

戦略遂行とスピード経営に バランス・スコアカードを活かせ

中期経営計画実現のための業績評価指標と管理システムのあり方

—目標必達への風土改革—



(株)TRUソリューションズ

西嶋陽一

21世紀型企业として求められる5つのタイプ



- ◆ 利益追求、効果追求をより高い位置から位置付け、従業員や外部に積極的に提示できる企業
- ◆ 経営者が高いビジョン構想力、事業構築力、システム構築力を有する企業
- ◆ 時代を貫く強力な強みを有する企業
- ◆ 仕事に取り組む人の能力を引き出し、伸ばす企業
- ◆ 社会的課題の解決に積極的な企業、社会的ニーズの本業取り込み・事業化型企业

戦略と管理をめぐる問題#1

ー策定された戦略が実施されないー

戦略が、スピーディかつ確実に実施されることは、
現実には非常に少ない。

多くは、以下のようなことに起因する。

✓戦略・ビジョンが共有化されていない

経営トップ間に戦略についての合意がない
戦略が従業員に充分理解されていない
各戦略目標についての責任者が不明確

✓管理制度が戦略から乖離している

年次予算プロセスが必ずしも戦略(中計)をフォローしていない
短期的な業務目標とそれに基づく管理が中心で、戦略が忘れ去られている

✓人事制度が戦略と整合していない

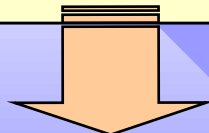
個人目標、報酬、スキル開発が戦略と連動していない

戦略と管理をめぐる問題#2

—戦略が環境変化のスピードについていけない—

策定した戦略(中期計画)が、計画期間の開始直後から使えなくなる現象が起きている。
戦略の短命化、戦略サイクルの短期化、「戦略」概念に変化が起きている。

- ✓環境変化のスピード・振幅の大きさが予想を超えている
- ✓社内でのビジョン・戦略についての検討・すりあわせが不十分(見通しが甘い)
- ✓部門計画の積み上げのため、策定に時間がかかりすぎる
- ✓部分修正しようにも、全体的な整合性が取れていないため、修正範囲が判らない
- ✓完全な形の戦略を求めすぎる(形式主義に陥っている)



「戦略」についての新しい考え方が必要
従来:完成品→今後:仮説

現行の管理システムの課題

- 年次計画をベースとした予実管理を重視する現行システムは、競争が激しく市場への主体的な働きかけが要求される厳しい環境下では、環境変化への脆弱性とリスクを内包していると言える。
- 売上金額中心の販売目標に偏っており、戦略を反映した各種の活動を通じての販売目標達成にはほど遠い状態となっている。
- また、少数精鋭での業績向上に対する従業員（+組織）に対するモラルアップへのアプローチが不足している。
- 現在、中期計画で上げられている目標は容易ではなく、その達成のためには戦略目標をブレイクダウンした各組織レベルから個人レベルまでの目標管理制度（業績評価システム）の導入が必須となる。

