日本システム監査人協会
近畿支部第188回定例研究会

改訂版

コーポレート・レピュテーションのマネジメントとその無形資産価値

【参考資料】無形資産の定義と会計処理

令和3年3月19日

松田貴典

大阪市立大学大学院都市経営研究科非常勤講師
大阪成蹊大学名誉教授／大阪経済法科大学客員教授

重要ポイント

■ コーポレート・レピュテーション（評判・名声等）は、「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報を基に、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」と定義づけている［1］

■ 企業や官公庁、団体、学校等（以後、「企業等」と言う」の不祥事はコーポレート・レピュテーションを一瞬にして貶め、企業価値を失うことになる。

■ 不祥事は、どのようにして発覚し、その発生の原因は何か。

■ 世界で最もコーポレート・レピュテーションの評価の高い企業はどこか。
「Global RepTrak 100 Report」の企業ランキング

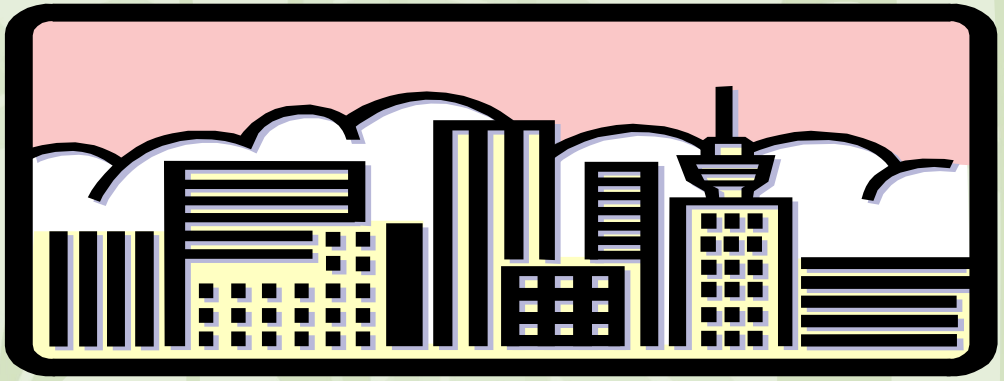
■ コーポレート・レピュテーション高めるためには、多様な視点での経営改革が求められる。その実践が「コーポレート・レピュテーション・マネジメント」であり、BSC（Balanced Scorecard：バランスト・スコアカード）の活用が有効である。

■ 櫻井（２００５）はコーポレート・レピュテーションは、企業にとって重要なインタンジブルズ（Intangibles：無形資産）とし、インタンジブルズを「知的財産」と「レピュテーション資産」に分類している［1］。

■ 近年、「企業価値の向上と成長力」の推進源が、有形資産から無形資産へと移行している。

■ 【参考資料】 わが国における無形資産には、ソフトウェアや企業結合により受け入れられた無形資産を除き、一般的な定義を明示したものはない。
一方、IAS（国際会計基準）では、無形資産を「物理的実体のない識別可能な非貨幣性資産」と定義している。

近年起こった企業等の不祥事から学ぶ
コーポレート・レピュテーションの損失



不祥事のコーポレート・レピュテーションへの影響

■ 不祥事とは関係者にとって**不名誉で好ましくない事柄、事件**である（広辞苑）

■ 不祥事という言葉は、企業等大きな社会責務を負うべき（社会的な影響力がある程度以上に存在する）組織を対象に対して使われるものであり、特に、その中でも**モラルの欠損など社会的に問題がある事由**によって事件・事故に繋がった場合に用いられるものである。

■ 不祥事を起こせば、**「コーポレート・レピュテーション（評判・企業ブランドの名声等）」**を一瞬にして貶め、企業価値を失うことになる。しかし、**経営者や従業員等が**積極的は経営改革を進めれば、**「コーポレート・レピュテーション」**を高め、**「企業価値」**の向上につながる。

■ **「コーポレート・レピュテーション」**は、日頃の経営者や従業員等の行動から生み出され、**「正のレピュテーション」**にも**「負のレピュテーション」**にもなる。

近年の企業の不祥事(年月は発覚時)

【国内の不祥事(発覚、公表時)】
・2019年12月　かんぽ生命保険 -不正契約違反(生命保険の乗換で不利益な契約)が3000件超であり、2014から5年間にわたっていたとの調査報告を発表
・2018年11月　カルロス・ゴーン日産会長、2015年3月期までの5年間の報酬額の虚偽記載(金融商品取引法違反)で東京地検に逮捕。代表取締役のグレッグ・ケリー氏も逮捕
・2018年10月　KYB - 免震装置データ改竄:15年間に渡り検査データの改竄
・2018年　1月　スルガ銀行 - 不正融資:シェアハウス不正融資問題が発覚
・2018年　3月　SUBARU - 燃費・排ガス・ブレーキ検査のデータ書き換え　不正・無資格検査他
・2018年　1月　はれのひ - 粉飾、詐欺:突然に店舗の閉鎖、成人式に晴れ着が着れなかった
・2017年10月　神戸製鋼所 -アルミニウム、銅、鉄粉などに関し性能データの改竄他
・2017年11月　てるみくらぶ - 粉飾、詐欺:架空利益を計上する方法によって粉飾決算
・2016年　5月　スズキ - 燃費詐称:国の定める「惰行法」で行っていなかった。検査不正他
・2016年　5月　三菱自動車 - カタログ燃費の詐称、不正計測発覚後の再検査でも燃費詐称
・2015年　7月　東芝 - 長期に及ぶ不適切会計: 1518億円の利益を水増しする粉飾決算他
・2015年　3月　東洋ゴム - 免震パネル、防振ゴムなど試験データ偽装他
【業界全体の事件】
・2017年12月　リニア中央新幹線建設工事 - 大手ゼネコン4社談合事件
・2015年10月　旭化成建材 - 杭打ち工事のデータ改ざん(三井住友建設施工、三井不動産販売)
【国際の不祥事】
・2015年　2015年FIFA汚職事件 (スイス) - 汚職
・2015年　フォルクスワーゲン(ドイツ) - 排ガスに関する不正データ作成 -

出典:「企業不祥事一覧」ウィキペディア　https://ja.wikipedia.org/wik　参照日:2020. 11. 29

不祥事の発覚とその原因

■　**不祥事が発覚**し、公に認知されるに至る原因は様々である。例えば、以下のような場合がある。

①**ユーザや消費者**が、商品や製品、機器、建物、構造物等の欠陥や品質不良を見つけ、**クレーム**によるもの（事例：2015年10月　三井不動産レジデンシャルと施工元請けの三井住友建設による杭施工データ改ざんが発覚した「パークシティLaLa横浜」事件）

②企業等が不正行為を隠蔽しようとしている場合などに、その構成員が外部に通報することで発覚するもの、すなわち**内部告発**によるもの（事例：2015年 化学及血清療法研究所の不正ワクチン製造事件）

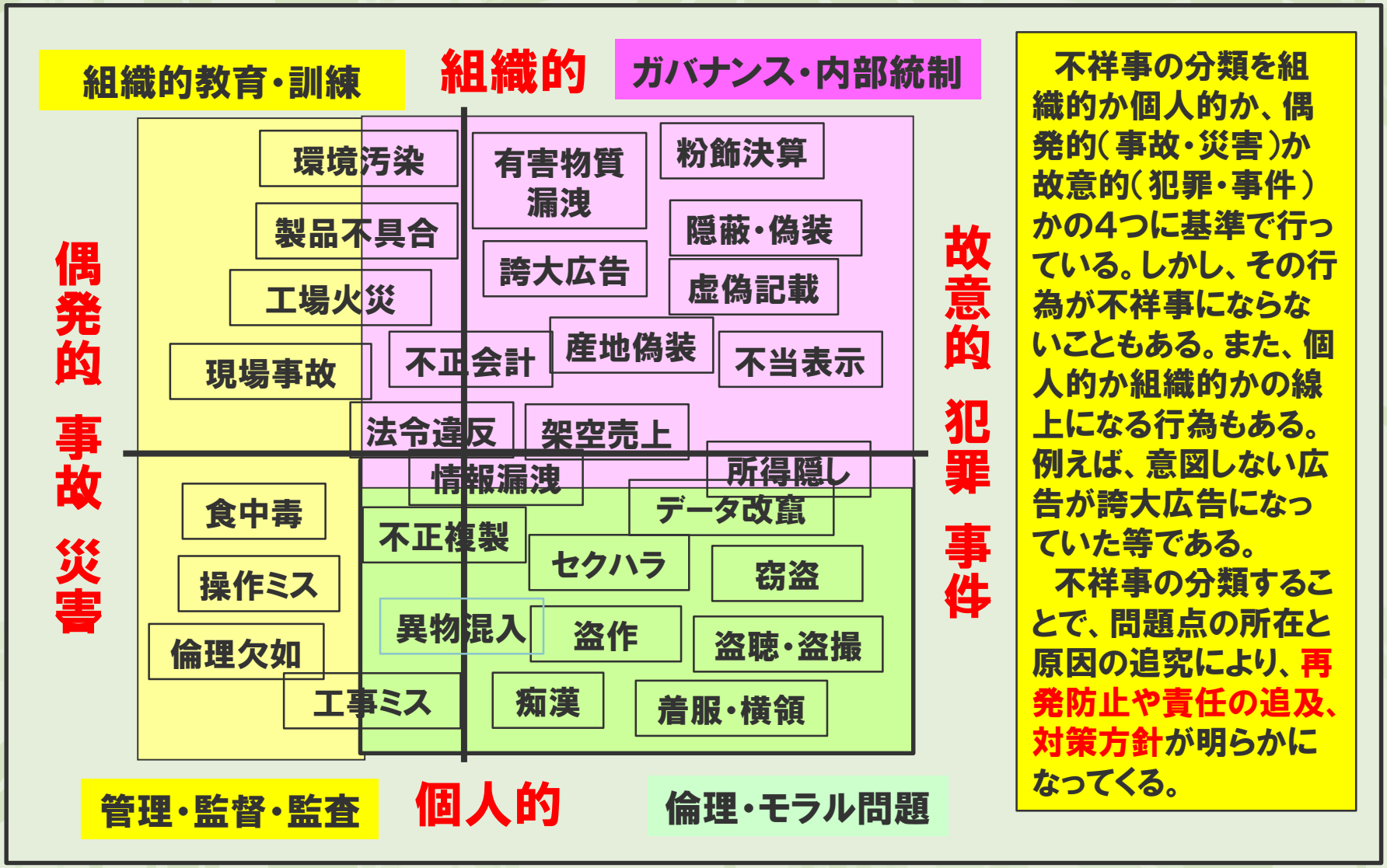
③刑事事件の**容疑者として検挙**された結果、報道の対象となり、発覚するもの。

④自ら**不正行為を暴露**してしまうもの（この場合、本人は不正行為について何とも思っていないことが多い）。

⑤事業提携先など**外部関係者による通知**によるもの（事例：2016年4月　三菱自動車の燃費不正発覚は日産自動車のテストが発端）

【出典】ウィキペディア「不祥事」https://ja.wikipedia.org/wiki/　2021.3.6　参照 筆者が一部改訂

企業等の不祥事の分類とその問題点の所在



不祥事の分類を組織的か個人的か、偶発的(事故・災害)か故意的(犯罪・事件)かの4つに基準で行っている。しかし、その行為が不祥事にならないこともある。また、個人的か組織的かの線上になる行為もある。例えば、意図しない広告が誇大広告になっていた等である。

不祥事の分類することで、問題点の所在と原因の追究により、**再発防止や責任の追及、対策方針**が明らかになってくる。

不祥事の起こる原因

不祥事の起こる原因は、その企業等の組織のマネジメント能力や技術力の不足、環境や風土の違いなどのより異なるが、主として以下のような原因が挙げられる。

- 利益至上主義による目標達成のプレッシャー
- 外部からの要求に対応できる能力不足への逃避策
- 上司からの指示に逆らえない企業風土や組織風土
- 経営者による隠蔽工作、虚偽報告等
- 内部統制機能が効かない組織体制
- 監督・監査・牽制機能が効かない組織
- 企業倫理・人間的な倫理観の欠如、モラルハザード
- 私利私欲への掻き立て
- 怠惰、疲労等による適正な判断能力の欠如
- 勘違い・ミスなど

