

バランス・スコアカードを活用した UHCを促進するための投資の評価に関する検討

A Study on Evaluation of Investment to promote UHC utilizing Balanced Scorecard

加藤 郁夫

Kato, Ikuo

横浜国立大学成長戦略研究センター

Yokohama National University Center
for Global Strategy

ラウシンイー

Lau, Sim Yee

麗澤大学

Reitaku University

吉川 武男

Takeo Yoshikawa

横浜国立大学

Yokohama National University

1. はじめに

2015年9月25日から27日にかけて、国連本部において開催された「国連持続可能なサミット」では、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択され、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標（SDGs）」が新たに打ち出された。SDGsは、貧困や飢餓、ジェンダー平等、健康、環境問題など、ESGに関する問題の解決に向けた目標が掲げられている。

SDGsを達成するには民間企業の投資が期待されており、UNCTAD（2014）では、欧米へのクロスボーダーM&Aばかりでなく、開発途上国へ、さらに後発開発途上国への投資を呼び掛けている。一般的に、新規投資を行う場合には将来キャッシュフローを予測することになる。その将来キャッシュフローは、GDPなどの経済データを基に予測することとなる。しかし、開発途上国や後発開発途上国となると、基礎的な経済データが十分に収集されるとは言えず、またイスラム経済圏のように商習慣が異なっている場合もあり、テロなどのリスクも考えなければならないなど、高い不確実性を伴うことが予想される。そのため、現地の機関や団体等とパートナーシップを組んで調査・分析・評価ができれば、リスクが軽減されるのではないかと考えられる。

2018年3月21日、イスラム経済圏の一つ、マレーシアのクアラルンプール、スランゴル市において、Asia Dialogue Society（ADS）が主催する会議、「ADS Congress of Thinkers and Doers a New Way of Living in a Globalizing Asia」が開催され、調査の一環として会議に参加した。

ADSは、マレーシアを中心に、アジア諸国の有識者によって創立された、政治や経済、社会発展に悪影響を与えた問題に対処するための自律的なプラットフォームである。ADSに参加するメンバーは、紛争や疾病、環境問題を解決し平和な生活を送るという共通の信念を持っている。そのためには、対話と議論が重要であり、ネットワークづくりが必要と考えている。ADSは、アジアやその他の地域の大学、非政府組織、政党、政府、企業などと積極的に協力し、そのリソースを動員しながら、広範囲の汎アジアの未来の展望と問題の選択の両方で、いくつかの異なる取り組みを確立する活動を推進している。

この会議では、海洋汚染などの環境問題、高齢者の職業訓練、平和と持続可能な開発のための文明の新しい対話の促進、高齢者のための新しい交通手段として、電動自転車等について議論がなされた。中でも最も関心が示されていたのは、高齢化問題であった。

そこで、本稿では、ASEAN諸国（東南アジア諸国連合）に対して、既に日本政府が行っている保険分野でのSDGsの取り組みとして、高齢化を考慮したユニバーサルヘルスカバレッジ（UHC）を促進するための投資に焦点を当て、分析・評価する際のツールとして、バランス・スコアカード（Balanced Scorecard）を用いて投資分析及び評価を行うことを検討する。

2. 日本政府の対応

2.1 SDGs実施指針及びSDGsの取組状況

2015年にSDGsが採択されたことを受け、日本政府は

2016年に「持続可能な開発目標（SDGs）推進本部」を設置し、SDGsの達成に向けた日本政府の取り組みを始める体制を整え、今後の日本の取組の指針となる『SDGs実施指針』を決定している。そして防災の取り組み、保険の取り組み、教育の新政策、ジェンダーの分野別新政策を示している¹。

