)	
6. プロジェクト憲章の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト統制への活用 ・ステークホルダマネジメントへの活用 ・レッスズラウンドへの活用 ・チームビルディングへの活用 ・リスクマネジメントへの活用
7. まとめ～プロジェクト憲章とリーダーシップ	(ここまでで6時間 17:00ー)
8. プロジェクト憲章作成演習(個人演習)	

開催要項(インターネット <http://pmstyle.biz/smn/charter.htm> またはFAXからお申込ください)

開催日時	2009/04/23(木)10:00-18:00(9:40受付開始)		
会場	ヴィラフォンテーヌ汐留(東京都港区:新橋から徒歩5分, 汐留駅徒歩1分)		
受講料	40,000円(PMstyle+会員価格:税別) 45,000円(非会員:税別) ※複数名割引について 2名以上でのお申込につきましては、ご相談ください。		
対象	シニアプロジェクトマネジャー、プロジェクトマネジャー、プロジェクトリーダー、PMOスタッフ		
定員	20名(最小開催人数10名) ※やむなく中止の場合がありますので、ご注意ください		
主催	株式会社プロジェクトマネジメントオフィス(担当:鈴木) TEL:03-5537-7599 電子メール: info@pmstyle.biz		

以下の項目をご記入のうえ、FAX(03-5204-9040)でお申込ください(登録メールをお送りします)

会社名		部署名	
氏名		役職名	
請求書の宛名	※会社名の場合、記入不要		
請求書送付先	会社・お申込者自宅・お申込者以外(様) ※丸をつけてください		
請求書送付住所	〒		
電話番号		メールアドレス	
備考	会員	非会員 ・ PMstyle会員 ※丸をつけてください	