

# アネルギー抑制のためのインタンジブルズ・ マネジメントの現状と課題

## －MUFGのケーススタディにみる戦略マップの展望－

李会爽\*  
lihuishuang1990@gmail.com

### ＜目次＞

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. はじめに                              | 3. 伊藤(和)(2014)アネルギー抑制のためのイン<br>タンジブルズ・マネジメント |
| 2. アネルギーに関する先行研究                     | 3.1 アラインメントの意義                               |
| 2.1 Ansoff(1965)の研究                  | 3.2 アラインメントによる企業価値の考え方                       |
| 2.2 Porter(1985)の研究                  | 3.3 アラインメントの3つのタイプ                           |
| 2.3 Simons(2000)の研究                  | 3.4 小括                                       |
| 2.4 Collis and Montgomery(2005)の研究   | 4. MUFGのケーススタディ                              |
| 2.5 Kaplan and Norton(2004, 2006)の研究 | 5. MUFGのケーススタディにみる戦略マップの<br>展望               |
| 2.6 伊藤(和)(2007)の研究                   | 5.1 Kaplan and NortonにおけるBSCの目的<br>の変遷       |
| 2.7 野村総合研究所(2008)の研究                 | 5.2 小括                                       |
| 2.8 松村(2011)の研究                      | 6. おわりに                                      |
| 2.9 梅田(2018)の研究                      |  |
| 2.10 小括                              |  |

主題語: 戦略マップ(strategy map)、シナジー(synergy)、アネルギー(energy)、インタンジブルズ(intangibles)、アラインメント(alignment)、ミドルアップトップダウン(Middle-up top-down)、MUFG(三菱UFJファイナンシャルグループ)

## 1. はじめに

社会・経済環境の変化とともに、管理会計におけるマネジメントすべき対象がますます増えてきている。1960年代の初頭から1980年代までの日本は、製造業が経済の中心となっていた。モノ作り中心の経済では、有形資産が主なマネジメント対象であり、有形資産のマネジメントが企業価値創造<sup>1)</sup>の源泉であった。しかし、1980年代以降、銀行、IT、あるい

\* 福岡大学大学院商学研究科博士後期課程

は病院等知識ベースの組織が経済の中心を担うことになった。知識ベースの組織においては、有形資産は相対的に少ない。むしろ、ブランド、ソフトウェア、コーポレート・レピュテーション、従業員のスキル、情報技術、組織資産といったインタンジブルズ(無形の資産)が主なマネジメント対象となっている。これらのインタンジブルズと一緒に有形資産を戦略的にマネジメントすることが、企業価値創造に大きな影響を与えるようになったといえる。

このように、インタンジブルズは企業価値の創造に寄与するものであるが、マネジメントの不適合によって企業価値に負の影響を与える可能性もある。なぜなら、企業にとってマイナスの事象である、不正の発生、食品の中に異物が混入、地球環境の汚染等の事象は企業価値を毀損することがあるからである。企業価値を毀損する要因のことを、本研究ではアネルギー(energy)と定義する。アネルギーの増大によって企業の業績が低下していくのは十分に予想できる。アネルギーを抑制することが、企業が維持・存続し、成長していく大きな鍵となることは否定できない。

筆者は、企業価値創造のためのインタンジブルズ・マネジメント手法として用いられている戦略マップが、アネルギー抑制にも効果を発揮できると考えて研究に取り組んでいる<sup>2)</sup>。その仮説が妥当かどうかの検討をまず文献中心に行う。さらに、文献で得られた知見を三菱UFJファイナンスグループ(MUFG、以下MUFGと略す)へのインタビューを通じて、リサーチクエスチョンを設定する。その結果、得られたインプリケーションを述べる。

本研究の目的は、先行研究のまとめとインタビュー調査を通じて企業価値創造とアネルギーを抑制することの同時達成を行うインタンジブルズ・マネジメントの現状と課題を検討することにある。第2章では、アネルギーに関する先行研究について説明する。第3章では、アネルギー抑制のためのインタンジブルズ・マネジメントの先行研究を整理する。第4章では、文研研究から得られた知見の妥当性を、実際のケース(MUFG)によって検証する。第5章では、MUFGのケーススタディから得られたインプリケーションについて述べ、アネ

1) 従来、欧米での企業価値の通説は企業価値＝経済価値であった(櫻井、2015、p.37)。しかし、社会・経済環境の変化とともに、現在、経済価値だけではなく、顧客価値、社会価値、組織価値が企業価値の構成要素と考えられるようになった(同上、pp.41-42)。本研究で用いる企業価値はこのような観点に立脚している。

2) 企業価値創造のためのインタンジブルズ・マネジメントの手法としてBSC(戦略マップ)を用いたケースについては、李(2018)を参照されたい。また、本論文では、戦略マップとスコアカードを合わせたものをバランスト・スコアカード(BSC: Balanced Scorecard)と捉えている。その上で、戦略マップを本論文では重視している。

エネルギー抑制のためのインタングブルズ・マネジメントの現状と課題および戦略マップの展望について論ずる。

## 2. アネルギーに関する先行研究

本節では、アネルギーの意義とその管理に関する先行研究を紹介する。主として取りあげるのはAnsoff(1965)、Porter(1985)、Simons(1999)、Collis and Montgomery(2005)、Kaplan and Norton(2004、2006)、伊藤(和)(2007)、野村総合研究所(2008)、松村(2011)および梅田(2018)である。

### 2.1 Ansoff(1965)の研究

企業グループ全体の企業価値に影響を及ぼす企業戦略のためのマネジメントとしては、組織間におけるシナジー創出が検討されてきた。シナジー(synergy)とは、Ansoff(1965、p.82)によれば、「しばしば $2+2=5$ と言われるように、部分の合計よりも多く生み出される結合利益の効果のこと」である。そのシナジーには、販売シナジー、生産シナジー、投資シナジー、マネジメント・シナジーがある。これらのシナジーによる効果は、財務尺度で測定できる場合だけでなく、多くの場合は測定することが困難だったり、非財務尺度としてしか測定できない<sup>3)</sup>。

また、Ansoffはこれらのシナジーに正負(positive、negative)があることを指摘した(Ibid、p.76)。正のシナジーは既述した通りであるが、負のシナジーはその逆効果を招くことをいう。すなわち、複数の事業の間で活動や資産、あるいは経営管理を共通化した場合に、独立させておいた場合よりも生み出された利益が低下することを指す。こうした負のシナジーは企業価値を毀損する要因となる。

このように、Ansoff(1965)はアネルギーという用語こそ用いなかったものの、シナジーには正負があると指摘したことに大きな貢献がある。ところが、企業価値に影響を及ぼすのは正のシナジーだけでなく、負のシナジーも視野に入れなければならないにも拘わらず、

---

3) 伊藤(和)(2014)によると、「このようなシナジーの創造も企業価値の創造であり、インタングブルズの1つとして扱う必要がある」と指摘している。

現在に至るまで、負のシナジーに関する研究は極わずかである。

## 2.2 Porter(1985)の研究

Porter(1985, pp. 331-335)は、負のシナジーを招く要因としてシナジーを実現するために要するコスト(以下、「シナジーコスト」を呼ぶ)が増大し、シナジーによる価値創出を上回る場合があるとした。シナジーコストの存在と指摘した点に、Porter(1985)の貢献が認められる。こうしたシナジーコストもアネルギーの類似概念と筆者は考えている。

## 2.3 Simons(1999)の研究

Simons(1999)は、事業戦略を実行するときに経営者の能力を大幅に低減させてしまうような予測不能な事象や状況を「戦略リスク」(Strategic risk)と呼んで、これを管理すべきだと言う。この戦略リスクはアネルギーの類似概念と筆者は考えている。「戦略リスク」の存在を指摘した点にSimons(1999)の貢献が認められる。

