

管理会計技法としてのバランスト・スコアカード (BSC) の意義

松 尾 敏 充

1. はじめに	1
2. 管理会計体系論とBSC	2
(1) 体系論の意義	2
(2) 管理会計の階層別体系化	3
(3) 対象の限定	5
3. BSCの背景と基本モデル	6
(1) BSCの背景	6
(2) BSCの基本モデル—キャプラン／ノートン (1992年)	6
4. BSCの基本的な特徴	10
(1) BSCの一般的な特徴	10
(2) マネジメント・コントロールとしてのBSCの特徴	13
5. BSCに関する諸問題	14
(1) BSCと4つの戦略アプローチとの関係	14
(2) BSCと既存の会計手法との関係	17
6. おわりに	19

1. はじめに

米国では、1980年代の後半から、従来と異なる革新的な管理会計技法が次々と提案されてきた。その直接的契機となったのは、1988年にジョンソン／キャプランによる『レレバンス・ロスト』¹が出版されたことであった。彼らは、その著書の中で、従来の管理会計技法は今日の経営環境の変化に対応できず適合性が喪失していると主張し、管理会計研究者に警鐘を鳴らした。その後、その議論を受ける形で、管理会計分野では多くの会計技法が開発・導入されるとともに、企業現場での革新的な手法が新たに発掘されてきた。その成果として、新たに、ABC、ABM、バックフラッシュ・コストニング、原価企画などの各種の手法が管理会計領域で研究されるにいたった。そのような潮流は、米国企業が80年代に次第にその競争力が失われ、その原因が従来の管理会計技法にあるとされたことが、このような一連の革新的な研究を生む直接的な契機であり、その後の管理会計の適合性を回復するための試みであったといえよう。

他方、上記の『レレバンス・ロスト』の著者の一人であるジョンソンは、その後、1992年『米国製造業の復活』という著書の中で、「管理会計情報は今日のグローバル経済での競争上の諸要請に取り組んでいないし、また取り組めるものでもない」²と述べ、既存の枠組みの中では、管理会計の適合性に対する否定的ともいえる見解を展開した。そこでは、グローバルな競争に生き残るためには、

オペレーショナル・コントロールシステムから会計情報を排除し、顧客、仕入先、社員をともに満足させるような諸関係を構築し、プロセスの改善を図ることであると、従来の管理会計による「結果志向管理」から「プロセス志向管理」に移行するように枠組みの変革を提唱した。

これらの2つの方向性は管理会計研究における異なるアプローチと捉えることも可能である。すなわち、前者は、既存の管理会計の枠組みを所与としながら、その枠組みの中で、適合性を回復する研究アプローチであり、後者は、既存の管理会計研究の枠組み自体を変革するアプローチともいえるものである。ところで、このような管理会計の2つのアプローチに関わる会計技法として注目されるのがバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard : 以下BSC) である。

90年代の初めに登場したBSCもすでに10年以上が経過しており、その適用企業は、すでに民間では幅広く適用されており、現在では、モービル石油、AT&Tカナダ、UPS、プリティッシュ・テレコム、シアーズ・ローバックなどの成功例があり、わが国においても、東京三菱銀行、リコー、シャープ、富士ゼロックスなどへの適用事例がある³。また、公共セクターでも多くの適用事例があり、わが国でも今日では、福岡市、札幌市、姫路市、名古屋市、池田市などの多くの地方自治体にも導入が検討され、東京都の中では、千代田区でも利用されていると見られる⁴。

このように国の内外で広く適用されているBSCであるが、予算などの既存の管理会計技法ほどは体系的議論が十分になされているとはいいがたい。そこで、本稿では、会計の理論的な枠組みの中で管理会計技法としてのBSCを対象として、その本質的な特徴は比較的初期の文献に内在していると考えることから、それらの文献に依拠しながら、その特徴を試論的に考察してみることにする。以下の議論を展開するに当たっては、対象を限定するために、管理会計の中心的機能であるマネジメント・コントロールに焦点をあてることにする。そこで、最初に、従来の管理会計体系論に関する議論から始めることにする。そのような議論の中で、新たなツールあるいはフレームワークとしてのBSCを整理・体系化し、その本質的な特徴を析出することが可能であると考えからである。

2. 管理会計体系論とBSC

(1) 体系論の意義

BSCは、当初は、業績評価システムとして、その後、マネジメント・コントロールの支援ツールとして、さらには戦略マネジメント・コントロールや組織変革のフレームワークなどと多様に解釈されてきている。既述したように、BSCが一般企業だけでなく、公共セクターなど多様な組織形態へ導入され、その適用範囲が拡大するとともに、その機能や役割期待がさらに拡大しているようにも見える。

そこで、以下では、そのようにBSCの機能が拡大すると思われる中で、管理会計技法としてのBSCの特徴を析出するために、BSCの対象を限定することにする。すなわち、BSCを所与の戦略のもとでのマネジメント・コントロール領域における支援ツールと限定的に考えることにする。そのようなBSCの機能を限定的に考えることで、拡大しつつあるかに見えるBSCの個別具体的な機能の一端が明らかになると考えるからである。

ところで、管理会計とは、AAAの管理会計委員会(1959年)の定義を斟酌すると、「経営管理者による合理的な意思決定の支援に役立つように、経営データの処理に適切な諸技術や諸概念を適用

することである」とも定義することができよう。このような定義から、管理会計は経営管理者の意思決定過程である経営管理活動に関する過程的分析に基づいて、媒介的あるいは間接的に体系化されることになる。

そこで、管理会計技法としてのBSCを対象とし、その測定システムあるいは計算構造の特徴を考察するためには、目的手段関係にある経営管理活動の過程的分析に基づく何らかの管理会計体系論に依拠することが必要である⁵。以下では、アンソニーをベースにした管理会計体系論に依拠して議論を展開することにしよう。それは、BSCがトップの戦略をいかに下部の組織成員の行動に結びつけるかという意味で、一定の組織階層を想定せざるを得ないことから、アンソニーの経営管理階層別の体系化が適格的であり、また、この体系化の中に管理会計の基軸となるマネジメント・コントロール概念を明示的に含んでおり、この概念を用いることでBSCの特徴を明らかにできると考えたからである⁶。

(2) 管理会計の階層別体系化

R.N.アンソニーは、経営管理階層ごとに経営管理機能が異なることから、経営管理システムを次の3つに区分した⁷。

① 戦略的計画 (strategic planning)

「組織の目的、これらの目的の変更、これらの目的達成のために用いられる諸資源、およびこれらの資源の取得・使用・処分に際して準拠すべき方針を決定するプロセスである。」

② マネジメント・コントロール

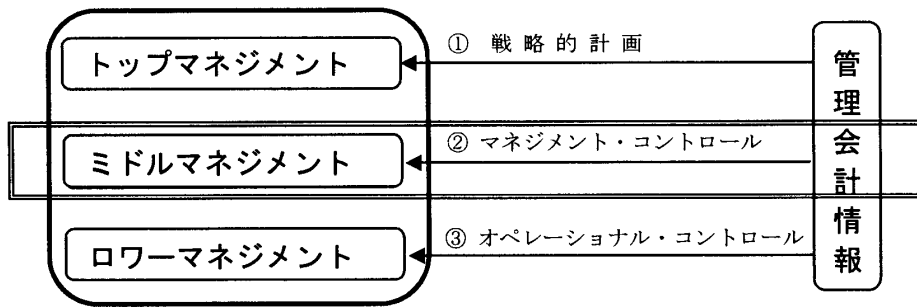
「マネジャーが、組織の目的達成のために資源を効果的にかつ能率的に取得し、使用することを確保するプロセスである。」

