

博士論文の要旨及び審査結果の要旨

氏名 金 紅花
学位 博士（経済学）
学位記番号 新大院博（経）第57号
学位授与の日付 平成26年3月24日
学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当
博士論文名 日本企業における BSC（Balanced Scorecard）と目標管理・方針管理の「補完性」に関する研究

論文審査委員 主査教授 李 健泳
副査准教授 山口 直也
副査准教授 大串 葉子

博士論文の要旨

本論文は、バランスト・スコアカード（Balanced Scorecard, 以下、「BSC」とする）という戦略的マネジメント・ツールを取り上げ、そのマネジメント・コントロール・システムとしての特性に着目し、これまで多くの日本企業で活用されてきたマネジメント・ツールである目標管理・方針管理との関係性、具体的には「補完性」を明らかにすることを本論文の目的としている。ここで「補完性」とは、複数のマネジメント・ツールを組み合わせることで併用し、それぞれが強みを持つ機能を活かすことで、マネジメント・ツール同士が支え合い、個々のマネジメント・ツールの有効性が他のツールの存在によって高められることを意味している。

本論文では、上記の研究目的に基づき、以下の5点について分析・考察を行った。

1. Robert S. Kaplan と David P. Norton による BSC 理論の変遷を確認するとともに、日本における BSC のフレームワークに関する既存研究の動向についてレビューを行う。
2. 日本と外国における BSC 及び BSC と類似する非財務指標を活用した業績管理システムに関する実証研究のレビューを行い、BSC 実践上の課題を導出する。
3. 日本の製造業企業へのアンケート調査を通じて、日本企業における BSC と目標管理・方針管理の活用実態を分析する。
4. 実際に BSC を導入している企業への聞き取り調査を通じて、調査対象企業における、BSC の実践上の位置付けと、BSC と目標管理との補完性を分析する。
5. 3と4の分析結果をもとに、BSC と目標管理・方針管理との補完性の特徴を明らかにする。

本論文は、以下の構成からなる。

序章 本研究の必要性

第1章 BSCの理論の特徴と構成要素

第2章 BSC及びBSCと類似する非財務指標を活用した業績管理システムの導入に関する研究

第3章 戦略的マネジメント・コントロール・システムのフレームワーク

第4章 日本製造業企業におけるBSCと目標管理・方針管理の補完性

第5章 BSCと目標管理の補完性—T社の事例をもとに—

終章 結論と今後の課題

序章では、本論文の問題意識と研究目的及び、本論文の構成を述べている。

第1章では、BSCを開発したRobert S. KaplanとDavid P. Nortonの両者によるBSC研究の変遷と、これまでの日本の研究者によるBSC研究のサーベイを通じて、BSCのマネジメント・システムとしての特徴を明らかにした。その結果、Kaplan=NortonはBSCを、バランスのとれた業績評価指標体系により構成される業績評価システムから、彼らが新たに開発した戦略マップ (Strategy Maps) と組み合わせることで、戦略を策定し、組織内に浸透させ、実行するとともに、戦略学習を通じて戦略の有効性を検証するという一連のサイクルを実行する戦略的マネジメント・システムとして進化させていることを明らかにした。また、業績評価システムから戦略的マネジメント・システムへの進化に伴い、日本の研究者によるBSC研究の関心も、業績評価システムとしての有効性から戦略的マネジメント・システムとしての有効性へと関心がシフトしていることを明らかにした。

第2章では、BSC及びBSCと類似する非財務指標を活用した業績管理システムの導入に関する国内外の実証研究のサーベイを行った。BSCそのものの導入による効果を検証した研究成果が少ないことと、BSCの重要な特徴の1つが財務指標に表れる成果を導く非財務指標を財務指標と併用することを重視していることから、BSCそのものの導入効果を検証した研究成果に加えて、非財務指標と財務指標を併用した業績管理システムの導入効果を検証した研究成果も対象としてサーベイを行っている。その結果、多くの研究では肯定的な結果、すなわち、非財務指標を財務指標と併用した業績評価システムの導入と、企業や事業単位の業績向上との間には有意な関係を示していたが、これを支持しない研究成果もいくつか存在することがわかった。

第3章では、まず、日本で特有のマネジメント・コントロールのツールである方針管理と目標管理の特徴を明らかにした。その結果、これらツールは戦略との関係性が希薄であり、これらツールのみでは、戦略の策定や戦略学習に空白が生じ、戦略的マネジメント・コントロールを実行することができないことを明らかにした。その上で、マネジメント・コントロール・システムを全面的に入れ替えることは、導入コスト負担が重く、組織内での抵抗も強いことから、方針管理や目標管理を既に導入している企業であれば、これらツールの欠点を補うことを目的としてBSCを導入し、これらツールと併用することで、方針管理と目標管理の特性を活かしつつ、戦略的マネジメント・システムとしてのBSCの特性を活かす形で両者の「補完性」が発揮され、これに基づく戦略的マネジメントを実現できるのではないかという視点を持つに至った。