不祥事発生後の対応や原因の追究が再発防止策の重要課題

不祥事による社会からの糾弾

■ 不祥事を起こす企業等は社会から糾弾を受ける時代

不祥事の発生のメカニズムについて考えてみる。「不祥事」は、「社会的な立場を持つ者または企業等での、**社会の信頼を損ねるような、あってはならない行為**」である。今なお起こっている企業等や個人の不祥事や事件は、企業等を取り巻く人々に**将来の社会不安をまねき、容赦なく社会から糾弾を受けて倒産の憂き目**にあっている。

■ 不祥事がもたらすコーポレート・レピュテーションへの影響

不祥事が**「社会の信頼」を指標**とする以上、社会動向により、不祥事になったりならなかったりすることがある。その**「社会の変化を正しく認識できず」**、あるいはそれに適切に対応できないという、**「社会の認識とのギャップ」**が発生する。このような自分達（組織）内部の問題と自分の周り（外部）の問題が複雑に絡みあい、相互に影響しながら、「不祥事」に発展していく。

参考文献：「企業不祥事のメカニズム」株式会社SPN 2018. 6. 28
https://www.sp-network.co.jp/column-report/spneye/candr01024.html

【参考研究】　企業等の不祥事対策

1．不祥事の検証（原因分析と問題点の所在）

職場環境の未整備、従業員等の知識・能力不足、モラルの問題、コミュニケーション不足（上司・部下、職場間、企業間等）、不明確な規程・マニュアル等、継続的な監督・監査体制の不備、金銭面問題での対応や厳罰化・処罰等が不明確、その他（メンタルヘルスへの取り組み不足、外部との情報交換不足等）

2．具体的な対策（例）

（１）ガバナンス体制・内部統制内部委員会の設置

リスクガバナンスの確立（リスクマネジメントの確立、リスク委員会、職場環境改善委員会の設置等）、規範意識を高めるための体制・文化の醸成等

（２）組織管理・監督・監査体制

組織的な牽制機能の確立（点検、チェック体制）、監督・監査の機能の強化。働きやすい環境、話せる職場（コミュニケーション）、不祥事の兆候の感知、悩みを相談しやすい職場環境の整備、職員から組織長への直通メールボックス（目安箱等）、ボトムアップによる不祥事防止対策等

（３）職員教育の強化と職場環境改善への取り組み

管理監督者の心構え・職員としての心構えの教育、倫理教育の強化、厳罰化・処罰の明確化（規程・規則・ルール、マニュアルの教育）等

（４）その他（外部との情報交換、メンタルヘルスへの取り組み等の整備）

コーポレート・レピュテーション

「評判」「名声」等

コーポレート・レピュテーションとは

■ 「コーポレート・レピュテーション」は、企業等の「**評判**」「**名声**」**等**であり、無形の経済的な企業価値を持つ。
櫻井（2005）はコーポレート・レピュテーションを、「**経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報を基に、企業等を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位**」と定義づけている[1]。

■ すなわち、コーポレート・レピュテーションは、経営者、従業員が**過去から現在に至る日々の企業活動の成果の積み重ね**であり、この活動において実施する努力が社会から認められ良い成果となれば、ステークホルダーひとり一人のインセンティブが向上し、企業等への愛着、親しみが増すことになる。これにより、**企業等の生産性やブランド・エクイティなどが高まり、企業価値の向上**が期待できる。逆に、「**悪評や風評**」といった「**負のレピュテーション**」は顧客離れや顧客損失の要因にもなりうる[2]。

企業価値とコーポレートレ・ピュテーション

- 企業価値とは、これまでは、経常利益や当期純利益、配当やキャピタルゲインなどの**株主帰属の価値**としていた。
- 今日では、会計上の利益のみならず、**CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）**や**環境問題**への対応、**地域（地元）への貢献度、高齢化問題**など様々な取り組みにおいて、ステークホルダー（stakeholder：利害関係者）から社会的評価を受けることも重要な企業価値の一つといえる。その結果、**企業のレピュテーション**を高め、「**企業価値**」の向上につながる。
- これに加え、**コーポレート・ガバナンス**（Corporate governance：企業統治）や**コンプライアンス**（Compliance：法令遵守）といった企業内の統制の仕組みを構築することや、社会から安心と信頼を得ることのできる健全な経営により、社会から受ける評価でもある。
- テリー・ハニングトン（Terry Hannington,2004）は、「**レピュテーションを蓄積すること**によって、**無形の企業資産**としての**ブランド（ブランド・エクイティ）**を高めていくことができる。」としている。

企業とステークホルダーとの関係

■ コーポレート・レピュテーションは、企業に対するステークホルダーからの評判であり、企業価値に対する評価である。

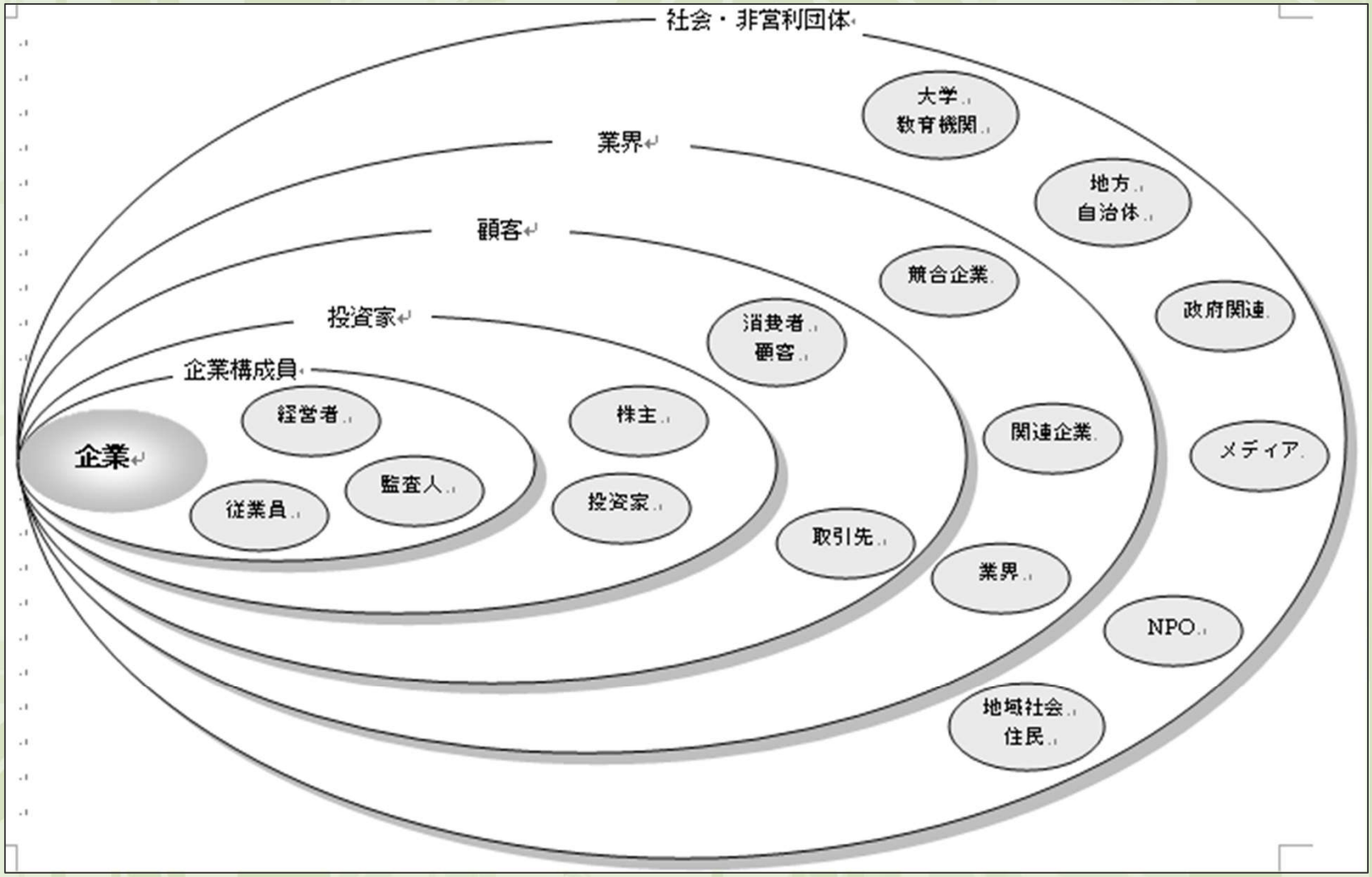
■ そこで、ステークホルダーとの関係を考慮して、コーポレート・レピュテーションを向上させる企業経営を行わなければならない。

ステークホルダーとの接点では、高度なコミュニケーションが求められる。また、経営者や従業員等の行動によっては、コーポレート・レピュテーションを減少させ、企業危機に陥らせることもある。

■ ステークホルダーの関係性の戦略的なマネジメント

図1は、企業とステークホルダーの関係性で分類した相関関係のマッピング例である。図はコーポレート・レピュテーションをマネジメントするためにステークホルダーとの関連性から分類し、相関的な距離間で配置した。この相関関係を意識した行動指針を策定し、それに沿った企業活動を実践することでコーポレート・レピュテーションを向上させることが可能となる。

【図１】 企業とステークホルダーとの関係（関係性の距離間）



出典：松田貴典編著 「コーポレート・レピュテーション　戦略」 工業調査会　2007

コーポレート・レピュテーション向上
距離間を見据えたステークホルダーへの対応政策

■**従業員**には、**給料や個々の能力を向上するための教育の充実等**を図ることで、労働意欲を高める政策等

■**投資家**には、第一に**高額配当**を受けとること。近年ではそれだけでなく**医薬品の開発、福祉対策、環境保全等**への取り組み等

■　**顧客**には、購買意欲を高める製品を数多く市場に提供し、PR（Public Relations：広報活動）活動を推進する等。

　魅力ある製品、低価格、高品質な製品など、また、**環境保全、地球温暖化の問題**は企業だけでなく個々の顧客も関心を持ち、顧客は好んで選択する傾向にある。

■大学や教育機関、NPO、地域住民といった**社会・非営利団体**からみれば、企業活動として何を**地域に貢献し、環境問題**へはどう取り組んでいるか、社会のための**優れた研究**を行なっているか等といった企業経営は、重要な企業への評価となる。

コーポレート・レピュテーションの評価

- *Global RepTrak 100 Report*
  世界で最も高い評価の企業ランキング
- *Fortune*誌の評価と指標
- *The Wall Street Journal* 誌の評価指標として、RQ[SM]スコア

コーポレート・レピュテーション評価の要件

企業が持続可能な競争優位を続けるためには、取り巻くさまざまな**ステークホルダーから高い評価を受けなければならない**。そのためには、以下の要件が必要である。

- 高度情報化社会になった今日、持続的競争優位の展開は、**知的資産の価値創造が持続的に可能**であること。
- 企業は、株主だけでなく、顧客、従業員、取引先、金融機関など、多くのステークホルダーの参加によって成り立っている。また、**企業の不正行為の防止と競争力・収益力の向上を総合的に捉え、長期的な企業価値の増大に向けた企業経営の仕組みが見え評価**できること。
- **「CSR」や「コンプライアンス」、「コーポレート・ガバナンス」**等の企業行動が速やかにステークホルダーに伝達され、説明されること。そして、これらのコーポレート・レピュテーションの評価が**適正に且つ迅速に見える指標で公表（広報）**されること。

「Global RepTrak 100」（2020年）
コーポレート・レピュテーション・ランキング

「Global RepTrak 100」は、コンサルティング企業の米レピュテーション・インスティテュート社が開発したコーポレート・レピュテーション・ランキングの評価である。

