

バランス・スコアカードによる環境経営

吉盛一郎ゼミナール

10M002	安達哲也	10M021	金澤和人
10M024	糞 紅宇	10M027	倉品 岳
10M032	小林恵太	10M036	鈴木恵三
10M058	付 新星	10M060	藤井理久
10M063	増田裕樹	10M071	吉川恭平
10M072	李 園	10M073	李 歆
10M077	渡邊貴志		

目次

1. はじめに
 - 1.1 研究の背景と目的 (安達哲也)
 - 1.2 研究の対象と方法 (渡邊貴志)

 2. バランス・スコアカードについて
 - 2.1 バランス・スコアカードの概要 (金澤和人)
 - 2.2 バランス・スコアカードの構築 (倉品岳)
 - 2.3 バランス・スコアカードの基本モデル (安達哲也)

 3. 環境経営について
 - 3.1 環境経営の概要 (小林恵太) (李園)
 - 3.2 環境報告書について (吉川恭平) (龚紅宇)
 - 3.3 環境マネジメントシステムの構築 (藤井理久) (付新星)

 4. 多様な戦略策定手法について
 - 4.1 概要 (鈴木恵三)
 - 4.2 SWOT 分析について (渡邊貴志) (李歆)
 - 4.3 事例研究 (藤井理久) (増田裕樹)
 - 4.4 ビジョンと戦略の策定 (吉川恭平)

 5. 戦略マップとバランス・スコアカードの提案
 - 5.1 企業経営の場合 (藤井理久)
 - 5.2 病院経営の場合 (増田裕樹)
 - 5.3 学校経営の場合 (吉川恭平)

 6. むすび
 - 6.1 研究の総括 (小林恵太)
 - 6.2 今後の課題 (金澤和人)
- 参考文献 (倉品岳)

バランス・スコアカードによる環境経営

1. はじめに

1.1 研究の背景と目的

本研究は、バランス・スコアカードについて文献研究を行って、企業、病院、学校等にバランス・スコアカードを用いた経営を提案することである。

地球環境問題が重視されている昨今、組織の経営理念に環境を意識した理念を文書化して環境方針として示し実践することが、組織の存続に繋がると考える。

本研究は、バランス・スコアカードによる環境経営について戦略マップとバランス・スコアカードを作成し、地域の各種組織に提案するものである。このバランス・スコアカードに基づいた経営によって、地域の活性化に繋がるとを期待している。

1.2 研究の対象と方法

バランス・スコアカードの文献をまず研究する。表1は研究の対象であり、手順は以下のとおりである。

バランス・スコアカードの文献研究→SWOT分析研究→戦略マップ(案)とバランス・スコアカードの作成(案)

表1 研究の対象

1.	バランス・スコアカードとは何か。
2.	環境経営とは何か
3.	SWOT分析から戦略を練る
4.	戦略マップとバランス・スコアカードの作成方法

SWOT分析で組織の強み、弱み、機会と脅威を分析して、戦略、戦略テーマ、戦略マップを作成して、バランス・スコアカードのアクションプランによって目標に向かっていくことになる。バランス・スコアカードは、目標、尺度、目標値とアクションプランからなる。

本研究では企業、病院そして学校に「バランス・スコアカードによる環境経営」を提案する。

2. バランス・スコアカードについて

2.1 バランス・スコアカードの概要

この章は、先行文献である、中野明著『バランス・スコアカード実践ワークブック』から引用している。バランス・スコアカードは、ハーバード・ビジネス・スクール教授ロバート・S・キャプランとコンサルティング会社社長デビッド・P・ノートンが、1990年に研究プロジェクトの報告書として取りまとめたものである。

従来、企業の業績評価は、短期的な財務の視点で分析していたが、キャプランとノートンは、この「財務の視点」に非財務的な長期的視点として、「顧客の視点」、「内部プロセスの視点」、そして「学習と成長の視点」を加えた。

この4つの視点で、組織の活動を総合的に評価しようとしたのが、バランス・スコアカードであり、組織の業績を評価するシステムである。

さらにバランス・スコアカードには、財務、顧客、内部プロセス、学習と成長という4つの視点を、トップダウンで考察するという特徴がある。高い財務成績を実現するにはどの顧客に焦点を合わせ、その顧客を満足させるにはどの内部プロセスに焦点を合わせ、そのためには従業員にどのような学習を施すべきか、ということである。

つまり、組織の財務目標が、バランス・スコアカードによって分類され、組織の末端の活動にまで行き渡るような構造になっている。

一方、従来の組織では、経営トップが経営戦略を宣言しても、それが組織の隅々まで行き渡らなくて、組織の具体的活動が、その戦略通りに動いていないという問題があった。

こうした問題をバランス・スコアカードで解決できないかと考えられるようになった。組織の戦略と財務目標は、密接な関係にあり、バランス・スコアカードを使うことで、組織の財務目標が組織全体に分類できるならば、組織全体に戦略を落とし込むことができるのではないかと考えられた。

こうしてバランス・スコアカードは、組織の戦略と実行を結びつけるためのシステム、組織の戦略を実行に移すためのシステムとして進化することになる。

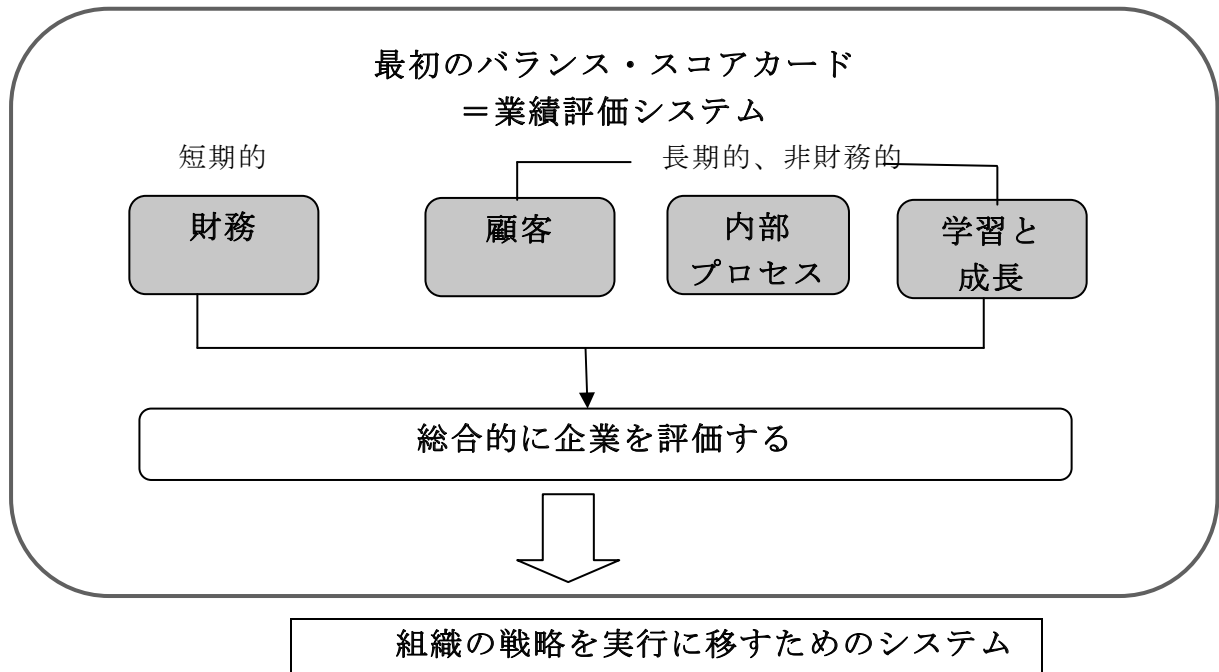
すなわち、組織の戦略を「見える化」システムとして、バランス・スコアカードは発展する。このようにバランス・スコアカードには、①組織の業績評価システムと②組織の戦略を実行に移すためのシステムという2つの機能がある。

