

---

---

# バランス・スコアカード実践の 決定要因に関する研究

乙 政 佐 吉  
梶 原 武 久

## Summary

本稿の目的は、わが国企業におけるバランス・スコアカード(BSC)実践の決定要因を明示することである。質問票調査および公表財務データを通じて実証的に検証した結果として、内部コミュニケーションの必要性および非財務的指標の有用性が高まる状況で、方針管理に加えてBSCが実践されること、および、方針管理の実践とBSCの実践が相互に補完的であることを示した。

## Key Words

- ①バランス・スコアカード  
(Balanced Scorecard)
- ②導入研究
- ③実証研究
- ④コンティンジェンシー理論
- ⑤エイジェンシー理論
- ⑥方針管理

## I はじめに

近年、わが国においてバランス・スコアカード(Balanced Scorecard, 以下BSC)を導入する企業が増加している。どのような企業がBSCを導入しているのかについて明らかにすることは、日本企業におけるBSCの役割や業績指標の選択行動を検討する上で重要である。本稿では、BSCを実践している企業とBSCを実践していない企業との違いを明らかにすることを目的として、(1)わが国企業におけるBSC実践の決定要因を理論的に考察するとともに、(2)定量的なデータセットに基づき実証的に検証する。

本稿の構成は以下の通りである。まず第Ⅱ節では、わが国企業のBSC導入状況を既存の実態調査から明示する。次いで第Ⅲ節では、BSCの実践を促進すると考えられる要因を理論的に考察した上で、仮説を提示する。さらに第Ⅳ節において調査方法について記述する。最後に、第Ⅴ節にて、仮説を検証した上で、分析結果の検討を行っていく。

## Ⅱ わが国企業のBSC導入状況

わが国におけるBSCの導入状況に関しては、実態調査が継続的に実施されている。図表1では、本研究での調査結果も含めて既存調査の

図表1 わが国企業のBSC導入状況

	乙政(2003)の調査	小倉研究室(2003)の調査	櫻井(2003)の調査	本研究での調査
調査時期	2001年	2002年	2003年	2007年
調査対象	建設を除く東証一部上場の製造業	東証一部上場企業	東証一部上場の製造業・電力ガス・金融業	東証一部・二部上場の製造業
回収率	19.5% (161社/827社)	約10% (151社/約1,500社)	35.7% (107社/300社)	35.1% (366社/1,043社)
BSC導入状況	回答数 (比率)	回答数 (比率)	回答数 (比率)	回答数 (比率)
導入(利用)している	7(4.3%)	15(9.9%)	8(7.5%)	78(22.2%)
部分的に導入			12(11.2%)	
導入中				9(2.6%)
導入を検討中	17(10.6%)	13(8.6%)	31(29.0%)	57(16.2%)
導入を検討したが断念した(導入後、中断)	1(0.6%)	30(19.9%)		7(2.0%)
現時点での導入を考えていない	62(38.5%)		29(27.1%)	151(43.0%)
今後とも導入することはない	2(1.2%)			
BSCを知らない(未検討)	72(44.7%)	93(61.6%)	27(25.2%)	49(14.0%)
合計	161 (100.0%)	151 (100.0%)	107 (100.0%)	351 (100.0%)

結果をまとめている。各調査において、調査対象やBSC導入状況の操作化の方法は異なる<sup>(1)</sup>。それゆえ、単純には比較できないものの、時系列的にみてBSCを実践する企業は増加傾向にあることを読み取ることができる。また、「BSCを知らない」と回答する企業は減少している。

わが国においてBSCの実践は拡大している<sup>(2)</sup>。一方で、BSCを実践しない企業が数多く存在することも事実である。なぜBSCを実践する企業もあれば実践しない企業もあるのかについては、先行研究において十分に明らかにされていない。そこで、本稿では、わが国企業のBSC実践の決定要因について、理論的な考察を通じて仮説を設定した上で、経験的データによる検証を行う。

### Ⅲ BSC実践の決定要因：仮説設定

以下では、わが国企業のBSC実践の決定要因について、①内部コミュニケーションの必要性、②非財務的指標の有用性、③方針管理の実践、の三つの観点から検討していく。

#### 1. 内部コミュニケーションの必要性

BSCは、下位者の行為をコントロールするためだけでなく、ビジョンと戦略をコミュニケーションするための有効なツールとなる(Kaplan and Norton, 2001)。それゆえ、内部コミュニケーションの必要性の高い企業において、BSCが採用される可能性は高い。本稿では、内部コミュニケーションの必要性を高め、BSCの実践を促す要因として、以下の三つを取り上げる。

##### (1) 組織の大規模化

組織は大規模化するにつれて、意思決定権限の委譲による分権化や専門化が進むため、より多くの調整やコミュニケーション問題に直面する(Khandwalla, 1972)。また、組織の大規模化にともない、コミュニケーション問題に対処するため、より先進的で洗練された会計システムやコントロール・システムが必要とされる(Merchant, 1981)。

