

BSC による経営戦略の実行と評価

Strategy Formulation and Implementation by Using Balanced Scorecard

櫻井 通 晴

要 約 バランスト・スコアカードは、戦略を策定し、実行するためのマネジメント・システムである。それには、仮説検証のためのツールである戦略マップの活用が必須である。これにより企業は、中期経営計画との関連においてバランスト・スコアカードを活用することができるようになる。

戦略はトップだけの所有物ではなく、現場やロワー・マネジメントからも創発されることが望まれる。そのため、シングルループと同様、ダブルループの学習プロセスにバランスト・スコアカードを生かした活用が望まれる。

さらに、バランスト・スコアカードは、目標管理 (MBO) を結びつけて活用することで、業績評価だけではなく、経営品質の向上にも役立てることができる。

Abstract Balanced scorecard is a management system and tool for strategy formulation and execution. Strategy map is essential tool to be useful for management. It is a tool for proving hypothesis. Companies can use balanced scorecard in conjunction with middle-range business planning process. Strategy can be formulated not only by top management but also by forefront or lower management. Thus, management must make use of emergent strategy. Balanced scorecard could be successfully used if managers use double-loop as well as single-loop learning processes. In addition to strategy formulation, balanced scorecard can be useful for performance evaluation by using MBO and improving management quality.

1. はじめに

BSC (Balanced Scorecard ; バランスト・スコアカード) は、戦略を確実に実行するための戦略的マネジメントシステムである。日本にも BSC に類する戦略的なツール、たとえば方針管理、中長期経営計画、予算管理、目標管理などを効果的に実践してきた企業が少なくない。しかし、これらのツールでは戦略を必ずしも十分に展開できない。BSC によれば、戦略を確実に実行できるし、戦略の策定それ自体もスムーズに行えるようになると言われている。では、BSC とは何か、BSC を導入しようとしている日本企業は既存の経営計画との関連でどのようにこれを実行していったらよいのか。

本稿は、このような問題に関心をもつ読者を対象に執筆したものである。この目的のため、まず、BSC がビジョンや戦略を実行するためのマネジメント・システムであることを明らかにする。次いで、戦略マップの意義と役割を述べた後、BSC ではいかにして戦略を創発すべきかを検討する。最後に、BSC を既存の経営計画といかに統合すべきかを考察する。

2. 戦略策定と実行のためのマネジメント・システム

1980 年代までは、典型的な日本企業はいいモノを安く作りさえすれば業績を向上させることができた。しかし、1990 年代になると、中国などアジア諸国の台頭によって、日本企業は徹底的な品質管理と原価管理をただけでは世界的な競争には打ち勝てなくなった。今後の日

本企業にとって必要なことは、ソニーやキャノンによって代表されるようなビジョンや戦略にもとづく世界的な戦略展開である。しかし、これまでの経験によれば、アメリカですら、策定された戦略の10%しか成功裏に実行されないという。

BSCでは、戦略マップを活用して、ビジョンや戦略を中期経営計画や予算に連携させ、個々の業績評価尺度に落とし込んでいく。ビジョンは一つの挑戦目標であり、企業の目的や目標を導く企業の将来のあり方を示す。戦略目標としては、短期・長期の目標が必要となる。重要成功要因を達成するために、個々の業績評価尺度が設定される。

図1は沖電気工業で行われているBSCの体系である。ビジョン、戦略、視点、KSF（五つの視点-業務革新、顧客、従業員、業務プロセス、収益でKSFを特定する）、KPI（KSFを具現化する活動を指標として測定する）の順で、BSCを構築している。

