



## バランス・スコアカード研究の回顧と展望

安 酸 建 二

乙 政 佐 吉

福 田 直 樹

安 酸 建 二

近畿大学経営学部准教授

鳥取県出身

神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了

乙 政 佐 吉

小樽商科大学商学科准教授

大阪府出身

神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了

福 田 直 樹

追手門学院大学経営学部准教授

兵庫県出身

神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了

### キーワード

バランス・スコアカード, 文献レビュー, 業績測定システム

## I はじめに

経営現象に関する諸研究は、経営現象として観察される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 & Christensen, 2006]。中でも、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する応用科学的な性格をもつといわれる [Malmi & 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関心を集めているのが、伝統的な業績測定システムの問題点を克服すべく Kaplan と Norton によって開発・提唱されたバランス・スコアカード (Balanced Scorecard: 以下 BSC) である。

BSC 提唱の経緯から推し量られるように、提唱者である Kaplan と Norton の関心は、伝統的な業績測定・評価システムに関する諸現象の説明や規範的命題の導出にあるのではなく、具体的な形を持った新たな業績測定・評価システムの開発にある。それゆえ、Kaplan と Norton による一連の BSC 研究は極めて実践的である。Kaplan と Norton が実践的志向をもってしていることは、実務に BSC の導入を働きかけ、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 に関する諸研究をレビューする上での第一の関心は、Kaplan と Norton による BSC の開発意図を明確にすることにある。Kaplan と Norton が、従来の業績測定システムの何を問題とし、BSC を通じてどのようにその問題を解決しようとしているのかという BSC の設計思想や期待される役割に関する問題である。第一の関心は、必然的に、第二の関心を導く。す

なわち、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である。

本稿では、上記の二つの関心からBSCをめぐる諸研究をレビューする。本稿の目的は、BSCそのものの有効性を検討することを含めて、BSCに関する今後の研究課題を提示することである。本稿の構成は、以下の通りである。第Ⅱ節では、伝統的な業績測定システムが抱える諸問題を整理し、それに対する処方箋としてBSCに期待される役割を明確にする。第Ⅲ節では、BSCが意図された通りに機能しているのかという実証的な問題に対して、どのような研究がなされてきたのかを検討する。第Ⅳ節では、BSCをめぐる今後の研究課題を提示する。

## Ⅱ 伝統的な業績測定システムが抱える諸問題——BSC提唱の背景

### 1. 伝統的な業績測定システムの諸問題

伝統的にマネジメント・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業績測定システムとして、多くの論者に理解されている [例えば、Merchant, 1982; Daft & Macintosh, 1984; Anthony, 1988]。

上のような特徴を備えた業績測定システムにおいて、会計システムは重要な役割を果たす。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の見地から可能になると同時に、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 & Berry, 1980]。

しかし、財務数値に大きく依存した業績測定システムは、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、といった批判が既存研究においてなされている [Hayes & Abernathy, 1980; Johnson & Kaplan, 1987; Goold & Quinn, 1990; Hrebiniak & Joyce, 1986; Schreyogg & Steimann, 1987; Lorange, 1988; Chakravarthy & Lorange, 1991]。

業績測定システムの利用目的は、概念上、戦略の実行を確実にすることにある。しかし、現実にご利用されてきた業績測定システムでは、競争優位の獲得に関する戦略的な問題がほとんど考慮されなかつただけでなく、組織の戦略行動に深刻な影響を与えたことをこれらの批判は示している。

### 2. BSC

BSCは、過度に財務的指標に依存することから生じる問題を解決するために開発された業績測定システムである。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では、短期的業績と長期的業績、ハードで客観的な目標とソフトで主観的な目標、有形資産と無形資産、それぞれについてバランスが図られることにより、従来の業績測定システムでは十分に捕捉できなかった問題に対する新たなアプローチになるといわれる [Kaplan & Norton, 1996]。

