

農協経営を考える新たな視点

—— バランス・スコアカード ——

顧客とのかかわりを重視しながら、経営戦略の実現のために業務プロセスや人材・組織の変革を促し、目標設定と業績評価を行うバランス・スコアカード（Balanced Scorecard）が注目されており、日本でも導入企業が増えている。

本稿では、導入企業の事例を中心としてバランス・スコアカードの概要を紹介し、農協経営における意義を考えてみたい。

1. バランス・スコアカードの基本的な考え方

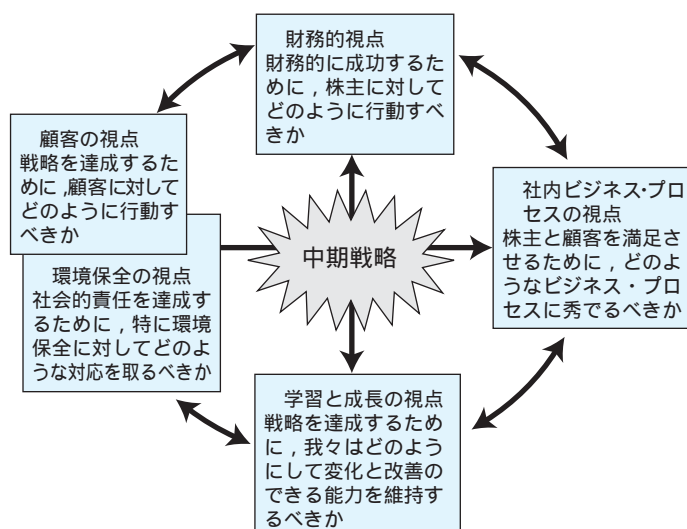
バランス・スコアカードとは、戦略を遂行するための具体的な計画を設定し、統制するための経営管理システムであり、1992

年に米国のR.S.キャプランとD.P.ノートンによって提唱された。日本企業の経営実践、とりわけTQC（総合的品質管理）を基本モデルとしている（参考文献[1]16～17頁）。

企業における業績の管理（業績評価の尺度）は、売上や原価・費用、利益など財務データによって行われることが多いが、バランス・スコアカードは、「財務」の視点だけでなく「顧客」「社内業務プロセス」「学習・成長」という4つの視点で戦略実行のための目標値を設定し、その達成度を得点表にして業績評価を行うものである。

今回ヒアリングを実施した著名なオフィス機器メーカーの場合には、さらにもう1つ、独自に設けられた「環境保全」の視点が加えられている（第1図）。

第1図 バランス・スコアカードの4つの視点 + 1



資料 調査協力先からの提供資料

2. 導入企業での実際

このメーカーでは、1999年度下期からバランス・スコアカードを導入した。経理や人事などの本社部門を含む社内51部門を対象にして次のように実施している。

たとえば「〇〇事業の拡大」という戦略が掲げられたとすれば、各部門ではまず戦略の実現に不可欠な重点施策の検討から始まる。最終的に絞り込まれた重点施策ごとに前述の5つの視

点から、戦略目標と成果指標による目標値を設定する。この成果指標は、戦略目標を計測可能な数値に変換するものであり、業績評価の尺度となる。

同時に先行的指標も設定されるが、これはたとえば他社の新製品投入状況など、事業部門長が日常的な管理業務に利用するものであり、変化の兆しを把握するための指標である。

第2図は各指標設定の例だが、特筆すべき点は、最終的に財務の目標達成に結びつけるよう意図されていることである。

各部門に対する業績評価は、半期ごとに行われ、部門ごとに異なる20程度の成果指標の目標達成率をウェイト付けして合計100点満点で示される。部門業績は報酬と連動しており、課長代理以上の管理職の賞与に一定割合で反映される。

同社におけるバランス・スコアカード導入による利点は、トップ役員と各部門長とが定期的に議論し合うことによって、戦略の計画・実行段階における双方の認識が共通化し、理解が深まったことである。

一方、問題点は業績(目標達成度)を報酬

に連動させるため、実行可能な達成しやすい目標設定になりやすいことである。

3. 農協経営とバランス・スコアカード

バランス・スコアカードは大企業向きの経営手法と思われるかもしれないが、導入にあたっては業種や事業規模が要件となるわけではなく、責任の所在をあいまいにせず、結果ないし成果を正しく評価する組織風土であること、バランス・スコアカードの重要性を理解し、トップ自らがリーダーシップを発揮すること、明確な戦略やビジョンを持つこと、といった組織的なインフラストラクチャーが重要といわれている(参考文献[1] 222~224頁)。

この手法を農協経営に導入した場合を想定してみると、短期的な業績判断では消極的になりやすい分野について、その評価を変える可能性があることに注目したい。農協において営農指導や人材育成などは重要ではあるが、すぐには収益に結びつかない。しかしバランス・スコアカードは、財務的な成果だけでなく、財務以外の視点を盛り込んで総合評価するため、このような分野に対する評価に適したものと考えられる。

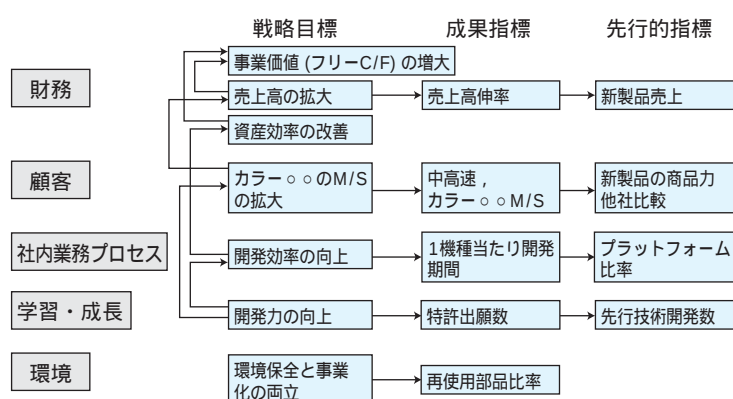
系統組織としても、今後検討する余地がある。

参考文献

- [1] 伊藤嘉博, 清水孝, 長谷川恵一『バランス・スコアカード理論と導入』ダイヤモンド社, 2001年1月
- [2] 吉川武男『バランス・スコアカード入門』社会経済生産性本部, 2001年2月

(木村俊文・きむらとしづみ)

第2図 評価指標の設定例



資料 調査協力先からの提供資料に基づき筆者作成

(注) 簡略化して図示しているが、成果指標は5つの視点ごとに3~4ずつ合計で20程度設定される。