

第7章 現代企業におけるマネジメント職能論の新展開

—ドラッカー実践経営学の特質を踏まえて—

照屋 行雄

キーワード：マネジメント職能、アカウンタビリティ、経営戦略のパラダイム・シフト、インタンジブルズ、自己創設無形資産

1. プロローグ——マネジメント職能論の意義

現代企業は、企業に対する社会の役割期待が大きく変化している状況の中で、組織それ自体の経済的・社会的基盤の安定が強く求められている。その背景には、企業サバイバル時代における市場競争の激化と経営戦略におけるパラダイム(基本的枠組み)の転換が認められる。このような変革期にあっては、現代企業に対する新たな経営職能の導入もしくは開発を探ることが、理論的にも制度的にも必要となる。

本稿では、企業をはじめ組織一般におけるマネジメントの基本的職能を確認するとともに、ドラッカー経営学におけるマネジメント職能論を手がかりに、現代企業を取り巻く経営環境の変化を踏まえて、新たな職能論の展開に焦点を当てて考察する。特にP・F・ドラッカー(Drucker, P. F.)の説く経営管理者の資格と責任および仕事と課題を分析することを通じて、新しい時代の経営職能のあり方を明らかにしたいと思う。

まず、ドラッカー経営学が示すマネジメントの役割とその効果を整理するとともに、企業組織の社会的責任がますます強く認識されるようになった今日におけるマネジメントの本源的職能を明らかにする。ドラッカーのマネジメント論は、経営学のみならず、社会学、会计学、経済学、政治学、心理学、歴史学、生産技術論、果ては未来学と呼ばれる領域まで含む広範囲のもので

ある¹。その中で独自の主張を展開していることがわかる。

ここでは、ドラッカー経営管理論の特質を、幾つかの著書で強調されたところに従い、次の3点に集約して考察することとする。すなわち、第一には、顧客重視の事業目的観である。顧客中心の経営戦略論が、現代企業経営のパラダイム転換の過程で改めて問われている。第二には、意思決定指向のマネジメント論である。適切で迅速な経営意思決定にとって、知識・情報の有効な活用とその合理的な仕組みの構築が基盤とならなければならない。

そして、第三には、企業における人間重視の経営思想である。マネジメントの本質が、組織構成員一人ひとりの生計の確保と生きがいの向上にあるとするのは、実践指向的経営学者ドラッカーの思想であり信念である。そこでは、経営管理者の最も重要な職能は、従業員の強みを発揮させ、弱みを意味なくさせることであるとする。人的資源こそ企業の最大の資産と考え、そのためのマネジメントのあり方を探求するべきであると説く。

2. 組織におけるマネジメントの本質

(1) マネジメントの役割と効果

20世紀に入ってから経営学の通史を紐解くと、前世紀までの企業者（経営者）の「経験」や「勘」による成行管理から、科学的な調査研究や管理者経験の蒸留から導き出された体系的な原則に基づく科学的管理に発展したことが知られる。アメリカのF・W・テイラー（Taylor, F. W.）の提唱した科学的管理法やフランスのJ・H・ファヨール（Fayol, J. H.）が提示した管理過程論がその代表である。

そこでは、企業組織の合理的な管理という概念が確立されるとともに、一般に遵守されるべき管理の原則を探求する試みがなされた。テイラーの科学的管理法では「課業管理」など工場管理の4原則が示され、また、ファヨー

1 ドラッカーの初期の論文をまとめた著書の冒頭で、ドラッカー自身が彼の書く論文が多岐にわたる領域での実務経験を基礎に、多様な研究領域を包摂した内容をもつものであることを明らかにしている（ドラッカー著・清水敏充訳 [1960] p. 3）。

ルの管理過程論では6つの経営職能と14の管理原則が明らかにされた。しかしながら、理論的に精緻化されたマネジメント論あるいは経営職能論は、近代組織論を確立したC・I・バーナード(Barnard, C. I.)やH・A・サイモン(Simon, H. A.)によって成し遂げられたといわれている。

バーナードはマネジメントの職能を、目的をその定義の中に含む組織の存続をはかることにありとし、対内均衡と対外均衡によって構成される組織均衡の達成がマネジメントによってなされなければならないと考える。そこでの組織の定義を、「(公式組織とは)2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系(である)」と規定した(C・I・バーナード、山本・田杉・飯野訳 [1968]、p.76)。

このような組織を構成する要素は、①伝達、②貢献意欲および③共通目的の3つであり、組織が存続するためには有効性(組織目的の達成度)または能率(行為結果の満足度)のいずれかが必要であるという(同上、pp. 85-86)。バーナードは、経営管理者の管理職能を他の人々の組織活動(非管理職能)と区別して、組織を継続的に活動させる専門職務として規定している(同上、p. 226)。

バーナードが規定する本質的な管理の職能は、組織の諸要素に対応して3つの内容により構成されとする。すなわち、①組織伝達の維持、②必要な活動の確保、および③組織目的や目標の定式化の3職能である。それぞれはかなりの程度専門化が可能であるが、基本的には相互依存関係にあるとみなされる(同上、p. 227)。これらの管理職能は、組織の職能的専門化の基礎であるが、全体として組織過程を構成する部分である。

