

# 中小企業における情報開示と 知的資産の認識・活用に関する調査報告書

大阪府商工労働部

(大阪産業経済リサーチセンター)

## まえがき

世界の経済基盤は、いまや産業経済から知識創造経済へと大きく移行しつつあります。このような経済基盤の変化を受けて、特許権やブランド、技術、ノウハウといった知的資産をいかに創造・活用するかが、企業の競争優位を高め、地域経済活性化にとって不可欠な課題となっています。

自らの強みを活かした知的資産経営を実践する動きが昨今、中小企業で増えつつあります。しかしその動きはまだ限定的です。人や企業を惹きつけるためには、適正なタイミングでの適正な情報開示が不可欠ですが、知的資産経営報告書にて知的資産に関する情報開示を行っている企業数も少数にとどまっております。

本調査は、大阪中小府内企業を対象とし、知的資産の情報開示の実態を、コーポレートガバナンス(企業統治)機能について確認しつつ、中小企業の情報開示における阻害要因をアンケート調査によって明らかにするとともに、企業の知的資産の情報開示促進に資する行政の支援のあり方を模索しました。

本報告書を商工労働施策の新たな展開へのきっかけづくりとして活用することはもとより、大阪府内の経済および企業の活性化の一助になることを願っております。

最後に本書の作成にあたりまして、ご多忙中にもかかわらず、多大なご協力を賜りました方々に厚く御礼を申し上げます。

なお、本調査は、当センター主任研究員 田中宏昌が担当いたしました。

平成 26 年 3 月

大阪府商工労働部

大阪産業経済リサーチセンター

センター長 小林 伸生



## 目次

要約	1
<b>第1章 「知的資産」「知的資産経営」とは</b>	<b>3</b>
1. 「知的資産」「知的資産経営」とは	3
2. 知的資産の分類	3
3. 知的資産の特性	3
4. なぜ、今「知的資産」なのか	3
5. 中小企業における知的資産経営推進の意義と期待される効果	5
6. 知的資産経営報告書の課題	6
<b>第2章 知的資産の戦略的活用に関する意識調査</b>	<b>7</b>
1. 回答企業の概要	7
2. 戦略・経営上の課題	12
3. 知的資産に関する認識、活用および開示の実態	15
(1) 知的資産と企業業績との関連性	16
(2) 強みとしている知的資産	19
(3) 知的資産における他社からの評価の程度	21
(4) 知的資産の開示の程度	24
(5) 知的資産ギャップ	27
(6) 知的資産の自他認識ギャップ	30
(7) 評価者の努力	30
(8) 開示ギャップ	33
(9) 情報ギャップ	36
4. 小括	41
<b>第3章 ステークホルダーとの関係</b>	<b>43</b>
1. 株主構成	43
2. ステークホルダーとの関係	43
(1) ステークホルダーの重要性	43
(2) ステークホルダーとの関係構築姿勢	46
(3) ステークホルダーとの関係が悪化した際の対処	47
(4) ステークホルダーとの関係構築における倫理基準	48
(5) ステークホルダーとの関係に関する姿勢、対処、基準の関係性	49
3. ステークホルダー・グループの要求に対する対処方法	50
4. ステークホルダーとの関係に関する企業行動	52
(1) 環境問題への積極的な対応	53
(2) 良き企業市民たることをイメージ	54
(3) 社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築	54
(4) 雇用活動などが与える社会的影響を意識	58
5. 統合報告	60
(1) 統合報告への関心	60
(2) 統合報告への期待	61
6. 企業業績評価指標	61
(1) 重要性	61
(2) 満足度	62
7. 小括	62

第4章 知的資産をめぐるこれまでの取組みと政策提言	65
1. 海外におけるこれまでの取組み	65
2. 国内におけるこれまでの取組み	67
(1) 中央政府による取組みの変遷	67
(2) 地方自治体等による知的資産(経営)推進の取組み	68
3. 大阪府における検討	68
4. 政策提言	69
(1) 作成支援	70
(2) 報告書作成支援者の育成	70
(3) 大阪府独自の知的資産経営報告書制定	70
(4) 大阪府独自の品質保証制度創設	71
(5) 学生向けの啓発	71
(6) 地域密着型金融に資する取組み	73
(7) 知的資産経営を推進する「場」の設置	73
5. データからの企業への示唆	74
(1) 「知的資産に関する認識、活用および開示の実態」からの示唆	74
(2) 「ステークホルダーとの関係」からの示唆	75
6. 結語	76
参考文献	77
「知的資産の戦略的活用に関する意識調査」アンケート調査票	79

