

松 山 大 学 論 集
第 23 卷 第 4 号 抜 刷
2 0 1 1 年 10 月 発 行

中小企業における BSC の継続要因に関する研究

—— 継続要因に与える要因との関連から ——

金 森 敏

中小企業における BSC の継続要因に関する研究

—— 継続要因に与える要因との関連から ——

金 森 敏

要 旨

本研究では、BSC を導入している中小企業を対象に、どのような BSC の効果（①戦略理解の効果、②部門間の効果、③業績評価の効果）が BSC の継続性に影響を与えているのかを明らかにした。その結果、業績評価の効果、部門間の効果よりも戦略理解の効果が BSC の継続性に影響を与えていた。その理由として、次の3つが考えられた。1つは、これまで戦略はトップマネジメントが策定していたものの、BSC を導入することで、従業員全員が戦略の作成に関与するといったトップからみんなで考える戦略へと変化したからである。2つめは、BSC を導入することで、みんなが出した意見を目に見える形で残しておくことができるようになり、組織として知識が蓄積できるようになったからである。3つ目は、BSC を導入することで、従業員は4つの視点（財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点）を学ぶことができ、これまで知らなかった新しい考えに触れることでおもしろさを感じるようになったからである。

キーワード：中小企業、BSC、BSC の効果、BSC の継続要因

Abstract

The study of balanced scorecard in the existing research has been focused on large, multinational and multi-divisional companies. Study on balanced scorecard

on small and medium-sized enterprises has been hardly carried out. Therefore, the purpose of this paper is to examine what kind of effects of BSC (effectiveness of strategic understanding, effectiveness of business unit communication, effectiveness of performance evaluation) give influence to continuation factors in small and medium-sized enterprise. As a result, an effect of strategy understanding influenced continuation factor of BSC than an effect of business unit communication and an effect of achievement evaluation. The following three reasons were found. First, after introducing BSC, all the employee take part in making the strategy which was previously made by top management. This resulted to the active involvement of employee in strategic initiative. Second, it became possible to leave the opinion that every employee has expressed in visible shape by introducing the BSC. As a result, small and medium-sized enterprises accumulate intellectual capital and organization knowledge. Third, after introducing BSC, employee can learn four perspectives (financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective) and thereby they touch the new way of thing that they did not know till now. Hence employee raised their motivation and satisfaction.

Key words : small and medium-sized enterprises, BSC, effect of BSC, continuation factor of BSC

1 はじめに

バランススコアカード (以下 BSC と略す) は、現在、戦略的な業績評価ツールから企業ビジョンと戦略を従業員に浸透させる戦略マネジメントツール (Kaplan and Norton [2001]) へと変化し、用いられている。そのため多くの企業で BSC は導入されたものの、BSC は魔法のツールではないので、BSC を導入したことでかえってデメリットが生じることもある。

Papalexandris et al. [2004] では、BSC におけるデメリットとして次の2点を

あげている。それは、①多くの時間と資源が BSC の開発には要求されること、②BSC を維持するためには常にアップデートし続ける必要があることである。これは、BSC を継続することの難しさを意味している。せっかく多くの時間と資源をかけて BSC を導入・運用しても、継続できなければ意味はなく、無駄に終わってしまう可能性もある。

そこで、本研究では、BSC の継続性について考えることにする。具体的には、BSC を導入・運用し得られる、どのような効果が BSC の継続性に影響を与えているのかを明らかにする。その際、トップマネジメントが「かけ声」をかけるといった外的要因に注目するのではなく、本研究では BSC から得られる効果といった内的要因、ないしは、BSC が内包している効果の点から BSC の継続性を考えることにする。その理由は、例えば外的要因であるトップマネジメントがいくらかけ声をかけ BSC を継続しようとしても、BSC の活動そのものからくる「おもしろさ」がなければ、長続きしないと思えるからである。

また、その際の研究対象は、中小企業である。Kaplan と Norton に代表される BSC の研究対象は大企業が中心で、中小企業に関する BSC の研究はほとんど行われてこなかった。実際、中小企業で BSC はあまり使われておらず、いくつかの例外的な中小企業で導入されている程度である。そこで、例外的に導入・運用している中小企業を対象に、どのような BSC の効果が BSC の継続性に影響を与えているのかを検討する。そうすることで、今後 BSC を導入・運用しようとする中小企業の指針になると考えられる。

なお、本研究では、BSC を「ビジョンと戦略をトップから従業員 1 人ひとりに至るまで実現するための戦略実行のツール」とする。また、本研究では、BSC の効果について、従業員の視点から検討する。この場合、従業員の視点とは、従業員全員を研究対象に含めることを意味する。

