

# 知的資産経営における BSC の有用性に関する考察

望 月 恒 男\*

In Japan, greater attention has recently been focused on intellectual assets-based management. There is an urgent need to examine and establish management tools for effectively measuring and utilizing intellectual assets. However, decisive management tools for intellectual assets-based management have yet to be developed. Past studies suggested the use of the Balanced Scorecard (BSC) as an important, effective tool for intellectual assets-based management. Although there are numerous tools derived from the BSC proposed by Kaplan & Norton, two main types of BSC may be applied to Japanese firms: Kaplan & Norton's BSC and Skandia Navigator developed on the basis of their BSC. These two types of BSC have commonalities and differences. This paper compared and examined Kaplan & Norton's BSC and the Skandia Navigator, which is one remarkable type of the BSC in Japan, in order to explore and utilize intellectual assets-based management tools that are appropriate or desirable for Japanese firms. One of the findings of this study is that Skandia Japan newly established a human focus in the center of the model and placed greatest emphasis on it in its intellectual assets-based management, and required the top management to undertake better understanding, commitment, and mid-and long-term approaches and visions instead of immediate effects. Since most of these characteristics are common to the traditional culture and values of Japanese organizations, it may be easier for Japanese firms to accept the Skandia Navigator than Kaplan & Norton's BSC.

キーワード：知的資産，知的資産経営，BSC（バランスト・スコアカード），戦略マップ，スカンディア・ナビゲーター，プロセスモデル，人材フォーカス

## I 序

近年では、企業経営における価値創造力及び競争優位の源泉が、有形資産から知的財産、人材、組織プロセス等の多様な知的資産へとシフトしてきていることが注目され、企業の

---

\* 愛知大学経営学部・専門職大学院会計研究科准教授

保有する知的資産が競争力の源泉として見なされるようになってきた。また、このような認識は企業レベルのみならず、国家レベルにおいても国際的共通認識となっている。

わが国においても、政府が推進役となり、知的資産経営への関心が高まってきた。あらゆる組織体の経営においても、知的資産をいかに有効に測定・活用するかマネジメント・ツールを検討し、確立することは緊急の課題と思われる。

しかしながら、知的資産経営のための決定的な知的資産のマネジメント・ツールは未だに確立されていない。これまでの研究によれば、知的資産経営における重要かつ有用なマネジメント・ツールの1つとしてバランスド・スコアカード (Balanced Scorecard; 以後、BSC と略称する) が挙げられる。

BSC に関しては、Kaplan と Norton が提唱した BSC とそれをベースとして開発された多くの種類のツールが存在するが、日本においては、特に主な流れとして Kaplan と Norton の BSC と、その一類型であるスカンディア・ナビゲーター (Skandia Navigator) との、言わば2つのタイプの BSC の活用が指摘できる。両者は多くの共通点もあるが、しかしながらいくつかの点で異なる。

そこで本稿では、両者の比較検討を通じて、日本企業にとってより「適合的」ないし、「望ましい」知的資産マネジメント・ツールとしての BSC を探求・展望するための何らかの示唆を提供したい。

## II 知的資産経営の進展とマネジメント・ツールの必要性

近年、日本においても政府が中心的な推進役となり、知的資産経営への関心が高まってきた。わが国においては、経済産業省『通商白書 2004』(2004年7月)での指摘を皮切りに、2005年10月には同省産業構造審議会新成長政策部会の経営・知的資産小委員会から『中間報告書』(以後、『中間報告書』と略称する)が公表された。そして、順次、以下の報告書等が公表されてきた。

- ・ 経済産業省『通商白書 2004～「新たな価値創造経済」へ向けて』2004年7月
- ・ 経済産業省産業構造審議会 経営・知的資産小委員会『中間報告書』2005年8月
- ・ 同上『知的資産経営の開示ガイドライン』2005年10月
- ・ 経済産業省産業構造審議会 中小企業知的資産経営研究会『中間報告書』2006年3月

