

## IT経営ゼミナール

早稲田大学IT戦略研究所の研究内容をリレー講座方式で紹介 第17回

「ポストIT革命」時代の経営戦略  
高収益型ビジネスイノベーションの追求


# バランス・ スコアカード

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営するエグゼクティブ・リーダーズ・フォーラムの第6回インタラクティブ・ミーティング(5月27日開催)の内容を、同研究所所長の根来龍之氏のイントロダクションを加えて紹介する。

『組織論から戦略論へと  
融合を図る』

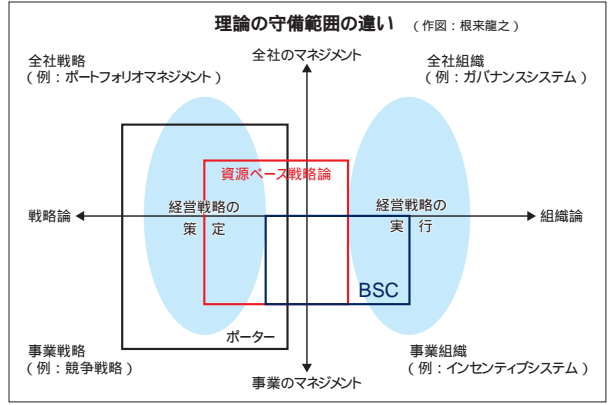
講師 根来龍之

経営学には、大きく分けて戦略論と組織論の二つの分野がある。戦略論はさらに、全社戦略と事業戦略の2分野に、組織論は全社組織と事業組織に分かれる。それぞれの分野は歴史的に別々に発展してきた研究領域であり、経営学は各分野が分裂状況で発展してきた。しかし、経営戦略は(戦略論として)策定されるだけでなく(組織論の下で)実行されなければ意味がない。そうした反省から最近では、戦略論は策定と実行がワンセットであるべきだと考えられるようになった。

つまり、戦略論と組織論は融合を始めている。例えば昨今、頻繁に取り上げられる「資源ベース戦略論」は、戦略論から組織論へと融合を図ろうとする動きである。一方、本講のテーマであるバランス・スコアカード(BSC)は管理会計から出発し、組織論に基盤を置く。戦略を意識しながらいかに組織的活動を実行するか、そのためのコントロール・システムをどうつくるか、といったことを考える領域である。ただし、組織論としては、全社組織ではなく、事業組織を対象としている。BSCは、理論の守備範囲としては、資源ベース戦略論とは逆に、組織論から戦略論へと融合を図ろうとしているととらえられる。

資源ベース戦略論もBSCも、組織

論と戦略論の融合を図る大きな流れの一つなのである。



ねころ、たつゆき  
早稲田大学IT戦略研究所長、商学部教授、  
52年三重県生まれ、京都大学卒業(社会学専攻)、  
慶應義塾大学大学院経営管理研究科(MBA)を  
修了後、鉄鋼メーカー、英ハル大学客員研究員  
などを経て、現職。組織学会理事、CRM協  
会副理事長、主な著書に「ポートフォリオ  
シブ経営」(PHP)など。大学院MBAト  
イスでの社会人教育とともに、企業内研修など  
も手掛ける。

## 『経営競争力を強化する 戦略マネジメント・システム』

講師 清水孝

BSCは、提唱されるようになってから12年が経過した。だが、いまだに尺度を寄せ集めたスコアカードと誤解されている。単に業績尺度を並べた、伝統的な業績評価を行うものではなく、「未来の成功をデザインする戦略

マネジメント・システム(SMS)」としてとらえなければならぬ。

どのような組織にも中期経営計画と呼ばれるものがある。3年後のビジョンを描き、それを達成するために戦略を策定するといったことだ。BSCは、その戦略の策定と遂行を橋渡しするシステムなのである。

SMSを考える際、組織は目標を設定した後、その目標を細目に落とし込む必要がある。部門全体としては財務目標で構わないが、組織の一階層下になると必ずしもそれが適切であるとは限らない。従って、サブ目標とその目標値を設定しなければならない。

また、実施項目も具体化する。例えば、〇万個という販売目標をいかに達成するかを考え、それに対して資源配分を行う。

3年くらいの中期的な目標であれば、1年、2年目のマイルストーンをつくることも忘れてはならない。というのは、原価削減が非常に短期的な効果を出す一方、顧客満足は始めてもすぐに効果が出ないからだ。従業員満足も同じで、その向上によってサービスが良くなり顧客満足度や売り上げに反映されるまでには、タイムラグがある。その上で、戦略自体が本当に妥当だったかどうか、常にフィードバックする。うまくいかなかった場合、やり方や戦略に修正を加えるためである。