③ オペレーショナル・コントロール

「特定の課業が効果的かつ能率的に遂行されることを確保するプロセスである。」

このようなアンソニーの考え方に基づくと、以下のような経営管理階層ごとの体系化が可能であろう。

〔図表1 管理階層別体系化〕

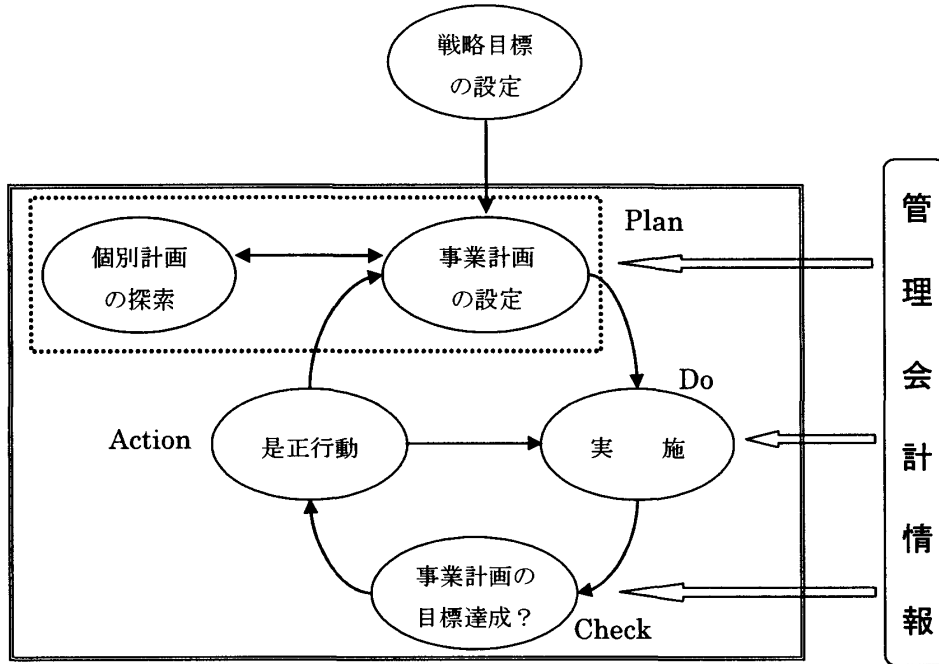


※ 以下では を中心に議論を展開することにする。

①の戦略的計画は、今日では、競争力を高めるためにトップマネジメントの全社戦略の策定に貢献的機能を果たす管理会計領域である。従来は、長期構造計画としての資本予算の編成や設備投資の経済計算などであったが、最近では、自社・他社分析など競争優位に展開するための市場分析への情報提供も管理会計情報として有用な情報として注目されており、戦略管理会計として新たな研究対象を形成しつつある。以下の議論では、トップの戦略が所与のもとで、BSCの測定システムあるいは計算構造の特徴を析出することにする。したがって、議論は以下のマネジメント・コントロールを中心的な対象とする。

②のマネジメント・コントロールは、具体的には、事業部（あるいはSBU：戦略事業単位）の執行責任者である事業部長への会計情報の提供機能といえよう。すなわち、トップマネジメントが策定したビジョンや戦略の枠組みの中で、事業部長は、当初の目標を達成するために計画を策定し、期中にはその進捗状況をモニタリングし、期末には、活動結果を当初の目標と照合し実績との差異を分析し、必要に応じて是正措置を講ずる。このような経常的な事業部のPDCAサイクル内への管理会計情報は、従来、予算がその中心的な役割を担ってきた。予算編成過程では、トップの利益目標を制御目標とした一定の予算編成方針のもとで、各部門では部門の予算目標が設定され、必要に応じて個別業務計画が探索される。それらの予算目標がさらに下位にブレイクダウンされていく。その過程で水平的、垂直的調整が行われる。予算統制過程では、当初の予算目標に対して実績が測定され、必要に応じて是正措置が講じられる。このようなPDCAサイクルと管理会計情報は、以下のような関係にある。

〔図表 2 PDCAサイクルと管理会計情報〕



トップによる戦略目標のもとで、経常的なマネジメントサイクルへ提供される有用な管理会計情報がマネジメント・コントロール領域にあるといえよう。

③のオペレーショナル・コントロールでは、現業部門のマネジャーには、所与の目標値の効率的達成のために必要な管理会計情報が提供される。そこでは、現業部門のマネジャーは、課業の効率性を基準として組織成員の統制を図る。従来は、この領域での管理会計技法としては標準原価計算による原価管理が代表的なツールであった。しかし、今日では、製品のライフサイクルの短縮化などの環境の変化により標準そのものを設定することが困難なため、現業部門での活動に関する日々のコントロール（統制）は、むしろ財務情報ではなく、サイクルタイム、品質、在庫、仕損などの非財務指標である業務指標で行われているケースが多いともいえよう。

(3) 対象の限定

このように、管理会計は経営管理機能に応じて異なる情報を提供するため、経営管理機能別の体系化が試みられてきた。これを管理階層に適用すると、トップマネジメントは長期の意思決定問題を中心とする戦略的計画機能を、ミドルマネジメントである部長は、PDCAサイクルを有効的に遂行するというマネジメント・コントロール機能を、現業部門長は、指示された目標を効率的に達成するオペレーショナル・コントロール機能を有すると想定される。しかしながら、現実的には、SBUや事業部では大幅に意思決定権限が委譲され、自己の裁量のもとで戦略テーマを設定し事業戦略を展開するとともに、予算編成にも関与し、その進捗状況をチェックするとともに、同時に、製造現場や店舗からの情報も日々確認し、必要に応じて指示を与えることもある。その意味では、現実には、管理階層別に単一な機能として体系化することは困難であるといえよう。そこで、BSCの特徴を析出するためには、各経営管理階層の中心的な機能に焦点を置くことで、既存の管理会計技法と

の違いが明らかになると考える。

ところで、確かに、BSCの今日的な役割は、BSCは単なる業績測定ツールから戦略遂行のための支援システム、特にドラスティックな組織変革を志向する際に有効な支援システムへと発展してきたといえる⁸。また、業績評価システムからマネジメント・システムへ、さらには戦略志向型組織への変革のフレームワークへと発展・拡大しているともいえよう⁹。そのようなBSCの機能的な発展は、どのように捉えるべきなのであろうか。すなわち、BSCを管理会計技法の1つと考えるならば、当初の会計ツールとしての固有な特徴があるはずであり、その意味で経営管理活動に一定の貢献的機能を果たしてきたといえよう。そのように考えると、その後のBSCの発展は、BSCの会計的機能の発展と捉えるべきなのであろうか。あるいは、会計の範疇にある管理会計技法としての枠組みを超えて、経営管理活動への拡大的な機能による発展と捉えるべきなのであろうか。その点を確認するためには、従来の管理会計技法の中心的な役割を果たしてきたマネジメント・コントロールを対象として、BSCの特徴を確認する作業から進めることが必要である。そこで、今日的なBSCの発展的機能を追及するのではなく、原点に立ち戻り、BSCの会計技法としての本質的な機能を検討してみることにする。以下では、ミドルマネジメントの中心的機能であるマネジメント・コントロール（第1図）に焦点を当て、BSCの特徴を検討してみることにしよう。

3. BSCの背景と基本モデル

(1) BSCの背景

BSCは、1990年にKPMGのリサーチ部門であるNolan Norton研究所による「将来の企業における業績評価」という研究プロジェクトが行われたことに由来する¹⁰。この研究・調査は、米国企業が短期業績に偏向した結果、既述のように80年代後半にその競争力を失ったことが直接的な誘因となったといえる。そこで、当該プロジェクトの最初の段階で、革新的な業績評価システムを導入している有力な12社の研究・調査が行なわれた。それらの研究から、短期的な財務的指標への過度な信頼は、企業の競争力を損なう要因となることから、新たな業績評価システムとして多面的な視点から構成されるスコアカードが開発された。その成果をまとめ、1992年にキャプランとノートンにより「バランスト・スコアカード (BSC)」が最初に紹介されたといわれている¹¹。そこで、その本質的な特徴は比較的初期の文献に内在していると考えることから、この92年のキャプランとノートンのモデルをBSCの基本モデルとして、以下ではこの文献を検討することにしよう。そうすることによって、BSCの基本的特徴が明らかとなり、その後の付加的な機能的な発展を跡付けることができると考えるからである。