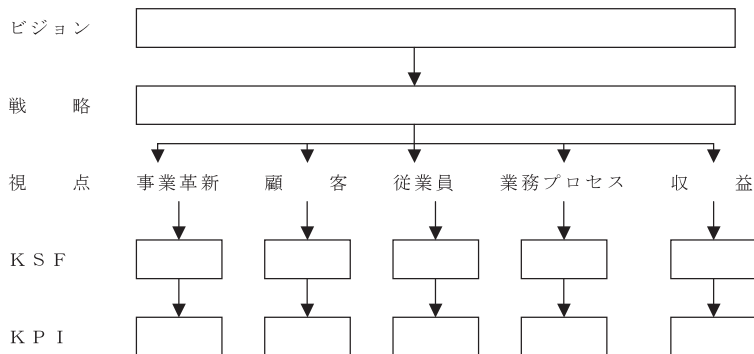


図1 沖電気における五つの視点

図1でみたとおり、沖電気のBSCは、五つの部分から構成[三品, 2002; 沖電気工業, 2000, 2002]されている。達成したいビジョン、ビジョンを実現するための戦略、五つの視点、視点で特定されるKSF、およびKSFを具現化する活動を指標として測定するKPIである。企業によっては、戦略と視点の間に戦略目標が用いられることもある。事業革新の視点に加えられていることにも特徴がある。

3. 戦略テーマ、戦略目標、目標値、実施項目

戦略を実行するためのテーマのことは**戦略テーマ** (strategic themes) と呼ばれる。売上高増大、原価低減、資産の効率的利用などは、典型的な戦略テーマである。戦略テーマでは、戦略を実行して成功を収めるためには企業が何を実行しなければならないかを明らかにする (図2)。

図2^[5]は、戦略テーマ (網掛けをしてある) との関係で戦略目標、目標値、実施項目を図示したものである。ある企業で能力の高い作業員の育成、新製品開発、革新的製品、売上高増大という戦略テーマをもっていると仮定しよう。戦略目標がビジョンを実現するよう企業を誘導する目標であるのに対し、**目標値**は戦略目標を達成するために設けられた具体的な到達目標である。戦略テーマを達成するための目標 (および目標値) を達成するために、**実施項目**がもたれる。実施項目は戦略を実行するための第1歩となる具体的な活動の役目を果している。

視点	戦略テーマ	戦略目標	目標値	実施項目
財務の	売上高増大	年々の売上伸び率	+25%	×
視点	↑	新製品からの売上	30%	×
顧客の	革新的製品	顧客の定着率	80%	関係管理の実施
視点	↑	顧客のシェア	40%	成果給の導入
内部の	新製品開発	市場への投入率	75%	見本市での出展
視点	↑	市販の時期	9ヶ月	BPRの実施
学習の	能力の高い	専門職の利用可能性	100%	教育・訓練
視点	従業員	優秀な職員の保持率	95%	給与制度の改革

図2 戦略テーマ, 戦略目標, 目標値, 実施項目

4. 戦略マップの意義と役割

戦略マップ (strategy map) は、戦略を記述するための論理的で包括的なフレームワーク^[2]である。戦略テーマで何をすべきかについての因果関係を表す働きをする。戦略マップによって、組織体の求める成果がどうしたら得られるかについての仮説が提供される。さらに、すべての組織体の構成単位と従業員が戦略を理解し、戦略への方向性を共有できる。

戦略は未来の不確定で未知の領域で企業の進むべき道を示す。これまで誰も経験したことの無いポジションを描くから、戦略は一連の仮説を繋ぎ合わせて構築される。戦略マップはこれらの仮説を科学的に検証し、必要があれば、検証の結果から新しい戦略を再構築することができる。その意味で、戦略マップは、これまでは科学的な検証が難しいとされていた一連の仮説を可視化することによって戦略を検証するためのツールであるということができよう。図3は、戦略マップを作るための一般的なテンプレートである。

