

「BSC: バランススコアカード」

1. 「バランススコアカード」

右掲は、NIコンサルティング社のセミナー資料にあったバランススコアカードを説明する資料です。「ニューヨーク・ヤンキースの売上UP」という課題をBSC手法で戦略を考えています。財務の視点は「売上UP」、顧客の視点は「優勝」を上げて、そのCSFの一つが「ゴジラ松井の大活躍」としています。

視点	戦略目標	CSF		業績評価指標(KPI)		アクションプラン
		重要成功要因	結果指標	先行指標		
財務の視点	売上UP	△△△	△△△	¥0000	-	-
顧客の視点	優勝	ゴジラ松井の大活躍	ホームラン	40本	腹筋 100回 素振り 500回	飲みに行かないで朝6時に起床する いつもより2時間早く球場入りする
業務プロセスの視点		△△△	△△△	○○○	△△△	××%
人材と変革の視点		△△△	△△△	○○○	△△△	××%

バランススコアカードの特長の一つは、各CSF要因毎に、KGI(ゴール指標)、KPI(結果指標)、LPI(先行指標)を設定することです。上記の例では、ゴジラ松井選手のKGIは、ホームラン40本を打つことであり、その為のLPIは腹筋を100回、素振りを500本することとしています。ホームランの先行指標が「腹筋」や「素振り」という個人の努力であると定義したものです。このLPIという考え方がBSCの特長の一つなのです。

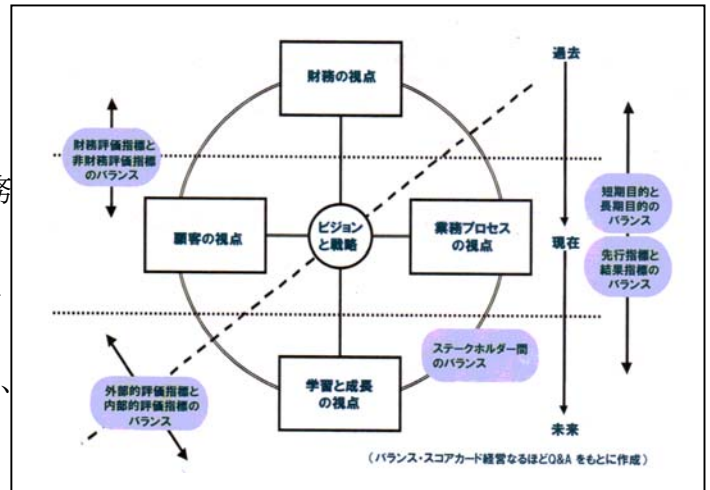
また、2次元的な考え方で、「財務の視点」、「顧客の視点」以外に「業務プロセスの視点」と「人材と変革の視点」という4つの視点を持っていることが、BSCのもう一つの特長なのです。単に、「目標」と「実績」の対比で管理するだけなら、従来からの「管理会計」の世界であるが、このバランススコアカードという考え方は、KPIに代表される勘定系で得られるような結果データではなく、提案件数や訪問件数などのプロセス・データ(LPI)が含まれているのです。それだけに、戦略推進をあらゆる角度からウオッチングする事になるのです。

2. なぜ、バランスなのか？

右掲は、BSCの4つの視点を図式化したものであります。右上から左下に点線が書かれています。この点線の右側は、「業務プロセスの視点」と「人材と変革の視点」があり、左側には、「財務の視点」と「顧客の視点」があります。私は、簡単化のために左側を「戦略」、右側を「現場」と考えて理解しています。

すなわち、バランススコアカードのバランスとは、「戦略」と「現場」のバランスをとるといってもいいと思います。戦略を立てる人は、多くは頭で考える傾向があるのですが、「現実はいずれも深くて広い」という格言の通り、戦略を立案するだけでうまく行く訳がないのです。戦略を推進するのに「業務プロセス」(BPR)を変える必要もあるし、「人材」の育成教育という事もより重要になるのです。

この図には、多くのバランス点を書いているが、私の考えるバランスとは少し相違する点があると思います。実際には、現場で展開しながら、戦略の実行でぶつかった「壁」をOJTの形式で現実対応しながら進めるマネジメント・スタイルが中小企業の現実なのです。ところが、実際には、この現場でのOJTの視点が大きく欠けている「捨て育ち」型の人材育成が大多数を占めているのです。



