

インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割

The roles of measurement in intangibles management

梅田 充

Shu Umeda

専修大学大学院商学研究科 博士後期課程

Graduate School of Business Administration, Doctorate Program, Senshu University

■キーワード

インタンジブルズ, インタンジブルズ・マネジメント, コミュニケーション, 戦略管理, 価値創造

■要約

本研究の目的は、インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割を明らかにすることである。先行研究のレビューの結果、インタンジブルズ測定の役割はコミュニケーション、戦略管理、価値創造にあることを明らかにする。しかし、これら3つの役割を全ての役割について考察した研究はなかった。将来の研究機会として、インタンジブルズ測定の3つの役割を全て統合する研究が残されていることを明らかにする。

■Key Words

intangibles, intangibles management, communication, strategy management, value creation

■Abstract

The purpose of this paper is to find roles of measurement in intangibles management. As the result of review on previous research, we find the roles are communication, strategy management and value creation. But, there are not any previous research to discuss three roles all together. Our research in the future is to integrate three roles of measurements.

査読受付日 2018年5月17日
掲載承認日 2018年5月29日

Received 17 May 2018
Accepted 29 May 2018

1 | はじめに

近年、企業価値の源泉が有形資産からインタンジブルズ (intangibles) へと移行している。検索エンジン等を運営する Google や研究開発を担当する GoogleX 等を傘下に収める Alphabet 社は、2017 年 11 月現在で時価総額約 85 兆 8000 億円、PBR 6.85 倍であり、市場価格は簿価を大きく上回っている。市場価格と簿価の乖離の要因の 1 つは、Alphabet 社の持つインタンジブルズであると考えられる。

インタンジブルズを管理するにせよ外部報告にせよ、まずは測定しなければならない。インタンジブルズの測定は、インタンジブルズのオンバランス化に焦点が当てられてきた。知的財産などの法的に所有権が認められるものはオンバランスが容易である。しかし、従業員のスキル、組織文化や顧客データといったインタンジブルズのオンバランス化は、企業によって価値が異なるため比較可能性を担保できないという課題がある。むしろ、オンバランス化よりも、企業価値創造のためには、インタンジブルズを測定して、どのようにマネジメントするかが重要となる。それでは、インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割には何があるのか。

インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割を明らかにした研究に、Ulrich and Smallwood (2003), Marr *et al.* (2003), Andriessen (2004) および伊藤 (2014) がある。そこでは、コミュニケーション、戦略管理、価値創造という 3 つの役割がインタンジブルズの測定にあることが明らかにされている。しかし、これらの研究では、インタンジブルズ測定の役割同士の関係が明らかになっていないため、それぞれ独立して役割を果たすのかどうか明らかになっていない。

本稿の目的は、インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割を明らかにすることである。第 2 節では、先行研究をレビューし、インタ

ンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割を整理する。第 3 節から第 5 節では、第 2 節の整理にもとづいて、個々の測定の役割を検討する。第 6 節では、インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割の統合について述べる。最後に、本稿のまとめと残された課題を述べる。

2 | インタンジブルズ・マネジメントにおける測定

本節では、インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割を示した Marr *et al.* (2003), Andriessen (2004), 伊藤 (2014) および Ulrich and Smallwood (2003) を紹介する。そして、これらの先行研究に基づいて、インタンジブルズ・マネジメントにおけるインタンジブルズ測定の役割を整理する。

2.1 インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割の先行研究

インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割を明らかにしたものに、網羅性を重視した Marr *et al.* (2003), Andriessen (2004), 伊藤 (2014) がある。また、会計学、経営学の視点に立った Ulrich and Smallwood (2003) がある。

Marr *et al.* (2003) は、ProQuest, Emerald, InfoTrac, Ingent および Centre for Business Performance reference database というデータベースを用いて、インタンジブルズに関連する用語を検索した結果、84 本の文献を抽出した。この結果から、Marr *et al.* (2003) は、インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割には、①戦略策定、②戦略実行の業績評価、③報酬制度、④外部報告、⑤買収金額算定の 5 つがあることを明らかにした。

他方、Andriessen (2004) は、直近のインタンジブルズに関する研究で少なくとも 4 つ以上の文献で引用された 37 本の論文を抽出し、①内部経営管理、②外部報告、③法と取引の 3 つにインタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割を

区分した。Andriessen (2004) の文献抽出法は、直近の論文のみを対象にしたこと、また、なぜ引用回数を4回以上にしたのかが明確でないという問題がある。このことから、作為抽出を行った Andriessen (2004) よりも、無作為抽出を行った Marr *et al.* (2003) の方が網羅性と客観性がある区分であるといえる。さらに、Marr *et al.* (2003)、Andriessen (2004) に基づいて伊藤 (2014) は、インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割を①戦略策定と実行、②報酬制度、③外部報告、④法と取引に区分している。

