

BSC戦略経営のススメ



バランススコアカード(balanced scorecard)

変えようとしても変わらない。

変えようとは思っていても、ドッコイ簡単には変わりません。永年続いた企業風土は頑固です。慣れ親しんだ環境を、誰が喜んで変えられますか？今のままでいたいのが人情です。しかし、今のままで未来は見えますか？時代が、経営環境が変化しているのに、古い経営では成り立ちません。業績が低迷していたり、未来に不安を感じていたら、変革は必然です。変革とは、意識改革で始動し、業務改革の断行で成果が見えてきます。それを適える手が「経営の達人」バランススコアカード戦略経営です。

バランススコアカード(BSC)の経営メリット

1. 分かる 論理思考のフレームワークは理解しやすい
2. 速い 理解と納得が、決断スピードを加速する
3. 安い 経営コストで最も高価な人的時間の短縮

経営を考えたり分析するとき、ヒト、モノ、カネに分けて考察することは多い。しかし、大きな疑問があります。企業は民間企業である限り、利益の追求が使命です。その観点で考えると、キャク(客)が抜けています。BSCは四つの視点の一つに顧客の視点を設けています。企業活動は顧客満足度を高めることで成り立ちます。お客さまは神様です。

バランススコアカードとは

1990年に米国KPMGのノーラン・ノートン研究所で、新たな業績評価システムの研究プロジェクトが立ち上がりました。ハーバード大学のキャプラン教授と経営コンサルタントのノートン博士が研究成果をまとめハーバードビジネスレビューで発表したのが始まりです。財務評価に偏った従来の業務管理手法を顧客や人材など非財務評価を加えて多角的な指標でバランスを取る、現代経営に適合する管理手法です。私の経営指針、経営戦略はすべてベースはバランススコアカードの4つの視点フレームワークで構成しています。

1 BSCの四つの視点で経営を論理思考する

BSCの四つの視点	論理分類	経営課題	経営の四段論法
1. 財務の視点	カネ	収益性向上	売上を右肩上がりにする。そのためには
2. 顧客の視点	キャク	顧客の創造	新規顧客を獲得する。そのためには
3. 業務プロセスの視点	モノ	業務活性化	設備・システム活性化で顧客満足度向上。そのためには
4. 人材と変革の視点	ヒト	能力の向上	業務を活性化する人材の知恵と能力をアップする

戦略論に、第二次大戦中のドイツ軍司令官の「目的はパリ、目標はフランス軍」の逸話があります。目的と目標は異なることを指しています。目的とするフランスの首都陥落の手立てをああだこうだと論ずる前に、目的と目標を分けて考える。目標のフランス軍を殲滅すれば、おのずと目的のパリに凱旋できる意。目的、目標、手段の三段論法では、我がドイツ軍の勇猛な機甲師団(手段)で攻めれば、不備なフランス軍(目標)を瞬間に粉碎し、らくらくパリ(目的)に凱旋、占領できる、ということになります。

目的と手段のフレームワーク論理思考のできない社員は「パソコンを買ってください」と言います。上司は即、却下します。論理思考できる社員なら「デスク業務時間(目的)が半分になりますから、パソコン(手段)を購入してください」と言います。人を説得させる論理思考術を身に付けてください。

長山流の戦略フレームにBSCを組み込むと、以下のようになります。

戦略	BSC	経営課題	四段活用論理思考
目的	財務	収益性向上	企業使命は利益の追求。キャッシュフローを蓄積するためには
目標	顧客	顧客の創造	顧客第一主義の追求。市場のシェアを高めるためには
手段	業務	生産活性化	品質、コスト、納期の顧客満足。業務を活性化するためには
知恵	人材	能力の向上	業務を遂行する人材と組織の知恵と能力。イノベーション

