

バランススコアカード の導入について



ゼミ名：飯田 博
学籍番号：2173034
氏名：加藤 優駿
領域：経済学・経営学

研究の動機

岡山ゼミで今まで経営戦略について学び、自分でいろいろ調べたところバランススコアカードに興味を持った。実際に就職活動をして、企業について調べることが多く、バランススコアカードを導入している企業も多いと思い、自分がバランススコアカードを知ることができれば今後に活かせると思う。

近点日本の企業にも導入されつつあるバランススコアカードが一体どのようなものなのか、また実際にバランススコアカードが導入されている企業を比べてバランススコアカードのより良い使い方、失敗例を学ぶことが目的である。

さらには、企業の多くが活用しているバランススコアカードの中には矛盾の生じる部分があるのではないかと感じた。メリットとなる部分、デメリットとなる部分をあげ、特にデメリットとなった部分では解決案を提案したい。

目次①

- ▶ 研究の動機
- ▶ バランススコアカード（BSC）とは
- ▶ バランススコアカード（BSC）の誕生の背景
- ▶ BSCのステップ
- ▶ BSCの活用
- ▶ BSCの導入手順
- ▶ テンプレート
- ▶ 導入事例

バランススコアカード（BSC）とは

- ▶ バランススコアカードは、戦略経営のためのマネジメントシステム。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、バランスのとれた業績の評価を行うための手法である。バランススコアカードを導入することで企業ビジョンの実現・目標の達成点から戦略を立てる。その戦略を重要成功要因→業績評価指標→アクションプランと現場の業務（所属単位や個人単位）まで反映させることで、従業員は日々の業務がどのように目標達成に影響するのかを意識でき、経営陣は視覚的、実質的に目標達成までの道のりを管理することができる。バランススコアカードを利用することで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できる。

目次②

- ▶ エクソンモービルの会社概要
- ▶ エクソンモービルのBSC
- ▶ 関西電力の会社概要
- ▶ 関西電力のBSC
- ▶ SWOT分析とは
- ▶ エクソンモービルのSWOT分析
- ▶ 関西電力のSWOT分析
- ▶ BSCの失敗例
- ▶ まとめ
- ▶ 参考文献

バランススコアカード(BSC)の誕生の背景

- ▶ 現在、一般に利用されている業績報告書では、短期的な財務報告に終始している。企業内容を把握し、変動の激しい経済情勢に合わせた経営革新を常に行っていくためには、短期的な財務報告だけでは情報量が不足している。企業が将来に向けて成功を収めるためには、将来必要となる能力を開発せねばならない。また、顧客関係を向上させることや、データベースを構築することも、長期的な企業成長のためには欠かせないことである。
- ▶ そのようなことを考えるためには、財務報告だけでは経営革新を行う際の具体策を考へることができない。また、今までのような経営分析手法では、財務報告以外の内容についてデータを揃えたとしても、それらをどのように関連付け、どのような経営革新方策へ結びつければ良いかが、はっきりとした手法がなかった。BSCはこのような必要に応えて、ビジネスにおける戦略立案の方向性を 捉える際に役立つコンセプトや方法論を示すものである。BSCは戦略を確実に実現させることができると保証するものではないが、その分析手法や戦略の構築プロセスそのものに価値がある。BSCの具体的な手法については、様々な研究者が多様な手法を論じているが、米ハーバード大学ロバート・キャプラン教授が1992年に提唱したものが最初である。日本においては経営マネジメント理論の普及は一步遅れており、最初に紹介されたのは2000年始めのことである。

BSCのステップ

- ▶ Step1：ミッション・ビジョン...ミッション定義、ビジョン設定、コア・バリュー定義
- ▶ Step2：戦略...社内外の分析、戦略マップ策定、重要成功要因の定義
- ▶ Step3：マネジメント...業績評価指標の設定、ターゲット設定
- ▶ Step4：変革...組織変革、業務プロセスの改善、社員教育・意識改革
- ▶ Step5：モニタリング...業績評価、戦略評価、戦略の検証と調整

- ▶ ① ビジョンと戦略の設定
- ▶ ② 戦略目標の設定と戦略マップの作成
- ▶ ③ 重要成功要因の設定
- ▶ ④ 業績評価指標の設定（KPIの設定）
- ▶ ⑤ 数値（ターゲット）の設定
- ▶ ⑥ 戦略プログラムもしくはアクションプランの策定

