

論 壇

インタンジブルズとレピュテーション・マネジメント

櫻井通晴

〈論壇要旨〉

本稿は、2009 年 8 月 29 日（報告）と 30 日（討論）に行われた日本管理会計学会の統一論題の基調講演の報告「インタンジブルズと管理会計—レピュテーション・マネジメントを中心にして—」をもとに、論壇の論文として執筆したものである。本論稿は当日の報告内容为基础にして記述したものではあるが、プレゼンテーションとは違って論文ではいくつかの点で加筆を要するため、当日の報告内容よりもより詳細な記述になっている。

本稿の研究対象は、無形の資産である人的資産、情報資産、組織資産と、オフバランスのブランドとコーポレート・レピュテーション(corporate reputation；企業の評判)である。したがって、財務会計で研究が進んでいるオンバランスの無形財産に関するマネジメントは、本稿の対象とはしない。資産性や評価の問題ではなく、インタンジブルズのマネジメントに焦点をおいた。とりわけ、管理会計がインタンジブルズのマネジメントに有効であるか、有効であるとすればどのようにしてインタンジブルズをマネジメントすべきかに論点が絞られている。

〈キーワード〉

インタンジブルズ レピュテーション・マネジメント 戦略 ブランド

Intangibles and Reputation Management

Sakurai, Miciharu

Abstract

This paper was written for describing the key note presentation presented at the annual meeting of Japanese Association of Management Accounting held in Asia University from August 28 through 30, 2009. The theme of the presentation was intangibles and reputation management. The contents of presentation were naturally added to the original paper.

The subjects of this research are such intellectual intangibles as human assets, information assets and organizational assets which are off-balance intangibles, and brand and corporate reputation. Thus, they do not include on-balance intangible properties which are researched mainly by researchers on financial accounting. This research does not focus on valuation of intangible assets, but on how to manage them.

Key Words

Intangibles, reputation management, strategy, brand

2009 年 12 月 8 日 受理
城西国際大学客員教授

Accepted 8 December 2009
Faculty of Management and Information Science,
Josai International University

本稿の目的

管理会計における研究対象として最も管理が有効なインタンジブルズである人的資産、情報資産、組織資産といった知的なインタンジブルズと、オフバランスの無形資産であるコーポレート・レピュテーションをいかにしてマネジメントできるか。本稿の目的は、知的なインタンジブルズとレピュテーション関連のインタンジブルズをいかにマネジメントすべきかを考察する。

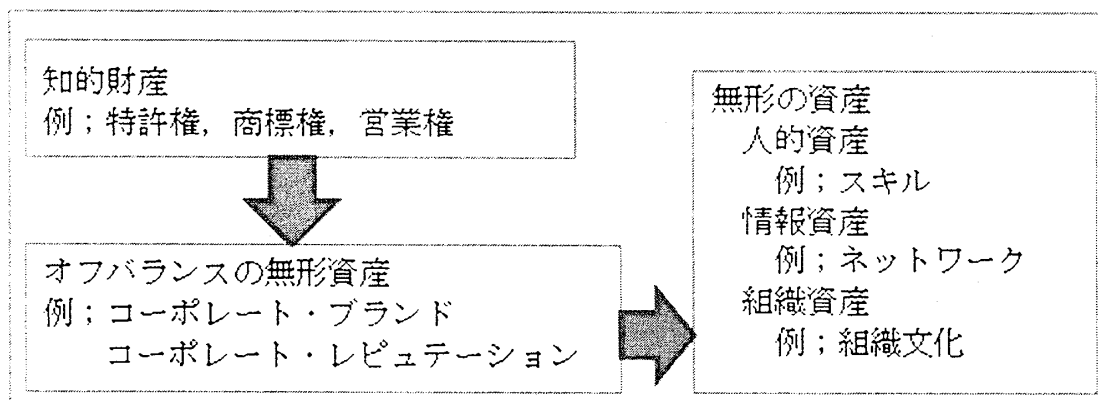
1 インタンジブルズと管理会計

伝統的な会計学では、法律上の権利や経済上の優位性を表す特許権、実用新案権、商標権、営業権（のれん）など、物理的な形態をもたない資産は一括して無形資産(intangible assets)として議論されてきた。知識主導型の時代に突入した現代の世界経済の下では、伝統的な会計学で認識されてきた無形資産の他に、ブランド、知的資産、ソフトウェア、コーポレート・レピュテーション、人的資産・情報資産・組織資産といった企業価値の創造に大きな貢献を果たす無形の資産の存在が無視できなくなってきた。これらの無形の資産は、会計学ではインタンジブルズ[Lev, 2001, pp.7-8]と呼ばれるようになってきた。

