

タイトル	バランスト・スコアカードの再考
著者	左近, 秀章; Sakon, Hideaki
引用	北海学園大学経営論集, 11(4): 103-127
発行日	2014-03-25

バランスト・スコアカードの再考

左 近 秀 章

目 次

1. はじめに
2. バランスト・スコアカードの基本的意図
 - 2.1 経営戦略の具現化
 - 2.2 業績評価における非財務指標の意義
 - 2.3 経営管理プロセスの4段階
 - 2.3.1 ビジョンおよび戦略の明確化と変換
 - 2.3.2 コミュニケーションおよび戦略目標と成果尺度との結合
 - 2.3.3 計画、目標値の設定および実施項目のベクトルの調整
 - 2.3.4 戦略のフィードバックおよび学習能力の強化
3. バランスト・スコアカードの再考
 - 3.1 バランスト・スコアカードの導入状況
 - 3.2 相関関係のない指標群
 - 3.2.1 GFS におけるバランスト・スコアカードの導入事例
 - 3.2.2 ABPA（活動基準利益分析）の可能性
 - 3.2.3 ABPA と財務的指標、バランスト・スコアカードとの比較
 - 3.3 予算管理制度によるバランスト・スコアカードの形骸化
 - 3.4 Better Budgeting 論の試み
 - 3.5 Beyond Budgeting Model 論の試み
 - 3.6 SHB における脱予算経営の導入事例
 - 3.7 予算管理論の2つの潮流とバランスト・スコアカード
4. むすび——今後の研究課題として

1. はじめに

組織は競争優位を築くために、まず経営計画を策定し、従業員の力を結集して、その実

現に向けて邁進し、結果を分析・評価したうえで、必要な軌道修正を行うというPDCAサイクルを実行する。ここで、従業員を望ましい行動へ導くためには、それを誘発するための影響システムが不可欠となるが、「人は、設定する業績評価指標によって行動する（You get what you measure）」という諺のとおり組織における人々の行動は、業績評価指標の影響を大きく受けるものである。

業績評価指標は、業績を評価し、人々を動機づけ、業績を管理するものである。その意味で、業績評価システムおよびそこで活用される業績評価指標・基準は、企業や組織のマネジメント・コントロール・システムの中心をなすものと考えられる。

業績評価にあたって、マネジメント・コントロールでは会計情報に注目して論理が組み立てられてきた。とりわけ組織の中で利用される業績評価のための目標あるいは指標を明確にするために、大抵の組織では予算を使っているが、予算は短期的な財務目標値を達成することに注意が向けられ、戦略との関わりを認識しにくく、予算の陰に隠れた活動を計画し評価するという点においては多くの問題を抱えている。

このような財務的尺度偏重の批判の中でのひとつの解決策として、非財務的指標を業績評価システムへ組み込み、最終的に財務的指標へと結びつけるフレームワークとしてバランスト・スコアカードが提唱された。もちろ

ん実務上はこれまでも非財務尺度はプロセス管理に利用されてきただろうが、それが戦略という目的達成のためにつながったものであるという考え方には斬新さがあったと考えられる。

しかし、このような高い注目と期待を受け、さまざまな専門誌において導入事例が紹介されているにもかかわらず、わが国においてほとんどの組織で導入されている予算管理に比べると、その普及に広がりがないのはなぜだろうか。また、実務上、非財務指標を業績評価に組み込むことは難解とされる中で、現行の予算管理制度と業績評価制度が密接に関係している組織にバランスト・スコアカードを導入しても財務の視点のウェイトが高すぎるアンバランスなスコアカードとなってしまう、実際には予算管理の問題点がなんら改善されていないという状況も見られる。

そこで本稿では、これまでのバランスト・スコアカードの先行諸研究からその基本的意図や導入状況を再度整理するとともに、バランスト・スコアカード導入の失敗事例や予算との関係を中心に検討することで上述した問題点の根本原因と解決策を考察するものである。

2. バランスト・スコアカードの基本的意図

2.1 経営戦略の具現化

組織にとって戦略は重要なものだが、そこで打ち出された目的を達成するために、中長期的に何をどのように行っていくかが明示されなければ、戦略はまさしく絵に描いた餅にすぎない。多くの組織は会計数値に依拠した中期計画や予算管理などを策定し遂行してきたが、会計数値に現れる財務的成果のみでは長期にわたって競争を勝ち抜く力を評価することができない。長期的なレベルにある戦略的視点と短期的な財務的視点を関連付けるこ

ともできない。そこで業績評価にあたっては、財務の視点だけではなく非財務的な業績評価尺度をバランスよくもつことが必要となる。戦略を実現するための具体的な取るべき方向を示し、この戦略を実行する段階での業績管理のツールとして構築されたのがバランスト・スコアカードである。

バランスト・スコアカードは、ハーバード・ビジネス・スクール教授である Kaplan とコンサルタントの Norton による長年の研究の成果として生まれた業績評価・業績管理のフレームワークである。この研究の発端は 1990 年、財務上の指標に頼っていた業績評価システムが今日の経営環境にそぐわず、時代遅れになっている点を問題とし「将来の企業における業績評価」という 1 年間の研究プロジェクトを発足させたことから始まった。

研究プロジェクトのメンバーは、メーカー、サービス業、重工業、ハイテク産業等さまざまな業界の代表者からなり、月 2 回のペースで研究会が開催され、この研究プロジェクトの成果を論文にまとめ「新しい経営指標 “バランスト・スコアカード”」と題し 1992 年 1 月、2 月号のハーバード・ビジネス・レビュー誌に発表した。日本では、本田桂子氏によって 1992 年に翻訳され、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス誌でバランスト・スコアカードが紹介された。

従来の経営管理プロセスが、中長期的な戦略を単年度計画（とくに短期利益計画あるいは予算を含めた具体的な行動計画など）へブレイクダウンする際に戦略との連動性を欠いていたのに対し、バランスト・スコアカードは戦略との連動性をより明確に、かつ強固に示することができる。

2.2 業績評価における非財務指標の意義

多くの日本企業は、バランスト・スコアカードが提唱される以前から業績評価に非財務指標を実務で活用してきた。例えば、1993

年に行われた星野(1994, PP.26-39)によるわが国上場製造企業を対象にした調査では、業績評価における指標の重要性の程度について、①市場シェアの伸び率(40.1%)、目標達成(努力)度(31.9%)、③売上成長率予測(23.1%)、④製品品質(28.3%)、⑤生産計画の達成度(21.4%)といった非財務指標が重視されている(それぞれ重要度1位から3位で回答したポイントの合計)。

また、1995年に行われた木村他(1995)による国内大手企業(上場会社および有力非上場会社)を対象とした調査では、非財務指標に関連した事業部門の評価基準として、①顧客満足度(25.5%)、②新市場・顧客開拓(24.5%)、③シェア(16.7%)、④新製品比率(13.8%)の順に非財務指標が採用されていることが明らかにされており(いずれも採用率、複数回答)、わが国においてバランスト・スコアカードへの関心が高まった1990年代後半以前から多くの日本企業は、すでに財務的業績評価指標と非財務的業績指標を取り入れた業績評価システムを持っていたことが窺い知れる。ここで「バランスのとれた」業績評価指標として、日本企業の経営実践とバランスト・スコアカードは、さほど変わらないのではないかという疑問がわく。この点について、もう少し深く検討する必要がある。

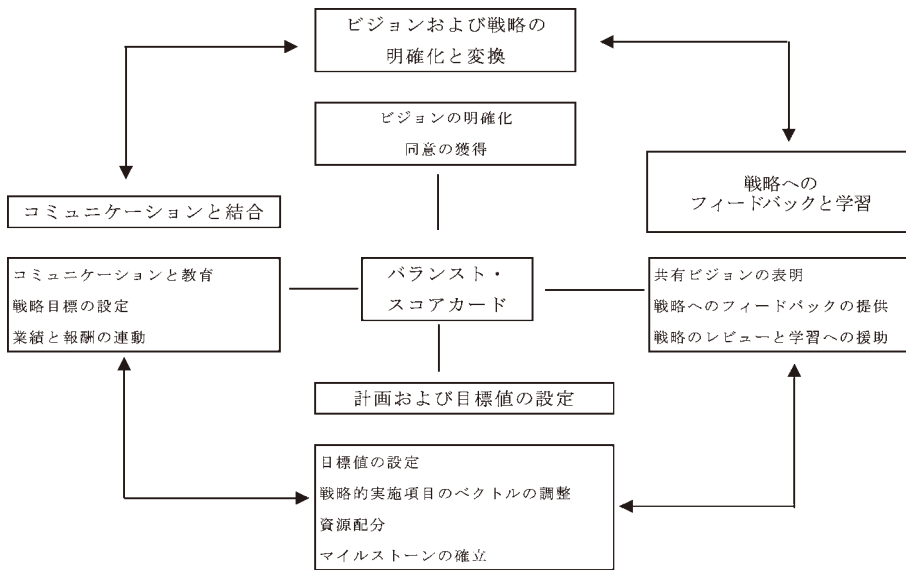
日本企業の経営実践は、品質管理、現場主義、ZD運動、改善といった具合に即財務に直結する取組みを強調せず、いわば非財務的な活動を重視した。そして、その取組みにも当然目標があった。例えばZD運動であれば、Zero Defectsすなわち欠点率0%が目標である。この際の欠点率は、まぎれもない非財務的業績評価指標である。しかし、この指標は現場の業務改善のみに利用している。企業の経営トップは、あくまで総合的な財務的業績指標が中間管理職以下の従業員の業績を適切に表わしていると思っている。ここに経営

する業績評価指標に乖離があることが分かる。

経営トップは業務改善活動の重要性は理解しつつも、現場から上がってきた非財務的な指標を財務的指標よりは重視しない。また現場側でも、業務改善の指標達成のため努力はするが、結果として達成してもそれが経営トップの重視する財務的指標のどの部分に貢献したか分からず、また財務的指標が悪ければ評価されることもない。こうした状態が続くならば、この継続的な改善活動の熱は次第にさめていくだろう。

しかしバランスト・スコアカードは、財務的業績評価指標および非財務的業績評価指標が、企業の全階層の従業員に共通する情報システムの一部でなければならないことを強調し、たとえ最前線の従業員でも、自分たちの意思決定と行動の結果を理解し、経営トップも長期的な財務的成功要因(現場の指標)は何であるかを理解しなくてはならないとしている。バランスト・スコアカードは、現場からの提案に基づく業績改善指標と財務的な指標のよせ集めでなく、ビジネス・ユニットのミッションや戦略に基づきトップダウン方式で設定されたものである。すなわち、バランスト・スコアカードは、ビジネス・ユニットのミッションや戦略を具体的な目標や業績評価指標に置きかえるのである。このときの業績評価指標は、株主や顧客に対しての外部的業績評価指標と重要なビジネス・プロセスやイノベーション、学習と成長といった内部的業績評価指標との「バランス」を表現している。また、この業績評価指標は、過去の努力の成果を表す業績評価指標と将来の業績向上へと導く業績評価指標との「バランス」も表している。さらにバランスト・スコアカードは、客観的で定量化しやすい業績評価指標と何らかの主観的な判断を要する業績評価指標とで「バランス」を保っている。このようなバランスト・スコアカードの業績評価能力を利用して、経営トップは後述する4段階の経

