

# バランスト・スコアカードにおける業績評価指標

中井和敏

- 1 はじめに
- 2 バランスト・スコアカードの基本的構造
- 3 バランスト・スコアカードにおける因果連鎖
- 4 バランスト・スコアカードにおける多様な業績評価指標
- 5 伝統的財務会計モデルにおける業績評価の問題点
- 6 バランスト・スコアカードにおける管理会計の役割
- 7 業績評価指標をめぐる今後の課題
- 8 おわりに

## 要旨

日本経済の長期低迷が続くなか、国際会計基準の導入による会計制度の変更は、企業業績の測定や企業評価といった問題に対し、様々な影響を与えている。近年注目されているバランスト・スコアカードは、当初、業績測定システムと見做されていたが、企業変革を含めた総合的な戦略経営システムとして機能させることができる。また、バランスト・スコアカードにおける業績評価指標には、財務的指標と非財務的指標がある。特に、中心となる財務的指標には、いわゆる伝統的財務会計モデルを基礎にした指標が多い。このような業績評価指標と企業価値評価に利用されるキャッシュ・フローを中心とした諸指標との整合性、戦略経営に必要な管理会計情報の有効活用とシステムの効果的運用のあり方、あるいは実務的有用性などといった諸問題については、さらなる検討が必要である。

## 1 はじめに

経済のグローバル化が進行するなか、企業や社会を取り巻く環境変化には著しいものがある。環境変化の潮流は国際的規模で起きており、わが国企業もその渦中にあることは誰しも認めるところである。特に、会計ビッグバンといわれるように、国際会計基準の導入による財務諸表の作成基準に関する、連結決算、時価会計、キャッシュ・フロー重視といった会計諸制度の変更は、企業業績について、当該企業の業績測定をどのように行うのかといったレベルの問題だけでなく、企業価値そのものの評価をどのように行うのかといったことにまで影響を与えている。換言すれば、企業の業績測定と企業価値評価の問題が、いわばワンセットになって諸議論がなされているのである。特に、近年の企業活動の業績測定に関する議論には、単に事業活動の成果だけを見るのではなく、企業価値そのものの評価といった領域にまで広く捉えられることが多くなっている。しかしながら、そういった場合でも、測定基準として使用される尺度は概ね会計数値であることが多い。

企業業績のさらなる向上を目指すために、業務改善の具体的内容を実務レベルまでブレークダウンしていくと、企業内で行われるさまざまな業務活動の成果について、これまで使われてきた会計数値以外の測定基準で実態を把握しなければならないといったことが問題になってくる。こういった問題について、従来から利用されてきた比率を中心とした財務的経営指標だけでは企業実態について十分把握することができないとの見方もあり、「顧客満足度」や「社員のモチベーションの程度」などを測定する新たな指標に関心が向けられている。近年、キャプラン (Kaplan)<sup>1)</sup>らが提唱した「バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard)」は、一般的な会計数値だけでなく、このような会計数値以外の指標をも含んだ「業績測定システム (最近では戦略経営システムとして評価されている)」として注目されている。

本稿では、このバランスト・スコアカードの内容を概説するとともに、そこで使用されている業績評価に関するさまざまな指標を取り上げ、これら指

標の特徴やこれまで測定基準として広く利用されていた会計数値との関連性、あるいは実務的有用性などについて検討を試みるものである。

## 2 バランスト・スコアカードの基本的構造

「バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard: BSC)」は、ハーバード・ビジネス・スクールの教授であるロバート・キャプラン (R. S. Kaplan) とコンサルタントのデビット・ノートン (D. P. Norton) が1992年に提唱したもので、当初は新しい「業績評価基準モデル」として紹介された。しかし、この手法の有効性が認められ、広く普及するにしたがって、企業経営を戦略的に推進するための有効な経営管理手法としての「戦略経営システム」であるとの評価を得て今日に至っている<sup>2)</sup>。

バランスト・スコアカード (以下「BSC」と称する) の内容を要約すれば「ビジョンと戦略を明確にし、それらを経営トップのものだけにすることなく、従業員1人ひとりまで落とし込み、組織の末端まで浸透させ、部門や個人の目標とビジョンおよび戦略との整合性をとり、経営トップから従業員1人ひとりに至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革新的マネジメント・システムである」<sup>3)</sup>ということになる。

BSCの基本には、激変する経営環境下で企業目的を達成するためには、現在の経営資源レベルを的確に把握し、将来のあるべき姿 (将来価値) を創造するバリュー・ドライバー (将来価値の創造要因) を明確にしなければならないという考え方がある。そのためには、企業目的を達成するバリュー・ドライバーとしての「戦略策定」「効率的組織運用」「業務実績の評価の仕方」といった問題について整理する必要があると思われるのである。いうまでもなく、現在のような経営環境の激変する時代にあっては、中・長期的なビジョンを持ちながら、環境変化に即応できる事業戦略を構築することが求められる。もしも、中・長期的なビジョンを持たなければ、企業の方向性が定まらないばかりか、将来展望と現状とのギャップも把握できない。しかしなが

ら、事業戦略を構築すればそれでよいというわけではない。事業目的達成のためには、構築された戦略を実行しなければならない。通常、ビジョンや戦略といったようなものは、「高品質で低価格の製品やサービスを提供し、社会に貢献する」というように抽象的あるいはスローガンのように策定されるケースが多い。このようなビジョンや戦略が策定されたとしても、どのように具体的に推進するのか、たとえば、市場に投入する製品は何か、どのような製品を開発すべきか、マーケティングはどのように展開するのかといったような問題が残る。ビジョンや戦略を実現するためには、経営の持つ各職能や諸機能を相互に関連させ、有機的に組織化しなければならないのである。このことがなされないと、戦略自体を成功裡に導くことはできないであろう。

キャプランとノートンは、このような戦略の持つ特性に焦点を当て、戦略を実現させるためにバランスト・スコアカードの活用を基礎にしたマネジメント・システムとしてBSCを提案したのである。しかしながら、わが国では、バランスト・スコアカードを業績評価制度としてしか捉えていない経営層も多い。BSCはそういったことを目的したものではなく、企業戦略を実現するための具体的方法を企業組織の構成するメンバー全員で構築し、事業目的達成に向かって実行するための手段 (ツール) として位置付けているのである。

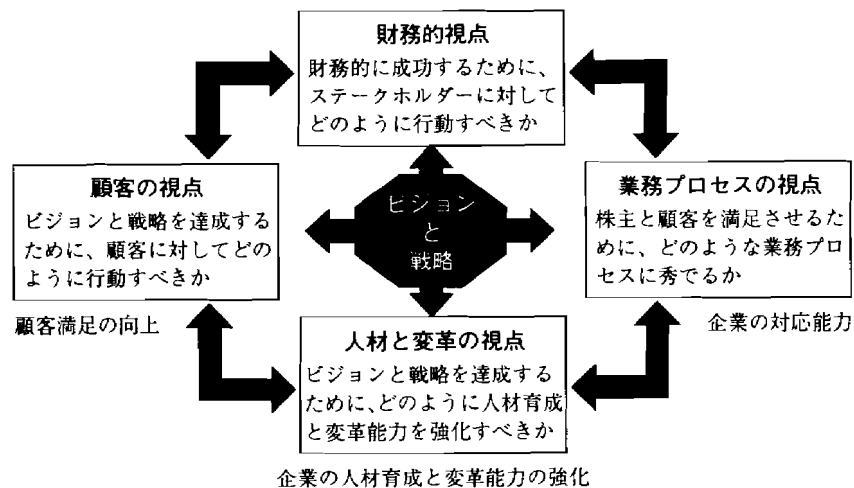
BSCの基本モデルでは、まず「ビジョンと戦略」を設定し、さらに「財務的視点」、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「人材と変革の視点 (学習と成長の視点)」<sup>4)</sup>という4つの視点を設定している (図表1)。

