2016 年 9 月

WICIインタンジブルズ報告フレームワーク

バージョン1.0

（日本語訳）

世界知的資本・知的資産イニシアティブ

World Intellectual Capital/Assets Initiative

WICI について

ビジョン

WICI（世界知的資本・知的資産イニシアティブ; World Intellectual Capital/Assets Initiative）は、組織が、インタンジブルズを創造し、管理し、組み合わせ、活用することを通じて、短期、中期、長期にわたりいかに価値を創造するかについて、説明的記述情報と定量化された情報を統合した形でコミュニケートする企業報告が必要と認識している。WICI は 2007 年 10 月に設立され、企業、アナリストや投資家、会計専門家、学者などを代表する諸組織が参加し、参加者は、組織が継続的に価値創造を行う上でのインタンジブルズ／知的資本の役割を認識することで、より良い企業報告を促進するために協働している。

ネットワーク

WICI は、国や地域ごとの組織が、それぞれの地域や国において知的資本／知的資産に焦点を当てることを通じて、より良い企業報告を促進する目的で、活動する。
当初の WICI の主催組織は：

- 米国：Enhanced Business Reporting Consortium
- 欧州：欧州財務アナリスト協会、フェラーラ大学
- 日本：経済産業省、早稲田大学

活動

- 自発的報告フレームワーク ― WICI は、事業戦略と現在のパフォーマンスおよび今後期待されるパフォーマンスについて、企業が投資家およびその他の主要な情報の受け手との間でより良いコミュニケーションを行うことに資するため、包括的な情報フレームワークと XBRL タクソノミを 2007 年から 2008 年にかけて発表した。このフレームワークは、http://www.wici-global.com/framework において閲覧することができる。このフレームワークの多くの要素は、国際統合報告フレームワークの作成にあたり参照されてきた。
- 協働 ― WICI は、企業報告の更なる発展に資するため、他のイニシアティブを支援し、協力する。WICI は、国際統合報告評議会（IIRC）と正式合意を結び、価値創造に焦点を当てた企業報告を強化するとの考えを共有する国際統合報告フレームワークやその他の事業報告フレームワーク、ガイドライン、基準を開発し、促進するために協働することで合意している。特に、IIRC に対する WICI の支援は、知的資本／組織資本・関係資本・人的資本との関連で意味ある企業報告を可能とすることに焦点が当てられる。
- 業種別 KPI についての研究 ― WICI は、インタンジブルズと組織の価値創造ストーリーに関する報告の重要な要素の一つとしての、一般に認知され、受け入れられている主要パフォーマンス指標（KPIs）の開発を促し、協力する。KPIs には、財務的に導かれるものも、その性質上非財務的（非金銭的に表現される）なものもあり、また、市場志向的なものから、業

種特有のもの、個別の組織特有のものまで幅広いものがある。現在までに、WICI は、下記の諸産業について KPIs を開発している：ハイテク、鉱業、自動車、電子機器、製薬、通信、ファッション、電力、および石油・ガス（近日）。WICI の業種別 KPIs は、http://www.wici-global.com/kpis において閲覧でき、自由にダウンロードすることもできる。

デュー・プロセス

「WICI インタンジブルズ報告フレームワーク」は、下記のとおり開発され最終的に承認された。

デュー・プロセスの段階	日付/期間
WICI ガバナンス・グループによるインタンジブルズ報告フレームワーク開発の決定	2015 年 5 月 13 日
WICI 内における専任テクニカル・チームの結成	2015 年 5 月 31 日
WICI シンポジウム 2015 におけるフレームワーク素案についての公での説明	2015 年 12 月 4 日
WICI ガバナンス・グループによるフレームワークのコンサルテーション用素案の承認	2016 年 2 月 11 日
「WICI インタンジブルズ報告フレームワーク コンサルテーション用素案」（ステークホルダーへの質問を含むもの）の公表（www.wici-global.com/wirf/WICI_Intangilbes_Reporting_Framework.v1.0.pdf）	2016 年 2 月 15 日
コンサルテーション期間	2016 年 2 月 15 日～ 5 月 16 日
受領したコメントおよび回答の分析	2016 年 5 月 17 日～ 5 月 31 日
受領したコメントおよび回答に基づくフレームワークの見直し	2016 年 6 月 1 日～ 8 月 31 日
WICI ガバナンス・グループによる最終承認	2016 年 9 月 15 日
WIRF の最終版の公表	2016 年 9 月 22 日

月 1 回または 2 か月に 1 回の会議も WICI ガバナンス・グループおよびテクニカル・チームによって持たれた。

目次

エグゼクティブ・サマリー……4

第 1 章　本フレームワークの論拠と目的……7
1－1 背景……7
1－2 WICI インタンジブルズ報告フレームワークの目的……8
1－3 本フレームワークの第一義的な読者および情報利用者……9
1－4 インタンジブルズ報告および戦略的経営……10

第 2 章　インタンジブルズの定義……12
2－1 インタンジブルズの定義……12
2－2 インタンジブルズの区分……13
2－3 インタンジブルズと価値創造との間の相互関係……14

第 3 章　インタンジブルズの報告およびコミュニケーションにおける原則の解説……16

第 4 章　インタンジブルズ報告の構成……18
4－1 主要パフォーマンス指標（KPIs）……18
4－2 インタンジブルズに焦点を当てた価値創造ストーリー……20
A：事業概要と経営理念……20
B：過去から現在におけるインタンジブルズと価値創造……21
C：現在から将来におけるインタンジブルズと価値創造……26

付属資料……30
付録 1: 資本の分類についての WICI と IIRC のフレームワーク間の比較……30
付録 2: インタンジブルズの経済的特徴……31
付録 3: 会計上の定義との違い……32
付録 4: インタンジブルズの報告およびコミュニケーションにおいて現存する原則 33
付録 5: KPIs 間の相互関係の例……34

用語解説……36

エグゼクティブ・サマリー

本フレームワークの論拠

インタンジブルズは組織が長期にわたり持続可能な方法で価値を創造するための重要な資源であると、世界的に認識されている。実際、多くの組織において、それらの資源は、そのほとんどがさまざまな形態の知識を土台としており、組織の現在および将来の価値の大半を占めている。

しかし、内部の経営陣と外部の投資家、債権者、アナリストのどちらにとっても、インタンジブルズに関して報告される情報およびメトリクスは一般的に不足し、ほとんどの場合不十分である。このことは、知識ベースの経済の文脈や、サービスや技術的および非技術的イノベーションの役割が絶えず高まっているという文脈において、矛盾した状況といえる。

世界知的資本・知的資産イニシアティブ（WICI）は、2007 年より、価値創造との関係においてインタンジブルズをより良く表すためのアイディアに焦点を当てて、それを提唱し、組織が効果的かつ効率的にインタンジブルズに関して報告するためのフレームワークの開発に向けて協働してきた。

デュー・プロセスに基づき、また、国際的なパブリック・コンサルテーションを経て公表された「WICI インタンジブルズ報告フレームワーク」（以下、「本フレームワーク」という）は、価値を創出し事業の持続可能性を達成するために、組織が自らの固有のインタンジブルズをいかに創造および／または特定し、管理し、組み合わせ、活用するかについて報告することを助け、促進することを目的とする。

本フレームワークは、組織がより効果的かつ効率的な方法で意思決定や資本配分ができるよう手助けすることを意図している。したがって、本フレームワークに基づいて作成される報告書は、組織自身とそのステークホルダーの両方にとって有益であることが期待される。

本フレームワークは、組織に対して、既存の報告書に加えて新たな報告書の作成を求めるものではない。インタンジブルズに関する情報やメトリクスは、統合報告書や対内および対外用途の事業報告書など、さまざまな様式の企業報告に取り入れて報告することが可能である。

本フレームワークの内容

本フレームワークは原則主義である。そのため、報告のための詳細なルールを示すものではない。

なお、本フレームワークは、 非財務情報や KPIs といった指標について基本的に焦点を当てる。

四つの章から構成される本フレームワークは、その目的や背景を明らかにするとともに、インタンジブルズの定義や分類を示し、インタンジブルズの報告およびコミュニケーションにおける主要な原則の解説を行い、望ましいとされる報告の構成や内容を提示する。

より具体的には、第 1 章では、現行の財務報告モデルが主に過去のパフォーマンスに焦点を当てており、それ単独の情報では、とりわけ未来志向の観点から、組織の価値創造メカニズムおよびそれに関連したインタンジブルズの役割について完全な理解を促すことが困難である点について紹介している。財務的および特に非財務的（非金銭的）に表現されたインタンジブルズについての説明的記述情報および定量化された情報のコミュニケーションを統合する企業報告のフレームワークは、価値創造と、市場との意味のあるコミュニケーションとの好循環の確立に向けて組織が進化するための触媒となる可能性がある。