## 2.4 Collis and Montgomery(2005)の研究

Collis and Montgomery(2005, p.163)は、Porter(1985)で指摘したシナジーコストをさらに詳しく論じている。すなわち、複数のユニットを統合する際に生じるシナジーコストは、次の5つに分類できるとCollis and Montgomery(2005)はしている。それは、①妥協コスト、②非柔軟性コスト、③調整コスト、④インセンティブコスト、および⑤複雑性コスト、である。以下、これらのコストを要約する。

①妥協コスト(compromise costs)は、次善の決定を行うことから生じる。2つの異なる事業がいくつかの活動やスキルを共有しているため、顧客を満足させるレベルのサービスが提供できない場合がある、マリOTTのように価格帯の異なるホテルチェーンを経営している企業について考えてみよう。ホテルチェーンがコンピュータ予約システムを共有していると、傘下のホテルは必要以上に高品質なシステムにお金を払うか、期待以下のサービスに甘んじるかのどちらかになってしまう。この場合、全てのチェーンを完全に満足させる解決法はないだろう。

②非柔軟性コスト(*inflexibility costs*)は、複数の事業活動にわたってコントロールが行われることによるコスト(ロス)である。ある事業部が生産プロセスを改良するためにジャスト・イン・タイムで供給を受けたいと思っても、同じ供給業者から配送されている別の事業部の合意を得られないことがある。また、事業部による導入のスピードや時期の違いも非柔軟性のコストに含まれる。

③調整コスト(*coordination costs*)は、マネジャーが共同コストを調整するために別の事業部の同僚との作業に費やす時間と努力である。合意に達するまでには単純に時間がかかる(会議、電話、手書きのメモなど)。事業部のみで自身の活動を決定できる場合は、他事業部との調整コストはかからない。

④インセンティブ・コスト(*incentive costs*)は、事業部が自身の活動に対して何の権限も持っていない場合に生じる。事業責任があいまいであると、インセンティブが不明瞭になり、マネジャーのモチベーションは低下し、職務怠慢を招く恐れがある。

⑤複雑性コスト(*complexity costs*)は、共有された活動をマネージする間接費が指数関数的に増加する場合に生じる。たとえば生産活動が共有されている場合、工場のマネジャーだけでは生産スケジュールを決定できず、別の部門が必要になることも考えられる。また、在庫管理はより複雑になり、新しく高価なシステムが必要になることもある。凝集性を達成するために組織が複雑になると、特定の活動に焦点を定めた個々の事業部の単純性は失われることになる。

これらの5つのコストは、負のシナジーを招く要因として、シナジーを実現するために要するシナジーコストが増大し、シナジーによる価値創出を上回る場合がある。そのため、こうしたシナジーコストもアネルギーの類似概念とCollis and Montgomery(2005)は指摘しているのである。以上のことから、Collis and Montgomery(2005)は、Porter(1985)のシナジーコスト概念を発展させて、これを妥協コスト、非柔軟性コスト、調整コスト、インセンティブ・コストおよび複雑性コストの5つに分類した点に大きな貢献があると言えよう。

## 2.5 Kaplan and Norton(2004、2006)の研究

Kaplan and Norton(2004)は、「企業は、自ら生産や販売を行う地域社会や国で、企業活動を行う権利を継続的に確保しなければならない。環境、従業員の安全衛生や雇用慣行に関する国や地域の規制は、企業活動に一定の基準を課す。」(p.163)と述べている。なぜならば、「企業は、最低条件として、操業停止に陥ることや高額な訴訟を起こされることを回避するため、企業活動に課されるこのような規制のすべてを順守しなければならない。」(同、

2004、p.163)のである。

企業は企業価値を創造するために企業活動を行っている。しかし、Kaplan and Norton(2004)で指摘されるように、企業活動に課される規制を順守しないと、価値を創造するための活動が企業価値を毀損させることがありうる。このようなことは企業価値の毀損が生じるときに負のシナジー、すなわち、アネルギーが発生すると解釈できる。

Kaplan and Norton(2006)は、アネルギー(シナジーの逆)の考え方をさらに一步発展させて企業価値創造の側面に組み込もうとした。アネルギー(シナジーの逆)をアラインメントという概念を説明するための1つの用具として捉えている。アラインメントとは、「方向づけ」「連携」「調整」「整合性」「落とし込み」等の意味で用いられる用語である(翻訳版、2007、10f)。その上で、Kaplan and Norton(2006)ではアラインメントを企業価値創造のための価値を表現する場面で次のように用いた。すなわち、アラインメントとは、「本社がまずシナジーを創造できるように企業戦略と事業戦略との整合性を図り、次に事業部が個々の競争状況に対応しながらも全社レベルの戦略目標に貢献するように戦略を構築すること。」(翻訳版、2007、pp.17-23)である。そうであるならば、企業は、アラインメントを構築する際に、シナジーを創出だけではなく、アネルギー抑制も考慮する必要がある。すなわち、「企業戦略では、個々のビジネスユニットが自律的に活動しているときに達成できるよりも多くの企業価値を創造することによって、企業がこのアネルギーをいかに回避すべきかを記述する。」(翻訳版、2007、p.23)必要がある。

以上のように、Kaplan and Norton(2006)は、本社がビジネスユニット(BU)の生み出す事業価値の総和を毀損する要因としてアネルギーを位置づける見解を示した点に、大きな貢献があると言えよう。

## 2.6 伊藤(和)(2007)の研究

伊藤(和)(2007)によると、本社では価値創造だけでなく、価値毀損をしないようにアネルギー抑制の検討を提案した。アネルギーとは、企業価値を毀損する可能性のある経営者と従業員の行動を指すという。たとえば、シナジー・コスト、コンプライアンス、内部統制などのような本社が適切に管理しないと価値を毀損するものである。

以上のことから、本社の役割は、価値創造を行うだけでは駄目で、価値を毀損しないようにアネルギーを抑制しなければならないことを指摘した点に、伊藤(和)(2007)の大きな貢献がある。

## 2.7 野村総合研究所(2008)の研究

野村総合研究所(2008)によると、シナジー(synergy)とは事業間の相乗効果のことをいう。アナジー(energy)とは事業間の相互マイナス効果のことをいう。ここから分かるように、野村総合研究所におけるアナジーとはエネルギーと同義である。

シナジー、アナジーは、企業における各事業の関係や企業統合の効果を表す用語である。例えば、2つの事業の価値がそれぞれ100とすると、統合することで価値が200よりも大きくなる状態をシナジー、価値が150に減ってしまう状態をアナジーと呼ぶ。すなわち、シナジーとは経営の相乗効果のことで、アナジーとは経営の相互マイナス効果のことを指す。

野村総合研究所(2008)は、多角化などの企業の事業範囲を決定する基準としてもシナジーの概念は多く使われてきたとしている。しかし近年、アナジーが注目されているという。シナジーの実現は現実的に困難な場合が多く、むしろ1つの企業の中で異事業を統合することによるマイナス効果のほうが大きいという認識によるものである。

1つの企業であれば、同一の評価基準で異なる事業の評価を行うことや、本社部門による各事業の統制で意思決定のスピードが落ちることなどの弊害が出てくるといふ。これらのアナジーを回避する方法の1つが、特定の機能に特化したピュアカンパニーであるという。ピュアカンパニーとは、例えば、複数のメーカーから電子機器の生産を受注するEMS企業や、総合電機メーカーから分離した半導体専門メーカーなどがあげられる。ピュアカンパニーが台頭してきた背景にはほかにも市場取引の発達などの要因があるが、アナジーの排除という側面において今後の企業形態の1つのあり方を示唆している。

