

戦略を展開する

最終回の今回は、これまでに作成してきた戦略マップを日常の経営活動の中でどのように展開していけばよいのかを解説します。

戦略展開は数値で管理する

前回作成した戦略マップには、事業価値や経営ビジョンを達成するために実行しなければならない重要な活動内容と戦略目標が示されています。戦略目標の達成に向けて一連の活動をコントロールするには、それらの活動の成果を適切に把握する尺度を数値で持ち、計画と実績の差異を明確にして戦略を展開していく必要があります。経営者や管理者は活動の組み合わせがもたらす実績と目標の差異を絶えず数値でもって把握し、差異が管理範囲を超えたならば適切な対策をとらなければなりません。目標と実績の差異を把握し対処する事を「マネジメント」と言います。

2種類の指標で実績を評価する

実績を評価する指標は予め設定しておきます。経営目標は複数の活動の成果として生み出されるものですから様々

なものが使われますが、指標は二つに大別されます。

一つの指標は、目標指標となるもので「**KGI(キー・ゴール・インディケーター)**と呼ばれる指標です。最終目標となる売上高や経常利益などがそれにあたります。

もう一つの指標は、目標指標であるKGIを生み出すための活動それぞれの実施結果を把握するための「**KPI(キー・パフォーマンス・インディケーター)**と呼ばれる指標です。KPIは日常の活動の業績評価(モニタリング)を行う上で重要な指標になります。満足なKPIが得られなければKGIを達成することは難しくなれます。

例えば、今期売上高5億円を達成するために、「新規顧客の開拓」と「新製品の開発」を戦略に掲げた企業の場合は、KGIは売上高5億円となり、それを達成するための新規顧客開拓件数100件や新商品開発件数5件がKPIになります。新規顧客開拓件数や新製品開発件数が

計画通り達成できなければKGI売上高5億円の達成は難しくなります。ですから、日常の経営活動の中では、KPIの新規顧客開拓件数や新製品開発件数を常時モニタリングしていくのです。しかし、実際には新規顧客を100件開拓しても売上高が5億円に達しない場合があります。その場合は、新規顧客開拓のKPIを120件にするなど目標とするKPIを変更する必要があります。ですから、戦略展開初期におけるKPIはターゲット指標と呼ばれ、KGIの状況により変更していくことが必要です。

KGI、KPIは、経営者が定期的にモニタリングし、その結果を生み出す原因をレビューするために用いる重要なものです。また、全社戦略のKGI、KPIは、各部門や個人に細分化され周知徹底されてこそ威力を発揮しますが、個人のレベルまで落とし込むには経験と時間を必要とします。まずは、部門や部署単位でKGI、KPIを設定し、活動の浸透とともに個人レベルのKGI、KPIを設定していきます。(図1参照)

指標の設定で注意しなければならないこと

KGI、KPIの指標はそれぞれの指標間で整合性が取れていなければなりません。当然の事ながら、戦略マップの下位の戦略目標(学習と成長の視点や内部プロセスの視点)の達成状況が上位(顧客の視点や財務の視点)の戦略目標の

