

SOX 法対応を戦略的競争優位に結びつける経営管理

The Strategic Mgmt brings competitive edge,
leveraging SOX deployment

朝倉俊明 (Asakura, Toshiaki)

志賀真保子 (Shiga, Mahoko)

株式会社富士通総研 イノベーション推進室

asakurat@jp.fujitsu.com

shiga.mahoko@jp.fujitsu.com

As Japanese authority are currently developing a Japanese version of Sarbanes Oxley Acts which is scheduled to be initiated from the accounting period of March 2008, Japanese corporations are now compelled to work on significant preparation to comply with it. Japanese corporations didn't make much account of stockholder-focused management traditionally because of their business complexity. Thus, insufficiently structured internal control systems and unclear business processes deployed over corporations and their responsibilities to be defined for each personnel are currently considered to be a significant challenge for Japanese corporations. Systems thinking and system dynamics are effective methodologies to solve this kind of complexity of business environment. In this session, we will introduce business cases of leveraging the compliance with Sarbanes Oxley Acts. In these cases, we will discuss about a development of a communication scheme, incorporating KPIs which play a role of a common language over corporate activities and a dynamic visualization of business and operational performance, utilizing the methodology of systems thinking and system dynamics.

要旨：2008 年度 3 月期にむけて、日本においても日本版 SOX 法の法制化への検討がされており、日本企業もその対応に迫られている。それは、ビジネスの複雑さゆえに日本企業が今まで取り組んでこなかった株主重視経営、それゆえの統制環境の整備の不備、業務プロセスの明確化と責任が大きな課題となっている。このようなビジネスの複雑な問題を解決するためにはシステムズ・シンキングシステムダイナミックスの手法が有効である。事例として、実施してきたシステムズ・シンキング手法を活用した

事業 / 業務の可視化、KPI を共通言語としたコミュニケーションスキームの構築による SOX 法対応の事例を紹介する。またその一方で、どこまでの対策を講じるべきなのかという疑問も湧きあがってきている。

1. システムズ・シンキングによるメリット

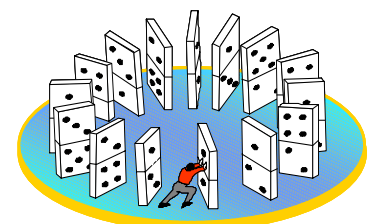
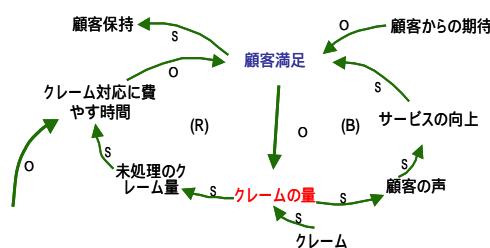
本論文では、SOX 法の施行によって、これまで日本企業が取り組んでこなかった難しい問題を事例として、システムズ・シンキングおよびシステム

ダイナミックスを活用したソリューションを紹介するものである。そのひとつが、企業内の統制環境の整備であるが、これまで、メインバンク制、株の持合制度、物言わぬステークホルダーという生ぬるい経営環境の中にいた日本企業には、その必要性が理解できないでいる。すなわち、日本企業には企業文化として醸成されていなかったので、仕組みとして構築していくことが求められるのである。その仕組みとは、経営者のビジョンが現場の業務に展開され、明確化された数値目

古典的な仮説



しかし...実際の因果関係はより複雑であり、大規模化であり、非常に早いスピードで変化する



業務の一部を部分的に捉えるのではなく、業務全体を見渡すことで因果関係全体を理解し、そのうえで因果関係全体のパフォーマンス(業績)を管理していく必要がある。

図1 因果関係分析

標に対してコミットメントされ、数値目標が達成されること

で会社と個人がWin-Winの関係を得られることである。その仕組みの構築を阻む問題は、自分の業務があるいは他の複数部門間の業務がどう影響されているのかを理解することである。そこで、システムズ・シンキングの考え方が活用できるのである。

2 . SOX 法、COSO の対応

2 . 1 SOX 法の制定の背景

2001 年末に米国で起きたエンロン社の破綻や 2002 年のワールド・コム社の粉飾決算の事件を受けて、2002 年 7 月にサーベンス・オクスリー法 (SOX 法) が成立された。これは、株主保護の視点から、企業会計手法の見直しや独立性の高い監視機関の設置、監査法人の独立性の確保、企業の不正行為への罰則事項などを盛り込んだ法律である。一方、日本においても、西武鉄道や日本テレビの有価証券報告書の虚偽記載問題により低下したディスクロージャー制度への信頼性回復の措置として、2005 年 7 月に金融庁が毎年度決算において財務報告に係る内部統制の有効性評価に関する報告書の作成と提出の法制化に向けた「財務報告に関わる内部統制の評価および監査の基準」の草案が公表され、2008 年度 3 月期からの施行に向けて検討されている。

2 . 2 SOX 法と補完関係にある COSO

1992 年にトレッドウェイ委員会が公表された「内部統制の統合的枠組み (COSO)」が内部統制のフレームワークの世界のデファクト・スタンダードと見なされており、各国で採用されている。日本版の COSO では内部統制の目的に「資産の保全」を、構成要素に「IT の利用」を追加しているのが特徴である。SOX 法は経営者の暴走を未然に防止するための仕組みであり、COSO は内部統制を目的とした仕組みで、基本的にはお互いが補完関係にある。

3 . COSO のインパクト

3 . 1 内部統制のメリット

企業内に有効な内部統制のシステムを整備・運用することにより、業務の効率性やコンプライアンス体制の確立、およびディスクロージャー情報の適正性を担保することになり、グローバル水準のリスク・マネジメントに対応した企業として国際的な競争力を高め、企業価値の向上に大きく貢献するものである。

