日本管理会計学会誌 管理会計学 2006 年 第 14 巻 第 2 号

論壇

伊藤 嘉博

〈論文要旨〉

バランスト・スコアカード (balanced scorecard;BSC) およびその支援ツールである戦略マップは、今日では営利企業のみならず、パブリックセクターや非営利組織にまで浸透しつつある。さらに、組織の持続可能な成長を追求するために、CSR(corporate social responsibility)に関連する戦略目標をBSCや戦略マップのなか盛り込もうとする動きもある。しかしながら、これらの戦略目標を、株主価値の向上をターゲットとする他の戦略目標とのロジカルな関連性を保ちながら、BSCあるいは戦略マップ上に描き込むことは困難である。というのも、前者はしばしば後者に対して、リスクないし制約要因として機能するからである。本稿では、戦略目標間の因果連鎖およびトレードオフを識別・分析するためのアプローチとして3次元戦略マップを提案する。各種の戦略目標はこれまでほぼ同質のものとして検討されてきたが、このアプローチに従うならば、それらのなかでどれが組織的なミッションを実現するうえでの重要成功要因であり、またどれがリスク・制約要因となるかを明らかにすることができるであろう。

〈キーワード〉

戦略マネジメントシステム、CSRスコアカード、3次元戦略マップ、DTPワークシート改訂版

The Status quo and Future of Balanced Scorecard as a Strategy Management System:

A Review of the Universality and Expansibility of BSC's Framework

Yoshihiro Ito

Abstract

Today, the Balanced Scorecard (BSC) and the strategy maps which support the BSC are permeating among not only business organizations but also even public sectors and non-profit organizations (NPO). Further, we can find the movement of including the strategy objectives which relates to corporate social responsibility (CSR) into the BSC or the strategy maps in pursuit of the sustainable growth for those corporations. However, it is difficult to connect logically the objectives orienting CSR with the BSC or the strategy maps in order to improve the shareholders' value. The reason of its difficulty is that the former often act as the risk factor or constraint of the latter. This paper proposes the three-dimensional strategy map as an approach to identify and analyze the causal relationships and to search the trade-off between strategy objectives. According to this approach, we will be able clearly to discriminate the key-success factors from the risk or constraint factors for attaining the corporate mission, although both have previously been examined as the homogeneous favorable goals.

Key Words

Strategy management system, CSR scorecard, Three-dimensional strategy map, Revised DTP (design to performance) worksheet

2006年1月23日 受理 早稲田大学商学学術院 Accepted 23 February 2006
Faculty of Commerce, Waseda University

1. はじめ

バランスト・スコアカード(BSC)は、欧米はもとより、わが国においていまやすっかり定着した観がある。BSCを用いれば、戦略を日常的なアクションに結び付けることができ、その実現をオペレーショナルにサポートすることができるとの期待がその背景にあるようだ。とくに、戦略マップが登場してからというもの、BSC導入の勢いはさらに加速したように思われる。ただ、こうして導入と普及が進むにつれて、さまざまな問題点が噴出してきていることにも眼を向ける必要がある。それらのうち主要な論点については別の機会に論じてきた1ので、本稿ではこれまで十分には検討してこなかった問題にのみフォーカスをあてることにする。とはいえ、それは BSC の基本構造に関わる重要な論点であることをまずは強調しておきたい。

すなわち、今日 BSC は、営利組織はいうに及ばず、広くパブリックセクターや非営利組織にまで浸透しつつある。とはいえ、「財務」、「顧客」、「業務プロセス」および「学習・成長」の4つの視点に象徴されるように、BSC は本来が営利組織を念頭に考案されたものである。そのため、パブリックセクターないし非営利組織にあっては、財務の視点や顧客の視点をどのように定義し、また BSC ないし戦略マップ上のどこに位置づけるべきか苦慮しているところも少なくはない2. 他方、環境問題の深刻化を背景に、当該問題を解決し、組織の持続可能な成長を追求することも戦略的にすこぶる重要なファクターとなってきている。この場合も、当該ファクターを他の戦略目標とのロジカルな関連性を確保しつつ BSC あるいは戦略マップに描き込むことは困難である。

