

企業経営における価値創造のフレームワーク

平 岡 秀 福

目 次

- I. はじめに
- II. 企業とステークホルダーとの関係
- III. ステークホルダーが企業に期待する価値
- IV. 牧口価値論と企業を取り巻く価値の考え方
- V. おわりに

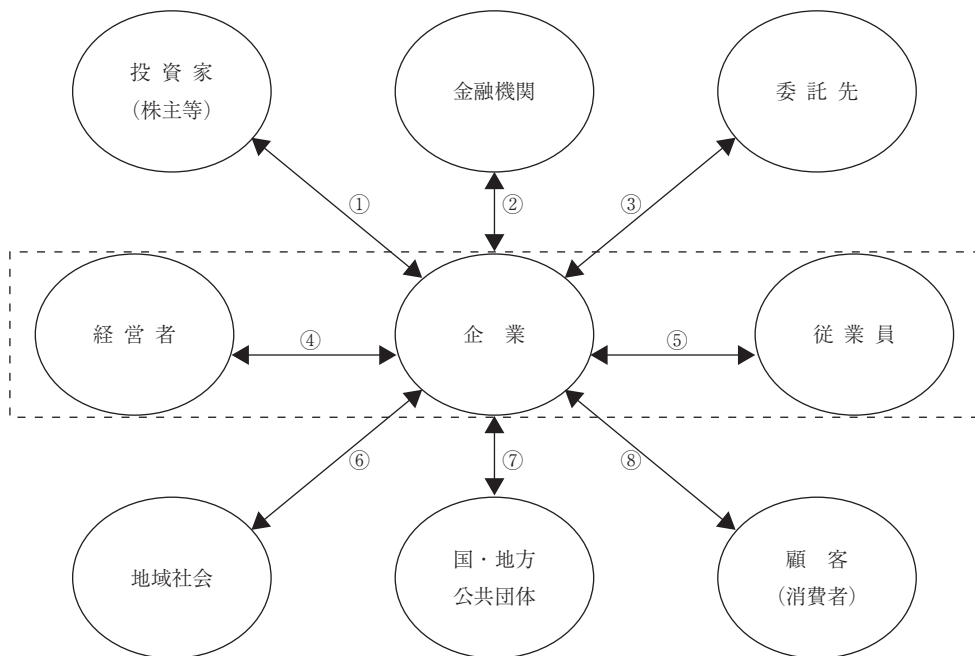
I. はじめに

近年、企業を価値創造の場ととらえ、いかに企業経営に関わる価値を測定し向上させていくかということが経営の分野での最重要課題とされてきた。つまり企業経営においても価値創造が時代のキーワードとなってきたのである。創価教育の創始者であられる牧口常三郎先生は、価値論において人生（人間の生活）の目的は幸福にあるとされ、そのための価値概念と価値創造のあり方について言及された。本特集号の統一テーマである「企業の社会的責任」について論じるときも、企業が社会的存在であり、人間集団の協働の場であり、そこで創り出されるあらゆる価値が人間の生活に深く関わっている以上、企業が人間の幸福のために存在することこそが社会的責任を果たすことになることはいうまでもない。企業経営が人間の幸福のための価値創造とは何かを真剣に問うべき時代がやってきたといえよう。

そこで、企業経営を取り巻く人間集団やそれらに関わる価値にはいかなるものがあり、その関係性はどのようになっているのかをまず把握することから始めなければならない。これが本稿の最初のテーマである。なぜなら、企業経営の実務や理論で、価値ないしは価値創造という言葉が部分的に使われることはあっても、その全体像を体系的に明らかにしたものはほとんど見受けられないからである。このことが企業経営における価値概念の内容をあいまいにしている。価値創造という言葉が用いられながらも、いとも簡単に企業を取り巻く人間にとっての価値を、部分的あるいは全体的に破壊する行動を取る企業が社会に蔓延しているのはこのような価値観の欠如にある。本稿の後半は、このような問題意識のもと、牧口価値論を拠り所とし社会的責任を果たすべき企業の価値創造のあり方のヒントをそこに見出し、私見を論じている。

