
バランス・スコアカード研究の現状と課題

—実証研究のレビューに基づく検討—

安 酸 建 二
乙 政 佐 吉
福 田 直 樹

Summary

バランス・スコアカード (the Balanced Scorecard: 以下 BSC) 研究に関する文献レビューを通じて、その研究の現状と今後の研究課題を提示することを本論文は目的としている。特に、BSCに関連する実証研究に焦点を当て、BSC研究の現状と課題を検討する。

Key Words

- ① バランス・スコアカード
(the Balanced Scorecard: BSC)
- ② マネジメント・コントロール
- ③ 財務的指標
- ④ 非財務的指標
- ⑤ 実証研究

I はじめに

経営現象に関する諸研究は、観察される経営実務を説明する理論を構築したり、経営実践に有用な規範的な命題を導いたりすることを大きな目的として行われてきた (Carlile and Christensen, 2006)。とりわけ、管理会計に関する諸研究は、経営管理実践に有用な知見を提供することを目的とした応用科学的な性格をもつといわれる (Malmi and Granlund, 2005)。

応用科学的な性格を有する管理会計研究の中でも、近年、多くの実務家や研究者から注目を集めているのが、バランス・スコアカード (the Balanced Scorecard: 以下 BSC) である。BSCは、伝統的なマネジメント・コントロール・システムの問題点を克服すべく、KaplanとNortonによって開発・提唱されたという経緯から推し量られるように、KaplanとNortonの関心は、伝統的なマネジメント・コントロール・システムに関する諸現象を説明する理論や規範的命題を導出することにあるのではなく、具体的な形を持った新たなツールを開発することにある。この点で、KaplanとNortonによる一連のBSC研究は極めて実践的である。この実践的志向は、研究者自らが実務でのBSCの導入・実践に深く関与しながら、導入結果をBSCの発展のためにフィードバックしていく「イノベーション・

アクション・リサーチ」(Kaplan, 1998)を、研究方法として採用していることから明らかである。

BSCを実践的なツールとして理解すると、BSCは意図された通りに機能しているのか否かという実証的な問題への関心が喚起される。そこで、本稿では、BSCをめぐる実証研究のレビューを通じてBSCの有効性を検討すると同時に、BSCに関する今後の研究課題を提示することを目的とする。

本稿の構成は、以下の通りである。第Ⅱ節では、伝統的なマネジメント・コントロールが抱える諸問題への処方箋としてBSCに期待される役割を明確にする。第Ⅲ節では、BSCに関して行われてきた実証研究の結果を検討する。第Ⅳ節では、BSCをめぐる今後の研究課題を提示する。

Ⅱ BSCに期待される役割

1. 伝統的なマネジメント・コントロールの諸問題

マネジメント・コントロールの目的は、確実に戦略を実行することにあると考えられてきた(Anthony, 1988)。マネジメント・コントロールを展開するためのシステムは、目標設定、目標に対する実績値の測定、測定結果のフィードバックという一連のサイクルを持つと多くの論者に理解されている(例えば、Merchant, 1982; Daft and Macintosh, 1984; Anthony, 1988)。マネジメント・コントロールにおいては、会計システムが重要な役割を果たす⁽¹⁾。会計システムを通じて、業績の目標値と実績値との定量的な比較が財務的見地から可能になる上に、組織単位と会計責任を連動させることにより、戦略の達成に向けて組織内の諸活動が定量的な方法で統合可能になるからである(Otley and Berry,

1980)。

しかし、予算を主たるツールとする伝統的なマネジメント・コントロールは、経営環境の不安定さが増すにつれて、いくつかの点で批判されるようになる。例えば、①ROI (return on investment) による管理は経営の近視眼的な行動を促進する、②収益性の向上や競争優位の強化を導く非財務的な無形資産や経営資源を測定できない、③年度を単位にシステムが運用されるため長期的な戦略目標および目標値を明示的に組み込んでいない、④戦略計画の修正にとってはすでに行われた活動がもたらした財務的成果のフィードバックは遅すぎる、といった批判がなされるようになった(Hayes and Abernathy, 1980; Hrebiniak and Joyce, 1986; Johnson and Kaplan, 1987; Goold and Quinn, 1990; Chakravarthy and Lorange, 1991)。

