

論 壇

バランスト・スコアカードの現状と課題：インタンジブルズの管理

伊藤和憲

〈論壇要旨〉

本研究の目的は、事例研究によって、インタンジブルズが支援する戦略課題を特定し、そのマネジメントのあり方を提案することである。インタンジブルズのマネジメントとしては、主として人的資産のなかで論じられることが多く、人的資産開発プログラムに関わらせてレディネス評価が提案された。このようなプログラムとレディネス評価がすべてのインタンジブルズに機能するのかを考察する。また、多様なインタンジブルズを別々に扱うか、それぞれの因果関係をもたせるべきかを問題視する。さらに、戦略策定のインタンジブルズをいかにマネジメントすべきかを検討する。

本研究では、人的資産開発プログラムがすべてのインタンジブルズのマネジメントに有効であることを明らかにする。また、インタンジブルズが戦略目標を支援するもの、戦略実行を支援するもの、戦略策定と実行を支援するものに分類し、それぞれのインタンジブルズについてマネジメントの違いを明らかにする。

〈キーワード〉

インタンジブルズ、人的資産、原価企画、レディネス評価、組織資産

Management of Intangibles based on Balanced Scorecard

Kazunori Ito

Abstract

The aim of this paper is to find out about how should be managed the intangibles by case studies. Kaplan & Norton proposed to assess the readiness of human capital program for intangibles management. First there is an issue of whether the readiness assessment works for all of intangibles, or not. And there is the issue of whether we have to manage each intangible with the cause and effect relationship, or not. I suggest that we have to manage the relation among intangibles. In addition, I discuss about how should be companies managed the intangibles which support the strategy formulation.

Key Words

Intangibles, Human Capital, Target Costing, Readiness Assessing, Organizational Capital

1. はじめに

バランスト・スコアカード(Balanced Scorecard: BSC)は、米国やヨーロッパだけでなく、日本を含む国々の多くの組織で導入されている。Bain & Company Management Tools and Trends 2011によれば、トップ10の経営ツールの中でバランスト・スコアカードは2008年から6位に入っている¹。また、10年以上前から継続して回答者の4割を超える企業で利用されており、その満足度も5点リッカートスケールで一貫してほぼ4点をマークしている。

バランスト・スコアカードは、すでに導入を推進する段階から、戦略をいかに実行するかが問題となっている(Kaplan & Norton, 2008, p.3)。戦略が成功するには、かつては戦略の策定の検討が中心であったが、今日では戦略の策定だけでなく、戦略をいかに実行するかに問題点が移ってきた。戦略の策定と実行に関わる課題はいくつかあるが、本研究ではインタングИБルズのマネジメントに限定して検討する。

インタングИБルズのマネジメントに関わって、本研究では、インタングИБルズの測定と管理のあり方、インタングИБルズ間の関係をどう考えるか、戦略策定のインタングИБルズはマネジメントできるかという3つの検討課題を取り上げる。第1の検討課題は、インタングИБルズの測定と管理として人的資産構築プログラムが提案されており、そのなかでレディネス評価を行うことでシステムティックに管理ができるという提案が行われている(Kaplan & Norton, 2004, p.238)。人的資産以外のインタングИБルズにレディネス評価は提案されているが、インタングИБルズをどのようにマネジメントするのかの検討は行われてきていない。

第2の検討課題は、インタングИБルズは戦略マップに描かれるすべての戦略目標が因果関係を持ってマネジメントすべきである(Kaplan & Norton, 2004, p.13)が、人的資産や組織資産が個別に扱われることが多かった。たとえば、人的資産の構築は、内部プロセスの視点を支えるインフラとして取り上げられた(Kaplan & Norton, 2004, p.199)。それは戦略課題²が内部プロセスの視点の戦略目標にあり、その戦略目標を支援するためにインタングИБルズをマネジメントする場合には個別に対応できるからである。しかし戦略課題が戦略マップ全体に関わる時、人的資産だけを構築するだけでは不十分であることが考えられる。

さらに第3の課題は、戦略策定のインタングИБルズの構築である。戦略策定のインタングИБルズをいかにマネジメントすべきかについては問題視されてこなかった。とりわけ、市場創造という戦略策定のインタングИБルズをいかにマネジメントすべきかについて検討が行われてきていない。

本研究の目的は、バランスト・スコアカードの学習と成長の視点に焦点を当てて、インタングИБルズをどのようにマネジメントすべきかを検討することにある。第2節では、インタングИБルズのマネジメントに関わって、インタングИБルズ研究の意義、学習と成長の視点の課題、およびその課題解決の糸口として人的資産のマネジメント・タイプを紹介する。第3節では、戦略課題のタイプごとにインタングИБルズのマネジメント事例を明らかにする。第4節では、インタングИБルズのマネジメントのためのレディネス評価とインタングИБルズの構築プログラムを検討する。また、インタングИБルズのマネジメントを、戦略目標の支援か、戦略実行の支

¹ Bain & Company Management Tools and Trends 2011の調査結果は、以下のアドレスで確認できる。

<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-balanced-scorecard.aspx> (2011/08/15)

² 課題には業務に関わる課題と戦略に関わる課題がある。本稿では戦略に関わる課題として、戦略目標に関わる課題、戦略実行に関わる課題、戦略策定に関わる課題のすべてを対象にしている。

援か、戦略策定の支援かによってマネジメント仕方が異なることを検討する。最後の第5節で、本研究で明らかになった点をまとめる。

2 インタンジブルズのマネジメント

インタンジブルズのマネジメントは、ハードを対象とした有形資産中心のマネジメントから、ハードだけでなくソフトも含んですべてを対象としたインタンジブルズ中心のマネジメントに移行したことで浮かび上がった新たな課題である。このインタンジブルズのマネジメントに関わって、インタンジブルズ研究の意義、インタンジブルズのマネジメントを展開している学習と成長の視点の課題、問題解決の糸口と考えられる人的資産のアプローチという3点を明らかにする。

