平成 28 年 11 月 30 日

学位請求論文（課程博士）審査報告

学位請求論文：企業価値創造のためのインタンジブルズ・マネジメント
学位請求者 ：梅田　宙

審査委員

主査　商　学　部　教　授　　伊藤　和憲　印

副査　商　学　部　教　授　　建部　宏明　印

副査　商 学 部 准 教 授　　谷守　正行　印

Ⅰ　論文要旨

1.　研究目的と背景

本論文は，企業価値を創造する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研究したものである。研究対象としては，戦略の策定と実行に関わるインタンジブルズに絞って研究を行った。

インタンジブルズが本格的に研究され始めたのは 1990 年代以降のことである。インタンジブルズ研究が増加した背景として，製造業中心の社会から知識中心の社会への変化が挙げられる。もの作りが中心の工業社会では，材料，製品，あるいは設備といった貸借対照表に計上される有形資産により企業価値が構築された。しかし，今日では情報，イノベーションあるいは知識といった目に見えないものの価値が重要視されるようになった。このような知識中心の社会では，有形資産よりインタンジブルズによって企業価値が構築される(伊藤, 2012)。

1990 年代当初は，インタンジブルズをいかに測定するべきかという観点からインタンジブルズ研究が行われた。企業の時価(株価×発行済株式総数)と簿価の差額がインタンジブルズとして認識され，差額の構成要素や差額が生じる原因に焦点が当てられた。たとえば，Sveiby et al.(1989)，Edvinsson and Malone(1997)，Sveiby(1997)などは，純資産の簿価と市場価値とのギャップをインタンジブルズであると主張した。

一方，純資産の市場価値から簿価を差し引いたものをインタンジブルズと捉える見解に対して，数々の問題点が指摘されてきた。問題点は，次の 4 つに整理できる。第 1 の問題点は，純資産の市場価値と簿価の差額をインタンジブルズと認識すると，業種特性によってインタンジブルズの割合が小さくなる(古賀，2012)点である。第 2 の問題点は，市場価値の変動によりインタンジブルズの値が変化する(Upton，2001)点である。第 3 の問題点は，インタンジブルズ

から生じる価値は企業の戦略に依存する(Kaplan, 2010)点である。現状の戦略とうまく適合したインタンジブルズを構築していた企業が，新たな戦略を策定した場合，インタンジブルズの価値は変化する。第 4 の問題点は，インタンジブルズ同士の結びつきにより価値が変化する(Kaplan and Norton, 2004; Komnenic and Pokrajčić, 2012)点である。インタンジブルズを個々に測定した場合の価値と複合的なインタンジブルズの価値は異なる。現在でもインタンジブルズの測定は重要な問題であるが，当初の測定目的は，主として外部に開示するための問題であった。

インタンジブルズ研究は，測定目的から，いかにマネジメントを行うべきかに重点が移行した。インタンジブルズを企業価値向上に貢献するバリュー・ドライバーとして捉え，いかにマネジメントすべきかを明らかにするかが目的となった。バリュー・ドライバーをマネジメントするためには，インタンジブルズの相互作用を捉える必要があり，価値創造プロセスの可視化が必要となる。

インタンジブルズ研究の内容は理論構築(第 1 ステージ)から仮説検証(第 2 ステージ)，さらに実践の中でのインタンジブルズのマネジメント(第 3 ステージ)という変化がみられている。本研究は，主として第 3 ステージを問題意識として進める。すなわち，企業が戦略の策定と実行を実践する中で，いかにインタンジブルズをマネジメントすべきかについて明らかにすることを主眼とした。インタンジブルズのマネジメントに関わる課題を解決することが本論文の主要な目的である。

