

単一業績評価指標の可能性

中 村 彰 良

The Potentiality of Single Performance Measure

Akiyoshi NAKAMURA

- I 序
- II 複数業績評価指標の利点
- III 利益計算に加えられた工夫
- IV 無形資産の重要性の拡大
- V 無形資産の評価と単一業績評価指標の可能性
- VI 結

I 序

以前拙稿で、利益などの統合された指標を業績評価に用いることが有利になるような条件について検討したが¹⁾、近年、単一の財務指標で業績評価を行うよりも複数の指標で業績評価を行おうという傾向が強くなっているように思われる。バランス・スコアカードも複数の業績評価指標を用いた業績評価システムと考えることができる。確かに経営者や部門管理者が財務指標を向上させるため、企業の将来の利益に結びつく活動を控えるのであれば、単一の指標を用いた業績評価システムには問題がある。この点、複数の指標を用いる業績評価システムは、将来の利益に結びつくような指標を業績評価指標として加えることによって上述の問題を解決する可能性がある。それでも利益の計算方法には上述の問題を克服しようという試みが行われているように思われる。しかし会計上十分に把握されていないブランドなどの無形資産の重要性が高まってきているため、単一の指標を業績評価に用いるのでは十分でなくなっていると考えられる。したがって無形の資産を会計上把握することができるようになれば、単一の指標を用いた業績評価システムの復権が図れるのではないかとと思われる²⁾。本論文では、この可能性について検討を加える。

本論分の構成は以下のとおりである。IIにおいて複数業績評価指標を用いる利点について検討する。IIIにおいて単一業績評価指標の問題点を一部克服すると考えられる会計処理について検討する。

IV複数業績評価指標を用いる傾向が強まった背景として考えられる無形資産の重要性の高まりについて検討する。Vにおいて無形資産の評価は可能か、もし可能ならば単一業績評価指標を用いることで十分なのか検討する。VIにおいて要約と今後の課題について検討を加える。

II 複数業績評価指標の利点

財務指標のみを用いて経営者や部門管理者の業績評価を行うと、経営者や部門管理者は短期的に財務指標を向上させようと努め、結果として将来のための投資などがおろそかになり、企業の長期的な利益が損なわれるということが考えられる。このような問題に対処するひとつの方法として Kaplan & Norton によって開発されたバランス・スコアカードがある³⁾。バランス・スコアカードでは、財務的視点、顧客の視点、社内ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点にかかわる指標が、バランスよく業績評価に用いられるので、上述のような問題点を緩和することが期待される。

バランス・スコアカードでは、財務的視点に関する指標だけでも利益や資本利益率といったものだけでなく、戦略と結び付けられて各種の指標に展開されることになる。例えば、戦略的に新製品の売上を増加させたいと考えているならば、一定期間内に導入した新製品からの収益の割合を業績評価指標として用いたりする。この他に、発注業務を EDI 化すべきと考えるならば、EDI による取引の割合を、特定の業務からの収益が多く、リスクを分散させたいと考えるならば、別の業務から得られた収益を業績評価指標として用いることが考えられる。

さらにバランス・スコアカードでは、市場占有率、顧客定着率、顧客満足度、返品、クレーム数といった顧客の視点に関する業績評価指標も用いられる。また、自社の投入新製品件数 VS 競合他社の投入新製品件数、リードタイム、歩留率といった社内ビジネス・プロセスの視点に関する業績評価指標も用いられる。そして、従業員満足度の調査、従業員定着率、提案件数といった学習と成長の視点に関する業績評価指標も用いられる。これらの指標は、財務指標の場合と同様に、戦略から展開されることになる。

バランス・スコアカードの業績評価能力を利用して、戦略をマネジメントする場合には、つぎの4つのマネジメント・プロセスが必要になる。

- ①ビジョンと戦略を明確にし、わかりやすい言葉に置き換える。
- ②戦略的目標と業績評価指標をリンクし周知徹底させる。
- ③計画、目標設定、戦略プログラムの整合性を保つ。
- ④戦略的フィードバックと学習を促進する。