そのためであろうか、必ずしも既往の枠組みに囚われることなく BSC あるいは戦略マップが描かれるケースは以前からあった。他方で、営利・非営利を問わず、多くの組織は基本構造に忠実な BSC ないし戦略マップを作成してきたといえるであろう。たしかに、むやみに従来の構造や枠組みの変更もしくはその拡張を図ったなら、戦略マネジメントシステムとして BSC がもつメリットが損なわれてしまうとの危惧は容易には拭いきれない。とはいえ、上記の4つの視点がそれほどまでに普遍的なものであるとも思えない。

そこで、本稿ではBSCならびに戦略マップを構造的に支える4つの視点のもつ意味とその普遍性について吟味する.しかる後に、その変革の方向性を示す一事例として3次元戦略マップを提案し、BSCのさらなる貢献の可能性を探究していくことにする.

2. 4つの視点のもつ意味と当該枠組みの普遍性

2. 1 異なるステークホルダーの存在

BSC は、戦略の実現を左右する成功要因となる諸活動(一般に戦略目標あるいは重要成功要因と呼ばれる)と当該諸活動の成否を判定する指標を前述の4つの視点に分けて識別する. そして、それらの視点を貫く経営諸活動の関係性を因果連鎖の体系として描きだしたものが戦略マップである.

BSC ならびに戦略マップでは、一般に財務の視点が頂点に位置づけられる.これは、BSC がもともと営利組織におけるマネジメントツールとして登場してきた経緯があるからであるが、非営利組織に対してもその枠組みは有効である.もっとも、後者にあっては組織の特性に応じたアレンジが必要であろう.非営利組織には株主が存在せず、利益を確保することが第一義的な目的と認識されないことはない.したがって、当該組織の目標を財務の視点はもとより、他

の3つの視点に的確に投影することは難しくなる.BSC の提唱者である Kaplan & Norton(2001) は、こうした非営利組織に対しては、財務と顧客を統合した視点を設定することを示唆するとともに、顧客と財務の視点が逆転したシャーロット市の事例等も紹介している3. しかし、こうしたアプローチは各視点にちりばめられた戦略目標の因果連鎖を分断させてしまう危険性をはらんでいる.

それでは、組織の特性とのかかわりにおいて、各視点は BSC ないし戦略マップ上にどのよう に配置することが妥当なのであろうか. また、視点はそもそも4つだけに限定されるものなの であろうか.

4つの視点はこれまで、どちらかというと所与のものとして扱われることが多かったように思う.少なくとも、「バランスト」という言葉に込められた意味ほどには議論されることはなかったといっていい.しかし、この呼称のもつ含蓄のひとつは、組織が内外の多様なステークホルダーの利害の調整を図るというものであり、各ステークホルダーの存在を背後に意識しつつ経営のあり方を俯瞰するレンズとなるのが他ならぬ4つの視点と考えるなら、それらはまさに上記の呼称を具現化した存在とみなすことができよう.

財務の視点および顧客の視点の背後には株主と顧客の存在があることは、ここで改めて指摘するまでもないであろう。また、業務プロセスの視点についても、組織構成員および、素材・部品メーカー等のサプライヤーやディーラーといった、当該組織のビジネスプロセスやバリューチェーンの一端を担う協力組織をステークホルダーと認識することができる。他方、学習・成長の視点については、必ずしも意見の一致は見られていない。すなわち、この視点の背後に意識すべきステークホルダーは、業務プロセスと同様従業員であると考える論者もけっして少なくないようだ。しかしながら、4つの視点が、前述のように組織の異なるステークホルダーの利害を投影したレンズとしての役割を前提に構造化されたものであるとするなら、同じステークホルダーに対して2つの異なる視点が存在するとは考えにくいし、第一それでは著しくバランスを欠くことになるであろう。

学習・成長の視点に絡めて検討される戦略目標は、組織の将来を左右するスキルや能力をいかに確保・向上させていくかということにファーカスがあてられる。たしかに、かかる戦略目標を実現するために教育・訓練に努力を傾けることになるのは個々の組織構成員だが、いかなる戦略目標を設定すべきかを彼ら当事者の目線で考えてよいものかどうか、大いに疑問である。むしろ、当該戦略目標は、いわばメタの次元で思考されるべき性格のものであり、トップマネジメントたる経営者の目線こそが不可欠となる。事実、多くの組織においてこの視点に絡めて検討されてきたものは、たとえば人材の確保やコアコンピタンスの識別と醸成、さらには各種インフラの整備といった戦略目標であり、いわば経営者でなければ、これらの目標を実現に向けて必要な経営資源を充当かつ効果的に配分することは不可能である。

