Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-07-17

バランス・スコアカードのモデル・ビルディングに関する一考察（小林哲夫 博士記念号）

吉川, 武男

(Citation)
国民経済雑誌,180(5):21-30

(Issue Date)
1999-11

(Resource Type)
departmental bulletin paper

(Version)
Version of Record

(JaLCDOI)
https://doi.org/10.24546/00209342

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/00209342

バランス・スコアカードの
モデル・ビルディングに関する一考察

吉　川　武　男

1　はじめに

バランス・スコアカードがこの世に誕生したのは何時なのか定かではないが，筆者が最初に目にしたバランス・スコアカードの論文は，1992年1月／2月号のハーバード・ビジネス・レビュー誌に掲載された「財務・オペレーション両面を4分野から見る新しい経営指標“バランスド・スコアカード”」である[(1)]。この論文の著者であるキャプランとノートンは，さらに実践を積み重ね，1993年9月／10月号のハーバード・ビジネス・レビュー誌に「実践・バランス・スコアカードによる企業変革」と題する論文[(2)]および1996年に著書「バランス・スコアカード[(3)]」等を含め，たくさんの研究と実践による成果を発表している。

こうした論文や著書を通じ，バランス・スコアカードは，戦略をアクションに落とし込み，成長と競争力を付け未来を切り開く戦略的マネジメント・システムの様相を呈していることを学ぶことが出来た。しかし，バランス・スコアカードのモデルないしフレームワークとなると，必ずしも定かではない。しかし，バランス・スコアカードは，その原型を少なくともMIT の Rockart 教授による重要成功要因分析に見ることができる[(4)]。

本稿は，バランス・スコアカードの原型と見られる重要成功要因分析を再検討し，バランス・スコアカードと重要成功要因分析の異なる点と共通点を分析し，バランス・スコアカードのモデル・ビルディングを試みるものである[(5)]。

