

バランス・スコアカードを活用した 経営管理システム改革

森沢 徹 / 黒崎 浩

CONTENTS

ブーム化するバランス・スコアカード
導入は成功しているのか
成功と失敗を決定づける5つのポイント

BSCによる価値創造を妨げる「予算至上主義」
メトリックス、BSC、そして超予算モデル

要約

- 1 近年、わが国においても、業績評価・業績管理手法である「バランス・スコアカード（Balanced Scorecard：BSC）」に対する関心が急速に高まっている。
- 2 ただし、必ずしもすべての企業が導入に成功しているわけではない。NRI 野村総合研究所が2003年6月に実施したアンケート調査では、導入企業35社のうち約3分の1が、BSC導入に対する評価として「課題が多く不満」と答えている。適切な対策が講じられなければ、今後「失敗事例」が積み重なり、単なるブームに終わってしまう恐れがある。
- 3 アンケート調査の結果によって検証されたBSC導入成功のポイントは、導入目的を明確化すること、導入に際してトップがコミットすること、導入対象組織の納得性を高めること、導入対象組織とBSC事務局の双方にBSCエキスパートを育成すること、（特に導入当初は）運用面においてBSC事務局が手綱を放さないことである。
- 4 BSC導入を成功させ、さらに企業価値創造のためにBSCの効果を最大限発揮できるようにするためには、現状の「予算至上主義」を打破する必要がある。従来の予算管理制度の枠組みを超えた新しい経営管理の考え方は、欧州ではBBM（Beyond Budgeting Model：超予算モデル）として提唱されており、これは日本における価値創造経営の流れをさらに加速するものと考えられる。

ブーム化するバランス・スコアカード

1 業績評価・業績管理のフレームワーク

1990年代以降、欧米から輸入された経営管理手法のうち、ここ数年、急速に認知度を高めているのが「バランス・スコアカード（Balanced Scorecard：以下、BSC）」である。

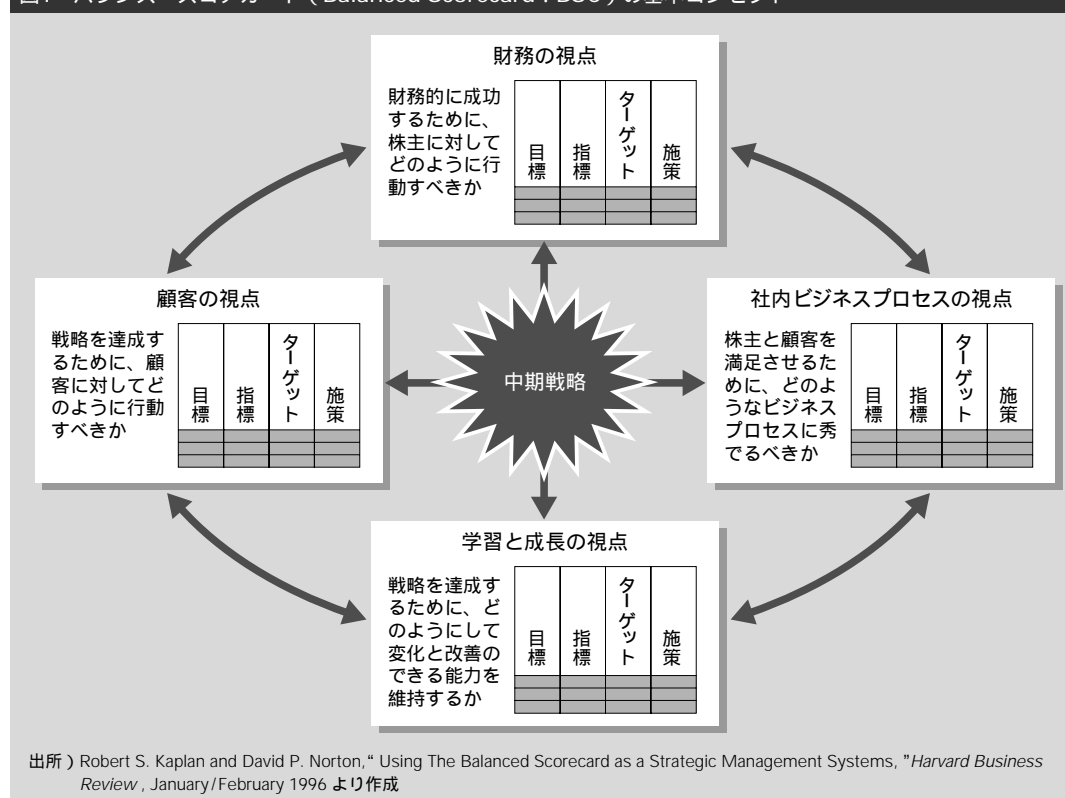
BSCは、1990年代前半に、ハーバード大学ビジネススクールのロバート・S・カプラン教授らが開発した業績評価・業績管理のフレームワークである。具体的には、企業の戦略を「財務」「顧客」「社内ビジネスプロセス」「学習と成長（人材育成や社内インフラ整備）」という4つの視点に基づいて定量的な目標に展開し、その達成状況を業績評価や報酬決定に反映させることで、戦略の着実な

遂行を図るというものである（図1）。

BSCは、「戦略マップ」と「スコアカード」という2つの形式で表される。このうち戦略マップは、「最終的な財務成果を実現するために、どういう顧客にどんな価値を提供するか、そのために仕事のやり方をどう変え、どのような組織能力を高める必要があるか」という中期的な戦略の仮説を、1枚の紙の上に表現したものである（次ページの図2上）。

図中、楕円で表現されたものを「戦略目標」といい、それらをつなぐ矢印を「リンケージ」という。リンケージは戦略目標間の因果関係を表すものであり、これら戦略目標とリンケージでつながれた一連の流れが戦略仮説である。この仮説の妥当性は、PDCAサイクル（Plan Do Check Action：計画・実行・検証・改善）を回すなかで検証されていくことになる。

図1 バランス・スコアカード（Balanced Scorecard：BSC）の基本コンセプト



一方のスコアカードは、戦略マップに記載された戦略目標とその達成状況を表す成果指標、さらには各成果指標の具体的な目標水準を書き込んだ帳票で（図2下）、これにより戦略の実行状況を管理していくことになる。