保険分野の取り組みについては、「健康・医療戦略推進本部」が2015年に決定した『平和と健康のための基本方針』（以下健康・医療戦略推進本部（2015））では、保険は格差を和らげる機能も果たすと考えており、究極的には、全ての人が生涯を通じて必要な時に基礎的な保健サービスを負担可能な費用で受けられるUHCの実現を目指すことを政策目標としている²。健康・医療戦略推進本部（2015）の中で、地域別にみても、例えば東南アジアでは高齢化等人口動態の変化や保健ニーズの多様化に留意し、UHCの達成に向けて、保健サービス水準向上や疾病予防及び栄養改善に向けた保健協力に取り組むことをあげている³。また南アジアでは、母子保健分野等の保健サービスの水準及びアクセス向上や栄養改善に取り組むとともに、疾病構造の転換を踏まえて保健協力に取り組むことをあげている⁴。そして、中東では、政治・治安情勢の不安定を背景として発生している難民や国内避難民、貧困層等の保健サービスのアクセス向上を図るとともに、比較的所得水準の高い国については、日本の優れた医療技術の展開支援にも努めるとしている⁵。

また、2017年に公表された「SDGs取り組み本部」による『持続可能な開発目標（SDGs）の取組状況』では、具体的な取り組みとして以下のものがあげられている⁶。

国際社会との協調・支援

- ✓ 中東・アフリカ地域における飢饉対策のための支援（ナイジェリア、南スーダン、イエメン、ソマリア、エチオピア及びケニアの6か国に対し、総額約9,600万ドルの支援の実施を決定（2017年1月、3月）。
- ✓ SDGsに関連の深い国際約束の締結（例：名古屋議定書）（2017年5月に締結）。
- ✓ ASEAN諸国・諸都市等と連携し、環境的に持続可能なモデル都市事業とハイレベルセミナーを実施。
- ✓ アジア地域の高齢化に対応するアジア健康構想の推進（「国際・アジア健康構想協議会」の新設（2017年2月））。

この中でASEAN諸国での取り組みについてみる。

2.2 ASEAN諸国・諸都市等と連携し、環境的に持続可能なモデル都市事業とハイレベルセミナー。

この持続可能な都市ハイレベルセミナーは、平成20年にベトナムで開催された第1回東アジア首脳会議（EAS）環境大臣会合において、EAS諸国における「環境的に持続可能な都市（ESC）」が決定され、我が国のイニシアティブにより、平成22年からESCをテーマとし、セミナーが開催されてきた。なお、第8回のセミナーから、テーマを「持続可能な都市（SC）」となっている。

直近にカンボジアで行われた第9回のセミナーでは、SDGsの「水・衛生管理」、「エネルギー」、「持続可能な都市」、「消費と生産」、「土地・森林」、「パートナーシップ」の6つのゴールをアジアの都市で達成するため、アジアの都市においてSDGsをいかに政策として取り込んで実施していくのか、SDGsの達成に向けた官民連携のあり方、SDGsに向けた取組を促進するための新たな政策等を議論し、我が国からは、北九州市、横浜市がそれぞれの取組を発表したほか、JCMを活用してカンボジアにおける水処理事業を実施するメタウォーター株式会社や、日本における都市開発事業を手がけ、SDGsの観点で事業展開を目指す東急株式会社が発表を行った。

2.3 アジア地域の高齢化に対応するアジア健康構想の推進（「国際・アジア健康構想協議会」の新設（H29年2月））。

アジア健康構想は、日本で介護を学ぶアジアの人材を増やすとともに、日本の介護事業者のアジアへの展開や相手国自らが介護事業を興すことを支援することにより、日本で学んだ人材が自国等に戻った際の職場を創出し、アジア全体での人材育成と産業振興の好循環の形成を目指すものである⁷。

開発途上国の中でも、イスラム経済圏には、石油や天然ガス等の天然資源によるマネーを背景とした経済発展により、投資機会が豊富にある一方で、単なる数字だけでは分析が困難なリスクが存在すると予想される。また、経済が裕福になると共に高齢化も深刻化しており、高齢化を意識したUHC投資が期待できるのであるが、事前に分析が可能となる定量的な情報が少ないため定性的な情報を基に、SWOT（強味、弱み、チャンス、驚異）を分析し、定量的な情報に落とし込むような実行施策（アクションプラン）を検討できるツールが必要となる。

