

コンサルテーション・ドラフト

## WICI インタangibleブルズ報告フレームワーク

バージョン 1.0

コメント提出期限 2016年5月16日

(日本語仮訳)

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

世界知的資本・知的資産イニシアティブ（World Intellectual Capital/Assets Initiative; WICI）は、組織がインタンジブルズの利用を通じて短・中・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ションする企業報告が必要と考えている。WICI は 2007 年 10 月に設立され、企業、アナリスト、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た。WICI 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、WICI としては、要素の定義やフレームワークの構造に関するフィードバックを歓迎する。
- 協働 — WICI は、企業報告の更なる発展に資するため、他の団体を支援し、協力する。WICI は、国際統合報告評議会（IIRC）と正式に MOU 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（非貨幣的に表現される）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。

Copyright © February 2016 by WICI, All rights reserved. Permission is granted to make copies of this work to achieve maximum exposure provided that each copy bears the following credit line: Copyright © February 2016 by World Intellectual Capital/Assets Initiative. All rights reserved. Used with permission of World Intellectual Capital/Assets Initiative. Permission is granted to make copies of this work to achieve maximum exposure.

## Consultation Questions

世界知的資本・知的資産イニシアティブ（WICI）は、インタンジブルズの情報とその測定に関する報告をより向上させるべく、「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 コンサルテーション・ドラフト」を公表しました。

WICI は、すべてのステークホルダーから、本フレームワークのすべての側面についての意見を求めています。WICI のウェブサイト <https://wici.sakura.ne.jp/consultation/> 経由で、登録の上、意見文をご提出ください。もしくは、ご意見を以下のメールアドレスにお送りいただいても結構です：[wici-global-consultation@wici-global.com](mailto:wici-global-consultation@wici-global.com)。

ご提出にあたっては、お名前、ご所属組織の属性と所在地をご記入ください。すべてのご意見は、公式記録物とされ、コンサルテーション期間終了後、[www.wici-global.com](http://www.wici-global.com) に掲載される予定です。ご意見は、5月16日（月曜日）までにお送りください。

番号	該当箇所	質問
質問 1	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について、同意されますか？
質問 2	2-1	インタンジブルズの定義について、同意されますか？ また、それはなぜですか？
質問 3	2-4	組織資本・人的資本・関係資本の相互関係の概念について、明確かつ有用であるとお考えですか？
質問 4	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基本原則は、明確かつ完全ですか？ また、それはなぜですか？
質問 5	第 3 章	WICI が提示した基本原則に同意されますか？削除、修正、追加した方がよい基本原則がございましたら、具体的にお示しください。また、基本原則の一覧表において、順序を変えたり優先したりすべきとお考えのものがございましたら、どのようにすべきかをも含め、ご指摘ください。
質問 6	4-1	主要パフォーマンス指標（KPIs）の定義および KPIs が有している役割について、同意されますか？
質問 7	4-2	内容要素の三つの区分に同意されますか？ また、それはなぜですか？

質問 8	4-2/付録 3	KPIs について、より多くの例を載せた方が有用でしょうか？ また、それはなぜですか？
質問 9	用語解説	用語解説における専門用語で明確でないものはございますか？
質問 10	全体	質問 1～質問 9 へのご回答でまだ述べられていない、その他のご意見をお寄せ下さい。

## 目次

エグゼクティブ・サマリー .....	7
第1章 本フレームワークの論拠と目的 .....	10
1-1 背景.....	10
1-2 WICI インタangibleズ報告フレームワークの目的 .....	11
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.....	12
1-4 インタangibleズ報告および戦略的経営.....	13
第2章 インタangibleズの定義 .....	15
2-1 インタangibleズの定義.....	15
2-2 インタangible資産とインタangible負債.....	15
2-3 インタangibleズの区分 .....	16
2-4 インタangibleズと価値創造との間の相互関係 .....	17
2-5 会計上の定義との違い .....	18
第3章 インタangibleズの報告およびコミュニケーションにおける基本原則 .....	20
第4章 インタangibleズ報告の内容要素 .....	23
4-1 主要パフォーマンス指標 (KPIs) .....	23
4-2 インタangibleズに焦点を当てた価値創造ストーリー.....	25
A：事業概要と経営理念.....	25
B：過去から現在におけるインタangibleズと価値創造.....	26
C：現在から将来におけるインタangibleズと価値創造.....	31
付属資料 .....	35
付録 1：インタangibleズの経済的特徴.....	35
付録 2：既存の報告基本原則の相互関連.....	35
付録 3：KPIs 間の相互関係の例 .....	37
用語解説 .....	39

