

# 会計的側面からの企業評価指標

松尾 敏 充

司会 次のご報告で、「会計的側面からの企業評価指標」、会計研究班の鈴木一道先生、田中恒夫先生、福島先生、松尾先生、ご発表は松尾先生です。よろしくお願いします。

## 〔会計研究班の発表の概要〕

松尾：それでは、会計的側面からの企業評価指標というテーマで、会計研究班のメンバーを代表して私（松尾）が発表させていただきます。

全体の概要ですが、まず初めに、以下で発表するための管理会計の全体的な枠組みを説明したいと思います。管理会計の体系化には、計画と統制、意思決定と業績評価などさまざまな管理会計の体系化がありますが、今回は、トップ、ミドル、ローという3つ経営階層別に管理会計を機能的に体系化したアンソニーの見解<sup>1</sup>に基づいて、戦略的計画、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールという経営管理機能に応じて、どのような会計情報を提供することができるのか、という点から確認させていただきます。

〔スライド1〕

## 全体の概要

- はじめに
- 戦略計画からの会計領域の拡大
- オペレーショナル・コントロールからの会計領域の拡大
- 統合的フレームワークとしてのバランスト・スコアカード
- 今後の研究課題

最近の管理会計の動向として、内外の企業環境の変化に応じて管理会計の研究領域も拡大する傾向にあります。例えば、戦略的計画の領域でいえば、トップマネジメントにとって、激しい環境変

化の中で戦略の重要性が認識されておりますが、トップの支援の機能を有する管理会計もそれに適応していかなければいけない。そこで、これらの領域、すなわち戦略的計画といわれる領域で、最近、「戦略的管理会計」という用語が注目されているように、この領域において管理会計の研究領域が拡大していることも、一つの方向性を示しているといえましょう。

他方、優れた戦略は策定されているのですが、それがなかなか実行されない。戦略の重要性は認識されているのですが、トップダウン型の経営が重視されていたため、従来は、とかく財務的な指標に偏向していた。しかし、昨今、競争力の源泉として、組織下部のパワーをどう組織に反映させるかということも重要な課題になっています。ボトムアップ型の経営の重要性が認識されてきています。そこで、従来のオペレーショナル・コントロール領域の拡大、すなわち、非財務的な指標をいかに吸い上げて戦略に結びつけていくか。このように、経営管理階層で言えばローワーの側面が重要になってくるといのが会計側の第二の方向性を示しているといえましょう。

それらの議論を踏まえ、会計側からトップとローワーを結ぶ統合的なフレームワークを考えていかなければならない。そこで、バランスド・スコアカード (BSC : Balanced Scorecard) をそのような一つの新たなツールあるいはフレームワークとしながら、研究者ベースでの方向性を提示してみたいと考えています。そして最後に、今後の研究課題として、それらの議論を踏まえ、管理会計の新たな研究の方向性を提示できればよいと考えています。

#### 【今回の報告の焦点】

そこで、前回のシンポジウムの発表（2003年12月2日）の概要と問題点と今回の発表のポイントについて話をさせていただきますと、前回の会計研究班では、最初の青木茂男先生のお話のようなアプローチ、すなわち、企業外部の視点から見た企業評価アプローチに基づいて発表を行いました<sup>2</sup>。会計指標は総合的な評価指標の1つの要素であるということで、[スライド2]のような関係であったわけです。すなわち、会計指標 (A) は多元的な統合的指標 (P) の中の一つの指標と考えていました。さらに、その会計指標 (A) の中に複数の会計指標があり、それを統合するようないくつかの会計の総合的な指標を提示したわけです。

## 【前回の概要と問題点】

- 投資家やアナリストなどの企業外部の視点からの指標評価アプローチ
- 会計指標は総合的な評価指標(P)の1要素(A)
- 経営や情報との統合的な視点に欠けていた

$$P = f(M, I, (A)) \quad (1)$$

P: 評価値

M: 経営指標

I: 情報指標

A: 会計指標

$$A = f(a_1, a_2, a_3, \dots, a_n)$$

そこで、今回の報告のポイントですが、まず、今回の報告では前回と異なり、内部的な視点からアプローチしようと考えています。最近では、競争力の源泉としての戦略の重要性が認識されています。そこで、戦略というものを考慮するうえでは、会計分野においても企業内部の視点からアプローチすることが必要だといえましょう。収益力あるいは競争力という青木先生のお話もございましたが、そういう意味では戦略の重要性を認識した上で企業の競争力を高めていくためには、内部的な視点からのアプローチが重要になってくるのではないかと考えたからです。

そこで、戦略と結びついた会計のフレームワークも必要となりますし、多元的な評価という形で、経営や情報を含めた多元的な評価システムの会計側からの統合的なフレームワークを提示してみたい。すなわち、[スライド3]に示したように、M（経営）、A（会計）、I（情報）を含む形で、その統合的なフレームワークを提示してみようと考えています。

## 【今回の報告のポイント】

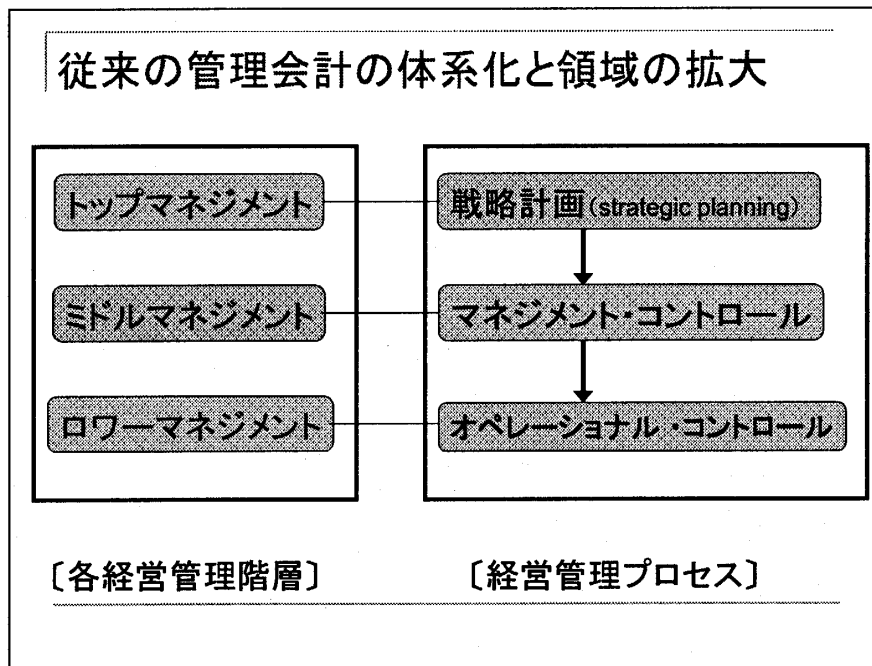
- 会計分野における内部的な視点からのアプローチ
- 戦略と結びついた会計のフレームワークの提示
- 一元的(財務中心)な評価から多元的な評価へ
- 経営システムや情報システムを含む統合的なフレームワークを示す

$$P = f_A(M, I, \dots) \quad (2)$$

前回は、スライド2の(1)式のように、経営指標、情報指標、会計指標という3つの指標を統合するような形で総合的な指標を提示してきたわけですが、今回の発表のポイントとしては、スライド3の(2)式のように、多元的な指標を含むトータルなフレームワークを何らかの形で会計側から提示できないかという視点で考えていきたいと思えます。例えば、経営のサイドでは、青木先生がお示しになった競争力、組織能力も含め、裏、表の競争力の源泉があるといわれております。それらを統合的な会計のフレームワークの中にかに取り込んでいくか、そのような会計の内部的な多元的フレームワークを提示することが今回の発表のポイントです。