図表-1



出典 伊藤嘉博・清水 孝・長谷川恵一（2001）『バランス・スコアカード理論と導入』，ダイヤモンド社，P.22

営管理プロセスにより戦略をマネジメントしている。次にこの4段階の経営管理プロセスを検討することとする。

2.3 経営管理プロセスの4段階

バランス・スコアカードに含まれる財務、顧客、社内ビジネス・プロセス、および学習と成長という4つの視点のそれぞれには、戦略目標と成果尺度が設定されている。

4つの視点はそれぞれ相互に関連しあっており、特に財務の視点は他の3つの視点の最終的な結果として表されることになるので財務目標を達成するための具体的な活動は、顧客、社内ビジネス・プロセス、学習と成長の視点と結合することになる。一方でバランス・スコアカードは、単に戦略と活動とを結びつける役割を果たすだけでなく、戦略の修正あるいは創出にかかわる経営管理システムとしても利用されている。

バランス・スコアカードを利用した経営管理プロセスは、図表-1に示すように以下

の手順によって遂行される。

1. ビジョンおよび戦略の明確化と指標への変換
2. コミュニケーションおよび戦略目標と成果尺度との結合
3. 計画、目標値の設定および実施項目のベクトルの調整
4. 戦略のフィードバックおよび学習能力の強化

2.3.1 ビジョンおよび戦略の明確化と変換

バランス・スコアカードを作成するにあたり最初の作業は、事業単位の戦略を具体的な戦略目標に変換することから始まる。戦略を成功裏に遂行するためには、戦略そのものや戦略を支えるビジョンが各階層の従業員に十分に浸透していることが求められる。もし従業員がビジョンや戦略を十分に理解していなければ、これを遂行するためのモチベーションを持ちにくいし、また、より良い手段などを新たに考案しようとする意欲も生まれ

ない。そこでまずビジョンと戦略を明確にし、わかりやすい言葉に置き換える必要がある。

これを強調するのは、時として経営トップの役員たちでさえビジョンと戦略について共通認識をもっていない場合もあるからである。例えば「ある金融機関では、ターゲットとする顧客層に優れたサービスを提供するという戦略を経営トップ 25 人が十分に理解し合意していると思っていた。ところが、バランスト・スコアカードの顧客目標をいざ具体化する段階になると、それぞれの経営トップが優れたサービスとは何かについて異なる考え方をもっており、さらにターゲットとする顧客層についてもバラバラの考えを持っていることが分かった」(Kaplan & Norton, 1996, 邦訳 P.33) という事例からも経営トップですらビジョンと戦略について不明確なのに、従業員はもっと理解できていない可能性が高い。ビジョンおよび戦略の明確化と変換は、(1)財務、(2)顧客、(3)社内ビジネス・プロセス、(4)学習と成長という 4 つの視点それぞれについて行う。

(1)財務の視点に関する目標

財務目標として、売上高、市場の成長、収益性、キャッシュフローといった尺度のいずれを重視するかについて決定する。

(2)顧客の視点に関する目標

財務の視点に関する目標を達成するために、対象とすべき顧客セグメント・市場セグメントを確定する。そして、ターゲットとした顧客・市場に提供する商品・サービスを何にするかについて決定する。

(3)社内ビジネス・プロセスに関する目標

財務目標・顧客目標が設定された後に、それを実現するための社内ビジネスに関する目標を決定する。ここでは、顧客や株主にとって優れた業績を達成するために重要となるプロセスを認識しなければならない。この段階では、より優れた業績へと導く新しい社内ビジネス・プロセスを創出することもある。

(4)学習と成長に関する目標

(1)から(3)までにおいて、何を行うことが最終的な戦略目標の達成に必要なものであるかを知ることができる。しかし、実際にこれらのアクションを遂行する従業員に十分な能力がなくては、戦略目標の達成は困難である。また、従業員の努力の方向も企業目標の方向と一致している必要がある。このため、従業員の再教育、情報技術と情報システム、組織手続きの向上に対する多額の投資に対して、明らかな合理性が認められる目標を設定しなければならない。

以上のプロセスによって戦略目標が明らかになり、それを達成するために必要なドライバーが認識されていく。従来は、戦略目標を設定する際に異なる部門の部門長間の調整を行うことは困難だった。しかしバランスト・スコアカードの作成は、トップによって行われるため、企業が達成すべき全社レベルでの目標について同意を得たうえで、各事業単位の目標へと落とし込んでいくことが可能になる。

ただし導入した当初から、バランスト・スコアカードが 100%有効に機能するとは限らない。バランスト・スコアカードの導入および実践は一挙に進むものではなく、そのプロセスは多少なりとも試行錯誤を繰り返しつつ展開していかざるをえない。バランスト・スコアカード自体も革新的な実務の観察から理論を構築し、それを導入し、失敗・批判と新たな発見を積み重ねて試行錯誤していく過程の中で理論を発展させてきた。このような研究過程は、イノベーション・アクション・リサーチと呼ばれ、河合 (2001, P.103) によれば、バランスト・スコアカード研究の一連の進展をイノベーション・アクション・リサーチサイクルによって捉えている。

バランスト・スコアカードの導入・実践においての試行錯誤の繰り返しは、組織の学習であり、この学習の中からまた新たな balan

スト・スコアカードの有効性が出現する。幾多の修正の中から限りなく完成度の高い成功への因果連鎖マップが描けるのである。

2.3.2 コミュニケーションおよび戦略目標と成果尺度との結合

経営トップによって設定された戦略目標およびその達成度を測定するための成果尺度は、組織の階層すべてに示達される。ここで示達される戦略目標は事業単位レベルのものであるが、これを各現場における具体的な目標に変換していく。例えば、ビジネス・ユニットのバランスト・スコアカードにおける納期厳守という目標は、ある特定の機械の段取時間を短縮するとか、あるプロセスから次のプロセスへ素早くオーダーを出すといったように現場にわかりやすい言葉で具体的な目標へと置き換えていくことができる。このような「オペレーショナルな改善努力が、全社的な成功要因へとつながっていくのである（Kaplan & Norton, 1996, 邦訳 P.35）。」

全従業員が高次元の全社戦略とその目標を理解することで、自分の担当業務がどのような脈路で戦略の達成に影響を与えることができるかを理解し、参加の意識が高まる。その場合、目標の達成度に応じた報酬制度を整えるべきであろう。それは自分の業務の成果が戦略の遂行に貢献すれば、相応の報酬を受け取ることができることを明らかにすることで、従業員のモチベーションを高めることが期待できるからである。ただし、バランスト・スコアカードを業績評価と報酬算定に利用しようとするとうね意的な関連付けによる歪みによって非財務的指標が軽視され、財務的指標への加重が増すという傾向がある。これについては後ほど事例によって詳細に検討する。

2.3.3 計画、目標値の設定および実施項目のベクトルの調整

目標値とは、戦略目標を達成するために設

定される各視点における、具体的な達成目標である。また、実施項目（initiative）とは、戦略を遂行するための第一歩の活動である。

戦略は、包括的かつあいまいな形で設定されているため、「どうすれば、戦略目標を達成できるか」を具体的に示す到達目標に変換しなければならない。戦略目標の最終的な到達地点は財務目標として表現されるわけだが、その財務目標を達成するために顧客、社内ビジネス・プロセスおよび学習と成長といった3つの視点それぞれについて目標値が設定されることになる。

これらの目標値は、ビジネス・ユニットの業績の場合、当然これまでの延長線上のものではなく、多少背伸びした意欲的なものでなければならない。このような意欲的な目標値を達成するためには、目標値の設定について十分に検討されるべきであるが、社内にそのノウハウがない場合はベンチマーキングが有効となろう。

顧客、社内ビジネス・プロセス、学習と成長の業績評価指標に関する目標値を設定し終えれば、マネジャーは、現状打破的な目標を達成するために、戦略としての品質、リードタイム、リエンジニアリング・プログラムに整合性を持たせることができる。このようにバランスト・スコアカードは、継続的な改善やリエンジニアリングなどの変革プログラムに焦点を当てたり、それらを統合するだけでなく、実施項目のベクトルを調整し、全体的な整合性を保つことができる。「すなわちバランスト・スコアカードにより、簡単に結果が得られるような部分的なプロセスの再設計に経営の努力を向けるのではなく、企業の戦略的成功にとって大きな意味を持つ改善やリエンジニアリングのプロセスに経営努力を向けることができる（Kaplan & Norton, 1996, 邦訳 P.37）」のである。バランスト・スコアカードは明らかにされた一連の因果関係を通じ、最終的には優れた財務業績を達成

するためのものではあるが、収益の向上という目標を達成するための手段が、伝統的な原価低減だけに終わるのではなく、戦略を遂行する第一歩として、注文獲得から納品までの驚異的なサイクルタイムの短縮、製品開発期間の短縮、従業員の能力開発などさまざまな手段が講じられるのである。

2.3.4 戦略のフィードバックおよび学習能力の強化

最後の経営管理プロセスは、戦略的な学習のフレームワークをバランスト・スコアカードに組み込むことである。伝統的な経営管理プロセスは、シングル・ループの組織学習を前提としている。そこでは組織目標は固定されたものであり、組織目標に至るよう計画したプロセスと実際のプロセスとの違いが問題となるのであって、目標に関する修正は議論の対象とはならない。しかし、環境変化が激しくなると、必ずしも意図した戦略が最善の結果を導くとは限らない。

戦略的学習のプロセスは、図表－1における最初のプロセス、すなわち、ビジョンおよび戦略の明確化と変換から始まる。業績評価指標を一種の共通言語として利用することにより、複雑で曖昧な概念をよりわかりやすく表現し、経営トップの間でコンセンサスが得られるようになる。図表－1における第2のプロセス、すなわち、コミュニケーションおよび戦略目標と成果尺度との結合は、企業の実業員を企業目的の達成に向けて行動させることができる。バランスト・スコアカードの作成で因果関係に注目することにより、企業のさまざまな部署の人たちは、それぞれがお互いに関心を持って協力しているか、さらに、それぞれの役割が他の人々、ひいては、企業全体にどのような影響をおよぼしているかが理解できるようになる。図表－1の戦略をマネジメントする4つの経営管理プロセスのうち第3のプロセスである計画、目標値の設定お