同社は1997年の設立以来、企業向けに「レピュテーション（評価）」の向上のための戦略を提供しており、世界15か国の市民等を対象にオンラインのアンケート調査を実施している。

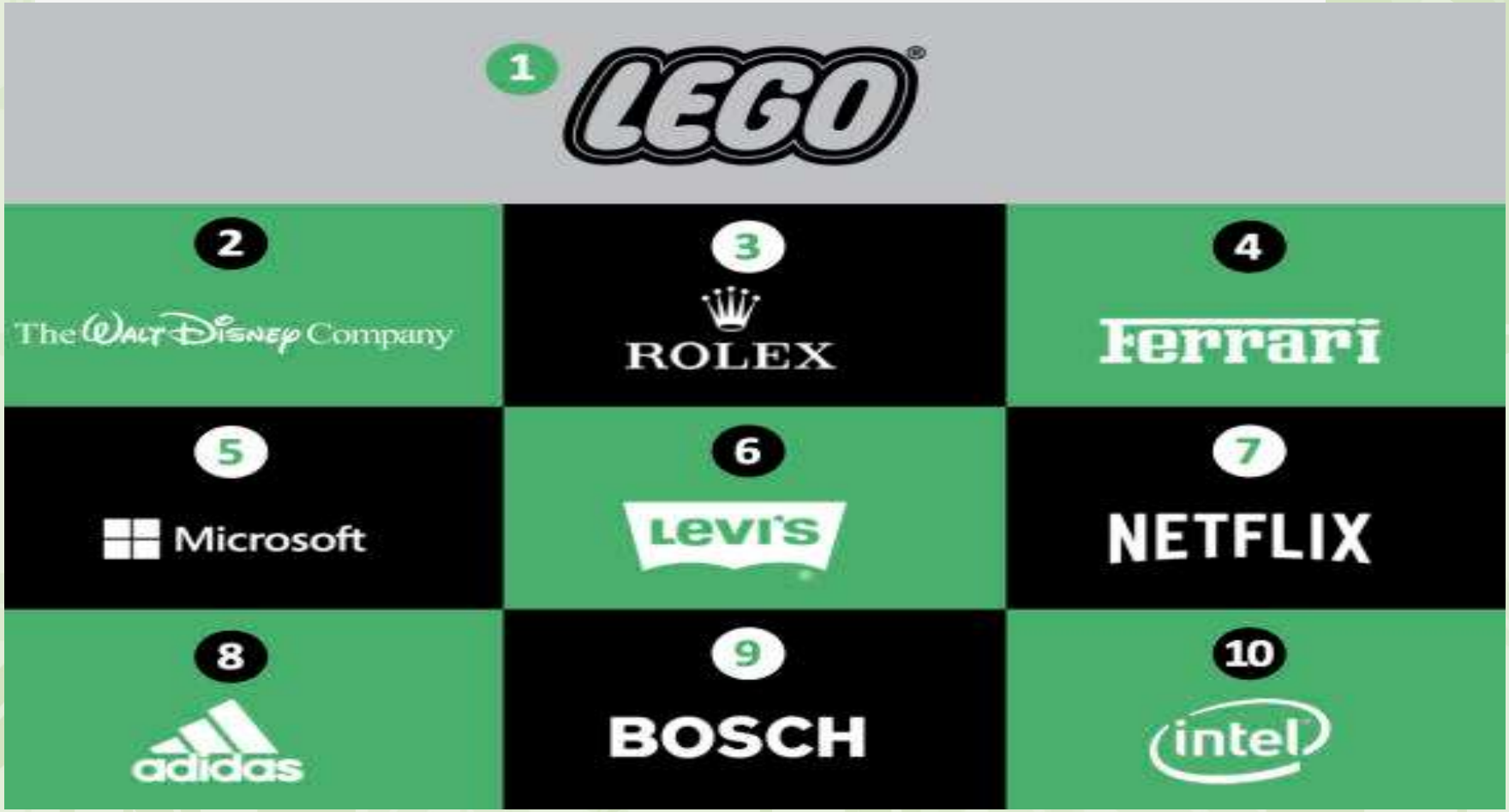
RepTrakモデルは、7つの「ビジネスドライバー」：①シチズンシップ（市民性）、②財務パフォーマンス（財務業績）、③コーポレート・ガバナンス、④イノベーション（革新性）、⑤リーダーシップ、⑥製品・サービス（品質や価格性能）、⑦ワークプレイス（職場）と主要な指標を用いて0～100の尺度で評価している。

2020年のコーポレート・レピュテーション・ランキングは、- グローバルに得た一般市民：78,988人の個人回答者、- 295,580社の企業評価、- 世界15か国経済圏で測定された153社の対象企業、- 2019年12月～2020年1月の間のオンライン調査で得たものである。

出典：The RepTrak Company 2020 Global RepTrak A Decade of Reputation Leaders Global RepTrak 100 Report 2020, Reputation Institute.pdf（rankingthebrands.com）：参照日：2012.2.23

2020年　グローバルRepTrak ®
ー世界で最も評判の良い企業のレピュテーション・ランキングー

Introducing 2020's Top 10 Most Reputable Companies Worldwide



出典：Global RepTrak | RepTrak 参照日：2020. 11. 29

コーポレート・レピュテーション・ランキング
「世界で最も高評価な企業」（2016年＆2019年）

2016年

1　位：ロレックス
2　位：ウォルト・ディズニー
3　位：グーグル
4　位：BMW
5　位：ダイムラー
6　位：レゴ
7　位：マイクロソフト
8　位：キヤノン
9　位：ソニー
10位：アップル

2019年

1　位：ロレックス
2　位：レゴ
3　位：ウォルト・ディズニー
4　位：アディダス
5　位：マイクロソフト
6　位：ソニー
7　位：キヤノン
8　位：ミシュラン
9　位：ネットフレックス
10位：ボッシュ

出典：「Global RepTrak 100 Report」ttp://andomitsunobu.net/?p=11976

高い企業の重要なドライバー
LEGOとウォルト・ディズニーのイノベーション

■ 過去10年間での世界で最も評価の高い企業トップ100社の中で、何がレピュテーションの原動力となっているか。

重要なドライバー（中核的機能要因）は、「製品とサービス」、次いで、重要度が高いのは「コーポレート・ガバナンス」である。

■ スコアが大幅に向上した企業は、「社会的影響力」、「倫理」、「従業員への接し方」に対する認識を高めたことである。

■ LEGOとウォルト・ディズニーは、過去10年間で自社の製品やサービスに対して、その「リーダーシップ」と「持続的なイノベーション」が評価された結果である。

具体的には、ウォルト・ディズニーはストリーミング業界（インターネットでの映像・動画配信）に参入したこと。子供向け製品ではトップブランドであるLEGOは、持続可能性を向上させると同時に自社製品の開発と、「リアルライフとバーチャルリアリティ」での遊び方を提供してきた。

（参考） *Fortune*誌の評価の指標

1982年にはじめられ、現在も活用されている
*Fortune*誌の「最も称賛される企業」の指標

■経済的属性
長期投資価値／財政の健全性／
企業資産の効率的活用

■非経済的属性
経営者の資質／製品とサービスの品質／
イノベーション／人材活用（従業員の能力）
社会的責任（CSR）／グローバル性

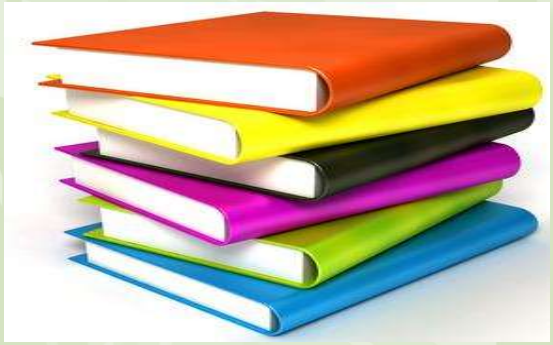
コーポレート・レピュテーション

（参考）RQ^{SM}スコアの6次元と属性要因

The Wall Street Journal 誌は、1999年からレピュテーションの評価指標として、RQ^{SM}スコア（Reputation Quotient Score）を公表している。このスコアは6次元、20の属性からなる[4]。

6次元	20の属性（attribute）
商品とサービス	高い品質の商品とサービス　価格に見合った商品価値 イノベーション（革新性）
財務業績	競争他社より優れた業績　収益性　低い投資リスク　高い成長性
職場環境	公平な報酬制度　魅力的な職場　すぐれた社員
社会的責任（CSR）	善良な社会人の支援　環境責任　地域社会への責任
ビジョンと リーダーシップ	市場機会　卓越したリーダーシップ　将来への明確なビジョン
情緒的アピール	好感度　賛美と尊敬　信頼

コーポレート・レピュテーション
マネジメント



コーポレート・レピュテーションのマネジメントの必要性

■ 優れたコーポレート・レピュテーションは、**企業価値**を守り、**投資収益率を向上**させ、社会へのプラスの影響力を高めることができるようになり、**株価への高い影響力**を及ぼすことになる。

■ 優れたコーポレート・レピュテーションを持つ企業は、**消費者の購買意欲を活性化**させることができる。

（The RepTrak Company 2020 Global RepTrak A Decade of Reputation Leadersより）

■ 現在では、コーポレート・レピュテーションを資産として認識され、内部統制、CSR、レピュテーション・リスク・マネジメント等を通じて管理することが**不祥事を未然に防ぐ最大の対策**の1つである。

（風評被害対策のソルナ株式会社（soluna.co.jp）より）

■ **負のレピュテーション**は、経営者や従業員等による日々の行動から発生する「不祥事」や「誹謗中傷」、「業績悪化等による不満」、「内部告発」等に起因し、**ステークホルダー**が抱く「事実無根の噂」、「風評」等であり、**リスクガバナンスに基づく「レピュテーション・リスク」の管理**が重要となる。つまり「発生をゼロにはできないが発生確率を引き下げ、被害を最小化する」全社的な**ガバナンス対応**が必要となる。

経営改革がコーポレート・レピュテーションの向上

■ コーポレート・レピュテーションやブランディングは、**ガバナンス**や**コンプライアンス**に密接に関連しており、**リスクマネジメント**、**情報セキュリティ**などの経営改革にともなう実行が求められている。
不祥事からも分かるように、**負のレピュテーション**は、ステークホルダーを遠ざける要因となる。

■ また、さまざまなステークホルダーに向けた**コーポレート・コミュニケーション**が重要であり、コミュニケーションにはしっかりとした実態がともなっていることが必要である［2］。

