

バランススコアカードの就活への応用

An Application of Balanced Scorecard to Job Hunting

荒井 義則

ARAI Yoshinori

バランススコアカードの就活への応用

An Application of Balanced Scorecard to Job Hunting

荒井 義則

ARAI Yoshinori

要旨：バランススコアカードを基礎ゼミにおける就職活動や卒業レポートの作成に応用する。

キーワード：バランススコアカード、SWOT分析、クロス分析、戦略マップ、就職活動

1. はじめに

企業の分析には財務情報が必須である。企業の一定期間における経営成績を表示する損益計算書、企業の一定時点における財政状態を表示する貸借対照表、株主資本の変動状況を表示する株主資本等変動計算書、獲得した利益をどのように処分したかを表示する利益処分計算書、1会計期間におけるキャッシュ、すなわち企業の経営に用いられる資金の流れを表示するキャッシュ・フロー計算書などの財務書類を対象とした経営分析論では企業分析技法が研究されている。企業の利益獲得能力を調べるための収益性の分析には、売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率、売上高当期利益率、総資本経常利益率、自己資本当期利益率、1株当たり当期利益、配当性向、実数分析、趨勢分析、損益分岐点解析、構成比率分析などが用いられる。ヒト・モノ・カネ・情報に代表される経営資源がどれだけ効率的に使われたかを示す度合いを調べるための生産性の分析には、労働分配率、労働生産性、設備生産性、原材料生産性、総資本生産性、労働装備率、付加価値の計算などが用いられる。企業の返済・支払能力と安定的な経営活動継続能力を示す安全性の分析には、流動比率、当座比率、固定比率、長期資本適合率、負債比率、自己資本比率、運転資本分析、貸借対照表の趨勢分析、貸借対照表の構成比率分析などが用いられる。収益性、生産性、安全性以外にもさまざまな企業能力の分析がある。例えば成長性の分析には、売上高成長率、利益成長率、1株当たり利益成長率、配当成長率などが用いられる。

経営分析は意思決定に際して有用な情報を提供しうるが、万能ではなく、限界もある。第一は分析の対象となる財務諸表が原因で発生する以下のような問題点がある。

- ①財務諸表が表示する項目は貨幣価値で表せる項目に限られ、貨幣価値で表せない事項を取り扱うことはできない。貨幣価値で表せない情報の中にも、意思決定に有用な情報が含まれるが、財務諸表では扱うことができない。
- ②財務諸表は過去の業績を示したものであり、分析時点・未来の状況を示していない。厳密に言えば、経営分析は過去の事象の分析である。

このような状況があるため、最近では財務情報に加えて、環境などの非財務情報も重要視されている。企業も環境報告書（環境会計を含む）や社会報告書・社会的責任報告書を提供し、非財務情報の公開に努めている。さらに、「財務情報と非財務情報が別々に提供されると、両者の関連がわかりにくい」との批判があり、財務情報と非財務情報を統合した「統合報告書」を提供する企業も徐々に増加しつつある。ただし、経営分析論ほど完成した体系にはなっていない。

バランススコアカードも財務情報と非財務情報を統合した管理会計の一手法である。管理会計の分析手法を用いるには、高度の会計知識や数理的手法の習得が必要となる場合が多いが、バランススコアカードを作成するためには、高度の会計知識や数理的手法は必要ない。また、作成法の理解も比較的容易である。そのため、多くの企業で作成され、病院や公共団体でも使用されている。

本ノートは、基礎ゼミにバランススコアカードを応用する方法と応用した結果の途中経過を報告するものである。

2. バランススコアカード

ロバートS.キャプランとデビッドP.ノートンが提唱したバランススコアカードは、戦略を作成し、指標によるコントロールのもと、戦略を実行し、企業・病院・公共団体のビジョンを実現しようとする処方箋であり、①財務的視点、②顧客の視点、③社内ビジネス・プロセスの視点（業務プロセスの視点）、④学習と成長の視点の4つの視点から分析を進めるが、統一性は失わず、全体としては一体となっている。4つの視点のほかに「環境の視点」など企業がそれぞれ独自の

視点を追加することも可能である。4つの視点に対して、以下のような5項目を設定する¹。

①戦略目標

戦略を通してビジョンを成就するための各視点の基本目標

②重要成功要因

各視点の戦略目標を達成するための最も重要なパフォーマンス・ドライバー(業績向上要因)

