

KJ法から 始める BSC戦略

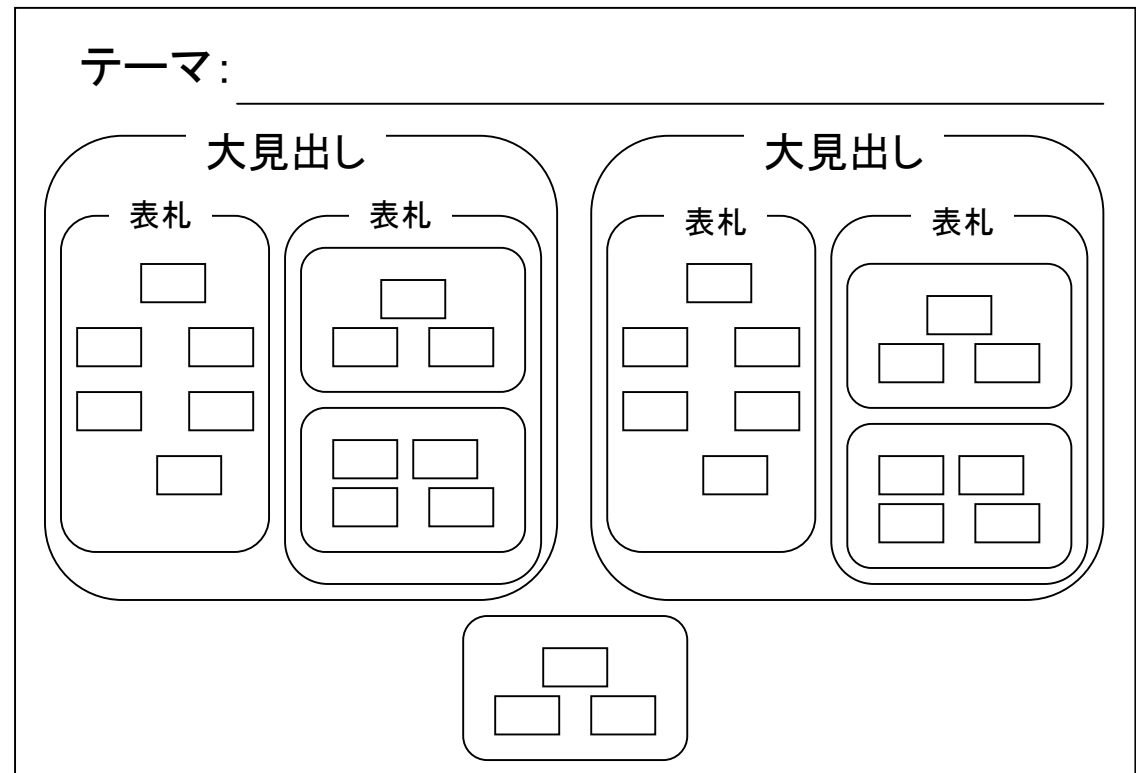
平成21年8月

 「未来」へ確かな「変革」・・・AMIの使命
有限会社エー・エム・アイ

(KJ法の作図)

1. KJ法の進め方

- ①各自が意見や感じたことをカード5～10枚程度書く
- ②カード全部を出す
- ③記入事項の説明する
- ④真意がハッキリするまでQ&A
- ⑤その後、関係の深いもの毎にカードをグループ化
- ⑥グループの表札カードを作る
- ⑦さらに、関係のあるグループに分けて見出しをつくる