この4つの視点が、「ビジョンと戦略」を実現するために検討しなければならない問題領域であるとしている。4つの視点について私見を交えながらその内容を列挙しておく。

### (1) 財務的視点 (financial perspective)

財務的視点としては、株主や投資家からの立場と経営的立場からの視点といった2つの立場からの視点が考えられるが、BSCでは企業を取り巻くステ

図表1 バランス・スコアカードの4つの視点



出所：吉川武男「バランス・スコアカード入門」生産性出版，2001年，p.3

ークホルダー（利害関係者）の期待にこたえるために十分な利益を確保しなければならないとしている。しかし、ステークホルダーのなかでも株主や投資家の立場からではどうしても短期業績主義に陥る傾向がみられる。企業の永続的な発展によって企業価値の向上を図るという点では、企業経営者の立場からは「継続的な利益の蓄積」を考えなければならないと思われる。いずれにせよ、BSCではこの財務的視点を最も重要なものとして強調している。

#### (2) 顧客の視点 (customer perspective)

顧客の視点では次のようなことを視野に入れておかなければならない。顧客の支持がなければ企業は存在意義を失う。そのような事態になればステークホルダーの期待に応えられないばかりか、企業自身の財務基盤の安定化も図れない。そのために企業は絶えず顧客の満足を得るように戦略を遂行していかなければならないのである。したがって、顧客に提供される製品やサービスは、顧客がその製品やサービスを利用することによって何らかの役に

立ち、顧客に満足を与えるものでなければならない。顧客が満足を得ているかどうかの評価において重要な尺度になるので、企業からの視点を顧客や市場からの視点に置き換えることが求められる。

#### (3) 業務プロセスの視点 (internal business process perspective)

業務プロセスの視点では、事業活動の目的は顧客からのオーダーに対し、製品やサービスを提供することによって利益を獲得し、財務基盤を強固なものにすることである。そのためには顧客に対し、より品質の高い、しかもより廉価な製品やサービスをタイムリーに提供しなければならない。このためには、場合によっては顧客だけでなくサプライヤーをも含めた業務プロセスの見直しが必要になる。このような企業内部の業務プロセスの見直しや改善などが重要な課題になり、これに向けて全社的に取り組んでいくことが求められる。

#### (4) 人材と変革 (学習と成長) の視点 (learning and growth perspective)

人材と変革の視点 (学習と成長の視点) では、顧客満足を得るだけでは問題であり、当該企業の構成メンバーが着実に習熟と成長を果たさなければ、事業活動の永続性は期待できない。このような観点から、全社的にみて、人材とともに組織自体も成長しているかどうか、また、その成長の方向性やレベル・習熟度といったことが、経営にとって重要な課題になる。たとえば、社員の持つ能力が十分に発揮されているのか、あるいは発揮できる環境が社内的に整備されているかが問われることになる。

BSCにおけるこのような4つの視点には次のような因果連鎖がある。ビジョンと戦略を実現するためには財務的基盤の安定化を図る必要がある。そのためには顧客の支持、すなわち顧客満足を得る製品やサービスを提供しなければならない。顧客満足を得る製品やサービスの提供するためには、そのような製品やサービスが提供できる企業内の業務プロセスの確立が必要であ

り、そのためにはそれを具体的にオペレーションすることができ、顧客ニーズが変化した場合、すばやく対応できるシステムの改善や新しい業務プロセスの構築ができるといったような高度のスキルを持った人材が求められる。また、人材の育成ばかりでなく、このような人材を輩出する企業文化・組織風土についても絶えざる進化が必要なのである。BSCは、このような各視点の持つ因果連鎖を十分理解したうえで、限られた経営資源の有効的な活用を図ることを求めている。

BSCは、因果連鎖を持った4つの視点を設定することによって、企業の内部と外部の必要な情報を把握し、財務的視点に象徴される過去と、顧客と業務プロセスの視点に象徴される現在と、人材と変革（学習と成長）の視点に象徴される将来をバランスさせることを求めている。また、財務的視点のような短期的観点と人材と変革（学習と成長）の視点のような長期的観点とのバランス、あるいは、企業内部における業務プロセスという内部の状況と顧客やサプライヤーといった社外の状況をバランスさせることも要請している。そして、財務的業績評価と非財務的業績評価を活用し、最終的には企業目標であるビジョンと戦略を実現させる経営システムである<sup>5)</sup>としているのである。

### 3 バランスト・スコアカードにおける因果連鎖

BSCにおける4つの視点の因果連鎖について、4つの視点を縦軸に、横軸に戦略目標、成果尺度、パフォーマンス・ドライバーを使用してマトリックスの表を作成し、事例として示しておく（図表2）。

このように、BSCの4つの視点は、個々別々に独立して業務にあたるのではなく、それぞれの業務が有機的関連性を持っていることを十分理解したうえで、業務を遂行させることを求めている。たとえば、従業員のスキル・アップの目的は何なのか、社内の業務改善は何のために必要なのかといったことに対し、絶えず各視点の上位のレベルを意識した行動が求められるのである。また、戦略目標、成果尺度、パフォーマンス・ドライバーといった横軸

図表2 バランスト・スコアカードにおける因果連鎖

	視点	戦略目標	成果尺度	パフォーマンス・ドライバー
縦の因果連鎖	財務	収益性と成長		
	顧客	顧客満足度の獲得	顧客維持率	顧客満足度調査による満足度要因の充足
	業務プロセス	顧客満足を生み出す優れた業務プロセスの構築	仕損率	作業改善
	人材と変革	優れた業務プロセスを支える従業員の育成	従業員離職率	従業員満足度調査による満足度要因の充足

出所：清水孝「因果連鎖を組み込んだマネジメント・コントロールの展開」『早稲田商学』第376号、1998年、p.73（一部加筆修正）

に示されたカテゴリーについてもそれぞれ因果連鎖を持っている。

縦軸と横軸で示されたBSCの因果連鎖の特質として、4つの視点間や各目標や成果尺度（業績評価指標）の間においても相互連鎖が存在することがあげられる。つまり、人材と変革（学習と成長）の視点→業務プロセスの視点→顧客の視点を経て、最終的には財務の視点での業績測定が行われるが、このような連鎖の流れはワンウェイではない。業務自体はそのような流れで進められるが、各視点における戦略目標と業績に対する成果尺度（業績評価指標）には相互関連性があるため、当然ながら各視点は相互に影響を受け合う。このため、各視点で設定したそれぞれの目標についても、一方的な連鎖ではなく相互連鎖が生ずる。たとえば、顧客の視点からすれば、顧客満足度を得るためにはコストの増加は避けられない。このことは、コストダウンを目標とする業務プロセスの視点や財務の視点からすれば、明らかにトレードオフの関係にある。このように、各視点間には、トレードオフの関係を含んだ相互因果連鎖が常に内在しているのである。

BSCを作成するためには、「人材と変革（学習と成長）の視点」から「財務的視点」という流れのなかで、視点ごとに戦略目標を抽出し、それらの関係性を検証する必要がある。したがって、その手順は、①ビジネス戦略の策定→②ビジョンと戦略を実現するための各視点の策定→③戦略目標の設定→④重要成功要因の絞り込み→⑤業績評価のための成果尺度の設定→⑥各視点における業務遂行のターゲット設定→⑦アクション・プラン策定、というプロセスになる<sup>6)</sup>。

