

# 中小企業に適したバランスト・スコアカード導入のための試論 — インタビューによる導入実態調査の分析とそれに基づく提言 —

## An Essay on the Balanced Scorecard Implementation for SMEs

— An Analysis and a Proposal Based on an Interview Research —

澤 根 哲 郎  
Tetsuro Sawane

### 要 約

バランスト・スコアカードの中小企業に関する研究はほとんどない。そこで、本研究では、バランスト・スコアカードを導入している中小企業14社に対しインタビューを実施し、その実態を調査した。その結果、導入は多様な形で行われており、また、さまざまな効果も実感されていることが明らかになった。観察された多様性のいくつかを選択肢として編集し、中小企業に提示することで、導入が容易になり、成功可能性も高まるのではないかとインプリケーションが得られた。それに基づき、選択肢を内包したシステムを提言するとともに、具体的にひとつの選択肢の枠組みを示した。

キーワード：バランスト・スコアカード、中小企業、導入研究、選択

## 1 はじめに

本研究では、中小企業におけるバランスト・スコアカード（以下BSC）の導入実態を調査し明確にすること、それによって今後のBSC研究および導入促進のための示唆を得、提言することを目的とする。

BSCは、マネジメントにおけるイノベーションの1つとされ（Nørreklit 2003, 591）、理論と実務の両面での関心の対象となっている（Speckbacher *et al.* 2003, 361）。財務指標のみに依存する伝統的な業績測定システム（以下PMS）が機能しなくなってきており、非財務指標を重視すべきという潮流の中で提唱されたものの1つがBSCであり（Malina and Selto 2001, 47-48）、1992年に発表された。

Fortune1000の企業の50%がBSCを使用しているとされるが、中小企業への導入は少なく（Gumbus and Lussier 2006, 407）、中小企業に関するBSCやPMSの研究はほとんどない（Taticchi *et al.* 2008, 57）。日本においては、羽地他（2005）と岩崎他（2008）によるBSC作成に関する報告書があるだけで、これらには運用については触れられていない。このような状況の中で、中小企業

におけるBSCの導入研究には大きな意義がある。

## 2 BSCの概要

BSCは、財務と非財務の指標をあわせ持つのであるが、財務については財務の視点、非財務については、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点と、財務、非財務あわせて4つの視点に、指標と目標を配するものである。目標は各視点に4つから5つ程度定められ、各目標には測定すべき尺度、そして各尺度につき目標とすべき数値、さらに実施項目が決定される。

視点間には、学習と成長の視点における目標の達成が、内部プロセスの目標達成を促進し、内部プロセスにおける目標の達成が、顧客の視点の目標達成を導き、さらに財務の視点に設置された目標の達成を促すという関係が想定され、この関係は、因果関係と呼ばれる。財務と非財務の業績指標を統合したフレームワークは多数あるが、BSCを他と区分する特徴のひとつが因果関係である（Nørreklit 2000, 66-67）とされる。

この因果関係は、原因と結果の関係が緊密ではないという点において、自然科学的な意味でのそれではないということが明確になってきている。

しかしながら、自然科学的な因果関係ではなくても、マネジメント・スタイル、組織文化の向上に貢献する (Malina *et al.* 2007) とされる。なお、因果関係は、BSC のみならず、時を前後して提唱されたいくつかの新しい形の PMS でも採用されており、Nørreklit (2000, 66-67) にかかわらず、非財務指標を包含する新しい戦略的 PMS に共通する特徴と考えて良いものである。

第 2 の特徴は、非財務に関する指標を 3 つの視点に配分し、その視点の内容に適した目標を設定することとした点である。そうすることで、多数の目標を理解することが容易になった。人間の一時的な認知の限界は、7 プラスマイナス 2 であるとされているが、財務を含め 4 つのカテゴリーに分類し、各カテゴリーに目標を分類配置することで、BSC においては、認知の限界を超える数の目標をコントロールすることができる (Lipe and Salterio 2002) とされる。

戦略マップは、BSC の諸企業への導入が進む中で諸目標間の因果連鎖を明示するフレームワークとして誕生した (Kaplan and Norton 2000, 169-170)。戦略マップは、BSC の構成要素から目標のみを取り出し、因果関係を示す矢印で結んで図示したものである。戦略マップに関して、伊藤 (2004, 34-35) は、Kaplan と Norton の戦略組織 5 原則<sup>1</sup>のすべてに戦略マップがかかわりその貢献の程度は BSC にまさると述べている。長谷川・清水 (2001) は、BSC の本質は因果連鎖であり、戦略マップは BSC 以上に因果連鎖を明確に示し、戦略の設定や検証にあたり、重要な役割を果たすことが期待できるとしている。

なお、戦略マップと BSC の区別については、本稿では清水 (2004, 11) に従い、戦略目標、尺度、目標数値およびイニシアチブを表にまとめたものを「スコアカード」とし、これに「戦略マップ」を合わせて BSC と呼ぶこととする。

BSC の持つ機能としては、戦略の策定 (伊藤 2002, 17)、戦略の伝達、マネジメントコントロール (Malina and Selto 2001)、意思決定支援 (Lipe and Salterio 2002) が指摘されている。中小企業を対象とした研究では、企業の戦略上重視すべき点へのフォーカス、企業におけるゴールへの整合性、社員の活動と企業戦略との関係付けを促し、長期的展望をもっているため成長を促進する

(Gumbus and Lussier 2006, 410) などがある。

導入時の障害としては、定量化がネックとなり導入断念 (伊藤 2002, 15)、先行指標の識別が困難 (伊藤 2004, 38-39) などが指摘されている。

大企業に関しては、日本でも多数が導入しているが、成果に不満を示す企業も多く、適切な対策が講じられなければ、今後「失敗事例」が増加し BSC が単なる一時の流行に終わってしまう恐れがある (森沢・黒崎 2003, 27) とされる。

