バランススコアカードの導入について

学籍番号：2173034
氏名：加藤　優駿
ゼミ名：飯田
領域：経済学・経営学

要旨

岡山ゼミで今まで経営戦略について学び、自分で調べたところバランススコアカードに興味を持った。実際に就職活動をして、企業について調べることが多く、バランススコアカードを導入している企業も多い。自分がバランススコアカードについて知ることができれば今後に活かすことができると考える。

近年日本の企業にも導入されつつあるバランススコアカードがいったいどのようなものなのか、また実際にバランススコアカードが導入されている企業を比べバランススコアカードのより良い使い方、失敗例を学ぶことが目的である。さらには、企業の多くが活用しているバランススコアカードの中には矛盾の生じる部分があるのではないかと感じた。メリットとなる部分、デメリットとなる部分をあげ、特にデメリットとなった部分では解決境を提案したい。

目次

1章　はじめに　p,3～15
2章　導入効果　p,16
3章　バランススコアカードの導入の実際 p,17
4章　バランススコアカード導入事例 p,18~31
5章　業績評価およびバランスド・スコアカード導入の実態調査 p, 31～48
終章　バランススコアカード導入の成功のカギ p, 50
引用文献　p 54

第1章　はじめに

第１節　バランススコアカードの概要

バランススコアカードは、戦略経営のためのマネジメントシステム。バランススコアカードとはビジョンと戦略を明確にすることで、財務数値に表される業績だけではなく、財務以外の経営状況や経営品質から経営を評価し、バランスのとれた業績の評価を行うための手法である。バランススコアカードを導入することで企業ビジョンの実現・目標の達成を目指し、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点の４つの視点から戦略を立てる。その戦略を重要成功要因→業績評価指標→アクションプランと現場の業務（所属単位や個人単位）まで反映させることで、従業員は日々の業務がどのように目標達成に影響するのかを意識でき、経営陣は視覚的、実質的に目標達成までの道のりを管理することができる。バランススコアカードを利用することで戦略の遂行状況を測りながら、企業の組織力・成長力・競争力を強化し成功へと導くことができる。

黎明期

バランスト・スコアカードは、組織の業績・効率に関する評価をまとめた簡潔なレポートである。各評価尺度を１つ以上の期待値（目標値）と関連付けることで、組織の業績がそれら期待値に達していない場合に経営者に警報を発することとなる。1992 年の Harvard Business Review の記事にもあるように、バランスト・スコアカードの鍵となるのはそのような評価尺度の選択方法である。 当初、バランスト・スコアカードは組織がその戦略の実施状況を監視するためのツールとして登場した。 初期のバランスト・スコアカードは 4 つの部分（観点）に分かれた表で表されていた。それは通常、「財務」、「顧客」、「業務プロセス」、「学習と成長」である。それぞれの観点について 5 から 6 個の評価尺度を列挙するのがよいとされる。観点の名称はこれ以外の組み合わせもあるし、観点の数がこれと異なる場合もある。これは、観点の選択によって「よりよい」設計が可能になると考えられたためである。この種のバランスト・スコアカードが抱える問題は、選択された評価尺度の妥当性である。すなわち、「あなたはなぜそれらの評価尺度を選んだのか？」という問題である。ユーザーがバランスト・スコアカードに選ばれた評価尺度に自信がない場合、それによって得られる情報も確信を持って利用できない。一般的ではないものの、このような初期のバランスト・スコアカードは今も設計され使われている。 初期のバランスト・スコアカードは設計が難しく、信頼性、実効性に乏しかった。そのため多くの場合、完成と同時に捨てられることとなった

90 年代以降

1990 年代中盤、設計手法の改善がなされた。新たな手法では、評価尺度は「戦略的リンクモデル; strategic linkage model」や「戦略マップ; strategy map」で描かれる「戦略目標; strategic objectives」に基づいて選択される。この場合、戦略目標は従来の設計での複数の観点に分散しており、設計はより抽象的となる。経営者が各観点について 5 個か 6 個の評価尺度を選択するのは同じだが、評価尺度間の関係を図に描いて期待値（目標値）を決定する。各評価尺度の関係と目標値について合意に達した上で、バランス

ト・スコアカードの各尺度について適切な目標値が設定される。このような方法で評価尺度の選択の妥当性が向上し、運用が容易になる。この種のバランスト・スコアカードが現在では一般的となっている。

この修正されたバランスト・スコアカード設計手法にも問題はあるが、従来の手法よりは優れており、成功を収めてきた。 1990 年代後半以降、バランスト・スコアカードを改良した手法が各種考案された。例えば、The Performance Prism、Results Based Management、Third Generation Balanced Scorecard などがある。これらの手法は設計問題を解決しようとするもので、特に組織を超えて利用可能なバランスト・スコアカードの設計や、評価対象の選択という問題に関連している。バランスト・スコアカードに関する書籍や記事では、バランスト・スコアカード自身とその設計過程を混同している場合が多い。特に「戦略的リンクモデル」や「戦略マップ」という用語とバランスト・スコアカードが混同されやすい。 バランスト・スコアカードはパフォーマンス管理ツールである。経営者はそれによって戦略的問題に注目でき、戦略立案に注力する。しかし、バランスト・スコアカード自体は戦略立案のためのものではないことを忘れないことが重要である。バランスト・スコアカードは戦略立案や他のツールと同時に存在する。

第 2 節　バランススコアカード(BSC)の誕生の背景

現在、一般に利用されている業績報告書では、短期的な財務報告に終始している。企業内容を把握し、変動の激しい経済情勢に合わせた経営革新を常に行っていくためには、短期的な財務報告だけでは情報量が不足している。企業が将来に向けて成功を収めるためには、将来必要となる能力を開発せねばならない。また、顧客関係を向上させることや、データベースを構築することも、長期的な企業成長のためには欠かせないことである。

そのようなことを考えるためには、財務報告だけでは経営革新を行う為の具体策を考えることができない。また、今までのような経営分析方法では、財務報告以外の内容についてデータを揃えたとしても、それらをどのように関連付け、どのよう経営革新方策へ結びつければ良いか、はっきりとした手法がなかった。BSC はこのような必要性に応えて、ビジネスにおける戦略立案の方向性を 探る際に役立つコンセプトや方法論を示すものである。BSC は戦略を確実に実現させることができると保証するものではないが、その分析手法や戦略 の構築プロセスそのものに価値がある。BSC の具体的な手法については、様々な研究者が多様な手法を論じているが、米ハーバード大学ロバート・キャプラン教授が 1992 年に提唱したものが最初である。日本においては経営マネジメント理論の普及は一歩遅れており、最初に紹介されたのは 2000 年始めのことである。

第 3 節　BSC のステップ

バランススコアカードの次の 5 つのステップから構成されている。
まず、”会社ないし事業の方向性”を決定すべく、
Step1：ミッション・ビジョン…ミッション定義、ビジョン設定、コア・バリュー定義を行う。

そもそも会社の使命や存在価値は何か？そのビジョンは？を明確にして認識する。
そのうえで”戦略の可視化”を図り、
Step2：戦略…社内外の分析、戦略マップ策定、重要成功要因の定義
を実行して行く。
社内外の強みや弱み、機会や脅威を分析（SWOT 分析等）し、
*SWOT:Strength（強み）Weakness（弱み）Opportunity（機会）Threat（脅威）
「財務」「顧客」「社内プロセス」「学習と成長」の４つの視点を定義する。
その中で成功に必要な要因（CSF）を明確にして、
*CSF:Critical Success Factor（重要成功要因）
戦略マップとして落とし込む。
そして、業績評価指標および数値目標として、
Step3：マネジメント…業績評価指標の設定、ターゲット設定を行う。
業績評価指標としては、KGI と KPI が一般的に利用されることが多く、
*KGI:Key Goal Indicator（重要目標達成指標）
*KPI:Key Performance Indicator（重要業績評価指標）
例えば、４つの視点ごとに下記の通り設定される。
①財務の視点…売上高成長率、営業利益率
②顧客の視点…新規案件数、既存リピート率
③社内プロセスの視点…アポ取得数、訪問顧客数
④学習と成長…営業増員数、研修実施数
そして、
Step4：変革…組織変革、業務プロセスの改善、社員教育・意識改革
Step5：モニタリング…業績評価、戦略評価、戦略の検証と調整
が実行・検証され、必要に応じて戦略を見直し、会社や事業の目標ないしビジョンが達成されるまで繰り返される。

第４節　バランススコアカードのテンプレート

BSC視点	経営課題	経営目標
財務の視点	収益性の向上	健全なキャッシュフロー財務体質
顧客の視点	顧客の創造	既存顧客の占拠率向上と新規顧客の開拓
業務プロセスの視点	業務の活性化	競合との差別化による顧客満足度の向上
人材と変革の視点	人材の育成	意識改革とスキルアップによる変革と成長

BSC	業務活性戦略	生産戦略	営業戦略	製品開発戦略
財務	経営コスト低減	収益性の向上	売上高の向上	市場規模適合
顧客	クレームの低減	コストリーダー	受注件数アップ	市場の細分化
業務	リードタイム短縮	競合差別化	顧客接触機会増	開発期間の短縮
人材	5Sとホウレンソウ	カイゼン提案制度	営業スキル研修	アイデア提案制度

第５節　バランススコアカードにおける４つの視点

第１項　４つの視点の関係

財務の視点は、従業員や株主など利害関係者（ステークホルダー）の期待に応えるために、財務的目標の達成を目指す。 財務の視点を実現するために顧客の視点がある。 財務的目標の達成や顧客満足度を向上させるために業務プロセスの視点がある。 企業が競合よりも優れた業務プロセスを備え、顧客満足を図り、財務的目標を達成するために学習と成長の視点がある。 このように 4 つの視点は、シナリオとしての関連性があることが大きな特徴である。

財務の視点

財務的目標の達成のためにどのように行動すべきかの指標を設定する項目である。経営戦略の最終的なゴールに当たる会社の「純利益」をはじめとした財務指標を考える。「営業利益」や「純資産額」、「投資収益率」など、キャッシュフローを細分化して算出する。利益は「売り上げーコスト」で算出されるので、売上高を高めるだけではなく、いかにコストをミニマムにするかも重要である。

具体的指標（ＫＰＩ）には、売上高、利益、ＥＶＡ（経済付加価値）、ＲＯＥ（株主資本利益率）それらのＫＰＩの構成要素である売上高利益率、資本回転率などが挙げられる。

成長期にある企業は設備や人材、製品開発などに対しての投資を行ない業績評価指標は収益の成長率や売上高成長率に重きをおく傾向にあるが、維持期にある企業は、投資や再投資を必要とされつつも投資した資本からの利益を最大化するように要求される。そして収穫期にある企業は、成長期や維持期の成果を収穫するため新設の設備投資などは避け資

金の回収に重点をおくと考えられる。
財務の視点を考える際、何をしたいのかそのためにはどのような業績評価指標が必要なのかを充分に考慮することが大切である。

顧客の視点

ビジネスで成果を出すために顧客に対してどのように行動すべきかの指標を設定する項目である。ビジネスは利益を追求することも大切である。しかし、根本としては顧客にどれだけの価値を提供できるかという面に着目しなくてはいけない。顧客価値も経営の質に大きく寄与する要素になる。顧客視点と自社視点の両方から、項目を設定していく。顧客視点の際には「どのようなコストか」「UI・UX はどうするべきか」などの顧客満足度を客観的に作成する。自社目線の場合は「収益性につながる価格設定」を重要視。この際に「4P 分析」と「4C 分析」の 2 つのフレームワークは多いに役立つ。4P 分析は自社目線での商材の価値を、4C 分析は顧客目線での価値を策定するためのツールなので、ぜひ利用すべき。具体的指標（ＫＰＩ）には、顧客満足度、顧客定着率や対象市場におけるマーケットシェア（市場占有率）、新規顧客獲得数、クレーム発生率などが挙げられる顧客の視点における業績評価指標は、財務の視点の業績評価指標を達成するもの、業務プロセスの視点・学習と成長の視点の目標となりえることなどを配慮し、最終的にビジョンと戦略を成就するような業績評価指標を設定することが重要である。

顧客の視点では「製品・サービス」「ブランドイメージ」「顧客」がキーワードになる。例えば、製品やサービスの機能、品質、価格、デザイン、スピード、企業や製品がもつイメージ、取引先や最終消費者の顧客満足度など。

ビジョンや戦略、および戦略目標を実現させるためにはどのような戦略プログラムやアクションプランを採用するのかを充分に検討した上で顧客の視点に必要な業績評価指標を決めることが大切です。顧客の視点は大きく２つの意味に分類できる。

①顧客の立場からの視点

顧客志向指標

（以下の表「業績評価指標の例」・・・*印

②企業の立場から顧客を見る視点

顧客収益性指標

（以下の表「業績評価指標の例」・・・-印）

マーケティングの立場から顧客の視点を捉える際に顧客志向の業績評価指標があげられる。ブランドエクイティを高め、顧客を獲得し、維持し、顧客満足度を高めていくというように顧客の立場に立ってどのようにして売上高や収益性を高めていくかを捉えた視点が顧客の立場からの視点になる。

一方の企業の立場から顧客をみる視点については、顧客の視点を検討する際、財務の視点における目標を達成するために会計分野から顧客収益性を高める方法を検討しようとする傾向がみられます。具体的には、企業の顧客収益性を高めるために製品の収益性やマーケティング費用、顧客１人あたり売上高などがあげられる。

しかし、原因から考えれば顧客志向であることによって顧客収益性の向上につながるため、実際に顧客志向指標と顧客収益性指標を明確に区別することは難しいかもしれません。顧客の視点での業績評価指標の選定において、会計の立場だけでなく、マーケティングの立場からも検討することで偏りのない顧客の視点の設定をすることが重要である。

業務プロセスの視点

財務的目標の達成、顧客満足度向上のための業務プロセスを構築するための指標を設定する項目である。効率性や生産性の向上につながってくるのが業務プロセス。普段の業務の無駄を省いて、いかにコストを削減できたか、を基準に考える。業務プロセスが改善することで、財務にも好影響が生まれる。業務は大きく分けて「開発」「オペレーション」「アフターサービス」の３つのフェーズに分かれる。それぞれの業務について、かけるべき時間や費用などのコスト、割いたリソース、導入したツールなどを書き出す。製造業における具体的指標（ＫＰＩ）には、開発効率、在庫回転率、生産リードタイム、改善施策提案数などが挙げられる。業務プロセスの視点は、競合他社よりどのようなプロセスに秀でていれば良いか、顧客はどのようなサービスや製品を求めているのか等、ビジョンの達成へ向けて企業の基盤を確立し、対応能力を付けるための業務プロセスを表す。

業務プロセスの視点は３つの業務プロセスから成り立っています。

① **イノベーション・プロセス**
　市場規模や顧客ニーズ、ターゲットなど顧客ニーズに合致した製品やサービスを開発・設計するプロセス
② **オペレーション・プロセス**
　製品やサービスを顧客ニーズの充足のために生産ないし提供するプロセス
③ **アフターサービス**
　製品やサービスの販売ないし提供後にサービスを提供するプロセス

業務プロセスの視点における業績評価指標は、財務の視点や顧客の視点の業績評価指標を達成するものまたは学習と成長の視点の目標となります。そのことを配慮し、最終的にビジョンと戦略を成就するような業績評価指標を設定することが重要です。

学習と成長の視点

ビジョンを達成するために組織や個人としてどのような育成を行い、スキル向上を図るかの指標を設定する項目である。自社の人材の成長度を基準にする。「各々

のスキルをどのくらい成長させるのか」「目標にたどり着くためにはどのような育成方法を選択するのか」などを決めて、目指すべき理想的な人材像を設定する。具体的に設定するために、自社で従業員それぞれの「リーダーシップ指標」や「資格の取得数」「稼働時間」「量の成果」「質の成果」を把握しておく必要がある。

