

# バランスト・スコアカードの効果的導入について

M041509 王 海 虹

## 1. はじめに

キャプラン&ノートンが創始したバランスト・スコアカード（以下BSC）においては様々な事前的、事後的な管理指標が事例として例示されるのみであり、具体的に企業の問題点をふまえて、どのような管理指標を設定するべきかについての研究はまだ発展途中である。本研究は中小製造業のA社を通じて、BSC導入の基礎段階における事例研究を行った。本研究では、データ採取の限界により、BSC導入のすべてのステップについて定量的な研究を行うことを制限されたが、A社経営者からのヒアリング調査などに基づいて、フレームワークを使って、A社の事例検証をした。

## 2. 現代管理会計の潮流

BSCはABC、EVAとともに戦略的管理会計の基本モデルと言われる。ABCでは業務プロセス改善による効果をプロセスごとに予測し経済効果へと換算される。次に、既存の収益モデルの類推で戦略事業分野の収益性が予測される。そして、BSCでは各視点の目標へ割り振られる。最後に、EVA分析によって、キャッシュインフローだけでなく、人材や知財の経済価値を加味した企業価値の向上が測定される。ABCからBSC、さらにEVAへと発展し、三者が繋がるのは現代管理会計の大きな潮流である。

## 3. BSCの概要

BSCはさまざまな企業戦略や企業目標を具体的に実現するための新しい業績評価指標システムであり、企業のビジョンと戦略から導き出した4つの視点に基づき、単なる業績評価システムではなく、新しいマネジメント・システムとして定義されている。BSCは、戦略の立案と遂行に関するさまざまな要素をバランスさせようとしている。「短期と中長期戦略のバランス」および「財務的指標と非財務的指標のバランス」を重視するBSCには、戦略マップ、KPI（重要業績評価指標）、パフォーマンス・ドライバーの3つのキーワードがある。

戦略マップは、学習と成長の視点から、内部業務プロセスの視点、顧客の視点、財務的視点への流れの順に沿って、経営改革の戦略のストーリーあるいはシナリオを作ることである。KPIは、BSCのコンセプトである「数値化できないものは決して改善することはできない」のを体現する。パフォーマンス・ドライ

バーはKPIに影響を及ぼす要因全般と言われる。

## 4. 事例企業A社の概要、SWOT分析

BSCは、学習と成長の視点→内部業務ビジネス視点→顧客の視点→財務的視点という因果関係を前提としているが、目的・手段の関係としてみると、顧客満足度を高めるために内部業務プロセスをどのように変えるか、そのために従業員の学習をどのように行うかというように、逆の流れになる。このために、本研究は実態調査として「顧客の視点」を先行させ、「顧客の視点」の分析を重視した。「顧客の視点」における目標設定を誤ると、他の視点の目標設定も連動して誤りとなるからである。

本章では、A社の具体的な問題を踏まえ、SWOT分析により、A社の戦略を明確にした。そして、その戦略を成就するための重要成功要因分析をし、A社の財務的視点、顧客の視点、内部業務プロセスの視点、学習と成長の視点において、各視点の業績評価指標を設定するための現状分析および提案を行った。最後は各視点間の因果関係を述べた。

また、「財務的視点の業績評価指標」については、まだ本格的な原価管理を実施していないA社に対して、本研究は、A社の経営者が原価管理の重要性を認識し、本格的なシステムの導入に関する意思決定を促すことをねらいとした。

## 5. 文献研究—バランスト・スコアカード実践上の適用

BSCの実践上の適用について、デュボン社、ユニシス社、日本企業の富士ゼロックス等BSC導入においた背景、導入プロセス、効果とその後の課題を文献研究によりまとめた。

## 6. 本研究の意義と今後の課題

本研究では、BSCの4つの視点からA社の現状を分析し、問題点を洗い出した。1部の提言は既に行われ、今後さらにBSCを細部にわたって導入促進する予定である。

本研究の今後の研究方針は、非財務的活動に関する管理指標を設定し、財務的視点とのリンケージを明確化することである。または、BSC指標の科学的設定方法の開発とその検証を今後の研究として行う。