2 先行研究のレビューとリサーチクエッション (RQ)

本節では、まず、(1)中小企業における BSC のレビューを行い、その後、(2)大企業における BSC の成果に関するレビューを行う。次に、(3)中小企業の特徴について整理し、(4)RQ を提示する。

2.1 中小企業に関する BSC のレビュー

これまでの BSC に関する研究は大企業を中心とした研究（櫻井 [2003]、乙政 [2004]、林 [2004]）が多く、中小企業に関する BSC の研究はあまり行われてこなかった（Chow et al. [1997]、Andersen and 2GC Active Management [2001]、Gumbus and Lussier [2006]）。Gumbus and Lussier [2006] では、2000年1月から2003年9月までにおける文献（*Journal of Small Business Management*, *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *International Small Business Journal*, *Journal of Small Business Strategy*）を調べ、中小企業における BSC の研究論文はなかったと述べている。なお、Chow et al. [1997] や Andersen and 2GC Active Management [2001] の研究では、理論研究から BSC は中小企業においても有効なマネジメントツールであると結論を導き出した。しかしながら、実証研究を伴っていないために、中小企業が BSC を導入・実施する際の課題や問題点などについて触れているわけではない。

このように中小企業に関する BSC の実証研究はあまり行われていないものの、中小企業における BSC の導入に関する研究として、伊藤・上宮 [2005] や金森 [2008] の研究がある。金森 [2008] では、BSC を導入した中小企業の特徴として、①事業ドメインが明確であり、②トップマネジメントが多様な情報源を持っていたことを明らかにした。また、BSC を導入して収益が向上した中小企業の特徴として、①BSC 導入時において、トップが BSC 導入を自らの意思であることを示し、そのために高い目標を掲げて追及していたこと、②新規のプロジェクトに専任となる人材を割り当てる余裕があったこと、③経営

者のリーダーシップとして、多様な情報源を持っていたことを明らかにした。

しかしながら、金森 [2008] には、次の3つの課題が残されている。それは、①BSC の導入に力点がおかれ、導入後の成果や効果にはあまり触れられていなかったこと、②BSC 導入後の成果・効果と BSC の継続性についてはまったく触れられていなかったこと、③BSC はビジョンと戦略をトップから従業員 1 人ひとりに至るまで実現する戦略実行のツールであるにも関わらず、実証研究の対象がトップだけであったことである。

2.2 大企業における BSC の成果・効果に関する研究

Ittner and Larcker [1998] では、BSC のコンセプトによる業績や実施に関する研究はあまり行われていないと述べている。しかしながら、BSC の成果は①業績に関する研究と②業績以外に関する成果として次のように整理できる。

業績に関する研究として、Braam and Nijssen [2004] では、オーストラリアの企業調査において、①測定に焦点をおいた BSC の使用と②戦略に焦点をおいた BSC の使用では、業績がどのように異なるかを調べた。その結果、BSC を使用すれば自ずと業績が向上するのではなく、企業戦略を補完する目的で BSC を使用すれば、業績にプラスの影響を与えていたことを明らかにした。

一方、業績以外に関する成果として、従業員の参画 (Papalexandris et al. [2004])、他の事業部との関係 (Papalexandris et al. [2004])、組織の戦略共有に効果があること (林 [2004], Papalexandris et al. [2004])、導入したことによるメリットとデメリット (Papalexandris et al. [2004])、反省点 (Butler et al. [1997], Ahn [2001]) などがある。

しかしながら、これらの研究のほとんどは従業員の視点から BSC の研究を行ったわけではない。唯一の例外が、林 [2004] の研究である。林 [2004] では、BSC 導入企業の全従業員に対してアンケート調査を行い、戦略コミュニケーションの側面から組織における戦略共有効果の研究を行った。その結果、BSC は組織の戦略共有に効果的であることを実証的に明らかにした。

また、林 [2004] では、戦略共有効果に着目しながら、BSC と戦略の関係、BSC と従業員の関係、BSC と他部門との関係といった収益以外の効果についても研究を行っている。しかし、林 [2004] の研究には次の2つの課題が残されている。1つは、研究対象が大企業の従業員であったため、中小企業における従業員の場合、BSC の効果はどのようになっているのかがわからないことである。2つ目は、BSC 導入後の効果と BSC の継続性についてはまったく触れられていないことである。

