HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	人的資源の会計的認識 : 日英プロサッカークラブの実務を例として
Author(s)	角田, 幸太郎
Citation	經濟學研究, 55(4), 79-94
Issue Date	2006-03-09
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/5835
Type	bulletin (article)
File Information	ES_v55(4)_79.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 55-4
北海道大学 2006.3

人的資源の会計的認識

――日英プロサッカークラブの実務を例として――

角 田 幸太郎

Ⅰ はじめに

先進諸国の産業は，広大な土地や大規模な設備を必要とする鉱業や製造業のような第2次産業から，有形の資産の必要性が比較的低い金融業や保険業，サービス業のような第3次産業へとその中心が移行してきた。第3次産業において企業の競争力や価値を生み出す源泉は何であるかを考えると，それは土地や設備のような「目に見える」資源だけではなく，ブランドや知識，特許，そして人的資源のような「目に見えざる」資源が重要な役割を果たしていることは明らかである。これらは事実上「無形資産」であるが，会計上は資産として認識されるに至っていない。したがって，近年，企業が潜在的に持つ「目に見えざる」資源の経営・会計的認識に産業界の注目が集まっていることは自然なことであるといえる。

しかしながら，現行の企業会計制度における資産の認識は「目に見える」資源，すなわち有形資産の認識がその中心である。「目に見えざる」資源の資産認識，すなわち無形資産の認識は価値測定が比較的容易な一部のものの財務諸表上への計上に留まっている[1)]。したがって，現行の企業会計のもたらす会計情報は，必ずしも企業の実態に即したものとはなっていない。この解消のためには，今後，企業の持つブランドや特許，そして人的資源の会計的価値を測定し，無形資産として計上することが重要であり，課題であるといえる。

中でも，人的資源は我々にとって最も身近な存在であり，人類が誕生して以来，産業革命以前の手工業時代までは，人的資源こそが最も貴重な経営資源であったといえる。無形資産としての計上の可能性がある資源のうち，人的資源の重要性は既に経営上も認められている。たとえば，「従業員が，我が社で最も価値のある資産である」というような表現は，企業が発行する各種の報告書等に広く見受けられると指摘されている[2)]。しかしながら，日本をはじめとする各国の現行の会計基準では，人的資源は有形資産としても無形資産としても認識することとはなっていない。

これに対して，現代の英国において，人的資源に係わって支出した金額を実務上，資産計上している事例がある。すなわち，英国プロサッカークラブを運営する企業では，他の企業が運営するクラブから選手を引き抜く際に支出した金額を，無形固定資産として貸借対照表に計上しているのである。本稿では，このような会計実務を検証することを通じて，人的資源の会計的認識の方向性を探ることを目的とする。

---

1) IAS 38では，無形資産は「物質的実体のない識別可能な非貨幣性資産」という定義がなされている。一方で，FRS 10では，無形資産は「物質的実体はないが，識別可能であり，保護ないし法的権利を通じて企業実体により統制される非財務的固定資産」と，より精緻な定義がなされている。また，FRS 10では，内部創設無形資産と，その償却ないし非償却の選択を認めていることにも特徴がある。

2) Morrow, S.［1992］, pp.10-19.

表１　英国プロサッカークラブの運営母体の正式名称およびその監査法人

プロサッカークラブ名	正式名称	監査法人	会計期間
Chelsea	Chelsea Village PLC	Saffery Champness	7/1～翌年6/30
Arsenal	Arsenal Holdings PLC	Deloitte & Touche	6/1～翌年5/31
Manchester United	Manchester United PLC	PricewaterhouseCoopers	8/1～翌年7/31
Everton	The Everton Football Club Co., Ltd	Deloitte & Touche	6/1～翌年5/31
Liverpool	The Liverpool Football Club and Athletic Grounds PLC	PKF	8/1～翌年7/31
Bolton Wanderers	Burnden Leisure PLC	Deloitte & Touche LLP	7/1～翌年6/30
Middlesbrough	Middlesbrough Football & Athletic Company Holdings Ltd	PricewaterhouseCoopers	8/1～翌年7/31
Tottenham Hotspur	Tottenham Hotspur PLC	Deloitte & Touche LLP	7/1～翌年6/30
Aston Villa	Aston Villa PLC	Deloitte & Touche	6/1～翌年5/31
Charlton Athletic	Charlton Athletic PLC	Nunn Hayward	7/1～翌年6/30
Newcastle United	Newcastle United PLC	KPMG Audit PLC	8/1～翌年7/31
Blackburn Rovers	Blackburn Rovers Football & Athletic PLC	PM&M	7/1～翌年6/30
West Bromwich Albion	West Bromwich Albion PLC	Clement Keys	7/1～翌年6/30
Norwich City	Norwich City Football Club Ltd	Grant Thornton	6/1～翌年5/31
Southampton	Southampton Leisure Holdings PLC	Deloitte & Touche	6/1～翌年5/31
Celtic	Celtic PLC	PKF	7/1～翌年6/30
Rangers	The Rangers Football Club PLC	Grant Thornton	7/1～翌年6/30
Heart of Midlothian	Heart of Midlothian PLC	Deloitte & Touche	8/1～翌年7/31
Hibernian	The Hibernian Football Club Ltd	KPMG LLP	8/1～翌年7/31

注）調査に対して回答を得られたクラブのみ掲載

Ⅱ　英国プロサッカークラブにおける経営・会計の特殊性

１．組織形態と人的資源としての選手獲得をめぐる経営の特殊性

英国では近年，プロサッカーがエンターテイメント産業として確固たる位置を占めるに至った。財力が豊富で組織規模も大きなプロサッカークラブの組織形態はPLC[3]（public limited company）であることが多い（表１参照）。この場合は株主や一般投資家に対する会計情報のディスクロージャーが求められ，多くの場合はインターネット上でも年次報告書（annual report）が公開されている。その一方で，プロサッカークラブであっても規模が小さい場合には，クラブはPLCではないことも多く，クラブ経営をオーナーの私財で賄えている場合は閉鎖会社の形態を取り，会計情報を公表していないこともある。

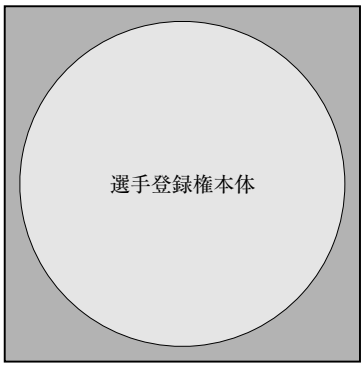
近年に至り，英国プロサッカークラブの組織規模が拡大した要因としては，①1990年代中頃からCS放送（通信衛星放送）が普及し，エンターテイメントとしてのサッカーの価値が上がり放映権料が高騰した結果，クラブが得る収入が爆発的に増加したこと，②ボスマン判決[4]の影響，がある。従来，自国選手のプレー機会を保証するべく外国人選手の保有人数枠には限りがあった。しかし，この判決以後，外国人枠

