

# 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 ——

乙 政 佐 吉

## はじめに

90年代初頭に提唱されたバランス・スコアカード（Balanced Scorecard, 以下BSC）は、当初の非財務的指標を体系的に取り入れた業績測定システムから戦略の実行・管理を可能にする戦略的マネジメント・システムへと変貌をとげ、今や世界中の実務家から大きな関心を集めている。

実際、欧米企業では積極的にBSCの導入が進められている。また、欧米企業に比べると導入時期に差があるとはいえ、近年、わが国においてもBSCを導入する企業が徐々に出現し始めている。大方の見解として、今後もBSCを導入する日本企業が増加していくと予測されている。

一方で、わが国における経営の実践面からの批判として、BSCと同じようなことをすでに実践しているのに、いまさらBSCを導入する必要はないという指摘がある。このような指摘が正しいのであれば、わざわざBSCを導入することによって得られるメリットは少ないであろう。

日本企業は従来から非財務的指標を利用してきたとはよくいわれるところである。しかし、多面的に業績を測定しているかどうか、非財務的指標の改善が財務的指標の改善につながると意識しているかどうか、あるいは、非財務的指標を計画や戦略を立案したり修正したりするために利用しているかどうか、詳細は必ずしも明らかではない。BSCが今後日本企業に受け入れられ、浸透していくかどうかを論じるには、その前段階として一つの手続きがどうしても必要であると考えられる。それは、わが国企業の業績評価システムの実状を具体的に把握しておくことである。

わが国企業の業績測定システムにそもそもBSCに類似した要素が認められるのかどうか、もし認められるとすればどの程度認められるのか、この二点を明らかにできれば、わが国企業にとってのBSCの新規性を明確にすることも可能になってくる。

以上のような観点から、わが国企業における業績評価指標の利用方法の実態を明らかにすることが本稿の目的となる。この目的を達成するために次の手順で論を進めていく。まず第一節では、わが国のBSC導入企業がBSCに何を求め、どのように利用しているのかを事例から考察する。第二節では、わが国企業がBSCと類似した経営を実践しているといわれる中で、どのように業績評価指標を利用しているのかを既存文献を通じて検討する。そして、BSCを比較対象とするならば、わが国の業績評価指標の利用方法が必ずしも明らかになっていないことを指摘する。最後に、第三節において、わが国における業績測定システムの実態を明らかにすべく実施した質問票調査の分析結果を提示する。

## 1. わが国企業における BSC 導入事例の検討

BSC が提唱されて以来およそ 10 年の歳月が流れている。この間に米国企業では BSC の導入が積極的に進められている。Renaissance Worldwide 社の調査によれば、フォーチュン 1000 社に入る企業の 60% が BSC を導入している、あるいは、試行しているという (Silk, 1998, p. 39)。近年、わが国でも BSC の導入事例が紹介され始めており (伊藤他, 2001; 柴山他, 2001)、今後いっそう浸透していくと予期されている (伊藤・小林, 2001, p. 1)。

本節では、まず、わが国企業がどのような目的で BSC を導入しているのかを事例から明らかにする。次に、BSC が日本企業においてどのように利用されているのかについて言及する<sup>(1)</sup>。

### 1-1 BSC を導入する理由

BSC は企業変革を促進するために利用するとき最も効果を発揮する (Kaplan & Norton, 1993, p. 142; 1996b, p. 13) とされる。このような主張がなされるのは、財務業績の悪化から立ち直るために新しい顧客志向の戦略を策定し、その戦略を確実に実行する目的で BSC を導入し、その結果大きな成果を得た企業<sup>(2)</sup> が観察されたからであろう。

加えて、高い財務業績を示していた United Parcel Service (Kaplan & Norton, 2001, pp. 21-22) が将来の環境変化に対応しようとして、BSC を利用し、成功したことから、Kaplan & Norton (2001) は、次のように述べている。

「理想的には、積極的な成長戦略に乗り出そうとしている組織によってスコアカードは利用されるべきだ。つまり、(BSC は) 旅の指針としたり、すばやい成長に向けてマネジメント・システムを開発したりするために、かつ、今後の採用者を含めた従業員を、ターゲットとする顧客との関係を獲得し維持し深めるための戦略に結びつけるよう活用するのがよい」(Kaplan & Norton, 2001, p. 22, カッコ内は筆者)

Kaplan & Norton (1996b; 2001) が示す米国企業は、財務業績の悪化から立ち直るため、あるいは将来予想される環境の変化に対応するために BSC を導入している。いずれにしても、新しい戦略を中核に据えて組織を変革しようとする場合に BSC を利用することが推奨される。

表 1-1 は、わが国の BSC 導入企業がどのような理由で BSC を導入しているのかを示している。わが国では、財務業績の悪化から立ち直るためというよりも、中長期的な観点から自らを取り巻く環境に対応するために BSC を導入している企業が目立つ。事例から見るわが国企業の BSC 導入理由は次の四点にまとめられる。

第 1 に、経営の仕組みを改革するのを支援するためである。リコーや宝酒造は、中長期的な企業価

---

(1) Malmi (2001) は、BSC を導入する目的が BSC の内容や利用方法およびに経済的便益に影響を与えるのかどうか、あるいは、どのように影響を与えるのかを研究することは興味深いとしている (Malmi, 2001, p. 218)。本稿では、わが国の導入事例がまだ希少なためこの点について触れないが、今後重要となってくる研究課題であろう。

(2) たとえば、Mobil Oil Corporation's North America Marketing and Refining Division や Chemical Retail Bank (Kaplan & Norton, 2001, pp. 3-4) が挙げられる。

表1-1 わが国企業のBSC導入目的とその効果

	導入目的	導入による効果
リコー	変化する環境に戦略的に対応する上での経営の仕組みの改革のためBSCを導入。日本経営品質賞の審査基準のもとに取り組んできたCS経営体質作りからBSCが生み出された。戦略的目標管理と称す。報酬とのリンク。	①各部門の戦略に対する理解の向上②KPIとの一貫性を維持することの重要性の理解③経営上の問題・課題の明確化④公正な業績評価⑤部門間・部門長間のコミュニケーションの活性化
宝酒造	長期経営構想を策定するプロセスの中で人事制度、評価制度、目標管理制度の見直しの必要性を認識。これらを改革するための解決策の一つとしてBSCを導入。多面的目標管理制度としてBSCの考え方を活用。報酬とのリンク。	①今までできなかったことが確実にできる②重要でないと思っていたことの中にも重要なことがあることを発見③財務の結果をだすための先行的な活動の重要性の認知
モトローラ	パフォーマンス・エクセレンス(マルコム・ボルドリッジ賞を業績評価の標準とし1000点満点で評価を行う)というツールによって仕事の仕組みを改善。改善された個々の仕事での達成された成果を測定するためにBSCを導入。報酬とのリンク。	①業績評価の適正化②個人レベルの報酬とのリンク③コミュニケーションの円滑化
日本フィリップス	経営品質向上プログラムを実施する上でBSCを利用。方針管理に代わるシステムとしてBSCを導入。	①非財務指標を考慮に入れることによって様々な活動の論理的なつながりを考えることができた②戦略的な方向性の検討が可能になった③コミュニケーションの円滑化
富士ゼロックス	経営上の問題(トップのビジョンや考え方が現場でうまく展開されていないなど)を克服するため。日本経営品質賞に対する取り組みがBSC導入の弾み。方針管理の実践がBSC導入の推進力。	①従来のやり方では明確に意識されなかった部分を管理していくことの重要性を認知②経営品質改善プログラムの進捗度を継続的にチェックできる③多面的な補充関係に着目した経営への転換
伊藤ハム	株価の下落などを契機として経営機構改革の実施。経営機構改革の過程で業績評価制度を改革するためにBSCを導入。間接部門の業績評価を見据えたBSCの導入。報酬とのリンク。	①「やるべきこと」が明確に認知②戦略の重要性が全社的に再認識③組織間の意思疎通の円滑化④トップの決めた方向性に応答できる組織機構の完成
伊藤忠紙パルプ	BSCを活用した経営管理の仕組みづくりを通じて営業生産性向上の構造を分析。中期的な方向性を模索する手段としてBSCを選択。新しいビジネス・モデルを構築するのにBSCを活用。	①部門間調整による理解浸透

出所：伊藤他(2001)および柴山他(2001)の記述に基づき筆者作成

値向上を図る施策の一環として、従来から実施していた目標管理制度や業績評価制度を見直し、BSCを導入している。伊藤ハムもまた、意思決定権限の委譲や組織のフラット化のような組織変革をサポートするために、業績評価制度を改革している。

第2に、日米欧で創設されている品質プログラムの影響が挙げられる。リコー、モトローラ、日本フィリップス、富士ゼロックスは、日本経営品質賞やマルコム・ボルドリッジ賞(Malcolm Baldrige National Quality Award)のような品質プログラムとBSCの類似点<sup>(3)</sup>に着目し、これらの品質賞が設けている審査基準をもとに実践してきた取り組みを強化するために<sup>(4)</sup>、あるいは、それらの取り組みが追い風となってBSCを導入している。

第3に、業績連動型の報酬制度を確立するためである。このような目的でBSCを導入している企業として、リコー、宝酒造、モトローラ、伊藤ハムが挙げられる<sup>(5)</sup>。現在、多くの日本企業が、労働者の価値観の変化を背景にして、人件費の削減あるいは従業員の自立性の促進や従業員の努力への正当な評価を実現するために、年功序列から成果主義へと転換を図っている。BSCでは、財務的な成果だけでなく定量化された非財務的指標も重視される。そのため、評価の不透明性や不公平性を解消するのに有用であると受け止められているのであろう。

(3) 品質プログラムとBSCの類似性は研究者によっても指摘されている。長谷川(2000)は、マルコム・ボルドリッジ賞や日本経営品質賞にも、プロセス・マネジメント、学習マネジメント、顧客関係マネジメントなどの審査基準の「カテゴリー」が明記され、BSCに関わる論点と共通する部分が多いと述べている(長谷川, 2000, p. 213)。

(4) Whiltaker(2001)によれば、BSCはマルコム・ボルドリッジ賞をはじめとした多くの品質賞によって示されている結果を達成するためのフレームワークや方法論であるとされる(Whiltaker, 2001, p. 29)。

(5) ただし、業績と報酬をリンクさせるためだけにBSCを導入しているわけではないようだ。報酬とのリンクを図るためだけにBSCを導入するとBSCの運用に失敗するとされる(Kaplan & Norton, 2001, pp. 366-367)。それは、報酬とのリンクを図るためだけに設計されたスコアカードでは、四つの視点間の因果関係が明確にされず、顧客満足や財務業績の改善をどのようにして導くのか把握できないからである。

第4に、新しいビジネス・モデルを構築するためである。BSCは厳密に言えば戦略を実行するためのツールである(Kaplan & Norton, 2001, p. 372)。それゆえ、BSCを導入・実行するに際して戦略やビジョンを明確にしておくことが前提となる。それにもかかわらず、Kaplan & Norton (2001)は、BSCの構築プロセスを利用することによって戦略を開発することも可能であることを明らかにしている(Kaplan & Norton, 2001, pp. 372-373)。伊藤忠紙パルプの事例は、戦略を明確化する機能を期待してBSCを利用したことを示している。

## 1-2 BSCの利用方法

BSCの提唱者であるKaplan & Nortonは、自らが実務へ理論を導入し実践に移すことを通じて、BSCを発展させている<sup>(6)</sup>。当初業績測定システムであったBSCは戦略的マネジメント・システムへと変貌した。年を経るにつれてBSCが発展しているせいもあってか実務家のBSCに対する捉え方は必ずしも一様ではない。以下では、戦略的マネジメント・システムとしてのBSCの実行プロセスを概観した上で、わが国企業のBSCの利用方法を考察する。

### 1-2-1 BSCの実行プロセス

BSCのそもそもの基本的性格は、財務的指標と非財務的指標を体系的にまとめたマネジメント・レポートであった。経営者がこのマネジメント・レポートを見ることによって、パイロットが複数の計器を眺めながらフライトするのと同様に、複数の指標を介して問題解決や意思決定を行うことができるように図ったのである<sup>(7)</sup>。