### 〔管理会計領域の拡大—アンソニーの体系化にもとづいて〕

そこでも、アンソニーによる管理会計の体系化によれば、経営管理階層を三つの管理階層あるいはその機能別に分けることができます。スライド4のように、トップマネジメントの中心的な機能としての戦略的計画、ミドルマネジメントの経営管理機能としてマネジメント・コントロール、それからロー・マネジメントの中心的な機能としてオペレーショナル・コントロールという三つ領域に体系化されます。管理会計は、これらのトップ、ミドル、ローの企業内部の各経営管理階層への意思決定の支援機能であり、意思決定を合理的に行うためにいかなる会計情報あるいは会計ツールを提供するかが研究の対象となります。アンソニーの体系の中で考えますと、やや簡略化して言えば、従来は、戦略的計画の領域では、トップの支援ツールとして、資本予算の合理的な評価方法としてDCF法などが主な管理会計の対象であった。また、マネジメント・コントロールの領域では予算管理、オペレーショナル・コントロールの領域では、標準原価計算を用いた原価管理が主な対象であった。



このように、従来は、3つの経営管理階層への管理会計の支援のツールは極めて限定されていたといえるでしょう。しかしながら、昨今の企業環境の変化により、今お話ししました戦略計画、オペレーショナル・コントロール、マネジメント・コントロール、こういった各領域で管理会計の研究対象は拡大しているといえます。

例えば、戦略的計画における長期の意思決定問題に関していえば、従来ですと管理会計領域では、資本予算の問題を主に取り扱っていた。ところが、最近では管理会計領域においても、競争力あるいは収益力を高めるために、戦略の重要性、すなわち、戦略を実行するための支援ツールとして管理会計の重要性というものが認識されるようになってきた。これはあとで戦略的管理会計としてお話しするところであります。

それから、オペレーショナル・コントロールの領域において、従来でいいますと標準原価による標準と実績の差異分析というものに限定されていたものですが、ところが環境の変化、例えば、製品ライフサイクルの短縮化といった問題により、製品開発の期間が短くなっていることで標準の設定そのものも難しくなっている。その結果、標準原価は、現在では内部のコントロールというよりも、むしろ財務諸表の作成のために用いられるようになっております。そこで、オペレーショナル・コントロールの領域では、実際の現場では業務指標を使ってコントロールが行われている。そうすることによって競争力が高まっており、競争力を高めるためには、現場の指標をどう会計の中に取り入れるかが重要になってきているのではないかと。

このような管理会計の拡大化の傾向を斟酌すると、トップの戦略とローアの業務指標を繋ぐためには、ミドルの領域であるマネジメント・コントロールについての何らかのフレームワークを構築することが必要になってくるものといえます。そこで、戦略と現場の非財務指標との統合化を図るような多元的なフレームワークを提供するバランスド・スコアカードを用いながら管理会計の新たな

な方向性を探してみたいと考えております。

#### 〔戦略論のフレームワークと戦略的管理会計〕

そこで、まず、アンソニーによる戦略的計画の領域に関していえば、従来は、資本予算がこの領域の中心的なテーマでしたが、最近では、戦略的管理会計、すなわち、SMA (Strategic Management Accounting) が注目されています。これは、管理会計が意思決定支援システムとして戦略経営に貢献できるように、企業の外部環境の戦略とのかかわり合いの中で、企業外部の諸環境に関するデータを含むように、管理会計情報の範囲を一層拡張すべきであるとするような管理会計の戦略に関わる一連の研究、これを戦略的管理会計と総称することにします。戦略的管理会計を考える上で、戦略に関する何らかのフレームワークがないとよく分からないということで、経営戦略論に関する何らかのアプローチを視野に入れたうえで戦略的管理会計という問題を考えてみることにします。そこで、青島矢一／加藤俊彦 [2003] による経営戦略論に関するフレームワークを用いて従来の経営戦略のアプローチを分類してみましよう<sup>3</sup>。

#### 〔スライド5〕

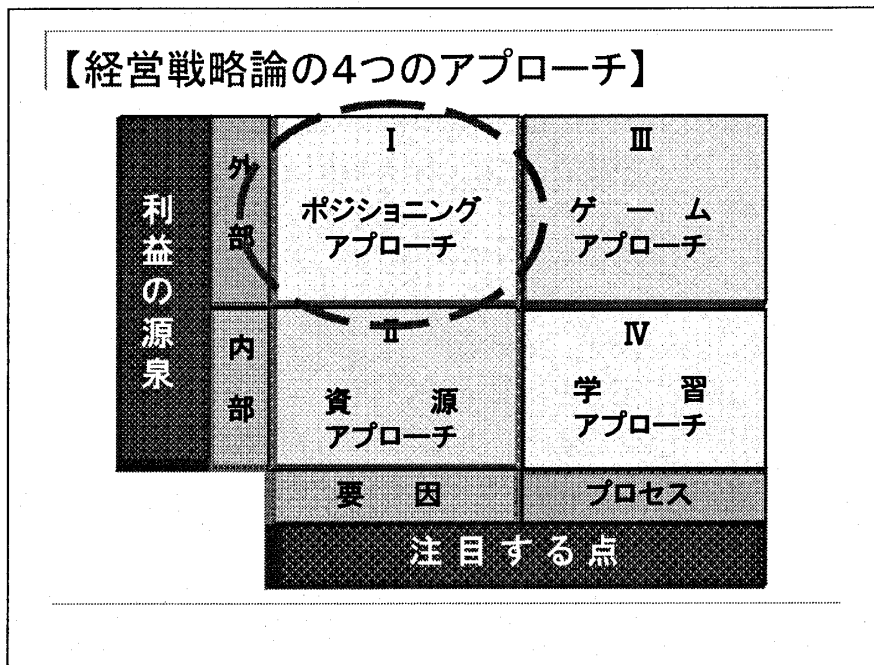
### 経営戦略の4つのアプローチ

- ※ ポジショニングアプローチ  
企業が成功するための要因を「外」に求め、目標達成にとって都合のよい環境に自社を「位置づける (position)」ことを強調することから、ポジショニング・アプローチと呼ばれる。
- ※ 資源アプローチ  
「成功している企業は、内部に優れた能力を蓄積している企業である」という考え方にに基づき、企業業績の差異の源泉を企業の「内」にある経営資源である「固定的資源」に求める。
- ※ ゲーム・アプローチ  
「外」に利益の源泉を求めるが、「駆け引き」(戦略的行動)などにより自社の目標達成のために都合のよい外部環境を作り出す点に注目する。
- ※ 学習アプローチ  
経営資源、とりわけ知識や情報といった「見えざる資産」が蓄積されるプロセスそのものに注目する。経営資源がどのように蓄積すればよいのかという視点からアプローチする。

