アドバンストレベルの「バランス・スコアカード」

講師：横浜国大大学院教授／エジンバラ大学客員教授　吉 川 武 男 氏

（テクノファ NEWS 第 63 号から抜粋。「実践バランス・スコアカード（BSC）シンポジウム」2005 年 9 月 30 日収録）

IT イノベーションプロジェクト主催による「実践バランス・スコアカード(BSC)シンポジウム」の基調講演から、行政や病院運営に広がりをみせるＢＳＣの最新事情(要旨)をまとめた。

講演される吉川教授（川崎市産業振興会館にて）

バランス・スコアカード(BSC)は 1992 年、R. Kaplan 先生(H.B.S)と D. Norton 氏により発表された。はじめに 1970～1980 年代の米国のマネジメントについて説明しよう。企業経営では必ずビジョンと戦略を明確にする。日本の場合のビジョンは抽象的であったりするが、米国では利益 1 億円を 3 年後に 3 億円にする、など具体的で戦略もきちっと決める。それを受けるマネジメントコントロールのフレームワークでは、まず中長期経営計画を立てる。次に人・もの・金、大体 1 年の予算を具体的にする。予算執行では 1 カ月まで落とし執行し、月末に実績をまとめる。それが分析と報告だ。予算未達成の原因を洗出し、次月の対応策を社内に周知する。これが米国を中心とした基本的な経営である。それならば今でもやっていると言われるだろう。正しくほとんどの会社がこういう経営をしているだろう。これはハーバード大学の R. N. Anthony 先生の考え方である。

ところが 1980 年代の後半あたりから状況が変る。いいものを安く作っても必ずしも売れない。スーパーマーケットが多く倒産した時代である。Kaplan 先生は 1980 年代後半から 1990 年代に入って、何が起きているか分析した。価格破壊が進み、顧客の好みが多様化する。最も重要なことは、過去の経験が生かせなくなったことだ。厳しい状況になって米国の経営者はどうしたか。ビジョンと戦略に基づいて、トップは、売上、純利益、投資利益率、キャッシュ・フロー、「財務の視点」で業績評価に集中する。勿論企業であれば当然である。しかし目先の財務にこだわり過ぎて、研究開発があと少しで実を結びそうなものが中止されたり、教育が戦力化直前で打切られたりする。1980 年代後半にだめになったのは何故か、1 年間徹底研究の後 1992 年の論文発表となった。その時述べられた先生の言葉である。

「シニアエグゼクティブの主な目標は、自分の組織にとっての長期的な価値を生み出すことである。彼らは自らの戦略を実行し長期的な価値を生み出すために今日何をしなければならないかを考えることが必要だ。今日の財務パフォーマンスはその指標の一つに過ぎない。」

「財務評価はその期間の企業の業績がどうだったかは教えてくれる。しかしその期間に企業はまた顧客、新製品、新しい能力に対して長期的な価値を生み出すようなプロセスを開発したかもしれないのに、それが決算

報告書にはまだ表れて来ていないということもある。」

「逆に長期的な可能性に対する投資を一部削減してしまった年もあるだろう。端的に言えば当座の財務パフォーマンスは向上しているように見える。しかしこのような企業は当座の決算報告書を取りつくろう過程で、将来を抵当に入れてしまっているのである。」

BSC は飛行機のコックピット　飛行機でお客を目的地に安全に運ぶために、必要でかつ重要なメーターをセットしこれを見ながら操縦する。企業経営で言えば、必要最小限度の評価指標を作りそれを見ながら進める仕掛けが BSC だと先生は言う。

1980 年代米国では間接費用がコストの 40%以上を占めるようになった。これを売上高比、販売量比、人数比などで「適当に」配賦する。儲かっている製品、儲かっていない製品が分らなくなってしまったのだ。私も先生に協力してケーススタディを作ってきた。その過程で私なりの定義をしたが、先生と同じ飛行機をモザイクし説明している。

