

管理会計によるインタンジブルズ管理のアプローチ —経営戦略の立場からする無形の資産管理の有効性—

櫻井通晴

Abstract

The purpose of this paper is to describe the expected role of management accounting in the research of intangibles specialized in corporate reputation and reputation management. The reason for this study is in the fact that opportunity for creating corporate values is shifting from tangible assets to knowledge-driven strategic management making use of intangibles such as brand, IT and data bases, skill and motivation of employees, computer software, and corporate reputation. The author divides all intangibles into intellectual property, off-balanced intangible assets and other intangibles such as corporate reputation and corporate brand. He suggested new approach using CSR, internal control, reputation risk management, reputation quotient, reputation audit, and a few tools of management accounting.

はじめに

現代の企業では、多くの企業価値創造の機会が、有形資産から、ソフトウェア、ブランド、卓越した業務プロセス、ITとデータベース、従業員のスキルやモチベーションといったインタンジブルズを使った知識主導型の戦略的マネジメントに移行しつつある。それに伴って、管理会計においては、インタンジブルズのマネジメントのあり方が大きな課題となってきた。

財務会計では、この十数年、インタンジブルズの研究が盛んに行なわれてきた。一方、管理会計からの研究は低調であったが、それでも欧米ではいろいろな角度からインタンジブルズの研究が進められている。日本でも、一部の研究者による研究が始まっている。研究者にとって最低限必要なことは、インタンジブルズのマネジメントは、従来の有形資産のマネジメントとは本質的に異なることを認識することである。管理会計研究者には、インタンジブルズにはいかなる管理方法が望ましいかを研究し、新たな概念や管理方法を提案することが求められている。

本研究の目的は、インタンジブルズの意味やその背景を述べるとともに、管理会計において有望と思われる研究領域を明らかにし、管理会計に適した分類基準を提案し、インタンジブルズの研究において果たすべき管理会計の役割を明らかにすることにある。

1 インタンジブルズとは何か

伝統的な会計学では、法律上の権利や経済上の優位性を表す特許権、実用新案権、商標権、営業権（のれん）など、物理的な形態をもたない資産は無形資産（intangible assets）の範疇のなかで議論されてきた。ナレッジ・エコノミーの時代に突入した世界経済の下では、伝統的な会計学で認識され

てきた無形資産の他に、ブランド、知的資産、ソフトウェア、コーポレート・レピュテーション、人的資産・情報資産・組織資産といった企業価値の創造に大きな貢献を果たす無形の資産¹の存在を無視しえなくなってきた。これらの無形の資産のことは、一括してブランドとか知的資産と称されることもあるが、本研究では総称して、インタンジブルズと呼ぶことにする。

ブルッキングス研究所が Unseen Wealth (見えざる富) の研究プロジェクトを開始し、2001 年に最終報告書をまとめた。それによると、**インタンジブルズ(intangibles ; 無形の資産)**とは、「財貨の生産またはサービスの提供に貢献するかそれらに用いられ、その利用をコントロールする個人または企業に対して将来の生産的便益を生み出すと期待される非物的な要因」[Blair=Wallman, 2001]である。インタンジブルズのバリュー・ドライバーの中核は、発見、組織デザイン、人的資源[Lev, 2001]の3つからなる。インタンジブルズは一般に、すぐれた研究開発成果、技術革新や経営上の革新、独自の組織デザイン、人的資源、高い評判などによって生み出される。

インタンジブルズの研究の変遷をいま少し掘り下げてみよう。過去、会計学において無形資産といえば、特許権、営業権、著作権、商標権などの知的財産を含意していたこともある。1980 年代に入ってから、投資家への情報提供やプロパテント政策²の推進を目的として、知的資産やブランドの測定と評価がなされるようになった。コーポレート・レピュテーションが企業価値に多大な影響を及ぼすようになってきた 1990 年代の半ばからは、コーポレート・レピュテーションもまた学際的な領域で議論されるようになった。管理会計の立場からも、社会業績[Belkaoui et al., 1992]との関係からコーポレート・レピュテーションの問題にアプローチする研究者が現れた。21 世紀の初頭になると、管理会計の領域では、キャプラン[Kaplan=Norton, 2004]のように、人的資産・情報資産・組織資産をいかに戦略的に管理すべきかが本格的に議論されるようになってきた。また、日本でも電通[越智, 2004]や筆者[櫻井, 2004, 2005, 2008 他]によるコーポレート・レピュテーションの研究も行なわれるようになった。

管理会計でインタンジブルズを検討するためには、少なくとも会計学で資産性の主要な要件とされている**将来の経済的便益(future economic benefit)**が備わっていることが必要である。とはいえ、財務会計で要求されている資産性に関するその他の要件³にも合致しなければならないわけではない。ブレアとウォールマン[Blair= Wallman, 2001]によるインタンジブルズの種類を表せば、下記のようになる。図 1 とあわせて参照されたい。

所有と支配が可能な資産	例 ; 知的財産
支配可能であるが企業から分離して販売することができない資産	例 ; オフバランスの無形資産

¹ 本研究では、会計学上で伝統的に認められてきた“無形資産”と、インタンジブルズを意味する“無形の資産”の語を明確に区分して用いている。

² プロパテント政策(pro-patent policy)とは、新たな創造、権利設定、権利活用からなる知的財産権に関する知的創造サイクルを強化・加速化することで、技術開発に要した投資の迅速かつ十分な回収を可能とし、知的財産権取引の活性化、創造型技術開発の促進、新規産業の創出、ひいては科学技術創造立国を実現[工業所有権審議会, 1998]する政策である。

³ オンバランスされるためには、将来の経済的便益があることの他、識別可能性、支配可能性、測定可能性がなければならない。

図1 インタンジブルズとその主要な構成要素

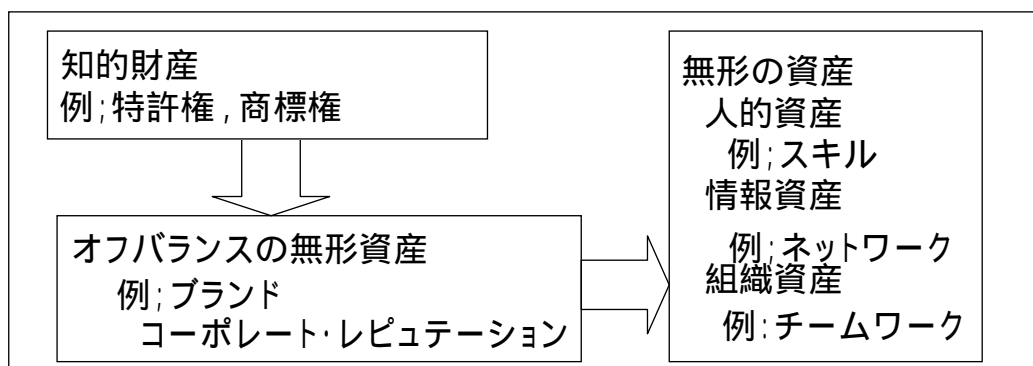


図1の矢印は、会計学における主要な研究対象の変遷を表している。管理会計に関係する研究との関係でいえば、知的財産に関する研究は、主に財務会計研究者によってなされてきた。しかし、1990年代以降、会計学者ではベルカウイ[[Belkaoui et al., 1992 ; Belkaoui, 2001]、IRからは越智によって代表される電通のグループ⁴、および筆者によって行なわれた管理会計からの研究は、オフバランスの無形資産との関係でコーポレート・レピュテーションを考察したものである。一方、キャプランとノートン[Kaplan=Norton, 2001, 2004]の研究は、無形の資産との関係で人的資産・情報資産・組織資産のマネジメントを管理会計の立場から研究しているものといえる。

以上、本研究でインタンジブルズの対象は、知的財産、オフバランスの無形資産、および伝統的な無形資産の概念には該当しない無形の資産の3つの範疇のものからなる。この知的財産は法的にも何が含まれるかが明らかである。しかし、管理会計の主要な研究対象となりうるものについては、専門領域によっても論者によっても見解の相違がある。最も大きな違いの1つは、会計学者とは違って、経営学者はエクイティ側の“資本”の問題として捉えるのが一般的だということである⁵。しかし、管理会計では経営者によるマネジメントが主要な研究目的であるから、筆者は管理会計の研究対象としては、資本の運用形態を表す貸借対照表の借方側の問題として認識・測定することによって、効果的な管理方式が明らかになってくるのではないかと考える。以上から、本研究ではインタンジブルズを資産として検討する。