BSCはより洗練された内部コミュニケーション・ツールとなるため(Kaplan and Norton, 2001)、組織の大規模化に伴い、BSCの実践が促されると考えられる<sup>(3)</sup>。

##### (2) 優位な市場ポジション

市場ポジションとは、特定市場における企業

の市場シェアである。コンティンジェンシー理論に基づく先行研究によれば、市場ポジションの弱い企業では、組織内部の組織成員への内部コミュニケーションに対する要求よりも、外部市場への順応性や創造性に対する要求のほうが大きい。対して、強い市場ポジションを築いている企業においては、内部コミュニケーションへの要求のほうが相対的に大きくなるとされている<sup>(4)</sup> (Hoque and James, 2000)。

BSCは企業内外の利害関係者のニーズに基づいた戦略を支援する決定や行動を促進し、かつ、全組織成員の参加を必要とするため、より大きな内部コミュニケーションのニーズを満たすと考えられる (Hoque and James, 2000)。

### (3) 執行役員制の導入

近年、コーポレート・ガバナンスに関して、わが国では執行役員制の導入をはじめとした企業統治改革の動きが広がっている。しかしながら、企業の業績向上に対して執行役員制の導入は必ずしも成果を挙げていない (田中・延岡, 2001)。

田中・延岡 (2001) は、執行役員制の導入が意思決定能力の向上に寄与しない原因を探る上で、意思決定の迅速化の陥穽、取締役会の少数化の陥穽、執行の分離の陥穽を指摘している。三つの陥穽のうち執行の分離の陥穽において、決定と執行を分けることは情報の源泉と経路を損なうとして、トップの戦略策定をサポートする仕組みが必要であるという<sup>(5)</sup>。

BSCは、「全社経営者と取締役会に事業単位の戦略をコミュニケーションする、かつ、事業単位の戦略へコミットメントするための基礎を提供する」(Kaplan and Norton, 1996, p.13)。わが国において執行役員制度を導入した企業では、BSCが全般経営層の社長・常務会と主要部門経営層の執行役員との対話を促す仕組みになりうる<sup>(6)</sup>。

## 2. 非財務的指標の有用性

BSCは、財務的指標の不備を、非財務的指標によって補う公式的な業績測定・評価システムである (Kaplan and Norton, 1996, 2001)。非財務的指標の有用性が高い状況において、BSCを採用する可能性は高い。本稿では、非財務的指標の重要性を高めると同時にBSCの実践を促進する要因として、次の四つについて検討する。

### (1) 事業環境の不確実性

コンティンジェンシー理論に基づく先行研究では、不確実かつ複雑な経営環境において、財務および非財務を含む広い範囲の情報 (broad scope information) の有用性が高まる (Chong and Chong, 1997)。不確実な環境下では、情報処理ニーズが高まるため、多様な情報を必要とするからである。このことから、事業環境の不確実性が高まると、財務的指標だけでなく非財務的指標を補完的に用いるBSCの有用性は高まると推測される<sup>(7)</sup>。

### (2) 差別化戦略の遂行

コンティンジェンシー理論からの予測 (Govindarajan and Gupta, 1985; Simons, 1987; Ittner and Larcker, 2002) によれば、戦略的事業単位の事業戦略と業績指標の関わりは次の通りである。防衛型戦略やコスト・リーダーシップ戦略を遂行している企業の主要な目標は、過年度に対して効率性を上げることであるため、短期的な財務的指標が意思決定にとって有用になる。一方、攻撃型戦略や差別化戦略を採用する企業においては、目標となる新製品の開発や市場シェアの向上が財務的な業績を改善するまでに相当の時間を要するため、相対的に非財務的指標の有用性が高まる。

エイジェンシー理論の観点からも、差別化戦略のもとでは、業績評価において非財務的指標に対するウエイトが高まると予測される。差

別化戦略を採用している企業において、短期的な財務成果のみを反映する財務的指標は、エイジェントが行った努力を示す業績指標としてはノイズを多分に含む正確性に劣った業績指標<sup>(8)</sup>となる (Banker and Datar, 1989)。

加えて、差別化戦略を遂行するにあたっては、短期的な財務業績を向上させる活動だけでなく、革新、市場への柔軟性、顧客満足度の向上といった長期的な取り組みを要する活動が企業価値と高い相関をもつ。財務的指標のみに依存すれば、業績指標の価値整合性が低下する (Feltham and Xie, 1994) ことになる。以上から、差別化戦略を遂行する企業において、非財務的指標の有用性は高まり、BSCの必要性は高いと予測される。

### (3) 無形資産の重要性

近年、企業経営において、技術、スキル、ブランドといった無形資産 (intangible assets) の重要性が高まりつつある (Lev, 2001)。エイジェンシー理論の観点から、無形資産の重要性が高まる状況では、業績評価において非財務的指標へのウエイトは大きくなると予測される。無形資産の蓄積に貢献するような活動は、短期的な財務業績には反映されないため、財務的指標の正確性や価値整合性を低下させるからである。財務的指標の正確性や価値整合性が低下すれば、エイジェントに対して適切なインセンティブを提供することはできない。無形資産を蓄積するためのマネジャーの行動に関する情報を提供するには、非財務的指標の活用が有効である (Banker and Datar, 1989)。

