

バランスト・スコアカードの新たな視点

Advanced Perspectives of Balanced Scorecard

澤 根 哲 郎
Tetsuro Sawane

要 約

本稿では、経営の領域分類という観点からバランスト・スコアカード（以下BSCとする）の4つの視点について考察を加える。分類は分類される対象をコントロール、あるいは利用するための方法のひとつである。本稿においては、BSCにおける4つの視点という分類を他の分類と比較検討している。結論として、BSCの分類は、経営領域を幅広くとらえたものであるとともに、物語性¹⁾を特徴として有し、マネジメントに有用であると考えられる。また、新しい経営の領域分類として、価値実現²⁾の結果の程度を評価する財務の視点、価値が実現する領域である顧客の視点、そして価値実現の準備の状態である内部ビジネス・プロセスと学習と成長の視点の3分類を示した。この3分類によって価値実現を軸とした3つの視点の可能性を提示した。

キーワード：バランスト・スコアカード、領域、区分、分類、目標管理、価値連鎖、マ
ルコム・ボルドリッジ、価値実現、価値実現の準備、価値実現の評価

はじめに

分類することで、生物は生きていくことができる。敵と味方、食べられるものと食べられないものの区分ができなければ死ぬしかない。区分は重要である。だからこそ区分の困難なものは忌み嫌われる傾向がある。イソップにおけるコウモリ、ユダヤ教における鱗のない魚などである。

分類は、複雑な現象を説明する重要な鍵である。混沌を区分し、秩序づけることによって、人間社会は生まれ、進歩してきた。区分することによって、区分する主体の特徴が自らあらわれる。羊を重視する文化は、羊を細かく区分する。Sheep, ewe (雌羊), lamb (子羊) hogget (lamb より

大きい子羊), ram (雄羊), wool (羊の毛) などである。このように細分化された区分により羊を重視する文化であることがわかる。すなわち、いったん分類されると、こんどはその分類が分類の母体の特徴づけるのである。たとえば、ある研究³⁾は、陰陽五行説を信じる社会では、この説によってある疾患にかかりやすいとされるグループでは、そのかかりやすいとされる疾患が、この説に無関心なグループに比べて起こりやすいということを実証した。

ビジネスの領域を分類することも非常に重要なことであるに違いない。しかし、BSCにおいても、また目標管理などにおいても分類自体を考察することなく、いったん分類してしまえばそれを既定のものであるかのごとくに扱うのである。本

1) BSCの4つの視点は、因果関係によって結び付けられた物語と解釈することができる。過去を語る物語は、組織の性格、価値観を伝えるのに重要な役割を果たすのであるが、未来の物語も同様の役割を果たすと考えられる点で重要である。この点については以下を参照されたい。Schein (1992, pp.89-92)

2) 価値実現については、p.11 で述べる。

3) 川村・中田は、心が体に影響を及ぼす具体的な例として、フィリップスという社会学者が行った陰陽五行説に関する研究を取り上げている(吾郷, 1994, p.16)。

稿ではその分類に焦点を当てる。

経営の領域分類という点から BSC の 4 つの視点を考察するために、BSC 以外の領域区分にどのようなものがあるか、またそれぞれが領域間の関係をどのようにとらえているのかを探求する。

BSC の特徴として、4 つの視点がある。財務、顧客、内部ビジネス・プロセス、学習と成長の各視点である。これら 4 つの視点から、それぞれの視点で重要と考えられる要因をとらえて尺度を設けその業績を評価し、また目標を設定して企業の業績向上をめざすのである。視点はその名称の示すとおり、それぞれの視点から見てという意味であるが、これは、企業の活動を評価する、あるいは目標を設定する領域を区分しているということである。別の言い方をすれば、多数ある目標項目、あるいは評価項目をグループ分けしているのである。

4 つの視点を、企業を評価する、あるいは活動をコントロールするための評価項目、目標項目のグループ分け、あるいは区分の方法ととらえると、他にもいくつかの方法があることに気がつく。これらの区分と BSC の区分とを比較することによって、区分することの意味、BSC の区分の意味を探る。この探求は、BSC の 4 つの視点という概念を評価する意味で、また、各領域における重要成功要因、目標の設定を行う上で重要な役割を果たすことになると思われる。それは、新たなより優れた区分法の可能性を探求する第一歩ともなる。まず BSC の視点を概説し、歴史的な流れに沿って、目標管理における目標を定める領域、Porter の言う価値連鎖における諸活動 (activities)、マルコム・ボルドリッジ賞のカテゴリーを述べ、最後にこれらとは異質な存在である会計における勘定科目について述べる。

1. BSC の 4 つの視点

1.1 視点

Kaplan and Norton による BSC の重要な概念のひとつに「4 つの視点」がある。この「4 つの視点」のそれぞれに目標を設けることによって、企業の業績を導くことができると主張する。

