

FACILITY

ファシリティマネジャーのための科学的基礎知識

SCIENCE

連載第10回
バランスト・スコアカードの科学

財務、顧客、業務プロセス、
学習・成長の4つの視点で
FM戦略を考える新しい発想

バランスト・スコアカード(BSC)と呼ばれる業績管理手法が注目されています。「財務の視点」に加えて、「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習・成長の視点」の合わせて4つの視点による多面的評価をベースにしたBSCは、短期的にも中長期的にもビジョンと戦略を現場におとしこむ一貫したマネジメントシステムの構築が可能で、バランスのとれた経営を行うには非常に有効なツールです。このため、1990年代から米国で多くの企業に導入され、大きな成果をあげてきました。さらに最近では、BSCを経営トップの意志決定に活かすだけでなく、ファシリティマネジメント(FM)の業績評価にも採用しようという動きが盛んになっています。今回はこの分野の研究で第一人者である神戸大学の伊藤嘉博教授と、建築ライフサイクル研究所の小林寛氏に、「FMにおけるBSC導入の意義」について伺いました。



神戸大学大学院経営学研究科
神戸大学経営学部 教授
商学博士

伊藤嘉博氏

1978年、学習院大学経済学部卒業。1984年、早稲田大学大学院商学研究科博士課程後期課程単位取得。2000年、早稲田大学博士号(商学)取得。成蹊大学経済学部教授、上智大学経済学部教授を経て現職。著書に『バランスト・スコアカード 理論と導入』『ネオ・バランスト・スコアカード経営』『コストマネジメント入門』などがある。

▼「ファシリティ・サイエンス」下記バックナンバーは<http://www.websanko.com>へアクセスください。

- | | | | |
|-------------|-------------------|-------------|--------------------|
| 03年 7月号 第9回 | 分煙の科学 | 02年 7月号 第4回 | リスクマネジメント(地震対策)の科学 |
| 03年 5月号 第8回 | あかりによるオフィス空間の生かし方 | 02年 5月号 第3回 | 水(トイレ)の科学 |
| 03年 3月号 第7回 | セキュリティの科学 | 02年 3月号 第2回 | 温感(空調)の科学 |
| 02年11月号 第6回 | 消防用設備(スプリンクラー)の科学 | 02年 1月号 第1回 | あかり(照明)の科学 |
| 02年 9月号 第5回 | エレベーター(昇降機)の科学 | | |

BSC誕生の前提には 管理会計の普及がある

……米国の企業では経営指標のためのツールとしてバランスト・スコアカードを採用するケースが増えているそうですが、日本では、まだほとんど知られていません。その理由はやはり日米の会計システムの違いにあるのでしょうか？

伊藤 ご存じの通り、米国企業では早くから管理会計が導入されてきました。最初に始めたのは製造業で、原価計算や損益分岐点の分析に活用され、効果を発揮したのです。現在では、非製造業も含め、フォーチュン500社に入るような大手企業であれば、社内の会計部門が担当するのは主に管理会計のほうであって、財務会計は、アウトソーシングされているところもかなりあります。

……日本企業では、まだまだ財務会計が主流ですね。

伊藤 原価計算をシビアにしなければいけない製造業では、以前から管理会計的な手法が導入されていますが、サービス業などでは、まだそこまで意識が高くなっていないようですね。管理会計による情報を活用して経営判断を行うケースは非常に少ないと言えます。

……それはFMの世界でも、常々、問題になっています。財務会計が主流

Keyword 1

財務会計と管理会計

財務会計(Financial Accounting)とは、投資家や取引先、監督官庁、徴税機関などの外部に対し企業の財務データをディスクローズするという目的から行われるもので、定められたルールに従って貸借対照表や損益計算書を作成します。このため「外部報告用の会計」といわれます。

Keyword 2

BSCが生まれた歴史的背景

バランスト・スコアカード(Balanced Scorecard)は、1992年、ハーバードビジネススクールのロバート・カプラン教授(Kaplan Robert S)とコンサルタントのノートン氏(David P Norton)によって、ハーバードビジネスレビュー誌に寄稿されたのが始まりだといわれています。BSCが生まれた歴史的な背景として、次のような点があげられます。

1.工業化社会から情報化社会への変化

大量生産を前提にした工業化社会では、投下資本に対しての利益(総資本利益率)を最大限に高めることが企業経営の目標とされてきました。つまり「つくれば売れる時代」には、財務的に競争優位を実現していれば経営は安定していたのです。