2 管理会計でなぜインタンジブルズの管理が重要になったのか

工業経済社会では、企業は原材料を購入して、機械・設備などの有形資産を使って原材料を製品に

⁴ 越智慎二郎、吉橋英晴、兼坂京子などの論文の多くは、『ADVERTISING』で発表された。

⁵ レブ[Lev, p. 5]によれば、インタンジブルズは会計学者、知的資産はエコノミスト、知的資本は経営学者と法学者によって広く用いられているという。

変換して企業価値を創造してきた。しかし、現代の企業にとっては、多くの企業価値創造の機会は、有形資産から、ブランド、ソフトウェア、卓越した業務プロセス、ITとデータベース、従業員のスキルやモチベーションといった、無形の資産を使った知識主導型の戦略のマネジメントに移行してきた。その理由は、21世紀においては、企業が競争優位を確保するために、無形の資産の有効活用が必須になってきたからである。具体的には、以下3つの要因によって、管理会計においてインタンジブルズ管理の必要性が高まってきたからであるといえる。

1 商品自体が無形物と有形物との複合体

個人の価値観と嗜好が多様化・進化した結果、現代の典型的な企業は、企業価値を創造する商品自体が無形物と有形物との複合体になってきた。その結果、米国[Stewart, 1997; Blair=Wallman, 2001; Kaplan=Norton, 2004]だけでなく日本の研究者[伊藤, 2001, 2006]も、有形固定資産に比べて、インタンジブルズによって生み出される企業価値が大幅に増加してきたことを明らかにしている。以上から、管理会計研究の焦点は、今後、有形資産のマネジメントからインタンジブルズを使った知識主導型の戦略的マネジメントに移行していくことが予見される。

2 経営戦略によって価値創造のレベルが決定される

インタンジブルズの価値は、過去において日本企業および日本の多くの管理会計研究者が得意としてきた原価低減による経営の効率化ではなく、ビジョンや経営戦略、およびわが国の管理会計研究者が比較的最近になって取り組み始めた組織のあり方によって決定づけられる。それは、インタンジブルズ - 情報技術(IT)、研究開発、技術革新、知的資産、ブランド、コーポレート・レピュテーション、人的資産・情報資産・組織資産 - は一般に、経営方針や戦略的な活用方法によって企業価値の創造に多大な影響が及ぼされるからである。たとえば、従業員の価値を最大限に引き出すには、優秀な従業員を採用するとともに、従業員が能力を発揮できるような教育訓練、従業員の能力を引き出す経営トップのリーダーシップ、従業員のサポートや企業と顧客をつなぐIT、問題解決を促す組織風土がすぐれていなければならない。

3 戦略マップなどのツール

管理会計担当者には、測定可能な経済価値だけでなく、伝統的な測定方法では測定困難と考えられていた社会価値や組織価値を高めて持続可能な企業価値の増大も求められるようになってきた。そのため、管理会計においては企業価値測定のためのマネジメント・ツールが必要になってきた。1990年代になって表れたマネジメント・ツールである戦略マップやバランスト・スコアカードを使えば、無形の戦略や社会価値・組織価値の生成のプロセスが明らかになる。その結果、これらのツールを使って、無形のインタンジブルズを可視化することで優れた戦略を策定しコーポレート・レピュテーションを高めることが可能になった。

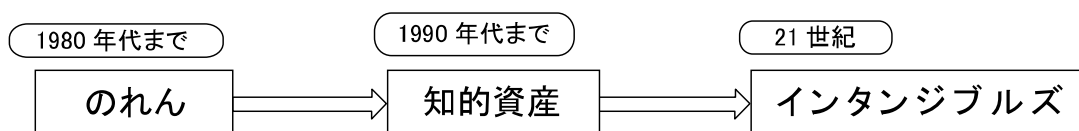
以上、日本企業のおかれた状況が変化しただけでなく、管理会計それ自体のインタンジブルズの

マネジメントに果たす役割期待とその対応能力が飛躍的に増大してきたことが、管理会計研究者がインタangibleズのマネジメントに積極的に取り組むべき主要な要因になっているといえよう。

3 超過収益力のバリュー・ドライバーは何か

企業の帳簿上の資産価値を上回る超過収益力のバリュー・ドライバー⁶は何か。1980年代までの会計の世界では、企業がもつ超過収益力は、“のれん”と称されていた。1990年代になると、知財戦略の経営に果たす役割が高まり、サリバン[Sullivan、2000]がいみじくも指摘したように、超過収益力が知的資本からなるとする見解がビジネス界に彗星のごとく現れ、ビジネス界を席卷した。さらに2000年以降になると、超過収益力が“インタangibleズ”とする見解が現れた。これを図示すれば、図2のようになる。

図2 超過収益力の会計学における扱い



超過収益力を生み出すバリュー・ドライバーとして、サリバンはブランドが知的資産であるとしている⁷。しかし、味の素⁸、エルメス、グッチ、シャネルなどのブランドが厳密な意味で“知的”な資産であるかについては疑問がある。もちろん、味の素のように、会社設立の歴史を遡れば、ブランドは研究開発や技術力の賜物である場合も少なくない。しかし、現代において、味の素のブランドは、多分にレピュテーション（reputation；評判）によって高められた結果であることも認めざるをえないであろう。

いま1つの例として、楽天がプロ野球に参入した効果を財務業績との関係で考えてみよう。2003年12月期の売上高は約180億円であった。野球の球団への参入がメディアによってとりあげられ大きくその名が知られた2004年12月期には、売上高が455億円と約2.5倍に増大し、経常利益は44億円から155億円へと3.5倍に増大した。このケースにおける財務業績の向上は、知的資産というよりはコーポレート・レピュテーションの向上が財務業績を高めたと考えられるべきではなからうか。

つまり、超過収益力の源泉は、知的なインタangibleズだけではなく、個別ブランドやコーポレー

⁶ 論者によって異なるが、バリュー・ドライバーは一般に、収益性、効率性、成長性など事業の価値創造に大きな影響を及ぼしうる指標のことをいう。バリュー・ドライバーには、財務指標だけでなく顧客満足などのマーケティング指標もある。

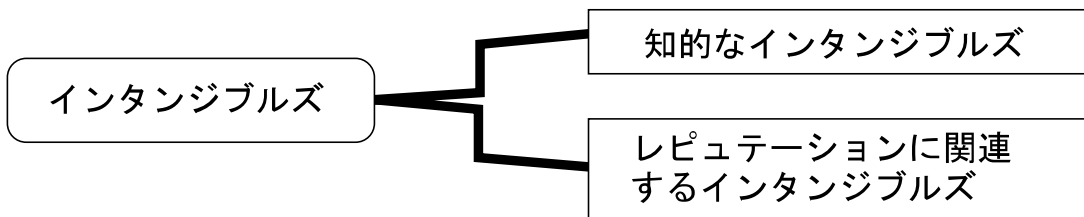
⁷ サリバン[Sullivan、2000]は、ブランドを知的資本から抽出される価値であると位置づけている。この見解はわが国でも多くの論者によって支持されている。

⁸ 味の素は1908年の池田菊苗博士によるグルタミン酸（日本人による10大発明のひとつ）発明から始まったが、その後は技術の改良と顧客による評価・口コミなどによってブランド・エクイティが広まっていった。1878年に真珠母貝の養殖を始めた御木本翁によって創設されたMIKIMOTOは当初の研究開発とその後の技術と製造プロセスの改善を重視すべきか、あるいはその後の“評判”によってブランドが広がったと見るべきか。

ト・レピュテーションに関連するインタンジブルズによることも多くみられるようになったことが理解できるであろう。なお、フォンブラン等[Fombrun= Van Riel, 2004]はブランド資産をレピュテーション資本に包含させているのであるが、筆者もまた個別ブランドを広い意味でのレピュテーションの範疇に含めることが可能であると考えるのである。

管理会計の立場から、インタンジブルズの研究テーマで将来の研究を最も必要とするバリュー・ドライバーには何が考えられるか。この問題にアプローチするには、2つの範疇に区分して考えるのがよいと思われる。1つは知的なインタンジブルズで、いま1つはレピュテーションに関連するインタンジブルズである。図3を参照されたい。

図3 インタンジブルズの2つの範疇



以上から、本研究では、インタンジブルズの源泉を知的なインタンジブルズとレピュテーションに関連するインタンジブルズに区分して、それぞれの研究の方向性について、管理会計の立場から筆者の見解を述べたいと思う。

A 知的なインタンジブルズ

知的なインタンジブルズであるバリュー・ドライバーとしては、イノベーションと研究開発、ソフトウェア⁹、知的資産、人的資産・情報資産・組織資産という4つの切り口がある。

