



非財務指標研究の回顧と展望（〈特集〉管理会計研究の回顧と展望）

安酸, 健二
乙政, 佐吉
福田, 直樹

(Citation)

国民経済雑誌, 198(1):79-94

(Issue Date)

2008-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056241>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056241>



非財務指標研究の回顧と展望

安 酸 建 二
乙 政 佐 吉
福 田 直 樹

財務情報に過度に依存した経営によるさまざまな弊害が、先行研究においてしばしば指摘されてきた。この弊害に対する解決策の一つとして、業績管理システムに非財務指標を組み込むことが重要視されている。本稿では、まず、非財務指標をめぐる論点として、非財務指標が財務業績に対する先行指標になる可能性、および、戦略の実現に向けて経営者・管理者の意思決定や行動に影響を与える可能性の二つを取り上げ、非財務指標研究を業績管理システム研究の流れの上に位置づける。次に、非財務指標の可能性に関連する実証的証拠を検討する。最後に、今後の非財務指標研究の方向性を示す。

キーワード 非財務指標, 財務指標, 業績管理システム

1 はじめに

業績管理において用いるべき情報は、会計システムを通じて生み出される財務的な情報に限定されず、会計システム以外から生み出される非財務的な情報も含むべきことは、教科書でも論じられている考え方である（例えば、Atkinson *et al.*, 1997）。

しかし、Bhimani and Bromwich (1992) や Bromwich and Bhimani (1994) によれば、伝統的に用いられた業績管理システムは、財務数値へ過度に依存した形でデザインされていたと¹⁾いう。その結果、業績管理システムが生み出す財務情報は、企業の戦略行動の結果として集約されすぎており（too aggregated）、経営意思決定に利用するには生み出されるのが遅すぎる（too late）としばしば批判されるようになった。

財務数値に依存した業績管理システムへの批判がなされる中、一つの解決策として、非財務指標を業績管理システムに組み込むことが提唱されている。例えば、バランス・スコアカード（Balanced Scorecard; 以下、BSC）では、財務業績に影響を与えると考えられる諸変数を、非財務指標として測定対象にするよう提唱されている（Kaplan and Norton, 1996, 2001）。財務指標だけでなく非財務指標をも測定対象とするような業績管理システムによって、戦略

の実行状況がタイムリーにモニターされたり、必要な場合には戦略の見直しにつながったりするような情報を生み出すよう期待されている。

ここで、非財務指標は、大きく二つに分類可能であることに留意しておく必要がある。一つは、財務数値への影響が論理的に説明可能な指標である。例として、工場での生産数量を挙げることができる。生産数量は工場の効率性を示す指標としてしばしば利用される一方、原価計算を通じて原価情報へと反映されると同時に、貸借対照表における棚卸資産の額にも影響を与える。他にも、在庫数量や在庫日数は、在庫管理の状況をモニターする指標として利用されると同時に、流動資産の変動に反映され、ひいては資産利益率に影響を与える。

このような性格を持つ非財務指標は、オペレーショナル・コントロール (Anthony, 1965) においてしばしば利用される。オペレーショナル・コントロールの対象は個々のタスクである。個々のタスクを対象とするがゆえに、オペレーショナル・コントロールの適用範囲は自ずと限定され、個々のタスクの効率的な遂行をモニターするのに最適な指標を個別に選択すればよい。そのため、財務的に集約された指標ではなく、財務数値へと変換される以前の各種の非財務指標が用いられるのである。

一方で、財務数値に与える影響を論理的に説明できない非財務指標も存在する。例えば、予算と実績との差異分析を行っても、あるいはデュポンチャートをたどっていても、顧客満足や従業員満足による財務数値への影響を説明することはできない。それゆえ、顧客満足や従業員満足といった非財務指標は、財務数値との論理的な関係からではなく、財務業績と何らかの関係があるはずだという戦略的な判断に基づき利用されることになる。

本稿での関心は、主に後者に属する非財務指標にある。このような性格を持つ非財務指標を組み込んだ業績管理システムには、企業業績をより多角的に測定し、戦略や財務業績の変動に関する情報をより多く提供することが期待されているためである。

本稿の目的は、非財務指標研究の現状を考察すると同時に、将来へ向けた研究課題を提示することにある。この目的を達成するために、第2節において、非財務指標が重視されるようになった背景を踏まえた上で、非財務指標に何が期待されているのかを明らかにする。特に、非財務指標が持つ、財務業績の先行指標になる可能性、および、経営者・管理者の意思決定や行動に影響を与える手段としての可能性に注目する²⁾。第3節では、これら二つの可能性に関連する主要な実証研究を検討する。第4節においては、非財務指標研究をさらに発展させるための研究課題を示すとともに、日本企業を対象として非財務指標に関する研究を行う場合の課題を提示する。

2 伝統的な業績管理システムが抱える諸問題と非財務指標

2.1 伝統的な業績管理システム

管理会計システムには、「情報システム」としての側面と「影響システム」としての側面がある（廣本，1986）。管理会計システムの一部としての業績管理システムにも，当然ながら，情報システムとしての側面と影響システムとしての側面が備わっている。