2.1 インタンジブルズ研究の意義

インタンジブルズを研究する意義は、企業価値の多くの部分がインタンジブルズで創造されるからである。たとえば、米国では、S&P500社の株価純資産倍率が1980年に1倍だったものが、2001年に6倍に達した(Lev, 2001, p.9)。また、日本の電機産業に限定して、価値創造企業では1991年と1999年の企業価値に占める無形資産が11%から62%に増加した(伊藤・加賀谷, 2001)。企業価値に占めるインタンジブルズの重要性を考慮すれば、インタンジブルズのマネジメントを研究する意義が明らかといえよう。

インタンジブルズの重要性に関わって、Kaplan & Nortonがバランスト・スコアカードを考案した理由として、伝統的なマネジメント・システムがROIやEPSといったように財務偏重のため短期志向になってしまったことと、そのためイノベーションや学習への投資が軽視されていることを挙げている(1992)。イノベーションと学習はその後学習と成長の視点と名称は変更するが、バランスト・スコアカードを提案した当初からインタンジブルズの構築は大きな問題であった。さらに、櫻井(2008, p.11)も、バランスト・スコアカード(Balanced Scorecard; BSC)の最大の潜在的な利点は、企業価値の最大の要因となるインタンジブルズによる価値創造のプロセスを従来よりも優れた方法で戦略的に表現し、さらに検証できることにありと指摘している。要するに、インタンジブルズ研究は企業価値創造の重要な部分であり、これを構築するのにバランスト・スコアカードが貢献できる部分があるということがわかる。

2.2 学習と成長の視点の課題とその先行研究

バランスト・スコアカードでは、インタンジブルズを学習と成長の視点で構築する。学習と成長の視点は他の視点と比較すると、戦略目標と成果尺度の設定が難題である(伊藤, 2011)。学習と成長の視点の戦略目標を設定しようとするとき、戦略的实施項目しか設定できないとか、成果尺度を設定しようとしてもプロセス指標しかないという指摘を実務家から受けることがある。このようなことからKaplan & Norton(2001, pp.93-94)も「エグゼクティブ・チームは、学習と成長の視点を重要だと認めはするが、一般にその目標をどのように定義づけて、目標を達成するのかの知識やコンセンサスを得にくい。学習と成長の視点を注意深く設計することで、戦略実行の成功確率が向上する」と指摘している。

学習と成長の視点を検討するには、インタンジブルズとは何かを明らかにする必要がある。Kaplan & Nortonは、インタンジブルズを人的資産、情報資産、組織資産という3つのカテゴ

リーで示している(2004, p.49). ここで人的資産とは、戦略を支援するのに必要なスキル、能力、ノウハウの利用可能性を指す。情報資産とは、戦略を支援するのに必要な情報システム、ネットワークおよびインフラの利用可能性を指す。組織資産とは、戦略を実行するのに必要な変化のプロセスを活用し維持する企業の能力を指す。これらのインタンジブルズは個別に独立して測定して価値を持つものではないとして、人的資産、情報資産、組織資産の間に因果関係を図るべきだと指摘した(Kaplan & Norton, 2004, p.13)。

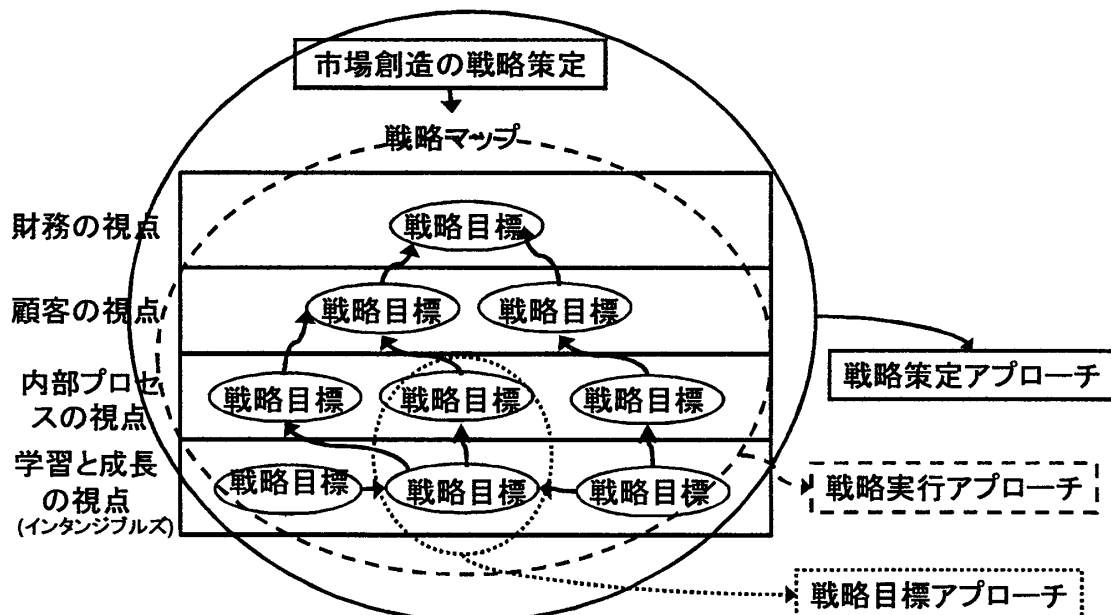
ところが、バランスト・スコアカードによるインタンジブルズのマネジメントに関わる研究は、人的資産に関わる研究(Chris *et al.*, 2001; Koch, 2009)、情報資産に関わる研究(Russell, 2008)、組織資産に関しては組織文化に関する研究(Deem *et al.*, 2010)、リーダーシップに関する研究(Pitt, 2009)、動機づけに関する研究(Taylor, 2010)などいずれも個別の資産を対象にした研究であった。研究テーマによっては人的資産、情報資産、組織資産を個別に扱うべき課題もある。しかし、戦略の策定や実行を行うには、人的資産、情報資産、組織資産が密接に関連する場合が少なくない。本研究ではインタンジブルズを個別に扱うべきか因果関係を持たせるべきかを考察する。

2.3 人的資産のマネジメント・タイプ

インタンジブルズの管理をバランスト・スコアカードの学習と成長の視点で行うとはいえず、すべてのインタンジブルズを同列に測定・管理できるわけではない。インタンジブルズのタイプ別にマネジメントの方法が異なると考えられるからである。その検討の糸口として、インタンジブルズのマネジメント・アプローチを明らかにする。