網羅性を重視した Marr *et al.* (2003)、Andriessen (2004) および伊藤 (2014) に対して、Ulrich and Smallwood (2003) は、経営学や会計学の視点から、測定の役割を①外部報告、②仮説検証、③価値創造の3つに区分した。

2.2 インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割の整理

本稿では、網羅的に区分した Marr *et al.* (2003) と経営学と会計学の視点から区分した Ulrich and Smallwood (2003) にもとづいて、網羅性のある新たなインタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割を提示する。

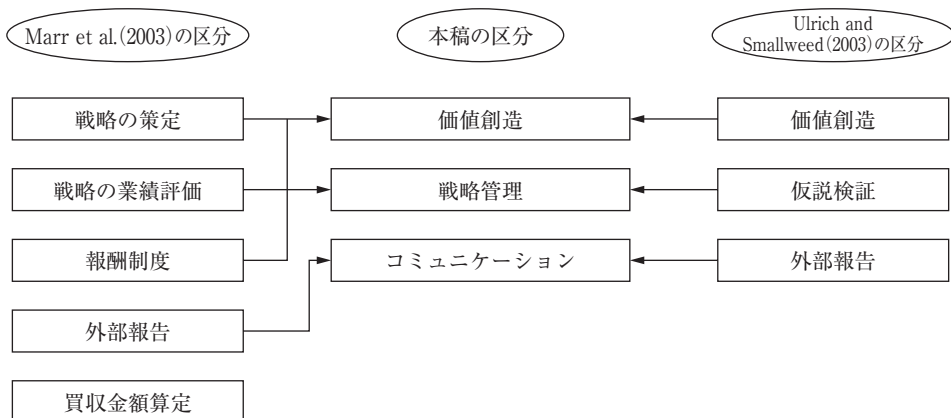
Marr *et al.* (2003) の研究における戦略の策定は、価値創造のためにインタンジブルズを戦略に取り

込もうとするものである。Ulrich and Smallwood (2003) の研究における価値創造は、価値創造の源泉であるインタンジブルズをいかにして企業価値に結び付けるかに焦点が当てられている。つまり、インタンジブルズと企業価値とを結び付ける価値創造という役割である。

Marr *et al.* (2003) の研究における戦略の策定は、価値創造という役割もあるが、戦略管理にも焦点を当てている。また、Marr *et al.* (2003) の戦略業績の評価は、戦略と価値創造のドライバーであるインタンジブルズとを結び付け戦略を評価し管理しようとするものである。また、Marr *et al.* (2003) の報酬制度は、従業員のモチベーションに影響を与え、人的資産を構築すると考えられることから戦略管理上重要な要素である¹⁾。Ulrich and Smallwood (2003) の仮説検証は、測定それ自体と言うよりは、戦略管理に焦点を当てている。つまり、仮説検証を通じた戦略管理という役割である。なお、本稿では、戦略管理とは、戦略を策定し (plan)、実行し (do)、モニターし (check)、修正する (action) という戦略のPDCAを回すことと捉える。

Marr *et al.* (2003) と Ulrich and Smallwood (2003) の外部報告という役割は、インタンジブルズを測定して報告することで、ステークホルダーとの情報ギャップを解消しようとするもので

図表1 インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割の整理



出典：筆者作成。

ある。しかし、伊藤（2014, p.64）が指摘するように、インタンジブルズの報告を受けたステークホルダーだけでなく、報告書を作成した経営者にもステークホルダーの反応を経営にフィードバックできるというメリットがある。さらには、報告書を用いなくても、コーポレート・レピュテーションという形で企業に関する評判は経営にフィードバックされる。つまり、インタンジブルズを外部報告することで企業とステークホルダーの双方向のコミュニケーションを図る役割がある。

Marr *et al.* (2003) の研究における法と取引は、M&Aに関するものである。M&Aに関する研究には、すでに豊富な蓄積がある。そこで本稿では、インタンジブルズのマネジメントに焦点を当てるので、法と取引は除外する。

以上を整理すると、インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割は、コミュニケーション、戦略管理、価値創造の3つとなる（図表1参照）。

3 | コミュニケーションのためのインタンジブルズの測定

インタンジブルズ測定には、インタンジブルズ

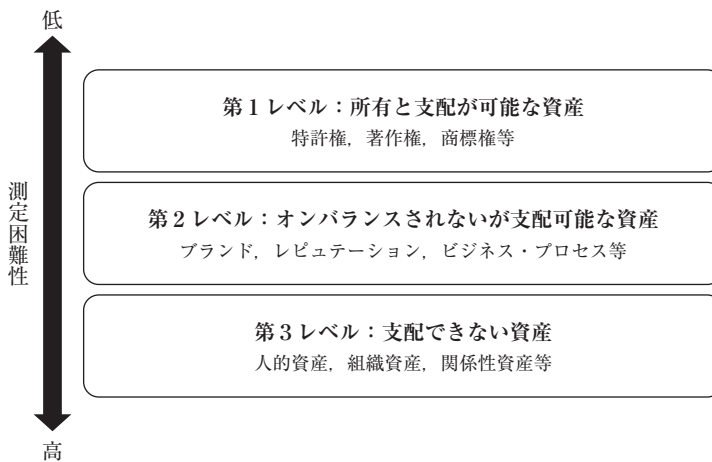
情報を企業内外に報告することに加えて、ステークホルダーとの対話を図るコミュニケーションという役割がある。コミュニケーションの視点からの代表的なインタンジブルズ測定の研究として Blair and Wallman (2001) を紹介する。また、コミュニケーションの視点を拡張した代表的な研究として Lev (2001) を取りあげる。

