

B: 事前準備, W: WS・面談, A: 事後整理, C: 報告と承認, □: 全て

■ 必須, ■ 任意, ■ オプション, ■ IT, ■ PM

ワークパッケージ/アクティビティ				目的と機能	説明・技法・ツール・リファレンス・資料・事例	INPUT	OUTPUT	要素成果物
106	00	必	事業戦略の確認と構造化による業務要求の抽出	<p>【目的】事業戦略を確認した上で、業務機能体系表を利用して、戦略課題(レベル1)そして業務要求(レベル2)に構造化することで、事業戦略の曖昧さを排除し、さらに構造化における分解と詳細化をMECEに行う。</p> <p>【機能】以下のアクティビティより構成される。</p> <p>01 事業環境情報の収集2 05 事業部の外部環境の分析 10 事業部の内部環境の分析 20 事業戦略の確認(初回) 30 事業戦略のレビュー・修正 39 構造化する事業戦略の選定 40 事業戦略の構造化(戦略課題) 41 戦略課題のレビュー 50 事業戦略の構造化(業務要求) 51 業務要求のレビュー 60 事業戦略の確認(2回目) 70 戦略の構造化のレビュー・修正 80 ビジネスインパクト分析 90 事業戦略の構造化の公式化</p>	<p>M105-000 説明(事業目標・戦略の構造化による業務改革モデル定義)</p> <p>M106-000 説明(事業戦略分析の主要アクティビティ)</p> <p>M106-001 説明(事業戦略の確認、戦略課題・業務要求への構造化)</p>	<p>101-901 バリューチェーン特性<現状></p> <p>101-903 組織モデル<現状></p> <p>101-904 スコープ全体図</p> <p>101-905 ステークホルダ分析図</p> <p>105-901 事業環境情報シート<当該事業></p> <p>105-902 市場環境分析図<仮説></p> <p>105-903 SWOT分析図<戦略仮説></p> <p>105-905 事業目標値</p> <p>103-902 経営課題<当該事業分></p> <p>事業部長、事業部発表資料</p>	<p>106-901 市場環境分析図</p> <p>106-902 戦略課題構造化シート</p> <p>106-903 業務要求構造化シート</p> <p>106-904 SWOT分析図(事業部長確認後)</p> <p>106-905 クロスSWOT分析図(事業部長確認後)</p> <p>106-906 未来実現ツリー<レベル2></p> <p>106-907 ビジネスモデルキャンパス</p> <p>106-908 事業環境情報シート(更新)</p>	
01	オ	B	事業環境情報の収集2	<p>【目的】事業環境に関する情報を収集する(第2回目)。</p> <p>【機能】事業環境に関する情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部環境 マクロ環境に関する情報 ・外部環境 タスク環境として市場に関する情報 ・内部環境 企業の内部環境に関する情報 	<p>M001-901 OUT(事業環境情報シート)</p>	<p>105-901 事業環境情報シート</p> <p>業界・政府の調査資料</p> <p>事業部発表資料など</p>	<p>106-011 事業環境情報シート<追記></p>	
05	必	W	事業部の外部環境の分析	<p>【目的】事業の外部環境を確認する。</p> <p>【機能】事前に把握した外部環境を仮説として、事業部長へ市場環境等についてインタビュー・確認を行う。これによって、外部環境(機会と脅威)をレビューして、戦略仮説を修正する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場環境分析からの機会→Oへ ・市場環境分析からの脅威→Tへ ・市場におけるリスク →Iへ 	<p>C50-10-52 市場環境分析図</p> <p>M106-052 事例(市場環境分析図)</p> <p>M900-101 技法(インタビュー作法)</p>	<p>101-901 バリューチェーン特性<現状></p> <p>101-904 スコープ全体図</p> <p>106-011 事業環境情報シート<追記></p> <p>103-902 経営課題<当該事業分></p> <p>105-902 市場環境分析図<仮説></p> <p>105-903 SWOT分析図<戦略仮説></p>	<p>106-051 市場環境分析図(インタビュー後)</p> <p>106-052 SWOT分析図<機会、脅威、戦略仮説></p> <p>106-053 事業環境情報シート(更新)</p>	
10	必	W	事業部の内部環境の分析	<p>【目的】事業の内部環境(強み・弱み)を確認する。</p> <p>【機能】事業部長へ内部環境(強み・弱み)についてインタビュー・確認を行って、戦略仮説を修正する。この際、強み・弱みはどの競争業者と比較したものであるかを明確にすること。</p>	<p>C50-10-53 SWOT分析図</p>	<p>101-901 バリューチェーン特性<現状></p> <p>101-903 組織モデル<現状></p> <p>106-051 市場環境分析図(インタビュー後)</p> <p>106-052 SWOT分析図<機会、脅威、戦略仮説></p> <p>103-902 経営課題<当該事業分></p>	<p>106-101 SWOT分析図<SWOT、戦略仮説></p> <p>106-102 事業環境情報シート(更新)</p>	
20	必	W	事業戦略の確認(初回)	<p>【目的】事業部長へ事業戦略や思いについて初回の確認を行う。</p> <p>【機能】事業部長に事前の戦略仮説を念頭にインタビューして、事業戦略とその戦略オプションを確認する。SWOT分析図における戦略仮説としては、6つの戦略オプションがある。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①強みによって機会を取り込む。 ②強みによって脅威を回避、または強みによって機会にする。 ③強みを更に強くする。 ④弱みで機会を取りこぼさないために。 ⑤脅威と弱みのはち合わせで最悪の事態を招かないために。 ⑥弱みの中で、強みに変えるべきもの。 <p>クロスSWOT分析図を利用すると、戦略オプションをより明確にできるのと、戦略の優先順位付けもできる。</p>	<p>C50-10-53A SWOT分析(戦略オプション)</p> <p>C50-10-53X クロスSWOT分析図</p> <p>M106-203 事例(SWOT分析図)</p> <p>M106-204 事例(クロスSWOT分析図)</p> <p>M900-101 技法(インタビュー作法)</p>	<p>101-901 バリューチェーン特性<現状></p> <p>101-903 組織モデル<現状></p> <p>101-904 スコープ全体図</p> <p>106-101 SWOT分析図<SWOT、戦略仮説></p> <p>103-902 経営課題<当該事業分></p>	<p>106-201 SWOT分析図<SWOT、戦略></p> <p>106-202 クロスSWOT分析図<戦略、戦略オプション></p>	
30	必	A	事業戦略のレビュー	<p>【目的】インタビューした事業戦略について、レビュー・確認を行い、必要な場合は補足、追加する。</p> <p>【機能】戦略レビューの方法には、たとえば以下のものがある。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①形式検証 	<p>C50-10-53A SWOT分析(戦略オプション)</p> <p>M800-100 技法(ビジネスモデルのメタモデル)</p>	<p>106-201 SWOT分析図<SWOT、戦略></p> <p>106-202 クロスSWOT分析図<戦略、戦略オプション></p>	<p>106-301 SWOT分析図<SWOT、戦略レビュー後></p> <p>106-302 クロスSWOT分析図<戦略、戦略オプション></p>	