よび実施項目のベクトルの調整は、成果とパフォーマンス・ドライバー（業績向上要因）がバランスのとれた特別な計量的業務目標を規定することになる。戦略プログラムは、期待する業績目標と現在の業績とを比較し、両者のギャップを知ることにより、そのギャップを少なくするようにプログラム作りをする。このようにバランスト・スコアカードは、変化を評価するとともに、問題を解決しようとするのである。

これら図表－1の3つの重要な経営管理プロセスは、戦略の実行には不可欠であるが、必ずしも十分とはいえない。もちろん競争などがあまり激しくない企業環境の下では、最初の3つの経営管理プロセスでも十分である。ビジョンと戦略を立案し、これを全従業員に周知させ、長期の戦略的目標を達成するための企業行動とプログラムに整合させるプロセスは、シングル・ループのフィードバック・プロセスの一例である。シングル・ループのフィードバック・プロセスの学習では、目標は常に変化することがなく一定で計画した結果に基づいて実行する際に誰も計画そのものを疑わない。したがって、結果が計画した軌道から逸脱した場合は失敗と見なし、もとの軌道に戻すための是正措置をとる。

しかし、情報化時代における企業の戦略は、このようなシングル・ループのフィードバック・プロセスにおける目標が常に変化することなく一定であるというわけにはいかないのである。今日のような情報化時代の企業は非常に厳しい環境下にあり、経営トップはこれまで以上に複雑な戦略に関するフィードバックを必要とする。最高の意図と情報と知識を持って立案した戦略も、現在の状況にはそぐなくなったり、不適切な可能性もある。環境の変化に常に対応することによってチャンスを生かしたり、戦略の立案当初は考えもしなかった問題に対処することにより、新しい戦略を再生することができる。新しいチャ

ンスをつかむという考えは、往々にして組織の上層部ではなく下位にいるマネジャーから出てくることが多い。ところが、「伝統的マネジメント・コントロール・システムは、常に変化する環境の下で戦略を立案し、執行し、チェックするということを、考えもしなければ支援することもない（Kaplan & Norton, 1996, 邦訳 P.40）。」

企業は、ダブル・ループのフィードバックからなる学習が必要不可欠である。ダブル・ループのフィードバックからなる学習は、マネジャーが基本的な前提に疑問を抱いたり、業務の基本となる理論が現在の状況や経験と矛盾しないかどうかを考えるとときに起こる。もちろんマネジャーは、立案した戦略が単一ループのフィードバック・プロセスによって実行されているかどうかをフィードバックする必要がある。しかし、もっと重要なことは、「立案した戦略が実行可能で成功するのかどうかに関するフィードバック、すなわち、ダブル・ループのフィードバックからなる学習が必要不可欠である。戦略をスタートしたときに設けた基本的な前提が、現在でも有効であるのかどうか考えることができるという点からも、マネジャーにはフィードバック情報が必要である（Kaplan & Norton, 1996, 邦訳 P.40）。」

さて、ダブル・ループ学習の必要性についてももう少し検討してみよう。Argyris (2000) によれば、「プロの欠点は失敗から学べない点である。」とし、プロの経営コンサルタントは常にそれまでとは違った方法でどのように仕事を進めるかを教えていくため学習することにかけては優秀であると考えていたが、事実は違っていた点を発見し、この問題をシングル・ループ学習とダブル・ループ学習という言葉を使って説明している。

Argyris (2000) の例話によれば、「室温が20度以下になると自動的にヒーターのスイッチが入るサーモスタットは、シングル・

ループ学習の好例である。しかし、このサーモスタット自身がなぜ20度でセットされているのかと疑問を持ち、さらに20度でないほうが、より経済的で適切な室温でないのかと考えるようになるとこれがダブル・ループ学習を始めたことになる。」と述べている。さらに「つまり多くのプロフェッショナルは、やることなすことほとんどが成功してしまうので、失敗から学ぶことができない。したがってシングル・ループ学習の方式がうまくいかないと、プロフェッショナルは防衛的となり、他人からの批判をかわし、また自分自身を責めるのではなく、だれか他人に責任を転嫁しようとする。」

診断的コントロール・システムにもまさにこの点があてはまる。当初に意図した目標と結果に不利な差が生じた場合、外的環境の問題を発見し、誤りを正すことに的を絞って遮二無二突き進む。決して当初の意図を見つめようとはしない。

こうした自己防衛の繰り返しは、システムそのものを汚染し、少しずつ組織を衰えさせていく。この際限なき自己防衛をなくす方法はいったい何か。それは恐らくあせらずにゆっくりと何度も試行錯誤することだろう。試行錯誤を繰り返しながら組織に学習させる。そうすれば、前回よりは必ず何らかの進歩がみられるようになり、変化のプロセスに関する情報が組織全体に構築され、広く行き渡ることになる。

Kaplan & Norton (1996) も「バランス・スコアカードは、経営トップに戦略の実行可能性と有効性についてシミュレーションをする機会を与える—我々の経験によるとデータを収集し、仮説を検定し、熟考ないし反省し、戦略的学習をし、そして、それに対応するというプロセスは、ビジネス戦略の実行を成功させる基本である」（邦訳 P.41）と述べている。

この「戦略のフィードバックおよび学習能

力の強化」という経営管理プロセスにより、図表－1における4つの経営管理プロセスは完結する。この「戦略のフィードバックおよび学習能力の強化」という経営管理プロセスは「ビジョンおよび戦略の明確化と変換」という経営管理プロセスのスタート地点に戻っていく。そこでは、戦略の成果に関する最も新しい情報や、次期に必要なパフォーマンス・ドライバーなどに基づき目標を再検討し、必要に応じて目標を目直しする。

バランスト・スコアカードは、戦略遂行上の諸要素を因果関係の連鎖として論理的に認識するために、個々の活動の有効性と全体行動の有効性を明示できる。このため、個々の活動が有効であるのに全体行動の有効性が十分に生じていないときには、その基盤である戦略そのものの再検討を促すフィードバック情報を提供するといった、ダブル・ループの学習効果が期待できるのである。

3. バランスト・スコアカードの再考

3.1 バランスト・スコアカードの導入状況

海保（2009, P.225）は、バランスト・スコアカードの導入状況を、有価証券報告書で記載・公表している企業、新聞・雑誌・書籍などで導入事例が紹介されている企業について調べた。これは対象期間を2004年4月1

日～2009年3月31日、検索語を“バランス・スコアカード or バランスト・スコアカード or BSC”として、eol DB®（有価証券報告書データベース、全文検索機能）、日経テレコン®（日本経済新聞社の記事検索システム）およびGoogle®で検索。これによると36社がリストアップされている。

また、吉田他（2008, P.68）は、バランスト・スコアカードの導入状況に関する主な調査結果を図表－2のとおり、まとめている。

小倉研究室（2002）は東証一部上場企業1,555社を対象（2002年秋、有効回答151社、回収率9.7%）、青木・櫻井（2003）は東証一部上場企業300社を対象（2003年1月4日～2月19日、有効回答107社、回収率35.7%）、福田（2005）は東証一部上場企業1,534社を対象（2004年2月1日～3月31日、有効回答68社、回収率4.4%）、森沢他（2005）は単独売上高500億円以上の上場・ジャスダック公開企業（一部の非公開会社を含む）1,330社を対象（2003年6月、有効回答189社、回収率14.2%）として調査したものである。

サンプル数の問題や調査内容に同一性がない等の問題点はあるものの、大手企業ですら少なく見積もっても50%以上が未導入であり、かつ未検討・不知がかなりの数にのぼる。また、未回答の割合が高く、この種の調査の

図表－2 BSCの導入状況に関する主な調査の比較

	導入済み	導入検討中	未導入	未検討・不知	合計
小倉研究室 (2002)	15社 (9.9%)	13社 (8.6%)	30社 (19.9%)	93社 (61.6%)	151社
青木・櫻井 (2003)	20社 (18.7%)	31社 (29.0%)	29社 (27.1%)	27社 (25.2%)	107社
乙政 (2003)	7社 (4.4%)	17社 (10.6%)	65社 (40.4%)	72社 (44.7%)	161社
劉 (2004)	4社 (4.1%)	4社 (4.1%)	45社 (45.9%)	45社 (45.9%)	98社
福田 (2005)	9社 (13.6%)	18社 (27.3%)	34社 (51.5%)	5社 (7.6%)	66社
森沢他 (2005)	35社 (18.5%)	17社 (9.0%)	74社 (39.2%)	63社 (33.3%)	189社

出典 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好（2008）,「日本企業の管理会計実態(1)——実態調査研究の文献サーベイを中心として——」,『三田商学研究』,第51巻第3号, P.68

平均的な回収率は承知していないが、バランス・スコアカードに関する関心の低さとも受け取れる。

3.2 相関関係のない指標群

Meyer (2001) によれば、バランスのとれた業績評価は誰もが成し遂げたい素晴らしい概念ではあるが、「バランスのとれた指標を設定するうえでの問題点は、財務的指標と非財務的指標の関連を明確にできないことにあり」(邦訳 P.71)、企業の業績を測定するために一般的に使われている評価指標群は、一般的に相関関係がなく「各々の評価指標は、並行して推移するものもあればまったく逆の動きをするものもある。」(邦訳 P.2) と述べている。

たしかに複数の業績評価指標が同時に上昇したり下降したりするならば、すべての指標は本質的に同じ情報を含んでいるのだから多様な評価指標群やバランス・スコアカードは必要ないのかもしれない。

バランスのとれた業績評価を実現する難しさを Meyer は、米リテール金融業のグローバル・ファイナンス・サービス (Global Financial Services, 以下 GFS) の事例、特にその西部地域の徹底的な分析によって明らかにしている。次に Meyer (2001, 邦訳 PP.72-91) の記述にそって検討したい。

3.2.1 GFS におけるバランス・スコアカードの導入事例

GFS は、リテール金融と商業金融ビジネスを主要なビジネス部門とし、国際的なサービスを展開する金融機関である。かつて GFS では、5つの地域ユニットと国内リテール金融ビジネスの400を超える支店において、売上・支出・粗利に責任が持たされ、部門利益を中心とした売上指標のみで業績評価と報酬算定が行われていた。

1990年初頭、米国の不動産市場が暴落し、GFSも多額の不良債権を抱え込むことになるが、この経験から経営層は、利益のみならず、リスクを評価する必要性を痛感し、特に会計上の結果だけを評価する方法に代えて、多面的な業績評価手法の導入を決断。顧客満足度が利益性、マーケットシェアを左右するキー・ドライバーと定義し、非財務的な状況と財務的業績を結びつけるビジネスモデルを開発した。

