

# 戦略マップの作成

SWOT分析で明らかになった『重点経営課題』を克服する為の戦略(重点施策)を導き出す為に利用するのが『戦略マップの作成』です。

戦略マップは、『財務の視点』、『顧客の視点』、『内部プロセス(社内業務手順)の視点』、『人材と教育の視点』の4つの切り口(バランス・スコアカードの切り口)で、重点経営課題の克服に役立つ施策を洗い出し『重点施策』として整理する手法です。

## 戦略マップの作成手順

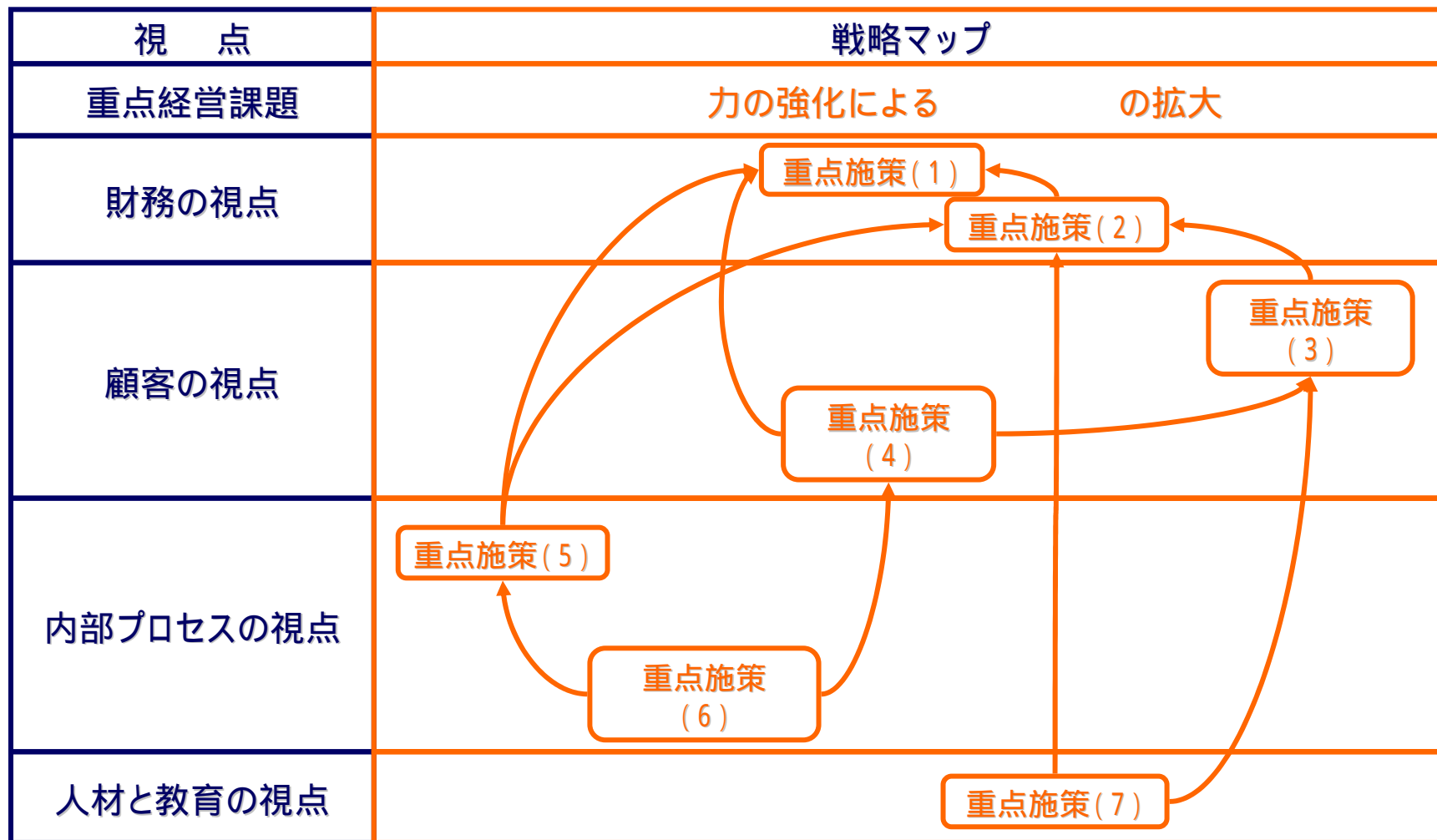
- 1 SWOT分析によって整理された『重点経営課題』毎に、その克服に役立つ施策を4つの視点で洗い出し、戦略マップの4つの象限に配置する。

