

3. バランスト・スコアカード経営への転換の意義と可能性

上智大学経済学部 教授

博士(商学) 伊藤 嘉博

(長谷川) それでは、第3報告を始めさせていただきたいと存じます。第3報告は『ネオ・バランスト・スコアカード経営』、中央経済社からの出版ですが、こちらの本の編著者のお1人の伊藤嘉博先生にお願いいたします。

伊藤先生は1984年に早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程を修了されまして、城西大学および成蹊大学を経まして、現在、上智大学経済学部の教授でいらっしゃいます。昨年、博士(商学)の学位をおとりになっていらっしゃいます。著書としましては、『品質コストマネジメント』をお書きになりました。また、伊藤先生は、清水先生と私との3人で『バランスト・スコアカード 理論と導入』を書いているということもありますので、『ネオ・バランスト・スコアカード経営』との両方の本の著者・編者ということになります。第3番目の報告をお願いいたします。

なお、伊藤先生にはネオ・バランスト・スコアカードの「ネオ」とは何だろう、ということも含めて少しご紹介いただけましたらと思います。それでは、宜しく申し上げます。

(伊藤) 皆さん、こんにちは。ただ今ご紹介に預かりました、伊藤でございます。30分という制約の中で、必ずしも十分にお話しできるかどうかわかりませんが、幸い前の3人の先生方がバランスト・スコアカードの基本的な所を全てお話くださいました。とくに森沢先生におかれましては、実務での適応事例などもご紹介いただきましたので、かなりの部分を私の方では省かせていただけるかなと思っております。

1 論 点

まずは、論点を整理させていただきたいと思います。ひとつは、長谷川先生、清水先生も強調されていたのですが、私も、日本企業こそバランスト・スコアカードを導入すべきであると考えております。このように申し上げる理由は、ひとつには日本企業にはバランスト・スコアカードというものを導入しやすい環境がある、あるいは整っている、既にかかなりのインフラがあるんだということです。そういう点から、日本企業にはバランスト・スコアカードが向いているということを強調させていただきたいと思います。

それからバランスト・スコアカードは、ある部分非常に日本的といえますか、日本の品質管理か

らの影響をかなり受けていると思われます。ただ、単なる物真似には終わってはいません。あくまでも日本的な経営実践のいい部分を、アメリカ流にシステムティックなカタチで体系化したものである、と見ることができます。ということは、これを日本企業に改めて導入するということの意義は、ある意味で非常に曖昧模糊とした部分のある日本的な経営というものを、まさにシステムティックな型で再構築していく、そういうツールであると考えられるのではないかとことです。

実はここに『ネオ・バランスト・スコアカード経営』という本のタイトルをつけた理由がございまして、単なるバランスト・スコカードを日本に導入するということを超えて、さらに日本流にアレンジしたカタチでこれを発展させていこう、そういうメッセージです。長谷川先生、清水先生にもお書きいただきましたし、先ほどお話いただきました森沢先生にも1章書いていただきました。今日後半で紹介するのは、その中で「ネオ・バランスト・スコアカード」というには少しおこがましいのですが、そういったものを考案しましたので、少しご披露させていただこうかと思っております。

それから、これも先の先生方が既に強調された点なのですが、バランスト・スコアカードには実は、様々な役割期待があります。ただしその役割期待は、これからどんどん変わってくるのではないかと思います。そういった意味では、バランスト・スコアカードはまだ、発展途上の概念だといえます。私は、ツールだとか概念といった言い方をしましたけれど、本来バランスト・スコアカードというものは、一種の経営哲学なのかなと思っております。今日はその点はあまり強調いたしませんけれども、早速中身に入っていきたいと思っております。

2 バランスト・スコアカード導入の意義

まず、バランスト・スコアカード導入の意義ですけれども、よく、どこが新しいの？とか、人によっては日本の方針管理のパクリではないのか？とか、そういうことを言われる方もいます。

ひとつの新しさは、ビジネスにおける多面的なパースペクティブといったものを階層化し、そして統合化したという点にあります。ただ多面的に見るというだけなら、たとえばマルコム・ボルドリッジ国家品質賞のクライテリアや、JQA（日本経営品質賞）のクライテリアなども、まさに多面的に見ているのですけれども、そこは階層性が無く、平面的に企業の業績を見ているにすぎません。それぞれのクライテリアに点数を振って、合計すると何点という評価で企業を見ようとしています。外部から企業を評価する場合ならいいのしょうけれども、そういったやり方では企業経営は成り立たないと思っております。やはり、民間企業であれば株主価値を上げていかなくてはなりません。ですから、バランスト・スコアカードで財務の視点が頂点にあるのは当たり前なのです。あとはどういったものがそれに影響してくるのか、多元的に企業経営のファクターを見ていきましょう、ということです。そういう体系化を行ったということは非常に新しい発想ではないかと私は考えておりま

