

非財務指標の戦略的適合度に関する実証分析

西居豪（大阪府立大学大学院）

本報告の問題意識

昨今、財務指標のみならず、顧客満足度、品質、特許件数といった非財務指標を併用した業績管理システムが多くに関心を集めている。業績管理システムあるいは非財務指標を利用したマネジメントに関する研究は、さまざまなパースペクティブから考察されているが、とりわけ業績管理システムの財務的パフォーマンスへの影響に関する調査は重要である。近年、非財務指標の利用とパフォーマンスとの関係に関する実証研究が、海外を中心に進められている。しかしながら、非財務指標の利用が財務的パフォーマンスに正の影響を与えるという、一貫した経験的証拠は必ずしも得られていない。たとえば、BSC 導入の財務的パフォーマンスについて、Davis and Albright (2004) では、BSC 導入が財務的パフォーマンスを改善するという結果が得られたが、Ittner and Larcker (2003) においては、そのことを明確に示す証拠は得られなかった。また、日本企業は従来から広範に非財務指標を利用してきたといわれているが、財務的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は蓄積されていない。

BSC の提唱以降、多様な非財務指標の利用は多くの関心を集めているが、あまりにも多くの業績評価指標を抱え込んでしまうことは、管理コストの増大、重要要因の不明確化を招いてしまう危険性がある。実際に、業績評価指標が少なすぎるのではなく、あまりにも多くの業績評価指標を抱えてしまっている企業は少なくないようである (Edvinsson and Malone, 1997; Kaplan and Norton, 1992)。こうした場合、業績評価指標の数を絞り込む必要があるといえる。業績評価指標を取捨選択する際には、さまざまな属性（たとえば、測定の正確性、測定にかかるコスト、理解のしやすさなど）が考慮されるが、近年では、指標が戦略的重要性に適合していることが重要な基準として考えられている (Chenhall, 2005; Kaplan and Norton, 1996)。

かかる認識のもと、本報告では、戦略的重要性に適合した非財務指標の利用が財務的パフォーマンスに貢献しているのかどうかを検証した実証分析の結果を報告する。

質問票調査の概要

調査名；業績評価指標に関する実態調査

調査対象；東証一部に属する建設業を除く製造業（844社）

調査時期 ; 2005 年 5 月

発送先 ; 経営企画もしくは経営戦略部門の責任者あるいは統括レベルの取締役

回収率 ; 12.9% (109 社)

回答企業の業種 ; ガラス・土石製品、ゴム製品、医薬品、化学、機械、金属製品、食料品、精密機器、石油・石炭製品、繊維製品、鉄鋼、電気機器、非鉄金属、輸送用機器、その他製品

主要参考文献

- Chenhall, R. H. (2005) 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.
- Davis, S. and T. Albright (2004) An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance, *Management Accounting Research*, Vol.15, pp.135-153.
- Edvinsson, L. and M. Malone (1997) *Intellectual capital: The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*, London: Piatkus.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker (1995) Total quality management and the choice of information and reward systems, *Journal of Accounting Research*, Supplement, pp.1-34.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. and T. Randall (2003) Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.28, No.7-8, pp.715-741.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉川武男訳 『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 , 1997 年)
- 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 Business School Press.
- Said, A.A., HassabElnaby, H. R. and B. Wier (2003) An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial Measures, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.15, pp.193-223.