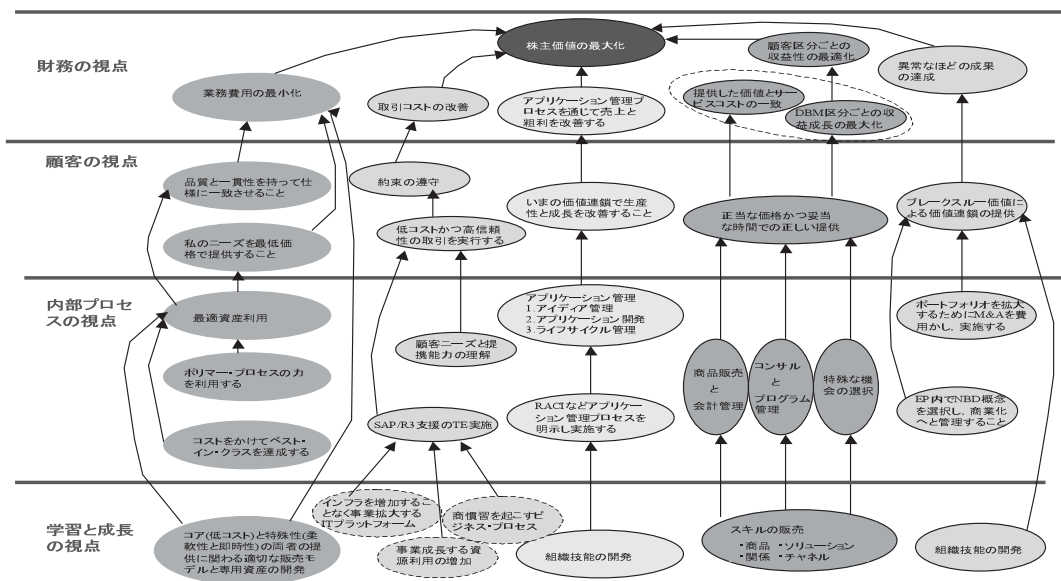


図3 BSCの戦略マップ

戦略マップが適切に構築されていれば、戦略がどのように成し遂げられるかについて統合された論理的な関係を描くことができる。戦略マップのテンプレートは、特定の組織体向けにあつらえた設計のための出発点となる。このテンプレートは、エグゼクティブ・チームが自社の戦略を表現するのに役立つ、また、時系列的に考え方の質を改善するのに役立つ。テンプレートは、顧客への価値提案をより正確に定義するように促進し、内部ビジネス・プロセス、コンピタンスおよびテクノロジーが価値提案と結びついていなければならないという認識を強くもたせる。テンプレートは、同様に戦略の達成にむけてより革新的なアプローチを促す因果関係にもとづく考え方も促進する。

戦略マップは、財務的な尺度とは違って、満足、市場占有率、顧客リピート率、革新、コンピタンスといった価値創造のプロセスを記述・測定することができる。顧客の価値提案は、やる気のある従業員、高いスキル、すぐれた顧客情報システムといった無形資産が、新製品開発や顧客満足から得られる収益ないし利益という有形の成果に変換していく関係ないしプロセスを記述する。その結果、戦略マップは無形資産から企業価値がいかに創造されるかを記述することが可能になる。

戦略マップはまた、異なった組織間のコミュニケーションにも役立つ。戦略目標間の関連性が明確に可視化できるからである。それゆえ、活用の方法いかんによっては、企業の組織風土の変革や業務改革において大きな役割を果たす。

著者の経験によれば、日本の企業は往々にして**可視化**された戦略を策定していない。しかし、戦略マップを作成する過程で、経営のトップが戦略策定の意義を発見したり、戦略を見直すことの重要性を認識した企業をいくつかみてきた。戦略マップは戦略策定の意義を認識するためにも非常に有効である。

5. 戦略的マネジメント・システム

BSCは戦略を実行するための**戦略的マネジメント・システム**である。だが、戦略的マネジメント・システム（ないし戦略的マネジメント・コントロール）に関しては、現在、いくつかの議論がある。本稿では三つの論点を考察する。

第1の論点は、戦略的マネジメント・システムと伝統的なマネジメントコントロール・システムとの異同である。伝統的理論はアンソニーの次の理論体系^[1]に立脚している。

1) 戦略的計画

組織の目的、目的の変更、目的達成に用いられる資源、および資源の取得・利用・処分に関して準拠すべき方針を決定するプロセスのことをいう。中長期経営計画は典型的な戦略的計画である。

2) マネジメント・コントロール

組織目的の達成のために、資源を効果的かつ能率的に取得・利用することを経営者が確保するプロセスのことをいう。予算管理は典型的なマネジメント・コントロールのツールである。

