

年商100億達成のための経営ノウハウ⑦

## 100億を目指す企業の 目標管理システムと会議体系

---

- I. 戦略の戦術・戦闘への落とし込みと目標管理
- II. 戦略・戦術・戦闘が機能する会議体系

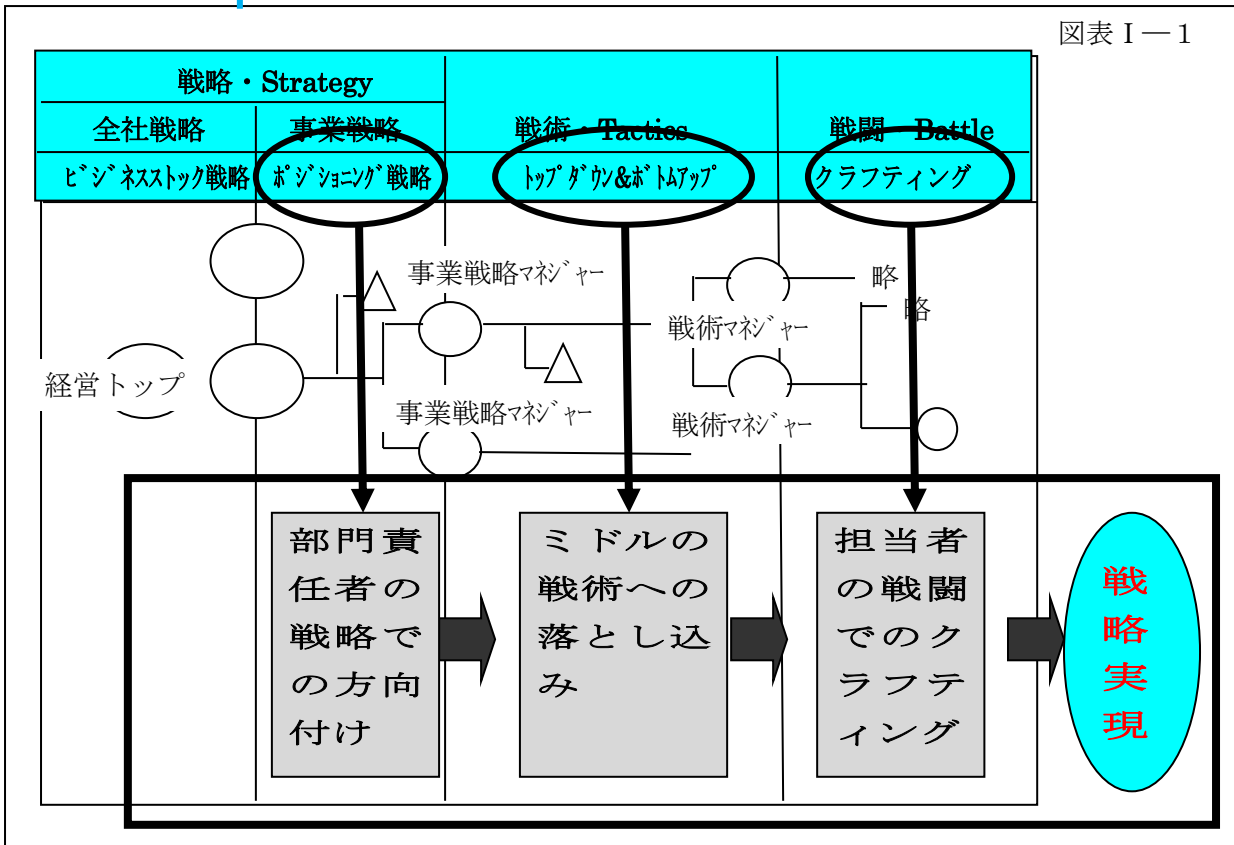
本経営講座内の文章、図表等の無断引用は固くお断りします。本講座に関する著作権はすべて（株）ジャパンコンサルティングネットに帰属します。なお講座内容の転載および複写・詳細のお問い合わせに関しては（株）ジャパンコンサルティングネットにご連絡下さい。

I. 戦略の戦術・戦闘への落とし込みと目標管理

1. 戦略→戦術←戦闘の流れ

戦略の  
落とし込み

再確認となりますが戦略は戦術(一般的には年度また半期計画)に落とし込まれます。そしてさらに戦術は戦闘に落とし込まれ、戦闘での創造活動・クラフティングを通じて、戦略と戦術は実現されます。それを図で示すと次のようになります。



