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

PDF issue: 2025-07-15

# <書評>櫻井通晴著「バランスト・スコアカード : 理論とケース・スタディ」(同文館2003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)
40
(号 / Number)
3
(開始ページ / Start Page)
133
(終了ページ / End Page)
138
(発行年 / Year)
2003-10-30
(URL)
https://doi.org/10.15002/00003518

Hosei University Repository



〔書　評〕

# 櫻井通晴著「バランスト・スコアカード－理論とケース・スタディ」（同文館　2003年）

佐　藤　康　男

(1)

日本経済のバブルが崩壊してから10数年経過しているが，依然としてまだ暗いトンネルから抜け出していない。しかし，最近の新聞報道などによると製造業を中心として明るい兆しが見え始めている。とくに，自動車産業はこれまでも日本経済の牽引車として先頭に立ってきたが，最近では長らくIT不況といわれてきた分野でも苦境を脱しつつある。株価の上昇と相俟って2004年3月期には日本企業の決算はかなり良好な数値を示しているであろう。

ただ，この数年の日本企業の状態をみると，いわゆる勝ち組と負け組の二つにはっきり区分されてきているように見える。もちろん，公共事業の減少によって陽の当たらない建設・土木のような産業もあるし，また中国のような人件費の安いところとはどうしてもコスト競争では勝負にならない繊維・衣料産業などのようなケースもある。

しかし，比較的競争力のあるハイテク分野でも高い利益を上げている企業がある一方，黒字を計上できない負け組の会社もある。キャノン，リコー，花王などは他の企業が苦戦している最近数年間でも高利益を上げている。それでは，このように同じ経済環境にあっても勝ち組と負け組に分かれるのはどうしてなのであろうか。本稿で取り上げる「バランスト・スコアカード」はまさにこのような問題を考える場合に格好のテーマを含んでいるといえるであろう。書評として取り上げるゆえんである。

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 & David Norton）によって発表された「新しい経営指標“バランス・スコアカード”」（The Balanced Scorecard－Measures that Drive Performance－原文名）という論文が最初である。

ノートンは当時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，キャプランはハーバード大学のビジネススクールの教授であり，同研究所のアカデミック・コンサルタントであった。彼らはいくつかのアメリカ企業の業績評価システムについて調査し，これまで多くの著作を発表している。その代表的なものとして1996年に出版された「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，1977年）を挙げることができる。

彼等の論文が発表されてから「バランスト・スコアカード」は多くの人によって取り上げられてきた。1999年に出版されたNils－Goran，Olve jan Roy & Magnus Wetterの3人の著書「Performance Drivers」（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）はヨーロッパの企業の実例が示されている。

わが国でも研究者やコンサルタント会社などからいくつかの著書が出版されている。その代表的なものを挙げるならば，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），柴山慎一・正岡幸伸・森沢　徹・藤中英雄著「バランス・スコアカード－ケースでわかる日本企業の戦略推進ツール」（日本経済新聞社，2001年）の2冊であろう。なお，これらについては本誌の第38巻第1号と第2号に筆者が書評を掲載している。

バランスト・スコアカード（わが国ではバランス・スコアカードとも呼ばれている）は最近10年間の管理会計でもっとも注目をあびたテーマであるが，これはABC，ABM，EVAなどと同じよ

Hosei University Repository



うにコンサルタント会社によって導入・拡大がなされてきたのが特徴である。このようなテーマは大学の研究者がもっとも不得意とする領域であり，企業への導入はコンサルタントの専売特許のようなものである。まさに“必要性は発明の母である”ということわざがあるように，このようなテーマは企業の実践の場に身をおかなければ生まれてこないものである。

（2）

ここで取り上げる「バランスト・スコアカードー理論とケース・スタディ」の著者である櫻井通晴氏は誰もが認めるわが国を代表する管理会計研究者である。これまで英文の著書を含めて膨大な著書および論文を残している。日本の管理会計を欧米に紹介しているので，外国においてもその名声はとどろいている。

