

〔論 文〕

非財務業績評価指標とその経済的帰結

——先行研究が示す経験的証拠から——

吉 城 唯 史

- I はじめに
- II 非財務指標と SPMS
- III 非財務指標の財務業績に与える影響
- IV SPMS の戦略実行支援機能
- V おわりに

I はじめに

近年の管理会計研究においては、北米の研究を中心に経験的証拠を蓄積しつつある¹⁾。本稿は業績管理会計研究、なかでも非財務業績評価指標 (Nonfinancial Performance Measures ; 以下、非財務指標とする) の研究に焦点を当て、それらが導き出してきた経験的証拠を整理検討することを目的とするものである²⁾。

品質、顧客満足度、マーケットシェア、従業員満足度のような非財務業績及び非財務指標は、わが国も含めた世界中の企業が重要視するところである。品質や顧客満足度等の非財務の業績が将来の売上高、会計利益、あるいは株価等の財務業績を向上させると考えられているのであろう。その一方で、非財務指標あるいは非財務業績が将来の売上高や会計利益等の財務指標あるいは財務業績にどれほどのインパクトを与えるかについては、言い換えるならば非財務指標の経済的帰結に関する議論は、ほとんどなされてこなかったのが実情である。非財務業績の管理あるいは非財務指標が本当に役に立っているかどうかについて検証されないまま非財務指標は企業実務で利用され続けてきたのである。本稿は、北米を中心に近年蓄積されつつある非財務指標の経済的な帰結に関する経験的証

拠を、整理・検討することを第一の目的とする。

非財務指標の研究との関連で、戦略的業績評価システム (Strategic Performance Measurement System ; 以下 SPMS) の研究を無視することはできない。この20年、バランスド・スコアカード (Balanced Scorecard ; 以下 BSC) のような SPMS に大きな脚光があたり、採用する企業も増えつつある。財務及び非財務の業績評価指標がシステマティックに組み込まれるという特徴を有する SPMS には、将来の株主価値増大を促すという大きな効果が期待されている。また、SPMS には企業の戦略実行を支援するという役割も期待されている。本研究では、近年次第に蓄積されつつある北米における実証研究及び実験研究が示す経験的証拠から SPMS の効果を検討することを第二の目的としたい。

II 非財務指標と SPMS

第2次世界大戦後以降、わが国では製品・サービスの品質を重要視する企業が多い。また、方針管理³⁾といった、非財務指標をシステマティックに組み込んだ経営管理技法もある。戦後の日本企業が品質を重要視してきた理由は、「良い製品が利益を生む」、言い換えるならば、品質という非財務の業績が財務業績の源泉になると考えてきたからであらう。「made in Japan」が飛躍的に世界に広がり、世界的に高品質の代名詞になりえたのは、そして製造業を中心とする日本企業が財務業績を拡大してきたのは、品質という非財務の業績及び指標を重要

視してきたことの結果であるともいえよう。近年においては、品質以外にも、マーケットシェア、顧客満足度、従業員満足度等の非財務指標を重要視する企業は増えている。それらの意図するところは、品質と同様に、顧客満足度等の非財務指標が将来の財務業績を向上させると考えているのであろう。

1980年代から1990年代前半にかけて、米国では日本の品質等の非財務業績を重視した経営管理技法を、採用する動きが盛んとなった。例えば、日本企業のQCあるいはTQCをベースとした品質管理技法であるMotorolaやGEのシックスシグマはその典型的な例であるといえよう。これらの非財務の視点に関する動きが米国で集約されたのがKaplan and Norton(1992)で示されたBSCである。その後、BSCのような戦略に焦点を当てた業績評価システム、あるいは経営管理技法として、タブロイドボード(Tableau de Bord)⁴⁾、無形資産スコアカード(Intangible Asset Scorecard)⁵⁾等が提唱され始めている。これら戦略を焦点に当てた業績評価システムを総称して「戦略的業績評価システム; SPMS」という。

SPMSとは企業の戦略を達成することを目的とした業績評価システムである。そしてその最大の特徴は、異なる視点をカバーする財務と非財務の指標をマネジャーに提供するように設計されており、それらの指標が組み合わさることにより、戦略と首尾一貫する業績評価指標へと変換する方法を提供することにある。SPMSに関連する指標には、原因と結果の連携を特定化する潜在能力が備わっており、その連携によって業務が組織の戦略に関連する方法が描写される。このように、論理的なフレームワークを提供することによって戦略を策定・実施するのがSPMSなのである(Chenhall,2005)。以下は、Kaplan and Norton(2000)で示された、モデル北米マーケティング&リファイニング事業部⁶⁾のBSC(表1)と戦略マップ(図1)のフレームワークを示したものである。BSCでは「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部ビジネ

ス・プロセスの視点」、「学習と成長の視点」の4つの視点ごとの戦略テーマが提示され、それらが具体的な戦略目標、更に成果尺度に落とし込まれている。そして、BSCの4つの視点にまたがる戦略目標と成果尺度の因果関係を示したのが戦略マップである。言うまでもないことではあるが、これらのBSC及び戦略マップの最終的な目的は財務業績(表1、図1ではROCE)を向上させることにある。

Ⅲ 非財務指標の財務業績に与える影響

SPMSのみならず、全ての非財務指標の最終的な目的は将来の会計利益、ROA、株式リターン等の財務業績の向上にあるといえよう。多くの企業が品質や顧客満足度等の非財務指標を重要視しているが、その前提条件は、非財務業績及び非財務指標は将来の財務業績を向上させるというものである。非財務指標の導入が将来の企業財務業績にどのような影響を及ぼしているのかという問題は、非財務指標の前提条件に関わる重要な問題であるといえよう。コンティンジェンシー理論によれば、全ての企業に共通して有用となる組織、経営管理の技法ではなく、企業が有する特徴あるいは環境によって適合する組織形態や経営管理技法が決定されるのである。つまり、単純に非財務指標やSPMSを導入したからと言って、それが一律に企業の将来財務業績の向上につながるとは限らないのである。

本節では、非財務指標の導入が将来の業績にどのような影響を及ぼすのか、そしてどのような特徴を持つ企業に非財務指標やSPMSが合致するのか、という問題を取り扱った研究が示す経験的証拠を見てゆきたい。

1. 顧客満足度と財務業績との関係(Banker et al.(2000), Ittner & Larcker(1998a))

Banker et al.(2000)では、ホテル産業における顧客満足度と財務業績との関係を検証してい

る。報酬プランに財務指標及び非財務指標を用いている18社のホテル7ヶ月分のデータを用いた検証の結果、次のような証拠を提示している。即ち、①顧客満足度は将来の売上収益や営業利益と正の有意な相関を示すこと。そして、②限定的ではあるが、顧客満足度は短期的な財務業績よりも長期的な財務業績とより相関することである。つまり、ホテル産業においては、顧客満足度の向上が将来財務業績の向上につながるため、報酬プランに顧客満足度を組み入れる合理性が証明されたのである。

Ittner & Larcker(1998a)でも電話会社の顧客満足度指標が顧客の購買活動（電話会社の継

続利用、収益、収益の成長性）の先行指標となっているのか、言い換えるならば、顧客満足度が将来収益の要因となっているのかどうかを検証した。結果は限定的なものであった。顧客満足度が将来の収益の源泉となっていることが確認されたものの、次のような事実も示されている。即ち、顧客満足度と収益との関係が正の有意な相関を示すのは、顧客満足度がある一定の水準までであり、顧客満足度の水準が高い場合には、顧客満足度と収益との間に正の相関がみられなくなり、収益は低減カーブを描くというものである。顧客満足度の向上は部分的に収益の改善に役立つのであるが、それは顧客満足度

