

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3回『プロジェクトへの活用』

[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>

今回は、バランスト・スコアカード（以下BSCと略記）のフレームワークを利用した『戦略マップ』の作成方法について、その利点に触れながら概説させていただいた。今回は、これらの戦略マップの活用例として、『戦略実現のためのプロジェクト評価』への適用シーンを紹介したいと思う。

### 1. プロジェクトは成功したか

変革の戦略を遂行するためには、通常、そのための専門組織としてのプロジェクトを発足させる場合が多い。皆さんの会社でも、事業連結推進プロジェクト、決算早期化プロジェクト、全社業革プロジェクト、SCMプロジェクトなど、戦略達成のための何らかのプロジェクト組織が編成され、推進されていることと思う。

#### プロジェクトの目的は明確か

小職のコンサルティングの仕事でも、プロジェクト・マネジメントやその支援をする機会が多いが、その際に、以下のような現場を目にすることが多い。

そもそもプロジェクトの目的が曖昧である。

トップや経営幹部のやや曖昧な指示（「こんなことを目指すようなプロジェクト」等）から、そのままプロジェクトが発足しているケースがある。このような場合は、やみくもにプロジェクトを推進する前に、まず、きちんと時間を

割いて、プロジェクト目的を明確に定義しておく必要がある。

プロジェクトの目的は定義されているが、全社戦略上の位置づけが曖昧である。

多くの場合は、このケースが当てはまる。プロジェクトの目的が明確に定義されている点では、の場合より遥かに良いと言えるが、それだけでは十分とは言えない。プロジェクトの構成要員は、日々多忙を極める各組織の中から選抜され、引き抜かれてきており、その分、現場の業務は逼迫度を増しているはずである。また、場合によっては、兼務の形で通常業務を抱えながら参画している方もおり、事実上、仕事量が追加されることとなっている。

このような背景から、プロジェクトの発足時のメンバーによく見られるのは、現場に無理を強いる程に重要なプロジェクトの意義が理解できず、腹落ちしないことからの、プロジェクトに対する懐疑的な姿勢である。これでは、プロジェクトは、その初期段階からダッチロール現象に見舞われることになる。もちろん、このまま推進してしまえば、プロジェクトを成功裡に完遂することはできないだろう。このような場合は、

- ・全社（事業）の戦略体系を明確に示し、
- ・その中に、プロジェクトがどのように位置づけられ、

- ・何を期待されているのか。（目的）

ということをし、しっかりと定義する必要がある。

それによって、メンバー全員が、

- ・プロジェクトの意義を理解し、
- ・それを、自ら受入れ、
- ・オーナーシップを発揮する。

という段階へと、意識や使命感を高めていくことができるようになる。

プロジェクトの企画 / 起案段階や発足当初において、BSCの戦略マップを活用することは、全社（事業）戦略の中にプロジェクトの目的を明確に位置づけ、その意義についてのメンバーの認識を合わせることに有効である。

プロジェクトの戦略的達成水準は明確か

プロジェクト型組織の特徴は、その成果を財務的な指標のみで測ることが難しく、対象とする戦略アイテムに則した評価尺度で測定しなければならない点である。しかし、これまでは戦略の達成度合いの測定が困難であったことから、その目標がイメージだけで表現されていたり、因果関係を検証しないまま従来からのプロセス指標を採用したりするケースが多かった。また、そもそもそのような評価尺度が設定されていないケースも少なくない。また、プロジェクトの対象範囲が広い場合などは、戦略の達成基準やそのドライバー要素を適切に設定できなかつたり、プロジェクト組織の責任範囲を超えてしまったりすることで、プロジェクトの評価基準が曖昧になることも多い。

戦略の達成度合いを測定する指標が不明確で、かつ、プロジェクト期間が長期に渡る場合などは、プロジェクト推進期間中に有効な意思決定ができないために、失敗のリスクが高まり、その場合の損失も大きくなってしまおうという問題を導くことになる。

前回の寄稿の最後に触れたが、巨額の情報化投資を必要とするような改革プロジェクトが

その典型と言えるだろう。この種のプロジェクトでよくある現象は、本来は経営戦略の実現を目指すべきものが、戦略の達成水準が曖昧におかれてしまうために、いつのまにか「システムの構築」そのものが目的となってしまうことである。その結果、「構築」はできたが「成果」は上がっていないという結果を招き、振り返って、投資対効果という観点で経営層に大きな疑念と反省を促す事態となっている。成果が得られていない主な原因は、システムの構築以外に施されるべき改革事項（制度変更、業務プロセス改革、取引形態の整備、教育 / 研修他）がなおざりにされていることにある。そして、そのような状況を生む要因は、戦略の達成目標をベースにして、プロジェクトが企画 / 設計 / 推進されていないことにある。

