

経営戦略の実行力を高める

バランスト・スコアカードの戦略的活用

第2回『戦略マップの作成』

[アットストリームコンサルティング株式会社](http://www.atstream.co.jp/) <http://www.atstream.co.jp/>

安達悟志 <mailto:satoshi.adachi@atstream.co.jp>

前回は、バランスト・スコアカード(以降、BSCと略記)の戦略的活用が、いかに組織を戦略志向へと変革させ、戦略の実行力を高めることに有効であるかについて説明し、そのための基本的な5ステップをご紹介した。それは、

1. 戦略を論理的かつ包括的に可視化する。
2. 戦略をコミュニケーションし、組織を戦略に方向付ける。
3. 戦略を個人の活動レベルにブレイクダウンする。
4. 戦略を継続的にマネジメントする。
5. 変革を促すリーダーシップを発揮する。

というものであった。

今回は、そのファースト・ステップ(『戦略を論理的かつ包括的に可視化する』)について、BSCのフレームワークを利用した『戦略マップ』の作成方法の説明によって、皆さんにイメージをつかんでいただくことにしたい。

1. BSCフレームワーク活用の利点

まずは、戦略マップをBSCのフレームワークを用いて作成することの利点について整理しておく。

BSCフレームワークの利点

前回は触れたとおり、BSCの4つの視点でみる『バランス』は、無形資産(コンピタンス、プロセス、顧客価値等)に対する戦略/施策が、論理的に財

務的成果に繋がっていくように、戦略を、連関性をもたせながら網羅的に記述できる点で優れている。

しかし、戦略マップ自体を細部にわたって網羅的かつ完全に記述する方法(フレーム)は他にもいろいろある。戦略マップをBSCのフレームワークで作成する本質的な意義は、その後の戦略のマネジメントへの活用のしやすさにあり、それは以下のような点である。

- ・シンプルで理解しやすく、組織内に展開しやすい。
- ・組織間で比較しやすく、共通点や相違点が明確になる。
- ・戦略の実行状況を測定する評価尺度を設定しやすい。
- ・評価尺度を展開することで、個人の活動レベルまで、戦略をブレイクダウンしやすい。

これらの特徴により、戦略およびその施策を、マネジメント・サイクル(PDC)に組み込むことが可能となるのである。

BSCフレームワークの限界

BSCのフレームワークで戦略やそのための施策を記述することは、マネジメントの視点では非常に理解しやすいものとなる。しかし、各戦略や施策の中身を詳細に記述することは難しく、実行担当者にとっては、BSCによる戦略マップだけでは不十分なものとなる。また、活動レベルの評価尺度、KPIの設定にいたっては、管理上の目標値を達成するためのボトルネックに着目する必要もあるため、各施

策の中身(詳細なプロセス等)について分析する必要がある。よって、これらの目的のためには、戦略マップの他に、各施策を詳細に記述した補足資料が必要となる。

BSCの戦略マップは、あくまでも全社戦略ないしは事業戦略の中に、個別の施策がどのように位置付けられ、どう関連しているのかを把握することと、その後の戦略の実行状況をマネジメントの視点で測定、管理することを活用目的とする。

2. 戦略マップの作成上のポイント

それでは、実際に戦略マップの作成手順にそって、そのポイントを整理してみることにする。ここでは、個別の戦略や施策そのものを導き出す過程(マクロドライバー分析、競合分析、自社分析等の様々な手法がある)については割愛させていただき、BSCでの戦略のマッピング手順に絞らせていただく。

ビジョンおよび組織目標の設定(確認)

まずは、企業や事業のビジョン/ミッション、そして組織目標について確認する。

ほとんどの企業では、ビジョンやミッションは、表現は様々であろうが、経営理念の中に定義されているはずである。ここでは詳しく説明しないが、一般的には以下のようなものである。