## エグゼクティブ・サマリー

WICIは、組織が、インタンジブルズの活用を通じて、短・中・長期にわたっていかに価値を創造するかについてより良く伝えるために、財務的あるいは非財務的（非貨幣的）に表現された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が必要と考えている。

現行の財務報告モデルは、主に過去の財務パフォーマンスに焦点を当てており、多くのインタンジブルズ（特に組織内部で生み出されたもの）を見過ごしている結果、情報利用者が組織の価値創造メカニズムを理解することが困難になっている。さらに、ステークホルダーは将来の組織パフォーマンスに関心があるが、それは、過去や現在の財務パフォーマンスについての情報だけ報告されても、そこからは予測ができない。

「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）の目的は、長期にわたる事業の持続可能性を示すという観点から、組織の価値創造プロセスおよび組織とステークホルダーとのコミュニケーションにおいて重要な無形の経営資源について報告するための基本原則および内容要素を明確にすることにある。

本フレームワークの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、組織の経営陣はもとより、投資家、債権者、アナリストに対して、意思決定のため、特に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。これら対象者は第一義的な情報利用者となるものと想定される。

インタンジブルズについて報告することは、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。

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規定を示すものではない。

本フレームワークは、組織に対して、既存の他の報告書に加えて、新たな報告書の作成を求めたものではない。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取り入れ、報告することが可能である。

本フレームワークにおいてインタンジブルズとは、短・中・長期に組織に対して価値を生み出す非物質的資源、と定義され、インタンジブル資産とインタンジブル負債がある。本フレ

ームワークは、とりわけ現行の財務会計規則・基準でカバーされていないインタangibleブルズに焦点を当てる。

## インタangibleブルズの報告およびコミュニケーションにおける基本原則

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的な原則は、組織がインタangible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。

- **有意性**：説明的記述情報および定量化された情報は、組織の独自の価値創造メカニズムに沿ったものとする。
- **重要性**：組織は、長期にわたる価値創造にとって最も重要な意味を持つインタangibleブルズを表す情報について報告する。
- **完全性および相互結合性**：報告する情報は、経営陣の視点から見た組織の活動や事業活動についての全体像を、組織特有の価値創造メカニズムにとって重要なインタangibleブルズ間のつながりを描写しつつ、示す。
- **簡潔性**：ステークホルダーの理解を向上させるために、報告する情報は簡潔なものとする。
- **将来志向**：報告する情報は、組織の戦略的価値および財務価値に影響を与える将来の価値創造に焦点を当てる。
- **信頼性**：説明的記述情報および補足的な定量化された情報により、組織の価値創造ストーリーを忠実に表現する。
- **中立性**：報告する情報は、操作されることなく、公正かつ理解しやすい方法で作成、測定、説明、表示、コミュニケーションされる。
- **方法の透明性**：組織は、説明的記述情報または定量化された情報について、どのように計算し、導いたのか（他の方法では明確でなくなってしまうような状況）について明確に説明する。
- **適切なコミュニケーション・チャネルおよび十分な頻度**：効率的かつ効果的なチャネルを通じて、十分な頻度でコミュニケーションする。
- **一貫性および比較可能性**：同じ情報を、長期にわたり一貫して提供し、同じ組織での時系列的な比較に加えて、同業他社とも一定の程度において比較可能なものとする。