す。

それから、様々な業績指標というものを、定量的に示しました。確かに、方針管理でもいろいろな計数を使いますが、その多くは定性的な指標です。ところが、バランス・スコアカードではすべて定量的でなければ駄目だということを強調しています。ここが新しい部分だと思います。

それから、ネーミング。私はこれは重要だと思います。「バランス・スコアカード」、これは響きがいいですね。これも非常に大事なことだと思います。企業で何かを推進していこうという場合、スローガンが必要ですね。その場合、何となくつけたような名前、あるいはそこに込められた意味を直訳したような表現を使うと、なかなか効果が出ません。バランス・スコアカードというのは、各先生方が強調されているように、いろいろなバランスを見るわけですね。まさにネーミングの妙だと思います。こういうものをスローガンにしていくというのはやっぱり重要なポイントだと私は思っているわけですが、そういう意味で、ネーミングの新しさや響きのよさといえますか、これも重要なファクターだと考えることができると思います。

とにかくバランス・スコアカードというのは、企業が半ば無意識的に培ってきた顧客満足であるとか、従業員重視であるとか、長期的展望に基づく経営といったものを、まさにシステムティックに再構築し、フレームワーク化したわけですね。さらに、日本の企業経営者に欠けていた株主価値の向上といったものを新たに付与したといえます。そういう意味で、バランス・スコアカードは従来の日本的な経営、あるいは経営実践の中に使われてきたいろいろなツールと趣きが違う新しさがあるのではないかと感じています。

3 「バランス」に込められた意味

さて、この点はもう、長谷川先生や清水先生が強調されたのでサラッと行きたいと思いますが、とにかく、財務的な業績評価と非財務的な業績評価のバランスを取るということが、バランス・スコアカードのバランスのひとつの意味です。しかし今日とくに強調したいのは、実は、多様な利害関係者のバランスを取ろうとしているということです。この視点というのが非常に重要なと思っております。それは、現在の株主であり、顧客であり、従業員であり、あるいはサプライヤーなどの取引先ですね。さらには、将来の株主や、顧客といったものも見ていこうという視点も外せないと思います。さらに、先ほどご紹介のあった、リコーさんや宝酒造さんの場合は、地域社会とか環境といった部分もバランス・スコアカードの中に取り入れて、多様な利害調整をしていこう、という視点も見られますね。こういう多様な利害関係者のバランスを取ることが、重要なメッセージだと思います。それから、短期的な業績指標と長期的な業績指標のバランスをとるということもあります。

4 4つの視点に反映される多様な利害（関係者）

とくに先ほど言いましたように、多様な利害関係者のバランスを取るという点に注目してみたいと思います。すなわち、4つの視点にそれぞれ利害関係者が背後にいるというように考えられるわけです。言うまでもなく財務の視点というのは、徹底して株主の立場に立って、株主は何を、どんな価値を企業に求めているのか、ということを考えていくわけですから、戦略目標もそうだし、成果指標もそうだと思うのですが、できるだけこういうものを洗い出すときには、「徹底して株主の立場に立って、株主の気持ちになって戦略的なゴールというものを考えて下さい」と私はアドバイスするようにしています。

当然、顧客の視点についてもそうですし、内部業務プロセスという視点では、背後に従業員の利害、サプライヤーのそれもその中に含まれると思います。そういう人たちの立場で徹底して戦略もしくは戦略ゴールを考えていくことになります。

そこで問題なのは、学習と成長の視点の背後にいる利害関係者は一体誰なのか、ということです。皆さんで少しお考えいただきたいと思うのですが、人によっては学習と成長の視点など要らないんじゃないのかと考えている方もいます。実際に、この視点の戦略目標を決めるのは難しいですし、成果指標の設定も難しい部分があります。先ほど清水先生が言われたように、キャプランとノートンもこの点の説明は薄いんですね。非常に表現が薄い。そういうことから、ひょっとして要らないんじゃないのかといった誤解も生まれるのですが、果たしてそうでしょうか。

それでは、株主でもない、顧客でもない、従業員でもない、その他の利害関係者とは一体誰なのか、ということを考えていただけましたでしょうか？ 答えが出たら言っていたいただきたいのですが。これは私流の解釈ですが、実は経営者だと思うのです。それはまさに経営者の視点なんですね。つまり、学習と成長は徹底して経営者の立場に立って、また長期的な展望に立って企業経営を考えていきましょう、ということになればいけないと思います。そこで、これは経営者の視点であるということは、経営者にこういった展望のもとで、学習とか長期的な企業の持続的成長を踏まえながら、戦略を考えていっていただきたいといったメッセージであるわけです。こんなふうに考えていることを、ご紹介させていただきました。