最近20数年間にアメリカのコンサルタントによって考案された管理会計手法のほとんどについて精通しているだけでなく，日本企業の実務家ともずっと接触をもっており，単なる文献研究の枠内にとどまっていない。その点で本書は現在におけるバランスト・スコアカード（以下ではBSCと省略する）の研究の集大成を示すものといえよう。

本書は500ページにもおよぶ大冊であるので，ここですべてを詳細に紹介することは不可能である。そこでまず最初に，本書のテーマであるBSCの管理会計的な重要性を著者の意図に沿って述べることにしたい。そして，取り上げられているケース・スタディの中でも他の著書に示されていないものを紹介する。以下に本書の全体を示すために，その構成を掲げておこう。

序
第1部　企業価値創造のための経営システム
　第1章　バランスト・スコアカードの経営への役立ち
　第2章　企業価値創造のための戦略的目標管理
第2部　戦略の策定と実行のシステム
　第3章　バランスト・スコアカードの戦略の策定と実行への役立ち
　第4章　デュポン社におけるバランスト・スコアカード
　第5章　行政評価へのバランスト・スコアカードの適用
　第6章　バランスト・スコアカードによる戦略実行のシステム
　第7章　バランスト・スコアカードを活用した情報システム投資の評価
第3部　業績評価システム
　第8章　バランスト・スコアカードの業績評価への役立ち
　第9章　業績評価尺度の測定と選定
　第10章　業績開発型経営管理システムとしてのバランスト・スコアカード
　第11章　航空会社系情報システム会社のバランスト・スコアカード
　第12章　フランス企業のタブロー・ドウ・ボール
第4部　経営品質の向上
　第13章　バランスト・スコアカードと経営品質向上への役立ち
　第14章　経営革新のための戦略的マネジメント・システム
　第15章　経営品質優先型のバランスト・スコアカード
　第16章　コーポレート・スコアカードの意義と特徴
第5部　バランスト・スコアカード導入の留意点
　第17章　バランスト・スコアカードを成功させるために
　第18章　銀行系情報システム会社のバランスト・スコアカード
第6部　バランスト・スコアカードとEVA，ABCの統合
　第19章　バランスト・スコアカードとEVA，ABCの統合モデル
　第20章　銀行のバランスト・スコアカードとABCとの統合モデル
　第21章　アメリカの公的部門でのABCとBSCの統合モデル
　第22章　バランスト・スコアカードを活用した成果契約制度503
終章

Hosei University Repository



本書の構成は以上のようになっているが，これ以外にも調査結果，キャプランやノートンとの対談など非常に盛りだくさんな内容となっている。したがって，本稿では最初に述べたようにすべてを取り上げることはできない。以下では章ごとのタイトルは省略するので，ここで掲げた章別構成を参考にしていただきたい。

（3）

日本企業が世界市場で最強の競争力を誇っていた1980年代は，トヨタカンバン・システムや原価企画に代表されるように製造業における徹底した原価低減，品質管理が特徴であった。しかし，その後これらの手法は欧米の企業にも導入されるようになり，それに加えて円高や中国をはじめとする低賃金国での生産に対しては，もはや“乾いたぞうきんをさらに絞る”ようなコストダウンの手法では対応できなくなった。これが日本企業の競争力を失わせしめた最大の原因である。

しかし，欧米企業も中国などに生産拠点を移しているので環境条件は同じである。それでは，日本と欧米企業の利益格差をもたらしている最大の原因はなんであろうか。日本企業は戦後めざましい復興と成長を遂げたために，その成功要因はいわゆる日本的経営にあると信じており変えようとしなかったことにある。欧米企業と比べて欠いている典型的なものが長期的な戦略とスピーディな意思決定の欠如である。

本書では1990年代以降において日本企業は欧米と比べていかに経営管理のツールやシステムを生み出す努力をしなかったかを指摘して，21世紀の日本企業にとって必要なものとして経営の「可視化」が必要であり，そのためには「測定」が必要となるという。ここでいう測定とは業績評価であり，BSCは企業価値の創造に役立つ評価システムであるという。