しかし、現在の情報化社会では、量より質の競争が求められるようになり、企業経営の方法は大きく変わってきました。グローバルな市場で勝ち残るには、資本という有形資産だけでなく、人材、ノウハウ、ナレッジなど無形資産や知的資産の有効活用が重要な経営課題になっているのです。

BSCの多面的評価のルーツは 日本企業の品質向上活動にあった

……それでは、BSCの考え方について教えてください。

伊藤 もっとも大切なのは、管理会計によって生まれる「財務の視点」だけでなく、「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習・成長の視点」を合わせた4つの視点によって業績評価をし、多面的な判断から経営上のビジョンと戦略を構築していくという点です。従来、この4つはすべて経営の意志決定に重要な項目であり、経営者は感覚的にこれらを考慮しながらマネジメントしていたのですが、それを数値化し、科学的に活用しようというところが新しい考え方だといえますね。

……つまり、財務の視点だけに頼らない経営手法ということですね。

伊藤 管理会計は「株主のための会計」ともいわれるように、短期的に収益をあげるには非常に役立ちます。しかし、財務偏重が行き過ぎると企業の体力が下がり、1980年代の米国企業のように日本企業に負けてし

の日本では、オフィスごとの経費の集計が難しく、コストダウンを進めようにも、「どこから手をつけていいのかわからない」というケースが多いですね。

伊藤 マネジメントにおいては投資と成果の関係把握が基本ですから、この点では、米国は早くから、合理的で科学的な経営を進めてきたといえますね。

……BSCは、管理会計的な手法が進化したものなのですか？

伊藤 確かに、管理会計による経営がBSC誕生のきっかけになったのは事実ですが、考え方としては、むしろ管理会計のアンチテーゼという部分もあります。

……管理会計による情報だけで経営上の意志決定を行うのではないということですか？

伊藤 管理会計は経営上の意志決定に大きな貢献をします。しかし同時に、それだけに頼ると中長期的な経営判断がしにくくなります。米国では1980年代後半あたりから、すでにその問題点も指摘されていました。つまり、一つの経営手法が時代の流れの中で陳腐化してきたのです。ちょうどそのころ、日本の企業が急成長し、米国経済は衰退していた。それで、何か新しい経営戦略システムはないかと探していたところ、ハーバードビジネススクールのカプラン教授の発表したBSCが注目を集めたのです。

これに対し、管理会計(Management Accounting)は「内部管理に活用する会計」と呼ばれることでわかるように、企業内部にある会計データを意思決定や組織のコントロールなどに利用する目的により集計していく会計手法で、科学的な経営管理を可能にします。企業によって方法は異なりますが、ビジネスユニットごとやプロジェクトごとといった単位で、原価計算や損益分岐点などを分析するのに用います。

「必要なものを、必要な数だけ、必要なときに売り、自社の強みを活かせる事業への選択と集中を進めるには、より高度な経営判断が欠かせません。このため、財務の視点に頼るだけでなく、多面的評価のできる戦略システムが求められていたのです。

2.短期的にも中長期的にもブレのない経営へ

財務的評価に頼りすぎると、経営戦略的には短期のコスト削減に目を向けてしまいがちになります。たとえば、研究開発、人材育成、顧客サービス、従業員のモチベーションアップなどに必要な経費すら、出し惜しむ経営者が多くなってくるのです。その結果、一時的に業績は向上するものの、将来のコア能力につながる投資が不足し、中長期的には企業にとって大切な無形資産を減少させてしまいます。

財務的評価は、あくまで運行(過去の数字に対する)指標であり、決して未来を表すものではありません。さらに無形資産の代表である「従業員の力」の範囲外で業績が評価されてしまう危険性もあります。その結果、モチベーションの低下による品質ダウンという現象につながり、1980年代の米国企業にとっては大きな経営課題となっていました。

まうケースが続出した。このため、もっと多くの視点が必要だということになったのです。

……BSCは日本企業に学んだのですか？

伊藤 実はそうなのです。日本企業が続けてきたTQC(総合品質管理)や方針管理、目標管理という品質向上の手法を研究し、その考え方に学んでいる部分は多いでしょう。ただ、ここで注意しないといけないのは、「日本企業の経営=BSC」ではないということです。米国では管理会計の導入により収益性の検討が徹底的になされ、さらにその手法のイノベーションとしてBSCが注目されてきました。これに対して日本企業の場合はいまだに財務会計しか見ていなかったり、株主への配慮がまったくなかったりするのですから、それ以前の段階だといえます。