II. 企業とステークホルダーとの関係

冒頭で述べたように、企業が社会的存在である限り、あらゆる個人ないし人間集団が企業と関わりをもっており、経営ではこれらを総称してステークホルダーと呼んでいる。これに利害関係者という日本語をあてがう場合がある。しかし、利害は判断の基準を表わしており、すべてのステークホルダーが明確にしかも直接的に企業とどの程度の強い利害関係を持っているかは定かでないこともあり、また利の関係が価値創造で、害は価値破壊ということになるので、ここではたんに企業と関わりを持つ個人または人間集団としておく。企業は事業を中心とした経済活動によってステークホルダーと関わりをもっていることから、Ward [1992, p.5] は、事業戦略を取り巻くステークホルダーとして株主・機関投資家、地域社会、債権者（社債権者を含む）、サプライヤー、政府、従業員・労働組合、経営者（取締役会など）、顧客をあげている。図表1は、平成13年に開催された「創価大学秋季ビジネス公開講座」のテーマ1「明日を拓く価値創造の経営」の第1回で筆者が提示した企業とステークホルダーとの関係の概略図である。本稿では企業経営における価値創造を中心に考えているため、ステークホルダー間の関係も、あくまで企業との関係を通したうえでの間接的な関係を研究の対象としている。そのため、ステークホルダー間の関係を直接表わすような矢印は示していない。以下、この章では、企業と各ステークホルダー



は企業内部のステークホルダー

図表1 企業とステークホルダーとの関係

にいかなる関係が存在するのかを述べている。これらの関係性を明らかにするのは、評価の対象と自己との関係性を表現したものが価値である（『牧口常三郎全集・第5巻 創価教育学体系（上）』218頁）という考えに立脚するからである。

この主張に従って企業を取り巻く価値を論じるとき、個人としての人間ないしは人間集団である各ステークホルダーにとって評価の対象が企業となる場合、企業と自己との関係性を表現したものが価値となる。逆に企業側から見て、あるステークホルダーを評価対象とする場合は、いくら企業が法人であったとしても、企業という実体そのものが各ステークホルダーを評価するのではなく、企業側に立つ別のステークホルダーが他のステークホルダーを評価するということになる。たとえば、従業員が企業組織の一構成員として顧客を評価対象とする場合にも両者に企業を通しての間接的関係性が見出せるので、両者の間に価値を認識できる。ただし、本稿では企業経営における価値を中心に考えているため、まずは企業と各ステークホルダーとの関係性で見ていくことにする。

① 投資家との関係…株式会社、有限会社の投資家は有限責任を負い、企業は受託責任（会計・業務報告などの Accountability）を負う。また株主は議決権、配当や残余財産の分配権などをもつ。これに対し、同じ投資家でも社債権者と企業との関係は債権者と債務者の関係にあり、一般に半年ごとの利息請求権と償還期限到来時の債権額請求権を持つという経済的関係（取引）が確認できる。

② 金融機関との関係…金融機関による企業への融資という行動を通して両者は債権者と債務者の関係を持ち、企業は利息の支払と債務履行（弁済）の責任を負う。金融機関は利息を受け取る権利と貸付債権を有する。

③ 委託先との関係…企業が買い手、委託先が売り手という売買取引関係にあり、企業側は必要な財やサービスを購入し代価を支払う。この場合も、信用取引を利用するならば、両者は債権者（委託先）と債務者（企業）の関係を売買取引後も継続することになる。

④⑤ 従業員や経営者との関係…契約・雇用という関係から労働提供と報酬支給の関係を持つ。広義にこの関係を解釈するならば外部取締役や監査役もこれに含まれる。ただし、経済的にも精神的にも独立性の保持が本来要求される会計監査人でさえも、実質的には監査報酬が企業の利益から分配される関係が続く限り、一時的には内部ステークホルダー側に偏った関係が見られることは否めないだろう。ここに企業倫理、会計倫理の難しさがある。

