



# バランスト・スコアカードによる 業績評価システムの構築

伊藤 和憲\*

## Development of Performance Evaluation System in Balanced Scorecard

Kazunori ITO\*

**Abstract**— The aim of this paper is to find out how to develop Performance Evaluation System in Balanced Scorecard(BSC). Performance Evaluation System consists of two meanings which are to evaluate a performance of business units and to measure a performance of business unit managers. On the other hand, BSC is an important function of the performance evaluation and the implementation of strategy. Then, we describe new performance evaluation system based on strategy in BSC. In this paper, especially we introduce the performance evaluation system in Richo of the first company which is adopted BSC in Japan. And we discuss some demerits of Richo's performance evaluation system.

**Keywords**— balanced scorecard, performance evaluation, implementation of strategy

### 1. はじめに

キャプランとノートン [1, 2] は、経営戦略（以下、戦略）の実現をより確実なものとするために BSC を構築した。彼らはこのような BSC を戦略的業績評価システムと特徴づけた。その後、戦略を実行するには戦略を可視化する必要があり、そのためのツールとして戦略マップを構築した。BSC と戦略マップを伴ったシステムを、キャプランとノートンは戦略的マネジメント・システムと特徴づけた。

本稿では、戦略的マネジメント・システムとして戦略マップと BSC を簡単に紹介する。また、予算管理の限界を克服するために BSC が考案された点を明らかにする。その上で、戦略的業績評価システムとしての BSC と BSC による成果連動型業績評価システムに焦点を当てて、BSC のシステム設計を検討する。具体的には、わが国で最初に BSC を導入したリコーの事例を紹介しながら、業績評価システムとの連動について検討する。併せて、戦略実行上の課題も検討する。

### 2. 戦略マップと BSC

戦略を実行するには、まず、組織の存在理由であるミッションを明確にする必要がある。次に、そのミッションに抵触しないという枠の中で、事業部長などの組織長が目指したい将来ビジョンを具体化する必要がある。このビジョンを実現する手段が戦略である。これまで戦略は抽象的にしか現場に伝えられなかったため、現場は戦略を理解できず、結果として戦略を実行できないことが多かった。トップが策定した戦略を、従業員との間でコミュニケーションをとるためには戦略を可視化しておくことが重要である。戦略を可視化するツールとして戦略マップが構築された。

戦略マップは、戦略目標の因果関係を図示したものである。その戦略目標は、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点という4つの視点でバランスよく構築されるべきである。このように策定された戦略目標は、その達成度を計量的に測定するために尺度を設定しなければならない。また、設定された尺度のすべてにわたって目標値と実績値を把握する必要がある。目標値は、従業員が努力すれば達成できるレベルの目標値であってはならない。戦略実行するためのストレッチな目標値でなければならない。このような目標値と実績値のギャップを埋めるには、戦略的プログラムともいわれるイニシアティブ (initiatives; 戦略的実施項目)

