

## BSCの意義とBSCソフトの評価

伊藤 和 憲（玉川大学）

小酒井 正 和（青山学院大学）

はじめに

今日のグローバルな競争環境では、企業環境が激しく変化するとともに、競争がグローバルに行われる。このため、一方では、将来を見通した長期にわたる意図された事業戦略を立案することは困難となってきた。また他方では、競争の激化による競争戦略の重要性がますます高まっているということでもある。さらに、このような戦略と連動した形で進めることで、経営品質の向上や業績評価も新たな局面を見せている。

従来、戦略の実行ツールとしては財務数値に具現化した予算管理が中心であった。予算は活動の成果を目標値として示すため、トップ層の経営管理には現在でも有効に機能する。しかし、この成果を実現するには、目的と手段の因果関係をたどって行って、顧客やプロセスにまで深く入り込んで、活動による競争優位を構築しなければならない[Porter, 1994]。そのため、戦略を実行するには、財務目標だけでなく顧客や内部プロセスにまで入り込んで非財務目標についても設定する必要がある。これらの戦略目標の達成度を示すために具体的に指標を設定し、その指標について目標値を設定しなければならない。また、戦略目標の目標値を実現するために、戦略的実施項目も設定する必要がある。そして、これらの指標を事後評価し、必要な是正措置やフィードバックを行う必要がある。これを実現してくれるのがバランスト・スコアカード(Balanced Scorecard; BSC)である。

BSCの実態調査を2002年の2月から3月にかけて数社実施した。その結果、富士ゼロックスは戦略実行のためにBSCを行おうとしていた。NTTコムウェアは、戦略実行と業績評価のためにBSCを採用していた。全日空システム企画は一般従業員までの業績評価に対する理論基盤としてBSCを導入した。日本経営品質賞を取得しているリコーと日本フィリップスは、戦略実行、業績評価、経営品質の向上のためにBSCを実施していた。これらの実態調査から、BSCは戦略実行としてだけ利用されているわけではないことが理解できる。

BSCが戦略実行、業績評価、経営品質の向上といった利用形態があるにもかかわらず、多くのソフトウェア・ベンダーはそれぞれの解釈に応じたBSC機能を組み込んで、BSCソフト

を開発している。本稿では、ノートンが社長、キャプランが会長をしているバランスト・スコアカード・コラボレイティブ社(以下、BSCoI.)がBSCソフトと認定したアプリケーション・ソフトを対象として、BSCソフトを評価・検討する。まず、BSCソフトの必要性を検討する。その上で、BSCoI.社が設定しているBSCソフトの認定基準とBSC認定ソフトを紹介する。このような認定ソフトの代表として、SASのStrategic Performance Managementを取り上げ、ソフトの評価を行う。評価にあたっては、BSCソフトの役立ちを考えて、システム構築者の構築のしやすさ、トップから一般従業員までのコミュニケーションの取りやすさ、さらにデータ入力のしやすさといったソフトのユーザー側の立場でBSCソフトを評価する。

#### 参考文献

- 伊藤嘉博・小林啓孝編著(2001)『ネオバランスト・スコアカード経営』中央経済社
- 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一(2001)『バランスト・スコアカード 理論と導入』ダイヤモンド社
- 江崎昌男編著(2001).『日本経営品質賞とは何か』生産性出版
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (2001). *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press(櫻井通晴監訳(2001)『キャプラン・ノートンのバランスト・スコアカード』東洋経済新報社).
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton(1992). The Balanced Scorecard---Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Jan.-Feb.(本田桂子訳「新しい経営指標” パランスド・スコアカード ”」Diamondハーバードビジネス,pp.81-90.