

非財務指標を活用した業績管理に関する実証研究のレビュー —BSC(Balanced Scorecard)を中心として—

金 紅 花

Abstract

Balanced Scorecard (BSC) is a famous performance management system with financial and nonfinancial measures. Robert S. Kaplan and David P. Norton insist that BSC is a balanced performance management system based on the cause-and-effect relationships. They also assert that BSC enables an organization can concentrate on and orient toward its strategy, and it can support the strategic management based on the double-loop learning process.

Since BSC is a completely practical management tool, it is indispensable to verify whether BSC function effectively as a strategic management system. However, there are few empirical studies of BSC itself. Then, this paper reviews empirical studies of both the BSC itself and the other performance management systems similar to BSC which have both financial and nonfinancial measures. Furthermore, based on the review, it will clarify a subject of empirical study for Japanese companies.

キーワード……BSC 非財務指標 実証研究 インタラクティブ・コントロール

I. はじめに

管理会計システムは、「情報システム」としての側面と「影響システム」としての側面があるといわれる(廣本, 1986)。管理会計システムである業績管理システムにも、当然ながら情報システムとしての側面と影響システムとしての側面が備わっている。

情報システムとしての業績管理システムとは、戦略構築や資源配分に関する意思決定に有用な情報を提供することである。一方、影響システムとしての業績管理システムとは、戦略実現に向けてマネジャーの意思決定や行動に影響を与えることである。

1980年代後半以降、財務情報に依存した業績管理システムについては、情報システムと影響システムの両面から批判がなされた(Johnson=Kaplan, 1987; Eccles, 1991)。

例えば、Johnson=Kaplan(1987)は、「昨今の急速な技術変化、国内外の厳しい競争、情報処理能力の桁外れな拡大という状況では、管理会計システムは工程管理、製品原価計算及び業績評価活動に対して、有用かつタイムリーな情報を提供していない」と述べ、管理会計システム

の情報システムとしての適合性の喪失を指摘している。

専ら財務情報に依存した伝統的管理会計システムは、財務情報が過去の経営活動の結果を示すにすぎないことから、戦略の修正や見直しを行う上で有用な情報を提供することができず、更にフィードバックのタイミングが遅すぎるという問題を抱えている。そこで、1990年代以降、実務家や研究者の間で非財務指標を活用した管理会計システムに対する関心が急速に高まっていった。

特に、Kaplan と Norton が開発したバランスト・スコアカード(Balanced Scorecard; 以下 BSC) は 20 世紀に最も影響力のあったマネジメント・ツールの一つとされ (Sibbet,1997) 、実践的にも学術的にも大きな影響を与えてきた。また、BSC に関する研究方法論として、Kaplan(1998) はイノベーション・アクション・リサーチ(Innovation Action Research)を提唱し、これも注目されるようになった。

BSC は、戦略に集中し方向づけることを目的とする業績管理システムであり、それにより戦略の実行を支援する管理会計システムである。さらに、BSC はダブル・ループによる戦略の検証と学習を支援する戦略マネジメント・システムという側面も有している。

しかし、Kaplan と Norton が開発してきた BSC に関しては、因果関係によるデータに基づいた検証が実施されなかったために、その有用性を疑問視する議論も存在する(Nørreklit,2000, 2003)。

Nørreklit(2000, 2003)が指摘した問題点¹⁾は、経験的な証拠を蓄積していくことの重要性を示唆している。また、Nørreklit による批判に関わらず BSC は実践的なツールであるから、BSC が意図された通りに機能しているか否かを検証することは非常に重要である。

そこで、本稿は、金(2011)による BSC の理論研究についてのサーベイを踏まえ、日本と海外の研究を中心に BSC 及び BSC と類似する非財務指標を活用した業績管理に関する実証研究をレビューし、先行研究によって検証されてきた内容を把握することで、日本企業を対象とした新たな BSC に関する研究課題を導出することを目的としている。

ここで、「BSC 及び BSC と類似する非財務指標を活用した業績管理」に関する実証研究を対象とする理由は、BSC そのものを対象とした実証がすくないことと、企業が広く採用されている非財務指標を活用した業績管理システムは BSC の構成要素の一部が含まれており、少なくとも BSC の特徴の一部を有しているからである。

本稿ではまず、これまでの先行研究をいくつかの観点から分類し、研究動向を要約する。次に、BSC 研究の進むべき方向性として、インタラクティブ・コントロール・システムとして利用の可能性に関する先行研究を検討する。その上で、日本企業のマネジメント手法の検討を踏まえ、今後の日本企業を対象とした BSC に関する実証研究上の課題を導出する。