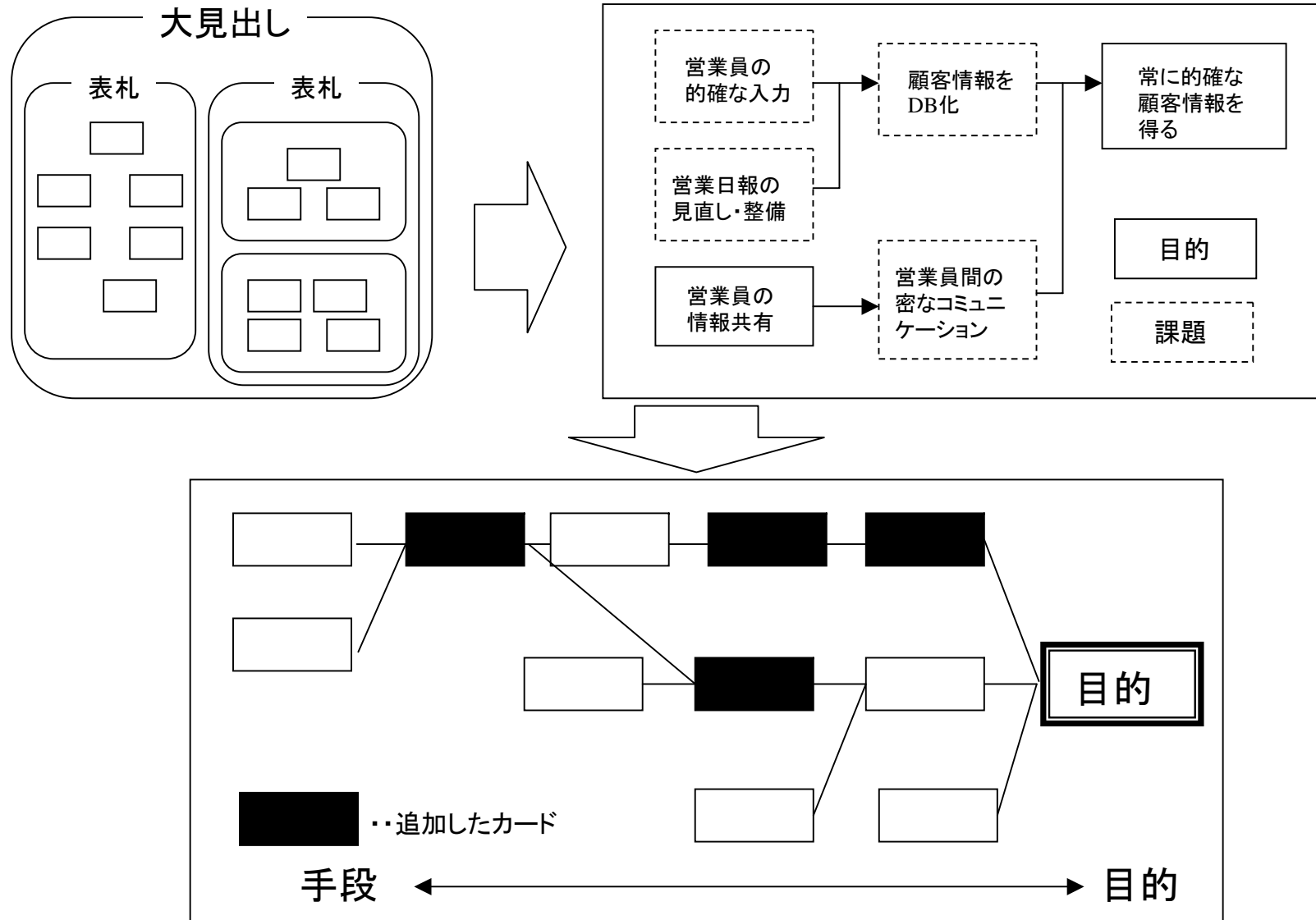


【留意点】

1. ラベルには体験したこと、見聞きしたこと、あるいは、自分の意見を具体的に記入する
2. ラベルに表現された真意がハッキリするまでお互いに質問し合い確認する
3. どのグループにも入らないカードをムリに何処かに押し込まない
4. 原因と結果の関係、全体の関係づけを皆で行う

KJ法:カードに書くので全員が参加しやすい!

KJ法⇒課題関連図



KJ法で炙り出した課題を関連図に書き直すと目的と課題がハッキリする

3つの視点で再検討

1. 外部要因

- ・機会
- ・脅威

機会	<ul style="list-style-type: none"> ・著書: 「つきの神様」を味方にする 「ちよつとの差」 ・セミナー業者: 同上のセミナー ・大阪商工会議所 プチCI戦略セミナー ・講演業者 ・無料メールセミナー
-----------	---

脅威	<ul style="list-style-type: none"> ・社長が還暦 ・前澤さんが適齢期 ・団塊OBが続出 (NPOやLLP) ・技術の陳腐化
-----------	--

2. 内部要因

- ・強み
- ・弱み

強み	<ul style="list-style-type: none"> ・業務改善歴 35年 ・トヨタ方式歴 21年 ・船井方式歴 15年 ・Fax通信歴 13年 ・HP歴 11年 ・メルマガ歴 5年 ・自社でコンテンツ作成 (前澤さん) ・Fax一斉同報システム (ターゲット・データ) ・ネット通販システム構築
-----------	---

弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・小資本 ・少人数 ・専属の営業マンがない
-----------	---

