

バランススコアカード導入のメリットと考慮すべき留意点

～導入研究会の作業をベースとして～

芝野 治郎[†]

キャプランが1992年に始めて提唱したバランス・スコアカード(Balanced Score Card:BSC)のコンセプトは、その後多数の企業、組織で導入され、成果を挙げ、産業界の注目を集めるようになった。実際にBSCを導入することにより生まれるメリットと、導入にあたっての考慮点を探るために、企業4社に呼びかけて導入研究会を行った。

各社の属する業界と各社の事情により、問題点は異なるが、環境の変化を見直し、社員の意識改革を進めるよいきっかけとなるなど、共通のメリットがあることが分かった。またBSC導入を効果的に進めるには、社員全員の参加体制が必要であること、また社員のBSCに関する業績評価を導入し、その成果が社員の士気にも反映されるようにすることが望ましいということが認識された。

Merits of Implementing the Balanced Scorecard and the Points to Consider

--- Based on the Experiences of the BSC Implementation Study Team ---

JIRO SHIBANO[†]

The concept of the balanced scorecard (BSC) first proposed by Kaplan in 1992 has been implemented by many companies and organizations, generated the remarkable results, and attracted the attention of the industry. In order to investigate the merits obtained by implementing BSC and also study the problems to be considered in implementing BSC, a study team was organized by inviting 4 companies.

Each company belongs to the different industry and faces its own problems, but it was observed that there are common merits such as it provides a good chance to review the change of the environment and renew the state of the minds of employees. It can also be said that the participation of all the employees is mandatory to the success of the BSC implementation, and that it is desirable to have the results of the BSC performance reflected to the employee's personal evaluation system so that it adds to the individual morale.

1. BSCの特色

キャプランが1992年に始めて提唱したバランス・スコアカード (Balanced Score Card: BSC) ¹⁾

のコンセプトは、その後多数の企業、組織で導入され、成果を挙げ、産業界の注目を集めるようになった。

キャプランのBSCの特色としては、多数の点が指摘されているが、筆者が特に注目したいのは、次の諸点である。

[†]名桜大学大学院国際文化研究科
Graduate School of International Studies, Meio
University

(1) 経営者が注意を払っている重要な事柄を、4つの視点(財務、顧客、社内ビジネス・プロセス、社員の学習と成長)に集約して把握し、それらのバランスをとりながら、経営活動全体がよい方向に進んでいくための戦略の実現をはかっていく。

(2) 経営者の意思をトップからボトムまで伝達する手段として使用できる。

(3) 売上、利益など財務の指標は過去の実績がどうだったかということを示すものであるが、BSCはそこで考えた戦略を実行していくと、このようになっていく筈であるという近未来の予測を語るものである。

これらのことは、それらが本当にそのように機能するのであれば、経営者と従業員にとって大変望ましいことであり、そのようなコンセプトをぜひ取り入れて、機能させて欲しいと望むものであろう。しかし実際にBSCを企業で導入するには、いくつかの問題点が存在することが予想される。この報告では、いくつかのタイプの違う企業でBSCを導入するとどのようなものになるのかを考え、導入にあたっての問題点を検討したい。

1. 導入研究会

2003年春、名桜大学大学院における筆者の演習の一環としてBSC導入の研究会を企画し、沖縄県内の企業4社に参加を呼びかけた。業種として製造業、小売業、金融業、情報産業を選んだ。参加された方は部長から取締役、社長まで色々であった。各社の詳細な情報に触れることは差し控えたが、BSC導入の検討に役立つような点について、次の章で取り上げてみたい。

研究会は2003年7月から12月まで月1回のペースで集まり、次のような作業ステップに従って検討を進めていった²⁾。

- (1) 現状分析 (SWOT 分析)
- (2) 経営の関心事をBSCの4つの視点に集約
- (3) 戦略マップの作成
- (4) 各活動の進捗を表現する指標を決定

月1回の研究会の時間だけでは不足なので、月半ばに筆者と各社の代表者と個別に会談し、次の作業について検討し、各社の発表内容をまとめた。研究会の場ではそれを基に発表し、出席者の間で意見交換をする形をとった。また検討を進めるに

当たっては、キャプランの著書に紹介されている事例から各社の業務に類似のものを選び、検討の参考にした。

2. 改革戦略の骨子と重要な視点

BSC 導入検討会に参加した製造業、小売業、金融業、情報産業の各社をそれぞれA社、B社、C社、D社とし、以下それぞれの企業で特徴的であった考え方をとりあげてみる。