インタンジブルズ・マネジメントのアプローチをその構築目的によって3つに区分する。3つのアプローチとは、戦略目標を支援する戦略目標アプローチ、戦略実行を支援する戦略実行アプローチ、戦略策定を支援する戦略策定アプローチである。これらを図示すると図1となる。

図1 インタンジブルズの3つのマネジメント・アプローチの比較



出典：筆者作成

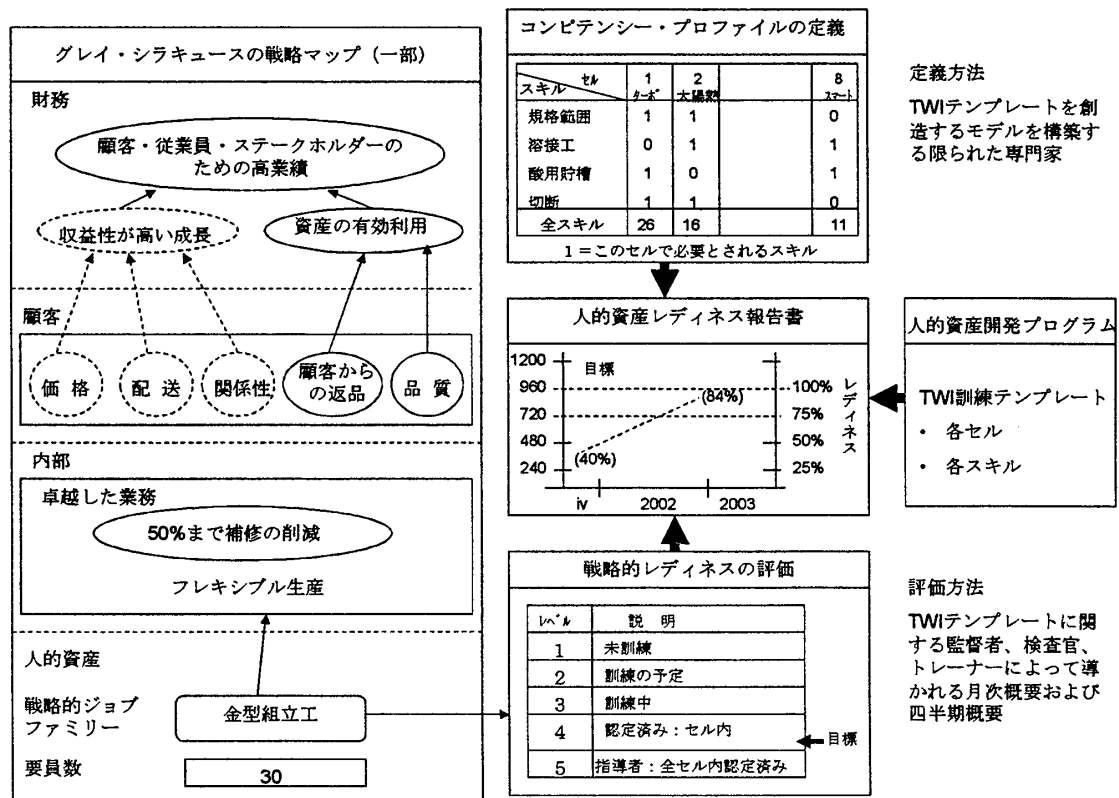
3 事例によるインタンジブルズのマネジメント

本節では、戦略目標アプローチ、戦略実行アプローチ、戦略策定アプローチのインタンジブルズ・マネジメントを事例紹介する。戦略目標アプローチの事例は Kaplan & Norton(2004, chp.8)による。他方、戦略実行アプローチと戦略策定アプローチのインタンジブルズのマネジメントについては筆者の調査した事例で明らかにする。

3.1 戦略目標アプローチのインタンジブルズ・マネジメント

戦略目標アプローチで人的資産をマネジメントしている事例は、グレイ・シラキウス社である(Kaplan & Norton, 2004,p.237)。冶金会社のグレイ・シラキウス社では、戦略的ジョブファミリーに基づく人的資産開発プログラムを構築している。同社の人的資産の構築を図2に示す。

図2 グレイ・シラキウス社の人的資産の構築



出典：Kaplan & Norton(2004), p.238.

グレイ・シラキウス社のケースでは、人的資産マネジメントとして、4つのステップからなる人的資産開発プログラムが提案された。第1ステップでは、戦略課題となっている戦略的ジョブファミリーを特定する。第2ステップでは、戦略的ジョブファミリーのコンピテンシー・プロフィールを定義する。第3ステップでは、戦略的レディネスの実績評価と目標値を設定する。第4ステップでは、戦略的レディネスの目標値を達成するために人的資産開発プログラムを実施する。以上の4つのステップを人的資産レディネス報告書にまとめて管理する。

第1ステップでは、戦略課題と戦略的ジョブファミリーを特定する。図1の左にある戦略マップで明らかであるが、グレイ・シラキウス社の戦略課題は、顧客の視点に「顧客からの返品」と書いてあるように、不良品による顧客からクレームがきていた。つまり、不良品を50%下げることが急務であるという戦略課題が特定された。補修品の増加原因を探るために、人的資産の戦略的ジョブファミリーという職務一覧表を調査したところ、金型組立工に失敗の原因があることが判明した。その原因は、30人いる初級レベルの従業員を教育訓練しないまま業務につかせていた。

第2ステップでは、戦略的ジョブファミリーのコンピテンシー・プロフィールを定義する。業務を行うためのコンピテンシー・プロフィールを明らかにするために、金型組立工に必要なスキル、それ以外のセルに必要なスキルといったように、それぞれのセルごとにスキルと人数のマトリックス表を作成した。

第3ステップは、レディネスの定義および実績評価と目標値の設定である。それぞれのセルで必要なスキルと人数について、5段階で評価した。1段階目はまだ訓練していない段階から5段階の指導者レベルまでランク付ける。それぞれの人の現在のレベルと不良品が半減できるレベルを数値で設定する。ここでは、現在の40%(420点)を3年後に84%(800点)まで持ち上げるというレディネスの目標設定を行う。