第 2 章では、インタンジブルズが定義され、組織資本、人的資本および関係資本に区分される。インタンジブルズは、単独でもダイナミックな相互関係の働きによっても、現在および将来における組織の価値創造の主要な源泉となる。

第 3 章では、インタンジブルズの報告およびコミュニケーションにおいて最も重要な原則を示す。それは、重要性、相互結合性、簡潔性、比較可能性、および将来志向である。説明的記述情報および指標の報告を通じて組織がインタンジブルズを明瞭に認識するためのガイドとして、インタンジブルズの報告の文脈においてこれら五つの原則について解説する。

第 4 章では、インタンジブルズを報告する上で不可欠な構成要素である主要パフォーマンス指標（KPIs）について定義する。主要パフォーマンス指標（KPIs）には、記述的説明を統合し補足することで情報利用者の理解を高めることにおける役割のみでなく、組織の価値創造における重要な事項（類）の特定および定量化においても、重要な役割があると認識されている。

インタンジブルズを報告する上でのサンプル構成も、以下の通り提示する。

A) 事業概要と経営理念
B) 過去から現在におけるインタンジブルズと価値創造（戦略、事業/活動モデル、戦略的経営資源（類）としてのインタンジブルズ、現在のパフォーマンス）
C) 現在から将来におけるインタンジブルズと価値創造（変化する事業環境における戦略および活用されるインタンジブルズ、リスクの特定とインタンジブルズを維持／改善するための行動、将来目標および事業の持続可能性）

いくつかの主要パフォーマンス指標（KPIs）の例も提示する。

また、追加的な情報が付属資料にて提供される。これらは、経営者や外部のステークホルダーが本フレームワークについてより深い理解を得ることに加え、インタンジブルズの報告のためのガイドラインや主要パフォーマンス指標（KPIs）の例などを含む、その他の価値のある情報源を明らかにすることを意図している。

第１章　本フレームワークの論拠と目的

1−1 背景

WICI は、組織が、インタンジブルズを創造し、管理し、組み合わせ、活用することを通じて、短期、中期、長期にわたりいかに価値を創造するかについて、説明的記述情報と定量化できる情報とを統合した形でコミュニケートする企業報告のフレームワークが必要であると認識している。WICI は、事業ないし組織を、財務および非財務（または「非金銭的」）のインプットをアウトプットや、財務パフォーマンスを含むアウトカムに変換する一つの価値創造メカニズムであると捉えている。

長期にわたる価値創造は、事業ないし組織の持続可能性にとって、社会・環境的な見地からのみならず事業の継続性の観点からも、必須のものである。

事業報告[1]の主たる目的は、組織の本質および戦略を記述する情報を提供することにより、ステークホルダーと企業とをつなぐことである。したがって、WICI は、事業報告には組織の長期にわたる価値創造メカニズムの説明を含めるべきだと考える。

組織の将来見通しをステークホルダーにより良く理解してもらうのに役立つ情報を提供するために、各事業体は以下の事項について明快に説明する必要がある。1）当該組織の独自の、かつ将来的にも持続可能な価値創造メカニズム、2）価値創造メカニズムの重要な要素であるインタンジブルズを含む、具体的な戦略的資産、3）将来のリスクおよび機会に関する、当該組織自身の見通し、および 4）どのように戦略的資産を活用していくかを含めた、将来の事業に関する戦略。

上記の情報を提供することによって、インタンジブルズをどのように発展させているか、また事業体の価値創造ストーリーにインタンジブルズがどのように貢献しているかについて、経営サイドからの組織としての説明責任が果たされる。

特にここ 20 年超にわたりインタンジブル資産への投資が有形資産への投資を上回っており、かつ上場企業の時価総額のうちインタンジブルズの価値が過半を占めているという事実を考えれば、今日の企業報告環境のなかでインタンジブルズに関する報告は十分ではない[2]。

---

[1] 組織の過去、現在および将来の価値創造プロセス、およびそれを支える戦略、資源（特にインタンジブル的な性格のもの）、ガバナンスおよび組織モデルについての定性的情報（説明的記述情報）、定量的情報、財務的および非財務的に表現された情報に焦点を当てた報告の一形態。

[2] Carol A. Corrado および Charles R. Hulten, How Do you Measure a 'Technological Revolution'? *American*

伝統的な会計では、インタンジブルズを、個別資産としてであれ M&A 取引の際のものであれ、取得時においてのみ認識する。この報告処理上の欠陥は、インタンジブルズが戦略的に重要であるがゆえに、組織の価値創造メカニズムの理解を妨げる。

1−2 WICI インタンジブルズ報告フレームワークの目的

「WICI インタンジブルズ報告フレームワーク」（本書を通して「本フレームワーク」という）の目的は、組織の価値創造プロセスおよびステークホルダーとのコミュニケーションにとって、長期にわたる事業の持続可能性を示すという観点から重要な無形の経営資源について報告することに関する諸定義、最も重要な諸原則の解説、および報告の構成を明確にすることである。

本フレームワークは、報告に関する種々の法的要件、基準、フレームワークおよびガイドラインを考慮に入れるとともに、特に国際統合報告評議会（IIRC）が 2013 年 12 月に国際統合報告フレームワーク[3]にて提唱した 6 資本モデルを参考に、人的資本、組織資本、および社会・関係資本のうちの関係資本面を包含する知的資本[4]に焦点を当てる（図 1.1 および付録 1 を参照されたい）。

Economic Review, 100:5 (2010 年 5 月), 99-104 頁 および Ocean Tomo, LLC, Annual Study of Intangible Asset Market Value, 2015 を参照されたい。

[3] 国際統合報告フレームワークは以下からダウンロードできる。
http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/

[4] WICI による諸資本の区分は IIRC が提唱する区分と少し異なっている。WICI は、人的資本、組織資本および関係資本から成る伝統的な「知的資本」区分を採用しているのに対し、IIRC の提唱における「知的資本」の概念は組織資本のみを指している（IIRC フレームワーク，2013 の 2.15 節および 2.18 節を参照されたい）。付録 1 も参照されたい。。

【図 1.1】 企業報告全体の中での WICI の対象分野

IIRC の定義による 6 つの資本　　＊本フレームワークでは、組織資本

本フレームワークは原則主義である。そのため、報告のための詳細なルールを示すものではない。

WICI が焦点をあてるものと IIRC の 6 資本の関係については、「資本の分類についての WICI と IIRC のフレームワーク間の比較」に関する付録 1 でさらに解説している。

1−3 本フレームワークの第一義的な読者および情報利用者

本フレームワークがターゲットとする第一義的な読者は、民間、公的および非営利を問わず、すべての会社およびその他の組織である。

インタンジブルズについての報告とコミュニケーションは、第一義的には、投資家、債権者、アナリストを含めた財務資本の提供者とともに、組織の経営陣に対して、意思決定のため、特に経営資源配分の決定のため有用となる情報を提供することを意図している。これら対象者は本フレームワークの第一義的な情報利用者となるものと想定される。

本フレームワークはまた、組織のインタンジブルズを理解し、評価し、それらの長期にわたる価値創造における役割を知ることに関心があるその他のステークホルダーにとっても有益である。

本フレームワークは、組織に対して、既存の報告書に加えて新たな報告書の作成を求めるものではない。インタンジブルズに関する情報は、統合報告書や対内および対外用途の事業報告書など、さまざまな様式の企業報告にて報告したり、取り扱ったりすることが可能である。

本フレームワークは、インタンジブルズについてのより深い理解やより良い報告を行う上で手助けとなり、インタンジブルズ報告書のみを作成する場合であろうと、各種報告書作成用の他の既存のフレームワークと併用する場合であろうと、どちらの場合でも使用可能である。

本フレームワークは、とりわけ現在の財務会計基準でカバーされていないインタンジブルズの報告に焦点を当てる。

本フレームワークは、インタンジブルズの報告を価値創造の観点から支援することを狙いとしている。本フレームワークは、非財務要素の報告に焦点を当てており、インタンジブルズ経営資源の価額評価に焦点を当てるものではない。

財務的な価額評価は、インタンジブルズの価値を伝える上で、必ずしも必要または実用的というわけではない（例えば、顧客満足や組織風土は、それを管理したり評価したりするために必ずしも金銭的に表される必要はない）。金額化は、戦略的観点からインタンジブルズを理解または管理する上で、必ずしも最も効果的な方法であるとは言えない。

