

戦略マネジメントシステムを 補強するシステム

清 水 孝

1. 戦略マネジメントシステムの意義

今日は、経営環境が大きく流動化している時代であるとしばしば言及される。多くの産業では、製品およびサービス⁽¹⁾のライフサイクルがきわめて短縮化されており、製造業およびサービス業のいずれも消費者の嗜好に基づいて、多品種を少量で、短いライフサイクル内で、そして低価格で生産するという体制を整えなければならない。このことは、柔軟な生産体制とこれを支える管理システムを必要とするが、一方で、目の前の状況に対応するだけではなく、中長期的に見てあるべき姿を想定し、そこに向けて全社が一丸となって努力をしていくこともきわめて重要である。というのも、目の前の競争だけにとらわれていると、日々の原価削減に組織が必要以上に疲弊してしまったり、あるいは努力に対してより小さな原価削減しか得られないという問題に直面することになるからである。日々の原価削減は重要であるが、一方で、それだけで長期的な競争優位を得ることは困難である⁽²⁾。こうした原価削減を講ずる一方で、あるべき姿に向けていかにすれば売上高を増加させることができるのか、また、そのためにどれほどの金額を投資することができるのかを並行して考えてこそ、利益ある成長を達成することができるのである。

Anthony と Govindarajan は、経営管理を戦略の策定 (Strategy Formulation)、マネジメントコントロールおよびタスクコントロールに分類した。戦略の策定とは「組織のゴールを決定し、ゴールを達成するための戦略を決定するプロセス」[Anthony and Govindarajan, 2001, p. 9] であるとし、従来述べていた戦略的計画 (Strategic planning) とは異なり、戦略を策定することそれ自体も経営管理活動の一部であることを明示した。タスクコントロールは、「特定のタスクが効果的そして効率的に実行されることを確実にするためのプロセス」[Anthony and Govindarajan, 2001, p. 11] である。そして、戦略の策定とタスクコントロールを結びつけるものがマネジメントコントロールである。マネジメントコントロールは、「マネジャーが組織の戦略を成功させるために組織構成員に対して影響を与えるプロセス」であり、その内容として「組織が何を行うべきかを計画し、組織の各部分の活動を調整し、情報をコミュニケーションし、情報を評価し、いかなる行動がとられるべきかを決定し、人々を、その行動が変化するように影響を与えること」[Anthony and Govindarajan, 2001, pp. 6~7] を含んでいるとされている。マネジメントコントロールの用具としては、かねてより予算等が論じられているけれども、必ずしもそれらに限定されるものではない。

さて、マネジメントコントロールにもいくつかの段階があって、まず複数年にわたる戦略的計画が設定され、次いで予算が編成され、当該年度が終了すると予算を中心とした統制が行われる。また、非財務尺度を盛り込んだ予算以外の業績評価システムが考察される場合もある。しかし、一般的に、戦略的計画と予算などの業績評価システムを有効にリンクさせる用具は開発されておらず、この点がマネジメントコントロールの抱える大きな問題であったと考えられる。

この問題を克服し、Anthony らのいう戦略的計画を具体化して「戦略マネジメントシステム」としてバランスト・スコアカードを提唱したのが Kaplan と

Norton であった。Kaplan と Norton は、最新著でバランスト・スコアカードを戦略マネジメントシステムと位置付け、長期にわたる戦略的観点によって企画されたものであることを明示した [Kaplan and Norton, 2000, p. 24]。バランスト・スコアカードに関する詳細は別稿に譲るとして⁽³⁾、本稿ではバランスト・スコアカードの戦略マネジメントシステムとしての特性を述べ、これを具体化するためのサブシステムについて述べることにする。

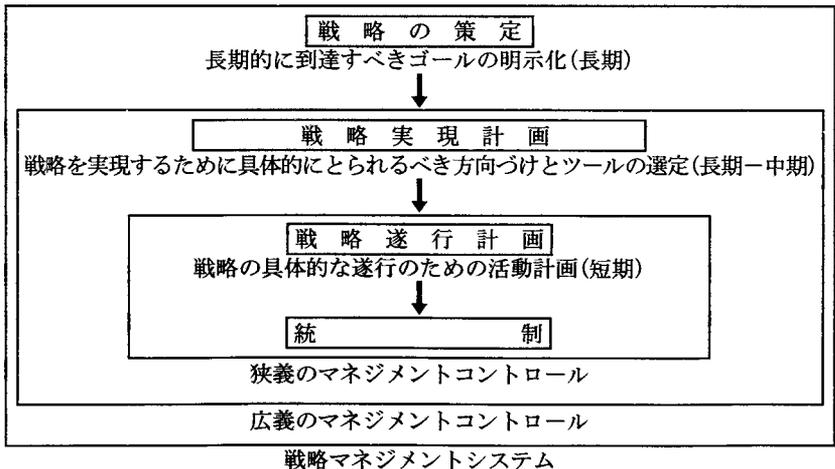
さて、策定された戦略を所与として、これを成功裏に遂行させるためのシステムがマネジメントコントロールであるが、予算や振替価格に代表されるマネジメントコントロールは、短期的なマネジメントコントロールであって、これを狭義のマネジメントコントロールと定義する。そして、上位のマネジメントコントロール、すなわち戦略実現計画を含んだマネジメントコントロールを広義のマネジメントコントロールと定義しよう。戦略実現計画は、財務尺度のみからなる単なる長期的計画ではなく、最終的な戦略目標に到達するまでの道筋を描いたもの、すなわち、いかに戦略目標を実現するかを企画するものである。最終的な戦略目標は財務尺度で設定されることが多いが、これを実現するために顧客に対する目標、ビジネスプロセスに関する目標、そして組織を支える従業員の能力を高めるための学習・成長の目標を掲げ、それがいかに財務尺度につながっていくのかについて、仮説をたてていく。いってみれば、長期的な戦略目標を短期的な予算などに結びつけて、その実行を容易にするためのシステムが広義のマネジメントコントロールである。

たとえば、トヨタ自動車が1990年代終わりころに国内市場でのシェアが低迷していた時、シェア40%の回復を戦略目標としていくつかの戦略が策定された。一例をあげれば、それは、「21世紀の車作り」戦略に基づくプリウスの開発であり、いまひとつは、「若年層の獲得」戦略に基づくVVC (virtual venture company) の設置であった。「21世紀の車作り」や「若年層の獲得」という戦略は、きわめて曖昧としたものであって、これを明示した形で具体化しな

ければ、遂行することはできない。トヨタでは、前者に関してはプリウス開発のためのクロスセクショナルな常駐プロジェクトチームを、そして、後者に関しては、東京にVVCという別働隊を設置し、それぞれが全責任を持って戦略的な課題を解決するために取り組んでいる⁽⁴⁾。こうした取り組みが、戦略実現計画であって、Anthonyらのいう戦略的計画に相当するものであると考える。戦略実現計画という概念自体は、Anthonyらも古くから指摘していたように新しいものではないが、それを具体的にあらわすものは、これまではなかったように思える。バランスト・スコアカードは、まさに、従来欠けていた戦略実現計画を主とした広義のマネジメントコントロールの位置づけを持つものなのである。

