
バランス・スコアカード（BSC）の学習と考察

（株）東陽理化学研究所

■ 執筆者Profile ■



牧野 恭

2004年 （株）東陽理化学研究所入社
総務業務担当

2005年 現在 経営管理部
システムグループ所属
グループ 責任者

■ 論文要旨 ■

昨年の FUJITSU ファミリー会入会を機会に、学習の場として分科会に参加し、BSC を学習した。

情報システム部門である自分達の通常業務とは異なる分野ではあったが、その学習を行ってみて、BSC が非常に興味深いツールであったことから、学習した内容を基に BSC の進め方と注意点について纏めるとともに、そこから期待できる効果や、逆に導入を行う場合の懸念事項となることを考察してみた。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 当社の概要	
2. BSCとの関りと考察への経緯	《 3》
2. 1 BSC との関り	
2. 2 考察への経緯	
3. BSC について	《 4》
3. 1 BSC とは	
3. 2 BSCの進め方	
3. 1. 1 ビジョンの策定	
3. 1. 2 SWOT分析	
3. 1. 3 CSFの抽出と戦略マップ策定	
3. 1. 4 KPI設定と行動計画作成	
3. 1. 5 事後評価	
4. BSC についての考察	《 6》
4. 1 期待できる効果	
4. 2 懸念事項	
5. まとめ	《 11》

■ 図表一覧 ■

図 1 ビジョンとBSCの4つの視点	《 5》
図 2 BSCの3つのツールとその役割	《 5》
図 3 BSCの実施手順	《 7》
図 4 2x2 の SWOT 分析シート	《 9》
図 5 4x4 の SWOT 分析シート	《 11》
図 6 SWOT 分析例（一部抜粋）	《 12》
図 7 戦略マップの構造	《 12》
図 8 戦略マップ	《 12》
図 9 行動計画 例 1	《 12》
図 10 行動計画 例 2	《 12》

1. はじめに

1. 1 当社の概要

株式会社 東陽理化学研究所（以下、東陽理化学研究所）は、1950 年（昭和 25 年）に創業した会社である。創業当初は金属の表面処理から始まり、現在は金属加工全般を行う会社として業務展開をしている。

近年では取引先も国内のみならず、海外にも広がり、また、従業員も 400 名近くまで増加してきた。このような事業拡大に合わせて本業のみならず、人事面や IT 面で積極的な投資を図りながら、ますます社会に貢献できるよう、更なる発展を目指して努力している。

2. BSC との関りと考察への経緯

2. 1 BSC との関り

当社は昨年、縁あって FUJITSU ファミリー会に入会した。入会の当初の主な目的は、他のユーザ企業様との情報交換の場を求めてであったが、その中で自分達の学習の場として新潟地区の分科会に参加することにした。その分科会のテーマが今回取り上げたバランス・スコアカード（以下 BSC）であり、学習の機会として分科会に参加することにした。

分科会までは BSC については「言葉としては聞いたことがある。」という程度で、この分科会が実質的な BSC の最初の学習となった。

2. 2 考察への経緯

今回の BSC の学習から、BSC は自社にとっても有効な面ではないかと感じられた。そのため再度学習内容をまとめ、BSC の有効性は何か、導入にあたり何を考慮しなければならないか、また、それが自社や自部門に対して生かせるかを考察してみた。

3. BSC について

3. 1 BSC とは

BSC とは、1992 年に、米国のロバート・キャプランとデビッド・ノートンが提唱した手法で、企業のビジョンを「学習と成長」、「内部プロセス」、「顧客」、「財務」の 4 つの視点から分析し、ビジョンを実現するための戦略の実行を支援するツールである。

