

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 6 月 15 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2009～2011

課題番号：21530482

研究課題名（和文）マネジメントシステム発展段階モデルの構築
：BSCの貢献と組織能力の相互作用の分析研究課題名（英文）Development of the Maturity Model of the Management Systems
：Analysis of the Interaction of BSC's Contribution and Organizational Capabilities

研究代表者

歌代 豊 (UTSHIRO YUTAKA)

明治大学・経営学部・教授

研究者番号：80386416

研究成果の概要（和文）：

バランス・スコアカード（BSC: Balanced Scorecard）が提案され、世界中の多くの企業で導入され、成果を収めている。日本でも BSC が普及しているが、日本企業にとって有効な BSC の活用が図られているとは必ずしもいえない。本研究では、戦略マネジメントのためのマネジメントシステムの基盤として BSC が有効であることを明らかにした。そして最終的に、BSC に基づいたマネジメントシステムの成熟度モデルを提示した。

研究成果の概要（英文）：

After the Balanced Scorecard (BSC) was proposed in 1990, it has been introduced, and used successfully in a number of companies throughout the world. While BSC is in widespread use in Japan, it is not necessarily being used effectively in Japanese companies. In this research, it became clear that the BSC served as the foundation of the management systems for strategy management. Finally, the maturity model of the management system based on BSC was proposed.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	400,000	120,000	520,000
2010 年度	1200,000	360,000	1560,000
2011 年度	100,000	30,000	130,000
総計	1,700,000	510,000	2,210,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：会計学

キーワード：戦略マネジメント, BSC (バランス・スコアカード), マネジメントシステム, 成熟度, 発展段階モデル

1. 研究開始当初の背景

(1) マネジメントシステムと戦略マネジメント

企業で経営を推進するための基盤となっているのが、中期経営計画、予算管理、業績評価などからなるマネジメントシステム（経営管理制度）である。産業の複合化、事業モデルの多様化が進み、経営環境の変化が増幅

する中で、戦略を適切に策定し、実行していくためには、戦略を管理する機能（戦略マネジメント）の重要性がマネジメントシステムに求められている。

(2) バランス・スコアカードの背景と発展経緯

今日、戦略マネジメントの観点からバラン

ス・スコアカード（BSC: Balanced Scorecard）が、多くの企業で導入されている。BSCは、1990年代初めに米国のKaplanとNortonらによる共同研究によって生まれた経営手法である。当時の米国企業の経営の焦点が短期の財務成果に偏重し過ぎていたことへの反省から、短期と長期、財務と非財務のバランスをとった経営管理を推進していくための業績評価システムとして提案されたものである（Kaplan&Norton, 1996）。その後、米国のみならず、欧州、日本でも多くの企業でBSCが採用され、経営改革の成功に貢献している。

BSCは当初多元的な業績評価システムとしての位置づけが中心であったが、近年では戦略の計画策定から日々のオペレーションまでを統合させる戦略マネジメントシステムとしての役割が認識されつつある（Kaplan & Norton, 2000 等）。しかし、一方で、BSCの検討には着手するが導入決定に至らない企業、導入しても構築・運用で苦勞している企業も少なくない。BSCの効用と役割を再考すべき時期にさしかかっており、戦略マネジメントシステムとしてのBSCのあり方を模索しなければならない（歌代, 2004）。

(3) BSC, 戦略マネジメントに関する先行研究と課題

BSCは、これまで提唱者のKaplanとNortonによる論文、書籍によって規範的な提案と議論がなされてきた。BSCの導入が進む中で、わが国でも、櫻井（2008）、清水ら（2004）、伊藤（2007）が、BSCを含む戦略指向のマネジメントシステムの重要性を体系的に議論している。

しかしながら、これまでは、事例をベースにしたBSCの有効性や導入方法の適否に関する検討・分析が主であり、広範な実態データに基づく実証研究は十分なされてはいなかった。

研究代表者の歌代は、学会発表において、戦略経営実践のためのマネジメントシステムの改革にはBSCを基盤にすることが有効であるが、①BSCによるマネジメントシステム連携、②プログラムプロジェクトに基づく戦略目的のカスケード、③戦略マネジメントループの構築、が今後の課題であると指摘した（歌代, 2008）。

[参考文献]

Kaplan, Robert S. and David P. Norton(1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton(2000), The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard

Companies Thrive in the New Business Environmen, Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton(2004), Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton(2006), Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton(2008), Execution Premium, Harvard Business School Press.