- **コミュニケーションと機密保持との適切なバランス**：報告する情報は、組織の競争優位や戦略を達成する可能性を損なってはならない。

## インタangible報告の内容要素

**主要パフォーマンス指標（KPIs）の定義と役割**：KPIsは、「価値創造において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。報告におけるKPIsの役割は、過去、現在あるいは将来における財務的あるいは戦略的パフォーマンスと結びついた組織の戦略についての説明的記述情報を裏付けることである。

インタangibleに関連する内容要素は、下記の三つの主要なセクションで報告する。

1. **活動の概要と価値創造モデル**：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。
2. **過去から現在におけるインタangibleと価値創造**：過去から現在の期間での、インタangible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、説明的記述情報と遅行指標であるKPIsの両方である。
3. **現在から将来におけるインタangibleと価値創造**：現在から将来の期間での、インタangible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、説明的記述情報と先行指標であるKPIsの両方である。

# 第1章 本フレームワークの論拠と目的

## 1-1 背景

世界知的資本・知的資産イニシアティブ（WICI）は、事業ないし組織を、財務および非財務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または存続の観点からも、必須のものである。

事業報告<sup>1</sup>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資産を含む、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) 当該組織自身の見通しに基づき、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、その組織がインタンジブルズをどのように活用・管理し、開発しているか、それが価値創造ストーリーにどのように貢献しているかについて、組織としての説明責任が示される。

特にここ 20 年超にわたりインタンジブルズ投資額が有形資産投資額を上回っており、かつ上場企業の時価総額のうちインタンジブルズに帰属する部分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。

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

---

<sup>1</sup> 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。

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 インタングИБルズ報告フレームワークの目的

「WICI インタングИБ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組織とステークホルダーとのコミュニケーションにおいて重要な無形の経営資源について報告するための基本原則および報告の内容要素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、フレームワークまたは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<sup>2</sup>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<sup>3</sup>に焦点を当てる。

【図 1.1】 企業報告全体の中での WICI の対象分野



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規定を示すものではない。

<sup>2</sup> 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/>

<sup>3</sup> 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）。

### 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

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、組織の経営陣はもとより、投資家、債権者、アナリストに対して、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、既存の他の報告書に加えて、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取り入れ、報告することが可能である。

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、非財務の報告要素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てものではない。

財務的な評価は、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、組織風土は、必ずしも貨幣的に管理されたり評価されたりすべきものとして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。時に、「財務に追加的」または「財務前」もしくは「未財務」という言葉が「非財務」と同義的に用いられることがある。