図 1. にビジョンと BSC の 4 つの視点を示す。

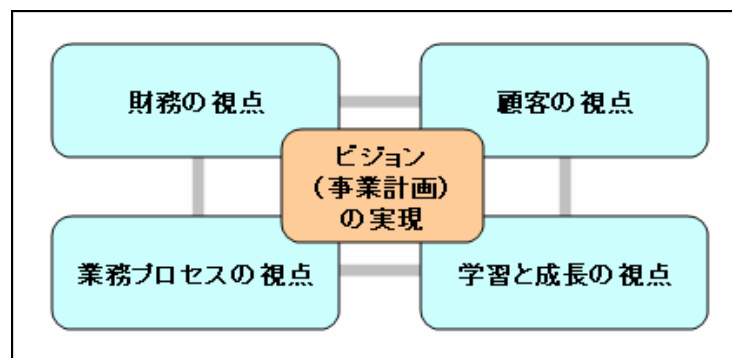


図 1. ビジョンと BSC の 4 つの視点

BSC では以下の効果を期待できる。

- ビジョン実現する戦略を「学習と成長」「内部プロセス」「顧客」「財務」の 4 つの視点の因果関係から捕らえることで、予算や目標管理では解りづらい各戦略間の関係や位置付けを明らかにできる
- 戦略を上記 4 つの視点から表現するため、戦略が従業員に伝わりやすくなる
- アクションプランの作成と評価も実施するため、事業戦略の実行管理が行いやすくなる

BSC では「SWOT 分析」「CSF (Critical Success Factor : 以下 CSF) と戦略マップ」「KPI (Key Performance Indicator : 以下 KPI) と行動計画」という 3 つのツールを利用して作業を進める。

- SWOT 分析
- CSF と戦略マップ
- KPI と行動計画

図 2. に BSC の 3 つのツールとその役割を示す。

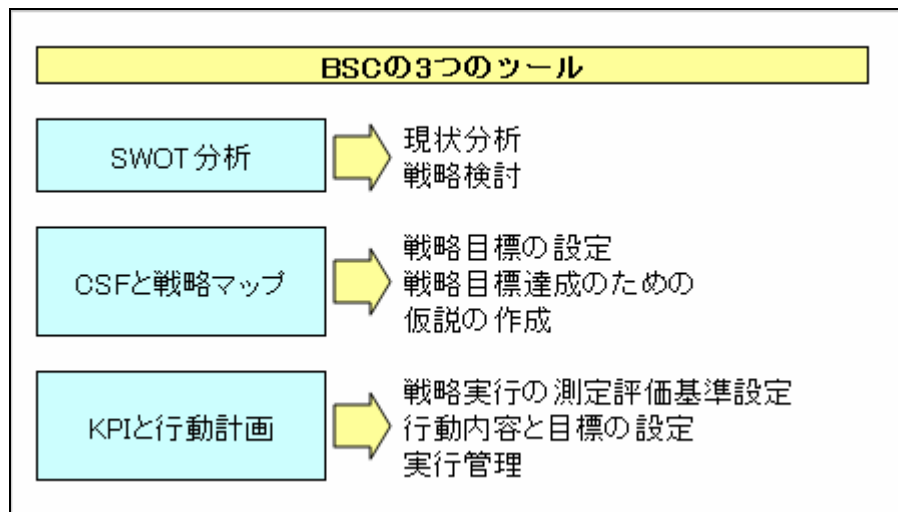


図 2. BSC の 3 つのツールとその役割

さらに BSC はこの 3 つのツールを利用して以下の手順を進める。

1. ビジョンの策定
2. 現状分析と戦略目標の設定
3. CSF と戦略マップの策定
4. KPI 設定と行動計画作成
5. 事後評価 (戦略の検証)

図3. に BSC 実施の手順と BSC の3つのツールの関係を示す.