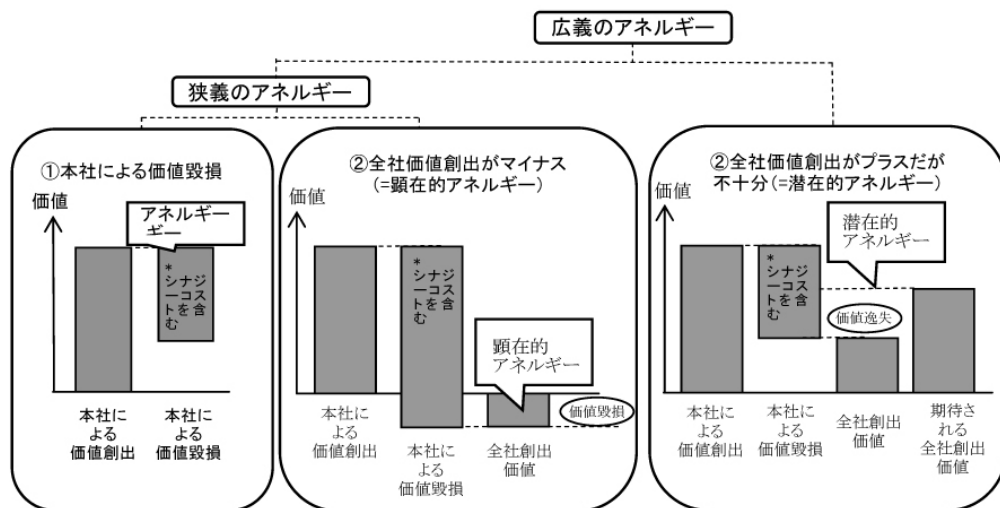
なお、エネルギーについては、シナジーの対比で負のシナジー(negative synergy)と捉える見解があるとしている。以上のことから、シナジーとは、経営の相乗効果であり、アナジーとは経営の相互マイナス効果であることを指摘している点が、野村総合研究所(2008)の貢献である。

## 2.8 松村(2011)の研究

松村(2011)は、エネルギーが負のシナジーとして捉えられていると述べている。その理由は、エネルギーには「抗原に対する反応性の低下状態」(新英和大辞典[第6版]、研究社刊、2002年より)という医学用語としての意味もあるが、ビジネス用語としては負のシナジー(negative synergy)の意味で用いられるためであるとしている。例えば財務関連の用語を集め

た英英辞典のウェブサイトであるbizterms・ドット・ネット(<http://www.bizterms.net/>)では、アネルギーが「負のシナジー。2+2=5ではなく、2+2=3になること。ビジネスユニットが相合に盛んに干渉し合う場合に生じるもので、分離することで解決される可能性がある」(松村、2011、p.14)と説明している。

以上より松村(2011)は、アネルギーを、「本社がその役割を不適切にしか果たせない場合に生じる企業価値の毀損、または不十分にしか果たせない場合に生じる企業価値の逸失を指す」(pp.19-20)と定義した。さらに、松村(2011)によれば、全社創出価値の創出状況を大別すると、①マイナスの場合、②プラスの場合、の2つに大別できる。マイナスの場合は明らかに本社が企業価値を毀損している。こうした毀損分を「顕在的アネルギー」と呼ぶことにする。一方、プラスの場合は、他の企業では達成できないほど十分な全社価値創出を生み出すことが本社には期待されているのであり、それが実現できていない場合は得べき価値を逸していることになる。このような価値逸失を「潜在的アネルギー」と呼ぶことにする。〈図表1〉を参照されたい。



出典：松村(2011、p.20)に基づいて筆者一部修正。

〈図表1〉 アネルギーの体系

以上のように、松村(2011)は、アネルギーは〈図表1〉で示したように顕在的アネルギーと潜在的アネルギーの2つに理論的に分けた上で、詳細に整理された点で高い貢献がある。しかし、松村(2011)に課題がなくはない。実際に起こる企業のアネルギーについて、何が顕

在的で何が潜在的であるかを実務レベルで明確に分けることは、経営管理者にとって、かなり難しいのではないだろうか。

## 2.9 梅田(2018)の研究

梅田(2018, p.169)では、「企業価値を創造するためには、価値を創造するだけでは十分でない。価値創造だけでなく、価値毀損の抑制までを考慮してはじめて企業価値が創造される。」と指摘している。また、梅田(2018)は、インタンジブルズの研究分野の1つであるインタンジブルズの負の側面に関しては、「企業価値の毀損」という点にまつわると明らかにした。企業価値を毀損する要因のことを、本研究ではアネルギーと定義しているため、梅田(2018)はアネルギーを「インタンジブルズの負の側面」と表現して指摘した点に貢献がある。

## 2.10 小括

本章では、アネルギーの先行研究として、Ansoff(1965)、Porter(1985)、Simons(2000)、Collis and Montgomery(2005)、Kaplan and Norton(2004, 2006)、伊藤(和)(2007)、野村総合研究所(2008)、松村(2011)および梅田(2018)を紹介し、それぞれの研究の特徴と貢献について説明した。論者によって表現は相違であるものの、すべての研究に共通しているのは、企業価値を表現するためにはシナジーによる価値創出だけでなく、アネルギーによる価値毀損の抑制も同時に考慮すべきであるという点である。

Ansoff(1965)、野村総合研究所(2008)はアネルギーの概念ないしフレームワークについての貢献がある。これらのフレームワークを前提としてアネルギー研究を進めていくことができる。

Porter(1985)、Collis and Montgomery(2005)はアネルギーをシナジーコストと表現した。「コスト」と表現した場合、会計学では定量化の方向で志向されることになる。しかし、シナジーコストをいかにして測定するかについては困難性が残る。

一方、Simons(1999)、Kaplan and Norton(2004, 2006)、伊藤(和)(2007)、松村(2011)および梅田(2018)はアネルギーを定量的に考えず、インタンジブルズと捉えているところに特徴がある。筆者も、アネルギーはインタンジブルズの構成要素の1つとして捉える立場を支持する。

その中でも、松村(2011)はアネルギーの体系を詳細に論じ、とりわけアネルギーを顕在的アネルギーと潜在的アネルギーに分類した点は、先駆的研究と言えよう。ただし、既述

したとおり、実務レベルで経営管理者が、この2つのアネルギーを区別して対応していくのは困難ではないかと筆者は考えている。そこで筆者は、顕在的および潜在的にあえて分けず、包括的にアネルギーを抑制する方が企業にとっても適用しやすいのではないかと考える。このように、アネルギーを包括的に抑制するマネジメント方法について検討した研究として伊藤(和)(2014)があげられる。次章で説明する。

### 3. 伊藤(和)(2014)によるアネルギー抑制のためのインタンジブルズ・マネジメント

伊藤(和)(2014)は、自身(2007)の研究をさらに発展させている。まず、広義で価値創造というとき、価値を創造するだけでなく、価値毀損の抑制も含むとしている。その上で、伊藤(和)(2014)は、Kaplan and Norton(2006)による、「アラインメントという概念を用いてシナジー創出を明らかにする」に基づきながら、企業戦略のマネジメントとしてアラインメントを検討するとともに、アラインメントに関わるテーマとしてシナジー創出とアネルギー抑制を検討している。要約すると、アラインメントは次のように説明されるという。

