

# バランスト・スコアカードの意義

— Kaplan と Norton の所説の再検討 —

長谷川 惠 一

## 目 次

- I はじめに
- II BSC の進化
- III BSC への疑問・批判
- IV 戦略志向の組織
- V おわりに

## I はじめに

バランスト・スコアカード (balanced scorecard: BSC) が Kaplan と Norton によって提唱されたのは、1992年の *Harvard Business Review* の共同論文 [Kaplan and Norton, 1992] においてであった。以後、Kaplan と Norton は、BSC に関する一連の論考 [Kaplan and Norton, 1993; 1996a; 1996b; 1996c; 1996d; 1997; 2000a; 2000b] を発表してきた。

BSC をとりあげる議論は、ここ数年の間に増加し、昨今は、内外の管理会計あるいは原価計算のテキストにおいても説明されるまでになった [Anthony and Govindarajan, 2001; Horngren, Foster and Datar, 2000; Kaplan and Atkinson, 1998; 大塚・辻, 1999; 岡本, 2000]。わが国においても、BSC に言及

した研究業績が多く発表されているが、BSC のとらえ方については見解の相違がある [長谷川, 1998]。また、BSC に言及する論文には、必ずしもこれを肯定的にとらえた議論ばかりではなく、疑問点・批判点を述べているものもある。

本論では、Kaplan と Norton による一連の論考における所説を組上にあげ、いまいちど BSC の論点を整理しながらその本質を吟味し、また、BSC に対する疑問点・批判点についてもあわせて検討しつつ、これに対する私見を述べることを目的としている。

## II BSC の進化

### 1. 業績測定システム

#### (1) 業績測定システムとしての BSC

BSC の起源は、KPMG の研究部門である Nolan Norton 研究所が1990年に主催した「未来の企業における業績測定」という研究プロジェクトにさかのぼり、このプロジェクトに Kaplan は学術顧問として、Norton は研究主査として参加していた [Kaplan and Norton, 1996b, p. vii]。その後、Kaplan と Norton は、1992年以来 *Harvard Business Review* に掲載した論文で、たびたび BSC を紹介してきた [Kaplan and Norton, 1992; 1993; 1996a]。この間も、Kaplan と Norton は研究を進める一方で、実際の企業に対するコンサルティングに BSC を応用しながら、BSC の議論に修正を加えていった。そして、1996年に BSC を体系的に詳述した著書 [Kaplan and Norton, 1996b] を公刊している。

1992年に *Harvard Business Review* に掲載した論文において、Kaplan と Norton は、BSC を次のように紹介している。その表現から、Kaplan と Norton 自身もこの時点では BSC を業績測定のためのシステムとしてとらえていたことは明らかである。

業績測定の最先端をいく企業12社を1年間調査した成果から、「バランスト・ス

コアカード」を考案した。バランスト・スコアカードは、トップ・マネジメントに時間がかからないが包括的な事業の鳥瞰図をあたえる一連の尺度である。バランスト・スコアカードは、すでにとられた行動の顛末を示す財務尺度を掲載している。また、バランスト・スコアカードは、顧客満足、内部プロセス、および組織における革新と改善活動に関する業務尺度 (operational measures) によって財務尺度を補完している。業務尺度とは、将来の財務業績の原動力となるものである [Kaplan and Norton, 1992, p. 71]。

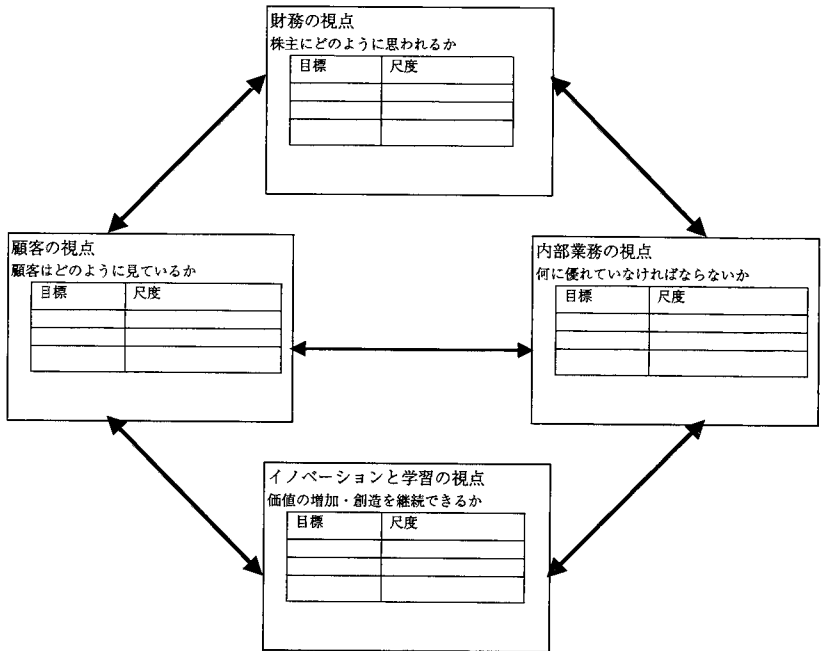
## (2) 4つの視点

この論文において、Kaplan と Norton は、BSC による業績評価は4つの視点から行うとして、図1を示している。このときに紹介されたBSCにおける4つの視点は、「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部業務の視点」、「イノベーションと学習の視点」となっている。前三者については現在の名称とほとんど同じである。「内部業務の視点」については、図1および説明では「内部業務の視点」といつているものの、前記の引用にも「内部プロセス」という表現があり、また、内部業務の視点の説明にも業務プロセスという表現があるので、現在の「内部業務プロセスの視点」との違いはない。しかしながら、「イノベーションと学習の視点」については、現在の「学習と成長の視点」とは異なっている点が注目される。以下、この論文における Kaplan と Norton による4つの視点の説明について概観する。

### ①顧客の視点

まず、顧客の視点では、顧客が時間、品質、パフォーマンスとサービス、コストの4点に関心をもつ傾向があるとして、これらに関わる目標を設定しそれを測定するための尺度を決定することを説明している [Kaplan and Norton, 1992, pp. 73-74]。

図1 バランスド・スコアカードで尺度をつなぐ



出所： Kaplan and Norton [1992, p. 72]

## ②内部業務の視点

次に、内部業務の視点についての説明では、パフォーマンス・ドライバー (performance drivers) や因果連鎖 (cause-and-effect chain) という用語を使用していないが、以下の記述にその萌芽的な概念が垣間見える。

顧客に関連した尺度は重要であるが、これを、顧客の期待に沿うように企業が内部で何をしなければならないかについての尺度へと変換しなければならない。究極的には、顧客への優れたパフォーマンスは、組織全体におけるプロセス、意思決定、行動から導き出されるのである。マネジャーは、顧客のニーズを満たすことを可能にするこれらの重要な内部業務について注目しなければならない [Kaplan and

Norton, 1992, p. 74]。

Kaplan と Norton は、内部業務の視点の重要性について次のように説明している。内部プロセスにおける尺度は、顧客満足に大きな影響を及ぼす業務プロセスから導き出される。企業は、どの業務プロセスやコンピタンスに優れ、それをどのように測定するべきかを決定しなくてはならない。サイクル・タイムの短縮、品質の向上、生産性の向上、コストの削減といった目標を達成するためには、従業員の行動によって影響を受ける尺度をマネジャーが開発しなくてはならない [Kaplan and Norton, 1992, pp. 74-75]。

Kaplan と Norton はまた、従業員たちがミッションや戦略に沿った行動をとるようになるためには、この業務プロセスにおける尺度が重要である点を以下のように説いている。

多くの行動が部門や個人レベルで取られるので、マネジャーはサイクル・タイム、品質、生産性、コストに関する全社的な尺度を部門レベルへと分解しなくてはならない。この尺度によって、トップ・マネジメントの重要な内部プロセスやコンピタンスについての判断が、全社的な目標に影響する個々人の行動につながる。この連携により現場の最前線で働く従業員たちが、全社的なミッションに貢献する行動、意思決定、改善活動に対する明確な目標値を持つことが確実になる [Kaplan and Norton, 1992, p. 75]。

この記述は、1996年に示したBSCを利用したマネジメント・プロセスにおける「目標・尺度の周知と連携」のステップの萌芽ともなる考え方である。

### ③イノベーションと学習の視点

さらに、イノベーションと学習の視点について Kaplan と Norton は、以下のように論じている。顧客の視点と業務プロセスの視点における尺度は、企業が競争で成功するために最も重要なものを考察しているが、状況は常に変化しつつある。厳しいグローバルな競争のもとでは、既存の製品やプロセスを改良し

つづけ、また、新製品を導入する能力をもたなくてはならない。イノベーション、改善、学習の能力は、企業の価値に直接つながり、これが企業の成長、ひいては株主の価値の増大になるというのである [Kaplan and Norton, 1992, pp. 75-76]。

この説明であれば、「イノベーションと学習の視点」が1996年の「学習と成長の視点」とそれほど異なっているようには見えない。しかしながら、これにつづくイノベーション (innovation) と学習の視点に設定する尺度についての説明では、そのほとんどがイノベーション、業務プロセスの改善、能率の向上に関する尺度のみをとりあげており、従業員の能力や教育などについての説明はほとんどない [Kaplan and Norton, 1992, pp. 76-77]。後に見るように、イノベーションに関する尺度は、業務プロセスのなかにとりいれられるようになり、学習と成長の視点では、従業員、情報システムなどについて議論することになる。

#### ④財務の視点

最後に、Kaplan と Norton は、財務の視点の尺度について、企業の戦略やその遂行が最終損益に貢献しているかどうかを示すと説明している。ただし、財務的な尺度については、よくいわれる欠点があること、ものの見方が事後的であること、現在の価値創造活動を反映しないことなどについて批判があり、また、財務的な業績は業務活動の結果で、財務面での好業績は基本的なことをした必然的な結果であるとする批判までであるが、財務管理システムを適切に設計すれば、TQM (total quality management) プログラムを向上させることがあっても妨げることはない。また、業務におけるパフォーマンスが向上すれば財務的な好業績がついてまわるという根拠に乏しい関係は、実際のところ薄弱で不確実であると反論している。これについて、彼らは、1987年から1990年の3年間でニューヨーク証券取引所に上場している電機メーカーでは、仕損率が10分

