

宝島に行くための
戦略マップの
作り方

小さな会社の
実践バランス・スコアカード

2006年 PDF版

戦略マップマスター
税理士・米国税理士
澤根哲郎

PDF版のための前書き

本小冊子は、2005年3月にPHP研究所から出版された『戦略マップ バランス・スコアカード実践活用法』のもとになったものです。この小冊子と企画書のセットを出版社に送付して出版が決定したのです。

2004年の夏から秋にかけて自費出版し、一冊1,000円で販売していました。最近になって分けてくれとの希望が多くなっているのですが、在庫もほとんどなく、再度印刷製本する予定もありません。

皆様のご要望に応えるために、PDFとして無料配布させていただくことにいたしました。小冊子はもとも縦書きだったのですが、PDFにするにあたって横書きに組みなおしました。その方が読みやすいと思ったからです。ただ、組み換えにあたって、若干縦書きの残骸があるかもしれません。ご容赦くださるようお願い致します。

本小冊子が元になって出版されたのはこの本です。

[『戦略マップ バランス・スコアカード実践活用法』](#)

PHP 研究所

< <http://tinyurl.com/dw2lx> >

2006年9月

澤根哲郎

すでに戦略を作られている方に

戦略は、会社の中で生きていますか？
社員の方は戦略を理解されていますか？

戦略なんか必要ないと思われている方に

戦略なしで経営されている方はいらっしゃいません。ただ、形になってないだけなのです。形を与えることで戦略にパワーが生まれます。

戦略を作りたいけど、作り方がわからない方に

戦略はすでに頭の中にあります。戦略を作るのではなく、形を与えるのです。

バランス・スコアカードをすでにご存知の方に

本小冊子は従来のバランス・スコアカードの本とはまったく内容が違います。戦略マップを主役にして、実際に役立てることを目標に書いています。

はじめに.....	6
・小冊子、苦痛の誕生.....	6
・鬼に金棒.....	7
・ゴーンさん.....	9
・会議で何を話すか.....	11
・会計の数字を動かすことはできない.....	12
・三ヶ月風呂に入らない人が新入社員.....	13
戦略マップ.....	14
1 戦略と図解と戦略マップ.....	17
1-1 戦略.....	17
うちには立派な戦略がある！.....	17
戦略は語られていますか.....	18
ボーイングとラーメン屋.....	18
ミッドウェー.....	20
1-2 図解.....	22
社長の仕事.....	22
頭の中の戦略を、手に取って見る：図に描く..	24
客観的に見る.....	25
社員のための戦略マップ、社長の思いを伝える.....	27
1-3 戦略マップ.....	28
従業員が社長になる.....	31
いいかげんな会社が儲かる？.....	32

物語にはパワーがある。.....	35
習慣にすれば何でもできる：会社が変わっていく.....	36
2 実践編.....	38
2-1 社長の戦略マップ.....	39
2-2 作ってみましょう.....	39
実践例 <社の戦略マップ.....	48
戦略マップを磨く.....	52
戦略マップテンプレートの利用法.....	55
戦略マップの使い方と育成.....	57
幹部の戦略マップ.....	58
会社の戦略マップ.....	59
3 飛躍編：バランス・スコアカード.....	62
記録パワー.....	63
おわりに.....	66

はじめに

人は自分の考えていることしか実行できません。

世の中には、成功本があふれていますが、成功者で世の中があふれないのは、なぜでしょうか。他人の考えは実行できないからです。

本書で公開するのは自分の考えを頭の中から引っ張り出し、磨きをかける方法です。

・小冊子、苦痛の誕生

この小冊子、実は今年2004年3月には完成しているはずでした。小冊子を作るのが仕事の上で非常に大切だと確信していながら、それがなんと6ヶ月も遅れてしまったのです。

毎月毎月全然進まないのです。なぜ進まないのかというと、日々の業務に追われているからです。

それだけではありません。日々の業務、つまり毎日の火の粉を払う仕事は、苦しいようで実は楽しいのです。一方、小冊子を書くなどという仕事は、むずかしい。なれない仕事です。頭が痛くなってしま

・鬼に金棒

って、1分も続かない。しかも、今日しなければいけない仕事ではないわけです。

だから、一日延ばし、一月延ばしだったのです。

でも、やっとできました。なぜできたのか。それは、忘れなかったからです。大切だということがいやになるほど頭の中に入っていたのです。さもなければ、小冊子は忘れ去られてしまい、日の目を見ることはなかったでしょう。

会社にとって重要なこと¹を頭の中に入れておき、忘れない。たいていのことは、忘れなければ、いつかはできるようです。

・鬼に金棒

計算をするときは電卓を使います
同じ書類がもう一枚いるときはコピーします

経営者にとっての電卓、コピー機ってなんですよ

¹ 「会社にとって重要なこと」を主要成功要因と呼びます。

1 戦略と図解と戦略マップ

うか。経営に便利のよい道具ってありますか。

お医者さんに聴診器
弁護士さんに六法全書
鬼に金棒

それぞれツールがあります。
経営者にはどんなツールがあるでしょうか。

経営計画書もツールといえるかもしれませんが。でも、経営計画はツールというにはちょっと重過ぎます。気軽に使えるものではありません。持ち歩きできませんし、変更するのもたいへんです。

もっと気楽につかえる経営者のためのツールがあってもいいのではないのでしょうか。

それがあのです。

バランス・スコアカードをご存知でしょうか。大手企業を中心に導入がひろがっているマネジメント・ツールです。このことばをインターネットの本

・ゴーンさん

屋さん「アマゾン」で検索するとなんと 33¹件も引っかけます。

33 冊もバランス・スコアカードの本が出版されているのです。私はこのツールが、大企業だけでなく実は中小企業にも向いているのではないかと考えています。

しかし、ほんとうに使いやすいのはバランス・スコアカードではありません。その関連で語られる**戦略マップ**こそが、中小零細企業の救い手であると、私は確信しているのです。

登山者が地図を持って山に登るように、酒飲みが飲食店マップを持って新しい店を探すように、経営者が**戦略マップ**を手にして、経営していくのです。

戦略マップは、戦略を図に描いたものです。それは、経営者のためのマネジメント・ツールです。

・ゴーンさん

¹ 2006年9月現在でなんと62冊になっています。

1 戦略と図解と戦略マップ

ゴーンさんの改革はすばらしいです。今にもつぶれそうだった日産が、すっかりよみがえってしまいました。

ゴーンさんのように会社が経営できれば、って思いますよね。でも、できない。残念ながら、ほとんどの人にとって、ゴーンさんの改革は夢物語でしかないのです。

その理由は簡単です。ゴーンさんだからできたのです。

ゴーンさんのような優れた能力、卓越したリーダーシップは、ほとんどの人には無縁のもの、ないものねだりです。だからこそ、本屋さんには、リーダーシップの本がところ狭しと並ぶのです。

私たちは、オリンピックの選手のように42キロを風のように走り抜けることはできません。その練習をするよりは、車を買う方がいいのです。

戦略マップは、車です。最小の能力とリーダーシップで最大の効果を生もうというものです。あるコンサルタントは、**戦略マップ**があれば、能力のない人でも管理者ができる、と言い切りました。となる