1 イノベーションと研究開発

インタンジブルズは、イノベーション、独自のデザイン、人的資源の組み合わせなどによって生み出される無形の価値源泉である。イノベーションは、基本的に、インタンジブルズへの投資[Lev, 2001]によって生み出される。イノベーションへの投資の数ある形態の1つが研究開発である。進行中の研究開発は、ブルッキングス研究所の研究では、先に述べた「支配可能であるが企業から分離して販売することができない資産」としてのインタンジブルズである。イノベーションと研究開発の関係は、研究開発活動をイノベーション・プロセスの1つとして位置づけることができよう。

企業における管理の焦点は、製造活動における原価低減活動から企画・設計や研究開発へと次第

⁹ ここでソフトウェアは、コンピュータ・ソフトウェアのことを意味する。ソフトウェアは無形ではなく有形であるとする議論もある。また、資産性が認められるソフトウェアは無形固定資産に計上する。この種の議論については、櫻井[1992、1993]を参照されたい。

に源流に遡っており、近年ではいかにイノベーションを効果的に実施し、研究開発を効率的・効果的に行うかに移行してきた。管理会計の領域では、**原価企画**は開発段階における戦略的コストマネジメントの先駆けの1つとして評価できよう。

研究開発費の管理会計に関しては、研究者および実務家のすぐれた研究の蓄積がある¹⁰。研究開発費の管理は、ハードとソフトの有機的な一体管理が必要となろう。ナレッジマネジメントやプロセス・マネジメント、研究開発組織の研究の必要性も高まろう。管理会計との直接的な関係では、予算管理、中長期経営計画、研究開発の投資効果の測定と評価、業績評価システムの構築、研究開発組織、研究開発戦略などの研究が期待される。

2 ソフトウェア（ITの有効活用を含む）

ソフトウェアは有形であるという主張もあるから、インタンジブルズの研究は主に、ソフトウェアの無形の部分に焦点が当てられることになる。管理会計では、過去、インタンジブルズのなかでは1980年代の半ばから**ソフトウェア原価計算**という形で日本独自の研究¹¹が進められてきた。その結果、わが国における中心的なソフトウェア・ディベロッパーであるソフトハウスでは、調査対象の約3分の2の企業がソフトウェア原価計算を導入するまでに至っている。ユーザー企業のなかには、アメリカで開発されたチャージバックシステムを導入している企業も少なくない。これらの研究の詳細は、著書『ソフトウェア原価計算 増訂版』[櫻井、1992]を参照されたい。

当面の管理会計の課題として議論と研究が進んでいるのは、ソフトウェア価格決定、IT投資の採算管理とマネジメント、ネットビジネスの経営戦略、ITスキル標準、ソフトウェアのアウトソーシングのための管理会計手法であるSLA (service level agreement ; サービス水準の契約)などを含めたソフトウェア管理会計である。詳細は『ソフトウェア管理会計 第2版』[櫻井、2006]を参照されたい。もちろん、ソフトウェアのマネジメントについては、キャプランとノートンが提唱する情報資産の一部としてアプローチしていくことも可能である。いずれにしても、管理会計は今後もソフトウェア関連の研究を多面的に深めていくとともに、インタンジブルズであるソフトウェアや情報システムなどIT関連のインタンジブルズをいかにして有効に活用すべきかが研究されていく必要がある。

3 知的資産

知的財産の定義やその範囲については法的な規定や研究者の間で一定の合意があるが、拙著[櫻井、2005]において欧米の主要な論者の見解を比較検討したとおり、知的資産とは何かについては多様

¹⁰ 管理会計に関連した研究者からの研究には、安達和夫、西沢脩、西村優子による研究が、実務家によるものとしては、原崎勇次、福井忠興、浦川卓也による研究がとくに注目される。

¹¹ 日本では、委託・受託にもとづくカスタムソフトの開発が、過去だけでなく現在でも一般的である。これは欧米ではほとんど見られない企業実践である。このことが、日本独自のソフトウェア原価計算を生み出した最大の要因である。ただ、カスタムソフトを制作することは日本の競争力を強めることにはならないし、ソフトウェア原価計算はレガシー・システムのマネジメントに対してより効果的であるということを付言しておく。

な定義があり完全な合意がなされてはいない。知的資本と知的資産の違いについてもまた明確で万人が納得する区分や定義はない。エドビンソンとマローン[Edvinsson=Malone、1997]がいみじくも指摘しているように、知的資本はとらえどころがない定義のしにくい用語だと考えられてきたが、そのような状況はいまでも変わっていない。

エドビンソンとマローンが主張する知的資産¹²の内容は、人的資産と構造資産（顧客資産＋組織資産[イノベーション資産＋プロセス資産]）からなるとされる。日本では、財務会計からインタンジブルズにアプローチしようとする研究者・実務家に、この見解をとる者が多い。しかし、この定義によれば、ほとんどすべてのインタンジブルズはこの知的資産のなかに包含されてしまう。

知的資産については、財務会計研究者、経営学者だけではなく、経済産業省なども国の立場から産業構造審議会[経済産業省、2005]などを通じて研究を推進してきている。2002年には日本知財学会も設立されている。産業構造審議会「経営・知的資産小委員会」中間報告書（案）では、「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、有形でないものを総称して『知的資産』と呼ぶ」と定義づけている。産業構造審議会の見解も先のエドビンソンとマローンの見解から多大な影響を受けていることから、ここでいう知的資産がほとんどすべてのインタンジブルズを包含するものと解していることは当然ともいえる。

管理会計の研究者からする知的資産マネジメントの研究はまだ遅れている¹³。

知的資産のマネジメントに関する研究は、将来の日本にとって貴重な貢献を果たしうる領域である。日本企業が世界諸国と伍して競争優位を確保していくためには、管理会計による貢献が期待される研究領域の1つである。たとえば浅田[2008]は、インタンジブルズの日米比較を行った結論として、日本型知識経営は「有形財に知識が埋め込まれて価値を創造する」のに対して、英米型の場合には「情報財に一層の知識が埋め込まれて価値を創造する」特徴があるという。日本企業はコンピュータ統合FA(工場自動化)として知られているCIM(computer-integrated manufacturing)が世界的に競争優位に立っているがこれは産業用ロボットが組込ソフトの塊だからであり、逆に、ビジネスソフトでは日本企業がアメリカに完敗していることを考えると、頷ける見解である。この発見事項などは管理会計における今後の研究を方向づける示唆を含む貴重な研究成果の1つであると位置づけることができよう。

4 人的資産・情報資産・組織資産

キャプランとノートンは、彼らのバランスト・スコアカードに関連した3冊目の著書『戦略マップ』(Strategy Maps)[Kaplan= Norton、2004]において、管理会計の立場からこの分類に従って本

¹² 管理会計における管理対象には、貸借対照表の貸方側（資本）ではなく、その運用形態を表示する借方側（資産）からの見方が有効である。それゆえ本研究では、知的資本に代えて知的資産の表現を用いることにしたのである。なお、サリバン[Sullivan、2000]は知的資本の成文化された知識(codified knowledge)が知的資産であるとしている。

¹³ 管理会計にも関係する著書では、渡邊俊輔[2002]、岡田依里[2003]、高橋琢磨[2005]は、数少ない総合的研究である。

格的にインタンジブルズの管理方法を探究した。管理会計が果たしうる将来の日本経済への貢献という立場から考えると、人的資産・情報資産・組織資産の分類基準は管理会計において将来の研究が最も期待される研究領域の1つであると思える。このアプローチは、分類基準だけからみると、先に述べたエドピンソンやレブ¹⁴ [Lev, 2001]のそれと大きく異ならないようにも思えるが、概念モデルにとどまらず管理会計の概念やツールを使って具体的な管理方法までも提示しているという意味で、管理会計からする1つの卓越したフレームワークを提供していると筆者は考えている。

著書のタイトルがバランスト・スコアカードの支援ツールとして誕生した戦略マップであったこともあり、訳書『戦略マップ』とインタンジブルズとの関係が見過ごされることが多いが、サブタイトルの「無形の資産を有形の成果に変換する」の文言から窺えるように、この著書はインタンジブルズ・マネジメントに関する極めてすぐれた研究書¹⁵であり実務書なのである。

以上で見たとおり、知的なインタンジブルズを研究するためのアプローチは多様である。しかし管理会計の立場からすると、第1の範疇のなかでは、キャプランとノートンが採用してきた人的資産・情報資産・組織資産の分類基準をもとに研究に取り組むことには十分な価値があると思われる。

