

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1回『バランスト・スコアカードの戦略的活用』

[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>

はじめに

今年は阪神タイガースが優勝した。前は1985年、あのプラザ合意の年であり、世界最高の工業経済システムを構築した日本に対して、欧米から大きなルール変更がなされた年であった。

あれ以来、日本企業を取り巻く環境は目まぐるしく変化してきており、経営の舵取りは困難を極めている。

- ・ バブルの形成と崩壊に伴う資産デフレ
- ・ 世界的な金融経済の巨大化
- ・ アジア諸国の台頭と混乱
- ・ IT革命とグローバル化の進展
- ・ 地勢学的激変(冷戦終結-新秩序-新対立)
- ・ 新興超大国の台頭(Go West. 中国・インド)

今年も何か大きな潮流が変わる年となるのだろうか。俄かに外為市場は騒がしくなっており、株式市場のボラティリティも高まっているようである。

このような変革の時代には、企業においても『創造と変革』が強く求められており、そのための『ビジョン』や『戦略』を確立することが喫緊の課題であると言われてきた。事実、ほとんどの企業では、そのための取組みがなされてきたが、その過程で以下の点を再認識したのではないだろうか。

それは、

・ 『創造』より『変革』の方が難しい。

ことであり、特に『変革の戦略』について、

・ 『立案』より『実行』の方が難しい。

という点である。

『創造』より『変革』の方が難しい。

ここで、『創造』は容易なことであると述べる気は毛頭ない。米国におけるベンチャーの成功確率が2～3%程度であることや、ヒット商品を生み出すための労力を見ても、『創造』が難しいことは自明と言える。しかし、元来『創造』とはある程度の試行錯誤の中から生まれるものだとして理解すれば、そのためのスキームを組み、しかるべき土俵で闘えば良く、その際の失敗の痛みは小さいと言えるだろう。

しかし、『変革』については、失敗した場合の痛みの大きさが格段に異なる。また、対象となる組織は既存組織であり、多くの場合、基幹事業を含む巨大な組織全体となる。そのため、組織内に過去の成功体験から抜け出せない人が多く、大きな抵抗勢力が形成されてしまう。

・ 『変革』には失敗が許されない。

・ 『変革』には過去との訣別が必要である。

といった点が、戦略の意思決定や合意形成を難しくしており、『総論賛成、各論反対』の構造を招き、戦略の策定はまだしも、その実行に至っては、極めて困難なものとなっている。

戦略は『立案』より『実行』の方が難しい。

この点については、経営管理に携わっておられる皆様は、日々痛感されていることと思う。戦略の『立案』に関しては、経営中枢の企業幹部やそのブレインである各マネジメント層の方々の研鑽によって、また、場合によっては外部の支援も活用しながら、多くの企業で妥当な戦略策定がなされていると認識している。問題は、戦略の達成率やそのスピードといった、戦略の実行力にある。(後述)

今回から3回の連載で、経営戦略の実行力を高めるための経営管理手法として、ロバート・S・キャプランとデビッド・P・ノートンが提唱する、『戦略バランスト・スコアカード^(注1)』の考え方及びその活用方法についてご紹介したいと思う。今回は、その第1回として、『バランスト・スコアカードの戦略的活用』と題し、その概要について紹介したい。(以後、バランスト・スコアカードをBSCと略記する。)

1. 問われるのは戦略の実行力

有効な戦略が策定されているにもかかわらず、その実行が伴わず、成果が得られないという現象は、なぜ起こるのか。企業の経営戦略の策定や計画化の現場でよく目にする光景として、年度を越えて同一の戦略/施策が掲げられ続けられていたり、毎年、儀式の如く同一の戦略に対する施策が未達成のまま修正され、ローリングされていたりするシーンがある。戦略が未達のまま(時には事実上未着手のまま)に時間を浪費し、その間にダイナミックに変化する競合環境についていけず、その結果、戦略が陳腐化し、見直し(再度『立案』)を迫られるという、悪しきスパイラルに陥っている企業が少なくないようである。

