

外部報告ツールとしての戦略マップ^o(Strategy Map) ／ BSC (Balanced Scorecard) の利用可能性

山 口 直 也

【キーワード】 戦略マップ／BSC、外部報告、価値創造プロセス、経営環境の不確実性、
陳腐化リスク

1 はじめに

統合報告の議論にみられるように、近年、財務諸表を中心とした伝統的な財務情報を補完する情報として、組織の価値創造への取り組みを当該組織のあらゆる利害関係者に対して適切に説明する情報への関心が高まっている。このような中、伊藤（2013、2014a、2014b）と中村（2013）は、価値創造プロセスを可視化する枠組みとして、戦略マップ（Strategy Map）／BSC（Balanced Scorecard）が有効であるという主張を展開している。また、エーザイのように、統合報告における価値創造プロセスの説明にあたって、戦略マップ／BSCの枠組みを活用している企業もみられる。さらに、新潟県立病院や滋賀県立病院など、経営管理において活用している戦略マップ／BSCそのものを外部に開示している医療機関もみられる。

本稿では、製品、商品ないしはサービスを提供し、購入者から受領する対価をもって事業活動に必要なコストの全額もしくは大半を回収しなければならない営利組織・非営利組織を念頭に置き、戦略マップ／BSCの外部報告ツールとしての利用可能性について分析を行う。具体的には、外部報告ツールとしての戦略マップ／BSCの有効性を確保するための基礎条件、戦略マップ／BSCの外部報告への利用アプローチおよび、外部報告目的の戦略マップ／BSCを用いて開示すべき内容について分析を行う。

2 外部報告と経営管理・管理会計との関係性

2.1 統合報告の概要

統合報告については、国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council: IIRC）が、2013年12月に『国際統合報告フレームワーク（International Integrated Reporting Framework）』を公表した。

本フレームワークは、「1. フレームワークの利用」、「2. 基礎概念」、「3. 指導原則」、「4. 内容要素」という4つの要素から構成されている。

「1. フレームワークの利用」では、統合報告書の目的と利用者を次の通り提示し、統合報告書の主たる目的を、財務資本提供者に対する、長期にわたる価値創造の説明としている（IIRC（2013）1-1C-1.7）（下線部は筆者）。

統合報告書の主たる目的は、財務資本の提供者に対し、組織が長期にわたりどのように価値を創造するかについて説明することである。それゆえ、統合報告書には、関連する財務情報とその他の情報の両方が含まれる。

「2. 基礎概念」では、組織が創造する「価値」を次の通り提示し、組織が創造する価値には、組織自身に対する価値と他者に対する価値があるとしている（IIRC（2013）2-2B-2.4）（下線部は筆者）。

組織が長期にわたり創造する価値は、組織の事業活動とアウトプットによって資本が増加、減少、または変換された形で現れる。この価値には、次の通り、相互に関係し合う2つの側面がある。

- ・ 組織自身に対して創造される価値であり、財務資本提供者への財務リターンにつながるもの
- ・ 他者に対して創造される価値（すなわち、ステークホルダーおよび社会全体に対する価値）

さらに、「2. 基礎概念」では、「価値創造プロセス」の基本図を示すとともに、組織の中核はビジネス・モデルにあり、ビジネス・モデルが変化への適応力を有することが、組織の長期的な継続性に影響を与えうるとしている（IIRC（2013）2-2D-2.23）（下線部は筆者）。

組織の中核はビジネス・モデルにある。ビジネス・モデルにおいて、様々な資本はインプットとして利用され、事業活動を通してアウトプット（製品、サービス、副産物および廃棄物）に変換される。組織の活動およびアウトプットは資本の影響としてのアウトカムをもたらす。ビジネス・モデルが変化（例えば、インプットの利用可能性、質、経済性に関して）への適応力を有することは、組織の長期的な継続性に影響を与えうる。

そして、「4. 内容要素」では、統合報告書は、「A 組織概要と外部環境」、「B ガバナンス」、「C ビジネス・モデル」、「D リスクと機会」、「E 戦略と資源配分」、「F 実績」、「G 見通し」、「H 作成と表示の基礎」という8つの内容要素を含むとしている。

このように、本フレームワークは、統合報告の主たる目的を、財務資本の提供者に対し、報告組織による長期にわたる価値創造を説明することとした上で、これを実現するために、

経営管理に関する広範な情報を報告することを求めている。

2.2 外部報告と経営管理・管理会計との関係性

統合報告が経営管理に関する広範な情報開示を求めていることから、外部報告と経営管理・管理会計との関係性が新たな関心となる。

この点について、伊藤（2013、2014a）は、統合報告の経営管理への役立ちとして以下の6つを挙げている。

1. ステークホルダーとの信頼関係の樹立
2. 内部経営管理者への市場論理の導入
3. 従業員レベルでの戦略情報の共有と協力体制の強化
4. 戦略の理解に伴う従業員のスキルアップ
5. 事業機会の探索や適切なリスクマネジメントに向けた組織文化の形成
6. 1～5までの結果として、レピュテーション・リスクの低減と戦略の策定と実行のマネジメント強化による、企業価値の創造

また、内山（2014a、2014b）は、統合報告と管理会計に関する2つの研究視点を提示している。

○第一の研究視点：

統合報告の効果的・効率的な実施に向けた管理会計研究のかかわり・有用性

1. 情報の結合性（connectivity）の強調（財務情報と非財務情報との併用）
2. 長期志向の価値創造の強調
3. 多様なステークホルダーの強調
4. 統合思考の重要性の強調
5. 情報の作成・利用のコスト・ベネフィットの認識