3. 心理要因

- ・得意
- ・不安

得意	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス禅 ・文章力
-----------	--

不安	<ul style="list-style-type: none"> ・年齢 ・健康
-----------	--

意外に心理的要因を忘れる・・・人的視点を忘れない！

SWOT分析からCSF

		機会				脅威				
		無料メールセミナー	講演業者	大阪商工会議所	セミナー業者	著書	技術の陳腐化	団塊OBが続出	前澤さんが適齢期	社長が還暦
強み	・Fax通信歴 13年				○					②
	・HP歴 11年						●		●	
	・メルマガ歴 5年	○		①		○				
	・自社でコンテンツ作成		○		○	○			●	
	・ネット通販システム構築			○					●	
弱み	・小資本							●	●	●
	・少人数				③				●	
	・専属の営業マンがない	○	○	○						●



戦略分野

①商品力強化

- ・著書
- ・セミナー

②技術力強化

- ・バーチャル・カンパニー化
- ・NPO・LLPに参画して協力者

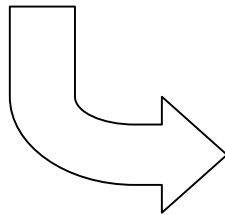
③経営戦略を革新

- ・協力者を増やす
- ・著書を出版
- ・セミナーを開催

SWOTに心理的要因も加味したCSF(重要成功要因)⇒BSC戦略化

ヤンキースのCSF

- ⇒△△△
- ⇒ゴジラ松井の大活躍
- ⇒△△△
- ⇒△△△



ニューヨーク・ヤンキースのスコアカード

視点	戦略目標	CSF	業績評価指標(KPI)			アクションプラン
		重要成功要因	結果指標	先行指標		
財務の視点	売上UP	△△△	△△△	¥0000	-	-
顧客の視点	連勝	ゴジラ松井の大活躍	ホームラン	40本	腹筋 100回 素振り 500回	飲みに行かないで朝6時に起床する いつもより2時間早く球場入りする
業務プロセスの視点	○ ○	△△△	△△△	○○回	△△△	××% △△△△△
人材と変革の視点	○ ○	△△△	△△△	○○回	△△△	××% △△△△△

↑ 目的
↓ 手段

← 目的
→ 手段

BSC手法で計数化を明確にする

BSCの参考事例①

戦略マップ:CSF間の因果関係	戦略目標	結果指標	指標値	先行指標 (アクションP)
<p>財務の視点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・販売高をUP ・保有台数UP ・直営比率UP 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売200億円 ・保有100万台 ・直営3割 	<ul style="list-style-type: none"> ・?→200億円 ・50→100万台 ・?→3割 	<ul style="list-style-type: none"> ・保有台数をUPする事で電力供給量をUPさせる ・直営社員がアクションす場をつくる
<p>顧客の視点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・低価格 ・販売店数 ・ビルダー数 	<ul style="list-style-type: none"> ・41万円パッケージ? ・? ・?→? 	<ul style="list-style-type: none"> ・68→49→41 ・250→? ・?→? 	<ul style="list-style-type: none"> ・協力メーカーを選定する ・Newチャンネル ・ハウスメーカーと協業化
<p>業務プロセスの視点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・保有把握100% ・関電ブランド3種類開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・定点での実施率をUP ・関電ブランド3種類 	<ul style="list-style-type: none"> ・?→?% ・関電ブランド3種類開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・保有把握100% ・関係メーカーに積極的に働きかける
<p>人材と変革の視点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・販売要員UP ・販売スキルUP 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売要員600名 ・販売スキルUP 	<ul style="list-style-type: none"> ・430→600人 ・@25→@50台 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己申告で販売要員を募集 ・OJTと外部で教育メニュー