重点経営課題	SWOT分析で整理した重点経営課題を転記する
財務の視点	課題克服の為に必要な財務面の施策(ネット売上の拡大・出張コストの削減など)を書き出す
顧客の視点	課題克服の為に有効な顧客ニーズの高い施策(キャッシュバックの導入・24時間営業など)を書き出す
内部プロセスの視点	課題克服の為に必要な社内業務手順の改善に関する施策(受発注の自動化・稟議書のワークフロー化など)を書き出す
人材と教育の視点	課題克服の為に必要な人材施策(IT教育制度の策定・経営セミナーの受講など)を書き出す

- 2 出された施策を、『同義・類似・包含などの視点』でグループ化する。(各視点2施策程度まで)

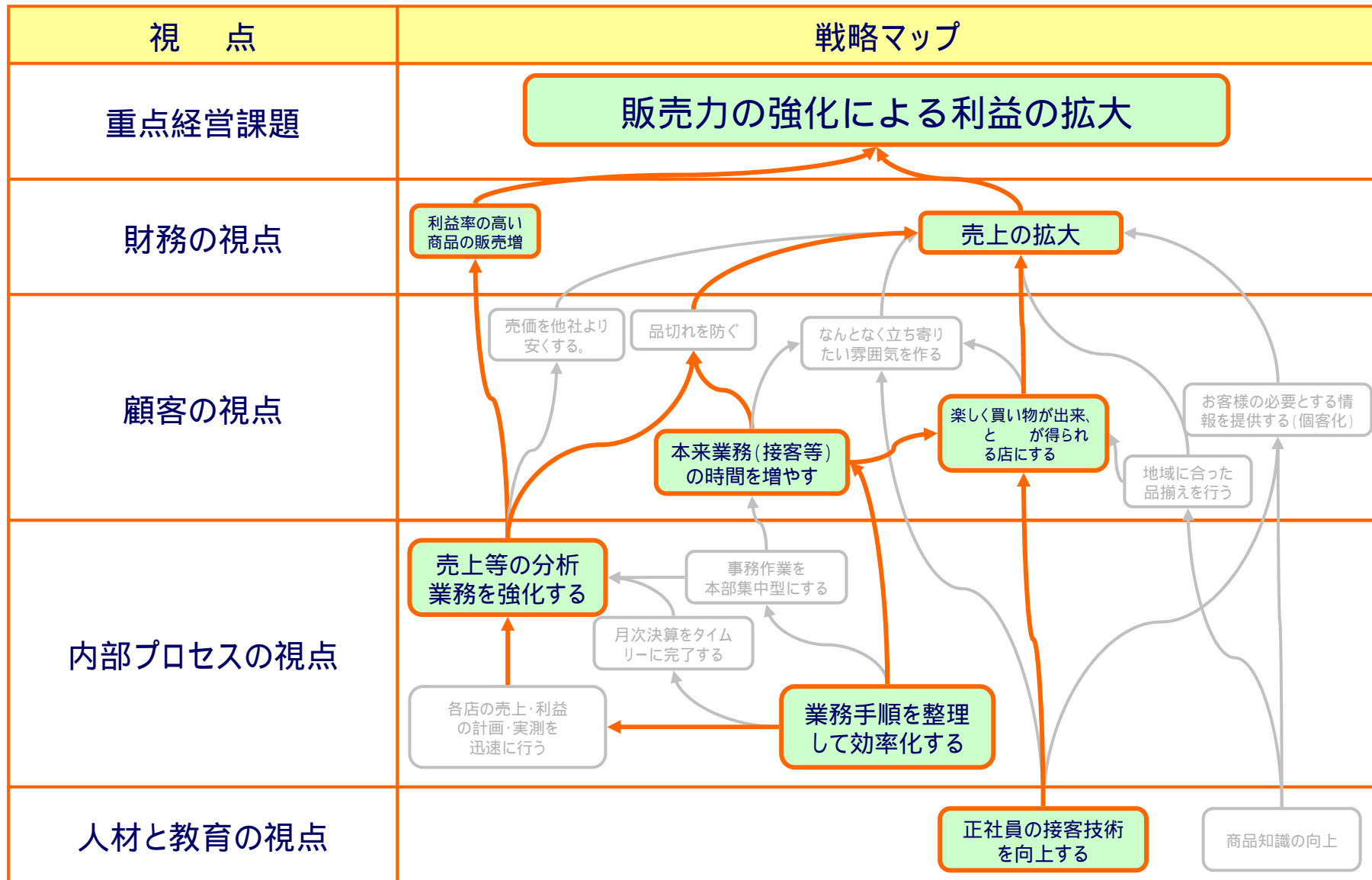
# 戦略マップの作成

- 3 グループ化された重点施策(単独の施策も残す)を戦略マップに再配置し、各々の施策について『目的と手段の関係(因果関係)』で連結する。



# 戦略マップの作成

## 事例・日用雑貨小売業B社の戦略マップ (実際の分析結果ではありません)



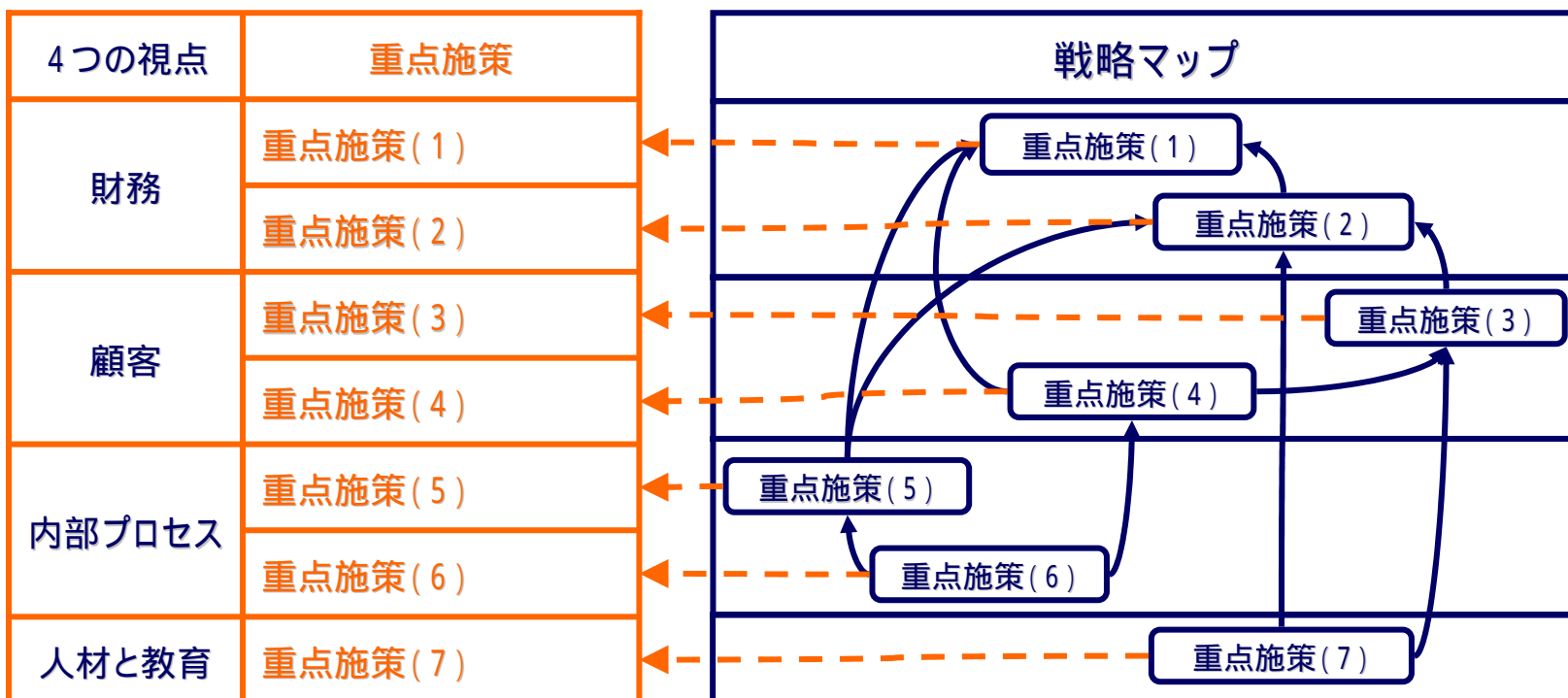
# 評価指標・目標管理

戦略マップの作成を通して定義した『重点施策』毎に、評価指標と目標値を管理するために作成するのが、『評価指標・目標管理表』です。

評価指標・目標管理表は、戦略マップの4つの視点『財務』、『顧客』、『内部プロセス』、『人材と教育』に対して設定された『重点施策』に対する具体的な評価項目と達成目標・実施スケジュールを管理する資料です。