○第二の研究視点：統合報告の実施による経営管理、管理会計への影響・効果

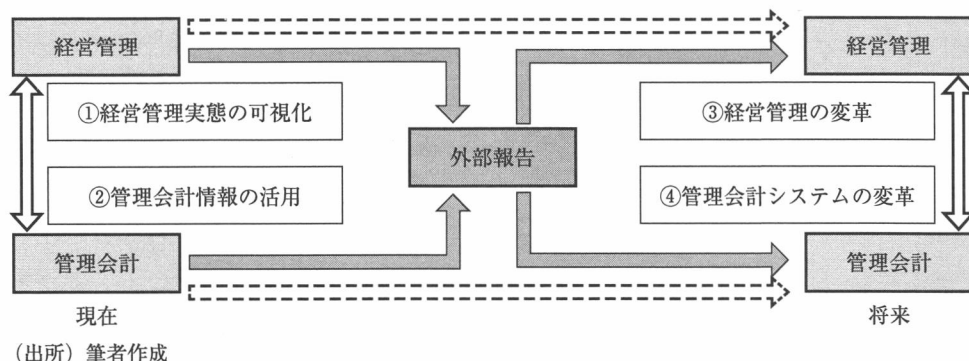
1. 組織学習の促進
2. 統合思考による「サイロ」の打破（統合的な事業活動やマネジメント）
3. 報告コストの低減
4. 従業員の知識・意識・行動の変化（人的資産への教育的効果）

両者が指摘するように、統合報告と経営管理・管理会計の間には、統合報告の経営管理・管理会計への役立ちと経営管理・管理会計の統合報告への役立ちという双方向性が考えられる。そこで、この双方向性を前提として、価値創造プロセスの可視化を伴う外部報告と経営管理・管理会計との一般的な関係性を整理すると、図表1のような枠組みが考えられる。

本稿では、図表1の「②管理会計情報の活用」（管理会計情報の外部報告への役立ち）に

焦点を当て、価値創造プロセスの可視化の枠組みとしての、戦略マップ／BSCの外部報告への利用可能性について分析を行う。

図表1 価値創造プロセスの可視化を伴う外部報告と経営管理・管理会計との関係性



3 戦略マップ／BSCの外部報告への利用アプローチ

3.1 戦略マップ／BSCの枠組みを用いた外部報告の実態

日本国内での外部報告の実態を観察したところ、戦略マップ／BSCの枠組みを用いた外部報告として、以下の2つの方法を確認することができた。

(A) 統合報告での利用（エーザイ）：

統合報告において価値創造プロセスを説明するにあたって、戦略マップ／BSCの枠組みを使用している。

(B) 戦略マップ／BSCの単独開示（新潟県立病院、滋賀県立病院等）：

公的病院において、自らが経営管理に使用している戦略マップ／BSCをホームページ等で開示している。

このうち、戦略マップ／BSC本体を開示する（B）については、戦略マップ／BSC本体の詳細な開示は戦略（企業戦略（全社戦略）と事業戦略）の直接開示となるため、厳しい競争にさらされている企業にとっては、競争優位の源泉を競合他社にさらしてしまうことにもなりかねないため、実行不可能なアプローチといえる。

3.2 統合報告ツールとしての戦略マップ／BSCの有効性

上記2つのアプローチのうち、①統合報告での利用について、伊藤（2013、2014a、2014b）と中村（2013）は、統合報告ツールとして戦略マップ／BSCを用いることが有効であると主張している。

伊藤（2013、2014a、2014b）は、統合報告における企業価値創造プロセスの可視化につい

て、企業価値の創造は企業戦略と事業戦略に区分して戦略を可視化する必要があり、戦略の可視化にあたっては、戦略マップで可視化し、BSCで測定し管理することを提案している。このうち、企業価値の創造については、シナジーの創造とアネルギー（企業価値を毀損する活動）の抑制があるとしている。また、戦略的实施項目は戦略実行の手段であり、これを可視化することは競争劣位となる可能性があるとしている。さらに、伊藤（2014a）は、統合報告にとってどこまでを可視化すべきかどうかは、信頼性の構築と競争優位とを勘案して決定することになろうと論じている。

また、中村（2013）¹⁾は、統合報告はBSCの視点を企業外部あるいは将来の視点にまで広げたものであることから、統合報告をBSCの発展形とみることができ、業績評価の点からすれば、統合報告を導入することで、BSCの利点を享受することも可能となると論じている。中村（2013）は、統合報告をBSCの発展形とみることができるとしており、将来的には、BSCは統合報告に置き換わるべきであるとしている。ただ、統合報告の実務が定着していない現時点ではそうではないとしており、統合報告の下でのBSCの活用について、以下の2つの視点を提示している。

① BSCは統合報告導入のための前段階のツールと位置付けられる

BSCを応用させることで統合報告を導入することは十分に可能である。

② 戦略的マネジメントツールとしてのBSCの側面を統合報告に応用する

統合報告の導入により、外部の利害関係者からのフィードバックが多様なものとなり、組織学習の機会が拡充される。

3.3 外部報告ツールとしての戦略マップ／BSCの有効性確保の基礎条件

伊藤（2013、2014a、2014b）と中村（2013）はいずれも、統合報告ツールとして戦略マップ／BSCを用いることが有効であると主張しているが、統合報告に限らず、戦略マップ／BSCが外部報告ツールとして有効に機能するためには、報告主体と利用主体において、それぞれ以下の基礎条件を備える必要がある。

