

論 説

インタンジブルズに基づく戦略の考察

梅 田 宙

はじめに

インタンジブルズは戦略と結びつけて管理しないかぎり価値を生み出さないという主張がある (Kaplan and Norton, 2004, p.38)。インタンジブルズによる価値創造は戦略の巧拙に依存するといえる。同じ業界に属する企業でも、戦略が異なれば、構築すべきインタンジブルズも異なる。Kaplan (2010) は、異なる戦略をとる銀行を例にしてインタンジブルズを検討した。ゴールドマンサックスのような伝統的な投資銀行は複雑な金融商品に関する知識や洗練された顧客に対する信頼性を構築する能力について価値がある。しかし、ゴールドマンサックスで働いた人と同じ知識、経験、能力をもつ人々は、業務の効率性、技術に基づいた訓練を重視する e トレードコムのような企業ではあまり価値がない。このように、インタンジブルズの価値はインタンジブルズが配置される組織、戦略、他の資産との関係に依存する (Kaplan, 2010)。したがって、インタンジブルズを研究するにあたり、戦略という概念が重要となる。

一方で、戦略は論者ごとに多様な見解があり、意見の一致を見ていない。例えば、青島・加藤 (2012) は「経営戦略という言葉が指す意味は、一般的にはもちろんのこと、学者の間でも統一的ではない」と主張する (青島・加藤, 2012, p.9)。また、Mintzberg et al. は、戦略形成に関する学派を 10 に分類した上で各学派について論じている (Mintzberg et al., 1998, pp.3-4)。

本稿では、戦略論の中でインタンジブルズがいかに扱われてきたのかを明ら

かにする。第1節では、戦略論のフレームワークを例示する。第2節では、戦略論の主要な研究成果を検討する。第3節では、前節で検討した戦略論とインタンジブルズの間係を検討する。第4節では、BSCの4つの視点とインタンジブルズの間係を明らかにする。その上で、4つの視点に対応する戦略の考えとインタンジブルズの間係を明らかにする。最後に本稿の発見事項をまとめる。

1 戦略研究のフレームワーク

戦略には、多様な見解が存在するため、戦略を整理するための様々なフレームワークが提案されている。体系だったフレームワークを用いれば、本稿の目的である戦略とインタンジブルズの間係を明らかにするのにも役立つと考えられる。そこで、本節では論者ごとのフレームワークを検討する。ここでは、Whittington (1996), Mintzberg et al. (1998), 沼上 (2009), 青島・加藤 (2012) を示す。

最初に、Whittington (1996, pp.731-732) は、戦略論研究をプランニング、ポリシー、プロセス、実践としての戦略に分類した。プランニングでは、事業方針の決定を支援するツールや技術に焦点を当てる。ポートフォリオ尺度、産業構造分析、コア・コンピタンスなどが主要な分析ツールである。ポリシーでは、組織的な買収の分析、多角化戦略、イノベーション、ジョイント・ベンチャー、国際化に関する研究がある。プロセスでは、組織は戦略的変革の必要性をどのように認識し、いかに戦略的変革を達成するのかを問題視する。実践としての戦略では、プロセス学派から多くの洞察を得ており、現場経営者階層まで立ち戻って、戦略をいかに「戦略化 (strategize)」するのかを考察する。

戦略の定義について Mintzberg et al. (1998) は、戦略の5Pを示している。すなわち、プラン (plan), プロイ (ploy), ポジション (position), パースペクティブ (perspective), そしてパターン (pattern) である。プランとは、トップマネジメントや経営企画部署のスタッフ等が、企業がとるべき将来の方向を決定することである。プロイとは、敵あるいは競争相手の裏をかこうとす

る特別なはかりごとを指す。ポジションとは、特定市場における特定製品の位置づけである。パースペクティブとは、企業の基本理念に関わるものである。パターンとは、一貫した行動パターンを示すものであり、当初想定した計画に基づく行動パターンと、後から振り返ったときになされていた行動パターンの2つが存在する (Mintzberg et al., 1998, pp.9-14)。

次に、沼上 (2009) は、戦略を戦略計画、創発戦略、ポジショニング、経営資源、ゲーム論的アプローチの5つに分類している (沼上, 2009, pp.6-7)。5つに分類したのは、議論の整理に役立つ実用性の高い分類図式の構築を目指したためである (沼上, 2009, p.5)。沼上は5つのアプローチを3つの次元で分類した。3つの次元とは、①事前の合理的設計重視 VS 事後の創発重視、②市場ポジションの重視 VS 経営資源の重視、③安定的構造重視 VS 時間展開・相互作用・ダイナミクスの重視である (沼上, 2009, p.2)。

最後に、青島・加藤 (2012) は、企業の内と外の区別、要因とプロセスの区別という2軸で戦略を分類した。企業の内と外とは、利益の源泉が企業内部の能力にあるのか、それとも企業外部の構造にあるのかという分類である (青島・加藤, 2012, p.3)。内の能力にせよ、外の構造にせよ、それらがどのような要因によって自社に利益をもたらすのかという点を明らかにするのが要因に注目する研究である。それに対して、利益の源泉となる要因自体がいかんして生み出されるのかという点に焦点を当てるのがプロセスに注目する戦略論である (青島・加藤, 2012, p.4)。これら2つの分類軸によって、既存の経営戦略論は、ポジショニング・アプローチ、資源アプローチ、ゲーム・アプローチ、学習アプローチの4つに分類される。

以上で見てきたように、戦略論の分野でも多様なフレームワークが存在する。フレームワークによって扱う戦略論も異なる。例えば、Whittington (1996) は戦略の中に実践としての戦略を含めている一方、ゲーム論的アプローチには触れられていない。他にも青島・加藤 (2012) では、戦略的計画を扱っていない。本稿は、戦略に関連するフレームワークの議論が目的ではない。また、全ての戦略を網羅するのが本稿の目的でもない。これまで提案され

てきた戦略論の中で、インタンジブルズがどのように取り扱われてきたのかを問題視している。

2 戦略論研究の概要

本稿では戦略をパターンとして捉え、意図した戦略と形成した戦略という2つの軸を用いる。この2軸を用いれば、前節で検討した多くの戦略論を含められる。そこで、意図した戦略と形成した戦略の2軸に基づいて戦略論研究の概要を検討する。最初に意図した戦略に分類される Ansoff (1965) の多角化戦略, Porter (1985, 1996) のポジショニング戦略, Prahalad and Hamel (1990) のコア・コンピタンス, Stalk et al. (1992) のケイパビリティ, Barney (2002) の資源ベースの戦略論, Brandenburger and Nalebuff (1997) のゲーム論的アプローチを検討する。次に、形成した戦略として、Mintzberg (1987) の創発戦略を検討する。

