

<研究ノート>

知的資産をめぐる管理会計手法の発展

スカンディア・ナビゲータを題材として

山 田 康 裕

I はじめに

近年、企業経営において、無形資産の管理の重要性が日増しに高まってきている。これまで、有形資産を集積して規模の経済を活かすことが企業の競争力につながっていた。すなわち、大規模な工場で製品を大量生産することによって個々の製品の単価を引き下げ、それによって価格競争力をつけることが、マーケットシェアの拡大や利益の増加をもたらしていたのである。しかし近年では、無形資産が企業の競争力の源泉となってきた。企業の価値は、有形資産ではなく無形資産に大きく依存するようになってきたのである¹⁾。

このような無形資産のなかでも、近年、注目を集めているのが知的資産²⁾である³⁾。ここで知的資産とは、「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」(経済産業省 [2005] 10頁)をいう。この定義からも明らかのように、知的資産は「企業価値を生み出す源泉」であり、企業価値そのものを表すものではない。したがって、知的

1) 企業会計における無形資産の重要性の高まりについては、たとえば、伊藤編著 [2006] 第1章を参照されたい。

2) 本稿で取り上げるスカンディアでは、「知的資産」ではなく「知的資本」という用語が用いられている。以下でスカンディア自身による知的資本の定義はあげるものの、さしあたり、両者を区別せずに用いることにする。

3) 経済産業省産業構造審議会新成長政策部会の経営・知的資産小委員会は、2005年8月に『中間報告書』を公表し、「知的資産を活用した経営に関する現状の整理と、今後それを促進していくための経営及び具体的な方策」(経済産業省 [2005] 6頁)の検討をおこなっている。

資産をいかに有効に活用するかが、企業価値の増大の多寡に大きく関わっている。この点において、企業にとって知的資産の管理が重要な問題となるのである。このような知的資産の管理手法の1つとして、スカンディア社のスカンディア・ナビゲータをあげることができる。ここでスカンディア社とは、「世界ではじめて知的資本に関する会計情報を開示した〔……〕スウェーデンの保険・金融会社」(田中[1999]3頁)である。スカンディアの知的資産の管理手法は、「知識集約的なサービスを扱う企業の根底にある無形物を管理するための取り組みではあるが、知識や他の無形物に対する投資から価値を創造・創出するためのモデルとして、当該手法は大抵の組織に当てはまるものである」(Edvinsson[1998], p. 279)。このスカンディア・ナビゲータは、知的資産の管理手法の先駆的事例であり、その後の知的資産の管理および報告に大きな影響を与えたものであるといえる。

スカンディア・ナビゲータに関する先行研究を概観すると、スカンディアの知的資本の管理手法の紹介に重きを置いたものは散見されるものの、スカンディア・ナビゲータの意義について検討したものは必ずしも多くない⁴⁾。このようななか、Ashton[2005]は、「企業レベルおよび市場レベルにおける財務的成果に対して、無形のバリュー・ドライバーが効果をもっているのかを検討した膨大な数の〔先行〕研究を調査するための体系的枠組みとして、スカンディア・ビジネス・ナビゲータを用いたものである」(Ashton[2005], p. 54)。そしてAshton[2005]は、「膨大な数の〔先行〕研究を集めて、それらを共通の枠組みのもとで体系化し、すでに得られている結果や見解から価値創造に関する将来の研究のための基礎を導き出そう」(Ashton[2005], p. 54)としている。

そこで本稿では、Ashton[2005]に拠りつつ、スカンディア・ナビゲータで示された指標が財務的成果とどのような関係をもっているのかをみていくことによって、スカンディア・ナビゲータの意義を明らかにしていくことにしたい。本稿での検討が、知的資産の管理会計手法の精緻化の一助ともなれば幸甚であ

4) その少ない例として、Rylander et al. [2000]; Mouritsen et al. [2001]; 木村[2003b]; 古賀[2005]第16章; 望月[2005, 2006]をあげることができる。

る。

Ⅱ スカンディアの知的資産の管理

1. バランスト・スコアカードの一類型としてのスカンディア・ナビゲータ

すでに多くの先行研究において指摘されているように、スカンディア・ナビゲータは、バランスト・スコアカードの一類型として位置づけられる⁵⁾。周知のようにバランスト・スコアカードとは、「財務」、「顧客」、「内部業務プロセス」、「学習と成長」という4つの視点から業績を観測することを通じて、企業の戦略の策定・実行を支援していくための手法である。後述するように、スカンディア・ナビゲータでは、「財務」、「顧客」、「プロセス」、「革新・開発」、「人材」という5つの視点から、企業価値の創造がなされるとみなされている。これらのバランスト・スコアカードおよびスカンディア・ナビゲータで重視されている視点をみる限り、両者は極めて似通ったものとなっているのである。

しかしながら、バランスト・スコアカードとスカンディア・ナビゲータは、まったく同一のものであるわけではない。両者の相違点として、Ashton[2005]では、「人材の視点がバランスト・スコアカードでは独立の範疇にはなっておらず、学習と成長に含まれている」(Ashton[2005], p. 87)点⁶⁾、および「[スカンディア・]ナビゲータにおける革新・開発の視点の一部は、バランスト・スコアカードの内部業務プロセスの範疇に、とりわけ『革新プロセス』という下位範疇に含まれる」(Ashton[2005], p. 87)点があげられている。また望月[2006]では、両者の相違点として、「BSC(本稿にいう「バランスト・スコ