伊藤和憲（2007）『ケーススタディ 戦略の管理会計』中央経済社

歌代豊（2004）「戦略マネジメントシステムとしてのバランス・スコアカードの方向」『クオリティマネジメント』10月号

歌代豊（2008）「戦略経営と「実践」－ BSCの役割のレビューと戦略経営実践のための経営システム課題－」国際戦略経営学会 2008年全国大会発表, 2008年9月

櫻井通晴（2008）『バランス・スコアカード改訂版－戦略的マネジメント・システム 理論とケース・スタディ』同文館出版

清水孝編著（2004）『戦略マネジメント・システム』東洋経済新報社

バランス・スコアカード・フォーラム編（2004）『バランス・スコアカード経営実践マニュアル－効果が上がるBSCプロジェクトの進め方』中央経済社

2. 研究の目的

以上の背景を踏まえ、本研究では次の研究課題、研究目的を設定した。

- ① マネジメントシステムを構成する機能の成熟度を定義し、発展段階モデルを明らかにする
- ② BSCがマネジメントシステムの機能をどのように向上させているかを検証する
- ③ マネジメントシステム成熟度の顧客価値、事業業績、企業価値に対する効果を、組織能力との関係を含め実証分析する

3. 研究の方法

(1) 研究の枠組み・課題

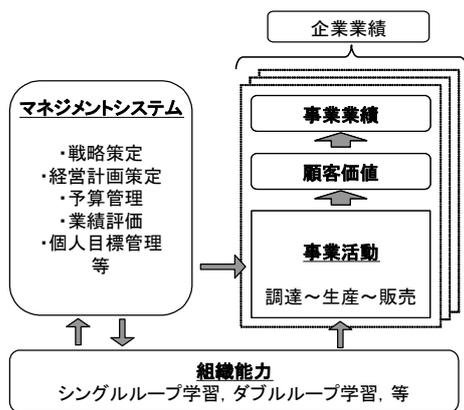
本研究では、下図に示す研究枠組みに基づき分析、検討を行った。

企業のマネジメントシステムは、企業レベル、事業レベルでの戦略の策定やその実行管理等を担っている。したがって、マネジメントシステムは、事業活動やコーポレート管理活動の良否を左右し、顧客価値の創造をおして事業業績、企業業績に影響を与える。また、マネジメントシステムと密接に係る

る要素として、組織能力が存在する。組織能力で特に着目するものとして、2種類の組織学習能力（シングループ学習能力、ダブループ学習能力）がある。

このような枠組みを前提に、本研究では、マネジメントシステムの成熟度に関する発展段階モデルを明らかにした。さらに、マネジメントシステムの成熟度と業績向上との関係を分析する。組織学習能力の相違によりどのようなマネジメントシステムが構築されているか、逆にマネジメントシステムの特徴が組織能力の向上にどのように影響するか、も重要な研究課題である。

図 本研究の枠組み



4. 研究成果

(1)研究概要

管理会計,組織論,戦略論,人事管理,プロジェクトマネジメントなどの研究領域におけるマネジメントシステムに関する先行研究をレビューし,これまでの研究課題とその議論の現状を整理した。また,雑誌や研究機関レポートなどに基づき,おもに日米企業におけるマネジメントシステムとBSC(バランス・スコアカード)導入の実態を把握し,今後のマネジメントシステム課題を検討した。引き続き,マネジメントシステムのベストプラクティスと今後のあり方を詳細に分析するために,BSC導入企業を対象にインタビュー調査を行った。その中で,BSCの取り組み状況を把握するとともに,BSCの有効性と限界を分析した。以上の先行研究レビュー,動向調査,事例研究をとおして,マネジメントシステムの機能(戦略策定,戦略計画展開,戦略整合,シナジー創出,業績測定,モニタリング&レビュー等の詳細)を体系的に整理し,企業事例における機能の充足状況からマネジメントシステムの類型を導出した。さらに,規範的に各類型の成熟度を判別し,発展段階モデルの一次仮説を構築した。また,そのモデルの一部に基づき,マネジメントシステムのあり方とサプライチェーンマネジメント成果との

関係を実証的に確認するために,WEBアンケートを用いたプレ調査を実施した。プレ調査結果を詳細分析し,加えて,文献,インタビュー調査により事例を改めて分析した。これらをとおして,マネジメントシステム発展段階モデルの一次仮説モデルをレビューし,修正を加えた。