情報システムとしての業績管理システムには，戦略立案や資源配分に関する意思決定に有用な情報を提供することが期待されている。例えば，事業部制組織における資源配分には，ROI（return on investment）をはじめとする資本効率に関する会計情報が欠かせない。業績管理システムはこのような会計情報を提供する。

一方で，影響システムとしての業績管理システムには，戦略の実現に向けて経営者・管理者の意思決定や行動に影響を与えることが期待されている。例えば，戦略目標の達成度と報酬を連動させる業績管理システムは，戦略の実行を確実なものにするために用いられる。業績管理システムを通じて，業績の目標値と実績値との定量的な比較が財務的見地から可能になると同時に，部門や部署といった細分化された組織単位と会計責任を連動させることにより，組織内の諸活動が定量的な方法で統合可能になるからである（Otley and Berry, 1980）。

しかし，財務情報に大きく依存した業績管理システムは，情報システムとしても影響システムとしても，以下のような点で批判されるようになる（例えば，Hayes and Abernathy, 1980; Johnson and Kaplan, 1987; Goold and Quinn, 1990; Hrebiniak and Joyce, 1986; Schreyogg and Steimann, 1987; Chakravarthy and Lorange, 1991; Eccles, 1991; Kaplan and Norton, 1996）。

2.1.1 情報システムとしての業績管理システムの諸問題

財務指標は経営活動の成果を表すことは事実だとしても，過度に集約された指標である。どのような経営活動が財務的成果を生み出したのかを情報として含んでいない。例えば，企業経営における無形資産（intangible assets, intangibles）の重要性が，近年，多くの文献で指摘されている（Blair and Wallman, 2001; Damodaran, 2001; Lev, 2001; 伊藤・加賀谷, 2001）。無形資産の典型的な例は，ブランド，品質，評判，顧客満足であるが，これらは会計システムでは捉えられない非財務的な性格を備えている。

さらに，過去の経営活動の成果として財務情報がフィードバックされたとしても，戦略の修正や見直しにとっては遅すぎることも指摘されている。製品ライフサイクルの短縮化や技術の急速な進歩が常態化した経営環境において，フィードバックの遅さは情報そのものの経営戦略上の価値を失わせる。

財務数値は過去の活動結果を示すことには長けているものの，将来の業績の予測には有用

ではない (Eccles, 1991, p.132)。事実、1980年代を通じて、米国企業の製品品質や顧客満足
の低下、外国企業の参入によるマーケットシェアの低下によって、米国企業の財務業績は急
速に悪化した。この原因の一つは、業績管理システムが財務業績に過度に依存する形でデザ
インされる一方、品質、顧客満足、マーケットシェアといった戦略上重要な非財務指標がシ
ステムに組み込まれておらず、モニターの対象になっていなかったためだといわれている
(Kaplan and Norton, 1996)。

2.1.2 影響システムとしての業績管理システムの諸問題

ROI や予実差異分析をはじめとする財務数値による管理は、通常、年度を単位とするため、
管理者の近視眼的な行動を促進すると批判される。近視眼的な行動とは、短期的な財務目標
を達成するために、ゲーミングや利益操作が行われることを指す。例えば、管理者が、必要
な設備投資の抑制を通じてROIを高めるような意思決定をしたり、必要な研究開発費の削
減によって短期的な財務目標を達成したりするような行動である。また、伝統的な業績管理
システムが管理者の近視眼的な行動を促進した結果、経営情報としての財務業績自体の信頼
性も低下することにつながったといわれている (Eccles, 1991)。

2.2 非財務指標への期待

上記のような批判の背後には、伝統的な業績管理システムは、戦略の実行や競争優位の獲
得といった戦略的な問題を考慮してデザインされていなかっただけでなく、組織の戦略的な
意思決定や行動に深刻な悪影響を与えたという認識があるといえよう。

非財務指標を業績管理システムに組み込むことは、財務数値に依存した業績管理システム
が抱える問題を解決する一つの方法として提唱されている³⁾。特に、非財務指標には、次の二
点が期待されている。

2.2.1 先行指標としての非財務指標

非財務指標への期待は、第1に、財務業績の先行指標となることに向けられる。非財務指
標が財務業績の変動に関する説明力を持つ可能性に注目しているのである。例えば、顧客か
らのクレームは、値引きや補償費用、将来の収益の減少に反映される可能性がある。しかし、
財務数値によって把握されるのは、収益や費用の増減に関する情報のみである。会計上記録
される収益や費用の増減からは、その増減に影響を与えた要因を特定できない。そのため、
値引き、補償費用の発生、将来の収益といった財務情報と、顧客からのクレームのような非
財務的な情報を結び付けることによって、財務数値の変動に関して豊かな洞察を得られる可
能性がある。

非財務指標が財務業績の変動に対して説明力を持つならば、非財務指標を業績管理システムに組み入れることによって、過去の経営活動の成果としての財務業績と、将来の財務業績を予見する先行指標を同時にモニターすることができる。

