

称号及び氏名 博士（経済学）西居 豪

学位授与の日付 平成 18 年 3 月 31 日

論文名 「非財務指標の利用と財務的パフォーマンスとの関係に関する
実証分析」

論文審査委員 主査 山本 浩二

副査 上野 恭裕

副査 辻 峰男

副査 窪田 祐一

論文要旨

昨今、非財務指標の役割が重要視されるようになり、BSC といった新たな業績管理システムの導入や既存の業績管理システムの改革が広く行われている。こうしたシステムの導入や改革の目的は、企業変革の推進、戦略の明確化と実行、コミュニケーションの促進、業績連動型報酬制度の確立といったように様々なものを挙げることができる。しかしながら、システムの導入や改革には組織の多大な資源が投入されることを考慮すれば、たとえ、直接的に意図されていなくとも、最終的には財務的なパフォーマンスの改善に資するべきであると考えられる。

こうしたなか、近年では、非財務指標の利用とパフォーマンスとの関係について検討した実証研究が実施されている。これらの研究の基本的仮説は、非財務指標の利用とパフォーマンスとの間には正の関係があるというものであるが、必ずしもこの仮説を支持する一貫した経験的証拠は得られていない。非財務指標の役割や意義が注目されるなかで、こうした研究結果の不一致はより一層の経験的証拠の蓄積の必要性を示していると思われる。また、これらの先行研究の多くは海外企業を対象としたもので、日本企業における非財務指標の利用とパフォーマンスとの関係については、ほとんど経験的証拠が蓄積されていない。日本企業がかねてより非財務指標を利用してきたことは、これまでの実態調査により明らかにされているが、非財務指標を利用することが本当に高いパフォーマンスにつながっているのかどうかについては定かではない。かかる認識のもと、本研究の目的は、日本企業における非財務指標の利用と財務的パフォーマンスとの関係を実証的に解明すること

にある。この目的を達成するための本研究の構成は次の通りである。

第 1 章では、非財務指標が注目されるに至った背景と非財務指標を利用した様々な業績管理システム（目標管理、ダブロー・ドゥ・ボール、方針管理、パフォーマンス・ピラミッド、パフォーマンス・プリズム、BSC）の特徴について検討した。

第 2 章では、Kaplan and Norton の BSC 研究法に対する批判を足がかりに、非財務指標の利用に関連した理論的説明や経験的証拠を提供している先行研究をレビューし、「非財務指標の利用は財務的パフォーマンスを改善するのか？」というリサーチ・クエスチョンを提示した。

第 3 章では、非財務指標の利用と財務的パフォーマンスとの関係を明らかにするための仮説を設定した。まず、戦略と指標とのリンケージ、効果的なコミュニケーションという戦略的業績管理システムの設計・運用上の特徴に着目し、「戦略的適合度が高い企業は低い企業に比べて、財務的パフォーマンスが高い」という非財務指標の利用と財務的パフォーマンスとの直接的関係に関する仮説を構築した。戦略的適合度とは、戦略的重要性と非財務指標の測定結果についてのコミュニケーションとの整合性（非財務指標に関するコミュニケーションが戦略的重要性に基づいて実施されているのかどうか）を測定する概念である。次に、戦略的適合度と財務的パフォーマンスとの関係を媒介する要因について検討を行い、不確実性、管理システム（BSC、方針管理、TQM、情報システム）、コーポレート・ガバナンス（執行役員制）という 6 つの要因と戦略的適合度との交互作用効果に関する仮説を構築した。

第 4 章では、この仮説を検証するために実施された質問票郵送調査の概要と概念の操作化について述べた。本研究の鍵概念である戦略的適合度は、7 つの領域（顧客関係、ブランド、開発、製造、従業員、情報インフラ、環境）の重要性とこれらの領域を測定すると考えられる 12 の非財務指標についてのコミュニケーションの程度との適合性（7 つの領域における各適合度の平均値）から操作化される。

