



# AIMConsulting

## BSCを利用した企業変革と業績評価制度

**Account**  
**Information & Intelligence**  
**Management**  
**Consulting**

エイアイエムコンサルティング株式会社  
コンサルティングサービス事業部  
ビジネスコンサルティンググループ

# Agenda

- **バランス・スコアカードとは～いまこそBSC！～**
- **バランス・スコアカードの有用性**
  - バランス・スコアカード：BSC全体像
  - バランス・スコアカード：ミッション・ビジョンとBSC
  - バランス・スコアカード：戦略ツールとしてのBSC
  - バランス・スコアカード：マネジメントツールとしてのBSC
  - バランス・スコアカード：変革ツールとしてのBSC
  - バランス・スコアカード：モニタリングツールとしてのBSC
- **バランス・スコアカード導入**
  - バランス・スコアカード導入：設計・構築
  - バランス・スコアカード導入：ステップ①ビジョン設定とSWOT分析
  - バランス・スコアカード導入：ステップ②視点定義と戦略マップ策定
  - バランス・スコアカード導入：ステップ③KPI定義と目標設定
  - バランス・スコアカード導入：ステップ④スコアカードとモニタリング
  - バランス・スコアカード導入：検証・調整
- **バランス・スコアカードを効果的に導入するために・・・**

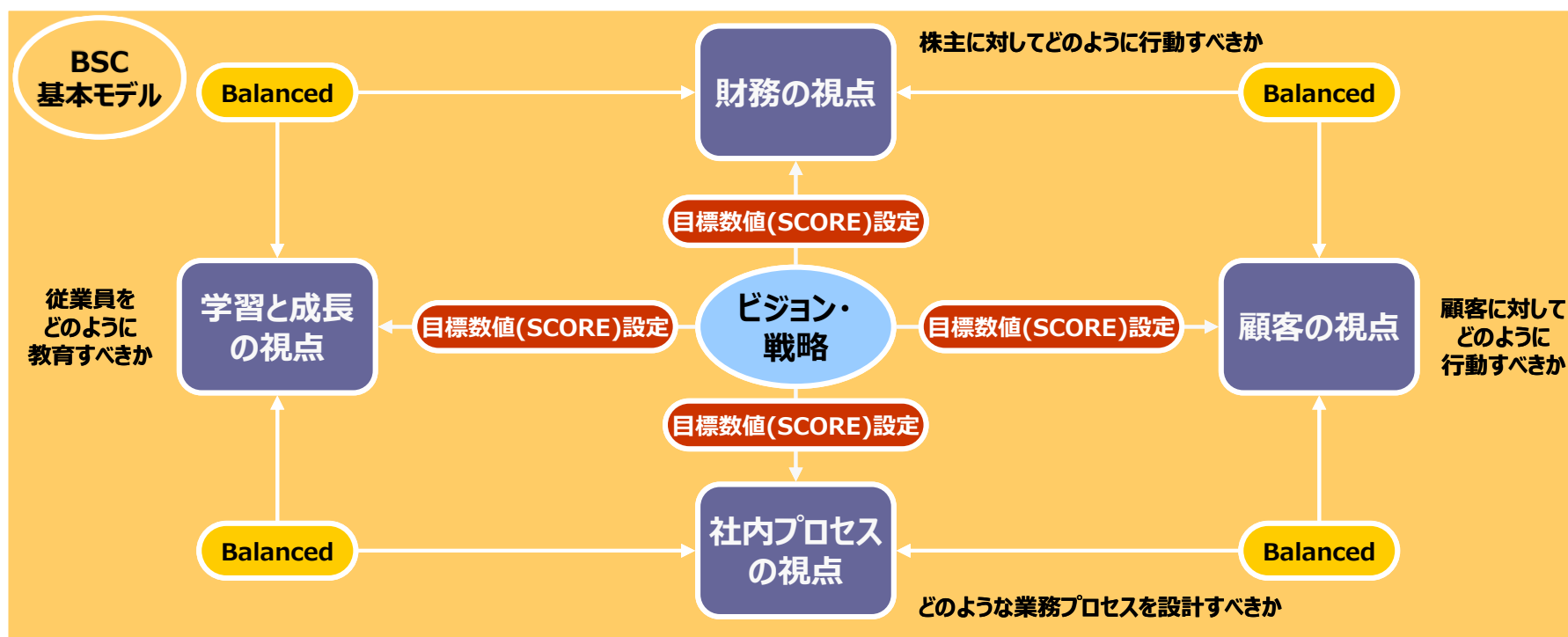
# バランス・スコアカードとは ～いまこそBSC！～

# バランス・スコアカードとは

## ◆ バランス・スコアカードとは

バランス・スコアカード  
とは

1992年に提唱された戦略的マネジメント・システム  
「財務」「顧客」「社内プロセス」「学習と成長」の視点から業績を評価する



バランス・スコアカード  
の特徴

非財務の視点についても、定量的な目標を設定し、  
バランスの取れた業績評価を行う

# バランス・スコアカードが求められる背景

## ◆ BSC事例に見るよくある経営課題

経営と現場に一定の距離感があり、現場の行動が経営目標の達成に繋がるか確信できない

### 課題①

**経営者の思いを組織や社員へ浸透させるのが難しい**



経営者の考える企業像や行動指針を具体化して部門長や一般社員へ理解させる手段に乏しい。

(組織の行動原則に直結する共有化手段が欲しい)