ドラッカーは、その代表的な著書『現代の経営』の序章で、マネジメントの本質と基本職能を明らかにしている。まず、マネジメント(文脈に即して経営管理者と経営職能という2つの意味で使われている)は、あらゆる意思決定と行動において経済的な成果を第一義と規定し、その上で、マネジメントの基本的職能を次の4職能にあると述べている(P・F・ドラッカー著、上田惇生訳 [2006]、pp.8-20)²。

2 ドラッカーは『日本経済新聞』に連載した「私の履歴書」の中で、斯界で「マネジメント」の発明者といわれていることについて問われ、先駆者のF. W. テイラー、M・P・フォレット(Follett, M. P.)、

- ① 事業を目標に基づきマネジメントすること
- ② 企業の経営管理者をマネジメントすること
- ③ 人と仕事を効果的にマネジメントすること
- ④ 事業の現在と未来をマネジメントすること

(2) 企業組織の社会的責任

ドラッカーは、企業の維持もしくは組織維持の職能がマネジメントであると認識し、この立場から実践的で本質的な経営管理の理論や技法を展開している（神戸大学大学院経営学研究室 [1999]、p.711）。ドラッカーのマネジメント論では、「顧客の創造」と「際立つ知識」が事業存続と組織発展の源泉であるとみなす。この観点から、マーケティングとイノベーションを両輪とするマネジメント職能を体系化している（P・F・ドラッカー著、上田惇生訳 [2006]、pp. 46-49）。

一方で、ドラッカーはマネジメントを必要とする企業を、現代社会における経済的・政治的・社会的制度として捉えており、私的企業としてのマネジメントを考察すると同時に、企業と社会との関係についても企業もしくはマネジメントの社会的責任を明確にしている。すなわち、現代においては、社会的制度もしくは社会の機関としての企業の性格に照らし、企業とその経営管理者は大きな社会的責任を課されることになったのである。

その社会的責任は、私有財産に伴う伝統的な責任をはるかに超える、まったく異質の新しい責任である。もはや、社会性や公共性から生ずるマネジメントの職能や責任を回避することはできない。従って、現代企業の経営管理者は、次のような重大な社会的責任を遂行しなければならないとするのが、ドラッカーの主張である（同上、pp. 265-266）。

- ① 公益に責任をもつべきこと
- ② 自らの行動を倫理的基準に従わせるべきこと
- ③ 公共の福祉や個人の自由を害する可能性があるときには、自らの私益

A. ドッドをあげて彼らを発明者とし、自らはマネジメントの重要な一側面について斬新な洞察を加えたに過ぎないと語っている（F・W・テイラー、牧野洋訳[2005]、pp. 130-131）。

と権限に制約を加えるべきこと

次に、ドラッカーは、マネジメントの職能もしくはそれを遂行する経営管理者の社会的責任について、その範囲を明らかにしている。すなわち、マネジメントの社会的責任は、まず企業に対して負う責任から派生するもので、それは「社会から企業に対しなされている要求を、企業の目標の実現に直接影響を与えるものとしてとらえること」であるとする。具体的には、「自らの行動の自由に対する脅威や制約となるそれらの要求を、健全な成長への機会に転化すること」であり、あるいは「少なくとも、それらの要求を満足させるうえで必要な犠牲を最小にすること」である(同上、p. 267)。

(3) スチュワードシップとアカウンタビリティ

企業組織におけるマネジメントのあり方を説明する論理に、企業財務情報のディスクロージャーを動機付けているスチュワードシップ=アカウンタビリティ関係論を援用することができる。私有財産制を基盤とする資本主義社会における企業の経営活動は、第一義的には財産の所有者と企業の経営者との委任契約に基づいて営まれている。これにより受託者側に生ずる責任がスチュワードシップ(stewardship：受託責任)である。

受託者たる経営者のスチュワードシップには、第一に、財産の管理保全を遂行する執行責任と、第二に、財産の運用成果を報告する説明責任の2つが認められる。経営者に帰属するこの第二の説明責任が、アカウンタビリティ(accountability：会計責任)と呼ばれている。今日の経営者の遂行するアカウンタビリティが、企業のディスクロージャーを強制もしくは動機づける重要な概念となっている³。

アカウンタビリティの本質は、株主や債権者等から信託された企業財産

3 アカウンタビリティ(会計責任)の用語は、今日では広く企業(経営者)の社会(各種利害関係者)に対する報告・説明責任として使用されている。これはアカウンタビリティの果たすべき範囲が単に企業会計の作成する会計情報のみに限定されず、企業の経営行動とその結果に関する財務的・非財務的情報の開示を求めるものとして示唆的である。なお、若杉明教授は、アカウンタビリティの概念を広義に解釈して、①の財産の管理保全の責任と②の財産運用成果の報告・説明責任を含む経営者側の責任もしくは任務を総称するものと説明されている(若杉明[1996]、pp. 6-8)。

の管理保全とその有効な運用を遂行した結果を、企業会計の測定・開示システムを通して報告し、説明する経営者の責任を示す概念である。このようなアカウンタビリティーに基礎づけられたディスクロージャーの目的は、株主等に対してそのエクイティー (equity：請求権) の基礎となる投資効果の測定を合理的に行い得る有用な財務情報を開示することにある。

ところで、企業活動の展開によって各種の外部利害関係者が登場し、また、企業環境の変化に伴ってディスクロージャーの範囲が拡充するに至っている。このような現代企業における会計は、単に所有者たる株主に対するアカウンタビリティーを遂行することだけでは、「動的秩序維持の一形成要因としての社会的用具」としての役割を達成することができない⁴。けだし、今日では社会的・制度的存在としての企業観が求められているからである。