インタンジブルズ(intangibles)とは、財貨の生産またはサービスの提供に貢献するかそれらに用いられ、その利用をコントロールする個人または企業に対して将来の経済的便益を生み出すと期待される非物的な資産[Blair and Wallman, 2001, pp.51-56]のことをいう。

特許権、商標権、営業権といった法的に保護されている知的財産は、古くから貸借対照表に計上されてきた。1990年代以降、オフバランス(貸借対照表に計上されない)の無形資産としてコーポレート・ブランドやコーポレート・レピュテーションが会計学で議論され始めた。2000年以降になると、世界を代表する管理会計の碩学キャブランはノートンとともに、人的資産、情報資産、組織資産のマネジメントを管理会計の立場から探求している。図1の矢印は、会計学における主要な研究対象の変遷を表している。

図1 インタンジブルズとその主要な構成要素



筆者の専門は会計学である。であれば管理会計でインタンジブルズを検討するためには、会計学で資産性の主要な要件とされている将来の経済的便益が備わっていなければならない。

管理会計担当者の主要な管理対象となりうるのは、図 1 では「オフバランスの無形資産」と「人的資産、情報資産、組織資産」である。伝統的な会計学では無視されがちであるが、管理会計ではマネジメントが可能な無形の資産が対象である。これは伝統的な無形資産の範疇には入らないので、ここでは無形の資産[櫻井, 2008, pp.41-42]と称することにする。

2 管理会計でなぜインタンジブルズの管理が重要になったのか

ナレッジ・エコノミーの時代になると、企業が競争優位を確保するために、インタンジブルズの有効活用が必須になってきた。具体的には、以下3つの要因によって、管理会計においてインタンジブルズ管理の必要性が高まってきた。

1) 商品自体が無形物の複合体

個人の価値観と嗜好が多様化・進化した結果、現代の典型的な企業では、企業価値を創造する商品自体が無形物の複合体になってきた。管理会計の焦点も、これらの無形物の戦略的マネジメントに移行していくものと予見される。

2) 経営戦略によって価値創造のレベルが決定される

インタンジブルズの価値は、経営戦略および組織のあり方によって決定づけられる。その理由は、インタンジブルズは一般に、戦略的な活用方法の如何によって創造される企業価値の大きさに多大な影響を及ぼすからである。

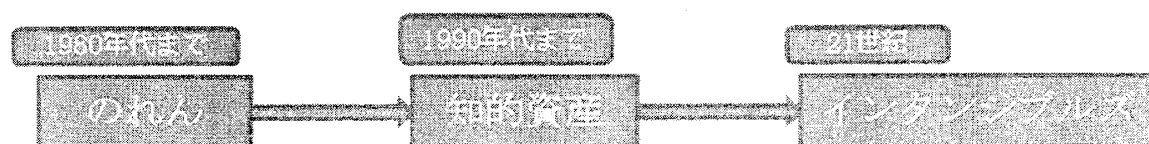
3) 戦略マップなどのツール

バランス・スコアカードや戦略マップを使って、無形のインタンジブルズを可視化して測定することで優れた戦略を策定・実行し、コーポレート・レピュテーションを高めることが可能になった。

3 超過収益力のバリュー・ドライバーは何か

企業の帳簿上の資産価値を上回る超過収益力のバリュー・ドライバーは何か。1980年代までの会計の世界では、企業がもつ超過収益力の要因は、のれんと称されていた。1990年代になると、知財戦略の経営に果たす役割が高まり、超過収益力が知的資本からなるとする見解がビジネス界に彗星のごとく現れた。さらに2000年以降になると、超過収益力がインタンジブルズであるとする見解が現れた。これを図示すれば、図2のようになる。

