

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 27 日現在

機関番号：32634

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530593

研究課題名(和文)戦略成功のドライバーに関する研究

研究課題名(英文)Research on Drivers of Strategic Successful

研究代表者

伊藤 和憲 (KAZUNORI, ITO)

専修大学・商学部・教授

研究者番号：40176326

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円、(間接経費) 1,170,000円

研究成果の概要(和文)：戦略を成功に導くために、戦略策定と戦略実行の研究が行われてきた。すぐれた戦略策定を行っても戦略が実現できないことが多いため、現在は戦略実行の研究が主流である。戦略実行するには6つのステップを一貫させる必要がある。戦略の策定、戦略の連携、戦略の落とし込み、実行、モニターリング、検討と学習である。以上6つを一貫してマネジメントすべきであると主張した。

本研究の意義は3つある。第1は、企業の目的を価値創造に置いたこと。第2に、日本企業の価値創造はステークホルダーの満足度であることを明らかにした。第3に、企業価値創造のために戦略的にインタンジブルズをマネジメントすることを提案した。

研究成果の概要(英文)：To lead a strategic successful, researchers have been endeavor two types of theme, a development of strategy and an execution of strategy. many researcher have studied mainly the execution of strategy because companies could not realize strategy although they developed a superior strategy. To execute the strategy, companies need to implement 6 steps. That is:(1)development of strategy,(2)alignment of strategy,(3)cascading of strategy,(4)do,(5)monitoring,(6)review and learning. My idea is to manage 6 steps consistently.

The importance of this research is 3 points. First, I insisted the aim of companies is to create their corporate value. Second, I found out Japanese companies are improving stakeholder's satisfactions. Third, I proposed companies manage their intangibles strategically for creating corporate value.

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：戦略管理 パフォーマンス・ドライバー

1. 研究開始当初の背景

本研究で取り扱う「戦略マップとバランスト・スコアカード(Balanced Scorecard; BSC)」に関わる先行研究は、キャプランとノートン(Kaplan and Norton)による一連の研究、すなわち BSC とは何か、戦略志向の組織にいかに変革するか、戦略マップの意義、組織間のアラインメントをいかに図るかという展開である。ヨーロッパでもオルブ等(Olve, Roy and Wetter)によっていち早く戦略マップが取り上げられた。カナダでは、ニーブン(Nieven)が自らの実務経験による成功の極意をまとめている。日本では、伊藤嘉博等(伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一)が、日本企業を調査して BSC の事例研究を行った。また櫻井通晴は、国内外の BSC の事例を豊富に紹介し理論研究を行った。これらの研究成果を踏まえて伊藤和憲は、戦略実行を「戦略マップと BSC」に連結するために、国内外の事例研究をベースに比較検討を行った。その研究成果を中央経済社で『**戦略の管理会計**』という書籍で出版した。

「戦略マップと BSC」に関する事例研究や理論研究はかなり進展してきている。ところが、これまでの BSC 研究では戦略実行が成功する理由と失敗する理由は必ずしも明らかではなかった。本研究では、戦略実行を成功するには、**循環型マネジメント・システム**(closed management system)を構築すべきであると考えている。ここで循環型マネジメント・システムとは、戦略の構築、戦略の計画、組織のアラインメント、業務の計画、実行、モニターと学習、検証と適応からなる。これらが一貫性をもって機能したとき、戦略は成功すると考えている。逆に言えば、循環型マネジメント・システムが一貫性をもって実行されないとき、戦略の実行は失敗してしまう。

2. 研究の目的

本研究の目的は、「戦略マップと BSC」を機能させるために、戦略実行の成功と失敗の理由を特定することである。BSC では、ビジョンを設定し、これを戦略で実行するというように、企業価値の創造を中心として研究が行われてきた。

本研究では、戦略が成功するか失敗するかの理由を、循環型マネジメント・システムとの関係で特定する。具体的には、戦略構築のミス、戦略マップや BSC の未導入、組織間アラインメントの未構築、インタンジブルズの管理不徹底、戦略を業務計画に落とし込めないなどである。これらを国内外の企業調査によって検証することを目的としている。

3. 研究の方法

循環型マネジメント・システムの研究は、これまでキャプランとノートンが平成 20 年に上梓した *Execution Premium*, Harvard Business Press (櫻井通晴・伊藤和憲監訳『戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社)の研究しかない。彼等は欧米企業の研究を中心としたものであった。本研究では、日本企業を対象にして訪問調査を行う。訪問調査の目的は、一般論としてのマネジメント・システムではなく、特定の企業のマネジメント・システムの課題とその解決法を調査することにある。

本研究は、日本企業の事例に基づいて、循環型マネジメント・システムの理論構築を図る。また個別テーマについて先行研究を行い、事例による特定の研究課題を探索する。特定の研究課題については、インタンジブルズ、組織のアラインメント、戦略と業務計画の関係、戦略学習などの先行研究とその解決について事例研究する。さらに、一般化できる研究課題については、仮説検証型の実証研究を実施する。