非財務指標を組み込んだ業績管理システムは、戦略に関する情報や財務業績の変動に関する情報をより多く提供する情報システムとして期待されている。

2.2.2 経営者・管理者の意思決定や行動に影響を与える手段としての非財務指標

非財務指標への第2の期待は、管理者の近視眼的な行動を抑制し、戦略課題の達成に管理者を誘導することである。非財務指標を通じて目標設定を行い、目標達成度と報酬を連動させることによって、管理者の関心が、短期的な財務業績の達成だけではなく、将来の財務業績に影響を与える戦略的課題の遂行に誘導されると考えられている。

例えば、ライフサイクルの成長期にある事業の管理者に対して、市場シェアや新規顧客の開拓数を目標として設定し、インセンティブ・システムに組み入れることは、近視眼的行動を抑制し、将来的により大きな利益を獲得するよう管理者の意思決定や行動に影響を与える有効な手段であると考えられている (Gupta and Govindarajan, 1984; Govindarajan, 1988; Ward, 1992; Shank and Govindarajan, 1993)。

3 非財務指標をめぐる実証的証拠

前節において、非財務指標を組み込んだ業績管理システムを、情報システムとしての側面と、影響システムとしての側面から考察してきた。本節では、それぞれの側面に関する実証的証拠を検討する。情報システムとしての側面では、①非財務指標が財務業績の先行指標となるかどうか、②非財務指標の利用によって経営意思決定の改善がなされているかどうかに実証研究の関心が向かっている。影響システムの側面では、③非財務指標を組み込んだ業績管理システムの利用が、経営者・管理者の行動にどのような影響を与えているかに関心が向けられている。

3.1.1 先行指標としての非財務指標——非財務指標が持つ情報量——

先行指標としての非財務指標への関心は、非財務指標が将来の業績を予見するような情報をどの程度含んでいるかという、すぐれて実証的な問題として扱わねばならない⁴⁾。

Ittner and Larcker (1998) は、非財務指標が先行指標として機能するかどうかという問題意識に基づいて実証研究を実施している。研究の関心は次の三点である。すなわち、1) 顧客レベルに注目した場合、顧客満足度が顧客の定着や売上高の変動にどのような影響を与えているか、2) 事業単位レベルに注目した場合、顧客満足度は事業単位の財務的成果にどの

ような影響を与えているか、3) 企業レベルに注目した場合、顧客満足度は株価で測定される企業価値にどのような影響を与えているかである。

分析結果は次のとおりである。1) 顧客レベルにおいて、顧客満足度は顧客の定着や売上高の変動に対して正の影響を与えるものの、顧客満足度がある水準を超えると、その影響は消滅する、2) 事業単位レベルでは、顧客満足度は財務的成果へ正の影響を与えている、3) 企業レベルにおいては、顧客満足度は企業価値に正の影響を与えている。

次に、Banker *et al.* (2000) は、あるホテルチェーンの6年間にわたるアーカイバルデータの分析から、顧客満足度が財務的成果の先行指標となっているかどうかを検証している。当該ホテルチェーンでは、「顧客からの苦情件数」と「顧客の再来の見込み」という二つの非財務指標が報酬システムに組み込まれた。Banker *et al.* (2000) はこれら二つの非財務指標と財務指標との関係を分析している。結果として、収益の大きさを被説明変数とする分析では、顧客の再来の見込みが正の効果を持っていることが示された。収益の変化率を被説明変数とした場合、顧客の再来の見込みが正の効果、顧客からの苦情件数が負の効果を持っている。費用の大きさを被説明変数とする分析では、いずれの非財務指標とも有意な関係を見出すことはできなかったものの、費用の変化率を被説明変数とした場合、顧客からの苦情件数の変化が、費用の変化に対して負の効果を示した。利益を被説明変数とする分析では、顧客の再来の見込みが利益に対して正の効果を持っていた。Banker *et al.* (2000) は、分析結果から、顧客満足に関連する非財務的な指標は、将来の財務的な成果を予測する上で有用であると結論付けている。

3.1.2 非財務指標による経営意思決定の改善

非財務指標の利用によって経営意思決定が改善し、組織成果へとつながっているかどうかについても実証的関心は向けられている。

Ittner, Larcker, and Randall (2003) は、米国の金融企業のデータを用いて、①多様な指標の利用、②戦略・バリュードライバーとの統合という二つの戦略的業績測定に見られるアプローチと、業績管理システムに対する満足度や経済的業績との関係を検証している。この結果、財務指標と非財務指標を広範囲にわたって利用している企業が、より高い業績管理システムに対する満足度や年次の株式リターンを得ることを示した。ただし、ROA、売上の増大、3年間の株式リターンといった経済的業績に対して有意な関係を見出せなかったことを報告している。

Said *et al.* (2003) は、米国企業のデータを用いて、経営者の報酬契約に含まれる非財務指標が現在および将来(1年後)の業績に与える影響を検証している。結果として、次の二つを得ている。第1は、報酬契約における非財務指標の利用は将来のROAおよび現在・将来

