

BSCによるインタンジブルズ研究の現状と その方向性

－戦略マップを用いた事例研究－

李会爽
lihuishaung1990@gmail.com

<目次>

- | | |
|------------------------|----------------------------------|
| 1. はじめに | 3. 事例研究：A社の価値創造プロセスの可視化 |
| 2. インタンジブルズと統合報告 | 3.1 A社の概要 |
| 2.1 インタンジブルズの意義と先行研究 | 3.2 A社のアニュアル・レポートの特徴 |
| 2.2 統合報告が登場した背景 | 3.3 アニュアル・レポートから作成した
A社の戦略マップ |
| 2.3 IIRCによる統合報告フレームワーク | 4. インプリケーションと課題 |
| 2.4 インタンジブルズと統合報告の関係 | 5. まとめ |

主題語: インタンジブルズ(Intangibles)、BSC(Balanced Scorecard)、戦略マップ(Strategic Map)、戦略的マネジメント(Strategic Management)、統合報告(Integrated Report)、価値創造(Value Creation)

1. はじめに

社会・経済環境の変化とともに、管理会計におけるマネジメントすべき対象がますます増えてきている。1960年代の初頭から1980年代までの日本は、製造業が経済の中心となっていた。モノ作り中心の経済では、有形資産が主なマネジメント対象であり、有形資産のマネジメントが企業価値創造の源泉であった。しかし、1980年代以降、銀行、IT、あるいは病院等知識ベースの組織が経済の中心を担うことになった。知識ベースの組織においては、有形資産は相対的に少ない。むしろ、ブランド、ソフトウェア、コーポレート・レピュ

* 福岡大学大学院商学研究科 博士後期課程

- 1) 従来、欧米での企業価値の通説は企業価値＝経済価値であった(櫻井、2015、p.37)。しかし、社会・経済環境の変化とともに、現在、経済価値だけではなく、顧客価値、社会価値、組織価値が企業価値の構成要素と考えられるようになった(同上、pp.41-42)。本稿で用いる企業価値はこのような観点に立脚している。

テーション、従業員のスキル、情報技術、組織資産といったインタンジブルズ(無形の資産)が主なマネジメント対象となっている。これらのインタンジブルズと一緒に有形資産を戦略的にマネジメントすることが、企業価値創造に大きな影響を与えるようになったといえる。

インタンジブルズと企業価値創造に関する会計の取り組みは、財務会計と管理会計の双方から研究が行われてきた。2000年代以降、財務会計では、インタンジブルズを認識・測定し、オンバランス化と外部報告に用いられる財務情報が主として用いられている。これに対して管理会計では、インタンジブルズを戦略的にマネジメントすることを目的として、非財務情報に着目し、研究がすすめられた。しかし、財務情報を重視するアニュアル・レポートと非財務情報の開示を行う持続可能性報告書は個々で公表され、情報には一貫性がなく、ステークホルダーに誤解を与えている。2010年代に入ってから、財務情報と非財務情報の一貫性を求める、すなわち、財務会計と管理会計の統合報告が求められるようになってきた。

このような時代の潮流のなかで、本稿の目的は、管理会計の観点から、インタンジブルズを戦略的マネジメントの対象とし、事例を用いながらインタンジブルズ・マネジメントの現状とその方向性を明らかにすることにある。第2章では、インタンジブルズの意義と先行研究について整理する。次に統合報告の意義について説明し、インタンジブルズと統合報告の関係について述べる。第3章では、某業界大手であるA社の事例をバランスト・スコアカード(Balanced Scorecard : BSC)を用いて分析する。さらに、第4章では、インプリケーションと課題について述べる。最後に、インタンジブルズ・マネジメントの方向性について述べる。

2. インタンジブルズと統合報告

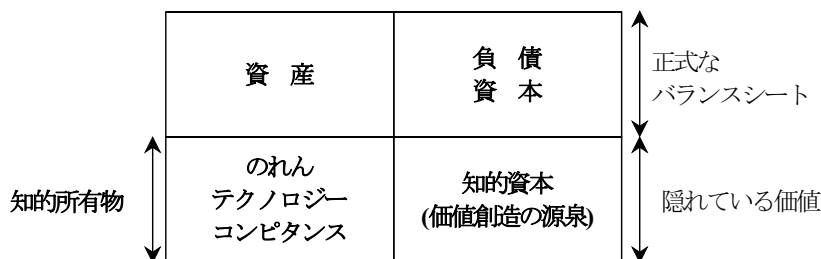
本章では、まずインタンジブルズの意義について説明する。次に、インタンジブルズ情報を具現化する手段として登場してきた統合報告について説明する。さらに、インタンジブルズと統合報告の関係について説明する。

2.1 インタンジブルズの意義と先行研究

今まで、インタンジブルズに関する様々な研究が行われてきた。研究者によってインタンジブルズの定義も異なるが、ここでは、主要な6つの定義であるEdvinsson and Malone(1997)、Lev(2001)、Blair and Wallman(2001)、Kaplan and Norton (2004)、Ittner(2008)及び櫻井(2012)を紹介する。

Edvinsson and Malone(1997)は、「知的資本は、スカンディア社に市場での競争力をもたらすところの知識、応用のきく経験、組織のテクノロジー、顧客との関係、専門的な技術を所有すること」と定義している。インタンジブルズの本質は知的資本と捉えている。インタンジブルズに対する Edvinsson の考え方の特徴は、「知的資本は資本と同様に負債の問題であり、顧客や従業員などステークホルダーから借りているもの」(Edvinsson and Malone, 1997, p.43)という認識にある。図表1を参照されたい。

<図表1> Edvinssonの知的資本(インタンジブルズ)の考え方



出典：Edvinsson and Malone(1997)、p.43

Lev(2001)は、インタンジブルズを「イノベーション(発見)、独自の組織設計、人的資源によって生み出される無形の価値源泉(将来便益の請求権)のことである」と定義している。物的実態を供わない価値創造の源泉という見解である。Levによれば、インタンジブルズ、知的財産、知的資本は本質的に同じものであるという。

Blair and Wallman(2001)は、「インタンジブルズとは、財の生産またはサービスの引渡しに貢献するか、もしくはそれに用いられる無形の要因、またはインタンジブルズの利用をコントロールする個人または企業に対して、将来の生産活動による利益をもたらすと期待される無形の要因である」と定義している。さらに、企業の市場価額と帳簿価額との乖離の一部は明らかにインタンジブルズへの投資によるものであるとも指摘している。Blair and

Wallmanは、インタンジブルズの特徴に基づいてインタンジブルズを①企業が所有し売却できる資産、②企業が支配できるが売却できない資産、③企業が全く支配できない資産の3つに分類した。

Kaplan and Norton (2004)は、バランスト・スコアカードの学習と成長の視点の構成要素である人的資本、情報資本、組織資本を無形の資産として挙げている。これらの無形の資産(intangible assets)は、持続可能な価値創造の究極的な源泉であるとの考えを示している。また、インタンジブルズについて、「無形の資産は、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、あるいは顧客のニーズを満たすための企業内にいる従業員のケイパビリティである」と説明している。内部の視点の企業価値創造プロセスを下支える学習と成長の視点こそがインタンジブルズであるとKaplan and Norton(2004)は捉えている。

