

◆「潜在力を引き出す経営セミナー」の報告

(日本ナレッジマネジメント学会 専務理事 久米 克彦)

2012年11月6日(火)に早稲田大学小野講堂にて、早稲田大学知的資本研究会及び当日本ナレッジ・マネジメント学会共催、株式会社 ICMG 協賛にて「潜在力を引き出す経営セミナー」が開催されました。当学会からも参加しましたので会議の概要につき、報告します。

開催趣旨は次のようなものです。「伝統的な財務諸表では企業の真の姿や企業価値が適確に伝達できない」という問題意識があり、特に従来の財務諸表に認識されていない無形資産、更には特許など知的資本が反映されていないことはこれまで議論されてきたことです。

企業開示の新たな試みである統合報告書について IIRC 提唱フレームワークが来年2013年にいよいよ確立され、IRのグローバルなデファクトスタンダードになると見込まれています。「株主の目」と「経営の目」を繋げるフレームワークとしての意味があり、そこでは企業の価値を決める知的資本を可視化する作業という位置づけで、ICMGが実践してきた具体的な知的資本経営に向けてのスキームが本セミナーで紹介されたことは大いに意義のあるものでした。尚、本稿は分かりやすくする為、講演内容を取捨選択し、また話の順番を組み替えてありますのでご了承下さい。

知的資本の観点から、毎年興味ある話が聞けるととても良い機会なので、KM学会の皆様も今後参加されると参考になると思います。

★ 基調講演 I "Recent Development of Intellectual Capital Management in Europe"

講師 伊フェララ大学教授 欧州 WICI 議長 ステファノ・ザンボン氏



<概要>

- 1) 今日無形資産は時を超えて持続的な価値創造の主要因として考えられている。知的資本は組織にとって「利用できる」無形資産のストックであり、内部的なものではコンピテンシー、スキル、段取り、ノウハウなどがあり、また外部的なものでは企業イメージ、ブランド、提携、顧客満足などがある。持続的な競争優位を追求することを通じて、企業は有形資産、財務資産、人財をセットにした資源を用いて、ステークホルダーの価値を創造することのできる仕組みへと転換できる。
- 2) ところで企業活動の実態（米国統計）を見ると統計、有形資産投資と無形資産への投資を比較してみると歴史的には圧倒的に前者が後者を上回っていたが、1980年代後半から有形資産投資が減少し始め、一方で無形資産投資が順調に上昇して遂に1990年代中頃には逆転して今日を迎えている。無形資産は企業価値の50%~65%に達しており、収益と成長の源泉となっている。
- 3) それにも関わらずこれまでの伝統的な会計規則・慣行では無形資産は資産として認識されていない。例えばファイザー社のオフィスや工場、装置、装備、建物は資産として認識されているが薬剤の特許は資産としては認識されていない。従って現行の財務諸表では企業の実態を示していないし、ROAやROE、EVAなど経営指標も誤りの数値を基に判断することになる。また将来の収入やキャッシュフローの予想数値には重大な欠陥がある。
- 4) その上で企業が資源配分を行う決定をしようとするれば、大方の無形資産の情報が欠けたままで経営判断することになり情報が歪められており事態は深刻である。更に企業に投資する者にとってもこうした歪められた情報や重要な情報なしに投資判断を迫られることになる。このように現行の財務諸表制度は適正な資本配分の決定を行うために経営者や投資家に十分な情報を与えているのか、という疑問がある。
- 5) こうした課題に対して、IASBはIFRSの第1回の会計慣行ステートメントを発行財務諸表が適確に企業実態を示すためにManagement Commentaryに言及し、特に人的資本、知的資本に関わる情報をManagement Commentaryに含めて報告するよう叩き台として提案している。また2011年から2012年にかけてUKFRC(英)、EFRAG(欧州)、FASB(米国)各機関から脚注やManagement Commentary、企業統治報告について言及がされている。欧州委員会は非財務情報に関するEU指令を用意している。またEFFAS(the European Federation of Financial Analysts Society)は知的資本を有効に表示するための10の基準を公表した。