本稿では、戦略マネジメントシステムである、バランス・スコアカードを用いてSDGsに関する投資の分析・評価を以下で検討する。

¹ 参照URL：<<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/effort/index.html>>。「平和と健康のための基本方針」（参照URL：<<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/000099126.pdf>>）。

² 参照URL：

<<https://www.mofa.go.jp/files/000099126.pdf#search=%27%E5%B9%B3%E5%92%8C%E3%81%A8%E5%81%A5%E5%BA%B7%E3%81%AE%E3%81%9F%E3%82%81%E3%81%AE%E5%9F%BA%E6%9C%AC%E6%96%B9%E9%87%9D%27>>。医療、医薬品、医療機器を戦略産業として育成し、日本経済再生の柱とすることを目指すため、平成25年2月22日、「健康・医療戦略室」が内閣官房に設置された（参照URL：<<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kenkouiryu/index.html>>）。

³ 健康・医療戦略推進本部（2015）、3頁。

⁴ 同上書、3頁。

⁵ 同上書、3頁。

⁶ 参照URL：<<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/dai3/siryou1.pdf#search=%27sdgs+%E4%B8%AD%E6%9D%B1%27>>）。

⁷ 第2回アジア健康構想推進会議事務局資料（参照URL：<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kenkouiryu/kokusaitenkai/kenkokoso_suishin_dai2/siryou2.pdf>）

3. バランス・スコアカードの利用

バランス・スコアカードは、Robert S Kaplan and David P. Norton (1992) により誕生したものである。バランス・スコアカードの特徴は、非定量的な情報を、自動車のカーナビのように具体的なマップとして見える化し、定量的な情報へと結びつけることが可能となることである。バランス・

スコアカードの作成にあたっては、ひな形のようなものがあるわけではない。吉川 (2013) は、バランス・スコアカードの作成に関し、ワークシートを用いた、バランス・スコアカード構築のための7ステップを用いた実践的なモデルを開発している。したがって、本稿では吉川 (2013) モデル (以下吉川モデル) を利用する。吉川モデルによるバランス・スコアカードの構築手順は表1のとおりである。