2番目のプロセスからもわかるように、バランス・スコアカードには、戦略的目標のコミュニケーションを図る役割がある。例えば、ビジネス・ユニットのレベルでの納期厳守という目標は、特定の機械の段取り時間を短縮するといったようなわかりやすい言葉に置き換えて落とし込むことができる。このように、戦略的目標を達成するためには何をしなければならないのかを社員に明示でき

る。単に複数の指標を用いて業績評価を行うというだけでなく、戦略目標をわかりやすい言葉で社員に伝える役割が、バランス・スコアカードの重要な役割であると考えられる。

利益のように統合された情報を単一の業績評価指標として用いるのに変えて、複数の指標を業績評価に用いることにすると契約が煩雑になると考えられる。どのような場合に複数の指標を業績評価に用いた方がよいのかについては、Holmström がモデルによる分析を行っており⁴⁾、拙稿でも取り上げている⁵⁾。以下では簡単に、このモデルによる分析を振り返ってみる。

モデルは、プリンシパル一人、エージェント一人のプリンシパル・エージェント・モデルである。企業活動の成果に当たるペイオフ $x = x(a, \omega)$ は、エージェントの選んだ努力水準 a と環境状態 ω によって決まるものとする。プリンシパルの効用関数は $G(w)$ であらわされ、富のみに依存し、エージェントの効用関数は $H(w, a) = U(w) - v(a)$ であらわされ、富に対する効用と努力に対する不効用からなるものとする。

プリンシパルとエージェントにとって観察可能な情報が x だけであるならば、エージェントの報酬 $s(x)$ は、 x だけで決められることになる。この場合、プリンシパルの受け取る額は、 $x - s(x)$ であらわされる。

x は、エージェントの選んだ努力水準 a と環境状態 ω の関数であるが、 ω がランダムであるとする、 x が $F(x, a)$ という分布をもった変数と考えることができる。 $f(x, a)$ は、その確率密度関数であるとする、プリンシパルの最適化すべき問題は、以下のようにあらわされる。

目的関数

$$\max_x \int G(x - s(x)) f(x, a) dx \quad (1a)$$

制約条件

$$[U(s(x)) - V(a)] \int f(x, a) dx \geq H \quad (1b)$$

$$\int U(s(x)) f_a(x, a) dx = V'(a) \quad (1c)$$

(1b) と (1c) は、それぞれ個人的合理性条件、誘因両立条件をあらわす⁶⁾。さらに x に加えて y がプリンシパルとエージェントに観察可能な情報になったとすると、エージェントの報酬は $s(x, y)$ であらわされることになる。これによりプリンシパルの最適化すべき問題も y を含んだものになる。 y を含んだ問題と y を含まない問題の最適性の条件を比べることによって、次の条件式が成立しない場合に、報酬を決定する際に y を用いたほうが望ましいという結果が得られる。

$$f(x, y, a) = g(x, y) \cdot h(x, a) \quad (2)$$

この (2) 式は、 x が (x, y) の十分統計量であるための条件として知られている⁷⁾。以上の結果を Holmström は以下の命題にまとめた⁸⁾。

命題 1

(2) 式が成立しないならば、そのときのみ報酬計画 $s(x)$ をパレート優越する報酬計画 $s(x, y)$ が存在する。

この命題から、 x が (x, y) の十分統計量でなければ、 x に加えて y を報酬を決定する際に用

いたほうが望ましいということになる。

いま x をある期間の利益といった指標、 y を顧客満足度といった指標であると考えてみよう。顧客満足度が上昇すれば、利益が増えるという面もあると考えられる。しかし、エージェントがサービスの水準を落とし、顧客満足度を低下させて、ある期間の利益を増加させるといった問題行動をとる可能性は否定できない。このような可能性が考えられる場合、 x が (x, y) の十分統計量であるということは一般に考えられない。このようなことから、複数の業績評価指標を測定したり、それを報酬契約に盛り込むことに要するコストの重要性が高くないと見積もられる場合には、利益のような財務指標だけではなく、顧客満足度のような指標も含めて複数の業績評価指標を盛り込んだ報酬契約を締結するほうが望ましいと考えられる。