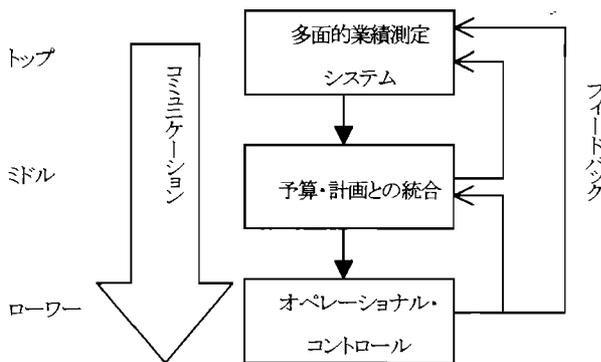


図1-1 戦略的マネジメント・システムとしてのBSCの実行プロセス

その後、四つの視点を準拠とするマネジメント・レポートであったBSCに新たなアイデアが付け加えられた<sup>(8)</sup>。それは、戦略から業績評価指標を導き出すことと、導き出された指標間に因果関係を想定することである。Kaplan & Norton (1996a; 1996b)は、このような新しいアイデアが付加されたBSCを利用することによって、四つのマネジメント・プロセス<sup>(9)</sup>が実現できることを明らかにした。

四つのマネジメント・プロセスとは、

(6) BSCを発展させる方法論については、Kaplan (1998)を参照されたい。

(7) Kaplan & Norton (1992)は、マネージャーに対して財務的な指標ばかりでなくオペレーションの状況を示す非財務的な指標も提示されることが必要とされる時代に入ったことを指摘した上で、「経営トップが事業を迅速かつ総合的な視点から見ることのできる指標を案出するに至った」(Kaplan & Norton, 1992, p. 71)としている。

(8) BSCの発展過程については、乙政 (2002a)を参照されたい。

① ビジョンや戦略をわかりやすい言葉に置き換える (Clarifying and Translating the Vision and Strategy), ② コミュニケーションとリンケージ (Communicating and Linkage), ③ 経営計画 (Planning and Target Setting), ④ フィードバックと学習 (Strategic Feedback and Learning), を指す。

①の「ビジョンや戦略をわかりやすい言葉に置き換える」プロセスでは、トップ・グループがビジョンや戦略を従業員に理解しやすいオペレーショナルな業績指標（非財務的指標）に置き換える。このプロセスを通じて、ビジョンや戦略をあいまいに理解していることが多かったトップ・グループのあいだで、戦略目標やそれを達成するのに必要な行動について明快なコンセンサスが得られるとされる。

②の「コミュニケーションとリンケージ」は、戦略を具体的に記述したBSCを組織全体に普及せしめることで、全成員を戦略に向けて統合するプロセスである。その目的を達成するために用いられるコミュニケーションの方法は、大きく分けて三つある。i. 多様なコミュニケーション・メディアの利用<sup>(10)</sup> およびに教育プログラムの実施, ii. 個人目標やチーム目標の開発, iii. 目標達成度と報酬システムとのリンケージ, である。

③の「経営計画」プロセスにおいて、BSCと計画や予算が統合される。具体的には、まず各視点に記載される指標に対して意欲的なターゲットが設定される。そうすることによってトップは組織変革が必須であることを従業員に伝達する。次に、設定されたターゲットを達成するための手段としてTQM (Total Quality Management) やリエンジニアリング (reengineering) のような戦略的实施項目 (strategic initiatives) を決定する。同時に、それらの実施項目に必要なとされる財務的・人的資源が明確にされる。さらに、各視点の指標に関して特定の短期的ターゲット (milestone) が確立され、この短期的ターゲットのために当該年度の資源配分と予算が計上される。

④の「フィードバックと学習」プロセスでは、戦略の有効性が検討される。このプロセスにおいて、トップ・マネジメントは従来あまり意思決定に利用することがなかったオペレーショナルな業績指標に注目する。BSCがもたらすこのようなフィードバック情報をもとに、月次あるいは4半期ごとの会議において、戦略の基礎となる仮説を検証、評価し、必要に応じて修正する。そして、修正された内容は、①の「ビジョンをわかりやすい言葉に置き換える」プロセスに還元される。こうして四つのマネジメント・プロセスは循環的に繰り返される。

---

(9) 四つのマネジメント・プロセスは、Kaplan & Norton (2001) において、戦略志向組織 (Strategy-Focused Organization) になるための五つの原則に姿を変えている。五つの原則は、四つのマネジメント・プロセスをベースにした① 戦略を現場の言葉に置き換えること (Translate the Strategy to Operational Terms), ② 戦略を従業員の日常業務にすること (Make Strategy Everyone's Everyday Job), ③ 戦略を継続的なプロセスにすること (Make Strategy a Continual Process) と、シナジー効果を生み出すためのBSCの利用方法を提示する④ 組織を戦略に統合すること (Align the Organization to the Strategy), およびにトップのリーダーシップの重要性を指摘する⑤ トップのリーダーシップを通じて変革を促進すること (Mobilize Change through Executive Leadership), からなる。

(10) コミュニケーション・メディアには、より正確に内容を伝達できる1対1の対話や小グループでの会議から、一度に多数の人々に伝達できるニュースレターやレポートまである。詳しくはKaplan & Norton (2001, p. 219) を参照されたい。

図 1-1 では、①のビジョンをわかりやすい言葉に置き換えると④のフィードバックと学習を「多面的業績測定システム」に、②のコミュニケーションとリンケージを「コミュニケーション」、③の経営計画を「予算・計画との統合」に分類し、BSC の実行プロセスを示している<sup>(11)</sup>。「多面的業績測定システム」は、BSC が提唱された当初から保有していた側面であり、戦略的マネジメント・システムとしての BSC においても中核となる。

なお、図 1-1 にはそれぞれの側面に対応する組織階層を表記している。「多面的業績測定システム」では、上に記したように、トップ・マネジメントが戦略をオペレーショナルな業績指標に置き換え、定期的にそれらの指標に対するフィードバック情報を得ることによって戦略を検証する。さらに、BSC と「予算・計画との統合」がなされることを通じて、ミドル・マネジメントは戦略を継続的に管理する。また、現場に近いローワー・マネジメントが「オペレーショナル・コントロール」を行い、課業を管理する。「コミュニケーション」においては、トップ・マネジメントが全成員に向けてメッセージの伝達を行う。

### 1-2-2 事例にみる日本企業の BSC の利用方法

表 1-2 は、伊藤他 (2001) および柴山他 (2001) を参照しながら、わが国で BSC がどのように利用されているのかをまとめている<sup>(12)</sup>。図 1-1 で示した実行プロセスに則して作成した。伊藤他 (2001) や柴山他 (2001) の事例は BSC の導入手順に焦点をあてて記述されていること、また、事例記述時点では各社とも導入してから間もないということもあり、不明な点が少なからず存在する。しかし、表 1-2 を見ると、各社独自に BSC をアレンジしていることが窺い知れる。以下では、「多面的業績測定システム」、「予算や計画との統合」、「コミュニケーション」の各側面からわが国企業の BSC の利用方法を検討する。

#### (1) 多面的業績測定システム

BSC では通常、①財務の視点 (Financial Perspective)、②顧客の視点 (Customer Perspective)、③社内ビジネス・プロセスの視点 (Internal Business Process Perspective)、④学習と成長の視点 (Learning and Growth Perspective) という四つの視点のもとで財務的指標と非財務的指標が体系的にまとめられる。わが国ではリコーをはじめとして、環境に関する視点を五番目に付加している企業が目立つ<sup>(13)</sup>。これはわが国での環境保全活動に対する関心の高さを示しているといえる。

また、モトローラは、設定している視点の数こそ四つであるが、主要な利害関係者ごとに視点

(11) 乙政 (2002b) では、本稿と同様に、BSC を「多面的業績測定システム」、「予算・計画との統合」、「コミュニケーション」の三つの側面に分け、それぞれの側面における BSC に対する批判を考察した上で、BSC の理論的妥当性を検証するための更なる研究課題を提示している。

(12) ただし、伊藤忠紙パルプについては、柴山他 (2001) に運用方法を模索中とあるため割愛している。

(13) リコーでは五つの視点に関連付けられる指標のあいだの因果関係をどの程度明確にするかが今後の課題となっている (伊藤他, 2001, pp. 97-98)。BSC に記載される指標は事業単位 (business unit) の戦略を明確にし、ストーリーとして語る因果連鎖に十分に統合されるべきだとされる (Kaplan & Norton, 1996b, p. 35)。時に新たな視点を設けるにしても、いかに戦略を記述するかという観点から考慮すべきであろう (乙政, 2002b, p. 37)。

を設けている。それぞれの視点間に明確な因果関係も想定していないことから、Kaplan & Norton (2001) のいう利害関係者スコアカード<sup>(14)</sup> (Stakeholder Scorecards) に相当すると考えられる。

(2) 予算や計画との統合

3 から 5 年先を見据えた戦略は BSC 上で財務的指標と非財務的指標に置き換えられる。そして、戦略を継続的に管理するために BSC と予算との統合が図られる。わが国では財務の視点の目標に予算目標を置くことによって BSC と予算の統合を図っているようであるが、Kaplan & Norton (1996b; 2001) が提示する方法とは異なっている。ただし、Kaplan & Norton (2001) は、BSC と予算の統合はほとんどの場合まだ実行されていない (Kaplan & Norton, 2001, p. 280) としており、BSC と予算を統合させる方法についてはまだ研究の余地があるといえる。

(3) コミュニケーション

BSC の提唱者である Kaplan & Norton は BSC と報酬制度をリンクさせることに慎重な姿勢をみせている<sup>(15)</sup>。Kaplan & Norton (2001) によれば、適切な指標が決定され、その指標に対する完全なデータが利用可能になるまで、あまりに早急に BSC とリンクした報酬制度を導入するという危険は避けなければならない (Kaplan & Norton, 2001, p. 270) とされる。それにもかかわらずわが国で

表1-2 わが国企業の BSC の利用方法

実行プロセス 企業名 (組織構造)	多面的業績測定システム					予算・計画との統合		コミュニケーション		
	視点	戦略との リンク の程度	因果 関係 の想 定	指標に 対する 目標の 設定	戦略的フィード バック	事業単位長 の業績評価	i 各指標に対して意欲的な目標の設定 ii 戦略的実施項目の決定 iii 短期目標の確立 iv 資源配分	コミュニケーション ・メディアの利用と 教育プログラムの 実施	個人目標・チーム目標の 開発	目標達成度と報酬 とのリンク
リコー (事業本部制)	①財務②顧客 ③社内プロセス ④学習成長 ⑤環境保全	有	有	有	・年二回の業績 審議会 ・6ヶ月単位の BSCの改訂	・賞与と目 標達成度 のリンク	・財務の視点の目標値は予算管 理と連動 ・年度方針を五つの視点をもとに 展開			
宝酒造 (事業本部制)	①財務②顧 客・商品③プ ロセス④風土・ 人財⑤社会・ 環境行動	有	有	有	・半期ごとに 活動方針書 (BSC)の改訂 (導入二 期目から)	・ケース記 述時点で はリンクな し(導入二 期目から)	・財務の視点の目標に予算目標を 提示		・部レベルまで展開 ・今後課レベルまで 展開予定	・今後部長・課 長レベルの報 酬とのリンクを 予定
モトローラ (事業部制)	①株主②顧客 ③消費者④従 業員	有	無	有	・四半期ごと にレビュー		・販売予算および費用予算の編 成が財務の視点に影響		・部レベルまで展開	・個人レベルの 報酬とのリンク
日本フィリップス (事業本部制)	①財務②顧客 ③業務プロセス ④学習成長	有	有	有					・部レベルまで展開 ・部分的には課レ ベルまで展開	
富士ゼロックス (カンパニー制)	①財務②顧客 ③業務プロセス ④学習成長	有	無	有	・月次で進捗 度のチェック (目標値の推 移を捕捉する ことが目的)				・社内カンパニーの 下の統括グルー プに属する統括部門 ごとに作成	・報酬とのリンク なし
伊藤ハム (事業部制)	①財務②顧客 ③業務プロセス ④学習成長 ⑤環境	有	記述 無し	有		・賞与と目 標達成度 のリンク(当 面は一割 程度)			・部レベルまで展開	・部長レベルの 報酬とのリンク (当面は一割 程度)

出所: 伊藤他(2001)および柴山他(2001)の記述に基づき筆者作成

(14) Kaplan & Norton (2001) は、自分たちが推奨する戦略的スコアカード (Strategy Scorecards) の他に、二種類のスコアカードが実務でよく用いられていることを明らかにしている。一つは利害関係者スコアカードであり、もう一つは重要成功要因スコアカード (KPI Scorecards; Key Performance Indicator) である。戦略的スコアカードと他の二種類のスコアカードとの大きな違いは、指標が戦略から導かれているかどうかと指標間に因果関係が想定されているかどうかである。詳しくは Kaplan & Norton (2001, pp. 100-104) を参照されたい。

(15) Kaplan & Norton (2001) は、大部分の企業がこれほどまで早く報酬制度との連動に踏み切ったことに注目している (Kaplan & Norton, 2001, p. 266)。