の1に減少し、定時配送率が70%から96%に上昇し、歩留率が26%から51%へと躍進したが、財務的な成果の向上はほとんど見られなかったことを例証している [Kaplan and Norton, 1992, p. 77]。したがって、理想的には、品質、サイクル・タイム、配送、新製品の導入などについての尺度の向上が、市場占有率、営業利益、資産回転率の向上や原価低減に対して、どのようにつながっていくのかを特定することが必要であり、このような現業活動と財務との間に明確な関連をつけることを学ぶことが重要であるという [Kaplan and Norton, 1992, p. 79]。

このように、財務の視点の説明で Kaplan と Norton が論じている内容は、財務的な尺度と非財務的な尺度との関係についてのものが多い。ただし、ここで注目すべき点は、後に見る BSC を利用したマネジメント・プロセスにおける「学習とフィードバック」のステップに関わる次のような記述があることである。すでにこの時点で、Kaplan と Norton は、BSC の改訂や戦略の再検討についても思いをめぐらしていたのである。

……確実なことは、業務のパフォーマンスが向上したのに最終損益に反映されない場合には、企業のトップ・マネジメントが、戦略やミッションの基本的な仮定が間違っていたのではないかと再検討するべきであるということである。……どんなに優れた尺度を BSC に設定したとしてもそれは戦略の成功を保証するものではない。BSC は企業の戦略を特定の測定可能な目標に落とし込んでいくことができるだけである。BSC で測定された業務のパフォーマンスの向上を財務業績の向上に転換できなければ、トップ・マネジメントは最初の段階に立ち戻って企業の戦略やその実行計画を再考しなければならない [Kaplan and Norton, 1992, pp. 77-78]。

### (3) 業績測定システムとしての BSC の特徴

4つの視点について以上のように説明した後で、Kaplan と Norton は、伝統的な業績測定システムと BSC とを比較して、その基本的な前提に変化が起

こっていると述べる。

伝統的な業績測定システムは、財務の専門家によって設計され観察されてきたので、トップ・マネジメントの参加はあまり必要でなかった。そのため、伝統的な業績測定システムは、従業員にとらせたい行動を特定して従業員が実際にそのように行動しているかどうかを測定するという統制のシステムであり、工業化時代のエンジニアリング的思考には合っていたものであった [Kaplan and Norton, 1992, p. 79]。

これに対して、BSCを導入するには、企業のビジョンや優先順位についての最も完成度の高いイメージをもつトップ・マネジメントの参加が必要になる。BSCは、統制ではなく、戦略やビジョンを中心におき、目標を設定して従業員がその目標を達成するために必要な行動をとることを仮定している。業績尺度は従業員が全社レベルのビジョンへと向かうように設計され、トップ・マネジメントは最終結果がどうあるべきだと知っていても、従業員が業務を行う状況が堅実に推移しているかぎりは、その最終結果をどのように達成するかについては正確には指示しない [Kaplan and Norton, 1992, p. 79]。

Kaplan と Norton は、このような BSC の効果として、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習の視点を組合せることで、マネジャーが多くの相互関係を明確に理解するのに役立ち、意思決定や問題解決の向上をもたらすとともに、企業を未来志向にさせることをあげ [Kaplan and Norton, 1992, p. 79]、この論文を結んでいる。

## 2. マネジメント・システム

### (1) 理論的考察

Kaplan と Norton は、1993年にも *Harvard Business Review* に BSC についての論文を発表している。この論文は、後に述べるように、実践例を提示した内容が多いが、数カ所で1992年の論述とは異なる点や注目すべき論点も見られ



る。

冒頭で彼らは、業績測定が戦略の不可欠な要素であるが、新しい戦略を導入しても数十年前と同じ短期的な財務指標を使っている誤りを指摘している。Kaplan と Norton は、非財務的な尺度の重要性を述べつつも、単純に非財務的な尺度を取り入れることと BSC を導入することとの違いについて次のように論じている。

まず、多くの企業がすでにさまざまな業務尺度や物量尺度を部分的なレベルの活動には取り入れていることは明らかであるが、これらの尺度はボトム・アップ的なもので特定のプロセスから導き出されている。一方、BSC の尺度は、戦略目標と競争上の必要性にもとづいている。BSC は、マネジャーに4つの視点それぞれについて決定的な指標を厳選させることで、戦略的なビジョンに集中するのに役立つという。4つの視点について彼らは、1992年の論文とほぼ同じ論旨を述べ、「顧客の視点」、「内部プロセスの視点」および「イノベーションと改善の視点」によって「財務の視点」を補完するとして説明している [Kaplan and Norton, 1993, p. 134]<sup>(1)</sup>。

また、Kaplan と Norton は、伝統的な財務尺度は前年度に起きた事象について報告するだけで、次年度の業績向上について示さないが、BSC は現在と将来の成功の基礎となるという。バランスの取れた尺度の組合せは、業績測定尺度の間に存在するトレード・オフを明らかにし、重要な成功要因の間にトレード・オフを生ずることなくマネジャーが将来の目標を達成することを促進するとしている [Kaplan and Norton, 1993, pp. 134-135]。

さらに、彼らは、リエンジニアリング、TQM、エンパワーメントなどの部分的なレベルの改善プログラムには統合的な感覚が欠けているという。一方、BSC は、優先順位を決定し、マネジャーや従業員だけでなく、投資家や顧客にまでも伝えるので、企業の業務に対して焦点を与える。ただし、BSC は、企業一般や産業全体に応用できる共通の雛型ではない。市場の状況、製品戦

略、競争の状況が異なれば、異なる BSC が必要となる。各部門は、そのミッション、戦略、技術、企業文化に合うような自前の BSC を作成するべきである [Kaplan and Norton, 1993, pp. 134-135]。

この論文で注目すべき点は、Kaplan と Norton が、マネジメント・プロセスとの関係を想定しながら BSC について議論するようになったことである。効果的な業績測定は、マネジメント・プロセスと不可分である [Kaplan and Norton, 1993, p. 134] というのである。また、この論文では、Kaplan と Norton が、BSC を、業績評価尺度や業績評価システムとしてではなく、マネジメント・システムとしてとらえはじめているとおぼしき記述がある。

BSC は、……エグゼクティブたちに企業の戦略目標を首尾一貫した業績評価尺度の組合せに変換する包括的なフレームワークをもたらすものだった。測定の実施だけでなく、BSC は、製品、プロセス、顧客、市場展開といった重要な領域における飛躍的な向上を促すことができるマネジメント・システムである [Kaplan and Norton, 1993, p. 134]。

## (2) 実践面の検討

以上のような理論面での考察のほかに、Kaplan と Norton は、これを裏付けるように、エンジニアリング・建設業のロックウォーター社 (Rock Water)、アップル・コンピュータ社 (Apple Computer)、および半導体メーカーのアドバンスト・マイクロ・デバイス社 (Advanced Micro Device) における BSC を利用した経営の事例について紹介している [Kaplan and Norton, 1993, pp. 135-137, 140-142]。また、BSC を作成する手順についてのコラム [Kaplan and Norton, 1993, pp. 138-139] を掲載しているが、ここでは BSC を利用したマネジメント・プロセスについては言及していない。

この論文の末尾に、化学・貴金属・国防システム・機械を製造している FMC 社 (FMC Corporation) の副社長 (Larry D. Brady) に対して Kaplan が

行った同社が実践するBSCについてのインタビューが掲載されている [Kaplan and Norton, 1993, pp. 143-147]。このインタビューには、注目すべき論点が2つある。

ひとつめは、FMCでは、BSCをマネジメント・システムの中心としていることが再三述べられている [Kaplan and Norton, 1993, pp. 143-147] ことである。KaplanとNortonは、この論文の冒頭でBSCをマネジメント・システムとして紹介していたが、前半の理論面での考察の部分では、なぜBSCがマネジメント・システムとして機能するのかについての詳細な議論はない。おそらく、KaplanとNortonがこの時点でBSCをマネジメント・システムとして利用する可能性について先に見た記述のように言及したのは、FMC社の例を拠り所にしてBSCの新しい利用方法を提言したのではないだろうか。後に、KaplanとNortonは、ロックウォーター社のトップ2人がBSCを単なる業績測定システムとしてではなく、新しい戦略を組織全体に周知し、また組織全体のベクトルを新しい戦略に向けて方向づけるために利用したことを明言している [Kaplan and Norton, 1996b, p. viii]。

いまひとつの論点は、FMCでは、BSCの尺度を設定するにあたり、アウトプット尺度 (output measures) とプロセス志向の尺度 (process-oriented measures) を区別していることである。たとえば、プロセス志向の尺度であるサイクル・タイムの短縮がアウトプット尺度である財務的数値に与える影響は事業分野によって異なるため、単純にサイクル・タイムを短縮すれば収益性が向上するものではないという [Kaplan and Norton, 1993, pp. 145-146]。この論点は、後にいう成果尺度 (outcome measures) とパフォーマンス・ドライバー (performance drivers) という概念につながると思われるが、Kaplanもインタビューではかなりの関心を示している。

総体的に、この論文は、BSCの具体例や実践面を強調した内容となっているが、このころからKaplanとNortonは、BSCを導入した企業の成功例をおり

まぜて議論するようになる。その背景には、彼ら自身がコンサルティングなどをおして相当数の事例を把握するようになったことがある [Kaplan and Norton, 1996b, pp. viii-ix]<sup>(2)</sup>。この後、Kaplan と Norton は、事例研究を積み重ねながら、BSC の理論を精緻化していった。そして、その集大成として出版したのが、1996年の著書、*Balanced Scorecard* [Kaplan and Norton, 1996b] である。

### 3. 戦略遂行のためのマネジメント・システム

#### (1) 戦略マネジメント・システムの定義

1996年にKaplanとNortonは、*Harvard Business Review*に3本目の論文 [Kaplan and Norton, 1996a] を発表した。その表題は「戦略マネジメント・システムとしてのバランスト・スコアカードの利用」(“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”) というものであった。この時点で彼らは、BSCがマネジメント・システムであることを明確にしている。この論文の内容のほとんどは、同年の著書に取り入れられている。この著書においてKaplanとNortonは、これまでに彼らが提唱してきた議論を体系的にまとめなおしている。