したがって、本フレームワークにおいて「非財務」という言葉が使われる時は、それは説明的記述情報、あるいは必ずしも貨幣単位では表されない定量化された情報（例えば、パーセント、リッカート尺度、絶対数、物理的尺度）を指すが、財務的および／または戦略的な価値という面で有用であることに変わりない。

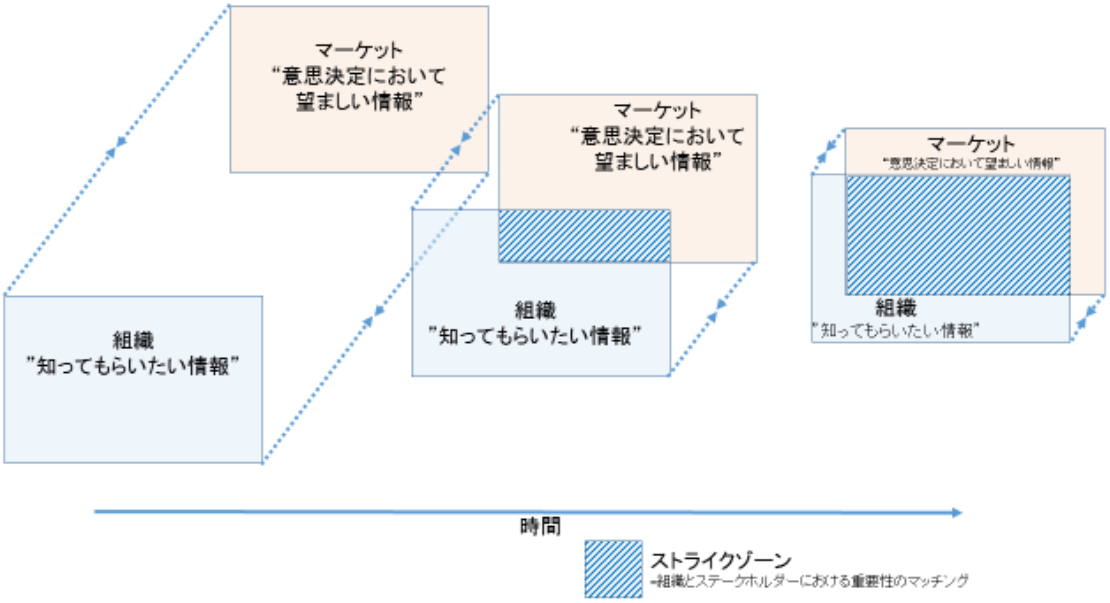
1−4 インタンジブルズ報告および戦略的経営

本フレームワークは、事業体の戦略的経営に対するインタンジブルズの価値および貢献に焦点を当てることにより、インタンジブルズに関する報告の仕方について説明する。

組織自体にとって、最も重要な側面は報告書そのものではない。実際、内部的には、事業体の経営陣にとって最も有用なベネフィットは、インタンジブルズを報告するプロセスを通じて、事業体の強みおよびビジョンについて理解を深められることである。

下記の図 1.2 は、組織とステークホルダーとの間の情報の好循環の確立に向けた、報告の進化を描いたものである。

【図 1.2】 組織とステークホルダーとの間の情報の好循環



組織は、組織自身とステークホルダーとの間に情報ギャップがあることを認識すべきである。したがって、インタンジブルズについての情報をステークホルダーへ発信するための適切な方法を考えることは、組織にとって極めて重要である。これが、活発な情報交換を通して相互理解を向上させるプロセスの起点となるとも言えよう。

この点において、ステークホルダーが、曖昧な点や改善すべき点を指摘することにより、組織とコミュニケートしていくことが期待される。それは、組織内においてステークホルダーの要望についての認識向上を促し、その結果、より良い経営およびより適切な報告につながることになろう。このことはまた、ステークホルダーによる、より高いレベルの分析を可能にさせるであろう。

インタンジブルズを報告することは、価値創造の好循環の確立に向けて組織が進化するための触媒となる可能性がある。換言すると、インタンジブルズの価値創造ポテンシャルについて内部と外部のステークホルダーの間で一貫したコミュニケーションを行うことが、経営効率の向上、競争力の伸長、および事業体のより持続可能な成長へとつながると言えよう。

第 2 章　インタンジブルズの定義

2−1 インタンジブルズの定義

本フレームワークは、価値を創造する重要なインタンジブルズについて組織が描写し、管理し、報告し、そしてコミュニケートするスコープを示す。

> インタンジブルズは、単独で、あるいは他の有形または無形の資源とともに、短期、中期、長期に組織の価値に正または負の影響を生み出し得る非物質的資源である。

組織の価値創造に正の影響を持つインタンジブルズは、同じ組織の価値に逆の効果を持つ負の資源に変わりうる。インタンジブルズに関連したリスクは、しばしば、事業体の価値創造プロセスに対して正の資源が負の資源に潜在的に形を変えることに関するものである[5]。

したがってインタンジブルズは、価値を創造する組織の能力と正にまたは負に[6]、直接的にまたは間接的に結びついている。とりわけ、インタンジブルズは、別個であるが相互に結びついた二つの形態の価値を生み出し得る。

- 組織の競争性、市場、製品、評判および／またはリスク特性の強化に関連した戦略的価値
- 長期にわたる正味キャッシュ・フローの創出につながる財務価値

インタンジブルズは、組織が利用するにあたって入手可能な経営資源である。時にそれらは完全に意識して積極的に管理されるが、それ以外の時には、組織が意識せずに、または組織の限られた認識の下に存在し、または利用される（例えば、レピュテーション）。

財務会計（例えば、IASB の財務報告に関する概念フレームワーク[7]）で定義される資産と異なり、

---

[5] インタンジブルズの経済的特徴に関する説明は、付録 2 を参照されたい。

[6] この点に関して、組織は、組織の長期における競争上の差別化および優位性のドライバーである正の無形の資源（「インタンジブル資産」ともいわれる）を持ち得る。正の無形の資源は、組織の持続可能な戦略的価値および／または持続可能な将来の一連のキャッシュ・フローにつながる、インタンジブルズの戦略的活用（組み合わせを含む）から生まれる。したがって、組織が所有しているが、組織の価値創造プロセスにおいて効果的に活用してこなかったし、これからも活用しないであろう特許は、このフレームワークの視野から外れるだろう。しかしながら、防御用として用いられてきた特許は、このフレームワークの範囲内に入る正の無形の資源である。組織はまた、負の無形の資源（「インタンジブル負債」ともいわれる）、すなわち組織の戦略的価値および／または財務価値に対して実質的なマイナスの影響を与える可能性のあるインタンジブルズ（例えば、組織の悪いレピュテーション、低質な経営とリーダーシップ）を持ち得る。負の無形の資源は、組織の特有のリスクとしばしば関連している。

[7] 付録 3 をご覧いただき、また IASB Conceptual Framework for Financial Reporting (2015 年 5 月公開草案) http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Conceptual-Framework/Documents/May%202015/ED_CF_MAY%202015.pdf を参照されたい。

インタンジブルズは必ずしも組織によって所有またはコントロールされるわけではない。インタンジブルズは、価値を生み出す目的で事業体が利用可能であったり、利用するだけでよい。

2−2 インタンジブルズの区分

インタンジブルズの上記の定義は、知的資本の概念と基本的には等しい。

知的資本は、ダイナミックに相互関係し、組織にとって利用可能な、組織内部（能力、スキル、リーダーシップ、手順、ノウハウなど）および組織外部（イメージ、ブランド、提携、顧客満足など）のインタンジブルズを含み、組織はそれらによって有形資産や財務資源、人的資源を持続的な価値創造の追求が可能なシステムへと変換することが可能になる[8]。

先に指摘したように（1-2 節）、知的資本は典型的には、1）組織資本、2）人的資本、および 3）関係資本の三つの主たる群に区分される。これらの区分の境界は流動的であり、それらは静的なあるいは厳密な方法で解釈／認識されるべきではない。

下記は、組織資本、人的資本、関係資本の区分に基づいて考えられる、インタンジブルズの典型例である。

組織資本	組織が製品やサービスを生み出し、価値を創造することを可能にする、ビジネス・プロセスやデータ、システム。 （例えば、組織文化；組織風土；コーポレート・ガバナンス；データの質；データ・セット；プロセス；製品やサービスの開発の敏捷性）
人的資本	所属する従業員が、自らのスキル、業務遂行能力、知識などを通じて提供する価値。 （例えば、従業員の業務遂行能力やスキル；リーダーシップ；自分の組織に対する忠誠心；技術者や専門家の幅広い基盤によって支援された知識創造の能力）
関係資本	顧客や仕入先、サプライヤー、ビジネス・パートナー、その他の重要な関係者と組織との諸関係に固有の価値。 （例えば、消費者やビジネス・パートナー、その他組織との間の中期的な関係（質の高いネットワーク）；顧客とのコミュニケーションを通じて問題を解決するスピード；顧客や機関、その他ステークホルダーの持つイメージやレピュテーション；金融機関からの評価レベル）