1993年、このビジネスモデルは、パフォーマンス・インセンティブプラン (PIP) と呼ばれる報酬算定体系に組み込まれた。PIPは財務と非財務的業績のバランスをとった算定方式となっており、ボーナスは明確な算定方式で決定されていた。

しかし、各支店が財務目標を達成しなくても、ボーナスを獲得することができたので、PIPの報酬算定における顧客満足度指標は、幾度となく修正・変更を繰り返し、PIPのプログラムガイドラインは、導入当初の9ページから最終的には78ページまで膨れ上がり、ボーナス算定基準が複雑になってしまった。

1995年、GFSは企業戦略として財務目標の達成、顧客志向、戦略的成本管理、リスク管理、人材の適切配置という5つの規範を打ち出し、これらの規範に対する進捗を評価するため、バランス・スコアカードを開発することになり、同年5月には、米リテール事業の西部地域においてPIPを廃止して、バランス・スコアカードによる業績評価と報酬評価システムを導入した。GFSのバランス・スコアカードは、財務パフォーマンス、戦略実行、顧客満足、管理レベル、従業員関連そして一般という6つのパフォーマンスカテゴリーにより形成されていた。

財務パフォーマンス、戦略実行、顧客満足は定量的に評価され、まず、財務パフォーマンスは、売上、経費、粗利から構成。戦略実

行は、幾度か変更はあったが、最終的にはリテール資産残高、マーケットシェア、新規口座数、各顧客カテゴリー（主要、リテール、法人／事業主）における1口座当たりの売上等で構成。顧客満足はPIPプログラムから継続されてきたGFS全体の顧客満足度と支店品質指数の両方で評価された。

一方、管理レベル、従業員関連、一般は定性的に評価され、まず、管理レベルは、定期的な業務監査、法規制の遵守、業績結果監査から判断された。従業員関連は、従業員業績管理、チームワーク、教育開発、従業員満足度から、そして一般は、リーダーシップ、ビジネスマナー、誠実性、顧客中心の対応、地域参加、ビジネス全般への貢献度で評価した。また、バランスト・スコアカードでは、支店マネジャーを監督するエリアマネジャーを配置し、多様な業績評価に主観的な重み付けをさせた。

GFSによって使用されたバランスト・スコアカードは、指標群と従業員の総合的なパフォーマンスを関連付ける手法からできているが、当初から3つの問題を抱えていた。第1に方法が複雑で作業に膨大な時間を要したということ。第2に支店マネジャーと従業員が、自分自身の報酬がどのような過程を経て決定されたのかを理解することができなかったということ。第3に支店マネジャーが直接管理できない指標にまで責任を負わされ、挙句の果てには自らの評価と報酬に結び付けられていたということ。これら3つに要因に支店マネジャーと従業員は当初から強い不満を抱いていたのである。

PIPでは顧客満足を高めれば財務目標を達成しなくても追加のボーナスが支払われた。そこで、これを抑制しようと新たに困難なハードルを加えた結果、さらに状況が悪化したため、バランスト・スコアカードを導入したのだが、前述した問題による内部の強い抵抗によって1999年、GFSは、ついにバラン

スト・スコアカードを廃止し、売上連動型報酬システムが再導入されることになった。

ここで、GFSがPIPとバランスト・スコアカードで直面した問題は、まさに指標群の選択と評価付けの問題である。PIPはシンプルではあったが、最終利益に連動しないという欠点があり、バランスト・スコアカードは、この問題を回避したが、そのプロセスは難解で時間の浪費であると認識されてしまったのである。

また、PIPでは各指標の重み付けが事前に明確に固定化されていたが、バランスト・スコアカードにおいては、個々の指標に明確な重み付けがなされておらず、特に評価結果のボーナス支払額への影響度はかなり不明確なもので、従業員関連、管理レベル、一般のカテゴリーのパフォーマンスはほとんど重視されなかったのに対し、財務パフォーマンスは常に重視されるという恣意的なものになってしまった。

非財務的指標は、財務的指標には含まれていない中長期の財務パフォーマンスに関する情報を含んでいるという期待から財務的パフォーマンスと並行して非財務的パフォーマンスの指標を援用するわけだが、非財務的パフォーマンス分野を幅広くカバーしようとするほど相互に類似性のない指標がたくさん必要となる。

PIPのように定式的な指標の関連付けをすると2つの歪みが生じる。1つは指標のゲーム化の問題であり、従業員は困難な目標を無視し、簡単に達成できる目標で高いレベルのパフォーマンスを残そうとする。2つ目の歪みは、報酬算定式で小さな加重しか与えられない指標への軽視に起因するものである。

こうした歪みに完全に対処することは難しいが、ゲーム化に関しては、すべてのパフォーマンス指標に対して最低値を設定し、最低値を下回れば、ボーナスや昇給が受けられないようにするという方法も考えられる。

また、小さな加重しか与えられていない指標の軽視に関しては、10%以下の重み付けの指標を統合することである程度の対処は可能かもしれない。しかし、いずれにしても、その結果できあがったボーナス算定式は非常に複雑なものになってしまうのである。

他方、GFS のバランスト・スコアカードのように、指標群を恣意的に関連付けると別の2つの歪みを惹き起こす。1つ目には、業績と報酬算定に主観性が入ると、従業員は報酬が指標と連動していないと感じるようになり、この結果、モチベーションとパフォーマンスの低下を招く。2つ目には、いつの間にか財務的指標への加重が増し、非財務的指標への加重が減少するという、いわばバランスのとれていない指標への逆戻りが起きる。恣意的な関連付けによるバランスのとれていない指標への回帰が起きた場合、企業は「バランス」というメリットは一切享受できないだけでなく、期待感やモチベーションの喪失といったバランスのとれた業績評価実現のために払われた犠牲をすべて背負いこむことになる。

GFS による財務的指標と非財務的指標、双方の報酬への連動を試みた奮闘の軌跡の分析結果は、指標の関連付けが定式的であれ、主観的であれ、夫々に歪みが発生すること。また、こうした歪みは、部分的には対処できるかもしれないが、完全に解決することは不可能であることを示すものである。

6 年間に亘り、GFS は純粋な財務的パフォーマンス指標から、財務と非財務的指標が定式により加重されたスコアカードのシステムである PIP へ移行し、さらに指標が主観的に関連付けられたバランスト・スコアカードの導入に至り、最終的には売上と粗利だけが対象となる純粋な財務的業績評価指標へと逆戻りした。バランスのとれた業績評価の要件から導き出されることは、バランスト・スコアカードは戦略目標の達成過程をモ

ニターするために活用されるべきであり、業績評価と報酬の算出には不向きであることを示唆している。

次に、このような業績評価上の課題、すなわち非財務的指標を組織の底辺からトップまでリンクさせることや非財務的指標と財務的指標との関係のモデル化に加え、業績評価体系として融合させるなどの面から解決を図るのではなく、評価の所在を企業やビジネス・ユニットから、顧客および企業が実施する活動の最小ユニットへシフトさせることにより、評価力を向上させながら指標数を減少させる方法、Meyer (2001) がバランスト・スコアカードの代案として提案した企業を活動ごと、顧客ごとに切り分けて分析する手法である活動基準利益分析 (activity-based profitability analysis, 以下 ABPA) を検討する。

3.2.2 ABPA (活動基準利益分析) の可能性

ABPA は、数字になりにくい非財務的なパフォーマンスの計測につきまとうさまざまな困難には触れずに、その企業のすべての活動が利益に与える影響を明らかにしようとするもので、活動基準原価計算 (activity-based costing, 以下 ABC) を土台に応用発展させた理論である。ABPA では、企業のパフォーマンスは、その企業の活動の集合体で、その活動のパフォーマンスは、その活動のおかげで得られる売上からその活動にかかるコストを控除して得られる利益として計測される。

ABC は、1980 年代にハーバード・ビジネス・スクールの教授である Kaplan により提唱されたコスト付け方法論であり、間接費を合理的に計算することにより、できるだけ正確な原価計算を行う目的で考案された管理会計の手法である。伝統的な方法では、たとえば、電気回路基板の組立てにかかるコストは、

直接費である労務費と材料費および間接費に分けるが、この間接費を計算させる際には、すでに算出された直接費との比率を当てはめる方法をとることが多い。しかし、高度に自動化が進んだ工程では、間接費が直接費に比べて非常に大きくなり、そのため単純に直接費との比率で計算した基板の組立てコストは、コスト削減を実現するための手助けにはならない。

これに対し、ABCのアプローチは、基板組立てにかかる主要コストの1つにチップの挿入という行為があるが、1枚のチップ挿入にかかる労務費、機械設備や土地建物といった機能(function)にかかるコスト単価を計算する。ここでABCの用語では、基板の組立てがコスト発生の対象(cost object)、挿入するチップの枚数をコストドライバー(cost driver)と呼び、1枚のチップを挿入するコストを活動コスト(activity cost)、チップの挿入行為を活動(activity)と呼ぶ。ABCを活用してチップ挿入という事象をコスト発生源として認識することによって、チップ挿入回数を減らすことがコスト削減につながる事が理解できる。

ところで基板の機能や信頼性への影響を計らずして基板の組立工程のコスト削減を実施してしまうとうまく機能しない基板が出来上がり、すぐにビジネスを失ってしまう恐れがある。しかし、逆に考えれば、製品やサービスの明確なスペックが存在するために、そのスペックが維持できる限りにおいてコスト削減が実現できるような業態に対してABCは非常に有効なツールであると考えられる。

ABPAは、ABCに売上分析の要素を付加した手法で、コストドライバーと売上ドライバーを分離し、双方の関連性を分析するアプローチをとることにより、コストを発生させる活動の売上収益への影響度を明確化するために活用する。ABCによってまず、各顧客に対する活動にかかるコストを把握し、顧客

毎に集計する。次に、その顧客ごとの活動コストと各顧客から獲得できる売上を比較することによって顧客ごとに顧客から得られる利益を算出することができる。つまりこのアプローチ方法は単にABCを使って活動コストを導き出すだけでなく、一つひとつの活動の顧客から獲得する売上への貢献度あるいは影響度を推定することによって得られる活動売上を算出し、最終的には、その売上と活動コストを比較することによって活動各々の利益計算をしようとするものである。