よって、プロジェクトが企画 / 起案され、社内的な実行のコンセンサスを得る段階で、プロジェクトの戦略的位置づけとその目的、そして、戦略の達成目標をきちんと設定しておく必要がある。そうすれば、プロジェクトの進捗に伴って新たに認知された事象によって方向修正や追加投資が必要になる場合に、それらが戦略の達成目標にどのような影響を及ぼすのか具体的に説明することができ、適切な意思決定を行うことができる。BSCの戦略マップは、このような要件を満たすことができる有効なツールである。

このように、プロジェクトの企画 / 起案段階から、その遂行中の戦略の意思決定とマネジメント、およびその結果の評価から対策の実施に至るまで、一貫してBSCの戦略マップと評価尺度を活用することにより、これまで難しいとされてきたプロジェクトによる戦略のPDCAを実現できるようになることが期待されている。

それでは、実際にどのようにBSCを活用していくのか、そのイメージをつかんでいただくため、基幹プロセスを対象とし、情報システムの更改を含む業務改革プロジェクトを例にとって、その流れを追ってみよう。

## 2. プロジェクトの企画 / 起案段階

まず、プロジェクトの企画 / 起案段階から、その実行のコンセンサスを得る段階におけるBSCの戦略マップの活用方法について紹介する。ここで言う「実行のコンセンサス」とは、巨大な投資の意思決定を行う前段階までの、プロジェクトの上流工程を実行することに対するコンセンサスとして捉えていただきたい。この工程での調査 / 分析の結果、プロジェクト計画を具体化することが出来、その結果として必要な投入資源量が明確となる。そのため、投資対効果の精査による最終的な意思決定ポイントは後に訪れることになる。

プロジェクトの企画 / 起案段階では、プロジェクトの戦略上の位置づけを明確にし、プロジェクトの目的とその成果を定義し、その成果を規定する評価尺度と達成水準を設定する。

ことを目的とする。

そのために、まず(図1)のように、全社(事業)の戦略マップから、プロジェクトの戦略マップへと展開し、仮説としての評価指標を設定し、プロジェクトの達成が、事業の成果にどのように結びつくのかを明示する。

通常、プロジェクトでの取組み課題は、BSCの4つの視点における、「内部プロセスの視点」ないしは「学習と成長の視点」における戦略 / 施策アイテムに対するものであることが多い。(図1)の例では、内部プロセスの視点における「サプライチェーンの最適化」という戦略に対するプロジェクトを発足させようとしてお

り、そのために、「サプライチェーンの最適化」にフォーカスした、プロジェクトの戦略マップを作成している。

プロジェクトの戦略マップでは、まず、内部プロセスの視点における「サプライチェーンの最適化」の構成要素をより細かく表記することによって、それらの関連性や各取組み課題における評価尺度とその達成目標を設定していく。

次に、より上位の視点(顧客の視点、財務の視点)における戦略への影響度を判断し、当該プロジェクトによって得られる効果(達成水準)を設定する。この場合、プロジェクトによって直接的に得られる成果と、他の戦略 / 施策の成果と合わせて達成できるような、間接的な成果とを明確に分けておく。後者については、影響の大きな他の取組みとの関連性を戦略マップに付記するとともに、プロジェクトとしての達成水準をどう設定すべきか個別に検討する。こうして、