何故、「バランス・スコアカード(BSC)」を使うのか？

- ◆ 達成目標の選択と集中ができていない
- ◆ 目標達成のためのシナリオ不在
- ◆ シナリオへの合意とコミットメントが不十分



バランス・スコアカード(BSC)の
フレームワーク活用が有効

「バランス・スコアカード(BSC)」のコンセプト



株主に対して
どのように行動すべきか

財務の視点
株主の視点

財務と非財務のバランス

短期と中長期のバランス

顧客・社会に対して
どのように
行動すべきか

顧客の視点
社会・環境の視点

「バランス・スコアカード(BSC)」

BSC

Balanced ScoreCard

ビジネスプロセスの視点
業務・組織の視点

どのような
ビジネスプロセスに
秀でるべきか

結果とプロセスのバランス

学習と成長の視点
従業員の視点

外部と内部のバランス

変化と改善の能力を
どのように身に付けるか

バランススコアカードの活用目的

■ 経営戦略の共有と実施のためのツールとして

戦略を明確化し、KPIの数を絞り込んだ上で実行可能な施策に落とし込み、組織全体に深く浸透させるため。また戦略の変更に迅速かつ確実に対応できる組織とするため

■ 業績評価システムのフレームワークとして

トップから社員まで整合性のとれたKPIでの評価体系を構築し、戦略と組織や個人の目標との一貫性を明確し、迅速なPDCAサイクルを可能にするため

■ IRのためのディスクロージャーツールとして

IR(株主や投資家向けの広報)における情報開示内容の充実のため

■ ITなど戦略的プロジェクトの投資効果評価のフレームとして

重要な戦略投資に対する効果を多視的に予測・測定・評価するため

BSC活用目的の変化



マネジメント
システム

組織と変革の
フレームワーク

業績評価技法

「バランス・スコアカード」

...Norton氏 命名
1992年論文発表

「ストラテジック
エンタープライズ
マネジメント
(SEM)」

...1993年 FMC Corp.
1996年「BSC」出版

「ストラテジー
フォーカスト
オーガニゼーション」

...2000年「SFO」出版

BSC/JQA/ISO9001の相関関係

ISO9001 (1994年版)
品質保証システム

ISO9001 (2000年版)
品質マネジメントシステム

- ・顧客満足
- ・リーダーシップ
- ・人々の参画
- ・プロセスアプローチ
- ・マネジメントへのシステムアプローチ
- ・継続的改善
- ・意思決定への事実に基づくアプローチ
- ・供給者との互恵関係

コンセプトの
類似性の増加

日本経営品質賞
(JQA)のコンセプト

- ・リーダーシップ・社会的責任
- ・顧客・市場、
- ・戦略・個人と組織の能力
- ・価値創造のプロセス
- ・情報マネジメント
- ・活動・業績の結果

ビジネスエクセレンスのアセスメント
(成熟度レベルの評価)

