



BSC(バランス・スコアカード)で 経営戦略・戦術を考える (3)スコアカード

中小企業活力向上オンラインセミナー
戦略・経営者分野

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会事務局



Balanced Scorecard

4つの視点に沿って
戦略の立案から
具体的な行動まで落とし込む
バランスのとれた
フレームワーク



スコアカードが評価を一覧化



スコアカード (Scorecard)

BSCは、企業の業績を4つの視点で業績評価指標によって評価し、スコア(評点)としてカードに一覧化する。

これによって、執行された戦略の妥当性を検証するとともに、経営資源の再配分(経営方針の再検討)を行う。

ナビゲーション
経営

現場では、目標達成のためのアクションプランをチェックし、必要に応じて見直し、行動に移す。

	戦略テーマ	重要成功要因	業績評価指標	アクションプラン	評点
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					



スコアカードの具体例

	戦略テーマ	%	重要成功要因	%	業績評価指標	目標	アクション・プラン
財務 40P	収益の増大	40	新商品売上の増加	60	新商品売上高	50万円	各新商品 10 百万円 × 5
			新規先の拡大	40	新規先売上高	20%UP	見込客への計画的営業
	利益率の向上	60	独自商品採算改善	40	独自商品粗利率	50%	生産・流通コスト引下げ
			高収益商品売上増 コスト低減	30 30	A 商品群売上比率 総仕入原価	30%超 ▲5%	年度計画の PDCA 徹底 仕入先の見直し
顧客 25P	CS向上 (顧客満足度)	45	店頭サービス向上	40	店頭CS調査対応	Aランク	毎週実施しフィードバック
			ニーズ合致商品投入	40	新商品開発	10 件	高ニーズを優先し商品化
			アフターケア徹底	20	アフターコール実施	90%	新規客 1 週間内に実施
	固定客増強	30	顧客ロイヤリティ維持	60	固定客数	15%UP	担当者制の強化
			新規客の固定化	40	リピート比率	25%超	3 カ月以内の再来店誘致
	店作り改善	25	イベントによる集客	60	優良イベント実施	6回	来客 1 千名以上/日
商品知識の向上			40	説明カードの作成	300 枚	主要商品を自主作成	
内部プロセス 25P	リスクマネジメント の強化	40	リスクの把握・管理	40	リスク統括表見直し	全項目	見直し後、残存リスク対応
			BCP対応	30	BCP作成・訓練	期中完了	委員会主導で全員参加
	顧客起点の商品 開発	40	顧客ニーズの収集	40	定例収集と分析	毎月	収集方法改善、効果検証
			開発会議の活性化	60	新商品開発	10 件	構成見直し 報奨導入
	新規事業の開発	20	既存事業の見直し	40	個別採算管理定着	全事業	個別採算管理せ
			新規事業ニーズ検討	60	関連ニーズ票収集	500 枚	関連先・従業員から収集
学習と成長 10P	従業員教育拡充	40	社内教育活性化	70	新社内研修の実施	5 回	新内容実施、満足度調査
			外部教育機関活用	30	提携スクール派遣	5 名	各事業所から推薦、選抜
	社内情報共有化	30	情報システム活用	100	アクセス回数増加	3 回/人	新システムの利便性周知
	ES向上 (従業員満足度)	30	従業員の声反映 福利厚生制度拡充	60 40	従業員集会開催 大手サービス提携	全場所 期中	従業員の声収集と回答 利用補助制度と同時導入



スコアカードの評点 (業績評価指標毎の評点)