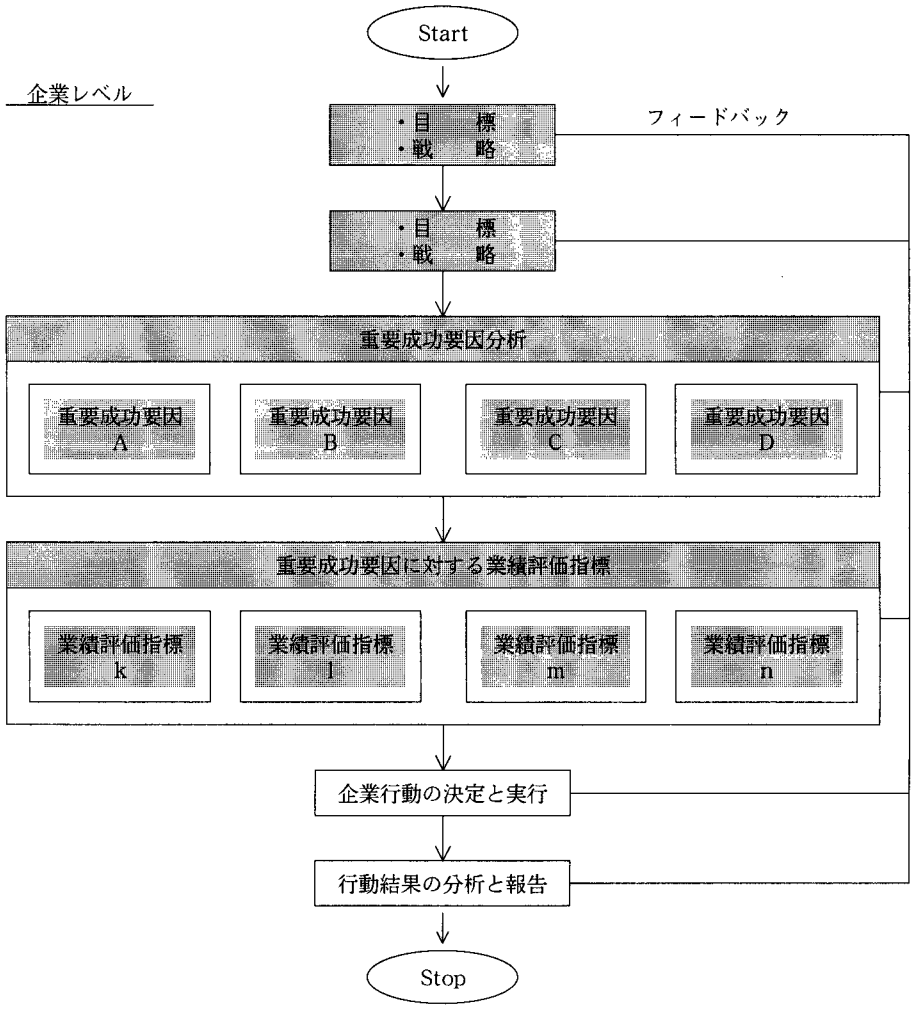
2　重要成功要因分析とは何か

重要成功要因分析は，MIT の Rockart 教授にならえば，企業の目標と戦略を実現するために，何が重要成功要因なのかを明確にすることである。そこでマネジメント・システムとしての重要成功要因分析のハイアラッキーは，図表1のように表されている。

さらに重要成功要因は，図表2のように，およそ7種類の重要成功要因があることを示唆している。

ここで1970年代後半から1980年代の初期のアメリカの自動車業界の重要成功要因を例示すると，図表3の通りである。

図表１　マネジメント・システムとしての重要成功要因分析のハイアラッキー(6)



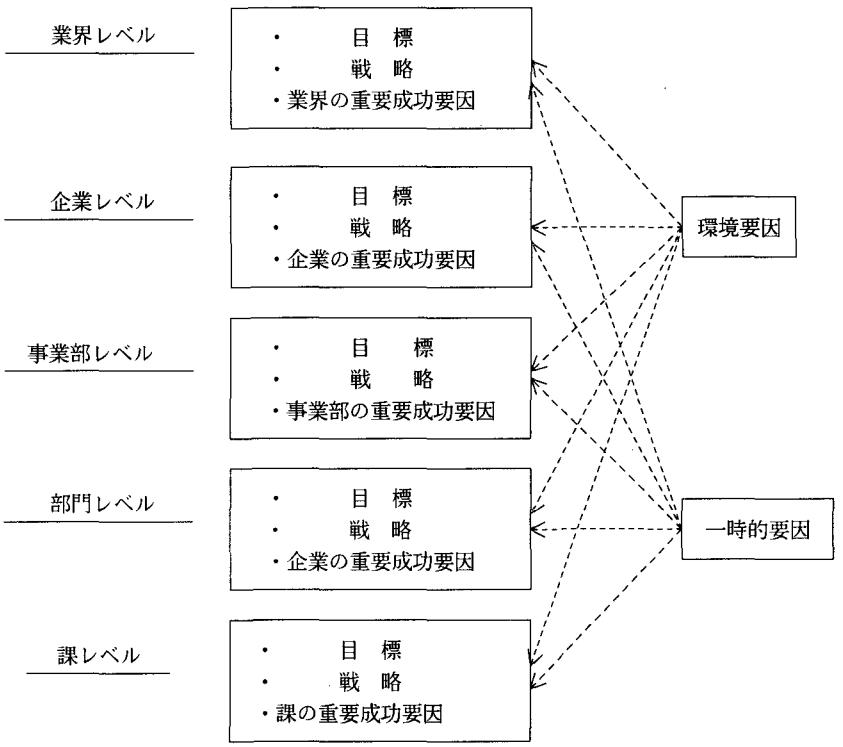
図表３によると，自動車業界全体としては，当時４つの重要成功要因があった。それらは，業界のイメージ，ディラーないし販売店の質，コストダウンおよび排気ガス規制である。このうち，コストダウンや排気ガス規制は，当時の環境的要因と言えよう。

３　バランス・スコアカードに見え隠れする重要成功要因分析

（１）　バランス・スコアカードの第１モデル

多くの企業は，自ら設定した目標ないしミッションを達成するために，各種の戦略を立案し，この戦略を実現するための重要成功要因を分析する。しかし，こうした重要成功要因は，分析しただけでは，戦略はおろか重要成功要因の具体的実現も不可能である。これらの実現

図表2　重要成功要因[7]