II. BSC 及び BSC と類似する非財務指標の導入による業績の変化

BSC 及び BSC に類似する非財務指標の導入による業績の変化を検証した先行研究をまとめたものが、表 1 である。

表 1 BSC 及び BSC に類似する非財務指標の導入による業績の変化を検証した先行研究

著者・年度	分析対象・分析方法	分析結果
Hoque=James (2000)	・オーストラリア製造業 66 社 ・重回帰分析	BSC を利用している組織は、規模、製品ライフサイクル、マーケットポジションに関わらず、業績が高かった。
Ittner <i>et al.</i> (2003)	・米国金融機関 140 社 ・重回帰分析	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、業績に対しては有意な関係はなかった。
Braam=Nijssen (2004)	・BtoB 取引のオランダ企業 41 社 ・重回帰分析	①測定志向の BSC の利用は業績に負の影響 ②戦略志向の BSC の利用は業績に正の影響
Davis=Albright (2004)	・米国銀行 9 つ支店 ・Wilcoxon の符号付き順位検定	BSC 導入後には導入前より財務的な業績が改善され、この変化は伝統的な財務指標のみを使用している支店と比べても有意に高かった。

筆者作成

非財務指標の利用と業績間の直接的関係を検証している代表的な研究は Hoque=James(2000) と Davis=Albright(2004)との研究である。

Hoque=James(2000)の研究では、オーストラリア製造業 66 社を対象として、組織の業績を評価する際に 20 の指標がどの程度利用されるのかを評価した得点を主成分分析にかけることで、各項目を BSC の 4 つの視点に分類し、視点ごとの平均値をさらに平均した値を全体的な BSC の利用度として分析を行った。その結果、BSC を導入している組織は、規模、製品ライフサイクル、マーケットポジションに関わらず、導入していない組織と比べて業績が高かったと論じている。この研究は、BSC を導入している組織と導入していない組織に関して業績の変化を比較した研究である。

Davis=Albright(2004)は、米国銀行の 9 つの支店に対して、BSC を導入した支店と導入しない支店を比べた結果、BSC 導入後には導入前より財務的な業績が改善され、この変化は伝統的な財務指標のみを使用している支店と比べても有意に高かったと論じている。

この研究は BSC を導入前後の比較と導入している支店と導入していない支店との比較である。そのため時系列(縦)で比較することもでき、支店間(横)で比較することもできた研究である。その一方で、BSC の導入と業績と正の関係がみられなかった研究も存在している。

Ittner *et al.* (2003) は、米国の金融機関 140 社のデータから、2つの戦略的業績管理に対するアプローチ(多様な指標の利用及び、戦略・バリュードライバーとの統合)と、業績管理システムに対する満足度や業績との関係を検証している。その結果、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、業績管理システムに対する高い満足度や高い株式市場リターンを得ていることを示している。Ittner *et al.* (2003) の研究は非財務的評価と財務的評価の因果関係について、より一般的な立場から検討されており、BSC の先行研究の中の一つの肯定的な研究である。しかし、この研究は戦略的な業績管理システムを持っている調査対象について、BSC の要素が含まれている業績管理システムについて検討した結果、BSC の利用は業績管理システムに対する満足度につながっているものの、業績に対しては有意な関係を見出せなかったとしている。

Braam=Nijssen(2004)の研究は B to B 取引のオランダ企業 41 社を対象とし、測定志向の BSC の利用レベルと包括的測定の交互作用と測定志向の BSC と戦略との交互作用を分析している。分析の結果、測定志向の BSC 利用は業績に負の影響を与え、戦略志向の BSC の利用は業績に正の影響を与えていたと論じている。

このように、非財務指標に関する実証研究の関心は、非財務指標の利用が業績に対して正の影響を与えるか否かに向けられている。しかし、非財務指標を利用することが財務的業績の改善につながるのかという問題については、必ず一致した経験的証拠は得られていない。

たとえば、BSC 導入の財務的業績について、Davis=Albright (2004) では、BSC 導入が財務的業績を改善するという結果が得られたが、Ittner *et al.* (2003) においては、そのことを明確に示す証拠は得られなかった。また、日本企業は従来から広範に非財務指標を利用してきたといわれているが、非財務指標と財務的業績との関係については、ほとんど経験的証拠は得られていない。

Ⅲ. BSC 及び BSC に類似する非財務指標の導入による戦略の共有と明確化

BSC に組み込まれる非財務指標に求められるもうひとつの役割は、「因果関係に関する仮説の集合」である戦略を、財務指標と非財務指標の併用によって明確にするとともに、組織内部で共有されるようにすることである。

BSC 及び BSC に類似する非財務指標の導入による戦略の共有と明確化を検証した研究をまとめたものが、表 2 である。

表 2 BSC に関連する非財務指標の導入による戦略の共有と明確化に関する先行研究

著者・年度	分析対象・分析方法	分析結果
Berman <i>et al.</i> (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ・企業 486 社 ・重回帰分析 	戦略的利害関係者マネジメント・モデルに関しては、戦略と業績との間に有意な関係がある一方で、内発的利害関係者コミットメント・モデルには有意な関係を見出せなかった
Malina=Selto(2001)	<ul style="list-style-type: none"> ・BSC 導入企業 102 社 ・重回帰分析 	BSC は、組織成員の戦略的整合性とモチベーションの向上を介して業績の改善に正の効果がある。
林(2004)	<ul style="list-style-type: none"> ・BSC 導入企業 9 社 178 名の従業員 ・記述統計分析 	BSC の導入には一般的に経営戦略を組織構成員に浸透させる効果(戦略共有効果)がある。