経営において知的資産を認識し、有効に活用する知的資産経営の重要性が指摘されて久

しいが、次に日本企業にとっての知的資産経営の意義・重要性について確認しておきたい。『中間報告書』によれば、「知的資産」<sup>1)</sup>とは、知識経済下において、企業の超過収益力あるいは企業価値を生み出す源泉であり、有形でないものの総称であると定義付けられる〔経済産業省産業構造審議会 経営・知的資産小委員会、2005、p. 10〕。

そして、知的資産はあくまで価値の源泉であって、それを有効に活用することが経営にとって鍵となり、自らの有する知的資産をどのように維持、管理、強化、改善し、それをどのように組み合わせて事業に結びつけ、価値を実現していくかという「知的資産経営」の正否が極めて重要なのである〔経済産業省産業構造審議会 経営・知的資産小委員会、2005、p. 10〕。また、知的資産それ自体には、交換価値が絶対的に存在するものでもないし、「交換」が容易にできるものでもない。それ故、知的資産は、経営プロセスの中で活用されてはじめて、それによる価値が創造されるものであるという〔経済産業省産業構造審議会 経営・知的資産小委員会、2005、pp. 11-12〕。

例えば、知的資産に含まれる伝統的なわが国企業の「強み」としては、以下の事項が挙げられる〔経済産業省産業構造審議会 経営・知的資産小委員会、2005、pp. 10-11〕。

- ① 製造段階での「すりあわせ」に代表される製品の細部へのこだわり／技術・ノウハウ。
- ② 顧客との意思疎通による問題解決型の商品／サービスの開発スピードの速さとそれを可能にする組織／システム（取引先の側からの次世代商品開発のリクエストを含む）。
- ③ レベルの高い要求のフィードバックを可能にするレベルの高い消費者の存在と消費者と企業の結びつき（質の高いネットワーク）。
- ④ 品質や中長期的な安定的存在感、中期的な取引関係などに基づく信頼に裏打ちされた商品／サービス／企業のブランド力。
- ⑤ レベルの高い従業員のモチベーションの維持／能力の発揮及びそれを可能にしてきた雇用・組織関連のシステム。
- ⑥ 技術者・技能者の裾野の広さに支えられた知的創造の能力。

これまでのわが国企業は、これらの「強み」に立脚して、グローバル競争における競争優位を獲得してきたといえよう。しかしながら、バブル経済崩壊以降、わが国企業の競争優位性の低下が指摘されてきた。それ故に、今後のわが国企業がこれらの「強み」を持続しないし回復し、さらに新たな「強み」を付加してグローバル競争に打ち勝つためには、自

社の知的資産を把握し有効に活用することを通じて、財務上の利益と中長期的な企業価値向上を実現することが不可欠と思われる。『中間報告書』においても BSC の知的資産マネジメント・ツールとしての有用性が指摘されている [経済産業省産業構造審議会 経営・知的資産小委員会, 2005, pp. 62-70]。

### Ⅲ 戦略マップの活用

周知のように、BSC は、1990年代に Kaplan と Norton によって開発・提唱された管理会計ツールである。当初、BSC は財務的指標（「財務の視点」）のみではなく、「顧客の視点」、「内部ビジネス・プロセスの視点」、及び「学習と成長の視点」といった非財務的指標をも加味した新しい業績評価システムとして提唱されたが、アメリカ企業を中心として普及・定着していくうちに企業実務を通じて、次第に機能・適用範囲が拡張し、近年では、戦略を実現するためのマネジメント・システムとして認識されている。

BSC は、価値創造活動において知的資産を有形資産と結合することによって戦略を記述し、実行するフレームワークである。BSC では、上述の4つの視点間の因果関係と各視点内の因果関係を明らかにした上で、戦略マップを作成・利用することによって戦略を策定し、その実行・実現を確実にするのである。

これまでも彼らは、BSC が無形の資産<sup>2)</sup>のマネジメント・ツールとして有用であることを主張はしてきたが、その具体的な手続きに関しては必ずしも明確ではなかった。しかしながら、Kaplan & Norton [2004] では、戦略マップ<sup>3)</sup>を用いて無形の資産をマネジメントしようと試みている。彼らは、無形の資産を、①「人的資本」（従業員のスキル、才能、知識）、②「情報資本」（データベース、情報システム、ネットワーク、IT インフラ）、③「組織資本」（組織文化、リーダーシップ、従業員の方向付け、チームワーク、ナレッジマネジメント）の3つのカテゴリーに分類し、戦略マップは、戦略が無形の資産を価値創造プロセスにどのように結びつけるのかを明示するためのフレームワークを提供している。