3.1 コミュニケーションの視点

Blair and Wallman (2001) は、コミュニケーションの視点から主として投資家を対象とした外部報告としてのインタンジブルズ研究を行った。彼らは、「インタンジブルズとは、財の生産またはサービスの引き渡しに貢献するか、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支配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」(Blair and Wallman, 2001, pp.9-10) と定義した。ここで言う支配とは、企業が直接コントロールできるかどうかという意味である。そして、彼らは、インタンジブルズを資産性から3つのレベルに区分した（図表2参照）。

第1のレベルは、所有と支配が可能な資産である。このレベルは、すでに、オンバランスされているものであり、特許権、著作権、商標権からな

図表2 Blair and Wallman (2001) の分類



出典：Blair and Wallman (2001) に基づき筆者作成。

る。これらは、所有可能で販売可能であり、現行の法制度である程度定義され保護されている資産である。

第2のレベルは、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である。第1のレベルのようにオンバランスはされていないが資産性が認められる開発途上の研究開発、事業場の秘密事項、ブランド、レピュテーション、独自の経営システムとビジネス・プロセスである。このレベルは、法的に権利を付すことで、第1レベルのようにオンバランスが可能になるという。

第3のレベルは、企業が全く支配できないインタンジブルズである。このレベルは、完全にオンバランスされない資産であり、人的資産、コア・コンピタンス、組織資産、関係性資産からなる。そして、Blair and Wallman (2001) は、第2レベルのインタンジブルズには、法的に権利を付すことで第1レベルと同様にオンバランス化でき、第3レベルのインタンジブルズは、伝統的な財務諸表によらない報告の必要性について述べている。要するに、Blair and Wallman (2001) は、投資家とのコミュニケーションを図るために、イ

ンタンジブルズの測定に焦点を当てた研究である。

3.2 コミュニケーションの視点の拡張

コミュニケーションの視点から戦略管理も扱ったインタンジブルズ研究にLev (2001) がある。Blair and Wallman (2001) は、開示に焦点を当ててインタンジブルズを研究した。他方、Lev (2001) は、インタンジブルズを開示するためのツールを提案し、それを戦略管理に役立てることを提案した。

Lev (2001) は、インタンジブルズには高い収益力があるにもかかわらず現行の会計システムでは、貸借対照表に反映されないことを問題視した。そこで、インタンジブルズを測定し、投資家とのコミュニケーションのためのバリューチェーン・スコアボードを構築した(図表3参照)。

バリューチェーン・スコアボードは、企業価値創造プロセスの発見と学習段階、実行段階、商業化段階の3段階からなる。それぞれの段階には、インタンジブルズを測定するバリューチェーン指標が提案されている。この3つの段階は左から時

図表3 バリューチェーン・スコアボード

発見及び学習段階	実行段階	商業化段階
1. 内部的更新 ・研究開発 ・労働力の訓練と開発 ・組織資本, プロセス	4. 知的財産 ・特許権, 商標権, 著作権 ・ライセンス供与の協定 ・コード化されたノウハウ	7. 顧客 ・マーケティングの提携 ・ブランド価値 ・顧客の変動と価値観 ・オンライン販売
2. 買収した能力 ・技術の購入 ・スピンオーバーの活用 ・資本的支出	5. 技術的な実行可能性 ・臨床試験, 食品医薬品局の認可 ・ベータ・テスト, 実行パイロット版 ・先行者	8. 業績 ・収益, 利益, マーケット・シェア ・イノベーション収益 ・特許権とノウハウのロイヤリティ ・知識の利益と資産
3. ネットワーキング ・R&D提携とジョイント・ベンチャー ・仕入れ先と顧客の統合 ・実務の共同体	6. インターネット ・ハードルとなる利用度 ・オンライン購入 ・主要なインターネットの提携	9. 成長予測 ・製品の流通経路と発売日 ・期待される効率性と節約 ・計画されたイニシアティブ ・予想される損益分岐点とキャッシュ・バーン・レート

出典：Lev (2001,p.131).