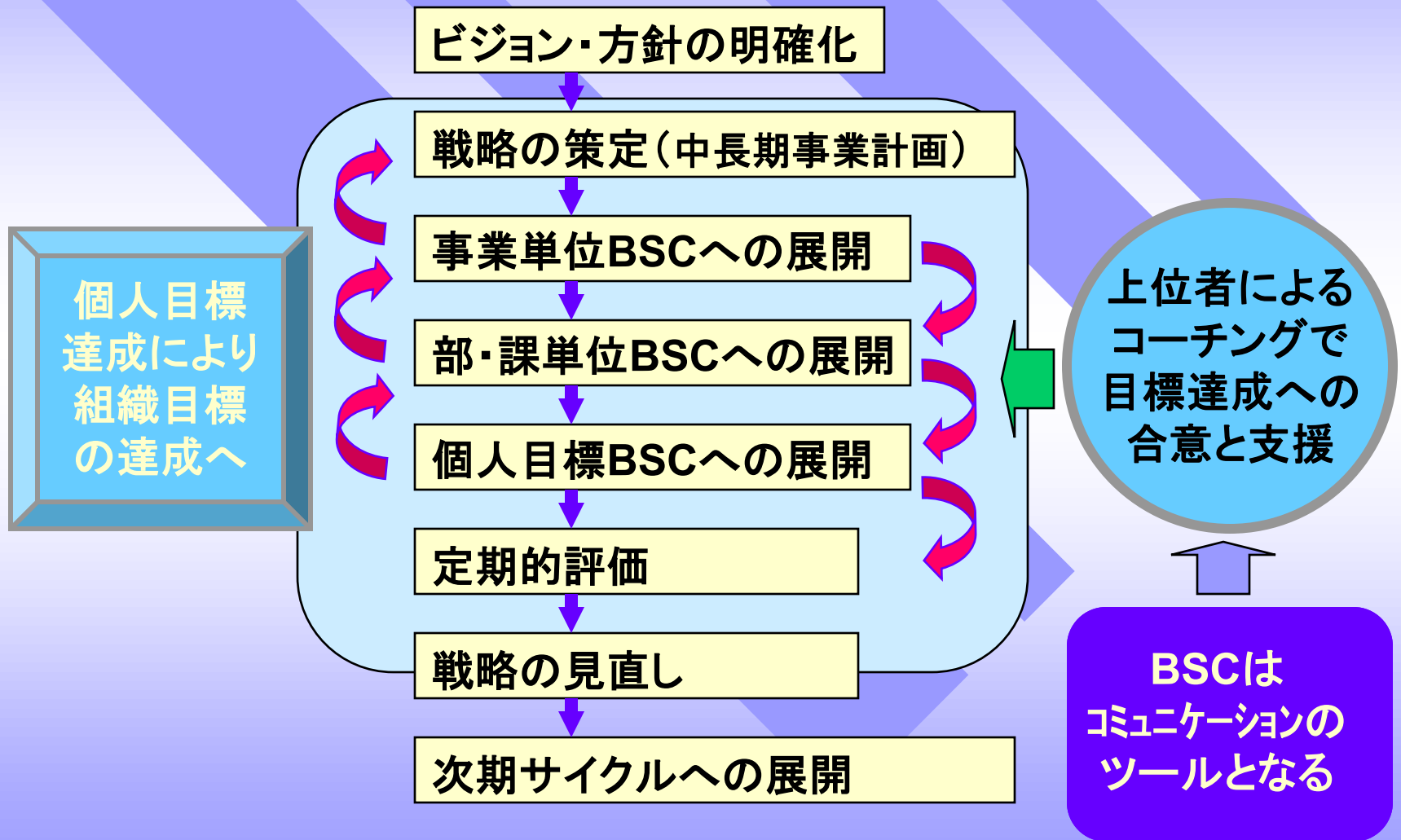
戦略と目標

BSCの「4つの視点」

- ・財務の目標
- ・顧客の目標
- ・プロセスの目標
- ・学習と成長の目標

経営活動・事業推進

方針展開とバランス・スコアカード



御提案

中期経営目標の達成を底辺から支援する 戦略業績管理システム(SPMS)の構築

- ◆『効率化(コスト削減)パス』と『売上拡大(シェアアップ)パス』双方の達成のためバランス・スコアカード(BSC)コンセプトの活用
- ◆全社的な取り組みとし、経営層の方々自らが具体的な取り組みと責任分担を明確にしていくプロセスを通じた目標必達のための下地作り
- ◆必要に応じ業務ルールや関連人事制度の見直し
- ◆弊社からの全体的な進行ファシリテータとして支援活動と教育の提供

今後の展開に向けて — 目標必達への風土改革 —

- ✓ 中期経営計画の実現に向けた業績管理システムを作るには、**全社戦略マップ**に基づき部や支社店レベルの**各組織の戦略マップ**を作成し、それに従って組織階層の各レベルで重点となるKPIを設定する方法が有効となる。
- ✓ バランス・スコアカード(BSC)の4つの視点から戦略目標を整理することにより、**財務面、業務管理面に偏ったKPI体系を企業統治から見てバランスの良い体系に変えることが可能となる。**
- ✓ SCM改革に並行して、顧客価値を抽出し、それを強化すべく関連業務プロセスを改革する。具体的には、顧客基盤の拡大、マーケティング機能の強化、機会損失の低減などの面からも関連業務を見直す。**(売上拡大パスの強化)**
- ✓ 現行BPRやSCMのみならず売上拡大パス関連の業務改善、新しい業務・組織機能の創設につながる**組織改革や人材育成、ナレッジ共有等の施策の検討が必要。**

バランス・スコアカード概念の適用目的 －BSC概念導入による期待効果－

✓ 戦略企業への変身

売上金額・生産原価等による管理中心主義から脱却し、
全社に中長期計画による戦略的発想を根付かせる

✓ 企業統治システムの強化

スローガンでなく実際にステークホルダー（株主・顧客・従業員・地域社会・仕入先等）
の利益をバランスさせる

✓ 一貫した業績評価システム

営業関連部門だけでなく、間接部門・生産・開発部門のモラル向上も狙った
全社で一貫した戦略より導かれた指標体系で業績評価する

✓ 経営成果の自動計測と評価

必要最少限のKPIを情報システムとの連動により自動的に把握し、
迅速かつ効率的な問題解決と軌道修正を可能にする

戦略の徹底
＋
パフォーマンス・マネジメント

「バランス・スコアカード(BSC)」の作成手順<例>

基本手順

ビジョンと戦略の理解(策定)