財務の視点

財務の視点では「財務業績尺度は企業の戦略、実施が利益の改善に貢献しているかどうか」⁴⁾、

すなわち「すでに行われた活動の結果を表示」⁵⁾する。

顧客の視点

顧客の視点では、「顧客はわれわれをどのように見ているか」に焦点をおき、顧客サービスに関するミッションステートメントを顧客にとって実際に重要である要因を反映した特定の尺度に置き換えなければならない。顧客の関心は、時間、品質、パフォーマンス、価格の 4 つの分野に分かれるのでこれらを具体的な尺度に落とし込まなければならないのである⁶⁾。

内部ビジネス・プロセスの視点

ここでは、「われわれは、何においてすぐれていなければならないか」⁷⁾ということに注目する。そして、「顧客の期待に沿うために企業は内部で何をしなければならないかの尺度」に変換される。内部ビジネス・プロセスは、「サイクル・タイム、品質、従業員スキル、生産性など、顧客満足に大きな影響を与えるビジネス・プロセスである⁸⁾」。

学習と成長の視点

学習と成長の視点が設けられた目的は、財務・顧客・内部ビジネス・プロセスにおける「目的を実現させるためのインフラストラクチャを提供すること」であり、「将来への投資の重要性」を強調することである⁹⁾。

1.2 視点間の関係

「成長と学習の視点」における目標を満足すれば、「内部ビジネス・プロセスの視点」における目標の達成度合いを高める。これは、「顧客満足の視点」における業績をよい方向に向かわせる。最後に、「財務の視点」における目標の達成に貢献する。BSC は、視点間のこのような関係を因果関係と呼び重視する。換言すると、目標は、このような因果関係を満足するように定められるべきであるとされる。

4) Kaplan and Norton (1992, p.77, 本田, 前掲訳書, p.87)

5) Kaplan and Norton (1992, p.71, 本田, 前掲訳書, p.81)

6) Kaplan and Norton (1992, p.73, 本田, 前掲訳書, p.83)

7) Kaplan and Norton (1992, p.72, 本田, 前掲訳書, p.82)

8) Kaplan and Norton (1992, p.74-75, 本田, 前掲訳書, p.85)

9) Kaplan and Norton (1996, pp.126-127, 吉川, 前掲訳書, pp.169-170)

図表1 BSCの4つの視点と目標・尺度

視 点		目標・尺度：各視点につき4～5
財務：企業の経済活動の効果を測定するために重要である。		営業利益、使用資本利益率、EVA、売上成長率、キャッシュフローの創出、マーケット・シェアの拡大、販売先業者の利益率
顧客：ターゲットとするセグメントを明確にする。顧客とマーケットに基づいた戦略をはっきり表現することができる。	顧客満足	顧客保持 新規顧客開拓 顧客の利益 市場および顧客数
	価値提案	製品とサービスの属性 顧客との関係 イメージと評判
内部プロセス：すぐれていなければならぬ重要な内部プロセスを認識する。	イノベーション	次世代製品開発所要時間
	オペレーション	サイクル・タイム、不良率、在庫レベル、環境問題発生件数
	販売後のサービス	市場調査
学習と成長	人材	従業員満足、訓練、勤続率、錬度、個人別BSC
	システム	情報伝達の迅速性、正確性
	組織的手続き	企業目標と従業員インセンティブの整合性

(Kaplan and Norton, 1998, pp.368-375, 1992, p.76, および2001, p.41から作成)

図表2 目標管理における領域と目標設定の対象

領 域	目標設定の対象
マーケティング	1. 現在および将来の市場における現在の製品のシェア（金額と率） 2. 新製品の現在および将来の市場におけるシェア（金額と率） 3. マネジメントの意思決定によって放棄すべき既存の製品 4. マーケティング目標達成のための流通チャネル、価格政策 5. 顧客が価値ありとみなすサービス (Drucker, 2001 上, pp.97-98)
イノベーション	1. 目標達成に必要な新製品や新サービス 2. 製品の改善 3. 内部プロセスの改善とイノベーション (前掲書, p.100)
生産性	1. 購入した原材料やサービスを最大限に利用する 2. 資源の生産性の向上をはかる (前掲書, p.106)
資源と資金	事業によって異なる (前掲書, p.107)
利益	1. 事業活動の健全性と有効性を明らかにする。 2. リスクをカバーする 3. 事業のイノベーションや拡大に必要な資金の調達を確実にする (前掲書, p.112)
経営管理者の仕事ぶりや育成	1. 目標と自己管理による経営管理者の方向付け 2. 経営管理者の仕事の設計 3. 組織の文化 4. マネジメントの組織構造 5. 明日の経営管理者の育成 (前掲書, p.120)
働く人たちの仕事ぶりや行動	(この領域については、ほとんど知らない。中途退職、無断欠勤、提案制度への参加率などが彼らの仕事ぶりやどのような関係があるのかも知らない) (前掲書, p.123)
社会的責任	1. あらゆる事業に共通：社会に貢献する。 2. 事業のマネジメントが決定する。 (前掲書, pp.120-121)