(2) BSCの基本モデル—キャプラン／ノートン (1992年)¹²

上記のキャプラン／ノートン (1992年) によれば、従来の財務会計の指標 (ROIやEPS) は新しい競争環境で必要とされる継続的改善やイノベーションを誤った方向に導く可能性があるとし、伝統的な財務指標は工業化時代には充分機能していたが、スキルや能力を習得すべき時代には有効とはいえないとされ、BSCによる4つの視点による総合的な業績評価システムが提唱された。従来の評価システムは、企業内部からの財務指標に偏重してきたことから、キャプラン／ノートンは非財

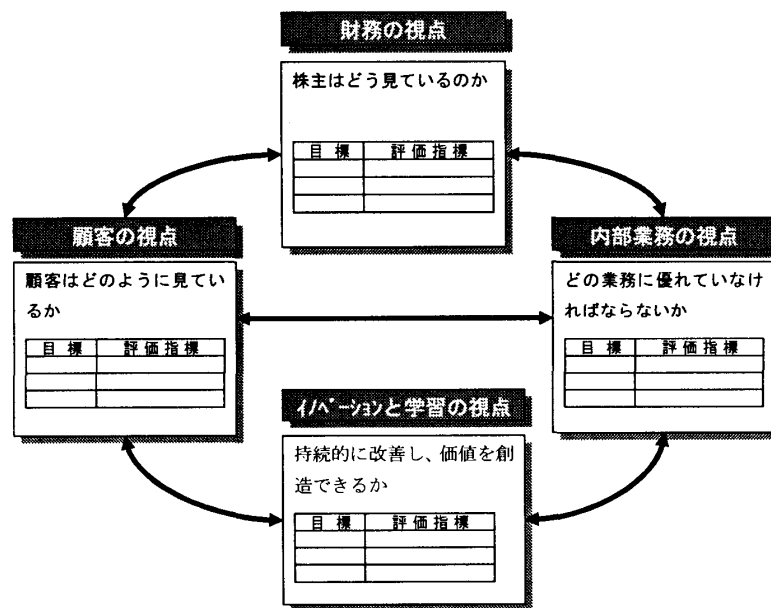
務的な指標を含む多面的な評価システムの必要性を指摘し、次の4つの視点を提示している。

- ① 顧客はどう見ているか（顧客の視点）
- ② どの業務に優れていなければならないか（内部業務の視点）
- ③ 持続的に改善し、価値を創造できるか（イノベーションと学習の視点）
- ④ 株主はどう見ているのか（財務の視点）

このBSCは4つの視点からの情報を提供すると同時に、マネジャーが重要課題に集中できるように評価指標の数はできるだけ少なくするよう提案している。BSCの導入効果としては、1枚の業績報告書（management report）の中に、異なる4つの視点からの指標を組み込むことで矛盾する多くの目標が同時に達成され、すべての重要な業務指標を盛り込むことで部分最適にならないようなバランスの取れた経営が行われるようになる。

この段階でのBSCの4つの視点の関係は、以下のように図示されている。一見して、この図の中心に戦略とビジョンが明示されていないことが象徴的であり、この段階では、財務の視点とそれを補完するその他の3つの視点との関係（リンク）を示すことを重視していることがわかる。

〔図表3 BSCにおける評価指標間の関係〕



彼らは、ECIという架空の半導体メーカーの事例を用いて、BSCに関する4つの視点を以下のように説明している。

〔顧客の視点〕¹³

今日、多くの企業が顧客を重視して、「顧客に価値を付与するナンバーワン企業となる」というような全社的なミッションあるいは戦略を掲げている。このミッションを遂行するために、トップマネジメントは、顧客に関連する目標指標の達成を最優先する。BSCを作成するために、マネジャーは、この全社的なミッションを、顧客に重要と思われる具体的な指標に置き換える（translate）ことが必要となる。顧客にとっての関心は、主に、リードタイムなどの時間の短縮、品質の向上、パフォーマンスとサービスの向上、コストの削減である。BSCを効果的に作成するために、これらの

4つの目標を具体化し、特定の評価指標に変換しなければならない。仮に、ECIでは、シニアマネジャーは、顧客の視点に沿った具体的な組織目標—規格製品を迅速に立ち上げ、市場化するまでの開発時間を短縮し、顧客との信頼性を高め、次の革新的な製品化に結びつける—を掲げるとする。ECIのマネジャーは、これらの組織目標を上記の4つの個別目標に置き換え、それぞれの目標ごとに適切な指標を以下のように設定した。

〔図表4 顧客の視点に関する目標と評価指標の事例〕

視 点	目 標	評 価 指 標
顧客の視点	新製品	新製品の売上比率
		主力製品の売上比率
	顧客対応	納期の厳守(顧客ごと)
	優れたサプライヤー	主要顧客の購入比率
		主要顧客による自社のランキング
顧客パートナーシップ	協力的なエンジニアスタッフの人数	

〔内部業務の視点 (Internal Business Perspective)〕¹⁴

顧客の指標(視点)は重要であるが、顧客の期待に応えるためには、その前提として、企業内部で優れた業務プロセスが構築されていることが必要である。すなわち、顧客対応に秀でるためには、企業内での業務プロセスが優れていなければならない。そこで、BSCの次の視点として、内部業務の視点に焦点があてられる。内部業務の視点に関する指標には、顧客満足に重要なインパクトを及ぼす内部プロセスに関する指標で、たとえば、サイクルタイム、品質、従業員のスキル、生産性などの指標がある。企業はどのような内部の業務プロセスやコンピタンスに優れ、どのような指標を設定するかを決定しなければならない。たとえば、ヒューレット・パッカードでは、製品開発サイクルの効率性を測るにあたって、BET(損益分岐点時間)という評価指標を用いている。これは設備や機器の購入も含めた製品の開発・製造に関する総コストを、当該製品のマージン(売上高から製造コスト、配送コスト、営業コストを除いたもの)が相殺するまでに要する時間のことである。ECIでは内部業務の視点に関して下記のような目標と評価指標を設定している。

〔図表5 内部業務の視点に関する目標と評価指標の事例〕

視 点	目 標	評 価 指 標
内部業務の視点	技術力	競争相手との製造技術力の比較
	製造における優位性	サイクルタイム
		単位原価
		歩留まり
	設計の効率性	シリコンの開発効率
生産効率		
新製品の開発	当初の計画と実際の進捗状況	

〔イノベーションと学習の視点〕¹⁵

上記で述べたBSCに関する顧客の指標と内部業務プロセスの指標は、競争力を高める最も重要な指標群を提供する。しかしながら、激しいグローバル競争の中で成功するための要因は絶えず変化しており、企業は、イノベーションと学習の視点から、企業の革新能力、カイゼン能力、学習能力などの組織能力を高めることが求められる。これらの組織能力を高めることによって、はじめて企業価値が高まるといえよう。すなわち、新製品開発能力、顧客により高い価値を創造（提供）する能力、継続的な業務プロセスのカイゼン能力がなければ、企業価値を増大することはできない。そこで、ECIでは、イノベーションと学習の視点から、以下のように目標と評価指標を設定した。

〔図表6 イノベーションと学習の視点に関する目標と評価指標の事例〕

視 点	目 標	評 価 指 標
イノベーションと 学習の視点	技術リーダーシップ	次世代製品の開発の所要時間
	製造技術の学習	熟練工までの養成時間
	製品の集中度	売上の80%を占める製品数の割合
	開発時間	競争企業と対比した新製品開発

〔財務の視点〕¹⁶

財務的な業績指標は、戦略の実行が組織下部の改善に貢献しているかどうかを示すものである。典型的な財務目標は、収益性、生産性、株主価値に関するものである。ECIは生き残り、成功し、成長するという簡単な財務目標を設定している。評価指標は、下記のように、「生き残り」をキャッシュ・フローで、「成功」を四半期ごとの売上成長率と部門の営業利益で、「成長」をセグメント別市場シェアとROEの伸び率で測定している。

