科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成　24年　5月　23日現在

機関番号：12701
研究種目：基盤研究（C）
研究期間：2009～2011
課題番号：21530455
研究課題名（和文）変容する組織の戦略遂行と業績管理システムの研究

研究課題名（英文）A Study on the Performance Management System for the Strategy of the New Organization

研究代表者
高橋　賢（TAKAHASHI MASARU）
横浜国立大学･国際社会科学研究科･教授
研究者番号：50282439

研究成果の概要（和文）：本研究では，変容した組織形態の一つとして産業クラスターを取り上げ，その戦略遂行と業績管理システムについて研究した。そのシステムの一つとして，バランス･スコアカードを取り上げた。バランス･スコアカードは，産業クラスターにおけるビジョンや戦略の共有に役立つツールであると位置づけ，産業クラスターにおけるバランス･スコアカードのモデルを提示した。

研究成果の概要（英文）：In this study, I studied the industrial cluster as one of the organization forms that transformed.I studied systems for strategy accomplishment and performance evaluation.I showed the model of the balanced scorecard in the industrial cluster for sharing the vision and the strategy.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合　計
2009年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2010年度	600,000	180,000	780,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総　計	2,200,000	660,000	2,860,000

研究分野：社会科学
科研費の分科・細目：経営学･会計学
キーワード：管理会計，バランス･スコアカード，サプライチェーン，産業クラスター

１．研究開始当初の背景

近年では，ミニプロフィットセンターやラインカンパニー制，アメーバ組織といった，新しい形式のセグメントが世に出ている。このような形態のセグメントは，従来の代表的な企業セグメントの事業部制組織と比較すると，より戦略的でありかつ柔軟な組織である。当然，収益や原価の割当という業績測定に必要な計算の理念や構造は，伝統的な事業部制とは異なるスキームが要求されるものと考えられる。

また，一企業（単一組織）だけの活動で経営活動は完結するものではなく，何らかの形で他の組織とネットワークが築かれている場合が多い。変容した組織の形態の一つとしてとしてネットワーク組織を考えることも視野に入れなければならない。

２．研究の目的

戦略と組織の形態は，密接な関係にある。戦略が組織に変更を与える場合もあるし，組織の変更が逆に戦略を規

定する場合もある。組織の形態が変わってくれば，当然業績評価の方法は変わってくる。ここで問題とするのは，組織の形態が変わり，戦略が設定された場合，その戦略が組織の中でどのように浸透していくのか，理解されていくのか，共有されていくのか，ということが問題となる。

また，近年では一企業のみで完結した経営活動を行うということは希であり，企業は何らかの形でサプライチェーンの中に取り込まれている。サプライチェーンも一つの組織形態であると考えると，その戦略の遂行と業績管理にはこれまでとは違った方法論があるはずである。本研究では，そのような変容した組織，とりわけサプライチェーンを形成したネットワーク組織における戦略遂行のための業績管理システムの規範的モデルを構築することを目的とする。

３．研究の方法

本研究は，基本的に文献資料調査と，企業や関連機関へのヒアリングによって行った。

具体的には，管理会計技法としてのバランス･スコアカードおよび戦略マップの研究，産業クラスターの過去の事例研究，そして現在九州地方で展開されている食料産業クラスターに対するインタビュー調査である。

それらの研究結果を基に，規範モデルを構築した。

４．研究成果

(1)対象とする組織

本研究では，組織の変容形態の一つとして，産業クラスターに焦点を当てた。産業クラスターは，組織としては次のような特徴を持つ。

①地域においてサプライチェーンを形成している。

②属性の異なる組織（営利企業，研究機関，自治体･関連機関）などがそれぞれネットワークを重層的に構築し，なおかつそれが価値創造のリンクでつながっている。

(2)産業クラスターにおける管理会計問題

産業クラスターの抱えている大きな問題は，クラスターに対するマネジメントの発想が希薄であるという点である。マネジメントの適切なツールもなければ，経済的効果を図る仕組みもないのが現状である。具体的には，戦略に対する参加者の共有と理解が希薄である場合が多い。また，業績や経済的効果の測定方法がないために，クラスターに参加することの経済的ベネフィットを参加者が感じ取れないでいるという場合も多い。これらの問題は，ビジョンや戦略の達成にとって大きな足枷となる。このような問題を克服するための一つの方法として，バランス･スコアカードを産業クラスターに適用することが考えられる。

産業クラスターでは，企業や自治体，研究所や大学などがそれぞれネットワーク組織化しており，さらにそれが重層的に展開されている。それぞれのネットワーク組織，ネットワークを構成する個々の組織体が，ややもすると全体の目標を見失い，個々の思惑だけで動いてしまう可能性がある。こうなってしまっては，クラスターとして集積する意味自体がなくなってしまう。したがって，クラスター全体のミッション，ビジョンや戦略を共有・翻訳･伝達･理解させるためには，それを推進するための強力な「羅針盤」が必要である。バランス･スコアカードはその「羅針盤」たり得るツールである。

