

戦略マップ作成による戦略の可視化に関する実務的考察

－J社における単一事例研究－

山崎 裕史

キーワード：戦略マップ、経営戦略、組織内共有

1. はじめに

企業が継続的に成長し、環境変化に柔軟に対応していくためには、自社の戦略を明文化し、それを組織内で共有することが不可欠である。経営環境が複雑化・不確実化する現代において、戦略は経営者のみが理解していればよいものではなく、現場の社員一人ひとりが理解し、行動に移せる状態が望まれる。しかし、現実にはそのような状態に至っている企業は決して多くない。

たとえば、日本の中小企業に関する調査では、「経営戦略が管理職以外の従業員にまで浸透している」と回答した企業は全体のわずか 20.0%にとどまっている一方、「まったく浸透していない」と回答した企業も 20.6%存在しており（中小企業庁、2022）、戦略が組織全体で共有されていない実態が明らかになっている。これは、戦略が言語化されず、経営者の頭の中にとどまったままになっているためである。こうした状況は、企業規模や地域を問わず広く見られる傾向であり、筆者が本研究の対象とした海外の中小企業（以下、J社）においても同様の傾向が見受けられた。

J社は独自の素材を扱うニッチな業態であるが、将来的なブランド戦略の展開を見据えており、そのための戦略的方向性を内部でどのように共有していくかが重要な経営課題となっていた。経営者は自社の将来像や戦略について明確な考えを持っていたものの、それが組織全体に浸透しているとは言いがたく、特に現場との認識ギャップが浮き彫りになっていた。

このような背景のもと、本研究では、経営者の暗黙的な戦略的構想を可視化し、組織内での共通理解を促進する手段としての戦略マップに注目する。戦略マップとは、

バランスト・スコアカード（以下 BSC）の理論に基づいて戦略を図解する、強力なフレームワークである（キャプラン & ノートン，2005）。

しかし、戦略マップや BSC の導入は単純な道のりではなく、先行研究では経営層の関与不足や組織的抵抗といった、導入を阻む様々な課題が指摘されている（キャプラン & ノートン，2000）。だが、それらの多くは既にある程度の経営管理手法が確立された組織への導入を前提としている。本研究が対象とする J 社のように、経営者自身が、これまで体系的に扱う機会のなかった BSC や戦略マップという概念自体に初めて触れる、というゼロベースの出発点から可視化に取り組む事例は、先行研究では焦点が当てられてこなかった領域である。

したがって本稿では、経営層による事前知識がない中小企業において、戦略マップ作成がどのような困難に直面し、また理論だけでは捉えきれないどのような実務的示唆を生み出すのかを、先行研究で示された課題との比較を通じて明らかにすることを目的とする。具体的には、筆者が媒介役として経営者との対話を通じて戦略を可視化していくプロセスを詳述し、その実践的な意義と課題を考察する。

本稿の構成は以下のとおりである。第 2 節では戦略マップの理論的背景と位置づけについて整理する。第 3 節では J 社の概要と戦略マネジメント上の課題を明らかにする。第 4 節では戦略マップの作成プロセスとその構造を提示する。第 5 節では戦略マップを通じて得られた気づきや変化を考察し、第 6 節において本研究のまとめと実務的含意、限界と今後の課題を述べる。

2. 理論的背景と位置づけ

2-1. 戦略マップの理論的枠組み

戦略マップは、ロバート・S・キャプランとデビッド・P・ノートンによって提唱されたバランスト・スコアカード（Balanced Scorecard、以下 BSC）の発展形として誕生した概念である。BSC は 1992 年に初めて Harvard Business Review 誌上で紹介されたが、従来の財務指標中心の経営管理に対するオルタナティブとして、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の四つの視点を統合した業績管理手法として注目を集めた（キャプラン & ノートン，2000）。

当初の BSC は、企業の業績評価指標を多角的に捉える枠組みとして用いられていたが、2000 年代に入ると、単なる指標の集合ではなく、企業戦略を実行するための統合的マネジメントシステムとしての役割を担うようになる（キャプラン & ノートン，

2005)。この進化の中核に位置付けられるのが、戦略マップである。戦略マップは、BSCの各視点に設定された目標間の因果関係を視覚的に整理・図式化するものであり、戦略をストーリーとして構造化することを可能にする。

戦略マップの最大の特徴は、戦略を見える化する点にある。従来、経営戦略は経営陣の暗黙的な知識や経験則に依存し、組織内で共有されにくい性質を持っていた。戦略マップは、こうした暗黙知を形式知として明文化し、組織全体で共有可能な戦略言語へと転換する機能を果たす。この、言語化しにくい個人の暗黙知を、組織で共有可能な形式知へと転換するプロセスは、野中・竹内（1996）が提唱した知識創造理論における表出化（Externalization）そのものである。この観点から、戦略マップは単なる戦略管理ツールとしてだけでなく、組織的な知識創造の出発点となる表出化を促す、極めて有効な実践手法としても位置づけられる。特に中小企業においては、経営者の頭の中にある戦略がそのまま意思決定に直結しているケースが多く、戦略の形式知化は組織的な意思決定や人材育成、業務遂行の整合性において重要な役割を果たす（中小企業庁、2022）。

また、戦略マップは、企業戦略の全体構造を俯瞰的に捉えることを可能にし、戦略的整合性を担保するフレームワークとしても有効である。たとえば、財務的成果を達成するために、どのような顧客価値を提供し、そのためにどのような業務プロセスが必要で、さらにそれを支えるためにどのような人的資源や組織学習が求められるのか、といった一連のロジックを図式化することで、戦略の実行プロセスが明確化される（キャプラン & ノートン、2005）。

さらに、戦略マップは戦略的対話を促進する機能も有している（キャプラン & ノートン、2005）。組織内の異なる階層や部門間で戦略認識に齟齬が生じることは少なくないが、戦略マップを用いることで、戦略目標やその背景にある因果関係についての共通認識が形成されやすくなる。これは、戦略実行に必要な納得感と巻き込みを生む重要な要素である（キャプラン & ノートン、2005）。

このように、戦略マップはBSCの発展形として、戦略の視覚化、形式知化、整合化、対話の媒介という多面的な役割を担うツールとして位置付けられる。その理論的起源を理解することは、戦略マップの実践的意義を正しく評価するうえで不可欠である。

本理論的枠組みは、特に中小企業において重要な示唆を持つ。経営者個人の経験則や暗黙知に経営の根幹を依存しがちな中小企業にとって、戦略マップによる暗黙知の形式知化は、事業承継や属人的経営からの脱却に向けた第一歩であり、その重要性は計り知れない。しかし、先行研究の多くは、その「形式知化のプロセス」自体を詳述

するには至っていない。特に、経営管理の専門教育を受けていないことの多い中小企業経営者が、自らの直観や信念を、どのようにしてこの論理的なフレームワークへと落とし込んでいくのか、その実践的なプロセスとそれに伴う困難については、未だ十分に解明されていない領域である。