3.2.3 ABPAと財務的指標、バランスト・スコアカードとの比較

財務的指標は、企業全体とビジネス・ユニットの最終的な利益結果を報告するものである。バランスト・スコアカードの指標は、企業全体とビジネス・ユニットの財務的最终的な結果と複数の領域の非財務的指標とを含んでいる。一方、ABPAは、顧客と顧客トランザクションのレベルの利益性を測定する。顧客利益性は、個々の顧客毎に測定され、個々の顧客から組織全体へと積み上げられる。ABPAは、個別顧客毎だけではなく顧客セグメントの顧客トランザクション毎にも利益性を測定する。しかも顧客利益性と同様、顧客トランザクションの利益性は、下層部から組織全体へと積み上げることができる。財務的指標やバランスト・スコアカードの指標は、大部分がトップダウンであり、組織の下層部へ掘り下げることが出来ないが、ABPAは組織の底辺から全体へと積み上げることができるうえ、企業の利益目標とも整合している。

また、報酬制度において財務的指標は、組織内部の下層に落とせば落とすほど、個人のパフォーマンスと組織全体の財務的結果との関連が希薄になってしまう。バランスト・スコアカードでも同様に組織内部にまで落とし込んでいくと、個人のパフォーマンス指標との関係が希薄になることに加え、財務

の指標と非財務的指標とを複雑に組み合わせているため難解となり、結果として、単純な財務的指標による評価に逆戻りしかねない。

ABPAでは、顧客に対して直接責任を持っている者は、顧客利益性によって報酬が算定され、直接顧客責任を持っていない者は、担当・支援している顧客トランザクションの利益性で報酬が算定される。ABPAにおいて、人は顧客利益性の総計か、顧客利益性に対する貢献度で評価されるため、シンプルで納得感を得やすい。このようにABPAは、バランスト・スコアカードと比べた場合、多くの点で優位性を持っているが、ABPAがABCやリアルタイムで財務的、非財務的にお客取引を捕捉するようなシステムに依存しているため、導入には多くの時間とコストがかかる点が課題である。

バランスト・スコアカードは当初、企業の業績を正しく認知・計測する手法として提唱された。その重要な論点として財務的・非財務的指標の因果関係や業績連動型報酬等が重要な構成要素としてあげられるが、やがて普及が進むにつれ革新的なCEOたちはバランスト・スコアカードを戦略そのものをマネジメントする用具として、そして組織の戦略体系を1枚の地図上に描く「戦略マップ」という手法や、それをもとに上位の組織戦略を一般従業員に対してまでコミュニケーションする「戦略コミュニケーション」、さらに管理職や一般従業員の活性化を狙う「組織変革」を促すフレームワークとして進化してきたと言われている。

しかし、1990年代にバランスト・スコアカードの導入と報酬への連動を実施したGFSの軌跡を検討する中で、これが進化というよりは、本質的に異質な評価指標群を結び付けて、業績評価や報酬算定をする難しさが明らかとなり、バランスト・スコアカードはこの根本問題を解決しないまま、Meyer(2001, 邦訳P.4)の指摘したとおり、「他の

システムよりも効率的に戦略と目標を社内で共有するためのマネジメント・システムに焼き直してしまった」のかもしれない。

こうした問題の解決策として、Meyerは顧客とコストに注目した新しい業績評価手法であるABPAを提案したわけだが、バランスト・スコアカードと比較して優位性はあるものの、顧客に関する膨大な情報を処理するの必要があり、現実問題として実用にはかなりの困難を伴うのではなかろうか。

3.3 予算管理制度によるバランスト・スコアカードの形骸化

前述したGFSにおけるバランスト・スコアカードの導入事例において、バランスト・スコアカードを業績評価と報酬算出に利用しようとするのと恣意的な関連付けによる歪みによって財務的指標への加重が増し、非財務的指標への加重が減少するという現象を見たが、森沢・黒崎(2003, P.36)らのインタビュー調査によれば、業績評価基準としてバランスト・スコアカードを活用している日本企業においても財務の視点（に含まれる複数の業績評価指標のトータルウェイト）が業績評価指標全体に占めるウェイトが極めて高く、平均で60%~70%、中には80%以上という極端に高いケースも見受けられることがあり、わが国においてもGFSの事例と同様の現象が起きているものと推測できる。

森沢・黒崎(2003, P.36)は、日本企業がこのように財務ウェイトを高くする原因として、その根底には「予算至上主義」があると指摘している。つまり、日本企業では、決算発表と同時に新年度の事業計画と収支予算をステークホルダーに公表するわけだが、これが経営の成功または失敗の基準とみなされ、内部的には「必達・最低基準」として予算化される。そして、実際には安全装置としてこれに若干の余裕を持たせた予算を各部門に与え、達成を確実にものとするため、業績評価

指標の中心に据えるというわけである。

こうした「予算至上主義」とこれに基づく業績評価基準は多くの実害をもたらすとし、第1に年度予算の策定に膨大なコストを費やすわりには、昨今の激しい経営環境の変化のなかでは、予算はすぐに形骸化してしまう。そしてこの膨大なコストの根源は、業績評価基準となる財務予算の水準を可能な限り低く申告したい部門側と対外発表した事業計画、収支予算は必達という経営陣側との間で繰り上げられるネゴシエーションにあるということ。第2に年度末で固定的に設定される財務予算は、部門管理者を戦略的な思考や価値創造活動から遠のけ、ひたすら足元の数字作りに邁進させる。部門管理者が戦略的思考を取り戻し、中期的に市場構造や競合動向を展望するのは実に1年後の計画策定の時となってしまうということ。第3に本来、戦略とは経営資源をどのようにして財務的成果に変換するのかというロジックであり、財務予算と戦略は同時進行的に議論されるべきであるが、財務予算がネゴシエーションの対象となるなかで、戦略策定が置き去りになってしまっているという点を指摘し、「予算至上主義」つまり、財務予算さえ達成すれば、その方法や戦略は問わないという社内の価値観は、バランス・スコアカードを形骸化させると主張している(森沢・黒崎, 2003, P.37)。さて、このような予算管理制度が及ぼす悪影響をどのように取り除けば良いのだろうか。

そこで、次に予算管理実務の欠点を克服しようとする試みのなかで提唱された2つの考え方、1つは「予算シミュレーション、ローリング予算/継続予算、コンティンジェンシープランニングや複数予算、ゼロベース予算(ZDD)、活動基準予算(ABB)などに見られるようなBetter Budgeting(予算改善)論」、今ひとつは「伝統的予算が陥りがちな硬直の運用とそれによる予算拘束型経営からの完全な脱却」を志向した「予算無用論とも

いえるBeyond Budgeting Model(脱予算経営BBM)論」(内田, 2011, P.69)の試みを概察する。

3.4 Better Budgeting 論の試み

Better Budgeting 論は米国の実務家を中心に展開されてきた予算管理プロセスの改善を提唱するもので、活動基準予算管理(activity-based budgeting, 以下ABB)に代表されるように予算管理の計画設定機能に焦点を合わせた議論である。

小菅(2004, P.110)によれば、ABBとは「作業負荷と資源に対する必要量の見積りを支援するための、活動基準原価計算(activity-based costing, 以下ABC)を用いたコストに関する予算管理手法で、作業間の相互関連性と活動の背後にある作用因を理解するための活動基準の計画設定と予算管理の用具であり、企業の戦略を具体的な活動へと具現化させるための有効な手段」としており、このような意味において、ABBはまさにBetter Budgetingの典型といえる。

また、Schmidt(1992)は、部門を中心とした慣行的な予算編成ではなく、4つの段階からなる多元的予算管理(multidimensional budgeting, MDB)を提唱、第1段階を活動予算、第2段階を製品予算、第3段階を顧客予算、第4段階を戦略予算として、戦略を顧客、製品、活動へと具体的な形で落とし込み、さらに伝統的な職能別の部門予算まで結びつけようとしており、まさに予算管理プロセス改善の積極的な試みであると理解できよう。

3.5 Beyond Budgeting Model 論の試み

予算管理制度は、伝統的管理会計そのものといっても過言ではないほど、マネジメント・コントロールの中核をなしており、あらゆる組織が採用している管理会計の基本的手法である。

しかしながら予算管理制度には、さまざまな問題点があるとも指摘されている。たとえば、予算策定に膨大な時間とコストが消費されるわりにはあまり価値を生まない。なぜなら、現場は売上高予算をできるだけ低めに、費用予算はできるだけ多く確保しようと努力するのに対し、本部はその反対の努力をする。このため、現場と本部の間での時間と費用を浪費した激しいネゴシエーションが繰り返られるが、その結果は、企業全体の方向としてのあるべき姿とは異なる。このような極めて逆機能的な行動が行われるのは、業績評価との関連で説明することができる。つまり業績は通常、予算達成度で評価されるわけだが、年度末近くなって売上高予算にあと少しで達成するという場合、部門は必死になって売上を獲得しようとする。首尾よく予算を達成すればボーナスが追加になるのでルールを逸脱した行動をとる可能性もある。一方、すでに予算をクリアしている場合や予算達成が不可能と判断された場合には、全力で売上高を伸ばそうとする意欲は減退する。ひどい場合には、売上高を翌年度に繰り越す行動を取る可能性すらある。

これらの問題はすべて業績評価が、売上高という単一の尺度でしかも目標値が固定されていること。また、目標値が予算年度の終わるおよそ1年以上も前に行われた予測に基づいて設定されているために惹き起こされるが、環境変化の激しい今日においては、その有効性に疑問が生じることになる。このように事前の予測に基づいて設定された不動の目標は固定目標と呼ばれ、あらかじめ明示されて、その達成について本部と現場が合意をするという特性がむしろ合理的な経営行動を阻害するという不思議な効果を有している。

このような予算と固定目標にまつわる問題を重要視し、いっそのこと予算を無くしてしまおうと考える企業が特に北欧を中心に存在しており、これらの企業は予算システムを廃

止した後に業績を伸ばしたという。Hope & Fraser (2003) は、その著作 *Beyond Budgeting* (邦訳『脱予算経営』) において、伝統的な企業予算制度は、工業化時代においては有用な手法であったが、高度情報化社会においては、その有用性は失われているとして、予算管理に替わる新しい企業経営のメカニズムを脱予算モデル (Beyond Budgeting Model, 以下BBM) として提唱し、脱予算経営は変化適用型のプロセスを採用することと、徹底的に分権化した組織を導入することが重要であると説いている。

変化適用型のプロセスとは、常に市場環境、顧客、競争相手の動向を意識し、その変化に適用し、競争に勝つためのプロセスのことであり、これを実現するためには、固定目標値の設定をやめるとともに、その達成度による業績評価を廃止する。つまり、予算は基本的には年度が始まる数か月前から編成されるので、変化していく市場、顧客、そして競争相手の状況を情報として盛り込むことは容易ではなく、このような精度の低い情報に基づいた目標値とそれに向かって実行した結果得られた実績値との比較によって業績評価することをやめるというものである。