B レピュテーションに関連するインタンジブルズ

第2の範疇として、レピュテーションに関連するインタンジブルズとしては、ブランド、コーポレート・レピュテーションの2つに区分して考察することができる。

1 ブランド

ブランドはこれまで、日本では知的資産の範疇で議論されることが少なくなかった。たしかに、ブランドには知的な要素が含まれる。しかし、フォンブラン[Fombrun, 2004]が述べているように、ブランドはむしろレピュテーション資産の範疇のなかで考察する方が論理的ではないかと筆者には思われる。

われわれがブランドというとき、プロダクト・ブランドないし商品ブランドのほか、コーポレート・ブランドを意味することがある。経済産業省の企業法制研究会[2002]によれば、**プロダクト・ブランド**は「製品に付されたネーム、ロゴなどが源泉になってもたらず競争優位性」のことだと定義づけた。一方、**コーポレート・ブランド**は「コーポレート・ネーム（会社名；筆者挿入）、コーポレート・ロゴなどが源泉となってもたらず競争優位の標章」とであるとされている。ただ、この定義では両者の違いは明確に区別することはできない。

¹⁴ レブ[Lev, 2001]は、人的資産インタンジブルズ、イノベーション関連インタンジブルズ、組織インタンジブルズに区分してインタンジブルズを考察している。のイノベーション関連インタンジブルズを情報資本に代えたものがキャプランたちのアプローチと酷似する。

¹⁵ このことは、キャプランとノートンが *Strategy-Focused Organization*[Kaplan=Norton, 2001]や *Alignment* [Kaplan=Norton, 2006]においてインタンジブルズに言及していないということを意味しない。前者は戦略との関係で、後者はシナジー効果との関係で数多くの貴重な提言をしている。*Alignment*では、取締役会や投資家のアラインメント（コーポレート・ガバナンス）にまで議論が展開されていることが注目されることである。

伊藤[2000]が構想するコーポレート・ブランドは、ステークホルダーの一部である株主、顧客、従業員の価値を高めることで株主に価値を約束する無形の個性としてとらえている。コーポレート・ブランドは製品やサービスではなく企業のブランドであるから、コーポレート・ブランドは個別ブランドよりも後述するコーポレート・レピュテーションとの類似点が多い。伊藤が特徴づけているコーポレート・ブランドは、株主、顧客、従業員のイメージを決定づける無形の個性であること、株主価値を強調し、企業価値をもって欧米流に資本コストを上回るキャッシュフローであるとしていること、ブランドの評価に、独自に日経新聞社との共同で構築したCBバリュエーターを用いていること、およびブランドは相続遺産的な性格をもつため、“ブランドマネジメント”の問題ではなく、財務会計と連動した“評価”に最大の関心がある、といった特徴がある。

ブランドというと、一般には、プロダクト・ブランドないし商品ブランドを含意する。しかし同時に、その商品を生産した企業のイメージであるコーポレート・ブランドを連想する。その理由は、ブランド力の高い商品・サービスを提供するには、すぐれた技術力とケーパビリティをもつ組織力が備わっているとみなしうるからである。そのため、現実にはプロダクト・ブランドと、プロダクト・ブランドを背負った企業のブランドを含意するコーポレート・ブランドの特徴を明確に区分することは困難である。そこで本研究では、議論を複雑にしないため、ブランドというときそれは個別ブランドないしプロダクト・ブランドを意味するものとする。

過去、プロダクト・ブランドは、主としてマーケティングの領域で研究が深められてきたが、最近ではそれに加えて財務会計からの研究が成功裏に進んできた。そのためもあり、管理会計の有望なインタンジブルズの研究対象として最初に多くの人々が考えついたのは、ブランドであった。しかし、ブランドは相続遺産的な性格をもっているから、管理会計によるマネジメントがあまり有効でない。商品ブランドは直接のステークホルダーが顧客や生活者に限定されるが、コーポレート・レピュテーションの対象は多様なステークホルダーである。それゆえ、管理会計で有効なバランス・スコアカードや戦略マップのようにステークホルダー・アプローチ¹⁶をとる手法の適用が個別ブランドでは効果的でない。財務会計で試みられてきたようなブランドのオンバランスの試みは、管理会計では大きな課題とはならない。管理会計の課題は、“いかにオンバランスして投資家のニーズに応えるか”ではなく、“いかにマネジメントを行って企業の競争優位を確保するか”におかれているからである。加えて、企業における商品ブランドの担当部門はIR部門、マーケティング、商品管理部門であって、管理会計を組織の上でサポートする経営企画部の主要な課題にはなりにくい。

以上から、管理会計にとって、ブランドの研究は財務会計ほどには学界に貢献できる研究テーマとはなりにくいということになる。

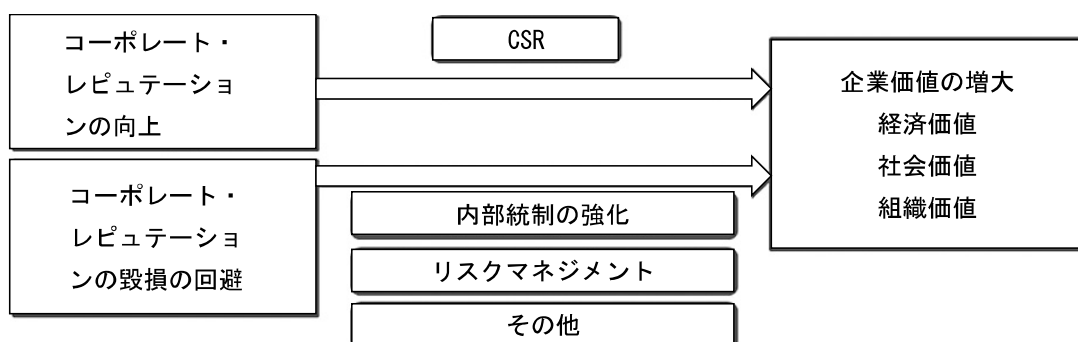
¹⁶ ステークホルダーとは、企業の目的達成に対して影響を及ぼす利害関係者グループのことをいう。英語の Stake には（資金提供上の）利害関係者という意味がある。Holder は、所有者とか“持っている人”である。

2 コーポレート・レピュテーション

前述した知的なインタングリブルズに焦点をおいた研究を行なっているキャブランとノートンとは方向性が異なるように見えるが、筆者がコーポレート・レピュテーションに着目して研究を進めてきたのは、偶然ではあるが、インタングリブルズに着目したという点では彼らと大きな違いはみられない。ソフトウェア原価計算、ABC、バランスト・スコアカードの研究を始めたときの経験からすれば、日本の管理会計研究者が本格的にこのテーマに関心を持ち始めるのにはまだあと数年はかかると思われるが、経済価値だけでなく、社会価値や組織価値の向上を主要な目標とするコーポレート・レピュテーションの研究は、今後着実に研究が進展するものと期待されている。

コーポレート・レピュテーション研究の目的は、レピュテーションの向上と毀損の回避を意図した戦略的なマネジメントによって企業価値を増大させることにある。なお、筆者の研究では企業価値は欧米で支配的な経済価値を中心にする見解ではなく、社会価値や組織価値を含むものとしてとらえている。それは、日本で企業価値が経済価値だけからなるとする経営者はほとんど見られないからである。図4を参照されたい。

図4 コーポレート・レピュテーション研究の目的



コーポレート・レピュテーションを高めるには、経営管理の手法が有効である。典型的なツールとして、CSR、内部統制の強化、リスクマネジメントとの関係について述べておこう。CSRは、トリプル・ボトムライン（社会価値、環境価値、経済価値）を目標とすることでは、コーポレート・レピュテーションの向上に大いなる効果を発揮することが期待される。ポーター[Porter、2008]が述べているように、CSRは今後、事業戦略に統合させて“戦略的CSR”として取り組む必要があるが、そのような状況の下で、管理会計への役割期待も強まっていくものと期待される。

内部統制とリスクマネジメントは、企業の不祥事、粉飾、不慮の事故から企業を防御する上で多大な効果を発揮する。わが国では2008年度から制度化された内部統制は、業務の効率化・有効性の向上、財務諸表の信頼性向上に加えてコンプライアンスを高めることで企業の不正を排除しコーポレート・ガバナンスを高めることが期待できる。一方、コリアー他が述べているように、現在でこそ管理会計担当者はリスクマネジメントに無関心であるが、将来はERM (enterprise risk

management; 全社リスクマネジメント)を事業戦略に落とし込むことで管理会計担当者の役割期待が増大し、あわせて「管理会計担当者は明示的または暗黙のうちに内部統制のメカニズムに関与する」[Collier、 et al、 2007]必要性が高まってくるものと思われる。