・会議で何を話すか

と、能力のある人が使えば、鬼に金棒です。

・会議で何を話すか

月次の会議で、異常な数字、悪い数字を見つける。そして、その原因を究明するパターンは多いと思います。

「こんなに悪いのはなぜだろ」

ああでもない、こうでもないといっぱい時間をかけて話をして、

「先月の数字が悪かったのは、これこれこういう理由だった」

ということで、全員納得しておしまい。
そんなことはありませんか。

原因の追究は必要ですが、それだけでは業績の改善は望めません。本当に必要なのは「これから何をどのようにするのか」について話をする事です。

また、ただ「がんばれ、なんとかしろ」で終わる

1 戦略と図解と戦略マップ

会議も多いと思います。何をどうがんばるのかについては語られることが少ないのです。

・会計の数字を動かすことはできない

優れた社長の陥りやすい罠に「財務分析」があります。損益計算書や貸借対照表の数値を見て、この数値がよいとか、悪いとか、延々と分析するのです。

あるいは、同業他社の数字を見て、「あそこはどうしてこんなにいいのかな」と考えます。

そして、たいていが分析で終わってしまいます。

あるいは、「粗利益率が悪いから高くしろ」とかいうこともあります。

しかし、財務の数値は、活動の結果です。数字だけを操作することは不可能です。

数値を変えようと思ったら、活動を変えなければなりません。

必要なことは、数値ではなく、活動について考え

- ・ 三ヶ月風呂に入らない人が新入社員

ることなのです。

損益計算書をずっと眺めても売上は上がらないし、販売管理費の内訳書をにらんでも経費は減らないのです。

- ・ 三ヶ月風呂に入らない人が新入社員

東証二部企業の創業者、宋文洲¹さんという人が会社を始めた頃は、まともな人は入社してくれなかったそうです。最初に来たのは、三ヶ月に一回も風呂に入らない人で、ほんとうに臭かった。知名度が上がり儲かってきだすと、大学を何年も留年して就職が難しい人が来た。そういう話です。

小さな会社にはなかなか優秀な人が来てくれません。優秀な人を期待するのではなく、人を育てる方法を考えなければいけません。

しかし、人はなかなか育たない。

¹宋文洲：東証二部上場企業ソフトブレイン株式会社社長、1963年生まれ。1992年会社設立。ここで取り上げた話は『月刊ダントツ企業実践オーディオセミナー 平成16年7月号』から取り上げました。

1 戦略と図解と戦略マップ

OJT¹などと言っても、ただなんとなく仕事をさせているだけのことも多いのではないのでしょうか。そうすると結果は、「OJT=おい、冗談だろ、とぼけるな」ということにもなりかねません。

何をどう教えるのが大切です。不要なこと、重要でないことに優先順位を与えてはいけません。そのために会社の戦略、会社にとって重要なことを重点的に教える。

従業員教育の視点でも会社の戦略は重要な意味を持つのです。

戦略マップ

戦略マップでできること

- ・ 頭の中の戦略が、手にとるようにわかるようになる。戦略を実際に手に持って、いつも目

¹ OJT=オンザジョブトレーニング on the job training 仕事の現場で、業務に必要な知識や技術を習得させる研修。現任訓練。OJT。三省堂「大辞林 第二版」

にすることができる。

- 戦略が、日々の仕事に結びつく
- 会社の全員に、会社の戦略をわかりやすく語るることができる。
- 戦略について語りやすくなり、会議で話題にしやすいになる。
- 利益を生む活動について考えるようになる。

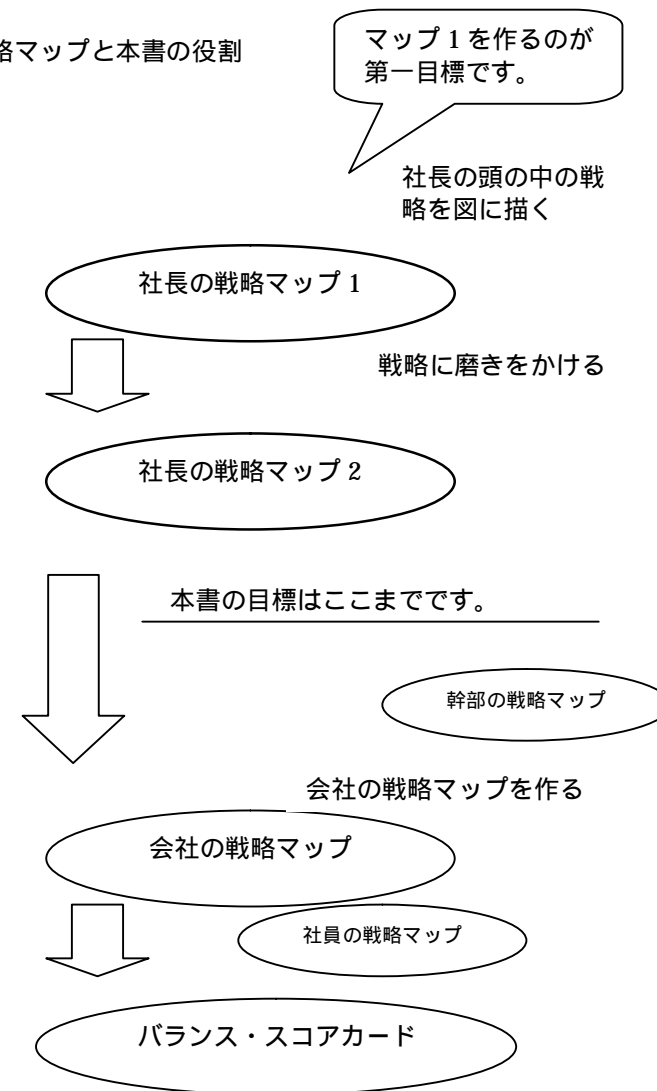
どのくらいかかる？

戦略マップって、どうやって作るの、お金がたくさんかかるんじゃないの

なんと、お金はぜんぜんかかりません。コピー機からA4か、B4の紙を一枚引っ張り出せば準備完了です。この小冊子を読めば自分ひとりでできあがるのです。

リスクは、この小冊子を読む時間、そして戦略マップを作るのにかかる時間だけです。

図：戦略マップと本書の役割



1 戦略と図解と戦略マップ

1-1 戦略

会社の戦略は、目標とそれを達成するための手段の組み合わせです。

うちには立派な戦略がある！

すでに戦略を作られている方は、以下のチェックをして見てください。

- ・ 会社の戦略を簡単に説明できますか？
- ・ 戦略が、日々の仕事に結びついていますか？
- ・ 会社の全員が会社の戦略を理解していますか？
- ・ 戦略が成長していていますか？

¹ して見る：「して見る」というのは、普通は「してみる」と書いて、「見」の漢字を使いません。しかし、考えてみてください。「して見る」とは、plan do seeのdoとseeなのです。Planは、大なり小なり、有形であれ、無形であれ、頭の中にあります。日常の中に、plan do seeを活かすため、私はあえて、「して見る」と漢字で書きます。

