



## BSCによる戦略と予算との連携について

志 村 正

著者略歴

志 村 正

文教大学教授

宮城県出身

慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程退学

キーワード

budgeting, strategy, Balanced Scorecard (BSC), Beyond Budgeting (BB), strategic initiative, strategy budget

### I はじめに

ある米国の調査結果によれば、企業の内の60%は戦略と予算編成とを連携させていないという (Kaplan & Norton, 2001, p. 274)。いわば、戦略と予算が分断されているのである。

この調査結果を待つまでもなく、これは以前から存在してきた問題であって、今に始まったことではない。予算廃止論が叫ばれるようになって生じてきたものではない。ただ、戦略と予算との連携 (リンケージ) について考察した研究はあまり見当たらない。これまでこの課題がクローズアップされてこなかったこと自体がむしろ驚くべきことであろう。

それは、管理会計がこれまで戦略を研究の対象とはあまり考えてこなかったこと、戦略と予算との乖離がそれほど問題とはされてこなかっ

たことと関係しているかもしれない。さらには、戦略と予算を結びつけるためのツールなりシステムがなかったということもあろう。

「戦略を実現するための予算でなければならない」とするのが理論的立場であろう。確かに従来は、往々にして、予算と戦略とは切り離されて実行されてきたというのが実情であった。しかし、近年、予算と戦略をリンクさせる架橋としてバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard: 以下、BSCと略す) の役割が目目されている。こうした (戦略) マネジメント・システムの登場によって、BSCがこれまでである予算とどのように関連してくるのかという問題が提起され、BSCと予算との連携が議論されている。そこでの議論では、戦略→BSC→予算という連携が想定されている。

わが国では、戦略は予算ではなく中期経営計画を通じて実現される (櫻井, 2003, pp. 86-87)。つまり、櫻井は、長期ビジョン→戦略→中期経営計画→年度事業計画→部門予算という流れが想定されるという。とすれば、中期経営計画と予算との連携が問題となるだろう。

戦略と予算を結びつけるべきかどうかについてはいくつかの見解がある。予算は戦略実現の足かせとなるから廃止されるべきであるとする見解と、予算の存在意義を認めつつ戦略と予算をリンクしようとする見解である。

本稿では、戦略と予算とは連携すべきであるとする立場をとりながら、両者を連携する上でBSCはどのような役割を果たすことができる

か、その問題点などを考察していきたい。

## II 戦略と予算をめぐる論議

戦略と予算との連携を考察する前に、戦略と予算が分断されている理由を探り、連携に関する批判的な見解を取り上げてみたい。

今日の短期志向の世界では、重役や管理職はアナリストや投資家を喜ばせるために、期待通りの業績予想を達成するというプレッシャーを受けている。そのために場合によっては中長期的な戦略を犠牲にしなければならない。企業のリーダーは3、4年先に企業価値を向上させる可能性のある戦略的实施項目に希少な資源を費やすことを躊躇するという(Niven, 2005, p. 140)。

Graham 等による調査(Graham, et al., 2004)では、米国の財務担当役員(financial executives)の78%が安定的な利益を上げるためには長期的価値創造をあきらめ、55%が四半期の財務目標を損なう恐れのある長期的投資は避けると答えている。財務担当役員の間にも短期優先の思考が支配していることが窺える。

Nivenによれば、「多くの組織は事業計画と予算、そして戦略的な計画について別々のプロセスを設けている」(Niven, 2002, p. 226)という。戦略計画担当者は競争相手以上に打ち勝つ計画を作成するのに忙しい、その反面、他のグループは独自に次年度の業績および資本予算の策定を行っている。しかし、このアプローチの問題は人的および財務的資源が予算の中で採用されている短期的な財務の目標値とはリンクしているが、戦略のゴールとはリンクしていない点である(Niven, 2002, p. 226)。戦略を担当する部署と予算を編成する部署が異なり、相互にコミュニケーションがないことが分断の原因となっている。

予算編成は戦略的決意を弱める。スタッフは戦略的イシューよりむしろ予算編成機構に没頭

するようになるからである。上級管理者は戦略的プランに予算費用を関連づけることができないと告白した(Schmidt, 1992, p. 103)。

予算管理は、戦略が予算作成単位ごとの部分最適に陥りやすい、年度の切れ目で戦略が途切れやすい、といった弊害も秘める(『日経情報ストラテジー』2006年1月号, p. 47)。ここでは、多分に機能横断的な性質を持つ戦略<sup>(1)</sup>を部門別の予算に落とし込むことの弊害を指摘している。