### 3 導入実態調査

企業の代表者、あるいは幹部級の社員に直接面談しての半構造化インタビューを調査方法として採用した。本論の目的の 1 つが、これまでほとんど触れられたことがない中小企業における BSC の策定と運用の実態を明らかにすることであるから、調査対象者の自由な意見の収集が容易であると考えられるインタビューが適した方法である。

BSC あるいは戦略マップを導入している企業の探索には、2 つの団体の協力を得た。関西 BSC 研究会<sup>2</sup>と中小企業診断協会静岡県支部バランス・スコアカード研究会である。インタビューの対象となった企業の概要を表 1 に示した。(表 1)

#### 3.1 BSC 導入の動機

A 運送、C 電機、E 人材派遣は、経営計画を実践するツールが必要だと考えたのが動機であった。B 建材は、後継者養成のための社員教育充実を意図し、D 花通販は、会社設立後 3 年目であり、経営の枠組みを確立させるという目的があった。H 工務店は、税理士の勧めがあり、「絶対つぶれない会社」を作るために必要と判断した。I 商事は、商工会議所から中小企業診断士の紹介を受け会社を見直す機会ととらえ策定支援を依頼した。K ソフトウエアでは、十年後の会社の姿を描きたいという希望があった。M 割烹では「家業から企業に脱却するために、想いを明確にしたい」という動機があった。N 法人は、従来作成運用してきた事業計画では不十分と考えての導入であった。

以上の各企業に比較し、以下は商工会議所等からの勧めが動機の主体となっており、やや不明確である。

F 酸素はセミナーに参加し、興味を感じて商工

表1：調査対象企業一覧

企業名	業種	導入内容	社員	経営者	インタビュー	地域
A 運送	運送業	戦略マップ	13名	創業者	社長・幹部	中国
B 建材	建材卸	戦略マップ	100名	二代目	社長	中国
C 電機	電気製品製造業	BSC	24名	三代目	社長・幹部	近畿
D 花通販	花の通信販売	BSC	16名	創業者	社長	近畿
E 人材派遣	人材派遣	BSC	20名	創業者	社長	近畿
F 酸素	ガス溶接機材販売	BSC	18名	四代目	社長	近畿
G 工作所	金属製品受注製作	BSC	37名	—	社長・幹部	近畿
H 工務店	建築	BSC	12名	創業者	社長・幹部	近畿
I 商事	繊維製品卸小売	BSC	8名	三代目	社長	中部
J カフェ	カフェレストラン	BSC	14名	二代目	社長	中部
K ソフトウエア	ソフトウェア作成	BSC	15名	創業者	社長	中部
L 美容室	美容院	BSC	4名	創業者	社長	中部
M 割烹	割烹	BSC	10名	創業者	社長	中部
N 法人	老人サービス	BSC	45名	創業者	理事長・幹部	中部

(筆者作成)

表2：導入の動機

	分類	経路	内容
1	経営の枠組	中小企業診断士	会社の成長の段階として、経営の枠組みをしっかりとさせる時期に来ていた (D花通販)
2	経営計画の中身	書籍	ISO9001で事業運営の仕組みを作ったが、中身を作る、策を実践するものが必要だった (A運送)
		セミナー→税理士	経営計画を会社に落とし込むためのツール (C電機)
		中小企業診断士	経営計画書をすでに作っていて、よりわかりやすく、導入しやすく、一般社員を巻き込みやすいものとしてBSCの導入を決めた (E人材派遣)
		信用金庫→中小企業診断士	事業計画の充実、あるいは代替 (N法人)
		商工会議所→中小企業診断士	10年後を考える (Kソフトウェア)
3	後継者育成	書籍→税理士	経営のことを幅広く社員にカバーしてもらい、後継者育成の第一歩とする (B建材)
4	経営改善	税理士	つぶれない会社を作るため (H工務店)
		商工会議所→中小企業診断士	家業から企業にするのに役立つと思った (M割烹)
		信用金庫→中小企業診断士	会社を見直す (I商事)
		税理士→セミナー	経営を良くする (L美容室)
5	研修	商工会議所→中小企業診断士	スタッフの定着研修に困っていて解決策があるかと (Jカフェ)
6	そのほか	税理士	税理士に勧められて (G工作所)
		セミナー→商工会議所→税理士	話を聞いて面白いと思った (F酸素)

(筆者作成)

会議所にコンサルタントの紹介を依頼した。G工作所は、税理士に勧められて関心を持ち導入を決意した。Jカフェは、商工会議所から中小企業診断士の紹介を受けスタッフ教育に役立つのではないかと興味を抱き支援を依頼した。L美容室は、信用金庫から紹介された中小企業診断士にBSCを勧められた。

以上、導入の動機にはさまざまなものが見られるが、まず、動機の明確なもの、格別な動機は

ないが他者から勧められたのというものと2通りがあった。動機が明確であるほうが、導入の成功可能性が高いという主張もあろうが、実際にどうであるのかは、研究のテーマとなりうるが、ここでは触れない。導入の動機を整理し表2にまとめた。商工会議所、中小企業診断士、税理士の果たした役割が大きいことがわかる。(表2)

### 3.2 BSC 策定の方法

策定参加者の構成は、企業によって異なる。I 商事とM割烹は社長と中小企業診断士のみで行った。それ以外は、すべての会社において幹部社員が参加していた。さらに全社員が参加している企業があり、Kソフトウェアは全員が直接参加、F酸素では、幹部が策定会議に参加した後、成果を担当部署にもち帰りそこでメンバーの意見を聞くといういわば間接全員参加の形を取っていた。G工作所では当初幹部のみで作成、途中から全社員が参加した。

幹部社員の参加、あるいは全社員参加の意図は、E人材派遣の社長によれば、作成後の社員の関与、BSCの実行可能性を意識してのことである。全社員直接参加のKソフトウェアでも、時間がかかることは予想していたが、あえて全員参加で作成したと発言している。

