

バランス・スコアカード(*Balanced Scorecard*)の本質とは

横浜国立大学教授 / エジンバラ大学客員教授 吉川 武男氏

(テクノファ NEWS 第 44 号から抜粋。「テクノファ IT コーディネーター・シンポジウム」2002 年 7 月 11 日収録)

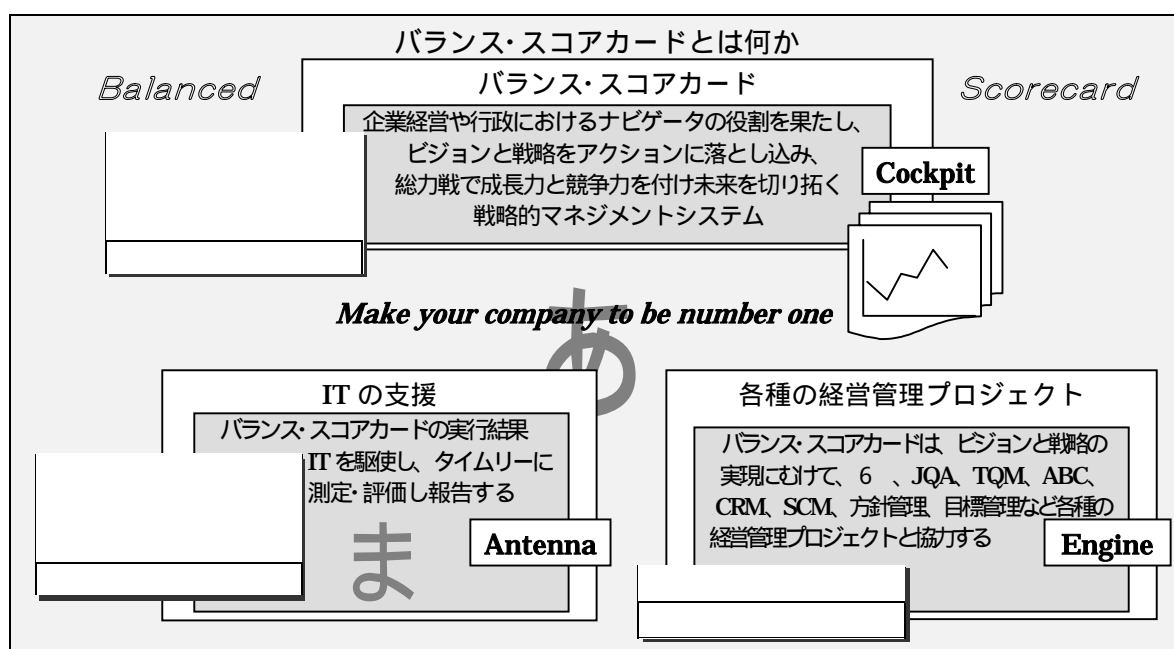
1. BSC (バランス・スコアカード) とは何か



ご講演中の吉川教授

BSC は 1992 年、Bob Capran 先生 (ハーバード・ビジネススクール/HBS) と David Norton 社長 (ルネッサンス・コンサルティング社) が、ハーバードビジネスレビュー誌に論文発表されたものである。両氏は、「バランス・スコアカードは飛行機のコックピットである」と表現する。パイロットは時々刻々変わる条件や情報をキャッチし、客を無事目的地に届ける。

企業経営においても重要な評価指標をコックピットのメーターに入れ、情報は IT によりどんどん入手する。企業の目標利益獲得のシステムは、あたかもコックピットのようなものである。HBS に協力しながら、BSC と私との関わりは 10 年を経過した。



出典:「バランス・スコアカードの基礎」:横浜国立大学 吉川武男教授

私は次のようにまとめてみた。

BSC は、企業経営や行政におけるナビの役割を果たす。初め企業経営を中心に、企業パフォーマンスの向上を主眼に取込まれてきた。欧米に続いて、最近日本でも行政が採用する動きがみえる。北川知事（三重県）は、病院や県庁で BSC 導入を検討したいと言われており、横須賀市も関心があるようだ。

BSC はまず「ビジョンと戦略」を明確にすることが肝要だが、導入の相談を受けて「お宅のビジョン、戦略は？」と尋ねると、意外に「さて？」と言われることが多い。社是、社訓と勘違いする人もいる。