戦略マップは、BSC の4つの視点における企業の戦略目標を統合するための可視的なフレームワークを提供するばかりではなく、とりわけ決定的に重要な内部プロセスにおいて、特に優れたパフォーマンスを提供するのに必要な人的資本、情報資本及び組織資本といった企業の無形の資産における特定のケイパビリティを明確にする [Kaplan & Norton, 2004, pp. 54-55]。彼らは、以上のような手続きで戦略実現に不可欠な無形の資産をマネジメントする BSC のフレームワークを提示している。

#### IV わが国の企業における BSC の導入・実施状況

わが国の企業における BSC の導入・実施状況に関して、既にいくつかの調査が実施されている<sup>4)</sup>。代表的な調査としては、青木・櫻井 [2003] in (櫻井 [2003] pp. 525-552), 野村総合研究所 [2003] in (森口・宮田・黒崎 [2005] pp. 298-303) が挙げられる。

まず、青木・櫻井 (2003) は、経営企画室や部長などの経営戦略の最高位責任者を対象として300社に調査票を送付した。回収(率)は107社 (35.7%) であり、導入状況は以下のとおりであった。

- ・ BSC を導入済み：8社，部分的に導入：12社，導入を検討中：31社。
- ・ BSC を導入済み企業の業種別内訳：製造業7社，電力1社。

次に、野村総研 (2003) では、単独売上高が500億円以上の上場企業・ジャスダック公開企業 (一部の非公開会社を含む) 1,330社を対象にアンケート調査を実施し、有効回答数189社 (有効回収率14.2%) であった。そして、BSC の導入状況は、以下のとおりであった。趨勢的には、今後も増大傾向にあるといえるが、欧米に比べて BSC を導入している企業は少ないことが指摘できる。

- ・ BSC を導入済み：35社，導入を検討中：85社。
- ・ BSC を導入済み企業の業種別内訳：  
電気機器 (22.9%)，食料品 (17.1%)，医療品 (8.6%)，電力・ガス (8.6%)，  
サービス業 (8.6%)，銀行業 (5.7%)，保険業 (5.7%) 等。

一方で、伊藤 [2004] in (谷 [2004] p. 81) は、BSC は日本企業にとって導入し、実践しやすいツールであること主張し、その理由として、以下の日本企業の特長を挙げている。

- ① 財務業績に拘泥せず、多元的・長期的な視点で企業経営のあり方を展望する組織風土が定着していること。
- ② TQC の一環として長年にわたって方針管理が実践され、成果を上げてきたこと。
- ③ BSC は、言わばこうした日本的な業績管理を米国流にアレンジしたものといえる。

しかしながら、これまで筆者が実施したインタビュー調査によっても知的資産のマネジメントに関しては重要性の認識度は高いが、実践度は低く、現状では、ほとんどがブランドや知的財産のマネジメントのみに限定的に取り組んでいるにすぎない<sup>5)</sup>。これまでのところわが国において知的資産マネジメントを明確化したBSCの実践例は、スカンディア・ジャパンや日立製作所の他にはほとんど見られない状況である。

## V 知的資産マネジメントの先行事例

### 1. 導入の経緯

本章では、前述のKaplanとNortonのBSCとは必ずしも同一ではないが、その顕著な一類型による日本国内での知的資本経営の先駆的事例<sup>6)</sup>として、スカンディア・ジャパンの事例を取り上げ、同社がBSCをベースとして独自開発したスカンディア・ナビゲーターの活用について考察する<sup>7)</sup>。なお、本事例に関しては、元スカンディア・ジャパンのICディレクター飯田和弘氏に対して、インタビュー調査を実施した。

スカンディア・ジャパンは、スウェーデンの変額保険分野に特化したグローバル企業として著名なスカンディア社の日本法人である。周知のように、これまでに多くの研究者によってスカンディア社の知的資本経営導入による経営変革の成功事例は紹介されてきた<sup>8)</sup>。