これらの経営資源は、一般に、組織や組織に属する人々の中や周辺にある、さまざまな形態の知識[9]と結びついている。

---

8 知的資本は、2004 年 8 月の文書 “Intellectual capital statement – Made in Germany” の 8 頁で次のように説明されている。「成功するために不可欠な、組織に存在する知識であり、いわゆる知的資本は、将来の会計年度において販売して利益を得ることのできるイノベーティブな製品またはサービスの創造に決定的な役割を果たす。」(http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_english.pdf)

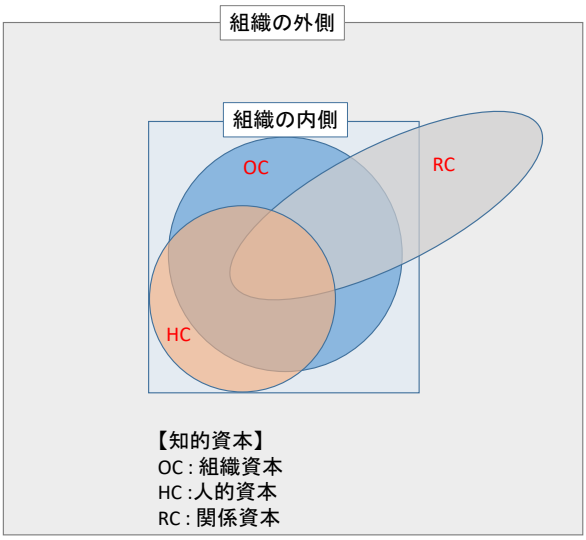
9 OECD, *New Sources of Growth: Knowledge-based Capital*, 2013 年 10 月。

2−3 インタンジブルズと価値創造との間の相互関係

組織は、価値を創造するためにさまざまなインプットを結合させるシステムである[10]。組織による価値創造がたった一つのインタンジブルズのアウトカムであることは稀であり、むしろそれは、有形資産とインタンジブルズとのダイナミックな相互作用の結果であり、また上記に定義した三つの区分のインタンジブルズの間での諸関係や変換プロセスの結果である。

下記の図と説明で、三つの区分のインタンジブルズがいかに相互関係し、長期にわたって価値を創造するために一つのインタンジブルズが別のインタンジブルズにいかに変換され得るかについて述べる。

【図 2.1】 インタンジブルズ間の諸関係



インタンジブルズの変換パターンの図解（図 2.1）

- 組織の価値創造に最も決定的に影響するインタンジブルズは、組織資本、人的資本、関係資本によって構成される。上記の図 2.1 は、ダイナミックな相互作用や、あるインタンジブルズから別のインタンジブルズに時間の経過の中で変換する結果として、組織資本、人的資本、関係資本の間で重なりがあることを表している（したがって、ある時点において異なる種類

[10] WICI との協働で IIRC より公表された Connectivity background paper for <IR> は、さまざまな諸資本の相互関係の重要性やシステムとしての組織の役割についてさらに説明している。Connectivity background paper for <IR> : http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/07/IR-Background-Paper-Connectivity.pdf

のインタンジブルズに何か共通するものがあることを意味しているわけではない)。

- 組織資本、人的資本、関係資本は、相互に関係し、相乗的効果を生み出す。例えば、個人のノウハウや革新的な思考といった人的資本は、組織の中の人々が製品・サービスを開発することを可能にする。これらの製品・サービスは、組織のビジネスモデル（＝組織資本）を通じて顧客（＝関係資本）の元に届けられるだろう。届けられた後、顧客のニーズを満たす組織の能力は、組織資本や関係資本の典型である。組織は、新しいイノベーション（＝組織資本）のために関係資本を通じて協働することもできる。

第 3 章　インタンジブルズの報告およびコミュニケーションにおける原則の解説

各組織は内部および外部のステークホルダーに情報を伝える方法を選択できるため、報告の形式および内容はさまざまであるが、下記のような報告およびコミュニケーションに関する一般に共有された原則は、組織がインタンジブルズと価値創造メカニズムにおけるその役割についてのコミュニケーションを改善するために有用である。

以下に示す原則は、相互に関連し、相互依存的でもある。これらを継続的に適用すれば、KPIs を用いながら、インタンジブルズをベースとする、説明的に記述される価値創造ストーリーをわかりやすく表現することにつながる。KPIs については第 4 章で詳述する。

既存の企業報告フレームワークの原則やガイドラインは確立したものとなっている。本フレームワークの役割は、新たな異なるインタンジブルズの報告原則を提起することではなく、インタンジブルズの報告およびコミュニケーションにとって最も重要な原則を特定することと、選定されたそれぞれの原則について、インタンジブルズの報告という文脈で解説することである。

付録 4 の「インタンジブルズの報告およびコミュニケーションにおいて現存する原則」では、既存のフレームワークから抽出された関連する報告原則のリストと、それらの原則の定義へのウェブリンクを見ることができる。

重要性、相互結合性、簡潔性、比較可能性および将来志向の諸原則が、インタンジブルズの報告の観点から最も重要であると考えられる。各原則の解説を以下に示す。

重要性

組織は、長期にわたって価値を創造する能力にとって最も重要な事柄について報告する。インタンジブルズはこの能力に大いに寄与し得る。その一方で、重要なインタンジブルズおよび KPIs は、その非物質的な性質のため、簡単に見落とされやすい。したがって、組織は、価値創出の鍵となる要因であるインタンジブルズを注意深く選択し報告する必要がある。

相互結合性

インタンジブルズは組織の財務および非財務パフォーマンスに影響を与える要因である。情報と KPIs の適切な報告により、戦略、ビジネス・モデルおよび財務パフォーマンスを結びつける。インタンジブルズ間の関係およびインタンジブルズの変換プロセスについての説明とともに、有

形資産とインタンジブルズのダイナミックな相互作用について説明的および定量的に記述することは、それらが組織の持続可能な価値創造の源泉であることから、有用な情報である。

簡潔性

組織の価値創造に貢献するインタンジブルズの大部分は組織独自のものである。結果として、それらインタンジブルズの説明は冗長な報告になりやすい。しかしながら、それらの報告およびコミュニケーションにおいては、シンプルかつ理解しやすい方法で主要な点を報告することが望ましい。

比較可能性

組織特有の価値創造にとって重要なインタンジブルズ（とインタンジブルズの組み合わせ）の報告は、組織のビジョンを比較し、差異を明らかにするのに有用である。それに加え、情報利用者が長期にわたって比較できるよう、組織は、重要なインタンジブルズおよびそれらの組み合わせと、関係する KPIs について情報を提供し続ける。他の事業体が同じまたは類似の KPIs を報告している場合、インタンジブルズに関係する KPIs の報告は比較可能であり得る。

将来志向

組織は、インタンジブルズに関して選択された情報および指標が将来の価値創造のための能力にどのように貢献するのか明らかにする。報告すべき重要な要素はインタンジブルズに関連した先行指標および情報であり、それらは将来における組織の価値創造能力および関連したリスクを予測的に示唆し、また過去または現在の事実および出来事に基づくものである（先行指標については第 4 章を参照されたい）。

第 4 章　インタンジブルズ報告の構成

この章では、組織がインタンジブルズと自らの価値創造の潜在力について報告するのに不可欠な構造と情報内容を明らかにする。

インタンジブルズと組織の価値創造メカニズムに関する報告で満たすべき重要な要素は、説明的記述情報と、主要パフォーマンス指標（KPIs）として示される定量的な情報とを、可能な限り統合することである。

組織は、これらの指標で用いた測定方法の明確な説明とともに、そうした KPIs を示す。

4−1 主要パフォーマンス指標（KPIs）

KPIs を含めることで、報告書の信頼性と検証可能性を高めることが期待される[11]。

KPIs の定義

KPIs は、価値創造の重大かつ重要な要素に関連して数値化されたもの（メトリクス）であり、それらを時系列的にたどることを通じて、パフォーマンスの傾向についての客観的な証拠を提供するものである。

KPIs は、組織のパフォーマンスまたは活動にとって持つ意味や示唆が過去、現在、将来という一般的な時間軸のどこにあるのかによって、先行指標と遅行指標に区分される。

先行指標	遅行指標
将来を予測させる力を持ち、今後達成されるパフォーマンスに関連する指標。将来に向かった指標であり、一般的に、現在の事象や現象に基づいている。	達成されたパフォーマンスや過去の事象についての指標。したがって、過去志向の性質がある。

報告における KPIs の役割

KPIs は、過去、現在、あるいは将来における財務的および／または戦略的パフォーマンスと結びつけて、組織の戦略についての説明的記述情報を裏付ける。

11 詳細に関しては、KPIs に関する WICI コンセプト・ペーパーを参照されたい：
http://www.wici-global.com/wp-content/uploads/2012/06/Concept-Paper-on-WICI-KPI-in-Business-Reporting-ver.1-.pdf.