ビジョンや戦略は経営トップの問題か、そうではない。全従業員が、「うちのビジョンと戦略は...だ。だからこうやっているのだ」、ということではじめて貢献できる。何のためにやっているのか、全員が自覚していることが必要である。

「ビジョンと戦略」が明確でないと組織は迷走する。曖昧な表現であってはならない。

「ビジョンと戦略をアクションに落とし込み、総力戦で成長力と競争力を付け未来を切り拓く戦略的マネジメントシステム」、それが BSC だと考えてもらいたい。

ビジョンと戦略はしゃにむに実現出来るものか。やはり切り口がありこれを「視点」と言う。

テンプレートでは 4 つだがこだわることはない。R 社は環境を重視して 5 つ、ブランド力を視点とした会社もある。ビジョン、戦略を実現するための視点は、十分熟慮すること。BSC ではビジョンと戦略を各視点の因果関係で明確にしていく。まず「財務の視点」。例えば目標利益を実現したい。あるいは年 1 億を 3 年後には 10 億にしたい。どんな戦略をとるか決めて常にウォッチングする。

顧客満足度向上のためには「顧客の視点」。ニーズをいち早く察知して顧客の喜ぶ製品・サービスを開発・設計し、生産・販売して、アフターケアもきちんとする。

顧客対応能力をつけるため、「業務プロセスの視点」が重要だ。顧客対応能力に優れた会社、安く良い商品を作れる会社は、黙ってはい出来ない。

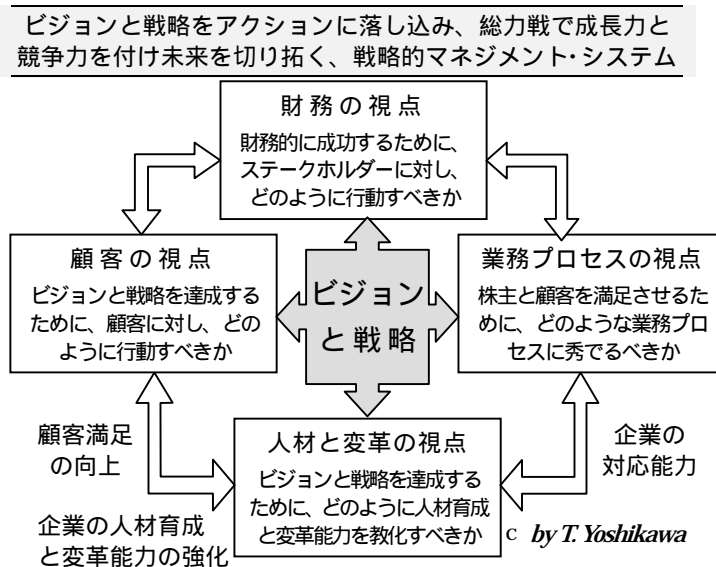
企業は人なりと言うが人材は重要である。時代は激しく変わる、変化への対応力も欠かせない。“イノベーション”と言われる変革力、成長力をつけていかなければならない。それが「人材と変革の視点」である。

つまりコックピットに、こうした視点から絞り込んだ指標をしっかりと掲げ、それをウォッチングしながら企業経営をしようというのが BSC である。

日本ではいろいろな経営管理プロジェクトが走っている。例えば 6 、JQA、TQM、ABC、CRM、SCM、方針管理、目標管理、ISO 9000、14000...等に取り組んでいる。それらの活動とタイアップして、ここにいい情報を入れてもらいたいのである。

商品寿命は短い。パソコン 2 カ月、携帯電話 6 カ月と言われる。企業経営は非常にスピードを要求されている。BSC の実行結果を、刻々と新しい情報を入手して測定・評価し報告しなければならない。そのアンテナの役目を果たしてくれるのが IT である。これを駆使出来るかどうかは鍵となると言っても過言ではあるまい。そして最終的に「Make your company to be NO.1」...これがバランススコアカードのシナリオである。

財務の視点の注意事項を米国の例で申し上げよう。「会社は誰のものか」、米国では stock holder（株主）



だと言う。会社は従業員のもの、これは日本。私は両者の意見を入れて stake holder（利害関係者）と言いたい。会社は何を期待されるか。企業が業績重視で経営される時は、往々にして財務の視点に偏重する。