たしかにEVAも企業価値を表しているが，それは株主や顧客の立場に立つ株主価値戦略である。それに対して，BSCは多様なステークホールダーの努力のプロセスをも評価した価値創造経営をめざすものであるという。すなわち，「BSCでは結果だけでなく，人材（従業員の立場），業務改革（経営者の立場），顧客（顧客など外部利害関係者の立場），財務（株主や銀行などコーポレート・ガバナンスをもつ人の立場）という4つの視点から努力のプロセスを測定することによって経営を可視化する」（pp.23－24）と述べている。

BSCのもうひとつの有効性はビジョンや戦略・経営方針をわかりやすい言葉に置き換えることができるので，キャプランやノートンもいうように「戦略的マネジメント・システム」としてすぐれているということである。また，著者によればBSCは経営品質向上のツールでもあるという。周知のように，日本企業には欧米型の目標管理とTQCを結合させた方針管理というものがあり，PDCA（Plan-Do-Check-Action）によって経営の品質を高めるという伝統的な手法がある。著者はこの方針管理にBSCを併用すれば，中期経営計画と目標管理との関連も明確になるのでより効果が上がるという。

（4）

BSCが戦略の策定と実行のための「戦略的マネジメント・システム」であるというのは，具体的には戦略マップを活用してビジョンを個々の業績評価が可能となるような尺度にまで落とし込むことである。すなわち，企業のもっとも上位目標であるビジョンを決定されると，それを達成するための戦略を策定する。つぎに，その戦略をさらに具体化し，いつまでに何を達成するかを示したものが戦略目標である。

この戦略目標を達成するために実行しなければならない要因が「重要成功要因（key or chief success factor; KSF，CSF）」と呼ばれるものである。たとえば，売上高，棚卸資産回転率，売上利益率などが典型的な要因である。これらの重要成功要因を達成するために，個々のパフォーマンス・ドライバーが決定され，最後に具体的な行動プランである実施項目が導かれる。

また，本書ではこのBSCと中長期経営計画との統合の重要性が提唱されている。つまり，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策定される。これによって，従来のPDCAのマネジメント・サイクルに，ビジョンや戦略を

Hosei University Repository



効果的に統合できるという。したがって，ビジョン→戦略→中期経営計画→年度事業計画→部門予算→個人達成目標，というサイクルで行われ，そのプロセスにおいてBSCでの戦略マップを組み込むことになる（p.88）。

第4章の最後にデュポン社（エンジニアリング・ポリマー事業本部；DEP）がBSCを導入したケースが紹介されている。DEPがBSCを導入した目的は企業価値を創造するためであり，これをMVP（Management for Value Process）と呼んでいる。

DEPのミッションは株主付加価値の最大化であり，それを達成するために製品と成長に関する目標が設定される。すなわち，すぐれた製品を開発し，売上高の成長を図り，生産性の向上を目指すというものである。この戦略を実現するための戦略目標あるいは戦略テーマは5本の柱で示され，これらは戦略パスウェイと呼ばれている。これらのうち二つは生産性に関連しており，残りの三つは長期的な収益の増大をもたらすものである。

戦略パスウェイの具体的な戦略は業務上の卓越性（例；低コスト），サービスとキャッシュ（例；すぐれたサービス），ポートフォリオマネジメント（例；高付加価値製品の開発），顧客管理（例；顧客の視点），新ビジネスデザイン（例；M＆A）であり，最終的にこれら五つの柱が統合されて株主への価値を最大にすると期待されたのである（p.102）。

デュポン社のDEPは八つの戦略的ビジネス・ユニット（SBU）ー事業部ーをもっており，それは各々損益計算書をもっている。そして，各事業部には地域チームというのがあり，アメリカ，ヨーロッパ，アジアなどのチームもBSCを作成した。DEPには全体で4,500人の従業員がいるが，一人ひとりの果たす役割が明確にわかるように表示されているという。そして，目標の達成程度に応じて報酬が決定される。業績評価はコーポレーション・SBU・個人の三つのレベルでなされる。たとえば，個人が40％業績に寄与したときは，全社レベルの貢献は30％，SBUレベルの貢献は30％と評価されるという。