・ ビジョン

企業が望む将来像を表したもの

・ ミッション

企業の存在目的、事業の中核概念あるいは事業分野を明確にしたもの

組織目標についても、具体的な財務指標を中心として、必ず設定されているはずである。

・ 組織目標

ビジョン/ミッションの実現に向け、達成時期、達成水準を定量的に表現した当面の目標

戦略は、これらのビジョン/ミッションの実現に向けて、設定期限内に目標水準に到達するための方

策なので、必ずこれらの確認が必要である。これらが未確定であったり、曖昧であったりする場合は、まず、これらを明確にすることが先決である。

戦略/施策の洗い出し

次に、既に社内で策定され、推進されている戦略や施策を列挙しておく。検討段階にあるものについても、未決であることを前提として、同時にあげておく。

ここでは、個別の戦略策定については言及しないが、最終的にBSCの戦略マップを策定する中で、足りない戦略/施策や、効果の乏しい戦略/施策が見えてくれば、それらについては検討の遡上に行わせる必要がある。

4つの視点で戦略/施策を整理

ここからが本稿の主題となる。列挙された戦略や施策を、BSCのフレームワークに則って整理していく。その基本的な流れは、財務の視点 顧客の視点 内部プロセスの視点 学習と成長の視点という順番で戦略を設定していくことである。既存の戦略や施策を扱う場合は、その定義のしかたにより、4つの視点での範疇が曖昧なものが多いことがあるため、それらの戦略/施策の表現方法を変更したり、分解して再定義をおこなったりしながら、マッピングしていくことになる。

以下、それぞれの視点で、戦略のマッピングを行う場合のポイントについて述べる。

財務の視点

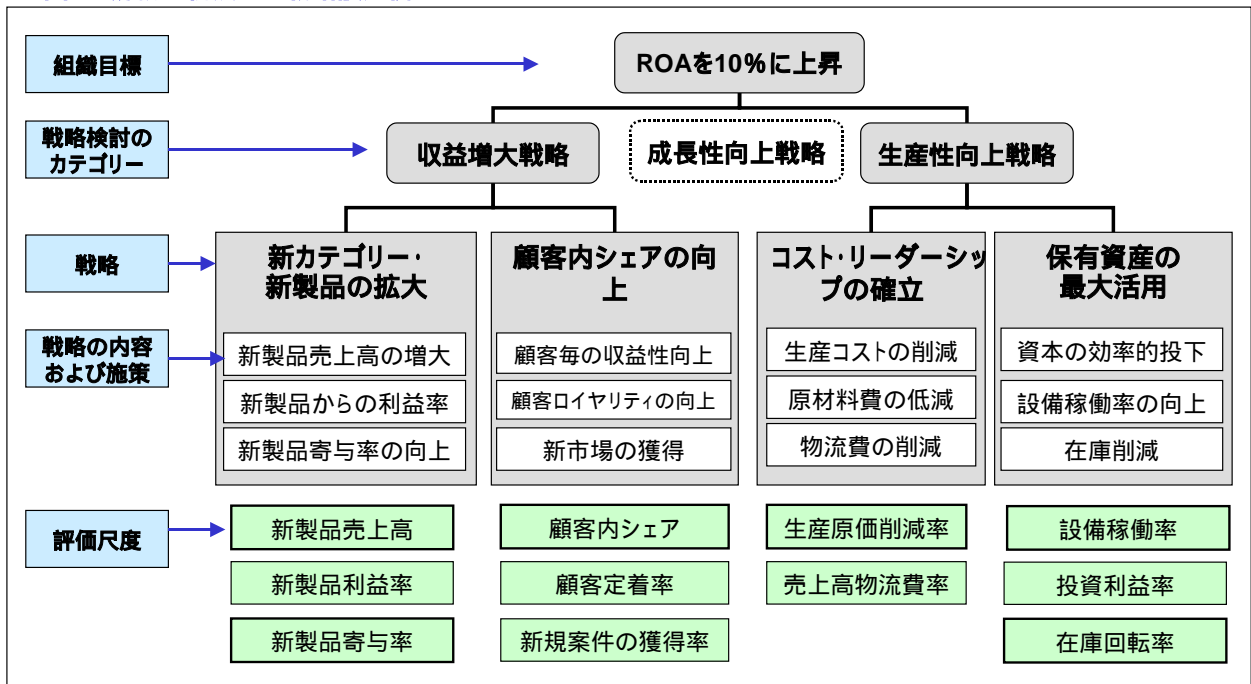
財務の視点は、多くの場合、組織目標に掲げられている財務的目標数値に直結する戦略が記述される。財務の視点における戦略は、以降の顧客、内部プロセス、学習と成長という3つの視点における戦略/施策の成果として最終的に繋がってくるものである。