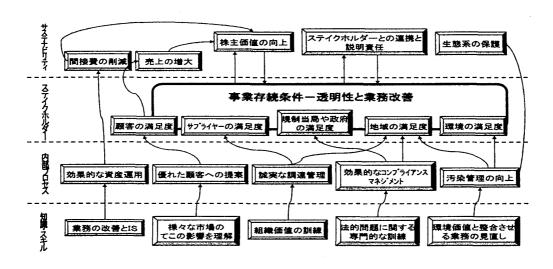
こうして、学習・成長の視点に託されたステークホルダーの利害を経営者のそれと位置づけることによって、BSC は見事にバランスのとれた戦略マネジメントシステムへと昇華する. そもそも BSC の登場は、それまで株主価値の最大化を標榜するあまり、ともすると財務的な成果のみを追い続けてきた米国流の経営に対するアンチテーゼであったことを想起すべきであろう. 換言すれば、組織をとりまく多様なステークホルダーの利害の調整を図ることは、グローバル企業に課せられた社会ならびに時代の要請であったといっても過言ではない. その意味からも、くりかえし強調するように、4つの視点が異なるステークホルダーの存在を前提に、いわば彼らの利害を投影するレンズとしての役割を担って構造化されてきたことを、ここであらためて

確認しておくことにする.

2. 2 CSR スコアカードに見る因果連鎖の断絶

もっとも,今日の企業経営を考えるとき,はたして既存の4つの視点だけで十分かという疑問が生ずる.なぜなら,地域社会の利害を反映することもまた,時代の要請であるからである.

地域社会の要請に応えつつ、企業が自らの責任を積極的に果たそうとする動きが昨今とみに 活発化しつつあり、それは戦略的にも重要なファクターとなってきている。もちろん、既存の BSC の議論においても、この問題が無視されてきたわけではない。たとえば、Kaplan & Norton(2001, 2003)は戦略テーマ(戦略クラスター)の1つに「規制と環境」あるいは「規制と社会プロセス」を掲げて、その重要性を強調してきた。また、わが国における BSC 導入企業のさきがけとなったリコーおよび宝ホールディングスでは、既存の4つの視点のほかに第5の 視点として、「環境保全」ないし「社会・環境行動」の視点をくわえるといった独自の取り組みがなされてきた4.



出所 The SIGMA Guidelines-Toolkit

図1 SIGMA ガイドライン・ツールキットのサステナビリティ・スコアカード

そのほか、アサヒビールでは、4つの視点を「ミッション&財務」、「ステークホルダー」、「業務イノベーション」および「スキル・ノウハウアップ」にアレンジした、同社における CSR (corporate social responsibility) 関連の諸活動のための戦略マップが作成されている5. このマップにおける4つの視点は、明らかに Kaplan & Norton が示唆する前述の非営利組織における BSC の議論をベースにしているが、類似のアプローチは英国の SIGMA (sustainability integrated guideline for management) ガイドライン・ツールキットが提示するサステナビリティ・スコアカード(図1)6にも見られる。すなわち、既存の顧客の視点をより広義に解釈して「ステークホルダーの視点」に読み替えている点、および財務の視点を「サステナビリティの視点」としている点で、それはアサヒビールの CSR 戦略マップと共通しているといっていいであろう。しかし、両者には基本的なスタンスにおいて相違点も認められる。

アサヒビールの戦略マップが CSR に特化した戦略をブレークダウンしたものであるのに対

ローチをとってはこなかった.

戦略マネジメントシステムとしてのバランスト・スコアカードの現状と展望

し、SIGMA ガイドラインのそれは、企業の最終的な目標を組織の持続可能な成長と位置づけた上で、株主価値の向上と CSR の遂行を両輪とする組織戦略の全体的な体系を示したものとなっている。 CSR はたしかに重要な戦略的要素となってきているとはいえ、基本的には組織全体の経営戦略あるいは事業部門戦略の一端に位置づけられる性格のものである。したがって、CSR戦略のみに特化して BSC ないし戦略マップを作成しても、どこまで実効性を有するか疑問である。 Kaplan & Norton がこれを戦略テーマのひとつに位置づけた理由もそこにあったと思われる。他方、Kaplan らが CSR を第 5 の視点としなかった理由はなんだったのであろうか。 BSC に盛り込まれる視点は、けっして先の4つに限定されるわけではない。地域社会が組織を取り巻く主要なステークホルダーとして認識される以上、CSR を独立した視点として設けることは理にかなっているといえる。とはいえ、Kaplan & Norton に限らず、大多数の組織はこうしたアプ