2.1 製造業A社の場合

沖縄は、日本復帰後も経済復興を助ける目的から税金、競争制限などで優遇措置を受けてきた。しかしまもなくそれらの措置が終了し、自由競争の荒波にさらされることとなる。

A社の属する業界も例外ではなく、本格的な競争に直面するとなるとまず問題となるのは、生産量の格差である。本土企業は1.0倍の生産量を上げている。このことから製品単位当たりの生産コストの格差は大きいものがあることが分かる。このため、A社では競争に対する対策のため、本土の有力企業と提携の道を選んでいる。

また販売については、昔ながらの代理店制度の立ち遅れがある。代理店制度の参考事例としてPioneer Petroleum社の事例を参考にした³⁾。A社の場合、代理店の入れ替え、直販制度の拡充を含めて、代理店制度の見直しが求められている。

しかしA社は長く業界のトップに君臨し、80%くらいのシェアを保持してきた。したがって「護送船団方式の終焉の危機感の欠如」ということが真の問題点のように思われる。社員の発想の転換をどのように促すか、それが一つの課題である。

2.2 小売業B社の場合

B社は、従来スーパーがメインの業態であったが、数年前から新しい業態に進出しようとしている。そこでの最大関心事はライバル店に負けない品揃えをどのようにして実現するか、ということである。

キャプランの事例ではKenyon Storesが参考になると考え、紹介した⁴⁾。このケースでの一番の関心事は顧客のニーズを把握し、ブランドイメージを明確にすることである。しかし、A社の場合、顧客の明確化、ストアブランドの明確化は、まだ充分確立していない。顧客を絞り込み、どのよう

なストアイメージで訴えるのかを決めて、それに徹することが必要である。

また顧客が店内にはいってくると、従業員がそっと近づいて声かけをしたり、顧客の関心事を知る仕組みをまわすことが効果的である。

全体的に顧客への気配りを従業員全体に徹底することが重要である。

2.3 金融業C社

C社の属する金融業は、「護送船団方式の終焉」の荒波に洗われている。各社独自商品を発表し、客層も手堅い大手顧客から広いグレー顧客まで広げようとしている。キャプランの事例ではNational Bank Online Service の事例を参考にした⁵⁾。ナショナル・バンクの場合、オンライン・ファイナンスへのシフトが至上命令である。また高い潜在価値を持つ得意先に傾注するという戦略が強調されている。

C社の場合、オンライン化はすでに精力的に進めているが、収益性の観点から顧客を選別するという事は、まだあまり強調していない。顧客の財産管理まで含めたコンサルテーションなども、まだあまり拡充していない。オンライン化を一層進め、そこで浮いた余力を顧客管理に一層向けていくということが、これからの課題である。

2.4 情報産業界D社の場合

パソコンの普及と価格の低廉化により、パソコン販売、導入のビジネス構造が大幅に変わってしまっただけで、ソフト会社の業務構造、社員の配置も大きく変えねばならない。しかし従業員は一般的に新しい仕事のやり方には抵抗する。

D社の場合、この潮流の変化を敏感に感じているのは、社長と一部の幹部に限られる。D社の社長は、社長の新しい考えが社員の末端まで到達するのに、3年かかるというのを持論としている。最初の年は社長の考えはその側近の幹部達に伝わる。彼らは全社員の約1/3である。次の年には、トップの新しい考え方は幹部達の周りにはいる、次の1/3の社員に伝わる。そして最後に残るのはさらにその周りにはいる1/3の社員達で、3年目にやっと全社員に伝わるというわけである。

キャプランの例ではHewlett-Packard社の損益分岐点時間表⁶⁾を紹介した。情報産業界のように変化の激しいところでは、次の製品、サービスを発掘することが重要となる。そして製品・サービ

スが成功して売上が増えても、それが今その製品・サービスのライフサイクルのどこに位置づけられるか、把握することが必要となる。そして絶えず、次の製品・サービスの予備軍を発掘することが重要である。