は導入段階で BSC と報酬制度をリンクさせている企業が多い。前項で述べた通り、わが国では業績連動型の報酬制度を確立させることも BSC 導入の目的としているからである。日本企業が BSC の導入段階で報酬制度とのリンクを図るのは、Kaplan & Norton (2001) が指摘するように、BSC に基づく報酬制度を早急に展開することが望ましいと受け止められたというよりも、既存の報酬制度がうまくいっていなかったためと考えた方がよいのであろう<sup>(16)</sup> (Kaplan & Norton, 2001, p. 266)。

なお、BSC が普及し日常業務になるまでのコミュニケーションの方法としては、多様なコミュニケーション・メディアの利用と教育プログラムの実施が基本となる<sup>(17)</sup>。しかし、伊藤他 (2001) や柴山他 (2001) にはこの点に関する記述が見当たらない。

以上、わが国での BSC の利用方法を論じた。わが国では Kaplan & Norton (1996b; 2001) が提示する BSC と異なる利用方法も見受けられる。それでも、事例にみるわが国企業は、多面的な視点のもとで戦略を業績評価指標に置き換えること、それらの指標間に因果関係を想定すること、下部部門にも多面的に解釈された戦略を展開することに新しい考え方を見出しているようである。

特に、下部部門にも多面的に解釈された戦略を展開することに BSC の有用性を見出していると考えられる。ほとんどの企業が、BSC 導入による効果として、コミュニケーションの活性化を挙げているからである (表 1-1 参照)。また、BSC の導入に際して、いくつかの企業が既存の目標管理<sup>(18)</sup> や方針管理<sup>(19)</sup> を見直している。目標管理や方針管理と比べても、BSC の方がコミュニケーションの質を高めると受け止められているのであろう。

しかし、BSC において中核となるのは多面的業績測定システムである。経営トップに財務的指標だけでなく非財務的指標もフィードバック情報として提供することが BSC の要諦となる。わが国企業が BSC を導入してから間もないということもあるが、フィードバック情報をどのように利用しているのかは定かでない。

## 2. わが国企業における業績評価指標の利用方法

前節では、わが国の BSC 導入企業の事例から、BSC の導入目的と利用方法を考察した。わが国に

(16) コンサルタントである森沢 (2001) は、「BSC は業績の計画～組織業績の期末評価～組織長の業績考課～考課結果の業績連動報酬まで一貫して導入されるのが理想である」(森沢, 2001, p. 246)としている。日本企業が BSC の導入段階で報酬制度とのリンクを図るのは、導入を推進するコンサルタントの影響もあるといえる。

(17) 個人目標の設定や報酬精度との連動は、コミュニケーション・メディアを通じて発せられたメッセージを補強するのである (Kaplan & Norton, 2001, p. 232)。

(18) 奥野 (1997) によれば、目標管理には、「組織の末端までに体系的にブレークダウンし組織目標の達成に向けて成員の貢献を統制する側面と、目標設定、実行、評価過程における自己統制によって目標達成への主体的な貢献を引き出すという側面がある」(奥野, 1997, p. 79) とされる。さらに奥野 (1997) は、日本で行われている目標管理は人事管理制度として位置付けられており、後者の側面をより重視し、前者の側面に欠けているという。BSC は、このような不足を補うのに有用であると考えられているのであろう。

(19) 方針管理では、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、さらに実現するための方策ないし活動に結びつけられる (伊藤他, 2001)。BSC を利用すれば多面的に解釈された戦略を展開できる点に BSC の有用性を見出していると考えられる。

においても BSC を導入する企業が現れ始めている。一方で、BSC と同じようなことはすでにわが国で行っているので、いまさら新しいものを導入する必要はないという BSC に対する実践面からの批判がある（長谷川，2001，p. 670）。たしかにわが国でこれまで実践されてきた目標管理や方針管理には BSC との類似性が見られる<sup>(20)</sup>。けれども、BSC の中核となっているのは多面的業績測定システムである。日本企業が BSC と同じようなことを実践しているのかどうか判定するには、業績評価において日本企業がどのように業績評価指標を利用しているのかについて明らかにしなければならない。本節では、既存文献からわが国企業の業績評価指標の利用方法を検討する。

## 2-1 非財務的指標の利用

そもそも非財務的指標が米国で多くの関心を集めるようになったのは、① 財務的指標に限界があることが研究者と実務家によって認識されたこと、② 情報技術が進歩したこと、③ グローバルな競争が進展する中で 1980 年代に TQM が台頭し 1990 年代に顧客志向の意識が高まってきたこと、もさることながら、④ ヨーロッパや極東で成功している企業がいわゆるアングロサクソンほど狭義の財務的指標には依存していない<sup>(21)</sup> という観察がなされたことによる（Eccles, 1991; Eccles & Pyburn, 1992; Butler et al., 1997）。

日本企業は従来から非財務的指標を利用してきたのである。事実、星野（1994）の質問票調査では、わが国製造企業が、財務的指標のほかに、市場シェア伸び率、目標達成（努力）度、売上高成長率予測、製品品質、生産計画の達成度のような非財務的指標を重視しているという結果が示されている。

BSC が提唱される大きな動因となったのは、非財務的指標で財務的指標を補強する必要のあることが認識されたことである。トップが財務的指標にのみ依存すれば誤った意思決定を行う原因となるためである。BSC は提唱当時、多面的に業績測定することを狙いとした業績測定システムであった。最も初期の BSC を前提に考えるならば、指標を多角的な視点に分類していたかどうかは別にして、わが国企業は BSC の提唱より先んじて非財務的指標を織り込んだ経営を実践してきたといえる。

ただし、星野（1994）は、非財務的指標が利用されていることを示すものの、どのように利用されているのかについては触れていない。測定結果を注視しているだけかもしれない。あるいは、それぞれの指標に目標を設定して目標と実績の差異を分析し、その分析を通じてさまざまな意思決定を行っているかもしれない。日本企業が従来から非財務的指標を利用してきたという事実を以って BSC との類似点を判定する前に、まずわが国で非財務的指標がどのように利用されているのかを詳らかにする必要があるのであろう。

## 2-2 多面的な業績評価

BSC は、提唱以来多くの企業で導入と実践が繰り返され、そのコンセプトは絶えず発展し続けて

(20) BSC と目標管理および方針管理との異同点については乙政（2002a）を参照されたい。

(21) 加護野他（1983）の調査においても、米国企業が少数の経営目標とくに ROI 目標と株価に集中しているのに対し、日本企業においては市場占有率や新製品比率を中心に経営目標が多方面にわたっていることが示されている（加護野他，1983，p. 25）。

いる。現時点において BSC は戦略的マネジメント・システムとして位置づけられるが、中核となるのは多面的業績測定システムである。ただし、多面的業績測定システムが戦略的マネジメント・システムとしての BSC の中核となるには、① 戦略を中心に据えること、② 四つの視点の下で非財務的指標を体系的に取り入れること、③ それらの視点・指標間に因果関係を想定すること、④ 戦略から導き出した指標に目標を設定すること、⑤ 経営トップが事業単位の業績を多面的かつ多元的<sup>(22)</sup>に評価すること、が要求される。

長谷川 (2001) によれば、BSC の四つの視点について実践面からの批判があるとされる。それは、すでに日本も含めた多くの企業において、財務の視点のみならず、顧客、業務プロセス、学習と成長などの非財務的な視点についても視野に入れた経営を行っているため、BSC の四つの視点が常識的だということである (長谷川, 2001, p. 78)。また、小林 (1998) は、BSC はマーケティングや経営学の分野などで従来から言われていることをまとめているだけであり、財務的成果を得るためにパフォーマンス・ドライバーを重視することも日本の経営者にとっては常識に属することであると主張している (小林, 1998, p. 68)。わが国企業にとって、四つの視点も因果関係<sup>(23)</sup>もいわば常識に属するのである。

しかし、廣本 (2001) によれば、アメリカ企業が財務的指標に依存しすぎている点を批判されている時に、日本の製造業では、現場の改善活動が果たして収益性の改善にどれだけ結びついているのかが明らかでない点が問題視されていたことはあまり知られていないとされる (廣本, 2001, p. 163)。田中 (2002) もまた、「日本企業の非財務指標は財務指標とりわけ株主価値との関連付けがほとんどなされていない。しかも、非財務指標は戦略マップのように体系化されておらず、戦略の実行とも関連付けられていない」(田中, 2002, p. 14) と述べている。これらの陳述による限りでは、日本企業は財務的な成果を得るための因果関係を必ずしも明確に認識していたわけではなかったようである。

わが国企業が従来から財務的指標だけでなく非財務的指標も重視して経営を行ってきたという事実は、BSC との類似性を示しているといえる。しかし、非財務的指標を重視することだけが BSC ではない。BSC を比較検討の対象とするのであれば、日本企業の実務において業績評価指標と戦略がリンクされているか、指標間に因果関係を想定しているか、非財務的指標にも目標を設定しているか、多面的かつ多元的に事業単位の業績評価を行っているかを検討する必要がある。

### 3. わが国における業績評価指標の利用方法に関する実態調査

前節で見たとおり、わが国企業の業績評価指標の利用方法を BSC との比較から捉えようとする、いまだ明らかになっていない点が多い。また、第一節で指摘したように、わが国の BSC 導入企業においても BSC からもたらされるフィードバック情報をどのように利用しているのかは定かでない。筆者は、このような問題意識から、わが国における業績評価指標の利用方法の実態を明らかにすべく郵送質問票調査を実施した。

(22) 四つの視点に因果関係が想定されることによって四つの視点は階層性を有することになる。本稿では、このような階層性を多元的としている。

(23) 本項で使用する因果関係という言葉は、Nørreklit (2000) のような厳密な意味での因果関係を意味しない。

BSC との比較検討を通じて、日本企業の業績評価指標の利用方法を解明していくことが本調査の目的である。具体的には、① 事業単位の業績測定にどのような指標を利用しているか、② 戦略に応じて業績評価指標を使い分けているかどうか、③ 財務的指標と非財務的指標を関連付けているかどうか、④ 各指標に目標を設定しているかどうか、⑤ フィードバック情報をどのように利用しているのか、について調査を行っている。

まず、3-1 で実態調査の方法と概要について示す。続いて、3-2 において、BSC との関連性を意識しながらわが国企業の業績評価指標の利用方法について分析を行う。最後に、3-3 にて、調査結果のまとめを行い、今後の研究課題について触れる。

### 3-1 実態調査の方法と概要

わが国企業の業績評価指標の利用方法を探る目的で、神戸大学管理会計研究室を結成し、2001年6月に「業績評価指標に関する調査」を実施した。調査対象は、東証一部上場の建設を除く827社である。ダイヤモンド社編による2001年度『会社職員録（上場会社版）』を参照し、経営企画部あるいはそれに類する部署の担当役員宛に郵送質問票を発送した。

郵送質問票は、2001年6月30日を回収期限として6月7日付で発送した。回収期限後も多くの会社から回答が寄せられ、最終的に161社からの回答を得た。回収率は19.5%である<sup>(24)</sup>。

表3-1に業種別の分布とBSCに対する認知度を示している。半数以上がBSCを知っていると回答しているものの、実際にBSCを導入している企業は全体の4.3%にすぎないことがわかる。導入を検討している企業とあわせても、およそ15%程度である。調査時点での日本企業のBSCへの関心は、米国に比べてそれほど高いとはいえない。

表3-1 回答企業の業種別分布とBSCに対する認知度

業種	BSCを知っているかどうか							合計
	知らない	知っている					小計	
		現在導入している	導入を検討している	検討したが断念した	現時点での導入を考えていない	今後とも導入することはない		
鉱業	1 (100.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	0 (0.0%)	1
食料品	4 (30.8%)	1 (7.7%)	2 (15.4%)	(0.0%)	6 (46.2%)	(0.0%)	9 (69.2%)	13
繊維製品	5 (50.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	5 (50.0%)	(0.0%)	5 (50.0%)	10
パルプ・紙	2 (50.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	2 (50.0%)	(0.0%)	2 (50.0%)	4
化学	4 (22.2%)	(0.0%)	1 (5.6%)	1 (5.6%)	12 (66.7%)	(0.0%)	14 (77.8%)	18
医薬品	6 (50.0%)	2 (16.7%)	1 (8.3%)	(0.0%)	3 (25.0%)	(0.0%)	6 (50.0%)	12
石油・石炭製品	1 (100.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	0 (0.0%)	1
ゴム製品	3 (60.0%)	(0.0%)	1 (20.0%)	(0.0%)	1 (20.0%)	(0.0%)	2 (40.0%)	5
ガラス・土石製品	2 (66.7%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	1 (33.3%)	(0.0%)	1 (33.3%)	3
鉄鋼	3 (42.9%)	(0.0%)	1 (14.3%)	(0.0%)	3 (42.9%)	(0.0%)	4 (57.1%)	7
非鉄金属	1 (33.3%)	(0.0%)	1 (33.3%)	(0.0%)	1 (33.3%)	(0.0%)	2 (66.7%)	3
金属製品	3 (75.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	1 (25.0%)	(0.0%)	1 (25.0%)	4
機械	8 (50.0%)	1 (6.3%)	1 (6.3%)	(0.0%)	6 (37.5%)	(0.0%)	8 (50.0%)	16
電気機器	16 (47.1%)	1 (2.9%)	6 (17.6%)	(0.0%)	11 (32.4%)	(0.0%)	18 (52.9%)	34
輸送用機器	6 (37.5%)	1 (6.3%)	(0.0%)	(0.0%)	8 (50.0%)	1 (6.3%)	10 (62.5%)	16
精密機械	2 (50.0%)	(0.0%)	2 (50.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	2 (50.0%)	4
その他製品	4 (44.4%)	1 (11.1%)	1 (11.1%)	(0.0%)	2 (22.2%)	1 (11.1%)	5 (55.8%)	9
不明	1 (100.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	0 (0.0%)	1
	72 (44.7%)	7 (4.3%)	17 (10.6%)	1 (0.6%)	62 (38.5%)	2 (1.2%)	89 (55.3%)	161