第4ステップでは、戦略的レディネスの目標値を達成するために人的資産開発プログラムを実施する。セルごとにTWI(training within industries; 職場内訓練)という職業訓練のテンプレートにしたがって、スキルを磨くプログラムを実施することになった。

グレイ・シラキウス社の事例は、人的資産開発プログラムによって補修削減という戦略目標を達成するという戦略課題を取り上げて、この戦略目標を支援するために金型組立工のスキルをレディネス評価したケースである。インタンジブルズの測定としてレディネス評価を行った点、また、人的資産開発プログラムによるインタンジブルズの管理を行っている点は高く評価できる。しかし、戦略目標アプローチは業務改善のように現場レベルの戦略課題には適用できるが、戦略課題が戦略マップ全体に関わる戦略実行であるとき、必ずしも効果的なアプローチとはいえない。そこで次項で、戦略実行アプローチを検討する。

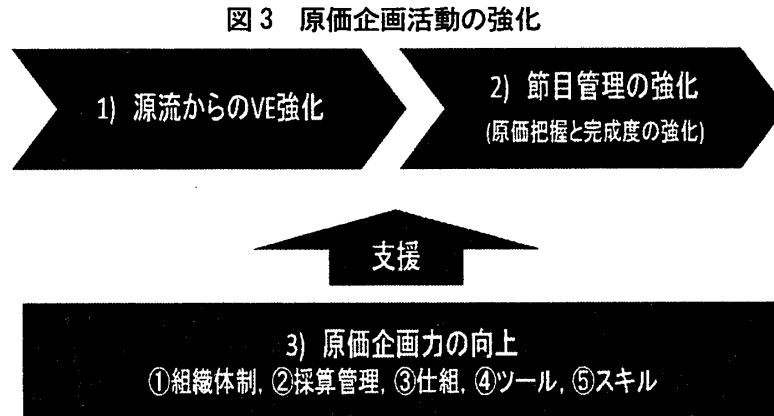
3.2 戦略実行アプローチのインタンジブルズ・マネジメント

戦略実行アプローチのインタンジブルズをマネジメントしている例として自動車部品メーカーのA社を取り上げる。A社を取り巻く自動車市場は、2007年をピークに右肩上がり終焉を迎え、先進国市場では重要が低迷し、リーマンショックの影響で2009年に市場の底を打った。そして今日、自動車市場は二極化している。先進国市場では、ハイブリッドや電気自動車というように電動化しており、また低燃費の小型車や部品の小型化というように小型化の方向に向かっている。同様に、システム間連携による低燃費化といったようにシステム化も進展している。他方の新興国市場では、「新興国のコンパクトカー市場を獲得できなければ成長なし」といわれるほど需要拡大している。ここでは、先進国向け市場の問題解決を戦略テーマ³と捉えて、新製品開発による原価企画活動の強化を検討する。

A社は、新製品開発を効果的に実現するために原価企画活動の徹底として、内部プロセスを

³ ここで戦略テーマとは、戦略を細分化したものをいう。A社では、少なくとも先進国向けの新製品開発と新興国向けの低コスト技術開発の2つの戦略テーマを持っている。これら2つの戦略テーマは、グローバルな競争優位を確保しようという戦略の細分化である。

再構築している。源流からの VE 強化、節目管理の強化、およびこれを支援する原価企画力の向上である。これらの関係を図 3 に示して、以下で順に明らかにする。



出典：筆者作成

- 1) 源流からの VE 強化 大胆な原価引き下げを狙うために、源流段階からの戦略的コスト・マネジメントである原価企画の強化を図った。原価企画を徹底するための VE 強化を支援するために、VE 活動を推進できる人材の確保、VE リーダーの育成、開発購買や仕入先を巻き込んだ VE 検討の活用が求められている。その具体策として、社内でリーダー育成を行っており、認定した社内リーダーには、VE 情報を提供するとともに、情報交換会を開催して、VE の横展開を行っている。その結果 VE リーダーが現在は 4 倍に増加した。
- 2) 節目管理の強化 節目管理では DR/CR(デザイン・レビューとコスト・レビュー)が行われる。コスト・レビューで見積原価の精度が高くなかったために、VE 提案の達成度もあまり良くなかった。そこで、節目管理の強化を支援するように目標原価が未達になるリスクを把握できるようにした。VE 提案の実現確率として、確実に実現可能という A、ある程度実現可能という B、努力すれば実現できるという C、相当努力しないと達成困難である D からなる 4 ランクに分け、層別管理を確実にするリスク評価を行った。その結果、次のステップに移行するかどうかを決めるガイドラインが構築できた。また、完成度が高まることで節目管理も強化した。
- 3) 原価企画力の向上 源流からの VE 強化と節目管理の強化という原価企画活動を支援する原価企画力の向上のことである。A 社では原価企画力を、組織体制力、採算管理力、仕組力、ツール力、スキル力に分類して測定・管理している。
 - ① 組織体制力 製品企画、構想設計、試作設計、生産準備、量産流動という開発プロセスで、関連部署をどの程度巻き込んでいるか、国内外のグループ会社を始め、仕入先まで役割分担できているかを表す。これらを対象に組織体制の完成度を測定・管理している。
 - ② 採算管理力 原価範囲としてどこまでを対象として原価企画が行われているか、事業部を超えた原価管理ができているか、予算管理ができているかを表す。これらを対象として採算管理力の有効度を測定・管理している。
 - ③ 仕組力 内部プロセスの再構築として明らかにした源流段階からの原価企画の強化、節目管理の準備度を表す。これらがどの程度準備できているかを測定・管理する。

- ④ ツール力 原価企画プロセスを支援するツールやコストテーブルなどの見積ツール、改善の進め方のマニュアル、改善のノウハウ、改善事例の整備率を表す。これらの改善ツールがどの程度準備できているかを測定・管理する。
- ⑤ スキル力 原価企画に必要な人のスキルとして、見積力、改善力、推進力がどの程度まで備わっているかを表す。これらの原価企画のスキル力を測定・管理する。