<WICI=World Intellectual Capital Initiative について>

- 第1回の会合は2007年10月にパリで行われ、日本からは花堂先生(当時早稲田大学教授、現在國學院大学教授)が参加している。設立目的は、特に無形資産/知的資本に関し、企業の国際的な事業報告のため、一般的に受け入れられるフレームワークを目指し活動することである。到達目標にはManagement Commentaryに関する開示案などの国際的な文書コメント、より高度な事業報告書の枠組み開発、各産業分野毎のKPI開発などが挙げられている。

- 推進・参加組織

日本経済産業省、米国 EBRC (AICPA、グランドソートン、PwC、マイクロソフト)、早稲田大学 (日本)、フェララ大学 (イタリア)、欧州財務分析/知的資本委員会、豪州知識経済協会、欧州委員会など

<統合レポートについて>

*統合レポートの国際的に受け入れられる枠組みを作り上げることを目的に、統合された組織として IIRC=International Integrated Reporting Council が出来た。この枠組みでは財務、環境、社会、統治の情報を明確、簡潔に比較可能な形で示すことが求められる。

統合レポートは企業戦略、ガバナンス、事業成果及び将来展望についての重要な情報を、事業を行う範囲で商売面、社会面、環境面における状況を反映する方法で一纏に示すものとなる。2011年9月にはディスカッションペーパーが、2012年10月には統合レポートのフレームワーク原案が出された。

<まとめ>

- ① 無形資産は現代の経済において価値を創り出す原動力である。
- ② “Conceptual Companies”は端的に言えば無形資産だけの会社である。(例 Cisco 社、Microsoft 社) 会計規則と慣行は工業化時代に作られ、今日の経済においては不適確なものになっており、しばしば誤解を生じることすらある。
- ③ 今日の財務諸表は、経営と投資家にとりもっと役立つように、無形資産に配慮するよう抜本的に改善すべきである。
- ④ 無形資産を経営と価値創造の間の関連性を明らかにするため、新たな一連の情報と報告システムを通じて新たな指標を構築することが重要である。
- ⑤ この革新的な情報と手段は、企業の内外どちらにおいても資源配分決定には重要である。
- ⑥ 同時に企業の年次報告から不要な情報 (混乱を招くような、瑣末な開示情報) などは省くことが重要である。
- ⑦ 最新の企業の開示には、報告に示される情報の対象、ユーザーのニーズ、そして有形資源・成果の定義を明確にすることが求められる。つまり新しい企業理論が必要となった。
- ⑧ こうした挑戦は最も重要で意味のある情報を選択するだけでなく、何か新しい情報と手段を確立することにある。例えば知的資本 (組織資本) には国際的な基準がまだない。
- ⑨ WICI のような国際組織の役割の重要性は、統合レポートを実務的に成功させるための新たな企業ベースの情報と手段を苦心して作り上げることにある。

★基調講演Ⅱ 「知的資産経営のグローバル展開」

講師 株式会社 ICBG 代表取締役 船橋 仁 氏



(船橋 仁 氏)

1. 知的資本の重要性

1) 初めに

企業価値とは何か、企業収益とは、ROE とは何か、バランスシートでは人的資本や顧客との繋がりをどのように示されているのか？

B/S では人的資本とはコストであり、顧客との繋がりは示されない。

「企業は人的資本の集積である」と言うが皆は賛成するが、人的資本を測定する正しい方法を確認に知る者はいない。

これが知的資本であり、スウェーデンで発見され日本の人的資本論者によって進められたものである。

2) 知的資本の構成要素

企業価値の源泉である知的資本は「組織資本、人的資本、関係資本」で構成されている。組織資本は知的資本及びプロセスから成り、人的資本は経営陣と従業員から成り、関係資本はネットワーク、ブランド、顧客から成る。財務資本は過去の事業や活動結果を示すものであり、将来価値・未来の財務価値の源泉が知的資本である。