## 要 約

### 第1章 「知的資産」「知的資産経営」とは

知的資産とは、知的財産(特許、ブランド等)、人材、技術、技能、組織力、経営理念、顧客等とのネットワークなど、財務諸表には現れてこない目に見えにくい、しかし、企業の本当の価値・強み・企業競争力の源泉となる経営資源の総称である。また、これら知的資産を把握し、活用することで業績の向上や会社の価値向上に結びつけることを「知的資産経営」という。さらに、知的資産の認識・評価を行い、それらをどのように活用し企業の価値創造につなげていくかを示す報告書を「知的資産経営報告書」という。

一般に、知的資産は「人的資産」「構造資産」「関係資産」に大別される。人的資産は従業員が退職時に一緒に持ち出すことのできる資産、構造資産は従業員が退職しても企業内に残留する資産、そして関係資産は企業の対外的関係に付随した全ての資産をさす。

知的資産の特性は「非競合性」ないし「汎用性」、「収益通増性」、「特定企業依存性」ないし「特定のコンテキスト依存性」、「ネットワーク効果」であり、有形資産とは異なった財の特性をもち、個々の知的資産それ自体が価値創出の源泉をなすといえる。

産業経済から知識創造経済への世界経済基盤の移行により「知的資産」がクローズアップされており、知的資産の創造・活用の巧拙により企業の優位性や競争力が浮沈する時代が到来している。そのようななかで中小企業が知的資産経営に取り組む意義は高まっており、期待される効果も大きい。ただし現状の知的資産経営報告書には課題が指摘されており、その本質は、財務数値の欠落等による、報告書全体の説得性の脆弱性にあると言える。

### 第2章 知的資産の戦略的活用に関する意識調査

「知的資産と企業業績の関連性」において人的資産項目が相対的に高く、知的資産における他社からの評価の程度についても、売上高増加傾向層あるいは経常利益増加傾向層が「経営者能力」「従業員教育訓練」等の平均が他の層よりも高かった。また、知的資産ギャップ(「知的資産と企業業績との関連性」-「強みとしている知的資産」)についても、「経営者の能力」「従業員技術熟練度」「従業員満足度」「従業員教育訓練」等はギャップが大きく、売上高および利益傾向減少傾向層における「経営者の能力」のギャップが、「増加傾向層」「横ばい層」に比べ、統計的に有意に大きかった。企業には人的資産項目の蓄積が望まれ、その前提としての経営者の「人的資産への認識シフト」が不可欠であると考えられる。

また、知的資産の開示の程度については、「開示の程度」が「企業業績との関連性」「強みの程度」「他社からの評価の程度」を上回っている項目はなく、概してその程度は低かった。従業員規模が小さいほど開示の程度が低い傾向を示し、特に「経営者の能力」「従業員満足度」「従業員教育訓練」「従業員技術熟練度」「経営戦略」「経営戦略の履行」「有能人材誘引能力」「ビジネスプロセスの質」でその傾向が顕著であった。売上高増加傾向層が「経営者の能力」「従業員教育訓練」「経営戦略」において、他の層よりも開示が進んでいると回答が有意に多く、経常利益増加傾向層が「従業員満足度」「企業ブランド/製品ブランド」「財務情報」において、他の層よりも開示が進んでいるとする回答が有意に多かったなど、カテゴリによって情報開示に差異が生じていた。

評価者の努力(「知的資産における他社からの評価の程度」-「知的資産の開示の程度」)については、人的資産項目が上位を占め、開示ギャップ(「強みとしている知的資産」-「開示の程度」)については、概して人的資産における開示ギャップが大きく、情報ギャップ(「企業業績との関連性」-「開示の程度」)についても、上位は人的資産で占められているなど人的資産に関する開示に課題があることもわかった。

したがって、企業は情報開示の推進、とりわけ「小規模企業」において、一方で「人的資産」情報の、開示推進を意識すべきである。

### 第3章 ステークホルダーとの関係

回答企業は「すべてのステークホルダーの利害に対して配慮する」(近江商人型)グループと、「自社にとって有益なステークホルダーと、自社にもっとも有利な方法で付き合う」

(自己中心型)グループ、そして「モラルある行動が重要であることは意識しモラルに合うようには行動しつつも、自社に有益なステークホルダーと付き合う」(中間型)グループに明確に3区分される。

「近江商人型」については、「従業員満足度」「研究開発投資」「企業ブランド/製品ブランド」「ビジネス上の連携」「市場成長率」が強みになっていると考えている企業割合が高かった一方、「主要なビジネスプロセスの質」「企業ブランド/製品ブランド」「ビジネス上の連携」が企業業績と関連が強いと考えていた。つまり、「従業員満足度」「研究開発投資」「市場成長率」については、自社の強みであると認識しつつ、業績との関連性はそれほど強くないとの認識がうかがえる。逆に、「主要なビジネスプロセスの質」については、業績との関連性が強いと認識しつつも、それが自社の強みとして考えられていない。したがって、特に「近江商人型」の割合が高かった従業員規模が大きい層において「主要なビジネスプロセスの質」についての知的資産の蓄積が求められる一方、「従業員満足度」「研究開発投資」「市場成長率」における業績との関連性を再考すべきと考えられる。

