

日本企業における BSC (Balanced Scorecard) と 目標管理・方針管理との「補完性」 — 製造業企業におけるアンケート調査と事例調査をもとに —

金 紅 花

Abstract

This paper clarifies the relationships between the BSC and the traditional non-financial management tools, such as MBO (Management by Objectives) and Hoshin Management (*Hoshin Kanri* in Japanese).

The author has conducted a questionnaire survey of the performance management based on the BSC, MBO, and Hoshin Management by the Japanese manufacturing listed companies in 2012. The survey clarified the “complementary” relationship between the BSC and the traditional non-financial management tools, especially MBO.

Moreover, the author has conducted an interview survey to one of the companies implementing the management based on BSC. It has firstly introduced the BSC in order to reinforce the strategic planning. After that, it has introduced the MBO in order to reinforce the performance management of the personnel individually.

Therefore, the BSC and the traditional non-financial management tools, especially MBO, can be complementary to each other, and reinforce each function mutually.

キーワード…… B S C 目標管理 方針管理 補完性 戦略策定

I はじめに

これまで、多くの日本企業が、目標管理(Management by Objectives)と方針管理といった、非財務指標を活用した業績管理システムを利用してきた。

目標管理とは、組織目標を部門単位、チーム単位、さらには個人単位の目標へと展開し、各人の目標を明示するとともに、インセンティブを設け、各人の自己コントロールを可能とすることで、個人目標の達成を通じて組織目標を実現することを目的とするマネジメント・コントロール手法である。方針管理とは、日本固有のマネジメント・コントロールの手法であり、経営品質を高めるため、企業の中(長)期計画に基づいた短期経営方針、すなわち方針を定め、そ

の方針をもとにして、目標を達成するための方策を細分化しながら方針を展開し、PDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを回す管理手法である。

環境の不確実性が高まり、戦略の重要性が高まるにつれて、両手法は戦略と連動していないため、業績管理システムとしての有効性が低下しているとして批判されるようになった。そして、その批判の前提となっているのが、BSC(Balanced Scorecard ; 以下「BSC」)の有効性に対する支持である。例えば、伊藤(2004)は、方針管理を BSC と対比させ、BSC は意図的に重要な指標のみを効果的に配置することに主眼を置いた戦略マネジメント・システムであるのに対し、方針管理は組織の末端に至るまで事細かく方策を展開するタスク・コントロールに主眼を置いたアプローチであるとして、方針管理の問題点を指摘している。

Kaplan=Norton(1996)によれば、BSC は戦略に集中し方向づけることを目的とする業績管理システムであり、それにより戦略の実行を支援する管理会計システムである。さらに、Kaplan=Norton(2000)は、BSC はダブル・ループによる戦略の検証と学習を支援する戦略マネジメント・システムという側面も有していると論じている。

以上のように、Kaplan=Norton(1996、2000、2004、2006、2008)は、BSC を業績評価機能と戦略策定機能を一体化した包括的な戦略マネジメント・システムとして捉えてきている。

しかし、日本企業では目標管理や方針管理の導入が既に定着している場合が多いため、実施されている目標管理・方針管理を前提として、これらに加えて BSC を併用するか、それとも目標管理や方針管理を BSC に置き換えるかが重要な課題となる。

櫻井(2003)は、日本企業には欧米型の目標管理とTQCを結合させた方針管理というものがあり、PDCAによって経営の品質を高めるという伝統的な手法があることで、この方針管理にBSCを併用すれば、中期経営計画と目標管理との関連も明確になるのでより効果が上がると指摘している。

目標管理、方針管理および BSC について、マネジメント・コントロール手法としての機能という観点から相互に比較すると、それぞれがほかの手法に比べて優れた機能が存在する。したがって、事業部 BSC あるいは部門 BSC をチームと個人の目標にリンクさせながら、目標管理を維持し、個人と組織の目標連鎖が機能するようになる。目標による従業員の管理と個人レベルの BSC の構築の目的は、どちらもボトムアップに基づく現場の従業員の自己管理にある。特に、組織階層構造が明確である組織におけるミドル以下の経営管理者および現場の従業員の管理には、目標管理が高い適合性をもっていると考えられる。一方、方針管理に加えて、戦略マップ・BSC を全面導入することにより、戦略目標との統合性を確保するとともに、バランスのとれた多面的視点からの方針展開が行うことができる。

そこで、既に導入している目標管理・方針管理の良い点を活かしつつ、これら手法の欠点を補完することを目的として新たに BSC を導入することにより、マネジメント・ツールの実効性を高めることが可能となるとして考えられる。

本研究では、日本企業において、目標管理・方針管理を前提して、これらに加えて BSC を併用することを念頭に置いた関係性を考察する。まず、2012 年に実施した、東京証券取引所一部と二部に属する製造業を対象とした、日本企業における非財務指標を活用した業績管理の実態についてのアンケート調査をもとに、BSC、目標管理、方針管理といった非財務指標を活用した業績管理システムがそれぞれどのような機能を果たしているのかを確認するとともに、BSC と目標管理・方針管理との関係性に着目し、BSC、目標管理および、方針管理の併用の実態をもとに、手法間の関係性を考察する。さらに、BSC 実施企業について聞き取り調査をもとに、BSC と目標管理との関係性について、より詳細に考察する。

II アンケート調査の概要と結果

日本では、管理会計研究者の間で、BSC は戦略マネジメント・システムとして有効であると肯定的に捉えられている。

筆者は、BSC は戦略マネジメント・システムとして有効であるという立場から、BSC と方針管理、BSC と目標管理の補完性に着目し、既に目標管理や方針管理を導入している企業が BSC を導入することで、それぞれの業績管理システムの機能を強化させることができると主張した(金(2010))。