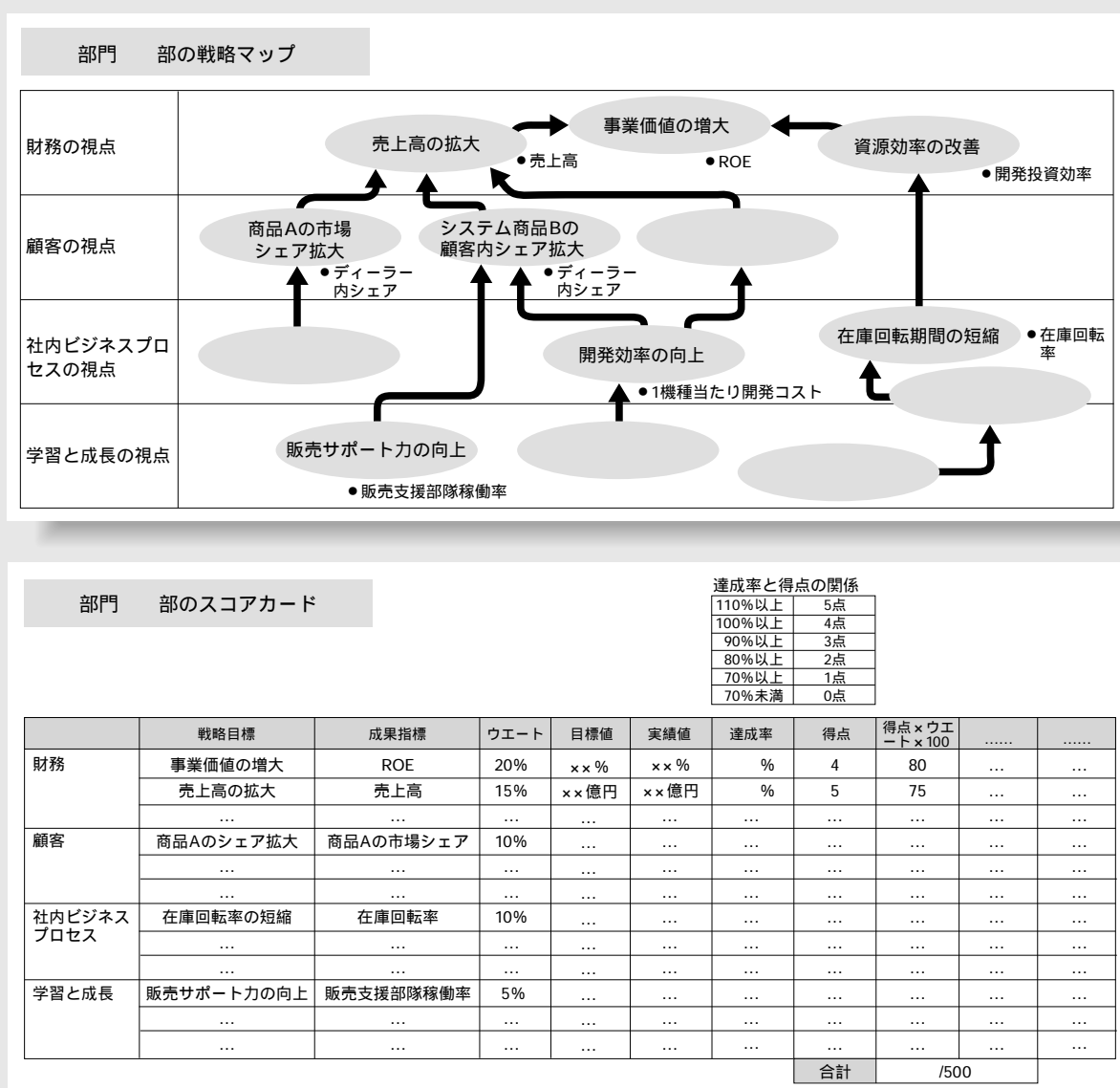
2 わが国企業における導入状況

それでは、わが国では実際どれくらいの企業がBSCを導入しているのだろうか。

わが国に先んじてBSCが紹介され、普及した米国企業での導入状況について、専修大学経営学部の櫻井通晴教授は、近著の中で、複数の調査結果を紹介している。いずれもアンケート調査であり、対象企業のプロフィールなどが明確でないところもあるが、概況をつかむことはできよう（表1）。

わが国ではどうか。櫻井教授らが2003年1、2月に実施したアンケート調査（東証一

図2 戦略マップとスコアカードのイメージ



注）ROE：株主資本利益率

部上場企業300社を対象、107社が回答）では、本格導入済みが8社、部分的導入が12社、検討中が31社となっている。

一方、NRI野村総合研究所が2003年6月に売上高500億円以上の公開企業1330社（一部、非公開企業を含む）を対象に実施したアンケート調査では、回答企業189社のうち、BSCを導入済みとしたのは35社（18.5%）となっている。筆者らの推計では、わが国の公開企業の中で、実際にBSCを運用しているのは100社前後と推察される。

また、将来的な導入に向けて具体的な準備をしている企業が9.0%、導入するかどうかは未定だが、情報収集を行っている企業が36.0%となっている。アンケートでは導入時期（または導入予定時期）を尋ねているが、それによると、2003年から2005年にかけて導入はピークを迎えると予想される。ただし、ここには導入時期を未定と回答した企業が含まれていないため、それらの企業で検討が具体化していくとすれば、導入ピークはさらに数年先になることもありうる（図3）。

導入は成功しているのか

さて、このようにわが国でも広まりつつあるBSCだが、実際のところ、成功しているといえるのだろうか。

何をもって、成功、失敗とするか、客観的な判断基準を設けることは難しい。まずは、導入企業の自己評価、すなわち、当初企図した目的が果たされているか、また、順調に運用されているか、ということを判断材料にするのが妥当であろう。

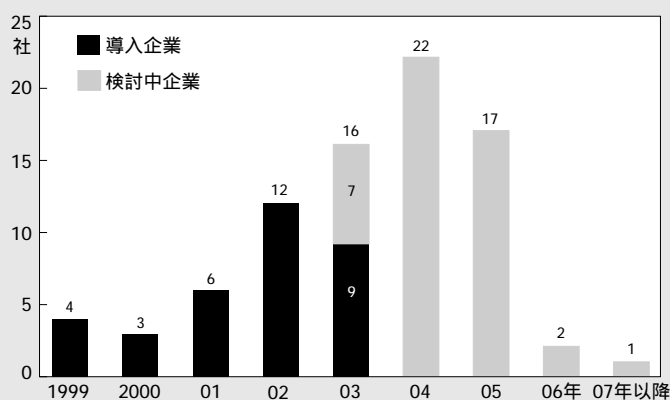
NRIが実施したアンケートでは、「BSCを

表1 米国におけるバランス・スコアカードの導入状況に関する調査

- ベイン・アンド・カンパニー「経営者実務に関する調査」（1999年）
 - 米国の調査対象企業の55%、欧州の同45%が導入
- ハケット・グループ「2000年ハケットのベンチマーキング・ソリューションズ 数値の冊子」
 - 調査対象企業60社のうち、半数が導入
- IMA（管理会計担当者協会）の調査（2001年）
 - 調査対象ユーザー1300人のうち、40%が導入

出所）櫻井通晴『バランス・スコアカード 理論とケース・スタディ』同文館出版、2003年より作成

図3 バランス・スコアカードの導入（予定）時期



注）今回のアンケート調査は2003年6月に行われたため、同月までにBSCを導入した企業は導入企業、同月以降に導入する予定の企業はその年の検討中企業として扱う。このため、2003年は導入企業と検討中企業が混在する

導入してみた結果について、総合的にどう評価しているか」という質問を行っているが、それによると導入済み35社のうち、「これまでのところ満足」（1社、2.9%）「課題はあるがまあまあ満足」（22社、62.9%）「課題が多く不満」（12社、34.3%）「失敗だった」（0社、0.0%）となっている。