3 . 2 内部統制への対応状況

内部統制システムは、例えば、ある営業担当者が会社の領収書を持ち出して勝手に売掛金を回収し、この事実を隠蔽するためにラッピングを行ったり、あるいはある倉庫担当者が長期滞留在庫を外部に横流ししたり、またある営業部長が接待費を空の領収書で不正に着服していたような業務上の不正行為を防止するためのチェック機能を持つことが必須である。そのためには、業務プロセスの業務内容、責任、権限が明確にされ、問題が発生した場合に原因を遡及できるだけのトレーサビリティを確保する必要がある。

現在の米国の SOX 法への対応状況を見ても、文書化の過程で、内部統制上の不備が多数見付き、改善するための想定外コストが発生し、混乱が生じる。例えば、三菱東京フィナンシャル・グループでは、業務分析により約 5,000 件 (東京三菱銀行のみ) のプロセス項目を洗い出し、リスク・マネジメントを実施するためのコンサルティングおよび文書管理に数億円の投資を要している。また、米国トヨタでは、SOX 法対応のために 3 年間で 100 億円の投資を行ったといわれている。このように、SOX 法への対応のための投資に際限なく、2008 年度に施行される日本版 SOX 法に日本企業は、どこまで何をすべきなのかが見えず、各企業は対応に戸惑いを見せている。

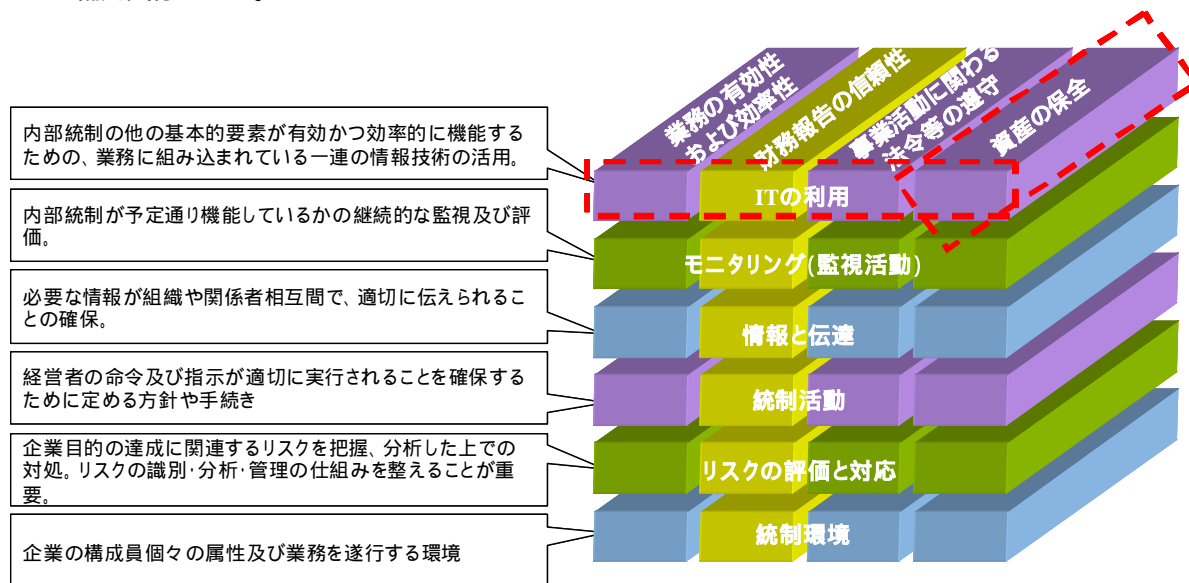


図2 日本版COSOのフレームワーク

4. 対策の論点

日本企業のほとんどが、これまでのメインバンク制、株持ち合い等のぬるい経営環境の中で事業を行ってきたため、新しい規制へ仕方なく対応しなければならない、単なるビジネスコストとしての負担増であると消極的に考えている。しかしながら、現状の国際競争の激化、ドッグイヤーでの経営判断等を考えれば、自立的な経営の見直し、チェックを行う良い機会であるとも言える。海外では、ブリティッシュペトロリアムは自己の経営改革の結果、それがSOX法、COSOに結果的に適合していたと言っている。つまり、SOX法への対応は目的ではなく結果なのである。

内部統制を戦略的に活用していくためには、具体的に何をすべきか。そのためには、「統制環境の整備(フェーズ1)」、「管理会計の実践(フェーズ2)」、「ビジョンで現場を動かす(フェーズ3)」の3つのフェーズで企業内部の仕組みを構築していくことが望ましいと考える。ただし、企業によっては対応状況に差があり、どのフェーズから、あるいはどこまで実施するのは企業によって異なる。

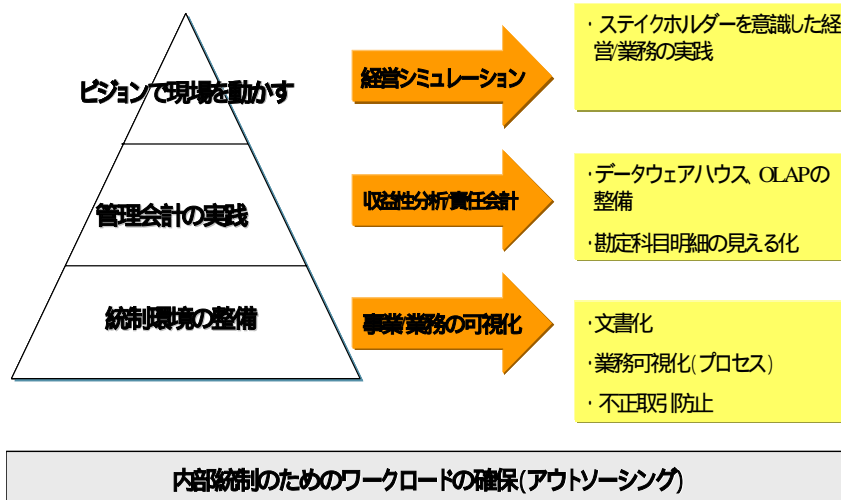


図3 内部統制を戦略的活用に向けた取り組み方針

フェーズ1では、グループ連結経営の実現や部門別業績の正確な把握を目的に、事業あるいは業務の可視化をおこなうことによって、成功要因を体現したプロセスを定義し、プロセスベースの現場運営を実現する統制環境を整備することを可能にする。そして、グループ連結や部門別業績が把握できる環境が整備されて初めて、フェーズ2での管理会計を実践できるようになる。

