

バランス・スコアカードによるナビゲーション経営

—戦略経営時代のマネジメント・システム—

吉 川 武 男

1. なぜバランス・スコアカード経営が必要か

バランス・スコアカード (Balanced Scorecard) は、1992年にKaplan & Nortonの論文により、初めてこの世に誕生した¹⁾。バランス・スコアカードが米国で誕生した理由は、伝統的マネジメント・システムが時代に合わなくなったことをはじめ、幾つかの理由があげられている。その中で最も重要な理由としてあげられているのは、企業を取り巻く諸条件が変化した事、と言われている。それらの前提条件のいくつかを拾い集めると、次の通りである²⁾。

- ①供給が需要を上回り、大量生産がものをいう時代が過ぎ、スケール・メリットが必ずしも活かさない時代になった。
- ②したがって、品質と価格だけでは競争優位を獲得できない。
- ③部門固有の技術を特化させるのではなく、部門を横断し統合化した業務プロセスで企業経営をしなければならない。
- ④顧客層が変化し、他の人と一味違ったものを求めるようになってきている。
- ⑤国境は、もはや参入障壁ではなく、グローバル経営が要求されている。
- ⑥イノベーションが成功の決め手になっている。
- ⑦将来が必ずしも過去の延長線上にあるとは限らず、将来を予測することが難しい時代である。

これらの前提条件の多くは、現在の日本企業

を取り巻く経済環境に、非常に酷似している。この中で特に重要と思われるものは、「これからの将来は必ずしも過去の延長線上にあるとは限らない」、という点にあらう。逆に言うと、将来が過去の延長線上にあり、確信を持って将来を予測することができるならば、伝統的マネジメント・システムでも十分に事が足りるのである。

さらに時代は変わり、最近の企業に対する評価は、財務的データのみならず、非財務的データも重要視されるようになってきている。米国の事例によると、株主評価の35%は、非財務的データに依存している、と言われている。

こうした株主評価に影響を与える主な非財務的要因として次の5個があげられている³⁾。

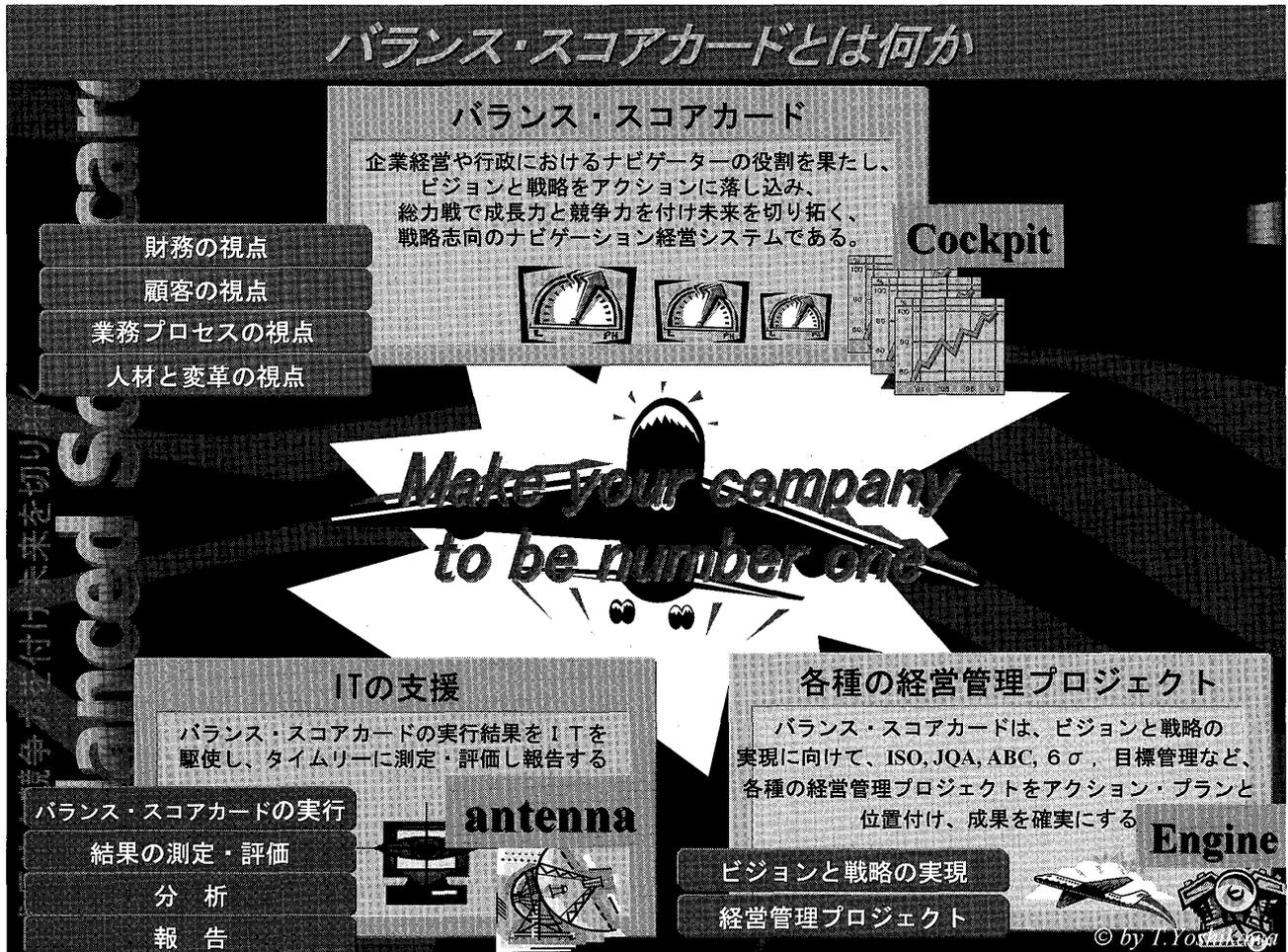
- ①戦略の実行
- ②経営に対する信頼性
- ③戦略の質
- ④イノベーション
- ⑤才能のある魅力的人材