しかし、最近の日本企業を対象とした実態調査を見る限り、BSC の導入はそれほど進んでいない。森口(2010)は、東証一部上場企業 1,716 社を対象とし、BSC の導入状況を調査したところ、回答企業 151 社の中、BSC を導入した企業数は 17 社(11.3%)にすぎなかった。また、横田・妹尾(2011)は、東証一部上場企業 1,753 社および非上場企業 1,691 社を対象とし、BSC の導入状況を調査したところ、回答企業 221 社の中、BSC を導入した企業数は 23 社(10.5%)にすぎなかった。

筆者は 2012 年に、上場している製造業企業を対象として、日本企業における非財務指標を活用した業績管理の実態についてのアンケート調査を実施した。本調査は BSC、目標管理、方針管理といった非財務指標を活用した業績管理システムがそれぞれどのような機能を果たしているのかを確認するとともに、BSC と目標管理・方針管理との関係性に着目し、目標管理・方針管理が BSC の導入を促進しているのかについて明らかにすることを目的としていた。

本調査は、東京証券取引所一部と二部に属する製造業 1,035 社に対して 5 段階のリッカート尺度に基づく質問表郵送調査を実施し、45 社から有効回答を得て、回収率は 4.3%であった。

具体的には、「BSC を現在実施・検討している」企業は 45 社のうち 8 社(17.8%)のみであり、8 社のうち、現在実施していたと回答したのは 6 社(13.3%)にすぎなかった。調査結果からは、森口(2010)と横田・妹尾(2011)の調査結果と同様に、BSC 導入が進んでいないことが伺える。

日本企業において BSC の導入が進まない理由としては様々なものが考えられるが、一つの理

由としては、そもそも BSC を知らない可能性がある。つまり、目標管理や方針管理の存在が、BSC の導入を阻害している可能性である。もう一つの理由として、BSC の特徴と類似した業績管理システムが導入されているが、実践上企業では BSC と呼ばれていない可能性がある。さらに、もう一つの理由として、既に目標管理や方針管理を導入している企業は、そもそも BSC の必要性を感じていない可能性が考えられる。

表 2-1 企業のビジョンと戦略、および業績評価の重視性に関する集計

I ビジョンと戦略を明確にする、あるいは再構築するため。

選択肢	①	②	③	④	⑤	合計
企業数				3	3	6
構成比				50%	50%	100%

II ビジョンと戦略に従業員に理解させ、アクションに落とし込むため。

選択肢	①	②	③	④	⑤	合計
企業数			1	3	2	6
構成比			17%	50%	33%	100%

III ビジョンと戦略を実行するため。

選択肢	①	②	③	④	⑤	合計
企業数				3	3	6
構成比				50%	50%	100%

IV 従業員の責任と権限を明確にし、部門あるいは個人の業績評価を行うため。

選択肢	①	②	③	④	⑤	合計
企業数	2	3	1			6
構成比	33%	50%	17%			100%

V 財務指標だけではなく、非財務指標を含んだバランスのとれた業績評価を行うため。

選択肢	①	②	③	④	⑤	合計
企業数	1	2		1	2	6
構成比	17%	33%		17%	33%	100%

筆者作成

日本には、目標管理や方針管理といった、BSC と類似的な手法が存在しており、その従来の手法をなくして BSC に完全に置き換えるのは、新たな手法による大きな変革に慣れていない日本企業にとって、抵抗も大きいと考えられ、既存手法の抱える問題点を明確に分析したうえで、BSC と併用することが望ましいと考えられる。

現在 BSC を導入している 6 社について、BSC の実施の目的に対する回答は以下の通りである。(①②③④⑤は、【全く重視していない～特に重視している】を意味している)。

表 2-1 をみれば、企業が BSC の実施の目的として、前の 3 つの項目である I 「ビジョンと戦略を明確にする、あるいは再構築する」、II 「ビジョンと戦略を従業員に理解させ、アクションに落とし込む」、および III 「ビジョンと戦略を実行する」について、非常に重視していることが分かった。一方、IV 「従業員の責任と権限を明確にし、部門あるいは個人の業績評価を行う」について、あまり重視していないことが分かった。なお、V 「財務指標だけではなく、非財務指標を含んだバランスのとれた業績評価を行う」については、重視している企業もあれば、あまり重視していない企業もあった。

なお、このアンケート調査結果から、BSC を実施しているすべての企業が、戦略を策定し、戦略を従業員に理解させ、戦略を実行する戦略マネジメント・システムとして BSC を位置付けていることが分かった。その一方で、業績評価システムとして BSC を位置付けていないことも分かった。

目標管理の実施目的として、非常に重視していた項目は、「人事管理制度に目標管理を活用する」、「全社戦略や組織目標と従業員の目標間の整合性を確保する」および、「トップから与えられた目標をもとに個人の目標を設定させる」であった。

これは、多くの日本企業は従来から目標管理を実施しており、現在は、従業員の個性や個人の自己統制を尊重する組織管理を行うだけでなく、それを個人の目標が戦略との整合性をもつ戦略的目標管理に発展させてきたと考えられる。

なお、方針管理の実施目的として、非常に重視していた項目は、「中(長)期計画と整合した年度方針を設定・明示する」、「戦略を現場の従業員のアクションに落とし込む」および、「目標を達成するための方策を細分化しながら方針を展開し、方針の妥当性について診断を行い、その結果を設定にフィードバック(PDCA : Plan-Do-Check-Action)する」であった。

これは、方針管理は日本特有なマネジメント・ツールとして、現在も多く実施されており、中(長)期計画あるいは戦略との連動を重視しているが、方策を展開するコントロール手段としても実施していたことがわかる。

次に、BSC 実施企業 6 社について、目標管理もしくは方針管理との併用状況を整理したものが、表 2-2 である。目標管理は 6 社すべてが導入しており、さらに方針管理も導入しているのは 2 社であった。