戦略→戦術  
←戦闘

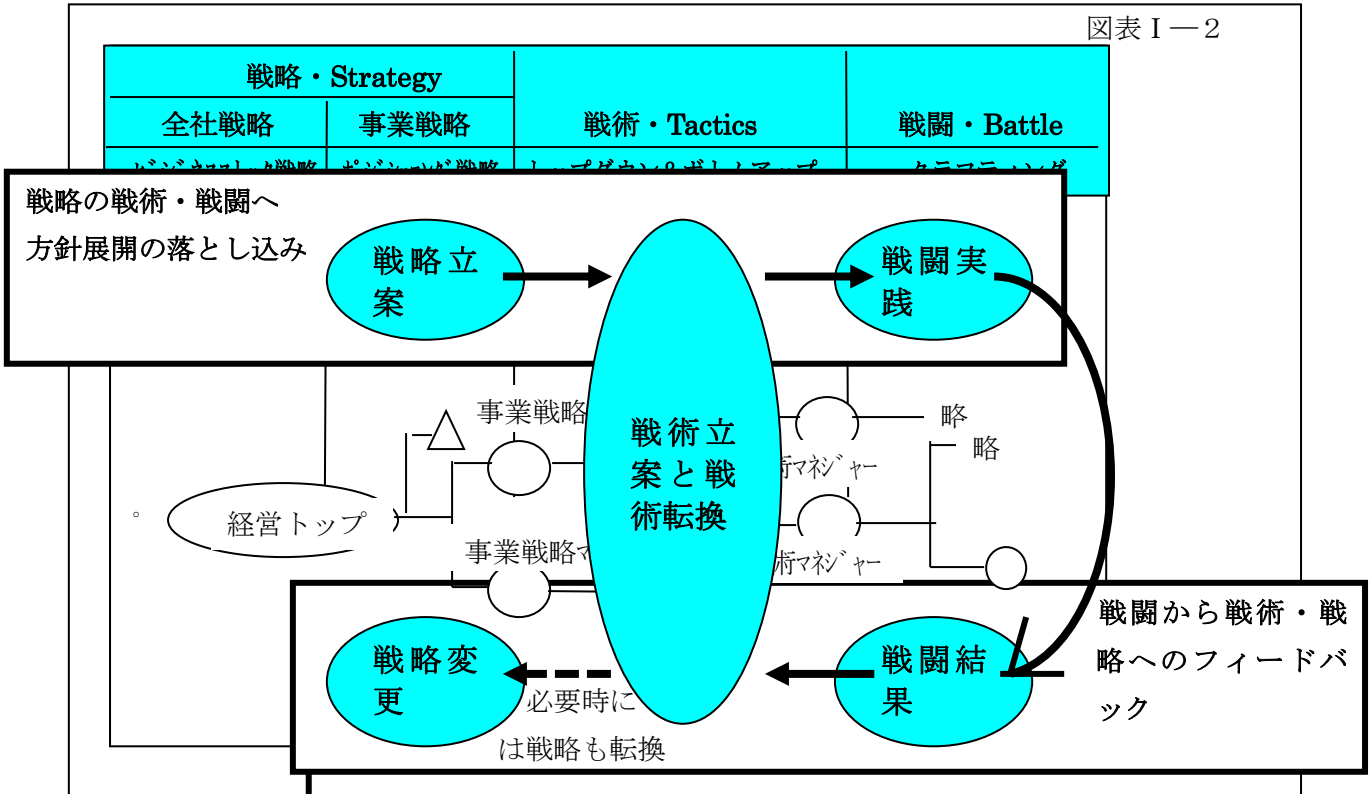
ここで言う創造活動・クラフティングとは、担当者段階での新しい物事の作りこみです。商品開発、技術開発、営業活動、製造生産活動などでの担当者が取り組む、創作・創造活動、物事の作りこみです。

この項のタイトルに「戦略→戦術←戦闘の流れ」と書きました。これは非常に重要なことです。

この「戦略→戦術←戦闘」、戦略からの矢印と戦闘からの矢印が、双方戦術に向けた、このいわば図式を、本テキストでは「トップダウン&ボトムアップ」マネジメントと表現しています。

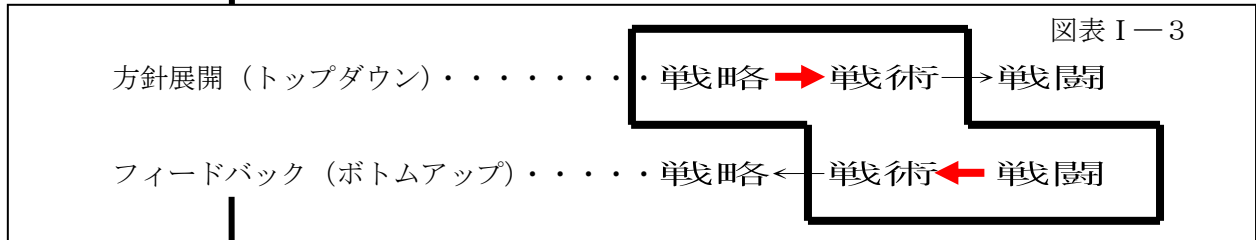
I. 戦略の戦術・戦闘への落とし込みと目標管理

図表 I-2



この「戦略→戦術←戦闘」は、上図の戦略→戦術→戦闘と戦略←戦術←戦闘の2つの流れを集約したものです。この流れが意味するものは、戦略は方針展開の流れ(トップダウンの流れ)として、戦術と戦闘に落とし込まれ、一方で戦闘の結果はフィードバックの流れ(ボトムアップの流れ)として戦術と戦略の変更、修正に反映されます。「戦略→戦術←戦闘」はこの方針展開・トップダウンとフィードバック・ボトムアップを集約したものです。

図表 I-3



この図式が意味することは、戦術は、戦略方針の中で、戦闘からのフィードバックを基に、戦術そのものを転換しながら成功に導いていくという意味です。 実際の計画書の事例で、戦略→戦術→戦闘と戦略←戦術←戦闘の流れとその集約としての「戦略→戦術←戦闘」の内容を見てください。

## I. 戦略の戦術・戦闘への落とし込みと目標管理

### 事例その1：戦略の戦術への落とし込み

#### 戦略の戦術 への 落とし込み

最初は戦略の戦術への落とし込みです。「戦略→戦術→戦闘」の流れの最初の「戦略→戦術」の部分です。部門の年度計画として落とし込まれた例で、アウトドアスポーツウェアの商品企画部門の事例です。年商は45億です。図表I-4の見方です。