これでは、中小企業では、戦略がうまく展開できないのも頷けるのです。

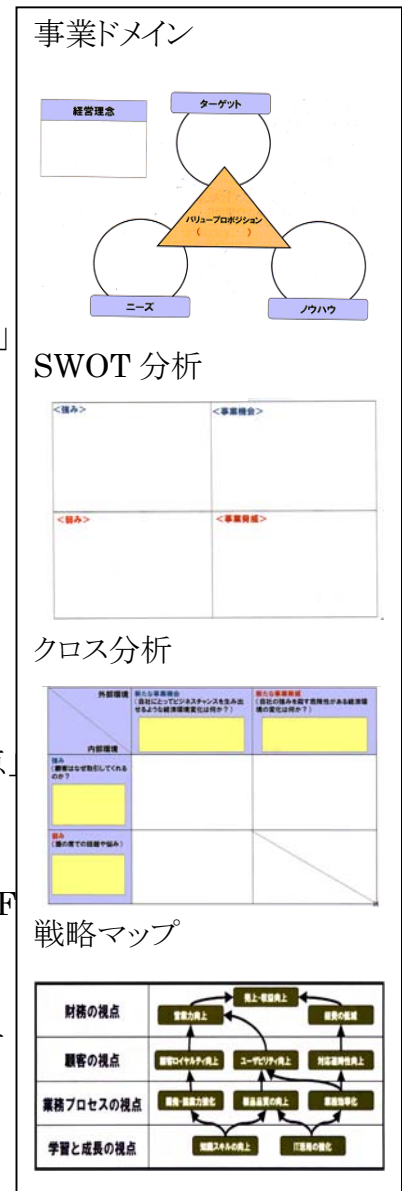
3. 戦略の立て方

右掲は、一般的な戦略を考察する時の流れを書いてあります。まず、事業ドメインを考える事から始まるのです。会社の経営理念を基本として、自社が得意とする分野で「人・物・金」の3要素を投入するのであります。従って、幾ら戦略を考えるとしても、現実の知識・経験が蓄積できていない分野への戦略展開は相当リスクが大きい戦略となってしまうのです。

次に自社が存在する為の「ターゲット」と「ニーズ」および「ノウハウ」を明確して、バリュープロポジションとして、これら3要素を組み合わせることで新しい価値(感)を創造することから始めて、その「新しい価値」を戦略展開して行く次のステップとして「SWOT分析」で、自社の強み・弱み・機会・脅威をそれぞれ書き出すのです。次の「クロス分析」は、これらの強み・弱み・機会・脅威にあげられて各要素間をつないでみるとそこに新しい競争要因が生まれて来るのです。これをCSFとして重要成功要因として取り上げて、最後の戦略マップに書き込むのです。

戦略マップは、「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」および「人材と変革の視点」の4つの視点に分かれています。各CSFをそれぞれのところにマップして、不足する要因を明確化して各視点に追加して、CSFが達成できるシナリオ化を完成し、各CSF間のつながりを「見える化」するのがBSCの特長と言えるのです。

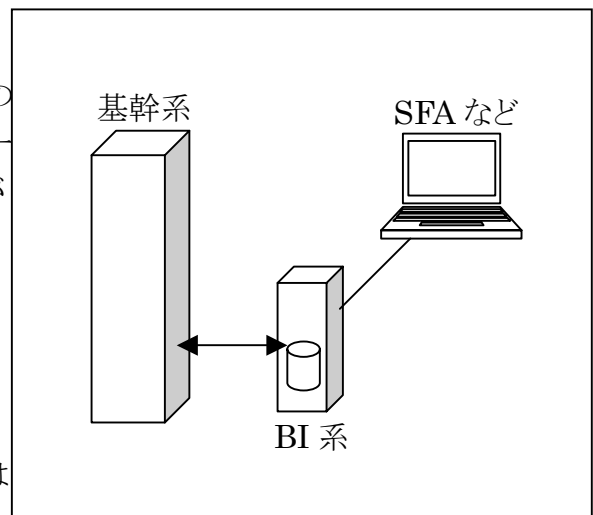
この戦略マップが完成すると各CSFのKGI・KPI・LPIを決めて行き、その判定基準を決めておく事で「良否」がはっきりするようにしておくのがポイントなのです。



4. 現実的なBSCの用い方

右掲の図は、基幹系コンピュータとBI系のコンピュータのつながりを表しています。基幹系は、売上などの業務に必要なデータを蓄積しているので、KPIのデータを持っているのですが、BI系は、その基幹データがない代わりに、SFAなどで入力される営業プロセスなどのLPIデータがあるのです。この両者のアンバランスが問題を難しくしているのです。

SFAなどのソフトを提供するシステム会社は、ホストで処理されている基幹系データの存在に着目すべきなのですが、異機種間の接合という点で難問が立ち上がるので避けて通ろうとしているのです。これでは、



BI系としてバランススコアカードで戦略を展開するには、整合性が保てないのです。

殆どの KPI は、ホスト・コンピュータで基幹系として日常業務処理をされているので、このデータを BI系に受け渡しする手法を確立すれば、現場の営業社員は SFA システムでプロセス・データ (LPI 値) を入力するだけで BSC 管理が可能になるのです。

残る課題は、経営者→部門長→現場管理者→現場社員とドリルダウンが可能なシステムに構築することである。例えば、経営者の画面で、アラームが点灯している箇所をクリックするとどの部門で問題が起きているかが分り、さらに、ドリルダウンすると、どのセクション、あるいは、誰が問題を起しているかという風に掘り下げることが可能になるのです。最近では、コクピット経営と言って、経営者が、このように BSC 管理システムで戦略の推進状況を把握するシステムを構築する事が大手企業より始まっているのです。

これは、従来の管理会計の領域を超えたものであります。LPI という要素を含めることで、問題の本当の原因を早く把握できるようになるのです。これからの経営スタイルに必須のものと考えらるのです。

【まとめ】

1. LPI という概念、即ち、松井選手の日常トレーニングを把握するのが BSC の特長
2. 戦略は現場展開が決め手になる
3. BSC 戦略も一般の手法と同じであるが「戦略マップ」での可視化が最大の特長
4. これからの経営はコクピット型になる

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】