

# ★何故、「バランス・スコアカード ( B S C ) 」を使うのか？

## 現状の課題への対応

- ◆ 経営視点、顧客視点などステークホルダー視点からの発想と因果関係に基づいた重要課題の抽出と目標設定
- ◆ 目標達成のための重要成功要因 (CSF) の選択と集中と戦略的な目標達成シナリオの討議・策定
- ◆ 目標達成シナリオへの上下間での理解 & 合意と評価指標 (KPI) ・期間目標・アクションプランへのコミットメント (部下の参画意識の向上、モチベーションのアップ)
- ◆ アクションプランの実施状況レビューと評価指標のモニタリングと必要な対策の計画・実施によるPDCAサイクルの実践

バランス・スコアカード ( B S C )  
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



「四つの視点」は、  
 ガソリン～エンジン～ドライブシャフト～タイヤ、や  
 運転手～ハンドル～アクセル(ブレーキ)～自動車  
 の様な密接な因果関係がある

「四つの視点」

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

短期と中長期のバラン



顧客の視点  
 社会・環境の視点

顧客・社会に対して  
 どのように  
 行動すべきか

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

学習と成長の視点  
 従業員の視点

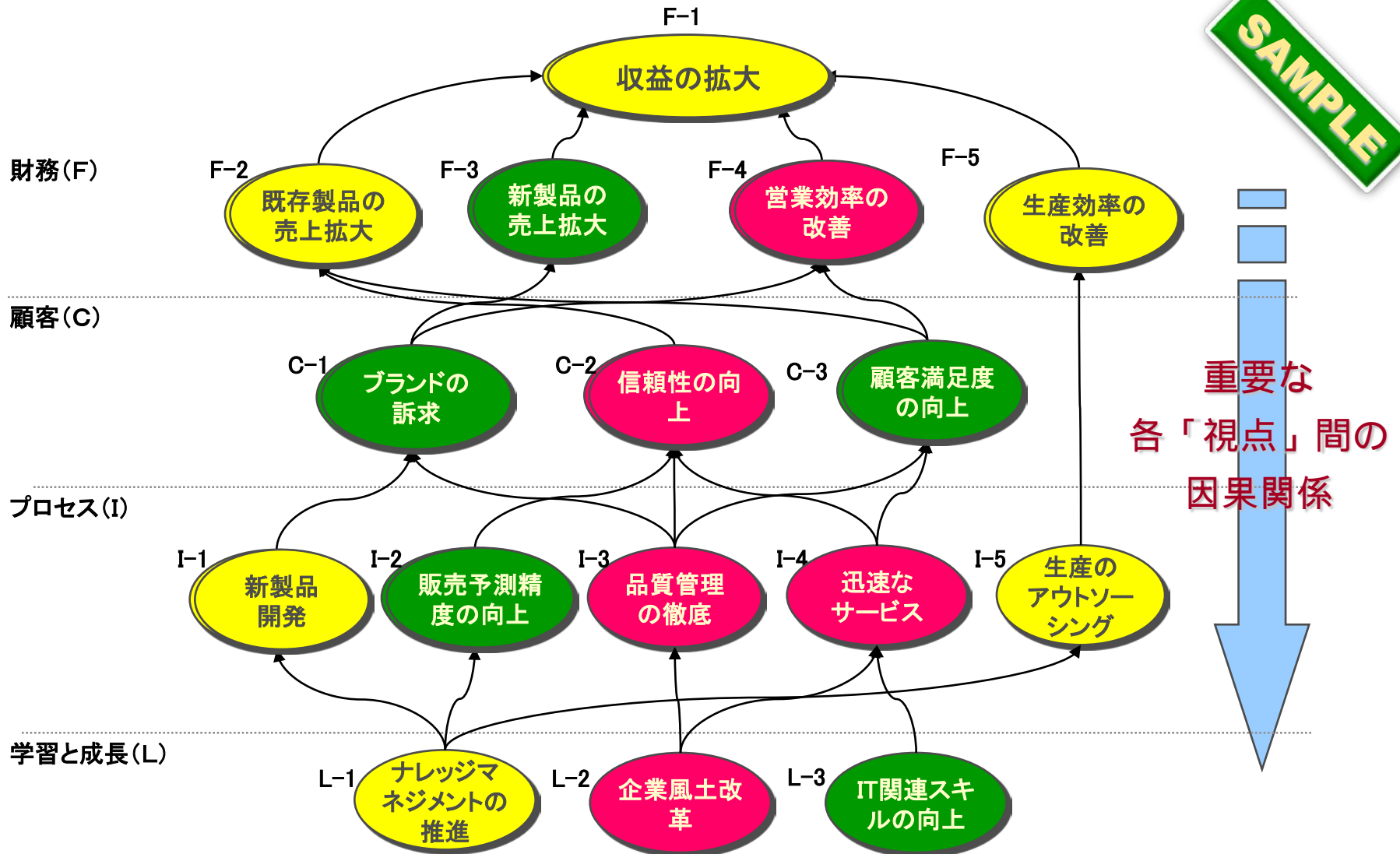
外部と内部のバランス

「戦略マップ」

変化と改善の能力を  
 どのように身に付けるか

「スコアカー  
 ド」

重要戦略を「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し、  
戦略目標達成のためのシナリオを明確にしたうえで関係者で共有化する。



重要戦略の達成度(業績)を管理・評価するために  
**KPI(評価指標)と目標値(+期間目標)を検討・決定しPDCAサイクルの基本情報とする**

視点	重要成功要因(CSF)	評価指標(KPI) (先行指標・結果指標)	2010				2011	2012
