

Title	企業サステナビリティを促進する次世代バランスト・スコアカード
Author(s)	杉山, 大輔; 杉原, 太郎; 井川, 康夫
Citation	年次学術大会講演要旨集, 25: 606-610
Issue Date	2010-10-09
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/9370
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨



2 D 2 4

企業サステナビリティを促進する次世代バランスト・スコアカード

○杉山大輔、杉原太郎、井川康夫（北陸先端科学技術大学院大学）

1) はじめに

本稿では近時国際標準化(ISO26000 等)をはじめ企業での外部開示にも大きな影響を持ちつつあるサステナビリティへの対応動向をどのようにしてバランスト・スコアカード (Balanced Score Card : 以下 BSC) を活用した企業マネジメントに取り込んでいくか、そのための課題とその解消方策を、企業での実施事例についてインタビューを元に分析し、新たな BSC のモデルを提示する。

2) サステナビリティの動向

ISO26000 の公表が本年度中にも予定されていることをはじめ、国際レベルで規定や開示基準を標準化する動きがある。また日本企業でも企業業績の開示にあわせサステナビリティへの取り組みを開示する動きが進展してきており、この国際標準である GRI(Global Reporting Initiative)ガイドラインに従って開示を行っている企業が増加している。さらに開示内容も、単なる環境報告書から環境・社会報告書になり、CSR 報告書・サステナビリティ・レポート等へと開示内容が多面的になり拡充されてきている傾向が見られる。

3) BSC 導入企業でのサステナビリティへの取り組み

これにあわせて、BSC ないし同様のマネジメントを導入している企業においてもサステナビリティを企業のコア計画へ取り込む動きが進展してきている。例えば、リコーでは環境経営を標榜すると共に、BSC に第五の新たな視点を追加して企業の経営計画に織り込むことを試行している(伊藤 2001)。しかしながら、企業活動を活性化するためのツールとしての BSC を活用する中で、サステナビリティ視点と他の 4 つの視点(財務、顧客、内部プロセス、学習と成長)との因果関係は十分に関係付けられておらず、新たな第 5 の視点は孤立している、ないしは因果律の線が限定的にしか記述されていない例が多い。今後サステナビリティを更にコア・マネジメントとタイトに関連付けて組み込んでいくために、BSC の世代発展の歴史的経緯と背景にある企業ガバナンスモデルを検証の上、合理的な BSC の形態を検証し、新たな実行モデルを構築することが必要である。

4) BSC が実現したものは何だったのか?

BSC は歴史的に見て以下の 3 つの世代を経て拡充発展してきた。

第一世代：多面的業績評価ツール (The Balanced Scorecard - Measures that drive performance)

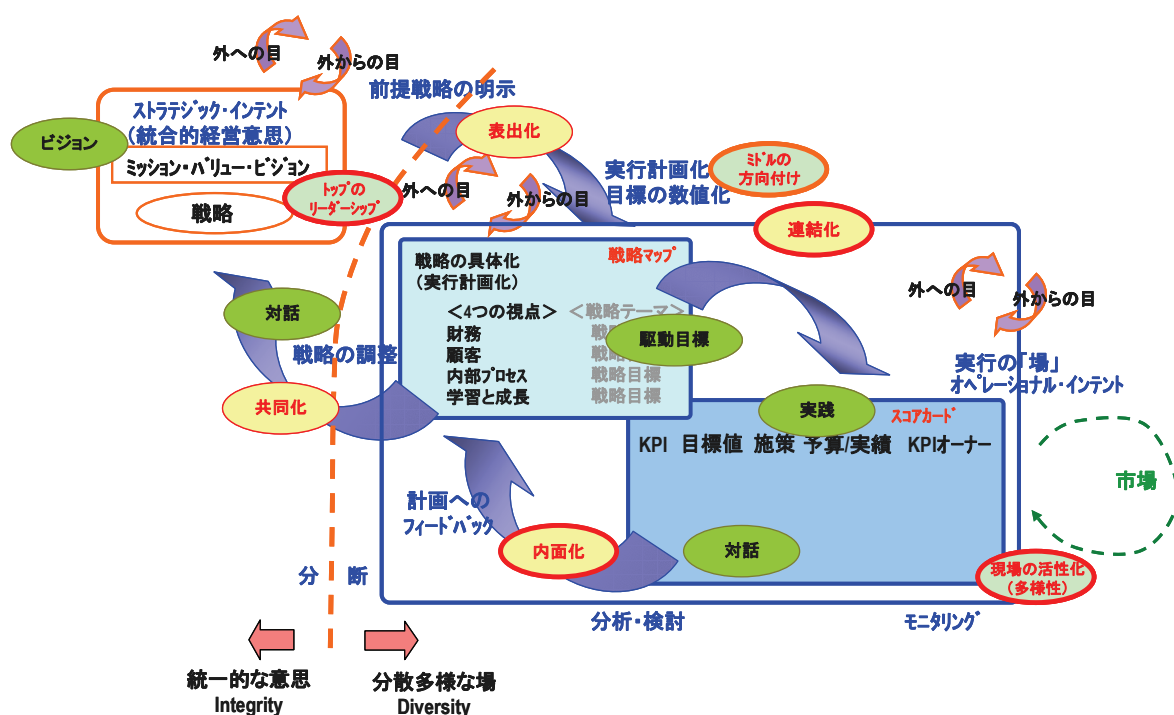
(Kaplan1996) : 従前の短期的利益志向と不正の発生に鑑み、業績評価を財務指標だけでなく、非財務指標にも広げて多面的に行い、企業の健全な発展を意図した評価スキームを保持するツールを提供した。