ところで、KaplanとNortonは、広義のマネジメントコントロールを戦略マネジメントシステムと呼んだのであるが、わが国でバランスト・スコアカードの事例に関わり、バランスト・スコアカードの導入時に、あわせて戦略の具体

図1 戦略マネジメントの体系



[出所：清水孝「戦略マネジメントシステムへの転換」伊藤嘉博・小林啓孝『ネオ・バランスト・スコアカード経営』中央経済社、2001、p.167に加筆修正]

化を行うケースが少くないことを知った。

戦略が明確かつ既知である欧米企業に比べて、戦略をはっきり持たないわが国企業の場合には、バランスト・スコアカードの導入を契機に戦略自体を認識したり創出することも多いと考え、わが国においては広義のマネジメントコントロールに、戦略の策定を加えて戦略マネジメントと定義すべきであることに考えが至ったのである。以下では、図1の最も外側の四角形を戦略マネジメントとしてとらえることにする。

バランスト・スコアカードのようなシステムを使用しなくても、バランスト・スコアカードが規定するような各種の視点は意識するから、バランスト・スコアカードは特に必要ではないとの批判も見られる。しかし、バランスト・スコアカードが規定するような複数の視点は、部門別の中期計画などにおいて、しばしば欠落してしまう場合がある。

Kalagnanam と Krueger [1999] は、電機産業における非財務指標について研究調査を行った。彼らの調査によれば、アメリカにおける電機産業で報告される非財務指標は、品質、配送、製造、製造サイクルタイム、メンテナンス、サプライヤー、デザイン/エンジニアリング、在庫、従業員、マーケティング/販売/注文、顧客満足、人的資源、安全、その他の11の領域に分類されている。ところが、これらの尺度のうち、報告される尺度としてとりあげられているのは、主として品質、配送、製造、製造サイクルタイムといった、バランスト・スコアカードではビジネスプロセスの視点に属するものが圧倒的に多い。

顧客満足を獲得するためにいかなるビジネスプロセスに秀でるべきかという点は、感覚的にはとらえられているのであろうが、明示的な形でその因果連鎖が示されることはない。暗黙的な形ではなく、顧客満足以至る道筋を明確にして、組織構成員全員が成功へのプロセスを認識するというバランスト・スコアカードの役割に比べると、これを導入しないで非財務尺度を利用することは、むしろ管理の焦点を拡散してしまうことにもなりかねない。もちろん、作業現

表 1 報告領域の割合

報告の領域	%
品 質	92.9
配 送	72.4
製 造	60.7
製造サイクルタイム	42.9
在 庫	39.3
従 業 員	35.7
マーケティング／販売／注文	32.1
人的資源	32.1
安 全	28.6
サプライヤー	21.4
顧客満足／サービス	21.4
メンテナンス	10.7
デザイン・エンジニアリング	10.7
そ の 他	28.6

[出所, Kalagnanam, S. S. and C. A. Krueger, "Reporting Nonfinancial Performance Measures: A Survey of Electric and Electronic Firms," *International Journal of Strategic Cost Management*, vol. 2, no. 1, 1999, p. 59]

場においては、こうした非財務尺度は、財務尺度を待つよりも適時的な改善活動などを行うための適切な情報となることに異存はない。しかし、フロントラインにも顧客満足を周知させ、単なるコストの削減だけではなく、顧客満足を向上させるための努力を払うよう方向づけることが重要なのであって、このためには、顧客の視点を含めたバランスト・スコアカードを導入しておくことが求められるのである。

2. 戦略マネジメントシステムとしての

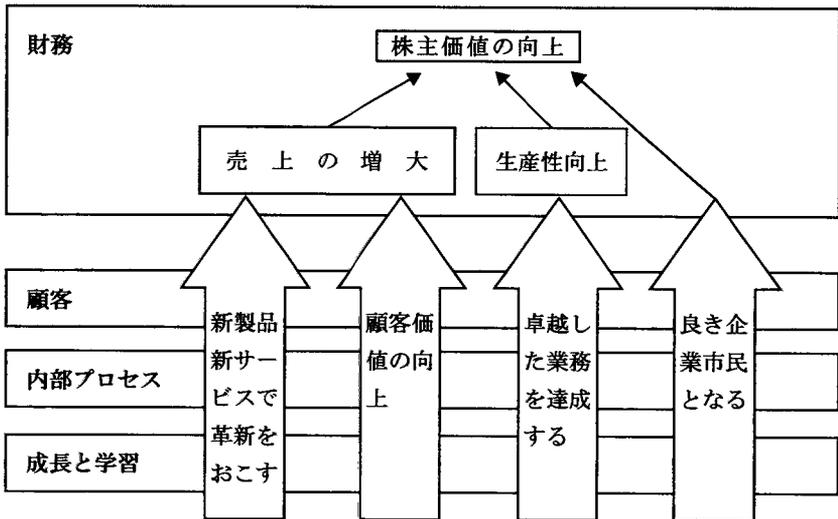
バランスト・スコアカード

戦略マネジメントシステムとしてのバランスト・スコアカードは、図1でいうところの戦略実現計画をコアとしつつ、戦略策定にも深く関わっていることを意味しており、これを業績評価のみのシステムとして取り扱うことは適切で

はない。もちろん、戦略マネジメントシステムも、戦略遂行計画を経て最終的には統制活動を行うから、業績評価を無視することはできない。しかし、バランスト・スコアカードの本質は業績評価というよりもむしろ、戦略遂行のための具体的な方策と目標を作り込んでいくことに重点が置かれている。すなわち、自社が財務目標を達成するために描かれるプロセスを自ら設定し、その仮説に基づいて経営を行うことにこそバランスト・スコアカードの戦略マネジメントシステムとしての意義がある。

ところで、バランスト・スコアカードが財務、顧客、内部業務プロセスおよび学習・成長の4つの視点を持ち、それらが因果連鎖でつながれていることについては既に論じたところであるが⁽⁵⁾、当初はその因果連鎖性があまりに曖昧すぎ、本当に4つの視点における尺度間に因果関係があることをいかに証明するのが明らかではないということで批判を受けた⁽⁶⁾。Kaplan と Norton は、

図2 戦略マップの構造



[出所・Kaplan, R.S and D. Norton, *Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2000, pp.78~86 を参考に作成].

