

《経営者のための「経営理論」講座》

財務偏重経営からの脱却

～バランススコアカード

本レポートは、企業の経営者や経営企画担当の方、中間管理職の方を対象として、100年に及ぶ「経営戦略史」の中から経営に役立つ「戦略論や分析ツール等」の用語を簡略に解説するシリーズです。
今回は企業の経営評価を財務の視点以外の要素も加味して行う「バランススコアカード」について解説します。

1章 バランススコアカードとは

バランススコアカードは、1992年、ハーバードビジネススクールのロバート・S・キャプラン教授と民間コンサルタントのデビット・P・ノートン氏によって、「ハーバード・ビジネス・レビュー」誌上に新たな業績評価システムとして発表されました。

バランススコアカードは、企業の持つ重要な要素（契約継続率、顧客満足度、マニュアル化率、パート比率等）が、企業のビジョン・戦略にどのように影響し、業績に現れているのかを可視化するための企業の業績評価手法です。

従来の定量的な

- ・財務分析による業績評価（財務の視点）

だけでなく、

- ・顧客の視点（企業からみるお客様、お客様からみえる企業）
- ・業務プロセスの視点（製品のクオリティや業務内容に関する視点）
- ・学習の視点（企業の持つナレッジ（アイデア、ノウハウ）や従業員の意識・スキルの視点）

を加味した評価を行なうことで、企業の持つ資産、未来への投資などを含めた企業の今の経営を総合的に評価しようとするフレームワークです。

2章 バランススコアカードの流れ

繰り返しになりますが、バランススコアカードとは、「ビジョンと戦略」を明確にすることで、「財務数値に表される業績」だけではなく、財務以外の「経営状況や経営品質」から経営を評価し、バランスのとれた企業業績の評価を行うための手法です。

従って、バランススコアカードでは、「ビジョンの実現・目標の達成」を目指し、「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習の視点」の4つの視点から、お互いの関連を意識しながら戦略を立てます。

各視点から計画された活動項目に数値目標や評価目標等を設定し、それをモニタリングしつつ、社内のプロセス改善や個人のスキルアップを促すことが出来るため、企業変革を推進する仕組みと置き換えることもできます。

バランススコアカードの運用によって、戦略の遂行状況を測りながら、企業の組織力・成長力・競争力を強化し成功へと導くことが可能です。

1. ビジョンと戦略の設定

「企業の将来をどうしたいのか?」「そのためには、何をすべきなのか?」を決めるステップです。将来に向けてビジョンと戦略を再構築し、共有するきっかけとして重要かつ大切なステップとなります。

2. 戦略目標の設定と戦略マップの作成

設定したビジョンと戦略の達成度合いを判定するための戦略目標を設定するステップです。次のステップの「重要成功要因の設定」と合わせて戦略目標を設定することで、ビジョンと戦略を具体化し、業績評価指標に置き換えやすくします。また、目標への道順である戦略マップを作成することで、戦略目標同士の関連付けや因果関係を整理できます。

<戦略マップとは?>

戦略目標とビジョンを達成するためのシナリオのことです。目的を達成するための各アクションの因果関係や関連性を図式化したものです。これにより戦略の全体像を把握でき、かつ戦略策定の意義を認識するためにも非常に有効なツールとなります。

3. 重要成功要因の設定

設定したビジョンと戦略、または戦略目標を達成するために必要な重要成功要因を考えるステップです。バランススコアカードを成功させるためには、従業員全員が自社の戦略目標とその戦略を実現するためには何を為すべきかを理解していることが大切です。そのためには社内の全部署から出来るだけ多くの「戦略を実現するための成功要因」を洗い出し、その中から重要成功要因を抽出します。重要成功要因の抽出にはSWOT分析等の手法を用いてもよいでしょう。

4. 業績評価指標の設定（KPIの設定）

KPIとは業績評価のための指標です。設定した戦略目標・重要成功要因をどのように評価するかを決めるステップです。設定した重要成功要因の評価を行うために具体的な業績評価指標を設定します。財務的業績評価指標だけでなく、ビジョンと戦略を実現するために重要な非財務的業績評価指標＝4つの視点（財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習の視点）における業績評価指標についても設定します。