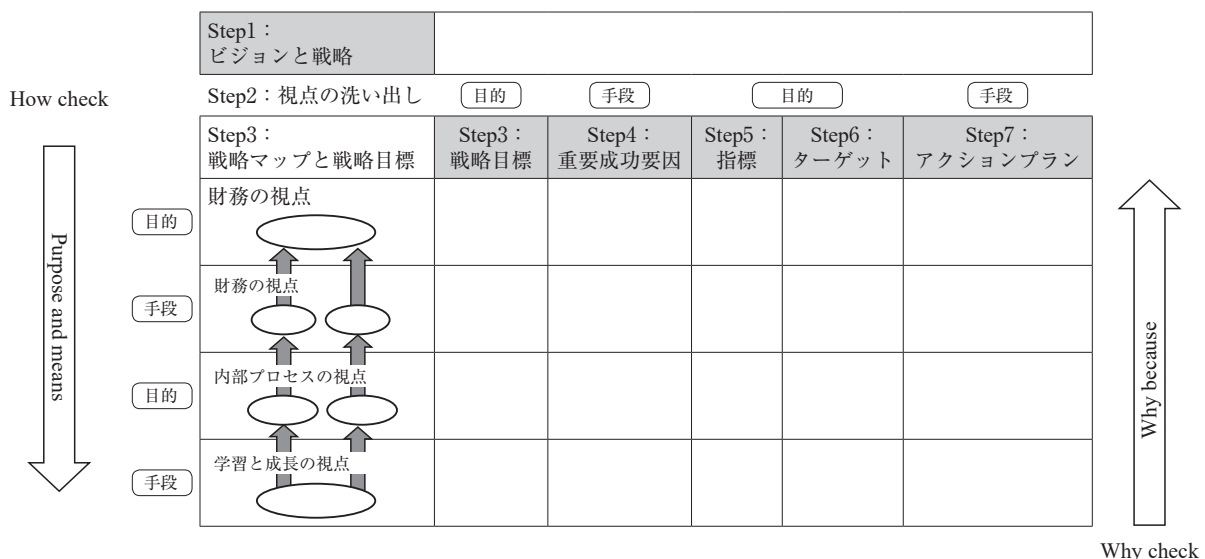
表1 バランス・スコアカードの構築のための7Step

Step1	ビジョンと戦略の策定	①理念等の確認
		②外部環境分析
		③内部環境分析
		④ビジョンを設定
		⑤SWOT分析 (外部)
		⑥SWOT分析 (内部)
		⑦戦略を設定
Step2	重要成功要因分析による視点の洗い出し	最低20個列挙し、How to、Whyチェックを利用して確認し、最終的に戦略目標を決定する。
Step3	戦略マップの作成と戦略目標の設定	第3ステップ最終確認として、戦略マップの作成と各視点および戦略目標間の因果関係 (How、Why) 分析する。
Step4	重要成功要因の洗い出し	最低20個列挙し、How to、Whyチェックを利用して確認し、最終的に重要戦略要因を決定する。
Step5	業績評価指標の設定	誰にもわかりやすく、明確に。戦略目標やターゲット (数量目標) やターゲット (数値目標) の達成度を測定・評価できるもの。
Step6	ターゲット	①中・長期計画と整合性を保ち、設定する。
		②年度予算を反映させて設定する。
		③設定するターゲット (具体的数値目標) は、チャレンジ精神に満ちた意欲的な数値目標を設定する。
		④ここで故意に達成しやすい数値目標を設定し、これを達成した者が得をするような状況は絶対に避ける。
Step7	アクションプラン (実行施策)	掲げた戦略目標やターゲット (数値目標) を確実に実現する具体的対策ないし実行施策を考えることである。したがって、既存の経営管理プログラムと協調するの一案である。例えば6σ、JQA、ISO、TQM、ABC、ABM、BPR、CRM、SCM、MOT、JIT、目標管理、生産管理、IE活動、及び各種の原価管理プロジェクト等と、うまく協力する形で戦力プログラムないしアクション・プラン (実行施策) を作成する。

(出所：吉川 (2013)、186-188頁を参照し、加藤作成)

以上のことを図にすると表2ようになる。

表2 バランス・スコアカードの構築のための7Step



(出所：吉川 (2013)、29頁を基に加藤作成)