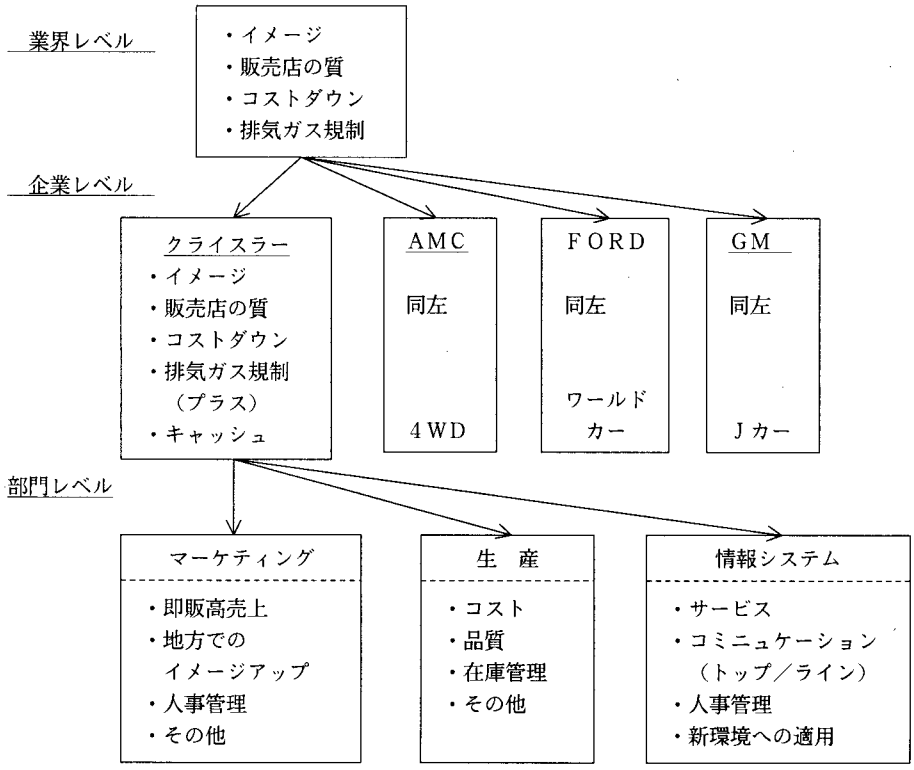
は，その達成度を計量的に表した業績評価基準が設定されて，はじめて実現する。この業績評価基準は，キャプランの言うように，飛行機のコックピットに例えると，各種の計器の指針盤のようである[9]。飛行機のパイロットは，飛行機の操縦に際し，これらの計器から提供される燃料，スピード，高度，方向，現在地と目的地等に関する詳細な情報を的確に把握して，飛行機を安全に操縦している。キャプランは，企業経営を飛行機の操縦に例え，図表4のように四つの視点から見た業績評価基準をバランス・スコアカード（Balanced Scorecard）と呼び，新しい経営指標として提案している。

この図表4にあるバランス・スコアカードの4つの視点を図表1のマネジメント・システムとしての重要成功要因分析のハイアラッキーに統合すると，図表5のようなバランス・スコアカードのモデルないしフレームワークに関する第1モデルを構築することができる。

第1モデルは，ビジョンと戦略を実現するためには何が重要かという，自ら基本的な問いかけをすることにより，既存のシステムや方法に頼る場当たり的な，あるいは部分的な改善や対応ではなく，根本から変革しようとするものである。

（2）　バランス・スコアカードの第2モデル

図表３　アメリカ自動車業界の重要成功要因[8]



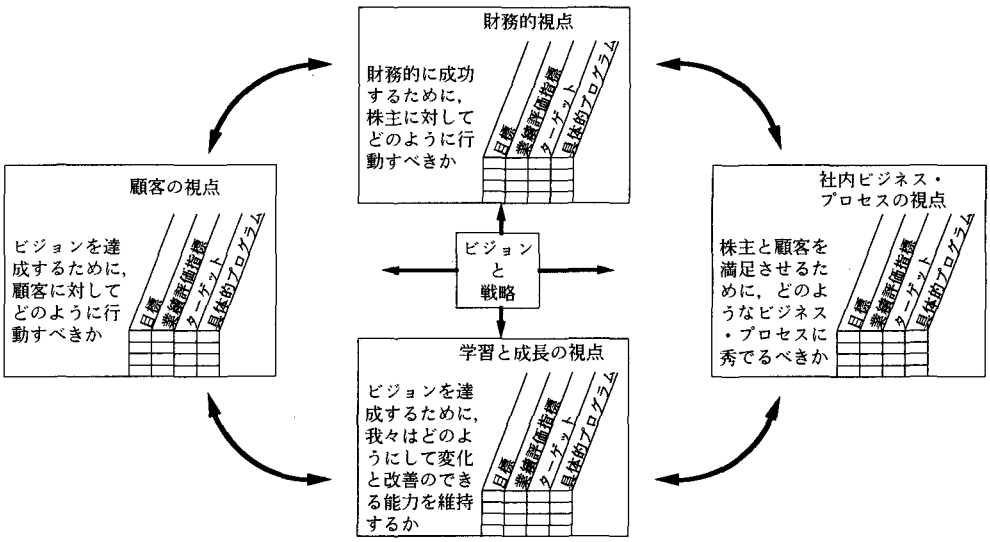
第２モデルは，基本的にはキャプランが提案しているモデルで，ビジョンと戦略を実現するために必要な４つの視点を設定し，これらの視点を満たすためには何が重要成功要因なのかを分析し，業績評価指標を設定する方法である。したがって，この第２モデルは，図表６のように表すことができる。

