

バランス・スコアカードをつくる (BSCの作成)

吉本 準一

(1) バランス・スコアカード (BSC) の作成手順

BSCは、企業ビジョンの実現・目標の達成を目指し、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、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し、経営陣は視覚的・実質的に目標達成までの過程を管理することができます。

構築のステップ	作業の流れ	作成物
① ビジョンの策定	企業理念(ミッション)を策定、または確認する。	企業理念
	企業のあるべき姿(ビジョン)を策定する。 ⇨環境分析・3C分析などの活用。	企業ビジョン
② 戦略の検討	ビジョンを実現するための戦略を検討する。 ⇨SWOT分析の利用。	(SWOT分析表)
③ 視点の決定	戦略とともに実現のための「視点」を決定する。 ⇨「Why」チェックで視点間の因果関係を検証(戦略マップのテンプレート利用)。	(戦略マップ案)
④ 戦略マップの作成	各視点ごとに戦略目標を絞り込んで決定する。 ⇨「How to」チェックで下位視点との整合性検証。	戦略目標
	ビジョンを実現するための戦略を、視点ごとの因果関係を明確にして、マップとして視覚化する。	戦略マップ
⑤ 重要成功要因の選定	戦略目標を実現するために最も注力すべき項目を分析し、重要成功要因として絞り込む。	重要成功要因 (業務目標項目)
⑥ 業績評価指標と数値目標の設定	重要成功要因毎に、測定可能で明確な業績評価指標を選定し、同時にウェイト付けする。	業績評価指標 (KPI)
	業績評価指標に対し、チャレンジ精神に満ちたターゲット(数値目標)を具体的に設定する。	スコアカード (狭義のBSC)
⑦ アクション・プランの作成	ターゲットを実現するためのアクション・プランを(個人レベルまで具体的に)作成する。	アクション・プラン

(2) BSC構築の各ステップ

① ビジョンの策定

企業理念(企業の使命、社会に対する責任、経営の姿勢など)を前提に、「将来に対する企業の挑戦的な役割と目標」を企業ビジョンとして明確にします。その際は外部環境と内部環境を正確に把握する必要があります。環境分析については、3C分析といわれる方法、顧客(Customer)・自社(Company)・競合企業(Competitor)の3つのそれぞれの特徴を10個程度書き出して分析していく方法が手頃です。その上で、自社のコア(核)となる分野を明確にし、(○年後の)企業のあるべき姿、全社員の夢となる企業ビジョンを策定します。

② 戦略の検討

戦略とは、企業が将来のあるべき姿として掲げたビジョンを目標として、どのように実現するのかを示すものです。戦略案を考えるには、内部環境たる企業の強み・弱みと、外部環境の機会・脅威を客観的に分析するSWOT分析の利用が一般的です。この作業は、極力全社員が参加してブレインストーミング(⇨説明参照)的に自由に自社も含めた環境を見直すことが、その後の戦略や目標の決定で納得感が得られます。



SWOTそれぞれの項目を書き出した上で、強み・弱みと機会・脅威を掛け合わせたクロス分析が有効です。その代表的な手法は、「機会を活かして脅威を克服する」「強みを活かして弱みを打ち消す」です。さらに、「強みを脅威にぶつけて脅威を克服する」「機会を活かして弱みをカバーする」方法も考えられます。より積極的に「強みを機会にぶつけて更なる飛躍または新活路を見出す」ことも可能です。これらの手法を利用して、ビジョンを実現するための的確な戦略を選定し、具体化させていきます。

☞【ブレインストーミング】 頭脳(ブレイン)に嵐(ストーム)を呼ぶように、自由にアイデアを出すという意味で、問題点やアイデアを大勢で出し合うとき、問題を解決するための対策を大勢で出し合う時に有効です。その際は、既成概念や常識を捨て、何でもよいのでたくさん出す、批判はしない、他人のアイデアを参考にする、そして箇条書きで記録する、などのルールがあります。また、広く社員が参加することで情報の共有化とともに経営への参画意識も生まれるなど、副次的なメリットも非常に大きい手法です。