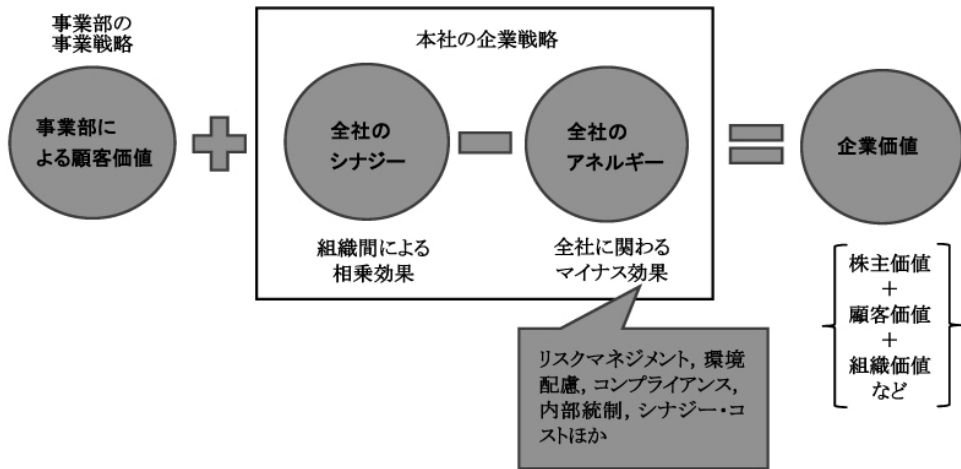
#### 3.1 アラインメントの意義

アラインメントとは、企業と取締役会、企業と事業部、本社スタッフと事業部スタッフ、事業部と顧客、事業部とベンダーの関係のベクトルを合わせることである。また、アラインメントとは、企業内外の多様な組織と連携を図って、企業戦略にすべての組織を方向づけることである。企業戦略と事業戦略が相反する戦略をもっている場合には、企業戦略と事業戦略の整合性をとることでもある。事業戦略を業務計画に落とし込んで、一貫性をとることでもある。このように、すべての組織でベクトルを合わせるのがアラインメントに込めた意味である(伊藤(和)、2014)。

#### 3.2 アラインメントによる企業価値の考え方

伊藤(和)(2014)は、BSCを用いると、シナジー創出に関わる尺度を設定することができ、

シナジー創出をマネジメントすることができ、また、アネルギーについても、BSCによってアネルギー抑制の尺度を設定すれば、マネジメントすることができ、企業価値を可視化できると提案している。<図表2>を参照されたい。



出典：伊藤(和)、2014、p.107

<図表2> 企業価値創造における企業戦略と事業戦略の役割

Kaplan and Norton(2005)によれば、企業価値は事業部が創造する顧客による価値(customer-derived value)と本社の企業戦略の一環として行われる全社による価値(enterprise-derived value)からなるという。全社による価値とは、本社戦略が実現するシナジーによる価値のことである。

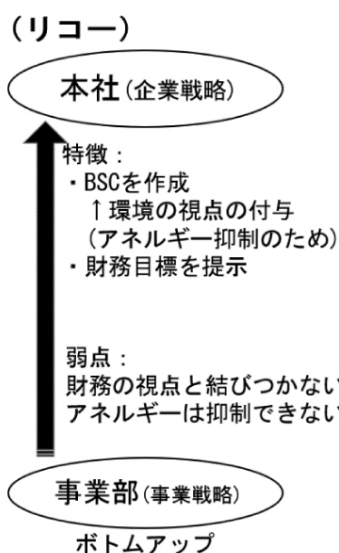
以上のことから、伊藤(2014)の貢献をまとめると次のようになる。企業価値は、「株主価値、顧客価値、組織価値など」から構成される。事業部の顧客価値は事業によって顧客から得られる価値であり、企業側のメリットとして把握される。つまり、事業部は、事業によって顧客から得られる価値を把握し、他の企業価値は「本社の役割」としてマネジメントされると捉えたのである。

### 3.3 アラインメントの3つのタイプ

伊藤(和)(2014)は、Goold and Campbell(1987)で用いられた、本社と事業部のアラインメントには①ボトムアップ、②トップダウン、③ミドルアップトップダウンの3つのタイプを用

いて、BSCの事例を、フィールド・リサーチに基づいて説明している。伊藤(和)(2014)以前において、BSCの導入事例として、株式会社リコー(以下リコー)、シャープ株式会社(以下シャープ)、三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下MUFG)がたびたび紹介されてきた(伊藤(嘉)、2001、pp.76-100；伊藤(和)、2007、pp.39-46；櫻井、2008、pp.53-67；林、2006、pp.55-64；Nagumo and Donlon、2002；Kaplan and Norton、2004、pp.44-53)。ただし、これらの事例で紹介されてきたのは、事業戦略としてのBSCの導入であり、企業戦略としてシナジーの創出とエネルギーの抑制を統一的に調査した研究はではなかった。他方、伊藤(和)(2014)が行った調査は、企業戦略としての3つのアラインメント・タイプの事例研究である。以下、伊藤(和)(2014)を要約すると、次のようになる。

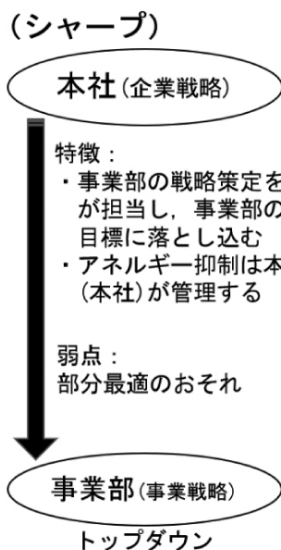
ボトムアップ・タイプはリコーを事例として事業部がBSCによって事業戦略を構築し、本社は財務目標によって事業部とのアラインメントを図ると紹介されている。特徴として、①財務シナジーのみに焦点を当てること、②中期事業計画から事業計画、事業戦略が財務目標で一貫性を図ること、③エネルギーの抑制を環境の視点で扱うことである。一方、ボトムアップには2つの課題がある、①財務以外のシナジーを図りにくいこと、②因果関係を通じて環境の目標を事業戦略に結びつけているため、財務の成果と結びつかないエネルギーの抑制を扱うことができないことである。〈図表3〉を参照されたい。



出典：伊藤(和)(2014)に基づき筆者作成。

〈図表3〉 ボトムアップ・タイプ

トップダウン・タイプはシャープを事例として事業戦略の策定に本社が関わることによって、事業部とのアラインメントを図ると紹介されている。トップダウン・タイプには3つの特徴がある。①機能本部が設定した戦略目標を事業本部に落とし込むこと、②エネルギーの抑制と結びつく戦略目標は環境安全部とCSR推進室などで設定されること、③事業本部の事業戦略のなかにBSCを通じてエネルギーの抑制が組み込まれていることである。一方、トップダウン・タイプには1つの課題がある。それは、企業戦略のなかでエネルギー抑制を考えずに機能本部が担当すると、部分最適な戦略へと導かれてしまう可能性があることである。〈図表4〉を参照されたい。