4 知的なインタンジブルズの管理会計からするマネジメント

知的なインタンジブルズといっても、個々のバリュー・ドライバーによって管理方法は異なる。とはいえ、共通の特徴を抽出することは可能である。キャプランとノートンは、一連の著作のなかで、管理会計の立場からインタンジブルズを人的資産・情報資産・組織資産に区分して、戦略的なマネジメントの方法論を探求し具体的な方法を提案している。そこで、以下ではこのアプローチを念頭において、インタンジブルズのマネジメントについて考察する。

1 知的なインタンジブルズのマネジメントの特徴

知的なインタンジブルズのマネジメントには、有形固定資産のそれとは違ったいくつかの特徴が見られる。それらは、他のインタンジブルズや有形資産との結合、戦略的な対応、収益とコストの測定方法、間接的な価値創造を持続的な競争優位に結びつける戦略などにおいてである。

第1に、知的なインタンジブルズは単独ではほとんど価値をもたず、他のインタンジブルズや有形資産と結合してはじめて価値を創造する。たとえば、島津製作所で田中耕一氏がノーベル賞を受賞するほどの高い研究成果を上げえたのは、本人のすぐれた能力はもちろんのこと、卓越した同僚や先輩（人的資産）に恵まれたこと、貴重な情報（情報資産）を得ることができたこと、および卓越した研究環境（組織資産）に恵まれたからである。

これらのことは、管理会計からするインタンジブルズ研究は、人的資源、IT および組織との関係で研究することの重要性を示唆している。

第2に、価値創造は状況（競争、価格、組織、時代背景、資源の保有状況など）と戦略によって決定される。武田薬品工業が2008年に、米バイオベンチャーのミレニアム・ファーマシューティカルズ（マサチューセッツ州）を約8,800億円の費用で買収したが、買収後の武田に企業価値をもたらすかは、状況と戦略によって決まってくる。

このことは、管理会計からするインタンジブルズのマネジメントは、状況と戦略との関係で検討することの必要性を示唆している。

第3に、価値創造が間接的である。つまり、努力が成果に直接的な影響を及ぼすことは少ない。そのため、工企業では、製品を生産・販売すれば比較的早く利益が得られる。一方、知的なインタンジブルズの創造では、研究開発活動で典型的に見られるように、研究開発の努力が必ず直接的な開発成果をもたらすとはいえない。インタンジブルズとしての教育・訓練への投資もまたすぐに成果が表れるわけではない。教育・研究投資の価値創造のプロセスとして想定されるのは、従業員の教育・訓練は製品やサービスの性能や品質を向上させる、製品やサービスの品質がよくなれば

顧客のロイヤリティが高まる、顧客のロイヤリティが高まれば顧客が商品やサービスを購入してくれる、売上が高まれば利益が増大するといった関係から成果が導かれるにすぎない。

このことは、管理会計からするインタンジブルズの研究は、バランスト・スコアカードや戦略マップといった、努力と成果の関係を可視化できる管理会計手法の開発と活用が不可欠であることを示唆している。

第4に、製造業では製品とコストとの関係は比較的明確である。他方、インタンジブルズではコストと収益との対応関係は、価値創造が間接的であることの結果ともいえるが、製造業ほど明白ではない。たとえば、トヨタで一定の材料と労働を投入すれば、ほぼ予定通りの製品を完成させることができる。しかし、タケダで新薬の開発のためにまずその基礎研究に多額の資金を投入したからといって、それがそのまま収益増に結びつくとはいえない。また、製造業では一般に収穫逓減の法則が妥当するが、革新的なパッケージ・ソフトウェアは収穫逓増の法則¹⁷が妥当する。マイクロソフトの強さに見られるように、一番手がすべての市場を確保することもある。

これらのことは、管理会計において、創造される価値の測定や評価・分析方法について、新たな測定方法開発の必要性を示唆しているといえる。

2 インタンジブルズの分類とその内容

インタンジブルの本質的特徴について、キャプランたちはスチュワートの定義を引用して、「差別化による優位性を生み出すための、組織内に存在する知識」とか「顧客のニーズを満たすための、企業内にいる従業員のケーパビリティ」であるとしている。

キャプランたちの主張するインタンジブルズには、特許権、著作権などの知的財産の他、従業員の知識、リーダーシップ、情報システムおよび作業プロセスなど、財務会計では資産の範疇には入らない多様な項目が含まれている。管理会計の立場から、キャプランとノートン[Kaplan=Norton、2004]は、インタンジブルズを次のように整理している。

人的資産：従業員のスキル・才能・知識など

情報資産：データベース、情報システム、ネットワーク、IT インフラなど

組織資産：組織文化、リーダーシップ、従業員の方向づけ、チームワーク、ナレッジマネジメントなど

この分類は先に見たエドピンソンとマローンの見解と類似しているようにみえるものの、キャプランとノートンのインタンジブルズは、戦略の方向づけが知的資産に焦点が合わせられていて、レピュテーションに関わる資産が除外されていることにある。たとえば、顧客資産でもキャプラン達の扱っている事項は限定的でしかない。それだけマネジメントのターゲットが明確だともいえる。

インタンジブルズの価値は、企業の戦略の実行を支援する能力から引き出される。しかも、その

¹⁷ ある生産要素の投入量を追加的に増加していくとき、追加的に得られる産出量が増加するという法則。伝統的な経済学では収穫逓減の法則が妥当した。IT 商品・サービスの非物質性とネットワーク効果により、ソフトウェアなど IT 産業では収穫逓増の原則が妥当する。なお、一口に IT といっても日本のソフトハウスが制作するカスタムソフトでは、収穫逓増の法則はあまりみられない。

価値を個々に独立して測定することができない。そこで、経営者は人的資源や IT 資源を戦略へと方向づけることが必要になる。では、インタンジブルズをどのように方向づけたらよいのか。

3 戦略への方向づけ

キャプランとその研究グループは数多くの戦略マップやバランスト・スコアカードで示される学習と成長の視点を調査した。その結果、次の一貫した戦略的な 6 つの方向づけ[Kaplan=Norton、2004]が必要であることを明らかにした。

人的資産

1. 戦略的コンピテンシー：戦略が必要とする活動を実行するための、スキル、才能およびノウハウを有効に活用する。

情報資産

2. 戦略的情報：戦略の支援に必要とされる情報システムとナレッジマネジメントのアプリケーションソフトおよびインフラを有効に利用する。

組織資産

3. 組織文化：戦略の実行に必要とされる、従業員が共有すべきミッション、ビジョンおよびバリュー(value；価値観)が何であるかを明らかにして、インタンジブルズ戦略を策定し実行する。
4. リーダーシップ：組織を戦略に向かって活性化するため、全階層において有能なリーダーを配置する。
5. 戦略への方向づけ：あらゆる組織階層で、個人目標やインセンティブを戦略に方向づける。
6. チームワーク：チームワークをよくすることで、戦略的な潜在能力をもつ知識資産やスタッフ資産を共有できるようにする。

4 インタンジブルズから最大の価値創造を引き出すために

インタンジブルズから最大の価値を引き出すためには何が必要であるか。その方策として、測定尺度としてのアウトカムの活用、戦略的方向づけと戦略的レディネスの整備、シナジー効果、包括的な戦略の統合的システムの必要性について述べる。

1) 戦略の方向づけと戦略的レディネス

インタンジブルズを活用して最大の企業価値を引き出すためには、**戦略の方向づけ(alignment)**と**戦略的レディネスの整備**[Kaplan=Norton、2004]が必要である。ボートレースを見て分かるように、同じ 1 つの会社でありながら個々の事業部の戦略がバラバラであるならば、意図した成果を得ることはできない。知財戦略ではとりわけ戦略的方向づけが必要とされる。加えて、インタンジブルズを有効に活用するためには、インタンジブルズ活用の戦略が、ビジョン、事業戦略、研究開発戦略、知財戦略と有機的に統合されていなければならない。

レディネスとは、準備が整っている状態のことをいう。レディネスが万全といえるのは、戦略的職務群の人的資本のケーパビリティが戦略テーマに密接に方向づけられ、情報資本が戦略テーマの卓越した業績を促進するために人的資本を補完する不可欠のインフラと戦略的 IT アプリケーションを提供し、組織文化、リーダーシップ、戦略への方向づけ、チームワークが、戦略の実行に必要とされる組織文化の変革を高めるときである。