系列に並んでいる。

発見と学習段階では、研究開発や従業員の訓練、技術への投資、他社との提携といった企業が所有しているインタンジブルズであり、不確実性の高い段階である。実行段階とは、インタンジブルズを実現可能なビジネスへと変換する段階である。商業化段階とは、どれだけ顧客に価値を提供できたかや収益や利益といった業績を生み出せたか、そして今後どの程度成長する見込みがあるかという段階である。

バリューチェーン・スコアボードによって、インタンジブルズが、ビジネスとして実現可能になり、業績を生み、どのように成長するかを外部報告できる。また、バリューチェーン・スコアボードは、インタンジブルズ・マネジメントを通じた戦略管理にも役立つ。要するに、Lev (2001) は外部報告というコミュニケーションだけでなく戦略管理にも役立てようとしている点で優れた研究である。

4 | 戦略管理のためのインタンジブルズの測定

インタンジブルズ・マネジメントのための測定は、戦略策定、戦略実行および戦略修正を含む戦略管理という役割がある。戦略管理の視点からの代表的な研究として、Ittner and Larcker (2005) がある。また、戦略管理の視点と価値創造の役割を検討したものに Kaplan and Norton (2004) がある。

4.1 戦略管理の視点

戦略管理の視点から Ittner and Larcker (2005) は、非財務指標と財務業績の因果関係を検証することの重要性を明らかにした。因果関係を検証する目的は、①戦略の方向性や優先順位を伝達すること、②戦略が計画通りに実行されているかをモニターし戦略の結果が意図されたものであるかを測定すること、③組織学習を促進して、④戦略的業績を改善するための道筋を明らかにすることが

ある (Ittner and Larcker, 2005)。彼らの言う戦略とは、ビジョンから導かれる将来の方向性やあるべき姿といった一般的な戦略ではなく、財務指標や非財務指標からなるバリュー・ドライバーの因果関係の仮説を指す。彼らは、戦略という仮説が成功したかどうかを検証するために、インタンジブルズと財務業績との因果関係を検証するべきであると主張した。

多様な財務指標と非財務指標を組み合わせた指標で業績を測定することで、多面的な視点から評価し、現状と目標にギャップがあればアクションをとることができる。Ittner and Larcker (2005, p.89) によれば、バリュー・ドライバーと財務業績との因果関係を明確にすることで、長期的視点にたった経営ができるという。しかし、バリュー・ドライバーと財務業績との因果関係の仮説を構築している企業は、調査対象企業のうち30%以下しかない。また、実際にバリュー・ドライバーと財務業績との因果関係の検証を行っている企業は、21%未満であるという。

彼らは、コンビニエンスストアチェーンと金融サービス業におけるバリュー・ドライバー分析を行った。リサーチサイトでは、従業員の離職率は、利益に結び付かないという仮定の下で戦略が構築されていた。しかし、分析の結果、従業員の離職率が利益に影響を及ぼすことが分かった。この結果から、彼らは戦略を検証し修正すべきと主張した。

以上より、戦略の仮説検証のためには、バリュー・ドライバーを特定し測定することが重要であるというのが彼らの主張である。要するに、Ittner and Larcker (2005) は、戦略管理としての役割として、インタンジブルズの測定を戦略修正と結びつけた優れた研究である。

4.2 戦略管理の視点の拡張

インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割を戦略管理に限定せず、価値創造と結びつけた研究に Kaplan and Norton (2004) がある。Ittner and Larcker (2005) が非財務指標と財務業

績との因果関係の検証に焦点を当てていたのに対して、Kaplan and Norton (2004) はインタンジブルズを価値源泉として管理し、戦略を包括かつ統合的な観点から因果関係を可視化する戦略マップを構築した。戦略マップは戦略管理だけでなく、価値創造プロセスを可視化するものであり、価値創造を取り入れた拡張された研究である。

戦略マップは、人的資産、組織資産、情報資産といったインタンジブルズが、因果関係をもって、いかに価値創造するかを示すことができる。例えば、訓練を受けた能力の高い従業員（学習と成長の視点）は、革新的な新製品の開発（内部ビジネス・プロセスの視点）を行うことができる。そして、市場に投下された革新的な製品はマーケットシェア（顧客の視点）を高め、最終的には利益（財務の視点）が生み出される。

Kaplan and Norton (2004, p.13) は、インタンジブルズを戦略に方向づけられた資産として捉えている。また、インタンジブルズは、内部プロセスの戦略目標に方向づけられ、統合されなければならない (Kaplan and Norton, 2004, p.13) という。インタンジブルズが、ビジネス・プロセスと結びついて、はじめて価値創造の因果連鎖が生まれるからである。要するに、Kaplan and Norton (2004) は、インタンジブルズ測定の役割を戦略管理と価値創造の2つの視点からBSCを提唱し