1980 年代、日独は米国に追いつき追い越した。なぜか。米国の企業経営は財務諸表でみる。端的に言えば売上いくら、利益率何%で企業経営の評価をする。米国では通常、社長と財務担当重役が何年間で経常利益を何%アップ...と契約するから、利益を上げることに特化する。会社は短期指向になり、最高責任者は短期戦で利益を上げ、ボーナスを貰って辞任する。だから米国は日独に負けたのである。

合法的である決算の仕組みにも、からくりがある。販売不振で操業短縮をすれば、固定費（減価償却、労務費等）がのしかかり赤字になる。操業短縮せず製造を続ければ、売れない在庫のせいで会社は利益が出る。

利益にこだわれば短期的経営になり、企業の土台はぐらつく。「日本はなぜあんなにいいのだろう。日本では企業は人なりと言い、従業員を大切にシロングランで見ているのだ」。Capran 先生は看破していた。

景気が悪いから今年の教育訓練費はゼロだでは、将来の期待の星は光らずじまいにならないか。顧客満足度向上のためもう少しで花も咲くだろう、利益を出すだろうに、新製品開発は中止されていないか。

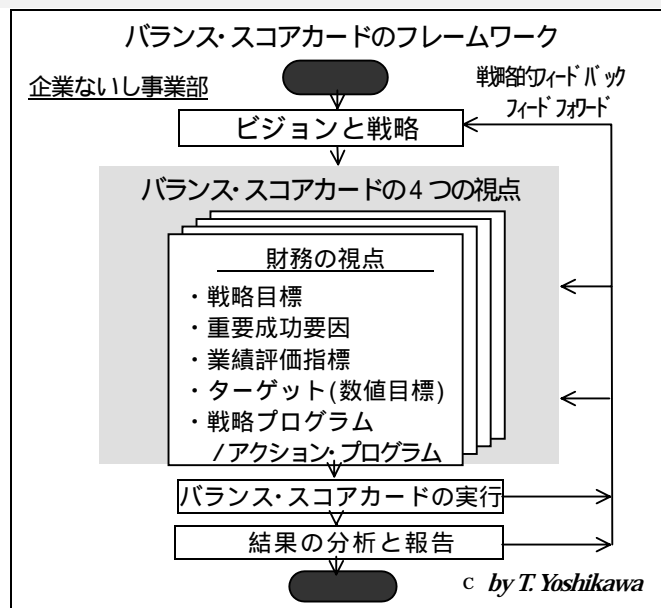
イノベーションで従業員のパワーアップと変革能力をつけること。当初は *Learning and Glow*、学習と成長の選択と言った。企業が存続し続けるためには人材育成と基本的開発はしっかりやらなければならない。ビジョンと戦略を達成するためにどんな人材を育て、如何に変革又は成長能力を強化すべきか考えなければならない。これは日本的経営そのものである。

人材と変革能力とはビジョン・戦略を实らせる大もとである根幹を強くすることである。具体的に IT や生産システムを充実させ変革能力や成長力をしっかりつけることだ。それが従業員のパワーアップ・変革能力の育成 顧客ニーズにあった製品・サービスの提供 顧客満足度の向上 目標利益の確保...という図式につながる。「3 年後に 10 億の会社」という自分達が掲げたビジョンと戦略を、ロジカルに説明することだ。「とにかく頑張ろう」の精神論はダメである。この「シナリオ」を書くところで BSC はお手伝いが出来る。ソフトを使ってちょい仕上げるという話ではなく、企業経営を十分考えて作った BSC でないと画餅に終わる。

2. バランス・スコアカードのフレームワークと経営

スタートは、ビジョンと戦略。見直して再構築しよう。これを実現するために 4 つの視点で戦略マップを作る。それぞれの視点では何が戦略目標になるか。次に戦略目標実現のために何が業績向上要因になるか。20 項目くらい上げて重要な項目に絞る。これを重要成功要因という。鍵になるものを上げ、計量的に測定出来る業績評価指標を作る。ターゲット(数値目標)を決め、何日までに...する。どう達成するかアクションプランを作る。