現代ビジネス話法は結論から話します。BSCも目的を最上位に掲げています。目的は結論ともいえます。

2 賢くなるBSCの論理思考トレーニング

経営もさることながら、業務における提案書、報告書、案内書なども、BSC四つの視点フレームワークでストーリーを描くと、理解されやすく、モノゴトがスピーディに進みます。経営はスピード時代です。風が吹けば桶屋が儲かる落語をご存知でしょう。風が吹くと土埃が目に入り盲人が増える。盲人は三味線を弾くので革材料のために猫を捕る。猫が少なくなると鼠がのさばり桶をかじる。桶が傷むから桶屋が忙しくなり繁盛する。

この桶屋ストーリーの「風が吹けば桶屋が儲かる」の風が吹くは状況の変化で、桶屋が儲かるは目的です。状況の変化を創作的に、知恵、手段で構成すると、BSC桶屋ストーリーのトレーニングができます。

BSC桶屋ストーリーサンプル-1

◆タイトル	業務遂行を妨げる「多すぎる会議」を少なくする提案書	
概要説明	会議の多すぎる会社に未来はない。短命で淘汰される。 視点を逆向きにして、人材を起点に、目的の財務を結論にストーリー化します。	
BSC	桶屋ストーリー	戦略化した具体的なストーリー
人材	時間観念を持って、会議を迅速に進行し	会議時間三割短縮。議案事前配布説明割愛。議事消化即閉会
業務	不要な会議、委員会、PJを廃止すれば	会議三割廃止対象は目的無し、ゴール指標なし、議事録無し
顧客	顧客に向けた業務時間を増やすことができ	目標は品質、コスト、納期の最適化。全ては顧客満足度対応
財務	成約増と残業代低減で収益性に貢献する	収益性の20%向上。間接時間を削減し顧客の創造に充てる

BSC桶屋ストーリーサンプル-2

◆タイトル	新たな収益源となる「新製品、新事業創出」提案書	
概要説明	イノベーションを勃発させるアイデアコンテスト制度の導入と運用	
BSC	桶屋ストーリー	戦略化した具体的なストーリー
人材	社員の能力開発でアイデアを募集し	アイデアコンテスト。新製品新事業プラン30募集
業務	コンテスト審査で優秀プランを事業化すれば	審査評価表彰5プラン。事業計画化。最優秀一案事業化
顧客	新たな市場の創造に道が開け	既存顧客アンケート50収集。市場規模予測。販促展開予算化
財務	下降気味の売上成長性をV字反転できる	三年後採算目標売上1億円。五年後売上2億円、利益2千万円

BSC桶屋ストーリートレーニング

会社の職場を注意深く見直してください。三現主義（現場、現物、現実）でどこに問題があるか、解決策はないか、アイデアを巡らせてください。社内に留まらず、グローバルなアイデアでも構いません。

◆タイトル	
概要説明	

BSC	桶屋ストーリー	戦略化した具体的なストーリー
人材		
業務		
顧客		
財務		

備考

3 BSCのフレームワークで経営戦略を考える

BSCの四つの視点で企業の持続成長を論理思考すると、次のように単純化できます。

四つの視点を因果関係でつなげるようにすると、ストーリーがスマートにできあがります。

上から下へ How to do
 どうすれば・・・
 下から上へ Why? because
 なぜ、なぜなら

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

右は企業の機能別戦略例です。BSC 4視点で一本の柱を立てると、戦略マップが作りやすくなります。コンセプトワークとして考えてください。

BSC	業務活性戦略	生産戦略	営業戦略	製品開発戦略
財務	経営コスト低減	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	顧客接触機会増	開発期間の短縮
人材	5S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