ただこの Holmström のモデルでは、プリンシパルは x からエージェントへ支払う報酬を引いた額を最大化することを目的としている。プリンシパルは、将来の利益を犠牲にして現在の利益を少しばかり増やすというような行動をエージェントにとってもらいたくないと考えていると思われる。このようなことから、本来は、最大化すべきものには、ある期間の利益だけではなく、将来期待される利益の割引現在価値なども加える形でモデル化された方が望ましかったかもしれない。しかし、顧客満足度のような指標が、将来の利益を予測する上で有用性があるというような実証研究もあることから考えて⁹⁾、やはり、複数の業績評価指標の測定などに要するコストを無視すれば、一般的に、利益のような財務指標だけではなく、複数の業績評価指標を盛り込んだ報酬契約を締結するほうが望ましいと考えられる。

Ⅲ 利益計算に加えられた工夫

上述のことからもわかるように、コスト的に許されるならば、単一の指標だけではなく、複数の業績評価指標を報酬契約を締結する際に用いるほうが望ましいようであるが、いままで何の工夫もなく利益などの指標が業績評価に用いられてきたのかというと、そうでもないように思われる。以下では、利益の計算に加えられたと思われる工夫について考察をしていく。

経営者を株主（プリンシパル）のエージェントと考えると、エージェントがプリンシパルの意に反して、将来の利益を犠牲にして現在の利益を少しばかり増やすというような行動の例として、研究開発投資の抑制がある。一般に、研究開発投資の効果は、将来の利益の増加というかたちで現れてくると考えられるので、エージェントが将来の利益を無視するならば、研究開発投資を抑制することによって、現在の利益を増加させることができる。しかし、このような行動はプリンシパルの望むところではない。

ただしエージェントは、非常に業績が悪いというような問題がなければ、継続して経営を任されることが多いと考えられる。しかし、非常に多額の資金を要する研究開発プロジェクトの場合には、支出時の業績が非常に悪くなる可能性があるため、いくら将来的に利益が見込まれる投資案であっ

でも、エージェントは投資することに消極的になることが考えられる。

一方、会計手法として、繰延資産というものがある。研究開発投資も特別に支出したものは、繰延資産として将来の期間に繰り延べることが認められていた¹⁰⁾。この繰延資産の意義については、期間的な利益平準化の観点、配当可能利益計算の見地から説明されるのが一般的かもしれない¹¹⁾。しかし、この繰延資産は、エージェントが将来的に利益の見込まれる投資案に積極的に投資することができるように、利益の計算に加えられた工夫とも考えられるのではないかと思われる。

例えば、損益が赤字になるというような問題がなければ、エージェントは継続して経営を任されることになっているものとする。この場合、研究開発投資の繰り延べ処理が認められていなければ、投資の規模は利益の範囲に制限されることになる。このため、非常に多額の資金を要する研究開発プロジェクトをエージェントが採用するということは考えられない。

さらに、問題がなければ、エージェントは継続して経営を任されることになっていて、エージェントの報酬が利益に比例するかたちで決められるならば、研究開発投資の繰り延べ処理は、エージェントが将来的に利益の見込まれる投資案に積極的に投資することを促進することが考えられる。例えば、投資の経済性分析で用いられる正味現在価値は、以下のように計算される。

正味現在価値 = - 投資支出の現在価値 + 投資から得られる収入の現在価値

典型的な投資案では、現在の時点で投資支出が行われるので、正味現在価値を計算する上で投資支出は割引かれずにそのままマイナス項目となる。それに対して繰り延べ処理をした場合には、投資支出が将来の期間に費用として配分されることになるので、その費用としてのマイナス項目については割引計算が行われるので、その費用の現在価値は投資額よりも小さくなると考えられる。このため利益の現在価値を計算すれば、正味現在価値よりも大きくなると考えられる。したがって、正味現在価値がプラスの投資案であればエージェントの利益に比例した報酬の期待される増加額の現在価値もプラスになることになる。場合によっては、正味現在価値がマイナスであっても、報酬の期待される増加額の現在価値はプラスになることも考えられる。結果として、繰り延べ処理は、エージェントが将来的に利益の見込まれる投資案に積極的に投資することを促進する働きを持つと思われる。