た優れた研究である。

5 価値創造のためのインタンジブルズの測定

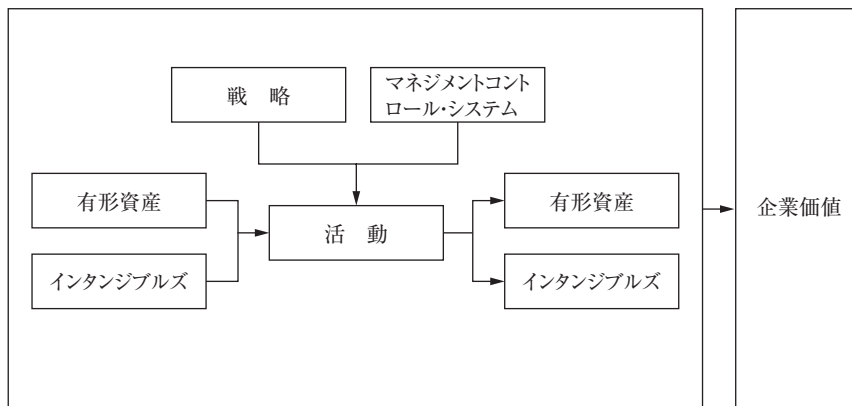
インタンジブルズの測定には、戦略によってインタンジブルズと企業価値とを結びつける価値創造という役割がある。価値創造の視点の研究として伊藤・関谷 (2016) がある。また、価値創造の視点を拡張したものとして統合報告 (IIRC, 2013) がある。

5.1 価値創造の視点

インタンジブルズ測定における価値創造の役割を研究したものに、伊藤・関谷 (2016) がある。彼らは、コーポレート・レピュテーションと財務業績に関する研究を出発点として、インタンジブルズによる企業価値創造のメカニズムを明らかにした。

伊藤・関谷 (2016) は、Surroca *et al.* (2010) の価値創造プロセスには、2点の問題があると指摘した。第1の問題は、インタンジブルズに投資するだけで、企業価値が創造されるモデルになっていること、第2の問題は、企業価値を経済価値（財務業績）と社会価値に限定している点である。そして、伊藤・関谷 (2016) は、この問題を解決

図表4 インタンジブルズにおける価値創造プロセス



出典：伊藤・関谷 (2016, p.23)。

した新たな価値創造プロセスを提示した（図表4参照）。

伊藤・関谷（2016）の価値創造プロセスの特徴は、3点ある。第1に、媒介変数として、活動を入れた点である。ステークホルダーとのコミュニケーション、従業員のための労働環境の改善や地域社会のための社会貢献といった活動を通じて、企業価値が創造される。第2に、企業価値をステークホルダー価値で捉えたことである。企業の目的は、企業活動を通じて、ステークホルダー志向で価値を創造する。第3に、戦略とマネジメントコントロール・システムをコントロール変数とした点である。インタンジブルズは、ただ所有しているだけでは価値を生まない。戦略と結びついたインタンジブルズが企業価値を創造するのである。つまり、企業活動は戦略に左右され、それをコントロールするマネジメントコントロール・システムの影響も受ける。

要するに、伊藤・関谷（2016）は、インタンジブルズと企業価値の関係モデルに戦略とマネジメント・コントロールを取り入れた価値創造の視点

に立った優れた研究である。

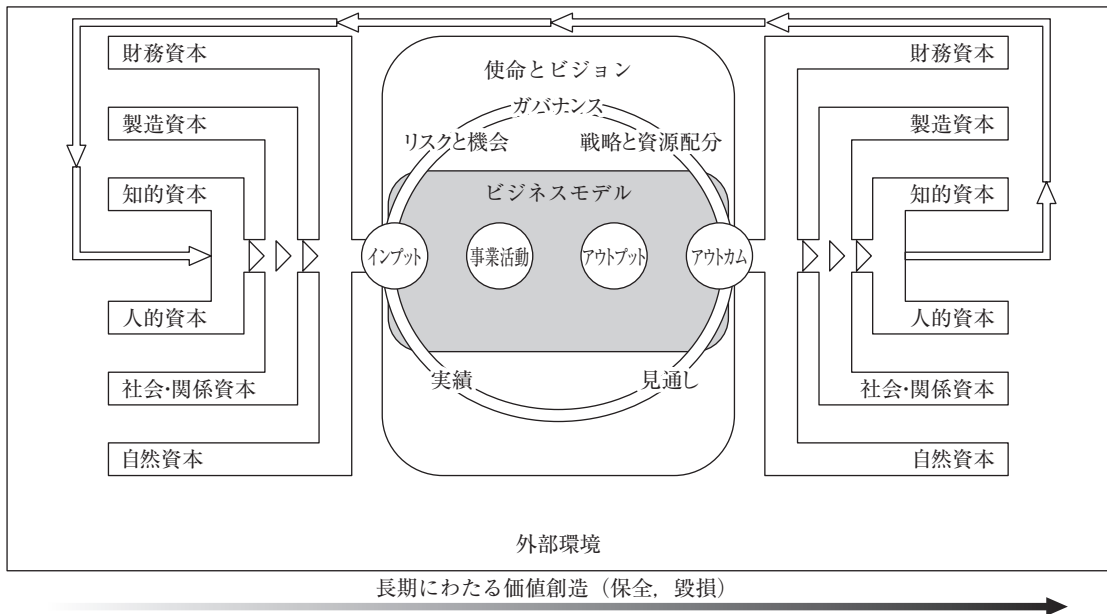
5.2 価値創造の視点の拡張

インタンジブルズ測定による価値創造を拡張した研究として統合報告がある。統合報告は、ステークホルダーに対して、オクトパスモデル（図表5参照）と呼ばれる価値創造プロセスが提案されている。つまり、インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割は、価値創造とコミュニケーションにまたがる。統合報告とは、「統合思考を基礎とし、企業の長期にわたる価値創造について定期的な統合報告と、これに関連する価値創造の側面についてのコミュニケーションに繋がるプロセス」（IIRC, 2013, p.39）と定義されている。