単に組織の業績を評価するだけではなく、組織の戦略を実行に移し、その成果を評価するシステムとして発展を遂げたのがバランス・スコアカードである(図1参照)。

図1 バランス・スコアカード

バランス・スコアカードとは

- ・ロバート・S・キャプランとデビット・P・ノートンが1990年に研究プロジェクトの報告書としてとりまとめたものである。
- ・1992年に「ハーバード・ビジネス・レビュー」に論文として発表した。



中野 明著『バランス・スコアカード 実践ワークブック』p.9を一部加筆

2.2 バランス・スコアカードの4つの視点

この章は先行文献である吉川武男著『バランス・スコアカードの知識』から引用している。

① 財務の視点

企業や行政や病院などは、従業員や職員や株主をはじめとする利害関係者の期待に副うために、十分な利益ないし財政的安定を確保しなければならない。そのためにバランス・スコアカードは財務の視点を設け、戦略をとおしてビジョンを実現すべく、財務目標を戦略として掲げ、これの達成に向かって全力を尽くすのである。

② 顧客の視点

顧客の視点は、企業や行政や病院などが十分な利益や財務的な安定を確保、あるいは維持し、財務の視点で掲げた財務的目標である戦略目標を実現するための市場(マーケット)を十分に理解する必要がある。そして、新規顧客(消費者や住民や患者など)を獲得し、市場占有率を拡大するなど、しなければならない。そうしないと、企業や行政や病院などは、激しい競争に立ち向かっていくことはできない。したがって、バランス・スコアカードは、顧客(消費者や住民や患者など)の満足度、新規顧客の獲得率と定着率、および市場占有率の向上を図るために顧客の視点を設けている。

③ 内部プロセスの視点

企業や行政や病院などは、財務目標の達成や顧客の満足度を充足するために、ほかの企業や行政や病院などよりも秀でた内部プロセスを構築し、備えていなければならない。すなわち、企業や行政や病院などが提供する製品やサービスは、ほかの企業や行政や病

院などよりも高機能、高品質かつ低コストで、しかもタイミングよく提供できないといけない。

さらに、企業や行政や病院などが、顧客の満足を図り財務目標を達成するにはいち早く顧客のニーズを察知し、新製品や優れたサービスを提供していく積極性も必要である。そのためには、例えば、企業の場合、生産能力のみが優れていても、あるいは営業力だけ長けていても、競争優位を獲得できない。製品やサービスの開発から始まり、設計、生産、販売、そして製品の販売ないしサービス提供後のアフターサービスに至るバリュー・チェーン全体で競争しなければならない。バランス・スコアカードは、こうした目的を達成するために、内部プロセスの視点を設けている。

④ 成長と学習の視点

成長と学習の視点は、企業や行政や病院などが、ほかの企業や行政や病院などよりも優れた業務プロセスと顧客への対応力を備え、顧客(消費者や住民や患者など)の満足を図り、財務目標を達成するためにそれ相応に企業や行政や病院などの基盤をしっかりと確立しておかなければならない。すなわち、従業員や社員・職員一人一人の能力開発や人材の育成を図り学習能力を高め、将来に向けた成長能力の向上、および情報システムや事務機構のインフラ整備などが必要不可欠である。

したがって、バランス・スコアカードは、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点における各種の戦略目標や数値目標を長期的視点に立って実現すべく、学習と成長の視点を設けている。

2.3 バランス・スコアカードの構築

バランス・スコアカードを構築する手法の概略について説明する。

バランス・スコアカードは、PDCA サイクルに準じて、戦略マネジメントシステムに進展しつつある。

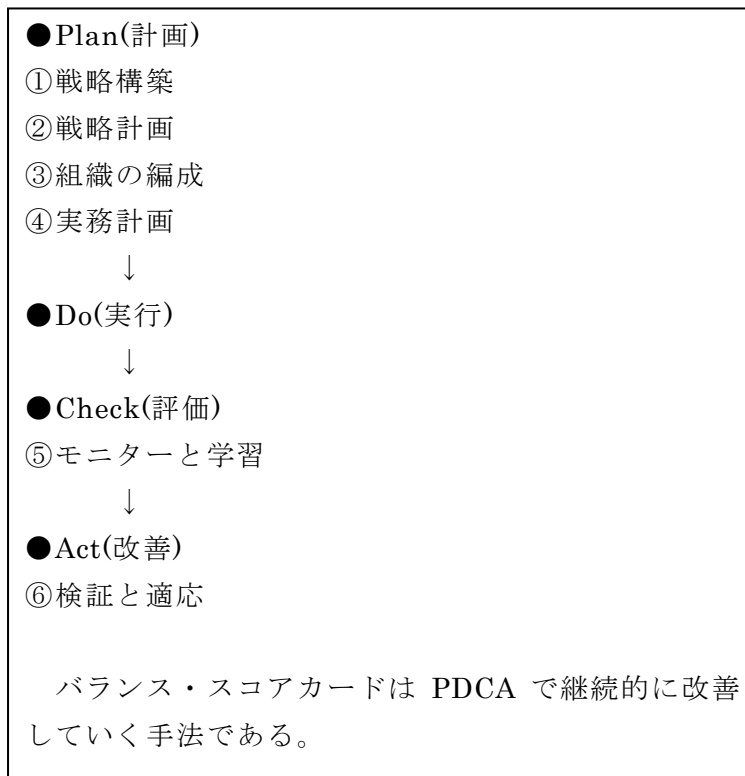
PDCA サイクルとは、製品開発や業務プロセスを、Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Act(改善)のサイクルで改善するための方式を指す。そして、この手順を循環的に繰り返すことで継続的な改善を目指す。開発者ウィリアム・デミングにちなみ、デミング・サイクルとも呼ばれている。

本来、この PDCA サイクルは、製品の品質管理のために考案された。それがやがて組織マネジメント・システムにも活用されるようになった。現在は ISO9001(品質管理)や ISO14001(環境管理)等、マネジメントシステム(管理体制)のベースで位置づけられている。

このように、ビジネス・プロセスの管理に PDCA サイクルは利用されるようになっていく。そして、この PDCA サイクルがバランス・スコアカードに適用されるようになったのである。

表 2 は PDCA サイクルをベースに、バランス・スコアカードを核にしつつ、組織が戦略を実行しフィードバックする手順を見たものである。

表 2 戦略マネジメントシステム



出所) 中野明著『バランス・スコアカード実践ワークブック』p.17 を一部加筆

この活動を繰り返し実行することで、組織の戦略を継続的に改善していく。そして、このマネジメントシステムの核になるのが戦略マップと狭義のバランス・スコアカードである。

キャプランとノートンは、戦略を管理する包括的アプローチを「戦略バランス・スコアカード」と表現する。つまり、バランス・スコアカードを用いた戦略マネジメントシステムは、戦略バランス・スコアカードということになる

このように、本来は戦略評価システムに始まったバランス・スコアカードは、PDCA サイクルを導入することで、戦略マネジメントシステムへと進化した。

2.4 バランス・スコアカードの基本モデル

バランス・スコアカードでは、組織の戦略を実行に移すために、財務、顧客、内部プロセス、学習と成長の4つの視点に戦略を分類する。この分類は、戦略マップと狭義のバランス・スコアカードによって実行する。