因果関係の証明については未だ回答を示してはいないが、仮説としての因果連鎖を戦略マップによって詳細に描き出すことで、前者の批判に対する回答としている。

戦略マップは、財務目標に到達するための戦略を明らかにしたものであり、4つの柱からなっている。ひとつめは、「新製品・新サービスで革新をおこす」ことである。新たな顧客を創出したり既存の顧客をつなぎとめるためには、魅力的、斬新、そして機能的な新製品・新サービスを次々に生み出していく努力を行わなければならない。ここでいう「サービス」は、サービス業における製品を意味しており、付帯サービスを意味しない、提供される本体としてのサービスである。新製品・新サービスを開発して販売することは、一般的には長期的なプロジェクトによらなければならない。2番目の柱は、「顧客価値の向上」である。この柱は、既存の顧客との関係を拡張するために、いかに顧客の価値を向上させるのかを考える。結果的に、顧客価値の向上によって、既存顧客はより多額の支出を企業に向けて行うことになる。この柱は、新製品や新サービスの開発ほど時間を要しないが、次の柱である「卓越した業務の達成」ほど短期的に遂行できるものではない。3番目の柱は、「卓越した業務を達成する」ことである。この戦略テーマは、日々の改善活動やサプライチェーン・マネジメントなどの、いわば業務改善に基づいて原価を削減し、効率性を向上させ、仕損をなくし、リードタイムを短縮しようとする。この柱は、比較的短期に行うことができる。最後の柱は、社会の中の企業のあり方を問うものであって、これを達成するのは4つの柱の中でもっとも長期を要するものであるが、大きな事故を起こしたり、その対応が社会的に見て妥当でないときには、企業は致命的な影響をこうむることになる。この意味では、プラスの効果はきわめて長期にわたり構築されるが、その効果は測定しにくいのに対して、マイナスの効果はきわめて短期で大きく発現するのである。

さて、戦略マップでは、財務、顧客、内部業務プロセスおよび学習・成長の

視点を貫く形で4つの戦略テーマが存在している。4つの戦略テーマのうち、「新製品・新サービスで革新をおこす」と「顧客価値の向上」は、売上の増大をもたらすために設定される。一方、「卓越した業務の達成」は、生産性の向上のために設定されている。売上の増大および生産性の向上は、直接財務の視点における目標を達成するために必要である。また、「よき企業市民となる」戦略テーマは、間接的に財務の目標の達成を支えることになる。

それぞれの戦略テーマが明らかになれば、それぞれの戦略テーマに基づいて顧客価値の提案を考えなければならない。これは顧客の視点における考察となる。顧客は自社の製品・サービスの何を評価しているのかを探索し、主として製品・サービスの態様、顧客関係およびイメージについて、どのような点を強調して顧客価値の提案を行うかを考えるのである。

次いで、戦略テーマを遂行するための内部業務プロセスを考察することになる。「新製品・新サービスで革新をおこす」、「顧客価値を向上させる」、「卓越した業務を達成する」そして「良き企業市民となる」ためには、企業内部でどのような業務プロセスを整備しなければならないかを明らかにする。「新製品・新サービスで革新をおこす」ためには、まず、顧客のニーズを適切に組み込み、そして短期間にコストをかけない形で、さらに生産しやすいように設計しなければならない。こうした課題を解決するためには、原価企画を導入したり、その発展型を開発することが必要になる。顧客価値を向上させるためには、製品の販売方法、販売チャネル、店舗の改善およびアフターサービスなどに秀でることが必要であり、顧客により一層の製品を購入させ、あるいは購入後の満足感を高めることで次回の購入に積極的につなげていくために、何を行うべきなのかを考察するのである。新製品・新サービスが「今はないけれどもどのような製品が欲しいのか」という観点であるのに対し、顧客価値の向上は、「今ある製品をどのようにすればより多く購入してもらえるのか」という観点である。したがって、いずれもマーケティングの視点を導入することが必

業だが、それぞれについては若干重点が異なることには注意が必要であろう。

卓越した業務を達成する目的は、低価格、高品質あるいはリードタイムの短縮など、製品属性に直接関係している。とりわけ、価格を低減させていくための、たとえばグローバル最適調達、インターネットを利用した調達、JIT システムおよびセル生産システムなどの各種生産システムの整備などを視野に入れることが求められる。良き企業市民となるためには、主として環境に優しい企業経営を目指して、ISO14001 シリーズなどの取得をはじめとした取り組みがなされることになろう。

ここで注意すべきは、それぞれの柱ごとに顧客価値や内部業務プロセスを十分考慮しなければならないことである。顧客に関しては以下で詳述するので、ここでは内部業務プロセスについて述べておこう。たとえば、新製品・新サービスで革新をおこすという戦略テーマをとりあげた場合、戦略テーマを実現して、売上高を増加させるために整備されるべき業務プロセスを考察することと、もうひとつは、売上高の増加が確実に利益の増加につながるように費用を計画することを同時並行して考えなければならない。前者は、すでに説明したとおりであるが、後者は、いわゆる原価企画的な発想を加えることに他ならない。つまり、売上高を増加させるために業務プロセスを整備あるいは新設すると、それは確実にコストの増大に結びつく。したがって、目標利益を獲得するためには目標原価を計算してこれを遵守させるように考えることが必要なのである。この点を見落とすと、売上増加のために無理な拡大が行われることになる。Kaplan と Norton は直接指摘してはいないが、それぞれの戦略テーマにおける「原価企画的な発想」はきわめて重要なのである。

3. 顧客関係を強化するサブシステム

(1) 顧客尺度の管理システム

ところで、バランス・スコアカードにおいては、顧客の視点では、顧客価

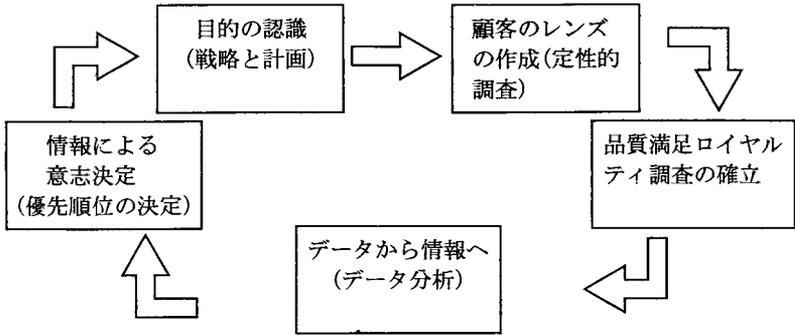
値を向上させることに焦点が当てられ、主として製品リーダーシップ型、顧客関係重視型および業務の卓越性型という3つの選択肢のいずれかを選んでいくことが示されていた [Kaplan and Norton, 2000, pp. 86~87]。しかし、3つの戦略が、具体的にいかにして顧客満足を獲得するかについての記述は十分であったとは言い難い。顧客満足は、非常に複雑だし、それゆえにあまり単純化したシステムでは適切に機能することはない。

顧客満足を獲得するシステムについては多くの文献があるが、その中でも、「顧客のレンズ」という概念を用いて顧客満足を説明したのが Johnson と Gustafsson [2000] であった。Johnson と Gustafsson は、ガソリンスタンド併設のコンビニエンスストア・チェーンを例に挙げて、組織のレンズで企業を見た場合には、それはサービスを提供する従業員、製品（ソフトドリンクからガソリンまで）、オペレーション（営業時間）という視点になるが、顧客のレンズで企業を見た場合にはこのような視点は共有されず、個々のビジネスプロセスとはうまく整合しない形の、顧客の便益や解決される問題点の視点に貫かれて、たとえば、安全、利便性および清潔性などを求めることになる指摘した。こうした観点は、組織のレンズにおける従業員、製品およびオペレーションを横断して、クロスファンクショナルな活動が求められ、これによって革新が生ずると考えられているのである [Johnson and Gustafsson, 2000, pp. 5~6]。