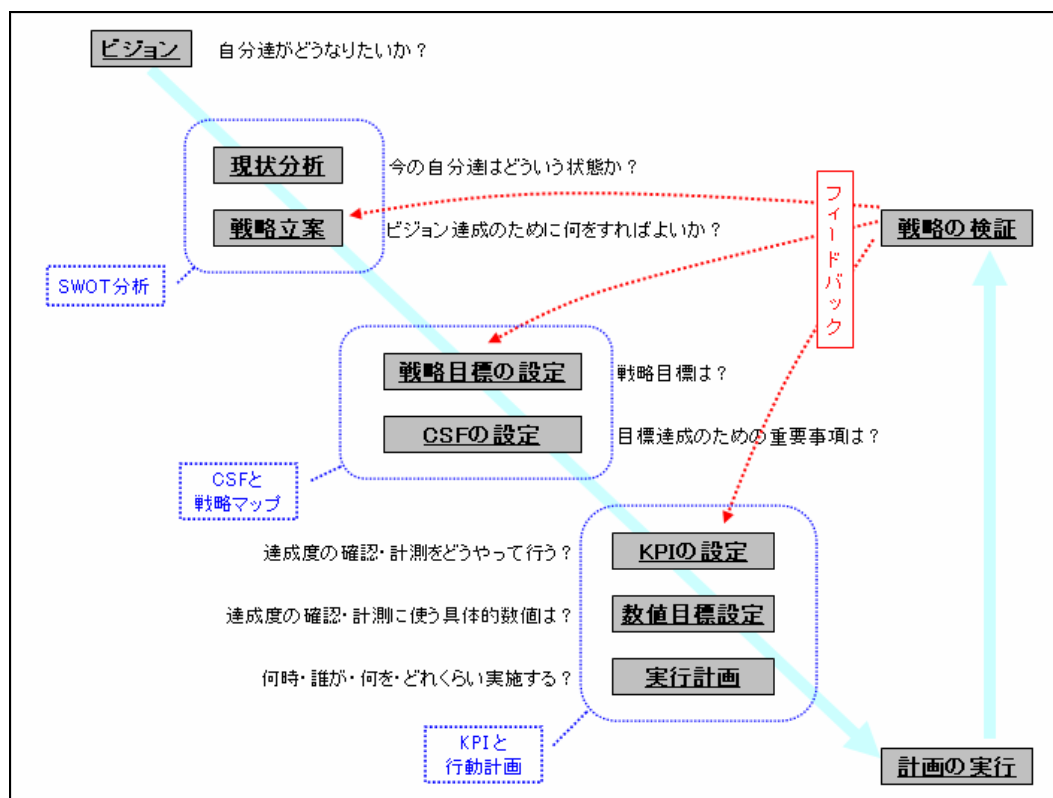


図3. BSCの実施手順

次の項では上記の手順について、今回学習した例を用いてそれぞれ説明する。

3. 1 BSCの進め方

3. 1. 1 ビジョンの策定

まずBSCで取り上げるビジョンを策定する。

今回の学習では、内容がBSCということで、「BSC = 経営ツール」というイメージがあったことから「売上の波を減らし予実管理が可能になるようにする」というビジョンをとりあげた。

今回は学習ということもあり、またこの後の進め方も手探りの状態であったことから、ビジョン策定には別段気を使わなかったが、学習が終わってみれば上手くこのビジョンに沿った形でこれ以降の作業が実施されたとは言えない状況であったことから、ビジョンについてはあとでブレないよう、十分考慮して策定することが望ましい。

また、実際導入する場合には複数でBSC導入作業を行い、多くの従業員で結果を共有することになると思われるため、ビジョンは利用する従業員で共有できるものにしておく必要があると思われる。

BSC は全社ではなく組織単位でも活用できるため、自分達にあった限られた範囲でのビジョンをとりあげることもできる。

どのような範囲でビジョンを作成するにしても、BSC を行う前に“自分達がどうなりたいか”というしっかりとしたビジョンを決めておく必要がある。

3. 1. 2 SWOT 分析

策定したビジョンに対して、SWOT 分析を利用して現在の自社の状況分析を行う。

また、現状分析を行う中で、現状の経営課題の抽出や現状を改善しビジョンを実現するための戦略を明確にする。

今回、以下の手順で SWOT 分析を行った。

1. 通常の 2x2 の SWOT 分析シート（図 4. を参照）を利用し、「強み」「弱み」「機会」「脅威」の視点での現状分析の実施
2. 1. の SWOT 分析シートに「内的要因」「外的要因」「既存戦略」「新規戦略」「即時施策」「段階施策」という分析の視点を加えた 4x4 の SWOT 分析シート（図 5. を参照）を利用し、経営課題や戦略の抽出

【機会】	【強み】
【脅威】	【弱み】

図 4. 2x2 の SWOT 分析シート

SWOT 分析シート		機会		脅威	
		内的要因	外的要因	内的要因	外的要因
強み	既存戦略				
	新規戦略				
弱み	即時施策				
	段階施策				