さらに、BSC、目標管理、方針管理の実施範囲と実施目的を整理したのが、表 2-3 である。

まず、「実施範囲」に関して、特に BSC と目標管理は異なっており、BSC の実施範囲が全社レベルもしくは SBU(Strategic Business Unit)レベルである一方、目標管理の実施範囲は部門レベルもしくは個人レベルとなっている。さらに、「実施目的」についても、BSC と目標管理は異なっており、BSC の主な実施目的が「戦略策定・実行」であるのに対し、目標管理の主な実施目的は「目標間の整合性」と「人事評価」であった。

表 2-2 BSC 実施企業における目標管理・方針管理の併用状況

	目標管理 の実施	方針管理 の実施	BSC 実施期間 > 目標管 理実施期間	BSC 実施期間 < 目標管理・方針管理実施期間
T 社	○	×	○	
A 社	○	○		○
B 社	○	○	—	—
C 社	○	×	—	—
D 社	○	×	—	—
E 社	○	×	—	—

* 「—」質問表から直接観察できない

筆者作成

表 2-3 BSC 実施企業における BSC・目標管理・方針管理の実施範囲と実施目的

	BSC		目標管理		方針管理	
	実施 範囲	主な実施目的	実施 範囲	主な実施目的	実施 範囲	主な実施目的
T 社	全社	戦略を策定・ 実行	部門	従業員動機付け；目 標間の整合性		
A 社	SBU	戦略を策定・ 実行	部門	従業員動機付け；目 標間の整合性	部門	中期計画と整合した年 度方針の設定
B 社	全社	戦略を策定・ 実行	部門	従業員動機付け能 力の開発	全社	方針の展開
C 社	SBU	戦略を策定・ 実行	個人	人事評価；目標間の 整合性		
D 社	全社	戦略を策定・ 実行	個人	人事評価；目標間の 整合性		
E 社	全社	戦略を策定・ 実行	個人	人事評価；目標間の 整合性		

筆者作成

BSC 実施企業のほとんどにおいて、その「実施期間」は 6 年以上であった。このことから、年月を経てすでに企業自身に適合する BSC に定着したことが理解できるが、実施範囲と実施目

的からは、チームレベルと個人レベルの BSC までにカスケードされていないことが分かる。

すなわち、チームあるいは個人の BSC の設計と運用上の問題について考えられる可能性として、ひとつはチームあるいは個人の BSC のカスケードの困難さあるいは問題であり、もうひとつはチームあるいは個人の BSC を代替できるシステムが存在していたのか、それとも後に導入したことである。その代替できるシステムの一つとして、目標管理が考えられる。

BSC 実施企業の 6 社では、BSC により戦略を策定し、戦略を従業員に理解させ、アクションに落とし込んで実行させる。そのためには、従業員の行動ベクトルを組織目標に一致させることが重要である。その従業員の行動をコントロールするのが、例えば従業員の動機付け、個人の能力、および人事評価等があげられる。

このように、BSC と目標管理を実施した企業の 6 社を見る限り、BSC と目標管理が互いに支え合い、個々のマネジメント・ツールの有効性が他の存在によって強化されている。戦略マネジメント・システム内部の複数のマネジメント・ツール間には相互関連性が存在すると考えており、それを「補完性」と捉えている。

筆者は、BSC 実施企業の 6 社の中から聞き取り調査に応じてくれた 2 社の企業について、2013 年 1 月に聞き取り調査を行った。しかし、聞き取り調査の結果、実際に BSC を実施していたのは 1 社のみであり、もう 1 社は BSC を導入しておらず、方針管理のみを実施していたことが分かった。以下は、上述の 1 社に対して BSC の実施状況について行った聞き取り調査を整理したものである。

Ⅲ T 社の概要

T 社は 1924 年に創業した、東京都に本社を置くメーカーであり、電子部品、電子化学実装、情報機器の 3 つの事業分野で、環境やエネルギー等新たな市場のニーズに応える製品の開発と供給を行っている。2012 年 3 月 31 日時点で従業員数は日本 14,70 名、アジア 4,827 名、ヨーロッパ 284 名、アメリカ 132 名と合計 6,713 名である(連結ベース)。T 社の 2007 年 3 月期から 2013 年 3 月期における連結ベースの財務業績(要約)は、以下の通りである(表 3-1、3-2)。

表 3-1 T 社の財務業績(第 8 次中期経営計画期間(2008 年 3 月期—2010 年 3 月期:連結)(単位:百万円)

	2008 年 3 月期	2009 年 3 月期	2010 年 3 月期
売上高	90,979	77,507	63,581
営業利益	4,541	△1,309	229
経常利益	3,910	△2,719	△303
当期純損益	1,847	△7,506	△2,332

出所：T 社資料

表 3-2 T 社の財務業績(第 9 次中期経営計画期間(2011 年 3 月期—2013 年 3 月期:連結)(単位:百万円)

	2011 年 3 月期	2012 年 3 月期	2013 年 3 月期
売上高	73,289	77,240	68,913
営業利益	1,861	1,416	561
経常利益	353	917	470
当期純損益	125	186	△767

出所: T 社資料

IV T 社の BSC の導入経緯と特徴

1. BSC の導入の経緯

T 社は、経済成長の時代(1970 年代後半～)では、「高い数値目標」と「強烈なスローガン」を特徴した中期経営計画は、市場が順調に拡大し日本企業の国際競争力が高い状況の下では十分機能していた。しかし、バブル経済崩壊以後(1990 年代後半～)、急激な市場環境の変化に直面し、日本市場の成長が鈍化する一方で、新興国が台頭する中、従来型の中期経営計画は、「実感のわからない数字」、「宙に浮くスローガン」、「計画が行動につながらない」といった問題を抱え、中期経営計画が形骸化していった。