共通認識と合意形成
のためのツールとして
SWOT分析を活用

ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し

戦略マップの作成と戦略目標の設定

重要成功要因(CSF)の洗い出し

評価指標(KPI)の抽出

期間目標/アクションプランの設定



基本手順

■ 戦略マップ

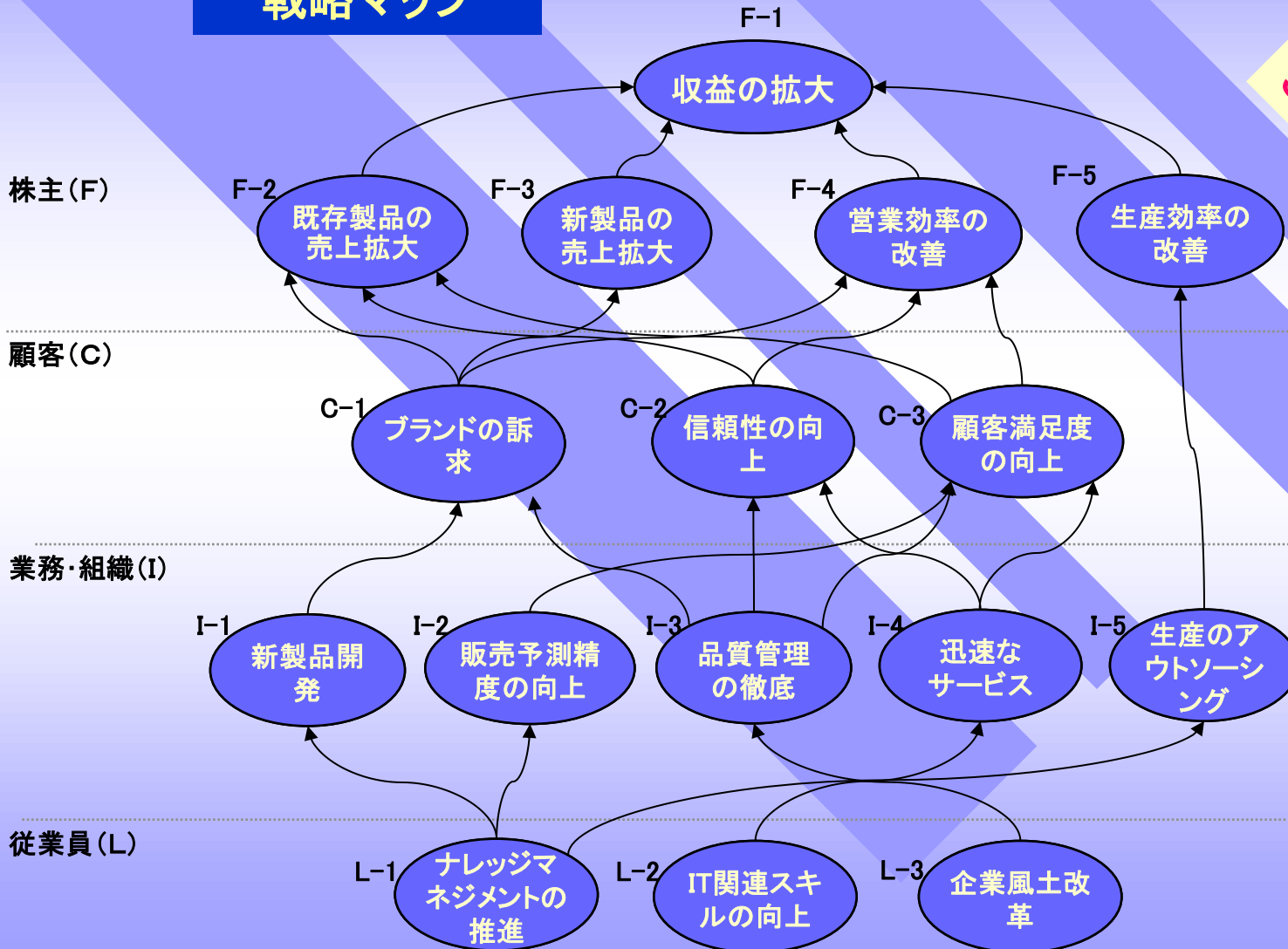
- 重要戦略をBSCの「**四つの視点**」で整理し、
- 重要成功要因(CSF)間の因果関係を明確にすることにより、
- **戦略達成のためのシナリオ**を明確にし
- 関係者で共有化するために作成する
- (戦略の仮説検証ツールとしても使用される)