3) オペレーショナル・コントロール

特定の課業が効果的かつ能率的に遂行されることを確保するプロセスのことをいう。生産管理や在庫管理は典型的なオペレーショナル・コントロールの課題である。

伝統的な理論によれば、経営戦略を基礎にした戦略的計画を所与とした上で実施されるマネ

ジメント・コントロールが、戦略的マネジメント・コントロールであるとされる。しかしこの見解には、経営戦略はトップだけが関与し現業のマネジメントはそれを受け入れるにすぎないという前提がある。

トップによって策定された戦略だけが実行されるのであれば、戦略的マネジメント・システムは戦略に従ったマネジメント・コントロールであると解される。しかし、戦略はトップだけが策定するだけではなく、戦略実行の過程で創発された戦略からも形成される。であるとする、戦略的マネジメント・システムは戦略をマネジメントするシステムでもなければならない。

アンソニーの見解を修正したのが、図4である。戦略的計画はトップ・マネジメントの責任で策定される。策定された戦略が実施に移される（実線）だけでなく、ミドルまたはローで創発された戦略がトップで承認され、主にミドル・マネジメントが実施するマネジメント・コントロールのシステムを通じて実行される（点線）。オペレーショナル・コントロールは現場の課長などロー・マネジメントによって行われる。

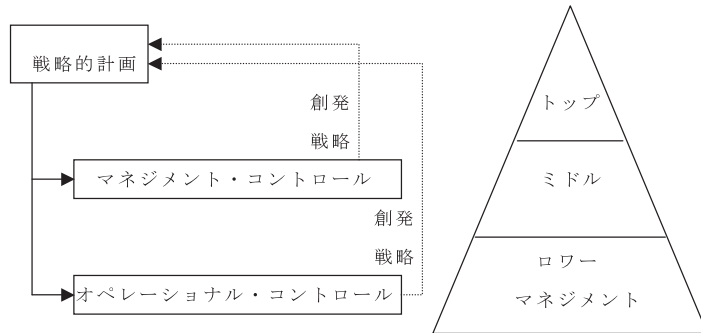


図4 戦略的マネジメント・システム

第2の論点は、創発された戦略がミドルまたはロー・マネジメントのレベルで実行されるのか、それとも中期計画を通じてトップで承認された上で実施に移されるかである。著者は、仮にミドルまたはローで戦略が創発されたにしても、それらは中長期の経営計画を通じてトップの承認を得た後にマネジメント・コントロールのシステムを通じて主として予算管理を通じて実施されることになるのではないかと考えている。

第3の論点は、“戦略的な”マネジメント・システムはどんなシステムとしてもつのが望ましいかについてである。この点に関して、キャプランとノートン^[2]は、創発戦略を活発化すべく、戦略と予算編成とを連携させるためにダブルループ学習のプロセスとの結合を提案している。

6. ダブルループ学習による戦略の創発

創発戦略 (emergent strategy) は、ミンツバークによって提唱された考え方であり、戦略を策定する段階では意図されなかった戦略のことをいう。戦略とは行動の一貫性を示すパターンであると定義づけられ、計画的戦略と創発戦略が区分される。創発戦略は現場の第一線の経営者ないし担当者から提案される行動や戦略で、それらに一貫性やパターンが生まれ、最終的には企業の目的を達成するのに最適と思われる戦略が生まだされるプロセス^[3]である。つまり、創発戦略は当初から構想されたものではなく、陶芸品のようにしだいに戦略として練り上げら

れていくのだというのである。

創発戦略では学習が強調され、さまざまな活動を通じて、何が最も重要なポイントであるかが理解される。創発戦略の概念は、組織能力を実験することを認めているため、戦略的学習への道が拓かれた。

予算と業務活動の管理を戦略の管理と統合するには、相互作用的控制システム (interactive control system；双方向型のコントロール・システム) が有効である。なぜなら、相互作用的控制システムは、ボトム・アップ方式の創発型の戦略を導きやすいからである。つまり、診断的控制システムが当初に意図した戦略の実行に対する調整と監視を目的としているのに対して、相互作用的控制システムは、当初から意図された戦略だけでなく、現場での行動の結果をもとにした組織学習を通じて得られた新しい戦略を創発⁸⁾するのに適している。図5はダブルループの学習プロセスと中期経営計画・予算との関係を描いたものである。