全員が策定に参加して作成しても、社長がひとりであるいは幹部だけで策定するものとあまり変わらないということばをF酸素とG工作所の2社から聞くことができた。

このことについては、可能性が2つある。もともと社長と社員のコミュニケーションが良好であったということ、あるいは、社員と社長と一緒にBSCを策定している間に、考え方が同じになってしまったということである。いずれにしても、経営者の意図とまったく違うものが出来上がってしまうのではないかと心配は、こういった状況で軽減される。ただし、もちろん全員がほぼ同質の考え方をもっている、あるいはもってしまうということに伴うリスクには留意すべきである。

全社員による策定のメリットについて、F酸素の社長は、上で決めたことを強制するのではなく、社員たちが決めたことなので実行の指示が容易であるとしている。また、G工作所の幹部は、全員で策定することにより、意外な発見があり、また幹部だけの策定だと「お仕着せ」になる危険性があったが、それを避けることができたと述べている。N法人施設Sの幹部は、全員で策定することの重要性を認識してはいるものの、それに要する時間とのコスト・パフォーマンスの問題を指摘した。

作成の期間は1日から1年間まで多岐にわたっている。しかし、所要時間で考えるとC電機の第

2回を除いて16時間前後といえるようだ。

策定の方法には、合宿して短期間で集中して行う方法と、毎月1回あるいは2回などと数回に分けて行う方法があったが、F酸素の社長は、あえて集中合宿全員一括参加型から日程を分散して実施する方式に変更した。集中実施では、疲労が累積し十分な議論を行うのが困難になったからであると理由を述べている。

A運送は、書籍を利用して自社で導入したが、他はすべて中小企業診断士あるいは税理士の支援を得て導入した。導入の経路でもそうであったが、両者の果たした役割は大きい。

以上に述べたことに社員への告知の方法をあわせて表3に示す。(表3)

### 3.3 BSC 運用の状況

運用については、月次の会議あるいはミーティングでBSCを取り上げるというパターンがほとんどであった。社員全員がBSCを所持する、あるいは所持はしないが常に見られる状況にしている企業も多かった。F酸素では、日報およびメールに組み込んでBSCとの接触を日常化していた。

C電機では、マネジメント・レビューの話題を4つの視点に分けて取り上げるようにしている。マネジメント・レビューは、4年前は、年1、2回する程度だった。3年前には、毎月開催するようになった。2年前には、事後報告ができるようになった。このようにマネジメント・レビューが機能するようになってBSCと結びついたとの回答であった。

Kソフトウェアでは、達成しすでに掲げる必要がなくなった目標には適宜変更を加えており、その進化の履歴を記録しているということであった。また、月次ミーティングでのBSCの取り上げ方についても改革の方向を探っている。数値を担当していない社員は発言の機会がなく、そういった人にも発言の機会を作りたいということであった。

H工務店では、BSCの目標等のチェックは、各部門で日常的に行い、毎月の「総合会議」でも実施するとともに、半期に一度、見直しをする。目標としての意味が見出せないもの、達成の可能性が著しく低いものは削除して、新しい目標を設定している。

表3：BSC策定の態様

企業	参加者	期間	頻度	社員告知
A運送	社長、幹部社員2名	ほぼ1年、途中3～4ヶ月ほど放置	毎月1回程度	毎月進行程度を全社員に発表、配布
B建材	コンサルタント、(社長)、幹部社員9名程度	2日	1泊2日、合宿	完成後、グループウェアの掲示板に貼り付け
C電機	コンサルタント、社長、幹部社員7名	第1回4ヶ月、第2回1日、第3回2日	第1回13時間程度、第2回8時間程度、第3回16時間程度	完成後発表
D花通販	コンサルタント、社長、幹部社員2名	2ヶ月	1回1.5～2時間ではほぼ毎週、計7回	作成後発表
E人材派遣	コンサルタント、社長、各店の店長、副店長計10名ほど	8ヶ月	毎月1回	作成後発表
F酸素	社長と幹部6名、幹部は現場で全員の意見を聞く	4ヶ月	幹部会は7回、1回1時間	現場もち帰りにより都度報告
G工作所	当初課長5名、のち全員	現在5ヶ月目で製作途中	当初課長5名でしていたときは毎週、全員参加になってから隔週程度	作成中
H工務店	全員	数か月	月1回程度	n/a
I商事	社長と中小企業診断士	1～2ヶ月	1回1時間から1時間半を3回	知らせていない
Jカフェ	社長と幹部2人、中小企業診断士	2～3ヶ月	週1回程度	簡単に説明してレジの横に貼った
Kソフトウェア	全員と中小企業診断士	7ヶ月	月1回	n/a
L美容室	社長と幹部2名	数か月で中止	月1回程度	n/a
M割烹	社長と中小企業診断士の2名	3ヶ月程度、中止	1回3～4時間、週1回とか不定期	していない
N法人施設I	施設長と幹部3名、税理士	4ヶ月	適宜	していない
N法人施設Y	施設長、事務長、幹部10名	5～6ヶ月	月1回程度	部門長まで
N法人施設S	施設長、前施設長	2日	7時間程度	幹部3名にスコアカードを見せて簡単に説明して渡す

(筆者作成)