Ittner(2008)は、インタンジブルズを、「将来の経済業績および企業価値のためのドライバーである物的実態を供わない資産への支出およびその構築である」と定義した。Ittnerは、非財務指標であるインタンジブルズの測定への関心から、インタンジブルズを将来の経済的業績及び企業価値創造のバリュー・ドライバーと捉えている。バリュー・ドライバーは価値を創造する源泉となる指標のことである。

<図表2> インタンジブルズに関わる用語と要旨

研究者(文献)	使われている用語	要 旨
Edvinsson and Malone(1997)	知的資本	・競争力をもたらすもの ・価値創造の源泉
Lev(2001)	インタンジブルズ	・無形の価値源泉
Blair and Wallma(2001)	インタンジブルズ	・利益をもたらすもの無形の要因
Kaplan and Norton (2004)	無形の資産	・持続可能な価値創造の究極的な源泉
Ittner(2008)	インタンジブルズ	・物的実態を供わない(無形) ・財務業績を向上させるためのバリュー・ドライバー

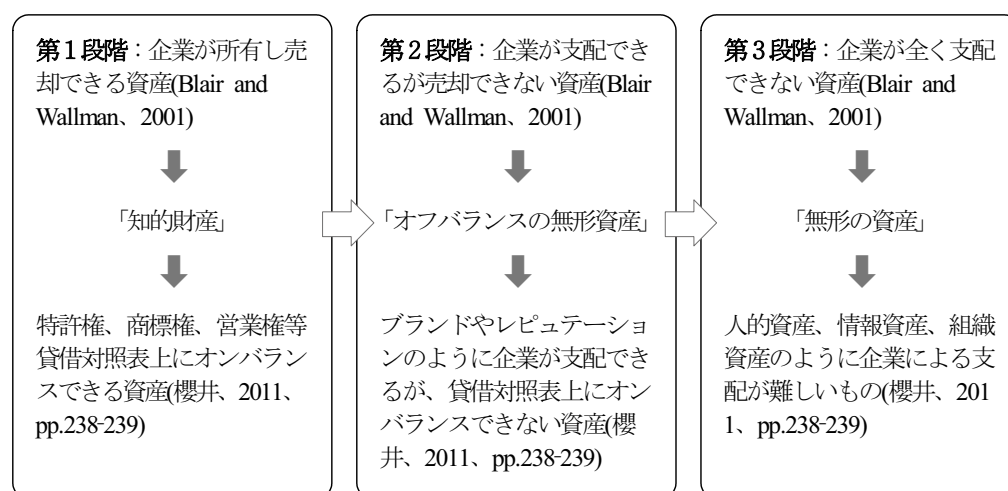
出典：筆者作成。

以上の5つの定義は、一見すると、すべて異なるようにも見受けられる。しかし、内容を解釈すると、「無形の価値創造の源泉である」という定義そのものはすべての研究者に共通している。<図表2>を参照されたい。本稿では、インタンジブルズを「無形の価値創造の源

泉」と定義する。

これらの定義に対して、櫻井(2011)は、インタンジブルズを「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経済的便益を生み出すと期待される非物的な資産のこと」と定義した。また、Blair and Wallman(2001)のインタンジブルズの3つの分類に基づき、さらに詳しく分類した。櫻井(2011)は、インタンジブルズを「知的財産」、「オフバランスの無形資産」、「無形の資産」の3段階に分けた。〈図表3〉を参照されたい。知的財産は、特許や著作権といった法的に保護されているもので、貸借対照表上にオンバランスできる資産である。オフバランスの無形資産は、ブランドやレピュテーションのように企業が支配できるが、貸借対照表上にオンバランスできない資産である。無形の資産はスキル(人的資産)、ネットワーク(情報資産)、組織文化(組織資産)のように企業による支配が難しいものをいう。

〈図表3〉 インタンジブルズの分類



出典：Blair and Wallman(2001)および櫻井(2011)に基づき筆者作成。

本稿では、主に櫻井(2011)における第3段階の資産、すなわち、企業が完全に支配できないインタンジブルズに焦点をあてて、研究を行う。櫻井先生の見解を主として取り上げる理由には2つある。第1に、櫻井(2011)はインタンジブルズの分類に関する各論文の中で、先行研究を網羅している。第2に、インタンジブルズを段階的に整理し、段階ごとに具体例を示しているので、考え方がまとまっており、インタンジブルズの内容を説明しやすい。

2.2 統合報告が登場した背景

従来の情報開示では、企業のアニュアル・レポートが重視されていた。なぜなら財務会計の領域であり、企業外部の関係者へ過去の財務情報を開示するためである。しかし、投資家が投資意思決定するためには、アニュアル・レポートの情報だけでは不十分であった。投資決定のために、ESG(environment, social and governance : 環境、社会、ガバナンス)情報の開示が求められてきた。同時に、企業では環境報告書や企業の社会的責任(corporate social responsibility : CSR)報告書、あるいは持続可能性報告書(Sustainability Report)によって、任意に非財務情報の開示を行う企業が増加してきた(伊藤、2017、p.194)。しかし、「変化する情報ニーズに応えるのに必要な仕組みが構築されつつあるが、今日、報告は混乱し、散乱し、断片化している」(IIRC、2014、p4)とされている。その一因として、アニュアル・レポートと持続可能性報告書の情報には一貫性がなく、ステークホルダーに誤解を与えていることが考えられる。そこで、財務情報と非財務情報に一貫性を持たせた開示が求められるのが、その期待の応えたのが、国際統合報告評議会(International Integrated Reporting Council : IIRC)の国際統合報告フレームワークである。近年、日本での統合報告書の作成、および公表する企業が急激に増えている²⁾。

IIRCのフレームワークでは、統合報告書は、「組織の戦略、ガバナンス、業績、将来見通しが組織の外部環境の下で、いかに短期・中期・長期の価値創造に導くかについての簡潔なコミュニケーションである」(IIRC、2014、p.7)と定義している。また、統合報告の目的を、「組織が長期にわたって価値をいかに創造するかについて、財務資本の提供者に説明することである」(IIRC、2014、p.8)としている。このことから、統合報告書は、主として株主や投資家への、短期・中期・長期の価値創造の情報開示である。

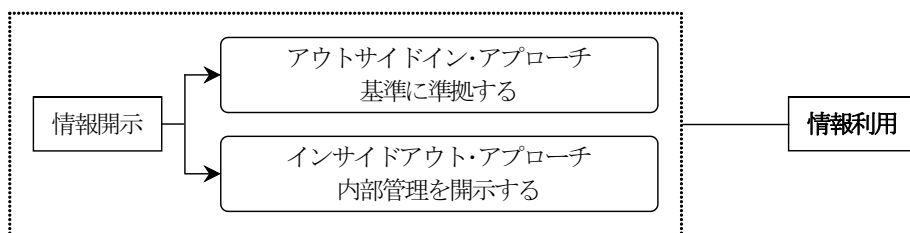
BurrittとSchaltegger(2010)は、持続可能性報告書の情報開示には2つのアプローチがあることを明らかにした。持続可能性報告書は規制に準拠するアウトサイドイン・アプローチか、内部管理を開示するインサイドアウト・アプローチかという問題提起である。ステークホルダーとの対話に有用な情報の開示であるとして、この情報開示を規制するように