第二世代：戦略マネジメント・モデル (The Balanced Scorecard - Translating Strategy Into Action)

(Kaplan2001) : 第二世代では戦略マネジメント・システムとして企業戦略推進のためにどのような KPI(Key Performance Indicator : 重要業績評価指標)を設定・モニタリングするか、戦略マネジメントを推進するシステムを提示した。

第三世代：戦略実行の動的フレーム・ワーク (Strategy Focused Organization, Execution Premium)

各世代のカッコ内は各著作のタイトルであるが、タイトル及び副題が的確に各世代の特徴を表わしている。当初の段階では単なるツールであったが、徐々に戦略マネジメントシステムとして発展し、最終的には経営側の統合的戦略的意思（ストラテジック・インテント）と現場側が個別的に問題解決に当たる際の意向との連関をとり、現場での知見を戦術レベル・戦略レベルにフィードバックする動的な知識創造モデルとして機能するに至ったと考えられる。図1は、この動的な知識創造モデルを企業のストラテジック・インテントの血流促進モデルとして表現したものである。



戦略バランスト・スコアカード = スコアカード + 戦略マップ

戦略マネジメントシステム 多面的業績評価ツール 実行シナリオ因果関係モデル

これはあたかも生体の意志が、肉体の動作や器官の働きにより実現され、また実行のモニタリングを通じ学習と適応が行われる過程に似ており、図1ではストラテジック・インテントの血流が体内にスムーズに流れる血流を促進するモデルとのアナロジーにより理解を深めることができる。また知識科学的視点から知識創造モデルに即して理解することで企業マネジメント上の位置づけを更によく理解することができる。

5) サステナビリティ BSC に関する先行研究

先行研究をみても、いくつかの段階でサステナビリティ BSC とコア BSC の連関をとり、また統合する方向性が検証されている。これまでは別個に作成していたものから、いくつかの視点で連携→各視点ごとに連携→視点を追加して連携→視点を追加して各視点ごとに連携、と進化している（図2）。日本においても、類似の研究として、コーポレート・レピュテーション BSC や CSR・BSC を提示する研究もある（桜井 2008、伊吹 2005 ほか）。

こうしたサステナビリティ BSC とコア BSC の連携研究は主として欧州を中心に行われている。株式会社のガバナンスモデルの系譜として、アングロサクソンに端を発する株主中心型モデルに対する修正が行われて形成された欧州型の株主・従業員共同決定型である。一方近江商人以来の日本を始めとするマルチステークホルダー型モデルとの調整も見られる。BSC の戦略マップの雛形も、当初の株主中心型のものからマルチステークホルダー型への修正を取り入れることにより、サステナビリティの実装を確実化するフレームワークを提供することができる。