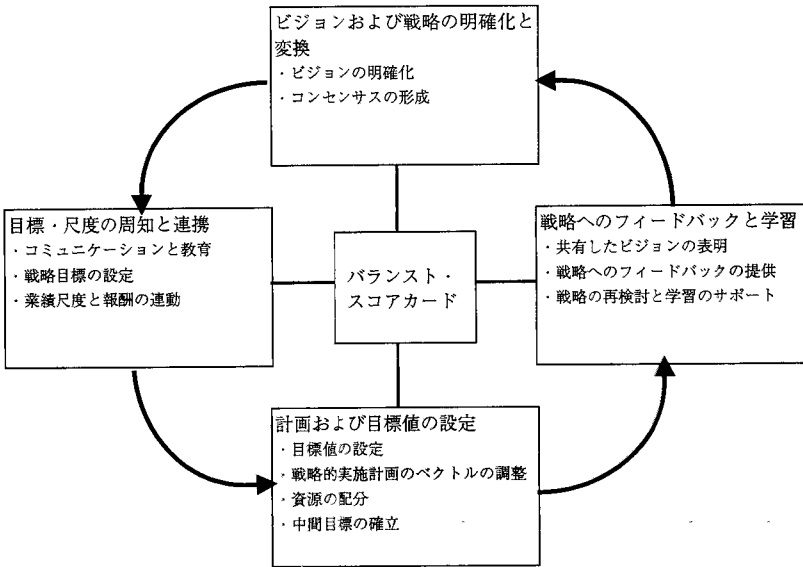
KaplanとNortonは、まずBSCを、単なる戦術的もしくは業務的な測定システムではなく、長期的に戦略を遂行するためのマネジメント・システムとしてあらためて定義している [Kaplan and Norton, 1996b, p. 10]。これは、戦略を明確にして周知するだけでなく、これを遂行するためにBSCを利用するトップ・マネジメントがいたために、BSCそのものが業績測定システムからマネジメント・システムへと進化した [Kaplan and Norton, 1996b, p. ix] ためである。

(2) 4つのマネジメント・プロセスの明示

Kaplan と Norton によれば、BSC を利用して戦略を管理するためには、次のように4つのステップによるマネジメント・プロセスを経るとして図2を示している。

- ①ビジョンおよび戦略の明確化と変換
- ②戦略目標と成果尺度の周知と連携
- ③計画、目標値の設定、および実施項目のベクトルの調整
- ④戦略のフィードバックおよび学習の強化

図2 戦略を管理する4つのステップ



出所： Kaplan and Norton [1996a, p. 77]

このマネジメント・プロセスの体系は、1996年の著書および論文において初めて明示されたものである。

### ①ビジョンおよび戦略の明確化と変換

BSCによるマネジメント・プロセスの第1は、事業部門の戦略を具体的な戦略目標 (strategic theme) に置き換えることである。この場合、戦略目標は、財務、顧客、内部業務プロセス、学習と成長の4つの視点から検討される。戦略目標を設定したら、その達成度を測定するための成果尺度を設定する。戦略目標や成果尺度が具体的に設定できれば、トップ・マネジメントの間での戦略についての合意が形成される。これまでは、戦略については各人がさまざまなイメージを描いていて、議論が噛み合わないことも多かったが、この作業を通じてトップ・マネジメントの間での合意形成が図られる [Kaplan and Norton, 1996b, pp. 10-12]。

### ②戦略目標と成果尺度の周知と連携

戦略目標と成果尺度は、さまざまな媒体で組織全体に周知され、全従業員に戦略を遂行するために達成しなくてはならない決定的な目標を知らせることになる。ここで周知される戦略目標は、事業部門レベルのものであるが、これを現場レベルにおけるより具体的な目標へと変換していくことで、各従業員が戦略を自分の立場なりに理解することになり、全社レベルの目標から最前線の従業員までの目標の連携ができあがる。また、BSCは戦略についてトップとコミュニケーションをとるための基礎を提供する。このときの対話は、財務的な目標のみではなく、将来の飛躍的な業績の伸びを目指す戦略を形成したり遂行することについてのものも含まれる [Kaplan and Norton, 1996b, pp. 12-13]。さらに、戦略目標の達成度にかかわる成果尺度を報酬に連動させることも必要である。自分の業務の結果が戦略の遂行に貢献していれば、正当な報酬を受け取ることができることを明示することで、従業員たちを動機づけることにもなり、また従業員たちの満足度も向上する [Kaplan and Norton, 1996b, pp. 217-222]。

### ③計画、目標値の設定、および実施項目のベクトルの調整

ここでいう目標値 (target) とは、戦略目標を達成するために設定される具体的な到達目標であり、実施項目 (initiative) とは、戦略を遂行するための第一歩となる具体的な活動のことである。

BSC は、組織変革に利用すると大きな効果をあげる。このとき、トップは3年から5年ぐらいの範囲で達成できれば企業を変革するような目標値を成果尺度に対して設定しなくてはならない。これらの目標値は、これまでの延長線上のものではなく、株価を2倍にする、ROI (return on investment) を2倍にする、売上高を150%にするなど、高めの (stretched) ものをかけるべきである。また、BSC は、戦略的計画と毎年度の予算管理プロセスとを統合することを可能にする。BSC の成果尺度に対して3年ないし5年の高めの目標値を設定するときには、次年度の間どのレベルまで達成するかという中間目標 (milestone) を予算に織り込む [Kaplan and Norton, 1996b, pp. 13-15]。

### ④戦略のフィードバックおよび学習の強化

最後のステップは、BSC を戦略的な学習のフレームワークに組み込む。このステップは、BSC を利用したマネジメント・プロセスにおいて最も革新的で重要な側面であり、トップ・マネジメントのレベルでの組織学習の能力を提供する。伝統的なマネジメント・プロセスはシングル・ループの組織学習を前提としている。そこでは、組織目標は所与とされ、組織目標に至るまでに予定された道筋と現実の道程との違いが問題となるのであって、目標に関する修正は議論の対象とはならない。

しかし、環境変化が激しくなると、必ずしも意図された戦略が最良の結果を導くとは限らず、むしろ、意図された戦略が予定通り実施されていないような場合には、なぜそうであるのかについて、あらゆる観点からのフィードバックを受け、戦略遂行の手段とともに戦略そのものを再検討しなければならない場

合もある。BSC は、事業の活動を因果連鎖のなかに描き出しているから、個々のパフォーマンス・ドライバーが十分に機能していても戦略目標が達成できない場合には、戦略自体あるいはその論理が正しくない可能性がある。

BSC は、戦略遂行上の諸要素を論理的に因果関係の連鎖として認識するために、個々の活動の有効性と全体行動の有効性が明示できるようになる。このため、個々の活動が有効であるのに全体行動の有効性において十分な結果が生じていないとするならば、その道筋を表す戦略そのものの再検討を促すといったダブル・ループの学習効果を実行させるためのフィードバック情報を提供することが可能になるのである [Kaplan and Norton, 1996b, pp. 15-18]。

Kaplan と Norton によれば、BSC を利用したマネジメント・プロセスは、以上の4つのステップを経たのちに、また第1のステップに戻り、これをくりかえしながら、レベルをアップし、らせん状に進んでいくという [Kaplan and Norton, 1996a, 78-79; 1996b, pp. 276-280]。

### (3) 4つの視点再論

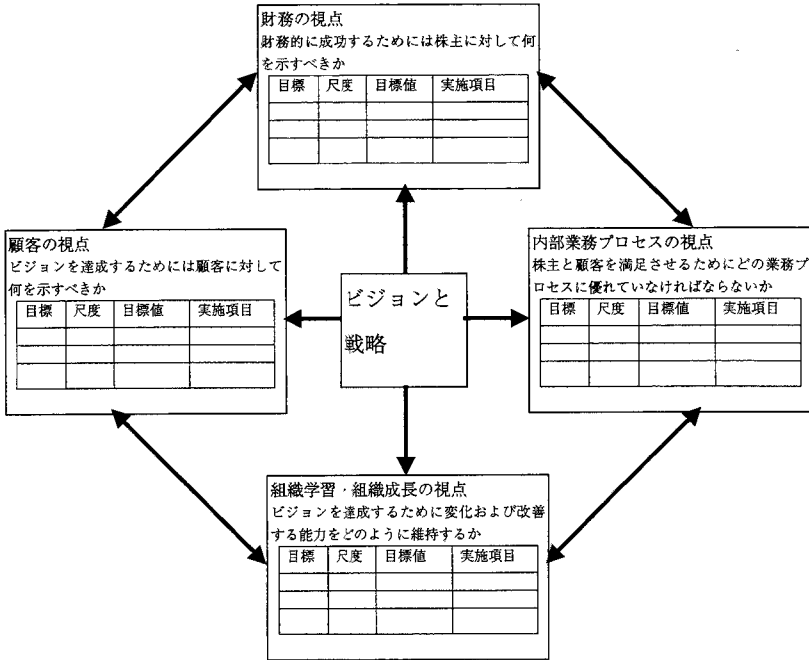
Kaplan と Norton は、1996年に、4つの視点についても改めて議論している。1996年の論文および著書では、4つの視点の名称は、図3に示すように、①財務の視点、②顧客の視点、③内部業務プロセスの視点、および④学習と成長の視点となっている。各視点において、戦略目標、成果尺度、目標値および実施項目が示されている。これらは、従来のように画一的な目標や尺度ではなく、短期的および長期的、固定的および変動的、主観的および客観的といった様々な観点から厳選したものである。4つの視点を概観すると、以下のとおりである。

#### ①財務の視点

財務の視点は、株主に対して何をなすべきかを表しており、その意味で、戦



図3 ビジョンと戦略を変換する4つの視点



出所： Kaplan and Norton [1996a, p. 76]

略が最終的に財務的な尺度に集約されることを意味している。財務の視点における目標は、各種の利益率、とくに ROI などがとられている。この部分については、伝統的な会計システムがアウトプットする財務情報を利用することになる [Kaplan and Norton, 1996b, pp. 25-26, 45-62]。

②顧客の視点

財務的に成功するためには、明らかに顧客に支持されていることが不可欠である。したがって、常に企業は顧客の視点から戦略の遂行を考えていかなければならない。顧客の視点は、顧客に対して何をなすべきかを表しており、その