\*専修大学商学部 神奈川県川崎市多摩区東三田 2-1-1

\*Senshu University, 2-1-1 Higashimita, Tamaku, Kawasaki, Kanagawa

Received: 17 December 2009, 20 January 2010

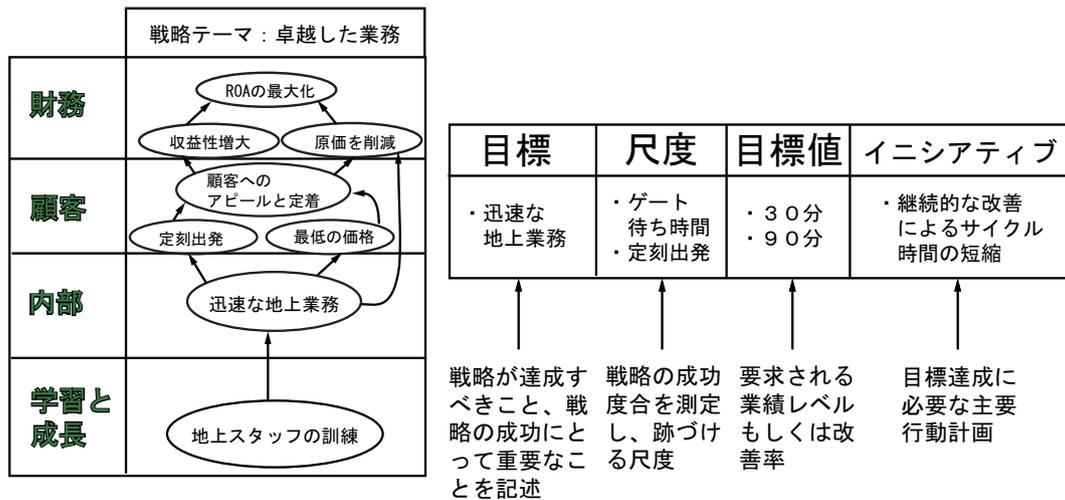


Fig. 1: Framework of BSC

が必要である。このような戦略マップと BSC の関係を図示すると Fig. 1 となる。

Fig. 1 に示すように、戦略マップと BSC という 2 つのツールを用いて、ビジョンという将来の夢から、これを具体的に実行する手段としての戦略的实施項目まで一貫性を持たせることで戦略を効果的に実行することができる。Fig. 1 はサウスウェスト航空の戦略マップである。この Fig. 1 から以下のような戦略を読み取ることができる。いくつかある戦略のうちここでは卓越した業務の構築という戦略テーマ(細分化された戦略)の下に、地上スタッフを訓練すると、地上業務を迅速に行うことができる。迅速な地上業務ができると、飛行機が定刻に出発できるとともに、飛行機の料金をできるだけ安く価格設定できる。定刻出発し、最低の価格を顧客に提供することで、顧客にアピールし、定着してくれる。このようにして収益を増大しながらも原価を削減し、ROA(return on assets; 資産利益率)を最大化することができるという戦略である。

戦略を実施したが目標値を達成できないときは、さらに戦略的实施項目を工夫する必要がある。また、特定の目標値は実現できているのに戦略が実行できていなかったり、戦略目標の因果関係が当初の仮説と違うということがしばしばある。そのときは、目標値、戦略目標、因果関係、ときには戦略までも修正する必要がある。このようにして戦略の実行を確実にしていくのが戦略的マネジメント・システムとしての BSC である。

### 3. 予算管理の限界と BSC

従来の業績評価システム、たとえば予算管理では、予算編成の段階で定性的なデータや非財務的な物量データによる活動を見積損益計算書や見積貸借対照表といっ

た財務報告書に集約していく。期中では予算を達成するように指揮・監督される。また事後の業績評価では、これらの財務報告書をベースとして予算差異分析が行われる。このように、これまでの業績評価システムでは財務業績に偏り過ぎるきらいがあった。

また、財務尺度で測定される値は過去の実績値であり、将来の業績評価を向上するパフォーマンス・ドライバーとしての役割を持つとは限らない。将来の業績を向上するには、財務業績尺度ではなく非財務業績尺度を測定する必要がある。たとえば、顧客満足度を高めると売上を向上できたり、顧客訪問回数の向上が顧客満足になることが考えられる。あるいは、不良率の削減が顧客満足度を向上する。財務業績に偏ると過去の結果を求めることになり、将来の業績評価を高めるとは限らない。結果である財務業績評価尺度を持つことはもちろん重要ではあるが、併せてパフォーマンス・ドライバーとなりうる非財務業績尺度を測定して管理することが戦略的業績評価システムとしては重要である。

BSC は、業績評価システムとして 3 つの役立ちが考えられる。第 1 に、戦略実行の進捗状況を業績で測定し管理することである。戦略的業績評価システムという名称からもこのことは基本機能であるといえる。第 2 に、戦略実行の責任者および担当者の戦略業績を評価することにも用いることができる。第 3 に、評価システムという特徴から、IR のための企業評価もしくは IT 投資の評価としても用いることができる。以下では、管理会計の重要な目的である第 1 と第 2 の役立ちのみを明らかにする。