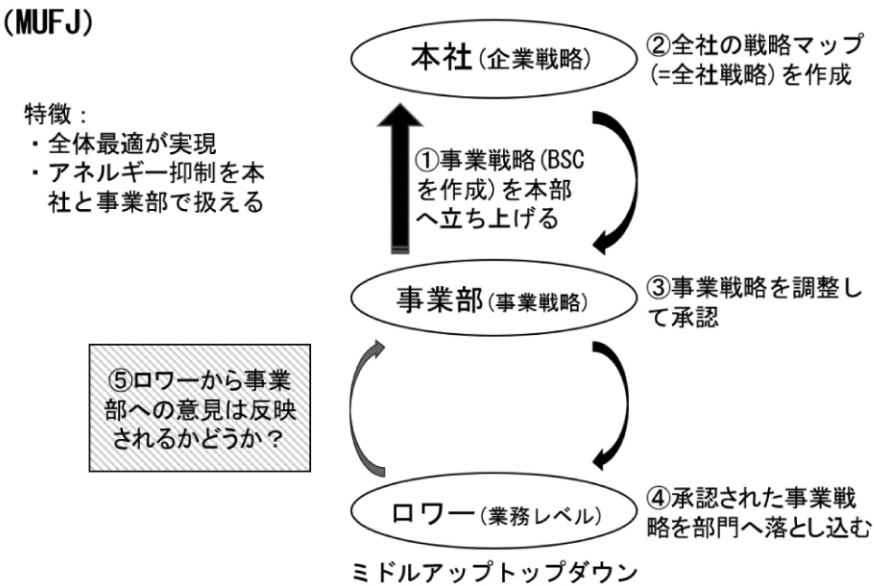


出典：伊藤(和)(2014)に基づき筆者作成。

〈図表4〉 トップダウン・タイプ

これらの点を踏まえて、シナジー創出とエネルギー抑制の両方を考慮するには、MUFGが採用するミドルアップトップダウン・タイプのアラインメントが最適であると伊藤(和)は主張する(伊藤(和)、2014、p.127)。〈図表5〉を参照されたい。ミドルアップトップダウンは、本社と事業部が積極的にコミュニケーションをとりながら、事業戦略と企業戦略を策定するアラインメント手法である。その他ボトムアップ・タイプやトップダウン・タイプに比べて、欠点が少ない。その理由として、次の4つを指摘している。第1に、本部と部門のコミュニケーションが戦略マップを通じて行われている。第2に、本部と各部門のコミュニ

ケーションによって、4つの視点ですべてのシナジーを図ることができる。第3に、企業価値毀損を回避する内部プロセスを構築することで、社会・環境という顧客価値提案を下支えしている。第4に、本部企画部の中に戦略策定を担当する企画グループを組織している。以上の内容をまとめたものが<図表6>である。



出典：伊藤(和)(2014)に基づき筆者作成。

<図表5> MUFGにおけるエネルギー抑制のための意思決定の流れ  
(ボトムアップトップダウン・タイプ)

<図表6> 3つのアラインメント・タイプの事例の比較

	ボトムアップ・タイプ (リコー)	トップダウン・タイプ (シャープ)	ミドルアップトップダウン・ タイプ (MUFG)
意義	・事業部がBSCによって事業戦略を構築し、本社は財務目標によって事業部とのアラインメントを図る。	・事業戦略の策定に本社が関わることによって、事業部とのアラインメントを図る。	・本社と事業部が積極的にコミュニケーションをとりながら、事業戦略と企業戦略を策定する。

特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務シナジーのみに焦点を当てる。</li> <li>・中期事業計画から事業計画、事業戦略が財務目標で一貫性を図る。</li> <li>・アネルギーの抑制を環境の視点で扱う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機能本部が設定した戦略目標を事業本部に落とし込む。</li> <li>・アネルギーの抑制と結びつく戦略目標は環境安全部とCSR推進室などで設定される。</li> <li>・事業本部の事業戦略のなかにBSCを通じてアネルギーの抑制が組み込まれている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本部と部門のコミュニケーションが戦略マップを通じて行われている。</li> <li>・本部と各部門のコミュニケーションによって、4つの視点ですべてのシナジーを図ることができる。</li> <li>・企業価値毀損を回避する内部プロセスを構築することで、社会・環境という顧客価値提案を下支えしている。</li> <li>・本部企画部の中に戦略策定を担当する企画グループを組織している。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務以外のシナジーを図りにくい。</li> <li>・因果関係を通じて環境の目標を事業戦略に結びつけているため、財務の成果と結びつかないアネルギーの抑制を扱うことができない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業戦略のなかでアネルギー抑制を考えずに機能本部が担当すると、部分最適な戦略へと導かれてしまう可能性がある。</li> </ul>	<p>特になし</p> <p>( * ロワーから事業部への意見が反映されるかについては、確認できない。 )</p>

出典：伊藤(和)(2014、pp.119-127)に基づいて筆者作成。

### 3.4 小括

以上から、シナジー創出とアネルギー抑制の両方を同時に考慮するマネジメント手法として、ミドルアップトップダウンにより企業の戦略マップを作成し、内部資料としてスコアカードの作成することが、効果的なマネジメントであると筆者も考えている。その際、戦略マップでは戦略テーマおよび戦略目標が示されており、戦略を実行するために、スコアカードの内訳である戦略が達成すべき目標の尺度、目標値およびイニシアティブが作成されなければならない。しかし、企業の戦略マップは企業が開示した内容から企業外部のサイドから作成することができるが、スコアカードは内部管理用の資料であり、外部の人が入手できないものである。この点で、スコアカードをモデル化することがは、企業内部

の担当者に委ねられ、外部公表されることは難しいという課題が残されている。

筆者は、理論上、ミドルアップトップダウン・タイプを採用することによって、企業のシナジー創出およびエネルギーの抑制のためのインタンジブルズ・マネジメントを戦略マップによって実現したと考えている。そのためには、ミドルアップトップダウン・タイプの有効性を、実際の企業へのインタビュー調査によって確認することが必要である。そこで次章ではMUFGのケースを用いて、「組織体制としてミドルアップトップダウン・タイプを採用することが望ましく、その場合であれば価値創造におけるシナジー創出とエネルギー抑制を同時に考慮することができるのではないか。」というリサーチクエスチョンを設定する。この方法として、実証研究は馴染まず、本研究の研究スタイルとして、インタビューによる仮説探索型の調査を採用した。

## 4. MUFGのケーススタディ

ミドルアップトップダウン・タイプの有効性を、実際の企業へのインタビュー調査によって確認するため、MUFG<sup>4)</sup>の三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社企画管理部門常務執行役員の南雲岳彦氏へインタビューを申し込んだ。南雲氏は大変忙しい中、電話インタビュー(Skype会議)を受けてくださった<sup>5)</sup>。

南雲氏との電話インタビューでは、5つの質問をした。次に、質問事項および南雲氏から得た回答を簡潔にし、主幹部分を述べる。

**Q** 1. 御社が、BSCによるマネジメントによって戦略の策定及び実行に活用されておられることは南雲氏の一連の研究論文で非常に有名です。BSCによるマネジメントは現在も継続されておられますか。

**A** 現在もグループ全体でBSCを活用しております。海外や子会社によって、様々な工

4) MUFG：三菱UFJファイナンシャルグループ。商業銀行・信託銀行・証券会社をはじめ、カード会社、消費者金融会社、リース会社、資産運用会社など、主要金融分野でトップクラスの企業が一体となり、さまざまな金融サービスを提供している。

5) 調査日：2018年12月14日、Skype会議場所：田坂公研究室(福岡大学)、調査時間：15：00～16：00、インタビュー参加者：李 会爽、田坂 公(福岡大学商学部教授)計2名、MUFG側：南雲岳彦氏1名、計3名。この場をお借りして、南雲岳彦氏には感謝を申し上げます。

夫が積み重なっており、組織の実態にあった形での運用がなされています。

**Q** 2. シナジー創造とエネルギー抑制という点で企業戦略のあり方(BSC事例があるとなおよい)を検討した場合、御社は③のタイプだと考えてよろしいでしょうか。

- ① ボトムアップで事業戦略を策定する；
- ② トップダウンで事業戦略を策定する；
- ③ ミドルアップトップダウンで事業戦略を策定する(→御社がこれに該当しているという伊藤和憲先生(2014)の論文を紹介)。