戦略は語られていますか

戦略は、会社が成長していくための道筋です。繰り返し語られなければいけません。短く、わかりやすくしなければいけないのです。

また、戦略はわかっているけど、日常の仕事と戦略との関係がわからない。それでは、戦略が活きているとは言えません。

戦略は、進化していますか。世の中の変化は速い。作ったときは優れた戦略であっても、世の中の動きから外れる可能性があります。ですから、戦略も固定してはいけません。

ボーイングとラーメン屋

戦略というと、カッコいいとか思う反面、ちょっと手が出ないかなと思ったりする方もいらっしゃると思います。しかし、

戦略はすでに頭の中にあるのです。

なぜならば、戦略とは会社が稼いでいく方向性、この商品をこのお客に、こういう具合にしたら売れるんじゃないか、という「こうしたら、こうなるん

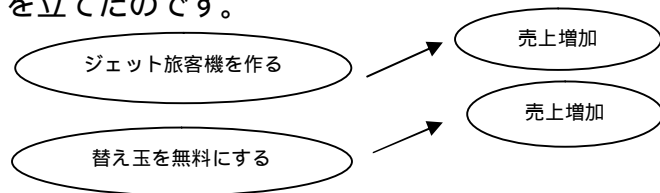
じゃないか」という仮説の連続だからです。

これを考えていない人はおそらくいないのではないのでしょうか。

航空産業の王者ボーイングは、旅客機はプロペラ機の時代が続くと思われていた 1952 年にジェット旅客機 707 を開発しました¹。「ジェット旅客機を作れば」「売れるんじゃないか」という戦略を立てたのです。

あるラーメン屋さんは、「替え玉を無料にすれば」「替え玉の原価を上回るほど来店客が増え、売上も増えるんじゃないか」と考えました。

ラーメン屋さんも、ボーイングも同じ意味で戦略を立てたのです。



¹ 『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』ジェームズ・C・コリンズ他 日経BP出版センター、p.151

戦略は、目標を達成するための仮説の連続です。

ミッドウェー

1942 年 6 月、劣勢なアメリカ軍に対し日本海軍はミッドウェーで大敗を喫しました。作戦に参加した空母すべて、「赤城」「飛竜」「蒼竜」「加賀」の 4 隻を一度に失ってしまうなどの多大な損害を受けたのです。

「それまで連戦連勝を続けてきた日本軍側が初めて経験した挫折であり、太平洋をめぐる日米両軍の戦いにおけるターニングポイントとなった」¹のです。

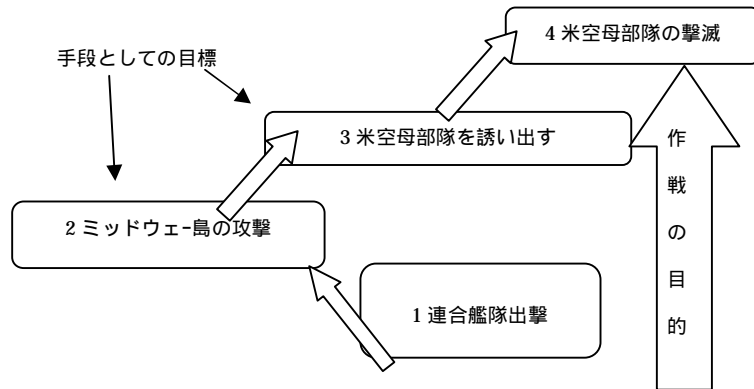
その失敗の大きな原因のひとつは**目標の取り違い**です。

作戦の目的は、「ミッドウェーを攻略することによって米空母の誘出を図り、これを捕捉撃滅」²することでした。つまり最終目標は、米空母部隊の撃滅で

¹ 「失敗の本質 日本軍の組織論的研究」戸部良一他 著 中公文庫、p.72

² 前掲上 p.74

あり、ミッドウェー島の攻撃はそのための手段だったわけです。



図の 1 から 4 までは、すべて目標としてとらえることができますが、最終的な目標はあくまでも空母部隊の撃滅だったのです。

しかし、現場では、ミッドウェー島の攻撃を最大の目標ととらえたかのような行動をとりました。空母 4 隻からいっせいにミッドウェー攻撃の飛行機が飛び立ったのです。その結果、敵機動部隊からの攻撃を受けた時は、攻撃から帰ってきた飛行機のため、再度の出撃が遅れ、すべての空母の飛行甲板には、魚雷や爆弾がたくさんありました。そのため、たいへんな被害を受けたのです。

歴史に「もしも」は禁物ですが、この簡単な図が、

旗艦「赤城」の艦橋に貼ってあれば、おとりであるミッドウェー攻撃にすべての空母から飛行機を発進させることはなかったでしょう。最終的な目標達成のため、「所要の航空兵力は、米機動部隊の存在の可能性に備えて控置」しておいたはずで

手段としての目標を最終的な目標だと誤解してしまった例です。戦略を明確に表現し、**さまざまな目標のつながりと最終的な目標**をすっきりはっきり理解できる形で表す必要があります。

1-2 図解

社長の仕事

社長という仕事は忙しい。ある調査では、社長の仕事の大部分は雑用であるという結果¹がでています。

小さな会社の場合、社長の仕事は二通りあります。社員としての仕事と**社長としての仕事**です。そして、多分ほとんどの場合、**社員としての仕事**に重点がおかれてしまっています。

¹ 『マネジャーの仕事』ヘンリー・ミンツバーグ著 白桃書房

社長であるよりは、営業マンとして、あるいは職人としてほとんどの時間を過ごしてしまうのです。

もともと営業マンだったり、職人さんだったりするからついそうになってしまう。また、毎日が忙しいから、そうなりやすい。

戦略マップの最初の意味、それは社長としての仕事をするために仕事のバランスをとることにあります。

現在と将来のバランス

を取らなければいけません。今の問題を解決しつつ、将来の問題に備えて準備をしなければならないのです。

しかし、社長は、つい毎日の仕事に追われ、1年後3年後のことを考えなくなってしまいます。目の前の火の粉を払わないとやけどをしてしまうし、火の粉を払うのはおもしろいから、つい夢中になってしまい、先のことを考えられなくなるのです。

社長はまた、経営の領域の中でもバランスを取らなければいけません。

それは、営業と製造、あるいは内部の業務、そして、社員の教育、最終的な財務の数値などです。これらの間でバランスが取れ、会社の目標にむかって整合性が取れているかに注意を注がなければならぬのです。

戦略マップで図解するとき、経営の領域を分けて考えます。そのため、バランスをとりやすくなります。

頭の中の戦略を、手に取って見る：図に描く

社長の頭の中を、図に描き出すことです。図に描くというこれだけのことでたくさんのメリットがあります。

- ・ 自分の考えを、組織立てることができる
- ・ 欠けている所、間違っているところがわかりやすくなる
- ・ 図に描くことで、「考え」という抽象的なモノが、「図」という具体的な物に変わり、扱いやすくなる
- ・ 形があるので、手を加えやすくなる

頭の中の戦略を図解した戦略マップは、**自分の姿を映す鏡**なのです。

客観的に見る

あるとき、ふっと何かを思い付くことがありますか。

「素晴らしいことを考え出したぞ。やったー」とか思ってその思い付きを紙に書く。あるいはワープロで打つ。何日かして、それをもう一度見ると、ずいぶん色あせて見える。

「なんだ、こんなことをすごいと思っていたのか。たいしたことないじゃないか」

そういった経験はないでしょうか。

これは、主観の世界から、客観の世界に入ったせいなのです。

最初思いついて「やった！ すごいぞ！」というのは、頭の中の世界です。

次に書くことで、その「考え」が頭の中から外の世界に出ます。

そして、時間がたつと、思ったときの自分とはま

た違った自分になっているのです。

「書かれたもの」を作るという作業と、時間が過ぎるといことで、「自分」を「他人」のように見ることができるようになります。ものごとを客観的に見ることができ、思い込みの世界から抜け出ることができるようです。