財務の視点での戦略設定を行う場合、通常は、

以下の3つのカテゴリーに分けて検討すれば整理

的には、以下の2つが挙げられる。

図1. 財務の視点での戦略設定例



しやすくなる。

- ・利益性(自社の収益アップ)
- ・成長性(新しい収益の源泉)
- ・生産性(コスト改善・投下資本の有効活用)

次に、それぞれのカテゴリーに該当する戦略を設定し、その戦略の内容を記述する。既存の戦略や施策を扱う場合、これらの戦略の括り方、その内容の詳細度のレベルが合わないことが多いと思われる。戦略の括り方は、マップ全体が表現する組織の大きさ(グループ、全社、事業等)に合わせて、適切に設定することがポイントである。

評価尺度は仮説として設定しておく。後述の通り、実際に評価尺度とその目標値を設定するには、いくつかの検証が必要なため、ここでは、戦略/施策の内容の詳細度を合わせる目的で、仮の評価尺度を設定するに留めておく。(図1)

顧客の視点

顧客の視点を考える場合も、基本的な検討の進め方は、財務の視点と同じである。顧客の視点での戦略設定を行う場合に検討するカテゴリーは、一般

・顧客からの評価

(満足度、ロイヤリティ、サービス、関係)

・顧客へ提供する価値

(価格設定、製品種類、品質、機能)

もちろん、これらのカテゴリーに縛られる必要はなく、自社の事業特性に合わせて、検討のカテゴリーをいろいろと考えてみると良いだろう。(図2)

内部プロセスの視点

内部プロセスの視点も同様である。内部プロセスの視点では、多くの戦略/施策が候補として挙がってくるはずである。これらの戦略/施策の括り方が難しいところだが、自社で最も理解しやすい形にすれば良いだろう。

参考までに、一般的な検討のカテゴリーとして、以下の4つをあげておく。

- ・新製品・新サービスでの革新
- ・顧客価値の向上
- ・卓越した業務の達成
- ・規制および環境の制約下での業務の遂行

(図3)