5 バランスト・スコアカード導入の促進要因

さて、日本でバランスト・スコアカードを導入している会社はたくさんあります。ただ、たくさんというのを、どの程度がたくさんなのか難しいのですが、今、20～30社ぐらいだと思います。パブリックセクターとかも加えると、もうちょっと増えるかもしれません。

バランスト・スコアカードを導入した会社で、成功した会社をいくつか見ると、ある共通点があります。そういったものをちょっとご紹介させていただきますと、バランスト・スコアカードの促

進要因といったかたちで表現できると思います。どういうものかといいますと、ひとつは、先ほどから話題に出ております、MBO (management by objectives)、すなわち目標管理ですとか、方針管理というものが既に導入されて、相当な期間が経過しているということですね。とくに方針管理とバランスト・スコアカードの共通点というのは、挙げてみるときりが無いのですが、こういうものを既に適用していると、バランスト・スコアカードは展開しやすいわけです。

それからもうひとつは、JQAですね。これへの取り組みをしていると、やはりバランスト・スコアカードを導入しやすい環境にあると言っていると思います。たとえば、先ほどのお話のリコーさん、それから宝酒造さんもそうですし、日本フィリップスさんの場合にはJQAではありませんが、ヨーロッパ品質賞とかですね、そういうものの取り組みや方針管理などもやっています。また、富士ゼロックスさんとか、今申し上げた企業は、私と清水先生と長谷川先生と3人で書きました本の中でケースとして紹介しておりますので、詳しくはそちらを見ていただければと思います。

ただ、必ずこういうものを導入していないとできない、というわけではありません。いろいろな経営のやり方といいますか、そこで使われている様々なツールを、バランスト・スコアカードを導入することによってうまく統合し、使えるようになるというようなことがあると思います。今までやっているけれどあまりうまく機能しなかったというのが、バランスト・スコアカードと統合することにより非常に効果を発揮してくることがあります。それよりも日本の企業の中には、こういったバランスト・スコアカードを実践する為に必要なインフラとか、潜在的なノウハウが実にたくさんあるのです。ですから強調したい点のひとつは、バランスト・スコアカードを導入するのに何か特別な手法を移転することは必要無いということです。

言ってみれば、多面的、多元的に企業経営を見ていこう、あるいはそういう形で企業経営をしていこうという強固な意志さえあればいいわけです。これは前にお話された3人の先生も強調しておりましたが、バランスト・スコアカードは導入してすぐに効果がでるものではありません。ある程度のタイムスパンを見て効果というものを考えていかなければいけないわけです。ですから、長期的な展望に立ってこのような新しい経営のやり方というものを実践していく覚悟が必要です。その間当然、いろいろな軋轢といったものがあるでしょうが、そういったものを乗り越える自信があれば、これをうまく導入することができると思っています。

6 バランスト・スコアカードの2つの機能

(1) 業績評価システムと戦略マネジメント・システム

ここで改めて、バランスト・スコアカードに何が期待できるかを考えてみたいと思います。これは、2つの機能に大きく分けられると思います。ひとつは業績評価システムという観点ですね。清水先生や長谷川先生は先ほどのお話の中で、バランスト・スコアカードは戦略マネジメント・システムであると強調されました。勿論私もそう思っております。しかし、業績評価システムという側

面もやはり完全に無視することはできないと思います。たとえば、バランス・スコアカードを業績評価システムとして導入する場合には、当然のことながら、結果的には業績連動型の報酬システムへ移行するような過程で、バランス・スコアカードをうまく活用していこうということになると思うのです。

それからもうひとつは、やはり戦略マネジメント・システムという観点での機能、役割期待です。実はこれにはいくつか方向性があると思っております。

ひとつはタスク・コントロール志向型のシステムです。たとえば、パフォーマンス・ドライバーなどをできるだけ細かく設定して、企業全体のバランス・スコアカードから末端に、そして将来的には個人のバランス・スコアカードにいくような、非常に広範なものを考えるという展望があります。このように、個々の従業員が実践する日々の経営活動を全て戦略にリンクさせていこうということになっていきますと、タスク・コントロール志向の、より細かいバランス・スコアカードをイメージすることになると思います。実際今度の新しいキャプランやノートンの本を見てみますと、こういう方向性を垣間見ることができるのではないかと考えております。

それから一方では、バランス・スコアカードの基本的な機能はマネジメント・コントロールだという展望も描けます。つまり、あまり細かい部分よりも、全体調整といいますか、そういう部分をうまく促進させていくという方向性です。その戦略を実践するうえで、組織の構成員というものをうまく動機づけていくという役割をバランス・スコアカードに期待するという方向性がもう1つあると思うのです。

2つを両立できるようにすればいいじゃないかということもいえますが、なかなかうまくいきません。タスク・コントロールを突き詰めていこうとすると、マネジメント・コントロールがうまく機能しなくなる、というような部分があると思うのです。ですから個々の組織でどちらの方向を目指していくのかを考えるべきだと、そういう選択を行うときがやがて来るのではないかと、私は考えております。