組織戦略を財務、顧客、内部プロセス、学習と成長の視点で分類したものを、戦略目標という。組織の戦略テーマに顧客ロイヤルティの向上があるとする。顧客ロイヤルティとは、顧客の企業や商品に対する忠誠心のことである。顧客ロイヤルティの向上は、顧客の固定化につながり、これにより、収益の拡大を目指すことができる。

顧客ロイヤルティの向上を実現するには、顧客満足度の向上が必要になる。これは顧客の視点で見た場合の戦略目標になる。

また、顧客満足度の向上には、顧客サービスの向上が不可欠になる。これは内部プロセスの戦略目標になる。

さらに、顧客サービスの向上には、従業員の満足度の向上が欠かせなくなる。これは学習と成長の視点における戦略目標になる。

このような戦略目標の相互関係を一目でわかるようにしたものが戦略マップとなる。戦略マップは組織の戦略を「見える化したもの」と言い換えることができる。

戦略マップは組織の活動が最終的に財務そして戦略に結びつく論理を明示する。言い換えると、個々の戦略目標を達成することは、組織の戦略に合致し、財務的にも貢献することを意味する。

戦略マップを活用することで、組織の戦略から外れた無駄な活動や相反する活動を未然に防ぐことが可能になる。ここで注意したいのは、戦略マップは戦略を策定するものではないということである。戦略マップはあくまでも戦略を組織全体に行き渡らせ、戦略の実行を促し、それを「見える化する」システムであり、戦略を策定するツールではないことを理解する必要がある。

戦略マップは、戦略を組織全体に行き渡らせ、戦略の実行を促す。戦略マップを活用すれば戦略が個別目標に分類され、戦略は実行しやすくなる。しかし、具体的な行動を促すには、さらなる分類が不可欠となる。そこで必要となるのが狭義のバランス・スコアカードである。

組織の戦略は、戦略マップによって複数の戦略目標が因果関係で構造化されるが、これだけの情報だけでは戦略目標が首尾よく達成されているかを把握するのは困難である。戦略目標の達成度を把握するには、基準になる尺度と目標値が必要になる。また目標値を達成するための具体的な活動、戦略実施項目の設定が不可欠である。

これら尺度、目標値、戦略実施項目を明らかにしたものが、狭義のバランス・スコアカードである。それぞれの項目について説明する。

尺度とは戦略目標の達成度を示すための指標であり、キー・パフォーマンス・インディケータ（KPI）とも呼ばれる。尺度は設定した戦略目標の内容によって異なる。そのため、この尺度を用いなければならないという決まりはバランス・スコアカードには存在せず、戦略目標の達成度を適切に示すものを、組織の事情に応じて選択する。尺度は通常20～25個列挙される。これらは因果関係を通じて戦略に結び付いていることが前提となる。

目標値は、尺度についてどの程度達成すべきかを明らかにした数値である。目標値と実績値を比較することで、戦略の達成度を測定することが可能となる。

戦略実施項目は、設定した目標値を達成するために、どのような活動を行うかを明らかにするものである。簡潔にすると、具体策のことである。この具体策を明らかにし実践することで、組織の隅々までが、戦略に直結する活動を実行することが可能になる。

戦略マップから狭義のバランス・スコアカードへ展開することで、戦略が具体的な個別活動まで落とし込むことになる。また、活動の達成度も個別にチェックすることが可能となる。

3. 環境経営について

3.1 環境経営の概要

3.1.1 環境経営を実践する企業の取り組み

この章は、先行研究である足達英一郎著『環境経営入門』から引用している。「環境配慮の進んだ企業はどこか」を調査するという作業は、各企業の取り組み事例を収集するところから始まる。環境経営の実際を推し量るために、「環境負荷の勘案」の結果としての制度の導入の有無や取り組みの成果を見ることになる。企業がどの程度、環境配慮を行っているかを調べることである。

基礎になるのは、直接的な環境負荷である。例えば、工場における温室効果ガス排出量は削減できているのか、そのためにどんな取り組みを講じているかが問題となる。企業全体で考えれば、ISO14001の認証所得のような環境マネジメントシステムの構築は、有力な取り組みといえる。

近年では、工場などの生産拠点だけでなく、例えば顧客が製品を使うときに発生する環境負荷を小さくしようとする取り組みが進んできた。このためには製品の設計段階で環境負荷を勘案することが有効である。さらに、原材料の仕入れ先や物流事業者などにも、環境配慮を求める企業が増えてきた。そして、環境コミュニケーション活動と言って、様々な利害関係人が企業の環境配慮として何を期待しているのかに耳を傾け、例えば環境報告書のようなかたちで取り組みと成果を情報発信していく活動にも注目すべきである。

このような点から、環境配慮の多寡を企業間で比較することは可能である。また、環境への悪影響をどの程度軽減させたかを企業間で比較することも一定程度、可能となる。それでは、環境配慮の取り組みを数多く講じている企業が、自動的に「環境経営を志向している企業」や「環境経営を実現している企業」といってよいのか。

足達氏は、「環境経営」を、「事業活動の環境負荷を勘案し、企業価値を最大化させようとする経営（もしくは経営意思決定）」と定義した。この定義において「企業価値を最大化させる」と述べているが、たとえ環境配慮の取り組みを数多く講じているとしても、環境への負荷（悪影響）を大いに軽減したといっても、それによって企業価値が仮に減じてしまうのなら、それは「環境経営」とはいえないという。

3.1.2 環境経営とイノベーション

「イノベーション」とは、オーストリア出身の経済学者シュンペーターが「経済発展の理論」で提起し、モノや仕組みなどに対して、全く新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出し、社会に大きな変化を起こすことをいう。

今日、多くの企業が構造的に供給過剰の市場のなかにあるので、新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を引き起こすことを、多くの企業が実現を夢見る目標となっている。

企業は果たしてどのようにしたら「イノベーション」を引き起こすことができるのかについて、欧州委員会の2008年版「競争力白書」は、CSRが「イノベーション」を引き起こす土壌になることを論じている。

環境経営を実践していくことで、社会の変化を敏感に感じることができるようになり、それが他社に先駆けた製品戦略に結びつくという可能性があるといわれる。

たとえば、トヨタ自動車は、1997年12月に世界初の量産ハイブリット乗用車プリウスを発売した。それから10年あまりで、同社のハイブリット車累計世界販売は150万台を超えた。2012年には世界で年間100万台の販売を計画し、2020年までに全車種でハイブリット車を展開することを目標にしている。生産も日米中に加え、豪州やタイでも順次開始すると伝えられている。このトヨタ自動車のプリウスの生産は、ひとつの「イノベーション」だったといえる。

なぜ、トヨタ自動車は世界に先駆けて、ハイブリット乗用車を量産化することができたのか。トヨタ自動車の「環境年表」によると、1992年に「地球環境に関するトヨタの取り組み方針（通称：トヨタ地球環境憲章）」が制定され、同時にトヨタ環境委員会が設置されていることがわかる。さらに、第1次「トヨタ環境取組プラン」を1993年に制定し、1995年に奥田碩氏が社長に就任すると「安全と環境で世界をリードする」という戦略が明確化された。「(従来と比べて)2倍の燃費」という目標値が示され、同年にはハイブリットの具体的な開発が始まったといわれている。しかし、「安全と環境で世界をリードする」という戦略は、製品戦略、燃費改善だけに向けられたものではなかった。

例えば、1996年には、生産分野を中心とした環境目標を設定した第2次プランをスタートさせている。同年、主力工場の高岡工場や堤工場がISO14001の外部認証を取得するが、1996年はISO14001が世界で発行された年であるため、この認証取得においてもトヨタ自動車の意気込みがわかる。