BSC は企業ばかりではなく、行政や病院経営でも取組まれている。行政では横須賀市、千代田区、川崎市、大阪府などが、また病院が一生懸命だ。北川知事(当時)が三重県の 4 つの病院を黒字にせよということで手伝ったが、昨年 4 病院とも黒字になった(日経)。郵政の病院でも取組まれるようで、関係者・スタフがセミナーに参加している。

バランス・スコアカードとは　利益 1 億を 3 億に、勘と度胸ではできない。カーナビのように可視化することである。「ビジョンと戦略をアクションに落とし込む」のである。つまり、全従業員が「自分の作業や業務が戦略のどの部分にあって目標に対してどれだけ貢献するか」を分かった状態にすることである。そしてトップから従業員まで総力戦で成長力と競争力をつけて未来を切り拓く、戦略指向のナビ経営、可視化された行政システム…これが BSC である。工場見学の機会が多いが、「ビジョンと戦略?知りません」と言う答えが多い。

ビジョンと戦略はしゃにむに出来るものではない。財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、人材と変革の視点が重要である。ただしこれは雛型、視点は 4 つにこだわることはない。

ビジョンと戦略を達成するために、毎期確実に目標利益を達成しようと思えば、財務の視点から目標利益を確保することを考える。顧客に買ってもらわなければだめだと思ったら、顧客の視点から考える。ニーズをいち早く察知し生産し販売してアフター・サービスも…と思えば、業務プロセスの視点で考える。成功するためには変化に対応できる変革能力を付けなければならない。人材と変革の視点からどうしたら変革能力が付けられるかを考える。

多くの会社は ISO、JQA、ABC、6σ、目標管理、SCM、方針管理…いろいろやられているだろう。BSC はこれら各種の経営管理プロジェクトを飛行機のパワフルなエンジンと考える。ビジョンと戦略の実現に向けて、アクションプラン(実行計画)、目標値を設定する。計画をクリアするための具体的対策をアクションプランと呼ぶ。例えば品質を上げなければいけないならば品質を上げるシナリオが書けていなければならない。

変化が激しい時代であるからそこに IT の支援が必要である。IT は飛行機のアンテナに相当する。BSC は IT を駆使して、実行結果をタイムリーに測定・評価して報告する。すなわち BSC は感度のいいアンテナを張って(IT 支援)、パワフルなエンジン(経営管理プロジェクト)を積んでアクションプランを具体的にしあなたの会社を№1 にする。

BSC は、戦略志向のナビゲーション経営システム

視点は 4 つにこだわらないで良い。財務の視点、財務的に成功するためにステークホルダーに対してどのよ

うに行動すべきか。顧客の視点、財務の視点の戦略目標実現のために、顧客に対しどのように行動すべきか。人材と変革の視点、優れた顧客対応能力を備えた業務プロセスを構築するために、どのように人材育成と変革能力を強化すべきか。業務プロセスの視点、顧客が満足するために、どのような業務プロセスに秀でるべきか。

財務の視点は財務的業績指標、顧客・人材・業務の視点は非財務的業績指標である。タイミングで言えば財務は過去の話、顧客・業務は現在のこと、人材と変革は将来のことである。

これらを目配りして企業経営しなければならない。米国が日本に負けたのは(先生はそうは言わないが)、財務を偏重したからだ。財務は無論重視するが、それを抑えるためには他のところをきちんと抑えてやらなければだめである。これが「バランス」ということである。

日本ではお客を神さまと言い、企業は人なりとも言う。日本の生産管理は世界に誇れるもので能率、効率はいい。財務のみを絶対視しない。BSC は日本的経営そのものだと思う。

資料「環境経営が業績とブランドに影響」は NEC 久保田氏提供のものである。例えば「環境経営でビジネスしよう」、「環境をないがしろにしてはビジネスは成立たない」と思えば、燃費 35.5km/L の車(トヨタ)、10 年前に較べ電気代を年間 23,200 円節約するノンフロン冷蔵庫(松下)である。「環境に優しい」ことが企業の業績を良くする。環境を重視するなら環境の視点を作るとよい。因みに北欧(スカンジナビア半島)で多いのは「環境」の視点と「従業員満足」の視点である。