次にフェーズ2の管理会計の実践では、企業のビジネスモデルを明確にした上で、収益性分析と責任会計を実践していく。その際、事業戦略実行上にKPIを直接・間接に反映させた指標を管理会計に取り組んでいくことが重要である。KPIを考える上で重要な視点は以下の3つである。

- ・ KPIを何故作るのか
- ・ KPIを達成すると何かいいことがあるのか
- ・ KPIは従業員とコミットされているのか

その結果、KPI指標に問題があれば、目標値あるいはKPI指標自体を見直しサイクルにより、KPI指標の精度はスパイラルに向上していく。また、業務プロセスに課題があれば、トップダウンで新たな業務改革として施策を講じて、それによって企業の経営効率が飛躍的に改善されていく。

フェーズ3では、企業が最終的にやるべきこと、SOX法が株主の保護を目的として制定されているように、企業側でもステイクホルダーを意識した経営および業務の実践が今後求められてくる。つまり、ステイクホルダーが求めるハードルレートに応じて、トップが経営目標(例えば、利益率、ROA、フリーキャッシュフロー等)を定め、その目標を達成するための業務プロセスの明確化(業務内容/責任/権限)とそのトレーサビリティが確保された上で、透明で公正な経営および業務が実践されることである。そのためには、ビジョンで会社を動かすこと、すなわち企業のビジョンや戦

略がトップダウンでシームレスに業務へ展開されることが必要条件になる。

しかしながら、日常業務に追われながらそのためのワークロードを確保することは困難であると指摘されるかもしれない。その答えはABMの発想にあると考える。つまり「その業務はその人にしか出来ないのか?」「業務がリソースを消費する」といった単純なメッセージではあるが、高付加価値業務を実現していく上では重要な視点である。場合によっては、低付加価値業務はアウトソ

ースするといった施策も必要となるだろう。

5. 統制環境の整備事例

フェーズ1の統制環境の整備を実現するにあたり、前項に述べたとおり、業務を明確に定義することが重要であるが、定義する上で、因果関係で業務の構造を誰にでもわかるように明らかにすることが重要である。その意味でシステムズ・シンキングを用いて定義することにより、業務プロセスや責任の所在が明らかになるとともに、業務と財務指標との因果関係が明らかになる。これまで自分自身の業務が企業価値の向上にどれだけ影響があるかなど考えずに、目の前に与えられた業務だけを最大限の効果を発揮するように勤めていた従業員が、その業務が他部門の業務へどう影響しているかを理解できるようになり、また最終的に現場

レベルの業務がどのように企業の価値向上に影響を与え、企業価値向上によって得られた会社の利益がインセンティブや昇給などの評価として自分自身にフィードバックされることが理解することが可能になるのである。

業務の明確化の流れとして、最初に経営的意思決定を下すことができる事業単位あるいはバリューチェーンのレベルを可視化する範囲として定義する。

次に各バリューチェーンを構成する業務間の

因果関係を可視化し業務プロセスを明確化していく。ここで紹介する事例では、システムズ・シンキング手法を活用して、バリューチェーンを構成する要素間の因果関係を整理し、その上でオーナー部署をマッピングして、誰もが分かりやすいビジネス要素関連図に作成している。ビジネス要素関連図は、財務の結果指標をトップにして、関連する財務指標にデュボン展開した財務モデル部分と、非財務指標で展開した業務モデルから構成されている。

次に定義されたバリューチェーンの特性を整理し、その実績値の傾向からそのバリューチェーンが事業サイクル上のどのポジションに位置しているのか明確化する。その結果をもとに、経営層が事業ポートフォリオや戦略的判断を下すことが可能となる。

バリューチェーンの特性と業務プロセスが把握された後に、バリューチェーンの付加価値を最大化するインパクトの高い要素、いわゆるレバレッジ・ポイントを特定していく。さらに自社への影響度合いと不確実性の高い事業環境の変化要因をシナリオ・ドライバーとして考慮した上で、企業価値または事業価値を最大化させるレバレッジ・ポイントに働きかける戦略シナリオを評価していく。その結果は、ビジネス要素関連図を活用して業務に展開され、全社でその情報を共有していく。また、全社のミッションから戦略へ、さらにバリューチェーン単位にどのように方針が展開されているのかをミッション展開図を用いて整理し、整合性をチェックし、戦略と方針に一貫性を持たせる。

最後に、KPIによって、短サイクルでモニタリングしていくコミュニケーションスキームを構築していくことが重要である。これによって、KPIはスパイラル的に精度が向上されていく。