財務的指標の不備を非財務的指標で補完するBSCは、不確実かつ複雑な経営環境のもとで無形資産を有効に管理するのに最適なツールであるとされる (Kaplan and Norton, 1996; 2001)。

### (4) 品質戦略の重視

競争戦略において品質を重視する中で、

TQM (Total Quality Management) のような品質向上活動に積極的に取り組む企業において、非財務的指標の有用性は高まると指摘されてきた (Ittner and Larcker, 1995)。

品質戦略<sup>(9)</sup>を有効に実施するためには、品質水準の経常的なモニターを通じて迅速に品質問題を発見するよう要求される。品質水準のモニターや品質問題の原因分析に関して、財務的指標は十分に役割を果たすことができない。なぜならば、財務的指標は部門、製品、工場を単位とした集約された情報になると同時に、迅速に問題解決を図るにはフィードバックが遅すぎるからである。一方、不良率やサイクルタイムのような非財務的指標は、より詳細なフィードバック情報をタイムリーに提供する。

また、エイジェンシー理論の観点から考えると、品質戦略を展開するには、組織成員に対して品質向上や改善活動に取り組むインセンティブを提供することが不可欠である<sup>(10)</sup> (Wruck and Jensen, 1994)。現在の品質改善活動からの便益は短期的な財務業績に十分に反映されないため、品質向上に長期的な視点から取り組むことを促進する非財務的指標が必要とされる<sup>(11)</sup>。

以上から、品質戦略を重視するほど、非財務的指標の有用性は高まり、非財務的指標により財務的指標を補完するBSCの実践が促されると推量される。

## 3. 方針管理の実践

リコー、関西電力、富士ゼロックスをはじめとして、多くの企業が、既存の方針管理に加えてBSCを導入している (伊藤ほか, 2001; 櫻井, 2003; 乙政, 2005)。方針管理はTQMを実践するために不可欠なツールである (赤尾, 1988)。

方針管理の実践がBSCの実践を促す理由は、①方針管理の実践がBSCの導入を容易にするため、②方針管理が抱える問題点をBSCが克

服するため、の二点から検討できる。

前者の理由に関して、企業は、BSCの導入コストと、導入から得られる多様な便益を比較考量した上で、BSC導入の可否について意思決定を行うと考えられる。通常、BSCを導入するには、高額のコサルタントフィー、情報システムの構築、従業員の教育をはじめとして多大な導入コストが伴う。それにもかかわらず、方針管理実践企業においては、既に多様な業績指標を公式的に収集されているといった補完的資源<sup>(12)</sup> (complementary assets)により、BSCの導入・実践にあたって追加的に発生するコストは小さくなると推察される。

方針管理がBSC実践を促す理由の第2として、方針管理の問題点を克服するためにBSCの導入が行われるとする見解もある<sup>(13)</sup>。方針管理そのものに内包する問題点というよりも方針管理の運用上の問題であるとはいえ、既存研究において方針管理の問題点はいくつか指摘されている<sup>(14)</sup>。今日的な環境において方針管理が限界を迎える中で、企業はBSCによって方針管理の問題点を補完する必要性を認識しているといえよう。

方針管理がBSC実践を促す理由について特定することはできない。ここでは一旦、「方針管理を実践している企業ほどBSCを実践する企業が多い」と仮説を設定した上で、検証を行う。

#### 4. コントロール変数

先行研究では、財務業績の悪化に直面した企業によるBSCの導入について、多数の事例が紹介されている(Kaplan and Norton, 1996, 2001)。したがって、財務業績の悪化は、BSCの実践を促す一因になると考えられる。とはいえ、財務業績の悪化がBSCの実践を促進する理由は必ずしも明確ではない<sup>(15)</sup>。本稿では、財務業績をコントロール変数として扱うこ

ととした。

## IV 研究方法

分析にあたり、2007年1月から2月にかけて実施した郵送質問票調査のデータ、および、公表財務データを利用する。質問票調査は、東証一部・二部上場の製造業1,043社に対して「わが国製造業における品質管理活動の現状に関するアンケート調査」として実施した。最終的に366社からの回答を得ている(回収率35.1%)<sup>(16)</sup>。なお、分析対象となるのは、BSCの利用に関して、図表1に示す中でも、「導入後中断」、「検討中」と回答した企業を除く287社である<sup>(17)</sup>。

### 1. 変数の測定

図表2には、本分析で使用した質問票の質問項目および公表財務データをまとめている。「組織規模」、「執行役員」、「差別化戦略」、「無形資産」、「財務業績」の測定には公表財務データを利用した<sup>(18)</sup>。