の株式リターンに好影響を与えることである。第2は、企業の業務環境や競争環境に適した非財務指標の利用をしたときに業績が最大になることである。

Bryant *et al.* (2004) は、経営者報酬の算定に財務指標のみを用いる企業と、財務指標・非財務指標の両方を用いる企業を対比させて、どちらのタイプの企業がより高い財務業績をあげているかを米国企業を対象に調査している。結果として、企業が顧客満足もしくは新製品開発をめぐる競争する場合、経営者報酬の算定に財務指標と非財務指標の両方を利用する方が、より多くの会計上の利益をもたらすことを示している。

Chenhall (2004) においては、オーストラリア企業を対象として、財務指標と非財務指標の両方を経営者に提供するようにデザインされた業績管理システムが、組織の競争優位性の向上をどのように支援するかについて質問票調査が行われている。分析の結果、業績管理システムとしての特性である、戦略とオペレーションの統合、顧客志向、サプライヤー志向が、生産活動との戦略的統合および組織学習を媒介として、低コスト、柔軟性、デリバリーといった組織成果につながる事が明らかにされている。

3.1.3 先行指標としての非財務指標に関する実証研究のレビュー結果

非財務指標の利点は、指標を通じて経営活動の成果が直接測定される点にあるといわれる(Shank and Govindarajan, 1993, 邦訳第9章)。実証研究の結果は、非財務指標が財務業績の先行指標として機能することを示している。これは、非財務指標の測定を通じて将来の財務業績に影響を与える経営活動の実施状況が、リアルタイムでモニター可能であることを示唆している。

また、実証研究の結果は、非財務指標の利用によって経営意思決定が改善され、組織成果へと結びつくことを概ね示している。これは、非財務的な情報が、経営意思決定にとって有用であることを示唆しているといえよう。

3.2.1 非財務指標を通じた意思決定や行動への影響

経営者・管理者の行動や意思決定に影響を与えるために、財務指標だけではなく非財務指標が管理者の業績評価に用いられる場合がある。実証研究の関心は、非財務指標を業績評価に利用することが、管理者の意思決定や行動にどのような影響を与えるのかに向けられている。

まず、前述の Banker *et al.* (2000) は、非財務指標を含めた業績評価の問題も検討している。調査対象となったホテルチェーンでは、管理者のボーナス査定が利益のみに基づく方式から、利益と顧客満足に基づく方式へと変更された。顧客満足の上昇と利益の上昇の間にはおよそ6ヶ月のタイムラグがある中で、利益と顧客満足の双方が上昇し始めたのは新しい

ボーナス査定方式に移行した後であった。顧客満足に関する情報は以前から提供され、その重要性も認識されていた。それにもかかわらず、管理者たちはなぜ顧客満足に関する情報を無視し続けたのかという疑問が生じる。このような疑問に対して、Banker *et al.* (2000) は、顧客満足が利益をもたらすのに要するタイムラグや、得られる利益の大きさに関する具体的な知識がなければ、顧客満足によるベネフィットを管理者は認識できないかもしれないと指摘している。

次に、非財務指標を業績評価の対象に含めた場合、複数の指標をどのように扱うかが問題になる。複数の指標の間に公式的なウェイト付けを行う業績評価については、Ittner, Larcker, and Meyer (2003) が調査を行っている。調査対象となった金融会社はもともと利益に基づいたボーナス・プランを実施していた。90年代の財務的業績の悪化に伴い、戦略的な方向性を評価するために、非財務指標を含む複数の指標を公式的にウェイト付けする報酬制度が導入された。しかし、数多くの指標を反映させることによって公式は次第に複雑になった。管理者は数字によるゲーミングを行い、財務的な成果をもたらさずともボーナスを得ることができた。

このため、指標間のウェイトを評価者が主観的に決める報酬制度へと移行した。それでも、評価の不透明さから、新しい報酬制度への管理者の不満は高まった⁵⁾。最終的には、収益のみに基づく公式的なボーナス・プランを優先して、評価者の主観に基づくボーナス・プランは中止された。Ittner, Larcker, and Meyer (2003) の金融会社の事例は、報酬システムのデザインの困難さを示している。

最後に、Lipe and Salterio (2000) は、トップの情報処理能力という観点から事業単位管理者の業績評価に関する調査を行っている。Lipe and Salterio (2000) は、実験室実験の結果から、複数の管理者を評価する際に事業単位に固有の指標（主に非財務指標）は軽視され、事業単位間で共通の指標（通常は財務指標）が重視されることを示している。それは、トップの認知上の限界から、共通の指標によって比較を行う方が容易なためである。共通の指標が重視されると、事業単位の管理者は共通の指標の達成に集中することになる。これは、事業単位に固有の戦略問題が管理者に軽視されることにもつながることを意味している。

3.2.2 非財務指標を通じた意思決定や行動への影響に関する実証研究のレビュー結果

非財務指標に基づいて業績評価を行うことで、経営者・管理者の行動や意思決定に影響を与える手段として非財務指標を利用することが提唱されている。これに関連する実証研究は十分には行われていないが、実証研究の結果からは、非財務指標を業績評価に用いることはそれほど容易ではないといえよう。