第4章では、第3章で論じた問題意識に基づき、リサーチ・デザインを設定し、これに基づき2012年に実施した、東京証券取引所第一部と第二部に上場する日本の製造業企業1,035社を対象とした質問票に基づく郵送調査の結果について分析を行っている。その結果、以下の4点が明らかとなった。

- ・ BSCを導入している企業は非常に少ない。
- ・ BSC導入企業の全てが、BSCの導入目的として、戦略の策定、戦略の浸透、戦略の実行を重視している。
- ・ BSC導入企業は目標管理を併用している。
- ・ BSCと目標管理を併用している企業における目標管理の目的は、目標間の整合性確保、従業員の動機づけ、人事評価であった。

以上のことから、BSC導入企業が非常に少ないため一般化することはできないが、少なくとも、回答があったBSC導入企業については、目標管理を併用しており、BSCを戦略の策定と実行の手段として利用する一方で、目標管理を従業員の動機づけや人事評価の手段として利用しており、両者には「補完性」が存在していることがわかった。

第5章では、第4章で分析した郵送調査においてBSCを導入していると回答した企業のうち、聞き取り調査に応じてくれたT社について、聞き取り調査の内容に基づき、BSCと目標管理との関係性を詳細に考察した。T社では、従来、「高い数値目標」と「強烈なスローガン」を特徴とした中期経営計画を策定していたが、具体的な戦略やアクション・プランを伴っていなかったため、形骸化していた。そこで、中期経営計画の実質化を図るために、第7次中期経営計画の開始年度の2004年度からBSCを導入した。現在、T社では、経営課題の明確化を図るためにBSCを活用しており、同社におけるBSCの意義は以下の3つである。

- ・ グループBSCによる全社方針の明確化
- ・ 事業セグメントBSCによる事業セグメントごとの目標設定と戦略設定
- ・ BSCの4つの視点に基づく重点課題の明確化

一方、T社では、これまで目標管理を導入していなかったが、BSCの充実に伴い、BSCへの組織成員のコミットメントが必要であると考え、第8次中期経営計画の開始年度である2007年度から目標管理を導入した。同社の目標管理は、組織成員に対し、事業戦略と連動した個人の目標設定を促すとともに、この目標に基づく個人業績評価を行うためのものである。階層が上がるにつれて、個人業績評価のBSCとのリンクは強くなる。

以上のことから、T社においては、BSCで策定された事業戦略の実行を支えるシステムとして目標管理を導入しており、目標管理がBSCを補完しているという形で、両者には「補完性」が存在していることがわかった。本事例は、伝統的なマネジメント・ツールである方針管理・目標管理を所与として新たにBSCを導入することで「補完性」が発揮されるという、当初想定していたパターンとは逆であった点で興味深い。

終章では、本論文の結論として、郵送調査と聞き取り調査の結果から、日本の製造業企業にお

いて、BSC 導入企業は目標管理を併用しており、両者には「補完性」が存在するという結論を導き出した。また、本研究の限界としては、BSC 導入企業が非常に少なかったため、結論を一般化することはできない点を、本研究の課題としては、郵送調査の質問項目の設定についてさらなる精査が必要であった点を挙げている。

審査結果の要旨

本論文は、BSCのマネジメント・コントロール手法としての目標管理・方針管理との補完性という独創的な研究目的に意欲的に取り組み、十分な先行研究レビューに基づき、BSCの理論展開、日本の研究者によるBSC研究と実証研究の特徴について丁寧に論じた上で、BSCと目標管理・方針管理との補完性について、自身の仮説を提示し、これを郵送調査と聞き取り調査を通じて確認している。このような作業を通じて、単なる机上の空論でなく、実態調査に裏付けられた主張を展開しており、研究の独創性と研究アプローチの点で優れている。

一方で、筆者が日本人でないことから、論文内容について、日本語をうまく駆使できておらず、読みにくい箇所も散見される。また、筆者自身も指摘している通り、質問票に基づく郵送調査の結果、BSCを導入している企業数が非常に少ないことから、本論文での結論を一般化することはできない点で限界がある。

しかし、上記の課題や限界は、本論文の価値を損なうものでない。これまで、BSC それ自体を分析対象とした郵送調査と聞き取り調査に基づく実態調査は多く存在するが、他のマネジメント・システムとの関係性に着目した、実態調査に裏付けられた研究はない。この点から、本研究は、管理会計分野の研究論文としてふさわしくその価値も非常に高いことから、今後の管理会計研究にとって重要な視座を提供するものと確信する。

本論文の内容は、経済学の一領域である会計学に属する管理会計に特化していることから、本論文は博士（経済学）を授与するに値する論文であるとの評価で一致した。