それによりますと、従来の経営戦略論は、2つの分類軸から区別することができます。その1つは「内」と「外」、すなわち、そのうち企業の利益の源泉が企業の内部にあるのか、あるいは企業の外部の構造にあるのかという分類です。もう1つの分類軸は要因とプロセス。前者は、内部であろうと外部であろうと、それらがどのような「要因」によって自社に利益をもたらすのかという点に注目したものであり、後者は、利益の源泉となる要因自体がいかんして生み出されるのかという「プロセス」に焦点を当てたものです。これらの2つの分類軸によって、既存の経営戦略論は、「外」と「内」、「要因」と「プロセス」、これに応じて4つのアプローチ、すなわち、ポジショニング・アプ

ローチ、資源アプローチ、ゲーム・アプローチ、学習アプローチに分かれるのではないかとのことです<sup>4</sup>。

〔スライド6〕



(出所：青島矢一／加藤俊彦 [2003] 26頁より)

ポジショニング・アプローチというのは、「外—要因」に注目するアプローチで、企業が成功するための要因を「外」に求め、目標達成にとって都合のよい環境に自社を「位置づける (position)」ことを強調することから、ポジショニング・アプローチと呼ばれる<sup>5</sup>。競争相手が少なく競争が緩やかな産業や法や規制で守られた産業などが外部環境の例といえるでしょう。このアプローチでは、このような産業に自社を位置づけることで、競争優位性を確保しようとするいわば「外」志向の戦略論で、M.ポーターが『競争の戦略』を主張したことで、80年代以降有力なアプローチといわれています。

また、資源アプローチとは、「内—要因」に着目したアプローチで、「成功している企業の内部には優れた能力が蓄積されている」という考え方にに基づき企業業績の差異の源泉を企業の「内」にある「固定的資源」に求めるのがこのアプローチの考え方です<sup>6</sup>。これは資源ベースビューと先ほど青木先生がお話したアプローチに関連したものでありますが、「外」志向のポジショニング・アプローチに対して、資源ベースの戦略論に代表されるように、最近の「内」志向への回帰という傾向を代表するアプローチです。

ゲーム・アプローチというのは、「外—プロセス」に注目するもので、ポジショニング・アプローチと同様に「外」に利益の源泉を求めるが、「駆け引き」などの戦略的行動により、自社の目標達成のために都合のよい外部環境をつくり出すことに注目する点で異なります<sup>7</sup>。このような「駆け引き」の例として、自動車産業におけるロビーイング活動により外部環境をつくり出すというような

ことが行われています。

それから、最後に学習アプローチですが、これは「内プロセス」に注目するもので、経営資源、とりわけ知識や情報といった「見えざる資産」が蓄積されるプロセスそのものに注目して、経営資源がどのように蓄積されればいいのかという視点からアプローチするものです<sup>8</sup>。

このように、経営戦略論は4つのアプローチに分類されますが、戦略的管理会計は主にどのようなアプローチに依拠しているのか、そのような観点から研究を行ったのが新江孝／伊藤克容 [2004] による文献調査です<sup>9</sup>。それによると、戦略的管理会計に関する文献における「ベースとなる戦略概念」を調査し、122件の文献リストをレビューしました。その調査の結果、「戦略的管理会計」が扱っている論文の大半 (81%) がポジショニング・アプローチによるものでありました<sup>10</sup>。また、もう1つの傾向として1990年代以降、最近の戦略的管理会計研究の傾向としては、学習アプローチや資源アプローチが増大しており、ポジショニング・アプローチ以外の戦略論に関する研究の拡がりを示唆しています。

それでは、戦略的管理会計におけるポジショニング・アプローチでは、どのような研究が行われているかといいますと「競合分析」があげられます。その代表例であるシモンズ [1986] によれば、自社だけでなく他社の多様な情報を提供することで、経営者が行う戦略の策定 (市場のポジショニング) に関して貢献的な機能を果たすことができるということです。これらの一例を示すと、スライド7に見られるように、自社だけでなく競合他社を含む多様な管理会計情報 (基本的な会計指標 (1~6) や誘導指標 (7~12) など) を提供することによって、トップマネジメントの意思決定に支援機能を果たそうとするものです。

【スライド7】

	基本的会計指標(1~6)			誘導指標(7~16)		
	1	2	6	7	11	12
	売上高 €	利益 €	販売数量 千単位	単価 €	市場シェア %	利益率 %
<b>自 社</b>						
年度1	700	90	100	7.00	17.5%	12.9%
年度2	1,000	130	156	6.41	19.2%	13.0%
年度3	1,200	170	192	6.25	16.0%	14.2%
<b>競争相手(リーダー企業)</b>						
年度1	1,400	200	200	7.00	35.0%	14.3%
年度2	2,200	400	350	6.29	42.3%	18.2%
年度3	3,600	800	600	6.00	48.0%	22.2%
<b>競争相手(劣位)</b>						
年度1	1,000	120	140	7.14	25.0%	12.0%
年度2	1,200	170	190	6.32	23.1%	14.2%
年度3	2,000	260	330	6.06	26.7%	13.0%

(出所：新江孝／伊藤克容 [2004]、小菅正伸 [1994] を参照し、一部掲載)



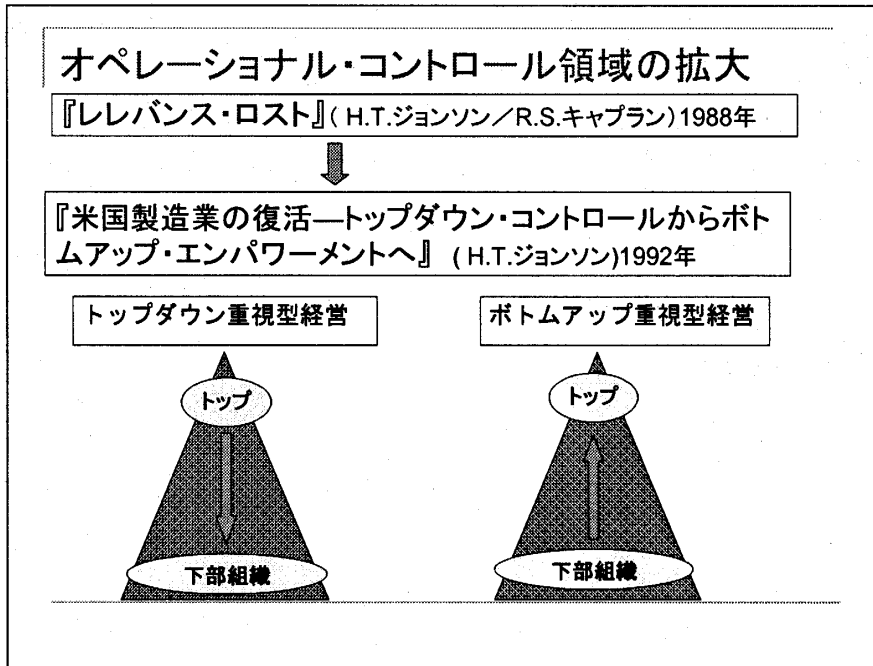
従来、戦略的計画領域では、資本予算による合理的な意思決定問題などに貢献的機能を果たすぐらいであった。ところが、その後、競争相手との関係の中で自社だけでなく他社の分析も含めて、例えば市場シェアをどうするかという戦略にあたって、細かい他社分析を含むことによって自社のポジショニングをどうしていくか。戦略の中にその種の情報を反映させていこうとするものです。そのために会計情報も新たな貢献的機能を果たすことができるのではないか。これは一つの管理会計の新たな方向といえます。