マネジメントシステムを有効に機能させるためには組織学習能力が密接に関係しており,このような観点からマネジメントシステム発展段階モデルには2種類の組織学習能力(シングループ学習能力,ダブループ学習能力)とマネジメントシステムとの関係を盛り込んでいる。また,有効性を議論する指標を多角的に考慮する必要があるが,特に「経営戦略とオペレーション実行との整合性」と「多元的社会価値と企業行動との整合性」の2つを重要視することとした。

最終的に,実証のためのアンケート調査を実施した。アンケート調査で得た回答データに基づき,企業におけるマネジメントシステムの実態を把握した。さらに,調査結果の分析により,バランス・スコアカード(BSC)の戦略アラインメントとしての有効性を一部確認した。BSCを導入することにより,中期経営計画が業務計画の基点になる記述が盛り込まれることを担保し,その結果中期経営計画で示された戦略と整合した業務計画が部門ごとに展開され戦略アラインメントが高まる傾向が認められた。

また,これらの分析結果の意味解釈を行い,実践的示唆をえるために,研究者,実務家と討議,検討を行った。重要な観点としては,BSCを導入しても,戦略アラインメントを保てない状況が生ずるという点が指摘された。特に,機能別部門をとおして戦略目的をカスケードする場合,戦略と実行が乖離する危険がある。このような状況を回避するためのアプローチとして,戦略目的をカスケードするうえで,プログラム&プロジェクト概念を併用することがBSCにとって有効と考えられ,企業によってはそのような事例が存在した。

最終的に,アンケート調査結果データの分析,および研究者,実務家等との討議を踏まえ,モデルの修正,詳細化を行い,BSCがマネジメントシステムの機能をどのように向上させているか,そしてマネジメントシステム成熟度の顧客価値,事業業績,企業価値に対する効果を明らかにした。

(2)主要研究成果

①事例分析からの示唆

BSCを導入した企業の中にも,独自にこのような考え方を取り入れ,運用している企業がある。たとえば,電子デバイスの生産・販売事業を手掛ける株式会社村田製作所は,

多様な商品別事業を展開しているが、組織構造としては機能別組織を採用している。本社には、事業本部、生産本部、営業本部、本社開発部門がある。事業本部の下位組織として事業部があり、さらにその下に商品部がある。生産本部には生産機能はなく、子会社化した事業所（工場）が生産機能を担うが、事業所は独立採算になっている。

したがって、事業本部は他部門、事業所の協力のもとでバリューチェーンを構成し、事業戦略を推進していることになる。そのため、機能組織間での戦略の共有と責任範囲の明確化が重要であるが、従来必ずしも十分対応できていなかった。

そこで、この点を含め経営管理上の問題を解決するため、2005年にBSC導入により方針管理制度を再構築することを決定した。特に、事業戦略の展開においては、中期計画の中でBSCを用いることにより、部門間のすり合わせを密に行うようにした。

②アンケート調査結果分析からの示唆

アンケート調査結果の分析によって、BSCを導入することにより、中期経営計画に業務計画の基点になる記述が盛り込まれることを担保し、その結果中期経営計画で示された戦略と整合した業務計画が部門ごとに展開され戦略アラインメントが高まる傾向が認められた。

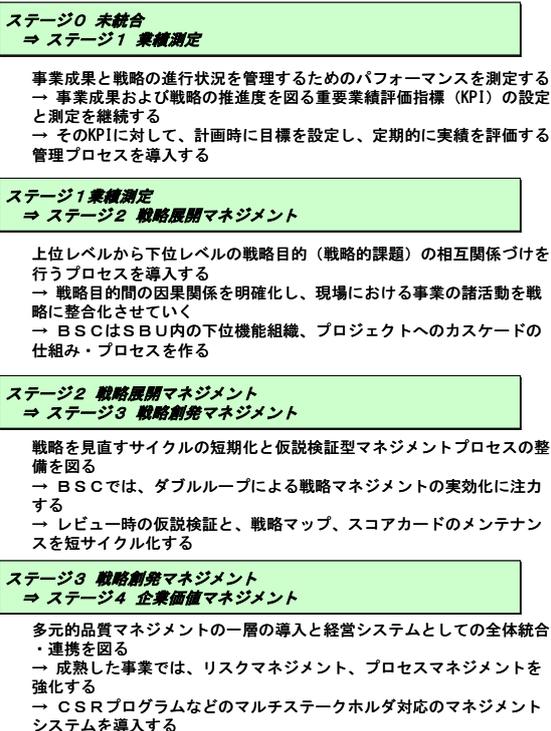
③マネジメントシステム発展段階モデル

本研究における文献調査、事例分析、アンケート調査結果分析に基づき最終的に下図のマネジメントシステム発展段階モデルと成長指針をとりまとめた。

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)