導入の歴史が浅いこともあり、さすがに現時点で「失敗だった」と結論づける企業はないものの、成果に比べて課題の方が多いことに不満を示す企業も3分の1に上っており、適切な手を打たなければ、今後「失敗事例」が積み重なっていく可能性がある。

そもそも、導入企業は何に期待していたの

か。BSCは、究極的には中長期的な企業価値向上に資する、すなわち価値創造経営の中核となりうるツールだが、そこに至るまでには、いくつかの中間的な到達点がある。

アンケートの「何に期待して導入したか」という設問に対して、究極的な目的である「BSCを導入することで、実際に財務業績が向上する」を掲げた企業の割合は、相対的に低い(図4)。むしろ、

「戦略の質の向上」(4つの視点や各戦略目標のつながりを意識することで、重要な戦略目標の絞り込み、抜け漏れ防止ができる)

「戦略コミュニケーションが活発になる」(上司と部下が同じBSCの上で戦略

を論じる等により、戦略が組織の下の方まで理解される)

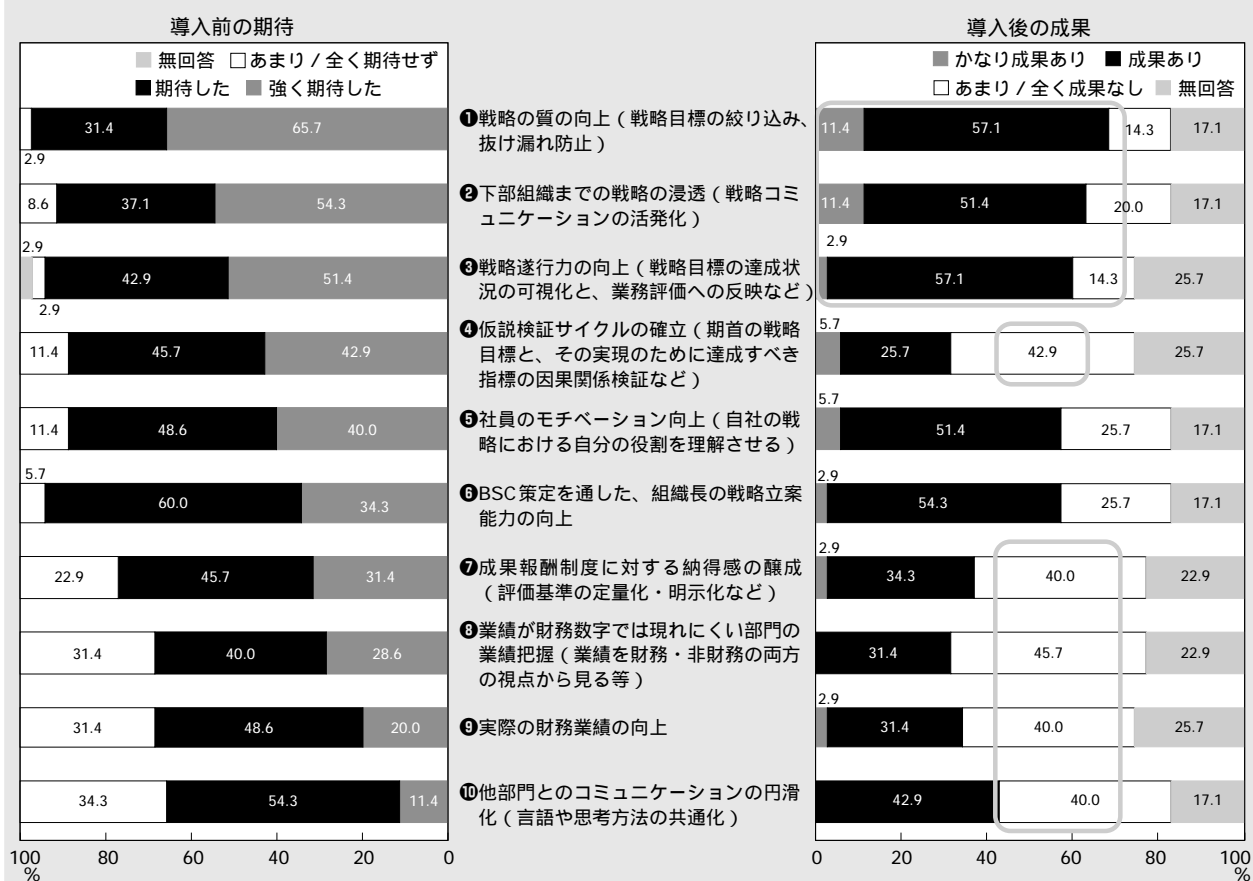
「戦略目標の達成状況が明らかになり、それが業績評価に反映されることで、戦略遂行力が高まる」

「期首に立てた目標と、それを実現するための達成指標との因果関係を検証することで、仮説検証サイクルが確立する」

など、財務業績の向上に至るまでの中間的な成果に対する期待が高い。

一方、期待した成果が実際に得られたかどうかに関しては、全般的に、導入前の期待が高い項目ほど実際の成果に対する評価も高い傾向が見られるが、の「仮説検証サイクルの確立」は期待と成果のギャップが大きい。

図4 バランス・スコアカードの導入による効果(期待と実際)



注) BSC導入企業35社で「強く期待した」が多かった項目順

期待が大きいわりに成果が出ていない項目であり、BSC導入の果実を獲得するためには改善余地の大きい項目といえる。

以上を総括すると、わが国では導入の歴史が浅いBSCに関しては、今のところ確固とした評価は定まっていないが、導入後難しい局面を迎えている企業は確実に存在しており、ここで適切な対策が打たれなければ「失敗事例」が続出し、「所詮はブームだった」と切り捨てられ、過去の遺物にされてしまう恐れもある、ということになる。

成功と失敗を決定づける 5つのポイント

それでは、BSC導入の成功と失敗を決定づける要因は何なのか。NRIは、これまで数多くの企業との討議や実際の導入支援を通じて、経営改革の根幹に関わるものからテクニカルなものまで、成功要因を導出する努力を続けてきた。そのなかで、今回のアンケートによりデータのにも検証ができたポイントを5つに整理した(図5)。以下、これらについて具体的な事例も交えながら紹介する。

1 導入目的を明確化する

ポイントの1つ目は、何のためにBSCを導入するのか、BSCを使って会社の何をどう変えたいのか、を明確にすることである。「何だ、当たり前のことではないか」と思われるかもしれないが、実はこの点がおざなりになっているケースが少なくない。