戦略(計画)と予算編成との構造的差異のゆえに両者の統合は困難であるとする意見がある。戦略計画は、長期的、ビジョン的、全体的かつ革新的なプロセスである。他方、予算編成は保守的なプロセスであり、短期的で部分的である(Norton, 2006, p. 2, 5)。

戦略と予算との連携の欠如はどこに見られるだろうか。例えば、それは予算額の決定の仕方に表れている。来年度予算が前年度の予算実績をベースに決定される、いわゆる増分主義(増分アプローチ)が政府だけではなく多くの企業にも浸透している。これでは、戦略との連携は全く図られることはない。ZBBはこの増分アプローチのアンチテーゼとして考え出された手法である。

連携の欠如は手続き面にも表れている。わが国のほとんどの企業では、年度計画は(業務)予算が先行して編成され、その後に予算を達成するための戦略または次年度の重点施策・事業計画の検討、策定が着手されているという。つまり、戦略を実行するための経営資源が予算化されていない。設備投資予算についてはかなり審議され、承認されているものの、それ以外の戦略については予算配分はほとんど検討されていない(森沢, 2005, pp. 24-25)。この順序はテキストで解説されているものとは異なる。

以上のいくつかの指摘は、戦略と予算がいれば水と油のような関係にあって、予算が戦略を実行するさいの障害となる可能性を示唆してい

る。

こうした可能性を受けて、予算の弊害を排除して戦略を成功させるために、予算を廃止するアプローチが登場した。これが一般に言われている予算不要論 (Beyond Budgeting: 以下、BB と略す) である。BB アプローチでは、予算に代わりうるものとして BSC に多大の期待を掛けている<sup>(2)</sup>。事実、Borealis 社のように、予算を持たないで BSC を成功裏に運用しているところもある<sup>(3)</sup>。ここには、BSC を導入する際にも予算が障害になるとする暗黙の前提がある。

Hope と Fraser によれば、「BSC の能力は、年次予算にある短期的なパフォーマンス・ドライバーによって制限され、十分に発揮されないことがあまりにも多い。これらのパフォーマンス・ドライバーによって、中期的な戦略の支援ではなく、来期末の『帳尻合わせ』に関心が向けられ」(Hope & Fraser, 2003, p. 9) としているという。そして、「実際、BSC の利用者の経験では、戦略志向の組織に移行するどころか、年次予算にいくつかの戦略的な指標を単に付け加えただけの結果となった」(Hope & Fraser, 2003, p. 9)。このように、BB アプローチでは、戦略と予算の連携に警告を与えながら、予算を排除する立場を取る。

BSC のフルパワーは年次予算の短期的なパフォーマンス・ドライバーによって制限される。概して、これらは中期戦略をサポートするよりむしろ依然として次年度を管理することに焦点を当てている (Player, Fraser & Hope, 2005, p. 5A・5)。予算は、マネジャーに長期的な価値創造を犠牲にして短期的な目標達成に向けた行動を取らせることが多い (Hope & Fraser, 2003, p. 195)。

だが、BSC は現実には財務的尺度が高いウェイトを占めており、各戦略目標のターゲットの達成が報酬システムとリンクしているような状況では、予算と同じような罠 (annual perfor-

mance trap) に陥る可能性がある<sup>(4)</sup>。

BB アプローチでは全く予算を持たないということではないようだ。依然として用いている。ただ、予算は計画機能を活かしているだけであり、業績評価の目標値としては用いていないという点を銘記しておくことが重要である。つまり、環境変化に合わせて予算を修正したとしても、それが各組織単位のマネジャーの業績評価には反映されない。予算のコントロール機能を発揮させないというスタンスを取る。

しかし、BB の支持者たちが主張するように、BSC は伝統的予算の代替ではなく、両者の役割が異なるので、並存しうるものであることが一般に指摘されている (長谷川, 2003; 伊藤, 2003)。戦略をマネジメントする役割を予算で代替することは困難であるし、逆に日々の業務活動をマネジメントする役割を戦略マネジメント・システムが代替することも困難である。とすれば、両者ではマネジメントにおける役割期待が異なるゆえに、両者の棲み分けを考えた方が生産的であろう。

Kaplan と Norton は戦略を管理する新しいシステムとしての BSC は戦術を管理するための古いシステムとしての予算と結合されねばならないというスタンスを取っている。とはいえ、彼らはその結合は容易には実現できないことも指摘する。それは戦略的計画と業務活動のための予算編成とでは原理・原則や文化が大いに異なるからであるという (Kaplan & Norton, 2001, p. 280)。