			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(%)	■	■	■	■		
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)	■	■	■	■		



色分けによる指標の達成度表示  
 と問題箇所の明示により  
 対応のスピードアップ

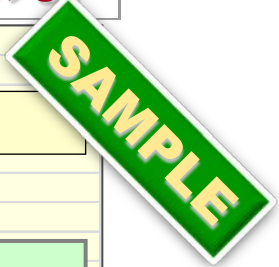
対象期間に応じた「ビジョン」と「戦略」を明確にし、  
 期間に達成すべき目標と重要施策等の基本方針を簡潔かつ明確にまとめる。

### ◆ビジョン(ミッション)

「技術支援体制」と「購買組織」の迅速なる構築

### ◆戦略(基本方針)

技術支援のプロ集団として技術的な営業サポートの完遂により競合他社との差別化を図り、  
 購買活動により収益の改善を目指す。



補足説明

- ・PIC活動の継続による収支改善
- ・技術支援による赤字物件の撤廃
- ・徹底したスピード追求
- ・技術支援体制の追求
- ・品質向上による顧客信頼度の追求
- ・基本ルールの見直しと徹底(実行予算等)
- ・社内講習会実施によるスキルアップ(徹底教育)
- ・エンジニアリング力アップ(人材育成)
- ・図面等積極的提案支援による他社との差別化
- ・ソリューション商品支援による他社との差別化
- ・新規開拓支援による販売ボリュームの拡大

#### <プロフィット(利益)の追求>

我々のビジネスの関係者全員の  
 プロフィット(利益)について考え  
 全員が目標に向かって  
 行動する姿勢と仕組みの構築

#### <儲かるビジネスモデルの構築>

ビジネスのプロフェッショナルとして、  
 他社に無い、他社よりも効果的な、  
 他社よりも速い、ビジネスモデル  
 (商品 & サービス)を常に研究

#### 上期目標

販売計画の達成: 上期売上金  
 額  
**14,253百万円**

利益金額の確保: 利益金額  
**1,398百万円**

新規顧客開拓:  
**期首計画(金額)の10%以上**

ソリューション販売:

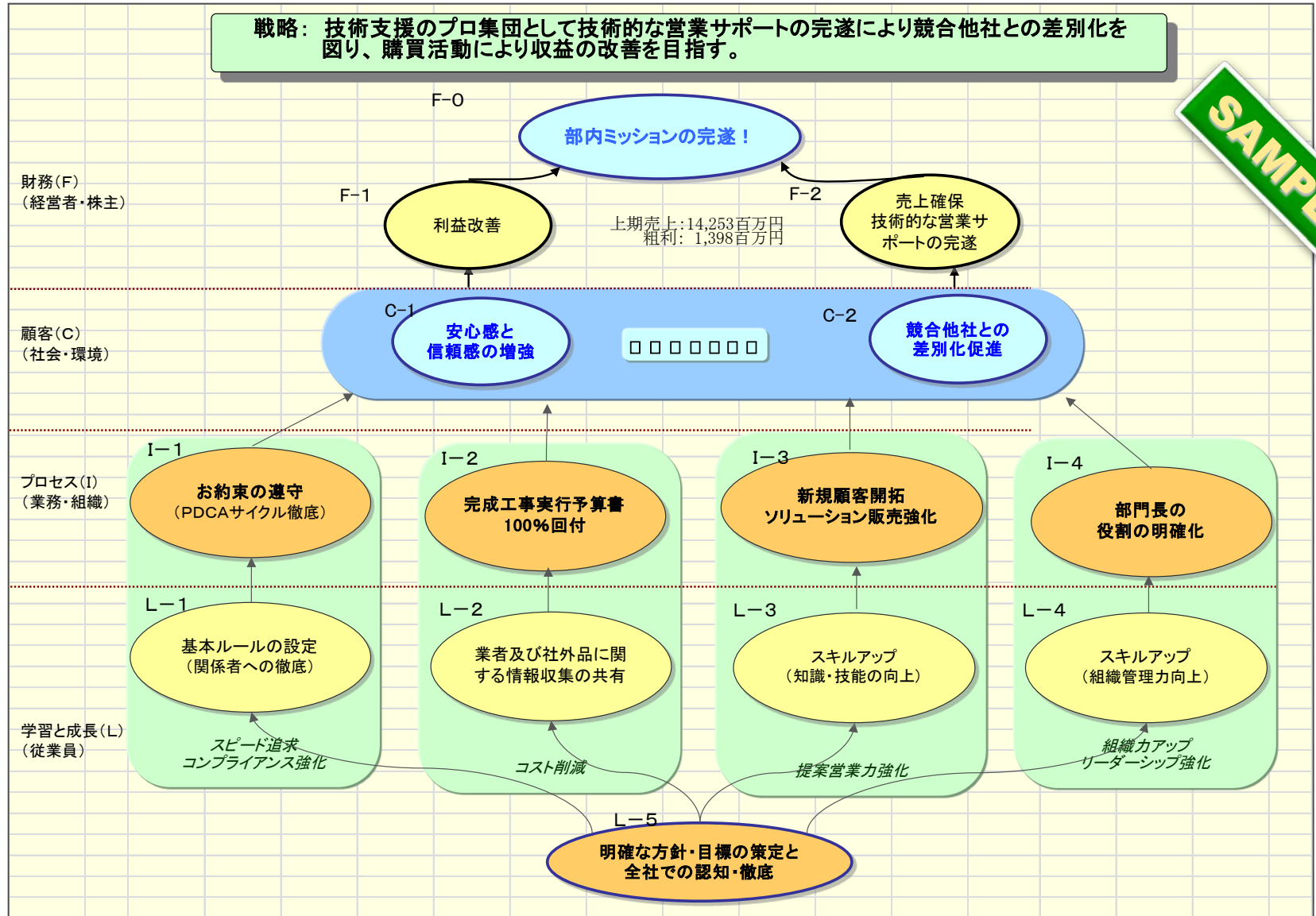
#### プロ集団としてのレベル

##### 技術のレベル

- \* 冷媒回路における高低圧ガスの状態を飽和蒸気圧から理解かつ冷凍サイクルをモリエル線図をもとに理解している。
- \* 温度と湿度の関係を空気線図をもとに理解し結露点の判断が出来る。
- \* 電気回路内にある接点や負荷の動作を理解し状況に応じた回路の変更が指示できる。
- \* 搬入据付・冷媒・電気等の施工方法を理解し現場に適した指示が出来る。
- \* 自動機器の選定が出来る。
- \* 必要な資格を取得している。
  - ・1級管工事施工管理技士
  - ・1級電気工事施工管理技士
  - ・第3種冷凍機械責任者

##### 設計のレベル

- \* 物件ごとのトータル的原価管理が出来る。
- \* ユーザーニーズにあったレイアウト作成が出来る。
- \* 設備設計が出来る。
  - ・プレハブの負荷計算ができ適正な機器選定が出来る。
  - ・電気容量表をもとに主幹・分岐ブレーカーの選定ができ且つ分電盤の製作指示ができる。
  - ・騒音計算ができ減衰方法の提案が出来る。
  - ・換気量計算ができダクト設計・換気扇の選定ができる。
  - ・所要冷凍能力と配管の圧損などをもとに冷媒配管選定が出来る。
  - ・電流・電圧と配線距離などから電気配線