○一番左の欄は戦略課題です。

⇒最初の課題として「新商品群の積極展開」と自社の「独自のポジショニングの確立」を挙げています。独自性を強化してシェアアップを図る方向です。

○その戦略課題を受けて、この課では、課の戦術を左から2欄目に重点実施事項として設定しています。メンバーの意見を聞きながら課長が設定します。課長の責任と権限の中での課として行うべき戦術を意思決定します。

⇒実施事項の一つとして、「新商品群の展開」にからんで、「ジュニア・トドラー（2歳～未就学児童）の商品ラインの開発」を掲げています。

○重点実施事項は、より具体的な行動内容に落とし込みます。中央欄の戦術の具体策です。具体的に何をすべきかを明確にします。

⇒直営店向けの来期のアイテム構成を作成して商品開発を進めていくこと、そしてその立案および開発後、来年後半の導入を目指して百貨店向けの商品開発を今期の後半で行う予定です。

○そして担当者と実行スケジュールを設定しています。

⇒各具体策の実行担当者を設定しています。

これが年間計画の中での戦略→戦術の展開です。

この会社はアウトドア系のスポーツウェアの中でも、トレンド性とファッション性の高いポジショニングを戦略的に確立しようとしています。それが戦術の具体策の中で、企画部門として「今期」行うべきこととしての、直営店向けの来期のアイテム構成の作成と商品開発、店頭情報の積極収集と商品企画への反映、他社（特にJ社）研究の強化と差別化の徹底などによく表われています。また戦術も、商品企画面だけでなく人材育成や営業部門へのサポートなどに関する課題も設定しています。課長の戦術立案・年度計画としてはよく出来ています。

I. 戦略の戦術・戦闘への落とし込みと目標管理

図表 I-4

〇〇年度 商品企画課 年度計画 作成：阿部康則

<b>年度目標</b> 1. 年間売り上げ45億の達成 2. 独自のポジショニングの確立 3. 企画力の全体的底上げ 4. 経常利益率8%達成	<b>部門の重点政策課題</b> 1. 数値目標達成とポジショニング確立のためのライン拡大とトレンドのさらに高い商品開発 2. 若手デザイナー2名の育成 3. 営業活動の積極的なサポートと粗利の確保の支援
---	---

戦略		戦術		具体策		スケジュール												
重点実施事項とスケジュール		部門の戦術重点実施事項		戦術の具体策		担当	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
新商品群の積極展開と独自のポジショニングの確立	ジュニア・トレンダラーの商品ライン開発	直営店に向けた来期のアイテム構成の作成と商品開発	阿部・岩本	→														
		来年後半導入を目指した百貨店向けの商品開発	阿部・渡辺	→														
	トレンド性の昨年よりさらに高い商品の開発	店頭情報の積極収集と商品企画への反映	岩本・渡辺	→														
		他社（特にN社）研究の強化と差別化の徹底	全企画	→														
		直営店の「顧客のご要望」を反映した商品開発	河野	→														
		セールスマニュアル作成のサポート（訴求点の明確化）	吉原	→														
人材育成の強化	若手デザイナーの育成	新人への主任によるOJTの徹底	阿部	→														
		売れ筋商品の企画プロセス（成功事例）の共有化	各主任	→														
	商品開発力の自己啓発による促進	アパレルセミナーの定例的受講と共有化	各リーダー	→														
		営業のロスセールスレポートの活用	全企画	→														
営業サポートの推進	規模別品揃え計画作成のサポート	規模の細分化と品揃えの再設定のサポート	阿部	→														
	若手営業向け商品勉強会の実施	年間教育プランの作成と実施	武山	→														
	営業同行の実施	大手百貨店の商談への同行	武山、今	→														
<b>以下略</b>																		

I. 戦略の戦術・戦闘への落とし込みと目標管理

事例その2：戦術の戦闘への落とし込み

戦術の戦闘  
への  
落とし込み

次に戦術が戦闘に落とし込まれる流れを見てください。「戦略→戦術→戦闘」の流れの後半の「戦術→戦闘」の部分です。図表I-5の見方です。

○一番左端欄の戦略課題と、その右欄とまたその次の右欄に戦略課題を受けた部門の戦術が、年間計画より転記されています。

○「今月の実施事項」とはその戦術課題に関して、今月は何をしたのかを具体的に記入します。

⇒最初の今月の実施事項ではジュニア商材のアイテム構成を作成し検討したことが書かれています。これが戦闘活動です。

○「成果」の欄は、今月実行したことに関して得た成果です。

⇒改善案が完成されたと記しています。

○「反省・課題」の欄は、実行結果としての反省は何なのか、またそれを踏まえて今後の課題は何なのかを考え記入します。いわゆる検証作業です。戦術の変更の必要がある場合はここに記します。

⇒提案案件が乏しく他部門へのPR不足と反省し課題設定しています。また「トドラーの需要が見込めない」とあります。業界の中でそう捉えられている情報が入ったようです。

○一番右欄が成果と反省を踏まえた、次月の実施事項です。

⇒トドラーの開発は見送りジュニアの商品ライン拡大を検討する予定です。これが月度計画（成果と反省表）の中での戦術→戦闘の展開です。

トレンド性の高い独自のポジショニングの確立という戦略を受けた「トレンド性の昨年よりさらに高い商品の開発」という戦術重点実施事項の欄の具体策、「直営店の「顧客のご要望」を反映した商品開発」の部分を見てください。月度の戦闘の中で、「〇〇年下期の「顧客のご要望」の分析と商品提案」という形で実施されています。そして成果・反省として「シャツのデザインへの要望が多い」ことは分かりました。しかし「分析に留まり改善方向の設定」には至っていません。アウトドアウェアの特にシャツへのデザイン要望が多い。しかしどう変えていけばよいのか方向設定ができない。クラフティングでの産みの苦しみが出ています。このままではいけない。情報収集と事例研究が必要です。ゆえに、来月はセレクトショップを