スカンディア社では、世界で初めて「知的資本(IC)担当チーム」を組織し、1991年にEdvinssonを知的資本担当重役として迎え入れ、本格的に知的資本(IC)経営を開始した。そして、1998年にプロセスモデル(後述)がスカンディア・グループ全体のグローバル統一のビジネスプランとして設定されたのを機に、スカンディア・ジャパンに知的資本経営が導入された。スカンディア・ジャパンの知的資本経営の実践期間は、1998年から2004年1月まで(ミレアホールディングスによって買収されるまでの期間)であるが、日本国内企業で初めて本格的に知的資本経営を導入・実践した先駆的事例として、わが国でも今後本格化が望まれる知的資産経営の導入・実践のモデル・ケースとして考察する価値は十分にあると思われる。

スカンディア社では、1994年から5年間、アニュアルレポートの添付資料として、*Visualizing Intellectual Capital in Skandia*を公表し、注目を集めてきたが、スカンディア社の基本概念・方針は、次のとおりである。①「知」は企業価値向上のための戦略と連動して初めて価値を持つこと、②ITツールを活用して「既知の知」を活用し、企業全体の知にしていくことはもちろんのこと、「未知の知」の創発を重視していること、③それを

知的資本経営を通じて実現していくことである [飯田, 2003, p. 42]。

さらに、スカンディア・ジャパンが知的資本経営を導入した当時の同社を含む多くの日本企業が、以下の悩み及び問題点を抱えていたという [飯田, 2003, p. 42]。まず、経営サイドの悩み及び問題点としては、①どうしたら株主価値を高めることができるのか、②自社の強みや競争優位が何で、資源集中すべき領域がどこなのか絞りきれない、③組織戦略が末端まで浸透しない、④部門を越えた連携やコラボレーション（協働）がうまくいかず、知識やノウハウなどの資源の効率活動がうまくいっていない等、が挙げられる。一方、従業員サイドの悩み及び問題点としては、①全社及び所属組織の戦略や方向性が見えない、②組織における自分の役割や仕事の意義、組織目標に対する貢献度合いがよくわからない、③組織構造が重層的で権限委譲が進まず、変化に対する迅速な対応ができない等、が挙げられる。

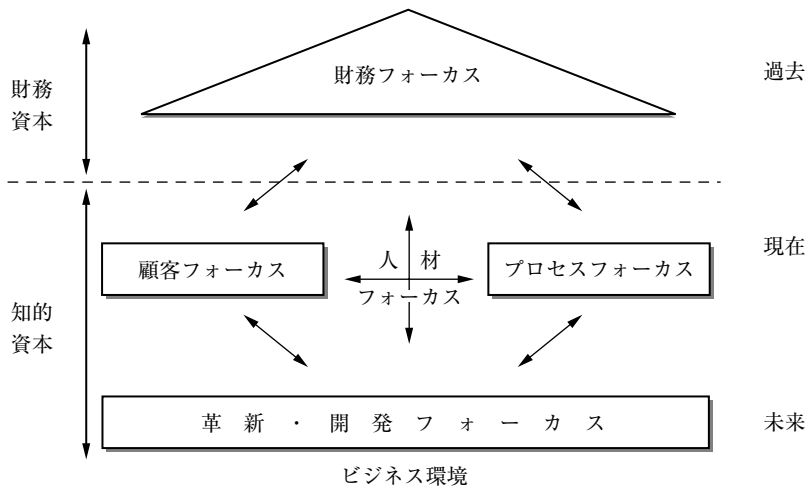
## 2. スカンディア・ナビゲーターの活用

まず、同社では、知的資本を人的資本と構造的資本から成り立つものと考え、2つに分類した。人的資本とは、従業員とともにあって、企業が所有できない資本である。具体的には、個々人の持つ知識、技術、革新性、能力等の組み合わせであり、企業の価値観、文化、理念等である。一方、構造資本とは、ソフトウェア、データベースや商標等、企業による所有が可能であり、企業間で取引できる資本である。