〔図表7 財務の視点に関する目標と評価指標の事例〕

視 点	目 標	評 価 指 標
財務の視点	生き残り	キャッシュフロー
	成 功	四半期ごとの売上成長率と部門の営業利益
	成 長	市場シェアとROEの伸び率

ところで、財務指標の適合性に関しては以下のような問題があるとする。

- ・ 将来ではなく、過去に焦点を当てている。
- ・ 現在進行中の付加価値の高い活動が反映されていない。
- ・ 競争を見る時間軸が変わってきたことに対応していない。
- ・ 顧客満足度、品質、リードタイム、従業員のやる気の向上について評価していない。

そこで、財務的業績は業務活動の結果であり、経営基盤となる業務活動が順調であれば、自然と財務的な結果に反映され、財務指標不要論も展開されよう。しかし、実際には、優れた財務コントロールシステムはTQMを強化するものとし、某化学会社の品質に関する財務的なペナルティを課す日次決算の成功事例を紹介している。また、某エレクトロニクス企業は、品質や納期など

の業務指標が大幅に改善したものの、利益は伸び悩み、株価は、3分の1まで落ち込んだ事例を紹介し、BSCを用いて業務改善が業績改善に結びつけるには、そのような改善の効果により生じた余剰能力を活用する更なる改善活動が必要であることを指摘している。そこでは、トヨタ流の「カイゼン活動」の必要性が暗に示唆されているともいえよう。この段階では、視点間や指標間の関係性に言及しているものの、因果連鎖や指標の探索プロセスの必要性などには明示的な見解が見られない。

上記のキャプラン／ノートン(1992年)の文献には、次のような概括的な特徴が見られる。

- ・ BSCをミドルマネジメントのツールと考えており、その結果に対するフィードバックとしてのアクションや戦略の見直しも検討されている。このことから、BSCはPDCAサイクルの支援に有効なツールであり、単なる業績評価システムというよりもマネジメント・コントロールシステムといえよう。
- ・ 環境の変化により戦略の重要性は高まったが、それに応じて、従来の財務偏重の評価システムから、非財務指標を含めた総合的な業績評価が必要であり、4つの視点をいかに整合的にリンクさせるかに重点が置かれている(図3を参照)。
- ・ トップのミッションあるいは戦略を組織成員のアクションに結びつける具体的な指標化に焦点が置かれており、各視点に関して目標や評価指標が例示されている。
- ・ この段階では、財務指標偏重を脱却する総合的な評価システムを構築するために、非財務指標の重要性が強調され、顧客の視点→内部業務の視点→イノベーションと学習の視点という因果連鎖が暗に意図されている。しかし、指標間の因果連鎖にまでは言及されていない。
- ・ 財務の視点に関しては、一般にいわれている財務指標不要論に対して財務指標の重要性を説くとともに、財務業績に結びつく業務指標のあり方を模索している。

キャプラン／ノートンによるBSCを紹介した上記の最初の文献(1992年)では、BSC作成の事例では架空のケースが用いられているが、その中での多くの業務指標は実際の企業ケースに基づくものであり、個々のケースを中心に議論が展開されているために、現在のように体系化されていない面も多々見受けられる。以下では、マネジメント・コントロールに焦点を当てながら、その後の発展を踏まえ、BSCの基本的な特徴を確認していくことにしよう。

4. BSCの基本的な特徴

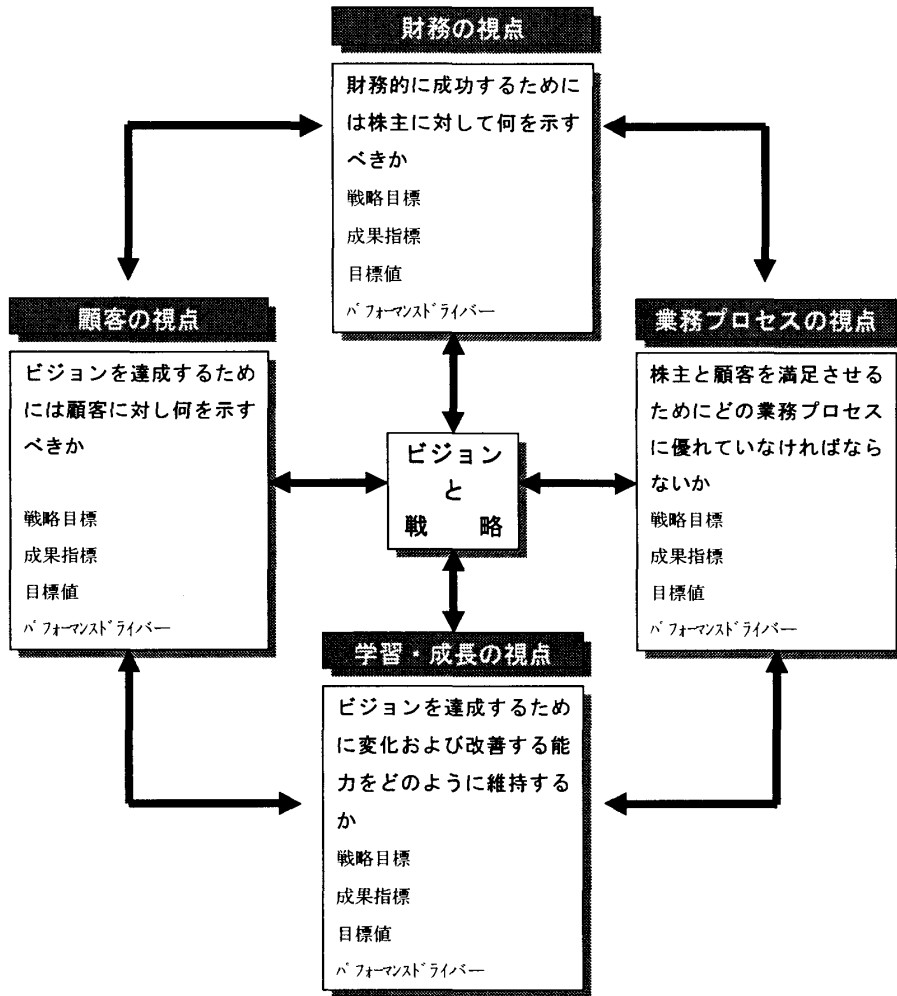
本節では、先の基本モデルをベースにその後のキャプラン／ノートンの文献を踏まえ、以下の議論において重要となるいくつかの特徴について検討してみることにしよう。その際、管理会計技法としてのBSCがマネジメント・コントロールにおける機能を析出するために必要と思われる特徴に限定することにする。

(1) BSCの一般的な特徴

〔BSCにおける4つの視点〕

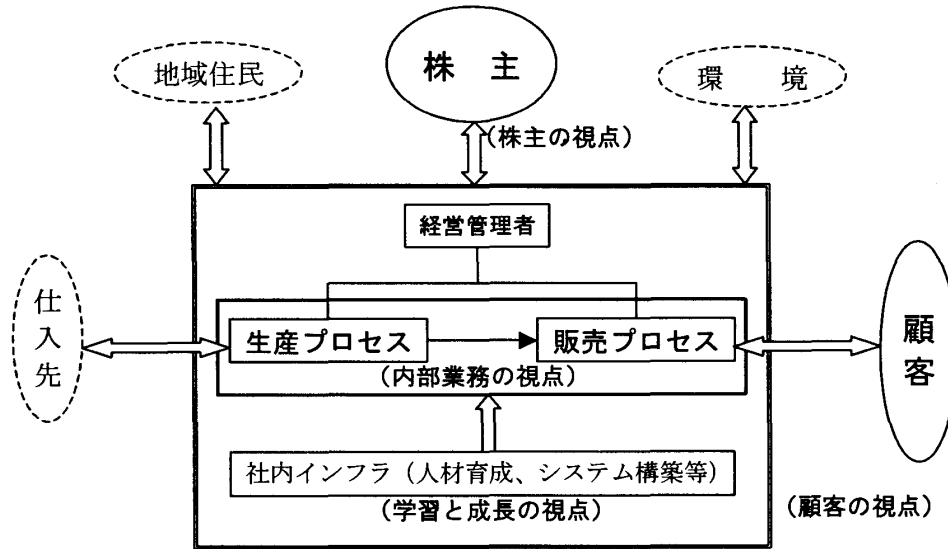
BSCは、先の基本モデルに、その後、キャプラン／ノートン(1996年)による検討が加わり、基本モデルの4つの視点とビジョンや戦略の関係は次のように示されている¹⁷⁾。

