

企業の潜在的価値を 可視化する

船橋 仁

株式会社アクセル代表取締役社長

工業化社会の始まりから今日まで、企業を測る共通の『ものさし』として国際会計基準が存在するが、一五世紀にイタリアで発明された「複式簿記」から発展してきたこの『ものさし』では測りきれないものとして、知的資本＝企業の潜在的な価値があると前回説明した。知識・経験をベースにした組織が保有する能力

モニタリングする機能を持つ必要性がある。c. 上場企業が投資家や市場に対して、自らの企業価値を十分説明するには、財務業績だけでは困難である。一部の高い業績を実現している企業以外は、PBRも低く、実質的に簿価以上の価値を市場が認知できない状態にある。

(Capability) や企業文化 (Corporate Culture)、顧客基盤や顧客との関係性、事業活動を支援する取引先の基盤や関係性などといった、企業が保有する無形の価値は、会計上の科目として記載することは買収時におけるのれん代といった特定のケース以外は困難である。

d. 企業買収のデュー・デリジェンスとして、財務的・法務的な監査に加え、ビジネス監査を実施し、対象企業の経営者の能力や、顧客基盤や顧客とのリレーションなど非財務の情報や顧客との関係性を把握することが、買収後のターンアラウンドを成功させる確率を高める要件となってきた。財務諸表では表れない企業の潜在力を可視化するには、知的資本評価という考え方が有効である。では、知的資本評価とはどういうものか。

これらの会計的には識別不可能な資産（知的資本、知的資産）をめぐって、以下の理由・背景からいま可視化の重要性が高まっている。

a. 企業の持続成長を実現させるために、成長・競争力の源泉である知的資本を可視化し、把握する必要がある。

知的資本評価については国内外でいくつかの手法が存在するが、北欧で一九九〇年代に先駆的に実践され、グローバルな知的資本経営のサクセスモデルとして認知されたスカンディア社（本社・スウェーデン）の手法から発展した、Intellectual Capital Sweden社が開発したIC Rating[®]という手法を紹介したい。

b. 財務的な指標（売上、利益、キャッシュフローなど）による管理のみでは事業活動の結果を集計するに過ぎず、期中に修正をかけたリ、必要な施策を打ったりすることが困難である。ゆえに、財務目標を実現させるための、先行的な指標として非財務の指標を設定し、

IC Rating[®]では、知的資本を「組織構造資本」

「人的資本」「関係構造資本」という三つの資本体系に区分して構成している。それぞれの個別資本をさらに分解し、「プロセス」「知的財産」「経営陣」「従業員」「ネットワーク」「ブランド」「顧客」の七つのカテゴリーがある。また、知的資本に相対する要素として「ビジネスレジピ」という概念を保有している。個々の企業の事業ドメインと事業戦略は知的資本に結びついていくべきであるという思想が背景にあるからである。

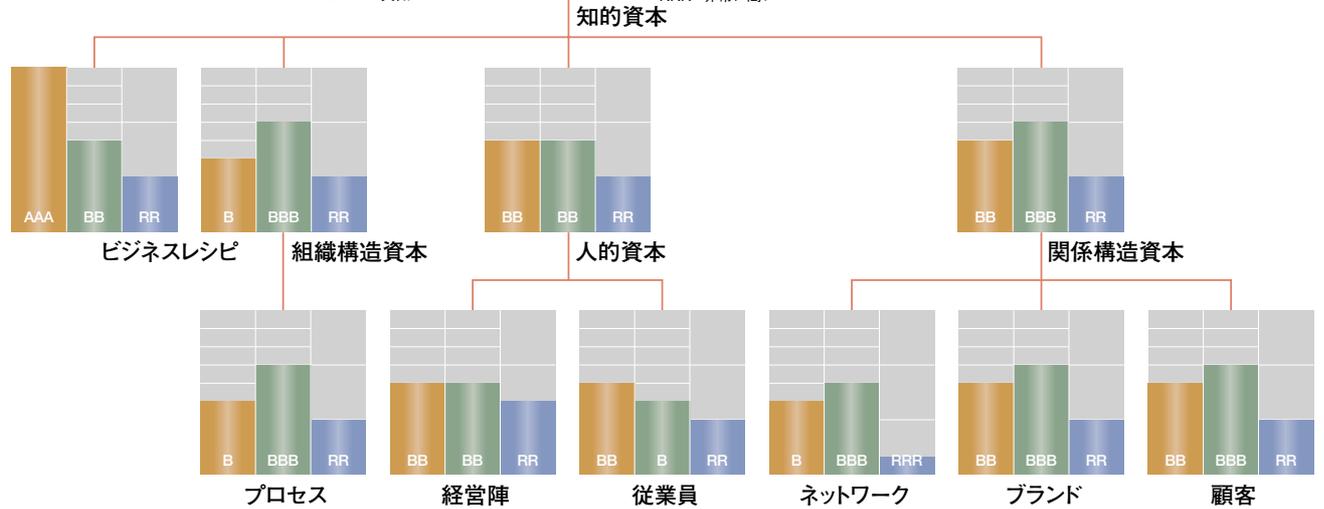
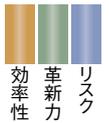
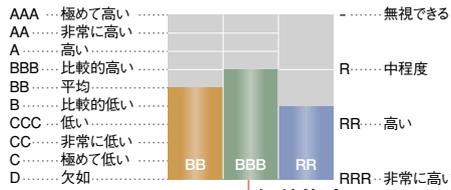
IC Rating[®]のひとつの特徴としてあげられるのが、現在と未来の二つの時間軸である。財務業績は過去の活動の結果（「過去」）をあらわし、現在の状況と未来のポテンシャルが知的資本の評価結果にあらわれていると考える。したがって、上記に述べた構成要素は、それぞれ「効率性（＝現在をあらわす）」「革新力」「リスク」（＝いずれも未来をあらわす）の三つの視点で四〇段階の評価を行う。