……それでも、日本でも最近はBSCを導入する企業がありますね。

伊藤 代表的なところでは、リコー、宝酒造、パイオニア、キヤノン販売などが導入し、成果をあげています。これらの企業は早くから米国式の会計基準を採用していたので、それが可能だったのではないのでしょうか。

Keyword 3

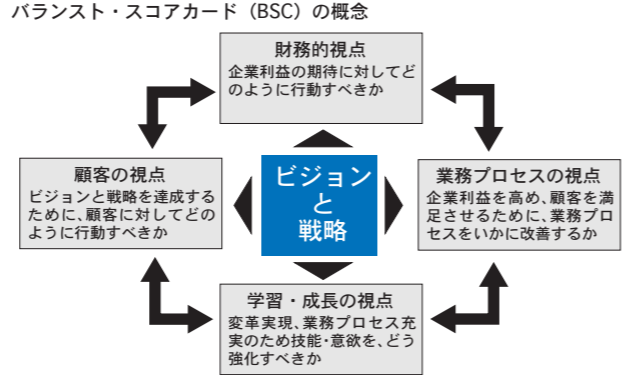
BSCの4つの視点

企業がビジョンや戦略に沿って目標を決める場合、その大多数は「財務の視点」によるものです。たとえば「売上を毎年10%ずつ増やす」というのがそれにあたります。

しかし、売上を増やすには販売量の拡大や販売先の新規開拓が必要になるわけで、その段階で「顧客の視点」による目標が生じます。一例をあげれば「売値を下げて購入量を増やしてもらう」といった戦略がそれに通じるのです。

それでは売値を下げるにはどうしたらいいのでしょうか？ 製造業であれば原価削減が不可欠で、そのためには「業務プロセスの視点」が必要で、さらに継続して売上を増やして行くには人材育成システムの充実という「学習・成長の視点」も大切になってきます。

つまり、BSCの4つの視点には因果関係があり、それぞれシステムチックに考えていかないと、「財務の視点」による目標も達成できないのです。



Keyword 4

日本企業に学んだBSC?

BSCが日本企業の経営手法を参考にしているのは、多くの人が指摘している通りです。

1980年代は、高品質な日本製品が世界市場を席巻していたことから、米国では、日米の企業活動のベンチマークを行いました。その結果、TQCなどに代表される経営品質向上の手法が高く評価されたのです。

ただその事実をもって、「日本企業のほうが米国企業より先進的である」と結論づけるのは正しくありません。

当時、米国の経営者や研究者が注目したのは、日本のTQC活動などにおいて、全社的にPDCA(Plan→Do→Check→Action)のサイクルが徹底されていた点だといわれます。しかし同時に、彼らは「どうして日本では製造業だけしかPDCAを実施していないのだろう」と疑問を持ったそうです。そして、製造業だけでなく非製造業、コア部門だけでなくノンコア部門、さらには行政機関や公共事業にまでPDCAによる生産性向上を進めるツールの必要性が指摘され、その解決手段の一つとして、BSCが注目されたのです。

Keyword 5

BSC導入の効果

米国のMobil社ではBSCを導入した結果、次のような成果があがったといわれています。

利益……業界最下位から最上位へ
使用総資本利益率……6%→16%

売上げ成長率……業界平均より常時+2%
コスト……20%削減
オペレーティングキャッシュ……+10億ドル以上
環境安全関連事故……60%~80%減少
精製工場歩留まり・設備休止時間……70%削減
従業員の戦略意識・参加意識……従来の4倍(20%→80%)