以下では、BSCの特徴および期待される役割を、伝統的な業績測定システムとの対比を通じて考察する。なお、BSCの特徴および期待される役割は、「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」の四点から明らかにされる。

### 3. 伝統的な業績測定システムに対する BSCの特徴

#### (1) 戦略の明確化プロセス

会計情報に基づく伝統的な業績測定システムでは、戦略全体のうち財務的に測定可能な部分しか測定できない。また、伝統的な業績測定システムでは、いわゆるデュポ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ことになる。

例えば、予算編成では重視される財務的指標が決定されると同時に、戦略実行のための費用と獲得すべき収益が予算化されるが、オペレーショナルなレベルにおいては、予算数値は、原価目標との関連で生産数量、収益目標との関連で販売数量といった非財務的指標へと分解される。

一方で、顧客満足度のような非財務的指標は、伝統的な業績測定システムにおいてほとんど扱われない。財務数値との論理的関係が定かではないからである。顧客ロイヤリティ、ブランド認知度、顧客満足度、従業員満足度、品質といった非財務的指標は、会計情報との関連を明確にできないため、デュポンチャートの上に現れることもない。

BSCの特徴は、財務数値との論理的関係が定かではないものの、財務的成果に影響を与えると考えられる変数を、戦略的な判断に基づきシステムの中に明示的に組み込む点にある。それゆえ、BSCでは非財務的指標が積極的に利用される。また、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。

非財務的指標を積極的に組み込むBSCのようなアプローチが正当化される根拠の1つは、今日の経営環境における「無形資産の重要性」の増大に見出される。無形資産が企業の経済的業績に与える影響は増大してきている [Blair & Wallman, 2001; Damodaran, 2001; Lev, 2001]。今日の経営環境において無形資産が重要な意味を持つのは、価値の創造や破壊の多くが、会計上認識される取引よりも何年も先行して生じるためである [Lev, 2001, 邦訳 p. 137]。

BSCでは、財務的指標だけでなく、将来の財務的成果を生み出すと判断される要因をも測定対象となることによって、長期的な企業業績に対する配慮を行うことが可能になる。したがって、BSCの特徴および期待される役割の一つは、まず、因果関係の連鎖としての戦略を業績測定システムの上で明確化することにある。

#### (2) 戦略の伝達・共有化プロセス

伝統的な財務的業績測定システムにおいて、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される財務的経営資源の量に関する責任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に関する責任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。伝統的な業績測定システムの設計では、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されている [Kilmann, 1983]。

これに対して、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

織メンバーに戦略を伝達し、戦略の共有化が図られる。結果として、企業内部の各部門がお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 & Norton, 1996, 邦訳 p. 331]。

BSCによって戦略の伝達・共有を図るのは、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において戦略は「因果関係に関する仮説の集合」とであるとされるように、あくまで将来に対する仮説ないし構想である。戦略の妥当性は実行の後に検証される。そこで、戦略の実行に向けた動員を実現すべく、戦略は、内部組織において共有され、納得されなければならない。

戦略実行に向けた動員の方法には、命令と統制に基づく方法もある。しかしながら、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を期待している [Kaplan & Norton, 1996, 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 & Norton, 2001, p. 372] とされる。戦略を実行する際に、BSCが有する戦略の明確化プロセスは、伝統的な業績測定システムによる戦略行動のコントロールよりも強力なコントロールを展開する基礎になると考えられる。

伝統的な業績測定システムによるコントロールは、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業績測定システムでは、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。

例えば、ROIによる管理は、戦略的に意味のある行動ではなく、短期的な財務成果を優先する近視眼的な経営行動を促進するとしばしば批判されてきた [Hayes & Abernathy, 1980; Johnson & Kaplan, 1987]。しかし、BSCでは、結果を達成するためのプロセスに対しても目標設定を行った上でモニタリングを実施することにより、近視眼的な行動を牽制するよう図られている。