## 評価指標・目標管理表の作成手順

1 戦略マップの重点施策を4つの視点(大分類)に配置する。



# 評価指標・目標管理

- 2 戦略マップの作成で従属関係の項目とした施策や、経営目標に利用した指標(各種売上/利益/コスト/納期など)を参考にグループ討議を行い、重点施策ごとに2項目程度の評価指標を設定する。

4つの視点	重点施策	評価指標
財務	重点施策(1)	重点施策を実現状況を測定するために必要な評価項目名を記載する
		同上
	重点施策(2)	同上
		同上

経営目標の指標

戦略マップでグループ化した時点で削除した施策など

- 3 経営目標の実現に必要な『達成目標値』、『実施期間(期限)』を上記 で設定した評価指標ごとに設定する。

4つの視点	重点施策	評価指標	達成目標	実施期間
財務	重点施策(1)	評価指標(1)	経営目標の実現に必要なと思われる目標値を具体的な数値で示す	経営目標で設定した期限を上限に期間・期限を設定する
		評価指標(2)	同上	同上
	重点施策(2)	評価指標(3)	同上	同上
		評価指標(4)	同上	同上

# 評価指標・目標管理

## 事例・日用雑貨小売業B社の評価指標・目標管理 (実際のデータではありません)

重点経営課題		販売力の強化による利益の拡大		
4つの視点	重点施策	評価指標	達成目標	実施期間
財務の視点	利益率の高い商品の販売増	利益率??%以上の商品数の割合	%	~2007年4月