CSFを関連づけて考える

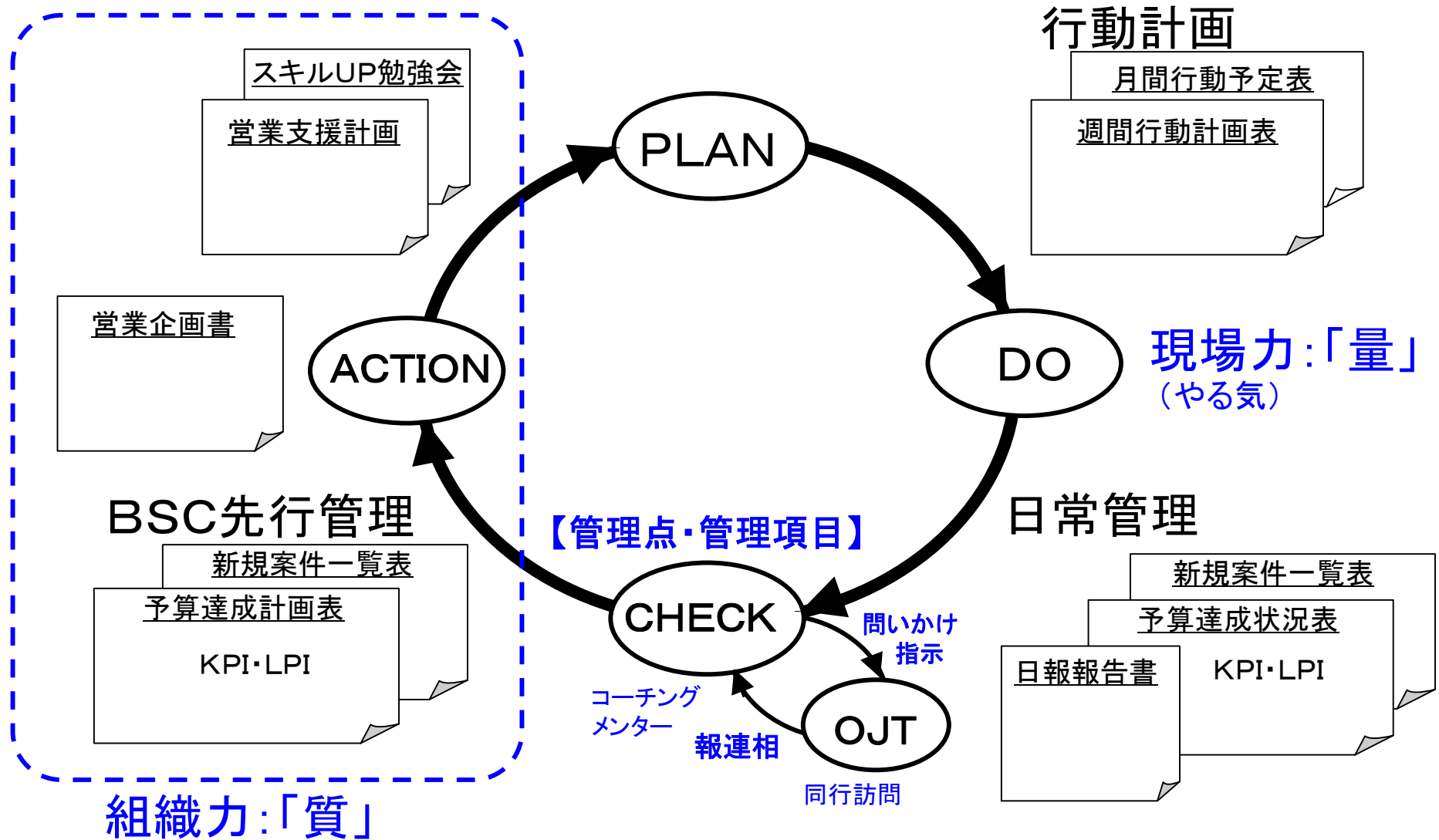
BSCの参考事例②

エクセルで考えるBSC戦略

視点	戦略目標	CSF	業績評価指標				アクションプラン
		重点成功要因	結果指標(KPI)		先行指標(LPI)		
財務の視点	売上を15億→20億	重点商品で30%販売	重点商品の売上	6億円	—	—	—
顧客の視点	Aランク客を20社増加	重点商品でアプローチ	Aランク客獲得(大阪)	14社	Aランク・コンタクト	140件	展示会に出展
			Aランク客獲得(東京)	6社	Aランク・コンタクト	60件	展示会に出展
業務プロセスの視点	見積書を最低週1件出す	見積書	見積書を出す	週1件	プレゼンを行う		お客様にプレゼン機会を要求
		スケジュール管理	有効訪問件数を増やす	3件/日	事前アポをとる		商談の終りに次回のアポをとる
	新規客からの問合せを増やす	ホームページのSEO対策	メール問合せ	1件/日	アクセス数	10件/日	頁ビュー:100件/日
		ユニーク商品を増やす	新規商品を開発	1件/半年	新規メーカーと接触	3件/半年	展示会で新規メーカーと接触
	営業ツール作成	提案の質的向上	商品別提案ツール	商品毎	メーカーの商品説明	商品毎	定期的に商品勉強会を開催 ⇒メーカーにプレゼン・タイム
人材と変革の視点	重点商品拡販チーム	小集団活動で儲けるQC	3ヶ月毎に成果報告	年4回	チーム・ミーティング	月2回以上	チームを編成・リーダー決定 ⇒成果の出やすい物を選択
		重点商品勉強会	メーカーの勉強会	商品勉強会	月1回	メーカーに打診	
	マネージャー研修	幹部会議	幹部会議	月1回	小集団活動		現場改善の状況を反映

エクセルで管理点・管理項目を洗い出す(KPI・LPI)

BSC:PDCAと管理点・管理項目



キーはPDCA管理でコミュニケーション能力！