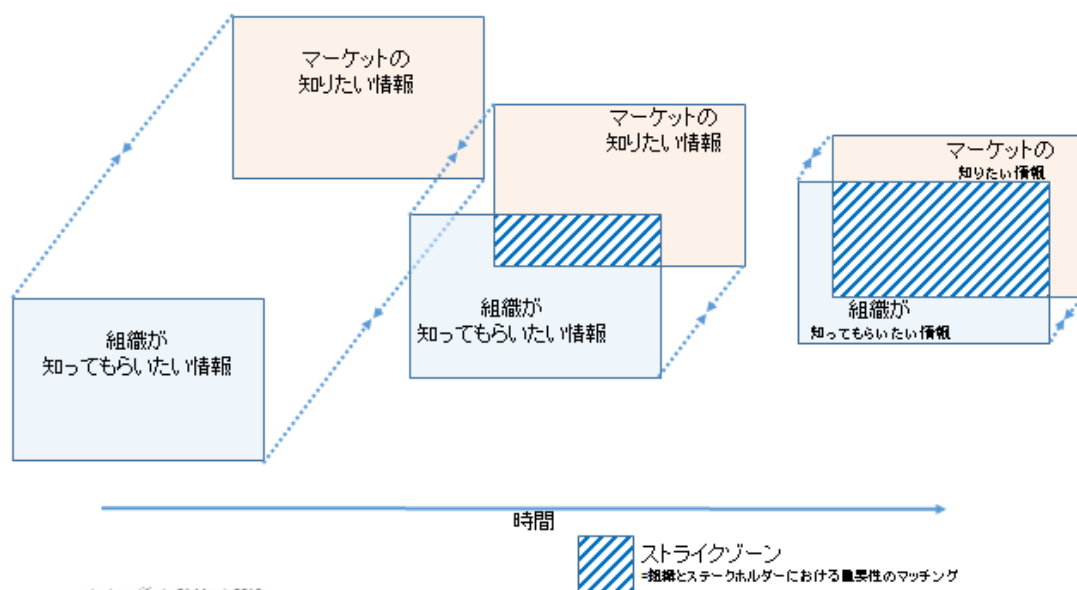
## 1-4 インタングブルズ報告および戦略的経営

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

しかしながら、最も重要な側面は報告書それ自体ではない。対内的には、インタングブルズを報告するプロセスから得られる最も重要なベネフィットは、経営陣の観点および経営陣の組織ビジョンの観点から、事業体の強みおよび特性について理解を深められることである。

下記の図は、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



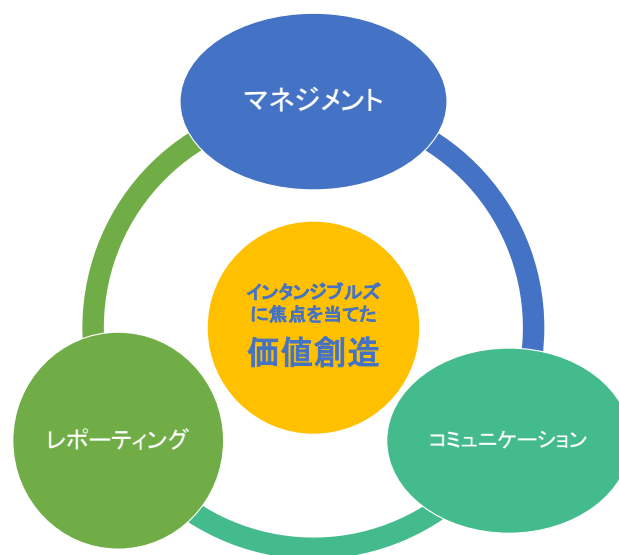
組織は、組織自身とステークホルダーとの間に情報ギャップがあることを認識すべきである。したがって、インタングブルズについての情報をステークホルダーへ発信するための適切な方法を考えることは、組織にとって極めて重要である。これが、活発な情報交換を通して相互理解を向上させるプロセスの起点となるとも言えよう。

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ション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

つながることになる。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。

【図 1.3】 インタンジブルズに基づく価値創造の好循環



## 第2章 インタangibleブルズの定義

### 2-1 インタangibleブルズの定義

インタangibleブルズは、短・中・長期に組織に対して価値を生み出す非物質的資源である。

インタangibleブルズは、価値を創造する組織の能力と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angible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すと思われる。

- 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
- 長期にわたるキャッシュ・インフローとキャッシュ・アウトフローの差額である正味キャッシュ・フローの創出につながる財務価値

インタangible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<sup>4</sup>）で定義される資産と異なり、インタangible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angibleブルズは、価値を生み出すために、組織が利用可能であったり、利用するだけでよい<sup>5</sup>。

### 2-2 インタangibleブル資産とインタangibleブル負債

本フレームワークは、価値を創造する下記の二つのタイプの重要なインタangibleブルズについて、組織が管理し、描写し、報告し、そしてコミュニケーションするための考え方を示す：

#### 1) インタangibleブル資産

- 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。インタangible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一連のキャッシュ・フローにつながるインタangibleブルズの戦略的活用（組み合わせを含む）から生まれる。  
(例えば、組織が所有しているが効果的に活用してこなかったし、これからも活

<sup>4</sup> IASB Conceptual Framework for Financial Reporting (2015年5月公開草案)は、[http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Conceptual-Framework/Documents/May%202015/ED\\_CF\\_MAY%202015.pdf](http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Conceptual-Framework/Documents/May%202015/ED_CF_MAY%202015.pdf)。

<sup>5</sup> インタangibleブルズの経済的特徴に関する説明は、付録1を参照されたい。

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の資産である。）

## 2) インタangible負債

- 組織の事業価値および／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angible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angible負債は、組織の特有のリスクとしばしば関連している。