社員を顧客とするFMでもBSCによる業績評価は重要

……オフィス管理・運用するファシリティマネジメントにおいても、「BSCを導入しよう」という動きがあるのですが、これは効果的なのでしょうか。

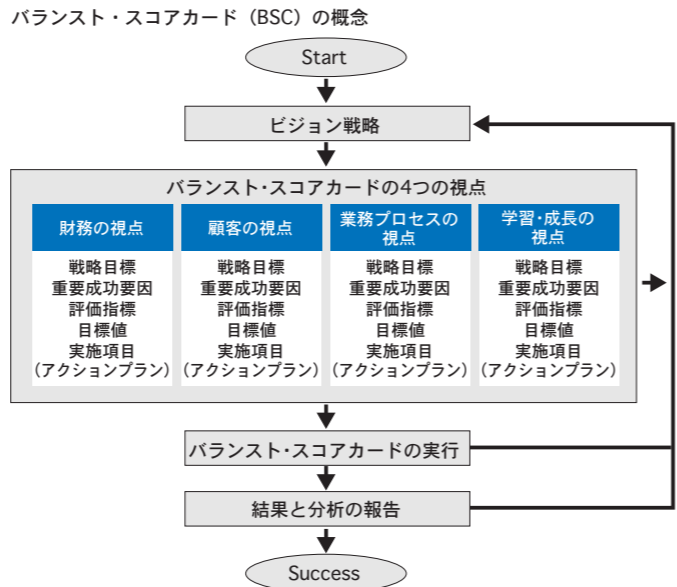
伊藤 私はFMの専門家ではないので詳しいことまではわかりませんが、あらゆるマネジメントにおいてBSCの導入は有効だと思います。FMの場合は社内サービスですから、「顧客の視点」は社員からの評価になるはず。その項目と、コストに関する「財務の視点」、それに「業務プロセスの視点」「学習・成長の視点」を合わせて考える意味は大きいでしょう。重要なのは、BSCを作成することにより、組織的に認知されにくい活動の成果を明確にできるという点です。さらに全社でBSCを導入すれば、FMと経営の関係は、よりはっきりするでしょう。

……最終的には全社で導入しないと意味はないのですか？

伊藤 必ずしもそうではありません。会社の規模にもよりますが、いきなり全社でBSCを導入すると、十分に消化できずに失敗することもあります。したがって、まずパイロット的に1つか2つの部門で採用し、1~2年テスト期間を経てから全社に浸透させたほうが成功の可能性は高いでしょう。ただ、BSCはあくまで経営の意志決定に役立つものから、間接(ノンコア)部門だけで導入するのではなく、FMと営業部門などで同時に試すべきでしょう。それにより、FMがいかにコア業務に貢献できるかも明確になるからです。

……BSCを導入するうえで、最も問題になってくるのはどういう部分でしょうか？

伊藤 財務の視点についてはいいのですが、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習・成長の視点において、その目標到達率などをどうやって定量化し、数値化するか、その手法を確立するのがもっとも苦労する部分だと思います。



……アドバイスはありますか？

伊藤 企業によって評価基準は異なるので、試行錯誤を繰り返していくしかないでしょう。ただ、この部分を簡単にしようと、「目標を達成したか？ しないか？」という0か1の評価をしてしまうケースがあるのですが、これではきめ細かい判断ができません。もっとFMの業務をそれぞれに適正に評価できる指標をつくるべきでしょう。

……○×で判断してはいけないのですね。

伊藤 なぜなら、BSCの原点は、成果を多面的に見るところにあるからです。たとえば、FMによってコストが削減できたのは

FMにおいてBSCをどう活用すべきか？

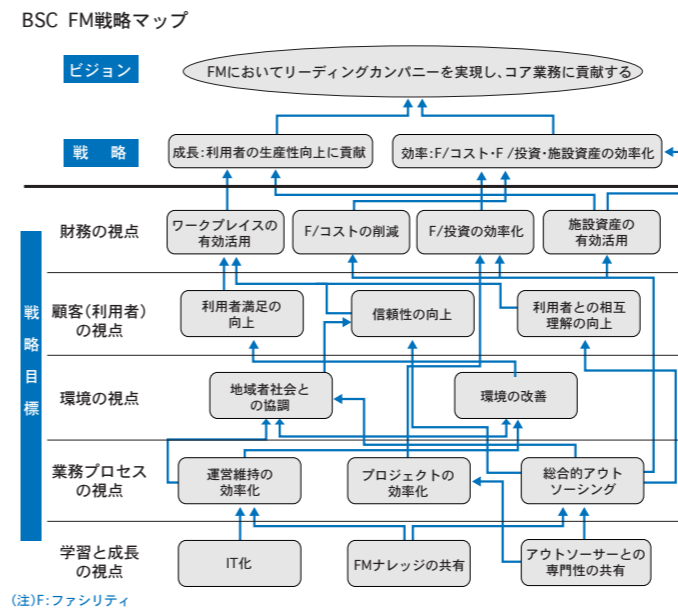


株式会社建業ライフサイクル研究所 顧問 小林 寛氏

BSCは4つの視点、つまり「財務」と、非財務の「顧客」「内部プロセス」「学習と成長」によって業績を定量的に評価し、組織の戦略をマネジメントしていくためのツールです。これをFMに応用した場合、それぞれの項目は次のようになります。