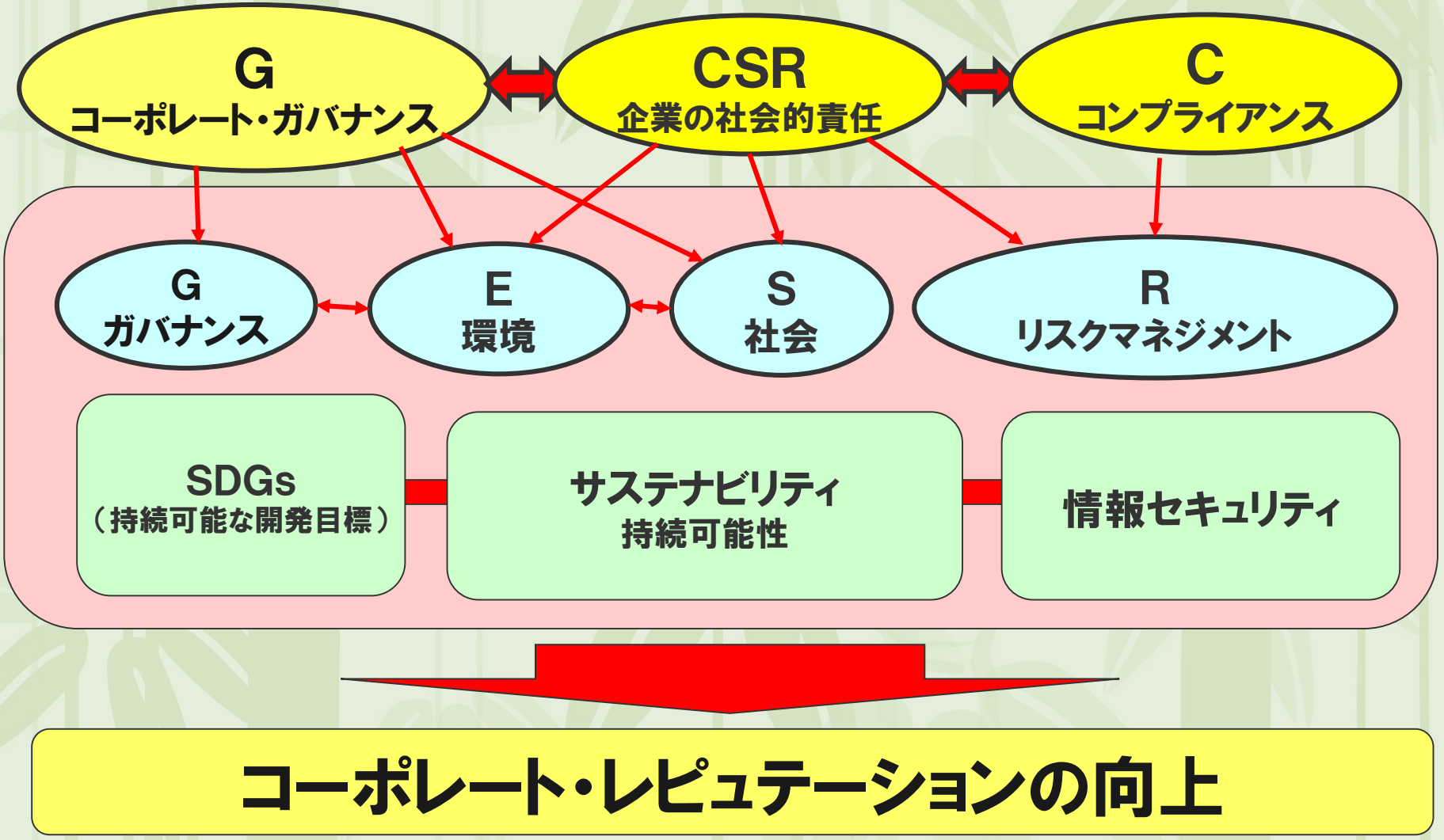
■ そして、**事業継続管理**や環境や経済、社会のバランスを考えて世界中全体が**持続可能への対応としてのサステナビリティ**（sustainability：持続可能性）など、長期的な視点での改革が生まれてきた。

■ これらの結果、「コーポレート・レピュテーション」の向上は、**「ガバナンス・CSR・コンプライアンス」**を実践することである【図2】。

■ 重要なことは、これらの経営改革が**ステークホルダーとの関係性**が強く求められてきていることである。

【出典】 松田貴典　一昨年の研究会発表 「企業社会のガバナンスを考える」より

【図2】 経営改革の階層機能関連図
（主要企業のホームページの企業情報をもとに作成）



コーポレート・レピュテーション向上の経営改革

■ コーポレート・レピュテーションの向上活動は、CSR、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスなどの企業活動を包含した経営改革が重要であり、「経済価値」「社会価値」「組織価値」を高めていく経営改革でもある。

■ CSRは、主として環境価値や社会価値におき、コーポレート・ガバナンスは経営トップの行為を規律する仕組みである内部統制の確立とコンプライアンスが、組織価値を高める大きな要素となる。

■ コーポレート・レピュテーションのマネジメントには、その企業がコーポレート・レピュテーションを向上させるために、最も強い影響をもつ「ドライバー（中核的機能要因）」を見つけださなければならない。

そのドライバーは、BSC（Balanced Scorecard：バランスト・スコアカード）による業績評価システム」の4つの視点【図3】をベースに改革することが効果的である。BSCは無形資産を可視化し、コーポレート・レピュテーションの向上ができる有効な手法である。

コーポレート・レピュテーション向上の経営改革

■ コーポレート・レピュテーションの向上活動は、CSR、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスなどの企業活動を包含した経営改革が重要であり、「経済価値」「社会価値」「組織価値」を高めていく経営改革でもある。

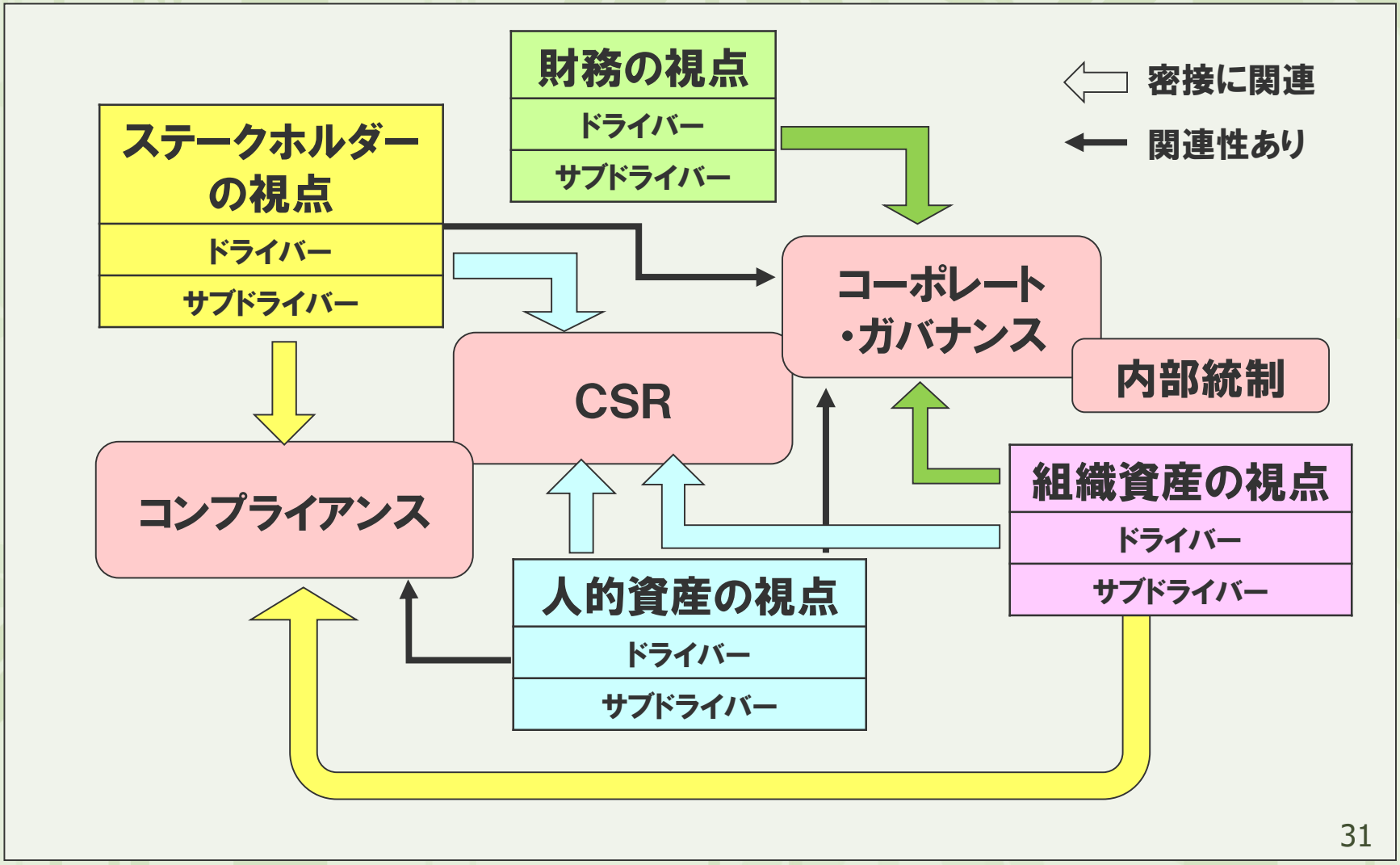
■ CSRは、主として環境価値や社会価値におき、コーポレート・ガバナンスは経営トップの行為を規律する仕組みである内部統制の確立とコンプライアンスが、組織価値を高める大きな要素となる。

■ コーポレート・レピュテーションのマネジメントには、その企業がコーポレート・レピュテーションを向上させるために、最も強い影響をもつ「ドライバー（中核的機能要因）」を見つけださなければならない。
そのドライバーは、BSCをベースに改革することが、有効である。また、コーポレート・レピュテーションの向上のためのBSCは、無形資産を可視化しができる有効な手法である。

■ コーポレートレピュテーションの向上は、CSR、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスと密接に関係する定量的な視点となる「財務の視点」、定性的な視点となる「ステークホルダーの視点」「人的資産の視点」「組織資産の視点」の4つの視点を設定する【図3】。

【図3】コーポレート・レピュテーションのマネジメント関連

CSR/コーポレート・ガバナンス/コンプライアンスと4つの視点



コーポレート・レピュテーション向上にBSC活用

■ コーポレート・レピュテーションを生み出す源泉はさまざまであり、その価値を財務的に指標のみで測定・管理することは非常に難しい。そこで、コーポレート・レピュテーションを**定量的に評価・管理する手法**としては、Kaplan and Norton[1996]によって開発された「BSC(バランスト・スコアカード balanced scorecard)」が有効である。

そして、米国コンサルティング社は、**「ドライバー(中核的機能要因)」の抽出と選択**による、グローバル企業のコーポレート・レピュテーション評価に活用され高い信頼を得ている(前述)。

■ BSCでは、何らかの形で数量化されるという条件さえ満たせば、**財務指標以外の項目を評価指標**に加えることができる。

(日本総研 【STUDIES】コーポレート・レピュテーション:評価と管理ー無形の資産による企業価値の創造より)

■ バランスト・スコアカードによる**無形の戦略の可視化や内部統制の充実**もまたコーポレート・レピュテーションの向上に有効であることを示唆した。

(コーポレート・レピュテーション 風評被害対策のソルナ株式会社(soluna.co.jp)より)

■ コーポレート・レピュテーションの向上は、自社にとっての最適な**「ドライバー」を抽出・選択し、業績評価指標を設定**して経営改革を実行する。

各視点におけるドライバー及びサブドライバー例（１）

視点	ドライバー	サブドライバー
財務	利益向上	既存顧客維持
		原価低減
		売上向上
	成長性	マーケティングシェアの向上
		新規顧客獲得
		問題解決能力
		売上高成長率の向上

自社に最適なドライバーでのサブドライバーを抽出・選択し、業績評価指標を設定して、経営改革を実行する。

視点	ドライバー	サブドライバー
ステークホルダー	企業構成員満足	報酬の増加
		教育制度の充実
		仕事のやりがい
		透明性のある評価制度
	投資家満足	キャッシュフローの増大
		財務安定性の向上
		ROIの向上
		社会貢献活動の実施
	顧客満足	価格低減
		利便性向上
		顧客企業の価値共創
	業界満足	取引の増加
	社会・非営利団体満足	社会（地域）貢献
		環境対策
		コンプライアンス

各視点におけるドライバー及びサブドライバー例（２）

視点	ドライバー	サブドライバー
人的資産	人的能力	技術力
		独創性
		リーダーシップ
		やる気
		ITケーパビリティ
	事業推進能力	戦略実行能力
		知識共有
		問題解決能力
		企業ルール遵守
		教育制度

