

## 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 12 日現在

機関番号：32634

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2011

課題番号：21730379

研究課題名（和文）日本企業における BSC 実践の類型化に関する研究

研究課題名（英文）The Typologies of BSC Practice in Japan

研究代表者 西居 豪（NISHII TAKESHI）

専修大学・商学部・准教授

研究者番号：30439517

## 研究成果の概要（和文）：

本研究は、BSC（Balanced Scorecard）を中心に、日本企業における事業戦略のマネジメント実践を理論的／実証的に研究したものである。まずは、BSC の導入／運用プロセスに基づいたフレームワークのもと、雑多とも言える BSC に関する先行研究の包括的なレビューを行い、研究の系譜を示すとともに、今後の研究課題を整理した。また、インターラクティブ・コントロール概念の操作化やテンション・マネジメントの概念モデルについても別途検討を行った。さらに、製品開発活動に着目した調査を通じて、インターアクションやインセンティブ・システムとの連動の重要性を確認した。これらの知見に基づき、東証一部二部上場企業（製造業、建設業、鉱業、水産・農林業）を対象とした質問票調査を実施し、BSC 実践パターンの類型化とパフォーマンスとの関係の検証を試みた。その結果、BSC 実践が 5 つのパターンに類型化できること、戦略マネジメント・システムとしての BSC のパフォーマンスが有意に高いことを明らかにした。

## 研究成果の概要（英文）：

This study attempts to investigate the strategic management in the light of BSC theoretically and empirically. We began with a summary of six streams of BSC management literature using the framework based the implementation/use process of BSC. Also, we studied the measurement of interactive control and the conceptual model of tension management. Further, through the triangulation procedure we confirmed the importance of the vertical interaction and the linking reward directly to the performance of the target cost management. Finally, we collected questionnaire data from divisional managers from a cross section of firms in mainly manufacturing sectors of the Japan. Analyzed by cluster analysis, we found five patterns of BSC practice. And, we made clear that BSC as strategic management system contributes to high-performance.

## 交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	700,000	210,000	910,000
2010 年度	1,800,000	540,000	2,340,000
2011 年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

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：BSC、戦略マネジメント、インターラクティブ・コントロール、類型化

## 1. 研究開始当初の背景

BSC が提唱されて 20 年の月日が経過した。

最近になってようやく、わが国においても比較的数量多くの組織にて BSC が導入されている

という調査報告が散見されるようになった。そうした動向に伴い、BSC 導入によって、成果が向上しているのかどうか検証した実証分析も行われているが、分析結果の不一致から示唆されるように、必ずしも十分な経験的証拠が蓄積されているわけではない。こうした研究結果に影響を及ぼしていると考えられるのが BSC 実践の多様性である。先行研究の実態調査によれば、どの組織でも同一の BSC が導入されているわけではなく、BSC 実践にはかなりの多様性があることが予測される。ただし、BSC 実践のどのような側面において多様性が存在し、それがどういった要因によって生み出されているのかについては、十分に明らかにされていない。この多様性を考慮しつつ、BSC の有用性を実証的に検証していくことで、より頑健性の高い分析結果が得られると考えられる。さらに、こうした取り組みによって得られる知見は、多様性の分類基準がマネジメント・コントロールの設計／運用要因と重複してくるために、単に BSC 研究のみならず、広くマネジメント・コントロール研究に対しても貢献するものと考えられる。

上記で示したような観点から、実証分析を展開するためには、当然ながら妥当な理論的フレームワークに依拠していることが不可欠である。ただし、BSC は科学的な意味で理論と呼べるものではない点には注意が必要である。学術雑誌においては、多面的測定、因果関係、戦略的指標、戦略マップ、インターラクティブといった BSC を構成すると考えられる特徴が抜き出され、経済学、経営学、社会学、心理学などの多様な領域の理論的パースペクティブに依拠し分析されることが多い。また、BSC を直接的に取り扱った研究も、多角的な視点(BSC の基本的想定、BSC の設計／利用方法、意思決定者への影響、成果への影響、導入上の諸問題など)から実施され、業績評価や戦略マネジメントに関して多様な知見が蓄積されている。このように BSC 研究は研究領域としては相当に広く、拡散傾向にあるともいえるので、BSC の成果に関する定量的検証が多様な研究群とどのように関連するのか明確に判断することが困難になりつつある。こうした状況下においては、まず何よりも BSC 研究の系譜を適切に位置づける文献レビューが必須であると考えられる。こうした検討を踏まえることで、実証分析のための概念モデルはより適切なものへと昇華すると考えられる。

## 2. 研究の目的

本研究は、(1) 内容的にも理論的にも多岐にわたる BSC 研究の系譜を整理するとともに今後の研究の方向性と課題を提示すること、(2) 先行研究のレビューから日本企業によ