なぜ、客観的に見ることができるようなのでしょう。そのヒントは、

時間と物です。

客観的って、英語でいうとオブジェクティブです。オブジェクトって物です。紙に書くと自分を離れたモノ、自分ではないモノになってしまう。ですから、自然と客観的にとらえることができるようになるのです。紙に書かれたモノが、自分の一部であるとは思えないのでしょうか。

図解すること、繰り返しそれを見ることで、客観視が簡単にできるようになるのです。

社員のための戦略マップ、社長の思いを伝える

社長の思いは、なかなか社員に伝わりません。

「どうしてうちの社員はこんなことをするんだろう、これが大切だっていつも言っているのに」と思われることがないでしょうか。

実は「いつも」というのがなかなかの曲者です。最近話されたのはいつでしたか、とお聞きすると、三ヶ月前、その前はいつでしたか、とさらに何うと、その半年前とかいうこともあります。

「いつも話す」というのは難しいのです。

また、話し出すとつい長くなってしまいます。思いが強かったり、いろいろなことを考えていたりするので、つい、どうしても長くなってしまいます。

ところが、話が長くなると、聞く側、社員は大変です。最初の頃は一生懸命、うんうんなるほどと聞いていますが、だんだん疲れてきて、早く終わってくれないかな、という具合になって来ます。そうすると社長の思いなど伝わるわけがありません。

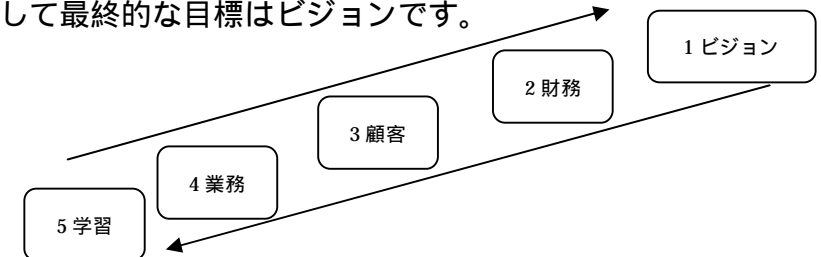
話は短くないと相手に伝わらないのです。

戦略マップは、話の要点を図解したもので、しかもストーリーでつながっていますから、一目で理解できます。繰り返し、眺めることで、「いつも」と「短く」というコミュニケーションのための条件を満たしています。

1-3 戦略マップ

戦略を図解したものが戦略マップです。

戦略マップでは、経営の領域を、財務、お客様、業務、学習の4つに分けて考えます。それぞれの領域に複数（およそ四つ以下）の目標を立てます。そして最終的な目標はビジョンです。



左向きの矢印で考えてみましょう。

1 **ビジョン**：将来どんな姿でありたいのか、なんのために仕事をするのかを考えます。

2 **財務**：夢を達成するためにはお金の裏付けが必要です。それを表現するのが財務です。

3 **顧客**：財務の目標を達成するためには、お客様に製品、サービスを提供しなければいけません。どんなものをどのように売るのがかを考えます。

4 **業務**：お客様に満足していただくためには内部の業務がうまく回っていなければなりません。

5 **学習**：業務が順調に進むように学習を進めます。学習するにあたっては、お客様に対してはどのように接するのか、またビジョン達成のための学習としてとらえる必要があります。

次は右向きの矢印を見ていきましょう

5 **学習**するのは、とりあえず業務を順調に行うためですが、それは、顧客へすばらしい製品やサービスを提供するためであり、財務の数値を良くするためです。財務の数値の向上があってビジョンやミッションの達成ができるわけです。学習のために学習しているわけではありません。

4 **業務**を順調にこなすのは、お客様へのサービスを通じて、財務、ミッションに貢献するためです。業務自体のために業務を良くするものではありません。

3 **顧客**にサービスを提供するのは、あくまでも財務の数値をあげ、ミッション・ビジョンに貢献するためです。ただ単にお客様に喜んでもらうためだけにお客様に尽くすのではないのです。

2 **財務**の数値をよくするのは、決して財務の数値を見てニコニコするためだけではありません。ミッション・ビジョンの達成がその究極の目標です。

以上4つの領域のそれぞれに目標を置きます。その結果、次の関係が成り立ちます。

・学習の領域の目標を達成すれば、業務が順調に行われるだろう。

・業務が順調に行われれば、お客様対応もうまくいくだろう。

・お客様対応が成功すれば、財務の数字がよくなる。

こういう関係を**因果関係**といいます。
「こうすれば」「こうなる」という関係です。

戦略マップについてまとめてみましょう。

- 1 **経営の領域**を、財務、顧客、業務、学習の4つに分ける。
- 2 それぞれの領域に**目標**をたてる。
- 3 領域間の目標には、こうしたらこうなるという**因果関係**がある。

このように戦略を図解し、目標の間の関係を明らかにすることで、戦略とそれを構成する目標を簡単に理解し、頭の中に埋め込むことができます。

従業員が社長になる

「三人の石切り工」という有名な話があります。いろんな本で使われていますが、オリジナルはドラッカーだろうと思います。

「3人の石切り工の話がある。何をしているのかを聞かれて、それぞれが、『暮らしを立てている』『最高の石切りの仕事をしている』『教会を建てている』

と答えた。第三の男こそマネジャーである。」¹

組織としての仕事の目標をきちんととらえているひとがマネジャーであると言っているわけです。

ここは、おおざっぱにマネジャー = 社長と考えてもよいでしょう。

従業員のひとりひとりが社長のように振舞ってくれたらいいのに、というのは、良く聞く話です。そのヒントがここにあります。

従業員が会社の目標、戦略をしっかりと把握することは、従業員が社長の視点を持つための第一歩です。

戦略マップを使って、語りかけることでその一歩を確実なものにすることができるのです。

いいかげんな会社が儲かる？

組織も管理体制もむちゃくちゃいい加減、でも生

¹ 『マネジメント エッセンシャル版 基本と原則』
P.F.ドラッカー著 ダイヤモンド社、p.137

き生きとしていて、社員がよく働き業績もすばらしい、という会社ってたくさんあると思います。

どんな会社かというをだいたい社員が勝手気ままにやっている。勝手気ままってことは、あんまり良い使われ方しないけど、勝手気ままがよいこともあります。

それは、勝手気ままの方向が会社の方針に沿っているときです。社員の自主性がフルに発揮され、社員が自分の生きがい、やりがいを感じるようになる。

でも、問題がある。それは、会社の方向と社員の勝手気ままの方向があっているのは、たまたま、偶然だということです。だから、何かの弾みで、会社の目指す方向が変化したり、社員たちの思いが変わったり、お互いの目指す向きがずれるとうまくいかなくなってしまう。

かつてつぶれそうになっていた自動車会社GMを立て直したのはスローンという人でした。多くの自動車会社の寄せ集めに過ぎなかったゼネラル・モーターズを立て直したのは、彼の立てた二つの原則だ

ったのです¹。

1 各事業部の最高責任者は、担当分野についてあらゆる権限を持つ。各事業部は必要な職能をすべて有し、**自主性**を十分に発揮しながら**道理**に沿って発展を遂げていけばよい。