### (4) 戦略実行のフィードバック・プロセス

伝統的な業績測定システムよりも多様性に富んだ指標を組み込んだBSCは、戦略に関する情報を大量に生み出す。戦略が実行に移された後の段階では、戦略の実施状況に関する豊富な情報により組織学習を促進すると考えられている。

伝統的な財務的業績測定システムでは、計画を所与として、実績と計画上の数値とのあいだにある差異を埋めるべく、財務業績に関する情報のみがフィードバックされる。しかし、戦略の修正にとっては、戦略の実行結果としての財務情報は集約されすぎている上に、フィードバックされるタイミングが遅すぎる。Lev [2001, 邦訳 p. 137] の指摘にあるように、価値の創造や破壊の多くが、会計上認識される取引よりも何年も先行して生じるならばなおさらである。

1980年代後半から、戦略そのものの妥当性の疑問視につながるような情報を提供する機能を、業績測定システムに追加する必要性が指摘されている [Goold & Quinn, 1990; Hrebiniak & Joyce, 1986; Schreyogg & Steimann, 1987;

Lorange, 1988 ; Chakravarthy & Lorange, 1991]。戦略は不確実で複雑な未来を対象としているために、実行される途中で何回も修正されたり、時には棄却されたりする必要がある [Lorange, 1988]。それゆえ、戦略の進行状況のモニタリングと戦略の修正や棄却のための手続きが決定的に重要となる [Chakravarthy & Lorange, 1991, chap. 4]。

状況に応じて戦略の修正や棄却を行うには、戦略を様々な業績指標を用いて表現した上で、当初の戦略や計画を設定する際の前提条件やコンテキストの変化を把握しなければならない [Hrebiniak & Joyce, 1986]。つまり、実績と計画との差異、あるいは、戦略策定・計画立案の前提条件に関して、タイムリーかつ広範囲なレビューやモニタリングを行うことが必要になる。

BSC では、多様性に富んだ指標の利用を通じて、戦略策定・計画立案の前提となった諸条件の有効性が継続的かつシステムティックにチェックされるよう企画されている。スコアカード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に関して、重大な変動および重大な変動を導いた要因を適切に評価できるのであれば、戦略や計画は常にアップデートされていくことになる。

なお、BSC の戦略実行のフィードバック・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]。

### Ⅲ 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された BSC の特徴および期待される役割が、意図さ

れた通りに機能しているのかという実証的な問題に対して、どのような研究がなされてきたのかを検討する。

#### 1. 戦略の明確化プロセス

戦略の明確化プロセスは、戦略マップやスコアカードの作成を通じて実施される。しかしながら、戦略マップやスコアカードの基礎となる四つの視点の妥当性が問われることがある。また、戦略マップやスコアカードの作成が困難であることも指摘される。前者については、(1)利害関係者アプローチ、後者に関しては、(2)戦略マップと DTP ワークシート、(3)目標値の設定と分類した上で考察する。

##### (1) 利害関係者アプローチ

業績測定システムを利害関係者アプローチとして捉える論者は、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 & Adams [2001] は、業績測定における大きな誤りの一つは、指標が戦略から派生されるべきだと考える点にあるとし、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 & 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か否かは、戦略に応じて変わるとするのが Kaplan & Norton [1996] の基本的な考え方である。

上記のような、視点を選択する際に、利害関係者、あるいは、戦略のどちらを先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）に反映す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、利害関係者へのコミットメントが戦略を導き、結果として企業業績に影響を与えることを示すモデルである。利害関係者への関心は内発的な価値を持ち、戦略策定の道徳的基礎を形成することが前提となっている。

検証結果として、戦略的利害関係者マネジメント・モデルに関しては統計的に有意な結果を得たものの、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 & Norton [1996] の基本的な考え方を支援しているといえる。