3.2 環境報告書について

環境報告書とは、「企業が自社の環境問題に対する基本方針や取組み状況、実際の環境負荷の状況やその増減などを包括的に報告する書類」である。わが国では2004年に「環境情報の提供の促進等による特定事業者等の環境に配慮した事業活動の促進に関する法律（環境配慮促進法）」が成立し、独立行政法人や国立大学法人のうち政令で定められた特定事業者に対しては環境報告書の作成と公表が義務となった。

しかし民間企業については、法が努力義務を定めており、強制力はない。各社は自主的な取り組みとして作成し公表している。企業は社会からの評価や信頼を得るために多くの企業で環境報告書を作成しているのは、環境マネジメントシステムの浸透があるといわれる。国際標準規格であるISO14001には環境報告書の作成を要求してはいないが、第三者機関からの認証の取得が進むなかで、環境報告書の作成が位置づけられていったと考えられる。また、環境マネジメントシステムの構築によって環境問題に体系的に取り組むようになり、環境報告書に記載すべき内容ができたともいわれる。

環境省は1997年に最初のガイドラインを公表し、2001年には2000年度版、そして2004年に2003年度版の「環境報告書ガイドライン」を公表した。さらに2007年度版、2012年度版と改訂版が出ている。2012年度版から「環境報告ガイドライン」と名称も変わっているが、基本は2003年度版である。

2003年度版では第1部で環境報告書の定義や機能の解説と、一般原則を示し、第2部で具体的な記載項目を示している。一般原則は、①目的適合性、②信頼性、③理解容易性、④比較容易性、⑤検証可能性の5つである。①の目的適合性とは、利用者である利害関係

者の期待やニーズに適合し、判断に資する情報を提供すること、また⑤の検証性は、算定方法や集計範囲等が明記され、根拠資料があることを意味している。

第2部の具体的な記載項目として5分野25項目がある。5分野には、基本的項目、事業活動における環境配慮の方針・目標・実績等の総括、環境マネジメントの状況、事業活動に伴う環境負荷及びその低減に向けた取組の状況と社会的取組の状況がある。

各企業は、この「環境報告書ガイドライン」に基づいて作成すればよく、法的拘束力がないので自由な形式で作成し公表している。

3.3 環境マネジメントシステムの構築

環境マネジメントのための技術は、1990年代を通じて、飛躍的に進歩した。その原動力はISO(国際標準化機構)による規格であり、96年の環境マネジメントシステム規格ISO14001を皮切りに、環境監査、環境ラベル、環境パフォーマンス評価、ライフサイクルアセスメント、環境コミュニケーション、環境適合設計などの規格やテクニカル・リポート(TR)を公表し、ISO14001シリーズが構築されるに至っている。また、ISOの規格以外でも環境会計、環境報告、環境効率などの環境マネジメント手法も急速に発展している。

環境マネジメントシステムとは、企業の経営方針の中に環境方針を採り入れ、その企業の実情に合った形でプランニング、実施し、継続的に改善していくための体制や手続きなどを指す。主な環境マネジメントシステムについて述べる。

(1) ISO14001

ISO14001は、環境マネジメントの国際規格である。同規格は、1992年にリオデジャネイロで「地球サミット」が開催されるにあたって、その前年にBCSD(持続可能な発展のための産業人会議)が、ISOに対して環境マネジメントの規格化を勧告したことに始まる。(環境マネジメントに関するISO規格は、ISO14001の他にもあるため、それらを総称して「ISO14000シリーズ」と呼ぶ)。

同規格では、PDCA(計画Plan→実施Do→点検Check→見直しAction)を行うことにより、環境へ与える影響を持続的に改善していくシステム(製品仕様や業務手順)を作っていく。

また、同規格は、要求事項を満たしたシステムを個々の企業(組織)がそれぞれの実情に合わせて作り、それを理解し、運用しているかどうかを審査するものであり、具体的な環境パフォーマンスや成果そのものを評価するものではない。そのため、システムの運用の仕方次第で、効果は全く変わっていく。

日本では財団法人日本適合性認定協会(JAB)が唯一の認定機関となる。(認証登録後は6か月または、1年ごとの継続審査、および3年ごとの更新審査がある。)

企業としては、同規格を取得していることを認証してもらうことで、消費者に対するマーケティングツールにもできる。

(2) エコアクション21

中小企業、学校、公共機関などを対象に、環境省が策定したガイドラインに基づく認証・登録制度である。環境経営システム、環境への取り組み、環境報告の3要素がひとつに統合されたガイドラインである。

(3) エコステージ

一般社団法人エコステージ協会(民間)が、環境経営を5段階に分けた各段階に応じて評価、認証を行う。

4. 多様な戦略策定手法について

4.1 概要

戦略を策定する手法には多様なものがある。その中から、SWOT、ファイブ・フォース(5つの競争要因)、バリューチェーン、オーシャン戦略、破壊的イノベーション戦略などについて述べていく。この章は中野明著『バランス・スコアカード実践ワークブック』から引用している。

いずれも概存の枠組み、いわゆるフレームワークを活用することで、戦略の策定が円滑に進むように設計されている。

(1) SWOT

SWOTは、Strength(強み)、Weakness(弱み)、Opportunity(機会)、Threat(脅威)の頭文字をとった語である。内外の環境を「強み」「弱み」「機会」「脅威」で分析し、戦略を導き出す。

(2) ファイブ・フォース

業界内の内戦環境について、①新規参入、②競争業者間、③代替製品、④買い手、⑤供給業者、以上5つの要因で分析する。そしてこの分析を通して、業界内で最も有利な位置に身を置く戦略を練り込む。

(3) バリューチェーン

企業がアウトプットする顧客価値は、多様な企業活動が鎖のようにつながってなされる。これがバリューチェーン(価値連鎖)である。バリューチェーンを分析することで、自社の競争力の優位点または弱点を理解できる。

(4) ブルーオーシャン戦略

ブルーオーシャンとは、「未だ生まれていない市場、道の市場空間すべて」を指す。そして、競争が激化する概存市場(レッド・オーシャン)から、ブルー・オーシャンの創造へと戦略を転換することがブルー・オーシャン戦略の核心になる。

(5) 破壊的イノベーション戦略

過去を見ると価格は安いものの性能は劣る技術が、たびたび大きなイノベーションを巻き起こしてきた。破壊的イノベーションはこうしたイノベーションの過程を理論付けたものである。

これら以外にも、プロダクト・ライフサイクル(PLC)やプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)、製品\市場マトリックスなどがある。問題は、これらの中から、いずれの戦略策定手法を採用すべきか、ということである。

実はこれは、組織の置かれている立場によって異なる。これらの手法を大別すると、既存の競争環境で戦うのか、新たな競争環境で戦うのかという違いがある。そういう意味で、後者は前者に比較して、相対的に長期的視野に立った戦略になる。表3はそれぞれそれぞれの戦略策定手法の特徴を表している。