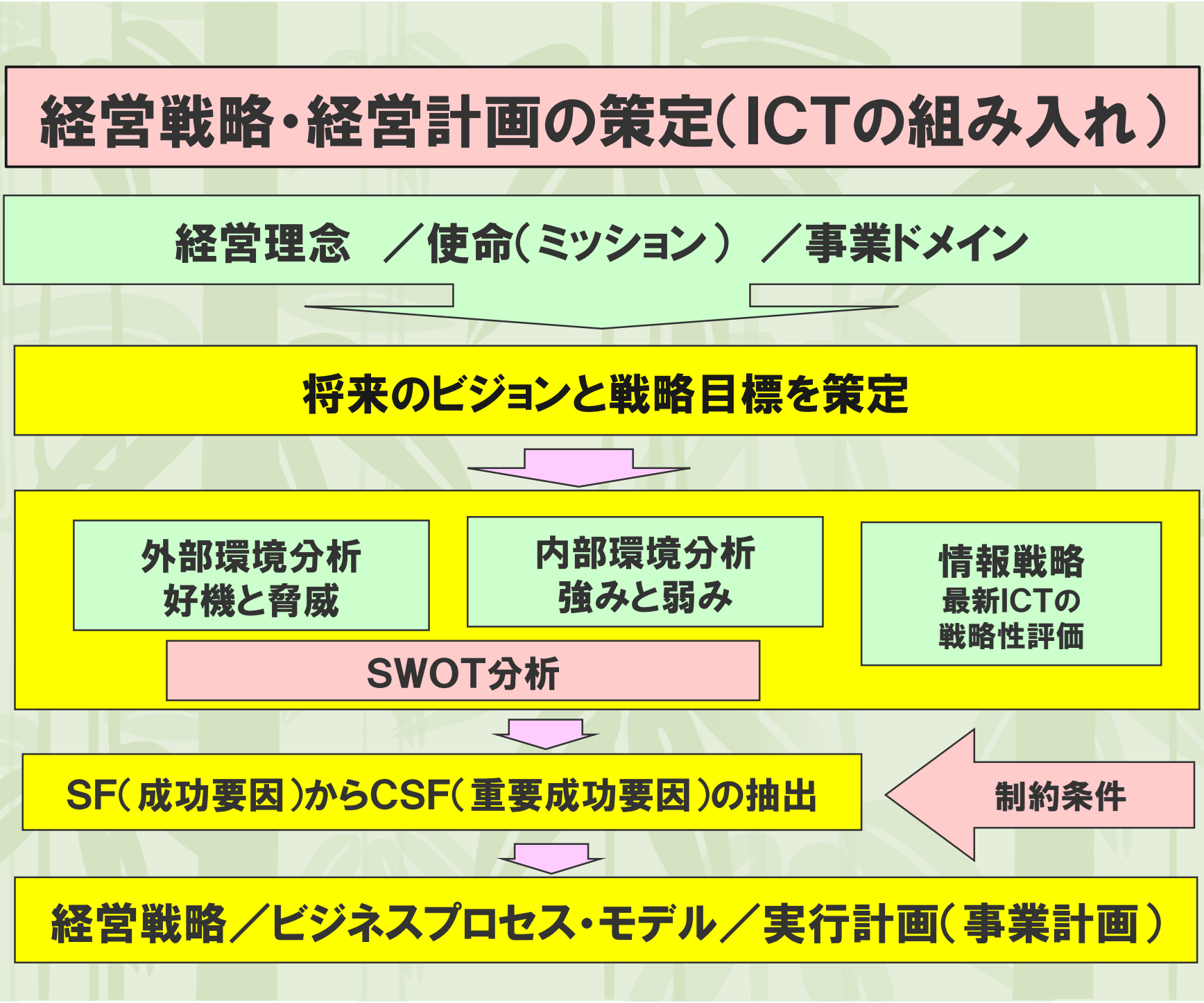
	ドライバー	サブドライバー
組織資産	業務プロセス改善	製造原価低減
		生産性向上
		品質向上 （ミスの削減）
		リサイクル
	製品・サービス イノベーション	新製品・サービスの 開発
		開発に要する期間
		新ライセンス・特許数
		製品の社会貢献度
	ガバナンス 内部統制	社会（地域）貢献
		環境対策
		情報セキュリティ
		コンプライアンス

ＢＳＣ活用の利点と欠点

利点	・業績を財務偏重な捉え方ではなく、「**多面的**」に捉えることができる。 ・多面的な業績と経営効果を「**時間軸**」の視点から評価することができる。 ・**スコアカード**では、**KGI**（Key Goal Indicator：重要目標達成指標）及び**KPI**（Key Performance Indicator:重要業績評価指標）を中心に扱うことができ、財務的な評価だけでなく具体的な目標達成度を評価することができる。 ・**経営戦略（戦略マップ）と連携**させことができる。KGIの設定では、ドライバーである**重要成功要因**（CSF：Critical Success Factor）を見出し決定する。KPIの設定では、サブドライバーである**成功要因（SF）**を見出し決定する。 ・ケイパビリティを明らかにすることができる。 ・有形資産、**無形資産**を戦略マップ内で同時に扱える。
欠点	・**4つの視点**は目的が異なるため簡単に因果関係を明確化することが難しい。 ・マーケティングの要因の全体を、4つの視点の枠組みに配分して**収めきれない**。必ずしもマーケティング要因の全てを見いだせず、KGI及びKPIで全てに指標をカバーできない。（**目標指標管理の限界**） ・**時間軸で評価**することで、時差が発生し、それぞれの項目の因果関係に時差が生じる。 ・どの程度まで項目や目標を小さくすればいいのかが明確でない。

【参考資料】

BSCを活用した経営戦略の策定


経営戦略・経営計画の策定（ICTの組み入れ）
経営理念　／使命（ミッション）　／事業ドメイン
将来のビジョンと戦略目標を策定
外部環境分析
好機と脅威
内部環境分析
強みと弱み
情報戦略
最新ICTの
戦略性評価
SWOT分析
SF（成功要因）からCSF（重要成功要因）の抽出
制約条件
経営戦略／ビジネスプロセス・モデル／実行計画（事業計画）

経営戦略・経営計画策定にBSCの活用

経営戦略・経営計画策定の手順とファクター

- ○ 経営理念・ミッション・事業ドメインの確認
- ○ 将来のビジョンと戦略目標を策定
- ○ 環境分析から環境シナリオの作成
- ○ 企業の内部環境分析　外部環境分析
- ○ 機会・脅威／強み・弱みの抽出と分析
  （SWOT分析）
- ○ 企業のあるべき将来像の探索
  （成功要因から重要成功要因の抽出）
- ○ ビジネスプロセス・モデルと組織の設計
- ○ 経営戦略の策定
- ○ 経営計画（中長期経営計画）の策定
- ○ アクションプラン（実行計画）と数値目標

BSCを活用

○ビジョン・戦略の策定
○視点の洗い出し
○外部環境分析、内部環境分析、SWOT分析に基づい実行すべき成功要因の洗い出し

○戦略マップ・制約条件（投資、ICT等）から重要成功要因を抽出し業務プロセスを設計
○経営戦略を策定する
○目標となるKGI、KPIの設定

経営戦略・経営計画策定へのBSC活用ステップ

■ BSCは、**業績評価システム**から出発し、現在では、**経営情報システム**として発展した後、**戦略的経営システム**として位置付けられるように**進化**している。

ステップ1：ビジョンと戦略の策定

ビジョンは現在から将来に向けた**あるべき姿への目標**であり、戦略は目標の**実現に向けた道程（道筋）**である。

ステップ2：戦略から実現する**4つの視点**の洗い出し

外部環境分析から「**好機と脅威**」、企業内部分析から「**強みと弱み**」を洗い出し、**SWOT分析から成功要因を**洗いだして視点の設定を行う。

ステップ3：戦略マップの作成と戦略目標の設定

それぞれの視点で、何をどのように実行すべきか、成功要因から「目的と手段」を明確にして因果関係とその道筋として「**戦略マップ**」の作成を行う。

ステップ4：重要成功要因の洗い出し

戦略目標を確実に実現するために、**制約条件（予算、組織能力、ICT動向、法規制等）**のもとに**重要成功要因**の洗い出しをおこなう。

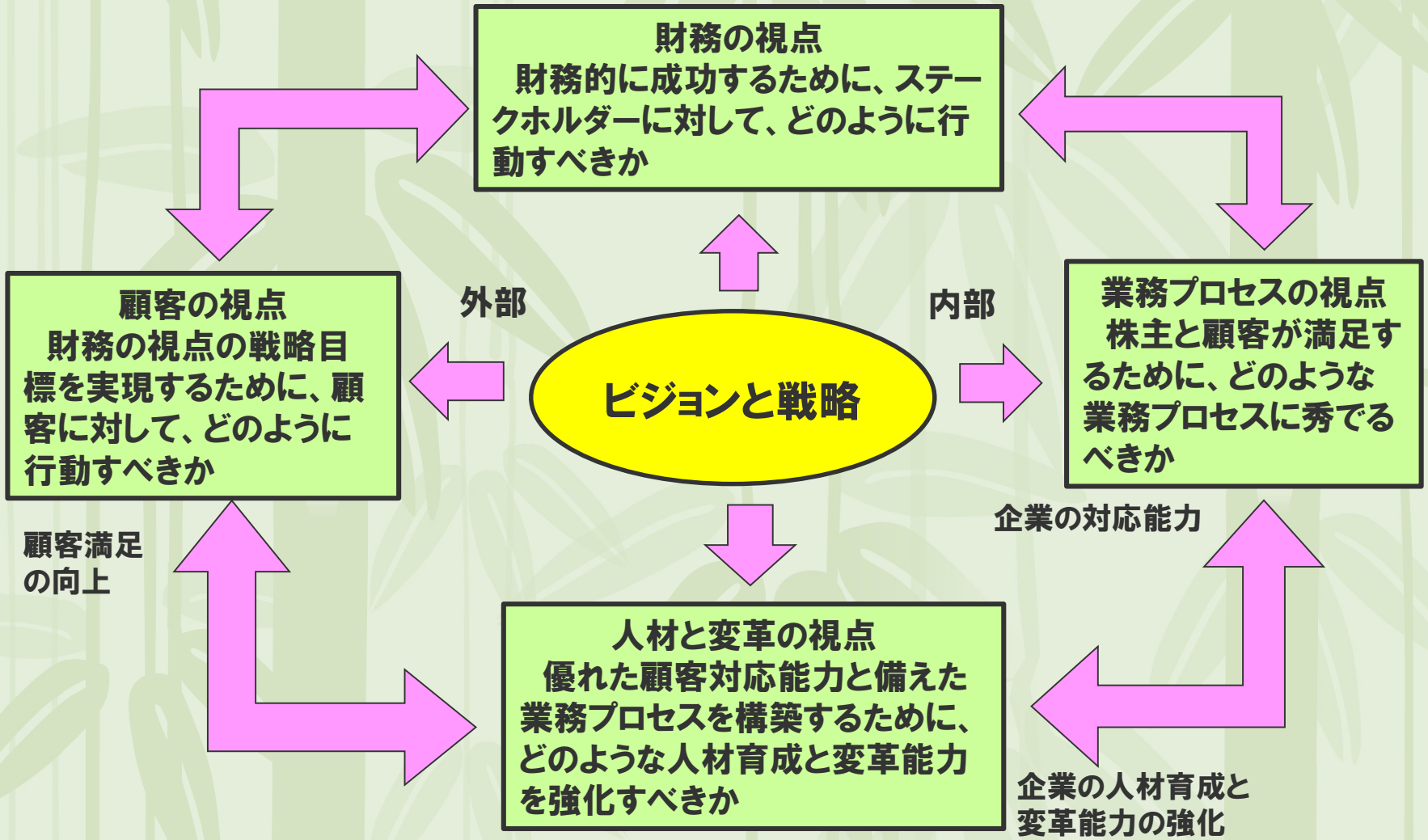
ステップ5：**業績評価指標**の設定

ステップ6：**ターゲット（数値目標**の設定）

ステップ7：**アクションプラン**（実行計画）の作成

参考文献：吉川武男著「［決定版］バランス スコアカード」生産性出版 2013 改訂版　筆者が一部改訂し作成

【図4】 企業経営におけるBSCの典型的4つの視点



出典：吉川武男著「［決定版］ バランス・スコアカード」 生産性出版 2016

【事例】サウスウエスト航空会社のバランス・スコアカード

【参考文献】吉川武男著「バランス・スコアカード」から転載

視点	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	ターゲット（数値目標）	アクションプラン（実効施策）
財務の視点	利益性	市場の評価	株価	30%	低コスト売上増大
	低コスト	少ない機種	飛行機のリース・コスト	20%ダウン	
	売上拡大	顧客の拡大	1座席当たり売上高	10%アップ	
顧客の視点	定刻の離着陸	スケジュールを守る	定刻の離着陸率	30分以内	業務品質管理と顧客定着率アップのプログラム開発
	低価格	常連客の確保	顧客定着率	90%以上	
人材と変革の視点	実働時間のアップ	時間の厳守	定刻着陸率	90%以上	サイクルタイムの定着化
			定刻離陸率	90%以上	
業務プロセスの視点	地上クルーチーククク	従業員のモチベーション	地上クルーの持ち株率	第1年度70% 第3年度90% 第5年度100%	ストックオプション 地上クルーの教育訓練
		教育	地上クルーの教育訓練度	年4回	