〔図表8 BSCと4つの視点〕



上記の関係は、先の基本モデルと対比すると、従来明示されていなかったビジョンと戦略が4つの視点の中核に位置しており、4つの視点の各指標は戦略の実行のために設定されることが明らかである。このことから、BSCの基本モデルの段階では、視点間の関係に焦点が当てられていたことがわかる。キャプラン／ノートンによれば、BSCは4つの視点から構成されているが、実際には、これとは異なる視点で構成されるケースも散見される。4つの視点に関しては、組織形態や組織の歴史的な経緯に応じて異なる視点を設けるケースがあり、4つの視点に付加されると思われる視点を示すと以下のような関係になると思われる。

〔図表9 組織における4つの視点の関係〕



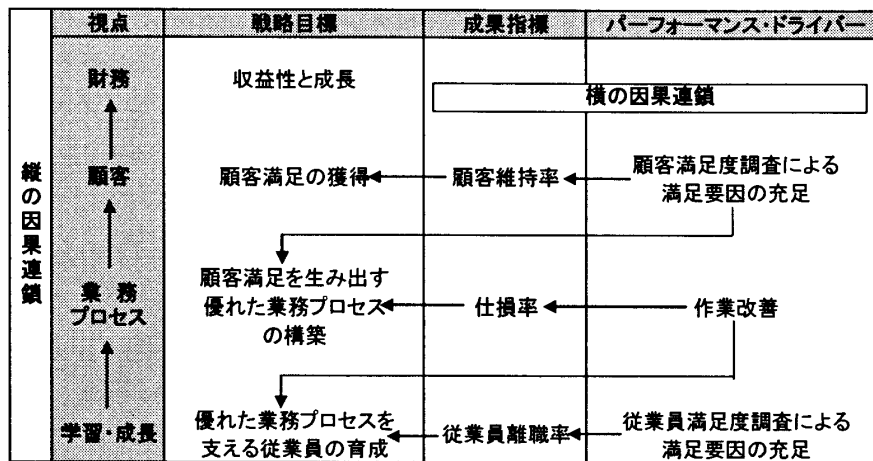
この図から、4つの視点のほかに、サプライヤーの視点、地域住民の視点、環境の視点など組織が置かれている状況に応じて、4つの視点以外の視点を考えることができよう。

〔視点間および指標間の関係〕

BSCでは、上記の4つの視点は、独立的あるいは並列的な関係ではなく、戦略を遂行するために、4つの視点間には一定の因果連鎖が想定されている。すなわち、これらの視点の中で、戦略は最終的には財務的な尺度に集約されることから、一般には、財務の視点が最重要視される。この視点での指標には、ROEやROIなどの各種の利益率があるが、これを高めるためには、顧客の視点である顧客満足度や顧客のロイヤリティを高める必要がある。さらに、そのためには、内部業務プロセスの視点である生産プロセスの改善や納期の短縮が必要である。また、それらを改善するためには学習と成長の視点から従業員のスキルを高めていかなければならない。このように4つの視点間には、因果関係が想定される。これは「縦の因果連鎖」ともよばれている¹⁸。

また、戦略やビジョンに基づき各視点について戦略目標あるいは戦略テーマが設定され、それに応じた成果指標あるいは結果指標が抽出され、成果を導くための先行指標としてパフォーマンス・ドライバーが選ばれる。この成果指標と先行指標との関係を「横の因果連鎖」とも呼ばれる。それらの視点間および指標間の因果連鎖の関係は下記のように示される¹⁹。

[図表10 縦と横の因果連鎖]



ただし、以下で見るように因果連鎖については問題もあることが指摘されており、これらの因果連鎖は予め存在するのではなく、BSCが有効であるための条件と考えるべきであろう。特に、指標間に上記のような因果関係を示すような密接な関係性があるためには、むしろ指標の探索プロセスを経ることによってはじめて可能となる。その意味では、BSCが戦略を実行するためのシステムとして有効であるためには、指標の探索プロセスが適格的に行われていることがその条件といえよう。

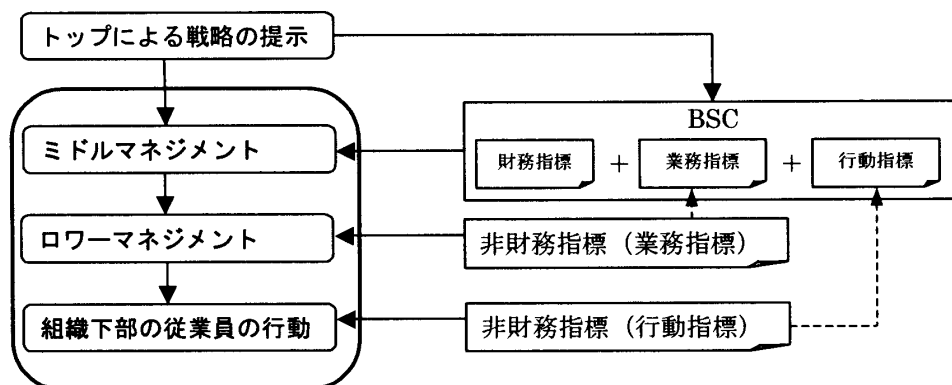
(2) マネジメント・コントロールとしてのBSCの特徴

トップの所与のビジョンや戦略に基づき、ミドルが組織目標を策定し、それに基づき4つの視点からそれぞれに具体的な目標を設定し、その目標の達成に重要と思われる財務指標と非財務指標を行動指標として探索し、その結果、作成されるのがBSCである。その多面的な目標指標に従って、組織成員は業務活動を実施し、その結果が評価される。その後は、成果が伴わない場合には、戦略もしくはそのアクションそのものを見直し、PDCAサイクル（図表2参照）のフィードバック機能による是正行動が促されている。このような点を含意するとBSCには、当初から業績評価システムだけでなくマネジメント・コントロールへの貢献的機能を有するものといえよう。

この初期の段階ではBSCは、ミドルマネジメントであるマネジャーのツールと考えられている。部門や事業部の管理者であるミドルマネジメントは、水平的、垂直的調整を図るため、そのためのツールとして予算のような財務的な情報でのコントロールが有効であるとされる。しかしながら、実際には、階層組織の中で、現業部門やその組織成員は、品質、時間（サイクルタイムなど）、歩留まり、納期のような業務指標を日々の具体的な活動目標として業務の効率的な改善を図っている。BSCには会計が従来対象としている財務指標だけでなく、このような業務指標としての非財務指標も含まれている点にその特徴がある。従来、議論されている財務指標と非財務指標のいずれを選択するかという問題は、BSCでは両者の指標を盛り込むことで問題が解消されている。その意味するところは、財務指標とローマネジメントの非財務指標（すなわち日々の業務指標）を盛り込むことで、ミドルマネジメント段階で部門や事業部全体（組織下部の従業員を含む）を目的適格的にかつダイレクトにコントロールできるツールが得られることを意味する。しかも、重要成功要因を抽出した指標に限定することで、指標の簡素化が図られており、より重点的で、効果的なマネジメン

ト・コントロールが可能となる。この基本モデルの段階では、BSCはミドルマネジメントの中心的なツールとして利用されるが、ローアマネジメントや個人レベルでどのように利用されるかは明示されないため、その関係性は明らかでないものの、各経営階層とBSCは次のような関係にあるものと推論することができる。