しかしエージェントは、プリンシパルに比べてリスクを分散することがあまりできないので、プリンシパルよりもリスク回避的であるとしてモデル化されることが多い。エージェントの報酬が利益に比例するかたちで決められるならば、プリンシパルが実行することを望む正味現在価値の期待値がプラスの投資案であってもエージェントはリスクを避けて実行しないことも考えられる。しかし繰り延べ処理が行われた場合には、投資が促進される可能性があるので、繰り延べ処理が行われない場合に比べて、エージェントはプリンシパルの望む水準に近い水準の投資をすることが期待される。

繰り延べ処理などのように利益計算に工夫を加えることによって、利益という単一指標を業績評価に用いる問題点を克服しようとしてきたのではないかとということにも考えることができる。

IV 無形資産の重要性の拡大

利益計算に工夫を加えることによって、単一指標の問題点が緩和される可能性があるとしても、近年バランス・スコアカードに見られるような複数の業績評価指標を用いるシステムを採用する動きが高まっている。Ⅲでは、基本的に、将来の期間の利益に影響を与えるものとして研究開発投資だけを考えたが、最近では、将来の期間の利益に影響を与える要因としてブランドなどの無形の資産の重要性が高まってきている可能性があると考えられる。バランス・スコアカードで用いられる業績評価指標には、顧客定着率、顧客満足度、返品、クレーム数、自社の投入新製品件数^V S 競合他社の投入新製品件数、リードタイム、従業員定着率などがある。こういった指標を向上させていくことは、ブランド資産の価値を向上させていくことにつながると考えられる。ブランド資産は、会計上十分に把握される状況にはなっていない。このため複数の業績評価指標を用いたシステムを採用する動きが広まっていると考えられるのではないだろうか。以下では、最近、ブランド資産の重要性が増してきている状況について伊藤邦雄教授の著書にもとづいて検討する¹²⁾。

日本型経営では会社は従業員のものという意識が強く、アメリカ型経営では会社は株主のものという意識が強いが、このような発想では、企業の成長が止まった場合、一方の利益を重視すれば他方の利益を犠牲にしなければならないという状況が生まれる。株主か従業員かという考え方は、企業にとって重要な顧客に対する意識が希薄になることも考えられる。顧客、株主、従業員すべての価値を高めるためには、コーポレートブランドを中心にした経営が重要である。

顧客にとってコーポレートブランドは、そのブランドでなければ味わえない無形のことを約束してくれるものである。例えばスターバックスのブランドには、本場イタリアのエスプレッソバーの雰囲気を感じてもらおうという夢が投影されていて、その夢を顧客と共有することによって、顧客に何ものにも代え難い満足を提供している。深い満足を得た顧客はそのブランドのファンになり、そのブランドの広告塔としての役割も果たしてくれることが考えられる。

株主にとってコーポレートブランドは、長期的、安定的な業績の向上を約束してくれるものである。多くの顧客をファンとしてつかんでいるブランドは、長期的、安定的に利益を確保できる可能性が高い。そのブランドのオーナーとしての誇りを実感できるとき、株主自身がそのブランドのファンになることも考えられる。ファンとなった株主は、多少株価が変動してもあまり気にせず、長期的に投資を継続してくれる可能性が高い。そのことによって、株価が安定して、資本コストが低下すると考えられる。

従業員にとってコーポレートブランドは、そこで働く誇りややりがいなどの精神的な満足をもたらすものである。そこで働く誇りを持つ従業員はやる気が引き出され、自ら進んで創造的に仕事をするようになると考えられる。それが良い製品、サービスの提供につながり、顧客により高い満足をもたらす。高い満足を得た顧客はそのブランドのファンになり、企業業績の向上、安定につなが