図2 超過収益力の会計学における扱い

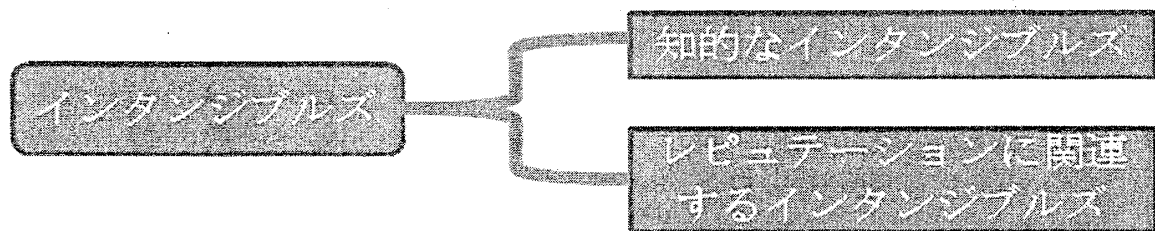


超過収益力を生み出すバリュー・ドライバーが知的資産であるとする見解もある。しかし、味の素、エルメス、グッチ、シャネルなどのブランドが厳密な意味で“知的”な資産であるかについては疑問がある。もちろん、味の素のように、会社設立の歴史を遡れば、ブランドは研

究開発や技術力の賜物である場合も少なくない。しかし、現代において、味の素のブランドは、多分にレピュテーション (reputation ; 評判) によって高められた結果であるといえる。

超過収益力の源泉は、知的なインタンジブルズだけではなく、ブランドやコーポレート・レピュテーションに関連するインタンジブルズによることも多くみられる。そこで、管理会計の立場からこの問題にアプローチするには、知的なインタンジブルズとレピュテーションに関連するインタンジブルズに区分して考察していくのが有効である。図3を参照されたい。

図3 インタンジブルズの2つの範疇



以下では、知的なインタンジブルズとレピュテーションに関連するインタンジブルズに区分して、インタンジブルズのマネジメントを考察する。

4 知的なインタンジブルズ研究の切り口

知的なインタンジブルズであるバリュー・ドライバーには、①イノベーションと研究開発、②ソフトウェア、③知的資産、④人的資産・情報資産・組織資産という4つの切り口がある。

1) イノベーションと研究開発

インタンジブルズは、イノベーション、独自のデザイン、人的資源の組み合わせなどによって生み出される無形の価値源泉である。イノベーションは、基本的に、インタンジブルズへの投資によって生み出される。イノベーションへの投資の数ある形態の1つが研究開発である。進行中の研究開発は、支配可能であるが企業から分離して販売することができない資産としてのインタンジブルズである。イノベーションと研究開発の関係は、研究開発活動をイノベーション・プロセスの1つとして位置づけることができよう。

2) ソフトウェア (ITの有効活用を含む)

管理会計では、過去、1980年代の半ばからソフトウェア原価計算という形で日本独自の研究が進められた。その結果、わが国の中心的なソフトウェア・ディベロッパーであるソフトハウスでは、約3分の2の企業がソフトウェア原価計算を導入するまでに至っている。当面の管理会計の課題としては、ソフトウェア価格決定、IT投資の評価、ネットビジネスの経営戦略、ITスキル標準などを含めたソフトウェア管理会計[櫻井, 2006, pp.1-486]である。

3) 知的資産

知的資産の内容は、人的資産と構造資産(顧客資産+組織資産[イノベーション資産+プロセス資産])からなるとする見解が多くの日本の研究者の支持を得ている。しかし、この定義によれば、ほとんどすべてのインタンジブルズは知的資産のなかに包含されてしまう。知的資産については、財務会計研究者、経営学者だけではなく、経済産業省なども国の立場から産業構造審議会などを通じて研究を推進してきている。2002年には日本知財学会も設立されている。産業構造審議会「経営・知的資産小委員会」中間報告書(案)では、「知識経済下において、企業

の超過収益力あるいは企業価値を生み出す源泉であり、有形でないものを総称して『知的資産』と呼ぶと定義づけているが、インタンジブルズのすべてが知的資産であるかについては議論の余地がある。