2.1 多角化戦略

経営戦略が概念として体系化され、一つの研究領域とされ始めたのは、1960年代初頭からとされる (吉村, 2006, p.3)。1960年代における戦略論の研究者の1人に Ansoff が挙げられる。Ansoff (1965) は、戦略的意思決定を①企業の事業に対して広範な概念を提供し、②企業が新しい機会を探索するための個別的なガイドラインを設定し、③企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけに絞るような意思決定ルールによって企業の目標の役割を補足するものと定義している (Ansoff, 1965, p.104)。

戦略的意思決定に関する問題は、自発的にトップマネジメントの関心に向って来るようなものではない (Ansoff, 1965, p.9)。既存事業の収益性が低下したり、企業目標が達成できないと思われる場合に戦略的意思決定が行われる。Ansoff (1965) は、企業目標については、多様な種類があると主張するが、著書の中では特に資本利益率を重視している。目標とする資本利益率が、既存事業だけでは達成できない事態が明らかとなった場合に、拡大化戦略ない

図表 1 成長ベクトルの構成要素

	製品		
ニーズ		現製品	新製品
現市場のニーズ		市場浸透	製品開発
新市場のニーズ		市場開拓	多角化

出典：Ansoff（1965, p.109）。

し、多角化戦略をとると主張する。2種類の戦略は、製品ラインと市場ニーズの2つの軸で示される（図表1）。

Ansoffは、拡大化戦略と多角化戦略という企業が進むべき方向を成長ベクトルと呼んだ。拡大化戦略は市場浸透、市場開拓、製品開発の3つがある。市場浸透とは、既存の製品-市場のニーズから逸脱せずに、売上増を図る戦略である。市場開拓とは、既存の製品ラインを新しい市場のニーズに適用する戦略である。製品開発とは、現在の市場のニーズを維持し、さらにそのパフォーマンスを改善するような、今までとは異なる特性を備えた製品を開発する戦略である。市場浸透、市場開拓、製品開発に対し多角化とは、現在の製品ラインと市場のニーズから同時に離れる戦略である。

多角化戦略を行う理由については、財務的な理由と、企業に柔軟性を与えるためという2つに分けられる。財務面は4つの理由が説明されている（Ansoff, 1965, pp.129-130）。すなわち、①拡大化によって規定されている製品-市場分野の範囲内では、財務目標を達成できそうにないとき、②魅力的な拡大化の機会がまだ存在し、過去の目標が達成されているとしても、自社の資金が拡大化に必要な金額を上まわっているとき、③現在の目標を達成できるとしても、多角化の機会の方が、拡大化の機会よりも大きな収益性を約束してくれるとき、④拡大化と多角化との決定的な対比ができるほど入手した情報に信頼性がおけないとき、である。他方、柔軟性の理由は、一つの製品-市場分野で競争を行っている際、業界全体が収益性の低下に直面した時のリスクを回避するためであると主張している。

多角化戦略を提唱したAnsoffの貢献は外部市場に着目した点にある。外部市場で既存事業の拡大化を図るのであれば、市場浸透、市場開拓、製品開発と

した。また、新市場と新製品を同時に追求する場合は多角化を行うとした。外部市場を捉えた上で組織の進むべき方向を検討した点に意義があると考えられる。

多角化戦略が推進されるようになると、買収などで獲得した複数の企業を、いかに管理していくのが問題となる。この問題を解決するために、ボストンコンサルティンググループは、プロダクトポートフォリオマネジメント (product portfolio management: PPM) を開発した。PPM は、市場成長性と相対的シェアという2軸を取り、事業ごとに分類を行う。分類単位の一つには、製品、市場、競争の3つの要因によって定義 (櫻井, 2012, p.551) される戦略的事業単位 (strategic business unit: SBU) がある。戦略的事業単位を PPM のフレームワークに従って分類することで、自社の稼ぎ頭や成長機会の大きな事業などを明らかにできる。

2.2 ポジショニング戦略

続いてポジショニング戦略を検討する。沼上 (2009) は、トップからの計画とボトムからの創発という対立軸とは別に、主として経済学 (産業組織論) の影響を強く受けて、どのような事業環境が利益を出しやすく、どのような事業環境が利益を出しにくいのかを明らかにする研究が1970年代から始まったと述べた。この種の戦略思考は Porter の『競争の戦略』(1980) が出版されてから広く普及し、1980年代に支配的な地位を獲得した (沼上, 2009, p.10)。

戦略論の研究者として著名な Porter は、戦略と業務の効率化との違いを明らかにして、戦略の考えを明確にしている。すなわち、業務の効率化とは、同様の業務活動をライバルよりもうまく遂行することである (Porter, 1996)。一方、戦略的ポジショニングは、ライバルとは違う活動を行うか、同様の活動を違う方法で行うことであると主張する (Porter, 1996)。その上で戦略とは、他社とは違う一連の業務活動を伴った、独特の価値の大きいポジションの創造にあると定義した (Porter, 1996)。

市場ごとの収益性はどのような要素で異なるのだろうか。Porter は、企業に

よって収益性が異なる理由を経済構造という外部環境と企業のポジションに依存すると主張した (Porter, 1985, p.2)。Porter の主張する経済構造は、5つの競争要因によって決定される。すなわち、新規参入の脅威、サプライヤーの競争力、顧客の交渉力、代替品・代替サービスの脅威、既存産業内での争いである。そして、戦略担当者の役割は競争要因を考慮した上で、最適なポジションを構築することである。Porter の研究によって、なぜ収益性の高い市場と低い市場があるのかという理由の一端を説明する理論が精緻化された。

競争要因を分析したとしても、企業はどのような戦略を築けばよいのであろうか。Porter (1985) によると、競争優位というものは、企業が買い手のためにつくり出す価値 (バリュー) から生まれてくるという。そして、価値をつくり出すのに要したコスト以上の価値を顧客に提供できなければならない。価値は、買い手が喜んでカネを払ってくれるものであり、他社より優れた価値というのは、同等の便益を他社より安い価格で提供するか、あるいは、他社より高い価格だったらそれを相殺できるほどの比類のない便益を提供するかのどちらかである (Porter, 1985, p.3)。2つの競争優位のタイプが、それを達成するために選ばれる行動の種類 (幅) と結びついて、業界で平均以上の業績を達成するための3つの基本戦略が考えられる (図表2)。すなわち、①コスト・リーダーシップ、②差別化、③集中化である (Porter, 1985, p.11)。

基本戦略のそれぞれは、競争優位を得るために、根本的に違う道を歩む。競争優位を達成するための戦略ターゲットの幅を広くするか狭くするか、どのタイプの競争優位を選ぶかによって、たどる道が変わる。コスト・リーダーシップと差別化戦略は、業界内のセグメントを広く取って、そこで競争優位を確保しようとする一方、集中化戦略は、狭いセグメントにおいてコスト優位 (コスト集中) か差別化 (差別化集中) を狙うものである (Porter, 1985, p.11)。

競争戦略の核として、Magretta (2011) は、特徴ある価値提案と特別に調整されたバリューチェーンの2点を主張した。第1の特徴ある価値提案について、価値を最終的に定義するのは顧客であるとしている (Magretta, 2011, p.30)。したがって、顧客に対して特徴のある価値提案が戦略上重要となる。