③業績評価指標

設定した重要成功要因に対して設けられた、とったアクションの成果とプロセスを継続的に測定・評価するための指標

④ターゲット(数値目標)

業績評価指標で測定するアクションないし行動の具体的な数値

⑤戦略プログラム(アクション・プラン、実行計画)

構築したバランススコアカードを組織の全員に周知徹底させ、戦略目標やターゲット(数値目標)を達成するための具体的対策ないし実行計画

バランススコアカードの作成手順は以下の通りである²。

①ビジョンの策定

経営ビジョンは企業の社会的存在価値を短い言葉で表した理想の姿そのものであり、第一段階では、ビジョンを明確にする。同時に、戦略策定のための基本方針(経営方針)を明らかにし、企業内外に公開する。

②追加的視点とKGIの設定

4つの視点以外に加えるべき視点がないか検討する。視点が決定した後に、経営のゴールとしての最大の戦略目標であるKGIを設定する。KGIには、売上高や利益率の伸び、市場シェアなどが用いられることが多い。

③SWOT分析

KGIを達成するために、企業を取り巻く内部環境と外部環境の分析を行う。SWOT分析により強み、弱み、機会、脅威を洗い出す。

④クロス分析

SWOT分析の結果を踏まえて、クロス分析により戦略案を作成する。

⑤戦略マップの作成

SWOT分析、クロス分析の結果を用いて戦略マップを作成する。

⑥重要成功要因の設定

重要成功要因はビジネス改革を成功に導くための絶対条件となる事項のことである。KGIの達成に最も直結している重要成功要因を選び出す。

⑦業績評価指標（KPI）の設定

重要成功要因を達成するための業績評価指標（KPI）を設定する。KPIは、業績評価をモニタリングするための詳細チェック項目である。

⑧アクションプランの作成

KPIのアクションプラン（実践計画）を作成する。

3. バランススコアカードの実践

本年度は基礎ゼミⅠ・Ⅱにおいてバランススコアカードを作成することとした。ビジョンおよびKGIは以下の通りである。

ビジョン：就職活動の成功

KGI：1社以上の内定獲得

このようなビジョンとKGIを有するバランススコアカードを導入する理由は次の通りである。

- ①バランススコアカードは簿記・会計の知識や数理的処理能力を習得していなくても容易に理解できる。また、理解してしまえば作成するのに時間はかからない。
- ②多くの企業・病院・公共団体で作成されているにもかかわらず、日商簿記検定2・3級では範囲外であるため、学習する機会がない。
- ③実務では作成されることも少なくないので、習得できれば実務において役立つ。
- ④管理会計の授業は設定されていないので、管理会計の一手法である「バランススコアカード」を学習することは、管理会計の一端を学ぶこととなり、会計事務コンピュータコースとしては有意義である。
- ⑤当ゼミでは、就職に対する意識が希薄な学生が少なくなかった。したがって、就職活動に関

する意識を高める必要がある。就活に関するバランススコアカードを作成させることで、就職意識を1年生のうちから少しずつ高めていけば、その結果として就職意識の低い学生の減少が期待できる。

- ⑥就職活動の計画を1年生のうちから立てさせることで、2年生での就職活動がスムーズに行われる。

作成の過程は春学期と秋学期で次のように区分した。

- ①春学期：ビジョン作成～クロス分析による戦略案の作成
- ②秋学期：戦略マップの作成～バランススコアカードの作成（11月目標）

まず、作成に入る前に、「理想的な就職（現実的な条件は無視してよい）」としてアンケートを実施したところ、大半の学生が事務職か経理部門・会計専門職か公務員を希望していた。「理想でよい」という条件であったので、事務職・経理部門でも一流の企業を希望する学生や税理士・公認会計士を希望する学生もいたが、かなり現実的な回答をする学生も少なくなかった。その次の基礎ゼミの時間に「現実を踏まえた就職」のアンケートを実施したが、やはり事務職や経理部門、公務員が多かった（公認会計士を目指す学生はいなかった）。選択肢を与えて回答させる形式のアンケートは会計事務コンピュータコースの学生が所属している3つのゼミで合同のアンケートを実施しているので、今回は完全に自由記述のアンケートで実施した。自由記述であるから、卒業後の就職だけでなく人生設計を記述した学生や「理想的な就職（現実的な条件は無視してよい）」のアンケートでは「お金持ちと結婚してセレブな生活が理想」といった回答（決してふざけているわけではない）なども存在した。「現実を踏まえた就職」が少しでも「理想的な就職」に近づくようしっかりとした計画をバランススコアカードを用いて作成するよう指導した。