他方「中間型」については、特に従業員規模が小さい層で「社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築」を選択した割合が際立って低かった。

ステークホルダーとの関係において、その姿勢、対処、基準は多様化している。統合報告のような包括的な開示資料は、ガバナンス(企業統治)についても記載することが求められており、単なる「財務情報と非財務情報の統合」ではない、「社会的に責任ある企業としての企業の評価を高めるツール」として、認識されるべきである。

#### 第4章 知的資産をめぐるこれまでの取組みと政策提言

主として北欧の研究者や企業経営者等において、知的資産が企業の超過収益の源泉であるとの共通認識が構築されだしたのは1980年に入ってからである。その後、企業価値に占める知的資産のようなオフバランス要素が年々増大したことを受け、知的資産の適切な評価に対して多くの研究が行われ、様々な企業評価手法や考え方の蓄積による知的資産への認識が深化するに伴い、各々の企業レベルにおいても見えざる資産の測定、開示の取組みが始まった。そして、国家レベルにおいても、知的創造経済への経済構造の変化の下での競争優位性を高めるための課題として知的資産の戦略的利用とマネジメントのあり方を検討する先進的な国が現れ始めた。

わが国における知的資産政策の流れは、「知的財産」から始まり、知的創造サイクルにおける「保護」の側面に着目した取組みから「知的財産の活用」へ政策の軸足がシフトし、その後「知的財産」から「知的資産」への視野拡張を経て、さらに中小企業への政策対象先の拡張がなされた。地方においても、京都府における「京都府中小企業応援条例」に基づく「知恵の経営」の推進、滋賀県における中小企業団体中央会が主体となった知的資産経営導入支援、兵庫県における「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」創設など、様々な支援が行われている。

大阪府においても「知的資産経営」を推進するための課題について部内で研究を進め、具体的な施策に反映するべく、「知的資産経営推進タスクフォース」を設置し、これまで知的資産経営を推進するための諸課題等を検討、そのうえで「作り手も読み手もリテラシーが低い」状況の打破のために、当面は作成企業、作成支援者、ステークホルダーそれぞれへの普及啓発に努めるべきであるとしている。そのうえで、(1)報告書作成支援、(2)報告書作成支援者の育成、(3)大阪府独自の知的資産経営報告書制定、(4)大阪府独自の品質保証制度創設、(5)学生向けの啓発、(6)地域密着型金融に資する取組み、(7)知的資産経営を推進する「場」の設置を提言した。

知的資産という概念を用いて、グローバル化の波に無抵抗に流されるのではなく、かつ、抗うのではなく、上手く対応する形で、企業経営者と従業員がお互いにより良い関係を築くべきである。関係各位における検討および理解に期待したい。

## 第1章 「知的資産」「知的資産経営」とは

### 1. 「知的資産」「知的資産経営」とは

知的資産とは、知的財産(特許、ブランド等)、人材、技術、技能、組織力、経営理念、顧客等とのネットワークなど、財務諸表には現れてこない目に見えにくい、しかし、企業の本当の価値・強み・企業競争力の源泉となる経営資源の総称である。

また、これら知的資産を把握し、活用することで業績の向上や会社の価値向上に結びつけることを「知的資産経営」という。

さらに、知的資産の認識・評価を行い、それらをどのように活用し企業の価値創造につなげていくかを示す報告書を「知的資産経営報告書」という。

なお、知的資産は、特許権や商標権のように法的に登録された「知的財産」を包含した一層広い概念である。

### 2. 知的資産の分類

一般に、知的資産は「人的資産」「構造資産」「関係資産」に大別される。人的資産は従業員が退職時に一緒に持ち出すことのできる資産、構造資産は従業員が退職しても企業内に残留する資産、そして関係資産は企業の対外的関係に付随した全ての資産をさす(図表1-1)。

図表 1-1 知的資産の分類

人的資産	構造資産	関係資産
経営者の能力 従業員の満足度 従業員の教育訓練 従業員の参加意識 従業員の離職率 経営者(経営陣)の経験 従業員の技術熟練度 等	経営戦略 ISO等の品質保証システム 有能な人材を誘引する能力 従業員チームの活用状況 データベース マニュアル 製品の品質 等	マーケット・シェア 市場の成長率・成長の機会 顧客の満足度・忠誠度 企業ブランド・製品ブランド ビジネス上の企業・事業提携 マーケティング力の強さ リピート顧客率 等