図表2 3つの基本戦略

		競争優位	
		他社より低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	広いターゲット	1.コスト・リーダーシップ	2.差別化
	狭いターゲット	3A.コスト集中	3B.差別化集中

出典：Porter (1985, p.12)。

対象とする顧客層や特定のニーズを決定する上で、5つの競争要因の分析を用いる。競争要因の分析を通じて、自社が対象とする顧客層の決定はもちろんのこと、どの顧客層を対象にしないかという判断も行われる。

対象とする顧客が決定したら、いかにして価値提案を行うのかを考えなければならない。価値提案を具体的に実行する仕組みを、競争戦略の第2の核である特別に調整されたバリューチェーンと呼ぶ (Magretta, 2011)。Porter (1996) は、バリューチェーンを企業独自の一連の活動と呼び、戦略の差別化はここから生じると主張している。外部の視点 (顧客の視点) で有利なポジションを築くだけでなく、価値提案のための業務プロセスが構築されていなければならない。

最後に Porter の貢献を2点述べる。第1の貢献は、産業組織論の立場から外部市場の競争要因を分析するための具体的手法を提示した点である。外部市場の競争の激しさの程度が5つの競争要因によって決定されると主張した。どの市場に進出すれば収益性が高いのか、どのような変化が起これば競争が激し

くなるのかなどの分析フレームワークを提示している。第2の貢献は、戦略を基本戦略という3点に分類した点である。すなわち、コスト・リーダーシップ、差別化、集中化である。3点のポジショニング分類により、自社がとるべき戦略を選択できるようになった。

2.3 コア・コンピタンスとケイバビリティ

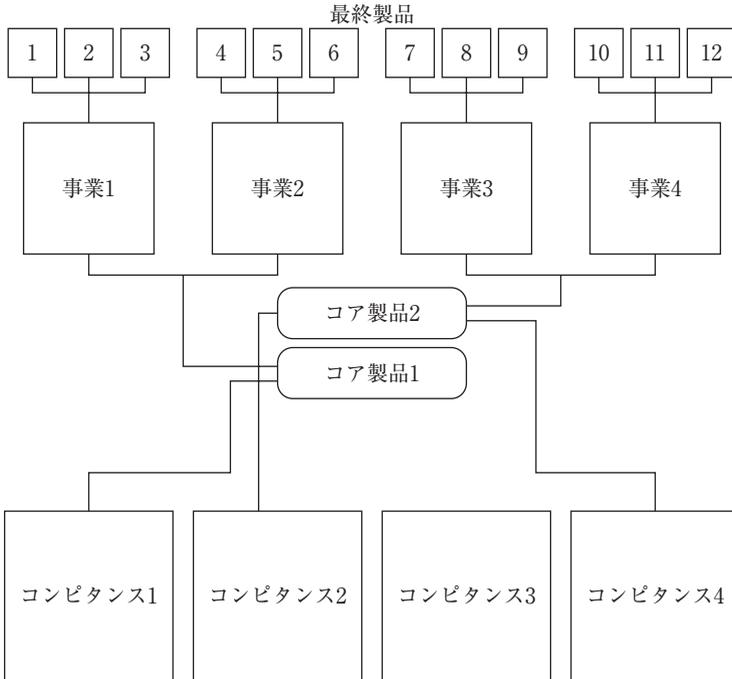
日本企業が躍進を続けていた1980年代には、どのような理由で高い収益力が得られるのかという研究が行われてきた。Prahalad and Hamel (1990) は、日本企業の競争優位の源泉をコア・コンピタンスによるものであると主張した。コア・コンピタンスとは、目に見える製品や戦略的事業単位ではなく、その背後にある知識・行動の体系である (沼上, 2009, p.77)。Prahalad and Hamel (1990) は戦略的事業単位や製品ごとに独立して事業を行う組織構造に警鐘をならし、組織全体で構築されるコア・コンピタンスに関連づけて製品を製造すべきと主張する。そして、多角化を外部市場の魅力で判断するのではなく、コア・コンピタンスとの関連性によって判断すべきであると考えた。

多角化企業について、Prahalad and Hamel (1990) はコア・コンピタンスを大樹にたとえて説明している。すなわち、幹と大きな枝は「コア製品¹」であり、小枝は事業単位、そして葉や花、果実は「最終製品」である。そして、成長や生命維持に必要な養分を提供し、安定をもたらす根系 (root system) がコア・コンピタンスである (Prahalad and Hamel, 1990, p.81)。以上のイメージを図表3に示す。

Prahalad and Hamel (1990) は、自社のコア・コンピタンスを特定するには、すくなくとも3つの条件について吟味しなければならないとしている。第1に、コア・コンピタンスは広範かつ多様な市場へ参入する可能性をもたらすものでなければならない。第2に、最終製品が顧客にもたらす価値に貢献するものでなければならない。第3に、ライバルにとって模倣するのが難しいもの

1 コア製品とは、コア・コンピタンスが実体化したものである (Prahalad and Hamel, 1990, p.82)。

図表3 コンピタンスと最終製品の関係



出典：Prahalad and Hamel (1990, p.81)。

でなければならない (Prahalad and Hamel, 1990)。

コア・コンピタンスは企業内部の特定の資源を競争優位の源泉と捉えている。コア・コンピタンスの概念が提唱された頃に、企業内部のビジネスプロセスを重視するケイパビリティと呼ばれる概念が Stalk et al.(1992) によって提案された。ケイパビリティ戦略では、企業内部のビジネスプロセスに焦点を当てる必要性を主張した。Stalk et al.(1992) は、ケイパビリティ戦略の原則として、以下の4点を指摘した。第1に、企業戦略を構成する要素は、製品や市場ではなく、ビジネスプロセスである。第2に、主要なビジネスプロセスを、他社に勝る価値を継続的に顧客に提供できるような戦略的ケイパビリティへ転化することが、競争の勝敗を左右する。第3に、戦略的事業単位と職能部門を

結びつける一方、双方の力をこれまでの限界を超えて引き出すためにインフラへの投資を戦略的に行い、戦略的ケイパビリティを構築する。第4に、ケイパビリティは必然的に複数の職能部門にまたがるため、ケイパビリティ戦略を推進するのはCEOである。

コア・コンピタンスとケイパビリティは以下の相違点が指摘されている。Barney (2002)によると、ケイパビリティは企業が有する資源同士を組み合わせたり、活用したりすることを可能にする内部の企業属性のみを意味するのに対し、コア・コンピタンスは、経営者が企業の多角化戦略を策定したり実行したりする場合に限られていると主張する (Barney, 2002, p.157)。つまり、企業のビジネスプロセスを重視するのがケイパビリティであるのに対して、コア・コンピタンスは、企業が有する中核的な強みであり、多角化した企業が共通して活用するものである。