実行して結果の分析と結果報告、戦略的フィードバックつまり *Feed forward*である。競合相手は新手に出た、戦略を変えた方がいい。この業績評価指標はズレている。フレキシブルにどんどん変えて行く *Feed forward* が重要である。最後フローチャートは Stop と記入される。今までの経営は運と勘、頑張りによって代表される「有視界経営」、経験論から導かれ



る。BSC は、きちんとシナリオを書いた「ナビゲーション経営」、最短距離で確実に目標に達する経営である。

企業経営の業績評価指標には「会計的業績評価指標」と「非会計的業績評価指標」がある。早く出て1カ月、しかも過去のことである。まして会計財務は1年遅れのデータ、とやかく言っても意味はない。

現在は、将来は、外部は...、内部は...、それらをバランス良く見ること、即ち一つに偏重するなど言うことである。バランス良い企業経営はBSCの本質だ。視点の例は15~6個上げたが、こうした資料をコピーしても役には立たない。自分達で考えなければダメである。これ位の業績評価指標を掲げながら、毎月ウォッチングし、企業経営をしよう。これがバランススコアカードの経営、つまり「ナビゲーション経営」である。

財 務 の 視 点	売上高、純利益、売上高利益率、キャッシュフローまたはEVA...重要と思う業績評価指標
顧 客 の 視 点	新規顧客獲得率、顧客定着率、市場占有率、納期、値段に敏感な顧客なら価格
業務プロセスの視点	新製品開発件数、生産のリードタイム、製品コスト、不良率など
人材と変革の視点	教育訓練費、従業員のボーナス、従業員満足度、提案件数など

視点: ブランド、市場倫理、環境、従業員満足、住民満足(行政)、関連会社運営管理など

3 . バランス・スコアカードの構築

今は供給が需要を上回り、いいものを安く作っても売れない。単純な予算管理では経営できない。どう攻め目標を実現するか、しっかりしたシナリオが必要である。BSC 導入が決定したら、まずプロジェクトチーム編成であろう。トップに関与してもらわないと、途中で挫折するかもしれない。推進者は社長又は2、プロジェクトリーダーはBSC の理解はもちろん、信望厚い人であること。

サブリーダーはBSC のチャンピオン、知識と情熱で前面に立ち行動できる人だ。各部署からも代表が参加するとよい。独善にならないよう、経験者やコンサルタントにコメント貰えれば理想である。コンサルタントまかせは成功しないだろう。

進め方のステップを下表の通りまとめた。

Step1	ビジョンと戦略の設定	自社を取巻く環境、将来はどうなる。自社の経営資源まで含めて、挑戦的ビジョンを作る。
2	視点の洗い出し	どの切り口から攻めるか、視点を洗い出す。4つの視点を薦めるがこだわることはない。
3	戦略目標マップの作成	それぞれの視点での具体的目標、戦略目標をつくる時には必ず因果関係を調べ、戦略マップを作る。
4	重要成功要因を絞る	マップが出来たら何が重要項目か20項目位上げて、その中から重要な目標を選ぶ。
5	業績評価指標と計量化	戦略目標を画餅にしないよう、計量化できる評価指標を設定する。
6	ターゲット(数値目標)の設定	設定した指標のターゲット、数値目標を設定。安全係数を掛けるな。
7	アクションプランの設定	数値目標を達成するため、それぞれのアクションプランを具体的に設定する。

Southwest 航空会社のバランス・スコアカード

c by T. Yoshikawa

戦略マップ: 効率的経営	戦略目標	重要成功要因	業績評価指数	ターゲット数値目標	アクションプラン
財務の 利益性 	・利益性 ・低コスト ・売上拡大	・市場の評価 ・少ない機種 ・顧客の拡大	・株価 ・飛行機リースコスト ・座席当り売上高	・30%up ・20%down ・10%up	・低コストで 売上増強
顧客の視点 	・定刻離着陸 ・低価格	・スケジュールを守る ・常連客の確保	・定刻離着陸 ・顧客定着率	・30分以内 ・90%以上	・業務の品質 管理と顧客定 着率アップのプ ログラム開発
	・実稼働時 間のアップ	・時間の厳守	・定刻着陸率 ・定刻離陸率	・90%以上 ・90%以上	・サイクルタイ ムの最適化
地上クルーの チームワーク	・地上クルーの チームワーク	・従業員のモチベーション ・教育	・地上クルーの持ち株比率 ・地上クルーの教育訓練度	・1年度70% ・2年度90% ・3年度100% ・年4回	・ストックオプション ・地上クルーの 教育訓練