ところで、BSCを「バランス・スコアカード」と訳してしまうと、財務尺度に顧客満足などの非財務尺度を付け加え、バランスを取って単純にスコアカード(成績表)を作ればよいといった誤解を招きやすい。日本経営品質

賞(JQA)のような、幾つかの尺度を視点にまとめて並列的に併記、列挙して、それぞれが何点で、合計何点以上が優秀であるというような解釈は、BSCが持つ戦略のマネジメントという意味合いをまったく持たない。

そのため、「バランス・スコアカード」という直訳にこだわっている。

## 「結果系」の業績評価では 進行中の経営を測れない

伝統的な管理会計を含む経営管理の理論は数多くあり、かつては伝統的経営管理ツールで十分役に立った。だが、90年のバブル崩壊以降は失敗続きに終わり、そのようなツールでは不十分なことが明らかになったのである。その失敗の原因を調査したところ、業績の多様性の問題に行き着いた。

業績というと、多くの人は利益、売上高といった、何らかの「結果系」の成果をイメージする。これは、例えば会計的尺度といった形で目に見える測定が可能だ。基準を決めておけば、実績と比較して評価することもできる。

従って、結果系の業績の測定や評価は、問題点を確認して次のプランのプロセスに生かせる。しかし、現在進行形のもののは手の打ちようがない。進行中のプロセスを終了しなければ、結果系の尺度で測れないからである。

つまり、現在進行形の経営で、何を、何を追いかけ、何を作り込めば年度末に素晴らしい成果が得られるのかを考える仕組みが、伝統的な経営管理ツールには全くと言っていいほどビルトインされていないからである。



得るためには業務プロセスの整備が、素晴らしい業務プロセスを用意するためには学習・成長する従業員が、あるいは業務をサポートする優れたITシステムが必要だ——ということを表している。

これに対し、例えば顧客満足度の向上を測定するために、顧客維持利率、新規顧客増加率、顧客満足度調査の結果といったような尺度をつくる。その上で、プラス〇%、〇億円といった目標値を設定し、それを達成するために具体的な方策を実施項目に挙げる——といった横の流れがある。これはすべての視点について共通する。

横の目的手段関係に関するスコアカードについては、多くの本で細かく説明されている。ただ、これに縦の因果連鎖に関する戦略マップがなければ、従来のスコアカードと代わり映えしないものになる。

## 戦略マップ実現を支える 四本の柱 戦略テーマ

戦略マップはビジネス・ユニットごとに作成し、その中で意思決定できる要素で構成する必要がある。また、一枚でその組織の戦略が一目瞭然でなければならぬ。そして将来指向のものでなければならぬ。

米国の研究者らによると、これらの各視点と財務の成功を支えるためには、四本の柱を設定する。新製品・新サービスで革新を起こす（長期系）、顧客の問題点を解決するソリューションを提供する（中期系）、卓越した業務効率を達成する（短期系）、企業の

社会的責任を負う（超長期系）で、戦略テーマと呼ぶ。時系列で考えた場合の戦略バランスを取るものである。

例えば「株主価値の改善」という財務目標が「収益増大戦略」「生産性向上戦略」「社会戦略」の三つで支えられているとする。そのとき、収益増大戦略を新製品・新サービスで革新を起こす柱と顧客の問題点を解決するソリューションを提供する柱の二本で支える。さらに、生産性向上戦略は原価構造の改善、資産の有効利用という二つの柱で、社会戦略は環境、安全、健康といった柱で支える、という具合だ。

これらの戦略テーマの優劣は、どう考えるべきだろうか。もともとは、どれか一つに特化し、ほかの三つはその推進を妨げない程度でよいとされた。しかし、あらゆる点において全面競争を行っている時代では、そこまで極端な一極集中は危険である。四つ全てに気を配り、企業の方向性に合わせてどの柱を重視すればいいのか、パターンを決める必要がある。

## スコアカード作成では 尺度の数は30以下に

一方、スコアカードは戦略目標、成果尺度、目標値、実施項目といった内容を持つ。注意すべき点は、間接部門の成果尺度が決めにくいこと。これは、内部顧客に対するサービスをいかに向上させたかを考えれば、解決する可能性が高い。

非財務系尺度も、どの企業においても達成率が高めに出がちだ。目標値の設定は難しいが、すぐにつくれるもの

ではない。BSCは知恵を絞って作り上げるものであるため、たたき台を検証して満足する形になるまでには3年くらいの期間が必要だからである。

成果尺度の達成には当然、バラつきが出る。従って、四半期ごとにスコアカードを検討する覚悟が要るだろう。企業の中には、スタート時は一つの部署だけで実施し、1年間くらい試験的に運用してみるところも多い。