エクイティーの拡充については、環境権、市民権、消費者主権、労働者主権などの社会的生存権ないし社会的主体者としての権利に基礎をおく社会的エクイティーと説明する見解がある⁵。この考え方によれば、たとえば企業の製品を購入する消費者や企業の立地する地域の住民が、企業に対してディスクロージャーを要求する権利(社会的エクイティー)は、当該利害関係者のもつ生活権とか環境権を基礎にしているとみなすのである。

企業の社会的責任の拡張の観点からすれば、株主等制度的エクイティーを保有する利害関係者以外の広範な各種利害関係者に対する企業のアカウンタビリティーの遂行は、当該企業の社会的責任遂行の重要な一環となるものである⁶。企業のマネジメント職能の範囲やあり方を考えるとき、その重要な説明原理の1つがこのようなディスクロージャー拡充論であるといわなければならない。

この観点からは、伝統的なスチュワードシップやアカウンタビリティーか

4 黒澤清教授は、企業会計を動的秩序維持の社会的用具と理解され、その役割の重要性を強調されている(黒澤清[1997]、p. 5)。

5 日本会計研究学会「会計責任に関する研究」に関するスタディー・グループは、アカウンタビリティーの拡充についてソーシャル・アカウンタビリティー概念を開発することで、環境会計成立の理論的基盤を提示した(同スタディー・グループ[1976])。

6 上記の会計責任スタディー・グループは、これを社会的アカウンタビリティー (social accountability) と呼び、社会的アカウンタビリティーを私有制企業の制度自体に対する一種の挑戦であるとしている(同スタディー・グループ[1976]、p. 138)。

ら、新しいソーシャル・アカウンタビリティへの概念の拡充が認められる。そして、アカウンタビリティの変化に伴って、ディスクロージャーの目的が、株主や債権者などの財産的エクイティをもつ利害関係者に対する情報開示から、広く消費者、行政、地域住民などの社会的エクイティ保有者に対する情報開示にまで拡大されることとなる。

3. ドラッカー職能論のホライズン

(1) 顧客重視の事業目的観

ドラッカーの経営思想の原点は、まず顧客第一主義にあるということができる。ドラッカーは、1964年に著した『創造する経営者』（原題は*Managing for Results*）の中で、「事業とは、市場において知識という資源を経済価値に転換するプロセスである。」と指摘し、「その事業の目的は、顧客の創造である。」とする事業目的観を提示している（P・F・ドラッカー著、上田惇生訳[2007]、p. 114）。

ドラッカーは、事業の目的を、「買わないことを選択できる第三者が、喜んで自らの購買力と交換してくれるものを供給することである。」（同上、p. 114）と考えており、企業が行っている事業を、企業外部の市場における顧客の視点から見て分析する必要があることを強調している。その上で、顧客重視のマーケティングのあり方に関する準則を提示している。要約して示せば、次の8つの準則である（同上、pp. 117-128）。

- ① 市場を知るのは顧客本人である。
- ② 顧客は満足を買っている。
- ③ 競争相手は同業他社にとどまらない。
- ④ 製品の質を決めるのは顧客である。
- ⑤ 顧客は合理的である。
- ⑥ 顧客の企業とその製品への関心は些細なものである。
- ⑦ 決定権と拒否権を持つものは顧客である。
- ⑧ 市場や用途から顧客を特定する。

このような従来の顧客重視のマーケティングに重要な変革をもたらすのが ICT (情報・コミュニケーション技術) 革命である。ドラッカーは、インターネットを利用したeコマースが従来型のグローバル企業のマーケティングを駆逐するとし、異質の組織、異質の思考、異質の事業定義、異質のトップマネジメントを必要とすると述べている (P・F・ドラッカー著、上田惇生訳 [2002]、p. 120)。

ドラッカーが徹底して唱導してきた顧客中心の経営戦略論が、現代企業経営のパラダイム転換の過程で改めて問われている。顧客は企業が供給した製品を買っているのではなく、満足それ自体を買っているのに過ぎないとの指摘は、まさに現代マーケティングの本質を突いているといえよう。企業は、決して顧客満足を100%満たすことはできないとの前提に立つことで、自社の製品を選択する顧客が見え、マーケットへの有効なアプローチが描けることになる。

企業の事業目的が顧客に価値あるものを提供し、顧客を満足させることにあるとすれば、獲得した顧客信用価値の大きさが企業の経済価値を測る尺度になる (E・H・イダスハイム著、上田惇生訳 [2007]、p. 45)。顧客の信用価値は、後述する企業のバリュー・ドライバー (価値決定要因) としての無形資産を構成する重要なファクターであり、同時に、価値創出客体である人的資源の組織価値との複合値となって自己創設無形資産を形成すると考えることができる⁷。

(2) 意思決定指向のマネジメント論

次に、ドラッカー経営学の第二の特質は、意思決定指向のマネジメント論であるといえることができる。ドラッカーが説くマネジメントの概念から誘導されるところは、企業組織における合理的な経営意思決定にとって、有用な

⁷ リッカート教授によれば、人的資源の価値を人的組織の有する価値と顧客信用の価値の複合値と考えることができるという (Likert, R. [1967]、p. 148)。筆者は、顧客信用の価値を無形資産の重要な構成要素と理解するものの、人的資源の概念については個人価値説と人的組織価値説に区分する考え方にたっており、顧客信用価値を人的資源価値に含めていない (照屋行雄[2001]、pp. 48-53)。