2 全社を適切にコントロールしながら発展させていくためには、**本社**が一定の役割を果たすことが欠かせない。

つまり、GM復活の秘密は、「**本社**が**道理**を明らかにすることで大枠を決めて、その中で**自主性**を発揮、勝手にさせる」ことだったのです。

方向を決めて、勝手にさせるとうまくいくのです。

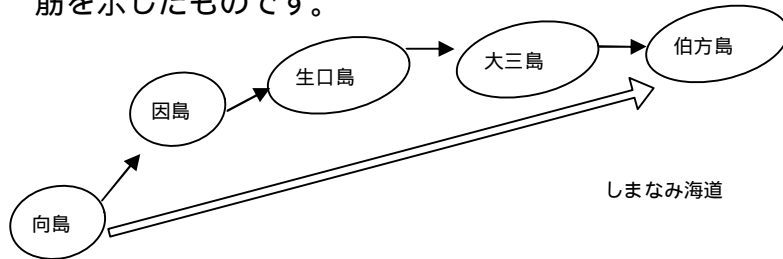
戦略マップでは、会社の目指す方向をひと目で理解することができます。会社の枠組みを示し、その中で能力を発揮することができるようになるのです。

¹ 『組織は戦略に従う』アルフレッド・D・チャンドラー・Jr. 著 ダイヤモンド社 p.168

物語にはパワーがある。

戦略マップは、丸で囲まれた短いことばを点々と島のように紙に書き、その島の間を矢印で結んだものです。

島と橋、島は会社にとって重要なポイントを表します。橋は、島から島への道筋、この島からこの島へ、この島があるからこの島へ行けるのだという道筋を示したものです。



向島を出発して伯方島に行こう

そのためには、因島、生口島、大三島を通っていくのが一番早い。

戦略マップでは、どの島を通っていくのか、どのように橋を渡るのかを考えてマッピングしていくわけです。しまなみ海道のように、はじめから一本道が決まっているわけではありません。

いったんマップに描いてしまうと、とてもはっきりします。文章なんか必要ありません。というか、マップを見ると物語をすることができるのです。

円周率の世界記録保持者だった友寄英哲¹さんも、記憶術の極意として、数字やことば自体を、それだけで覚えるよりも、物語をつくってはめ込んだ方がずっと記憶しやすいといっています。

戦略マップで成功物語を作って共有しましょう

習慣にすれば何でもできる：会社が変わっていく

「どうしてもできないのか。これは会社にとって重要なことだと常々言っているではないか。」

「どうしてもこんなことがわからないのか。会社にとってホントに大切なことなのに。」

こんなことをおっしゃる社長は少なくありません。

¹友寄英哲著 「『3秒集中』記憶術—本番に強くなる、ストレスが消える、創造力がつく」 カッパ・ブックス

できないこと、わからないことの原因は三つです。

- 1 教え方が足りない
- 2 教わる側の能力がない
- 3 忘れてしまう

できない原因が「2. 教わる側の能力がない」なのであれば、配置転換あるいは退職してもらうことも考えなければなりません。

「教え方が足りない」のであれば、繰り返し教えなければいけません。しかし、この繰り返しができない。まず、社長、幹部が忙しくて時間がない。次に教えるという作業自体が大変なのです。

ここは、楽をしたい。繰り返しが楽にできるツールがあれば、習慣化できます。習慣化さえしてしまえばできないことはありません。

企業文化は、企業の中で繰り返される社長や従業員の行動パターン、つまり習慣のかたまりです。ですから、意図的に創り上げることができるのです。

戦略マップですばらしい企業文化を創りましょう。

2 実践編

実践編では、戦略マップの作り方を解説します。

- 1 社長の戦略マップ
- 2 幹部の戦略マップ
- 3 会社の戦略マップ
- 4 社員の戦略マップ

「え、四つも作るの？」

四つって、確かに多いです。実は本書の目的は「1 社長の戦略マップ」です。

本当は会社の戦略マップを作るのが一番よいのですが、これはなかなか大変です。大変ですから、作り終わったらもうそれで安心してしまいかねない。

戦略マップは使わなければ意味がありません。

ですから、まず一番簡単な社長の戦略マップから作ります。一番簡単で、すぐに役立つからです。

簡単なわけは、1人でできるから、すぐ役に立つのは社長が使うだけで役に立つからです。

2-1 社長の戦略マップ

この小冊子では、いろいろな戦略マップが出てきますけど、この項の社長の戦略マップを作るだけで大きな効果があります。さて、元気良く作ってみましょう。

作成には、大きく考えて二つの段階があります。

第一段階：社長の戦略を図解する

第二段階：戦略を磨く

社長の戦略マップを作るだけで大きな効果が期待できるといいました。しかも第一段階で終わっても、値打ちがあるのです。

混沌としたもの、あるいは単に文章でしかなかったものが図解によって、ひと目で分かるようになるからです。

2-2 作ってみましょう

書くための四大原則

- ・ 気楽に気軽にリラックス

- ・ たたき台をつくるのが目標
- ・ 間違えても平気
- ・ 完全なものじゃなくて当たり前、適当にやってしまう。

ステップ1 目標は何でしょうか？

いきなり硬くさせてしまったかもしれません。すみません。ちょっと深呼吸して見てください。何でもかまわないのです。こんな風にしたいと考えていることを書いて見ましょう。目標書き込みシート（42 ページ）に書き込んでくださってもいいし、別に紙を用意して書き込んでくださってもけっこうです。

あまり出てこないかもしれませんが、気にすることはありません。大切なのは、出てきたことばを書くことです。とりあえず、目標が出尽くしてから次のヒントを見て書き足してください。