これにはいくつかの原因が考えられる。第1に、非財務指標を含むさまざまな業績指標を

考慮して業績評価を行う場合の情報処理能力の限界を指摘できる (Lipe and Salterio, 2000)。

第2に、非財務指標と財務指標の関係において、タイムラグや関係の強度に関する知識がなければ、管理者は非財務指標を重視するに値する指標として認識しないかもしれない (Banker *et al.*, 2000)。

第3に、財務指標だけでなく非財務指標を含む複数の目標を管理者に与える場合、非財務指標を改善するためにどれだけの費用をかければよいかというトレードオフ問題に管理者は直面することになる (Shank and Govindarajan, 1993, 邦訳第9章)。この場合、複数目標間のトレードオフを同時に解決することは困難であることが指摘されている (Jensen, 2001)。

第4に、米国においては、経営者が短期的な財務業績を達成する圧力にさらされているため、管理者の業績評価に際して財務業績を強調せざるを得ないことも考えられる。例えば、ROI や予実差異分析のような手法が経営の近視眼的な行動を助長するとしても、短期的な利益追求は業績管理システムが生み出した現象ではない。経営者の短期志向は、短期的な利益を重視する資本市場から生じている (Bromwich and Bhimani, 1994, 邦訳 pp.179-180)。したがって、株主の代理人である経営者が業績管理システムを利用する限り、非財務指標を組み込みさえすれば経営の短期志向が解消されるというような単純な問題ではないであろう。

4 非財務指標研究の課題

4.1 先行指標としての非財務指標に関する今後の研究課題

仮にある非財務指標が財務業績の先行指標になるという関係が実証されたとしても、非財務指標を通じて測定される経営活動が財務業績へつながる論理を、研究課題として問い続ける必要がある。⁶⁾ある非財務指標が財務業績と関係を持つことは、経験的に観察された現象であって法則ではないからである。実務において非財務指標と財務指標の関係を問う意義は、経営活動の測定の適切さを確保した上で戦略の有効性を検証することにある。学術研究においては、経営活動が財務業績へと変換されていく過程における非財務指標の役割に関心を向けることになる。

4.2 非財務指標を通じた意思決定や行動への影響に関する今後の研究課題

業績評価における非財務指標の利用は、経営者・管理者の近視眼的な意思決定を抑制し、長期的な利益をもたらすような意思決定を促進すると考えられている。しかし、実証研究の結果を見る限り、業績評価への非財務指標の利用から効果を得ることは、文献で提唱されているほど容易ではないといえよう。

非財務指標への期待と実証研究の結果とのあいだにギャップが生まれる背後には、非財務指標の提唱者たちが業績評価のあり方に影響を与えるさまざまな要因を考慮していない可能

性があることを指摘できる。前述したように、評価者の情報処理能力、非財務指標と財務指標との関係におけるタイムラグや強度の大きさに関する知識、複数目標の同時達成の困難性、資本市場からの財務業績達成への圧力といったさまざまな要因が業績評価のあり方に影響を与えている。

それゆえ、非財務指標を通じた意思決定や行動への影響に関する今後の研究課題は、非財務指標がなぜ重視されたり無視されたりするのかに関して、業績評価のあり方に影響を与える要因を究明することにあるといえよう。

4.3 日本企業を対象とした非財務指標研究の方向性

本稿を終えるにあたり、日本企業を対象にして非財務指標研究を展開する場合の課題について述べたい。日本企業を念頭に置くと、非財務的な要素を経営の成果とすることへの抵抗は米国企業に比べるとはるかに少ないと考えられるからである。

4.3.1 日本企業における非財務指標

欧米の管理会計実務では、非財務的な情報が財務的な情報とあわせて収集され報告されることはほとんどないといわれる (Bromwich and Bhimani, 1994)。一方で、日本の管理会計実務の中では、非財務情報は財務情報と同時に処理され報告されることがしばしば観察される。

例えば、日本企業が提唱し発展させてきた原価企画に目を向けてみよう。原価企画は「製品の企画・開発にあたって、顧客ニーズに適合する品質・価格・信頼性・納期などの目標を設定し、上流から下流に及ぶすべてのプロセスでそれらの目標の同時的な達成を図る総合的利益管理活動 (日本会計研究学会, 1996)」である。原価企画においては財務的な成果のみが強調されているわけではない。また、原価企画のプロセスに目を向けると、原価の機能別割付や VE (value engineering) は、消費者が求める機能性に関する非財務的な情報を製品設計に反映させる役割を持っている。つまり、非財務情報と財務情報が製品開発のプロセスの中で同時に処理されるのである。

日本企業においては、経営目標の設定に非財務指標が利用されていたことも見逃してはならない。加護野ほか (1983) の日米企業の比較調査によれば、米国企業が最も重視していた指標は ROI であり、これに株価上昇率、市場占有率と続いていた。一方、日本企業が最も重視していた指標は市場占有率であり、これに ROI、新製品比率と続いていたことが示されている。星野 (1994) の調査でも、日本の製造企業が、財務指標の他に、市場シェアの伸び率、目標達成 (努力) 度、売上高成長率予測、製品品質、生産計画の達成度のような非財務指標を重視しているという結果を得ている。他に、経済同友会 (1999) が行った経営指標