2.3 中小企業の特徴

大企業と中小企業¹⁾では、組織コンテクストが大きく異なる。Tidd et al. [2001] では、イノベティブな大企業との比較において、イノベティブな中小企業（被雇用者数500人未満）には、①組織的な強み（コミュニケーションの容易さ、意思決定のスピードの早さ、被雇用者の献身度、新しいものに対する受容性など）、②技術的な弱み、③産業部門間の相違があると述べている。

また、大企業と比較した場合、中小企業では、経営者やシニア・マネージャーの役割が極めて重要である（Tidd et al. [2001]、小川 [2006]、渡辺 [2006]）。

2.4 RQ

中小企業における BSC のレビュー、大企業における BSC の効果、中小企業の特徴を踏まえ、従業員の視点から中小企業における BSC の効果と継続性について考えると、次の RQ を立てることができる。

RQ：中小企業では、どのような BSC の効果が従業員の BSC に対する継続要因に影響を与えているのか？ また、それはなぜか？

3 研究方法

本節では、上記の RQ を解くために研究方法を(1)調査対象者、(2)調査項目から整理する。

3.1 調査対象者

調査の対象者は製造業 2 社の社員全員である。両社ともに、BSC を導入して、2 年以上 3 年未満の製造業であり、BSC を導入したことで、収益はやや向上していた企業であった。

2 社の企業（A 社と B 社）には、次のような特徴がある。A 社はパッケージの製造販売を主力ドメインとした企業であり、近年の低価格化、需要減少などにより収益が低迷していた。そこで、社長がこれまでつきあいのあったコンサルタントに相談²⁾したことで、BSC を知ることになり、社長が BSC の価値を見だし BSC 導入を決めたのである。BSC を導入した結果、収益が向上したことに加えて、社内のコミュニケーションが活性化された。また、他部門同士の情報のやりとりや情報共有が促進されるようになった。

B 社は、製菓・製パン用パッケージの製造販売を主力ドメインとした企業であり、A 社同様、近年の低価格化、需要減少などにより収益が低迷していた。そこで、経営幹部は新しい製品のパッケージを開発し、経営革新による打開策を図ろうとしていた。しかしながら、思うような受注に結びつかずコスト負担となっていた。そのような折りに、社長が某セミナーに参加し、戦略ツールとしての BSC の有用性に価値を見だし、導入に至ったのである。BSC を導入した結果、既存市場へのマーケティング戦略が明確化され、営業・受注・物流コストの見直しが全社的にはじまり、PDCA サイクルをつうじて収益性が向上した。また、予算実績表の公開により、透明性の増した状況での社内コミュニケーションが図られるようになった。

なお、2 社しか調査協力が得られなかった理由³⁾は、他の中小企業では従業

員に対してアンケートやインタビューを行うことを拒まれたからである。

調査は2008年11月1日～2008年11月30日までの間に、2社の社長に郵送で行われた。ただし、従業員個人がBSCについてどのように思っているのかを正確に把握するために、各個人が調査票に回答してもらい厳封し、個別に返送してもらった。こうすることで、社長が従業員の回答を見れないように工夫した。その結果、質問紙の回収は39通であり、回収率は97.5%であった。

3.2 調査項目

調査項目は、(1)社長のみが答える質問、(2)回答者の属性、(3)社長も含めた全従業員が答える質問からなっている。

3.2.1 社長のみが答える質問

社長のみが答える質問は、BSCに関する質問と企業の概略についてである。BSCに関する質問では、①BSCの導入に際して、従業員の戦略の理解・共有をどの程度重視したか、②BSCを導入して、自社ではどのくらいの年月が経つか、③BSCを導入して、収益は向上したかである。その結果、両社ともBSCを導入して、2年以上3年未満であった。BSCの導入に際して、従業員の戦略の理解や共有を非常に重視しており、BSC導入前と比較して、BSCを導入したことで、収益はやや向上していた。

企業の概略の質問では、①従業員数は何名か、②創業年数は何年かであり、両社ともに、従業員数は20人以上50人未満で、創業年数は50年以上であった。

3.2.2 回答者の属性

調査対象者である個人の属性を①性別、②勤続年数、③年齢、④所属部門ごとにみると次のような特徴がある。①性別は男性48.7%、女性51.3%であった。②勤続年数は10年未満46.2%、10年以上20年未満25.6%、20年以上

28.2%であった。③年齢は 20 歳以上 30 歳未満 5.1%，30 歳以上 40 歳未満 28.2%，40 歳以上 50 歳未満 33.3%，50 歳以上 33.3%であった。④所属部門は管理部門 20.5%，営業部門 25.6%，製造部門 35.9%，その他 17.9%であった。