BSCの活用

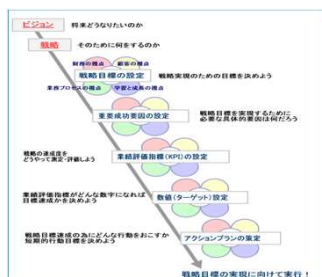
- ① ビジョンと戦略の設定
既にビジョンと戦略をもっている場合は既存のビジョンと戦略の再検討を行い、将来に向けてビジョンと戦略を再構築し、共有するきっかけとして大切なステップ。
- ② 戦略目標の設定と戦略マップの作成
設定したビジョンと戦略を達成するための戦略目標を設定し、次の十四成功要因の分析・作成と合わせて戦略目標を業績評価指標に置き換えやすくなる。
- ③ 重要成功要因の設定
設定したビジョンと戦略または戦略目標を達成するために必要な具体的な事項を考える。BSCを成功させるためには、経営トップから従業員一人一人まで設定したビジョンと戦略を浸透させることが大切である。
- ④ 業績評価指標の設定
設定した戦略目標・重要成功要因をどうやって評価するかを決める。設定した重要成功要因の評価を行うための具体的な業績評価指標を設定する。既に持っている業績評価指標・財務的業績評価指標ではなく、ビジョンと戦略を達成するために重要な非財務的業績評価指標についても設定する。
- 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実際の数値目標を決めるターゲットの設定を行う。
- 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の戦略プログラムもしくはアクションプランを策定する。

テンプレート

BSC視点	経営課題	経営目標
財務の視点	収益性の向上	健全なキャッシュフロー・財務体質
顧客の視点	顧客の創造	既存顧客の占拠率向上と新規顧客の開拓
業務プロセスの視点	業務の活性化	競合との差別化による顧客満足度の向上
人材と変革の視点	人材の育成	意識改革とスキルアップによる変革と成長

BSC	業務活性化戦略	生産戦略	営業戦略	製品開発戦略
財務	経費コスト低減	収益性の向上	売上高の向上	市場規模適合
顧客	クレームの低減	コストリーダー	受注件数アップ	市場の細分化
業務	リードタイム短縮	競合差別化	顧客接点機会増	開発期間の短縮
人材	CSとホウレンソウ	カイゼン提案制度	営業スキル研修	アイデア提案制度

BSCの導入手順

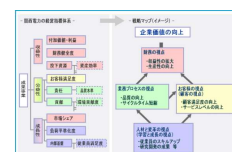


導入事例

▶ エクソンモービル

	導入前	導入後
使用投資金利当率 (導入：1998年)	6%	16%
利益率	最下位	最上位
売上成長率	-	2%アップ
1711-あたりの費用	-	20%減
増産安全増収	-	20%減
歩留、設備稼働率	-	70%増減
従業員の転勤覚悟、参加意識	20%	80%

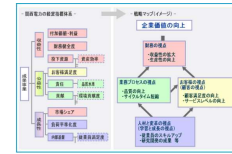
▶ 関西電力



エクソンモービルの会社概要

- ▶ 株式会社：エクソンモービル
- ▶ 本社所在地：アメリカ合衆国テキサス州アービングスクリナス
- ▶ 設立：1999年11月30日
- ▶ 資本金：154,369,000,000円（2017年）
- ▶ 従業員数：71,000名（2018年）
- ▶ 売上高：27,930,000,000,000円（2017年）
- ▶ 事業内容：石油・天然ガスの探査、開発および生産
関連するパイプライン、輸送および加工業務
原油、石油および化学製品の供給や取引
精製、販売および輸送、次世代エネルギーの開発・生産

関西電力のBSC



- ▶ これまで日本の電力会社は地域独占企業として野望がなされてきたが、2000年3月の電力事業法の改正により各事業の競争力向上が求められた。そこで電力が自由化され市場に参入が果たされた。そのなかで最も大きな分野において新規参入企業、第三者的供給者と競争、説明が必要とされ、他のエネルギーや電気事業の成長と競争力向上の機会を得た。この中でエクソンモービルの成長の機会が求められた。今までの短期的に燃費の少ない戦略に基き、本部からの指示、命令に盲従し、現場が戦略を共有することで迅速、柔軟な対応をし、現場が自立的に事業を行なう「ミッション共有型経営管理」への改革を推し進めた。関西電力は自由化を前に経営管理システムの刷新と現場の刷新とが図られた。これにより透明性と納得性の高い業績評価制度の実現を目指し、「成果連動制度改革」が行なわれた。この改革の効果的手段としてバランススコアカードが導入された。