2. BSCの提唱と発展

BSCは、財務的指標に過度に依存する伝統的なマネジメント・コントロールが生み出す弊害を克服するために開発された。BSCでは、「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部ビジネス・プロセスの視点」、「学習と成長の視点」の各視点から測定可能な諸目標が設定される。四つの視点のもとで設定される各業績指標は、「因果関係に関する仮説の集合」である戦略によって相互に関連付けられる。

四つの視点からビジネスを捉えるBSCを利用することにより、四つのマネジメント・プロセスが導入できるとされる(Kaplan and Norton, 1996)。四つのマネジメント・プロセスとは、①ビジョンをわかりやすい言葉に置き換える(translating the vision)、②コミュニケーションとリンケージ(communicating and linkage)、③経営計画(business planning)、④フィードバックと学習(feedback and

learning), を指す。

以下では、BSCの特徴および期待される役割を、伝統的なマネジメント・コントロールとの対比を通じて考察する。なお、考察を行うに当たって、上記の四つのマネジメント・プロセスを、「戦略の明確化プロセス」、「戦略の伝達・共有化プロセス」、「戦略実行のコントロール・プロセス」、「戦略実行のフィードバック・プロセス」とそれぞれ読み替えた上で、それぞれの観点からBSCの特徴および期待される役割を明らかにする。

3. 伝統的なマネジメント・コントロールに対するBSCの特徴

(1)戦略の明確化プロセス

予算を主たるツールとするマネジメント・コントロールにおいては、戦略実行に際して財務的に測定可能な部分のみを測定することになる。また、デュボンチャートをたどって論理的に財務的指標と整合性を持つ非財務的指標のみが利用される。

対して、BSCでは非財務的指標が積極的に利用される。顧客満足度のように財務数値との論理的関係が定かではない指標であっても、戦略を実行する上で財務的成果に影響を与えると想定できる非財務的指標ならば、スコアカードに記載される。さらに、四つの視点のもとに設定される各業績指標は、「因果関係に関する仮説の集合」である戦略によって相互に関連付けられる。

各業績指標が戦略を中心にして相互に関連付けられることによって、戦略は一つのストーリーとして表現される。すなわち、財務目標を達成するために組織として何をすれば良いのかが明確になる。したがって、伝統的なマネジメント・コントロールと比較した場合のBSCの特徴および期待される役割の一つは、非財務的

指標を通じて戦略実行のための過程を明確化することにある。

(2)戦略の伝達・共有化プロセス

伝統的なマネジメント・コントロールにおいて、策定された戦略は、責任会計のシステムを通じて組織単位に分解されて伝達される。例えば、組織の下部単位を、責任会計上、コスト・センターとして扱うことは、戦略実行のために投入可能な財務的経営資源の量を事前に伝達することを意味する。また、組織の下部単位をレベニュー・センターとして扱うことは、戦略目標を達成するための財務的成果を組織に伝達することになる。このとき、個々の組織の下部単位は、必ずしも戦略の全体像を知っている必要はない。伝統的なマネジメント・コントロールでは、個々の責任単位の独立性が暗に仮定され、個々の責任が達成されれば全体目標が達成されると想定している (Kilmann, 1983)。

一方、BSCでは、戦略を具体的にストーリーとして記述した戦略マップやスコアカードを組織全体に普及させることにより、組織成員全てに対して戦略の伝達・共有化が図られる。結果として、企業内部の各部門が互いにどのように連携するのか、あるいは、自らの役割が他の部門の役割にどのようなインパクトを与えるのかに関して理解を促進するといわれる (Kaplan and Norton, 1996, 邦訳 p.331)。

BSCによって戦略の伝達・共有化を図るのは、戦略の実行のためには組織成員を動員する必要があるためである。BSCでは、モチベーションとエンパワーメントによって、組織の末端の成員からの顧客志向のプロセスと業績改善のアイデアが出てくることが期待されている (Kaplan and Norton, 1996, 邦訳 p.171)。

(3)戦略実行のコントロール・プロセス

BSCは「厳密に言えば、戦略を実行するためのツール」(Kaplan and Norton, 2001a, p.372)である。BSCは、伝統的なマネジメント・コントロールよりも強力なコントロールを展開する装置になると考えられる。