■ バランス・スコアカード(BSC)

- 重要戦略の達成度(業績)を管理・評価するために
- **KPI(業績評価指標)**と**目標値(+期間目標)**を検討・決定する
- 一般的には、「**四つの視点**」を基本型(=たたき台)として、視点の過不足や呼称を検討する

戦略目標構造の集約化

戦略マップ



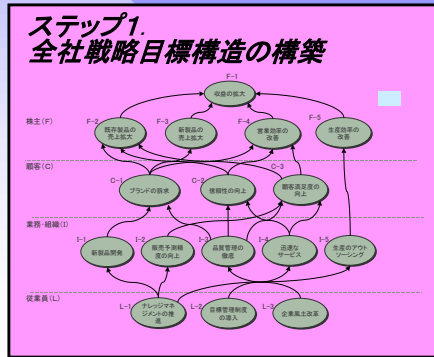
「バランス・スコアカード(BSC)」の例

視点	重要成功要因	成果指標 (先行指標・結果指標)	2003				2004	2005
			Q1	Q2	Q3	Q4		
財務の視点	売上増大	売上金額(億円)	■	■	■	■		
	利益増大	総資本利益率(%)	■	■	■	■		
	経費削減	前年度比率(%)	■	■	■	■		
	キャッシュフロー	前年度比率(%)	■	■	■	■		
顧客の視点	顧客の苦情低減	クレーム件数(件)	■	■	■	■		
	主要顧客との関係強化	訪問回数(回)	■	■	■	■		
	市場シェア増大	前年度比率(%)	■	■	■	■		
	顧客満足度向上	前年度比率(%)	■	■	■	■		
業務プロセス の視点	納期遵守の確実化	納期遵守率(%)	■	■	■	■		
	品質の向上	不良発生件数(件)	■	■	■	■		
	原価低減	前年度比率(%)	■	■	■	■		
	回答サイクルタイム短縮	平均回答日数(日)	■	■	■	■		
学習と成長 の視点	従業員意識向上	前年度比率(%)	■	■	■	■		
	教育訓練	計画実施率(%)	■	■	■	■		
	資格取得件数	計画達成率(%)	■	■	■	■		
	提案件数増大	提案件数(件)	■	■	■	■		

SAMPLE

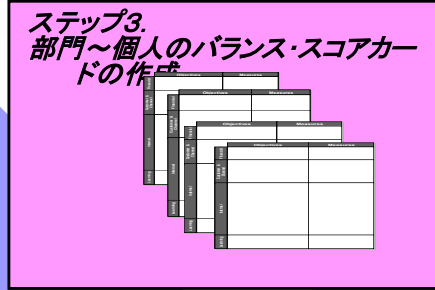
バランス・スコアカードの構築・導入ステップ

一般的に、現場組織に至るバランス・スコアカードの構築・導入には、
IT化を除き4ヶ月～10ヶ月必要。



ステップ2. 全社バランス・スコアカードの作成

項目	数値目標(2007)	達成率	達成
売上	100%	95%	達成
利益	100%	90%	達成
顧客	100%	95%	達成
業務・組織	100%	90%	達成
従業員	100%	95%	達成



企業目標の設定と戦略の明確化(期間:1ヶ月)