関西電力の会社概要

- ▶ 株式会社：関西電力
- ▶ 本社所在地：大阪市北区中野島3丁目6番16号大阪市北区中之島3丁目6番16号
- ▶ 設立：1951年5月1日
- ▶ 資本金：4,893,000,000円（2019年）
- ▶ 従業員数：20,351名
- ▶ 売上高：27,971,000,000円（2019年）
- ▶ 事業内容：原子力発電 火力発電 再生可能エネルギー

エクソンモービルのSWOT分析

- ▶ **st(強み)**・総売上世界5位、石油メジャー最大手であり、スーパーメジャーと呼ばれる6社の中の一社。世界上位30カ国にひけをとらない財務力をもち、世界200カ国以上でエネルギービジネスを展開する企業。
- ▶ **w(弱み)**・石油、天然ガスを消費しつづける現代社会のエネルギー需要を満たすため、ときには独裁体制や暴力的体質の国とも付き合うことを余儀なくされていく。ギリギリのような独立系組織や人権侵害者しいインテリゲンチア国軍との折衝も経験することになる。外部的要因を受けやすい。
- ▶ **o(機会)**・1999年12月1日、石油会社大手のエクソンが、同じく大手のモービルを買収合併し、エクソンモービルという世界最大の石油ガス生産会社が誕生した。モービルとの合併は、エクソンを、売り上げ・純利益の面で世界最大規模の会社に押し上げただけでなく、もともと北米とヨーロッパに備っていた両社の活動範囲をはるか遠くアフリカ・アジア・中東・南米などへと広げ、国際政治経済に大きな影響力を与える企業へと成長させた。
- ▶ **t(脅威)**・32年ぶりの赤字となった。新型コロナウイルス流行で経済と石油業界が打撃を受けている。第1四半期の損益は6億1000万ドル（約650億円）の赤字。

エクソンモービルのBSC

	導入前(導入後)
使用総資本利益率 (導入4年目 1998年)	6% 16%
利益率	最下位 最上位
売上成長率	- 25%アップ
17万トンあたりの費用	- 20%減
環境安全事故	- 20%減
歩留、設備停止時間	- 70%削減
従業員の数値目標、参加意識	20% 80%

エクソンモービルでは1995年以降原価低減と生産性向上によるコストリーダーシップだけでは競争優位性を継続していくことが困難と考え、「プレミアムガソリンの販売拡大」と「ガソリン以外の商品・サービスによる売上の拡大」を目指しバランススコアカードを導入した。当時6%だった使用総資本利益率を12%へするという高い財務目標を掲げ、その目標を達成するために財務の視点の戦略目標に収益性向上と生産性向上を設けた。導入から4年後の1998年には使用資本利益率は16%と飛躍的に改善された。

SWOT分析とは

- ▶ SWOT分析とは、目標を達成するために意思決定を必要としている。組織や個人のプロジェクトやベンチャービジネスなどにおいて、外部環境や内部環境を強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)の4つのカテゴリーで要因分析し、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法の一つである。組織や個人の内外の市場環境を監視、分析している。フォーチュン500のデータを用いて1960年代から70年代にスタンフォード大学で研究プロジェクトを導いた、アルバート・ハンフリーにより構築された。

関西電力のSWOT分析

- ▶ **S (強み)** ・主力の「電気事業」をはじめ、総合的な情報通信サービスを行う「情報通信」、顧客へエネルギー・ソリューションを提供する「総合エネルギー」、さらに不動産サービスの「生活アメニティ」等の事業を展開している。
- ▶ **W (弱み)** ・原子力発電の依存度が高く、現在は稼働できずに、そのついでに電気料金値上げで解決しているが、電力自由化により、かなりの顧客を大減収にものごとになっている。
- ▶ **O (機会)** ・平成28年4月に電力の小売全面自由化が実施され、同社グループは、こうした事業領域や事業エリアの拡大を好機と捉えている。同社グループの中長期経営計画では、首都圏への本格参入やガス事業の展開による総合エネルギー事業の強化などが挙げられている他、近畿エリアにおいても再生エネルギー・サービスの拡充を図っていく。その一方で、安全性が確認された原子力プラントの再稼働を目指すこと、そして海外進出による新たな成長の柱の確立にも取り組む積極的な成長戦略を掲げている。
- ▶ **T (脅威)** ・原子力発電所に不安を感じるのは、94.4%と圧倒的な結果になりました。今後の原発については、改良して進めればよいは14.8%に止まり、原子力発電所政策の転換が必要となった。・地震や津波などの災害による影響をかなり受けている。