伝統的なマネジメント・コントロールは、いわゆる「結果によるコントロール (result control)」(Merchant, 1982)であった。会計情報に大きく依存するマネジメント・コントロールでは、戦略実行の結果として達成されるべき財務的指標が事前の目標として設定されると同時に、当該指標の事後的な測定を通じて戦略の実行結果をモニタリングする。

他方、BSCでは、非財務的指標を通じて戦略が表現されるため、どのような行動をとって財務業績が達成されるべきかが一つのシステムの中で明確にされる。すなわち、「結果によるコントロール」に加えて、「プロセス・コントロール (process control)」(Merchant, 1982)としての側面を併せもったより強力なコントロール装置となりえる。さらに、報酬システムとのリンクを通じて、BSCを通じた戦略の実行はよりいっそう強化されることになる。

(4)戦略実行のフィードバック・プロセス

伝統的なマネジメント・コントロールにおいて、経営陣に報告される実績と予算との差異情報から、成功・失敗の原因がくっきりと浮かび上がってくることはない。

しかし、BSCでは、多様性に富んだ指標の利用を通じて、戦略に関する情報が大量に生み出されると同時に、戦略策定・計画立案の前提となった諸条件の有効性をも継続的かつシステムティックにチェックされるよう設計されている。BSCからもたらされるフィードバック情報により、事業を運営する上での前提条件の重大な変

動を適切に評価できるのであれば、戦略に関する組織学習が促進され、戦略や計画は常にアップデートされていくことになる。

このとき、BSCの戦略実行に関するフィードバック・プロセスでは、トップ・マネジメント層を中心とした組織学習だけが起こるわけではない。組織メンバーに戦略が伝達され共有されることによって、ミドルやロー層においても戦略に関する組織学習が促進されると考えられている(乙政, 2005)。

Ⅱ BSCの諸機能に関する実証研究—アカデミック・リサーチの関心—

本節では、前節において明らかにしたBSCの特徴および期待される役割に関する実証研究の結果を検討する。加えて、BSCの導入が企業業績を改善するのかどうかに関する実証研究の結果も吟味する。

1. 戦略の明確化プロセスに関する実証研究

戦略の明確化は、戦略マップやBSCの作成を通じて実施される。しかしながら、戦略の明確化プロセスにおいて、戦略マップやBSCの基礎となる四つの視点の妥当性に対して批判がなされている。

業績測定システムを、企業を取り巻く利害関係者の視点から捉えるべきだと考える論者は、BSCにサプライヤーやコミュニティに関する視点がないことを批判する(Atkinson et al., 1997; Niven, 2001)。Neely and Adams (2001)は、業績指標の選択に際して最初に考慮すべき基本的な視点は、利害関係者の視点であると主張する。

一方、Kaplan and Norton (1996)は、「四つの視点が必要かつ十分であるという数学的理論

は何もない」とするものの、戦略を記述するためのテンプレートとして四つの視点を提示している。四つの視点において、様々な利害関係者を考慮の対象として含めるのか否かは、個々の利害関係者の戦略的な重要性に応じて変わるとするのがKaplan and Norton (1996)の基本的な考え方である。

BSCに記載する視点を選択する際に、利害関係者、あるいは、戦略のどちらを優先的に考慮すべきかに関係する研究としてBerman et al. (1999)がある。Berman et al. (1999)は、企業業績(ROA)を従属変数として、戦略的利害関係者マネジメント・モデルと内発的利害関係者コミットメント・モデルのどちらの説明力が高いのかを検証している。

戦略的利害関係者マネジメント・モデルとは、戦略と企業業績との関係において利害関係者をモデレート変数とするモデルである。利害関係者が企業にとって戦略的価値を有する場合のみ、企業の意思決定プロセス(資源配分)において利害関係者が考慮されることを前提としている。対して、内発的利害関係者コミットメント・モデルは、利害関係者と企業業績との関係において戦略を媒介変数とするモデルである。この場合、利害関係者への関心は戦略策定の道徳的基礎を形成すると考えられている。