Southwest 航空(米国国内線)の成功例を説明しよう。ビジョンは外秘、戦略は「効率的な経営の実現」。4つの視点は教科書通り。戦略マップ、財務の視点で利益を上げるため何をするか。「...を...にする」と徹底議論し、「低コストを実現」、「売上を拡大」が決まった。

顧客の視点で「...を...にする」。最後「低コスト実現」のために「定刻の離着陸」。時間の信頼は売上も拡大する。飛行機はリース、少機数になればコストは下がる。

「定刻離着陸」、「低価格」実現のために侃々諤々、最後に残ったのは「実稼働時間アップ」だった。どうするか how to do...、地上クルーと乗務員のチームワークで「一丸となろう」というストーリーになった。筋書きは“Why, because, how to do...”でやる。なぜ地上クルーのチームワークか、なぜパイロットが客室掃除か、実稼働時間の向上のためである。実稼働時間の向上 顧客に「定刻離着陸と低価格」財務で「低コストと売上拡大」「利益拡大」、このストーリーが戦略マップである。

戦略目標が上手く書けないのである。大企業ほど難しいだろう。SW社は着陸して降客、クリーニング、燃料、搭乗そして離陸、所要時間15分を実現した。これが定刻の離着陸も低価格も可能にした。

シナリオは実行された。BSCではこのプロセスを作成し、実現することが重要なのである。表を埋めるのではない。書いて責任を持つのである。低コスト実現のため少機数で回そう、顧客を伸ばして売上拡大だ...総て自分達で考えている。

利益性を評価する指標は、市場の評価、売上、利益...色々あるが、この会社は「株価」を選択した。株価値上りはよい評価の結果であるとした。

少機数の指標はリース・コスト、売上拡大は1座席当り売上高だ。ターゲットは株価30%アップ、以下表の通りである。機長は離着陸30分以内を厳守する。戦略目標「地上クルーのチームワーク」はどうする、従業員の教育訓練とモチベーションアップである。スチュワーデスも月に1日、機体整備の仕事を学び、チームでOJTを実践する。

モチベーションアップは地上クルーの持ち株(ストック・オプション)比率、ターゲットは1年後70%、~5年後100%である。指標は因果関係が重要、指標間にも極力因果関係を保つことである。従業員は株主として株価が上がれば懐は豊かに、地上クルーも乗務員も一丸となる。15分整備 定刻離陸 安いチケット 売上拡大 利益確保、このよい循環を確認する形でBSCを作らなければならない。言うはやさしいが難しいことではある。

参考書のコピーでは成功はない。自分達で真剣に考え、何が重要か掴まなければならない。つぼとなる指標をきちんと作るのがBSCだ。SW社の結果は表の通り黒字となった。[2001/4-6月期(01.7.23日経)]

国内フライトは機内食なし搭乗券なし全て自由席、番号札整理の徹底合理化である。スチュワーデスは私服である。

同じく黒字のContinental社は違う発想である。「機内サービス削減せず(朝日)」で、SW社に対抗している。彼らは検査場を増やし混雑を緩和、8分以上は客を待たせない。それには退職者を動員する。

Continental社は、定刻離着陸、搭乗率、株価、他社動向...を毎日伝言板で社員に知らせる。狙いが明確だから、「うちは、他社は××、*remember!*」である。これを毎日やる。手厚い待遇、業績でボーナスを弾む、このやり方で同社は団結力を強め、一丸となった。同社はアメリカ・フォーチュン誌に「世界で最も賞賛される企業」の30位に選ばれた。

航空会社	売上高百万ドル	純利益百万ドル
AMR	5,583	507
UAL	4,660	292
DELTA	3,776	90
Northwest	2,720	55
Continental	2,556	42
USAir	2,500	24
Southwest	1,550	175.6

私はよく業界の様子とか、類似するケースなどを聞かれる。他社に習って同じものを作ってもナンセンスである。参考にはなるうが、競合他社に勝つためには自分達が考え、オリジナルでどこかが違うものでなくてはならない。