原価企画力を高めることで原価企画活動が強化され、コスト競争力のある新製品開発が推進される。その結果、先進国向けの製品開発によって顧客ニーズに応えることができ、最終的に財務成果が期待できる。要するに、インタンジブルズは内部プロセスの視点だけでなく、戦略テーマ全体を支援していることが理解できる。また、後述するように、A社で原価企画力と捉えている5つのインタンジブルズの間に因果関係を想定することができる。

ところでA社では、先進国向け新製品開発という戦略テーマの下で戦略を実行していた。ところが市場創造する戦略を策定しなければならないケースもある。そこで次項では、戦略策定アプローチのインタンジブルズ・マネジメントを検討する。

3.3 戦略策定アプローチのインタンジブルズ・マネジメント

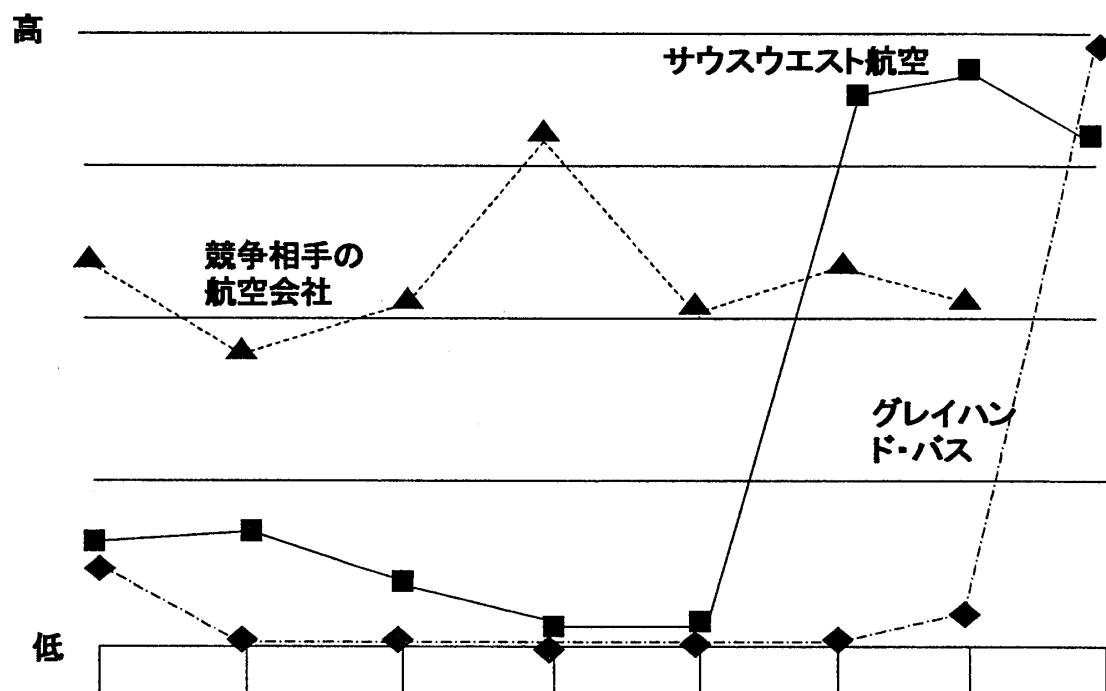
戦略策定アプローチは、市場創造する戦略そのものを構想するタイプである。戦略の策定には市場創造の戦略策定と競争戦略の戦略策定があるが、本項の主たる考察対象は前者である。たとえば、新たな市場を創造するブルーオーシャン戦略では、戦略キャンバスによって新たな市場創造を策定する(Kim & Mauborgne, 2005)ことを提案している。図4に、サウスウェスト航空の戦略キャンバスを示した。サウスウェスト航空では、同業の航空会社とは異なり、グレイハンド・バスと競合する新たな航空市場を創造する戦略策定であることがわかる。同様に市場を創造する戦略の策定では、その戦略を知らなければなぜその活動を行うのか理解できないようなキラーパスとなるクリティカル・コアをもつ戦略ストーリーを描く(楠木, 2009)ことも提案されている。

いったん戦略が策定された後であれば戦略マップの学習と成長の視点で戦略に適合するインタンジブルズをマネジメントすることは可能である。しかし、市場を創造するには、そのような人材や組織文化といったインタンジブルズが必要である。市場創造するような戦略の策定を支援してくれるインタンジブルズの構築を行わなければならない。これをどのように管理すべきかといえ、既存の戦略策定と実行のマネジメント・システムである戦略マップとバランス・スコアカードを用いる以外に手段はない。要するに、戦略策定アプローチのインタンジブルズをマネジメントするには、既存の戦略をベースとしたバランス・スコアカードのフレームワークで行わなければならないことが理解できよう。

戦略策定アプローチのインタンジブルズ・マネジメントを行っているB社の事例を取り上げる。伊藤(2007)の事例では、戦略目標アプローチや戦略実行アプローチの研修だけでなく、戦略策定アプローチの研修プログラムを持っていた。B社の研修対象は、30代から40代前半の海外派遣する担当職や管理職である。管理職などに、過去の失敗事例を通じて当社の事業投資のあり方やコンプライアンスのあり方を検討させている。つまり、変革リーダーの育成として、同社が失敗した実際の経営課題を疑似体験させている。失敗から学ぶことは多いが、事業投資の失敗は経営を揺るがすものであり、リーダーの育成としては貴重な機会である。もちろんリーダーの育成だけで戦略策定アプローチのインタンジブルズが構築できるわけではない。他に

も、変革を推進する組織文化や価値観が共有されている必要がある。戦略策定アプローチのインタンジブルズを構築するには、疑似体験、新たな戦略を生みやすい組織文化、市場創造を重視する価値観の共有などが求められる。これらを戦略マップとバランス・スコアカードでマネジメントしていかなければならない。

図4 市場創造する戦略を策定する戦略キャンバス



出典：Kim & Mauborgne(2005) ,p.38

4 レディネス評価と支援対象

戦略目標アプローチで考えられたレディネス評価は、戦略実行アプローチにも戦略策定アプローチにも必要である。そこで4.1項では、レディネス評価の意義とインタンジブルズの構築プログラムを検討する。また、4.2項と4.3項では、3つのインタンジブルズのマネジメント・アプローチを比較検討する。戦略課題の違いによってインタンジブルズの支援対象が異なるからである。それぞれのインタンジブルズのマネジメントと、戦略策定のインタンジブルズのマネジメントを検討する。

