

# 戦術を洗い出す

素晴らしい戦略を練り上げたからと言っても、具体的な実行項目すなわち戦術が明確になっていなければ戦略は実現できません。今回は戦略から戦術を洗い出す方法を解説します。



## ビジネスモデルを作る

これまで本講座ではエイベルの定義とSWOT分析により将来の事業価値を整理するとともに、それを実現するための主要成功要因(CSF: Critical Success Factor)を抽出する方法を解説してきましたが、一般に「事業価値」と「企業の強み」の間には、図1のような関係が成り立ちます。自社が持っている強みを拠点に戦略を展開し、事業価値を達成することにより売上を拡大する構図です。

貴社の「将来の事業価値」と現在の貴社の「強み」そして「売上、収益、投資先」の関連性を表した図がビジネスモデルです。貴社が持っている「強み(ノウハウやコアコンピタンス)」を出

発点に戦略を展開して、より効率的・効果的に事業価値を達成することにより売上が拡大し、それに伴って収益が確保されます。あるいはコストが削減し収益性が向上します。ここで重要な事は、得られた収益をどこに投資するかということです。貴社の強みを更に増強するために貴社の強みに投資し、「他社の追随を許さない絶対的な強みに成長させること」です。そうすることにより競合他社との差別化が進み、永続的に競争優位に立つことが可能となります。ビジネスモデルとして明確に表現し検証し共有するのです。ビジネスモデルによって、自社の永続的な繁栄の仕組みを明確にすることができます。

## 戦術を洗い出す

いくら素晴らしい戦略が出来上がったとしても、具体的な実行項目(戦術)が明確になっていなければ戦略は絵に描いた餅です。ここでは、戦略展開手法として最近注目を集めている「バランス・スコアカード(BSC)」の手法を活用して戦術を洗い出す方法を紹介します。

BSC(Balanced Scorecard)は、ビジョンと戦略を戦術(=実行項目=アクション項目)に落とし込み、戦略展開を成功に導く戦略的マネジメントシステムです。1992年にハーバード大学のロバートとキャブロン両教授が提唱した新しいシステムです。戦略の実行項目を「財務の視点」「顧客の視点」「内部プロセスの視点」「学習と成長の視点」

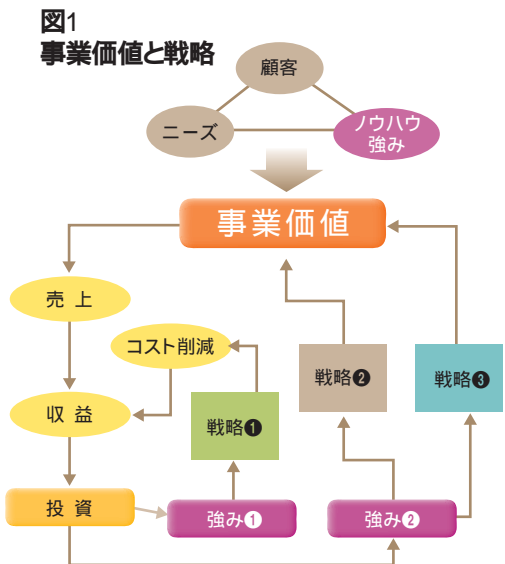
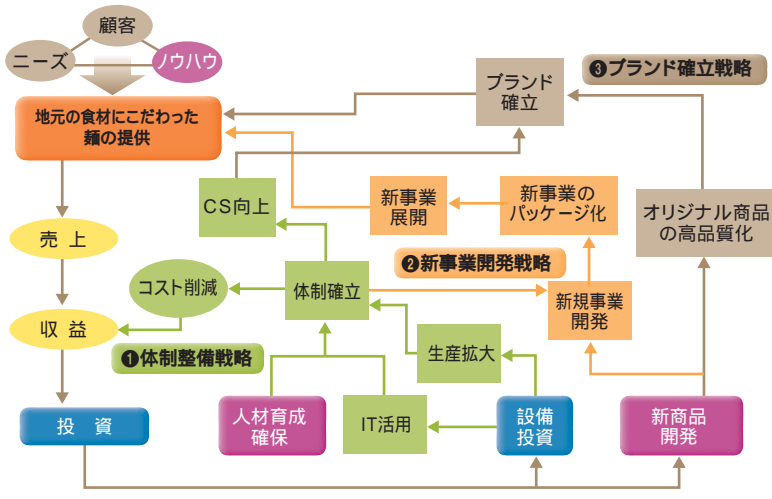