3）英国の公開有限責任会社のことであり，株式会社（company limited by shares）と保証有限責任会社（company limited by guarantee）のうち，公開会社（public company）として登録している会社の社名の末尾に表示することになっている。

4）ボスマン判決においては，以下の２点が重要である。①契約の終わった選手が新たなプロサッカークラブと契約する際に，移籍元クラブが移籍先クラブに当該選手の選手登録権を手放す見返り額を請求することはできない，②EU加盟国の選手は自国の選手と同様の扱いを受ける。

が撤廃・緩和されたために，豊富な資金力を持つ一部のプロサッカークラブが世界中から有望な選手を引き抜き，戦力を高めることが可能となった。

プロサッカー選手が実質的に活躍できるのは10年間ほどであり，したがって，プロサッカークラブは戦力を維持するために，内部で常に選手を育成し，あるいは，外部から選手を補強する必要がある。ここで，クラブのチーム力を強化する方法としては2通りある。長期的強化計画の下で，将来性のある若手選手をクラブの下部育成組織において育成する方法と，短期的強化計画の下で，優秀な選手を他のクラブから対価を支払って引き抜いて来る方法である。ボスマン判決以後，クラブによる運営手法には明確な違いが顕れてきており，資金力に乏しい中小規模のクラブは前者，資金力のあるクラブは後者の方法を採る傾向が高まっている。



選手登録権本体の売買価値＋α（価値の超過分）＝移籍金

図 1　選手登録権の売買取引時における移籍金と選手登録権の相関

2．選手登録権の売買価値の高騰と会計の特殊性

ヨーロッパでは従来，所属するプロサッカークラブとの契約が切れた後も選手登録権[5]（player's registration）はクラブに帰属するものであり，契約が切れた後の移籍であっても，選手の新しい所属クラブが元の所属クラブに対して，選手登録権のその時点における評価額を移籍金[6]として支払うことが慣習であった[7]。

前述のボスマン判決以後，EU加盟国とEFTA加盟国の選手は，所属するプロサッカークラブとの契約が切れた場合には制限無しに移籍が可能となったために，選手登録権の売買市場が活発化した。その一方で，契約切れ間近な有力選手を他のプロサッカークラブに無償で引き抜かれるのを防ぐべく，選手に対して支払う年俸を必要以上に上乗せして契約を延長したり，他のプロサッカークラブとの契約がまだ残っている有力選手を引き抜くプロサッカークラブ同士の争奪戦が過熱して，選手登録権の売買価値が高騰するようになった。時期を同じくして，1990年代後半から2000年代初頭にかけてのヨーロッパのプロサッカー界は「サッカーバブル」[8]と呼ばれた好景気の最中にあり，組織規模が大きなプロサッカークラブであればあ

5）わが国では一般には，選手保有権と呼ばれているが，本稿では英国で使用されている用語に倣い，選手登録権と表記する。広義では移籍金（後述），すなわち選手登録権そのものに，それに関わるその他必要金額を加えたものを指すことがある。

6）まだ契約の残っている選手の選手登録権を獲得する際に，その見返りとして移籍先クラブが移籍元クラブに対して支払う対価をいう。

7）現行の英国会計基準において，移籍金の計上は取得原価にて行われているが，移籍市場（後述）における選手登録権の売買価値は変動し，乖離していることが多い（図1，図2参照）。

8）主な要因は，衛星放送の拡大によるテレビ放映権料収入の高騰に拠る。

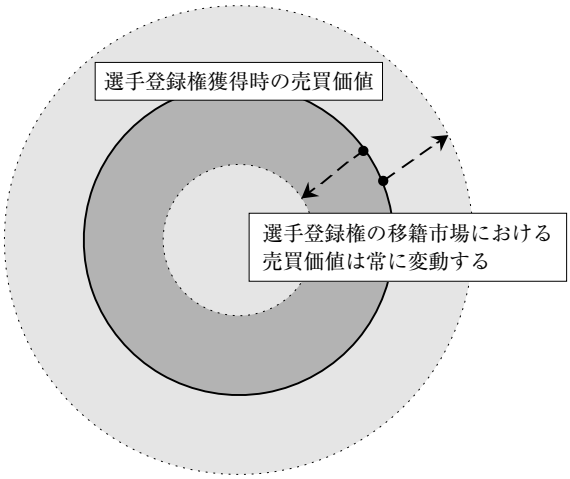


図 2　変動する選手登録権の売買価値

るほど，財政力は潤い，豊富な資金を基に選手補強に力を注ぐことが可能だったのである。しかしながら，この好況は長くは続かなかった。アメリカの 9・11 テロやイラク戦争などのような世界情勢の悪化が，特にエンターテインメント産業に悪影響を及ぼし，ヨーロッパのプロサッカー界にも打撃を与えたのである。特に，テレビ放映権料の大幅減収は大きな経済的影響を与えた。

しかしながら，一旦高騰した選手登録権の価額については単純には下がることはなかった。事実，近年の英国プロサッカークラブは，豊富な収入がある一方で，有力な選手の選手登録権の獲得に要する支出額の高騰や，既存選手に支払う年俸の高騰[9]により，財政が圧迫されて経営に行き詰まるプロサッカークラブが出始めている。

たとえば，リーズ・ユナイテッドはその一例である。リーズ・ユナイテッドは，1990 年代後半から 2000 年代初頭にかけての一時期，国内プロサッカーリーグを代表する強豪プロサッカークラブの 1 つであった。それは下部育成組織において多数の有望な若手選手の育成に成功したことと，「バブル」の最盛期に，有望選手を他のプロサッカークラブから買い集めたことが大きな要因であった[10]。しかし，選手に支払う年俸が年々増加したにも関わらず，継続して好成績を収めて収入を維持・増加させることが出来なかったため，収支は一気に悪化してしまったのである。その帳尻を合わせるべく，下部組織で育て上げた有望な若手選手や，高額で他のプロサッカークラブから買い集めた選手を次々に売却しようとしたが，移籍市場[11]も「バブル」崩壊により停滞していたため，買値よりも安い値で売却せざるを得ず，結果として多額の負債のみが残ることになったのである[12]。

英国プロサッカークラブの会計期間は 7 月 1

9）たとえば，トットナム・ホットスパーの運営母体である Tottenham Hotspur PLC において，1995-1996 シーズンのスタッフに支払われた年俸総額は 823 万 6,000 ポンド（約 16 億 5,000 万円）であったのに対し，2003-2004 シーズンは 3,062 万 1,000 ポンド（約 61 億 3,000 万円）と，約 3.7 倍に高騰している。一方で売上高は，1995-1996 シーズンは 3,734 万 1,000 ポンド（約 74 億 7,000 万円）であったのに対し，2003-2004 シーズンは 6,632 万 4,000 ポンド（約 132 億 6,000 万円）と，約 1.8 倍にしか増えていない。Tottenham Hotspur PLC［1996］, p.11, p.16, Tottenham Hotspur PLC［2004］, p.16, p.22.

