

---

# 無形資産マネジメント・プロセスの確立

野 口 教 子

---

## 1. はじめに

近年、企業価値の源泉は有形資産から無形資産へとシフトしているといわれ、この傾向は今後いっそう強まるとも言われている。米国企業を例にとれば、企業価値に占める有形資産と無形資産との割合は、1990年から2000年のわずか10年間に逆転したと言われている。米国だけでなく、無形資産の評価・測定モデルや開示方法の検討は各国で進められている。

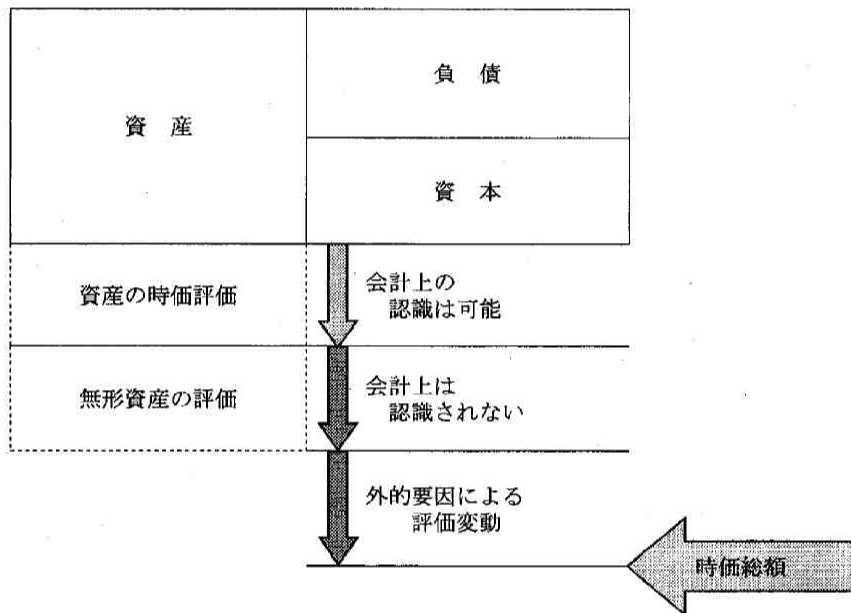
現行会計制度により開示される無形資産情報はきわめて限られており、財務諸表から算出される企業価値と市場での企業価値との乖離が表面化している。特に、市場は企業の価値をストレートに反映しやすいと言われており、上記のように米国では、過去25年間で無形資産の価値が帳簿価格の倍以上になったといわれている。

このような従来の財務諸表で示される企業価値（＝帳簿価額、純資産）と市場で評価される企業価値（＝株式時価総額）との乖離については、目に見える価値の背後に 現行会計制度では評価することができない「目に見えない」価値が隠されている事を示唆している。この乖離を生み出す企業価値の源泉として無形資産(Intangible Assets)に焦点が絞られたのである。(図表－1) 純資産額と時価総額が大きく乖離している企業は世界で多くみられ、<sup>1</sup> わが国も例外ではない。しかし、米国ほど無形資産の価値認識が高くないことか

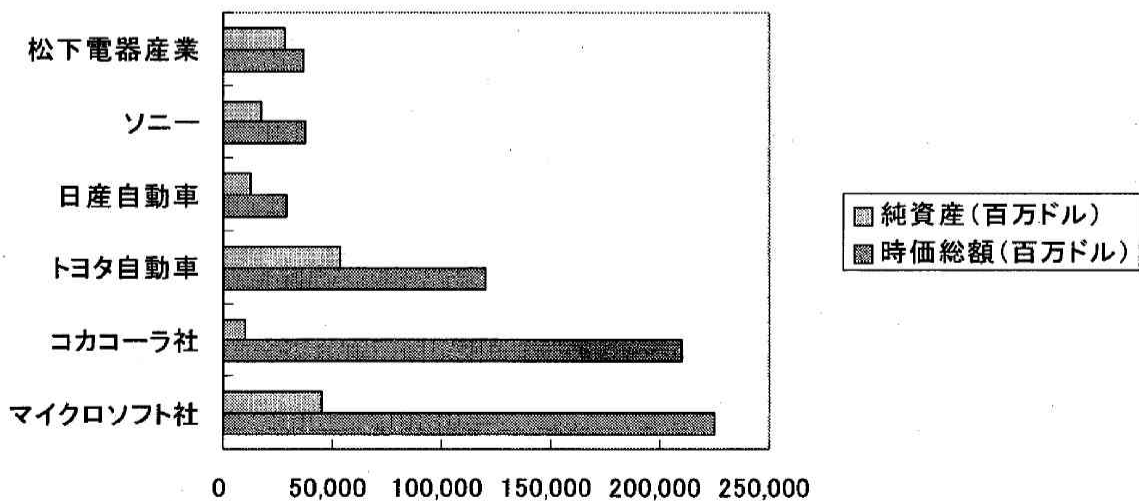
ら、その乖離は米国ほど顕著ではない。(図表-2)