2-2. 戦略マップの特徴と活用目的

戦略マップの特徴は多岐にわたるが、中心的なものは「戦略の視覚化」「全体最適の促進」「戦略対話の媒介」「KPI との連動性」にある。

第一に、戦略マップは戦略の視覚化を可能とする点で有用である。企業の戦略はしばしば抽象的で複雑な概念であり、特に中小企業においては経営者の頭の中に留まりやすい。戦略マップによって、戦略を四つの視点に分類し、それぞれの目標を因果関係のある構造として図式化することで、誰もが理解しやすい形に整理される（キャプラン & ノートン、2005）。この視覚性は、組織内での戦略共有や、目標の納得的理解を促進する。

第二に、戦略マップは、個々の業務活動が企業全体の戦略にどう関与するかを明示することで、全体最適の視点を組織にもたらす。部門ごとの最適化に陥りやすい企業活動において、戦略マップは「自部門の成果が企業全体にどう貢献するか」という問いを明確にし、戦略的整合性を確保するための有効なツールとなる（伊藤、2006）。

第三に、戦略マップは、戦略的対話を促す媒介としての役割を果たす。共通の図式をもとに、部門間・階層間の議論を活性化し、戦略への理解とコミットメントを醸成する（鶴巻、2003）。この対話は、戦略の背後にある論理構造や価値観の共有にもつながり、組織の一体感形成に資する。

第四に、戦略マップは KPI 設計との親和性が高い。BSC の各視点に対応する具体的な KPI は、戦略マップで描かれた目標体系と整合的に設計されることで、目標と実績の連動性が高まり、マネジメントの実効性が向上する（中小企業基盤整備機構、2017）。また、KPI の形骸化を防ぎ、戦略との一貫性を担保する役割も期待される。

第五に、戦略マップは中小企業にとって特に有用である。中小企業庁（2022）によれば、多くの中小企業では経営理念や戦略の社内浸透が課題とされており、戦略マップはそれを可視化・言語化する手段となる。属人的に展開されがちな戦略を、図として共有可能な形にすることで、従業員の行動変容や自律的な判断を促す仕組みづくりが可能となる。

以上のように、戦略マップは単なる図式化ツールではなく、戦略の共有・実行・検

証に関わる中核的なマネジメント装置である。その活用目的は、視覚化による理解促進にとどまらず、組織の対話・整合・評価といった経営の根幹に資するものである。

これらの特徴は、特に中小企業の経営者にとって重要な意味を持つ。大企業のような精緻化された KPI 管理体制を構築する以前の段階にある多くの中小企業にとって、まず重要なのは、戦略の見える化と、それを用いた戦略的対話という、より根源的な機能である（鶴巻，2003）。経営者のビジョンが組織に浸透していないという根本課題（中小企業庁，2022）に対し、これらは直接的な解決策となりうる。しかし、先行研究では、従業員数が少なくフラットな組織である中小企業において、その戦略的対話が具体的にどのような形で生まれ、どのように機能するのかという点については、十分に解明されているとは言い難い。大企業の部門間対話とは異なる、中小企業ならではの対話の質やプロセス、そしてそこに介在する固有の困難については、さらなる研究が求められる領域である。

2-3. 戦略マップの限界と留意点

戦略マップは多くの利点を有する一方で、いくつかの限界や留意すべき点も存在する。これらを理解しないまま導入した場合、戦略マップは形骸化し、むしろ戦略の実行を妨げる要因となりかねない。

第一に、因果関係の単純化リスクがある。戦略マップでは、各視点の目標が直線的な因果関係で結ばれる形で示されるが、現実の経営環境はより複雑で非線形的である。すべての目標が明快に連鎖するとは限らず、因果構造を過度に単純化すると、誤った戦略判断を招くおそれがある。伊藤（2006）も、因果関係のモデル化には仮説的要素が含まれることを指摘しており、絶対視を避ける姿勢が求められる。

第二に、戦略マップの形骸化リスクがある。導入初期には有効に機能していた戦略マップも、経営環境の変化に応じた更新がなされない場合、実態と乖離し、単なる図解資料となってしまう。戦略マップは「描いた時点」で完結するのではなく、「継続的に更新・運用されて初めて効果を発揮する」ものである（鶴巻，2003）。その運用に経営層自らが関与し続ける姿勢が不可欠である。

第三に、抽象度の高さゆえの導入障壁がある。戦略マップは高度な概念整理と因果論理の構築を前提とするため、十分なリテラシーや時間的・人的リソースが必要となる。中小企業では、こうした条件を満たすのが難しいことも多く、戦略マップ導入が頓挫する原因ともなりうる。中小企業基盤整備機構（2017）の事例集でも、BSC や戦略マップの導入過程で、作成者の負担が過大となり、現場定着に至らなかった例が報

告されている。

第四に、マップ作成と実行の乖離という課題がある。戦略マップはあくまで戦略の「仮説モデル」であり、その実行段階においては状況に応じた柔軟な解釈と修正が必要である。伊藤（2006）は、戦略マップの構造はあくまで仮説であり、運用においては修正と実証の繰り返しが必要であると述べている。また、鶴巻（2003）も、戦略マップを一度作成しただけで満足すると、現場との認識乖離や組織運営の硬直化を招くリスクがあるとし、継続的な更新と経営層の関与の必要性を強調している。戦略マップは「支援ツール」であるという本質を見失わず、現場との対話の中で柔軟に運用する姿勢が求められる。

このように、戦略マップには有効性とともな一定のリスクが内在しており、それを正しく理解し、導入・運用するためには、現実的かつ柔軟なマネジメントが求められる。とりわけ中小企業においては、限られたリソースの中でどのように戦略を構造化し、活用可能な形で維持するかが鍵となる。そのためには、完璧なマップを追い求めるよりも、組織文化や運用実態に応じた「使える戦略マップ」の構築を目指す姿勢が重要である。

これらの理論的な限界は、リソースの限られる中小企業の文脈において、より深刻な経営課題として現れる。特に「抽象度の高さゆえの導入障壁」は、日々のオペレーションも担う中小企業経営者にとって、導入そのものを断念させかねない決定的なハードルとなりうる。また、専任の担当部署を持たない中小企業では「形骸化リスク」も増大する。先行研究ではこうした限界点は指摘されているものの（鶴巻，2003；）（伊藤，2006）、では限られたリソースの中で、中小企業がこれらの限界を乗り越えるための具体的な工夫や、簡略化された実践的アプローチについては、まだ十分に論じられていない。中小企業の経営実態に即した、持続可能な戦略マップの導入・運用プロセスには、さらなる研究が求められる領域が残されている。

2-4. 先行研究における BSC 導入の課題

前項までで述べたように、戦略マップは戦略を可視化・共有する上で強力なツールであるが、その導入と運用は必ずしも平坦な道のりではない。キャプラン&ノートンの著作をはじめとする多くの先行研究では、BSC や戦略マップの導入プロセスにおいて企業が直面する、様々な組織的・人的な課題が報告されている。