また，産業クラスターでは，評価する視点として考慮に入れなければならない要素に，非財務的な要素が非常に多い。ここでは，短期的な経済的効果と，イノベーション，人材育成，地域インフラの整備などのような比較的長期的な効果とをバランスさせて評価することが必要になる。特に，インフラ整備がどのようにイノベーション創出に結びつくのか，そしてそのイノベーションの創出がどのように経済的効果に結びつくのか，ということを明らかにする必要性が高い。こういった点からも，産業クラスターの戦略遂行および効果測定にとってバランス･スコアカードは非常に強力なシステムとなり得るものと考えられる。

(3)サプライチェーンにおけるバランス･スコアカード

前述のように，産業クラスターは地域的サプライチェーンという属性を持ったものである。そこで，本研究ではまず企業間サプライチェーンにおけるバランス･スコアカードについて研究した。いくつかのケースを分析した結果，サプライチェーンにおけるバランス･スコアカードは，構築プロセスからの分

類と，形態からの分類が可能であることがわかった。

構築プロセスからの分類では，コアとなる企業が主導してバランス･スコアカードを作成するような場合と，サプライチェーンに参加している企業が協同してバランス･スコアカードを作成する場合とに分類される。前者を主導型BSC，後者を協同型BSCと名付けることができる。

形態からの分類では，サプライチェーンの効果を測定する指標を，バランス･スコアカードの様々な視点に分散しておいている場合と，サプライチェーンにおける効果を一つの視点として独立して設定しているか，サプライチェーンの効果のみを対象としたスコアカードを作っている場合である。前者を分散型BSC，後者をモジュール型BSCと名付けることができる。モジュール型BSCは，さらに部分的モジュール型と完全モジュール型とに分類される。

この二つの分類基準は，マトリクス状に展開される。それが，図1である。

			構築プロセスからの分類	
			主導型BSC	協同型BSC
形態からの分類	分散型BSC			
	モジュール型BSC	部分的		
		完全型		

図1　サプライチェーンBSCの類型

(4)サプライチェーンとしての産業クラスターの集積形態

前述のサプライチェーンにおけるバランス･スコアカードを産業クラスターに適用する場合には，産業クラスターがどのような集積の仕方をして，ネットワークを形成しているのかを見る必要がある。Markusen(1996)によれば，産業集積は，①新産地型，②ハブ＆スポーク型，③サテライト･プラットフォーム型，④国家主導型に分類されるという。①のタイプは，地域の中小企業が相互に連携しながら集積している状態である。②のタイプは，地域にコアになる企業が存在し，それをハブとして，スポーク状に地域内の中小企業や地域外の大企業や中小企業と連携している状態である。③のタイプは，地域の外に本社等がある複数の企業が，その地域にオフィスや工場のブランチを置き，そのブランチが連携している状態である。④は，国や自治体等の機関が主導して連携を形成している状態である。

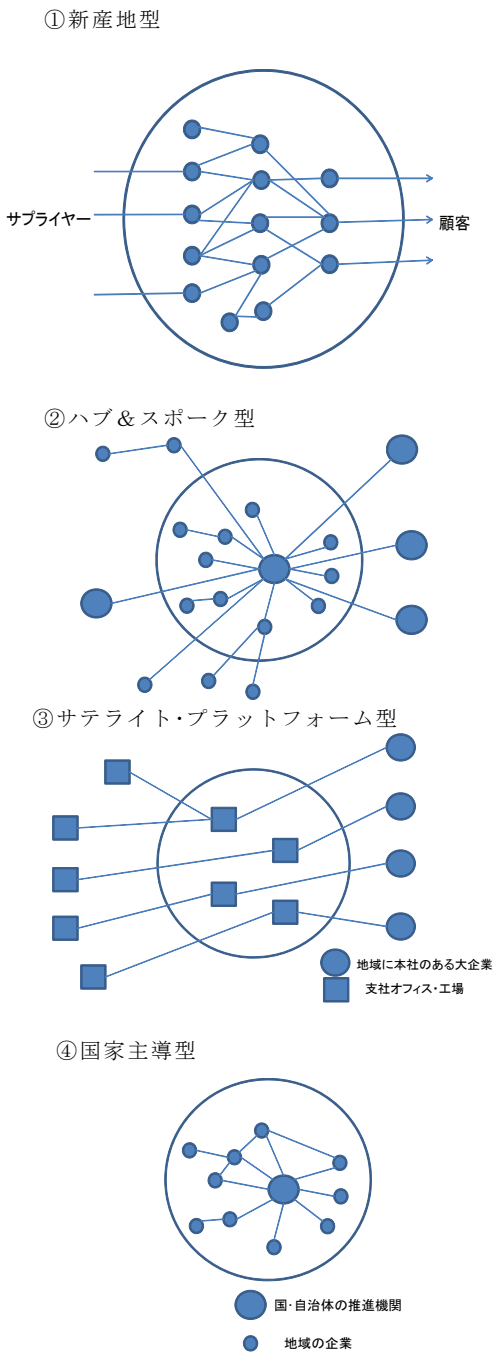

図2　集積のタイプ

これらの類型から考えるとき，バランス･スコアカードの構築プロセスでは，新産地型とサテライト･プラットフォーム型では協同型BSCの形をとり，ハブ＆スポーク型と国家主導型では主導型BSCをとることになる可能性が高い。