る BSC 実践を分類する基準を抽出し、抽出された分類基準を用いて日本企業の BSC 実践パターンを類型化し、(3) 類型化されたパターンとパフォーマンスとの関係を定量的に検証することを目的とする。

ただし、昨今のマネジメント・コントロールのパッケージやコンステレーションといった分析視角は、より広範な観点から BSC によるマネジメント像を抽出する必要性を示唆している。これは研究期間中に実施された包括的な文献レビューを通じて明らかになった点である。それゆえ、日本企業のマネジメント・コントロール全体像というフレームワークのもとでの実態調査を展開することで、BSC の実践をより忠実に明らかにし、上記の研究目的を補完することを意図している。

## 3. 研究の方法

上記の研究目的を達成するために、本研究では包括的な先行研究のサーベイ調査、製品開発領域における業績評価を中心とする各社の取り組みに関する質問票調査とインタビュー調査、BSC を中心とする戦略マネジメントに関する質問票調査を行った。

## 4. 研究成果

本研究の成果は以下の 3 点にまとめられる。

### (1) BSC 研究の包括的レビュー

本研究では、雑多ともいえる BSC 研究の知見を整理すべく、AOS、MAR、TAR、CAR、JAL、EAR、JMAR などの海外主要ジャーナルや国内の紀要や学術誌を対象とした包括的な文献サーベイを行った(西居, 2011)。その結果、BSC 開発の中心的役割を担ってきた Kaplan と Norton による論文／著作の引用状況から、学術的な BSC 研究と実務への直接的貢献を意図した BSC 研究との間にギャップが存在していることが明らかになった。さらに、内容、理論、方法論などの側面において、非常に多岐にわたる BSC に関連する先行研究を、BSC の導入／運用プロセスに基づいた「業績評価」、「報酬とのリンケージ」、「因果関係」、「コントロールとしての利用方法」、「導入研究」、「成果」の 6 つの領域ごとに整理検討し、BSC 研究の今後の方向性を踏まえた研究課題を導出した。こうした多様な領域を捕捉した研究フレームワークのもとでの先行研究の整理は、種々の側面にて拡散しがちな BSC 研究を位置づける研究マップとしても意義があると考えられる。

また、BSC 実践を分類する基準の 1 つにないと考えられる利用方法(Simons の診断的コントロールとインターラクティブ・コントロール)について、2 つの側面から別途検討を行った。1 つは、インターラクティブ利用を

どのように測定するのかという概念の操作化に関する検討である（西居，2012）。この研究では、「トップマネジャーと業務マネジャーによる積極的活用」、「前提／事前の想定への挑戦」、「面と向かった議論や討論」、「現場の自律性を阻害しないトップの関与」、「戦略的不確実性への集中」、「システムの選択」の6つの要因ごとに検討を行い、測定時に配慮すべき点を明確にした。もう一つは、対立的な診断的利用とインタラクティブ利用の同時利用によって生じるテンションのマネジメントに関する理論的考察である（西居・近藤，2012）。この研究では、対立的な利用方法が同時に必要とされる矛盾をどのように捉えるべきか、テンション・マネジメントの概念モデルを提示し、そのプロセスと管理行動を明らかにした。

### (2) 製品開発活動の業績評価と成果の関係

BSCは戦略のマネジメントに関して複数の要素を内包しているが、その基本は業績評価システムにあるといえる。BSCは多面的な活動を評価対象とするので、製品開発活動のみに着目するだけでは不十分である。しかしながら、営業部門などの他部門の業績評価システムに比べ、製品開発活動の業績評価は先行研究ではあまり着目されておらず、研究蓄積が不十分であるため、BSCに関する調査を展開するうえで、こうした領域の知見は必須であると考えられた。

かかる認識のもと、製品開発活動における業績評価に着目した質問票調査とインタビュー調査を行った結果、原価企画活動に関連した報酬システムと垂直的インタラクションの成果に対する関係性を明らかにすることができた（西居他，2010）。具体的には、原価企画目標達成に関する報酬と垂直的インタラクションが成果（イノベーションの創出、目標原価達成、利益率）に影響を与えていること、報酬はインタラクションを通じても成果に影響を及ぼしていること、報酬とインタラクションの成果への影響は環境不確実性によって調整されていることを明らかにした。

### (3) BSCの類型化と成果の関係

BSCの実践パターンを類型化する際に、本研究が分類基準として採用した要因は、事業戦略のマネジメントのためのPDCAサイクルを構成するものである。具体的には、事業戦略の策定（トップの関与／関心、ボトムアップ的策定）、事業戦略実行のためのカスケードとモニタリング、ダブル・ループ学習あるいは高次学習と呼ばれるような基本的前提をも対象とする学習志向、策定／実行／修正すべての局面に深く関連する垂直的インタラクション、変動型のインセンティブの6