⑥⑦ 地域社会や国・地方公共団体との関係…企業は雇用環境の確保、自然環境の保全、ボランティアなどの社会貢献、納税などを通じて地域や国の経済環境をリードしながら倫理を遵守しなければならないという関係をもつ。

⑧ 顧客との関係…企業が売り手、顧客が買い手という売買取引関係にあり、企業側は必要な財やサービスの提供と引き換えに代価を受け取る。ただしこの場合も、信用取引を利用するならば、両者は債権者（企業）と債務者（顧客）の関係を売買取引後も継続することになる。

III. ステークホルダーが企業に期待する価値

続いて、II章で述べた企業とステークホルダーとの関係を参考に、各ステークホルダーが企業に期待する価値を明らかにする。企業が社会的存在である限り、ステークホルダーの期待価値を創造し提供してはじめて、企業として価値創造が達成できたといえるからである。以下、順を追ってみたい。

① 投資家（株主等）の期待価値…株主の期待価値は株価（株の値上り益）や配当の高さに表われる。このような株主の期待する価値は、市場においては、株式時価総額（＝株価×発行済み株式枚数）として評価される。株価を決める主な要因の一つとして会社の利益があげられるが、それには決算書上に表れる会計上の利益のほか、経済的付加価値や残余利益に代表されるような経済的利益¹⁾があげられる。またキャッシュフローも理論上の株価や理論上の株主価値を決定づける要因であり、理論的には将来の配当と経済的利益とフリーキャッシュフローで測定された株主価値は一致する²⁾。しかし現実の株価や株式時価総額は積極的なIR活動を通じた情報公開や企業倫理を遵守するフェアな企業活動、自然環境への配慮やボランティアなどの社会貢献活動、顧客満足度の達成等々によって決定づけられることもある。そういった意味でも、以下に述べる②～⑧の期待価値が先行指標となり、これらを高める活動が期待できると株主が評価したとき、市場における株主価値として実現するという特徴も併せもっている。このような社会的価値観を株主等が投資の判断として機能させる社会的責任投資（財務基準と社会基準が投資尺度）が近年ブームになりつつあることは、企業を取り巻く価値の本来のあるべき姿として賞賛されるべきことである。環境への配慮は、対地域社会だけでなく、製品やサービスを購入する顧客（消費者）の活動にも影響し始めた。人間の健康やその他の動植物の安全への配慮、従業員の権利や福祉へ

1) 経済的利益とは、一般的に会計上の利益から資本費用を差し引いたものをいい、資本費用には有利子負債の利子と株主資本の費用の両方を含んでいる。株主資本の費用とは株主資本コストの額を意味し、株主の期待する投資収益率に株主資本を乗じて求める。経済的付加価値は、会計上の利益や投下資本に独自の調整計算を行い、そこから有利子負債と株主資本の構成比で加重平均された資本費用を差し引く。調整項目には、研究開発費やマーケティング費の資産化、オフバランスリースの資本化、商標やのれん、特許などの無形資産の償却累計額の資本への戻し入れ、現金支出を伴わない費用の足し戻しやリストラ損益の調整などがある。また、株主資本コストの計算に、株式市場全体の期待収益率と自社の株式期待収益率の関係を反映させているところも経済的付加価値の特徴である。経済的付加価値と他の経済的利益との違いの詳細は、平岡〔2002〕を参照のこと。

2) 正確には、理論上の企業価値は、次の方法で計算できる（平岡〔2003〕）。

$$\begin{aligned} \text{理論上の企業価値} &= \text{将来配当の割引現在価値合計} \\ &= \text{将来経済的利益の割引現在価値合計} + \text{現時点の株主資本簿価} \\ &= \text{将来フリーキャッシュフローの割引現在価値合計} \end{aligned}$$