の調査では、財務指標としては、売上高、経常利益、営業利益、コスト削減が、非財務指標としては、顧客満足度、組織および事業改革、品質が、それぞれ重視されていることが明らかにされている。

経営目標に関する既存の調査結果から、日本企業は伝統的に、財務指標に過度に依存することなく、非財務指標を経営管理に利用してきたといえよう⁸⁾。また、レビューを通じて、日本企業における行き過ぎた財務数値による管理の弊害を指摘する文献を発見することはできなかった。

4.3.2 日本企業を対象とした非財務指標の研究課題

日本企業のこのような状況を念頭に置けば、日本企業を対象に非財務指標を研究する場合、財務数値に依存した業績管理システムが生み出す弊害への処方箋として非財務指標を扱うことは適切でないといえよう。それゆえ、第1の研究課題は、日本企業が非財務指標にどのような役割を求めているのかを解明することである。

日本企業においては、例えば、BSCのような戦略的に重要な業績指標間の因果連鎖を重視する経営管理の発想が普及する中で、財務業績の先行指標として非財務指標に改めて関心が向けられ始めているのかもしれない。また、小倉(2006)によれば、BSCの導入事例に目を向けると、BSCの戦略伝達機能を重視する傾向が高くなっているという⁹⁾。方針管理を実践する企業でも、トップレベルでは方針が定性的に表現されるため、下部組織の目標との整合性を図れない場合もある(乙政, 2005)。そのため、日本企業は非財務指標を通じて戦略を具体化し伝達しようとしている可能性もある。このように、非財務指標に期待される役割は一つに限定されない。どのような状況において非財務指標にどのような役割が期待されているのかを、記述的に特定する必要がある。

第2の研究課題として、日本企業が非財務指標と財務業績との関係をどのように捉えてきたのか、あるいは、どのように捉えているのかを考察する必要がある。

本稿では、財務業績への影響を論理的に説明できる非財務指標と、財務業績との関係を戦略的に判断した上で利用される非財務指標の二つを概念上区別して考えている。それは、オペレーションの管理に非財務指標を用いることが有用であるとする管理会計の伝統的な議論(例えば、Anthony, 1965)と、戦略的な意思決定や戦略実行のモニタリングに非財務指標を用いるべきだとする今日的な議論を区別し、後者に考察の焦点を当てるためである。

後者の非財務指標に関連して、西居(2007)の調査結果は、日本企業のトップ階層において、戦略の進捗管理や戦略の修正のために多様な非財務指標が利用されていることを示している。また、日本企業の経営目標に関する調査結果が示すように、戦略的な判断に基づくと考えられる顧客満足度や品質などの非財務指標も実際に重視されている。

しかし、日本企業において非財務指標が経営管理に利用されてきたとはいえ、現場の品質改善活動が収益性の改善にどの程度貢献しているのかに関して不明確であることは問題視されていたという（廣本，2001，p.163）。田中（2002，p.14）もまた、「日本企業の非財務指標は財務指標とりわけ株主価値との関連付けがほとんどなされていない。また、…(中略)…戦略の実行とも関連付けられていない」と指摘している。それにも関わらず、河合（2004）の日本の製造業に対する調査結果は、非財務的な「品質」に関連する業績が、「財務」に関連する業績よりも依然として重視される傾向があることを示している。これらの研究からは、非財務指標を重視する一方で、非財務指標と財務業績を明確に関連付けていない日本企業の姿が浮かび上がる。

本稿が関心を向けてきた非財務指標は、そもそも財務業績への影響を論理的に説明できない指標である。それゆえに、予実差異分析やデュボンチャートには表れない非財務指標と財務業績との関連付けを、日本企業はどの階層（もしくは会議体）においてどのように行ってきたのか、あるいは、行っているのかを明らかにする必要がある。財務業績との関係を戦略的に判断しなければならない非財務指標に関する日本企業の認識を把握することは、高品質に裏付けられた高い競争力を持つ一方で収益性の水準は低いままであった（藤本，2003）という日本企業に見られる現象がなぜ生じたのかを説明することにもつながろう。