ビジョンと戦略の実現を 4 つの視点で明確にする

視点とは、目標をクリアするためにどこから攻めるかという攻め口である。視点には次のような意味がある。図はビジョン『3年後に赤い林檎の実を絶対食べる』に対して、戦略は『根の張った林檎の木を育てて、春に花を咲かせる』を示す。

3 年後に利益を 3 億にするためにどうする。ともかく収入を伸ばそう、売上げ向上戦略だ。収入とともにコストダウン戦略だ、ちょっと露骨だから「生産性向上戦略」で行こう。人材と変革の視点は、林檎の木で言えば根っ子の部分、人材育成、IT、生産システムの充実、変革能力、成長力を強化する。そして従業員のパワーアップ、変革能力・成長力をつければ、業務プロセスの視点で、顧客のニーズに合った製品やサービスが提供出来るだろう。うちの製品を顧客に喜んで買って貰えれば、財務の視点での目標利益が毎期確保出来る。それで 3 年後に 3 億の利益が確保出来る。そういう大枠の筋書きを作るのが重要なのである。

これが視点の役割である。さかのぼれば *why? because* だ。「従業員のパワーアップ・変革能力の強化」*why? because*「顧客ニーズにあった製品・サービスの提供」、*why? because*「顧客満足度の向上」*why? because*「目標利益の毎期確保」*why? because*「3 億円利益の会社実現」。重要なことは何が 1 番上に来て、何が2番目に来るかである。この枠組をきちんと作るのが BSC でいう視点を設定するということ。上からは *'how to do'* である。ステップ 1 でビジョンと戦略をつくり、2 で視点を洗い出す、3 で戦略マップを書き各視点で戦略目標を作る。戦略目標の実現のために、4 で何がクリティカルか、20〜30 項目の要因から 1 つかせいぜい 2 つを選ぶ。5 で業績評価指標 KPI を設定する。6 で年度予算や経営結果から具体的数値目標をセッティング。7 で具体的数値目標をクリアするため何をするかアクションプランを設定する。

ISO9000、14000、JQA…、担当を決めて実行する。毎月、目標値がクリアできたかどうか業績評価指標でチェックし、最終的に戦略目標をクリアできたかチェックする。それが出来ればきちんと戦略に行きつくような目的と手段で作ったものである。そうして経営管理をしようというのが BSC の基本である。

会社の隅々まで戦略を周知徹底させることが重要である。ビジョンと戦略はあっても言葉だけで現場に落ちていない。大体は宙に浮いていて浸透していない。それではだめなのである。

BSC は戦略に沿ってビジョンを実現する　戦略マップを書くのはビジョンを確実に実現するためである。戦略に沿って目的と手段、目的と手段…と次々とやって行く。必ず戦略に沿っていなければだめだ。次はそれぞれの戦略目標を実現するために何をしたらいいか。具体的な業績向上要因をそれぞれ 20 個以上挙げる、そして重要な 1 つ(或いは 2 つ)に絞る。これを重要成功要因 critical success factor という。確実に因果関係があるものを選ばなければだめである。この重要成功要因を画餅にしないように KPI をセッティングする。重要なことは単純に設定しないこと。必ずその数値が良くなれば、次が良くなる…という因果関係のあるものを選ぶこと。肩こりには「つぼ」である。そういった KPI を選ぶ。一般の会社にも大体は KPI があるが、しかし部分的には良くなっても会社の業績は良くならない。実際の企業経営は KPI を見ているが、戦略目標や重要成功要因を見てやっているわけではない。人事も戦略に沿っているべきだろう。この川を渡れば目的地に着けるという言わば、業績評価指標は道しるべだ。ビジョンと戦略を作り、各視点で因果関係のある KPI を求めて、それを注視しながらやって行くのである。