よく、管理職の方々に、この現象について質

問すると、米国系グローバル企業と対比され、

・ トップのリーダーシップの不足

を最初に指摘されることが多い。企業文化や日本企業独特の行動様式の側面からは、一理あるのだろう。しかし、トップマネジメントの方々は、(当たり前であるが)これを否定する。曰く、「何でもリーダーシップの所為にするな。」と。私は、少なくともこれは第一の要因ではないと考えている。

次に、トップの方、管理職の方々の双方が上位にあげられる、

・ トップダウンで戦略の徹底ができない

という要因があげられる。これについては、もう少し考えてみよう。戦略が徹底できないことには、構造的な問題が潜んでいそうである。

戦略の徹底ができない理由

戦略の実行力が問題視されているのは、何も日本企業独特の問題ではなく、欧米の企業と同様である。フォーチュン紙(1999,6/21)によれば、CEOの失敗の分析において、その7割は戦略の間違いではなく、うまく実行できなかったことにこそ、その要因があるとレポートされている。要するに、日本企業の文化や行動特性などの特別な環境が、戦略の実行を難しくしているのではなく、世界共通の構造的な要因があると考えられるのである。ここでは、その要因を3つあげたい。

第一に、戦略の対象が『無形資産』に対するものが中心となっており、戦略そのものが複雑になっていることがあげられる。

工業経済からサービス/知識経済への移行に伴い、付加価値の源泉が有形資産から無形資産へと移行している。製造業でさえ、実際にモノを生産している工程が生む付加価値の割合は相対的に低下しており、ブランドやマーケティング力、画期的な新製品の開発力、顧客に対す

注1:『戦略バランスト・スコアカード』ロバート・S・キャプラン、デビッド・P・ノートン著、櫻井通晴訳：東洋経済新報社、2001年9月11日

るサービスの開発/提供力、迅速で応答性の優れた業務プロセス等、これらの無形資産が生む付加価値の割合が、約7～8割を占めているといわれている。当然の帰結として、戦略の軸足も、これらの無形資産と呼ばれる領域を対象とするものが増え、より複雑化し、より広範に渡るものとなる。その結果、組織への戦略の徹底、および、その実行は困難なものとなっている。

第二に、『変革』を求める戦略が多くなっており、これは組織全体に戦略やその方向性を浸透させなければ達成できないということである。

冒頭にも述べたようなマクロ的な経営環境の激変に加え、下記に掲げるような時代特性の変化は、旧態然とした企業に対し、大規模な変革を要請することとなっている。全ての企業は「顧客志向の変化対応型マネジメント」を実施すべきであり、そのための戦略が中心に据えられている必要がある。(図1)

企業の経営中枢では、このような変化の兆しをしっかりと捉え、それに合致した『変革』の戦略を策定しているはずである。しかし、過去のルール、やり方、成功体験に縛られる組織全体の舵をきるには、その巨大なモーメントが邪魔をするのである。個々の部門や個人のベクトルが合っていない状況では、経営中枢や主要な

管理職が舵をきるだけでは、組織全体を思う方向に向かわせることはできず、無理をすれば、組織が空中分解することにもつながりかねない。このような状況では、リーダーシップだけで突破できるものではなく、まずは、経営が目指す方向とそのため戦略を、組織の隅々にまで認知させ、個人の活動レベルに落としした上で進めるべきである。

第三に、戦略およびその実行状況を可視化し、組織全体に渡ってコミュニケーションできていなかった点があげられる。

今回の寄稿の目的はここにある。前述の通り、変革のための複雑かつ広範に渡る戦略を体系化し、可視化することで、組織の隅々に認知させ、個人の活動レベルまで落とししていく。そして、その実行状況をモニタリングし、戦略のマネジメントを行う必要がある。

これまでも、様々な形でこれらの目的のための戦略展開、目標管理制度や業績評価基準の導入がなされてきているが、戦略と目標や業績評価の関連性が不明確であったり、体系が複雑で理解し難かったりと、個別には完全性が高くとも、組織全体に浸透させるには適していないものが多かったのではなからうか。