第一に、組織変革に対する抵抗である。BSC の導入は、単なる新たな指標管理システムの導入に留まらず、組織文化や従業員の行動変容を伴う。そのため、現状維持を

望む従業員や、既存の評価制度に慣れた管理職からの抵抗に遭うことは少なくない。例えば、モービル社の事例では、戦略情報の共有が競合への漏洩に繋がるという懸念が示されたが、経営者は「従業員が戦略を知らなければ実行のチャンスすらない」と反論し、意識改革を促した（キャプラン & ノートン，2000）。

第二に、経営層のコミットメント不足である。BSC 導入プロジェクトが失敗する最大の要因の一つとして、経営トップの関与が不十分であることが挙げられる。シニア・マネジメントが BSC の設計プロセスに積極的に関与せず、スタッフ部門に一任してしまった場合、BSC は単なる管理ツールとなり形骸化する（キャプラン & ノートン，2000）。また、M&A の事例では、買収先の経営陣が BSC に全く興味を示さず、導入されていたプログラムが中止に追い込まれたケースもある（キャプラン & ノートン，2005）。

第三に、フレームワークの設計と運用上の課題である。戦略目標と業績評価指標の因果関係が不明確であったり、測定項目が多すぎたり少なすぎたりする BSC を設計してしまうリスクがある（キャプラン & ノートン，2000）。また、完璧さを求めるあまり開発プロセスが長期化し、組織の関心が薄れてプロジェクトが頓挫するケースや、ボルボ・ファイナンス社の事例のように、作成した BSC を共有する IT ツールが未整備であったために活用されなかったという問題も報告されている（キャプラン & ノートン，2005）。

これらの先行研究が示すように、BSC や戦略マップの導入は、単にフレームワークを導入すれば成功するものではなく、組織文化の変革、経営者の強いリーダーシップ、そして自社に合った適切な設計と運用プロセスが不可欠である。しかし、これらの先行研究で語られる事例の多くは、モービル社やボルボ社のように、既にある程度の経営管理基盤を持つ大企業を主な対象としている（キャプラン & ノートン，2000；キャプラン & ノートン，2005）。中小企業を対象とした事例集においても、導入後の成果に焦点が当てられることが多く（中小企業基盤整備機構，2017）、経営者の暗黙知に経営の多くを依存している組織（中小企業庁，2022）で、これらの課題が具体的にどのように現れ、どう乗り越えられるのかは十分に論じられていない。

とりわけ、本稿が対象とする J 社のように、経営者自身が戦略マップという概念自体を認知していないゼロベースの状況から、いかにして戦略の可視化という第一歩を踏み出すのか、その最も初期段階における媒介者の役割や実践的な困難については、未だ解明されていない部分が大きい。したがって、次節以降では、J 社という一つの事例を通じて、この理論と実務のギャップを埋めることを試みる。

3. J社の戦略課題とマネジメントの現状

3-1. J社の概要（事業内容・従業員規模・事業展開）

本稿で事例研究の対象とするJ社は、筆者の親族が経営する中小企業であり、筆者自身も経営支援という立場でその事業に関わってきた。なお、親族が経営に関与しているという関係性による情報の偏りが生じないように、筆者は支援者および研究者の立場を意識し、ヒアリングや観察に際しては常に双方の視点を尊重しながら、できる限り客観的な情報の収集と分析に努めた。本研究の対象であるJ社の概要を表1に示す。

表1：J社の概要

所在地	東南アジア（タイ）
従業員数	約25名（日本人経営者＋現地社員）
主な事業内容	養蚕・繭生産・シルク抽出、シルク原料販売、シルク関連製品製造・販売
経営理念	「絹は地球を救う」

出所：筆者作成

表1にある通り、J社は、東南アジアに生産拠点を構える日系の中小企業であり、蚕の飼育（養蚕）から繭の生産、製糸・加工作業、さらには化粧品原料としての抽出に至るまで、シルク素材の製造プロセスを一貫して担っている。とりわけゴールデンシルクと呼ばれる自然な黄金色を帯びた絹素材を扱っている点において、同業他社にはない独自性を有しており、国内外のOEM企業や化粧品ブランドへの高付加価値な原料提供を中心に事業を展開している。

このゴールデンシルクは、タイ王室が主導したクイーンプロジェクトにおいて育成された品種をルーツに持ち、自然由来の美しさや抗酸化性、保湿性といった機能的な特性にも優れている。大量生産には不向きな素材であり、生育には高度な気候管理と観察力が求められることから、生産工程の多くは手作業による丁寧な処理に支えられている。J社はこうした特性をむしろ価値と捉え、「手間をかけてこそ高品質が生まれる」という信念のもと、クラフト型の生産体制を構築してきた。

こうした日々の生産活動を通じて、J社では職人的なこだわりをもつモノづくりの文化が育まれている。また、J社は単にコスト削減や気候的優位性を求めて海外進出したのではなく、地域社会との共生を経営上の重要な視点として位置づけてきた。たとえば、桑の葉の契約栽培を地元農家と連携して行うことで農業の安定化に貢献してい

るほか、スタッフの多くが周辺村落から通勤しており、雇用創出や地域経済への波及効果も生んでいる。これは経営理念として明示されているわけではないが、創業以来、経営判断の随所において「地域とともに生きる」姿勢が強く貫かれており、J社の事業モデルに内在する価値のひとつとなっている。

組織構成は比較的フラットで、日本人経営者が全体の戦略と財務を管掌しつつ、現地のオペレーションは主にローカルスタッフの裁量に任されている。現場の意思決定の自由度は高く、柔軟な運営体制が築かれている一方で、会社全体としての戦略共有や中長期的ビジョンの浸透には課題が残されている。経営者と一部の幹部クラスを除けば、現場レベルでは戦略的な思考との接点が希薄であり、全社的な方向性をどう共有していくかが今後の重要な経営テーマである。

次項では、こうした課題認識の背景にある、経営者の戦略構想のあり方について詳しく見ていく。

3-2. 経営者の戦略構想とその暗黙性

J社の経営者は、自社の将来像について明確かつ情熱的な戦略構想を抱いている。その中核にあるのが、「絹は地球を救う」という理念的なフレーズである。これは単なるキャッチコピーではなく、J社の事業活動の根底に流れる価値観そのものを象徴している。経営者は、J社が扱うゴールデンシルクという独自素材が持つ、自然由来の機能性や美しさ、そして優れた成分を通じて、環境と調和した持続可能な社会の実現に貢献できると固く信じている。この構想は、タイ王室のプロジェクトをルーツに持つ素材の文化的背景や、地域社会との共生を重視する経営姿勢にも支えられており、単なる経済的利益の追求を超えた事業観を形成している。

さらに経営者は、現在のOEM供給を中心としたBtoBの素材メーカーという立場から脱却し、将来的には自社ブランドを確立してD2C（Direct to Consumer）モデルへも進出するという、事業モデルの進化を構想している。これは、素材の価値を直接消費者に届け、より高い付加価値を創出するとともに、特定のニッチ市場への依存から脱却し、持続的な成長を確保するための戦略的判断である。