〔図表11 各経営階層へのBSCの情報提供〕



上図は、トップのミッションや戦略に基づき、シニアマネジャーが部門や事業部の全般的な組織目標を策定し、経営スタッフと当該マネジャーとが目標や評価指標の作成に深く関与しながらBSCが作成される。これが従来の統制型の業績評価システムと異なる点であり、BSCは戦略やビジョン志向型の評価システムと言われるゆえんである。ローアマネジメントレベルでは、タスク指標としての業務指標によって活動がコントロールされ、組織下部の従業員は、当面の行動指標によってその日々の活動が制御されることになる。ある意味で、BSCはこのような次元の異なる非財務指標を1枚の紙や1つの画面に統合化する機能を有しており、多様な階層化された指標を一元化するという技法上の特徴を内包しているといえよう。また、BSCの有効性は簡素化された総合的な指標体系であるために、マネジャーが組織内の全体的な関係性を把握でき、「部門の壁」を超えて組織を問題解決型の組織に変革する可能性も秘めているといえる²⁰。

このように、マネジメント・コントロールのための支援技法としてのBSCの特徴は、従来からの階層化された組織構造を前提とすれば、それに適する階層化された指標の一元化という特徴が見られることが確認される。そこでの指標体系の中で最も優先される指標は、財務の指標（視点）であり、中長期的な厳しい目標を達成するために、組織のあらゆる活動がそれにベクトライズすることが求められる。そのために、その他の3つの視点からのクリティカルな業務指標や行動指標が探索される。このようなプロセスを辿って作成されるBSCが有効に機能するためには、どのような問題点があるかを次に検討してみることにする。

5. BSCに関する諸問題

(1) BSCと4つの戦略アプローチとの関係

管理会計技法としてのBSCが有効であるためには、これまで所与とされた戦略に言及することが

必要である。そこで、ここでは、4つの戦略アプローチに基づいて、マネジメント・コントロールのツールとしてのBSCが有効であるための条件を探ってみることにする。

ところで、管理会計技法は、経営環境の変化とともに、その実践的な要請との緊張関係の中でその姿を現すとともに、その後の要請の変化に対応して微調整を繰り返しながら1つの技法として形成されてきたものといえよう。たとえば、伝統的な管理会計技法である予算や標準原価計算なども、それぞれの時代の実践的な要請に応じて、それに適合する個別具体的な特徴を備えることで、それぞれの時代に適合した一定の役割期待を果たしてきたといえる。たとえば、予算の本質的機能は、垂直的・水平的調整にその個別・具体的な特徴があるといえる。その背景として、米国における企業の水平的・垂直的な統合化とともに形成されたビッグビジネスの成立とともに、企業内の事業の拡大と経営階層の多層化は、責任や権限の委譲を必然化し、それに応じたトップマネジメントの集権的なコントロールを遂行するという経営実践の要請に適する固有な特徴を有する有効なツールとして予算が利用されてきたといえよう²¹。

このように、従来の管理会計技法がその時々々の経営実践の要請に呼応するように一定の形式を整えてきたように、本稿で取り上げてきたBSCも経営環境の変化と無関係に、その固有の個別・具体的な特徴を具備して内外の企業に導入されてきたわけではない。BSCを管理会計技法と見る限り、最近の実践的な経営の要請に適する固有の特徴を持つがゆえに、内外の一般企業や公共セクターなどの多くの組織に採用されてきたものといえよう。

ところで、今日の経営環境は、グローバル化の中で、激しい環境の変化に直面し、企業の競争力を持続的・継続的に保つためには、その変化に迅速に対応することが求められている。そのような環境の中で、企業が生き残るためには中長期的な企業の方向性を示すビジョンや戦略が重要であるといえる。一般に、戦略はさまざまに定義されているが、とりあえずここでは、次のように考えることにする。すなわち、ここで、戦略とは企業競争力を持続的に高めるために、「企業の将来像とそれを達成するための道筋²²」と考えると、戦略は多面的に捉えることができよう。青島／加藤によれば、戦略論は、「内-外」と「要因-プロセス」の2軸から分類され、以下の4つのアプローチに分かれる²³。

〔図表12 戦略論の4つのアプローチ〕

利益の源泉	外	I ポジショニング・ アプローチ	III ゲーム・ アプローチ
	内	II 資源アプローチ	IV 学習アプローチ
		要因	プロセス
注目する点			

〔出所：青島／加藤『競争戦略論』26頁〕

そこで、上記の4つの戦略アプローチにあてはめると、キャプラン／ノートンによるBSCはポーターの戦略概念に基づいており、「外-要因」によるポジショニングアプローチに依拠したツールといわれている²⁴。その当然の論理的な帰結として、戦略やビジョンの策定の際には、3つの非財務指標に関する視点間の因果連鎖、すなわち、顧客の視点→内部業務の視点→イノベーションと成長の視点への因果連鎖の出発点が「顧客に価値を付与するナンバーワン企業となる」などの顧客志向のミッションであり、そのために好ましい外部環境の発見とポジショニングが先にあり、それに必要な資源は後から調達すればよいと考える。このような考え方がまさにポジショニングアプローチの特徴といえよう。

ところで、米国企業においては、80年代は、「外」を中心とするポジショニングアプローチに偏向したためその競争力が失われ、日本企業は「内」を中心とする戦略に偏向したことで「失われた10年」を経験したともいえる。その意味で、今日の変化の激しい経営環境のもとで競争力を維持するためには、特定の戦略アプローチに偏向せず、それぞれの組織に適応するようなバランスの取れた戦略を実行することが必要であり、そのための支援ツールが必要といえよう。

ポジショニングアプローチに基づく当初のキャプラン／ノートンのBSCは、好ましい外部環境の発見とポジショニングに基づきトップの戦略やビジョンが策定される。そこで、最初に、事業戦略の組織全体の方向性が外部のポジショニングに向けられる。その枠組みの中で、4つの視点から戦略テーマが設定され、その実現に向けて戦略目標が探索され、成果指標、先行指標が探索される。このようなプロセスで戦略が実行されるが、最初の段階で「外-要因」によるポジショニングアプローチが採用されている限り、事業戦略の担い手である事業部長の念頭には、「儲かる事業を見つけては投資し、儲からない事業からはさっさと撤退するという事業の切り貼りを続ける」ことになり、「企業内部の経営資源の地道な蓄積」を怠る結果となる²⁵。BSCをマネジメント・システムのツールと考える限り、戦略の方向性がポジショニングにある限り、企業は上記のような問題を抱えることになる。

この点に関しては、キャプラン／ノートンは、その後の著書の中で、組織能力、資源、コア・コンピタンスを利用して競争力を高めている、いわば、資源アプローチや学習アプローチの典型例といえるホンダやキャノンの日本企業の事例を紹介している。その中で、BSCは戦略策定ではなく、主として戦略実行のための方法（mechanism）であるとし、たとえ戦略策定のアプローチが異なってもそれを実行する方法あるいは技法であるBSCは、顧客の視点と内部業務プロセスの視点、この2つのどちらの視点を優先しても事業戦略を策定できる汎用的な技法であると説明している²⁶。この意味では、BSCを所与の戦略のもとでのマネジメント・コントロールのための管理会計技法と考えると、4つの戦略アプローチを含む汎用的な技法ともいえよう。そこでは、戦略を所与としたときに、視点間に一定の因果連鎖を仮定するキャプラン／ノートンのBSCは、視点間の因果連鎖の順序を代替可能な技法と考えることで、いわば上記の4つのアプローチを組み込んだ汎用的なツールと考えているようである。すなわち、BSCはポジショニングアプローチであろうと資源アプローチのいずれの戦略アプローチを優先しようとする適用可能なツールであると主張しているように解釈することはできる。