顧客満足が高まれば、顧客のロイヤルティが向上して顧客が維持され、もって財務的な業績につながるというのは、バランスト・スコアカードでも考えられている因果連鎖であるが、Johnson と Gustafsson も同様の連鎖を考えている。すなわち、内部品質、製品およびメンテナンスのプロセスが外部品質、価値および顧客満足を生み、これが顧客のロイヤルティと維持を生む。そして、これが財務業績へとつながっていくのである⁽⁷⁾。

Johnson と Gustafsson は、顧客尺度とその管理システムとして、図3のようなシステムを提案している。そこでは、①目標を認識して戦略とその遂行計画

図3 顧客尺度とマネジメントシステム構築のプロセスモデル



[出所：Johnson, M.D. and A. Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit. An Integrated Measurement and Management System*, Jossey-Bass Inc., 2000, p 15]

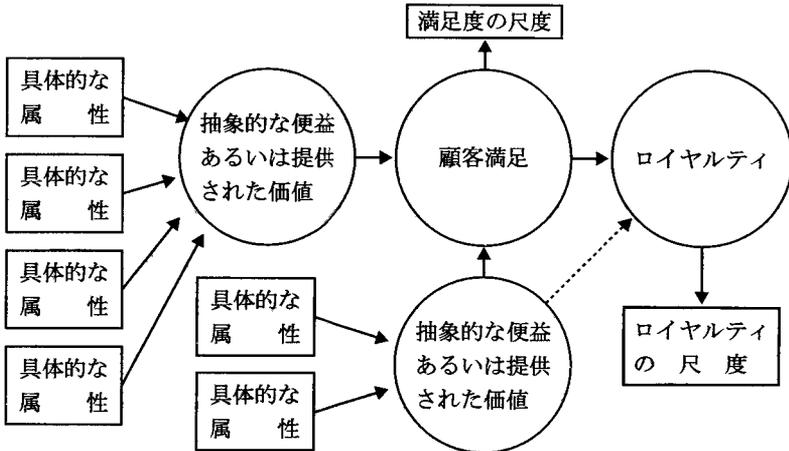
を設定し、②定性的な調査によって顧客のレンズを作成し、③品質に関する満足ロイヤルティ調査を行い、④データを情報へと変換し、⑤情報によって意思決定を行うというサイクルが提案されているのである。

(2) 顧客のレンズ

先述したように、内部品質を収益性に結びつけるための因果連鎖を考えていくことになるのであるが、そのためには、自社が提供する製品、サービスおよび活動を、顧客がどのように見ているのかを明らかにするモデルである「顧客のレンズ」を構築しなければならない [Johnson and Gustafsson, 2000, pp. 47～51]。一般に行われている顧客満足度調査などは、企業が行っているオペレーションや責任単位ごとになされる傾向が強い。しかし、顧客満足は、そうしたオペレーションや責任単位を横断する形で獲得されるから、組織の視点ではなく、顧客の視点でサービスを確認することが不可欠なのである。

図4の左側にある長方形は、営業員が約束を守ったかとか電話や e-mail に対してきちんと返答をしたかなどのように、調査に対して容易に顧客が返答できる具体的なものを示している。円は、それよりも抽象的で潜在的な変数で

図4 顧客のレンズを構築する



[出所：Johnson, M.D. and A. Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit. An Integrated Measurement and Management System*, Jossey-Bass Inc., 2000, p.49]

あって、具体的な属性が提供する便益役を示している。ここで、顧客満足やロイヤルティのドライバーは、すべて便益として扱われている。製品およびサービスの具体的な属性は、抽象的な目的を測定するために設定される。そして、便益がレンズにおける顧客満足の主たるドライバーとなる。

顧客満足は、このモデルにおいては製品、サービスおよびプロバイダのについての購買および消費に関する顧客の総合的評価である [Johnson and Fornell, 1991, p. 268]。顧客が再び同じ企業の製品を購入するのは、最近の購買活動や購買経験のみによるものではなく、その企業からの全購入の歴史から影響を受けているからである。一方で、顧客満足は、何らかの尺度で測定できるはずであって、これがロイヤルティにつながっていく。ロイヤルティ自体は測定することはできない抽象的なものであるが、それを測定するための代理変数を探索することは可能である。図4は、こうした仮定に基づいて作成されている。

さて、JohnsonとGustafsson [2000, pp. 52～57] は、顧客レンズのモデル

を開発するために、クリティカル・インシデント法 (critical incident technique, CIT) を適用している。CIT は、内部顧客および外部顧客に関する満足ドライバーを認識するために用いられる手法であり、個々の顧客や顧客グループに対して製品、サービスおよび企業について好きなところと嫌いなところをリストにするために質問を行うものである。

CIT は、①既存顧客のレンズに関連する 2 次的な調査や知識について資料をまとめたり評価したりする、②プロセス初期段階で異なる顧客に初期調査を行う、③インタビューの原案を作成する、④原案に基づいてインタビューを行う者を選択して訓練する、⑤顧客サンプルに対してインタビューを実施するための時間と場所を公式に調整する、⑥記録されたインタビューから、重大な事象を取り出す、⑦重大な事象を基礎となる属性に落とし込む、⑧属性のリストを作成する、⑨属性のリストから便益のカテゴリーに集計される、⑩便益のクラスターが公式に表示される、という 10 のプロセスで行われる。

(3) 品質—満足感—ロイヤルティモデル

ところで、図 4 にある「具体的な属性」を決定するためにはいかにすればよいのか。この点については、Johnson と Gustafsson は、提供された価値あるいは認知される便益をいくつかの項目に類別し、さらに、それぞれの項目について必要な属性を示す形を提示している。たとえば、コンビニエンスストアが提供する価値について、表 2 に示すように、サービス品質、提供される製品・サービス、店舗レイアウト、価格、清潔性、利便性、安全性、自動車での来店への便宜、テイクアウト食品の小分けを、また、携帯電話事業者が提供する価値について、表 3 に示すようにデザイン、性能、革新、価格、サービス品質、ブランドをあげている [Johnson and Gustafsson, 2000, pp. 61~63]。ここで示される提供価値あるいは便益は、一般的には製品・サービスに直接関与する属性 (価格、性能、機能など)、顧客関係を向上させるための付帯サービス (店