筆者作成

BSC の視点を選択する際に、利害関係者、あるいは、戦略のどちらを優先的に考慮すべきかに関係する研究として、Berman *et al.*(1999)がある。彼らは、企業業績を従属変数として、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・モデルのどちらが説明力が高いのかを検証している。その結果、戦略的利害関係者マネジメント・モデルに関しては、戦略と業績との間に有意な関係がある一方で、内発的利害関係者コミットメント・モデルには有意な関係を見出せなかったと論じている。

Malina=Selto(2001)は、BSC を組織成員に対するマネジメント・コントロール及びコミュニケーションの装置と捉えた上で、それぞれの有効性を内容分析により検証して分析の結果、適切なマネジメント・コントロール装置の属性をもつ BSC は、組織成員の戦略的整合性とモチベーションの向上を介して財務業績の改善に正の効果をもたらすと論じている。一方、適切なコミュニケーション装置の属性をもつ BSC においては、マネジメント・コントロールにみられた関係を見出せなかったとしている。

林(2004)は、BSC 導入後の戦略共有効果を確認すべく、日本の BSC 導入企業 9 社 178 名の従業員に対する質問票調査を実施した。その結果、目標設定や業績評価のようなマネジメント・ツールと経営戦略との結合度の高まりを示す戦略共有の直接効果、及び、経営戦略に対する従業員の意識の高まりを表す戦略共有の間接効果のいずれもが向上したこと、更に、高い職位において戦略共有効果が高くなることを見出した。

IV. BSC の枠組みに基づく非財務指標と財務指標の視点間・指標間の因果関係を検証した先行研究

Nørreklit(2000)等は、BSC の視点間関係は原因と結果の関係ではないと批判しているが、因果関係の存在が多くの BSC 研究の前提となっていることを考えれば、統計的検証による経験的証拠の蓄積は重要である。

BSC の枠組みに基づく非財務指標と財務指標の視点間・指標間での因果関係を検証した先行研究をまとめたものが、表 3 である。

表 3 BSC の枠組みに基づく非財務指標と財務指標の視点間・指標間での因果関係を検証した先行研究

著者・年度	分析対象・分析方法	分析結果
Ittner=Larker(1998)	<ul style="list-style-type: none"> ・大手通信企業と銀行の 73 支店 ・重回帰分析 	<p>①顧客満足度は財務業績の先行指標であるが、全体としてはそれほど大きな説明力は有してなかった。</p> <p>②顧客満足度と財務業績との関係は非線形であった。</p>
Bryant <i>et al.</i> (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客満足度指数の調査対象企業で Compustat のデータベースが利用可能 589 企業年度 ・共分散構造分析 	<p>4 つの視点間には因果関係が観察されたが、それは必ずしも下位の視点に属する指標が直上位の視点に属する指標のみに影響を与えるのではなく、上位に位置する全ての指標に影響を及ぼしていることが観察された。</p>
Malina <i>et al.</i> (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ・フォーチュン 500 のとある企業の北米販売代理店チャンネル ・グレンジャーの因果性 	<p>過去の顧客満足度が売上高成長に影響を及ぼすなど、一部の関係においてのみ有意な関係が観察されたが、全体としては厳密な意味での原因と結果の関係を支持する証拠は得られなかった。</p>

筆者作成

Ittner=Larker(1998)は、大手通信企業と銀行の 73 支店を対象とし、顧客満足度と財務業績間の相関関係を分析した結果、以下のような結果が得られた。

- ① 顧客満足度は財務業績の先行指標であるが、全体としてはそれほど大きな説明力は有していない。
- ② 顧客満足度と財務業績との関係は非線形である。

Bryant *et al.*(2004)は、米国品質協会の顧客満足指数の調査対象企業でデータベースが利用可能な 589 社を対象として分析した。その結果、4つの視点間には因果関係が観察されたが、それは必ずしも下位の視点に属する指標が直上位の視点に属する指標のみに影響を与えるのではなく、上位に位置する全ての指標に影響を及ぼしていると論じている。

Malina *et al.*(2007)は、北米の販売代理店チャネルを対象として分析した結果、過去の顧客満足度が売上高成長に影響を及ぼすなど一部の関係においてのみ有意な関係が観察されたが、全体としては厳密な意味での原因と結果の関係を支持する証拠は得られなかったと論じている。

BSC における厳密な意味での原因と結果の存在は批判的に検討されてきた。ただし、因果関係の欠如から BSC 自体の有用性そのものが単純に否定されてきたわけではなく、BSC に求められる役割期待やそのために必要な要素がより明確にされてきたと言える。また、因果関係が認められないという結果が出た場合、マネジャーは困難な判断を迫られることになる。なぜなら、指標間の因果関係に関して、どの程度タイムラグが存在しているのかは事前に把握できないからである。そのため、因果関係が認められないという結果が、タイムラグによるものなのか、もしくは戦略の失敗によるものなのか、明確な証拠がない中でマネジャーは判断を迫られることになる。

上述した Ittner=Larker(1998)と Malina *et al.*(2007)の研究調査にはタイムラグがあり、Bryant *et al.*(2004)の研究調査にはタイムラグがなかった。