第２モデルは，ABB 社や Halifax 社などに見られるように，実務で比較的多く用いられているモデルである。

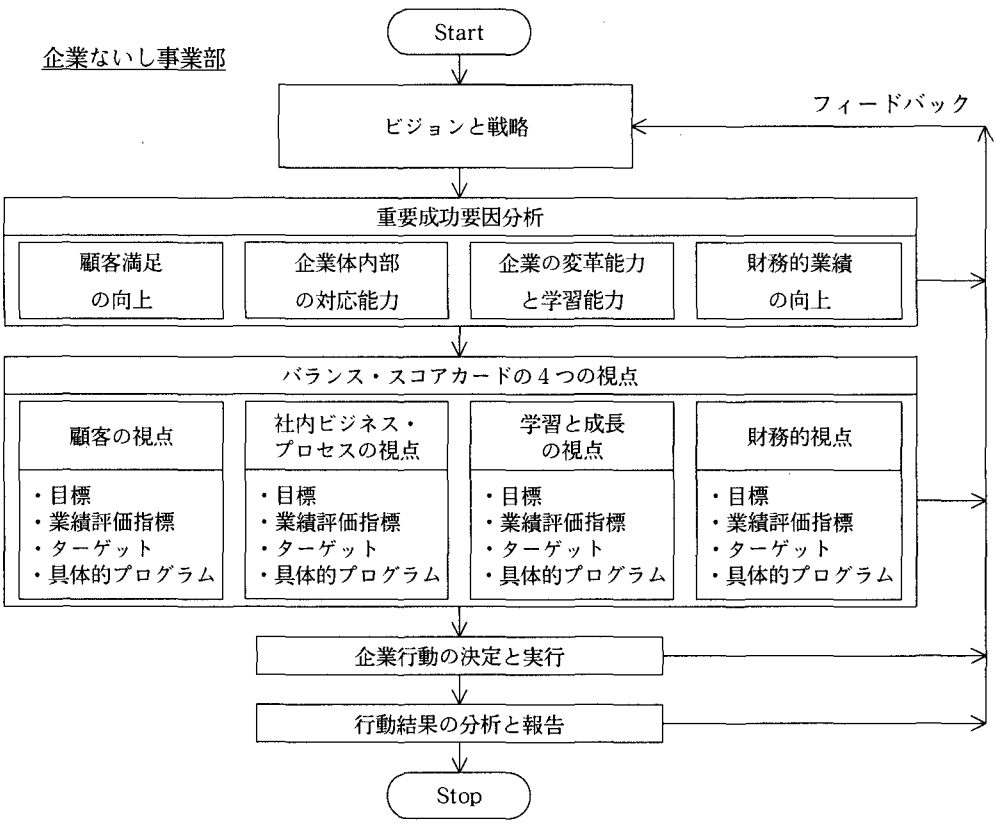
（３）　バランス・スコアカードの修正モデル

そのモデルが第１モデルであれ第２モデルであれ，具体的な業績評価指標を設定するときは，業績を向上させる要因を明確にしなければならない。すなわち，重要成功要因の明確化である。この重要成功要因の明確化があって初めて業績評価指標を設定することができ，業績評価指標の具体的数値目標としてのターゲットも設定することができる。その意味から，第１モデルは図表７のように，第２モデルは図表８のように，それぞれ修正モデルを構築することができる。