- ・ 経営トップのチーム(5～10名)の設定。
- ・ メンバー毎に戦略目標についてのヒアリング。
- ・ 株主、顧客、業務・組織、従業員の4つの視点から戦略目標構造の明確化

全社目標のバランス・スコアカードへの落とし込み(1～2ヶ月)

- ・ 中間管理職のチーム(10～15名)の設定。
- ・ チームにより戦略目標(ステップ1の結果の確認)→評価指標→期間目標→施策への展開(バランス・スコアカード)。並行してチームメンバーへの作成研修。
- ・ 戦略目標/施策マトリクスによる施策の抜けの確認。
- ・ 経営トップによる承認。

事業部、部、課、個人のバランス・スコアカード作成(2～7ヶ月)

- ・ 各組織の中核メンバーによりバランス・スコアカード作成チームを編成。
- ・ 全社戦略目標構造より、各組織への戦略目標構造への落とし込み。
- ・ 組織別・個人別バランス・スコアカードの作成。
- ・ 組織長による承認。

情報システム対応と経営トップによるレビュー体制の構築(2～5ヶ月)

- ・ パッケージソフトの導入・新システムの構築、既存情報システムとの連結。
- ・ 期間目標の進捗状況を評価するための、経営トップによる定期的なレビュー体制の構築。

IT化のポイント

バランス・スコアカードのIT化により、
経営トップは目標の達成状況をリアルタイムでモニターできる。



(ポイントとなる機能)

- ✓ バランス・スコアカードの全評価指標を部門横断的に表示
- ✓ 既存システムや各施策責任者の報告データから自動的に評価指標を算出するしくみ
- ✓ 過去のデータから指標間の相関関係を算出できるしくみ
- ✓ トップでも簡単に操作できるシステム設計

教育プログラム(例)

■ なぜBSCを導入するのか？

- 企業としての現状と課題意識を明確にし、その上で、全社的経営品質向上プログラムの一環として導入し、BSCがその推進を支援することを理解させる
- (半日)、管理職・従業員など階層別を実施

■ BSCの意味と作成方法とは？

- 経営ビジョンを実現するビジネス戦略を現場に落とし込み展開するツールとしての役割の正しい認識とBSCの基本的な考え方の理解
- (半日)、管理職・従業員など階層別を実施