前出のアンケートでは、BSC導入の結果に対する評価として、「これまでのところ満足」「課題はあるがまあまあ満足」とした全

図5 バランス・スコアカードの導入を成功させるためのポイント

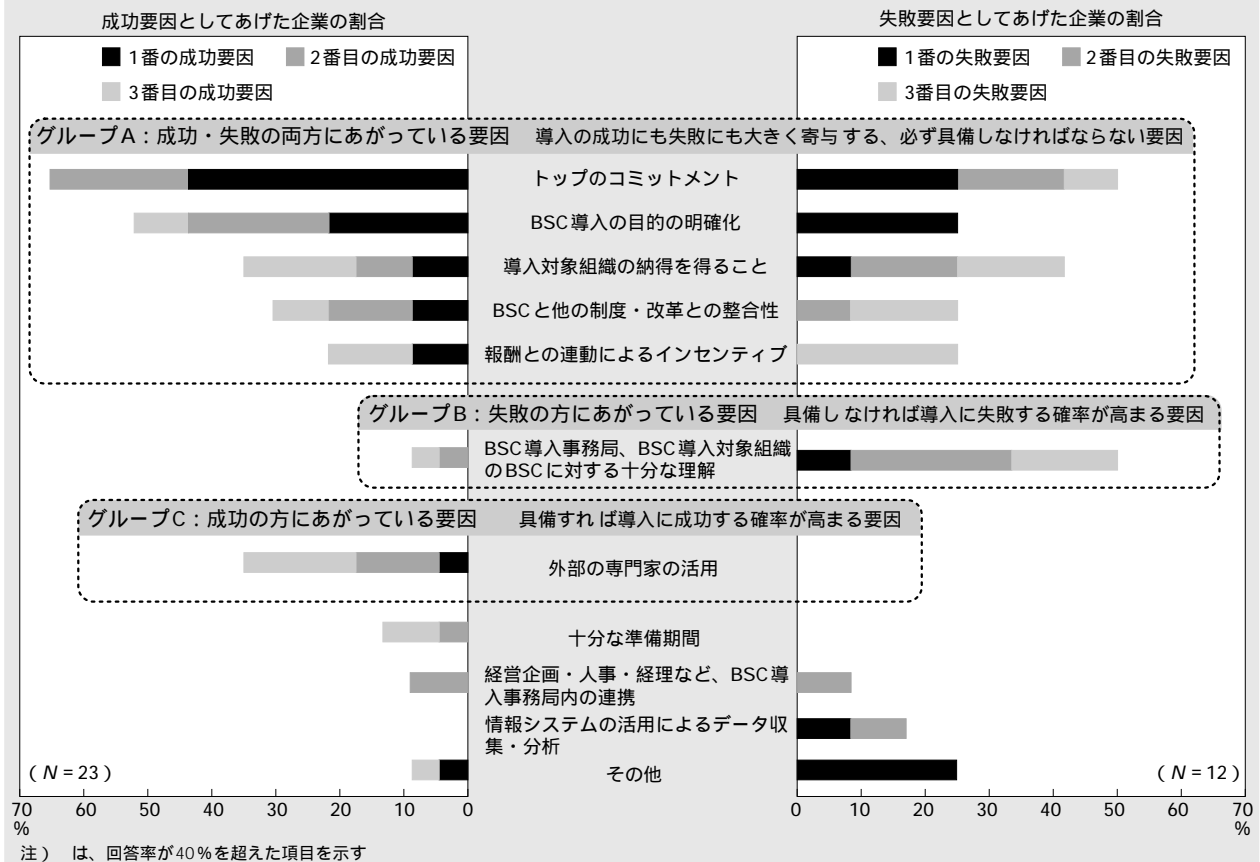
導入の目的	①導入目的の明確化
取り組み姿勢	②導入時のトップのコミットメント
導入準備	③導入組織の納得感を高めること
	④導入組織と事務局の両方でのBSCエキスパートの育成
事務局の役割	⑤目標設定から仮説検証に至るまでの事務局による改革の主導

体の3分の2の企業にはその成功要因を、「課題が多く不満」とした残り3分の1の企業にはその失敗要因を、それぞれ上位3項目まで回答してもらった(次ページの図6)。この中で、「BSC導入の目的の明確化」については、成功要因として52.2%の企業が、失敗要因として(この場合は「目的が明確にされなかったこと」を示す)25.0%の企業が指摘しており、その重要性が再認識された。

BSCでは特に、それ自身が持つ多様性ゆえに導入目的の明確化が重要となる(次ページの図7)。ツールが多様性を持つということは、企業の問題意識に応じて柔軟な使い方ができる一方で、目的が絞られていないと、あれもこれもになって、どうでもいい部分に必要以上の作り込みがなされてしまい、多大な導入コストや運用負荷がかかったり、予期せぬところで既存他制度・システムとの重複や不整合が生じたりする。

また、社内的に導入の必要性を理解・浸透させていくうえでも障害になるし、さまざまな社内ステークホルダー(利害関係者)の意見との調整を進めていくなかで、絶対に譲ってはいけない部分までも変質させてしまい、

図6 バランス・スコアカード導入の成功要因と失敗要因



結局のところ得する者が誰もいない改革になってしまうことさえある。

こうした事態に陥るのを回避するには、

BSCの導入を決断する前に、現行の経営管理システムに関する「診断」を行うことが適切である。そこで問題点の優先順位づけと、BSCの導入により対応すべき問題点を明らかにしておく、導入検討の過程で常に立ち戻るべき立脚点をつくることができる。

図7 バランス・スコアカードの多様性



「戦略のフォーカス」に目的を絞ってBSCを導入したA社

エネルギー企業A社は、BSCありきの改革ではなく、経営管理システムの問題点を広く洗い出し、それぞれに対する解決策を相互整合的に導入しながら、絞り込まれた問題点に関してBSCを当てはめる、というアプロー

チを取って成功した事例である。

A社は、これまで進めてきた経営改革に対して外部コンサルタントに客観的な評価を求め、図8に示す4つの問題点について、BSCの活用により対応することを決めた。

各項目の詳細は割愛するが、ここで掲げた4つの改革の方向性を総括するならば、それまで総花的・包括的だった戦略を、BSCの戦略マップの特性(4つの視点、リンケージ、成果指標)を活用して絞り込み、その達成状況をきちんと管理・評価する仕組みを作り上げた、ということに他ならない。