しかし、ある特定の戦略アプローチを採用した際に、視点間の因果連鎖を特定化することには問題があるといえよう。すなわち、4つの視点間には因果連鎖があるものと仮定しているが、それに

関していくつかの批判が展開されている²⁷。それによれば、キャプラン／ノートンのBSCは、因果関係ないしは因果連鎖がその中心的な構成要素であり、彼らによれば、戦略は因果関係について一種の仮説であり、適切に構築されたスコアカードは、一連の因果関係によってビジネスユニットの戦略のストーリーを伝えるべきであると述べている。それによれば、BSCの彼らの説明は因果関係と論理的関係あるいは手段・目的関係などが混在していて、4つの視点間あるいは成果とパフォーマンスドライバーとの関係についての説明が全体として非常に曖昧であるとして批判している。

そのような意味では、4つの視点間にはあらかじめ因果連鎖を仮定するのではなく、組織に応じて適合するような4つの視点へのウエイト付けによって事業戦略を展開することが必要であり、むしろミドルマネジメントが各視点をどのように重視し、バランスをとるかが事業戦略そのものであるともいえよう。具体的には、いわば、縦の因果連鎖という視点間の因果関係を明確化するのではなくウエイト化することで、組織ごとに事業戦略が裁量的に決めうるものとする。このように、戦略アプローチあるいは戦略論の枠組みからBSCを捉え直すと、ミドルマネジメントが視点間での因果連鎖を探索するのではなく、本来の意味での事業戦略を展開することで、BSCはバランス的な戦略アプローチが組み込まれたメカニズムを含む汎用的なツールとなるものといえよう。

(2) BSCと既存の会計手法との関係

ここでは、管理会計技法の中心的な技法としての予算を対象として、その会計技法としての共通する特徴とその限界を分析することによって、既存の会計技法の問題点を析出することにする。その際、マネジメント・コントロールへの貢献的な機能に限定し、既存の会計技法である予算と対比することで、BSCの特徴を探ることになろう。その過程の中で、また同時に、BSCを個人レベルまで徹底することで、BSCの本来の効果が薄れることを確認してみたいと考える。

ところで、会計情報は、基本的には、すべての企業活動を対象として一定の会計上のルールあるいは会計の表現規則を通して映し出されたものといえる。すなわち、会計測定は、本体 (principal) である企業活動をある一定の会計上のルールで財務諸表などの写体 (surrogate) として映し出すことでもある²⁸。ここで対象とする管理会計も会計である限り、「二面的測定」と「貨幣的測定」という会計的測定の固有の論理体系の中にあり、それと同時に、管理会計固有の特徴を有するものといえる²⁹。以下では、管理会計技法の1つであり、事業部や部門マネジャーのマネジメント・コントロールの中心的な管理会計技法である予算に焦点をあてて、それとの対比の中でBSCの特徴を析出してみることにする。

ここで、議論の対象とする予算に関しては、一般的には、次のように表現されている。予算とは、「予算期間における企業の各業務分野の具体的な計画を貨幣的に表示し、これを総合編成したものをいい、予算期間における企業の利益目標を指示し、各業務分野の諸活動を調整し、企業全般にわたる総合的管理の要具となるものである。」とされる³⁰。このように、総合的な予算計画に関する情報は、企業の各業務分野の具体的な計画、すなわち、予算期間内のすべての企業活動を貨幣的に表示したものである。

ミドルマネジメントは、組織の階層構造の中では、この予算に関する目標情報を用いて組織の共通目標である貨幣的利益の目標値の達成に向けて、部門あるいは事業部の業務活動を統制するが、現業部門では業務活動を操作可能な業務情報あるいは業務指標に変換し統制が行われる。その意味

では、予算目標に関する情報は、貨幣的測定による一元化された総括的な (aggregate) 情報であり、それゆえに、日々の業務活動を制御し方向付けるには一定の限界を有するものといえよう。本来そのような手段的特徴ゆえに限界を有する予算は、組織の共通目標への各組織の制御目標としての方向付けを与えるという意味では有用であるが、組織成員がそれに向かって具体的な行動を促すには、何らかの別の行動指標が求められる。そこに管理会計技法としての予算の限界があるといえよう。

したがって、一般に、予算として盛り込まれる情報は、基本的にはすべての業務活動を会計情報に変換した、短期目標としての利益、収益、費用情報であるが、現業部門では、具体的な行動を促すためにこれらの会計情報をさらに操作可能な業務情報に変換される。また、予算管理プロセスでの会計情報の特徴は、直接的には予算編成方針での短期的な利益目標が基点となり、トップマネジメントにより策定された戦略との関係性は希薄となる。

これに対して、BSCでは戦略との関係が直接的であり、事業部を対象とするケースでは、具体的な戦略テーマが探索され、それに応じて具体的に数値化された4つの視点から戦略目標が設定され、それに応じて成果指標、パフォーマンスドライバーとしての先行指標が探索される。

このように、BSCを管理会計技法すなわち、マネジメント・コントロールへの貢献的な機能と捉えると、従来の管理会計技法の限界が解消され、階層化された情報を一元化した効果をもたらし、行動指標の体系化をもたらすものといえよう。それらの効果は表見的には簡素化された、重要事項を抽出・探索するプロセスが加味されるが、管理技法という面から見ると、管理会計技法としてのBSCの本質的な特徴は、行動の探索プロセスを通じて、個人レベルの行動指標を組み込んだことにある。これによって、所与の目標（戦略であろうと利益目標であろうと）の達成を個人の行動レベルへと落とし込み、目標の迅速な達成が図られるものであり、それにより、組織は全社的な目標の実行のツールを入手したといえよう。したがって、環境の変化により組織変革が必要な場合には、新たな戦略への迅速な行動ツールとしてBSCを利用することで、概念的には、戦略支援のツールを入手したことを意味する。

ところで、BSCは、一般的には、視点間および指標間での「因果連鎖」を想定した指標として認識されている。特に、縦の因果連鎖を徹底したケースとしては、6000人に及ぶパーソナルスコアカードを適用したモービルのケースがあり、それは組織の最下層までBSCを適用したものであり、階層化された評価システムを意味するものともいえよう³¹。そのような指標の連鎖は、階層化された組織を対象とした既存の会計システムとしては責任会計の評価システムを連想させる。責任会計は、上記の予算管理をさらに「予算統制における一勘定一管理者の原則を経営管理組織の最下層にまで適用³²」させるものである。責任会計は、歴史的に遡れば、米国において、企業が巨大化するに応じて、責任や権限の委譲による分権的な管理の必要性に伴い、それを統合化するための統制手段として構想されたものである。一人一勘定を徹底する階層的報告システムが責任会計といえる。

このような歴史的背景を勘案すると、階層的な評価システムである責任会計は、統制型評価システムの組織下部まで徹底したものであり、リモートコントロールや数字による管理の行き着くところともいえよう。ここでは、マネジメント・コントロールに注目することで、BSCの特徴を析出することに焦点を当てたが、BSCをトップから個人にいたる階層型のシステムに広げると、責任会計に見られるようなBSCによる階層化＝統制型評価システムの徹底化という図式が想定される。すな

わち、個人にいたるまでの階層型にBSCを適用すると、当初の戦略の実行のための統制のツールとなる傾向にあり、本来の多様な戦略による競争力の持続的な向上は望めないであろう。むしろ、BSCの評価機能を階層的に拡大することに重点を置くのではなく、組織成員全員のスキルアップによる学習・成長の視点からのナレッジマネジメントを強力に支援するような方向性が必要であると考えられる。そのためには、むしろ、ミドルマネジメントを対象を限定した場合には、BSCをモニタリングのツールあるいはコミュニケーションのツールとすることが必要であり、ベストプラクティスを求める行動の探索型システムを構築することが求められるといえよう。

