

戦略マップをつくる

洗い出した戦術が、収益の確保にどう繋がるのかを明確にすることは極めて重要です。それを表すのが「戦略マップ」です。「勝利への方程式」と言われる戦略マップの作成方法を解説します。

戦略マップをつくる

戦略マップは、主要戦略と経営ビジョンを達成するために4つの視点で導き出された戦術(実行項目)の相互の関係を示したマップ(影響関係図)のことです。戦略マップは、収益拡大の道筋を示す「勝利への方程式」とも呼ばれる極めて重要なものです。

企業経営の目的は、長期的には「事業価値の提供によるビジョンの達成」であり、短期的には「顧客満足(事業価値)の提供による売上拡大」と「コストの削減」による「高い利益の確保」です。短期的な利益だけでなく、長期的に利益を確保していくために「抽出した戦術をどのように組み合わせるモデルを作り上げるのか?」を戦略マップによって明確にします。

戦略マップの効果

戦略マップは戦略を展開する上で大きな役割を果たします。戦略マップの最大の役割は、「戦略の遂行能力を向上させる」ことです。一般に戦略が成功しない原因は、戦略自体に問題があるのではなく、戦略の遂行方法すなわち戦術の展開方法に問題があると言われています。「成功要因は戦略2割、戦術8割」と言われる所以です。

戦略マップを作成すると

経営者 ▶ 戦略達成のために、何を強化すればよいのか?何に投資すればよいのか?が明確になる
従業員 ▶ 自分の業務が、戦略達成のためにどのように貢献しているのかが明確になる ▶ ヤル気(戦略達成意欲)が生まれる

戦略マップを作成すると、経営者は戦略を実現するために「どの戦術を強化すればよいのか?何に投資すればよいのか?」などが明確になります。また、従業員には「担当業務が戦略達成にどう貢献するのか?」が明確になり「ヤル気(戦略達成意欲)」が生まれます。

作成方法

まずは模造紙等の用紙に横線を3本引き紙面を4等分します。1番上の段に「財務の視点」で洗い出した戦術を記入します。2段目には「顧客の視点」の戦術項目を、以降3段目には「内部プロセスの視点」、4段目に「学習と成長の視点」の戦術を記入します。

最終の目的である「収益拡大」を財務の視点の欄に書き、それを達成するために何を実施すべきかを、前回4つの視点

で洗い出した戦術項目の中から選びマップに書き込んでいきます(これを「マッピング」と言います)。「収益を拡大する」には、「売上を拡大する」、「コストを削減する」、「保有資産を有効に活用する」等の戦術が洗い出されます。更に、「売上を拡大する」には、「顧客の満足度を向上する」、「顧客の満足度を向上する」には「…する」と言うように、「～のためには、～をする」と考えながら洗い出した戦術の中から適切な項目を選び出し、(矢印線)で結んでいきます。(矢印線)で結んでいくと、不足している戦術や隙間を埋める戦術が見えてくるので、必要に応じて書き込みます。収益拡大までの戦術を(矢印線)で結びながらシナリオを作り上げて行くのです。(図1参照)

4つの視点の関係

戦略マップに戦術をマッピングしていくと、それらの中には図2の関係があることが分かってきます。収益を拡大するには、売上拡大とコスト削減を平行して進める必要があります。売上を拡大するには顧客満足度を高めなければなりません。顧客満足度を高めるには、内部のプロセスがうまく回らなければなりません。また、コストを削減するには内部プロセスの充実が必要になります。顧客満足度を高めるのも内部プロセスを回すのも社員です。学習が必要になります。更に、将来にわたり経営を維持するには、成長のための投資が必要です。