※カッコ内は業種ごとの合計に対する比率

(24) 膨大な質問票にもかかわらず、貴重なお時間を割いてご協力くださった実務家の皆様に改めてお礼申し上げます。

## 3-2 わが国企業における業績評価指標に関する分析

本項では、郵送質問票調査の回答結果に基づいて、日本企業における業績評価指標の利用方法を分析していく。先に述べた調査目的に沿って分析を進める。

表3-2 財務的業績を測定するための指標(財務の視点)

		重視順位			合計
		第一位	第二位	第三位	
売上	事業単位の売上高	31 ( 20.1%)	33 ( 21.4%)	14 ( 9.4%)	78 ( 17.1%)
	本社費配賦後利益	26 ( 16.9%)	19 ( 12.3%)	2 ( 1.3%)	47 ( 10.3%)
利益	売上高利益率	25 ( 16.2%)	23 ( 14.9%)	14 ( 9.4%)	62 ( 13.6%)
	売上総利益	12 ( 7.8%)	9 ( 5.8%)	5 ( 3.4%)	26 ( 5.7%)
	その他利益に関する指標	7 ( 4.5%)	1 ( 0.6%)	2 ( 1.3%)	10 ( 2.2%)
	小計	70 ( 45.5%)	52 ( 33.8%)	23 ( 15.4%)	145 ( 31.7%)
資本効率	社内金利控除後利益	23 ( 14.9%)	4 ( 2.6%)	3 ( 2.0%)	30 ( 6.6%)
	事業単位の使用資本利益率	7 ( 4.5%)	9 ( 5.8%)	9 ( 6.0%)	25 ( 5.5%)
	経済付加価値(EVA)	4 ( 2.6%)	2 ( 1.3%)	3 ( 2.0%)	9 ( 2.0%)
	その他資本効率に関する指標	3 ( 1.9%)	4 ( 2.6%)	0 ( 0.0%)	7 ( 1.5%)
小計	37 ( 24.0%)	19 ( 12.3%)	15 ( 10.1%)	71 ( 15.5%)	
その他	売上高成長率	7 ( 4.5%)	3 ( 1.9%)	9 ( 6.0%)	19 ( 4.2%)
	資産回転率	1 ( 0.6%)	5 ( 3.2%)	12 ( 8.1%)	18 ( 3.9%)
	在庫費用	0 ( 0.0%)	4 ( 2.6%)	6 ( 4.0%)	10 ( 2.2%)
	キャッシュフロー	6 ( 3.9%)	14 ( 9.1%)	37 ( 24.8%)	57 ( 12.5%)
	原価差異	1 ( 0.6%)	8 ( 5.2%)	3 ( 2.0%)	12 ( 2.6%)
	製品の原価低減率	1 ( 0.6%)	8 ( 5.2%)	15 ( 10.1%)	24 ( 5.3%)
	損益分岐点	0 ( 0.0%)	4 ( 2.6%)	6 ( 4.0%)	10 ( 2.2%)
	投資や支出の増減額あるいは増減率	0 ( 0.0%)	2 ( 1.3%)	5 ( 3.4%)	7 ( 1.5%)
	その他	0 ( 0.0%)	2 ( 1.3%)	4 ( 2.7%)	6 ( 1.3%)
	小計	16 ( 10.4%)	50 ( 32.5%)	97 ( 65.1%)	163 ( 35.7%)
	欠損値	7	7	12	
合計	161	161	161		

※カッコ内は有効回答数に対する比率

表3-3 顧客価値を測定するための指標(顧客の視点)

		重視順位			合計
		第一位	第二位	第三位	
ロイヤリティ	市場占有率	63 ( 40.4%)	21 ( 13.4%)	8 ( 5.1%)	92 ( 19.6%)
	顧客満足度指標	11 ( 7.1%)	20 ( 12.7%)	5 ( 3.2%)	36 ( 7.7%)
	取引関係の平均持続期間	0 ( 0.0%)	1 ( 0.6%)	0 ( 0.0%)	1 ( 0.2%)
	顧客数	2 ( 1.3%)	4 ( 2.5%)	3 ( 1.9%)	9 ( 1.9%)
	失った顧客数	0 ( 0.0%)	1 ( 0.6%)	1 ( 0.6%)	2 ( 0.4%)
	苦情件数	6 ( 3.8%)	11 ( 7.0%)	16 ( 10.3%)	33 ( 7.0%)
	新規顧客の開拓数(率)	3 ( 1.9%)	9 ( 5.7%)	8 ( 5.1%)	20 ( 4.3%)
	その他(顧客のロイヤリティに関する指標)	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)
	小計	85 ( 54.5%)	67 ( 42.7%)	41 ( 26.3%)	193 ( 41.2%)
	収益性	顧客別収益性	10 ( 6.4%)	14 ( 8.9%)	9 ( 5.8%)
顧客一人当たりコスト		0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)
平均取引高		11 ( 7.1%)	9 ( 5.7%)	12 ( 7.7%)	32 ( 6.8%)
受注残高		3 ( 1.9%)	9 ( 5.7%)	2 ( 1.3%)	13 ( 2.8%)
その他(顧客の収益性に関する指標)		0 ( 0.0%)	1 ( 0.6%)	0 ( 0.0%)	1 ( 0.2%)
小計	24 ( 15.4%)	32 ( 20.4%)	23 ( 14.7%)	79 ( 16.8%)	
顧客への取り組み	店頭での欠品率	0 ( 0.0%)	2 ( 1.3%)	3 ( 1.9%)	5 ( 1.1%)
	店頭率	1 ( 0.6%)	3 ( 1.9%)	2 ( 1.3%)	6 ( 1.3%)
	顧客先訪問(電話)回数	1 ( 0.6%)	2 ( 1.3%)	10 ( 6.4%)	13 ( 2.8%)
	販売機会の見直し損失額	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)	2 ( 1.3%)	2 ( 0.4%)
	マーケティング費用	1 ( 0.6%)	3 ( 1.9%)	6 ( 3.8%)	10 ( 2.1%)
	鮮度	1 ( 0.6%)	0 ( 0.0%)	2 ( 1.3%)	3 ( 0.6%)
	接客時間	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)	1 ( 0.6%)	1 ( 0.2%)
	その他(顧客への取り組みに関する指標)	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)	1 ( 0.6%)	1 ( 0.2%)
	小計	4 ( 2.6%)	10 ( 6.4%)	27 ( 17.3%)	41 ( 8.7%)
その他	顧客の来社回数	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)
	接客回数当たり契約数	1 ( 0.6%)	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)	1 ( 0.2%)
	その他(その他)	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%)	1 ( 0.6%)	1 ( 0.2%)
小計	1 ( 0.6%)	0 ( 0.0%)	1 ( 0.6%)	2 ( 0.4%)	
非選択	非選択	42 ( 26.9%)	48 ( 30.6%)	64 ( 41.0%)	154 ( 32.8%)
	欠損値	5	4	5	
	合計	161	161	161	

※カッコ内は有効回答数に対する比率

表3-4 業務遂行上の取り組みを測定するための指標(社内ビジネス・プロセスの視点)

		重視順位			合計
		第一位	第二位	第三位	
生産性	工程改善・設備生産性の改善	28 (18.5%)	15 (10.0%)	9 (5.8%)	52 (11.4%)
	設備稼働率	5 (3.3%)	8 (5.3%)	10 (6.5%)	23 (5.1%)
	産出高	12 (7.9%)	4 (2.7%)	4 (2.6%)	20 (4.4%)
	事故率などの安全に関する指標	0 (0.0%)	3 (2.0%)	5 (3.2%)	8 (1.8%)
	在庫回転率	17 (11.3%)	10 (6.7%)	12 (7.8%)	39 (8.6%)
	単位原価	33 (21.9%)	7 (4.7%)	5 (3.2%)	45 (9.9%)
	その他(生産性に関する指標)	2 (1.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (0.4%)
	小計	97 (64.2%)	47 (31.3%)	45 (29.2%)	189 (41.5%)
品質	製品欠陥率	7 (4.6%)	9 (6.0%)	12 (7.8%)	28 (6.2%)
	不良在庫量	2 (1.3%)	5 (3.3%)	3 (1.9%)	10 (2.2%)
	苦情処理件数	2 (1.3%)	13 (8.7%)	8 (5.2%)	23 (5.1%)
	その他(品質に関する指標)	1 (0.7%)	1 (0.7%)	1 (0.6%)	3 (0.7%)
	小計	12 (7.9%)	28 (18.7%)	24 (15.6%)	64 (14.1%)
時間	納期厳守率	3 (2.0%)	12 (8.0%)	8 (5.2%)	23 (5.1%)
	生産リードタイム	2 (1.3%)	13 (8.7%)	2 (1.3%)	17 (3.7%)
	製品開発のリードタイム	1 (0.7%)	6 (4.0%)	4 (2.6%)	11 (2.4%)
	損益分岐時間	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	受注から納品までのリードタイム	2 (1.3%)	7 (4.7%)	5 (3.2%)	14 (3.1%)
	その他(時間に関する指標)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	小計	8 (5.3%)	38 (25.3%)	19 (12.3%)	65 (14.3%)
R&D	新製品比率・新製品投入数・新製品売上高	14 (9.3%)	16 (10.7%)	21 (13.6%)	51 (11.2%)
	技術開発・研究開発件数	2 (1.3%)	3 (2.0%)	7 (4.5%)	12 (2.6%)
	特許件数	1 (0.7%)	1 (0.7%)	8 (5.2%)	10 (2.2%)
	その他(研究・開発に関する指標)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	小計	17 (11.3%)	20 (13.3%)	36 (23.4%)	73 (16.0%)
その他	環境コストの総額	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (1.3%)	2 (0.4%)
	CO <sub>2</sub> 削減量(率)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	廃棄物削減量(率)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (2.6%)	4 (0.9%)
	その他(その他)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	小計	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (3.9%)	6 (1.3%)
非選択	非選択	17 (11.3%)	17 (11.3%)	24 (15.6%)	58 (12.7%)
	欠損値	10	11	7	
	合計	161	161	161	

※カッコ内は有効回答数に対する比率

表3-5 従業員の能力やモチベーションを測定するための指標(学習と成長の視点)

		重視順位			合計
		第一位	第二位	第三位	
従業員	従業員数	40 (26.8%)	12 (7.9%)	6 (3.9%)	58 (12.8%)
	従業員回転率	0 (0.0%)	1 (0.7%)	1 (0.7%)	2 (0.4%)
	従業員平均年齢	2 (1.3%)	8 (5.3%)	6 (3.9%)	16 (3.5%)
	従業員平均勤続年数	2 (1.3%)	3 (2.0%)	4 (2.6%)	9 (2.0%)
	正社員比率	2 (1.3%)	3 (2.0%)	1 (0.7%)	6 (1.3%)
	従業員の大卒率	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	その他(従業員に関する指標)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	小計	46 (30.9%)	27 (17.9%)	18 (11.8%)	91 (20.1%)
能力	従業員一人当たり売上高	34 (22.8%)	27 (17.9%)	10 (6.6%)	71 (15.7%)
	従業員一人当たり利益	12 (8.1%)	21 (13.9%)	5 (3.3%)	38 (8.4%)
	教育・訓練時間	0 (0.0%)	4 (2.6%)	3 (2.0%)	7 (1.5%)
	従業員一人当たりの年間教育・訓練費	1 (0.7%)	0 (0.0%)	4 (2.6%)	5 (1.1%)
	従業員一人当たり顧客数	0 (0.0%)	1 (0.7%)	0 (0.0%)	1 (0.2%)
	パソコン整備率	0 (0.0%)	1 (0.7%)	1 (0.7%)	2 (0.4%)
	その他(従業員の能力に関する指標)	1 (0.7%)	3 (2.0%)	3 (2.0%)	7 (1.5%)
小計	48 (32.2%)	57 (37.7%)	26 (17.1%)	131 (29.0%)	
モチベーション	従業員満足度指標	10 (6.7%)	5 (3.3%)	6 (3.9%)	21 (4.6%)
	従業員提案件数	3 (2.0%)	7 (4.6%)	22 (14.5%)	32 (7.1%)
	欠勤率	1 (0.7%)	1 (0.7%)	4 (2.6%)	6 (1.3%)
	その他(従業員のモチベーションに関する指標)	1 (0.7%)	0 (0.0%)	2 (1.3%)	3 (0.7%)
小計	15 (10.1%)	13 (8.6%)	34 (22.4%)	62 (13.7%)	
その他	その他(その他)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
非選択	非選択	40 (26.8%)	54 (35.8%)	74 (48.7%)	168 (37.2%)
	欠損値	12	10	9	
	合計	161	161	161	