BSC 研究では、因果関係の存在を明確にすることよりもむしろ、実際に因果関係が欠如した BSC が、なぜ、どのように利用されているのかといった研究疑問に多く関心が向けられている。また、統計的に因果関係が認められない BSC であっても効果的にマネジメント・コントロールとして認識されたことを明らかにしている。特に、BSC に関しては、Simons によって示されたフレームワークとの関連で理解されるのが多い。

V. 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インタラクティブ・コントロールとしての利用の可能性

マネジメント・コントロール・システムは、戦略の見直しを容易にするのに役立つことから、戦略に応じてマネジメント・コントロール・システムのメカニズムも修正する必要がある。

環境適応としてのマネジメント・コントロール・システムは、目まぐるしく変化している今日の外部環境の不確実性の増加により、計画的戦略による統制と組織学習を通じた創発的戦略

の策定を前提として、提案されたものである。また、マネジメント・コントロール・システムと戦略と間に双方向の相互関係が存在すれば、ボトムアップの展開は容易になると考えている。インタラクティブ・コントロールは、変化への適用を可能にしたり、イノベーションを促進したりするという効果が期待されているので、BSCに限らず、業績評価システム、原価企画、予算管理、プロジェクト・マネジメント・システムなど広く管理会計システムを対象として研究が行われてきた(Bisbe=Otley(2004); Henri(2006); 谷(1991, 1992, 1994, 1997))。

Simons(1995, 2000, 2005)による一連の研究は、戦略の実現という観点からマネジメント・コントロールのフレームワークを提示し、マネジメント・コントロールと戦略との相互関係を示唆しており、これがマネジメント・コントロールの役割拡大に繋がっていた。

Simons(1995)は、戦略をコントロールするためには、それぞれ相互に関連し合う四つのコントロール・レバー(インタラクティブ・コントロール、診断的コントロール、境界システム、信条システム)をバランスさせて利用する必要があると主張した。

四つのコントロール・レバーはそれぞれ関連する戦略概念があるとされるが、戦略形成のパラドックスである計画とパターンという二つの戦略のコントロールに該当するのが、診断的コントロールとインタラクティブ・コントロールである。

診断的コントロールは、プロセスのアウトプットを測定し、それを事前に設定された基準と比較し、その乖離を修正することで、当初に意図した戦略を実現した戦略へ変換しようとするものであり、いわゆる伝統的なマネジメント・コントロール(Anthony=Govindarajan(2001))として位置づけられる。

一方、インタラクティブ・コントロールは、創発戦略の実現を可能にするために対話や学習を促進する、変化への対応を重要視したコントロールである。当初に意図した戦略と異なる戦略が脅威や機会のために実現することも少なくない。このとき、サーモスタットのように、一定の基準を設ければ、自動的に調節する診断的コントロールは機能しなくなる。診断的コントロールはマネジメントが、使う時間や注意力の効率性を最大化させるために、焦点をあてる情報を制限するが、環境変化が激しい状況では、適切な情報を探し、重要な変化を察知し、対応しなければならない。そのために、活用されるのがインタラクティブ・コントロールとなる。

BSC及びBSCに類似する業績管理システムのインタラクティブ・コントロールとしての利用を検証した研究をまとめたものが、表4である。

Bisbe=Otley(2004)は、スペインの中規模企業に対して質問票調査を行い、その結果、BSCのインタラクティブ利用は、高いイノベーション企業では過度なイノベーションを抑制しているのに対して、低いイノベーション企業ではイノベーションを促進していると論じていた。

表4 BSC及びBSCに類似する業績管理システムのインタラクティブ・コントロールとしての利用を検証した先行研究

著者・年度	分析対象・分析方法	分析結果
Bisbe=Otley (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ・スペイン中規模企業 40社 ・相関分析 パス解析 重回帰分析 	<ul style="list-style-type: none"> ・イノベーションが高い企業ではインタラクティブなMCS利用とイノベーションの間には負の相関関係が観察された。 ・イノベーションが低い企業は正の相関関係が観察された。 ・インタラクティブなMCSの利用とイノベーションの業績に対する有意な交互作用効果があったが、BSCには有意な結果は得られていない。
Marginson (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ・イギリスのTelco社を対象 ・長期継続的ケース・スタディ 	業績評価システムとして20のKPIから構成されるBSCが診断的にのみならず、インタラクティブにも利用されていることを明らかにした。
Henri(2006)	<ul style="list-style-type: none"> ・カナダ製造企業383社 (回答率24%) ・共分散構造分析 	<ol style="list-style-type: none"> ① 管理会計のシステムに、資源ベースの視点から非常に影響を及ぼす戦略フレームワークを統合した。 ② ①のマネジメント・コントロール・システムと戦略間の関係を検証した結果、両者間の関係は不明確で矛盾していることが示された。 ③ マーケット志向と企業家精神はマネジメント・コントロール・システムの相互作用によって影響を受ける能力として、新しい戦略の創発を促した。
Jazayeri=Scapens (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ・イギリスの航空宇宙企業のBAEシステムズを対象 ・長期継続的フィールド・スタディ 	BVSはBSCとは異なり、因果関係よりも凝集の重要性を強調し、戦略をドリルダウンする仕組みではなく、戦略の創発を可能にするツールとして利用されていたことを明らかにしていた。