10）たとえば，ファーディナンド選手は 2000 年 11 月に，当時の F.A.プレミアシップ（イングランド・プロサッカーリーグ）史上最高額の 1,800 万ポンド（約 36 億円）の移籍金でウェストハム・ユナイテッドからリーズ・ユナイテッドへ加入した。

11）市場という呼称があるものの，実体としての市場があるわけではなく，プロサッカークラブの代理人同士，あるいはプロサッカークラブの代理人とプロサッカー選手の代理人とが個別に交渉する行為自体を総称している。

日から翌年6月30日までである場合が多い。この場合，端的には6月29日までは損益が赤字であったプロサッカークラブであっても，6月30日に選手登録権を売却することにより，黒字化することも可能である。このような特殊性の認識のために近年では，中間財務諸表（interim statement）の提示が義務付けられるようになっている。

Ⅲ　英国プロサッカークラブにおける人的資源評価の報告

1．年次報告書における取締役による人的資源評価

前章でプロサッカークラブにおいて選手登録権の評価の，その経営に占める重要性を述べた。この点をより詳しく見るために，本節では具体的な年次報告書を検討する。以下にみるのは，特に，取締役による人的資源評価が行われ，年次報告書上のチェアマンズ・ステートメント（chairman's statement）やディレクターズ・リポート（directors' report）の部分で記載している事例である。

①Burnden Leisure PLC（ボルトン・ワンダラーズの運営会社）

この会社は財務諸表の注記部分において「取締役はチームの現在価値が約2,000万ポンド（約40億円）であると見積もっている」[13]と記載している。貸借対照表上における無形固定資産の評価額は約330万1,000ポンド（約6億6千万円）となっており，このように財務諸表上の数値とは別に，経営者が独自にチームの価値評価を行い，かつ，注記においてこれを開示していることが特徴的であるといえる。ただし，この「チーム」という用語が示す範囲についての定義はなされておらず，その価値評価の方法についても一切触れられていない。よって，経営者が独自に算出したこの数値の検証可能性については問題がある。この検証可能性の問題は以下の例においても同様の点が指摘できる。

②Preston North End PLC（プレストン・ノース・エンドの運営会社）

①と同じようにチェアマンズ・ステートメントの中でチームの評価を行っており「取締役会とサッカー部門の経営陣は，290万ポンド（約5億8,000万円）の貸借対照表評価額に対し，チームの価値は1,000万ポンド（約20億円）を超過していると考えている」[14]としている。これは①と同様の表記であるが，その価値評価方法に相違があるか否かについては不明である。

③Blackburn Rovers Football & Athletic PLC（ブラックバーン・ローバーズの運営会社）

ディレクターズ・リポートの中で「取締役の意見によれば，2002年6月30日時点の選手の合計価値は約5,300万ポンド（約106億円）となる」[15]と表明している。前述のBurnden Leisure PLCとPreston North End PLCは「チームの価値」を評価しているのに対して，このBlackburn Rovers Football & Athletic PLCは「選手の合計価値」として評価していることが特徴的である。やはり価値評価の方法についての言及はされていないものの，チームではなく選手の合計価値の評価とされていることから，仮にそこに違いがあるとすれば組織熟成度の価値のような要素は除外されているのではないかと考えられる。なお，この場合，選手の合

12）2002年12月31日時点の純負債は1,582万4,000ポンド（約31億6,000万円）で，前年同時期は2,145万4,000ポンド（約42億9,000万円）の純資産の状態から一転して赤字に転落した。Leeds United PLC［2002］, p.5.

13）Burnden Leisure PLC［2002］, p.23.

14）Preston North End PLC［2002］, p.2.

15）Blackburn Rovers Football and Athletic PLC［2002］, p.10.

計価値とは，選手登録権の決算日時点での時価（移籍市場における売買価値[16]）の単純合計であることになる。

④The Hibernian Football Club Ltd（ハイバーニアンの運営会社）

上記と同様に，ディレクターズ・リポートの中で「適切な選手契約の継続を前提として，2002年 7 月31日時点の選手に対する取締役の評価額は600万ポンド（約12億円）を超過している」[17]と記載している。ここでも③と同様に，選手契約についてのみ言及されているため，評価方法は個々の選手価値評価の総計であることが推測される。また，このThe Hibernian Football Club Ltd.の年次報告書の特徴として，「他の多くのサッカークラブに共通したことであるが，この評価は貸借対照表における資産としては反映されていない」[18]という記載がある。この文言により，選手に対する取締役の評価額は現行の財務諸表には反映されていない，ということを強調する結果となっている。

⑤Newcastle United PLC（ニューカッスル・ユナイテッドの運営会社）

チェアマンズ・ステートメントの中で「2002年10月に，サッカー分野の専門家の助けを借りて，取締役会はチーム全体の現在価値が1億5,300万ポンド（約306億円）であると見積り，この価値のうち約2,000万ポンド（約40億円）はわがプロサッカークラブの若手育成組織を通じて成長した選手たちに関連するものである。この評価額は会計帳簿には含まれていない」[19]と明言している。「チーム全体の現在価値」という言及がなされているため，これは個々の選手登録権の価値評価の単純総計ではない可能性がある。前述の3クラブとは異なり，このNewcastle United PLCの場合は，専門家により，選手価値評価がなされていると明記している点が特徴的である。また，内部育成の選手に対しても評価を行っているという点も特筆すべき事項である。

このように，英国のいくつかのプロサッカークラブにおいては，会社が所有するチーム部分やそれに所属する選手全体について，後述の財務諸表上の人的資源評価とは異なる評価を，取締役がその責任において行い，かつ，それを年次報告書に明記していることが特徴的であるといえる。これは，彼らが自社に所属する人的資源である所属選手に対して重要な資産価値があると考えていることを示している。

2．選手登録権売買の会計処理

前項では経営者によるチーム全体ないし選手全体の価値評価が行われており，それが金額的には相当額に上ることについて述べた。しかしながら，実際に財務諸表に計上されている人的資源を含む無形固定資産額はこれよりも大きく下回っているのが現実である。本項では，そのような英国プロサッカークラブによる財務諸表上への人的資源に係わる部分の計上とその問題点を検討する。

プロサッカー選手とプロサッカークラブとの関係は，選手がクラブと契約して報酬を受け取る見返りとして，サッカーをプレーするというサービスをクラブに提供し，その結果としてクラブは観客の入場料やテレビ放映権料，スポンサー契約料などの収益を得る，というものである。ここでサッカーをプレーするというプロサッカー選手のサービスを，プロサッカークラブが契約期間内は独占して受けられるという法

16）英国においてプロサッカークラブ運営会社の監査実務を行っている会計事務所へのインタビューによれば，このようなディレクターズ・リポート等での取締役会による評価はその時点での市場における売買価値になっているようである。

17）The Hibernian Football Club Ltd.［2002］, p.4.