しかし、これらの戦略構想は、経営者の頭の中では明確な体系として存在しているものの、その多くが形式知化されていない暗黙知の状態にあるという大きな特徴があった。この点を経営者に直接問うた際、次のような発言があった。「もちろん、5年後、10年後を見据えた理念や目標は常に持っています。しかし、我々のような中小企業は、限られたリソースの中で、大企業よりも速いスピードで変化する環境に対応しなくて

はならない。だからこそ、固定的な計画に縛られるのではなく、私が日々の状況に応じて迅速に判断し、指示を出す。このやり方で、これまで柔軟に変化を乗り越えてきたという自負があります」。

この発言は、経営者の頭の中には明確なビジョンと戦略が存在する一方で、それが言語化・体系化された計画としてではなく、経営者個人の経験と判断に根差した暗黙知としてマネジメントされている実態を端的に示している。野中・竹内（2020）によれば、暗黙知とは経験や勘に基づく言語化の難しい主観的な知識であり、これが組織の重要な意思決定の源泉となっているケースは多い。そして、この暗黙知の状態は、まさにキャプランらが指摘するように、多くの組織において戦略が言語化されず、経営陣の経験則に依存している状態と合致する（キャプラン & ノートン, 2005）。戦略が実行されるためには、まずそれが組織の誰もが理解できる共通言語へと翻訳されなければならない、そのためのツールが戦略マップであるとされている（キャプラン & ノートン, 2005）。J社のように戦略が明文化されず、組織内で共有が進行途上にある状況は、決して珍しくない。事実、日本の中小企業全体を見ても、経営戦略が管理職以外の従業員にまで浸透している企業は、わずか20.0%にとどまるという調査結果もある（中小企業庁, 2022）。

このような戦略の暗黙性は、組織の一体性を著しく損なう。ビジョンや戦略が組織全体で共有されて初めて、従業員は自らの業務が企業全体の目標達成にどう貢献するのかを理解し、組織のベクトルを合わせることが可能になるからである（キャプラン & ノートン, 2000）。結果として、J社では経営者の抱く熱意やビジョンが具体的な戦略として組織全体に浸透しているとはいいがたい状態にあった。この戦略の暗黙性こそが、次項で述べるJ社の戦略マネジメント上の課題を生む直接的な原因となっていたのである。

3-3. 戦略マネジメント上の課題（共有不足、数値目標の欠如など）

前項で述べた経営者の戦略構想の暗黙性は、J社の戦略マネジメントにおいて、いくつかの具体的な課題を生じさせていた。筆者が経営者へのヒアリングを重ねる中で見てきたのは、戦略が経営者の頭の中にとどまっているがゆえの、組織運営や事業活動におけるもどかしさであった。本項では、その課題を「組織・人材面」「事業・マーケティング面」「財務・投資面」の3つの側面に分類して整理する。

第一に、組織・人材面での課題である。ヒアリングにおいて経営者が最も頭を悩ませていたのが、経営理念や戦略の共有が著しく不足している点であった。経営者が熱

意を込めて語る「絹は地球を救う」という理念も、その想いは生産現場のスタッフには十分に体现されているとはいいがたい状況であった。「理念はあっても、それを評価制度のような具体的な仕組みに落とし込めていないから、現場にとっては“自分ごと”になっていないんだ」と経営者は語っており、理念と日常業務の間に大きな隔たりがあることが伺えた。また、経営者が還暦を超え、長期的な継続性を視野に入れる中で、この暗黙知である理念や哲学をどう次世代に継承していくか、という点にも明確な答えはなく、J社の持続可能性における課題となっていた。

第二に、事業・マーケティング面での課題である。自社ブランドによるD2C事業の展開を目指しているものの、その具体的な戦略が不明確なため、SNSでの発信内容も一貫性を欠き、場当たり的になっているという悩みも吐露された。また、売上の8割近くをOEM・原料輸出に依存する事業構造は、経営の安定に寄与する一方で、将来の成長に向けた自社ブランドへの投資といった、新たな戦略的挑戦を躊躇させる要因としても作用していた。

第三に、財務・投資面での課題が挙げられる。戦略が暗黙知の状態にあるため、それを具体的な数値目標に落とし込むことができていなかった。例えば、自社ブランドの売上構成比を何年後に何%まで高めるのか、そのためにどれだけの投資が必要か、といった計数計画が存在しなかった。これは、キャプランらが指摘する、戦略と業績評価指標がリンクしていない状態であり、戦略実行のマネジメントサイクルが機能不全に陥る典型的なパターンである（キャプラン & ノートン，2000）。経営者は、桑畑の拡張やブランディングといった今後の成長のための次の一手としての投資の必要性を強く感じていたが、「明確な数字の裏付けがない中で、その投資をどうやって決断すればいいのか」と、そのジレンマを語った。この背景には、原価計算をはじめとする管理会計体制が未整備であるという、より根本的な問題も存在していた。

以上、筆者がヒアリングを通じて抽出したJ社の主要な戦略マネジメント上の課題を、以下に8点として整理する。

- 課題 P1: 経営理念の組織内への未浸透
- 課題 P2: 理念と人事評価制度の未接続
- 課題 P3: 社長の高齢化と理念継承の仕組み不在
- 課題 P4: 技能継承の遅れと属人化リスク
- 課題 P5: SNS 戦略の軸ブレとターゲットのミスマッチ
- 課題 P6: OEM 事業への高い依存体質
- 課題 P7: 管理会計の本格導入と定着に向けた課題

- 課題 P8: データに基づく投資意思決定プロセスの確立

これらの複合的な課題を構造的に整理し、解決への道筋を可視化することを目的に、次節では J 社における戦略マップの作成プロセスとその構造について具体的に論じていく。

4. 戦略マップの作成プロセスと構造

4-1. マップ作成の目的とアプローチ

前節で明らかにした通り、J 社では経営者の戦略構想が暗黙知の状態にあり、それに起因する複合的な課題が組織内に存在していた。本研究で戦略マップの作成に取り組んだ目的は、これらの課題を解決するための具体的な処方箋を描くことにあった。第一の目的は、経営者の頭の中にある戦略を形式知として可視化することである。戦略を誰もが理解できる一枚の絵として描き出すことで、組織内での共有を容易にし、共通言語を醸成することが期待された（キャプラン & ノートン、2005）。

第二の目的は、戦略の因果関係を明確にすることである。日々の業務活動（学習と成長、内部プロセス）が、顧客価値の創造を通じて、最終的にどのような財務的成果に結びつくのか。その繋がりを論理的に示すことで、従業員一人ひとりが自らの仕事の意義を理解し、組織全体のベクトルを合わせることが狙いであった。

尚、BSC は本来、戦略マップの各目標に具体的な KPI や戦略施策を紐づけることで、戦略を管理する統合的システムである（キャプラン & ノートン、2000）。しかし本研究では、あえてそのスコープを戦略マップの構築に限定した。その理由は二点ある。第一に、J 社の最大の課題は、KPI の設定以前に、共有されるべき戦略そのものが経営者の暗黙知に留まっている点にあったからだ。まずは戦略の全体像と因果関係について経営者と組織の合意形成を行うことが、最も重要な第一歩であった。第二に、J 社では管理会計体制が未整備であり（課題 P7）、現時点で精緻な KPI を設定・測定するための基盤が整っていなかった。このようなゼロベースの状況で、いきなり包括的な BSC の導入を目指すことは、かえって過大な負担となり、プロジェクトが頓挫するリスクを高めると判断したためである。