（5）

第8章ではBSCと業績評価の関係を述べている。まず最初に日本企業の業績評価の特徴を明らかにしているが，①業績評価は個別的なものではなく総合的で，しかも評価基準があいまいであること　②業績評価基準は売上高とか，経常利益など成長指向型の数値であり，投資利益率（ROI）などの効率を表す尺度は用いられて来なかったこと　③業績評価と個人の報酬とは結びついていなかったこと　の三つを上げている。もちろん，現在ではこのような指摘は妥当しなくなっているが，バブル期の10数年前まではこうした状況にあったといえるであろう。

BSCでは目標値と実績値を対比することによって達成度を評価するが，客観的・定量的で可視的な尺度で業績を測定しようとする点に特徴がある。「BSCが業績評価システムとして最も効果を発揮するのは，戦略を変更できる立場にあるトップないしミドルにおいてである。しかし，戦略を実行するのは，ロワー・マネジメントである。BSCが戦略の策定と実行に役立つシステムであるとすれば，BSCはトップが策定した戦略をロワーレベルの管理者がいかに確実に実行したかを評価するシステムとして活用することも可能である」（p.171）

BSCは業績評価を報酬に結びつけるのが特徴であるが，キャプラン＆ノートンによれば，その効果は戦略の実行が促進されること，モティベーションの高揚の二つにあるという。もちろん，しばしば労務管理や人事管理の研究者から指摘されるように，目標値の設定と評価が適切になされなければ，逆効果をもたらすことになることも肝に銘じなければならない。著者も「BSCを報酬に結びつけることで，上記の効果を最大限に発揮できるためには，報酬制度が従業員にとって納得性のあるものでなければならない。しかもそれは，従業員にとって公平な評価でなくてはならない」（p.177）と述べている。

Hosei University Repository



（6）

本稿の初めに紹介したように，本書ではBSCは経営戦略，業績評価および経営品質向上という三つの主要な分野に貢献すると主張している。そして，欧米の企業がBSCを導入する動機は主として経営戦略と業績評価システムの明確化にあるのに対して，この経営品質向上をあげるのはわが国の企業の特徴であると述べている。

本書でいう経営品質とは，伝統的なQC活動で対象とされた製品品質を意味するのではない。また，それを発展させたTQC活動の対象となった製品や製造・業務プロセスに限定されるのではなく，より広義にとらえて製造活動や製品・サービスの質，顧客満足を含む総合的な“経営の質”を指している。

さて，著者によれば日本企業がBSCを経営品質の向上という動機から導入するときは，つぎの二つのアプローチがあると主張している。そのひとつは，日本経営品質賞をめざしたアプローチである。日本経営品質賞とは社会経済生産性本部が中心となって1995年に創設したものである。もうひとつのアプローチとは伝統的な方針管理をBSCに統合しようとするものである。すなわち，これは1951年に創設された日本科学技術連盟のデミング賞と関連している。

本書では，キャプランの見解からBSCが品質プログラムに活用するメリットを述べているが，それによれば，つぎの五つに要約できるという(pp.281－282)。①従来の品質プログラムとBSCを併用すれば，戦略マップを通じて目標の達成と手段・方法が明確になる　②品質プログラムではベンチマーキングなどによって内部プロセスの継続的改善が焦点のなるのに対して，BSCは革新的な目標をもつ　③品質プログラムでは既存の業務プロセスの改善が中心となるが，BSCでは全く新しいプロセスの発見につながる　④BSCでは戦略的にみてもっとも重要なプロセスから優先的に改善される　⑤BSCを導入すれば，予算・資源配分・目標設定・報告書の作成・現行のマネジメント・プロセスへの業績フィードバックを統合することができる。

第14章では富士ゼロックスのBSC導入のケースが紹介されている。富士ゼロックス（株）は富士写真フィルム（75%）とゼロックス・リミッテド（25%）の合弁会社である。同社は1980年にデミング賞，1999年に日本経営品質賞を受賞している。そして，2002年からBSCを全社で展開しているという。