しかしながら、たとえこのようなプロセスを進めることを前提にしたとしても、財務的視点では、①～③までを総合し、どのようにすれば財務的目標を達成できるのか、株主や投資家に対してはどのような行動が必要なのかといったことが課題となる。また、顧客の視点については、顧客満足度を高めるためにどのような行動が必要なのかといったことが最大のテーマになる。また、業務プロセスの視点では、他社とのベンチマーキングをしたうえで、どのようなビジネス・プロセスを展開すれば企業のステークホルダーや顧客の満足を得ることができるのかが問題となり、人材と変革の視点では、どのようにすれば経営環境の変化に適切に対応した業務改善のできる人材を確保し、目標とするビジョンや戦略を達成することができるのかが主要な課題となる。

このようなこともあり、BSCで用いられる業績評価のための成果尺度は、各視点で設定された個々の業績評価のための成果尺度を寄せ集めたものではないことは明らかである。しかしながら、一方では戦略の実現のためには非財務的視点も重要であるという考え方もある。このような非財務的視点からの業績評価については、できるだけ数値化した方が分かりやすいということもあり、多くの成果尺度（業績評価指標）を設定する傾向がみられる。しかし、あまりにも多くの成果尺度（業績評価指標）を設定した場合、適切な評価ができるかどうかは疑問である。このため、BSCでは成果尺度はできるだけ少なくし、最終的には、企業経営にとって最終目標となる財務の結果を得るように、全社をあげて各業務を具体的に作り込んでいく作業を行うこと

がポイントになる。

#### 4 バランスト・スコアカードにおける多様な業績評価指標

BSCによる業務推進を効果的に行うためには、成果を測定する業績評価指標はどのくらいあればよいかといった問題がある。これについては、企業の業績評価を行う場合、通常の経営分析で得られる経営指標の数はいくつ必要なのかといった問題と共通している。あまり多くの経営指標を業績評価指標として設定すると、焦点が拡散し業務目標も曖昧になり、戦略目標との整合性を図ることも難しくなることが予想される。先述したように、BSCでは、業績評価指標はできるだけ少なくし、最終目標として財務の結果を得るように設定すればよいことを勧めているのである。

BSCの主目的は業績評価ではなく戦略遂行である。このため、BSCで設定される業績評価指標は、損益計算書や貸借対照表を中心とした通常の経営分析で利用される指標だけでなく、企業が掲げるビジョンと戦略を実現するためには非財務的業績評価指標についても設定することになる。したがって、BSCでは、このような非財務的業績評価指標も念頭に入れ、財務的視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、人材と変革（学習と成長）の視点における業績評価指標を設定しなければならない。また、ビジョンと戦略との垂直的因果関係のみならず、業績評価指標間の水平的因果関係もポイントにおいて選択しなければならないのである<sup>7)</sup>。

ビジョンと戦略を実現するための業績評価指標の設定について、このような点を考慮したものとして、次のような5つのポイントをあげる考え方があ  
る<sup>8)</sup>。

- ①業績評価指標は、曖昧なものであってはならず、全社的に統一すべきである。
- ②使用する業績評価指標は、戦略と重要成功要因を含むビジネスの状況を十分にカバーすべきである。
- ③各視点で使用する業績評価指標は、それぞれ因果関係を持っていな

ればならない。バランス・スコアカードは、ビジネスの現状ないし理想像を描くと言われている。その内容は、首尾一貫した説得力のあるもので、バランス・スコアカードの人材と変革の視点や顧客の視点などにおける努力が、最終的に財務的視点の成功につながるものでなければならぬ。

- ④業績評価指標は、目標設定の責任者にとって現実的な目標の設定に役立たなければならない。
- ⑤業績を測定・評価するプロセスは、易しく単純なもので、業績評価指標は、イントラネットやデータ・ウェアハウスなどでも利用可能でなければならない。

このような指摘には、主として次のような内容を含んでいなければならないことを示唆している。

- ①業績評価指標は目標とする戦略実現のために活用できるものでなくてはならない。
- ②戦略目標とパフォーマンス・ドライバーとの間に、整合性と因果連鎖が明確に認識できるようなものでなければならない。
- ③短期成果と長期的成果がバランスしていなければならない。
- ④経営トップから従業員一人ひとりまで、全社的な共通理解がなされていないなければならない。

BSCにおける業績評価において、最も検証しなければならないことは、設定する際のポイントとして指摘されているように、全社的目標と各視点の業務内容および業績評価指標が、ひとつの価値として統合されているかどうかである。もし、整合性に何らかのギャップがあるとすれば、再度、各視点における業務の洗い直しと業績評価指標の再設定を行わなければならない。このような見直し作業は、整合性が取れるまで繰り返される。4つの視点と全体的な戦略目標とに矛盾がなく、特に問題がないと判断されれば、具

体的実行というフェーズに移る。そして、実行された諸活動の成果は、財務的視点で用いられる業績評価指標によって検証され、BSC自体の効果性の有無について全体レベルで評価されるのである。もしも、戦略目標が達成されなかった時はBSC全体の徹底的な再検討が行われことになるのである<sup>9)</sup>。

BSCは、各事業部や部門あるいは従業員を対象として業績評価を行うものであるが、この評価は単に現場レベルだけを対象にして業績評価が行われるわけではない。これまでみてきたように、全社的な戦略目標の達成を最終目的としているため、経営責任を持つトップ・マネジメントをも含んだ組織的な枠組みを構築することも重要なミッションであり、評価対象となる。

多くの企業では売上高や各利益、ROE、資本利益率などといった財務を中心とした目標数値に基づいて、戦略目標を策定するケースがみられる。しかし、BSCでは、このような財務的視点に加え、顧客、業務プロセス、人材と変革（学習と成長）といった非財務的な視点も取り込んで企業の戦略目標を設定し、目標達成に向けて全社的に事業活動を行っていくのである。一般的には戦略目標と整合性のある15から20程度の業績評価基準を設定するケースが多い。そして、それらの業績評価基準が的確な指標として機能するかどうか、また、各視点間や実際の業務について因果連鎖を保持しているかどうか、整合性を確保するまでフィードバックが繰り返される。このような繰り返しの作業が、業務プロセスや従業員の意識の変革を促し、短期的利益と長期的利益のバランス、全社目標と部門目標のバランス、あるいは企業のステークホルダー・顧客・従業員などとのバランスを維持しながら、企業変革を進めていくことになるのである。

また、4つの視点を明確にするためには、各部門で作成される業績評価指標が業務の自体の達成すべき目標になる。したがって、実際の業務とそれを評価する目標値が乖離しては問題である。高過ぎる目標値では実行は不可能であり、従業員のモチベーションにも影響し、他の視点へもリンクしないことは明らかである。反対に、低過ぎる目標値では全社的な目標、すなわち、財務的視点からみても戦略全体の見直しが必要になってくる。

それでは、各視点で設定される適切な業績評価指標には、どのような指標があるのだろうか。4つの視点ごと、比較的多く使用されている指標<sup>10)</sup>をあげておく。