株式公開企業の場合、その株価によって算定される株式時価総額が市場によって評価された当該企業の企業価値を表すと仮定すれば、自己創設の無形資産によって構成される当該企業のオフ・バランス資産の市場評価額は、株式時価総額と時価会計により算出される純資産額との差額により評価されることになる。

図表-1 貸借対照表と時価総額の関係



図表-2 企業における純資産と時価総額



各社Annual Report 2001 より作成

企業は生き残りをかけて合併や分社化などに取り組んでいるが、業績の良し悪しは企業規模とは直接関係するわけではなく、上場企業でも突然の倒産があると思えば、世界的なシェアを占める中小企業も少なくない。事業規模・使用原材料・製造工程等、同じ条件下にもかかわらず業績に大きな差が出る原因は、経営プロセスに存在する目に見えない、いわゆる「無形資産」の活用にもその一因があるといえよう。

## II. 無形資産の価値測定効果

これら無形資産の価値測定効果は、一つには、利害関係者への適正情報開示の充実性が挙げられよう。意思決定や資金調達など、内部・外部を問わずニーズにあった適正情報が多ければそれだけ有用性は高まる。さらに、内部管理への有用性として経営改革・改善の尺度となりうる可能性を持っている。

企業評価を行う場合、従来は財務諸表に基づいて計算された流動性比率や負債比率、株主資本利益率（ROE）、総資本利益率（ROA）などの経営指標が使用されてきた。つまり、企業規模や財務的な指標に左右されていたのである。<sup>2</sup>

しかし最近では企業としての成果や価値創造力の測定に焦点がおかれ、会計利益に修正を加えた業績指標として、市場付加価値（Market Value Added：MVA）<sup>3</sup>や企業付加価値（Enterprise Value Added：EVA）などの新しい評価指標が示されている。これらの指標は、将来価値という無形資産価値を定量化するといった点で、従来の財務諸表を用いた経営指標と比べその優位性が示されている。

また、企業の自然環境に係わる内外の事象について、貨幣値、物量値および叙述方式で、測定・伝達することと定義される環境会計<sup>4</sup>も、これまで見えなかった部分の効果を数値化するという面からは新しい企業評価の一つと見ることができる。

### Ⅲ. 「人材」と「人財」

無形資産の中でも人的資産については、もしその価値定義が画一化され、現在における適正な価値評価がなされたとしても、将来の価値予測は非常に困難を伴う。たとえば外部環境要因による影響、あるいは教育訓練などのような内部環境によっても価値が大きく変動してしまう可能性など、不確定要素が非常に大きい。にもかかわらずこれらの情報は、情報技術の発展等に伴い企業価値の重要な決定素因となりつつあり、かつ企業価値評価にとって不可欠であるとさえ言われている。

一般に、企業価値評価をする場合、理論的に将来キャッシュフローの現在価値として把握する方法が採られている。時価総額も理論的には正味現在価値法（以下DCF法）が使用される。しかし、現実に用いられているDCF法においても、将来実績を算定するについて、合理的に説明のつく数値を確定することは必ずしも可能ではない。あくまでも将来の数値は予測・想定に基づくものであり、どうしても主観性・恣意性の介入は避けられないからである。

そこで、無形資産における将来キャッシュフローの予測にあたり、付加価値を生み出す「源泉」に視点をあわせることにより、価値要因を論じるスタートとしたい。

人的資産情報の必要性と重要性という考え方は、「人材」から「人財」という認識、つまりlabor からhuman resourceという認識に移行してきたことを示唆するといえよう。会計上、人材の活用に関する支出は費用（cost）とされてきた。しかし「人材」という概念は3つの考え方に区分され、どの概念によるかにより企業評価も変化することとなる。

第一に、人材を「labor」としてみる概念である。材料費と同列に扱われるもので、いわゆる損益計算書上の経費である。必要な労働力確保のための経費でしかないという概念である。

第二は、「人財」という資産（人的資源）であるという概念。つまり収益を創出する資源＝human resourceと見る考え方である。この「人財」の質が

企業経営要素としての重要な鍵を握っているという考え方である。この考え方からいえば、獲得費・教育訓練費・人材開発費などは「人財投資」として貸借対照表の借方に計上されるべきものである。