18）*Ibid*.

19）Newcastle United PLC［2002］, p.4.

的な権利が選手登録権である。

前述したように，ボスマン判決以前は選手との契約が終了しても選手登録権はプロサッカークラブ側に帰属し，売買価値を持つものであったが，現在は，プロサッカー選手との契約期間が終了すると同時にプロサッカークラブ側には法的拘束力が無くなり，選手登録権もその金銭的価値を失う。しかしながら，契約期間中については法的拘束力があり，すなわち選手登録権も売買価値がある。それゆえ，ボスマン判決以降のプロサッカー選手との契約の傾向として，今後も継続的な活躍が期待されるクラブの中心的な選手や将来の活躍が期待される有望な若手選手に対しては長期的な契約を結んだり，契約期間満了以前に契約を更新したり，あるいは契約期間中の移籍に対して高額な違約金設定を契約の中に盛り込むものが出てきている。その一方で，活躍を期待して数年前に他のクラブから選手登録権を獲得して選手と複数年の契約を結んだものの，十分な働きが出来ずに戦力外とした選手については，獲得時に支払った選手登録権の対価を少しでも多く回収するために，選手登録権は出来るだけ早く売却される。また，下部組織で若手選手の育成に成功し，市場において当該選手の選手登録権の売却価値が高いと判断された場合にも，契約が満了する前に他のクラブに売却する場合が増えてきている。

このように，選手登録権はプロサッカークラブにとって経営上，重要な位置を占めている。以下，個別のクラブについて，選手登録権の会計処理方法を検討する。

①Newcastle United PLC

年次報告書によれば，選手移籍に関する会計方針として，「選手登録権の獲得に関連して支出したコストは無形固定資産として計上される。これらの支出金額は定額法で，それぞれの選手の契約期間に渡って全額償却される。選手登録権は帳簿価額が使用または売却を通じて回収可能な額を超過している場合には，減損分について評価減される」[20]とされている。このように，選手登録権の獲得の際に支出した金額は無形固定資産として計上され，残存価額ゼロとして償却が行われ，場合によっては減損処理が行われる。これらの実務は，以下の例においても同様であり，英国プロサッカークラブでは一般的な方法となっている。また，計上される金額は，選手登録権そのものよりも広く，選手の移籍に関わる支出金額とされていることが特徴的であるといえる。

②The Hibernian Football Club Ltd

このクラブの年次報告書には，「受取移籍金は，移籍の契約がなされた当該年度の損益計算書に含められる。選手の獲得に関連するコストは資本化され，無形固定資産として扱われる。これらの金額は，残存価額ゼロを基準として，最初の契約期間に渡って償却される。チームないし選手の出来に左右される支払や受取は，関連のある事象が発生するまでは認識されない」[21]と明記されている。ここでは選手登録権という用語が用いられていないが，基本的には①と同様の会計方針であると考えられる。

③Arsenal Holdings PLC（アーセナルの運営会社）

選手登録権に関する重要な会計方針において「選手登録権の獲得に関連するコストは資本化され，当該選手の契約期間に渡って，定額法で償却される」[22]，「選手登録権の処分時の損益は，受取移籍金，すなわちあらゆる取引コストの純額，から当該選手の原初の登録権の未償却コストを引いた額を表す」[23]とされている。かつ，貸借対照表上の無形固定資産には選手登録権の獲得の際に支出した金額だけが計上されており，注記において「選手登録権のコストの額は購入した選手のみについて取得原価の全額で

20）Newcastle United PLC［2004］, p.24.
21）The Hibernian Football Club Ltd.［2002］, p.9.
22）Arsenal Holdings PLC［2004］, p.32.
23）*Ibid*.

ある。したがって，選手登録権の正味帳簿価額は，当該選手の現在市場価値を反映していないし，そのような意図もない。また，当グループの若手育成システムを通じて成長した選手を考慮に入れようというものでもない」[24]という説明がなされている。この注記により，クラブは，貸借対照表における選手登録権の評価額は会計基準に従った結果，取得原価により計上されているが，それは単に会計基準にしたがった場合の評価額であり，それは選手全体の実際の価値ではなく，クラブとしては内部育成の選手に対しても同様の価値を見出している，という意思を示していると思われる。

以上のように，年次報告書に示された会計方針から事例を見てみると，使用されている用語の違いはあるが，会計実務上の処理はプロサッカークラブ毎に大きな違いは無い。また，貸借対照表に無形固定資産として計上する選手登録権の評価額は取得原価を前提としており，かつ他クラブから獲得した場合にのみ計上されている。これは現行の会計基準（FRS 10）に基づいた計上方法となっているのである。

しかしながら，クラブ側は，この取得原価による評価が，在籍する選手の実際の価値であるとは認識していないようである。仮に企業実態に即した選手評価を行うならば，現行の会計基準では評価外となっている，下部組織で育成したような選手の評価も含むべきであるという認識が見受けられる。

3．契約金の会計処理

選手登録権売買の会計処理と並び，選手の獲得に関連してプロサッカークラブの運営において欠かせない取引が契約金である。移籍金が他のプロサッカークラブに所属する選手の選手登録権を獲得する際の対価として，取引相手先に対して支出した金額であるのに対し，契約金とは，一般的にプロサッカークラブが選手と契約する際に選手に対して支出した金額である。移籍金も契約金も，選手登録権の獲得の際に生じる金額であるものの，会計処理方法が異なる。以下では，個別の契約金の会計処理方法について検討する。