※カッコ内は有効回答数に対する比率

### 3-2-1 わが国企業において利用される業績評価指標

どのような指標を利用しているのかを尋ねるに当たって、BSC に記載される四つの視点、すなわち、① 財務の視点、② 顧客の視点、③ 社内ビジネス・プロセスの視点、④ 学習と成長の視点、のフレームワークを用いた。

しかし、実際の質問票には四つの視点という言葉を使用していない。財務の視点は、財務的業績を測定する指標、顧客の視点は、顧客価値を測定する指標、社内ビジネス・プロセスの視点は、業務遂行上の取り組みを測定する指標、学習と成長の視点は、従業員の能力やモチベーションを測定する指標として質問を行っている。なお、各視点にどのような指標を記載するかについては、質問票を作成する段階で、星野（1994）の他、Olve et al. (1999) を参考にした。

それぞれの視点でどのような指標が利用され、また重視されているのかをまとめたのが表 3-2 から表 3-5 である。

表 3-2 において、個別の指標を見る限り、財務的指標では、従来通り売上高が重視されている<sup>(25)</sup>ことがわかる。しかし、本社配賦後利益、売上高利益率、売上総利益を分類して、利益に関する指標として見ると、利益を重視する企業が全体の 31.7% を占める。

顧客の視点（表 3-3）では、市場占有率を筆頭に、顧客満足度指標、顧客別収益性、平均取引高が上位にきている。バブル経済の崩壊をもって右肩上がりの高度成長が終焉したことや、株主権益の拡大を目指した法改正が進められたことから、日本企業は株主価値を重視した効率性の良い経営を行うよう迫られている。しかし、現状ではいまだ売上高や市場占有率の拡大を重視する傾向にあるようだ。

社内ビジネス・プロセスの視点（表 3-4）では、工程改善・設備生産性の改善が最も多く選択されており、日本企業のオペレーション志向の強さを窺い知ることができる。しかし、工程改善・設備生産性の改善について新製品比率・新製品投入数・新製品売上高が重要視されている。単に生産性の向上だけを追及して低価格で製品・サービスを提供しようとしているわけではないことがわかる。

最後に、学習と成長の視点（表 3-5）においては、従業員一人当たり売上高、従業員数、従業員一人当たり利益、従業員提案件数という順序になっている。従業員一人当たり売上高や従業員一人当たり利益は財務的指標であるが、従業員数や従業員提案件数という非財務的指標も上位にきている。従業員数は、事業単位が適切な人数で運営されているかどうかを確認する上で必要なであろう。

表 3-2 から表 3-5 を比べてみると、顧客の視点と学習の視点では、財務の視点や社内ビジネス・プロセスの視点に比べて、指標を選択してない企業（非選択）が多い。わが国企業にとって四つの視点は常識だとされるが、本当に日本企業は四つの視点それぞれから何らかの指標を選択し、業績を多面的に測定しているのか否かを検討する必要がある。表 3-6 は、回答企業が四つの視点のうちどの視点から指標を選択しているかをまとめている。なお、集計する際に、いずれかの視点で第一位から第三位まで全てが不正回答あるいは無回答であった企業はカウントしていない。

必ずしも BSC の四つの視点と同じように指標を分類しているとは考えられないが、表 3-6 を見ると、62.6% の企業が四つの視点それぞれから指標を選択している。この結果からは四つの視点が常識的といえるかどうかは断定しがたい。それでも、財務の視点からのみ指標を選択している企業はわず

(25) 星野（1994）の調査も、売上高が最も重視されていることを示している。

表3-6 四つの視点での指標の選択状況

	度数(比率)
財務のみ選択	11 ( 7.5%)
財務+顧客	3 ( 2.0%)
財務+社内ビジネス・プロセス	14 ( 9.5%)
財務+学習と成長	1 ( 0.7%)
財務+顧客+社内ビジネス・プロセス	12 ( 8.2%)
財務+顧客+学習と成長	1 ( 0.7%)
財務+社内ビジネス・プロセス+学習と成長	13 ( 8.8%)
四つの視点	92 ( 62.6%)
小計	147 ( 100.0%)
欠損値	14
合計	161

表3-7 業績評価指標の設定方法

	度数(比率)
トップダウン	42 ( 26.6%)
ボトムアップ	8 ( 5.1%)
トップとボトムのすり合わせ	108 ( 68.3%)
小計	158 ( 100.0%)
欠損値	3
合計	161

か7.5%である。財務的指標に過度に依存しているわけではないことが窺える。

また、業績評価指標の設定方法については、有効回答数 158 社のうち、42 社 (26.6%) が「トップダウン」、8 社 (5.1%) が「ボトムアップ」、108 社 (68.3%) が「トップとボトムのすり合わせ」と回答している (表 3-7 参照)。

### 3-2-2 戦略と業績評価指標の相関分析

ここでは、戦略と業績評価指標の相関関係をみてみる。戦略をもとにして指標を選択しているかどうかが目される。

表 3-8 の縦軸には各視点で何を重視すべきか考慮するための戦略を、横軸には各視点で選択される業績評価指標を表示している。戦略に関する記述は Kaplan & Norton (2001, Chap.3) を参考にした。重点の度合は 7 点リカート・スケールで測定している<sup>(26)</sup>。なお、業績評価指標については、分析を進めるにあたって、表 3-2 から表 3-5 の一番左の列に示した通りに各視点の指標を大きく分類している。

財務の視点は、売上に関する指標 (以下、「売上」)、利益に関する指標 (以下、「利益」)、資本効率に関する指標 (以下、「資本効率」) に分類している。なお、財務の視点で代表的だと考えられる「売上」、「利益」、「資本効率」に焦点を絞り、その他の指標は分析の対象外とした。

顧客の視点、社内ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点は、質問票に記載したカテゴリーをそのまま用いている。顧客の視点では、業績評価指標を顧客のロイヤリティに関する指標 (以下、「ロイヤリティ」)、顧客の収益性に関する指標 (以下、「顧客別収益性」)、顧客への取り組みに関する指標 (以下、「顧客への取り組み」) に分類している。さらに、社内ビジネス・プロセスの視点の業績評価指標は、生産性に関する指標 (以下、「生産性」)、品質に関する指標 (以下、「品質」)、時間に関する指標 (以下、「時間」)、研究・開発に関する指標 (以下、「研究・開発」) に、学習と成長の視点の業績評価指標は、従業員に関する指標 (以下、「従業員」)、従業員の能力に関する指標 (以下、「能力」)、従業員のモチベーションに関する指標 (以下、「モチベーション」) に分類している。

各指標が重視される順位に基づいて、第一位に選択された場合には 3 点、第二位には 2 点、第三位には 1 点、その他の指標が選択された場合には 0 点を与えて、分析を行った。表 3-8 に戦略と業績評価指標の相関分析の結果を示す。各セルには相関係数が表示されているが、統計的に有意な結果については網掛けを施している。

(26) 「まったく違う」を 1 点、「どちらともいえない」を 4 点、「まったくその通り」を 7 点とした。

表3-8 戦略と業績評価指標の選択順位との相関

	財務的視点			顧客の視点			ビジネスプロセスの視点			学習と成長の視点				
	売上	利益	資本効率	ロイヤリティ	顧客別収益性	顧客への取り組み	生産性	品質	時間	研究・開発	従業員	能力	モチベーション	
財	新しい市場・製品・顧客の開発を重視している	0.005 (155)	-0.006 (155)	0.041 (158)	0.052 (158)	-0.045 (154)	0.039 (154)	0.056 (154)	0.093 (154)	0.050 (154)	0.037 (153)	0.095 (153)	0.095 (153)	
	既存顧客との関係を維持・拡大することを重視している	0.085 (155)	-0.068 (155)	0.094 (155)	-0.075 (158)	-0.139 (158)	-0.087 (158)	-0.015 (154)	-0.015 (154)	-0.080 (154)	-0.081 (154)	-0.079 (153)	-0.021 (153)	
	製品・サービスの直接コスト、間接コストの低減を重視している	0.025 (155)	0.000 (155)	0.000 (155)	0.102 (158)	-0.008 (158)	-0.082 (158)	0.054 (154)	0.098 (154)	-0.008 (154)	-0.143 (154)	0.076 (153)	0.103 (153)	0.080 (153)
	運転資本、固定資本の削減を重視している	0.000 (155)	-0.060 (155)	0.041 (155)	-0.040 (158)	-0.050 (158)	-0.129 (158)	-0.096 (154)	-0.096 (154)	0.053 (154)	-0.099 (154)	-0.020 (153)	-0.081 (153)	0.086 (153)
顧	ターゲットとなる市場や顧客を明確にしている	0.074 (155)	-0.115 (155)	0.000 (155)	0.094 (158)	-0.089 (158)	0.024 (154)	-0.085 (154)	-0.045 (154)	0.027 (154)	0.128 (154)	0.087 (153)	0.116 (153)	
	製品・サービスを低価格で販売することを重視している	0.000 (155)	0.103 (155)	-0.051 (155)	-0.027 (158)	-0.034 (158)	-0.065 (158)	0.074 (154)	0.017 (154)	0.119 (154)	-0.017 (154)	0.094 (153)	0.038 (153)	
	高品質の製品・サービスを提供することを重視している	0.140 (155)	-0.023 (155)	-0.081 (155)	-0.055 (158)	0.013 (158)	0.110 (154)	0.047 (154)	-0.020 (154)	0.099 (154)	0.048 (153)	0.029 (153)	0.140 (153)	
	顧客の要求に応えるための時間を短縮することを重視している	0.084 (155)	0.095 (155)	-0.045 (155)	0.013 (158)	-0.009 (158)	0.009 (158)	0.037 (154)	-0.022 (154)	0.140 (154)	0.084 (154)	-0.063 (153)	0.139 (153)	
P	機能性の高い製品・サービスを提供することを重視している	0.000 (155)	-0.041 (154)	-0.027 (154)	0.070 (157)	0.148 (157)	0.047 (153)	0.014 (153)	-0.022 (153)	0.119 (153)	0.152 (152)	0.129 (152)	0.077 (152)	
	貴社の市場における新製品や新技術の開発頻度は高い	0.051 (154)	-0.015 (154)	-0.045 (154)	0.122 (156)	-0.048 (157)	-0.051 (158)	-0.067 (153)	-0.008 (153)	-0.037 (153)	0.077 (152)	0.098 (152)	0.024 (152)	
	環境保護を重視している	-0.13 (155)	-0.097 (155)	0.000 (155)	-0.018 (158)	-0.052 (158)	-0.028 (158)	-0.096 (154)	-0.015 (154)	0.071 (154)	0.032 (154)	0.038 (153)	-0.031 (153)	
	従業員の教育・訓練に積極的に取り組んでいる	0.057 (155)	0.020 (155)	0.056 (155)	0.040 (158)	-0.025 (158)	0.065 (158)	-0.086 (154)	0.004 (154)	0.023 (154)	0.047 (154)	0.018 (153)	0.022 (153)	
習	情報システム、データベース、ネットワークへの投資を積極的にやっている	0.052 (155)	0.025 (155)	-0.025 (155)	-0.038 (158)	-0.002 (158)	-0.027 (158)	-0.129 (154)	-0.138 (154)	0.128 (154)	0.119 (154)	0.087 (153)	0.082 (153)	
	従業員のやる気・創造性を促すための取り組みを積極的にやっている	0.015 (155)	-0.020 (155)	0.102 (155)	0.114 (158)	0.028 (158)	-0.035 (158)	-0.083 (154)	-0.002 (154)	0.057 (154)	0.057 (153)	0.057 (153)	0.057 (153)	