本研究におけるマップ作成のアプローチとしては、J 社を対象とした単一事例研究（ケーススタディ）の手法を用いた。これは、戦略マップという理論的フレームワークを、特定の一組織という具体的な文脈に適用し、そのプロセスと結果を深く考察するものである。具体的には、筆者が J 社の経営者に対して複数回にわたる詳細なヒア

リングと対話を重ね、そこから得られた情報を基にマップの草案を作成し、フィードバックを受けて修正するという、実践的かつ反復的なアプローチをとった。これにより、単なる理論の当てはめではなく、J 社の実態に即した、生きた戦略マップを構築することを目指した。

4-2. ヒアリング・観察に基づく因果関係の抽出

戦略マップの各構成要素は、筆者が J 社の経営者に対して実施した、複数回にわたるインタビューと対話の中から抽出された。このプロセスで重視されたのは、単に個別の目標をリストアップすることではなく、経営者の語りの中に存在する戦略的な因果関係の連鎖を明らかにすることであった。これは、戦略をストーリーとして構造化するための根幹をなす作業である（キャプラン & ノートン、2005）。「なぜそれが必要なのか」「それを達成すると、次に何が起こるのか」という問いを繰り返すことで、戦略の根底に流れる論理構造を丁寧に探っていった。

抽出プロセスは、まず J 社が取り組むべき中核的な戦略課題を定義することから始まった。論文において、取り組むべきテーマや問いを明確に絞り込むことは、その後の論証の質を決定づける極めて重要なプロセスである（戸田山、2012）。ヒアリングを通じて明確になったのは、J 社が目指す方向性が「市場拡大とサステナブル経営の両立」というテーマに集約されることであった。ここで言う J 社のサステナブル経営とは、単に環境配慮を意味するものではない。それは、第一に、経営者の暗黙知に依存している経営理念や、職人の技能といった無形資産を、次世代へ継承可能な仕組みを構築すること（課題 P3, P4）。第二に、従業員が理念に共感し、働きがいを持てる人事制度や組織文化を育むこと（課題 P2）。そして第三に、OEM 事業への依存体質から脱却し、安定した収益基盤とデータに基づく意思決定プロセスを確立すること（課題 P6, P7, P8）を指す。すなわち、事業・組織・財務の三側面における長期的な継続可能性を確保することが、J 社にとってのサステナブル経営であると、本稿では定義する。そして、この戦略課題を達成した先に、J 社が究極的に実現したい姿として、経営理念である「絹は地球を救う」という最上位のビジョンが存在している、という階層構造が明らかになった。

次に、この戦略課題を構成する二つの側面から、それを実現するための必要条件を深掘りしていった。「市場拡大」の側面については、主に財務の視点と顧客の視点からアプローチした。「サステナブル経営」の側面については、主に内部プロセスの視点と学習と成長の視点に関わる戦略目標が導き出された。これは、企業の戦略を多角的に

捉える BSC の 4 つの視点を、分析のフレームワークとして応用したものである（キャプラン & ノートン，2000）。

このように、インタビューを通じて経営者の思考を戦略課題に沿って分解し、それぞれの視点における戦略目標の断片を抽出していった。そして、それらの断片を今度は逆に学習と成長、内部プロセス、顧客、財務の順で並べ替え、「もし～ならば、その結果～となる（if-then）」という因果関係の仮説を構築した。例えば、「もし次世代を担う中核人材の育成・採用が進めば（学習と成長）、その結果として D2C ブランドの構築が加速し（内部プロセス）、それが『J 社』ブランドの確立に繋がり（顧客）、最終的に自社ブランド製品の売上拡大（財務）を通じて、市場拡大という戦略課題の達成に貢献する」といった具合である。この仮説を再度経営者に提示し、議論を通じてその妥当性を検証・修正していくという反復的なプロセスこそが、因果関係の抽出作業そのものであった。

次項では、このプロセスを経て最終的に構築された戦略マップの全体像を提示し、その構成要素について詳述する。

4-3. 実際に作成した戦略マップの提示（図入り）と構成要素の説明

前項で述べた、経営者へのヒアリングと反復的な対話プロセスを経て、J 社の経営戦略を可視化したものが図 1 の戦略マップである。当初はより多くの戦略目標が候補として挙げたが、議論を重ねる中で、第 3 節で整理した 8 つの経営課題（以下、課題 P1～P8）に対する処方箋として、戦略の「幹」となる最も重要な因果関係に絞り込む形で、このマップが構築された。

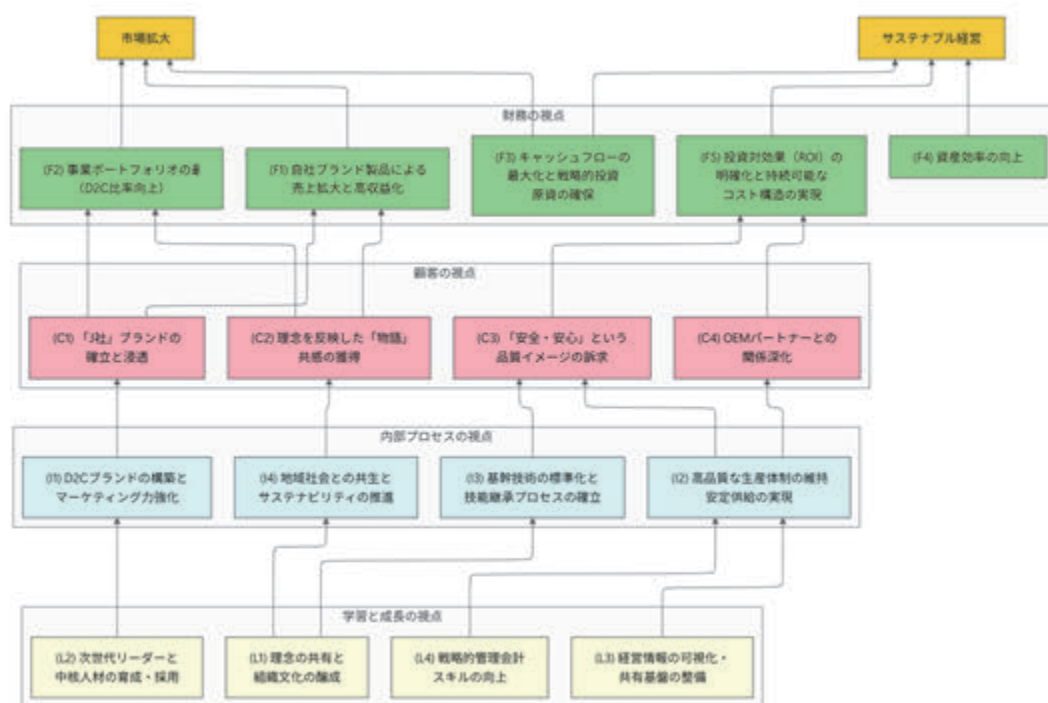


図 1：J 社の戦略マップ

出所：筆者作成

■ 戦略ストーリー：理論と実務の対話から紡ぎ出した因果の矢印

この戦略マップは、下から上へと、J 社の価値創造のストーリーを描いている。各目標を結ぶ矢印は、理論的には「もし A を達成すれば B が達成される」という因果関係の仮説を示している（キャプラン & ノートン，2005）。しかし、この論理的な矢印を、J 社の経営者の暗黙知から抽出し、一本の線として描き出すプロセスは、理論書が示すほど単純なものではなかった。むしろ、ヒアリングの中で見えた理想と現実のギャップ、経営者の葛藤や決意を乗り越え、筆者と経営者が共に見出した「こうありたい」という意思の連鎖そのものである。以下、その矢印一本一本に込められた意味と、それが J 社の課題をどう解決するのかを詳述する。