図1 戦略マップ記入例

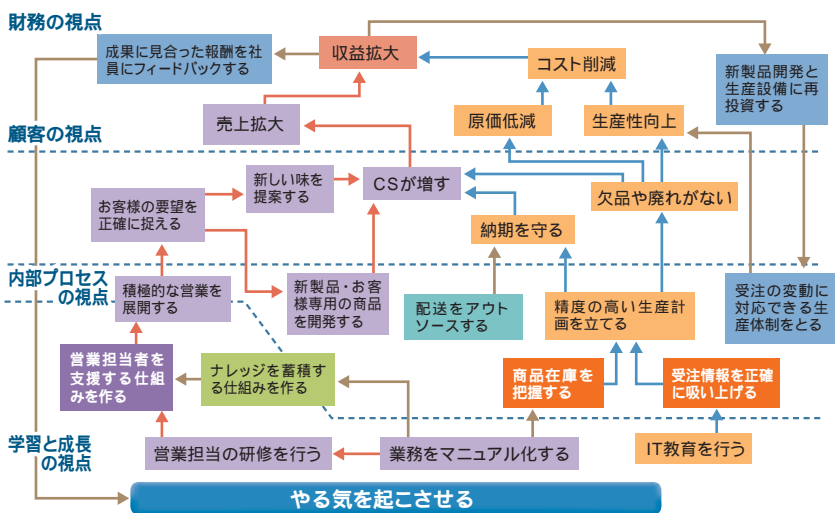
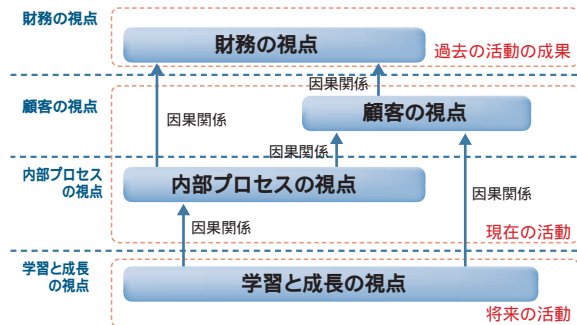


図2 戦略マップと4つの視点の関連性

4つの視点で抽出された実行項目の間には、下記のような因果関係が存在します。この因果関係を示し、戦術をシナリオ化して戦略を表現したのが戦略マップです。

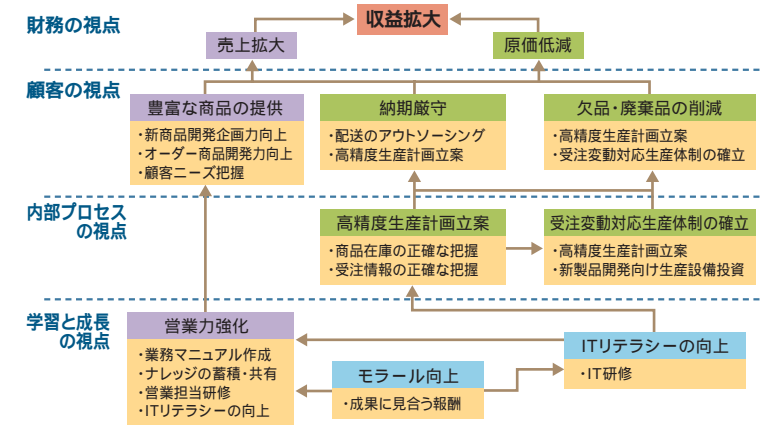


財務の視点で挙げられる戦術は、過去に展開してきた戦術の結果です。顧客の視点と内部プロセスの視点で挙げられる項目は、現時点で展開している戦術です。また、学習と成長の視点での戦術は将来に向けて実行しなければならぬ項目です。このように、4つの視点に挙げられた戦術は、過去 現在 未来の活動項目を示します。筆者はこれまで多くの企業の戦略マップを手がけて来ましたが、全ての企業の戦術がこの法則に当てはまることにただただ驚かせられるばかりです。