2) 宝印刷の調査によれば、わが国で統合報告書を公表している企業は、2013年に81社だったが、2014年は142社、2015年は224社、2016年は334社となっており、ここ数年間で急増している(総合ディスクロージャー&IR研究所、2017)。統合報告書を開示する企業が増加している現象は、インタンジブルズ・マネジメントを採用する企業が増加していることと必ずしも同義ではない。しかし、この現象は、インタンジブルズ・マネジメントの関心が高い企業が増加していることと高い相関があると捉えることができる。

GRI(Global Reporting Initiative)ガイドラインが設定されている。

この情報開示の目的に対して、開示情報の内部利用という目的も考えられる。外部に情報開示することが市場の論理となつて、企業の内部経営管理にも影響を及ぼすという主張である(伊藤、2017、p.194)。なぜならば、ステークホルダーとの対話を通じて企業の戦略策定と経営管理に情報利用することが管理会計では重要だからである。ここに管理会計として統合報告を議論する意義がある。このように考えれば、情報開示にかかわるBurrittとSchalteggerの2つのアプローチの議論は、管理会計にとって本質的な課題として捉える必要はない。図表4を参照されたい。

<図表4> 統合報告による情報開示と情報利用

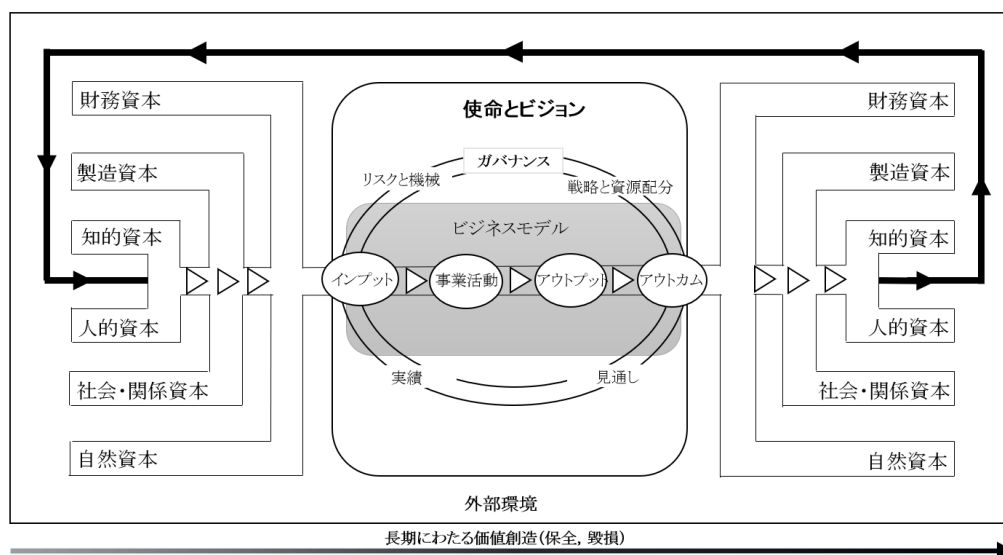


出典：筆者作成

2.3 IIRCによる統合報告フレームワーク

IIRCによれば、国際統合報告フレームワークの基本概念とは、価値創造、資本、価値創造プロセスの3つである。〈図表5〉を参照されたい。この基本概念に準拠して作成された統合報告書は、企業の価値創造プロセスが、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本という6つのストックと、ビジネスモデルというフローを用いて開示されるという特徴がある。そこで、3つに基本概念について説明する。

<図表5> 価値創造プロセス



出典：IIRC(2014)、p.15

まず、価値創造とは、「企業の事業活動とアウトプットによって資本の増加、減少、交換をもたらすプロセス」(IIRC、2013、p.38)である。ここで、企業価値とは何であろうか。人によって価値観が異なるように、企業の価値観も一様ではない。統合報告の示す価値には、企業自身のために創造される部分と、企業以外のステークホルダーに対して創造される部分があることを明示している(IIRC、2013)。このような企業価値観は、「企業の目的は、経済価値の増大だけを図るのではなく、組織価値、社会価値、および顧客価値を含む企業価値を高めることにある」(櫻井、2015、p.41)という拡張された価値観と考えられる。

次に、資本は「企業の活動とアウトプットにより増加、減少、変換される企業価値のストックである」(IIRC、2013、p.12)と定義されている。前述したように、6つの資本とは、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本である。

- ・ 財務資本：物品の生産又はサービスを提供するに当たって組織が利用できる資金のプール、また債務、エクイティ又は寄附などの資金調達を通じて入手されるか、あるいは事業経営又は投資を通じて生成される資金のプールである。
- ・ 製造資本：物品の生産又はサービスの提供に当たって組織が利用できる、建物、設備・インフラ、また、天然物除外の製造物である。
- ・ 人的資本：組織統治のための仕組み及び人権などの倫理的価値に係る連携と支援・組織

の戦略を理解して適用する能力、指導し協働する能力を含む、プロセス、製品及びサービスの改善実施に向けた忠誠心(ロイヤリティ)と動機を含む、人々の技能と経験、及び革新を行う動機である。

- 知的資本：特許権、著作権、ソフトウェア及び組織的なシステム、手続及び手順などの知的所有権、組織が開発したブランドと評判に付随する無形資産を含む、競争優位をもたらす無形資産である。
- 自然資本：製品の生産又はサービスの提供へのインプットである。組織の活動はまた、積極的又は消極的に、水、土地、鉱物及び森林、生物多様性及び生態系の健全性を含む、自然資本にも影響を与える。
- 社会資本：個別及び共同の福利を高めるために、各地域社会、ステークホルダーグループ及びその他のネットワーク内とそれらの間で確立された、共有された価値観と行動様式、重要な関係、及び、組織が顧客、仕入先及び共同経営者と作り上げ、保護するよう努力する信頼と忠誠・組織が事業活動を行うことについての社会からの受け入れ(ソーシャル・ライセンス)を含む、機構と関係である。

最後に、価値創造プロセス(オクトパスモデルとも呼ばれる)とは、企業が価値創造をどのように行うかということである。つまり戦略策定の具現化したものが価値創造プロセスであり、そうした戦略の実行がリスクを伴うとき、それを開示する必要がある。その結果、3つの基本概念は価値創造プロセスの中に含められ、可視化することが求められよう。