表4：運用の状況

企業	運用の内容
A運送	戦略マップを1年に1回見直ししている。1ヶ月の間に5～6回のミーティングで作成する。
B建材	グループウェアの掲示板に戦略マップ貼り付け。
C電機	放置、マネジメント・レビューの際、議題を4つの視点に分けて取り上げている。
D花通販	KPIを4半期ごとに集計して結果を社員に公表している。半年に一度社員全員でKPIの見直しをしている。日々の行動計画を立てるときには、BSCとの関連を意識している。
E人材派遣	月次の支店長会議で取り上げ、四半期ごとに進捗管理。
F酸素	BSCの項目は日報の中に組み込んであり、全員が全員のものを見られ、月次でもまとめてメールで配信する。
G工作所	作成中。
H工務店	毎月総合会議で部門ごとに発表。各部門では日常的にチェックを行い、半期に一度見直しを実施。
I商事	作成後放置。
Jカフェ	キッチンの責任者と社長が月次報告をしている。
Kソフトウェア	月次ミーティング、数値担当者が発表。達成済みの目標は変更。
L美容室	完成を待たずに中止。
M割烹	完成を待たずに中止。
N法人施設I	月次の部門長会議で報告。
N法人施設Y	月次の部門長会議で取り上げている。
N法人施設S	月次の部門長会議で報告。

(筆者作成)

上にあげたもののほか、D花通販、E人材派遣、およびN法人の各施設なども、月次の会議でのチェックを運用の中心に置いている。なお、I商事、L美容室、M割烹は完成を待たずにプロジェクトが中止している。

月次会議での報告が一般的なパターンであるが、日常活動の中に組み込んでいるもの、あるいは積極的参加者を増やしたいという企業があり、今後の運用方法を考える上で参考になる。会社の風土として根付かせるには、組織の構成員がBSCに触れる頻度は多い方が良くと考えられるからである。以上の運用の状況を表4にまとめた。(表4)

### 3.4 BSCの特徴に関して

#### 3.4.1 4つの視点の評価

4つの視点について言及する経営者は多く、評価も高い。E人材派遣、F酸素、B建材では4つの視点でバランスがとれ、偏りのない見方ができるといった評価があった。

E人材派遣では、BSC導入前は、目標はあったのだが、整理できていなかったところ、目標を4つの視点に分けることができわかりやすくなったとしている。N法人は、カテゴリーに分けて目標のチェックをしているので、今までのような偏りがないと述べている。B建材は、会議では4つの視点での会話が行われ、顧客との関係では、営業マンは商品の販売以上の話ができるようになったと述べている。

F酸素では、安全の視点を付け加えて、視点を5つとした。そして、本来3つの視点のいずれかに含まれるべきであるが、特に重要なので別の視点を設けたと社長は述べている。F酸素ではまた、4つの視点の中で人材を強く意識しており、価格競争から逃れるために、また10年後の経営のために人材の視点が重要であると述べている。これらの点から視点という概念を重視していることが理解できる。

#### 3.4.2 因果関係に関する認識

因果関係は、4つの視点と同様にBSCその他のPMSの重要な構成要素である。この因果関係について、貴重な証言を得ることができた。その1つは、短期と長期のバランスである。

(B建材 社長) 新しく入ってきた支店長は、

明日の売上のことしかいわない。だから、私は聞いたのだ。1年後の売上はどうするのだ。5年後の売上はどのように確保するのだ。

明日の売上とは、顧客の視点であり、1年後の売上を考えるのは内部ビジネス・プロセス、5年後の売上対策となるのは学習と成長の視点である。このように表現すると、4つの視点と視点間の関係が良く理解できる。因果関係が、経営者の口から出るとこういう表現になるという例である。H工務店の社員は、BSCの因果関係に対する驚きを語り、因果関係を独自のことばで表現した。

(H工務店 幹部社員) 入社したときにはすでにBSCがあった。見てびっくりした。数字で表現していて、それがだんだん上がってきて、これをがんばれば、結果につながるのだと分かった。

作成のみで終わってしまったI商事社長もやはり因果関係の内容を理解しているといつてよいだろう。「積み上げ式」ということばをつかって、この関係を表現している。

(I商事 社長) 下からの積み上げ式というのは、特に印象に残っている。売上目標だけをいうのではなく、下から積み上げていくというのを教わったという感じがする。

H工務店の他の社員からは、「プロセスが明確に実感できる」という表現があり、G工作所では、「導かれる」ということばが聞かれた。

(H工務店 幹部社員) 目標と目標の間が繋がって見える。たとえば、人材の視点から売上につながっていくプロセスが明確に実感できる。

(G工作所 幹部社員) 導かれている気がする。目標に対して進んでいる。見えてなかったものが見えてきた。利益を出さなければいけないのだが、利益が何からできているのか、噛み砕いて、中身がわかる。

インタビューに表れた「1年後と5年後」、「これがんばれば結果につながる」、「下からの積み上げ方式」、「つながっていく」、および「導かれている」という表現は、いずれもBSCにおける因果関係に関連した発言である。ところが、「因果関係」ということばは、インタビューからはほとんど聞かれなかった。因果関係を意識してい

ない企業が多数あると言及しているのは、Malmi (2001) であるが、これは因果関係が企業において理解されていない、あるいは重視されていないというよりも、因果関係ということばが経営の現場ではあまり受容されていないと考えたほうが現実的であるかもしれない。

因果関係は研究者の間では BSC の大きな特徴の 1 つとして認識されているのだが、この用語が中小企業の経営環境に浸透しにくいのか、あるいは経営者や社員の因果関係ということばに対する印象はどのようであるのかが重要な研究テーマになると考えられる。BSC における因果関係の本質にふれる経営者の発言を、次に示す。

(F 酸素 社長) 一貫性の問題というか、これをしたらほんとに業績が良くなるのかという疑問がある。具体的になればなるほど、疑問が起る。たとえば、朝 8 時半に営業は会社を出発するという項目があるとす。しかし、8 時半に会社を出れば本当に業績はあがるのだろうかと思う。それは違うと思う人もいるだろう。他に業績向上の手段はあるだろうが、たくさん選んでも実行できない。だから選ばないといけない。

運用に関しては、F 酸素のこの発言が非常に重要である。先に述べたように、BSC の因果関係は、原因が高い確率で結果を生むという自然科学的な因果関係ではない。そのため、ある活動をすれば、必ず業績が上がるという関係を想定することは困難であるとともに危険である。