組織は既存の競争環境で闘うべきなのか、新たな環境での展開を必要としているのか、この点は戦略策定手法を選択するうえでの最重要ポイントになる。

表3 主な戦略策定手法

タイプ	手法	概略
既存の競争環境	SWOT	SWOTは、Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）の頭文字をとった語である。内外の環境を「強み」「弱み」「機会」「脅威」で分析し、戦略を導き出す手法である。
	ファイブ・フォース（5つの競争要因／5F）	業界内の競争環境について、①新規参入、②競争業者間、③代替製品、④買い手、供給業者、以上5つの要因で分析する。そしてこの分析を通して業界内で最も有利な位置に身を置く戦略を策定する手法である。
	バリューチェーン	企業が顧客価値をアウトプットするための多様な活動連鎖のことで、価値連鎖とも呼ぶ。バリューチェーンを分析することで、自社の競争力の優位点または弱点を理解できる。
	プロダクト・ライフサイクル（PLC）	製品の一般的な成長サイクルを示す手法で、プロダクト・ライフサイクルには、①導入段階、②成長段階、③成熟段階、④衰退段階という4つの段階がある。
	プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）	事業の組み合わせ（ポートフォリオ）を最適化するための手法で、市場成長率の高低、相対的マーケット・シェアの高低を基準にして事業を「カネのなる木」「花形製品」「問題児」「負け犬」という4つに分類する。
	製品／市場マトリックス	製品／市場マトリックスでは、新製品、既存市場という指標を用いて、空間を4つのマトリックスに分割し、それぞれ市場浸透戦略、市場開拓戦略、製品開発戦略、多角化という、経営戦略の方向性を示す手法である。
	新たな競争環境	ブルー・オーシャン戦略
破壊的イノベーション		過去を見ると価格は安く、性能も劣る技術であるが、たびたび大きなイノベーションを巻き起こしてきた。破壊的イノベーションはこうしたイノベーションの過程を理論付ける手法である。

出所) 中野明 著『バランス・スコアカード実践ワークブック』p.35を一部加筆

4.2 SWOT 分析について

SWOT 手法は、4つの基準で環境を分析するものである。経営学者ケネス・アンドリュースが提唱した SWOT は、企業を取り巻く環境を、Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）という4つの基準で分析する手法である。その上で分析結果から組織の進むべき戦略を届き出すことを目標にする。

この SWOT の4つの基準は、大きく内部環境要因と外部環境要因に分類できる。つまり、「強み」「弱み」が組織の内部に関するものであり、「機会」「脅威」が組織の外部に関するものである。一般に内部環境要因には、組織構造やブランド、財務力、人材力、研究開発力、マーケティング力、営業力、製造力、購買力などがある。これらを分析して、組織の強みは何か、逆に弱みは何かを特定する。これが「強み」「弱み」の明確化である。

また、外部環境要因としては、政治的、社会的、技術的、環境的、法律的など要因がある。これらを分析して、組織にとっての「機会」は何か、「脅威」がどこにあるのかを特定するのが「機会」「脅威」である。

つぎに SWOT から戦略を練る。明らかになった「強み」「弱み」「機会」「脅威」は表4に示したマトリックスに落とし込む。

表4 SWOT 分析

内部	外部	
S 強み	O 機会	強み × 機会
W 弱み	T 脅威	弱み × 脅威

出所) 中野明著『バランス・スコアカード実践ワークブック』p. 37 を一部加筆

「強み×機会」は、組織の強みを来る機会に活用できることを意味する。この「強み×機会」を有効に活用することが、戦略上極めて重要になる。

一方、注意すべきものが、「弱み×脅威」である。これは組織の弱みは外部環境の脅威にさらされることを意味する。いわば組織にとっての潜在リスクある。これに適切に対応しておくことも戦略上重要になる。

SWOT 分析では、「組織の強みを活かして機会を捉え、弱みを打ち消して脅威に備える」ことが、戦略策定上の基本態度になる。

経営学者ピーター・ドラッカーは、「組織が成果を上げるのは強みによってであり、決して弱みによってではない」、と述べた。ふつう、弱みを打ち消す活動に力を割きがちであるが、仮に弱みを平均レベルに持っていったとしても、大きな成果は期待できない。

「弱みへの配慮も必要であるが、大きな成果を上げるには、強みに焦点を合わせる事が最重要になる。」

ここで、企業、病院と学校の SWOT 分析(案)を提示してみる。

企業の一般的な状況は表 5 のようなことが考えられる。まず SWOT 分析を行ってから戦略を練ることになる。

表 5 企業の SWOT 分析(案)

S(強み)	→都市圏に販売網
W(弱み)	→多量の不良在庫、返品率増加傾向
O(機会)	→顧客ニーズの多様化、環境配慮型商品への流れ
T(脅威)	→海外製品、価格破壊

表 6 は、病院の一般的な状況ではないかと考える。

表 6 病院の SWOT 分析(案)

S(強み)	→接遇(挨拶、言葉使い、笑顔)
W(弱み)	→待ち時間、レセプトの入力ミス、未収金
O(機会)	→紹介、救急医療、地域災害医療
T(脅威)	→新規開業医・診療所開設、研修環境

表 7 は、学校の一般的な状況ではないかと考える。

表 7 学校の SWOT 分析(案)

S(強み)	→ 少人数教育、教職員の熱意
W(弱み)	→ 授業料が高い、知名度、資格取得
O(機会)	→ オープンキャンパス、マスコミ取材
T(脅威)	→ 少子化、ライバル校

4.3 事例研究(1)－企業経営の場合

この章は、吉川武男著『バランス・スコアカードの知識』から引用している。この事例は、各種の組織において当てはまるので、バランス・スコアカードによる戦略経営を考えている組織には参考になると考える。

A 運輸株式会社のバランス・スコアカードの導入のきっかけは、ロバート・S・キャプレン教授とデビット・P・ノートン氏の著書『バランス・スコアカード』(著者訳、生産出版社、1997年)に出会ったことによって社内研修会を実施した。

当時の同社は、ミッションを具体化する共通の評価尺度がなく、社員が各人各様の考え方・価値観で行動し、現状を把握しきれない状況にあったといわれる。各自が部分最適で活動し、しかも各自の考え方で活動していた。

同社の社長は、コミュニケーションが取れない状況を改善するために、社員のモチベーションを向上させ、ミッションを共用化させる最適なツールとして、バランス・スコアカードの導入を決意した。

バランス・スコアカードの導入に先立ち、会社共通の戦略マップ(基本的なガイドライン)を描き、各支店は、この会社共通の戦略マップに基づいて、自己の経営環境を分析した。この戦略マップは、ミッション達成のために会社が考えている成功物語を表している。

同社の経営は、ミッション経営に最大の特徴がある。バランス・スコアカードの導入の目的は、ミッションを具体化するに際し、5つの目的を達成することにあった。

- ① ミッションを全従業員で共有すること
- ② ミッションの実現に向けて、方針や戦略を浸透させること
- ③ 個人の目標をミッションに整合させること
- ④ 公平に評価させるという社風を現場に一層浸透させること
- ⑤ 公平な報酬制度を現場に浸透させ、配送社員の目標と課題を分かりやすくし、自己完結型組織を作ること

こうした目的を達成させるために問題となったのは、各支店の成長度合いが異なったことで、そこで、支店の成長度に応じて評価項目の重要度の比重を変えて配分するように工夫した。方針管理について、四つの視点は全社共通であるが、その比重は支店長が支店を取り巻く経営環境を独自に分析して、判断した。

トップ・マネジメントは、支店長の分析結果を確認し、情報の不足があればそれを補い、認識に誤りがあればそれを支店長に気付かせたのである。これはエンパワーメント(権限移譲)の一環で、支店長の成長にも直結している。各管理職は、支店がミッションの具現化のための戦略と支店方針および要因の比重などを決定した後、予算書の作成と同時に次年度の目標管理シートを作成し、会社が指定している四つの視点に基づき細部の活動項目や目標を設定する。

この際、トップ・マネジメントは、数値目標については支店長と何度もすり合わせを行う。この点が同社独特の「Face to Face」コミュニケーションで、非常に重要な側面である。すなわち、業績評価をする際「社長⇄支店長」「支店長⇄所長」などの管理職間、また「社長⇄管理職」間で面談を行い、会社の状態を把握する。要するに、現場の温度を測り、次の経営判断の指標としているのである。