## (2) 戦略マップと DTP ワークシート

Ahn [2001] は、ABB Industrie AG 社の BSC 導入プロジェクトに参加し、BSC 導入の困難さを報告している。指標の選択、指標間の因果関係の設定、短期的なターゲットの設定は Kaplan & Norton [1996] の示す以上に困難を伴う作業であり、予想外に多大な時間を費やすということである。

スコアカード作成上の困難を削減することを目的の1つとして、戦略マップは開発された。Kaplan & Norton [2001] によれば、16週間かかるとされていた典型的な BSC 導入プロセス [Kaplan & Norton, 1996] は、戦略マップを利用することで半減できるとされる。

また、わが国においては、戦略マップを作成する上での設計図としての役割を果たす DTP ワークシートが開発されている [伊藤, 2002]。DTP ワークシートは財務の視点を列に、非財務的な視点を行にとり、両者の関係をマトリッ

クス形式で表現している。このことにより、BSC の四つの視点の関係を階層的に比較検討し、戦略目標や業績指標（成果指標およびパフォーマンス・ドライバー）の妥当性を多元的に評価できるよう工夫されている。

戦略マップや DTP ワークシートの開発あるいは BSC の作成を支援するソフトウェアの発売によって BSC 導入プロセスは大幅に短縮されると考えられる。とはいえ、現状において、戦略マップ、DTP ワークシート、BSC ソフトウェアの利用が BSC の導入においてどの程度の効果を持つのかについて定量的な証拠はほとんど提示されていない。また、BSC の導入段階だけではなく、BSC の実行段階も視野に入れた場合、戦略マップ、DTP ワークシート、BSC ソフトウェアの利用が組織成員の行動、ひいては財務的な成果に対してどのような影響を与えるのかは定かでない。

## (3) 目標値の設定

スコアカード上に記載する指標を選択したとしても、各指標に対する目標値の設定には再度困難が伴う。各指標に対する目標値は、アクション・プランの選択や投資決定、あるいは、業績測定・評価において重要な役割を果たす。Kaplan & Norton [1996] は、組織変革に際してはスコアカード上の各指標に対してストレッチされた意欲的な目標が掲げられることを推奨する。

しかしながら、BSC を通じた意欲的な目標の設定について、十分に明らかにされているわけではない。また、複数の指標間の関係を目標値も含めて考えた場合、どのようにして目標値が設定されるのかについてもほとんど記述されていない。これに関連する先行研究として、予算管理での目標設定研究を挙げることができるが、BSC で問題となるような複数指標間の関係について研究が蓄積されているわけではない<sup>(1)</sup>。Ittner & Larcker (2001) は、目標値の設定に関する実証研究は少なく、重要な研究課題

であると指摘している。

## 2. 戦略の伝達・共有化プロセス

BSCの戦略の伝達・共有化プロセスに関する研究として、まず、Malina & Selto [2001]がある。Malina & Selto [2001]は、BSCを組織成員に対するマネジメント・コントロールとコミュニケーションの装置と捉え、BSCの有効性について内容分析を用いて検証している。その結果、適切なマネジメント・コントロール装置の属性<sup>(2)</sup>をもつBSCは、組織成員の戦略的整合性とモチベーションを高め、それによってポジティブな結果を得ることを示した。一方、適切なコミュニケーション装置の属性<sup>(3)</sup>をもつ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などのマネジメント・ツールが、経営戦略に対して結合度が高くなったと認識されているかどうかを問う戦略共有の直接効果と、経営戦略に対する従業員の意識が高まったかどうかを問う戦略共有の間接効果のいずれもが向上したことが確認されている。同時に、高い職位において戦略共有効果が高くなっていることも示されている。

BSCの戦略伝達機能を重視する傾向は強くなっている [小倉, 2006]。しかしながら、BSCの戦略伝達プロセスに関する研究は少ない。また、Malina & 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]では、戦略共有の直接効果と間接効果の関係が問われていないため、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・プロセス