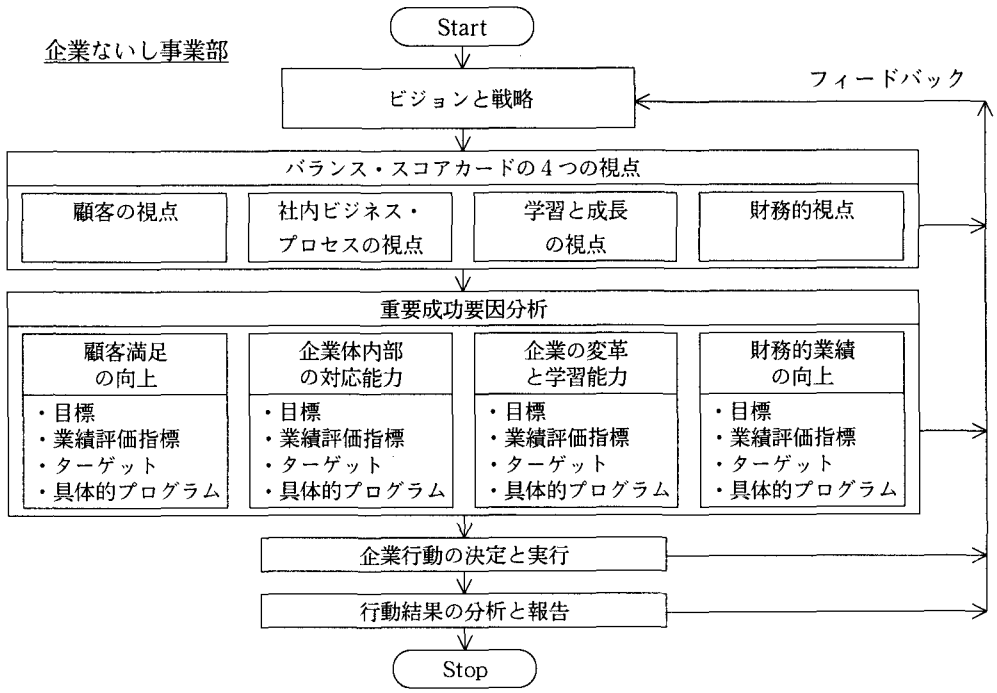
図表4　バランス・スコアカードの4つの視点[10]



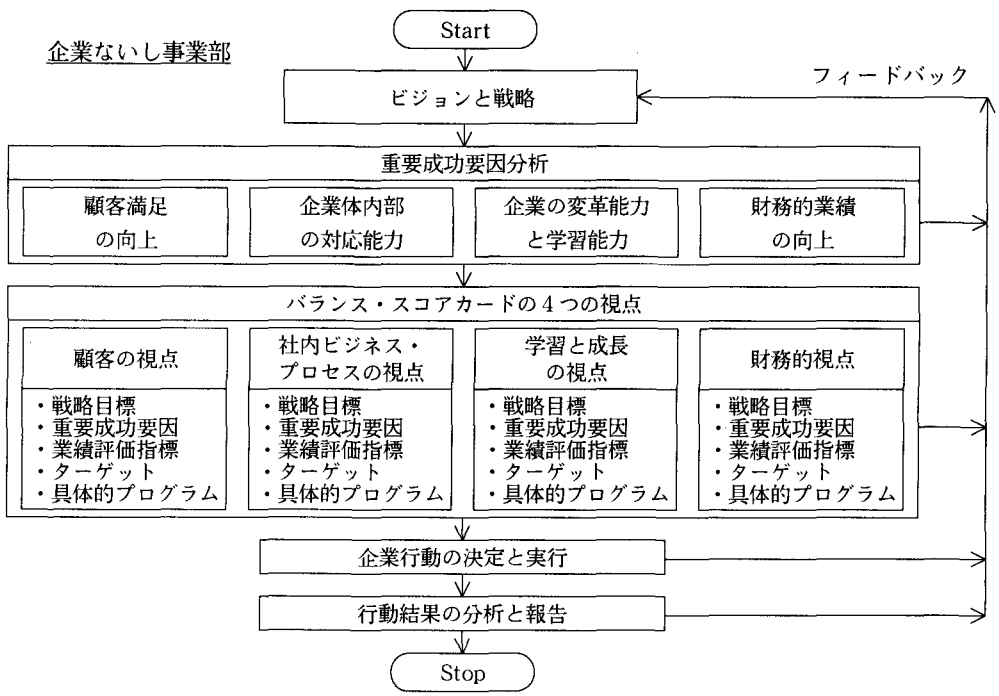
図表5　バランス・スコアカードの第1モデル[11]