これらの研究課題を取り扱いながら、循環型マネジメント・システムの機能不全に関わる論文を作成し、国内だけでなく海外のジャーナルへ投稿する。最終的には、研究した課題を著書にまとめて社会に成果を報告する。

4. 研究の成果

研究成果は、研究開始した平成 23 年から平成 25 年までの 3 年間について明らかにする。基本的には研究計画にしたがって進めたが、ここでは年度ごとの主要な研究成果のみを明らかにする。

(1) 平成 23 年度は、戦略のカスケードについて研究成果を実現することができた。この研究は、海老名総合病院をリサーチサイトとしたアクション・リサーチに基づくものである。

戦略を業務計画へカスケードするのは、トップが策定した戦略を現場で実現するためである。要するに、トップは外部環境を考慮した長期的次元で戦略を策定するのに対して、現場が実際に活動を行うには、短期的なオペレーションに関わる業務計画が必要である。これらをいかに関連づけるかが課題となっている。

日本では、戦略に関わる部分を BSC で実現して、業務計画に関わる部分を方針管理や目標管理で行うことで、両者の連動が提案されてきた。アメリカでは、戦略部分を BSC で実行し、業務計画はシックスシグマやダッシュボードで行うことで、両者の連動が提案されている。

これらに対して、戦略も業務計画も BSC で実行するという興味深いケースを発見した。図 1 に示すように、病院の BSC で戦略をインターラクティブに管理しながら、看護部の業務管理にも BSC を用いて、診断的に管理していた。BSC を BSC にカスケードするというケースであった。これを

日本医療バランスト・スコアカード学会の学会誌に掲載することができた。また、平成 25 年度にインドで開催された国際学会で報告することができた。

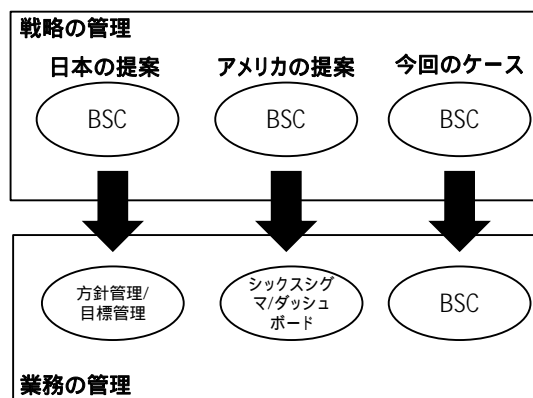


図 1 発見したカスケードのタイプ

(2) 平成 24 年度は、企業価値創造についての研究成果を実現できた。この研究は、企業の目的に関わるもので、すでにいろいろな仮説が提案されている。

欧米の企業や研究者によれば、企業は株主価値という経済価値を重視して経営を行うべきだという。最近では、CSR(企業の社会的責任)が浸透してきて、経済価値だけの追求には限界があるという風潮が台頭してきた。そこでポーターとクラマーによって提案されたのが、経済価値と社会価値を同時に追求するシェアド・バリュー(共有価値)である。これに対して、ステークホルダー全体の満足を追求すべきだであるというのが我々の主張である。

これらの仮説を前提にして、実証研究で我が国経営者の価値観を調査した。その結果、経済価値、顧客価値、社会価値、組織価値を同時に達成していることがわかった。

また、これらの価値には因果関係があることもわかった。組織価値が社会価値へ、社会価値が顧客価値へ、顧客価値が経済価値に影響を及ぼすことがわかった。この関係を図示すると図 2 となる。

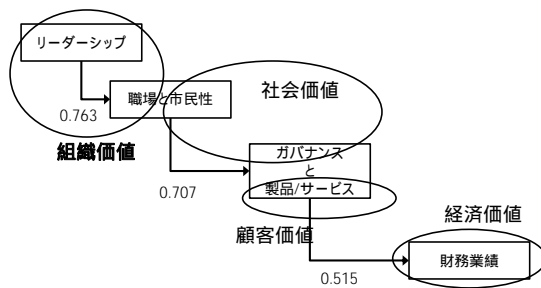


図2 組織，社会，顧客，経済価値の関係

(3) 平成 25 年度は，統合報告との関係を研究した。統合報告は，主として投資家が意思決定するとき，情報が錯綜しているために混乱するので，一貫性ある報告をすべきであるという提案である。これは，一方では，有価証券報告書やアニュアル・レポートのように法律に準拠して作成された財務情報がある。他方では，CSR 報告書やサステナビリティ・レポートのように，必ずしも公的基準がなく企業の広報の一環として外部報告される情報もある。このような多方面からの情報を開示していることによって，むしろ投資家の意思決定を誤らせている。そこで，外部報告する情報に一貫性を担保させる必要があり，統合報告を国際的に検討されている。