その判断が難しいものが出てくることだろう。このよう

図2. 顧客の視点での戦略設定例

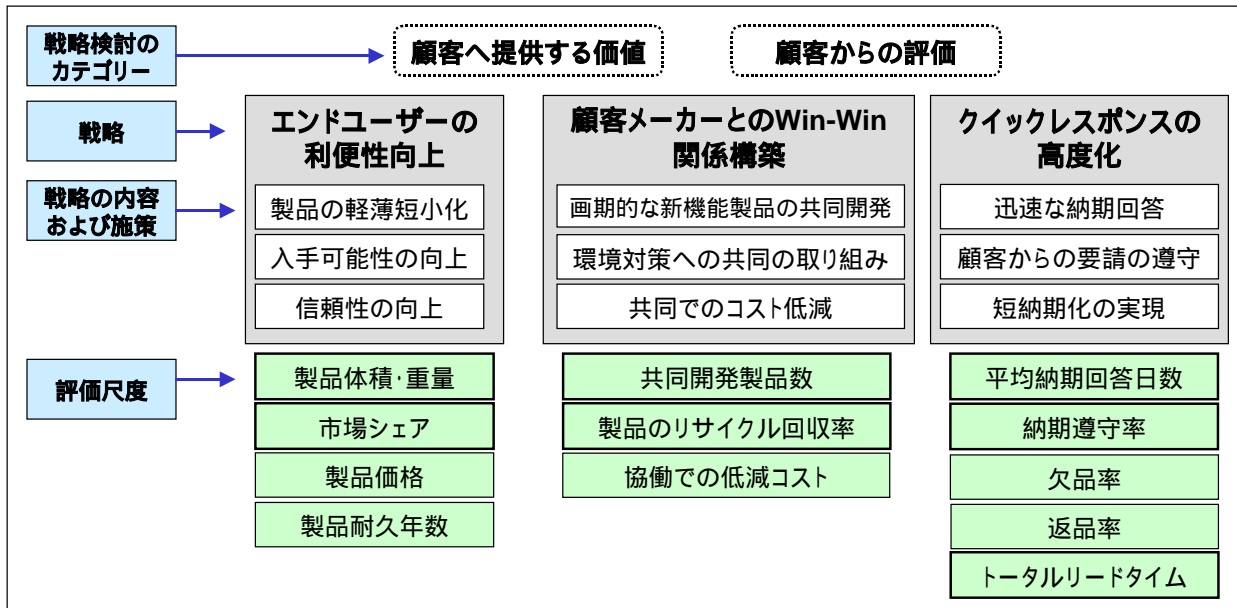
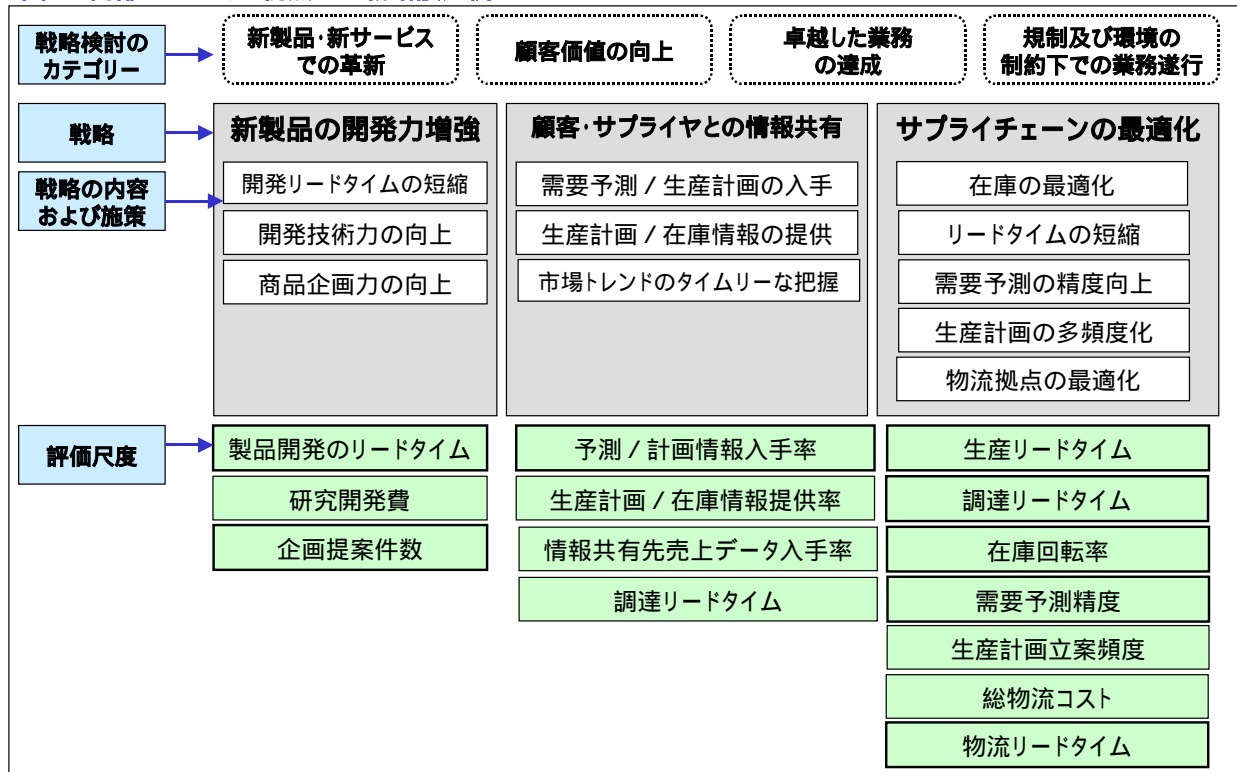


図3. 内部プロセスの視点での戦略設定例



学習と成長の視点

学習と成長の視点での戦略は、悩ましいアイテムが並ぶことが多い。例えば、情報システムの構築やビジネスモデルの創造などのように、内部プロセスの視点にすべきか学習と成長の視点とすべきか、