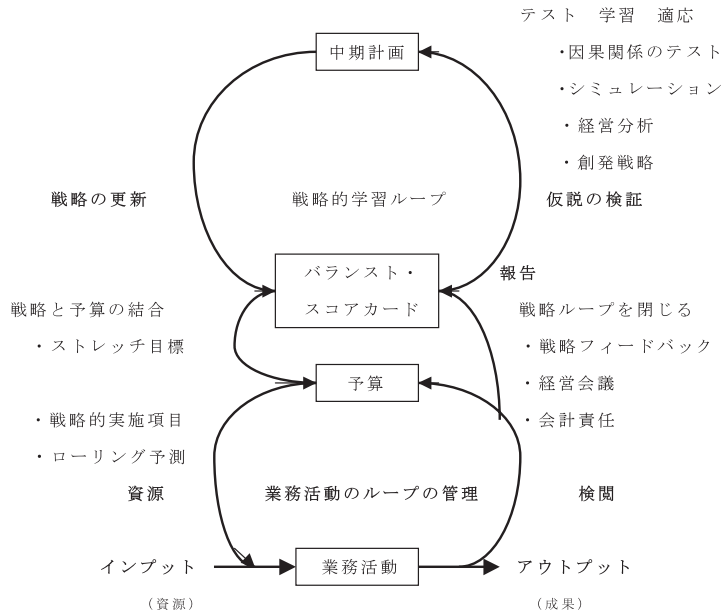


図5 ダブルループの学習プロセス

7. 中長期経営計画との統合の方法

BSC を実効あらしめるには、これを既存の経営計画との整合性あるシステムとして活用する必要がある。とりわけ欠かしえないのは、中長期経営計画との統合である。中期経営計画によるときには、典型的には、トップによって長期ビジョンがたてられ、長期ビジョンにもとづいて戦略を組み込んだ中期経営計画が設定される。一般的には、ローリング方式で3年の中期経営計画が樹立され、その初年度計画として1年の事業計画や予算が編成される。

従来の経営計画のやり方では、PDCA (Plan-Do-Check-Action) のマネジメント・サイクルに、ビジョンや戦略を効果的に統合させることができなかった。BSC を導入することによって、PDCA のサイクルにビジョンや戦略を効果的に統合することが可能になる。図6を参照されたい。

図6で、ビジョンは戦略として具現化される。中期経営計画の策定に際しては、外部環境と

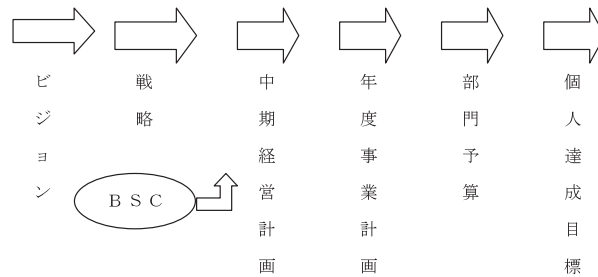


図6 ビジョン・戦略のPDCAサイクルへの統合

内部環境を分析する。企業の強みと弱みを分析するため、SWOT分析を行い、事業戦略を明確化する。その結果からSBU（Strategic Business Unit；戦略的事業単位）別に事業計画を策定する。そのプロセスでBSCでの戦略マップの結果や戦略テーマを中期経営計画に統合させる。

個人の達成目標は、一般に**目標管理**（Management by Objective；MBO）によって達成が図られる。わが国企業では、一般に、中期経営計画は経営企画部で作成するが、個人の目標管理は人事部によって作成される。そのため、個人の業績評価が企業のビジョンや戦略と連動していない。そこで、BSCを作成するにあたっては、人事部がBSCのプロジェクト・チームに参加して、目標管理をビジョンや戦略に結びつけるため目標管理をプロジェクト別に作成したり、個人別BSCに高めていくといった工夫がなされる必要がある。