BSC の成功事例　BSC の好例として Southwest 航空をあげる。国内線の中小企業で、ビジョンは「業界№1 の利益を上げる会社」、戦略は「効率的な経営の実現」。戦略マップは、財務の視点で利益を上げるために「低コストを実現」、「売上を拡大」。「低コスト実現」のために「定刻の離着陸」。飛行機はリース、機数が減ればコストは下がる。時間の信頼は売上も拡大する。「定刻離着陸」、「低価格」実現のためには、最後は「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る」というストーリーになった。パイロットが客室掃除、客室乗務員が整備の実習、整備マンがお客の誘導。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」、戦略マップのストーリーだ。

大企業ほど戦略目標が上手く書けない。SW 社は着陸して降客、クリーニング、給油、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。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。

Southwest **航空会社のバランス･スコアカード**　　ⓒ *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	ﾀｰｹﾞｯﾄ(数値目標)	アクションプラン
利益性 財務の視点 低コスト　売上拡大	･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	･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
業務プロセスの視点 実稼動時間のアップ	･実稼動時間のアップ	･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
人材と変革の視点 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

利益性を評価する指標は「株価」。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。ターゲットは株価の 30%UP。「地上クルーのチームワーク」は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比率。指標にも極力因果関係を保つこと。地上クルーと乗務員が一丸となり、15 分整備→定刻離陸→安いチケット→売上拡大→利益確保を実現した。SW 社の結果は表の通り。

航空会社	売上高百万ﾄﾞﾙ	純利益百万ﾄﾞﾙ
American A/L	5,583	△507
United A/L	4,660	△292
DELTA A/L	3,776	△90
Northwest	2,720	△55
	2,556	**42**

国内フライトは機内食なし、搭乗券がなく全て自由席、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。

Continental 社の発想は違う。「機内サービスは削減せず(朝日)」、SW 社に対抗する。彼らは退職者を動員、検査場を増やし混雑を緩和、8 分以上客を待たせない。離着陸時間、搭乗率、株価、他社動向等を毎日伝言板で知らせ、手厚い待遇で団結力を強めている。

テロ以来米航空業界は不況である。2002 年 4-6 期は C 社も赤字に転落、SW 社だけ1億 200 万ﾄﾞﾙの黒字、一人勝ちである。翌 2003 年 1-3 期、United、US が消え、大手 5 社に。SW 社は 2005 年 1-3 期も黒字を維持、56 期(4半期)連続黒字を維持している【出典は総て日経】。

DELTA と Northwest は先頃破産宣告、American と C 社と SW 社だけになった。

ノースキャロライナ州シャーロット市の事例 **同市のビジョンは「住民を第一としたモデル市。動機付けられた熟練職員が最高のサービスを提供する。住民や企業を良きパートナーとして、生活の場、働く場、余暇を過ごす場として最高の町にする」。戦略は、地域社会の安全、最高の市となること、行政組織の再構築、交通システムの最適化、経済の発展の 5 項目を掲げる。**

戦略マップは第 1 の視点が「市民」、あとは「財政」、「業務プロセス」、「学習と成長」。戦略マップで、目的・手段、目的・手段と因果関係を明確にしている。同市は'72 年に目標管理で表彰された行政能力のある町だが、表記のように成果をあげた。

シャーロット市の BSC の効果

- **汚水処理業務で民間の企業を抑え、75%の入札に成功**
- **入札、民営化、市民満足で 2000 年度予算目標達成**
- **1000 人当りの火災件数は NC 州平均より 29%低い**
- **消防署当りコストは、NC 州平均より 65%低い**
- **84%の住民が警察官を信用している**
- **警察の事件解決率は全国平均より高い**
- **10 万人都市の犯罪発生率、1997 年比減少**
- **トロリー沿線地価 16%上昇、住み易さの証**
- **税率は NC 州七大都市の中で最低を維持**

