

## 第1章 ナレッジ型経済における企業行動とその評価

### 1. 新しい時代における企業行動

#### (1) 実務経験における無形資産も含めたマネジメント

筆者の勤務した会社においては、ステークホルダーたる顧客・株主・社員をトライアングルとして捉え、経営の基本的考え方としてきた。そこにあるのは、経営者とステークホルダーたる顧客・株主・社員に対するアカウンタビリティの概念である。

フランスの親会社のビジネスは、生命保険・貯蓄、損害保険、資産運用の3つの分野からなっているが、上記のアカウンタビリティを果たすために、これらのコアビジネスに加えて、知的財産、ブランド、保険・金融商品を含む技術、ノウハウ、顧客関係等を含んだ「知的資産」を戦略的に活用して、企業の競争優位を高め、企業価値の向上を目指しており、傘下の日本の企業においても、その取組みが求められてきた。

傘下の企業・社員は、具体的にはプロフェッショナリズム、革新性、現実的な考察力、チームスピリット、誠実の5つのバリューに基づいて行動することが求められてきた。

このような、無形資産も含めた企業価値向上の取り組みは、世界有数の金融機関である親会社の基本的な考え方であると共に、日本におけるマネジメントの基本であり、企業価値向上は無形資産も含めた価値向上であり、まさにナレッジ・マネジメントと言えるものである。

そこで利用される会計データは、投資家の意思決定や顧客に対して企業の現状を伝えるという対外的な情報伝達の道具としてだけでなく、企業のマネジメントの意思決定のための道具として重要な役割を果たしており、その重要性を常に意識してきた。そして、会計情報は、顧客・株主・社員にとって、そしてマネジメントを進めて行くうえで、どのようなべきかを考えてきた。

傘下の日本における業績開示は、日本の会計基準に沿ってのものであるが、親会社の連結決算においては、ヨーロッパにおけるIFRS基準、アメリカにおけるUS-GAAP基準に加え、定められた会計基準の業績に加え、独自に、グループの企業価値であるヨーロッパアン・エンヴェッティド・ヴァリュエを開示している。<sup>1</sup>

しかしながら、実務の中では報告が義務づけられた会計数値の作成とその開示に追われてきた。ここでは、実務経験に照らしてもう一度、新しい時代における企業行動とも言うべきナレッジ・マネジメントとは何かを考察し、企業の意思決定との関連で企業行動を分析し、その企業行動の評価とその会計理論について考えてみたい。

---

<sup>1</sup> ヨーロッパアン・エンヴェッティド・ヴァリュエとは、計算基準日の純資産に保有契約が生み出す収益の現在価値（保有契約価値）を加えることにより計算され、一般的に生命保険会社の株主に帰属する企業価値を表わす指標とされる。

## （２）ナレッジ・マネジメントとは

ナレッジ・マネジメントは、1990年代後半以降に台頭した経営手法であり、組織の内外に存在する知識を活用することにより業務プロセスの改善を目指す手法として用いられてきた。ドラッカーは、1980年代後半に既に、情報技術の急速な進歩が、組織の情報（知識）の格差をなくし、知識情報のマネジメントに大きな影響を与えることを、的確に指摘していた(Drucker [1988] pp.1-2)。さらに野中は、「不確実性の存在のみが確実に分かっている経済下において、永続的な競争優位の源泉の一つとして、企業が信ずべきものは知識である (Nonaka [1991] pp.96-97)」として、日本企業（松下、ホンダ、キャノン等）の事例を基に知識創造概念を論じた。

これらの知識創造概念をより明確にしたのがミルトンである。当初、ミルトンはナレッジ・マネジメントの概念をかなり狭い意味に捉えている。個人資産としての知識から共有資産としての視点の変化が、ナレッジ・マネジメントの中核であるという考え方である。そして、企業資産への変化が継続的に行われることにより、ビジネス戦略に貢献する (Milton[2005])、とした捉え方である。

しかし、企業価値創造の大きな要素としての知識情報の活用は、企業組織や生産システムに組み込まれて、生産活動や金融活動における成果として具体化されるのみでなく、知的資産として、他社と異なった優位性を作り出している。

本論文におけるナレッジ・マネジメントは、ドラッカーや野中の主張する知識情報の重要性の指摘を踏まえた上で、知識を共有資産としていかに生かしていくかというミルトンの思想から、無形資産も含めた知的資産の、企業としてのマネジメント戦略として、幅広く捉えようとしている。

2000年代初頭、筆者は在職中、親会社の考え方に沿った知的資産を含めたマネジメントを、企業としてどう考えるかを議論した。その時に参考としたのが、1990年代の終わりに、世界で最初にビジュアル化した知的資産報告書 (Intellectual Capital Report 以下 IC 報告書という) を公表した、スウェーデンを拠点とする総合的な保険・金融会社であるスカンディア社のケースであった。<sup>2</sup>

スカンディア社の IC 報告書は、将来の企業価値創出に向けて企業を方向づけ、企業の見えざる価値と将来の企業価値創出に対する会社の方針をステークホルダーたる株主・顧客等の理解を促進することを目的として、「スカンディア・ナビゲータ (Skandia Navigator)」という測定モデルを開発、発表した。

このモデルのベースには、キャプランとノートンのバランスト・スコアカードがある (Kaplan and Norton [1996] pp.71-79)。バランスト・スコアカードは、戦略やビジョン

---

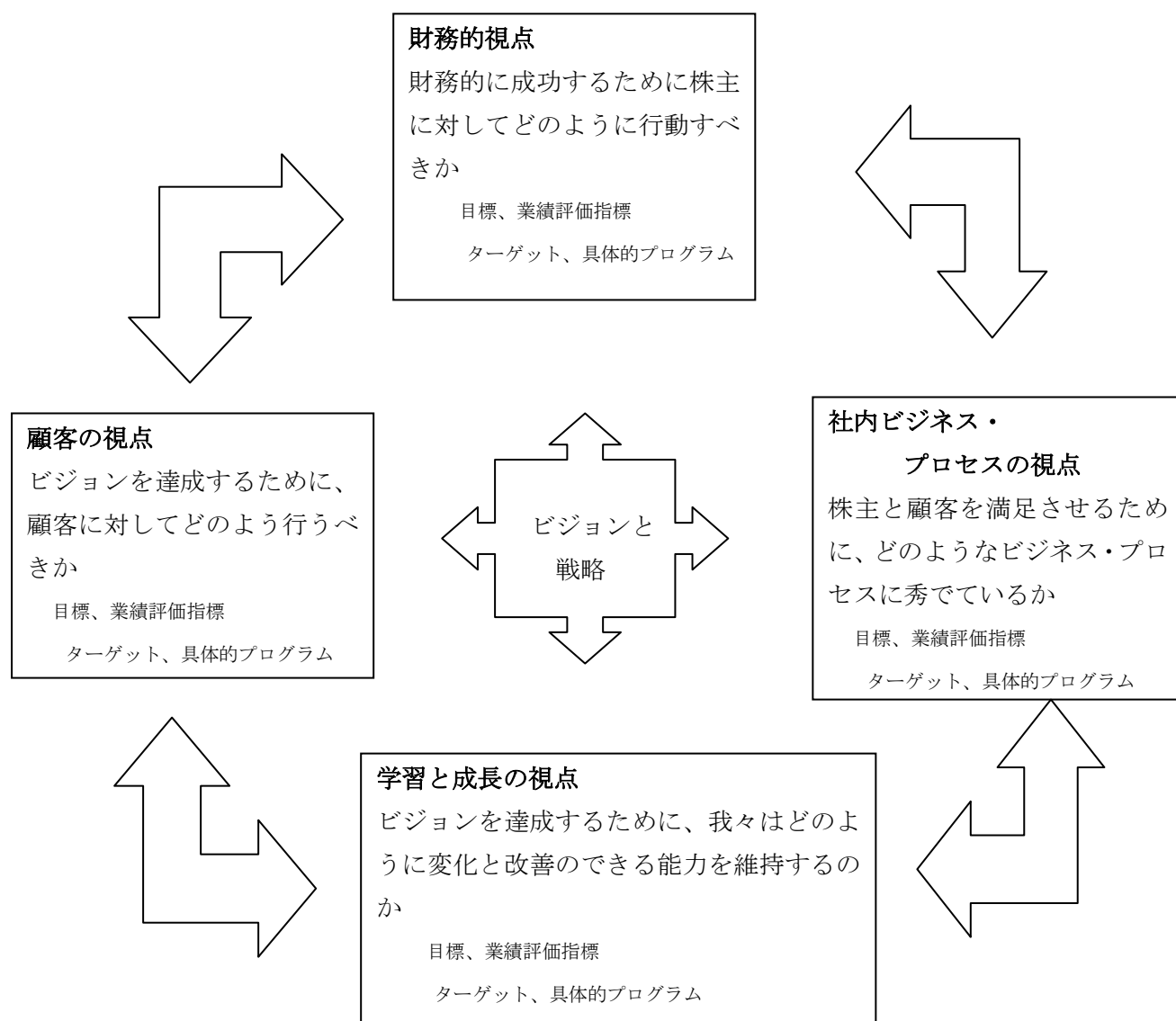
<sup>2</sup> スカンディア社は北欧のスウェーデンに本拠を置く北欧最大の保険・金融会社である。2005年には、世界34カ国で、投資&貯蓄、資産運用等を行う国際的な金融サービスグループである「オールド・ミューチャル」の傘下に入った。