2) シナジー効果

インタンジブルズの活用によるシナジー効果を創出する必要がある。キャプランとノートン [Kaplan=Norton、2006]は、本社の役割について触れて「本社は戦略的ビジネスユニットの全体にわたって、人的資本と組織資本のための3つのプロセス、リーダーシップの育成と組織開発、人材育成、知識共有の体制」を作ることが必要だとしている。全社レベルでのシナジー効果を楽しむことにより、企業は最小のコストで、顧客に卓越した製品とサービスの価値提案を行い、企業価値を創造することができるようになる。

本質的に異なる戦略的ビジネスユニットと補助的な支援事業を連携させることで、(1)式で表わされるような全社シナジー価値をとも呼べる追加的な価値源泉を得ることもできる。

$$\text{全社価値創造} = \text{顧客から得られる価値} + \text{全社シナジー価値} \dots (1)$$

シナジー効果を創出する具体的な方策は、本社が調整することで製品やサービスのクロスセル（抱き合わせ販売や既存顧客への追加販売）、共通の情報システムをもつことや研究開発をシェアード・サービスで共有することなどが実践される。本社の役割の1つとして、シナジー効果を減少させない努力も必要である。伊藤[2007]によれば、アネルギー¹⁸を抑制する機能をもつことがコーポレート・レピュテーションを落とさないためには必要であるという。具体的には、官僚制の回避、本社運営のコストの引き下げなどの方策がとられる。

本社の適切な決定によってシナジー効果を高めた例として、YKKの社名変更がある。現在のYKKの社名が旧社名の吉田工業のままであったなら、現在ほどにはグローバルな会社になっていなかったかもしれない。松下電器産業が海外で用いる呼称をパナソニックに変更したのは、世界戦略の展開においてシナジー効果を高めるにはこの呼称が不可欠だと判断したからであろう。

3) アウトカム

企業の行う製造活動やサービスの結果は、利益や収益によって測定できる。しかし、インタンジブルズでは、売上収益を含む計量化が可能な成果だけでなく、新製品の開発、ノウハウや知識の習得、優秀な技術者の確保、自社商品の知名度の高まりといった定性的な達成度などの包括的

¹⁸ Anergy は synergy の逆で、創造されるべき価値が部分の合計以下に引き下げられることをいう。

な評価軸が必要となるものが多い。そのため、インタンジブルズの企業価値測定には、収益やアウトプットだけではなく、アウトカムによる測定の必要性が高まる。

アウトカム(outcome;成果)は、組織体が生み出す成果である。目標に対する達成度ともいえる。企業の主要目的が財務業績の向上におかれているのであれば、当期純利益、経常利益、投資利益率(ROI)、EVAなどがアウトカムになる。企業の目的が利益だけでなく顧客の獲得や顧客満足にあるのであれば、市場占有率、顧客満足度、新規顧客の獲得数がアウトカムになる。従業員に関わるものとしては、従業員満足度、離職率、従業員の生産性が知られている。アウトカムは最近、官公庁や病院などでも重視されるようになった。道路渋滞による損失時間、交通事故発生率、騒音の環境基準、住宅に対する満足度などで測定され、単純な数値によるアウトプット指標とは区別される。

インタンジブルズから最大の企業価値を生み出すには、経済価値だけでなく社会価値や組織価値が測定できるシステムを構築する必要がある。

5 レピュテーションに関連するインタンジブルズ

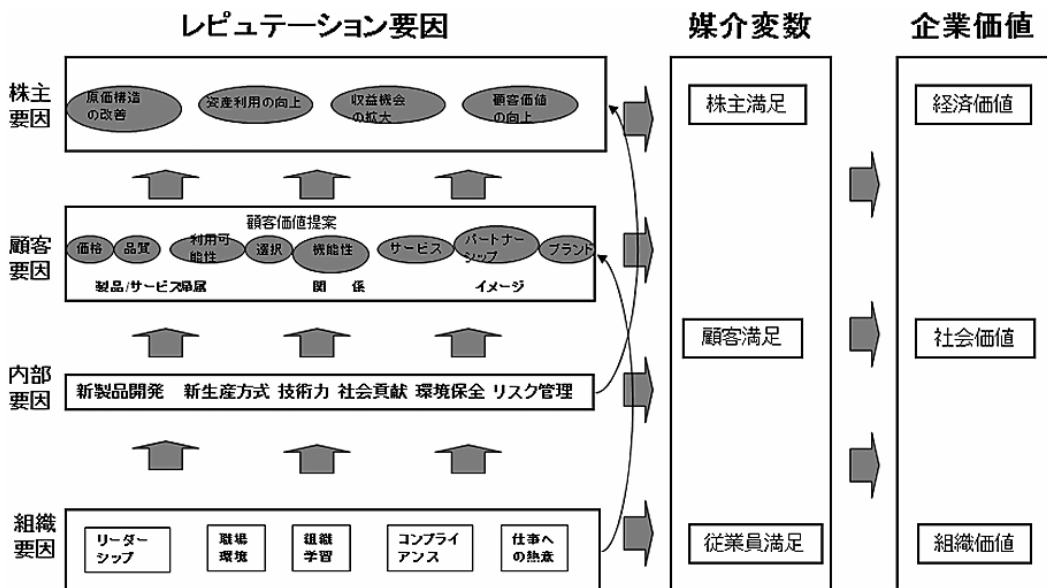
レピュテーションに関連する典型的なインタンジブルズには、ブランドとコーポレート・レピュテーションがある。管理会計における研究対象として有望なのは、コーポレート・レピュテーションである。

1 コーポレート・レピュテーションと企業価値の向上

コーポレート・レピュテーションは、企業の内的な問題 組織構造、組織文化、ビジョン・戦略、リーダーシップ、C I (Corporate Identity)、職場環境 を背景にして、経営者と従業員が、株主、顧客、債権者、一般生活者、メディア、サプライヤーなどの眼に映った社会的事実の反映である。コーポレート・レピュテーションを高めることによって経済価値、社会価値、組織価値が高まり、企業価値を増大させる。図5を参照されたい。

図5で、組織要因であるリーダーシップが発揮され、組織学習や法令順守などを着実に実施することで、内部要因としての卓越した製品開発、生産方式、内部統制、リスクマネジメントが行われる。すぐれた製品やサービスが提供されることで、顧客要因としての(合理的な)価格、(高い)品質、(すぐれた)サービスを提供して顧客を満足させる。それによって、株主要因である原価低減や資産の有効利用がなされて顧客価値が向上し、ロイヤリティの高い顧客がより多くの製品・サービスを購入してくれるようになる。その結果、収益が増加する。そのことで、媒介変数である株主満足、顧客満足、従業員満足が図られ、経済価値・社会価値・組織価値からなる企業価値が増加すると想定できる。

図5 コーポレート・レピュテーションのフレームワーク



2 コーポレート・レピュテーションはいかに定義づけられるか

コーポレート・レピュテーションを直訳すれば、「企業の評判」となる。現代のコーポレート・レピュテーションの定義には、3つの要素が含まれる必要がある。第1は、評判を形成するのはステークホルダーである。第2は、経営者および従業員による行為がコーポレート・レピュテーションを形成する。第3は、過去の行為だけでなく、現在と将来の予測情報もコーポレート・レピュテーションに影響を及ぼす。以上から、筆者はコーポレート・レピュテーションのことを、

「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な(sustainable)競争優位」と定義づけてきた。

筆者は、以上に加えて、コーポレート・レピュテーションが持続可能¹⁹な競争優位をもたらす特徴をもつと考えている。競争優位をもたらすためには、コーポレート・レピュテーションは企業価値を高めるインタンジブルズとして認識し測定することが必要であるといえる。

4 レピュテーション・マネジメントの具体的な方策は何か。

レピュテーション・マネジメントには、次のような領域 CSR、レピュテーションリスクの管理、レピュテーション監査、レピュテーション指標、内部統制、バランスト・スコアカード もまたレピュテーションを高めるうえで有効である。

¹⁹ 持続可能性(sustainability)の表現を最初に使ったのは、アメリカ大統領の Theodore Roosevelt (1910/8/21)であった。持続可能性は現在各種の団体がこれを定義づけているが、その立場によってとらえ方は大幅に異なる。筆者は、「現在のニーズを満たすために、将来の世代の能力を損なうことなく現在のニーズを満たす発展の形態」(World Business Council for Sustainable Development、2003)の見解が本研究の立場に合致すると考えている [Brady、2005]。