検証結果として、戦略的利害関係者マネジメント・モデルに関しては、戦略と企業業績との間に統計的に有意な関係が発見されたものの、内発的利害関係者コミットメント・モデルには有意な結果を見出せなかったことが示されている。Berman et al. (1999)の検証結果は、Kaplan and Norton (1996)の基本的な考え方を支援しているといえる。

2. 戦略の伝達・共有化プロセスに関する実証研究

BSCによる戦略の伝達・共有化プロセスに関する研究として、まず、Malina and Selto (2001)がある。Malina and Selto (2001)は、BSCを組織成員に対するマネジメント・コントロールおよびコミュニケーションの装置と捉えた上で、それぞれの有効性を内容分析⁽²⁾により検証している。分析の結果、適切なマネジメント・コントロール装置の属性⁽³⁾を持つBSCは、組織成員の戦略的整合性(戦略目標と行動の一致)とモチベーションの向上を介して財務業績の改善に正の効果をもたらすことが示された。一方、適切なコミュニケーション装置の属性⁽⁴⁾を持つBSCにおいては、マネジメント・コントロールに見られた関係を見出せなかったとしている。

次に、林(2004)では、BSC導入後の戦略共有効果を確認すべく、わが国のBSC導入企業9社178名の従業員に対する質問票調査が実施されている。調査結果として、目標設定や業績評価のようなマネジメント・ツールと経営戦略との結合度の高まりを示す戦略共有の直接効果、および、経営戦略に対する従業員の意識の高まりを表す戦略共有の間接効果のいずれもが向上したこと、高い職位において戦略共有効果が高くなることが示されている。

BSCの戦略伝達機能を重視する傾向は強まっている(小倉, 2006)。しかしながら、BSCの戦略伝達プロセスに関する実証研究は少ない。また、Malina and Selto (2001)においてはBSCの戦略伝達機能による効果が見出せていない。林(2004)は戦略共有の直接効果と間接効果の関係を検証していないため、何をすれば経営戦略に対する従業員の意識が高まるのかについては検討の余地がある。

3. 戦略実行のコントロールに関する実証研究

戦略実行のコントロール・プロセスの検証として、Lipe and Salterio (2000, 2002) および Libby et al. (2004) は、トップの情報処理能力という観点から事業単位管理者の業績評価に関する研究を行っている。

まず、Lipe and Salterio (2000) は、実験室実験の結果から、BSC を用いて複数の事業単位管理者を評価する際に、事業単位に固有の指標（主に非財務的指標）は軽視される一方、事業単位間で共通の指標（通常は財務的指標）の目標達成度が重視されることを示している。トップ（評価者）の認知上の限界から、事業単位に固有の指標を考慮して事業単位を比較することができないためである。共通の指標が重視されることは、事業単位の管理者を共通の指標の目標達成に集中させる。結果として、事業単位に固有の戦略課題は軽視され、事業単位の戦略実行を損なわせる可能性があるとして Lipe and Salterio (2000) は指摘する。

次に、Libby et al. (2004) では、Lipe and Salterio (2000) の研究を受けて、同じ実験環境の下で、事業単位管理者に対する業績評価において事業単位間の共通の指標を重視するバイアスを軽減する方法が調査されている。結果として、① BSC がもたらす情報をより深く処理するようマネジャーに要求すること、② BSC に記載される指標が有効かつ信頼できるという保証をマネジャーに提供することがバイアスの軽減につながることを示している。

さらに、Lipe and Salterio (2002) では、BSC の四つの視点が評価者の認知限界を克服するのに役立っているのかどうかを調査するために、二つの実験室実験が行われている。一つ目は、二つの事業単位それぞれにおいて、BSC の単一の視点に属するいくつかの指標が目標を上回っている（あるいは下回っている）状況であ

る。二つ目は、四つの視点それぞれにおいて目標を上回っている（あるいは下回っている）指標がある状況である。分析としては、二つの状況において、BSC の四つの視点をを用いた報告フォーマット、あるいは、四つの視点のない報告フォーマットのいずれかを与えられた評価者による、二人の事業単位管理者に対する評価結果を比較している。分析の結果、BSC の四つの視点にまたがる複数の指標に目標と実績との差異がある状況では、BSC の報告フォーマットは評価者の情報処理軽減に役立っていない可能性があることを示している。