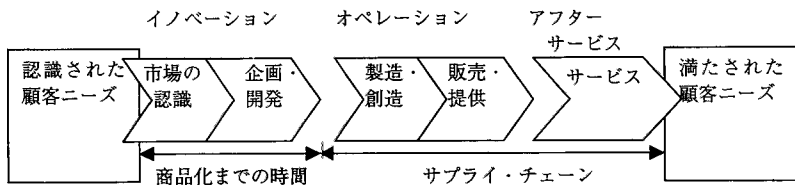
目標は顕在的および潜在的な顧客の満足を獲得することである。一方で、顧客満足を獲得するためになすべき具体的な事項の尺度も、たとえば定時配送や短い納期といった点が顧客満足を得る源泉となっているのであれば、顧客の視点に加えられなければならない。顧客満足を得るためには、提供する製品やサービスを顧客が購入することによって、顧客に対してどれだけの価値を提案できるかという点につきる。この場合の「価値」とは、企業サイドから見た製品やサービスの価値ではなく、あくまでも顧客によって認識された価値である。企業サイドがいくら価値があると思っても、顧客がそれを認めなければ、単なる押しつけにしかならない。また、価値の提案は、業界、業界内の市場セグメントによって異なるが、Kaplan と Norton は、製品やサービスの属性、顧客との関係、および、イメージと評判といった3つの共通的な属性を体系づけている。顧客が自社の製品やサービスに対して価値を認めるからこそ、市場の占有率も向上するし、既存の顧客を維持できるし、新しい顧客を獲得することもできるのである。そのためには、顧客のことをよく知らなくてはならず、市場をセグメントごとに区分したり、顧客との良い関係を構築していく必要がある [Kaplan and Norton, 1996b, pp. 26, 63-91]。

### ③内部業務プロセスの視点

内部業務プロセスの視点では、株主と顧客を満足させるためにどの内部業務プロセスにおいて優れていることが必要であるかについての目標および尺度などが記入される。これによって、達成すべき財務尺度および顧客満足に有用な内部業務プロセスを企画・達成することができる。内部業務プロセスの視点では、これまでに説明されてきた単なる内部プロセスの改善とは異なっている。その相違を Kaplan と Norton は次の2点に求めている。第1点は、伝統的な内部プロセスへのアプローチは、既存の内部プロセスの改善に焦点をあてているが、BSC では、「企業組織が顧客に関する目標や財務的目標を満足させるため

に優れていなければならないまったく新しいプロセス」を常に認識していくことを目指していることであり、第2点としては、イノベーションのプロセスを内部業務プロセスの視点に取り入れたことである。イノベーションは、従来「イノベーションと学習の視点」にあった観点であるが、1996年の時点では業務プロセスのなかに取り入れている。これは、顧客満足を得るような価値を創造するには、既存の顧客だけではなく、将来の顧客の現在あるいは将来における新しいニーズを満たさなければならないが、イノベーションは、これを遂行するための長期的にきわめて重要なドライバーだからである。もちろん、短期的には現在の顧客に現在の商品を提供することも重要である。BSCは、このような短期的および長期的な観点から、内部業務プロセスを創出・改善するための目標を明らかにする。顧客を満足させたり、財務的な成果をあげるための内部業務プロセスは、企業ごとに異なる。しかし、KaplanとNortonは、内部業務プロセスの価値連鎖を構成する一般的な要素として、イノベーション、オペレーション、アフターサービスの3つが含まれるとして図4のように示している [Kaplan and Norton, 1996b, pp. 26-28, 92-125]。

図4 内部業務プロセスの価値連鎖



- |                |              |               |
|----------------|--------------|---------------|
| イノベーション・プロセス   | オペレーション・プロセス | アフターサービス・プロセス |
| ・市場の認識         | ・製品の製造       | ・顧客へのアフターサービス |
| ・製品やサービスの企画・開発 | ・サービスの創造     |               |
|                | ・製品の販売       |               |
|                | ・サービスの提供     |               |

出所： Kaplan and Norton [1996b, pp. 27, 96] より作成

#### ④学習と成長の視点

学習と成長の視点では、財務の視点あるいは顧客の視点における目標を達成するための内部業務プロセスを改善あるいは変化させるための従業員の能力を開発・維持することを目標としており、具体的には、従業員満足、従業員の定着、訓練といった包括的尺度を設定している。また、情報システム、動機づけとエンパワーメントについても論じている [Kaplan and Norton, 1996b, pp. 28-29, 126-146]。

##### (4) パフォーマンス・ドライバーと成果尺度

Kaplan と Norton が、パフォーマンス・ドライバーと成果尺度との峻別をしたのは、1996年になってからであった。これも、前述の FMC 社の実践からヒントを得たものではないかと思われる。その趣旨は、以下のとおりである。

従来、業績評価の尺度として一般に用いられてきたのは、原価または費用、収益、損益といった成果尺度 (outcome measures) であった。ただし、原価または費用、収益、損益の発生を、業務活動の結果として把握できたとしても、その原因となった経営活動の間接的な管理にしか役立たない。

これに対して、BSC の 4 つの視点それぞれには、単に事後的な結果を測定する成果尺度だけではなく、成果を生み出す要因として、業務遂行の原動力であるパフォーマンス・ドライバー (performance drivers) を設定する。結果のみを追求するのではなく、その結果にいたるまでのプロセスを見るために、パフォーマンス・ドライバーを把握することで、業務活動そのものをも管理の対象にしようとしているのである。

成果尺度が事後的に測定した指標 (lagging indicators) であるのに対し、パフォーマンス・ドライバーは業務活動を遂行するうえでの先行指標 (leading indicators) である。比喩的にいえば、ある業務を遂行するときには、「その結果をどのモノサシで測るか」ということよりも、「どのようにその業務を行な

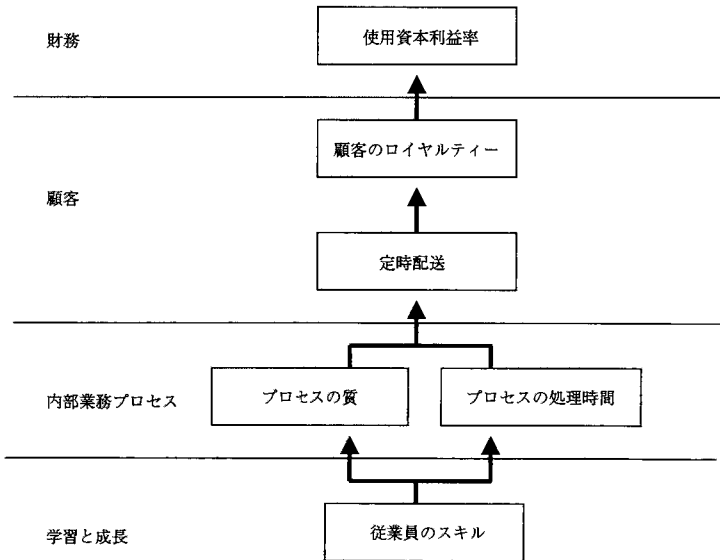
えばいいかというモノサシ」のほうが役に立つといえる。

(5) 4つの視点の因果連鎖

Kaplan と Norton は、1996年にもうひとつの新しい概念をとりいれている。彼らによると、BSC の4つの視点はそれぞれ独立して存在するものではないという。このような視点による戦略目標や成果尺度を取り入れるといった議論自体は決して新しいものではない。しかし、BSC でこれらの指標を戦略遂行に関する一連の因果連鎖の中でとらえようとしている点はこれまでの研究と大きく異なっている点である。それぞれの視点における戦略目標および成果尺度は、戦略遂行のために有機的に結合していなければならない。

ここであらためて4つの視点の関連をみてみると、財務の視点は最終的な全

図5 4つの視点間の因果連鎖



出所： Kaplan and Norton [1996b, p. 31]

体業績の成果を示すし、それ以外の3つの視点は、いわば、成果を獲得するための原因を表したものであり、具体的活動の指針となるべきものを表している。

Kaplan と Norton は、4つの視点の間の因果関係に注目している。たとえば、財務の視点における使用資本利益率 (return on capital employed) を向上する要因の1つとして売上の増大が考えられる。そのためには、顧客が指定した時刻に注文品を配送することで、顧客のロイヤルティーを高めることが必要になる。定時配送を行うためには、業務プロセスの質や短時間に注文処理を行うことが求められ、こういった業務プロセスを組むためには高いスキルをもった従業員が不可欠となる。彼らはこのような因果関係を因果連鎖とよび、図5で説明している。

しかしながら、実際の業務レベルまで落としこむことを考えれば、これら4つの視点、とりわけ、顧客の視点、内部業務プロセスの視点ならびに学習および成長の視点において、さらに成果尺度とパフォーマンス・ドライバーとの間の因果連鎖も認識できなければ、BSCの効果はかなり減じられることになる。

4つの視点間における因果連鎖を「縦の因果連鎖」として考え、4つの視点それぞれに設定する、戦略目標、成果尺度、および、パフォーマンス・ドライバーの間に構築する因果連鎖を「横の因果連鎖」として考えれば [清水, 1998], BSCを作成するにあたり、縦の因果連鎖と横の因果連鎖とが一体となったシステムを想定することが必要である。

#### 4. BSC に対する誤解

以上が、Kaplan と Norton が体系づけたBSCの理論の概要である。ところが、わが国におけるBSCの取り上げ方には、問題があった。Kaplan と Norton が1992年にBSCを紹介した論文の訳文では「新しい経営指標“バランスド・スコアカード”」という邦題がつけられている。これは、当時Kaplan と Norton 自身もBSCを業績測定システムとしてとらえていたため、「経営指標」

という訳語について違和感はない。しかしながら、以後わが国では、この考え方にとらわれすぎて、BSCを4つの視点から見る業績測定システムとして理解する誤解が広がっている。

KaplanとNortonは、最初の著書を出版した1996年までにBSCを導入している企業の相当数を観察しており、BSCの理論を精緻化していった。したがって、1996年の時点でのKaplanとNortonのBSCのモデルは、これまで見てきたように、1992年のそれと比較してかなり進化していたのである。

それにもかかわらず、1996年に出版された著書についての議論のなかには、4つの視点を検討するのに前掲の図1 [Kaplan and Norton, 1992] に代えて図3 [Kaplan and Norton, 1996a] をとりあげていたとしても、BSCに対しては1992年と同様の「業績測定システム」や「新しい経営指標」といった理解にとどまったままのものが多かった。BSCが戦略を遂行するためのマネジメント・システムである限り、BSCを利用した経営においては、マネジメント・プロセスや因果連鎖の議論が重要であるにもかかわらず、論点がそこまで到達していないのである。そのため、BSCを利用した経営についての議論はそれほど活発にはならなかった。