この統合報告は，外部報告であるところから，これまでは財務会計研究者の研究領域だった。ところが，その報告内容が非財務情報の可視化，とりわけ戦略の可視化に関わる部分である。この戦略の可視化には，企業の価値創造プロセスを明らかにしなければならない。

日本会計研究学会の統一論題で，管理会計領域の報告者となったので，統合報告を管理会計研究者としても研究すべきであることを提案した。つまり，管理会計情報の外部報告であり，管理会計研究者は無視できない。また，外部報告することで，経営管理にとっても意義があることを明らかにした。

この関係を図 3 のように明らかにした。要するに，管理会計として統合報告を研究する意義は大きく 2 つある。第 1 の理由は，財務情報と非財務情報の一貫性を保つことでステークホルダーとの信頼関係が樹立できることである。第 2 の理由に，経営管理に市場の論理を導入することができる。市場の論理とは，ステークホルダーへの戦略開示が内部の従業員にも伝わり，戦略実現にとって効果的な機会となることである。

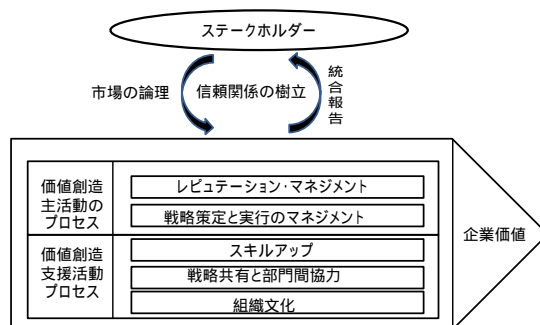


図3 統合報告の管理会計上の意義

(4) 最大の研究成果は，著書の出版である。今回，3 年間にわたって科研費をいただいたことで「戦略成功のドライバーに関する研究」を大きく進展することができた。

この研究プロジェクトは，自らの研究として平成 19 年に開始したが，実際に進展したのは平成 23 年に科研費をもらえるようになってからである。平成 23 年から平成 25 年で，科研費で当初予定した計画が基本的にはすべて完了することができた。そこで，この研究成果を著書として刊行することにした。

現在，『BSC による戦略の管理 - 事例にみるインタンジブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献』という表題で，同文館出版に原稿を送付した。序章と結章に本論の 8 章で，260 頁の予定である。実際の出版は成果報告書作成までには完成できないので，記述するだけにとどめる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 10 件)

伊藤和憲(2014)「管理会計における統合報告の意義」『会計』森山書店, Vol.185, No.2, pp.14-26, 査読無。

Kazunori Ito & Masaki Iijima (2014), Link of Strategies and Business in the Use of Balanced Scorecard for Hospital, in “Strategic Initiatives for Competitive Advantage in the Knowledge Society”, pp.40-48, 査読有。

伊藤和憲(2013)「バランスト・スコアカードによる戦略と業務の連動」『エコノミカ』Vol. 49, No.2, pp. 47-67, 査読無。

伊藤和憲(2013)「バランスト・スコアカードによる企業価値の創造」『企業価値向上の戦略』税務経理協会, pp.195-212, 査読無。

櫻井通晴, 伊藤和憲, 伊藤克容, 新村秀一(2012)“The Influence of Corporate Reputation on Corporate Value: Based on Empirical Research Results”, 『専修マネジメント・ジャーナル』専修大学経営研究所, Vol.2, No.2, 31-43, 査読無。

伊藤和憲(2012)「バランスト・スコアカードの現状と課題: インタングブルズの管理」『管理会計学』日本管理会計学会, Vol.20, No.2, pp.109-122, 査読無。

Kazunori Ito & Mohsen Soissi (2012)“Management Accounting as a tool for Coporate Strategy: Synerdy Creation and Anergy Inhibition”, Journal of International Business Research, Vol.11, No.1, pp.63-72, 査読有。

伊藤和憲(2012)「戦略実行のインタングブルズのマネジメント」『インタングブルズの管理会計』中央経済社, 17-29,

査読無。

伊藤和憲, 伊藤克容, 新村秀一, 櫻井通晴(2012)“Analysis of Survey Results on Reputation Management: With the Primary Objective of Investigation through Empirical Research”, 『専修大学会計学研究所』会計学研究所報, No.38, pp.21-78, 査読無。

伊藤和憲(2012)「企業価値創造のインタングブルズ・マネジメント - キリンホールディングスの事例研究」『環境変化とリスクマネジメントの新展開』白桃書房, pp.31-55, 査読無。

6. 研究組織

(1)研究代表者

伊藤 和憲(ITO, Kazunori)

専修大学・商学部・教授

研究者番号: 40176326