### 2. 記述統計量と相関分析

図表3には、本分析で用いられる変数の記述統計量および変数間の相関分析の結果をまとめている。

図表3をみると、被説明変数と説明変数との相関関係に関して、BSCの実践と、組織規模、執行役員、事業環境、品質戦略、方針管理とのあいだに正の相関関係が認められる。BSCの実践と市場ポジションについては、当初の予測に反して負の相関関係が検出された。説明変数およびコントロール変数との相関関係では、組織規模と事業環境(0.320)、組織規模と品質戦略(0.389)、事業環境と品質戦略(0.350)、差別化戦略と無形資産(0.388)、無形資産と財務業績(0.372)にやや強い正の相関関係が見受けら

図表2 使用した質問票項目および公表財務データ

変数名	使用した質問票の質問項目・公表財務データ	$\alpha$
BSC	BSC実践の有無 (有=1, 無=0)	/
組織規模	質問票調査実施以前の期末従業員数3年平均の自然対数	
市場ポジション	過去3年間の市場シェアについて、競争企業に対する相対的な業績はどのようになっているか	
執行役員	執行役員制度導入の有無 (有=1, 無=0)	
事業環境	製品をめぐる競争は極めて熾烈である 毎日、競争上の新しい動き(競合企業による新製品投入や技術革新など)がある競合企業は、それほど脅威ではない (R) 0.6	0.627
差別化戦略	質問票調査実施以前の売上高研究開発費率の3年平均	/
無形資産	(期末株式時価総額+社債+転換社債+長期借入金-有形固定資産) ÷ (期末株式時価総額+社債+転換社債+長期借入金) の質問票調査実施以前の3年平均	
品質戦略 (TQM)	経営トップは、経営戦略において製品品質を重視している 経営トップは、製品品質の重要性を社内外で頻繁に説いている 経営トップは、品質管理活動の費用対効果に常に関心を払っている 経営トップは、品質管理活動に対して十分な支援(予算や人材など)を行っている 品質に対する顧客の要求が、製品品質の水準に反映される 品質保証・管理担当部門は企業業績の向上に多大な貢献している 製品開発・設計活動は、多様な部門の担当者からなる部門横断的チームとして行われている 複数部門が、日常的に連携しながら改善活動が行われている 素材・部品の納入業者が、貴社の製品開発プロセスに積極的に関与している 工程のバラツキを削減するために、統計的手法が積極的に活用されている 工程管理の現状について、品質データの収集・報告制度が十分に整備されている 工程管理の現状について、非管理職の作業者が、リアルタイムに品質データを入手している QCサークルなどの小集団活動が、日常的に行われている 品質管理に関わる研修に対して、製造現場の従業員(非管理職)はどの程度参加しているか	0.863
方針管理	方針管理実践の有無 (有=1, 無=0)	/
財務業績	質問票調査実施以前の売上高営業利益率の3年平均	

図表3 記述統計量と相関分析表

変数名	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
①BSC	287	0	1	0.30	0.46	—								
②組織規模 <sup>*1</sup>	284	132	343,216	9,419.00	28,761.92	0.290**	—							
③市場ポジション	284	1	7	4.42	1.09	-0.124*	0.021	—						
④執行役員	285	0	1	0.57	0.50	0.156**	0.187**	-0.007	—					
⑤事業環境	286	1	7	5.43	1.08	0.227**	0.320**	-0.018	0.028	—				
⑥差別化戦略	282	0.00	27.09	3.18	3.34	0.097	0.176**	-0.109*	0.038	0.098	—			
⑦無形資産 <sup>*2</sup>	284	-89.23	96.96	48.33	32.17	0.039	0.096	0.154**	-0.055	0.082	0.388**	—		
⑧品質戦略	275	2.64	6.79	5.15	0.80	0.188**	0.389**	0.232**	0.068	0.350**	0.039	0.036	—	
⑨方針管理	264	0	1	0.89	0.32	0.158*	0.098	-0.016	-0.022	0.007	0.029	-0.049	0.128*	—
⑩財務業績 <sup>*2</sup>	284	-3.30	31.19	6.30	5.08	-0.090	0.015	0.190**	-0.100	0.004	0.248**	0.372**	0.149**	0.044

<sup>\*1</sup>分析の際には自然対数を用い <sup>\*2</sup>パーセントで表示している

※数値はピアソンの相関係数 ※\*\*1%水準で有意(両側), \*5%水準で有意(両側)

れる。

## V 分析結果

### 1. BSC実践の決定要因

分析にあたっては、被説明変数(BSC実践の有無)が2値データであることから、ロジスティック回帰分析を行う。分析結果は図表4のとおりである(N=243)。

図表4 BSC実践の決定要因に関する分析(N=243)

変数名	仮説	推定係数	標準誤差	Wald	p値
組織規模	+	0.185	0.121	2.334	0.127
市場ポジション	+	-0.338	0.161	4.425	0.035
執行役員	+	0.592	0.331	3.198	0.074
事業環境	+	0.373	0.171	4.728	0.030
差別化戦略	+	0.028	0.048	0.342	0.558
無形資産	+	1.104	0.613	3.244	0.072
品質戦略	+	0.470	0.252	3.476	0.062
方針管理	+	2.016	0.828	5.931	0.015
財務業績	?	-5.982	3.995	2.242	0.134
定数項		-7.901	1.681	22.088	0.000