表1 モービル NAM&R のバランスト・スコアカード

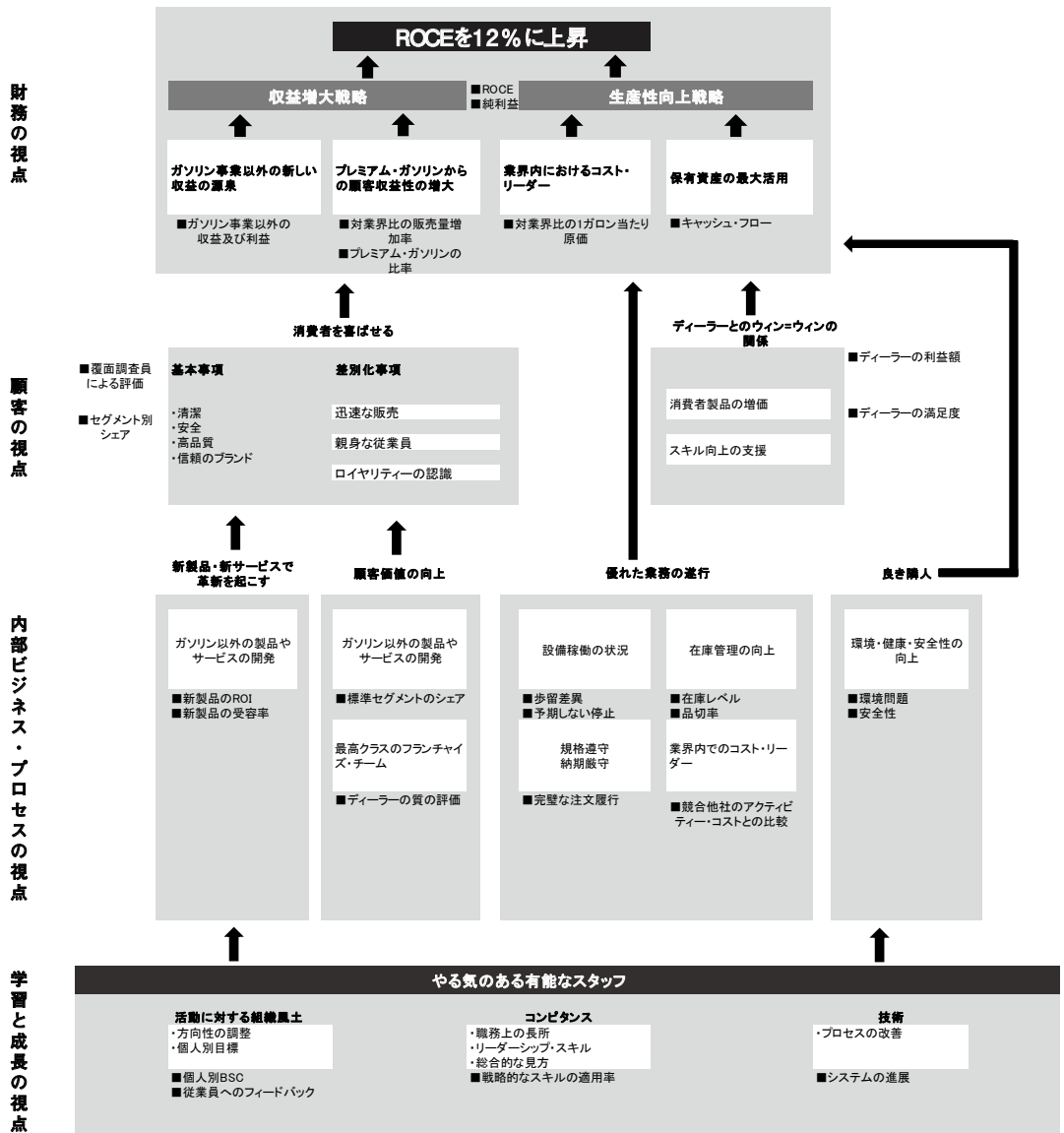
視点	戦略テーマ	戦略目標	成果尺度
財務	財務面の向上	ROCE 保有資産の活用 収益性 業界内のコスト・リーダー 利幅の大きな売上の増加	ROCE キャッシュ・フロー 同業種の純利益ランキング 対同業他社比1ガロンあたりの全部原価 対業界比販売量増加率 プレミアムガソリンの比率 ガソリン事業以外の収益と利益
		顧客	消費者を喜ばせる
ビジネス・プロセス	ディーラーとのウィン =ウインの関係	ディーラーとのウィン=ウインの関係 の構築	ディーラーの粗利益増加率 ディーラーの調査
	製品イノベーション	革新的な製品とサービス 最高クラスのフランチャイズチーム	新製品のROI 新製品の受容率 ディーラーの経営品質の成績
	安全と信頼	精製業務	歩留差異 予期しない設備の停止
	競争力ある元売りとなる	在庫管理	在庫レベル 品切率
	品質	業界内でのコスト・リーダー	対競合他社比のアクティビティー・コスト
	品質	規格遵守、納期厳守	完璧な注文履行
	良き隣人	環境、健康、安全性の向上	環境問題の発生件数 欠勤日数の比率
	学習と成長	やる気ある有能なスタッフ	従業員調査 個人BSC（達成率） 戦略的なコンピタンスの達成可能性 戦略的な情報へのアクセス

※櫻井（2001）65ページより作成。

が低い場合においてであり、顧客満足度が高い状況下では、更に顧客満足度を高めても財務業績の向上にはつながらないというものである。言い換えるならば、顧客満足度の財務業績への効果は限定的なものであるということである。

これらの研究から推測できることは、顧客満足度のような非財務指標は、概ね、財務業績の改善に役立つのであろうが、それはどのような企業のどのような状況においても起こり得るものではないということである。

図1 モービル NAM&R の戦略マップ



※櫻井 (2001) 66-67ページより作成。

2. 非財務指標と企業の特徴 (Said et al. (2003))

Said et al.(2003) では次の二点が検証されている。一点目は、業績評価システムとして財務指標のみを採用する企業よりも、財務指標と非財務指標の組み合わせを採用する企業の方が、現在及び将来の財務業績において優位に立つのかどうかということである。二点目は、企業戦略、規制、財務状況、製品のライフサイクルといった企業の特徴と合致しない形で非財務指標を利用することが、財務業績にどのような影響をもたらすのかということである。

サンプルとして選択されたのは非財務指標をボーナスプランに用いている全業種の1,441企業年度と、非財務指標がボーナスプランに用いられていない1,441企業年度の合計2,882企業年度である。現在の財務業績として当期のROA及び株式リターン、将来の財務業績として1年後のROAと株式リターンが採用され、二点の検証は具体的には次のとおり行われている。まず一点目に関してであるが、非財務指標が用いられているかどうかをダミー変数にし、そのダミー変数を、現在のROA、現在の株式リターン、将来のROA、将来の株式リターンの4種類の財務業績と回帰させ、それらの相関を観察している⁷⁾。結果が示すところでは、非財務指標のボーナスプランへの利用と、現在の株式リターン及び将来の株式リターンとは有意に正の相関が示された⁸⁾。要するに非財務指標の利用は投資家にとって価値関連性があることが示されたのである。また、非財務指標のボーナスプランへの利用は将来のROAと正に有意に相関することが示されており⁹⁾、これは非財務指標の利用が将来の会計業績を向上させることを示している。しかしながら、非財務指標のボーナスプランへの利用と現在のROAとの間には有意な正の相関は観察されていない。

第二点目の検証目的は企業の特徴に合致しない非財務指標と財務業績との関連性を見ることにある。言い換えるならば企業の特徴からして最適でない非財務指標の利用と財務業績との関

