Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2026-11-25

わが国企業における非財務的指標の利用方法に関する研究 : バランス･スコアカードの新規性の追究

乙政, 佐吉

(Degree)
博士（経営学）

(Date of Degree)
2004-03-31

(Resource Type)
doctoral thesis

(Report Number)
甲3019

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1003019

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。

【 57 】

氏　　名・（本　籍）	乙政　佐吉	（大阪府）
博士の専攻分野の名称	博士（経営学）	
学　位　記　番　号	博い第１１１号	
学位授与の　要　件	学位規則第４条第１項該当	
学位授与の　日　付	平成１６年３月３１日	

【 学位論文題目 】

わが国企業における非財務的指標の利用方法に関する研究
―バランス・スコアカードの新規性の追求―

審　査　委　員

主 査　教　授　谷　武幸
教　授　加登　　豊
教　授　岡部　孝好

論文内容の要旨

非財務的指標を含む多元的な業績測定・業績管理システム，さらには戦略マネジメントシステムとして，バランス・スコアカード(BSC)がKaplanによって提唱されて以来，10余年が経過する。しかしながら，欧米諸国以上に，わが国においてはその実務への浸透は顕著とは言えない。この実態に対して，BSCと類似のシステムとしてすでに方針管理が実務に定着していることが，BSCがわが国の実務に浸透しない理由であるとする見解がある。しかしながら，方針管理における非財務的指標がBSCにおける指標と同じ視点で設定されているのか，またBSCと同じく業績測定・業績管理や戦略マネジメントに使われているのかに関する経験的証拠はない。

この認識のもと，わが国企業における非財務的指標の利用方法を経験的に解明し，さらにBSCに対する方針管理の新規性を明らかにしようとするのが本論文の目的である。この目的を達成するために，本論文は「はじめに」および第1章から第5章までの全5章で構成されている。

まず，第1章「わが国における非財務的指標の利用」では，既存文献により欧米およびわが国におけるBSCの普及度を比較した後に，わが国における非財務的指標の利用方法に関する既存研究のレビューを行っている。このレビューの結果として，方針管理はもともと現場管理のためのTQCを支えるシステムであるから，BSCと対比する場合，方針管理が業績測定・業績管理のシステムに結びついているかどうかの研究が必要なことを明らかにしている。

第2章「わが国企業の業績測定システムに関する実態調査」では，第1章で析出した研究課題の達成のため，わが国企業の業績指標の利用方法に関する郵送質問票調査のデザインが述べられた後，その分析結果が示されている。BSCと比較すると，顧客の視点や学習と成長の視点の指標が少なく，また目標も余り設定されていないことが明らかにされている。

続く第3章「非財務的指標のフィードバックに関する事例研究」では，方針管理において非財務的指標が業績測定・業績管理に利用されているかどうかを検証する目的で，この指標がトップマネジメントにフィードバックされているかどうかをケースリサーチにより示している。リサーチサイトとして選択されたのはダイハツ工業であるが，分析結果としては，4つの視点に分類可能な非財務的指標がトップマネジメントにフィードバックされているという点では，同社における方針管理は，業績測定・業績管理システムとしてはBSCに類似のシステムであるという。

第4章「BSC研究の現状とわが国企業に対するBSCの新規性」では，戦略マネジメントのシステムとしてのBSCの新規性が検討される。BSCの実行プロセスを構築，コミュニケーションおよび業績測定・業績評価に分けて既存研究がレビューされているが，業績測定・業績管理のシステムとしては有効性が検証されているとしても，戦略マネジメントのシステムの有効性に関して経験的検証が不足していることから，戦略マネジメントのシステムとしてはわが国企業にとってBSCの新規性は低いのではないかという結論を導いている。

最後の第5章「本研究の結論と今後の課題」では，第1章から第4章における結論を要約した後，将来の研究課題が述べられている。課題としては，まず第1に，方針管理からBSCに転換を図った組織を含めて，追試を行う必要性があることが指摘されている。第2に，BSCや方針管理の戦略マネジメントシステムとしての有効性に関する経験的研究の必要性が述べられている。

論文審査の結果の要旨

管理会計研究において、かつてわが国企業の競争優位を説明する際に、顧客志向の管理会計システムの存在や業績管理における非財務的指標の利用があげられてきた。また，これに関連して，わが国企業においてBSCがなかなか浸透しないのは，非財務的指標が特に方針管理においてすでに利用されているためであるとする見解がある。

これに対して、本論文は、非財務的指標がBSCと類似した方法で利用されている証拠は必ずしもないとし、まずこの実態を明らかにした上で，BSCの新規性を明らかにしようとしたアプローチの方法に第1の貢献を見いだすことができる。

非財務的指標の利用に関しては，方針管理の採用の如何にかかわらず，わが国企業は，非財務的指標を業績測定・業績管理に利用していること，しかしながら顧客の視点や学習と成長の視点の指標のウエイトが低く，ここにBSCの新規性が認められることを明らかにしたことは本論文の第2の貢献である。

次に，BSCを業績測定・業績管理のシステム，およびこれを進化させた戦略マネジメントのシステムの2つに区分した上で，方針管理がBSCの業績測定・業績管理の機能を果たしていることをケースリサーチにより明らかにしたことが第3の貢献である。

本論文には，以上のような貢献を認めることができるが，課題も残されている。第1に，BSCの戦略マネジメントシステムとしての新規性については，その有効性が経験的に検証されていないことが，方針管理に対する新規性を現状で支持できない理由とされている。しかし，この結論は，本来的には，方針管理やBSCが戦略マネジメントのシステムとして有効がどうかの検証を待つべきである。ただし、これらは、本論文の著者にとって今後の研究課題とされるものであり、本論文の学術的貢献を損なうものではない。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質をもつものと判断する。

平成16年3月8日

審査委員　主査　教授　谷　武幸
教授　加登　豊
教授　岡部　孝好