注

- 1) 業績測定情報は組織目的の達成度を予測・測定する情報であるのに対して、業績評価情報は管理責任者の関心を喚起するような業績評価基準によって示される動機付け情報である。それゆえ、業績測定情報と業績評価情報は概念的に別個に確立されるべきである（小林，1981，p.10）。しかしながら、本稿では、業績測定情報および業績評価情報を扱う業績測定・評価システムを、後述するように情報システムの側面と影響システムの側面から検討する上で、混乱と言葉の冗長性を避けるため、業績管理システムとして一体で表記する。
- 2) 本稿では考察の対象外であるが、この他にも、非財務指標の可能性として、企業価値の変動に対する説明力（いわゆる価値関連性）が調査されている。非財務指標の価値関連性に注目した研究としては、例えば、Amir and Lev (1996), Riley *et al.* (2003) を参照されたい。
- 3) 他の解決策としては、キャッシュフローへの注目が挙げられる。Eccles (1991) によれば、会計処理の影響を受けないキャッシュフロー情報は、期間業績を適切に測定しないとはいえ、会計操作の影響を受けることのない指標として注目されるようになったという。
- 4) 非財務指標が財務指標の先行指標となるかどうかについては加登・河合（2002）において詳細な実証研究のレビューが行われている。BSCをはじめとする価値創造モデルにおける非財務指標の利用可能性については、Ashton (2007) がレビューを行っている。これらの文献もあわせて参照されたい。
- 5) Ittner, Larcker, and Meyer (2003) は、指標間のウェイトを評価者が主観的に決めるボーナス・プランにおいて、さまざまなタイプの業績指標がどのようにしてウェイト付けされるのかを検

- 証している。その結果、次のような経験的証拠を得ている。それは、①上位者は多くの業績指標を無視し、財務的な業績がボーナスの主要な決定要素になること、②業績評価の際にスコアカードに記載される指標以外の要素を取り入れること、③期間ごとに評価基準が変わること、④将来の財務業績を予測する指標を無視すること、⑤望ましい結果を予測しない指標にウェイトを置くことである。
- 6) たとえば、S&P500の株価指数の値を最も正確に予測する指標は、バングラディッシュのバター生産量だという90年代半ばの調査結果を受けて、バター生産量に注目して投資を行う人はいないであろう (Mauboussin, 2006, chap.28)。
- 7) もっとも、近年、状況は変化している。例えば、生命保険協会の「株式価値向上に向けた取り組みに関するアンケート (平成19年度版)」 (<http://www.seiho.or.jp/index.html>) や今野 (2003) の調査結果では、市場占有率は、経営目標として重視されなくなっていることが明らかになっている。
- 8) 乙政 (2003) の質問票調査によれば、財務指標のみを経営目標に利用する会社は回答企業の7.5%にすぎないことが判明している
- 9) 実際、伊藤ほか (2001) や柴山ほか (2001) が記述するBSC導入事例においては、BSCの導入成果として戦略の浸透を挙げることが多い。
- 10) 方針管理は「経営目的を達成するために①会社の社是 (経営基本理念)・経営戦略にもとづき、長・中期経営計画、年度経営計画として策定された統一ある方針・計画の展開 (実施・チェック・改善のためのアクション) を通じて、②経営の主要資源 (人・物・金) を活用し、質・量・コスト・タイミング (納期) の最適の結合をはかることによって、③企業の総合戦略を高め、会社の総力を結集して、絶えず業績を向上するためのシステム」 (赤尾, 1988, p.18) と定義される。

参 考 文 献

- Amir, R. and Lev, B. (1996), "Value-relevance of Non-financial Information: The Wireless Communications Industry", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 22, No. 1/3, pp.3-30.
- Anthony, R. N. (1965), *The Management Control Function*, Boston: Harvard University Press.
- Ashton, R. H. (2007), "Value-Creation Models for Value-Based Management: Review, Analysis, and Research Direction" in Lee, J. Y. and Epstein, M. J. (eds) *Advances in Management Accounting*, Vol. 16, pp. 1-62.
- Atkinson, A. A., R. D. Banker, R. S. Kaplan and S. M. Young (1997) *Management Accounting Second Edition*, New Jersey Prentice Hall.
- Banker, R. D., G. Potter and D. Srinivasan (2000) "An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Measures" *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 1, pp. 65-92.
- Blair, M. R. and S. M. H. Wallman (2001), *Unseen Wealth; Report of the Brookings Task Force of Intangibles*, The Brookings Institutions (広瀬義州他訳 (2002) 『ブランド価値評価入門 見えざる富の創出』中央経済社).
- Bhimani, A. and M. Bromwich (1992) "Management Accounting: Evolution in Progress" in Drury, C. (ed), *Management Accounting Handbook*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 14-35.
- Bromwich, M. and A. Bhimani (1994) *Management Accounting: Pathways to Progress*, CIMA (櫻井通

- 晴・青木章通・山田義照・松島桂樹・伊藤和憲訳 (1997) 『現代の管理会計——革新と漸新——』同文館).
- Bryant, L., D. A. Jones and S. K. Widener (2004) "Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures" *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 107-131.
- Chakravarthy, B. S. and P. Lorange (1991), *Managing the Strategy Process: A Framework for a Multi-business Firm*, Prentice Hall.
- Chenhall, R. H. (2004) "Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, No. 5, pp. 395-422.
- Damodaran, A. (2001), *The Dark Side of Valuation: Valuing Old Tech, New Tech, and New Economy Companies*, NJ, Prentice Hall.
- Eccles, R. G. (1991) "The Performance Measurement Manifesto" *Harvard Business Review*, Vol. 11, No. 1, January-February, pp. 131-137.
- Goold, M. and J. B. Quinn (1990) "The Paradox of Strategic Control" *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 43-57.
- Govindarajan, V (1988) "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy" *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 828-853.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1984) "Build, Hold, Harvest: Converting Strategic Intentions into Reality" *Journal of Business Strategy*, Vol. 4, No. 3, pp. 34-47.
- Hayes, R. H. and W. J. Abernathy (1980) "Managing Our Way to Economic Decline" *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 4, July-August, pp. 67-77.
- Hrebiniak, L. G. and W. F. Joyce (1986) "The Strategic Importance of Managing Myopia" *Sloan Management Review*, Vol. 28, No. 1 (Fall), pp. 5-14.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker (1998) "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction" *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, Supplement, pp. 1-34.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker and M. W. Meyer (2003) "Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard" *The Accounting Review*, Vol. 78, No. 3, pp. 725-758.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker and T. Randall (2003) "Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms" *Accounting, Organization and Society*, Vol. 28, No. 7/8, pp. 715-741.
- Jensen, M. C. (2001) "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function" *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No. 3, pp. 8-21.
- Johnson, H. T. and R. S. Kaplan (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business School Press (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).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston:

