



Title	業績評価における財務指標と非財務指標の有用性に関する研究
Author(s)	呉, 重和
Citation	大阪大学, 2012, 博士論文
Version Type	
URL	https://hdl.handle.net/11094/59121
rights	
Note	著者からインターネット公開の許諾が得られていないため、論文の要旨のみを公開しています。全文のご利用をご希望の場合は、大阪大学の博士論文についてをご参照ください。

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

【2】

氏 名	吳 重 和
博士の専攻分野の名称	博 士（経営学）
学 位 記 番 号	第 2 5 4 3 9 号
学 位 授 与 年 月 日	平成 24 年 3 月 22 日
学 位 授 与 の 要 件	学位規則第 4 条第 1 項該当 経済学研究科経営学系専攻
学 位 論 文 名	業績評価における財務指標と非財務指標の有用性に関する研究
論 文 審 査 委 員	（主査） 教 授 高尾 裕二 （副査） 教 授 太田 亘 准教授 椎葉 淳

論 文 内 容 の 要 旨

本論文は、企業の経営者および従業員に対する業績評価システムに用いられる業績指標の有用性について、これまでの実証研究から得られた証拠を踏まえて、エージェンシーモデルを駆使して理論的に考察したものである。特に本論文の特徴なり独創性は、主たる業績指標である財務指標（会計利益、株価など）がもつ限界を補完するものとして期待されている非財務指標（顧客満足度など）に焦点を当て、財務指標に加えて非財務指標を導入することが却って企業利得に不利な影響を与える状況が存在することを明らかにすることによって、非財務指標が業績指標として有用性であるための条件の一端を理論的に示した点にある。

本論文は、まとめと今後の課題を展望した第 5 章（おわりに）を含め、5 つの章から構成されている。

第 1 章（はじめに）では、経営者・従業員に対する日米企業の報酬契約の実態が示された後、業績指標としての財務指標および非財務指標の長所・短所について、これまでの理論分析および実証分析の成果が整理される。実証研究において非財務指標を導入することのコストがベネフィットを上回る状況が存在することが示唆されているにも関わらず、理論研究においては非財務指標導入のネガティブな影響については説明されていないというのが、本章の主要なメッセージである。

第 2 章（非財務指標についての先行研究）では、非財務指標に関するこれまでの実証研究の証拠を改めて精査し、非財務指標導入に起因して発生するコストが、企業内部に関連するコストと企業外部に関連するコストとに分類可能であることを示し、以下の 2 つの章で分析される課題の輪郭が明らかにされる。

第 3 章（従業員の業務関連性と非財務指標）は、非財務指標が導入され、従業員が財務指標に加えて非財務指標が要請する活動にも努力を投入する必要があるというセッティングのもとで、エージェンシーモデルを用い、

情報対称下および情報非対称下で達成される企業利得について、報酬契約において財務指標のみを用いたケースと、財務指標と非財務指標をともに用いたケースとが比較される。主要な結果は、情報非対称下で、2つの指標を同時に用い、非財務指標が反映する活動に従業員の努力を効率的に引き出すことが可能な状況であっても、財務指標のみを用いたケースと比較して、却って企業利得が低下する状況が存在するというものである。

第4章（市場に存在する競争企業と非財務指標）では、競争企業の存在という市場環境を前提に、第2章での企業外部に関連するコストに焦点を当て、顧客満足度といった非財務指標の報酬契約への導入の影響が、同様にエージェンシーモデルを用いて分析されている。得られた主要な結果は、対称情報下で両社がともに非財務指標が反映する活動を行わないことが高い企業利得を達成するにもかかわらず、非財務指標が反映する活動を実施するといった状況が存在すること、および非情報対称下で両社がともに非財務指標を導入しないことが企業利得を高めるにもかかわらず、非財務指標が導入される状況が存在するというものである。

論文審査の結果の要旨

本論文は、経営者・従業員の報酬契約に財務指標に加えて非財務指標を導入することの影響について、実証研究では示唆されてきたものの、理論研究では取り扱われてこなかったネガティブな影響の側面に注目し、非財務指標導入が却って企業利得に不利な影響を与える状況が存在することを、企業組織内部および市場環境の2つの文脈から分析的に明らかにしたものであり、独創性の高い論文であると評価できる。よって、本論文は、博士（経営学）の学位に十分に値するものと判断する。