3) 知的資本のコンセプト

企業の活動は、木の生態になぞらえて考えることができる。持続的に成果（果実）を得るには、強みとなる知的資本（木）をしっかり伸ばすこと、成果に結びつけるための戦略・事業モデル（幹）の全体をデザインすることが必要。

「知的資本経営」は企業の知的資本を計画的に強め、持続的成果を生み出す考え方である。

2. 12年間にわたるグローバルトレンドのケーススタディ

知的資本経営はグローバルな潮流である。

1) スカンディナヴィア社の価値創造フレーム：ICM社のオリジナルモデル

「ナビゲータ」とは企業の創造する価値の領域を5つに分類し、過去、現在、未来にも対応させ説明し、その関係を示したフレームである。5つのフォーカスの各エリアの中にKPI（指標）が置かれ、会社全体としての価値を実現するストリームラインを発見していく。

一方で「プロセスモデル」を持ち、次のステップで示す

Mission & Vision ~ Success Factor ~ Action Plan ~ Indicator

2) デンマーク「知的資本報告書」モデル

年次報告資料の補足資料として開示が推奨されている。

「知的資本の理念」(Knowledge narrative)

「経営課題」(Management Challenges)

「具体的行動計画」(Initiatives)

「指標」(Indicators)

3) オーストリア・リサーチ・センター (ARC)

ARCにおいて公表された知的資本報告書であり、組織内外へのコミュニケーションツールとして活用

(2006年以降大学は知的資本報告書作成が義務化)

4) 日立グループの事業再編

*日立本部主導型経営改革プロジェクト支援

2001年よりスタートした経営改革で各事業部の無形資本の可視化プロジェクト (IC Rating) を実施

*日立各部門・グループ各社変革プロジェクト (2006年~2012年)

5) 中外製薬におけるICMスパイラルモデルの実践

*知的資本評価を実施、自社の強みと期待を可視化。それをもとにトップ企業像・部門像を当事者の意志をこめて創り、各グループまで展開。

*変革の担い手となる人財育成とトップ企業実現への道筋を描くことで、変革のうねりを創り出した。

フェーズ1：知的資本評価による隠れた価値の掘り起こし

フェーズ2：全部門長参加の対話セッションで全社の将来像を描く

フェーズ3：全社像を基に部門像策定

フェーズ4：変革の担い手となる現場リーダー人財の育成

フェーズ5：トップ企業実現の「道筋」の可視化及びトップレベルの強み

これらを①見出す(Discover)②描く (Design) ③実践 (Deliver) ④伝える (Disclose) のサイクルで行う

3. 知的資本経営のモデル

1) 見出す：経営リソースの分析

見えざる企業価値を可視化し、知的資本としての強み、弱みを再認識

従業員の意欲や能力を可視化し、変革を担うことができる人材を見極める

- 2) 描く：現状の事業戦略の精査と磨き上げ
事業戦略・ビジョンを再精査し過不足点・成功要因を明確化
自社の強みである「知的資本」を基点とした戦略ストーリーを描く
：活動計画・ロードマップ作り
最終的な目標を達成するための中長期計画
短期的な実行計画をリンク
- 3) 実践する：戦略の実行/効果的な M&A の実現
変革を推進するプログラムを策定
現場担当者巻き込みながら実践し戦略的人材開発を支援
効果的な M&A の計画と実施
- 4) 伝える：知的資本評価・モニタリング
活動計画におけるマイルストーンごとに成果を評価し、より高い目標に向かって軌道修正する
年度末のタイミングでステークホルダー向けに情報開示

