

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 22 日現在

機関番号：32402

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2014～2017

課題番号：26870538

研究課題名(和文) 戦略的業績評価システムによる戦略修正メカニズムの解明

研究課題名(英文) Elucidation of the mechanism in revising strategies by strategic Performance measurement systems

研究代表者

奥 倫陽 (Oku, Noriaki)

東京国際大学・商学部・教授

研究者番号：50551652

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、戦略修正において戦略的業績評価システムがどのように貢献するかを研究した。本研究の成果として、経営環境の変化に対応する能力に着目した戦略修正におけるバランスト・スコアカードの活用方法を提示した。戦略修正に影響する業績評価尺度を検討した上で、戦略修正における具体的な引き金となる事業撤退基準の機能に着目し、質問票調査を通して、その機能を明らかにした。戦略修正における戦略的業績評価システムの効果的な利用な利用方法を質問票調査を通して明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This study examined how the strategic performance measurement system contributes to revise strategies. As a result, this study provided the method to utilize balanced scorecard in revising strategies focused on abilities to respond to business environment changes. After reviewing the performance measure that affects the strategy revision, this study focused on functions of the business withdrawal criteria, which is a specific trigger in revising strategies, and supported its functions through questionnaire survey. The effective usage of strategic performance measurement system on the strategy revision was supported through questionnaire survey.

研究分野：会計学

キーワード：戦略的業績評価システム 戦略修正 バランスト・スコアカード ダイナミック・ケイパビリティ 撤退基準 事業機会 業績評価尺度 組織の新陳代謝

1. 研究開始当初の背景

持続的な企業価値創造のためには、戦略をいかに効果的かつ効率的に実現するかがカギとなる。その実現の支援には、戦略の実現の度合いを測定し評価するシステムである戦略的業績評価システムの構築が有効である。従来の戦略的業績評価システムの利用方法に関する研究は、主に業績評価尺度の選択にみられるような戦略的業績評価システムの設計・構築プロセスに焦点を当てていた。この設計・構築プロセスは、組織成員に戦略を理解・浸透させ合意形成を図るなど、効果的な戦略実行にとって重要なプロセスである。しかし、戦略的業績評価システムの実際の運用プロセスにおいて、戦略的業績評価システムから発信される企業業績に関連した情報が、戦略実現に必要なプロセスである戦略修正に対してどのように影響するかについて、十分に検討されているとはいえない状況にあったと考えられる。

たとえば、戦略修正に関する戦略的業績評価システムの管理会計研究では、バランスト・スコアカードが注目されてきた。バランスト・スコアカードは、従前のマネジメント・コントロール・システムのように戦略を所与とせず、戦略修正が行われることを前提としているところに特徴がある。しかし、バランスト・スコアカードの研究では、戦略修正への有効性に関する指摘はあるが、戦略的業績評価システムによる評価結果が戦略修正にどのように影響するかという具体的な役割については、十分に解明されていなかったと考えられる。

2. 研究の目的

本研究の目的は、戦略的業績評価システムによって提供される情報が、経営者の戦略修正の決定にどのように影響するかを明らかにすることである。具体的には、戦略修正における戦略的業績評価システムの利用方法について既存研究を検討した上で、以下の3つの課題を検討することとした。

すなわち、(1)戦略修正を効果的に行うための戦略的業績評価システムの具体的な利用方法とはどのようなものか。(2)経営者に戦略修正を促す効果的な情報提供を行なうための、戦略的業績評価システムに求められる具体的な要件とは何か。(3)戦略修正において、その実行を阻害する戦略的業績評価システムに内在している問題は何か。

3. 研究の方法

本研究は、研究目的に基づいて、文献調査および質問票による大量データを用いた実証研究を行った。文献調査では、管理会計に関連する文献だけでなく、経営戦略に関連する文献まで含めた幅広い文献の調査に基づいて、それらの知見を整理し、理論的な視点での課題および問題点を明らかにし、文献調査に基づいて実証研究のための仮説を検討した。本研究期間において、米国での1年間の在外研究を行う機会を得たため、米国における戦略修正における戦略的業績評価システムの利用についても検討した。