プロジェクトの直接的成果と間接的成果を明確にし、

間接的成果については、前提条件等を明示しておく。

ことにより、過大なコミットメントを回避し、より現実的な着地点を設定することができる。

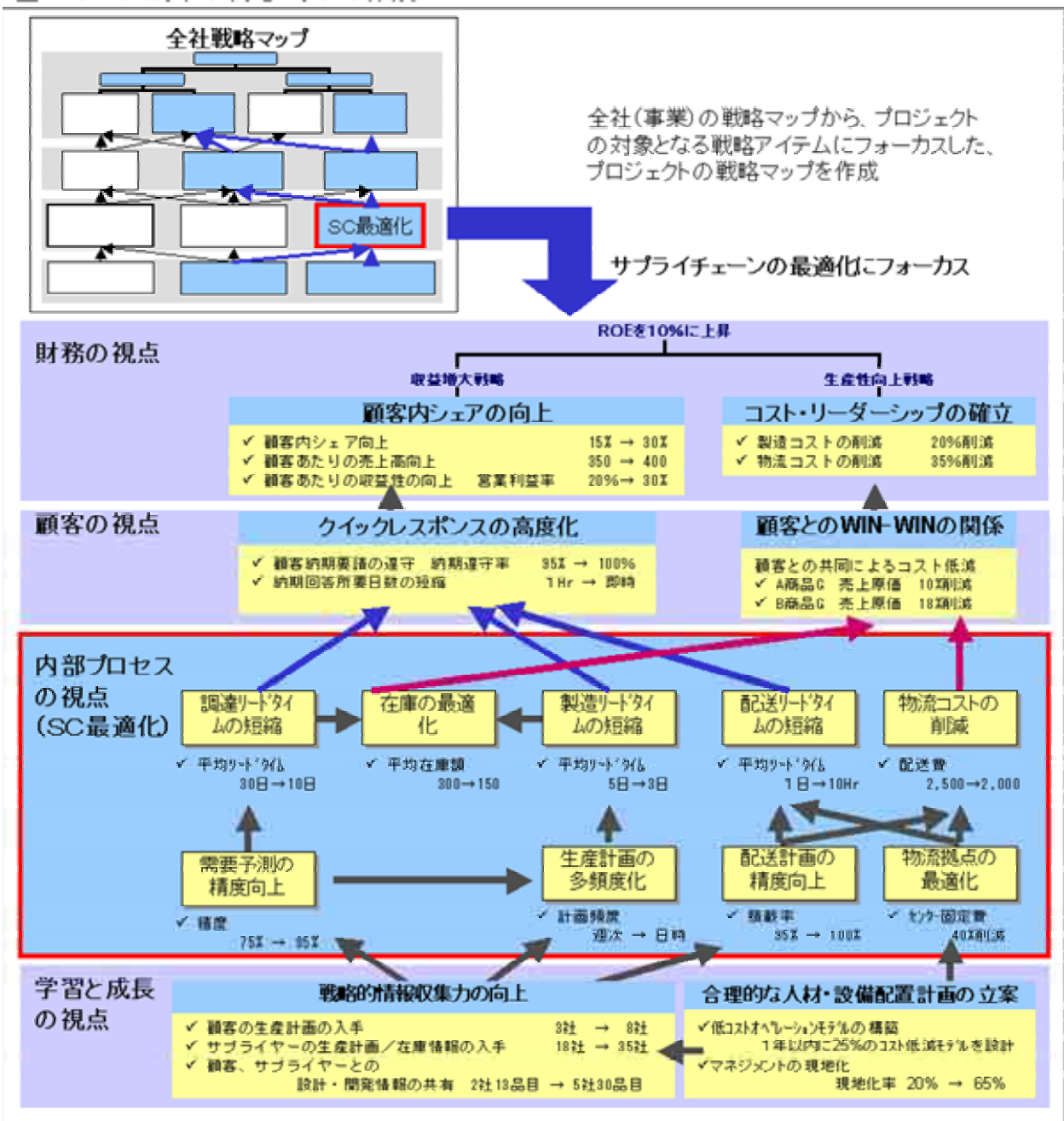
最後に、プロジェクトを支え、その成果を継続的に生み出すための、学習と成長の視点における戦略 / 施策とその達成目標を設定する。これにより、

各取組み(内部プロセス)の目標達成のための前提や制約を明示し、対策を盛り込む。

ことが可能となる。

プロジェクトの意義とその期待成果が明示できた段階で、経営との間でプロジェクトの実行のコンセンサスを獲得する。そして、プロジェクトの具体化、計画化へとステップを進めて

図1. プロジェクトの戦略マップの作成



いく。

### 3. プロジェクトの計画化と投資対効果の評価

企画、起案段階で仮説として設定したプロジェクトの成果目標や対象範囲について、より具体的な施策を検討し計画化していく中で、検証と最終化を行う。同時に、そのための投入資源量を算出し、明確にしていく。

戦略とは「選択と集中」であり、限られた経

営資源を、最も優先順位の高い成果目標へと結びつけるという営みでもある。そのための判断材料は、プロジェクトの計画化を行う中で準備していくイメージとなる。特に、今回取り上げたような、「基幹プロセスを対象とし、システム更改を含む業務改革プロジェクト」は、この先に巨大な人的/金銭的投資が発生することになるため、ここでの意思決定はたいへん重要である。