3.2.3 社長も含めた全従業員が答える質問

社長も含めた全従業員が答える質問は、林 [2004] を参照しながら、戦略理解の効果、部門間の効果、業務の効果、業績評価の効果、経営理念の効果⁴⁾、BSC の継続性の点から質問を行った。

戦略理解の効果では、経営戦略に対する従業員の理解が深まった、非財務目標が加わることで社員への経営戦略の理解が深まった、戦略マップの活用により従業員への経営戦略の理解が深まったの 3 項目からなっている。

部門間の効果では、部門戦略と業績目標のリンクが強化された、財務的な目的と部門戦略のつながりが明確になった、部門横断的な戦略の共有・理解が深まった、戦略マップの活用により部門間の業務連携が向上したの 4 項目で構成されている。

業務の効果では、部門内での仕事の役割が明確になった、意思決定のよりどころが明確になった、従業員の行動規範が明確になった、従業員のモチベーションが向上した、コミュニケーションレベルが向上したの 5 項目からなっている。

業績評価の効果では、業績評価が浸透した、経営戦略の達成度によって従業員の評価が行われるようになったの 2 項目で構成されている。

経営理念の効果では、戦略目標の計数化により進捗状況の把握が行われるようになった、経営理念の軽視が見られた（逆転項目）、数値にこだわるばかり数値の一人歩きの現象が見られた（逆転項目）の 3 項目からなっている。

BSC の継続性では、自社に BSC は必要である、BSC 導入・運用に満足している、今後も BSC を継続する必要があるの 3 項目で構成した。

各質問項目では「はい」を1,「どちらかといえば, はい」を2,「どちらともいえない」を3,「どちらかといえば, いいえ」を4,「いいえ」を5として得点化した。

次に, 各質問項目について, その信頼性と基礎統計量を算出した。その結果が図表1である。 α 係数を用いて信頼性を検討したところ, 経営理念の効果における信頼性 (.33) が著しく低いことがわかったので, 検討する効果の項目から除外することにした。上記以外の効果については, 効果項目として十分な値 (.70 以上) であると判断した。

図表1 各変数の平均値, SD , α 係数

	平均	SD	α
BSCの継続性	2.70	.80	.75
戦略理解の効果	2.63	.72	.86
部門間の効果	2.46	.85	.91
業務の効果	2.72	.73	.85
業績評価の効果	3.05	.79	.70
経営理念の効果	3.32	.77	.33

また, 本研究では, どのようなBSCの効果が従業員のBSCに対する継続要因に影響を与えているかを検討しようとするものであるが, それに先だって従業員の在職年数がBSCの継続性, 戦略理解の効果, 部門間の効果, 業務の効果, 業績評価の効果, 経営理念の効果におよぼす影響を検討しておく必要がある。なぜなら, 中小企業の場合, 経験年数といった在職年数によって, 従業員の質が異なるからである。そこで, BSCの継続性, 経営戦略の効果, 部門間の効果, 業務の効果, 業績評価の効果, 経営理念の効果の尺度得点について在職年数を要因とするt検定を行うことにした。

t検定を行うに当たって, 在職年数を10年未満と10年以上の2つのグループに分けることにした。在職年数を10年で区切った理由は, 10年以上在職す

ればベテランないしは、熟練とみなすことができると思えたからである⁵⁾

図表 2 からわかるように、業務の効果 $t(37)=2.37, p<.05$ 、業績評価の効果 $t(35)=1.72, p<1.0$ で有意さがあった。つまり、業務の効果では 5% 水準で有意差となり、業績の効果で、10% 水準で有意さとなった。

これらのことを踏まえると、業務の効果については、在職年数において影響があることになる。つまり、在職年数において、業務の効果には違いがあると考えられる。その一方で、業績評価の効果では 10% 水準で有意さがあるものの、在職年数においてそれほど影響があるとは考えられない。したがって、在職年数によって業績の効果には違いはないものとして扱うことにする。

図表 2 t 検定の結果

	10年未満 (N=18)	10年以上	t値
BSC の継続性	2.69 (0.71)	2.70 (0.89)N=20	.02
戦略理解の効果	2.75 (0.58)	2.52 (0.81)N=21	.98
部門間の効果	2.66 (0.82)	2.27 (0.85)N=21	1.45
業務の効果	3.00 (0.66)	2.48 (0.71)N=21	2.37**
業績評価の効果	3.27 (0.71)	2.84 (0.81)N=19	1.72*