※セル上段はPearsonの相関係数、下段カッコ内は標本数  
 ※\*5%水準で有意、\*\*1%水準で有意。なお、統計的に有意な結果がでたセルには網掛けをしている  
 ※各指標において、1位に選択=3、2位に選択=2、3位に選択=1、その他の指標選択=0を与えている

戦略を軸にして表3-8を見ていく。財務的な視点に関わる戦略と財務の視点の指標との相関係数を見ると、おおむね戦略に応じて指標が選択されていることがわかる。「新しい市場・製品・顧客の開発を重視している」企業は、「売上」を重視している。「製品・サービスの直接コスト、間接コストの低減を重視している」企業は、「利益」ではなく「資本効率」に重点を置いている。「運転資本、固定資本の削減を重視している」企業では、「売上」ではなく、当然のごとく「資本効率」にウェイトが置かれている。

顧客、ビジネス・プロセスに関わる戦略と、顧客および社内ビジネス・プロセスの視点で選択される指標の間では、相関係数の結果は思わしくない。「製品・サービスを低価格で販売することを重視している」企業は、「生産性」を重視するはずであるが、相関はみられない。同様に、「高品質の製品・サービスを提供することを重視している」企業や「顧客の要求に応えるための時間を短縮することを重視している」企業においても、それぞれ「品質」と「時間」を重視するはずだと考えられるが、相関係数は低い。また、機能性の高い製品・サービスを提供することは、「研究・開発」と関連するはずであるが、時間に力点が置かれている。唯一相関が見受けられるのは「研究・開発」であり、「市場における新製品や新技術の開発頻度の高い」企業は「研究・開発」を重んじている。ただ、「市場における新製品や新技術の開発頻度の高い」という変数は戦略を表す表現になっていないことに注意する必要がある<sup>(27)</sup>。

学習と成長の視点に関わる戦略と指標の相関は、良好な結果がでてるといえる。「能力」は「情報システムへの投資」と「やる気・創造性を促すための取り組み」に、「モチベーション」は「教育・訓

(27) 本調査が共同調査であったことから、分量を調整するために「新製品開発を重視している」という変数は削除された。

練」と「やる気・創造性を促すための取り組み」に相関が見られる。「従業員」は、従業員数、従業員平均年齢、正社員比率のような、事業を運営する上での前提となる従業員の質や量を測定する指標である。つまり、期中に大きく変動することのない指標である。そのため、事業を運営していく中で取り組みである「教育・訓練」や「やる気・創造性を促すための取り組み」に相関が見られなかったと考える。

3-2-3 指標間の相関に関する分析

次に、財務的指標と非財務的指標が関連付けられているかどうかを検討する。同時に非財務的指標間の関係についてもみていく。表3-9には業績指標間の相関関係の結果がまとめられている。そして、統計的に有意な結果がでた部分を抽出し、図3-1に示している。なお、業績評価指標間の相関関係を検証する際にも、各指標が重視される順位に基づいて、第一位に選択された場合には3点、第二位には2点、第三位には1点、その他の指標が選択された場合には0点を与えた。

財務の視点において、「売上」、「利益」、「資本効率」のいずれを重視するかは、依拠する戦略によって異なってくる。実際、表3-8で見た通り、財務的指標はおおむね戦略に応じて選択されている。「製品・サービスの直接コスト、間接コストの低減を重視している」企業は、「利益」ではなく「資本効率」に重点を置いている。「運転資本、固定資本の削減を重視している」企業では、「売上」ではなく、「資本効率」にウェイトが置かれている。このことから考えると、「売上」と「資本効率」とのあいだに、さらに、「利益」と「資本効率」とのあいだにそれぞれマイナスの相関が見られるのは推察可能な結果である。

しかし、財務的指標と非財務的指標の相関を見ると結果は芳しくない。見出された結果は、「利益」

表3-9 業績評価指標の選択順位による指標間の相関

	財務的視点			顧客の視点			ビジネス・プロセスの視点				学習と成長の視点		
	売上	利益	資本効率	ロイヤリティ	顧客別収益性	顧客への取り組み	生産性	品質	時間	研究・開発	従業員	能力	モチベーション
財務	売上	-0.072 (156)	0.208 (156)	-0.106 (155)	0.027 (155)	0.102 (155)	0.021 (151)	0.079 (151)	-0.141 (151)	-0.014 (151)	-0.012 (150)	0.060 (150)	-0.072 (150)
	利益	-0.072 (156)	0.208 (156)	-0.115 (155)	-0.112 (155)	-0.071 (155)	0.017 (151)	0.218 (151)	-0.044 (151)	-0.107 (151)	-0.065 (150)	0.058 (150)	-0.115 (150)
	資本効率	0.208 (156)	0.208 (156)	0.126 (155)	0.133 (155)	-0.122 (155)	-0.010 (151)	-0.274 (151)	0.070 (151)	0.115 (151)	0.075 (150)	-0.130 (150)	0.159 (150)
顧客	ロイヤリティ	-0.106 (155)	-0.115 (155)	0.126 (155)	0.102 (155)	0.092 (159)	0.115 (154)	0.137 (154)	0.225 (154)	0.110 (154)	0.102 (153)	0.201 (153)	0.227 (153)
	顧客別収益性	0.027 (155)	-0.112 (155)	0.133 (155)	0.102 (159)	0.092 (159)	0.098 (154)	-0.095 (154)	0.062 (154)	0.101 (154)	0.136 (153)	0.204 (153)	0.021 (153)
	顧客への取り組み	0.102 (155)	0.071 (155)	-0.122 (155)	0.107 (159)	0.107 (159)	0.098 (154)	0.097 (154)	0.036 (154)	0.100 (154)	0.140 (153)	0.156 (153)	-0.025 (153)
B P	生産性	0.021 (151)	0.017 (151)	-0.010 (151)	0.115 (154)	0.226 (154)	0.098 (154)	-0.012 (153)	-0.069 (154)	-0.100 (154)	0.100 (151)	0.201 (151)	0.140 (151)
	品質	0.079 (151)	0.211 (151)	0.274 (151)	0.137 (154)	-0.095 (154)	0.097 (154)	-0.012 (153)	-0.128 (153)	-0.074 (153)	0.120 (151)	-0.049 (151)	0.057 (151)
	時間	-0.141 (151)	-0.044 (151)	0.070 (151)	0.062 (154)	0.036 (154)	-0.069 (154)	-0.128 (154)	0.009 (154)	0.033 (151)	0.148 (151)	0.148 (151)	0.138 (151)
	研究・開発	-0.014 (151)	0.115 (151)	0.115 (151)	0.110 (154)	0.109 (154)	-0.100 (154)	-0.074 (154)	0.009 (154)	0.038 (151)	0.038 (151)	0.211 (151)	0.043 (151)
学習	従業員	-0.012 (150)	-0.065 (150)	0.075 (150)	0.102 (153)	0.136 (153)	0.140 (153)	0.100 (151)	0.120 (151)	0.033 (151)	0.038 (151)	0.070 (153)	-0.089 (153)
	能力	0.060 (150)	0.058 (150)	-0.130 (150)	0.060 (153)	0.200 (153)	0.156 (153)	0.201 (151)	-0.049 (151)	0.148 (151)	0.070 (153)	0.049 (153)	0.049 (153)
	モチベーション	-0.072 (150)	-0.115 (150)	0.159 (150)	0.102 (153)	0.021 (153)	-0.025 (153)	0.140 (151)	0.057 (151)	0.138 (151)	0.043 (151)	-0.089 (153)	0.049 (153)

※セル上段はPearsonの相関係数、下段カッコ内は標本数  
 ※5%水準で有意、\*\*1%水準で有意。なお、統計的に有意な結果がでたセルには網掛けをしている  
 ※各指標において、1位に選択=3、2位に選択=2、3位に選択=1、その他の指標選択=0を与えている

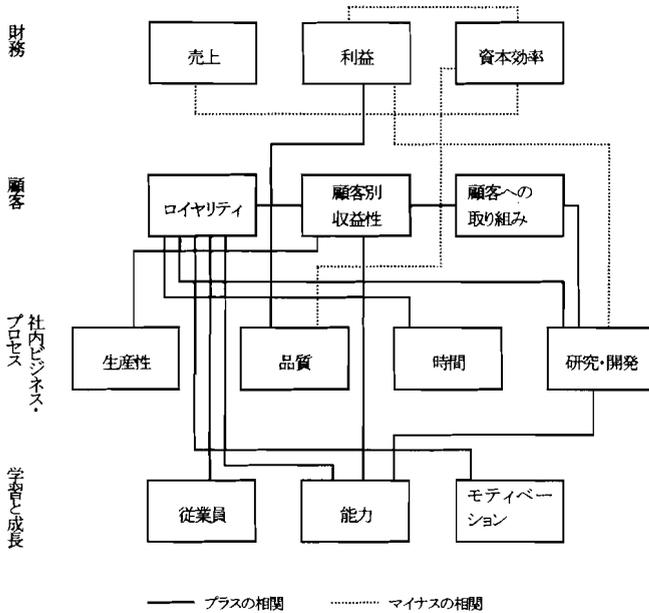


図3-1 指標間の相関関係

を重視する企業は「研究・開発」をあまり重視せずに「品質」を重視していることと、「資本効率」を重視している企業は「品質」をあまり重視していないことである。

一方、顧客の視点に位置する指標には多くの指標がプラスの相関関係を示している。特に同一視点内の指標間に相関関係が見られるのは興味深い。この分析からは判断できないが、先行指標と遅行指標を区別している可能性があるからである。

同一視点内の相関を除くと、「ロイヤリティ」を重視している企業は、「時間」、「研究・開発」、「従業員」、「能力」、「モチベーション」を重

視する傾向にある。「顧客別収益性」は「研究・開発」および「能力」と、「顧客への取り組み」は「研究・開発」とそれぞれプラスの相関を示している。顧客の視点の指標に対するパフォーマンス・ドライバーは十分に認識されている可能性がある。

図3-1では、四つの視点を階層的に並べている。BSCでは、四つの視点間に因果関係を想定することによって学習と成長の視点から財務の視点へと四つの視点に階層性を持たせる。このことによって戦略をストーリーとして表現するのである。今回の分析結果からは、顧客価値を向上させるためのパフォーマンス・ドライバーと考えられる指標は多数見られるものの、財務的な成果にいたるまでのストーリーを描けるような指標間の関係は見出せなかった。

### 3-2-4 業績評価指標に対する目標設定に関する分析

表3-10から表3-13は、各視点においてそれぞれの指標に目標設定がなされているかどうかについて質問した結果を要約している。目標設定の有無の比率が、同一視点内の指標ごとに異なるかどうかを検定している。その結果、同一視点内の各指標間において、目標設定の有無の比率に統計的に有意な差はないという証拠が得られた。このことは、同一視点内の各指標間の重要性に差がないことを示唆していると思われる。なお、分析において、各指標は選択された順位に関係なく全体として集計されている。これより以下に示す分析は全て同様に処理している。

同一視点内の各指標間に差がみられなかったことを確認した上で、各視点間の目標設定の有無の比率の差も検定した(表3-14)。結果的に、財務の視点と社内ビジネス・プロセスの視点では、より多く目標が設定される傾向にある。四つの視点間で目標設定の有無に差があるという結果は、BSCとの比較から検討を行う必要がある。BSCは組織を変革しようとする場合に利用することが推奨される。そのため、各視点の指標に対して意欲的なターゲットを設定することが要求されている。そして、

表3-10 目標設定の有無(財務の視点)

	目標設定の有無		合計
	無	有	
売上	1 ( 1.3%)	76 ( 98.7%)	77
利益	10 ( 6.9%)	135 ( 93.1%)	145
資本効率	5 ( 7.1%)	65 ( 92.9%)	70
合計	16 ( 5.5%)	276 ( 94.5%)	292

Pearsonのカイ2乗 漸近有意確率(両側) = 0.171

表3-11 目標設定の有無(顧客の視点)

	目標設定の有無		合計
	無	有	
ロイヤリティ	61 ( 31.8%)	131 ( 68.2%)	192
顧客別収益性	36 ( 47.4%)	40 ( 52.6%)	76
顧客への取り組み	15 ( 38.5%)	24 ( 61.5%)	39
合計	112 ( 36.5%)	195 ( 63.5%)	307

Pearsonのカイ2乗 漸近有意確率(両側) = 0.055

表3-12 目標設定の有無(社内ビジネス・プロセスの視点)

	目標設定の有無		合計
	無	有	
生産性	23 ( 12.3%)	164 ( 87.7%)	187
品質	9 ( 14.3%)	54 ( 85.7%)	63
時間	8 ( 12.3%)	57 ( 87.7%)	65
研究・開発	15 ( 20.5%)	58 ( 79.5%)	73
合計	55 ( 14.2%)	333 ( 85.8%)	388