といった抽象的な概念をより具体的かつ定量的な指標に整合的に分割し、そこに因果関係を見出し有効に管理していくシステムである。

バランスト・スコアカードは、将来の業績向上を導く業績評価指標を併用することにより、過去の業績を評価する財務的業績評価指標を補強している。バランスト・スコアカードの目標と業績評価指標は、企業のビジョンと戦略から導き出し、財務的視点、顧客の視点、社内ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点という 4 つの視点から業績を見ている。これらの 4 つの視点は、バランスト・スコアカードのフレームワークを作っている。

このフレームワークを図示すると、以下の図 1-1 のとおりとなる。

図 1-1 バランスト・スコアカードのフレームワーク

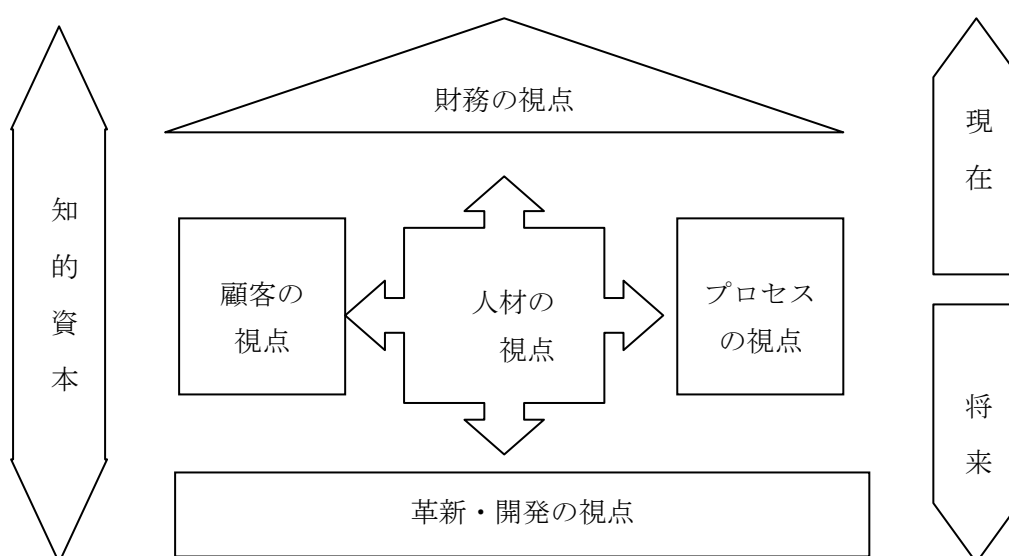


出典：Kaplan and Norton [1996] p.76 より転載

これに対して、スカンディア・ナビゲータは、このバランスト・スコアカードの考え方を基本にしながらも、企業としての人材の視点をその中心におき「企業活動について、よりバランスの取れた — 過去（財務的フォーカス）、現在（顧客フォーカス）、プロセス（人的フォーカス）、および将来（更新・開発フォーカス）間のバランスのとれた — 全体像を提示する（Skandia[1998]p.5）」ものであった。

スカンディア・ナビゲーターは以下の図 1－2 のように示されている。

図 1－2 スカンディア・ナビゲーター



出典：Skandia [1994] p.7

勤務した企業内においても、知的資産の測定モデルが検討されたが、会社としての具体的なナビゲーターを策定するまでには至らなかった。ここでは、この実務経験も踏まえて、知的資産を含めたマネジメントとはどのようなものであり、意思決定としての企業行動がどのようなものであるかを、明らかにしてみたい。

ナレッジ・マネジメントの基本は、企業としての価値創造と競争優位を作ることにある。具体的には、有形財、金融財、無形財（人材、その他の知的資産）を相互に関連させて、全体として企業の将来のキャッシュフローを創出することにより、企業価値を高め、その結果として競争優位を作り出す取り組みといえる。企業の最前線は、混沌とした現実の市場に直面している。そこには不確実性のリスク<sup>3</sup>が存在する。企業は市場や顧客のために

<sup>3</sup> ナイトは、「リスクの本質的特徴として、損失のチャンスまたは確率が測定できる場合には常に、事象を集団化 ないしは合併することによって不確実性を除去することが可能であ

経済的な成果を生み出さなければならないが、この使命を実現するためには、企業の経営者は絶えず不確実性に対してリスクを取り、新しい事業へ継続的な投資を行い、その成果を顧客・株主・投資家・社員等のステークホルダーや社会に還元していくという不断の努力が要請される。

これを事業・財務の視点から見てみると、企業経営とは、さまざまな投資機会を見出して最適な事業の戦略的な選択・意思決定を行うことであり、そのための経営資源の調達と配分に関する意思決定を行い、実行することである。言い換えれば、経営とは戦略的オプションに対する不確実性下の意思決定であるとも言える。

このナレッジ・マネジメントの基本、事業・財務の視点は、図1-2のスカンディア・ナビゲーターで示されている企業活動の過去、現在、プロセスおよび将来間のバランスある全体像における取り組みにも通じるものである。

企業価値の向上を目指すとき、多様化するステークホルダーに対して、従来の経済学的視点である、経済的あるいは合理的経済人をモデルとする企業行動とは異なる企業本来としての行動がある。すなわち、無形資産を含めて知的資産のマネジメントを通じての多様なステークホルダーとの共生を志向したCSRも視野に入れた経営と企業行動である。これがまさに、ナレッジ・マネジメント時代の企業行動といえる。