知的資産のマネジメントに関する研究は、将来の日本にとって貴重な貢献を果たしうる領域である。日本企業が世界諸国と伍して競争優位を確保していくためには、知的資産の内容をよく吟味したうえで、検討していく必要がある。

4) 人的資産・情報資産・組織資産

キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2004]は、著書 *Strategy Maps* (日本語訳は『戦略マップ』)において、管理会計の立場からこの分類に従って本格的にインタンジブルズ管理の方法を探究した。管理会計の立場から考えると、人的資産、情報資産、組織資産分類の立場からする管理会計研究は、将来の研究が最も期待される研究領域の1つである。

5 人的資産、情報資産、組織資産のマネジメント

インタンジブルの本質的特徴は、差別化による競争優位を生み出すために組織内に存在する知識である。インタンジブルズを次のように分類できる。

人的資産：従業員のスキル・才能・知識など

情報資産：データベース、情報システム、ネットワーク、IT インフラなど

組織資産：組織文化、リーダーシップ、チームワーク、ナレッジマネジメントなど

インタンジブルズを管理するには、インタンジブルズを戦略に落とし込むことが必要である。そのためには、次のことが必要とされる。第1に、戦略が必要とする活動を実行するためのスキル、才能およびノウハウを有効に活用する。第2に、戦略の支援に必要とされる情報システムとナレッジマネジメントのアプリケーションソフトおよびインフラを有効に利用する。第3に、組織資産に関しては、次の管理が必要とされる。

- ① 組織文化：戦略の実行に必要とされる、従業員が共有すべきミッション、ビジョンおよびバリュー(value；価値観)が何であることを明らかにして、インタンジブルズ戦略を策定し実行する。
- ② リーダーシップ：組織を戦略に向かって活性化するため、全階層において有能なリーダーを配置する。
- ③ 戦略への方向づけ：あらゆる組織階層で、個人目標やインセンティブを戦略に方向づける。
- ④ チームワーク：チームワークをよくすることで、戦略的な潜在能力をもつ知識資産やスタッフ資産を共有できるようにする。

インタンジブルズから最大の価値を引き出すためには、①測定尺度としてのアウトカムの活用、②戦略的方向づけと戦略的レディネスの整備、③シナジー効果、④包括的な戦略の統合的システムをもつ必要がある。

インタンジブルズでは、売上収益を含む計量化が可能な成果だけでなく、新製品の開発、ノウハウや知識の習得、優秀な技術者の確保、自社商品の知名度の高まりといった定性的な達成度などの包括的な評価軸が必要となる。そのため、インタンジブルズの価値を測定するためには、収益やアウトプットだけではなく、アウトカム(outcome；成果)による測定が必要である。

インタンジブルズを活用して最大の企業価値を引き出すためには、戦略の方向づけと戦略的レディネスの整備が必要である。レディネスとは、準備が整っている状態のことをいう。レデ

ィネスが万全なのは、①戦略的職務群の人的資本のケーパビリティが戦略テーマに密接に方向づけられ、②情報資本が戦略テーマの卓越した業績を促進するために人的資本を補完する不可欠のインフラと戦略的 IT アプリケーションを提供し、③組織文化、リーダーシップ、戦略への方向づけ、チームワークが、戦略の実行に必要とされる組織文化の変革を高めるときである。

インタンジブルズの活用によるシナジー効果を創出する必要がある。本社は企業全体にわたって、人的資本と組織資本のための3つのプロセス、①リーダーシップの育成と組織開発、②人材育成、③知識共有の体制を作ることが必要である。全社レベルでのシナジー効果を楽しむことにより、企業は最小のコストで顧客に卓越した製品とサービスの価値提案を行い、企業価値を創造することができるようになる。本質的に異なる戦略的ビジネスユニットと補助的な支援事業を連携させることで、(1)式で表わされるような全社シナジー価値とも呼べる追加的な価値源泉を得ることもできる。

$$\text{全社価値創造} = \text{顧客から得られる価値} + \text{全社シナジー価値} \cdots (1)$$

シナジー効果を創出する具体的な方策は、製品やサービスのクロスセル、共通の情報システム、研究開発をシェアード・サービスで共有することなどがある。本社の役割として、シナジー効果を減少させない努力も必要である。アネルギー（逆にシナジーを抑えること）を抑制する機能をもつことがコーポレート・レピュテーションを落とさないためには必要である。具体的には、官僚制の回避、本社運営のコストの引き下げなどの方策がとられる。