■ 土台の構築：学習と成長から内部プロセスへの因果関係

全ての戦略活動の土台となる「学習と成長の視点」。ここの目標は、J 社が抱える組織的な課題への直接的な処方箋であり、その抽出は極めて困難であった。

- L1 → I3, I4（理念を活動へ繋ぐ矢印）：これは、経営理念の組織内への未浸

透(課題 P1)を解決するための根源的な矢印である。ヒアリング当初、理念の重要性は語られるものの、具体的な施策との結びつきは曖昧であった。そこで、理念が戦略的な資産として機能するためには、それを体现する活動と体系的に接続する必要があるのではないか、と議論を提起した。その結果、「(L1)理念の共有」は、品質を支える「(I3)技能継承」における職人的な品質へのこだわりの拠り所となり、また理念そのものである「(I4)地域共生」活動を通じて初めて全社的な意味を持つ、という因果関係が見出された。

- **L2 → I1 (未来への人材投資の矢印)：**経営者は「D2C ブランドをやりたい」という明確なビジョンを持っていたが、それを「誰が」担うのかという問いは、次なる経営テーマとなっていた。この論点は、社長の高齢化と理念継承の仕組み不在(課題 P3)とも密接に関連する。この矢印は、「(L2)次世代リーダーと中核人材の育成・採用」という人材への戦略的投資が、「(I1)D2C ブランドの構築」という未来の事業モデルを現実のものとするための、不可欠な先行条件であることを示している。対話を通じて、ビジョン実現と事業承継を統合した人材戦略の必要性が明確になった瞬間であった。
- **L4, L4 → I2 (守りの強化の矢印)：**J社の「品質」は、長年の経験を持つ職人たちの手によって支えられており、その点に経営者は絶対の自信を持っていた。しかし、その品質レベルを将来にわたって安定的に維持・向上させていくためには、管理会計の仕組みをより一層高度化させていく必要があった。これは管理会計の本格導入と定着に向けた課題(課題 P7)である。この矢印は、「(L3)経営情報の可視化」と「(L4)管理会計スキル」というデータに基づく管理能力が、J社の最大の強みである「(I2)高品質な生産体制」を、より強固で持続可能なものへと進化させることを示している。

■ 価値の創造：内部プロセスから顧客への因果関係

卓越した内部プロセスが、いかにして顧客価値に転換されるのか。ここの因果関係は、現場観察を通じてより鮮明になった。

- **I2, I3 → C3 (属人化リスクを乗り越える矢印)：**J社の生産現場では、特定のベテランスタッフの長年の経験と勘という「暗黙知」に品質が大きく依存しており、その卓越した技術は、いわば「属人化」した状態にあった。これは、その人物が離脱した場合にJ社の競争力の源泉そのものが失われるという、技能継承の遅れと属人化リスク(課題 P4)である。そのため、この貴重な資産を

個人から組織の資産へと転換し、組織全体の能力として品質を担保する「(I3) 技能継承」と「(I2) 高品質生産の維持」が、顧客に対する継続的な「(C3) 『安全・安心』という品質イメージ」の提供に不可欠である、という強い因果関係が設定された。

- **I1 → C1, I4 → C2 (強みを価値へと翻訳する矢印)：** ヒアリング当初、「(I4) 地域社会との共生」という活動は、経営者にとって「当たり前が良いこと」であり、戦略的な価値としては明確に認識されていなかった。しかし、対話を通じて、この活動こそが J 社の理念を体現するユニークな事実であり、SNS 戦略の軸ブレ(課題 P5)という課題に対し、顧客の共感を呼ぶ「(C2) 『物語』」の源泉になりうるということが明らかになった。この矢印は、埋もれていた強みを顧客価値へと翻訳する発見の瞬間を示している。そして、その「物語」と「(I1) D2C ブランドの構築」というマーケティング活動が両輪となって、「(C1) 『J 社』ブランドの確立」という顧客の心の中のポジションを築き上げるのである。

■ 成果の実現：顧客価値から財務的視点、そして戦略課題達成への因果関係

最終的に、創造された顧客価値が、いかにして経済的成果と戦略課題の達成に結びつくのかを示す。

- **C1, C2 → F1, F2 (ブランドを収益に変える矢印)：** 「(C1) ブランドの確立」と「(C2) 物語による共感」は、OEM 事業への高い依存体質(課題 P6)という現状から、より主体的な事業展開へと舵を切るための鍵である。これらは、価格競争からの脱却を可能にし、「(F1) 売上拡大と高収益化」を直接的に引き起こす。そして、その結果として、高付加価値事業へのシフトを意味する「(F2) 事業ポートフォリオの最適化」が達成される。
- **F1～F5 → S1, S2 (戦略課題への集約の矢印)：** そして、これらの財務成果が、最終的に J 社の二大戦略課題の達成に貢献する。「(F1) 売上拡大」と「(F2) ポートフォリオ最適化」は「(S1) 市場拡大」を直接的に達成する。一方で、「(F4) 資産効率の向上」と「(F5) 持続可能なコスト構造」は「(S2) サステナブル経営」の実現を財務面から支える。そして、両者を下支えする「(F3) キャッシュフロー」が、データに基づく投資意思決定プロセスの確立(課題 P8)の基盤となり、二つの戦略課題双方の達成を可能にするのである。

以上のように、本戦略マップの矢印一本一本は、理論的整合性のみならず、経営者の悩みや現場の現実、そして筆者との対話の中から紡ぎ出された、J 社が抱える課題

への具体的な処方箋となっているのである。次節では、この戦略マップの作成プロセスを通じて得られた気づきと、このマップが今後 J 社にもたらしうる変化について考察する。

5. 戦略マップ作成の意義と今後の展望

本節では、第 4 節で提示した戦略マップの作成プロセスとその構造を踏まえ、この取り組みが J 社にもたらした意義と、今後の企業経営にもたらしうる変化について考察する。本節の構成は、まずマップ作成のプロセス自体が経営者に与えた意識変化について論じ、次いで作成されたマップが今後、組織内共有と対話の促進にどう貢献しうるかという期待される効果を述べ、最後に具体的な施策や KPI 設計といった、今後のマネジメントシステムへの展開可能性を提言する。