4.1 レディネス評価とインタンジブルズの構築プログラム

多くの企業の人材育成では、社内で研修プログラムを組んだり、外部プログラムへの資金助成を行うケースが多い。ところが、人材育成の機会を与えるだけでは人材が育成したかどうかかわからない。人材育成がうまくいっていないければ、インタンジブルズが役立つ内部プロセスの視点の戦略目標を支援することはできない。言い換えれば、レディネス評価という成果尺度を用いてスキル・アップ度を測定することでしか人材育成を測定することはできない。このことをグレイ・シラキュースの人的資産開発プログラムによるレディネス評価は教えてくれる。従

来の学習と成長の視点の尺度は、研修への参加人数とか情報システムの装備率といったプロセス指標を測定することが多かった。しかしレディネス評価によって、戦略目標の達成度である成果尺度の測定が可能になった。このレディネス評価は、A社のインタンジブルズの測定としても適用可能である。

A社のインタンジブルズは、組織体制力、採算管理力、仕組力、ツール力、スキル・アップ力であった。グレイ・シラキユースの前述した4つのステップからなる人的資産開発プログラムにしたがって、前述したA社のインタンジブルズのなかでも測定しがたい組織体制力の構築を例示する。

第1ステップでは、先進国向けの新製品開発という戦略課題を明示して、これを支援するインタンジブルズを特定する。第2ステップでは、新製品開発プロセスごとに関連組織の役割を棚卸した上で、原価企画力として必要なプロファイルを定義する。第3ステップでは、組織体制力のレディネスを定義する。自部門だけで開発を行っているという第1段階から、グローバルに仕入先まで巻き込んで役割分担できているという第5段階までの成熟度を設定する。また、組織体制力の調査を行い、レディネスの実績値を測定するとともに、目標値を設定する。最後の第4ステップでは、レディネスの目標値と実績値のギャップを埋めるために戦略的实施項目を立案しそれを実施する。このようにすることで組織体制力の成果が測定できるとともに、組織体制力の強化に効果的な実施項目を計画できる。

A社のインタンジブルズは、組織資産として組織体制だけでなく仕組力と採算管理力もある。また、情報資産としてのツール力、人的資産としてのスキル力があり、これらの原価企画力を棚卸して、プロファイルを定義し、レディネス評価することができる。また、有効な戦略的实施項目を行うこともできよう。A社の事例から、人的資産開発プログラムによるマネジメントが、その他のインタンジブルズ構築プログラムにも利用できることがわかった。このことから、学習と成長の視点で構築される人的資産、情報資産、組織資産というインタンジブルズは、インタンジブルズ構築プログラムを用いてレディネス評価することで測定・管理できることがわかる。

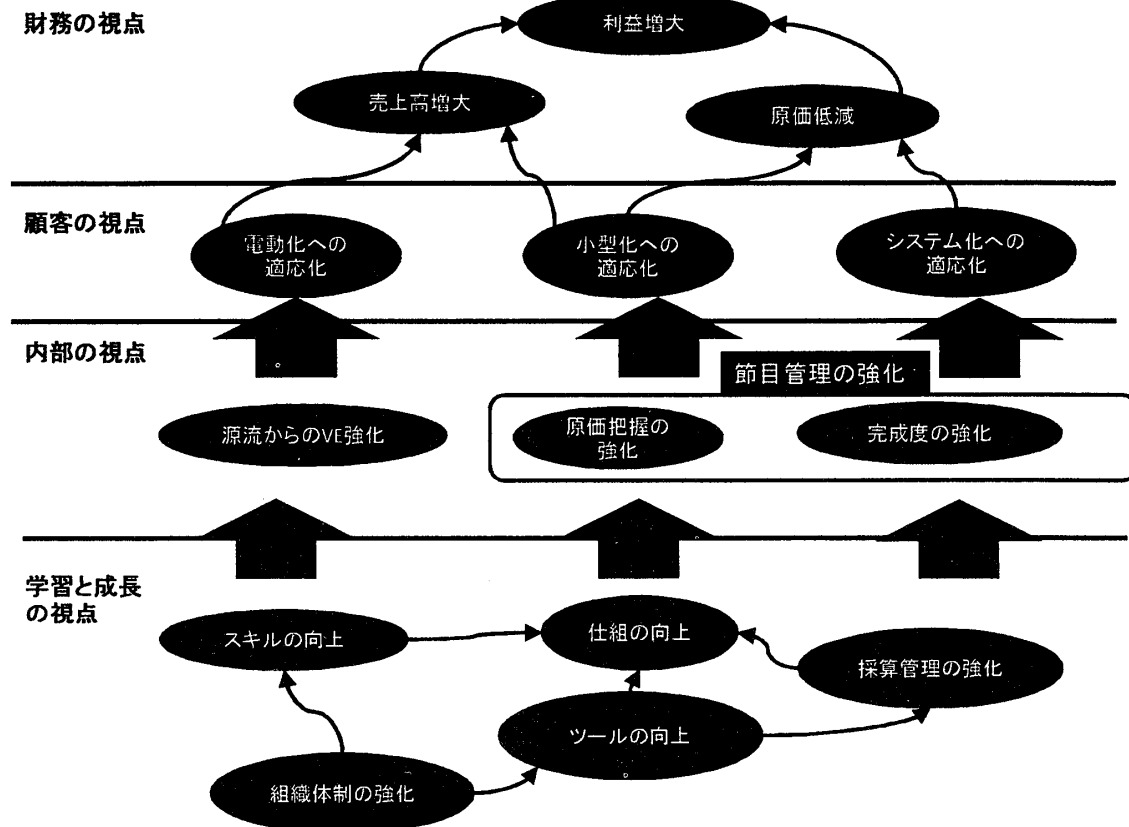
4.2 戦略目標アプローチと戦略実行アプローチの支援対象

次に、グレイ・シラキユース社とA社のインタンジブルズ・マネジメントの違いを明らかにする。グレイ・シラキユースの戦略課題は、顧客からの返品を減少することであり、その課題を補修の削減という内部プロセスの戦略目標に落とし込んだ。また、補修の削減という戦略目標を支援するために人的資産開発プログラムが構築され、戦略目標の達成度を測定・管理するためにレディネス評価が用いられた。つまり、課題が明確かつ具体的であるために、個別の課題を処理するために人的資産のマネジメントが行われた。