6 レピュテーションに関連するインタンジブルズ

レピュテーションに関連するインタンジブルズとしては、ブランド（商品ブランドとコーポレート・ブランドの両者を含む）とコーポレート・レピュテーションの2つに区分して考察することができる。

1) プロダクト・ブランドとコーポレート・ブランド

日本の財務会計の領域では、ブランドはこれまで主に知的資産の範疇で議論されてきた。それは、プロダクト・ブランドには知的な要素が含まれるからである。しかし、フォンブランが指摘しているように、プロダクト・ブランドはむしろレピュテーション資産の範疇のなかで考察の方が論理的ではないかと筆者には思われる。

われわれがブランドというとき、プロダクト・ブランドないし商品ブランドのほか、コーポレート・ブランドを意味する。経済産業省の企業法制研究会によれば、プロダクト・ブランドは「製品に付されたネーム、ロゴなどが源泉になってもらす競争優位性」のことだとされた。

一方、コーポレート・ブランドは「コーポレート・ネーム（会社名；筆者挿入）、コーポレート・ロゴなどが源泉となってもたらす競争優位の標章」とであると定義づけられた。ただ、この定義だけでは両者の違いは不明確である。ブランドというと、一般には、プロダクト・ブランドないし商品ブランドを含意するが、同時にその商品を生産した企業を想起する。それは、ブランド力の高い商品・サービスを提供するには、すぐれた技術力と組織力が備わっているとみなしうからである。表 19-1 はプロダクト・ブランドとコーポレート・ブランドの対照表である。

表1 プロダクト・ブランドとコーポレート・ブランド

ブランドの種類	プロダクト・ブランド	コーポレート・ブランド
対象の範囲	製品・サービス	企業全体
ライフサイクル	製品の生命	企業の存続期間
対象とする関係者	顧客・消費者	ステークホルダー
バリュー・ドライバー	広告業者	企業の構成員
マネジメントの主体	ブランド管理室	経営トップ

2) 伊藤邦雄教授の主張するコーポレート・ブランドの特徴は何か

コーポレート・ブランドに対する見解は、論者によって大きな違いがある。伊藤邦雄が構想するコーポレート・ブランドは、他の欧米の論者と違って、次の特徴がある。①ステークホルダーとして、株主、顧客、従業員をゴールデントライアングルだとしていること、②株主価値を強調し、企業価値をもって欧米流に資本コストを上回るキャッシュフロー（経済価値）であるとしていること、③ブランドの評価に、日経新聞社との共同で構築したCBバリュエーターを用いていること、および④マネジメントの問題よりも、財務会計と連動した評価に最大の関心が強調されている。

3) ブランドは管理会計の対象たりうるか

過去、プロダクト・ブランドは、主としてマーケティングの領域で研究が深められてきた。最近、日本では財務会計での研究が成功裏に進んできた。そのためもあり、管理会計の有望なインタンジブルズの研究対象として最初に多くの人々が考えたのは、ブランドやコーポレート・ブランドである。

しかし、ブランドは相続遺産的な性格をもつので、管理会計によるマネジメントが有効でない。また、プロダクト・ブランドは直接のステークホルダーが顧客や生活者に限定されるが、管理会計で有効なバランスト・スコアカードや戦略マップのようにステークホルダー・アプローチをとる手法の適用がブランドには効果的でない。そもそも、財務会計で試みられてきたようなブランドのオンバランスの試みは、管理会計では大きな課題とはならない。

管理会計の課題は、“いかにマネジメントを行って企業の競争優位を確保するか”におかれている。加えて、管理会計を組織の上でサポートする経営企画部の主要な課題にもなりにくい。以上から、管理会計にとって、ブランドの研究は財務会計ほどには学界に貢献できる研究テーマとはなりにくい。