戦略実行のコントロール・プロセスの検証として他に、Ittner, Larcker and Meyer (2003) は、複数の指標が業績評価の対象に含められる場合、それらがどのように扱われるのかについて、金融機関を対象に調査を行っている。この金融機関は、非財務的指標を含む複数の指標に対して事前にウェイト付けを明示する公式的な報酬決定方式を導入した。しかし、数多くの指標を反映させることによって公式は次第に複雑になった。被評価者となる管理者は財務成果をもたさずともゲーミングを通じてボーナスを得ることができた。それゆえ、指標間のウェイト付けを事後的に評価者が決定する主観的なボーナス・プランへと移行した。

Ittner, Larcker and Meyer (2003) は、調査対象の金融機関における、主観的なウェイト付けによる業績評価の調査から次のような経験的証拠を得ている。それは、①複数の業績指標が業績評価の対象となっているにも関わらず財務的な業績がボーナスの主要な決定要素になること、②業績評価の際に BSC に記載されている指標以外の要素が取り入れられること、③期間ごとに評価基準が変わること、④将来の財務的業績を予測するような指標が無視されること、⑤望ましい結果を予測しない指標にウェイトが

置かれることである。この金融会社では、マネジャーの不満が高まり、最終的に、収益性のみに基づく公式的なボーナス・プランを優先して、BSCに基づくボーナス・プランは中止された。

Libby and Salterio (2002) を除く戦略実行のコントロール・プロセスに関する以上の研究は、BSC が意図される通りには機能していないことを示している。Kaplan and Norton (2001a) は、BSC と報酬を連動させる際に検討すべき事項を 5 点挙げている。それは、①導入のスピード、②客観的指標と主観的指標、③業績指標の数、④個人業績とチーム業績、⑤改定の頻度である。現時点において、これらの五つの事項に対する具体的な解答は与えられていない。

4. 戦略実行のフィードバック・プロセスに関する実証研究

戦略実行のフィードバック・プロセスに関して、Campbell et al. (2002) では、業績指標や指標間のリンクがどのように戦略実行における潜在的な問題を明確にするのか、また、業績測定システムが戦略実行上の問題について原因を明らかにしたり、可能な解決策を明確にしたりするのかが研究されている。Campbell et al. (2002) は、Store24 社の実データを用いながら、Store24 社の差別化戦略から効率性を重視する戦略への変更による成功が、BSC からもたらされるデータによって裏付けられていることを示した。結論として、業績測定システムが、企業の戦略をモニター、分析、修正するための装置として利用可能であることが述べられている。

戦略実行のフィードバック・プロセスに関する実証研究は限られている。また、Campbell et al. (2002) の研究のように、BSC が経営トップの意思決定に有用な情報をもたらすことを示した研究は存在するものの、ミドルやロー層

における組織学習を扱った実証研究は、筆者らの知る限り見当たらない。

5. BSCの利用と組織業績

BSC の利用と組織業績との関係に関する研究として、まず、Hoque and James (2000) は、188 社の豪州製造企業を対象としたサーベイ調査から、BSC の利用と、組織規模・製品ライフサイクルの段階・市場ポジション、および、組織業績との関係を検証している。結果として、大規模な組織ほど、また、製品のライフサイクルが初期段階にあるほど、BSC を利用している程度が高いことを明らかにしている。さらに、組織規模・製品ライフサイクルの段階・市場ポジションとの関係は見出せなかったものの、BSC を利用している程度が高くなるほど、投資利益率、売上高利益率、操業度、顧客満足度、製品品質に関する回答者の認知レベルでの組織業績も高いことを示している。

Ittner, Larcker and Randall (2003) は、米国の金融企業 140 社のデータから、二つの戦略的業績測定に対するアプローチ（多様な指標の利用、および、戦略・バリュードライバーとの統合）と、業績測定システムに対する満足度や経済的業績との関係を検証している。そして、多様な財務的指標と非財務的指標を広範囲にわたって利用している企業がより高い業績測定システムに対する満足度や株式市場リターンを得ていることを示している。また、BSC の利用は、業績測定システムに対する満足度につながっているものの、経済的業績に対しては有意な関係を見出せなかったとしている。

Braam and Nijssen (2004) は、オランダ企業 100 社に対するサーベイ調査によって、BSC の利用方法が業績にどのように影響を与えるのかについて研究している。結果として、戦略に関連付けられた業績測定は業績に好影響を与え