そこで、新社長就任に伴い、2001 年(第 6 次中期経営計画期間)において各部門の数字の積み上げの計数中心の従来型の中期経営計画とグループ戦略の不在およびビジョンと計画の不一致と言う問題を取り上げ、ビジョンを打ち出した。

このような状況の下で、社長から鶴の一声で BSC の導入を決定し、2004 年 2 月には横浜国立大学教授(当時)吉川武男先生を招いて社内講演会を実施した。

T 社は、トップ・ダウンで BSC 導入を指示し、初年度から全事業セグメントおよびグループ全社の業績管理を BSC で実施することを決定した。従来の中期経営計画において「施策管理シート」を使用しており、部門施策の管理・評価体系はすでに存在していたため、管理者による BSC の理解はスムーズであった。さらに、「施策管理シート」の項目を 4 つに置き換えて BSC を作成することで、導入初期のスムーズなスタートが可能となった。

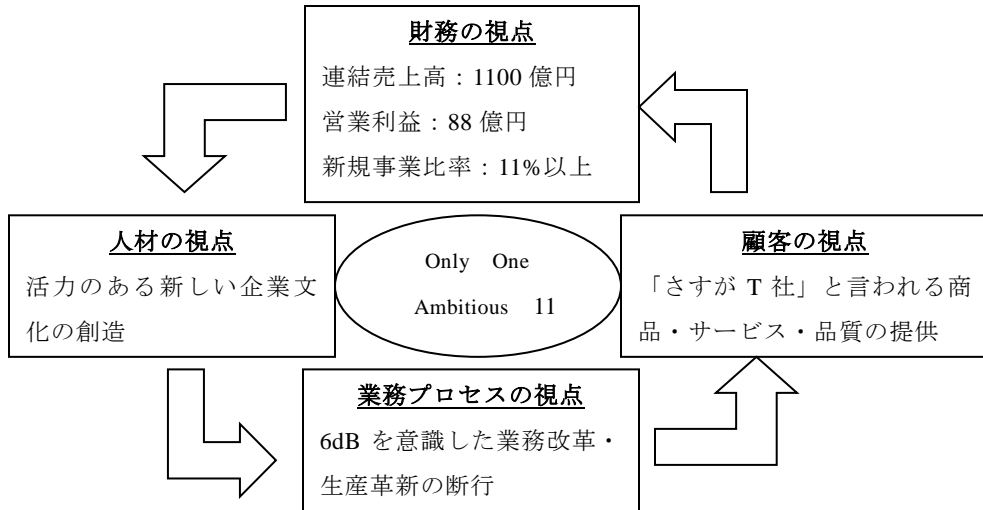
中期経営計画への BSC 導入は、今に至るまでに 3 段階に分けて実施していた。

まず、2004 年 4 月からの第 7 次中期計画の策定にあたって、BSC を会社の経営システムとして全社に周知させた。図 4-1 のように、第 7 次中期経営計画は財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、および人材の視点という BSC の 4 つの視点を、ビジョンである「Only One Company」づくりの基本コンセプトに取り入れ、既存事業の競争力強化と新規事業の創出で真

のグローバル企業へ挑戦した。T 社では、BSC の導入前には施策管理シートを作成し、部門施策の管理・評価体系はすでにできていた。しかし、人材の視点の不在と戦略との連動については考慮してなかったため、それを BSC に期待していた。

図 4-1 第 7 次中期経営計画：基本戦略

出所：T 社資料



次に、図 4-2 と 4-3 のように、現場の従業員を活性化させ、人材を育成することで、業務を効率化させ、またムリ・ムラ・ムダのない業務推進がお客様に満足していただける商品の創造につながり、さらに顧客の忠誠度が高まり、企業価値構造に繋がるという一連の因果連鎖を作り上げた。さらに、中期 BSC の期間は 3 年であるが、半期計画策定と共に、一年ごとに見直しを行った。

T 社は、事業ごとに大きく異なる収益構造をもち、ポジショニングを明確することで、それぞれに相応しい戦略を策定した。例えば、電子部品関連と情報機器関連事業は安定収益事業として、安定収益事業型戦略マップを、材料装置事業は成長拡大事業として、成長拡大事業型戦略マップを作成し、圧電半導体 PKG 事業は戦略事業として、事業セグメント単位の中期 BSC を戦略の要にした。

中長期の事業ポートフォリオの最適化について、具体的なアクションとして、事業セグメントは既存事業・安定事業に固執しがちなことから、本社が新規事業・成長事業としての重要性を判断し(事業の重み付け)、新規事業・成長事業へ人材を配置換えした。研究開発については、本社直轄(コアテクノロジー本部・特命プロジェクト本部)と各事業セグメント単位の両方で実施し、「コアテクノロジー本部」の「R&D 企画室」が半期ごとに、各事業セグメントに対して開発計画に関するヒアリングを行い、事業セグメントレベルでは優先順位が低いものの、将来

性が期待されるシーズとなる研究開発を抽出し、コアテクノロジー本部で研究開発を進めていった。ただ、研究開発が進捗した段階で、「特命プロジェクト本部」が引き継いでいた。

T 社の中期 BSC は定期的に構築されていて、徐々に戦略との関係性を緊密に計画のテーマに組み入れ、第 8 次中期経営計画は戦略の視点・中期の視点の計画策定が浸透されることになった。しかし、経営環境の急激な変化により T 社は「分社化による経営」から「統合による経営」へ事業構造改革を実施して、将来の成長のためのビジネス基盤の再構築を行った。たとえば、拠点の数が多くて経営資源の分散となり、自部門優先発想が機敏なグループ対応を阻害していた。このような顕在化している問題に対して、グループ経営を強化するため、グループ全体最適を優先することを目的として、拠点を集約し、グループとしてコストパフォーマンスの最大化を図り、環境の変化への対応力を強化することを期待していた。