9年もの間(2009年から2017年まで)バランススコアカードを導入していた。

結果的に、メガネの金剛のバランススコアカードの導入は失敗に終わった。理由としては、導入時の業務負担や展開時の管理負担を減らそうとしたが、かかったのは費用だけで仕組みそのものが有機的にまわっている感じがしなかった。評価制度と連動させることで実効性を上げることが狙ったが、目標達成に対する難易度の高さが逆にモチベーションの低下を招いた。

BSCの成功の鍵

- ▶ **エクソンモービルの事例 成功の鍵**
戦略や目標と基礎となる顧客の視点、業務プロセスの視点、成長と学習の視点との因果関係を明確にしたことで、経営方針が具体化されたこと。
具体化されたテーマに指標と定量的な目標値を設定することで、改革の目指すところが明らかになり、かつ改革の進捗状況の管理が可能になったこと。
全社のバランススコアカードを地域別ビジネス・ユニットへ展開、さらに個人へと展開し最終的には社員ひとりひとりの社員バランススコアカードを策定したことで、全社員が目標と当事者意識をもって改革に取り組む風土が醸成されたこと。
- ▶ **関西電力の事例 成功の鍵**
バランススコアカードを経営管理システムの中核に据え、予算、成果把握システム、評価制度、管理会計情報システムなどの関連諸制度を整合させ、さらに組織長と経営陣との間の戦略コミュニケーションを通して組織風土改革までも視野にいれている。

まとめ

企業によってバランススコアカードの導入に成功したり失敗したりするのでしようか。

メガネの金剛のバランススコアカード導入の失敗理由である、「導入時の業務負担や展開時の管理負担を減らそうとしたが、かかったのは費用だけで仕組みそのものが有機的にまわっている感じがしなかった」や「評価制度と連動させることで実効性を上げることが狙ったが、目標達成に対する難易度の高さが逆にモチベーションの低下を招いた」という失敗事例を見ると、その要因として大きく2つのポイントに整理することができる。

ひとつはBSCに対する解釈の誤りであり、もうひとつは現場へ落とし込む際の方法論の誤りである。

BSCの失敗例

- ▶ **メガネの金剛**
- ▶ **株式会社：メガネの金剛**
- ▶ **本社所在地：**大阪府大阪狭山市半田1-35-1
- ▶ **設立：**1975年5月1日
- ▶ **資本金：**10,000,000円(2019年)
- ▶ **従業員数** 24名(2019年)
- ▶ **売上高：**280,000,000円(2017年)
- ▶ **事業内容：**商社(医療機器)／専門店(服飾雑貨・繊維製品・貴金属)／医療関連・医療機関／コンサルタント・専門コンサルタント

参考文献①

- ▶ 【関連サイトのURL①】 バランススコアカードとは？いま改めて考えるBSCの有用性
<https://www.aimc.co.jp/blog/p-550/>
- ▶ 【関連サイトのURL②】 バランススコアカードnavi バランススコアカードの概要
<https://www.itl-net.com/bsc/bsc2.html>
- ▶ 【関連サイトのURL③】 バランススコアカードnavi 導入事例 (1) エクソンモービル
<https://www.itl-net.com/bsc/bsc5.html>
- ▶ 【関連サイトのURL④】 バランススコアカードnavi 導入事例 (2) 関西電力
<https://www.itl-net.com/bsc/bsc13.html>
- ▶ 【関連サイトのURL⑤】 バランススコアカード (BSC) とは？考える方法を流れて紹介
<https://media.bizmake.jp/method/about-bsc/>
- ▶ 【関連サイトのURL⑥】 世界一わかりやすいバランススコアカード
<http://www.s-naga.jp/k-page/14bsc.html>

参考文献②

- ▶ 書籍名：成功するバランス・スコアカードの作り方
著者名：森 勝彦 出版社名：秀和システム 発行年度：2004.12
- ▶ 書籍名：戦略マップ：バランス・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク
著者名：ロバートS.キャプラン、デビットP.ノートン
出版社名：ランダムハウス講談社 発行年度：2005.12
- ▶ 書籍名：繁盛店はこうしてつくれ！
著者名：牧野 友保 出版社名：PHP研究所 発行年度：2013.12

終わり

- ▶ ご清聴ありがとうございました。