### （3）企業戦略とナレッジ・マネジメントとしてのバリュー・チェーン

企業価値を高め、競争優位を作るという企業戦略の視点からナレッジ・マネジメントを見てみる。バーニーは、「企業にとって競争優位を生じさせる可能性がある経営資源やケイパビリティを特定する方法の一つは、バリュー・チェーン分析（value-chain analysis）を行うことである。」（Barney [2007] p.135, 翻訳上巻 245 ページ）としている。バリュー・チェーンの一般的なモデルとしては二つのモデルがある（Barney [2007] p.137, 翻訳上巻 248-249 ページ）。

1つ目はコンサルティング・ファームのマッキンゼーが提案したモデルである。このモデルでは、付加価値の創出は、①技術開発、②製品デザイン、③製造、④マーケティング、⑤流通、⑥アフターサービスの6つの活動によってなされるというものである。

2つ目のモデルはポーター（Porter[1985]）によって提案されたモデルである。このモデルでは、価値創出活動を主要活動（primary activities）と支援活動（supporting activities）の2つのカテゴリーに分類している。主要活動には、インプットに関わる購買、部品や半完成品の在庫機能等、製造、アウトプットに関わる完成品保管・配送、販売・マーケティング、サービスがある。支援活動には、インフラストラクチャ活動である、計画・財務・経営情報システム・法務、技術開発である研究・開発・デザイン、そして人的資源の管理

---

るが、真の不確実性は、一般にその取り扱う状況が高度にユニークなため、事象を集団化することは不可能である」としている。（Knight[1921] p.63, 翻訳 64 ページ）

と開発がある。

これらのバリュー・チェーンのモデルは、企業にとって競争優位を生じさせる経営資源やケイパビリティ(能力)を特定する方法として行われてきた。ここでの経営資源はすべての資産、ケイパビリティ、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特長、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下にあつて、企業の効率と効果を改善するような改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするものすべてとしている (Barney [2007] p.134, 翻訳上巻 243 ページ)。

しかし、これらのバリュー・チェーンは、プロダクト型経済のもとでの考え方であり、ナレッジ型経済では違ったモデルを考える必要がある。ナレッジ型経済におけるバリュー・チェーンとしてどのようなものが考えられるであろうか。それには、投資家や経営者の意思決定の目的に適合した情報システムとしてのバリュー・チェーンが考えられる。

レブは、「経営者と証券アナリストの電話会談でよくある質問や、企業による自発的ディスクロージャーの調査、意思決定者の意識調査の分析によれば、現在の経営環境において意思決定者の目的に最も適合した情報は、企業のバリュー・チェーン (アナリストの言い方では、ビジネス・モデル) に関するものである (Hand and Lev [2008] p.514, 翻訳 627 ページ)」として、無形資産のようなとらえどころのない資産の価値と貢献を反映した複雑な情報システムの構築も考慮した新しい形のバリュー・チェーンの有用性を主張している。

レブは、内部の意思決定と投資者への開示の両方で利用される情報システムを提供する、無形資産 (研究開発、特許権、ブランド、提携、ネットワーク化) に関する情報を大きく取りこんだ情報システムとしてのバリュー・チェーンの青写真を提案している。ここでは、ナレッジ・マネジメント時代の企業価値としての情報をどのように考えるかの視点で、提案されたバリュー・チェーンを取り上げ、新たなバリュー・チェーンを考える。

レブの言う事業のバリュー・チェーンは、9 個の詳細な情報のボックスにより、経済部門と技術の広範な組み合わせを示している (Hand and Lev [2008] p.513, 翻訳 626 ページ)。そして、関連する情報項目を包括的に表示しており、項目の部分集合で、個々の企業のケースが表示される。たとえば、情報ボックス 4 は、特許権のない企業には関係ないし、ボックス 7 とボックス 8 のインターネット関連情報は、オンライン活動のない会社には関係ない (Hand and Lev [2008] p.514, 翻訳 627 ページ)。

レブが言うように、このバリュー・チェーンは、全ての企業にとって、共通のものではないが、企業の情報システムがその基幹となるナレッジ・マネジメント時代においては、有効なバリューチェーンとして位置付けられる。そこでは、第 1 段階としての情報システムとしての発見および学習から始めて、第 2 段階の情報システムの実行、第 3 段階としての商業化へとつなげている。

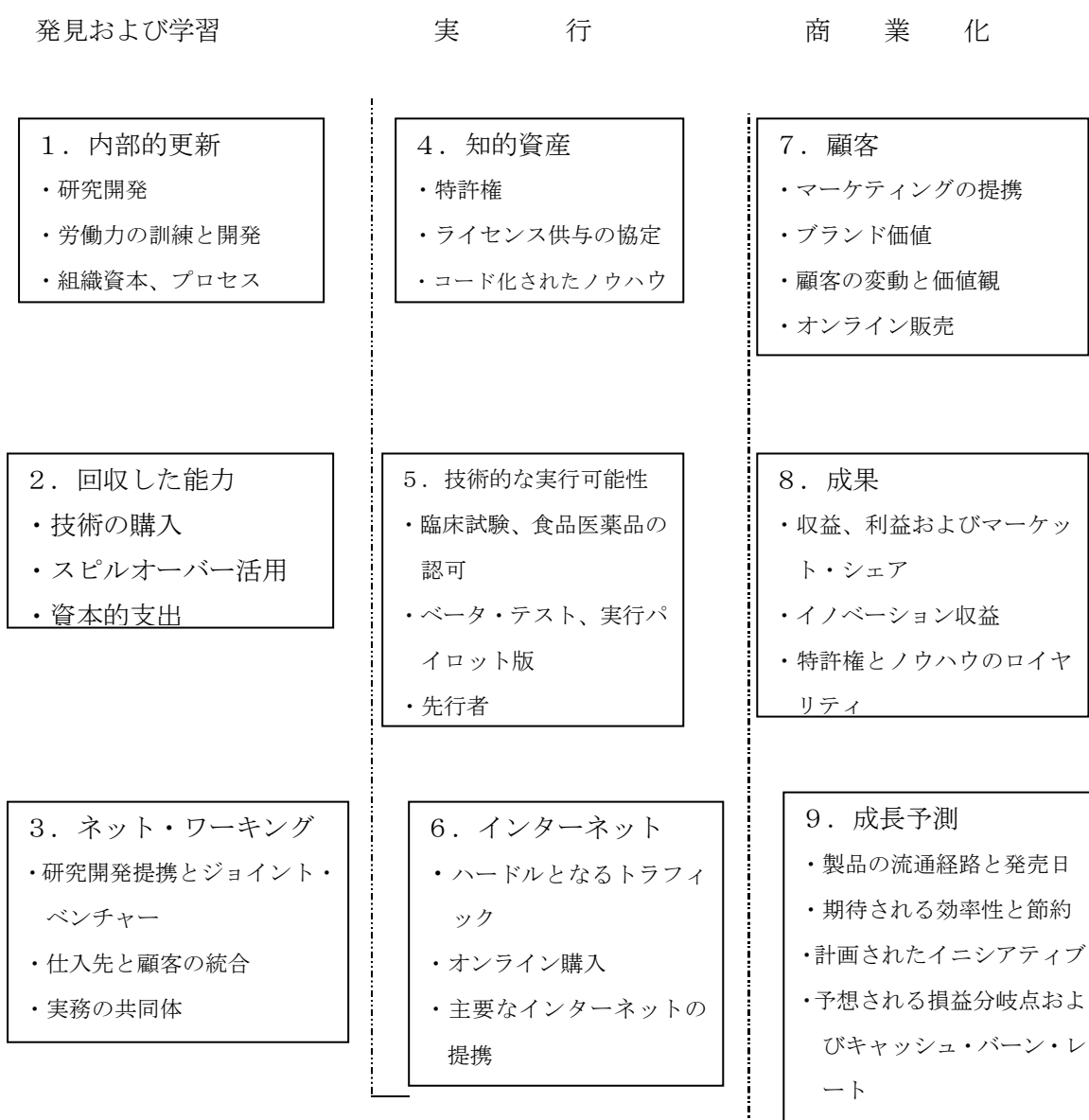
その中で注目されるのが、ネット・ワーキングの発見および学習や、知的資産やインターネットにおける実行、特許権やノウハウのロイヤリティを含めた成果、将来の成長予測も含めた商業化である。これらの情報のボックスは、まさにナレッジ型経済のもとでのもの

