

---

---

バランスト・スコアカードのわが国企業への適用可能性と課題

指導教授 佐藤康男教授

2008年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了

アカウンティング・ファイナンスコース

清水 雅宏

1992年にキャプラン、ノートンが提唱したバランスト・スコアカード(以下、BSC)は、わが国でも多くの導入事例が報告され、BSCという言葉の認知度も高い。一方で、わが国におけるBSCの導入が、米国に比べまだまだ少ないという実態が報告されている。こうした状況は、わが国企業にとって、BSC導入の意義があまりないということを示しているのであろうか。これが本研究を行うにあたっての問題意識である。

本論文の構成は以下の通りである。

第1章、第2章では、キャプラン、ノートンが提唱したBSCがいかなる意義をもったものであるかを確認した。1992年にBSCが提唱された時点でのBSCの意義は、活動間の関連性の重要性を明確に主張したこと、そして、業績評価の視点として、4つの視点を定義したことである。また、さらに、企業の戦略を一連の仮説と捉え、その仮説検証の役割を財務の視点に付したことも挙げられる。その後、1996年の論文においては、その仮説検証のプロセスを明確化し、戦略仮説の見直しだけでなく、一歩進んで、戦略そのものを見直しを行うという一つのマネジメントサイクルを提示した。

第3章では、BSCの日本企業への役立ちを考えた。先行研究が指摘するように、評価基準の曖昧さ、売上高、経常利益など成長指向型指標への偏重、非成果連動型評価といった特徴を、従来の日本企業の業績評価慣行は持っており、この変革に、BSCの適用意義があると考えられる。さらに、その実効性を高めるためには、全社の戦略目標や指標を、個人やチームの目標に置き換える必要があり、したがって、今日多くの企業において行われている目標管理制度とうまく連携する必要があると指摘した。

第4章では、目標管理制度との連携についてさらに考察した。研究機関の調査結果をもとに、日本企業の目標管理制度運用の実態に触れ、多くの日本企業が部門間や組織と個人間の目標の共有化、連携に課題を抱えていることが分かった。さらに、先行研究のレビューから、BSCの導入によって、個々の目標設定と全社の経営戦略との結合度が高まる効果が期待できる可能性を指摘した。

第5章では、(株)リコーのケースを、同社へのヒアリング結果などをもとに整理した。ここで見たのは、BSCの導入効果は期待できる反面、その導入、運用にあたっては、かなりの負担を新規導入企業に強いるであろうということである。それは、既存の縦割り組織の連携、人的資源への大きな投資、BSCのコンセプトの浸透の努力といったものである。また、リコーのケースから象徴的に見えてきたのは、経営陣、特に企業トップのBSCへの強いコミットメントがBSCの定着に非常に重要であるという点である。したがって、わが国企業にとって、BSCの新規導入は、決して容易でないということが確認された。

第6章では、米国の金融機関の事例研究を取り上げ、BSCと報酬とのリンケージの難しさにも触れた。同金融機関では、BSCを用いたボーナス決定プロセスにおいて、評価者に対し、各指標への主観的なウェイト付けを許容した結果、多くの成果指標が無視されるなどの問題が起き、結果、BSCの廃止に至った。このことから、多くの研究者が指摘するように、BSCを形骸化させないためには、報酬との連動は必要であるが、その設計、運用の仕方によってはBSC自体の存在を揺るがす危険があることを指摘した。

以上のように、本研究は、わが国企業へのBSCの導入意義とともに、その導入にあたって想定されるいくつかの問題について指摘をした。但し、本研究は、日本企業がBSCを導入すべきであるという意図でなされたものではない。本研究が紹介したように、BSCの概念は、おそらく多くの企業が納得できるものであり、また、実際にそれを活用している日本企業もある。簡単に導入、運用できるものではないが、十分にその検討に値するツールであるといえよう。

BSCの導入を議論するにあたって本質的に重要なのは、まずはその企業に実行に足る明確な戦略があること、また、企業のトップがそれにコミットし、必ずその戦略を完遂しようという強い意思を持っていることが必要である。その上で、戦略を実行するツールとして、BSCの価値が生まれる。BSCはあくまでひとつのツールであって、その効果を信じて利用するか否かは、各企業が自ら判断することである。今後のBSC研究がなすべきことは、その判断の助けとなる、BSCの効果、課題を、各企業の実践の中からより多く紹介し、さらには成功の可能性を高めると思われる要素、もしくは失敗する企業に共通する何かを見出すことであろう。