このような新しい経営体制により、新中期経営計画策定に向けて、以下の 3 点のように改めて課題をまとめた。まず、全部門の BSC を本社(BSC 推進部門)で回収しているが、数が多すぎる。しかも、集めるだけで、結局チェックしきれないのである。それから、本社では、事業セグメント戦略に沿った BSC が下位部門で設定できているが、内容妥当性までは検証できない。最後、上位部門と下位部門の戦略の連鎖が弱い。

そこで、T 社では数を減らして、重要な部分をきちんと内容まで管理する方針の下で、会社として公式に回収してフィードバックする BSC は、事業セグメント単位と本社の 5 枚に集約した。たとえば、社長(全社 BSC 責任者)と事業セグメント長で、内容まで充分な審議を行い BSC を策定し、責任同士が内容まで確認して目標設定するので、業績評価などに対する不公平感も解消される。さらに、事業セグメント単位以下の BSC の運営は事業セグメントによる管理に一任した。これは、急激な環境変化で、事業構造が変わっていく可能性も含め、下位部門 BSC はセグメントより管理するとしていた。

図 4-2 第 8 次中期経営計画：基本戦略

出所：T 社資料

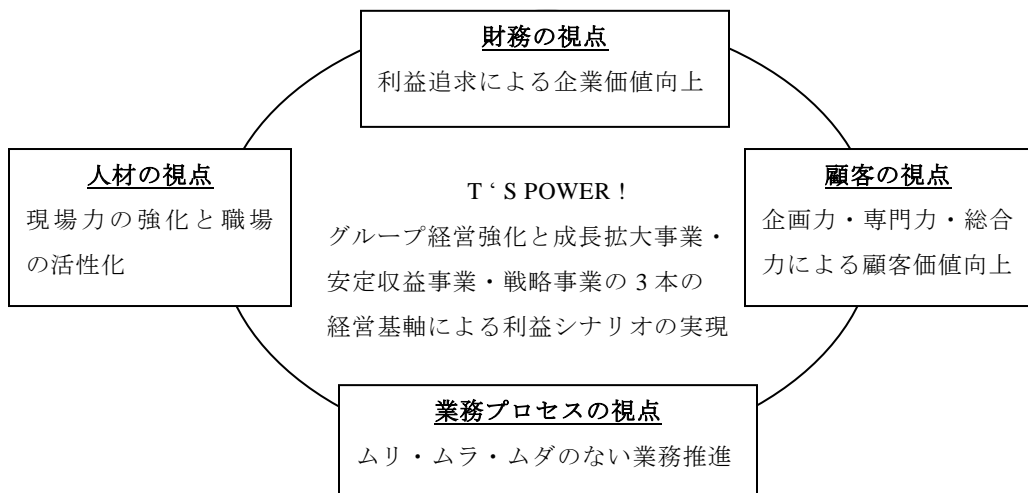


図4-3 中期BSCフォーム(3ヵ年計画)：第×次中期経営計画BSC

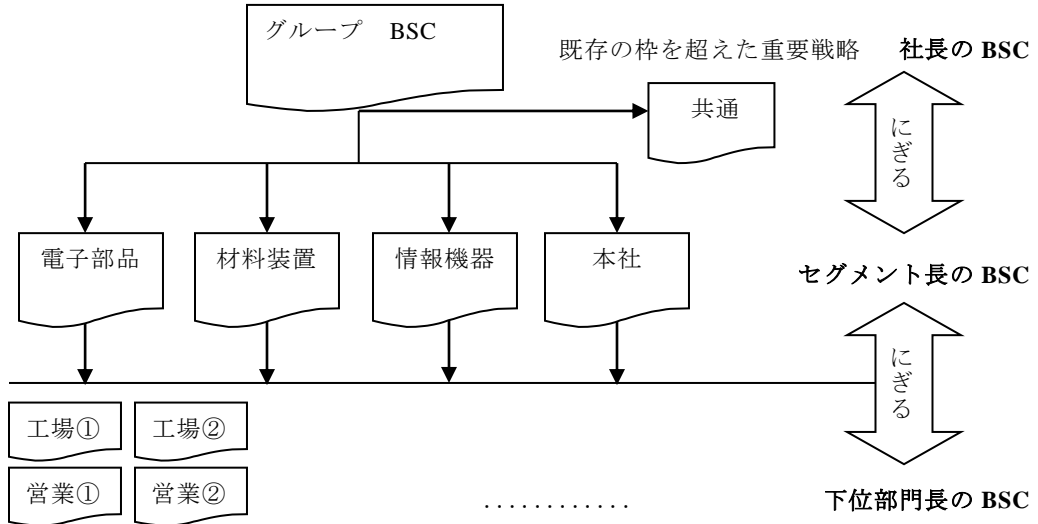
経営目標：		【計数指標】				単位： 億円			
			2006	2007	2008	2009			
		売上高							
		営業利益							
		営業利益率							
	戦略マップ		戦略目標		重要成功要因	業績評価指標	アクションプラン		
財務 の 視 点	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">ターゲット分野の売上拡大</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">利益率の 最大化</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">利益流出 の最小化</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;">グローバルでの事業拡大</div>		利益追求による企業価値向上 ・ターゲット分野の売上拡大 ・グローバルでの事業拡大 ・利益率最大化		記録例： 製品の生産拠 点立ち上げ	製品売上高(億 円) 2006年見：40 2007年：50 2008年：70 2009年：100	2007 →	2008 →	2009 →
顧 客 の 視 点	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">お客様に満足してい ただける商品の創造</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">お客様に信頼していただ けるサービスの提供</div> </div>		企画力・専門力・総合力による 顧客価値の向上 ・お客様に満足していただける 商品の創造 ・お客様に信頼していただける サービスの提供						
業 務 の 視 点	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">資産効率のアップ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">事業推進体制の整理と強 化による業務効率アップ</div> </div>		ムリ・ムラ・ムダのない業務推 進 ・事業推進体制の整理と強化に よる業務効率アップ ・資産効率のアップ						
人 材 の 視 点	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">次世代を担う人材の強化育成</div>		現場力の強化と職場の活性化 ・次世代を担う人材の強化育成						