大量データを利用した実証研究における質問票設計では、事例研究や外部の研究者および実務家の意見を取り入れて、質問項目の妥当性を高めた。本研究期間を通して、質問票調査は、わが国上場企業の経営者を対象とした調査を1回と一般従業員を対象とした調査を2回の計3回実施した。

4. 研究成果

本研究では、経営環境の変化に対応する能力に着目した戦略修正におけるバランスト・スコアカードの活用方法を提示した。戦略修正に影響する業績評価尺度を検討した上で、戦略修正における具体的な引き金となる事業撤退基準の機能に着目し、質問票調査を通して、その具体的な機能を明らかにした。加えて、戦略的業績評価システムの利用方法によって戦略修正の効果に違いがあることも、質問票調査を通して明らかにした。

具体的に、効果的な戦略修正に求められるダイナミック・ケイパビリティの構築を支援するバランスト・スコアカードによる管理方法について検討した。学習と成長の視点でダイナミック・ケイパビリティの構築を管理する場合は、内部プロセスの視点の指標をダイナミック・ケイパビリティの構築による成果指標として、ダイナミック・ケイパビリティ構築の進捗状況の測定には、レディネス(readiness: 無形の資産の準備度合い)で測定することができる。バランスト・スコアカード全体でダイナミック・ケイパビリティの構築を管理する場合には、インタラクティブ・コントロール・システムとしてバランスト・スコアカードを利用することにより、創発的なダイナミック・ケイパビリティの構築の状態を、バランスト・スコアカードの指標の測定だけでなく、バランスト・スコアカードの変更度合いによっても管理できることを明らかにした。また、経営者の戦略修正の判断に影響する実務で実践されているバランスト・スコアカードの業績評価結果の経営者調整に取り上げ、経営者調整による経営者の関与が既存戦略の修正の必要性を検討する機会を提供し、結果的に継続的な戦略実現にも貢献することを指摘した。

戦略修正の必要性の評価における具体的な業績評価尺度の設定と活用方法について、組織内部の要因と積極的な戦略修正、組織外部の要因と積極的な戦略修正、組織内部の要因と消極的

な戦略修正、組織外部の要因と消極的な戦略修正という4つのタイプの分類を示し、それぞれ戦略修正における具体的な業績評価尺度を明らかにした。加えて、業績評価尺度の選択に有効と考えられる、業績評価尺度の重複の解消、業績評価尺度の包括化、評価基準の調整という3つの視点を明らかにした。また、質問票調査を通して、積極的な戦略修正と消極的な戦略修正とは、戦略修正を促進する要因と阻害する要因に違いがあることが明らかとなった。さらに、戦略修正における戦略的業績評価システムの利用方法において、「診断的コントロールとしての利用」が「インタラクティブ・コントロール・システムとしての利用」に、「インタラクティブ・コントロール・システムとしての利用」が「戦略修正による間接効果」に、「戦略修正による間接効果」が「戦略修正による直接効果」に、「戦略修正による直接効果」が「戦略修正による成果」に対して相対的に強い影響を与えていることも質問票調査から明らかとなった。

戦略修正における業績評価尺度に関する研究を通して、当初の研究計画では、意図していなかった戦略修正の具体的な戦略的業績評価システムとして、事業からの撤退基準を利用した評価システムが有効であることが明らかとなった。わが国上場企業の経営者を対象とした撤退基準に関する質問票調査では、撤退基準の戦略的マネジメント・システムにおける役割に関する経営者の認識において、撤退基準の役割は今後も大きくなると期待されていることが明らかとなった。また、撤退基準の設定は、事業からの早期撤退を促進し成長分野への投資を促し、組織の新陳代謝を促す。撤退基準の設定により、組織成員に活動範囲を示すことが、結果として、経営戦略を明確にできる。撤退基準に抵触する事象を客観的に評価することにより戦略修正の引き金として機能することが質問票調査を通して確認できた。