#### 4. BSCによる戦略的業績評価システム

キャプランとノートン [3] は、測定できないものは管理できない、という表現で BSC の重要性を明らかにしている。つまり、業績を管理しようとするなら、定量的に測定しなければならない。BSC は、まさに複数の戦略目標を尺度に落とし込むことからスタートする。では BSC で戦略的業績評価システムをどのように構築するのであろうか。

業績評価システムを構築する上で、非常に興味深いケースとして、チャドウィック社 [4] がある。チャドウィック社は医薬品とパソコンに多角化したメーカーである。このケースは、同社の本社が事業部に BSC を導入しようとしたものである。医薬品事業部の事業部長が戦略を示しており、そこから戦略目標をどのように設定すべきか、というケースである。

事業部長は、本社から毎月、使用資本利益率で業績評価されている。そのような中で、事業部長は 4 つの戦略を明らかにした。第 1 は、既存事業のコスト低減、新薬開発による収益性の増大、新薬への資源配分といった投資ポートフォリオである。第 2 の戦略として、顧客ニーズの特定である。第 3 は、事業部の自治権を高めて本社権限を最小化すること。第 4 は、人材の育成である。

一方、事業部のスタッフ 10 名は、4 つの視点の下で合計 10 個の尺度を設定した。財務の視点の尺度は、貢献利益、運転資本、税引後営業利益である。顧客の視点の尺度は、マーケットシェア、顧客不満足度である。内部ビジネス・プロセスの視点の尺度は、薬品の価格表、化合物のコスト指標、製品別在庫回転率、売上総利益対販売費・一般管理費である。最後としてこの事業部は、革新の視点の尺度として、過去 3 年間に開発した新薬の収益を設定した。このような尺度を議論するケースである。

このケースを用いてディスカッションすると、尺度について興味深い議論がなされることがある。キャプランとノートン [5] は、戦略目標の数を 20 から 30 程度にすべきであるという。このアイデアを受けて、このケースの尺度は少なすぎるという意見がでることがある。尺度を増やすとするとどんな尺度が考えられるかという質問をすることになる。ケースの中にいろいろな尺度がちりばめられているので、これらを取り上げるべきかどうかという意見が出てくる。そのようにして数を増やしていくと、止め処もなくたくさんの尺度がでてくる。そこで、どの尺度を優先すべきであろうかという疑問を投げかけると、なかなか答えが見つからない。

いろいろな議論がなされたあと、尺度を議論しても答えは見つからないという点に帰着する。尺度選択の問題ではなく、戦略との関係の重要性に気がつくようになる。そこで、戦略とは何かと質問すると、事業部長の 4

つの戦略にたどり着く。さらに、既存事業と新規事業とは狙いが異なっており、別々の管理が必要であるという点で合意が得られる。つまり、既存事業のコスト削減戦略と新規事業の新薬開発による収益増大戦略である。これらは異なる戦略テーマなので、別々の戦略マップに描かれるべきであるということがわかる。

このケースを使うと、戦略目標の因果関係を戦略マップに描いて戦略を可視化することがまず重要であるということが認識できる。また、戦略目標が設定できれば、その戦略目標の達成度を測定する尺度を検討することになり、尺度の数や優先順位という問題は発生しなくなる [5]。また、テンプレートとしていろいろな尺度があればその中から選択できる、というベンチマーキングのための尺度選択を提案する意見は少なくなるであろう。むしろ、戦略目標の達成度を測定するのは本当にこの尺度でいいのだろうかという議論に発展する。