戦略を記述する

図5. 4x4のSWOT分析シート

今回は学習ということで限られた時間でSWOT分析を行ったが、やはり時間が不足しており、十分な調査や検討を行うことはできなかった。また、一人で行ったためアイデアが不足し、十分な分析や戦略案の抽出が行われたとは言えない結果となった。

今回作成したSWOT分析シートの一部を例として図6. に示す。

SWOT分析ワークシート		機会(Opportunity)	
		組織内	組織外
テーマ 「売上げの波を減らし予実管理が可能にする」 <small>* 押は全て埋める→不要なものは後で削除(付)けて消す/残る項目を考える</small> <small>* 当該項目は関係の強い項目を記入する</small> <small>* 戦略には「どうするか」を書き加える</small> <small>* SWOTの各項目(得意/得意/内保/内保)を記入する</small> <small>* 関係の項目は WTP (-) = P</small>		・社内管理部門の強化 ・開発部門の強化 ・開発部門への投資 ・産学合わせた研究開発	・マスプロダクトからカスタマイドへの流れの変化(マーケット) ・環境問題への対応(化学製品→金属へ等のエコ) ・マーケットニーズの多様化(マーケット) ・高級志向(マーケット国内) ・高品質志向(マーケット国内) ・経済の回復(国内)
強み(Strength) ・少量多品種の受注生産に対応 ・取引先の要望にこたえられる技術力 ・在庫の極小化 ・事業部内での人員体制を柔軟に変更可能	新規戦略 1. 新規技術者の登用により新規開発案件を早期に量産可能な状態にし、売上げに反映させる。 2. 研究開発自体の商品化・ライセンス化により、生産に依存しない売上げが出せるようにする。 3. 管理部門の強化により、生産方式、管理方式の改善を行い、在庫および生産コストを圧縮する。 4. 開発部門への投資を増やし、顧客要望への対応の開発件数を増加させる。 5. 産学で新技術への取り組みを行い、他に先駆けて生産できるようにする。 6. これにより、提案に斬新さとリノベーションを加え、新規取引先を取寄する。 7. 生産方法を見直し、生産効率を上げ、生産コストを下げる。 8. 新規開発プロジェクトを開発部門と管理部門の連携で行い、開発と管理の2つの観点から生産コストを下げる。	1. イベント等で技術力を対外的にPRすることで新規取引先の開拓を行い売上げを増加させる。 2. 高級志向や高品質志向、カスタマイド志向というマーケットニーズに答えられる技術力をベースとした提案を実施し、新規案件の採り起こしと受注数の増加を行う。 3. 環境問題に対する技術的取り組みを行い、それを対外的にPRすることで新規案件の採り起こしと受注件数の増加を行う。	
弱み(Weakness) ・競合会社の増加 ・受注生産の為、予算計画を立てにくい ・取引先の見込みが狭くない ・取引先の売上げに左右される ・価格競争が激しい ・マーケティング力が弱い ・提案力が低い	段階的施策 1. 蓄積されたデータから購買内容を分析し、購買戦略の見直しを実施。購買戦略を見直し、購買コストを下げ、製造コストを削減する。 2. 新技術への取り組みと実現により、競合の少ない分野の製品を製造する。競合の少ない分野を狙い、価格競争から脱出し、利益率を上げる。 3. 既存技術で生産している・生産していた製品に、現在の技術を加えることで付加価値を加え、安定分野(コモディティ的な製品の市場)での取引を継続的に行う。 4. 研究開発を含めた長期的な取引契約を行い、取引先の見込みが狭くないことでのリスクを軽減させる。	1. 完全なカスタマイドではなく、組み合わせで必要なものを作成できる生産の仕組みを作成し、予算化しやすくする。 2. マーケット変化に合わせて、当社の強みを活かせる分野をセグメントし、そのセグメントに対して集中的に提案を行うことで新規取引先の開拓を行う。 3. 技術的イメージリーダーとなるデモ製品を作成し、イベント等で公開する等ブランド・イメージ戦略を実施し、マーケットの拡大を行う。	