これらの知的資本を可視化し、活用していくことによって財務的成果を上げ、将来の株主価値（企業価値）の向上を実現する戦略マネジメント・システムが、同社のスカンディア・ナビゲーターである。ナビゲーターは、Edvinsson が中心となり Kaplan と Norton の BSC をベースとして独自開発したシステムであるので、BSC の一類型として位置付けることができよう。

ナビゲーターでは、企業価値の創造を、「財務」、「顧客」、「プロセス」、「革新・開発」及び「人」（人材）のフォーカス（視点）からなるものと見なしている（図表1）。このうち財務資本は、既に生み出された価値であるという意味で過去を示し、他のフォーカスが現在及び未来の企業価値を創造する要因（知的資本）であると見なしている [飯田, 2003, p. 43]。

次に、ナビゲーターの活用・実行に際して、具体的なミッション・ビジョンとアクションプラン及び指標に変換しなくてはならないが、そのためのビジネスプランニング・ツールとして、スカンディア社ではプロセスモデルを作成・運用している。プロセスモデルは、BSC の戦略マップと同様の機能も有しているので、同社では戦略マップを作成していな



出所：飯田 [2003, p. 42]

図表1 スカンディア・ナビゲーター・フレームワーク

かったという。プロセスモデルは、次の手順で作成される。

- (ステップ1)：ミッション・ビジョン，サクセスファクター（ミッションやビジョン等を実現するための成功要因），インディケーター（指標），アクションプランを決定する。
- (ステップ2)：次に，指標を5つのフォーカスにポジショニングし，
- (ステップ3)：これを測定し，
- (ステップ4)：測定結果を評価する

なお，プロセスモデルの作成に付随するメリットとして，指標を探る過程で，自らの思考が明らかになり，戦略的な思考やものの見方が養われ，企業の向かっている方向がより深く理解できるようになったという。そのため指標決定は，極めて重要な作業である。また，留意点として指標決定に際しては，戦略を説得力とインパクトのある一貫したストーリーに仕上げることを意識しなければならない。その際には，①結果指標だけではなく，先行指標を盛り込むこと，②先行指標を「仮説」と位置付け，複数設定すること，③メンバーの主体性を重視すること，④現場の感覚を大切にすること，⑤指標を共有化すること，が肝要である [飯田，2003, p. 43]。

さらに，ナビゲーターを使用する日々の業務レベルでは，まずイントラネットのドルフィン・システム<sup>9)</sup>を使って定期的な報告を行い，主要な指標はパソコンのデスクトップに



表示されており、また、スカンディア・グループ各社との比較のベンチマークとして使われている。

以上が、スカンディア・ジャパンの知的資本経営におけるナビゲーター活用の概略であるが、その最大の特徴としては、従業員個人レベルにまで展開され、個人の業績評価ないし人事考課と連動している点が挙げられる。このように個人レベルにまで展開されていたのは、スカンディア・グループの中でもスウェーデンのスカンディア本社と同社のみだったという。しかしながら、同社でもプロセスモデルの導入当初は、なかなか現場レベルにまで浸透せず、とりわけ営業部においては難しかったという。

飯田氏によれば、同氏の経験から得られた主要な知見としては、最も重要な知的資本は「人」であり、その点を踏まえた上で、次の事項が必要不可欠という。①いかに従業員個人レベルまで展開するかが重要であり、個人の業績評価ないし人事考課と連動させること、②できる限り早く現場レベルに浸透させること（通常で2、3年を要する）、③現場レベルにとっては大きな圧力となることを意識・理解すること、④自分の会社・仕事の意義を理解させること、⑤トップの理解とコミットメント、⑥短期的ではなく中長期的な姿勢・視野を持つこと。

## VI 小 括

Kaplan と Norton の BSC とスカンディア・ジャパンにおけるナビゲーターとの比較として、両者の主な相違点としては、まず第1に BSC はトップダウン型であるのに対して、ナビゲーターはボトムアップ型である点が指摘できる。

次に、第2としては、図表1でも明らかなように、視点（フォーカス）の配置に関して BSC の「学習と成長の視点」に該当するものとして「革新・開発」及び「人材」の2つのフォーカス（視点）を配置している点である。これは、スカンディアでは、人的資本は企業の真の活力の源泉であり、成功への要因（サクセスファクター）であるとの認識に起因しているという。それ故、「人材」のフォーカスが、全てのフォーカスにかかわっている。また、サクセスファクターの指標の1つは IC ディレクターであり、アクションプランとして IC ディレクターを採用することが挙げられていた。

