

ユーミックは、さまざまな得意分野を持つコンサルタントが集まったスペシャリスト集団です。

戦略マップで 未来を「見える化」する



先日、女性経営者を対象にした戦略マップ作成セミナーの講師を担当しました。戦略マップは経営者の戦略や考え方を社員にわかりやすく伝えることができるツールです。今回は、戦略マップの作り方、活用方法についてご紹介します。

01 戦略マップとは

戦略マップとは、下の写真(写真1)のようなイメージで、将来達成したいビジョン・目標のために、何をすべきかを筋道を考えてまとめたものです。将来への道筋という意味でマップ(地図)という言葉を使用されています。



写真1

支援先にて、社員の方とお話していると、「将来どうしたいのか、社長の考えがよく分からない」「社長が言うことがよく変わることがあり、どの発言を優先して良いのか分からない」という声をよく聞かれます。この戦略マップは、経営者の戦略の「見える化」を手助けするものであり戦略の検討のみならず、社員と共有を容易にします。そこで、以下のような方に戦略マップをオススメしております。

- ①これから何をすれば良いのか思いつかない
- ②何から手をつけて良いのか整理できていない
- ③経営者の考えは整理できているものの、幹部社員・社員へうまく伝えられない

- ④社員と今後について考えているものの、いつもまとまりなく終わってしまう
- ⑤社員に経営について教えたいものの、うまく伝え切れていない

02 戦略マップの作成方法

戦略マップの作成方法はシンプルで、下の図(図1)の通りに①目標、②会計(売上と利益)、③お客さま、④業務、⑤学習(組織づくり・人づくり)という5つの視点で目標を設定していきます。

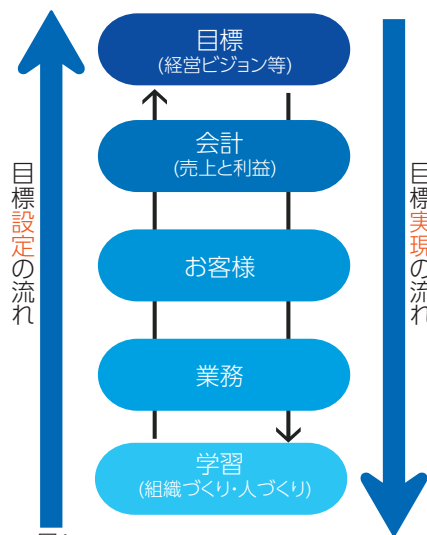


図1

作成の流れは、大きな目標に向かって、当面の売上・利益の目標設定をおこないます。その後、お客さまの視点にて、当社が選ばれる理由を考えていきます。通常の事業計画では、この視点が抜けがちです。戦略マップでは、顧客に選ばれる理由を十分に検討することで顧客に選ばれるために、どのような業務・どのような学習

をしていくのかを具体的に考えることができます。今回のセミナーでは、経営者一人で考えてもらいましたが、複数のメンバーで考えたり、後継者、経営幹部に考えてもらったりするのも一案です。

セミナーのまとめで、以下のこともお伝えしました。事業計画作成のお手伝いをするときに、実施項目が盛り沢山となり、その結果どれも達成できないというケースが見受けられます。そこで、以下の質問でもう一度ご自身を含めたメンバーの業務を見つめ直します。

- ①重要なことを増やす
- ②重要でないことを減らす
- ③新しいことを始める
- ④あることを完全にやめる

これは、アメリカの経営コンサルタントのブライアントレーシーの言葉であり、戦略マップで①と③を考え、それを実現していく時間を生み出すために②と④を考えていくこともあわせてお伝えしました。

セミナー受講者の中から、戦略マップに対して「つながりを意識して将来を考えると分かりやすい」「箇条書きの事業計画書よりもやりたいことの整理がつきやすい」との意見を頂きました。戦略マップは戦略を「考える」「共有する」道具であり、この道具を使ってうまく未来を描き、目標の実現に役立ててもらいたいと思います。

writer

吉田 英憲

市場調査を経営に活かす

商品やサービスを開発し提供する際には、顧客ターゲットを明確にするとともに、顧客ニーズを適切に把握することが大切です。顧客ニーズに合った商品やサービスを提供することで、事業が成功する確率は格段に高くなると言っても過言では無いでしょう。また、顧客ニーズを把握することで、無駄な取り組みをすることが減り、効率的な経営にも繋がります。このような取り組みは「市場調査」や「マーケティングリサーチ」と呼ばれます。