る一方、戦略にリンクしていない業績測定は業績を悪化させる可能性があるという結果を得ている。

BSCの利用と組織業績との関係については、実証研究が蓄積されつつあるといえる。研究成果としても概ね良好な結果が得られている。ただし、BSCの利用によって良好な組織業績を得られるにしても、戦略との統合や因果関係の想定といったBSCの利用方法、あるいは、置かれている環境といったBSCが有効に機能する条件については更に究明していかなければならない。

IV BSCをめぐる研究課題

KaplanとNortonによる一連のBSC研究は極めて実践的な志向のもとで実施されている。とはいえ、管理会計研究者に対して多大な調査の機会を提供しているのも事実である。本稿では、経営実践において様々な役割を期待されているBSCが、意図された通りに機能しているのか否かという観点から実証研究のレビューを行ってきた。以下では、レビューの結果に基づいて、BSCをめぐる今後の研究課題を提示していきたい。

第一に、BSCの戦略の明確化プロセスにおいては、何を準拠枠として視点を設定すれば良いのかについて示唆を与える研究は少ない。また、非財務的指標が財務業績の先行指標になり得る（安酸ほか、2008）としても、非財務的指標と財務的指標との因果関係が四つの視点を通じてどの程度具現化されるのかについての研究蓄積も少ない。さらに、異なる視点に属するさまざまな指標の目標値の設定方法や目標の厳格度に関する実証研究もほとんど見当たらない（Ittner and Larcker, 2001）。今後は、これらの点について研究を進めていく必要がある。

第二に、戦略の伝達・共有化プロセスについても、現時点において、BSCが戦略の伝達・共有を促進しているのかどうかを実証する研究は限られている。加えて、既存研究において、BSCによる戦略の伝達・共有化がもたらす効果について一貫した結果は得られていない。どのような状況のもとで何をすれば組織成員の間で戦略の共有化が進むのか、さらには、戦略の共有化によってどのような成果がもたらされるのかについて考察を重ねていく必要がある（乙政、2005）。

第三に、戦略実行のコントロール・プロセスでは、多くの実証研究が積み重ねられてきている。しかし、BSCの提唱者がBSCを報酬制度に結び付けることを推奨しているにも関わらず（Kaplan and Norton, 2001a）、実証研究の結果からは必ずしもBSCと報酬制度との連動を肯定できない。業績測定システムと報酬制度との連動に関する既存研究に広く目を向けると、評価者の情報処理能力（Lipe and Salterio, 2000）、複数目標の同時達成の困難性（Jensen, 1991）、資本市場からの財務業績達成への圧力（Bromwich and Bhimani, 1994, 邦訳 pp.179-180）といった様々な要因が、業績測定システムと報酬制度との連動の成否に影響を与えられている。BSCと報酬制度の連動に関しては、業績評価のあり方に影響を与える要因を考慮した上で、報酬制度をどのように設計すればどのような効果が得られるのか、あるいは、BSCを業績評価に利用すること自体の是非を検証していく必要がある。

第四に、戦略実行のフィードバック・プロセスについては、十分な実証研究が積み重ねられているとは言い難い状況にある。Campbell et al. (2002)の追試が望まれるとともに、前述の通り、ミドルやロー層における組織学習を扱った実証研究も求められる。

第五に、BSCの利用と組織業績との関係については、良好な結果を示す実証研究が蓄積されつつあるといえる。ただし、BSCの導入・実践が無条件に組織業績の向上をもたらすわけではない。BSCの利用方法、あるいは、経営環境といった要因を加味しながら、BSCの導入が組織業績を向上させるメカニズムについて更なる研究を行わなければならない。

最後に、Kaplan and Norton (2001b, p.102)によれば、BSCの効果に対して否定的な結果を示す学術研究は、業績測定システムとしてのBSCに焦点を当てており、マネジメント・システムとしてのBSCの役割を検証していないという。言い換えれば、BSCの一面だけを取り上げて研究しても意味はないということを指摘していると考えられる。