【出典】A Balanced Scorecard Collaborative Net Conference を参考に吉川武男が作成

コーポレート・レピュテーションの資産性を考える

櫻井通晴著「コーポレート・レピュテーション」から

コーポレートレ・ピュテーションの資産性（１）

■　会計ルールでは、コーポレート・レピュテーションの向上に向けた事業活動を**費用**として処理することを求めている。

■　しかし、チャールズ・J・フォンブラン、セス・B・M・ファン・リールは、**レピュテーションを企業の資産**として捉えた上で、企業資産をいかに構築し、管理するかという視点から検証を行っている。

　レピュテーションが**財務的価値を創造**し、その価値が好意的なステークホルダーに**推奨**をもたらし、**投資家をひきつけ**、**財務的価値の向上**につながる。この効果を通じて、ステークホルダーによる、**認知、保証、支持が財務的価値を創出する**（**レピュテーション価値サイクル**）[2]。

■　ブランドやコーポレート・レピュテーションは知的活動とともに、多くの消費者の評価で生み出される。そこで、**櫻井は、**コーポレート・レピュテーションは**インタジブルズ（無形資産）としている。**

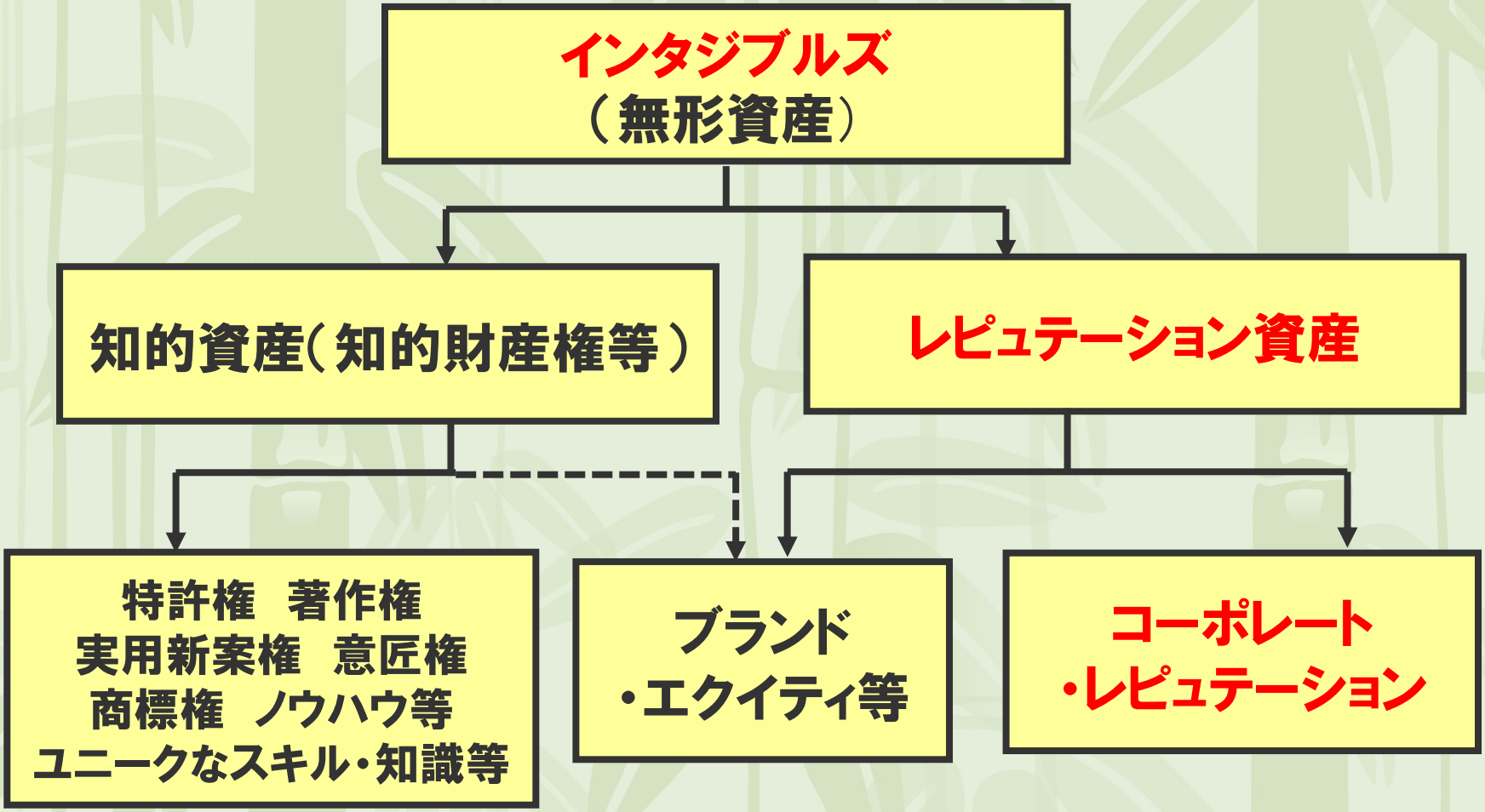
■　**IAS（国際会計基準）では、無形資産を「物理的実体のない識別可能な非貨幣性資産」と定義し、備えるべき要素**として**①識別可能性、②支配、③将来の経済的便益**の3つを挙げている。コーポレート・レピュテーションは、識別可能性は乏しいが、企業に**キャッシュフローをもたらし、将来の経済的便益がある無形資産**と言える。（後述の「参考資料」を参照）

コーポレートレ・ピュテーションの資産性（２）

- 櫻井はコーポレート・レピュテーションは、インタンジブルズ（無形資産）の一つとし、インタンジブルズを、大きく「知的資産」と「レピュテーション資産」に分類している［1］（図５）。
- 知的資産である知的財産権は、所有と譲渡【注１】が可能であり、法的保護を受ける無形の財産的権利である。知的財産権には特許権や著作権、意匠権のほか、営業上の標識となる標章などがある。また、不正競争防止法で保護される事業活動に有用な技術上・営業上の「営業秘密」等【注２】がある。
- 無形資産には、①企業が支配管理できない、②切り離して譲渡できない、③将来の経済的便益を予測したり価値の減少を決定することができないなどのレピュテーション資産等がある。
- ブランド（ブランド・エクイティ：ブランドが持つ資産的価値）は、しばしば、知的資産と位置付けられることがあるが、企業のIRや広報活動等により、消費者が描くイメージにより評価されて生み出される。知的資産としての要素をもつが、レピュテーション資産としての要素機能が高い。

【注１】 例外あり、著作者人格権は譲渡不能
【注２】 ノウハウや顧客リスト、トレードシークレットなど

【図5】 インタンジブルズとコーポレート・レピュテーション



出典：櫻井通晴著 「コーポレート・レピュテーション」 中央経済社

コーポレート・レピュテーションとブランド

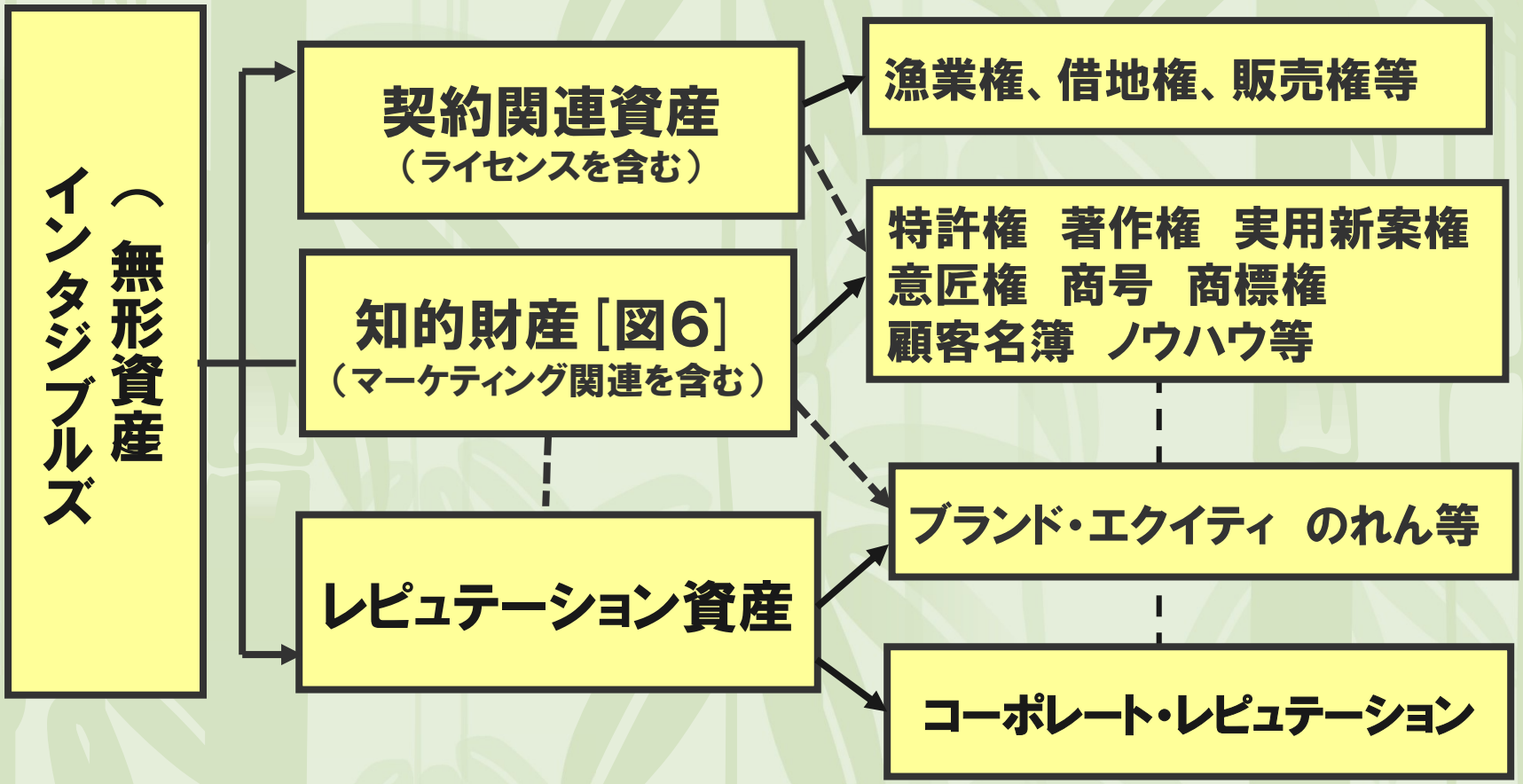
コーポレート・レピュテーションとブランドは無形の資産でありレピュテーション資産でもある。類似した要素が多いが、マネジメントの評価の主体や主たる目的(**ブランド：差別化、コーポレート・レピュテーション：競争優位**)によって異なる。また、ブランドは**知的資産**としての要素も持つ。