■ BSC作成ワークショップ

- ケーススタディや自部門の経営戦略を基にBSCを実際に作成し、戦略マップやBSC作成の流れとポイントを体得する
- (1日)、作成当事者

■ BSC展開ワークショップ

- 作成したBSCを下位組織への展開していく流れとその場合の留意点を学ぶ
- (1日)、作成・展開当事者

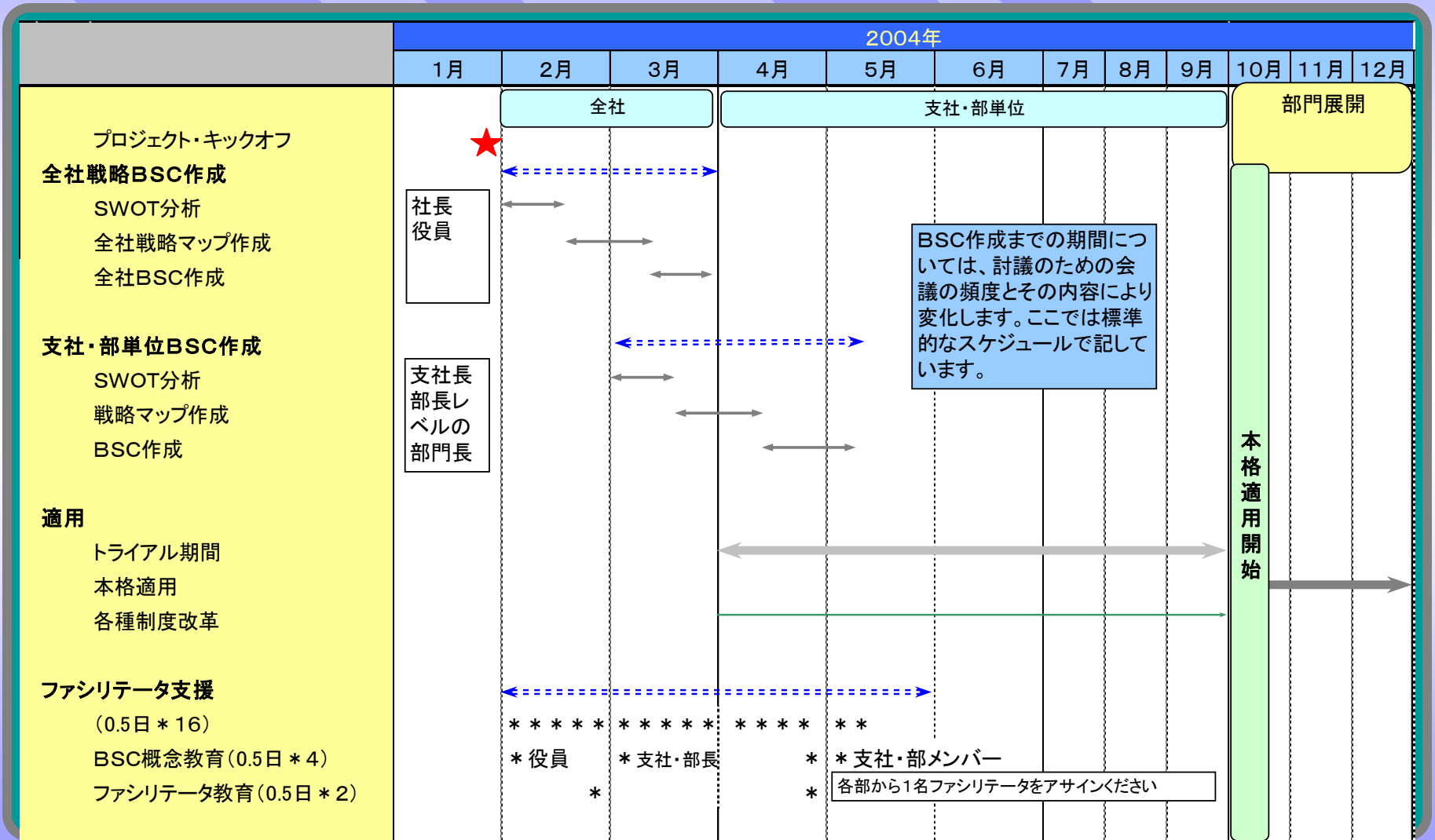
■ コーチング・ワークショップ

- 下位組織に対するBSC展開時に重要となるコーチング能力を理解し体得する
- (1日)、作成・展開当事者

■ BSC結果検証ワークショップ

- BSCの結果を、戦略の実現、方針展開、「四つの視点」の因果関係、などの側面から検証し次サイクルへのプラン策定に役立てる方法を体得する
- (半日)、作成・展開当事者

実施スケジュール(例)



「バランス・スコアカード(BSC)」は、難しい???



■ 古くて新しい

- 昔の経営者、海外のエクセレントカンパニーは皆やっている
- 日本人への親和性は高い(理解しやすい)はず

■ 柔軟に適用できる

- 4つの視点の数や内容にこだわる必要ない
- 手順や規則があまり堅苦しく決まっていない(だから難しい?)

■ 経営層の意思(実行力)次第

- BSCを作るのは簡単、問題は運用(PDCA)
- 真の重要成功要因(CSF)が見つけられるか?
- トップダウンでこそ実現できるSFOへの変革

SFO: Strategy Focused Organization

つまり、
導入しやすいが、

活用には工夫と努力が必要!

企業の変革に近道はない
リーダーの目的志向のあくなき追求と
組織の結束力と行動力で真のSFOへ

(SFO: Strategy Focused Organization)



End.

バランス・スコアカード(BSC)導入活用のご相談は、当社まで

(株)TRUソリューションズ

東京都目黒区八雲5-5-6-110

TEL:03-5701-3091

ynishijima@tru-solutions.jp

<http://www.TRU-Solutions.jp/>