以上コア・コンピタンスとケイパビリティについて検討した。両者は、企業内部の技術や内部プロセス等を競争優位の源泉として捉えていると理解できる。企業内部に焦点を当てた理由の一つには、Porterが提唱した競争戦略が、主として産業構造という企業外部に注目して戦略論を構築した点に対する反動であった可能性がある。

最後に、コア・コンピタンスやケイパビリティの貢献について2点指摘したい。第1の貢献は、多角化の意思決定をする上で、新事業の収益性ではなく、自社のコア・コンピタンスとの関係性を重要視した点である。戦略的事業単位は、独立して事業を行っているのではなく、企業内部のコア・コンピタンスを活用し、最終製品の製造・販売を行っている。第2の貢献は、ケイパビリティという概念により、企業のビジネスプロセスの構築度合いによって、競争優位の源泉になると指摘した点である。コア・コンピタンスとケイパビリティは企業内部の資源が戦略策定にとって重要であると主張した点に最大の意義がある。

2.4 資源ベースの戦略論

前項で検討したコア・コンピタンスやケイパビリティに対するより広い概念としてリソース・ベースト・ビュー (resource based view: RBV) が提唱された。青島・加藤 (2012) は 1990 年代を中心に注目されたコア・コンピタンス経営や知識経営といわれるものも、広義では、資源アプローチの範疇にあるものと考えて差し支えないと主張する (青島・加藤, 2012, p.69)。RBV は、企業内部の強みや弱みとなる資源を企業外部の機会や脅威との対応を通じて、競争優位の構築を目指した考えである。RBV と呼ばれるフレームワークは、少数の企業しか有しておらず、複製に多額の費用がかかるリソース (経営資源) に着目する (Barney, 2002, p.155)。

RBV は、企業を異なる有形無形の資産と経営資源の集合体と考える (Collis and Montgomery, 1995)。Collis and Montgomery (1995) は、経営資源が効果的な戦略の基礎として資格を有しているのかをテストする方法として、5つの間に答えることであると提案している。第1に、模倣不可能性のテストであり、経営資源は模倣しにくいものかという問いである。第2に、耐久性のテストであり、経営資源はどのくらい早く市場価値を失うかという問いである。第3に、専有可能性のテストであり、経営資源が創造する価値を手にするのは誰か²という問いである。第4に代用可能性のテストであり、独特な経営資源は相異なる資源に負かされるかという問いである。第5に、競争上における優秀性のテストは、本当に勝っているのはどの企業の経営資源かという問いである。第5のテストは、往々にして自社の経営資源が過大評価されてしまうという問題点に触れている。

以上、5つの基準を満たした資源に基づいて、戦略をプランニングすべきである。このような資源の中で、もっとも重要なものはたいてい無形であり、それゆえ組織文化、技術、変革リーダーといったいわゆる「ソフト資産」に注目したアプローチが重要になってくる (Collis and Montgomery, 1995)。

2 例えば企業に所属する従業員の能力が競争優位の源泉であれば、その能力を有する従業員が価値を専有する。

一方、Barney (2002) は、VRIO フレームワーク (VRIO framework) と呼ばれる分析フレームワークを提案した。VRIO フレームワークは、企業の従事する活動に関して発すべき4つの問いによって構成されている。第1の経済価値 (value) に関しては、企業が保有する経営資源³は、外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするかという問いである (Barney, 2002, p.160)。第2の希少性 (rarity) に関しては、どのくらい多くの競合他社が、特定の価値を有する経営資源をすでに保有しているかという問いである (Barney, 2002, p.162)。第3の模倣困難性 (imitability) に関しては、ある経営資源を保有していない企業はその資源の獲得に際し、それをすでに保有する企業に比べてコスト上不利であるかという問いである (Barney, 2002, p.164)。最後に、組織 (organization) に関しては、経営資源という競争力をもつ潜在的能力を存分に発揮するように自社は組織されているかという問いである (Barney, 2002, p.171)。

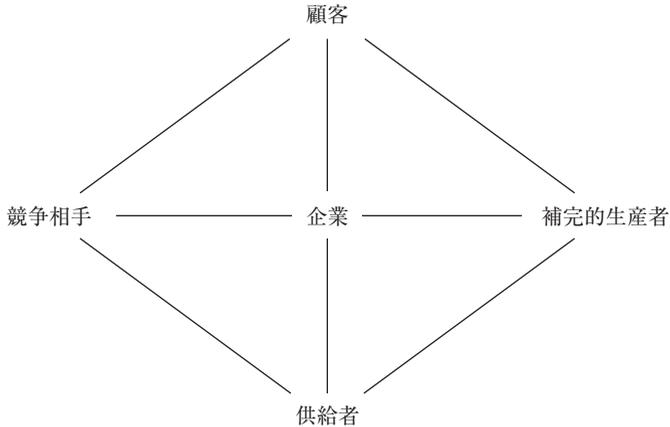
最後に資源ベースの戦略論の貢献を2点指摘する。第1の貢献は、企業の競争優位の源泉となる資源を特定する方法を提示した点にある。VRIO フレームワークに基づいて、企業内部の資源を発見するアプローチを示した。第2の貢献は、コア・コンピタンスやケイパビリティよりも広い概念を提示することで、企業内部の資源が競争優位の源泉になると主張した点である。

2.5 ゲーム論的アプローチ

ゲーム論的アプローチが経営戦略の領域で重要な役割を果たし始めたのは、1990年代半ば以降である (沼上, 2009, p.92)。ゲーム理論を簡単に言い直すならば、相手の出方を読みながら、相互の『打ち手』の成り行きとそれが業界全体にもたらす変化を予想するという思考法を使っていることである (沼上, 2009, p.94)。ゲーム理論について青島・加藤 (2012) は、ゲーム論的アプロ

3 引用元は「資源やケイパビリティ」と書かれているが「資源という語とケイパビリティという語は同義語として扱う」(Barney, 2002, p.157) という指摘があるため、経営資源だけを記述している。

図表4 価値相関図 (Value added)



出典：Brandenburger and Nalebuff (1997, 訳, p.41)。

チでは、利益の源泉である「外」の環境を所与とせず、むしろそれに自ら積極的に働きかけ、利益を得るのに都合の良い構造を作り出そうとする（青島・加藤, 2012, p.95）と表現している。それでは、ゲーム理論でいう相手や外とは具体的に誰をイメージしているのであろうか。

ゲーム理論の前提に基づいて、Brandenburger and Nalebuff (1997) は、4つのプレイヤーを図表4の価値相関図と呼ばれる図で説明した。プレイヤーは顧客、生産要素の供給者、競争相手、そして補完的生産者の4つに分類できる。Brandenburger and Nalebuff (1997) は補完的生産者について「自分以外のプレイヤーの製品を顧客が所有したときに、それを所有していないときよりも自分の製品を使用する顧客にとっての価値が増加する場合、そのプレイヤー」が補完的生産者であると定義している（Brandenburger and Nalebuff, 1997, 訳, p.41）。例えば、マイクロソフト社にとってインテル社は補完的生産者になる。インテル社が処理能力の高いCPUを開発すれば、マイクロソフト社はより性能の高いソフトウェアの販売を促進できるためである。

