法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-05

<書評>伊藤嘉博,清水孝,長谷川恵一著『バランスト・スコアカード:理論と導入』ダイヤモンド社(2001年)

SATO, Yasuo / 佐藤, 康男

(出版者 / Publisher)
法政大学経営学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
The Hosei journal of business / 経営志林
(巻 / Volume)
38
(号 / Number)
1
(開始ページ / Start Page)
71
(終了ページ / End Page)
75
(発行年 / Year)
2001-04-30
(URL)
https://doi.org/10.15002/00003483

Hosei University Repository

〔書　評〕

伊藤嘉博・清水　孝・長谷川恵一著「バランスト・スコアカード：理論と導入」（ダイヤモンド社，2001年）

佐　藤　康　男

（1）

バランスト・スコアカードは1992年1月・2月号のハーバード・ビジネス・レビュー誌にキャプランとノートン（Robert Kaplan and David Norton）による「新しい経営指標“バランス・スコアカード”」という論文が発表されたのが最初である。ノートンはKPMGのリサーチ部門であるNolan Norton研究所のCEOであり，コンサルタントであった。そしてハーバード大学のビジネススクールの教授であるキャプランは同研究所のアカデミック・コンサルタントであった。彼等はいくつかのアメリカ企業の革新的な業績評価システムについて研究・調査し，いくつかの論文を発表した後，1996年に「The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action」（吉川武男訳「バランス・スコアカード」生産性出版1997年）を出版した。

このバランスト・スコアカード（邦訳ではバランス・スコアカードとも呼ばれている）は伝統的な業績評価に代わる新しい戦略的な企業評価システムとして脚光をあびている。上述したように，これはアメリカ企業のフィールド・リサーチから誕生したものであり，すぐれて実践的なものである。わが国でもコンサルタント会社がそれの導入を売り込んでいるという報道はなされていたが，その実態は明らかではなかった。21世紀の夜明けである新年に将来有望で，現在でもわが国の管理会計研究者の若手トップである伊藤嘉博（上智大学教授），清水　孝（早稲田大学助教授）および長谷川恵一（早稲田大学助教授）の3人によるこの研究書はまさに年頭を飾るにふさわしい快挙であるといってもよい。

これによってわが国企業のバランスト・スコアカードの導入実態が明らかにされたからである。ここで本書を書評に取りあげるゆえんである。

まず最初に，本書の全体的な構成を示すことにしよう。それぞれ章別に執筆者の担当区分が示されているが，最終稿にいたるまでの間に3人の著者によって相互チェックがなされているようなので，全章が共著であると序文で示されている。

第1章　バランスト・スコアカードにもとづく経営革新
第2章　バランスト・スコアカードをめぐる主な論点
第3章　アメリカ企業に見るバランス・スコアカード経営
第4章　戦略的目標管理—リコーの事例
第5章　多面的目標管理制度—宝酒造の事例
第6章　パフォーマンス・エクセレンス・スコアカード —— モトローラの事例
第7章　方針管理からの転換－日本フィリップスの事例
第8章　社内カンパニー制でのバランスト・スコアカード経営 —— 富士ゼロックスの事例
第9章　バランスト・スコアカード導入のフレームワーク（1）—— ストラテジー・マップの作成
第10章　バランスト・スコアカード導入のフレームワーク（2）—— 成果尺度とパフォーマンス。ドライバーの決定
第11章　日本的バランス・スコアカード経営に向けて

なお，本書の巻末には本書で使用されている最近の経営および管理会計の用語が簡単に説明されており，読者の便宜に配慮している。

Hosei University Repository

（2）

第1章の初めにバランスト・スコアカードの誕生の背景について述べられている。それは1980年代のアメリカ産業の停滞であり，製造業の再生をもくろんだマルコム・ボルドリッジ国家品質賞の制定である。この審査基準がバランスト・スコアカードと類似点をもっているという。また，このバランスト・スコアカードは日本企業で実践されたTQCを基本モデルにしているという。このような見解は本書の独自性を示している。

バランスト・スコアカードのプロトタイプとなったのは，アナログ・デバイス社（Analog Devices）の「コーポレート・スコアカード」であり，同社が実践している改善活動の進捗度を，財務指標だけでなく，納期・品質・サイクルタイム・新製品開発の効果などの多面的な指標を用いて評価しようとする点に特徴がある。また，現在提唱されているバランスト・スコアカードは財務の視点，顧客の視点，業務プロセスの視点および学習・成長の視点という四つが提示され，策定された戦略を遂行するための管理システムである。