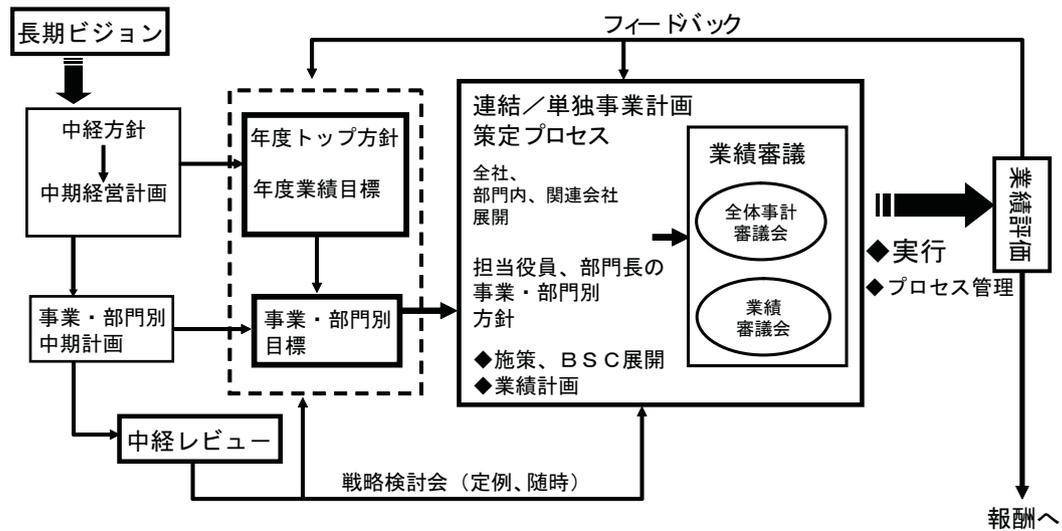
尺度が設定されたら、その尺度について目標値を設定することになる。戦略目標といいながら、翌年度の目標値だけを設定している事例を見受けることがある。目標値とは、2 年から 3 年で戦略として実現するためにどうしても達成しなければならない戦略目標の達成値である。2.3 年後に達成すべき値をまず設定した上で、BSC 上では、四半期、半期、1 年といった目標にブレークダウンして、戦略の進捗度を管理できるようにする必要がある。

ここでは議論しないが、戦略目標を達成するには、尺度の現状の値と目標値とのギャップを埋めるための戦略的実施項目を工夫しなければならない。目標を設定すれば実績がついてくるという考え方は目標管理 (management by objectives; MBO) では基本思想である。ところが、目標管理は日常管理としては有効であっても、それだけでは戦略を実現できる保証がない。BSC が考案されたことで、戦略目標のギャップを埋めるものとして戦略的実施項目が位置づけられた。

#### 5. 成果連動型業績評価システム

戦略の進捗状況を BSC によって管理できるだけでなく、戦略を管理しながら戦略の仮説を修正することができる。このようにしながら戦略を実行することが戦略的業績評価の第 1 の役立ちである。戦略的業績評価の第 2 の役立ち、戦略実行の担当者を業績評価し、成果連動型の業績評価システムを構築することである。この成果連動型業績評価システムは、BSC の関係で事例を調査すると、いろいろなタイプがある [6]。本節では、すべての管理職を BSC と連動させて業績評価するリコーを取り上げて紹介する。

リコーは、1991 年に営業赤字を出したことを契機と



出典：リコー提供資料

Fig. 2: Strategic MBO on Richo

して、これを改善すべく1993年に「CS No.1を目指す経営」というトップの決意を表明した。1994年にはマルコム・ボルドリッジ賞の導入研究を開始し、1996年に日本経営品質賞の評価制度を取り入れた。さらに1999年4月に、第13次中期経営計画で「21世紀の勝利者」という経営ビジョンを明らかにした。また、この経営ビジョンを実現するために、3つの経営基本方針を策定した。すなわち、①企業価値の向上、②第2第3の収益源となってくれる事業・収益構造の変革、③キャッシュフロー・マネジメントの強化である。

第1の企業価値を向上するために、より具体的に株主価値の増大を目指すマネジメントの革新という方針を打ち出した。これを実現するために、5つの施策を考え出した。①新たな経営価値基準（経営指標）の導入と展開、②トップ・マネジメント・システムの変革、③経営指標に基づいた評価システムの展開、④グループ各社のコア・コンピタンスの強化、⑤グループ経営資源の活用と効率化のマネジメント強化である。