出所：T社資料

日本企業における BSC(Balanced Scorecard)と目標管理・方針管理との「補完性」(金紅花)

そこで、第9次中期経営計画における BSC の体制を、図の 4-4 のように変更した。

図 4-4 第9次中期経営計画における BSC の体制



出所：T社資料

2. T社のBSCの特徴

T社のBSCの特徴として、前述したように中期経営計画にBSCを導入することで、中期経営計画の実質化を実現し、その手段としては事業セグメントBSCを中心として構築したことが分かる。

① 中期経営計画の実質化

前述のT社のBSCの導入の軌跡をまとめれば、以下のようになる。

- ・第7次中期経営計画(2004-2006)：初めてのBSC導入
- ・第8次中期経営計画(2007-2009)：BSCを戦略ツールへ
- ・第9次中期経営計画(2010-2012)：真のBSC経営に向けて

このように、T社におけるBSCの設計・運用の目的は徐々に変化している。

まず、第7次中期経営計画では、BSCを会社の経営システムとして全社に周知させた。すなわち、これまでの形骸化した中期経営計画から脱し、戦略思考の新経営システムを、「BSC」と

「グローバル ERP システム」の両輪で構築することをスタートさせ、まず BSC の形を作ることを目的とした。

しかし、第 7 次中期経営計画では、BSC を実施した結果として、BSC の形はできたが、4 つの視点で整理したに過ぎなかった。そこで、BSC をマネジメント・システムの軸として、全社員が認識するために次のステップとして戦略マップの作成を徹底的におこない、事業ポジショニングの明確化を実施、それぞれの主要事業に相応しい戦略を策定することにした。

すなわち、2007 年からの中期 3 年計画(第 8 次)では、計数による中期経営計画から BSC を核とした戦略による中期経営計画へグループ総合力の発揮を目指し、BSC を戦略ツールとして運用することを目的とした。

2010 年度からの中期 3 年計画(第 9 次)では、「グループ総合力」、「オンリーワン戦略」、「No.1 戦略」をテーマとして、「開発戦略(No.1 & オンリーワン価値の創造)」と「地域戦略(日本発から世界発の顧客開拓 & 設計生産体制へ)」および「人材戦略(全員が主役のグローバル企業を目指す)」を戦略の 3 基軸とするグループ経営体制の再構築とリンクし、戦略志向 BSC 経営体制の確立することで、真の BSC 経営への発展を目的とした。

② 戦略策定ツール

初年度から全事業セグメント及びグループ全社(子会社まで)の業績管理を BSC で実施することを決定し、初年度から中期計画・半期計画を BSC で運用し、経営会議等も BSC ベースで行うことになり、業績評価にも BSC を使用していた。

しかし、BSC の構成をみれば、主にグループ BSC と事業セグメント BSC となる。

グループ BSC については、事業セグメント BSC の策定にあたっての基本目標・基本方針を提示している。事業セグメント BSC については、中期 BSC(中期経営計画期間全体を対象)と半期 BSC(半年ごと)となる。中期 BSC については、1 年ごとに見直し(ローリングはなし)され、年度ごとに進捗度・達成度を評価し、半期 BSC の作成に 3 か月程度を要し、月次で実績を測定し、経営会議(取締役・事業セグメント責任者が出席)に損益資料とともに提出した。

しかも、T 社は事業セグメントより下位への展開(工場・営業所・関係会社(子会社・関連会社)単位といった「下位部門 BSC」)は、各事業セグメントに一任していた。事業セグメントごとの独立性が高いため、事業セグメント BSC の作成は基本的に各事業セグメントに任せていた。事業セグメントごとに企画部門があるため、企画部門が事業セグメント BSC の作成を支援し、下位部門 BSC の作成に関して、経営企画室は、参考となる本、シートの雛型、参考となるホームページ等の情報等を紹介していたが、作成指導は行っておらず、事業セグメントに任せていた。

グループ BSC、事業セグメント BSC とは別に、既存事業の枠を超えた重要戦略についての BSC を別途作成していた。事業セグメント BSC の進捗度・達成度については、毎月開催される

日本企業における BSC(Balanced Scorecard)と目標管理・方針管理との「補完性」(金紅花)

経営会議で資料として提示するとともに、イントラネットを通じて取締役・事業セグメント責任者クラスが閲覧できるようにしている。経営会議において、事業セグメント BSC について意見交換を行うが、意見交換に基づく見直しを強制するわけではなく、基本的に各事業セグメントの判断を尊重していた。

以上のように、事業セグメント BSC の作成については基本的に各事業セグメントに権限委譲しており、また、事業セグメント BSC のみを義務付け、下位部門への展開については各事業セグメントに一任していることもあって、事業セグメントからの抵抗はほとんどなく、全社的に BSC は十分定着している。

T 社における事業セグメント BSC を中心とした BSC の機能は業績評価よりも経営課題の明確化に力点を置いており、その BSC の意義として、以下の 3 つを挙げることができる。

- a. グループ BSC による全社方針の明確化
- b. 事業セグメント BSC による事業セグメントごとの目標設定と戦略策定
- c. BSC の 4 つの視点に基づく重点課題の明確化

T 社の中期 BSC は定期的に構築されていて、徐々に戦略との関係性を緊密に計画のテーマに組み入れ、中期経営計画は戦略の視点・中期の視点の計画策定が浸透されることになり、戦略策定ツールとして中期経営計画の実質化を実現している。