#### (1) 財務的視点

財務的視点の領域で設定される指標として多く使用されるものには、戦略目標の達成の程度を測定できるという意味もあり、

①流動比率、②売上高利益率、③使用総資本利益率、④増収率、⑤投資利益率、⑥労働装備率、⑦キャッシュ・フロー、⑧使用総資本回転率などがあげられる。

#### (2) 顧客の視点

顧客の視点としては、たとえば、顧客と市場のセグメントを区分し、ターゲットとする各セグメントにおけるビジネス・ユニットの業績を測定するという目的などを設定すれば、

①市場占有率、②顧客定着率、③新規顧客獲得率、④顧客満足度、⑤顧客の利益性などがあげられる。

#### (3) 業務プロセスの視点

業務プロセスの視点では、たとえば、顧客満足を得るための将来製品と現行製品のマネジメントを有効的に行うための業績測定を目的とすれば、

①総売上高に対する新製品売上高の割合、②新製品計画数に対する実現した新製品開発件数、③製品の開発・設計日数、④受注獲得高、⑤納期厳守率、⑥製品1個当たりの物流コスト、⑦クレーム処理回数などがあげられる。

#### (4) 人材と変革（学習と成長）の視点

いうまでもなく、戦略目標の達成や将来事業を展開するためには従業員のスキル・アップは欠かすことができない。また、長期的なレンジで企業成長を図るために、人材をはじめ業務プロセスやシステム改善の積極的な推進といったことを測定できる指標としては、

①従業員満足度、②従業員の生産性、③従業員定着数、④戦略的業務装備率、⑤戦略的情報装備率などがあげられる。

これらの指標はあくまでも一例である。当該企業が属する業界特性や社内事情などを勘案した場合、さらに他の多くの指標が設定されると思われる。しかし、特徴的なのはこれまでのように会計数値に基づいた財務的指標だけでなく、非財務的といわれる指標が多く取り入れられていることである。このような指標の設定は、業績評価のあり方を含め、伝統的な管理会計手法に對しささまざまな問題を提起しているのである。

財務的視点での業績評価指標は、BSCにおいても最も重要な指標であると位置付けられるので、特に財務的視点に限定し、参考になると思われるその他の指標をあげておく<sup>11)</sup>（図表3）。

財務的視点における業績評価指標として利用される指標は、一部を除き、これまで利用されてきた伝統的財務会計に基づいて算出された経営指標が多い。これまでも一般的に利用されているように、収益性・安全性・生産性・成長性といったカテゴリーに分類される指標が大半である。

いうまでもなく、安全性は短期の支払能力や過剰な売上債権や棚卸資産の保有による企業資金の圧迫といった問題について測定することができる。収益性については、資本利益率（図表では「総資産利益率」として示されている）に代表されるように、売上高に対する利益の獲得状況や効果的な費用の使い方、と同時に投下資本の効率的運用といったことが測定対象になる。生産性については、大別すれば資本生産性と労働生産性を中心とした業績測定

図表3 財務的視点における業績評価指標

- (1) 総資産 (金額)
- (2) 従業員1人当たり総資産 (総資産/従業員数) (金額)
- (3) 総資産収益率 (収益/総資産) (%)
- (4) 新製品や新規ビジネスからの収益 (金額)
- (5) 従業員1人当たり収益 (収益/従業員数) (金額)
- (6) 総資産利益率 (利益/総資産) (%)
- (7) 新製品や新規ビジネスからの利益 (金額)
- (8) 従業員1人当たり利益 (利益/従業員数) (金額)
- (9) 市場価値 (金額)
- (10) 総資産利益率 (%)
- (11) 従業員1人当たり付加価値 (付加価値/従業員数) (金額)
- (12) 総資本利益率 (%)
- (13) 使用資本利益率 (%)
- (14) 売上高利益率 (%)
- (15) 貢献利益率 (貢献利益/利益) (%)
- (16) 従業員1人当たり貢献利益 (貢献利益/従業員数) (金額)
- (17) キャッシュ・フロー (金額)
- (18) 支払能力 (株主資本/総資産) (%)
- (19) 投資利益率 (%)
- (20) 総原価 (金額)

出所：吉川武男「バランス・スコアカード入門」生産性出版、2001年、p.82.

ということになる。付加価値分析をめぐる各種指標も生産性に焦点を合わせた評価指標として機能するであろう。成長性については、増収率や増益率といった指標が評価基準となる。これらの指標の多くは従来の伝統的財務諸表分析で得られる経営指標とさほど変わりはない。先に示した図表3のなかで、昨今重視されているキャッシュ・フローを重視した評価指標としては、「市場価値」「キャッシュ・フロー」「投資利益率」などといったように、僅かな指標数にとどまっているのである。

特に、BSCに固有で特徴ある指標としては「新製品や新規ビジネスからの収益や利益」があげられる。そのような指標のなかに、顧客を意識した指標として「市場価値」を含めてもよいかも知れない。BSCでは、このよう

な業績評価指標を設定するにあたっては、企業全体の目標、特に、戦略目標達成のために何をすべきかといった問題を十分検討しなければならないとしている。先に触れた、「新製品や新規ビジネスからの収益や利益」といった指標は、このことを表したものであろう。しかしながら、全体的には、これまで多くの企業で予算管理あるいは財務管理といった領域などで利用されてきた、いわゆる伝統的経営指標が多いとの印象を受けるのである。

### 5 伝統的財務会計モデルにおける業績評価の問題点

業績評価の目的は、設定された目標に対する達成度、あるいは目標達成に対する貢献度を測定することである。特に、事業部制による利益責任管理などが行われている場合、事業部や部門が利益責任を負うということでは、目標達成に対する貢献度を測定することが重要になってくる。貢献度を測定する場合、多くの企業ではいわゆる伝統的財務会計モデルによる業績測定が行われている。そこでは事業部別あるいは部門別といった機能別組織における利益管理の方法として、事業部別や部門別に個別損益計算書を作成し、このような財務資料を中心に、金額ベースによる予算と実績を比較することによって業績を測定し、コントロールが行われる。

しかし、企業をコーピング・コンサーンとして捉えた場合、企業の本来の目的は投下された資本の拡大再生産を図ることであり、そのためには、企業資金のフローを評価の対象にするだけでなく、むしろ資金フローを組み込んだストックで評価の方が妥当かも知れないのである。このような考え方をベースにすれば、企業経営における計画・実行・統制、すなわちマネジメント・コントロールを行っていくためには、損益計算書を中心としたものではなく、貸借対照表を中心としたコントロールが必要ではないと思われるのである。いうまでもなく、損益計算書は企業資金のフローを表示する財務資料であり、貸借対照表は当該企業の企業資金のストックを表示する財務資料である。特に、貸借対照表には、将来的な市場競争力や成長力といった、いわばゴーイング・コンサーンに密接に関わる内容も少なからず明示されてい



る。このことは決して損益計算書を軽視しろということではない。いうまでもないが、利益は企業経営の効率的事業活動によって獲得される。しかも、これについてはすべて損益計算書に示される。このような意味もあり、特に事業部制における利益管理を中心とした業績評価は、全社的な損益計算書を個別事業部あるいは部門ごとにブレイクダウンし、事業部別・部門別損益計算書を作成し、目標利益獲得の程度を貢献度といった側面から測定し評価する。このような管理手法は今でも実務的有効性を持っている。

損益計算書は事業活動の成果を表示する。しかし、これは年度決算でいえば当該事業年度の結果数値である。これに対し、貸借対照表は、貸方に調達した企業資金を「負債及び資本」という項目で表示し、借方にその調達した企業資金の運用状況を「資産」という項目で表示する。管理会計的側面からいえば、経営戦略は貸借対照表に示される負債及び資本で調達した企業資金を資産として効率的に運用し、その成果として損益計算書で測定される獲得利益が貸借対照表の資本の部にストックされる。そのストックされた利益を含め、当該企業が保有している資産が、将来どのくらいの価値を有するものになるのか。換言すれば、貸借対照表の借方に示される資産価値（企業価値）をどのように増大させていくのかを指向することが求められるのではないだろうか。