### 課題②

**経営目標に直結した行動目標が立てられない**



経営目標と部門や社員の行動目標に温度差があり、社員の行動により目標が達成できるか確信が持てない。

(経営(財務)目標と行動目標に乖離がある)

### 課題③

**組織や社員の業績評価が曖昧になってしまう**



部門の業績評価が一律ではなく、社員の評価も定性的な評価に偏りがちで客観的な評価ができていない。

(部門または社員の役割に応じた業績評価をしたい)

### 課題④

**現行を良しとし、目標達成のための改善意識が薄い**



現行業務に忙殺される中では、自分達の課題を自覚し難く、課題を解決して目標を達成する術を知らない。

(課題発見から改善まで自走できる仕組みにしたい)

経営と現場(部門・社員)の思いを共通化し、統一感を持って目標達成に臨む必要がある

# バランス・スコアカード導入の効果事例

## ◆ BSCで解決する経営課題

KGI : Key Goal Indicator (重要目標達成指標)  
KPI : Key Performance Indicator (重要業績評価指標)

経営の思いを現場と共有し、課題解決と目標達成の双方を実現する仕組みが必要である

### 解決①

**組織や個人の役割・目標を具体化して共有できる**



組織・個人のミッション等を明らかにすることで行動目標を明確にし、目標達成のための方向性を自覚できる。  
(組織・個人のビジョンやミッション等を明確にする)

### 解決②

**経営目標や計画に応じた目標設定が可能となる**



経営目標を達成する戦略テーマを明確にし、組織・個人に応じたKPI等による目標達成の尺度を設定する。  
(部門や個人に応じた目標KGIやKPIを設定する)

### 解決③

**ターゲット目標を数値化して定量的に評価できる**



KPIにおける目標値を定量的に設定し、実績と対比することでより客観的で納得感のある評価が可能となる。  
(KGIやKPIによる業績評価指標で評価を行う)

### 解決④

**目標達成のための具体的なアクションが明確になる**



未達の場合でも目標との差異が定量的に示され、障害要因を解決するための行動計画を明確にできる。  
(組織・業務・社員意識の変革を強く促進させる)

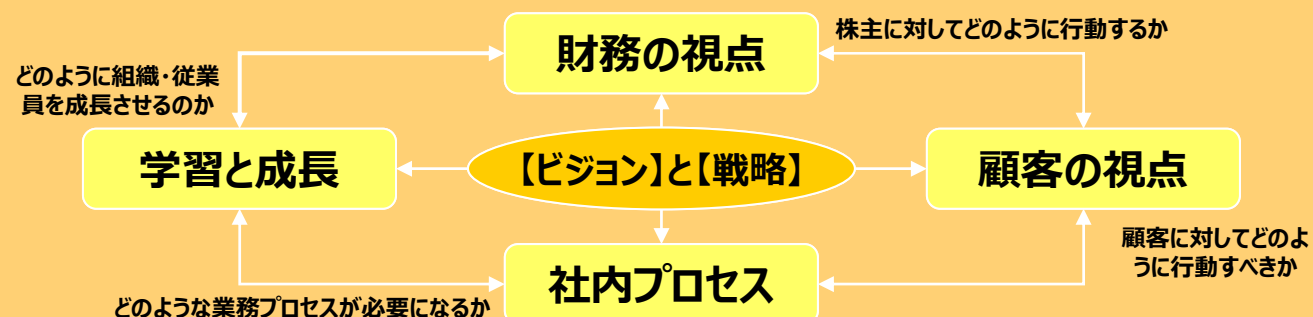
「経営目標の実現へ直結する仕組み」と「目標達成の度合いを測定できる仕組み」を構築する