○報告主体が備える基礎条件：

- ・戦略マップ／BSCを理解している（必須）
- ・戦略マップ／BSCを経営管理に活用している

○利用主体が備える基礎条件：

- ・戦略マップ／BSCを理解している

まず、報告主体については、戦略マップ／BSCを理解していなければ、戦略マップ／BSCの枠組みを活用した価値創造プロセスの説明を適切に行うことができない。さらに、戦略マップ／BSCの枠組みを活用した価値創造プロセスの説明が、報告主体における経営管

理の実態とより整合するためには、報告主体が経営管理にあたって戦略マップ／BSCを実際に活用していることが望ましい。

また、利用主体については、戦略マップ／BSCの枠組みを活用した価値創造プロセスの報告内容を理解するためには、戦略マップ／BSCを理解していることが望ましい。そのため、報告主体においては、戦略マップ／BSCの枠組みを活用した価値創造プロセスの説明を行う場合、戦略マップ／BSCの枠組みを活用した外部報告が多くの組織において定着するまでの間、戦略マップ／BSCそれ自体についての説明も併せて行うことで、利用主体への理解を支援することが効果的である。

この点について、エーザイは、統合報告において、IIRCのフレームワークとBSCを包含した価値創造のプロセスとフローのモデルに基づき、同社の価値創造について説明を行っており、その際、BSCの4つの視点について簡単な説明を行っている。ただ、これだけでは、戦略マップ／BSCに精通していない利用主体にとっては理解しにくいいため、戦略マップ／BSCに関して、より詳細でかつわかりやすい説明を行うことが望ましい。

3.4 戦略マップ／BSCの導入範囲の多様性

戦略マップ／BSCの枠組みを活用した価値創造プロセスの説明が、報告主体における実態とより整合するためには、報告主体が経営管理にあたって戦略マップ／BSCを実際に活用していることが望ましい。しかし、実際には、組織における戦略マップ／BSCの導入範囲について、以下のような多様性が存在する。

○完全導入型（フル・パッケージ型）：

全社レベル、SBU（Strategic Business Unit：戦略的事業単位）レベル、職能部門レベル、課・係・チーム・個人レベルといった、組織の最上位から個人レベルまで、戦略マップ／BSCが導入されている。

○部分導入型：

一部の手法のみ（戦略マップかBSC）が導入されている、あるいは、一部の管理階層・管理単位にのみ戦略マップ／BSCが導入されている。

①一部の手法のみ導入：

- ・戦略マップのみ（戦略の明確化）
- ・BSCのみ（業績評価指標の体系化）

②一部の管理階層・管理単位のみ導入：

- ・全社レベルのみ（企業戦略（全社戦略）の明確化）
- ・全てのSBUレベルのみ（事業戦略の明確化）
- ・全社と全てのSBUレベルのみ（企業戦略（全社戦略）と事業戦略の明確化）
- ・特定のSBUレベルのみ（事業戦略の明確化）

- ・全ての機能部門のみ (機能戦略の明確化・目標管理への活用)
- ・全ての課・係・チーム・個人等のみ (目標管理への活用)
- ・特定の課・係・チーム・個人等のみ (目標管理への活用)

実際に経営管理で活用されている戦略マップ／BSCに基づいて価値創造プロセスを説明するためには、少なくとも、全社レベルの戦略マップ (全社レベルでの価値創造プロセス) もしくは、全社と全てのSBUレベルの戦略マップ (全社および、SBUレベルでの価値創造プロセス) が経営管理において活用されていることが求められる。また、実際に経営管理で活用されている戦略マップ／BSCに基づいて価値創造の成果を説明するためには、少なくとも、全社レベルのBSC (全社レベルでの価値創造の成果) もしくは、全社と全てのSBUレベルのBSC (全社および、SBUレベルでの価値創造の成果) が経営管理において活用されていることが求められる。

3.5 戦略マップ／BSCの外部報告への利用アプローチ

戦略マップ／BSCは価値創造プロセスの説明ツールとして有用であると考えられるが、これを外部報告に積極的に活用するにあたっては、実際の組織における導入・非導入の状況や、導入している場合における導入範囲の多様性といった点について十分に考慮する必要がある。

特に、戦略マップ／BSCを部分的にしか導入しておらず、かつ、全社レベルの戦略マップ／BSCもしくは全てのSBUレベルの戦略マップ／BSCを導入していない組織や、戦略マップ／BSCを全く導入していない組織にも、戦略マップ／BSCに基づく価値創造プロセスの説明を求めるか否かに応じて、以下の2つのアプローチが考えられる。また、両者の中間として、推奨するというアプローチも考えられる。