事例研究 2 - 病院経営の場合

新潟県内にも多くの病院があり、病院経営に戦略マップとバランス・スコアカードが参考になると思われるので、この事例を取り上げることにする。

M 県立病院(以下、同病院と言う)は、行政機関の一機関として運営していた。しかし1994年4月、地方公営企業法の適用を受けM県病院事業庁を設立し、責任と権限を明確にするため、病院事業の管理者として病院事業庁を設置した。

現在、M県病院事業庁は、救命救急センターを併設した「総合医療センター(446床)」、県の精神救急担う「こころの医療センター(400床)」、療養型を中心とする「B病院(90床)」、S地域の中核急性期病院である「S病院(350床)」の4病院の経営を行っている。

同病院は97年度に第一次経営健全化計画(98年度~2001年度)を策定するまで、毎年10億円を越す赤字を計上する、赤字体質の病院だった。県議会の「赤字を出すような病院はいらない」という意見に対して、「4年間で病院の健全化を果たす」と公約し、第1次経営健全化計画を策定した。

第1次経営健全化計画では、収支の健全化として「赤字経営からの脱却」、機能の健全化として「病院機能の見直し」、自立の健全化として「職員の意識改革」に取り組み、基本理念と数値目標を定めて目標管理システムを構築するため、院長、事務長などからなる「本部員会議」を設けるなど、マネジメントシステム強化する仕組みをつくった。99年4月には、地方公営企業法の適用を受け、管理者や病院長の責任と権限を明確にした。また、労働組合も赤字経営に危機感を抱き、経営に参画するようになった。

こうした取り組みにより、97年度には約13億円の赤字を出していた県立4病院は、2010年度には6,600万円の黒字を出すことができた。経営を改善するため、かつては550床あった精神単科病院を400床に縮小するなど、病床稼働率のアップや平均在院日数の短縮、診療機能の充実に伴う入院単価の増加などによって収益が上がった。また、人員配置の見

直し、アウトソーシングなどによる人件費の削減などで、黒字を確保した。

こうして第1次経営健全化計画を達成したが職員から「何かが欠けている」「やらされ感が残った」という声が多く寄せられた。この計画を整理すると、次の3つの課題があった。一つは、病院幹部と職員のコミュニケーション不足である。二つは、ビジョンと戦略の共有不足である。自分の病院がどこへ行こうとしているのかわからないため、個人も部門も目標管理ができなかった。三つは、多面的な業績評価の不足である。「医療の質」をどう評価するのか、という疑問の声があがった。

こうした課題を解決するため、2カ年の第2次経営健全化計画を策定した。この計画を推進するマネジメントシステムとして、バランス・スコアカードを導入した。

事例研究（3）－学校経営の場合

新潟県内には大学や専門学校が多くあり、少子化もあって学生募集に苦慮しているのが実情ではないかと考える。学校経営においてもSWOT分析によって、現状を把握して戦略マップとバランス・スコアカードを用いた経営を提案したい。

4.4 ビジョンと戦略の策定

ここでは、各組織の戦略、戦略テーマ、ビジョンと、経営方針と教育方針について考える。

（1）企業経営の場合（案）

・戦略（範囲、優位性、目標）

高品質で安価な環境配慮型製品を、迅速に届けて5年以内に売上××円を目指す。

・戦略テーマ

（1）業務改善を推進し、返品率×%を目指す

（2）収益性を拡大し、売上高営業利益率××%を目指す

（3）新事業分野（環境配慮型商品）での社内シェアを××%に高める

（4）環境経営を目指す－環境マネジメント（ISO14001）の構築と環境報告書を作成し公表する。

（2）病院経営の場合（案）

・ビジョン

良質で満足度の高い医療サービスを実践し、市民の健康で文化的な社会の実現に貢献する。

・経営方針

環境報告書を作成し公表して市民から信頼され、支持される病院づくりを行う。

（3）学校経営の場合（案）

・ビジョン

地域に貢献できる人財・地球環境や野生動植物に優しくできる人財を育てる。

・教育方針

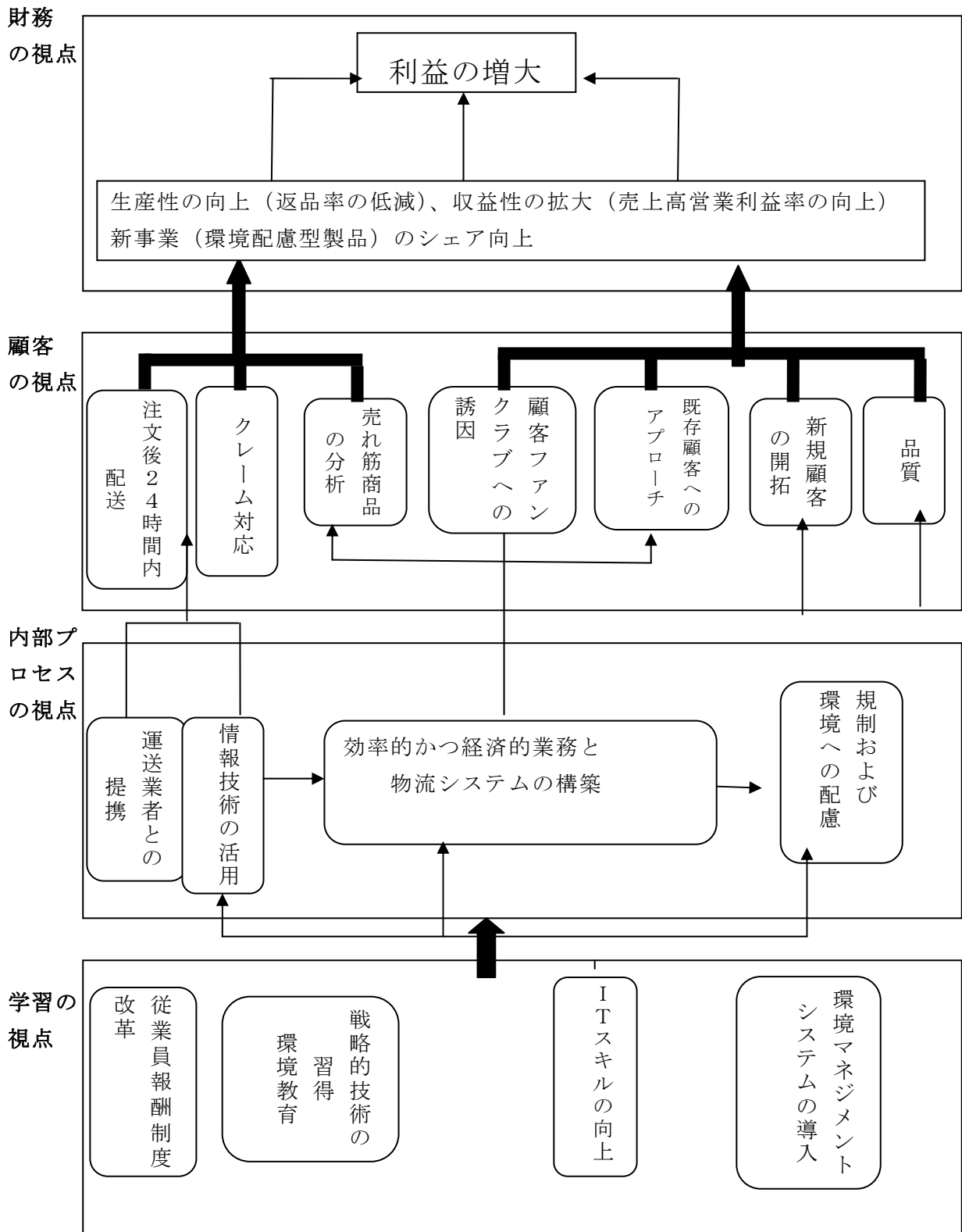
環境教育による、知行合一の精神で教育を行う。

こうしたビジョンと戦略を策定してから戦略マップとバランス・スコアカードを作成する。

5. 戦略マップとバランス・スコアカードの提案

5.1 企業経営の場合

図2 戦略マップ(案)