戦略実行のコントロール・プロセスの検証として、Lipe & Salterio [2000, 2002] および Libby & Salterio [2002] 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 & Salterio [2000] は、実験室実験の結果から、スコアカード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は軽視され、事業単位間で共通の指標（たいていは財務的指標）が重視されることを示している。それは、トップの認知上の限界も手伝って、共通の指標によって比較を行う方が容易なためである。共通の指標が重視されることは、事業単位管理者を共通の指標の達成に集中させる。その結果、事業単位に固有の戦略的な問題が軽視され、事業単位の戦略実行が損なわれる可能性がある。

次に、Libby & Salterio [2002] では、Lipe & Salterio [2000] の研究を受けて、同じ実験環境の下で、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を調査している。結果として、①BSC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、②BSC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<sup>(4)</sup>。

さらに、Lipe & Salterio [2002] では、BSCの四つの視点が認知限界を克服するのに役立っている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。方法として、まず二つの事業単位について想定される状況が作り出される。一つ目は、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。そして、それぞれの状況において、BSCの四つの視点をを用いた報告フォーマットを与え

られた評価者と、四つの視点のない報告フォーマットを与えられた評価者の、二人の事業単位管理者の評価を比較している。その結果、BSCの四つの視点をまたがって、多数の指標に目標と実績の差異がある状況では、BSCの報告フォーマットが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が示された。Lipe & Salterio [2002] は、BSCの報告フォーマットが、事業単位管理者に対する評価に影響を与えると述べている<sup>(5)</sup>。

業績評価における複数の指標間の公式的なウェイト付けに関する研究としては、Ittner et al. [2003] がある。Ittner et al. [2003] において調査されている金融会社の事例は、報酬システムのデザインの難しさを示している。金融会社はもともと利益に基づいたボーナス・プランを実施していた。それでも、90年代の財務的業績の悪化に伴い、戦略的な方向性を評価するために、非財務的指標を含む複数の指標にウェイト付けする公式による報酬決定を導入した。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。マネジャーは数字によるゲームを行い、財務的な成果をもたらさずともボーナスを得ることができた。このため、BSCに基づいたボーナス・プランを導入した。BSCに基づくボーナス・プランでは、指標間のウェイトは評価者によって主観的に決められる。

Ittner et al. [2003] は、BSCに基づく主観的なボーナス・プランにおいて、様々なタイプの業績指標がどのようにしてウェイト付けされるのかを検証している。その結果、次のような経験的証拠を得ている。それは、①上位者は業績指標の多くを無視し、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業績評価の際にスコアカードに記載される指標以外の要素を取り入れること、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指標を無視すること、⑤望ましい結果を予測しない指

標にウェイトを置くこと、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。

以上の研究は、戦略実行のコントロール・プロセスに関して、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 & Norton [2001] は、BSCと報酬を連動させる際に検討すべき事項を五点挙げている。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。現時点においては、これらの五つの事項に対する具体的な解答は得られていない。

#### 4. 戦略実行のフィードバック・プロセス

BSCの戦略実行のフィードバック・プロセスが意図どおり機能しているか否かは、組織業績との関係から検証されている。

以下では、BSCの戦略実行のフィードバック・プロセスに関する研究を、(1)戦略・業績指標の統合と組織業績との関係、(2)BSCの利用と、内外の環境要因および組織業績の関係、(3)インタラクティブ・コントロールとしての利用、の三つに分類した上で考察を展開する。

##### (1) 戦略・業績指標の統合と組織業績との関係

Ittner et al. [2003b] は、米国の金融企業140社のデータを用いて、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ることを提示している。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有意な関係を見出せなかったとしている。

Campbell et al. [2002] では、業績指標や指標間のリンクがどのように企業の戦略の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これらの問題の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、戦略を財務業績が反映し、意思決定に有効な情報を引き出すことが可能なことを示し、業績測定システムは企業の戦略をモニター、分析、変更するためのコントロール装置として利用されうると述べている。

Braam & Nijssen [2004] では、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されている。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。