つの要因である。なお、これらの要因は、すべて探索的因子分析を通じて抽出された因子である。

BSCを導入しているビジネスユニットを対象に、これら6つの要因を使って、階層的クラスタ分析（ウォード法）を行い、樹形図と各クラスタに分類されるケース数、各クラスタの理論的意味といった観点から、下記の5つのクラスタに分類することが妥当であると判断した。図表1は、各クラスタの分類基準の平均値を示したものであり、これらの値の特性から5つの各クラスタは次のようなタイプとして説明できる。

図表1 各クラスタの分類基準平均値

クラスタ	1	2	3	4	5
トップ関与	-1.26	0.22	0.19	0.35	0.50
ボトムアップ志向	-0.56	-0.40	0.39	0.24	0.18
カスケードとモニタリング	-1.14	-0.88	0.02	0.57	0.80
学習志向	-1.03	-0.67	0.07	0.44	0.86
インタラクション	-0.71	-0.58	-0.12	0.58	0.63
変動的インセンティブ	-0.55	0.16	0.27	-0.91	0.70

#### ・クラスタ1の特徴

すべての項目で低い値をマークしたクラスタであり、効果的な管理体制が構築されていないといえるタイプである。

#### ・クラスタ5の特徴

現場からのアイデア出しや決定プロセスの共有など戦略策定におけるボトムアップ志向がある程度高い一方で、トップの事業戦略に対する関心が高く、具体的内容にまで口を挟むこともある。このように相対的にトップの影響力が強く行使されるので、事業戦略の下位へのブレイクダウンとその進捗管理が徹底されている。ただし、計画の単純な実行のみが強調されるのではなく、計画の基本的前提が見直される場合もあり、必要とあれば大きな変更もためらいなく実行するといった、ダブル・ループ型の学習をも志向した組織である。こうした戦略の確実な実行と柔軟な修正を効果的に実行するためには、戦略策定に強く関与する上位階層と戦略の実行部隊となる下位階層との間での濃密なコミ

コミュニケーションが欠かせない。さらに、迅速で劇的な変更／修正を可能にするには、人的資源の機動的な配置や異動／業績に連動的なインセンティブの提供が必要になる。このクラスターは、Kaplan & Norton によって提示された戦略志向組織に該当するものといえ、一般的に BSC によるマネジメントの理想型として描かれるタイプであると考えられる。

・クラスター3の特徴

トップの事業戦略に対する関心／関与がそれほど高くなく、ボトムアップによる戦略策定が非常に重要視されている。戦略に関連した計画策定や目標設定に対して下位層が大きく関わってくるので、戦略の落とし込みや進捗状況のチェックの必要性が相対的に低下する。さらに、計画の策定と実行が未分離の状況となることも影響し、垂直的なインターアクションの必要性自体が低下する。しかし、自ら計画して実行するという事になれば、そうした計画の基本的前提を見直すべき対象として認知することは困難になってしまうので、学習志向は低くなる。また、権限委譲が進めば、その分だけ結果に対する責任が求められることになるので、業績連動型のインセンティブが設計されやすくなる。ただし、抜擢人事といった機動的な人材配置はボトムアップ志向が強いために行われにくくなるので、結果としてインセンティブ・システムの変動性はそれほど高いものにならない。相対的にトップの関与が低いクラスター3では、BSCによる戦略マネジメントの根幹を形成すると考えられるカスケードとモニタリング、学習志向、インターアクションが十分ではなく、トップの関与やコミットメントの重要性を指摘している先行研究の知見と整合的である。

・クラスター4の特徴

基本的にはクラスター5と3の折衷型といえるタイプであるが、大きく異なっているのが変動的インセンティブである。すなわち、機動的な人の異動や変動的報酬の支払いが行われず、こうした側面においては固定的で安定志向の組織である。さらに、ある程度のトップの関心とボトムアップ志向、相当に高い垂直的インターアクションといった特徴を踏まえると、このクラスターは伝統的な日本企業の特徴に類似しているといえる。