下記は、実際にある企業のネットワークサービス事業部で業務の可視化を行った事例紹介である。なお、

この企業の目標はキャッシュフローの最大化であったため、財務指標はキャッシュフローを用いている。

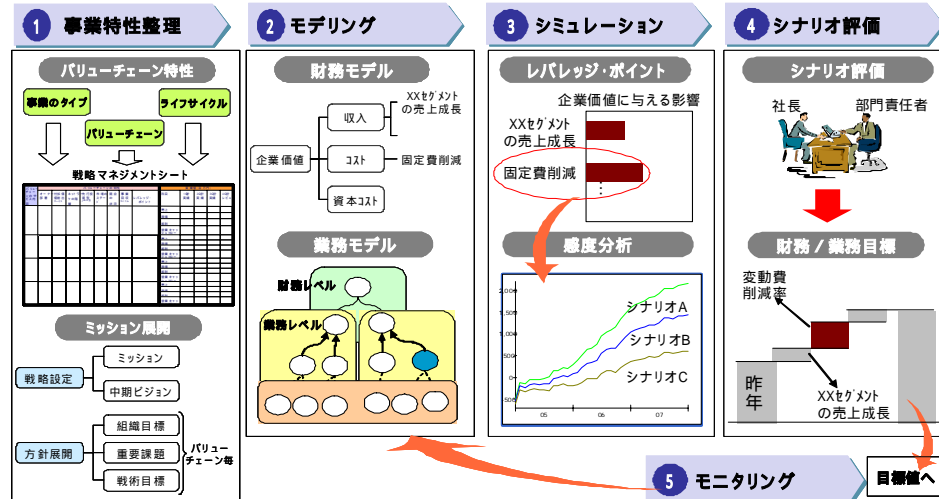


図4 経営の可視化の考え方

5.1 バリューチェーンを定義する

この事業部では何種類ものサービスが存在し、いくつもの部門で成り立っていたため、どの部門がどのサービスの何を担っているのかという全体像を、本部長を含む誰もがわからず、サービスの業績悪化の責任を押し付け合っていた。

そこで各部門長にヒヤリングした結果を基にサービス毎のバリューチェーンと部門の構成を明らかにしとところいくつかの課題が明らかになった。(図5)

アプリケーションサービスのバリューチェーンは事業企画から保守・運用にわたる一連のプロセスをひとつの部門に有しているためサービスオーナー部門が明確になっている。しかし、インフラサービスのバリューチェーンはプロセス毎に担当部門が分散されており、サービスオーナー部門が明確になっておらず、ミッションが見えにくいということが、責任の押し付け合いにつながっているという課題が抽出された。また開発プロセスにおいてインフラ、ミドル、アプリケーションを統合する部門がなく、各々のサービスを合わせた相乗効果を考えて開発していないという課題が取り上げられるようになった。

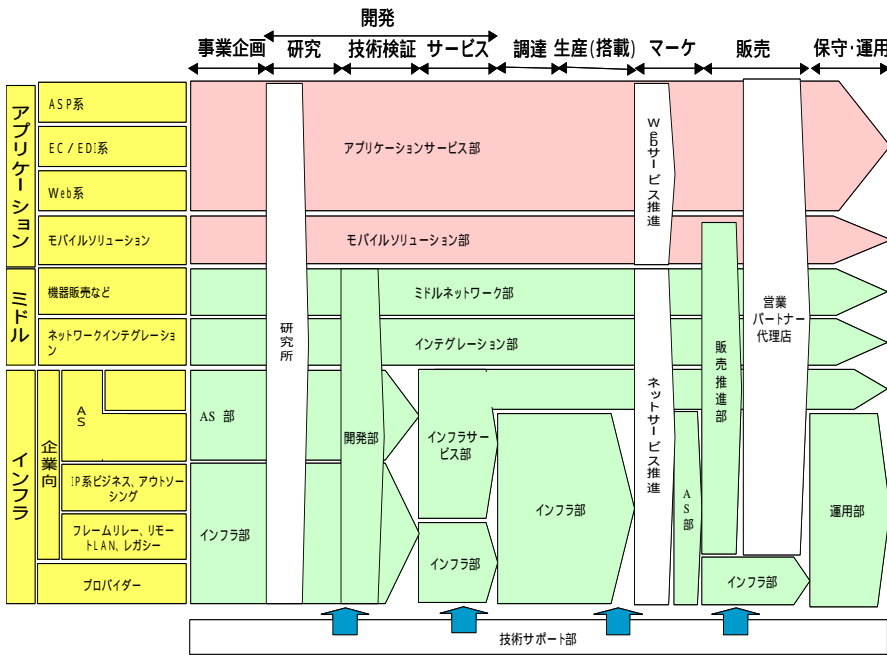


図5 組織とバリューチェーン

5.2 業務プロセスの明確化

全社的な目標であるキャッシュフローを最大化するために、各サービス別にどのような改善施策を行うべきか、バリューチェーンごとに因果関係を可視化しビジネス要素関連図を策定することで、業務プロセスを明確化させた。(図6)

ビジネス要素関連図策定によって、インフラ部はコストセンター、AS部はプロフィットセンターであることが判明し、そのサービスに対しての責任の所在が明確化された。すなわち因果関係を可視化したことで、他部門との会話のベースが確立された。

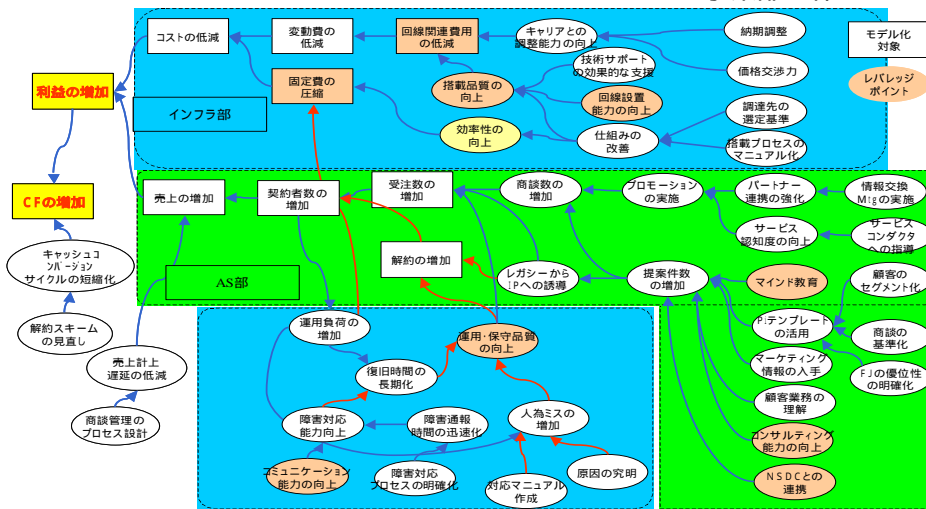


図6 ビジネス要素関連図

5.3 バリューチェーンの特性の整理とレバレッジ・ポイント、KPIの確定

次に、バリューチェーンの単位の特性と事業価値を明らかにした。(図7)