あらためて強調するまでもなく、BSC および戦略マップには、たんに異なるステークホルダーの利害を投影した視点を設ければよいというものではない。この点にくわえて、戦略目標ないし重要成功要因が、いわば各視点を貫くがごとく因果連鎖ではよって結ばれていることが、実行力ある戦略マネジメントシステムとしてそれらが機能するための十分条件となる。じつは、この因果連鎖を崩さずに CSR 関連の戦略目標を BSC ないし戦略マップ上に描き込むことは困難であり、ましてや5つ目の視点として CSR を独立させるとなると、その困難性はさらに高まることになる。ひるがえって、戦略テーマの一角にこれを位置づける場合には、その困難性はある程度緩和されると期待できるものの、完全にこれを解消できるというわけではない。というのも、最終的に株主価値の増大に向けて因果連鎖を構築する戦略目標と CSR 関連のそれらとは、多くの場面で負の相関あるいはトレードオフを生ずることになると予想されるからである。

CSR 関連の戦略目標は、そもそも財務的な成果に直結するものではない。もちろん、CSR に注力することにより株主価値が向上する可能性は大いにありうる。反面、業務プロセスの革新を図っていく場面にあっては、CSR 関連の戦略目標の実現が他の戦略目標の達成を阻害する要因として働く可能性は否定できない。そのため、CSR を積極的に推進している企業ですら、これを重要成功要因と認識しているところは少なく、むしろ CSR に無関心でいると遠からず財務的な成果にマイナスな作用を及ぼしかねないとして、これをリスク要因と位置づけているところも多いようである。

このように、CSR 関連の戦略目標が組織の基本戦略を実現に導く重要成功要因としてよりも、リスク要因あるいは制約条件的な性格をもつものであるとすれば、既存の BSC ないし戦略マップでは両者の性格のちがいを明確に描き出すことはできない。そこで、重要成功要因とリスク・制約要因を明確に識別できるように、BSC や戦略マップの作成の仕方を工夫することを以下に提案したい。とはいえ、それは BSC や戦略マップの基本構造ないし体系に変化をもたらすことになるため、少なからず抵抗やためらいを感ずる論者もあろう。

ここで確認しておきたいのは、BSC がすでにグローバルスタンダードになりつつあることは事実としても、必ずしもそれはBSC それ自体の構造ないし体系に負うものではないということである。かわって、世界的に経営者の共感を得たものは、組織を取り巻く多様なステークホルダーの存在を意識しつつ、業績を多面的かつ多元的に作り込み、そして評価することが、組織そのものの持続的な発展にとって不可欠だとするBSC が発信するメッセージにほかならない。その意味では、戦略マップもいわばこのメッセージを具現化するひとつの枠組みに過ぎないはずである8.

3. 3次元戦略マップ

3.1 3次元戦略マップの意義と構造

戦略マップの登場以来,BSC それ自体は成果指標の体系表へと性格が変化した感がある.それゆえ,前述した重要成功要因とリスク・制約要因を明確に識別できるようにBSC 作成の仕方を工夫しようとするここでの議論も、当然ながら戦略マップがその検討の中心となる.

さて、戦略マップ上の4つの視点は組織戦略を具体的な行動に置き換えて表現する場を提供する。ただし、それらはけっして同質ではない。すなわち、財務の視点は組織行動の最終的な「結果(アウトカム)」を表す視点でありり、実質的に戦略をドライブするのは顧客、業務プロセス、学習・成長の3つの非財務の視点において識別される戦略目標群である。換言すれば、実質的な戦略計画が練られるのはこれら非財務の視点においてである。そして、先の結果とその原因系となる非財務の視点における戦略目標をつなぐロジカルな関連性を描き込むことが、戦略マップの第一義的な目的といえる。仮に、原因系となる非財務の3つの視点を統合して「ドライビングフォース」と名づけるなら、それはアウトカムとは明らかに次元を異にしている。というのも、非財務の視点に散りばめられた戦略目標がアウトカムに結びつくまでにはタイムラグが存在することがまずはその根拠となろう。くわえて、イニシアティブあるいはアクションプランと関連付けて具体的な施策を検討するのは非財務の視点における戦略目標群であって、財務の視点のそれらに対しては、そもそもイニシアティブあるいはアクションプランを識別することすら困難である。そのため、既存の戦略マップにおいても、財務の視点と顧客の視点の間には、いわば暗黙の境界線が引かれていたとみてよいであろう。