Pearsonのカイ2乗 漸近有意確率(両側) = 0.367

表3-13 目標設定の有無(学習と成長の視点)

	目標設定の有無		合計
	無	有	
従業員	39 ( 42.9%)	52 ( 57.1%)	91
能力	66 ( 51.2%)	63 ( 48.8%)	129
モチベーション	33 ( 54.1%)	28 ( 45.9%)	61
合計	138 ( 49.1%)	143 ( 50.9%)	281

Pearsonのカイ2乗 漸近有意確率(両側) = 0.325

表3-14 目標設定の有無(四つの視点)

	目標設定の有無		合計
	無	有	
財務の視点	16 ( 5.5%)	276 ( 94.5%)	292
顧客の視点	112 ( 36.5%)	195 ( 63.5%)	307
社内ビジネス・プロセス	55 ( 14.2%)	333 ( 85.8%)	388
学習と成長の視点	138 ( 49.1%)	143 ( 50.9%)	281
合計	321 ( 25.3%)	947 ( 74.7%)	1268

Pearsonのカイ2乗 漸近有意確率(両側) = 0.000

各指標の目標が達成されているかどうかを学習と成長の視点から財務の視点へと階層的にチェックすることで戦略の管理を行うことができるのである。BSC との比較で考えるならば、四つの視点間の目標設定の有無に差があるということは、戦略を管理する上で業績評価指標を十分に利用していない可能性があることを意味しているのである<sup>(28)</sup>。

### 3-2-5 フィードバック情報の利用方法に関する分析

次に、各視点において、目標達成度をチェックする頻度が指標ごとに異なるのかどうかを検定している(表3-15から表3-18参照)。財務の視点では、「売上」や「利益」がより短期のスパンでチェックされている。顧客の視点では、「顧客別収益性」や「顧客への取り組み」がより短期のスパンでチェックされる。社内ビジネス・プロセスの視点では、「生産性」、「品質」、「時間」がより短期のスパンで、「研究・開発」がより長期的なスパンでチェックされる。学習と成長の視点では、「能力」がより長期的なスパンでチェックされる。これらの結果は、それぞれの指標の性質を考慮すると当然の結果といえるが、ここでは経験的に有意な結果が得られた。

さらに、表3-19から表3-22は、業績評価を行う際に、どの視点の指標がより頻繁に利用されているのかを調べている。「当初の目標を達成する上で現行の問題点と改善点をあきらかにするために」、「次期の事業計画や戦略を立案したり修正したりするために」、「現在の計画が現実的かどうかチェッ

(28) 四つの視点間の目標設定の有無に差が見られたのは、診断的指標(diagnostic measure)と戦略的指標(strategic measure)が使い分けられているからだとも考えられる。ただ、BSCには20から25の戦略的指標を設定することが推奨される(Kaplan & Norton, 2001, p. 375)。BSCとの比較を考えるならば、今回の調査では各視点から重視する指標を最大でも3つしか選択してもらっていないため、選択された全ての指標が戦略的指標であると判断する。なお、診断的指標とは緊急の注意を要する異常事態が発生しているときにシグナルを発する指標であり、例外管理(management by exception)を行うために利用される。一方、戦略的指標は競争優位を獲得するためにデザインされた戦略を定義する指標である(Kaplan & Norton, 1996b, p. 163)。

表3-15 目標達成度チェックの頻度(財務の視点)

	目標達成度チェックの頻度		合計
	1ヶ月以内	3ヶ月・6ヶ月・1年	
売上	66 ( 90.4%)	7 ( 9.6%)	73
利益	96 ( 74.4%)	33 ( 25.6%)	129
資本効率	34 ( 53.1%)	30 ( 46.9%)	64
合計	196 ( 73.7%)	70 ( 26.3%)	266

Pearsonのカイ2乗 漸近有意確率(両側) = 0.000

表3-16 目標達成度チェックの頻度(顧客の視点)

	目標達成度チェックの頻度		合計
	1ヶ月以内	3ヶ月・6ヶ月・1年	
ロイヤリティ	64 ( 49.2%)	66 ( 50.8%)	130
顧客別収益性	31 ( 79.5%)	8 ( 20.5%)	39
顧客への取り組み	16 ( 69.6%)	7 ( 30.4%)	23
合計	111 ( 57.8%)	81 ( 42.2%)	192

Pearsonのカイ2乗 漸近有意確率(両側) = 0.002

表3-17 目標達成度チェックの頻度(社内ビジネス・プロセスの視点)

	目標達成度チェックの頻度		合計
	1ヶ月以内	3ヶ月・6ヶ月・1年	
生産性	126 ( 78.3%)	35 ( 21.7%)	161
品質	44 ( 83.0%)	9 ( 17.0%)	53
時間	34 ( 83.0%)	20 ( 37.0%)	54
研究・開発	16 ( 29.1%)	39 ( 70.9%)	55
合計	220 ( 68.1%)	103 ( 31.9%)	323

Pearsonのカイ2乗 漸近有意確率(両側) = 0.000

表3-18 目標達成度チェックの頻度(学習と成長の視点)

	目標達成度チェックの頻度		合計
	1ヶ月以内	3ヶ月・6ヶ月・1年	
従業員	21 ( 40.4%)	31 ( 59.6%)	52
能力	15 ( 25.0%)	45 ( 75.0%)	60
モチベーション	16 ( 57.1%)	12 ( 42.9%)	28
合計	52 ( 37.1%)	88 ( 62.9%)	140

Pearsonのカイ2乗 漸近有意確率(両側) = 0.012

表3-19 現行の問題点と改善点を明らかにするために利用する頻度

	平均	標準偏差	有意確率			
			財務	顧客	社内BP	学習と成長
財務の視点	6.1673 ( 269)	1.2776		0.515	1.000	0.000
顧客の視点	5.9583 ( 192)	1.2856	0.515		1.000	0.000
社内ビジネス・プロセスの視点	6.0278 ( 324)	1.2072	1.000	1.000		0.000
学習と成長の視点	5.3212 ( 137)	1.4700	0.000	0.000	0.000	

F = 13.880

カッコ内は有効ケース数

表3-20 次期の事業計画や戦略の立案・修正のために利用する頻度

	平均	標準偏差	有意確率			
			財務	顧客	社内BP	学習と成長
財務の視点	6.0409 ( 269)	1.2041		0.353	0.000	0.000
顧客の視点	5.7927 ( 193)	1.2494	0.353		0.748	0.000
社内ビジネス・プロセスの視点	5.5981 ( 321)	1.5178	0.000	0.748		0.000
学習と成長の視点	5.1460 ( 137)	1.5929	0.000	0.000	0.000	

F = 13.503

カッコ内は有効ケース数

表3-21 現在の計画が現実的かどうかチェックするために利用する頻度

	平均	標準偏差	有意確率			
			財務	顧客	社内BP	学習と成長
財務の視点	5.6590 ( 261)	1.5350		0.013	0.000	0.000
顧客の視点	5.1872 ( 187)	1.5458	0.013		1.000	0.000
社内ビジネス・プロセスの視点	5.1968 ( 315)	1.6509	0.003	1.000		0.000
学習と成長の視点	4.6148 ( 135)	1.6526	0.000	0.000	0.000	

F = 13.037

カッコ内は有効ケース数

表3-22 事業単位の長の業績を評価するために利用する頻度

	平均	標準偏差	有意確率			
			財務	顧客	社内BP	学習と成長
財務の視点	5.0947 ( 264)	1.8669		0.000	0.000	0.000
顧客の視点	4.2188 ( 192)	1.9264	0.000		0.149	0.000
社内ビジネス・プロセスの視点	4.5994 ( 312)	1.7922	0.000	0.149		0.000
学習と成長の視点	3.6466 ( 133)	1.8141	0.000	0.000	0.000	

F = 20.335

カッコ内は有効ケース数

クするために、「事業単位の長の業績を評価するために」という目的に対して、どのくらいの頻度で利用しているのかを7点リカート・スケールで測定した<sup>(29)</sup>。

「当初の目標を達成する上で現行の問題点と改善点を明らかにするために」利用する場合、財務

(29) 「全く利用していない」を1点、「時々利用している」を4点、「常に利用している」を7点としている。

の視点、顧客の視点、社内ビジネス・プロセスの指標が学習と成長の視点より頻繁に利用される。「次期の事業計画や戦略を立案したり、修正したりするために」は、財務の視点が社内ビジネス・プロセスの視点や学習と成長の視点より利用頻度が高い。また、顧客の視点と社内ビジネス・プロセスの視点は学習と成長の視点より頻繁に利用される。「現在の計画が現実的かどうかチェックするために」と「事業単位の長の業績を評価するために」という目的に関しては、何よりも財務の視点が一番注視される。

全体として、どの目的に対しても財務の視点の指標が最も頻繁に利用されていることが確かめられた。また、学習と成長の視点にそれほど大きなウェイトが置かれていないことも明らかになった。もしBSCと同じようにフィードバック情報を利用しているのであれば、ストーリーに沿って階層的に差異分析を行うと考えられるため、基本的に各視点間に差はでないはずである。特に、「次期の事業計画や戦略を立案したり修正したりするために」、あるいは「現在の計画が現実的かどうかチェックするために」利用する場合、全体としての戦略を検討する必要がある。顧客の視点、社内ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点のいずれかをパフォーマンス・ドライバーとして考えるならば、利用頻度に差はでないはずである。

また、「事業単位の長の業績を評価するために」という目的に関して、財務的指標の利用頻度が最も高い点は注目に値する。たとえ多面的な目標が提示されたとしても、業績を評価される際に財務的指標が重視されるならば、事業単位の長は短期的な財務的指標の向上に力を注ぐと考えられる。このような場合、設備投資や従業員の教育を犠牲にして短期的な財務目標を達成しようとすることも生じうるのである。

先の指標間の相関分析において、顧客の視点の指標に対するパフォーマンス・ドライバーは十分に認識されている可能性があるとして述べた。しかし、四つの視点間の目標設定の有無に差があること、さらに、四つの視点間で事業単位の業績評価に利用される頻度が異なることを考慮すると、下方に位置づけられる視点が上方の視点へのパフォーマンス・ドライバーとして明示的に認識されていない可能性があると考えられる。

### 3-3 分析結果のまとめと今後の課題

本節では、わが国企業の業績評価指標の利用方法を解明していく目的で分析を行ってきた。手順としては、① 事業単位の業績測定にどのような指標を利用しているか、② 戦略に応じて業績評価指標を使い分けられているかどうか、③ 財務的指標と非財務的指標を関連付けているかどうか、④ 各指標に目標を設定しているかどうか、⑤ フィードバック情報をどのように利用しているのか、という順序で分析を進めた。

①の事業単位の業績評価指標にどのような指標を利用しているかに関しては、表3-2から表3-5にまとめている。全体としてわが国企業が非財務的指標を利用していることがわかる。また、表3-6において、四つの視点のうちどの視点から指標が選択されているかを要約した。62.6%の企業が四つの視点から指標を選択している。三つ以上の視点から指標を選択している企業をあわせると、80.3%になり、わが国企業が多面的に業績測定を行っていることが明らかになった。

②の戦略に応じて業績評価指標を使い分けられているかどうかを分析するにあたって、各視点の指標

を大きく分類した。そして、分類された指標に選択順位に応じて点数を与え、戦略を示す変数との相関分析を行った(表3-8)。結果として、業績評価指標と戦略との関連性は部分的にしか見出せなかった。

ただし、今回の調査ではわが国企業の戦略観を十分に把握していない可能性がある。戦略に関する記述はKaplan & Norton (2001, Chap.3)に基づいているが、そもそもBSCではPorterの戦略論に類似した考え方が採用されている<sup>(30)</sup>。そのPorter et al. (2000)によれば、戦略を持っている日本企業は稀であるとされる<sup>(31)</sup>。また、加護野他(1983)は、米国企業が演繹的・論理的に事業戦略にアプローチするのに対して、日本企業の事業戦略は帰納的・模索的だという。さらに、日本企業は品質、機能、価格を同時に考慮に入れて一時的な競争優位の獲得を目指す競争直面戦略(Confrontation Strategy)を採用しているともいわれる(Cooper, 1995)。今後調査を進める上でわが国企業の戦略観を明確に把握する必要がある。

③の財務的指標と非財務的指標を関連付けているかどうかに関しては、先に分類した指標を用いて、相関分析を行った。結果は、表3-9および図3-1に示している。財務的指標と非財務的指標との相関については良好な結果を得ることができなかった。また、BSCで述べられている学習と成長→社内ビジネス・プロセス→顧客→財務という財務的な成果に至るまでのストーリーを描く指標間の関係は見出せなかった。