# バランス・スコアカードの有効性：いまこそBSC！

## ◆ バランス・スコアカードの有効性

バランス  
スコアカード

1992年にロバート・S・カプランとデビット・P・ノートンが発表  
「財務」「顧客」「社内プロセス」「学習と成長」の視点から業績を評価する技法として提唱



バランス  
スコアカード  
の有効性

戦略や計画を組織や社員へ浸透させることができる

戦略や計画と整合性ある目標を数値化して設定することができる

組織や業務プロセス、社員意識の変革を促進させる

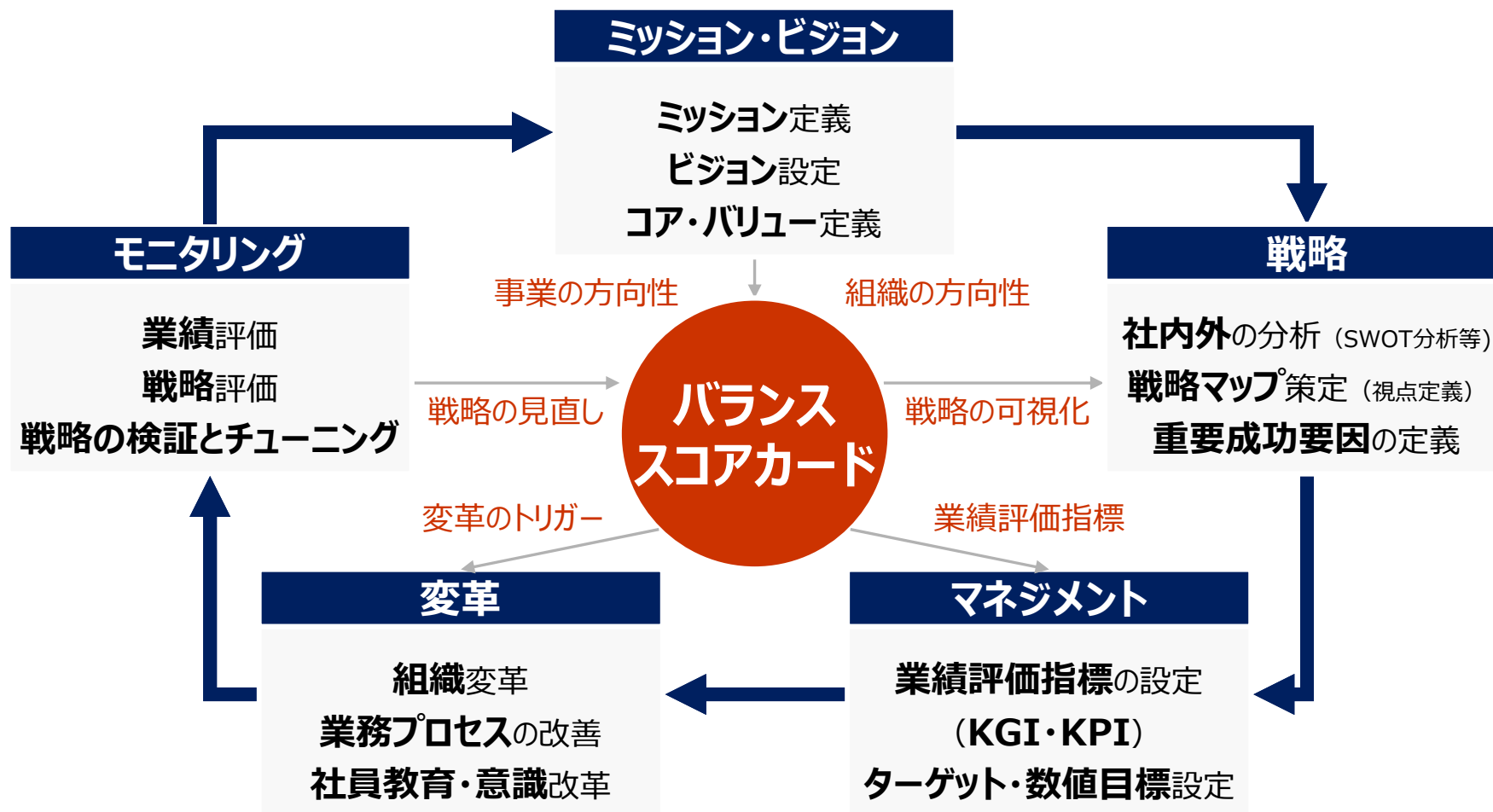
単なる業績評価から戦略マネジメントシステム、変革のフレームワークへ

# バランス・スコアカードの有用性



# バランス・スコアカード：BSC全体像

## ◆ BSC～戦略・マネジメント・変革・モニタリングツール



バランス・スコアカードは、ミッション・ビジョンや戦略を組織や社員へ浸透させ、経営方針（戦略や計画）と整合性ある目標を数値化して設定することができ、その目標を達成するべく業務プロセスや社員意識の変革を促進するツールである。