出所) 中野明著『バランス・スコアカード実践ワークブック』p. 73 を一部加筆

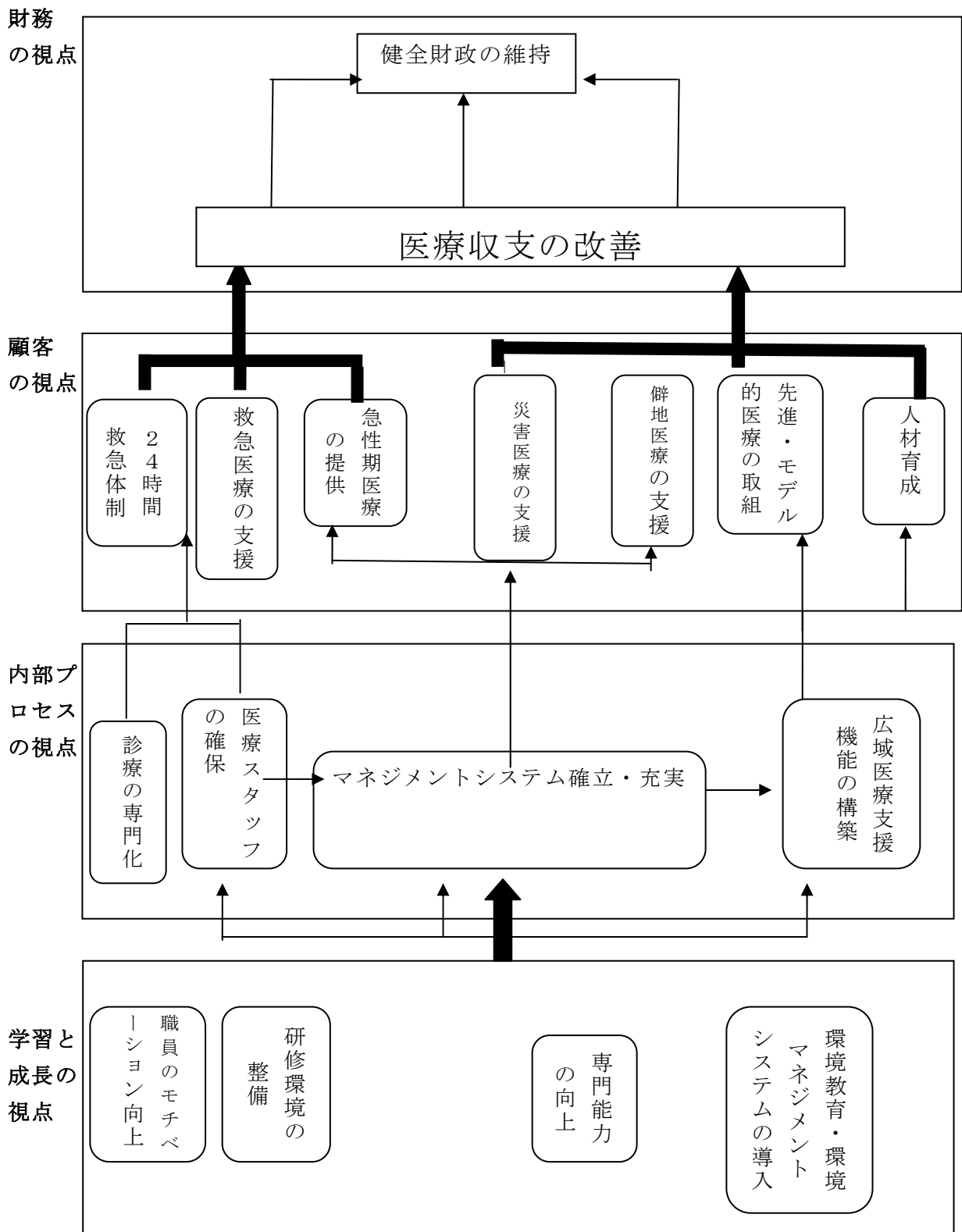
図3 バランス・スコアカード(案)

バランス・スコアカード			
目標	尺度	目標値	アクションプラン
利益の増大 返品率の低減 新事業(環境配慮型製品)のシェア向上	売上高営業利益率 総資本回転率 返品率 新事業分野成長率	××% ×回 ×% 前年比× ××%増	B/S、P/L、C/F 計算書から分析 (担当者 ××) 品質検査監査の実施 PPM 手法からの分析も行う (担当者 ××)
注文後 24 時間内配送の徹底 クレーム対応	注文・配送タイム クレーム件数	×時間 全注文数の×%	発注・配送作業進捗の見える化 クレーム内容分析 (担当者 ××)
運送業者との提携 情報技術の徹底活用	業務処理タイム アクセス頻度	×時間 ××回/ 月	(担当者 ××) 情報技術の活用マニュアル (担当者 ××)
IT スキルの向上 従業員報酬制度改革 戦略的技術の習得 環境教育 環境マネジメントシステムの導入	IT スキル級数推移 従業員満足度 技術講習会 講習会 ISO14001 認証取得	A クラス ××名 ××% ×回/毎 月 ×回/毎 月 新規	IT スキルクラスの創設 予算 ××円 IT スキルアップ 報償 予算 ××円 (担当者 ××) 報償 予算 ××円 (担当者 ××) 講師料 予算 ××円 (担当者 ××) 講師料 予算 ××円 環境の PDCA 活動 予算××円 (担当者 ××)

出所) 中野明著『バランス・スコアカード実践ワークブック』p. 81 を一部加筆

5.2 病院経営の場合

図4 戦略マップ(案)