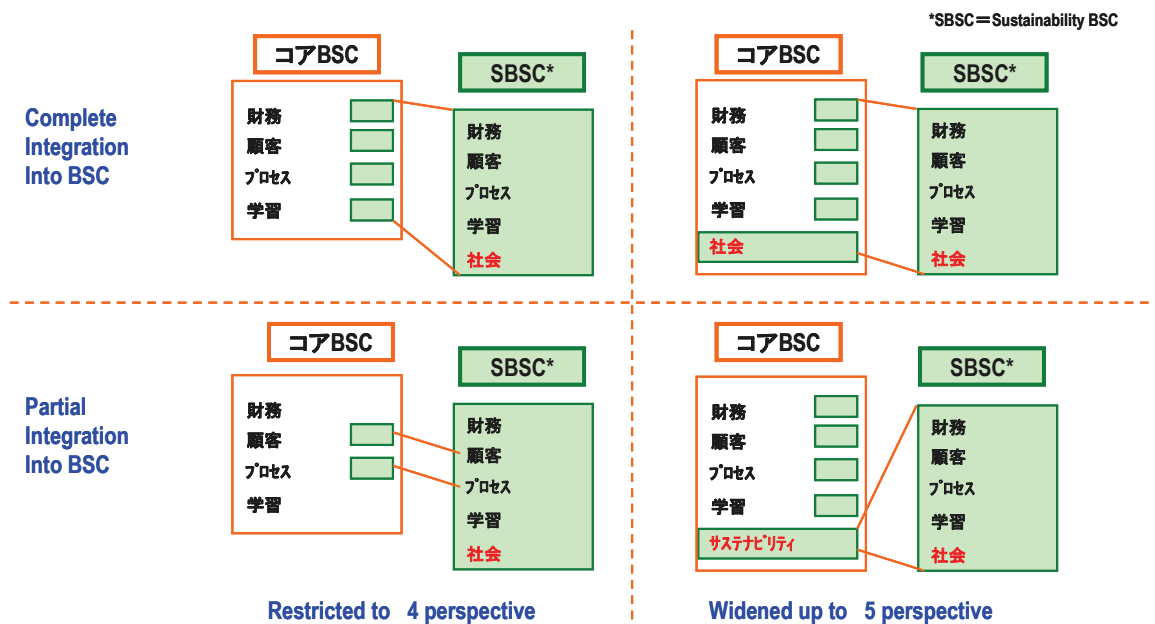


図2: サステナビリティBSCとコアBSCの連携形態

(Gminder, Carl Ulrich and Thomas Bieker 2002)

6) 新たな BSC の形態の提案

本稿では、BSC を先進的に活用している企業の事例を検討しながら、サステナビリティを実現する新たな BSC の形態を作成・提案する。

BSC を早くから取り入れてきた企業を改めて検証して共通に得られた知見は、徐々に自社の作法や社風にカスタマイズして時には BSC の呼称さえ自社風に改変し定着させている例も多く、BSC の果たす役割が変化したというよりむしろそれぞれの独自性に応じてよりこなれた形態に再編したと理解する

ことができるケースが多かった。特に早期に活用した企業では BSC の運用が次の世代に引き継がれたり、トップの交代等により当初の趣旨が次第に変容したり、景気の波に行きつ戻りつする例もあった。その中で、適用範囲も一度全社に拡大したものの、固有の戦略との関連性を重視し、ビジネスユニット毎の適用に活用を中心を戻した例も見受けられた。

こうした中で従前の BSC に対し、以下に示すとおりサステナビリティの視点（Vertical な視点、ないし Horizontal な共通の視点）が一部の企業で追加され始めており、さらにはサステナビリティを考慮するための機能部門組織（たとえば CSR 推進室等）を設置することで継続的な機能発現を担保する等の対応をしている例もあったが、BSC 戦略マップの構造そのものに手を入れるところまで進んでいる事例は見出せず手付かずの状態にあると思われる。

- － 視点の追加（Horizontal）：リコーの事例
- － 視点の追加（Vertical）：エネルギー産業の事例
- － 機能部門組織に体化して設置（CSR 推進室等）：サービス企業の事例

これに対し本研究では、更に踏み込んで、サステナビリティの視点を戦略マップの上位に位置づけて設定する構造を提示する（図3）。先進導入企業にインタビューを行ったところ、更にサステナビリティ軸を思考の流れに立脚して上位に位置づけることに対しては一定の理解を得られる結果となった。また、議論のプロセスで今回案に対する修正案を頂いたケースもあった。以上の結果を踏まえ、サステナビリティを取込んだ BSC の構造についてまとめたものが図3である。