縦系と横系の項目から戦略を書き出す

図6. SWOT分析例(一部抜粋)

今回の経験から、実際にSWOT分析を実施する場合には以下の点に注意すると良いと思われる。

- 実施者の事前学習を十分に行う
- 複数人で実施することで、多くのアイデアを抽出する
- 考えるための十分な時間を取る
- 数回に分けて行い、内容をブラッシュアップする

SWOT 分析から経営課題を見つけ出し、それに対する戦略を明確にしていくわけだが、このあとの CSF と戦略マップの作成ということを考えると、戦略については、BSC の 4 つの視点も考慮しストーリー性をもった記述にすることが望ましい。

SWOT 分析はビジョンを戦略に落とす過程の重要な作業であることから、十分に時間をかけて実施する必要があると思われる。

3. 1. 3 CSF の抽出と戦略マップ策定

SWOT 分析の結果から、CSF の抽出を行い、戦略マップを策定する。

CSF (Critical Success Factor) -主要成功要因- とは戦略目標を達成する上で、決定的な影響を与える項目のことであり、マネジメント上の重要項目といえるものであるため、CSF の抽出は適切に行われる必要がある。

戦略マップは図 7. に示すように 4 つの視点とそこに並べられた各 CSF の因果関係から構成され、戦略が表現される。

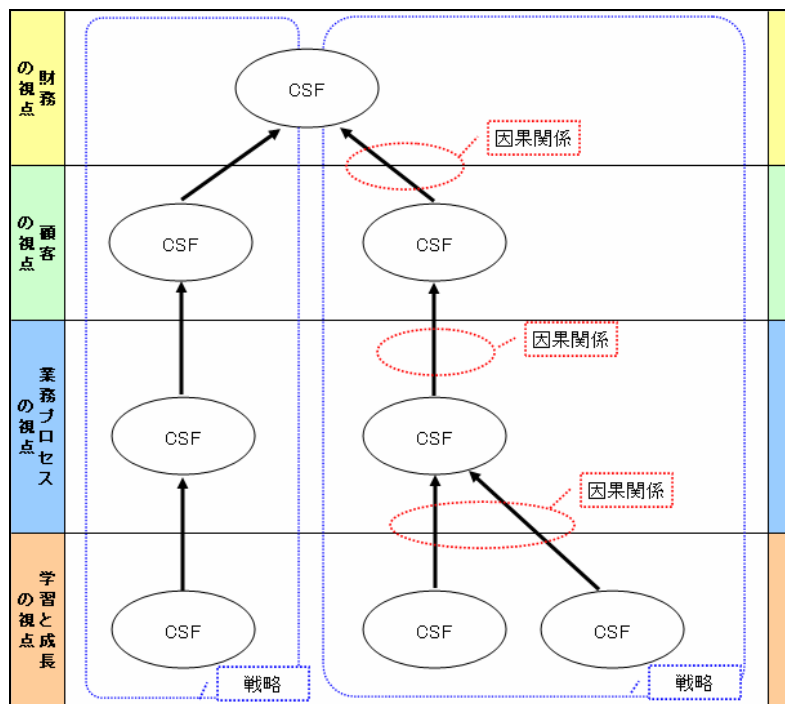


図 7. 戦略マップの構造

今回は SWOT 分析の結果から、戦略マップ上の視点は

- 最終目標である利益 = 財務
- 製品を購入されるお客様 = 顧客
- 製品を製造する = 業務（業務プロセス）
- 業務を行う = 人材（学習と成長）

の4つの基本形をそのまま利用することにした。

以下の手順でCSFの抽出と戦略マップ策定を行った。

1. SWOT分析のうち、BSC適用エリアを決定する
2. 適用エリアの戦略についてそれを構成する内容を4つの視点に分解し、戦略マップ上に配置する
3. 4つの視点ごとに配置された内容で共通のものを纏めCSFを抽出する
4. CSF間の関係を確認、訂正し、戦略マップを完成させる