## 2-3 インタangibleズの区分

インタangible資産の上記の定義は、知的資本の概念と基本的には等しい。

知的資本は、組織が利用可能な、ダイナミックに相互関係するインタangibleズの組織内部（能力、スキル、リーダーシップ、手順、ノウハウなど）での蓄積および組織外部（イメージ、ブランド、提携、顧客満足など）での蓄積であり、これらの蓄積は、組織が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を可能にする。

先に指摘したように（1-2 節）、知的資本は典型的には、1) 人的資本、2) 関係資本、および 3) 組織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angibleズの典型例である。

組織資本	組織の支えとなる非物質的構造、プロセス、データベースのために人的資本が機能することを可能にする価値
	（例えば、組織文化；ガバナンス）
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、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、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、消費者と組織との間の中期的な関係（質の高いネットワーク）；製品やサービスの開発の迅速性；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；金融機関からの高い評価）



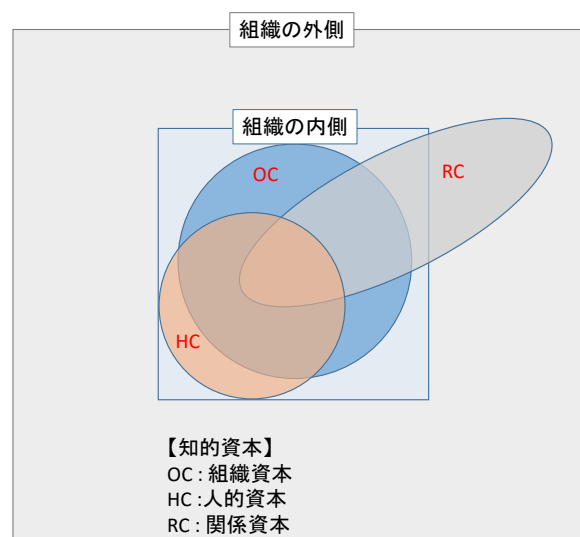
これらの経営資源は、一般に、組織や組織に属する人々の中や周辺にある、さまざまな形態の知識<sup>6</sup>と結びついている。

## 2-4 インタング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変化させるシステムである<sup>7</sup>。組織による価値創造がたった一つのインタング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グ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グ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グ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グブルズが別のインタングブルズにいかに変換され得るかについて述べる。

【図 2.1】 インタングブルズ間の諸関係



<sup>6</sup> OECD, New Sources of Growth: Knowledge-based Capital, 2013年10月。

<sup>7</sup> 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#search=connectivity+background+paper>

## インタangible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angibleは、主に組織資本、人的資本、関係資本によって構成される。上記の図は、ダイナミックな相互作用や、あるインタangibleから別のインタangibleに時間の経過の中で変換するという意味で、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おり、ある時点において異なる種類のインタangibleに何か共通するものがあることを意味していない。
- 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：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が組織資本となる。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。）

## 2-5 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。

### 【会計基準におけるインタangible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）<sup>8</sup>

先に見たように、本フレームワークにおけるインタangible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angibleは相互関係し、しばしば一つのインタangibleから別のインタangibleに変換される（例えば、知識が特許に）。複数のインタangibleの間にはっきりとした線を引くことは、時として難しい。

<sup>8</sup> IAS 3813, 17, 8&USGAAP:FAS141(R), FAS142/ASC350

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本質である。

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、そこには、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には、開発費のように、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財務報告書において認識されない。

## 第 3 章 インタangibleブルズの報告およびコミュニケーションにおける基本原則

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的な原則は、組織がインタangible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적でもある。これらを継続的に適用すれば、KPIsを用いながら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。

インタangibleブルズの報告とコミュニケーションのための下記の基本原則を決めるにあたっては、既存の企業報告フレームワークに示される原則やガイドラインを参考にしている（「付録 2：既存の報告基本原則の相互関連」を参照されたい）。