第 5 章では、リサーチ・クエスチョン解明のための実証分析の結果とそれらが示唆するインプリケーションについて述べた。重回帰分析の結果、「戦略的適合度が高い企業は低い企業に比べて、財務的パフォーマンスが高い」という仮説を支持する経験的証拠が得られた。また、7 つの領域別の適合度と財務的パフォーマンスとの関係に関する分析では、環境に関する適合度においてのみ有意な関係が観察された。ただし、環境を除去した 6 つの領域の適合度の平均値として算定された戦略的適合度も財務的パフォーマンスに対して有意な正の影響を与えていることを確認した。すなわち、環境という要素は企業経営上非常に重要な要因であるとともに、その他の 6 つの領域の適合度には Joint 効果があることが明らかとなった。さらに、交互作用効果の検討では、予測されたほとんどの変数において有意な関係は確認されなかった。管理システムについては、TQM と戦略的適合度との交互作用効果のみが有意であったが、モデルの適合度は非常に低いものであった。一方、執行役員制については、有意な交互作用効果が確認された。すなわち、執行役員制が導入されてい

ない状況においてのみ、戦略的適合度は財務的パフォーマンスに正の影響を与えるという結果が得られた。この結果は、たとえ各事業にとって戦略的に重要な指標であっても、トップ・マネジメントがその指標に対して高い関心を寄せることが、経営と執行を分離させるという執行役員制の意図（戦略的意思決定機能のトップへの集中・業務執行に関する権限のより一層の委譲）と相反するために生じていると解釈された。

これらの分析結果を踏まえて、本研究の貢献を考慮すれば、主に次の 3 点に求めることができる。

まず第 1 に、戦略と指標とのリンケージ、効果的なコミュニケーションという戦略的業績管理システムの設計・運用上の 2 つの特徴が、財務的パフォーマンスの改善に貢献していることを明らかにしたということである。先行研究においても戦略と指標とのリンケージといった特徴について検討した研究は存在するが、BSC などの戦略的業績管理システムの特徴を考慮するという意味では、それらの操作化において限界があった。そこで本研究では、戦略的業績管理システムの 2 つの特徴を捉える戦略的適合度という概念を生み出した。そして、この戦略的適合度が財務的パフォーマンスに対して有意な正の効果を持つことを発見し、戦略的業績管理システムの 2 つの特徴の理論的妥当性が実証的にも支持されるものであることを明らかにした。

第 2 に、非財務指標の利用と財務的パフォーマンスとの関係に関する日本企業を対象とした経験的証拠を示すことができたということである。日本企業が多様な非財務指標を利用していることは先行研究でも明らかにされてきたが、非財務指標の利用が財務的パフォーマンスの改善に貢献しているのかどうかという点については、これまでほとんど検証されたことはなかった。

第 3 に、戦略的適合度と財務的パフォーマンスとの関係を媒介する要因が存在することを明らかにしたということである。執行役員制の導入の有無によって、戦略的適合度の財務的パフォーマンスに対する効果に変化するという分析結果は、戦略的業績管理システムの効果的な設計・運用を考慮するうえで、コーポレート・ガバナンスの形態が非常に重要になることを示唆している。こうした点は、戦略的業績管理システムにおいて明示的に取り扱われることのなかった興味深い発見であると思われる。

一方、本研究の限界と今後の課題としては、以下の点が挙げられる。

まず本研究では、戦略と指標とのリンケージ、効果的なコミュニケーションという戦略的業績管理システムの設計・運用上の特徴に焦点を当てて、財務的パフォーマンスとの関係について考察・検証した。今後は、その他の設計・運用上の特徴についても焦点を当てた研究を実施する必要がある。たとえば、指標間の関係性について検討することが財務的パフォーマンスの改善に貢献しているのかどうかは定かではない。こうした検証作業は、論理的整合性のみが根拠とされることの多い戦略的業績管理システムの有用性を確認するためには非常に重要な研究課題である。

次に本研究では、管理システムによるモデレート効果について検討したが、その結果は

予測した仮説を支持するものではなかった。その理由としては、これらのシステムが必ずしも成功裡に運用されていない可能性を指摘した。また、管理システムは多くの場合、複数のシステムが同時に導入されており、これらの複数のシステムによるシナジー効果を本研究での分析は無視している。それゆえ、今後はこうした管理システムの詳細な運用状況や複数のシステムの影響に関する調査が必要であろう。

さらに本研究では、執行役員制が戦略的適合度と財務的パフォーマンスとの関係に影響を与える要因であることが明らかとなった。この発見は、トップ階層の関与する業績管理システムについて議論を展開する際には、コーポレート・ガバナンスの違いを考慮に入れる必要があることを示唆している。

