

続 モノづくり大手企業の技術経営

～ 研究開発管理の視点から ～

【1. はじめに】

若い頃に技術部門では開発用の部材はいくら高くても、即時に経費処理で行われていました。例えば PC を設備的に使うと設備登録をして・・と言う様に処理が一気にややこしくなるのですが、開発用となると、どんなに高価でも、開発を終わったときに廃棄すれば、買った時点で経費処理されていました。 当時はこれがものすごく不思議で、おそらく当社特有の現象だと思い込んでいました。

しかし、その後開発管理に従事すると、開発に要した費用全体は特に原価に参入される訳でもなく、資産計上される訳でもなく、結果的に全社の固定費となってしまう、おまけに高固定費体質と言われるようになり、虚しい思いをしました。 このような状況は、現時点においても大きな変化は無いでしょう。

【2. 研究開発の現場】

研究開発の現場、特に技術部門に限定すると、言わば売上の 1%が捨て金として予算化され、その成果の厳密な評価もなされていない状況は、管理側と現場側での双方で一種のモラルハザードを生じている可能性があります。 研究開発予算は、減額されているとは言え、一種の聖域となり、その適正な規模を決定する根拠も薄くなり、売上げ比と言う指標しか無くなっているのではないかと思います。 経営の最大の観点である、投資回収指標に対する管理目標も希薄になってしまうと思います。

また、現場ではその成果の公正な評価が無いので、自己満足的なモラルハザードが生じてしまいます。 本来は事業化されて市場の評価を受けて、初めて公正な評価がなされるのですが、事業化されない場合の評価基準が市場ではない方法で、それを支持する理論的背景もありません。

また、最近の一般的な傾向でもありますが、研究開発者はデスクワークのみに専念し、実際の作業は、いわゆる派遣技術者任せになってしまっています。 何のためにその研究開発が行われているのか、目標の連鎖が途切れている印象が強いと思われます。 使った開発費は使って

しまつてそれで終わりです。成功しようが失敗しようが、関知しない、関知出来ない、関心がない、と言うような状況になっています。

【3. 解決策はあるか？】

研究開発特に本社部門の研究開発の管理手法は、過去からいろいろ議論されており、今更目新しいテーマではありませんが、技術経営として、経営と技術間の橋渡しを行うという観点での解決策を現時点で検討するのは良いチャンスでしょう。

(1) リアルオプションによる事前評価

投資分野でのオプション理論と言うものがあり、有名なブラック・ショールズ式でノーベル経済学賞を受賞したのがこの理論ですが、リーマンショックでその有効性に疑問が呈されています。またロシア危機では、ノーベル賞受賞経済学者が設立した LTM 社と言う会社が破綻したのがその直接の原因と言われています。いずれにしても、理論とくに経済学部門では、その理論の大きな意味の前提条件が不確定なので信頼性にかけると思います。

理論としては、多少疑問符が付いたオプション理論ですが、これを実際のプロジェクトに当てはめたのがリアルオプションです。研究開発テーマ策定に関して、何も具体的な評価指標がありませんでしたので、2000年頃には非常に興味がありました。しかし良く調べてみると将来の事業成果(つまり売上、利益)の見込み(の不確実性)そのものが不確定であり、それが明確であれば、オプション理論であれ、何であれそれなりの指標とすることが出来るでしょう。

非常に巨大な、関係者が多数に渡るような国家プロジェクトや市場の不確実性の高い石油採掘プロジェクトのようなものであれば、このようなオプション理論を利用して、正確な見込みを立てることは可能だと思います。しかしながら、我々のような比較的小規模な、しかも事業的な不確定要素が極めて大きい場合は、あまり効果が無いように見えます。

不確実性の対応に関して、研究が進み、その研究開発の価値評価が進んでいる業界ほど、開発費用の資産計上は行なわれにくいと言う傾向もあるようです。

(2) 事前評価を諦めて結果管理に集中する

一部では実行され効果をあげているリアルオプションですが、我々の場合は残念ながらあまり効果は期待できそうにありません。従って、事前にそのテーマを評価することは諦めて、少なくとも研究開発の結果をキチンと管理すべきです。

もっとも良い方法は、**研究開発に要した費用を資産計上**することです。全社の研究開発費は以下の5種類に大別出来ると思いますが、それぞれで資産計上を行えば良いと思います。

- | | |
|--------------|--------------------------|
| A. 純粹研究 | : 売上比 0.1%以下にする、もしくは資産計上 |
| B. 応用開発 | : 資産計上 |
| C. 商品開発・改造設計 | : それぞれの商品に原価参入 |
| D. 工場の製造技術 | : それぞれの商品に原価参入 |
| E. 特許などの知的財産 | : 資産計上 |

A は非常に悩ましく、現在の問題をここに集約するだけの事ですが、少なくともフォロー出来ない資産が1桁減らす事が出来ます。また資産計上を行うことは実行可能ですが、如何にそれを償却していくかの方法論の問題だと思えます。管理がキチンと行われていれば、開発部門の責任として償却を行うことには、全く問題が無いと思えます。

B は、償却が行えますが、どの商品の利益で償却するかは、それぞれの商品との紐付けが必要になります。しかしながら、Aと同じく管理が適性であれば技術側と事業側の交渉により適性(厳密ではない)な償却が行われると思えます。もちろん償却の総額を管理し、重複やもれのないようにしなければなりません。