株主価値を増大するために、経営システム検討プロジェクトを立ち上げ、現状の経営システム診断を行った。その結果、以下のような課題が浮き彫りとなった。まず、経営と執行の分離および取締役機能の見直しである。また、担当役員制の廃止と責任・権限の明確化、組織の見直し、グループ管理体制の見直しである。さらに、組織業績評価の見直し、組織長報酬と組織業績の連動、役員報酬体系の確立である。

これらの中で、組織業績評価の見直しのために、目標管理と業績評価、および報酬を連動させることになった。これをリコーでは、戦略的目標管理制度とよんでいる。戦略的目標管理制度のねらいは、戦略の一貫性を保

つことで、マネジメントの質の向上をはかり、同時に部門業績評価と個人の賞与へ反映させることであった。

リコーの戦略的目標管理制度は Fig. 2 である。長期の経営ビジョンから中期経営方針と中期経営計画を策定し、そこから事業と部門別に中期計画に落とし込む。中期経営方針と中期計画が年度のトップ方針と年度業績目標に展開される。また、事業・部門別の中期計画も年度の目標に展開される。このようにして計画が立案され承認されて実行に移される。その結果、業績が評価され、業績に応じて報酬が支払われる。

リコーの業績評価の基本的な考え方は、目標管理を応用したものである。財務の視点に全社共通の指標はあるが、戦略が異なるため事業部や部門ごとに独自に業績評価指標を設定することができる。業績評価の仕方は、財務の視点、顧客の視点、社内プロセスの視点、学習と成長の視点、環境の視点からなる5つの視点の下で、目標指標の目標達成率で評価している [7]。どの指標も100%以上を達成できれば100点と評価される。未達成のときは、90%未満であれば0点、90から95%未満であれば50点、95から100%未満であれば90点として評価される。事業部や部門によって5つの視点の重みが異なっており、財務指標は10から70%、逆に非財務指標は30から90%が加重されて評価点が求められる。

リコーでは、Table 1 のように求められた評価点を通常評価と呼び100点満点としている。さらに、社長のトップ加減点として±10点の含みを設けている。これは、実際に業績を達成したり、企業価値に影響を及ぼしたり、結果はまだ出でいなくてもプロセスの革新があったときに与えられる。業績としては、大幅な業績の達成もしくは自部門や他部門へ業績で悪影響を与えたときで

Table 1: Performance evaluation system on Richo

	① ウェイト	評価指標	②得点(基準点)				事例：〇〇事業本部				
			～100%	～95%以上	～90%以上	90%未満	ウェイト	得点	評価点		
I 財務	10% ～ 70%	全社指定	連結FC/F	達成率	100点	90点	50点	0点	30%	100点	30点
			連結ROA	達成率	100点	90点	50点	0点	20%	100点	20点
			売上高	達成率	100点	90点	50点	0点	10%	90点	9点
		独自指定	原則目標 達成率	100点 100点 100点	90点 90点 90点	50点 50点 50点	0点 0点 0点				
II 非財務 (4視点)	90% ～ 30%	独自指定	1)顧客	原則目標 達成率	100点	90点	50点	0点	15%	100点	15点
			2)社内P					15%	50点	7.5点	
			3)学習成長					5%	90点	4.5点	
			4)環境保全					5%	0点	0点	
5視点計	100%				100点	90点	50点	0点	100%		86点
III トップ加減点		別途基準あり			+10点～-10点					+5点	+5点
総評価点											91点

出典：伊藤嘉博他(2001)

Table 2: Reward system on Richo

評価点	評語
105点超	AAA
100点超～105点以下	AA
90点超～100点以下	A
70点超～90点以下	B+
50点超～70点以下	B
50点以下	C

出典：リコー提供資料

ある。企業価値への影響とは、技術や特許を取得したり、シェアが大幅に改善したときと、品質上やコンプライアンス上の問題による悪影響の場合である。さらにプロセスの革新としては、社内やグループ内で過去にない取り組みを行ったり、逆に大幅な目標未達があった場合である。要するに、定量的な評価だけでなく、定性的な評価を加味して報酬に結びつけようという考え方である。