フリーキャッシュフローは、一般的には、本業で獲得される営業キャッシュフローに投資キャッシュフローを加減して求めることができる。

これに対し、市場価値で測られる企業価値は

$$\text{市場における企業価値} = \text{株式時価総額} + \text{現時点における負債の時価となる。}$$

の配慮（性別や人種による差別の有無、不当・不法労働の有無、身体障害者の雇用人数など）、法の遵守、倫理性への配慮といったことなどもトータルに加味したうえで、より長期にわたる企業の安定的な利益と継続的な成長が期待できるとき、株主価値は現実の世界に根付いた上で高い水準を維持していくと考える。一方、社債権者は確実な額面の返済と利回り、新株予約権といった株主へのシフトの可能性の付与なども価値として期待しているであろう。社債権者の期待価値は②の金融機関の期待価値とともに債権者価値を構成し、債権者価値と株主価値を合計したものが一般的にいわれてきた企業価値となる。

② 金融機関の期待価値…融資額と利息の確実な支払者としての企業を期待しており、また逆に預金者（資金提供者）としての価値を期待して、そのサービス価値に見合う利息を企業に支払うこともある。これらは、一般的な期待価値であるが、最近では、環境への取り組みを評価して行なうグリーン融資を実施する金融機関も登場してきており、当然のことながらその他の社会的責任も含めた上でこれらを十分に果たしていることが金融機関にとっても価値的と考える社会的責任融資なるものが登場することも考えられる。

③ 委託先の期待価値…継続的・長期的取引関係に基づくキャッシュ提供者として期待しており、この点では現時点から将来にわたるキャッシュの提供額が期待価値の一つである。しかし、そういったウイットな関係だけでなく、お互いパートナーとして協力し合いながら他のステークホルダーの期待する価値を共創する信頼関係を構築することにより、社会的な価値観を共有化できる。たとえば、自然環境への配慮のため企業側が実施するグリーン調達への協力は、委託先からすればグリーンマーケティング活動となり、その努力に見合うだけの成果（経済的なものだけでなく他者からの評判など）の分配をも期待価値と考えているはずである。

④ 経営者の期待価値…経営努力に対する見返りとしての経済的報酬（役員報酬）、社会的報酬（昇進、称賛）、自己実現の欲求（経営者としての生きがい）の充足などがあげられる。それは経営者としての効用の充足でもあり、その中には、企業と関わることから可能となる利他への献身から得られる効用も存在しなければならない。裏を返せば、そのような期待価値の大小が、経営者自身も、そして他の人間をも幸福にする価値創造のカギになる。

⑤ 従業員の期待価値…長期的・安定的雇用機会、安全な労働環境、充実した福利厚生、魅力のある支援・教育プログラム、経済的報酬（給料や賞与、将来受け取る企業年金）、社会的報酬、仕事に対するやりがいや生きがい（自己実現）、そこから得られる誇りなど、経営者の期待価値と重複するものも含んでいる。また、企業と関わることから可能となる利他への献身から得られる効用の存在が必要なことも経営者と同じである。

⑥ 地域社会の期待価値…納税による地域還元、雇用機会の提供、地域への寄付とボランティアによる貢献、好ましい自然環境の保全、安全・健康の保証、魅力のある企業城下町のような街づくり、企業ビジネスとコミュニティービジネスの連動、積極的な情報公開、倫理的活動などが期待される。

⑦ 国・地方公共団体の期待価値…納税額，公的団体への（フェアな）寄付，官民共同の地域活性化活動，国民経済や政治への（フェアな）貢献，海外のステークホルダーとの望ましい関係の構築が期待される。