図2 製菓業のビジネスモデル例



の4つの視点からブレイクダウンし、各視点で具体的な実行項目を抽出します。4つの視点には図3に示す関係があります。そして、各実行項目と戦略との整合性や、実行項目間の整合性を図るため、業績評価基準を設定し、それらの業績評価基準をモニタリングすることによって、プロセスや社員意識の変革を促しながら戦略を展開しようとするものです。

モニタリングの方法については以降の講座で取り上げますので、ここでは4つの視点からの戦術の抽出方法を説明します。戦術を洗い出す場合は、以下の視点の順番で行うと考えやすく、多くの戦術が出てくるようです。

### ①顧客の視点

まず戦術を洗い出す場合は、「顧客の視点」での項目を洗い出します。すなわち「顧客の満足を高めるにはどのような行動を起こすべきか?」と考えて、具体的な実行項目を洗い出します。

### ②内部プロセスの視点

次に、顧客の視点で洗い出した実行項目を達成するには、「どのような内部体制を作り上げる必要があるのか?」を考えて実行項目を洗い出します。

### ③学習と成長の視点

顧客を満足させるのも、内部プロセスをうまく回すのも社員です。「学習と成長の視点」として社員に対してどのようなことを実行すべきかを洗い出します。

### ④財務の視点

そして最後に、「財務の視点」として、他の3つの視点の実行項目を実現するために「財務的にどのような行動をとるべきか?株主等の利害関係者に対してどのような行動をとるべきか?」を考えて財務的な実行項目を洗い出

します。

戦術を洗い出すときも戦略の洗い出しと同様に、豊富に洗い出すことがポイントです。次のステップで戦術の絞り込みを行いますので、まずは豊富に戦術を洗い出します。豊富な意見やアイデアを出す方法としてブレン・ライティングがあります。

今回はここで出された戦術を、戦略達成のために組み立てる方法を解説します。お楽しみに!

(有)ジー・エフ・シー Good Friend's Consultant 代表取締役 佐藤 善友

## ブレン・ライティング

戦略や戦術の洗い出しにおいて多くの参加者から意見やアイデアを出す方法として、ブレン・ライティングという方法があります。

自由奔放に意見交換する方法として、ブレン・ストーミングという方法があります。これは、①他人の発言を批判しない、②自由奔放な発言を歓迎する、③質より量を求める、④他人のアイデアに便乗してもよい、という4つのルールに従って意見を自由に発言するものです。逆に禁止事項は「実現しない。空想的だ。くだらない。わかつている。コストがかかる。意味がない。以前やって失敗した。」などと否定的な発言をすることです。

ブレン・ライティングは、このブレン・ストーミングの4つのルールに基づいて紙を使って意見交換するものです。

まず、縦5行×横6列の升目を書いた紙を人数分用意します。参加者に紙を1枚ずつ配ります。タイムキーパーを置き、5分おきにコールしてもらいます。タイムキーパーのコールとともに、参加者は5分間で5つのアイデアや意見を升目に記入します。5分後にタイムキーパーのコールがあったら、書いた紙を隣の参加者に回します。これを6回、計30分間繰り返します。もし、アイデアが枯渇した場合は、他人が書いた項目に便乗した意見を升目に記入します。こうすると、30分間で参加者一人から30個の意見が出され、全体では30×参加人数分の意見やアイデアが出されるのです。

30分の短時間で多くの意見が出せる手法です。「社員からアイデアや意見が出ない!」と悩んでいる経営者の方に是非とも試して欲しい方法です。

図3 BSC・4つの視点

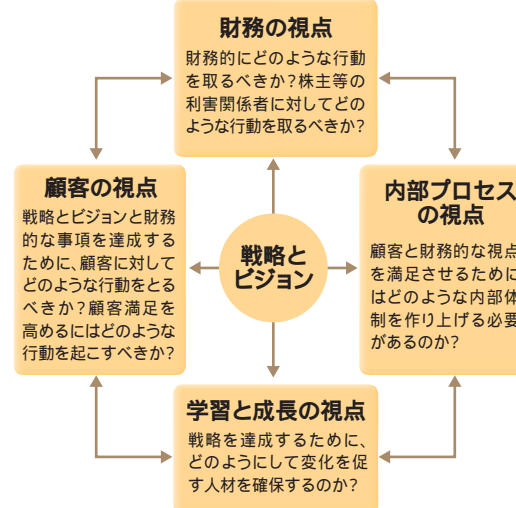


図4 BSC・戦術の洗い出し