組織は、機密性を理由にすべての重要事項に関する情報を開示したくないと考えるかもしれない。しかし、重要事項に関する KPIs が、とりわけ戦略とのかかわりの中で提供されれば、報告書の利用者にとっては組織の価値創造の能力をより良く理解することができる。

KPIs は、有意性の階層レベル（何にとって有意か）によって、「一般的」、「業界特有」および「組織特有」の三つのレベルに分けることができる。

- **「一般的な KPIs」**　業界やセクターを横断して大抵の組織にとって有意であり得るもの。
- **「業界特有の KPIs」**　特定の業界またはセクターに特有のもの[12]。
- **「組織特有の KPIs」**　組織独自の価値創造メカニズムを最も良く表現するために報告されるべき、各組織に固有のもの。

その組織の価値創造メカニズムを反映した、組織固有の KPIs の選択（またはその組み合わせ）は、報告書の利用者が企業間比較を行うための手助けとなる。示された KPIs を分析する際には、典型的には次の三つのカテゴリーの比較分析がある：

1) 時系列分析：KPIs の時系列的な変化を比較する
2) 競合他社分析：企業間で KPIs を比較する
3) 予実分析：KPIs の予想値と実績値とを比較する

組織は、自らの価値創造メカニズムの独自性を最も良く表現する KPIs を報告することが期待される。

単にある一時点における一つの KPI を観察するだけでは、ほとんど意味のある情報にはならない（例えば、「20XX 年における顧客満足度が 7.0 満点中 5.6」は、それ自体では意味がない）。したがって、時系列的な KPIs の傾向やそれらの相互関係性を考慮することが、KPIs の解釈および理解のためには不可欠である。

組織は、アウトカム・ベースの指標を報告書の利用者がそれらの指標の意味を正しく理解するのに必要最低限の期間にわたって、報告することが期待される（例えば、製薬会社における「内部 R&D によって生み出された製品からの収益」という KPI の傾向（一定期間の変動）、あるいは、航空会社における「航空座席の稼働率」という KPI の傾向（一定期間の変動））。組織はまた、これらの指標の計算方法および出所または参照したものを報告する。

先述のように、インタンジブルズに関連した活動が最終的にどのように収益の増大や収益性の改

[12] WICI は、業種別 KPIs を考案しており、http://www.wici-global.com/kpis にて閲覧できる。WICI の業種別 KPIs は、業界に関連した指標群を提示しており、組織はその中から選択することが可能である。

善につながるかを説明することも重要である。戦略的および／または財務的結果に結びついたインタンジブルズ関連の指標は、情報利用者が組織の価値創造ストーリーを理解する助けとなり、また、彼らが組織の戦略的価値および財務的価値を予見する基礎となる（「付録 5：KPIs 間の相互関係の例」を参照されたい）。

4−2 インタンジブルズに焦点を当てた価値創造ストーリー

インタンジブルズの報告は、以下の三つの主要セクションで明確にする。
A：活動の概要と価値創造モデル
B：過去から現在におけるインタンジブルズと価値創造
C：現在から将来におけるインタンジブルズと価値創造

このフレームワームは原則主義であり、上記三つの主要セクションの順序を指示するものではない。これらの三つの主要セクションの順序は、各組織の価値創造ストーリーに応じて柔軟に決めることができる。

価値創造と密接に関係する重要なインタンジブルズや、インタンジブルズと財務実績との相互結合性についてより具体的なイメージがわくように、本節では KPIs とともにいくつかの代表的な要素について述べる。しかしながら、これらは単なる例示であり、インタンジブルズの報告にあたって組織が（ここに掲げた）すべての要素や KPIs を報告する必要はない。

A：事業概要と経営理念

このセクションでは、組織の活動の概要と対応力のある経営理念について、とりわけ組織の価値創造メカニズムに焦点を当てて示す。

経営理念

経営理念は組織の存在意義を表す。したがって、そこには事業体の価値創造メカニズムに関係するビジョンやミッションが含まれる。

代表的な要素

- 組織の事業運営の背景となる経営理念および方針
- 過去の事業成長は経営理念を反映したものかどうか
- 経営陣は企業理念を誰に対して、どの程度、およびどのような手段で伝えているか、あるいは伝えようとしているか

関係する KPIs の例	数値	KPIs が意味すること
経営諸原則の社内浸透度	組織自身による調査、または外部の事業体による調査	経営理念および目標が従業員に十分理解され、かつステークホルダーと共有されている場合、組織のそのような一体性は、より高い売上や利益、信頼性につながる組織の強みを向上させるのに資する。

事業概要

事業概要では、組織の活動を表現する。特に重視する価値、市場に投入される主要な製品・サービス、他の事業体との協働および／または競争の状況などを示す。

代表的な要素

- 重要な事業（製品・サービス）と意図する顧客
- 法人向け事業（B to B）と消費者向け事業（B to C）などの基本的な売上構造
- 国や地域レベルでの、市場規模、主要な競合他社、自社の業界内地位

関係する KPIs の例	計算	KPIs が意味すること
主力事業分野の営業利益率	主力事業分野の営業利益 ÷ 主力事業分野の売上高	高い利益率は、その事業分野における組織の高い競争優位を示唆する。
類似する製品またはサービスを提供する競合他社の数	全社売上高の一定比率を占める主力製品ごとの競合他社の数	同じ業界において主要な製品・サービスで多くの企業と競合する場合、過度の価格競争が引き起こされ、低い利益率に陥る可能性が高い。

B：過去から現在におけるインタンジブルズと価値創造

このセクションでは、過去から現在の期間での、インタンジブルズと、組織の戦略的経営におけるその役割および価値創造へのその貢献に関する情報の報告について説明する。報告される情報は KPIs を使って表現できる。

戦略

組織が価値創造のために実行しようとする戦略を、経営理念と一貫性を有するものとして述べる。

代表的な要素

- 製品・サービス、技術領域、顧客および市場に関する選択と集中の状況
- 投資・研究開発領域の選択
- 戦略を実行するための具体的な取り組み

関係する KPIs の例	計算	KPIs が意味すること
特定部門の売上高の全売上高における比率	特定の顧客または市場を対象とする製品・サービスの売上高 ÷ 総売上高	企業が独自の強みを有し、競合相手も少ない特定の顧客や分野が一定割合ある場合、それは全体の利益率の向上に貢献する可能性がある。
不採算事業からの撤退の機敏さ	過去 5 年間に閉鎖または売却した事業部門の数とその部門の前年度の売上高、およびそれら撤退に伴う損益合計額	事業環境の変化を踏まえて事業または特定の製品・サービスをやめることを適時に決定した場合、そのような撤退は利益率の向上に大きく貢献する可能性がある。
R&D 集中度	主力事業領域における研究開発投資額 ÷ 総研究開発投資額	将来展開する可能性のある関連領域を含めた主要な事業領域への研究開発コストの集中の状況は、組織の研究開発に関する戦略的な特徴を推し量る手がかりとなる。

事業・活動モデル

ここでは、組織の戦略を達成するために活動が計画され、実行される方法を明確にし、簡潔かつ（もし可能なら）定量的に表現する。

代表的な要素

- 自社の事業、製品・サービスをいかに他社と差別化しているのか

- 製品・サービスの一覧

関係する KPIs の例	計算	KPIs が意味すること
売上高に対する研究開発費の比率[13]	研究開発費 ÷ 売上高	価値創造のための重要な手段として技術に焦点を当てる企業の場合、研究開発への熱意は、超過利益につながる差別化の可能性を示唆する。
従業員一人当たりの人的資源開発支出	人的資源開発の総支出額 ÷ 従業員数	人的資源開発への支出は、従業員による創造的な活動を促進し、企業の競争優位の向上に至る可能性がある。
新製品比率	新規販売されてから 3 年以内の製品・サービス売上高 ÷ 総売上高	新商品・新サービスの市場への投入は、新規顧客の獲得とともに、単価の向上または維持に貢献する可能性がある。

戦略的経営資源としてのインタンジブルズ

インタンジブルズおよびそれらと有形資産および財務資産との関係性を含めた企業の強みを、企業特有の価値創造メカニズムにおける鍵となる要因として述べる。

代表的な要素

- サプライヤーまたは顧客に対する優位な交渉力
- 主要製品・サービスの高い品質
- 金融機関や地域社会といった中核的なステークホルダーとの相互信頼の深さ
- 人的、技術的、創造的能力を含めた組織能力と有効性