※モデル  $\chi^2=46.683$  (d.f.=9),  $P=0.000$

※的中率(全体)=74.5%,

Cox & Snell  $R^2=0.175$ , Nagelkerke  $R^2=0.248$

まず、内部コミュニケーションの必要性がBSCの実践を促すとする仮説の検証結果についてみていく。組織規模については、組織の大規模化が内部コミュニケーションの必要性を高めるため、BSCの実践を促進すると予測したものの、統計的に有意な結果を検出できなかった。

市場ポジションは、5%水準で統計的に有意である。ただし、市場ポジションの結果は予測とは逆になっている。予測とは逆の結果となった原因として、一つには仮説の誤りを想定できる<sup>(19)</sup>。劣位な市場ポジションにある企業においてこそ、組織的かつ戦略的に行動するために、公式的なシステムを用いて内部コミュニケーションを図ろうとするのかもしれない。もう一つは、変数の操作化の問題である。本稿では、複数の事業・製品を抱える企業が多数あるにも

かかわらず、市場ポジションを企業全体の市場シェアとして操作化している。

執行役員制については、当初の予測どおり、BSCの実践に正の影響を及ぼすことが示された。執行役員制を導入する企業において、社長・常務会と執行役員との対話を促す上で、BSCが一定の役割を果たしていると考えられる<sup>(20)</sup>。

次に、非財務的指標の有用性がBSCの実践を促すという仮説では、概ね良好な結果を得ている。事業環境の不確実性には、5%水準で有意な正の関係を見出した。不確実な事業環境のもとで、財務および非財務を含む幅広い情報が有用であるとしてきた先行研究と整合的である。

他方、差別化戦略には統計的に有意な関係を検出できなかった。予測どおりの結果が得られなかった一因として、BSCは特定の事業戦略に依存することなく、多様な事業戦略のもとで利用可能であることを指摘できよう。

無形資産および品質戦略についてはともに10%水準で有意な正の関係を見出した。分析結果は、無形資産を蓄積したり、品質戦略を重視したりする状況では、財務的指標に加えて、非財務的指標に基づくインセンティブの提供が不可欠であることを示す。いずれも短期的な財務業績には反映されない長期志向の取り組みを要するためである。

最後は、方針管理の実践がBSCの実践を促進するという仮説である。分析の結果、5%水準で有意な正の関係を得た。方針管理の実践はBSCの実践を促すとする既存の事例研究による言明は実証的にも支持される。

なお、コントロール変数である財務業績については、統計上有意な影響を見出せなかった。

### 2. 方針管理とBSCとの関係

図表4の分析より、方針管理の実践がBSCの実践を促進することを経験的証拠として得た。

とはいえ、方針管理の実践がBSCの実践を促す理由を特定できたわけではない。本節では、追加的な分析を行いながら、方針管理とBSCとの関係を考察する。

まず、方針管理のみを実践する企業を0、方針管理にBSCを付加する企業を1とする2値データを被説明変数とした上で、ロジスティック回帰分析を実施した(N=217)。図表5に示すとおり、統計的に有意な結果が得られたのは、図表4の分析結果と同じく、市場ポジニング、執行役員、事業環境、無形資産、品質戦略であった。仮説と逆の結果が得られた市場ポジニング以外は、内部コミュニケーションや非財務的指標の必要性を高める要因である。

図表5 方針管理に対するBSCの付加への影響要因の分析

変数名	仮説	推定係数	標準誤差	Wald	p値
組織規模	+	0.161	0.122	1.732	0.188
市場ポジニング	+	-0.295	0.164	3.242	0.072
執行役員	+	0.579	0.332	3.047	0.081
事業環境	+	0.359	0.172	4.385	0.036
差別化戦略	+	0.010	0.049	0.046	0.830
無形資産	+	1.115	0.616	3.280	0.070
品質戦略	+	0.506	0.258	3.844	0.050
財務業績	?	-5.142	4.014	1.641	0.200
定数項		-5.983	1.447	17.086	0.000

※モデル  $\chi^2=32.339$  (d.f.=8), P=0.000

※的中率(全体)=72.8%.

Cox & Snell  $R^2=0.138$ , Nagelkerke  $R^2=0.193$

図表5の分析結果からは、内部コミュニケーションの必要性および非財務的業績指標の有用性が高まる状況において、方針管理実践企業はBSCの実践を追加的に行うことを認識できる。逆にいえば、内部コミュニケーションや非財務的業績指標の必要性が高まった状況において、方針管理は十分に役割期待を果たせていないことを示すと考えられる。

次に、BSCと方針管理の実践状況に関するクロス集計分析を行った<sup>(21)</sup>。クロス集計を行うと、BSCを「導入中」、「利用」、「積極的利用」

の企業87社のうち、方針管理を「利用」、「積極的利用」している企業は77社である(88.5%)。わが国のBSC導入企業はほぼ例外なく方針管理を実践してきた経験を有するという伊藤(2002)の見解を定量的に裏付けている。