戦略のコミュニケーションがうまく出来て

図1 新時代のキーワード

【経済環境】	OECD10億人経済	⇒	OECD+新興国40億人経済
	需給バランス	⇒	供給過多(デフレ)
【国際化】	日本と海外	⇒	世界(グローバル)
【政治・規制】	命令・統制	⇒	規制緩和・市場原理
【市場・顧客】	安定的	⇒	ダイナミックに変化
【成長要因】	資本、設備、労働力	⇒	知識、革新性、顧客関係
【テクノロジー】	アナログ、メカニカル	⇒	デジタル、環境、バイオ
【生産体制】	大量生産	⇒	小ロット変化対応型
【競争優位】	低コスト大量供給	⇒	革新、スピード、サービス、品質、ブランド、コスト
【組織】	ピラミッド階層	⇒	ネットワーク型
【バリューチェーン】	自社グループ内	⇒	提携、コラボレーション
【労働力】	年功序列	⇒	実力・成果主義
	安定的	⇒	流動的

いないという問題を解決し、有効なマネジメントを行うには、よりシンプルで理解しやすく、有形/無形資産のバランスが取れ、各戦略や施策およびそのKPIの連関性がうまく表現できるようなフレームワークが望まれる。このような要件を満たす解決策のひとつとして、BSCの活用があげられるのである。

2. BSCの戦略のマネジメントへの活用

バランス・スコアカードとは、カプランとノートンによって、1992年に業績測定問題の解決法として発表されたマネジメントフレームワークである。日本においても業績評価基準の体系として広く知られ、導入も進んでいる。BSCは、有形資産に偏りがちな評価尺度に、新たに無形資産の評価尺度を加え、知識経済下の組織の総合力をつかむ目的で、財務指標と非財務指標を組合わせて体系化されたもので、

- ・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、4つの視点からマネジメントを評価するものである。

BSCの活用方法の発展

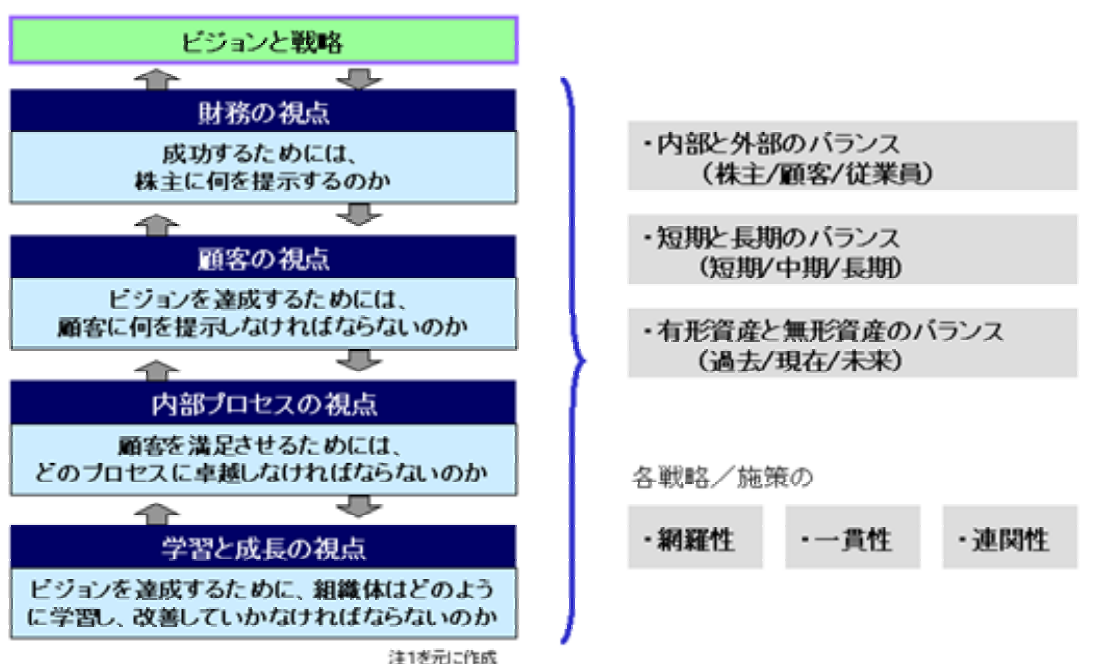
当初、業績評価目的でBSCを導入した企業のいくつかは、その活用方法を発展させ、更に大きな導入効果を得ることに成功しており、カプランとノートンに新たな示唆をフィードバックすることとなった。それは、