戦略マップの例として今回作成したものを図8. に示す。

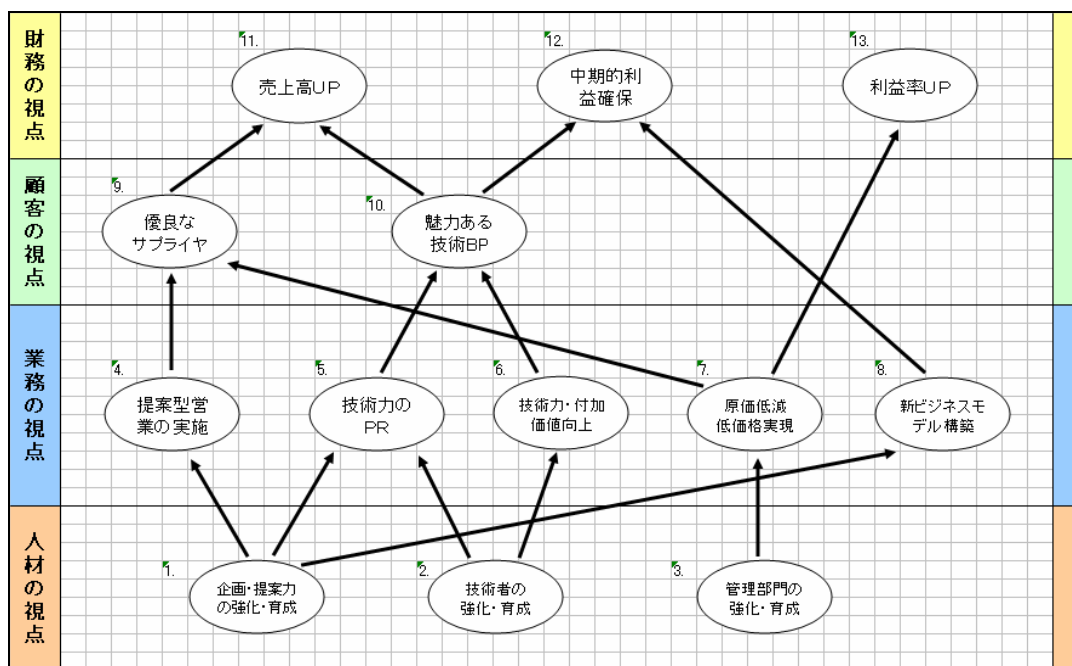


図8. 戦略マップ

戦略マップに配置されるCSFは対象となった戦略のそれぞれの内容から共通要素を纏めていくことで抽出するが、最終的な目安として、各視点毎にCSFを5つ以内程度に纏めるようにすると良い。

纏める際には内容が抽象化されることになるが、CSFの表現については、戦略マップによる戦略の共有化を考え、なるべく簡潔に判りやすくなるように注意したい。

纏める前の各内容については、具体的アクションとして、次の KPI 設定と行動計画作成時には、再度内容確認をすることになるので、CSF との関係がわかるように管理しておくこと後に便利になるかと思われる。

戦略マップは、CSF とその関係により戦略を視覚化するという点で BSC の成果物としてはとても象徴的かつ重要な位置付けにあたるものだという印象を受けた。

これにより戦略の共有が図られることから、誰が見ても理解できるように簡潔に判りやすいものを作成する工夫が必要になる。

3. 1. 4 KPI 設定と行動計画作成

CSF の抽出と戦略マップを作成したら、KPI の設定と行動計画を作成する。

KPI (Key Performance Indicator) -重要業績評価指標- とは各 CSF に対して、どの程度それが進んでいるのかの進捗を測る指標である。

KPI を適切に設定し、それに沿った行動計画を作成することで、戦略目標達成のための進捗状況をモニターすることができる。また、KPI が設定できない CSF は達成度や進捗状況が把握できないため、目標として適切ではないと判断できる。

今回は CSF ごとに KPI の設定とその行動計画を記述するシートを利用した。

シートに記載した項目は必要最小限と考えられる以下のとおりである。

- アクション
KPI の項目にあたるもので、何をするのかを示す
- ターゲット
KPI で測定すべき目標で、計測可能な内容（数値）で表される
- アクションプラン
具体的な行動計画として以下のような内容を記載する
 - 実施者
誰が実施するか、部署や担当者を明確にする
部署や部門を記載する場合、責任者を明確にする
 - 期間
どのくらいの期間で実施するかを明確にする
 - 実施方法
どのように実施するかを具体的に
担当者が読んだだけで実施内容がイメージできる程度まで具体的に記載する
 - 予算または時間
実施にかけられる予算か時間または両方を記載する

シートに記載する項目は最低限必要なもの以外には自社状況に合わせて追加して利用しても良い。

図9. と図10. に今回作成した行動計画の例を示す.