5) この点に関しては、たとえば、Roos et al. [1997], p. 30; 田中[1999]3頁; 濱田[2000]9頁; 木村[2003b]126頁; 望月[2006]31頁を参照されたい。

6) Olive et al. [2003]によれば、「スカンディアでは、この[人材の]視点をモデルに追加するにあたって、いくつかの議論があった[という]。1つには、人的資源は組織のなかでもっとも重要な資源であるとみなされていることを強調するために、人材の視点が独立に必要であったのである。したがって、当該視点はモデルの中心に位置している。人材の視点に関するもう1つの議論は、人材の視点には他の視点の領域の価値を増大させるという乗数効果が組み込まれているとスカンディアの経営陣が唱えていたというものである。人材の視点を可視化することによって、この増大の結果がよりいっそう明確になるのである」(Olive et al. [2003], pp. 40-41)。

アカード」のこと、以下同様)はトップダウン型であるのに対して、ナビゲーターはボトムアップ型である」(望月[2006]31頁)点、および「視点(フォーカス)の配置に関してBSCの『学習と成長の視点』に該当するものとして『革新・開発』及び『人材』の2つのフォーカス(視点)を配置している点」(望月[2006]31頁)があげられている。

このような違いがあるとはいえ、スカンディア・ナビゲータは、バランス・スコアカードの考え方を基礎とした企業価値創造の手法の1つとして位置づけられるのである。以下では、スカンディア・ナビゲータの特徴についてみていくことにしたい。

2. スカンディア・ナビゲータ導入の背景

スカンディアは、1980年代の顧客ニーズの多様化・複雑化に対応するために、「協同の専門家概念」(specialists-in-collaboration concept)および「連合的組織構造」(federative organizational structure)を導入した。

まず、「協同の専門家概念[.....]とは、多くの個々の投資顧問業者(例：投資信託会社)と多くの個々の小売業者(例：銀行やブローカー)との間の中間組織としてスカンディアを位置づけるものである。換言すれば、資金運用や販売・分売といった機能はアウトソーシングすなわち外部委託され、スカンディアの役割は新たな商品を開発したり(あるいは既存の商品を再編したり)、多様な共同関係や提携関係を管理・調整したりすることとなる」(Ashton[2005], p. 61)のである⁷⁾。協同の専門家概念を採用することによって、「スカンディアは、金融リスクを負担する必要がなく、また各地の市場で資金運用や販売の機能を確立するのに必要な資源の投資をしなくてもすむ。その代わりに、スカンディアは卸売りを定評のある資金管理者に任せることができ、スカンディア自身が管理する資金の『小売』をおこなう必要はないのである」(Ash-

7) この点に関して、スカンディアでは、「われわれは自分たちのことを保険の専門家というよりも、むしろ『協同の専門家』として考えるようにならなければならない」(Bartlett and Mahmood [1996], p. 651)といわれていた。

ton [2005], p. 61-62)。

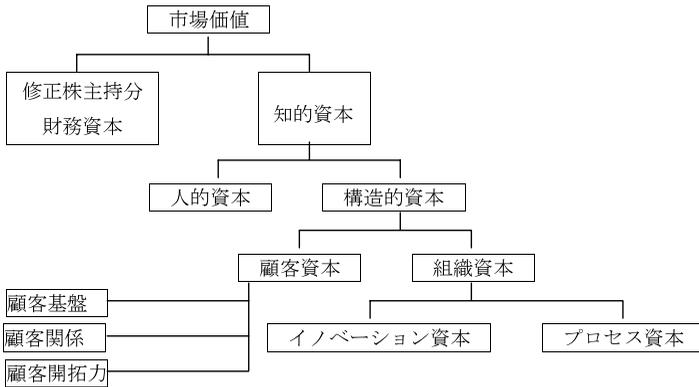
また、連合的組織構造は「相互依存的なネットワークによる組織構造」(Ashton [2005], p. 62)である。そこでは、ごく少数のコアなスタッフが組織の管理・運営をおこない、その周りで多数の従業員が製品の開発などをおこない、その周りでさらに多数の提携者が資金の管理・販売などをおこない、その周りにさらに多数の顧客がいるという構造になっている。このような「インフォーマルなネットワーク」(Ashton [2005], p. 63)のもとで、「資金管理機能や販売機能と統括管理をおこなうコアとが結びつき、提携者間での情報や知識の共有が促進される」(Ashton [2005], p. 63)のである。

このような「協同の専門家モデルおよび連合的組織構造は、伝統的な財務諸表には現れてこない[.....]『隠れた価値』をもたらしている」(Ashton [2005], p. 64)とスカンディアの上層部は考え、「彼らは社内での価値を『可視化』し、それを株式市場に伝達する手段が欲しいと考えた」(Ashton [2005], p. 64)のである。そのために開発されたのが、スカンディア価値体系およびスカンディア・ナビゲータであった。

3. スカンディア価値体系

スカンディアは、上述の隠れた価値を株式の時価と簿価の差額として捉え、「知的資本」(intellectual capital)とよんでいる。この知的資本は、「財務情報の補足情報であり、非財務資本であり、貸方項目であって借方項目ではない」(Edvinsson [1997], p. 368)という特徴をもっている。ここで知的資本が貸方項目であるというのは、「知的資本は顧客や従業員などといった利害関係者から借りられたものである」(Edvinsson [1997], pp. 367-368)という考えにもとづいているためであり、知的資本の「反対側の勘定がのれんになる」(Edvinsson [1997], p. 368)のである。そして、スカンディアが考える「知的資本とは、スカンディアに市場での競争力をもたらすような知識、実用的な経験、組織化する技術、顧客との関係、専門的スキルを有することである」(Edvinsson and Malone [1997], p. 44)という。

図表 1：スカンディア価値体系



(出所) Skandia [1996b], p. 4.