さらに、この中で株主の評価を高める最高の非財務的要因は、「戦略の実行」である、と指摘されている。この「戦略の実行」を確実に実現するのが、外でもない、バランス・スコアカードである。

バランス・スコアカードは、次のようなメリットを我々に与えてくれる⁴⁾。

- 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。

図表1 バランス・スコアカードとは何か



- ②企業レベル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。

バランス・スコアカードは、将来が必ずしも過去の延長線上にない時代にあって、前述のような問題点の克服と、現在の企業に期待されているニーズに応える目的で開発された、戦略経営時代のナビゲーション経営システムである。

2. バランス・スコアカードとは何か

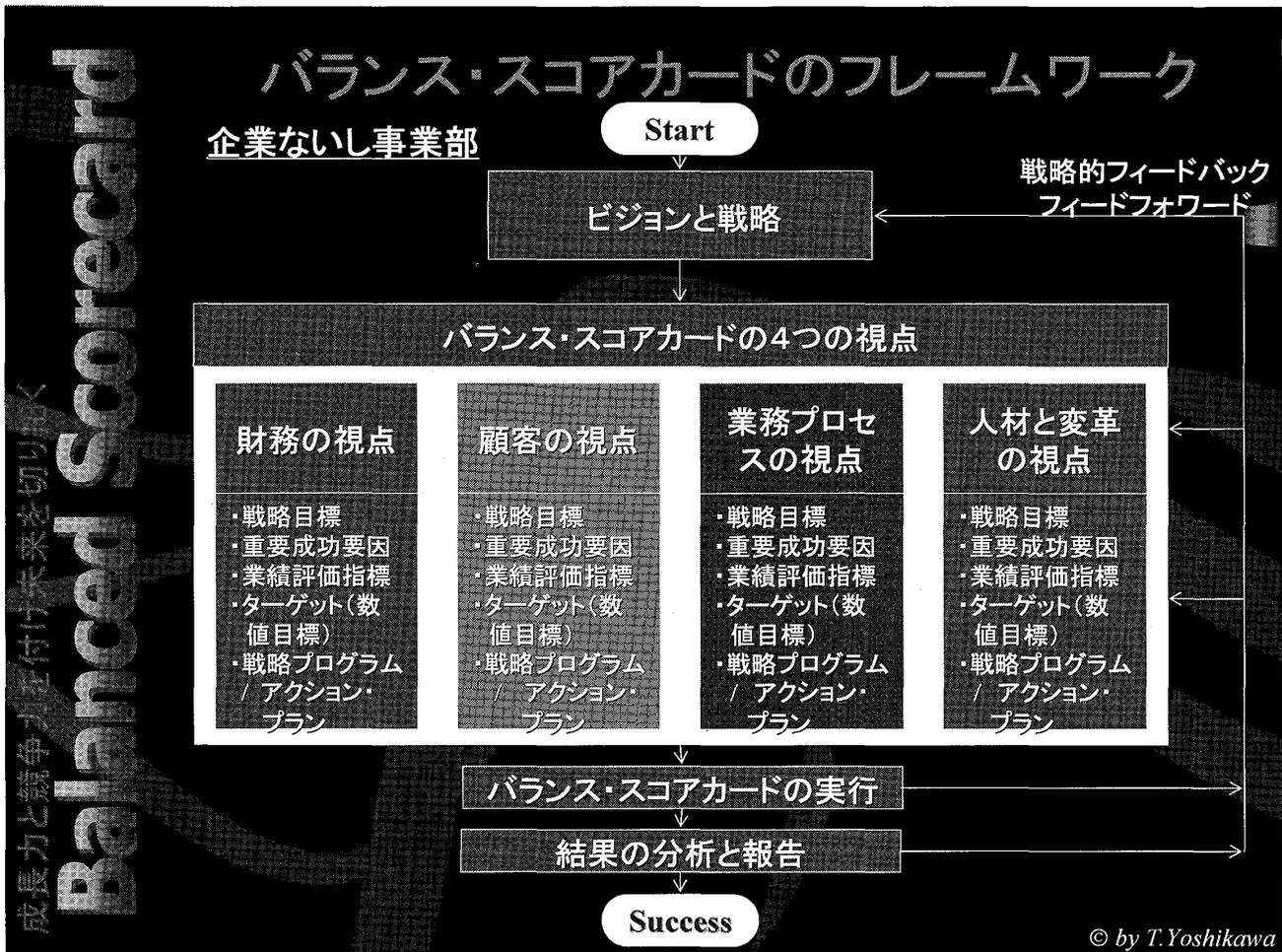
ここで企業経営や行政を戦略志向のマネジメントにするバランス・スコアカードとは如何な

るものか、明確にしておかなければならない。

バランス・スコアカードは、図表1のように、企業経営や行政におけるナビゲーターの役割を果たし、総力戦で企業や行政を成功に導く戦略経営時代の革新的マネジメント・システムである。

すなわち、バランス・スコアカードに基づく企業経営や行政は、「感と度胸」や「がんばろう」に代表される精神論的経営ないし有視界経営ではなく、ビジョンと戦略を確実に実現する戦略マップを描き、この戦略マップないしシナリオに基づく戦略志向のナビゲーション経営である。換言すると、バランス・スコアカードは、企業経営や行政の将来をしっかりと見据えて、ビジョンと戦略を明確に掲げ、掲げたビジョンと戦略を絵に描いた餅にしないよう組織の末端ま

図表2 バランス・スコアカードの基本モデル⁶⁾



で浸透させ、企業や行政のトップから従業員1人ひとりに至るまで、組織全員のチーム・ワークと結束力を強化し、自分たちの夢であり目標であるビジョンと戦略の実現に向けて、果敢に挑戦させる、戦略経営時代のナビゲーション経営を支援するシステムである⁵⁾。

こうしたバランス・スコアカードは、少なくとも次のような機能を備えている。

- ① バランス・スコアカードは、PDCA (Plan-Do-Check-Action) を確実にする。
- ② バランス・スコアカードは、四つの視点で企業経営や行政の成果とプロセスをモニターし、ナビゲーターの役割を果たす。
- ③ バランス・スコアカードは、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

ン機能を持っている。

- ④ バランス・スコアカードは、企業経営や行政を戦略志向のマネジメントないしナビゲーション経営にする。

3. バランス・スコアカードの基本モデル

バランス・スコアカードの基本モデルは、図表2の通りである。

バランス・スコアカードは、企業経営や行政が掲げるビジョンと戦略を明確にする。さらに、掲げたビジョンと戦略を経営トップから従業員一人ひとりに至るまで周知徹底させ、確実に成就するために、前述の通り4つの視点を設けている。