具体的指標（ＫＰＩ）には、資格保有率、従業員満足度、新技術開発数、特許出願数などの社員の能力開発や会社全体の知的資産がどれだけ蓄積されたかを表す。 学習と成長の視点で注意点は、目標設定においてその年度の実績に直接影響をするものは少なく、人材への投資や組織の活性化といった中長期的に業績へ影響していくことを期待する指標が中心になるということである。

学習と成長の視点で注意することは、目標設定においてその年度の実績に直接影響をするものは少なく、人材への投資や組織の活性化といった未来の業績へ影響する指標が中心になる点です。
学習と成長の視点は以下の３つに分類される。

①社員の意識

自社が社員に選ばれる企業であるかの分析し、環境やモラル等対策を講じる。

②能力開発

人的資本管理をおこなうことで既存社員の持つ能力と新たに必要な能力を明確にし、人材開発方針を策定する。

③ナレッジマネジメント

ナレッジ（企業や個人のアイディアやノウハウの総称）の共有や結合を行ない生産性の向上に結びつける。 ＩＴ関連の指標をここに入れる場合もある。

最適な視点の選択

ここでは、主に４つの視点を「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」として紹介しているが、視点を４つに限定することなくその企業のビジョンと戦略の達成のために最も適した視点を選択することが大切である。

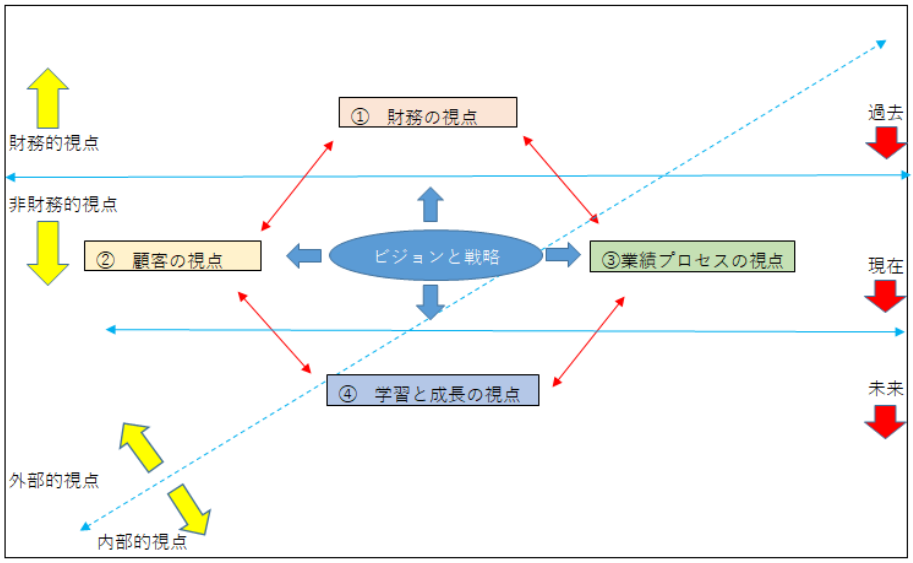
例に挙げると、次のような独自の視点を採用しているケースもある。

・環境の視点
・従業員の視点
・人的資源の視点
・プロセスとサプライヤーの視点
・再生しないイノベーションと開発の視点

第２項　４つの視点とバランス

バランススコアカードの「バランス」とは以下の 5 つを意味する。これらはいずれも均等にバランスするのではなく「*Point」、戦略に焦点を合わせて優先順位や二律背反の関係を考慮することが重要である。

4 つの視点とバランスのイメージ



① 財務と非財務とのバランス

財務数値に表される業績だけではなく、財務以外の経営状況や経営品質（顧客満足度、業務プロセス、社員のモチベーションなど）なども評価する。

財務 ： 財務の視点

非財務 ： 顧客の視点、業務プロセスの視点、成長と学習の視点

② 時間のバランス

財務の視点は、結果を表す過去の事象である。これに対して、顧客の視点、業務プロセスの視点は、財務の結果を生み出す現在を、そして学習と成長の視点は、結果が出るまで時間がかかるため未来を表す。

過去 ： 財務の視点

現在 ： 顧客の視点、業務プロセスの視点

未来 ： 成長と学習の視点

③ 要因と結果のバランス

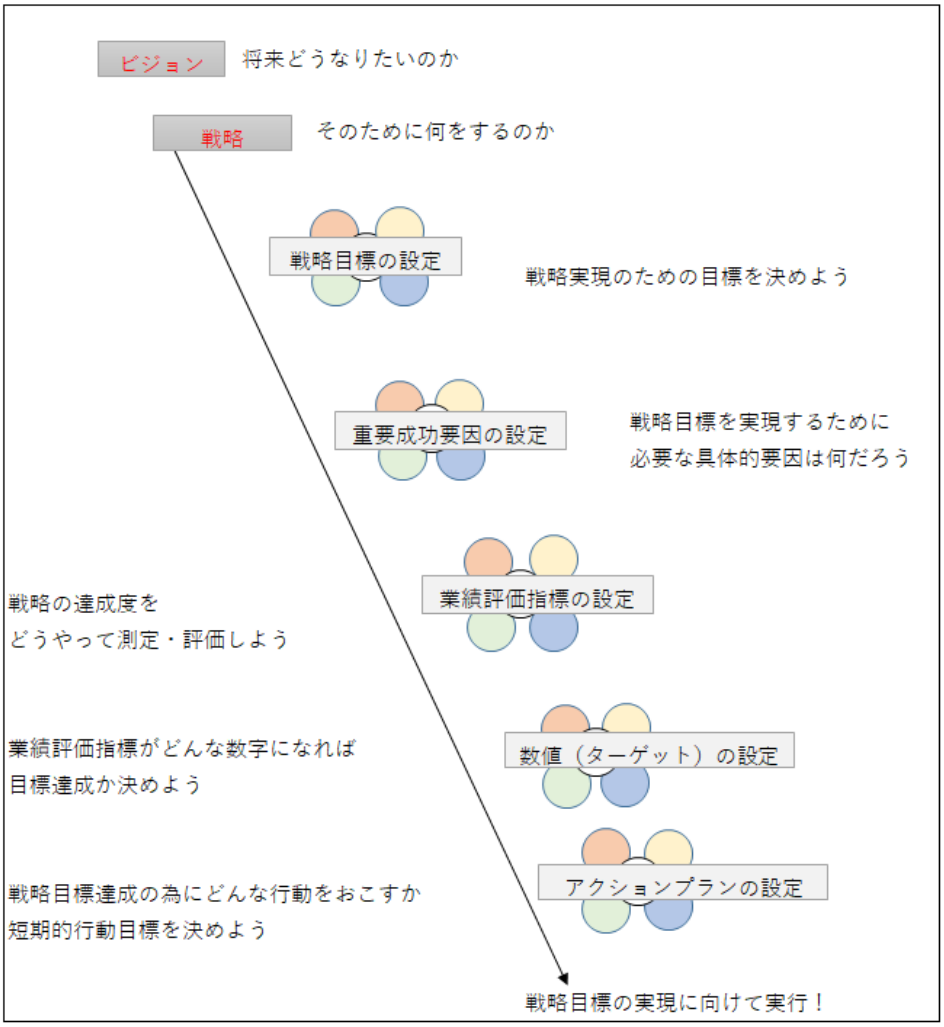
業績管理に先行要因を加えることで、財務数値と顧客満足、業務プロセス、社員の満足度や能力との因果関係を明らかにし戦略や経営目標を社員の行動に落とし込む。

④ 内部と外部のバランス

株主や顧客に対する社外的評価項目と従業員のモチベーションや業務プロセスの改善といった社内評価項目を組み合わせてバランスよく業績を向上させる。

内部　：　業務プロセスの視点、成長と学習の視点
外部　：　財務の視点、顧客の視点

⑤ 利害関係者（ステークホルダー）間のバランス
　株主、顧客、従業員、協力会社、仕入先、環境（地域コミュニティー）などの利害関係者（ステークホルダー）の関係をバランスよく保つ。



第６節　バランススコアカードの流れ
第１項　戦略マップ
バランススコアカードの流れ

① ビジョンと戦略の設定

既にビジョンと戦略をもっている場合は既存のビジョンと戦略の再検討を行い、将来に向けてビジョンと戦略を再構築し、共有するきっかけとして大切なステップとなる。

② 戦略目標の設定と戦略マップの作成

設定したビジョンと戦略を達成するための戦略目標を設定する。 次の重要成功要因の分析・作成と合わせて戦略目標を設定することで、抽象的に表されているビジョンと戦略を業績評価指標に置き換えやすくする。 また目標への道順である戦略マップを作成することで、戦略目標同士の関連付けを整理することができ、因果関係も整理できる。

③ 重要成功要因の設定

設定したビジョンと戦略または戦略目標を達成するために必要な具体的要因を考える。バランススコアカードを成功させるためには、経営トップから従業員１人ひとりにまで設定したビジョンと戦略を浸透させることが大切である。そのためには業界、各企業、事業部、部門、課、環境要因、一時的要因など各レベルでの重要成功要因の分析・設定を行なう。

④ 業績評価指標の設定（ＫＰＩの設定）

※ＫＰＩ（Key Performance Indicators：重要業績評価指標） ＫＰＩとは業績評価のための指標である。 設定した戦略目標・重要成功要因をどうやって評価するかを決める。設定した重要成功要因の評価を行なうために具体的な業績評価指標を設定する。 バランススコアカードにおける業績評価指標＝財務的業績評価指標ではなく、ビジョンと戦略を実現するために重要な非財務的業績評価指標（財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、成長と学習の視点における業績評価指標）についても設定する。またビジョンと戦略からアクションプランまでの因果関係はもちろんのこと業績評価指標同士の因果関係についても考慮することが重要である。 評価指標を設定により、目標が数値化されることで客観的、定量的に目に見える形となる。

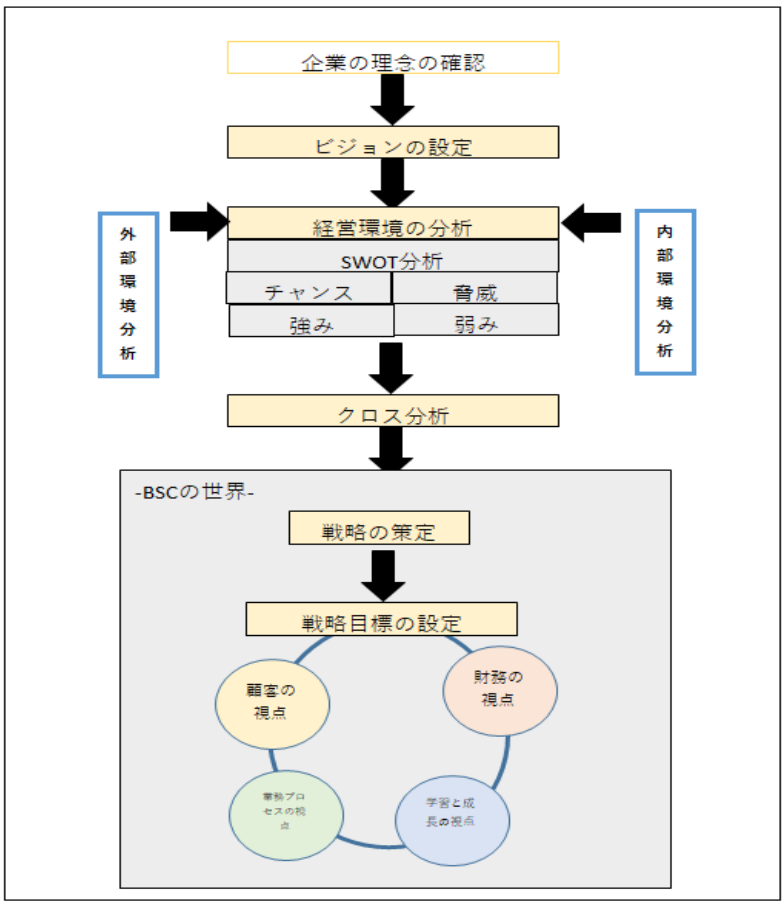
⑤ 数値（ターゲット）の設定

設定した業績評価指標を受けて実際の数値目標を決めるターゲットの設定を行う。

⑥ 戦略プログラムもしくはアクションプランの策定

業績評価指標を達成するための戦略プログラムもしくはアクションプランを策定する。

⑤⑥の作業は重要成功要因の設定や業績評価指標の設定と合わせて行う。



第　２　項　　戦略目標

戦略目標とは企業外部の環境分析、内部の経営資源分析およびＳＷＯＴ分析、クロス分析により企業の強み、弱み、チャンス、脅威などを明確にした上で、事前に設定したビジョンを実現するために設定する目標である。あらかじめ設定したビジョンと戦略を具体的な言葉へ置き換える。

ビジョンの設定から戦略目標設定までの流れ

ビジョンの設定

ビジョンとは企業の将来のあり方を示す１つの挑戦目標である。企業のおかれた競争的なポジションや企業環境を考え合わせたうえで示した将来に対する挑戦的な目標をビジョンという。

例：　定量的なビジョン「売上１兆円を目指す」（成長性）「総資産利益率５％を達成する」（利益・生産性）

定性的なビジョン「顧客満足の実現」「事業基盤の確立」

※クロス分析

強みとチャンスを生かすには・・。強みと脅威を生かすには・・などのように項目間の関連性を分析する方法。

戦略の実行手段と指標の例

視点	戦略目標	成果指標	先行指標 （財務の場合は成果指標）	施策・業務・方針 （手段）
財務の視点	事業の成長の追求	売上成長率	顧客・商品別売上成長率	顧客・商品別方針
	適正な利益の確保	売上高利益率	顧客・商品別売上高利益率	
顧客の視点	顧客からの評価の向上	顧客満足度 ロイヤリティ	サービスの品質 顧客接点の多さ・長さ	顧客プロセスの質や効率の向上
	顧客への最善の提供価値の追求	FQD 関係性 サービスブランド	ベストプラクティス活用数	他社ベンチマーク
業務プロセスの視点	顧客プロセスの質や効率の向上	サービスの品質 顧客接点の多さ・長さ	（実行評価）	顧客満足他社ベンチマーク
	オペレーションプロセスの質（や効率）の向上	原価・資産の効率	業務マニュアル整備 ミスの少なさ	ISO シックスシグマ
	イノベーションプロセスの質（や効率）の向上	基準以上の新商品数	新製品の開発の質・スピード	組織風土の改善
学習と成長の視点	人的資源の開発と活用、組織風土の改善	人材の専門能力 人材活性度	業務特化研修受講率 危機意識	業務特化した研修、シナリオプランニングでの意識改革
	技術とナレッジの蓄積と活用	技術・ナレッジ活用度	蓄積された技術・ナレッジの質と量	技術・特許他ナレッジDBシステム構築

第３項　重要成功要因の分析

経営者から従業員１人ひとりにまでビジョンと戦略を落とし込むために、重要成功要因分析を行ない適切な視点の洗い出しを行なうことが大切である。

重要成功要因の洗い出し手順

①戦略目標を達成するための要因をできる限り多く洗い出す。

②洗い出した要因の中から最も重要と考えられるものを数個選択する。

③上記で選択した要因が戦略目標を実現するために因果関係があるかどうかを熟考し、重要成功要因として決定する。

第２章　導入効果

第１節　新しいビジネスモデルの創出
バランススコアカードにより、新しいビジネスモデルが創出された事例である。
ある事業部門では、景気低迷の中、新しい収益源を模索したが、バランススコアカードの導入により、

・将来どうしたいのか、今何をすべきかが明確になった（ビジョン定義）
・戦略的思考が身に付き、成功する為のポイントが浮き彫りになった（CSF 定義）
・部門目標だけでなく、個人レベルでの目標が具体化された（KPI 設定）
・業務に対する理解が進み、新しい業務プロセスの構築に役立った（変革）
・新しいビジネスに必要な要素が判明し、何が足りないのか理解できた（モニタリング）