#### (2) BSC の利用と、内外の環境要因および組織業績の関係

Hoque & 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、製品品質に対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。

Bryant et al. [2004] では、経営者報酬に含まれる業績指標が財務的指標のみの企業と、財

務的指標・非財務的指標の両方を含む企業それぞれにおいて、BSCの四つの視点に属する代表的な業績指標間の関係が調査されている。分析結果として、企業が顧客満足もしくは新製品開発をめぐる競争する場合、経営者報酬に財務的指標と非財務的指標の両方を利用する方がより多くの便益を得ることを示している。

#### (3) インターラクティブ・コントロールとしての利用

Bisbe & Otley [2004] は、マネジメント・コントロール・システム (MCS) をインターラクティブに利用することがイノベーションや組織業績に対して直接的に効果を与えるのか、あるいは、組織業績に与えるイノベーションのインパクトをモデレートするのかを検証している。MCSのインターラクティブな利用は、予算、BSC、プロジェクト・マネジメント・システムのうち、最もインターラクティブに利用されているシステムによって代表される。結果として、組織業績に与えるイノベーションのインパクトはMCSの利用スタイルによってモデレートされることが提示されている。なお、対象企業がインターラクティブに利用するMCSを全てBSCとして代表させた場合、このような関係は見出せていない。

BSCの戦略実行のフィードバック・プロセスでは、必ずしもBSCに限定されないとはいえ、非財務的指標の利用と組織業績との関係においては概ね良好な結果が得られている<sup>(6)</sup>。また、多面的な業績測定と組織業績との関係が成立するための諸条件についても研究が蓄積されつつある。ただし、BSCの戦略実行のフィードバック・プロセスを対象としたわが国の研究は、筆者らの知る限り見受けられなかった。

## IV BSCをめぐり研究課題

BSCは、財務数値に大きく依存した伝統的

な業績測定システムが抱える諸問題を解決する意図を持って開発されたシステムである。BSCは、戦略に関する情報を多く含んだ多面的な業績測定システムとして、戦略的なマネジメントの展開において様々な役割を果たすことが期待されている。

本稿では、様々な役割を期待されているBSCがその通りに機能しているのか否かという問題意識に基づいて、実証研究のレビューを行ってきた。以下では、レビューの結果を要約すると同時に、BSCをめぐる研究課題を提示していきたい。

第一に、戦略の明確化プロセスにおいては、多面的な業績測定を支える非財務的指標が財務業績の先行指標になり得ることは支持されるとはいえ [安酸ほか, 2008], 非財務的指標と財務的指標との因果関係は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は少ない<sup>(7)</sup>。各指標の目標値の設定に関する実証研究もほとんどない。今後、こ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。戦略の明確化プロセスにおける戦略マップ、DTPワークシート、BSCソフトウェアの利用と併せて、BSCによって提供される戦略の伝達・共有化プロセスの効果を、今後、検証していかなければならない。特に、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、加えて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、および、フィードバック・プロセスに関しては、多くの実証研究が積み重ねられてきている。結果としても、BSCに見られるような多面的な業績測定が組織業績に対してポジティブな影響

を与えることを概ね支持している。戦略に関する情報を多く含む業績測定システムは、戦略的な意思決定および戦略の実行をサポートする可能性を十分に有している。

しかし、BSCの提唱者は、業績評価へ多面的な業績指標を利用し、業績評価においてBSCを報酬制度に結び付けることを推奨しているものの [Kaplan & Norton, 2001], これはBSCの提唱者が想定するほど容易ではないことも研究から示されている。この点では、業績評価のあり方に影響を与える様々な要因を、BSCの提唱者が十分に考慮していない可能性がある。

既存研究では、評価者の情報処理能力 [Lipe & 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 & Bhimani, 1994, 邦訳 pp. 179-180] といった様々な要因が、業績評価のあり方に影響を与えることが指摘されている。BSCの業績評価への利用については、業績評価のあり方に影響を与える要因を考慮した上で、どのように報酬制度を設計すればどのような効果を得るのか、あるいは、BSCを業績評価に利用すること自体を是とするのか非とするのかを検証していく必要がある。