#### 【オペレーショナル・コントロール領域からの管理会計の拡大】

次に、他方のオペレーショナル・コントロール領域から考えてみることにしましょう。管理会計の分野では、1988年に、T.H.ジョンソン／キャプランの『レlevance・ロスト』によって衝撃的な見解が提示されました<sup>11</sup>。1988年は特に日本の競争力が高まった時期ですが、それによると、経営管理者にとって管理会計情報は非常にレlevance（適合性）に欠けており、米国の競争力を低下させた要因の一つであるとされたわけです。

その共著者であるT.H.ジョンソンとキャプランは、本書を著してから、別々の方向性をたどることになります。キャプランは、その後、より適合的な管理会計手法を迫及する研究へと向かい、ABC（Activity Based Costing）やABM（Activity Based Management）という一定の成果をあげるようになりました。これに対し、T.H.ジョンソンは、従来の会計指標によるリモートコントロール経営そのものを批判し、競争力を高めるためにボトムアップ重視型経営を主張するようになります。

この両者の違いは、要するに、2つの組織経営の違いに由来するものと考えられる。すなわち、やや単純化して考えると、その背景には、トップダウンによるコントロール重視型経営とボトムアップ重視型の経営という2つの異なる経営スタイルに起因すると考えることができます。これを日米の経営スタイルに当てはめた場合には、前者は米国型のトップダウン型経営で、後者は日本のようなボトムアップ重視型経営といえるでしょう。それは、スライド8のような関係になるといえます。



管理会計は、いわば、米国型リモート・コントロール経営に由来するといわれ、このような経営スタイルを背景にトップダウン型の経営が行われ、そのための手法として管理会計技法が適用されてきたという歴史的な経緯があります。そこで、T.H.ジョンソンは、そのような経営風土にこそ競争力低下の要因があると考え、ボトムアップ重視型経営を提唱します。すなわち、その後、H.T.ジョンソンは『米国製造業の復活』(辻厚生・河田信訳)[1994]という著書を単独で著し<sup>12</sup>、従来のトップダウンコントロールでは競争力を高めることができないとし、ボトムアップ・エンパワーメントの重要性を指摘し、むしろ従来のコントロール重視型の経営の中からボトムアップ重視型の経営への転換を促した。

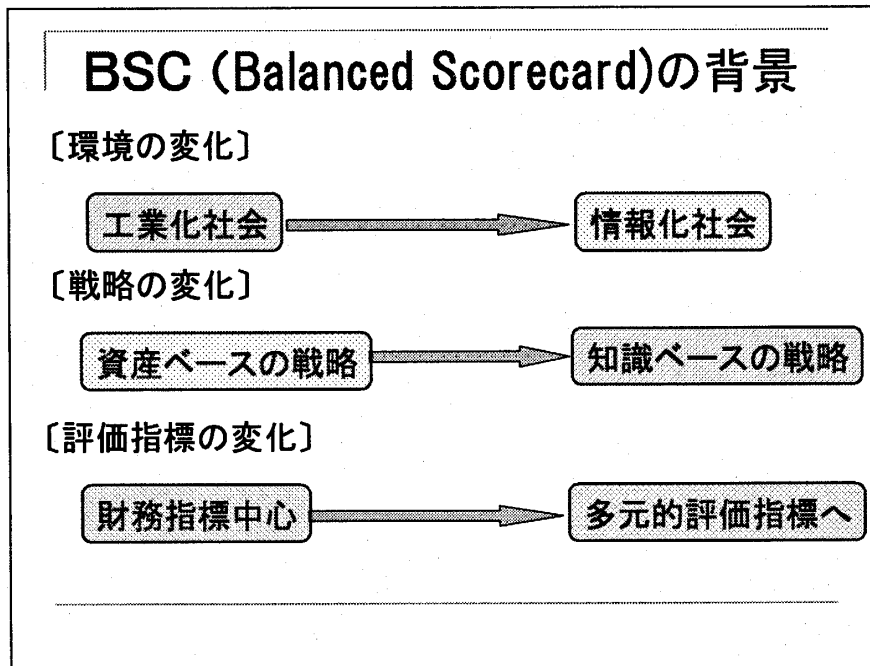
とりわけ、オペレーショナル・コントロール領域では、今後は計数によるリモート・コントロールに代えて「人、物、工程、顧客、すなわち仕事そのものの実体の管理」をマネジメントの首座にすることを主張し、特に、生産過程のコントロールには貨幣次元の指標ではなく、時間、個数、消費量などの非貨幣次元の原単位を用いるように主張した<sup>13</sup>。すなわち、このようなローレベルの管理には、米国製造業の復権のために「脱会計」を主張したともいえます。

## オペレーショナル・コントロール領域における非財務情報の有用性

- ※ 80年代の米国の競争力の低下の1要因として管理会計手法の適合性の喪失を指摘した。→『レレバンス・ロスト』
- ※ その後キャプランは、ABC、ABM、BSCなどの会計手法を提示し、管理会計情報の適合性の回復に寄与した。
- ※ ジョンソンは、その後、米国の管理会計手法は、トップダウン型のコントロール重視型経営に依拠したものであり、適合性は回復しないと主張し、工場などのオペレーションのコントロールのために非財務指標の適合性を提唱した。

### [バランスト・スコアカードの意義]

このように、戦略的計画領域では、多様な戦略に応じてトップマネジメントに対する適合的な管理会計情報の提供が必要となるとともに、オペレーショナル・コントロールレベルに対しては、非貨幣的情報を含む多様な情報の提供が求められています。また、昨今、グローバルな企業間競争が激しくなり、内外の企業環境の著しい変化とともに、トップにより策定された戦略をいかに実行し、それを組織下部の成員に浸透させ、戦略の実効性を高めることができるかが、企業が生き残るために必要となっています。その意味で、管理会計情報への要請が多様化しているものの、企業の競争力を高めるためには、それらの多様化した情報を戦略支援の観点から統合化するような管理会計ツールあるいはシステムへの要請が高まっています。そのためのフレームワークとして登場したのがバランスト・スコアカード (BSC) です。