という成果が得られた。

バランススコアカードは、収益拡大のための戦略立案、社内変革ツールとして利用することが可能である。

第２節　間接部門の評価と改善
　バランススコアカードによる間接部門の評価と改善事例である。
ある会社では、間接部門の縮小と業績評価の仕方に悩んでいたが、バランススコアカードの導入により、

・間接部門による財務的な貢献度を意識するようになった（ミッション定義）
・間接部門の役割、重要性を再認識させられた（コアバリュー定義）
・非財務数値による業績評価で社員のモチベーション向上に繋がった（KPI 設定）
・社内プロセスを見直すきっかけとなり、業務改善が進んだ（変革）
・必要なスキルが明確になり、そのための研修が行われるようになった（変革）
という効果が得られた。

バランススコアカードは、コスト低減のための目標設定、業務改善ツールとして利用することも可能である。

第３章　バランススコアカード導入の実際

第１節　バランススコアカード導入状況

	２００２年	２００３年	２００４年
検討済み	９．９３％	１８．６９％	１３．６１％

検討中	８．６１％	２８．９７％	２７．２７％
導入していない	１９．８７％	２７．１０％	５１．５２％
未検討・知らない	６１．５９％	２５．２３％	７．５８％

導入済みおよび導入に向けて検討中を含めて、BSC に積極的な姿勢を示している企業は、１８.５４％(２００２年)から４７.６６％(2003 年)、４０.９１％(２００４年)と推移している。サンプル数の問題や、調査対象に同一性がないという根本的な問題点があるため安易な比較による日本 企業全体像の把握はできないが、すくなくともバランススコアカードに対する積極的な意味での関心の度合いは高まっていると言って良いのではないだろうか。

戦略と現場義務の関連付け	４３％
多面的な業績評価	２９％
その他のバランススコアカードのメリット	１０％
将来の業績向上要因の予測	５％
コンサルタントの売り込み	５％
その他	１０％

BSC そのものに内在するメリットとしてよく言われる「多面的な業績評価」「将来の業績 向上要因の特定(短期利益と長期利益の均衡)」「戦略と現場業務の関連づけ」およびこれら以外のバランススコアカードのメリットのほか、バランススコアカードとは 外的な「トップマネジメントの意向」「コンサルタントの売り込み」等について質問している。多くの企業がねらいとするところが戦略と現場業務との関連づけ(４２．８６%)であり、次いで多面的な業績評価(２８．５７%)、その他のバランススコアカードのメリット(9．５２%)とつづく。その他の回答には「戦略の可視化により中長期展望のフォローが可能となる」「経営戦略の整合性かが検証可能となり、ストーリー性のあるものになる」といったものがみられた。このほか「多面的な業紙評価ができる」が１社(４．７６%)、「コンサルタントの売り込み」が同じく１社(４．７６%)であった。

第４章　バランススコアカード導入事例

第１節　関西電力

関西電力の会社概要

▶ 株式会社 ：関西電力

▶ 本社所在地：大阪市北区中野島 3 丁目 6 番 16 号大阪市北区中之島 3 丁目 6 番 16 号

▶ 設立 ： 1951 年 5 月 1 日

▶ 資本金 ： 4,893,000,000 円（2019 年）

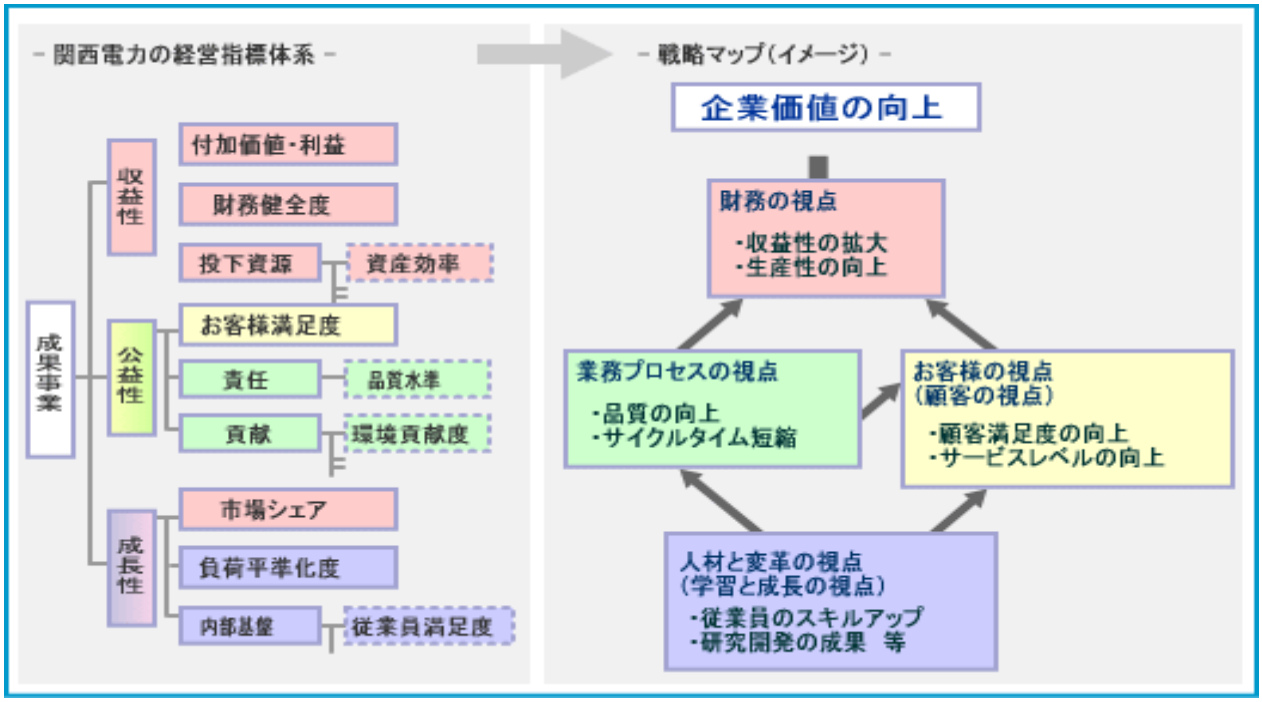
▶ 従業員数 ：20,351 名

▶ 売上高 ：27,971,000,000 円（2019 年）

▶ 事業内容 ：原子力発電　火力発電　再生可能エネルギー
近畿地方や関東地方などで電力小売業や、発電事業を行っている。

太平洋戦争後、日本が占領下にあった 1951 年 5 月 1 日に設立された。松永左エ門（電気次号再編成審査会委員長）が GHQ を説得し、国会決議より効力が強い GHQ ポツダム法令を元に、戦時における企業統廃合などによって発足した関西配電と日本発想電を再編した（このため、現在も一部の年配者には関西電力を「関配（カンパイ）」と呼ぶ人もいる）。後述のとおり、戦前まで近畿地方を拠点に全国展開していた大同電力、宇治川電気、日本電力、東邦電力の流れを組み、資産を継承している関係上、近畿地方以外の発電所などの設備を多く持つ。 発電能力と比べ、実際の発電所は原子力発電による比率が約 55%となっている（他社からの買電、融通、揚水発電を除いた発電量における、設備別比重）。その一方、本来の電力供給エリア外である富山県の黒部川流域などに、最大出力 30 万 kW 超の大型の水力発電所も所有する。 2001 年以降、高経年で効率の低い小容量火力発電所の廃止を進めている。春日出発電所、大阪発電所、高砂発電所など計 7 箇所の発電所が全廃されたほか、複数の発電設備が長期計画停止となり、2013 年時点も停止中の火力発電所が存在する。これらはほとんどが石油火力である。 関西財界を構成する主要企業の一つである。関西電力の社長・会長はたびたび関西経済連合会会長に就任している。しかし、競争市場で勝ち残ってきた企業ではなく、自然独占を前提とした公共料金規制を受ける企業である。にもかかわらず元会長が 10 億円の退職金を受けとっていたことが報道され、話題となった。

関西電力のバランススコアカード



第１項　導入背景

これまで日本の電力会社は地域独占企業として経営がなされてきたが、２０００年３月の電気事業法の改正により他事業の電力事業への新規参入が可能となったことで電力が自由化され電力市場に変化がもたらされた。そのためさまざまな分野において新規参入業者、第三者的供給者と競合・協調が必要とされ、他のエネルギーや自家発電の普及による分散型電源との競合も激しくなり、更なるコストダウンと資産の効率的活用が求められた。

そこで、今までの長期的に振れの少ない戦略に基づき、本部からの指示・命令に従い現場が完全確実に執務を執行する「ピラミッド型経営管理」から変化を先取りした戦略を策定し本部・現場がその戦略を共有することで迅速、柔軟な対応をし、現場が自立的に事業を行なう「ミッション共有型経営管理」への変革を目指した。独占企業の特徴として競争企業に比べ経営管理制度の導入が遅れる傾向にあるなかで、関西電力では自由化を前に経営管理システムの見直しを行なうプロジェクトが開始された。

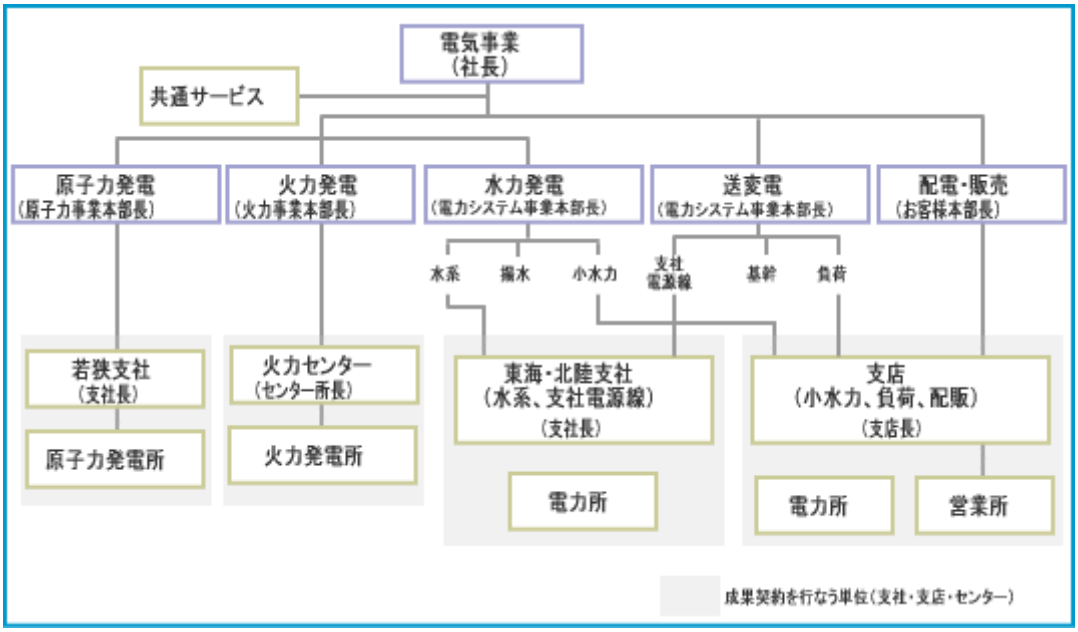
これまでより透明性と納得性の高い業績評価制度の実現を目指し、「成果契約制度改革」が行われる。この改革の効果的手段としてバランススコアカードが導入された。

1998年4月	経営管理システムの現状分析と改革ビジョンの策定関するプロジェクトの開始
1999年4月	PDCAサイクルの詳細化と指標体系の整備をはじめる 「成果契約制度」の改革を推進
2000年3月	電気事業法の改正
2002年4月	成果契約を中心とする経営革新の本格的な運用をおこなう

成果契約制度改革とバランススコアカード

成果契約制度とは、プロフィットセンターの組織長と経営陣が年度開始前に「成果契約」を結びその目標に対する達成度が年度末に評価され、処遇を受ける仕組み。

関西電力における「成果把握単位」



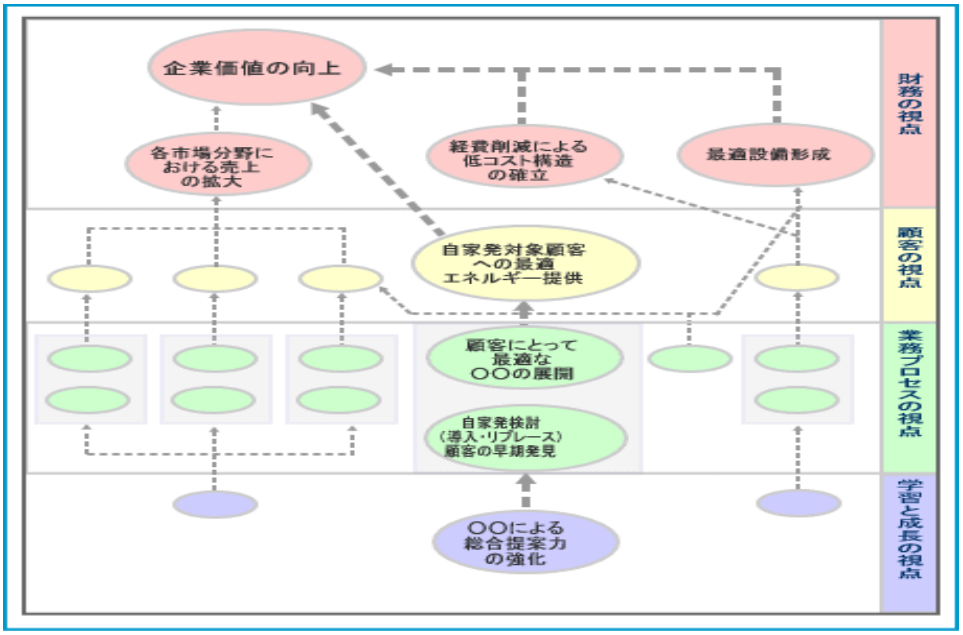
関西電力の組織形態は、バリューチェーンごとの事業部門（発電・送電・配電・販売）、管轄地域をエリアで分割する支社・支店・センターとなっており若狭支社と火力センターは組織長と経営陣とのつながりが明確だが、その他の支店からみると本店内に送変電、配電、販売と２もしくは３つの関連事業があり、ある組織長に対し事業部門長と支店長２人の上司がいる（マトリックス問題）という状況だった。 そこで成果契約制度の導入するために「支社・支店・火力センター」をプロフィットセンターとして位置付け成果契約を行なう単位を明確にした。

「成果契約制度」と呼ばれる所以は「だれが（契約対象者）、どのような成果で（契約内容）、いかなる方法で評価され（評価指標・基準）、そして報いられるのか（成果連動報酬）」を明確に示すという成果主義実現へ向けての思いを込めている。

第２項　成功の鍵

バランススコアカードを経営管理システムの中核に据え、予算、成果把握システム、評価制度、管理会計情報システムなどの関連諸制度を整合させ、さらに組織長と経営陣との間の戦略コミュニケーションを通じて組織風土改革までも視野にいれている

関西電力支店における戦略マップ



視点	戦略目標		業績評価指標
財務の視点	企業価値の工場		PCA
	各市場分野における売上の拡大		需要開拓電力量
	経費削減による低コスト構造の確立		販売電力量当りコスト
	最適設備形成を図る		フリーキャッシュフロー
顧客の視点	自家発対象顧客への最適エネルギー提供		自家発対象顧客のうち当社の顧客率
業務プロセスの視点	顧客にとって最適な○○の展開		○○実施件数
	自家発検討（導入・リプレース）顧客の早期発見	お客様設備把握率	
学習と成長の視点	○○による総合提案力の強化	目標レベルの達成率	

関西電力の SWOT 分析

S（強み） ・主力の「電気事業」をはじめ、総合的な情報通信サービスを行う「情報通信」、顧客へエネルギー・ソリューションを提供する「総合エネルギー」、さらに不動産サービスの「生活アメニティ」等の事業を展開している。