2. 本論文の要旨

＜構成＞

序章　本研究の目的とフレームワーク

第 1 章　インタンジブルズ研究の変遷と方向性

第 2 章　マネジメント・システムの統合度に関する研究
—海老名総合病院看護部を対象とした実証研究—

第 3 章　戦略の策定と形成—インタンジブルズに基づく考察—

第 4 章　戦略のカスケードによるインタンジブルズの構築

第 5 章　インタンジブルズのマネジメントと戦略の修正

第 6 章　インタンジブルズの負の側面の影響と管理

終章　インタンジブルズのマネジメントに向けて

＜要旨＞

序章では，本研究が依拠する企業価値とインタンジブルズの意義を明らかにした上で，インタンジブルズのマネジメントに関わる課題を整理した。企業価値については，企業価値を経済価値と同義と解するべきではなく，顧客価値，社会価値，組織価値等も含めて，多面的に捉えるべきであるとした。また，企業価値の創造は価値創造から価値毀損を差し引いたもので構成される広義の定義を採用した。インタンジブルズの範囲については, Blair and Wallman(2001)の分類に従って広義の見解に立脚した。彼らはインタンジブルズを，知的財産，オフバランス

の無形資産，無形の資産の 3 つに分類した。本研究では，Blair and Wallman(2001)の 3 つの分類全てをインタンジブルズと考え，検討を行った。

インタンジブルズのマネジメントに関わる課題を統合型マネジメント・システムのフレームワークに基づいて整理した。ここで統合型マネジメント・システムとは，戦略と業務活動を統合させたシステムのことである。統合型マネジメント・システムは戦略の策定，業務計画への落とし込み，戦略と業務活動の修正で構成されている。研究のフレームワークは，主として価値創造に影響する統合型マネジメント･システムと戦略のパラドックスという 2 つに分類した。2 つの分類を合わせて考えることが企業価値創造にとって不可欠であると考えたためである。

第 1 章では，インタンジブルズ研究に関する先行研究を行った。その結果，インタンジブルズ研究の変遷と研究対象を明らかにすることができた。研究変遷については，外部報告を志向したインタンジブルズの測定に関わる研究から，インタンジブルズをいかにマネジメントすべきかという研究へと，研究の重点が移行した点を発見した。インタンジブルズの研究対象として，本論文では戦略の策定と実行，報酬制度，オフバランスによる外部報告，法と取引という 4 つを明らかにした。インタンジブルズ研究の変遷と研究対象を検討した結果，本研究の目的である企業価値創造に最も適合するのは，戦略の策定と実行に関わるインタンジブルズ研究であるとして，研究の焦点を明確にした。

第 2 章では，海老名総合病院の看護部全職員から得たアンケート調査に基づいて，マネジメント・システムの統合度について検討した。戦略と業務の統合によって戦略実行が促進すると考えられる。分析の結果，同病院では，戦略の浸透，業績評価，戦略修正の理解度の 3 つが相互に統合されていることが明らかになった。バランスト・スコアカード(Balanced Scorecard: BSC)が統合型マネジメント・システムとして活用されているため，海老名総合病院では，インタンジブルズを構築するための前提が備わっていることが明らかとなった。

第 3 章では，戦略論の中でいかにインタンジブルズが取り扱われてきたのかを明らかにした。文献研究を通じて，戦略論の中で明示的・暗示的にインタンジブルズが扱われていたことが明らかになった。主要な戦略論研究の中でインタンジブルズが論じられていたが，インタンジブルズの測定に踏み込んだ議論はほとんどみられなかった。測定ができなければ管理ができないため，インタンジブルズを具体的にどのようにマネジメントするのかについては扱われてこなかった。本研究では，インタンジブルズのマネジメントを前提として BSC を活用して，インタンジブルズを測定することを提案した。

第 4 章では，海老名総合病院看護部における戦略のカスケードを検討した。カスケードの実践を通じて，いかにインタンジブルズが構築されるのかを明らかにした。本章は，カスケードされた戦略目標を達成する過程が，インタンジブルズの構築につながったことを明らかにしたケーススタディである。具体的には，Kaplan and Norton(2004)が提示した人的資産，情報資産，組織資産に関連するインタンジブルズが構築されていた。

第 5 章では，海老名総合病院が定期的に行っている BSC レビューへの参与観察を通じて，戦略の修正プロセスと，達成した戦略目標に関わる課題について検討した。戦略の修正プロセスについて，インターラクティブコントロールに基づくレビューを通じて戦略修正が行われている点を明らかにした。達成済みの戦略目標の扱いについては，戦略目標間の因果関係を維持