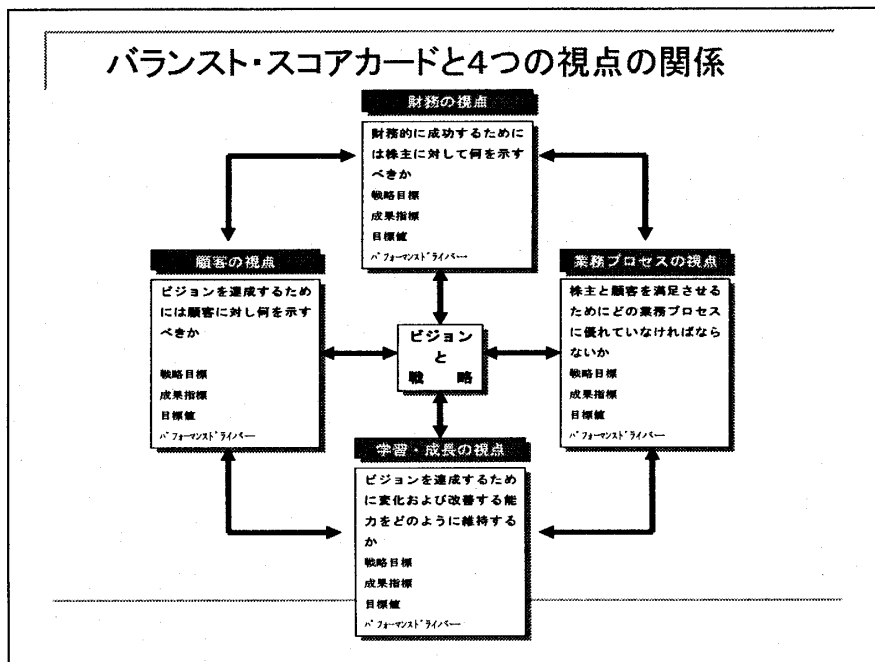
そこで、スライド10に見られるように、まず、バランスト・スコアカードが要請される背景ですが、一般的には、キャプラン／ノートンも述べているように、従来の環境、すなわち工業化社会から情報化社会へと競争環境が変化したことにあります。そのような環境の変化に伴い、企業の戦略も当然変化せざるを得ません。すなわち、工業化社会では、工場などの有形資産への投資が競争力を高める重要な要因でありましたが、情報化社会へと移行すると、無形資産、すなわち、顧客関係、革新的な製品やサービス、高品質のレスポンスの優れた業務プロセス、ITとデータベース、従業員の組織能力 (capabilities)、スキル、モチベーションなどを高めるための知識ベースの戦略が重要になってきております<sup>14</sup>。このような資産ベースの戦略から知識ベースの戦略の変化に伴い、戦略を測定するためのツールも工業化社会でのツールとは異なるものとなるでしょう。そうしますと、それに応じて、知識ベースあるいは無形資産と言われるようなものをどう財務情報として組み込んでいって、その競争力を測定するかという側面が問題となってきます。すなわち、評価指標についても当然のように財務指標中心のものから多元的評価指標へ、ローレベルの非財務指標を組み込んだ形でどう競争力を高めるようなフレームワークを会計の側から提供し得るのかというものが重要になってくるのではないかと思います。そのような環境の変化に応じて、戦略を実行するためのツールがバランスト・スコアカードといえます。

ところで、バランスト・スコアカードは、実際にかかなりの企業で導入されています。たとえば、モービル石油、AT&Tカナダ、UPS、ブリティッシュ・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、宝酒造、富士ゼロックスなどへの導入事例が報告されております<sup>15</sup>。

【バランスト・スコアカードの特徴】

バランスト・スコアカードは、キャプランとノートンが1992年に発表した論文の中で最初に紹介されたといわれています<sup>16</sup>。バランスト・スコアカードは、策定された戦略を実行するための支援のツールあるいはフレームワークといわれています。1980年代に米国企業の競争力が低下し、その原因が業績評価における短期的な財務指標の偏重であるとされ、長期と短期、内部と外部、過去・現在・将来の視点とをバランスよく配慮した多面的な評価指標を探求する過程で誕生したといわれています。

【スライド11】



(出所：R.S.キャプラン/D.P.ノートン（吉川武男訳）[1997] 30頁参照)

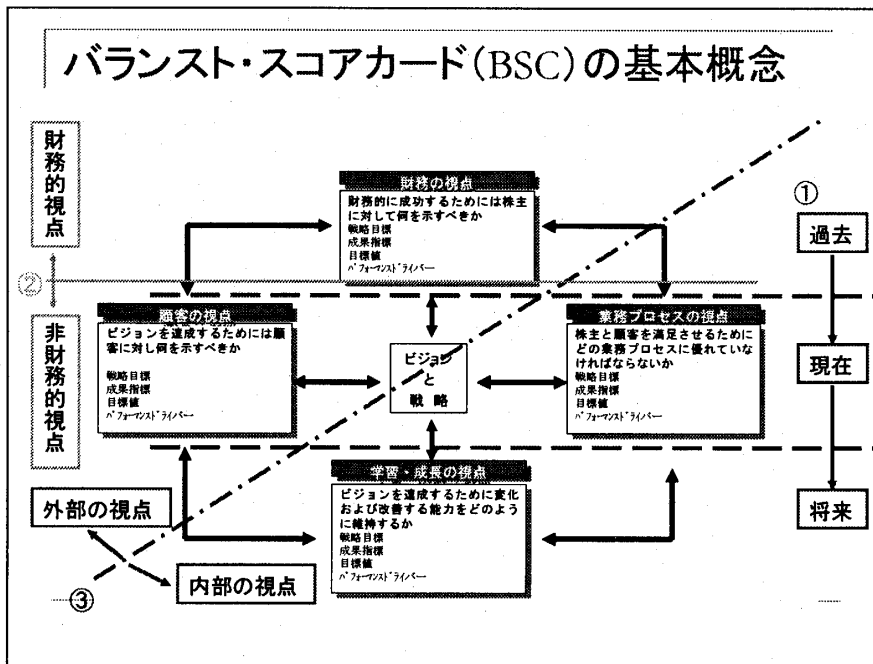
バランスト・スコアカードが最初に紹介された92年当初は、非財務を含む多面的な業績評価指標として役割に焦点が置かれていたのですが、実際に適用してみると、むしろ戦略策定、つまり策定された戦略を実際に実行するための役割が重視されていました。つまり、いくら戦略をうまく策定してもそれが実行されなければ競争力を高めることができない。したがって、戦略をいかに実行するか、そのためのツールがバランスト・スコアカードであります。

また、従来、業績評価にあたって、株主の視点を重視するあまり財務指標、たとえば、使用資本利益率 (ROCE) や株主資本利益率 (ROE) などを過度に重視していた嫌いがあります。その結果、米国企業の競争力が低下していったという経緯があります。そこで、財務の指標だけでなく非財務を含む4つの視点から総合的に評価するようなバランスト・スコアカードが求められるようになったわけです。このようなバランスト・スコアカードにおける4つの視点と戦略やビジョンとの関係はスライド11のようになります。

ここで、4つの視点とは、「財務的に成功するためには株主に対して何を示すべきか」という財務

の視点、[ビジョンを達成するためには顧客に対して何を示すべきか]という顧客の視点、「株主と顧客を満足させるためにどの業務プロセスに優れていなければならないか」という業務プロセスの視点、「ビジョンを達成するために変化および改善する能力をどのように維持するか」という学習・成長の視点です。ここで、バランス・スコアカードの「バランス」とは、一つは、過去・現在・将来のバランスであり、財務的指標と非財務的指標とのバランスであり、内部と外部のバランスをも意味します。これを4つの視点との関係で示すと、スライド12のような関係になります<sup>17</sup>。

【スライド12】



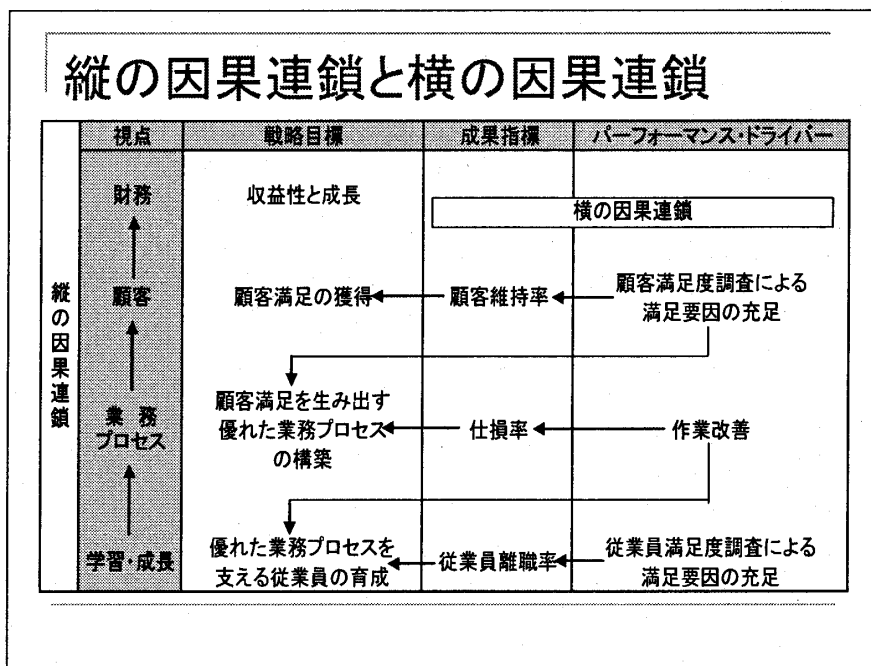
(出所：バランス・スコアカード・フォーラム編 [2002] 17頁参照)