関係する KPIs の例	計算	KPIs が意味すること
購入原価に対する販売製品の価格弾力性	主力製品の出荷価格の変化率 ÷ 原材料価格の変化率	価格弾性値が高い、すなわち 1 に近いまたは 1 より大きいことは、顧客に対して

[13] この KPI は遅行指標と先行指標の両方の性質と意味を持つ。

		優れた交渉力が持つことを意味する可能性がある。原価が上昇する場合でも、このような企業は利益を維持または向上させる可能性がある。
リコール数	事業年度においてリコール対象製品に分類された製品数の合計	リコール製品数が少ないことは、リコールにかかる追加的コストが低いことだけでなく、製品の品質の高さを説明している可能性がある。この数値は、例えば自動車業界および家電業界で特に意味を持つ。
客単価の変化	売上高 ÷ 販売件数の対前年比	客単価の上昇は、既存顧客に対する企業の魅力が高まっていること、または企業に高い信頼を寄せる新規顧客をうまく開拓していることを示唆する。
信用力のレベル	金融機関からの借入金利または普通社債発行の発行金利の平均利子率 － 資金調達時におけるプライム・レート	両者の差異が小さいことは、その企業に対する金融市場の相対的に高い信頼性を意味し、結果的に資本コストが相対的に低くなる可能性がある。
社内改善提案の提案件数および実行件数		改善提案件数が多いことは、企業のパフォーマンスを高めようという従業員の高いモチベーションを示唆する。 改善提案の実行件数が多いことは、企業業績を向上させるような提案の質の高さを示唆する。

知的財産の保有および被引用		過去の知的活動の結果である知的財産権は、それが実際に実施されているのであれば、その企業の相対的な競争力を示し得る。知的財産権の質は、外部の文献に引用された数で評価することができる。

現在のパフォーマンス

有形無形の戦略的経営資源の活用や相互作用から生み出される、市場シェアやレピュテーションといったインタンジブルズ関連のパフォーマンスに加え、組織の利益やキャッシュ・フローといった現在の財務実績も定量的に文章化して説明する。

代表的な要素

- 地域別や事業セグメント別の売上、コスト、利益、キャッシュ・フローといった財務実績
- 重要なステークホルダーからいかに評価されているか

関係する KPIs の例	計算	KPIs が意味すること
顧客満足度	自社または外部調査による測定	高い満足度は、売上高または利益率に良い変化をもたらす可能性がある。
年末時または年間の SRI（社会的責任投資）インデックス・ファンドへの組み入れ数		（組み入れは、）企業の社会的パフォーマンスが肯定的に受け止められ、結果としてより多くの投資家を引き付けたことを示唆しており、このことは企業の資本コストを引き下げる可能性がある。
企業イメージ	外部調査による就職希望ランキングまたは企業イメージ・ランキング	良いイメージは、優秀な人材の採用コストや、重要なステークホルダーとの交渉コストを引き下げる可能性がある。

信用格付け	各信用格付会社から付与された現在の信用格付け	高い信用格付けは、資本コストの低減およびビジネス・パートナーとのより持続可能な関係につながる可能性がある。

C：現在から将来におけるインタンジブルズと価値創造

このセクションでは、現在から将来の期間での、インタンジブルズと、組織の戦略的経営におけるその役割および価値創造へのその貢献に関する情報を説明する。報告される情報は、将来のパフォーマンスに関連した KPIs を用いつつ示す。

変化する事業環境における戦略および活用されるインタンジブルズ

ビジネス・モデル、事業活動および戦略遂行のために活用される重要なインタンジブルズに加え、将来の価値創造のための戦略を体系的に説明する。

代表的な要素

- 自らの価値創造に重大な影響を与え得る機会および脅威を含め、生じ得る事業環境の変化を企業が認識するプロセス
- 事業環境の展開に関連して将来に企業が適用する戦略
- 戦略を実行するための投資、行動計画および鍵となるインタンジブルズ
- 企業の強みを伸ばす、または弱みを減らすために、新しいインタンジブルズを創造または獲得するための方策

関係する KPIs の例	計算	KPIs が意味すること
外部委託研究開発費比率[14]	外部委託研究開発費 ÷ 研究開発費総額	外部委託研究開発は、イノベーションに向けた柔軟性および前向きな姿勢を示す可能性がある。
従業員の平均年齢		若年層の市場に焦点を当てようとする場合、従業員の平均年齢が低いことは、より多くの顧客を引きつける製品・サービスを開発する

[14] 前出の KPI「売上高に対する研究開発費の比率」と同様に、この KPI も遅行指標と先行指標の両方の性質と意味を持つ。

		蓋然性が高いことを示す可能性がある。
従業員満足度	自社または外部調査による測定	従業員の組織に対する信頼は、価値創造につながる団結心、創造性および革新性を盛り立てる可能性がある。
特許取得済みで開発途上にある製品の数	主要要素が特許で保護されている、商品化待ちの製品の数（特に製薬業界において）	開発途上にある製品の数は、将来の収益の継続の可能性を示す。
経済的に意味のある有効期間を伴った特許の件数		これらの件数は、特許で保護された製品から将来に継続して利益を得る潜在力を示す。

リスクの特定とインタンジブルズを維持および／または改善するための行動

インタンジブルズを含む戦略的経営資源を毀損または改善する可能性のあるリスク、機会、不確実性を特定する。これらの要素に取り組むための将来の行動の計画も説明する。

代表的な要素

- 企業の強みまたは将来業績を脅かす可能性のある重大なリスク要因
- 組織能力、人的能力、技術力または関係性能力に関係するものを含め、リスクに対応し、または機会を活かすために活用する、重要かつ組織が継続して有するインタンジブルズ
- リスク管理プロセスおよび組織を支援するガバナンス構造

関係する KPIs の例	計算	KPIs が意味すること
訴訟係争中案件における賠償請求		この数値は、訴訟面での将来の潜在的な最大損害額を示す。ダウンサイド・リスクの上限を明らかにすることは、企業にとっての不確実性を低下させ、投資家に対してその会社への投資に関して信頼を与える。

リスク分散	コア製品のサプライヤーの主要工場の数、または主力製品の総売上高に占める割合の分散度を表すハーフィンダール・ハーシュマン・インデックス	企業が、コア製品を供給している少数の工場、あるいは少数の製品に依存している場合、事故または市場における変化によって製造全体、売上または利益が突然悪化する可能性がある。
買収対象となるリスク[15]	（株式時価総額 － ネット・キャッシュ） ÷ 純資産簿価	株価が企業の潜在力を下回る場合、最適以下またはお買い得の価格で買収対象になる可能性がある。
離職率	1 年間の離職者数 ÷ 年初の全従業員数	組織資本に大きく依存している組織にとって離職率が低いことは、知識およびノウハウが流出するリスクの最小化とともに、能力を維持することによる将来のより高い利益を示唆する可能性がある。
従業員満足度		従業員満足度が高いことは、企業がリスクに対してうまく対応できる状態であることを示唆する。

将来目標と事業の持続可能性

レピュテーションや顧客満足といったインタンジブルズ関連の目標に加え、売上やコスト、利益、キャッシュ・フローといった期待される将来の財務目標を示し、適切な KPIs によって裏付ける。

代表的な要素

- 収益、コスト、利益、キャッシュ・フローといった財務要素の目標値
- ROE、ROA、または株主総利回り（TSR）といった経営指標の目標値
- 目標とする、顧客満足度、資本コスト、従業員満足度
- 社会との見込まれる共存性