1) CSRによるコーポレート・レピュテーションの向上

CSR(corporate social responsibility ; 企業の社会的責任)では、企業の行う経済活動に社会的な公正、コンプライアンス、地球環境の保護など環境対策を行わせるとともに、社会的貢献度の高い事業とサービスを地域社会に提供し、社会への貢献を果たすことが期待されている。

CSR とコーポレート・レピュテーションとは類似性がある。しかし、同時に相違点もある。基本的な違いは、前者が企業の経営者が取るべき社会的責任を取り扱うのに対して、後者は経営者の行う行為を評価するステークホルダーの視点に深く関係する。CSR と区別されるべきコーポレート・レピュテーションに特有の具体的な特徴としては、次の3点をあげることができる。

第1に、トリプル・ボトムラインのなかでは、CSR では環境価値と社会価値が強調されるものの、経済価値の比重は相対的に低い。対して、コーポレート・レピュテーションでは、経済価値が相対的に重視される。

第2に、コーポレート・レピュテーションでは環境価値よりも組織価値が重視される。つまり、崇高なミッションと実践に結びついた経営理念、有能な従業員、組織学習、熱心な仕事、卓越したリーダーシップ、チームワークが強く求められる。もちろん、コーポレート・レピュテーションを向上させるためには、環境対策も無視されてはならない。

第3に、欧米の研究者による CSR への対応には多様な見解が存在するが、CSR をもってコーポレート・レピュテーションの一構成要素だとする見解が支配的である。筆者は、CSR をレピュテーション・マネジメントのために不可欠な方策の1つとして位置づけたい。

2) 内部統制によるレピュテーションの毀損の回避

企業が新しい意味での内部統制を導入することで、会計監査、業務監査だけでなく、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスを強化し、コーポレート・レピュテーションを高めうる。アメリカの SOX 法の日本版ともいえる「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」で参考にした COSO²⁰では、内部統制の目的は、業務の有効性と効率性、財務報告への信頼性、関連する法規への順守からなる。日本の内部統制基準では、これに 資産の保全が加えられた。

従来の日本の内部統制の概念と大きく違ったのは、少なくとも2つある。1つは、に関連する法令への順守、ないしコンプライアンスが明示的に内部統制に加えられたことである。いま1つは、会社法と金融商品取引法によって内部統制の実施が2008年度から義務づけられたことである。この内部統制の実施は、コンプライアンスの徹底によるマイナスのレピュテーションリスクを回避できるのに加え、経営の効率性と有効性を高めることによって経営力を高めうるという意味で、レピュテーション・マネジメントの実施にとって大きな意味をもっている。

²⁰ トレッドウェイ委員会支援組織委員会(The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)。これが SOX 法(Sarbanes-Oxley Act ; サーベンス・オックスレー法)に内部統制の理論的な枠組みを提供した。

3) レピュテーション・リスクマネジメント

評判を落としたための企業価値の毀損や倒産を避けるためには、レピュテーションリスクを明らかにして適切な管理を行うのが有効である。その領域としては、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、環境保全、労働問題、製品の安全性、ITなどが考えられる。

内部統制制度化のきっかけになったエンロン社の破綻、J-SOX法のきっかけとなった西武鉄道による有価証券報告書の“誤記載”、丸石自動車のIRの迷走と破綻などは、究極的にはコーポレート・ガバナンスの問題から生じた事件である。一方、大蔵省解体の引き金になった大和銀行のニューヨーク支店の巨額損失や住友商事による従業員の銅の不正取引と巨額損失、顧客情報の漏洩、セクハラやパワハラは、コンプライアンス上の不祥事である。カネボウの解体は直接的には会計上の粉飾という形でコンプライアンス上の問題として起こったが、その根底には、コーポレート・ガバナンスが欠如していたというのが大方の見方である。いずれも、企業価値を毀損または企業を崩壊させるコーポレート・レピュテーション上の問題である。

環境問題は、古くは水俣病、イタイイタイ病などの公害問題、新しくは地球温暖化、オゾン層の破壊、酸性雨などの環境問題、産廃不法投棄や土地汚染隠ぺい事件など、コンプライアンスと結びついた事件として発生している。

労働問題では、下請企業による未成年者の“搾取工場²¹”によって、欧米ではナイキのコーポレート・レピュテーションが大幅に毀損された。日本の事例では、日亜化学の青色発光ダイオードの発見者である中村修二氏が退職金を含む労働対価を不満として会社を提訴した事件がある。この事件によって、会社の知財戦略の重要性が再認識されたとともに、多くの日本企業に職務発見報酬制度の見直しのきっかけを与えることになった。

過去、日本企業に多大な影響を与えた製品の安全性に関する問題は、2000年に明らかになった三菱自動車のリコール隠し事件、雪印乳業の不誠実な経営行動がある。最近では、石屋製菓、ミートホープ、赤福、船場吉兆などの食品偽装の問題が多く企業のレピュテーションを低下させ財務業績を悪化させて企業価値を大幅に毀損させている。

ITに関わる事件も多くなった。世間を大きく騒がせたIT問題には、2005年の東京証券取引所で起こったシステムダウンがある。海外にオフショアで委託したソフト開発のチェックが不十分なために、大切な取引先と企業の信頼を失った数多くの事例もある。

レピュテーション・リスクマネジメントに関して、いくつかの留意すべきことがある。拙著[櫻井、2005]でも指摘したことではあるが、3つの点を指摘しておきたい。

1つは、レピュテーションリスクの領域は既に見たとおりコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスなどの領域に分けられるが、現実にはそれぞれの問題は互いに絡み合っており、究極的には経営トップのリーダーシップの問題に帰着することが多い。たとえば、食品会社が産地偽装を行うのは、カテゴリーでは製品の安全性に関わる問題であるが、つきつめれば社長の企業統

²¹ ナイキの下請企業が1時間当たり20セント(約25円)の低賃金で未成年者を長時間労働させたとして1996年前後に欧米各地でナイキ製品の不買運動が起こった事件。

治の問題である。2 つ目には、事件が発生しても事件後の適切な対応によっては逆に経営を大きく発展させるキッカケにすることも可能である。パナソニックの FF 式石油温風機事故は、当時の中村邦夫社長のリーダーシップのもとで困難を克服しただけでなく在任期間中に財務業績を大幅に増加させた。いま 1 つのことは、事故や不祥事を防止するにはレピュテーション・マネジメントが有効だということである。近著[櫻井、2008]ではケース・スタディの検討から、企業が事故や不祥事を起こさないためには次の 5 つのことに実践することが大切であることが明らかになった。

- すぐれた品質の製品・サービスを提供すること
- 企業の好感度、透明性、信頼性を高めること
- 顧客、従業員、サプライヤーなどのステークホルダーを大切にすること
- 企業理念を順守リーダーシップがあること、および
- 財務業績を上げることである

4) レピュテーション指標

レピュテーション・マネジメントには、*Fortune* 誌の“最も尊敬される企業”や *The Wall Street Journal* 紙の R QSM 調査などのレピュテーション指標²²を使って、企業のどこに問題があるかを可視化することで、自社の問題点を発見・解決することも重要である。

Fortune 誌の**最も尊敬される企業**では、コーポレート・レピュテーションを高める要因として、経済的屬性（長期投資価値、財務上の健全性、資産の効率的な活用）と非経済的屬性（経営者の資質、製品とサービスの品質、革新性、卓越した従業員の能力、社会的責任、グローバル性）という 9 つの項目で測定する。この指標は、いずれかといえば財務業績重視という特徴がある。

The Wall Street Journal 紙の R QSM 調査はコーポレート・レピュテーションの碩学、フォンブランにより作成され、多くの人々の支持を受けてきた。この指標は情緒的アピール（好感度、賛美と尊敬、信頼性）、製品とサービス（高品質、革新性、価格に見合った商品価値、商品の事後サービスと保証）、ビジョンとリーダーシップ（市場機会、卓越したリーダーシップ、将来への明確なビジョン）、職場環境（魅力的な職場、すぐれた社員、公平な報酬制度）、財務業績（収益性、低い投資リスク、高い成長、競合他社よりすぐれた業績）、社会的責任（人道支援、環境責任、地域社会への責任）という 6 つの指標と 20 の属性によって測定する。

5) レピュテーション監査

レピュテーション監査(reputation audit)を行なって、株主、金融機関、顧客、従業員など主要なステークホルダーが企業についてどのような印象をもっているかを調査することも、レピュテーション・マネジメントに役立つ。