第三は、「人材」は資本（知的資本）という見方で、「人材」を知識の投資家としてとらえる概念である。「人材」は投資家である以上、貸借対照表の借方には計上されない。財務的資本（financial capital）の投資家を株主とするならば、知的資本（intellectual capital）の投資家は「知財主」と位置づけられることになる。

以下、本論では「人財」という概念での考察とする。

経営資源として「人財」を認識する以上、人が生み出すサービスの価値をいかに高めていくのかということは重要な経営指標となる。企業は決算報告書を作成する際に無形資産価値の測定結果も開示すべきであり、企業価値を貸借対照表で表示するとしたら、一般的な財務資本の部分と人的資産の部分を合わせて全経営資源として表示するか、あるいは、「無形資産報告書」なるものを決算報告書とは別に作成して開示するなど、いずれにしても無形資産の開示についての整備が急がれるところである。

## IV. 価値測定における課題

### 1. オン・バランス化が認められない根拠

無形資産のオン・バランス化を阻むものは、「不確実性」と「市場が存在しない」という二つであろう。無形資産投資は人的資産、R&D、企業組織に対する投資であり、必ずしも将来便益を得る事が保証されているわけではなく、そのリスクは大きい。無形資産が企業価値の源泉として確固たる地位を得ると同時に、そのほとんどが客観的な評価測定・管理・統制が困難であるという問題を提起する。無形資産の重要性認識がいくら高まっても、上記問題解決は遅々として進まず、オン・バランス化への実行性は程遠いものになってしまうのである。

にもかかわらず、近年の企業における人的資産・知的資産の具体的な数値評価は、スカンディア社の先駆的事例に始まり、現在はさまざまな方法が提唱され、企業独自の無形資産評価の取組みも始まっている。しかし、それぞれの研究者による無形資産の測定方法および各指標は異なり、たとえばスカンディアナビゲーターシステムにおける指標、市場価値と簿価との差額による残差アプローチ、バリューチェーン・スコアボード方式等、さまざまな指標が使われ、名称・概念・測定方法が指標や研究者によりそれぞれ異なっており、共通性に乏しい。

## 2. 経営アプローチの考え方

近年の無形資産については、大きく財務的アプローチと経営的（実践的）アプローチという二つの側面から捉える必要がある。

第1の財務的アプローチは、M&Aにより表面化される貸借対照表に表示される資産と無形資産評価の差の問題である。無形資産評価がどんなに大きくても、本来の財務諸表に計上されている資産の評価が少なければ、結果的には企業評価は小さくなってしまう。にもかかわらず、当該企業の将来収益力の大きさを財務的に（将来キャッシュフロー）計算すると、当然その数値にはブランドなどの無形資産の評価が含まれることとなる。とすれば、その数値を現在価値に引き戻すことにより財務諸表への計上が可能であるという論議である。1980年代後半から始まったといわれているこの論議による手法で経営指標のアプローチを試みたのが、「インターブランド・メソッド」である。この手法には時価総額と財務諸表上の純資産額が使用されているが、問題なのは両者の差額が持つ意義である。経営分析手法でいう「株価純資産倍率（PBR）」である。単純にこの差額が無形資産価値ともいわれている。

しかし企業価値を語る場合には、市場価値（株式市場での価値）と時価総額が等価であるかどうかの根本的な疑問が生じてくるのである。等価であるという前提には、安定的な資本市場が必要であるのだが、短期間で、あるい



は顕著な場合には一日にして株価が半値や、100分の1に、逆に極端に高値がついてしまったりするような状態では、昨日までの企業価値は何だったのかということになってしまう。それゆえ決して等価とは言い難いものがある。さらに、たとえ将来キャッシュフローの現在価値を越える部分の算出が可能であるとしても、その数値は無形資産全体の額の算出であり、構成要素別のそれぞれの内訳確定は依然不可能である。

ウィリアム・コフィン (William F. Coffin)<sup>5</sup>は、現行会計ではソフトウェア開発コストを除いて全ての無形資産への投資は支出時に費用化されることから、成長期にある企業は過小評価され、成熟期にある企業は過大評価される傾向にあると論じている。これに加えて、現行制度を信頼できないものとしてしまう無形資産の特徴として、次の3点を挙げている。<sup>6</sup>

- ① 研究開発費への投資は他の資産への投資と比較して、より高い利益を生みかつより高い利益の変動性を招く。
- ② 企業は従業員教育やインターネットを利用したサプライチェーンによる経済的利益に関しては正しく示すことができない。
- ③ 多くの無形資産は保有する企業から切り離しては相応の価値を持たないため、その価値を正しく評価する市場が成立し得ない。