本稿では、BSCの特徴および期待される役割を、「戦略の明確化プロセス」、「戦略の伝達・共有化プロセス」、「戦略実行のコントロール・プロセス」、「戦略実行のフィードバック・プロセス」の四点から考察した。確かに四つのプロセスは独立に存在するのではなく、相互に影響を与え合っている。BSCが意図された通りに機能しているかどうかを検証するためには、様々なプロセスから構成されるBSC全体を研究対象としなければならないといえる。とはいえ、実際に企業に導入されているBSCが、システム全体としてどのように構築され利用されているのかについて、これまでの調査研究からは必ずしも明らかになっていないのが現状である。Kaplan and Norton (2001b, p.102)が指摘するようなBSCのマネジメント・システムとしての有効性を検証するためには、マネジメント・システムとしてのBSCが持つ諸特性を明確にした上で、それらを測定可能な変数へと的確に操作化することが喫緊の課題である。

(付記)

本稿は、学術振興野村基金からの研究助成金、および、科学研究費補助金・若手研究(B)課題番号21730357による研究成果の一部である。

(注)

- (1) 予算管理研究については、李ほか(2008)による包括的な文献レビューを参照されたい。
- (2) 内容分析は、コミュニケーション・メッセージの諸特性を体系的・客観的にとらえるための、主として数量的な処理を伴う手続きである(鈴木, 1990)。
- (3) マネジメント・コントロール装置の属性には、戦略にリンクした限定的な指標、価値のある結果に因果的にリンクされた重要業績指標、正確・客観的・検証可能な指標、マネジャーの管理可能な行動と相対的な業績を反映する指標、困難だが達成可能な目標、報酬に関連付けられる指標が挙げられている。
- (4) コミュニケーション装置の属性は、信頼でき理解しやすいメッセージ、組織文化のサポート、対話などによる知識共有である。

【参考文献】

- ・小倉 昇(2006) 「戦略コミュニケーションのための管理会計システムの設計について」、『会計』第170巻第4号, pp.471-484.
- ・乙政佐吉(2005) 「バランス・スコアカード導入・実践による成果の検証に関する考察」『商学討究(小樽商科大学)』第56巻第2・3合併号, pp.213-239.
- ・鈴木裕久(1990) 『マス・コミュニケーションの調査研究法』創風社。
- ・林 攝子(2004) 「戦略コミュニケーションツールとしてのバランス・スコアカード—戦略共有効果に関する実証分析」『企業会計』第56巻第4号, pp.130-135.

-
- ・安酸建二・乙政佐吉・福田直樹 (2008) 「非財務的指標研究の回顧と展望」『国民経済雑誌 (神戸大学経済経営学会)』第198巻第1号, pp.79-94.
 - ・安酸建二・乙政佐吉・福田直樹 (2009) 「バランス・スコアカード研究の回顧と展望」『経理研究 (中央大学経理研究所)』第52巻, pp.377-388.
 - ・李 建・松木智子・福田直樹 (2008) 「予算管理研究の回顧と展望」『国民経済雑誌 (神戸大学経済経営学会)』第198巻第1号, pp.1-28.
 - ・Ahn, H (2001) Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report, *Long Range Planning*, Vol. 34, No.4, pp.441-461.
 - ・Anthony, R. N (1988) *The Management Control Function*, Boston: Harvard University Press.
 - ・Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse and R. B. Wells (1997) A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan Management Review*, (Spring) , pp. 25-37.
 - ・Berman, S. L., A. C. Wicks, S. Kotha and T. M. Jones (1999) Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.5, pp.488-506.
 - ・Braam, G. J. M. and E. J. Nijssen (2004) , Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience, *Long Range Planning*, Vol.37, No.4, pp.335-349.
 - ・Bromwich, M. and Bhimani, A (1994) , *Management Accounting: Pathways to Progress*, CIMA. (ブロムウィッチ・M, ビマーニ・A / 櫻井通晴・青木章通・山田義照・松島桂樹・伊藤和憲訳 (1997)『現代の管理会計-革新と漸新-』同文館出版.)
 - ・Bryant, L., D. A. Jones and S. K. Widener (2004) , Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, pp.107-131.
 - ・Campbell, D., S. Datar, S. C. Kulp and V. G. Naratanan (2002) Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy, *Harvard NOM Research Paper*, No. 02-35.
 - ・Carlile, P. R. and C. M. Christensen (2006) The Cycles of Theory Building in Management Research, *HBS Working Paper* Number: 05-057, <http://hbswk.hbs.edu/item/5422.html>
 - ・Chakravarthi, B. S. and P. Lorange (1991) *Managing the Strategy Process: A Framework for a Multibusiness Firm*, NJ, Prentice Hall.
 - ・Daft, R. L. and N. B. Macintosh (1984) The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation, *Journal of Management*, Vol.10, No.1, pp.43-66.
 - ・Goold, M. and J. B. Quinn (1990) The Paradox of Strategic Control, *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.1, pp.43-57.
 - ・Hayes, R. H. and W. J. Abernathy (1980) Managing Our Way to Economic Decline, *Harvard Business Review*, Vol.58, No.4, (July-August) , pp.67-77.
 - ・Hoque, Z. and W. James (2000) Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.12, pp.1-17.
 - ・Hrebiniak, LG and Joyce, W. F. (1986) The Strategic Importance of Managing Myopia, *Sloan Management Review*, Vol.28, No.1 (Fall) , pp.5-14.