# バランス・スコアカード：ミッション・ビジョンとBSC

◆ BSC～ミッション、ビジョン、コア・バリューを実現する仕組み・ツール

## 戦略プランニングとしての重要なコンセプト

ミッション

組織の存続理由  
顧客や取引先、従業員、社会への提供価値は何か

ビジョン

組織や事業の方向性  
組織の中長期（3～10年）の目標を簡潔に示したもの

コア・バリュー

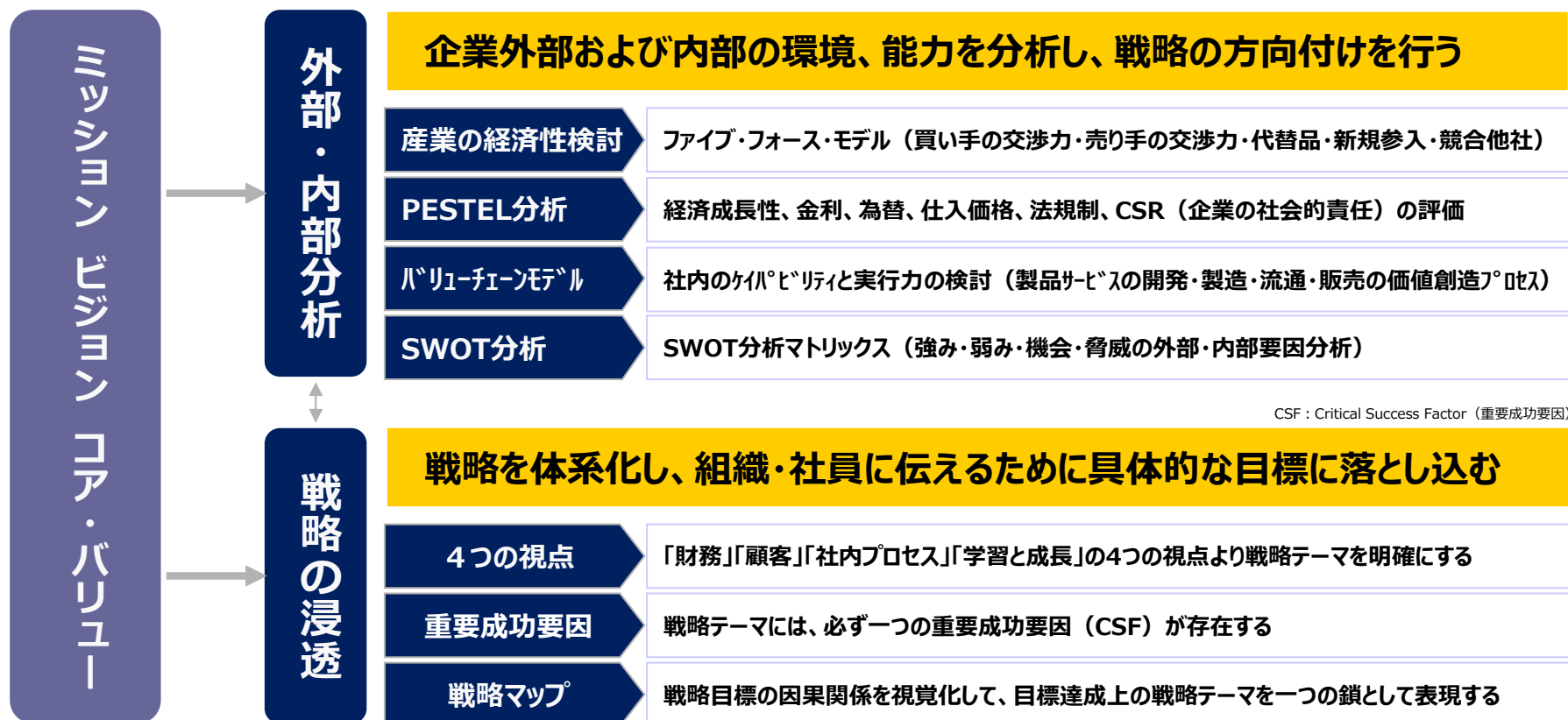
組織の価値  
活動の指針、組織の姿勢、行動、特徴を定めたもの

ミッション、ビジョン、コア・バリューを実現する仕組み・ツールとしてのBSC

# バランス・スコアカード：戦略ツールとしてのBSC

◆ BSC～戦略を可視化し、戦略上の意思決定を推進するツール

## 戦略を開発し、体系化する



戦略を可視化し、戦略上の意思決定を推進するツールとしてのBSC

# バランス・スコアカード：マネジメントツールとしてのBSC

◆ BSC～戦略の実行状況を定量的に評価できるツール

## 戦略と整合性ある指標を設定し、目標を数値化する



## 戦略の実行状況を定量的に評価できるツールとしてのBSC

# バランス・スコアカード：変革ツールとしてのBSC

◆ BSC～業務改善や社員意識の変革を促進するツール

## 実行計画を策定し、組織・業務・社員を変革させる



業務プロセスの改善や社員意識の変革を促進するツールとしてのBSC

# バランス・スコアカード：モニタリングツールとしてのBSC

◆ BSC～業績や戦略の状況と結果をモニタリングするツール

## 財務指標と非財務指標をバランスよく評価する

目標	実績	業績評価	戦略評価
売上高成長率：210% 営業利益率：20%	売上高成長率：160% 営業利益率：22%	売上高未達 利益率向上	売上高増加
新規案件数：30件 リピート率：80%	新規案件数：15件 リピート率：96%	新規開拓 が弱い	新規開拓
新規訪問数：50件 プロセス改善数：3本	新規訪問数：40件 プロセス改善数：1本	プロセス改善 が進まない	業務改善
営業増員数：10人 研修実施数：4回/月	営業増員数：6人 研修実施数：2回/月	スキル不足	営業力 の向上