I. 戦略の戦術・戦闘への落とし込みと目標管理

調査して方向を決めよう、としています。ビームスやユナイテッドアローズのシャツからトレンドを学ぼうという予定です。商品開発の定石です。

図表 I-5

〇〇年〇月 月度計画書(成果と反省表) 作成: 阿部康則

戦略課題	戦術		担当	戦闘		反省課題	次月の実施事項
	部門の戦術重点実施事項	戦術の具体策		今月の実施事項	成果		
新商品群の積極展開とポジショニング確立	ジュニア・トドラーの商品ラインの開発	直営店向けのアイテム構成の作成と商品開発	阿部岩本	ジュニア高材のアイテム構成の作成と検討会実施	検討会での各営業の意見収集と改善案の完成。トドラーの情報あり	提案事項が乏しい。他営業へのPR不足。トドラーは需要が見込めない	トドラーは開発見送り、ジュニアに重点集中。ジュニアの拡大を検討
	トレンド性の昨年よりさらに高い商品の開発	店頭情報の積極収集と商品企画への反映	岩本渡辺	大手専門店の情報を整理するしくみづくり	ナレッジマネジメントシステムへの組み入れ完了	ナレッジ(情報)収集への営業努力の不足	営業部への積極的働きかけ(営業会議にて)
		直営店の「顧客のご要望」を反映した商品開発	河野	〇〇年下期の「顧客のご要望」の分析と商品提案	分析からシャツのデザイン改善への要望多い	分析に留まり改善方向の設定に至らず	他社(特にセレクトショップ)の情報収集の後、方向設定
		セールスマニュアル作成のサポート(訴求点の明確化)	吉原	他社事例研究とセールスマニュアルの素案作成。	N社およびB社の事例研究実施とマニュアル着手	V社とP社の事例不足。マニュアル進捗遅れている	営業の協力を得て事例研究充実化。素案一次案完成させる
人材育成の強化	若手デザイナーの育成	新人への主任によるOJTの徹底	武山河野	定番商品開発フローでのOJTの実施	若手2名へ実施	若手の意欲多少足りないか。教え方に問題があるか	継続して定番での実施と教え方の改善
		売れ筋商品の企画プロセス(成功事例)の共有化	各主任	メンズジャケットの開発プロセスの共有化	理解度は早い。理解度テストで合格点	新人の今井さんはデザインの基礎知識が少し足りない	ウィメンズの共有化。今井さんの個別教育の実施
	商品開発力の自己啓発による促進	アパレルセミナーの定例的受講と共有化	各リーダー	伊藤、吉原、渡辺、葛西BBCセミナー受講	セミナーレポートには良い内容あり	初級セミナーは収穫少ない。次年度から見直し	セミナーレポートの共有化
		営業のロストセールスレポートの活用	全営業	ブランドでのロストセールスの原因分析	分析途上。しかし期待できる結果が得られそう	進捗が遅い	分析結果を基にブランドごとの対策立案

以下略

## I. 戦略の戦術・戦闘への落とし込みと目標管理

このように戦術が着実に戦闘の中で、クラフティングとして実践され、それが継続性を持って行われることが必要です。この戦略から戦術、そして戦闘でのクラフティングの流れが戦略の具現化です。

次に戦術転換、戦略→戦術←戦闘という図式の具体例を前ページの月度計画書を基に見てみます。

再三の説明になりますが、戦略は戦術に落とし込まれます。それが戦闘で実践されます。しかしうまく行かない、戦術転換が必要だという状況に陥るとします。管理者、戦術マネジャーは戦略方向の枠内で、戦術転換を試みます。戦闘状況を踏まえ、つまり市場の動向と感触を踏まえ、どう戦術を転換したら戦闘での成果につながるか追究していきます。その転換が間違えば、戦略は泡と化します。極めて重要な役割であり経営機能です。

それが戦略→戦術←戦闘という図式ないしトップダウン&ボトムアップマネジメントの意味するところです。

再度、次ページの表を見てください。

一番上の重点実施事項です。戦略は「新商品群の積極展開と独自のポジショニングの確立」でした。

そのために戦術としてジュニアとトドラーの商品ラインを開発することと設定しました。アイテム構成の作成と検討など、戦術に沿って動いていた矢先、ある「情報」が入ったようです。「トドラーの需要が見込めない」。海外の先行例か国内の一部での先行例かは分かりません。しかし確証性の高い情報のようなのです。この戦術マネジャーは「トドラーの開発は見送り、ジュニアに重点集中」さらに「ジュニアの拡大」を検討するとしています。戦術転換です。

戦略が「新商品群の積極展開と独自のポジショニングの確立」であるわけですから、特段、トドラーに固執する必要はない。ジュニアをさらに拡大し独自のポジショニングの確立につなげればいい。