・クラスター2の特徴

トップの関与と変動的インセンティブ以外は、実質的にクラスター1のタイプとほぼ同様の傾向を有しているタイプである。

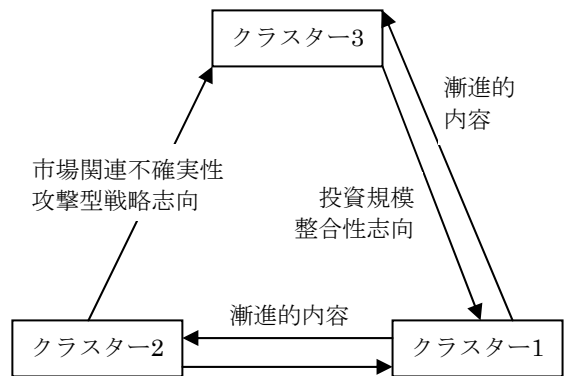
このような特徴を備えた各クラスターは、BSC 研究で一般的に理想型とされるクラスター5に向かって徐々に近づいていく連続線上に位置づけることができる。ただし、クラス

ター1と2は実質的に BSC が機能しているとはとても言えないタイプであり、個人の業績評価の一部のみへの BSC の導入や BSC 導入に完全に失敗しているようなケースであると考えられる。そこで、ビジネスユニットにとっての BSC の重要性に各クラスター間で差があるのか検証したところ、クラスター1（重要性低い）とクラスター3/5（重要性高い）との間に有意な差が観察された。統計的に有意な差ではなかったが、重要性の平均値はクラスター5、3、4の順に高いという結果であった。

これらの結果を踏まえると、BSC 実践の多様性として着目すべきクラスターは 3～5 と判断できる。では、なぜこのような違いが生じるのであろうか。

この疑問を解明すべく、本研究では、3～5の各クラスターへの分類を従属変数とした多項ロジスティック回帰分析を行った。環境不確実性（市場環境関連、経済／法規制を中心とした外部環境、労使関係などの組織内部環境）、策定される戦略の内容（Miles & Snow の攻撃型戦略、現行の延長線上に依拠した漸進的内容）、ビジネスユニットが重要視する目標の方向性（積極的適応志向、組織内整合性志向）、ビジネスユニットが実施する投資規模といった要因を独立変数に含めることにした。投資規模を除き、全ての独立変数は複数の質問項目より抽出された因子である。各クラスターのいずれに対しても統計学的に有意なオッズ比を示さない項目は除去していくという方法で分析を繰り返した結果、図表 2（基準カテゴリーを矢印の出発点としている）に示す結果が得られた。

図表 2 有意なオッズ比が観察された関係



攻撃型戦略志向、投資規模、市場関連不確実性

図表 2 は、戦略の内容、投資規模、市場関連の不確実性、組織目標の志向性といった要因が、どのような戦略マネジメントの体制を構築するのかに影響を及ぼしていることを示している。たとえば、変化に富んだ戦略を志向するほど、市場関連の不確実性が増大す

るほど、投資規模が増大するほど、一致団結といった組織内整合性を重視するほど、クラスター3や4よりもクラスター5のパターンが形成されやすくなる。

こうした戦略マネジメントの多様性を加味した分類のもと、パフォーマンスとの関係を検証することが本研究の第3の目的であった。パフォーマンスは、競合企業と比較したビジネスユニットの経営成果と戦略の柔軟な実行力という行動的成果の2つの側面から検証を行った。経営成果、行動的成果ともに、複数の質問項目から抽出された因子である。各クラスター間でパフォーマンスに差があるのか、一元配置分散分析を行った結果、経営成果に関しては、クラスター1とクラスター3、5、クラスター2とクラスター5との間に有意な差が観察された。経営成果の平均値は、クラスター5が最も高く、その次にクラスター3、その後は、クラスター4、2、1と順に低くなっている。一方、行動的成果については、クラスター1、2とクラスター3、4、5との間、クラスター3とクラスター5の間に、統計的に有意な差が観察された。行動的成果の平均値は、クラスター5が最も高く、その後は順に低下する関係にある。

全体的な分析結果としては、BSCで論じられている戦略マネジメント実践は、経営成果や行動的成果を向上させると結論づけることができる。

なお、これら実証分析に関連した研究成果は、学術雑誌等での公表に向けて準備を進めている段階にある。

## 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4件)

①西居豪・近藤隆史「テンション概念とそのマネジメントに関する理論的考察；マネジメント・コントロールからの視座を中心として」『京都産業大学 Discussion Paper Series』1-12頁，2012年，査読無。

②西居豪「インターラクティブ・コントロール概念に関する一考察」『専修商学論集』171-193頁，2012年，査読無。

③西居豪「バランスト・スコアカード研究の系譜と展望」『専修大学会計学研究所報』第25号，1-116頁，2011年，査読無。

④西居豪・窪田祐一・山本浩二「原価企画活動の展開と課題」『経済研究』第56巻第3号，67-89頁，2010年，査読無。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

西居 豪 (NISHII TAKESHI)  
専修大学・商学部・准教授  
研究者番号：30439517

### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：