戦略は BSC を介在させて中期経営計画と予算管理に落とし込まれて策定・実行される (櫻井, p. 58)。ただそのさいに、BSC と予算は完全に代替させることはできないし、役割期待も異なるから、単に一部の予算目標を BSC の財務の視点における指標の目標値として組み込むだけでは不十分といわざるを得ない。

そこで次に、BSC を通して戦略と予算がどのように連携しうるのかを考察してみたい。

### Ⅲ BSCと予算の連携

企業の戦略は企業が自らの長期目標とミッションを遂行するのに選択した道筋であり、企業の計画と予算を作成する際の出発点である (Blocher, et al., 1999, p. 284)。戦略は長期計画、資本予算、マスター予算により実行される (Blocher, et al., 1999, p. 286)。この中には、戦略が決まってからでなければ予算を編成することができない、戦略が変化したときには予算も作り直さなければならないという仮定が含意されている。当初策定された予算が、実行の段階で競争相手や市場の情報を増すにつれ、あるいは組織の学習が進むにつれて、現場から自然にわき起こってくる戦略 (Mintzberg のいう創発戦略) に取って代わるときのことを言っているのである。BSC は仮説的因果連鎖によって組み立てられているから、少なくとも年に1回はレビューされる。これに伴いその予算についても改訂されることがありうる。

BSC は、向こう3～5年でブレークスルー業績を達成するための戦略的実施項目とそれに必要な経営資源を識別するのに役立つ。また、戦略的实施項目を実現させるために必要な経営資源を識別できれば、それらを年度費用予算に組み込むことも可能になる (Kaplan, 2001, p. 9)。

#### 1. BSCの意義

従来も、例えば、ある製品の売り上げ増大をねらって販売促進キャンペーン (プログラム) が実施されてきたし、また、従業員や役員の教育訓練・研修のためのプログラムが実施されてきたわけであるから、全く戦略を度外視してきたわけではなかった。ただ、それらのプログラムを何らかのコンセプトやシステムのもとに体系的に行ってきたとは言い難いし、そのプログラムの達成のための道筋を目標値を掲げながら

進捗状況を測定しレビューするということもなかったと思われる。ここにこそ、BSCの意義が見い出される。KaplanとNortonも「BSCのレンズが無いことには、エグゼクティブは提案された実施項目の中から選択し、棄却し、あるいは優先順位をつけるための戦略的ツールを何ら持っていなかった」 (Kaplan & Norton, 2001, p. 296) のである。

わが国では、予算は短期利益計画のレールのもとにブレークダウンされたものである。したがって、短期利益計画と予算とを同一視する欧米の事情とは異なっている。短期利益計画は戦略から導き出された中期経営計画の一環として実施される。このことから、「戦略と予算とがリンクしていない」という前に、「戦略と中期利益計画とがリンクされていない」ということが問題視されねばならないのではないのか。

戦略を実現するために特別に予算をもっている企業は少ない。むしろ、森沢氏が指摘することからすれば、戦略にかかわる予算は設備投資を伴うときにのみ考慮されているに過ぎない。経常的な予算で戦略を実現しようとしている場合が多く、したがって戦略が完全に実行できないという悪循環に陥っている場合が多い。

#### 2. 戦略予算

戦略が失敗しているという。その失敗の最大原因として、KaplanとNortonは戦略を実行するための予算が確保されていない点を指摘する (Kaplan & Norton, 2001, p. 292, 294)。そこで、KaplanとNortonは経常的な予算とは別個に戦略予算 (strategic budget) を編成し、戦略実現のための資源・資金を確保するよう提案している。それは、具体的には、BSCにおいて、戦略目標ごとに設けられる戦略的実施項目 (strategic initiative) に資金を担保することによって編成されることになる。経常的な予算、つまり業務予算 (operational budget) は反復的な業務活動を支援するのに発生すると予想さ

れる費用を反映している (Kaplan & Norton, 2001, p. 291)。業務予算は繰り返し業務に必要な資源配分を支援するのに用いられるが、戦略予算は重要な戦略的ドライバーに関する現状と要求される業績とのギャップを埋めるために考案された主要な実施項目に対する支出に傾注する (Niven, 2002, p. 232)。