こうした特色があるため無形資産を評価し管理するには、ポートフォリオ理論やリアルオプション理論など新しい複雑な分析方法が要求されることとなり、ここに財務的アプローチが必要となるのである。

第2の経営的（実践的）アプローチは、上記財務的な数値分析で終了させるのではなく、経営プロセスでの付加価値認識の問題からの要請である。資本投下からすぐに付加価値が生じるわけではなく、各段階での人的資産により生み出されるさまざまな付加価値を認識しなければ、財務的アプローチによる「将来的な企業価値」には重みがなくなってしまうのである。

たとえば、トヨタの「カンバン方式」「行灯方式」は世界的にも有名であり、方式そのものはいつでも、どこでも導入が可能である。実際、トヨタで

その方式を学んだ人が他社に移籍しその方式を導入したが、同様の効果（品質）を挙げるができなかったという報告もある。これは、方式は単なる手段であって、何よりも重要なのは生産への従業員の姿勢つまり人的資産の持つ「質」が問題なのである。結果ばかりに目を向けてしまい、その結果を生み出す人的資産を無視したことによるもので、数値結果以上にプロセスに実は大きな将来性が隠されていることにいち早く着目することが肝要なのである。企業は、いかに個々の持ち得る知的資産をどこまで組織資産として最大限活用することが可能であるかを考えなければならないのである。

また、従業員数を増やすことなく、既存の従業員がより優れた専門的知識・技術力を獲得し、発揮することによって企業収益は増加する。その発揮のための環境整備は、こうした人的資産の「質」に転化される付加価値とみることもできるのである。

## V. 経営者における課題

さらに外的環境のみならず、内部環境の良し悪しによりその人的資産が持つ能力を如何なく発揮できるか否かが左右されることも考慮しなければならない。いかに優秀な人的資産を獲得できたとしても、その後の維持・保全管理を怠ることにより多大な損失に結びつく結果が生じ易くなる。

これら人的資産の内部情報把握において、処理システムの明確化が必要不可欠である。そのためにはどこまでを募集費として把握すべきか、何が人材開発費なのかといった各項目の区分整理を急がなければならない。これは企業が全社的規模で行わなくては意味がなく、また、従業員全員が対象にならないといけない。

また、研修という形をとらずOJTでの訓練により必要な技術・知識を身に付けるといった方法をとっている企業も少なくない。このOJTにかかる費用並びに機会原価も本来人的資産支出に相当すると考えられるが、OJT関連の評価額を完全に算出するのは不可能に近いといわれている。このOJ



Tの人材開発費に関する部分の抽出が可能となればより人的資産評価の精緻化が進むこととなろう。

今日、人材開発支出をコストとしてとらえるのではなく、投資として認識しようという動きが顕著である。この投資に対してはどれだけのリターンがあるのかで、その後の予算や実施に大きな影響をあたえるといわれている。<sup>7</sup>

しかし、この効果測定には測定しやすい内容のものもあるが、なかにはほとんど測定できないものがある。洞察力・思考力・創造性などは効果測定が極めて困難なものと思われる。「人財」開発を行うことが当たり前の投資行為であり、いかに「人財」開発を行うかという方法が企業の戦略そのものになりつつある今日、測定効果は、的確な投資を実行するために必要であり、さらに「人財」開発戦略としての適正性についての情報を経営者にフィードバックするための重要な役割を担っているのである。

経営者は会計情報を委託された様々な資源を効率的に運用し、合理的経済目的のための意思決定に利用するのである。そして人的資産情報も他の資源同様重要な情報として認識することは、数値化を最終目的とするのではなく、その上を行く全社的な情報活用システムの構築による経営システムを十分に活用し、企業価値を高める責を負っているのである。人的資産の適正評価を把握し、経営活動に最適な配分を行い、より高い企業評価を引き出すことが経営者の資質にあるとすれば、人的資産情報はその資質を浮き彫りにすることを可能とするのである。すなわち、従業員対象の人的資産情報だけでなく、経営者対象の人的資産情報の開示も含め、人的資産会計システムを利用した資質測定方法も確立する必要がある。