これが戦略→戦術←戦闘の中での戦術転換の機能です。



I. 戦略の戦術・戦闘への落とし込みと目標管理

図表 I-5-②

〇〇年〇月 月度計画書（成果と反省表） 作成：阿部康則

戦略課題	部門の戦術重点実施事項	戦術の具体策	担当	今月の実施事項	成果	反省課題	次月の実施事項
新商品群の積極展開とポジショニング確立	ジュニア・トドラーの商品ラインの開発	直営店向けのアイテム構成の作成と商品開発	阿部岩本	ジュニア商材のアイテム構成の作成と検討会実施	検討会での各営業の意見収集と改善案の完成。 <u>トドラーの情報あり</u>	提案事項が乏しい。他営業へのPR不足。 <u>トドラーは需要が見込めない</u>	<u>トドラーは開発見送り、ジュニアに重点集中。ジュニアの拡大を検討</u>
	トレンド性の昨年よりさらに高い商品の開発	店頭情報の積極収集と商品企画への反映	岩本渡辺	大手専門店の情報を整理するしくみづくり	ナレッジマネジメントシステムへの組み入れ完了	ナレッジ（情報）収集への営業努力の不足	営業部への積極的働きかけ（営業会議にて）
		直営店の「顧客のご要望」を反映した商品開発	河野	〇〇年下期の「顧客のご要望」の分析と商品提案	分析からシャツのデザイン改善への要望多い	分析に留まり改善方向の設定に至らず	他社（特にセレクトショップ）の情報収集の後、方向設定
	セールスマニ	吉	他社事例研究	N社およびB	V社とP社の	営業の協力を	て事例研究実化。素案一案完成させ
人材育成の強化	若手デザイナーの育成	新					続いて定番の実施と教方の改善
	商品開発力の自己啓発による促進	売企					イメンズの有化。今井さんの個別教育実施
		ア					ミナーレポートの共有化
		営業のロストセールスレポートの活用	全営業	ブランドでのロストセールスの原因分析	分析途上。しかし期待できる結果が得られそう	進捗が遅い	分析結果を基にブランドことの対策立案
以下 略							

このように戦略が戦術に落とし込まれ、さらに戦闘で実践されます。必要時には戦術転換が行われます。そしてこの中の政策（戦術の具体策、戦闘での今月実施事項、戦術転換策）はすべて、管理者または担当者が考えます。自主的に考えます。これが本テキストで言う「目標管理」「政策の実行という目標に関する自己管理」です。  
100億達成のためには極めて重要な目標管理です。この目標管理を通じて、管理者の戦術立案・転換能力および戦術に基づく、担当者の戦闘力＝クラフティング能力が培われていきます。  