- ① 財務の視点
- ② 顧客の視点

③業務プロセスの視点

④人材と変革の視点

ここで企業経営のバランス・スコアカードを前提にし、それぞれの視点を説明すると、次の通りである。

第1の財務の視点は、企業が従業員や株主をはじめとするステークホルダーから何を期待されているかを考え、こうした期待に応え、掲げたビジョンと戦略を確実に実現するために、企業がステークホルダーに何をなすべきかを考え、具体的行動の指針を明確にする。

第2の顧客の視点は、お客様が企業に対し何を期待しているか、お客様の立場に立って考え、企業が十分な利益を維持ないし確保し、財務的目標を実現するために、お客様の立場から企業が何を為すべきか、明確にする。

第3の業務プロセスの視点は、企業が財務的目標の実現や顧客満足度の向上を図るために、競合他社よりも如何に秀でた業務プロセスを備えていなければならないかを考え、具体的対策を明らかにする。

第4の人材と変革の視点は、企業が競合他社よりも優れた業務プロセスを備え、顧客満足度の向上を図り、財務的目標を達成するためには、それ相応の企業基盤を確立しておかなければならない。すなわち、企業が競争優位を確保するためには、社員一人ひとりのパワーアップをはかり、学習能力を高めるために、能力開発や人材の育成が必要不可欠である。こうした従業員のコンピタンスに加え、前向きな組織風土、企業の変革能力、さらに情報システムに代表される技術のインフラ整備も重要である。したがって、バランス・スコアカードは、全社的ビジョンと戦略のみならず、財務の視点、顧客の視点および業務プロセスの視点に於ける各戦略目標やターゲット（具体的数値目標）を長期的視点に立って確実に実現すべく、人材と変革の視点を設けている。

バランス・スコアカードは、こうして設けた4つの視点により、

①企業や行政の内部情報と外部情報をタイムリーに把握し、

②財務の視点に代表される過去と、顧客の視点と業務プロセスの視点に代表される現在と、さらに人材と変革の視点に代表される将来をバランスさせ、

③財務の視点のような短期的観点と、人材と変革の視点のような長期的観点到に立ち、

④業務プロセスの視点に代表される企業や行政の内部と、顧客の視点に代表される外部なども上手にバランスさせ、

⑤財務的業績評価指標と非財務的業績評価指標を縦横に駆使し、

企業経営や行政の目標であるビジョンと戦略を実現する、戦略経営時代の革新的マネジメント・システムである。

バランス・スコアカードは、こうした4つの視点に対し、図表2のように、5個の項目を設けている。

①戦略目標：ビジョンと戦略を成就しなければならない各視点の基本目標である。

②重要成功要因：各視点の戦略目標を達成するために最も重要なパフォーマンス・ドライバー（業績向上要因）である。：

③業績評価指標：設定した重要成功要因に対応して設け、とったアクションの成果とプロセスを継続的に測定・評価するための指標である。

④ターゲット（具体的数値目標）：業績評価指標で測定するアクションないし行動の具体的数値目標である。

⑤戦略プログラムないしアクション・プラン：構築したバランス・スコアカードを組織の全員に周知徹底させ、戦略目標を達成するための具体的対策ないし実行プランである。

バランス・スコアカードの基本モデルで重要なことは、各視点の戦略目標、重要成功要因、業績評価指標、ターゲット（具体的数値目標）および戦略プログラムないしアクション・プランの間の垂直的因果関係を確保する事である。

図表3 バランス・スコアカード構築の7ステップ

第1ステップ： ビジョンと戦略の設定						
第3ステップ： 戦略マップの作成と 戦略目標の設定	第3ステップ： 戦略目標	第4ステップ： 重要成功要因	第5ステップ： 業績評価指標	第6ステップ： ターゲット (数値目標)	第7ステップ： アクション ・プラン	
第2ステップ： 視点の洗い出し						
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						

© by T.Yoshikawa

さらに、これらの各視点間における水平的因果関係ないし水平的相互関係も重要となる。

3. バランス・スコアカード構築の7ステップ

バランス・スコアカードの構築は、企業や行政により各種各様の方法が考えられるが、基本的には、次の7ステップである。

- 第1ステップ： ビジョンと戦略の策定
- 第2ステップ： ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し
- 第3ステップ： 戦略マップの作成と戦略目標の設定
- 第4ステップ： 重要成功要因の洗い出し
- 第5ステップ： 業績評価指標の設定
- 第6ステップ： ターゲット（具体的数値目標）の設定