- 財務の視点……ファシリティコスト、ファシリティ投資、施設資産
- 顧客の視点……施設利用者 (従業員・職員・顧客・市民・取引関係者など)
- 業務プロセス……内部管理プロセスとアウトソーシングプロセス
- 学習と成長の視点……ファシリティマネジャー(内部・外部)の技能、ナレッジの共有、ITの活用

もちろん、これらは決してバラバラに考えるのではなく、因果関係(連鎖)のあるものとして捉えなければいけません。次に、これら4つの視点を縦軸(縦の因果関係)とし、一方で横軸(横



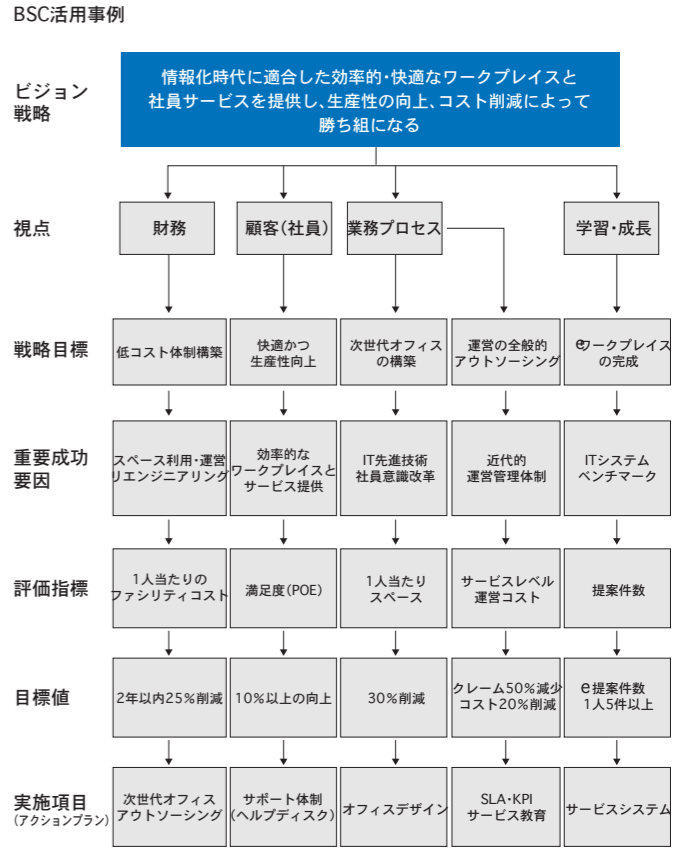
プラスだとしても、その結果、社内からの不満が高まったり、将来の人材育成に支障が出たら、そっちのマイナスもありますよね。したがって、優先順位をつけたうえで多面的評価を行わなければいけません。

……視点ごとに、いくつぐらいの指標を設ければいいのでしょうか？

伊藤 一般的には20ぐらいの指標があれば十分でしょう。ただしその指標も、問題を解決するといった成果的なものだけでなく、将来につながる戦略的指標と半々ぐらいにしなければなりません。BSCは企業の未来のための意志決定ツールなので、過去の成果だけを判断材料にしないことが大切なのです。

の因果関係)として「戦略目標→重要成功要因→評価指標→目標値→実施項目(アクションプラン)」を考えてみてください。ここではFMにおけるBSCの活用事例として、一つのチャートをあげておきます。

それぞれの視点ごとに「戦略目標→重要成功要因→評価指標」



という段階を経て目標値を設定し、最終的にその到達度を数値化します。そして次回、到達度の低い項目については4つの視点の因果関係を考えながら再びビジョンや戦略に反映させ、次のアクションを起こしていく。この繰り返しにより、トータルなFMが実施できるのです。

財務的な視点だけではFMはファシリティコストの削減にしか目標を設定できませんが、実際にその課題をクリアしたからといって、オフィスの生産性が向上するわけではありません。しかし、このようにBSCを活用すれば、バランスをとりながら、継続性を持ったファシリティ戦略が可能になり、オフィスの生産性は必ず向上するはず。