知識・情報の活用とその有効な仕組みの構築が基盤とならなければならない。このような文脈(コンテキスト)の中で、本稿は企業の財務情報の重要性と企業会計のフロンティアを提示するアプローチを採用した。

ところで、企業経営における意思決定には、どのレベルにあっても大小のリスク負担を伴うものである。今日のような変革の時代は、市場競争環境の激化や顧客のプロフェッショナル化などで企業経営の将来見通しがますます不確実となり、そのリスクが一層増大している。企業経営者にとっては、リスク・マネジメントを適切に行うこととビジネス・チャンスに適時に生かすことが、これからの重大な戦略課題となる。

一般に、企業経営の遂行に当たってリスクが増大している場合には、経営意思決定は時間をかけて分析・判断し、しかるべき手続きを経て慎重に行わなければならない。しかも、決定とその成果に対する組織内の責任を明確にしておかなければ、失敗の分析が疎かになり企業の存続さえ危うくなりかねない。特にトップマネジメントの最高意思決定や上級管理者の経営状況判断は、より適切で迅速な対応が求められる。

このような意思決定についてのテーゼに対して、ドラッカーは上級のマネジメントほど、意思決定すべき事項の「選択と集中」が求められると説く。確かに意思決定こそ、マネジメントにとって最も重要な責任であり、適時適切になされなければならない。しかも、経済社会の変化が激しい現代においては、リスクを負うことを覚悟したより正しい体系的な意思決定が日常的に求められている。

しかし、重要なことは、意思決定に時間をかけることではなく、マネジメントによる意思決定が成果をもたらすことにあるとする(E・H・イーダスハイム著、上田惇生訳[2007]、pp.184-185)。ドラッカーは、意思決定に時間をかけすぎると、些事に目を奪われ、重大な見通しと正しい決定を誤ることになりかねないと警告する。意思決定者には、問題を考え、解決策を考える時間が必要で、そのための条件整備が必要である⁸。

8 マネジメントが成果に結びつく意思決定に集中できるためには、適切な意思決定を実行に移すことができる条件整備が必要である。ドラッカーは、その条件として第一に組織の構造と体質、第二に組織全体の支持、および第三に人材と資金の確保をあげている(E・H・イーダスハイム著、上田惇生訳[2007]、pp. 188-196)。

さて、厳しい変革の波に翻弄される現代企業にとって、マネジメントが組織の存続をかけて取り組まなければならないのは、意思決定に伴う各種のリスク(経営危機)をいかに最小にし、かつ、成果を獲得するチャンス(事業機会)をいかに最大にするかということである。これについてドラッカーは、事業の定義(ドメインと組織力)に適合する「正しい機会」と、特性による分類に基づく「正しいリスク」という観点からアプローチしている。

ドラッカーは、事業経営においてリスクを最小にするべく努めなければならないが、リスクを回避することだけにとらわれると、結局は不合理な「無為のリスク」を負う破目になると喝破している(P・F・ドラッカー著、上田惇生訳 [2007]、p. 269)。ドラッカーは、リスクの有無を経営行動の基盤にしてはならないという。「リスクは行動に対する制約にすぎない」(同上、p. 170)として、追求すべき事業機会の検討と分類を強調している。

ドラッカーは、事業機会を次の3つに分類し、それぞれの戦略上の特性を明らかにしている(同上、pp.170-274)。

- ① 付加的機会
- ② 補完的機会
- ③ 革新的機会

付加的機会は、既存の経営資源を活用する機会で、事業の性格を変えない戦略設計である。この事業機会で獲得しうる成果は限定されているため、優先順位は低く、それに伴うリスクも小さくなければならない。これに対して補完的機会は、「事業の定義」を変えるもので、現在の事業と結合してより大きな成果を創出する新しい事業機会である。これには比較的大きなリスクを伴うので、事業全体の経済価値を飛躍的に大きくする。

以上の2つの事業機会に対し、革新的機会は事業の基本的性格と能力を変える戦略である。これには人材、資金、研究開発などの面で事業革新が不可欠であり、常に大きなリスクを抱えることになる。従って、得られる事業成果(企業利益)は極めて小さくなければならない。もし、このような革新的機会を避けた場合、経営基盤を揺るがす大きなリスクを回避することができるが、一方で「負わないことによるリスク」を負うことになる点がよく理解される必要がある。

(3) 人間重視の経営思想

ドラッカー実践経営学における第三のコア・コンセプトは、企業における人間重視の経営思想である。マネジメントの本質が、組織構成員一人ひとりの生計の確保と生きがいの向上にあるとするのは、実践指向の経営学者ドラッカーの思想であり信念である。ドラッカーの「企業は人なり」の思想は、知識重視の経営管理と知識労働者の発見、人材の教育訓練と合理的な人事政策、CEOの役割と組織の個性確立など、ドラッカー独自のマネジメント論を導き出す本源となっている。

ドラッカーは、組織に実質的な違いがあるとすれば、それは、それぞれの組織に帰属する人材がどれだけの成果を挙げているかだけであると述べている(P・F・ドラッカー著、有賀裕子訳 [2008]、p. 341)。しかし、現実には、あらゆる経営資源の中で最も活用度の低いのは人的資源であり、人材のもつ潜在的可能性は殆ど埋もれた状況にあると分析している。経営管理の中でも特に人的資源管理の重要性を強調しているのである。