2.4 インタングИБルズと統合報告の関係

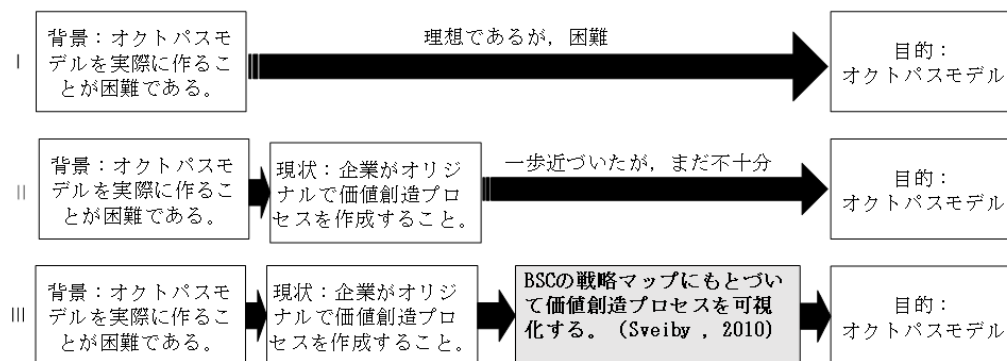
前3節で述べたように、インタングИБルズと統合報告は「企業価値」、「6つの資本」および「価値創造プロセス」というキーワードによって、密接な関係性を見出すことができる。統合報告の価値創造プロセスによって、インタングИБルズがどのように企業価値に影響を与えているのかが明らかになる。しかし、統合報告を行うにあたり、インタングИБルズを情報としてどのように取り込んでいくかについては、明確なルールが確立しているわけではない。

明確なルールが確立していない状況下で、IIRCで提案した価値創造プロセス(オクトパスモデル)を企業は実際にどのように作成すればよいだろうか。筆者は、作成に至るプロセスは、3段階で捉えられると考えている。〈図表6〉を参照されたい。第1段階は、IIRCがオク

トパスモデルを提示した段階であり、企業がこれを作成する準備ができていない段階である。そこで、企業は、価値創造プロセスを作成するに当たり、これを企業がオリジナルで作成することになる。ただし企業独自の解釈の余地が入り込むため、何らかの基準を設定することが必要となる。これを第Ⅱ段階と捉える。

第Ⅲ段階はBSCを用いることで価値創造プロセスの可視化に繋げようという段階である。管理会計では、インタンジブルズを戦略と結びつけてマネジメントすることに意義がある。インタンジブルズは戦略と結びつけてマネジメントしないかぎり、価値を生み出さない(Kaplan and Norton、 2004、 p.38)という主張があるように、インタンジブルズにとって戦略の概念は重要な意味を持つ。さらに、財務指標だけではなく、非財務指標も含めて、これらの指標を戦略的にマネジメントする 1 つのシステムがBSCである。BSCを用いれば、インタンジブルズを可視化することができるので、BSCから得られた情報を価値創造プロセスへ繋げていくことは効果的である。

<図表6> IIRCの価値創造プロセスに至るまでの段階



出典：筆者作成

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う。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。①～③は財務的評価を行う測定手法であるのに対して④のスコアカード法は財務尺度に加えて非財務尺度を含めた測定方法である。したがって、戦略マップを用いて、インタンジブルズを測定し、価値創造プロセスを補足していくことを確認することは有意義である。

以上、<図表6>では3段階に分けてオクトパスモデルを可視化するプロセスを考えてみ

た。ただし、IIRCの価値創造プロセスの考え方とBSCの戦略マップを用いれば企業のインタンジブルズの測定に役立つことを、現実の企業のモデルによって明らかにしておく必要がある。当該課題を解決し、その効果性を確認するために、筆者の調査事例について、次章で述べることとする。

3. 事例研究：A社の価値創造プロセスの可視化

本稿では、IIRCの価値創造プロセスの考え方とBSCの戦略マップを用いながら、某業界大手であるA社の事例を考察する。そこで、A社の概要、アニュアル・レポートの特徴、アニュアル・レポートから作成した戦略マップについて述べる³⁾。

3.1 A社の概要

A社とは、一般消費者向け製品の製造、販売及びプロフェッショナル向け製品の製造、販売等を行う子会社等の経営管理及びそれに付帯又は関連する業務を担う持株会社である。国内、外において、多くの持株会社を有する大会社である。

数多くの企業のなかで、A社を選んだ理由には2つある。第1に、A社の業界では、営業利益率が高い。さらに、貸借対照表における純資産簿価と株式時価総額との間に大きな隔たりがあり、その主要因がインタンジブルズの存在と考えられている。インタンジブルズは、企業価値の源泉である。企業価値を創造するため、インタンジブルズ・マネジメントが必要不可欠な業界と言える。この業界を選択することで、筆者の研究がより有意義になる。

第2に、A社は業界のなかで自社独特な価値創造プロセスを持つ大手企業である。A社はIIRCフレームワークを参照し、自社のアニュアル・レポートを作成している。その点は賞賛に値するものであるが、本稿第4章で述べるような改善提案の余地があると筆者は感じた。すなわち、研究する意義があると考え、取材を申し込んだところ、快諾を得た。

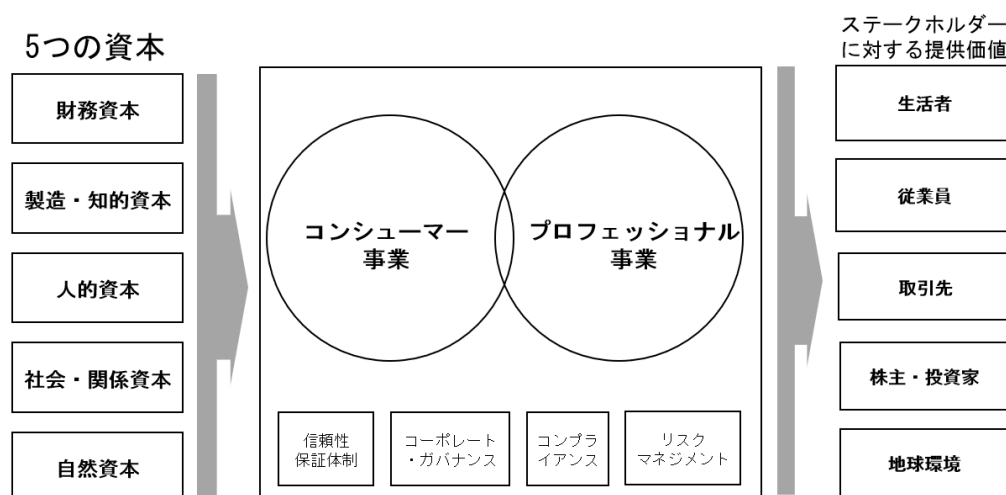
3) 調査日：2017年9月25日、調査地：A社本社、調査時間：13：00～15：00、同行者：田坂公(福岡大学教授)、出席者：コーポレートコミュニケーション部IRグループマネージャー1名およびIRグループ主任2名、計3名。同社との協議により匿名でA社と表記する。