る。そのことが株主の満足につながっていくことになる。このようにコーポレートブランドのもとに集まった顧客や株主や従業員がお互いに好影響を与え、それぞれの満足水準が向上することが考えられる。

コーポレートブランドによる上述のような好循環をもたらすためには、経営のビジョンを明確にして、それをコーポレートブランドに体现させる必要がある。ビジョンは、ある企業を他社と区別する重要な要因である。ビジョンがコーポレートブランドに体现されているとき、従業員のやる気が引き出され、その夢を顧客と共有することによって、顧客に何ものにも代え難い満足を提供できる。

しかし現在、日本の多くの企業ではビジョンの希薄化現象が起きている。日本の企業は、80年代に成功を修め、右肩上がりの企業成長が可能であった。このため問題意識も希薄になり、ビジョンについて議論するようなこともなくなってきた。また、企業規模も拡大することによって、ビジョンを従業員に浸透させることも困難になっていった。このようにビジョンの希薄化現象が起きると、従業員が自ら進んで創造的に仕事をすることも期待できなくなると考えられる。

日本企業の中にも明確なビジョンのもとに経営を行っているところもないわけではないが、多くの日本企業では、トップマネジメントがビジョンを示し、それを従業員に浸透させる活動をあまりしていない。また日本企業のミドルは、減点主義の人事評価によってリスクをとることに慎重になって、ビジョンを実現するような思い切った提案を行うことが困難になっている。またビジョンを重視する企業では、価値観を継承していく必要上、長期雇用が前提となる。しかし現在、日本の企業ではリストラを行うところが増えてきている。ビジョンに共感しない従業員を長期雇用する必要もないが、安易にリストラすることはビジョンを重視する観点から問題が多いと考えられる。

このような日本企業がおかれている状況から脱却するためには、ビジョンを明確にし、それをコーポレートブランドに体现し、浸透させていく必要がある。それに成功すれば、顧客や株主や従業員がお互いに好影響を与え、それぞれの満足水準が向上すると考えられる。このような状況の下で、ブランドのような無形の資産に注目が集まっているのではないかと思われる。

V 無形資産の評価と単一業績評価指標の可能性

このように、将来の期間の利益に影響を与える要因としてブランドなどの無形の資産の重要性が高まってきていると考えられるが、ブランド資産は、会計上十分に把握される状況にはなっていない。そこで、ブランド資産の価値を向上させていくことにつながると考えられる顧客定着率、顧客満足度、自社の投入新製品件数 VS 競合他社の投入新製品件数などの指標も加えて、複数の業績評価指標を用いたシステムを採用する動きが広まっていると考えられる可能性がある。

もしこのような可能性があるのならば、ブランドなどの無形の資産が会計上十分に把握される状況になれば、複数の業績評価指標を用いたシステムを用いる必要がなくなるとも考えられる。例え

ば、ブランド資産価値の増加額を利益に加えるというような操作を加えれば、単一の業績評価指標を用いたシステムでもあまり問題はないと考えられる。近年、ブランド資産の価値を評価しようという試みが行われている¹³⁾。以下では、ブランド資産価値の評価について検討する。

ブランドなどの無形の資産の評価方法としては、マーケット・アプローチ、インカム・アプローチ、インターブランド・アプローチなど各種のものが存在する。

マーケット・アプローチは、基本的に、当該会社の株価の時価総額とその会社の純資産の公正な評価額との差額を無形の資産の評価額と考えるものである。この方法は、株価変動の要因がさまざまであると考えられ、株価が必ずしも無形の資産の評価額を反映したものになっているとはいえないので、問題があると思われる。しかし、もし株価に無形の資産の評価額が反映されているのならば、上述の考え方からすると、株価を指標として業績評価を行えばよいということになるが、これはストック・オプション制度を通して実際に行われている。