すなわち、従来は、財務指標に偏ったため、短期的な業績が追求され、それが結果として、競争力を失う結果ともなった。そこで財務と非財務とのバランスがとれた経営を行っていかうと考えたのです。また、そのようなことから、短期と長期の視点でいかにバランスをとるか、あるいは過去の視点（財務の視点）だけでなく、現在（顧客の視点や業務プロセスの視点）や将来（学習と成長の視点）の視点間のバランスをとって多角的に企業を評価することが必要だろう。それから、内部と外部の指標でバランスをいかにとるかということでもあります。

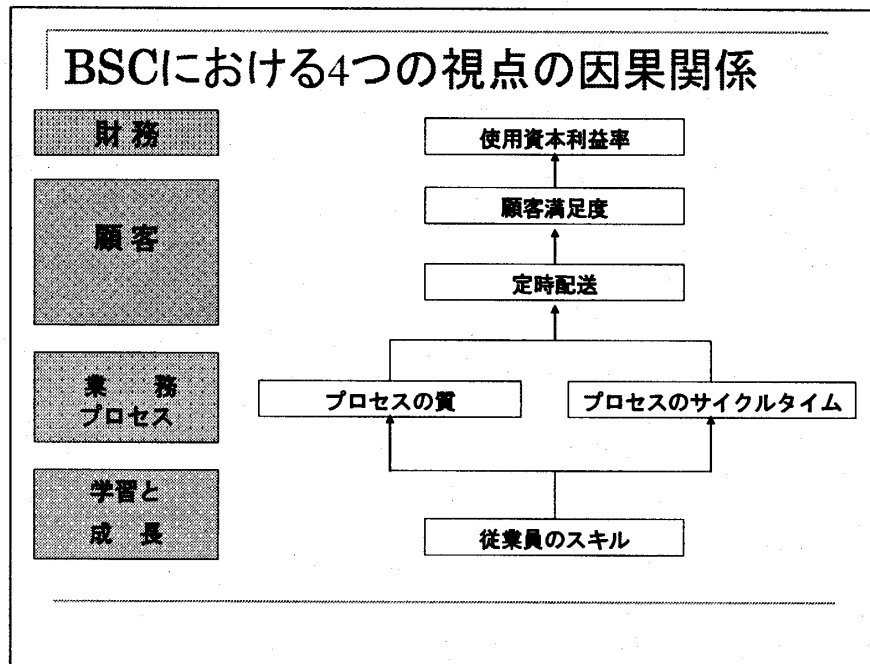
また、上記の4つの視点は、独立的あるいは並列的な関係ではなく、戦略を遂行するために、4つの視点間には一定の因果連鎖が想定されています。すなわち、これらの視点の中で、戦略遂行の成果は最終的には財務的な尺度に集約されるので、財務の視点が最初にくることになります。この財務の指標を高めるためには、顧客の視点である顧客満足度や顧客のロイヤリティを高める必要があります。さらに、そのためには、内部業務プロセスの視点である生産プロセスの改善や納期の短縮が必要である。また、それらを改善するためには学習と成長の視点から従業員のスキルを高めていかなければならない。このように4つの視点間には、「縦の因果連鎖」が存在することになります<sup>18</sup>。

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、その成果を導くための先行指標としてパーフォー  
 マンス・ドライバーが選ばれます。この成果指標と先行指標との関係は「横の因果連鎖」とも呼ばれ  
 ます。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スライド13ように示されます<sup>19</sup>。

[スライド13]



また、4つの視点間の関係をみますと、最終的には財務の視点における結果、例えば、使用資本利益率を確保するためには、顧客満足度を高めていかなければ利益や売上などの財務指標は伸びて  
 いかないであろう。また、顧客の視点としての顧客満足度を充足するためには、例えば定時配送とい  
 う顧客のニーズがあったら、そのために、業務プロセスの視点、すなわち、誤配のないようにプロ  
 セスの質を高め、サイクルタイムをいかに短縮するかという視点が必要になってくるでしょう。ま  
 た、さらに、そのような業務プロセスを改善するためには、それぞれの個々の従業員の技術や能力  
 を高めなければならない。そのために、学習や成長の視点における従業員のスキルを高めていかな  
 なければならない。このように、4つの視点間にも何らかの因果関係が想定されている。そのような  
 関係は、下記のスライドで確認することができます。



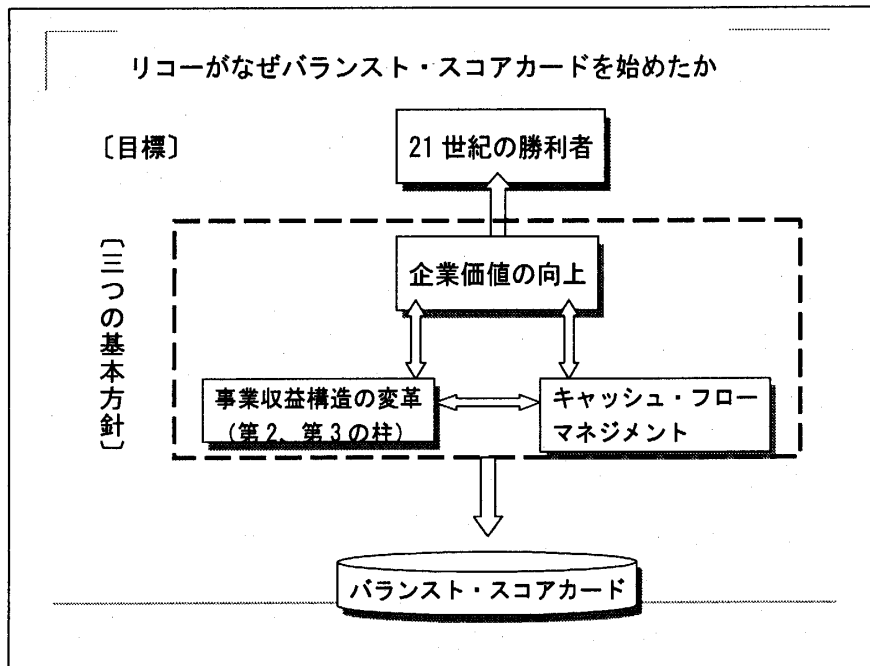
このような特徴を持つバランスト・スコアカードは、具体的にどのように適用されているのでしょうか。そこで、わが国でバランスト・スコアカードの適用例としてリコーの事例を見てみることにしましょう。