4. Certified Intellectual Capital Associate(CICA) の概要 (ICMG 社提案)

- 1) 知的資本に観点を置き、企業変革を遂行するために正式な形で担い手である人財を育てるために企業内に CICA を設置する。
- 2) CICA は IC Director、IC Manager、C Analyst、IC Researcher から構成される。
- 3) 企業変革に必要な 3 つのスキル。
 - ① Visualize : 価値の源泉を分析・可視化
CICA 全員に求められる
 - ② Integrate : 価値創造へのストーリーを編集
IC Director、IC Manager 及び上級 IC Analyst に求められる
 - ③ Navigate & Communicate : 価値創造をマネジメント
IC Director、IC Manager に求められる

5. IC Director の重要性 (特に CICA の内重要なもの)

- 1) ノウハウの普及
1 2 年間で培った知的資本経営の手法やノウハウをグローバルにおけるパートナー企業やクライアントに普及させることが目的
- 2) 機能不全の解消
企業の縦組織を横串で統括し、社内外の重要ステークホルダーが頭の中にしまっている隠れた価値を可視化し、自社のコアコンピタンスを見つけ出し、強化すべき機能を特定し、経営資源を集中させ、経営モデルをバリューチェーン上で再構成する。
- 3) 価値創造の役割
コーポレートバリューを創出するため、CEO 補佐する役割として、財務資本を管掌する CFO 他に、知的資本を管掌する役割 (COO, CHRO) が求められる。

★報告「インテリクチャル・キャピタルの最新動向」

講師 株式会社 ICMG シニア・マネジャー 松ヶ野 裕司 氏



(松ヶ野 裕司 氏)

1 日本企業の現状

国内市場頭打ちにより日本企業はグローバル展開を余儀なくされている：

海外展開/海外生産について、売上で 35.3%、生産で 34.2%が海外シフトしており、日本企業の利益が 2000 年 22%あったのが 2007 年 10%に落ち、かつてのオペレーションエクサレンズが通用しない時代となっている。

新興国プレーヤーが、それなりの製品とケタ違いの安さで参入、日本企業の競争力が低下(1990年代は内容が同じでも低コスト化出来れば競争力が回復出来た)

2 日本には強みが残っている

- ① 日本の労働人口 1 万人あたりの研究者数は 126.9 で韓国の 97.0、米国の 91.8、仏の 81.9、英の 75.1、独の 74.7 を凌駕
- ② 産業用ロボットの稼働台数：日本 2 8 5 千台、北米 1 7 3 千台、独 1 4 8 千台
- ③ 都市圏人口：東京＝横浜 37 百万、ジャカルタ 26 百万、京城＝仁川 22 百万
- ④ 都市圏 GDP：東京 1,998 NY1,182 京阪神 618 LA562 名古屋 558 シカゴ 406、ロンドン 378 (単位：1 0 億ドル)
- ⑤ Fortune 誌 Global500 社では、米国 132 社、中国 73 社、日本 68 社であるが、都市単位で見ると、東京 48 社で北京の 44 社、パリの 19 社、NY の 18 社、ロンドンの 17 社を凌駕
- ⑥ 最もクリエイティブな都市として名前が上がるのは東京で、2 位 NY、3 位パリ、4 位ロンドン、5 位のベルリンに引けをとっていない。

3 日本の課題

- ① 問題点は日本の経営者が他国に比べ、下積み期間が長く経営リーダーとしての経験が浅いことである。CEO 就任時平均年齢は日本が 64 歳、世界平均 53 歳、北米 52 歳、アジア 52 歳
- ② 日本人の英語力は低い。TOEFL で見ると日本は世界で 163 国中 135 位、アジアで見ても 30 国中 27 位
- ③ 海外で働きたいと思わない人間が増えている。新入社員の海外勤務に対する意識調査において、2010 年調査では 49%が海外を忌避 (cf. 2001 年調査では 29.2%)
- ④ 人的資本への投資が不足しており、国際競争力の下落の要因にもなっているのではないかと。日本は 0.33%に対して、英 2.27%、仏 1.65%、スウェーデン 0.87%、独 0.52%
(人件費総額に対する人材教育費の比率)