BSCが業績測定システムであるという誤解の背景には、こういった状況があると思われる。そしてこの誤解は、実務界にも根強く広がっていった。このことは、次節で述べる、わが国におけるBSCに対する疑問や批判にも大きく影響しているのではないか。

### III BSCへの疑問・批判

#### 1. BSCへの疑問・批判

##### (1) BSCの論点

前節では、BSCの理論の変遷について検討した。そこで明らかになった主要な論点は、BSCは戦略を4つの視点から具体的な活動に置き換えること、

また、BSC を利用したマネジメント活動には、4つの視点それぞれの間の因果連鎖（縦の因果連鎖）はもちろん、4つの視点における戦略目標、成果尺度、パフォーマンス・ドライバーの間の因果連鎖（横の因果連鎖）を構築する必要があること、そして、BSC を利用したマネジメント・システムでは、共有したビジョンや戦略の具体的な活動への変換、戦略目標と成果尺度の周知と連携、計画および目標値の設定、フィードバックと学習という4つのプロセスを繰り返しながら段階的にレベルアップしていくこと、の3つである。

これらの論点については、BSC の議論が出た当初から、BSC に対する疑問や批判的な見解を示す異論がみられた。BSC の作成がそんなにうまくいくのだろうかということと、BSC ができあがったとしても、それを利用した経営管理活動を遂行するのに役立つのかどうかということである。これらの異論には、前節で述べた誤解にもとづくものもあれば、BSC そのものを検討したうえでのももある。

## (2) 4つの視点への批判

まず、BSC の4つの視点についての疑問・批判は、大きく分けて実践面に関するものと理論面に関するものに集約できる。実践面についての批判は、すでに日本も含めた多くの企業において、財務の視点のみならず、顧客、業務プロセス、学習と成長などの非財務的な視点についても視野に入れた経営をしているからBSCの4つの視点は常識的なことであり、「何をいまさらという感がある」というものだった。

また、BSC の4つの視点についての理論面に関する疑問・批判は、顧客、業務プロセス、学習と成長といった非財務的な視点についての議論が、他の研究においてすでに指摘されていることについて [小林啓, 1998, p. 68] であり、すでに存在する議論の寄せ集めでしかないというものであった。たしかに、非財務的な3つの視点について見てみると、顧客の視点では顧客満足



(customer satisfaction)、業務プロセスの視点ではリエンジニアリング (business process reengineering: BPR)、学習と成長の視点では組織学習 (organizational learning) といったキーワードが想起できる。これらはすでに経営学、経営戦略論、マーケティング論などの分野で先行研究が存在するので、新しい理論ではないというのである。なかには、他の研究分野の後追いをしても意味がないという論者もいる。

### (3) 因果連鎖とマネジメント・プロセスへの批判

さらに、因果連鎖の構築についても異論がある。縦の因果連鎖（4つの視点の間）については、4つの視点の間に明確な関係を見出すことは言うはたやすいが実施するのは困難であり、また、横の因果連鎖（成果尺度とパフォーマンス・ドライバーとの間）については、成果尺度とパフォーマンス・ドライバーとの間についての関係などは日本の企業でも常識的なものであるという。

小林哲夫 [2000] は、Nørreklit [2000] ほかの所説を検討しながら、「時間と空間のなかで近接して観察できる2つの独立的事象があり、一方の事象が時間の経過のなかで他の事象に先行し、前者の事象が観察されると、必ずあるいは高い確率で後者の事象がその後で観察されるという経験的に実証可能な関係が存在するというときにのみ、因果関係が存在すると考えられている」[小林哲, 2000, p. 2] という。したがって、厳密に因果関係がBSCで広く存在しうるのかという点についてはこれを肯定することは困難であり、実際にBSCに組み込まれる諸変数間の因果関係を見出したり検証することは容易ではないという [小林哲, 2000, pp. 5-6]<sup>(3)</sup>。

そして、BSCを利用したマネジメント・プロセスについては、戦略を理解したり、目標を設定するというが、そのプロセスについて、KaplanとNortonはあまり明確な説明をしていないという指摘 [小林啓, 1998, p. 68] もある。

## 2. 疑問・批判への回答の模索

### (1) ケース・スタディの意義

これらの疑問・批判は、必ずしもそのすべてが当を得ているわけではなく、前節で述べた BSC に対する誤解が少なからず影響している。これらの疑問・批判について吟味するためには、実際に BSC を導入して効果をあげている企業が存在するので、その事例を検討することが回答を模索する糸口になるだろう。

アメリカにおける企業での BSC 導入の成功例については、すでに Kaplan と Norton が 1996 年および 2000 年の著書 [Kaplan and Norton, 1996b; 2000b] においても紹介しているし、Kaplan らによる Harvard Business School のケース・スタディにも多くとりあげられている。また、日本企業における BSC 導入の成功例については、他の研究者たちと筆者が数社について調査し、その結果を公表している [伊藤・清水・長谷川, 2001]。これらの BSC 導入の成功例は、BSC に対する疑問点の多くを解決してくれるはずである。

### (2) 類似的手法との相違

まず、経営の実践面における批判として、BSC と同じようなことはすでにわが国の企業で行っているので、いまさら新しいものを導入する必要はないという指摘がある。たしかに、目標管理 (management by objectives: MBO) や方針管理 (policy deployment) といった手法を導入している企業が多く、これらの手法には BSC と類似する点が認められる。そのため、BSC の源流は、目標管理や方針管理であって、Kaplan と Norton はそれを自己流にアレンジしただけであり、日本企業は本流のものを実践しているのだから亜流のものを取り入れる必要などないという意見もある。これらの手法と BSC がまったく同じであるならばあらためて BSC 導入する必要はないかもしれない。

しかしながら、筆者たちが BSC を導入した日本企業を調査した限りでは、

従来方針管理を行っていた企業や、目標管理を行っていた企業がBSCによる経営管理に移行したり従来の管理手法と平行的にBSCを利用している例が多い [伊藤・清水・長谷川, 2001]。さらに, Kaplan と Norton も, 半導体メーカーのアナログ・デバイス社が, バランスト・スコアカードの尺度を, 毎年度1つか2つの主要な目標を達成するように企業全体を集中させる手続である方針管理 (*hoshin planning*) に結びつけようとしていて, 同社の方針目標には顧客サービスと新製品開発が含まれており, すでに目標に対応した尺度がバランスト・スコアカードに組込まれているという紹介をしており [Kaplan and Norton, 1993, p. 142], 方針管理とBSCとの併用の例をあげている。このことは, BSCを導入した企業が目標管理や方針管理以外の何らかの意義をBSCに対して認めたからこそ生じた事象である<sup>(4)</sup>。

この点については, 企業における実務も詳細に検討しなくてはならないが, どの手法が先に考案されたか, どちらの手法が優れているかを論じるよりも, 両者の異同を検討しつつもマネジメント・システムの進化をめざした研究を行うほうが有意義である。

### (3) 管理会計からのアプローチの意義

また, 理論面における, 他の研究分野の成果を総花的に寄せ集めただけで, その成果を後追いしても意味がないという批判については, 2つの観点から反論がある。たしかに管理会計研究者がマーケティング論や経営戦略論の先端的研究者の成果をトレースするだけでは, いつまでも後追いでしかなく, 彼らに伍することはできない。しかしながら, 管理会計の立場からこのような課題にアプローチする意義は皆無ではない。マーケティング論や経営戦略論の分野では収益性の問題を議論することが少なく, 市場分析や競争分析ではコストの問題について触れてはいるものの, 収益性を測定し, 分析することにまで踏み込んだ議論については寡聞にしてない。ここにこそ管理会計の立場から新しい経

営についての研究課題にアプローチする意義があるのである。

そのうえ BSC は、因果連鎖に対する批判点にも関連するが、単に他の分野の研究成果を集めただけでなく、それぞれの研究分野に関係する経営課題の効果を測定する尺度を見出し、その尺度を4つの視点から体系化し、相互に関連づけようとしている。従来のように、経営組織論、経営戦略論、マーケティング論といった細分化された分野ごとの研究成果のみを見ていたのでは、経営の新しい課題に包括的なアプローチをすることはできない。まして、できる限り測定可能な尺度を設定し、これらを体系づけようという発想は、他の分野の研究成果にはない BSC の新しい視角である。

#### (4) 因果連鎖の意義

さらに、因果連鎖の構築については、Nørreklit [2000] および小林哲夫 [2000] の指摘のとおり、「因果連鎖」や「因果関係」という名称を用いることは正確性に欠けるかもしれない。しかしながら、小林哲夫 [2000] もいうように、Kaplan と Norton が因果関係を強調するのは、組織メンバーに戦略を受け入れさせ、組織メンバーに戦略に整合的な行動を取らせる強力なツールになる [pp. 6-7] からである。Kaplan と Norton も戦略とは「仮説」の集合であるといっている [1996b, p149] ように、ある戦略を設定し、それを達成するための行動を組織全体がとるようになるには、論理が必要である。その論理を説明するにあたって、「仮説」という消極的なイメージの表現を使うよりも、積極的なイメージの「因果関係」という表現を用いるほうが、用語の正確性は別にして、組織成員に対する説得力を増すのに効果があるかもしれない。

事実、われわれが調査した BSC を導入している日本企業においても、用語の正確性は別にして、Kaplan と Norton のいう「因果連鎖」を考えることで、経営にロジックを持ちこむことができた、従業員が論理的な行動をとるようになったという効果が発見できた [伊藤・清水・長谷川, 2001]。ただし、

Kaplan と Norton は、単に仮説や論理を設定するだけではなく、それを検証し、改訂することも力説していることを忘れてはならない。後にも述べるように、BSC における指標が不適切であるならば、年次または半期ごとに BSC を改訂するときに指標をより適切なものと入れ替えることは必要である。1996年の著書 [1996b] および論文 [1996a] で Kaplan と Norton が示した BSC を利用したマネジメント・プロセスの4番目にも、学習とフィードバックのステップが明示されており、そこには戦略そのものの検証と改訂についても述べている。

#### (5) マネジメント・プロセスの意義

最後に、BSC を利用したマネジメント・プロセスにおいて、戦略を理解したり、目標を設定するプロセスについて、Kaplan と Norton はあまり明確な説明をしていないという指摘に対しても、次節で述べるように、従業員に論理的に戦略を説明し、戦略に沿った業務・活動を行うように動機づけている企業がある例を検討材料としてあげることができる。