4. バランス・スコアカードによるSDGsの評価の検討

ようにバランス・スコアカードを構築したらよいのか、以下ではバランス・スコアカードの構築手順（表1）に沿って検討してみる。

たとえば、UHCを導入することを想定した場合、どの

表3 SDGsを取り込んだ場合のバランス・スコアカードの構築

Step1	ビジョン	①から⑦の過程を経て、SDGsの一環としてUHCへの投資を行うことを明確にし、SDGsを取り込み、UHCへの投資で安全・公平・健康な世界を創り、投資収益を最大化するためのビジョンを策定する。	
Step2	視点の洗い出し	4視点	① 財務の視点
			② 開発途上国の視点
			③ 内部プロセスの視点
			④ 学習と成長の視点
Step3	戦略マップの作成と戦略目標の設定	①財務の視点	一般的には企業の投資プロジェクトの目標として、売上高を向上し、目標収益を確保するというのが第1の目標となるであろう。SDGsの観点からは、次のステップ4の重要成功要因と関係があると考えられる。
		②開発途上国の視点	開発途上国において、SDGsに関連付けた活動がどのように財務の視点と関係するのかを検討することとなる。その活動を通して、開発途上国ばかりでなく、自国の顧客を拡大するような目標が第1の目標となるであろう。そのためには魅力ある商品の開発が必要となるであろう。さらにITを活用するなどして、顧客の拡大に役立つ必要があると考えられる。
		③内部プロセスの視点	一般的ではあるが、顧客を拡大するのであれば低コストを実現するというのが第1の目標となるであろう。その上で、SDGsがもたらす機会や課題を検討し、それを活かすよう検討することとなる。さらに、外部的、社会的、世界的なニーズに則したサービスを提供することも心掛ける必要があるであろう。
		④学習と成長の視点	SDGsの目標間には相関関係があることから、SDGsを取り込むことで、③内部プロセスの視点では、外部的、社会的、世界的なニーズに則したサービスを提供することに結び付く。そして、③を実行することで、②顧客の視点では、魅力ある商品の開発に結び付く。そして、それを実行することは①財務の視点投資収益の確保に結び付くというように、定性的な項目から定量評価へと落とし込むことが可能となる。
Step4	重要成功要因	①財務の視点	本稿ではUHC投資を検討する。そのため日本政府ばかりでなく、現地の機関や団体とパートナーシップを強化する必要がある。そこで、目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」のターゲット17.1「開発途上国の国内資源の動員を強化する」や17.3「複数の財源から、開発途上国のための追加的資金源を動員する」などが関係することとなる。
		②開発途上国の視点	SDGsを取り込むことでブランド・イメージを創造する。日本製品質をアピールする。
		③内部プロセスの視点	男女平等を促進、感染症の流行を予防、保健医療サービスの充実、医療従事者の増加、インフラ改善、必須医薬品の普及、患者の自己負担を軽減等から、優先課題を選別する。また、環境負荷を削減するよう、研究開発を行う。
		④学習と成長の視点	全従業員がSDGsを理解するよう、SDGs教育導入することが望ましい。
Step5	指標	指標には①ROI、②失業率、③医療従事者数、④患者の自己負担額などが考えられる。	
Step6	ターゲット	それぞれの指標にターゲットを設ける。各ターゲットは高ければよいというものではないが、低い目標を立てることは、アクションプランも必要ないということになる。たとえばROIは、途上国では金利が高い傾向にある。従って、無理をしないで銀行に預ければ、高い利子を得ることができる。しかし、リスクに見合った、国債や銀行預金以上のリターンを得ると考えるのがビジネスでは常である。	
Step7	アクションプラン (実行施策)	アクションプラン (実行施策) は企業独自のアイデアとなる。途上国での活動では、リスクを最小限にし、ビジネス・チャンスを得る必要がある。そこで、現地の情報を的確に把握する必要がある。その手段として、開発途上国側において、どのようなリスクとビジネス・チャンスがあるのか、それを把握している機関や団体、例えば前掲ADSなどと連携することが効果的であると考えられる。	

(出所：吉川 (2013)、29頁を参照し、加藤作成)

以上の各ステップを基に、SDGsの取り組みを吉川モデルで表すと、通常の利益を最大化する活動に、表4のよう

なSDGsに関連した戦略目標や業績評価指標、アクションプラン (実行施策) が関係していることが分かるであろう。

表4 SDGsを取り込んだ場合のバランス・スコアカードの構築

戦略マップ：SDGsに貢献し投資収益を最大化する	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	ターゲット (数値目標)	アクションプラン (実行施策)
財務の視点 	1.売上高の向上 2.低価格の実現 3.リスクを軽減	1.UHC投資 2.開発途上国の国内資源の動員を強化する。 3.複数の財源から、開発途上国のための追加的資金源を動員する。	1.ROI	1.25%以上	1.ODAの活用 2.現地の諸機関や団体とのパートナーシップ
開発途上国の視点 	1.顧客の拡大 2.魅力ある商品の開発 3.ITの活用	1.ブランド・イメージを創造 2.日本国内の産学官連携の活用 3.日本製品品質のアピール	1.顧客満足度	1.90%以上	1.製品の安全性の確保 2.製品の品質の向上 3.ハラル認証の取得
業務プロセスの視点 	1.低コストを実現 2.SDGsがもたらす機会や課題を活かす 3.外部的、社会的、世界的なニーズに則したサービスを提供	1.優先課題を決定する 2.すべての有害化学物質を洗い出し、可能なところから使用を停止 3.研究開発	1.製品中の有害物質削減率	1.100%削減	1.部品仕入れ担当者：すべての仕入れ口座について有害化学物質に関する仕入方針を徹底 2.研究開発技術者：代替物質を発掘
人材と変革の視点 	1.持続可能性に関わる価値の増強 2.従業員のパワーアップ 3.変革能力の強化	1.全従業員がSDGsを理解する	1.SDGs教育の導入 2.高等教育の奨学金の件数を全世界で大幅に増加させる	1.月1回以上	1.思考法と技術を教える専用のMBAプログラムまたはモジュール