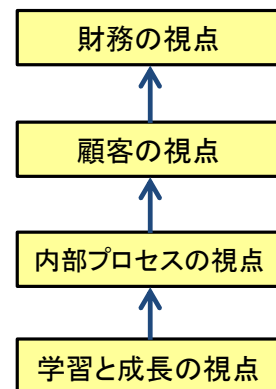
### ③視点の決定

戦略の検討の過程で、導き出された戦略が「4つの視点」の中のどの視点からのものなのか、併せて明確にします。戦略マップのテンプレートも参考にして、4つの視点間で「Why」チェックによる因果関係の検証です。なぜその戦略が必要なのか、他の視点(の戦略)にどう影響を与えるのか、などを検討して調整していきます。

### ④戦略マップの作成

いよいよ戦略マップの作成です。 まず各視点毎に、より有効な戦略目標(個別戦略)を絞り込んで決定します。その際は、「How to」チェックで、その戦略目標をどのようにして実現するのかを考慮して、下位視点の戦略目標も含めた整合性を調整していきます。これは後で、戦略マップ上の戦略目標間の因果関係を矢印で結ぶ作業の前提となります。

その次に、絞り込まれた戦略目標(個別戦略または重要成功要因)を、各視点毎に因果関係を考慮してマップ上に配置していきます。同時に、各戦略目標の因果関係を、矢印(→)で結んで明確化していきます。視点間を超えて因果関係が成立する場合も多いので、視覚化には多少のテクニックも必要となります。



[戦略マップの具体例は、第3回の最終頁に添付します]

⑤重要成功要因の選定

戦略目標を実現するために最も注力すべき項目を分析し、重要成功要因として絞り込みます(実際には、これまでの検討作業の中でほぼ絞り込まれています)。戦略目標によっては、多数の成功要因が関与する場合がありますが、重要成功要因が多すぎると(それらが業務目標となるため)達成のための活動が散漫になり管理負荷も高くなるため、重要度の高いもの2~3個に絞り込むのが望ましいとされています。

⑥業績評価指標とターゲットの設定

重要成功要因毎に、測定可能で明確な業績評価指標(KPI)を選定し、同時にウェイト付けします。KPIは、戦略実行のナビゲーションの役割も果たすので、重要成功要因の実現状況を的確に示すもので、かつ客観的で作業負荷をかけずに速やかに測定できる指標を選定し、重要成功要因の実現への寄与度に応じてウェイト付けします(KPIの合計が100%になるように)。

次に、選定した業績評価指標に対して、ビジョン実現に向けたチャレンジ精神にあふれるターゲット(数値目標)を具体的に設定します。併せて、ターゲットに対する実績の評価方法を決定しておきます。

⑦アクション・プランの作成

最後に、ターゲットを実現するためのアクション・プランを担当部署別または個人レベルで、具体的に作成します。アクション・プランは、その実行が直接的にターゲットの実現に結びつき、かつ具体的で実現可能なものでなければなりません。

(3) スコアカードの作成とそのPDCA的活用

(2)で作成した、戦略目標(④)、重要成功要因(⑤)、業績評価指標(⑥)、アクション・プラン(⑦)は、最終的にスコアカードに盛り込まれます【Plan = ビジョンと戦略の明確化】。それぞれのウェイト(%)やターゲット(目標値)によって、ビジョン実現に向けた活動をより具体的に実施することができ【Do = 戦略の具体的な活動】、またその進捗状況が速やかに把握できるようになります。また、経営者はこの計数をナビゲーションとして、あるいは組織評価として活用し【Check = バランスある業績評価】、場合に応じて経営施策の改善・修正を的確に行います【Action = 継続的な経営の改善】。

[スコアカード例]

視点 (ポイント)	戦略目標	%	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		
			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		
			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		

以下略

以上