図 マネジメントシステム発展段階モデルと成長指針



〔雑誌論文〕 (計 4 件)

- ① Utashiro, Yutaka, "A review of the Role of the BSC and the Issues of Management Systems for Strategy Management", *Journal of Strategic Management Studies* Vol.1, No.1, pp.43-48, 2009 (査読なし)
- ② 歌代豊, 「BSCによる戦略マネジメントの動向とあり方: 戦略アラインメントの観点から」, 『戦略経営ジャーナル』, Vol.1, No.1, pp.37-47, 2011 (査読なし)
- ③ 小倉昇, 「管理会計研究の現状と課題」, 『管理会計学』, Vol.20, No.2, 2012 (査読なし)
- ④ 松原恭司郎, 「持続可能な税理士事務所の成長を支える「関与先との親密性アップ」戦略と4つのMASツール」, 『税務弘報』 Vol.59, No.5, pp.84-94, 2011 (査読なし)

〔学会発表〕 (計 4 件)

- ① 歌代豊, 「IT投資マネジメントの過去・現在・未来」, 経営情報学会 2009年春季全国研究発表大会, 2009年7月11日, 明治大学
- ② 歌代豊, 「マネジメント特性と組織文化のイノベーション創造への影響」, 2010年春季全国研究発表大会, 2010年6月6日, 東京工業大学
- ③ 歌代豊, 「高信頼性組織の特性分析～サプライチェーン管理に関する実証分析」, 国際戦略経営研究学会戦略経営理論研究会, 2011年12月12日, 中央大学駿河台記念館
- ④ 小倉昇, 「管理会計のバウンダリとコア」, 東北学院大学経営研究所セミナー, 2012年2月17日, 東北学院大学 (招待講演)

〔図書〕 (計 7 件)

- ① 松原恭司郎, 『S&OP 入門: グローバル競争に勝ち抜くための7つのパワー』, 日刊工業新聞社, 2009, 180頁
- ② 根来龍之 / 経営情報学会編著, 『CIOのための情報・経営戦略—ITと経営の融合』(歌代豊担当: 3章「コーポレートと事業部門におけるITマネジメント機能」), 中央経済社, 2010, 314頁
- ③ 経営情報学会情報システム発展史特設研究部会編, 専修大学出版局, 『明日のIT経営のための情報システム発展史 総合編』(歌代豊担当: 7章「情報システムの経営と人・組織への貢献」8章「情報システム発展か

- らの知見と教訓) , 2010, 272 頁
- ④ 経営情報学会情報システム発展史特設研究部会編,専修大学出版局,『明日の IT 経営のための情報システム発展史 流通業編』(歌代豊担当: 6 章「イオンにおける情報システムの発展」7 章「セブン-イレブンにおける情報システムの発展」)(歌代豊担当: 7 章「情報システムの経営と人・組織への貢献」8 章「情報システム発展史からの知見と教訓」), 2010, 272 頁
- ⑤ 松原恭司郎,『松原流戦略マップ/BSC(バランス・スコアカード)実践教本』, 日刊工業新聞社, 2010, 299 頁
- ⑥ 組織行動科学学会編 (執筆者: 歌代豊含め 85 名),『組織行動科学ハンドブック』(歌代豊担当: 「ポジショニング・アプローチ」「ゲーム論的アプローチ」「戦略の評価とマネジメント」), 中央経済社, 2011, 840 頁,
- ⑦ 高橋正泰・歌代豊ほか 3 名訳,『実践としての戦略』, 文眞堂, 2012, 358 頁

6. 研究組織

(1) 研究代表者

歌代 豊 (UTSHIRO YUTAKA)

明治大学・経営学部・教授

研究者番号: 80386416

(2) 研究分担者

小倉 昇 (OGURA NOBORU)

青山学院大学・会計プロフェッション研究科・教授

研究者番号: 10145352

(3) 研究分担者

松原 恭司郎 (MATSUBARA KYOSHIRO)

中央大学・国際会計研究科・教授

研究者番号: 70509182

(4) 連携研究者