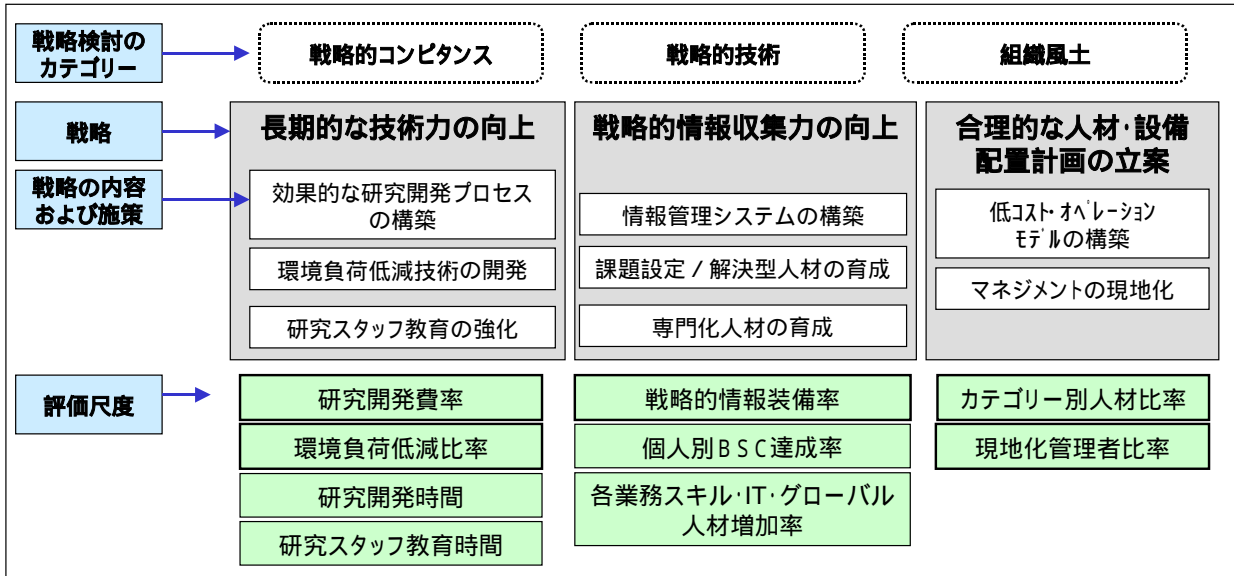
な場合は、社内で戦略マップを浸透させる上で、皆の理解が得やすいようにすることが良いだろう。尚、学習と成長の視点における、一般的な検討のカテゴリーは以下の3点である。

- ・戦略的コンピタンス

(人材・スキル、知識の共有)

ピングしていく上での基本手順である。実際には、

図4. 学習と成長の視点での戦略設定例



- ・戦略的技術
(ビジネス・モデル、情報技術、アプリケーション)
 - ・組織風土
(戦略の意識 / 方向づけ、学習、動機づけ、モラル)
- (図4)