表2 コンビニエンスストアにおける属性と便益カテゴリー

便益のカテゴリー	満足の属性
サービス品質	<ul style="list-style-type: none"> ・チェックアウトの正確性 ・従業員の親切さ ・従業員の丁寧さ ・従業員のみだしなみと身なり
製品の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の在庫 ・製品のブランドネーム ・製品の種類や品揃え ・コーヒーの新鮮度 ・コーヒー以外の製品の新鮮度
店舗のレイアウト	<ul style="list-style-type: none"> ・必要とする商品の見つけやすさ ・整頓され秩序だった陳列 ・店内における楽しい雰囲気
価格	<ul style="list-style-type: none"> ・総体的価値 ・ガソリン価格の競争性 ・店舗価格の競争性 ・販売項目の頻度
清潔性	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗内の清潔性 ・店舗周りの清潔性 ・トイレの清潔性
利便性	<ul style="list-style-type: none"> ・立地の利便性 ・営業時間 ・従業員のスピードと有効性 ・駐車場
安全性	<ul style="list-style-type: none"> ・敷地内の街灯 ・店舗内の様子が外から見える ・安全でセキュリティが働いているという感覚
自動車で来店する顧客への便宜	<ul style="list-style-type: none"> ・給油機でのサイン，測定器，メーターの正確性 ・給油機での支払い ・洗車 ・自動車用の空気や水 ・給油機や空気のような作業用の機器
小分けしたテイクアウト食品	<ul style="list-style-type: none"> ・食品の準備の正確性 ・テイクアウト食品の品質

[出所：Johnson, M. D. and A. Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: An Integrated Measurement and Management System*, Jossey-Bass Inc., 2000, p. 61]

表 3 携帯電話事業者における属性と便益カテゴリー

便益のカテゴリー	満足の属性
携帯電話のデザイン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大きさ ・ 重さ ・ 概観 ・ 色 ・ デザインのユニークさ
製品の性能	<ul style="list-style-type: none"> ・ バッテリー持続時間 ・ レセプションの品質 ・ 利用の容易性 ・ 信頼性 ・ 部品交換の容易さ
革新	<ul style="list-style-type: none"> ・ メモリーや音などの一般的な特性 ・ eメールやスケジュール機能などのハイテク特性 ・ 製品ポートフォリオ ・ デジタル技術 ・ アナログ技術
価格	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相対的価値（受け取った品質に対して支払った価格） ・ 他のブランドに対する価格の競争性 ・ バンドルされる機能（ネットワークサービス）
サービス品質	<ul style="list-style-type: none"> ・ ネットワークサポート ・ 修繕 ・ 交換 ・ カスタマーサービス
ブランド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 携帯電話のブランド ・ ネットワークサービスのブランド ・ 電話のモデル

[出所：Johnson, M. D. and A. Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: An Integrated Measurement and Management System*, Jossey-Bass, 2000, p. 62]

舗のレイアウト、清潔性、アフターサービス)、およびブランドから構成されていて、バランスト・スコアカードでも言及されていた点 [Treacy and Wiersema, 1995] と共通している。そして、それぞれの提供価値を導くための満足要因を探求するのである。

なお、これらのデータは、顧客との面接調査によって収集されるのである

が、その調査方法については、①準備（調査項目の選定、調査対象とするセグメントの選択、調査方法の選択、サンプリング、属性およびベネフィットの業績および重要性の測定）、②調査票の設計と調査の手続計画（前書きの作成、尺度の説明、ベネフィットカテゴリーによる属性の分類、満足に関する質問の作成、ロイヤルティ尺度のカスタマイズ、記述的質問の追加、プレテストと調査票の修正）といった手続きを踏むことによって行うことができる [Johnson and Gustafsson, 2000, pp. 69~95]。

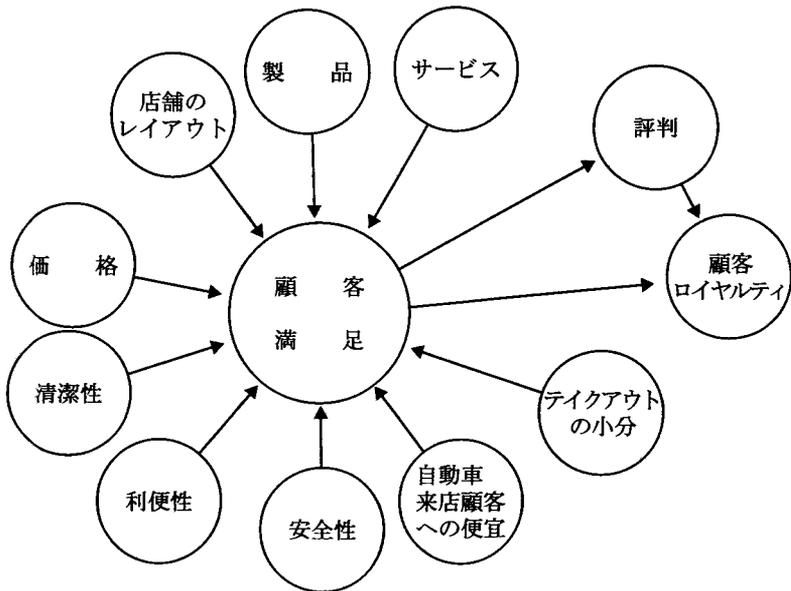
(4) データの分析

以上の手続きによって得られたデータは、利益につながる道筋を明らかにするために統計的な分析を行う。顧客満足が利益につながっていくプロセスは、バランス・スコアカードにおいては、きわめて主観的な仮説にすぎず、統計的な相関関係は存在しないから、視点間にある関係を因果連鎖ということ自体に対する批判もあったし、この仮定に基づく管理は危ういという批判もあることは先に述べたとおりである。また、産業によってはそもそも顧客満足が必ずしも利益の向上には結びつかないという研究もある⁽⁸⁾。この点に関しては、筆者は、バランス・スコアカードは将来の戦略遂行のための意思表示であって、4つの視点間の関係には必ずしも統計的な関係がある必要はないと考えている。とはいえ、とくに顧客の視点に関しては、何が利益につながる顧客満足の要素であるのかを、企業側の思い込みではなく、科学的な分析によって決定しておくことがきわめて重要である。もし、顧客が本当に評価している要素を見誤ると、結果的には間違った方向に企業を導くことになる。また、顧客満足のための属性が明らかになれば、これを実施するためのプロセスも認識でき、そのための原価計算を行うことによって利益の作りこみに関する情報を作成することが可能となるのである。

さて、Johnson と Gustafsson は、収集されたデータについて主成分分析を行

うことで、顧客満足が顧客のロイヤルティを通じて利益に到達するプロセスを明確にする手続きを論じている [Johnson and Gustafsson, 2000, pp. 100～129]。そこでは、各ベネフィットに関する調査項目の調査結果を主成分分析にかけ、そこから得られる第一主成分をそれぞれのベネフィットが持つ潜在的な変数を数値化する。次に、ベネフィットを独立変数、顧客満足を従属変数として回帰分析を行い、それぞれのベネフィットが顧客満足に与えるインパクトを明らかにする。さらに、ベネフィット内に含まれる属性が、ベネフィットに対して与えるインパクトも同様にして分析することになる。また、顧客満足あるいは顧客のロイヤルティと財務との関係についても、購買活動に関するデータを連携させることによってそのインパクトを測定することが可能になる。以上

図5 コンビニエンスストアの品質—満足度—ロイヤルティモデル



[出所：Johnson, M.D and A. gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: An Integrated Measurement and Management System*, Jossey-Bass, 2000, p 65]