BSCは、現在の目標だけでなく、将来の多面的な目標を与えることができる。非財務目標についても、総合的な視点から企業の進むべき方向性を明らかにする。以上から、BSCで示される非財務的な戦略目標や戦略テーマを中長期経営計画の策定に組み入れることで、従来にましてより効果的な計画設定ができるようになる。

8. ま と め

以上、BSCが戦略を策定し実行するための戦略的マネジメント・システムであることが理解できたであろう。従来、戦略は抽象的なもので、それを具体的に表現して仮説・検証の形で表現できるとは考えられてはいなかった。BSCでは戦略マップを用いることで**戦略を可視化**することができるようになった。戦略マップはどのようにして企業価値を創造したらよいかの道筋を示す。日本の企業では、戦略マップを作成することで、改めてビジョンや戦略策定の必要性を認識する経営者も少なくないことを著者は数多くみてきた。

最後に、BSCの最もすぐれた点は、戦略を策定し策定された戦略を確実に実行できるようにすることで、**企業価値の創造**に役立つことにあることを指摘しておこう。株主価値の増大に焦点をおく企業では、財務の視点では収益性の改善と生産性向上の戦略が有効である。収益性を改善するには顧客満足による顧客価値の向上が有効である。生産性向上のための一つの戦略としては、リエンジニアリングによる原価構造の改善と資産の有効利用が、企業価値の創造にとって有効である。BSCは多様なステークホルダー（利害関係者）の立場から、企業価値の創造に役立てることができる。

- 参考文献**
- [1] Anthony, Robert N., Planning and Control Systems, A Framework for Analysis, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965, p.16, p.17, p.18. (高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社, 1967年, 21-23頁).
 - [2] Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization, -How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, 2001. pp.16-17, p.55, 233, p.268, pp.275-276. (櫻井通晴監訳『戦略BSC』東洋経済新報社, 2001年, 36-37, 84, 293, 339, 347-348頁).
 - [3] Mintzberg, Henry, et. Al., (3名), Strategy Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management, Simon & Schster, 1998 (斎藤嘉則監訳『戦略サファリー-戦略マネジメント・ガイドブック-』東洋経済新報社, 1999, p.10-14, 205.)
 - [4] 三品政治「バランス・スコアカードの導入による経営マネジメント変革への取り組み」『日経ストラテジー』日経BP出版センター出版, 8月号, 2002年6月24日, 339頁.
 - [5] Norton, David P., Building Strategy Maps: Testing the Hypothesis, Balanced Scorecard, Harvard Business School Publishing, Vol. 3, No. 1, January-February 2001, p.1. (Web site Paper).
 - [6] 沖電気工業株式会社 総合企画室『バランススコアカードの導入と運用-事例紹介』沖電気工業株式会社, 2000年11月15日.
 - [7] 沖電気工業株式会社 総合企画室(三品政治)『沖電気工業(株)におけるバランススコアカードの活用方法について-櫻井への説明資料』沖電気工業株式会社, 2002年7月17日.
 - [8] Simons, Robert, Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Harvard Business School Press, 1995, pp.64-65, 101. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部, 1998年, 133-135, 194頁).

執筆者紹介 櫻井通晴 (Michiharu Sakurai)

専修大学経営学部教授。経営学研究科長。商学博士。
日本原価計算研究学会常任理事。日本会計学会理事。税務会計学会理事。

公認会計士第二次試験委員, 第三次試験委員, IPA ソフトウェア担保融資研究会委員長, IPA ソフトウェアベンチャー資金調達環境研究会委員長, 経済産業省「ITスキルスタンダード協議会」座長, 経済産業省「情報システムの政府調達に係わる SLA 研究会」委員長, 等を歴任。

主な著書・編著・訳書に, 「ソフトウェア管理会計」(白桃書房, 2001), 「管理会計第2版」(同文館, 2000), 「ABCの基礎とケーススタディ」(東洋経済新報社, 1998), 「ABCとバランスト・スコアカード」(同文館, 2002), 「企業価値創造のための管理会計」(中央経済社, 2002), キャプレン・ノートンの監訳「戦略バランスト・スコアカード」(東洋経済新報社, 2001) 等がある。