年商100の企業には必須の企業力です。

## II. 戦略・戦術・戦闘が機能する会議体系

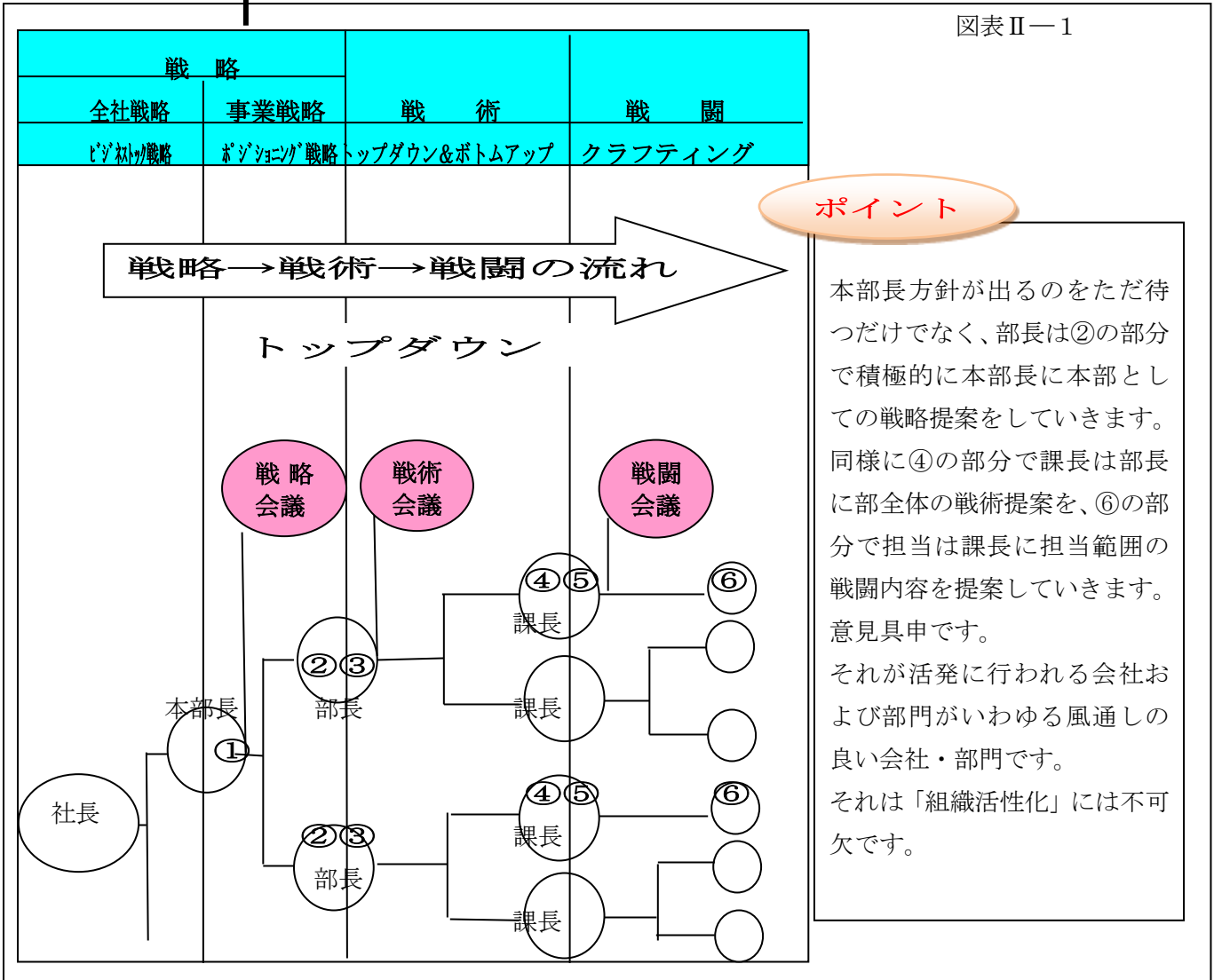
会議体系	<p>会議には様々なものがあります。連絡会議や部門間調整会議も現実的には必要です。しかし会議の中で重要かつ中心となるものは戦略・戦術・戦闘が機能する会議です。そのような会議を会社内・部門内に構築します。</p> <p>ここでは皆さんが実際に戦略を戦術・戦闘に落とし込むための会議体系の考え方とそのモデル例を紹介します。参照としてください。</p> <p>最初は戦略→戦術→戦闘の展開です。</p>
戦略会議・・・ にて	<p>・社長ミーティングや部門長会議</p> <p>最初に戦略に関する社長方針を確認します。それを受け戦略に関する本部長方針が出されます。図表Ⅱ-1の図中①の部分での本部長の役割であり責任です。一般的には本部会議や管理者会議で方針として出されますが、この戦略方針は実際には適時出されます。状況が変われば戦略は変わります。その方針を受けて、各部門の責任者は、本部長方針に沿った形で自部門の戦略を起案します。図中②の部分での部長の役割であり責任です。先の戦略方針が出された後、間髪入れず検討し決定します。戦略を常に考えているのが部長の役割です。戦略立案に1カ月、2カ月を要するなどでは部長失格です。(組織運用の原則としては)検討の後、その内容を本部長へ報告します。その戦略方向を本部長が承認します。図中①の部分での権限です。戦略決定を受けて、各部長は各部門の戦略として部門内の管理者に戦略方針として話します。</p>
戦術会議・・・ にて	<p>・部門内期初の会議</p> <p>部長は戦略決定を受けて、即、当期または半期の部門全体としての戦術立案の作業に入ります。そして当期・半期の戦術を部長が戦術会議にて発表します。③の部分での部長の役割であり責任です。その部全体の戦術方向の中で、課長は担当範囲または担当商品群の戦術立案に入ります。図中④の部分での課長の役割であり責任です。それらの戦術は「目標展開」としてまとめ、戦術会議にて発表します(5ページの年度計画書を作成します)。内容がOKであれば、各課長の戦術を部長が承認します。図中③の部分での権限です。戦術決定を受けて、課長は戦術および目標展開として担当者に発表します。</p>