3．1　期間均等分割計上方法

①Newcastle United PLC

契約金に対する会計方針として，「契約金は営業費用の一部として，当該選手の契約期間に渡り損益計算書に均等に計上される。選手登録権が移転する場合，将来の期間に関しての支払契約金は，減損が認識された期に選手登録権の減損として損益計算書に計上される」[25]と記載されている。つまり，選手登録権の売買とは異なる会計処理がなされ，契約金は費用として捉えているのである。これは以下の例についても同様である。

②The Hibernian Football Club Ltd

契約金についての会計方針として，「選手に対する支払契約金は，契約満了までの期間内に，スタッフのコストに含められる」[26]と端的に記されている。①との表記の違いは，経営形態の違いと組織規模の違いによるものだと考えられる。PLC ではない The Hibernian Football Club Ltd. の場合は，規模も小さく，情報開示の必要性も限られているために，詳細な記述の必要が無いものと考えられる。

③Chelsea Village PLC（チェルシーの運営会社）

契約金についての会計方針は，「選手の雇用契約は，当該契約期間に渡って均等に分割されて支払われる契約金を含んでいる可能性がある。グループの方針としては，契約書の下で，選手が義務を果たすにつれて，契約金を損益計算書に付加するものである」[27]と記載されてい

24）Arsenal Holdings PLC［2004］, p.38.

25）Newcastle United PLC［2004］, p.24.

26）The Hibernian Football Club Ltd.［2002］, p.9.

27）Chelsea Village PLC［2002］, p.21.

る。ここでは契約書に従った会計処理を行っている点に特徴があるといえる。

3．2　一括計上方法

①Arsenal Holdings PLC

年次報告書には，「若干の当社の選手の契約条件により，当該契約条件の継続期間に渡る支払契約金の支払いを生じている。契約金は契約日に損益計算書に計上され，報酬に含められる」[28]と，契約金に関する会計方針が明記されている。この場合，契約金を報酬という，勘定科目に含めると明示されていることが特徴的であるといえる。

以上のように，いずれのプロサッカークラブも，契約金については選手登録権の売買とは異なる会計処理を行い，その本質はあくまで費用と認識していることに特徴がある。選手との契約期間で均等に分割して，各年度の損益計算書に計上するという会計処理は，日本における繰延資産と同様の性質を持つものと考えられるが，英国の会計方針ではこの点についての詳細な記述はなされていない。

4．英国の一般的な無形資産の会計処理方法

現行の英国の無形資産についての会計基準は，1997年12月にAccounting Standards Board（会計基準審議会，以下ASB）から公表されたFRS 10[29]である。このFRS 10は，暖簾と無形資産の会計処理と開示に関する包括的な会計基準として公表されたものであり，それ以前は1984年12月にAccounting Standards Committee（会計基準委員会，以下ASC）から公表されたSSAP 22[30]が，暖簾の会計基準として効力を持っていた。

本稿に関係するFRS 10の規定には以下のようなものがある。

①「企業とは別個に購入された無形資産は，費用額にて資本化されるべきである」（par.9）

この規定は購入した無形資産については，取得原価での計上を求めたものである。

②「自己創設の無形資産は，それが容易に確証可能な市場価値を持つ場合には資本化される」（par.14）

自己創設の無形資産についても，市場価値を持つ場合には資産計上し得るという規定である。

SSAP 22からFRS 10へと変更された理由は，SSAP 22の定める買入暖簾の取得時の会計処理方法に問題点があったことによる。SSAP 22では買入暖簾の原則的な会計処理方法は，買収時に資産計上し，その後一定期間内に償却する方法とは別に，買収時に資産計上せずに剰余金と相殺して即時償却する方法が存在し，選択の余地があったのである。改訂されたFRS 10では，SSAP 22の原則的方法であった買入暖簾を当初認識時に即時償却する方法が禁止され，SSAP 22の代替的方法であった当初認識時に資産計上する方法に統一されることとなった。

Morrow［1992］[31]によれば，1990年の時点では，スコットランドのハート・オブ・ミドロシアンを運営するHeart of Midlothian PLCとイングランドのトットナム・ホットスパーを運営するTottenham Hotspur PLCの2つのプロサッカークラブのみが，SSAP 22でいう暖簾の会計処理のうち代替的方法を利用し，選手登録権の獲得の際に相手クラブに対して支出した金額を無形固定資産として計上し，その後数年（選手との契約年数）で償却するという，当時としては例外的な会計処理を行っていた。一方で，その他大多数の英国プロサッカークラ

28）Arsenal Holdings PLC［2002］, p.29.
29）Accounting Standards Board［1997］.
30）Accounting Standards Committee［1984］.
31）Morrow, S.［1992］, pp.10-19.

ブは選手登録権を即時費用化していた。しかしFRS 10により，すべてのプロサッカークラブにおいて選手登録権が資産計上されるようになったのである。

現在の英国プロサッカークラブの貸借対照表における選手登録権の資産計上は，このFRS 10に基づいて行われている。選手登録権の獲得の際に支出した金額（移籍金の額）を取得原価で計上し，一定期間内に償却している。一方で，ここでは獲得した選手および内部育成選手の市場価値での計上は容易に確証可能な市場価値を見出せないため認められていない。

Ⅳ　日本のプロサッカークラブにおける事例の検討

1．移籍金の会計処理

日本ではＪ１・Ｊ２全30クラブのうち，コンサドーレ札幌を運営する北海道フットボールクラブと，ベガルタ仙台を運営する東北ハンドレッドの２クラブのみが有価証券報告書を公開している。その他のプロサッカークラブは他企業の連結子会社であり，個別の会計情報の公開はされていない。なお，東北ハンドレッドの有価証券報告書[32]においては，北海道フットボールクラブと全く同じ会計処理が行われている。したがってここでは，北海道フットボールクラブの有価証券報告書[33]を題材に，前項で取り上げた移籍金の会計処理を検討することにする。

北海道フットボールクラブの有価証券報告書では，高額な移籍金[34]は「長期前払費用」として，資産計上され，定額法で契約年数に渡って償却されている。しかし，移籍金を長期前払費用に計上しているのは，単に税務上の理由によるものであり，会計的な理由によるものではない[35]。

日本の企業会計原則において，無形資産に関しては必ずしも詳細な会計基準が設定されているわけではないが，以下の３点において明確な特徴がある。すなわち，①無形資産の会計処理に関しては客観性と検証可能性が重要視されており，それゆえ，外部との取引の存在や歴史的原価主義の徹底が図られている[36]。②無形資産の再評価は求められておらず，ゆえに，企業会計原則における無形資産はあくまでも過去における支出という位置付けになっている[37]。③企業会計原則において最も重要視されるのは適正な期間損益計算であり，このため無形資産の会計処理が期間損益計算を歪曲させることは避けられねばならない。そのために，様々な無形資産の資産としての正当性も，その項目を費用としないことが期間損益計算の適正化の上で有用であるということによる[38]。