- Harvard Business School Press (吉川武男訳 (1997) 『バランスド・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).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard School Press (櫻井通晴監訳 (2001) 『キャプランとノートの戦略バランスド・スコアカード』東洋経済新報社).
- Lev, B. (2001) *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Washington, D. C., The Booking Institution Press.
- Lipe, M. G. and S. Salterio (2000) "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures" *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 3, pp. 283-298.
- Mauboussin, M. J. (2006) *More Than You Know: Finding Financial Wisdom in Unconventional Places*, New York, Colombia University Press in New York, Chap. 28.
- Otley, D. T. and Berry, A. J. (1980) "Control, Organization and Accounting" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, No. 2, pp. 231-244.
- Riley, R. A. Jr., T. A. Pearson and G. Trompeter (2003) "The Value Relevance of Non-financial Performance Variables and Accounting Information: The Case of the Airline Industry" *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 22, No. 3, pp. 231-254.
- Said, A. A., H. R. HassabElnaby and B. Wier (2003) "An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures" *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, No. 1, pp. 193-223.
- Schreyogg, G. and H. Steinmann (1987) "Strategic Control: A New Perspective" *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 91-103.
- Shank, J. K. and V. Govindarajan (1993) *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press (種本廣之訳 (1995) 『戦略的コストマネジメント——競争優位を生む経営会計システム——』日本経済新聞社).
- Ward, K. (1992), *Strategic Management Accounting*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- 赤尾洋二 (1988) 『方針管理活用の実際』日本規格協会.
- 伊藤邦雄・加賀谷哲之 (2001) 「企業価値と無形資産経営」『一橋ビジネスレビュー』第49巻第3号, 44-62頁.
- 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一 (2001) 『バランスド・スコアカード 理論と導入』ダイヤモンド社.
- 今野浩一郎 (2003) 『個と組織の成果主義』中央経済社.
- 小倉昇 (2006) 「戦略コミュニケーションのための管理会計システムの設計について」『会計』第170巻第4号, 471-484頁.
- 乙政佐吉 (2003) 「わが国企業における業績評価指標の利用方法に関する研究——バランス・スコアカードとの比較において——」『六甲台論集——経営学編——』(神戸大学大学院経営研究会) 第49巻第4号, 29-54頁.
- 乙政佐吉 (2005) 「わが国企業のバランス・スコアカード導入における促進・阻害要因に関する研究——A社のケースを通じて——」『原価計算研究』第29巻第1号, 58-73頁.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較』日本経済新聞社.
- 加登豊・河合隆治 (2002) 「管理会計における非財務情報の活用」『国民経済雑誌』第186巻第1号,

71-88頁.

河合隆治 (2004) 「日本における業績指標測定の実状」『桃山学院大学総合研究所紀要』第29巻第3号, 39-54頁.

経済同友会 (1999) 「第14回企業白書 “個”の競争力向上による日本企業の再生——経営者の能力が問われる時代——」社団法人経済同友会.

小林哲夫 (1981) 「管理会計における業績測定と利害調整」『企業会計』第33巻第5号, 4-11頁.

柴山慎一・正岡幸伸・森沢徹・藤中英雄 (2001) 『実践バランス・スコアカード』日本経済新聞社.

田中隆雄 (2002) 「戦略の実行と業績評価——戦略的マネジメント・システムに関連して——」『会計』第161巻第4号, 1-14頁.

西居豪 (2007) 「わが国製造業における非財務指標の利用——質問票郵送調査による基礎分析——」『専修商学論集』第84号, 107-126頁.

日本会計研究学会 (1996) 『原価企画研究の課題』森山書店.

廣本敏郎 (1986) 「わが国製造企業の管理会計——1つの覚書——」『ビジネス・レビュー』第33巻第4号, 64-77頁.

廣本敏郎 (2001) 「変革時代の管理会計——ABC とバランスト・スコアカード——」『企業会計』第53巻第1号, 160-168頁.

藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中央公論新社.

星野優太 (1994) 「わが国製造企業の業績管理システムの分析——実態調査に基づいて——」『弘前大学経済研究』第17号, 26-39頁.