撤退基準に関する企業の一般従業員を対象とした質問票調査では、撤退基準のマネジメント・コントロールの役割として、特に、既存の戦略の明確化の役割およびインタラクティブ・コントロールの役割としての活用が、撤退基準の有効性を高めることが明らかとなった。また、事業境界システムとしての利用や従業員の業績評価という従業員の行動に制約を課す活用方法では、撤退基準の有効性を高める要因とならないことが明らかとなった。この研究を通して、事業撤退を行うための手段として考えられることもある撤退基準の活用方法が、活用方法によっては、戦略実現を支援するマネジメント・システムに成りえること指摘した。

経営環境の変化が大きく、将来予測が困難な状況では、戦略策定だけでなく、戦略修正も困難な状況となる。戦略の不確実性に対応するためには、インタラクティブ・コントロール・システムの活用が有効であると考えられるが、未知の事業機会を確実に捉えることはできない。また、戦略目標の1つである原価目標の設定では、従来とは異なるビジネス・モデルの登場により、原価計算対象が不明確化することから原価目標の設定が困難となる現状がある。その一方で、IoTなどの技術の発展によって、このような困難な状況を克服する試みも行われている。以上から、今後の課題として、経営環境の変化に加え、それに応じた戦略的業績評価システムの動的な変化によって、戦略修正を含めた戦略マネジメントに対する具体的な影響を検討する必要があると考えられる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 5件)

奥倫陽、撤退基準の効果的な利用に関する研究 一般従業員を対象とした調査に基づいて、経営実務研究、査読無、vol.12、2017年、pp.99-112

奥倫陽、戦略的マネジメント・システムにおける撤退基準の役割 上場企業を対象とした郵送調査に基づいて、経営実務研究、査読無、vol.11、2016年、pp.47-59

奥倫陽、業績評価における経営者調整 BSCによる業績評価に焦点をあてて、東京国際大学論叢 商学・経営学研究、査読有、vol.2、2016年、http://www.tiu.ac.jp/about/research_promotion/ronsou/2_commerce.html

奥倫陽、業績評価尺度の選択が戦略修正に与える影響、ビジネス・マネジメント研究、査読有、vol.12、2016年、pp.35-47

奥倫陽、BSCによるダイナミック・ケイパビリティ管理 BSCによる測定方法に焦点をあてて、経営実務研究、査読有、vol.9、2014年、71-84

〔学会発表〕(計 7件)

奥倫陽、原価目標の設定に関する研究 現状と課題、日本経営実務研究学会、第17回全国研究発表大会、2017年9月

奥倫陽、マネジメント・コントロール・システムにおける撤退基準の役割、日本管理会計学会、2017年度年次全国大会、2017年8月

奥倫陽、事業機会発見時における業績評価尺度の戦略的役割 戦略的コンテキストとの関係に基づいて、日本経営実務研究学会、第16回全大会国研究発表、2016年11月

奥倫陽、戦略修正における撤退基準の役割、日本管理会計学会、2017年度年次全国大会、2016年9月

奥倫陽、戦略修正における促進要因と阻害要因の関係、日本原価計算研究学会、第42回全

国大会、2016年8月

奥倫陽、戦略修正における業績評価尺度の役割：戦略修正タイプに基づく分類、日本ビジネス・マネジメント学会、第13回全国研究発表大会、2016年6月

奥倫陽、BSC研究における研究アプローチの考察 理論と実践の接点、日本ビジネス・マネジメント学会、第11回全国研究発表大会、2014年7月

6. 研究組織

(1) 研究代表者

奥 倫陽 (OKU, Noriaki)

東京国際大学・商学部・教授

研究者番号：50551652