よって，企業会計原則や商法施行規則に基づいた「無形固定資産」には，借地権や商標権，ソフトウェア，電話加入権など，営業権や無体財産権，無体財産権に準ずる権利等は含まれているが，本稿で取り上げた移籍金は日本の現行の会計基準によれば貸借対照表上の無形固定資産とは認識されず，計上されないのである。

2．選手登録権と契約金の会計処理の相違

日本のプロスポーツ界では通常「移籍金」と呼んでいる，選手登録権の獲得の際に相手クラブに対して支出した金額を，英国では“the costs associated with the acquisition of players' registrations”と呼んでいる。単純に「選手獲得に要した金額（the costs associated with

32）東北ハンドレッド［2004］『有価証券報告書』。
33）北海道フットボールクラブ［2004］『有価証券報告書』。
34）日本では，選手登録権の獲得に際して支出した金額を，移籍金と呼ぶことが一般的である。
35）北海道フットボールクラブの会計担当者に対して行った聞き取り調査による。
36）企業会計原則　第三　五。
37）企業会計原則　第三　五。
38）企業会計原則　第二　一。

the acquisition of players)」とは呼ばないのである。

これは,「選手そのもの」を獲得したのではなく,「選手を自身のクラブに登録する権利」を獲得したのだということが強調されていると考えられる。その理由の1つとして，人権上の問題があるように思われる。移籍市場を通じて「選手そのもの」を売買する，という印象は好ましいものではない。一方，移籍市場を通じて「選手を自身のクラブに登録する権利」，すなわち選手登録権を売買する，ということであれば，他のさまざまな貨幣換金価値のある権利の売買とさして変わらない印象を持たせることができる。

このように，英国では「選手を自身のクラブに登録する権利」として捉えることによって，これを既に会計上計上している特許権や営業権のような将来キャッシュフローが期待できる権利と同様に認識し，すなわち無形固定資産として捉えていると考えられる。その会計上の資産性については，以下のように考えることができる。①プロサッカー選手は試合で活躍することにより，所属するプロサッカークラブに対して入場者収入やテレビ放映権料，スポンサー契約などの便益をもたらすことが可能であるため，将来的なサービス・ポテンシャルを十分に兼ね備えているといえる。②プロサッカー選手の場合，実際に現存する移籍市場を通じて，選手登録権が売買されており，貨幣単位での数量化による評価が可能である。③プロサッカー選手とプロサッカークラブ間の契約には，契約違反をした場合の罰金の規定などが詳細に盛り込まれているために，いずれか一方による契約破棄は困難である。すなわち，少なくとも契約期間内には，選手側には自主的な「退職」の選択肢はない。これは，一般的な労働契約と大きく異なる点である。このように，契約期間内にプロサッカークラブに便益をもたらす主体としての選手とクラブは密接に結び付いており，経済上の所有ないし管理関係にあると見なすことができる。

よって，選手登録権は，現行の会計基準における資産としての要件を満たしていると考えられる。

一方で，なぜ契約金は会計上の資産とはなりえないのか。選手登録権はプロサッカークラブ間の売買取引であり，客観的な企業間取引に基づく交換価値を持つものだといえる。これは，売り手と買い手の存在する商品であるということである。一方で，契約金はプロサッカークラブと選手との間の取引であり，プロサッカークラブにとっては，契約にあたって支出済の売却不可能なものだといえる。よって，契約金は資産にはなりえず，費用として計上されねばならないと考えられる。ただし，複数年契約の場合は，プロサッカークラブは選手からの便益を複数年度に渡って受けるので，実務上，契約金を定額法で償却することは可能である[39]。

3．日英プロサッカークラブの経営と会計的観点の相違

1世紀以上の歴史がある英国プロサッカークラブの経営基盤はしっかりしており，株式を上場するクラブも多数あり，おおよそ安定した運営が行われている。マンチェスター・ユナイテッドやアーセナル，チェルシーのようなビッグクラブは莫大なテレビ放映権や，入場料収入，グッズ販売，カップ戦の賞金などの収益で，高額な選手年俸や選手登録権の獲得などの支出を賄っている。一方で，中小クラブは若手選手を育て上げてより大きなクラブへと売却して利潤を得るというシステムが確立している。ビッグクラブと中小クラブの経営方法の違いが明確になっているのである。

奴隷時代の人身売買とは本質が異なるものの，プロスポーツ界ではこのような選手の移籍

39）すなわち，前述のように，日本の会計基準の考え方に従えば，繰延資産的な性格は持ちうるものと考えられる。

が頻繁に行われ，それに伴い金銭が授受されている。プロサッカークラブにとっては選手こそ資金を生み出す源泉であり，選手登録権に対して商品価値のある資産的な見方をするのも当然であろう。

日本のＪリーグの場合は，英国に比べると人的流動性の面で未だに保守的であり，クラブ間での主力選手の移籍はさほど頻繁に行われているとは言えない。特に，若手選手を自クラブで育成して選手登録権を他クラブに高く売る，というビジネスは，現時点では日本のクラブ間では成立していないと考えられる。日本のプロサッカークラブの場合は，未だに選手は毎期の単なる労働力としてしかみなされていない。日本の場合は選手に資産性を見出しているというよりは，単に税務処理上の理由から移籍金を長期前払費用としているに過ぎないのである。

また，英国の場合は会計制度よりも会計実務が先行することが常態となっている。そのような先行的な会計処理は，会計実務の柔軟性に富んだ英国の企業では普遍的に行われているのである。また監査人も，前提とされる財務諸表の true and fair view を満たす実務であれば，制度が成立していなくとも容認する。

これに対して日本の場合は，まず制度が成立し，その後に実務が続くのがほとんどである。よって，会計制度なき会計実務の存在は事実上難しいといえる。今ここで，たとえ日本のプロサッカークラブが英国のプロサッカークラブと同様の会計処理を行うという意思決定は，その結果を監査人に承認させるのは容易ではないということが考えられる。

Ⅴ　おわりに

本稿では，人的資源の会計的認識は可能かという問題意識の下，英国プロサッカークラブの人的資源に関する会計実務の考察を行った。

英国プロサッカークラブの実務においては，選手との契約金は「費用」的な認識が行われるのに対し，移籍金，つまり選手登録権の獲得の際に相手クラブに対して支出した金額は，無形固定資産として貸借対照表上の「資産」として計上しており，人的資源にかかる項目の会計処理に違いが存在した。