経験上、尺度の数は15〜20が妥当だと考えられる。最大でも30に抑えるべきだろう。そうしないと、結果系にとられて戦略が見えなくなる可能性がある。

このように、BSCは戦略マップとスコアカードで校正される。その導入は、中期計画において経営企画部などが中心となって推進し、事業部門と連携するのが望ましい。導入に当たっては、各事業部で試作（3年後の目標であれば3年分を作成）、調整し、全事業部長が社長にレビューを実施する。

ただ、トップ・マネジメントの関与が少なく、関係者が少ない、組織への周知不足、作成時間が掛かり過ぎ、BSCに不慣れなコンサルタントを使う、システム導入プロジェクトとして扱う、報酬制度の改革のためだけに導入する——といったことにより、失敗に終わるケースも少なからずあるので注意していただきたい。

しみず・たかし  
早稲田大学商学部教授 商学博士  
1959年東京生まれ。82年早稲田大学商学部卒業。  
91年早稲田大学院商学研究科博士後期課程  
単位取得。早稲田大学商学部助手、朝日大学  
商学部専任講師・助教授、早稲田大学商学部  
専任講師・助教授を経て、2002年より現職。  
専門は戦略管理会計、とりわけ、戦略を策定し  
て成功的に遂行するための戦略マネジメント・  
システムとしてのバランス・スコアカードの

研究・教育を行う。製造業およびサービス業のバランススコアカードについて数多くの事例を研究・調査している。

(注) アンディ・ニリー編著・清水孝訳『業績評価の理論と実務』、東洋経済新報社、2004

## 『BSC思考の導入と企業変革』

講師 定光良治

BSCは、多くの企業で導入が検討され、また実際に導入も進んでいる。ガートナージャパンが提唱するIT技術の期待度の動向を表すハイブ曲線に照らし合わせて見ても、BSCへの関心はピークの時期に達していると考えられる。今後、ほかのIT関連の技術同様、単なる流行で終わるのか、本当に定着していくかは、真価が問われるところである。

BSCは、日本では成果主義型賃金の導入が進んだ時期に、多面的な業績評価ツールとしての側面のみ強調されて紹介された不幸な過去がある。いまだにそう信じている人も多い。しかし、BSCの本当の価値は、四つの視点に基づいて戦略の因果関係を検証しながらマネジメントできる点にある。箇条書きでは気付かない戦略間の違和感を因果関係の中であぶり出せる点は、ほかの手法にはない独特のものだ。そんなBSC思考を、キャンオン販売では2001年より中期計画に取り入れた。

当時は、インターネット技術の普及によって顧客に情報が集まり、海外から安い製品が流入して価格破壊が起きるなど「顧客の立場が強くなった」といわれた。また、競合他社はJQA受



賞、バランス・スコアカード導入など積極的に経営品質の向上に取り組んでいた。

そのような中、当社はソリューション企業に転換する必要に迫られていた。当社に求められる価値が、ディスプレイユーザーとしてキャンオン製品を卸販売することから、キャンオン製品を軸として顧客の課題を解決し付加価値を創出することになりつつあったのである。

2000年から企業ビジョンとして掲げた「ソリューションプロデューサー」という言葉は、まさにこの変革を表している。つまり、商品の性能を語って販売するのではなく、常にお客さまの課題を考える「顧客主語」＝「お客さまの課題は〇〇ですよ」という思考を持つようになったのである。それは、単なるディスプレイユーザーではなく課題解決のプロデューサーになる、という宣言でもあった。

このような変革において、中期計画はますます重要な役割を持つようになった。しかし、目標を定量的に明確に描けていない、中期計画の進捗よく管理が有効に実施されていない、中期計画を単年度計画と連動しきれていない、ソリューション企業に転身するた

めにどのようなスキルを持つ社員を育成するか明確でない、といった中期計画自体が抱える課題も多々あった。

これらを解決するためには、BSC思考の導入が有効だと考えた。なぜなら、BSCのフレームワークを使えば「財務目標」と各視点の戦略との間に因果関係を持たせることができ、数字だけが一人歩きすることを防げるからである。また、四つの視点において財務に続くのが顧客であることは、顧客主語を掲げてソリューションプロデューサーを目指す当社のビジョンと合致した。つまり、顧客にフォーカスした思考を根付かせるツールとして有効に機能すると考えたのである。