オクトパスモデルは、企業の短、中、長期的の価値創造に影響を及ぼす6つの資本（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）が経営活動に投入され、期末にどのように変換されたかを示すフレームワークである。

統合報告における財務資本は資金である。製造資本は建物や設備からなる。つまり、財務資本と

図表5 オクトパスモデル



出典：IIRC（2013, p.13）。

製造資本は従来のアニュアルレポートで報告されてきた資産である。知的資本には、オンバランスされる知的財産のほかに、企業に存在する暗黙知やシステムなどが含まれる。人的資本は従業員のノウハウ、スキル、経験からなる。社会・関係資本は、ステークホルダーとの関係性に焦点が当てられており、企業とステークホルダーの共通の価値観やステークホルダーとの対話、ブランドやレピュテーションからなる。自然資本は、製品やサービスを提供するための環境資源である。知的資本、人的資本、社会・関係資本は、企業内部に存在する希少性、模倣困難性、非代替性をもつ価値ある資源であるインタンジブルズである（伊藤，2016）。

要するに、統合報告（IIRC, 2013）は、価値創造プロセスを通じてステークホルダーとのコミュニケーションを提案した優れたフレームワークである。

6 | インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の役割の統合

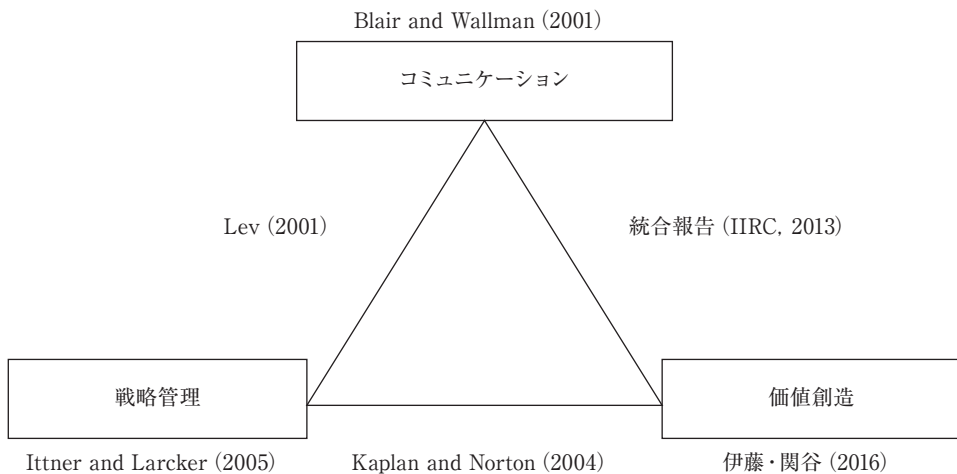
これまで、インタンジブルズ・マネジメントにおける測定の3つの役割に関する先行研究を整理

してきた。その結果、個別の役割についての研究と拡張したものとして2つの役割についての研究が行われていることがわかった。

コミュニケーションは、Lev (2001) が拡張した研究であった。Lev (2001) は、コミュニケーションからバリューチェーン・スコアボードを提唱した。バリューチェーン・スコアボードは、外部報告だけでなく、戦略管理への利用も想定されていた。Kaplan and Norton (2004) が戦略管理と価値創造にまたがる研究であった。彼らは、戦略管理と戦略マップという価値創造プロセスを結びつけた。価値創造では、統合報告が拡張された研究であった。統合報告では、価値創造プロセスをステークホルダーに開示し、コミュニケーションを図ることが提案されていた。このように、それぞれのインタンジブルズ測定の役割は、完全に独立した関係にあるのではなく、他のインタンジブルズ測定の役割と関わりながら研究が行われていた。各インタンジブルズ測定の役割と先行研究を整理すると図表6のように示すことができる。図表6は、特定の役割に焦点を当てた研究、2つの役割にまたがる研究があることを示唆している。