そこで、今日これからお話するのはどちらかといいますと、マネジメント・コントロールの方ですね。マネジメント・コントロール志向のシステムにポイントを置いた、展開の方向性というものを少しお話したいと思っております。

(2) 業績評価システムとしてのバランス・スコアカードの機能

その前に、先ほど2つの役割期待を述べましたが、業績評価システムとしてのバランス・スコアカードにつきましては、清水先生や長谷川先生といろいろと議論しながら、あまりその機能を強調すべきではないな、と常々思っておりました。しかし、最近ちょっと考えを変えまして、やはりバランス・スコアカードは業績評価システムのツールとしても非常に有効といいますか、役割を期待できると思っております。といいますのも、実は公正な業績評価を行う体制というものを醸成してくれる、そういう素地がバランス・スコアカードにあるのではないかとと思うのです。最近よ

く言われることですが、日本企業も成果主義に移行しつつあります。ただし、いろいろなところで歪みが出てきています。たとえば、従業員が部分最適な行動をとるようになるとか、チャレンジ精神をだんだん失っていくとかいったことが報道されています。これは成果主義に移行していくとある意味で必然的に起こりうることなのですが、そういうものをバランス・スコアカードをうまく使うことで是正することができるのではないかと、ということ最近考えるようになりました。もちろん、戦略マネジメント・システムとしてのバランス・スコアカードは非常に重要です。これは本質である、と思うのですが、その一方で業績評価のツールとしても、これをうまく活用していくということを日本企業も考えていく必要があります。それから、成果を自己評価できる体制も当然整ってくるわけですね。ですから、こういう部分でも期待をしております。

ただし、ここで強調しておきたいのは、報酬との連動ということがバランス・スコアカードの必要条件でも十分条件でもないということです。バランス・スコアカードを入れたら、必ず業績評価と連動させるんだ、させなければいけないんだということではありません。ただ、実践していく過程で、バランス・スコアカードも長くやっておりますと、最初導入したときには組織にそれなりの揺らぎが起こり、何とかしなくてはいけない、新しくプレイクルーを起こしていかななくてはいけないということになるのですが、段々慣れていきますと効果を発揮しなくなります。そこで、あるところまでいったら、少しずつ報酬を業績評価と結びつけてやると、それによって新たなカオスや揺らぎを起こるわけです。そういうかたちで使っていくということは意義があるのではないかと気がしています。ですから、最初からもう両者は必ず一体のものだという考え方で導入するのではなくて、徐々に関連づけていくというようなやり方がひとつ考えられます。勿論最初から連動させてもかまわないのですが、それは個々の組織でお考えいただくものだと思います。

ちなみに日本企業の中でも、報酬システムとか人事考課と最初から連動させている企業もあれば、当座は連動させないが将来はわからないというお答えをされている企業もあります。

(3) 戦略マネジメント・システムとしてのバランス・スコアカードの機能

さて、もうひとつは、一番重要な部分で、戦略マネジメント・システムとしてのバランス・スコアカードです。戦略マネジメント・システムとしてのバランス・スコアカードに期待される役割というものを、具体的に表現すると何か、ということいろいろと考えてきました。これは私一人で考えたのではなくて、清水先生や長谷川先生と、それから今日はおいでになっていないのですが、『ネオ・バランス・スコアカード経営』で私と共同編者である、慶應義塾大学の小林啓孝先生ともいろいろと議論する中で、やはり戦略マネジメント・システムとしてバランス・スコアカードは戦略の実行可能性というものを大局的に予見できるようにならないと駄目ではないかという結論を得ました。そうでないと、戦略マネジメント・システムと言えないのではないかと思ったわけですね。

それで、具体的に言うと、戦略を実現する為に必要なインフラの整備とか、基盤作りに役立つも

のではなくてはいけないのではないかと。そして、戦略そのものの良否を判定して、必要とあればそれを是正する、あるいは是正するように勧告する、そういったシグナルを送ることが戦略マネジメント・システム、ないしは戦略マネジメント・ツールと言われるものには期待されていると思うわけです。こういった要件をバランスト・スコアカードが満たしているのであれば、バランスト・スコアカードというものは確かに戦略マネジメント・システムであると言えます。

7 戦略マネジメント・システムの要件

問題は、現在のバランスト・スコアカードがこういった要件をきちっと満たしているかどうかということです。この点は、議論する余地があると思っております。そこで、この戦略マネジメント・システムとしてのバランスト・スコアカードに期待されているものを一言で表現してみようと私どもグループで考えたのは、「デザイン・トゥ・パフォーマンス (design to performance: DTP)」です。これは具体的にどういうことかといいますと、まさに「業績を作り込みましょう」ということです。計画段階で戦略というものをきっちり作り込んでいきましょう、こういうことですね。それをデザイン・トゥ・パフォーマンスというように表現してみたということです。以下DTPと言います。