B:事前準備, W:WS・面談, A:事後整理, C:報告と承認, □:全て

■必須, ●任意, ○オプション, ■IT, ■PM

ワークパッケージ/アクティビティ		目的と機能	説明・技法・ツール・リファレンス・資料・事例	INPUT	OUTPUT	要素成果物
		<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスモデルの構成要素(メタモデル) ・5W2H ②顧客価値提供力(コンピテンシー)のレビュー 価値相関図上に表記して、顧客(顧客の顧客)や競争相手、供給者などとの関係から製品・サービス戦略をレビュー ③製品・サービス戦略の詳細化・レビュー 製品・サービス戦略をブルーオーシャン図に詳細化してレビュー ④ビジネスモデルキャンバスに図示 ⑤事業環境情報の更新 	<p>C50-10-81 ビジネスモデルキャンバス</p> <p>C50-10-81 ブルーオーシャン戦略</p> <p>C50-10-82 価値相関戦略</p>	<p>106-102 事業環境情報シート(更新)</p>	<p>106-303 価値相関図</p> <p>106-304 ブルーオーシャン図</p> <p>106-305 ビジネスモデルキャンバス</p> <p>106-306 事業環境情報シート(更新)</p>	
39	オ A	<p>構造化する事業戦略の選定</p> <p>【目的】レビューした事業戦略について、構造化へ進むものを選定する。</p> <p>【機能】絞込み基準に従って、選定する。たとえば、</p> <ul style="list-style-type: none"> ①戦略の重要性 ②実現に必要な期間や難易度 ③戦略の順序関係などの整合性 		<p>106-301 SWOT分析図<SWOT、レビュー後の戦略></p> <p>106-302 クロスSWOT分析図<レビュー後の戦略、戦略オプション></p>	<p>106-391 SWOT分析図<SWOT、レビュー後の戦略></p> <p>106-392 クロスSWOT分析図<レビュー後の戦略、戦略オプション></p>	
40	必 B	<p>事業戦略の構造化(戦略課題)</p> <p>【目的】確認した事業戦略をまず戦略課題(レベル1)に構造化する。</p> <p>【機能】SWOT分析図上で確認した事業戦略を戦略マップを利用して、構造化する。抽出した戦略課題とそのCSF戦略課題(レベル1)に構造化する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①戦略課題への要素分解 <ul style="list-style-type: none"> ・複合した戦略は、経営機能別戦略に要素分解 ・経営機能別戦略を顧客、内部プロセス等の視点にマッピング ②経営機能別戦略を戦略課題に詳細化 <ul style="list-style-type: none"> ・顧客の視点:QCTSの観点 ・内部プロセスの視点:プロセス・ルール、組織・人、技術・情報、取引先・プロダクト・設備 ③バリューチェーン上に戦略課題をマッピング(事業部長報告用)あるいはスコープ全体図の上でもよい。 	<p>M106-401 OUT(戦略課題分解シート)</p> <p>M106-402 技法(事業戦略の戦略課題への構造化)</p> <p>M106-403 事例(事業戦略の構造化(戦略課題))</p> <p>C40-01-01 説明(バリューチェーン)</p> <p>M106-406 事例(戦略課題のバリューチェーンへのマッピング)</p> <p>M800-010 REF(業務機能体系表(レベル1))</p>	<p>106-391 SWOT分析図<SWOT、レビュー後の戦略></p> <p>106-392 クロスSWOT分析図<レビュー後の戦略、戦略オプション></p>	<p>106-401 戦略課題構造化シート</p> <p>106-402 バリューチェーン<戦略課題></p> <p>106-403 SWOT分析図(補足後)</p> <p>106-404 クロスSWOT分析図(補足後)</p>	<p>・SWOT分析図(戦略の補足・追加後)</p>