- ・ Ittner, C. D. and D. F. Larcker (2001) Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-based Management Perspective, *Journal of Accounting and Economics*, Vol.32, pp.349-410.
- ・ Ittner, C. D., D. F. Larcker and M. W. Meyer (2003) Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard” , *The Accounting Review*, Vol.78, No.3, pp.725-758.
- ・ Ittner, C. D., D. F. Larcker and T. Randall (2003) Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms, *Accounting, Organization and Society*, Vol.28, No.7/8, pp.715-741.
- ・ Jensen, M. C. (1991) Corporate Control and the Politics of Finance, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol.4, No.2, pp.13-34.
- ・ Johnson, H. T. and R. S. Kaplan (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business School Press. (H.T.ジョンソン・R.S.キャプラン/鳥居宏史訳 (1992) 『レレバンス・ロストー管理会計の盛衰ー』 白桃書房.)
- ・ Kaplan, R. S. (1998) Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.10, pp.89-117.
- ・ Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press. (R.S.キャプラン・D.P.ノートン著/吉川武男訳 『バランスド・スコアカードー新しい経営指標による企業変革ー』 生産性出版, 1997年.)
- ・ Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001a) , *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard School Press. (櫻井通晴監訳 (2001) 『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』 東洋経済新報社.)
- ・ Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001b) Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, 2001b, pp. 87-104.
- ・ Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, MA: Harvard School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (2005) 『戦略マップ バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』 ランダムハウス講談社.)
- ・ Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2006) , *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ・ Kilmann, R. H (1983) The Cost of Organizational Structure: Dispelling the Myths of Independent Divisions and Organization-Wide Decision Making, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.8, No.4, pp.341-357.
- ・ Libby, T. S. Salterio and A. Webb (2004) The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment, *The Accounting review*, Vol.79, No.4, pp.1075-1094.
- ・ Lipe, M. G. and S. Salterio (2000) The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures, *The Accounting Review*, Vol.75, No.3, pp.283-298.
- ・ Lipe, M. G. and S. Salterio (2002) A Note on the Judgmental Effects of the Balanced Scorecard's Information Organization,

-
-
- Accounting, Organizations and Society*, Vol.27, No.3, pp.531-540.
- Malina, M. A. and F. H. Selto (2001) Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.13, pp.47-90.
 - Malmi, T and M. Granlund (2005) In Search of Management Accounting Theory, Working Paper, Helsinki School of Economics.
 - Merchant, K. A (1982) The Control Function of Management, *Sloan Management Review*, Vol.23, No.4, Summer, pp.43-55.
 - Neely, A. and C. Adams (2001) The Performance Prism Perspective, *Journal of Cost Management*, January/February, pp.7-15.
 - Niven, P. R (2001) Examining the Endurance of the Balanced Scorecard, *Journal of Cost Management*, May/June, pp.18-24.
 - Otley, D. T. and A. J. Berry (1980) Control, Organization and Accounting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.5, No.2, pp.231-244.
- (安酸 建二：近畿大学准教授)
(乙政 佐吉：小樽商科大学准教授)
(福田 直樹：追手門学院大学准教授)

■2010年1月11日受理