の手續きによってコンビニエンスストアの品質—満足度—ロイヤルティそれぞれの関係を表したものが図5である。

なお、Johnson と Gustafsson の研究は、当該システムがある属性のポイントを上げることで、いくら収益が増大するかを測定するシステムとなりうることに言及している。これによって、属性のポイントを上昇させるためにどの程度のコストを投入できるのかについても有用な情報をとることができる。

こうした分析によって、バランスト・スコアカードにおいてもっとも重要な顧客への価値提案が決定されていくのである。

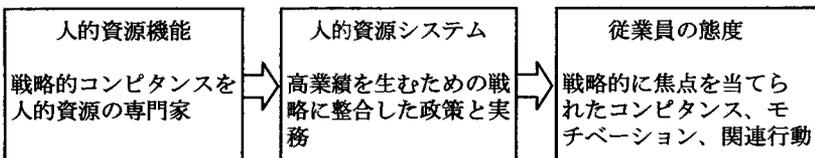
4. 従業員能力を強化するサブシステム

(1) 人的資源の開発

Kaplan と Norton もしばしば述べているように、企業が成功するために根本的に必要なのは従業員の能力であって、したがって、人的資源を開発することこそ、もっとも基本的かつ重要なものである。

ところが、人的資源の開発について、Kaplan と Norton は具体的な記述を行っていなかった。Becker, Huselid および Ulrich は、こうした点を補強してバランスト・スコアカードを完全なものとするため、HR スコアカードという書物を著した [Becker, Huselid and Ulrich, 2001]。その書物の中で、継続的な競争優位を作り上げたいのなら、人的資源戦略へ焦点を当てることがまさに行われなければならないと述べ、このため、戦略的な資産としての人的資源構造

図6 人的資源戦略の構造



出所：[Becker, B. E., M. A. Huselid and D. Ulrich, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, 2001, p.12]

を図6にあるように人的資源機能、人的資源システム（人的資源に関連した政策および実務のシステム）および従業員の態度（従業員のコンピタンス、モチベーションおよび関連した行動）に求めたのである [Becker, Huselid and Ulrich, 2001, p. 12]。

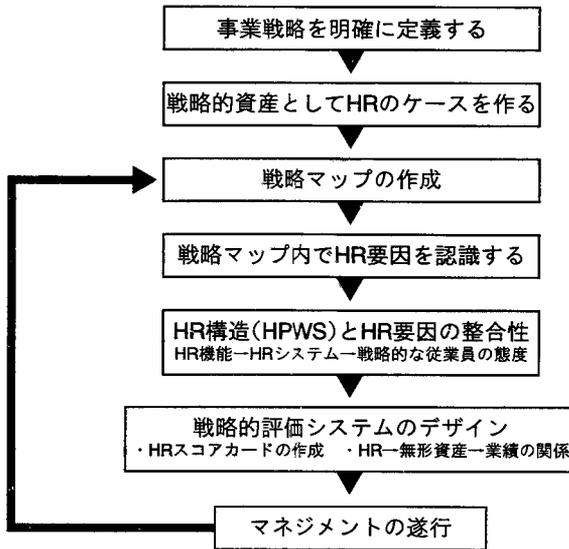
ここで、人的資源システムは、高業績を生み出すためのシステム（High-Performance Work System: HPWS）と呼ばれていて、組織の人的資本の総合的な質を最大化するよう企画されている。HPWSが行うことは、以下に要約されている [Becker, Huselid and Ulrich, 2001, p. 13]。

- ① 有効なコンピタンス・モデルと採用および昇進の決定を結びつける
- ② 企業の戦略遂行に求められるスキルをタイムリーかつ効果的にサポートする戦略を開発する
- ③ 高業績を生む従業員を魅了し、維持しそして動機付ける報酬および業績管理政策を規定する

(2) 人的資源構造による戦略的資産への転換

人的資源をビジネスの業績評価システムに組み込むために、人的資源と組織の戦略遂行計画との接点を発見しなければならない。この接点を、Beckerらは「HR要因」(HR derivable) と呼び、戦略遂行のための人的資源の結果であると考えた [Becker, Huselid and Ulrich, 2001, p. 30]。HR要因は、パフォーマンス・ドライバーとイネーブラー (enabler) からなっていて、前者は従業員の生産性および従業員満足というコアな人々に関連する能力あるいは資産を意味している。後者は、パフォーマンス・ドライバーを強化するものであり、たとえば、企業内における特定の報酬システムを変更することで、受身の維持ではなく予防的な維持を促進することがあげられる。予防的な維持を強調することは、たとえば「定時配送」というパフォーマンス・ドライバーを可能にする。

図7 HR構造の戦略的資産への変換

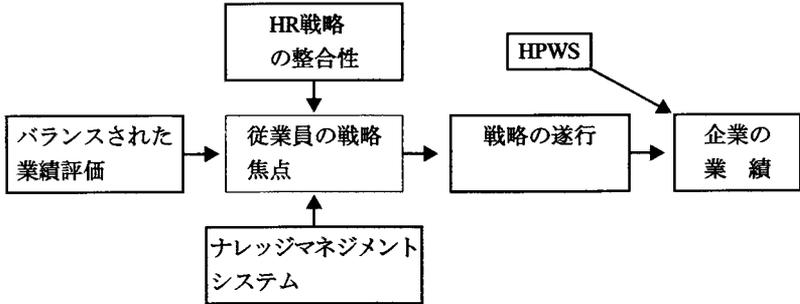


[Becker, B E, M A Huselid and D. Ulrich, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, 2001, p 37一部加筆]

これらのHR要因を理解した上で、人的資源を戦略的資産へと変換していくために、Beckerらは図7に示された7つの段階を踏むことが必要であると考えている [Becker, Huselid and Ulrich, 2001, pp. 36~52]。

第1段階は、事業戦略を明確にすることである。これはKaplanとNortonのバランスト・スコアカードに関する論述とまったく一致する。そもそも、これらのシステムは戦略遂行のためのシステムであるから、戦略が明らかでなければそのために必要な人的資源を想定することも作り上げていくこともできない。第2段階は、戦略的資産としての人的資源に関するビジネスケースを構築する。つまり、人的資源の専門家は、なぜ、どのように人的資源が戦略をサポートできるのかということについて明確なビジネスケースをもつ必要があるということである。戦略的人的資源の役割に関するビジネスケースは、図8に

図 8 人的資源および戦略の遂行



出所 [Becker, B. E., M. A. Huselid and D. Ulrich, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, 2001, p.40]

示すように、戦略遂行における人的資源の鍵となる影響を組み込み、戦略に焦点を当てた業績測定システムの役割を組み込まなければならない。企業の業績は戦略の遂行および HPWS によって達成されるが、とくに戦略の遂行は、人的資源の戦略への整合、バランスのとれた業績評価、ナレッジマネジメントシステムに基づいている。第3段階は、戦略マップを作成することであって、これは、戦略遂行のための道筋を描くことはすでに示したとおりである。