E は他の4点との重複が想定出来ますが、これも適切な管理により、重複やもれを検証する必要があります。

この償却決定のプロセスの中に研究開発の現場を巻き込むことで、過去に使った開発費用を意識し、今後使う開発費用にもっと注意を払う、と言う効果が期待出来ます。

いずれにしても、この仕組みが適正に機能するためには、すべての情報をオープンにする管理システムが必要です。昨今に流行りのクラウドコンピューティングでこれが可能になりますが、システムそのものは自力開発および継続開発が必要です。運用中に得られたノウハウを継続開発によって、システムに作りこんでいくべきです。またこのシステムは、組織構造と一体に成っているべきで、この相乗効果で強い(広い意味の)組織が時間と共に出来上がって行きます。

(3) 研究開発費の資産計上は税法上問題ないのか？

確かに、現時点での資産計上は日本での会計基準上(財務会計)出来ないことになっています。これは一番最初に私が感じた疑問が、当社特有では無くて、日本一般のものであることがわかりました。

しかし時代は変化しています。欧州での標準であるIFRSは2014~2015年には、米国日本でも適用が開始されるという事で、このIFRSでは研究開発費はむしろ資産計上すべきとなっています。IFRS:国際財務報告基準(International Financial Reporting Standards、IFRSs、IFRS)とは、国際会計基準審議会(IASB)によって設定される会計基準です。「IFRSでは、資産価値を適正評価するという観点から、開発局面における支出は一定の要件を満たす場合に、無形資産計上が必要」となっています。

また、公表される財務会計情報は、企業間の比較を目的とするので、これがIFRSで統一されれば良いのですが、そうでなければ、当社だけがIFRSを採用することは出来ません。しかしながら、会計と言う手段は、他社比較もさることながら、自社の経営管理を行うためにも非常に重要なものであるため、ここに管理会計と言う考え方が出てきます。先程から取り上げている研究開発費の資産計上は、むしろこの管理会計として、自社内で採用すれば良いと思います。

近い将来に、日本全体が、IFRSもしくはそれに類した会計基準になるのであれば、その時点で、財務会計へ反映していけば良いと思います。ベクトルは同じ方向なので、無駄な仕事にはならないでしょう。

この会計基準の変更は、単に財務会計対応レベルで済ますことも可能ですが、多くの一部上場企業はグローバルに展開していることを考えると、経営陣は社内的にも組織化のあり方を再考しなければならないし、社外的にはグループ全体の状況を表明することもでき、さらには研究開発の透明化を促進して、経営管理基盤を確立する良い機会であると思います。

(4) PL 重視から BS 重視へ

IFRS は、多くの文献で解説されているとおり、大きな特徴としては、投資家目線であることです。特徴としては、原則主義、BS 重視、公正価値評価の範囲拡大、が挙げられます。

日本における経営は、どちらかというと PL 重視で行われてきました。しかしこれからは、PL ベースから BS ベースへと舵を切らなければなりません。その象徴が IFRS です。BS ベースの特に利益と言うのは、これまでの PL ベースとは利益に関する考え方が異なってきます。極端に言えば、PL 的な「売上を積上げていく」というよりは、「優良資産を積上げていく」という感じであり、(投資家により)将来のキャッシュフローの創出能力を査定されていると言ってよいでしょう。もちろん、技術先行会社としては、この優良資産のトップには研究開発資産が来るべきです。

要は、よく経営者が言う「いくらの上り上げにつながるか考えて動いてる？」(技術が売上になるまで評価出来ない)を第一義に置くことではなく、「どれほどの価値(技術資産価値)を生み出している？」が主眼となるのでしょうか。執行役員は PL 的でも良いのでしょうか、少なくとも取締役は、自己の担当のビジネスに関する BS 結果責任を持つべきだと思います。このような BS 重視に立つと、研究開発費全体の売上げ比が 6-7%あるとすると、(毎年の積み上げになるので)これの取り扱いが極めて重要になって来ると思います。

(5) 他社傾向とむすび

このような管理に関することは、なかなか外部には出てこないもので、事例的な調査は難しいのですが、断片的に集めた情報では、製薬会社などのリスクの高い開発を行っている所は、資産計上を行っていないように見えます。むしろリアルオプションに見られるような不確実性を如何に見通すかに努力が払われていると感じます。自動車業界のような、商品との関連が明確であるところは、積極的に資産計上、原価参入を行っているようです。製造する製品が多岐に渡る電機業界などは、取り組みが遅れているようですが、IFRS 適用などが不可避となり、また、自社の研究開発管理の高度化も必須となる中で、何らかの対策が必要となってきます。

技術経営と言われながら、その浸透が遅々としているのは、経営と技術の会話が成立してないのも原因ではないでしょうか。技術者と言えども財務諸表の知識は必須です。目的が無いのにこれを勉強しろと言っても無駄でしょうが、自分の研究開発テーマに直接関連するとなれば、必死で勉強するのではないのでしょうか。

自然言語はその双方理解は極めて怪しいと思いますが、「数字」は唯一の共通言語だと確信しています。 研究開発費の資産計上によって、BS ベース経営が定着すれば、BS を介した両者の意思疎通が高度に行われ、より良いトータル経営が実現する事が期待できます。

以上