ビジョンと戦略からアクションプランに至る因果関係はもちろんのこと、業績評価指標同士の因果関係についても考慮することが重要です。評価指標を設定することで目標が数値化され、客観的、定量的な評価が可能になります。

※KPI (Key Performance Indicators : 重要業績評価指標)

5. 数値（ターゲット）の設定

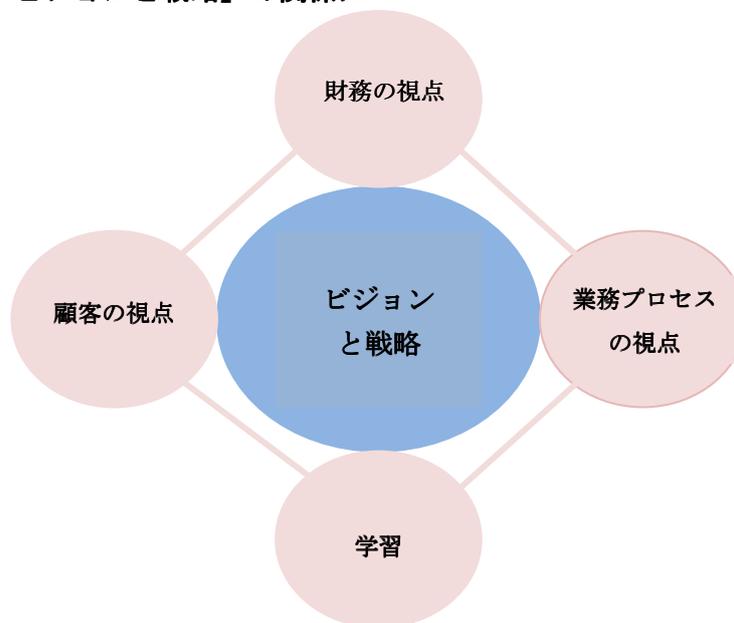
設定した業績評価指標を受けて、具体的な数値目標を設定するステップです。

6. 戦略プログラムもしくはアクションプランの策定

業績評価指標を達成するためにどのような行動を行うかを定めるステップです。

3章 4つの視点

<「4つの視点」と「ビジョンと戦略」の関係>



「財務の視点」は、従業員や株主などのステークホルダーの期待に応えるために、財務的目標の達成を目指します。「財務の視点」を実現するために「顧客の視点」があります。財務的目標の達成や顧客満足度を向上させるために「業務プロセスの視点」があります。競合他社よりも優れた業務プロセスを備え、顧客満足を図り、財務的目標を達成するために「学習の視点」があります。

このように4つの視点は、シナリオとして関連性があり、これがバランススコアカードの一番の特徴です。

1. 財務の視点

財務の視点とは、「財務的業績の向上のために、株主に対してどのように行動すべきか」というものです。

具体的指標には、売上高、利益、EVA（経済付加価値）、ROE（株主資本利益率）など、また、それらの指標の構成要素である売上高利益率、資本回転率などがあげられます。

2. 顧客の視点

顧客に商品やサービスを購入してもらうことで財務的目標を達成することができます。そのために、顧客に対してどのように行動すればよいのかを顧客の視点で表します。

具体的指標には、顧客満足度、顧客定着率、対象市場におけるマーケットシェア（市場占有率）、新規顧客獲得数、クレーム発生率などがあげられます。

3. 業務プロセスの視点

財務的目標の達成や顧客の視点における顧客満足度、市場占有率等を向上させるために業務プロセスの視点が必要です。「株主と顧客を満足させるために、どのような業務プロセスに秀でることが求められているか」という視点から目標設定します。

製造業における具体的指標には、開発効率、在庫回転率、生産リードタイム、改善施策提案数などがあげられます。

4. 学習の視点

学習の視点は、財務的視点、顧客の視点、業務プロセスの視点における戦略目標を達成するために、企業と従業員の学習能力をどのように維持、伸長させていくかを表す視点から目標設定します。

具体的指標には、研修実施数や資格保有率、従業員満足度、新技術開発数、特許出願数などの社員の能力開発や会社全体の知的資産がどれだけ蓄積されたかを表します。

なお、学習の視点での注意点は、ここでの活動項目は短期間で成果をあげられるものが少ないため、目標設定においては、(人材への投資や組織の活性化といった)中長期的に業績への影響を期待する指標が中心になるということです。

発行：2013年8月

—以 上—