インカム・アプローチは、正味現在価値を用いてブランドなどの無形の資産を評価しようというものである。この方法を利用しようとする場合には、ブランド毎に将来予想されるキャッシュフローを見積もらなければならない。また、そのブランドの事業のリスクも考慮に入れた上で、資本コストを見積もらなければならないということになる。実際にこのような見積もりを行うことは困難であると予想され、また見積もる人が変わっても同じ見積もりになるか疑わしい。このように客観性という点からこの方法には問題があると考えられる。

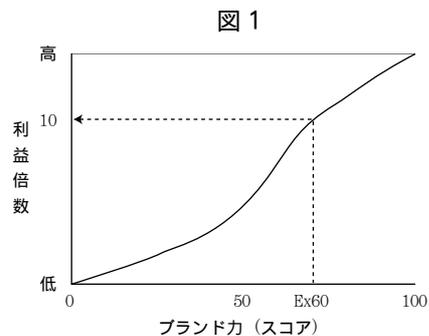
インターブランド・アプローチは、インターブランド社によるブランド価値評価の手法である。この方法は、ブランド力乗数とブランド利益を利用してブランド価値を評価しようとするものである。ブランド力乗数は、以下の式で与えられる。

$$\text{ブランド力乗数} = \frac{\text{ブランドの評価価値}}{\text{ブランドの純利益}}$$

上の式からもわかるように、ブランド力乗数とブランドの純利益がわかれば、ブランドの評価価値が求められることになる。ブランドの純利益を求めるためには、まず過去数年のそのブランドの営業利益を平均し、利益の平準化を図る。そして平均的ノンブランド商品の投資利益率にそのブランド事業への投資額をかけて

求めた金額を平均営業利益から引き、さらにこれを税引き後の金額に直してブランドの純利益を求める。

ブランド力乗数は、まずブランド力をスコア化し、インターブランド社の開発したSカーブを用いてその利益倍数を求めるといったかたちで算出される。Sカーブは、図1のようなもので、ブランドスコアとその利益倍数の関係について長年のデータによって導かれたものである。例えば、ブラ



出所：田中敏行 [2000] p.137.

ブランドスコアが60のときには利益倍数は10ということである。ブランドスコアは、7つの構成要素のブランド力を点数化し、独自のウエイト配分法で合計したものである。7つの構成要素は、それぞれ主導性、安全性、市場性、国際性、方向性、サポート性、法律性である。しかし、このブランドスコアの算出方法については公表されていない。このブランド力乗数（利益倍数）とブランドの純利益によって、ブランドの評価価値が求められる。

このインターブランド・アプローチによるブランド価値の評価方法も算出方法にブラックボックスとなっている部分があり、客観的な評価方法とはいえない。また算出方法が公表されると、その算出方法による評価価値を上げようとする機会主義的な行動を引き起こすことも考えられる。

このように、ブランド資産の価値を評価しようという試みは、いまだに十分なものとはいえない。しかし、不動産の鑑定評価などのように独立の第三者によるブランド資産価値の評価が行われるようになれば、ある程度客観的なブランド資産価値の評価額が算出できる可能性もある。

ブランド資産価値の評価額が算出できるようになれば、ブランド資産価値の増加額を利益に加えるというような操作を加えて単一の業績評価指標を用いることができるのであろうか。複数の業績評価指標を用いたバランス・スコアカードは、戦略的目標を達成するためには何をしなければならぬのかを社員に明示できる。単に複数の指標を用いて業績評価を行うというだけでなく、戦略目標をわかりやすい言葉で社員に伝えることができる。理想的には、コーポレートブランドに体现されたビジョンをもとに従業員が創造的に仕事を行うことが望ましいのかもしれないが、とりあえず何をすべきか従業員に示せる点でバランス・スコアカードは優れている。したがって、組織の下位の階層では複数の業績評価指標を用いるシステムの重要性が高いと考えられる。しかし経営者は何をすべきかわからないような状況の下でより創造的に仕事をするのが望まれる。このため経営者の業績を評価しようとする場合には、ブランド資産価値の増加額を利益に加えるというような操作を加えた単一の業績評価指標を用いるシステムの重要性もでてくるものと思われる。