5-1. マップ作成プロセスを通じた経営者の意識変化

本研究における最大の成果の一つは、戦略マップという成果物そのもの以上に、それを作成するプロセスが経営者の意識に与えた変化であった。ヒアリング当初、J 社の戦略は経営者の頭の中にある、言語化の難しい暗黙知の状態にあった。これは、野中・竹内（2020）が指摘するように、個人の経験や身体に根差した主観的な知識であり、多くの組織において重要な意思決定の源泉となっているものである。戦略マップ作成の根幹は、この暗黙知を、組織の誰もが理解できる形式知、すなわち一つの戦略ストーリーへと転換するプロセスにある（キャブラン & ノートン，2005）。

J 社の経営者にとって、筆者との対話は、自らの戦略構想を言語化し、客観視する得難い機会となった。「なぜこの活動が重要なのか」「それを達成すると、次に何が起こるのか」という因果関係を問われ続ける中で、これまで個別の点として存在していたアイデアが、次第に一つの線として結びついていったのである。その意識変化は、マップの草案が形になった際の、以下の経営者の発言に端的に表れている。

「人材や地域貢献といった、目には見えないけれど大切なものが、どうブランド価値や収益という具体的な成果に結びつくのか。その繋がりや、経営者として経験則では分かっていたが、このマップは頭の中にあったモヤモヤとしたものを、誰にでも説明できるハッキリとした形に整理してくれた。これこそ、組織全体で戦略を共有するための設計図だ」。

この経営者の発言は、まさに個人の経験則という「暗黙知」が、戦略マップという組織で共有可能な「形式知」へと変換された瞬間を象徴しており、そのプロセスは当

人の意識を、日々の売上目標といった短期的な視点から、長期的な企業価値創造のメカニズムそのものへと引き上げる効果があった。また、こうした価値創造の考え方は、企業価値評価の起点が自社の価値創造ストーリーを明確に描くことにあるとする議論とも合致する（伊藤，2006）。かくして経営者にもたらされた意識変化こそが、今後のJ社の戦略実行における最も重要な推進力となりうる、本研究の介在によってもたらされた最初の気づきであった。

5-2. 組織内共有と戦略的対話の促進（期待される効果）

作成された戦略マップが、今後J社の組織にどのような良い影響をもたらさうか。その最大の効果は、組織内に共通言語が生まれ、真の戦略的対話が促進される点にある。

これまでJ社では、経営者の想いや指示は、主に個別的・断片的に伝えられていた。例えば、生産現場のスタッフは品質向上の重要性を理解していても、それがなぜ今、D2Cブランドという新しい挑戦（I1）に必要なのか、そして会社の収益（F1）にどう結びつくのか、という全体像の中で自分の役割を捉えることは難しかった。これが、経営理念の組織内への未浸透（課題P1）の根本原因であった。しかし、戦略マップという共通言語を持つことで、J社は、組織の全部門・全従業員のベクトルを戦略に合わせる戦略集中型組織へと進化していく可能性を得た（キャプラン & ノートン，2000）。

戦略マップは、J社に具体的な変化をもたらすことが期待される。例えば、タイの地域社会との共生（I4）に携わる現地スタッフがいるとする。彼はこれまで、その活動を良いこととは感じていても、ビジネスの根幹に関わる重要な仕事だとは認識していなかったかもしれない。しかし、マップ上で自らの活動（I4）が、顧客の共感を呼ぶ物語の創造（C2）に繋がり、それがブランド確立（C1）と売上拡大（F1，F2）に直接貢献しているという因果関係を視覚的に理解した時、彼の仕事への誇りとモチベーションは大きく変わるだろう。自分の仕事が、会社の未来を創る戦略の一部であると実感できるからである。

また、これまで連携が難しかった部門間の対話も促進される。例えば、マーケティング担当がD2Cブランドのプロモーション（I1）を強化しようとする際、生産現場では安定供給（I2）へのプレッシャーが高まる。戦略マップがなければ、これは単なる部門間の対立に終わりがかねない。しかし、「高品質な生産体制の維持（I2）」と「D2Cブランドの構築（I1）」が、共に「ブランド確立（C1）」という上位の目標に貢

献していることがマップ上で共有されていれば、「どうすれば両立できるか」という建設的な対話が生まれる。このように、戦略マップは、経営者のモノローグを、組織全体のダイアログへと転換させる力を持つ。従業員は、単に指示を待つのではなく、マップを見ながら「この目標（例：C3）を達成するために、私たちの現場ではもっとこういう工夫ができませんか？」といった自律的な提案が可能になる。J社が直面していた、経営者と従業員の間に存在する認識のギャップを埋める上で、戦略マップは極めて有効なコミュニケーションツールとして機能することが期待される。

但し、留意すべきは、これらの効果は戦略マップを作成しただけで自動的に発現するものではない、という点である。マップはあくまで対話の「きっかけ」と「土台」を提供するに過ぎない。この期待される効果を現実のものとするためには、マップを日々の業務に落とし込み、戦略の進捗を管理していく具体的な仕組み、すなわち次項で述べる具体的施策や KPI の設計が不可欠となる。

5-3. 具体的施策・KPI 設計への展開可能性

前項で述べた戦略的対話の促進という期待される効果を具現化し、戦略マップを絵に描いた餅で終わらず、具体的な経営管理システムへと繋げていくための今後の展望を提言する。戦略マップは、それ自体が完成形なのではなく、より実効性の高いマネジメントシステムを構築するための土台である（キャプラン & ノートン、2000）。

J社が次に取り組むべきステップは、この戦略マップを基にした具体的な KPI（重要業績評価指標）と戦略施策（アクションプラン）の設計である。データに基づく投資意思決定プロセスの確立（課題 P8）という J 社の課題を解決するためには、戦略の進捗を客観的な数値でモニタリングする仕組みが不可欠である。戦略マップ上の各目標が、日々の業務の中で着実に実行されているかを確認し、組織的な学習を促すために、以下のような KPI と施策の連動が考えられる。

- (L1)理念の共有：
 - KPI：理念の理解度に関する従業員アンケートのスコア
 - 施策：月一回の理念共有ミーティングの開催、理念を体現した従業員の表彰制度導入
- (I1)D2C ブランドの構築：
 - KPI：自社 EC サイトの新規顧客獲得数、SNS のエンゲージメント率
 - 施策：SNS コンテンツカレンダーの作成と運用、インフルエンサーとの協業企画

- (C1) 「J 社」ブランドの確立:

- KPI: ブランド名の指名検索数、ブランド認知度調査のスコア
- 施策: 主要なターゲット顧客層へのウェブ広告出稿、展示会への出展

KPI を選定する際には、マップで可視化された価値創造の主要なドライバーに焦点を当てることが重要である（伊藤，2006）。さらに、具体的な戦略施策の優先順位付けにおいては、ゴールドラットが提唱する制約条件の理論（TOC）が有効な思考の枠組みを提供する（ゴールドラット，2001）。この理論は、プロセス全体の成果は、最も弱い部分（ボトルネック）によって規定されると説く。J 社の戦略マップをこの観点から見ると、例えば技能継承の遅れと属人化リスク（課題 P4）に対応する「(I3) 基幹技術の標準化と技能継承」は、J 社全体の価値創造プロセスにおける現在の最重要ボトルネックである可能性が高い。したがって、今後の施策展開においては、このボトルネック解消に資源を集中投下することが、J 社全体のパフォーマンスを最も効率的に向上させることに繋がると考えられる。