第7ステップ： 戦略プログラムないしアクション・プランの作成

バランス・スコアカードの構築は、こうした7ステップを通じ、図表3を完成させることである。

4. バランス・スコアカードの成功事例

バランス・スコアカードは、これまで世界中で盛んに活用されている。例えば、数年前にスウェーデンのスカンディア社、エリクソン社およびAMFペンション、アメリカのシェアーズ社、パクスター社およびBSCコラボレイティブを訪問したとき、彼らのバランス・スコアカードは、目を見張るものがあった。この他にヨーロッパでは、ABB社、英国航空、Coca-Cola社、エレクトラクス社、ハリファックス社、

図表4 サウスウエスト航空会社のバランス・スコアカード⁹⁾

戦略マップ 効率的経営	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	ターゲット (数値目標)	アクション プラン
財務の視点 利益性 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 ●飛行機のリース・コスト ●1座席あたり売上高	●30% アップ ●20% ダウン ●10% アップ	●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 実稼働時間のアップ	●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
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	●第1年度 70% ●第3年度 90% ●第5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

(出典: A Balanced Scorecard Collaborative Net Conferenceを参考に作成) © by T.Yoshikawa

KappAhl社, NatWest生命保険会社, SKF社, Volvo社, Xerox社等でも採用され, 多くの成果を得ている⁷⁾.

アメリカのBSCコラボレイティブを訪問したとき入手した資料によると, 2000年にバランス・スコアカードの成功事例として殿堂入りした企業ないし団体として15事例がある. そのうち代表的企業ないし団体名をあげると, モービル石油会社, カナダのAT&T, ケミカル銀行, シャーロット市, デューク小児病院, ヒルトン・ホテル, GTE (現在のVerizon) 社等がある⁸⁾. 本稿では, バランス・スコアカード活用の実際と導入メリットとして, サウスウエスト航空会社とモービル石油会社の成果を紹介したいと思う.

4.1 サウスウエスト航空会社

サウスウエスト航空会社のバランス・スコアカードは, 図表4の通りである.

サウスウエスト航空会社は, 1967年3月15日に会社設立の申請を行い, さまざまな苦難を乗り越え, 1971年6月18日に最初の1号機を大空に飛ばすことができた¹⁰⁾. 当初は, 赤字続きであったが, 型破りな低価格運賃と上質のサービスで, 経営トップから従業員一人ひとりに至るまで, 全員一丸となって自分たちの掲げた目標に向かってチャレンジし, 米国生粋のサクセス・ストーリーを作り上げた. その成果を垣間見ると, サウスウエスト航空会社の最近の業績は, 目を見張るものがある. 例えば, 米国における航空大手7社の2001年4—6月期の決算は, 図表5の通りである.

図表5 米航空会社7社の2001年4-6月期の決算¹⁾。

成長力と競争力に合わせた未来を切り拓く

米航空大手7社の2001年4-6月期決算

企業名	売上高	純損益 (百万ドル)
AMR	5, 583	(507)
UAL	4, 660	(292)
デルタ	3, 776	(90)
ノースウエスト	2, 720	(55)
コンチネンタル	2, 556	42
USエア	2, 500	(24)
サウスウエスト	1, 550	175.6

(出典：日本経済新聞 2001年7月24日)

© by T.Yoshikawa

図表5からも分かるとおり、サウスウエスト航空会社は、175.6百万ドルという、他社に比較して圧倒的な黒字を計上している。

なお、2001年9月11日のテロ事件で航空各社が乗客数を激減させた状況下で、テロ事件の前の乗客数までいち早く挽回したのは、サウスウエスト航空会社だけだ、と言われている。その結果、2002年4-6月期の決算は、図表6のように、サウスウエスト航空会社が一人勝ちになってしまった。