この知的資本の構成要素を明らかにしたものが、図表 1 である。上述のように、知的資本は株式の時価と簿価の差額として捉えられる。すなわち、企業の市場価値は、株主持分の簿価と知的資本とに細分化されるのである。次に、知的資本は、人的資本と構造的資本とに細分化される。ここで構造的資本とは、知的資本のなかで「人的要素を超えた要素」(Edvinsson and Malone [1997], p. 46) であり、これには「顧客データベースや利権、情報システム」(Edvinsson and Malone [1997], p. 46)、「ブランド、トレードマーク、プロセスの明文化された手順など」(Roos et al. [1997], p. 29)が含まれる。すなわち、構造的資本は、「夜に、スタッフが家に帰った後もオフィスに残るもの」(Edvinsson and Malone [1997], p. 46)をいう。さらに構造的資本は、顧客資本と組織資本とに分かれる。ここで、顧客資本は構造的資本のなかで企業外部のものをいい、組織資本は構造的資本のなかで企業内部のものをいう。そして組織資本はイノベーション資本⁸⁾とプロセス資本とに細分化される。ここでイノベーション資本とは、「明日の成功をもたらすものであり、企業全体の革新の源である」(Roos et al [1997], p. 29)。またプロセス資本とは、「企業内に定式化されたノウハウの

8)Edvinsson [1997]では、イノベーション資本は、さらに「知的財産」(intellectual property)と無形資産とに分かれている (p. 369)。

集合」(Roos et al.[1997], p 29)であり、これには「マニュアル、最善の実践、イントラネットの資源、計画の集積」(Roos et al.[1997], p 29)などが含まれる。

スカンディア価値体系のような見方をとることは、次のような含意を有している。すなわち、「人的資本と構造的資本との調和が取れていると、長期の利害関係者の価値の創出に関する貴重な洞察が得られることになる。構造的資本の範囲内で使われずに役に立っていない潜在力はないだろうか。もし『物理的な』資本であれば、指導者や経営者の注目をすぐに集めることになるだろう。しかし、大抵の場合、伝統的会計の下では構造的資本は目にみえないため、価値創出にまつわる重要な疑問が同様の注目をすぐには集めないのである」(Edvinsson [1997], pp 370 371)。

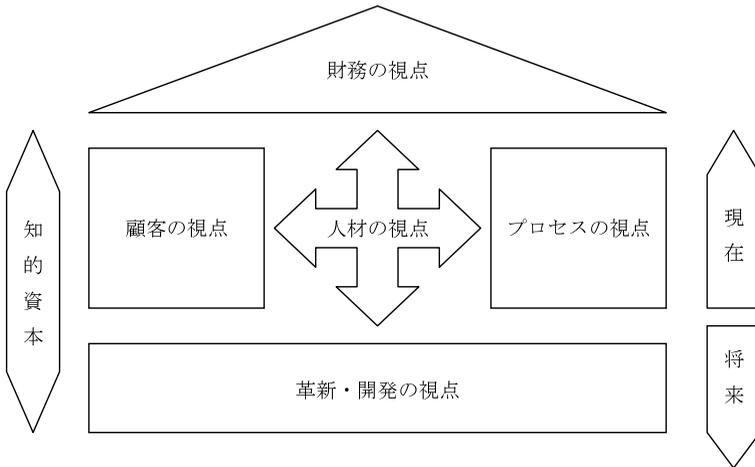
このようなスカンディア価値体系に対しては、以下のような批判もある。すなわち、「知的資本が人々と『その他の何か』として概念化されている〔が、〕これは精緻な定義とはいえない」(Mouritsen et al.[2001], p 405) 。そのため、当該体系のなかで規定された「関係を矛盾なく計算するような簡単なあるいは明らかな方法は存在しない」(Mouritsen et al.[2001], p 405) のである。そして、「知的資本は多面的で奇異であり、もし開けたならば組織のありとあらゆる問題を解決するかもしれないし生じさせるかもしれないようなパンドラの箱である。そのうえ、価値体系の上から読んでいくべきかあるいは下から読んでいくべきかが必ずしも明らかではなく、この体系図は曖昧なものになっている」(Mouritsen et al.[2001], p 405) のである。

4 . スカンディア・ナビゲータ

スカンディア価値体系と並んで、スカンディアの価値を可視化するためのもう1つの手法がスカンディア・ナビゲータである。それを図示すると、図表2のようになる。

このスカンディア・ナビゲータは、5つの領域、すなわち財務的領域と4つの非財務的領域とからなっている。まず財務的領域である「財務の視点」(finan-

図表2：スカンディア・ナビゲータ



(出所) Skandia [1994], p. 7 .