そしてこれに代わる目標値や業績評価システムとして相対的改善契約の活用を提唱する。相対的改善契約では、組織は単に売上高や費用について目標値が設定されるのではなく、利益ベースのKPI (重要業績指標) について、事後的な結果によって業績が評価されることになる。つまり、「業界でナンバーワンになる」「支店上位3位以内」といった目標、しかもストレッチな目標を設定し、その目標を達成するための目安として目標値を設定するわけだが、業績評価はこの目標値の達成度合いではなく、目標が達成できたか否かで判断される。たとえば、全社レベルの業績評価であれば、今期どういう業績を生み出したかは期首設定したバー (目標値) を何%超過し

たかではなく、競合企業と比較し、結果としてどれだけのパフォーマンスを上げたかのみを基準に計測する。また、部門および部門長の業績評価についても同様に、あらかじめ部門が設定したバーの達成度ではなく、期を締めめてみて結果を振り返った時の全部門における相対的業績のみが部門および部門長の業績となる。

すなわち、すべては競争の結果得られるものであり、目標値を達成することが重要なのではなく、競争に勝ち、目標を達成することが重要であるとする。相対的改善契約は、常に市場や競争相手の状況を認識し、その中であらかじめ定められた競争に勝つという目標を達成することを評価するものであり、これによって前述した予算達成にまつわる数多くの問題を克服して最後まで全力で業績をあげようとする競争的な組織を作り上げることができるとしている。

次に本部が策定した予算や中長期経営計画を基にした経営手法に拠らず、独自の業績管理システムを構築し、「Beyond Budgeting」のベストケースとして紹介されているスウェーデンのリテール銀行スペンスカ・ハンデルスバンケン (Svenska Handelsbanken, 以下 SHB) の事例を検討したい。

3.6 SHB における脱予算経営の導入事例

スウェーデンに本拠地を置く SHB は、1871 年創業の北欧を代表する商業銀行である。2012 年 12 月時点の資産合計は 23,879 億 スウェーデン・クローネ (約 36 兆円、2013 年 11 月の為替レート、1 スウェーデン・クローネ=15.1527 円で円換算)。イギリスのフィナンシャルタイムズが発行する月刊誌「ザ・バンカー」の発表した世界の銀行の総資産ランキング (2013 年版) によれば、この規模は、世界第 69 位で日本の 3 大メガバンクよりは小さい (三菱 UFJ フィナンシャルグループ 269 兆円、みずほフィナン

シャルグループ 203 兆円、三井住友フィナンシャルグループ 170 兆円) もの、金融誌のブルームバーグ・マーケットスが 2011 年 6 月号に掲載した資産額 1,000 億米ドル超の銀行を対象に①中核資本比率、②不良債権比率、③貸出に対する預金準備、④経営の効率を点数化しランク付けした「世界で最も強固な銀行ランキング」では、世界第 2 位にランクイン。また、スウェーデンの銀行は、当局の方針により、他国よりも厳しい自己資本比率規制が課されており、一般に財務健全性は高いと言われているが、欧州銀行監督局 (European Banking Authority) が公表した欧州銀の自己資本査定最終結果によれば、SHB のバーゼル 2.5 基準による 2012 年 6 月末のコア Tier1 比率は、16.86% で欧州大手行の中で最も高い水準となっている。SHB は、北欧諸国において最も早くから経営革新に取り組む、高い ROE とコスト効率性 (コストインカム比率 = (経費 + 減価償却費) ÷ (純金利収入 + 非金利収入 + その他の収入)) を長年維持しており、足元の格付けは、スタンダード&プアーズとフィッチで AA+, ムーディーズで Aa3 となっている。

このような SHB の銀行経営の優位性は、1970 年代初頭の経営不振時に、同行の再生役として小規模な金融機関から招聘された Jan Wallander 博士によってもたらされた。Wallander は、環境が急速に変化する時代において、企業の持続可能な競争優位は、従業員の有する創造性、洞察力、判断力に依存しているという考え方にに基づき、新しいマネジメント・モデルを導入した。Wallander が入行する以前の SHB は、伝統的な複数部門管理モデルで業務運営され、予算が権力、権限そして各階層における従業員の位置を定義していた。主要なマネジメント・プロセスは、詳細なアクション・プランを策定し、調整し、コントロールすることであったが、このマネジメント・プロセスこそが、中央集権

的官僚制，時間のかかる意思決定および増加するコストをもたらし，他人に依存する文化を作り上げたと考え，予算管理プロセスを廃止して，業務を徹底的に分権化することを，招聘を受ける条件としたのである。

同行の経営目標は，競合他行に比べて相対的に高いパフォーマンスを事後的に達成することであるが，事前の目標数値は策定していない。これは先行きの環境変化が読めない中で目標数値を設定しても意味がないと考えているからである。その代わりに，競合他行の収益率を事後的に上回るという目標を達成するために「業績の事後的相対比較」という内部業績評価基準を考案した。

森沢他（2005，PP.177-180）は，SHBの業績管理が如何に行われているかをイメージするため，リーグテーブルと呼ばれるものを図表－3のとおり示し，説明している。

最上位の全社レベルの業績評価の考え方は，「期首に設定した目標値を何%超過したか」ではなく「競合企業と比較して，結果としてどれだけのパフォーマンスを上げたか」のみ

を基準に測る。図表－3では，業界内銀行10行というリーグの中，3位という事後的な相対的業績が今期の同行の業績となり，上級管理者の報酬は，この相対順位と連動して総額が決定されるような仕組みになっている。同様に支店および支店長の業績評価もあらかじめ支店長が勝手に設定したバーの達成度ではなく，期を締めてみて結果を振り返ったときの相対的業績のみが支店（長）業績となる。図表－3では，経費率が例示されているが，コストインカム比率や支店の利益総額，行員一人当たり利益も指標となっており，「それは，適切なときに適切な人物に対して直接関連した情報を提供する」（Hope & Fraser, 2003, 邦訳 P.185）。各支店においては，全店の経営指標を常時確認できる仕組みがあるため，おのずと支店間の競争意識が高まるほか，現場スタッフは顧客別収益性情報を持っているため，指標改善の方策を理解しているのである。

このような方法をとることで「期末にかけての帳尻合わせ」のために，顧客への無理な

図表－3

[業界内銀行ランキング]			[銀行内支店ランキング]			[支店内営業担当ランキング]		
KPI=ROE			KPI=経費率			KPI=業務粗利		
1位	A銀行	30%	1位	A支店	10%	1位	A氏	100M\$
2位	B銀行	25%	2位	B支店	12%	2位	B氏	90M\$
3位	Handels銀行	20%	3位	C支店	15%	3位	C氏	80M\$
4位	C銀行	18%	4位	D支店	17%	4位	D氏	70M\$
5位	D銀行	17%	5位	E支店	20%	5位	E氏	60M\$
6位	E銀行	16%	6位	F支店	22%	6位	F氏	55M\$
7位	F銀行	15%	7位	G支店	25%	7位	G氏	50M\$
8位	G銀行	14%	8位	H支店	28%	8位	H氏	45M\$
9位	H銀行	13%	9位	I支店	30%	9位	I氏	40M\$
10位	I銀行	12%	10位	J支店	35%	10位	J氏	35M\$

出典 森沢 徹・宮田久也・黒崎 浩（2005），『バランス・スコアカードの経営——戦略志向の組織づくり』，日本経済新聞社，P.178

商品・サービスの販売や押しつけをする必要がなくなり年度の切れ目はスムーズに捉えられるようになる。そして内部の競争原理としては「ここまでやればおしまい」という最終ゴールが、取り払われ、期末の最終日まで真の顧客満足を追求することになる。

SHBは、「何年も前に本社の商品の販売目標と数値割当を廃止した。現在、新商品の販売開始を除けば、マーケティングは支店レベルの担当となっている。それゆえ、現場の従業員は顧客のニーズを知り、それを満たすための権限を与えられている。彼らは、顧客ソリューションを企画する能力があり価格を調整コントロールできる。目玉商品は、ビジネス全体の根拠（すなわち、その顧客は収益性がある）がしっかりと留意されているならば、承認される」（Hope & Fraser, 2003, 邦訳 P.183）。こうした仕組みの中で一人一人の行員に至るまで常に利益やコストを意識しながら顧客ニーズの変化に迅速に対抗していくというのである。小規模金融機関の経営者だった Wallander は、経営再建に際して SHB のような大きな銀行の中に機動性に富んだ小さな地方銀行を組み込もうとした。彼は、小規模な銀行を作れば、全従業員が自分の役割を意識し易くなり、その役割を果たすことが出来るようになると考え、予算による管理ではなく、支店間の競争や支店における起業家精神が業績管理の役割を果たすと信じたのである。

これに対して、わが国の金融機関の場合、一般的に本部が策定した予算や中長期経営計画に基づいた支店運営、業績評価が行われているところであり、支店や職員が予算目標や短期的な取引量を重視するあまり、顧客との長期的な関係構築を軽視することによって、信頼や将来的に得られる利益を失ってきた可能性もある。

「支店こそが銀行である（Branch is the bank）」という Wallander の経営哲学は、

旧来の予算管理プロセスから脱却した独自の業績管理システムと支店への権限委譲による徹底した分権化によって進められてきた。そして、その「競争力の源泉は支店における販売力にあり、リテール銀行業務の収益が大部分を占めている」（濱田・岩井, 2006, P.75）のである。

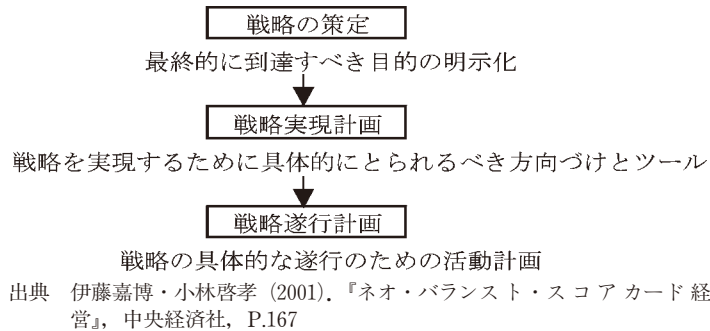
SHB の業績管理システムの優れているところは、支店レベルの収益指標や財務情報を日次ベースで管理し、その新鮮な情報を業績管理に役立てている点にある。わが国の金融機関においても収益性を意識した支店経営が望まれているところであるが、そのためには顧客別の採算を把握してリアルタイムにさまざまなカテゴリー別の集計が可能な管理会計システムの高度化が必要であると思われる。

さて、ここまで予算管理論を巡る 2 つの試み—Better Budgeting 論の試みと Beyond Budgeting Model 論の試みを検討してきたが、それぞれの考え方において、バランスト・スコアカードの位置づけが全く異なることに気がつく。次に予算管理論の 2 つの潮流とバランスト・スコアカードの関係について検討する。