(Drucker, 2001上, pp.97-123から作成)

2. ドラッカーの8つの領域(areas)との比較

2.1 領域

Druckerは、「いかなる事業においても、仕事と成果について目標を設定すべき領域は八つ」¹⁰⁾あると述べ、その領域は「マーケティング、イノベーション、生産性、資源と資金、利益、経営管理者の仕事ぶりやその育成、一般従業員の仕事ぶ

りと行動、社会的責任」¹¹⁾であるとしている。

これらの領域とその目標設定の対象について、Druckerの考えを「図表2」に要約した。

2.2 領域間の関係

Druckerは、「経営管理者の仕事ぶりやその育成や、一般従業員の仕事ぶりや行動、あるいは社会的責任を軽視するならば、その結果はただちに、マーケティング、イノベーション、生産性、資源

10) Drucker (2001, p.90)

11) Drucker (2001, p.90)

と資金、利益という具体的な領域における損失となって表れ、つまるところは事業そのものの喪失となって現れる¹²⁾と述べている。

つまり、これら3項目を重視しなければ具体的とされている目標の達成ができないとしているのである。それ以外の関係については触れられていない。たとえば、具体的な目標間における関係としては、「利益以外の4項目における成功が、利益を増加させるだろう」などとは言及されていない。

ただし、目標をバランスすることが重要であると述べ、目標を飛行機の計器盤にたとえている¹³⁾ことから、目標間に何らかの関係があることを示唆している。たとえば、飛行機の計器盤には、燃料計と目的地を示すものが含まれていると考えられ、燃料計によって、目的地に達する燃料が足りているかどうか分かる、などである。

2.3 BSCの4つの視点との相違

BSCの因果関係とは異なり、目標管理においては、領域間の相互関係がほとんど述べられていない。分類の方法については、異なっているのだが、各領域を並列して表示するために作成した「図表10」によって両者を比較してみると類似性が明瞭になる。

BSCにおける財務と目標管理における利益は、ともに事業活動の成果を表現する意味で同じである。ただし、財務は利益より広い意味を持つ。すなわち、Kaplan and Nortonは、財務に関する尺度として、営業利益、使用資本利益率、EVA、売上成長率、キャッシュフローの創出、マーケット・シェアの拡大、販売先業者の利益率などをあげている（「図表1」による）。この点、業績をはかる尺度として利益だけをとらえたのでは、正しい評価は得がたいと考える。顧客とマーケティングは、顧客に直接関係するという点でほぼ同じものと考えてよいだろう。内部ビジネスについても「図表10」のようにほぼ一致する。学習と成長については、BSCの概念が若干広いように思われる。BSCでは、人材、システム、組織的な手続きの3つが主要な項目とされているが、目標管理においては、経営管理者と一般従業員という「人

を中心とした概念で語られているに過ぎないからである。

2.4 まとめ

以上のように、両者は共通点はあるものの、領域間の関係性を明確にし物語性を高める点で、また、企業活動の成果をより幅広くとらえようとした点、学習と成長では長期的な視点を重視している点などで、BSCがより企業の活動を網羅的かつ的確にとらえているといえる。

3. Porterの価値連鎖との比較

Porterは、「競争優位は、会社を全体として観察することによっては理解」できず、「会社が行うこれらすべての活動とその相互関係を体系的に検討する方法こそが、競争優位を分析するのに必要」であり、その「分析の基礎概念として、価値連鎖」を提案した¹⁴⁾。

3.1 諸活動

Porterの価値連鎖における区分が、BSCの4つの視点に対応していると考える。Porterによって、諸活動とそれらの関係について考察する。Porterは、「すべての会社は、デザイン、製造、販売、配送、支援サービスなどの諸活動の集合体である」¹⁵⁾と述べ、それら諸活動にマージンを加えて価値連鎖を提案した。次の「図表3」は彼の分類から作成したものである。

Porterによると、競争優位を確保する点から価値連鎖の持つ意味は大きい。

競争優位の診断をするには、会社が特定の業界で競争するために必要な価値連鎖は何かをきちんと定義しなければならない。価値連鎖の基本形から出発して、会社にとって得意な個々の価値活動を見つけるのである。基本形のそれぞれの項目について（中略）個々の活動に細分化する¹⁶⁾。

基本形というパターン分類を利用して、各企業が得意な価値活動を見つけ、それを利用して競争優位を勝ち取ろうというのである。得意な価値活動を見つけるための細分化については、次のように述べる。