[15] 投資家の視点からは、買収対象となるリスクは機会／解決策として考えることもできる。

関連する KPIs の例

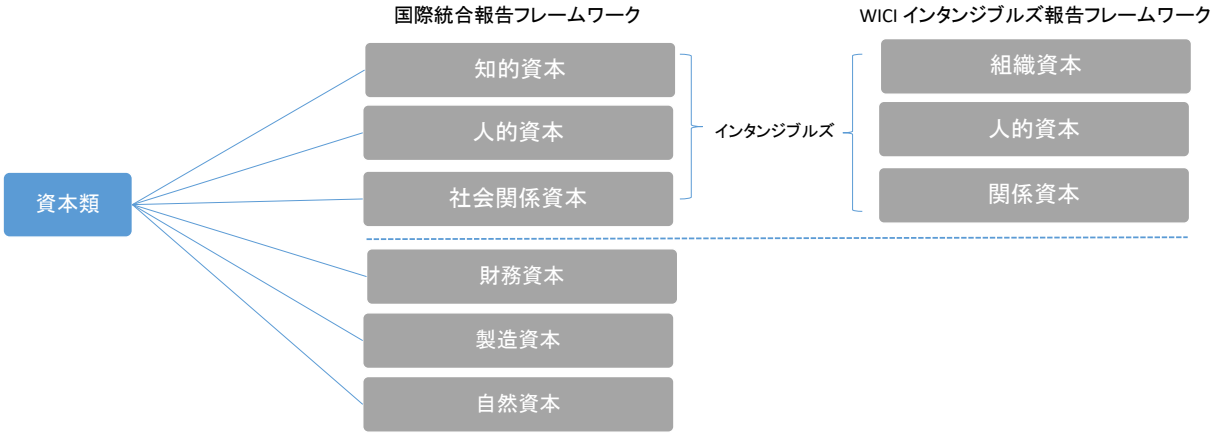
上述した先行指標としての KPIs は、下記のものを含め、将来業績を示す可能性がある：

- SRI（社会的責任投資）インデックス・ファンドへの組み入れ、およびより広く国連の責任投資原則への署名
- 信用格付け
- 新製品比率および新製品による収益
- 顧客当たりの収益の変化

付属資料

付録 1: 資本の分類についての WICI と IIRC のフレームワーク間の比較

WICI インタンジブルズ報告フレームワークが扱う三つの資本と国際統合報告フレームワークが扱う六つの資本の間の関係性。



付録 2: インタンジブルズの経済的特徴[16]

経済学および経営学において、インタンジブルズは、組織内でそれらが他のものとは明確に異なりかつ独特とみなされるような、何らかの有意な特徴を持つものとされている。加えて、これらのインタンジブル資源は、一般に、組織や組織に属する人々の中や周辺にある、さまざまな形態の知識と結びついている。

排除性：他者がアクセスしたり、最終的に使用したりすることを、部分的にまたは完全に回避できる（例えば、限定的および曖昧な財産権、知財の付加的効果、グローバルな敵対主義）

非対抗性 （または非希少性）：同時にアクセスおよび／または使用することが可能（例えば、ソフトウエア）

非取引可能性：市場で交換することができない（例えば、限定的な出口戦略、埋没原価、限定的な障壁 – 未来に市場がない）

リスク：価値の潜在的損失（例えば、変化への対応能力の欠如、悪いレピュテーションによる消滅の可能性、アウトカムおよびアウトカムのタイミングに関連した高い不確実性）

拡張性：コストを増やすことなしに量および質を上げることが可能 （例えば、ソフトウエアのコピー）

普及性：自然に広まることが可能 （例えば、ネットワーク効果）

16 インタンジブルズのこれらの経済的特徴は、Baruch Lev 教授の著書 *Intangibles. Management, Measurement, and Reporting*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2001.の第 2 章（21-49 頁）より描き出したものである。

付録 3: 会計上の定義との違い

会計基準では、「無形資産」には一般的な定義がある。例えば、IAS 第 38 号は下記のように定義する。

【国際会計基準におけるインタンジブルズの定義】

無形資産：物質的実体のない識別可能な非貨幣性資産。資産とは、過去の事象（例えば、購入や自己創設）の結果として組織が支配し、かつ将来の経済的便益（現金またはその他の資産の流入）が期待される資源である。
したがって、無形資産の三つの重要な属性は：

- 識別可能性
- 支配（資産からの便益を獲得する力）
- 将来の経済的便益（収益、または将来コストの減少）[17]

先に見たように、本フレームワークの目的のためには、インタンジブル資産は、必ずしも組織によって所有されたり支配されたりする必要はない。単に、価値を生み出すために、組織が利用可能であったり、利用したりすればよい。

組織の実際の活動では、インタンジブルズは相互に関係し、しばしば一つのインタンジブルズから別のインタンジブルズに変換される（例えば、知識が特許に）。複数のインタンジブルズの間にはっきりとした線を引くことは、時として難しい。

このため、会計において定義される無形資産の重要な属性の一つである「識別可能性」を満たすことができない可能性がある。しかしながら、インタンジブルズを識別することが困難であるという事実は、インタンジブルズの性格上特有のものである。

のれんは、会計における特殊なインタンジブルズである。のれんは、ある組織が別の組織を、取得される組織の純資産の公正市場価値を超えた超過価値で取得した結果として発生する無形資産である。したがって、のれんには、貸借対照表上に報告される金額からは決定し得ない相当のインタンジブルズが含まれる。

一定の状況では、組織内部で生み出されたインタンジブルズ―開発費のような―には、IFRS にしたがって資産計上することが可能なものもあるが、組織内部で生み出されたインタンジブルズの大部分は、会計基準に基づく財務報告書において認識され得ない。

---

[17] IASB: IAS 38, para. 8 および 11-17、US GAAP: FAS 141(R), FAS 142, ASC 350 を参照されたい。

付録 4: インタンジブルズの報告およびコミュニケーションにおいて現存する原則

下記は、WICI インタンジブルズ報告フレームワークが参照した報告原則を提供しているフレームワークである。

組織	国際統合報告評議会 (IIRC)
フレームワーク	国際統合報告フレームワーク (2013)
URL	http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf
原則	指導原則 A 戦略的焦点と将来志向 B 情報の結合性 C ステークホルダーとの関係性 D 重要性 E 簡潔性 F 信頼性と簡潔性 G 首尾一貫性と比較可能性

組織	欧州財務アナリスト協会 – 知的資本委員会 (EFFAS CIC)
フレームワーク	知的資本の効果的なコミュニケーションのための原則
URL	http://effas.net/pdf/setter/EFFAS-CIC.pdf
原則	インタンジブル開示の 10 原則 - 私たちの観点 1. 将来価値創造との明確なつながり 2. 方法の透明性 3. 標準化 4. 長期にわたる一貫性 5. 情報開示と機密保持との間のバランスの取れたトレードオフ 6. 企業と投資家との利益の方向性一致 7. 情報氾濫の防止 8. 信頼性と責任 9. リスク評価 10. 効果的な情報開示の場および時期

付録 5: KPIs 間の相互関係の例

例 1: 研究開発投資比率の高い製造業における KPIs の相互結合性

「設備投資、研究開発投資および労務費は KPIs によってどのように視覚化されるか」

- 工場や卸売業者といった製造パートナーとの親密な関係性（関係資本）に基づく新製品の開発→クライアントとの打ち合わせ回数→試作品の数／開発途上のものの数／展示会で発表したアイテムの数→新製品の売上高比率／新製品の純利益比率

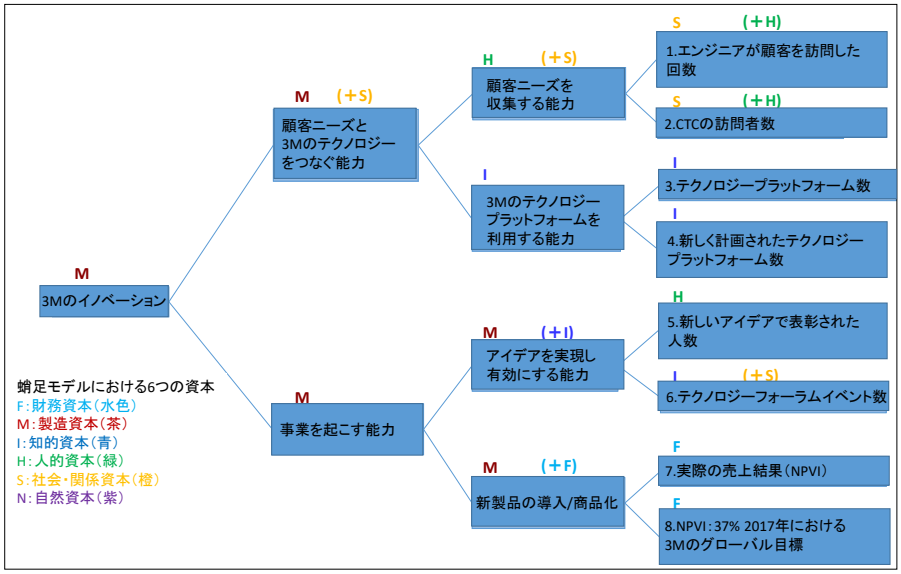
- 消費者のニーズに基づく製品の開発および改善→フィードバック・システムおよびコール・センター、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）、販売状況、販売員からのフィードバックの量／寄せられた良い意見の数→新製品の数／改善された製品の数→新製品の売上高比率／新製品の純利益比率

- 製薬会社のような特定領域に特化した技術を持つ組織→その市場の成長および技術動向→特定の技能を持つ新入社員の数→開発途上の製品の数→特許の数／市場シェア→新製品の売上高比率／新製品の純利益比率