連性を見ることにある。ここでいう「最適でない非財務指標の利用」をどのように測定するかが重要となるのであるが、Said et al.(2003)では以下の方法を用いてこの問題をクリアしている。まず、非財務指標の利用は採用する戦略、製品開発サイクル等、企業の特徴¹⁰⁾の関数であるとして、企業の非財務指標の利用に関するロジット回帰を推定する。この回帰式の残差の意味するところは、非財務指標の利用と企業の特徴とのミスマッチの程度であり、最適でない非財務指標の程度を示す。次にこの回帰式の残差をさらに正の残差と負の残差に分類する。正の残差は過剰に非財務指標を利用していることを示し、負の残差は過小にしか非財務指標を用いていないことを示すものである。最終的にこれら正の残差及び負の残差と財務業績との相関を見るのである。Said et al.(2003)が予測するところでは、正の残差は財務業績と負に相関し、負の残差は財務業績と正に相関するというものである。

結果は以下の通りであった。まず残差と株式リターンとの相関であるが、正の残差は現在及び将来の株式リターンと有意な負の相関を、負の残差は現在及び将来の株式リターンと有意な正の相関を示した¹¹⁾。つまり非財務指標を過剰にボーナスプランに利用すること、そして非財務指標を過小にしかボーナスプランに利用しないことは、株式リターンを低減することが示されたのである。言い換えるならば、非財務指標のボーナスプランへの利用度合いには投資家にとって価値関連性があることが示されたのである。次にROAとの相関であるが、正の残差と将来のROAには有意な負の相関が、そして負の残差と将来のROAの間には有意な正の相関が見られた¹²⁾。過剰なもしくは過少な非財務指標の利用は将来の会計業績にも負の影響を与えることが示されたのである。しかしながら、正の残差は現在のROAと負の相関を、負の残差は現在のROAと正の相関を示したのであるが、いずれとも有意ではなかった。

要するにSaid et al.(2003)では下記のことが

示されたと解釈できるであろう。即ち、非財務指標をボーナスプランに用いることは、大抵の場合、現在及び将来の財務業績の改善につながるものであるが、企業の特徴や取り囲む状況に合致した形で非財務指標を採用する場合において財務業績を向上させ、やみくもな非財務指標の利用は必ずしも財務業績を向上させることにはつながらないというものである。

3. 非財務指標の利用を放棄する企業の特徴 (HassabElnaby et al.(2005))

1990年代以降、米国企業による非財務指標やSPMSの利用が活発化してきている¹³⁾。その一方で、非財務指標やSPMSの利用を放棄する企業も生じ始めている。こういったことを受けて、HassabElnaby et al.(2005)では、Said et al.(2003)で用いられた91企業をサンプルとして、どういった理由で企業が非財務指標やSPMSの利用を放棄するかを検証を行っている。この研究は基本的に上記のSaid et al.(2003)の研究をベースとして議論を展開している。HassabElnaby et al.(2005)では、下記の証拠を提示している。即ち、非財務指標を経営者報酬プランに用いることを放棄する企業は、そもそも非財務指標を採用する段階においてその企業の特徴¹⁴⁾に適合させることに失敗しており、それが将来の株式リターンの減少をもたらし、結果非財務指標の利用を放棄するというものであった。逆に、非財務指標を継続的に利用し続ける企業においては、非財務指標の採用段階において企業の特徴と合致させることに成功しており、それが将来株式リターンの増加をもたらし、結果として非財務指標を継続的に利用し続ける、あるいは経営者報酬プランにおける非財務指標の比重を高めることにつながるというものであった。つまり、非財務指標を採用するかどうかの意思決定を行う場合、企業の戦略や製品サイクル等の特徴を検討し、それらの特徴に合致する非財務指標の採用が重要であることが示されたのである。

4. BSC採用企業と非採用企業の財務業績 (Davis and Albright(2004))

Davis and Albright(2004)では、BSCを実施している場合と実施していない場合で将来の財務業績に差異が出るかどうか、準実験研究(quasi-experimental study)¹⁵⁾の手法を用いて検証されている。

研究のサンプルとして選択されたのは米国南東部に位置する銀行の1999年6月から2001年6月までの2年間の財務業績指標である。この銀行では合計14ある支店が大きく北部部門と南部部門という二つの地域に分けられている。南部部門に属する7つの支店はKaplan and Norton(1996)に従ったBSCを1998年から実施しているが北部部門ではBSCは実施していない。この銀行の全ての支店で用いられている財務業績指標は9つ¹⁶⁾あるが、それらは最終的に合成主要財務指標(composite key financial measures; CKFM)に結合される。そしてこのCKFMの推移をBSC実施支店とBSC非実施支店ごとに観察している¹⁷⁾。結果は、BSC実施支店においては1999年6月時点でのCKFMと2001年6月時点でのCKFMとの間に有意な差異があることが示され、BSC非実施支店においてはこの期間内に有意な差がないことが示された¹⁸⁾。更には、BSC実施支店とBSC非実施支店間でのCKFMの変化の比較に関する検証も行われたが、両者の間に有意な差があることが示された¹⁹⁾。要するに、Davis and Albright(2004)は、BSCの実施が将来の財務業績を改善することを示しているのである。

5. BSCモデルの検証と指標間の関係 (Bryant et al.(2004))

Bryant, Jones, Widener(2004)では125社5年分のデータを用いて次の2点を検証している。即ち、①BSCの業績評価指標間にはKaplan and Nortonが示すような因果関係があるのか、②財務指標のみを採用する企業と、財務指標及び非財務指標の両方を採用する企業の評価指標

間の相関の差異、これらの二点である。まず①に関してであるが、Kaplan and NortonのBSCフレームワーク(表1)に従って完全媒介モデル(fully mediated model; FMM)を設定し、それに対して部分媒介モデル(partly mediated model; PMM)を提起し、いずれのモデルの適合度が高いかを検証した。FMMでは各視点における指標の説明変数は1段階だけ下位の指標のみとなっている。一方でPMMでは、上位視点の決定要因はその下位視点にあるすべてに指標となっている。つまりPMMにおいては、例えば従業員の能力は、内部ビジネスプロセスや顧客の視点を媒介して財務の視点の要因になっている部分があれば、直接財務の視点の要因にもなっているのである。下記モデルにおけるSKILLは「学習と成長の視点」の代表的な指標である従業員能力²⁰⁾を、INTROは「内部ビジネスプロセスの視点」の代表的な指標である新製品・サービスの数量、CUSTとMKTSHは「顧客の視点」の代表的指標である顧客満足度とマーケットシェアを、最後にFINは「財務の視点」の代表指標である営業収益、営業費用、そして利益の3つを用いている。

[FMM]

$$\begin{aligned}INTRO_t &= a_0 + a_1 SKILL_t + \varepsilon_1; \\CUST_t &= b_0 + b_1 INTRO_t + \varepsilon_2; \\MKTSH_t &= c_0 + c_1 CUST_t + \varepsilon_3; \\FIN_t &= d_0 + d_1 MKTSH_t + \varepsilon_4; \quad (1)\end{aligned}$$

[PMM]

$$\begin{aligned}INTRO_t &= a_0 + a_1 SKILL_t + \varepsilon_1; \\CUST_t &= b_0 + b_1 SKILL_t + b_2 INTRO_t + \varepsilon_2; \\MKTSH_t &= c_0 + c_1 SKILL_t + c_2 INTRO_t + \\&\quad c_3 CUST_t + \varepsilon_3; \\FIN_t &= d_0 + d_1 SKILL_t + d_2 INTRO_t + \\&\quad d_3 CUST_t + d_4 MKTSH_t + \varepsilon_4; \quad (2)\end{aligned}$$

結果が示すところでは、FMMは全ての係数が正に有意ではあったが、モデルの適合度が非常に乏しいというものであった²¹⁾。一方で

PMMは、モデルの適合度ではFMMよりも大幅に改善されていることが示された²²⁾。つまり、Kaplan and Nortonの示すBSCフレームワークを示すFMMはあまりにも単純化しすぎたモデルであることが示されたのである。