業績評価指標毎の評点

= 各視点の配点 **(a)**

× 戦略テーマのウェイト **(b)**

× 重要成功要因ウェイト **(c)**

× 業績評価指標の達成度 **(d)**

(例) 新商品売上高 8.64 P

財務の視点 40 P

収益の増大 40%

新商品売上の増加 60%

新商品売上高(実績45百万円) 90%

	戦略テーマ	%	重要成功要因	%	業績評価指標	目標	アクション・プラン
(a) 財務 40P	収益の増大	40 (b)	新商品売上の増加	60 (c)	新商品売上高	50百万円	各新商品 10 百万円 × 5
			新規先の拡大	40 (c)	新規先売上高	20%UP (d)	見込客への計画的営業
	利益率の向上	60	独自商品採算改善	40	独自商品粗利率	50%	生産・流通コスト引下げ
			高収益商品売上増 コスト低減	30 30	A 商品群売上比率 総仕入原価	30%超 ▲5%	年度計画の PDCA 徹底 仕入先の見直し
	CS向上 (顧客満足度)	45	店頭サービス向上	40	店頭CS調査対応	Aランク	毎週実施しフィードバック
			ニーズ合致商品投入	40	新商品開発	10 件	高コストを優先し商品化



BSC構築のステップ (1)

構築のステップ	作業の流れ	作成物
① ビジョンの策定	企業理念(ミッション)を確認する。	企業理念
	企業のあるべき姿としてのビジョンを策定または確認する。 ⇔環境分析・3C分析などを活用。	企業ビジョン
② 戦略の検討	ビジョンを実現するための戦略を検討し、確定する。 ⇔SWOT分析を活用。	企業戦略
③ 視点の決定	戦略が4つの視点のどれに基づくかを明確にし、決定する。 ⇔戦略マップのテンプレート利用。 「Why」チェックで視点間の因果関係を検証。	
④ 戦略マップの作成	各視点ごとに戦略目標を絞り込んで決定する。 ⇔「How to」チェックで下位視点との整合性検証。	戦略目標 (戦略テーマ)
	ビジョンを実現するための戦略を、視点ごとの因果関係を明確にして(→で結ぶ)、マップとして視覚化する。	戦略マップ



BSC構築のステップ (2)

構築のステップ	作業の流れ	作成物
⑤ 重要成功要因の選定	戦略目標を実現するためのクリティカルパス(重要な経路)を分析し、重要成功要因を洗い出して絞り込む。	重要成功要因 (業務目標項目)
⑥ 業績評価指標とターゲットの設定	重要成功要因毎に、測定可能で明確な業績評価指標を選定し、同時にウェイト付けする。	業績評価指標 (KPI)
	業績評価指標に対し、チャレンジ精神に満ちたターゲット(数値目標)を具体的に設定する。	スコアカード (狭義のBSC)
⑦ アクション・プランの作成	ターゲットを実現するためのアクション・プランを(個人レベルまで具体的に)作成する。	アクション・プラン



完成



成長するBSC

BSCは今なお成長している。

非財務情報を重視するバランスのとれた業績評価手法であるだけでなく、戦略を多面的に考えるツールとして評価され、顧客以外のステークホルダーの視点も取り込んでいる。

SDGs(持続可能な開発目標)で重要なバックキャスティング[将来から現在を見て進むべき道を決定し、不足能力を獲得する手法]は、まさにBSCが利用しているもの。





最後に

BSCは、中小企業にとっても重要な経営ツール。戦略を具体化し、戦術をアクションプランまで落とし込み、業績そして経営をバランスよく評価する。

さらに、BSCの活用で、顧客や従業員を始めとしたステークホルダーとビジョンを共有し、長期的展望に立った経営を推進できる。

そのフレームワークは、企業の存続・成長に、必ず役立ってくれる。



専門家とともにBSCに取り組む

経営分析と実行支援のサポートを受けられます

経営分析 [現状チェック・アドバイス]



実行支援 [課題解決]

従業員数別に3パターンでチェックできる「中小企業活力向上チェックシート」を使い、貴社の現状をチェックできます。

無料で中小企業診断士から客観的なアドバイスを受けることができます。



■ 貴社に役立つ中小企業支援施策がわかります。

■ 商工会・商工会議所から継続的なサポートを受けられます。