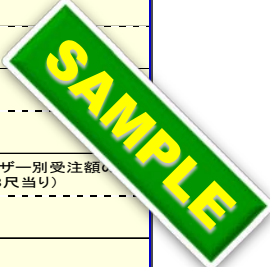


# 「スコアカード」の例

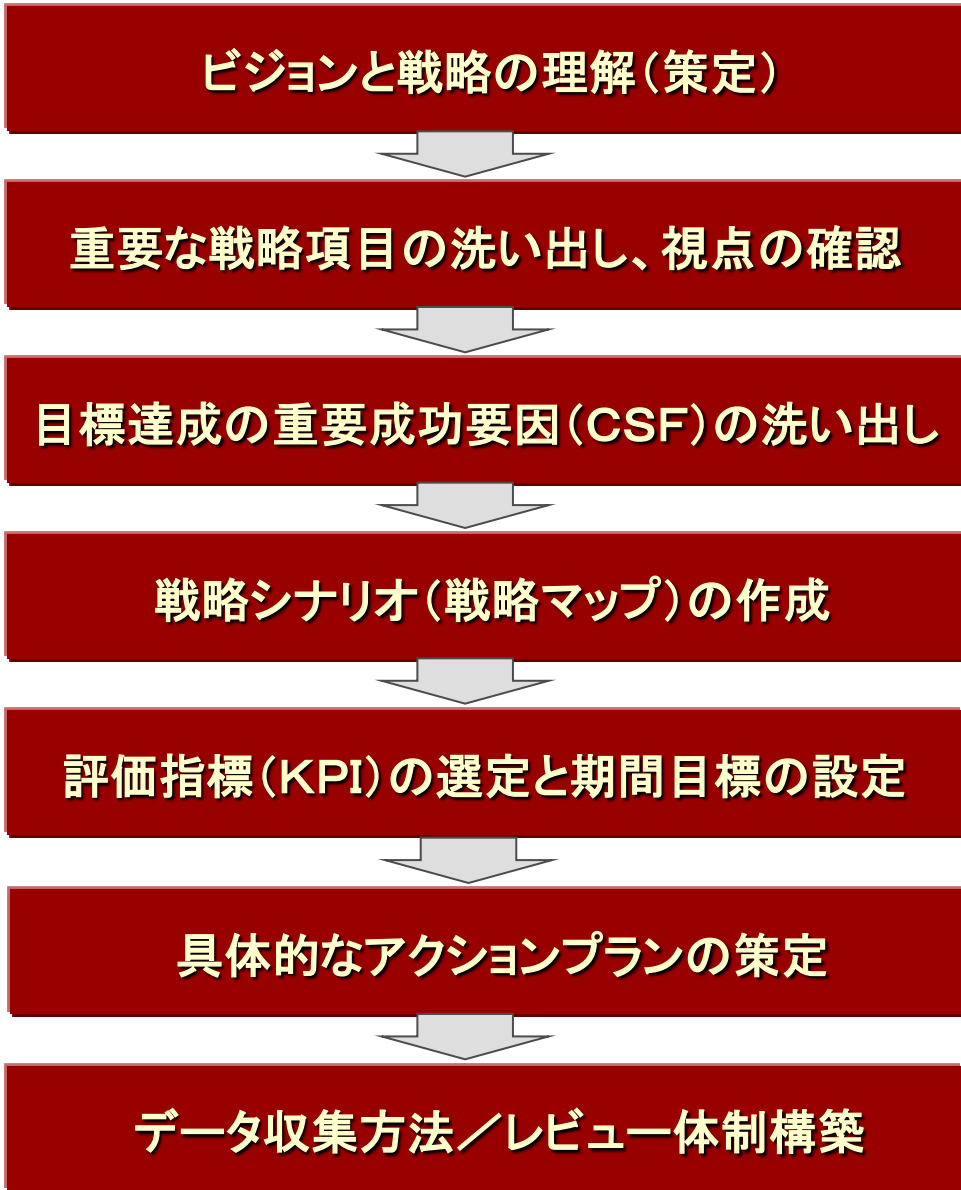
## ◆技術支援部門の例



視点	No.	重要成功要因 (CSF)	成果指標 (KPI)	年間目標	単位	推進リーダー	2006年 上期						備考/アクションプラン		
							4月	5月	6月	7月	8月	9月			
財務の視点	F-1	利益改善	契約時から実行時移行時の粗利改善額	80	百万円	市川	実績 目標	80	12	24	40	56	64	80	
	F-2	売上確保 技術的な営業サポートの完遂	新規顧客販売金額 ソリューション販売金額	1410 705	百万円	市川	実績 目標	1410 705	0	282	564	846	1058	1410	
顧客の視点	C-1	安心感と信頼感の増強	内蔵冷凍機ピン飛び対策の処理 品質会議のサポート	1000 4	台/半期 回/年	田島 田島 佐藤	実績 目標	1000 2	300 1	500	700	800	900	1000	
	C-2	競合他社との差別化促進	競合物件での積算管理・分析 ソリューション提案件数	100 30	% 件/半期	真家 全員	実績 目標	100 30	100 5	100 10	100 15	100 20	100 25	100 30	ユーザー別受注額 証(8尺当り)
プロセスの視点	I-1	お約束の遵守 (PDCAサイクル徹底)	約束履行率(図面・積算)(納期遵守率) 完成工事粗利精度の向上	100 ±3	% %以内	真家 田島	実績 目標	100 ±3	100 ±3	100 ±3	100 ±3	100 ±3	100 ±3	100 ±3	
	I-2	完成工事実行予算書100%回付	実行予算書 3回回付 実行予算差し戻し原価再提出	100 100	% %	市川 市川	実績 目標	100 100	100 100	100 100	100 100	100 100	100 100	100 100	