cial focus) は、「企業の過去であり、特定の時点で企業がどこに位置したのかを正確に測ったもの」(Edvinsson and Malone [1997], p. 68)である。そして、この財務的領域以外の非財務的領域が、知的資本を示している。まず非財務的領域の1つめは「顧客の視点」(customer focus)である。この顧客の視点は「知的資本に独特なものを測定したもの」(Edvinsson and Malone [1997], p. 69)であり、「顧客との多種多様な関係」(Ashton [2005], p. 64)を含んでいる。非財務的領域の2つめは「プロセスの視点」(process focus)である。このプロセスの視点は、「構造的資本というさらに大きな測定値の一部」(Edvinsson and Malone [1997], p. 69)であり、「顧客ニーズを支援する内部プロセスの効率や有効性に関係している」(Ashton [2005], p. 64)。これら顧客の視点とプロセスの視点は、「現在、および現在に焦点をおいた企業活動」(Edvinsson and Malone [1997], p. 69)を示したものである。非財務的領域の3つめは「革新・開発の視点」(renewal & development focus)である。この革新・開発の視点は、「構造的資本のもう一方の部分」(Edvinsson and Malone [1997], p. 69)であり、「人材の視点・プロセスの視点・顧客の視点の領域を現在において支援し

将来において改善するためにおこなわれた投資に関係している」(Ashton [2005], p. 64)。すなわち、この革新・開発の視点は、「将来に目を向けた」(Edvinsson and Malone [1997], p. 69)ものである。そして非財務的領域の4つめは「人材の視点」(human focus)である。この人材の視点は、「知的資本のうち的一方をなすもの」(Edvinsson and Malone [1997], p. 69)であり、「顧客ニーズをつかんだり、また別の価値付加的サービスを組織に提供したりできるようにする従業員の知識・技能・能力に関連している」(Ashton [2005], p. 64)。

図表2をみても明らかなように、これら5つの視点は、家の形になぞられている。すなわち、財務の視点は家の屋根を表している。また顧客の視点とプロセスの視点とが、家の壁を表している。そして革新・開発の視点が家の土台を表している。人材の視点は、「組織の心臓であり、知性であり、魂であるので、家の中心に位置しており、[.....]組織において唯一の活動的な力であるため、他のすべての知的資本の領域に接している」(Edvinsson and Malone [1997], p. 69)のである。「このような家のメタファーにおいては、革新・開発が〔企業の〕持続可能性にとっての決定的な要となっている」(Edvinsson [1997], p. 371)。すなわち、通常は財務数値（財務の視点）が目目されがちであるが、将来にとっては革新や開発といった活動（革新・開発の視点）の方が重要であることが指摘されているのである⁹⁾。

以上のような特徴をもつスカンディア・ナビゲータは、「スカンディア社の知的資本の指標化のみならず知的資本の創造活動にも活用されている。このフレームワークがスカンディア社の知的資本経営の成功の秘密といっても過言ではない」(蔣 [2000] 11頁)のである。

9) スカンディア・ナビゲータは「知識の木」(Edvinsson [1998], p. 281)ともよばれ、「根からの滋養の方が、今日の果実の収穫よりも、将来にとってより重要なのである」(Edvinsson [1998], p. 281)といわれている。またエドヴィンソン [2003] でも、同様に、「木の将来にとって、果実よりも根のほうが大事であることはいうまでもない。なぜならば、果実は一過性の成果だからである。[.....] 組織に栄養を与え、大きく育てるためには、果実というよりもむしろ根の部分を見ていかなければならない」(27頁)とのべられている。

Ⅲ スカンディア・ナビゲータと関連諸研究との整合性

上述のように Ashton [2005] は、「企業レベルおよび市場レベルにおける財務的成果に対して、無形のバリュー・ドライバーが効果をもっているのかを検討した膨大な数の〔先行〕研究を調査するための体系的枠組みとして、スカンディア・ビジネス・ナビゲータを用いたものである (Ashton[2005], p. 54)¹⁰⁾。結論を先取りしていうならば、「先行諸研究では、スカンディア・ビジネス・ナビゲータで取り上げられているような無形のバリュー・ドライバーは、企業レベルにおいても市場レベルにおいても、財務的成果と正の相関があるという主張が強く支持されている。その証拠は、マーケティング・オペレーションズ・会計・情報システム・人的資源管理・経済・戦略を含むいくつかの領域においてここ20年強の期間におこなわれた研究からもたらされたものである」(Ashton [2005], pp. 67-68)。

ただし、「無形のバリュー・ドライバーと財務的成果との関連性に関する研究の含意を正しく理解するためには、バリュー・ドライバー同士の間で多くの相互依存性や相補性が存在することを理解することが不可欠である」(Ashton [2005], p. 74)。というも、「バリュー・ドライバーの異なる範疇の間で相互依存性や相補性が存在するために、調査研究において、特定のドライバーによる財務業績への影響を特定化することが困難である」(Ashton [2005], p. 74)からである。したがって、次にスカンディア・ナビゲータに示された4つの非