また、方針管理をより積極的に利用している企業においてこそ、BSCは「利用」あるいは「積極的に利用」されている(BSC利用・積極的利用78社中、方針管理積極的利用51社、65.4%)。内部コミュニケーションと非財務的指標の必要性から露呈する方針管理の欠陥を補うためにBSCの実践を行うにしても、方針管理実践企業は、BSCの実践に伴い、方針管理の実践の程度を低めてはいない。クロス集計の結果は、探索的であるとはいえ、方針管理とBSCが補完関係にあることを示唆する経験的証拠である<sup>(22)</sup>。

以上の経験的データをまとめれば、内部コミュニケーションおよび非財務的指標の必要性が高まった状況において、方針管理は一定の限界を迎える。方針管理実践企業において方針管理の限界が認識される中で、BSCは方針管理の限界を克服するために補完的に実践される。

## VI おわりに

本稿では、わが国企業のBSC実践の決定要因に関して、理論的に考察するとともに、実証的に検証を行った。分析結果として、執行役員制の導入、不確実な事業環境、無形資産の重要性、品質戦略の重視が、内部コミュニケーションの必要性および非財務的指標の有用性を高めることによって、BSCの実践を促進していることを明らかにした。

また、先行研究において指摘されてきた方針管理の実践がBSCの実践を促すことについても経験的証拠を得た。さらに、方針管理を実践してきた企業を対象とする探索的な分析を行っ

ている。結果として、内部コミュニケーションの必要性および非財務的指標の有用性が高まる状況において、方針管理の限界を克服するために、方針管理とBSCは相互補完的に実践されることを提示した。

本研究が提供する知見は、BSCや非財務的指標をめぐるわが国企業の行動を解明するための重要な布石となる。ただし、本研究はいくつかの限界や課題を抱えている。

第1に、本研究のBSC（方針管理）の操作化には一定の限界がある。本研究では、BSCの実施状況を測定するにあたり、「BSC」に関する説明を与えていない。しかし、実務におけるBSCの捉え方は多様である。回答者の解釈によって一定の測定誤差が含まれる可能性をもつ。今後、わが国企業のBSCをめぐる企業行動を実証的に明らかにしていくためには、BSCの操作化をいかに行うかについて十分に検討する必要がある。

第2に、本稿ではBSCの実践の有無に対して決定要因を分析している。第1の限界にも述べたとおり、一言にBSCといっても、企業ごとに利用目的やシステム設計に多様性がある。BSCをめぐる企業間の取り組みの多様性を認識した上で、なぜBSCの実践に関して多様性が生み出されるかについても検討していかなければならない。

第3に、BSC導入のタイミングを考慮していない。場合によっては、BSCを導入後に方針管理や執行役員制の導入を試みることもありえる。加えて、BSCの初期採用者と追随型採用者とは、BSC実践に影響を与える要因が異なることも考えられる。本研究に引き続き、定点的な観察を繰り返していく必要がある。

第4に、本研究では、BSC実践がもたらす成果の検証を行っていない。BSCが組織に定着するか否かを論及するためには、BSC実践がどの

ような成果をもたらすのかに関する検証も要求されよう。

第5に、方針管理の実践がBSCの実践を促す理由については、あくまでも探索的な分析を行ったに過ぎない。今後は、本研究で示唆された内部コミュニケーションや非財務指標の必要性の高まりからもたらされる方針管理の限界、あるいは、方針管理の実践とBSCの実践とのあいだの相互補完関係について、本研究とは異なるタイプのデータに基づき、より厳密に検証することが求められる。

(注)

- (1)比較可能にするために、乙政（2003）の質問項目を中心に調整している。
- (2)BSC実践企業の事例分析は、各企業がその導入に際して多様な目的を掲げていることを明らかにしている（たとえば、伊藤ほか、2001；櫻井、2003；乙政、2005）。事例をみると、多くの企業は、中長期計画・方針管理・目標管理・人事制度といった既存の経営の仕組みの改革により経営環境の変化（悪化）に対して戦略的に対応するためにBSCを導入している。他に、経営品質の向上を理由にBSC導入を行う企業、知的資産の有効活用や地域への貢献をBSCの導入目的に掲げる企業もある。
- (3)組織規模とBSCとの関係について、Hoque and James（2000）はオーストラリア製造業において、Speckbacher et al.（2003）はドイツ語圏の企業において、組織規模が大きいほど、BSCを導入する傾向は高まることを定量的に示している。ただし、大規模組織ほど、より多くの経営資源を有しているため、BSCのようなより洗練された経営管理システムを採用する（できる）とも考えられる。
- (4)優位な市場ポジションにおいて内部コミュニケーションへの要求が高まるのは、優位な市場