しかし、多くの中小企業にとって、大企業のような複雑な KPI 管理は現実的ではないという側面もある（中小企業基盤整備機構，2017）。したがって J 社においては、まずは各視点から 1 つか 2 つの最重要な KPI に絞って運用を開始するなど、自社のスケールにあったスモールスタートを切ることが望ましい。これにより、戦略マップは静的な「図」から、日々の活動を導き、その成果を測る動的な「経営の羅針盤」へと進化していくのである。

6. まとめ

6-1. 本稿のまとめ

本稿では、経営者の頭の中にある戦略という暗黙知を、いかにして組織で共有可能な形式知へと転換し、経営課題の解決に繋がられるかという問題意識に基づき、中小企業 J 社を対象とした単一事例研究を行った。先行研究において、戦略マップの有効性や大企業における導入課題については多くの知見が蓄積されてきた（キャプラン & ノートン，2000；2005）。しかし、経営者がこれまで体系的に扱う機会のなかった戦略マップという概念自体に初めて触れる、いわばゼロベースの中小企業において、いかにして戦略の可視化という第一歩を踏み出すのか、その実践的なプロセスと理論と実務の橋渡し役の役割については十分に扱われてこなかった。

このリサーチギャップに対し、本稿は J 社という単一事例を通じて、経営者の暗黙

知を形式知へと転換する具体的なプロセスを詳述することで、新たな知見を付け加えた。本稿が明らかにしたのは、第一に、対話を通じて経営者自身の戦略認識が深化・再構築されるという意識変革のプロセスの存在であり、第二に、そのプロセスを通じて生み出された戦略マップが、組織の共通言語として機能するという発見である。

本稿が持つ意義は、理論と実務の間に存在する深い溝を埋める、実践的なモデルを提示した点にある。多くの中小企業経営者にとって、経営理論は抽象的で縁遠いものと捉えられがちである。本稿は、筆者が担ったような橋渡し役との対話という、極めて人間的なプロセスを通じて、その理論が中小企業が抱えるリアルな課題解決に貢献しうることを実証的に示した。これは、J社のように戦略の可視化という課題に直面する多くの中小企業にとって、その第一歩を踏み出すための具体的な示唆を与えるものである。

6-2. 実務への含意

本研究から得られた実務的な含意は、特に中小企業にとって大きいと考えられる。

第一の含意は、中小企業にとって戦略マップの価値は、完成した図そのものだけでなく、経営者自らがその作成プロセスに深く関与することにある、という点だ。コンサルタントが作成した立派な戦略マップを導入するだけでは得られない、戦略の自分ごと化が、その後の実行段階において極めて重要となる。

第二の含意は、理論と実務の間にはギャップが存在し、その翻訳者として筆者のような媒介役が重要となりうるという点である。例えば、本研究のプロセスにおいて、経営者は「資産効率の向上(F4)」や「投資対効果(F5)」といった理論的な言葉を直接使ったわけではない。むしろ、その悩みは「手元の資金をどう回し、未来のためにどう使うか」という、より根源的で実務的な言葉で語られた。戦略マップ作成の実務とは、この経営者の生々しい言葉（実務）を、筆者が媒介となって経営理論（理論）へと翻訳し、再び経営者が使える道具へと戻していく作業であった。この翻訳のプロセスこそが、理論書を読むだけでは得られない、中小企業における戦略可視化のリアルな難しさであり、本稿が示す重要な発見の一つである。

第三の含意は、戦略マップが、多くの中小企業が抱える経営者と従業員の認識のギャップという普遍的な課題（中小企業庁、2022）に対する、有効かつ導入しやすい処方箋となりうることだ。完璧な管理会計システムやKPIが未整備な段階であっても、まずは戦略の全体像を可視化し、共有することから始める。そのためのツールとして、戦略マップは強力な第一歩となる。

6-3. 本研究の限界と今後の課題

最後に、本研究の限界と今後の研究課題について述べる。本研究には、主に以下の三つの限界が存在する。

- **単一事例研究である点**：本研究はJ社という一企業を対象としており、その発見を全ての中小企業に一般化することはできない。J社の持つ、経営者のリーダーシップや、タイという特殊な事業環境が、結果に影響を与えた可能性は否定できない。
- **長期的な効果測定の欠如**：本研究の範囲は戦略マップの「作成完了」までであり、その後の組織への導入や運用、そして実際の業績への影響については測定できていない。
- **定量的検証の欠如**：本研究は、経営者の意識変化などを捉える質的なアプローチであり、業績等の定量的な変化を検証したものではない。

これらの限界点は、そのまま今後の研究課題へと繋がる。将来的には、本研究で作成した戦略マップを基に、J社におけるBSCの導入と運用を支援し、その効果を数年間にわたって追跡する縦断的な研究を行うことができれば、戦略の可視化が中小企業の経営に与える影響について、より深く、豊かな知見を提供できるものと期待される。

謝辞

本稿の完成にあたり、指導教官である福田直樹准教授には、研究の構想から完成に至るまで、常に本質を問うご指導を賜り、心より感謝申し上げます。また、共に学んだゼミの学友たちがいたからこそ、多角的な視点を得ることができました。

本研究が、机上の空論に留まらず実践的な考察となり得たのは、ひとえにご協力いただいたJ社の皆様のおかげです。特に、代表取締役社長には、経営の根幹に触れる貴重なお話をお聞かせいただきましたことに、深く御礼申し上げます。

最後に、いかなる時も研究に没頭できる環境を整え支えてくれた妻に、心からの感謝を捧げます。

参考文献

- [1] Goldratt, E. M. (1984). The Goal: A Process of Ongoing Improvement. North River Press. (三本木亮訳『ザ・ゴール ― 企業の究極の目的とは何か』ダイヤモンド社、2001 年)
- [2] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press. (櫻井通訳『戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2000 年)
- [3] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press. (櫻井通監訳『戦略マップ』東洋経済新報社、2005 年)
- [4] 伊藤邦雄 (2006)『経営戦略とバランスト・スコアカード』東洋経済新報社
- [5] 中小企業基盤整備機構 (2017)『BSC 導入による中小企業経営革新事例集』中小企業支援ネットワーク事業
- [6] 中小企業庁 (2022)『2022 年版中小企業白書』経済産業省
- [7] 鶴巻哲夫 (2003)『バランスト・スコアカードの実践』中央経済社
- [8] 戸田山和久 (2012)『新版 論文の教室 レポートから卒論まで』NHK 出版
- [9] 野中郁次郎・竹内弘高 (2020)『知識創造企業【新装版】』東洋経済新報社