ビジネスは「パイ」をつくり出すときには協力し、その「パイ」を分けるときに競争する（Brandenburger and Nalebuff, 1997, 訳, p.15）。競争（competi-

tion) と協調 (corporation) を合わせてコーペティション (co-opetition) と呼ぶ。図表 4 の垂直軸では、顧客と供給者は協力しあう場合もあれば、競争状態となる場合もある。図表 4 の水平軸についても競争相手、補完的生産者ともに競争状況にも協力状況にもなりえる。つまり、すべての関係には二重性が存在し、協調と競争の両方の側面がある (Brandenburger and Nalebuff, 1997, 訳, p.77)。

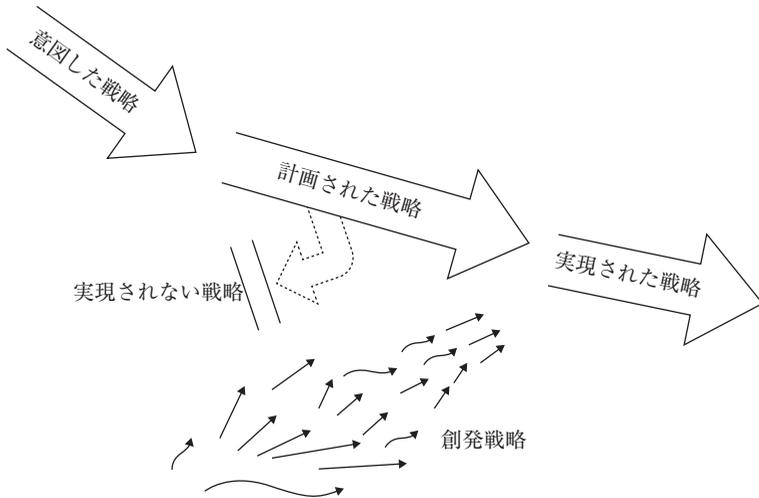
4つのプレイヤーが、パイをどれだけ得られるのかは、自者と他者の力関係によって決定される。Brandenburger and Nalebuff (1997) によると、力は、ゲームの構造によって決まってくるという。その力がどのように決定されるかを示してくれるのがゲーム理論 (Brandenburger and Nalebuff, 1997, 訳, p.79) である。このようにパイを獲得するために戦略を練ることがゲーム論的アプローチといえる。

競争と協調の混在に注目し、補完的プレイヤーの重要性を指摘した点がゲーム論的アプローチの貢献といえる。一方で、問題も指摘されている。ゲーム論的アプローチの問題点として沼上 (2009) は、「戦略というよりも戦術という色彩が強く、長期の問題よりも短期の小手先の工夫で乗り切る癖を容認しているように見える」(沼上, 2009, p.94) と指摘する。また、「基本的にゲームに参加している企業が全て合理的で、相互の打ち手がもたらす成り行きを理解できている」(沼上, 2009, p.113) ことを前提としている点に問題がある。ゲーム論的アプローチは、戦術レベルの話であり、合理的に相手の手の内が見えた場合には有効であると捉え、本稿の今後の分析では扱わない。

2.6 創発戦略

「合理的な事前の計画としての戦略」という考え方に対して、すでに 1970 年頃にはそのアンチテーゼが登場する (沼上, 2009, p.10)。「戦略とは事前に計画され、上から指示されたとおりに実現されていくのではなく、現場の環境適応努力の積み重ねが累積し、後から振り返ってみると何らかのパターンがそこに読み取れるようになるもの」という考えである (沼上, 2009, p.10)。創発戦略

図表5 意図した戦略と創発戦略



出典：Mintzberg et al. (1998, p.12)。

について新江（2005）は、かつては戦略の策定と実行とを区分する見解が支配的であったが、今日では必ずしもそうとは理解されていない。すなわち、戦略の策定と実行とを明確に区別できるわけではなく、戦略の実行の過程から戦略が形成（formation）されてくることもあることが認識されていると主張する（新江, 2005, p.46）。本項では Mintzberg の創発戦略の検討を通じて、意図した戦略とは異なる考えを検討する。

戦略に関する2つのパターンの捉え方を対比して、Mintzberg は創発戦略を説明している。第1のパターンは意図した戦略を意味し、将来とられるであろう一連の行動を示す。第2のパターンは、過去を振り返ってみたときに現れる一貫した行動を示す。第1のパターンである意図した戦略と、第2のパターンである創発戦略の関係を図表5で示した。図表5の意味は、意図した戦略では計画的なコントロールが行われる一方、創発戦略は学習を通じて形成されるということである。当初策定した戦略が必ずしもすべて達成されるわけではなく、予測困難な事態も多く存在するためである。不確実性に対処していく過程で、当初は想定していなかった方法により戦略が形成されていく場合もある。

このように戦略実行の過程で形成した戦略を創発戦略と呼ぶ。戦略を検討する際には、意図した戦略だけでなく、創発戦略も含める必要がある。

創発戦略を生み出すには学習が重要である。経営環境は複雑さと予測不可能な性質を有するため、戦略形成は、まず時間の経過に従って学習するプロセスの形をとり、最終的には戦略の策定と実行の境界の区別がなくならなければならない (Mintzberg, 1987)。学習プロセスは各個人で行われるだけでなく、「戦略形成は集合的学習プロセスでなければならない。なぜなら企業全体に戦略を強制するだけの力を持った中心的権力がないからである」(Mintzberg, 1987)。学習プロセスのフィードバックを通じて創発戦略が生じると考えられる。

3 インタンジブルズからみた戦略論の再考

本節では、第2節で検討した各戦略論で捉えているインタンジブルズとの関係を検討する。第1に、多角化戦略でのインタンジブルズの取り扱いを検討する。第2に、ポジショニング戦略の下でのインタンジブルズの取り扱いを検討する。第3に、資源ベースの戦略論とインタンジブルズの間関係を検討する。第4に、創発戦略の下でのインタンジブルズの取り扱いを検討する。

3.1 インタンジブルズと多角化戦略

2.1で検討したように、Ansoff (1965) は、資本利益率という財務目標を達成するために、拡大化戦略ないし多角化戦略を行う必要があると主張した。Ansoff (1965) は、多角化を行う際にシナジーを考慮する必要があると述べている。Ansoffの主張するシナジーの一部がインタンジブルズに該当すると考えられる。シナジーは、「 $1+1>2$ 」というような効果として説明されている。シナジーは企業が、部分的な力の総和よりも、もっと大きなある結合された力（遂行力）によって、製品-市場の方向を探求しているという事実を示している (Ansoff, 1965, p.75)。