たとえ、業績との関連が不確実であっても何か目標を選択して実施していかなくてはならないことにおいて経営者はリスクをとる。F 酸素の「選ばないといけない」との表現には、リスクをとっているという意識が見られ、その意識が運用においては重要である。この意識が無ければ BSC の因果関係では、原因が結果を生むことはなく、そのことを示唆している。原因となる目標を選択した後で、意図する成果を結果として生み出すためのマネジメントが必要なのである。

以上、因果関係についてはかなりの程度の理解があったと判断できるが、ことばとしての「因果関係」が定着していないという重要な事実を発見できた。この用語の問題は、Niven (2002, 319) のいう用語の共通化の観点からも、導入に関して

かなり重要な要素をもつと考えられる。

また、社員や経営者は、ある種の驚きをもって因果関係を迎えている。個々の業務は単独で存在するのではなく、他の業務と関連して、売上につながり、利益につながるという共通意識が社員の間に存在すると考えられるが、BSC の導入で、それらの関連が初めて明らかになったかのような発言を得ることができた。

以上、因果関係ということばは、企業の実務の中には溶け込んでいないようであるが、本来あるべき業務相互、そして業務と財務の関連性を再認識させるという点で重要な役割を果たしているといえる。この点、因果関係ということばを PMS にもち込んだ Kaplan and Norton の功績は、大きい。

### 3.5 効果に関する評価

#### 3.5.1 BSC 策定時の効果

A 運送では、戦略策定のツールとして役立った。また、A 運送、E 人材派遣、I 商事では戦略が明確になったとしている。既存の研究には、BSC は、戦略実行のためのツールであり策定のためのものではないというものと、戦略策定にも使用できるとするものと 2 通りある。戦略策定あるいは明確化について効果を認める企業は複数あった。

I 商事の社長は、中小企業診断士の支援を得て、診断士と 2 人で作成した。その後運用にはいたらなかったが、策定によって、会社に欠如しているもの、実施すべきことについての優先順位が明確になったと述べており、運用にいたらずとも一定の効果があることがわかる。

戦略マップの戦略明確化能力は大きい。N 法人の導入決定には、戦略マップの視覚効果が大きな影響を与えた。同法人では、すでに作成されていた事業計画を、関与税理士が戦略マップの形にした。理事長は、その戦略マップを見て事業計画に記載された目標がより明確に表現されていると感じたのである。そして、従来の文章による事業計画を必要としなくなったと語っている。

策定の過程において、社員とのコミュニケーションが高まるという指摘がある。G 工作所では、すでに ISO を実施していたが、BSC 策定時には、ISO 導入時以上の意見が出た。K ソフトウ

エアでは、社長が強みと思っていたものが、社員は弱みであるにとらえていることがわかったとしている。

以上策定時において、戦略策定ツールとしての役立ち、戦略の明確化、特に戦略マップについての視覚的効果、コミュニケーション効果が指摘され、さらに運用にいたっていない場合でも効果の実感が報告された。

### 3.5.2 運用時の効果

運用面での満足度は高い。策定の段階で戦略が明確になったが、運用でもその効果は継続する。

戦略と目標が明確になることによる効果に関しては次の発言があった。H工務店では目標が明確になることで活動につながり、また、活動後に目標との比較ができることによる効果を認めた。E人材派遣では、BSCが判断基準となり、すべきことが明確になるとともに、価値観を共有できるので、価値観に沿ったことを自主的にできるようになったとの報告があった。また経営者についても、その発言にぶれがなくなったということであった。

N法人施設Iでは、数値を伴う目標を設定することで従来できなかったことができるようになり、介護の質が上がったとの報告があった。また、経費に対する関心が高まり、経費を削減するための活動にも留意するようになった。

日常の仕事に追われる中で、目標の優先順位が明確になることによる効果についての発言もJカフェからあった。

ビジョンと戦略とのつながりについては、E人材派遣の社長の発言を引用する。この発言によって、ビジョンと戦略が整合しているというのは、当然であるが、実際にはなかなか一致しないものであることを再認識することができる。つまり、ビジョンと戦略の一致、さらに日常活動との整合という点でBSCは一定の役割を果たすことができそうだ。

(E人材派遣 社長) BSCの作成で、私の考え方も変わった。BSCの作成に取り掛かるまでは、利益第一主義だったが、BSCによって理念を重視し始めたのだ。理念があって、それから戦略があるのだ。それが、BSCでよくわかった。中小企業こそ、理念が大事なのだ。さらに、経営理念、人事理念ともに、トップである私が手本

にならねばならないと思いだした。

人材育成についても一定の評価があった。

(D花通販 社長) BSCの「わかる」という特長は、中小企業に向いている。中小企業には高度の教育を受けている人は来ない。また、やる気のない人がほとんどだ。そういう人たちの教育とやる気アップに役立つ。家業から企業になっていくにしたがって、スタッフの意識、リテラシーの向上が必要になってくる。

(E人材派遣 社長) BSCを導入したから、売上があがるということはない。そのつもりで入れると失望するだろう。社員教育だととらえるのがよいだろう。われわれレベルの会社だとその必要性が特に高い。

(Kソフトウェア 社長) 「全体の売上は増えていても、社員が増えているんだから、1人あたりの売上を出さないといけないんじゃないか」という声が社員から出てきてうれしかった。社員を巻き込んで作って成功だった。

戦略マップを単独導入しているB建材では、今後もすぐにはスコアカードを作成する予定がない旨の発言があった。

(B建材 社長) 現在は、戦略マップだけで、スコアはつけていない。思想が先で点数は後だ。思想の問題をクリアしていないのに、点数をつけてどうするのか。野球でいえば、走塁、守備、打撃の3つが大切だ。これが思想だ。これができてから、初めて打率とかの話題になるのだ。戦略マップで、バランスのとれた思想をつかむのが先だ。これですべて、社員のひとりひとりが経営者になる。