文字どおり「人材こそわれわれの最大の資産である」と理解するドラッカーは、企業の経営者にその重要性を認識させ、経営資源の中でも最も貴重な人的資源の適切な管理運営を可能ならしめる有効な1つの試みが、人的資源価値に関する貨幣的測定とその財務情報への組入れであると指摘している(同上、p. 342)。企業会計では、人的資源に関するこのような問題意識に基づく研究領域を、人間尊重の会計学という理念のもとに人的資源会計(Human Resource accounting : HRA)として開発してきている。

ドラッカーが『マネジメント』(原題は、*Management : Task, Responsibilities, Practices*)を出版したのは1973年であるが、企業の行う従業員への投資を「費用」としてではなく「資産」としてオン・バランスし、経営者はもとより外部の利害関係者にも情報開示されるべきだとする当時の会計学者の問題提起に、いち早く注目したことになる。これも、ドラッカーが人的資源重視のマ

ネジメント論を年来展開してきたことの証左である⁹。

事業を成功に導く実践的なマネジメントのあり方について、ドラッカーは自動車のGM、ジューゼンやエジソンの初期イノベーター、小売業のシアーズ・ローバック、国際金融のロスチャイルド家などの成功事例を分析して、次の3つのアプローチを提示している（P・F・ドラッカー著、上田惇生訳[2007]、p. 172）。この3つのアプローチによって、利用し得る市場と知識から最大限の事業成果をあげることができることを証明している。

- ① 「理想企業」モデルからのスタート
- ② 「事業機会」の最大化
- ③ 「人的資源」の最大利用

このうち③の「人的資源」の最大利用とは、具体的には人材の最適配置をいかに実現するかということである。人材の配置は致命的なほどに重要な決定であり、マネジメントにおける人材の配置についての意思決定こそ事業の成否を左右することになる。一方で、成果をあげるための適切な人材の配置を行うには大きな苦痛を伴うため、事業機会と人材配置に対する順位づけが最優先の課題となる（同上、pp. 195-197）。

4. マネジメント職能論の新展開

(1) 経営戦略のパラダイム・シフトとインタンジブルズ

近年、企業の有する無形資産（インタンジブルズ）の重要性が認識され、無形資産に対する情報要求が投資者等利害関係者の間で高まっている。無形資産の重要性を証明する事例として、知的財産をめぐる訴訟件数の増大と知的財産権侵害に対する損害賠償金の高額化が指摘できる¹⁰。このような情報要

9 人的資源会計（HRA）が会計学界で本格的に研究されるようになったのは1970年代に入ってからであるが、その嚆矢は、当時のアメリカ会計学会（American Accounting Association：AAA）に設置されたHRA委員会の研究とその成果の公表である（AAA Committee on HRA [1973]）。

10 アメリカにおける知的財産権侵害に対する訴訟を扱う裁判所として、CAFC（The Court of Appeals for the Federal Circuit: 連邦巡回区訴訟裁判所）が1981年に創立された。そこでの代表的な知的財産侵害の訴訟とその賠償金額としては、ボラロイド社対イーストマンコダック社の8億

求を受けて企業の経営者においても、そのマネジメント職能の重要なファクターとしてインタangibleズ重視の経営戦略が求められている。

第一には、企業の経営戦略においてインタangibleズ戦略へのシフトが認められるということである。経済のソフト化やグローバル化、さらにはICT（情報・コミュニケーション技術）革命の進展等の経営環境の変化に伴って、企業の経営戦略が、従来の物的資源や財務的資源等の有形資産（タンジブルズ）中心の戦略から、人的資源や知的資源等の無形資産中心の戦略へとパラダイム・シフトしつつある¹¹。

第二には、コーポレート・バリュー（企業価値）の決定要因としての無形資産の重要性が高まっているということである。企業の競争力やマーケットシェアの重要な源泉もしくはバリュー・ドライバー（企業価値の決定要因）として、従来は有形資産の規模が重視されてきたが、今日ではむしろ無形資産の形成とその認識によって企業価値を説明するウェイトが高くなっている。

さて、企業の経営戦略において価値創造のキー・ファクターとなる人的資源やのれんなどのインタangibleズには、少なくとも次のような4つの特性が認められる。

第一には、無形資産は将来における経済的便益の獲得が不確実であることがあげられる。一般に有形資産への投下や金融資産の利用からもたらされる将来便益の見通しは容易に行うことができるが、企業の収益源泉に対する投資たる性質を持つ無形資産の効果は、不確実を伴うものである。企業にとって無形資産への投資はハイ・リスクを覚悟しなければならないことが多い。

第二には、無形資産はその価値が所有企業並びに時の経過によって変動する性質をもっているということである。企業のブランドやノウハウあるいは人的組織のような無形資産は、多様な目的のために多数の利用者によって利用可能なものである。従って、無形資産は利用形態と利用者の違いにより、

7,320万ドルがある（G・V・スミス・R・L・パー、菊池純一監訳 [1996]、p. 9）。

11 アメリカにおける無形資産投資並びに企業価値に対する影響の重要性については、FASB[2002]（p. 9）およびM. Blair and T. Kochan [2000]（pp. 1-2）を参照のこと。また、日本における無形資産投資については、経済産業省企業法制研究会[2002]（p. 6）を参照のこと。この時点で日米ともに企業の無形資産の保有もしくは投資が、有形資産（タンジブルズ）の30%から50%の規模に拡大していることが明らかにされている。