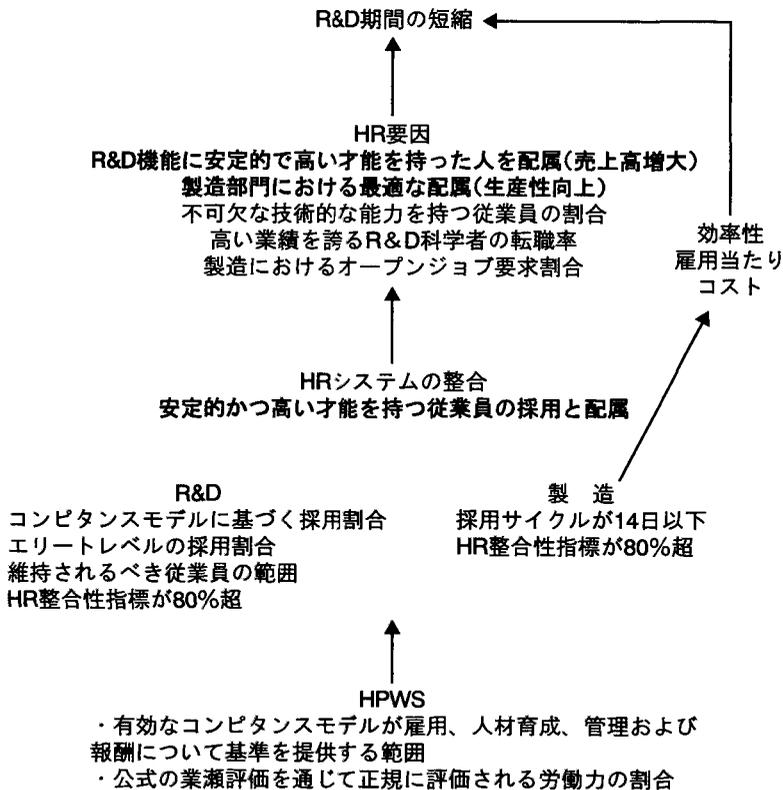
第4段階は、戦略マップの中におくべき HR 要因を認識することである。第5段階は、HR 要因を HR 構造に整合させることである。この点については、たとえば、単一のパフォーマンス・ドライバーである R&D サイクルタイムを短縮するための HR 要因をシニアスタッフ従業員の安定性（低い離職率）であると考え、それを支えるのは、マーケット報酬やキャリアオポチュニティを持つ HR システムであると考えられるものである。第6段階は、戦略的 HR 測定システムをデザインすることであり、第7段階はこの測定システムでマネジメントを遂行することである。

(3) HR スコアカードの作成

最終的には、HR 業績評価システムを開発し、HR スコアカードの背後にある思考方法を理解した上で HR スコアカードを作成することになる。

HR 業績評価システムは、HR 要因を認識し、これに基づいて HPWS の要素を認識して測定することになる。さらに、これらの要素を測定できるように、

図9 HR 測定システムの開発



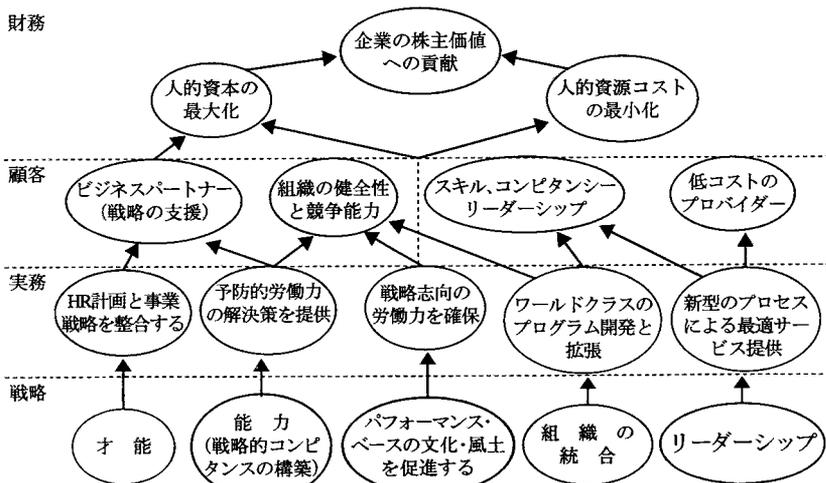
出所:[Becker, B. E., M. A. Huselid and D. Ulrich, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, 2001, pp.54~56をもとに作成]

HR システムを統合させて効果的な HR 尺度を認識することになる [Becker, Huselid and Ulrich, 2001, pp. 54~56]。

あるハイテク企業における HR 要因には 2 つあり、ひとつは R&D 機能における安定的で高い才能を持った人員の配置であり、もうひとつは製造部門における最適な配置の水準である。前者はバランスト・スコアカードにおける売上増大戦略に、後者は生産性向上戦略に貢献することになる。HR 要因が認識されれば、次に、こうした HR 要因を促進する基本的な HPWS の要素を認識し、測定することに着手する。

さて、「安定的で高い才能を持った人員の配置」を達成する場合、有効なコンピタンスモデルを開発することが必要となると考えられる。R&D に対して選別することはコンピタンスモデルに一致していなければならないし、また、人員の雇用も最高水準になければならない。HR 要因すべてについて、こうした HPWS を HR 要因に結びつける具体策を考えなければならない。なお、雇

図10 GTE 社の HR リンケージ・モデル



出所: [Becker, B. E., M. A. Huselid and D. Ulrich, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, 2001, p. 74]

表3 GTE社におけるHRスコアカードの尺度

	目的	企業の尺度（事後的尺度）	SBUの尺度（先行的尺度）
財務	F1-株主価値の最大化	・総合的株主の利益 ・従業員一人当たり収益	・人的資本付加価値
	F2-人的資本業績の最大化	・HRROI ・全社的HRコスト/従業員	・総人件費の割合 ・競争能力指標
	F3-人的資源費用の最小化	・予算差異	
顧客	C1-ビジネスパートナー	・企業サービス契約の格付け	・従業員契約指標
	C2-ワールドクラス標準	・ベンチマークに対するHR実務開発/監査のランキング	・比較分析結果
	C3-感応的なサービス品質	・従業員満足調査の結果 ・ベネフィットセンターの満足割合	・解決までの平均時間 ・最初の電話で解決された遵守の割合
	C4-低コストのプロバイダー	・HRコスト要因の指標	・ベンチマークに対するサービスコスト
業務	O1-HR計画と事業として優先順位の高いものとの整合	・HR戦略計画遂行割合	・エグゼクティブに使用された時間
	O2-品質のアドバイスの提供	・カスタマイズされたHR勧告の遂行割合	・顧客当たりサービスカバレッジ
	O3-戦略志向の労働力の確保	・設定された生産性改善目的の達成割合 ・戦略に整合した報酬スキーム	・戦略に結び付けられた目標設定への参加割合
	O4-ワールドクラスプログラムの開発と高度化	・ベンチマーキングの順位 ・遂行されたプログラム割合	・プログラム開発サイクルタイム ・マイルストーンに対する重要な実施項目の追跡
	O5-代替的なチャネルを通じてのHRサービスの最適化	・チャネルごとのコスト ・サイクルタイム ・取引当たりコスト	・HR技術ROIとペイバック期間 ・訓練提供割合
戦略	S1-能力（戦略的コンピタンスの構築）	・LD参加	・決定的スキルの獲得
	S2-才能（採用、適用、訓練）	・ボランティア・セパレーションレート	・新人6ヶ月/1年維持割合 ・標的とする従業員の離職率
	S3-パフォーマンスベースの文化・風土	・ビューポイント・サーベイの順位 ・組織健全性の指標	・内部昇進比率
	S4-組織の統合	・最初に要求された事項が正しく報告された割合 ・事後的な要求に関する時間	・データの有効性
	S5-リーダーシップ	・LDHベンチストレンクス ・多様性 ・トップのコーチ	・高い潜在性の維持 ・オファーの受容率 ・エグゼクティブの維持