他方A社では、先進国市場が頭打ちとなり、電動車、小型化、システム化することで先進国向け新製品開発を行うという戦略テーマを実行することになった。この戦略テーマは、内部プロセスの原価企画活動を再構築することで顧客ニーズにマッチさせて、原価低減と売上高増大を行った結果として利益を増加できるという戦略仮説に立脚している。この原価企画活動を支援するためにインタンジブルズのマネジメントを行っている。つまり、A社のインタンジブルズは、戦略テーマの戦略課題を解決するために原価企画活動支援としてマネジメントされたものである。源流からのVE強化という戦略目標を支援するだけであればVEリーダーのスキルの向上という人的資産のマネジメントでその役割は達成できることもある。しかし戦略テーマ

に関わるすべての戦略目標を支援するには、人的資産の開発だけでなく、組織資産と情報資産も含めてインタンジブルズ間の因果関係をすべてマネジメントしなければならない。このようなA社の戦略マップを示すと図5となる。

図5 卓越した業務の戦略マップ



出典：筆者作成

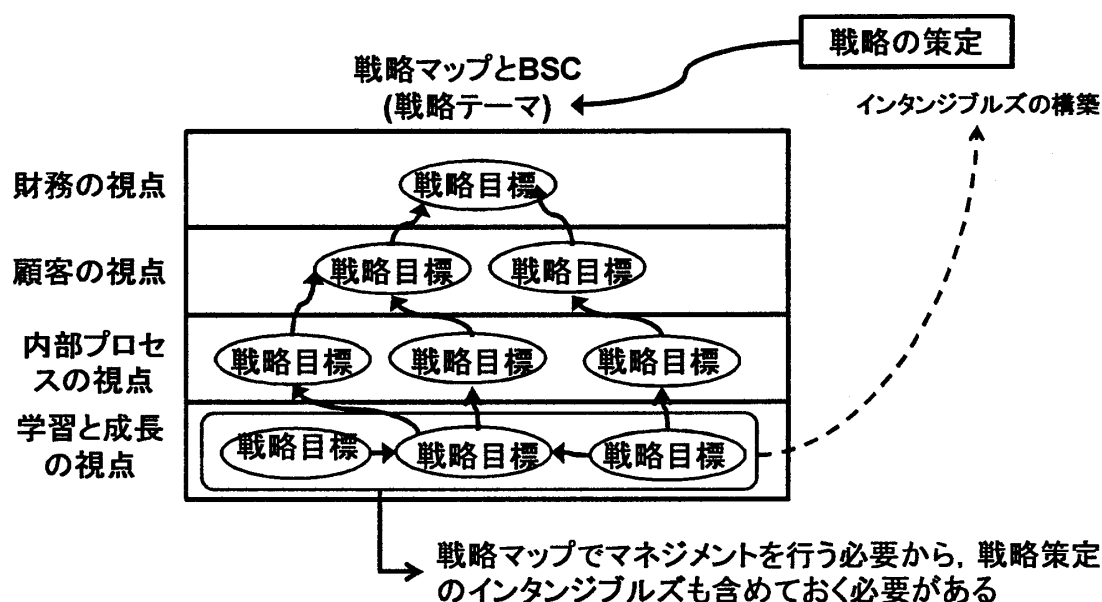
図5の戦略マップの学習と成長の視点に示したA社の原価企画力の構成要素である、組織体制力、採算管理力、スキル力、仕組力、ツール力の因果関係を明らかにする。A社の戦略テーマを学習と成長の視点で下支えするのが人的資産、情報資産、組織資産からなる原価企画力である。製品開発に関連する設計、生産技術、購買、製造などの組織が新製品開発に向けて組織体制が強化される。これによって、一方では、新製品開発への価値観が高まり、設計担当者のスキル・アップが促される。また他方では、コストテーブルやアイディア集、あるいは改善事例などのデータベース・ツールのニーズが高まり、ツールの強化が行われる。ツールが強化できると、原価企画の対象となる製品範囲や原価項目が増えて採算管理が強化される。スキル・アップが達成し、採算管理が強化でき、ツールも強化されれば、原価把握の精度が高まり、完成度評価が高まることで節目管理が強化できる。要するに、人的資産、情報資産、組織資産が密接に絡んで内部プロセスの視点の戦略目標を支援していることがわかる。

4.3 戦略策定アプローチの支援対象とインタンジブルズのマネジメント

戦略策定アプローチのインタンジブルズのマネジメントはどのように考えるべきであろうか。

戦略策定アプローチは、市場創造と競争戦略のための戦略策定を支援するインタンジブルズを対象にしている。内山(2011)は、「策定された戦略を前提に、それと整合した人的資産の獲得・開発だけでは不十分であり、人的資産とそのマネジメントからする戦略の創発を包含したフレームワークの構築が求められる」と指摘している。外部環境としての戦略課題がない状況で、トップ自ら戦略課題を創造するタイプのインタンジブルズの構築のためには、過去の失敗や成功を模擬体験するしかないのではないかと考えられる。また、創発戦略を誘発する組織文化や価値観の共有といったことも重要になる。このようにインタンジブルズのマネジメントは重要であるには違いないが、マネジメントできるほどインタンジブルズが定型化していない。このような市場創造するインタンジブルズをどのように取り扱うべきかについては大きな課題である。この関係を図示したものが図5である。