その価値が多面的な性格とならざるを得ない。また、無形資産の利用と開発を行うことによって、その価値は所有企業と所有時期によって可変的となりうるのである。

第三には、無形資産価値の客観的評価が困難で、多くの場合主観的にならざるを得ないという事情をあげることができる。上に示したように、そもそも無形資産はその所有企業や保有時期によって多面的・個別的性質をもっているが、多くの場合無形資産についての取引市場が発達していない。このような状況においては、無形資産の公正な市場価値(マーケット・バリュー)を測定することは難しく、主観的評価に依存せざるを得ない点が特徴的である。

第四には、無形資産に対する当該企業の支配が困難であり、将来の経済的便益を独占的に享受できる保証がない点である。有形資産の場合、その利用形態とそれからもたらされる経済的便益は、所有企業が定めた特定の利用目的に結びついているため、当該企業が独占的に享受することが容易である。しかしながら、無形資産については、将来の経済的便益に対する第三者のアクセスをかなりの程度制限することは容易ではない¹²。

新しい経営職能は、無形資産会計情報の測定と開示を通じて、投資者や債権者等の外部利害関係者の合理的な経済的意思決定を支援することが強く求められている。伝統的な財務諸表情報からそれを含む広範囲の財務情報開示を求める財務報告(ファイナンシャル・リポーティング)情報に拡充される方向にシフトしているのである。しかも、会計ディスクロージャーのこのような拡充は、会計情報を中心とする財務的情報の開示から、非財務的・非量的情報の開示を重視する方向への展開を促すものである¹³。

12 伊藤邦雄教授の指摘に筆者の考察を加えて、4つの特性として整理した(伊藤邦雄[2001]、p. 42-43、および照屋行雄[2009]、p. 49)。

13 将来におけるディスクロージャーの拡充に関していうならば、アカウントビリティの拡充は従来の財務報告(financial reporting:財務諸表を含む財務情報開示)から非財務的情報を含むより総合的な企業報告(business reporting:ビジネス・リポーティング)を指向することとなる。これについては、例えば、河崎照行[2001]を参照のこと。

(2) インタンジブルズの認識とオンバランス化

このようなインタンジブルズを、どのような論理でオンバランスさせることができるかが検討されなければならない。国際会計基準 (International Accounting Standards : IAS) の第38号「無形資産」によれば、無形資産は次のように定義される。すなわち、「無形資産 (intangible assets : intangibles) とは、財・サービスの生産もしくは供給に使用するため、第三者への貸与または管理目的のために保有される物的実体を有さない識別可能な非貨幣性資産である。」(IASB, *IAS No. 38* [1998], par. 9) とする。具体的には無形資産の計上要件を、識別可能性、支配および経済的便益の3点と規定している。

第一要件の識別可能性は、他の資産からの分離可能性や識別を容易にする法的権利の有無によって判断される。また、取得とみなされる企業結合に基づく無形資産はのれんと区別して識別することが求められる (*Ibid.*, pars. 10-11)。なお、法的権利の有無は、識別可能性を判断する要件として絶対的な必要条件とはなっていない。法的権利が具備されていれば、識別可能性要件を満たす十分条件と理解される。

第二要件の支配とは、企業が無形資産からもたらされる将来の経済的便益を獲得する能力、および当該経済的便益に対する第三者のアクセスを制限できることを意味する (*Ibid.*, par.13)。従って、企業が当該無形資産からの将来の経済的便益を、独占的に享受し得る能力もしくは状況にあるか否かで判断されることになる。

第三要件の経済的便益は、無形資産からもたらされる将来のネット・キャッシュ・インフロー (将来純キャッシュ・インフロー) の総計を意味している (*Ibid.*, par. 17)。経済的便益がもたらされる形態は、通常は財・サービスの販売・提供による収益計上に伴うキャッシュ・フローの流入であるが、それ以外に原価の節減など各種のものがある。

ところで、アメリカの財務会計基準 (Statement of Financial Accounting Standards : SFAS) は、資産を定義して、「資産は、過去取引または事象の結果として、ある特定の実体により取得または統制されている、発生の可

能性の高い将来の経済的効益である。」(FASB、*SFAS No. 6*, par. 25)と規定している。そして、その資産の本質的特徴として次の3要件をあげている。

① 将来の経済的効益

すべての経済的資源が有する共通の資産性は、用役潜在能力もしくは将来の経済的効益である。最終的には企業への将来純キャッシュ・インフローとなって発生する(*Ibid.*, pars.28 - 31およびpars.172-175)。

② 特定の実体による統制

特定の実体が当該資産から得られる経済的効益を獲得することができ、そして、他の実体が当該効益に接近することを統制できるものでなければならない。そこでは、特定の実体によって当該資産の保有、売却および利用が自由に行えることになる(*Ibid.*, pars. 183-185)。

③ 過去の取引または事象の発生

将来の経済的効益に対する実体の権利または統制力を付与する取引その他の事象がすでに発生していることが必要である。これは、将来の経済的効益をもたらす現在の潜在能力のみが資産であり、それらは当該実体に影響を与える取引その他の事象または環境要因の結果として特定の実体の資産となる(*Ibid.*, pars. 191-192)。