次に②財務指標のみを採用する企業と、財務指標及び非財務指標の両方を採用する企業との間で評価指標間の相関に違いがあるのかどうかに関して見てゆきたい。従業員技能の製品投入量と顧客満足度への係数や、顧客満足度の市場占有率への係数、市場占有率の収益とコストへの係数はいずれの企業においても有意な正の相関を示している($p < 0.01$)。しかしながら、財務指標のみを採用する企業では、顧客満足度の営業収益と営業費用への係数は有意ではあるが負の値であり($p < 0.05$)、製品投入量の財務(収益、コスト、利益)への係数はすべて有意な値を示さない。対照的に、財務指標と非財務指標の両方を採用する企業では顧客満足度の財務への係数は3つともに正の有意なものであり、また製品投入量の利益への係数も正で有意となっている(全て $p < 0.01$)。マネジャーの注意が財務指標にのみ向けられる企業と、その注意が企業価値の様々な局面にも向けられる企業とでは、業績指標間の関係は異なるものであった。企業が新製品を投入したり顧客満足度をあげたりする場合に、そして業績評価システムにおいて財務指標と非財務指標の両方を強調する場合に、より大きな利益が得られるのである²³⁾。逆に、財務指標にのみ依存してマネジャーの報酬を決定する企業は、製品革新活動や改善された顧客満足度から十分なベネフィットを享受することはできないのである。

6. まとめ

ここまで見てきたことを整理検討したい。総じていうならば、報酬プランやボーナスプランに顧客満足度等の非財務指標を用いることは財務指標のみを用いる場合に比べて、財務業績を向上させる特徴を持つと言える。また、非財務指標は、投資家に対する価値関連性も有する可

能性が高いものであると言えよう。更に、非財務指標を戦略とシステマティックに関連させたBSCのようなSPMSの利用も、非財務指標の利用の場合と同じく、将来の業績を向上させることが示されている。BSCの前提となっている視点間及び指標間のリンケージも認められ、要するにSPMSにおける非財務視点が財務の視点を向上させる要因となっていることから、一般的な傾向としてSPMSにも将来財務業績を向上させる特徴があると言えるであろう。

しかしながら、非財務指標の利用が財務業績に与えるインパクトは産業等によって異なるのである。非財務指標の利用は、それらの非財務指標が「企業の特徴」に合致した場合に、財務業績の向上をもたらす、その効果を最大化するというものであった。非財務指標が企業の特徴に合致しない場合、その利用は財務業績の向上にはつながらないのである。非財務指標をボーナスプラン等に利用する場合、企業の特徴といかに合致させるか、言い換えるならば、非財務指標を採用する場合、企業が非財務指標をいかにカスタマイズするかが最も重要な課題なのである²⁴⁾。非財務指標を企業特徴に合致させない場合、それが将来の財務業績の悪化をもたらす、それによって非財務指標の利用を中止するということにもつながるのである。

IV SPMSと戦略実行支援機能

先述したように、SPMSは企業の戦略実行を支援することを目的とした業績評価システムである。SPMSの典型例ともいえるBSCは、組織の戦略を達成するのに必要となる評価指標を組み込んだ業績評価システムである。BSCにおける各種業績評価指標は「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部ビジネスプロセスの視点」、「学習と成長の視点」の4つの視点から設定されるものであり、これらの視点には階層があり財務の視点が最上位であり、学習と成長の視点が最下層にあたる。BSCにおける最終的な目的は組織戦略の観点から必要となる財務指標の

向上を達成させることにある。そのため設定された財務指標の向上を達成させるべく、財務の視点と指標を下層の視点及び非財務指標にブレークダウンしていくのである。このことが業績評価指標には原因と結果の関係が成り立つと言われる所以であり、BSCが戦略的業績評価システムと言われる所以である。

それではSPMSには本当に組織の戦略実行を支援する機能があるのだろうか。あるいはSPMSが企業の戦略にどのような影響をもたらすのだろうか。本節ではSPMSと戦略との関わり合いを検討した研究を見てみたい。

1. SPMSが戦略にもたらす影響 (Chenhall(2005))

業績評価の革新の重要性を提示する多くの文献は、特定の戦略の優先順位の観点から、SPMSは組織の競争力を改善することを主張している²⁵⁾。業務(operation)、バリュー・チェーン、戦略が矛盾しないような方法で戦略を策定・実施することによって、SPMSは戦略上の優位性を構築することを支援するというのである。またSPMSは、①生産と戦略に整合性を持たせることが可能であるため、また、②組織学習を促進させることが可能であるため、将来的にも競争力を維持することが可能とされるのである。これらの主張を検証したのがChenhall(2005)である。Chenhall(2005)ではオーストラリアの最大規模の企業200社の上級管理者に対してアンケート調査を行い、それらのデータを用いてクロスセクション分析を行っている²⁶⁾。

Chenhall(2005)の研究概要は下記の通りである。まずSPMSは「統合的」であるとし、その特徴を①「業務と戦略のリンケージ」、②「顧客志向」、③「サプライヤー志向」の3つに求める²⁷⁾。次に、これらの特徴が生み出す「競争戦略の結果(Competitive Strategic Outcomes)」を①「デリバリー/サービス(アフターサービス、短いリードタイム、高品質)」、②「生産の弾力性(迅速生)」、③「低コスト・

低価格」に求め、これら3つの原因がSPMSの特徴にあることを予測するのである。SPMSは直接的にも競争戦略の結果に影響を及ぼすのだが、①「生産の戦略との整合化」と②「組織学習」を媒介として間接的にも競争戦略の結果に影響を与えることを予測し、それら全ての相関を検証するのである²⁸⁾。

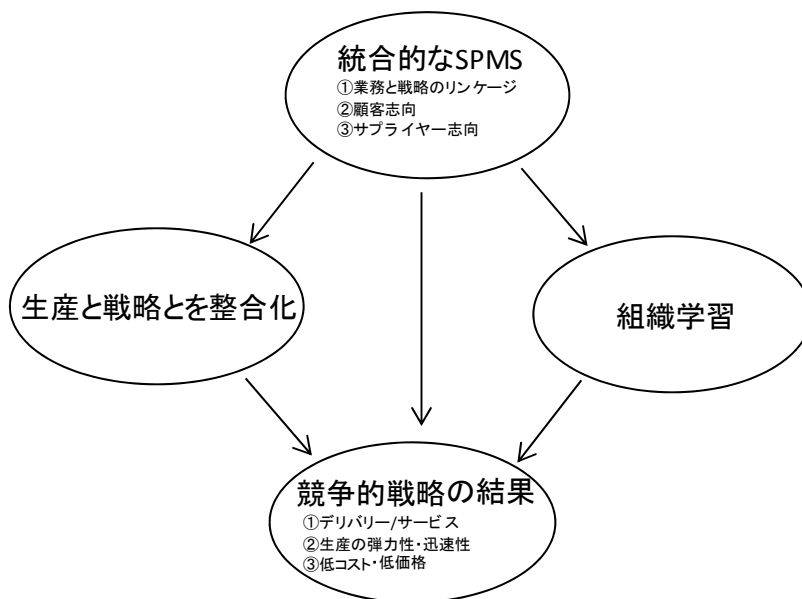
検証の結果は下記のようなものであった。まず、「業務と戦略のリンケージ」、「サプライヤー志向」という2つの特徴は、直接的か間接的かを問わなければ、全ての競争戦略の結果に影響を与えるものであった。しかしながら「顧客志向」は「組織学習」を媒介として「デリバリー/サービス」にのみ影響を与えるだけであった。SPMSは概ね組織の競争力を改善するという結果であると解釈できるが、顧客志向が競争戦略に与える影響は限定的なものであった。注目すべきは「組織学習」である。「業務と戦略のリンケージ」と「顧客志向」は「組織学習」

と有意な正の相関を示した。即ち「業務と戦略のリンケージ」と「顧客志向」は「組織学習」を触発するものであるということがいえる。しかしながら「組織学習」と有意な正の相関を示した競争戦略の結果は「デリバリー/サービス」のみであり、他の競争戦略の結果とは正の相関を示さなかった。要するに「組織学習」によって「生産の弾力性」や「低コスト・低価格」といった結果には結びつかないことが示されたのである。組織の競争優位の源泉が知的資産等のインタンジブルズにしばしば求められがちであるが、組織学習は企業の戦略にはさほど影響を与えていないことが観察されたのである²⁹⁾。

2. BSCにおける共通指標への偏り (Lipe and Salterio(2000))

先の Said et al.(2003)でも取り上げられていたように、各組織には組織特有の特徴及び環境

図2 SPMSと戦略結果との構造モデル



※ Chenhall(2005), p.398に基づいて作成。原文では "Structure Model : Intergrative SPMS, strategic alignment of manufacturing, organizational study and competitive strategic outcomes."