3.2 A社のアニュアル・レポートの特徴

A社では、2015年から、A社ならびにグループ会社の経営戦略や各種取り組みをステークホルダーの方々に理解していただくために、アニュアル・レポート、社会・環境活動報告書、インベスターズガイドを統合した「アニュアル・レポート」を作成している。〈図表7〉を参照されたい。A社のアニュアル・レポートには3つの特徴があると筆者は考えている。第1に、A社にはオリジナルの価値創造プロセスをもっていることである。IIRCによる国際統合報告フレームワークの基本概念には価値創造プロセスがかせない。A社は自社の企業活動、強み、重視点等を考え、自社の独特な価値創造プロセスを描くことができている。

第2に、図表7で示したように、A社はIIRCによる6つの資本のうち、製造・知的資本というオリジナルの区分を採用している。通常のIIRCでは製造資本と知的資本を2つに分けているが、A社では1つにまとめたところに特徴がある。この5つの資本を企業にインプットし、企業の事業活動とアウトカムによって企業価値が創造される。

〈図表7〉 A社の価値創造プロセス



出典：A社のアニュアル・レポートより引用。

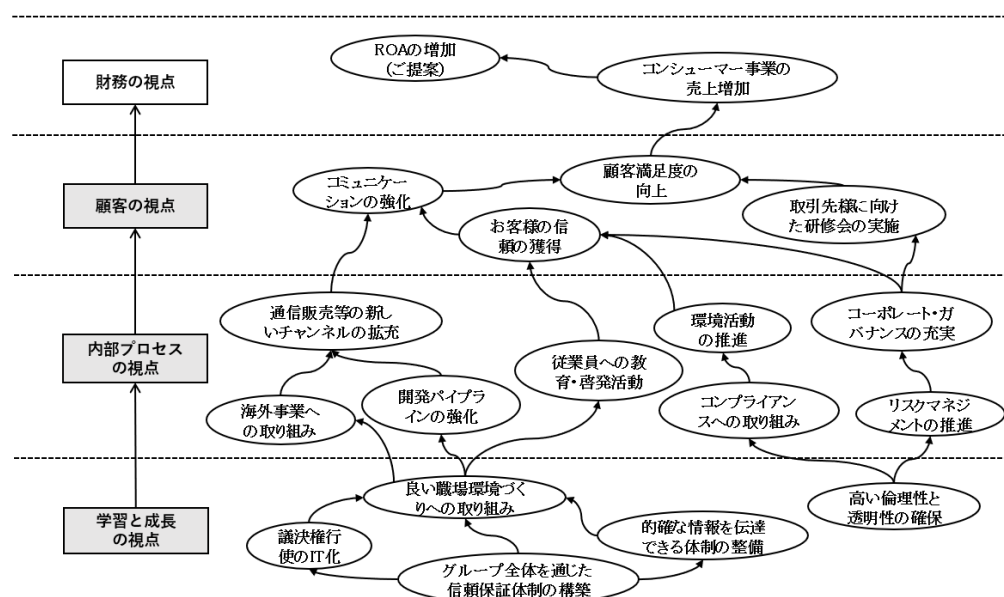
第3に、アニュアル・レポートの中で、多くの非財務情報を取り入れている。編集にあたっては、経営の方向性や戦略、事業概況、事業環境(リスクや課題)に加え、人材、ステークホルダーなどの非財務情報を総合的に取り入れ、ステークホルダーに利用性の高い

アニュアル・レポートを作成している。

3.3 アニュアル・レポートから作成したA社の戦略マップ

筆者は、「A社アニュアル・レポート2016」および「A社アニュアル・レポート2017」に基づき、A社の戦略マップを作成した⁴⁾。〈図表8〉を参照されたい。

〈図表8〉 A社の戦略マップ



出典：A社のアニュアル・レポート2016、2017より筆者作成⁵⁾。

BSCは、ハーバード・ビジネス・スクールの会計学担当教授Robert S.KaplanとDavid P.Nortonが、1990年代に開発したマネジメント・システムである(本稿第2章第4節参照)。当時のBSCは財務的尺度偏重であった従来の業績測定システムに非財務的尺度をバランスよく取り入れた業績評価マネジメント・システムであった。BSCは、4つの視点から構成される。1つは財務的尺度としての財務の視点である。それ以外は、非財務的尺度であり、学習と成長、

4) 戦略マップは通常、アニュアル・レポートに掲載されていないため、公表されていない。そこで、公表されているA社のアニュアル・レポートの項目に基づき、筆者が、当該マップを作成した。

5) アニュアル・レポートの該当ページはA社との協議により割愛している。

内部プロセス、顧客という3つの視点である。BSCは、ニーズの高まりに合わせて徐々に改良が加えられていった。現在では、BSCは財務業績の向上だけではなく、顧客満足度の向上、内部プロセスを見直すことによる業務の改善、従業員の学習と成長の促進といった総合的な視点をもつ、戦略的マネジメント・システムに進化を遂げた。BSCによって、戦略の実行だけではなく、その策定にも役立ち、それらを可視化することができるようになったといえる。

以下では、A社の場合の4つの視点の内容について説明する。戦略マップの中に囲みで示されている戦略目標が記述された箇所を、**ゴシック文字**で示すこととする。

3.3.1 学習と成長の視点

Kaplan and Norton (2004)によれば、学習と成長の視点は、組織資産・人的資産・情報資産の3つに分類される。この見解にしたがって、A社のそれぞれの資産について説明する。

(組織資産)

A社では、すべての消費者に信頼していただける製品・情報・サービスを提供するため、**グループ全体を通じた信頼保証体制を構築**している。A社では、研究開発・製造・販売などのラインから独立したQA(Quality Assurance：信頼性保証)本部が中心となって、「信頼性保証業務」を推進する体制の維持・向上を図りながら、消費者から高い信頼をいただける製品・情報・サービスを提供することを目指して日々業務を推進している。そのため、安全管理部、内部評価委員会、コンプライアンス統括室、お客様相談室、「プロダクトインフォメーションセンター」等企業内組織が設置されている。

さらに、A社は研究開発から製造販売に至るすべての段階で、公的機関などとの連携が不可欠であることから、その透明性を確保し、高い倫理性を担保することが必要となる。そこでA社グループは常に**高い倫理性と透明性を確保**し、社会の依頼に応えていけるようプロモーションコードを制定し体制を整え、業務を行っている。また、業界団体の基準に基づいた情報公開に取り組んでいる。これらは、A社の「組織資産」を構成する要素である。

(人的資産)

経営理念に掲げた会社の使命と、従業員一人ひとりの自己実現への目標が一致することを目指して、A社は会社と従業員がともに**良い職場環境づくりに取り組んでいる**。一人ひとりが成長し、プロの企業人として「自立して」「会社の業績に貢献し」「会社にとって必要な人材」となることが社会から求められている昨今、従業員の個性を尊重したバックアッ

プ体制づくりに取り組んでいる。良い職場環境を作るためには、女性活躍推進、仕事と育児・介護の両立支援制度、健康管理、仕事と生活を共に向上するなどにも取り組んでいる。また、ストレスチェックの導入により、自らのストレス状態に気づくことを促すとともに、職場ごとに課題があれば分析と改善に速やかにつなげる体制も整え、メンタルヘルス不調の未然防止にも取り組んでいる。これらは、A社の「人的資産」を構成する要素である。