第四に、Kaplan & Norton [2001b] 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される [Kaplan & Norton, 2001b, p. 102]。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全体を対象とする必要があるが、現状において、サーベイ調査ではBSCがどのように利用されているのか明確に判断しがたい。BSCの有効性を検証するためには、原点に立ち返ってBSCとは何かを考え、それを的確に操作化することが喫緊の課題となる。

最後に、BSCが意図された通りに機能しているかどうかに関して、わが国企業を対象とした実証研究は限られている。伝統的に財務的指標に過度に依存することなく非財務的指標を経営管理に利用してきたわが国企業においては<sup>(8)</sup>、欧米企業とは異なるBSCの有効性が見出される可能性もある。

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。本稿で提示したとおり、BSCに関して取り組むべき課題は多い。

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) マネジメント・コントロール装置の属性には、戦略にリンクした包括的ながらも限定的な指標、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。

(3) コミュニケーション装置の属性は、信頼できて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。

(4) ただし、①の要求と②の保証を併用することは、バイアスの軽減につながらなかった。

(5) Lipe & Salterio [2002] 自身が研究の限界として認めているように、主観的な業績評価のみを調査している [Lipe & Salterio, 2002, p. 539]。事前に四つの視点さらには視点内の指標に配点

をつけるような業績評価を検討していない。

(6) 財務業績の先行指標としての非財務的指標の有効性については、安酸ほか [2008] を参照されたい。

(7) 非財務的指標と財務的指標との因果関係に関する研究課題については、加登・河合 [2002] も参照されたい。

(8) 加護野ほか [1980] による調査を参照されたい。

#### 参考文献

- Ahn, H., "Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report", *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 4, 2001, pp. 441-461.
- Anthony, R. N., *The Management Control Function*, Boston: Harvard University Press, 1988.
- Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse and R. B. Wells., "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, Spring, 1997, pp. 25-37.
- Berman, S. L., A. C. Wicks, S. Kotha and T. M. Jones., "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, 1999, pp. 488-506.
- Bisbe, J. and D. Otle., "The Effects of Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, 2004, pp. 709-737.
- Blair, M. R. and S. M. H. Wallman., *Unseen Wealth; Report of the Brookings Task Force of Intangibles*, The Brookings Institutions, 2001. (マーガレット・M・ブレイヤー, スティーブン・M・H・ウォールマン著/広瀬義州 他訳『ブランド価値評価入門 見えざる富の創出』中央経済社, 2002年.)
- Braam, G. J. M. and E. J. Nijssen., "Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience", *Long Range Planning*, Vol. 37, No. 4, 2004, pp. 335-349.
- Bryant, L., D. A. Jones and S. K. Widener., "Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, 2004, pp. 107-131.
- Bromwich, M. and Bhimani, A., *Management Accounting: Pathways to Progress*, CIMA, 1994.