のであり、そこで示される新たなバリュー・チェーンは、企業としてのビジネス・モデルとも言うべきものである。

この、バリュー・チェーンは次の図 1－3 のように示されている。

そこでは、発見および学習のステップにおいては、内部更新、回収した能力、ネットワーキングの 1 から 3 のボックスで、実行のステップでは、知的資産、技術的な実行可能性、インターネットの 4 から 6 のボックスで、商業化のステップでは、顧客、成果、成長予測の 7 から 9 のボックスで示している。

図 1－3 革新的で成功している企業の情報システムのバリュー・チェーン



出典： Hand and Lev [2008] p.515, 翻訳 623 ページ より転載

第1段階である発見と学習の1から3のボックスではまず、製品、サービスまたは工程につき、新しいアイディアの発見から始まるとして、従業員のネットワークや研究開発イントラ・ネットシステムから生み出されるとしている(ボックス1)。さらに情報化時代を踏まえての学習と模倣、ネットワーキングにより、情報とアイディアの内部的、外部的ネットワークの源泉が出発点となる発見段階を構成するとしている(ボックス2および3)。

第2段階としての実行では、製品、サービス、プロセスの技術的な実行可能性を達成する実用化のステップを、知的資産も含めての技術的な実行可能性、実行可能性をさらに高める意味でのインターネット、イントラネット技術への流れで示している(ボックス4～6)。

バリュー・チェーンの最終段階である商業ベース化では、顧客にその焦点を置いている(ボックス7)。ここで注目したいのは、会計原則(GAAP)による義務的な開示事項ではないイノベーション収益やロイヤリティ等も含んだ新しい尺度としての重要な業績指標の在り方である(ボックス8)。さらには、期待される成長性に関する経営者の考え方も含めた将来予測に対する不可欠な情報の在り方も注目される(ボックス9)。

この情報システムでは、明らかに無形資産(研究開発、特許権、ブランド、提携、ネットワーク化)に関する情報が大きな位置を占めている(Hand and Lev [2008] p.519, 翻訳 631 ページ)。レブは、このバリュー・チェーンを、内部の意思決定と投資者への開示の両方で利用される情報システムを提供するものとして捉えているが、青写真の個々の指標が、最大限の有用性を保証するためには次の3つの基準を満たす必要があるとしている(Hand and Lev [2008] p.519, 翻訳 631 ページ)。その基準は、① 指標は定量的でなければならない、② 指標は標準化されなければならない、③ 指標が目的適合的であることが実証的証拠により確認されなければならない、としている。

情報システムにおける無形資産の情報に注目したこのレブのバリュー・チェーンは、あくまで企業の情報システムに視点を置いたものである。ここでは、企業の情報システムのみならず、知的資産そのものに視点を置くことにより、グローバルな競争、変化する市場経済、新しい技術や情報に対応した、価値創造システム(Norman and Ramirez[1993]p.1, 翻訳 14 ページ)として、新たな企業価値を再生産する、ナレッジ・マネジメント時代におけるバリュー・チェーンを考える。

レブが情報システムにおける連鎖する事業活動の連鎖を、発見および学習、実行、商業化と捉えたのに対し、この新たなバリュー・チェーンにおいては、知的資産を企業価値を創り出す基本と捉え、無形資産も含めた知的資産の創造および学習を起点として、その活動においては、知的資産の活用、新たな市場サービス、インターネットも活用しつつ、顧客の参加も加えた上で、最終的には、顧客の満足度と企業価値の向上に至るまでの、連携活動および波及の連鎖を考える。

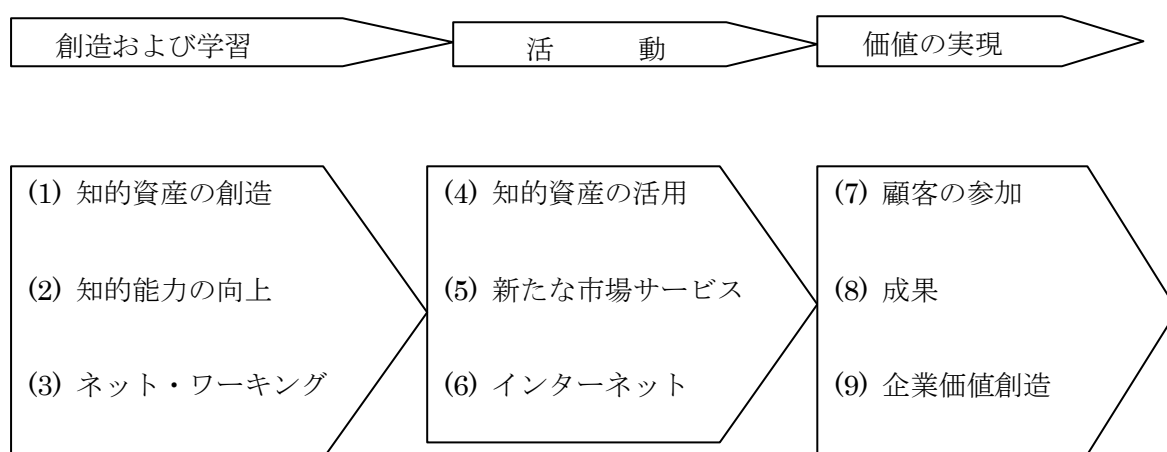
レブが注目した、情報化時代におけるネット・ワーキングやインターネットについては、知的資産においても欠くべからざるものとして取り入れたものの、新たなバリュー・チェ



ーンでは、知的資産をいかに作り出しそして活用して行くかを基本とし、そのためには、新たな市場サービスや、顧客自身による価値創造といった、新たな事業活動も、そこに盛り込んでいる。

この知的資産に視点を置いたバリュー・チェーンは図 1－4 のように示すことが出来る。

図 1－4 知的資産に視点を置いたバリュー・チェーン



出典：筆者作成

上記のバリュー・チェーンは、企業にとって競争優位を生じさせる可能性としての経営資源やケイパビリティを特定する手法としてのマッキンゼーやポーターのモデルに加え、ナレッジ・マネジメント時代の企業価値創造に大きな影響を及ぼすと考えられる、知的資産に視点を置いたものである。

そこでは、発見および学習の段階では、(1) 研究、開発、デザイン、人的資源、組織を通して知的資産の新たな創造が行われる。また、(2) 知的資産の向上においては、新たな価値創造手法（企業および顧客による）、技術の導入、資本的支出により知的能力の向上が図られる。(3) 知的資産の特徴とも言うべきネット・ワーキングでは、新たなパートナーや、内部のみならず外部の会社・組織の活用やインターネットによる連携により、ネット・ワーキングが図られる。