会社の売り上げとか利益について
お客様に対する方針
将来の会社像

ステップ2 会社の運営上大切だと思っていること

は何でしょうか？ステップ1と同じように書いて見てください。

出尽くしたかなって思ってから続きを読んでください。

大切なことっていうのは、**喜怒哀楽**での形で頭に刻み込まれているでしょう。

喜：お客さんに褒められたという喜び。

怒：社員の が大きな失敗をした。どなりつけてやった。

哀： がうまくいかないんだけど、どうしていいのかわからなくて哀しい。

楽： の作業がうまく行って楽しかった。

こういった喜怒哀楽の感情でこころに刻み込まれている事実には、会社にとって大切なポイントがあるのではないのでしょうか。

感情は、事実をいろんな形で刻み込みたいせつなものです。おろそかにはできません。

目標書き込みシート

ステップ1,2で出てきた目標をどんどん書いてみましょう。

ステップ3 ステップ1と2で出てきた目標を、以下の5つの領域に分けて47ページに記入してください。このとき、それぞれのことばを印で囲みま

す。

5つの領域については、次のように考えてください。

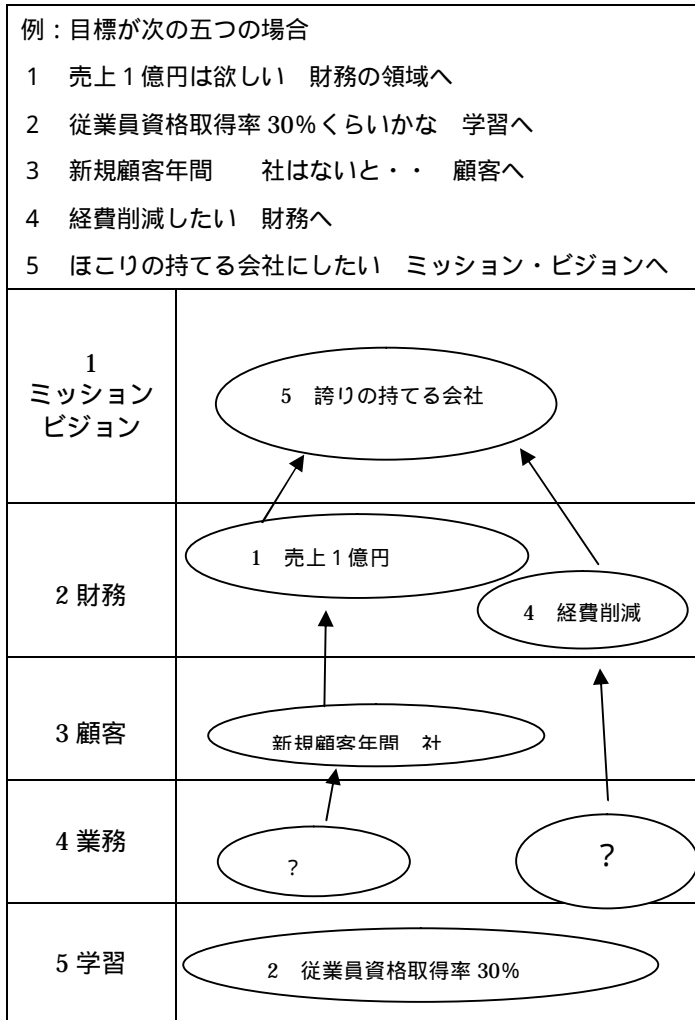
その目標が

- 1 会社の将来の姿や、理想像に関連している時は、**1のミッション・ビジョン**の枠へ記入してください。
- 2 財務の数値に関連している時は、**財務**の枠へ
- 3 お客様、あるいはお客様に提供する商品などに関連しているときは **顧客**の枠へ記入してください。
- 4 社内での業務に関連しているときは、**業務**の枠へ記入してください。
- 5 教育とか将来への投資に関連している時は**学習**の枠へ記入してください。

どこの領域に入れればよいか迷うことがあると思います。そんなときは、「えいや」とどちらかに入れてしまうか、あるいは両方に入れてしまってください。

ここで「適当にやってしまう」ことが、ほんとうに大切なのです。こだわってはい前に進めません。**適当が大切なのは前に進めるから**です。前に進みさえすれば、いつでも戻ってやりなおせるのです。

一番大切なことは、まず、作り上げることです。立ち止まって、何もできなかった、なんてことは避けなければならないのです。



ステップ4 矢印で結ぶ

それぞれの領域にいくつか島ができたと思います。

この島々を眺めている、島と島との間の関係が見えてきます。

こうなったらこうなるはずだ、という**因果関係**が見えてきたら、矢印で結びましょう。矢印がスムーズに結べない場合は、必要な目標が欠けているかもしれません。もういちど考えて見ましょう。

たとえば、前ページの例で考えると、新規顧客獲得あるいは経費節減のための手段が何も書かれていないことに気がつきます。これでは、因果関係がつかないで、何か考える必要があります。

戦

ミッション・ビジョン

.....

財務の目標

.....

顧客の目標

.....

業務の目標

.....

学習の目標

実践例 A社の戦略マップ

健康産業A社のあるお店の店長さんにインタビューしてみました。

目標は何でしょうか？

「売上が月に250万円です」

他に目標はありますか？

「お客様が一日に25人と考えています。月630人はいきたいと思っています。現状は20人です。」

その他に目標はありますか？

「新規顧客の獲得です」

他はどうでしょうか、ありませんか。では、運営上、大事だと思っていることとか、気をつけていることがあれば教えてください。

「スタッフの研修です」

「スタッフが仕事におされて休み時間が犠牲になりがちなので、しっかり取るように指導しています」

「笑顔です。とにかく笑顔です。」

新規顧客獲得が大切だということですが、獲得のためにはどんなことが大切でしょうか。

「無料体験された方はほぼ全員の方がお客様になっ

「くださっています。」

「無料体験は、先日社長がラジオ出演した影響で最近多いです。」

他に新規獲得については、いかがでしょうか

「無料体験のほかにおためしコースのシステムを作っています。今システムが立ち上がりつつあり、おためしコースから無料体験を経て新規に顧客になっていただけるのではないかと考えています。」

リピーターの保持という点についてはいかがでしょうか

「カウンセリングを充実させることでお客様の満足度が上がり、リピーターになっていただけます。」
このように図で描くことについてはどう思いますか？

「図で見るとよくわかりますね。もっといろいろ考えていたと思っていたのですが、意外に考えてなかったのがわかってびっくりしています。」

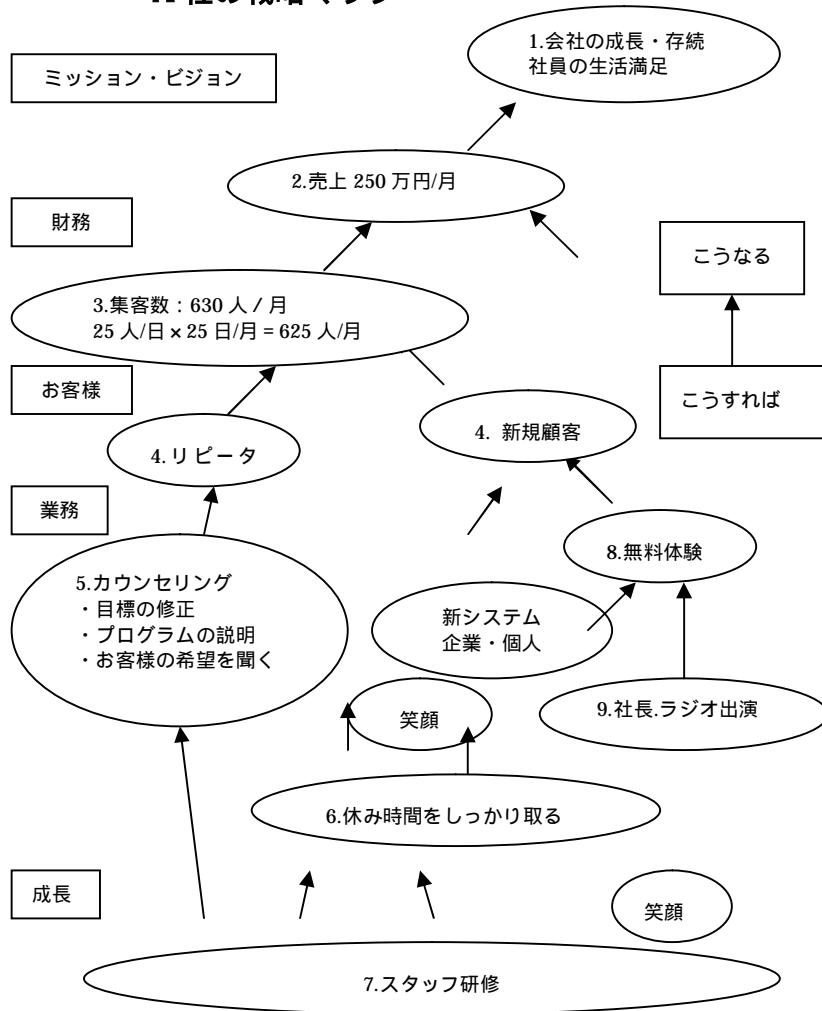
物語る

次ページの戦略マップは、この小冊子で紹介した 30 分間のインタビューをもとに作成したものです。経営者の頭の中にすでにあったものがインタビューを通じて具体化しました。