しかし、伝統的財務会計モデルに基づいて貸借対照表重視の経営管理を指向したとしても、昨今の会計制度に求められているグローバル化の進展により、ステークホルダーのなかでも株主や投資家を重視する傾向が強まっている。こういった立場からは、貸借対照表で示される伝統的財務会計上の資産価値評価に対しては懐疑的になっている。その原因として企業資産のオフ・バランスや時価評価の問題があるように思われる。また、税効果会計の会計処理によって資産評価が左右されるといった問題もあるかも知れない。連結ベースではあるが、キャッシュ・フロー計算書の作成が義務付けられたことにより企業評価をめぐる方法論についてもさまざまな議論がなされている。これらのなかで、特にキャッシュ・フローを重視する立場からは、

損益計算書の利益はもとより貸借対照表で示される資産価値（企業価値）よりも、フリーキャッシュ・フローの効果的運用による企業が生み出す将来キャッシュ・フローの極大化を図る能力を持った企業を評価するといった見方がますます高まっている。しかしながら、損益計算書と貸借対照表は企業実態を把握するうえで不可欠な資料であり、業績測定を行うためにも欠かせない資料である。特に、貸借対照表なくして企業価値評価はできないといっても過言ではないのである。

近年の国際会計基準導入の目的は会計制度の世界共通化である。グローバル社会においては、株主や投資家にとって企業評価の基礎をなす財務諸表作成基準が統一されていないことが問題であることはいうまでもない。グローバル社会を一言でいえば、世界各国がすべての領域においてリアルタイムでリンクしている状態のことをいうのである。このことは、特に、グローバルな規模で事業を行っている企業に深刻な影響を与えることになる。いうまでもなく、親会社の財務資料は所在国の会計制度に従って作成される。このため、グローバルな規模で事業を行っている企業の子会社は、親会社が作成する財務資料を基本に置かざるを得ない。したがって、子会社で行われる管理会計は、親会社の作成する財務資料に基づいて、制度的な構築が図られることが多い。たとえば、アメリカにある日本の子会社が現地において事業を行う場合、これまでのように日本特有の会計制度で作成された財務資料を基に経営管理が行われたとすれば、極端に言えば、利益額がアメリカ基準で作成されるデータと異なるといったケースも考えられるのである。

管理会計は当該企業が独自で自社の管理がしやすいように、どのような形式で行なっても構わないといっても、基本的には財務会計ベースの会計数値とリンクしている方が望ましい。これがまったく異なった次元で個々別々で計数管理が行なわれるとしたら、社内的混乱は避けられないのである。反対に、日本にある外資系企業の場合は、アメリカに親会社があると想定した場合、通常は親会社の所在地であるアメリカ会計基準に基づいた財務諸表が作成され、管理会計ではそれに基づいて各管理指標が設定され実行される。一

一般的には利益管理が優先的に指向されるため、算定される利益額が異なれば、おのずから管理目的も異なってくる。

現在、会計制度については、すべての面で共通化が図られていないため、日本に親会社をもつ海外日本企業の場合は、日本における会計基準がその基礎になるはずであるが、税法の影響などもあり、必ずしも作成された会計数値が管理会計上あるいは実務的に有用な情報になり得ない面がある。たとえば、減価償却費の計上の仕方や各種引当金なども、その処理の仕方の違いによって会計数値に多大な影響をもたらす。したがって、事業活動に支障を来たさないように管理会計ベースに数値を作り変えているケースもみられるのである。グローバル企業での実務的問題として、製品価格を例にとれば、移転価格、現地での仕入価格などというように多様な価格が存在している。また、固定資産の取替原価についていえば、一般的には、同じような種類の固定資産の取得を考えるケースが多くみられるが、実際には代替品などの利用を考えることもある。こういったことを考慮すると、資産価値を評価する場合、単に貨幣で測定することに重点を置く考え方ではなく、対象資産に対し投下すること自体に価値を見出すという考え方もあり得るのである。このように、特に、管理会計についていえば、グローバル企業においては一つの事象に対して、複数の会計数値を扱い、それぞれの利用目的に適合させながら意思決定に利用しているのである。

財務会計は作成基準において統一的な方法が確立されればそれに従うことになる。しかしながら、経営意思決定を行なうための業績評価のあり方については、対象となる評価指標によって多様な方法がある。これまでは、主に会計数値を中心とした、いわば財務的指標が評価対象として扱われたケースが圧倒的に多い。しかし、BSCを導入した場合、BSCで活用される非財務指標をどのように評価するのが問題になる。伝統的財務会計モデルによる業績評価だけではBSCで重視される長期的な顧客との関係、あるいは、顧客のサポートを得るための業務のあり方や人材育成や組織の変革などについて、適切な評価が可能かどうか、この点については検討課題になるであろう。

また、特に、IT関連などのベンチャー企業は、顧客、サプライヤー、従業員、業務プロセス、テクノロジー、イノベーションといった点については、資産としてストックされたものというよりは、これからの事業展開によって将来キャッシュ・フローを生むという、いわば無形資産が評価の対象になってくると思われる。このようにグローバリゼーションの進展を背景とした会計制度の大幅な変更、あるいは多様な企業行動に対する業績評価については、企業の業績管理方法のあり方を含め、これまでの伝統的財務会計モデルの活用だけでは限界が生じるのではないかと思われるのである。

## 6 バランスト・スコアカードにおける管理会計の役割

財務会計ベースで算出された各種の経営数値は、企業の効率的事業展開のためのインジケータとしての役割を持っている。しかしながら、先述したように、近年の会計制度の大幅な変更は、管理会計ベースでの管理のあり方にも多大な影響を与えている。このような意味で管理会計の果たす役割は、現在のところ揺らぎがある。すなわち、会計処理の仕方によって利益額が異なることや、利益よりもむしろキャッシュを重視すべきであるといったような考え方もあり、さまざまである。したがって、これまでのような伝統的な管理会計手法だけではその活用については賛否両論が予想され、場合によってはその活用でさえ危ぶまれるのである。しかしながら、このような現状にあったとしても、管理会計の活用そのものが有効性を失ったということではない。制度会計のあり方が過渡期にあるなか、一定のコンセンサスが得られれば、再度、管理会計の果たす役割の重要性については共通の理解が得られるものと思われる。このようなことを前提にして、BSCにおいて管理会計はどのような役割を持っているのであろうか。この点について議論を進めることにする。

BSCを活用し的確な戦略目標を策定したとしても、戦略を遂行していくマネジメント・システムが効果的に機能しなければ、実効ある成果を得ることは期待できない。そのためには、一度設定した戦略目標、成果尺度、パフォ

パフォーマンス・ドライバーについても戦略遂行に支障はないか、本当に適したものになっているかどうかといったことについて定期的に再検討し、必要があれば戦略目標を含め、成果尺度、パフォーマンス・ドライバーといった内容について、大幅に改訂することもある<sup>12)</sup>。このような改訂は戦略策定といったフェーズではなく、すでに実行段階に入った場合でも、絶えず計画との調整が行われ、業務改善を行いながら業務を進めて行く。また、外部要因などにより4つの視点のうちいくつかのユニットで業績達成に向けて問題が発生したとしても、他の視点からみてそれをカバーできるといった機能が作用すれば、中・長期的には計画どおり業務を続けることができる。BECでは業務遂行にあたっては、このような各視点間で行われるフィードバックによる継続的な学習プロセスを重視するのである。BECにはこのようなプロセスが人材と組織の変革（学習と成長）につながっていくという考え方がある。