12) Drucker (2001, p.90)

13) Drucker (2001, pp.129-130)

14) Porter (1997, p.45)

15) Porter (1997, p.36)

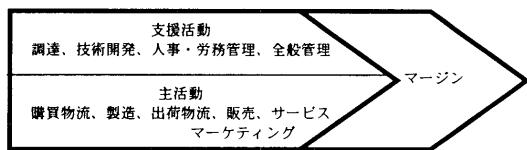
図表3 価値連鎖・諸活動

	マージンと価値活動	主活動と支援活動	諸活動
価値連鎖	マージン	(総価値) - (価値をつくる活動の総コスト)	
	価値活動 直接的活動 間接的活動 活動の質の保証	主活動	購買物流
			製造
			出荷物流
			販売・マーケティング
			サービス
		支援活動	調達
			技術開発
	人事・労務管理 会社の全般管理		

(Porter, 1997, pp.49-57から作成)

細分化の基本原理は、つぎの特性を持つ活動は、分離して別のものとして扱うべきである。①経済法則の違う活動、②差別化すれば影響力の大きくなりそうな活動、③全コストに占める割合が大きく、それがさらに増加しそうな活動。価値連鎖を戦略計画に利用するには、分解すればするほど、競争優位への重要性が際立つ活動は、つづいて分解すればよく、競争優位にとってあまり影響がない活動、同類の経済法則が支配する活動は、ひとまとめにしまえばよいのである¹⁷⁾。

図表4 価値連鎖の基本形



(Porter, 1997, p.49)

3.2 活動間の関係

Porter は、価値活動相互の関係を連結関係 (linkage) ということばを用いて表現している。

価値連鎖は個々の独立した活動の集合体ではなくて、相互に依存した活動のシステムである。価値活動は、価値連鎖内部の連結関係で繋がっている。連結関係とは、一つの価値活動の実績と、他の活動のコストまたは成果との間の関係である。たとえば、高品質の、前もって切断された鋼板を購入すれば、製造を簡素化し、スクラップの量を減らす¹⁸⁾。

もっともはっきりしている連結関係は、支援活

動と主活動の間の連結であり、「支援活動は主活動のそれぞれを支援する」¹⁹⁾という関係である。

連結関係は、差別化、特異性という点で非常に重要である。たとえば、「受注から配品までの時間は、出荷物流の上手下手で決まるだけでなく、受注処理のスピード、受注するための販売訪問の頻度によっても決まる」し、「セールスマンとサービス部門の連絡がうまくとれていると、すばやくて中身の濃い顧客サービスが可能」になるのである²⁰⁾。連結関係から生まれた特異性は、模倣しにくく、持続性が長い²¹⁾。

このように、連結関係は、競争という観点から重要であり、価値連鎖の意味は、連結関係の重要性による部分が大きいといえる。

3.3 BSC の4つの視点との相違

Porter のいう連結関係は、領域間の関係を示す言葉として使われている点でBSCの因果関係と同じである。戦略において重要な位置を占めている点においても同様である。BSCでは、戦略は因果関係の仮説であるとされている。Porterでは、連結関係は、差別化という点で重要な意味を持つと述べられている。Porterの競争戦略では、差別化は、コストリーダーシップ、集中にならぶ三大戦略のひとつである。価値連鎖とBSCは、さらに重要な共通点を持つ。Porterの言う「価値連鎖の基本形」とBSCの「4つの視点」は、ともに企業が独自の勝ちパターンを見出すための枠組みである。両者ともが、そこから、企業の成功にとって重要である「価値活動」あるいは

16) Porter (1997, p.58)

17) Porter (1997, p.60)

18) Porter (1997, p.61)

19) Porter (1997, p.50)

20) Porter (1997, p.158)

21) Porter (1997, p.161)

「主要成功要因」を見出し、「価値活動間」に連結関係を発見し、「主要成功要因間」に因果関係を発見する。

BSCの財務に対応しているのが、価値連鎖のマージンである。ともに他の活動の結果という点で同じである。しかし、価値連鎖におけるマージンは、(総価値) - (価値をつくる活動の総コスト)であり、BSCの財務の視点に比べればきわめて範囲の狭いものである。マージンは企業活動の成果のごく一部を示すにすぎない。

「顧客」と「内部ビジネス・プロセス」の視点については、「図表10」に見られるようにほぼ対応している。「学習と成長」については「人事・労務管理」に対応させているが、前者が人材の能力向上に焦点をおいているの比し、後者は管理を重視している点が大きく違う。前者は将来を重視、後者は現在を重視しているともいえる。将来を視野にすえると言う点では、価値連鎖の諸活動には該当するものがない。

3.4 まとめ

連結関係と因果関係は非常によく似た概念であるが、論理的であるかどうか²²⁾は別にして、因果関係がより単純であり明快である。また物語性もある。したがって、BSCは現場において説得力