出所：吉川（2013）、185頁～216頁を参照し、加藤作成

5. 結論と今後の展望

本稿では、SDGs投資の分析・評価ツールとして、バランス・スコアカードを検討した。バランス・スコアカードは、本来管理会計領域における戦略マネジメントシステムであるが、自動車のカーナビのように具体的なマップとして見える化が可能となり、経営戦略としてSDGsを取り込む場合の戦略の評価に利用できると結論付けた。Kaplan and Norton (2004) は、バランス・スコアカードは同じものが2つと存在することは無いと述べている。したがって、本稿で検討したものは、あくまでも、バランス・スコアカードにSDGsをどのように組み込んでいったらよいかということを検討したに過ぎない。つまり、それぞれの企業や団体の状況に応じて、独自のバランス・スコアカードを構築しなければならない。現状では、途上国で日本企業等がプロジェクトを計画するに際し、データなど基礎的な情報が不足している状況であることは否めない。したがって、今後の展望として、どの国でどのような活動を行うべきなのか、データ収集等を行う必要があると考えられる。その際、本稿で示したADSのような研究団体とパートナーシップを結び、データ収集に務めることができることが有用であると考えられる。

(受領：2018年10月14日)

参考文献

- Kato, I. (2017), Corporate Sustainable Strategies, Corporate Growth Value and Stock Price: An Analysis of Post-M&A Sustainable Growth Strategy through Balanced Scorecard Framework, *Journal Global Policy and Governance*, Transition Academia Press, Volume 6・Number 2・Winter 2017, pp. 41-51.
- Kato, I., T. Yoshikawa and L. S. Yee (2017), *A Study on an Evaluation Method of an Investment of a Firm for SDGs using the Balanced Scorecard*, *Reitaku International Journal of Economic Studies* Vol.25, December 2017, pp. 15-24.
- Robert S. Kaplan, David P., N. (1992), The Balanced Score Card: Measures that drive performance, Boston, Harvard Business Review, Jan.-Feb., 71-79. (本田桂子訳 (1992) 「新しい経営指標“バランスト・スコアカード”」、『ハーバード・ビジネス・レビュー』、4-5月号、81-91頁、ダイヤモンド社。)
- Robert S. Kaplan, David P., N. (1996), *The Strategy Focused Organization*, Boston, Harvard Business School Press (吉川武男訳 (1997) 『バランスト・スコアカード』、生産性出版。)
- Robert S. Kaplan, David P., N. (2001), *The Balanced Scorecard-Translating Into Action*, Harvard Business School Press (櫻井通晴監訳 (2001) 『戦略バランスト・スコアカード』、東洋経済新報社。)
- Robert S. Kaplan, David P., N. (2004), *Strategy Map*, Harvard business School Press (櫻井通晴、伊藤和憲、長谷川恵一監訳 (2014) 『戦略マップ [復刻版]：バランスト・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク』、東洋経済新報社。)
- UNCTAD (2014), *World Investment Report 2014*.
- 吉川武男 (2013) 『決定版バランスト・スコアカード』、生産性出版。

(受付：2018年7月16日)
 (決定：2018年9月30日)