実際の活動の段階では、最初に、(4) 商取引を通しての知的資産の活用や、商取引以外での知的資産の取引も含めての知的資産の蓄積を通して、知的資産の活用が行われる。(5) 知的資産の活用に加えて、新たな市場サービスの視点が必要となる。そこでは、従来の製品製造、金融サービス等に加え、財務、法的サービス、保険、教育、看護等の新たな市場サービスの提供が行われる。また、(6) 主要なインターネット提携やオンライン購入等により、インターネットビジネスが重要な位置を占める。

最終的な目標となる価値の実現においては、(7) 企業や資本参加による価値の実現のみな

らず、顧客自身による価値創造や顧客の満足度を通しての顧客の参加によっても新たな価値創造が図られる。<sup>4</sup> そして、(8) 企業価値指標による企業価値の測定や知識の利益、知的資産により成果としての経済的利益が実現される。次へのステップとして、(9) ナレッジ・マネジメント時代の価値創造として、あらたな企業価値指標の設定や、成長予測、新たな企業行動により企業価値が創造される。

#### (4) ナレッジ・マネジメント時代の新しい情報と会計との関わり

上記のバリュー・チェーンが、企業や投資家にとって目的適合的だとすれば、現在の会計システムはこのバリュー・チェーンについて、タイムリーな情報を伝えているとは言い難い。

レブは、この市場価値と財務情報の間の断絶を大きくする主要な理由として、現在の知識ベース経済では、価値の創造や破壊の多くは、時には取引の発生よりも何年も先行して生じるとして、本質的には、第三者との間の法的に拘束力のある取引（販売、購入、資金借入、株式発行）だけを反映する会計の構造に限界があると指摘している（Hand and Lev [2008] p.521, 翻訳 634 ページ）。

この点については、ファイナンス型経済での金融商品等においては、時価情報が反映されるなど、会計情報も変化してきているが、あくまで過去の情報であり、そこには未来の情報は当然反映されていない。

筆者の提言したバリュー・チェーンにおける知的資産は、現代の企業において、その規模、重要性が劇的に増大している。また、企業業績および株価等に及ぼす影響も注目されている。しかし、一方では、無形資産の情報不足や、それによる悪影響も指摘されている。そのための解決策として、無形資産の測定および開示について、改善して行く必要がある。

ナレッジ・マネジメント時代においては、無形資産も含めた情報無しには、企業や投資者に対する報告情報の適切性を確保することは出来ない。ナレッジ・マネジメント時代に適合した、無形資産が組み込まれた会計体系による新たな指標が必要と考えられる。

## 2. 意思決定と企業行動

新しい時代における企業行動をさらに明らかにし、その評価をどのように考えるか、さらにそこにおける会計をどう考えるかへ結び付けるために、本項では、意思決定意と企業行動について考察する。

意思決定とは「ことがらにおける人のものの決め方（松原 [2001] 5 ページ）」である。

---

<sup>4</sup> 顧客自身による価値創造や顧客参加の例として、スウェーデンの家具メーカーで日本でも出店している IKEA における顧客自身が家具の組み合わせを選択し、自分自身で組み立てることにより、新たな価値を生み出す等の例が上げられる。

不確実性のもとでは、必ず正しいとされる意思決定を導く方法は存在しない。そこで求められるのが合理的意思決定である。古典的な意思決定においては、複数の選択肢の中から効用を最大化するような選好の形で定式化しようとしている。しかしその古典的意思決定の前提では、情報は完全であり、資源の制約もなく、選択肢は所与であり、結果における環境の変化も考慮されない。

経済人のもつ選択行動の客観的合理性とは、① すべての代替案（選択肢）を知っていること ② 代替案のもたらす結果の情報が完全であること ③ 明確な価値体系をもっているため最適な代替案を選択することができる の3つとされる（隆旗・岡本・河合[1981] 131ページ）。しかし、この経済人モデルは、実務経験に照らし合わせるまでもなく、現実的ではない。

サイモンは早くもその著『人間行動のモデル』において、「人間合理性の経験的な限界、対処しなければならない世界の複雑さと比較したときの人間的合理性の限界性を考慮に入れるべきときである」（Simon[1957] p.198, 翻訳 371 ページ）として、合理的経済人と人間的合理性の限界、すなわち限定合理性に触れるとともに、合理的選択の理論と組織における行動について述べている。<sup>5</sup>

では、現実には人が行う決定は限定合理的でしかないとすれば、そこにおける限定合理性とはどのようなものであろうか。それは、先に述べた古典的意思決定における前提が崩れても達成可能な合理性であり、効用を最大化しないまでも満足化する方法であると言える。そこでは不確実性下における合理的選好が求められる。

意思決定の社会性を考慮すると、人が行う意思決定の多くは集合的であり、人間集団が総意として行う意思決定が重要となる。さらに企業における意思決定においては、組織運営における集合的決定が重要となる。ここにおける組織とは、合理的に企画された人間の結合単位としての組織である。企業の意思決定はこの組織の運営を通して、最終的には経営の責任を担う取締役会で決定される。この取締役会での決定に対しては、強い社会的影響があり、企業の意思決定や組織の運営においては、社会的影響を考慮することが非常に重要である。

この社会的影響を考慮した企業経営においては、企業としての市場における選択と行動、そして企業内部における経営資源の選択と行動の両面からの枠組みが重要となる。さらには、多様なステークホルダーとの共生を志向したCSR経営と企業行動が必要となる。企業経営で目指すのは、企業として社会的責任をいかに果たすべきかの大きな視点に基づいた企業価値の向上である。

ここでいう企業行動とは、どのようなものであろうか。一般的に「全ての行動には、行為者にとって、および彼から影響や権限の行使を受ける人たちにとって、物理的に可能な全ての特定の行為を意識的または無意識的に選択することが伴う」（Simon[1997] p.2, 翻訳 3 ページ）とされる。サイモンはその著『経営行動』において、経営活動は集団活動であり、

---

<sup>5</sup> Simon[1957] pp.196-279, 翻訳 367-479 に詳しい。

集団の仕事に対する組織化された努力の適用を容易にするための技術として、決定過程である経営過程があるとしている（Simon[1997] pp.7-16, 翻訳 9-18 ページ）。企業行動とはこの経営過程における企業の決定過程での選択であると言える。

サイモンはまた、企業経営とその意思決定に大きく影響してきたコンピューター時代の到来と、それがもたらす企業経営への影響について意思決定に大きな効果をもたらすものとして、「意思決定の科学」としてまとめている。<sup>6</sup> サイモンのそこでの考え方は、ナレッジ・マネジメント時代の意思決定と企業行動をどのように考えるかに発展させる上でも有効である。

サイモンは、意思決定は (1) 決定のための機会を見出すこと、(2) 可能な行為の代替案を見出すこと、(3) 行為の代替案の中から選択を行うこと、(4) 過去の選択を再検討することの 4 つの主要な局面から成り立っているとしている（Simon[1977]p.40, 翻訳 55 ページ）。そして、プログラム化しうる意思決定とプログラム化しえない意思決定について触れている（Simon[1977]p.45-49, 翻訳 62-66 ページ）。そこでは、プログラム化しうるものとして、日常的反復的決定、プログラム化しえないものとして、一度きりの構造化しにくい方針決定に分類している。プログラム化しうるものは、数学解析モデルやコンピューター・シミュレーションによるオペレーションズ・リサーチやコンピューターによるデータ処理である。プログラム化しえないものとしては、発見的問題解決方法を指摘している。サイモンのいう発見的解決方法とは、① 人間という意思決定者の訓練、② 発見的なコンピューター・プログラムの作成、である。