図5 インタンジブルズのタイプとそのマネジメント



出典：筆者作成

戦略策定アプローチは、ブルーオーシャン戦略の戦略キャンバスもしくは戦略ストーリーのキラーパスで市場創造する戦略を策定であり、そのようなツールを利用したり、あるいはそのような戦略策定を促進させる組織文化を醸成する必要がある。戦略策定のインタンジブルズをマネジメントするとき、いま実行中の戦略マップとバランスト・スコアカードとは異なるマネジメント・システムを構築すべきだろうか。将来の混沌としたインタンジブルズの構築だけのためにマネジメント・システムを作成することはコスト・ベネフィットを考えると意味がない。そのため、市場創造する戦略策定のインタンジブルズをマネジメントする場合であっても、既存の戦略マップとバランスト・スコアカードを用いる以外にない。要するに、既存の戦略もしくは既存事業の延長線上にある戦略策定だけでなく、市場創造する戦略の策定であっても、既存の戦略マップとバランスト・スコアカードのフレームワークにしたがって、インタンジブルズのマネジメントを行わなければならない。実行中のバランスト・スコアカードにそのような糊代を残してインタンジブルズの測定と管理をすることになろう。

以上、戦略策定アプローチには2つのタイプのインタangibleブルズがあることがわかる。一方は、戦略目標アプローチや戦略実行アプローチのように、既存戦略をベースにした学習と成長の視点で、レディネス評価によってマネジメントする部分である。他方は、従来対象とされてこなかったインタangibleブルズであり、市場創造する戦略策定のためのインタangibleブルズである。この戦略策定のインタangibleブルズを構築するには、戦略キャンバスや戦略ストーリーのキラーパスといったツールを用いる能力や、過去の自社と他社の失敗事例をデータベース化していつでも参照できるような情報技術の構築、あるいは戦略策定や創発戦略を促す組織文化、リーダーシップ、価値観共有といったインタangibleブルズが求められよう。このようなインタangibleブルズは偶発的に構築される可能性はあるが、既存の戦略マップの学習と成長の視点に、まだ明らかではない将来への投資としてインタangibleブルズへ投資する余地を残しておく必要がある。

5. まとめ

本研究では、バランスト・スコアカードの現状と課題と題して、インタangibleブルズのマネジメントについて検討した。人的資産のマネジメント・ツールとして提案されている人的資産開発プログラムによるレディネス評価の適応可能性を検討した。また、インタangibleブルズの3つのマネジメント・アプローチを事例研究した。さらに、市場創造の戦略策定を支援するインタangibleブルズ・マネジメントの取り扱いを検討した。その結果、3つのことが明らかとなった。

第1は、戦略目標アプローチで実践されている人的資産開発プログラムを応用したインタangibleブルズ構築プログラムとしてステップを一般化すれば、人的資産だけでなく、情報資産と組織資産にも利用できる。つまり、インタangibleブルズ構築プログラムを用いたレディネス評価は、インタangibleブルズのマネジメントに有効に機能することを明らかにした。また、このインタangibleブルズ構築プログラムによるレディネス評価は、インタangibleブルズを成果指標で測定できるというメリットがある。

第2に、戦略目標アプローチでは、内部プロセスの戦略目標を支援する人的資産を開発するだけでも戦略課題を解決できるケースがあることがわかった。しかし戦略実行アプローチでは、戦略マップに描かれるすべての戦略目標を支援するように構築しなければならない。また、戦略実行アプローチでは人的資産だけでなく、情報資産、組織資産のすべてのインタangibleブルズの因果関係を保ちながら測定・管理する必要があることを明らかにした。

第3に、戦略策定アプローチのインタangibleブルズは、市場創造する戦略を策定と実行を支援するインタangibleブルズの構築である。戦略策定を支援するインタangibleブルズの構築として、情報技術の利用スキルや疑似体験による人的資産の構築、市場創造を生みやすい組織文化やリーダーシップ、価値観共有が重要であることを明らかにした。同時に、このようなインタangibleブルズへの投資を促す余地を残して戦略マップとバランスト・スコアカードが構築されなければならないことも明らかにした。

参考文献

- Chris M., B. J. Rowe, and S. K. Widener (2001), HCS: Designing a Balanced Scorecard in a Knowledge-Based Firm, *Issues in Accounting Education*, Vol. 16, No. 4, pp. 569-601.
- Deem, J. W., B. Barnes, S. Segal and R. Preziosi (2010), The relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness, *SAM Advanced Management*

- Journal*, Autumn, pp. 31-39.
- 伊藤和憲(2007a) ある商社の投資マネジメント・システム, 『企業会計』, Vol. 59, No. 11, pp. 81-89
- 伊藤和憲(2007b) 『戦略の管理会計』, 中央経済社.
- 伊藤和憲(2011) 戦略実行の成功と失敗の要因, 『専修大学会計学研究所報』, No. 23, pp. 1-21.
- 伊藤邦雄・加賀谷哲之(2001) 企業価値と無形資産経営, 『一橋ビジネスレビュー』, Vol. 49, No. 3, pp. 44-62.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton(1992), The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 71-79(本田桂子訳(1992)「新しい経営指標” バランスド・スコアカード”」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 4-5月号, pp. 81-90).
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2004) *Strategy Maps*, Harvard Business School Press (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一訳(2005)『戦略マップ: バランスド・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社).
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2008) *The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Corporate Advantage*, Harvard Business Press(櫻井通晴・伊藤和憲監訳(2009)『戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社).
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press(有賀裕子訳(2005)『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社).
- 楠木健(2009) 戦略ストーリーの「キラーパス」『一橋ビジネスレビュー』 pp. 122-141.
- Koch, J. (2009), The Human Capital Factor at Hindustan Petroleum, *Balanced Scorecard Report*, Vol. 11, No. 2, pp. 6-8.
- Lev, B. (2001), *Intangibles: Management Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington, D. C. (広瀬義州・桜井久勝監訳(2002)『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社).
- Pitt, M. (2009), Leadership Development as the Key to Organizational Change (and Success), *Balanced Scorecard Report*, Vol. 11, No. 4, pp. 14-16.
- Russell, R. H. (2008), Leveraging Information Assets to Execute Strategy, *Balanced Scorecard Report*, Vol. 10, No. 2, pp. 6-10.
- 櫻井通晴(2008)『バランスド・スコアカードー理論とケース・スタディー』同文館出版.
- Taylor, W. B. (2010), The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Cause-Chain Focus, *The Accounting Review*, Vol. 85, No. 3, pp. 1095-1117.
- 内山哲彦(2011) インタングИБルズとしての人的資産の測定ー戦略的マネジメントに向けてー, 『経済研究』千葉大学, Vol. 26, No. 1, pp. 39-66.