さらに、戦略を定量化し、成果尺度だけでなくその達成に必要な先行指標を明示することによって、財務指標のみのマネジメントよりも高い実効性を想定できた。そのほか、勉強のための勉強になりがちな教育に、顧客との関係や業務プロセスの視点における戦略との因果関係を強く意識した研修を設定できると考えたのである。

## 導入を果たすも 課題が散見された一年目

BSC思考の導入は、中期計画事務局が推進母体となり実施した。中期計画の戦略を四つの視点に基づいた戦略目標シートに記述してもらう形に変更したのである。これは、当時の策定全部門（事業部11部門、本部23部門、関係会社19社）に一斉導入した。コンサルタントを入れず、事務局自身がBSCを学びながら策定部門からの依頼に

応じて相談を受ける形で進めた。

当時、BSCは社内ではほとんど認知されておらず、各部門の拠点近くの書店からは、中期計画の策定依頼と同時に参考文献となる書籍がこつ然と姿を消すという事態が起きたという。

初年度に各部門から最初に提出された成果物は、お世辞にもBSC的であったとは言えなかった。事務局も策定者も、理論の分かりやすさとは裏腹に、自らが策定者となって直面した難しさに苦慮していた。記入シートで戦略の因果関係を検証するのが難しいことも拍車をかけた。また、上位部門と下位部門の整合性が取れないという、各部門で一斉につくった弊害もあった。この点は最後まで課題として残ることになった。

ただ、再提出を依頼し、策定部門とコミュニケーションを図る中で、目標の具体化、定量化はある程度進行した。後は、四つの視点間の因果関係をとらえて戦略を作成する技術が向上すればうまくいくだろうという、手応えすら感じるほどとなった。

### BSC思考の導入が構造改革の下地をつくる

こうした一年目の反省を踏まえ、二年目以降、改善を加えた。

2002年の中期計画は、事業部・本部単位で一斉に作成するのではなく、顧客別にまとめた大きな単位で策定するようにした。コンシューマ事業、

ビジネスソリューション事業、半導体事業、光機事業の四つである。ただし、関係各社は従来どおり各社別に策定した。

当社は2003年1月から、カンパニー制に移行した。2002年の中期計画策定単位に近い形で顧客別にまとめられた四カンパニー（プロフェッショナル機器、コンシューママーケティング、ビジネスソリューション、産業機器）を中心とした運営体制である。中期計画もこれに連動し、四カンパニーに本社系部門、関係各社を加えた単位で策定することにした。

このように組織が顧客別にまとめられ、策定単位も連動して変更すると、BSCも非常に使いやすくなった。これは、BSCはあくまでも顧客単位で作成するという理論を実践で証明した形となった。

また、BSCの考え方を中期計画に携わっていない社員にも浸透させるため、「顧客主語」「前線解決」「プロフェッショナルへの変革」といった戦略キーワードを設定し、社内報などで繰り返し使ってもらった。

BSC思考を導入した成果は、連結グループ経営体制を確立するための2003年の社内組織再編とカンパニー制導入の下地をつくり、企業変革、構造改革の推進力となったことだ。ERP、CRM、SCMといったITシステム導入における根本思想に、示唆を与えることもできた。

人材育成においても、研修を企画す

る部門は各部門の中期計画の戦略を前提として研修の見直しを実施した。その結果、ソリューション企業に転身するために必要なスキルが身に付いてきたと言える。

今後の課題は、財務目標と戦略・施策の因果関係の検証や、中期計画と単年度計画の連動で精度を上げるほか、BSC理論の全社的浸透をさらに進めること。それ以外には、予算作成に関するコスト削減やリソースの有効活用、チャレンジングな目標設定ができるかどうかなど、「Beyond Budgeting」に関する研究を進めていきたいと考えている。

さだみつ・よしはる  
キヤノン販売株式会社総合企画本部総合企画部  
総合企画第一課  
70年広島生まれ。94年早稲田大学政治経済学部卒業。同年、キヤノン販売株式会社入社。営業部門、製販調整部門を経て、2000年より現職。主に、中期計画の策定事務局を担当。現在は、コスト・スニアカードと予算管理の研究をメ  
ンバー。

### 早稲田大学IT戦略研究所とは

情報技術（IT）が経営戦略・組織などに与える影響について研究・提言することを目的とし、2003年3月に設立された早稲田大学プロジェクト研究所。経営学的な視点からITを考え、その研究成果を発表している。

URL : <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

### エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営する、企業戦略の意思決定者のためのコミュニティ。年2回のコロキウム（シンポジウム）と年4回のインタラクティブ・ミーティング（定例会）を実施している。2004年6月現在の会員数は約1100名。

URL : <http://www.elforum.org/>