するために戦略マップに残しておくべきことを提案した。

第 6 章では，企業価値を毀損するインタンジブルズの負の側面に焦点を当てて，いかにマネジメントするべきかを明らかにした。インタンジブルズの負の側面は，レピュテーション毀損と戦略のパラドックスという 2 つの要素からなり，マネジメントすべき対象がどちらの要素かによってマネジメントする方法が異なることを指摘した。第 1 の要素であるレピュテーションの毀損に関わる負の側面は, BSC によってマネジメントすることが先行研究によって明らかにされていた。一方，第 2 の要素である戦略のパラドックスとしての負の側面への対応については，インタンジブルズに関する先行研究がほとんどなされてこなかった。本論文では，現状の戦略にインタンジブルズの投資を最適化するのではなく，スラック資源としての糊代を残すことで対応するという提案を行った。

終章では，本研究の結論を提示した。本研究では，統合型マネジメント・システムの中で BSC の活用を通じて, インタンジブルズのマネジメントを行うと企業価値を創造できる点を実証的に明らかにした。インタンジブルズのマネジメントを行う際は，戦略と業務が統合されていなければならない。すなわち，マネジメント・システムの中で戦略の策定，戦略の業務計画への落としこみ，戦略の修正が統合されている必要がある。価値毀損に関連する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性を提案した。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という考えである。戦略のパラドックスに対応するために，環境適応できるような戦略テーマを複数用意する，外部環境を取り入れた迅速な戦略策定をする，インターラクティブな内部環境を構築して創発戦略を生み出すという 3 つの提案を行った。

Ⅱ　審査報告

審査委員
主査　専修大学商学部教授　　伊藤和憲
副査　専修大学商学部教授　　建部宏明
副査　専修大学商学部准教授　谷守正行

1.　本論文の課題と構成

本論文は, インタンジブルズのマネジメントの課題として, 戦略の策定, 戦略のカスケード, 戦略の修正，インタンジブルズの負の側面への対応を取り上げ，これらの検討を目的としている。従来の研究では，インタンジブルズに関する理論構築や構築された理論の実証研究が中心であった。そのため，実践の中でインタンジブルズがいかにマネジメントされているのかに関する議論はほとんど行われてこなかった。統合型マネジメント・システムのフレームワークに基づいて，これらの点を究明したのが本論文である。

本論文は，次の各章で構成されている。

序章　本研究の目的とフレームワーク

第 1 章　インタンジブルズ研究の変遷と方向性
第 2 章　マネジメント・システムの統合度に関する研究
　　―海老名総合病院看護部を対象とした実証研究―
第 3 章　戦略の策定と形成―インタンジブルズに基づく考察―
第 4 章　戦略のカスケードによるインタンジブルズの構築
第 5 章　インタンジブルズのマネジメントと戦略の修正
第 6 章　インタンジブルズの負の側面の影響と管理
終章　インタンジブルズのマネジメントに向けて

本論文の序章で，企業価値，インタンジブルズのマネジメント，研究フレームワークが明らかにされた。第 1 章では，インタンジブルズ研究の変遷が明らかにされ，インタンジブルズ研究に関する今日の研究対象が特定された。本研究では，研究対象として戦略の策定と実行に関するインタンジブルズが取り上げられた。インタンジブルズを戦略と結びつけてマネジメントするには，戦略の策定，戦略の落とし込み，戦略の修正という統合型マネジメント・システムの構成要素とインタンジブルズの関係性を明らかにする必要性が指摘された。第 2 章では，統合型マネジメント・システムの実証分析が行われた。海老名総合病院の全看護職員から収集したアンケート結果にもとづく実証分析を通じて，海老名総合病院では，統合型マネジメント・システムが有効に活用されていることが明らかにされた。