戦略マップ例

社員の誰が見ても、理解、納得できるマップを描いてください。

戦略経営の3S	
Simple	簡潔に
Slim	ムダを省き
Speedy	加速させる

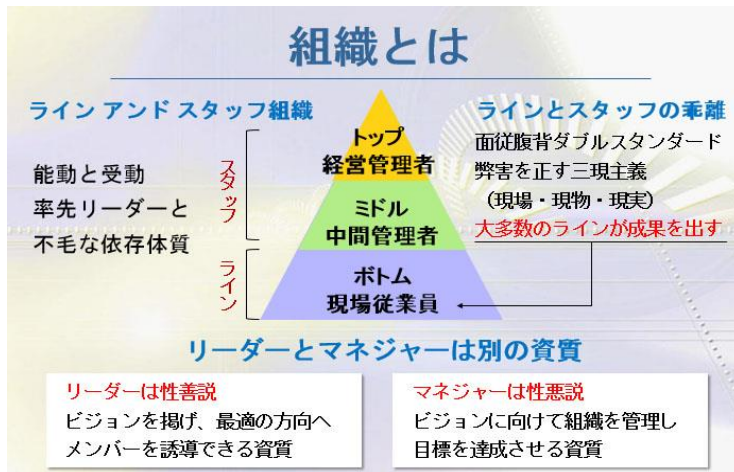
戦略はトコトン具体化しないと作戦行動に点火しません。定性より定量で、数値化することで行動を目標管理します。右は「企業は人なり」で、人材育成を個人の向上心に押し付けず、教育制度で成果を出す組織戦略です。



4 BSCで育てたい、率先自律の目標管理マネジャー

減収減益企業は多い。二期以上続くということは、空白停滞を意味し、有効な手立てが成されていないかあるいは手立ての効果がなにかです。私のコンサル体験では、組織のスタッフ階層人材が管理者資質を持ち合わせていません。マネジメントスキルの欠如が原因で、依存体質が致命傷になっています。

BSC戦略経営を導入するときは、始めに組織の再構築を図ってください。リーダー資質、マネジメント資質のありそうな人を選んで管理者研修を実施し、適合人材で戦略マネジメントプロジェクトを立ち上げててください。変革への早道です。



BSC戦略経営の管理者とは、

目的を決めて組織に周知徹底する
 期限を決めてアクションプランを作る
 ゴール成果指標を設定し目標管理する

過去の成功体験を引きずる管理者層に多い傲慢な専断的ダブルスタンダードが横行しています。諸悪の根源を断たないと、健全経営化は挫折します。

リーダー資質は陽気な信頼の影響力
 マネジャー資質は陰気なリスク管理
 二重人格ではなく二方位資質を磨く

「経営の達人」では、アンゾフ理論を展開し、PMマトリクスで10戦略を定義しています。



「経営の達人」研修は、BSCの理解に始まり、BSCのフレームワークで経営の持続成長を図ります。「スゴ6戦略」は経営管理者や士業専門家のために作りましたが、もっとシンプルに、もっと分かりやすく、中間管理者や一般社員にも活用できるよう「経営の達人」としてまとめた集大成です。

スゴ6とは

昔から日本で親しまれてきた「すごろく」ゲームから名付けました。スタートからゴールまでの戦略プロセスを六つのフレームワークで進めます。まずは戦略経営を理解し、それから正しい活動を促します。スゴ6戦略は登録商標です。

BSC戦略経営プロセス

陽明学の「知行合一」から考察すると、経営活動が絵に描いた餅になる「知有行無」が目につきます。有言実行ではなく有言無行が実に多い。更には、知行合一でも成果が出ない企業の多くは、管理が甘いことです。PDSのプロセスが成り立っていません。

P Plan	戦略や計画を立案する
D Do	経営活動を遂行する
S See	目標への管理と指導

知行合一だけでは、経営活動の成果は出ません。

「**知行管合一**」の三拍子で目標を達成させます。

長山式「意識改革」の6S

現代の経営活動に戦略的経営計画は必須ですが活動方針に抽象表現が多い例が目立ちます。経営スタイルを刷新するためにも、意識改革が優先されるべきです。古い企業風土の殻を破り**6S**に沿った活動を習慣化してください。

三つの理解	バランススコアカードで論理思考
	パレートの経験則で選択と集中
	PMマトリクスで戦略と作戦を練る
三つの活動	意識改革戦略行動の発表と周知徹底
	日報、週報、月次報告の期限習慣化
	ゴール成果指標の目標管理と達成