ただし、既存の戦略マップは4つの視点が平面的に羅列されているだけなので、この境界線の存在を忘れがちである。その結果、ときとして財務の視点と他の視点を単純に入れ替えるとったアプローチが図られることさえあった。そこで、不鮮明であった境界線を白日のものとし、さらに先に指摘したリスク・制約要因を重要成功要因と区別して描き込もうとするなら、少なくとも「アウトカム」とこれを導く「ドライビングフォース」、さらには「リスクないし制約」の3つの次元を分けた戦略マップを作成する必要がでてくる。このようなマップが作成できれば、因果関係とトレードオフを別個に戦略マップに描くことが可能となり、たんに戦略を実現する道筋を分かりやすく描くだけではなく、実践に向けて信頼するにたるガイドとなるように、これらを仕立てることができる。そして、これによって実践が停滞したり、あるいは失敗したりしないように戦略実現のプロセスをマネジメントすることが可能となろう。

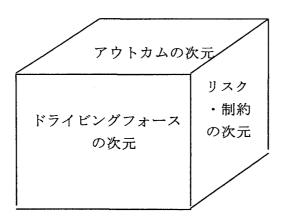


図2 3次元戦略マップのイメージ

3次元戦略マップのイメージを示すなら、図2のようになる. もちろん、実際にこのイメージどおりのマップを作成しては使い勝手が悪いので、図3に示すようなアレンジが必要となろう. このマップでは、前述の「アウトカム」、「ドライビングフォース」そして「リスク・制約」の3つの次元に、BSC上の4つの視点がちりばめられている. 民間企業であれば、財務の視点はアウトカムに、そして業務プロセスおよび学習と成長の視点はドライビングフォースに、それぞれ例外なく位置づけられるであろう. ただし、顧客の視点をどこに置くかは議論の余地があるかもしれない. 他方、パブリックセクターにあっては、アウトカムには顧客(市民)の視点が入り、財務の視点はアウトカムというよりは、リスク・制約の次元に位置づけられることになるかもしれない.

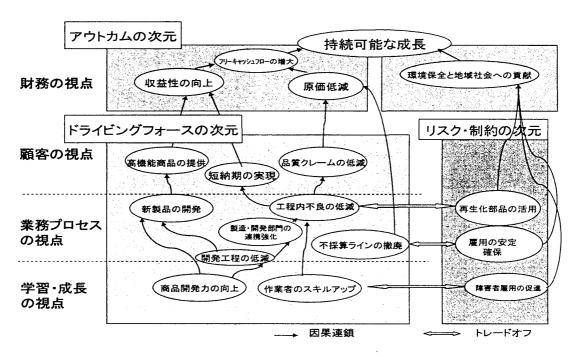


図3 3次元戦略マップの基本構造

いずれにせよ、議論の焦点となるのはリスク・制約の次元であろう. 前述の CSR に限らず、ここに新たな視点を設けてもよいが、視点を追加するか、あるいは追加するとすればどこに、といったことは主たる問題ではない. 3次元戦略マップの眼目は、あくまでも組織を取り巻く多様なステークホルダーの利害を過不足なく調整し、組織の共通目標を達成できるような形で戦略の実現プロセスを議論する場を提供することにある. そのためには、個々のステークホルダーの立場に配慮して、識別されたそれぞれの戦略目標がどのように因果連鎖を構成し、またどのような場面ではトレードオフとなりうるのか明確に描き出せればよいからである.

3.2 3次元戦略マップの作成支援ツール

既存の戦略マップと同様, 3次元戦略マップを作成する際に特別なスキルが要求されるわけではない. 換言すれば, 多くの場合マップ自体は容易に描ける. ただしそれが本当に戦略を実現に導くためのマップとして機能するかどうか,確信がもてるかどうかとなると話は別である.