- ・BSCは戦略設定に有効である
- ということだ。これは、BSCの『バランス』という概念が、戦略設定においても有効であるという点である。(図2)

次に、BSCのフレームワークはシンプルで理解しやすく、組織全体へ戦略を認知させるのに有効であるという点である。これは、前項でも指摘した通り、戦略の実行力を高め、成功裡に完遂するためには、重要な特徴ともいえる。

最後に、もともと業績測定のためのKPI体系

図2 4つの視点で戦略策定



としてデザインされたこともあり、戦略を活動レベルにまでブレイクダウンし、その実行を測定することに長けており、戦略のマネジメントに活用できる点である。

- これらの特徴により、BSCの活用方法は、
 - ・当初は業績評価基準をベースにした経営の統制に用いられた
 - ・次に「戦略マップ」に代表される戦略策定時に適用された
 - ・更に、戦略的投資やその採算評価、成果の管理への適用が試みられている
- というように、発展してきているのである。

BSCの活用により、同一のフレームワークで、各事業の戦略体系を比較・検討したり、各工場や製造子会社の業績を比較・評価したり、各プロジェクトの目的と成果をマネジメントすることができるようになる。すなわち、組織の壁を越えて、戦略のコミュニケーションができ、

な意思決定を支援することができる。(図3)

他社の戦略の把握にも活用できる

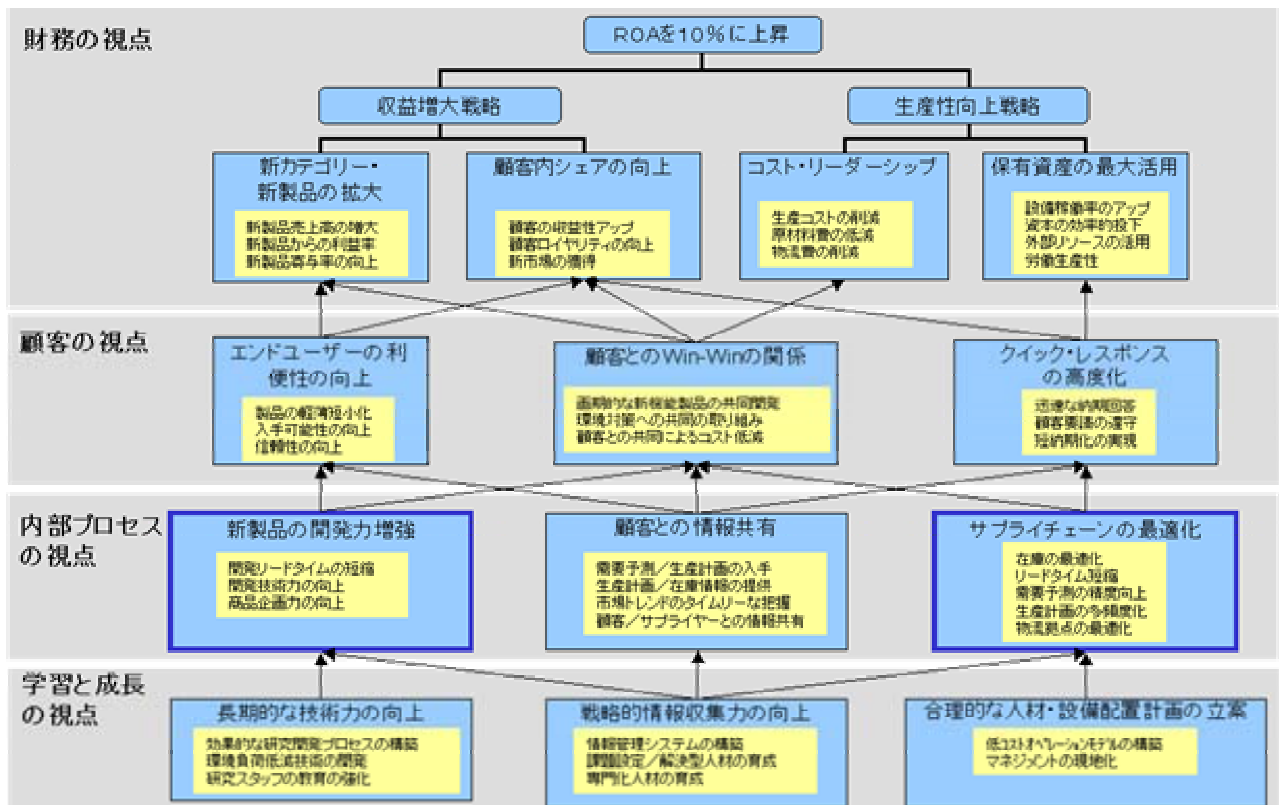
BSCによる戦略マップは、本来は自社の戦略マネジメントへ活用されるべきものであるが、そのシンプルな構造から、取引先や競合相手の戦略を理解する際にも利用しやすい。