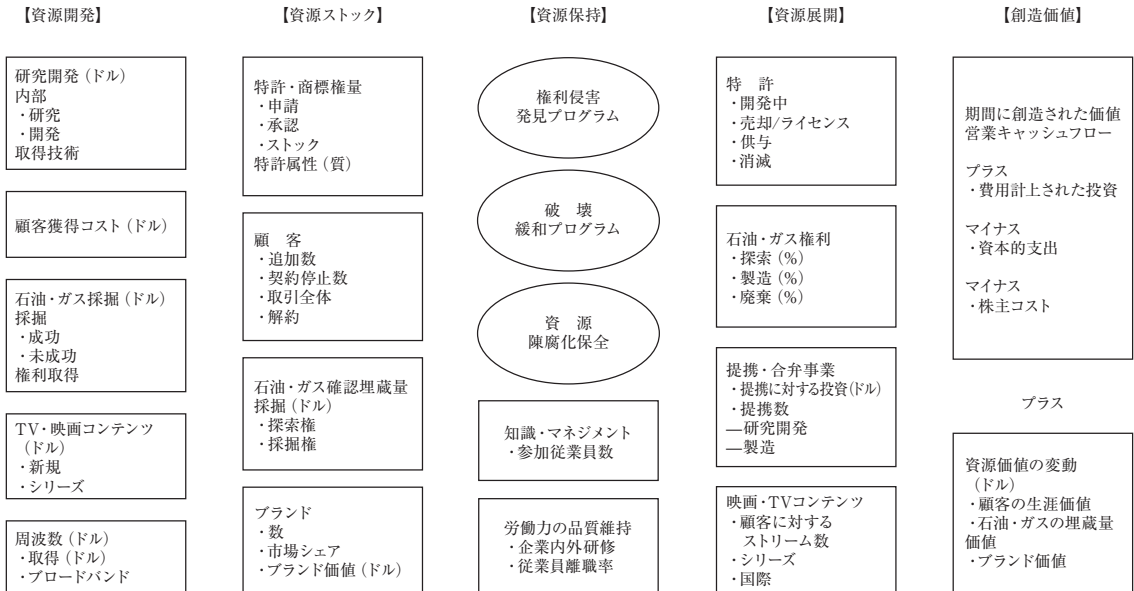
全てのインタンジブルズ・マネジメントのため

図表6 インタンジブルズ測定の役割における先行研究の関係性



出典：筆者作成。

図表7 戦略的資源・帰結報告書



出典：Lev and Gu (2016, p.127).

の測定役割を統合しようとする研究が、Lev and Gu (2016) によって行われている。彼らの問題意識は、バリューチェーン・スコアボードを提唱したLev (2003)と同様に、伝統的な財務諸表では、株主に対してインタンジブルズとそれによって創造された価値を提供できないというものである。このような問題意識の下、Lev and Gu (2016)は、バリューチェーン・スコアボードを基礎として戦略的資源・帰結報告書 (Strategic Resources & Consequences Report) を提案した (図表7参照)。

戦略的資源・帰結報告書は、持続的な競争優位を獲得するにあたって、投資家が事業戦略 (ビジネスモデル) やその経営者による実行の程度を評価するために必要となる本質的な情報を投資家に提供することを狙いとしている (Lev and Gu, 2016, p.132)。そして、投資、戦略的資源および企業価値を示すものである。彼らは、企業価値の源泉を戦略的資源と呼んでいる。戦略的資源は、Barny (1991) のリソース・ベースト・ビュー (resource based view) に基づいて希少かつ模倣困難で価値があるインタンジブルズで捉えてい

る。また、企業価値を経済的利益で捉えている。

戦略的資源・帰結報告書は、図表7の右側から資源開発、資源ストック、資源保持、資源展開、創造価値の5つのステップが示される。第1ステップの資源開発は、戦略的資源を構築するための投資である。第2ステップの資源ストックは、投資の結果、構築された戦略的資源である。第3ステップの資源保持は、戦略的資源を陳腐化させない施策である。第4ステップの資源展開は、戦略的資源が実際にどのように活用されたかを示す。最後に、第5ステップの創造価値では、戦略的資源によって創造された企業価値が、営業キャッシュフローベースで示される。

Lev and Gu (2016) の戦略的資源・帰結報告書は、投資家に戦略と結びついたインタンジブルズとそれによって創造される価値を示すものである。しかし、戦略的資源・帰結報告書は、インタンジブルズ・マネジメントにおける測定役割をすべて扱っているとは言えない。なぜならば、コミュニケーションについては、投資家のみを対象としており、企業から投資家への一方向のコミュニケーションしか想定されていない。戦略管理に

については、「戦略的」という語句は用いたものの、具体的にどのように戦略を管理するかについては述べられていない。価値創造については、インタangibleズと企業価値を示してはいるが、因果関係がしめされていないので、インタangibleズがどのように企業価値に結び付くかという価値創造プロセスが明らかになっていない。

以上のように、3つの役割は全て重要であるのにもかかわらず、全ての役割を扱った研究はなかった。Lev and Gu (2016)の研究は、コミュニケーションを軸として、戦略管理と価値創造について触れていた。しかし、戦略管理が具体的にできなかったり、価値創造プロセスが示されていないため、全ての役割を扱った研究とは言い難い。