4.2 Mobil北アメリカのマーケティングおよび石油精製事業部

Mobil北アメリカのマーケティングおよび石油精製事業部のバランス・スコアカードは、図表7の通りである。

Mobil石油会社は、使用総資本利益率(ROCE)の増加をビジョンとし、収益性向上戦略と生産性向上戦略の2つの戦略を掲げている。さらに同社は、この2つの戦略を実現するために、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点および人材と変革の視点に基づき戦略マップを作成し、多くの成果をあげている。

その成果を要約すると、次の通りである。

- ①利益額は、業界で最下位から最上位になった。
- ②使用総資本利益率は、6%から16%にアップした(5年間、業界第1位)。
- ③売上成長率は、業界平均より常時2%上回った。
- ④コストを20%削減することができた。
- ⑤当事業部のオペレーティング・キャッシュは、10億ドル以上増加した。

図表6 米航空会社7社の2002年4-6月期の決算¹²⁾

成長力と競争力を付け未来を切り拓く

Balanced Scorecard

サウスウエスト一人勝ち

米航空大手7社の2002年 4-6月期決算

企業名	売上高	純損益(百万ドル)
AMR	4, 479	(495)
UAL	3, 790	(341)
デルタ	3, 474	(186)
ノースウエスト	2, 400	(93)
コンチネンタル	2, 192	(139)
USエア	1, 900	(248)
サウスウエスト	1, 472	102

(出典:日本経済新聞 2002年7月23日)

© by T.Yoshikawa

- ⑥環境安全関連事故は、60%から80%まで減少した。
- ⑦精製工場の歩留や設備休止時間は、70%削減された。
- ⑧従業員の戦略意識や参加意識は、従来の4倍(20%から80%)になった。

このように、バランス・スコアカードは、これを有効に活用すると、企業経営や行政を戦略志向に変革し、掲げたビジョンと戦略を確実に実現し、多くの成果を得ることができる。

注

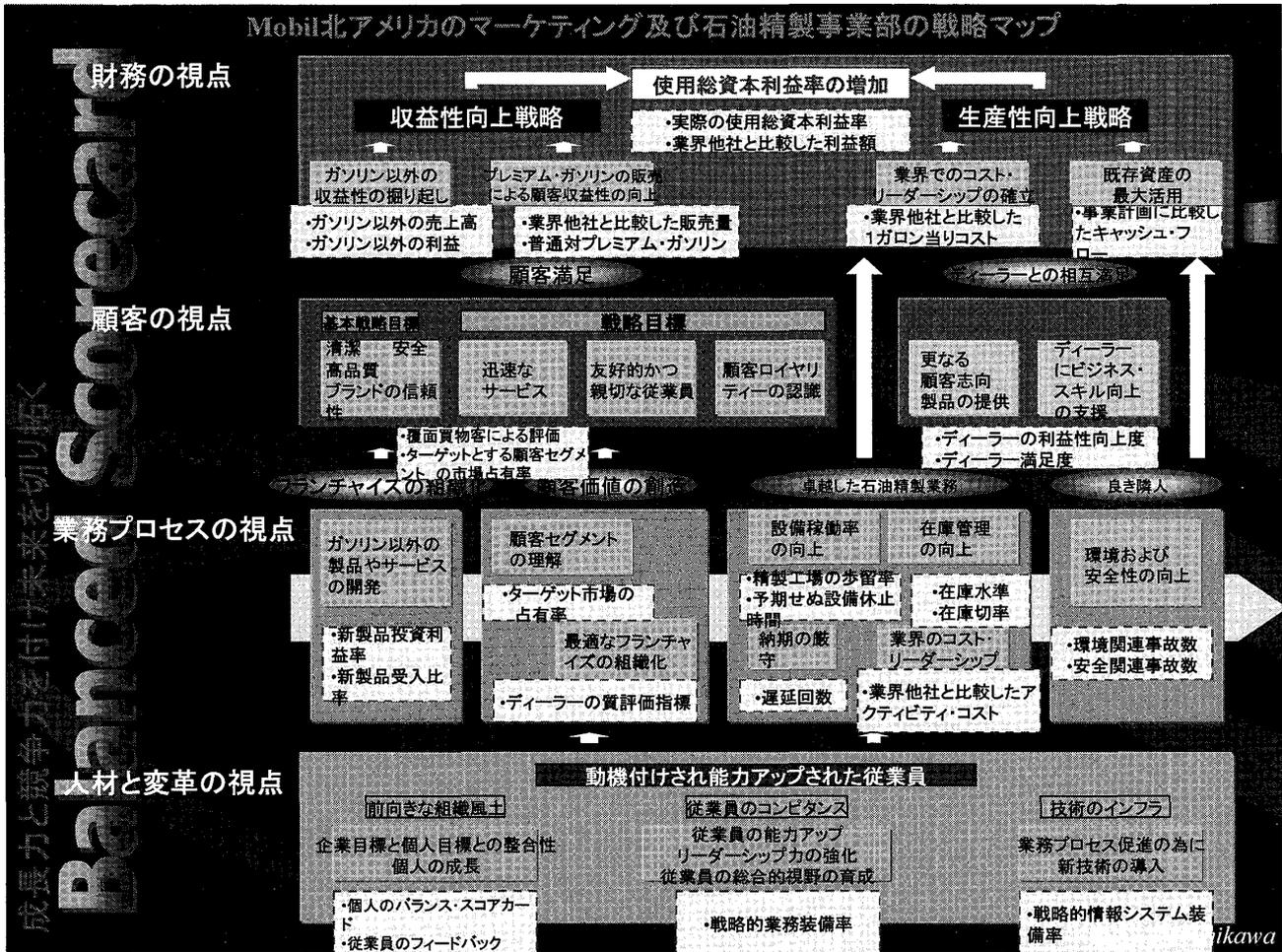
- 1) Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February 1992.,