#### 【リコーのバランスト・スコアカード】

リコーでは、スライド15のように、1999年に中期経営計画で「21世紀の勝利者」という経営ビジョンを打ち出し、企業価値の創造をグループのメッセージとし、ビジョンを具体化するために3つの基本方針が立てられました。その実現のために、活用されたのがバランスト・スコアカードです<sup>20</sup>。

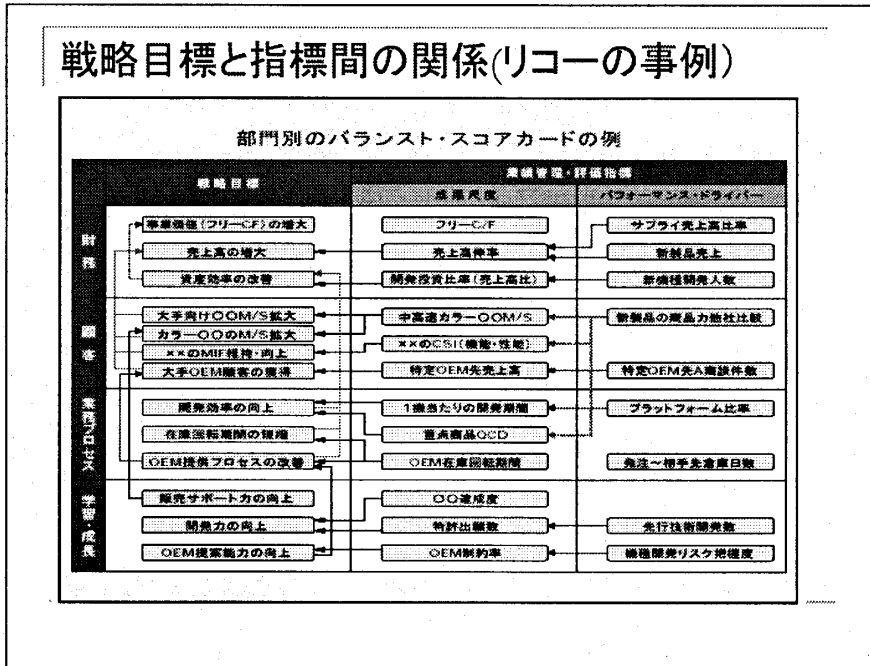


〔スライド15〕



リコーのバランスト・スコアカードによる業績評価の特徴は、第1に、日本経営品質賞の考え方や理念を組み込むという意味から、4つの視点に環境保全の視点が加えられています。また、目標管理に使うという前提で、目標設定に際してストレジド・ゴール（高い目標）を設定しております。そして、指標を設定する際には、各事業、部門の戦略に基づくという前提で、財務の視点以外はすべて部門のフリーハンドにされているという特徴があります<sup>21</sup>。リコーのバランスト・スコアカードは、戦略目標とこれに関連する成果指標やパフォーマンス・ドライバー（先行的指標）を階層的に整理して約50の事業本部あるいは事業部別に作成されます。同社のある事業部のバランスト・スコアカードの一例を示しますとスライド16のようになります<sup>22</sup>。

## 戦略目標と指標間の関係(リコーの事例)



また、バランスト・スコアカードは業績評価に重要な役割がある。そこで、リコーの業績評価と報酬との関係を示すとスライド17のようになっています。このような評価点の特徴は、100%をいくら上回ったとしても評価点は100点で、目標そのものがストレッチゴールすなわち、極めて高い目標が設定されていることです。すなわち、90%以上は50点、90%未満は0点というような目標達成しない場合には、極めて厳しい評価点とすることで、経営者側の目標達成に対する厳しい姿勢を示すと同時に、従業員側のモチベーションを高める効果が期待されているという特徴があります<sup>23</sup>。

[スライド17]

具体的な事例(リコーの事例)

	ウェイト	評価指標	得点(基準点)				事例:A事業本部		
			100%以上	95%以上	90%以上	90%未満	ウェイト	得点(点)	評価点(点)
財務	60%	連結CF	100点	90点	50点	0点	30%	100	30
		連結ROA	100点	90点	50点	0点	20%	100	20
		売上高	100点	90点	50点	0点	10%	90	9
非財務	40%	顧客	100点	90点	50点	0点	15%	100	15
		社内	100点	90点	50点	0点	15%	50	7.5
		学習	100点	90点	50点	0点	5%	90	4.5
		環境	100点	90点	50点	0点	5%	0	0
5視点計	100%		100点	90点	50点	0点	100%		
トップ加減点 別途基準有						+10~-10点		5	5
総評価点									91

〔バランスト・スコアカードの研究課題と新たな研究の方向性〕

このように作成されるバランスト・スコアカードは、次のような有効性があるといわれています。

- ① バランスト・スコアカードの作成を通じて、各組織成員に戦略の重要性が共通認識として浸透し、戦略目標達成に向けてモチベーションが高まる。
- ② 各種の業績評価指標の関係や業務プロセス間の因果連鎖が可視化されることにより、日々の業務と戦略目標との関係が明確となる。
- ③ バランスト・スコアカードを作成することで、部門間や事業部間でのコミュニケーションが活性化し、情報が共有化される。
- ④ それらを通じて、組織成員の戦略の重要性を再認識することで、意識変革が促される。

しかし、バランスト・スコアカードを管理会計のツールと考えると、現在のところ、実務家サイドからの情報の発信が多くなっています。そこで、バランスト・スコアカードに関する研究に関して、研究者サイドから何らかのアプローチが展開できないかと考えてみると、バランスト・スコアカードに関する研究には、いくつかの問題点があるといえます。

すなわち、一つは、戦略目標に基づき、バランスト・スコアカードでは指標間に因果関係を想定しているが、必ずしもそのような因果関係は単なる仮説に過ぎず、その論拠があいまいとなるケースがあるということです。また、バランスト・スコアカードは、短期と長期、財務と非財務、外部と内部の指標間の総合的なバランスが求められますが、そのような視点間や指標間に整合的なバランスを保証する何らかの理論構築はできないか、ということです。

そこで、バランスト・スコアカードに関して、研究者サイドから発信するような何らかの新たな研究アプローチがないだろうか。そこで、新たな研究方法として注目される研究として、ファジィ

理論の適用を試みる研究があります。ファジィ理論のバランスト・スコアカードへの適用には、つぎのような有効性があるといえます。

- ① 価値指標間の因果律を前提とした議論から、専門家のエキスパートシステムを利用した指標間の関係性を組み込んだ統合的な体系化が行える
- ② 各視点における各指標間の関係性を検証することによって、視点ごとに関係性の強い指標の体系化が行われ、より少ない指標で効果的なBSCを作成することが可能となる

そこで、具体的にファジィ推論機構をバランスト・スコアカードに導入した研究を紹介したいと思います<sup>24</sup>。

一般に、集合Aと集合Bとの関係を $R_{AB}$ 、集合Bと集合Cとの関係を $R_{BC}$ とすると、両者の関係が予め明示されているときに、集合 $R_{AB}$ と集合 $R_{BC}$ との関係から集合 $R_{AC}$ をファジー関係の合成として推論することができます。いま、各集合が3つの要素で構成されており、 $R_{AB}$ と $R_{BC}$ の各要素間の関係がファジー関係としてメンバーシップ関数  $[0, 1]$  で下記のように示されていると、 $\max \cdot \min$  合成を仮定すると、集合 $R_{AC}$ は次のよう推論されます。