実務的には事業部や部門といったようなユニット（利益責任単位）で業務が遂行される。そこでは事業部や部門ごと業績測定が行われる。当然、各ユニットは利益責任をとまなう。特に、製造業では製品別に区分された事業部をユニットにすることが多い。業務プロセスにおける業績測定は、事業部や部門別に行うことが基本になるが、通常の形態では事業部や部門意識が強くなると、いわゆる縦割り組織の弊害がでてくることも予想される。しかしながら、業績測定を行う場合、主として伝統的な会計数値が適用されるのが一般的である。

これに対し、BSCでは、業務の成果がすべてこのような会計数値をもとにした財務的業績評価指標で行われるわけではない。製品やサービスが顧客に提供されるまでのすべての業務プロセスが評価対象になる。先にみたように、そこには多くの非財務的業績評価指標が組み込まれている。また、戦略と業務の関係においても再三見直しが行われるため、ただ予算との比較によるコントロールといったこれまでの管理会計的手法では実態を把握することができないばかりか、業務の進捗を妨げることにもなり兼ねないのである。

しかしながら、たとえば、BSCで業務プロセスの業績評価を行なったと

して、事業部や部門といった従来のユニットで把握される財務的成果を示す指標と、そこで展開される業務プロセスに関する非財務的指標をどのように測定し、評価するかといった問題が発生する。それは企業内の業務プロセスの業績測定には、損益計算書に示される結果数値だけではなく、その結果をもたらす過程で発生する苦情処理時間とか新製品開発比率、あるいは顧客満足度といった、特に、他の視点で発生した会計数値以外の非財務的指標をどのように評価にリンクさせるのかという問題などがある。たとえば、ある企業では新製品の開発件数が重要な経営目標として位置付けられているといった場合、開発段階ではまだ利益獲得に貢献していないが、新製品開発自体が組織のイノベーションにつながるといったことを評価するといったようなケースが考えられるのである。

こういったケースで行われる評価方法としては、会計数値とこれらの業績評価指標を結びつけるものは、従来の経営分析的算式ではなく、いわば業務モデル（Performance Model）といったようなものであるとよい。それは、財務的業績評価指標と非財務的業績評価指標との間、あるいは同一カテゴリーに属する各指標に存在する因果関係（因果連鎖）については、これまでのような単純な算式では表すことができないからである。このように業績モデルを対象にして、そこでの改善のためのキー・ファクター（ドライバー）をブレイクダウンしていくと会計数値以外の非財務的指標をどのように扱うのか、あるいは評価するのかといった問題に突き当たらざるを得ない。このようなケースにおいて、非財務的指標に対する評価は、従来のような比率中心の財務諸表分析で得られる経営指標では、その内容からしても評価の範囲を超えたものになる。このような場合は、因果連鎖で結ばれている他の視点や他のユニットとの話し合いや調整が行われ、業務的には次のステージへ進んで行くことになる。

BSCでは業績評価指標はできるだけ少ない方がよいとされている。このような考え方には、戦略を絞り込む重要成功要因（Critical Success Factor）を設定する際の発想と類似する面がある。戦略目標を設定する場合は、目標

の共有化といった点では効果があり、シンプルで分かりやすい。しかし、こういった少数の評価指標は、より下位の部門へブレイクダウンをすればするほど、実務レベルでは活用される指標はある程度増えることになる。これは、BSCの基本的考え方として、まずビジョンや戦略を明確にした上で、これを達成するために、具体的な活動や下位の諸目標を体系的に関連づけようとする思考があるからである。また、特徴的なこととして、BSCには従来からある会計上の数値をもとにした業績評価だけでなく、ナレッジやブランドなどといった、いわば無形資産の価値を評価し、経営バランスを図っていくことを目指していることなどもあげることができる。また、財務的成果を最終目標としているが、諸活動はあくまでも顧客の視点から戦略を遂行することにある。特定の視点からだけで業務実績の評価を行ったり、あるいは設定された業績評価指標の数値だけを目標とするのではなく、業績評価指標は戦略達成に向けて各業務が計画どおり実行されているかどうか検証するためのツールであると位置付けているのである。したがって、業績評価指標は各視点との因果連鎖を保持しなければその本来の機能を果たすことができないことが考えられるため、利用する業績評価指標は因果連鎖を維持するに必要な程度で構わないのである。

BSCの持つこのような構造と類似の活動形態はわが国にもあった。それは「方針管理」と称されるもので、TQC (total quality control) 活動などを実行する際、管理原則であるPDCA (plan-do-check-action) のマネジメント・サイクルに従って行われる管理手法のことである。方針管理の場合は、実施プロセスを方針展開 (policy deployment) と呼び、このプロセスにおいて、売上高、利益、原価、品質など、ひとつひとつ具体的な目標を立てて、これらを達成する方策を短期経営方針として展開し、展開 (実行) 後に、月次等のチェックを掛けるなどして、必要な是正措置をとるというスタイルで管理する方式をとっていた。方針管理では、どちらかといえばひとつの目標に限定して展開するスタイルがとられているのに対し、BSCではあくまでも4つの視点に渡って、常に多面的な指標のリレーション、あるいは因果連鎖を確

認していく点が重要な相違点となっている<sup>13)</sup>。

そもそものBSCの本体的な意義は、活動自体の成果報告を行うためにといったような、いわば財務会計的性格を持って実施するものではない。業績評価指標を業務実績の測定尺度とし、顧客に対する迅速な対応、あるいは経営環境の変化にはすばやく対応するといった機動性が経営組織として発揮されなければならないのである。このような観点では、管理会計的思考での業務推進が必要であり、外務環境の変化に対しては、リアルタイムな対応が求められるのである。したがって、このようなシステムを効果的に機能させるためには、従来の予算管理を中心としたマネジメント・コントロールでは不十分であり、管理会計の機能もこれまでとは大きく異なったものにならざるを得ないのである。

特に、BSCを推進する場合、IT技術を活用することによって、管理会計的手法をより活かすことができる。先に触れたように、環境変化や顧客への迅速に対応するためには、各視点の情報をデータベース化し、各視点間で行われるフィードバックや戦略との調整などに必要な情報をリアルタイムに提供する体制を構築することが肝要である。BSCを有効に機能させるためには、従来のような予算に基づいた、コスト管理中心の財務的観点での業績評価から脱却し、顧客・業務プロセス・人材と変革といった非財務的観点での業績評価まで包含する総合的かつ戦略的な業績評価へ転換しなければならない。特に、管理会計的手法を効果的に活用することを指向するとすれば、BSCの持っている各視点間の因果連鎖と相互連鎖の関係性、戦略目標と各視点間の関係のあり方に留意しなければならないのである。

ちなみに、各視点で設定される戦略目標を集約すれば以下のように思われる。

- ①財務的の視点：財務成果の向上
- ②顧客の視点：顧客価値の増大
- ③業務プロセスの視点：戦略目標の設定

#### ④人材と変革（学習と成長）の視点：業務活動の改善

この場合、各視点の戦略目標はあくまでも抽象的な表現にとどまっているが、実際にはこれに基づいて、実際の業務を洗い出し、最も上位の戦略目標と調整を図り、また、因果連鎖として発生する各視点との調整も行い、業績評価指標を設定し業務計画を策定するのである。

管理会計的手法を効果的に行うためには、このような一連の策定作業から実行に至るすべてのプロセスで各担当業務部門に対し、管理会計情報を提供し、状況変化に迅速に対応しながら、全体的な運用を支援するといった役割を果たさなければならないのである。