4．バランス・スコアカードの運用について

BSCにはITコーディネータの力が役立つと思われる。情報システムはユーザーに役立つこと、マネジメントには出来る限り図表やグラフを使うことである。特にトップに対してはビジュアルに目標の達成・未達成、全体が1画面で即断できるようなものが必要である。

目標はすべて100、目標達成は緑、70%以上は黄、それ以下は赤表示...色々注文を受けて、私の友人はこのソフトを作ってくれた。目標と実績、その時点でのアクションプランがフォローできるシステムになっている。赤い表示部分を開くと、キャッシュフローの悪化、売上サイト、手形サイトの1カ月延び...とフォローが可能である。全貌が一目で分り、かつ必要部分の詳細がサーチできる。BSCを使いこなし使い勝手に改善すること。もちろん、ビジョンと戦略を実現するためにである。

BSCにデータを1年位蓄積したら、重回帰分析などをして各指標がどれ位効果的なのかチェックしよう。

おとし、シアーズ・ローバック(シカゴ)で聞いた話である。シアーズのある売り場の業績評価指標の関係は、教育訓練1%アップ 信頼と責任あるマネジメント 売場面積当り収益と売上に3.2%影響。信頼と責任あるマネジメント1%アップ 仕事と会社に対する態度11%アップ。知名度1%アップ 5.5%の支持率向上(口コミ、推薦)。支持率1%アップ 売上乃至収益14.2%アップ。

これが1年近く分析した結果分った。どのつぼを1%押せばどこにどれくらい効き目があり、最終的には支持率1%を上げれば収益14.2%に影響すると分かっている。マネジメントする、こういうシステムをコンピュータ化して作り上げる。教育成果を半信半疑でやるのではなく、納得して「教育・訓練をする」のである。

ホームセンターの例である。教育訓練1%アップ 出入業者と顧客対応3.8%アップ。知名度1%アップ 支持率5.7%アップ。しかし支持率1%アップ 売上・収益1.2%アップ。ホームセンタービジネスは魅力がないか、やり方が問題かということを認識する。これがナビゲーション経営である。

5．バランス・スコアカードの最近の動向

1996~2000年、フォーチュン誌登場企業の40%がBSCを導入した。顧客満足度は「4」段階、かなりの満足度だ。森氏のデータでは、2001年は10.9%で前年比倍増。検討中企業も倍増、BSCのIT化という企業が多い。ビジネスのチャンスである。

BSCの目的は様々、目標管理、連結経営管理、プロセス管理、人事、顧客、財務管理、IT(行政)投資。

バランス・スコアカードの効果

ビジョンと戦略を明確化(再構築)し、経営トップから従業員全員に周知徹底させることが出来る。
ビジョンと戦略の実現に向け、企業経営や行政におけるナビゲータ、あるいは牽引車の役割が果たせる。
全従業員一丸となり、全員参加の企業経営(社風)を創り、ビジョンと戦略の実現のために果敢に挑戦させることが出来る。
従業員一人一人の責任と権限を明確にし、合理的な企業経営をすることが出来る。
事業経営計画や事業予算をビジョンと戦略にリンクさせる。
ビジョンと戦略の実現のために既存の経営管理プロジェクトと協力することが出来る。
IT 導入は、企業経営や行政におけるナビゲータ、スピーディな問題発見とアクションをとることが出来る。
ビジョンや戦略の見直しと学習のために、フィードフォワードに基づくマネジメントが出来る。

c by T. Yoshikawa

私は 1.5 年前から T ガス IT 部門情報システム部に BSC 導入のコンサルをしている。投資のパフォーマンスはなかなか認められなかったが、最近堂々と言えるようになった。顧客の視点は社内顧客である。

BSC は IT にも使えるということだ。業績指標は 20 位あるが、やはり製造立国だ。業務プロセスに 9、財務の視点に 6、顧客の視点が 4、人材と変革の視点が 1 である。今、HR/Human Resource(人的資源)の BSC ということですからごくフィーバーしている。1、2 年のうちにここは相当増えるだろう。

(完)

(株)テクノファでは、「バランス・スコアカード(BSC)」の第一人者・吉川武男教授による「バランス・スコアカードマスターコース」を開催しています。BSC の本質について解説し、ケーススタディにより BSC の作成までを指導する実践コースです。ぜひ参加をご検討下さい。