アンケート後、バランススコアカードの解説をしたが、概説にとどめ、詳しい内容は説明しなかった。作成工程の各段階で詳しい説明をしたほうが理解しやすいと判断したためである。ビジョン（就職活動の成功）、KGI（1社以上の内定獲得）は既に決定しているので、学生に伝えた。次の工程はSWOT分析である。まず分析表（記入はしていない）と強み（内部環境）、弱み（内部環境）、機会（外部環境）、脅威（外部環境）を書く用紙を渡した。いきなり分析表に書かせるのではなく、強み、弱み、機会、脅威にあたるものを別々に記録し、整理した上で分析表に書く

こととした。強み、弱み、機会、脅威について例を示した後に、各自に考えさせて提出させたが、提出された事項は多くはなかった。提出された内容は以下の通りである（例示した事項も含む）。

①強み（内部環境）

- ・キャリアサポートセンターが充実している。
- ・キャリアサポートセンターが個人対応してくれる。
- ・キャリアサポートセンター主催の学内就職対策講座がほぼ無料で受けられる。
- ・キャリアサポートセンター主催の学内企業説明会が開催される。
- ・就職対策用の授業がある。
- ・インターンシップがある。

（キャリアサポートセンターの機能は基礎ゼミで説明している）

②弱み（内部環境）

- ・就職意識が低い。
- ・就職について何をすればよいかわからない。
- ・就活が不安である。

③機会（外部環境）

- ・2020年のオリンピックまでは景気は比較的良く、求人数も多い。
- ・男女雇用機会均等法の施行。
- ・政府が女性の活躍を後押ししている。

④脅威（外部環境）

- ・事務系・金融機関で四大生と競合する。
- ・事務系における派遣社員の増加により、正規社員の募集減少の可能性がある。
- ・急速に発展するAIなどの情報システムによる事務処理の増加が、事務系の正規社員の募集減少に繋がる可能性がある。

SWOT分析が終了した後に、この結果を用いてクロス分析を行い、戦略案を作成する³。クロス分析では、内部環境の強み・弱みから1つと、外部環境の機会・脅威から1つを選んで、それぞれ掛け合わせて戦略案を作成する。掛け合わせには以下の4通りがある。

①強みを活かして機会をつかむ。

- ②弱みを克服して機会をつかむ。
- ③強みを活かして脅威に対抗する。
- ④弱みを克服して脅威に対抗する。

たとえば①の例としては

キャリアサポートセンターを活用して（強み）、好景気により増加する求人（機会）次々とエントリーし、内定を勝ち取るチャンスを増やす。

また、③の例としては

キャリアサポートセンターを活用して（強み）、四大生と競合しても（脅威）対抗できるような能力を身につける。

などをあげることができる。このような例を示してクロス分析を理解させ、どのような組合せを考えさせ、その中から適切な戦略案を設定させる。

現時点でのゼミにおける進展度は「SWOT分析からクロス分析」であり（学生により多少進度は異なる）、春学期中に戦略案の設定まで進む予定である。

4. おわりに

本ノートでは、バランススコアカードが学生の就職活動に有用な道具になることを示した。実際の授業経過を追いながら、SWOT分析やクロス分析の使い方を考察した。春学期だけでは完成しないので、秋学期も引き続き戦略マップの作成からバランススコアカードの完成まで進める予定である。本ノートは中間報告であり、いずれ最初からバランススコアカードの完成までの詳細な研究内容を報告したい。

注

1. 吉川武男『バランス・スコアカードの知識』日本経済新聞社, 2007, 30頁.
2. バランススコアカードの作成手順については以下を参考にした。
伊藤一彦・上宮克己『「バランス・スコアカード」の創り方』同友館, 2007, 58～60頁.
藤井智比佐『バランス・スコアカード練習帳』同友館, 2006, 16～36頁.
3. クロス分析については以下を参考にした。
伊藤一彦・上宮克己『「バランス・スコアカード」の創り方』同友館, 2007, 69～72頁.

参考文献

- ロバートS.キャプラン, デビットP.ノートン (著)・吉川武男 (訳)『バランススコアカード』生産性出版, 1997.
- 吉川武男『バランス・スコアカードの知識』日本経済新聞社, 2007.
- 伊藤一彦・上宮克己『「バランス・スコアカード」の創り方』同友館, 2007.
- 藤井智比佐『バランス・スコアカード練習帳』同友館, 2006.