

【 書 評 】



『BSC による戦略の策定と実行』

- 事例で見るインタングブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献 - 』

伊藤 和憲 著

同文館出版株式会社

平成26年 9月 1日刊

A5判・本体価格2,800円+税

BSC（バランスト・スコアカード）は、戦略を可視化する戦略マップと、戦略の進捗を測定し管理するスコアカードから構成され、元来、戦略の策定と実行を成功に導くのに有用なツールである。本書では、そのBSCを活用してインタングブルズ（無形の価値創造の源泉）を戦略と結び付けてマネジメントした具体的な諸成功例を平易な形で紹介するとともに、第一義的に外部報告である統合報告が内部管理上も役立つとして、管理会計上の研究課題でもあると論じた好著である。こうした著者の問題意識は、本書の副題に端的に示されている。

同じ財務情報と同じ能力・識見を有する人間が与件であったとしてもマネジメントの在り方によって企業の価値創造結果には大きな差異が出る。これは、経営力が究極のインタングブルズであることを示している。その分析手法としてのBSCが具体的な経営に如何に活用されているかが本書では見事に描写されている。

本書の内容を簡単に紹介すると、まず、序章において研究のフレームワークとして戦略と業務との統合型マネジメント・システムの重要性とBSCの課題が示された後、第1章でBSC自体、第2章でインタングブルズの測定と管理、の各々の概要を示して検討している。

これらを受けて、第3章では、統合型マネジメント・システムを実践している例としてキリンホールディングスの事例、第4章では、企業戦略と事業戦略の連携に関して組織間のシナジー効果やアラインメント（複数の組織が同じベクトルを持つこと）の重要性をリコー、シャープ、三菱東京UFJの事例を使って検討している。

次に、第5章では、戦略の策定と実行をインタングブルズ（人的資産・情報資産・組織資産）のマネジメントと関連付けて日米企業の例を用いて考察している。第6章では、戦略と業務へのBSCの適用を実際に4年間にわたって実践した海老名総合病院の事例が示されている。第7章では、BSCによる戦略実行と事後の業績評価について、中期経営計画の在り方に関する海外事例（ローリング型中期計画と固定型中期計画の各特質）が紹介されている。

さらに、第8章では、インタングブルズが企業価値の重要な部分を創造することから、統合報告の作成が企業内部の経営者に統合的思考をもたらすとともに市場からのメッセージを伝える機能があるとし、統合報告が管理会計研究上も重要な課題であるとしている。

終章では、インタンジブルズ研究が、これまで主として企業の内部情報に依拠する（第3章から7章まで）としてきたが、主として外部向け情報（統合報告）もが対象となること（第8章）を示し、財務会計と管理会計の新たな関係を提示している。

価値創造のプロセスは管理会計上も有用であるという点は、財務会計に焦点をあてることが多い公認会計士も銘記すべきポイントである。特に企業活動の意義や経営者の管理手法は、会計監査を行う公認会計士が経営者の行動を正しく把握するためにも、理解しておくべき事柄である。換言すれば、本書は、とりわけ財務会計のプロフェッショナルである公認会計士が、管理会計、ひいては「生きた経営力」をも理解するうえでの重要な扉を切り開いてくれている。しかも本書は、内容が体系的かつ具体的に記述されており読みやすい。

以上のことから、協会学術賞に値するものとして選定した。