では、これを説明してみましょう

1. 会社の成長・存続、社員の生活満足のために働いている
2. そのためには、ひと月に 250 万円売上が必要だ
3. とすると、人数の目安として 1 日 25 人、ひと月 630 人来店して欲しい
4. 集客の基本はリピーターと新規顧客である。
5. リピーターの再来店率は、カウンセリングの良し悪しの影響が大きい
6. カウンセリングを成功させるためにスタッフが十分な休憩をとらなければならない
7. カウンセリングを成功させるために研修も必要だ
8. 無料体験していただいた方はほとんどお客様になってくださる。無料体験を増やすのが大切だ。
9. 社長のラジオ出演で無料体験が増えている。

A社の戦略マップ



戦略マップを磨く

最初の戦略マップは、現時点での頭の中を図に描いて整理したものです。

不足しているところ、欠けているところがないかチェックしてみましょう。

チェックは、物語で行います。上から下に物語っていきましょう。

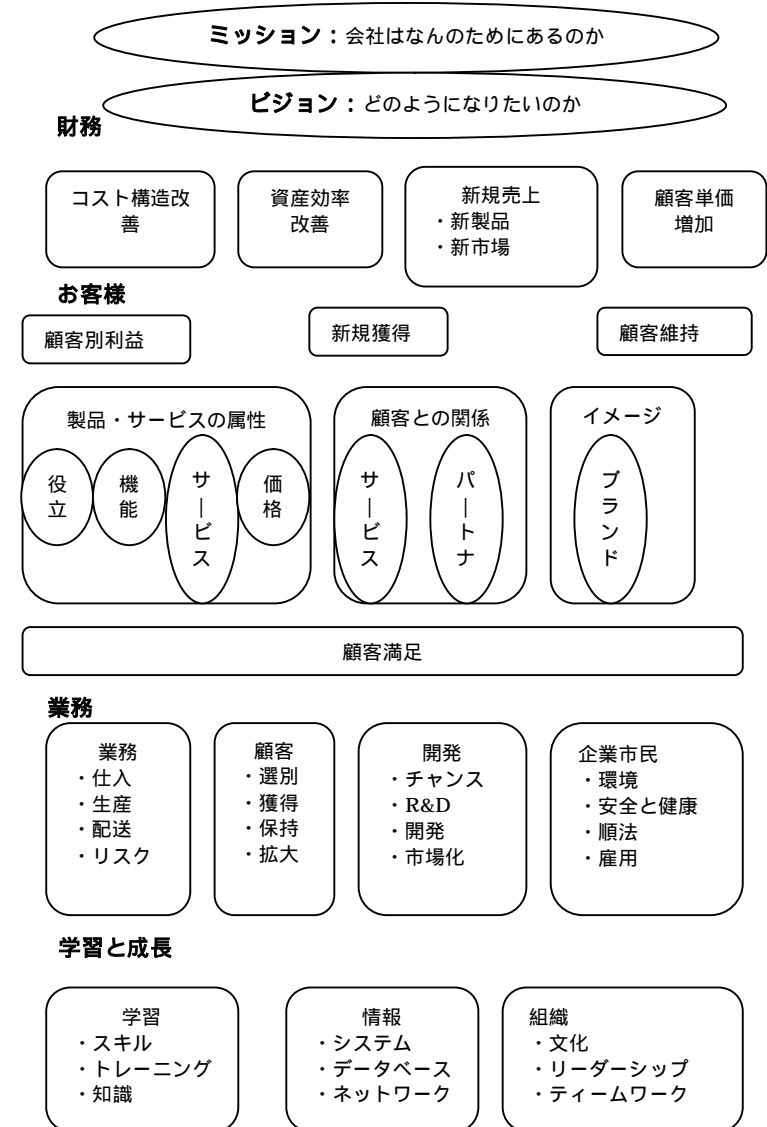
実は、この戦略マップだけではわからないのですが、たいへんな問題があります。それは、ミッション・ビジョンが社長のイメージと違うのです。社長のお答えは、健康に寄与するということだったので、このことばが店長さんからは出てきませんでした。もちろん、意識されてはいると思うのですが、ことばに出してほしかったです。

次に、「8 無料体験」を拡大するための方法が現状では、「9 社長のラジオ出演」しかないのが問題です。ずっとラジオ出演されるわけでもないようですので、継続的な告知の方法が欠けているのです。

磨くためには、他の戦略マップと較べてみるのも

よいかもしれません。そのための例示として、テンプレートを用意しました。

戦略マップテンプレート



戦略マップテンプレートの利用法

テンプレートは、こうでなければいけないというフォーマットではありませんが、戦略マップを磨くためのツールとして利用できます。

順次見ていきましょう。

ミッション・ビジョン

◀社では、「会社の成長・存続と社員の生活満足」でしたが、もっと出てきてよさそうです。「会社はなんのためにあるのか」「どのようになりたいのか」という視点から考えてみてください。

もっとも、この領域はとても抽象的ですから、考えがまとまりにくいところがあります。ここにこだわって先にすすめないということがあってはいけないので、後回しにしてもかまいません。

どうしてかというと、こういったビジョンとかミッションとかいったものは、経営者の頭の中には、すでにあるものだからです。もやもや、ぼんやりと。それを出してやるだけなのです。というか、頭の中にぼんやりとでもなければ、ことばにしてやることなんかできない。

ということで、頭の中のもやもやぼんやりを外に

出すことは大切なんだけど、それにこだわるあまり、戦略マップが描けないなんてことになったらいけません。

だから、ことばにする、というのは課題としておいて、ミッションやビジョンを作ることには呪縛されてはいけないのです。

財務

A社では「売上」だけが目標でしたが、テンプレートを見ることによって、「新製品の売上」あるいは、「顧客単価の増加」の可能性も見えてきます。また、利益に関する目標も必要だと思います。

お客様

A社では、「リピーター」=顧客維持と「新規顧客」でしたが、お客様に対してどんな商品、サービスを提供していくのかといった点についても考える必要があるでしょう。

業務

テンプレートで見ると、たとえば生産にあたるものがA社のマップには見当たりません。お客様へのサービスについて何か重要な事項がありそうです。

学習と成長

A社ではスタッフの研修ということで述べられていましたが、もう少し小さく分けて考えたほうが良いかもしれません。

目標と目標を、「こうしたらこうなる矢印」で結んで整理すると磨き上げの作業が完成します。

戦略マップの使い方と育成

さて、社長の戦略マップが完成しました。この小冊子の目標はここまでです。できあがった戦略マップを、日夜持ち歩き、眺めることで戦略にそった社長の仕事はかどることまちがいありません。

また、たった一枚の紙ですので、悪いところ、足りないところ、改良できる場所が見つかれば直ちに改修可能です。というか、戦略はいつも変わるものだと考えてください。ですから、決して立派な印刷物にしようと思わないように。戦略マップはいつでも、どこでも変更可能です。

戦略マップを見ながら次のことをしてみましょう。

- ・社員と話をする。
- ・幹部と話をする。
- ・会議を進める

戦略マップは、会社の経営上重要なことを図解したものですから、今までにない、あるいは今まで以上の内容の話ができます。

社長の戦略マップだけで、しっかり役にたつのですが、戦略マップには、まだまだ発展形があります。

幹部の戦略マップ

幹部社員、社員の方の戦略マップも作って見ましょう。社長がインタビューする立場になればとても作りやすいでしょう。

この際、社長の戦略マップのことはすっかり忘れましょう。参考にしようとか、見せようとか思っははいけません。

幹部の戦略マップの効用はふたつあります。

ひとつは、社長の考えがどのくらい幹部に伝わっているか分かるということです。

もうひとつは、幹部の独自の見方考え方を知ることができ、社長の刺激になることです。

幹部の戦略マップが出来上がったら、社長の戦略マップと較べてみましょう。

大きな誤解、とんでもない思い違いはなかったでしょうか。
意志の疎通はできていたでしょうか。

意見の違いは新しい一歩を生み出してくれます。

会社の戦略マップ

今までつくったのは、社長の戦略マップと幹部の戦略マップでした。社長の戦略マップは、社長の経営ツールとしてそのままでも十分役立ちますが、幹部の戦略マップはそのままでは役に立ちません。