10) Ashton [2005] が「スカンディア・ナビゲータに注目している理由は、スカンディアのものが唯一の(あるいは、最善の)価値創造/測定手法であるというためでもなければ、スカンディアがナビゲータやその知的資本の枠組みの関連要素を強調すると必然的に企業レベル・市場レベル双方の財務的成果について持続的な業績の優位性をもたらされることになるというためでもない」(Ashton [2005], p. 68)。実際の理由は、「ビジネス・ナビゲータは財務数値と4種類の非財務数値とを『調和』させており、関連するスカンディア価値体系は潜在的に管理しうる抽象度の低いバリュー・ドライバーへと知的資本を細分化しており、この両者が、無形のバリュー・ドライバーを理解するための直感的に訴えかける枠組みと、当該バリュー・ドライバーの企業レベルおよび市場レベルでの業績への効果を検証した多数の研究文献を整理するための便利な基準を与えるものである」(Ashton [2005], p. 74) ためである。

財務的領域ごとに無形のバリュー・ドライバーと財務的成果との関連性についてみていくが、そこでの「分類は、その研究が扱っている主たる問題にもとづいている」(Ashton [2005], p.75)。では、人材の視点、顧客の視点、プロセスの視点、革新・開発の視点の順にみていくことにしたい。

1. 人材の視点と財務的成果との関連性に関する研究¹¹⁾

「人材の視点の領域の研究は、個々の経営者の特徴（能力、経験、何らかの個人的な特性など）と人的資源活用のシステムの両者による業績への影響を検討したものである」(Ashton [2005], p.75)。これまでの諸研究から人的資本は業績と正の相関をもっていることが明らかにされているが、人材の視点と財務的成果との関連性についてみる場合、まず、人的資源と人的資源の実践とを明確に区別することが重要であるという。ここで前者の人的資源は、「ある時点において企業の支配下にある人的資本のまとめり」(Ashton [2005], p.75)を意味し、「個々人の技能、知識、能力、教養、経験、個性」(Ashton [2005], p.75)などをさすという。これに対して後者の人的資源の実践は「企業価値を増大させるために人的資本のまとめりを管理することを指向した企業活動の集積」(Ashton [2005], p.75)のことを意味し、「人員配置、作業設計、訓練、コミュニケーション、個人の評価および報酬といった活動」(Ashton [2005], p.75)をさすという。この両者の区別が重要なのは、「ある行為によって人的資源が表現されない限り人的資源それ自体からは価値は生まれてこず、そのような行為を動機づけ、促進し、企業戦略と結びつけるものが人的資源の実践である」(Ashton [2005], p.75)からである。

人的資源に注目した初期の研究は、「分析の対象として個々の経営者を重視し、経営者の特性／行為と業績との関連性を見つけ出そう」(Ashton [2005], p.76)とするものであった。しかし、近年の人的資源管理研究は、経営者個人ではなく、人的資源の実践に分析の対象を移してきている。しかも、個別の実践ではなく、人的資源の実践のシステムを開発し展開することの方が、より重

11) 本項は、特に断りのない限り、Ashton [2005], pp.75-78にもとづいている。

要なのである。このようなシステムには、「厳しい採用選抜手続，業績連動型インセンティブ・システム，経営者教育・訓練活動，従業員の悩み相談（Ashton [2005]，pp.76-77）などが含まれる。このような人的資源の実践のシステムが重要なのは、「相互に関連した人的資源の実践は，単独の実践が生み出しえないシナジーを生み出しうるだけでなく，このようなシステムの相関性によって，人的資源から創出される価値が競争相手によって真似される可能性が低くなる」（Ashton [2005]，p.77）ためである。このような個人ではなくシステムを重視する考え方は、「総合的品質管理において個々人の業績を促進・制約するシステムの特徴が注目を集めている」（Ashton [2005]，p.77）ことと整合的であるという。すなわち「能力，動機，個性，経験といった個人の特徴を重視しすぎると，価値創造の重要なドライバーの多くを軽視してしまう可能性が高い」（Ashton [2005]，p.77）ということなのである。

また人的資源活動には、「採用，選抜，業績評価，訓練，報酬や給付金の管理」（Ashton [2005]，p.77）といった技術的な側面と、「人的資本が企業の目標の達成に貢献するように内的整合性をもった政策や実務を策定し実行していく」（Ashton [2005]，p.77）といった戦略的な側面とがある。「人的資源システムの技術的活動の方が戦略的活動よりも効果的であると経営者は考えがちであるが，戦略的活動の方が企業の業績と強い関連をもっているということが，〔先行〕研究から明らかになっている」（Ashton [2005]，p.77）。

さらには，人的資源システムがコントロールを重視するか，あるいはコミットメントを重視するかという問題もある。コントロールを重視する場合には，従業員に対してルールを課すことによってコストの削減や効率性の向上がなされるのに対して，コミットメントが重視される場合には，組織目標と従業員の目標とをリンクさせることによって企業にとっても望ましい行動を従業員にさせるように仕組まれる。「コミットメントによる人的資源システムを潤滑に機能させることによって，コントロールによる人的資源システムよりも，一層よい業績結果に結びつく」（Ashton [2005]，p.78）ことが，先行研究から明らかになっている。しかも，自立的な作業チームを活用することが，仕事の満足，