セル内は平均値、() 内は標準偏差。両側検定 *** : $p<.01$,
** : $p<.05$, * : $p<.10$

これらの結果を踏まえて、次に、BSC の継続性、戦略理解の効果、部門間の効果、業績評価の効果における各変数間の相関関係を求めることにした。

4 調査結果

図表3 変数間の相関、偏相関係数

	BSC の継続性	戦略理解の効果	部門間の効果	業績評価の効果
BSC の継続性	—	.439***	-.036	-.013
戦略理解の効果	.445*** N=37	—	.741***	.414***
部門間の効果	.567*** N=37	.877*** N=39	—	-.124
業績評価の効果	.286 N=36	.535*** N=38	.643*** N=38	—

表中右上が偏相関係数，左下が相関係数 両側検定 *** : $p < .01$, ** : $p < .05$

BSC の継続性，戦略理解の効果，部門間の効果，業績評価の効果における各変数間の相関関係を求めた。さらに，これらの変数内で，求められる2変数以外の変数の影響をコントロールした偏相関係数も算出した。その結果が図表3である。

図表3からもわかるように，相関係数については，BSC の継続性と戦略理解の効果は相関係数 $R = .445$, $p < .01$, BSC の継続性と部門間の効果は相関係数 $R = .567$, $p < .01$, 戦略理解の効果と部門間の効果は相関係数 $R = .877$, $p < .01$, 戦略理解の効果と業績評価の効果は相関係数 $R = .535$, $p < .01$, 部門間の効果と業績評価の効果は相関係数 $R = .643$, $p < .01$ であった。

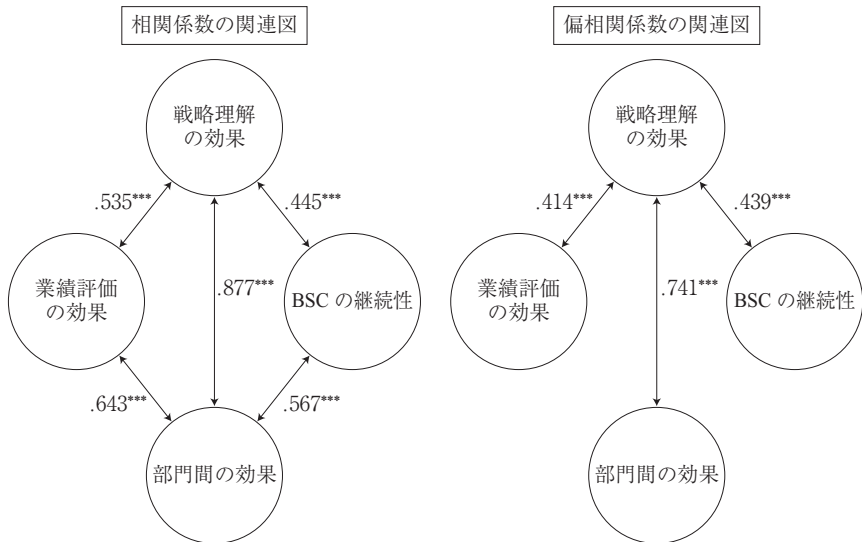
したがって，相関係数については，BSC の継続性と業績評価の効果をとのぞくすべての変数間において有意な相関 ($p < .01$) がみられた。また，BSC の継続性と業績評価の効果をとのぞくすべての変数間において，正の相関があった。戦略理解の効果と部門間の効果は相関係数 $R = .877$ であり，強い相関がみられた。それ以外の変数では，相関係数は0.4~0.7であり，中程度の相関がみられた。

その一方で，偏相関係数については，BSC の継続性と戦略理解の効果は偏

相関係数 $R = .439$, $p < .01$, 戦略理解の効果と部門間の効果は偏相関係数 $R = .741$, $p < .01$, 戦略理解の効果と業績評価の効果は偏相関係数 $R = .414$, $p < .01$ であった。また、戦略理解の効果と部門間の効果は偏相関係数 $R = .741$ であり、強い正の相関が見られた。BSC の継続性と戦略理解の効果は偏相関係数 $R = .439$, 戦略理解の効果と業績評価の効果は偏相関係数 $R = .414$ であり、中程度の正の相関がみられた。

相関係数と偏相関係数の関連図を整理したのが、図表 4 である。図表 4 からわかるように、相関係数と偏相関係数では、有意な相関関係は異なる。

図表 4 相関係数と偏相関係数の関連図の整理



偏相関係数において、ほとんど相関がない、ないしは、 $p > .10$ の場合は線を省略した。

5 考 察

本節では、どのような BSC の効果が継続因に影響を与えているのかを(1)効果と継続性、(2)戦略理解の効果の点から整理する。

5.1 効果と継続性

相関係数と偏相関係数が有意であったからといって、因果関係があることを意味するわけではない。あくまでも変数間に関連がみられたということである。しかし、本研究では、戦略理解の効果、部門間の効果、業績評価の効果がBSCの継続性という要因に影響を与えていると考えている。