○強制適用アプローチ：

戦略マップ／BSCに基づく報告枠組みを定義し、外部報告を行う組織に義務付ける。

価値創造プロセスに関する情報の比較可能性を重視するアプローチである。

○任意適用アプローチ：

戦略マップ／BSCに基づく報告枠組みを提示しつつ、報告様式を活用するか否かは報告主体に委ねる。組織の自主性を重視するアプローチである。

そして、各アプローチについて、実際に経営管理に活用している戦略マップ／BSCに基づく情報開示を求めるのか (実質要件充足型 (マネジメント・アプローチ)) と、経営管理で用いているか否かは問わず、戦略マップ／BSCに基づく報告枠組みを活用した情報開示を求めるのか (形式要件充足型) の2つの手法が考えられるため、適用範囲 (強制適用アプローチ・任意適用アプローチ) と開示手法 (実質要件充足型・形式要件充足型) の組合せに

よって、4つのパターンが考えられる（図表2）。

このうち、「強制適用アプローチ・実質要件充足型」は、本来、自由であるはずの経営管理・管理会計について、特定の手法を強制することになるため、現実的ではない。したがって、今後の方向性としては、現状の「任意適用アプローチ・実質要件充足型」に留まるか、それとも、組織間の比較可能性と利用主体の理解可能性を重視して、戦略マップ／BSCに基づく報告枠組みを導入する組織を増やすかのいずれかが考えられる。さらに、後者については、戦略マップ／BSCに基づく報告枠組みを会計基準等で義務付けるか（強制適用アプローチ・形式要件充足型）、戦略マップ／BSCに基づく報告枠組みを提示しつつ、可能な限り多くの組織が導入するように推奨していくか（任意適用アプローチ・形式要件充足型）の2つの方向性が考えられる。

図表2 外部報告への戦略マップ／BSCの利用アプローチ

開示手法 適用範囲	実質要件充足型	形式要件充足型
	経営管理で用いている戦略マップ／BSCに基づく。	報告枠組みを戦略マップ／BSCに基づき定義する。実際に経営管理で用いているかは問わない。
強制適用	強制適用・実質要件充足型 ⇒戦略マップ／BSCによる経営管理を義務付け	強制適用・形式要件充足型 ⇒報告のみ戦略マップ／BSCを使用する場合もあり
推奨	任意適用・実質要件充足型 ⇒戦略マップ／BSCによる経営管理を行う主体のみ活用	任意適用・形式要件充足型 ⇒報告のみ戦略マップ／BSCを使用する場合もあり
任意適用		

（出所）筆者作成

但し、形式要件充足型の場合、戦略マップ／BSCに基づく経営管理を実施していない組織においては、必ずしも経営管理の実態とは整合しない情報となるおそれがある点に注意しなければならない。しかし、長期的にみれば、図表1で示したように、外部報告における戦略マップ／BSCに基づく報告枠組みの導入が、戦略マップ／BSCに基づく経営管理と管理会計システムの導入を促し、経営管理の実態と整合した情報開示に近づいていくことも期待される。

4 環境変化に伴う経営問題と環境変化に対応するための経営手法に関する議論

戦略マップ／BSCを外部報告の枠組みとして利用する場合に、どのような内容に情報開示の重点を置くべきかを検討するにあたっては、組織が直面する経営環境の不確実性との関わりを念頭に置く必要がある。なぜなら、経営環境の不確実性が高い組織と、そうでない組織とでは、ステークホルダーによる情報内容への関心は大きく異なると考えられるからであ

る。

ここで、経営環境の不確実性とは、顧客（現在顧客・潜在顧客）のニーズの変化や技術の変化等の外部環境の変化によって、既存事業における製品やビジネス・モデルが陳腐化し、既存の収益源が著しく失われてしまうリスクを意味する。

本節では、外部報告目的の戦略マップ／BSCを用いて開示すべき内容の検討に先立ち、環境変化に伴う経営問題とこれに対応するための経営手法について、近年における代表的な議論を整理する。

4.1 Leonard-Barton (1992, 1995) の「コア・ケイパビリティ (Core Capabilities)」と「コア・リジディティ (Core Rigidities)」

Leonard-Barton (1992, 1995) は、「コア・ケイパビリティ」を「競争優位を特徴づけ、規定する知識セット」と定義し、コア・ケイパビリティの相互依存的な特質として、以下の4つを挙げている。このうち、①と②はダイナミックな知識の蓄積であり、③と④は知識の制御と方向づけのメカニズムであるとしている。

①スキルと知識ベース (skills and knowledge base) :

従業員に埋め込まれたスキルと知識

(科学的 (公共的) なもの、業界固有のもの、企業固有のもの)

②物理的システム (physical systems) :

ソフトウェア、ハードウェア、装置等

③マネジメント・システム (managerial systems) :

資源の蓄積や展開を導く組織化されたルーティン (教育や報酬・昇進等のインセンティブ・システム)

④価値観と行動規範 (values and norms of behavior) :

どんな知識に種をまき育てるか、どんな知識構築活動を受け入れ奨励していくか

その上で、Leonard-Barton (1992, 1995) は、競争優位の源泉であるはずのコア・ケイパビリティは重大なパラドクス (全てのコア・ケイパビリティは、内在的にコア・リジディティ (硬直性) でもある) をもたらすのであり、ビジネスの環境が変化したり、システムがルーティン・ワークに変質してしまうと、コア・ケイパビリティは優位性を失い、硬直化してしまうと主張している。