動機、生産性、作業のできればえ、企業の相対的な業績と正の相関をもっている」(Ashton [2005], p.78) という。

2. 顧客の視点と財務的成果との関連性に関する研究¹²⁾

「顧客の視点の領域の研究は、顧客満足(成果の変数)や、ブランド資産価値などの満足のドライバーを検討したものである」(Ashton [2005], p.75)。顧客満足に関する研究は、いかに顧客が定着するかやいかに評判になるかといったことを媒介変数として、それと収益・利益・株価などの財務業績との関係に注目している。また顧客満足は、顧客個人、事業単位、企業という3つの次元から研究されることもある。顧客個人の次元の研究は、現在の満足が将来の顧客の購買活動や企業の業績に影響を与えるのかということを検討したものである。先行研究によれば、「顧客満足は、顧客の定着率の向上にも収益の増大にも関係していることが明らかとなっている」(Ashton [2005], p.78)¹³⁾。また事業単位の次元の研究は、顧客満足の測定値から将来の財務業績や顧客数をどの程度予測できるのかということを検討したものである。先行研究によれば、「顧客満足のレベルが高い事業単位ほど、顧客1人あたりの収益も高くなり、満足度が高いほど新たな顧客を惹きつけることによって財務業績に間接的な影響を及ぼす」(Ashton [2005], p.79)ことが明らかとなっている。さらに企業の次元の研究は、株式市場が顧客満足を望ましい業績指標としてみているのかということを検討したものである。先行研究によれば、「顧客満足が株式市場参加者にとって増分価値をもっている」(Ashton [2005], p.79)とするものもあるが、他の次元の研究と比べて証拠が十分ではない。

ブランド資産価値に関する顧客の視点の研究では、既存のブランド名を新たな製品につけることによって付加価値をつけるブランド・レバレッジという方法は、「ブランド・イメージを高め、ブランドの開発宣伝費の節約になり、拡充市場での収益を増大させる」(Ashton [2005], p.79)という研究がある。

12) 本項は、特に断りのない限り、Ashton [2005], pp.78-80にもとづいている。

13) ただし、収穫逡減の法則が働いているという(Ashton [2005], p.78)。

しかし、その反対に、「ブランド拡充はブランド・イメージの混乱につながりかねないためブランド・レバレッジは共食いや、ブランド・イメージの悪化や、ブランド・フランチャイズの破壊にもつながりかねない」(Ashton [2005], p.79)という研究もあり、賛否両論分かれている。ブランド資産価値という点では、広告宣伝費も、その代理変数となる。先行研究によれば、「広告宣伝費と研究開発費は、企業の将来の市場価値と正の相関がある」(Ashton [2005], p.79)ことが、そして、「広告宣伝が、企業の財務業績に『大きく貢献するもの』の数少ない1つである」(Ashton [2005], p.80)ということが明らかにされている。

3. プロセスの視点と財務的成果との関連性に関する研究¹⁴⁾

プロセスの視点の領域の研究は、「(ブランドや顧客満足といった方法による)製品/サービスの品質志向が業績にどのような影響をもっているのかということ」(Ashton [2005], p.75)を検討したものである。当該領域の研究は、品質志向(または総合的品質管理プログラム)に関する研究か、あるいはIT投資に関する研究かに大別される。

品質管理活動は、質のコスト、顧客満足、組織改革という3点から財務業績に対して影響を与える。まず質のコストによる影響とは、「基準適合率を上げることによって利益を上げようとする」(Ashton [2005], p.80)のものである。すなわち、「より高品質が求められた場合に、以前よりも早く対応することによって」(Ashton [2005], p.80)利益の増大を図るということである。また顧客満足による影響とは、「顧客満足が高いほど顧客の定着率が高まり、マーケット・シェアも高まり、利益も増大する」(Ashton [2005], p.80)ということである。さらに組織改革による影響とは、「品質志向は、科学的知識の活用を促進し、組織の業績を改善する」(Ashton [2005], p.81)ということである。

品質改善の代理変数として品質に関する賞の受賞を用いた研究では、「賞の

14) 本項は、特に断りのない限り、Ashton [2005], pp.80 - 83にもとづいている。

代理変数とさまざまな財務業績とが正の相関をもっている」(Ashton [2005], p 81)ことが明らかにされている。しかも、なかでも外部の第三者機関からの品質に関する賞がいっそう強い正の相関をもっていたのである。これに対して大抵の先行研究は品質に関する賞を品質改善の代理変数として用いてはいないが、そこでも、「収益性、売上拡大、マーケット・シェア、システムティック・リスクといった財務的成果の測定値と品質〔改善〕活動の実施との間に正の相関がある」(Ashton [2005], p 81)ことが明らかにされている。