ロバート・S・カプラン, デビット・P・ノートン (本田桂子訳), 「新しい経営指標" バランスド・スコアカード"', 『DIAMONDハーバード・ビジネス』, 1992年5月号, なお, 本稿は, 次の書物に基づき作成したものである。

吉川武男著『バランス・スコアカード入門』生産性出版, 2001年, 第1章および吉川武男著『バランス・スコアカード構築』, 生産性出版, 2003年, パート1.

- 2) Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard - Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, 1996, 吉川武男訳『バランス・スコアカード』, 生産性出版, 1997年11月, pp.24-26.
- 3) 2002年7月17日, PMA学会(ボストン)におけるKaplan教授の講演資料, *Building Strategy Organizations with the Balanced Scorecard*, P.3.に基づき作成したものである。
- 4) Balanced Scorecard Collaborative NetConference, "Building Your Manufacturing Score card -

図表7 Mobil石油会社のバランス・スコアカード¹³⁾



Overview of Principles and Approach”, Thursday, August 16, 2001の資料P.19に基づき作成したものである。

- 5) 吉川武男著『前掲書』生産性出版, 2001年, 第1章および吉川武男稿, 「戦略経営時代の革新的システム」, 『Business Research』, 2001年12月号, pp.6-11に基づいている。
- 6) 吉川武男稿, 「バランス・スコアカードのモデル・ビルディングに関する一考察」, 『国民経済雑誌』, 第180巻 第5号, 平成11年11月号, pp.21-30。
- 7) Nils-Goran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter, *performance drivers*, Wiley, 1999, 吉川武男訳『戦略的バランス・スコアカード』, 生産性出版, 2000年1月, pp.353-354。
- 8) Robert S. Kaplan and David P. Norton, “Celebrating Best Practices in Strategy-Focused Management, Balanced Scorecard”, Harvard Business School publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Special Hall of Fame 2000 Issue, pp.1-6。

- 9) Krieger, J.A. and Gregory, B. (2001), “The balanced scorecard and six sigma - an integrated approach”, presentation at Balance Scorecard Collaborative Net Conference, Thursday, February 8, 2001の資料P.9に基づき作成したものである。
- 10) ケビン・フライバーグ, ジャッキー・フライバーグ著, 小幡照雄訳『破天荒! サウスウエスト航空会社 - 驚きの経営』, 日経BP社, 1999年7月15日 pp.30-39。
- 11) 日本経済新聞, 2001年7月23日号, 国際版では7月24日号を参考にした。
- 12) 日本経済新聞, 2002年7月23日号を参考にした。
- 13) Robert S. Kaplan and David P. Norton, “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, *Harvard Business review*, September-October, 2000, pp.170-176. およびRobert S. Kaplan and David P. Norton, “前掲稿”, Harvard Business School publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Special Hall of Fame 2000 Issue, pp.15-16に基づき作成したものである。