Leonard-Barton (1992, 1995) は、コア・ケイパビリティがコア・リジディティに変質する要因として、以下の3つを挙げている。

①経済学的な要因：

コア・リジディティを攻撃することは、現行の経済基盤を壊しかねない。

②政治力学的な要因：

現行のケイパビリティを変更することは、職能や市場分野などそれぞれの領域で上に立つ者たちから、組織への忠誠心を奪いかねない。

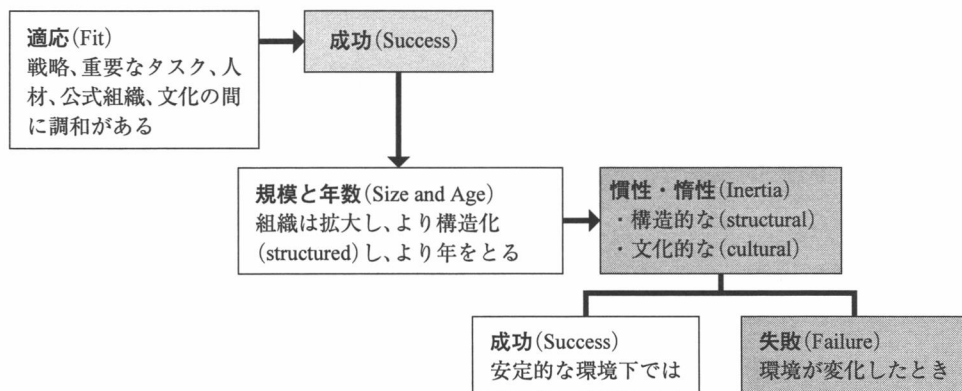
③行動科学的な要因：

組織のルーティンは深く染み込み、さまざまな慣習が支配している。

4.2 Tushman and O'Reilly (1997) の「サクセス・シンドローム (Success Syndrome)」

Tushman and O'Reilly (1997) は、「サクセス・シンドローム」を「イノベーションと変革への積極的な抵抗」と定義し、組織が不連続な変革に直面したとき、過去に成功した企業は自らの生命を脅かすほどの「慣性・惰性 (inertia)」に陥っている危険性があると指摘している (図表3)。Tushman and O'Reilly (1997) は、このような慣性・惰性として以下の2つを挙げている。

図表3 マネジメントの罫となりうる調和：サクセス・シンドローム



(出所) Tushman and O'Reilly (1997), p.29

○構造的な慣性・惰性 (structural inertia)：

組織の構造、システム、公式的なプロセスの規模、複雑さ、相互作用に根差した変革への抵抗

○文化的な慣性・惰性 (cultural inertia)：

組織が成熟するにつれ、学習されたことの一部は、いかに物事をなすべきかという共通の期待として根づいていく。こうした期待は、時の経過に伴い、非公式の規範、価値観、社会的なネットワーク、神話や英雄として表われる。

Tushman and O'Reilly (1997) は、構造的な慣性・惰性や文化的な慣性・惰性は短期的な成功を左右する力を持っているが、組織を過去に縛りつける力にもなると主張している。また、構造的な慣性・惰性は、管理者にとって認識しやすく、議論を重ねて変革することが可能であるが、文化的な慣性・惰性は、管理者にとって、処理するのがはるかに難しいと思われると述べている。そして、文化的な慣性・惰性は、いつの間にか生まれ、直接処理することが困難なため、革新的な変化を導入するのに失敗する、鍵となる要因であると主張している。

4.3 Teece, Pisano and Shuen (1997) 等の「ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capabilities)」

「ダイナミック・ケイパビリティ」とは、経営環境の変化に柔軟に対応できる能力のことであり、Teece, Pisano and Shuen (1997) は、「急速に変化する環境に対応するために、内部・外部のコンピタンスを統合し、構築し、再配置する企業的能力」と、Helfat *et al.* (2007) は、「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」と定義している。

Teece (2007) は、ダイナミック・ケイパビリティの要素として、以下の3つを挙げている。

- ①機会・脅威を感知・形成する能力 (感知能力 (sensing capability))
- ②機会を活かす能力 (活用能力 (seizing capability))
- ③企業の有形・無形資産を向上させ、統合し、保護し、必要に応じて再構成することで競争力を維持する能力 (再構成能力 (reconfiguring capability))

4.4 Chesbrough (2003) の「オープン・イノベーション (Open Innovation)」

Chesbrough (2003) は、「オープン・イノベーション」を「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」と定義している。Chesbrough (2003) は、企業が技術革新を続けるためには、企業内部のアイデアと外部のアイデアを用い、企業内部または外部において発展させ、商品化を行う必要があるとし、オープン・イノベーションでは、アイデアを創造した企業がそのアイデアを商品化するのが基本であるとしながらも、商品化するのはアイデアを創造した企業である必要はなく、商品化するアイデアも、その企業が創造したアイデアに限らないと主張している。

図表4 クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションの原則の対比

クローズド・イノベーションの原則	オープン・イノベーションの原則
社内にいる優秀な人材が我々のために働く。	全ての優秀な人材が我々のために働くわけではない。我々は、社内と社外の優秀な人材とともに働く必要がある。
研究開発から利益を得るためには、我々は独力で、発見し、開発し、商品化しなければならない。	外部の研究開発が重要な価値を創造しうる。内部の研究開発は、その価値の一部を確保するために必要とされる。
我々は独力で発見すれば、最初に市場に投入することができる。	我々は、利益を得るために、必ずしも基礎から研究開発を行う必要はない。
最初にイノベーションを市場に投入した企業が勝つだろう。	より良いビジネス・モデルを構築する方が、最初に市場に投入するよりも望ましい。
我々が業界でベストのアイデアを創造すれば、勝つだろう。	我々が社内と社外のアイデアを最も有効に活用すれば、勝つだろう。
競合相手が我々のアイデアから利益を得ることがないように、我々は自らの知的財産をコントロールすべきである。	我々は、自らの知的財産を他社に使用させることで利益を得るべきであり、また、我々のビジネス・モデルを発展させるときはいつでも、他社の知的財産を購入すべきである。