II. 戦略・戦術・戦闘が機能する会議体系

戦闘会議・・・担当者とのミーティング  
にて

課長の戦術を受けて、各担当者は自らの戦闘での計画・課題を考えていきます。実際の計画書等にまとめていきます。図中⑥の部分での担当の役割であり責任です。担当別の計画は戦闘会議または課長とのミーティングにて報告・伝達します。各担当の計画を課長が承認します。図中⑤の部分での権限です。  
このように戦略→戦術→戦闘という方針が、各層の役割と責任と権限の中で展開されていきます。

図表 II-1



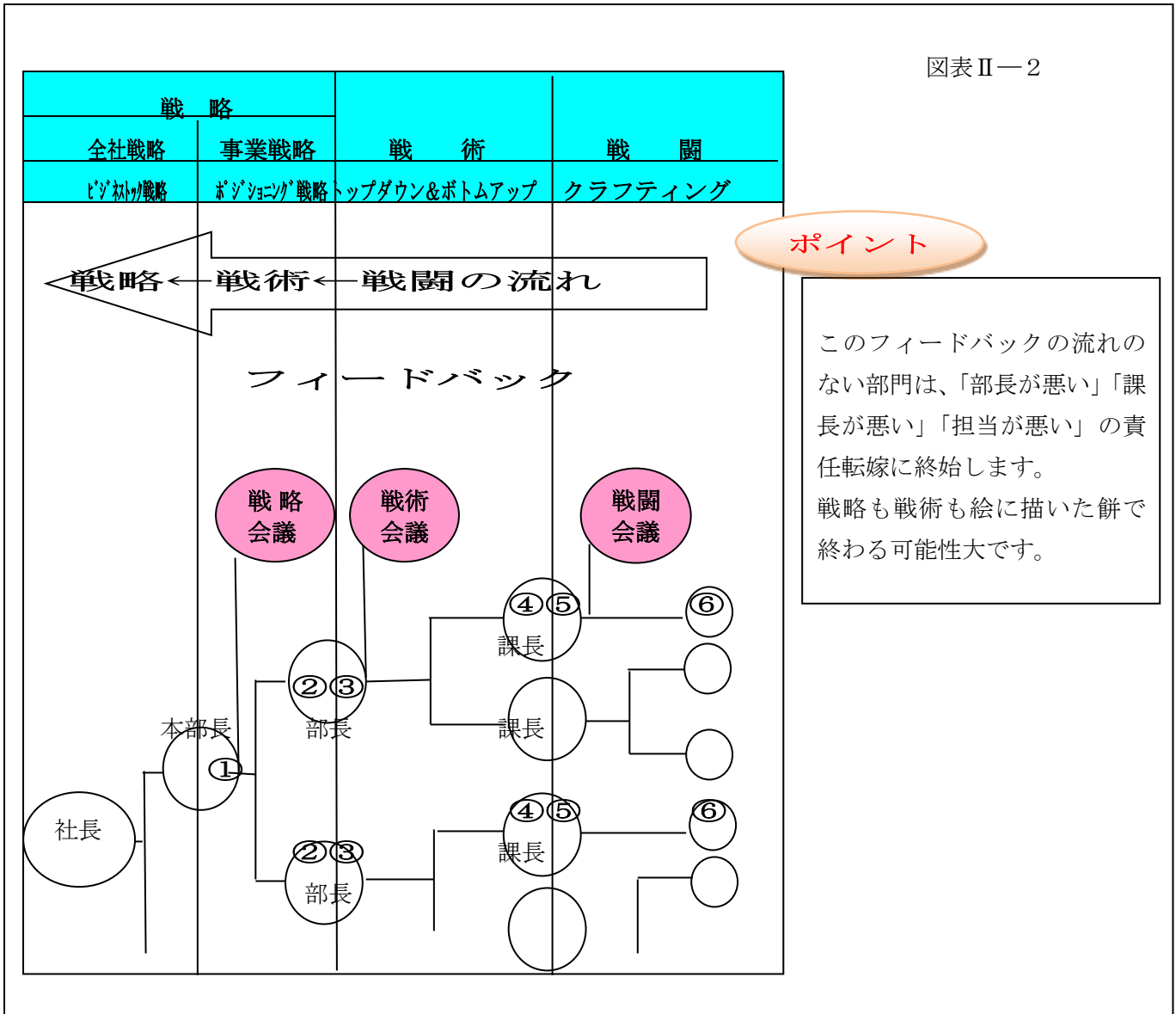
## II. 戦略・戦術・戦闘が機能する会議体系

次はフィードバック、戦略←戦術←戦闘です。

- 戦闘会議・・・  
にて
- ・会議だけでなく適切適時に、個別ミーティング、OJTなどでも戦略・戦術は担当者のクラフティング活動の中で具現化されます。順調にことが運ぶにこしたことはありませんが、現実はそんなに簡単ではありません。うまくいかない、方向転換が必要、ある部分はどうもいった、方向の微調整が必要、などの問題が出てきます。課長はその現場でのクラフティングの状況を、自らのクラフティング実践も踏まえ戦闘会議で点検します（7ページの月度計画書（成果と反省表）を作成します）。⑤の部分での課長の役割であり責任です。
- 戦術会議・・・  
にて
- ・期途中適時に。ポップダウン&ボトムアップマネジメントの実践
- クラフティングの現状の総括の上に、今後の戦術方向を戦術会議で課長は提案します。④の部分での課長の役割であり責任です。
- ここで重要となるのが前章で述べた「戦略→戦術←戦闘」の図式です。戦闘のクラフティングの結果、戦術を変える必要性も出てきます。それを「戦術←戦闘」が示します。しかしこの段階では、あくまでも部門長が考える戦略の枠組みの中での変更です。それを「戦略→戦術」が示します。トップダウン&ボトムアップマネジメントです。課長はこれを暗中模索の中で、しかし的確に実践していく必要があります。難度の高い作業です。前掲したアウトドアスポーツウェアの管理者のように的確に実践していかなければなりません（9ページの赤楕円形の部分です）。
- このような「戦術←戦闘」のボトムアップにともなう戦術転換を、戦術会議では他の商品群や客先・業界の状況も踏まえて、今後の方向性を決定し部長が承認します。図中③の部分での権限です。
- 戦略会議・・・  
にて
- ・特に半期・年度末に
- 戦術から上がった方向修正のアイデアとその結果を、戦略会議で検討し、必要時には戦略転換につなげていきます（3ページの上図です）。①と②の部分での本部長および部長の役割と責任です。