- ポジションを得ることにより経営環境に一時的な安定を生むためであると考えられる。安定的な経営環境では、目標達成度が容易になるため、マネジャーの業績評価において目標達成度がより重要になる。目標達成度が重視される状況においては、マネジャーはより良い評価を得るため目標設定や実績差異の説明に積極的に参加するようになることから、内部コミュニケーションが図られるのである。
- (5)また、西居(2007)の調査結果によれば、広範に非財務的指標を報告していない企業ほど、コミュニケーションの程度が低い企業ほど、報告する指標と戦略との適合度が低い企業ほど、トップ(執行役員を除く)に対する非財務的指標の報告は形式化もしくは慣例化している。
- (6)筆者らが調査したBSC実践企業のいくつかにおいては、事業部門を担当する執行役員がBSCに基づき年次計画を策定し、社長・常務会において承認されていた。また、年次計画の実行過程においても、執行役員が社長・常務会に対して定期的に報告を行っていた。
- (7)BSCの提唱者も不確実な事業環境のもとでのBSCの有用性を指摘する。不確実な事業環境において、BSCは現在の能力と将来の能力を明確にモニタリングすることによって、組織能力を向上させる(Kaplan and Norton, 1996)とされる。
- (8)エイジェンシー理論に基づくモデル分析によれば、業績評価の際の業績指標に対するウエイトは、業績指標の正確性(precision)と感度(sensitivity)により決定される。業績指標の正確性(precision)とは、業績指標がエイジェントの行動の結果を正確に反映し、それ以外のノイズを含まない程度を示す。また、業績指標の感度(sensitivity)とは、エイジェントの行動が変化したときに、業績指標も連動して変動する程度をいう。
- (9)本稿では、競争戦略上、品質を重視し、品質向上に向けて積極的な活動を展開することを、「品質戦略」と呼ぶこととする。
- (10)Ittner et al. (1997)は、CEOの報酬契約における業績指標を決定する際に、品質戦略の実行は非財務的指標へのウエイトを高めることを定量的に示している。
- (11)Van der Stede et al. (2006)では、アメリカ・ベルギーの製造業を対象として、品質戦略、業績測定システム、企業業績の関係が検証されている。結果として、品質戦略を重視している企業において業績測定システムに組み込む指標数が財務的指標・非財務的指標ともに多いこと、および、品質戦略に適合した業績測定システムを有する企業の業績は高いこと、を実証している。
- (12)わが国企業の方針管理をモデルとしているとされるBSCには方針管理との共通点が多いため、方針管理実践企業は、過去の方針管理の実践経験により、BSCを運用するための補完的資源を蓄積していると判断できる。方針管理の実践経験による補完的資源の蓄積は、BSCの実践に対する阻害要因を乗り除くと考えられる。
- (13)伊藤(2002)は、「方針管理を実践してきたにもかかわらずBSCを導入した企業では、方針管理に少なからず問題を抱えていることを認識し、方針管理の問題を解決に導く強力な手段としてBSCに期待を寄せた」と述べている。
- (14)一つに、方針管理は、基本的に単一の視点に属する目標ないし戦略をベースにして、これを段階的に展開し、さらに方針を実現するための方策ないし活動に結びつけている(伊藤ほか, 2001)。それゆえ、組織成員が事業戦略全体における自らの位置づけを知ることは難しいと指摘できる。二つに、方針管理の目標は、ライン部門では数値化されることがあるとしても、しばしば定性的な記述にとどまることが多い(伊

藤ほか, 2001)。三つに、方針管理の蓄積が大きい組織ほど目標の定量化を不得意とし、特に顧客の視点や学習と成長の視点に属する目標の定量化には苦慮している（伊藤, 2002; 乙政, 2005）。目標の定量化を行えない状況では、測定できなければ管理できないという事態が生じうる。

(15)財務業績の悪化した企業において採用されうる代替的な経営ツールが多数ある中で、なぜBSCを選択するのかについての理由を特定できない。また、エイジェンシー理論によれば、財務業績が悪化した状況では、財務的指標の価値整合性が高まる。したがって、財務業績の悪化に直面すれば、財務的指標が重視されるようになる。財務業績とBSCの実践については逆の因果関係が予測される。以上のことから、現状では、財務業績とBSC実践の関連は不明瞭であるといえる。

(16)調査の概要について詳しくは梶原（2008）を参照されたい。なお、本調査の主な回答者は、本社の品質保証・品質管理担当部門の責任者であるため、回答に一定のバイアスを含む可能性がある。

(17)BSCを「導入後中断した」企業については、中断した理由が特定できないため、「検討中」の企業に関しては、今後BSCを実践するのか否か断定できないため、分析対象から除くこととする。

(18)公表財務データの収集には、基本的に『会社四季報』を用いている。他に、不足分を補うために、日経NEEDS、有価証券報告書オンライン（eol ESPer）、Yahoo!ファイナンス（<http://quote.yahoo.co.jp/>）からデータを収集した。なお、執行役員制導入の有無については、『役員四季報』よりデータを入手している。

(19)仮説設定の前提としたHoque and James（2000）でも、市場ポジションとBSCとの関係に関する実証結果は統計的に有意ではなかったものの、

予測とは逆にマイナスの符号を示している。

(20)新制度派組織論の観点から考えると、効率性や合理性に対する配慮より、模倣や流行に基づきBSCのような経営ツールを採用することがある（DiMaggio and Powell, 1983）。とりわけ、財務業績の悪化した企業では、単に他企業を模倣したり、経営者が正当性を確保したりするために、執行役員制の導入やBSCの実践を行いやすいと推量できる。それゆえ、執行役員制の導入もBSCの実践も、単に制度的環境から正当性を得るために行われている可能性も想定できる。