セント・メアリー／ドルース病院の事例 **顧客は誰か、参考になる事例だ。この病院では顧客は 3 つ。基本的治療患者、特殊治療患者や紹介者(患者・開業医)、金を払う人や雇用主である。同病院はベッド数 300、医師 380 人、スタフは 6000 人の総合病院。セント・メアリーとドルースが合併したが財政は厳しかった。合併後の戦略は不鮮明、経営も赤字に転落し BSC を導入した。合併の期待は重複部分を削減、経済的安定を図り、従来以上に高品質・広範囲の医療サービスを提供することだった。BSC の構築プロセス、特に戦略マップの作成過程が病院もビジネスだということを気付かせた。ビジョン達成のための戦略は「強固な財務基盤を確立する」である。**

財務の視点、我々のミッションを財務的に支えるために我々は何をしなければならないか。
顧客の視点、ビジョンを成就するために如何に顧客にアピールすべきか。
業務プロセスの視点、顧客が満足するために如何に業務プロセスに秀でるべきか。
人材と変革の視点、変革と成長を遂げるために如何に能力を強化するか。

それぞれ3つの顧客に対して展開した。治療患者には最高のサービス提供、パーソナルな親しい関係を保つ。紹介者に対して一流の技術をアピール、一流の治療経験を体験して貰う。雇用主や費用負担者には革新的な技術のアピールと価格競争力ある最高のサービス。目的⇒手段、目的⇒手段とやり、外科、小児科、産婦人科全体に落とし込んで作られた。利益性は低くとも必要なサービスはしっかりした。プロジェクトは戦略意識キャンペーンを実施した。

現在、BSC 導入３年目を迎えて変革の真最中である。まず財務的成果は、導入初年度 700 万ﾄﾞﾙの赤字を１年後に 1100 万ﾄﾞﾙの黒字にした。薬剤、人件費の高騰も乗り越えた。病院の平均利益率は 2%に、2001 財政年度では 2.5%の黒字になった。売り掛け金の日数も減少。

非財政的成果としては、全病院の患者満足度は 15%アップ。全診療所の患者満足度は 11%増加。基本的治療の予約が 13%促進された。

BSC 導入時の留意点　容易周到に計画し、実行可能なところから着手すること。コンセンサスは十分にとり、チームワークを強くすること。プロジェクトチームは主体性を持ち、果敢に挑戦すること。常に猪突猛進ではなく、時には柔軟な姿勢も必要である。アクションプランは優先順位を明確にしておくこと。ビジネス環境の変化に対応できる能力を備えておくこと。業績評価の設定が難しい時は、易きに流れやすいので注意すること。トップから従業員まで共有できる環境整備を図ること。心底から現状を打破する心構えが不可欠である。

最後に特に注意しておきたいことである。うちも BSC をやっていますという会社で、4 つの視点に基いて単に業績評価指標を並べただけのものがある。因果関係が分らないものはだめである。これが良くなれば何が変り、どうなればビジョンと戦略が実現出来るのかという因果関係がはっきりしていなければだめである。単純に業績評価指標のデータを入れて、これが BSC だという誤解は避けて欲しい。

BSC の機能

1. **BSC は、PDCA を確実にする**
2. **BSC は、4 つの視点で企業経営や行政、病院等の成果とプロセスをモニターし、ナビゲータの役割を果たす**
3. **BSC は、ビジョンと戦略を各種の経営管理プロジェクトと従業員の日々の業務に落とし込む、コミュニケーション機能を持っている**
4. **BSC は、企業経営や行政、病院等を、戦略志向のマネジメント、乃至ナビゲーション経営にする**

BSC のメリット

1. **人の心を奮い立たせ、ビジョンを効果的に実現する戦略を立案する**
2. **企業や行政、病院等の戦略目標と各組織レベルの目標を整合させる**
3. **戦略の優先度を、企業や行政、病院等のステークホルダーに明確に伝達する**
4. **経営資源を戦略の優先度に応じて配分する**
5. **戦略の実行を、迅速かつ効果的に実現するために、実行結果を測定･評価する**

【完】