41	必 W	<p>戦略課題のレビュー</p> <p>【目的】構造化された戦略課題をレビューする。</p> <p>【機能】構造化された戦略課題について、顧客の視点や内部プロセス・学習と成長の視点において、レビューする。レビューの観点</p> <ul style="list-style-type: none"> ①十分かどうか、抜けはないか ②戦略課題が有効かどうか等 	<p>M106-402 技法(事業戦略の戦略課題への構造化)</p>	<p>106-401 戦略課題構造化シート</p> <p>106-402 バリューチェーン<戦略課題></p>	<p>106-401 戦略課題構造化シート(更新)</p> <p>106-402 バリューチェーン<戦略課題>(更新)</p>	
50	必 A	<p>事業戦略の構造化(業務要求)</p> <p>【目的】確認した事業戦略からの戦略課題(レベル1)を業務要求(レベル2)に構造化する。</p> <p>【機能】事業戦略から抽出した戦略課題(レベル1)について、業務機能体系表の業務機能上の業務要求(レベル2)に要素分解して、これを検証する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①個別業務機能の業務要求へCSF分解 <ul style="list-style-type: none"> ・戦略課題のCSFを複数の業務機能上に分解 ②分解された業務要求をKPI詳細化 <ul style="list-style-type: none"> ・QCTSの観点からのKPIを検討 	<p>M106-502 技法(戦略課題の業務要求への構造化)</p> <p>M106-503 事例(事業戦略の構造化(業務要求))</p> <p>M800-010 REF(業務機能体系表(レベル2))</p>	<p>106-401 戦略課題構造化シート</p>	<p>106-501 業務要求構造化シート</p>	
51	必 W	<p>業務要求のレビュー</p> <p>【目的】構造化された業務要求をレビューする。</p> <p>【機能】レビューの観点</p> <ul style="list-style-type: none"> ①十分かどうか、抜けはないか ②業務要求が有効かどうか等 	<p>M106-502 技法(戦略課題の業務要求への構造化)</p>	<p>106-401 戦略課題構造化シート</p> <p>106-501 業務要求構造化シート</p>	<p>106-501 業務要求構造化シート(更新)</p>	
60	必 W	<p>事業戦略の確認(2回目)</p> <p>【目的】補足・追加した事業戦略、構造化した戦略課題・業務要求を事業部長に報告して、確認・同意を得る。</p> <p>【機能】補足・追加した事業戦略を説明し、構造化した戦略課題や業務要求をバリューチェーン上に表示して確認する。</p>		<p>106-403 SWOT分析図(補足後)</p> <p>106-404 クロスSWOT分析図(補足後)</p>	<p>106-601 SWOT分析図(2回目確認後)</p> <p>106-602 クロスSWOT分析図(2回目確認後)</p> <p>106-503 レベル1プロセス図(バリューチェーンなど)</p>	
70	必 W	<p>戦略の構造化のレビュー・修正</p> <p>【目的】事業部長に確認した戦略課題と業務要求をレビューする。必要な場合、戦略課題と業務要求を修正する。</p> <p>【機能】戦略課題と業務要求のレビューの際には、未来実現ツリーなどの「見える化」の技法を利用する。</p>	<p>M800-100 技法(ビジネスモデルのメタモデル)</p> <p>C20-30-70 技法(TOC思考プロセス、未来実現ツリー)</p>	<p>106-401 戦略課題構造化シート</p> <p>106-501 業務要求構造化シート</p>	<p>106-701 戦略課題構造化シート(レビュー・修正後)</p> <p>106-702 業務要求構造化シート(レビュー・修正後)</p> <p>106-703 未来実現ツリー<レベル2></p>	
80	オ A	<p>ビジネスインパクト分析</p> <p>【目的】戦略によるビジネスモデルへのビジネスインパクトを分析する。</p> <p>【機能】BCP策定への基礎情報を得る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①事業継続・復旧の優先順位付け 	<p>M900-610 技法(業種別事業リスクチェックリスト)</p> <p>M900-620 技法(リスク識別・評価の手法一覧)</p>	<p>101-904 スコープ全体図</p> <p>106-701 戦略課題構造化シート(レビューされた)</p>	<p>ビジネスモデルのボトルネック</p>	

