

## バランス・スコアカードとは？（BSCの知識）

吉本 準一

バランス・スコアカード（Balanced Scorecard, 一般に BSC と略します）という用語を聞いたり、「戦略マップ」という図をご覧になった方は、おそらく多いと思います。ただ、横文字の経営ツールということで、ちょっと取っ付きにくい、あるいは中小企業には関係がない、と思っておられるかもしれません。そこで、理論から活用まで、3回に分けて簡単にご説明します。

第1回 バランス・スコアカードとは？（BSCの知識）

第2回 バランス・スコアカードをつくる（BSCの作成）

第3回 バランス・スコアカードを使う（BSCの利用）

### (1) バランス・スコアカード (BSC) の概要

BSC は、戦略経営のためのマネジメントシステムです。具体的には、企業理念・企業のあるべき姿(ビジョン)と「戦略」を明確にし、財務指標に表れる業績だけではなく、それ以外の経営状況や業務品質、顧客・従業員との関係など、バランスのとれた視点に立って戦略を立案し、業績を評価する手法です。

BSC においては、企業のビジョン実現を目指して、①財務の視点、②顧客の視点、③内部プロセスの視点、④学習と成長の視点 の4つの視点から戦略を立てます。それは「戦略マップ」に視覚化されます。

さらに、その戦略を **重要成功要因** → **業績評価指標** → **アクションプラン** と、現場の業務（部署単位や個人単位）まで反映させることで評価を「スコアカード」に数値化し、従業員は日々の業務がどう目標達成に影響するのか意識でき、経営陣は視覚的・実質的に目標達成までの過程を管理できるようになります。

☞ BSC は、1992年にロバート・キャプラン教授とコンサルティング会社経営者デビッド・ノートン氏によって提唱されました。当時、伝統的な経営管理システムや「重要成功要因分析」が精緻化していたものの、環境の変化に上手く対応できず、「将来を過去の延長線上で捉える」方法自体が見直されていました。しかも、企業に対する評価は、財務的指標のみならず非財務的指標も重要視されるようになり、ビジョン実現のための「戦略実行」を確実にするツールとして、BSCが注目を集めました。

☞ BSCの「バランス」とは、

- ① 企業の **内部情報** と **外部情報** をタイムリーに把握し、
- ② **過去** と **現在** と **将来** をしっかり見据え、
- ③ **短期的視点** と **長期的視点** に立ち、
- ④ 企業の **内部** と 顧客に代表される **外部** もバランスさせ、
- ⑤ **財務的** 評価指標と **非財務的** 評価指標を十分に活用する、  
という意味で、偏りなく企業を評価し、戦略を実行するものです。



## バランス・スコアカード(BSC) 第1回

### (2) バランス・スコアカード (BSC) の4つの視点

BSCでは、前述の通り、企業のビジョン実現を目指して、①財務の視点、②顧客の視点、③内部プロセスの視点、④学習と成長の視点の**4つの視点**からバランスよく戦略を立て、業績を評価します。それでは、その**4つの視点**について説明しましょう。(⇒は各視点の評価項目の例です)

#### ①財務の視点

企業としてのビジョンを達成するには、まず業績を上げて株主をはじめとする利害関係人の期待に応えねばなりません。財務的評価指標は、過去の活動を業績として経済的結果の面から要約して評価し、また企業戦略の立案・実行が業績に貢献しているか測定する役割を果たします。

⇒営業利益率、使用総資本利益率、経済的付加価値など、さらに売上成長率、キャッシュフロー増加など

#### ②顧客の視点

財務的に成功するには、顧客に満足してもらわねばなりません。顧客が満足して、初めてその企業の製品を買いサービスを利用してきて、業績が向上します。したがって、顧客がその企業をどう評価してくれているのか、顧客の立場から冷静に評価する必要があります。

⇒顧客満足度、顧客維持率、新顧客の獲得数、顧客の利益性、目標とする市場の占有率・顧客占有度など

#### ③内部プロセスの視点

顧客に満足してもらうためには、企業内部の業務プロセスが優秀でなければなりません。それによって、他社より優れた商品・サービスを提供し、財務的な優位に立つことができます。イノベーションはその最たるもので、しかも優れた企業は一度限りではなく継続していく仕組みを持っています。

⇒他社を圧倒する新しいプロセスとしての、製品の革新性・業務処理の卓越性・顧客親密度など

具体的には、新製品投入件数、製品在庫回転期間、顧客希望納期遵守率、顧客提案回数など

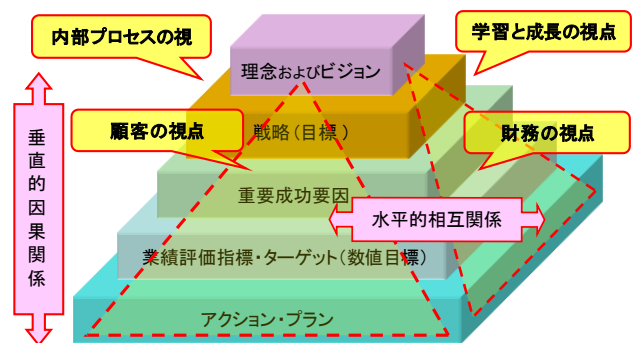
#### ④学習と成長の視点

企業が優れた内部プロセスを構築し他社よりも競争優位に立つには、優れた人材を確保するための能力開発・人材育成や、情報インフラの整備・充実が不可欠になります。

⇒従業員満足度、従業員定着率、社内情報の共有化率、社内情報検索に要する時間など

### (3) バランス・スコアカード(BSC) の構造

BSCは、企業の理念・ビジョンから、戦略を立案し、それを実現するための重要成功要因を選定して、業績評価指標として数値目標化、さらに個人レベルで実行する具体的アクションプランまで、階層的に因果関係を持って展開します。これは4つの視点に共通しており、同じ階層ではそれぞれが相互関係にあります。以上のようなBSCの構造は、あたかも4面を持つピラミッドに例えることができます(右図参照)。