## VI. 無形資産会計マネジメント

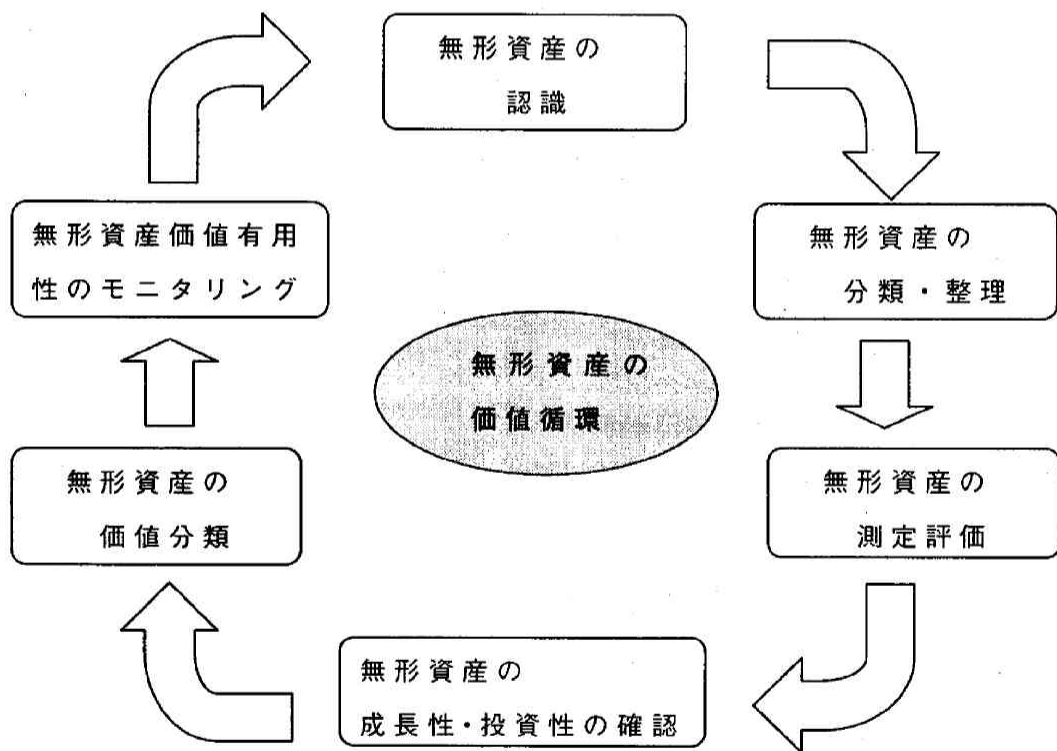
### 1. 無形資産の構成要素とマネジメント・プロセス

目に見えない価値を創造する無形資産は、大きく構造的資産<sup>8</sup>、顧客資産、人的資産などといった要素で構成されている。これら構成要素は互いに相関

関係があり、その関係が効率的に維持された場合、大きな価値の創造が期待できるといわれている。

その関係が経営上効率的に維持されるためには、その無形資産を評価・定量化し、経営戦略に活用し、そしてその結果のフィードバックにより新たな経営戦略に反映させるといった無形資産のアカウントティング・マネジメント・プロセスの確立が必要とされる。つまり、企業は目に見えない価値を構築するという姿勢や戦略、結果について会計手法を通じて情報開示あるいはIRのような自主的な開示などによりステークホルダーに認識をさせ、それにより認識される無形資産価値を高め、そしてフィードバックするという価値循環を行うことが肝要である。(図表-3)

図表-3 無形資産の価値提供サイクル



## 2. 開示についての課題

人的資産の獲得・教育訓練・開発投資関連の支出は、将来にその効果が発現することが期待されるのであるから、本来は資産としてオン・バランスすべきであるという問題については資産の「属性要件」をどの程度の範囲まで

認めるのかということが焦点であろう。

わが国の会計制度においては、貸借対照表上に無形固定資産として計上されるものとして、特許権や借地権、商標権のような法的な権利、経済的な資産である営業権（のれん）、さらに一定の条件を満たすソフトウェア制作費などが認められている。このうち営業権は有償で取得する場合に限り認められるもので、具体的には企業を買収する場合の買収金額と、買収される企業の純資産額の差額として認識される。この差額は買収によって獲得し、他社に優って収益をあげる能力、いわゆる超過収益力を評価したものであり、優れたブランド力や経営戦略などによってもたらされたものと考えられることができる。

一定の（前提）条件がそろえば無形資産評価が可能な場合がある。株式時価総額をベースにする方法であり、企業の純資産額と株式時価総額との差額をその評価額とする考え方である。もちろん市場での評価をストレートに評価額に結びつけるのではない。純資産額と株式時価総額との差額の中には、貸借対照表に計上されていないが測定可能な固定資産・負債それぞれの時価も含まれており、さらに外的要因に起因する評価変動部分も存在するわけであるから調整が必要である。