**A** プロセスは、言葉にすれば「ミドルアップトップダウン」という感じです。これは当時のキャプラン&ノートンにインタビューを受け、彼らの本に記載されてから日本にもそう伝わっております。伊藤先生にもそのような説明をしたことがありますので、伊藤先生もそれを書かれたのだと思います。日本の会社では、経営企画部署が起案し、それを経営トップや経営会議で承認して下部組織へ降ろすので、そういう表現となります。スタッフ部門が経営企画をやっているとか、事業企画をやっているセクションがあつて、そこがものを作って上に持って行って、頭取や経営会議で「OK」というと下に落ちてくるというこのプロセス自体が不変ですけども、組織としてのレイヤーがものすごく厚いんです。持ち株会社があつて、事業本部があつて、部があつて、室があつて、個人がいる。その室とか部とかと同じレイヤーに支店があるわけです。だから、ミドルアップトップダウンというのが、何階層にもわたって行われているという感じなんです。

**Q** 3. 御社の「ミドルアップトップダウン」という考え方を図示すると次のようになると考えています。(図表5を参照)。この場合、ローワーから事業部へ意見が反映される仕組みはあるのでしょうか。

**A** その通りではありますが、こんなに単純じゃないとは言えます。これがさっき言ったように何レイヤーになっているわけですね。何レイヤーにもなったり、事業本部ごとに行われているし、地域ごとに行われているのです。理論はこの通りですが、それがレイヤー的だということです。

**Q** 4. リスク管理について教えてください。

- ① リスクに関しては、どのように認識し、マネジメントされていますか。(たとえば、海外展開に関するリスク、金融市場および為替動向に関するリスク)
- ② リスク管理はBSCと統合して考えていますか。

③ 南雲(2006)「戦略管理とエンタープライズ・リスク管理の統合アプローチ-BSCとCOSO ERMの統合フレームワークの検討」は画期的な論文だったと学会では評価されています。BSCとCOSO ERMの統合は、当時の状況と現在とでは何か変化はございますか。

- A** ① ここはたぶん一番進化したところだと思いますね。これは、バランススコアカードが進化したというよりも、リスク管理は金融機関で一番育ったというか、リーマンショックがあったからです。なぜそんなものが進化したかという、リスクが発生した時のリスクを吸収するバッファは資本だという考え方が金融機関は特に強いわけです。つまり、市場リスクや信用リスク、オペレーションリスク、いろいろなリスクのカテゴリが全世界共通で繋がれているんです、金融機関は。そのリスクの量を、全部、軽量化する手法が整っているんです。
- ② バランススコアカードの中に、必ずリスクのパフォーマンス、大所が入っていて、そこは統合しているわけです。だけど、バランススコアカードだけでは全然カバーをできないんです。リスクが多すぎるんです。
- ③ ERMになった、内部統制から来ているので、どちらかというコンプライアンスモデルなんです。要するに、リスクをゼロにしたいので、事務事故とか詐欺とかコンプライアンス違反みたいなものをすべて排除するための手続きを作りましょうということになります。手続きにコントロールが効いているかということに大きな目標を置くんです。その後、どんなものが見えてきたかという、リスクとリターンという言葉はずいぶん当たり前になっていますけども、リスクは取るものだというのが出てきたんですよ。リスクを取ることによってリターンを大きくするという、戦略的にリスクも取るという概念が必要になってきたんです。戦略とリスクは同時並行的に整理していかなければならないという考え方です。

**Q** 5. 御社CORPORATE REPORT 2018について教えてください。

- ① 8頁~9頁に「目指す姿の実現に向けた価値創造プロセス」が掲載されています。それによると期首資本には「人的資本」、「知的資本」、「社会関係資本」、「財務資本」の4つがあるとされています。一方、国際統合報告評議会(International Integrated Reporting Council : IIRC)によれば、これ以外に「製造資本」と「自然資本」7)があります。御社はサービス業に

6) 南雲氏は、リスクという用語を用いているが、これを「アネルギー」と読み替えることは可能であろう。なお、本論文では、アネルギーとリスクの相違については明確に議論していないことをお断りしておきたい。

7) 本論文では「統合報告」については掘り下げた検討を行っていないが、価値創造プロセスを検討する

属すると捉えると「製造資本」はないことは理解できます。しかし、御社は当該レポート20~21頁では環境についての重要性を指摘されています。そうであれば「自然資本」を掲げておいてもよいのではと考えました。この点について南雲先生の見解を教えてくださいませんか。

② 御社が社内的にBSCを活用されておられることは理解しています。最近、BSCを統合報告レポートないしアニュアルレポートにおいて、価値創造プロセスの一部としてBSC(戦略マップ)を開示する企業が登場しています(製薬業界：エーザイ)。そこで、御社であれば「目指す姿の実現に向けた価値創造プロセス」をより明瞭に可視化する目的で、価値創造プロセスの一部としてBSC(戦略マップ)を開示するというアイデアを実現できると考えます。私たちは、御社にぜひこのモデル図を採用していただきたいと願っております。ただし、このモデル図は「はたしてどこまでBSCを複雑化すべきか」という南雲(2006)の問題意識とも繋がります。この点について南雲先生のご意見を伺えますと幸甚です。なお参考までに4頁にそれらモデル図を掲載しています。

**A** ① 資本って最初にビジネスを起こすときの元手ですよね。漁業とか農業をやっている人たちは、まさにそれは生産性を上げてアウトプットを出すための元手としての自然資本があると思いますが、金融業って自然を元手に商売していないんです。CO2の排出量を減らすとかね、ゴミの分別をするという事はやっているんですが、それを資本とは呼んでないということです。

② 戦略マップは簡単に言うとビジネスモデルを書いているんです。1個のビジネスモデルならば良いんですが、20も30も50もあるビジネスモデルを束ねたら持株会社レベル、つまり、ディスクロージャー対象となるようなリーガルエンティティのレベルで戦略マップにまとめようとする、ものすごく複雑になるか、ものすごく抽象的になるんです。これを1個の絵にするとしたら、配電盤よりも細かくなるし、じゃ、ハイレベルでは何を言っているか分からなくなるんです。なので、ミッション・ステートメントとか、ビジョンというところにまとめるんです。なぜなら、法人があつて、それも投資銀行があつたりとか、中堅企業、中小企業があつて、リテールがあつて、信託があつて、消費者金融があつて、全部ビジネスモデルが違うんです。それを1つに描こうと思ったら相当細かくバランスコアカードにしなければ描けなくなりそうです。、玄人中の玄人でなければその複雑性は描くことができません。

---

には統合報告との関連は重要である。この点は、李・田坂(2019年6月刊行予定論文)を参照されたい。

以上の5つの質問および南雲氏の回答から、第3章で述べたリサーチクエスションへの回答が得られた。さらに、検証の結果、次の5つのインプリケーションが得られた。

第1に、MUFGでは、ミドルアップトップダウンを実行していることが確認できた。また、伊藤(和)(2014)では確認できていなかった「ロワーから事業部への意見は反映されている」ことが確認された(図表5の⑤)。さらに、ロワーとミドルの自由度は高いことが分かった。

第2に、第1で確認されたミドルアップトップダウンは理想形であり、実現することによって、アネルギー抑制ができることが確認できた(Q2とQ3)。

第3に、シナジーとアネルギー抑制は同時発生することが確認できた。また、リスクは取り除くものではなく、取ることでリターンをあげることができる(Q4の③)。

第4に、金融機関は自然資本が不要であるため、金融機関の統合報告には自然資本が省略されていることが分かった(Q5の①)。

第5に、多角化企業の経営管理は複雑であり、BSCを1枚で表現することが難しいため、多角化企業になればなるほど、価値創造プロセスの中にBSCを描くことが難しくなることが分かった(Q5の②)。