	I-3	新規顧客開拓/ソリューション販売強化	新規顧客・ソリューション販売提案資料作成 提案物件の事例紹介	20 1	件 回/月	真家 真家	実績 目標	20 1	0 1	4 1	8 1	12 1	16 1	20 1	ソリューション情報他、メール紹介
	I-4	部門長の役割の明確化	パワーアップシートの作成 全指標に対する緑色の比率	1 80	回/週 %	全員 市川	実績 目標	4 80	1 80	4 80	4 80	4 80	4 80	4 80	
学習と成長の視点	L-1	基本ルールの設定(関係者への徹底) 代品交換申請・工事完成承認書・実行予算書・購買の運用ルール作成	違反件数 啓蒙活動	0 1	件/月 回/月	田島 市川 田島	実績 目標	0 1	0 1	0 1	0 1	0 1	0 1	0 1	
	L-2	業者及び社外品に関する情報収集の共有	工事業者リストの絞込と整備 社外品リスト及び価格の整備	100 100	% %	田島 真家	実績 目標	100 100	100 100	100 100	100 100	100 100	100 100	100 100	アクションプラン進捗管理
学習と成長の視点	L-3	スキルアップ(知識・技能の向上)	東京産機大学でのスーパーコース実施	6	回/年	田島	実績 目標	3		1		1		1	
			ソリューション商品勉強会	6	回/年	佐藤	実績 目標	3		1		1		1	
	L-4	スキルアップ(組織管理能力向上)	能力(技術)レベルアップのための活動	100	%	市川	実績 目標	100	100	100	100	100	100	100	アクションプラン進捗管理
L-5	明確な方針・目標の策定&全社徹底	部(課)方針徹底のための活動	1	回/月	市川	実績 目標	1	1	1	1	1	1	1	1	