島津製作所社員の田中耕一氏がノーベル化学賞を受賞したことは記憶に新しいが、彼の受賞後の島津製作所の株価は50円ほど上昇し、株式総数から計算すると約130億円の価値増加となる。島津製作所はそれだけの人的資産（人財）を所有していると市場が判断したと考えられる。反面、それだけの人的資産が過去において財務諸表上には開示されずにあったこと、そして受賞後も資産としては計上されないことの不合理的。また、ノーベル賞受賞決定までそれほどの収益力を持つ「人財」に気がつかなかった経営者の「質」をどのように判断するのかといった問題も提起している。

しかしながらこのようなケースは稀であり、通常、「のれん」という無形資産が貸借対照表に計上されるのは合併や買収のように有償で取得した場合

であり、同じように優れた収益力であっても自社内で創設した場合には、資産として貸借対照表に計上することは認められていない。これは、たとえばプライス・リーダーと呼ばれる企業であっても、競合他社に対して価格決定力を持ち、あるいはその企業に対する顧客の認知度が競争相手に比べ圧倒的に大きくても、その超過収益力の継続には不確定要素が大きく、さらに現時点での価値換算の可能性等、幾多の困難性を有しているからという理由からである。

しかし一方で、顧客の認知度を高めるためさまざまな努力（資財投入など）の結果、競争上優位なブランドを構築したとしても、合併や買収の対象とならない限りその価値がバランスシートに現れないというのも、企業実態の適正開示の面から大きな矛盾が生じ不合理である。<sup>9</sup>

米国の会計基準においても、原則として無形資産として貸借対照表上に表示されるのは、他社から獲得したものとされ、自社内で開発したものであっても資産として計上できるのは、特許権などのように他の項目と明確に区別できるものだけに限られている。こうした状況を背景に、SECの特別委員会は、投資家が本当に必要としている情報が開示されているかという観点から報告書を作成した。この報告書によると、現在公表されていない無形資産に加えて業務のパフォーマンスを表す指標（図表－4）などの情報が開示されることが望まれること、そのための環境整備を図るべきことなどが2001年5月に盛り込まれた。

図表－4 SECによる無形資産および営業パフォーマンス指標

無形資産	営業パフォーマンス指標
ブランド名	顧客獲得コスト
特許権	顧客当り利益
商標権／著作権	顧客数
ビジネスプロセス	在庫回転率
従業員	単位当りコスト
提携関係	マーケットシェア

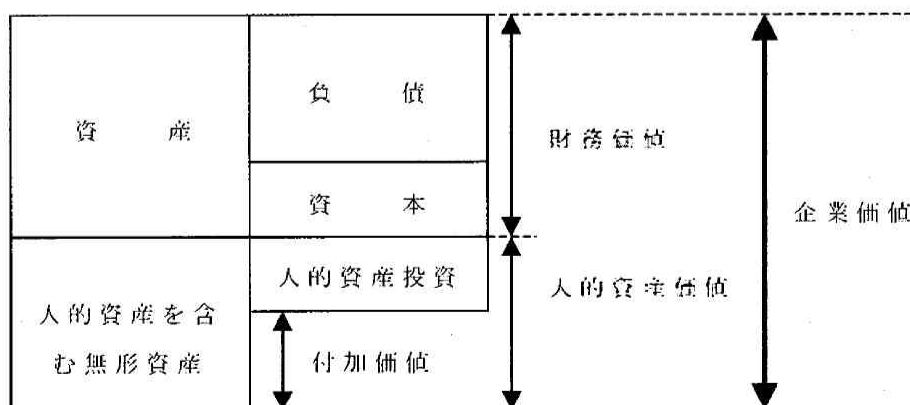
製品ライセンス	市場に商品を投入するのに要する時間
固定客	取引当り収益
顧客リスト	従業員離職立
最適な場所	製造業における一定時間内加工原材料の量
優先権	受注残
上陸・着陸権	従業員一人当たりの収益
周波数使用权	新製品からの収益

出所 SEC Task Force "Strengthening Financial Markets

: Do Investors Have the Information They Need ? " (2001.5)

経営資源として「人財」を認識する以上、人が生み出すサービスの価値をいかに高めていくのかということは重要な経営指標となりうる。企業価値を貸借対照表で表示するとしたら、一般的な財務資本の部分と人的資産の部分に合わせて全経営資源として表示されるべきである。企業価値を向上させるものは、人的資産が生み出す付加価値であるからであり、その活動を通じて無形資産は生み出されるのである。この付加価値として創出された目に見えない資産である無形資産はさまざまなものが含まれており、それぞれを個別に識別評価するのは無理である。しかしそれらは人的資産により創出された結果であると考えれば全体をもって広義での人的資産と認識することもできる。(図表-5)