筆者自身の実務経験に照らしあわせると、ナレッジ型経済における企業行動の考え方の基本には、有形財、金融財、無形財（人材、その他の知的資産）を相互に関連させて、全体として企業の将来のキャッシュ・フローを創出する取り組みを行うことによる、無形資産を組み込んだ企業価値の向上がある。そのための意思決定と企業行動を行うための発見的問題解決方法としては、人間という意思決定者のみならず、組織としての意思決定の在り方が重要となる。また、単なるコンピューター・プログラムに留まらない、様々なプロジェクトにおけるオプション分析が必要でありサイモンがいうほど単純ではない。

この企業価値の向上においては、新古典派経済学で想定した、技術を所与として（技術革新は図れるにしろ）、多くの企業が同じような商品を生産して行くことだけでなく、同じ技術の下でも、顧客が信頼を寄せ、情緒的な側面も重視した価値（たとえばブランド価値等）をいかに考えるかが重要となる。

本論文では、固定資産、棚卸資産によるプロダクト成果、金融資産による金融成果に加え、知的資産も含めた「包括的企業成果報告」（武田[2008] 323 ページ）として、企業価値を捉え、その企業価値として、何を表示するかを、実務経験も踏まえて考察し、そのための企業行動がどのようなものか、さらにはその企業行動をどう評価すべきかを考えて行く。

---

<sup>6</sup> Simon[1977] pp.1-9, 翻訳 2-14, pp.39-81, 翻訳 53-113 に詳しい。

### 3. 企業行動の評価と会計

本節では、その前提となる企業行動の評価と企業価値として無形資産を組み込んだ会計体系を構築する手順として、どのような先行研究を取り上げるか、どのような姿勢で評価するかの基本的考え方を述べ、第2章以下の具体的議論へとつなげる手順とする。

#### (1) 経済的利益概念による企業行動の評価

ナレッジ型経済における企業行動の基本に、不確実性下における企業価値向上の取り組みがあることは、前述のとおりである。この企業行動の評価においては知的資産の評価をいかに行うかが重要となる。知的資産の資産価値は将来期間にわたって創出されるキャッシュフローの現在価値ないしは公正価値として評価される。そこでの評価においては、非財務的、定性的情報が重要となる。そして、ストックとしての知的資産の有高、フローとしての活動量を会計システムによって把握することが必要となる。

企業価値の基本となる公正価値を議論するに当たり、経済的利益概念と整合的な利益概念とは何かを考察するために、先行研究として、まず経済理論におけるヒックスの所得概念、フィッシャーの資本所得論について取り上げる。詳しくは第2章で述べるが、ここでは、これらの所得概念をどのような視点で取り上げるかをあらかじめ示しておく。

ヒックスは、所得とは行為の指針として役立てるために測定されるべきであるとしている。ヒックスは所得概念の一般的概念としての中心的定義として「彼が1週間のうちに消費し得て、しかもなお週末における彼の経済状態が週初におけると同一であることを期待しうるような最大額である (Hicks[1939] p.172, 翻訳 303-304 ページ, p.176, 翻訳 310 ページ)」と定義している。

そして最も簡単な概念としての事前の所得第1号、利子率の変化を考慮に入れた概念である事前の所得第2号、物価の変動をも考慮に入れた事前の所得第3号を定義している。さらに、ヒックスは「意外の損得を含む所得(income including windfalls)」すなわち「事後の所得(income ex post)」についても、第1号から第3号の所得を定義している。

そして、第1号から第3号の概念は客観的な所得概念であり、「行為に関係のある所得は、常に意外の利得を除外しなければならない」(Hicks[1939] p179、翻訳 315 ページ) としている。すなわち、行為の指針としての所得はウィンドフォールを含まない事前の所得であるとしている。

しかしながら、以下の第2章「経済理論と会計測定」においては、時価こそ公正価値であるという基本的な考えのもとに経済理論とも整合的な所得を考慮する時、プロダクトを中心とする資産から、金融資産、無形資産と企業の資産が移行していく市場経済の変化の中では、ヒックスの所得概念の中で、現代の会計基準として注視すべきは、むしろウィンドフォールを含む事後の所得概念であり、ヒックスの所得概念のうち意外の所得を含む事後の所得の概念こそが、オプション価値に結びつくものであるとの見解を述べる。

また、フィッシャーの資本所得論については、公正価値の基本的考え方である将来キャッシュフローの現在価値を考える上で、フィッシャーを割引現在価値に基づく所得概念を構成しようとした先駆者として捉えることが出来る。さらに、フィッシャーが導入した不確実性に対する考え方は、ナレッジ・マネジメント時代における、企業の不確実性への対応の考え方と整合的であり、企業の意思決定に不可欠なものであると考える。

現在の公正価値の考え方に沿った会計測定として主張されている「将来キャッシュ・フローの割引現在価値が企業価値である」との考え方にヒックスおよびフィッシャーの所得概念は大きな示唆を与えており、新たな公正価値基準を考える上で、経済学的な視点とも整合的な理論として、ヒックスとフィッシャーの所得概念を捉えるべきであると考え。

具体的な内容については第2章「経済理論と会計測定」で詳述したい。

## （2）会計理論による企業行動の評価

会計理論による企業行動の評価をどのように考えて行くかを検討して行くときに、経済学的視点の裏付けのもとに、会計学的視点からアプローチするが、そのアプローチの方法について、述べておく。

会計理論による企業行動の評価の先行研究として、最初にエドワーズ・ベルの利潤計算を取り上げる。エドワーズ・ベルは、利益概念として、カレント価格による経営利益を提唱している。しかし、本論文の第4章「会計モデルの再評価と現在価値」では、エドワーズ・ベルが客観的に測定できないとして経済的利益概念として否定している理論の拡張部分に焦点を当てる。

この理論の拡張部分で、エドワーズ・ベルは、市場価値（時価）の増加としての実現可能利益、主観的価値の増加としての経済的利益である主観的利益、さらには主観のれんを示している。このエドワーズ・ベルが否定している理論の拡張部分で述べられている主観的利益、主観のれんこそが、ナレッジマネジメント時代における利益概念として捉えるべきとの見解を述べる。

無形資産が組み込まれた評価を検討する時、参考となる先行研究に異常利益（*abnormal earnings, residual income*）に注目したオルソン・モデルがある。（Olson[1995]）。オルソン・モデルの算出の手順としては、期待配当の現在価値モデルを出発点として、クリーン・サープラスの関係を仮定を用いて、この期待配当の現在価値モデルを変形し、株主持分の市場価値に関する式を導くことにより、当期の利益から資本の利用にかかわるコストを差し引いて異常利益で表すことが出来るとしている。オルソン・モデルは、割引キャッシュ・フロー法よりも高い説明能力を示すと言われている（赤城[2007] 111-112 ページ）。しかし、オルソン・モデル計算では金融資産を評価すると、のれんの価値がゼロになる等の限界が存在することを指摘する。

キャッシュ・フローに基づく企業価値に関する評価の先行研究に NPV や EVA がある。これらの内容についても考察した上で、柔軟かつ弾力的な現実の経営環境に即していると

は言い難い点を明らかにし、NPV や EVA による割引キャッシュフローの限界を指摘する。

以上の研究をサーベイし、企業価値評価の理論を展開するために、エドワーズ・ベル、オルソン、EVA の各会計モデルをどのように評価し、主観的利益の有効性とより一般的企業価値評価としてオプション価値がいかに必要であり、有効か必要かついて、第4章の「会計モデルの再評価と現在価値」で詳述する。