③ 目標管理との関係性

T 社では、BSC 以外に目標管理を実施しており、従業員の目標管理を行うために「目標チャレンジシート」と「行動特性評価シート」を使用していた。両手法の関係性に着目すれば、その特徴を以下のように 2 つに分けることができる。

a. BSC の導入後に目標管理制度を導入

従来、T 社の人事評価は「ブラック・ボックス」となっており、「上司の主観に左右されやすい」、「目標設定がない」といった問題があった。そこで、従業員の目標管理のため、「目標チャレンジシート」と「行動特性評価シート」を第 8 次中期経営計画から導入した。

すなわち、T 社の BSC の実施は第 7 次中期経営計画から実施されていたが、目標管理は第 8 次中期経営計画から実施されており、目標管理を BSC 導入後に導入していた。T 社の目標管理は、第 7 次中期経営計画における BSC の導入をうけて、事業戦略と連動した個人の目標設定を促す手段として導入したものであった。

b. BSC との連動性

T 社の「目標チャレンジシート」の項目は、基本的には各自で設定し、最終的に上司との面談を経て確定していた。その「目標チャレンジシート」の対象者は、T 社本体及び出向者全員であり、国内子会社についても本体に準じて導入されていた。

階層が上がるにつれて、「目標チャレンジシート」と BSC は強くリンクされていた。部門長のチャレンジシートの項目は部門 BSC と同じものとするので、部門長までは、目標管理と BSC を強くリンクさせ、部門あるいは部門長の目標を戦略目標に連動させていた。

T 社の BSC は中期経営計画に連動させて、トップ・ダウンで定着させた。もちろん、経営会議では意思疎通を図っていたが、チームおよび、従業員の末端までカスケードされていなかった。しかも、本社は事業セグメント戦略に沿った BSC が下位部門で設定できているが、内容妥当性までは検証できず、上位部門と下位部門の戦略の連鎖が弱いという問題点が顕著化されていた。

経営環境の急激な変化、セグメントの独立性および、BSC の検証についての限界により、BSC は事業セグメントレベルまでに実行され十分定着していた。これは、無理やりチームもしくは個人レベルまでの BSC を構築するより、新たなマネジメント・ツールの導入による既存のマネジメント・ツール機能の強化を生み出していた。

また、T 社は従業員の業績評価に対して、個人単位の成果よりも事業セグメント単位の成果を重視していたため、「目標チャレンジシート」に基づく個人の評価結果を賞与の一部に反映するものの、賞与支給月数のベース額はセグメント業績に基づいて決定していた。そのセグメントの業績評価は、計数計画の達成度を重視しながらも、BSC の得点も加味することで、BSC への動機付けを図っていた。例えば、事業セグメント業績評価は、計数計画の達成度が 7 割、BSC による戦略の実行が 3 割となっていた。

T 社は目標管理を BSC の導入後に導入することで、戦略の実行過程で業績評価を行うため、BSC とリンクさせ従業員の動機づけを促し、トップの組織目標と従業員の目標間の整合性を求めているのである。しかも、個人の目標管理の成果を賞与に反映し、事業参加意識を高め、従業員の活性化を図ることに目的を置いて、業績連動型になっていて従業員の業績評価システムとして活用していた。

T 社の目標管理制度は、人事評価のツールだけではなく、BSC と連動することでマネジメント・ツールという機能を果たし、目標管理と人事評価を完全にリンクすることによる副作用を抑制した。目標管理制度を人事評価制度として活用する場合、少なくとも組織のチャレンジングな風土を奪わないような仕組みが必要であるが、その面で BSC の 4 つのバランスのとれた視点における戦略目標のカスケードが組織風土づくりに寄与したと考えられる。

V おわりに

Kaplan=Norton(1996、2000、2004、2006、2008)により提唱された BSC は、業績評価と戦略策定機能を一体化した包括的な戦略マネジメント・システムである。一方、目標管理は、目標を明示し達成させるための手法であり、多くの日本企業で採用されており、人事評価手法の業績評価の手法である。

筆者は、目標管理や方針管理といった BSC と類似的な従来の業績管理手法をなくして BSC に完全に置き換えるのは、新たな手法による大きな変革に慣れていない日本企業にとって、抵抗も大きいと考えられ、既存手法の抱える問題点を明確に分析したうえで、BSC と併用することが望ましいと主張してきた(金(2010))。さらに、BSC は戦略マネジメント・システムとして有効であるという立場から、BSC と方針管理、BSC と目標管理の「補完性」に着目し、既に目標管理や方針管理を導入している企業が BSC を導入することで、それぞれの業績管理システムの機能を強化させることができると主張した(金(2010))。

今回のアンケート調査から、BSC を現在実施していた 6 社はいずれも目標管理を併用しており、トップ・ダウンのアプローチによる戦略策定のために BSC を活用する一方で、その策定された戦略を実行する過程で従業員の動機づけを促し、トップの組織目標と従業員の目標間の整合性を保つためのコントロール手法として目標管理を活用していた。

BSC と目標管理を併用していた 6 社を見る限り、マネジメント手法としての運用上、役割分担の観点から BSC と目標管理の間には「補完性」が存在していると考えられる。しかし、アンケート調査では、BSC と目標管理の併用について、具体的な形態までは観察できなかった。

そこで、BSC と目標管理の併用について、具体的な形態を探るため、聞き取り調査を行った。

今回、T 社への聞き取り調査において、T 社の直面していた内外環境と導入契機を含めて、マネジメント・ツールの機能の変化過程を観察した。

T 社における BSC の実施は、3 年ごとに構築される中期経営計画と連動しており、戦略と BSC はリンクされ、トップ・ダウンで定着させていた。BSC を通じて経営会議では意思疎通を行っていたが、部署、チームおよび、従業員の末端まではカスケードせず、グループと事業セグメントレベルで BSC を構築していた。