筆者作成

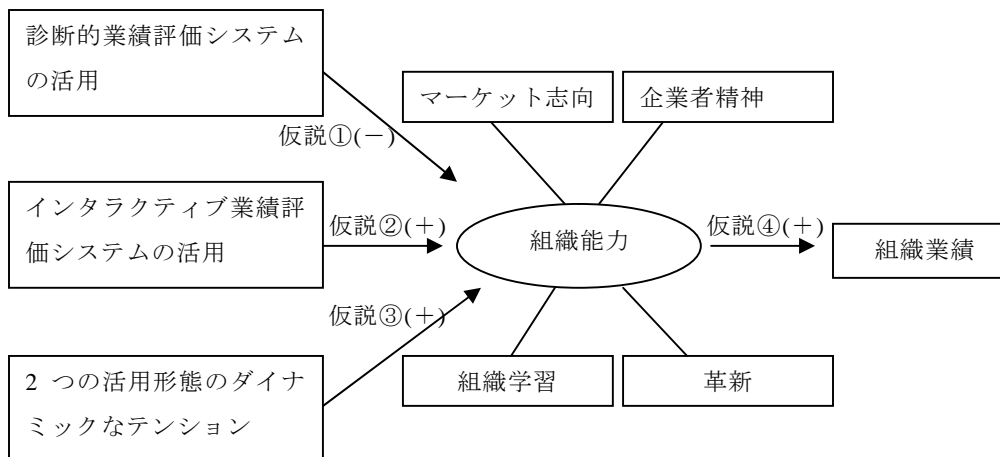
Henri(2006)は、資源ベースの視点から、マネジメント・コントロール・システムの活用と組織能力の関係を観察している。具体的には、診断的コントロール・システムとインタラクティブコントロール・システムによる業績評価システム、及び戦略的選択をもたらす4つの能力(マ

マーケット志向(Market Orientation)、企業家精神(Entrepreneurship)、革新(Innovativeness)及び組織学習(Organizational Learning) に焦点を当て、理論モデルを構築し、それに基づき仮説を立て、組織のトップに質問して得られたデータを基に仮説を検証した。

Henri(2006)は、以下の仮説を提示し、図1のように示していた。

- ① 診断的業績評価システムの活用は、マーケット志向、企業家精神、革新及び組織学習の組織能力に負の影響を及ぼしがちである。
- ② インタラクティブな業績評価システムの活用は、マーケット志向、企業家精神、革新及び組織学習の組織能力に正の影響を及ぼしがちである。
- ③ ダイナミックなテンションは、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムのバランスのとれた活用に起因して、マーケット志向、企業家精神、革新及び組織学習の組織能力に正の影響を及ぼしがちである。
- ④a 診断的及びインタラクティブな業績評価システムの活用は、マーケット志向、企業家精神、革新及び組織の学習の組織能力への貢献を通じて、間接的に組織業績に影響する。
- ④b 業績評価システム診断的及びインタラクティブな様式のバランス取れた利用がもたらすダイナミックなテンションは、マーケット志向、企業家精神、革新及び組織の学習の組織能力への貢献を通じて、間接的に組織業績に影響する。

図1 インタラクティブ・コントロールと診断的コントロールの組織能力及び組織業績への影響：理論モデル



出所 Henri(2006) p.534

Henri(2006)は、マネジメント・コントロール・システムと戦略間の境界について、以下の3つの結論を提示した。

- ① 管理会計のシステムに、資源ベースの視点から非常に影響を及ぼす戦略フレームワークを統合する。この理論的なフレームワークは戦略の実行と策定におけるマネジメント・コントロール・システムの二重の役割に興味深い洞察力を提供する。
- ② ①のマネジメント・コントロール・システムと戦略間の関係を検証した結果、両者間の関係は不明確で矛盾していることが示された。この結果は、資源ベースの視点による理論的フレームワークが不十分であることと、ダイナミックなテンション向けの限界的注意性が、異なったマネジメント・コントロール・システムの役割と活用に起因している。
- ③ この研究は Simons(1995)が提案するモデルに経験的なテストを提供した。その結果、意図されていた戦略の実行に貢献するツールとして、また新しい戦略の創発を促進するツールとしてのコントロール・システムの意義を支える。この研究では、イノベーションと学習は、2つの特定の機能として示され、また、マーケット志向と企業家精神はマネジメント・コントロール・システムの相互作用によって影響を受ける能力として、新しい戦略の創発を促すと論じている。

Henri(2006)の分析では、ダイナミックなテンションは、業績評価システムの診断的利用とインタラクティブ利用の各変数の積項として操作化されている。つまり、2つのレバーの積極的利用によって、ダイナミックなテンションが創出されていると想定されていることになるが、こうした状況のみがバランスのとれた利用方法を意味するのかどうかは議論の余地がある。バランスという用語は、BSCの名称に含まれていることもあり、非常に多義的に用いられている。たとえば、ステークホルダー間、短期と長期、先行指標と遅行指標、部門間などが挙げられる。多くの場合、これらは一方だけに偏るのではなく、もう一方も含めた「両者をシステムに取り組む」という意味で用いられている。テンションの議論における診断的利用とインタラクティブ利用も、同様のニュアンスで捉えられている。ただし、厳密には、このバランス概念は、学習的な最適点と経時的なプロセスにおける一時的な仮の最適点という2つの捉え方が可能である。