そもそも継続性に関する質問では、自社にBSCは必要である、BSC導入・運用に満足している、今後もBSCを継続する必要があるといった未来志向の項目からなっている。その一方で、戦略理解の効果、部門間の効果、業績評価の効果は先行している原因項目である。

つまり、時間軸をベースに考えた場合、継続性は未来志向で遅延しており、戦略理解の効果、部門間の効果、業績評価の効果に対して因果関係がありそうだと考えることができる。

なお、ここで、われわれが目にするのは求められる2変数以外の変数の影響をコントロールした偏相関係数の関連図である。

図表4からもわかるように、BSCの継続性に影響を与えているのは、戦略理解の効果のみであった。業績評価の効果、部門間の効果は継続性に影響を与えていなかった。つまり、BSCの継続性には、戦略理解の効果をもっとも重要であることがわかる。したがって、BSCを継続するためには、業績評価の効果、部門間の効果よりも戦略理解の効果にちからをいれて、BSCを運用していく必要があるといえよう。その一方で、業績評価の効果と部門間の効果は戦略理解の効果と関連があった。つまり、業績評価と部門間の効果は戦略理解の効果を経介として、BSCの継続性に影響を与えていると考えることができる。

5.2 戦略理解の効果

本節では、なぜ、戦略理解の効果はBSCの継続性に影響を与えているのかを考えることにする。その理由は次の3点に求めることができる。それは、(1) トップからみんなで考える戦略へ変わったこと、(2)組織における知の基盤整備

ができたこと、(3)4つの視点からくるおもしろさがあったことである。

以下では、A社の社員に対して行ったインタビュー結果を踏まえながら考察を行っていくことにする。具体的なインタビュー内容は、BSC導入全体を振り返ってみて、①どのようなメリットがあったか、②BSCを必要と感じているか、③継続することに対してどう思っているかというものである。

5.2.1 トップからみんなで考える戦略へ

中小企業では、経営者やシニア・マネージャーの役割が極めて重要である(Tidd et al. [2001], 小川 [2006], 渡辺 [2006])。小川 [2006] は、中小企業では、迅速な決定を行う可能性は高いが、その判断の的確さは経営者次第であり、そのことが中小企業の大きな特徴でもあると述べている。また、渡辺 [2006] は、中小企業では、経営者の判断が少数の人間の状況認識により決定されると述べている。

このように中小企業では、ごく少数のトップマネジメントの人が経営についての機能を担っており、トップマネジメントが戦略を策定している。しかしながら、BSCを導入することで、従業員全員が戦略マップの作成に関与し、戦略を考えるきっかけになる。

「全員が戦略の理解を深めてくれた。例えば、今までは〇〇は財務の視点などを考える必要はなかったのに、考えるようになった。これまで現場の意見が多く、財務の視点を含めた戦略についての意見などはまったくなかった。戦略のことも含めて考えてくれることはうれしい⁶⁾」(取締役)

「〇〇の活動よりも続けたほうがいい。〇〇活動が底上げ的な活動だとすると、BSCは戦略的な大きな話の流れだと思う。戦略についてみんなの理解も深まるので、こっちのほうを継続するべきだと思う⁷⁾」(A課長)

「BSCはみんなで話し合っ意見を出しながらやっていった。社長や常務が話しに加わり、みんなで近い将来実現していく戦略などを（マップに）入れていくといった考える作業は非常に楽しかった⁸⁾」(B社員)

このようにBSCを導入することで、戦略について従業員が考えるようになる。これまでは上から与えられた戦略であったものの、われわれの戦略へと変わることで、BSCに対する満足などが高まり、BSCの継続性に影響を与えたと考えられる。そして、このように従業員全員が戦略マップ作りに関与できるのは、中小企業だからこそできるのではなからうか。なぜなら、大企業で従業員全員を一堂に集めて、従業員全員で戦略について考えることなどはできないからである。

5.2.2 組織における知の基盤整備

「これまでも会議などで意見などはでていたが、その場限りであったが、BSCを導入しマップに作成することで意見が蓄積されるようになったと思う。…略…（意見が蓄積されていくことでわかったことは）BSCは、自分たちのためになっている。自分たちのためになれば会社のためになるし、会社がよくなればお客もよくなる。だから、どんどんBSCを改善し、続けていかなくてはと強く感じている⁹⁾」(B課長)