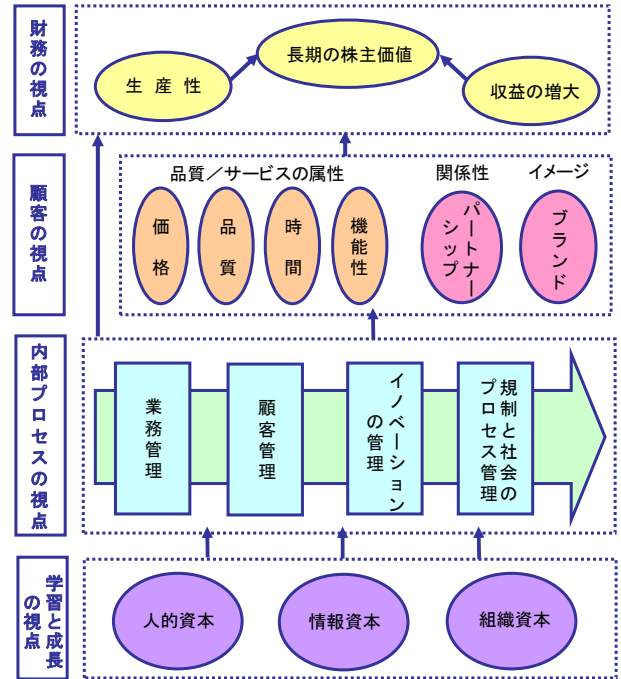
吉川武男「バランス・スコアカード入門」生産性出版2001を参考に改案

(4) 戦略マップ (Strategy Map)

BSCの4つの視点における戦略目標間の因果関係を明らかにして、戦略を記述するための図を「戦略マップ」といいます(右図参照)。

ご覧のように、顧客の立場に立って企業を評価する視点が戦略に組み込まれることで、財務を中心とした業績向上を担保し、それを支える内部の業務プロセスの改革に焦点を当てます。さらに、学習と成長の視点にあるように、無形資産(人的資本・情報資本・組織資本)をマネジメントするうえでも有効です。

このように、戦略を可視化することで、業績貢献の因果関係を示すだけでなく、効果的かつダイナミックに企業価値を創造する戦略テーマを示す(戦略を作り上げる)ことができます。



キャプラン&ノートン 「戦略マップ」 ランダムハウス講談社2005より

(5) スコアカード

BSCは、その名称の通りスコアカードによる業績評価のツールとして登場しました。右に掲載したのは一例です。

戦略から、それを実現するための重要成功要因、実行するにあたっての業績評価指標と数値目標、そして(担当部署・個人レベルの)アクションプランまで、4つの視点で整理されて各々の項目にポイントが配分されます。最終的には、目標に対する実績を評価して計数化し、企業の活動を総合評価します。

これによって、非財務的要素も取り込んだ企業の総合評価が可能になるだけでなく、同業者間あるいは業務内容の異なる部門間の横断的評価にも利用できます。

BSCのスコアカード(例)

視点 (ポイント)	戦略	%	重要成功要因	%	業績評価指標	目標	アクションプラン	評価	得点
財務の視点 (40)	売上の増加	40	新商品売上増加	60	新商品販売高	50M	各新商品10百万円×5		
		40	予約売上の確保	40	予約売上高	20%UP	固定客への計画的営業		
	利益率の向上	35	独自商品強化	50	独自商品粗利率	50%	生産・流通コスト引下げ		
		50	高収益商品売上増	50	A商品群売上比率	30%超	年度計画のPDCA徹底		
顧客の視点 (20)	顧客満足度向上	40	顧客ニーズに合った商品投入	40	顧客ニーズ収集	1千件	2カ月で情報収集・分析		
		30	店頭サービス向上	30	店頭CS調査	Aランク	高ニーズを優先し商品化		
		30	アフターケア徹底	30	アフターコールの実施(来店誘致を兼ね)	100件/週	新規客には1週間以内 既存客には3か月に1度		
	固定客増強	35	固定客ロイヤリティ維持	60	固定客数	15%UP	担当者制の強化		
内部プロセスの視点 (25)	顧客起点の商品開発	40	魅力的なイベント	60	イベント実施	6回	来客数1千名以上/日		
		40	商品知識の向上	40	説明カードの作成	300枚	主要商品を自主作成		
		30	顧客ニーズの定期的収集	40	○○○		○○○		
	在庫管理の強化	30	在庫のIT管理	60	○○○		○○○		
学習と成長の視点 (15)	従業員のスキル向上	40	販売スキル向上		○○○		○○○		
		30	ITスキル向上		○○○		○○○		
	従業員満足度向上	30	従業員満足度の高水準維持		○○○		○○○		
		30	○○○		○○○		○○○		

吉本準一作成

以上