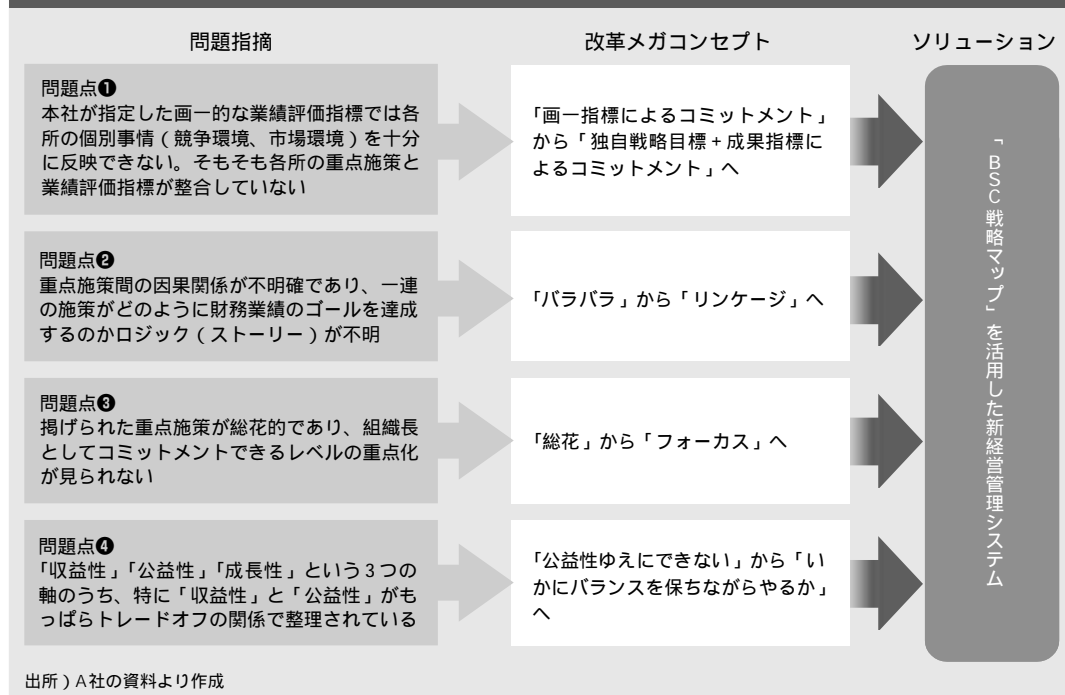
そして、この方向性との関連が薄いもの、例えば、組織業績と報酬のリンクなどについては、今後の課題として整理した。このような処理により、導入検討の議論が必要以上に拡散するのを防ぎ、逆に、戦略の絞り込みという点に関しては、ワークショップという議論の場を開催して十分な議論を尽くすなど、メリハリを利かせた導入が可能になった。

2 導入に際してトップがコミットする

ポイントの2つ目は、導入に際してトップマネジメントがコミットメントを示すということである。NRIのアンケートでは、成功要因として65.2%の企業が、失敗要因として50.0%の企業がこの点を指摘しており、トップのコミットメントは改革を左右する極めて重要な要件と認識されている(図6)。

トップがコミットメントを示すとは、どういうことか。まずは、BSC導入が自らの意思であることを宣言する。そして、これが最も重要なことだが、導入後の戦略立案・業績評価の議論は、必ずBSCのフレームワークで行うことである。例えば、どんなに立派な戦略マップを作り、それに沿って戦略を遂行しようとしても、「財務目標が達成できていなければ、他のすべての取り組みは評価しない」と公言するようなトップのもとでは、誰が真面目にBSCで戦略立案の議論をしよう

図8 A社の経営改革に関する問題指摘とバランス・スコアカードを活用した解決の方向性



とするだろうか。あるいは、立案した戦略を遂行しようとするだろうか。

では、トップのコミットメントが得られない場合、BSCは導入できないのか。結局は人の問題だ、トップが替わらなければどうしようもない、という声が聞こえてきそうである。もちろん、そういう面があることは否定できないが、筆者らの経験によれば、そもそも経営企画セクションのミドルクラスが、トップの理解を得てコミットメントを引き出すための十分かつ適切な取り組みをしていないケースが少なくない。

新しいツールの導入においてトップの理解を得るうえでは、そのツールを採用すると会社の何がどう変わるのか、ツールは本当に有効なのか（有効に機能した事例はあるのか、また、失敗した事例では何が問題だったのか）を十分に説明できるようにしておく必要がある。特に、¹について情報が不足する場合には、学識者やコンサルタントなど外部の専門家の活用も検討すべきだろう。

社長自身がBSCを自分のツールとして使いこなしているB社

メーカーB社は、数年前からBSCを導入しているが、その導入から運用に関して、トップ自身が一貫して強いコミットメントを示している。特に、それは運用面に現れている。B社では、每期（半期）の組織目標の設定会議でBSCを使っているが、その目標設定と評価において、トップ自身が各部門の目標設定に関して自らの言葉でコメントを返しているし、全20部門のBSCについて30時間かけて喧々囂々の議論を行っている。

トップがBSCを自分のツールとして使い

こなしていることを示すエピソードがある。B社では、BSC導入後数期の間は、毎期の目標設定会議や業績評価会議に際し、経営企画スタッフが、各部門のBSCのポイントや会議の場でトップに議論してほしい論点などを、事前にブリーフィングしていた。だが、ある時点からトップ自身がブリーフィングは不要であるとした。つまり、トップ自身が、各部門1枚に表現されたBSCから、それぞれが取り組もうとする戦略の方向性や達成しようとするゴールを読み取り、その可能性や問題点について議論しているのである。

トップ自身が、高い目標を掲げてそれを追求することの大切さ、またBSCが形骸化したときの危険性を認識しており、本気で取り組んでいることを社内外に示している。これこそが、B社において、各部門が真剣にBSCを議論し、実行しようとする際の推進力になっている。また、運用を重ねるにつれ、トップが各事業を「目利き」する精度がどんどん高まっていき、これが会社全体としての組織学習につながっている。

3 導入対象組織の納得性を高める

3つ目のポイントは、BSCの導入対象組織（BSCによって業績を評価される側）の納得性を十分に高めたうえでBSCを導入することである。NRIのアンケートでは、成功要因として34.8%の企業が、失敗要因として41.7%の企業がこの点を指摘した（図6）。

BSCを適用される側の抵抗感としては、自由度を損なわれるのではないかと（財務的な成果は約束するから、それ以外のところにまでコミットしたくない）、余計な事務負担が増える、今のやり方に慣れている、

本社部門に対する現場の不信感（「従来もさまざまな制度を、現場の実情を無視して押し付けてきたではないか」）などがある。

これらは、ある程度やむを得ない部分もある。筆者らが支援した企業でも、全員が全員諸手を挙げてこの手の制度の導入を歓迎する、ということはまずない。

しかし、BSCには、使ってみて初めてその良さがわかる、という面があるのも事実である。例えば、戦略マップを使って戦略の議論をするとさまざまな「気づき」が得られる。この「気づき」を経験したかどうかは、BSCを社内に広めていくうえでのサポーターになってくれるか否かを大きく左右する。

NRIでは、戦略マップの質を高めると同時に、導入対象部門（のキーパーソン）が「気づき」を通じてBSCに対する理解・納得性を高めるための場として、「戦略マップ策定ワークショップ」を実施している。

そこに参加した人からは、「当社ではこれまで戦略をフォーカスするという思考パターンがほとんどなかった。BSCというツールを使えば経営資源を戦略的業務に重点配分していくという経営本来の発想が、やっと具現化していく可能性を感じた」「今後はBSCの本格運用に向けて、建前や体裁を整えるというのではなく、実質的に役立つ方策が出てくるような取り組みにしたいと思った」といった声が寄せられている。

戦略マップ策定ワークショップを 全社展開したC社

メーカーC社では、年度計画の中核としたPDCAサイクルが確立できていないという問題意識のもと、BSC導入の検討を始めた。

当初は、ある組織を試行対象（パイロット組織）にして、外部コンサルタントを含めて事務局と導入対象組織とで議論を始めた。そこでは、戦略マップ策定ワークショップを開催してアイデアを重ねていったが、参加者には次のような「気づき」があった。