をもちやすい。また、マージンは、企業の成果としてとらえるのであればあまりに範囲の狭いものである。また、ポーターにおいては、長期的な視点が明確に表現されていない。以上の点でBSCの視点が優れていると考えられる。

4. マルコム・ボルドリッジ賞との比較

マルコム・ボルドリッジ賞は、「1987年マルコム・ボルドリッジ品質改善法」に定められている。同法の目的は、アメリカの企業その他の組織が商品とサービスを供給するにあたり効果的な品質コントロールを実施できるよう奨励することである。効果的な品質マネジメントを実施し、その結果として商品とサービスの品質における重要な改善を達成したアメリカの企業その他の組織が選ばれ、賞が与えられる。その賞がマルコム・ボルドリッジ賞と呼ばれるのである。また、選抜のための基準が公開されている²³⁾。基準には、各カテゴリー、各アイテムの配点が表示されている。このカテゴリーが、ビジネスの領域の区分という点で、4つの視点の分類に対応している。

4.1 カテゴリー

カテゴリーの内容については、図表5、6のとおりである。

図表5 ボルドリッジのカテゴリー、アイテム、配点図

カテゴリー	アイテム	配点	合計
1 リーダーシップ 120点	1.1 組織的リーダーシップ	70点	リーダーシップ 290点
	1.2 社会的責任	50点	
	2 戦略計画 85点	2.1 戦略策定 2.2 戦略展開	
3 顧客と市場 85点	3.1 顧客と市場の知識	40点	測定、分析、ナレッジ・マネジメント 90点
	3.2 顧客関係と顧客満足	45点	
4 測定、分析、ナレッジ・マネジメント 90点	4.1 組織的業績の測定と分析	45点	結果 620点
	4.2 情報と知識のマネジメント	45点	
	5 ヒューマン・リソース 85点	5.1 ワークシステム	
5.2 従業員の教育とモチベーション		25点	
5.3 従業員の幸福と満足		25点	
6 プロセス・マネジメント 85点	6.1 価値創造プロセス	50点	結果 620点
	6.2 サポート・プロセス	35点	
7 ビジネスの結果 450点	7.1 顧客重視の結果	75点	結果 620点
	7.2 生産とサービスの結果	75点	
	7.3 財務と市場の結果	75点	
	7.4 ヒューマン・リソースの結果	75点	
	7.5 組織的効果の有効性	75点	
	7.6 ガバナンスと社会的責任	75点	
		1000点	

(Baldrige National Quality Program, 2003, p.5, p.9 から作成)

22) 因果関係の論理性については以下を参照されたい。
Nørreklit(2000)。

23) Act (1987)

図表6 各カテゴリーの内容

1	リーダーシップ	120点	価値、方向性、業績期待にどのように対処しているか。同様に、顧客そのほかのステークホルダー、エンパワーメント、イノベーションおよび学習への焦点にどのように対処しているか。組織のガバナンスはどのようなものであるか、また、公的に責任にどのように対処しているか。(Baldrige National Quality Program, 2003, p.13)
2	戦略計画	85点	戦略目標とアクションプランをどのように構築しているかについて調査される。同様に、設定された戦略目標とアクションプランがどのように実施されているか、どのように進捗が測定されているかが計測される。(前掲書, p.15)
3	顧客と市場	85点	(顧客の) 要求、期待および顧客と市場の嗜好をどのように把握しているか。顧客との関係をどのように築いているか。顧客の獲得、満足、ロイヤリティと保持、ビジネス拡張に導くキーファクターをどのように決定しているか。(前掲書, p.15, かつこの書は筆者による)
4	測定、分析、ナレッジ・マネジメント	90点	データ、情報および知的資産をどのように選択、収集、分析、マネジメント、改善しているのか。(前掲書, p.19)
5	ヒューマン・リソース	85点	組織の目標とアクションプランにそった形で従業員が全能力を発揮するために、ワークシステム、従業員の学習とモチベーションは、どのように役立っているか。さらに、卓越した業績、個人と組織の成長を導く労働環境と従業員支援の社風を築き、維持するための組織努力が調査される。(前掲書, p.21)
6	プロセス・マネジメント	85点	組織のプロセス・マネジメントの主要な側面が審査される。それは、主要な製品、サービス、顧客と組織的な価値を創造するためのビジネス・プロセスおよび主要なサポート・プロセスを含む。(前掲書, p.24)
7	ビジネスの結果	450点	主要な領域における組織の業績と改善を評価する。領域とは、顧客満足、製品とサービスのパフォーマンス、財務と市場のパフォーマンス、ヒューマン・リソースの結果、業務パフォーマンス、ガバナンス、社会的責任である。また、競合企業と比較しての業績レベルが評価される。(前掲書, p.26)