戦略マップは、単純でなければ因果連鎖をわかりやすくアピールすることはできないし、組織構成員間の共通理解も難しい。かといって、単純すぎても、なにかが欠けているように思えてマネジャーが不安を抱くようになってしまうものである。じつは、戦略マップそのものは、戦略を実現に導くプロセスを詳細に検討する場としては適していない。むしろ、検討した結果について組織構成員間で共通の理解を得るために活用してこそ、真価を発揮するといってよいであろう。そうであれば、マップの上で検討するのではなく、検討した結果をマップに描くというアプローチが理想的である。

この点に関して付言すれば、まだまだ実践企業数そのものは少ないものの、当該支援ツールと目されるのが DTP ワークシートである¹⁰. それは、財務的な視点を「列」に非財務的な視点(顧客の視点、業務プロセスの視点、学習・成長の視点)を「行」にとり、両者の関係をマトリックス形式で表現したもので、このワークシートを用いれば、戦略目標や業績指標の階層的関係と因果連鎖が明確に把握できるようになる. なお、DTP とはデザイン・ツー・パフォーマンス(design to performance)の略で、「計画段階で業績を事前につくりこむ」ことを意味する. いうまでもなく、それはまさに BSC および戦略マップがめざす究極のゴールといってよいであろう.

いずれにしても、DTP ワークシートは BSC あるいは戦略マップに取って代ろうとするものではない. むしろ、テクニカルな面でより確度の高い戦略マップや BSC の作成を支援することを目的とするものである. とくに、戦略マップについていえば、DTP ワークシートはその設計図として機能する11といってよいだろう. そこで、前述した 3 次元の戦略マップを描くとすれば、それにあわせて、DTP ワークシートにも改良をくわえる必要がある.

通常の DTP ワークシートでは、戦略目標の因果連鎖の識別・確認作業は、列と行が交差する各セルにおいて行われる。この場合、ワークシートの各行ごとに列、すなわち財務的視点の戦略目標のいずれかと強い相関が認められれば⑥を、ある程度の相関の場合は〇を、相関はあるが評価するほどでなければ△を、各セルの斜線で区切られた左上の空間に記入する。とはいえ、業務プロセスや学習・成長の視点の戦略目標についていえば、財務の視点のそれらとのダイレクトな相関をもつケースはむしろ稀であろう。そこで、上記の相関が確認されない場合でも、ただちに戦略目標の妥当性を疑うのではなく、非財務の戦略目標の相関を評価したうえで、相関が確認された他の行において列との強い相関(因果連鎖)が確認されれば妥当と判断する。なお、この非財務的視点における戦略目標間の対応関係の評価は、ワークシートの左端に突き出た三角形の空間において行う。

以上の原理は、3次元戦略マップに対応した DTP ワークシートの改良版を作成する場合も基本的には変わらない。表 1 はこの改良版の DTP ワークシートを示しているが、この改良版では行と列が交差するセル上の左上の空間でアウトカムとドライビングフォースのそれぞれに属する戦略目標の因果連鎖の有無を評価した結果が、またセルの右下の空間ではドライビングフォースと制約のそれぞれの次元に属する戦略目標のトレードオフを評価した結果(トレードオフが懸念される場合は、×をセルに記入する)がそれぞれ示されている。もちろん、常にトレードオフが成立するとは限らないが、もし存在が確認されるようであれば、これを解消するようにドライビングフォースの戦略目標を調整する必要が生じる。