以上、策定および運用についてのインタビューの内容を考察した。効果については、表5に示す。策定の段階ですでに戦略策定、戦略明示、ビジョン共有などの成果を得ることが理解できた。運用が重要であるとされてきたBSCにおいて、これは、従来ほとんど指摘されてこなかったことである。

戦略マップのみ導入した企業でも効果を確認することができた。戦略策定ツールとして戦略明確化とその伝達に貢献し、社員が経営者的な考え方をするようになるなど人材育成に役立ち、戦略が日常活動の中に浸透し、業務が明確になったため、自分で判断ができるようになったなどである。(表5)

表5：導入の効果

	導入の効果
策定時	1. 会社にとって重要な点が明確になり共有することができた (D花通販, E人材派遣)
	2. 戦略策定のツールとして役立った (A運送)
	3. 戦略が明確になった (A運送, E人材派遣, I商事, N法人)
	4. 人材育成に貢献した (B建材, C電機, E人材派遣, D花通販)
	5. 社員が経営者的な思考をするようになった (B建材, E人材派遣)
	6. 作成作業によってコミュニケーションが高まった (E人材派遣, G工作所, Kソフトウェア)
運用時	7. 戦略が日常活動の中にルーティン化 (D花通販)
	8. 戦略が日常活動に結びつく (A運送, H工務店)
	9. 分かりやすいので戦略伝達に役立った (A運送)
	10. 問題解決の優先順位がわかる (C電機, Jカフェ)
	11. 投資の意思決定に役立つ (D花通販)
	12. 経営者の活動軸が明確になる (E人材派遣)
	13. 他社の評価を4つの視点に分けてするようになった (B建材)
	14. 社員が顧客視点に立つ (D花通販)
	15. 業務が明確になったため、社員が自分で判断して動くことが多くなった (A運送, N法人施設I, Y, Kソフトウェア)

(筆者作成)

### 3.6 BSC 導入の障害

策定に際しての障害の1つは、時間が大量に消費されるということである。日常業務の中で策定の時間をとるということ自体が、1つの障害である。集中的に時間をとって策定すれば、その集中した時間は、業務ができない。時間を集中的にとるのでなければ期間が長くかかる。A運送では、作成期間の間に3~4ヶ月の間作成が実施されない時期があった。あるいはそのまま完成を見なかったかもしれないが、社内監査という手続きによってチェックがかかり、作成を再開することができた。社内監査のない会社であれば、戦略マップの導入は途中で廃棄されていた可能性が高い。L美容室とM割烹でも完成しなかったのであるが、その原因のひとつは策定期間が長かったことであると判断できる。作成期間が長期にわたるということはそれだけで、障害の1つとなる。

A運送では、毎月戦略マップ策定の進捗状況を社員に発表していたため、初期の段階では、策定に参加していない社員は自分たちにどのような影響が生まれるのか不安を感じていた。しかし、月次の報告が進むにつれその不安は解消していった。また月次で全社員に進捗状況を報告することで、策定期間が長期化して未完成で終わってしまう危険性を軽減したともいえる。

4つの視点について、Jカフェからは、どの視点にどの目標を入れるべきかで迷ったという発言を得た。今回の調査では、同様の発言は他には無

かったが、よく聞く問題の1つである。

数値目標の設定については、諸文献で困難が指摘されているが、それについての発言は多数あった。数値目標に適さない目標を立てたという発言、あるいは感覚的なものを数値で表現しにくいというものが多かった。たとえば、N法人施設Iでは、顧客満足をイベントへの参加人数で測定したが、そのことについて満足していない。

「数値目標に適さない目標を立てた」という発言には、数値目標と目標との優先順位に関し、数値目標が優先しているという意識が見られる。N法人施設Yでは、数値を測定しやすい目標を選んでしまうとの発言があり、その危険性を意識していた。本来目標があって、それに沿った数値目標が立てられるべきであるからである。

導入の障害について考察してきたが、以上の他にSWOT分析の理解が困難であった、実績が数値目標と離れすぎていて心理的な負担が大きい、目標の数が多すぎる、BSCに追われているなどの声があった。

### 3.7 外部専門家の役割

中小企業診断士、税理士の果たした役割については、被調査企業のほとんどすべてにおいて大きいものがあつた。非調査企業でBSCについてあらかじめ知っていた企業はほとんどなく、その意味でも専門家の存在無しには、導入は不可能であつたと考えられる。また、商工会議所、地元金

融機関の果たす役割も大きいといえる。

## 4 検討

### 4.1 諸効果の関連性

多種多数の効果の声を聞くことができたが、これらの効果のほとんどは、BSCの1つの機能に由来していると考えられる。それは、戦略を明示するという機能である。

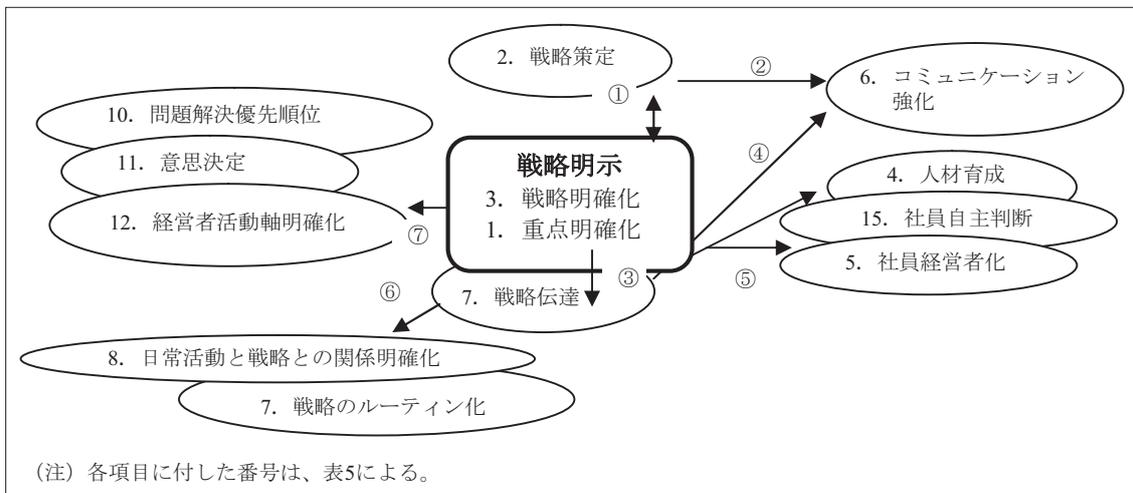
表5記載の「3. 戦略が明確になった」「1. 会社にとって重要な点が明確になり共有することができた」を戦略明示機能とし、諸効果の中核に据えることで、相互の関連を容易に説明することができる。