(出所) Chesbrough (2003)、p.xxvi.TableI-1

Chesbrough (2003) は、従来型のイノベーションを「クローズド・イノベーション (Closed Innovation)」と呼び、クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションの違いを図表4の通り提示している。

5 戦略マップ／BSCの枠組みを活用した非財務情報開示内容の重点

前節の議論を踏まえれば、激変する環境の下で持続的に価値を創造し、長期的に存続していくためには、経営環境の不確実性が高い組織においては、コア・ケイバビリティがコア・リジディティに変質したり、サクセス・シンドロームに陥ったりすることがないように、ダイナミック・ケイバビリティを構築し、発揮するとともに²⁾、自組織の資源に固執することなく、自組織の経営資源を他組織の経営資源と有機的に組み合わせる、すなわち、資源結合によって、価値創造能力を高めていかなければならないと考えられる。

このことを前提とすれば、戦略マップ／BSCの枠組みを活用した外部報告にあたっては、特に、BSCの枠組みを用いたKPIs (Key Performance Indicators) の開示をどのように取り扱うかが重要な課題となると考えられる。なぜなら、BSCにおいて設定されるKPIsは、価値創造に寄与する重要成功要因 (CSFs (Critical Success Factors)) に基づき設定されるものであり、重要成功要因が変化しない安定的な経営環境の下では、同一のKPIs体系のデータを追跡することで、当該組織における経営戦略の進捗度・目標の達成度と経営戦略の有効性を評

価することができる一方で、経営環境が大きく変化し、重要成功要因と KPIs との不整合が生じているにも関わらず、同一の KPIs 体系を重視しすぎると、組織の柔軟性にマイナスの影響を与えるおそれがあるとともに、組織・事業の競争力ないしは、収益力の持続可能性について誤った評価を下してしまうおそれがあるからである。

経営環境の不確実性が高く、顧客（現在顧客・潜在顧客）のニーズの変化や技術の変化等の外部環境の変化によって、既存事業における製品やビジネス・モデルが陳腐化し、既存の収益源が著しく失われてしまうリスクが高い組織・事業においては、現状のビジネス・モデルと製品体系の下での KPIs 体系のデータよりも、経営環境の変化に伴うリスクと、当該リスクにどのように対処しようとしているか、あるいは、実際にどのように対処しているかに関する情報の方が、ステークホルダーにとってははるかに重要性が高いと考えられる。

したがって、経営環境の不確実性が高い組織・事業と経営環境の不確実性が低い組織・事業とでは、組織・事業の競争力ないしは、収益力の持続可能性の評価に資する非財務情報の開示内容の重点は、以下のように大きく異なると考えられる（図表 5）。

①経営環境の不確実性が高い場合：

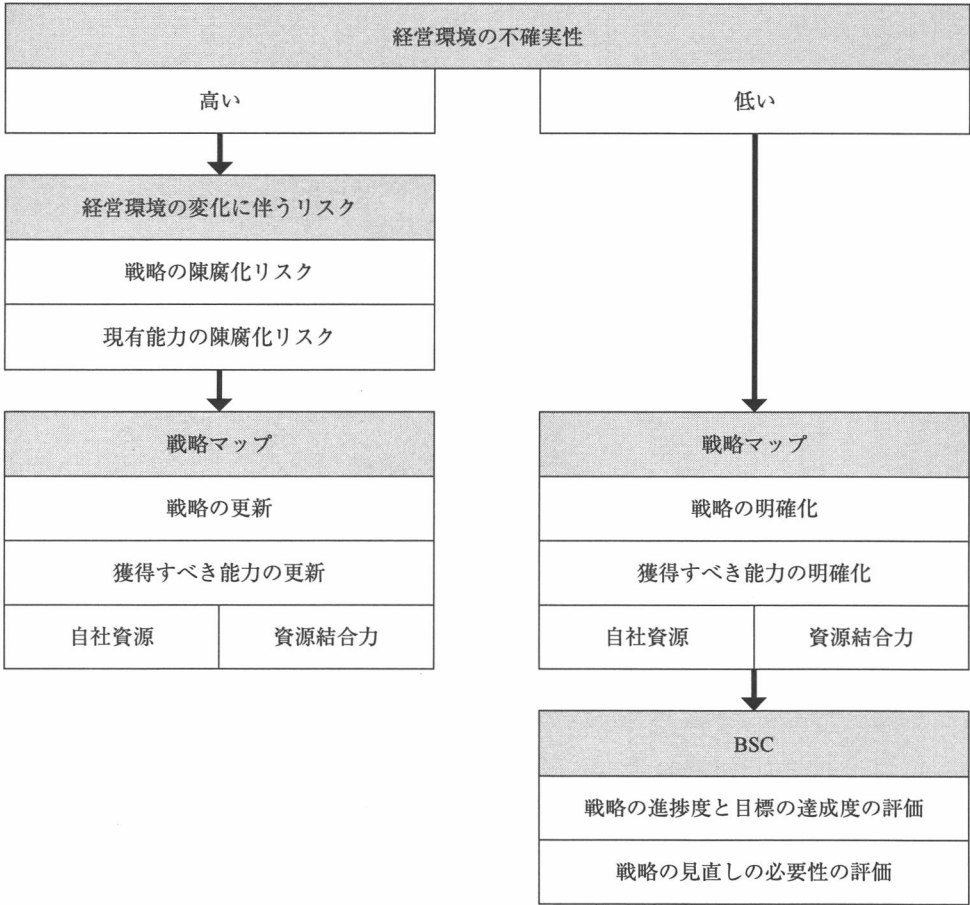
- ・ 経営環境の変化に伴うリスク
戦略の陳腐化リスク、現有能力の陳腐化リスク
- ・ 戦略マップ
戦略の更新、獲得すべき能力の更新（自社資源と資源結合力）