4) コーポレート・レピュテーションとは何か

コーポレート・レピュテーションの目的は、レピュテーションの向上と毀損の回避のため、戦略的マネジメントによって企業価値を増大することにある。

① コーポレート・レピュテーションの定義

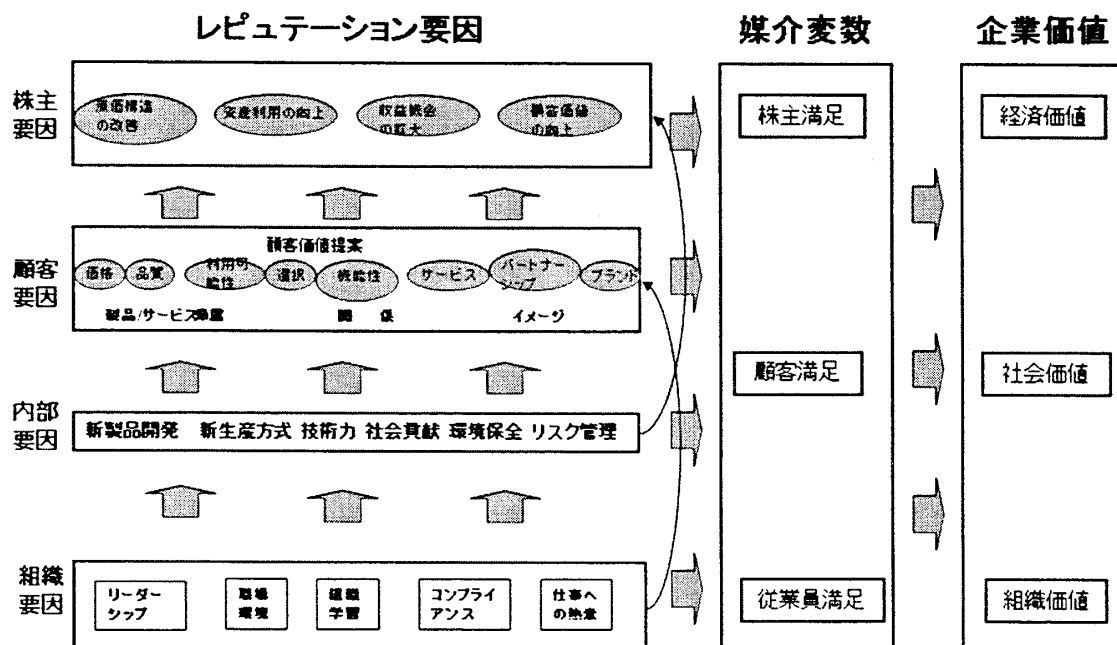
現代のコーポレート・レピュテーション(corporate reputation ; 企業の評判)の定義には、3つの要素が含まれる必要がある。第1は、評判を形成するのはステークホルダーである。第2は、経営者および従業員による行為がコーポレート・レピュテーションを形成する。第3は、過去の行為だけでなく、現在の活動と将来の予測情報もコーポレート・レピュテーションに影響を及ぼす。以上から、筆者[櫻井, 2005, p.287]はコーポレート・レピュテーションのことを、「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な(sustainable)競争優位」と定義づけてきた。筆者は、以上に加えて、コーポレート・レピュテーションは企業に持続可能な競争優位を与えること、および競争優位を得るためには、コーポレート・レピュテーションは企業価値を高めるインタンジブルズとして認識し測定することが必要だと考えている。

② コーポレート・レピュテーションと企業価値の向上

コーポレート・レピュテーションは、企業の内的な問題—組織構造、組織文化、ビジョン・戦略、リーダーシップ、CI(Corporate Identity)、職場環境—を背景にして、経営者と従業員が、投資家、顧客、債権者、一般生活者、メディア、サプライヤーなどの眼に映った社会的事実の反映である。

コーポレート・レピュテーションを高めることによって経済価値、社会価値、組織価値が高まり、企業価値を増大させる。図4を参照されたい。

図表4 コーポレート・レピュテーションのフレームワーク



5 コーポレート・ブランドとコーポレート・レピュテーションの異同

コーポレート・ブランドとコーポレート・レピュテーションとは、類似性が高い。それにも関わらず、両者には相違点も数多くある。

第1に、コーポレート・ブランドは、企業全体の製品とサービスによって影響を受ける。一方、コーポレート・レピュテーションでは、経営者と従業員の行為によって影響を受ける。