がある。従って全ての組織に有用となる組織形態や業績評価システムは存在せず、組織はその組織の特徴に合致した戦略、そして業績評価システム及び指標を設定するのである（コンテンツンジー理論）。当然のことながら SPMS の評価指標も組織ごとにテイラー・メイドされるのであり、その組織を評価するに際しては設定された各評価指標が全て用いられなければならない。評価に際して、設定された評価指標が偏りなく用いられることによって目論みどおり戦略の遂行に資することができるのであり、もし設定された各評価指標が偏りなく用いられないならばそれは戦略の遂行を目論んだとおりに支援していないことを意味する。こういった問題意識のもとに、Lipe and Salterio(2000)ではBSC実施ユニットを評価するに際して設定された評価指標が偏りなく用いられるかどうかを実験研究の手法を用いて検討している。以下その概要を見てゆきたい。

Lipe and Salterio(2000)では架空企業に属する二つのビジネス・ユニットとそれぞれのBSCの結果数値を用意し、それらをMBAの学生58人に両組織の上級エグゼクティブとして評価を行ってもらおうという形式が用いられている。二つのビジネス・ユニットはいずれもアパレルメーカーであるが、一方のビジネス・ユニットは新店舗と新ブランドの構築が決定されているティーンエイジャー向け衣料を製造・販売する組織であり(RadWear)、もう一方は企業用の制服を製造・販売する組織である(WorkWear)。両者の戦略やマーケットはまったく異なる。そのため、両者のBSC評価指標には共通するものと独自のものがある。Lipe and Salterio(2000)の最終的な目的は被験者が二つのビジネス・ユニットを評価する際に共通の指標と独自の指標の両方が偏りなく利用されるかどうかを見ることにある。

検証方法は次の通りであった。BSCは「財務の指標」、「顧客の指標」、「内部ビジネスプロセスの指標」、「学習と成長の指標」、の4つのカテゴリから成りたっている。それぞれのカ

テゴリには4つの指標が設けられており、合計16の指標によってBSCは構築されている。各カテゴリに属する4つの指標のうち2つ指標は両組織に共通で残りの2つの指標は独自のものである。それぞれの指標の結果数値は全て目標値を超過しているが、超過の度合いにはバラつきがある。例えば財務の第一番目の共通指標でRadWearは目標値を8.33%超過しているが、WorkWear 4.17%の超過であったというように、全ての指標で超過の値にバラつきを持たせたのである。その目的は、共通の指標で優れている場合と独自の指標で優れている場合で、評価の点数がどれほど異なるのかを見ることにある。バラつき度合いは平衡になるように調整されている。評価の方法は被験者がBSCを101ポイントスケール(0:転任 1:非常に悪い ⇔ 100:優秀)で行うというものである。

実験の検証結果は、部門と共通指標との有意な相関のみを示すものであった。また、RadWearが共通指標でWorkWearよりも優れている場合、5.97高く評価され、WorkWearがRadWearよりも共通指標で優れている場合、7.17高く評価され、いずれもその差は有意であった。逆に、独自指標の場合は、それぞれ0.64、1.77高く評価されているに過ぎず、その差は有意なものではなかった。要するに評価に際しては、独自指標は共通指標ほど用いられず、軽視されることが示されたのである。

この結果は次の二点を意味するものである。一点目は、評価に際して独自指標が軽視されるということはユニット・マネジャーの意思決定にも独自指標があまり用いられないということである。SPMSは戦略遂行を支援するべく戦略を業績評価指標にブレークダウンされたもののだが、この結果が示すところでは、計画通りには戦略は遂行されないということになるであろう。もう一点は、非財務指標があまり用いられなくなるということである。Kaplan and Norton(1996)は、先行指標(非財務指標)はそれぞれのビジネス・ユニットにカスタマイズされがちであるが、遅行指標(財務指標)はし

ばしば一般的なものになることに触れている。非財務指標と先行指標に比重があまり置かれないことは、戦略達成に資するようにこれらの指標が意思決定に組み込まれるように設計された、BSCの目的を根底から壊すものと解釈できよう。

3. 戦略マップの有用性 (Banker et al.(2004))

上記のように Lipe and Salterio(2000) では、評価に際しては独自指標は共通指標ほど用いられないことが示された。Banker et al.(2004) は Lipe and Salterio(2000) の独自指標と共通指標という分類に加えて、戦略にリンクする指標と戦略にリンクしない指標という分類も加え、評価に際してどのような指標が利用されるのかを実験研究の手法で検討したものである。以下詳しく見てゆきたい。

まず実験のデザインから見てゆきたい。実験では480人のMBAの学生に、スミスサン・ストアーズという架空の衣料品小売企業内の、二つのビジネス・ユニット (TWS; 女性向け店舗と TFS; 家族向け店舗) をそれぞれのBSCに基づいて13ポイントスケールで (0 = 転任: 十分な改善の見込みなし, 12 = 優秀: 予測値よりもはるかに高くマネジャーは素晴らしい) 評価することが求められている。Banker et al.(2004) は業績評価指標を共通指標と独自指標という分類に加え、戦略と言う観点からも分類を行っている。その結果、業績評価指標は、共通で戦略にリンクする指標 (CL), 共通だが戦略にリンクしない指標 (CN), 独自で戦略にリンクする指標 (UL), 独自だが戦略にリンクしない指標 (UN) の4つからなる。CL, CN, UL, UNに関しては、いずれかのユニットが優れていることがありうるため、実験では16通りのBSCが用意された。それに対応する形で480人の学生を16のグループ (1グループ30人) に割り振られる。更に、それぞれのグループ内で、半数には企業とユニットの簡単な概要のみの情報を提供し、残りの半数には、企業と組織

の概要に加えて、記述的な戦略情報と戦略マップが提供される。最終的には32のグループに分けられた上で、それぞれのBSCに基づいて評価を行うことになる。これらの実験は、下記の仮説を検証するためのものである。

- H 1 業績評価に際しては、戦略に関する詳細情報を持つマネジャーは、詳細な戦略に関する情報を持たないマネジャーよりも、より大きな (小さな) 比重を戦略にリンクする (リンクしない) 指標に置くであろう。
- H 2 マネジャーが戦略に関する詳細な情報を有しない場合、戦略にリンクする指標とリンクしない指標にかけられる比重に差異はまったく見られないであろう。
- H 3 マネジャーが戦略に関する詳細な情報を有する (有さない) 場合、業績評価に際しては共通で戦略にリンクしない指標に比重をかけるよりも、より大きな (小さな) 比重が戦略にリンクする独自指標にかけられるであろう。

仮説の検証の前に、まず、Lipe and Salterio (2000) の、共通する指標が独自指標を凌駕するという結果を再度検証されたのだが、結果はLipe and Salterio(2000) を支持するものであり、共通指標が独自指標よりも評価により用いられるというものであった。

結果は全ての仮説を支持するものであった。即ち、詳細な戦略情報を有する場合、評価は戦略にリンクする指標により依存し、詳細な戦略情報を有さない場合は共通指標と独自指標のいずれにも偏重しないということである。また、詳細な戦略情報がある場合は、Lipe and Salterio(2000) とは異なり、戦略にリンクしない共通指標よりも戦略にリンクする独自指標により依存するというものであった。