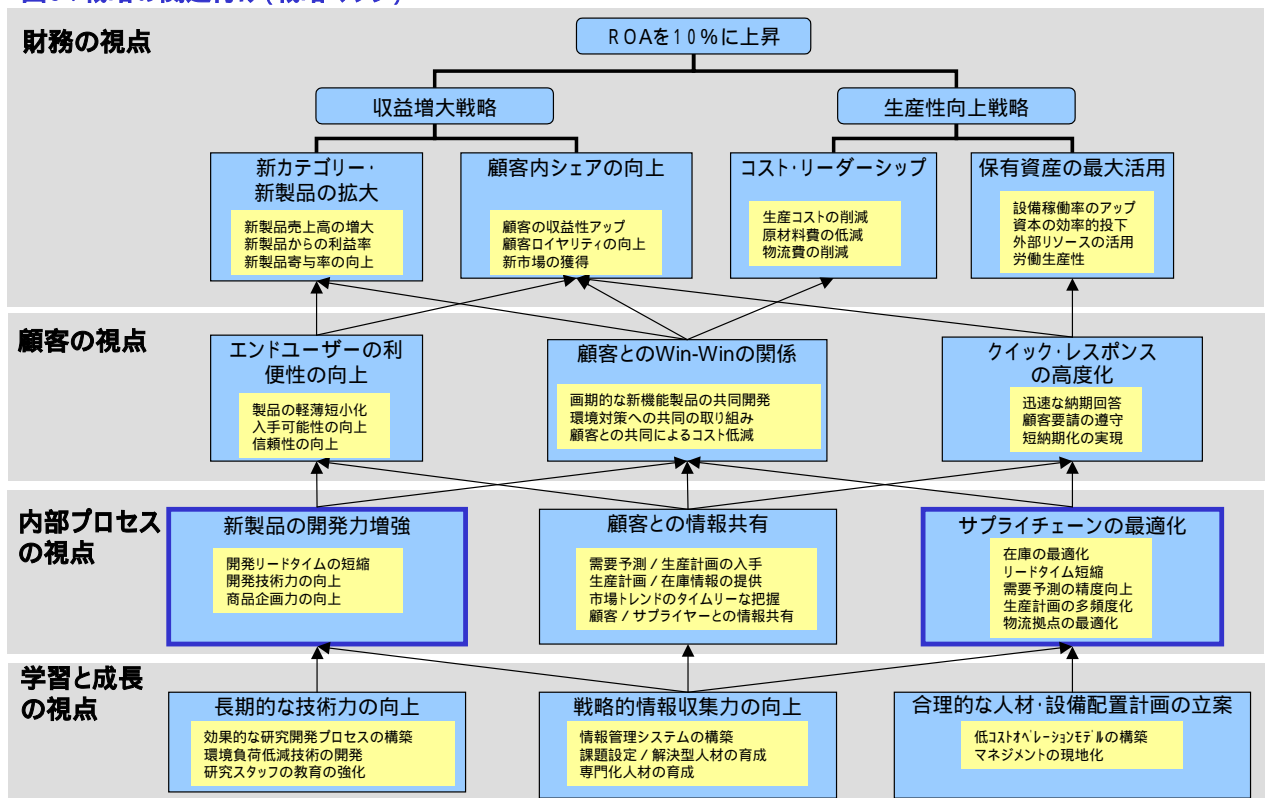
これらの4つの視点の検討の流れを相前後し、試行錯誤を繰り返すことによって、完成形を作っていくことになる。

関連付け

以上が、BSCの4つの視点で戦略 / 施策をマッ

次に、それぞれの戦略の関連性を矢印で結んでいく。全社レベルなど、大きな視点で作成する場合