分類項目	ブランド	コーポレート・レピュテーション
評価の主体	消費者	ステークホルダー
評価の対象	商品・サービス	経営者・従業員の行動
評価の内容	商標・商号、サービスマークによる「品質」や「イメージ」	ステークホルダーの反応、企業イメージ、好感度等
資産性	譲渡可能な無形資産	譲渡不能
向上施策	主に広告・宣伝	IR,広報、経営姿勢など、地道な努力による、過去・現在・未来への行動

参考文献：櫻井通晴著 「コーポレート・レピュテーション」 中央経済社を参考に筆者作成

インタジブルズ（無形資産）体系例

櫻井通晴氏の「インタジブルズ」を参考に、筆者が無形資産の体系整理



【参考文献】 櫻井通晴著 「コーポレート・レピュテーション」 中央経済社　筆者が作成

［図6］　知的財産権の分類（■：産業財産権で特許庁管轄）

知的財産権　無体財産	知的創造物 （創作意欲を促進）	■ 特許権（特許法）		発明を保護(情報ではソフトウェア特許等）
		■ 実用新案権（実用新案法）		物品の形状等の考案を保護
		回路配置利用権 （半導体集積回路の回路配置に関する法律）		半導体回路配置の利用を保護
		■ 意匠権（意匠法）		物品のデザインの保護
		著作権（広義）	著作者の権利	著作権（狭義）	複製権、口述権、頒布権他
				著作者人格権	同一性保持権ほか
			著作隣接者の権利	著作隣接者権	実演家、レコード製作者他
		育成者権（種苗法）		植物の新品種の保護
		営業秘密 （不正競争防止法）		事業活動に有用な、技術上・営業上の機密情報の保護：ノウハウや顧客リスト等を保護
	営業上標識 （信用の維持）	■ 商標権（商標法）		商標・サービスマークの保護
		商号権（会社法，商法）		商号の保護
		商品等表示、商品形態 （不正競争防止法）		事業活動における不正競争行為からの保護：混同惹起行為，著名表示冒用行為，模造品・海賊版の輸入販売，ドメイン名の不正使用等
		地理的表示（GI）保護制度 （特定農林水産物の名称の保護に関する法律）		品質、社会的評価その他の確立した特定が主として産地と結びついている産品の名称を保護 （例） 但馬牛、夕張メロン、神戸ビーフ等 （例） 壱岐、球磨。薩摩等。清酒：日本酒、灘五郷、山形等。ぶどう酒：山形、北海道。
		地理的表示（GI） （酒税の保全及び酒類業組合等に関する法律）		

無形資産関連の「のれん」について

■　コーポレート・レピュテーションに関連して問われる「**のれん**」がある。本来の意味は、商家の屋号などの垂れ幕である。「**店の格式や信用**」を表わすようになった。多年の営業から生じる老舗として**無形の資産的価値**をさす。

■　企業会計における「**のれん**」は、**企業がM＆A（買収・合併）で支払った金額のうち、買収先企業（被承継企業）の純資産を上回った差額**のことである。そして、被承継企業の信用力、ブランドイメージや技術力、組織力、情報技術力等の企業の知名度やブランド的価値である**無形の資産価値**を表しており、企業の「**超過収益力**（企業の長年の経営で得られた従業員の質・能力や取引先との力関係等で、測れない潜在的無形の価値）」を表わす。

■　**日本の会計基準**では、「**のれん**」の取り扱いについて、**無形固定資産**に計上し、**20年以内**のその効果の及ぶ期間にわたって、定額法その他の合理的な方法により規則的に償却する。ただし、のれんの金額に重要性が乏しい場合には、当該のれんが生じた事業年度の「販売費および一般管理費」として処理することができる。

（出典：企業会計基準第 21 号「 企業結合に関する会計基準」）。

■　国際的な会計基準 (IFRS) では、「のれん」は**償却しない**ことになっており、何らかの理由で、「のれん」の**価値が著しく低下した際のみ、減損処理**が認められいる。

【事例】「のれん」に傷がついた東芝の欠損

■　東芝は、2017年2月14日に、米原子力事業の「**のれん代**」として7125億円の減損処理を行うと発表した。大幅な減損を計上することで2017年3月期通期の連結業績は、最終損益が3900億円の赤字となる見通し。「**市場の信頼**」を大きく失う結果となった。

（出典：日本経済　2017年2月22日付）

■　東芝、は2006年10月にWHを買収したが、三菱重工業や米GE（ゼネラル・エレクトリック）など日米4社の争奪戦の結果、買収額は約54億ドルに上昇、買収額とWHの純資産額との差額（のれん）は約3,500億円にもなった。M&Aなどの際の、買収額と純資産額の差である「のれん」は、バランスシート上では無形固定資産として計上する。「**のれん**」と**商標権や特許権などの資産と異なる**。**日本の会計基準**では「のれん」は買収コストの一つという考え方で、**20年間で均等に償却**する。「のれん」を償却するのは日米欧では**日本だけ**である。

国際会計基準（IFRS）では、「のれん」は計上しない。買収先の減損テストを毎年行い、収益力が低下すれば一括で減損処理をする。M&Aが一般的になるにつれ、「のれん」を抱えている企業が増えており、資産規模に比べて多額の「のれん」がある場合、**一気に巨額の損失が出る懸念**もある。

（出典：読売新聞　平成29年（2017年）4月2日付）

【事例】 日本郵政巨額の損失「トールののれん代」

日本郵政は2017年3月期の連結決算で、4003億円という巨額の減損処理を行い、07年10月の郵政民営化後初めて最終損益が400億円の赤字に転落する。従来予想は3200億円の黒字だったが、15年に6200億円で買収した豪州の物流大手トール・ホールディングスの業績が振るわず、会社の資産価値を切り下げる減損処理をする必要に迫られたことが要因だ。トールは日本郵政傘下の日本郵便の子会社になっており、日本郵政の孫会社だ。

買収先の純資産と買収価格の差は、「のれん代」と呼ばれる。当初、のれん代は5300億円に達した。日本郵便は20年かけて**トールののれん代**を年間200億円ずつ償却していく方針だったが、16年末時点で**のれん代は3860億円に上っている**。期待したほど収益が上がらないため、全額の減損を余儀なくされた。

【注】トールは1888年の創業で、本社はメルボルンにある。アジア・太平洋を中心に世界50カ国・地域に1200拠点を展開し、従業員は4万人を数える。企業向けサービスに強みを持つ総合物流企業という触れ込みだった。

（出典： ニュースサイトで読む）
https://bizjournal.jp/2017/05/post_18922.html 2019.7.10

参考資料

無形資産の定義と会計処理

わが国の無形資産の評価と会計処理

IFRS（国際財務報告基準）での認識と取得

日本の無形資産の定義

■　今日、**経営面からの無形資産（Intangibles）**の重要性は、非常に高まっている。また、ICT（情報通信技術）の進展により、人的資源や知的資源を中心とした戦略へのパラダイムシフトが起こっている。

■　無形資産は、一般的には、有形資産に対する用語である。日本の会計制度の資産の分類から言えば、有形固定資産に対する無形固定資産という。

■　無形資産には、①法律上において権利を有するもの、②事実上の経済価値を認められた超過収益力の源泉の二つがある。

■　しかし、日本では、ソフトウェアや企業結合により受け入れられた無形資産を除き、**一般的な定義を明示したものはない**。

【注】ソフトウェアについては、自社利用のうち、自己創設のソフトウェアであっても将来の**収益が確実に得られる場合や費用削減が確実に実現できると認められる場合**には、資産計上することができる。

会計概念からの無形資産

■　会計概念（会計処理の必要性からの定義）では、有形資産の対する無形資産を形のない、識別可能や貨幣性資産以外（非貨幣性資産）のものをさして、広く取り扱っている。

　具体的には、①特許、実用新案、意匠、著作物（ソフトウェア、著書、映画等）等の知的財産権のほか、営業上の商標・サービスマーク、商号、ドメイン名、顧客名簿リスト、ノウハウ等の知的財産権法の保護をうけるもの、②のれん、ブランド等、③漁業権、独占販売権、借地権、電話債券等の契約関連資産等に分類できる。

■　無形資産の会計的な取扱いは、**オフバランス**項目として処理されている。

■　無形資産がもたらす将来への経済的価値への可能性は、不確実なもとでみなされている。

【注】**IAS（国際会計基準）**では、無形資産を「物理的実体のない識別可能な非貨幣性資産」と定義し、備えるべき要素として**①識別可能性、②支配、③将来の経済的便益**の3つを挙げている（後述）。

無形資産の評価と会計処理の基本（１）

■ 「無形資産（Intangibles）」に関する会計基準について

① 無形資産全体を対象にした会計基準はない。

② 「企業会計原則」で、無形資産の貸借対照表における評価を定めている。

③ 「企業結合」により受け入れた無形資産は「企業統合に関する会計基準」を定めている。

④ 研究費やソフトウェア開発費に関しては「研究開発等に係る会計基準」がある。

■ IFRS（国際財務報告基準）

① 無形資産の会計処理及び開示一般については、IAS（国際会計基準）第38号で定めている。

② 企業結合により受け入れた無形資産については、「企業統合」により定められている（後述の「参考資料」を参照）。

無形資産の評価と会計処理の基本（２）

■ 企業価値を高める無形資産の重要性が言われているが、実際に有価証券報告書には、無形資産の割合は少なく、知的財産権の多くは、B/S（貸借対照表）上に計上されていないのが現状である。

■ 「企業価値を高める無形資産」という場合での価値の評価は

＝ 「株式時価総額」 － 「帳簿上の株主資本」

■ 特許権等の知的財産権は、B/Sの「無形固定資産の部」で、「特許権」などとして計上される。

その評価方法は、原則

「取得原価＋付随費用（出願費用、登録費用等）」である。

この場合の取得金額は、どのようにして取得したかにより、評価と会計処理は大きく異なる。

無形資産の取得の会計処理(１)

無形資産を取得した場合には、以下、その資産をどのようにして取得されたかにより異なる。
①自社で研究開発等(自己創設)で無形資産を取得した場合
②企業結合(Ｍ＆Ａや企業合併等)により無形資産を取得した場合
③外部から無形資産を購入した場合、が挙げられる。

１．自社で研究開発等(自己創設)の無形資産

■　取得原価は、原則ゼロ(０)となる

・特許等で取得のための研究開発は、発生時に研究開発費としてすべて費用処理することが原則。大企業では、特許権等を資産計上することはほとんどない。その理由として、
・付随費用は、資産計上できるが非常に少額でもあり、金額の重要性や事務の煩雑さから費用処理することが通常である、
・特許資産が終わるまで、権利化できるかどうか確定できない、
・研究開発がどこまで成功するか保証もないなど。

無形資産の取得の会計処理(２)

２．企業結合(企業合併や企業買収等)による無形資産

■　企業結合の取得原価(対価)を分配した価額が割り当てられる。

・企業結合にける取得原価分配は、取得原価主義に基づくものであるが、実際は時価評価に近いものとなる

・**取得原価分配(PPA:Purchase　Price　Allocation)**では、特許権の**時価**を基礎として配分する。企業統合が完了後**1年以内**。