最後に、インタangibleズ研究の残された課題を述べる。本稿では、代表的なインタangibleズ研究を取りあげて、インタangibleズ・マネジメントにおける測定の役割を検討した。今回取りあげなかった研究についてさらなる検討が必要である。要するに、コミュニケーションとその拡張の研究、戦略管理とその拡張の研究、それに価値創造とその拡張の研究についてさらに掘り下げた検討が必要である。インタangibleズ・マネジメントにおける測定の役割の3つの統合化も必要となる。これらの点が残された課題である。

7 | まとめ

本稿では、インタangibleズ・マネジメントにおける測定の役割について検討した。検討の結果、3つのことが明らかになった。第1に、管理会計として、インタangibleズ・マネジメントにおける測定の役割は、コミュニケーション、戦略管理、価値創造があることを明らかにした。第2に、インタangibleズの測定の役割を扱った研究は、特定の役割だけを扱った研究だけでなく、拡張された研究が存在した。拡張された研究として、例えば、戦略管理と価値創造にまたがるKaplan and Norton (2004)の研究がある。しかし、すべての役割を扱った研究は存在しなかった。第3に、インタangibleズ・マネジメントにおける測定の役割を全て統合すべきと提案した。Lev and Gu (2016)の研究は、コミュニケーションを軸に戦略管理と価値創造について議論しているものの、議論が不十分であった。

最後に残された課題として、インタangibleズ・マネジメントの測定の役割ごとをさらに掘り下げる必要がある。また、インタangibleズ・マネジメントにおける測定の役割を統合するにあたって、ケーススタディを通じた実務的課題を検討する必要がある。

●注

- 1) インタangibleズは個人業績との関係が直接的でないため、個人業績に反映させたことは問題がある(伊藤, 2014, p.51)。したがって、本稿では、報酬制度を人事査定といった個人評価を含めず、人的資産の構成要素として捉える。

●参考文献

- Andriessen, D. (2004). "IC Valuation and Measurement: Classifying the State of the Art," *Journal of Intellectual Capital*, Vol.5, No.2, pp.230-242.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.
- Blair, M.M. and S.M.H. Wallman (2001), *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles*, The Brookings Institution (広瀬義州他訳『ブランド価値

- 評価入門～見えない富の創造』2002年, 中央経済社).
- Cavalluzzo, K. and C. Ittner, (2004). "Implementing performance measurement innovations: evidence from government." *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29, pp.243-267.
- Dill, W. R. (1975), "Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in a Kibitzer's World". *Long Range Planning*. Vol.8, No.1, pp.57-63.
- Eccles, R. G. and M. P. Krzus. (2010), *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. John Wiley & Sons (花堂靖仁監訳. 『ワンレポート: 統合報告が開く持続可能な社会と企業』2012年, 東洋経済新報社).
- IIRC (2013), *The International <IR> Framework*, International Integrated Reporting Council (日本公認会計士協会訳. 『国際統合報告フレームワーク日本語訳』2014年).

- Ittner, C. D. and D. F. Larker (2005), "Moving From Strategic Measurement to Strategic Data Analysis," Chapman C. S. (Ed.) *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*, Oxford University Press. 澤邊紀生・堀井悟志監訳 (2008) 「戦略的測定から戦略的データ分析へ」, 『戦略をコントロールする～管理会計の可能性』, 中央経済社, pp.117-139.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press. 櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (2005) 『戦略マップーバランス・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, and Reporting*, The 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.
- Lev, B. and F. Gu (2016), *The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers*, Wiley. 伊藤邦雄監訳 (2018) 『会計の再生』, 中央経済社.
- Marr, B., D. Gray and A. Neely (2003), "Why Do Firms Measure Their Intellectual Capital?", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.4, No.4, pp.441-463.
- Roberts, P. W. and G. R. Dowling (2002), "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.23, pp.1077-1093.
- Stacks, D. W., M. D. Dodd, and L. R. Men (2013), *Corporate Reputation Measurement and Evaluation, in Handbook of Communication and Corporate Reputation*, First ed. Edited by Crig E. Carroll, pp. 561-573.
- Surroca, J., J. A. Tribo, and S. Waddock (2010), "Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources," *Strategic Management Journal*, Vol. 31, pp. 463-490.
- Ulrich, D. and N. Smallwood. (2003), "*Why the Bottom Line Isn't!: How to Build Value Through People and Organization*", John Wiley & Sons. 伊藤邦雄監訳 (2003) 『インタンジブル経営ー競争優位をもたらす「見えざる資産」構築法』, ランダムハウス講談社.
- 伊藤和憲 (2014) 『戦略マップによる戦略の策定と実行ー事例で見るインタンジブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献ー』 同文館出版。
- 伊藤和憲 (2016) 「利害関係者の利害調整からステークホルダーとの対話へ」, 『ディスクリージャー・ニュース』第32巻, pp.123-128。
- 伊藤和憲・西原利昭 (2016) 「エーザイのステークホルダー・エンゲージメント」『産業経理』第76巻第2号, pp.39-51。
- 伊藤和憲・関谷浩行 (2016) 「インタンジブルズと企業価値に関わる理論的モデルの構築」『会計学研究』第42巻, pp.1-32。