(21)紙幅の関係から、図表を提示していない。

(22)方針管理の実践とBSCの実践との補完関係は、方針管理にはない機能がBSCに備わっている、あるいは、方針管理の実践上の問題をBSC導入によって改めて改善できる（乙政, 2005）と実務において受け止められていることを示す。ただし、本稿の分析結果からは、BSCを導入してもなぜ方針管理を実践し続けるのか、あるいは、BSCが方針管理をどのように補完するのかについては判断できない。

#### 【参考文献】

- ・Banker, R., and S. Datar (1989), Sensitivity, Precision and Linear Aggregation of Signals for Performance Evaluation, *Journal of Accounting Research*, Vol.27, Spr., pp.21-39.
- ・Chong, V. and K. Chong (1997), Strategic Choices, Environmental Uncertainty and SBU Performance: A Note on the Intervening Role of Management Accounting Systems, *Accounting and Business Research*, Vol.27, No.4, pp.268-276.
- ・DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol.48,

- 
- pp.147-160.
- ・ Feltham, G. and J. Xie (1994) , Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-task Principal/Agent Relations, *The Accounting Review*, Vol.69, July, pp.429-453.
  - ・ Govindarajan, V. and A. K. Gupta (1985) , Linking Control Systems to Business Unit Strategy : Impact on Performance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.10, pp.125-135.
  - ・ 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 (1995) , Total Quality Management and the Choice of Information and Rewards Systems, *Journal of Accounting Research*, Vol.33 Supplement, pp.1-34.
  - ・ Ittner, C. D. and D. F. Larcker (2002) , Determinants of Performance Measure Choices in Worker Incentive Plans, *Journal of Labor Economics*, Vol.20, No.2, pp.58-90.
  - ・ Ittner, C. D., D. F. Larcker and M. V. Rajan (1997) , The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts, *The Accounting Review*, Vol.72, No.2, pp.231-255.
  - ・ Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996) , *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉川武男訳, 『バランス・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 (2001) , *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA : Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳, 『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, 2001年。)
  - ・ Khandwalla, P. N. (1972) , The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls, *Journal of Accounting Research* (Autumn) , pp.275-285. *Design of Organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
  - ・ Lev, B. (2001) , *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Washington. D.C., The Booking Institution Press.
  - ・ Merchant, K. A. (1981) , The Design of the Corporate Budgeting System : Influences on Managerial Behaviors, *The Accounting Review*, Vol.56, No.4, pp.813-829.
  - ・ Simons, R. (1987) , Accounting Control Systems and Business Strategy : An Empirical Analysis, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, pp.357-374.
  - ・ Speckbacher, G., J. Bischof and T. Pfeiffer (2003) , A Descriptive Analysis on the Implementing of Balanced Scorecard in German-speaking Countries, *Management Accounting Research*, Vol. 14, No. 4, pp.361-387.
  - ・ Van der Stede, W. A., C. W. Chow and T. W. Lin (2006) , Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.18, pp.185-205.
  - ・ Wruck, K. H. and M. C. Jensen (1994) , Science, Specific Knowledge, and Total Quality Management, *Journal of Accounting and Economics* , Vol. 18, pp. 247-87.
  - ・ 赤尾洋二 (1988) , 『方針管理活用の実際』, 日本規格協会。
  - ・ 伊藤嘉博 (2002) , 「わが国におけるバランスト・スコアカード実践上の論点と課題」, 『BUSINESS INSIGHT』, No.37, pp.8-19.

- ・伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一（2001）,『バランス・スコアカード 理論と導入』,ダイヤモンド社。
  - ・小倉研究室（2003）,「日本企業におけるバランス・スコアカード導入実態の調査報告書」,第62回日本会計研究学会配布資料。
  - ・乙政佐吉（2003）,「わが国企業における業績評価指標の利用方法に関する研究—バランス・スコアカードとの比較において—」,『六甲台論集—経営学編—』,第49巻 第4号, pp.29-54。
  - ・乙政佐吉（2005）,「方針管理とバランス・スコアカードの関係に関する研究」,『環太平洋圏経営研究』, No.6, pp.103-135。
  - ・梶原武久（2008）,『品質コストの管理会計』,中央経済社。
  - ・櫻井通晴（2003）,『バランス・スコアカード—理論とケース・スタディー』,同文館出版。
  - ・田中一弘・延岡健太郎（2001）,「有効な企業統治改革に向けて—執行役員制と企業の意思決定能力—」,『Business Insight』, No.35, pp.32-41。
  - ・西居豪（2007）,「わが国製造業における非財務指標の利用—質問票郵送調査による基礎分析—」,『専修商学論集』, 第84号, pp.107-126。
- （乙政佐吉：小樽商科大学准教授）  
（梶原武久：神戸大学大学院准教授）

■2009年1月24日受理