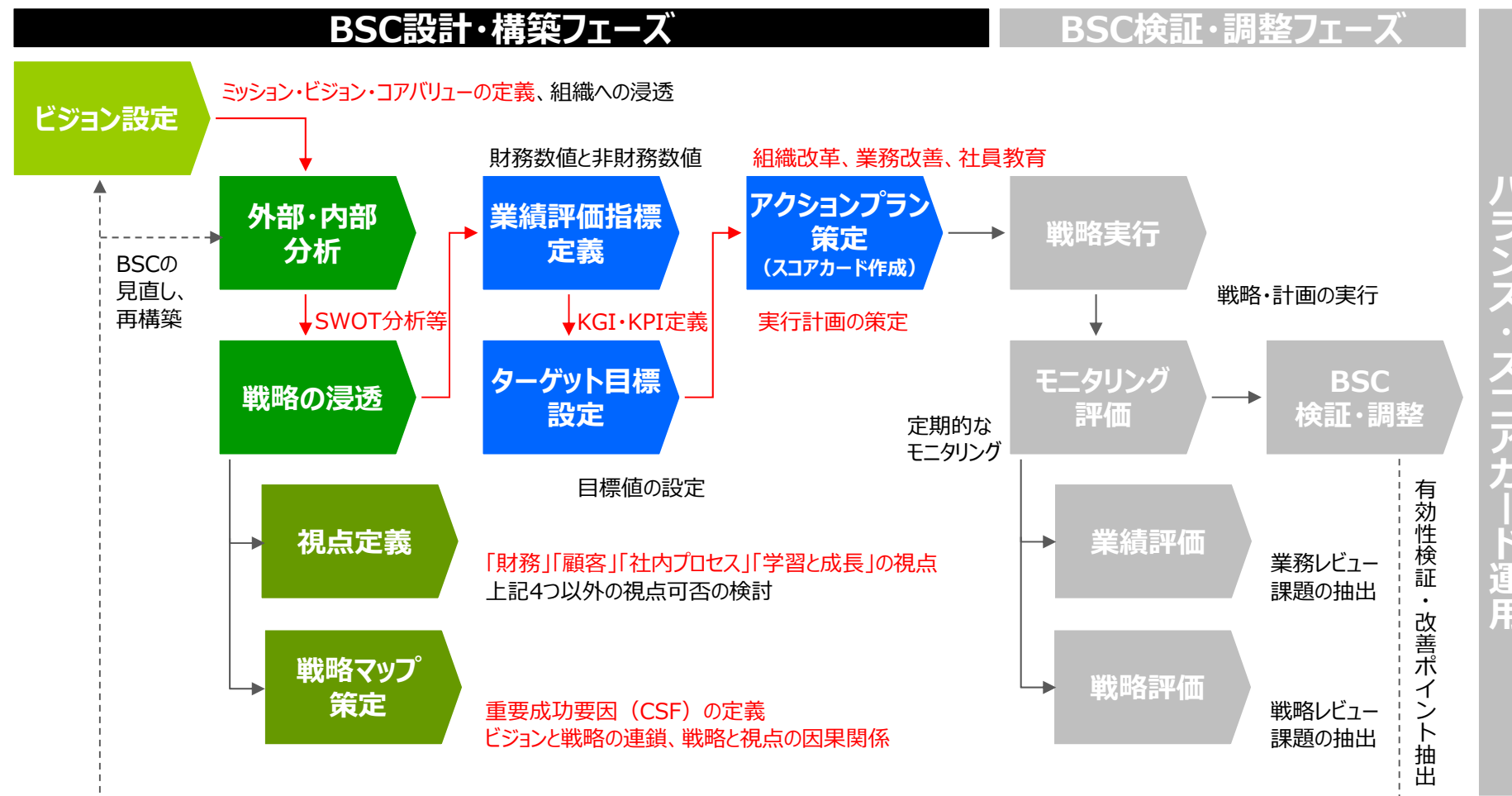
戦略の検証と調整

業績や戦略の状況と結果をモニタリングするツールとしてのBSC

# バランス・スコアカード導入

# バランス・スコアカード導入：設計・構築

## ◆ BSC～設計・構築



バランス・スコアカードは、ワークショップを行う等して設計・構築していくことになる。**設計・構築フェーズ**では、**ミッション等の設定からSWOT分析、視点定義・戦略マップ作成・KPI・ターゲット目標の設定を行い、アクションプランまで策定**する。