W（弱み） ・原子力発電の依存度が高く、現在は稼働できずに、そのつけを電気料金値上げで解決しているが、電力自由化により、かなりの顧客を大阪ガスにもっていかれている。

O （機会） ・平成 28 年 4 月に電力の小売全面自由化が実施され、同社グループは、こうした事業領域や事業エリアの拡大を好機と捉えている。同社グループ中期経営計画では、首都圏への本格参入やガス事業の展開による総合エネルギー事業の強化などが挙げられている他、近畿エリアにおいても料金メニュー・サービスの拡充を図っていく。その一方で、安全性が確認された原子力プラントの再稼働を目指すこと、そして海外進出による新たな成長の柱の確立にも取り組む積極的な成長戦略を掲げている。

T （脅威） ・原子力発電所に不安を感じるは、94.4%と圧倒的な結果になりました。今後の原発については、改良して造ればよいは 14.8%に止まり、原子力発電所政策の転換が必要となった。 ・地震や津波などの災害による影響をかなり受けている。

第２節　エクソンモービル

エクソンモービルの会社概要

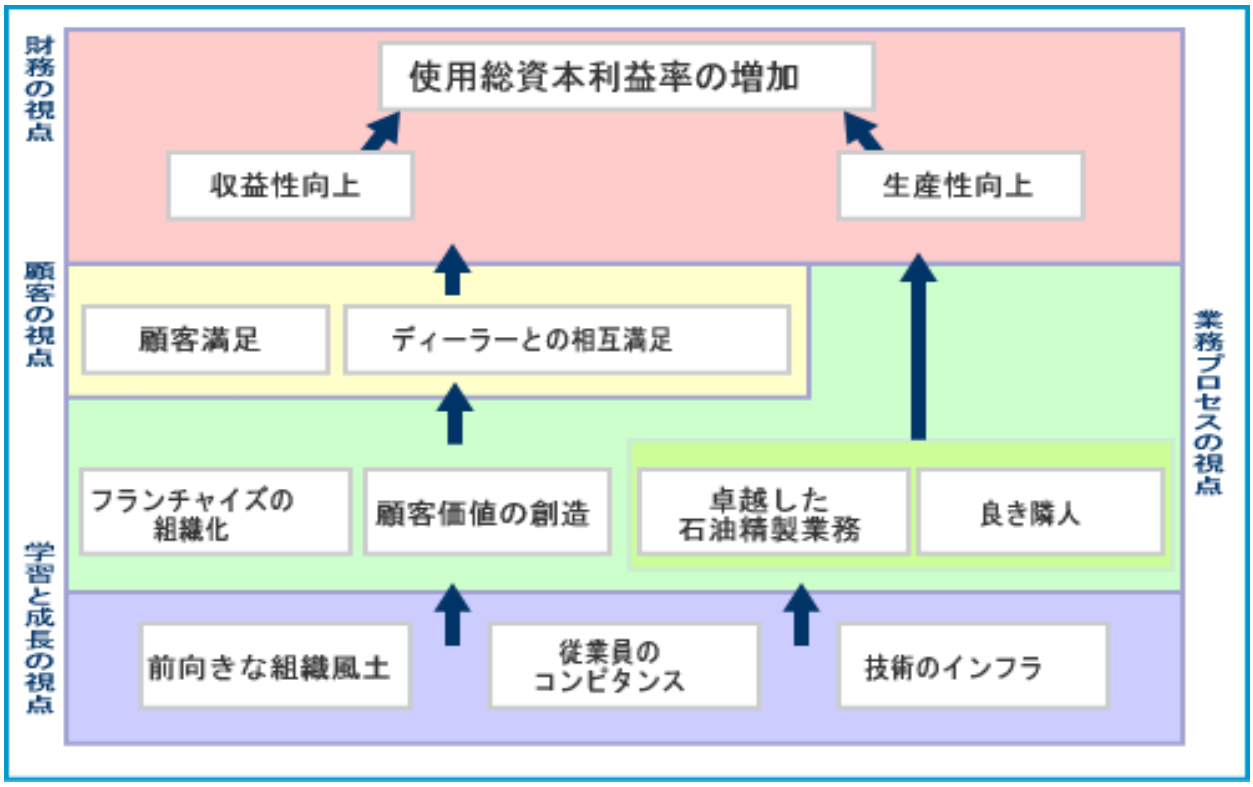
- ▶ 株式会社 ：エクソンモービル
- ▶ 本社所在地：アメリカ合衆国テキサス州アービングラスコリナス
- ▶ 設立 ： １９９９年１１月３０日
- ▶ 資本金 ：154,369,000,000 円 （2017 年）
- ▶ 従業員数 ：71,000 名（2018 年）
- ▶ 売上高 ：27,930,000,000,000 円（2017 年）
- ▶ 事業内容 ：石油・天然ガスの探査、開発および生産
  関連するパイプライン、輸送および加工業務
  原油、石油および化学製品の供給や取引
  精製、販売および輸送、次世代エネルギーの開発・生産

エクソンモービルは世界 200 カ国以上で事業を展開している。21 カ国に 38 の石油精製所を展開し、毎日の石油精製量は 630 万バレルである。エクソンモービルが保有している石油埋蔵量は 2007 年末で 720 億バレル換算とされ、現在の生産量で 14 年以上持つと予想される。 前身であるエクソンとモービルは、ともに第二次世界大戦後から 1960 年代まで、石油の生産をほぼ独占状態に置いた「セブン・シスターズ」と呼ばれる国際石油

資本（メジャー）の１つであった。 元々は２社とも、ジョン・ロックフェラーが 1870 年に設立したスタンダード・オイルの流れを汲む企業である。スタンダード・オイルは、1911 年、 アメリカ連邦最高裁により独占禁止法違反で解体命令が出され、34 社に分割する判決が下された。 分割された 34 社のうち、ジャージースタンダード（スタンダード石油会社ニュージャージー）が最終的にエクソンに、ソコニー（スタンダード石油会社ニューヨーク）が最終的にモービルになり、1999 年に両社が合併してエクソンモービルとなった。現在のエクソンモービルは、エネルギー資源の探鉱・生産、輸送、精製、販売までの事業を垂直統合で一括で行っている。 モービルでは 1995 年以降原価低減と生産性向上によるコストリーダーシップだけでは競争優位性を継続していくことが困難と考え、「プレミアムガソリンの販売拡大」と「ガソリン以外の商品・サービスによる売上の拡大」を目指しバランススコアカードを導入した。当時６％だった使用総資本利益率を１２％へするという高い財務目標を掲げ、その目標を達成するために財務の視点の戦略目標に収益性向上と生産性向上を設けた。導入から４年後の 1998 年には使用資本利益率は１６％と飛躍的に改善された。

第１項　戦略マップと４つの視点

モービルの戦略マップ



戦略目標に対する重要成功要因と業績評価指標

視点	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標
財務の視点	使用総資本利益率の増加		実際の使用総資本利益率 業界他社と比較した利益額
	収益性向上	ガソリン以外の収益源の掘り起こし	ガソリン以外の売上高 ガソリン以外の利益
		プレミアム商品の販売による顧客収益性の向上	業界他社と比較した販売量 普通対プレミアムガソリン
	生産性向上	業界でのコストリーダーシップの確立	業界他社と比較した１ガロンあたりコスト
		既存資産の最大活用	事業計画に比較したキャッシュフロー
顧客の視点	顧客満足	（基本要因） 清潔 安全 高品質 ブランドの信頼性 （差別化要因） 迅速なサービス 友好的かつ親切な従業員 顧客ロイヤリティーの認識	覆面買い物客による評価 ターゲットとする顧客 セグメントの市場占有率
	ディーラーとの相互満足	更なる顧客志向製品の提供 ディーラービジネス・スキル向上の支援	ディーラーの利益性向上度 ディーラー満足度
業務プロセスの視点	フランチャイズの組織化	ガソリン以外の製品やサービスの開発	新製品投資利益率 新製品受入比率
	顧客価値の創造	顧客セグメントの理解	ターゲット市場の占有率
		最適なフランチャイズの組織化	ディーラーの質評価指標
業務プロセスの視点（財務の視点を指示）	卓越した石油精製業務	設備稼働率の向上	精製工場の歩留率 予期せぬ設備休止時間
		納期の厳守	遅延回数
		在庫管理の向上	在庫水準 在庫切率
		業界でのコストリーダーシップ	業界他社と比較したアクティビティ・コスト
	良き隣人	環境および安全性の向上	環境関連事故数 安全関連事故数
学習と成長の視点	前向きな組織風土	企業目標と個人目標の整合性 個人の成長	個人のバランススコアカード 従業員のフィードバック
	従業員のコンピタンス（技術や能力）	従業員能力アップ リーダーシップ力の強化 従業員の総合的視野の育成	戦略的業務装備率
	技術のインフラ	業務プロセス促進の為に新技術の導入	戦略的情報システム装備率

第２項　導入結果

モービルのバランススコアカード

	導入前	導入後
使用総資本利益率 （導入４年目　１９９８年）	６％	１６％
利益額	最下位	最上位
売上成長率	-	２％アップ
１ガロンあたりの費用	-	２０％減
環境安全事故	-	２０％減
保留、設備休止時間	-	７０％削減
従業員の戦略意識、参加意識	２０％	８０％

エクソンモービルでは 1995 年以降原価低減と生産性向上によるコストリーダーシップだけでは競争優位性を継続していくことが困難と考え、「プレミアムガソリンの販売拡大」と「ガソリン以外の商品・サービスによる売上の拡大」を目指しバランススコアカードを導入した。当時６％だった使用総資本利益率を１２％へするという高い財務目標を掲げ、その目標を達成するために財務の視点の戦略目標に収益性向上と生産性向上を設けた。導入から４年後の 1998 年には使用資本利益率は１６％と飛躍的に改善された。

モービルのバランススコアカード導入結果

第３項　成功の鍵

①戦略や目標と基盤となる顧客の視点、業務プロセスの視点、成長と学習の視点との因果関係を明確にしたことで、経営方針が具体化されたこと

②具体化されたテーマに指標と定量的な目標値を設定することで、改革の目指すところが明らかになり、かつ改革の進捗状況の管理が可能になったこと

③全社のバランススコアカードを地域別ビジネス・ユニットへ展開、さらに個人へと展開し最終的には社員ひとりひとりの社員バランススコアカードを策定したことで、全社員が目標と当事者意識をもって改革に取り組む風土が醸成されたこと

エクソンモービルの SWOT 分析

S(強み)・総売上世界 5 位 、石油メジャー最大手であり、スーパーメジャーと呼ばれる 6 社の内の一社。 世界上位 30 カ国にひけをとらない財務力をもち、世界 200 カ国以上でエネルギービジネスを展開する企
業。

W（弱み)・石油、天然ガスを爆食しつづける現代社会のエネルギー需要を満たすため、ときには独裁体制や暴力的体質の国とも付き合うことを余儀なくされていく。 ゲリラ軍の

ような独立派組織や人権侵害著しいインドネシア国軍との折衝も経験することになる。外部的要因を受けやすい。

O（機会）・1999 年 12 月 1 日、石油会社最王手のエクソンが、同じく大手のモービルを吸収合併し、エクソンモービルという世界最大の石油ガス生産会社が誕生した。モービルとの合併は、エクソンを、売り上げ・純利益の面で世界最大規模の会社に押し上げただけでなく、もともと北米とヨーロッパに偏っていた同社の活動範囲を、はるか遠くアフリカ・アジア・中東・南米などへと広げ、国際政治経済に大きな影響力を与える企業へと成長させた。

T（脅威）・32 年ぶりの赤字となった。新型コロナウイルス流行で経済と石油業界が打撃を受けている。第１四半期の損益は６億 1000 万ドル（約 650 億円）の赤字。

第３節　病院（医療・医業）経営
医療業界では「経営」をいかにマネジメントするかが問われている。

第１項　求められることと期待

医療業界での経営改革に求められていること
１．抜本的な経営改革を実現する経営マネジメントシステムの必要性
　旧態然とした病院経営からの脱却 ◦医療機関を取り巻く外部環境
　・診療報酬制度の改定
　・薬価の改定
　・償還価格の改定
　・外来患者の減少

２．多角的視点からの経営改革／業務改革実施の必要性
　「医療の質」と「経営の質」
　　質の高い医療サービス提供体制の実現による真の患者中心の医療の実現
３．一般的業績評価システムとは異なる総合的な経営マネジメントシステムの必要性
　「医療の質」と「経営の質」両面からの質の向上
　　他の業界と異なり、財務的な経営目標が最終目標ではない

このような状況を打開する手法としてバランススコアカードが注目されている。

バランススコアカードを利用することで期待される効果

「質の高い医療サービス提供体制」実現のための「医療の質」・「経営の質」両面のバランスがとれた経営改革／業務改善を推進

バランススコアカードはビジョンと戦略を明確にすることで、財務数値に表される業績だけではなく、財務以外の経営状況や経営品質から経営を評価し、バランスのとれた業績の評価を行うための手法です。
バランススコアカードの導入により「質の高い医療サービス提供体制」を目標に財務の視点、患者の視点（顧客)、業務プロセスの視点、学習と成長の視点の４つの視点から目標達成に向けて戦略を立てます。その戦略を重要成功要因→業績評価指標→アクションプランと現場の業務まで反映させることで、従業員は日々の業務がどのように目標達成に影響するのかを意識でき、経営陣は視覚的、実質的に目標達成までを管理することができます。

・絶えず目標達成を目指す組織風土の醸成
・な変革／改善を目指す組織風土の醸成
・病院経営ビジョンに直結した各人の役割の明確化による職員モチベーションの向上

バランススコアカードでは目標を日々の業務(アクションプラン)まで落とし込みます。個人やチーム、所属する部門での日常業務がどのように全体の目標達成に向けて貢献しているのかを意識することができるため、目標の共有、組織風土の醸成に役立ちます。またQPRScoreCard の利用により目標に対する実績値をメーター表示と履歴グラフで確認できます。過去・現在・将来の値を一覧できるため目標達成に向けてモチベーションを高めることへつながります。

部門を超えたコミュニケーションの促進
バランススコアカードではビジョンの達成に向けて部、科、チームごとに目標を落とし込むことができる。そのため所属を超えて進捗状況を管理することも可能である。QPRScoreCard では各ユーザーは、Web で時間・場所を問わず情報を入力でき、常に最新の情報を閲覧できる。全組織的な情報の共有により所属を超えてコミュニケーションの促進が可能である。また E-メール機能により、報告やコメントを E メールで受信することができる。ユーザーの意識を高め積極的な参画を促す。（QPRScoreCard ではアクセス制限の設定可能）

患者の視点
患者中心の医療実現 外来／入院患者数の増加など
財務の視点
病床利用率の向上など 業務プロセスの視点 安心できる医療サービスの提供など
業務プロセスの視点
安心できる医療サービスの提供など
学習と成長の視点