(Baldrige National Quality Program, 2003, pp.13-26から作成)

各カテゴリーにおいて何が重視されるのかを図表6に示す。

4.2 カテゴリー間関係

カテゴリー間関係について直接的に述べられているのは、次の記述のみである。

リーダーシップ(カテゴリー1)、戦略計画(カテゴリー2)および顧客と市場(カテゴリー3)は、リーダーシップのトライアドを描く。これらのカテゴリーは、共に戦略と顧客への焦点が重要であることを強調する。(中略)ヒューマン・リソース(カテゴリー5)、プロセス・マネジメント(カテゴリー6)およびビジネスの結果(カテゴリー7)は、結果トライアドを表す。組織の従業員と主要なプロセスは、ビジネスの結果を生み出すという組織の仕事を成就する。

すべての活動は、ビジネスの結果、つまり顧客、生産とサービス、財務、内部業務、ヒューマン・リソース、社会的責任の結果に向かって行われる²⁴⁾。

BSCの因果関係のような積極的な関係は述べられていないものの、結果をめざして活動が行われるという、いわば主観的な関係が述べられている。結果を目指して企業の活動が行われるのは、

自明のことである。しかし、これをあえて明確にすることによって、活動と結果の関係に焦点を当てることができ意義のあることと考えられる。ただ、結果といっても、7種類の結果が並列的に並べられており、すべてが同じように重要とされているようである。結果間関係については述べられていない。

4.3 BSCの4つの視点との相違

ビジネス領域の重点、重み付けがすべての企業について同じである。これは、多数の企業を同じ基準で評価するという点から考えると不可欠であるといえるが、個々の企業の戦略との関係から考えると奇妙なものとなる。戦略というのは、個々の企業が、その領域をどう定めるか、焦点をどこにあわせるか、優先順位をどうつけるかにあるからである。マルコム・ボルドリッジ賞とBSCは共に、経営の領域を分類区分し、その業績を評価するものであるが、まさにこの点に根本的な違いがある。他社と比較して評価するのか、自社だけを評価するのかという点である。この相違点は、標準的な重み付けという作業をマルコム・ボルドリッジ賞に課した。一方、BSCは、分類区分するにとどまり重み付けはしていない。

「図表10」によりBSCと比較すると類似していることがわかる。4つの視点には、戦略に相当

24) Act (1987, p.5)

するものがないが、BSC の概念の中には含まれている。

4.4 まとめ

マルコム・ボルドリッジ賞は、外部から評価するため、各領域の重み付けがあらかじめ決まっている。また、領域間の関連性が明らかでない。この2点において、個々の企業が独自の経営努力をしていくという点でBSCが優れていると思われる。

5. 会計との比較

伝統的会計における区分は、他の区分とまったく異質である。しかし、企業の活動領域を区分してとらえるという点で、伝統的会計の区分は最も古いものかもしれない。また、貨幣的に企業活動をとらえるという点でもっとも客観的なものであるといえる。

5.1 貸借対照表・損益計算書の区分、勘定科目

損益計算書、貸借対照表における区分を記載する。この区分の特徴は、金銭と金銭の動きを区分の基準としていることである。資産と費用は、資金の使途を表現する。負債と資本は資金の源泉を意味する。財務諸表における表示は、貨幣的表示である。概観するために「図表7」を作成した。

図表7 会計における区分
損益計算書の区分

区 分		
営業損益計算	営業収益	
	営業費用	売上原価 販売費等
経常損益計算	営業外収益	
	営業外費用	
純損益計算	特別利益	
	特別損失	

貸借対照表の区分

区 分		区 分	
資産の部	流動資産	負債の部	流動負債
	固定資産		固定負債
	繰延資産	資本の部	資本金
			剰余金

5.2 区分間、勘定科目間の関係

貸借対照表においては、資金に関してその出所と使途が表現されている。しかし、個別に出所と使途が対応しているわけではない。たとえば、流動資産を獲得するための資金が流動負債であるこ

とを表現しているわけではない。損益計算書においては、費用収益対応の原則がいわれる。対応には、売上と売上原価のように直接対応するものと、販売管理費などのように、期間対応するものとの二通りがある。しかし、売上と売上原価の対応は、売上があって初めて売上原価があるのであり、売上原価があるから売上有るのではないことに注目すべきである。簡単にいうと「仕入」だからと言って「売れる」わけではないのである。

以上のように、一般的にいわれている費用収益対応の原則は、期間的な対応を意味しているにすぎないし、貸借対照表における資金に関する対応は、形式的なものにすぎない。

しかし、経営者は、損益計算書を、期間的な対応関係である費用収益対応の原則ではみない。

「費用が収益を生み出しているかどうか」あるいは、「収益を生み出すための費用であるかどうか」をとらえるのである。損益計算書に表れる費用は、売上、利益が増加することを期待して、発生させられるのである。