		全社の利益率	%	~2008年4月
	売上の拡大	欠品率	%	~2007年4月
		売上金額	???百万	~2008年4月
顧客の視点	本来業務(接客等)の時間を増やす	バックヤード業務時間(月間)	×時間	~2006年4月
		お客様の相談件数(月間)	件	~2007年4月
	楽しく買い物が出来、と が得られる店にする	?日以内のクレーム対応完了率	100%	~2008年4月
		会員数	??千人	~2008年4月
内部プロセスの視点	売上等の分析業務を強化する	月次締め完了までのリードタイム	?日	~2007年4月
		売上の予実績管理	全売り場	~2007年4月
	業務手順を整理して効率化する	業務プロセスの見直し	全業務	~2006年4月
		事務作業の本部への移管	100%	~2007年4月
人材と教育の視点	正社員の接客技術を向上する	外部資格の取得件数(1人あたり)	件	~200?年4月
		担当者別の売上金額(月間)	???万	~200?年4月

# 付 録

## 分析用ワークシート

## 戦略マップ用ワークシート

視点	戦略マップ
重点経営課題	
財務の視点	
顧客の視点	
内部プロセス の視点	
人材と教育 の視点	



# 分析用ワークシート

## 評価指標・目標管理用ワークシート

重点経営課題				
4つの視点	重点施策	評価指標	達成目標	実施期間
財務の視点				
顧客の視点				
内部プロセス の視点				
人材と教育 の視点				