視点	学習と成長(人材)					
CSF	1. 企画・提案力の強化・育成					
アクション	ターゲット	アクションプラン				予算または時間
		実施者	期間	実現方法		
営業マンの中途採用	2名	総務人事グループ採用担当	2007.03.26 ~ 2007.06.25	3ヶ月	リクルート会社経由で募集し営業経験者を採用	¥1,050,000
営業教育の実施	3回	第二事業部営業グループ部長	2007.03.26 ~ 2007.06.25	3ヶ月	外部研修機関の営業研修受講させ営業スキルを向上させる 1営業部員につき最低1回は研修受講させる	¥500,000
提案教育の実施	3回	第二事業部営業グループ部長	2007.06.26 ~ 2007.09.25	3ヶ月	外部研修機関の営業研修受講させ営業スキルを向上させる 1営業部員につき最低1回は研修受講させる	¥500,000
企画人員の中途採用	1名	総務人事グループ採用担当	2007.06.26 ~ 2007.09.25	3ヶ月	リクルート会社経由で募集し営業企画経験者を採用	¥750,000
.....	***	...
.....	***	...

図9. 行動計画 例1

視点	業務プロセス					
CSF	4. 提案型営業の実施					
アクション	ターゲット	アクションプラン				予算または時間
		実施者	期間	実現方法		
提案先企業リストの作成	12社	営業グループ 営業担当者 企画担当者	2007.08.26 ~ 2007.09.25	1ヶ月	過去の取引先および、新規取引先から提案を持っていく会社12社をピックアップリストを作成	1ヶ月
提案計画の作成	12社	営業グループ 営業担当者 企画担当者	2007.08.26 ~ 2007.10.25	1ヶ月	ピックアップした12社への提案スケジュールを計画	1ヶ月
提案営業の実施	12社	営業グループ 営業担当者	2007.11.26 ~ 2008.3.25	4ヶ月	ピックアップした12社へ提案営業を実施	¥4,600,000
.....	***	...

図10. 行動計画 例2

例のうち、CSFの欄に記載されているものが、戦略マップに記載されているCSFである。逆に言えば、戦略マップに記載されているCSFごとに行動計画のシートが一枚作成される。

KPIは進捗管理で測定する際の指標となるため、金額のように具体的に計測可能なものをターゲットに設定するのが望ましい。

しかし、「人材」や「業務」の視点に位置するCSFに対するKPIを考えた場合には、金額等を当てはめられない場合がある。その場合は、回数や率、目標の数値などのターゲットを設定する。設定するターゲットについては実行が非現実的な高すぎるものや簡単に達成できる低すぎるものは避けた方が良いと思われる。

アクションプラン中の実現方法欄の記載は、実施者が見るだけでその内容がイメージできる程度まで具体的に記載する。また、実行の制約条件となる期間や予算についても具体的に記載することが望ましい。行動計画の内容は、確定前に実施者と合意をとっておくことが望ましい。

KPI と行動計画は実際の戦略実行を支援するツールとなるため、内容を十分検討して作成する。

3. 1. 5 事後評価

行動計画に沿った行動が開始されたら、KPI を利用して定期的にモニタリングと評価を実施する。

また、KPI だけではなく、戦略マップに沿った仮説に対する効果の検証も実施する。

評価や検証の結果から、KPI や行動計画の修正を行ったり、戦略の見直しを行い、PDCA のサイクルを作るようにする。

今回は行動計画の実施までは行っていないため、事後評価は行わなかったが、実際に活用する場合には、モニタリングと事後評価は重要になると思われる。

BSC を意味のあるものにするためにも、十分に事後評価を行い、PDCA のサイクルを作るようにする必要がある。

4. BSC についての考察

4. 1 期待できる効果

BSC を学習してみても実感として、BSC を利用することにより以下の効果が期待できると思われる。

1. BSC を作成する過程での現状分析による問題点の明確化
2. 問題点に対する戦略の明確化
3. 戦略マップの利用による戦略の可視化とそれによる戦略の共有
4. 戦略実施とその評価

1. と 2. については、BSC (特に SWOT 分析) という手法を用いて、自社の強み・弱みから戦略を導くことで、自社本来の価値と付加価値を再認識することができると考えられる。