貸借対照表と損益計算書は、過去の活動を財務的に集約したものであるが、同じ形式のものが予測においても使われる。それは、経営者の未来への意思が表現されたものである。未来という点に焦点をおくと、会計は未来を把握するために過去を明確に表現するものであるといえる。

5.3 BSCの4つの視点との相違

財務諸表をそのままの形でBSCと比較することは不可能である。そこで、経営目的で通常用いられる比率などを使用する。

個々につきあわせてみると、BSCの各視点に会計の数値が対応しているかの様相を呈している。しかし、異質である。BSCの視点の内容に直接対応しているのではなく、その内容に関連した支出の金額を通してのみ対応しているのである。したがって、各視点の内容を、会計の数値が適切に表現しているとは言えない。

しかし、他の分類法と比べて異質な会計とBSCを対比することで「図表10」右端の列の「共通点」が初めて明確になる。すなわち、「顧客の視点」は、価値が実現するポイントであるという点で「売上」に対応しているのである。価値が実現するとは、単純に言えば、外部に対して売上とかサービスの提供が行われることである。

「内部ビジネス・プロセス」と「学習と成長」は、価値実現のための準備である。いわば価値の仕掛品であるといえる。そう考えると、「内部ビジネス・プロセス」に「企業市民」が含まれる²⁵⁾ことも理解できる。また、そう考えなければ、内部プロセスに「企業市民」が入ることは理解できないであろう。さらに財務は、どの程度の価値を実現したかを評価するものである。以上、価値の実現に注目して、視点を三つととらえる可能性が発見された。

5.4 まとめ

会計における区分は、貨幣的評価のみで表現されているという点でこれまでにあげた分類と大きく異なっている。会計は、企業の行動を、その行動を起因として起こった貨幣の動きによって表現したものである。対して、会計以外による分類は、貨幣的表示では表現できないものを含んでいる。しかし、会計においても、直接的に貨幣表示できないものがあり、それに関しては、仮説あるいは取引擬制といってもよいものを用いている。たとえば、減価償却、減価償却を行う固定資産そして貸倒引当金の貸借対照表価額である。これらのものは、貨幣的評価額は、仮説にもとづいて行われた計算の結果にすぎず、直接的な意味を持たない。たとえば、固定資産を売却しても、その売却価額

は、貸借対照表価額とはならず、貸借対照表価額はその意味で計算の約束に基づく計算の結果にすぎない。会計は、貨幣価値による評価にこだわったものであるが、他の分類は貨幣価値にはこだわっていない。

おわりに 分類法について

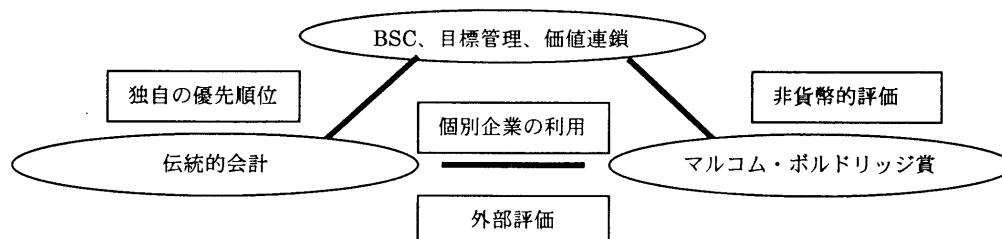
各分類法は、領域の優先度を誰が決めるか、非貨幣的評価を使用するかどうかの別、外部評価目的かどうかの三つの基準により三つのグループに分けることができる。それを示すために「図表8」を作成した。伝統的会計は、領域に独自の優先順位を持たせることができ、外部評価に利用でき、また貨幣的に表現される。BSC、目標管理および価値連鎖は、独自の優先順位を持たせることができ、非貨幣的評価を利用している。また、外部評価目的ではない。マルコム・ボルドリッジ賞は、外部からの評価目的であり、非貨幣的評価を利用している。また、独自に優先順位をつけることができない。

さらに、領域間の関係を示すために「図表9」を作成したが、複雑な様相を示していることがわかる。

図表8 各分類法の分類

該当する分類法	分類の基準		該当する分類法
	貨幣的評価	貨幣・非貨幣的評価	
伝統的会計	独自の優先順位	共通の優先順位	伝統的会計以外
伝統的会計, BSC, 価値連鎖目標管理	独自の優先順位	共通の優先順位	マルコム・ボルドリッジ賞
伝統的会計, BSC, 価値連鎖, 目標管理	外部評価を意図しない	外部評価を意図	マルコム・ボルドリッジ賞, 伝統的会計
BSC, 価値連鎖, 伝統的会計	領域間の関係重視	領域間の関係重視しない	目標管理, マルコム・ボルドリッジ賞, 伝統的会計