現状分析	ABC分析、SWOT分析 BSC経営課題、事業ドメイン定義
ビジョン 経営計画	トップによる中期ビジョンの設定 BSCの四つの視点で数値化する
戦略作戦	計画を裏打ちする戦略マップの作成 作戦業務の部門別職種別リスト化
行動管理	アクションプランの作成 自律目標管理PDCA活動

チーム管理、組織管理でゴール目標を必達する

self	依存でなく、率先自発の意識改革
simple	シンプルに整理し、選択と集中の論理思考
specific	抽象論を排し、具体論で課題を解決する
straight	目的に照準を合わせた、ひたむきな活動
speed	明日ではなく、今直ぐやるスピード感
see	主観、客観、鳥瞰の全方位チェック管理

長山式 126の成長法則

若い起業家には必ず言う言葉です。
初心の経営目標は売上1千万円を目指してください。
1千万円に達したら、次の目標は1億円にしてください。

付加価値額（粗利）1億円は日本企業の平均値です。
ざくっと日本のGDPを400兆円として、企業400万社で割れば、1億円になります。企業として認知される基準といえます。

企業のミッションは増収増益、収益性の向上です。
毎年の売上成長性を126%に設定してください。
売上1億円企業が十年後には10億円になります。

十年毎に1億円から10億円、10億円から100億円を目指してください。企業を興し組織を構築したら拡大戦略は常道です。チャレンジしてください。

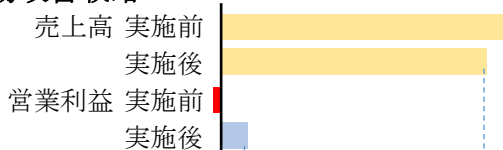
企業寿命は平均20年といわれています。
どこまでポテンシャルを求めるか。ポジティブな志向がネガティブになると、成長は止まり衰退が始まります。
ご健闘を祈念しています。

経過年	売上高
	100,000 千円
1年後	126,000 千円
2年後	158,760 千円
3年後	200,038 千円
4年後	252,047 千円
5年後	317,580 千円
6年後	400,150 千円
7年後	504,190 千円
8年後	635,279 千円
9年後	800,451 千円
10年後	1,008,569 千円

経営の達人、業務改革戦略プロセス

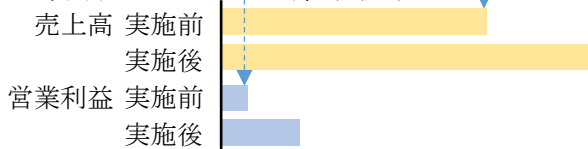
現状において業績不振のときは、以下の戦略を順次遂行して、V字回復を図ってください。

1. 財務改善戦略



売上高を落としても、利益確保を重視します。
不採算業務の撤退、人材の適正化、在庫の最適化。
変動費を低減して粗利を確保し、更に固定費を削減する
徹底的に声域を残さず「入りより出を制す」

2. ABC分析による選択と集中戦略



製商品、顧客にABC分析を充てて、優性AB分類を選択し、経営資源を集中させる。C分類は無視または排除する覚悟がイノベーションを起こす。

3. マーケティング戦略

新製品開発、新市場開拓を志すチャレンジ精神が未来の成長を促す。持続成長はやる気のモチベーション。
人材の育成を忘れてはならない。企業は人なり。

経営の達人研修について

ご依頼があれば長山塾で対応します
<http://www.s-naga.jp/k-5h-semi/index.html>
ご要望があれば出張指導も承ります
定期的に各地でセミナーを開催します

研修内容について

BSC戦略経営のススメ
経営戦略入門 四つの戦略理論と展開
攻めのマーケティング戦略
経営の達人、免許皆伝
2時間セミナー～4日間研修まで

経営の達人指導書は販売いたしません
研修受講者にのみ、無料配布あるいは有料販売します。

※経営の達人ではA4版で書式統一

無断複製転載禁止

戦略を絵に描く経営コンサルタント
長山伸作
(株)サイコーポレーション相談役
名古屋市昭和区桜山町4-71-4大蔵屋ビル3F
TEL052-859-2812
一般社団法人経営戦略塾理事長