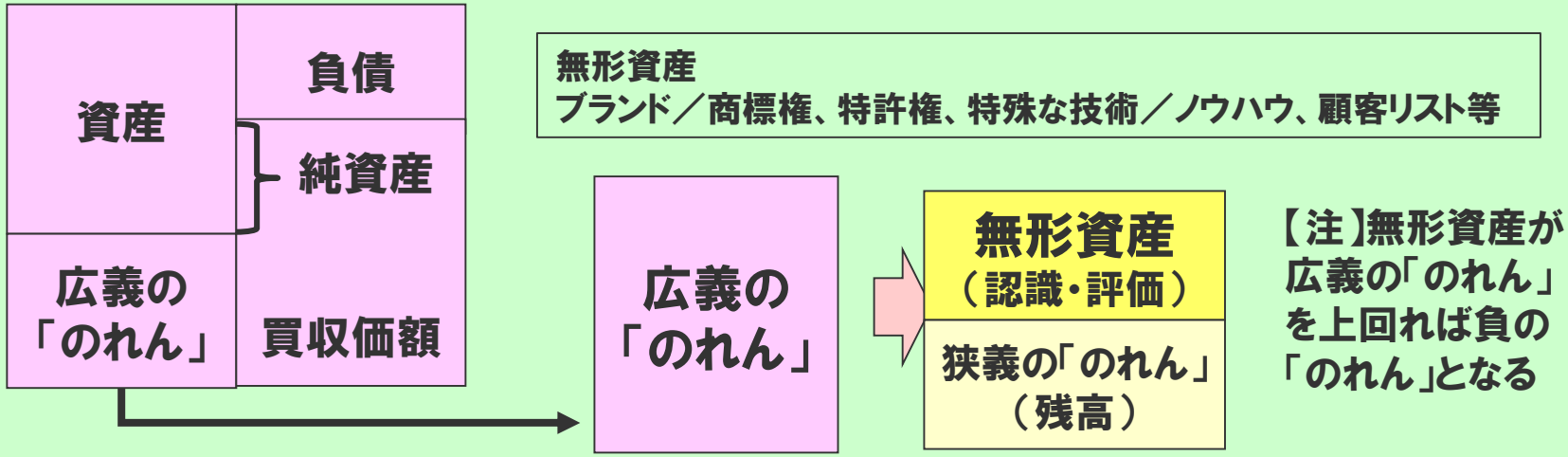
【注】企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」

　取得原価は、被取得企業から受け入れた資産及び引き受けた負債のうち企業結合日時点 において識別可能なもの(識別可能資産及び負債)の企業結合日時点の時価を基礎として、 当該資産及び負債に対して企業結合日以後１年以内に配分する。

　受け入れた資産に法律上の権利など分離して譲渡可能な無形資産が含まれる場合には、 当該無形資産は識別可能なものとして取り扱う。

■ PPA（Purchase Price Allocation）

- **企業の合併・買収を行なった場合、取得した被合併・買収会社の資産・負債の全てを公正価値（時価）にて評価し、自社の連結財務諸表に取り込むこと**である。
- 有形資産・無形資産を公正価値にて評価し、最後に残った部分を**「のれん」**に計上する。
- 特に、留意すべきことは、オフバランスとなっている無形資産についても計上する必要がある。
- 2010年の企業結合基準等の改正で必須となった。



無形資産の取得の会計処理(３)

３．外部から取得の無形資産

■ 「購入価額＋付随費用」が資産計上される。

・企業結合以外で外部から購入した無形資産は、有形固定資産と同様に、購入に支払われた購入金額と付属費用が「取得原価」として認識される。

・通常の取引の場合には、購入金額は購入企業が評価した「時価」となる。もし、客観的な時価とかけはなれた金額で購入や売却をしている場合には、寄付金とされることにもなる。

■ 無形固定資産として減価償却を行うことになる（特許権）

・原則としてその耐用年数は8年となるが、特許技術の利用権の存続期間が耐用年数の8年に満たない場合には、その存続期間をもとに定額法にて減価償却を行うことになる。

・毎月の特許使用料は減価償却という概念はない。ただし、契約一時金と使用料の場合には、一時金は資産計上する。

ソフトウェア開発の目的と会計処理の基本

ソフトウェアの開発の目的には、自社で利用するか、市場で販売するか、受託開発がある。以下、会計処理の基本である

1．受注開発のソフトウェア

工事完成基準を採用している場合には、売上計上前の受注開発のソフトウェアの開発費用が棚卸資産として計上する。

2．市場販売目的のソフトウェア

市場販売目的で開発されたソフトウェアの製品マスターは、開発仕掛品及び完成品（購入によるものを含む）ともに無形固定資産として計上する。

これにともない、市場販売目的のソフトウェア製品及び仕掛品については、棚卸資産として計上する。

3．自社利用のソフトウェア

自社利用のソフトウェアについては、将来の収益獲得又は費用削減が確実と認められる場合に無形固定資産として計上する。

無形資産の減価償却

■ 無形固定資産には減価償却ができる資産と減価償却ができない資産がある。

・減価償却資産　　特許権、商標権、ソフトウェア等
・非減価償却資産　借地権、電話加入権等

■ 資産計上された知的財産権の**減価償却は定額法**で実施する。償却期間（耐用年数）は資産の種類で異なるが、主な知的財産権は以下である。（参照：減価償却資産の耐用年数等に関する省令）

・**特許権は8年、商標権は10年、実用新案権は5年、意匠権は7年**。更新をしなければその時点で権利は消滅する。
・ソフトウェアは利用目的に応じて、**3年と5年**
複写して販売するための原本/研究開発用のもの：**5年**
その他のもの：**3年**

IFRS（国際財務報告基準）

IASB（国際会計基準審議会：International Accounting Standards Board）が策定する会計基準

IAS（国際会計基準：International Accounting Standards）
IASBの前身である国際会計基準委員会（IASC）によって設定された会計基準

無形資産の定義と備えるべき要素

IFRSにおいて、無形資産の会計処理及び開示一般についてIAS(国際会計基準)の第38号で定めており、企業結合については、受け入れた資産について、IFRS第3号で「企業結合」で定めている。

1．無形資産の定義

「**資産**」とは、「過去の事象の結果として、企業が支配、且つ、将来の経済的便益が企業に流入することが期される資源」と定義し、「**無形資産**」を「**物理的実体のない識別可能ない非貨幣性資産**」と定義し、備えるべき要素として、以下の3つを挙げている。

①識別可能性、②支配、③将来の経済的便益

識別可能性では、「**分離可能**」であること、**契約やその他の法的権利から生じている**こと。また、無形資産と「のれん」を区別する上で重要となる。なお、**識別可能性のあるものが「無形資産」**で、識別可能性のないものを「**のれん**」として分類している。

また、「**支配**」とは、将来の経済的便益を確保する能力をもち、且つ、他者による便益の利用を制限する能力

無形資産の認識要件

2. 認識要件

無形資産の定義を充足しても、実際に無形資産として認識するための要件がある。

将来の経済的便益の可能性については、可能性の高くないものまで、認識をもとめることは誤解をまねく情報提供となることから、一定の発生可能性が求められる。また、信頼をもって測定可能であることの必要である。

① 経済的便益をもたらす**蓋然性**（実現の確率）

資産に起因する、期待される将来の経済的便益が企業に流入する可能性が高いこと

② 取得原価の**信頼性**

資産の取得原価は信頼性をもって測定できること

■ 「無形資産」は、定義と認識要件が満たされたもの

取得形態別の認識

無形資産の取得として以下がある。

①個別購入による取得、②企業結合による取得、③自己創設による取得

1．外部から購入による取得

■　通常無形資産の支払価額は、経済的便益をもたらす**蓋然性**の要件はある。

■　無形資産の個別購入は、分離して譲渡されることから、**識別可能性**がある。

■　**対価をもって取得**されたものは、蓋然性はある。また、測定可能性もある。

■　**外部から個別に購入**したものは、認識に必要な要件はある

■　研究活動の成果の購入は、経済的便益の蓋然性はない

【注】 蓋然性：実際に起こるか否かの確実さ、確率的な概念

企業結合による無形資産の取得

2．企業結合による取得

■　法的権利または分離可能な無形資産は、「のれん」と識別しなければならない。

■　無形資産から公正価値の発生可能性は反映されている。

■　経済的便益をもたらす蓋然性の要件は満たされている。

将来の経済的便益をもたらす不確実性が**時価に反映**されていることから

「のれん」と別に認識するにあたって、十分に信頼性をもって測定できるとしている。

企業又は事業の取得原価が特定され、この取得原価から識別可能資産と負債に配分される手続きがとられることから、測定可能があるとしている。

自己創設による無形資産の取得（１）

３．自己創設による取得

①　社内研究開発費

■　研究開発から生じた無形資産は**認識してはならない**とされている（IAS第３８号）

■　しかし、開発から生じた無形資産が、以下の**６つの要件が立証できる場合**には、認識しなければならない

(1) 使用又は売却できるように無形資産を完成させることの、技術上の実行可能性
(2) 無形資産を完成させ、さらにそれを使用又は売却するという企業の意図
(3) 無形資産を使用又は売却できる能力
(4) 無形資産が蓋然性の高い将来の経済的便益を創出する方法（次のいずれか）
　①無形資産による産出物の市場の存在
　②無形資産それ自体の市場の存在
　③無形資産を内部で使用する予定である場合には、無形資産の有用性
(5) 無形資産の開発を完成させ、さらにそれを使用又は売却するために必要となる、適切な技術上、財務上及びその他の資源の利用可能性
(6) 開発期間中の無形資産に起因する支出を、信頼性をもって測定できる能力

自己創設による無形資産の取得（２）

②　その他の自己創設無形資産の取扱い

■　IAS第38号では、外部取得無形資産と自己創設の無形資産に関する定めにはどのような差異も存在すべきではなく、自己創設無形資産であっても、それが無形資産の定義に該当し、認識要件を満たす場合には、認識すべきであるとする考え方である。

■　ただ、IAS第38号では、自己創設無形資産を資産に計上可能であるか判断するに当たり、無形資産の一般的な定義および認識要件に加えて、自己創設無形資産に関する特別な認識要件を定めており（上述の「6要件」）、これにより実務上計上されている自己創設無形資産は、開発費、ソフトウエア、ウェブサイト関連費用にとどまっている。

■　なお、IAS第38号では、自己創設のれんや、内部で創出される、ブランド、題字、出版表題、顧客名簿および実質的にこれらに類似する項目などについては個別に無形資産から排除する定めを置いている。

【引用文献】

森さやか著 「「無形資産に関する論点の整理」について」 企業会計ナビ　新日本有限責任監査法人
https://www.shinnihon.or.jp/corporate-accounting/commentary/software/2010-05-12-01.html

【注】

筆者は、Balanced Scorecard (BSC) を「バランスト・スコアカード」と記述している。吉川武男氏の著書を参考、引用している場合には、「バランス・スコアカード」と記述する。同義である。

【参考／引用文献】

[1] 櫻井通晴著「コーポレート・レピュテーション」中央経済社 2005
[2] チャールズ・J・フォンブラウン／セス・B・M・ファン・リール著 花巻靖仁監訳
「コーポレート・レピュテーション」 東洋経済 2005
[3] 松田貴典編著 芝隆 辻野武 城順平 金子清美 黒木啓良 著
「コーポレート・レピュテーション戦略 信頼される企業にむけて」工業調査会 2007
[4] テリー・ハミングトン著 櫻井通晴／伊藤和憲／大柳康司監訳
「コーポレート・レピュテーション 測定と管理」ダイヤモンド社 2005
[5] 吉川武男著 「[決定版] バランス・スコアカード」生産性出版 2016
[6] IPFBiz「知的財産権のBS資産計上について」
http://ipfbiz.com/archives/4845122.html 2018.9.10
[7] M&Aonline「PPA」
https://maonline.jp/articles/ppa0372 2018.9.10
[8] 森さやか著「無形資産に関する論点の整理」について」
「企業会計ナビ」新日本有限責任監査法人
https://www.shinnihon.or.jp/corporate-accounting/commentary/software/2010-05-12-01.htmldf
[9] 田邊朋子著「IFRS及ISAの解説」 会計・監査ジャーナル No646 2009
[10] 企業会計制度委員会「研究開発費及びソフトウェアの会計処理に関する実務指針」平成11年4月1日以降開始する事業年から適用
[11] 井澤依子著「ソフトウエア制作 会計処理」「企業会計ナビ」
https://www.shinnihon.or.jp/corporate-accounting/commentary/software/2011-04-05.html
[12] 清雄著「ソフトウェア業 会計処理」「業務別会計」「企業会計ナビ」
https://www.shinnihon.or.jp/corporate- accounting/industries/basic/software/2016-11-04-01-01.html