- 従来は、不特定多数の最終消費者に商品を提供しているにもかかわらず、プロダクトプッシュの発想に陥っていた。具体的には、商品ごとに、これをいかに顧客に押し込むか、という戦術レベルのことばかり議論していた。だから、BSCが要求する、時間軸を超えるような業務上のプロセス改善、人材育成などの戦略目標が書けない、財務目標とのつながりが見えない、という事実が判明した。
- また、自分たちが特にターゲットとするセグメントは何か、それに対してどのような価値を提供するからこそ、顧客はライバル社ではなく自社の商品を選択してくれるのか、といった議論ができていなかったことも再認識された。
- それまでの計画書に記載されていた主要施策を戦略マップに記載してみると、リンケージの矢印で結ばれるべき一連の流れの中に位置づかないものがあったり、逆に、ストーリーを成立させるうえでの抜け漏れが見えてきた。
- 何よりも、戦略マップというたった1枚の資料を題材にして、複数の人間が議論を戦わせることが非常に新鮮であり、そこから生み出されものに対するオーナーシップやモチベーションが大変貴重なものであるという認識が得られた。

この経験を通じて、C社の改革事務局は、

ワークショップという場で、導入対象組織、事務局、外部コンサルタントが一同に介して戦略マップを議論するという行為が、導入対象組織にBSCの良さを理解してもらい、「気づき」を通じて納得性を高めるうえで非常に効果的である、ということに気づいた。そこで、パイロット組織から全社に展開する段階では、時間と手間がかかったとしても、それが結局は早道だという認識のもと、ワークショップの全社キャラバンを実施した。

4 導入対象組織と事務局の双方にBSCエキスパートを育成する

4つ目のポイントは、制度を運用する人材の問題である。NRIのアンケートでは、「事務局・導入組織のBSCに対する理解」を成功要因として指摘したのは8.7%にとどまっているが、失敗要因としては50.0%の企業が指摘している（図6）。

「BSCに対する理解」という要因は、前記の3つのポイントとは異なり、「満たされて当然、満たされなければ失敗する」という性格のものである。「BSCを導入するんだから、BSCに対する理解を深めるのは当然ではないか」と思われるかもしれないが、実はそれほど簡単な話ではない。

ここで求められているのは、例えば、「戦略マップの書き方という『お作法』」に対する理解にとどまらず、BSCを使って改革を進めていく、あるいは運用面の多くの難しい問題の一つ一つ解いていくのに必要なノウハウである。そうしたノウハウを身につけ、改革を推進していくうえで中核となる人材、それがBSCエキスパートである。

BSCエキスパートの重要性は、以下の点

からも傍証される。BSCを本格導入するに先立ち、一部の部門で運用試行を行っているケースは、導入企業35社のうち、9社に過ぎない。いわば少数派である。しかし、この運用試行を行った9社のすべてが、先の「導入結果に対する評価」において「課題はあるがまあまあ満足」と回答している、すなわち、成功確率100%になっている。

これは何を意味するのだろうか。運用試行を通じて得られるのは、やってみて初めてわかる種々の「運用の難しさ」であり、それを解決していくためのノウハウである。さらにいえば、運用試行を通じて得られるのは、運用に関する経験・ノウハウを身につけた人材であり、これこそがBSCによる経営管理システム改革を成功に導くということである。

このような取り組みによってBSCエキスパートを育成した事例は、NRIが支援した事例でも数多くに上る。

5（特に導入当初は）運用面でBSC事務局が手綱を放さない

最後のポイントは、運用面でBSC事務局が適切な関与を行っていく、つまり、導入対象組織に任せっきりにしないことである。NRIのアンケートでも、目標設定、結果検証のそれぞれで、このことが確認できる。

まず、目標設定段階では、BSCの原案作成に対する事務局の関与状況（＝事業部門が作った自組織のBSCに対して、本社の企画部門がどれだけ口を出しているか）を、先の「導入結果の総合評価」に関する質問に対し、「これまでのところ満足」「課題はあるがまあまあ満足」という企業群（＝導入成功企業と呼ぶ）と、「課題が多く不満」という企業群

(=導入失敗企業と呼ぶ)とに分けて集計してみると、明らかな違いが見られる。

導入成功企業では、65.2%が「事務局が戦略目標の内容や水準に関して意見を導入組織にフィードバックする」としているのに対し、導入失敗企業ではそれが33.3%に過ぎず、逆に「形式的なチェックのみにとどまる」と「取りまとめているだけ」を合わせた比率が50.0%に達している(図9)。

BSCの策定すなわち戦略立案と目標設定の段階での典型的な失敗パターンは、ただ書いただけのBSC、あるいは十分な議論がされていない(実現性・具体性がない、既存の発想の域を出ていない、戦略目標が絞り込まれていない)BSCが、ノーチェックで承認されてしまうことである。こうした事態を防ぐためには、トップのコミットメントが大切であることは前述したが、(特に運用初期には)事務局が全社的な立場から適切な牽制機能を果たしていくことも重要である。

一方、戦略実行の結果を検証するプロセスについては、BSCの場合、「リンケージの検証」という形で実施される。複数の戦略目標とリンケージで表現された戦略仮説の正しさを期末に検証し、見直しをかけていく。

NRIのアンケートでは、その検証を「導入組織が中心となっていく」か「導入組織とBSC事務局の両方が中心となっていく」かを尋ねているが、導入成功企業と導入失敗企業で明確な違いが見られる(図10)。すなわち、導入成功企業は「導入組織とBSC事務局の両方が中心となっていく」が最も多い(52.2%)のに対し、導入失敗企業は「導入組織が中心となっていく」が最も多い(50.0%)。

この結果が意味するところも、BSCの策定段階における事務局の関与の度合いと同様と考えることができるだろう。

BSC事務局が適切な関与をし続けているB社

2つ目のポイントで紹介したB社は、運用面における事務局の関与という面でも、成功事例として評価することができる。

B社では、経営管理セクションの中にBSC運用スタッフ8人(兼任)があり、導入対象組織側のBSC担当スタッフとタッグを組み合わせながら運用を行っている。毎期の目標設定会

図9 目標設定におけるBSC事務局の関与

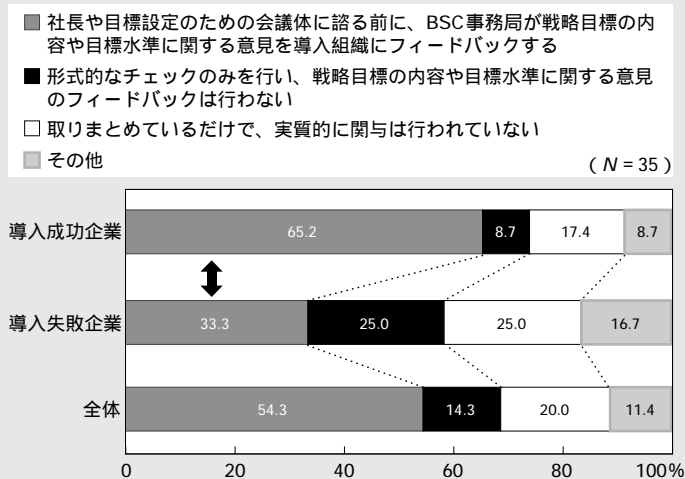
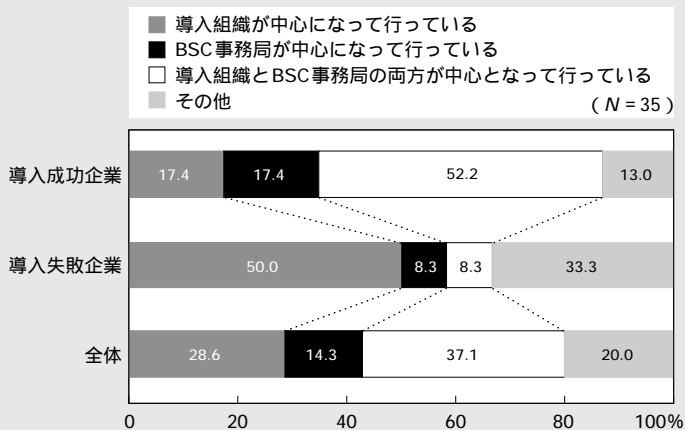