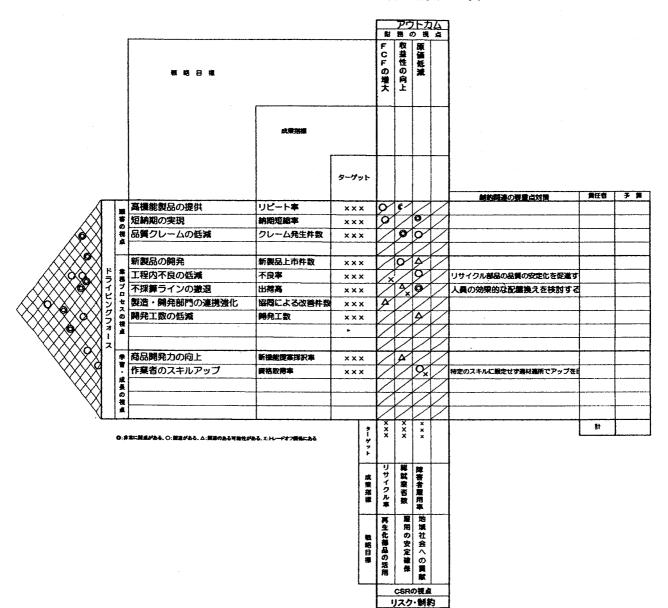


表1 DTP ワークシート(改良版)の例

くわえて、戦略の実現可能性を高めるためには、トレードオフを解消するために実施すべき 具体的な重点施策も識別する必要がある。ワークシートには、この重点施策を記述する欄が設 けられている。なお、DTP ワークシートでは、アウトカムの次元とリスク・制約の次元の相関 ないし対応関係については評価することはできない。とはいえ、もともと両者の間には因果連 鎖といえるほどの直接的な相関は認められないし、トレードオフについても同様と考えられる ので、とくに問題はないであろう。

以上、3次元戦略マップの作成を支援する DTP ワークシート改良版について解説してきた. このワークシートの基本的な目的は、戦略を実現するプロセスをできるだけ明確にしたうえで、 業務計画を打ちたてようというものである.ただし、このような形で戦略計画が策定されると、 経営環境の変化に応じて戦略の変更を図ることを阻害してしまうのではとの考えもでてこよう. 業績の事前の作りこみを目指すとはいえ、DTP ワークシートは戦略計画の変更そのものを否定

するものではない. むしろ, 因果連鎖やトレードオフを事前に明確に把握しておくからこそ, その変更がマイナスの結果をもたらさないように戦略計画の見直しを支援することになるので ある.

4. むすび

BSC は、世界的にその導入と実践が試みられる一方で、多くの解決を迫られる問題をも抱えている。とくに、BSC の主要なサブシステムである戦略マップは、作成ならびに理解が容易であるだけに、十分な検討がなされないままその適用が図られた場合には、組織的なコンフリクトを引き起こしたり、あるいはそこまで至らなくても、現実的にはほとんど機能しない戦略計画が出現することになる。

ひとつには、マップそのものの構造にも問題があるのではというのが本稿における基本的なスタンスであった。すなわち、既存の戦略マップでは、視点をどのように工夫しようとも、単一次元のなかにそれらを配置しているために、ときとして焦点がぼやけてしまったり、メリハリのない戦略計画が策定されることもあった。そこで、業務活動をつうじてフォーカスをあてるべき部分がどこであり、当該活動を実践していく中で配慮しなければならないものがなにか、そしてそれらを通じて最終的にいかなる結果を望むのかを、どのようにすればひとつのマップのなかに明確に描き込むことが可能かを検討する必要がある。本稿では、そのような問題意識のもと、戦略マップ再構築の可能性を探るフレームワークとなるものして3次元戦略マップを提案し、検討を行ってきた。

この新しい戦略マップの特徴は、リスク・制約要因が重要成功要因と明確に区別されるような工夫がなされていることであろう。なお、本稿で示した事例では、リスク・制約次元に CSR 関連の戦略目標のみを識別したが、もとよりそれらは常にこの次元に位置づけられるわけではない。昨今 CSR が注目される背景には、むしろそれが利益の向上に積極的に貢献するような事例が顕著となってきていることがあげられよう。したがって、CSR 関連の戦略目標は組織あるいは当該組織の基本戦略によっては、ドライビングフォースの次元に位置づけられることも十分にありうる。反対に、これまで疑いもなく顧客、業務プロセス、学習・成長の各視点に位置づけられてきた戦略目標も、突き詰めて考えてみるとリスク・制約次元にこそ位置づけるのが適当といったものも出てくる可能性もある。

総じていえば、本稿が提示した3次元戦略マップが伝えようとする基本的なメッセージを要約するなら、従来は同質に検討されてきた各種の戦略目標を、組織のミッションや基本戦略の実現にとってどれが本当の意味での重要成功要因であり、かつまたどれがリスク・制約要因となるかを見極めるといったアプローチを探究することが、BSCのさらなる普及ないし発展にとって必要となるということである。いうまでもなく、リスクや制約要因が多いほど、とるべき戦略は絞られてくる。裏をかえせば、それらの要因を明らかにすることが、実現可能性の高い戦略を導き出す近道であるといえるのではないだろうか。

注

¹ 伊藤(2002a), (2002b), (2003 a), (2003b), (2004)および(2005)を参照されたい.