例 2：3M ジャパンにおける価値創造プロセスの分析

下記のロジック・ツリー分析は、組織の強みと報告用非財務 KPIs との間の相互結合性を明らかにする：

3M のイノベーションのためのロジック・ツリー



出所: 3M ジャパン副社長／WICI ジャパン副会長 昆政彦氏の 2014 年 11 月 14 日フローレンス（イタリア）で

開催された第 12 回会計教育者研究者世界会議での発表より

例 3：その他の例

下記の既に明らかにされているガイドラインの例は、各組織の独自の価値創造ストーリーの観点から KPIs を特定し選択する際にも有用である。

- FRENCH GUIDELINES “Thésaurus-Bercy V1” - Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises” (2011) http://observatoire-immateriel.com/wp-content/uploads/2015/11/Thesaurus-Volet-1.pdf

- GERMAN GUIDELINES “Intellectual Capital Statement – Made in Germany” (2004) http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_english.pdf

- DANISH GUIDELINES “A GUIDELINE for INTELLECTUAL CAPITAL STATEMENTS - A KEY TO KNOWLEDGE MANAGEMENT” (2002) http://ufm.dk/en/publications/2001/files-2001/a-guideline-for-intellectual-capital-statements.pdf

- MERITUM GUIDELINES “Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)” (2001) http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf

用語解説

Asset (in accounting according to the IASB) 資産（国際会計基準審議会による定義）	資産とは、過去の事象の結果として企業が支配している現在の経済的資源である。 経済的資源とは、経済的便益を生み出す能力を有する権利である。
Audience of the Framework 本フレームワークの読者	民間、公的および非営利を問わず、すべての種類、規模の会社およびその他の組織で、本フレームワークを採用し得るもの。
Business Reporting 事業報告	組織の過去、現在および将来の価値創造プロセス、およびそれを支える戦略、資源（特にインタンジブル的な性格のもの）、ガバナンスおよび組織モデルについての定性的情報（説明的記述情報）、定量的情報、財務的および非財務的に表現された情報に焦点を当てた報告の一形態。
Business Sustainability 事業の持続可能性	組織が長期にわたって価値を創造するプロセスを持続する能力。
Financial Value 財務価値	長期にわたる正味キャッシュ・フローの創出につながる価値。
Intellectual Capital 知的資本	知的資本は、ダイナミックに相互関係し、組織にとって利用可能な、組織内部（能力、スキル、リーダーシップ、手順、ノウハウなど）および組織外部（イメージ、ブランド、提携、顧客満足など）のインタンジブルズを含み、組織はそれらによって有形資産や財務資源、人的資源を持続的な価値創造の追求が可能なシステムへと変換することが可能になる。
Key Performance Indicator (KPI) 主要パフォーマンス指標（KPI）	KPIs は、価値創造の重大かつ重要な要素に関連して数値化されたもの（メトリクス）であり、それらを時系列的にたどることを通じて、パフォーマンスの傾向についての客観的な証拠を提供するべきものである。
Lagging Indicator 遅行指標	達成されたパフォーマンスや過去の事象についての指標。したがって、過去志向の性質がある。
Leading Indicator 先行指標	将来を予測させる能力を持ち、今後達成されるパフォーマンスに関連する指標。将来志向の指標であり、一般的に現在の事象や現象に基づいている。
Liability (in accounting	負債は、過去の事象の結果として、企業が経済的資源を移転

according to the IASB) 負債（国際会計基準審議会による定義）	する現在の義務である。
Measurement 測定	ある物体、事象、またはその特徴の一つについて、大きさ、能力、または数量を決めること。
Negative Intangible Resources(Intangible Liability) 負のインタンジブル資源（インタンジブル負債）	組織の事業価値および／または財務的価値に対して実質的な負の影響を与える可能性のあるインタンジブルズ（例えば、組織の悪いレピュテーション、低質な経営とリーダーシップ）。インタンジブル負債は、組織の特有のリスクとしばしば関連している。
Non-financial (or Non-Monetary) 非財務（または非金銭的）	本フレームワークにおいて「非財務」という言葉は、説明的記述情報、または貨幣単位で表現されない定量化された情報（例えば、パーセント、リッカート尺度、絶対数、物理的尺度）を指すために用いられる。「非財務」は、ある尺度または情報が、財務的インパクトまたは重要性を持たないということを意味するものではない。時に、「非金銭的」、「財務に追加的（extra-financial）」、「財務前（pre-financial）」または「未財務（not yet financial）」という言葉が「非財務」と同義的に用いられることがある。
Performance パフォーマンス	組織の価値創造プロセスによる過去・現在・未来の成果。
Positive Intangible Resources(Intangible Asset) 正のインタンジブル資源（インタンジブル資産）	持続可能な競争上の差別化および優位性のドライバー。インタンジブル資産は、組織の持続可能な事業価値および／または持続可能な将来のキャッシュ・フローの流れにつながるインタンジブルズの戦略的活用（組み合わせを含む）から生じる。
Primary information users of the Framework 本フレームワークの第一義的な情報利用者	投資家、債権者、アナリストを含めた財務資本の提供者とともに、組織の経営陣。
Reporting 報告	組織の活動および成果についての情報の測定とコミュニケーションを目的とするプロセス。内部的なものも外部に対するものもある。
Strategic value 戦略的価値	組織の競争性、市場、製品、評判および／またはリスク特性の強化に関連した価値。

Value creation mechanism 価値創造メカニズム	組織の価値が創造されるシステム。
Value creation story 価値創造ストーリー	発生した事象や組織の価値を創出した事象の相互関連についての記述による説明。しばしば、定量化された情報によって補足される。

WICI ガバナンス・グループ・メンバー　(2016年9月時点)

Jean-Philippe Desmartin (Oddo Securities, WICI France, and WICI Europe)

Amy Pawlicky　(American Institute of Certified Public Accountants – AICPA, and EBRC/WICI USA)

Takayuki Sumita (METI and WICI Japan)

Stefano Zambon (EFFAS and University of Ferrara) (Chair)

エキスパートア・ドバイザー

Ami Beers (AICPA)

Yasuhito Hanado (Waseda University, Tokyo, and WICI Japan)

テクニカル作業グループ・リーダー

Mariko Mishiro

WICI インタンジブルズ報告フレームワーク（日本語訳）に寄せて

本書は、WICI Intangibles Reporting Framework(WIRF) Version1.0 の日本語訳書です。日本語訳は、WICI-Japan の会員で構成される WIRF 日本語訳作業部会が行いました。当部会は、2016 年 2 月に公表された WIRF Version1.0 Consultation Draft の日本語訳書を作成・公表するとともに、同年 9 月に公表された WIRF Version1.0 についても、引き続き、日本語訳を担当しました。

無形の経営資源であるインタンジブルズ（intangibles）は、その定義や分類においてさまざまな考え方や表現が見られ、いまだ統一的な見解が得られていないのが実情です。その一方で、インタンジブルズの重要性、とりわけ企業価値に占めるその割合や、価値創造におけるその重要性が広く指摘されています。このようなインタンジブルズをどのように把握し、報告するかは、実務上も学術上も大きな課題となっています。統合報告が提唱され、その実践が拡大する背景の一つには、財務的に把握することが難しい一方で財務的な企業価値に影響を与えるインタンジブルズの存在があるといえます。そのようなインタンジブルズの報告とコミュニケーションにかかわる課題に取り組んだ成果が WIRF です。

このように大きな意義と可能性を持った WIRF をより多くの方にご理解いただき、インタンジブルズの報告とコミュニケーションの実践に役立てていただくべく、日本語訳書がその一助となればと考えます。また同時に、WIRF のより深い理解と活用にあたっては、ぜひ原書にもあたられることをお勧めします。

最後になりましたが、1 年弱にわたって一連の翻訳作業にご尽力をいただきました当部会メンバーに心より感謝申し上げます。また、住田孝之氏（経済産業省）には監修をお願いしました。多大なご協力とご教示をいただきました皆さまに厚く御礼申し上げます。

【WIRF 日本語訳作業部会メンバー】
安藤 正行（株式会社クレアン）、内山 哲彦（千葉大学）、戸崎 豊（J-STAR 株式会社）、
冨田 洋史（株式会社クレアン）、中村 良子（元・花堂ゼミナール）、本多 淳（ジー・アイアール・コーポレーション株式会社）、三代 まり子（RIDEAL）、宮永 雅好（株式会社ファルコン・コンサルティング）　（五十音順・敬称略）

2016 年 11 月
WICI-Japan WIRF 日本語訳作業部会　主査
内山 哲彦