B:事前準備、W:WS・面談、A:事後整理、C:報告と承認、□:全て

■必須、●任意、□オプション、■IT、■PM

ワークパッケージ/アクティビティ			目的と機能	説明・技法・ツール・リファレンス、資料・事例	INPUT	OUTPUT	要素成果物
			②ボトルネックの特定 ③目標復旧時間の設定				
90	オ	C	事業戦略の構造化の公式化 【目的】事業戦略の構造化の結果を公式化する。 【機能】事業戦略の構造化の結果について、事業部長他に確認・レビューして、承認を受ける。		106-011 市場環境分析図(インタビュー後) 106-701 戦略課題構造化シート(レビュー・修正後) 106-702 業務要求構造化シート(レビュー・修正後) 106-601 SWOT分析図(2回目確認後) 106-702 クロスSWOT分析図(2回目確認後) 106-703 未来実現ソリ<レベル2> 106-305 ビジネスモデルキャンパス 106-306 事業環境情報シート(更新)	106-901 市場環境分析図 106-902 戦略課題構造化シート 106-903 業務要求構造化シート 106-904 SWOT分析図(事業部長確認後) 106-905 クロスSWOT分析図(事業部長確認後) 106-906 未来実現ソリ<レベル2> 106-907 ビジネスモデルキャンパス 106-908 事業環境情報シート(更新)	