これらの発見が意味するのは次のことである。即ち、BSCを成功裏に実施するには業績評価を行う者が、戦略にリンクする指標を識別・依存するため、事業戦略の様々な要素を理解しなければならないということである。つまり、BSCを成功裏に運用するためには、戦略マップが極めて重要かつ有用なものとなるのである。

4. BSC有効活用のための前提条件 (Libby, Salterio, Webb (2004))

Banker, Chang, Pizzini (2004) では、業績評価を行うものが事業の戦略を理解している場合においてのみ、共通指標での評価に偏らず、戦略にリンクする指標をより用いることが示された。それによって、BSC及び戦略マップの戦略遂行支援機能が達成されることが示唆された。

Libby, Salterio, Webb (2004) では Lipe and Salterio (2000) の共通指標に偏重する問題（共通指標のバイアス）の原因を、①独自指標の認識困難性と②独自指標の信頼性に求め、それらの原因が解消された場合に評価がどのように行われるのかが実験研究の手法で検証されている。「独自指標の認識困難性」とは共通指標で相対比較を行うのに認識上の努力はさほど必要としないが、独自指標で相対評価、もしくは絶対評価を行うことには相当な認識上の努力が必要であるというものである。「独自指標の信頼性」とは業績評価指標としての信頼性を意味する。以下詳しく見てゆきたい。

実験のデザインはLipe and Salterio (2000) に基づくものである。Lipe and Salterio (2000) と同様のBSC結果指標を227人のMBAの学生に渡して、どのように評価を行うかを検証している。ただし上記の共通指標のバイアスの問題を解消するために実験参加者を次のようにグループ分けをする。まず「独自指標の認識困難性」に関連して、半数の学生には評価プロセスの説明が義務付けられ、残りの半数には義務付けられない。評価プロセスの説明が義務付けら

れるならば、評価に際して独自指標も認識しようと努力し、評価に際して独自指標も十分に利用されることが見込まれるからである。次に「独自指標の信頼性」に関連して、半数の学生には第三者機関によるBSC指標の信頼性に関する保障報告書が付与され、残りの半数には付与されない。これによって独自指標の信頼性の問題を解消するのである。これによって実験参加者が合計4グループに分類されるのであるが、それぞれがどのような評価を行うかを検証するのである。

結果が示すところでは、評価プロセスの説明が義務付けられた場合、そうでないグループよりも独自指標をより利用するというものであった。また、第三者機関による保障報告書が付与される場合、付与されない場合よりも独自指標をより利用するというものであった。即ち、いずれの場合でも共通指標のバイアスを解消し、BSCの戦略遂行支援機能を手助けするというものである。

5. まとめ

BSCのようなSPMSには戦略実行の支援機能が期待されている。しかしながら、もし、業績評価を行うものが企業の戦略をよく理解していない場合、財務指標のみを用いた評価あるいは意思決定に偏りがちになり、非財務指標の利用が用いられなくなるのである。Lipe and Salterio (2000) でも指摘されているように、企業ごとにテイラー・メードされたBSCにおいて、財務指標はROAやROE等のように同じようなものになることが多く、非財務指標において企業間での差異が生じる。つまり企業独自の戦略の色彩は非財務指標にこそ現れるのである。もし、その非財務指標が用いられなくなるならば、それは企業独自の戦略の実行を危うくさせるものになる。言い換えるならば、BSCの本来の意味がなくなるとも言えよう。

つまり、戦略をスムーズに実行するうえで何よりも重要なのは、マネジャーが戦略、非財務指標の意味、そして戦略と非財務指標のリンク

ージを、いかに理解・利用するかということにある。こういった意味から戦略マップの有用性が説明できるのである。全社的な戦略及び戦略と各視点及び指標間の関係を理解し、それによって本来意図した評価及び意思決定を担保することが重要なのである。戦略マップにのみ依存しなくても、非財務指標の重要性が第三者によって保障される場合においても、BSCの本来意図した利用が、即ち戦略実行目的での利用が、促進されるのである。

V おわりに

多くの企業が将来の財務業績を向上させることを目的として、品質や顧客満足度のような非財務指標あるいはSPMSを導入している。本研究はそれら企業に対していくつかのインプリケーションを与えるものと考えられる。

総じていうならば、非財務業績及び指標は将来の財務業績を向上させる傾向にあるといえるであろう。即ち、企業が将来の財務業績を向上させることを目的として非財務指標やSPMSを導入することには一定の合理性があるのである。しかしながら、非財務指標あるいはSPMSの採用が必ずしも財務業績の向上につながるとは限らない。戦略、製品開発サイクル等の企業の特徴に適合する非財務指標の導入が必要不可欠なのである。やみくもな非財務指標の採用は、将来の財務業績を向上させるところか悪化させる可能性もあり、最悪の場合、非財務指標の利用に経営者が不満感を抱きながらその採用を放棄することにもつながりかねないのである。非財務指標をシステムティックに組み込んだSPMSを導入・利用する場合にも、非財務指標の意味合い、言い換えるならば戦略と評価指標との関連性を経営者あるいは業績評価を行うものが理解し、非財務指標の重要性が何らかの形で担保されていることが必要となる。つまり、非財務指標を導入する場合には、企業内のそして企業を取り囲む様々な条件を理解し、それらの条件に適合する非財務指標を導入し、さ

らには企業内にそれらの条件と非財務指標との関連性を浸透させなければならないのである。マーケットリーダーを模倣しての、あるいはコンサルタントに勧められるままの機械的な形で非財務指標の導入が失敗に終わるといことがしばしば見受けられる原因は、ここにあるのであろう。

本稿は主に北米での研究成果を整理検討したものであり、研究成果は米国企業を対象としたものである。企業の特徴や取り囲む経営の環境が国や地域によって異なることを考えれば、これらの研究結果がそのまま日本企業、あるいはその他の国の企業に通じるものであるかどうかは定かなものではない。日本やその他の国の企業を対象とした非財務指標の経済的帰結に関する検証は今後の大きな課題となるであろう。

注

- 1) 北米において管理会計の実証研究の結果が蓄積され、結果の一般化がなされ始めたのは近年になってからである。Zimmerman(2001)では、北米において管理会計に関する実証研究はあるにはあるが、財務会計の実証研究に比べるとその数は少なく、質も高くなく、結果の一般化があまりなされていないことが指摘されている。また、Ittner and Larcker(2001)では2001年までに発表された、主に北米の、管理会計に関する実証研究のサーベイを行っている。そこでは、価値重視経営(value-based management)のフレームワークを用いて管理会計の実証研究を極めて広範に、そして批判的に概観している。Ittner and Larcker(2001)は2001年までの管理会計に関する実証研究の特徴として次の3つをあげている。第一に、研究が実務の変化に駆り立てられているということである。言い換えるならば「はやり」ばかりを追っかけていたということになろう。典型的な例としてKaplan(1983)に始まる会計と現場管理の結合に関する研究を引き合いに出している。「AOS, JAR, JAE等のジャーナルは生産業績測定や進展した生産環境におけるインセンティブに関する論文を発行したのだが、初期の熱狂にもかかわらずBSC, 無形資産, EVAのような「新たな」トピックの到来は、会計と現場管理の結合に関する研究を減らし、研究を発展段階のままに置き去りにしてきた」と痛烈に批判している。

第二番目の特徴として、研究方法が多様であるため結果の一般化が十分になされていないことを指摘している。第三番目の特徴としては、しばしば指摘されるのではあるが、データの入手困難性とデータの多様性をあげている。Ittner and Larcker(2001)は、これらの特徴もしくは問題点を解消する方法を、今後の実証管理会計研究の指針として提言している。この提言が少なからず影響を与えていることは近年の実証管理会計研究の多くがIttner and Larcker(2001)を引用していることから伺える。