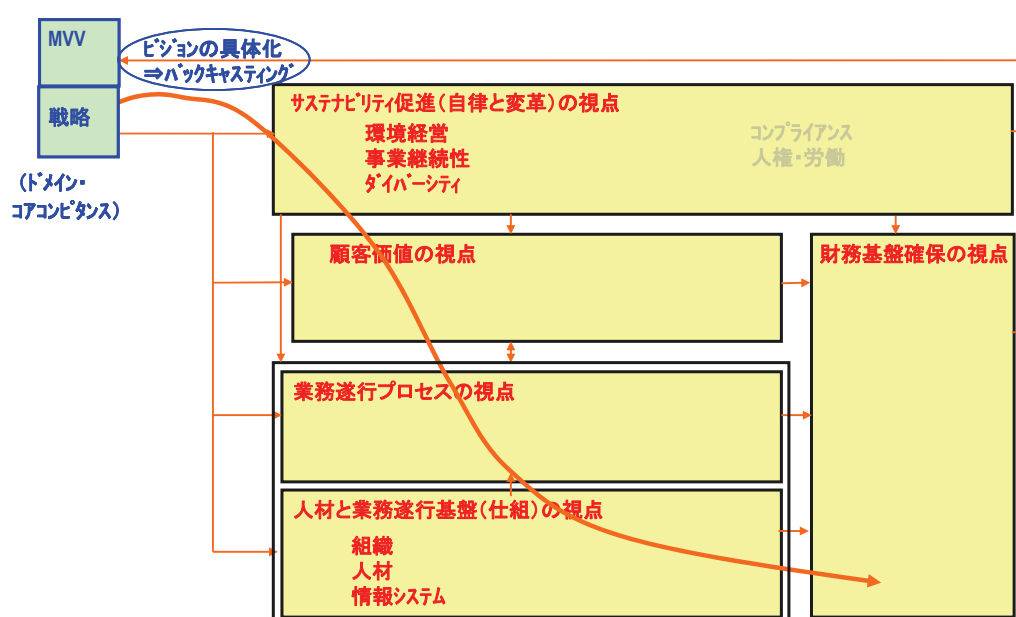


図3: サステナビリティを取込んだBSCの構造

上記案の従来 BSC との差異は、財務の視点をその因果律の位置づけから結果としてのポジションに移動した点である。従来型 BSC ではビジョンステートメントの趣旨と戦略実行シナリオを計画化した戦略マップのコンテンツが切れているケースも多い。具体的計画化をしようとする時の上位でリードする概念が財務の視点に置かれることにより、短期的な財務指標に偏った計画の出発点を与える可能性が

大きいと思われるのである。そこでビジョンや戦略の文脈に内在する重要な要素であるサステナビリティを抽出し、計画化に用いる戦略マップのリード概念としてフレームワークの最上位に位置づけることで、戦略実現の重要な要素と具体的実行計画の連関を強固なものにすることが可能になるものと思われる。これは経営品質賞に代表されるマネジメントエクセレンスモデルと比較しても親和性の高い形態となっており、思考の流れを潤滑化するフレームワークを提供しうるものと考ええる。

7) おわりに

本研究では、先行研究レビューを元に従来の BSC とそれがサステナビリティに対応するにあたっての課題を概観した上で、先進的導入企業に対するインタビュー調査を通じてサステナビリティを取り込んだ BSC モデルを提案した。

今後は、更なる調査を行いモデルの蓋然性を検討するとともに、提案モデルがどの程度先進的導入企業に適用できるのかなどを検討し、モデルの外部妥当性を高める必要がある。

参考文献

- Gminder, Carl Ulrich, Thomas Bieker(2002), Managing Corporate Social Responsibility by using the “Sustainability-Balanced Scorecard”
- 伊藤義博、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
- Kaplan, Robert S., Norton David P., (2008) *The Execution Premium*, Harvard Business Press (桜井通晴、伊藤和憲訳(2009)「戦略実行のプレミアム」東洋経済新報社
- 伊吹英子(2005)「CSR 経営戦略」東洋経済新報社
- 伊丹啓之(2000)「日本型コーポレートガバナンス」日本経済新聞社
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi(1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press Inc. (梅本勝博訳(1996)「知識創造企業」東洋経済新報社
- 桜井通晴(2008)「レピュテーション・マネジメント」中央経済社
- 拓殖大学政経学部編(2009)「サステナビリティと本質的 CSR」三和書籍