市場調査は大きく、「定量的なアプローチ」と「定性的なアプローチ」とに分けられます。定量的なアプローチとしてはアンケートなどがあり、定性的なアプローチとしては1対1で面談するデプスインタビューや、グループで面談するグループインタビューなどがあります。

実際の調査方法としては、アンケートを配布してその場で回収する方法や、アンケートの回収や配布に郵送を活用する方法、個別に対話を行うなどの方法がありますが、最近ではインターネットを活用した方法が多くなっています。情報インフラの発展により、動画コンテンツなどインターネットで提供できる情報は多様になっていますし、後々のデータ整備やデータ活用、また回答者の利便性を考えてもインターネットは有利な媒体なので、定量的なアプローチ手法としては今後も主流になるでしょう。ただし、インターネットについては回答者が「インターネットを利用する人」に限定されるので注意が必要です。

定量的な市場調査でインターネットが活用される一方で、定性的な調査は実際に人を相手に面談を行うので、手間やコストが掛かる特徴があります。その代わりに、より深い情報を知ることができるというメリットがあります。特にグループインタビューは、ある程度の人数を集めることができれば、アンケートによる定量的な情報を得ることもできますし、試食など、実際に商品を利用していただいて感想を知ることのできる商品開発や販路開拓に有効な情報を多く得ることが可能な調査手法と言えるでしょう。

今月も某支援機関様からのご依頼で、食品に関するグループインタビューを実施し、20数名のモニターからの意見を収集しましたが、味やデザインに関する評価以外にも、販売に適した場所や商品の改良点に関するご意見、食べ方や調理法に関するアドバイスなど、有効な情報を多く得ることができました。現在、30名以上の消費者の方にモニターとしてご協力いただいているので、比較的、短い準備期間で且つ低コストで調査が可能になっています。

アンケートやグループインタビューは、慣れると関係者だけで実施することもできるので、コストを抑えて有益な情報を得ることが可能になります。商品開発や販路開拓など、経営の様々な場面に活用されると良いでしょう。

writer

渡貫 久

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行なっている。中小企業診断士

商品コンセプトの構築について

商品コンセプトの意味を調べてみると、商品の設計概念とされています。もう少し詳しいものでは、商品の素材や形態、機能といった開発仕様を設計する前段階において、①新商品が想定するユーザー層②新商品を利用するシーン③新商品使用のベネフィットといった商品開発のための基本的な考え方を示したものと表現されています。

つまり、本来であれば商品を開発する最初の段階で検討するものなのですが、実際には商品を作ってしまった後で作成しようとする企業が多いようで、商品コンセプトの構築支援をさせていただくことがあります。

今回は、すでで作っている商品の商品コンセプトの構築方法についてお話させていただきます。

商品コンセプトを「誰に」「何を」「どのように」と3つの要素でまとめると記載されているものを目にすることがあります。確かに最終的にはこの3要素でまとめるとよいのですが、どこから考えていくのがよいかという点において、言葉の通り「誰に」つまりターゲットから考えようとするとなりに感じられる方が多いようです。そこで以下のステップで検討されることをおすすめしています。

①「何を」の部分にあたる商品についてその特徴やGOODポイントを列挙する

素材、製造方法、デザイン、バリエーション等商品の要素毎におけるGOODポイント(ユーザーにとってのメリット、競合品との違い、市場における新規性等)を列挙します。

②「誰に」の部分にあたる①のGOODポイントを最も喜んで利用してくれそうなターゲットを想定する

商品そのもののもつ特徴を活かせるターゲットを想定していくやり方になるため、現在の商品設計を変更することなく幅広い設定が可能となります。

③「どのように」の部分はユーザーの使用シーンを考える+①のGOODポイントの優先順位をつける

②でターゲットを設定したらそのニーズを検討し、商品の利用シーンまで考えておきます。食品であれば食卓のシーンを想定して料理方法や利用日時まで考えておくとよいでしょう。また、①のGOODポイントのうちどれが最もターゲットに合うものなのかを検討し、優先順位も付ける必要があります。(※この部分を考えておくとPOPにも使えます)

このようなステップで商品コンセプトを仮設定した後、設定したターゲットはビジネスとして成り立つほど存在するか、市場においてその商品コンセプトが受け入れられるのか等のチェックも必要です。

商品コンセプトとは言い換えればその商品がどんなものであるかを表したものです。商品コンセプトを元にしてデザインやパッケージを決定すると消費者にも伝わりやすくなりますので、企業として一貫したメッセージを発信するとよいでしょう。

writer

小倉 綾

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店のコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングをおこなっている。中小企業診断士