第2に、企業のブランドは相続遺産的である。したがって、短期には変えにくい。他方、コーポレート・レピュテーションは経営者や従業員によって、比較的短期でも、ステークホルダーの評価を変えることができる。

第3に、コーポレート・ブランドでは企業のブランドの向上に焦点がおかれる。他方、レピュテーションは良い側面（よい評判）だけでなく悪い評判（悪評）の側面も強く影響するから、向上だけでなく毀損の回避も重要な課題になる。

第4に、コーポレート・ブランドでは、企業広告、ブランド評価（例；CBバリュエーター）、ビジネスモデルの変更戦略等に焦点があてられる。他方、コーポレート・レピュテーションでは、それだけでなく会計や経営のツールも有効に活用できる。

第5に、コーポレート・ブランドでは、顧客を中心に、株主、従業員などステークホルダーの一部に焦点があてられる。一方、コーポレート・レピュテーションでは、すべてのステークホルダーが重視される。

第6に、コーポレート・ブランドでは、一般に経済価値の向上に焦点が当てられる。他方、筆者の提唱するコーポレート・レピュテーションでは、経済価値だけでなく、社会価値、組織価値を高めると考えている。

コーポレート・ブランドでも、いくつかの主張が見られるので、ここでは伊藤邦雄教授の主張するコーポレート・ブランドを櫻井の提唱するコーポレート・レピュテーションとの違いに焦点を当てて両者を対して示したい。図5を参照されたい。

図5 コーポレート・ブランドとコーポレート・レピュテーション

	コーポレート・ブランド(伊藤)	コーポレート・レピュテーション(櫻井)
1 影響要因	企業全体の製品・サービス	経営者・従業員の行為
2 特徴	遺産相続的	短期的な管理が比較的容易
3 焦点	ブランドの向上	良い評判の維持 悪評の回避
4 管理	ブランド評価(CBバリュエータ) 企業広告 ビジネスモデル	内部統制 リスクマネジメント 戦略マップ レピュテーション評価
5 ステークホルダー	ゴールドエンライアングル ー顧客, 株主, 従業員ー	全ステークホルダー ー経営者, 株主も排除せずー
6 企業価値	経済価値中心 (EVA)	経済価値・社会価値・組織価値

7 レピュテーション・マネジメントの具体的な方策

レピュテーション・マネジメントには、戦略マップやバランスト・スコアカードなどの管理会計のツール、内部統制、CSR、レピュテーションリスクの管理、レピュテーション指標、レピュテーション監査、などが有効である。

1) 戦略マップやバランスト・スコアカード

管理会計のツールである戦略マップとバランスト・スコアカードを使ってレピュテーション・マネジメントを行うことも有効である。その理由は、戦略マップの作成が無形の資産であるコーポレート・レピュテーションを可視化して、戦略的にレピュテーションの管理を行うことができるからである。

2) 内部統制によるレピュテーション毀損の回避

企業が新しい意味での内部統制を導入することで、旧来の内部統制の役割である会計監査、業務監査だけでなく、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスを強化し、コーポレート・レピュテーションを高めうる。内部統制の実施は、コンプライアンスの徹底によるマイナスのレピュテーションリスクを回避できるのに加え、プロセスの可視化によって経営の効率性を高め、あわせて有効性を高めることによって経営力を高めうるという意味で、レピュテーション・マネジメントの実施はレピュテーション・マネジメントにとって大きな意味をもつ。

3) CSRによるコーポレート・レピュテーションの向上

CSR(*corporate social responsibility*; 企業の社会的責任)では、企業の行う経済活動に社会的な公正、コンプライアンス、地球環境の保護など環境対策を行うとともに、社会的貢献度の高い事業とサービスを地域社会に提供し、社会への貢献を果たすことが期待されている。CSRとコーポレート・レピュテーションとは相違点もある。第1に、トリプル・ボトムラインのなかでは、CSRでは環境価値と社会価値が強調されるものの、経済価値の比重は相対的に低い。対して、コーポレート・レピュテーションでは、経済価値が重視される。第2に、コーポレート・レピュテーションでは環境価値よりも組織価値が重視されるが、環境対策の比重は低い。