(情報資産)

A社とグループ各社の経営管理機関との相合の情報伝達がスムーズにできるための体制への整備も整えている。株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けて、A社では、株主総会招集通知の早期発送に取り組んでおり、株主総会開催日の3週間前を目途に、できるだけ早期に発送することになっている。2013年6月開催の定時株主総会より、個人投資家ならびに機関投資家の利便性向上を図るため、**議決権行使のIT化**を実施した。これらは、A社の「情報資産」を構成する要素である。

A社及びグループ各社の経営管理に横断的に関連する諸問題に対応するために、危機管理委員会、コンプライアンス諮問委員会、内部統制評価委員会等の各種委員会を設置し、対象とする分野における諸問題についてグループ全体のモニタリングをするとともに、A社及びグループ各社の経営管理者に**的確な情報を伝達できるような体制を整備**している。また、A社及びグループ各社における業務の執行状況と関連課題について各社の主要部門が、監査役に対して、定例的に報告会を実施するなど、経営管理に係る情報を適切に伝達している。

3.3.2 内部プロセスの視点

A社は、コンシューマー事業については、「需要創造」「ブランド構築」のための活動を強化し、消費者ニーズの変化に対応した新たな領域、新しいコンセプトの商品開発・育成に努めている。**海外事業については、進出している全ての地域において上位ポジションの獲得**を目指すため、新興国を中心とした成長市場で事業展開を引き続き強化し、ラインエクステンションなどによる中間所得層をターゲットにした製品の開発・育成に注力している。また、中長期的な成長基盤の獲得へ向けて、新たな国や関連領域への展開にも取り組んでいる。プロフェッショナル事業については、2年連続で新製品を創出することができた。これらの新製品の育成、売上最大化を図るとともに、研究開発では、継続的な新製品上市に向けた取り組みを強化していくことである。また外部研究機関との連携を強化しオリジナル

開発候補物質の確保と、積極的な導入活動による「**開発品のラインアップの充実**」を図っている。業界をとりまく事業環境は厳しさを増しているが、A社グループは環境の変化に機敏に対応するため、グループ経営管理体制のさらなる強化に努め、グループ全体の総合力の向上を図っている。また、マーケティングと営業活動の連動を高め、顧客との接点を拡大し、**通信販売等の新しいチャネル拡充**による直接のコミュニケーション強化を行っている。

A社は、各社において地域の一員として自治体などと協力し、住民の方々との信頼関係を築きながら様々な社会貢献活動を行っている。スポーツ振興に参加し、社会活動へ参加、協力し、本社地域自治体とのつながりを推進している。また、ものづくりの現場から「安心・安全」を発信し、品質管理や環境保全活動についてご理解いただけるよう、工場見学も実施している。A社は、**環境活動の推進**を企業活動における重要課題のひとつと位置づけ、省資源、二酸化炭素排出量の削減などに数値目標を掲げて取り組んでいる。

A社は、成長・発展し続けるため、強固な経営基盤の構築を目指し、**コーポレート・ガバナンスの充実**を経営上の重要な課題として位置付けている。A社は、グループの**リスクマネジメントへの取り組みを推進・統括**し、危機の発生を未然に防止して、リスクの低減を図っている。また、危機発生後の緊急事態においては、迅速な対応によりリスク拡大を阻止する体制を整えている。グループ各社の情報セキュリティの向上のために、専門組織を設置し、関連する社内規程の整備や、**従業員への教育・啓発活動**、及び定期的な社内監査を行っている。また、各部署の部署長をリスク管理責任者に、マネージャークラスの者をリスク管理担当者 に選任することにより、各組織が情報を自主的かつ適切に管理するとともに、社内の情報管理状況を速やかに経営層に報告する体制を構築している。

A社は、経営理念に基づいて、全社を挙げてコンプライアンスに取り組んでいる。**コンプライアンスへの取り組み**を確実に推進していくために、役員がコンプライアンス・オフィサーに就任し、専門部署としてのコンプライアンス統括室も設置している。全役員は、コンプライアンス・オフィサーを補佐し、管轄部門におけるコンプライアンスの啓発を担い、部署長とグループマネージャーは、部署・グループにおいて、コンプライアンスの徹底のため、モニタリング及び教育・啓発活動を推進している。各部署には、コンプライアンス委員が原則2名置かれ、部署長によるコンプライアンスの普及を補佐し、職場におけるモニタリングや従業員からの相談に対応している。

3.3.3 顧客の視点

A社では、コンシューマー事業と、プロフェッショナル事業が両輪となり、消費者ニー

ズに合致した製品・情報・サービスを創造、提供することを使命として事業に取り組んでいる。発売された様々な製品が顧客へ新たな価値を提供し支持を得てきた。顧客と**コミュニケーションを強化**するため、通信販売等の新しいチャンネルの拡充を行っている。また、コンプライアンスや環境への取り組みなど、自社の方針や業界の動向などを理解してもらえるように、**取引先に向けた研修会を定期的に実施**している。

A社は、飢餓のない世界を目指し、世界的な飢餓救済支援活動を行っているWFP(国連世界食糧計画)の活動趣旨に賛同し、2008年よりWFPを支援する認定NPO法人「国連 WFP協会」の評議員として支援活動を行うほか、2009年からは一般市民を対象とした参加型支援企画「WFPウォーク・ザ・ワールド」への支援も行っている。また、社会の仕組みや経済の働きについての理解を通して、青少年の社会的自立力を育成することを目的に活動を行っている公益社団法人ジュニア・アチーブメント日本の支援を2005年より行っている。

さらに、A社は大規模災害に備える活動を支えるため、阪神・淡路大震災の教訓をふまえて設立された「災害救援ボランティア推進委員会」への支援を通じ、災害救援ボランティアリーダーの日常的な育成及び地域防災の推進、防災の普及啓発に取り組んでいる。また、ラグビーや野球等のスポーツを振興するためにも協賛している。A社は、このような社会活動へ参加、協力し、また工場見学も実施し、社会貢献を行って、多くの生活者を面々から支持している。このように顧客とのコミュニケーションの強化に通じて、**お客様の信頼性を獲得し、さらに顧客満足度を向上**させる。

3.3.4 財務の視点

A社2016年3月期の売上高は、前期比0.1%減となった。ただこれは、主にプロフェッショナル部門における既存品のコモディティ化による売上高減少などによるものである。A社グループは、プロフェッショナル事業での積極的な研究開発活動を展開し、当期の研究開発費の総額は前期比1.0%増、対売上高比率は7.5%となった。コンシューマー事業分野では、既存領域に加え、新規参入領域において、ニーズの変化に対応した、有用性が高く、安全な新しいコンセプトの商品開発に取り組んでいる。**コンシューマー事業の当期の売上高**は、前期比2.5%増となった。新興国を中心に展開している海外については、為替の影響などもあり、X部門は前期比9.5%増、Y部門は前期比 4.8%増、海外全体では前期比6.9%増となった。また、持分法による投資利益の増加などにより、営業外収益は前期比3.6%増、営業外費用は前期並みとなった。