医療技術の向上 生産性の向上 業務の効率化など

第２項　聖路加国際病院

病院の例として聖路加国際病院を挙げてみる。

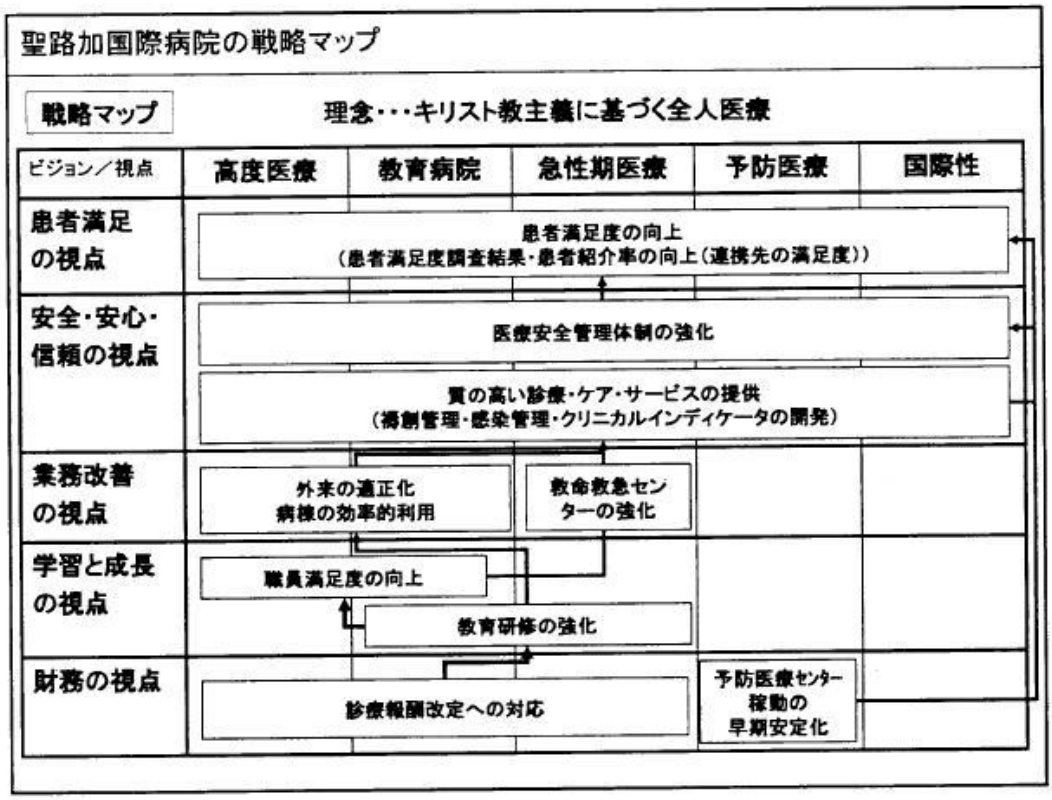
戦略マップの作成

当院のミッション（理念、行動規範となるもの）とビジョン（長期計画）に基づいて、以下のような戦略マップを作成した。戦略マップのデザインの基本形には、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、成長と学習の視点の 4 つがあるが、当院ではそれに「安全・安心・信頼の視点」を加えた。

戦略マップ

ミッション	ビジョン
・キリスト教精神に基づく全人的医療 そのための医療・看護・病院管理 ・患者中心の医療と看護	・急性期患者の診療を重点的に行う総合病院としての機能 ・高度医療の提供 ・予防医療の重視 ・教育病院としての機能強化 ・国際病院としての使命

聖路加国際病院の戦略マップ



第３項　戦略分析と実行

財務の視点では、たとえば、腎センターの運営において、設備投資を行いつつ規模を拡大すべきか、診療報酬改定の影響などを踏まえ、積極的な設備投資ではなく、適正規模に縮小するか、といった戦略上の意思決定が求められた場合、病院全体の戦略とのバランスを見ながら、適正規模に縮小するという意思決定が行われた。

患者満足の視点では、顧客満足を向上させるべく、今まで看護部と事務部の２箇所に分かれていた受付を一本化するという戦略目標が設定された。

業務改善の視点では、まず目標が達成できなかった原因を分析した。
たとえば、救急部門では、救急車のお断り件数を減らすという戦略目標が設定されていたが、救急車のお断り原因のひとつに緊急手術が入らないことが指摘された。
平均在院日数が短縮化し、病棟の回転が多くなった結果、手術スケジュールが過密になったり、手術室の看護動線を再検討する必要があったり、外来患者数の増加に伴い、手術開始時間がずれ込むなどの原因が分析された。そこで、手術室の効率的利用のためにプロジェクトを設立して検討を行い、看護師を５名増員することとした。

このように、戦略マップで全病院共通の目標をみることで、経営課題が戦略上どのような意味を持つかが明らかになり、現場と経営トップのコミュニケーションが増加し、これ

まで個々の部門でのみ問題視されていたことが、病院全体の課題として認識されるようになったのである。

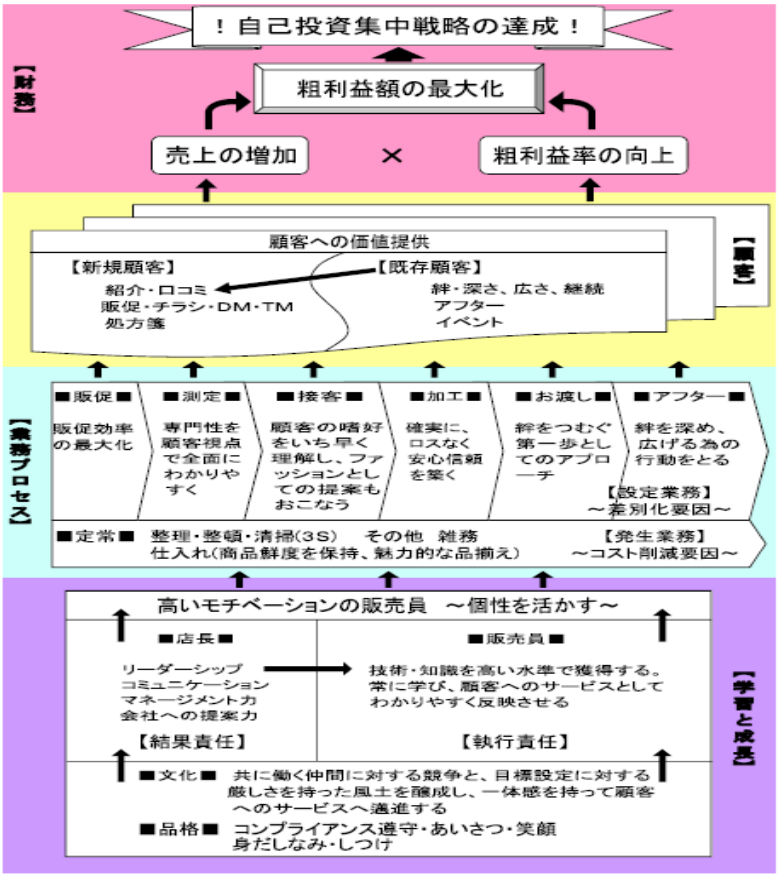
第４節　メガネの金剛

- ▶ 株式会社　：メガネの金剛
- ▶ 本社所在地：大阪府大阪狭山市半田 1-35-1
- ▶ 設立　：　1975 年 5 月 1 日
- ▶ 資本金　：10,000,000 円（2019 年）
- ▶ 従業員数 24 名（2019 年）
- ▶ 売上高　：280,000,000 円（2017 年）
- ▶ 事業内容　：商社（医療機器）／専門店（服飾雑貨・繊維製品・貴金属）／医療関連・医療機関／コンサルタント・専門コンサルタント
  経営理念経営理念の『人に伝える。「見る」「聞く」の文化を創る。』の考えをベースに、「メガネ＝見る」や「補聴器＝聞く」の本来あるべき姿(ファッション性の要素もあるが医療器具であるという価値)をお客様・地域(特に大阪)・市場に伝え、メガネや補聴器の価値が分かる文化を創っていくことを目指している。
  その経営理念のもと、45 年以上継続しシニア層がメインターゲットの「メガネの金剛」。30～50 代のハイセンスビジネス世代と、お子様や 50 代以上の処方箋のお客様をメインターゲットとした眼科医併設型店舗「MOCA」。この 2 つの業態を軸に、市場を席巻する低価格量販売店舗とは一線を画し、理念に基づき南大阪で事業展開している。

バランススコアカードの成功例を紹介した。しかしすべての企業がバランススコアカードを導入し、成功を収めているわけではない。では、バランススコアカードの失敗例を紹介する。

メガネの金剛では、９年もの間(２００９年から２０１７年まで)、バランススコアカードを導入していた。

第１項　メガネの金剛の戦略マップ



第２項　導入結果

結果的に、メガネの金剛のバランススコアカードの導入は失敗に終わった。
理由としては、導入時の業務負担や展開時の管理負担を減らそうとしたが、かかったのは費用だけで仕組みそのものが有機的にまわっている感じがしなかった。評価制度と連動させることで実効性を上げることを狙ったが、目標達成に対する難易度の高さが逆にモチベーションの低下を招いた。

第５章　業績評価およびバランスド・スコアカード導入の実態調査

財務・会計指標に過度に依拠した業績評価、動機づけの問題点が指摘され、会計指標を媒介する経営実体に即した非財務・非会計指標をも包摂した多面的・因果的な業績評価の仕組みの必要性が主張されている。背景には、総合的・抽象的である会計指標による業績評価・動機づけでは、具体的な業務の指針にはなりえないこと、また会計指標を媒介する要因（あるいはドライバー）が非常に多様であるため、ときには倫理を逸脱した行為によっ

てさえその目標達成をうながす危険性をもっていること，といった
問題がある。そしてそういった問題に対処するための方策として、バランスド・スコアカード（Balanced Scorecard:以下、BSC）が注目を浴びている。

BSCはRobert S・KaplanとDavid Ｐ.Nortonによって1992年に提唱された。BSCの特徴はすでに述べたように、伝統的な財務・会計編重の業績評価がもたらす問題を克服するべく、非財務・非会計の指標を測定システムに包摂・体系化していることである。具体的には成果指標（遅行指標）といわれる「財務・会計」指標だけでなく、「組織の学習と成長」や，「内部ビジネス・プロセスの改善」、「顧客満足」といった業績要因（先行指標）も併せて業繍測定・評価の対象としていることである。そして成果指標とそれら成果の業績要因が相互に因果関係にもとづいて関連づけられていることが、そのほかの戦略的業績評価システムと一線を画す特徴である。提唱者たちは，これにより企業のビジョンおよび戦略と整合性をもった行動を従業員にうながすことが可能となり，多様な関係性のバランスを通じて、長期的な利益成長を図ることができるという。

すなわち現場業務における行為がいかに経営戦略と整合性を有し（あるいは矛盾し)、いかに企業の長期的な利益に貢献する（あるいは損ないうる）か、ということを現場業務に携わる従業員に理解させ、経営戦略と現場業務とのギャップを解消するための方策として、である。提唱者の主張はこのような消極的なものだけでなく、さらに現場レベルの知識を吸い上げ、戦略の創発を恒常的に生み出す仕組みとしてBSCが有効であるとも主張する。

ただし，そのためにはロワーに自立的に行動できる権限が委譲され、トップとミドル、そしてロワーと言われる階層の人々とのあいだに活発なコミュニケーションが交わされる「場所」が築き上げられている必要がある。それなくしてBSCを導入するだけであれば、BSCはたんに上意下達を効果的に達成するものとして機能するだけでなく、他律的管理の強化につながりかねない。日常業務に追われ、視野狭さくに陥りがちな現場業務に携わる人々に全体的・長期的な視野獲得をうながし、トップからロワーまで企業経営に携わるすべての人々とのあいだに対話をうながすためのツールとしてBSCは機能しなければならない。伝統的なトップやミドル、ロワーの役割はおおきく変わることになることが予想される。

また倫理的な問題については明確には触れられていない。現実的には日本においても粉飾決算や商品の品質偽装販売など過度の会計指標偏重の業績評価がもたらすとみられる弊害も生じている。これらはいわば企業の神経組織を整備するＢＳＣの役割・機能を超えた問題であるかもしれないが、倫理を逸脱した行為を誘発する仕組みとして機能させないことが少なくとも求められる。

第１項　アンケートの調査の概要

アンケートは2004年２月１日から同年３月３１日までのあいだに、東京証券取引所一部に上場する1,534社を対象として実施した。回答企業数は68社であった。

日本におけるＢＳＣ導入にかかわるアンケート調査の先行事例は２件である。小倉界研究室による調査（2002年秋に東京証券取引所一部上場企業1,500社を対象に実施。以下、

小倉調査）と櫻井通晴教授と青木章通専任講よっておこなわれた調査（2003年１月４日～２月１９日にかけて東京証券取引所一部上場企業300社に郵送によって調査を実施。以下、櫻井・青木調査）である。これら調査の回収率はそれぞれ小倉調査が10%（回答企業数151社)，櫻井・青木調査が35.7%（回答企業数107社）であり、今回の調査(4.43%)は、これらに比べても、あるいは一般的なアンケート調査に比べてもきわめて回収率が低いものと言わねばならない。ここでこれらの調査によってあきらかになった分析結果について，公表されている資料にもとづき簡単にまとめておきたい。

小倉調査にもとづく松原氏の分析の特徴は、まずはＢＳＣを「多面的業績評価（戦略的目標管理)」「戦略マネジメントのフレーム（戦略的方針管理)」「組織変革のツール（戦略の策定と展開のツール)」へと現在までに主として３階の「進化」を経てきている。そのうえで、調査対象企業がＢＳＣをどう捉えているかによって導入に対する積極性や、他のマネジメント技法の導入状況に違いがみられる（あるいは他のマネジメント技法の導入状況から逆にBSCに対する理解を読み取ることができる）として，整理している点である。

たとえばＢＳＣ導入を検討しつつも断念した企業が19.9%に達していること，そしてその理由の多くが「大きなパワーが必要」としている理由が63%を占めていることから、「検討企業の多くがＢＳＣを初期段階のモデルとしての「多面的業績評価，戦略的目標管理タイプ」と認識している。またＢＳＣ導入企業における他のマネジメント技法の導入状況を

あわせて分析することにより、「導入企業の目標管理（100%)，181人業紙評価値（93%）の採用割合が高いのは、１１本においてＢＳＣが初期段階のモデルとしての認識が依然として高い。「方針管理（71%）の採川割合が高くなっていることは，「組織変革ツール，戦略の策定と展開のツール」と「戦略の策定と展開のツール」の目的で導入され始めている。」これらの分析を踏まえて本報告は「日本においては，ＢＳＣを「多面的業績評価，戦略的目標管理タイプ」と捉える傾向が大勢を占め」「導入組織では「KPIスコアカード」が氾濫」しているとし，あわせてＢＳＣ本来の効果が発揮できないままに評価がくだされかねない、との警鐘をならす。櫻井・青木調査の特徴は，導入企業の数を調査することよりもむしろ，「導入目的と戦略、目標管理や方針管理など他の管理手法との関係に「ビジョンや戦略の重要性」や「戦略の策定および創発のレベル」「目標管理・方針管理の実施状況」にまで踏み込み，そしてとくに「経営品質向上とのかかわりで分析が試みられている点である。分析結果を踏まえて本報告は，ＢＳＣの導入目的としては「戦略の実行と回答した企業が最も多かったが、「戦略の策定にも約半数の企業が期待感を惨ませており、わが国では戦略の策定にもバランスト・スコアカードの導入目的がおかれていることがあきらかになった」としている。くわえて日本では「ビジョンや戦略に基づく経営そのものが実施されていない企業が極めて多く、アメリカで認識されているＢＳＣの導入目的である「戦略の実行」よりもむしろ，日本では「戦略の策定に果たすバランスト・スコアカードの役割もまた大であるといってよい。