Marginson(2002)はイギリスの通信事業会社である Telco 社を対象とした長期継続的ケース・スタディより、業績評価システムとして20のKPIから構成されるBSCが診断的にのみならず、インタラクティブにも利用されていることを明らかにした。具体的には、トップマネジャーが戦略的不確実性に関する認知に基づいて、特定の指標にのみ特別な関心を寄せる一方で(インタラクティブな利用)、その他の多くの指標については例外管理的に利用されていた。

その一方で、Jazayeri=Scapens(2008)は、Nørreklit(2000)に依拠して、BSCでは戦略の創発を促

進めることは困難であるという見解のもと、イギリスの航空宇宙企業の BAE システムズを対象とした長期継続的フィールド・スタディを行った。同社において変革プロジェクトを促進するために導入された業績評価システム BVS(Business Value Scorecard)は、当初から完璧なシステムとして設計・実行されたのではなく、時間をかけて進化してきたものであった。そして、BVS は BSC とは異なり、因果関係よりも凝集の重要性を強調し、戦略をドリルダウンする仕組みではなく、戦略の創発を可能にするツールとして利用されていたことを明らかにしていた。

BSC における因果関係の意義は戦略をストーリーとして描き、組織メンバーの戦略に対する理解可能性を高め、戦略に整合的な行動を取らせることである。そのためには、インタラクティブ・コントロールの構成要素の一つといえる組織メンバー間の対話が重要視される。

ただし、BSC の因果関係は、事前に存在し、予測によってその関係性が保証されるものではなく、実績の測定を受けて修正する必要がある。また、戦略の実行にはしばしば不確実性やリスクが伴うので、実行される戦略が当初意図した戦略であるとは限らない。そのため、当初の計画と現実との間でズレが生じた場合、計画の根拠自体を検証するような戦略コントロールが求められる。

外部環境の変化に対応し、戦略を柔軟に見直し、実行する能力は組織業績に大きな影響を及ぼす。こうしたことから、BSC を利用するには、インタラクティブ・プロセスが重要である。

BSC をインタラクティブ・コントロールとして利用し、戦略の創発を促進できるかどうかについては、先行研究からは必ず一致した経験的証拠が得られていない。

先行研究にみられるように、研究関心は BSC というラベルの付いているシステムだけにあるのではない。戦略のマネジメントに有効な業績管理システムの特性ととは何か、実際に戦略のマネジメントに業績管理システムがどのように利用されるのか、戦略の変化を業績評価システムがどのように促進あるいは阻害するのかなどにも広く研究が行われている。

すなわち、BSC の概念の定義を操作化することによって、結果は大きく影響を受ける。同様な問題はインタラクティブ・コントロールという概念にも該当する。

BSC 及び BSC に類似する業績管理システムのインタラクティブ・コントロール利用の操作化を検証した研究をまとめたものが、図 1 である。

表 5 に示されるように、業績管理システムのインタラクティブ・コントロール利用は、必ずしも一貫した方法によって操作化されているわけではなく、それぞれ研究目的に応じて焦点が異なっている。

環境の不確実性は、BSC における各視点内の関係あるいは視点間関係に影響を与える要因として捉えられる。つまり、既存の戦略の前提は各視点内あるいは視点間に想定されている関係にあるので、これを覆す要因は環境の不確実性と考えられる。ただし、特定の視点や視点間関係だけに焦点を当てるのかどうかは、トップの認識によって異なるといえる。

表5 業績管理システムのインタラクティブ・コントロール利用の操作化

著者・年度	測定方法	測定時の注目点
Bisbe =Otley (2004)	<p>BSC が導入されている場合には、以下の四つの質問を使用(7点リカート)</p> <p>① BSC による追跡の主な目的が、 (1)事前に設定された目標の達成を確保することにあるのか (7)計画のベースとなっている想定を継続的に疑問視した改定することにあるのか。</p> <p>② BSC の実績報告は、 (1)計画値からの乖離が場合のみ、エグゼクティブチームとの面と向かった議論の主たる対象となるか (7)計画値からの乖離があろうとなかろうと、常にエグゼクティブチームとの面と向かった議論の主たる対象となるか。</p> <p>③ BSC(目標設定、定期報告の分析)に対して、 (1)CEO は定期的にもしくは時折の関心を示すか (7)定期的もしくは頻繁な関心を寄せ常にそれを利用しているか。</p> <p>④ BSC は、 (1)多くのマネジャーにとって期間的もしくは時折の注意を必要とするか(7)常に全てのマネジャーからの注意を必要とするか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・既存の行動計画を常に疑う手段 ・面と向かった議論 ・トップマネジメントからの頻繁な関心 ・全階層の業務マネジャーの頻繁な関心
Henri (2006)	<p>通常、トップマネジメントチームが業績評価指標をどの程度利用しているのか(7点リカート)</p> <p>① 上司、部下、同僚との会議での議論を可能にする。</p> <p>② 根底のデータ、想定、行動計画への継続的挑戦と議論を可能にする。</p> <p>③ 組織の共有見解を提供する。</p> <p>④ 組織を一つに結び付ける。</p> <p>⑤ 組織が共有問題に集中できるようにする。</p> <p>⑥ 組織が重要成果要因に集中できるようにする。</p> <p>⑦ 組織における共有語を開発する。</p>	注意集中