図表-5 企業価値の考え方



近年、様々な人々によって指摘されているように無形資産が社会・経済において決定的な役割を果たす時代が到来し、着実な進展を見せている。無形資産の内容を明らかにしようという動きが急速に高まっているのは、間違いなく「人財」の重要性が増大し、それが企業の価値の源泉であると考えられるようになったことに加え、なによりもそれをコントロールし、マネジメントする人的資産の「質」をいかに評価するかということが企業の課題となっていることを反映していると考えられる。

人的資産会計についての取り組みは緩やかながらも活発化しているものの、無形資産として貸借対照表上に反映させるには、まだ多くの困難が予想されており、また、全面的に賛成を得ているわけではない。無形資産に関する論議ではわが国よりも進んでいる欧米においてさえ、一過性のブームのようにいずれこの動きも下火になるだろうというような否定的意見もないわけではない。米国SECでの特別委員会においても、企業が自発的にこれらの情報を開示するような環境を整備すべきという姿勢をとりながらも、何らかの明確な基準を設定し開示を義務付けるというまでには達していない。しかしながら同時に、より正確性の高い情報を開示した企業が生き残りに有利になるだろうという期待を表明している。

現在の企業をとりまく混沌としたあらゆる社会的環境の中で、適正かつ社会的に信頼し得る会計ディスクロージャー目的のための人的資産会計システムの確立は現代会計発展のために必要とされるアカウンタビリティの一つに数えられるであろう。

人的資産会計システムは人的資産の獲得・教育・開発といった量的側面だけでなく、人間の持つ質・能力・技術といった質的側面の現状を表し、さらにその変化、変動の予測にも役立ち、さらにその計数的認識が同業他社との差別化を促しステークホルダーの意思決定上有用性を保証するものである。そして人的資産会計システムを無形資産マネジメント体系に組み込むことである。無形資産マネジメントとして体系化するには大きく



- ① 無形資産の現状分析,
- ② 無形資産管理と活用,
- ③ 共有認識,
- ④ 検証

といったプロセスが必要である。企業における無形資産の重要性認識から始まり、その価値測定を行う。そしてその測定評価プロセスを管理、利用することにより経営内容をリストラクチャリングする。さらに無形資産情報がさまざまな方面の利害関係者により共有されることにより企業価値への認識が高まることになる。これら一連のプロセスの成果についても検証し定量的把握がなされ、対費用効果測定に結びつくのである。ここでは従来の費用処理の考え方を方向転換し、将来の経済的便益をもたらす投資としての認識が求められているのである。

### 3. プラスの無形資産とマイナスの無形資産

無形資産は必ずしも「プラスの要因」だけとは限らない。財務諸表上の資産にも存在するのと同様、無形資産にも当然「マイナスの要因」が存在する考えるのが妥当であろう。たとえば貸借対照表の状態は悪くはないにもかかわらず利益が計上できないという場合、無形資産、とりわけ人的資産にもその原因があると結論付けるのは唐突であろうか。全面的な肯定は極端であろうが、経営環境が大きく変化しているなかにあって旧態依然とした企業は、たとえば「暖簾」で考えるとしたら、単に経営として成り立っていくか否かという時点的発想でしか見ることができず、新しい無形資産を創造・維持・発展につなげるよりもむしろ「宝の持ち腐れ」の減価状態のパターンに陥ってしまうといったケースなどがそれであろう。

さらに将来の経済的利益への無形の請求権である無形資産のなかでも、ビジネス上の重要情報・人的資産教育システム・ブランドなど他社に移転できないようなものも数多い。そして無形資産は、企業価値向上と利益成長への

貢献度の面では固定資産をしのぐ状況となっているなかで、その重要性を語る場合に、「マイナスの人的資産」の存在は決して無視してはならない問題であると考ええる。

近年の相次ぐ企業不祥事は、企業の存続可能性を脅かす社会的問題へと発展し、IT化による影響も大きな要因であるが、それ以上に企業の社会的責任の自覚の欠如に起因するものが大きいと思われる。これはまさに、「マイナスの無形（人的）資産」である。企業責任会計の認識および追跡可能会計システムの構築において、プラスの無形資産とマイナスの無形資産の対比は、企業評価をおこなう上で重要な位置を占めるものであると考ええる。

ただし、無形資産のうちブランドに関する企業評価のように、そのブランドを構成している各要素の加算合計ではなく、乗算合計と考えられる資産については、構成要素のひとつでもマイナスのイメージを与えてしまったら、他の構成要素がどんなにプラスの要素であっても企業としての評価は、完全にマイナスになってしまうおそれは充分にある。