#### 7 業績評価指標をめぐる今後の課題

BSCを導入することによって、すべて企業が業績の向上が実現できるといった保証はない。また、BSCの導入によって、これまで検討した業績評価指標の有効的活用が図られ、全社のモチベーションを高め、業務改善に貢献する活動につながると一概には断言できない。BSCのとする業績評価指標は、現在のところ、これまで企業評価に利用されてきた、いわゆる伝統的財務諸表分析で用いられる各経営指標とさほど変わらない。特に、「財務的視点」で目標として設定される経営指標には、伝統的経営指標のなかでも、特に収益性を示す代表的な指標と位置付けられている「資本利益率（ROI）」を用いるケースが多い。この場合、資本と利益に関しては、具体的にどのような資本と利益を用いるのか、たとえば、資本については総資本なのか使用総資本なのか、利益は経常利益なのか当期利益なのかといったように、この点については企業によって異なるかも知れない。

いうまでもないが、資本には総資本・使用総資本・株主資本（自己資本）などがあり、利益には売上総利益・営業利益・経常利益・当期純利益などがある。企業をとりまくステークホルダーの中でも、特に、株主や投資家を意識するならば株主資本と当期純利益を尺度とする株主資本利益率（ROE）に重

きを置くであろう。また、企業のゴーイング・コンサーンを重視するならば、総資本利益率（ROIやROAなど）に関心を持つであろう。なかでも、総資本経常利益率といったような伝統的経営指標を業績評価の主要指標とするならば、企業におけるマネジメント・コントロールの手法としては伝統的な管理会計を利用せざるを得ないのである。

しかし、BSCを導入する企業のなかには、「財務的視点」のフェーズにおいて戦略目標として設定する業績評価指標に、近年注目されている、スターン・スチュアート社の登録商標でもあるEVA（Economic Value Added：経済付加価値）やそれを進化させたMVA（Market Value Added：市場付加価値）というようなキャッシュ・フローを基礎にした経営指標を掲げる場合もある。このような目標の設定の背景には、企業価値評価についての測定はEVAやMVAの方が相応しいとの考え方があられる。これらの指標は、キャッシュ・フローを中心とした投資利益率を重視したもので、企業価値は将来キャッシュ・フローの極大化が期待できるかどうかで評価すべきであるとの考え方があられる。このことは価値創造経営を目指すことに価値を置くため、管理会計の領域においては、あくまでもキャッシュ・フローの極大化を中心とした経営管理手法が求められるのである。また、株主資本利益率の向上を最終的な戦略目標として設定し、株主や投資家に対するリターンを企業目的とし、その達成を目指すといった考え方もあられる。このような企業にとっては、伝統的な管理会計手法の活用はかえって阻害要因になるかも知れないのである。

しかしながら、こういった場合でも、BSCの導入にあたっては、従来から用いられている伝統的管理会計の活用も視野に入れたコントロールも必要ではないかと思われる。それは、これまでみてきたように、BSCで用いられる業績評価指標には、いわゆる伝統的な経営指標を目標として設定するケースが多いという特徴がある。また、BSCは全部門が連携して推進しなければ意味がないといった点もあり、特に、後者については、いわば日本の経営に近い側面を持ったモデルであるともいえるのである。しかし、先述したような新しい企業価値評価指標を戦略目標にする企業も増えることも予想さ

れる。こういった企業では、従来の伝統的管理会計の限界をカバーすることで注目されている新しい管理会計手法でもある ABC (Activity Based Costing : 活動基準原価計算) や、その手法を進化させた ABM (Activity Based Management : 活動基準管理) との連携が有効ではないと思われる。あるいは、日本の経営手法としてその効果的活用を指向する原価企画との連携について検討することも必要になるかも知れない。これらについては、将来的には検討に値するのではないだろうか。

一方、BSC の導入については、日本企業になかなか浸透しないのではないかといった懸念もある。それは欧米企業との経営環境や組織風土などの違いといった一般的な理由だけではない。日本企業の経営者の多くは BSC に多大な関心を持っているにもかかわらず、導入に踏み切れない理由として、BSC における業績評価指標がインセンティブ (報酬) と強く結びついたシステムとしてとらえられている傾向の強いことがあげられる。バブル崩壊後、終身雇用制や年功序列型賃金制度から能力主義的人事管理や賃金制度への移行が議論されている。しかし、実態としては、いわゆる大企業のそれも一部の企業で先行的に行われており、しかも、その運用については、全社員を対象とせず取締役をはじめ一部の上級経営管理者層に限定されているのである。さらに、BSC はこれまで各社で行われてきた、あるいは現在も行っている目標管理制度によるマネジメント (MBO) や TQO 活動、あるいは先にあげた原価企画といった、企業変革を視野に入れた業務改善運動と、その本質において、さしたる変わりがないとの指摘もある<sup>14)</sup>。

現代経営において戦略をより効果的に進めていくための重要課題として、多少のリスクは恐れぬ積極的な企業行動のあり方の追求がある。そのためには、激変する状況に迅速に対応するスピードとイノベーションに対する高い意識が必要である。また、顧客に対する価値の提案についての戦略や方法論の構築といった問題もある。こういった戦略目標は収益の増大という経営課題とこれら顧客満足度向上の成果というものと直接的にリンクしているとは断言できない面もあるが、顧客獲得や顧客満足度向上のためには、製品や

サービスのイノベーションは避けて通れないのも事実である。さらに、いかにして企業価値を高めていくのかといった問題もあり、これを戦略目標として設定するケースもある。そのためには業務に関する業績評価指標、しかも財務的指標だけを対象として経営管理を行なうだけでなく、BSC でみたように、戦略目標を達成するために非財務的指標も勘案することが必要になってくる。

財務的成果は過去から現在までの企業活動の結果であることは周知の事実である。但し、結果のみを追求しても後ろ向きの経営マインドしか生まれてこない。また、いくら全社的な経営管理指標を掲げ、企業活動のすべてを企業価値向上に向けて運営しようとしても、このような目標を達成するために、担当部門に責任と権限が委譲されているのかといった問題もある。せっかく高邁な目的や目標を設定しても、権限が一部の経営陣にのみ集中しては、企業価値の増大化を図ることは困難になるのではないだろうか。現実的には、日本の多くの企業におけるミドルマネジメントや担当者などについていえば、営業部門は売上のみ、財務部門は資産効率のみといったように、財務的指標の成果の一部にだけ関わり、責任と権限も明確になされていないケースが多いのも事実である。財務的経営指標が事業活動の成果を示すということであれば、そのデータ自体は過去情報である。しかしながら、業績評価の結果は将来に向けた戦略構築の有力な資料として活用することもできる。このような意味で財務的視点はいわば先行指標として位置付けられるのである。

顧客が満足する高品質で廉価であるといった製品やサービスの提供ができるのは、社内の業務プロセスの成果の反映でもある。また、このような製品やサービスが提供できる社内体制の整備は、それをオペレーションする各担当部門であり、メンバーとして構成するである従業員であることはいまでもない。たとえば、ある高品質の製品を開発するために開発プロジェクトが設けられた場合などは、それを実現するために生産ラインでは工数削減などコストダウンに全力が注がれる。また、市場分析のデータをもとにしたマーケティング戦略の構築および実行は、すべて財務資料を先行指標として活用