VI 結

本論文では、IIにおいて複数業績評価指標を用いるシステムの例としてバランス・スコアカードを取り上げ、そのシステムの有利性について検討した。さらにHolmströmのモデルによる分析で、複数の業績評価指標の測定などに要するコストを無視すれば、一般的に、利益のような財務指標だけではなく、複数の業績評価指標を盛り込んだ報酬契約を締結するほうが望ましいと考えられることがわかった。

しかし研究開発投資に特別に支出したものについての繰り延べ処理は、エージェントが将来的に利益の見込まれる投資案に積極的に投資できるように、利益の計算に加えられた工夫とも考えられるのではないかということについて、IIIにおいて検討した。それでも複数業績評価指標を用いる傾向が強まっている背景には、ブランド資産の重用性が高まってきているのに、それを会

計上十分に把握できていないからではないかと考えられる。VIでは、最近、ブランド資産の重要性が増してきている状況について検討した。

そしてVにおいてブランド資産の価値を評価しようという試みのいくつかについて検討した。いずれの方法もいまだに十分なものとはいえないが、不動産の鑑定評価などのように独立の第三者によるブランド資産価値の評価が行われるようになれば、ある程度客観的なブランド資産価値の評価額が算出できる可能性もある。バランス・スコアカードは、戦略的目標を達成するためには何をしなければならぬのかを社員に明示できる点で有利である。しかし経営者は何をなすべきかわからないような状況の下でより創造的に仕事をするのが望まれるので、経営者の業績を評価しようとする場合には、ブランド資産価値の増加額を利益に加えるというような操作を加えた単一の業績評価指標を用いることが有利になる可能性もあると考えられる。

ブランド資産価値の評価の精度を上げ、より客観的に評価できるようにすることは今後の課題であろう。さらにブランド資産価値の客観的な評価が行えるようになった場合に、複数業績評価指標のシステムと単一業績評価指標のシステムのどちらが有利であるかについての実証的な研究も更なる課題として残る。

(なかむら あきよし・本学経済学部助教授)

注

- 1) 中村彰良「情報の統合とその会計問題への適用」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第31号、1990、pp. 73・87。
「統合情報による業績評価」『高崎経済大学論集』第39巻第4号、1997、pp. 25・37。
「利益による業績評価システム」『高崎経済大学論集』第40巻第4号、1998、pp. 179・188。
- 2) ここでは、必ずしも単一の指標を用いて業績評価を行うということではなく、主に利益などの指標を業績評価に用いるシステムを考えている。
- 3) ロバートS. キャプラン、デビットP. ノートン、『バランス・スコアカード』吉川武男訳、生産性出版、1997年。
- 4) Holmström, B., "Moral Hazard and Observability", *Bell Journal of Economics*, Spring, 1979, pp. 74・91.
- 5) 中村彰良 [1990], pp. 74・77.
- 6) 個人的合理性条件と誘因両立条件については、佐藤紘光『業績管理会計』新世社、1993年参照。
- 7) 十分統計量については、竹内啓『数理統計学』東洋経済新報社、1983年参照。
- 8) この命題の証明は、Holmström op. cit. pp. 85・86参照。
- 9) Banker R.D., Potter G., and D. Srinivasan, "An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures", *THE ACCOUNTING REVIEW* Vol. 75, No. 1, January, 2000, pp. 65・92.
- 10) 研究開発費については、企業会計審議会「研究開発費等に係る会計基準の設定に関する意見書」によって原則的に支出時の費用として処理されることになった。
- 11) 中野常男『会計理論生成史』中央経済社、1992年。
- 12) 伊藤邦雄『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社、2000年。
- 13) 田中敏行『ブランド資産入門』多賀出版、2000年。
Henning S.L., Lewis B.L., and W.H. Shaw, "Valuation of the Components Of Purchased Goodwill", *Journal of Accounting Research*, Vol. 38, No. 2, 2000, pp. 375・386.