IC Rating[®]のもうひとつの特徴は、そのリサーチ手法にある。本来無形で非常に定性的な事象を「定量的に測定する」ための手法として、ステイクホルダーに対するインタビュー方式を採用している。ビジネスユニット単位で三〇〜四〇人程度の社内外のステイクホルダーを選択

● 知的資本の構成要素

(オールアバウト社の例)

(注)「知的財産」は当事例の対象外です



し、丁寧なヒアリングによるスコアと情報収集を実現している。個々の質問では点数スコアを採取し、独自のウェイト付けを行ったのち、総合評価結果としてAAA、BBといったレタールグレードによる格付けスタイルで表記される。IC Rating[®]の一連の質問群は、ケースに応じて若干のカスタマイズは行うものの、基本的には多様な業種・業態の企業に共通的に適用できる網羅的かつ普遍的な内容となっている。

IC Rating[®]は、企業を測る非財務的『ものさし』としてムーディーズやS&Pなどの財務格付けを補完する目的で開発されたものだが、実際にIC Rating[®]を導入する企業にとって最も有効な情報は、スコアや格付け結果ではなく、インタビュー形式のリサーチに伴って収集され、レポートとしてまとめられる膨大な量のコメント情報にある。特に、顧客や取引先といった社外のステイクホルダーが認識しているファクトは、可視化しにくい「関係性」や「満足度」「期待値」を把握することに役立っているといえる。

IC Rating[®]の評価結果を実際に見てみよう(図表参照)。図はオールアバウト社の知的資産経営報告書(注)に記載されたIC Rating[®]の評価結果である。オールアバウト社の現状の知的資本(知的資産)全体の評価を示す『効率性』はBB、将来の評価を示す『革新力』がBBと評価されており、現状の評価が比較的良好であり、また将来に向けて改善するための取り組みが十分なされていることがわかる。市場環境と事業戦略をあらわす「ビジネスレジシビ」の

『効率性』がAAAと非常に高い状態となっており、専門家(ガイド)を活用したサイト運営戦略や編集型広告というネット広告業界ではユニークな事業モデルを築いている同社の特徴を反映している。

このようにIC Rating[®]の結果を見ると、その企業についての情報を十分に保有していなくても、強みは何か、課題は何かといった、全体的な姿が浮き上がってくるのではないだろうか。知的資本評価が、企業・組織を包括的に(Holistic)診断する人間ドックに似ているといわれる所以である。

可視化は企業の持続的成長にとっては非常に重要だが、可視化しただけでは当然変化が生まれるわけではない。可視化された知的資本をどのように経営戦略や業務改善に結び付けていくか。次回はそのテーマについて説明したい。

注：経済産業省が昨春秋に作成のためのガイドラインを発表した任意開示の報告書。ガイドラインでは価値創造の流れをストーリーで表現し、ストーリーを裏付ける経営指標を提示するよう推奨している。