出所：[Becker, B. E., M. A. Huselid and D. Ulrich, *The HR Scorecard: linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, 2001, p. 75]

用に関する効率性についても考察しておく必要がある。以上の流れをまとめたものが図9である。

以上のようなシステムの開発が終われば、最終的にそれぞれの段階について具体的な尺度を探索する。そして、バランスト・スコアカードにある4つの視点に落とし込みながら、HRスコアカードを作成していくことになる。4つの視点の関係を表した、戦略マップに相当するものが図10のGTE社におけるHRリンケージ・モデルである。また、HRリンケージ・モデルに具体的な尺度を対応させたのが、表3のHRスコアカードとなる。

5. 結びにかえて

本稿ではバランスト・スコアカードを戦略マネジメントシステムであると考えた。戦略マネジメントシステムは、基本的には戦略を成功裏に遂行するためのシステムではあるが、戦略を策定する際にも強く関与することを強調しておきたい。そして、戦略マネジメントシステムが戦略に強く影響を与えつつ策定された戦略を遂行するためには、バランスト・スコアカードにおける顧客の視点および学習と成長の視点を十分に議論しなければならない。従来の管理会計が、主として財務の視点および内部業務プロセスの視点をマネジメントするように発達してきた点に鑑みれば、管理会計のフレームワーク内でこうした論点を議論することはきわめて困難であったといわざるをえない⁽⁹⁾。しかし、「戦略をマネジメントする」という立場に立てば、収益、費用および利益という会計情報に容易に変換できる活動のみを対象とするのでは不十分であることも明らかである。戦略をマネジメントするためには、財務・非財務の尺度およびその原因となる活動をすべて網羅して、より大きな視点でのマネジメントツールを整備することが必要であると筆者は考えている。

本稿は早稲田大学特定課題2001B-011による研究成果の一環である。

- 注(1) サービスには、製造業におけるアフターサービスなどのいわゆる付帯サービスと、サービス業における、製品としてのサービスがある。本稿では、前者は「付帯サービス」、後者を「サービス」と呼んで区別することにする。
- (2) この点について、CooperとSlagmulderは、長期継続的な競争優位自体追うことは不可能であって、短期的な競争優位を勝ち続けていく努力をすべきであるとしている [Cooper and Slagmulder, 1999, p. 41]。すなわち、製品およびサービスの企画・開発・生産・販売の短いサイクルそれぞれについて勝利するための活動を行わなければならないのである。
- (3) たとえば、前出の [Kaplan and Norton, 2000] の他にも、伊藤・清水・長谷川 [2001]、伊藤・小林 [2001]、長谷川・清水 [2001] などに、バランスト・スコアカードの現代的意義および日本における適用可能性などが詳細に述べられている。
- (4) トヨタ自動車の原価企画における組織の変遷に関しては、清水 [2001, 第5章] に詳しい。
- (5) 清水 [1998, 2001] を参照されたい。
- (6) [Norreklit, 2000] および [de Haas and Kleingeld, 1999] などがある。
- (7) この考えは、Heskettら [1997] のサービス・プロフィット・チェーンの考え方と同様である。
- (8) IttnerとLarcker [1998] によれば、食品加工業およびサービス業においては、顧客満足と収益性との間には、負の相関関係があると指摘している。
- (9) 戦略マネジメントシステムと管理会計の関係については、第60回日本会計研究学会のニューフォーラム「戦略の実行と業績評価」で報告した。その内容は近日中に発表する予定である。

[引用文献]

- ・ Anthony, R. N. and V. Govindarajan, *Management Control System*, 10th edition, NY, McGraw-Hill Irwin, 2001.
- ・ Becker, B. E., M. A. Husehd and D. Ulrich, *The HR Scorecard: Linking PEOPLE, STRATEGY, and PERFORMANCE*, Boston: Massachusetts, Harvard Business School Press, 2001.
- ・ Cooper, R. and R. Slagmulder, *Supply Chain Development for the Lean Enterprise: Interorganizational Cost Management*, Portland: OR, Productivity Press, 1999. (清水孝・長谷川恵一監訳『企業連携のコスト戦略』ダイヤモンド社, 2000.)
- ・ de Haas, M and A. Kleingeld, "Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization," *Management Accounting Research*, vol. 10, no. 2, 1999.
- ・ Kalagnanam, S. S. and C. A. Krueger, "Reporting Nonfinancial Performance Measures: A Survey of Electric and Electronic Firms," *International Journal of Strategic Cost Management*, vol. 2, no. 1, 1999.
- ・ Kaplan, R. and D. P. Norton, *Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston: Massachusetts, Harvard Business School Press, 2000. (櫻井通晴監訳『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社, 2001.)
- ・ Heskett, J. L., W. E. Sasser and L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain*, NY, Free Press, 1997.
- ・ Ittner, C. D. and D. F. Larcker, "Are Nonfinancial Measure Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction," *Journal of Accounting Research*, No. 36 (Supplement), 1998.
- ・ Johnson, M. D. and C. Fornell, "A Framework for Comparing Customer Satisfaction across Individuals and Product Categories," *Journal of Economic Psychology*, 12, No 2, 1991.
- ・ Johnson, M. D. and A. Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: An Integrated Measurement and Management System*, University of Michigan Business School Management Series,

- San Francisco: California, Jossey-Bass Inc., 2000.
- ・ Norreklit, H., "The Balance on the Balanced Scorecard: a Critical Analysis of Some of Its Assumptions," *Management Accounting Research*, Vol. 11, 2000.
 - ・ Treacy, M. and F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customer, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1995
 - ・ 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一【バランスト・スコアカード 理論と導入】ダイヤモンド社, 2001.
 - ・ 伊藤嘉博・小林啓孝編著【ネオ・バランストスコアカード経営】中央経済社, 2001.
 - ・ 長谷川恵一・清水孝「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.
 - ・ 清水 孝「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, 早稲田商学同攻会, 1998.
 - ・ 清水 孝【経営競争力を強化する戦略管理会計】中央経済社, 2001.