シナジーについて Ansoff (1965) は、販売シナジー、操業シナジー、投資シ

ナジー、マネジメント・シナジーの4つを掲げている。販売シナジーとは、複数製品に対する共通の流通経路、共通の販売管理組織、あるいは共通の倉庫を利用するとき起こりうる効果である (Ansoff, 1965, p.80)。また、共通の広告、販売促進、従来の名声といったものも、販売シナジーとして挙げられている。操業シナジーとは、施設や人員の高度な活用、間接費の分散、共通の学習曲線に基づく利点、一括大量仕入れなどが当てはまる (Ansoff, 1965, p.80)。投資シナジーとは、プラントの共同利用、原材料の共同在庫、類似製品に対する研究開発の残存効果、共通の工具、共通の機械といったことから生じる効果である (Ansoff, 1965, p.80)。マネジメント・シナジーとは、企業の経営者が新しい業種に進出したときに新しい問題に直面したとしても、それが過去に遭遇したものと同じであるとわかれば、新しい事業を強力かつ有効に推進できるという効果である (Ansoff, 1965, p.80)。

4つのシナジーの中には、規模の経済や一括購入によるコスト低減など、インタンジブルズと必ずしも関係しないものも含まれている。一方、企業の名声(評判)の複数企業間での利用、マネジメント・シナジーなど、インタンジブルズの要素を含んだシナジーも存在する。Ansoff (1965) は、シナジーは抽象的な概念であるため、金額による評価をできるだけ行う必要があると述べている。しかし、マネジメント・シナジーは数学的な公式で直接明示することが難しいとしている (Ansoff, 1965, p.80)。

シナジーについては、組織構造や業種によって価値が変化する。Ansoff (1965) はシナジー評価で判明した利点というのは、見積もられた潜在的な利点にすぎず、それらは多角化しようとする企業が適切な組織環境をつくりださないかぎり実現しないことを心に止めておくことが不可欠であると主張している (Ansoff, 1965, p.167)。また、企業の強みと弱みの問題の事前評価は、いずれも相対的なものだという点も明らかであると主張する。例えば軽量で強いが高価である構造物の設計に関する優れた能力というものは、航空宇宙業界では一種の強みであるが一般産業機械の設計に適用される場合には弱みになってしまう (Ansoff, 1965, p.91)。

以上、シナジーとインタンジブルズの関係を見てきた。シナジーには、マネジメント・シナジーや、企業の名声の多企業間での活用などといったインタンジブルズに関連するものが存在した。これらのシナジーは、所有しているだけでは意味がなく、活用するための組織環境を構築したり、自社の事業内容に相乗効果を与えるような仕組みが必要である。

3.2 インタンジブルズとポジショニング戦略

ポジショニング・アプローチの提唱者である Porter はレピュテーションやブランドといったインタンジブルズを取り上げている。例えば、Porter (1996) は戦略にトレードオフが生じる原因の一つはイメージや評判に一貫性がなくなる点にあるとしている。また、製品ブランドやレピュテーションのようなインタンジブルズについて、Magretta (2011) は、消費者の支払い額には、感情的側面や目に見えない側面があると述べ、ブランドが与える信頼感を例示した (Magretta, 2011, p.70)。さらに、沼上 (2009) は、ポジショニング戦略の解釈として、「ポジション」(立地・地位)とは空間的な立地ばかりでなく、人の心の中に占める心理的な「立地」や、競争市場・取引関係などにおける立場・地位なども含むと述べている (沼上, 2009, p.55)。

ブランドやレピュテーション以外に、組織の構造や文化などの重要性についても触れられている。Porter (1985) によると、それぞれの基本戦略を成功させるには、それぞれ違った技能や条件が必要になると指摘し、これらはたいてい、企業の構造や企業文化の違いとなってあらわれると主張する (Porter, 1985, p.24)。また、企業の構造を決める助けになる規範や態度についての定義は難しいが、この曖昧な企業文化というもの、企業の成功にとって重要な要素だと考えられるようになってきた。しかしながら、基本戦略が違うと、それに応じて組織文化も違ってくる。文化そのものが良いとか悪いといったことはありえない。文化は競争優位を達成するための手段であって、それ自体が目的ではない (Porter, 1985, p.24)。

基本戦略であるコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略を対比させなが

ら、それぞれの戦略に必要なインタンジブルズを検討する。まず、組織構造について、コスト・リーダーシップ戦略を実行する企業では、厳格な統制システム、間接経費の圧縮、規模の経済の追求、習熟曲線の尊重が重視される。これらは、創造的な新製品を不断に発売し続けることで差別化に務める企業にとっては、反生産的に働くこともある (Porter, 1985, p.24)。次に文化を考えると、差別化戦略の場合は、イノベーション、個性、リスクをものともしない精神を奨励する文化によって支えられる一方、コスト・リーダーシップ戦略は、節約、規律、細部への注意によって支えられると指摘されている (Porter, 1985, p.24)。

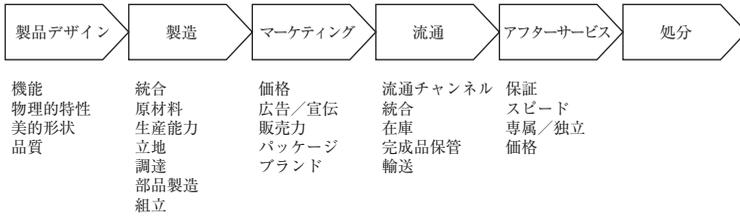
以上、インタンジブルズとポジショニング戦略の関係を見てきた。基本戦略を実行するためには、戦略に応じてインタンジブルズを構築する必要がある点が明らかとなった。一例として、基本戦略に応じて異なる組織文化を構築する必要がある点が挙げられる。また Porter は、ブランドやレピュテーションなどにも言及していた。コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略では、顧客の要求も異なるため、基本戦略に応じて異なるブランドやレピュテーションが構築されると考えられる。

3.3 インタンジブルズと資源ベースの戦略論

資源ベースの戦略論が対象としている経営資源は、財務資本、物的資本、人的資本、組織資本の4つのカテゴリーに分類される (Barney, 2002, p.156)。インタンジブルズに該当するのは人的資本と組織資本である。人的資本には、人材育成訓練、個々のマネジャーや従業員が保有する経験、判断、知性、人間関係、洞察などが含まれる (Barney, 2002, p.156)。組織資本には、組織構造、公式・非公式的な計画、管理、調整のシステム、企業文化やレピュテーション、企業内部のグループ間での非公式な関係、自社と他企業との関係などがある (Barney, 2002, p.156)。

Barney (2002) の主張から、資源ベースの戦略論では企業内部のインフラや業務プロセスに存在するインタンジブルズに焦点を当てていると示唆され

図表6 一般的なバリューチェーンのモデル



出典：Barney, 2002, p.159 (処分を追加)。

る。例えば、Barney (2002) は企業があるバリューチェーンのどの部分に特化しているかを理解することは、その企業の保有する財務・物的・人的・組織資本を特定するのに役立つと述べている (Barney, 2002, p.159)。また、バリューチェーン分析を通じて、企業の経営資源やケイパビリティが非常に細かいミクロレベルで考察されることになる (Barney, 2002, p.169)。