以上が、BSC もしくはそれを利用した経営についての疑問・批判とそれに対する筆者自身の私見である。まだ検討すべき点は多いと思うが、BSC を導入している企業を観察することによって、これらの疑問・批判についてはかなり解消するものも多と思われる。そして何よりも、Kaplan と Norton 自身が、これらの疑問や批判に対する答えとなるべく2000年に *Strategy-Focused Organization* [2000b] を出版したのであった。

## IV 戦略志向の組織

### 1. 戦略マップの提唱

#### (1) 戦略志向の組織の5原則

Kaplan と Norton は、*Strategy-Focused Organization* [2000b] において、BSC

を利用して戦略を重視した経営を目指す企業を「戦略志向の組織」(strategy-focused organization) としてとらえ、その特質を戦略 (strategy), 集中 (focus), 組織 (organization)<sup>(5)</sup> というキーワードで説明している [2000b, p. 7]。「戦略」の面では、戦略を組織の中心とし、組織はBSCによって戦略を理解されやすくそれに基づいて行動される方法で表現し、コミュニケーションを行うことを重視する。「集中」の面では、BSCをナビゲーションとして利用し、組織内のすべての資源と活動のベクトルを戦略に向けて調整することを重視する。「組織」の面では、全従業員をこれまでとは根本的に異なる方法で行動させるように促し、BSCによって事業部門、シェアード・サービス部門、個々人の従業員を超えた新しい組織内の連携を確立するために論理や体系を示すことを重視する。

Kaplan と Norton は、このような戦略志向の組織を作り上げた組織に共通するパターンとして、次の5つの原則を示している [Kaplan and Norton, 2000b, pp. 7-17]。

- ①戦略を現場の言葉に置き換える
- ②組織全体のベクトルを戦略に向けて調整する
- ③戦略を全従業員の日常業務に落とし込む
- ④戦略を継続的なプロセスとする
- ⑤トップのリーダーシップを通じて変革を促進する

この5つの原則は、Kaplan と Norton がBSCを導入して成功した企業から帰納的に抽出したものである。ただし、これからBSCを導入しようとする企業にとっては演繹的な規範、もしくはモデル・ケースとして考えるべきものである。ここでは、具体的な例として、Kaplan と Norton が新著 [2000b] で示した、モービル社の北米マーケティングおよび精製事業部 (Mobil North America Marketing and Refining: Mobil NAM & R) についての記述を題材として、5つの原則について検討する。

(2) Mobil NAM & R の BSC

第1原則の「戦略を現場の言葉に置き換える (translate the strategy to operational terms)」という作業は、前著 *Balanced Scorecard* の副題でいう「戦略を行動に変換する (translate the strategy into action)」ことと同義であると思われる。この段階では、戦略を4つの視点にしたがって、BSCの戦略目標やそれに関連した成果尺度、パフォーマンス・ドライバーに変換していくことが主眼になる。

Mobil NAM & R では、図6のように、BSCを作成する際に、財務・顧客・業務プロセス・学習と成長の4つの視点ごとに、戦略テーマ、戦略目標、成果尺度を記載している。Mobil NAM & R では、これらの戦略テーマ、戦略目標、成果尺度を、単純に寄せ集めたのではなく、以下のような仮説に基づいた因果連鎖を想定している。ここでの仮説は、企業経営の究極的な目的として、企業価値の増大につながる財務業績の向上を前提にしている。

財務の視点では、現行の使用資本利益率を7%から12%へと向上させることを目標とし、そのために、生産性の向上と収益の増大を目指した。生産性の向上には、業界内のコスト・リーダーを目標として原価を低減したり、資産の活用によって在庫削減やキャッシュフローの増大をはかる必要があった。また、収益を増大させるには、ガソリン以外の商品からの収益や、高付加価値商品の提供による収益性の向上を計画した [Kaplan and Norton, 2000b, pp. 30-32]。

顧客の視点では、5つに分割した消費者セグメント別の収益性を検討し、上位3つのセグメントのシェア獲得に力を入れた。ターゲットとした消費者が欲している「素晴らしい購買体験」を提供するための属性を調査し、「迅速で親身なサービス」をスローガンに消費者を喜ばせることを心がけ、覆面調査員による評価も取り入れた。また、「素晴らしい購買体験」を提供するためには、自社の商品を消費者に直接販売する特約店・販売店の役割が大きいことに気づき、これまで仕切価格をめぐって敵対的であった特約店・販売店との関係を、

図 6 Mobil NAM &amp; R の BSC

視点	戦略テーマ	戦略目標	成果尺度
財務	財務面の向上	使用資本利益率 保有資産の活用 収益性 業界内のコスト・リーダー 利益の増大	使用資本利益率 キャッシュフロー 同業種の純利益ランキンク 対同業他社比1ガロンあたりの全部原価 対業界比販売量増加率 プレミアムガソリンの比率 ガソリン事業以外の収益と利益
顧客	消費者を喜ばせる 特約店・販売店との win-win な関係	標的とした消費者を継続的に喜ばせる 特約店・販売店との win-win な関係の構築	主要な市場におけるセグメント占有率 裏面調査員による評価 特約店・販売店の粗利の増加 特約店・販売店の調査
業務	製品イノベーション 安全と信頼 競争力のある元売りとなる 品質 良き隣人	革新的な製品とサービス 最高クラスのフランチャイズ・チーム 精製業務 在庫管理 業界内でのコスト・リーダー 規格遵守、納期厳守 環境、健康、安全性の向上	新製品のROI 新製品の受容率 特約店・販売店の経営品質の成績 歩留差異 予期しない設備の停止 在庫レベル 品切率 対競合他社比のアクティビティ・コスト 完璧な注文履行 環境問題の発生件数 欠勤日数の比率
学習と成長	やる気のある有能なスタッフ	活動に対する組織風土 コア・コンピタンスとスキル 戦略的な情報へのアクセス	従業員調査 個人別BSC(達成率) 戦略的なコンピタンスの入手可能性 戦略的な情報へのアクセス

出所：Kaplan and Norton [2000b, p. 41]



利益の共有やスキル向上の支援によって win-win の関係へと改善した [Kaplan and Norton, 2000b, pp. 32-37]。

業務プロセスの視点では、差別化の要因として、新しい製品やサービスを提供できる革新性を重視し、これを特約店・販売店にも徹底した。一方、差別化が困難である精製や配送という基幹業務においては、低コスト・安定した操業・高品質・在庫管理の向上を実現すれば財務の視点のコスト削減や生産性向上につながる。また、地域における「よき隣人」であるために、安全、健康、環境の側面についても気を配ることが求められる [Kaplan and Norton, 2000b, pp. 37-38]。

学習と成長の視点では、やる気のある有能なスタッフを育成するために、従業員のスキルと動機づけ、および情報システムの整備を戦略目標とした。従業員たちがビジョンを達成するのに必要なスキルとコンピタンスを具備し、また、自社の戦略について理解していることを調査するために社内アンケートを行ったり、戦略の実践に必要な情報システムの整備を行った [Kaplan and Norton, 2000b, pp. 38-40]。

### (3) Mobil NAM & R の戦略マップ

BSC を作成するにあたり、上述のような財務業績の向上につながる仮説に基づいた因果連鎖を想定しているとしても、図6に示された4つの視点ごとの戦略テーマ、戦略目標、成果尺度の項目を見ただけでは、因果連鎖が必ずしも明確には読み取れない。そこで、Kaplan と Norton は、戦略マップによって、縦と横の因果連鎖をビジュアルに描き出そうとした。図7は、Mobil NAM & R の BSC を作成するときの仮説を因果連鎖で一覽的に示した戦略マップである。4つの視点ごとにゴシック体で示しているのが戦略テーマであり、主として方形で囲んだ部分が戦略目標を、■を付した項目が成果尺度を示している。縦の因果連鎖は、上方向の矢印で明確に示されており、横の因果連鎖は、長方

形で囲むことで関連を示している。戦略マップを作成して因果連鎖を明確に示せば、戦略という仮説を検討するための道筋を包括的に描ける。Kaplan と Norton は、戦略マップにおいて、BSC の本質であるにもかかわらず、これまで BSC のみでは示すことが困難であった因果連鎖をより明確に描き出そうとしている [長谷川・清水, 2001]。

因果連鎖を意識する考え方は、Kaplan と Norton によって戦略マップが提唱される前にも、日本企業の BSC を利用した実務においてすでに出現していた。筆者らが調査した BSC を導入している日本企業では、BSC における因果連鎖の重要性を強く意識していた。したがって、図 6 のようなタイプの BSC だけでは捕捉するのが困難な縦の因果連鎖を、図 7 で示した戦略マップのように、上方向の矢印で BSC に示したり、BSC に矢印を記入する欄を設けた企業があったことは興味深い [伊藤・清水・長谷川, 2001]。