することによって行われる。これらの財務資料は過去情報で意味がないものと考えれば、すべての業務は短期的志向で行われることになる。これでは長期ビジョンの実現はおろか、場合によっては状況に振り回され、行動そのものが目先の利益だけを追うようになってしまう。BSCでは常に長期ビジョンを目標にして、それに基づいたコントロールが日常的に行われ、長期ビジョンとの整合性を追及しているのである。

BSCは、一面では財務成果を重要な目的として残しながらも、むしろ、そこに至るまでの多面的な非財務的な業績に焦点を当てている。すなわち、財務的視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、人材と変革（学習と成長）の視点という4つの視点の総合化を求めているのである。なぜこの4つの視点かといえば、各々の業績の達成度合いを表わす指標を各ジョブ・ユニットあるいはタスク・チームごとに共通で、かつ定量的な単位で共有しあう必要があるからである。財務的視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、人材と変革（学習と成長）の視点といったカテゴリーに分類するのは、どのジョブ・ユニット、タスク・チームにおいても共通のテーマであり得るものであり、コミュニケーションを行なううえで有効な手段となるものである。こうした共通で、かつシンプルな構成要素に分類し、その活動を管理し、結果について評価することで、組織の隅々までミッションが行き渡り、効果的なコミュニケーションができるようになり、中・長期にわたる戦略シナリオや対策案の策定、そして財務成果の実現が期待できるからである。これまで行なわれていたように、たとえば資本利益率の向上といったことを目標にしたとしても、それを構成要素へ分解するだけでは、従来の伝統的な財務管理手法で業務を細分化しただけであり、これらの諸問題に対する根本的な解決とはなりえないのである。

但し、BSCの効果的な導入については、先述したように、企業評価をめぐる多様な経営指標の有用性に関する問題を含め、導入する企業の経営風土、社員の意識、さらには経営トップの意思決定など解決しなければならない、あるいは、これらについては実態を把握しておかなければならないといった

問題もある。特に、戦略目標として設定される業績評価指標については、企業価値をどのように評価するのかという今日的課題もある。これについては継続的な検証が必要であろう。

## 8 おわりに

低迷する日本経済において、多くの企業がその方向性を含め、企業のあり方について試行錯誤を重ねている。経済のグローバル化の進展とともに、予想される金融システムの大幅な制度改革をはじめ、深刻な雇用情勢や多数の国民が持っている将来に対する不安感などの諸課題に対する適切な施策が求められるといった国内情勢もある。このような経営環境下にあつて、日本企業はグローバル・スタンダードに適応しながら競争優位に立つ行動を追求しなければならない。と同時に、政府が行う諸政策に期待するだけでなく企業自らの経営努力が求められるのである。BSCに関心が集まるのも、企業自身何とかしてこの閉塞的な状況を打破しなければならないといった気持ちの現われでもあろう。

しかしながら、経営戦略の実行のためにBSCを導入する場合、戦略目標を実現させるためには、どのような業績評価指標を計画に織り込めばよいのか。なかでも、株主重視という観点から、ステークホルダーのなかでも株主や投資家を意識した評価指標を重視する計画を中心に置くべきか、あるいは、企業はゴーイング・コンサーとして存在すべきであるという観点から、短期的な株主や投資家の利害に関係する評価指標よりも、事業体そのものの継続性ということを重視した評価指標を計画の中心に置いたほうがよいのではないかといった問題が残る。

BSCの導入は業績測定システムの構築が目的ではない。あくまでも、戦略目標を実現させるための戦略経営システムとして機能させなければならない。本稿でも企業目的達成のためには戦略目標の全社的共有化が重要で、BSCはそのためのツールとして機能させなければならないことを指摘した。そのために、BSCでは財務的業績評価指標ばかりでなく、非財務的業績評

価指標を多く組み込んでいる。しかしながら、同時に、これらの非財務的指標を、主として企業価値評価について測定する他の財務的諸指標とどのようにリンクさせればよいのかといった問題もある。本稿では、特に、ゴーイング・コンサーとして存在すべき企業の立場に立って、この問題について検討を試みた。しかし、戦略目標を実現するための有効な業績評価指標をこれまで以上に明確にし、各事業部や部門あるいは、まさに人材と変革（学習と成長）のプロセスの主体者であるビジネス・パーソン1人ひとりが納得できる業績評価指標について、実務的観点からのさらなる検討が必要である。

## 注

- 1) Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, January-February 1992 (本田圭子訳「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】第17巻, 第3号, 1992年5月)に紹介された。
- 2) この変遷は Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996, p. vii (吉川武男訳【バランス・スコアカード——新しい経営指標による企業変革】生産性出版, 1997年)に詳しい。
- 3) 吉川武男【バランス・スコアカード入門】生産性出版, 2001年, p. 1.
- 4) 吉川は、一般的には「学習・成長の視点」と訳されている「learning and growth perspective」を「人材と変革の視点」と言い換えている。本稿では、吉川の翻訳例に従い、「人材と変革の視点」という訳語を優先して使用することにする。
- 5) 吉川武男「戦略経営を支援するバランス・スコアカード」【企業会計】中央経済社, 第53巻, 第5号, 2001年5月, pp. 37-38.
- 6) 吉川武男, 前掲書(2001年), p. 24.
- 7) 吉川武男, 前掲書(2001年), p. 65.
- 8) Nils-Goran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter, *Performance Drivers-A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, 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, 2001年, pp. 202-203).
- 9) 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一【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, pp. 166-168.

- 10) 吉川はBSCを導入している企業で比較的多く利用されている指標として、これらの指標をあげている。(参照：【バランス・スコアカード入門】生産性出版, 2001年, pp. 75-128).
- 11) 吉川武男, 前掲書(2001年), p. 82.
- 12) 長谷川恵一・清水孝「バランスト・スコアカード」【企業会計】中央経済社, 第53巻, 第2号, 2001年2月, p. 48.
- 13) 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一, 前掲書(2001年), pp. 47-48.
- 14) 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一, 前掲書(2001年), pp. 219-220.

## 主要参考文献

- 1 Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, January-February 1992 (本田圭子訳「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】第17巻, 第3号, 1992年5月).
- 2 Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996 (吉川武男訳【バランス・スコアカード——新しい経営指標による企業変革】生産性出版, 1997年).
- 3 吉川武男【バランス・スコアカード入門】生産性出版, 2001年.
- 4 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一【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.
- 5 McKinsey & Company, Inc., Tom Copeland, Tim Koller, and Jack Murrin., *Valuation Measuring Managing the Value of Companies*, 3 / Edition, McKinsey & Company, Inc., 2000 (マッキンゼー・コーポレート・ファイナンス・グループ訳【企業価値評価】ダイヤモンド社, 2001年).
- 6 門田安弘【管理会計】税務経理協会, 2001年.
- 7 井手正介・高橋文郎【ビジネスゼミナール 経営財務入門】日本経済新聞社, 2000年.
- 8 スターン スチュアート社【EVAによる価値創造経営】ダイヤモンド社, 2001年.
- 9 櫻井通晴【ABCの基礎とケーススタディ】東洋経済新報社, 2000年.
- 10 Kaplan, R. S. and D. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced*



*Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000 (櫻井通晴監訳『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社, 2001年).

- 11 清水孝『経営競争力を強化する戦略管理会計』中央経済社, 2001年.
- 12 伊藤邦雄編著『企業価値を経営する』日本経済新聞社, 1999年.
- 13 清水孝「戦略マネジメントシステムにおける意義の再考察」『会計』森山書店, 第161巻第4号, 2002年.
- 14 長谷川恵一「バランスト・スコアカードと予算管理」『会計』森山書店, 第161巻第5号, 2002年.

(なかい・かずとし/現代経営学部助教授)