第 3 章では，インタンジブルズと戦略論の関係が明らかにされた。既存の戦略論の中でも，明示的，暗示的にインタンジブルズに関する議論がなされていた。一方で，戦略論の中ではインタンジブルズの測定に関わる議論はほとんど行われてこなかった。本論文では，BSC を通じた価値創造プロセスを記述することで，インタンジブルズを測定することが提案された。第 4 章では，戦略の落とし込みを通じてインタンジブルズが構築された事例として海老名総合病院のケースが取り上げられた。海老名総合病院へのケーススタディによって看護部の各部署に落とし込まれた戦略目標を達成する過程を通じて，人的資産，情報資産，組織資産が構築された点が明らかにされた。第 5 章では，海老名総合病院の参与観察を通じてインターラクティブコントロールを通じた戦略修正プロセスが明らかにされた。また，達成済みの戦略目標をいかに扱うのに対して提案がなされた。

第 6 章では，インタンジブルズの負の側面の体系化を行い，各要素に応じたマネジメント手法や対応策が提案された。まず，インタンジブルズの負の側面は，レピュテーションの毀損と戦略のパラドックスから構成されるという整理が行われた。次に，レピュテーションの毀損に関わる負の側面は，BSC のフレームワークで対応可能なことが明らかにされた。戦略のパラドックスとしての負の側面への対応は，戦略に柔軟性をもたせることが提案された。

以上の各章は，先行研究によって見つかった研究課題をいろいろなアプローチを用いて深く掘り下げたものである。その結果，新たな提案が随所でなされていた。

2.　本論文の長所と貢献

本論文は，企業価値創造の主要な源泉であるインタンジブルズを，いかにマネジメントすべ

きかについて検討したものである。また，インタンジブルズが戦略との関係で価値創造が決まることから，本論文は，戦略の策定と実行という統合型マネジメント・システムに基づいて探求したものでもある。本研究の特長は大きく 3 つある。

第 1 の特長は，インタンジブルズ研究のメタ分析を行った点である。1990 年以降のインタンジブルズに関わる広範な文献調査により，インタンジブルズ研究の変遷を特定した。1990 年から 2000 年までのインタンジブルズ研究は，財務会計研究者がインタンジブルズのオンバランス化を目指して，インタンジブルズの測定に焦点を当てていた。2000 年以降，オンバランス化の研究が減少し，インタンジブルズをいかにマネジメントすべきかへと研究の焦点が移行した。ここに，本研究でインタンジブルズのマネジメントを研究する意義がある。同時に，インタンジブルズ研究の変遷を明らかにしたことは，学会への大きな貢献である。

第 2 の特長は，組織が戦略と業務を統合したマネジメント・システムを導入することによって，価値観変革するという仮説をケーススタディにより明らかにした点である。海老名総合病院における戦略のカスケードを実態調査した。病院の戦略目標がカスケードされた看護部の業務目標を実現するために，看護部の科長たちが，クリニカルラダーという人材育成プログラムを実践していた。その結果，医師の指示待ちだった看護職員が自ら考えて医師をサポートする価値観に変革していた。

第 3 の特長は，インタンジブルズの負の側面をいかにマネジメントすべきかを提案した点である。企業価値創造には，積極的な価値創造と消極的な価値毀損の抑制とがある。価値毀損するインタンジブルズの負の側面をマネジメントするには，しばしば事前にリスクマネジメントすることが効果的であると指摘されてきた。ところが，最適な戦略的マネジメントをすることが逆に競争劣位になるという戦略パラドックスに対して，リスクマネジメントでは対応することができない。この対応策として，バランスト・スコアカードを導入しながらも，糊代を残すいくつかの方策を提案した。

3. 残された課題

本研究のリサーチサイトは医療機関である。理論の汎用性を高めるには医療機関だけでなく，一般企業でのケーススダティを実施する必要がある。また，インタンジブルズは戦略に従うことから，戦略をマネジメントすればすべてのインタンジブルズもマネジメントできるという仮説で論文を展開している。この仮説の妥当性を議論する必要がある。さらに，インタンジブルズの測定としてレディネス評価を提案しているが，レディネス以外の KPI 測定について検討が不足していた。

4. 総合評価

以上，本研究の特長と課題を指摘した。これらの課題は本論文の貢献に比べれば些細なものであり，本論文の学会への貢献をいささかも損なうものではない。主査・副査の審査の結果，本論文は十分に博士論文の水準に達しているものとの結論に至った。

平成 28 年 11 月 30 日