- (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『現代の管理会計—革新と漸新—』同文館, 1997年.)
- Campbell, D., S. Datar, S. C. Kulp and V. G. Naratanan., "Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy", *Harvard NOM Research Paper*, No. 02-35, 2002.
- Carlile, P. R. and C. M. Christensen., "The Cycles of Theory Building in Management Research", *HBS Working Paper* Number: 05-057, 2006, <http://hbswk.hbs.edu/item/5422.html>
- Chakravarthy, B. S. and P. Lorange, *Managing the Strategy Process: A Framework for a Multibusiness Firm*, NJ, Prentice Hall, 1991.
- Daft, R. L. and N. B. Macintosh., "The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation", *Journal of Management*, Vol. 10, No. 1, 1984, pp. 43-66.
- Damodaran, A., *The Dark Side of Valuation: Valuing Old Tech, New Tech, and New Economy Companies*, NJ, Prentice Hall, 2001.
- Goold, M. and J. B. Quinn, "The Paradox of Strategic Control", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 1, 1990, pp. 43-57.
- Hayes, R. H. and W. J. Abernathy., "Managing Our Way to Economic Decline", *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 4, July-August, 1980, 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.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker., "Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-based Management Perspective", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, 2001, pp. 349-410.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker and M. W. Meyer., "Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard", *The Accounting Review*, Vol. 78, No. 3, 2003, pp. 725-758.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker and T. Randall., "Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 28, No. 7/8, 2003b, pp. 715-741.
- Jensen, M. C., "Corporate Control and the Politics of Finance" *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 4, No. 2, 1991, pp. 13-34.
- Johnson, H. T. and R. S. Kaplan., *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business School Press, 1987. (H. T. ジョンソン・R. S. キャプラン/鳥居宏史訳『レレバンス・ロスト—管理会計の盛衰—』白桃書房, 1992年.)
- Kaplan, R. S., "Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, 1998, pp. 89-117.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996. (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—新しい経営指標による企業変革—』生産性出版, 1997年.)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard School Press, 2001. (櫻井通晴監訳『キャプランとノートンの戦略 バランスド・スコアカード』東洋経済新報社, 2001年.)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton., "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., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, MA: Harvard School Press, 2004. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳『戦略マップ バランスド・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, 2005年.)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton., *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006.
- Kilmann, R. H., "The Cost of Organizational Structure: Dispelling the Myths of Independent Divisions and Organization-Wide Decision Making", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, No. 4, 1983, pp. 341-357.

- Libby, T. S. Salterio and A. Webb., "The Balanced Scorecard : The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment", *The Accounting review*, Vol. 79, No. 4, 2004, pp. 1075-1094.
- Lipe, M. G. and S. Salterio., "The Balanced Scorecard : Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures", *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 3, 2000, pp. 283-298.
- Lipe, M. G. and S. Salterio., "A Note on the Judgmental Effects of the Balanced Scorecard's Information Organization", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 3, 2002, pp. 531-540.
- Malmi, T and M. Granlund., "In Search of Management Accounting Theory", *Working Paper*, Helsinki School of Economics, 2005.
- Malina, M. A. and F. H. Selto., "Communicating and Controlling Strategy : An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, 2001, pp. 47-90.
- Merchant, K. A., "The Control Function of Management", *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 4, Summer, 1982, pp. 43-55.
- Neely, A. and C. Adams, "The Performance Prism Perspective", *Journal of Cost Management*, January/February, 2001, pp. 7-15.
- Niven, P. R., "Examining the Endurance of the Balanced Scorecard", *Journal of Cost Management*, May/June, 2001, pp. 18-24.
- Otley, D. T. and A. J. Berry., "Control, Organization and Accounting", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, No. 2, 1980, pp. 231-244.
- 伊藤嘉博「デザイン・ツール・パフォーマンス—BSC 導入企業にみるその可能性と課題—」『国民経済雑誌』第186巻第1号, 2002年, 51-69頁.
- 小倉 昇「戦略コミュニケーションのための管理会計システム的设计について」, 『会計』, 第170巻第4号, 2006年, 471-484頁.
- 乙政佐吉「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』第56巻第2・3合併号, 2005年, 213-239頁.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社, 1980年.
- 加登 豊・河合隆治「管理会計における非財務的情報の活用」『国民経済雑誌』第186巻第1号, 2002年, 71-88頁.
- 林 攝子「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, 2004年, 130-135頁.
- 安酸建二・乙政佐吉・福田直樹「非財務指標研究の回顧と展望」『国民経済雑誌』第198巻第1号, 2008年, 79-94頁.
- 李 建・松木智子・福田直樹「予算管理研究の回顧と展望」『国民経済雑誌』第198巻第1号, 2008年, 1-28頁.