II. 戦略・戦術・戦闘が機能する会議体系

図表 II-2

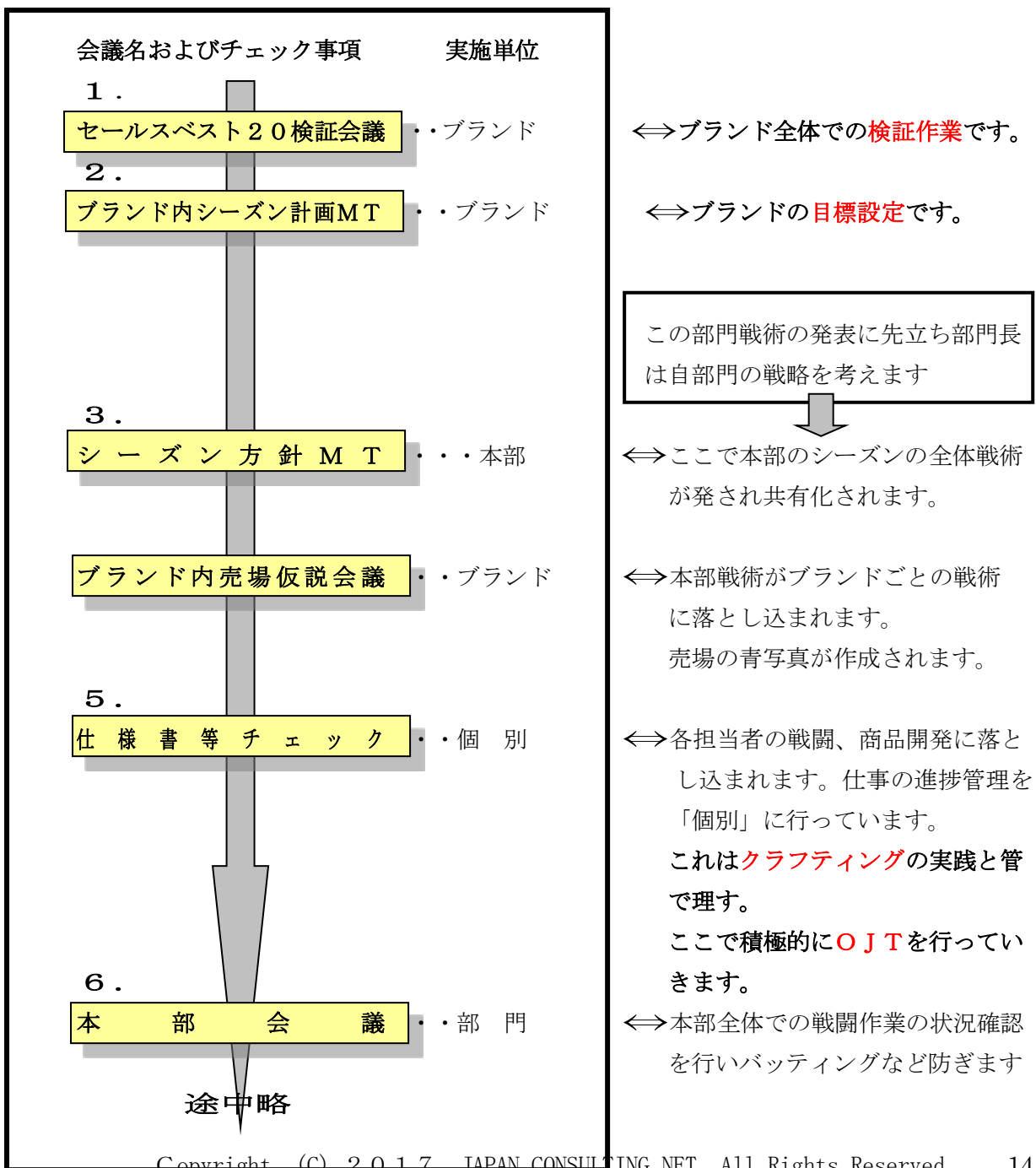


※実際の会議運用では、幹部会が戦略会議と同じ機能を持ったり、いわゆる管理者会議が戦術会議と同様の機能を果たすなど、名称と形態は様々です。しかし会議のねらいは戦略→戦術→戦闘と、戦略←戦術←戦闘の、双方向の情報流通と政策立案および転換にあります。それを理解頂き効果的な会議およびミーティング体系を構築してください。

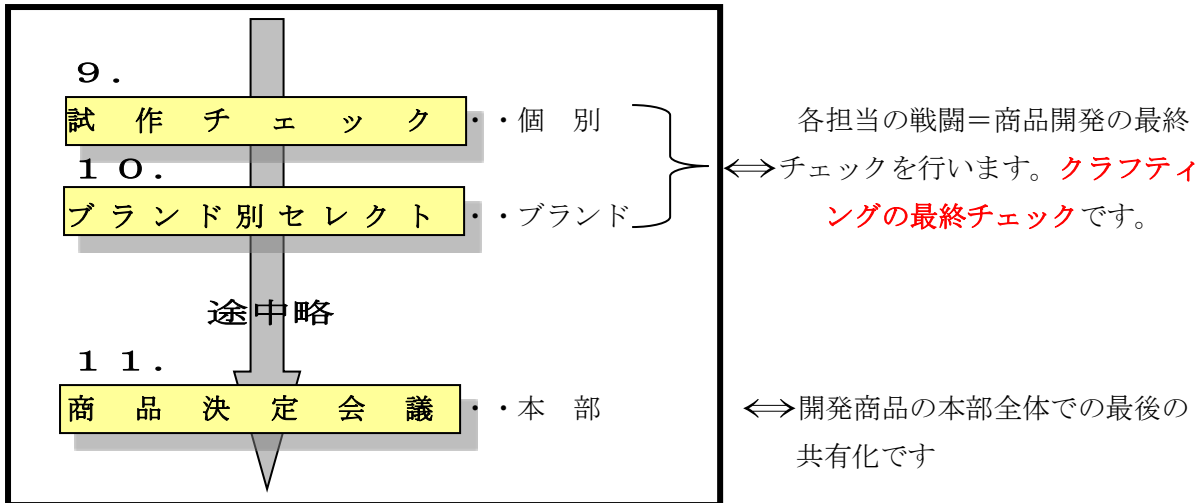
II. 戦略・戦術・戦闘が機能する会議体系

■ 全体の会議体系事例

この会議体系（あるアパレルメーカー）で、冒頭に説明した戦略→戦術→戦闘の流れと仕事の進捗管理の内容を見てください。



II. 戦略・戦術・戦闘が機能する会議体系



上記の「個別」とはブランド責任者と担当者との一対一という意味です。その中でOJTが実施されます。「チェック」を通じて戦略→戦術→戦闘の方針展開の流れが作られ、かつ現場での仕事を通じた部下育成(=OJT)が図られます。

この事例は(全部をご紹介出来ず恐縮ですが)、戦略→戦術→戦闘の方針展開の流れ、その中でのクラフティングと具現化、そしてOJTによるメンバー育成が的確に実施されていく、非常によく出来た会議設計と運用です。