### 有意性：

説明的記述情報および定量化された情報は、戦略と密接に関連した組織の独自の価値創造メカニズムに沿ったものとする。

### 重要性：

組織は、長期にわたる価値創造にとって最も重要な意味を持つインタangibleブルズを表す情報について報告する。すべての情報は、過去・現在・未来という時間軸において組織の価値創造に影響を及ぼす顕在的または潜在的な可能性という観点からいかに有意であるか、またどの程度の影響があるかについて、一その組織と第一義的な情報利用者の双方の視点から一分析の対象とされる。各組織は、独自の価値創造メカニズムを表現し説明する「鍵となる」情報を報告する。

### 完全性および相互結合性：

報告する情報は、経営陣の視点から見た組織の活動や事業活動についての全体像を、組織特有の価値創造メカニズムにとって重要なインタangibleブルズ間のつながりを描写しつつ、示す。それはまた、すべての有意なインタangibleブルズおよびインタangibleブルズの組み合わせに関する完全でバランスの取れた見方を示す。

**簡潔性：**

情報が多過ぎて、重要な要素が組織特有の価値創造メカニズムにどのように関係するかを理解することがより難しくなることを避けるため、報告する情報は、ステークホルダーの理解度を高めるような簡潔なものとする。

**将来志向：**

報告する情報は、組織の戦略的価値および財務価値に影響を与える将来の価値創造に焦点を当てる。とりわけ、起こり得る将来の事象および不確実性と、それらが組織の事業パフォーマンスに影響を与える蓋然性について考慮して報告する。

**信頼性：**

説明的記述情報および補足的な定量化された情報により、組織の価値創造ストーリーを忠実に表現する。とりわけ、KPIsなどの定量化された非財務情報を報告するプロセスでは、情報の元の出所まで遡って正確性を確認することができるようにする。また、内部統制の状況に関して説明することも望ましい。

**中立性：**

報告する情報は、操作されることなく、公正でわかりやすい方法で、作成、測定、説明、表示、コミュニケーションされる。

**方法の透明性：**

組織は、説明的記述情報または定量化された情報について、どのように計算し、導いたのか（それ以外の方法では明確でなくなってしまうような状況）について明確に説明する。

**適切なコミュニケーション・チャネルおよび十分な頻度：**

情報利用者の評価についてのニーズを満たすため、効率的かつ効果的なチャネルを通じて、十分な頻度でコミュニケーションする。

**一貫性および比較可能性：**

組織は、戦略または価値創造メカニズムが見直されるまでの間、インタンジブルズに関する同じ情報を一貫して報告およびコミュニケーションする。戦略や価値創造メカニズムが見直された場合には、選択されていた指標をそれに応じて変更する。自身をより都合の良いものに見せるために指標を新しいものに置き換えてはならない。

インタンジブルズに関する情報として提供される説明的記述情報、そして特に定量化された情報は、同じ組織での時系列的な比較に加えて、同業他社とも一定の程度において比較可能なものとする。

**コミュニケーションと機密保持との適切なバランス：**

報告する情報は、組織の競争優位や戦略を達成する可能性を損なってはならない。したがって、競争上機微な情報を報告する必要は必ずしもない。機密ではなく、かつ、価値創造ストーリーを裏付け、説明するのに有意な情報のみ伝える。

## 第4章 インタジブルズ報告の内容要素

この章では、組織がインタジブルズと自らの価値創造に関して報告するのに不可欠な情報内容について明らかにする。

インタジブルズと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、先行指標または遅行指標（KPIs）により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。

### 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<sup>9</sup>。

#### KPIs の定義

KPIs は、価値創造において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分類される。

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あるいは戦略的パフォーマンスと結びついた組織の戦略についての説明的記述情報を裏付ける。

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

<sup>9</sup> 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.1-1.pdf>

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<sup>10</sup>。
- 「**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洞察力に富んだツールになるが、それに加え、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 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必要がある。

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善につながるかを説明することも重要である。財務的な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価値を予見する基礎となる（「付録 3：KPIs 間の相互関係の例」を参照されたい）。