それでは、戦略を実現する道筋というものを明確にして、業績を事前に作り込む為には、業績指標間の多角的な因果連鎖というものをきちっと識別をしていくが必要になってきます。

8 バランスト・スコアカードの支援ツール

具体的には、戦略マップを活用することとかが重要な鍵になると思います。戦略マップはきちっと描ければ非常にいいツールだと思います。ただし、確かに縦の因果連鎖はわかりやすく描いてくれるのですが、横の因果連鎖はどうでしょうか。それから、因果連鎖といっても強弱があります。強い因果連鎖をもつものと、関連はするけれどもそんなに強くないとか、そういうものがあると思うのです。確かに太いリンクを張るだとか、細いリンクを張ることで表現できるということもありますが、もう少しわかりやすく描いた方がいいのかなという気がしているのです。

そんなところから、DTPワークシートというようなものを活用できないかと考えました。これは、戦略目標や業績指標間の対応関係とか、とくにトレードオフを評価、確認、調整するツールとして考案したものです。

9 戦略マップの特徴

戦略マップの特徴というものをひとつひとつ説明していこうと思っていたのですが、もう既に前

の先生方が説明されているので、DTP ワークシートだけを紹介したいと思います。

10 DTP ワークシートの特徴

DTP ワークシートは、財務的な視点と、非財務的な視点とを明確に分けています。財務は別格扱いですね。マトリックスに描く場合、財務の視点は縦の「列」にとり、非財務的な指標というのは全て横の「行」にとります。そういうかたちで対応関係を見ていくのです。それから、因果連鎖の評価ですが、これは強弱を見るということにむしろ焦点があります。また、トレードオフになる場合には、これを調整しなければならないというシグナルを発するという効果があります。

11 DTP ワークシートの事例

日本の多くの企業は、方針管理をやっています。方針管理をやっていると必ずではないのですが、目標と方策を別々にブレークダウンしていき、所々ではそのすりあわせをしなくてはいけなくなります。そのすりあわせをするときによく使われるのが、「目標方策マトリックス」というものでして、DTP ワークシートはそれをヒントに考えついたものです。ですから方針管理をやっているような所では、結構使い勝手がいいのではないかと思います。

DTP ワークシートの上の方が財務の視点の戦略目標とか成果指標で、一番下がパフォーマンス・ドライバーです。非財務的な3つの視点の戦略目標と成果尺度は図の左に展開し、パフォーマンス・ドライバーは図の右の方に展開します。ということで、図の真ん中のマトリックスの所で何を見るのかというのですが、それぞれの成果尺度とかパフォーマンス・ドライバーとの対応関係を強弱を伴って見るができる、ということです。

ただ、これを使えば、バランスト・スコアカードをもう作らなくていいということではございません。あくまでも、バランスト・スコアカードですと、リンクを張ったり、何かやったりするとわけがわからなくなってしまうことがあります。ですから、その部分をこれで代替してあげましょう。じゃあ、戦略マップはDTP ワークシートをやると要らないのか、というとこれも別でして、こういう評価をした上で戦略マップを書いてやると非常にわかりやすくなります。同様に戦略マップもあんまり細かく描こうとすると複雑になりますので、その部分をできるだけ簡略化し、中間にDTP ワークシートを噛ますことによって、いろいろと使い勝手のいいシステムになるのではないかと思います。

それから、実は戦略目標や指標間の対応関係でトレードオフがあると×をつけることになっています。もっとも×はなくても、実は対応関係があるということは、それ自体もう、ある意味でトレードオフなのです。したがって、完全に×をつけるという場合は、これはもう、本当にこちらを立てると、こちらが完全に立たなくなってしまう、そういうような関係が出てきた場合は×をつけま

す。あまりそういうケースはないのですが、しかしこの対応関係の中でトレードオフを解消しないとうまく戦略目標が達成できないというような場面が必ず出てくると思います。

「バランスト・スコアカードを作成しているとよくトレードオフが出るでしょう」と、日本の企業によく聞くのですが、すると、「いやほとんど出ません」というような答えが返ってくるのです。私はトレードオフが出ないようなバランスト・スコアカードは欠陥だと思うのです。本来、別個の利害関係者の立場に立って、戦略目標とか、それから成果尺度とかを出しているのですからトレードオフが出てきて当たり前なのです。出ないということは、指標や何かの洗い出しが甘いのですね。そういうシグナルだと私は思っております。