その内容を図1に示し、以下に説明を試みる。BSCによって、戦略の明確な表現が可能になるので、比較的容易に戦略を策定することができる(図1①)。戦略の策定に参加したものは、策定過程で議論しコミュニケーションを高めることができる(同図②)。戦略明示機能により、戦略の伝

達が可能になる(同図③)。そのため、戦略策定に参画しないものも、ビジョンの共有が容易になる(同図④)。戦略明示機能と戦略伝達機能により、会社の方向性が明確になり、社員の自主判断の範囲が拡大し、社員の経営者化といっても良い効果が現われる(同図⑤)。戦略明示により、日常活動と戦略との関係の理解が容易になり、戦略が日常活動に結びつく(同図⑥)。経営者も、戦略に沿った意思決定をするようになり、判断基準がぶれにくくなる(同図⑦)。

このようにほとんどの効果は、戦略明示から波及していると説明することができる。それならば、戦略明示機能を高めることによって、諸効果をも高めることができるのではないか。この機能と他の諸効果との関連を調査することは、今後の重要な課題である。また、戦略マップの戦略明示効果が非常に高いとされていることを考慮すると、戦略マップを研究する必要性が高まったといえることができる。(図1)

図1：諸効果間の関係



(筆者作成)

### 4.2 導入、運用形態の多様性

インタビューの結果、作成と運用に多様な形態があること、およびその両方の段階においていくつかの効果が認められた。本研究からは、ただちに普遍化することはできないにしても、さらに調査を重ねることによって同様のことが観察できるのではないかとはいえる。

まず、導入の動機が多岐にわたっていた。D花通販では、経営に枠組みが必要と認識してBSC

を導入した。A運送、C電機、E人材派遣では、経営計画はあるものそれを実行する仕組みが必要だったという。そして、B建材は、後継者育成のためにバランスのとれた人材の必要性を痛感しての導入と、企業の成長の段階に応じて多様性を示している。しかし、この多様性は、企業の設立後の年数によるのではなく、成熟度によるものと考えられる。

採用したBSCの形態にも多様性が見られる。

戦略マップのみを採用した会社があったのもそうであるが、その2社のうち、A運送では3年分の戦略マップを策定し財務計画と関連づけていた。

策定の方法についても、参加者、期間に関して多様性が観察された。策定参加者の構成は、社長のみ、幹部と社長、全社員に大別できた。期間については、短期間で策定するタイプと長期間で策定するタイプの2区分と考えることができる。短期間のタイプでは、合宿などの形でごく短期間に策定する一方、長期間で策定するタイプでは、月に一回などのミーティングを行い策定する。

#### 4.3 導入促進のためのインプリケーションと提言

BSCの導入形態に多様性の存在することが明確になり、それぞれが一定の成果を収めていることが判明した。各企業は、自社に適した導入の方法を検討し、その結果、本研究で明示された多様性が発現したのである。検討の過程ではいくつかの選択肢が対象となったに違いないが、各企業が、それぞれ独自に検討したものであるがゆえに、それら選択肢は各企業の能力に依存している。そして、これら企業は、導入経験がなく、あるいは少なく、したがって選択肢も不十分なものである可能性が高い。

意思決定はいうまでもなく選択肢の中から行われるのであるから、導入を検討する企業にある程度の選択肢が提示されたならば、その中から企業は自社に適したものを選ぶことができ、導入の成功可能性も高まると考えられる。本研究で明らかになった多様性は、そのひとつひとつが、選択肢となりうるものであり、これらを整理して、それぞれの長所と短所をあわせて提示することができる。すなわち企業が各企業の実情にあわせて採用することができる選択肢を内包したシステムを構築するのである。

選択肢は、導入の方法と、システムの枠組みに関するものに大きく2分できよう。導入の方法では、参加者構成、策定期間に各企業で特徴があり、これらを選択肢として提示することが可能である。参加者としては、全員参加、幹部と社長、社長のみという3様があり、それぞれ機能していた。策定期間は、短期に集中して行う方法と長期間にわたり分散して行う方法が見られた。

枠組みの選択肢としては、戦略マップのみの導入と、スコアカードを合わせたBSC導入の対立を考えることができる。本研究におけるインタビューによる調査は、戦略マップの単独導入には次の利点があることを示唆する。まず、数値目標設定が困難であることから、数値目標を排除することによって、導入を容易にすることができる。また、戦略マップのみの導入であっても、戦略の策定、明示、伝達に役立つなど効果が観察されたことは、戦略マップのみの導入を支持するものである。

さらに、単独導入による経験の蓄積によりBSCの導入が容易になることも考えられ、それゆえにBSC導入に先行して導入する意味もある(Sawane 2008)。

次に、BSCでは、非財務の目標を顧客、内部プロセス、学習と成長に3区分している点を取り上げる。策定の段階で非財務の目標をどの視点に設置するのか苦慮するという問題は、本研究にも存在し、他でも聞くことが多い。PMSの発展の基本に戻り、その発生の原因が財務のみに依存することから生ずる欠陥を非財務で補てんすることであったことを確認すると、財務と非財務の両方を包含することが第1段階であり、非財務の領域をさらに区分することは、第2段階であるはずである。