# 「バランススコアカード(BSC)」作成の基本手順



中期事業計画や年度事業計画  
と連動し戦略の確認

共通認識と合意形成のための  
ツールとして  
環境分析・SWOT分析などを活用





# 研修プログラム「BSC基礎研修」

- BSCにおいて最も重要な「4つの視点」間の重要成功要因(CSF)の因果関係を演習(「戦略マップ」の作成)を通じて体験・理解いただきます。

- 10:00 オリエンテーション
- 10:10 講義: 経営環境の変化と戦略的経営の重要性
- 10:30 講義: 戦略を実現するバランス・スコアカード(BSC)とは?
- 11:10 講義: BSC導入事例紹介
- 11:40 (休憩)
- 11:50 演習: 「ビジョンと戦略」の検討&策定
- 12:30 <昼食>
- 13:15 演習 (つづき)
- 13:30 演習: 重要成功要因(CSF)と「戦略マップ」作成
- 16:00 演習: 評価指標(KPI)抽出~BSCの完成
- 16:30 (休憩)+発表準備
- 16:45 演習: 各グループの成果発表と解説
- 17:30 講義: 活用への成功要因まとめ
- 18:00 終了



# BSC導入&活用への重要成功要因

- ◆ **明確な「ビジョンと目標」の策定と全社的な理解共有の徹底**  
 プロジェクトの目的・目標を明確にする  
 (何事もスタートが肝心、みんな同じ方向を向いてますか?)
- ◆ **プロジェクトへ強力なリーダーシップを発揮できる人材のアサイン**  
 全社を巻き込むための経営層のコミットメント(指導と支援)  
 (結果へのあくなき追求、変化への躊躇と恐怖心の排除)
- ◆ **目標管理、方針管理、中期経営計画などとの整合性を図る**  
 (BSCは各種の経営システムや施策を繋ぎ束ねる役目をする)
- ◆ **小さく始めて大きく育てる、欲張らない、時間をかけ過ぎない**  
 大切なのは目標達成へのシナリオの共有化とPDCA  
 (きっちり作るよりも、まずはやってみる段階的アプローチ)
- ◆ **業績評価(人事評価)の革新は慎重に行う**  
 (まず上位レベルから適用、自分は置いて部下からはダメ)
- ◆ **管理者の意識変革とコーチング能力強化が必須**  
 (戦略展開時の目標の摺り合わせと達成率向上への重要能力)

## 成功要因

(経営トップの)

**やる気**

+

(推進者の)

**根気**

=

(会社の)

**元気**

... 下位層だけにやらせて上手くやろうなんて絶対に考えるな!!...