# バランス・スコアカード導入：ステップ①ビジョン設定とSWOT分析

## ◆ BSC～ビジョン設定とSWOT分析

### Vision

3年以内に上場する

企業の内部要因と外部要因を組み合わせ、  
合わせて分析する手法  
例えば、強みと機会を組み合わせ、  
『強みを生かして機会をどのように活か  
すか』という観点で戦略を検討するもの  
である。

### SWOT分析

	強み (Strength)	弱み (Weakness)
内部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供しているサービスの品質が高く、既存顧客の評判が良い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興企業であり知名度が低い</li> <li>営業マンが不足</li> <li>営業マンのスキルが低い</li> </ul>
外部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>法制度の改正により新たなサービスの需要が急増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場ではブランドや知名度が重要視されており、老舗企業が大きなシェアを握っている</li> </ul>

企業自身の強み、弱み（内部要因）、企業を取り巻く環境における機会、脅威（外部要因）という観点から、現在の内部・外部の環境を分析する手法

### クロス分析

#### 強み×機会

- 既存顧客を中心に、法改正に対応した新サービスを販売

#### 強み×脅威

- 既存顧客に手厚いアフターフォローを実施し、シェアを維持

#### 弱み×機会

- 営業マンを増強し、法改正に対応した新サービスを展開

#### 弱み×脅威

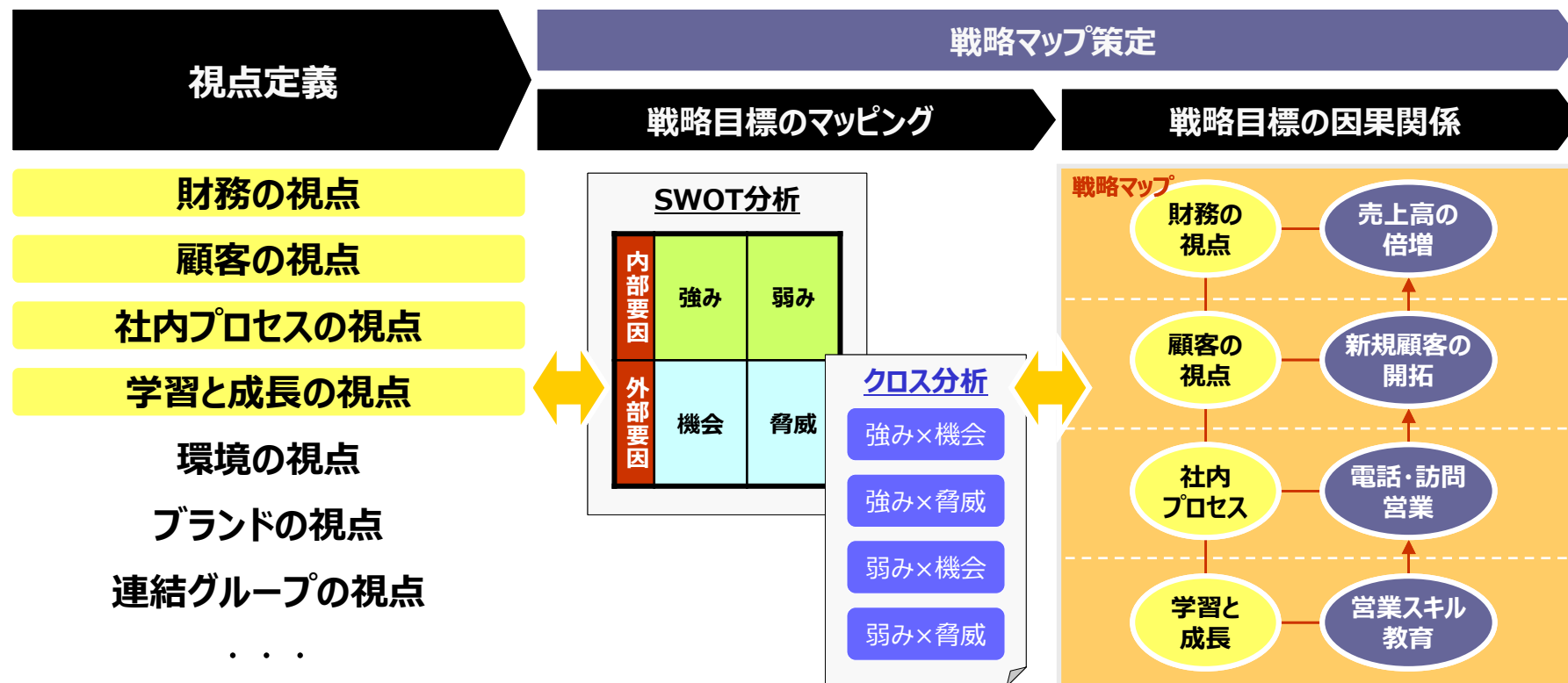
- 老舗企業がターゲットとしていない中堅企業への営業を強化

**戦略：新サービスを積極的に展開し、中堅企業を中心とした新規顧客を開拓することにより、売上倍増を目指す！**

組織のビジョンを達成するため、組織内外における**強み・弱み・機会・脅威**を分析して**現在のポジションを明確**にし、クロス分析を行うことにより、**組織が将来向かうべき方向性（戦略テーマやアクションプラン）を明確**にすることが必要である。