実は、私とバランスト・スコアカードとの出会いは、1996年に遡ります。まだ日本語の翻訳が出ていないころ、ちょうどバランスト・スコアカードの原本が出たばかりのときだったと思います。私はちょうどイタリアの会社で原価企画の導入プロジェクトに携わっていたのですが、その中でバランスト・スコアカードがちょっと話題になり、これを作ってみようということになりました。そのとき、キャプランたちの本を見てもバランスト・スコアカードがどういう形をしているのかわからなかったのです。そこで、品質機能展開表を応用して4つの視点を作って実践した記憶があります。実は研究仲間の人たちにはよく言うのですが、経験談として、そのときトレードオフがいっぱい出てきてにっちもさっちもいかなくなってしまうました。

そういう経験がありましたから、常々バランスト・スコアカードというものには必ず、トレードオフが出てくるんだと感じておりました。とくに、指標間の中にです。ですから、そういうものを調整するためには何らかのツールが別途必要かなと思っておりましたので、DTPワークシートのようなものを考えついたということです。

12 DTPワークシートの基本構造

さて、DTPワークシートはトレードオフとか対応関係というものを、3つの象限でのそれぞれの、部分で見ることができるという仕組みになっています。それから、キャプランらが例示する戦略マップは私から見ると非常にわかりづらいのです。本来はわかりやすいはずだと思うのですが、あれを見て本当に戦略が実行できる人はよっぽど優れた経営者だと思うのです。少なくとも、私が経営者ならあの戦略マップを見ても戦略を実践できないですね。ですから、もっとわかりやすい戦略マップを書く必要があると思います。あれはひとつのモデルですから、実際の会社がそれぞれ作る場合は違うと思うのです。つまり日本流の、日本の風土に合った戦略マップが別途あるのではないかとということで、近々ご披露させていただく機会があると思っております。ただ今日はちょっとペンディングとさせていただきます。

以上のように、DTPワークシートというものにはいろいろな役割があるということをレジュメにはずらずらと書いてあるのですが、時間がなくなりましたので、是非『ネオ・バランスト・スコ

アカード経営』の第9章をご参照いただきたいと思います。

13 まとめ

最後に1～2分お時間をいただいて、まとめをさせていただきたいと思います。最初に申しあげましたが、とにかくバランスト・スコアカードはまだ発展途上です。これからいくらでも新しいアイデアが出てくるでしょうし、どんなふうにもでも発展させることができますと思います。もともと、キャプランやノートンが考えたバランスト・スコアカードは日本的なアイデアだとか、いろんなものを寄せ集めたものといえます。それが悪いと言っているわけではないのです。経営ツールだとか、経営上の概念というのは多かれ少なかれそうやって発展してきたと思うのです。ですから、バランスト・スコアカードもこれで完成型ではなくて、これからどんどんいろんなかたちでのアレンジが進んでいくと思います。その担い手は企業の方たちであり、コンサルタントの方たちであり、そして私もその1人になりたいと常々思っているのですが、フロアにいらっしゃる方たちもそうだと思います。

ここで強調させていただきたいのは、そういった発展を担ううえで、実はリーダーシップを取っていただきたいのは日本の方だということです。もうキャプランやノートンに任せるのではなくて、我々自身がバランスト・スコアカードの新たな発展を担っていくべきじゃないか、というようなメッセージを最後に述べさせていただきたいと思います。

こんな所で時間もまいりましたので、いささか消化不足ではありますが、私の報告を終わらせていただきます。どうもご静聴ありがとうございました。

(長谷川) ありがとうございました。実は伊藤先生と小林先生の共同編著の『ネオ・バランスト・スコアカード経営』という本は、清水先生と私も執筆を頼まれたとき、最初「バランスト・スコアカードを超えて」というようなテーマにしよう、ということだったんですけども、バランスト・スコアカードそのものも発展途上なので、ちょっと超えるのはまだ早いので、「ネオ」というかたちでやってはどうかということで、この書名を思いついたという経緯もございます。その意味では、まだまだ新しいことがこれから出てきそうな、バランスト・スコアカードを中心としながら、いろいろな経営ツールですとか、いろいろな考え方ということが出てくるという一端でございました。

バランス・スコアカード経営への転換の意義と可能性

上智大学経済学部教授
商学博士 伊藤嘉博

1

論点

- 日本企業こそ、バランス・スコアカードを導入すべきである
- 日本企業には、バランス・スコアカードを導入しやすい環境が整っている
- バランス・スコアカードは、システムティックな形で日本的経営の再構築を促がす
- バランス・スコアカードには、さまざまな役割期待がある

2

バランス・スコアカード導入の意義

- いったいどこが新しいのか？
 - ビジネスにおける多元的なパースペクティブの階層化と統合
 - 業績指標の定量化
 - ネーミング
- バランス・スコアカードは、日本企業が半ば無意識のうちに培ってきた、「顧客満足の追求」、「従業員重視」、「長期的展望にもとづく経営」を、システムティックに再構築し、新たに「株主価値の向上」というゴールを付与した