経営品質については，現状では「いまだ伝統的な品質概念に光が当てられている」が、今後は「顧客サービス、経営の品質といった製造以外の品質の改善に焦点が当たることが

予想され、「このような新しい品質を管理するためのツールとしてバランスト・スコアカードが脚光を浴びている。

以上のふたつの調査および分析は、日本企業のおける BSC の導入状況や利用方法等を概括的に整理するだけでなく、日本企業が BSC に対してどのような理解をしているか、といったことにまで踏み込んだ検討を試みていることが大きな特徴である。BSC の導入状況や役割・期待の把握もそのひとつであるが、そもそも事業部や部門、従業員を評価・動機づけるにあたって、どのような業績評価指標を利用し、また重視しているのかを知ることに主眼を置いた。というのは、BSC は本質規定（多元的な指標、指標間の因果関係、戦略との関連）がなされつつも、はたしてそれが BSC が他の業績評価方法との決定的な差異を主張しうるほどの本質規定としてもっとも重要な要素である因果関係について、それが検証可能な水準にまで研究が到達していない状況が見られるためである。BSC ではないと形式的に認識されうるが、極めてそれに近い業績評価方法が実施されている可能性があるため、とくに限定することなく業績評価方法全般に関わる質問を主にその一環として BSC に関する質問項目を設けた。その際には BSC を指し、「アメリカの研究者である Kaplan and Nor-ton が提唱した手法であり、財務・会計指標だけでなく、顧客満足度や社員教育、業務効率、環境、取引先なども含めた多元的な観点から業績評価を行い、かつこれらが因果関係をもって関連付けられた体系的な業績評価体系」と定義している。

第 2 節　アンケート調査の分析結果

個々のアンケート項目の集計結果および分析に入る前に、今回の調査に協力した企業の全体ぞ王についてみておきたい。下の図は回答企業の業種別構成割合を示している。

図表 1.回答企業の業種別役割

	社	%
製造･建設	47	70%
卸･小売･サービス・運輸	12	18%
金融･保険	3	4%
その他	5	7%
合計	67	100%

製造・建設業界に属する企業が 7 割を占めている。その他 5 社のうち 1 社については純粋持ち株会社との回答自由記述でいただいている。

業種の違いによって業績評価指標および方法にどういった傾向や違いがみられるかを分析するために設けた質問項目である。ただしのちにも繰返し述べるとおり、サンプル数の少なさからこの種の分析は、実施したとしてもほとんどの場合には有意な差が見いだせていない。

図表２.従業員数の構成役割

	社	%
20人以上100人未満	1	1%
100人以上500人未満	6	9%
500人以上1000人未満	13	19%
1000人以上5000人未満	38	57%
5000人以上	9	13%
合計	67	100%

上の図は従業員数の構成割合である。

1000 人以上 5000 人未満の企業が大半（56.7%）であり、続いて 500 人以上 1000 人未満（19.4%）、500 人以上（13.4%）と続く。20 人以上 100 人未満の企業（1.4%）は純粋持株会社と回答いただいた企業である。

BSC は、トップが構想する戦略から導き出された KPI（Key Performance Indicator;重要業績要因）を現場に示し、それに基づき評価することにより、戦略的に重要な業務の進め方について従業員に認知させ、あるいは逆に現場業務で生じている現象についてトップが把握するための、いわば企業の神経組織である。当然ながら従業員数が多いほど、組織階層が増えるほど、BSC のような仕組みに対するニーズは高まるはずである。現に BSC のような仕組みに対するニーズは高まるはずである。現に BSC 導入事例として報告されているものは大企業や行政組織が多い。BSC 導入の傾向と企業規模、とりわけ従業員数との関連性を見出すために設けた質問である。企業規模がそれほど大きくないにも関わらず、BSC を導入している企業があるとすれば、BSC に対する異なった役割・期待が求められていることが推測できる。

第 1 項　事業部・部門等の業績評価について

どのような業績評価指標および方法を用いているかを回答いただくにあたって、想定する事業部あるいは部門の組織形態について質問した（図表 3）

一般的には独立性・機動性の観点からは社外カンパニー（分社・独立法人）から社内カンパニー（社内分社）、事業部、部門と順位づけがなされる。とくに採用する組織形態と業績評価指標および指標の利用目的との間の相関関係を分析するための資料として設けた質問である。「事業部」および「事業部・部門共通」の回答を合わせると半数以上が事業部である。

図表 3 .業績評価の対象となる組織の形態について

	社	%
事業部	24	35%
事業部･部門全般	18	26%
部門	16	24%
社外カンパニー(分社･独立法人)	4	6%
社内カンパニー(社内分社)	4	6%
その他	2	3%
合計	68	100%

そして次に対象となる組織が主として担う職能について質問した（図表 4）。

図表.４組織の職能

	社	%
経営企画･戦略策定	23	27%
複数の職能	20	24%
営業･販売･マーケティング	19	23%
製造･工場	11	13%
研究開発･研究所	6	7%
財務･経理･人事	4	5%
その他	1	1%
合計	84	100%

製造や営業など比較的、具体的な目的のもとに定型的に資源を消費し、また収益を実現させるライン部門の指標については研究も進むが、研究開発や財務、経理、経営企画のような、知的・非定型的菜労働が占める割合が高く、また成果の実現までに時間を要したり、不確実性を伴うスタッフ部門においてどのような指標を利用しているかについて知ることを目的としている。

次に対象となる組織が有する権限とそれに付随して作成する会計資料について質問した（図表５）。

いわゆる組織体の責任とそれに付随する会計制度(責任会計)について問うものである。

なお複数回答を許容しているため、回答件数は 186 件となっている。「利益責任を有する」とご回答いただいた企業の中に当然「原価・費用責任を有する」にも該当する回答をいただいているが、「原価・費用責任を有する」だけに該当する（すなわちコスト・センター）と回答いただいた企業は 4 社であり。担当する職能はすべて「経営企画・戦略策定」であった。

図表５.組織の権限について

	社	%
利益責任を有する	52	28%
原価･費用責任を有する	42	23%
損益計算書を作成している	34	18%
投資権限を有する	18	10%
人事権を有する	18	10%
貸借対照表を作成している	15	8%
資金調達を独自に行う	1	1%
その他	6	3%
合計	186	100%

以上、企業および対象となる組織の概要について回答いただいうえで、業絨評価指標およ

び
方法について質問した。まず業績評価の際に重要視する指標について質問した。回答にあたっては資料１（末尾）に示されている20の柑標について、重視する度合いにしたがって５段階で評価をしていただいた。なお指標については多くのＢＳＣの文献でみられる個々のスコアカードに属する脂標として紹介されているものから抜粋している。図表６は事業部および部門の業績を評価する際にもっとも重要とされている業績評価指標である。上位５つを抜粋している。
事業部業績の評価指標としては営業利益および経常利益が重要視されている傾向が読み取れる。とくに日本では，企業の営業活動および財務活動をふくめた経常的な沿動総体としての成果を示す経常利益が重視されているといわれているが，この調査からは本業の成果を示す営業利益がより重要視されていることが読み取れる。この傾向はとくに事業部にかぎって調査をおこなったわけではない櫻井・青木調査にもみられる（末尾資料２参照)。ただし今回の分析の背景にはそもそもアンケート回答の対象とした組織に独自に資金調達および投資をおこなう権限があたえられていないという事情があることも影響していると思われる（図表５参照)。当初の目的はこれをさらに職能別に算出、職能別のちがいを分析することにあったがサンプル数の少なさもあるためか、きわだった特徴を折出することはできなかった。またこれら業績評価脂標のアンケート調査結果に因子分析をおこなった（図表７)。因子１（寄与率17.28%）を除き他の因子は10%前後で説明能力がさほどおおきくなく、因子１から因子５までで情報量全体の54%弱を説明できるにすぎないが、因子１は納期厳守率やリードタイム（時間)、改善案提出件数や操業度・稼働率、キャッシュフロー（業務効率）などからBSCにみられるいわゆる「内部ビジネス・プロセスの視点」に相当するもの、また因子２は「財務の視点」に相当するものとみることができる。しかし因子３は「学習と成長の視点」に相当するものとも、「顧客の視点」に相当するものとの解釈もできる。因子４はふたたび財務、会計招標であるがどういった性格づけができるであろうか。

図表６．重要視する事業部・部門業績評価指標（上位5)

項目	平均値	標準偏差	1		2		3		4		5	
			度数	比率	度数	比率	度数	比率	度数	比率	度数	比率
営業利益	4.55	0.6	0	0.00%	0	0.00%	3	5.45%	19	34.55%	33	60.00%
売上高	4.36	0.64	0	0.00%	0	0.00%	5	8.93%	26	46.43%	25	44.64%
経常利益	4.2	0.91	0	0.00%	3	5.45%	9	16.36%	17	30.91%	26	47.27%
顧客満足度	4.13	0.83	1	1.89%	0	0.00%	9	16.98%	24	45.28%	19	35.85%
粗利益	4.07	0.78	0	0.00%	3	5.36%	6	10.71%	31	55.36%	16	28.57%

図表７．事業部の業績評価指標の因子分析

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5
納期厳守率	−0.7839	0.1553	0.3434	0.0557	0.1138
リードタイム	−0.7645	0.1767	0.0576	0.0576	−0.0762
顧客満足度	−0.738	0.0594	0.3723	0.3723	0.1787
従業員満足度	−0.6665	0.2614	−0.0156	−0.0156	0.1848
改善案提出件数	−0.5671	0.0705	0.0926	0.0926	0.2743
操業度・稼働率	−0.5246	0.2464	0.2136	0.2136	0.0267
キャッシュフロー	−0.4333	0.3819	0.0404	0.0404	0.0010
ROE	−0.3196	0.8074	0.0474	0.0474	0.1222
ROI	−0.2719	0.7543	0.0458	0.0458	−0.0300
EVA	−0.1455	0.6707	0.2706	0.2706	0.1293
出願特許件数	−0.1772	0.1259	0.7524	0.0615	0.0615
新製品比率	−0.3062	0.1856	0.6029	0.2474	0.2474
売上高	−0.1578	−0.0655	0.4799	−0.0294	−0.0294
市場占有率	−0.0474	−0.0051	0.3880	0.3598	0.3598
ROS	−0.0097	0.1702	0.3255	−0.0627	−0.0627
営業利益	−0.118	0.1263	0.3543	0.8716	0.0528
人権費・経費	−0.1436	0.1261	−0.1106	0.5907	0.0198
粗利益	−0.0756	0.1308		0.4685	−0.0594
顧客数	−0.3067	0.2387	0.0312	0.0293	0.9657
経常利益	0.0289	0.2089	0.0018	0.2379	−0.2433

ＲＯＩ（資本利益率）やＲＯＥ（株主資本利益率)、ＥＶＡ（経済的付加価値）など、とくに後者ふたつについては株主の観点からみた業績指標として広く喧伝されていることも手伝って、固有の属性をもつもの（財務の視点）として理解されているようである。しかしその他の指標については、ＢＳＣで言われるようには個々の指標がどの分野（視点）に属する指標であるかについて明確な理解はされていないようである。指標そのものにＢＳＣが定義づける４つの視点に明確に分類でき，因果関係の連鎖で構成されるものでなく，多様な相互依存的な関係をもつものであるという事実があるように思われる。しかしながら財務・会計指標を相互に媒介する諸事実を対立させ，相互のバランスを図ろうとす

るＢＳＣのねらいそのものが否定されているわけではない。対立項の設定の再検討が問題とされているのである。ＢＳＣで設ける視点、スコアカードの検討・研究にあたっていわゆる探索的因子分析によってえられる知見は示唆に富む。次にもちいる業績評価指標を、実際に評価するに当たってどのように加工しているか（単一の指標に統合するか、そのまま用いるか、等）を質問した（図表８）。

図表８.個々の指標の関連

	社	%
関連させていない	33	55%
単一指標(数値)に統合	13	22%
分野別に統合	11	18%
その他	3	5%
合計	60	100%

もっとも多い回答は個々の指標をとくに関連させない指標をそのまま利用している形態である（33社、55%）。複数の指標を単一の指標に統合する場合（13社、22%）は、項目ごとの点数配分の差異化や加重平均などなんらかの方法で平均化したのちに合算（合成）するという方法がもっとも多くみられた（該当件数６件。自由記述欄より)。分野別に統合する場合については，「財務と非財務に分類」や「全社方針にしたがい部門長と経営陣が面談のうえ決定」「営業や工場など本部別に避準予算を作成のうえ対比」など、回答企業でさまざまであった。

事業部および部門などなんらか組織全体の業績を示す指標を従業員の処遇に反映させているかどうかについて質問したものが図表９である。なお質問項目はこのほか、従業員、部門長および事業部長の昇格や降格などにどのように反映させているかについても設けていたが、賃金・報酬とほぼ同様の傾向であるため、ここでは省略している。

図表９．事業部業績評価と処遇への反映

	社	%
部門長の賃金･報酬	41	55%
従業員の賃金･報酬	34	22%
事業部長の賃金･法主	32	28%
経営者(トップ)の役員報酬	8	7%
合計	115	100%

事業業績評価指標を何らかの形で従業員の処遇（昇進や降格，賃金）に反映させているのは55社（88.88%）にのぼった。どういった事情の反映かは推測しかねるが，事業部長の賃金に反映させるよりもむしろ、部門や従業員に反映させるケースのほうが多いようである。

図表１０は既存の業績評価指標にかかわる問題点に関する回答をまとめたものである。先述のアンケート調査結果では，もっとも重要視される指標のほとんどが会計指標である一方で，既存の業績指標の問題点として「会計指標では不十分」との回答がもっとも多い。自由記述欄での回答には、「定性的評価の占める割合が比較的高く、客観性の維持がむずかしい」や「指標間の関連性や会計指標との関連性が不明確」、「短期的な利益の追

求に偏りがち」といった記述が見られた。

図表１０．既存の事業部業績評価指標の問題点

	社	%
会計指標では不十分である	34	32%
人によって評価(解釈が)異なる	24	23%
指標が一面的で数が少ない	13	12%
指標に反映されることしかしなくなる	9	9%
問題点はない	8	8%
指標からは何をすべきか分からない	4	4%
指標とは無関係に評価される	2	2%
その他	11	10%
合計	105	100%

そのほか，自由記述で既存の業績評価の問題点について回答いただいた内容では，たとえば「異なる環境や異なる事業内容のものを同一の指標で評価するのはむずかしい」（４社）や「事業環境の変化により前提条件が損なわれると評価が困難」（２社)，といった事業間の多様性や事業をとりまく環境の流動性と業績評価システムとのギャップの問題が指摘されている。流動的な環境に置かれた多様な事業活動を同一の基準で評価しようとすると，業績評価指標が抽象的なもの（会計指標に代表される）にならざるをえないが、そうなった場合は、業務の具体的な指針にはなりえないし，また業務が直面する個別具体的な事実を反映することができないというジレンマに陥っているものと思われる。

２．従業員の業績評価について

従業員の業績を評価する際に重要視する指標についても、事業部・部門の際に質問した項目および方法と同様の形式でおこなった。同じく上位５つについてまとめたものが図表11である（全体については資料３を参照のこと)。

事業部業績評価指標としてもっとも重要視されているものが営業利益であるのにたいして，従業員の場合には顧客満足度が最重要視されており、このほか改善案提出件数などより具体的な指標にわずかながら重点が置かれているように思われる。ただし平均値で事業部と従業員の評価指標とのあいだの差をみたところ、ほとんどの指標で事業部が上回っていること（従業員指標が上回っているのは出願特許件数と改善案提出件数、顧客数のみ）から、調査対象となっている指標そのものが全体として事業業績評価に適するものであるということも考えられる。また自由記述欄には、従業員の業績評価指標については「基本的に目標管理制度によっており、所属部門の戦略テーマに沿って設定する各人の取組課題の指標により多様」との回答が最も多く（自由記述件数12件中８件、従業員価はさらに個別具体的な条件依存的指標で評価されているという実態もある。

図表11．重要視する従業員の業績評価指標（上位５）

項目	平均値	標準偏差	1		2		3		4		5	
			度数	比率	度数	比率	度数	比率	度数	比率	度数	比率
顧客満足度	3.98	0.75	0	0.00%	1	1.79%	13	23.21%	28	50.00%	14	25.00%
売上高	3.89	0.84	1	1.64%	3	4.92%	12	19.67%	31	50.82%	14	22.95%
営業利益	3.74	1.09	4	7.02%	2	3.51%	13	22.81%	24	42.11%	14	24.56%
改善案提出件数	3.6	0.77	0	0.00%	4	6.90%	21	36.21%	27	46.55%	6	10.34%
人件費･経費	3.58	0.98	3	5.45%	2	3.64%	17	30.91%	26	47.27%	7	12.73%