両者には以上みた相違点もある。しかし、CSRをコーポレート・レピュテーションの一構成要素だとする見解が支配的である。筆者もまた、CSRをレピュテーション・マネジメントのために不可欠な方策として位置づけたい。

4) レピュテーション・リスクマネジメント

内部統制制度化のきっかけになったエンロン社の破綻、J-SOX法のきっかけとなった西武鉄道による有価証券報告書の“誤記載”、西松建設のダミー団体の政治団体による政治資金規正法違反などは、究極的にはコーポレート・ガバナンスの問題から生じた事件である。一方、大蔵省解体の引き金になった大和銀行のニューヨーク支店の巨額損失や住友商事による従業員の銅の不正取引と巨額損失は、コンプライアンス上の不祥事である。環境問題は、古くは水俣病、イタイイタイ病などの公害問題、新しくは地球温暖化、オゾン層の破壊、酸性雨などの環境問題、産廃不法投棄や土地汚染隠ぺい事件など、コンプライアンスと結びついた事件といえる。労働問題では、下請企業による未成年者の搾取工場によって、ナイキのコーポレート・レピュテーションが大幅に毀損された。過去、日本企業に多大な影響を与えた製品の安全性に関する問題は、三菱自動車のリコール隠し事件、雪印乳業の不誠実な経営行動、石屋製菓、ミートホープ、赤福、船場吉兆などの食品偽装の問題がある。世間を大きく騒がせたIT問題には、2005

年の東京証券取引所で起こったシステムダウンがある。

5) レピュテーション指標

レピュテーション・マネジメントでは、*Fortune* 誌の最も尊敬される企業や *The Wall Street Journal* 紙の R QSM 調査, Reputation Institute の RepTrak[®]などのレピュテーション指標を使って、企業のどこに問題があるかを可視化することで、自社の問題点を発見・解決する。

6) レピュテーション監査

レピュテーション監査(reputation audit)とは、企業のレピュテーションを識別、評価、活用する上で経営者を支援する組織的なプロセスのことである[Fombrun, 1996, pp.11-12]。レピュテーション監査では、株主、金融機関、顧客、従業員など主要なステークホルダーが企業についてどのような印象をもっているかを調査する。レピュテーション監査は企業のレピュテーション・マネジメントを対象とした経営戦略と経営活動の監査であり、企業がレピュテーション情報を外部に提供する上でその信頼性を担保するための保証でもある。以上から、レピュテーション監査はレピュテーション・マネジメントに役立つ。

8 最後に

本稿では、管理会計における研究対象として最も管理が有効なインタンジブルズである人的資産、情報資産、組織資産と、オフバランスの無形資産であるコーポレート・レピュテーションをいかにしてマネジメントできるかを主要な目的として、知的なインタンジブルズとレピュテーション関連のインタンジブルズをマネジメントする考察してきた。このような提案は、学会でも新たな試みである。この提案が有効であるか否かは今後の研究によるところが大きい。多くの研究者、実務家からの批判的な意見や提案を歓迎したい。

参考文献

- Blair, Margaret M. and Steven M. H. Wallman(2001), *Unseen Wealth, Report of the Brookings Task Force on Intangibles*, Brookings Institution Press(広瀬義州他(2002)『ブランド価値入門—見えざる富の創造』中央経済社).
- Fombrun, Charles J.(1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton(2004), *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Harvard Business School Press (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一(2005)『戦略マップ』ランダムハウス講談社).
- Lev, Baruch(2001), *Intangibles, Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press (広瀬義州, 桜井久勝(2002)『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社).
- 日本会計研究学会『インタンジブルズの管理会計研究—コーポレート・レピュテーションを中心に—』スタディ・グループ中間報告書, 第 69 回全国大会, 2009.
- 櫻井通晴(2005)『コーポレート・レピュテーション—「会社の評判」をマネジメントする—』中央経済社.
- 櫻井通晴(2006)『ソフトウェア管理会計—IT 戦略マネジメントの構築』白桃書房
- 櫻井通晴(2008)『レピュテーション・マネジメント—内部統制, 管理会計, 監査による評判の管理』中央経済社.