戦略予算は戦略目標を達成するための戦略的実施項目に関する予算である。図表1はその一例を示している。そこには、特定の戦略テーマを達成する戦略目標に対する戦略的实施項目ごとに資金(予算)が確保されていることが明示されている。戦略予算は新製品・新サービスを開発し、新しい組織能力を開発し、新しく強化された顧客関係を築き、今後の成長のためのキャパシティを拡張できるようにする支出と実施項目を認可するプロセスである (Kaplan & Norton, 2001, p. 288)。Kaplan と Norton は、財務的目標値の設定と資源配分としての予算を2

つの異なるプロセスから生ずるものと考えるところとして、業務予算と戦略予算をあげ、戦略予算を全予算の10%くらいと見積もっている (Kaplan & Norton, 2001, p. 288-289)。

Niven は、BSC の実施項目を、予算と戦略を結び付ける接着剤と呼んでいる (Niven, 2002, p. 203)。したがって、実施項目が戦略的か否か、戦略目標の達成が戦略テーマの中でどれほど重要かを見極めることが肝要となる。また、資源が限られているとき、戦略的実施項目の優先順位を評価するシステムを準備する必要があるかもしれない。実施項目には戦略的実施項目と非戦略的実施項目があるが、これらをどのように識別するのか。

戦略的実施項目以外の実施項目は廃止されたり業務予算に含められたりすることになろう。戦略的実施項目に割り振られる予算の大きさはどのようにして決定されるのであろうか。実施項目に付けられる予算は一種のプログラム予算

図表1 戦略的実施項目と戦略予算

テーマ	テーマ目標	バランス・スコアカード		アクション・プラン	
		指標	目標値	実施項目	予算
顧客パー ソナ マネ ジ ン グ	収益ミックスの拡大	・収益ミックス	新規 = +10%	・市場細分化実施項目	\$ × ×
		・収益成長率	+25%		\$ × ×
	財務助言で顧客信頼を増大する	・セグメントのシェア	25%	・満足度調査	\$ × ×
		・セグメントのシェア	50%		\$ × ×
	製品ラインのクロスセル	・顧客満足度	90%	・財務プランニング実施項目	\$ × ×
		・クロスセル・レシオ	2.5		\$ × ×
	戦略的職務 ファイナンシャルプランナー	・顧客との接触時間	1時間/Q	・統合された製品提供	\$ × ×
		・人的資本レディネス	100%		\$ × ×
	戦略的システム ポートフォリオ・プランニング	・関係マネジメント	100%	・ファイナンシャル・プランナーの資格取得	\$ × ×
		・戦略的アプリケーション・レディネス			\$ × ×
組織レディネスの創造	・顧客ファイルの統合	100%	・ポートフォリオ・プランニング・ソフト	\$ × ×	
	・BSC とリンクされた目標			\$ × ×	
戦略テーマ予算合計					\$ × ×

出典：Norton, 2006, p.4



と考えられるのではないだろうか。次の節でこうした点について考察する。

これまでも、資本予算を作成することによって戦略を予算に組み込んできたのに、どうして戦略と予算とは無関連に設定され展開されてきたというのであろうか。戦略予算と資本予算はどのように異なるのであろうか。実施項目を実施するための経営資源を担保する戦略予算は、ポリシー・コストないしは自由裁量費としての性質を多分に持っている（Kaplan & Norton, 2000, p. 2）。これに対して、資本予算は資本支出に関する資金を担保するという性格を持っている。

BSC上のストレッチされた目標値と予算の短期的な業績目標値のレベルをどのように調整するかが問題となる。BSCで掲げられたある財務尺度の目標値をそのまま予算側で受け取ることは不合理であることはもちろんである<sup>(5)</sup>。BSCの各視点における戦略目標は主として短期的には達成できないもので、中長期的に取り組むべき課題だからである。

そこで、BSCにおけるターゲットは一般に中長期の性質を帯びているが、年度ごとの中間目標値（マイル・ストーン）を設定することによって予算のメカニズムに組み込むことができ

る。例えば、BSCの財務目標値を年度ごとに細分化して期間目標とすることによって（業務）予算とシンクロナイズしている会社として、ナショナル・バンク・オンライン・フィナンシャル・サービス社（OFS）の例があげられる（Kaplan & Norton, 2001, p. 295）。図表2はOFSのBSCに基づいて筆者が作成したものである。

業務予算と戦略予算との関係については概ね3つの考え方があり。1つは、両者は別個に編成されて別個に管理されるとする考えである。2つ目に、戦略予算は結局は業務現場で実際には実行されるから最終的には業務予算に統合されるべきであるとする考えである。いま1つは、戦略予算を業務予算に含めるとしてもそれを別個のものとして取り扱う考えである。