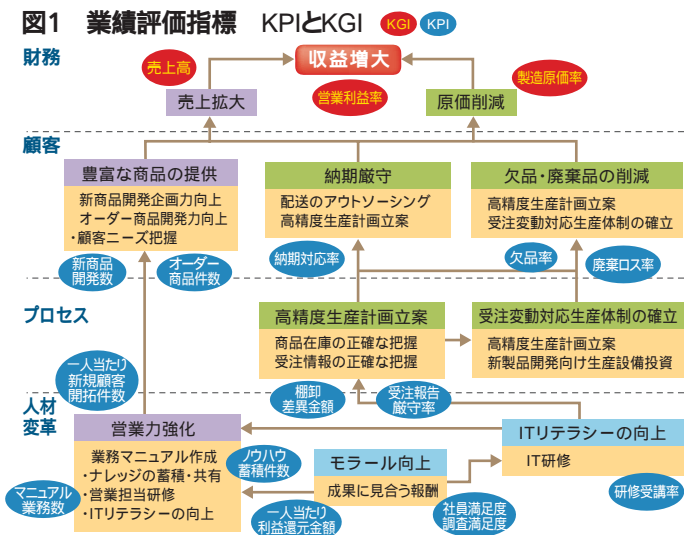


図2 戦略フォーマット

視点	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標 KPI・KGI	ターゲット (数値目標)	アクションプラン
財務	売上拡大・原価削減		・営業利益率(KGI) ・売上高(KGI) ・製造原価率(KGI) ・一人当たり利益還元率	・営業利益率10% ・売上高3.5億円 ・製造原価率41% ・製造原価率41%	・豊富な商品提供、納期厳守、欠品排除で売上拡大 ・廃棄品の削減で原価削減
顧客	豊富な商品の提供・納期厳守・欠品の削減	・新商品開発企画力向上 ・オーダー商品開発力向上 ・配送のアウトソーシング	・新商品開発数(KPI) ・オーダー商品件数 ・納期対応率	・新商品開発数月平均3件 ・オーダー商品件数10件 ・納期対応率95%	・顧客のニーズを把握するためWEBと店頭でアンケート調査を実施 ・タクシー会社へのアウトソーシング
プロセス	高精度生産計画立案・受注情報対応生産体制の確立	・商品在庫の正確な把握 ・受注情報対応生産体制の確立 ・新製品開発向け生産設備投資	・棚卸差異 ・受注報告厳守率	・棚卸差異99% ・受注報告厳守率98%	・店舗間オンライン化 ・インスタペーパー機器の導入
人材変革	営業力強化・ITリテラシーの向上	・研修の実施 ・業務マニュアル化	・業務マニュアル数 ・ノウハウ蓄積件数 ・研修受講率	・業務マニュアル数10件 ・ノウハウ蓄積件数500件 ・研修受講率80%	・営業担当者研修、IT研修、中小企業大学校への派遣 ・ナレッジデータベース構築

図3 戦略管理表 小売部門戦略管理表

図3は、小売部門戦略管理表のスクリーンショットです。表の上部には「目標項目数値」「クレーム件数」「年間100件以下」が設定されています。また、「プロジェクトの目標」「社長」「統括責任者」「実行責任者」の承認欄があります。メインの表は「全体目標事項」「個別目標事項」を「年間スケジュール」(4月～3月)と「進捗報告」(4月～3月)で追跡しています。1. クレーム状況把握、2. クレームの出ない仕組みづくりが主要な項目として示されています。

達成状況に影響を与えます。しかしながら、戦略展開の開始時期においては、経験がないので指標間の関連性を明確にすることは難しいものがあります。上記の事例で示したように、戦略の展開と伴に指標間の関連性が把握されてきますので、戦略展開の初期においてはKPIの指標は目安値とし、戦略の展開状況と実績数値に合わせて見直すことが必要です。

ターゲット設定のポイントは以下のとおりです。

- ① チャレンジ精神に満ちた意欲的な数値目標とする
- ② ターゲットをクリアした場合、従業員が達成感(満足感)を得られる方策を展開する
- ③ KGI、KPIを従業員の給与と拙速に反映させることは避ける

戦略フォーマットに整理する

戦略マップの実行項目や戦略目標である、KGI、KPIを図2のような戦略フォーマットにまとめ、誰が見ても実行項目と目標が簡単に分かるようにします。日常の経営活動の中で誰にでも直ぐに分かるようにしておくことは、戦略マップと同様に極めて重要なことです。

戦略管理表で管理する

これまでに作成した戦略マップや戦略フォーマットから、戦略の達成状況を管理するための戦略管理表を作成します。管

理表は設定したKGI、KPIと実績数値の差異を明確にし、問題となる差異かどうかを簡単に判断できるとともに、問題がある場合はその対処策の内容が従業員に容易に分かるようにしなければなりません。

戦略管理表のポイントは以下のとおりです。

- ① KPIの実績の変化が時系列的に分かるようにする
- ② 目標と実績数値との差異の評価を分かりやすく示す(×・・・・などを使う)
- ③ 差異を埋めるための改善内容を示す
- ④ 改善内容の実施状況やその効果・評価を示す
- ⑤ 数値だけの定量的な評価だけでなく、上司のコメントなど定性的な評価も加える
- ⑥ 目標をクリアした場合の要因を、他の従業員が活用できるようナレッジ化(共有化)する
- ⑦ 定期的に目標数値が適切であるかを見直し、実態に即さない場合は変更する

戦略管理表で最も重要なことは、業績結果を従業員にフィードバックし、目標との差異を埋める改善活動を引き出すような表にすることです。戦略管理表は会議等で使用されるものですから、企業の仕組みや風土を作り上げる道具になります。

計画と実績の差異とそれを埋める内容を盛り込める管理表、PDCA(計画-実行-チェック-修正)が回る管理表を知恵を絞って作り上げて欲しいものです。

以上、経営革新を実現する一連のプロセスを解説してきましたが、これらのプロセスに長い時間をかけてしまえば進まぬ革新になってしまいます。企業規模や革新の度合いにもよりますが、最長でも3ヶ月以内で戦略管理表まで完成させて欲しいものです。また、戦略は定期的に見直しを行う必要がありますが、頻繁に行うのも問題です。戦略展開の方法が組織に根づくには時間がかかる事を配慮する必要があります。(図3参照)

最後に

これまで、新たな時代に通用する事業価値の設定から、戦略、戦術の抽出とその展開方法を述べてきましたが、重要なことはそれらの一連の作業を通して自社の経営を革新するために、「自分達が今すべきことに気付けるか」にかかっています。階段のように不連続に変化する経済環境の中で、成長を維持する企業づくりが経営者の永遠の命題ですが、本講座がその命題を解くための足がかりになれば幸いです。大きな成果を生むには、あせらずに正しいプロセスに沿って行う必要があります。まずは、本講座の一連のプロセスに取り組んでみてください。

本講座を最後までご講読いただきありがとうございました。

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