(5)産業クラスターにおけるバランス・スコアカードの構築

産業クラスターにおいては，参加している組織の持っている技術等のマッチングによるイノベーションの創出が重要な課題である。イノベーションの創出環境の整備が，いかにしてイノベーションを生み，そのイノベーションがクラスター参加組織やクラスター全体，クラスターの存在する地域にどのような経済的効果をもたらすのか，ということを測定することが重要である。

そういった観点から，産業クラスターのインフラ(イノベーション創出環境)整備がどのように財務的な成果に結びつくのかを意識したバランス・スコアカードのモデルを試験的に構築した。それが，図3である。

ビジョン
地域経済の内発的・自律的発展

	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	アクション・プラン
財務の視点	経済的効果	売上の増大 雇用の増大 税収の増大	売上高 雇用者数 税収	
顧客の視点	域内外取引の充実	域外取引 リピーターの確保	域外取引増加数 リピート率	
内部プロセスの視点	イノベーション成果	研究成果 域内企業間取引 新製品開発 新事業展開	特許件数 域内取引高 新製品開発数 新規事業数	
人材と変革の視点	イノベーション創出環境改善 地域資源充実 政策連携	知識の共有 産官学共同研究 人材育成 生活インフラ・交通インフラの整備 企業・大学の誘致 金融支援	参加企業数 件数 地元定着率，人数，能力 距離，時間 誘致数 支援件数・金額	

図3　バランス・スコアカードのモデル

(6)本研究の貢献と今後の課題

本研究の最大の貢献は，産業クラスターに対して管理会計技法の適用可能性の方向性を示した点にある。従来，会計学の分野では，産業クラスターに関する研究は皆無であった。本研究では，変容する組織形態の一つとして産業クラスターに焦点を当てたことで，この領域に対する管理会計技法，特にバランス・スコアカードの展開の可能性を示すことができた。

本研究のプロセスにおいて，ネットワーク型の組織におけるバランス・スコアカードの類型化に成功したことも，大きな貢献である。

また，ネットワーク組織全体を俯瞰する管理会計の領域として，メゾ管理会計という領域の開拓の可能性を見いだした点も本研究の大きな貢献の一つである。

今後の課題としては，本研究で提示したバランス・スコアカードのモデルの実装の可能性に関する検討があげられる。これについては，現在組織されている産業クラスターに対する導入実験などを行っていく必要がある。

５．主な発表論文等

（研究代表者，研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計12件）

①高橋　賢「原価・収益計算としての直接原価計算の再検討」『横浜経営研究』32巻 3・4号，　2012年3月，23-35ページ。（査読無し）

②高橋　賢「アイドル・キャパシティの測定と活用に関する一考察」『横浜国際社会科学研究』16巻 6号，2012年2月，1-10ページ。（査読無し）

③高橋　賢「産業クラスターにおけるインフラ整備の評価とBSC」『横浜経営研究』32巻 2号，2011年9月，1-15ページ。（査読無し）

④高橋　賢「時間を基準とした原価配賦に関する一考察」『横浜国際社会科学研究』16巻3号，2011年9月，1-11ページ。（査読無し）

⑤高橋　賢「産業クラスターへの管理会計の応用　BSCの適用可能性」『企業会計』63巻10号，2011年10月，78-83ページ。（査読無し）

⑥高橋　賢「プロセス不均衡によるアイドル・キャパシティの表示に関する一考察」『横浜経営研究』31巻 3・4号，2011年3月，39-53ページ。（査読無し）

⑦高橋　賢「基準操業度の選択が与える原価計算・管理会計への影響についての一考察」『経理研究』54号，2011年2月，234-244ページ。（査読無し）

⑧高橋　賢「バランス・スコアカードの産業クラスターへの適用」『横浜国際社会科学研究』15巻 6号，2011年2月，1-19ページ。（査読無し）

⑨「直接原価計算を巡る最近の動向」『横浜国際社会科学研究』15巻1・2号，2010年8月，1-11ページ。（査読無し）

⑩高橋　賢「TDABCの本質とその課題」『産業経理』70巻2号，2010年7月，128－136ページ。（査読無し）

⑪高橋　賢「産業クラスターの管理と会計～メゾ管理会計の構想」『横浜経営研究』31巻1号，2010年6月，73-87ページ。（査読無し）

⑫高橋　賢「大恐慌と会計　差額原価収益分析の系譜」『横浜経営研究』30巻

2号，2009年9月，13-29ページ。（査読無し）

〔学会発表〕（計1件）
高橋　賢「産業クラスターへの管理会計の応用」日本原価計算研究学会，2011年11月18日，於：日立国際電気

６．研究組織
(1)研究代表者
高橋　賢（TAKAHASHI MASARU）
横浜国立大学・国際社会科学研究科・教授
研究者番号：50282439

(2)研究分担者
（　　）

研究者番号：

(3)連携研究者
（　　）

研究者番号：