企業の資産に関する上記のSFACの認識基準は、有形資産・無形資産を問わずすべての資産に適用される。なぜなら、SFACはアメリカにおける財務会計基準(SFAS)そのものではないが、個々の財務会計基準で規定される会計基礎概念を説明したものだからである。これまでの無形資産に対する会計基準の対応は、この資産概念に照らして無形資産の要件がネガティブ評価されてきたことを物語るものである。

3 買入のれんの価値永続性と自己創設無形資産の計上

FASBの公表するアメリカ会計基準やIASBの開発する国際会計基準(国際財務報告基準:IFRS)においては、取得とみなされる企業結合によって発生する無形資産は、のれんと区別して認識しなければならないとする会計基準が確立するに至っている。そこでは、無形資産の認識基準もしくは計上要件

を明確にするとともに、資産計上後の減価償却および減損損失の処理についても規定されている。

ここでの論点としては、第一に、買入のれんの経済価値の永続性の問題であり、第二に、自己創設無形資産の計上要件の問題が指摘できる。

まず、買入のれんの価値永続性であるが、アメリカFASBはSFAS第142号において、取得とみなされる企業結合によって資産認識したのれんについて、償却年数が半永久的と認められる場合には非償却とすることを規定している(FASB [2001])。これは、FASBがのれんについて、将来の経済的便益をもたらす潜在能力を半永久的に維持するとの考え方を認めたことと解釈できよう。

買入のれんの価値が取得後も維持されることについて、伊藤邦雄教授は、「それは、企業結合後の追加的な投資(例えば広告宣伝や顧客サービスに対する支出)によってのれんの価値が維持されているのである。」と説明している(伊藤邦雄 [2001]、pp. 75-76)。こののれんについての解釈は、同時にのれん以外の無形資産の経済価値の永続性の問題を考える上でも重要なフレームを提供することになる。

次に、自己創設無形資産の計上要件であるが、IAS No.38においては、自己創設のれんは資産として認識してはならないとされている(IAS, par. 36)。自己創設のれんについては、識別可能性と支配の要件を満たさず、しかも当該原価が信頼性をもって測定できないという理由により、資産計上を禁止しているのである。

ところが、先のアメリカSFAS No.142におけるのれんの非償却規定は、企業結合後の追加投資による自己創設のれんの計上につながる考え方を導入している。事実、FASBも、企業がのれんの総価値を半永久的に維持することができるのであれば、買入のれんの価値減耗分が自己創設のれんに取って代わられていると考えるのが適切であると認めている(*Ibid.* par. B85)。

IASにおいては自己創設無形資産の計上が禁止されているが、このアメリカ会計基準における自己創設無形資産の限定的な容認は、無形資産の認識に関する理論的な課題を考察する上で重要な意義をもっていると理解される。そこで、自己創設無形資産の認識に当たって理論的に解決しなければならない

い課題は、次の3点に要約できる。

- ① 当該無形資産への支出額を識別し、評価できること
- ② 支出の効果が及ぶ将来の利用年数を特定できること
- ③ 企業全体の発展に関連しない特定項目への支出であること

ところで、無形資産の評価については、無形資産の資産特性を最もよく反映した適切な方法が開発され、評価実務に適用されなければならないことはいうまでもない。一般に資産の評価アプローチとしては、①残差評価アプローチと②独立評価アプローチの2つがある（広瀬義州 [2006]、p. 84-88）。無形資産とりわけ自己創設無形資産の本質的特徴はその個別性または差別性であり、類似の無形資産評価がどの程度正確に当該無形資産の公正価値（フェア・バリュー）を示すのか不確実である。従って、ここでは具体的に選択すべき無形資産の評価アプローチとして、インカム・アプローチが適切であることを指摘しておきたいと思う。

5. エピローグ——ドラッカー職能論の外延

本稿では、以上のドラッカー経営管理論の特質を踏まえ、現代企業に求められる新しい経営職能の展開を、パラダイム・シフト論、インタンジブル・アセット論およびヒューマン・リソース会計論の視点から明らかにしている。すなわち、第一に、証券・金融市場の要請に応じて経営戦略のパラダイムが、従来のタンジブルズからインタンジブルズに大きくシフトしており、そのためのマネジメントが求められていることを明らかにした。

第二に、インタンジブルズの認識と測定、ならびに財務情報開示（オンバランス化）が達成されることによって、企業内外の利害関係者の意思決定が合理的に遂行される有効なシステムの構築が、マネジメントの重要な職能となっていることを主張した。そして、第三に、企業価値の決定要因たる無形資産の会計的認識とオンバランス化の論理と会計基準について考察を深めた。

とりわけ総体価値の維持もしくは経済価値の永続性を要件に、自己創設無

形資産の認識計上が認められる可能性について論点を明らかにし、経営者のアカウンタビリティ遂行の重要な展望を示した。この自己創設無形資産の会計的認識とオンバランス化が、理論的・制度的に達成されることによって、ドラッカーによって明示されたマネジメントの2つの大きな戦略パラダイムが、新たな展開をもたらすことになる。

すなわち、「人間尊重のマネジメント」を実践する人的資源価値の認識と測定の問題が発展し、企業にとって最も貴重な資源である人的資源に関する財務情報の有用性が飛躍的に増大するといえる。また、「顧客第一のマネジメント」を支援する顧客信用価値の開発と自己創設企業ブランドの評価の問題が大きく進展し、企業の事業成果に直接的・具体的に結びつく顧客戦略のあり方が明確になる。

参考文献

<外国語文献>

The American Accounting Association (AAA) : Committee on HRA
[1973], Report of the Committee on Human Resource Accounting,
The Accounting Review Supplement.

