

インタンジブルズ・マネジメントの統合化 —コミュニケーション、戦略管理、価値創造—

氏名 梅田 充

本研究は、インタンジブルズ・マネジメントの測定の役割を統合化することによって、企業価値を創造することができることを明らかにしたものである。今日、企業価値の源泉は、有形資産からインタンジブルズへと以降しつつある。そのため価値創造とてインタンジブルズをいかにマネジメントしていくかが、現代企業の大きな課題である。

インタンジブルズ・マネジメントの測定の役割には、コミュニケーション、戦略管理、価値創造の3つがあることが分かった。コミュニケーションとは、インタンジブルズ情報を企業内外に開示し、ステークホルダーとのコミュニケーションを図る役割である。戦略管理とは、戦略管理の中でインタンジブルズをマネジメントする役割である。価値創造とは、戦略と結びついたインタンジブルズと企業価値とを因果関係で結ぶ役割である。

コミュニケーション、戦略管理、価値創造という3つの役割の究極的な目的は、企業価値の創造にある。しかし、これまで、これらの3つの役割がそれぞれ独立して研究されてきた。インタンジブルズ・マネジメントが統合化されないことによる課題は、次の3点である。

第1に、適切なインタンジブルズの開示が行われないこと、第2に、組織間のアライメントが十分に図られていないこと、第3に、外部向け情報と内部向け情報の整合性がとれていいないことがある。本研究では、これらの課題を解決するために、インタンジブルズ・マネジメントの統合化を提案した。

インタンジブルズ・マネジメントの統合化にあたっては、コネクティビティとマテリアリティという2つの概念が重要であることが分かった。コネクティビティは、

財務指標と非財務指標の結合、資本と価値創造プロセスの結合からなる。また、マテリアリティは、価値創造に関するマテリアリティと価値毀損の抑制に関するマテリアリティとからなる。

最近では、インタンジブルズ・マネジメントの実践例として、価値創造プロセスの構築を通じてステークホルダーとのコミュニケーションを目指す IIRC(2013)のオクトパスモデルがある。わが国では、戦略管理に役立てようとする知的財産戦略本部が 2018 年に公表した経営デザインシートがある。しかし、これらは、コネクティビティとマテリアリティを完全に確保しているとは言い難い。

そこで、本研究では BSC(balanced scorecard)を用いることで、この 2 つの概念をインタンジブルズ・マネジメントの中で確保できることを明らかにした。戦略マップを構築することで、財務指標と非財務情報との結合が図れる。言い換れば、インタンジブルズがどのように価値創造および価値毀損を抑制するのかという企業価値創造に向けた因果関係が明確になる。また、スコアカードを構築することで、資本と価値創造プロセスの結合が図れる。特に、測定が困難と言われるインタンジブルズの測定にはレディネス評価が有効である。レディネス評価によって、現時点でどれだけインタンジブルズが構築されているかが測定でき、戦略を達成するためにどれだけインタンジブルズを構築すべきかが明確になる。そして、現状と目標値のギャップを埋めるための戦略目標が設定され、価値創造プロセスである戦略マップに示すことができる。

インタンジブルズ・マネジメントを統合化することで、次 3 つの便益が期待できる。第 1 に、コネクティビティとマテリアリティを確保した BSC は、ステークホルダーが企業の実態を理解する上で重要な情報となる。特に、オフバランスのインタンジブルズ情報を価値創造プロセスの中で示すことで、ステークホルダーの理解を深めコミュニケーションを促進する。第 2 に、従来コネクティビティが担保されている BSC にマテリアリティという概念を加えることで、企業価値を高める価値創造と価値毀損両面から戦略管理の中でインタンジブルズをマネジメントすることができる。第 3 に、コミュニケーションと戦略管理とに同一の BSC を用いることで、外部情報と内部情報の整合性を図ることができる。