3. については、経営層、マネジメント層、従業員とで共有が難しかった会社の戦略を、戦略マップという可視化ツールを利用することで、共有することが可能になると思われる。

また、戦略の共有だけではなく、従業員にとってみた場合、戦略における自分達の位置付けの確認や、他部署や他部門の位置付けや業務の理解、会社の利益 (=財務) とは一見関係なさそうな教育や福利厚生等が、どのような目的のために行われているかを確認することができるようになることから、有意義なものになると思われた。

実際、今回の学習での成果物のうち、もっとも興味深かったものが戦略マップであった。

4. については、評価に KPI という明確な指標を用いることにより、いままで効果測定が難しかったものについても評価と改善の機会をもたらすと考えられる。

また、4. の結果を戦略の修正や見なおしにつなげることで、戦略目標達成のための柔軟な対応ができるようになるため、継続的な戦略実施につなげられると思う。

また、私のようなシステム担当から見た場合でも、いままでのような「費用対効果」というコンピュータシステム世界では計測が困難な指標を使うのではなく、「戦略上、何を行う必要があって、それが実施できたか？」という戦略視点からの評価が可能となるため、BSC を用いる意義は感じられる。

3. や 4. のことから、BSC は上手く活用することで、経営層だけのツールではなく、会社内のさまざまな問題解決に対して有効ではないかという感触が得られた。

4. 2 懸念事項

導入効果が期待できる一方で、学習を通じて以下のような懸念事項も感じられた。

1. 導入に時間を要する
2. それなりのスキルが要求される
3. 継続的に行うことが要求される

まず、各作業ともかなりの時間が取られることから、導入においては事前に人的・時間的な検討を行い、上司や会社からの十分な理解を得ておく必要がある。

導入にあたっては、一部部署から導入して評価し、自社に合った効率的なやり方を探るなどの工夫も必要になると感じられた。

また作業として、客観的に自社を分析・評価し、さまざまな視点から仮説や戦略を立てるという行為から、作業メンバーはかなりの知識やパワーを要求されるということを実感した。そのため、導入においては事前学習や練習も含めて導入プロセスを検討する必要があると思われた。

また、BSC は短期的な実施ではなく、PDCA サイクルを回しながら継続的に実施することで効果が出てくると考えられることから、作業メンバーは根気強く実施することが重要であるとともに、それを継続的に実施するためにも人的面・時間面・金銭面で、上司や会社からの理解を得ておく必要があると感じた。

5. まとめ

FUJITSU ファミリー会の分科会を通して 1 年間 BSC を学んだが、実際のところ十分な時間をかけられたわけではなく、入り口を覗いたに過ぎないと思っている。

しかし、その中で BSC の有効性の一端を感じられたことも事実であり、またその導入の

難しさも同じように感じられたことはとても有意義なものであった。

特に、学習用とはいえ戦略マップが完成し、戦略が視覚化できたときには感動したし、実際にこれを使って戦略の共有を行ってみたいと思った。

現実的に考えてみると、導入時の懸念事項のインパクトの大きさから今すぐ当社に導入することはかなりの困難があると思われる。

しかし、自部門だけで考えた場合でも、戦略と IT 関連投資の関係を表現でき、進捗管理および評価ができるなどの効果があると思われるし、自社として考えた場合でも上手く自社にあった形で適用できれば、戦略の共有や各部門の業務理解、実施状況の確認など、先に記載した効果を得ることができると思う。

今回は学習ということで机上での演習のみとなったが、今後、自部門で適用してみるなど、なんらかの形で BSC という手法やその考え方を業務に取り入れてみたいと思う。