以上、公表されているアニュアル・レポートの項目から戦略マップを作成し、4つの視点

に基づき説明した。このことから、次章ではインプリケーションと課題について述べる。

4. インプリケーションと課題

本章では、A社の戦略マップからみえた3つ特徴、5つの課題と提案およびこれら課題と提案に関してA社からの回答について述べる。まず、A社のアニュアル・レポートの第1の特徴は、A社自身は戦略マップの話に一切触れていないにもかかわらず、筆者がアニュアル・レポートを読んでみると、記載されている内容を戦略マップの4つの視点に当てはめることができることである。その点では、A社のアニュアル・レポートは従来のアニュアル・レポートの範疇を超えて、統合報告書と呼べる水準に到達していると考えられる。なぜならば、A社は、前述したように、組織資産、人的資産、情報資産等を重視し、それらが業務管理システム、イノベーションプロセス、人材育成プロセスや規制と社会のプロセスを構築し、様々な企業活動から、顧客とコミュニケーションをとり、信頼を獲得しているからである。

第2の特徴は、お客様が満足できるような製品を作り、サービスを提供して、それが企業の財務業績につながることである。このように「内部プロセス」が非常に充実している。

第3の特徴は、「学習と成長の視点」で構築される人的資産、情報資産、組織資産というインタンジブルズが確認できた。この3つの資産分類からする管理会計研究は、将来の研究が最も期待される研究領域の1つである(櫻井、2011、p.243)。

一方、課題と提案を5つ述べる。第1の課題は、A社は、IIRCによる6つの資本のうち、通常では製造資本と知的資本を2つに分けているが、A社では1つにまとめた点をどのように捉えるかである。自社の企業活動や業務の特徴に合わせてオリジナルとして2つの資本を1つにまとめたのは評価できる。しかし、この点に関して、A社のアニュアル・レポートには1つにまとめた理由が述べられていない。さらに、A社のアニュアル・レポートのなかでは、これらの資本に関する理解、定義およびそれらの関係性が記述されていない。この2点に関して、簡潔にでも理由について触れるべきであると筆者は提案しておきたい。この課題に関して、A社からは、「6つの資本について理解はあるが、現状では掲載段階には至っていません。また、わが社に関しては、製造資本と知的資本は相互に関わっているので、これを2つに分けるのは難しいため、1つの製造・知的資本とまとめています。」という回答

を得ることができた。

第2の課題は、A社の場合、価値創造プロセスが十分に描かれているという水準には至っていない。〈図表5〉は、IIRCによる価値創造プロセスを示している。これは、6つの資本が投入され、一連の活動を通じて、最終的にはこの6つの資本が増加するという価値創造プロセスである。しかし、図表7で示されているA社の価値創造プロセスでは、インプットされた5つの資本と最終的にアウトプットされた価値との関係性が見出しにくい。実際A社のアニュアル・レポートのなかから、この5つの資本によって創造された企業価値は存在しているはずであるが、それがインプットとアウトプットの対応関係によって描かれていないことは、勿体ないことである。この課題に対して、A社からは、「わが社には多くの機密事項があるため、具体的に描くとライバル会社に情報が洩れるということで、価値創造プロセスを明確に表示できません。」という回答が得られた。

この回答に対する筆者の提案は、インプットされた5つの資本と、アウトプットされたステークホルダーに対する提供価値の間にある部分をもっと具体的に描くこと、企業がどう活動し、価値を創造するのかを明確にすることである。たしかに、財務情報および非財務情報の開示が求められているが、企業には開示できない。すなわち、開示し、ライバル会社に真似されると企業が損を招いてしまうような情報は当然開示できないだろう。しかし、IIRCでは開示すべき情報と開示しなくてもいい情報の境界線に明確なルールがなされていない。これはA社だけの問題ではなく、IIRC全体の問題点だと筆者は考えている。

第3の課題は、A社戦略マップの「内部プロセスの視点」にある「通信販売等の新しいチャンネルの拡充」という戦略目標はA社アニュアル・レポート2016には記載があるが、A社アニュアル・レポート2017には記載されていないことである。この点に関して理由を尋ねたところ、A社からは、「通信販売等の新しいチャンネルの拡充は2016年の目標であり、すでに実現したため、アニュアル・レポート2017には記載していません。」という回答が得られた。ここで、2つの見解がある。第1は、A社が選択したように、「通信販売等の新しいチャンネルの拡充」を戦略目標から削除し、戦略マップに入れないという見解である。しかし、こうすると「顧客の視点」にある「コミュニケーションの強化」への因果関係が弱くなり、また「内部プロセスの視点」にある「海外事業への取り組み」と「開発パイプラインの強化」の2つの戦略目標が企業の最終的戦略テーマへのつながりがみえなくなってしまうため、戦略マップが崩れる可能性がある。第2は、この項目（「通信販売等の新しいチャンネルの拡充」）を戦略目標として戦略マップに残し、A社アニュアル・レポート2017にも記載する見解である。この目的は、第1の見解で指摘した戦略目標の因果関係が弱まる点を避けることにあ

る。すなわち、A社戦略マップの4つの視点の間の因果関係が強くなり、戦略実行へのツールが明確になる。また、戦略マップは企業の中長期の戦略目標を実現するためのプロセスである。一度作成した戦略マップは、企業の3～5年の目標であり、一年ごとに変わるものではない。筆者は第2の見解を支持し、実現された戦略目標であっても、中長期計画が継続されている場合は、戦略マップに残しておくのがよいと考える。

第4の課題は、アニュアル・レポート全体に「顧客の視点」が十分に描き切れていないことである。その理由は、「顧客満足度の向上」というキーコンセプトがアニュアル・レポートのなかに十分に記述されていなかったことに起因すると筆者は考えている。そこで筆者は、A社に対して、図表6で筆者が描いた戦略マップの顧客の視点を意識して、記述をしていただくことを提案した。すなわち、筆者は、戦略マップのなかに描いた「お客様の信頼の獲得」、「コミュニケーションの強化」と「取引先様に向けた研修会の実施」等のキーコンセプトが「顧客満足度の向上」につながるということを、アニュアル・レポートに記述することを提案した。この点に関して、A社からは、「アニュアル・レポートにおけるコンプライアンスのため、広告宣伝に限界があります。」という回答が得られた。しかし、筆者は、顧客が満足する、あるいは顧客がA社のどのような点に満足したのかという記述は広告宣伝ではなく、事実を記載するということを意味で重要なのではないかと考えている⁶⁾。

第5の課題は、筆者が作成したA社の戦略マップに「顧客の視点」で指摘したような網羅性の観点欠缺している点があるとすれば、その原因はアニュアル・レポートの作成責任をIR担当であるコーポレートコミュニケーション部に集中しすぎている可能性が考えられることである。この点を克服するためには、クロスファンクショナルチーム(CFT)を編成して、アニュアル・レポートを作成することが考えられる。すなわち、関係部門から専門家を集めるとともに、プロジェクト活動全体を統合する責任者(コーポレートコミュニケーション部の代表者で可)を置き、その責任者のリーダーシップのもとに、英知と識見を結集して職務横断的にレポートを作成する活動を行うのである。この点に関して、A社からは、「現段階では取り組めていないので、前向きに検討します。」という回答が得られた。