ソリューション提供企業であれば、営業の現場で顧客の経営戦略と自社の提供する価値を結びつけることは必須であり、顧客の戦略の理解は大変重要である。また、サプライチェーン改革など、企業を超えた取組みを推進するためには、関係企業の経営課題とその取組みの成果をうまく結びつけて、必要な協力と協働を仰ぐ必要がある。他にも、競合他社やベストプラクティス企業とのベンチマークなど、他社の戦略の把握を必要とする機会は多い。

昨今は、企業のIRも充実しており、また、新

図3 BSCによる戦略マップの例
その実行状況の比較検討が可能となり、効果的

聞記事情報や各種の業界分析記事など、インタ



ーネットでもかなりの情報が入手できるようになっている。これらの情報に、実際に足で稼いだ若干のインテリジェンスを加えれば、顧客や取引先、協業相手や競合相手、提携候補先などの企業の戦略マップを作成することができる。BSCのフレームワークを用いれば、これらの戦略マップの作成を、短期間に習熟し、高い精度で実施することができるようになるはずである。

企業によっては、まずは他社の戦略把握を目的として、これらの戦略マップの作成を習熟しようとしているところもある。

以上の通り、BSCをこれまでのような業績の評価・測定ツールという範疇に押し込まず、戦略の策定とその認知、戦略の把握と価値提案、そして戦略のマネジメントへと、その活用領域を発展させていくことをお勧めする。なぜならば、BSCに習熟し、戦略のマネジメントに活用することは、組織全体を戦略志向に変えていくために有効であるからである。

3. 戦略志向組織への変革

戦略志向組織とは、どのようなものか。端的に言えば、組織全体に戦略の方向付けがなされ、組織体の能力、資産（有形/無形）、活動が、常に戦略の実行にフォーカスされているような組織のことである。

戦略志向組織へと変革するために、企業によって様々なアプローチがなされているが、最低限必要なステップは、次の5つだろう。

戦略志向組織への5ステップ

1. 戦略を論理的かつ包括的に可視化する

まずは、戦略を、論理的整合性をもって、包括的に記述し、可視化することである。このよ

うに記述できない戦略は、ほぼ間違いなく実行できないはずである。戦略実行の成果は財務諸表に数値として現れるが、そのための戦略そのものや各種の取組みは、無形資産を対象にするものがほとんどである。そのため、コンピタンスやプロセス、顧客価値の向上といった、無形資産に対する戦略の実行が、最終的に中長期の財務的成果に変換されていくという関係性が、論理的に記述されている必要がある。

BSCのフレームワークを利用した戦略マップの作成は、この点において優れている。

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

通常、組織体は特定の目的のために細分化され、多くのビジネスユニットや専門部署を抱えている。これらの小組織は、それぞれ自己の目的を達成するために、独自の戦略をもって、固有の行動様式で活動している。現在のように、変革の戦略実行が必要とされるとき、これらの小組織間の利害調整には多大な困難を要しており、これが戦略実行上の最大の障壁となることが多い。