図5. 戦略の関連付け(戦略マップ)



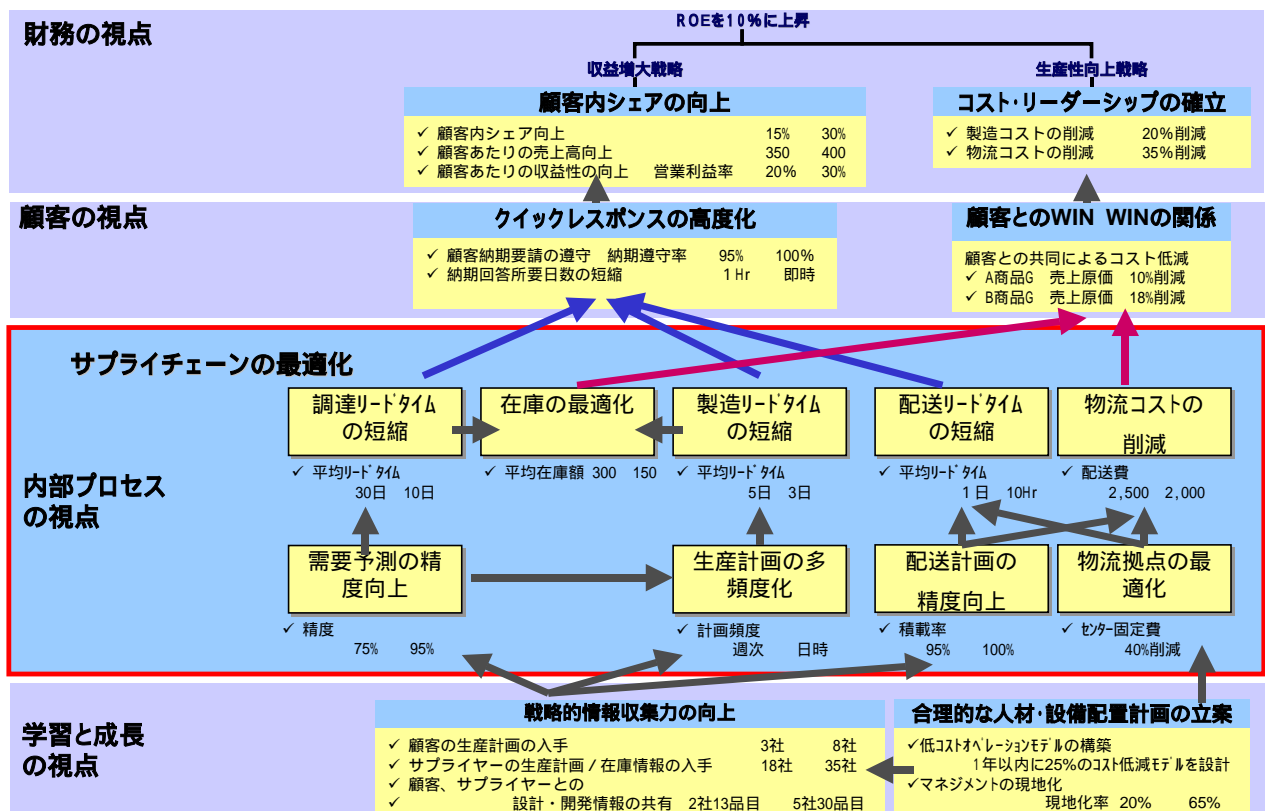
は、まずは戦略レベルで関連性を表現し、戦略の内容 / 施策レベルについては、各戦略をブレイクダウンした上で関連付ける方が良い。(図5)