以上のようにして評価点が確定されると、これを自動的に Table 2 のような評語に置き換える。リコーでは、このような報酬制度の対象者は、管理職である課長代理以上のすべての従業員である。これらの従業員の賞与を第1次賞与と第2次賞与と2つに区分し、そのうちの第2次賞与を全員から集めてこれを原資として、Table 2 のような評語にしたがって再配分している。再配分に当

ては、評語が A となった従業員は徴収された第2次賞与がちょうど戻ってくるようになっている。

リコーの業績評価制度には、櫻井 [8] が指摘するように、3つの特徴がある。第1の特徴は、戦略の実行、成果連動型の業績評価、経営品質の向上という3つの経営上の役割を実現していることである。第2の役割は、従来の目標管理制度を戦略的な立場で改善させている点である。第3の特徴は、日本経営品質賞取得に絡めて BSC を導入していることである。

たいへん優れた業績評価制度ではあるが、もちろん問題がないわけではない。リコー自身の評価によれば、戦略の絞り込みが不十分である、業績評価よりも戦略策定に重点を置く必要がある施策の重点化がなされていない、といった課題を挙げている。BSC 導入から10年を経た現在は戦略実行がうまくいっているという。しかし、これらの課題が起こった背景には、戦略実行のマネジメント・システムが固まる前に報酬と結びつけたことにあるのではないだろうか。成果連動型報酬制度を採用することは非常に重要であるが、まず戦略実行のマネジメント・システムを構築すべきだったのではないかと考えられる。つまり、業績評価システムを早期に導入しすぎると、業績を良く見せたいというパフォーマンス・スラックが起こり、戦略目標を達成するような目標値が設定されなくなるからである。

## 6. まとめ

戦略実行のツールとしてはこれまで予算管理が中心であった。予算は財務偏重で、短期志向に導き、またインテンジブルズへの投資が軽視されてしまう可能性があ

る。このような予算管理の限界を克服するために BSC が考案された。この BSC を成果連動型の業績評価システムとして検討した。その結果、戦略実行の進捗度を測定し管理するには、BSC が有効に機能することがわかった。また、BSC が成果連動型の業績評価システムとして機能すると考えてリコーの事例を紹介した。しかし、成果連動型として BSC を利用するとパフォーマンス・スラックが起こる可能性があり、しばしば戦略の実行を妨げる可能性がある。このような業績評価システムとしての BSC を十分考慮に入れてシステム設計することが重要であると考えられる。

### 参考文献

- [1] Robert S. Kaplan and David P. Norton: The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance, Harvard Business Review, Jan.-Feb., pp. 71-79, 1992,  
本田桂子訳: 新しい経営指標 “バランスト・スコアカード,” Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー, 4-5 月号, pp. 81-90, 1992.
- [2] Robert S. Kaplan and David P. Norton: Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, September-October, pp. 134-147, 1993,  
鈴木一功・森本博行訳: 実践バランスト・スコアカードによる企業変革, Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー, 12-1 月号, pp. 94-109, 1993.
- [3] Robert S. Kaplan and David P. Norton: The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996,  
吉川武男訳: バランス・スコアカード, 生産性出版, 1997.
- [4] Robert S. Kaplan, Chardwick, Inc: The Balanced Scorecard, Harvard Business School, 9-193-091, 1996.
- [5] Robert S. Kaplan and David P. Norton: Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, p. xii, 2004,  
櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳: 戦略マップ, ランダムハウス講談社, 2005.
- [6] 伊藤和憲: 戦略の管理会計, 中央経済社, pp. 38-48, 2007.
- [7] 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一共著: バランスト・スコアカード: 理論と導入, ダイヤモンド社, p. 89, 2001.
- [8] 櫻井通晴: バランスト・スコアカード: 理論とケーススタディ, 同文館出版, p. 66, 2008.

---

### 伊藤 和憲



1983 年慶應義塾大学工学研究科博士課程単位取得退学。博士(経営学)。玉川大学工学部経営工学科講師, 助教授, 教授を経て, 2006 年専修大学商学部教授, 現在に至る。管理会計, とりわけバランスト・スコアカードの研究に従事。日本原価計算研究学会理事, 日本管理会計学会理事, 日本会計学研究会などの会員。

---