しかしながら、新しいPMSとして提唱されているものは、Neely *et al.* (2002), Maltz *et al.* (2003), Lynch and Cross (1991) や、中小企業を対象とした、Chennel *et al.* (2000) と Laitinen (2002) などのすべてにおいて、非財務の領域をさらに区分しており、しかも、その区分の方法は一定していない。このことは、非財務の領域を区分すること自体が困難であることを示しているとも考えられる。そこで、非財務に関しては、それを細分することなく、非財務の領域として用意しておき、より容易な策定を試みるという選択肢もあってよい。

枠組みに関しては、以上のように、スコアカードの有無、非財務を細分するか否かによって、4つの選択肢が成立する。これを図2に示す。(図2)

#### 4.4 今後の研究課題

導入実態が多様な様相を示していることが明らかになった。調査の対象は14社にすぎないが、大

図2：4つの選択肢

戦略マップのみ	スコアカードあり
非財務を細分	非財務を細分
戦略マップのみ	スコアカードあり
財務・非財務の2視点	財務・非財務の2視点

(筆者作成)

きな成果である。多様性を観察したことから、導入を検討しようとする中小企業に選択肢を提示することによって導入が容易になるのではないかというインプリケーションを得た。さらに導入方法と枠組みの選択肢を構想したのである。したがって、ここで出てくる研究課題の1つは、選択肢の提示は、中小企業への導入を容易にするのか、である。他の1つは、前節で構想された選択肢を精緻化することと、その効果の調査である。

本論で構想した選択肢は、文献研究と導入研究の成果であるから、これらの研究を深化させることで、中小企業により適した選択肢を構築できる可能性がある。特に本研究では研究対象は14企業にすぎないので、さらなる導入研究が必要である。その際、企業が導入方法を決定する過程で、どのような選択肢を検討し、いかなる理由で実際の導入方法を選択したのかの調査が重要である。そうすることで、提示することのできる選択肢の枠組みを改良することができるであろう。

## 参考文献

Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse, and R. B. Wells (1997), A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*. (Spring): 25-37.

Chennell, A., S. Dransfield, J. Field, N. Fisher, I. Saunders, and D. Shaw (2000), OPM: a System for Organizational Performance Measurement. In *Proceedings of the Performance Measurement-Past, Present and Future conference*, University of Cambridge, 19-21 July 2000. <http://www.valuemetrics.com.au/pdf/Cambridge2000.pdf> (08/Oct/2012).

Gumbus, A. and R. N. Lussier (2006), *Entrepre-*

neurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. *Journal of Small Business Management*. 44 (3): 407-425

Kaplan, R. and D. Norton (2000), Having Trouble with Your Startegy? Then Map It. *Harvard Business Review*. September-October: 167-176.

Laitinen, E.K. (2002), A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies. *Scandinavian Journal of Management*. 18: 65-99.

Lipe, M. G., and E. S. Salterio (2002), A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*. 27 (6): 531-540.

Lynch, R. L., and K. F. Cross (1991), *Measure up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Oxford, UK:Blackwell.

Malina, M.A., and F. H. Selto (2001), Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*. 13: 47-90.

Malina, M.A., H. O. Nørreklit, and F.H. Selto (2007), Relations among Measures, Climate of Control, and Performance Measurement Models. *Contemporary Accounting Research*. 24 (3): 935-982.

Malmi, T. (2001), Balanced scorecard in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*. 12: 207-220

Maltz, A.C., A. J. Shenhar, and R. R. Reilly (2003), Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures. *Long Range Planning*. 36: 187-204.

Neely, A., C. Adams, and M. Kennerly (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London, UK: FT Prentice Hall.

Niven, P. R. (2002), *Balanced Scorecard Step by Step*. New York, NY: John Wiley and Sons, Inc. (原恭司郎訳『ステップ・バイ・ステッ

- 『バランス・スコアカード経営』中央経済社 2004)
- Nørreklit, H. (2000), The balance on balanced scorecard-a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. 11 (1): 65-88.
- Nørreklit, H. (2003), The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*. 28 (30): 591-619
- Sawane, T. (2008), Using the Strategy Map as a first step to implementing the Balanced Scorecard for SMEs. *Proceedings of 20th Asian-Pacific Conference on International Accounting Issues*.
- Speckbacher, G., J. Bishof, and T. Pfeiffer (2003), A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*. 14 (4): 361-387
- 伊藤嘉博 (2002) 「わが国におけるバランスト・スコアカード実践上の論点と課題」『ビジネス・インサイト』10 (1): 8 -19
- 伊藤嘉博 (2004) 「ストラテジー・マップが促進する組織変革」『ビジネス・インサイト』12 (3): 30-49
- 岩崎美紀, 小森康弘, 村木則予, 大沢政久, 鈴木宣二, 豊田和之, 吉岡正明 (2008) 『バランスト・スコアカードの枠組みを活用した中小企業の診断・戦略策定支援報告書』 社団法人中小企業診断協会静岡県支部
- 清水孝 (2004) 「戦略マップの功罪」『ビジネス・インサイト』12 (3): 8 -19
- 長谷川恵一, 清水孝 (2001) 「バランスト・スコアカード経営における戦略マップの意義」『企業会計』53 (2): 42-49
- 羽地貞夫, 比嘉孝, 兼次日出男, 銘苅康弘 (2005) 『地域中小企業におけるバランス・スコアカードの実践と有効性の検証に関する調査研究報告書』 社団法人中小企業診断協会沖縄県支部
- 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』10月: 24-39

## 注

- 1 ①戦略を現場の言葉に置き換える②組織全体を戦略に向けて方向付ける③戦略を全社員の日々の業務に落とし込む④戦略を継続的なプロセスにする⑤エクゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す
- 2 関西を中心とする中小企業診断士, 税理士等の任意団体。