3

「バランス」に込められた意味

- 財務的な業績指標と非財務的な業績指標とのバランスをとる
- 多様な利害関係者のバランスをとる
現在の株主、顧客、従業員、取引先
将来の株主、顧客
(地域社会)
- 短期的な業績指標と長期的なそれとのバランスを調整する

4

4つの視点に反映される多様な利害(関係者)

株主の視点 株主
経営活動の財務的な成果として株主が企業に何を期待しているかを検討し、具体的な数値目標に置き換えていく。

顧客の視点 顧客
企業のビジョンや戦略を達成するために、顧客のいかなるニーズにどこまで応えていくかを検討する。

内部業務プロセスの視点 従業員(サプライヤー)
株主と顧客を満足させるには、企業内の業務プロセスのどこをどのように改善するべきかを吟味する。

学習・成長の視点 ?
上記の改善の原動力となる成長能力を確保するために、どこに組織学習の焦点を当てていくべきかを考察する。

5

バランス・スコアカード導入の促進要因

- 導入企業にみる促進要因
 - 目標管理、方針管理の適用
 - 日本経営品質賞への取り組み
- バランス・スコアカードの導入には、特別な手法や概念を移転する必要はない
 - バランス・スコアカード実践に必要なインフラや潜在的ノウハウの多くは、わが国の組織のなかにすでに根づいている

6

バランスト・スコアカードの 2つの機能

- 業績評価システム
(業績連動型報酬システム)
- 戦略マネジメント・システム
 - タスク・コントロール指向システム
への展開
 - マネジメント・コントロール指向システム
への展開

7

業績評価システムとしての バランスト・スコアカード

- 公正な業績評価を行う体制が醸成される
- 成果主義の歪を是正する
- 成果を自己評価できる体制が整う

ただし、報酬との連動はバランスト・スコアカード経営の必要条件でも十分条件でもない。

8

戦略マネジメント・ツールとしてのバラン スト・スコアカード

- 戦略の実行可能性を大局的に予見できるようになる
- 戦略を実現するために必要なインフラの整備や組織づくりに役立つ
- 戦略そのものの良否を判定し、必要とあれば、その是正を勧告する

ただし、現在のバランスト・スコアカードは、戦略マネジメントツールとしては必ずしも十分な資質を有しているとは思えない

9

戦略マネジメント・システムの要件

- 戦略マネジメント・システムにもとめられるもの



デザイン・ツー・パフォーマンス
(Design To Performance: DTP)

- DTPとはなにか
計画段階で、戦略を実現する道筋を明確にして、業績を事前に作り込むこと
- 業績指標間の多角的な因果連鎖の識別が鍵

10

バランスト・スコアカード実践の 支援ツール

- 戦略マップ(strategy map)
バランスト・スコアカードの縦の因果連鎖を視覚的にわかりやすく整理して描き直したものの
- DTPワークシート
戦略目標、業績指標間の対応関係およびトレードオフの評価・確認・調整ツール

11

戦略マップの特徴

- 戦略マップによって、組織成員は自分の仕事が組織全体の目標とどのように結びついているかがわかり、企業目標の達成に向けて一致協力して業務をすすめることができる。
- 戦略マップによって、自社の戦略を体系的に俯瞰できるし、仮に戦略の不備があっても、それを浮き彫りにして早期に是正措置とれるようにサポートしてくれる。
- ただし、戦略マップを描けるようになるには、ある程度の熟練が必要

12

DTPワークシートの特徴

- 財務的な視点と非財務的な視点のそれぞれに属する戦略目標とKPIの相互関係をマトリックス形式で、多元的かつ多面的に評価できる
- 戦略目標や業績指標の階層的関係および因果連鎖をその強弱とともに明確にする
- KPI間にトレードオフがある場合はこれを調整するよう、シグナルを発する