筆者作成

VI. おわりに

BSC はイノベーション・アクション・リサーチによって発展してきたので、実証分析は実際に導入されている BSC が多様であることを示唆している。特に業績評価は BSC とは直接の関連性を有しない研究も存在するが、今後の研究で解釈されるべきテーマである。

日本企業が非財務指標に対してどのような役割を求めているのかについて、これから解明していく必要がある。小倉（2006）の指摘どおり、戦略の明確化・共有化を促進する BSC 機能に期待していることもできる。日本企業は非財務指標を通じて、トップレベルで戦略を明確化するとともに、組織全体での戦略の共有化を図ろうとしている可能性がある。

BSC 及び BSC に類似している業績管理システムを通じた非財務指標の利用が業績との関係について分析する際に、様々な媒介要因が存在し、その複雑な要因の中で最も重要な要因を抽出するための理論ベースの構築が重要だと考えている。

BSC 及び BSC に類似する業績管理システムがインタラクティブ・コントロールとして利用できるのかという疑問に関しては、先行研究が少なく、結果が必ずしも一致していない。さらに、BSC が診断的コントロール・システムとしての利用とインタラクティブ・コントロール・システムとしての利用のどちらかがより有効なコントロール・システムとなるかについても検討されていない。理論的には、インタラクティブ・コントロールは変化への対応を促進するためのコントロールであるので、不確実性の高い状況でより効果を発揮すると考えている。

Henri(2006)の仮説3「ダイナミックなテンションは、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムのバランスのとれた活用に起因して、マーケット志向、企業家精神、革新及び組織学習の組織能力に正の影響を及ぼしがちである」は、「バランスのとれた利用がもたらすダイナミックなテンション」の測定困難性にも起因し、十分な経験的証拠を得ることはできなかった。

テンションの概念は、新しいものではなく、ジレンマ、矛盾、パラドックス等に類似する(English, 2001)。Henri(2006)は、組織に本来的に内在するこうした緊張状態をテンションと呼び、マネジメント・コントロール・システムの診断的及びインタラクティブな活用が創造する良好な緊張状態をダイナミックなテンションと呼んでいる。ダイナミックなテンションは、相反するが相関し(Lewis, 2000)、競合と補完の双方を含む関係にある2つ事象として定義できる(English, 2001)。

現代の不確実性が高い環境下では、診断的コントロール・システムを事前に運用しながらも、組織内部と外部の変化に柔軟に対応するため、インタラクティブ・コントロールがあらゆる局面で迅速・柔軟に機能しうることが必要である。そのため、柔軟で差別的な戦略を実行・創発するため、複数業績評価指標間のトレードオフ関係ではなく、バランスのとれた状況を作り、ダイナミックなテンションの創造が必要である。BSC では、目標・評価指標の優先順位の明確化等が、

ダイナミックなテンションを生み出すカギになる可能性が高い。

実際に日本企業を対象として、BSC 及び BSC に類似している業績管理システムが戦略実行・創発するためにどのように機能しているのかについては、今後興味深く、考察すべき課題となる。

日本企業においては、経営目標の設定に財務指標とあわせて非財務指標が利用されてきた(乙政, 2003)。日本企業で活用されている BSC の類似的な手法には、目標管理(Management by Objectives)と方針管理が挙げられる。

目標管理とは、目標を分解することによって各人の目標を明示することと、インセンティブを設けることで各人の自己コントロールが可能とすることで、その目標達成を確実にすることを目的とするマネジメント・コントロール手法である。

これに対し、方針管理とは、目標管理を TQC(Total Quality Control)と結合させることによって生み出された日本固有のマネジメント・コントロールの手法であり、経営品質を高めるため、企業の長(中)期計画に基づいた短期経営方針、すなわち方針を定め、その方針をもとにして、目標を達成するための方策を細分化しながら方針を展開し、PDCA サイクルを回す管理手法である。目標管理と方針管理は、すでに長い年月にわたって多くの日本企業で実践されてきた。しかし、両手法はそれぞれ上記のような問題点を抱えており、各手法単独では、マネジメント・コントロール・システムとしての機能は限定的である。両手法は、目標管理がボトムアップの手法である一方で、方針管理がトップダウンの手法であるという特徴をもっており、本質的に相互補完性を有していることから、両手法をうまく組み合わせることで、マネジメント・コントロール・システムとして機能を高めることが期待できる。

実際に、BSC の一部の指標のみがインタラクティブ・コントロールに利用され、その他の指標は診断的コントロールに利用されることも可能性がある。また、日本では、BSC と目標管理及び BSC と方針管理を併用し、補完性を求めるケースが多い。