6. おわりに

今日、企業は激しい環境の変化に晒されており、その中で企業が生き残るためには、従来とは異なる新たな競争条件が必要になってきた。それは、キャプラン／ノートン流の表現を使えば、工業化社会から情報化社会への変化という言葉に象徴されるような社会構造の変化がある³³。新たな競争条件の変化により、環境変化に適合するためには企業経営に新たな戦略の必要性が迫られている。それは、会計に引き寄せて表現すれば、工業化社会での有形資産ベースの競争から、無形資産ベースの競争へと競争条件が変化したとも言える。そのためには、技術力や熟練、生産や販売のノウハウ、顧客との信頼関係、ブランド力、開発力、企業内インフラ、企業文化などの多様な無形資産を活用し、競争力を高めていくことが求められることになる。本稿で取り上げたBSCは、今後、そのような戦略志向の組織変革のためのツールとして期待されている。その特徴は、不可視的な多様な無形資産を因果律によって探索するプロセスを通じて、さらに、それらの無形資産を戦略にベクトライズすることにある。このような特徴を有するBSCは、既述したように、業績評価システムから、マネジメント・コントロールの支援のツールへ、さらには戦略的マネジメント・システムへ、最近では、組織変革のフレームワークへとその機能が拡張してきたものといえる。

そこで、本稿では、当初のキャプラン／ノートンの提唱したBSCの基本モデルをベースモデルとして、その特徴の析出を試みてきた。BSCのマネジメント・コントロールという非常に限定された機能の中で検討することによって、その測定システムとしての特徴が明らかとなることを期待したからである。また、その検討の過程で、マネジメント・コントロールへの貢献的機能を有する既存の管理会計技法との比較を試みた。さらに、今後期待されるBSCの戦略管理会計への展開に際し、戦略アプローチの面から検討することで、ポジショニングアプローチにもとづくBSCの問題点をも検討した。今後は、さらに、それらの論理を具体的な事例で確認することによって、そのようなBSCの特徴を裏付けたいと考えている。

■ 注 ■

- ¹ ジョンソン／キャプラン（鳥居宏史訳）『レレバンス・ロスト』白桃書房、1992年。
- ² H.T.ジョンソン（辻厚生／河田信訳）『米国製造業の復活』中央経済社、1994年、2頁。
- ³ これらの中には、全社的な適用ではなく、一部の事業部などでの適用事例も含まれている。これらの企業への適用事例に関しては、以下の文献や各企業のHPなどを参照のこと。
伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一『バランス・スコアカード；理論と導入－事例に学ぶ実践手法』ダイヤモンド社、2001年。
「BSC成功企業10社の実践プロセス」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2003年8月号、138-183頁。
- ⁴ 自治体へのBSCの適用事例に関しては、以下の文献および各自治体のHPを参照のこと。
石原俊彦編著『自治体バランス・スコアカード』東洋経済新報社、2004年8月。
谷武幸「自治体におけるバランス・スコアカードの導入」『企業会計』2004年10月号、4-10頁。
- ⁵ 管理会計体系論の理論的考察に関しては、津曲直躬『管理会計論－企業予算と直接原価計算－』国元書房、1977年を参照。
- ⁶ アンソニーの体系化の特徴は、「計画設定と統制は分離することは困難な活動であり、実際、それらは同時に発生するということ」であり、「計画設定と統制といっても、階層を異にする構成員にとっては、活動の種類や内容はそれぞれ異なる」ことにある（伊藤嘉博『管理会計のパーспекティブ』上智大学出版会、2001年、15頁）。
- ⁷ R.N.アンソニー（高橋吉之助訳）『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社、1968年、20-23頁。
- ⁸ 伊藤嘉博・小林啓孝『ネオ・バランス・スコアカード』中央経済社、2001年6月、16頁。
- ⁹ 柴山慎一・正岡幸伸・森沢徹・藤中英雄『実践バランス・スコアカード－ケースでわかる日本企業の戦略推進ツール』日本経済新聞社、2001年2月、40-67頁。
- ¹⁰ R.S.キャプラン／D.P.ノートン（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年11月、5頁（R.S.Kaplan and D.P.Norton *Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996）。
- ¹¹ R.S.Kaplan and D.P.Norton, “The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance,” *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, January-February 1992, pp. 71-79. (R.S. キャプラン／D.P.ノートン（本田桂子訳）「財務・オペレーション両面を4分野から見る新しい経営指標 “バランス・スコアカード”」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、1992年5月号、81-90頁。)
- ¹² 以下では、下記の文献を参照した。
 - ・ R.S.Kaplan and D.P.Norton, *ibid.*, 1992.
(R.S.キャプラン／D.P.ノートン、「上掲訳書」。再掲論文：R.S.キャプラン／D.P.ノートン（本田桂子訳）「新しい経営モデルバランス・スコアカード」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2003年8月号、46-57頁。)
 - ・ 長谷川恵一「バランス・スコアカードの意義－KaplanとNortonの再検討」『早稲田商學』第388号、早稲田商學同攻会、2001年3月、55-97頁。

- ¹³ R.S.Kaplan and D.P.Norton, *op.cit.*, pp.73-74. (R.S.キャプラン/D.P.ノートン、「上掲訳書」49-51頁)
- ¹⁴ R.S.Kaplan and D.P.Norton, *ibid.*, pp.74-75. (R.S.キャプラン/D.P.ノートン、「前掲訳書」51-53頁)
- ¹⁵ R.S.Kaplan and D.P.Norton, *ibid.*, pp.75-77. (R.S.キャプラン/D.P.ノートン、「前掲訳書」53頁)
- ¹⁶ R.S.Kaplan and D.P.Norton, *ibid.*, pp.77-79. (R.S.キャプラン/D.P.ノートン、「前掲訳書」53-57頁)
- ¹⁷ 以下の文献を参照した。
 R.S.キャプラン/D.P.ノートン (鈴木一功訳)「バランス・スコアカードによる戦略的マネジメントの構築」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、1997年3月号、94頁。
 R.S.Kaplan and D.P.Norton., “Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System,” *Harvard Business Review*, (January-February 1996), p.76.
 R.S.キャプラン/D.P.ノートン (吉川武男訳)『バランス・スコアカードー新しい経営指標による企業変革』生産性出版、1997年11月、30頁。
 R.S.Kaplan and D.P.Norton, *op.cit.*, 1996. p.9.
- ¹⁸ 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一『バランスト・スコアカード；理論と導入ー事例に学ぶ実践手法』ダイヤモンド社、2001年1月、36-37頁。
- ¹⁹ 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一、『前掲書』、37頁。
- ²⁰ R.S.キャプラン/D.P.ノートン、「前掲訳書」57頁。
- ²¹ 津曲直躬『管理会計論』国元書房、1977年、112-113頁。
- ²² 青島矢一/加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社、2003年、17頁。
- ²³ 『前掲書』26頁。
- ²⁴ R.S.Kaplan and D.P.Norton, *op.cit.*, 1996, p.37.
- ²⁵ 青島矢一/加藤俊彦『上掲書』247頁。
- ²⁶ R.S.Kaplan and D.P.Norton, *op.cit.*, 1996, p.38.
- ²⁷ Nørreklitに依拠して、小林は因果連に関する以下のような批判を展開している。
 小林哲夫「BSCと戦略的マネジメント」『会計』第158巻、第5号、2000年11月、1-13頁。
 Nørreklit,H., “The Balance on the Balanced Scorecard :A Critical Analysis of Some of its Assumptions,” *Management Accounting Research*, CIMA, Vol.11, No1, March 2000, pp.65-88.
- ²⁸ 井尻雄二『会計測定の理論』東洋経済新報社、1976年、62頁。
- ²⁹ 伊藤嘉博『上掲書』、28-33頁。
- ³⁰ 企業会計審議会『原価計算基準』1962年。
- ³¹ キャプラン/ノートン (鈴木一功訳)「バランス・スコアカードによる戦略的マネジメントの構築ー企業ビジョンと戦略を全社員に浸透させる経営ツール」2003年8月号、99-100頁。
- ³² 上総康行『アメリカ管理会計史(下巻)』同文館、1989年、p.444。
- ³³ キャプラン/ノートン、『上掲訳書』、2001年、17頁。