図表6で、バリューチェーンのモデルを示した。バリューチェーンの6つの活動を支援するのが経営資源であり、その中にインタンジブルズが含まれる。例えば、デル株式会社では、製造活動を支援するインタンジブルズが競争優位の源泉であると示唆される。Barney (2002) は、デル株式会社の製造活動について、洗練された組み立て業務、継続的な業務改善、プロセス改善に対する飽くなき取り組みが根ざした企業文化などといった競争優位の源泉があると指摘している (Barney, 2002, p.176)。

以上、インタンジブルズと資源ベースの戦略論を検討した。資源ベースの戦略論では、特にビジネスプロセスを下支えするという点でインタンジブルズを扱っていることが示唆された。また、企業ごとに注力しているビジネスプロセスが異なるため、それに応じて構築すべきインタンジブルズも異なる点が明らかになった。

3.4 インタンジブルズと創発戦略

創発戦略を促進するためには、学習を促す文化といったインタンジブルズを構築する必要がある。学習を行うのは個人であるが、学習内容が共有され、組

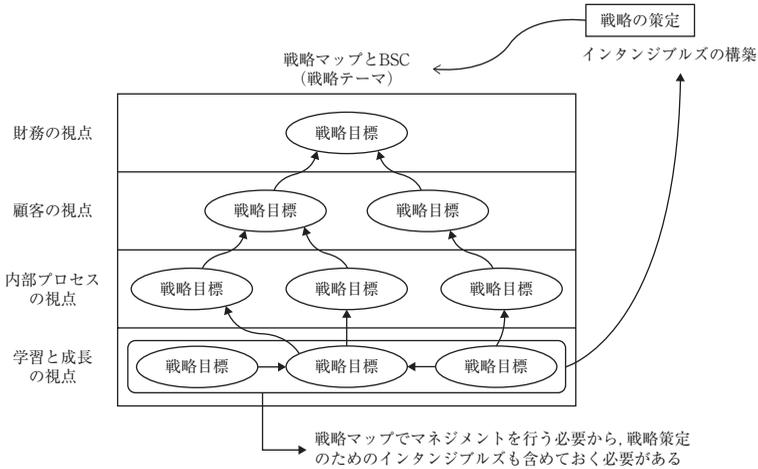
織全体の行動パターンとなっていくために重要なのは組織学習である。この点について、Mintzberg et al.(1998)は、戦略とは人々が状況を学習したり、その状況に対処する組織そのものの能力を学習するところから生まれ、学習は、個人個人というよりはほとんどが集合体として行われる。その結果、戦略は行動のパターンとして収束すると主張した(Mintzberg et al., 1998, p.176)。

組織学習は、人的資産、情報資産や組織資産などのインタンジブルズが関連していると考えられる。人的資産に関して沼上(2009)は、戦略策定に注意を向けすぎるトップや戦略スタッフに対して、むしろ組織の設計と人材の育成が戦略創発上重要であることを創発戦略が気づかせてくれたと主張する(沼上, 2009, p.51)。また、青島・加藤(2012)は、情報・技術・知識といった「見えざる資産」が蓄積される長期的なプロセスに焦点を当てているのが創発戦略であるとしている(青島・加藤, 2012, p.131)。

一方、沼上(2009)は、組織や人材育成が重要だということを指摘した点で創発戦略学派には見るべきものがあるが、具体的にどうすれば良い組織ができるのか、どうすれば人材が育つのかというような具体策に関する議論は希薄であるという問題点を指摘した(沼上, 2009, p.52)。創発戦略のための人材育成について具体的な方策がないという点について、伊藤(2014)は解決策の手がかりを示している。すなわち、現状の戦略を実行するためだけに、組織を最適化するのではなく、新たな戦略策定の機会を促すために、実行中のスコアカードに「糊代を残す」という提案である(図表7)。

創発戦略では、戦略を実行する現場レベルに光を当て、戦略の策定と実行は切り離せないと主張した。創発戦略を促すには、継続的に学習を行う組織文化といったインタンジブルズが重要である。一方で、創発戦略では特定の戦略目標を実現するためのインタンジブルズの構築が困難である。事前に策定された意図した戦略とは異なるため、構築すべきインタンジブルズや目標値を設定できない。したがって、伊藤(2014)が提案したような戦略策定型のインタンジブルズのマネジメントが求められると示唆される。

図表 7 戦略策定型のインタンジブルズのマネジメント



出典：伊藤（2014, p.152）。

4 戦略的マネジメント・システムとインタンジブルズ

本節では、戦略的マネジメント・システムであるバランスト・スコアカード (balanced scorecard: BSC) とインタンジブルズの間を関係を検討する。第1に、インタンジブルズの測定方法について検討する。第2に、BSCを提唱したKaplan and Nortonが、インタンジブルズをいかに捉えているのかを明らかにする。そのうえで第3節の検討を受けて、学習と成長の視点だけでなく、4つの視点でインタンジブルズが存在することを明らかにしたい。

4.1 インタンジブルズの測定手法

前節までで、各戦略論に対する概念を検討してきた。さらに、インタンジブルズと戦略論の関係を見てきた。戦略論の分野の中にも明示的、あるいは暗示的にインタンジブルズに対する考えが存在した。会計学がインタンジブルズに対する注目を高める以前に、様々な観点から検討が加えられていたことが示唆された。

一方で、インタンジブルズの測定に関する議論を発見することができなかつた。従業員にまで戦略が浸透していることや、インタンジブルズを測定し、マネジメントまでできなければ戦略の実行はおぼつかなくなってしまう。前節までに見てきた戦略論では、戦略の進捗度の可視化や、インタンジブルズの測定という議論がなされていなかった。

インタンジブルズはどのような測定手法が提案されてきたのであろうか。Sveiby (2010) によると、インタンジブルズの測定手法は4つに分類できるといふ。すなわち、①直接算定法 (direct intellectual capital methods)、②市場評価法 (market capitalization methods)、③ROA法 (return on assets methods)、④スコアカード法 (scorecard methods) である。

①の直接算定法は、インタンジブルズの様々な要素を識別することにより金額を見積もる手法である。②の市場評価法は、企業の市場価値と簿価の差額をインタンジブルズと考える手法である。③のROA法は、企業の平均ROAと産業平均のROAを比較する。そして両比率の差は企業のインタンジブルズから生じるとする考えである。④のスコアカード法は、スコアカードやグラフによりインタンジブルズの様々な要素が認識され、指標を通じて報告されることである。①～③はインタンジブルズを財務指標によって測定するのに対して、④のスコアカード法は財務指標以外のものも含めて測定を行う。

Sveiby (2010) は、1950年～2009年までの42本のインタンジブルズ研究に対する測定アプローチをまとめた。本稿では1990年代以降に行われた研究39本を用いて2000年を境として測定手法を分類した。分類結果を図表8に示す。2000年代以前はスコアカード法と比較して他の測定手法が多く用いられ