指標間の関係については、今後、わが国企業が業績評価指標を選択する際の基準となる要因を探ることが必要であろう。今回の調査では、事業単位の規模および扱っている製品やサービスのライフサイクルの段階について尋ねていない<sup>(32)</sup>。現実にはこれらの要因が業績評価指標の選択に影響を与えている可能性もある。

④の各指標に目標を設定しているかどうかに関する分析では、まず各視点内の指標間に目標設定の有無の比率に差がないことを確認した(表3-10から表3-13)。ついで、各視点間の目標設定の有無の比率を検定した。表3-14に結果を示しているが、各視点間で目標設定の有無の比率に差があることを確認した。BSCでは各視点の指標に対して意欲的なターゲットが設定される。そして、目標達成度を学習と成長の視点から財務の視点へと階層的にチェックすることで戦略の管理がなされる。四つの視点間の目標設定の有無に差があるということは、BSCのようには戦略を管理していないことを示唆していると考えられる。

---

(30) Porter (1980)の戦略論では、企業はコスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略のいずれかを選択し、持続的な競争優位を獲得することが望ましいとされる。Kaplan & Norton (2001)は、「BSCは規範的ではなく記述的なフレームワークであり、Porterのフレームワークとは別に開発されたが、著しく類似した戦略観を構築している」(Kaplan & Norton, 2001, p. 75)としている。

(31) Porter et al. (2000)は、戦略とは企業に「何をしないのか」という厳しい選択を迫るものであり、継続的改善の積み重ねは戦略ではなく、競合他社の模倣や同じ手法を少し上手に行うことも戦略とは呼べないとしている。

(32) Kaplan & Norton (1996b)には、事業のライフサイクルに応じて利用される財務的指標も異なることが示されている(Kaplan & Norton, 1996b, Chap. 3)。ライフサイクルに関する質問は、本調査が共同調査であったことから分量を調整するために削除された。

⑤のフィードバック情報をどのように利用しているのかについては、まず各視点内の指標間で目標達成度チェックの頻度に差がないかどうかを分析した(表3-15から表3-18)。それぞれの指標の性質を考慮すると当然の結果といえるが、指標間に差があることについて経験的に有意な結果を示した。

次いで、表3-19から表3-22においては、業績評価を行う際に、「当初の目標を達成する上で現行の問題点と改善点をあきらかにするために」、「次期の事業計画や戦略を立案したり修正したりするために」、「現在の計画が現実的かどうかチェックするために」、「事業単位の長の業績を評価するために」という目的に対して、各視点間の利用頻度に差がないか否かを検定した。結果として、どの目的に対しても財務の視点の指標が最も頻繁に利用され、学習と成長の視点にそれほどウェイトが置かれていないことを明らかにした。また、分析結果から、下方に位置づけられる視点が上方の視点へのパフォーマンス・ドライバーとして明示的に認識されていない可能性があることを指摘した。

今回の調査は、BSCの「多面的業績測定システム」の側面に焦点を絞って実施した。分析結果からわが国企業が多面的に業績測定を行っていることは確認されたものの、フィードバック情報を利用する際に四つの視点間の目標設定の有無に差があること、および、四つの視点間で事業単位の業績評価に利用される頻度が異なることを示す証拠を得た。経営トップに財務的指標だけでなく非財務的指標もフィードバック情報として提供することがBSCの要諦である。四つの視点のあいだに見られる目標設定の有無や業績評価に利用する頻度の差を説明するためには、今後、わが国企業の現業部門でどのような業績評価指標が用いられ、その情報がどのようにしてトップに伝えられているのかを調査する必要がある。

さらに、図1-1で示した通り、BSCには「多面的業績測定システム」の側面の他に、「予算・計画との統合」や「コミュニケーション」の側面がある。これらの側面についても、BSCとの比較を介してわが国における業績評価指標の利用方法を検討しなければならない。

「予算や計画との統合」については、方針管理と予算がわが国においてどのような関係の下で運営されているのかを調べるのが肝要である。方針管理は非財務的指標を多分に取り入れたシステムである。方針管理と予算の関係を追求することは、なぜ四つの視点間で事業単位の業績評価に利用される頻度が異なっていたのかを明らかにすることにもつながると考えられる。

「コミュニケーション」の側面では、戦略を従業員に伝達する際に業績評価指標がどのような役割をはたしているのかを探求しなければならない。BSCでは、業績評価指標に因果関係を想定することによって戦略をストーリーとして表現し、それをミーティングやニュースレターのようなメディアを通じて伝達する。加えて、目標管理や業績連動型の報酬制度が伝達されたメッセージを補強する。「コミュニケーション」において基本となるのは、業績評価指標を利用して戦略をストーリーとして表現することである。わが国企業がこのように業績評価指標を利用しているかどうかははまだ不明瞭である。

## おわりに

わが国においてBSCを導入する企業が徐々に出現し始めている一方、同じようなことを既に実践しているのでBSCを導入する必要性はないという指摘がある。このことから、本稿ではわが国企業における業績評価指標の利用方法の実態を明らかにすべく議論が進められた。

まず第一節では、日本企業が BSC に何を求め、どのように利用しているのかを考察した。事例から見るわが国企業の BSC 導入目的は、① 経営の仕組みを改革するのを支援するため、② 品質プログラムの影響、③ 業績連動型の報酬制度を確立するため、④ 新しいビジネス・モデルを構築するため、の四つである。わが国での BSC の利用方法については、Kaplan & Norton が提示する BSC と異なる点も見受けられた。それでも、多面的な視点のもとで戦略を業績評価指標に置き換えること、それらの指標間に因果関係を想定すること、下位部門にも多面的に解釈された戦略を展開することに新しい考え方を見出しているようである。ただし、わが国企業が BSC を導入してから間もないということもあり、BSC の中核である「多面的業績測定システム」において、フィードバック情報がどのように利用されているのかは不明瞭であった。

続く第二節では、BSC と同じようなことを既実践しているという指摘が、BSC の「多面的業績システム」の側面において見受けられるのか否か既存文献を介して検討した。その結果、わが国企業の業績評価指標の利用方法を BSC との比較から捉えようとすると、不明な点が多いことを指摘した。

最後の第三節においては、質問票調査の分析結果を示した。調査は BSC との比較を通じてわが国における業績評価指標の利用方法の実態を解明するために実施された。具体的には、① 事業単位の業績測定にどのような指標を利用しているか、② 戦略に応じて業績評価指標を使い分けられているかどうか、③ 財務的指標と非財務的指標を関連付けているかどうか、④ 各指標に目標を設定しているかどうか、⑤ フィードバック情報をどのように利用しているのか、について調査を行っている。

① に関する分析では、日本企業が多面的に業績測定を行っていることを確認した。② と ③ に関する分析については良好な結果を得ることができなかった。つまり、戦略と業績評価指標との相関およびに財務的指標と非財務的指標の相関を部分的にしか見出せなかった。④ については四つの視点間の目標設定の有無に差があることを、⑤ では四つの視点間で事業単位の業績評価に利用される頻度が異なることを示す証拠を得た。

第三節ではさらに、実態調査の分析結果から導かれる今後の課題を提示した。今後の課題として、① わが国企業の戦略を明確に把握すること、② わが国企業が業績評価指標を設定する際の基準となる要因を探求すること、③ 日本企業の現業部門でどのような業績評価指標が用いられ、その情報がどのようにしてトップに伝えられるのかを明らかにすること、④ わが国の方針管理と予算がどのような関係の下で運営されているかを究明すること、⑤ 業績評価指標を利用して戦略をストーリーとして表現するという発想がわが国にあるか否か検討すること、を挙げている。

経営トップに財務的指標だけでなく非財務的指標もフィードバック情報として提供することが BSC の要諦である。BSC との比較においてわが国における業績評価指標の利用方法を把握するには、何よりもまず③の課題に取り組むことが必要である。また、④の課題を追求することも重要である。なぜならば、方針管理と予算との関係が明らかになれば、非財務的指標と財務的指標が経営トップのあいだでどのように処理されているのかを理解できると考えるからである。したがって、上に挙げた課題のうち、③と④の課題に特に力点が置かれるべきであろう。③と④のような課題にアプローチするにはより詳細なデータが必要である。採用すべき研究方法論としては、事例研究が有効であると考えられる。

BSC は導入と実践が繰り返されることによって絶えず発展している。そのため、BSC を捉える上

で何かと誤解が生じかねない。BSCの新規性を正確に認識するためには、わが国企業の業績評価指標の利用方法を明らかにすることが必要である。本稿はそのための足がかりとなると考える。

### 参 考 文 献

- Butler, A., S. R. Letza and B. Neale (1997), Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, pp. 242-253.
- Cooper, R. (1995), *When Lean Enterprises Collide: Competing Through Confrontation*, Harvard Business School Press.
- Eccles, R. G. (1991), The Performance Measurement Manifesto, *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, Jan.-Feb, pp. 131-137.
- Eccles, R. G. and P. J. Pyburn (1992), Creating a Comprehensive System to Measure Performance, *Management Accounting*, Oct, pp. 41-44.
- 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 (1992), The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79. (本田桂子訳, 「新しい経営指標 “バランスト・スコアカード”」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, pp. 81-90, 1992年4-5月。)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-147. (鈴木一功・森本博行訳, 「実践バランスト・スコアカードによる企業革新」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, pp. 94-109, 1994年12-1月。)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996a), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85. (鈴木一功訳, 「バランスト・スコアカードによる戦略的マネジメントの構築」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, pp. 92-105, 1997年2-3月。)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996b), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉川武男訳, 『バランスト・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 School Press.
- Malmi, T. (2001), Balanced Scorecard in Finnish Companies: A Research Note, *Management Accounting Research*, Vol. 12, No. 2, pp. 207-220.
- Nørreklit, H. (2000), The Balance on the Balanced Scorecard-A Critical Analysis of Some of its Assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 65-88.
- Olve, N., J. Roy and M. Wetter (1999), *Performance Drivers*, Stockholm: Cepro Management Consulting. (吉川武男訳, 『戦略的バランスト・スコアカード』, 生産性出版, 1999年。)
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照男訳, 『競争の戦略』, ダイヤモンド社, 1982年。)
- Porter, M. E., H. Takeuchi and M. Sakakibara (2000), *Can Japan Compete?* (M・E・ポーター・竹内弘高, 『日本の競争戦略』, ダイヤモンド社, 2000年。)
- Silk, S. (1998), Automating the Balanced Scorecard, *Management Accounting* (IMA), May, pp. 38-44.
- Whiltaker, D. A. (2001), Mapping the Balanced Scorecard to the Baldrige and President's Quality Award Criteria, *Journal of Cost Management*, May/July, pp. 25-29.
- 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一 (2001), 『バランスト・スコアカード理論と導入』, ダイヤモンド社。
- 伊藤嘉博・小林啓孝 (2001), 『ネオ・バランスト・スコアカード経営』, 中央経済社。
- 奥野明子 (1997), 「全般管理システムとしての目標管理」, 『経営研究』, 第48巻 第4号, pp. 79-97。

- 乙政佐吉 (2002a), 「日本企業における業績評価指標に関する研究—バランス・スコアカードとの関連において—」, 神戸大学大学院経営学研究科第 2 論文 (博士候補者認定論文)。
- 乙政佐吉 (2002b), 「バランス・スコアカード研究の方向性—導入, 業績評価, コミュニケーションの側面から—」, 『六甲台論集: 経営学編』, 第 49 巻 第 2 号, pp. 29-47。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983), 『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。
- 小林啓孝 (1998), 「管理会計変貌の視点」, 『会計』, 第 153 巻 第 3 号, pp. 58-70。
- 柴山慎一・正岡幸伸・森沢徹・藤中英雄 (2001), 『実践 バランス・スコアカード』, 日本経済新聞社。
- 田中隆雄 (2002), 「戦略の実行と業績評価—戦略的マネジメント・システムに関連して—」, 『会計』, 第 161 巻 第 4 号, pp. 1-14。
- 長谷川恵一 (2000), 「管理会計情報変革のフレームワークとしてのバランス・スコアカード」(谷武幸・岩淵吉秀編著, 『競争優位の管理会計』, 中央経済社)。
- 長谷川恵一 (2001), 「バランス・スコアカードの意義—Kaplan と Norton の所説の再検討—」, 『早稲田商学』, 第 388 号, pp. 645-687。
- 廣本敏郎 (2001), 「変革の時代の管理会計—ABC とバランス・スコアカード」, 『企業会計』, Vol. 53 No. 1, pp. 160-168。
- 星野優太 (1994), 「わが国製造企業の業績測定システムの分析—実態調査に基づいて—」, 『弘前大学経済研究』, 第 17 号, pp. 26-39。
- 森沢徹 (2001), 「バランス・スコアカードを活用した経営改革の実際」, 『企業会計』, Vol. 53 No. 2, pp. 50-60。