経営の意思決定をしやすくしておくことをお勧めする。

されることなく、その変更によってプロジェクト成果目標がどのように左右されるのか、十分

図3. 概算投資額の算出

システム化概算投資額（竹コース）	サブプロジェクト名称	外部流出費用	工数概算		2003		2004		2005	総合計 見積金額 (千円)
			外部要員	内部要員	4-9	10-3	4-9	10-3	4-9	
総合計		831,560			209,564	368,000	208,496	25,500	0	831,560
グローバルSCM業務管理サブプロジェクト			(1人月200万)							
	現状調査	16,000	8人月	10人月	16,000					
	ソリューション設計	40,000	20人月	20人月	20,000	20,000				
	システム構築	28,000	14人月	8人月		14,000	14,000			
	移行	12,000	6人月	8人月			12,000			
	本番稼働支援	6,000	3人月					6,000		
	合計	102,000			36,000	34,000	26,000	6,000	0	102,000
グローバルSCM計画連携サブプロジェクト			(1人月200万)							
	現行システム調査	36,000	18人月	4人月	36,000					
	改善案設計	56,000	28人月	14人月	56,000					
	機能追加、変更	196,000	98人月	24人月		196,000				
	移行	32,000	16人月	8人月		32,000				
	本番稼働支援	14,000	7人月					14,000		
	合計	334,000			92,000	228,000	14,000	0	0	334,000
製造改革サブプロジェクト			(1人月150万)							
	現状調査	12,000	8人月	10人月	12,000					
	ソリューション設計	19,500	13人月	13人月		19,500				
	システム構築	36,000	24人月	10人月		18,000	18,000			
	移行	6,000	4人月	4人月			6,000			
	本番稼働支援	9,000	6人月					9,000		
	合計	82,500			12,000		24,000	9,000	0	82,500
その他										
	合計				78,000					

意思決定結果に基き、戦略マップを最終化し、成果目標を合意する。

投資対効果の判断により、ここでプロジェクトが最終的に規定されることになる。経営の意思決定結果を受け、戦略マップを最終化し、プロジェクトの成果目標について、経営とプロジェクトの間で合意をする。この合意内容（コミットメント）を元に、以後のプロジェクトの推進段階から業務改革やシステムの導入後に渡って、プロジェクト担当者は成果目標の達成に向けて走り出すことになる。

#### 4. プロジェクトの推進（開発と稼働後）

前述の過程を経て設定されたプロジェクト成果目標に、直接成果／間接成果の配慮や、戦略的重要度を反映させた、プロジェクトのKPIリストを作成し、これらの目標達成に意識を集中して、プロジェクトを推進していくことになる。（図4）

システムの構築プロジェクトなどでは、事前に予想し得なかった要因によって、その後の局面で方針変更を余儀なくされる事態がよく発生する。このような場合においても、易きに流

に考慮する必要がある。プロジェクトの推進期間中、常にプロジェクトのKPIを意識していることによって、このような方針変更の局面においても、戦略の達成水準をむやみに落すことなく、最良の意思決定ができるようになる。

また、主要なシステムが稼働し、関連する業務改革が完了した後は、正にこれからプロジェクト成果の測定が始まることになる。

これまでのプロジェクトでは、この段階で「プロジェクトの完了」とし、プロジェクト組織も解散してしまうことが通例であった。そのため、プロジェクト成果の測定もなおざりにされ、その責任も不明確となってしまうことが多く、経営的成果の乏しいプロジェクトとして終わってしまうことが少なくなかった。実際に戦略の達成度をプロジェクトのKPIでみると、全て「完了」したにもかかわらず、想定された改善が見られない指標が少なからず出てくるはずである。

プロジェクトの完了後にも、継続して戦略達成のためのKPIを追求しつづけることにより、新たに必要となる対策を見出すことができ、戦略の達成（成功）確率を大きく高めることが