⑧ 顧客（消費者）の期待価値…価格に見合った商品やサービスの提供，安全と健康の保証，誤解や不快を与えない広告活動，環境に配慮した商品やサービスの提供と活動，倫理性に裏づけられた活動（たとえば，いくら安くても質がよくても不当労働で作られた製品やサービスでないことなど）が期待される。

本章では，各ステークホルダーが企業に期待する価値という視点を中心に見ている。しかし，さらに大切なのは，企業との関わりを通して構築されるステークホルダー間の間接的関係から期待価値間の関係性を明らかにし，創立者池田大作先生の提唱された「公正」の精神（池田〔1991〕）でもって，これらの期待価値間のバランスをとっていくことが人間の幸福のための価値創造活動であるといえるのである。

IV. 牧口価値論と企業を取り巻く価値の考え方

以上に述べた，ステークホルダーが企業に期待する価値の正当性を判断するためには，牧口常三郎先生が提唱された価値の3要素の視点からこれらの価値を見ていくことが重要である。以下，牧口先生のいわれる価値の3要素の内容について確認しながら，それぞれの価値が，企業を取り巻く価値のいかなるものに対応するのかを明らかにしていく。

① 利的価値…経済的価値のことで，個人の全体的生命に直接影響する関係力であり，「個体的全人的価値」とされている。この視点から企業を価値対象とみる場合，会計公準が不可欠である。なぜなら，企業を一つの個体とみなすには「企業実体の公準」が必要だからである。また，その経済的価値を計算するには「貨幣的評価の公準」が必要である。さらに，その全体的生命への影響を論じるならば，経済活動の永続性を前提とした「継続企業の公準」すなわち，ゴーイングコンサーンが必要なのである。企業を取り巻く経済的価値を図る尺度は，かなり多数存在するが，顧客の視点からみれば，企業に喜んで支払ってくれる売上高などが一つの尺度になるし，それを超えてもこの金額までは支払えたと顧客が感じていた水準がわかれば，差額が消費者余剰を示し，その差額が大きいことが効用を高める一つの要因となる。また従業員にとっては経済的報酬や教育・支援のために企業側が支払うコストなどが経済的価値を図る尺度の例となろう。企業全体としては，あらゆるステークホルダーへの価値の分配を示す付加価値の概念も代表的な経済的価値の例であるといえるし，また，一部を分配した後の資金余力を示す経済的付加価値やフリーキャッシュフロー，分配後に企業に残った内部留保利益なども経済的価値を表現する尺度といえる。

② 善的価値…道徳的価値をいい，企業を取り巻く価値にあてはめるとき，企業倫理の価値と考えてもよいであろう。道徳的価値は，個体である企業や個人としてのステークホルダーの私的な経済的価値を超えて優先されるものであるが，個人利でも万民共通のものは「善」となるので

ある。「利」が企業やステークホルダーの個人的価値であるのに対し、「善」は社会的価値を形成する。それは、個体を要素としながらも、より上級の実体である「社会全体の生命＝存続」に対する影響力である。この価値が「公正」の精神を生み出すが、経済的価値を否定するものではない。「利的価値創造作用」は重要である。要は「公益」を無視して「個人利」を先にすることが道徳的価値を破壊する「悪」なるということである。企業倫理を無視した行動、つまり道徳的価値を破壊する行動は、やがて経済的価値をも蝕んだという企業の事例を私たちは多く見てきたことであろう。それに対し、積極的で前向きな環境への配慮や社会貢献といった倫理的価値の創造は、やがて社会の企業に対する評判を高め、企業ブランド価値（これは美的価値から生まれるという側面ももつ）にプラスの影響を及ぼし、企業の経済的価値の創造につながることも、多くの成功企業の事例の中に見出すことができるであろう³⁾。欧州では早くから雇用、環境対策、社会貢献などに前向きな企業に投資する社会的責任投資が盛んである。欧州の同投資の評価会社大手であるエティカル・ストックアトステイク社の最高責任者ヘルウィック・ピーターズは、企業を評価する基準として(1)雇用など企業内の社会対策、(2)環境対策、(3)地域国際的な貢献度、(4)顧客対応を含めた成長性の4つをあげている。そして、まだ業績重視の投資に偏っている日本の投資家や、情報開示の透明性に問題がある日本企業に対して「社会、環境、倫理面の対策が優れている企業が長い目で見てプラスになることを理解してほしい」と警告を発している。これらの動きはまさに、企業の倫理的価値を測定し向上させるための重要なヒントを与えてくれるであろう（『社会的責任投資に基準 日本での調査拡充』『日本経済新聞』朝刊 2001. 9. 30）。また、米国の会計学のテキストには、各章末に企業倫理のケーススタディが取り入れられており、各章に関係する企業倫理の問題を読者に考えさせる工夫がこらされている（Kiesoほか〔2001〕）。このようなケースから企業倫理や会計倫理の教育の重要性を会計学者も考えるべき時代に差しかかっていることを理解しなければならない。りそな銀行の会計監査を担当した会計士の死といったような不幸を二度と生まないためにも。