各々のサービスが、どのように付加価値を生み出すのか、先行投資型なのかそれとも非投資型なのか、市場は成熟しているのかまだ伸びていくのか、回収サイクルはどのくらいなのか等の特性を把握した結果とサービス毎の財務データ値と比較することで、単純に財務結果だけにとらわれない戦略を考察することが可能になり、事業拡大、縮小、継続、撤退の意思決定のベースとなった。また、実績値を把握する際に、バリューチェーン毎に財務データが取得できないという問題が発生したため、管理会計の方法を見直すこととなった。

バリューチェーンの特性と業務プロセスが明確化されたことにより、レバレッジ・ポイントが確定され、マネジメントするポイントであるKPIを設定し、現場への目標値とした。

今までの目標は「品質を上げる」とか「コミュニケーション能力を高める」などといったように独立して考えられており、その目標を達成することの必要性、施策の結果は売上や利益に反映され、評価にフィードバックされるなどといったことは伝わっていなかった。

業務プロセスを明確に定義した上でKPIを設定することでそのような課題の解決につながった。

5.4 ミッションの展開

事業部全体のミッションはトップダウンで決定されており、部門の方針はボトムアップで決定されるため、ミッションと現場の方針のつながりがみえにくい状態だった。

ミッション展開図を作成することで、事業部のミッション・ビジョンと部門の方針が一貫性をもってつながった。(図8)結果、現場の目標が全社の目標とつながったのである。

5.5 モニタリング

KPI、財務数値の実績把握・是正策の検討・実行は月次ベースにモニタリングシート(図9)で行い、KPIの設定・フィードバックは四半期ベースに行うモニタリングの仕組みを確定させた。

四半期でKPIが実際に正しかったのか、またはKPIの設定値が正しかったのか、KPIを達成するための施

策は正しかったのかなどを検証するために、再度 KPI 設定時と同じようにモデルやレバレッジ・ポイントを検証し、KPI にフィードバックを行う。

定期的に見直すことによってより効果的な KPI を設定することが出来るようになり、財務指標に直結した業務プロセスの改善を行うことができるようになった。

バリューチェーンのサービス内容	バリューチェーンの特性							実績値(百万円)					
	オーナー部署	付加価値創出サービス	ネットワークの階層	先行投資型/PKG型	市場のステージ	競合	事業回収サイクル	CSF	科目	1Q実績	2Q実績	3Q実績	4Qレビュー
ビジネスIP	AS部	バリューバックジャー	インフラ層	非投資型/PKG型	成熟期	キャリア各社	半年	コストダウン 必要な品質の確保 ・3Gネットワーク応力 ・回線設置能力 ・コンサルティング能力 ・マインド教育	売上	4.5	4.9	4.3	7.3
ネットワークインテグレーション	AS部	ネットワーク型企業連合のリーダー	プラットフォーム/インテグレーション層	非投資型/PKG型	成熟期	Sier	プロジェクト単位	コンサルティング能力 マインド教育 当該内容の具体化能力	原価	3.9	4.1	4.1	5.1
モバイルソリューション	AS部	ネットワーク型企業連合のリーダー	アプリケーション層 & プラットフォーム/インテグレーション層	先行投資型/PKG型	成長期	Sier	3年	-スピード ・プロバセも相乗効果 ビジネスチャンスの拡大	粗利	5	7	5	1.4
ASP	AS部	顧客エージェント	アプリケーション層 & プラットフォーム/インテグレーション層	先行投資型/PKG型	成長期	Sier	年黒字化 年回収	適切な事業計画 ・プロバセも相乗効果 マーケティング能力	等)営業キャッシュフロー		1.7	947	2.4
									売上	1.9	625	1.2	2095
									原価	55.9	127.8	102.6	156.3
									粗利	1.60	3.47	2.24	5.32
									等)営業キャッシュフロー		-17.1	1.5	81.9
									売上	1.5	1.97	2.16	3.60
									原価	8.5	1	1.32	37.5
									粗利	6.9		8.4	-1.5
									等)営業キャッシュフロー		8.5	6.0	4.7
									売上	1.80	1.89	2	3.11
									原価	1	1	1.96	2
									粗利	-6	1.9	1.0	8.9
									等)営業キャッシュフロー		4.2	7	12.9