戦略目標の表現に改める

マッピングした戦術が多すぎる場合は、戦術を絞り込みます。戦略マップ全体を眺め、4つの視点にマッピングされた戦術のバランスを見ます。特に多いものについては、重要性や実現可能性の観点から軽いものを削ります。人・物・金の経営資源は有限です。全ての戦術を実行することは不可能です。選択と集中の考えをもって最も効果の上がる戦術を選び出します。戦略マップの戦術の表現も重要です。上記で作成した戦略マップの戦術の多くは「～を行う」とする表現になっている場合が多いと思います。しかし、収益の増大という最終目標を達成するためには「行う」だけでは不十分です。それぞれの視点で挙げた戦術を着実に実行し、「現在の状態から目的とする状態に変化させる」ことができれば、目的を達成することはできません。日常の経営活動において、それらの一連の「変化」が収益の増大をもたらすのです。そこで、「一連の戦術が目

図3 図1を経営課題の表現に書き直した戦略マップ



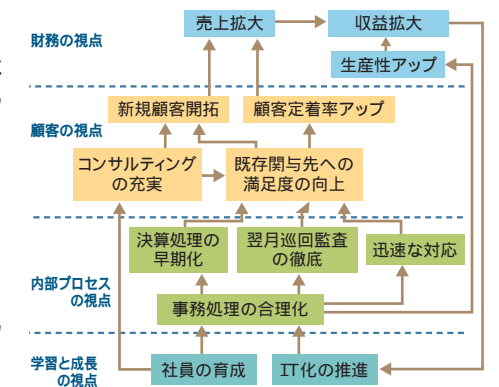
的とする変化」を「戦略目標」として「～の強化」、「～の構築」、「～の実現」、「～の展開」、「～の変更」、「～の拡充」などと言うように戦略目標の表現に変え、戦略マップを整理します。

戦略マップ作成のポイント

戦略マップを作成するには、幾つかのポイントがあります。最も重要なことは、その戦術を実行する本人や責任者にマップを作らせる事です。戦略マップは企業全体におけるマップと、それを達成するために部門や部署で展開されるサブ・マップを階層化して作り、末端の社員が自分の果たす業務が戦略マップで把握できるまでに落とし込む必要があります。企業全体のマップを達成するための戦術を自らが設定すると、与えられた戦術を実行するのでは達成意欲に大きな違いが生まれます。それぞれの階層で戦略マップを作らせてください。

また、初めから完成度の高いマップを作ろうとせず、「戦略展開に自分たちの考えが反映できるのだ」という意識を社員に持ってもらうことが重要です。多くの企業の場合、末端社員が戦略展開に係わっていると認識している社員は少なく、ノウハウも持ち合わせていないことから最初から素晴らしいマップを描ける訳ではありません。例えば拙い戦略マップでも、マップの作成過程において、経営者や他部署間との情報交換を通して戦略達成のために自分が重要な役割を果たしていることを認識することによって、達成意欲を高めることが重要です。満足のいくマップを作り上げるには3年はか

図4 会計事務所の戦略マップ



戦略マップの作成手順

- 1 売上、コスト、資本効率等に関連する戦術は「財務の視点」に分類する。
- 2 顧客満足の直接の要素になるものを「顧客の視点」に分類する。
- 3 業務プロセスの効果・効率に関する要素を「内部プロセスの視点」に分類する。
- 4 人材・インフラ等、将来に向けての投資に関わる要素を「学習と成長の視点」に分類する。
- 5 各戦術間の原因・結果関係を考え、戦術を結びつける。
- 6 マップ全体のバランスを考え、必要により引き直したり新たな戦術を加えたりする。
- 7 再度マップを眺め(レビューし)、4つの視点にマッピングされた戦術数のバランスを見る。
- 8 戦術が特に多い場合は、重要性、実現可能性を加味して軽いものを削る。
- 9 戦術の表現を「～する」から「～の構築・拡充…」等の戦略目標・経営課題の表現に改め、マップを書き直す。

かと思って、マップづくりに取り組んで欲しいものです。

今回は最終回になりますが、戦略マップへの目標の設定方法と日常での管理方法を解説します。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