③ 美的価値…これは、直接には感覚器官に影響して、個体の全生命への影響は間接的に過ぎないので部分的生命に関する感覚的価値、官能的価値とされている。「美」は、少なくとも快感を与えるもので、快感は美意識を引き起こすもっとも重要な条件であるとも述べられている。また、われわれの精神に軽快で驚異的な感情を引き起こす程度の変化を表わす感覚的対象で、「美」という感嘆の表現を与えるものとして「審美的価値」を定義している。牧口価値論では善的価値と美的価値の区別についても言及されており、「魂や行為の美しさ」は、それが容姿や動

3) たとえばアサヒビールは、2002年5月、経営に社会的公正性や環境への配慮を取り込む企業の社会的責任（CSR）の推進にプロジェクトチームで着手し、2003年12月末にはCSRの取り組みを強化するための横断委員会を設置した。全社的な環境対策や企業倫理施策についての具体的な取り組みをCSRの規格化や社会的責任投資（SRI）の動向を見ながら協議して全社的に推進することを決めた。今後のアサヒビールの活動に期待したい（『企業の社会的責任 社内委で具体策協議 アサヒビール 倫理規定も改定』『日本経済新聞』朝刊、2003. 12. 23）。ほかに、イトーヨーカ堂やリコーのケースなどがある（『社会的責任 重視し投資』『日本経済新聞』朝刊、2003. 12. 24）。

作などに表わされることによって、初めて評価される「善の価値」であり、それに比して「物象の美」の「美的評価」は、感覚を縁とすることによって評価される「美の価値」とされている（『牧口常三郎全集・第5巻・創価教育学体系（上）』pp. 352-356, 播摩 [1997, p. 93]）。このような美的価値に対応する企業に関わる価値としては、商品・製品やサービスから直接的に得られる美的価値⁴⁾（商品ブランド価値⁵⁾などを含む）、企業に関わる「美」を生み出すあらゆる文化的・芸術的価値⁶⁾、自然の美を守る保全・向上活動との関わりをもつ自然環境の価値⁷⁾などがあげられよう。いずれにせよ、企業の美的価値は、企業の利的価値や善的価値と深い関わりをもち、これらのトライアングルの相乗効果が企業の全体的価値を維持・向上させ、社会的存在である企業の社会的責任を存分に果たす基盤を構築するといえるだろう。