### (3) 新しい企業価値評価をどのように考えるか。

本論文では、企業価値評価を単一の尺度でなく抽象レベルが異なる多元的評価方法から構成される階層構造（ヒエラルキー）として提案したい。

企業は最初に経営資源の選択を行い、行動を行う。これが、基礎となる第1段階の階層である。次に選択された資源に対する行動に基づき、勘定科目として記帳される。この第2段階である階層においては、従来の簿記による記帳が行われる。第3段階の階層においては、記帳された勘定科目に基づき、個別の資産・負債として分類される。分類された資産・負債に対して、混合測定による評価（IFRS 基準）、時価（売却価格）による評価、リアル・オプション価値による評価に基づき測定を行う。

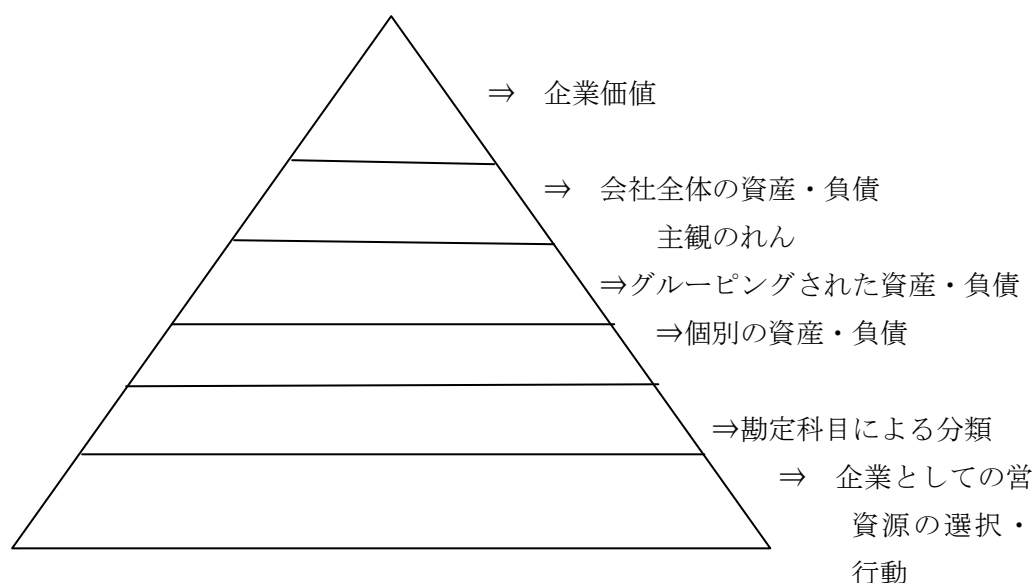
リアル・オプション価値の部分については、リアル・オプションの内容を明確にするため、グルーピング出来る資産・負債はグルーピングされる。これが、第4段階の階層となる。第5段階の階層として、グルーピングされた資産・負債の合計として、会社全体の資産・負債に対してリアル・オプション価値が測定される。さらに、リアル・オプション価値と時価による評価との差額としての主観のれんが測定される。主観のれんを含めたものが、企業価値評価の階層の最上位となる

これらの企業価値の階層を企業行動と結び付けるためには、この階層に応じた評価モデルが必要となる。本論文においては、この評価モデルについても提言する。その、企業行動評価においては、企業行動を意味論的に捉え、抽象のレベルの低いものから、知覚レベルさらには、抽象のレベルとしては高度な言語レベルまでの評価モデルを考える。

この企業価値評価を多元的評価方法から構成される階層構造（ヒエラルキー）として提案すること、そこにおける評価モデルを意味論的に捉える方法はまさに筆者独自の視点である。さらに、この企業価値の評価が、まさにナレッジ・マネジメント時代の企業行動を捉えるものであり、投資家や企業的意思決定において有効であり、IFRS より幅広い会計制度として、ナレッジ型経済に適合するものあることを、以下の章において、評価の考え方、評価に基づく表示方法について具体的に述べて行くことにより明らかにして行く。

その具体的階層を示したものが、下記の 図1－5 である。

図 1-5 企業価値評価の階層



出典：筆者作成

産業構造の変化に伴う会計の在り方の先行研究に武田[2002]や古賀[2002]の研究がある。これらの研究は、実務経験時代に感じたナレッジ・マネジメント時代の到来とそれに伴う新しい企業価値の表わし方を考えるべきではないかとの筆者自身の立場にほとんど一致するものであることは前述の通りである。しかし、武田や古賀は会計モデルをどのように考えるかを示すに留まっており、具体的な表示等については触れていない。また、示された会計モデルには、ナレッジ・マネジメント時代の会計モデルとしては限界がある。

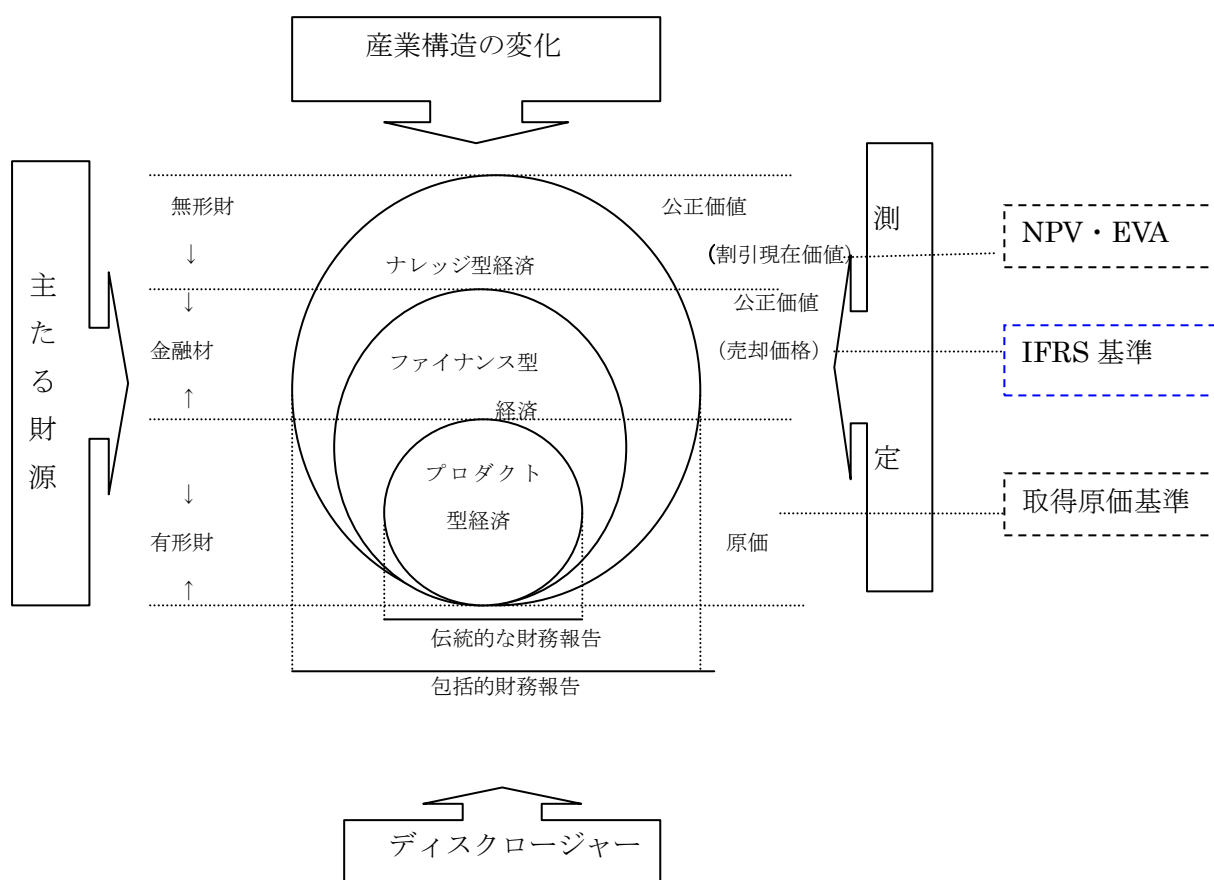
武田や古賀の提案した会計モデルを見てみる。まず、産業構造の変化として、有形財を中心とするプロダクト型経済から、金融材も含めたファイナンス型経済、さらに無形財も含めたナレッジ型経済へと、その変化を捉えている。