---

<sup>10</sup> 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、組織はそこから選択することが可能である。



## 4-2 インタangibleブルズに焦点を当てた価値創造ストーリー

インタangibleブルズに関連する内容要素は、下記の三つの主要セクションで報告する。

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angibleブルズと価値創造

C：現在から将来におけるインタangibleブルズと価値創造

価値創造と密接に関係する重要なインタangibleブルズや、インタangible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、すべての組織がこれらの例示をカバーする必要はない。

### 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	数値の算出法	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、または外部機関による調査	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）ごと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
主力事業の営業利益率	主力事業の営業利益 ÷ 主力事業の売上高	高い利益率は、その事業領域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他社の数の加重平均	全社売上高に占める各製品比率に基づいて加重平均された、各主力製品の競合他社数の平均値	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を説明する。報告される情報は、説明的記述情報と遅行指標である KPIs の両方である。

## 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	数値の算出法／計算	KPIs が意味すること
優位性を持つ特定市場の全事業における比率	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、簡潔かつ可能な範囲で定量的に表現する。

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	数値の算出法／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	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投資	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、技術的または創造的能力を含めた組織能力

関係する KPIs の例	数値の算出法／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	価格弾力性が高い、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	リコール製品数が少ないこ

	対象製品に分類された製品数の合計	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、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。
財務能力	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	数値の算出法／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		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、説明的記述情報と先行指標である KPIs の両方である。

### 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どのように認識しているか
- 将来の事業環境の下で企業が選択する戦略
- 戦略を実現するための投資、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	数値の算出法／計算	KPIs が意味すること
外部委託研究開発費比率	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	主要要素が特許で保護され	開発途上にある製品の数

ある製品の数	ている、商品化待ちの製品の数（特に製薬業界において）	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	数値の算出法／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ドール・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 <sup>11</sup>	(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（再掲）		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、適切な先行指標である 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
- 各種先行指標
- 重要なステークホルダーからの評価をどのように期待するか
- 社会との共存

関連する KPIs の例

上述した先行指標としての下記のような KPIs は、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

<sup>11</sup> 投資家の視点からは、買収対象となるリスクは機会／解決方法として考えることもできる。

- 顧客当たりの収益の変化

## 付属資料

### 付録 1: インタンジブルズの経済的特徴<sup>12</sup>

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、ソフトウェア）

**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、ソフトウェアのコピー）

**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）

### 付録 2: 既存の報告基本原則の相互関連

下記は、本フレームワークの基本原則を開発するにあたって参照した要素を引き出した諸組織である：

事業報告における基本原則の相互関連	WICI	IIRC	EFFAS CIC
-------------------	------	------	-----------

<sup>12</sup> 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 ページ）より描き出したものである。

	世界知的資本・知的資産イニシアティブ	国際統合報告評議会	欧州財務アナリスト協会-知的資本委員会
	WICI インタングIBLES 報告フレームワークバージョン 1.0 (2016)	国際統合報告フレームワーク (2011)	知的資本の効果的なコミュニケーションのための原則 (2008)
	<a href="http://www.wici-global.com/wirf/WICI_Intangibles_Reporting_Framework_v1.0.pdf">http://www.wici-global.com/wirf/WICI_Intangibles_Reporting_Framework_v1.0.pdf</a>	<a href="http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf">http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf</a>	<a href="http://effas.net/pdf/setter/EFFAS-CIC.pdf">http://effas.net/pdf/setter/EFFAS-CIC.pdf</a>
比較可能性	✓	✓	
完全性	✓	✓	
重要性	✓	✓	
有意性	✓		
信頼性	✓	✓	✓
相互結合性	✓	✓	✓
一貫性	✓	✓	✓
将来志向	✓	✓	
簡潔性	✓	✓	✓
中立性	✓		
方法の透明性	✓		✓
コミュニケーションと機密保持との適切なバランス	✓		✓
適切なコミュニケーション・チャンネルおよび十分な頻度	✓		

ステークホルダーとの関係性		✓	
戦略的焦点		✓	
標準化			✓
企業と投資家との間の利害の方向性一致			✓
リスク評価			✓
効果的な情報開示の場および時期			✓

