

情報番号：11714201

テーマ：バランス・スコアカードを使ったこれからの経営戦略

編著者：(株)コンサルティング・ファーム

ビジネス・ソリューション部 熊田 圭子

ここでは、バランス・スコアカード(BSC)の誕生の背景と趣旨の概略を、簡単にまとめます。

今何故BSCが注目され、世界で普及しつつあるのかを明らかにします。

・バランス・スコアカード(BSC)の誕生の背景

現在、一般に利用されている業績報告書では、短期的な財務報告に終始しています。企業内容を把握し、変動の激しい経済情勢に合わせた経営革新を常に行っていくためには、短期的な財務報告だけでは情報量が不足しています。

企業が将来に向けて成功を収めるためには、将来必要となる能力を開発せねばなりません。また、顧客関係を向上させることや、データベースを構築することも、長期的な企業成長のためには欠かせません。

そのようなことを考えるためには、財務報告だけでは経営革新を行う為の具体策を考えることができません。また、今までのような経営分析方法では、財務報告以外の内容についてデータを揃えたとしても、それらをどのように関連付け、どのような経営革新方策へ結びつければ良いか、はっきりとした手法はありませんでした。

BSCはこのような必要性に応じて、ビジネスにおける戦略立案の方向性を探る際に役立つコンセプトや方法論を示すものです。BSCは戦略を確実に実現させることができると保証するものではありませんが、その分析手法や戦略の構築プロセスそのものに価値があります。

BSCの具体的な手法については、様々な研究者が多様な手法を論じていますが、米ハーバード大学ロバート・キャプラン教授が1992年に提唱したものが最初です。

その後、1999年以降から、多数の欧米企業で採用されており、既に現在では欧米企業では普及している概念だと言えます。

残念ながら周知のとおり、日本においては経営マネジメント理論の普及は一步遅れており、最初に紹介されたのは2000年始めのことです。

・ B S C の趣旨

現在では B S C についての論文は数多く発表され、その定義や運用方法はそれぞれの論文の執筆者や企業によって異なっています。そのため、B S C が何であるかを明確に定義することは難しいですが、B S C の特徴として次の 4 点が挙げられます。

経営財務面に偏ることなく、バランス良く業績を記録する。

経営分析に見られる財務的指標と非財務的指標で業績を評価する。

業績評価指標と経営戦略立案を結びつける。

戦略を周知徹底する。またアニュアルレポート（企業の財務内容を盛り込んだ年次事業報告書）の補足資料として活用できる。（ I R の充実）

これらの特徴を全て兼ね備えることによって、変化の激しい現在の経済情勢に対応しうる経営分析手段として意味を成すマネジメント・システムを構築することができるのです。

では、具体的に「非財務的指標」や「業績評価指標」とはどのようなものでしょうか。

それらの定義は、各論文の執筆者や企業によって大きく異なりますが、決して多ければ良いというものではありません。また、B S C の目的が「企業活動（業績）をバランス良く記録する」というものである以上、なるべく偏りが無いように、包括的な視点から指標を設定することが大切です。

企業の経営資源の要素として、一般に資金・物的資源・情報・人的資源があるとされています。また、企業活動に影響を与えるものは企業内部の経営資源という要素だけではありません。企業外部の要素によるものとして、顧客・株主・社員の家族などによる視点も挙げられます。

ですから、B S C の 4 つの視点は従来の経営財務分析に加えて、企業内部の経営資源の要素、そして企業外部の要素としての顧客による視点、物的資源として情報やシステム（仕組み）つまり業務プロセスに対する視点や、人的資源として社員という人間系への関心へと拡大しています。

また、今後は環境に対する視点やコンプライアンス（法令遵守）の視点も重要視されることとなりますが、これらは顧客視点という企業外部からの視点に含むものとして位置付けることができます。

このようなことをふまえ、私たちは以下の 4 視点を継続的な使用に耐えうる業績評価視点として考えています。

経営財務の視点

顧客の視点

業務プロセスの視点

社員の育成・活性化の視点

単に上記の視点を定めるだけでなく、これらの視点からの業績評価を継続的に行い、その結果を経営計画立案の中に戦略的に盛り込んでいく体制を確立す

ることと、それらを社員に対して必要に応じて分かりやすく公開することが、企業の経営計画立案・実行に大きく貢献します。

それぞれの企業毎に各視点の内容の定義を明確に行い、数値として評価する方法を定めること、そしてその数値を元に理論的に戦略を立案する方法について周知させることで、効果の高いマネジメント・システムを確立することができるのです。