以上の5点の中、1~4点に関して筆者のリサーチクエスションに対する肯定的な回答が得られた。しかし、第5の点については今後の研究課題であると考える。その理由については第5章で述べる。

## 5. MUFGのケーススタディにみる戦略マップの展望

筆者と南雲氏の見解が一致しなかった点は、多角化企業において、全体を1枚のマップで描くことの有効性についてである。なぜ見解が違うのかを考えてみたい。まず、南雲氏が主張するBSCは、筆者の考えているBSCの目的が異なっている。南雲氏の回答から分かるように、南雲氏が言うBSCは企業内部の経営管理用のものである。一方、筆者が主張する価値創造プロセスに入れるBSCは統合報告の中でのステークホルダーとのコミュニケーションを行う手段とするものである。脚注3で示したように、本論文では、戦略マップとスコアカードを合わせたものをBSCと捉えている。その上で、戦略マップを本論文では重視している。

BSCの目的は、時代とともに変化していった。Kaplan and Nortonが1992年に初めてBSCという新しいマネジメント・システムを提案し、現在の至るまで、BSCの目的は時代のニーズの変化によって進化してきた。BSCの変遷についてレビューしてみたい。

## 5.1 Kaplan and NortonにおけるBSCの目的の変遷

1992年、BSCを戦略的業績評価システムとして紹介した。Kaplan and Norton(1992)によると、財務尺度中心の業績評価をしていては短期志向の経営となり、長期志向にたった無形の資産への資源配分がおろそかになった。短期志向への偏りを正すために、「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部ビジネスの視点」、「革新と学習の視点」とする4つの視点によって、戦略目標および業績評価尺度をバランスさせるべきであると主張した。

1993年、ビジョンと戦略を中心に据えること、また戦略目標の達成度を評価するために重要業績評価指標(key performance indicators : KPI)に落とし込んでいくことを指摘した。4つの視点には変わりがない (Kaplan and Norton, 1993)。

1996年、戦略的業績評価システムから戦略のマネジメント・システムへと発展させた。さらに、「財務」、「顧客」、「内部ビジネス・プロセス」、「学習と成長」の4つの視点の名称を一部修正した(Kaplan and Norton, 1996)。

2001年、戦略マップが明らかにされた(Kaplan and Norton, 2001)。戦略を現場の言葉におきかえるツールが戦略マップによって完成したのである。戦略マップは、戦略目標間の因果関係によって戦略を可視化するツールとして紹介された。

2004年、今まで明確に取り扱ってなかった、「学習と成長」の視点を「内部プロセスを支援するために存在し、レディネスという尺度で戦略実行支援の準備度合いを測定する」と紹介した(Kaplan and Norton, 2004)。また、価値提案としてロックインが追加された。ロックインとは、お客を囲い込むことでますますお客が呼び込まれるというソリューション・ビジネスの戦略である。さらに、戦略マップとBSCは中期のわたる戦略実行プロセスであり、ダイナミックな展開としてキャンペーンという概念も提示された。また、戦略テーマを企業価値創造のプロセスと記述している。

2006年、いろいろなアラインメントが取り上げられた(Kaplan and Norton, 2006)。アラインメントとは、「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部プロセスの視点」、「学習と成長の視点」という4つの視点間の戦略目標を戦略へ方向づけることである。さらに、戦略目標、尺度、目標値、戦略の実施項目へと落とし込むこともアラインメントである。

上記から分かるように、Kaplan and Nortonの一連の研究においても、戦略マップおよびBSCの概念や定義は、時代の流れや経済社会の変容を遂げたのである。Kaplan and NortonにしたがってBSCを構築した場合、どの文献を参考にしたかによって考えが違ってくるものになると考えられる。

## 5.2 小括

第4章でふれた内容以外で、南雲氏の回答には次のようなものも含まれていた。「MUFGでは事業部ごとにBSCを作成しているが、グループ全体のBSCは作成していません。なぜならば、事業部ごとに戦略テーマがあり、全てを1つに結合することが不可能だからです。どうしても1つにまとめると、有意義の内容が入ってなく、形だけのものになるか、部分最適なものになると考えられます。MUFGの場合、全社のBSCを作成することで、エネルギーが生じる可能性があるんです。」

この南雲氏の回答から分かるように、南雲氏はBSCを構築することは内部経営管理用だと考えている。MUFGのような多角化企業にとって、経営管理用のBSCには想像できない膨大な情報量が入っていると考えられる。

しかし、本章の冒頭で述べたように、筆者が主張する価値創造プロセスに入れるBSCは、統合報告の中でのステークホルダーとのコミュニケーションを行う手段としての戦略マップのことである<sup>8)</sup>。統合報告の大前提は外部開示報告用のものであり、企業の機密事項等を開示することを要求しているのではない。したがって、このように考えれば、MUFGの戦略マップをステークホルダーとのコミュニケーション手段用として構築し、1枚のBSCで作成・開示することはできると筆者は考えている。

## 6. おわりに

本研究の目的は、ほとんど研究がなされていないエネルギー抑制のマネジメントについて、企業価値創造とエネルギー抑制の同時達成としてとらえるべきことを通じて、インタ

8) 櫻井(2015)によると、「バランスト・スコアカードには、社外との関係ではIR(investor relations)、社内との関係ではコミュニケーションの円滑化にも役立つ。」と指摘している。

ンジブルズマネジメントの現状と課題を明らかにする点にあった。そこで、第1章では、アネルギーを抑制するためのインタンジブルズ・マネジメントの現状と課題について説明した。第2章では、アネルギーに関する先行研究についてそれぞれの特徴と貢献を明らかにした。その際、Ansoff(1965)、Porter(1985)、Simons(2000)、Collis and Montgomery(2005)、Kaplan and Norton(2004)、(2006)、伊藤(和)(2007)、野村総合研究所(2008)、松村(2011)および梅田(2018)の研究成果を明らかにした。とりわけ松村(2011)によると、アネルギーとは、「本社がその役割を不適切にしか果たせない場合に生じる企業価値の毀損、または不十分にしか果たせない場合に生じる企業価値の逸失を指す」をいう。また、松村(2011)によると、アネルギーは、顕在的アネルギーと潜在的アネルギーに理論的に分けられていた、しかし、実際に起こる企業のアネルギーについて、何が顕在的で何が潜在であるかを明確に分けることは経営管理者にとって、かなり難しいと解した。そこで、顕在的および潜在的にあえて分けず、包括的にアネルギーを抑制するアプローチの方が企業にとっても適用しやすいのではないかという筆者の見解を示した。

第3章では、アネルギー抑制のためのインタンジブルズ・マネジメントの先行研究を整理した。アネルギーを包括的に抑制するアプローチによってマネジメントを行う方法について検討した伊藤(和)(2014)を紹介した。伊藤(和)(2014)は、シナジー創出と同時にアネルギー抑制のためのインタンジブルズ・マネジメントの現状とケースを紹介したものであった。ここに、3つのアラインメントタイプとして、①ボトムアップ、②トップダウン、③ミドルアップトップダウンの3つのアラインメントのタイプを伊藤(和)(2014)は説明していた。その中で、③ミドルアップトップダウン・タイプのアラインメントが企業のシナジー創出およびアネルギー抑制を同時に実現することに最適であると伊藤(和)(2014)は指摘した。これが実際の企業でも実行されているかを、確認したのが第4章であった。