またD社の場合、実際に導入を考えると、従業員の業績評価にどのように組み込むかということが、重要な問題となる。

2.5 共通点

以上、4社について見てきたが、比較的共通にみられる事柄を集約してみよう。

- ① 検討にあたっては、必ずトップが参画することが必要である。
企業経営に関わる事柄には相反することも含まれ、全てを把握してバランスよく方向性を出すのは、トップが最も適している。
- ② 各社とも環境変化、業界変化に直面しており、しかも問題は従業員の大半がそれを認識してくれないというところにある。いかに環境変化の認識を徹底し、その事実を受け入れる気持ちにさせるかということが重要である。
- ③ 経営の新しい方針がトップから末端の従業員まで伝わるのに3年かかるという。トップからボトムまでの伝達スピードを早くし、確実なものにする方法が必要である。
- ④ 顧客に視点を移すことが重要である。顧客をきちんと絞込み、その顧客に満足してもらえよう、商品・サービスを提供して利用してもらおうということが大原則である。
- ⑤ 商品・サービスのライフサイクルの概念を導入することが重要である。いくらいい商品・サービスであっても、時代が変われば適合しなくなったり、飽きられたり、競合者がでてきたりする。常に次の時代の成長商品・サービスを発掘して、予備軍を持っておくことが必要である。
- ⑥ 個人の業績評価につなぐことが望ましい。社員に高い意識を持ってもらうことを要求するのであれば、そうしてくれた時にそのことを認め、評価することが必要である。

4. BSCによる経営改善のアプローチのメリット

BSCにより経営改善を行う時のメリットをあげてみると、次のようなことがあげられるであろう。

4.1 経営見直しのきっかけ

BSC は経営者の頭の中で考えていることを、そのまま4つの視点と戦略の形で表現するので、最も自然体で経営者の考える経営見直しを行おうことができる。それだけに経営者は自分が経営をどのようにしようと思っているのか、ビジョンを明確に持つ必要がある。

4.2 社員の意識改革の実現(トップの視点を社員に)

BSC は社員が経営者と同じ視点で業務に取り組み、顧客に接することを想定している。ということはレベルの違い、業務の守備範囲の違いはあるが、仕事、顧客、経営に対する見方は、経営トップが期待するのと同じ見方ができるようになって欲しいと期待するものである。

社員に期待される意識としては次のようなものがある。

- ① 経営者感覚
どうなればいいのか、うまくいかせるためにはどうすればいいのかという意識を持つ。単に結果の数字をだせばいいという数合わせの感覚は排除する。
- ② 多次元の見方、情報で経営状況を把握する。経営者は常に多数の視点から、経営状況を考えている。社員も経営活動を行なう時には、同じような配慮を払うべきである。経営活動がうまくいっているかどうかを判断するためには、それぞれの狙いがうまくいっているかどうかを知る手がかりとなる指標を設定し、成功度合いを判断することが必要である。
- ③ 未来志向で考える。過去の成果は過去の活動がうまくいったことを示すけれども、今後の成果を保障するものではない。BSC はこれからの戦略を示すもので、未来志向である。しかし実社会は絶えず変わるので、絶えず戦略は見直しをする必要がある。

5. まとめ

BSC を導入することに関して、どのような問題点があるか検討してきたが、最後に BSC を成功させるために必要なことをあげる。

5.1 従業員全員の動員

BSC を円滑に推進するには、BSC の考え方を経営

者、経営幹部、管理者、従業員などに充分理解してもらい必要がある。そのためには会議を何度もやって理解を深めることが効果的である。また実際に手を使って BSC を自分でやってみることが重要である。

5.2 従業員の業績評価

従業員に経営者と同じ意識を持ってくれるように期待するのであれば、そのような意識を持ち、また行動してくれた社員に対し手厚く報いる必要がある。そのためには BSC の指標に関する業績評価の制度をきちんと決め、既存の評価制度に、BSC の評価制度を組み込んで統合することが望ましい。

参 考 文 献

- 1) Kaplan, Robert and David Norton: *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, Jan-Feb (1992).
- 2) 芝野治郎: バランススコアカードと経営情報・会計情報, 経営情報学会 2003 年度秋季全国研究発表大会予稿集, p. 355 (2003).
- 3) Kaplan, Robert and David Norton: *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Boston, Harvard Business School Press, p. 113 (1996).
- 4) Kaplan, Robert and David Norton: *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Boston, Harvard Business School Press, p. 80 (1996).
- 5) Kaplan, Robert and David Norton: *The Strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, Harvard Business School Press, p. 110 (2001).
- 6) Kaplan, Robert and David Norton: *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Boston, Harvard Business School Press, p. 103 (1996).