社長の戦略マップと整合性をとらないといけなからです。

というのは、幹部が重要だと思っけていても、社長はそうは思わない、あるいはその逆のことがあるか

らです。そこをそろえなければ意味がありません。複数の戦略マップを見ながら、社長と幹部がお話することは、今までにない体験を生むことでしょう。

社長の戦略マップをそのまま会社の戦略マップとして全社員に公開することもできます。しかし、面倒ではあっても、なるべく多くの社員の意見を聞くことで、より良い戦略マップができますし、モチベーションが高まります。さらに、戦略マップの効果が大きくなります。

さらに会社の戦略マップは、会社の社員全員の目的意識をよりいっそうそろえるのに役立ちます。なるべく多くの社員、できれば全員の意見を聞いてするのが理想です。「会社の経営上重要なことはどんなことだろうか」と意見を聞くだけで、従業員さんと今までと違う関係をもつことができるようになります。

社員の戦略マップ

会社の戦略マップをもとに、各社員が自分の職務における戦略マップを描きます。

お客様に直接接しない仕事の方は、お客様の代わ

りに会社のほかの部署が、お客様の代わりになります。

工場でいうと、次の工程の人になります。また、総務などだと、従業員さんがお客さんになります。

3 飛躍編：バランス・スコアカード

実は、戦略マップはバランス・スコアカードというものに含まれるひとつのツールです。

バランス・スコアカードは、戦略マップのひとつひとつの雲、つまり目標に数値目標を設定したものです。

バランス・スコアカード = 戦略マップ + 数値目標 + 行動計画

戦略マップはもともとは、バランス・スコアカードが発展していく中で生まれたものです。ですから、バランス・スコアカードのことを書いた本の中で述べられてきたのですが、実は、マップだけで十分活躍できるのです。しかも簡単です。

ですから本小冊子では、ひたすら戦略マップのことのみを書いてきました。しかし、バランス・スコアカードを戦略マップの発展形と考えると可能性が高まることも事実です。

計測記録することによって達成が容易になる。

という考え方が基本にあります。

スポーツもそうです。測るから記録が伸びるのです。測らなければ伸びない。

バランス・スコアカードの構造

ミッション：会社はなんのためにあるのか				
ビジョン：どんな会社になりたいのか				
	戦略マップ	バランス・スコアカード		アクションプラン
	目標（印の中）	尺度	ターゲット	
財務				
顧客				実践マーケティング
業務				TQC
学習と成長				簡易マニュアル作成

記録パワー

スコアということばを聞くと評価だろうと思われるかもしれませんが、たしかに業績評価として導入する会社もあるのですが、バランス・スコアカードの本来の意味は、数値を記録するという事にあります。

記録する。それを見る。

これが実はとても重要なのです。

私は、実は、酒が好きです。昨年まで毎日飲んでいました。うるう年には366日飲みました。同じように毎日酒を飲むひとでも、二日酔いで飲めない日があるとかいう話を聞きますが、私は、二日酔いでも飲まない日はありませんでした。

今年は、違います。酒を一滴も飲まなかった日が7月末までで100日を越えました。

これには、理由が3つあります。

- 1 本年禁酒日185日以上という目標を立てた。
- 2 同じ目標をたてた仲間がいた。
- 3 飲んだ日、飲まなかった日をインターネットで公開した。

私がかつて税理士試験を受験していた時、最後の年は三科目受験しました。そのバランスをとらなければいけませんから、記録をつけました。なんの科目を何時間した、と毎日つけていくのです。そうすると、記録をつけるのが目的みたいになりました。

ノートに記録をつけるために勉強するような状況になったのです。

こうすることで、計画性がなくても、なまけものでも、けっこう前に進むことができるようになります。結果として三科目同時合格しました。

テレビで見たのですが、**ダイエット**の方法のひとつに、毎日**体重を記録**するというのがあります。「え、それだけ」と思われるかもしれませんが、これが効果があるのです。

記録が良くなっていくのがうれしいのです。

記録するだけで、記録されることの成果が上がるのです。「達成度について記録をつけていくだけでも動機づけになる」¹評価はそのずっとあとです。

というわけで、バランス・スコアカードに大きな期待がもてるのが理解していただけたと思います。

まず、戦略マップ、次に、バランス・スコアカードに挑戦しましょう。

¹ 「パフォーマンスマネジメント 問題解決のための行動分析学」島宗理著 米田出版、p.146

おわりに

戦略マップは描けましたか。まだの方はぜひ一度トライしてください。

社長の最初の戦略マップ

- ・ 頭の中身が外に出て形を持ちます。
- ・ 自分の考えを客観的に眺めることができます。
- ・ 描くのに 30 分もかかりません。

戦略マップで描かれるのは、仮説の連続です。

これだけでもすごい効果があります。これをきっかけに、幹部の戦略マップ、会社の戦略マップ、バランス・スコアカードへと進んでいってもいいでしょうし、一休みしてもいいでしょう。

たいせつなのは、社長の最初の戦略マップを描いてみることです。

始めさえすれば、道はすでに半ばです。

記録パワー

参考文献

本文でも述べましたが、バランス・スコアカードの本は30冊¹以上出版されています。その中で、お勧めはこの本です

『バランス・スコアカードの使い方がよくわかる本』
松山真之助著 中経出版

また、松山真之助さんは、ウェブブックというホームページも運営されています。

<http://www.webook.tv/>

追加参考文献：2006年PDF版発行に伴う

・伊藤 一彦・上宮 克己 著『小さな会社にも活用できるバランス・スコアカードの創り方』

<http://tinyurl.com/zmsh2>

中小企業の例がたくさん載っています

・森勝彦著『成功するバランス・スコアカードの作り方 Cockpit Managerによるスコアカード・デザインの実践』

<http://tinyurl.com/g9hmn>

ちょっとむずかしいですけど、説明が詳しいです

¹ 2006年9月現在で62冊になっています。

著者略歴

澤根哲郎（さわねてつろう）

1974年 北海道大学理類入学

1981年 同文学部中退

1984年 税理士試験合格

1985年 税理士事務所開業

2000年 Enrolled Agent（米国税理士）IRS71708

2003年 岡山大学修士（経済学）

戦略マップマスター

修士論文テーマ

中小企業とバランスト・スコアカード

2005年 P H P 研究所より本小冊子を発展させた書籍『戦略マップ バランス・スコアカード』実践活用法』を出版（ <http://tinyurl.com/dw2lx> ）

2004年9月8日 発行

2006年9月23日 横書きPDF版発行

著者・発行者 澤根哲郎

定価 無料（税・送料込み）

FAX・面談による戦略マップ相談をしています。

詳細については下記までお問い合わせをお願いします

<http://my.formman.com/form/pc/Kg5rjO07uz6GYXhO/>

〒700-0814 岡山市天神町10 8

<http://www.sawane.com>

Copyright 2006 by Sawane Tetsuro All Rights Reserved.