また、その測定方法として、プロダクト型経済を原価による測定、ファイナンス型経済を公正価値（売却価格）による測定、ナレッジ型経済を公正価値（割引現在価値）による測定を基準としている。これらの測定による評価は、それぞれ、取得原価基準による評価、IFRS 基準による評価、NPV,EVA による評価と言い換えることが出来る。さらに、デイスロージャーの考え方として、プロダクト型経済における財務報告を伝統的な財務報告、ファイナンス型経済、およびナレッジ型経済における財務報告として、包括的な財務報告を位置付けている。

その「産業構造の変化と会計」として示された概念図を参考として示すと、図 1-6 のとおりである。



図 1-6 産業構造の変化と会計



出典：古賀[2009-2] 13 ページに筆者の見解を加筆

このフレームワークに対してその測定方法を中心に筆者がどのように考え、ナレッジ・マネジメントの公正価値として何を考えていくかについて述べて行く。この考察においては、取得原価基準、IFRS 基準については、筆者の 2008 年 12 月時点での論文ではあるが、前期課程における修士論文が有効である。以下に修士論文の概要をもとに、取得原価評価による伝統的な財務報告と IFRS 基準による評価と包括利益に対する考え方を述べる。

修士論文では、IFRS の提唱する包括利益の問題点を考察する前段として、取得原価基準について、客観的に測定できるものの、勤務する保険会社における金融機関として保有する有価証券を中心とする金融財や土地を中心とする資産額の貸借対照表における乖離の状況や、ディスクロージャーにおける、含み損益の開示から始めて、会計基準の変更による時価評価の導入による貸借対照表や損益計算書への反映への経緯等、実務経験を踏まえて取得原価基準が企業の資産の実態に沿わないとの問題点と限界を指摘した。

その際、ペイトン・リトルトンの『全社会計基準序説』や、アメリカ会計学会 (AAA)

の『基礎的会計理論 (ASOBAT)』における基礎的会計理論の展開と利益概念も踏まえながら、原価評価のみでは問題ありと指摘した上で、包括利益の議論へとつなげた。

包括利益については、今日の企業経営の成果である「利益概念」が、はたしてどのように適正に表示されるべきであるかを考察する基本として、会計上の利益概念の基礎的な考え方について整理した。最初に近代の会計理論をリードしてきた米国における会計理論研究に目を向け、伝統的利権概念から、純利益および包括利益が依拠する収益費用アプローチと資産負債アプローチの二つの会計観に至る中での利益概念について考察した。

その中で、米国の財務会計基準審議会の概念フレームワークを支える基礎的会計理論である「資産負債アプローチ」が、「意思決定有用性アプローチ」を主張してきた米国会計学会や米国公認会計士協会の論文や会計原則の統合された到達点として位置づけられているのを確認している。さらに、そこから導きだされている「包括利益」の規定と包括利益計算書の導入・適用への流れをとらえている。

そして、米国、英国、国際会計基準、日本における包括利益の内容を整理した上で、包括利益の論点として、次の3点を取り上げた。

1点目は、包括利益の有用性と、包括利益情報の価値関連性を検証した先行の実証研究例と、それらをまとめた大日向、須田の研究により、純利益の有用性が、包括利益の有用性に比べて優れていることを確認している。また、包括利益の開示と経営者裁量に関連して、先行の利益制御に関する先行研究が、包括利益の開示が利益制御に働くとの指摘に対して、かならずしも利益制御に働くものではないとの筆者の見解を理由にあげて示した。

2点目は、筆者の勤務した保険会社における実務処理経験から、有価証券の評価差額計算において、資産配分の決定時と、公正価値の計算時点において、経営者裁量が働かざるを得ない点について、事例に結びつけて説明するとともに、包括利益の基準となる公正価値の問題点について明らかにしている。また、投資家・アナリストに対する開示の経験から、求められる業績に関する情報は、投資の対象となる企業の将来性に関する情報であり、純利益や企業価値の情報が求められることはあっても、包括利益が求められたことがなかった点も明らかにした。

3点目は、米国でのサーベインス・オクスリー法や、日本における内部統制評価制度による適正な財務報告と内部統制の構築や、監査制度の強化の中で、経営者がどのような会計行動をとるのか、またその中で包括利益一元化の動きが進められるとすれば、財務会計、管理会計の双方でどのような状況が生ずるかを考察した。その結果、適正な財務報告と内部統制の構築の経営者への最終的な責任の明確化や、監査制度の一層の充実の中で、経営者が責任ある行動を行う限り、むやみな経営者裁量が働くことはなく、いたずらに経営者裁量を制限すべきではないとした。

最後に包括利益概念の今後の展開を予測した。最初にIASBで引き続き検討されている、リサイクリングの取り扱いを取り上げ確認するとともに、包括利益一元化の動きに対して、米国の学会において批判的な論調が顕在化している点を取り上げ、米国の財務会計

審議会での独自の討議、ひいては国際会計審議会での討議内容変化の可能性に触れ、日本も含めての、今後の展開として包括利益への一元化が必ずしも問題解決につながらないことを指摘した。次に経営的視点から見た包括利益の今後の展開として、まず、金融商品の未実現損益の評価について、金融商品の保有目的に基づいて測定方法を使い分ける場合とすべての金融資産を公正価値評価するいずれの場合でも経営者裁量が働くことを示し、包括利益の採用が、経営者裁量の排除に結びつかないことを強調した。また、包括利益の予測能力をキャッシュフロー計算の実務経験に結びつけてとりあげ、包括利益の問題点を再確認している。最後に企業価値を包括利益が表し得ないことを示しつつ、財務業績における利益概念にどのような役割が考えられるかを考察し、そこでの、純利益、包括利益の意義を確認した。

修士論文では、純利益の有用性が包括利益に優る点、包括利益の採用が経営者裁量の排除につながるものではない等が明らかにし、また、二つの包括利益の存在などの問題点もあり、包括利益概念が会計システムとして問題があると指摘したものの、問題指摘に留まっている。しかし、その後の IFRS のコンバージェンスの一時的な見送りは、企業価値を表す新たな会計システムの必要性を再認識させられるものである。

そこで、提言しようとするのが、ナレッジ型経済にふさわしい NPV や EVA に代わる新しい企業価値の指標であり、会計システムの構築である。その具体的な内容が、新しい公正価値の一つとしてのリアル・オプション価値とその価値に基づくリアル・オプション会計である。さらに、この会計システムの適用を考慮しての新しい企業価値報告書として、リアル・オプション価値 (ROV) 企業価値報告書も併せて提言する。