〔スライド18〕

### BSCへのファジー理論の適用

$$R_{AB}(\text{集合Aと集合Bの関係}) \times R_{BC}(\text{集合Bと集合Cの関係}) = R_{AC}(\text{集合Aと集合Cの関係})$$

		B		
		$b_1$	$b_2$	$b_3$
A	$a_1$	0.8	0.7	1
	$a_2$	0.4	0	0.5
	$a_3$	0.2	0.9	0.3

		C		
		$c_1$	$c_2$	$c_3$
B	$b_1$	0.3	0.1	0.9
	$b_2$	0.2	0.2	0.3
	$b_3$	0.7	0	0.2

		C		
		$c_1$	$c_2$	$c_3$
A	$a_1$	0.7	0.2	0.8
	$a_2$	0.5	0.1	0.4
	$a_3$	0.3	0.2	0.3

このような関係性をバランスト・スコアカードに適用することで、各視点の整合性を評価することができるのではないかとのことです。すなわち、A ( $a_1, a_2, a_3$ ) を財務の視点、B ( $b_1, b_2, b_3$ ) を顧客の視点、C ( $c_1, c_2, c_3$ ) を業務プロセスの視点として、各視点の要素をそれぞれの指標と考えると、それらの集合の関係性を見ることによって、全体の妥当性を評価することができるようになるのではないかと。また、ある指標が全体の関係性を強めるか弱めるかを確かめることによって、全体の指標間関係の有効性をできるといえよう<sup>25</sup>。このように、ファジィ理論を適用することによって、よりバランスト・スコアカードは整合性を持ったものになっていくと考えられます。

## 今後の研究課題

- 情報班との共同研究課題  
BSCにおけるファジー理論を適用することにより、  
研究者ベースの理論化が図られる。
- 経営班との共同研究課題  
有力な競争要因と指標化への試み
- 会計班における研究課題  
自治体など非営利組織におけるBSCの導入

最後になりますが、最近では、「理論と実務の乖離」が管理会計の大きな課題といわれており、会計手法の開発にあたっては、実務家主導での研究が盛んに行われる傾向にあります。そこで、今後の会計研究班の研究課題としては、バランスト・スコアカードにファジー理論を適用するなど情報班との共同研究により研究者ベースの新たな研究を図ることが必要であるといえるでしょう。

また、私（松尾）は、本学と板橋区との共同研究の場である「地域デザインフォーラム」（国際比較政治研究所主催）において、現在「政策評価制度」の研究をやっております。そこでの研究を通じて、札幌市、姫路市などの多くの自治体でもバランスト・スコアカードが検討され、一部の自治体では実際に導入されておりますが、まだ十分に浸透しているとはいえません。そこで、このような研究の機会を通じて、バランスト・スコアカードの自治体への導入研究を図るような研究方法を促進していきたいと考えています。

今後は、これらの研究を通じて、会計研究班では、研究者サイドから発信するような新たな研究方法を模索したいと思います。以上で、会計研究班としての報告を終わりたいと思います。（拍手）

- 1 R.N.アンソニー（高橋吉之助訳）[1968]『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社。
- 2 拙稿「会計的側面からの企業評価指標」（『多面的企業評価指標の研究・開発』）『Research Papers』No. J-45、9-20頁。
- 3 以下の議論は、青島矢一／加藤俊彦 [2003]『競争戦略論』にもとづいたものである。
- 4 『同上書』 9-10頁。
- 5 『同上書』 27-28頁。
- 6 『同上書』 28-29頁。
- 7 『同上書』 30-31頁。

- 8 『同上書』34-35頁。
- 9 新江孝／伊藤克容 [2004]、1-11頁。
- 10 『同上書』6頁。
- 11
- 12 H.T.ジョンソン (辻厚生／河田信訳) [1994]『米国製造業の復活—トップダウン・コントロールからボトムアップエンパワーメントへ—』中央経済社。
- 13 『同上書』260頁。
- 14 R.S.キャプラン／D.P.ノートン (櫻井通晴監訳) [2001] 16-17頁。
- 15 詳しくは、下記の文献を参照のこと。
- ・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。
- 16 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、81-91頁。
- 17 バランス・スコアカード・フォーラム編 [2002]などを参照して作成した。
- 18 伊藤嘉博／清水孝／長谷川恵一 [2001]、36-37頁。
- 19 『同上書』、37頁。
- 20 櫻井通晴 [2003]、57頁参照。
- 21 『同上書』61頁。
- 22 伊藤嘉博／清水孝／長谷川恵一 [2001]『前掲書』、85-87頁。
- 23 櫻井通晴 [2003]、187-188頁。
- 24 以下の事例は、下記の報告を参照し作成したものである。なお、作成に際しては、経営学部の天笠美知夫教授に助言をいただいた。
- ・山本浩二 [2004]「コストマネジメントにおけるイノベーションの方向性」『第63回会計学会統一論題報告』
  - ・山本浩二 [2005]「コストマネジメントにおけるイノベーションの方向性」『会計』第167巻第3号、44-60頁。
- 25 山本浩二 [2005] 55-56頁。

#### 【参考文献】

- (1) 青島矢一／加藤俊彦 [2003]『競争戦略論』東洋経済新報社。
- (2) R.N.アンソニー (高橋吉之助訳) [1968]『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社。
- (3) 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—事例に学ぶ実践手法』ダイヤモンド社。
- (4) 伊藤嘉博／小林啓孝 [2001]『ネオ・バランス・スコアカード』中央経済社。
- (5) R.S.キャプラン／D.P.ノートン (吉川武男訳) [1997]『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。

- (6) R.S.キャプラン/D.P.ノートン (櫻井通晴監訳) [2001] 『戦略バランスト・スコアカード』 東洋経済新報社。
- (7) 小菅正伸 [1994] 「戦略的管理会計の構想—シモンズの所説を中心として—」 『産業と経済』 第8巻、第3・4号、奈良産業大学経済学会、21-40頁。
- (8) 櫻井通晴 [2003] 『バランスト・スコアカード—理論とケーススタディ』 同文館出版。
- (9) 柴山慎一・正岡幸伸・森沢徹・藤中英雄 [2001] 『実践バランスト・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。
- (10) 清水孝 [1997] 「戦略的管理会計への管理会計領域の拡大」 『會計』 第152巻、第2号、60-72頁。
- (11) H.T.ジョンソン/R.S.キャプラン (鳥居宏史訳) [1992] 『レレバンス・ロスト—管理会計の盛衰』 白桃書房。
- (12) H.T.ジョンソン (辻厚生・河田信訳) [1994] 『米国製造業の復活—トップダウン・コントロールからボトムアップ・エンパワーメントへ』 中央経済社。
- (13) 新江孝・伊藤克容 [2004] 「経営戦略と管理会計の関係性に関する考察—「戦略的管理会計」論の依拠する戦略概念」 『原価計算研究』 第28巻、第2号、1-11頁。
- (14) バランスト・スコアカード・フォーラム編 [2002] 『バランスト・スコアカード経営—なるほどQ&A』 中央経済社。
- (15) 山本浩二 [2004] 「コストマネジメントにおけるイノベーションの方向性」 『第63回会計学会統一論題報告』
- (16) 山本浩二 [2005] 「コストマネジメントにおけるイノベーションの方向性」 『會計』 第167巻第3号、44-60頁。