3.7 予算管理論の 2 つの潮流とバランスト・スコアカード

小菅（2004）は、伝統的な予算管理実務の問題点を解消するための研究は大別して 3 つの方向で展開してきたとし、第 1 に、「ゼロベース予算（ZDD）や活動基準予算管理（ABB）に代表される予算管理プロセスを改善しようとする努力」。第 2 に、参加的予算管理（participative budgeting）やインセンティブと動機づけの重視等に代表される「行動的予算管理研究に典型的に見られるように、予算管理の本来の機能をより良く発揮させるための工夫」。第 3 に CAM-I, Europe の Beyond Budgeting Round Table（以下、BBRT）の見解に代表される現行の予算管

図表-4



理制度を廃止して「他の方法にすれば良い」という3つの考え方に整理し、さらに第1と第2の方向性は、伝統的な予算を批判しながらもその枠組みを維持したうえで改善していこうという研究スタンスであり、その意味で「批判的享受」という大きな1つの潮流とし、これに対して第3の方向性は、「破壊と再構成」という全く異なる大きな潮流の出現とみている。

前者の「批判的享受」の立場は、予算管理を改善するため、問題の焦点を計画設定機能にフォーカスしている。ABBの主眼は戦略をいかに予算と結びつけ、それを業務計画へと落とし込むかという点にある。戦略はある意味できわめて概括的かつ暗示的なスローガンであり、そこで打ち出された目的を達成するために、中長期的に何を行っていくのかが明示されなければ、戦略はまさしく絵に描いた餅にすぎない。

こうした概括的かつ暗示的な戦略を具体的に実行すべきいくつかのテーマに落とし込んでいくという作業は、戦略の策定とマネジメント・コントロールとの、ちょうど橋渡しをする役割を果たしている。この橋渡しの役割について、伊藤・小林 (2001, P.166) は、「それはマネジメント・コントロールとするほど完全にルーティーン的なものではないし、一方で策定された戦略がなければ具体的することができない点で、戦略の策定とも異なる。

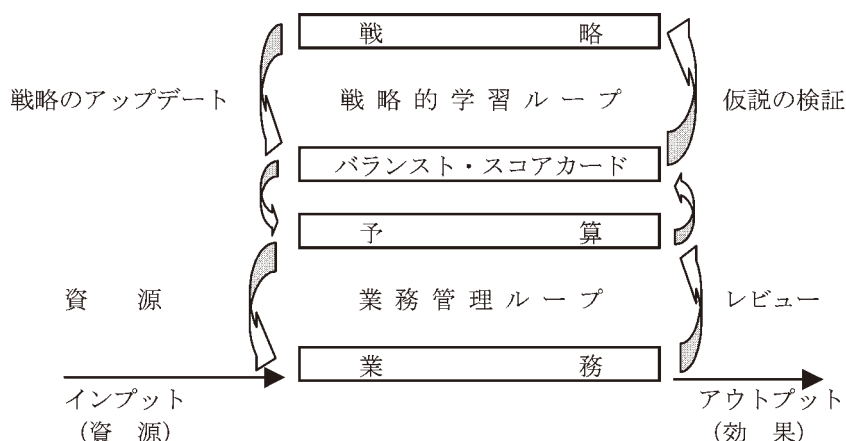
そこで、現実には戦略の策定と具体的かつオペレーショナルな活動計画である戦略遂行計画を結ぶ、戦略実現計画とでもよぶべきステップが存在すると考えられるのではないだろうか」とし、この関係を図表-4のように表現している。

この図から明らかにされることは、戦略を策定する活動と、これと並行して行われる戦略を具体的に実現するために、中長期的に進むべき方向づけとそのツールの決定、そして、これに基づいて、短期ベースに遂行すべきイニシアチブに関する計画が設定されるという一連の流れがあるということである。そしてこの戦略実現計画を具体化したものがバランスト・スコアカードであると主張する。

戦略実現計画は、中長期的に考慮されているそれぞれの戦略テーマについて、当年度におけるイニシアチブを考え、それぞれのイニシアチブにおける尺度と目標値を設定することにより、予算を含んだ戦略遂行計画となる。戦略遂行計画の部分が重要であることは疑いないが、それよりもむしろ、戦略実現計画をいかに行うかが戦略を達成するためには決定的に重要である。

戦略とバランスト・スコアカードおよびマネジメント・コントロール・システムの関係については、Kaplan & Norton (2000) が示した戦略志向のマネジメント・システムを表現した図表-5で明らかになる。

図表-5
戦略を継続的なプロセスにする



出典 伊藤嘉博・小林啓孝 (2001), 『ネオ・バランスト・スコアカード経営』中央経済社, P.168

ここで予算は、マネジメント・コントロール・システムを指す。バランスト・スコアカードは、戦略の更新と仮説の検証の中で戦略と予算編成との連携を図る。バランスト・スコアカードでの厳しい目標値と戦略の実施項目は、戦略のレトリックを予算の厳格さとに結びつけるのである。さらにバランスト・スコアカードによるダイナミックなシミュレーションにより、次なる戦略の策定に役立つものとなる。ここにバランスト・スコアカードは、戦略実現計画に位置し、戦略策定にも影響を与える一方、予算を戦略遂行計画としてバランスト・スコアカードに関連付けさせることにより、戦略との結び付けを強くさせようとする点で予算管理論における「批判的享受」に立脚しており、その延長線上にあるのが戦略的マネジメント・システムとしてのバランスト・スコアカードであろう。

これに対して、後者の「破壊と再構成」の立場は、業績評価機能に焦点を合わせ、予算による業績評価の廃止を主張する。そして予算管理そのものを放棄する代わりに、Shareholder Value Model, ベンチマーキング, バランスト・スコアカード, ABM (Activ-

ity-Based Management), CRM (Customer Relationship Management), EIP (Enterprise Information Portal) およびローリング予測等のツールやシステムを導入して管理していこうとするもので、特に経営管理制度の中心としてバランスト・スコアカードに大きな期待を寄せている。

BBRT の見解では、「伝統的な予算統制手段はマネジメント・コントロールの中核として位置づけられることにより、計画設定機能と業績評価機能を統合する形で運用されてきた」から、「その結果として予算管理の計画設定機能は弱体化し、逆機能的行動が生み出されている。」(小菅, 2004, P.116) とあり、たしかに予算と業績評価制度の連動により、達成容易な予算を編成しようとする行動と、これを阻止しようとする行動の衝突によって、さまざまな弊害がもたらされてきたのは事実であろう。しかし、これは予算管理制度に過剰な機能が期待され、かつ予算管理が企業内の諸活動を統制することに重点を置かれた結果である。予算不用論の本質は、これまでの予算管理制度の持つ多くの機能を分離して、他の仕組みと交換しようとするものではなか

ろうか。

以上、予算管理論の2つの潮流とバランス・スコアカードの関係を考察してきたが、「批判的享受」という予算改善論の立場から見れば、バランス・スコアカードは予算を補完するものであるし、「破壊と再構成」という予算不用論から見ればバランス・スコアカードは予算に代わるものとして期待される。つまり、予算管理論の見方によってバランス・スコアカードの位置づけも役割も大きく変わるということになる。そして、この考察から明らかになったことは、現在の予算管理制度は非常に多くの機能を持っているため、これに代わる経営管理の仕組みを単独で構築することは難しく、予算不用論においても予算管理が抱えている問題点を解決するために、いくつかの仕組みに予算管理の機能を分担させ、それをEIPという情報システムによって統合化したものと解釈することができると考えられる。

筆者の考えでは、予算不用論の中で最も説得力があるのは、業績評価や報酬算定において予算を使わず、事後的に他部門の業績、企業内部・外部のベンチマークおよび前年度実績などと比較することにより行われるという点にあり、この予算管理の機能を分離することによって、予算のもつ内部指向性を打破することができるのではないだろうか。また、予算改善論では、従来は戦略と予算との連携が希薄であったため、そこにバランス・スコアカードを導入し、戦略と予算をつなぐ架け橋としての役割を果たし、予算のもつ硬直性や短期指向性を打破することができるのではないだろうか。このように予算管理機能の一部分離（代替）とバランス・スコアカードの導入を同時に進めることで、予算が抱える問題点を緩和し、バランス・スコアカード導入の阻害要因を排除することができると考える。ただし、わが国においては、予算管理に要する期間と費用が欧州企業より多く、現

行の予算管理よりもプロセスを複雑化させるZBBやABBが定着してこなかったという経緯がある。シンプルで一貫性のある理論的枠組みと経営管理ツールが求められている。

4. むすび——今後の研究課題として

本稿では、バランス・スコアカードが、多くの実務家や研究者達の注目と期待を集めながらも大抵の組織で使われている予算管理に比べて、その普及が限定的であり、また、短期的な財務尺度偏重という予算管理の欠点を克服し、戦略との結びつきを強くするための革新的ツールであると言われながらも、実際には年次予算にある短期的な業績ドライバーによって制限され、戦略志向の組織に移行するどころか従来の予算に少数の非財務的尺度を付け加えたアンバランスなスコアカードとなってしまう、これに報酬を連動させることで予算管理と同様な逆機能が生じ、問題が全く改善されないという状況も見られる中で、その根本的な原因と解決策を検討するため、まずは、先行諸研究からバランス・スコアカードの基本的意図を再度整理することからはじめた。

特に、日本企業における非財務的業績評価指標の活用を見ていく中で、これを現場の業務改善に止めるのではなく、バランス・スコアカードの活用により、経営トップが非財務的指標を長期的な財務的成功要因として捉えることが可能となるという点で従来の日本企業の経営実践と異なり、また、従業員にとっても戦略実現に関する自らの貢献度を確認することが可能になるという点で戦略実現の具体的方法を示し、その管理をするために有効であるということを確認した。

次に先行諸研究によるバランス・スコアカード導入の実態調査から日本の主要企業におけるバランス・スコアカードの認知度は低く、普及が進んでいない一方で、多くの問

題を抱えているとされながらも依然として予算管理が経営管理システムの中核になっている点を確認したうえで、この原因についてGFSにおけるバランスト・スコアカード導入の失敗事例から明らかにしようとした。ここでは業績評価指標郡に相関関係がなく、仮に相関関係があるとするならば、複数の業績評価指標郡を管理する必要はないのではないかという単純な疑問からはじまり、バランスト・スコアカードを業績評価と報酬算定に利用しようとする恣意的な関連付けによる歪みによって財務的指標への加重が増え、予算管理と同じような問題を惹き起こし、結果として、バランスト・スコアカードを形骸化させてしまうという現象を見た。