V. おわりに

以上、企業経営における価値創造のフレームワークについて、ステークホルダー・アプローチ

- 4) 商品やサービスの価値を測定し向上させる手法ないし全社的活動として価値分析（VA）や価値工学（VE）、品質機能展開（QFD）などが伝統的に用いられてきたが、そこでの価値は製品やサービスの機能ないし機能的効用とコストとの関係比で価値を測定してきたのである（Miles [1961]）。しかしこれらの分野でも最近、製品やサービスの美的価値、感性的価値を測定する動きがでてきていることは、美的価値が企業に関わるその他の価値に与える影響の大きさを意識する現われといえるかもしれない（高須ほか [1996]）。このような場合の商品やサービスの価値は、経済的価値との関連から

$$\text{価値} = \frac{\text{機能的効用} + \text{情緒的効用}}{\text{コスト}}$$

という式で示すこともできる。

- 5) 広瀬・吉見 [2003, p. 13] によれば、ブランドとは「企業が自社の製品等を競争相手の製品等と識別化または差別化するためのネーム、ロゴ、マーク、シンボル、パッケージ、デザインなどの標章」と定義されており、その価値は価格優位性（プレステージドライバー）、販売数量安定性（ロイヤルティドライバー）、拡張力（エクспанションドライバー）の積で求められると考えられている。詳細は経済産業省・経済産業政策局・産業組織課『ブランド価値評価研究会報告書について』を参照。ブランドには大きく分けて商品ブランドと企業ブランドがあるように、ブランド価値も商品ブランド価値と企業ブランド価値に区分される。ただし、広瀬・吉見 [2003, pp. 17-18] のアプローチでは、両者を個別評価することは困難としている。そのうえで、商品ブランド間の相乗効果や商品ブランドと企業ブランドの相乗効果からブランドの価値が生まれ、また企業ブランドはその企業の社会的信頼性や市場における信頼性、従業員の能力などが反映されるので、両者のブランド価値の関係は加算ではなく関数としてみることでできるとしている。一方、伊藤ほか [2002] では、企業ブランド経営のゴールデン・トライアングルとして顧客価値、株主価値、従業員価値の3つをあげており、既存の企業ブランド価値測定モデルの限界を克服するCBバリエーターなるものを開発し、CBスコア（顧客・従業員・株主）、CB活力、CB活用機会の3要素から構成される企業ブランド価値の算定ステップを明らかにした。ブランド価値の測定方法については、英国のインターブランド社のブランド利益乗数の手法などが先駆的研究であるが、平岡 [2001]、博報堂ブランドコンサルティング [2002]、伊藤ほか [2002]、広瀬・吉見 [2003] などを参照のこと。また、企業価値や企業ブランド価値を向上させる顧客価値、株主価値、従業員価値、文化的価値、自然環境の価値の視点を業績評価システムと連動させた手法としては、バランス・スコアカードが有用である（Kaplan・Norton [1992] [1996]、伊藤・清水・長谷川 [2001]）。

これらの文献からも、企業ブランド価値はかなり広範な概念を包括しており、企業の社会的責任の達成度が影響することから、牧口価値論における善的価値、つまり企業の倫理的価値から多大な影響を受けることが容易に理解できよう。

と牧口価値論の視点から概念的に述べてきた。冒頭でもふれたように、企業に関わるすべての価値の創造は、人間主義を中心とした、人間の幸福のための価値創造でなければならないのであり、企業を取り巻くあらゆる価値の測定と向上の理論や実務もそのためにあることを忘れてはならない。創価大学における経営教育の場の目指すべき道もそこにあることを願ってやまない。

主要参考文献 (ABC 順)