契約金も，移籍金も，人的資源である選手の獲得に際してプロサッカークラブが支出した金額である，という点は共通している。一方で，契約金と，移籍金との明白な違いは，契約金は選手との契約が交わされたと同時にその効果が無くなるのに対し，選手登録権は選手との契約期間内である限りその効果は持続し，かつ売却可能な権利である，ということである。これらの違いにより，英国プロサッカークラブは，これらを資産として認識できるか否かを判断し，その結果，会計処理の違いが生じるのである。

このような人的資源の会計的認識を一般的に他の企業へ適用することは可能であろうか。これはまず，雇用の形態に依存すると考えられる。旧来の日本企業の雇用形態の特徴は終身雇用制度といわれる。ここでは，企業が終身にわたって従業員を束縛するという法的な権利を意味するのではなく，従業員の意思により自由に退職することが可能である。このような場合は，企業が人的資源の持つサービス・ポテンシャルをある一定期間に渡って占有できる保証は一切無いので，人的資源を資産として認識するのは困難である。一方で，欧米に見られる契約に基づく年次雇用の場合には，ある一定期間に渡って，企業が従業員の持つサービス・ポテンシャルを占有する可能性がより高くなり，英国プロサッカークラブと同様に，人的資源を資産として認識することが出来うると考えられるのである。

会計処理については，英国プロサッカークラブは，選手登録権の獲得に要した金額については貸借対照表上に無形固定資産として計上を行っているものの，現状では，契約金や給与等，人的資源に要するその他の支出金額は費用として損益計算書上に計上しているに過ぎな

い。この考え方の理由は，先に示したように，権利として転売可能であるか否かというだけではない。契約金は選手と契約した時点でその効果が失われ，給与はその当該会計期間内に人的資源から享受されたサービス・ポテンシャルに対する対価として支払われたものである。これらはいずれも将来における経済的便益が無い項目と考えられる。すなわち，契約金や給与の資産性は認められないのである。

しかしながら，若手の研修や専門性を身に付けるための訓練のような人的資源に対する投資は，選手登録権の獲得に要した金額と同様に，会計的な資産となる可能性を有する。その根拠として，これらは選手登録権のように権利そのものとしての売買価値は持たないものの，投資の時点では，人的資源に対する投資の対価として，人的資源からはまだそのサービス・ポテンシャルを享受しておらず，将来に渡って，これを得る可能性があるからである。

ただし，これらの投資に対する評価額を取得原価により測定することには問題点も存在する。人的資源に対する投資額が，人的資源の現時点における価値に等しいとは限らない。よって，外部報告目的で人的資源に対する投資額をそのまま公表したところで，期間損益計算の精緻化にはなるものの，企業における人的資源の実際の価値を計るものとしては何ら意味をなさないからである。

近年，人的資源のような無形項目の資産性が注目されるようになったのは，企業の持つ「目に見えざる」力の測定が期待されてのことである。人的資源を含めたその測定方法については今後の研究課題としなければならない点である。

本稿において，英国プロサッカークラブの人的資源会計の実務について検討したが，それは取得原価による評価方法を考察するに留まった。前述の投資に関連して，プロサッカークラブの場合は，将来性があると見出した若手選手を内部の下部組織で育成して，より人的資源価値の高い選手に育て上げることが多々ある。そのような内部の下部組織で育成された選手はどれほど有望な選手であっても，現行の取得原価主義に基づく評価では，その評価額は実態とかけ離れた低い価額となってしまう。本稿では経営者が独自に財務諸表上の資産数値とは異なる価値評価を行っている英国のサッカークラブの例をみたが，クラブ経営者がそのような価値評価を主張する理由はここにあると考えられる。

このような内部で育成した人的資源の資産認識や評価方法についても，人的資源の会計的認識の観点からは極めて重要であると考えられる。本稿ではこの点について問題認識を示すに止まったが，今後解題されるべき課題であると考えられる。

参考文献

Accounting Standards Board [1997] *Financial Reporting Standard No.10, Goodwill and Intangible Asset*, ASB.

Accounting Standards Committee [1984] *Statement of Standard Accounting Practice No. 22, Accounting for Goodwill*, ASC.

Arsenal Holdings PLC [2002] *Statement of Accounts and Annual Report 2001/2002*.

――――― [2004] *Statement of Accounts and Annual Report 2003/2004*.

Aston Villa PLC [2002] *Annual Report 2002*.

Blackburn Rovers Football and Athletic PLC [2002] *Annual Report 2002*.

Burnden Leisure PLC [2002] *Report and Accounts 2002*.

――――― [2003] *Report and Accounts 2003*.

Celtic PLC [2002] *Annual Report year ended 30 June 2002*.

――――― [2003] *Annual Report year ended 30 June 2003*.

Charlton Athletic PLC [2002] *Annual Report and Accounts 2002*.

――――― [2003] *Interim Statement 31st December 2002*.

Chelsea Village PLC [2002] *Annual Report 2002*.

――――― [2003] *Interim Report 2002*.

Derby County Football Club Ltd. [1999] *Report & Accounts 1999*.

――――― [2000] *Report & Accounts 2000*.

――――― [2001] *Report & Accounts 2001*.

遠藤久夫 [1969] 「人的資源会計の展開」『産業経理』第 29 巻 4 号，pp. 91-98。

――――― [1970]「人的資源会計の進化論的意義」『産業経理』第 30 巻 8 号，pp. 22-28。

――――― [1971]「人的資源情報の提供方策」『産業経理』第 31 巻 4 号，pp. 23-30，第 31 巻 5 号，pp. 28-37，第 31 巻 6 号，pp. 11-19。

Eugeu Schmalenbach [1956] *Dynamische Bilpuz*(12. Auf1)(土岐政蔵訳『十二版・動的貸借対照表論』森山書店，1959 年)．

Financial Accounting Standards Board [1973] *Statement of Financial Concepts No. 6*, FASB.

Flamholtz, E. [1971] "A Model for Human Resource Valuation: a Stochastic Process with Service Rewards", *Accounting Review*, April 1971, pp. 253-267.

――――― [1974] *Human Resource Accounting*, Dickenson.

Gowler, D. and Legge, K. [1986] "Images of Employees in Company Reports — Do Company Chairman View their Most Valuable Assets as Valuable?", *Personnel Review*, Vol. 15, No. 5.

Heart of Midlothian PLC [2002] *Annual Report and Accounts 2002*.

――――― [2003] *Interim Report 6 months ended 31 January 2003*.

The Hibernian Football Club Ltd. [2002] *Financial Statements for the year ended 31st July 2002 together with Directors' and Auditor's Report*.