「BSCを導入する以前は、ミーティングなどはあまりなかったが、今では、小さなミーティング（10分程度）を全員で行うようになった。実際、1日に1回ミーティングがあり、それをもとにBSCの戦略マップを作成することで、徐々に意見が蓄積されるようになってきている¹⁰⁾」(取締役)

このように、BSCを導入したことで、みんなの意見を残しておくことができるようになる。つまり、戦略マップを作成することで、意見が蓄積され、目

に見える形で知が組織に蓄積されていくことになる。これは、組織において知の基盤が整備されたことを意味する。知の基盤ができはじめた結果、BSC そのものが自分たちのためになっていることが理解でき、BSC をよりよく改善し、継続して行こうと考えるようになったと思われる。

このように知の基盤整備ができるのは、10分程度の小さなミーティングであれ、素早く従業員を集めることができるからであろう。つまり、時間調整に関するコストが低いからなせるのであり、この点こそが中小企業における優位性だと考えられる。

5.2.3 「4つの視点からくるおもしろさ」

これまで、中小企業で働く人々は、経営者であれ一般社員の人であれ、多様な職務経験をこなしてきた（渡辺 [2006]）。しかし、それは現場に密着した多様な職務であり、現場から離れた職務とはあまり縁がなかったのではなかろうか。ところが、BSC を導入し、4つの視点である財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点を学ぶことで、従業員は、これまで知らなかった新しい考えに触れ、おもしろさを感じ、やる気が高まるのである。

「自分が知らなかったことが把握できた。これまでは、きれいだということしか考えなかった。今では、単価なども考えるようになった。これは財務の視点を勉強したから（だと思う。）コスト面をすごく意識するようになった。今までは、製造のことだけをやればよかったからコストなど考えたこともなかった。でも、今ではそれがおもしろい¹⁾」（A社員）

「自分たちの状況をしるのが大事だとわかった。こういうふうに見られているとか。今後こういうふうな情勢になるので、価格に反映しないといけないとか（意識するようになった）。そのため、コスト意識がでてきた。これまでコストのことなどあまり考えたことなかった。会社に必要なツ-

ルだと思う¹²⁾」(B社員)

このように、個人は新しいものの見方を身につけることで、やる気が高まる。つまり、戦略を達成するために4つの視点をマップに作成し、4つの視点を学ぶことで、個人のやる気が高まることになる。その結果、BSCに対する満足などが高まり、BSCの継続性に影響を与えたと考えられる。

しかしながら、この4つの視点からくるおもしろさに関しては、必ずしも中小企業に限定されたものではないかもしれない。大企業においても、4つの視点からくるおもしろさといった点が、BSCの継続性に影響を与えているかもしれない。この点については、今後の課題でもある。

6 おわりに

最後に、(1)本研究の貢献と(2)今後の課題について整理する。

6.1 貢献

本研究の貢献として、中小企業では、どのようなBSCの効果が従業員のBSCに対する継続要因に影響を与えているかを実証研究から明らかにしたことである。その結果、BSCを継続するためには、業績評価の効果、部門間の効果よりも戦略理解の効果にちからをいれて、BSCを運用していく必要があることを明らかにした。その理由は、①トップからみんなで考える戦略へ、②組織における知の基盤整備、③4つの視点からくるおもしろさに求めることができた。特に、①トップからみんなで考える戦略と②組織における知の基盤整備については、組織規模が小さく機動性があり、時間調整コストが低い中小企業だからこそのできるものと考えられる。

6.2 今後の課題

その一方で、次のような研究課題も残されている。

1つは、本研究からも明らかになった③4つの視点からくるおもしろさと継続性に関する課題である。具体的には、4つの視点からくるおもしろさといった点は、大企業でも BSC の継続要因に影響を与えているかについて、明らかにしていく必要がある。

また、本研究の研究対象は BSC を導入して、2年以上3年未満の製造業のみであった。また、BSC を導入したことで、収益はやや向上していた企業の従業員であった。そのため幾分サンプリングにおいて偏りが生じているのは否めない。したがって、今後は、BSC を導入して失敗した企業なども含めて、研究していく次第である。

さらに、本研究では、BSC の継続性に影響を与える外的要因、例えばトップマネジメントの「かけ声」などからの分析は行わなかったため、今後は外的要因などを踏まえながら、BSC に対する継続性の研究などを行っていく予定である。