図表12.従業員の業績評価指標の因子分析

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5
ROI	0.90114	0.11637	0.02846	0.0762	0.15016
ROE	0.89121	−0.02999	0.13152	0.14584	0.08237
EVA	0.87700	0.18724	0.00998	0.03792	−0.08839
キャッシュフロー	0.76212	−0.01380	0.16755	−0.11279	0.18064
経常利益	0.48583	−0.13774	0.17767	0.28687	−0.12989
納期厳守率	0.05674	0.90202	0.17112	0.06412	0.05133
操業度･稼働率	0.00341	0.80977	−0.05554	0.06791	0.38657
出願特許件数	−0.15554	0.75204	0.05881	−0.15518	−0.06476
リードタイム	0.13033	0.73649	0.16251	−0.07156	−0.00742
改善案提出件数	0.45721	0.64590	0.00834	0.05533	−0.00151
	−0.04510	0.54991	−0.12801	0.28519	0.01651
営業利益	0.29424	0.00346	0.74528	0.27952	0.12807
粗利益	0.21420	−0.25254	0.72877	0.10431	0.13871
売上高	−0.05629	0.12990	069755	0.14912	0.01844
顧客数	0.01186	0.02152	0.10460	0.67788	0.14935
市場占有率	0.05619	−0.02227	0.14080	0.55981	−0.05198
顧客満足度	−0.12592	0.39475	0.26771	0.48739	0.33010
人件費･経費	0.35883	0.00811	0.19550	0.39882	0.13817
従業員満足度	0.19274	0.41293	0.03846	0.07351	0.57923
ROS	0.44450	0.12045	0.00837	−0.21911	−0.54125

また同じように従業員業績評価指標についても因子分析をおこなった（図表12)。因子１および２の寄与率がおおきく（それぞれ20％ちかい説明力をもっている)、３つの因子で全体傾向のほぼ半分がカバーされている。傾向は事業部業績評価指標とほぼ同様といえるが、財務・会計指標と非財務・非会計指標とが比較的明瞭に区分されている点がおおきな違いである。従業員の業績評価制度については、全体的・抽象的な会計指標ではなく、個別、具体的な業績指標にもとづいて管理をおこなっていることのあらわれではないかと

思われる。

また従業員の業績評価指標についても、指標をどのように加工してもちいるかについて質問した（図表13)。

図表13.個々の指標の関連（従業員）

	社	%
関連させていない	32	53%
単一指標(数値)に統合	12	20%
分野別に統合	10	17%
その他	6	10%
合計	60	100%

従業員業績評価指標についてもとくに関連させ、統合することなく、そのまま用いるケースが多いようである。傾向はほぼ事業部業績評価におけるものと同様である。単一の指標に統合するにあたっては，「各項目に目標達成度を数値化したうえで単純合計する」「目標に対する役割の大きさとその達成度によって評価する」「目標に対する達成度や本人の能力評価等を総合得点１００点のなかで配点する」「挑戦するテーマ（平均５テーマ）を行人別に設定し、進捗度合いや達成度を指数評価し，合計する」など、業務の難易度と達成度をなんらかの形で反映して指標化する力法が多くみられた。また分野別に統合する方法としては「各個人の業務に即した業績指標と，財務業績に影響を与えるものに分けて評価する」やBSCと同じように財務・取引先・顧客などの観点から計画対実績比で評価している企業も
あった。なお同社は現在ＢＳＣを導入してはいないが、導入に向けて検討している企業である。

図表14は従業員業績評価指標と処遇（とくに賃金）との関連についてまとめたものである。

この表から見る限り、従業員各個人の業績はほぼ従業員の処遇のみに反映されているようである。先述の事業部業績評価の処遇への反映をあわせてみると、事業部全体の業績は従業員の処遇に反映されるが、従業員の業績については事業部長や部門長の処遇にさほど反映されていないことが、傾向として見いだせる。この背景には目標管理制度が導入されていること，そして目標管理制度では、従業員が所属する部門や仕事の内容、従業員の能力などきわめて個別的な条件を反映した目標と指標を評価基準としていることがあると考えられる。

図表14．従業員業績評価と処遇

	社	%
従業員の賃金･報酬	58	82%
部門長の賃金･報酬	6	8%
事業部長の賃金･報酬	6	8%
経営者(トップ)の役員報酬	1	1%
合計	71	100%

また、既存の従業員業績評価制度にみられる問題点に対する回答をまとめたものが図表15である。

図表15.既存の従業員業績評価指標の問題点

	社	%
人によって評価(解釈が)異なる	30	39%
会計指標では不十分である	13	13%
指標に反映されることしかしなくなる	13	13%
指標とは無関係に評価される	12	12%
問題点はない	8	8%
指標が一面的で数が少ない	7	7%
指標からは何をすべきか分からない	3	3%
その他	6	6%
合計	101	100%

個別・具体的な評価制度である目標管理制度を導入している企業が多いこともあって、そもそも会計指標が現場業務の業績評価に利用される傾向が少ないことから、会計指標に対するも問題認識は比較的少ない。それだけに「人によって評価（解釈）が異なる」という個別・具体的な指標であることを背景とした問題点が最も多くなっている。自由記述欄には「部門間の調整が難しい」や「目標の難易度調整が難しく、結果に対する納得性（公平性）が得られない」「所属する部門によって個人が達成する目標レベルにバラツキがある」「目標の達成に個人差があり不公平」「部門により定性的な菜業績目標を設定せざるを得ず、部門間はもちろんのこと部門内であっても評価レベルの統一化が難しい」など、既存の目標管理制度に内在する矛盾が顕在化しているとみられる問題点の指摘が多数みられた。矛盾とはすなわち、評価が目的であるはずの業績指標・方法が、その両面において個別・多様でありすぎ、結果として評価の機能を果たし得ていないというものである。絶対評価と相対評価の良い点を縫合した評価制度の確立が求められる。

また「スタッフ部門の従業員の評価が困難」など、会計指標を含めた定量的な指標では評価が困難な領域で有効な評価指標がない、という問題点の指摘も見られた。いずれも早急に検討が必要な重要な問題である。

図表16.　BSCの導入状況

	小倉調査		櫻井･青木調査		福田調査	
	2002		2003		2004	
	社	%	社	%	社	%
導入済み	15	9.93%	20	18.69%	9	13.64%
検討中	13	8.61%	31	28.97%	18	27.27%
導入していない	30	19.87%	29	27.10%	34	51.52%
未検討･知らない	93	61.59%	27	25.23%	5	7.58%
合計	154	100.00%	107	100.00%	66	100.00%

３.バランスド・スコアカードの導入状況について

日本企業におけるBSCの導入状況あるいはBSCに対する態度については、すでに述べた小倉調査と櫻井・青木調査によってもなされている。今回の調査も含め、ＢＳＣの導入状況について比較したものが図表16である。

導入済みおよび導入に向けて検討中を含めて、BSCに積極的な姿勢を示している企業は、18.54％（2002年）から47.66％（2003年)、40.91％（2004年）と推移している。サンプル数の問題や、調査対象に同一性がないという根本的な問題点があるため安易な比較による日本企業全体像の把握はできないが、すくなくともBSCに対する積極的な意味での関心の度合いは高まっていると言って良いのではないだろうか。

図表17はＢＳＣ導入にいたった主要な理由や背景についてまとめたものである。

図表.17　BSCの導入の理由・背景について（即導入企業）

	社	%
戦略と現場業務の関連づけ	9	43%
多面的な業績評価	6	29%
その他のBSCのメリット	2	10%
将来の業績向上要因の予測	1	5%
コンサルタントの売り込み	1	5%
その他	2	10%
合計	21	100

BSCそのものに内在するメリットとしてよく言われる「多面的な業績評価」「将来の業績向上要因の特定（短期利益と長期利益の均衡)」「戦略と現場業務の関連づけ」、およびこれら以外のBSCのメリットのほか、BSCとは外的な「トップマネジメントの意向」「コンサルタントの売り込み」等について質問している。

多くの企業が狙いとするところが戦略と現場業務との関連づけ（42.86％）であり、次いで多面的な業績評価（28.57％)、その他のBSCのメリット（9.52％）とつづく。その他の回答に付随して自由記述を求めたところ「戦略の可視化により中長期展望のフォローが可能となる」「経営戦略の整合性が検証可能となり、ストーリー性のあるものになる」といったものがみられた。このほか「多面的な業紙評価
ができる」が１社（4.76％)，「コンサルタントの売り込み」が同じく１社（4.76％）であった。

BSCはトップが構想する経営ビジョンや戦略が現場まで浸透せず、戦略が効果的に実

現（実行）されていないこと、あるいは現場での現象や諸問題が一面的な業績評価では現実に即して把握することができず、またそれが有効な戦略立案に結びついていないといったことを解消するための手段である。したがってBSCのような新しいマネジメント・ツールの導入を考える企業、あるいは導入している企業は上記のような問題に直面しており、企業業績になんらかの影響を及ぼしていると思われる。

今回の調査では，公表されている決算データにもとづきすべての回答企業についてＲＯＡを過去３年に遡って算出している。図表18はこれらの企業についてBSC導入に前向きなグループ（すでに導入済みの企業と導入を検討している企業）とそうでないグループ（導入の予定がない企業とＢＳＣに関心がない企業)」に分類し、その平均値をみたものである。

図表18.　BSC導入状況とROA(過去3年間平均値)

BSC導入「積極派」		BSC導入「消極派」	
2.68%		5.22%	
導入済み	導入予定	予定なし	関心なし
3.38%	2.31%	5.21%	5.39%

仮にBSC導入に前向きなグループを「積極派」、そうでないグループを「消極派」と呼ぶことにすると積極派と消極派との間には、ROA過去3年間平均値に倍近い開き（積極派2.68%、消極派5.22%）がみられた。このことから、次のようなことが読み取れる。BSCの導入を検討している企業は、BSCが改善を目的とするような問題が生じており業績に悪影響を及ぼしている。そしてBSC導入に消極的な企業はそもそもそういった問題に直面しておらず業績も比較的好調である。

ただし周知のとおり企業会計上の業績測定はきわめて多様な要因の影響を受け、企業に内在する要因だけならまだしも、とくに財務会計では政策的な影響から逃れられない。個々の企業・事例について調査をすすめる必要がある。

BSCを導入している企業に、BSC運営を中心的に担っている部署について質問した結果をまとめたものが図表19である。

図表19.　BSC実施の担当部署

	社	%
経営企画部	10	67%
人事部	3	20%
BSC企画･運営の専門知識	2	13%
財務･経理部	0	0%
外部のコンサルタント	0	0%
合計	15	100%

サンプル数がわずかであるが、そのほとんどが経営企画部部門を中心におこなわれており、次いで人事部門、専門組織、となっている。財務部・経理部は一般的には財務会計といわれる研究領域の実務を担当する部署であることが多いためか、今回の調査では皆無であった。

BSCの実施レベル、つまり戦略と密接に関連した（BSC提唱者の言葉を借りると因果関係でむすばれた）４つの視点を具体化するスコアカードが示される組織レベルについて質問した結果をまとめたのが図表20である。

BSCの基本的な狙いは、戦略と現場業務とのあいだに整合性を維持することにあるが、個々の従業員レベルでスコアカードを設けている企業はなかった。本調査ではとくに質問項目を設けなかったが、日本では目標管理制度の普及が進んでいることが背景にあると思われる。今後、「BSCと目標管理制度との接合をはかる」ことを課題としている企業もみられた。

図表20.BSCの実施レベル

	社	%
会社レベル	4	22%
事業部(カンパニー)レベル	6	33%
部門レベル	5	28%
課・係レベル	2	11%
従業員レベル	0	0%
その他	1	6%
合計	18	100%

またBSCを有効に機能させるためには、成果連動型報酬制度との連動が欠かせないと言われる。BSC導入企業のうちどれだけの企業が実際に連動させているかを質問した（図表21）。

図表21.BSCと賃金・報酬との連動

	社	%
関連している	4	40%
関連していない	6	60%
合計	10	100%

現状ではBSCと賃金・報酬制度とを関連させている企業数よりも、関連させていない企業が若干多いことが示された。ただし、関連させていない企業についてその理由を質問したところ「今後。関連させる予定」の企業が3社ありBSCの導入を進める多くの企業でBSCと成果連動型報酬制度を関連付ける試みがなされていることがわかる。

また、極めてサンプル数が少ないがBSCと賃金を関連させているか否かで企業業績

（ROA）に違いが見られるかを分析したが有意な差は見いだせなかった。

F導入している企業にBSCを導入することによって得られた効果（あるいは逆効果）があったかどうかを質問した。結果をまとめたものが図表22である。

図表22.　BSC導入の効果

	社	%
効果があった	7	70%
効果はない	1	10%
逆効果であった	2	20%
合計	10	100%

ほとんどの企業で積極的な成果がみられたとしている。BSCの効果については自由記述で具体的な内容について回答を求めている。「個々の目標が明確になった」「事業部・部門・課の目標整合性がとれた」「中長期的な課題が明確になった」「トップからボトムまで問題点と視点の一致が図れた」「戦略の明確化と下方展開が容易になった」「部門のミッション・戦略の共有化ができた」「全社戦略を各子会社の経営方針に織り込み、目標を落とし込めるようになった」など、戦略と現場業務とのあいだに目標整合性を構築するというBSCのねらいに関連する記述がもっとも多かった（9件中7件)。逆効果の具体的な内容は「BSCを作成した段階で満足してしまう」というものであり、BSCに限らず、どのようなマネジメント・ツールにも付随する可能性のあるものと言えよう。ただし他の方法に比べて過度の労力を強いる、というのであれば検討の余地があるかもしれない。

また効果はなかったとする企業が１社みられた。企業数は１社とはいえ，なぜBSCが有効に機能しなかったのか、安易に少数派とせずにつぶさに調査・研究する重要事例であるといえよう。ちなみにこの企業がBSCの導入を決めた理由として挙げたものは「多面的な業績評価ができる」「戦略と現場企業を結び付けられる」「コンサルタントの売り込み」の3つであった。

今後BSCの導入を予定している企業について、その主な理由を質問したものをまとめたのが図表23である。

図表23.BSC導入の理由・背景について（導入予定企業）

	社	%
戦略と現場業務の関連づけ	16	41%
多面的な業績評価	15	38%
その他のBSCのメリット	4	10%
将来の業績向上要因の予測	2	5%
トップマネジメントの意向	1	3%
その他	1	3%
合計	30	100%

トップマネジメントの意向といった外的要因もわずかにあるものの、きっかけはどうあ

れ一般的にしられるBSCへの役割・期待がほとんどであり、その内訳はすでに導入している企業とほぼ同様である。

その他のBSCのメリットとしては、「財務・会計の業績指標では評価できないスタッフ部門の評価が可能となる」「トップ・マネジメントの強力なリーダーシップの発揮」「従業員の評価の客観性と透明性の確保」との回答がそれぞれ１社ずつあった。

BSCを導入していない企業にその理由や背景について回答を求めたもの（複数回答可）が図表24である。

既存の業績評価方法で充分であるという意見が約37%（１７社）にのぼった。その他を除くとBSCの効果に懐疑的であるとする意見が17%（８社。うち２社が既存の業績評価方法で十分
であるとの質問に重複回答している）で続くが、自由記述欄に具体的な内容のコメントがなく残念ながら詳細な理由については定かでない。

図表24.BSCを導入しない理由・背景について

	社	%
既存の業績評価で十分できる	17	37%
すでにBSCと類似の業績評価を実施	5	11%
BSCの効果に懐疑的	8	17%
BSC導入にはコストがかかる	7	15%
その他	9	20%
合計	46	100%