土方　久[1988]「伝統理論における資産」『企業会計』第 49 巻 10 号，pp. 28-35。

北海道フットボールクラブ[2003]『有価証券報告書』。

井原理代　[1988]「サービス潜在力としての資産」『企業会計』第 49 巻 10 号，pp. 36-42。

井上良二　[1988]　「契約概念の変遷と資産」『企業会計』第 49 巻 10 号，pp. 20-27。

International Accounting Standards Board [2004] *International Accounting Standards 38, Intangible Assets*, IASB（企業会計基準委員会，財務会計基準機構監修『国際財務報告基準書 LPRSs 2004』レクシスネクシス・ジャパン，2005 年，pp. 1561-1632)．

Ipswich Town Football Club Co. Ltd. [2002] *Annual Report and Accounts 2002*.

石崎忠志 [1974,1977]「人的資源の分析」『商業論纂』第 16 巻 6 号，pp. 21-42, 第 19 巻，pp. 181-212。

木下勝一 [1988]「経済財としての資産」『企業会計』第 49 巻 10 号，pp. 43-49。

Leeds United PLC [2002] *Interim Report 2002*.

Likert, R. [1967] *The Human Organization: Its Management and Value*（三隅二不二訳『組織の行動科学：ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社，1968）.

Manchester United PLC [2002] *Annual Report 2002*.

――――― [2003] *Interim Report 2003*.

Middlesbrough Football & Athletic Company Holdings Ltd. [2000] *Annual report for the year 31 July 2000*.

Millwall Holdings PLC [2002] *Report and Accounts for the year ended 31 May 2002*.

Morrow, S. [1992] "Putting People on the Balance Sheet: Human Resource Accounting Applied to Professional Football Clubs", *The Royal Bank of Scotland Review*, No. 174, June 1992, pp. 10-19.

中里　実 [1990]「human　capital と租税法――研究ノート――上下」『ジュリスト』第956号，pp. 104-109，第 961 号，pp. 215-220。

Newcastle United PLC [2002] *Annual Report and Accounts 2002*.

――――― [2004] *Annual Report 2004*.

Norwich City Football Club Ltd. [2002] *Annual Report for the 11 months to 31 May 2002*.

Norwich City Football Club PLC [2002] *Share Offer 2002*.

岡田依里 [2003]『改訂版・企業評価と知的資産』税務経理協会。

Oxford United Football Club Ltd. [2001] *Report and Accounts for the year ended 30th June 2001*.

――――― [2002] *Report and Accounts for the year ended 30th June 2002*.

Preston North End PLC [2002] *Annual Report and Accounts 2001/2002*.

――――― [2003] *Annual Report and Accounts 2002. 03*.

The Rangers Football Club PLC [2002] *Annual Report 2002*.

The Reading Football Club Holdings PLC [2002] *Directors' Report and Financial Statements for the year ended 30th June 2002*.

Sheffield United PLC [2002] *Report and Accounts 2002*.

Sheffield Wednesday PLC [2002] *Annual Report and Accounts together with the Director's and Auditor's Reports*.

白石和孝 [1997]『知的無形資産会計』新世社。

――――― [2000]「イギリスの無形資産会計」『JICPA ジャーナル』第 534 号，pp. 86-87。

Southampton Leisure Holdings PLC [2002] *Annual Report and Accounts 2002*.

菅原　智 [2001]「人的資源会計としての株式を用いた経営者報酬の会計」『企業会計』第 53 巻 3 号，pp. 120-126。

――――― [2002a]「人的資源会計から知的資本の会計へ」『企業会計』第 54 巻 1 号，pp. 126-128。

――――― [2002b]「人的資源会計からの知的資本へのインプリケーション」『修道商学』第 42 巻 2 号，pp. 317-333。

武田隆二 [1988]「資産概念の拡大と能力概念」『企業会計』第 40 巻 10 号，pp. 10-19。

照屋行雄 [1980]「人的資源の概念に関する一考察」『沖大経済論叢』第 4 巻 1 号，pp. 107-127。

――――― [1981]「人的資源会計の問題領域」『沖大経済論叢』第 5 巻 1 号，pp. 123-137。

――――― [1984]「人的資源会計の発生に関する一考察」『沖大経済論叢』第 8 巻 1 号，pp. 75-89。

――――― [1997]「ベンチャー企業と人的資源会計」『企業会計』第 49 巻 10 号，pp. 130-135。

東北ハンドレッド [2004]『有価証券報告書』。

Tottenham Hotspur PLC [1994] *Annual Report and Accounts 1994*.

――――― [1996] *Annual Report & Accounts 1996*.

――――― [1997] *Annual Report & Accounts 1997*.

――――― [1999] *Annual Report & Accounts 1999*.

――――― [2000] *Annual Report and Accounts*

2000.

――――――― [2002] *Annual Report 2002*.

――――――― [2003a] *Interim Report for the six months ended 31st December 2002*.

――――――― [2003b] *Annual Report 2003*.

――――――― [2004] *Interim Report for the six months ended 31st December 2003*.

FASB 編，津守常弘監訳 [1997]『FASB 財務会計の概念フレームワーク』中央経済社。

若杉　明 [1970]「人的資源会計の問題点」『産業経理』第 30 巻 2 号，pp. 16-24。

――――― [1972] 「人的資源の資産化と費用化」『産業経理』第 32 号 11 号，pp. 10-15。

――――― [1973a] 「人的資源会計研究（1～6）」『会計』第 101 巻 1 号，pp. 143-157，第 101 巻 2 号，pp. 141-159，第 101 巻 3 号，pp. 169-185，第 101 巻 4 号，pp. 145-158，第 101 巻 5 号，pp. 191-209，第 101 巻 6 号，pp. 141-154，第 102 巻 1 号，pp. 121-137，第 102 巻 2 号，pp. 95-109，第 102 巻 3 号，pp. 103-118，第 102 巻 4 号，pp. 117-135，第 102 巻 5 号，pp. 99-119，第 102 巻 6 号，pp. 115-137。

――――― [1973b]『人的資源会計』森山書店。

――――― [1975]「人的資源会計」阪本安一編『環境会計：その課題と解決』第 4 編所収，中央経済社。

――――― [1979]『人間資産会計』ビジネス教育出版社。

The Wallsall Football Club Ltd. [2001] *Annual Report 2001*.

The Watford Association Football Club Ltd. [2002] *93rd Annual Report and Financial Statements*.

Watford Leisure PLC [2002] *Annual Report 2002*.

West Bromwich Albion PLC [2002a] *Interim Report for the half year ended 31 December 2001*.

――――――― [2002b] *Annual Report 2002*.

――――――― [2003] *Annual Report 02-03*.

West Ham United PLC [2002] *Report & Financial Statements 2002*.