Ittner and Larcker(2001)は非財務指標及びBSCに関する実証研究の整理も行っている。それらを要約すると次の二点になるであろう。即ち、①非財務指標の価値関連性を検討した研究のほとんどが財務の指標と顧客の指標という単一の関係のみを取り上げるばかりであり、様々なドライバー間の関係を広範に検討することが求められる。②BSCの利用が業績の改善につながっているのかどうかという確かな証拠はまだ得られておらず、業績への効果に関する研究が必要となる。

- 2) 対象は2005年までのものとする。
- 3) 方針管理とBSCの類似性はしばしば指摘されるが、櫻井(2003)では次の4つの点で異なることが指摘されている。第一に、BSCの主眼は企業価値の向上にあるのに対して、方針管理の主眼が品質管理にある。第二に、BSCにおいては株主、顧客、従業員といったステークホルダーを意識したものであるのに対し、方針管理はそういった発想が希薄であること、第三に、BSCではすべての目標が定量化され各目標値にウェイト付けがなされ体系的なものとなっているのに対し、方針管理では目標は定性化されるものもあり、また体系的なものとはなっていない。第四に方針管理は、BSCとは異なり、所与のビジョンや戦略の範囲内でPDCAサイクルが設定されているため、ビジョンや戦略をマネジメントするシステムまでは備わっていない。
- 4) タブロイドボードの詳細についてはBourguignon et al.(2004)が詳しい。
- 5) 無形資産スコアカードの詳細はSveiby(1997)を参照されたい。
- 6) モービル社の一事業部であるが、Kaplan and Norton(2000)の訳書である櫻井(2000)では、「日本企業における一事業部あるいは事業本部とは異なり、モービルの北米地域における事業を統括する法人格を持った会社として考える方が妥当であろう(51ページ)」としている。
- 7) 回帰式を設定するに際して、ROAとの相関を観察するには下記の因子がコントロールされて

いる。即ち、①直近のROA、②当該産業のROA、③負債資本比率、④総資産(企業規模)、⑤成長機会(資本の時価に負債の簿価を加えたものを期首資産の簿価で除したもの)、⑥規制産業に属しているかどうかのダミー変数、⑦直近5年間のROAの標準偏差、である。また株式リターンとの相関を観察する場合には、当該産業の株式リターン、直近5年間の株式リターンの標準偏差、及び上記の③④⑤⑥がコントロールされている。

- 8) いずれの場合も1%の有意水準が示されている。
- 9) この場合も1%の有意水準が示されている。
- 10) Said et al.(2003)では、企業の特徴として次のものをあげている。即ち、①探索型戦略(pro prospector strategy)の程度(研究開発費対売上比率、時価簿価比率、従業員数対売上高比率を因子とした主成分分析によって求められる合成指標)、②品質の主導権(品質に関するダミー変数で、主要な品質アワードの勝者または最終選考に残った場合は1、そうでない場合は0)、③製品開発期間(長期の場合は1、短期の場合は0でダミー変数化。National Academy of Engineering(1992)の長期・短期分類を利用)、④製品ライフサイクル(製品開発期間と同じ方法を用いて、長期の場合は1、短期の場合は0とダミー変数化)、⑤産業規制(規制産業である場合は1、そうでない場合は0とダミー変数化)、⑥財務の逼迫状(3つの因子を用いた主成分分析を用いることによって測定。3つの因子とは、Ohlson(1980)のModel 3に基づいて測定された倒産可能性、レバレッジ・レシオ、研究開発費によって測定されるレバレッジ・レシオ)、⑦財務業績の歪み(会計リターンと株式リターンとの比率。5年間における年間ROAと年間ベースでの株式リターンとの時系列の相関で測定)の7つである。
- 11) いずれも有意水準は1%。
- 12) 前者の有意水準は10%であり、後者の有意水準は1%であった。
- 13) Rigby(2001)では、北米の企業の43.9%がBSCを導入していることが指摘されている。Kaplan and Norton(1996)では、その理由を企業の業績悪化にあったと指摘している。BSCは北米以外にも全世界に波及している。Anand et al.(2005)ではインド企業の45.28%がBSCを採用していることを、Chenhall and Langfield-Smith(1998)では88%のオーストラリア企業がBSCを採用していることを指摘している。他にもMalmi(2000)ではフィンランドにおいてBSCが非常にポピュラーな経営技法になっていることを指摘している。その一方で日本企業の場合、

- BSCの導入率は高くないことが櫻井(2003)や乙政(2003)で指摘されている。
- 14) ここでいう企業の特徴は Said et al.(2003)で示された特徴のことである。詳細は脚注5を参照されたい。
- 15) 準実験研究とは、実験研究(experimental study)とは異なり、実際には同一主体ではないものについて、その客体の属性を限りなく近い状態でマッチングさせるといった統計的処置を行いつつ、計量経済学的手法を駆使してプログラムへの参加グループとプログラムに参加しなかったグループについての比較対照を行うことにより、プログラム本来の効果を抽出するものであり、自然科学のような実験が容易ではない社会科学の分野において確立しつつある評価方法のことである。
- 16) 9つの財務指標は、①貸付総額、②無利息預金総額、③貸出利率、④利息以外の収益、⑤純貸倒れ額、⑥預金コスト、⑦利息以外の費用、⑧契約違反の割合、⑨収益のうち給料として支払われた割合である。
- 17) 非財務指標に関する数値は入手が不可能であり、検証には非財務指標は用いられていない。
- 18) 検証にはウィルコクソンの順位検定が用いられている。BSC実施支店においてはウィルコクソンのZ統計量は1.826であり(片側検定で $P = 0.034$)有意な差が観察されたが、BSC非実施支店においてはウィルコクソンのZ統計量は0.674であり(両側検定で $P = 0.500$)有意な差は観察されなかった。
- 19) ここでもウィルコクソンの順位検定が用いられている。ウィルコクソンのZ統計量は2.205で(片側検定 $P = 0.014$)であり、有意な差が観察された。
- 20) *SKILL*の代理変数としては一人当たり退職給付コストを用いている。その根拠として、「企業は、おおむね、能力のある従業員との長期に渡る関係を促進するように設計されたベネフィット・パッケージを設けている。」と述べられている(pp.113-114)。
- 21) FMMの場合、 $\chi^2 > 400$, $P < 0.01$, CFI < 0.71 , GFI < 0.83 , RMSEA > 0.34 であった。
- 22) $\chi^2 < 1$, $p > 0.01$, CFI = 1, GFI = 1, RMSEA = 0であった。更に、FMMとPMM間で χ^2 に有意な誤差があるとも示されている(χ^2 誤差 > 400 , $df = 5$, $P < 0.01$)。
- 23) ここでは同一の指標をサンプルに当てはめて検証したものであるため、結果には大きな限界があるものと推測される。Said et al.(2003)が示す企業の特徴に合わせた指標を利用することができれば、結果はより一層明らかなものが出るこ
- とが予測される。
- 24) これに関連して、米国の製造業、サービス業60数社の297人の経営者に対して非財務指標利用に関する実地調査した Ittner and Larcker(2003b)では次のようなことが述べられている。「驚いたことに、戦略を牽引する非財務指標は何か、これを特定する努力はほとんどなされていなかった。しかも、非財務指標が改善されると、キャッシュフローや利益、株価にどのような影響が及ぶかなどの、その因果関係についても全く無頓着であった。～中略～、怠惰なのか、関心が薄いのか、財務業績と非財務業績の関連性を見出せずにいる企業が少なくない。このような状況が改善されないため、私利私欲を追い求める経営者が、自社をよく見せかけたり、高額なボーナスを得ようと、自分に都合の良い指標を選んで、これを操作したりといったことが起こる(pp.88-89)」。
- 25) 例えば、Kaplan and Norton(1996)である。
- 26) アンケート対象企業はオーストラリアとニュージーランドの株式市場に関する情報を取り扱っている IRESS と全世界75か国、190万社の公開・非公開の企業を取り扱っている Kompass から選択されている。
- 27) ここでいう統合的とは、三つの意味からなる。即ち一つめは、業務と戦略と目標(goal)の統合であり、二つ目は顧客とサプライヤーを含むバリュー・チェーン間の統合、三つ目は財務、顧客、ビジネスプロセス、長期のイノベーション間の統合である。従って統合的SPMSの特徴として①～③の3つが掲げられるのである。
- 28) 検証には部分最小二乗法が用いられている。最初に変数間のパス係数とt値が検証され、次いで変数間の相関が検証されている。
- 29) このことに関して Chenhall は次のように述べている。「これは恐らく、低コスト・低価格戦略に関する競争優位を獲得することには、生産を戦略と結びつけた後では組織学習のプラットフォームを必要としないのであろう。何人かの調査参加者のコメントによると、生産弾力性に関していえば、顧客に適応させるような製品設計やプロダクト・ミックスは企業の技術・設計能力がもたらすのである。そして低コスト・低価格戦略や生産弾力性に関しては、組織は従来の確立された方法に依存することが可能で、進行中の組織学習に依存する必要はないと思われるというものであった。デリバリー/サービスに関しては、重要な挑戦は、顧客は適切に設計された製品が適時に配送されることを望む顧客によってもたらされるのである。この要望を満たすべく、より早くより斬新な反応が必要とさ