# バランス・スコアカード導入：ステップ②視点定義と戦略マップ策定

## ◆ BSC～視点定義と戦略マップ策定



4つの視点を中心に、企業がバランスよく成長するために重要視すべき事項を視点として定義する。環境、ブランド、連結グループ等を5つ目の視点として追加した事例もある。

ビジョン、SWOT分析、クロス分析の結果から導き出された戦略を実現するために、視点ごとにどのような戦略目標（戦略テーマor重要成功要因）が必要となるかを検討する。

戦略目標の因果関係を矢印で表現することにより、戦略マップを表現する。因果関係とは、「戦略目標Aを実現するためには戦略目標Bの実現が必要」という相関関係を指す。

BSCのキーとなる視点は4つに限るものではなく、組織の状況に応じて定義するものである。定義した**視点ごとに戦略を実現するための戦略目標（テーマ・重要成功要因）を設定し、一つの鎖のように結ぶことで関連ある戦略を策定していく。**

# バランス・スコアカード導入：ステップ③KPI定義と目標設定

## ◆ BSC～KPI定義と目標設定

### ◆ KPIとして設定される指標の例

#### 財務の視点

- 売上高成長率 (%)
- 営業利益率 (%)
- 株主資本利益率 (%)
- フリーキャッシュフロー (円)

#### 顧客の視点

- 新規受注件数 (件)
- リピート率 (%)
- クレーム発生件数 (件)
- マーケットシェア (%)

#### 社内プロセスの視点

- 訪問アポ取得件数 (件)
- 新規顧客訪問件数 (件)
- プロセス改善数 (個)
- 新サービス開発件数 (件)

#### 学習と成長の視点

- 営業増員数 (人)
- 研修実施回数 (回)
- 資格取得率 (%)
- 社員定着率 (%)

### ◆ KPI設定における留意点

#### 測定の容易さ

#### 測定、評価が容易な指標をKPIとして設定しているか！

⇒測定に多大な手間がかかる、期末時しか測定できない指標では意味がない・・・

#### 達成可能な目標

#### 達成可能な指標を選択し、達成可能な数値目標として設定しているか！

⇒自分達の業務範囲外にある指標、努力しても到達できない数値では目標とならない・・・

#### 非財務指標

#### 財務指標と非財務指標からバランスよく選択されているか！

⇒非財務指標を取入れる事により、財務数値に直接貢献しない部署の業績評価が可能・・・

**戦略目標 (テーマ・重要成功要因) に対応した業績評価指標 (KGI・KPI) を定義して定量的な目標を設定する。**  
到達できない理想を追い求めるのではなく、**“実現は可能だが、達成が容易ではない”数値目標を設定**する必要がある。