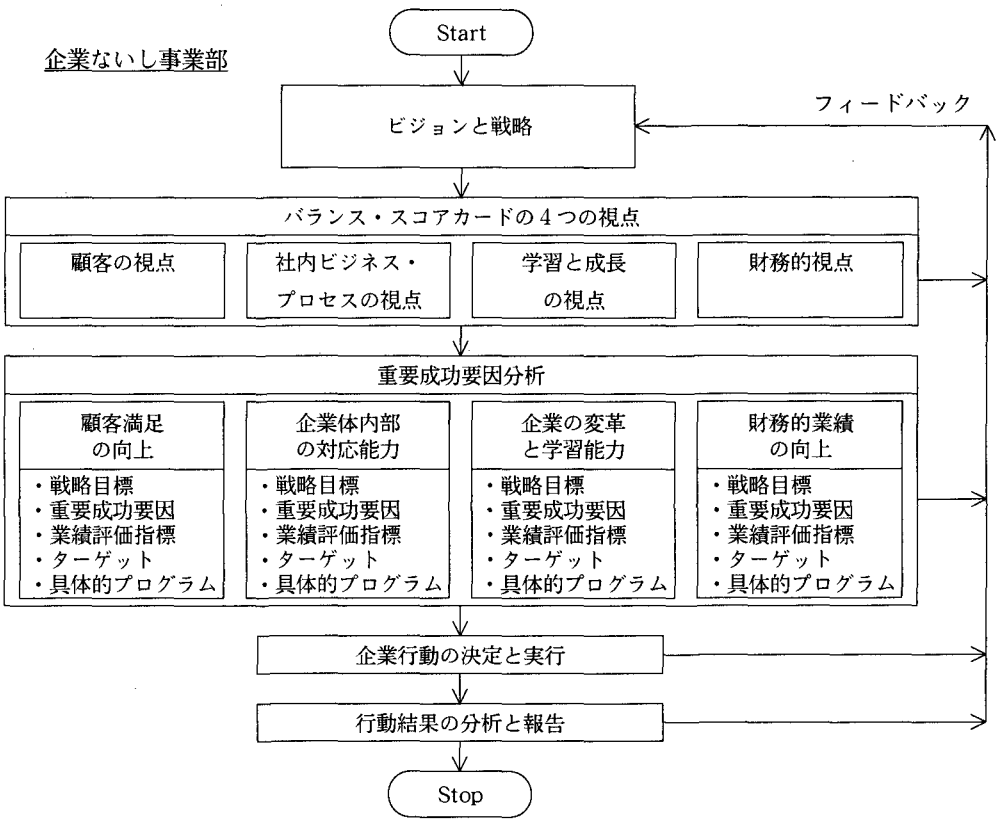
図表６　バランス・スコアカードの第２モデル(12)



図表７　バランス・スコアカードの修正第１モデル



図表8　バランス・スコアカードの修正第2モデル



こうした修正モデルに基づき具体的な重要成功要因および業績評価指標の関係を表すと，図表9のように表すことができる。

最後に，修正第1モデルが良いのか修正第2モデルが良いのかという問題が起こってくる。ビジョンと戦略を実現するための要因を根本から検討し，企業経営の変革をねらおうとするならば，修正第1モデルが論理的に良いのではないかと思われる。修正第2モデルは，バランス・スコアカードの導入を能率的に実践しようとする実務的養成に基づくものと思われる。

4　お　わ　り　に

本稿は，バランス・スコアカードのモデル・ビルディングないしフレームワークについて議論を試みた。その目的は，重要成功要因分析をバランス・スコアカードの原型と仮定し，重要成功要因分析のストロング・ポイントを十分に生かし，重要成功要因という重要な概念を上手にブレンドしたバランス・スコアカードのモデル・ビルディングにある。その結果は，修正第1モデルと修正第2モデルという二つのモデルである。しかし，これらが最終のモデ

図表９　４つの視点と業績評価指標[13]

①顧客満足を達成する業績評価指標

パフォーマンス・ドラーバー	業績評価指標
新製品の導入	新製品の総売上高に対する割合。
責任をもった納品	（顧客から見た）納期の厳守。
顧客から好まれる納入業者	主要顧客による自社ランキング。
顧客とのパートナーシップ	技術提携関係にある顧客先数。