これらの関連付けを行う中で、不足する戦略 / 施策を検討したり、孤立して位置づけが不明確なものについては、その必要性を再度吟味したりすることができる。

戦略マップのブレイクダウン

戦略を達成するための実際の取り組み(改革)は、内部プロセスの視点、学習と成長の視点に施策として記述されることが多い。特に、内部プロセスの視点における施策は、具体的な活動アイテムを多く含んでおり複雑となる。よって、これらの戦略については、より詳細度を上げて表現する必要がある。例えば、(図5)における『サプライチェーンの最適化』という戦略をブレイクダウンすると(図6)のように表現でき、戦略の内容や施策の間の関連性が表現できる。

図6. 戦略のブレイクダウン



このように、内部プロセスの視点では、戦略をより詳細にブレイクダウンした上で、どの施策 / 取組みを実施し、どのような成果を上げるのかを、個別に検討する必要がある。

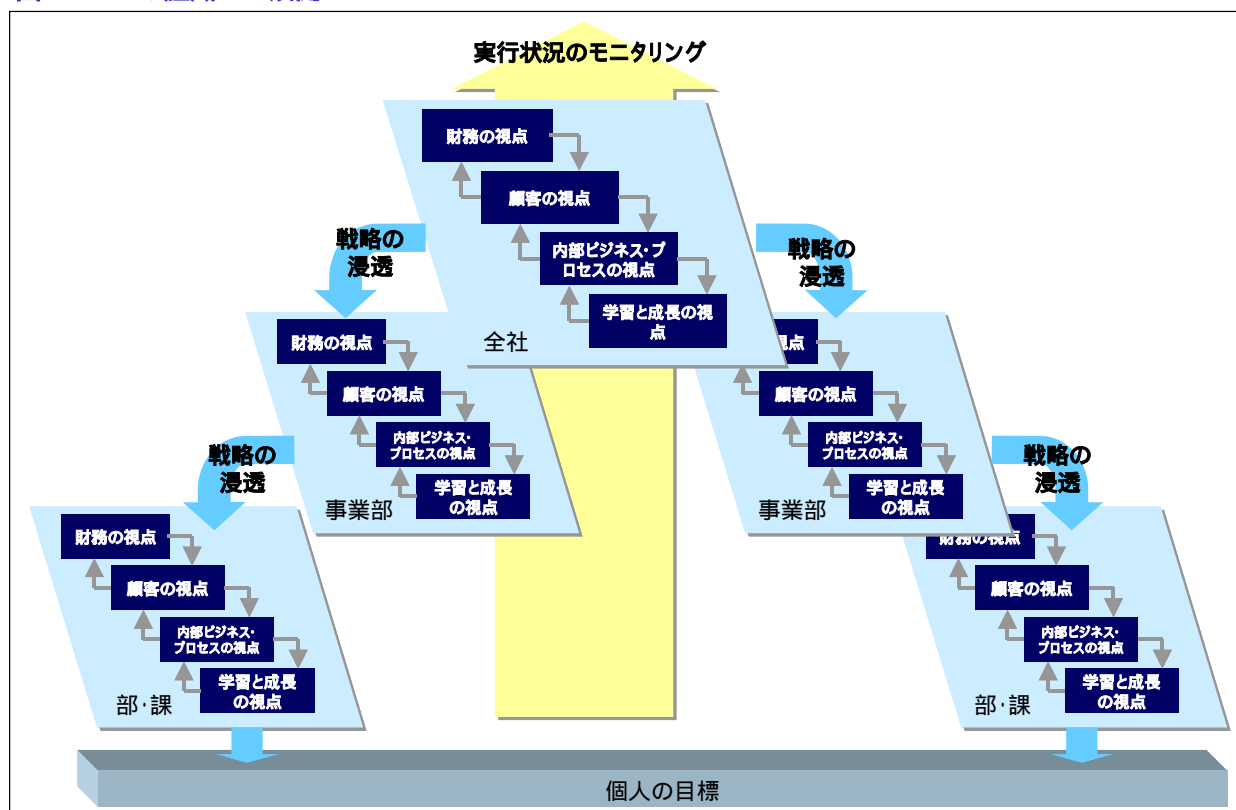
評価指標の設定

最後に、(最も難しいが)評価指標とその目標値の設定を行うことになる。

まず、これまで仮説として設定してきた評価尺度について、全体の戦略の関連性をみながら、その妥当性を検討する。すなわち、より上位の戦略目標を達成するために、その評価尺度で戦略の実行度合いが測定できるかどうかを検討する。

次に、戦略をブレイクダウンし、仮説で設定した評価尺度を参考にしながら、個別の施策 / 取組みレベルの評価指標を検討する。その際に、実際に数値データとして取得可能かどうかについても吟味する。データ取得が不可能であるか、取得データでは有意性をもち得ない指標については、代替可能

図7. BSCの組織への展開



な参考指標を新たに設定する。

より複雑なプロセスを対象とする場合は、一旦BSCを離れ、フロー図などを使って施策をより細かくブレイクダウンし、ボトルネック工程などを分析した上で、評価指標を設定していく。特に、個人の活動レベルまでブレイクダウンする場合には、これらの作業は有効である。

最後に、ビジョン／組織目標を達成するために必要な、各戦略の達成目標値をそれぞれ設定していく。評価指標とその目標値設定は、組織内での戦略マップのブレイクダウンに合わせて、各担当者が実施していくことになる。

グループ本社、各社、各事業、各組織、最終的には個人レベルにまで、同一のフレームワークで、戦略と施策、各評価指標をブレイクダウンしていくことにより、現場での各種の取組みが、全体の戦略達成へとフォーカスされ、かつ、その達成の度合いを測定／管理することが可能となる。

また、特筆できる点として、これまで特別な組織形態として評価基準が個別に設定されていたプロジェクト組織についても、全社戦略体系の中で、その戦略的位置づけが明確になるとともに、評価指標も戦略の達成へとフォーカスさせることができる点がある。

昨今、経営層から良く出てくる課題として、情報化投資が想定した成果を上げていないというものがある。現在の情報システム構築は、業務改革と一体となった一大プロジェクトとなるケースがほとんどであり、その投資額も巨額なものが多い。

この種のプロジェクトの特徴は、本来は経営戦略を実現するために設置されたはずなのだが、いつのまにか「構築」そのものが目的となってしまう、その結果、「構築」はできたが「経営的な成果」は上がっていないという現象を招くことである。その主な原因は、プロジェクトの起案段階および投資の意思決定の段階で、その戦略的位置づけや成果の測定指標が、自社の戦略体系の中で明確にされておら

ず、「システム構築」以外の必須事項(制度変更、業務改革、取引形態の変更等)がなおざりにされていることにある。(第2回、了)

(次回は、このような戦略的なプロジェクトを成功に導くための、BSCの活用方法を紹介します。)