れ、企業組織内からそして過去の経験から取り出すことのできる全ての情報がこのプロセスを支援するのである」。

参考文献

- 乙政佐吉。2004。「わが国企業のバランス・スコアカード導入に対する促進要因の分析」『会計』166(5),127-139。
- _____。2005。「方針管理とバランス・スコアカードの関係に関する研究」『環太平洋圏経営研究』(6),103-135。
- _____。梶原武久。2011。「わが国製造業におけるバランス・スコアカードの効果に関する実証的研究」『原価計算研究』35(2),38-50。
- 梶原武久。2004。「日本企業における主観的業績評価の役割と特質」『管理会計研究』13(1,2),83-94。
- 加登豊,河合隆治。2002。「管理会計における非財務的情報の活用」『国民経済雑誌』186(1),71-88。
- 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』29(3),39-54。
- 櫻井道晴。2003。『バランス・スコアカード - 理論とケース・スタディー - 』同文館出版。
- 佐藤絃光。2005。「業績評価における非財務指標の有効性」『会計』168(1),1-14。
- 朴武絃。2005。「銀行産業においてBSC成果指標間の因果関係が存在するのか?」『桃山学院大学総合研究所紀要』30(3),3-24。
- 松尾貴巳。2005。「非財務指標による業績評価システムの有効性に関する実証分析」『会計』167(3),396-408。
- Anand,M.,B.S.Sahay,and S.Saha.2005. Balanced scorecard in Indian companies. *VIKALPA* 30(2),11-25.
- Balkcom,J.E., C.D.Ittner and D.F.Larcker. 1997. Strategic performance measurement: lessons learned and future directions. *Journal of Strategic Performance Measurement* (April/May):22-32.
- Bourguignon,A.,V.,Malleret,Norreklit,H.2004. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord:the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2),107-134.
- Banker,R.,G.Potter and D.Srinivasan. 2000. An empirical investigation of an incentive plan based on non-financial performance measures. *The Accounting Review*,75(1),65-92.
- _____, H.Chang and M.J.Pizzini. 2004. The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*,79(1),1-23.
- Bryant,L., D.A.Jones and S.K.Widener. 2004. Managing value creation within firm: an examination of Multiple Performance Measures. *Journal of Management Accounting Research*,16, 107-131.
- Cavalluzzo,K.S.,and C.D. Ittner. 2004. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting,Organizations and Society*,29(3-4), 243-267.
- Chenhall,R.H. 2005. Integrative strategic performance measurement systems,strategic alignment of manufacturing,learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting,Organizations and Society*,30(5), 395-422.
- _____ and K.Langfield-Smith.1998.The relationship between strategic priorities,management techniques and management accounting:an empirical investigation using a systems approach. *Accounting,Organizations and Society*,23,243-264.
- Datar,S.,S.C. Kulp and R.A. Lambert. 2001. Balancing performance measures. *Journal of accounting research*,39(1),75-92.
- Davis,S.,and T. Albright. 2004. An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*,15(2),135-153.
- De Hass,M.,and A. Kleingeld. 1999. Multilevel design of performance measurement systems : enhancing strategic dialogue throughout the organization. *Management Accounting Research*,10,233-261.
- El-Shishini,H. 2001. Integrating financial and non-financial performance measures: state of art and research opportunities. In *Management Accounting Research Group Conference*. Birmingham:Aston Business School.
- Fullerton,R.R.,and C.S. McWatters. 2002. The role of performance measures and incentives systems in relation to the degree of JIT implementation. *Accounting,Organizations and Society*,27(8), 711-735.
- HassabElnaby,H.R.,Amal A.Said , Benson Wier.2005. The retention of nonfinancial performance measures in compensation contract. *Journal of Management Accounting Research*,17,23-42.
- Hemmer,T. 1996. On the design and choice of "modern" management accounting measures. *Journal of Management Accounting Research*,8(1),

- 87-116.
- Ittner,C.D.,and D.F. Larcker.1998a. Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*,26 (supplement),1-34.
- _____. 1998b. Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*,10,205-238.
- _____. 2001. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*,32,349-410.
- _____. 2003a. Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*,November,88-95 (堀美波訳.2007.「非財務指標の罨」Diamond Harvard Business Review (January),129-138).
- _____,and T. Randall. 2003b. Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms. *Accounting, Organizations and Society*,28,715-741.
- Kaplan,R.S.,and D.P. Norton.1992.The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*,70(1),61-66.
- _____.1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston,MA: Harvard Business School Press (吉川武男.(1997).『バランス・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).
- _____.2000.*The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston,MA: Harvard Business School Press (櫻井通晴監訳.2001.『戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社).
- _____.2004. *Strategy maps : converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston,MA: Harvard Business School Press (櫻井通晴, 伊藤和憲, 長谷川恵一監訳.2005.『戦略マップ』ランダムハウス講談社).
- _____.2006. *Alignment : using the balanced scorecard to create corporate synergies* : Boston,MA: Harvard Business School Press (櫻井通晴, 伊藤和憲監訳.2007.『BSCによるシナジー戦略』ランダムハウス講談社).
- Libby,R.,R.Bloomfield, and M.Nelson.2002. Experimental research in financial accounting. *Accounting, Organizations and Society*,27(8), 775-810.
- Libby,T.,S.E.Salterio and A.Webb. 2004. The balanced scorecard: the effects of assurance and process accountability on managerial judgment. *The Accounting Review*,79(4), 1075-1094.
- Lipe,M.,and S.E.Salterio. 2000. The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*,74(3),283-299.
- _____. 2002. A note on the judgmental effects of balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*,27(6),531-540.
- Malina,M.A.,and F.H.Selto. 2001. Communicating and controlling strategy: an empirical study of effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*,13, 47-90.
- _____. 2002. Management control and performance measurement: an empirical test of causal relations. working paper, Naval Postgraduate School and the University of Colorado at Boulder.
- _____.2004. Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research*,15,441-469.
- Malmi,T. 2001. Balanced scorecard in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research*,12, 207-220.
- Norrekliit,H. 2000. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*,11,65-88.
- Rigby,D. 2001.Management tools and techniques : a survey,*California Management Review*,43(2), 139-160.
- Said,A.A.,H.R.HassabElnaby,B.Wier.2003.An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research*,15,193-223.
- Sveiby,K.e. 1997. *The new organizational wealth*. San Francisco:Berreet-Koehler Publishers.
- Stivers,B.P.,Covin,T.J.,Hall,N.G.,Smalt,S.W.,1998. How nonfinancial measures are used. *Management Accounting*(February),44,46-48.
- Zimmerman,J.L. 2001. Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics*,32,411-427.

(2012年11月22日掲載決定)