すなわち、複数のコントロールの相互関係、さらには複数のマネジメント・コントロール手法の相互補完関係を理解するには、一時的な最適点としてのバランスを探ることではなく、長期継続的なプロセスの視点を重要視しなければならない。

これらは、日本企業における BSC のインタラクティブ・コントロールとして利用しているのかもしくは診断的コントロールとして利用しているのかについて考察する際に、BSC と類似している業績管理システムとの関連性も取り込む必要があるし、ダイナミックなテンションの測定については、時系列で考察する必要性を示唆している。

<注>

1) Nørreklit(2000, 2003)は、「Kaplan=Norton は、市場占有率と顧客の利益性の増大は、財務結果を良好にする要因であると主張している。これは、論理的関係であり、因果関係ではない。収益性の回転率が財務的収益結果を生み出すという概念から受け継がれたものである。」と述べ、Kaplan=Norton が因果関係と呼んでいるものは、経験を経由せずに導出される論理的関係に他ならないとして批判している。

<引用文献>

Anthony,R.N. and Govindarajan.V. 2007. *Management Control Systems 12th Edition*. McGraw-Hill/Irwin.

Bisbe, J. and D. Otley.2004.The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product innovation, *Accounting Organizations and Society*, Vol.29, No.8, pp.709-737.

Braam, G. J. M. and E.J. Nijssen.2004.Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience, *Long Range Planning*, Vol.37, No.4, pp.335-349.

Bryant, L., D. a. Jones and S.K. Wdener.2004.Managing Value Creation Within Firm: An Examination of Multiple Performance Measures, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.16, pp.107-131.

Davis, S. and T. Albright .2004. An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance, *Management Accounting Research*, Vol.15,No.2, pp.135-153.

English, T. 2001. Tension Analysis in International Organizations: a Tool for Breaking Down Communication Barriers, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.9, No.1,pp.58-83.

Henri, J. F.2006.Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective, *Accounting Organizations and Society*, Vol.31, No.6, pp.529-558.

Henry Mintzberg(1975,1976,1981,1987,1994,1996,1998,1999,2003) *Henry Mintzberg on Management : Mintzberg on strategy, Management and Leadership* , Harvard Business School Press.(邦訳)ハーバード・ビジネス・レビュー編集編訳(2007)『H. ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社。

Hoque,Z. and 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 David F.L. and Marshall W. Meyer.1998.Innovations In Performance Measurement: Trends and Research Implications, *Management Accounting Research* No.10 pp.205-238.

Ittner C.D. and David F.L. and Marshall W. Meyer.2003.Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard, *The Accounting Review* Vol.78.No.3 pp.725-758.

Jazayeri,M. and R. W.Scapens.2008.The Business Values Scorecard within BAE Systems: The Evolutions of a Performance Measurement System, *The British Accounting Review*, Vol.40,No.1, pp.48-70.

Johnson. H. T. and Kaplan. R.S.1987.*Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press. ((邦訳)鳥居宏史(1992)『レレバンス・ロスター管理会計の盛衰』白桃書房。

Kaplan, R.S. and D.P. Norton.1992.*The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance* Harvard Business Review Jan-Feb pp.71-79.

- Kaplan, R.S. and D.P. Norton.1996.*The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press.(邦訳)吉川武男訳(1997)『バランス・スコアカード新しい経営指標による企業変革』生産性出版社。
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton.2000.*The strategy-focused organization: how balanced scorecard Companies Thrive in the new business environment*, Harvard Business school press. (邦訳)櫻井通晴(2001)『キャプランとノートンの戦略バランス・スコアカード』東洋経済新報社。
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton.2004.*Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Harvard Business School Press.(邦訳)櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一(2005)『戦略マップ』ランダムハウス。
- Lewis, M. W. 2000. Exploring paradox: toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*. Vol.25 No.4. pp.760-776.
- Malina, M. A. and F.H. Selto.2001.Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.13, pp.48-90.
- Mailina, M.A. H. Nørreklit and F.H. Selto.2007.Relations among Measures, Climate of Control, and Performance Measurement Models, *Contemporary Accounting Research*, Vol.24. No.3, pp. 935-982.
- Marginson.D.E.W.2002.Management Control Systems and their Effects on Strategy Formation at Middle-Management Levels: Evidence From a U.K. Organization, *Strategic Management Journal*.Vol.23, pp.1019-1031.
- Nørreklit, H.2000.The Balance on the Balanced Scorecard—A Critical Analysis of Some of Its Assumption, *Management Accounting Research* Vol.11 No.11 pp.65-88.
- Nørreklit, H.2003.The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard, *Accounting Organizations and Society*, Vol.28, No.6, pp.591-619.
- Simons.R.1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Simons.R.2005.*Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Harvard Business School Press.(邦訳)谷武幸等(2008)『戦略実現の組織デザイン』中央経済社。
- 林摂子(2004)『戦略コミュニケーションツールとしてのバランス・スコアカード—戦略共有効果に関する実証分析—』企業会計 第56巻, 第4号, pp.130-135。

主指導教員 (李健泳教授)、副指導教員 (山口直也准教授・大串葉子准教授)