同社がBSCを導入した背景あるいは動機として，つぎの4点が挙げられている。第1は部門間の情報共有が非効率で，セクショナリズムに陥っていたのを打開して，顧客の真の声を吸い上げるためである。第2は顧客とサプライヤーとの密接な関係を構築するためである。第3は従業員に染み付いている大量生産・大量販売の文化を払拭し，顧客の真の声を得るためである。第4はグローバル化が進んだといっても，その国の消費者に適合した製品を生産・販売するような意識革命が必要になったからである。

富士ゼロックスのケースで印象に残ったのは，4種類のBSCを使用していることである。全社BSC，事業戦略BSC，キーユニットBSC，グループBSCである。すなわち，戦略展開マップをとことん利用することによって会社内の理解を得ようとしていることがわかる。著者によれば，これら4種類の戦略展開マップは3つの特徴があるという。「第1は，それぞれのバランスト・スコアカード間で対話・理解・参画意識が強調されている。さらに，全社BSCと事業戦略BSCとの間でコミットメントが結ばれている。第2は全社BSCと事業戦略BSCとの間では，戦略策定プロセスの質的向上と目標，施策，評価尺度の吟味など科学的な側面が強調されている。第3に，とくにグループBSCでは戦略に対するコミュニケーションの強化と自発的な目標設定など人間的側面が強調されていることにそのすぐれた特徴がみられる」(pp.321－322)。

BSCを導入している日本企業は増えているといってもまだ少数であるし，ごく最近のことである。コンサルタントは導入した企業をあたかも日本を代表する先進的な戦略をもっているように賞賛するが，その効果は4，5年経なければわからないであろう。本書でも日本企業の例としてリコー(株)，両毛システムズ，近畿労働金庫などのケースが取り上げられているが，富士ゼロックスがもっ

Hosei University Repository



とも全社的に展開している印象をもったので，ここに一端を紹介したゆえんである。

（7）

第5部ではBSCを導入するさいの留意点について述べている。ここではキャプランとノートンが提唱した「戦略志向の組織体の5原則」についてまず述べている。これは①戦略を現場の言葉に置き換える　②組織全体を戦略に向けて方向ずける　③戦略を全社員の日々の業務に落とし込む　④戦略を継続的なプロセスにする　⑤エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す　という内容であるが，著者は日本の経営者がBSCと戦略を結びつけて考えられるように，これらを例示を用いてわかりやすく述べている。

とくに著者は品質管理との整合性を図ること，目標管理の仕組みに統合させること，業績評価システムとの統合を挙げている。また，BSCに関するアンケート調査の結果が示されている。わが国での導入実態は回答企業107社のうち本格導入済みが8社，部分的導入が12社，検討中が31社，導入していない，およびわからないが56社となっている。これはどのように解釈すればよいのであろうか。著者が第1部上場300社に郵送しているので，200社近くは無回答である。これらの企業は導入していないと考えられる。

また，別の調査も紹介されているが，そこでは1,500社の調査対象からおよそ10％の回答を得たが，BSCを導入しているのが15社にすぎない。この数値を10％導入しているとみるのか，対象企業の1％にすぎないとみるべきなのか。ちなみに，アメリカのある調査では調査対象企業の55％が導入し，ヨーロッパでは45％であると述べている。しかし，ここでも調査対象企業という場合，郵送した全体の企業数なのか，回答企業数なのかあきらかになっていない。したがって，どれだけ導入されているのかはあまり正確には把握できない。

本書の最後には著者とキャプラン，ノートンとの対談の内容なども収録されている。それは最初の提唱者である彼等の考え方を知るのに役立っている。これまで，わが国でもBSCに関する多くの書物が出版されてきたが，これほど包括的で，多くの文献渉猟をしたものはない。本稿は書評であるが，内容は紹介である。それは本書の内容がBSCの多くの論文を丹念にあたってレビューしており，しかも導入企業へのインタビューをベースにして書かれているので，本書の内容から著者を批判するのは妥当でないからである。