図7 戦略マネジメントシート

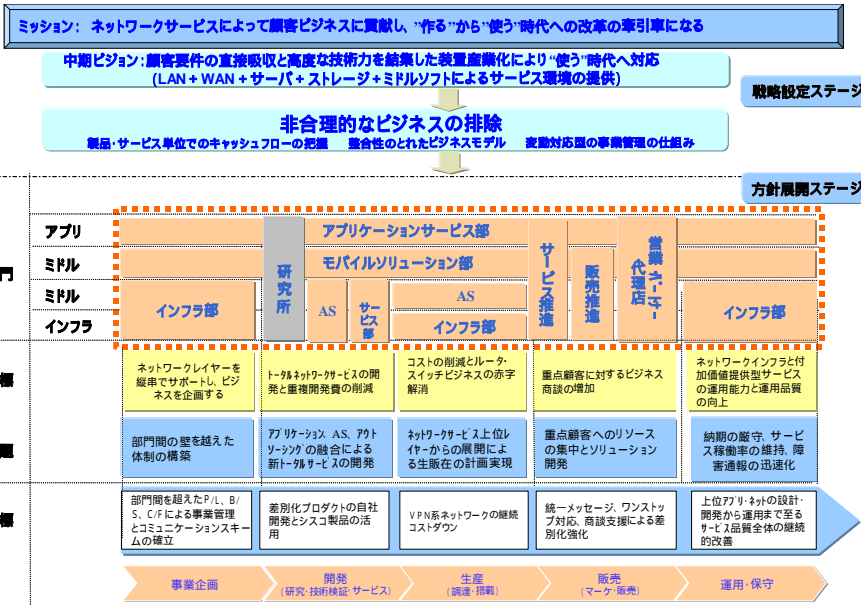


図8 ミッション展開図

6. ビジョンで会社を動かす

フェーズ3のビジョンで会社を動かすためには、自社のビジネスモデルにおいて、ステークホルダーのハードルレートをクリアするためには、どれだけ儲ければいいのか、そのためにはどれだけ資産が必要なのか、あるいはいかに資産を有効に活用しなければならないのかをコーポレート側でコントロールする必要が

ある。つまり、経営目標を達成されるために、事業のあるべき姿(損益計算書、貸借対照表)をトップダウンで示さなければならない。ただ、日本企業のほとんどは来期の事業計画に必要な予算を積上げて、ボトムアップで予算が申請されているのが現状であり、トップダウンで示された事業部の予算とボトムアップの予算との間にギャップが存在する。

そのギャップを分析し、原因はどこにあり、ギャップを埋めるために何をすべきか、あるいは何が出来るのかをリカバリープランとして示し、事業計画に落としつけていかなければならない。ただ最近では、ビヨンド・バジェットという考えが出てきており、そもそも論で予算の功罪を説き、むしろ予算が経営を硬直なものにしてしまうとして、伝統的な予算制度の抜本的な見直しをせまっている。このような場面での意思決定支援、またコーポレートと事業部門間のコミュニケーションに、システムダイナミクスによるシミュレーションが有効であると考えている。

6.1 ビジネスモデルを明確にする

ビジネスシミュレーションの目的は、いわゆる「what-if」分析により、オルタナティブなビジネスシナリオを描くことにある。そのためには、実は、経営者、事業担当者のビジネスに対する「人・物・金」及びビジネス環境変化に対する見識が大きく問われること

総括部長(2005年4月3日~4月30日)			
総括部長(2005年5月2日~5月30日)			
高付加価値	KPI(四半期設定)	施策(月次)	成果分析(月末総点)
・回線の調達コストの5%低減 ・シミュレーションによる期待効果の把握	・回線の調達費用の売上高比率(85%) ・納期の遵守率(95%) ・申請書類の処理時間(3時間/契約)	・調達のプロセスの洗い出しと適正プロセスの明確化 ・繰上納品率の向上による調達価格の削減 ・申請手続きの洗い出し	・納期の遵守率は達成されたが、回線の調達費用の売上高比率(90%)と高い ・申請書類の処理時間が発生している
・人件費の5%削減 ・キャッシュフローの5%増加	・障害原因究明時間(30分/月) ・障害通報時間(10分)	・障害対応の課題分析とプロセスの明確化	・障害対応プロセスはマニュアル化されたが、知識が出ていない、原因の究明に時間がかかっている
・解約率の5%低減 ・受注率の10%増加 ・キャッシュフローの10%増加	・顧客一人当たり対応時間(月) ・コミュニケーション手法の多岐化 ・ミーティングの開催数(3回/半年)	・顧客一人当たり対応時間の短縮 ・コミュニケーション手法の多岐化 ・ミーティングの開催数(3回/半年)	・営業開発と協力して独自研修の企画を行う
・原価の5%低減 ・キャッシュフローの5%増加	・納期の遵守率(95%) ・設置計画書の作成時間(2時間/オーダー)	・設置計画の重要ポイントの分析とマニュアル化	・設置計画の重要ポイントを洗い出し、スキル要件の明確化した

図9 モニタリングシート

6.4 戦略への落とし込み

トップダウンで策定された予算を戦略に落とし込み、ビジネスナレッジの現場からの吸い上げを可能にする仕組みを構築する。事業部内で作成した事業戦略（ストラテジーマップ）を作成し、事業部内で全員が情報を共有し、戦略の重要成功要因に対して、誰が担当者で、目標値はどれくらいであるかが明確になっている。

業務上の問題が発生した場合には、業務プロセスをトレースすることで原因を把握することができる。また、登録された成果物の内で、最大の効果を挙げられたものを社内のベストプラクティスとしてナレッジ共有を実現する。