The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) [1970],
APB Opinion No. 17-Intangible Assets, AICPA.

Blair, M. and Kochan, T. [2000], *The New Relationship-Human Capital in the American Corporation*, Brookings Institution Press.

FASB [1985], *Statement of the Financial Accounting Concept (SFAC) No. 6-Elements of Financial Statements*, FASB.

FASB [2000], *Statement of the Financial Accounting Concept (SFAC) No. 7-Using Cash Flow Information and Present Value in Accounting Measurement*.

FASB [2001], *SFAS No. 141 - Business Combination*, FASB.

FASB [2001], *SFAS No. 142 - Goodwill and Other Intangible Assets*, FASB.

- International Accounting Standards Board (IASB) [1998], *IAS No.38-Intangible Assets*, IASB.
- Flamholtz, Eric G. [1999], *Human Resource Accounting : Advances in Concepts, Methods, and Applications (3rd. ed)*, Kluwer Academic Publishers.
- Lev, Baruch [2001], *Intangibles : Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press.
- Likert, R. [1967], *The Human Organization : Its Management and Value*, McGraw-Hill Book Company.
- Parker, Lee D., Ferris, Kenneth R. and Otley, David T. [1989], *Accounting for the Human Factor*, Prentice Hall.

<日本語文献>

- 伊藤邦雄 [2001]、「無形資産会計の現状と展望」『企業会計』Vol.53, No.1.
- 伊藤邦雄 [2001]、「無形資産会計の諸相」『制度会計の変革と展望』（中村忠編著所収）中央経済社
- 伊藤邦雄 [2006]、『無形資産の会計』中央経済社
- E・H・イーダスハイム（上田惇生訳）、[2007]『P・F・ドラッカー—理想企業を求めて』ダイヤモンド社
- FASB（（平松一夫・広瀬義州訳）[2002]、『FASB財務会計の諸概念〔四訂版〕』中央経済社（原書は、FASB [1985] *Statement of the Financial accounting Concept (SFAC) No. 6 - Elements of Financial Statements*, FASB.)
- 河崎照行 [2001]、『ディスクロージャー：電子情報開示の理論と実践』中央経済社
- 久野秀男 [1969]、『無形資産会計序説』同文館
- 黒澤 清 [1997]、『近代会計学<普及版>』春秋社
- 神戸大学大学院経営学研究室編 [1999]、『経営学大辞典 第2版』中央経済社
- G・V・スミス&R・L・パー（菊池純一監訳）[1996]、『知的財産と無形資産の価値評価』中央経済社（原書は、Smith, Gordon V. and Parr, Russell

- L. [1994], *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets* (2nd. ed), John Wiley & Sons, Inc.)
- 照屋行雄 [1997]、「ベンチャー企業と人的資源会計」『企業会計』Vol.49, No. 10.
- 照屋行雄 [2001]、「ヒューマン・リソース会計における個人価値説と人的組織価値説」『国際経営論集』第21号
- 照屋行雄 [2009]、「無形資産の会計的性格とその処理」『産業経理』Vol. 69 No.2.
- P・F・ドラッカー(清水敏充訳) [1960]、『明日のための思想』ダイヤモンド社(原書は、GEDANKEN FÜR DIE ZUKUNFT, Econ Verlag GmbH.)
- P・F・ドラッカー(上田惇生訳) [2002]、『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社(原書は、Drucker, Peter F. [2002], *Managing in the Next Society*, Tuttle - Agency, Inc.)
- P・F・ドラッカー(牧野洋訳) [2005]、『ドラッカー 20世紀を生きて』日本経済新聞社(原題は、Drucker, Peter F. [2005], *My Personal History*.)
- P・F・ドラッカー(上田惇生訳) [2006]、『現代の経営』(上・下)ダイヤモンド社(原書は、Drucker, Peter F. [1954], *The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers, Inc.)
- P・F・ドラッカー(上田惇生訳) [2007]、『創造する経営者』ダイヤモンド社(原書は、Drucker, Peter F. [1964], *Managing for Results*, Harper & Row, Publishers, Inc.)
- P・F・ドラッカー(有賀裕子訳) [2008]、『マネジメント 務め、責任、実践』(Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ)日経BP社(原書は、Drucker, Peter F. [1973], *Management Tasks, Responsibilities, Practices*, Transaction Publishers.)
- 日本会計研究学会「会計責任に関する研究」に関するスタディー・グループ [1976]、「会計責任に関する研究・中間報告要旨」『会計』第110巻第5号
- 日本会計研究学会「アカウントビリティ概念の拡充」に関するスタディー・グループ [1996]、「最終報告書;グリーン・アカウントビリティの展開」『現代会計とグリーン・アカウントビリティ』(飯田修三・山上達人編著所収)森山書店
- 日本公認会計士協会経営研究調査会 [2001]、「研究報告書第12号—知的財産

の評価(中間報告)」(要約版)『JICPAジャーナル』No.556

広瀬義州・間島進吾 [2000]、『コンメンタール国際会計基準Ⅳ』税務経理協会

広瀬義州 [2006]、『知的財産会計』税務経理協会

C・I・バーナード(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳) [1968]、『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社(原書は、Barnard C.I. [1938], *The Function of the Executive*, Harvard University Press.)

若杉 明 [1996]、『精説財務諸表論』<第4版>中央経済社