②事業体内部の対応能力を表す業績評価指標

パフォーマンス・ドラーバー	業績評価指標
技術力	自社の新製品投入件数vs競合他社の新製品投入件数。
生産における優位性	生産サイクル・タイム。 製品１単位あたりのコスト。 歩留まり。
設計上の生産性	シリコン・ウエハース上のチップ密度。
新製品の導入	導入計画vs実績

③企業変革と学習能力を表す業績評価指標

パフォーマンス・ドラーバー	業績評価指標
技術面でのリーダーシップ	次世代製品の開発に要する時間。
生産における学習	ベストな生産状態にもっていくまでの加工時間。
注目製品	総売上高の80%を占める製品数の割合。
新製品導入のリードタイム	新製品導入時間

④財務的業績評価指標

パフォーマンス・ドラーバー	業績評価指標
生き残り	キャッシュフロー。EVA。
成功	事業部の四半期ごとの売上高成長率と営業利益。
繁栄	マーケット・シェアと自己資本利益率（ROE）の増加

ルであるわけではない。これから将来，これらのモデルを更にブラシアップし，最高のモデルの構築に向けて研究したいと思う。

脚注と参考文献

1　Robert S.Kaplan and David P.Norton, "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February 1992, p.72., ロバート・S・カプラン，デビッド・P・ノートン（本田桂子訳），「財務・オペレーション両面を4分野から見る新しい経営指標"バランスド・スコアカード"」，『DIAMOND　ハーバード・ビジネス』，1992年5月号，pp.81-90.

2　Robert S.Kaplan and David P.Norton, "Putting the Balanced Scorecard to work", *Harvard Business Review*, September-October 1993, pp.134-147., ロバート・S・カプラン，デビッド・P・ノートン（鈴木一功・森本博行訳），「実践　バランスド・スコアカードによる企業変革」，『DIAMOND　ハーバード・ビジネス』，1995年12月－1月号，pp.95-109.

3　Robert S.Kaplan and David P.Norton, *"The Balanced Scorecard-Translating strategy into action"*, Harvard Business 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」，1997年，生産性出版.

4　C.V.Bullen, J.F.Rockart, A Primer on Critical Succes Factors, June 1981, Sloan WP No.1220-81, pp.1-62.

5　本稿は，次の論文および日本会計研究学会，第54回大会の統一論題報告「総合的原価管理システムに関する一考察」，吉川武男稿「利益指向による間接費の管理」，『企業会計』，1995年4月号，pp.24-30.，および著書吉川武男，ジョン・イネス，フォークナー・ミッチェル著，『リストラ／リエンジニアリングのためのABCマネジメント』，中央経済社，1994年3月，第12章に基づいている。

6　C.V.Bullen, J.F.Rockart,「*op.cit*」, June 1981, p.10. の図表2をもとに書き直したものである。

7　C.V.Bullen, J.F.Rockart,「*op.cit*」, June 1981, p.20. の図表4をもとに書き直したものである。

8　C.V.Bullen, J.F.Rockart,「*op.cit.*」, June 1981, p.34. の図表8。

9　Robert S.Kaplan and David P.Norton,「op.cit.」, *Harvard Business Review*, January-February 1992, p.72., ロバート・S・カプラン，デビッド・P・ノートン（本田桂子訳），「同訳稿」，『DIAMOND　ハーバード・ビジネス』，1992年5月号，pp.81-82.

10　Robert S.Kaplan and David P.Norton,「*op.cit*」, Harvard Business Press 1996.p.9，吉川武男訳，「前掲書」，1997年，生産性出版，p.30.

11　Robert S.Kaplan and David P.Norton,「op.cit.」, *Harvard Business Review*, September-October 1993, p.139.
ロバート・S・カプラン，デビッド・P・ノートン（鈴木一功・森本博行訳），「同訳稿」，『DIAMOND　ハーバード・ビジネス』，1995年12月－1月号，p.102.

12　Nils-Goran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter, Performance Drivers-A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, p.88, 92, 113.

13 Robert S.Kaplan and David P.Norton,「op.cit.」, *Harvard Business Review*, January-February 1992, p.76., ロバート・S・カプラン, デビッド・P・ノートン (本田桂子訳),「同訳稿」,『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, 1992年5月号, p.84. の図表2をもとに加筆・修正したものである。