1. 天谷 永「資源問題と人間主義」『人間主義経営論・講義資料』2003年。
2. ファミリーマート環境推進部『ファミリーマートの環境保全活動』顧客サービス室。
3. 博報堂ブランドコンサルティング『図解でわかるブランドマネジメントのすすめ方』日本能率協会マネジメントセンター, 2002年。
4. 平岡秀福「原価企画を支援する関連諸技法」『原価計算研究』1998, Vol. 22, No. 2, pp.23-34.
5. 平岡秀福「企業経営にとっての価値創造とは」『第5回創価大学秋季ビジネス公開講座・明日を拓く価値創造の経営・講義資料』2001年。
6. 平岡秀福「日本における EVA とその類似指標との境界」『年報・経営分析研究』第18号, 2002, pp.24-32.
7. 平岡秀福「全体人間と人間主義経営」『人間主義経営論・講義資料』2003a。
8. 平岡秀福「企業価値評価モデル間の数理的関係」『創価経営論集』2003b, Vol. 27, No. 2-3, pp.81-89.
9. 広瀬義州・吉見宏『日本発ブランド価値評価モデル』税務経理協会, 2003年。
10. 池田大作「平和とビジネス」『フィリピン大学・講演資料』1991年。
11. 播磨久夫『よくわかる創価教育』第三文明社, 1997年。
12. 伊藤邦雄・日本経済新聞社広告局編『企業事例に学ぶ一実践・コーポレートブランド経営一』日本経済新聞社, 2002年。
13. 伊藤邦雄・白石真澄「個と組織の新しい関係・第3回・活力と結力の生まれる企業がコーポレートブランド価値を高める」『日本経済新聞』朝刊, 2003年12月17日。
14. 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一『バランスト・スコアカード 理論と導入一事例に学ぶ実践手法一』, 2001年。
15. Kaplan, R. S., Norton, D. P., "The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, 1992, Vol. 70, No. 1, January-February.

-
- 6) 企業（あるいはそのステークホルダー）が行う文化的・芸術的活動から生まれる価値をいう。宝酒造は、このような文化的価値を企業の経済的価値と同等に値するものとし、2つの価値を共に高めることが真の企業価値の向上につながると考えている（伊藤・清水・長谷川〔2001, pp.104-106〕）。また、丸紅研究所〔2003〕は、企業のブランド価値を高める企業の文化力を「文化志向度」と名づけ、それを次の算式で求めて産業ごとの特徴を明らかにしている。

$$\text{文化志向度} = \frac{\text{研究開発費} + \text{広告宣伝費} + \text{無形固定資産}}{\text{売上高}}$$

詳細は、文献を参照のこと。

牧口価値論においても、「美的価値」の基調なすのは「利害観」ということから、企業の文化的・芸術的価値と経済的価値の関係を解明していくことも企業経営における価値創造を研究する上での重要なテーマである。

- 7) 自然環境の価値については、天谷〔2003〕を参照のこと。

16. Kaplan, R. S., Norton, D. P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1996.
17. Kieso, D. E., Weygant, J. J. and Warfield, T. D., *Intermediate Accounting 10th ed*, 2001, John Wiley & Sons. (平野皓正ほか訳『アメリカ会計セミナー・中級』シュプリンガー・フェアラーク東京, 2002年.)
18. 牧口常三郎『牧口常三郎全集・第5巻 創価教育学体系(上)』第三文明社, 1992年.
19. 丸紅経済研究所「ゼミナール・文化力と企業戦略①-⑱」『日本経済新聞』朝刊, 2003年9月18日-10月10日.
20. Miles, L. D., *Techniques of Value Analysis and Engineering*, 1961, McGraw-Hill. (産業能率短期大学価値分析研究会訳『価値分析の進め方—生産コスト引き下げのために—』日刊工業新聞社, 1969年)
21. リチャードボルトン・坂井賢二「新しい企業価値の源泉—バリューダイナミクスによる考察—」『一橋ビジネスレビュー』2000年 Sum.-Aut., pp. 74-87.
22. 斎藤慎『企業評価の新しいモノサシ—社会責任からみた格付基準—』生産性出版, 2000年.
23. 産業・環境研究会「環境とビジネス①-⑮」『日本経済新聞』朝刊, 2003年8月27日-9月17日.
24. 高橋薫美「環境思想と人間主義経営」『人間主義経営論・講義資料』2003年.
25. 高須久・田村照一・栗原豊・伊藤保太郎「感性とQFD」『品質管理』1996, Vol. 47, No. 11, pp. 77-83.
26. Ward, K., *Strategic Management Accounting*, 1992, Butterworth Heinemann.