これらの四つの視点についてキャプラン等の見解を紹介しているが，これらの四つの視点はそれぞれ独立しているのではなくて，戦略を遂行するために関連する一連の因果連鎖の中でとらえられるとしている。

第2章では，バランスト・スコアカードは特殊な指標の寄せ集めにすぎないのではという批判に対して，確かにこの手法は従来から日本企業で用いられてきた目標管理と類似しているが，バランスト・スコアカードでは，非財務的な目標が最終的に財務的な目標に関連づけられる点が異なると述べている。

また，バランスト・スコアカードは，日本企業のTQCの実践から生まれた「方針管理」と類似していると主張している。これも独自の見解のように見えるが，バランスト・スコアカードは目標および戦略が多元的であると認識しており，株主を最も重視し，それ以外の複数の社会的なステークホルダーも視点に入れているのが特徴であると述べている。

（3）

第3章ではアメリカ企業におけるバランスト・スコアカード導入の実例が示されている。ここでも実例はキャプランとノートンのケース・スタディにもとづいているが，ケミカルバンクとモービル石油の二つが取り上げられている。

モービル（現エクソン）は1994年にトップマネジメント，各スタッフ部門の次長，コントローラーおよび財務分析の部長からなるプロジェクトチームが編成され，バランスト・スコアカードの導入が検討された。それまでの調査の結果から，顧客へのサービス志向が欠けていること，コストを削減し生産性を向上する必要性があることが明らかになったからである。

モービルのバランスト・スコアカードに示されている四つの視点はつぎの通りになっている。財務の戦略目標は資本利益率，保有資産の活用，利益の増大などであり，成果尺度はキャッシュフロー，同業種の純利益ランキング，対業界比販売量増加率などである。顧客の視点の戦略目標は顧客満足の増大と特約店・販売店とのwin-winな関係を構築することであり，その成果尺度は市場のセグメント占有率や特約店。販売店の粗利益の増加である。

業務プロセスの視点の戦略目標は革新的な製品とサービス，精製業務，在庫管理，業界のコストリーダー，規格・納期の厳守，環境・健康・安全性の向上などである。そして，その成果尺度は新製品のROIと受容率，歩留差異，設備の停止度，在庫レベル，品切れ率，競合他社比のアクティビティ・コストなどである。最後の学習・成長の視点の戦略目標は活動に対する組織風土，コア・コンピタンスとスキル，戦略的な情報へのアクセスなどであり，その成果尺度は従業員調査,個人の達成率，戦略的なコンピタンスや情報の入手可能性などである。

モービルの戦略で注目されるのは，顧客の視点で取られた消費者セグメントの分類である。それまでモービルはすべての消費者にまんべんなくサービスを提供してきたが，消費者を五つのセグメントに分類し，収益性の高い上位三つのセグメントに特化することにした点である。この戦略は先に

Hosei University Repository

掲げた顧客満足の増大という目標と矛盾するように見えるが，財務目標の実現につなげるという観点からとられるのであろう。

モービルはこのバランスト・スコアカードの導入によってどのような効果が得られたのであろうか。第1は部門マネージャーが戦略に関心を持ち，それを達成するためのスキルをもつようになったこと，第2にスタッフ部門とライン部門間の相互理解が高まったこと，第3に会社の戦略を組織全員に理解させることができたこと，第4にバランスト・スコアカードは財務および非財務の両方の尺度をもつ予算であるから業績検討会が容易になったこと，第5に財務目標の数値が外的要因によって達成不可能になった場合でも，それ以外の指標が達成されていれば，最初の数値は変更する必要がないことがわかったこと，などがあげられている。

（4）

第4章から第8章まではわが国の企業におけるバランスト・スコアカード導入の実例が示されており，この部分が本書の中心であり，目玉でもある。ここで示されている企業の実例をすべて取り上げる余裕はないので，日本企業では株式会社リコーの事例を，外資系企業では富士ゼロックス株式会社の事例を見ることにしよう。

