

論文題目：企業価値創造のためのインタンジブルズ・マネジメント

梅田宙

論文要旨

本研究の目的は、企業価値創造のために、インタンジブルズをいかにマネジメントすべきかを明らかにすることである。インタンジブルズのマネジメントによって、企業の目的である企業価値創造に資すると考えている。ここで、企業価値創造とは、価値創造に止まらず、価値毀損という負の側面の抑制も含めて同時に追求するという広義の価値創造のことである。

企業価値に対する考えは、研究者によって一様ではない。株主価値もしくは経済価値、あるいは顧客価値や組織価値を主張する見解もある。これらの単一価値観だけでなく、共有価値(shared value)のように、経済価値とCSRを両取りするという複数価値観も提案されている。本研究では、企業価値をステークホルダー価値、すなわち経済価値だけでなく顧客価値、組織価値、社会価値といった多様な価値観で企業価値が構成されると捉えている。

また、インタンジブルズについても多様な見解がある。インタンジブルズをフローの概念としてとらえるバリュー・ドライバーのような見解もあれば、ストックの概念として請求権とする見解もある。本研究では、インタンジブルズをストックの概念と捉えてはいるが、必ずしも請求権に限定せず、企業価値を創造する無形の源泉であると定義した。

インタンジブルズのマネジメントを行う手段としてバランスト・スコアカード(Balanced Scorecard: BSC)を活用した統合型マネジメント・システムを用いた。インタンジブルズは戦略と結びついてはじめて価値創造できるが、単に戦略と結びつけるだけではなく、戦略と業務を統合することで戦略が実現でき、ひいては価値創造につながる。

研究の結果、BSCを用いた統合型マネジメント・システムに従ってインタン

ジブルズをマネジメントすることが有効であることがわかった。それとともに、BSCを用いた統合型マネジメント・システムだけでは不十分な点も明らかになった。統合型マネジメント・システムにより戦略に方向づけられてインタンジブルズを構築した結果、環境変化に対応できなくなるという戦略のパラドックスという問題が生じる。したがって、統合型マネジメント・システムによりインタンジブルズをマネジメントすると同時に戦略のパラドックスへの対応が必要である。

価値創造のためのインタンジブルズは、統合型マネジメント・システムのフレームワークの中でBSCの活用を通じて、マネジメントが行えることがわかった。ここで重要な点は、インタンジブルズのマネジメントを行う際は、BSCを用いることで戦略と業務が統合されていなければならないということである。すなわち、マネジメント・システムの中で事業戦略の策定、業務計画への落とし込み、モニタリングと修正が統合されていることが重要である。

価値毀損の抑制については、リスクマネジメントを組み込んだBSCを活用することで、レピュテーションの毀損を抑制する。リスクマネジメントを組み込んだBSCは、業績評価指標による管理、戦略目標による管理、そして、リスクマネジメントに関わる戦略テーマを構築するという提案がなされていた。このことから、価値毀損に関するインタンジブルズの負の側面についても、BSCを用いた統合型マネジメント・システムによる管理が可能であることが示唆された。

一方、戦略のパラドックスとしてのインタンジブルズの負の側面へ対応するには、戦略自体に柔軟性を持たせる必要があることを明らかにした。策定した戦略を実行するために特定のインタンジブルズに資源を投入するのではなく、スラック資源としての糊代を残した投資を行う。本研究では、戦略のパラドックスに対応するためのいくつかの方策を提案した。第1に、複数の戦略テーマを策定し、環境変化のシナリオに合わせて適用する方法である。第2に、予測していない環境変化が生じた場合は変化に合わせた迅速な戦略策定を行うことである。第3は、現場とマネジャー層が、インターラクティブな対話を行い、戦略の不確実性に対応するシステムを組織内に構築することである。