できるのである。

しやすいのですが、いざ実際に活用し、導入しようとする、

図4. プロジェクトのKPI

所属: 所属 氏名	KPI	重要度	5:2期実績	5:3期目標	5:3四半期		達成率	重み付け	加重評価	備考	
					目標	実績					
財務	ROEを10%以上昇 収益増大戦略	ROE	#0	A	XXXX	XXXX	XXX	XXX	0.10	zz.z%	
	顧客内シェアの向上	顧客内シェア	#4	B	XXXX	XXXX	XXX	XXX	0.06	zz.z%	
		顧客定義策定	#5	C	XXXX	XXXX	XXX	XXX	0.01	zz.z%	
		新規案件獲得策	#6	B	XXXX	XXXX	XXX	XXX	0.05	zz.z%	
	生産性向上戦略	生産価値削減策	#7	A	XXXX	XXXX	XXX	XXX	0.08	zz.z%	
		コスト・リーダーシップ	売上高物価競争率	#8	B	XXXX	XXXX	XXX	XXX	0.06	zz.z%
		保有資産の最大活用	設備稼働率	#9	C	XXXX	XXXX	XXX	XXX	0.03	zz.z%
			投資利益率	#10	C	XXXX	XXXX	XXX	XXX	0.03	zz.z%
	在庫回転率	#11	A	XXXX	XXXX	XXX	XXX	0.06	zz.z%		
	顧客	顧客メーカーとのWin-Win関係の構築 共同でのコスト削減	協働での関係コスト	#18	D	XXXX	XXX	XXX	XXX	0.02	zz.z%
クイックレスポンスの高度化		迅速な納期回答	平均納期回答日数	#19	C	XXXX	XXX	XXX	0.04	zz.z%	
		納期遵守率	#20	A	XXXX	XXX	XXX	XXX	0.08	zz.z%	
顧客からの要請の遵守		欠品率	#21	A	XXXX	XXX	XXX	XXX	0.08	zz.z%	
		返品率	#22	B	XXXX	XXX	XXX	XXX	0.04	zz.z%	
採納率の向上		トータルL/T	#23	B	XXXX	XXX	XXX	XXX	0.04	zz.z%	
内部プロセス	顧客との情報共有	顧客入率	#27	B	XXXX	XXX	XXX	XXX	0.08	zz.z%	
	生産計画/在庫情報の提供	生産計画提供率	#28	C	XXXX	XXX	XXX	XXX	0.04	zz.z%	
		市場トレンドのタイムリーな把握	需要予測精度	#29	A	XXXX	XXX	XXX	0.10	zz.z%	
	顧客メーカーとの情報共有	需要予測精度	#30	B	XXXX	XXX	XXX	XXX	0.06	zz.z%	
		納期遵守率	#31	B	XXXX	XXX	XXX	XXX	0.06	zz.z%	
	サプライチェーンの最適化	在庫の最適化	在庫回転率	#32	A	XXXX	XXX	XXX	0.08	zz.z%	
		L/Tの短縮	生産L/T改善率	#33	C	XXXX	XXX	XXX	0.03	zz.z%	
		需要予測の精度向上	生産計画立案精度	#34	C	XXXX	XXX	XXX	XXX	0.02	zz.z%
			生産計画の多様化	設備稼働率	#35	C	XXXX	XXX	XXX	0.02	zz.z%
	物流拠点の最適化	物流L/T	#36	C	XXXX	XXX	XXX	XXX	0.02	zz.z%	
学習と成長	戦略的情報収集力の向上	課題設定/解決型人材の育成	個人別BSC達成率	#41	C	XXXX	XXX	XXX	0.02	zz.z%	
	合理的な人材・設備配置計画の立案	専門化人材の育成	業務スキル・IT・O人材増加率	#42	C	XXXX	XXX	XXX	0.02	zz.z%	
		コスト・パフォーマンスの構築	カテゴリ別人材比率	#43	C	XXXX	XXX	XXX	0.02	zz.z%	
	マネジメントの高度化	現地化管理率比率	#44	C	XXXX	XXX	XXX	0.02	zz.z%		

おわりに

これまで、3回の連載で、『[バランスト・スコアカードの戦略的活用](#)』と題しまして、

・組織を戦略志向へと導き、戦略の実行力とその成功確率を高めるための、BSC活用の有効性。

・そのファースト・ステップとして、戦略を論理的かつ包括的に可視化するための、[戦略マップの作成手順](#)。

・BSCによる戦略マップと戦略の測定が最も効果的と思われる、[戦略的プロジェクトへの適用例](#)。

について、限られた誌面のなかで、できるだけ概要をつかんでいただけるように配慮して、記述してきたつもりです。私の文才の無さから、皆さんの理解が進まなかったのではないかと危惧しておりますが、最後までご一読いただきましたことに、厚くお礼申し上げます。

バランスト・スコアカードは、構造的に理解

- ・ 戦略や施策の括り方や階層の合わせ方、
- ・ 言葉の選び方や表現、
- ・ 関連性の検討とその表現方法、
- ・ 評価尺度の選び方や達成水準の設定方法

などは、ある種の「コツ」をつかめば解消するものでもありますので、1度か2度、トレーニング等によって感覚をつかめば、あとは実際の活用/導入を2~3度回せば、その「コツ」を会得できるのではないかと思います。

是非、一度BSCによる戦略マップの作成と、戦略のPDCAの導入を試されることをお勧めいたします。(了)