GE では人的資本投資として年 1000 億円の予算で 6 千名を対象にリーダーシッププログラムを開始 (1980 年) 20 年間で売上を 5 倍、純利益を 8 倍に伸ばした。

日本では、経営者人財の問題としてリーダー経験が浅い、英語力が低い、意識の欠如があり、世界で勝つためには人財育成プログラムが必要である。新たな価値を作りには人的資本の強化が必須。

4. 提案

- 1) 企業教育の中に次のプログラムを組み込み、タレントプールを作り、その上で軸を作り、智を磨く観点で研修を行う。
 - ① 経営次世代リーダー：執行役員や部長対象
社長就任演説、コミットメント宣言。海外成長戦略の発表
 - ② 事業ユニット次世代リーダー：課長対象
 - ③ 事業推進リーダー：若手対象
- 2) 現場に隠れた真実を捉える経営を志向
 - ① 現場の実態の可視化
 - ② 業績指標の可視化
- 3) 3つの仕組みにより人的資本強化を図り企業価値を創造する (ICMG の持つノウハウ)
 - ① リーダー育成
 - ② 部門横断変革チームの支援
 - ③ プラットホーム (知的資本評価クラウド)

★パネルディスカッション「統合報告における知的資本ディレクターの役割」

パネリスト：日本ナレッジ・マネジメント学会理事長 森田 松太郎 氏
経済産業省産業政策曲審議官 西山 圭太 氏
株式会社 IWNC ホールディング最高顧問 石川 博久 氏
早稲田大学知的資本研究会上級顧問 花堂 靖仁 氏
司会：株式会社 ICMG 代表取締役 船橋 仁 氏



(船橋 仁氏 石川 博久氏 西山 圭太氏 森田 松太郎氏 花堂 靖仁氏)

<主な論点> (発言者別の話ではなく論点別に整理をしました)

*B/S だけでは企業の実態を示さない。企業を伸ばすもの、即ち価値創造は人の要素を抜きにして語れない。これを個別に定義していく必要がある。人的資本の評価は、会社の中にこれを担う組織を作っていく必要がある。

また担う人材教育はまず学校教育からスタートすべきである。企業での教育は企業トップが知的資本についての理解をすることが先決。その上でアナリストの養成を行うが、定義を決める必要がある。

*IIRC での議論がまとまり来年には統合報告書のフレームワークがでる。企業価値の全体像を可視化するのには勿論容易ではない。

これまでは外部が決めた中で泳げば何とかできたが、今後は自分で定義し、独自のビジネスモデルを想像しやっていく時代が到来した。そこで全体で枠組みを作る必要がある。

* 統合報告における知的資本については、企業が自分で **Context** を書く必要がある。横串を刺し表現することで価値が出てくる。

また知的資本経営の広がり確保は民間で行うべきである。特に大企業だけでなく中小企業に広げるようにすべきで経営トップにリーダーシップが問われる。同時に国際的広がりについては国際基準が重要になる。

* 国際基準としてはユニバーサルな基準作りが重要になる。中国でのことを言えば、抽象的なものよりも具体性を好むので比較可能性が重要である。中国人は可視化、表現することは欧米と同じと考えて良い。知的資本の可視化は中国ではノウハウビジネスとなっており、制度とのギャップがある。中国では 6.3 百万人の大学卒が毎年出るが中国では受け皿がない。知的資本経営に関して、清華大学、北京大学での MBA 教育として相当なスピード感でやっている。

* 中国の家庭では常に選択肢を示す教育をしており、日本よりは自律的である。日本人ももっと訓練すべきである。

日本の人材教育で目立つのは自律していないことだ。マネジャー教育の方向が見定まっていないうし、彼らに成功体験がない。これには失敗が許されない教育が影響しているのではないか。現在の教育だけではカバーできないということになる。

以上