②経営環境の不確実性が低い場合：

- ・ 戦略マップ
戦略の明確化、獲得すべき能力の明確化（自社資源と資源結合力）
- ・ BSC
戦略の進捗度・目標の達成度の評価、戦略の見直しの必要性の評価

なお、現有能力と獲得すべき能力について、コア・ケイパビリティやダイナミック・ケイパビリティそのものの開示は、競争環境に身を置いている組織の場合、自らの競争力を脅かすリスクがあることから、困難であることを前提としている。戦略に関する説明と同様に、競争力に及ぼす負の影響を最小限にしつつ、ステークホルダーの情報要求に応えうるレベルを模索しながら、徐々に開示内容の充実を図っていくことが望ましい。

図表5 戦略マップ／BSCの枠組みを活用した非財務情報開示内容の重点



(出所) 筆者作成

6 結語

本稿では、戦略マップ／BSCは価値創造プロセスの説明ツールとして有効であるという視点に立ち、戦略マップ／BSCの外部報告への利用可能性について分析を行った。

外部報告への戦略マップ／BSCの利用アプローチについては、まず、戦略マップ／BSCを経営管理に全く活用していない、もしくは部分的にしか活用していない組織にも戦略マップ／BSCに基づく価値創造プロセスの説明を求めるか否かに応じて、強制適用アプローチと任意適用アプローチという2つのアプローチが考えられる。

さらに、各アプローチについて、実際に経営管理に活用している戦略マップ／BSCに基づく情報開示を求めるのか（実質要件充足型（マネジメント・アプローチ））と、経営管理で用いているか否かは問わず、戦略マップ／BSCに基づく報告枠組みを活用した情報開示

を求めるのか（形式要件充足型）の2つの手法が考えられる。したがって、適用範囲（強制適用アプローチ・任意適用アプローチ）と開示手法（実質要件充足型・形式要件充足型）の組合せによって、4つのパターンが考えられる。

さらに、外部報告目的の戦略マップ／BSCを用いて開示すべき内容については、近年における企業経営に関する代表的な議論を踏まえると、BSCにおいて設定されるKPIsは、価値創造に寄与する重要成功要因が変化しない安定的な経営環境の下での経営戦略の進捗度・目標の達成度と経営戦略の有効性評価に役立つ一方で、経営環境が大きく変化し、重要成功要因とKPIsとの不整合が生じているにも関わらず、同一のKPIs体系を重視しすぎると、組織の柔軟性にマイナスの影響を与えるおそれがあるとともに、組織の競争力ないしは、収益力の持続可能性について誤った評価を下してしまうおそれがある。

したがって、経営環境の不確実性が高い組織・事業においては、経営環境の変化に伴うリスク（戦略と現有能力の陳腐化リスク）と戦略マップ（戦略と獲得すべき能力の更新）の開示を重視し、経営環境の不確実性が低い組織・事業においては、戦略マップ（戦略と獲得すべき能力の明確化）とBSC（戦略の進捗度・達成度の評価と戦略の見直しの必要性の評価）の開示を重視する必要があると考えられる。

価値創造プロセス自体は定性的情報であることから、多様な報告アプローチを採用しうることが、報告アプローチが多様になればなるほど、組織間の比較可能性が失われ、利用主体にとっての理解可能性も低下すると考えられる。このことから、有効と考えられる報告枠組みを提示し、これを会計基準等で義務付けるか、例示として提示しつつ、多くの組織が導入するように推奨していくか、いずれかの取り組みを進めていくことが望ましい。そして、戦略マップ／BSCは戦略を明確化・可視化し、戦略を管理するために効果的な管理会計ツールであることから、これを外部報告の枠組みとして活用することは、1つのアプローチとして有効であると考えられる。

このようなアプローチを採用した場合、戦略マップ／BSCに基づく経営管理を実施していない組織においては、短期的には、必ずしも経営管理の実態とは整合しない情報となるおそれがある。しかし、図表1で示したように、経営管理・管理会計と外部報告には情報内容に応じた相互依存関係が存在し、価値創造プロセスの開示に関しては、強い相互依存関係が存在する。したがって、戦略マップ／BSCに基づく報告枠組みの導入が、戦略マップ／BSCに基づく経営管理と管理会計システムの導入を促し、価値創造プロセスを強く意識した経営管理に移行するとともに、経営管理の実態と整合した情報開示に近づいていくことが期待される。

但し、戦略マップ／BSC本体の詳細な開示は戦略（企業戦略（全社戦略）と事業戦略）の直接開示となることから、組織の競争力に及ぼす負の影響を最小限にとどめることに十分配慮した報告枠組みを提示する必要がある。