統合報告書を作成する企業が年々増えている中で、CFTを編成して、アニュアル・レポートおよび統合報告を作成することを実施している企業は、現状では少ないようである。これらの報告書はコーポレートコミュニケーション部だけの問題ではなく、経営企画部が中心となって作成すべき問題になっているように考えられる。

以上のような点をふまえて、A社のアニュアル・レポートに改善を加えることで、A社は

6) 顧客の視点とコンプライアンスとの関係については、筆者の今後の課題としたいと考えている。

ステークホルダーに対してより有用な情報を開示できるようになる。さらに、A社のアニュアル・レポート(統合報告)をA社自身の戦略策定のために情報利用することもできるようになると考えられる。

5. まとめ

本稿の目的は、管理会計の観点から、インタンジブルズを戦略的にマネジメントすることを主眼に置き、インタンジブルズ研究の現状と方向性を明らかにすることにあった。その方向性を検討する1つの手段としてBSCの戦略マップを用いた事例研究を行った。

第2章では、まずインタンジブルズの意義と先行研究について整理したうえで、統合報告が登場した背景と意義について説明した。さらに、インタンジブルズと統合報告の関係について述べた。

第3章では、匿名企業A社について事例研究を行った。A社の概要と価値創造プロセスを説明したうえで、A社のアニュアル・レポートから筆者が作成した戦略マップの内容について述べた。

第4章では、当該戦略マップから、A社のアニュアル・レポートの3つの特徴および5つの課題と提案を述べた。本稿によって、筆者の示した戦略マップに基づき、アニュアル・レポート(統合報告書)の質的向上と発展に寄与できれば幸いである。

本稿の課題は、事例研究の蓄積が不足している点にある。インタンジブルズを戦略的にマネジメントするための普遍的な課題を発見するためには、さらなる事例研究の積み重ねが必要である。また、統合報告書(またはアニュアル・レポート)に改善を加えることで、ステークホルダーに対してより有用な情報を開示できるようになることを、本稿で明らかにすることができたが、この情報開示の目的に対して、開示情報の内部利用という目的については取り上げることができなかった。この点は、統合報告研究をもっと掘り下げなければ考察ができないので、筆者の今後の検討課題としたい。

謝辞

本研究は、韓国日本近代学会第36回国際學術大会(2017年10月21日。於：愛媛大学)で報告した内容に加筆・修正を行ったものである。報告の際は、韓基早先生(東義大学校)、鴈咲子先生(跡見女子大学)、金亨洙先生(久留米大学)および鄭玟朱先生(別府大学)に貴重なコメントを、さらに、匿名のレフリーの先生方3名

には、丁寧なご指導を頂戴した。この場をお借りして感謝申し上げます。最後に、私たちの調査に快く協力してくださった匿名企業A社のご担当者様に記して感謝いたします。

【参考文献】

- Blair, M. M. and S. M. H. Wallman(2001), *Unseen Wealth* : Brookings Institution Press(広瀬義州他訳(2002)『ブランド価値評価入門ー見えざる富の創造ー』中央経済社)
- Burritt, R. L. and S. Schaltegger(2010), Sustainability Accounting and Reporting : Fad or Trend? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.23, No.7, pp.829-846
- IIRC(2011), Toward Integrated Reporting : Communicating the value in the 21st Century, The International Integrated Reporting Committee
- _____(2013), The International <IR> Framework, International Integrated Reporting Council(日本公認会計士協会訳(2014)『国際統合報告フレームワーク日本語訳』)
- Ittner, C. D.(2008), Does Measuring Intangibles for Management Purposes Improve Performance? A Review of the Evidence, *Accounting and Business Research*, Vol.38, No.3, pp.261-272
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton(2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press(櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一訳(2005)『戦略マップ：バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社)
- Lev, B.(2001), *Intangibles: Management measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press(広瀬義州・桜井久勝監訳(2002)『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社)
- Sveiby, K.J.(2010), Methods for Measuring Intangible Assets, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethod.htm> .
- 伊藤和憲(2009)「インタンジブルズ測定に関わる管理会計上の課題」『産業経理』Vol.69、No.2、pp.70-79
- _____(2014a)「管理会計における統合報告の意義」『会計』Vol.185、No.2、pp.14-26
- _____(2014b)『BSCによる戦略の策定と実行』同文館出版
- _____(2017)「統合報告と管理会計」(櫻井通晴・伊藤和憲編著)『ケース管理会計』中央経済社、第15章に所収、pp.183-192
- A社アニュアル・レポート2015、2016、2017
- 櫻井通晴(2011)『管理会計 基礎編』同文館出版
- _____(2015)『管理会計 第六版』同文館出版
- 総合ディスクロージャー&IR研究所「統合報告書分析レポート Vol.1」
<http://rid.takara-printing.jp/esg/media/1026/研究員レポート0427.pdf> 2017年9月21日現在。
「統合報告書発行企業調査2016レポート」
<http://contents.xj-storage.jp/xcontents/79211/19f3deba/615b/4b87/b7eb/7ebd45e844e7/20170131102238879s.pdf>
2017年9月21日現在。

논문투고일	: 2018년 04월 03일
심사개시일	: 2018년 04월 18일
1차 수정일	: 2018년 05월 15일
2차 수정일	: 2018년 05월 15일
게재확정일	: 2018년 05월 17일

<要旨>

BSCによるインタンジブルズ研究の現状とその方向性**戦略マップを用いた事例研究****李会爽**

本稿の目的は、管理会計の観点から、インタンジブルズを戦略的にマネジメントすることを主眼に置き、インタンジブルズ研究の現状と方向性を明らかにすることにあった。その方向性を検討する1つの手段としてBSCの戦略マップを用いた事例研究を行った。また、インタンジブルズに関する非財務情報を公表するもう1つの手段は統合報告書であることを明らかにした。筆者は匿名企業A社について訪問調査を行い、A社のアニュアル・レポートから当社の戦略マップを作成した。当該戦略マップから、A社のアニュアル・レポートの3つの特徴および5つの課題と提案を述べた。その結果、戦略マップおよび統合報告書が、インタンジブルズ研究の現状と方向性において、その一定の役割を担うことを明らかにした。

Present Condition and Direction of Intangibles Study by BSC**- Case Study Using Strategy Map -*****Li, Hui-Shuang***

The purpose of this paper was to clarify the present situation and direction of intangibles study with a focus on strategically managing intangibles from the viewpoint of management accounting. We conducted a case study using Strategy Map by BSC as one means to examine its direction. It also revealed that the another means of announcing non-financial information on Intangibles is an Integrated Report. The author conducted a visit survey on Anonymous Company A and created our Strategy Map from company A's Annual Report. From the Strategy Map I described three characteristics of company A's Annual Report and five issues and proposals. As a result it was revealed that the Strategy Map and the Integrated Report will play a certain role in the present condition and direction of the intangibles study.