図10 戦略仮説を検証する際に中心となる組織



議の前には、各部門が作成してきたBSC原案をレビューし、コーポレートとしてのコメントを還元している。部門の側でも、目標設定会議でトップと議論するための事前演習的な位置づけでこの還元コメントを受け、BSC原案の改訂に活用している。

また、次期のBSCについて議論を行う前に、必ず今期のBSC結果の提示を求め、それが次期BSCにどう反映されているかを問うことで、結果検証を踏まえた計画策定がなされるよう努めている。これは、トップが参加する目標設定会議の場にも引き継がれる。

BSCによる価値創造を妨げる 「予算至上主義」

1 財務の視点のウエートが高過ぎる

前章で述べたBSC導入成功のための5つのポイントは、BSCを導入する際に、まずはその目的に向けてBSCが着実に動き始めるために必要な要件といえる。しかし、導入時に意識していた目的がどうであれ、BSCは究極的には価値創造経営のためのツールであり、その観点から見ると、仮に現時点で

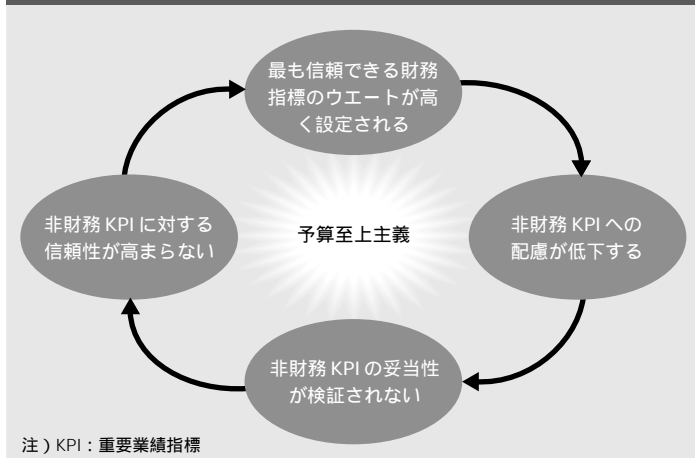
BSCの導入成果に満足している企業であっても、BSCをさらなる価値創造に結びつける余地はまだ残されている。

では、BSCによるさらなる価値創造を進めるうえで、それを妨げる原因になっているのは何か。筆者らは、「財務予算至上主義」がその原因と考えている。これまで筆者らは、BSCを業績評価基準として活用している日本企業へのインタビュー調査を重ねてきた。その結果、「財務の視点（に含まれる複数の業績評価指標のトータルウエート）」が業績評価指標全体に占めるウエートが、極めて高いことが明らかになった。平均すると60～70%になっており、中には80%以上などという極端に高いケースも見受けられる。

筆者らは、日本企業の財務ウエートがこのように高い原因は、図11のような悪循環にあり、その根底には「予算至上主義」があると考えている。つまり、財務業績しか信じられない評価者と被評価者とのコミットメントの場において、財務ウエートが高く設定され、業績評価結果に大きな影響力を持たない非財務KPI（Key Performance Indicator：重要業績指標）への配慮は著しく低下する。その結果、非財務KPIの正当性・妥当性はいつまでもたっても検証されず、それが翌期の目標設定において再び高い財務ウエートが設定されることにつながる、という悪循環である。

予算至上主義とは、「財務予算さえクリアすれば、その方法や戦略は問わない」という社内の価値観のことであり、この価値観はBSCを形骸化させる。すなわち、真の非財務KPIを探し出し、それを高めようという取り組みが推進されないため、中期的な成長ポテンシャルを生かしきることができず、価値創

図11 財務ウエートを高止まりさせる悪循環構造



造を損なうことになる。BSCを真に価値創造につなげるためには、この誤った価値観を打破する必要がある。

2 財務予算、年度業績予想、業績評価基準の関係

日本企業では、年度の業績予想と内部の財務予算（特に収支予算）部門の業績評価基準は密接に関係している。対外的に発表した業績予想は、社内的には「必達・最低水準」の業績目標として予算化される。実際には、どこかの部門業績が目標に達しないことを見越して、業績予想数値よりも一定割合増額した予算が各部門に与えられる。すなわち、対外的にコミットした業績予想値は、内部予算の下限値を規定する。そしてその財務予算は、当該部門の業績評価指標の中心的な役割を果たす（図12）。

この一体化した業績予想と財務予算、業績評価基準の関係は、多くの実害をもたらす。

第1に、年度予算の策定には膨大なコスト（優秀な社内スタッフや経営陣、部門管理者の時間とエネルギー）が投入される。どの企業でも最低4ヵ月、長い場合には半年以上もの時間を次年度の予算策定に費やしている。しかし、昨今の激しい経営環境の変化のなかでは、そうして策定した予算はすぐに形骸化してしまう。予算策定は費用対効果が極めて低い社内活動なのである。このような膨大なコストが発生する根源は、業績評価基準となる財務予算の水準は可能なかぎり低く申告したい部門側と、対外発表した業績予想は必達という経営陣側との間で繰り広げられる社内ネゴシエーションにある。

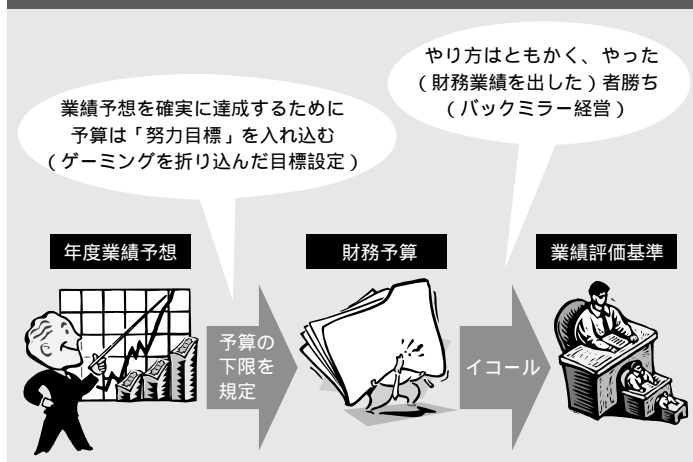
第2の問題は、年度末で固定的に設定され

る財務予算は、部門管理者を戦略的な思考や価値創造活動から遠のけ、「年度末業績の達成に向けてひたすらガンバル」というモードに追い込んでしまうことにある。昨今のように事業環境が厳しく、年度初めから月次の予算目標が未達のようなケースでは、残りの11ヵ月はひたすら足元のオペレーションに気を奪われ、数字作りに邁進するのみとなる。部門管理者が戦略的な思考を取り戻し、中期的に市場構造や競合動向を展望するのは、実に1年後の計画策定の時となってしまふ。