注

- 1) 中村 (2013) はBSCのことを「バランス・スコアカード」と表記しているが、本稿ではBSCという表記で統一している。
- 2) 奥 (2014) は、BSCがダイナミック・ケイパビリティ構築を支援することができれば、不確実な経営環境の変化に対応した戦略マネジメントの実践に対する貢献は大きいと考えられるとした上で、BSCによるダイナミック・ケイパビリティ管理のアプローチとして、以下の2つを挙げている。
 - ①戦略支援アプローチ：
ダイナミック・ケイパビリティを無形資産と捉えて、学習と成長の視点で管理する。
 - ②戦略アプローチ：
BSCを通して、戦略マップに記述された戦略全体でダイナミック・ケイパビリティを管理する。

参考文献

- 伊藤和憲 (2013) 「管理会計における統合報告の意義」『専修大学会計学研究所報 (専修大学会計学研究所)』 No.27、1-28 ページ。
- 伊藤和憲 (2014a) 「管理会計における統合報告の意義」『会計』第185巻、第2号、14-26 ページ。
- 伊藤和憲 (2014b) 「管理会計の視点からみた統合報告」『企業会計』 Vol.66、No.5、83-88 ページ。
- 内山哲彦 (2014a) 「管理会計研究としての統合報告の意義」『産業経理』 Vol.73、No.4、104-113 ページ。
- 内山哲彦 (2014b) 「統合報告と管理会計」『会計』第185巻、第6号、27-40 ページ。
- 奥陽陽 (2014) 「BSCによるダイナミック・ケイパビリティ管理－BSCによる測定方法に焦点をあてて－」『経営実務研究』(日本経営実務研究学会) 第9号、71-84 ページ。
- 小西範幸 (2014) 「統合報告の国際的動向と財務報告の可能性」『企業会計』 Vol.66、No.5、19-27 ページ。
- 小西範幸 (2014) 「統合報告制度の確立－統合報告がもたらす経営・会計のイノベーションに期待して－」『会計・監査ジャーナル』 No.710 (平成26年9月号)、103-112 ページ。
- 中村良佑 (2013) 「統合報告は業績評価の「処方箋」となるか」『企業会計』 Vol.65、No.4、33-41 ページ。
- 山口直也 (2010) 「広域自治体病院におけるBSC (Balanced Scorecard) の導入－新潟県立病院のケース」『会計検査研究』第42号、107-124 ページ。
- Chesbrough, H.W., 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press. (邦訳) 大前恵一郎 (2004) 『OPEN INNOVATION ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部。
- Helfat, C.E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece and S.G. Winter, 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, 1st edition, Blackwell Publishing. (邦訳) 谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ 組織の戦略変化』勁草書房。
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1992. The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Jan/Feb, Vol.70, Issue 1, pp.71-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Sep/Oct, Vol.71, Issue 5, pp.134-142.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard*

Business Review, Jan/Feb, Vol.74, Issue 1, pp.75-85.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (邦訳) 吉川武男 (2011) 『バランス・スコアカード (新訳版) - 戦略経営への変革 -』生産性出版。

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, Sep/Oct, Vol.78, Issue 5, pp.167-176.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 2001. *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press. (邦訳) 櫻井通晴監訳 (2001) 『キャプランとノートの戦略バランス・スコアカード』東洋経済新報社。

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 2004. *Strategy Maps*, Harvard Business School Press. ((邦訳) 櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (2005) 『戦略マップーバランス・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。

International Integrated Reporting Council, 2013. *The International <IR> Framework*. (邦訳) 日本公認会計士協会 (2014) 『国際統合報告フレームワーク 日本語訳』。

Leonard-Barton, D., 1992. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.111-125.

Leonard-Barton, D., 1995. *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press. (邦訳) 阿部孝太郎・田畑暁生 (2001) 『知識の源泉ーイノベーションの構築と持続ー』ダイヤモンド社。

Teece, D.J., 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.28 (13), pp.1319-1350.

Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen, 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18 (7), pp.509-533.

Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A., 1997. *Winning through Innovation*, Harvard Business School Press. (邦訳) 斎藤彰悟監訳 (1997) 『競争優位のイノベーションー組織変革と再生への実践ガイドー』ダイヤモンド社。

参考資料

エーザイ株式会社「統合報告書 2017」(<http://www.eisai.co.jp/pdf/annual/pdf2017ir.pdf>) (平成 30 (2018) 年 1 月 22 日アクセス)。

滋賀県ホームページ「病院事業庁 県立病院の経営改善に向けた取り組み」

(<http://www.pref.shiga.lg.jp/n/byouin/torikumi.html>) (平成 30 (2018) 年 1 月 22 日アクセス)。

新潟県病院局 (2017) 『新潟県病院事業の取組方針～信頼される病院を目指して～ (改定版)』

(http://www.pref.niigata.lg.jp/HTML_Article/887/146/170331torikumihoshinkaitei_803048_0.pdf) (平成 30 (2018) 年 1 月 22 日アクセス)。

新潟県立がんセンター新潟病院ホームページ「H28 年度院長 BSC シート」

(http://www.niigata-cc.jp/byouin/documents/bsc_h29.pdf) (平成 30 (2018) 年 1 月 22 日アクセス)。

(やまぐち なおや・青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科准教授)