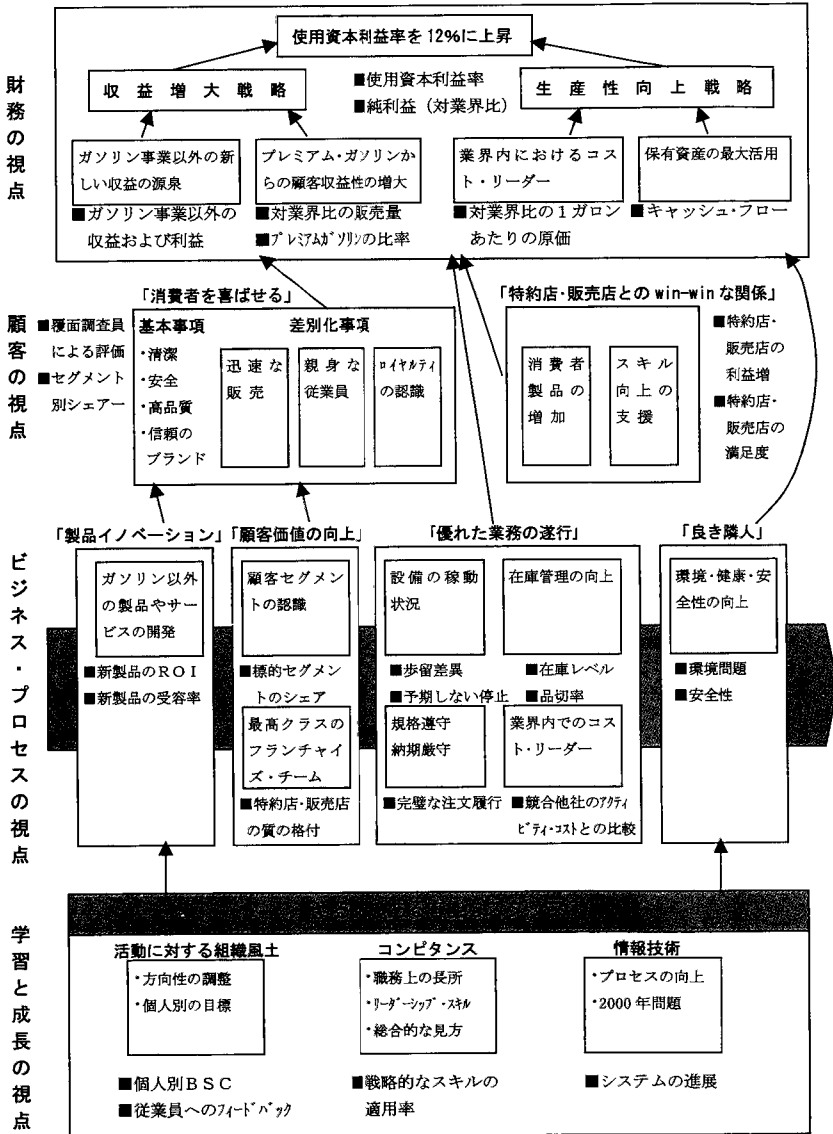
Mobil NAM & R では、以上のように BSC と戦略マップを用いて戦略を現場の言葉に置き換えた。ただし、BSC を導入した経営のメリットはこれだけではない。BSC を導入したことにより、同事業部ではいかなる効果が確認されたのであろうか。

## 2. BSC 導入の効果

### (1) BSC による戦略の管理・遂行

BSC を利用した経営では、BSC を作成することのみではなく、作成した BSC によってどのように戦略を管理・遂行するかということこそが重要である。これまでの BSC に関する議論では、Kaplan と Norton のいう第 1 の原則、すなわち戦略を 4 つの視点から捕捉し、関連ある指標に置き換えていくことのみを強調しすぎたきらいがある。このことは、先に述べた BSC を業績評価システムであるとする誤解も原因のひとつになっている。しかしながら、これは、図 2 の BSC を利用したマネジメント・プロセスでいえば、第 1 のステッ

図7 Mobil NAM & R の戦略マップ



出所： Kaplan and Norton [2000b, pp. 42-43]

プにしか過ぎない。BSC を作成しただけで満足し、図 2 の第 2, 第 3, 第 4 のステップに進まなければ、BSC を導入した効果は半減してしまうのである。

BSC を利用した経営の効果の具体例についても、Mobil NAM & R において観察された発見事項に求めることができる。Kaplan と Norton は、その発見事項を戦略志向の組織についての第 2 原則から第 5 原則に即して述べている。

## (2) 組織全体のベクトルを戦略に向けて調整する

第 2 原則の、「組織全体のベクトルを戦略に向けて調整する (align the organization to the strategy)」については、全社レベルや事業部レベルの BSC を部門ごとのそれにつなげることで、部門のマネジャーが戦略を意識したり戦略的なスキルを持つようになったことがあげられる。また、部門ごとの戦略のベクトルが調整されるとともに、事業部の戦略との整合性もとれるようになった。さらに、事業部レベルの BSC に組織全体に共通する戦略目標を掲載し、この目標を部門ごとの BSC に組み込むことで組織全体に浸透させることができたという [Kaplan and Norton, 2000b, pp. 44-46]。

また、BSC をシェアード・サービス部門も含めたスタッフ部門へと展開したところ、スタッフ部門とライン部門との交渉プロセスで、スタッフ部門の意識が「指示を与えてやる組織」からライン部門が戦略を達成することを支援する「スタッフ・サービスの提供者」へと変わった。スタッフ部門が提供したいサービスでも、ライン部門からみて価値がないと思われるものは打ち切られた。一方、ライン部門が必要とするスタッフ・サービスでも価格が引き合わない場合は、スタッフ部門がレベルを下げた低価格の基本的なサービスを提供することになった。さらに、ライン部門が高い優先順位を持つサービスがスタッフ部門から提案されていない場合には、交渉の過程で、現場が達成する目標にあわせてスタッフ部門の要員配置や予算配分額を変更した。こうして、スタッフ部門の BSC には、顧客の視点としてスタッフ・サービスに対するライン部

門の満足度が反映されるようになった [Kaplan and Norton, 2000b, pp. 46-47]。

### (3) 戦略を全従業員の日常業務に落とし込む

第3原則の、「戦略を全従業員の日常業務に落とし込む (make strategy everyone's everyday job)」については、BSCを、命令するためではなく、従業員に戦略目標をコミュニケーションするためのものとして利用し、組織の全員が戦略を理解しその戦略目標を達成するように動機づけ、そして戦略を全員の日常的な業務へとつなげることができた。Mobil NAM & Rでは、役員がすべての現場を回り、最前線の人たちや後方支援のスタッフ部門の人たちに対して、BSC<sup>(6)</sup>を示して戦略を説明し、また質問にも答えたところ、それぞれの日常的な業務の遂行がいかに戦略目標の達成に貢献できるのかを理解してもらうことができたのである [Kaplan and Norton, 2000b, pp. 47-51]。その結果、思わぬ効果があった。

役員は、製品をガソリン・スタンドに配送するドライバーたちにも、内部ビジネス・プロセスや顧客の視点について説明した。ドライバーたちは、自分の業務との関係について当初は懐疑的であったが、役員が説明を続けるとある程度の理解を示した。その後すぐに、ドライバーのなかには、ガソリン・スタンドにガソリンを配送した後で、現場から電話をよこす者が何人かいた。電話の内容は、配送先のガソリン・スタンドの現状についてのもので、モービルの「迅速で、親身なサービス」の戦略どおりになっておらず、「客を喜ばす」ことが困難であるという報告であった [Kaplan and Norton, 2000b, pp. 51-52]。

Mobil NAM & Rでは、北米のすべてのモービル・ガソリン・スタンドでの購買体験を評価する覆面調査員 (mystery shopper) プログラムを導入していたが、このドライバーたちは、配送の業務を遂行しただけではなく、彼ら自身が覆面調査員と同じ役割を果たすことになった。このような例は、組織全体に戦略やその目標が浸透していなければ到底起こり得ないことである。

#### (4) 戦略を継続的なプロセスとする

第 4 原則の、「戦略を継続的なプロセスとする (make strategy a continual process)」については、BSC が、いわば戦略についての財務的な尺度と非財務的な尺度をもちあわせた「予算」であることから、業績検討会が簡単になった。また、部門のマネジャーたちが自部門の業績を自分で評価できるために、上司は調整役やコーチ役をするだけでよくなった。

Mobil NAM & R では、事業部レベルの BSC を毎年検討して新しい機会や競争条件を反映したそれへと改訂する。各部門も、事業部レベルで更新された戦略に関する情報にもとづいて次年度の計画を策定している。こうして、業績検討会のスタイルそのものが大きく変わった。すなわち、予算で年度計画を示していたころの業績検討会は、財務的な予算にのみ注目していたので差異を分析するだけであった。これに対し、BSC を利用した業績検討会では、財務的な予算に対する目標未達の説明は行なわず、うまくいったものとうまくいかなかったもの、継続するものと中止するものが明確になり、戦略そのものを検討できるようになった。

事業部長は、BSC を見れば、各部門のマネジャーが考えていること、計画していること、実行していることがわかるので、それぞれのマネジャーにあったアドバイスを与えることができる。その結果、業績検討会で戦略を遂行するためのより効率的な方法や戦略の変更などについて議論できるようになり、戦略の遂行プロセスが継続的なものだという認識が高まった [Kaplan and Norton, 2000b, pp. 56-57]。

BSC や戦略マップに記載した仮説が的確であっても、戦略を遂行するためのマネジメント・システムがうまく機能しなければ、仮説どおりの経営はおぼつかない。そのため、BSC あるいは戦略マップに記載した戦略目標、成果尺度、パフォーマンス・ドライバーが、戦略を遂行するのに適したものであるかどうかについても定期的に再検討し、必要があればこれらを改訂することもあ

る。Kaplan と Norton によれば、Mobil NAM & R でも、BSC の戦略目標や成果尺度を毎年見なおしており、1999年の BSC には、初めて導入した1994年の BSC と比較すると、戦略目標のうち95%が継続して記載され、また、成果尺度については65-70%をそのまま採用しているという [2000b, pp. 285-286]。

もちろん、経営環境の変化などにより、仮説としての戦略そのものを変更することが必要になる場合もある。このときには、BSC からのフィードバック情報が、戦略の改訂や新たな戦略の策定に役立つ。BSC を利用した経営では、こうしたフィードバックあるいは学習のプロセスによる継続的な側面を、従来のマネジメント・システムと比較して大変重視している。BSC を利用した経営におけるフィードバックあるいは学習の効果は、BSC や戦略マップに示された仮説の検証には不可欠となっている。

#### (5) トップのリーダーシップを通じて変革を促進する

第5原則の、「トップのリーダーシップを通じて変革を促進する (mobilize change through executive leadership)」については、外在的な原因によって財務の視点の目標値が達成できそうもないときでも、BSC によってそれ以外の視点の指標には問題がないことが判明したことから、トップは業務の遂行をそのまま維持するよう自信を持って部下に指示することができた。そして、結果的にはこの判断が正しかったという例がある。

1995年冬の第1四半期は、全国的な暖冬のために灯油や天然ガスの売れ行きが予算を下回り、Mobil NAM & R では財務的な尺度が計画に満たなかった。しかし、非財務的な尺度を見ると、市場占有率は上昇し、精製コストも低下し、さらに顧客満足度も上昇するなど、管理可能な要素についてはすべて好ましい方向にあることがわかった。そこで、トップが確信をもってパフォーマンス・ドライバーの尺度を向上させるように指示をしたところ、年度末には業界最高の収益性を達成することができた。