また、第3としては、Ashton [2005] によれば、人材のフォーカスが BSC では独立の視点ではなく学習と成長の視点に含まれている点、及びナビゲーターにおける「革新・開発の視点」の一部は、BSC の「内部業務プロセスの視点」、とりわけ「革新プロセス」という下位の視点（範疇）に含まれることが指摘されている（Ashton [2005] p. 87）。

加えて、第4としては、前述のように戦略を説得力とインパクトのある一貫したストーリーに仕上げるためにBSCでは戦略マップを作成するのに対して、ナビゲーターではプロセスモデルを用いることである。戦略マップとの相違点としては、BSC及び戦略マップは垂直的階層をなしているのに対し、プロセスモデルは水平的で、左からミッション・ビジョン、サクセスファクター（重要成功要因）、指標、ターゲット、アクションプランという構造になっている点である。左から右への流れを重視し、かつサクセスファクター及び指標間のつながりを踏まえてプロセスモデルを作成することで、戦略マップを作らなくてもビジョン達成までの道筋が描けるものとなるという。

以上のように、本稿では、日本企業にとってより「適合的」ないし、「望ましい」姿の知的資産マネジメント・ツールを探求・展望するために、Kaplan & NortonのBSCと日本ではその顕著な一類型であるナビゲーターとの比較検討を行った。そこから得られた知見としては、例えば、人材の視点を新たに設け中心に据え、それを知的資本経営において最も重要視する姿勢や、同時にトップに対しては理解とコミットメントの要求及び即効性を求めるのではなく中長期的な姿勢・視野が求められることなどが指摘された。これらは伝統的な日本企業の組織風土・価値観と共通する部分が多いと思われる。

それ故に、日本企業にとってはKaplan & NortonのBSCよりも、むしろスカンディナヴィア・ナビゲーターの方がより受け入れられやすいのではないかと考える。さらに、ナビゲーターでは、最も重要な知的資本である人材を効果的に活用するためには、従業員個人レベルまでの展開と個人の業績評価システムとの連動が不可欠であること等も明らかにされた。

今後、わが国企業においても知的資産経営の展開が本格化することが望まれるが、その際にはBSCを筆頭に管理会計ツールの果たすべき役割は非常に大きいと思われる。そして、その際には日本企業の現状に即したより詳細な調整・調節が必要であろう。これらについては今後の検討課題としたい。

#### 注

- 1) 本稿では、「知的資産」(intellectual assets)、「知的資本」(intellectual capital)、「無形資産」(intangible assets)ないし「無形の資産」(intangibles)に関して、特段の断りのない限りは同義として認識することとするが、しかしながら、無用な混乱を避けるために用語・呼称の統一は行わず、各論者・各社による用語・呼称をそのまま使用することにする。
- 2) 上述したように、特段の断りのない限り、本稿では「無形資産」ないし「無形の資産」と「知的資産」及び「知的資本」を同義としている。
- 3) 戦略マップとは、BSCの4つの視点における戦略目標間の因果関係を明らかにして戦略を記述するための図である[Kaplan & Norton, 2004, p. xii]。
- 4) なお、日本企業のBSC導入の促進要因に関して調査・検討したものに乙政[2004]、伊藤[2006]があ