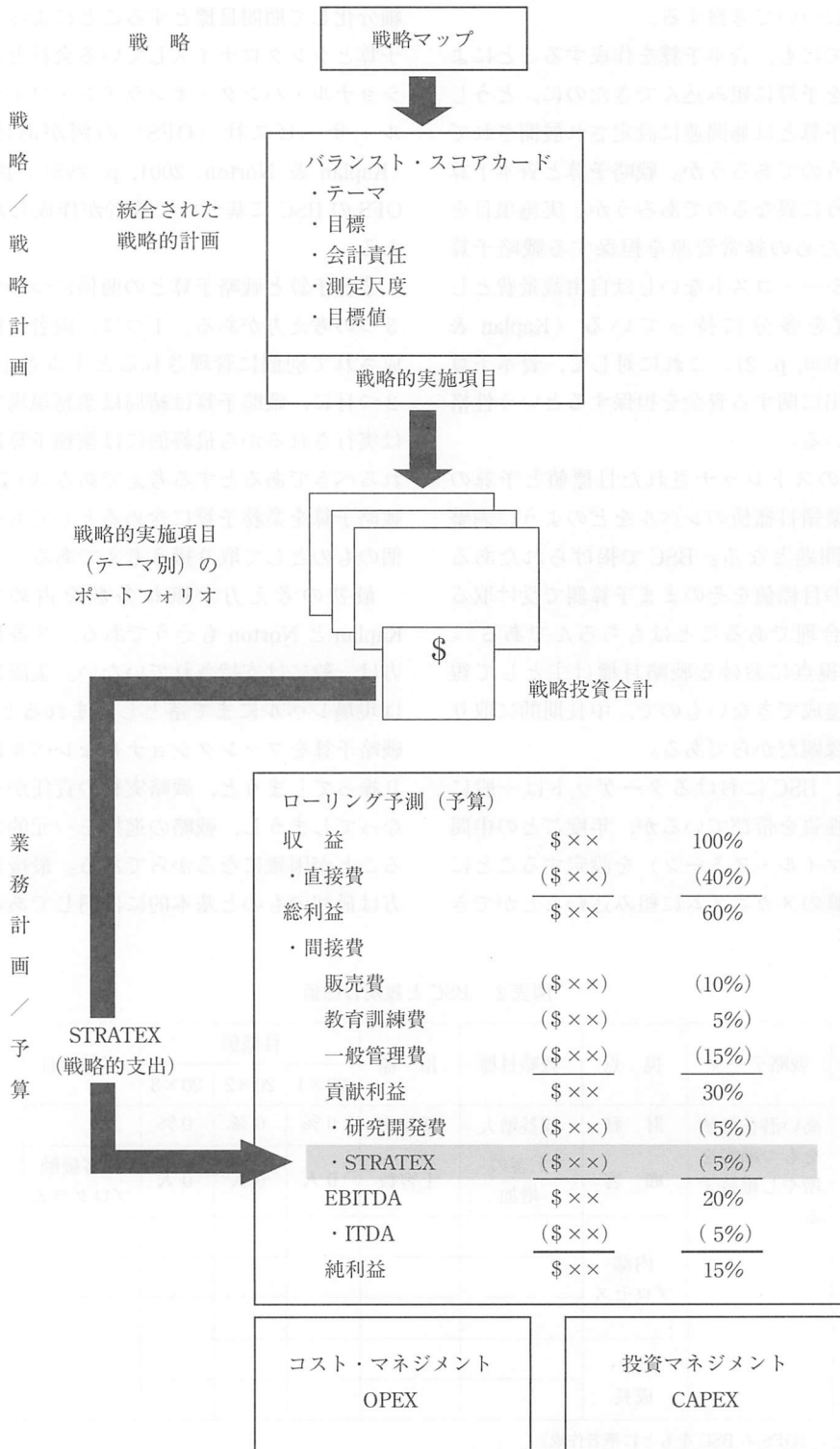
最初の考え方が概ね多数を占めている。KaplanとNortonもそうである。2番目の考え方は一般には支持されていない。実際には戦略は現場レベルにまで落とし込まれるとしても、戦略予算をファンクショナルなレベルにまで割り振ってしまうと、戦略実行の責任が不明確になってしまし、戦略の進捗を一元的に捕捉することが困難になるからである。最後の考え方は最初のものと同様基本的には同じである。次に