出所) 吉川武男著『バランス・スコアカードの知識』p.78-79を一部加筆

図4の戦略マップに基づいて、図5のバランス・スコアカードを作成する。

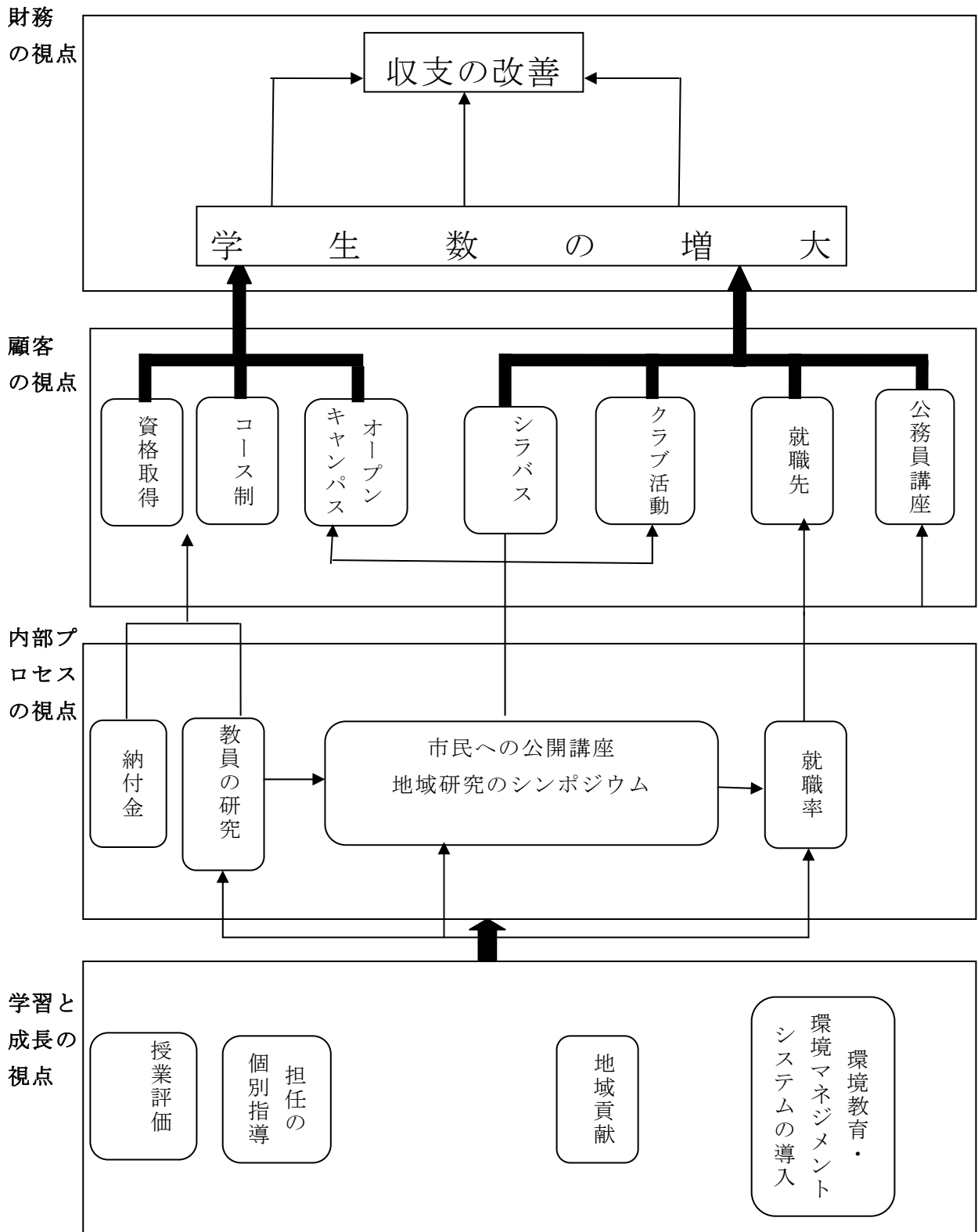
図5 バランス・スコアカード(案)

バランス・スコアカード			
目標	尺度	目標値	アクションプラン
健全財政の維持	経常収支比率	××%	医業収支比率の改善(担当者××)
医療収支の改善	一般病床利用率	××%	病床の空床情報の把握(担当者××)
24時間救急体制	救急患者搬送シェア	××%	救急患者受入態勢の維持
救急・災害医療の支援	救急・災害支援に対する支援率	××%	救急・災害支援にかかる情報提供
僻地医療の支援	代診医派遣率	××%	僻地拠点病院と共同したサポート体制の構築
先進・モデル的医療サービスの取組	緩和ケア入院延べ患者数	××/年	緩和ケア医療ネットワークの構築 (担当者××)
マネジメントシステムの確立・充実	マネジメントシートの評価を実施した割合	××%	全職員参画システムの定着
医療スタッフの確保	医療事故数	×件/年	安全確保のための組織の充実
	医療スタッフ充足率	××%	大学や関係機関への働きかけ等の取組 (担当者××)
職員のモチベーションの向上	アンケートによる職員チャレンジ度指数	××%	職員の声の箱、提案に対する優良職員の表彰等
研修環境の整備	専門研修参加者数	××人	研修会への参加助長
専門能力の向上	職員アンケート	××%	専門知識及び技能を習得する機会の確保
環境マネジメントシステムの導入	ISO14001の認証・取得		環境のPDCA活動 (担当者××)

出所) 吉川武男著『バランス・スコアカードの知識』p. 78-79を一部加筆

5.3 学校経営の場合

図6 戦略マップ(案)



出所) 中野明著『バランス・スコアカード実践ワークブック』p.73を参考に作成

図7 バランス・スコアカード(案)

バランス・スコアカード			
目標	尺度	目標値	アクションプラン
収支の改善	学生数×授業料 経費の削減	××円 ××円	学生数の確保活動 人件費の見直し (担当者××)
学生数の増大	×× 学年	××人	大学ブランドの確立、 広告の見直し (担当者××)
資格取得	××資格	××人/年	受験料の公費負担 (担当者××)
オープンキャンパス	開催数	××回/年	参加者の掘り起し (担当者××)
クラブ活動	大会入賞数	××チーム	奨励金支給 (担当者××)
就職先	県内有力企業・警察・市役所	××人/年	就職支援室の協力 (担当者××)
納付金	授業料	××円	特待生制度の構築 (担当者××)
教員の研究	論文執筆・学会発表	×回/年	研究費の見直し (担当者××)
公開講座 シンポジウム	講座数 開催数	××回/年 ××回/年	市民ニーズの把握 (担当者××)
就職率	内定者/希望者数	××%	学生の適性の把握 (担当者××)
授業評価	学生の満足度調査	××%	学生への指導方法の確立 (担当者××)
担任の個別指導	指導回数	×回/月	生活・勉学指導 (担当者××)
地域貢献	ボランティア活動	×回/月	市民活動に参加 (担当者××)
環境教育 環境マネジメント システムの導入	講習会 ISO14001の認証・取得	×回/月	外部講師の招聘 環境のPDCA活動 (担当者××)

出所) 中野明著『バランス・スコアカード実践ワークブック』p. 81を参考に作成

6. むすび

6.1 研究の総括

「バランス・スコアカードによる環境経営」というテーマで文献研究を行ってきた。地域の各組織において経営難がいられているが、環境を意識した経営を行い、戦略マップとバランス・スコアカードで経営を行えば、利益のする組織になるのではないかと考える。実際に文献によると、戦略マップとバランス・スコアカードの経営を行って赤字から黒字経営に生まれ変わったという事例が報告されている。

本研究では、地域が活性化するためには、各組織が黒字経営を行わなければならないので、戦略マップとバランス・スコアカードを用いた経営手法を提案した。

6.2 今後の課題

本研究では、地域の企業の実例に基づいた報告ができなかったのは、各組織の情報を公開することに躊躇するところがあったので、具体的な戦略マップとバランス・スコアカードの作成を試みなかった。

しかしこの報告書をもとに「戦略の見える化」をして、経営者や社員・職員がアクションプランによって目標値の達成度を図りながら経営を進めていけば、経営が健全化し、黒字経営に変わるのではないかと考える。

最後に各組織で、本報告書のモデルを参考にして戦略マップとバランス・スコアカードを用いた経営を期待するものである。

参考文献

1. 中野明著『バランス・スコアカード 実践ワークブック』秀和システム 2009年
2. 藤井智比佐著『図解入門 最新 バランス・スコアカードがよ〜くわかる本』秀和システム 2010年
3. 藤井智比佐著『図解 最新バランス・スコアカード練習帳』秀和システム 2006年
4. 吉川武男著 『バランス・スコアカードの知識』日経文庫 2008年
5. 足達英一郎著 『環境経営入門』日経文庫 2009年
6. 國部克彦・伊坪徳宏・水口剛著 『環境経営・会計』有斐閣アルマ 2007年
7. 大浜庄司著 『図解でわかる ISO14001 のすべて』日本実業出版社 2007年
8. 押田佳子著 『eco 検定超速マスター』TAC 出版 2008年