また、株価は、おもに企業が稼ぐ将来キャッシュフローで決定され、その将来キャッシュフローを大きく左右するのは、最終的には顧客である。その顧客が企業に対し抱くイメージはいわゆるブランドに左右されるといわれている。ゆえに、企業評価は最終的には顧客にゆだねられている部分が多いと考えれば、企業の有する無形資産の開示は大きな意義がある。

#### 4. 企業責任開示の会計システム

企業責任会計という観点からは、その会計システムの中に有形・無形を問わずマイナスの資産という発想を取り入れる必要があるだろう。そして、プラスとマイナスの資産両対応型の会計システムとすべきである。

つまり、企業が提供するプラスの効果を有する財・サービスに対し、その使用・除却などの結果、マイナスの効果を有するものに変化してしまう状況の対比、例えば、車両における窒素酸化物の排出・リサイクル不能部品の堆

積など、また、化学工業にみられる有害化学物質の排水、土壌汚染による処分不可能な土地の保有など、さまざまな環境破壊行為につながるものは、すべてそのプラスの効果と対比させることが、企業責任会計に求められるのである。

全体的にマイナスの資産は、それ自体の発生は記録対象とはならず、その解消のためのコスト（将来発生分も含め）のみが損失・負債として認識されるだけである。（これらマイナス要因の社会的コストは、法的規制や課税保険対象の事柄についてのみが企業、あるいは消費者に対するコスト負担となるのが現在の考え方であり、マイナスの効果に対する管理は会計的にはなんら対応がなされていない状況である。）

このマイナスの効果の管理を行う社会的システムの構築を、マネジメント・プロセスとして求められているのである。

## 5. 無形（人的）資産報告書

無形（人的）資産報告書とは、現行会計制度による財務報告書と対比させることにより、その特質を認識するためのものである。その目的は、利害関係者が意思決定を行ううえでの有用性よりも、企業経営のための戦略を伝達することとし、現行の財務報告書によるストックとフローの報告にはみられない、人的資産・構造（組織）資産による企業活動のストックとフローを示すためのものである。当然ながら、現行の財務報告とその目的や対象が相違するため、独特なシステム構築が必要である。いわゆる非財務情報として、少なからず報告されてきた別々の情報を、それぞれの関連性からシステム化することにより、全体企業価値を開示することが可能となるのである。

報告書は大きく、ストックとしての「人財」、人材開発のための「活動」、結果としての「効果」（当然のことながら、プラスとマイナス双方の開示）の3報告が柱となる。これら3つを評価規準とする分析モデルによる実践例は非常に少ないが、一部はスカンディア社において実践されており、より数

値的要素を取り入れることにより精緻な企業評価および企業比較が可能となるろう。

またこの報告書は、企業の資源と活動を促進するための内部管理システムに有用であり、企業価値観を広く一般に知らしめるためのツールとなり、さらに、人財開発のためのフレームワークに寄与し、企業と社会、経営者と従業員、個人と組織といった対立を把握し、さらに改善するためにも重要と考えられるのである。

- 
- 1 2001.11/15付 日刊工業新聞によると、ノキア=96%、コカコーラ=94%、インテル=92%、ジェネラル・エレクトリック (GE) =91%。これらの数値は企業価値の時価総額上位企業の無形資産が占める比率 (対株価総額) をあらわす。上位10社はすべてが90%以上となっている (データはpl-x社資料から引用)。
  - 2 ROEについては、その分子として利用されている会計利益が、企業経営者の裁量的な利益処理に応じて増減する可能性があるといった点が指摘されていた。また、株価については、経営者の経営努力とは関係ないマクロ経済動向等により変動するという意見もあり、必ずしも業績評価指標として適切でないという批判もあった。
  - 3 株価やROEと比べ優位性がある点は、①株価に比べて経営者努力以外のマクロ経済要因に左右される余地が少ない。②株価のない非公開会社にも適用できるほか、内部組織単位での業績評価が可能。③資本コストを考慮することにより、株主に対する責任を果たした上での業績評価が可能。④経営者の裁量的利益調整による影響を調整により抑えることが可能。といわれている。
  - 4 勝山 進『TRI-VIEW』東急総合研究所、Vol.15No.4 (2001年4月号)
  - 5 米国のIR会社 Coffin Communication Group の President
  - 6 William F. Coffin, Crocher Coulson "Unlocking the Value of Intangible Assets" (2001.9)
  - 7 1999年頃から欧米の企業で盛んに人材開発支出の効果測定やROI (投資利益率) の重要性が論じられているという。
  - 8 構造的資産は、組織・プロセス・知的財産という3つのタイプに分類することができる。
  - 9 このように、バランスシートには表れない埋もれた価値の取り扱い方は、米国においてもわが国と同様に問題とされている。