品質志向と並んで、もう1つのプロセスの視点の領域の研究が、IT投資に関するものである。当該領域の初期の研究では、IT投資が財務的成果に与える影響はほとんどないか、むしろマイナスであるといわれていた。このような結果は、理論的には、「IT投資によって、参入障壁が低くなり、市場競争を激化させ、独占力の維持を可能にする市場の非効率性が排除され、投資企業にとっても投資による永続的な利益が得られなくなる」(Ashton [2005], p 82)ためであると解釈されていた。また方法論的には、「財務的成果に影響する産業/企業特有の別の要因を適切に処理できていない〔……〕〔ためであるとか〕IT投資とその後の財務的影響との時間差を見誤っている〔……〕〔ためであるとか、あるいは〕業績の〔指標として〕会計数値を用いている」(Ashton [2005], p 82)ためであるといった解釈がなされていた。IT投資に関する初期の研究のもう1つの特徴は、「品質やコストや在庫の削減など企業の成果に影響を与えうる『媒介』変数ではなく、企業の総体的な成果の変数が調査される傾向にあった」(Ashton [2005], p 82)ということである。これは、初期の研究がITとプロセスの関係を概念化する際の特異性を見落としていたために、ITの適用の成功と失敗とが効果を打ち消しあうことや、ITの影響は他の政策がおこなわれているかどうかにも左右されることなどが考慮されていなかったためである。そこで、これらの理論的・方法論的問題に対処した近年の研究では、「IT投資と財務業績との間には正の相関がある」(Ashton [2005], p 83)ことが明らかにされている。しかも、「IT投資には正の効果があるだけでなく、労働や他の資本に投資するよりもITに投資した方が大きな効果をもたらす」(Ash-

ton [2005], p. 83) ことが明らかにされている。

このような IT 投資と業績との関連性は、「IT 投資が、また別の組織内資本への投資または組織変化への投資の代理変数であることを意味している (Ashton [2005], p. 83) ののである。このことは、上述のパリュー・ドライバー間の相互依存性や相補性とも整合的であるといえる。

4. 革新・開発の視点と財務的成果との関連性に関する研究¹⁵⁾

「革新・開発の視点の領域の研究は、R&D 投資 [.....] および特許 [.....] を検討したものである」(Ashton [2005], p. 75)。R&D 投資と業績との関連性に関する研究にも、IT 投資の場合と同様に、投資と結果の間の時間差や業績に影響を与える別の要因の処理といった問題をはらんでいる。しかしながら多くの先行研究から、「R&D 支出は、売上拡大・株価収益・時価簿価比率などの財務的成果と正の相関をもっている」(Ashton [2005], p. 84) ことが明らかにされている。しかも、政府援助資金による投資よりも自己調達資金による投資の方が生産性の向上の度合いが大きく、また、基礎研究に対する投資の方がその他の分野への投資よりも影響が大きいことがわかっている。また、R&D 投資の企業価値への影響の度合いは、R&D の進行過程の比較的初期の方が大きいという。

R&D 投資と資本市場に対するその影響との関係を明確にするのは、容易なことではない。というのも、上述のように R&D の投資の時期と成果の現れる時期との間に時間差があること以外にも、会計基準によって R&D 投資は即時費用化が求められているために収益性が歪められているのではないかという懸念が存在しているからである。

会計数値に対する不信から、もっと信頼できる R&D の指標として特許が用いられることもある。先行研究から、特許数と、R&D 投資や企業の市場価値との間に正の相関があることが明らかにされている。ただし、特許は多種多様

15) 本項は、特に断りのない限り、Ashton [2005], pp. 84-85 にもとづいている。

で実際に利益に結びつくものはほとんどないので使い勝手が悪いため、特許自体の数ではなく特許の引用数が用いられることもある。いくつかの先行研究から、企業・市場ベースの業績と特許数やその引用数との間の関連が明らかにされている。

IV おわりに

前節においてみたように、これまで積み重ねられてきたさまざまな領域における先行研究から、スカンディア・ナビゲータの4つの非財務的領域は、財務的成果と正の相関をもっていることが明らかになった。これをふまえて Ashton [2005] では、さらなる研究の方向性として、バリュー・ドライバー間の相互依存性および相補性を検討すること、スカンディア・ナビゲータの利用状況および効果を調査すること、外部報告の手段としてのスカンディア・ナビゲータの有用性について検討することがあげられている。

上述のように、スカンディア・ナビゲータが開発される発端は、企業の隠れた価値を可視化することにあった。すなわち、スカンディア・ナビゲータは外部報告のための手段として開発されたわけであるが、スカンディア・ナビゲータの意義はこれに留まるものではない。スカンディア・ナビゲータの思想を具体化したウェブ・ベースのシステム（ドルフィン・システムとよばれている）が開発され、スカンディアの各部署にナビゲータやドルフィン・システムが導入され、各部署の経営計画の立案や管理の手段としてナビゲータが用いられるようになった。導入の初期には、さまざまな困難があったものの¹⁶⁾、懸命な普及活動が功を奏し、「ナビゲータを用いて仕事をすることによって、組織についての、そして自分たちが集団として目指しているものについての共通のイメージを従業員がもつようになった」（Olve et al. [2003], p. 63）のである。このように、スカンディア・ナビゲータは暗黙知を形式知に変換させる知識創造の手段であるといえる。このような手段を開発した「スカンディア社の知的資

16) Olve et al. [2003] ch. 3では、スカンディアの社員に対するインタビューにもとづいて、ナビゲータの導入と運用までの経緯が生き生きとのべられている。

本経営は、知的資本の測定と公開というインベスター・リレーションのフェーズに留まらず、人的資本への投資により、未知の知が生み出される循環を組織に内在化させることに成功した事例である」(蔣 [2000] 18 19頁) といえるのである。