最後に本研究では、不確実性と戦略的適合度との交互作用効果は見出されなかったが、そもそも戦略的不確実性に対応するのに業績管理システムがどのような役割を果たすのかについて、我々の知見は限定的であり、業績管理システムの操作化において限界があった。このことは、今後の研究方法としてケース研究の有効性を再認識させる。つまり、不確実な状況下での業績管理システムの役割に関する内容の豊かなケース研究はそれ自体に十分な貢献があると考えられる。

審査結果の要旨

本論文は、近年、管理会計研究において関心を集めている非財務指標を用いた戦略的マネジメントシステムの有用性に関して、業績評価に非財務指標を利用することと財務的パフォーマンスとの関係について、質問票調査による実証分析にもとづいて考察したものである。

第1章では、業績評価に非財務指標を利用することが注目されることになった背景として、欧米で偏重された財務指標の限界が認識されたことや TQC・TQM など品質関連のプログラムや JIT 等の生産システムで非財務指標の重要性が認識されたこと、情報技術が進化したことなどを指摘する。そして、目標管理や方針管理やタブロー・ドゥ・ボールなど非財務指標を利用したさまざまな業績管理システムの特徴を検討し、さらに最も注目を集めているバランスト・スコアカード（以下、BSC）を取り上げ、BSCの進化は、総合的な業績測定の段階、戦略と指標とのリンケージの段階、戦略マネジメントシステムの段階、戦略志向組織の創造の段階、戦略マップの進化の段階に分類できることを論じている。第2章では、非財務指標を利用する戦略的業績管理システムの理論的基礎や経験的証拠を提供している先行研究をレビューし、これまで必ずしも非財務指標を利用した戦略的業績管理システムが有効かどうかの検証が行われていないことを指摘している。第3章では、非財務指標の利用と財務的パフォーマンスの関係の仮説を設定するために、戦略と指標とのリンケージ、効果的なコミュニケーションという戦略的業績管理システムの設計・運用上の2つの特徴に注目し、非財務指標の利用と財務的パフォーマンスの直接的関係や、両者の関係を媒介する要因について検討を行い、不確実性、管理システム（BSC、方針管理、TQM、情報システム）、コーポレート・ガバナンスとの関係を考察している。第4章は、実施した質問票調査の概要を示し、非財務指標の利用の操作化を、「報告の多様性」、「コミュニケーションの程度」、「戦略的適合度」という3つの変数で測定することを説明している。第5章では分析結果を示し、わが国では多様な指標が利用されていることを述べ、非財務指標を利用する目的について、戦略の進捗度の把握や将来の計画や戦略の立案・修正という戦略的業績管理システムの目指す方向と同一であることが示され、次に非財務指標の利用を促進する要因として、複雑性、管理システム、取引先が有意な関係であることが示される。また、非財務指標の利用と財務的パフォーマンスとの直接的関係においては、コミュニケーションの程度と戦略的適合度が有意であることが確認され、戦略的適合度が高い企業は財務パフォーマンスが高いという仮説が支持されている。さらにコーポレート・ガバナンス（執行役員制）が戦略的適合度の財務パフォーマンスへの影響を有意に媒介することが示されている。

本論文では、BSCに特徴的な非財務指標と財務的パフォーマンスとの関係の分析は行われているが、学習と成長、業務プロセス、顧客、財務という4つの視点と先行指標・結果指標という業績指標間の因果関係を考慮するBSC自体の全体システムの財務的パフォーマンスへの影響は分析されていないし、質問票調査という研究方法からは得られない知見を十分に捉えられていないという限界がある。しかし、非財務指標の利用を、単に利用の有無で測定するのではなく、戦略の重要性と非財務指標のコミュニケーションの関係を表す「戦略的適合度」という概念を用いて分析する点には独創性があり、戦略と指標とのリンケージ、効果的なコミュニケーションが財務的パフォーマンスの改善に貢献することや非財務指標の利用と財務的パフォーマンスとの関係を媒介する要因の存在を明らかにした点で評価できる。多くの先行研究を丹念にレビューし、また実証分析を行う能力も優れており、研究者として自立できる研究能力を十分に備えていると判断できる。

本審査委員会は、本論文の審査ならびに最終試験の結果に基づき、申請者に対して博士（経済学）の学位を授与することを適当と認める。