第3の問題は、財務予算がこのような社内ネゴシエーションの対象となるなかで、戦略策定が置き去りにされている点である。どの企業でも売り上げと利益の目標が決まった後で、その利益の出し方（戦略）に関する議論が後付け的に行われている。本来、戦略とは経営資源をどのようにして財務成果に変換するかというロジックであり、財務予算と戦略は同時進行的に議論されねばならない。財務予算が先行して立案される場合でも、後の戦略の議論が何らかの形で財務予算にフィードバックされる仕組みが必要である。

財務予算と戦略の関係を本来あるべき形にするためには、この「年度業績予想 財務予

図12 年度業績予想、財務予算、業績評価基準の関係



算「業績評価基準」という従来の常識の打破にチャレンジしなければならない。

3 3ステップで現状を打破する

このチャレンジは、まず「年度業績予想」という情報開示のあり方を柔軟に解釈し、自社のビジネスサイクルに合致した形に開示方法を変更することから始まる。(証券取引所が決算短信などの一部として開示を要求している)「年度業績予想」のガイドラインの解釈にはかなりの自由度があるという事実、多くの企業が気づいていない。

例えば、光学技術を核に多角化経営を推進し、情報開示、コーポレートガバナンス(企業統治)の先進企業としても知られるHOYAでは、決算短信の中で、「当社は迅速・的確な情報開示のために四半期決算を実施し、証券アナリストをはじめとした市場参加者の方々が業績予想をしやすいように配慮しておりますが、参考として、第1四半期(4月~6月)の決算発表時(7月)に中間期の業績予想を、第3四半期(10月~12月)の決算発表時(翌年1月)に通期の業績予想を連結で発表しております」という形で開示スタンスを説明している。

すなわちHOYAは、自らが置かれた事業環境の変化のスピードは速く、1年間の業績予想に対しては同社としては責任を負いかねる。その代わりに、一定の予想精度が担保できる半年予想を期が始まって3ヵ月+(四半期末から決算発表日までの期間)経ってから開示する、という方針である。

一方、米国SEC(証券取引委員会)基準で情報開示をしている野村ホールディングスは、「当社は各国の資本市場において多角的

に投資金融サービスを展開しており、また当該市場には経済情勢、相場環境等に起因するさまざまな不確実性が存在しております。このため当社では、四半期実績数値により業績報告を行なうこととしており、業績予想の記載は行なっておりません」としている。自社事業の市況依存性が高いなかでの、これも独自の開示スタンスとして見てとれる。

これほどドラスチックな開示スタンスをとらず、しかし、現在の業績予想がもたらす問題を緩和するための効果的な業績予想の開示方法として、「ローリング業績予想」がある。これは当該企業が見通せる最大限の期間までの業績予想を、予想内容が陳腐化するギリギリのタイミングでローリング(再予想)していくものである。例えば、3ヵ月ごとにこの先半年分の業績予想を行う。これにより、企業の予測能力を超えない範囲で、タイムリーかつ適切な情報開示が実現できる。今後、多くの日本企業が採用することが考えられる業績予想のアプローチである。

第2ステップは、社内の財務予算の柔軟化である。対外的にコミットしている業績の期間がより短くなる分、内部の予算もそれに合わせて柔軟にローリング的に編成・実行していくのである。

2003年度期初に「ソニーショック」で話題になったソニーでは、業績管理の改善策として「オペレーションの強化：週次ベースでの経営情報管理、四半期ごとの予算計画への変更を検討」という方針を打ち出した。これは正に財務予算をより柔軟に位置づけて、事業環境の変化に即応する形で目標設定を行う取り組みである。当然、より速いサイクルで再編成される財務予算に合わせて、その財務成

果をどんな方法で実現するかという戦略自体も柔軟に立案・実行する必要がある。

第3ステップは、非財務KPIの検証である。どの企業にも最終的な財務業績に確実にインパクトをもつ、非財務KPIが複数存在する。例えば、顧客満足度や生産リードタイムなどである。まずはこれらのKPIを徹底的に検証して、それらの信頼性を高めることである。真に将来財務業績に効く非財務KPIが見つかって初めて、業績評価指標としての財務のウエートを低く抑えることができる。

4 欧州からの新しい潮流

伝統的な予算管理制度を取り巻く問題は、海外でも議論され、研究が進んでいる。代表的な動きとしては、英国のCAM-I（国際先進産業コンソーシアム）の下位組織としてのBBRT（超予算経営モデル分科会）がある。同分科会は1998年1月に組成され、従来の予算管理制度の枠組みを超えた新しい経営管理モデルを産学共同で探索しており、そのモデルをBBM（Beyond Budgeting Model：超予算モデル）と呼んでいる。

2002年6月に提言された「BBRT白書」には、この新しいモデルの要素、およびそれらをすでに実践している先進企業（ボレアリス、スペンスカ・ハンデルス・バンケン、ボルボなど）の事例紹介を行っている。これらの先進企業はどれも、前述の3ステップと同様の方向感をもった改革を断行している。

メトリックス、BSC、 そして超予算モデル

1990年代にキャッシュフローの概念とともに

に企業価値の重要性が認識され、欧米型のメトリックス経営、すなわちEVA（経済的付加価値）経営、ROE（自己資本比率）経営など、経営指標によって企業の状況を定量的に把握し、その向上を図っていかこうとする経営が、日本企業の常識となった。さらに、結果的な財務業績のみを追う「バックミラー経営」から、結果に至る前工程をマネジメントしようとする動きがBSCのようなツールの認知度を向上させた。本稿でも述べたとおり、今ではBSCによる企業価値向上改革の成功要件も明らかになりつつある。

ただし、これらの成功要件はどちらかといえば改革の設計・導入フェーズに関する要件であり、実際の運用フェーズにおいてBSCを価値創造につなげるためには、最後に紹介したBBMの要素を取り入れることが必要となる。このBBMの方向性は、日本におけるこれまでの価値創造経営の流れをさらに加速するであろう。

参考文献

- 1 櫻井通晴『バランスト・スコアカード 理論とケース・スタディ』同文館出版、2003年

著者

森沢 徹（もりさわとおる）

経営コンサルティング部VBMグループマネージャー、上級コンサルタント

専門はバランスト・スコアカードを活用した経営管理システム変革、業績評価・インセンティブ制度構築、経営・事業戦略立案、非営利組織マネジメント

黒崎 浩（くろさきひろし）

経営コンサルティング部VBMグループ主任コンサルタント

専門は経営管理システム改革、管理会計