第4章では、伊藤(和)(2014)から得られた知見の妥当性を、実際のケースによるインタビュー(MUFG)によって「組織体制としてミドルアップトップダウン・タイプを採用することが望ましく、その場合であれば価値創造におけるシナジー創出とアネルギー抑制を同時に考慮することができるのではないか。」というリサーチクエスチョンを検証した。検証の結果、次の5つが確認できた。

第1に、ミドルアップトップダウン型の組織体制が実行されていることが確認できた。また、ローアとミドルの自由度は高かったことも確認できた。

第2に、第1で確認されたミドルアップトップダウンは理想形であり、実現することによって、アネルギー抑制ができることが確認できた。

第3に、シナジーとアネルギー抑制は同時発生するため、同時併行的にマネジメントしなければならないことが確認できた。また、リスクは取り除くものではなく、取ることでリターンをあげることができることが明らかになった。

第4に、金融機関は「自然資本」が不要であるため、金融機関の統合報告には「自然資本」が省略されていることが分かった。

第5に、多角化企業の経営管理は複雑すぎ、BSCを1枚で表現することが難しいので、多角化企業になればなるほど、価値創造プロセスの中にBSCを描くことが難しくなることが分かった。

以上の5点のうち、1~4の点に関して筆者のリサーチクエスションに対する一定の回答が得られた。しかし、第5の点については解決しなければならない今後の研究課題であると考えた。その理由を、第5章を通じて、MUFGのケーススタディから得られたインプリケーションについて述べ、アネルギー抑制のためのインタンジブルズ・マネジメントおよび戦略マップの展望について論じた。

筆者が主張する価値創造プロセスに導入するBSCは、統合報告の中でのステークホルダーとのコミュニケーションを行う手段としての戦略マップのことである。MUFGの南雲氏が想定している戦略マップは、経営管理用のものである。それに対して、統合報告の大前提は、外部開示報告用のものであり、企業の機密事項等を開示することを要求するものではない。このように考えれば、MUFG全体の戦略マップを1枚で表現することはできると考えている。ただし、MUFG全体の戦略マップの提示については、別稿に委ねるものとする<sup>9)</sup>。

## 【参考文献】

- 伊藤和憲(2007)『戦略の管理会計』中央経済社  
 \_\_\_\_\_(2014)『BSCによる戦略の策定と実行』同文館出版  
 伊藤嘉博(2001)「戦略的目標管理—リコーの事例」伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一『バランスト・スコアカード：理論と導入』ダイヤモンド社  
 梅田宙(2018)『企業価値創造のためのインタンジブルズ・マネジメント』専修大学出版  
 櫻井通晴(2008)『バランスト・スコアカード(改訂版)―理論とケース・スタディー』同文館出版  
 \_\_\_\_\_(2015)『管理会計 第六版』同文館出版  
 野村総合研究所(2008)『経営用語の基礎組織(第3版)』ダイヤモンド社。  
 野村総合研究所 [https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/lst/sa/synergy\\_anergy](https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/lst/sa/synergy_anergy) 2019年1月29日現在。  
 林昌芳(2006)「シャープグループの戦略実行と戦略目標のカスケード」『管理会計学』Vol.14、No.2、pp.55-64

9) MUFG全体の戦略マップは現時点では公表されていない。したがって、ステークホルダーとのコミュニケーション手段としての戦略マップを筆者が作成する意義は課題として残されている。

- 松村広志(2011)『多角化企業におけるエネルギーの管理に関する研究』専修大学出版局
- 李会爽(2018)「BSCによるインタングブルズ研究の現状とその方向性－戦略マップを用いた事例研究－」『日本近代学術研究』韓国日本近代学術Vol.60、pp.321-343
- 李会爽(2018)「エネルギー抑制のためのインタングブルズ・マネジメントの現状と課題」韓国日本近代学術第38回国際学術大会、予稿集、pp.343-354
- 李会爽・田坂公(2019)「統合報告における価値創造プロセスの検討－DKSケーススタディー」『商学論叢(福岡大学)』VOL.64、第1号として刊行予定
- Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc.(広田寿亮訳(1969)『企業戦略論』産業能率大学出版部)
- Collis, D. J., and C. A. Montgomery (2005), *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, Second Edition, McGraw Hill/Irwin, Inc.
- Goold, M. and A. Campbell (1987) Many Best Ways to make Strategy, *Harvard Business Review*, Vol.65, No.11, pp.70-76(中辻萬治訳(1988)「多角化企業の戦略策定3方式の強みと弱み」『Diamondハーバード・ビジネス』2-3月号、pp.4-11)
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton(1992), The Balanced Scorecard : Measures that drive Performance, *Harvard Business Review*, January.-February, pp.71-79(本田桂子訳(1992)「新しい経営指標“バランスト・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(1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, September-October, pp.134-147(鈴木一幸・森本博行訳(1993)「実践バランスト・スコアカードによる企業変革」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』、12-1月号、pp.94-109).
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton(1996), Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January.-February, pp.27-37(鈴木一幸訳(1997)「バランスト・スコアカードによる戦略マネジメントの構築」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』2-3月号、pp.92-105)
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton(2001), *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press(櫻井通晴監訳(2001)『戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社)
- 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－バランスト・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 (2006) *Alignment, Using the Balanced Scorecard to create Corporate Synergies*, Harvard Business School Publishing Corporation(櫻井通晴・伊藤和憲監訳(2007)『BSCによるシナジー戦略』ランダムハウス講談社).
- Nagumo, T. and B. Donlon (2002) Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo Mitsubishi, *Balanced Scorecard Report*, pp.10-12
- Porter, E. Michael (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳(1985)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
- Simons, R. (1999) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, (伊藤邦雄監訳(2000)『戦略評価の経営学』ダイヤモンド社)

---

논문투고일 : 2019년 03월 25일  
심사개시일 : 2019년 04월 16일  
1차 수정일 : 2019년 05월 14일  
2차 수정일 : 2019년 05월 16일  
게재확정일 : 2019년 05월 17일

---

---

 <要旨>
 

---

# アネルギー抑制のためのインタンジブルズ・マネジメントの現状と課題

－ MUFG のケーススタディにみる戦略マップの展望 －

李会爽

1980年代以降、インタンジブルズ（無形の資産）が主なマネジメント対象となっている。これらのインタンジブルズと一緒に有形資産を戦略的にマネジメントすることが、企業価値創造に大きな影響を与えるようになったといえる。しかし、インタンジブルズは企業価値の創造に寄与するものであるが、マネジメントの不適合によって企業価値に負の影響を与える可能性もある。企業価値を毀損する要因のことを、本研究ではアネルギー(anergy)と定義する。本研究の目的は、先行研究のまとめとインタビュー調査を通じて企業価値創造とアネルギーを抑制することの同時達成を行うインタンジブルズ・マネジメントの現状と課題および戦略マップの展望について検討することにある。

## Current Status and Issues of Intangibles Management for Suppressing Anergy Prospect of Strategy Map Foresight in MUFG Case Study

*Li, Hui-Shuang*

Since the 1980s, intangibles (intangible assets) is the main management target. It can be said that strategically managing tangible assets along with these intangibles has become a major influence on corporate value creation. However, although intangibles contribute to the creation of corporate value, there is also the possibility of negative impact on corporate value due to nonconformity of management. In this research, we define the factor that damages corporate value as anergy. The purpose of this research is to organize the previous research and examine the current status and issues of Intangibles management that simultaneously achieves corporate value creation and curbing of anergy through interview research. In addition, we will consider the prospects of the strategic map.