加えて、BSC の導入プロセスの研究も行っていく予定である。具体的には、中小企業では、人、モノ、カネ、情報が不足している中で、なぜ BSC の導入・定着がうまくいったのかを明らかにしていく次第である。また、その際には、BSC 導入後のフィードバックにおける改善プロセスなども研究していく次第である。

注

- 1) 中小企業基本法では、中小企業を次のように定義している。①製造業その他では、資本の額又は出資の総額が3億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人、②卸売業では、資本の額又は出資の総額が1億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人、③小売業では、資本の額又は出資の総額が5千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人、④サービス業では、資本の額又は出資の総額が5千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人である。<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>。2007年2月28日参照。なお、本稿では、数量的な定義に質的要素を加え、成長志向の強い中小企業、ないしはベンチャー企業も含めて中小企業と捉えている。

- 2) なお、BSC 導入に影響を与えるものとして、BSC の効果を伝達するメディアやコンサルタントなど (Malmi [2001], 乙政 [2004]) が指摘されている。
- 3) なお、一般的に、中小企業の場合、従業員の情報を外部に出したくないものである。おそらく、このようなことも調査に協力できなかったことと関係していると思われる。
- 4) 経営理念については、独自に設けた質問項目である。アンケート調査をするまえに、ヒアリングを行った結果、BSC を導入したことで、経営理念の軽視、数字さえ達成できればそれでいいといった行動が見られたからである。
- 5) なお、20年で区切った場合は20年未満では28人、20年以上では11人であった。
- 6) インタビュー日時、2007年10月18日。
- 7) インタビュー日時、2007年12月18日。
- 8) インタビュー日時、2007年12月26日。
- 9) インタビュー日時、2008年3月11日。
- 10) インタビュー日時、2007年10月18日。
- 11) インタビュー日時、2008年3月11日。
- 12) インタビュー日時、2007年12月26日。

参 考 文 献

外国語文献

- Ahn, Heinz [2001], "Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report," *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 441-461.
- Andersen and 2GC Active Management [2001], "Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice," Paper presented to 4th SME-SME International Conference. (<http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-SMESMEp.pdf>. 参照日 2008年1月11日)
- Braam, G. J., Nijssen, E. J [2004], "Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience," *Long Range Planning*, Vol. 37, pp. 335-349.
- Butler, A., Letza, S. R., Neale, B [1997], "Linking the Balanced Scorecard to Strategy," *Long Range Planning*, Vol. 30, pp. 242-253.
- Chow, C. W., Haddad, K. M., Williamson, J. E [1997], "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies: Companies are designing their performance goals -and keeping score- based on their unique needs and perceived critical success factors," *Management Accounting*, August, pp. 21-27.
- Gumbus, A., Lussier, R. N [2006], "Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures," *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, pp. 407-425.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F [1998], "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 205-238.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P [2001], *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School

- Press. (監訳櫻井通晴 [2001], 『戦略バランスト・スコアカード』, 東洋経済新報社。)
- Malmi, T [2001], "Balanced scorecards in Finnish companies: A research note," *Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 207-220.
- Papalexandris, A., Loannou, G., Prastacos, G [2004], "Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a Software Firm's Experience," *Long Range Planning*, Vol. 37, pp. 351-366.
- Speckbacher, G., Bischof, J., Pfeiffer, T [2003], "A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries," *Management Accounting Research*, Vol. 14, pp. 361-387.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K [2001], *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change.*, John Wiley and Sons. (監訳者後藤晃・鈴木潤 [2004], 『イノベーションの経営学—技術・市場・組織の統合的マネジメント—』, NTT 出版。)

日本語文献

- 伊藤一彦・上宮克己 [2005], 『小さな会社にも活用できるバランスト・スコアカードの創り方』, 同友館。
- 小川正博 [2006], 「中小企業とは何か」, pp.59-85。渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論』, 有斐閣アルマ。
- 乙政佐吉 [2004], 「わが国企業のバランスト・スコアカード導入に対する促進要因の分析」, 『会計』, 第 166 巻, pp.767-779。
- 金森敏 [2008], 「中小企業におけるバランスト・スコアカードの導入要因に関する研究」, 『ベンチャーズ・レビュー』, 第 12 号, pp.13-22。
- 櫻井通晴 [2003], 『バランスト・スコアカード—理論とケース・スタディー—』, 同文館。
- 林攝子 [2004], 「戦略コミュニケーションツールとしてのバランスト・スコアカード—戦略共有効果に関する実証分析—」, 『企業会計』, 第 56 巻, pp.130-135。
- 渡辺幸男 [2006], 「中小企業で働くこと」, pp. 1-26。渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論—多様性と可能性を探る—』, 有斐閣アルマ。