13

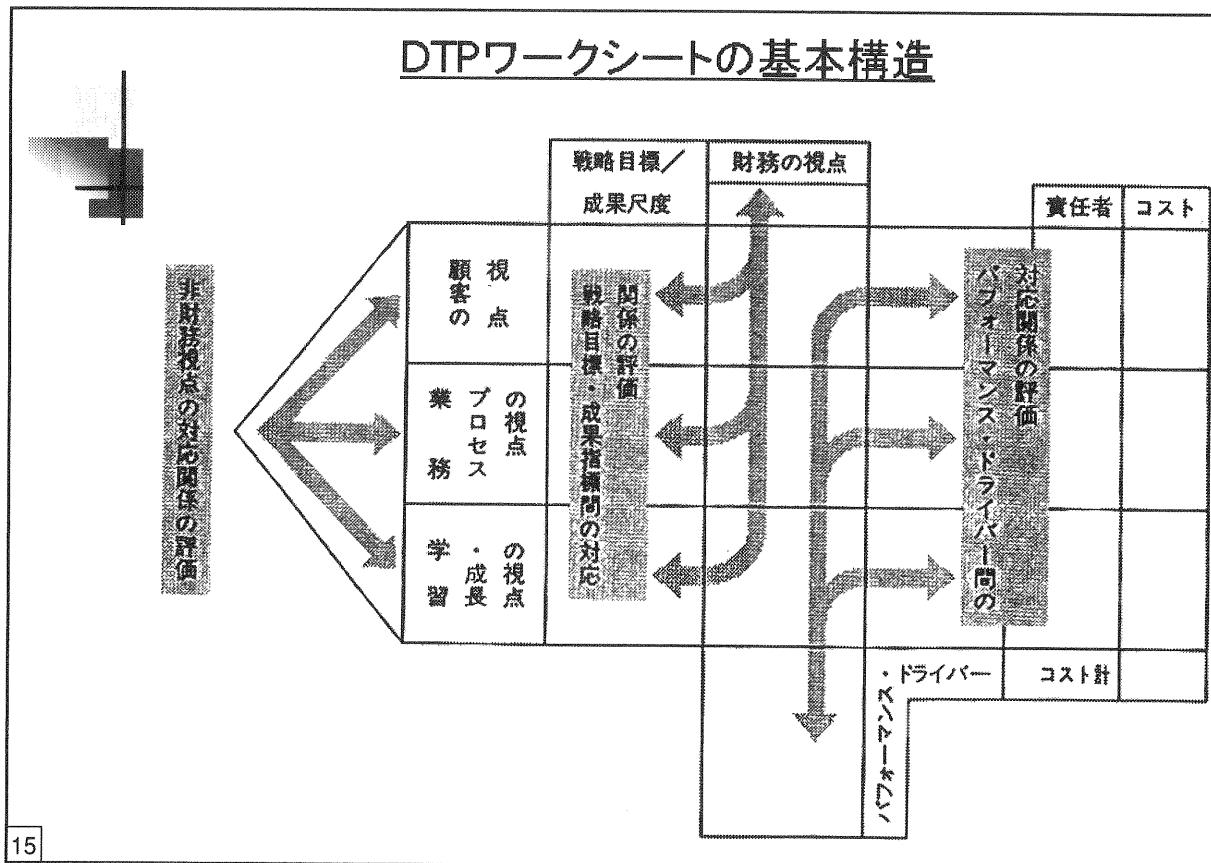
DTPワークシートの事例

視点	戦略目標		財務の視点				責任者	コスト
	成果尺度 (目標値)	事業価値の増大	売上高の拡大	資産効率の改善	開発投資比率	新商品の高品質他社比較		
			フリーCF	売上高伸率				
顧客の視点	大手向け○○のM/S拡大	中高速のM/S	◎	◎		新商品の高品質他社比較		
	カラ-○○のM/S拡大	カラ-○○のM/S	◎	◎		#		
	××のM/F維持・拡大	××の機能・性能	○	○		#		
	大手OEM顧客の獲得	特定OEM先売上高		○◎		特定OEM先A商議件数		
業務プロセスの視点	開発効率の向上	I機種直り開発期間			△	プラットフォーム比率		
		重点商品QCD	○		◎			
	在庫回転期間の短縮	OEM在庫回転期間	◎		◎			
	OEM優先プロセスの改善	#			◎	発注~組手先倉庫日数		
業績成長の視点	販売レポートの向上大			○				
	開発力の向上	○○達成度			○			
		特許出願数			△◎	先行技術開発数		
	OEM買収能力の向上	OEM成約率		◎	○	機種開発リスク把握数		
			サプライ売上高比率	新商品売上	新機種開発人数	ドライバー	コスト計	

- ◎: 非常に関連がある
- : 関連がある
- △: 関連のある可能性がある
- ×: トレードオフ関係にある

14

DTPワークシートの基本構造



DTPワークシートの戦略的意義

- 因果連鎖や対応関係の強弱を示すことで、業績指標間の優先順位を斟酌することができ、実践段階で予見不能な問題が生じても弾力的な対処が可能となる。
- 戦略を実践するためのコストを明確にしてはじめて、戦略そのもののコスト・パフォーマンスの評価が可能となるし、予算の検討もできる。DTPワークシートにはコスト欄が設けられているため、戦略をより実効性の高い利益計画として設定することができるし、戦略の漏れや方策の不備も、この検討プロセスを通じて発見できる。

16

まとめ

- バランスト・スコアカードは、いまだ発展途上にある概念・ツールである
- バランスト・スコアカードは、日本の経営およびそこで育まれてきたノウハウやアイデアをルーツとしている
- バランスト・スコアカードの次なる発展プロセスにおいては、わが国の実務家および研究者がリーダーシップをとるべきであり、われわれは十分にその役割期待に応えることができる

17