図表2 BSCと短期目標値

戦略テーマ	視点	戦略目標	指標	目標値			実施項目
				20×1	20×2	20×3	
高い潜在価値をもつ顧客を増やし維持する	財務	収益増大	増収率	0%	0%	0%	顧客接触プログラム
	顧客	上客の増加	上客数	0人	0人	0人	
	内部プロセス						
	学習・成長						

（OFSのBSCをもとに筆者作成）

図表3 Elecotecq 社の開発した STRATEX



その一例を示すことにする。

Norton はフィンランドのハイテク製造業の Elecotecq 社の開発した STRATEX を紹介し、これが戦略と予算の連携のための有用なツールであるとしている。図表 3 がそうである (Norton, 2006, p. 3)。STRATEX (戦略的支出) は同社の戦略に関わる種々の実施項目の資金担保のために用いられる。各戦略テーマについて明確化されるクロス・ビジネス投資のポートフォリオが STRATEX として分類され、これらのポートフォリオが予算上は独立されて、別個のカテゴリーにされることで、コストを引き下げる絶えざる短期的圧力からそれが保護され、予算編成プロセスにおいて長期と短期のマネジメントがバランスされることになる (Kaplan & Norton, 2001, p. 14; Norton, 2006, p. 6)。

図表 3 から分かるように、同社の開発した STRATEX は、戦略予算の総額を予算損益計算書に明示するという特徴を持っている。これによって、戦略予算の規模を明らかにできるということと、その情報を周知できるという効果があるだろう。戦略予算には、会計慣行によって戦略的支出が資本化されるものと費用化されるものがある。前者が CAPEX (資本支出) となり、後者が OPEX (業務費用) として処理される。

伊藤も戦略予算に高い優先度を認めるべきであると述べている (伊藤, 2003, p. 88)。つまり、経営資源が戦略実行に振り向けられた後に業務予算が編成されるべきであるとする。そして、戦略予算は業務予算に組み込まない。とはいえ、年次予算を業務予算と戦略予算とに分けて編成することは実務を混乱させ、かえって BSC と予算との統合を困難にさせるとの指摘もしている (伊藤, 2005, p. 28)。

ただ、この場合に次のような疑問が起こるであろう。戦略予算と業務予算とを別々に管理するとしても、現存のスタッフや設備を用いて実施項目を遂行するとすれば、それらに関わる予

算は戦略予算に含めるのか、それとも業務予算に含めるのか、判断に迷うところである。もし、業務予算に含めているのであれば、戦略予算が資源の一部を盗み取っていることになりはしないかということである。この議論では、こうした疑問は杞憂なのだろうか。

アカウントビリティ (会計責任) の問題もある。図表 3 の BSC には、戦略テーマや戦略目標とともにこの会計責任の明示がなされている。往々にして、実施項目はクロス・ファンクショナルな性格を持っている。この会計責任をだれが負うのかという問題が生じることは容易に想像できる場所である。Norton は戦略テーマのエグゼクティブ・スポンサーが戦略的投資に対して全般的な責任を負わなければならないと提案している (Norton, 2006, p. 5)。

### 3. 戦略的实施項目

前述のように、実施項目には戦略的なものと非戦略的 (業務的) なものがある。戦略の達成には戦略的实施項目と非戦略的实施項目とを識別する必要がある。経営資源は限られているので、「戦略の達成に寄与しない非戦略的な実施項目を削減することは、価値ある資源を迅速に解放し、本当の価値を生み出し、競争優位へと導いてくれるプロジェクトにそれをつぎ込むことができる」(Niven, 2002, p. 190)。ここにはまさに、ゼロベース思考が見られる。

実施項目が戦略的であるかどうかを決定する基準として、Kaplan と Norton は前掲の OFS の例をあげている (Kaplan & Norton, 2001, p. 297)。OFS では、戦略的实施項目であるためには、次の 3 つの基準で「高い」と評価されなければならない。

1. 戦略目標を達成するのに資すること。
2. 競争優位をもたらすこと。
3. 持続的差別化をもたらすこと。

OFS は「戦略的重要性」、「コスト」、「正味現在価値」などのいくつかの規準をウエイトづ



けた実施項目のランキング・モデルを作成している。このモデルはマネジャーが最も重要な実施項目に焦点を当てるよう助ける案内役として機能している (Kaplan & Norton, 2001, p. 298)。

Niven は、BSC の実施項目の優先順位づけの方法として、いくつかの評価項目をウエイトづけして決定する方法を提案している。その評価項目には、「戦略との連携の強さ」、「正味現在価値の大きさ」、「人件費と材料費の総コスト」、「資源要求 (キー・パーソン)」、「完了に要する時間」、「他の実施項目の影響度」を例示し、「意思決定にあたっては常に戦略的な重要性 (戦略との連携の強さ—筆者注) に最大のウエイトが付されるべき」と主張している (Niven, 2002, p. 193, 194)。