# バランス・スコアカード導入：ステップ④スコアカードとモニタリング

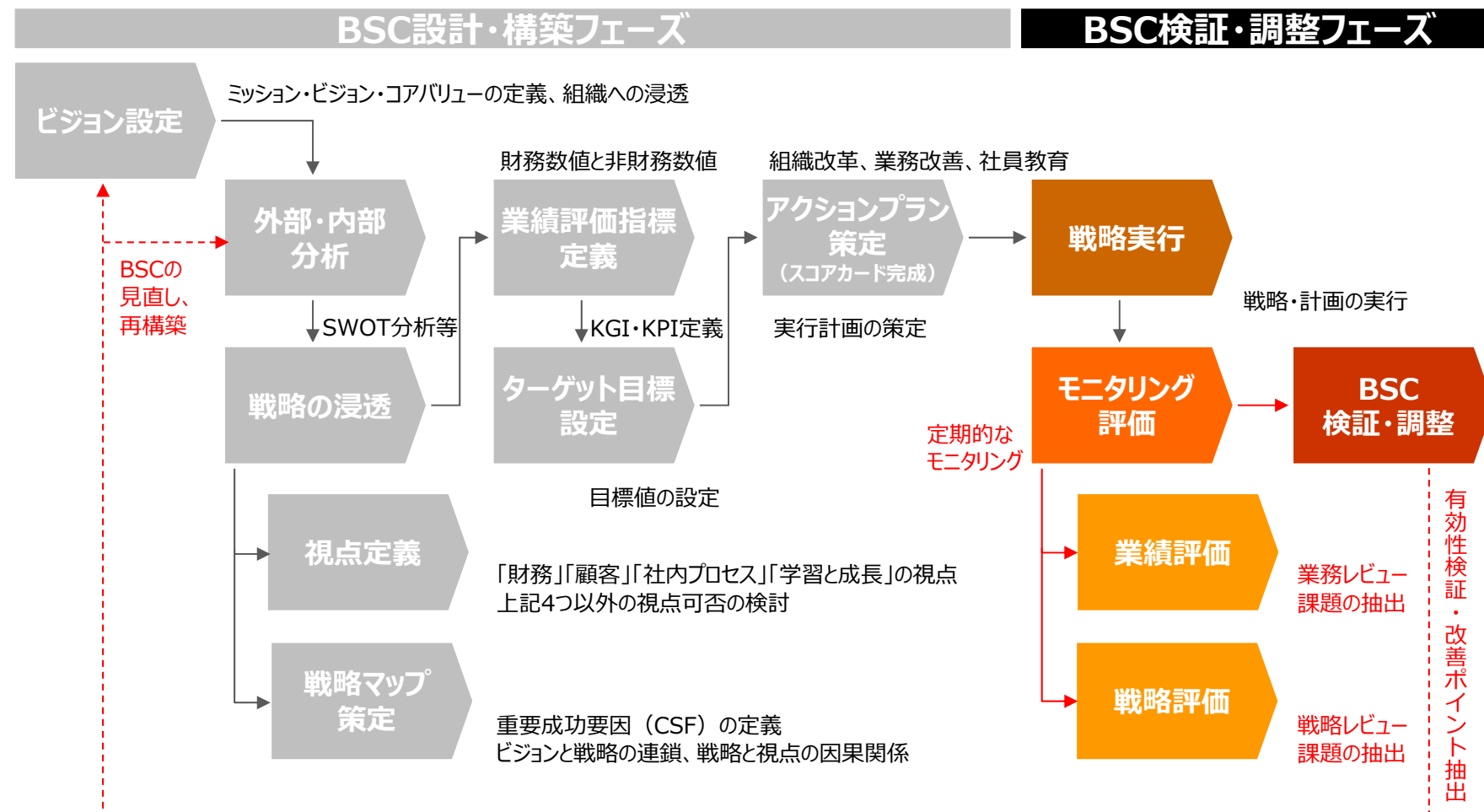
## ◆ BSC～モニタリングによるプロセス・意識の変革へ

アクションプランの策定 戦略実行	モニタリング評価（業績評価・戦略評価）		
	KPI定義	ターゲット目標設定	モニタリング
アクション	スコアカード		
	KPI	目標	実績
広告宣伝費の増加 ABMによるコスト管理	売上高成長率 営業利益率	売上高成長率：210% 営業利益率：20%	売上高成長率：160% 営業利益率：22%
新商品説明会開催 ユーザーコミッティの設立	新規案件数 リピート率	新規案件数：30件 リピート率：80%	新規案件数：15件 リピート率：96%
営業マニュアルの作成 プロセス標準化・業務改善	訪問アポ件数・新規訪問件数 プロセスを改善した本数	アポ数：90件、訪問数：60件 プロセス改善数：3本	アポ数：95件、訪問数：40件 プロセス改善数：1本
リクルート活動 専門研修施設の開設	営業増員数 教育研修回数	営業増員数：10人 研修実施数：4回/月	営業増員数：6人 研修実施数：2回/月

バランス・スコアカードはアクションプラン・戦略を実行し、ターゲット目標に応じたKPIを集計してスコアカードにより可視化する。実績をモニタリング評価（業績評価・戦略評価）することにより、組織や業務・社員意識の変革を促すことになる。

# バランス・スコアカード導入：検証・調整

## ◆ BSC～検証・調整



バランス・スコアカードにおける**検証・調整フェーズ**においては、アクションプラン・戦略を実行・モニタリングして、業績や戦略の成否を評価し、ターゲット目標を達成するための課題を抽出して、BSCの見直しを行って再構築していくことになる。

# バランス・スコアカードを 効果的に導入するために・・・

# バランス・スコアカードを効果的に導入するために・・・

## 複雑にせずシンプルに構築

難しく考えて複雑な仕組みにせず、運用を踏まえてシンプルに構築する！

～複雑な仕組みを設けて失敗しているケースが多い～

## 小さく始めて大きく展開

部署単位で小さく始め、効果が見出せた時に全社に大きく横展開する！

～どちらかといえば中堅企業のツールに適している～

## 戦略～改善・変革～モニタリングのローリング

仕組みを構築して終わりではなく、継続的に運用して初めて成果が出る！

～成果が出るまでに2～3年かかるケースもある～

バランス・スコアカードはモニタリングを繰り返すことで効果を発揮する。月次等によって定期的にモニタリングを行い、目標達成できない原因や課題を抽出して、戦略（アクションプラン）の検証・調整へローリングさせることが重要である。

The logo for AIMC, consisting of the letters 'AIMC' in a bold, orange, sans-serif font. The background of the entire slide is a 3D grid of white cubes, creating a textured, geometric pattern.

*AIM Consulting*

エイアイエムコンサルティング株式会社

<https://www.aimc.co.jp>

不明点等につきましては、下記よりお問合せください。

<http://www.aimc.co.jp/inquiry/>