これは、経営環境の急激な変化により、戦略策定の重視性が高まるとともに、戦略を可視化することが最も重要な課題であり、その戦略を可視化する手法の一つとして、BSC は戦略実行における業績評価よりも、戦略策定を中心にした役割を果たしていた。

一方、BSC は事業セグメントレベルまで実行され十分定着していたが、T 社には 3 つのセグメントが存在しており、各セグメントの高い独立性により、本社からの BSC の検証についての限界が存在していた。

さらに、T 社は目標管理を導入することで、トップの組織目標と従業員の目標間の整合性を

求めた。これは、策定された戦略の実行過程で業績評価を行うため、BSCとリンクさせ従業員の動機づけを促した。すなわち、T社の目標管理の導入は、すでに実施していたBSCによってカスケードされる戦略目標に対して、従業員のコミットメントを高めるためにあった。

最新の第9次中期経営計画におけるBSCの体制では、部門長BSCと目標管理シートの項目がリンクされている。そうすることで、部門長が経営トップとコミットした目標を、事業部門が丸となって追求する仕組みができあがる。

さらに、T社の目標管理は、BSCとの連動することで、単なる人事評価のツールとしてだけでなく、マネジメント・ツールという機能も果たし、目標管理と人事評価を完全にリンクすることによる副作用を抑制した。目標管理制度を人事評価制度として活用する場合、少なくとも組織のチャレンジングな風土を奪わないような仕組みが必要であるが、その面でBSCの4つのバランスのとれた視点に基づく戦略目標のカスケードが組織風土づくりに寄与したと考えられる。

アンケート調査段階では、既存の手法である目標管理に新しいBSCを導入することで生まれてくる両手法の関係性を想定していた。しかし、両手法の併用形態として、BSCの導入後に目標管理を導入していたという新たな形態を、今回の事例研究からは観察できた。

さらに、BSCと目標管理の導入順序が異なることにより、両手法のリンクの形態も異なっていく可能性があると考えられる。例えば、目標管理の導入後にBSCが導入される場合、組織と個人のベクトルを一つにさせるため、目標管理を実施している企業でも、それぞれ個人の目標管理の項目が、事業部あるいは部門のBSCの戦略目標およびKPIと連動する可能性が高い。一方、BSC導入後に目標管理が導入される場合、T社のように、BSCについては事業レベルまでのカスケードにとどめ、従業員のコミットメントを強化する手法として新たに、目標管理を導入するというアプローチが考えられる。この場合、両手法間ではKPIレベルでの連動は確保されないが、強いミドルマネジメント部門(長)のBSCをもとに、従業員についての適当な目標設定と業績評価が可能となるため、両手法間での緩やかな連動性を確保することができる。

このように、事業セグメントBSCによる戦略策定機能と目標管理による業績評価機能は、戦略マネジメント・システムの枠で、互いに有効性を強化することができるため、BSCと目標管理を併用することにより、「補完性」を発揮することができる。

最後に、BSCは、実践志向の強い研究であり、Nørreklit (2000, 2003)の指摘にあるように、強い修辞技法が多く利用されており、十分な頑健性が保証されてないと言える。しかしながら、豊富なBSC実践を背景とした事例研究を通じて、BSCの核心概念を明確したうえで、「BSC」というラベルの張っていないマネジメント・ツールの特徴とマッチングしながら、妥当な測定方法による検証は、戦略とマネジメント・コントロール・システムの相互関係をより明確に把握できると考えており、その関係の究明について今後の研究課題としたい。

日本企業における BSC(Balanced Scorecard)と目標管理・方針管理との「補完性」(金紅花)

<参考文献>

Kaplan, R.S. and Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.(邦訳)吉川武男訳(1997)『バランス・スコアカードー新しい経営指標による企業変革ー』生産性出版。

Kaplan, R.S. and Norton, D. P., 2000. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press. (邦訳)櫻井通晴(2001)『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。

Kaplan, R.S. and Norton, D. P., 2004. *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Harvard Business School Press. (邦訳)櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一(2005)『戦略マップ』ランダムハウス講談社。

Kaplan, R.S. and Norton, D. P., 2006. *Alignment : Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press. (邦訳)櫻井通晴・伊藤和憲 (2007)『BSCによるシナジー戦略ー組織のアライメントに向けて』ランダムハウス講談社。

Kaplan, R.S. and Norton, D. P., 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy To Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press.(邦訳)櫻井通晴・伊藤和憲 (2009)『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社。

Nørreklit, H., 2000. The Balance on the Balanced ScorecardーA Critical Analysis of Some of Its Assumption, *Management Accounting Research*, Vol.11, No.11, pp.65-88.

Nørreklit, H.2003. The Balanced Scorecard: What is the score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard, *Accounting Organizations and Society*, Vol.28, No.6, pp.591-619.

伊藤嘉博(2004)「ストラテジー・マップが促進する組織変革ーその論点の整理と支援ツールー」『ビジネスインサイト』第 47 号, pp.30-49。

金紅花(2010)「日本企業におけるマネジメント・コントロール手法としての BSC の特性に関する研究ー目標管理・方針管理との補完性の視点からー」新潟大学大学院 現代社会文化研究科 修士学位論文。
櫻井通晴(2003)『バランスト・スコアカードー理論とケース・スタディ』同文館出版社。

森口毅彦(2010)「わが国企業におけるバランスト・スコアカードの導入目的と役割期待: バランスト・スコアカードの導入実態に関する調査研究」『経理研究』第 53 号, pp.126-141。

横田絵里・妹尾剛好(2011)「日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムの実態ー質問票調査の調査結果ー」『三田商学研究』第 53 巻, 第 6 号, pp.55-67。

主指導教員(李健泳教授)、副指導教員(山口直也准教授・大串葉子准教授)