実施項目が戦略実現にもっとも貢献する度合いに応じて選定されることになると、戦略テーマに「環境の向上」が存在しない限り、環境関係の実施項目が高いプライオリティをもつことはないということにもなり、環境への取り組みに予算が確保される見込みがなくなる可能性もある。

ただ、実施項目のランキングの際に見落とされがちなのは、実施項目を単独で評価することに対してである。戦略目標を達成するには、通常、組織の異なる部分からのいくつかの実施項目が関与する。こうした実施項目の統合的なインパクトを考慮して評価されねばならない (Norton, 2006, p. 5)。

図表 1 を見ると、戦略的実施項目 (アクション・プラン) に対する予算が示されているが、これには議論があろう。実施項目は経営資源 (予算) が制約されているため優先順位が検討されているが、選択される実施項目の予算の大きさについては問題とならないのであろうか。実施項目の予算額に対しては、例えばゼロベース予算の核心になっていたディシジョン・パッケージを作成し、コスト・ベネフィット分析でランキングを決定するような仕組みが必要にな

るのではないかと考えられる。

#### IV 結びに代えて

本稿では、戦略と予算とは連携されるべきであるというスタンスで考察してきた。本稿での考察をまとめることによって結びに代えたい。

(戦略志向の組織体は) 組織の計画と予算の中に戦略的実施項目のために拘束された人的資源と財務資源を組み込んで、それを予算の費目とは別個に管理する (Kaplan & Norton, 2001, p. 294)。戦略の実現を優先させる企業では、戦略テーマごとに戦略的実施項目に対する予算 (戦略予算) をポートフォリオとして編成することが求められる。

戦略予算を優先的に編成し、別個に取り分けて管理するという記述はきわめて示唆に富んでいる。もしそうしなければ、短期的な (業務) 予算を優先する誘惑に陥り、経営資源が乏しかったり、景気が悪かったり、経営者の報酬が短期的な利益業績によって支払われるような場合には、戦略目標を達成することに振り向けるべき予算が最有力なコスト削減候補となってしまう危険性が高くなるからである。こうした傾向を第 2 章で示した。

本稿の考察を結論的に言えば、次のようになるだろう。戦略および BSC と予算との間に、文化的、構造的な差異がある限りでは、戦略予算 (BSC 予算) と業務予算とを別々のプロセスで編成し、別個に管理するというのが現実的な解決策と思われる。戦略予算をさらにファンクショナルに細分化することは、むしろ戦略実行に対する責任 (アカウンタビリティ) を曖昧にし、むしろ戦略を分断させる結果を招くように思われる。わが国では、BSC を導入している企業で BSC と予算を別物と考える経営者が多いという (伊藤, 2005, p. 28)。こうした経営者の見方は妥当なものであろう。

わが国企業の予算制度の実態調査 (2002年調

査)によると、中長期経営計画を策定している企業のうち134社の85.4%は予算は中長期経営計画と関連していると回答している(三木他, 2003, p. 138)<sup>(6)</sup>。わが国では戦略は中長期利益計画に落とし込まれ、さらにローリング方式などを用いて短期利益計画へと展開されると論じられる。予算が短期利益計画を財務的に表現した具体的な実行計画であるとするれば、予算と戦略とは全く関係なく存在しているとは言い難く、何らかの戦略の痕跡を予算の中にとどめていると考えられよう。したがって、この調査結果を見る限りでは、戦略と予算が分断されているというふうには読み取れない。さらなる調査が必要になろう。

BSCを採用するかどうかにかかわらず、戦略を遂行するための予算をもつことは戦略を成功させるためのキーポイントになるであろう。

- 注(1) 戦略には全社戦略、事業戦略、機能戦略があるが、本稿では全二者を問題にしている。
- (2) 清水は、BSCは戦略を成功裡に遂行するための重要要因にのみ焦点を当てているので、日常管理には別の管理手法、つまり予算が必要になるとする見解を示している(清水, 2004, p. 160)。また、長谷川は、BSCと予算管理を併用することが現実的な方策となるという。両者はマネジメントの対象が異なる。BSCは戦略をマネジメントし、予算は戦術をマネジメントする(長谷川, 2002, pp. 76-77)。大方の見方を代表していると思われる。BBアプローチによる予算廃止に関する問題点については(志村, 2007)を参照されたい。
- (3) 長谷川はBorealis社のシステムを紹介している(長谷川, 2002)。
- (4) BBアプローチは、BSCを導入するさいの問題点も指摘する。業績目標として戦略目標と関連する財務的・非財務的尺度の利用を推奨している点ではBSCと類似するものの、向こう1年間のスコアカードの目標値の達成に報酬を与えるならBSCは固定業績契約となり(Hope & Fraser, 2003, p. 184)、BSCにも予算と同じように逆機能的行動を誘発させる恐れがあるという。
- (5) 伊藤は、わが国で、予算目標にも戦略目標と