「株式会社リコーの事例」

(株)リコーはわが国を代表するOA機器のトップメーカーであるが，近年高い業績を上げて注目を浴びている企業である。環境会計の導入や日本経営品質賞（JOA）を受賞したことでも知られている。リコーがバランスト・スコアカードの導入を始めたのは1999年であるが，それはJOAの受賞に至るまでの実践と密接な関連があるという。JOAはアメリカのマルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞）の日本版であり，その審査基準はバランスト・スコアカードに類似している。

すでに述べたように，バランスト・スコアカードは財務・顧客・社内ビジネスプロセス・学習と成長という四つの視点をもっているが，リコーではこれらに環境保全を加えている。リコーのバランスト・スコアカード経営は現在，「戦略的目標管理制度」という名称のもとで行われている。バランスト・スコアカードの出発点は五つの視点からの戦略目標を策定することであるが，財務の視点ではフリーCFの増大，売上高の拡大および資産効率の改善が掲げられた。次のプロセスは戦略目標と結びついた成果指標を決定することであるが，フリーCF，ROAおよび売上高伸率が選ばれた。そして最終的なプロセスは日常的な管理に必要な「先行的指標」－パフォーマンス・ドライバーとも呼ばれるーを決めることである。サプライ売上高比率（これについての説明はない），新製品売上および新機種開発人数の三つが採用された。このようにしてそれぞれの視点ごとに掲げられ，バランスト・スコアカードは完成される。

さて，つぎの段階は業績評価であるが，バランスト・スコアカードの最大の目的はここにある。事業部および部門の業績評価は目標の達成率によって行われるが，リコーでは財務，非財務の視点とも目標値を100％以上達成した場合は100点，95％以上のときは90点，90％以上は50点，90％未満であれば0点と決められている。これはかなり厳しい基準であるが，目標値の水準にもよるであろう。

業績評価は年2回の業績審議会で行われるが，このメンバーは社長，専務，部門の担当役員，そして事務局として経理本部長と経営企画室長が加わっている。評価される事業部長や部門長はあらかじめ目標値の算定根拠を提出しており，財務的目標値は予算管理と連動している。

リコーにおけるバランスト・スコアカード導入の利点として，（1）各部門の戦略，成果指標およびKPI（key perfomance index）の関係が明確になったこと，（2）非財務的な指標も定量的に展開できること，（3）自分達の顧客が明確になったこと，（4）業績評価のルールが明確になり，報酬に結びついたこと，（5）部門間のコミュニケーションが活発になったこと，の五つがあげられている。

リコーのバランスト・スコアカードの導入はコンサルタント会社の主導でなされたようであるが，ほとんどの日本企業で管理会計の中心的なツールとして用いられてきた予算管理では，どうして同じような効果は得られないのであろうか。現在，日本の大企業のほとんどは事業部制を採用してい

Hosei University Repository

るし，それに合ったいわゆる日本的事業部制予算管理を行っていると思う。そして，そのような企業がすべて業績が悪いわけではない。上にあげた五つの利点はバランスト・スコアカード導入に伴う独特の利点であり，これまでの日本的予算管理ではありえないのであろうか。

著者はリコーで高い成果が得られた要因としてつぎの三つを挙げている。ひとつはバランスト・スコアカードを業績評価のツールではなく，あくまでも目標管理の仕組みとして取り組んだことである。そして第２の成功要因は定量的評価がむずかしくても重要な項目は指標として入れることにしたこと，第３は経営トップが積極的に論議に参加したことがあげられている。

上で述べたように，日本の大企業の予算管理は事業部制あるいはカンパニー制と結びついている。そして，予算編成は事業部別あるいはカンパニー別に行われ，会社全体のマスタープランを作成する場合には,経営トップと事業部との間でかなり頻繁にすり合わせがなされるのが常である。したがって，バランスト・スコアカードが導入されていなくても事業部別の戦略策定はなされるし，事業部の成果指標も示されるはずである。

ただここでいえるのは，日本企業の予算編成における事業部別の戦略策定プロセスは，事業部のトップ管理者で行われる傾向が強いので，下位の管理者にとってはブラックボックスに見えるのかもしれない。そして，それは彼等の動機づけにはマイナスに作用しているかもしれない。

業績評価のルールの明確化と部門間のコミュニケーションが活発になったという利点は伝統的な予算管理とも矛盾しないと思うが，評者の私的見解を述べるならば，コンサルタントが介在するのが従業員からすると目新しいシステムに写り，それが良い結果をもたらすのかもしれない。しかし，このようなシステムの導入が果たして成功したのかどうかの結論は１年や２年の短期でなされるべきではない。企業の組織や業績評価の変革は常に企業環境の変化によって変わるし，その企業の文化によっても異なる。アメリカの企業システムの導入が今日もてはやされているが，それで失敗している例も多くある。