図表8 インタンジブルズの測定手法ごとの文献数

(本)

年代 \ 測定方法	直接算定法	市場評価法	ROA法	スコアカード法
1990年～2000年	8	2	3	6
2001年～2009年	4	0	0	16

出典：Sveiby (2010) を参考に筆者作成。

ている事実が示唆される。一方、2000年代以降ではスコアカード法に基づいた研究が多くなされている。

財務と非財務尺度によってインタンジブルズが測定されていることが Sveiby (2010) の研究から示唆された。インタンジブルズは、ただ測定するだけでは意味がなく、戦略と関連付けてマネジメントされなければ大きな価値を生み出すことができない。そこで、戦略の進捗度把握、戦略の可視化や測定、インタンジブルズのマネジメントを試みている BSC のフレームワークに従って、戦略論とインタンジブルズの間関係を、次項で整理する。

4.2 インタンジブルズと戦略の関係

これまで見てきた戦略論の考えを BSC で捉える。沼上 (2009) は、顧客の視点は、ポジショニング・ビューの指摘する諸要因が取り込まれている部分であり、内部ビジネスプロセスの視点はポジショニング・ビューと RBV が共通に注目している部分、学習と成長の視点は RBV が注目している部分に対応すると主張した (沼上, 2009, pp.136-137)。さらに、本稿で検討した多角化戦略によるシナジー効果は、財務の視点に対応し、ケイパビリティは内部ビジネスプロセスの視点に対応すると考えられる。

次に、インタンジブルズについて検討する。Kaplan and Norton (2004) は、BSC の学習と成長の視点でインタンジブルズを管理すると主張している (Kaplan and Norton, 2004, p.13)。一方、Ulrich and Smallwood (2003) はインタンジブルズを階層として捉えており、BSC でいう顧客、内部ビジネスプロセス、学習と成長の全ての視点にインタンジブルズが存在すると捉えている。前節までの戦略論とインタンジブルズの間関係を整理を参考にして、インタンジブルズが各視点に存在することを明らかにしたい。

財務の視点には、オンバランスされるインタンジブルズ (特許、著作権等) や Ansoff が提唱したシナジーが含まれる。顧客の視点のインタンジブルズについて、Porter の戦略観の中にはコーポレート・レピュテーションやブランドの構築が含まれていることが示唆された。これらのインタンジブルズは、BSC

まとめ

本稿の目的は、戦略論の中でインタンジブルズがいかに扱われてきたのかを明らかにすることであった。最初に、戦略論に関する先行研究を行った。そして、各戦略論とインタンジブルズの関係を検討した。最後に、BSCの4つの視点が、各戦略論のインタンジブルズに該当する点を明らかにした。BSCを提唱したKaplan and Nortonは、インタンジブルズを学習と成長の視点でマネジメントすべきと提案した。内部ビジネスプロセスを下支えするためのインフラとしてインタンジブルズが必要であるという発想である。本稿では、戦略論の研究分野を検討して、学習と成長の視点以外にも、インタンジブルズが存在することを示した。

本稿の貢献は、既存の戦略論でも明示的・暗示的にインタンジブルズを扱っていることを明らかにした点と、従来の戦略論では検討されてこなかったインタンジブルズの測定について、BSCを用いることを示した点である。1点目の貢献である既存の戦略論でも明示的・暗示的にインタンジブルズを扱っていることについて、意図した戦略と形成した戦略に分類して検討を行った。意図した戦略にはAnsoff(1965)の多角化戦略、Porter(1985)のポジショニング戦略、Barney(2002)の資源ベースの戦略論等を取り上げた。多角化戦略では、販売シナジーの中でレピュテーションの議論や人的資産に該当するマネジメント・シナジーなどが取り上げられていた。ポジショニング戦略ではレピュテーションやブランド、そして基本戦略を支援する組織の文化などについての記述が見られた。資源ベースの戦略論では人的資産や組織資産などが例示されていた。

第2の貢献であるインタンジブルズの測定にBSCを用いることを示した点について、財務・非財務を測定して管理するBSCの利用を提案した。BSCの各視点の活用を通じて、戦略と関連付けてインタンジブルズを捉えることができる。

参考文献

- 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).
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Prentice Hall (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論上基本編』ダイヤモンド社).
- Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff (1997), *Co-opetition*, Crown Business (嶋津祐一・東田啓作訳 (2003) 『ゲーム理論で勝つ経営：競争と協調のコオペティション戦略』日経ビジネス文庫).
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery (1995), Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, July-August, pp.118-128 (白鳥東吾訳 (1996) 「コア・コンピタンスを実現する経営資源再評価」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』6-7月号, pp.93-106).
- Kaplan, R. S. (2010), Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, *Harvard Business School*, pp.1-36.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (2014) 『戦略マップ [復刻版]：バランスト・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク』東洋経済新報社).
- Magretta, J. (2011), *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business School Press (櫻井祐子訳 (2012) 『[エッセンシャル版] マイケル・ポーターの競争戦略』早川書房).
- Mintzberg, H. (1987), Crafting Strategy, *Harvard Business Review*, July-August, pp.66-74 (梅津祐良訳 (1987) 「秩序ある計画化から工芸的に練り上げる戦略へ」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』11月号, pp.4-17).
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Free Press (斎藤嘉則・木村充・奥澤朋美・山口あけも訳 (1999) 『戦略サファリ』東洋経済新報社).
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略：いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社).
- Porter, M. (1996), What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, November-December, pp.61-78 (中辻萬治訳 (1997) 「戦略の本質」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2-3月号, pp.6-31).
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-90 (坂本義美訳 (1990) 「競争力分析と戦略的組織構造によるコア競争力の発見と開発」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』9月号, pp.4-18).
- Stalk, G., P. Evans and L. E. Shulman (1992), Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, March-April, pp.57-69 (八原忠彦訳 (1992) 「戦略行動能力にもとづく競争戦略」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』7月号, pp.4-19).
- Sveiby, K. J. (2010), Methods for Measuring Intangible Assets, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.

- Ulrich, D. and N. Smallwood (2003), *Why the Bottom Line Isn't ! How to Build Value Though People and Organization*, Wiley (伊藤邦雄・淡川佳子訳 (2004) 『インタンジブル経営：競争優位をもたらす「見えざる資産」構築法』ランダムハウス社).
- Whittington, R. (1996), Strategy as Practice, *Long Range Planning*, Vol.29, No.5, pp.731-735.
- 青島矢一・加藤俊彦 (2012) 『競争戦略論 (第二版)』東洋経済新報社。
- 新江孝 (2005) 『戦略管理会計研究』同文館出版。
- 伊藤和憲 (2014) 『BSCによる戦略の策定と実行：事例で見るインタンジブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献』同文館出版。
- 櫻井通晴 (2012) 『管理会計 (第五版)』同文館出版。
- 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法：時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社。
- 吉村孝司 (2006) 「第1章 経営戦略の概念」(吉村孝司編著『経営戦略』学文社, pp.2-16)。