その他については「導入したいが時期尚早」（１社）、「BSCに対する理解が浅い」（３社）といったものが大半を占め、BSCそのものの問題点を指摘するようなものは少なかった。ただ、１社ではあるが「評価に主観が介在することが避けられない」との指摘があった。

第3節．分析結果のまとめと今後の課題

以上の調査および分析から得られた業績評価指標および方法に関わる特徴についてまとめたうえで、課題を整理しておく。

1.業績評価指標の傾向と課題

事業部や部門など組織単位の業績を評価する際にもっとも重要視される指標は営業利益であり、その上位ほとんどを会計指標が占めた。また従業員の業績を評価する際の指標としては会計指標というよりは、部門の特性や置かれた環境、個々の従業員の能力水準
等々、個別的な諸条件を反映させた具体的な指標がもちいられている。

事業部の業績評価指標の課題としては次のようにまとめられる。すなわち、公平性や客観性を維持しようとすると、業績評価指標や方法に統一性や固定性が求められ、したがっていきおい指標も抽象的にならざるをえない。しかし実際に事業が置かれる環境は非常に多様で流動的であり、業績指標が業務の指針となりうるためには個別具体的な条件を反映

し、状況に応じて変化させることが求められる。しかし、もっとも多用し、重要視されている業績評価指標が会計指標であるにもかかわらず（あるいはそれだけに）、会計指標に対する問題点の指摘が最も多く見られた。

また従業員業績評価指標については、個別具体的な諸条件を反映させた業績評価指標および評価がなされるため、さらに多様性と流動性の度合いが増しており、評価もきわめて個別的・条件依存的で、属人的なものとならざるをえず、業績評価のための目標管理制度が結果としては評価の機能を発揮し得ていないという矛盾が認識されつつあることがわかった。

比較可能性を保持するためには客観性や普遍性、安定性が指標に求められるが、しかし具体的な動機づけ目標となるためにはこれらをいくぶん犠牲にせざるをえない。これらを多様でかつ流動的な企業環境のなかでいかに均衡を図ることができるか。今回のアンケート調査では、このはざまで最適な業績評価マネジメント・システムを模索する企業の姿が浮かび上がった。

2.個別および中小企業への調査について

BSCはいわば経営者（トップ・マネジメント）と従業員（現場）とのあいだにみられる情報格差を埋めるための方策である。

業繍評価が主としてマネジメント・コントロールの問題として扱われてきたこともあり、理論研究の成果はもっぱら大企業の実践の中から体系化することに依拠してきた。というのはマネジメント・コントロールという機能それ自体が、大規模化し、縦横（戦略と業務、そして業務側）に分業がすすむ組織の伝達・調整を軸に発展してきたものであることによる。では分業の進展度合いが比較的すすんでいない、ベンチャー企業や中小企業ではマネジメント・コントロールあるいは業績評価の実態はどのような
ものであろうか。そういった比較的小規模な企業のネットワークとして大規模な事業を運営する経営体ではどのような仕組みが必要となるのであろうか。仕事への動機付けや倫理の問題について検討することが喫緊の課題となるとき、こういった調査から非常に有用な知見がえられる可能性がある。というのは、仕事のやりがいや倫理観の喪失が仕事に全体性や関係性が欠如していることに起因するとみられるからである。

今回は多くの企業への統一的な質問調査によって、日本企業全体のけいこうをつかむことを意図した調査であった。このようなアンケート調査によってしか把握できない情報もあり、得られた知見は有用である。ただ一方で数としては少数であっても調査・研究の対象とすべき企業もいくつか見られた。全体像の把握の一方で、これら全体とは異なる方向を模索し成果を上げつつある企業への個別調査を並行して行う必要がある。

3.スコアカードの再検討

ＢＳＣで当初設けられた視点は「財務」「顧客」「内部ビジネス・プロセス」「組織学習と成
長」の４つである。そしてこの視点間には主張者に従えば、組織学習と成長がすすめばビジネス・プロセス革新・改蕃がすすみ、そこから生まれる顧容にとっての価値も飛躍的に上昇し、結果として財務的な業績も向上することによって株主価値を高める、という因果

関係がある。しかしすでに提唱者も認めつつあるように、財務・会計と他の視点とは並列的なものでなく、また他の視点も因果関係ではなく相互依存関係にあることに注意すべきである。かりに「測定指標が強固に結びついているのであれば、すなわちほとんどの業績測定指標が同時に上下を繰り返すのであれば、多様な測定指標はなにゆえに必要なのであろうか」。多元的なスコアカードを設けることの意味は、むしろそれらが相互に対立することに見出されなければならない。これらの視点は，財務は「株主」へと、また内部ビジネス・プロセスや組織学習と成長は「従業員」と読み替えられ、その視点の主たる担い手のあいだの利害対立調整としてとらえられることもあり，この場合にはさらに「取引先」や「地域住民」が新たなカードとして加えられる。対立関係を顕在化させるうえでは、このような捉え方のほうが比較的明確である。

またそもそもBSCがとくに管理会計研究者から提起されてきた背景には、ROI（Return on Investment：投下資本利益率）を代表とする会計指標で業績評価をおこなうときに、短期的な利益を追求する余り長期的な利益・成長が損なわれるという矛盾の認識があった。同様の問題はＥＶＡにおいてもみられる。すなわち、長期的な投資に対する消極的なインセンテイブの誘発を組織学習と成長や内部ビジネス・プロセスの指標で補い、短期的な利益追求を強い会計指標を補完する（バランスをとる）ことにより、長期的な利益・成長を確保することが意図されてきた。しかしながら短期の成果と長期の成果とのあいだの矛盾は、とくに財務・会計の領域でのみ、みられる現象ではない。顧客や内部ビジネス・プロセス、組織学習と成長にも同様にみられる対立関係である。この点についてはとくに詳細な研究がすすめられていないようであるが重要な課題である。

今回の調査では使用する業績評価指標について５段階で評価していただいたうえで、結果に因子分析をおこなった。個別的・具体的な業績評価指標で管理する従業員については、そもそも会計指標にたいする需要が（事業部や部門などの組織に比べて）すくなく、会計指標と非会計指標との区別が明確になった。また事業部・部門の業績評価指標にもBSCが想定するような視点とは異なる因子があるように思われる。

相互依存関係にある多元的な視点およびスコアカードの設定と、視点・スコアカード内にある対立関係のKPIという観点からBSCを再検討する必要があるのではないだろうか。

終章

本稿の課題は日本企業における業績評価およびBSC導入状況の実態調査・分析により、重要視される業績評価指標は何か、事業部や部門と従業員とのあいだにみられる相違はなにか、既存の業績評価指標・方法における問題点は何か、そして、BSCに対する日本企業の態度はどのようなものかをあきらかにすることであった。サンプル数が少なかったこともあり必ずしも所期の目標を達することはできなかったが、おおよその傾向はあきらかになったと思う。残された課題はＢＳＣの意義やIHI題点の詳細な検討をすすめつつ、また機会を改めて調査を実施したうえであきらかにしたい。本稿全体を通じてBSCの理論的な分析や研究については触れてこなかったが、今日の

BSCブームとも言えるような状況に照らし合わせて、研究する際に注意しなければならないと考える点を述べ、本稿の締めくくりとしたい。
BSCは当初たんなる多面的な業績測定・評価の道具として提唱された。財務・会計偏重の業績評価・動機づけがもたらす問題点を克服するため、非財務・非会計指標によって補完することによりその問題を解消することが目的であったKaplan and Nortonは「当時、我々はバランスド・スコアカードを戦略ではなく、業績測定に関わるものと考えていた」と述べている。しかしその後、「バランスド・スコアカードは、一貫した洞察に富む方法で戦略を記述し伝達するためのフレームワークを提供する」とし「戦略マネジメント・システム」の核として位置づけられ、さらに「戦略の実行を管理するためのフレームワークを提供するのみならず、競争、市場、技術といった環境の変化に応じて、戦略自体を進化させることも可能にする」と主張するにいたり、これをしてBSCの「進化」とされている。すなわち多面的業績評価から戦略マネジメントのフレーム、そして変革のツールへと進化している、というのである。しかしこれには注意が必要である。

たしかにBSCの応用範囲は広がり、その役割や機能に当初考えられていたもの以外の要素があったことがあきらかになったのは事実かもしれない。しかし進化あるいは発展というかぎり、重要なのはＢＳＣの応用範囲が広がること（外的環境の変化）によってBSCに内在するどのような矛盾が顕在化し、それがいかに克服されたかということがあきらかにきれねばならない。さらにBSCの意義を問うにはこれを業績評価マネジメント全体の発展過程のなかで位置づける必要がある。

またBSCがとくに管理会計の研究者らによって提唱されている点についても指摘しておかなければならない。BSC提唱の背景には古くから指摘されてはきたが有効な解答を見いだせない、短期的な利益と長期的な利益の均衡の問題がある。とくに教育・訓練や研究開発などの投資は、その成果が具体的でなかったり、成果が生まれるまでのタイムラグによって短期的な利益には反映されにくく，年次（あるいは四半期など）の短期において投下資本利益率（ROI）で評価する場合には、投資を抑制する動機付けをうながし、結果として長期的な利益の阻害へと結びつく、という問題認識があった。これをたとえば「修得スキル・資格」や「将許出願件数」といった非財務指標でおぎなうことにより、短期的な利益と長期的な利益の均衡を図るのがBSCの狙いである。しかしこれにも注意が必要である。というのはこの問題は、将来の複数の期間に効果をもたらす資産あるいは資本（ストック）と特定の期間の利益（フロー）とを対応させることからもたらされる会計計算構造」この歪みが原因であるからである。すなわちこの問題は会計における利益計算構造に内在する矛盾が顕在化したものである。この問題の解決を非1M.務・非会計の指標の補完によって試みることは、当面の矛盾の調和はなしえても、さらなる会計理論の発展には積極的であるとはいえない。

そのほかにも、BSCの本質である多元的な評価指標間の因果関係は客観的・科学的なものでありうるのか、財務・会計指標のスコアカードは他のスコアカードと対等・並列的な関係のものか、といった技術的な問題も多く指摘されている。

アンケート調査による全体傾向の把握とともに、個別企業への調査をすすめ業績評価マ

ネジメントの理論的な研究およびそのなかで財務、会計が来たす役割について、会計のアイデンティティを見失うことなく研究することが求められる。

終章　バランススコアカード導入の成功のカギ

ではなぜ企業によってバランススコアカードの導入に成功したり失敗したりするのでしょうか。メガネの金剛のバランススコアカード導入の失敗理由である、「導入時の業務負担や展開時の管理負担を減らそうとしたが、かかったのは費用だけで仕組みそのものが有機的にまわっている感じがしなかった」や「評価制度と連動させることで実効性を上げることを狙ったが、目標達成に対する難易度の高さが逆にモチベーションの低下を招いた」という失敗事例を見ていると、その要因として大きく２つのポイントに整理することができきる。ひとつはＢＳＣに対する解釈の誤りであり、もうひとつは現場へ落とし込む際の方法論の誤りである。

まずＢＳＣに対する解釈を誤るケースについて論ずる。まだＢＳＣをいわゆる“箱モノ”と捉えてシステム系のツールと同様に現場に任せて導入してしまえば、ある程度のことは進むだろうと考える企業が多い。新しいやり方を取り入れるということは、組織に変化を促すということであるから、経営トップおよび幹部クラスの方々には相応の覚悟を持って進めなければならない。そういう覚悟ができないから、とりあえずＢＳＣという“箱モノ”に頼ろうと考えているのであれば本末転倒である。また、財務目標（財務の視点）を達成するというゴールに向かうわけであるから、スタートもそこに置きがちだが、これも導入プロセスで様々な誤解を招く。顧客満足度は当然しっかり上げていかなければならないという前提論にたち、そこに対する議論はなされないまま、財務目標を達成するために管理すべきＫＰＩを設定し、そのＫＰＩを達成するために必要なアクションを設定する。結果、すべて自社都合のアクションが項目として出てきてしまう状況になる。ＢＳＣの考え方の根幹は、自分達が顧客に対して約束すべきことを明確にし、その約束を果たすためにやるべき業務や業務プロセス・組織体制を構築することである。ここがしっかり明確になれば、これらを実践するために必要な人材やスキルを定義することが可能になる。つまり、スタートは財務の視点ではなく顧客の視点ということになる。顧客の視点を考えるにあたり、競合他社と比較した場合に差別化できる要素は何か、顧客にどういった点が評価されているのか、といった部分の議論を徹底的に行なうために、自社都合ではない顧客志向のＫＰＩが設定される。極論ではあるが、財務の視点はそのような仕組みを回していくことで結果として得られる位の考え方に立つ方がうまくいくのではないかと私は考える。

次に、現場へ落とし込む際の方法論の誤りについて論ずる。ＢＳＣは会社全体の戦略マップ作成の後に、各部門ごとのＢＳＣ、個人別のＢＳＣと落とし込んでいくことが重要である。確かにそれは間違いではない。しかしながら、会社全体のＢＳＣはこうなっているから後は各部門で考えておくように、といった落とし込み方では、せっかくのトップダウンからいきなりボトムアップ的な展開に変わってしまう。つまりその段階から、全体最適（戦略の実現）を図るために導入した手法であるにも関わらず、部分最適を助長するようなカタチに変貌していく。戦略上重要なポイントは、複数の部門が連携をとって進めなければならないケースが殆どだと思われる。その前提にたてば、会社全体のＢＳＣを落とし

込むためには、まず各部門の部門長あるいはキーマンの方を集めたメンバーによる業務への落とし込みの明確化が必要になる。ＢＳＣ導入は、決してシステムによって容易に導入できるものでもなく、評価制度に活用するためのものではないことを理解するとともに、企業に対して多かれ少なかれ変革を要求するものだという認識のもとに推進することが必要ではないだろうか。

引用文献

【関連サイトの URL①】バランススコアカードとは？～いま改めて考える BSC の有用性
https://www.aimc.co.jp/blog/p-550/
【関連サイトの URL②】バランススコアカード navi　バランススコアカードの概要
https://www.itl-net.com/bsc/bsc2.html
【関連サイトの URL④】バランススコアカード navi　導入事例（1）エクソンモービル
https://www.itl-net.com/bsc/bsc5.html
【関連サイトの URL⑤】バランススコアカード navi 導入事例（2）関西電力
https://www.itl-net.com/bsc/bsc13.html
【関連サイトの URL⑥】バランススコアカード（BSC）とは？考える方法を流れで紹介
https://media.bizmake.jp/method/about-bsc/
【関連サイトの URL⑦】世界一わかりやすいバランススコアカード
http://www.s-naga.jp/k-page/14bsc.html
【関連サイトの URL⑧】福田哲也「業績評価およびバランスド・スコアカード導入の実態調査」
http://www.fseminar.com/kgu/uploads/the_study_of_bsc_in_japan.pdf
【関連サイトの URL⑨】渡辺明良「医療におけるバランスト・スコアカード(BSC)の意義と導入の実際」http://www.medsafe.net/contents/hot/77ikss.html
【関連サイトの URL⑩】佐藤元昭「メガネの金剛」過去の失敗談ＢＳＣの導入①
https://www.opt-kongo.co.jp/megakon/idea/post-2742

書籍名：成功するバランス・スコアカードの作り方
著者名：森　勝彦
出版社名：秀和システム　発行年度：2004.12
書籍名：戦略マップ：バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク
著者名：ロバート S.キャプラン、デビット P.ノートン
出版社名：ランダムハウス講談社　発行年度：2005.12
書籍名：繁盛店はこうしてつくれ！
著者名：牧野　友保
出版社名：PHP 研究所　発行年度：2013.12
書籍名：ＭＢＡアカウンティング
著者名：西山　茂
出版社名：ダイヤモンド社　発行年度：2004.2
書籍名：バランスト・スコアカード実践ワークブック
著者名：中野明著
出版社名：秀和システム　発行年度：2019.4