各戦略を優先順位とともに可視化し、各部門戦略の位置づけを全社戦略体系の中に明確にし、組織の壁を越えた戦略のコミュニケーションを行うことで、初めて、全体のベクトルを意図する方向に合わせることができる。

このような、戦略のコミュニケーションにおいては、BSCのフレームワークを組織横断的に活用することが効果的である。

3. 戦略を個人の活動レベルにブレイクダウンする

BSCのフレームワークで戦略を策定することで、戦略と各業績評価指標との連関性が明確になる。ここでは、BSCのスコアカードとしての特性が、個人レベルまでに、戦略とその目標設定/スコアカードを伝達していくことを可

能にする。

個人にとっても、戦略のブレイクダウンの過程で、より高い視点から自己の活動の戦略的位置づけを俯瞰できることで、設定された個人目標の意義を優先順位をもって理解し、日々の活動を実行することができる。また、中長期的に自己に必要な能力やスキルが何かを判断することができ、そのための学習計画の立案やキャリアプランの検討ができる。

過去の成功体験から訣別し、改革を遂行するためには、現場の従業員に少なからぬストレスを与えることになる。しかし、このように戦略と個人の活動の関係がしっかりと認知されれば、目指す方向への取組みへの協力が得られやすくなり、戦略の成功確率、達成速度も飛躍的に高まることが期待される。

4. 戦略を継続的にマネジメントする

通常、定期的な経営会議での議題は短期的成果である財務指標の予実ギャップ分析や、そのアクションプランの検討が中心であり、戦略の実行状況については、特別に設定された場合を除き、議論されることは少ない。戦略や戦術とその実行状況について、日常的にエグゼクティブの議題にのぼるようであれば、戦略の達成は難しい。冒頭でご紹介したような、儀式的な戦略のローリングといった習慣は、このような環境が生んでいるのだろう。これは、戦略の実施状況を測る手段がなく、有効な議論が難しいことにその主な要因がある。

また、長期的な成果を狙う戦略的施策については、財務的な視点での投資評価が難しく、論理的な説明ができないために、その意思決定が難しくなっている。更に、一旦意思決定を行ってしまえば、その戦略を達成するための効果的な舵取りを行うための判断材料が乏しいため、戦略の実行がうまく進んでいない場合は、(実際はその方が圧倒的に多いが、)意思決定の遅

れが、大きな投資の追加や損失を生む。

BSCを活用することで、戦略の実行状況を測定することができれば、これらの要因を解決し、戦略を継続的かつ有効にマネジメントすることができるようになる。

5. 変革を促すリーダーシップ

最後にあげたいのが、リーダーシップである。これまで述べた通り、戦略を可視化し、組織内に落とし込み、実行状況が測定できるようなインフラを整えば、あとはエグゼクティブのリーダーシップが、戦略の達成に重要となる。

しかし、ここで提言したいのは、まずはそのインフラを整え、組織を戦略志向にするための取組みに対してこそ、リーダーシップを発揮していただくことである。BSCを戦略のマネジメントに導入することは、それ自体が大きな変革の戦略であり、プロジェクトである。上述の1~4のステップを実施し、戦略のマネジメント環境を整えるまでの推進力は、リーダーシップに負うところが大きいのである。

おわりに

先の大戦の述懐で語られる言葉に、「日本軍は戦術に強く、戦略に弱い。連合軍は、その逆であった。」というものがある。現在の日本企業にも同じことが言われている。我々は、「戦術の間違ひは戦略でカバーできるが、戦略の間違ひは、決して戦術では取り返せない。(ナポレオン)」という鉄則に鑑み、この弱点の克服に一層の努力しなければならない。BSCの戦略的な活用が、この弱点克服の突破口になって欲しいと考えている。

([次回は、BSCのフレームワークを活用した戦略マップの作成方法について説明します。](#))