わが国で最初にカンパニー制を導入したソニーもその後見直しをしているし，三菱商事も同様である。財務会計の国際化が叫ばれ，国際会計基準の導入が日程にのぼっているので，まさにわが国の会計学界は「明示維新」のような様相を呈している。しかし，管理会計システムはその国の文化と深く結びついていると思うが・・・・

「富士ゼロックスの事例」

富士ゼロックス株式会社は富士写真フイルムと米国ゼロックスとの合弁会社として1962年に設立され，当初は出資比率は50％ずつであったが，最近富士写真が75％の株式を取得することが報道されている。富士ゼロックスは2000年１月にカンパニー制を導入したが，バランスト・スコアカードの導入はこのうちのひとつのカンパニーが導入した事例である。

富士ゼロックスの社内カンパニーは四つあるが，バランスト・スコアカードはその中のソリユーション・ビジネスを展開するISC（Industry Solutions Company）で導入された。ここでもリコーと同じように，方針管理で活用されてきた指標をスコアカードに取り込むことからスタートし，過去において日本経営品質賞（JQA）を同じ年に受賞しているのも類似している。このカンパニーのバランスト・スコアカードは原型通り財務，顧客，業務プロセス，学習・成長という四つの視点からなっており，11の統括部門ごとにこれらの指標が作成される。それぞれの目標値は年度初めに設定され，月次でその進捗度がチェックされる。評価に関しては統括部長が行っている。ここでは経営品質推進部がバランスト・スコアカードの導入と実践サポートの主役を果たしている。この部門は導入にさいして各営業の分野に40回から50回の説明を行っているという。

この会社ではまだ導入後間もないのでその効果を明確にすることはできないが，「従来のやり方では明確に意識されなかった部分に光を当て，それらを管理していくことの重要性を組織ならびに組織成員に知らしめた」という。いまのところ評価を報酬と結びつけてはいないという。まだスタートしたばかりであり，これからも試行錯誤が続くと思われるので，ここではあまり詳細に述べられていない。

Hosei University Repository

（5）

第9章ではバランスト・スコアカード導入のフレームワーク（1）として「ストラテジー・マップ」の作成ついて述べている。バランスト・スコアカードを導入する第一歩は，ビジョンおよび戦略を策定し，それを組織のメンバーにわかりやすい言葉で説明することであり，次の段階がすでに述べた四つの視点から戦略を遂行するためのマップを作成することである。すなわち，ここではそれらの視点の因果関係が明確に示され，それぞれの視点の成果尺度が決定されることになる。

キャプランとノートンに従えば，財務的視点は売上成長と生産性向上の二つが基本となり，顧客の視点では顧客への価値提案が重要であるとしている。そして業務プロセスの視点では顧客への価値提案を実行して策定された戦略をいかに達成するかを説明することである。そのためには新技術の開発や販売チャネルの再構築などが問題となる。学習・成長の視点ではコンピテンシー，インフラストラクチヤー，および組織風土が問題となるという。

第10章では，成果尺度とパフォーマンス・ドライバーの決定について述べられている。パフォーマンス・ドライバーとは成果を導くためのファクターであり，例をあげるならば，仕損じを減少させるという目標に対する成果尺度は仕損率であり，それを達成するためのファクターを考えるのが，バランスト・スコアカードのすぐれている点である。ここではこのパフォーマンス・ドライバーについても四つの視点から例をあげて述べているが，このような事例は業種によって異なるので一般性がない。しかし，架空の家電メーカーを想定してこれまでの事例をより具体的なイメージをもつものに仕上げているのは読者への親切が感じられる。

最終章は日本企業がバランスト・スコアカードを導入するさいの留意点が述べられているが，これはすでに事例で紹介した内容でもある。なによりもまだわが国への導入の事例が少ないし，導入しても時間の経過が浅いので，この点については今後の課題であろう。しかし，最初に述べたように本書はわが国におけるバランスト・スコアカードについての初めてのケース・スタデイであり，著者達の貢献はきわめて大きい。実務家も研究者も是非一読すべき書物であると思う。