- る。
- 5) 筆者が2005年4月から実施（現在継続中）しているわが国の製造業を中心とした知的資産経営の実践及び BSC の導入・活用に関するインタビュー調査である。
  - 6) 『中間報告書』では、日本企業で既に知的資産経営に取り組んでいる先進的企業として、日産自動車、資生堂、岡谷鋼機、日立製作所、武田薬品工業を紹介している〔経済産業省産業構造審議会 経営・知的資産小委員会、2005, p. 21〕。ただし、このうちで知的資産経営に BSC を活用していることが公表されているのは日立製作所のみである。なお、日立は知的資本経営の導入を知的資本コンサルティング会社(株)アクセル社に依頼しており、それに際して2003年4月に同社に資本出資を行っている。加えて、アクセル社はスカンディア社の知的資本経営のベースを構築した Edvinsson（現 Lund 大学）が設立に関与した知的資本測定・評価会社である Intellectual Capital Sweden AB (ICAB) 社の日本パートナーである。したがって、全く同一ではないが日立で導入されている知的資産経営のかかなりの部分は、スカンディア社にルーツを求められることができると思われる。日立の知的資産経営の取り組みについては、日立コンサルティング・アクセル編〔2007〕及び望月〔2005〕を参照されたい。
  - 7) スカンディア・ジャパンは、2004年2月にミレアホールディングスによって買収され、同年4月に直接子会社となり社名を「東京海上日動フィナンシャル生命」に変更した。
  - 8) 例えば、Olve, Petri, Roy, J., Roy, S〔2003〕を参照されたい。なお、本稿では、特段断りのない限りは、知的資産経営と知的資本経営を同義とする。
  - 9) ドルフィン・システムとは、スカンディア・グループが活用しているナビゲーターのコンセプトに基づいて開発された IT システムである。

#### 参考文献

- Ashton, R. H. (2006), "Intellectual Capital and Value Creation: A Review," *Journal of Accounting Literature*, Vol. 24, pp. 53-134.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Press（櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一（2005）『戦略マップ』ランダムハウス講談社）
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (2000), *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business 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. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Press（吉川武男訳（1997）『バランス・スコアカード』生産性出版）
- Olve, N. G., Petri, C. J., Roy, J., Roy, S. (2003), *MAKING SCORECARDS ACTIONABLE*, Wiley & Sons（吉川武男訳（2005）『実践バランス・スコアカード』生産性出版）
- Silk, Scott. (1998), "Automated the Balanced Scorecard" *Management Accounting*, May, pp. 38-44.
- Skandia (1994), *Visualizing Intellectual Capital in Skandia: Supplement to Skandia's 1994 Annual Report*.
- (株)アクセル（2004）資料『COMPANY PROFILE』。
- 伊藤和憲（2006）「戦略マップと BSC 導入の促進要因と阻害要因」『専修商学論集』第83号, pp. 105-114.
- 乙政佐吉（2004）「わが国企業のバランス・スコアカード導入に対する促進要因の分析」『会計』森山書店, 第166巻第5号, pp. 127-139.
- 経済産業省（2004）『通商白書 2004～「新たな価値創造経済」へ向けて』。
- 経済産業省産業構造審議会 経営・知的資産小委員会（2005）『中間報告書』。
- 経済産業省産業構造審議会 経営・知的資産小委員会（2005）『知的資産経営の開示ガイドライン』。
- 経済産業省産業構造審議会 中小企業知的資産経営研究会（2006）『中間報告書』。
- 古賀智敏（2005）『知的資産の会計 マネジメントと測定・開示のインターアクション』東洋経済新報社。
- 櫻井通晴（2006）「管理会計における無形の資産のマネジメント」『企業会計』中央経済社, Vol. 58, No. 8, pp. 18-26.
- 櫻井通晴（2003）『バランスト・スコアカード—理論とケース・スタディ』同文館出版。

- 住田孝之（2006）「『知的資産経営報告』で価値創造ストーリーを示せ」『週刊金融財政事情』（社）金融財政事情研究会，第57巻第17号，pp. 54-59。
- 谷武幸編著（2004）『成功する管理会計システム—その導入と進化』中央経済社。
- 飯田和弘（2003）「スカンディア・ジャパンの知的資本経営」『季刊未来経営』フジタ未来経営研究所，No. 8，冬季号，pp. 42-43。
- 日立コンサルティング・アクセル編（2007）『日立の知的資本経営』中央経済社。
- 望月恒男（2006）「知的資産経営におけるBSCの活用」『企業会計』中央経済社，Vol. 58，No. 8，pp. 27-35。
- 望月恒男（2005）「知的資本経営と管理会計—日立製作所の事例を手がかりとして—」『愛知経営論集』第151号2月，pp. 37-55。
- 森沢徹・宮田久也・黒崎浩（2005）『バランス・スコアカードの経営：戦略志向の組織づくり』日本経済新聞社。