短期的には、天候、金利、為替レート、エネルギーの価格、景気循環などによって財務的な結果は左右されるが、長期的には、競合他社に対してどのようなポジションをとるかによって、企業の成否は決まる。景気後退期であっても、顧客との関係、プロセス改善、新製品開発、従業員の能力に投資する企業であれば、市場において競合他社よりもよいポジションをとることができ、外部的な要因が回復すれば、業界平均よりもかなり高い利益を得ることができる。いいかえれば、短期的な停滞期にトップがどんな対応をするのかによって、長期的で持続的な価値を創造するのに企業が払う努力を窺い知ることができるのである [Kaplan and Norton, 2000b, pp. 58-59]。

以上が、Mobil NAM & R における発見事項であるが、これらはおしなべて BSC を導入したことによる効果として認められる。また、これらの発見事項は、戦略志向の組織がモデルケースとして参考にすべき内容であると同時に、前節で述べた BSC についての疑問や批判に対する回答例でもある。

## V おわりに

Kaplan と Norton が BSC の研究に着手して以来、10年近くが経過しているが、欧米の研究者の間ではトピックのひとつとして取り上げられることが多く、また、アメリカの企業ではその導入がかなり進んでいる。ルネサンス・ワールドワイド社 (Renaissance Worldwide) の調査によると、フォーチュン 1000 (Fortune 1000) に入る企業の60%が BSC を導入・試行しているという [Silk, 1998, p. 39]。

ひらがえって、わが国における研究者たちの関心や企業の導入状況は欧米ほどではない。その一因が、先に述べた疑問や批判に伴うものであることは想像に難くない。しかしながら、少なくとも、理論面・研究面においては、疑問や批判があることは当然だとしても、その時点で検討をやめるのではなく、それらを踏まえたうえでの議論をしなければ、進展はない。



同じようなことが想起されるのは、ABC についての研究状況の推移についてである。ABC に対しては、それが登場したおりも、あるいは現在でも、異論が提示されている。しかしながら、その一方で、ABC の役割期待に対しては、さまざまな議論が交わされてきた。現在では、ABC の理論もかなり精緻化が図られ、さらに実践面でも、ABC 用のソフト・ウェアまでが開発されて広く普及し、アメリカを中心とした多くの企業において導入されている。昨今では、管理会計のテキストにおいても ABC の説明がなされる状況にまでなった。

BSC についても、ある程度は類似のシナリオが見て取れる。事実、ここ数年は、Kaplan と Norton 以外の研究者たちによる BSC を検討した論文が英米のジャーナルに発表されつつあるし、本論の冒頭にも指摘したように管理会計あるいは原価計算のテキストにおいて BSC が説明されるようになった。ABC のように多くの研究者や実務家が BSC の議論に参加することによって、理論面あるいは実践面における BSC のさらなる進歩が期待できる。

管理会計が発展してきた過程をみるならば、標準原価計算、予算管理、あるいは、直接原価計算といった伝統的な手法も、こうしたコンフリクトを乗り越えて進化してきたといえる。現在では管理会計の重要な根幹をなしているこれらの手法でさえも、提示された当時は、必ずしも全面的な賛意をもって歓迎されたわけではない。時として大きな論争を呼び起こしたこともあるが、その過程で、これらの手法は、理論面でも実践面でも精緻化が図られていった。

BSC についての賛否両論も、BSC が管理会計システムの一部として発展する過程では、むしろ不可避なことであると考えることができる。管理会計の発展過程を見ていくためにも、BSC を検討する意義は十分にあると思われる。

注(1) なお、事例としてとりあげているロックウォーター社の BSC には、「イノベーションと学習の視点」に、全収益に占める新しいサービスの収益の割合、改善率、従業員の意見調査、従業員の提案件数や従業員一人あたり売上高の5つが業績測定尺度として取り入れられている [Kaplan

- and Norton, 1993, pp. 136-137, 140]。ロックウォーター社の BSC を見る限りでは、従業員関係の尺度が採用されているが、全収益に占める新しいサービスの収益の割合は、イノベーションに関する尺度であり、先にも述べたように、これは、後にプロセスの視点に移動することになる。
- (2) Kaplan と Norton が BSC を提唱して以来、アメリカでは多くの企業が導入しているという。なかには、Kaplan や Norton から直接コンサルティングを受けた企業もある。アメリカでは日本と比較して産業界と学界との関係が親密である場合が多いが、企業が学者にコンサルティングを依頼するということは、企業にとっては、最新の理論や概念に基づいた経営手法やマネジメント・システムを導入することができるメリットを得ることができ、また、学者にとっては自分が開発した理論やシステムについて実践的な検討を加えられる機会でもある。ある意味で、企業と学者の双方が win-win になれる共同研究ができるのである。この点に関しては、Kaplan [1998] を参照されたい。
- (3) すでに小林哲夫は、筆者が「バランスト・スコアカード」という論題で日本原価計算研究学会の第 3 回産学協同フォーラム(1999年11月20日 於法政大学)において報告したときにも、Kaplan と Norton のいう「因果連鎖」もしくは「因果関係」は、必ずしも「原因と結果の関係」を示すものではなく、むしろ「目的と手段の関係」に近いのではないかと指摘をしていた。また、筆者らが調査した BSC を導入している日本企業のなかでも、因果連鎖を無理に示さなくともよいとしている企業もあった [伊藤・清水・長谷川, 2001]。
- (4) Kaplan と Norton も、MBO における目標が、限定的な職能別の考え方にとらわれて、それぞれの組織単位ごとに設定され(る部分的なものであり—引用者)、短期的で戦術的で財務偏重の部門目的に関連したものだ [2000b, p. 231] として BSC の目標との相違点を強調している。
- (5) Kaplan と Norton が組織という用語を使用しているのは、BSC を適用した成功例が、企業のみならず、病院、学校といった非営利組織や官公庁においても存在する [Kaplan and Norton, 2000b, pp. 133-160] ためである。この場合は、必ずしも財務的な視点を最終目標にするのではなく、それぞれの組織のミッションに応じて 4 つの視点の順序を入れ替えうえて、その間の因果連鎖を示している点に注目すべきである。
- (6) Mobil NAM & R では、従業員たちが潜在的に抱くことが多い新しいシステムに対する拒否反応を緩和するために、従業員たちへの説明では「バランスト・スコアカード」という名称を用いず、その内容を1枚の「資料 (brochure)」としてまとめたものを提示した [Kaplan and Norton, 2000b, p. 49]。筆者らが調査した BSC を導入している日本企業でも、従業員たちが違和感を持たないようにさまざまな工夫をしていた。

#### 参考文献

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, 2001, *Management Control Systems*, 10th ed., New York: McGraw-Hill/Irwin
- Horngren, Charles T., George Foster and Srikant M. Datar, 2000, *Cost Accounting: A Managerial Emphases*, 10th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S., 1998, "Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 89-118.
- Kaplan, Robert S. and Anthony A. Atkinson, 1998, *Advanced Management Accounting*, Third ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1992, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, January-February 1992, pp. 71-79 (本田桂子訳, 1992, 「新しい経営指標“バランスト・スコアカード”」【DIAMOND ハーバード・ビジネス】第17巻, 第3号, 1992年5月, 81-90頁)。
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1993, "Putting the Balanced Scorecard to Work," *Harvard*

- Business Review*, Vol. 71, No. 5, September-October 1993, pp. 134-14 (鈴木一功・森本博行訳, 1994, 「実践バランスト・スコアカードによる企業革新」【DIAMOND ハーバード・ビジネス】第19巻, 第1号, 1994年1月, 94-109頁).
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1996a, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, January-February 1996, pp. 75-85 (鈴木一功訳, 1997, 「バランスト・スコアカードによる戦略的マネジメントの構築」【DIAMOND ハーバード・ビジネス】第22巻, 第2号, 1997年3月, 92-105頁).
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1996b, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press (吉川武男訳, 1997, 「バランスト・スコアカード—新しい経営指標による企業変革」生産性出版).
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1996c, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy," *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, Fall 1996, pp. 53-79.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1996d, "Strategic Learning and the Balanced Scorecard," *Strategy and Leadership*, Vol. 24, No. 5, September-October 1996, pp. 18-24.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1997, "Why Does Business Need a Balanced Scorecard?" *Journal of Cost Management*, Vol. 11, No. 3, May-June 1997, pp. 5-10.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2000a, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It," *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, September-October 2000, pp. 167-176 (伊藤嘉博監訳, 村井章子訳 「バランスト・スコアカードの実践ツール—ストラテジー・マップ」【DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー】第26巻, 第2号, 2001年2月, 28-41頁).
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2000b, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press (櫻井通晴監訳, 2001, 「戦略実行のためのバランスト・スコアカード—新しい企業環境で, バランスト・スコアカードを使って成功する方法」(仮題) 東洋経済新報社).
- Nørreklit, Hanne, 2000, "The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions," *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 1, March 2000, pp. 65-88.
- Silk, Scott, 1998, "Automating the Balanced Scorecard," *Management Accounting (IMA)*, Vol. 79, No. 11, May 1998, pp. 38-40, 42-44.
- 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一, 2001, 「バランスト・スコアカード 理論と導入—事例に学ぶ実践手法」ダイヤモンド社。
- 大塚宗春・辻正雄, 1999, 「管理会計の基礎」税務経理協会。
- 岡本清, 2000, 「原価計算」六訂版, 国元書房。
- 小林哲夫, 2000, 「BSCと戦略的マネジメント」【会計】第158巻, 第5号, 2000年11月, 1-13頁。
- 小林啓孝, 1998, 「管理会計変貌の視点」【会計】第153巻, 第3号, 1998年3月, 58-70頁。
- 清水孝, 1998, 「因果連鎖を組み込んだマネジメントコントロール・システムの展開」【早稲田商学】第376号, 1998年3月, 早稲田商学同文会, 61-86頁。
- 長谷川恵一, 1998, 「バランスト・スコアカードの検討(1)(2)」【企業会計】第50巻, 第5号, 1998年5月号, 110-112頁; 第50巻, 第6号, 1998年6月号, 94-96頁。
- 長谷川恵一・清水孝, 2001, 「バランスト・スコアカード経営における戦略マップの意義」【企業会計】第53巻, 第2号, 2001年2月, 41-49頁。

付記: 本論文は, 平成11-12年度文部省科学研究費補助金(基盤研究(C)-2)-11630156)を受けた「グローバルな企業活動の分散と統合における戦略計画および業績評価」, および1999-2000年度早稲田大学産業経営研究所リサーチ・プロジェクト「日本企業における21世紀に向けた管理会計の取り組みと課題」による研究成果の一部である。