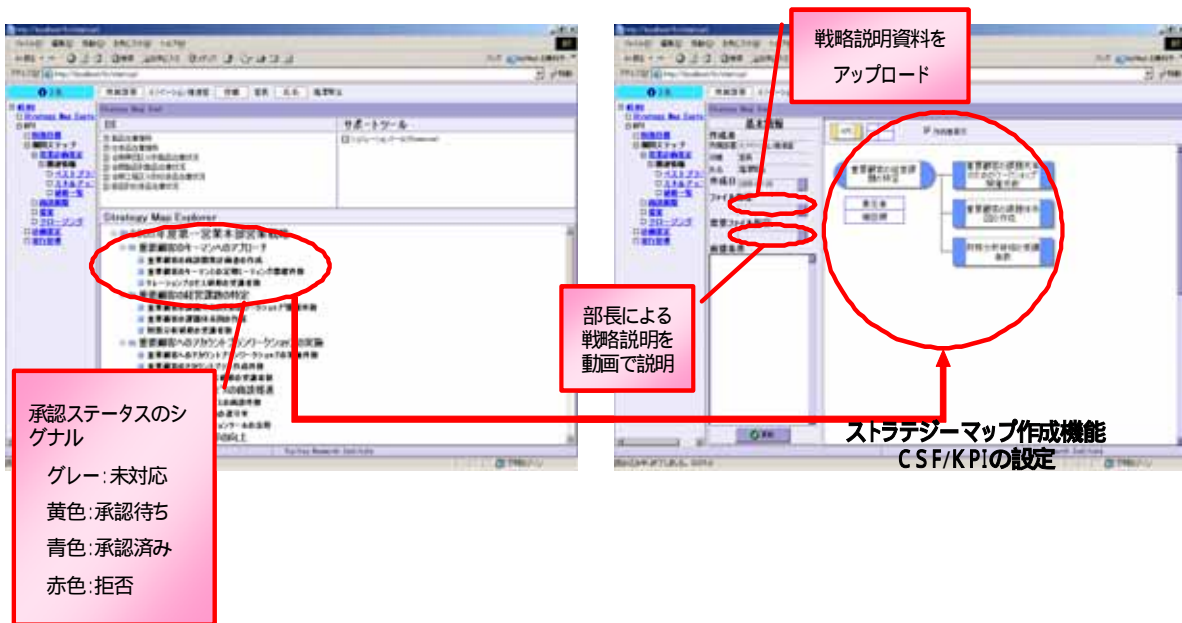


図11 ストラテジーマップの作成例

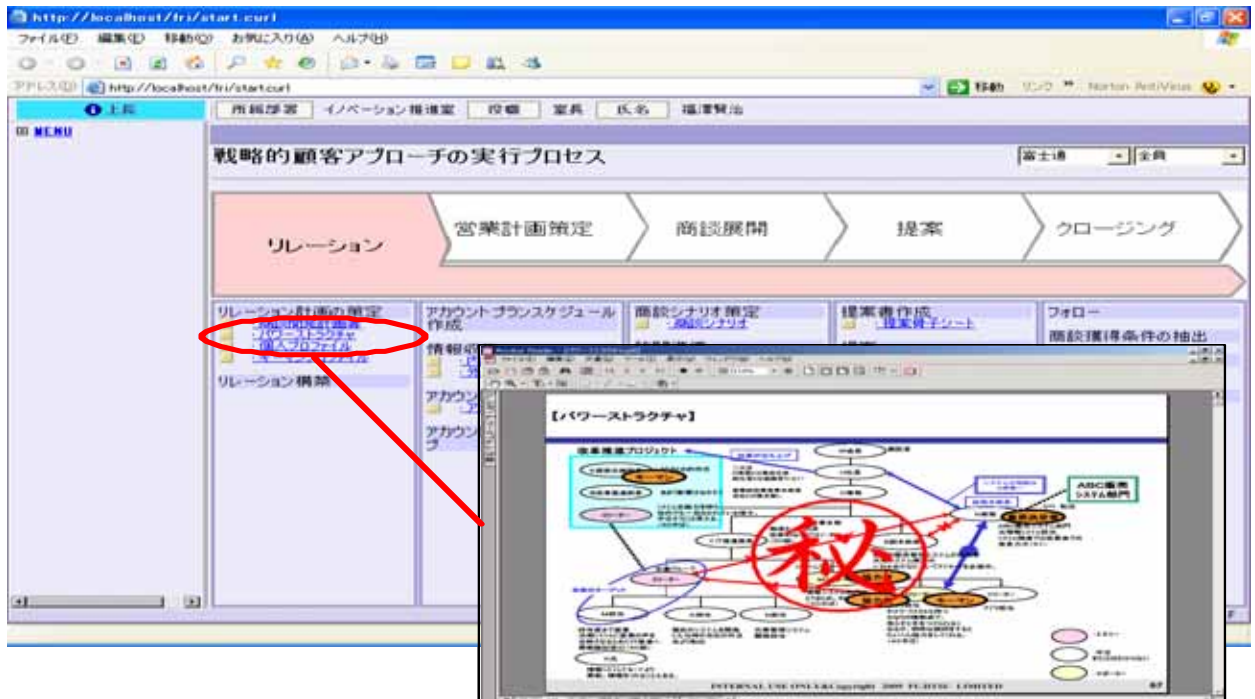


図12 戦略的業務のトレーサビリティの例

会社が定義した戦略的業務プロセス、業務タスクにもとづいて担当者は日常の業務をおこない、上長はタスク毎に登録された帳票ベースで進捗を管理していく。

6.5 アクションプランとコーチング内容の文書化
 戦略の各担当者は、業績評価の目標値設定（KPI）と達成するためのアクションプランを作成し、部門長の承認申請を行う。部門長と担当者間でコミットメントに至るまでのコーチング内容は履歴として文書データで蓄積されていく。