²² 2006 年からは *Forbes* の“世界で最も評判の高い会社”の調査も行われている。ただ、この調査結果は、HP でしか見られないなどの限界もある。

レピュテーション監査とは、企業のレピュテーションを識別、評価、活用する上で経営者を支援する組織的なプロセス[Fombrun, 1996]のことをいう。レピュテーション監査は企業のレピュテーション・マネジメントを対象とした経営戦略と経営活動の監査であり、企業がレピュテーション情報を外部に提供する上でその信頼性を担保するための監査²³である。

6) 経営企画部のツール

経営企画部（あるいは品質管理部ないし経営品質部）が所管する戦略マップとバランスト・スコアカードを使ってレピュテーション・マネジメントを行うことも有効である。その理由は、戦略マップの作成が無形の資産であるコーポレート・レピュテーションを可視化して、戦略的にレピュテーションの管理を行うことが可能だからである。

以上、コーポレート・レピュテーションのマネジメントには、CSR や IR などだけではなく、リスクマネジメント、レピュテーション指標、レピュテーション監査、内部統制や管理会計など会計学が有効活用できるのである。

ま と め

本研究では、インタンジブルズのマネジメントのあり方を考察した。その目的のため、まず初めに無形の資産であるインタンジブルズが何であるかを明らかにした。あわせて、インタンジブルズがなぜ管理会計の研究対象として有望になったかを検討した。次いで、インタンジブルズの源泉が何かを検討した。その結果、インタンジブルズの源泉を、知的なインタンジブルズと、レピュテーションに関連するインタンジブルズに区分して考察することが管理会計における研究では有効であるとの結論を得た。

知的なインタンジブルズについては、本研究では、イノベーションと研究開発、ソフトウェア、知的資産、人的資産・情報資産・組織資産という4つの点から考察した。歴史的にみると、わが国では、インタンジブルズに関する管理会計研究は、研究開発費会計やソフトウェア原価計算から始まっている。その後、インタンジブルズの範囲が急速に広がってきた。今後の発展を総合的に検討すると、管理会計ではキャプランとノートンが概念モデルだけでなく具体的な方策までを探求してきた人的資産・情報資産・組織資産の分類基準が、われわれにとっても1つの有効な手掛かりとなりうるのではないかと結論づけた。

レピュテーションに関連するインタンジブルズの研究領域には、ブランドとコーポレート・レピュテーションが考えられる。ブランドはマーケティングや財務会計ですぐれた研究対象たりうるが、管理会計の立場からは、相続遺産的な意味合いをもつブランドのマネジメントには限界がある。そこで管理会計では、財務会計とは違って、ブランドに代わってコーポレート・レピュテーションのマネジメントに焦点をおいた研究が有望であるとの結論を得た。

²³ 詳細は櫻井[2008]を参照されたい。

レピュテーション・マネジメントには CSR の他、内部統制、レピュテーション・リスクマネジメント、レピュテーション指標、レピュテーション監査、バランスト・スコアカードもまたレピュテーション・マネジメントにとって極めて有効であるのではないかと考えられる。

わが国におけるインタンジブルズについての管理会計からする総合的な研究は、まだ始まったばかりであるにすぎない。しかし、ナレッジ・エコノミーの時代に突入したわが国では、インタンジブルズの研究は無視できない重要性を帯びてきた。それゆえ、多くの有為な研究者がこの研究に真剣に取り組んでインタンジブルズの有効活用を図り、日本経済の持続的発展に貢献できることを衷心より期待する。

【参考文献】

- 浅田孝幸「知識経営の特質と無形資産の意義」『会計』第 173 巻、第 4 号、2008 年 4 月、pp. 49-68.
- Belkaoui, Ahmed and Ellen L. Pavlik, *Accounting for Corporate Reputation*, Quorum Books, 1992, p.110, pp.1-249.
- Belkaoui, Ahmed Riahi, *The Role of Corporate Reputation for Multinational Firms, -Accounting, Organizational, and Market Considerations*, Quorum Books, 2001, pp.1-13.
- Blair, Margaret M. and Steven M. H. Wallman, *Unseen Wealth, Report of the Brookings Task Force on Intangibles*, Brookings Institution Press, 2001, p. 1, pp.51-56. (広瀬義州他『ブランド価値入門 - 見えざる富の創造』中央経済社、2002、p. 2, pp. 88-96)
- Brady, Arlo. Kristjan O., *The Sustainability Effect*, 2005, pp. 7-9.
- Collier, Paul M., Anthony J. Berry and Gary T. Burke, *Risk and Management Accounting, Best Practice Guidelines for Enterprise-Wide Internal Control Procedures*, CIMA, 2007, p. 13-22.
- Edvinsson, Leif and Michael S. Malone, *Intellectual Capital*, HarperBusiness, 1997, p. 3.(高橋透『インテレクチュアル・キャピタル』日本能率協会マネジメントセンター、1999 年、p. 16.)
- Fombrun, Charles J., *Reputation; Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, 1996, pp.11-12.
- Fombrun, Charles J. and Cees B.M. Van Riel, *Fame & Fortune, How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, 2004, pp. 32-33. (電通レピュテーション・プロジェクトチーム訳『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社、2005、pp. 39-42.)
- 伊藤和憲『戦略の管理会計-新たなマネジメント・システムの構築』中央経済社、2007、p. 57.
- 伊藤邦雄・加賀谷哲之「企業価値と無形資産経営」『一橋ビジネスレビュー』2001 年、Win、p. 49-50.
- 伊藤邦雄編著『無形資産の会計』中央経済社、2006、pp. 15-16.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization, -How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001. (櫻井通晴監訳『戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2001 年)
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into*

- Tangible Outcome*, Harvard Business School Press, 2004, p. 4, p. 13, (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一『戦略マップ』ランダムハウス講談社、2005、p. 26、p. 38).
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *Alignment, Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, 2006, p. 5, pp. 87-101, (櫻井通晴・伊藤和憲『BSCによるシナジー戦略』ランダムハウス講談社、2007、p. 22, pp. 125-138).
- 経済産業省企業法制研究会「ブランド価値評価研究会報告書」(『企業会計 8月号付録』2002年6月24日、pp. 8-9.)
- 経済産業省『産業構造審議会 新成長政策部会 経営・知的資産小委員会』中間報告書、2005、pp. 1-83.
- 工業所有権審議会「工業所有権審議会企画小委員会報告書」1998年11月、p. 1.
- Lev, Baruch, *Intangibles, Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press, 2001, pp. 5-6, pp. 7-8, p. 16, pp. 18-19. (広瀬義州+桜井久勝『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社、p. 10, pp. 12-14, pp. 20-21).
- 岡田絵依里『知財戦略経営』日本経済新聞社、2003、pp. 1-261.
- 越智慎二郎「レピュテーション・マネジメントが企業を救う」『ADVERTISING』Vol.10、2004、pp. 18-19.
- Porter, Michael E.,「社会に背を向ける日本企業の盲点」『日経ビジネス マネジメント』Spring 2008、Vol. 001、pp. 37-38
- 櫻井通晴他著『ソフトウェア原価計算[増補版] 原価管理・価格決定・資産評価のために』白桃書房、1992、p. 22-23、p. 202.
- 櫻井通晴編著『ソフトウェア会計 ソフトウェア会計実務指針「案」の解説と実際例』中央経済社、1993、p. 5-23.
- 櫻井通晴「CSRとコーポレート・レピュテーション」『産業経理』Vol. 64, No. 3, 2004, pp. 13-23. (研究者による論文としては、これがわが国での最初のものであった。)
- 櫻井通晴(a)『コーポレート・レピュテーション - 「会社の評判」をマネジメントする -』中央経済社、2005、pp. 61-77、pp. 175-224.
- 櫻井通晴『ソフトウェア管理会計 IT戦略マネジメントの構築』白桃書房、2006、pp. 1-492.
- 櫻井通晴『レピュテーション・マネジメント - 内部統制、管理会計、監査による評判の管理』中央経済社、2008、pp. 1-395.
- Stewart, Thomas A., *Intellectual Capital, - the New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey Publishing, 1997, pp. 53-165.
- Sullivan, Patrick H., *Value-Driven Intellectual Capital*, John Wiley & Sons, 2000, pp. 3-22, p. 17. (森田松太郎監修『知的経営の真髄 知的資本を市場価値に転換させる手法』東洋経済新報社、2002、pp. 14-34、p. 30.)。サリバンは、知的資産という表現が1990年代に彗星のごとく現れたとしている。
- 高橋琢磨『知的資産戦略と企業会計』弘文堂、2005、pp. 1-243.
- 渡邊俊輔編著『知的財産 - 戦略・評価・会計』東洋経済新報社、2002、pp. 1-380.