² 非営利組織における BSC の適用事例については, Kaplan & Norton (2001)のほか, 清水 (2004),

荒井 (2005)等を参照されたい.

- ³ 詳細は, Kaplan & Norton (2001)を参照されたい.
- 4 詳細は、伊藤・清水・長谷川 (2001)を参照されたい.
- 5 詳細は、伊吹 (2005)を参照されたい.
- 6 SIGMA ガイドラインは、英国貿易産業省の支援のもとで、英国規格協会などが中心となって取り組んだプロジェクトの成果として公表されたもので、持続的な発展に向けて組織がどのような取り組みをなすべきかを示している.このガイドラインは、「基本理念」、「マネジメント・フレームワーク」、「ツールキット」から成り、サステナビリティ・スコアカードは、ツールキットに示された 13 のツールのうちの1 つである.なお、SIGMA ガイド・ツールキットの詳細は、下記からダウンロードすることができる.

http://www.projectsigma.com/

- ⁷ BSC における戦略 首標間の関連性は因果連鎖ではなく、単なる相関関係ないし仮説にすぎないという論者もいるが、そのような関係性しか見出せないようでは BSC とはいえないと筆者は考えている。なぜなら、戦略目標どうしが確固たる関連性によって結ばれているからこそ、戦略を実現するための明確な道筋が描けるからである。同時に、そうした因果連鎖を識別し体系化したものがほかならぬ戦略マップである以上、その作成はけっして容易ではないことが理解できるであろう。
- *この議論の詳細については,伊藤(2003)および伊藤ほか(2003)を参照されたい.
- ⁹ この点に関して Kaplan & Norton (2003) は、財務のみならす顧客の視点もアウトカムをあらわすと強調している. 同時に、実質的に戦略をドライブするのは業務プロセスと学習・成長の視点であるとして、4つの視点間の次元のちがいに言及している.
- 10 DTP ワークシートの実践例については、伊藤 (2002b) ならびに谷ほか (2003)を参照されたい.
- 11 この点についての詳細は、伊藤 (2003)を参照されたい.

参考文献

- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, 2001. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School Press. 櫻井通晴監訳. 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 D. P. Norton, 2004. *The Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川惠一監訳. 2005. 『戦略マップ~バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社.
- 荒井 耕. 2005. 『医療バランスト・スコアカード~英米の展開と日本の挑戦』中央経済社.
- 伊藤嘉博. 2002a. 「わが国におけるバランスト・スコアカード実践上の論点と課題」『Business Insight』 37:8-19.
- 伊藤嘉博. 2002b. 「デザイン・ツー・パフォーマンス~BSC 導入企業にみるその可能性と課題」『国民経済雑誌』185(7):51-69.
- 伊藤嘉博. 2003a. 「グローバルスタンダード経営の羅針盤~バランスト·スコアカードの主要な論点」『會計』163(3): 42-58.
- 伊藤嘉博. 2003b. 「バランスト・スコアカードと予算との有機的連携の意義と可能性」『産業経理』63(3): 82-89.
- 伊藤嘉博. 2004. 「ストラテジーマップが促進する組織変革~その論点の整理と支援ツール」 『Business Insight』 47:30-49.

- 伊藤嘉博. 2005. 「戦略志向組織における予算管理~BSC との関係を軸とした検討」 『原価算研究』 29(1): 25-34.
- 伊藤嘉博・清水孝・長谷川惠一. 2001. 『バランスト·スコアカード〜理論と導入』ダイヤモンド社.
- 伊藤嘉博(編著)・矢島茂・黒澤耀貴. 2003. 『世界標準の戦略マネジメントツール~バランスト·スコアカード実践ガイド』日科技連.
- 伊吹英子. 2005. 『CSR 経営戦略~「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社.
- 清水 孝(編著). 2004. 『戦略マネジメント・システム~企業・非営利組織のバランスト・スコアカード』東洋経済新報社.
- 谷 武幸(編著). 2004. 『成功する管理会計システム--その導入と進化』中央経済社.