図表9 各分類法間関係



25) Kaplan and Norton (2001, p.96, 櫻井前掲訳書, p.132)

図表10 BSCの4つの視点と他の領域分類との比較

BSC	目標管理	価値連鎖	マルコム・ボルドリッジ賞	会計	共通点
財務	利益	マージン（主活動）	財務と市場の結果	財務	価値実現の評価
顧客	マーケティング	販売・マーケティング（主活動） 出荷物流（主活動） サービス（主活動）	顧客と市場 顧客重視の結果 生産とサービスの結果	売上高 売上高総利益率	価値実現
内部ビジネス・プロセス	生産性 資金と資源 イノベーション 社会的責任	製造（主活動） 購買物流（主活動） 調達（支援活動） 技術開発（支援活動） 会社の全般管理（支援活動）	リーダーシップ 測定、分析、ナレッジ・マネジメント プロセス・マネジメント 組織的効果の有効性 ガバナンスと社会的責任	販売費一般管理費の各勘定科目 製造経費の各勘定科目 各種資本回転率 損益分岐点比率 労働分配率 棚卸資産回転率	価値実現の準備
学習と成長	経営管理者の仕事ぶりとその育成 一般従業員の仕事ぶりと行動	人事・労務管理（支援活動）	ヒューマン・リソース ヒューマン・リソースの結果	製造経費の関係勘定科目 販売費一般管理費の関係勘定科目	

検討

以上のように、経営の領域の分類法は、多種多様であった。しかし、会計との比較で考察したように共通点があることが判明した。それは、区分を価値の実現を基準として行っていると考えるのである。外部に対して利益を上げる段階を価値実現としてとらえる。利益を上げるための仕入れ、製造などの内部プロセス、あるいは将来に備えての学習などを価値実現の準備として把握する。財務は、価値実現を評価するものである。このように考えると、目標管理、価値連鎖、マルコム・ボルドリッジの分類が見事に当てはまり、これら分類をする基準になったのではと思わせるほどである。すなわち、価値実現をキーワードとした新しい三つの視点が提示された。

今後の展望

本稿によって、経営領域の区分、分類という点でBSCの4つの視点と、他の分類とを比較した。今後の課題のひとつは、この比較によってBSCの4つの視点をどのように解釈するか、批判するか、肯定するか、あるいは改良を加えるかということである。会計との比較によって、ひとつの示唆が得られた。4つの視点は実は、価値実現、価

値の製造過程と評価の3つの視点に集約すればよいのではないかということであった。価値の製造過程には、4つの視点のうち「内部ビジネス・プロセス」と「学習と成長」の各視点が入った。「内部ビジネス・プロセス」の「内部」という名称が不適切ではないかとの疑念も生まれた。また領域間の関係性については、BSCの因果関係がもっとも明確に語っていると思われる。以上を念頭にいれ、戦略、マネジメントと4つの視点との関係をとらえていくこと、また、本稿で提示した新しい3つの視点によって、BSCを作成しその効果を確認することが、今後の課題である。

参考文献

- Act (1987): The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987
<http://www.quality.nist.gov/PDF-files/Improvement-Act.pdf>, 15/Sep/2003
- 吾郷(1994):吾郷晋浩監修, 川村則行編著『がんは「気持ち」で治るのか!?精神神経免疫学の挑戦』三一書房
- Baldrige National Quality Program (2003): *Criteria for Performance Excellence*,

<http://www.quality.nist.gov/PDF-files/2003-Business-Criteria.pdf>, 09/Sep/2003

Drucker (1954): Drucker, P.F., *The Practice of Management*, (上田惇生訳『現代の経営上下』, ダイヤモンド社, 2001年)

Kaplan and Norton. (1992): Kaplan, Robert S. and Norton, David., *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January-February, pp71-79 (本田桂子訳「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』1992年5月, pp.81-90)

Kaplan and Norton. (1996): Kaplan, Robert S. and Norton, David. *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press 吉川武男訳『バランス・スコアカード』生産性出版, 2001年)

Kaplan and Norton. (1998): Kaplan, Robert S. and Atkinson, Anthony A. *Advanced Man-*

agement Accounting, 3/E Prentice-Hall

Kaplan and Norton. (2001): Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Publishing (櫻井通晴監訳『キャプランとノートンの戦略バランスド・スコアカード』東洋経済新報社, 2001年)

Nørreklit(2000): Nørreklit, Hanne. The balance on balanced scorecard—a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 1, March 2000, pp. 65-88

Porter (1985): Porter, Michael E. *Competitive Advance* (土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年)

Schein(1992): Schein, Edgar H. *Organization Culture and Leadership*, second edition, The Jossey-Bass A Wiley Company

(2004年1月8日受付)