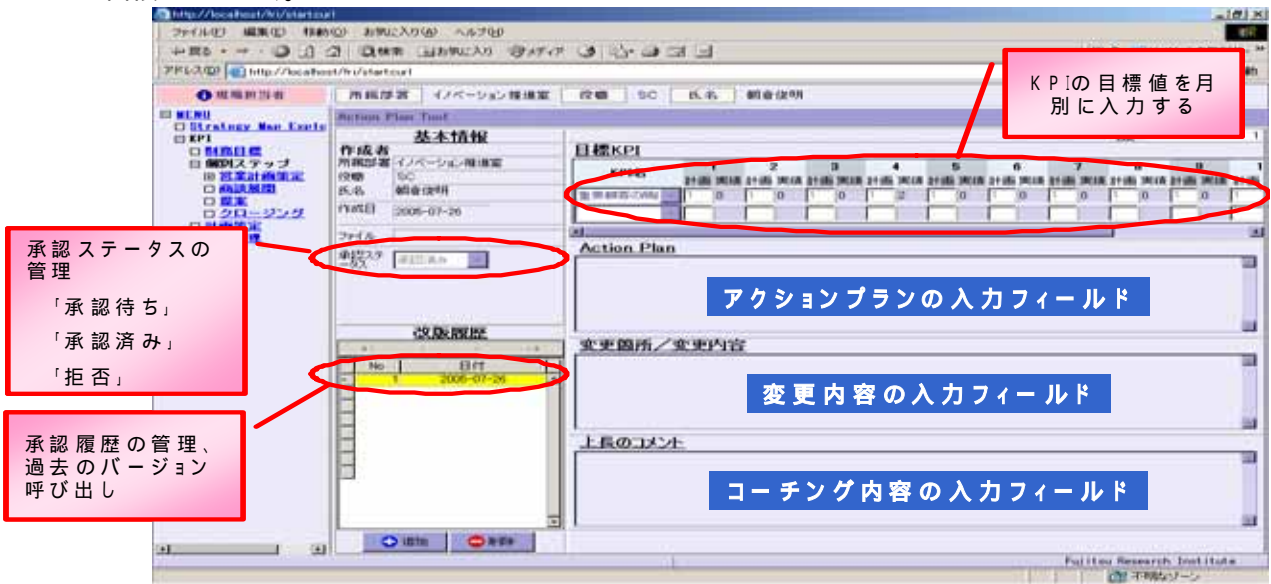


図13 アクションプランとコーチングの文書化の例

6.6 KPIによるモニタリング

担当者が毎月KPIの実績値を入力し、部門長は進捗状況を確認する。このようなKPIのモニタリングにより早期の問題点の把握、改善施策の検討を可能にする。

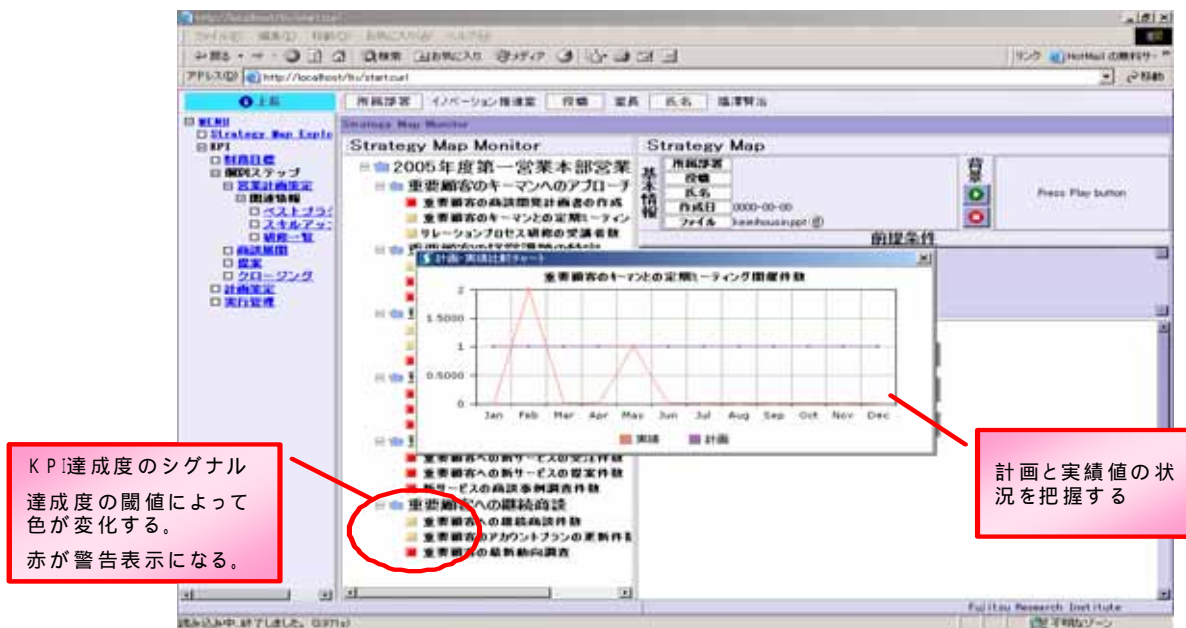


図14 KPIによるモニタリングの例

参考文献

- [1]八田進二：「日本らしい内部統制モデルを求めて」, Diamond Harvard Business Review 2005, P40-53, 2005年10月号
- [2]久保恵一、杉山雅彦、森谷博之、「内部統制の実学」, Diamond Harvard Business Review 2005, P54-65, 2005年10月号
- [3]ローマン L. ワイル、「財務リテラシーが不正会計を防ぐ」, Diamond Harvard Business Review 2005, P80-89, 2005年10月号
- [4]マックス H. ベイザーマン、ジョージ・ローウェンスタイン、ドン A. ムーア、「善意の会計士が不正監査を犯す理由」, Diamond Harvard Business Review 2005, P90-99, 2005年10月号
- [5]ジェフリー R. ソネンフェルド、「制度で取締役会は改革できない」, Diamond Harvard Business Review 2005, P100-113, 2005年10月号
- [6]中澤進、「ミドルなくして内部統制環境は実現しない」, Diamond Harvard Business Review 2005, P116-120, 2005年10月号
- [7]松原榮一、「SOX法を機にIT投資戦略の再考に」, Diamond Harvard Business Review 2005, P121-123, 2005年10月号
- [8]ポール M. ヒーリー、クリシュナ G. パレブ、「監査制度改革には証券取引所の関与が有効」, Diamond Harvard Business Review 2005, P124-128, 2005年10月号
- [9]スーザン・コニアック、「監査法人のみならず顧問弁護士も疑え」, Diamond Harvard Business Review 2005, P129-131, 2005年10月号
- [10]エリオット・スピッツァー、ルイズ・オブライエン、「利益相反はけっして許されない」, Diamond Harvard Business Review 2005, P132-135, 2005年10月号
- [11]ロバート・S・キャプラン、「戦略バランスト・スコアカード」
- [12] ロバート・S・キャプラン、「キャプラン管理会計」