## 付録 3: 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

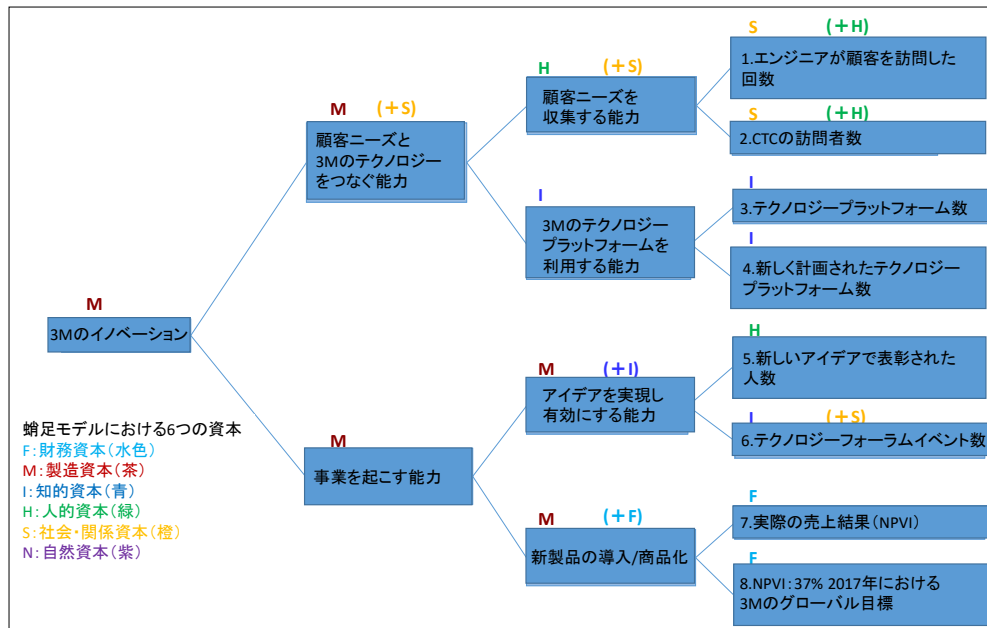
「設備投資、研究開発投資および労務費は KPIs によってどのように視覚化されるか」

- 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
- 製薬会社を含め、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→開発途上のものの数→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指標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 副会長の 昆政彦氏が 2014 年 11 月 14 日に第 12 回会計教育者 研究者世界会議において発表したスライドより)

### 例 3 : その他の例

下記の既に明らかにされている KPIs 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>
- MERITUM GUIDELINES “Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)”( 2001)  
[http://www.pnbukh.com/files/pdf\\_filer/MERITUM\\_Guidelines.pdf](http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf)
- DANISH GUIDELINES on IC “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>

## 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	長期にわたるキャッシュ・インフローとキャッシュ・アウトフローの差額である正味キャッシュ・フローの創出につながる価値。
Intangible Asset インタンジブル資産	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。 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。
Intangible Liability インタンジブル負債	組織の事業価値および／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）。 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。
Intellectual Capital 知的資本	組織が利用可能な、ダイナミックに相関しているインタンジブルズの組織内部（能力、スキル、リーダーシップ、手順、ノウハウなど）での蓄積および組織外部（イメージ、ブランド、提携、顧客満足など）での蓄積。これらの蓄積は、組織が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を可能にする。
Key Performance Indicator (KPI) 主要パフォーマンス指標 (KPI)	KPIは、価値創造において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。
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。
Liability (in accounting according to the IASB) 負債（国際会計基準審議会による定義）	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。
Non-financial (or pre-financial or extra-financial) 非財務（または財務前、もしくは財務に追加的）	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。時に、「財務に追加的（extra-financial）」または「財務前（pre-financial）」もしくは「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。
Primary information users 第一義的な情報利用者	投資家、債権者、アナリストおよび組織の経営陣などに代表される情報利用者。
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。多くの場合、定量化された情報によって補足される。