しかも、「スカンディア・ナビゲータは、革新的な経営・事業展開をおこなっていく際の指針となるように開発されたものであった。[……] このナビゲータは、実効性のある立案や戦略的革新を支援する経営ツールなのである」(Edvinsson and Freij [1999], p .196)。

これらの点の立ち入った検討については、紙幅の関係上、別稿に譲りたい。

参考文献

- Ashton, R. H. [2005] “Intellectual Capital and Value Creation: A Review,” *Journal of Accounting Literature*, Vol. 24, pp. 53 134.
- Bartlett, C. A. and T. Mahmood [1996] “Skandia AFS: Developing Intellectual Capital Globally,” in C. A. Bartlett, and S. Ghoshal, *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, 3rd ed., McGraw-Hill, 2000, pp. 648 664.
- Edvinsson, L. [1997] “Developing Intellectual Capital at Skandia,” *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 366 373.
- [1998] “Managing Intellectual Capital at Skandia,” in P. H. Sullivan ed., *Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*, John Wiley & Sons, pp. 279 283.
- and A. Freij [1999] “Skandia: Three Generations of Intellectual Capital,” in N. Imparato ed., *Capital for Our Time: The Economic, Legal, and Management Challenges of Intellectual Capital*, Hoover Institution Press, pp. 192 201.
- and M. S. Malone [1997] *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Roots*, HarperCollins, 高橋透訳『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。
- Mouritsen, J., H. T. Larsen and P. N. Bukh [2001] “Valuing the Future: Intellectual Capital Supplements at Skandia,” *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 399 422.
- Olve, N., C. Petri, J. Roy and S. Roy [2003] *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, John Wiley & Sons, 吉川武男訳『実践バランス・スコアカード経営』生産性出版,

2005年。

Roos, G. and J. Roos[1997] “Measuring your Company’s Intellectual Performance,” *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 413 426.

Roos, J., G. Roos, N. C. Dragonetti and L. Edvinsson[1997] *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*, Macmillan.

Rylander, A., K. Jacobsen and G. Roos[2000] “Towards Improved Information Disclosure on Intellectual Capital,” *International Journal of Technology Management*, Vol. 20, Nos. 5 8, pp. 715 741, <<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/downloads/GR%20-%20Disclosure%20on%20IC%202000.pdf>>.

Skandia[1994] *Visualizing Intellectual Capital in Skandia*, Supplement to Skandia’s 1994 Annual Report, Skandia, <<http://www.skandia.com/en/ir/annualreports.shtml>>.

Skandia[1995a] *Renewal and Development*, Supplement to Skandia’s 1995 Interim Report, Skandia, <<http://www.skandia.com/en/ir/annualreports.shtml>>.

Skandia[1995b] *Value-Creating Processes*, Supplement to Skandia’s 1995 Annual Report, Skandia, <<http://www.skandia.com/en/ir/annualreports.shtml>>.

Skandia[1996a] *Power of Innovation*, Supplement to Skandia’s 1996 Interim Report, Skandia, <<http://www.skandia.com/en/ir/annualreports.shtml>>.

Skandia[1996b] *Customer Value*, Supplement to Skandia’s 1996 Annual Report, Skandia, <<http://www.skandia.com/en/ir/annualreports.shtml>>.

Skandia[1998] *Human Capital in transformation*, Intellectual Capital Prototype Report, Skandia, <<http://www.skandia.com/en/ir/annualreports.shtml>>.

伊藤邦雄編著 [2006] 『無形資産の会計』中央経済社。

エドヴィンソン・レイフ [2003] 「知的資本経営の本質的価値」『季刊未来経営』第 8 号，24 28頁。

木村麻子 [2001] 「知的資産の認識・測定に関する可能性 ルースの『知的資本』を中心に」『関西学院商学研究』第49号，141 161頁。

[2003a] 「知的資産会計の基本問題 定義・認識・測定」『商学論究』第51巻第 1 号，55 85頁。

[2003b] 「企業価値創造のための知的資産管理 プロセス指向の管理会計システムに向けて」『企業会計』第55巻第 9 号，125 130頁。

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 [2005] 『中間報告書』。

古賀智敏 [2005] 『知的資産の会計』東洋経済新報社。

蔣麗華 [2000] 「『スカンディア社の知的資本経営』徹底研究」『Works』第42号，10 19頁。

田中隆雄 [1999] 「知的資本の測定と管理」『商学集志』第68巻第4号, 1-9頁。

野中郁次郎 [1990] 『知識創造の経営 日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社。

濱田和樹 [2000] 「知的資産管理の管理会計学的考察」『西南学院大学商学論集』第46巻第3・4号, 1-20頁。

[2001] 「企業価値向上のための知的資産管理」門田安弘・浜田和樹・李健泳編著『組織構造のデザインと業績管理』中央経済社, 46-58頁。

廣本敏郎 [2003] 「無形資産の蓄積・活用と管理会計」『会計プロGRESS』第4号, 20-34頁。

望月恒男 [2005] 「知的資本経営と管理会計 日立製作所の事例を手がかりとして」『愛知経営論集』第151号, 37-55頁。

[2006] 「知的資産経営におけるBSCの活用」『企業会計』第58巻第8号, 27-35頁。

(付記)

本稿は、平成18年度滋賀大学経済学部学術後援基金の助成を得ておこなわれた研究成果の一部である。ここに記して、感謝申し上げたい。