そこで、予算管理実務の欠点を克服しようとする試みの中で提唱された2つの考え方——Better Budgeting (予算改善論)とbeyond Budgeting Model (予算不用論)を概察したうえで、予算管理論の「批判的享受」と「破壊と再構成」という2つの潮流とバランスト・スコアカードの関係を考察した。「批判的享受」という予算改善論の立場から見ればバランスト・スコアカードは予算を補完するものであるし、「破壊と再構成」という予算不用論の立場から見ればバランスト・スコアカードは予算に代わるものとして期待される。つまり、予算管理論の見方によってバランスト・スコアカードの位置付けや役割も大きく変わるわけだが、予算不用論においても予算管理の多くの機能を単独で代替しようとするものではなく、いくつかの仕組みに分担させようとするものであるから、まず、予算管理における業績評価と報酬算定に関する機能を分離したうえで、これをベンチマーク等を利用した業績の事後的相対比較によって代替させ、予算のもつ内部指向性を打破する。次に、予算改善論が志向する戦略と予算との連携を強くさせるためにバランスト・スコアカードを導入して予算のもつ硬直性や短

期指向性を打破する。つまり、予算管理論における2つの潮流を取り入れて、予算管理機能の一部分離(代替)とバランスト・スコアカードの導入を同時に進めることで、予算が抱える問題点を緩和し、バランスト・スコアカード導入の阻害要因を排除できるのではないかと考えるわけである。

今後の研究課題としては、管理会計ツールと組織文化の関係に関する考察を行うということである。いかに優れた管理会計ツールを導入しても、前提となる組織文化との整合性によって当初期待したとおりの効果をもたらさない可能性がある。また、逆に組織文化を望ましい方向に変革する手段として、管理会計ツールを利用するケースも考えられる。

Kaplan & Norton (2004, 邦訳 P.277) もバランスト・スコアカードの4つの視点のうち「学習と成長の視点」を人的資本、情報資本、組織資本の3つに編成し、組織資本の重要な要素として組織文化を位置付けている。組織文化が企業経営にとって無視できないほど重要な変数であるとするならば、バランスト・スコアカードに組み込むことで組織文化を望ましい方向へ変革することが可能となるかもしれない。

本稿では、導入企業の経営システムに馴染まなかったバランスト・スコアカードを不採用とし、別の管理会計ツールの導入を考えるか、あるいはバランスト・スコアカードを導入企業にマッチするようカスタマイズする方向性で検討し、基本的に導入企業自体の組織文化の分析は十分にできなかった。

もし、バランスト・スコアカードの導入によって、組織文化の変革が自然に起きるならば、少なからずその導入・定着はある程度進むと考えられる。バランスト・スコアカードが当初想定したような機能を発揮しないというケースでは変革の「きっかけ」としては弱い。つまり、望ましい方向にナビゲートするシミュレーターとしてバランスト・スコア

カードは有効だが、変革の「きっかけ」としてのインパクトが弱いために、既存の強力なマネジメント・モデルの流れを変えることができず、その結果として思ったほど、導入や定着が進まないとも考えられる。今後は管理会計ツールによって、組織文化を変革させるという方向性でも検討を加えていきたい。

謝 辞

本稿は、私に大学で学ぶきっかけを与えてくださり、今日まであたたかくご指導くださいました内田昌利先生のご退職に寄せて執筆させていただいたものです。

思い起こせば 20 年程前、組織が課した目標を達成するため、顧客が必要とするもの以上の商品売りつけ、認知的不協和を感じながらも必死に仕事をしていただいた私に、予算の人間の側面を説いてくださり、予算によってこれまで感じてきた喜怒哀楽を客観的に理解できるようになったことで、これまで何とか仕事から逃げずに、前向きに働き続けることができたのだと思います。

先生は、「人間は性来制約を嫌うものである。予算はまさに制約そのもの」だけでも、組織で働く以上、「そうした組織制約は、不可避のものとして前提せざるをえないことも、また一面の事実」とされる一方で、それが「計画や指揮といった管理活動を支援し、直面するさまざまなトラブルからわれわれを守ってくれるものと建設的に観念されるようになるも、管理の仕方次第」（内田，1992，P.6）とも言われ、以来、予算が組織で働く人間に与える悪い影響を少しでも緩和する方法を考えるようになったわけです。

こうした問題意識をもちながら組織で働き続け、私の職務も営業マンから組織全体の予算を起案する経理・財務部門の管理者へと変化し、この間の経験を本稿作成に活かそうとしましたが、不十分なものとなってしまった

ことは非常に残念です。今後も働きながら研究を続けていくという私の意気込みに免じてお許しいただければ幸いです。

先生が、これまで色々と北海学園大学の発展に尽くしてこられたこと、また、学生時代はもちろん、私をはじめ多くの卒業生に熱心で親切的な指導をしていただいたことに対して、ここに深く敬意と感謝を申し上げますとともに、今後ともご助言・お力添えをいただきたく何卒よろしくお願い申し上げます。

最後になりましたが、先生におかれましては、ご退職後も健康で末永くご活躍されるよう心よりお祈り申し上げます。

参考文献

- Argyris, C. (2000). Teaching Smart People How to learn, In *Knowledge Management*, ed, by *Harvard Business Review* (Harvard Business Review 編『優秀なプロフェッショナルの学習を妨げる「防衛的思考」』、『ナレッジ・マネジメント』，第 4 章，ダイヤモンド社)。
- Chapman, C. (2005). *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement* (澤邊紀生・堀井悟志監訳『戦略をコントロールする——管理会計の可能性』，中央経済社，2008)。
- 濱田隆徳・岩井浩一 (2006)。「スベンスカ・ハンデルスバンケン——支店こそが銀行：分権化経営からの示唆——」、『野村資本市場クォーターリー』，Vol.10, No.2。
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting* (清水孝監訳『脱予算経営』，生産性出版，2005)。
- 堀井悟志 (2011)。「予算管理を介した組織能力向上の可能性」、『立命館経営学』，第 49 巻第 6 号。
- 星野優太 (1994)。「わが国製造企業の業績測定システムの分析」、『弘前大学経済研究』，第 17 号。
- 福田哲也 (2005)。「業績評価およびバランスド・スコアカード導入の実態調査」、『経済経営研究所年報』，(関東学院大学) 第 27 集。
- 伊丹敬之 (1986)。「マネジメント・コントロールの理論」，岩波書店。
- 伊丹克容 (2007)。「組織を活かす管理会計——組織モデルと業績管理会計の関係性」，生産性出版。
- 伊藤嘉博・小林啓孝 (2001)。「ネオ・バランスト・

- スコアカード経営』, 中央経済社。
- 伊藤嘉博・清水 孝・長谷川恵一 (2001). 『バランス・スコアカード理論と導入』, ダイアモンド社。
- 海保英孝 (2009). 「戦略実行段階における業績管理ツールの有効性について——バランス・スコアカード (BSC) の導入事例を中心に——」, 『成城・経済研究』, 第 185 号。
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January—February (本田桂子訳「新しい経営指標 “バランス・スコアカード”」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』第 17 巻, 第 3 号, 1992 年 5 月)。
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (吉川武男訳『バランス・スコアカード～新しい経営指標による企業変革』, 生産性出版, 1997)。
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press (櫻井通晴監訳『キャプランとノートンの戦略バランス・スコアカード』, 東洋経済新報社, 2001)。
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy-maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳『戦略マップ: バランス・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』, ランダムハウス講談社, 2005)。
- 河合隆治 (2001). 「イノベーション・アクションリサーチに基づく文献引用分析」, 『六甲台論集』, (神戸大学) 第 48 巻第 2 号。
- 木村幾也・小松原聡・松尾貴己 (1995). 『経営組織の変革に関する実態調査報告書』, 広島県立大学・三菱総合研究所。
- 小菅正伸 (2004). 「予算管理実務における 2 つの潮流」, 『同志社商学』, 第 56 巻第 1 号。
- 松尾貴己 (2006). 「戦略思考の業績評価システムにおける非財務的指標の導入プロセスと課題: A 社のケース」, 『国民経済雑誌』, 第 194 巻第 4 号。
- Meyer, M.W. (2001). *Activity-Based Profitability Analysis* (澤村淑郎監訳『活動基準利益分析 ABPA beyond バランス・スコアカード』, シュプリンガーフェアラーク東京株式会社, 2004)。
- 森沢 徹 (2001). 「バランス・スコアカードによる業績評価制度の改革」, 『知的資産創造』, 2001 年 12 月号。
- 森沢 徹・黒崎 浩 (2003). 「バランス・スコアカードを活用した経営管理システム改革」, 『知的資産創造』, 2003 年 10 月号。
- 森沢 徹・宮田久也・黒崎 浩 (2005). 『バランス・スコアカードの経営——戦略志向の組織づくり』, 日本経済新聞社。
- 櫻井通晴 (2000). 「バランス・スコアカードの生成・沿革とその特徴」, 『産業経理』, Vol.60, No.2。
- Schmidt, J.A. (1992). Is It Time to Replace Traditional Budgeting?, *Journal of Accountancy*, October, PP.103-107.
- 清水 孝 (2001). 『経営競争力を強化する戦略管理会計』, 中央経済社。
- Simons, R. (1995). *Levers of Control* (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳『ハーバード流「21 世紀経営」4 つのコントロール・レバー』, 産能大学出版社, 1998)。
- 谷 武幸・小林啓孝・小倉 昇 (2010). 『体系現代会計学 [第 10 巻] 業績管理会計』, 中央経済社。
- 内田昌利 (1992). 「予算管理論における行動的研究の先駆的系譜」, 『北海学園大学経済論集』, 第 40 巻第 2 号。
- 内田昌利 (1997). 『行動管理会計論』, 森山書店。
- 内田昌利 (2011). 「企業予算の本質的役割とその管理機能の発現」, 『北海学園大学経営論集』, 第 9 巻第 2 号。
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好 (2008). 「日本企業の管理会計実態(1)——実態調査研究の文献サーベイを中心として——」, 『三田商学研究』, 第 51 巻第 3 号。
- 左近秀章 (2002). 「業績評価会計の現代的展開——バランス・スコアカードを中心として」(北海学園大学大学院修士論文)。
- 左近秀章 (2003). 「バランス・スコアカードの基礎的考察と日本企業への適用可能性について」, 『北海学園大学経営学研究科研究論集』, 第 1 号。

参考資料

- 金融庁. 「スヴェンスカ・ハンデルスバンケン・エイ・ビーブプリクト半期報告書 (2013 年 1 月 1 日～2013 年 6 月 30 日)」, EDINET, <http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/> (参照 2013-12-1)。
- SMBC 日興証券株式会社. 「北欧の政府系金融機関, 民間大手行の概況と信用力見通し」, SMBC 日興証券金融経済調査部プレゼンテーション資料, 2012 年 12 月。