同じストレッチ度を要求し、BSC作成プロセスが戦略策定プロセスであると同時に予算編成プロセスでもあるという企業があることを紹介している(伊藤, 2003, p. 88)。きわめて興味深い記述である。

- (6) 日本大学商学部会計学研究所の調査(2002年)では、予算(短期利益計画)と中長期利益計画との関係について「予算が中長期利益計画の初年度として設けられ、ローリング方式が採用される」との回答が有効回答数100社のうち61社となっていた(日大, 2003)。

#### 参考文献

- 伊藤嘉博(2003)「バランスト・スコアカードと予算との有機的連携の意義と可能性」『産業経理』10月, 82-89ページ。
- (2005)「戦略志向組織における予算管理～BSCとの関係を軸とした検討～」『原価計算研究』第29巻1号, 25-34ページ。
- 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—』同文館出版。
- 清水孝(2004)『戦略マネジメント・システム』東洋経済新報社。
- 志村正(2007)「予算不要論の問題点」(櫻井通晴編著『企業価値創造の管理会計』同文館出版に所収)。
- 日本大学商学部会計学研究所(2003)『会計学研究』第16号。
- 長谷川恵一(2002)「バランスト・スコアカードと予算管理」『会計』第161巻5号, 68-82ページ。
- 三木・栢田・鈴木稿(2003)「わが国企業予算制度の実態1. アンケート調査の集計結果とその鳥瞰図分析」『産業経理』4月, 125-151ページ。
- 森沢徹(2005)「伝統的な予算管理制度のブレークスルー～トラストモデルの提言」『知的資産創造』1月号, 20-33ページ。
- Blocher, Edward J., Kung H. Chen, and Thomas W. Lin (1999), *Cost Management: A Strategic Emphasis*, McGraw-Hill Company.
- Graham, John R., Campbell R. Harry and Shina Rajgopal (2004), *The Economic Implications of Corporate Finance Reporting*, April.
- Hansen, Stephen C., David T. Otley, and Wim A. Van der Stede (2003), "Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective," *Journal of Management Accounting*

- Research, Vol. 15, pp. 95-116.
- Hope, Jeremy and Robin Fraser (2003), *Beyond Budgeting*, Harvard Business School Press. (清水孝監訳「脱予算経営」生産性出版, 2005年)
- Horngren, Robert S. (2004), "Management Accounting: Some Comments," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, pp. 207-211.
- Kaplan, Robert S. (2001), "Integrating Shareholder Value and Activity-Based Costing with the Balanced Scorecard," *Balanced Scorecard Report*, Vol. 3, No. 1, Jan.-Feb., pp. 7-10. (木下徹郎訳「EVAとABCをBSCに統合する」『Diamond Harvard Business Review』August 2003, pp. 122-127)
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (2000), "Linking Strategy to Planning and Budgeting," *Balanced Scorecard Report*, Vol. 2, No. 3, May-June, pp. 1-4.
- and ——— (2001), *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳『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, 2001年)
- Nieven, Paul R. (2002), *Balanced Scorecard step by step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc. (松原恭司郎訳『ステップ・バイ・ステップ バランス・スコアカード経営』中央経済社, 2004年)
- (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics: maintaining maximum performance*, John Wiley & Sons, Inc.
- Norton, David P. (2006), "Linking Strategy and Planning to Budgets," *Balanced Scorecard Report*, Vol. 8, No. 3, May-June, pp. 1-6.
- Player, Steve, Robin Fraser, and Jeremy Hope (2005), "Moving Beyond Budgeting: Integrating Continuous Planning and Adaptive Control (New)," (Beyond Budgeting Round Table), in Williams R. Lalli (editor), *Handbook of Budgeting*, 5th ed., Supplement, John Wiley & Sons.
- Schmidt, Jeffrey A. (1992), "Is It Time to Replace Traditional Budgeting?," *Journal of Accountancy*, Oct., pp. 103-107.