出所) 古賀(2005)p. 10等を参考に作成。

### 3. 知的資産の特性

知的資産が企業の価値源泉として、近年注目されるようになった理由は、知的資産の持つ本来の特性と密接に結びついている(古賀(2005), p. 11)。

第一の特性は、「非競争性」ないし「汎用性」である。これは、ある者が特定の資産を使っているときに、他者がそれを同時に、かつ反復的に利用しうる特性をさす。

第二の特性は、「収益逡増性」である。最も基本的な経済原則に「収益逡減の原則」があるが、知的資産の場合、知的資産が蓄積されることによってさらに新たな知的資産が開発され、収益が逡増する。

第三の特性は、「特定企業依存性」ないし「特定のコンテキスト依存性」である。特許や経営コンピテンス、従業員スキル等は一般に特定の企業ないし状況(コンテキスト)に固有であり、模倣されにくい。

そして第四の特性は、「ネットワーク効果」である。知的資産は、ネットワークの規模が拡大するほどに相互関係から得られるベネフィットも増大するというネットワーク効果をもつ。

このように、知的資産は有形資産とは異なった財の特性をもち、個々の知的資産それ自体が価値創出の源泉をなすといえる。

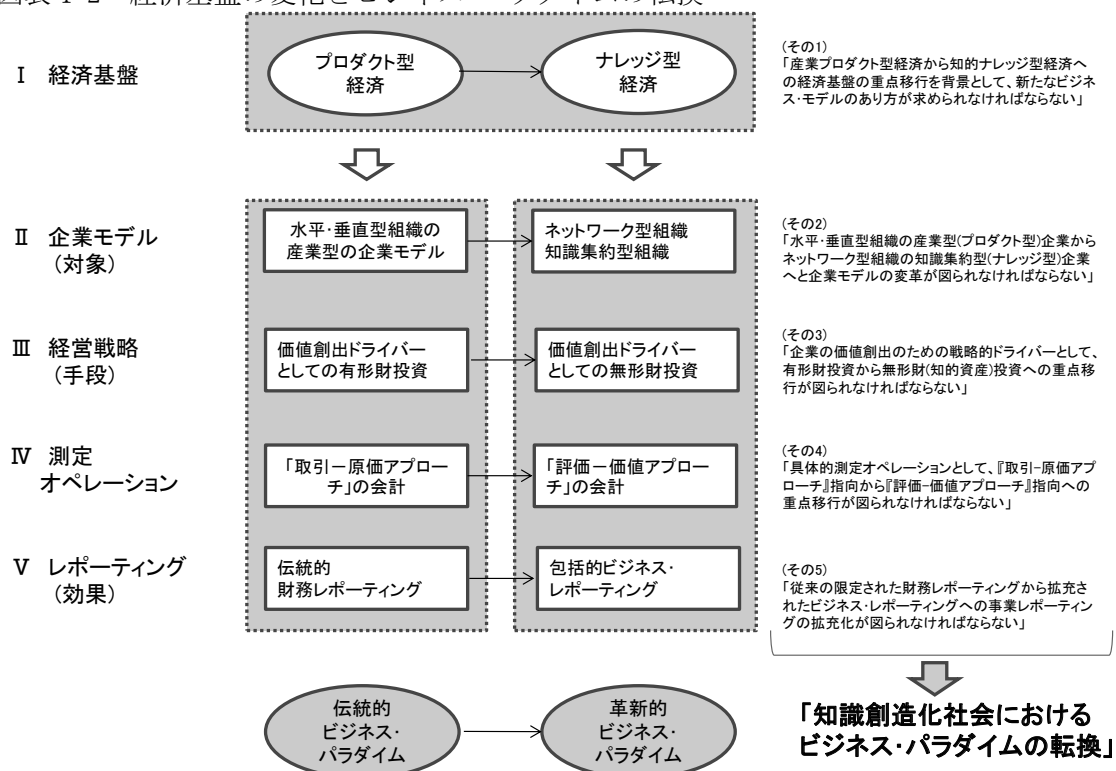
### 4. なぜ、今「知的資産」なのか

では、なぜ、今「知的資産」なのだろうか。それは世界経済基盤が変化し、それに適合



すべく企業モデルも変化し、企業価値創出の源泉が変化してきたためである(図表 1-2)。20世紀までのプロダクト型経済の時代では、機械・設備といった有形財投資が企業価値創出の主たる源泉をなしていたが、いまやナレッジ型経済の時代であり、企業の価値創出の源泉は、人材、技術、組織力、ネットワーク、ブランド等の「知的資産」である。

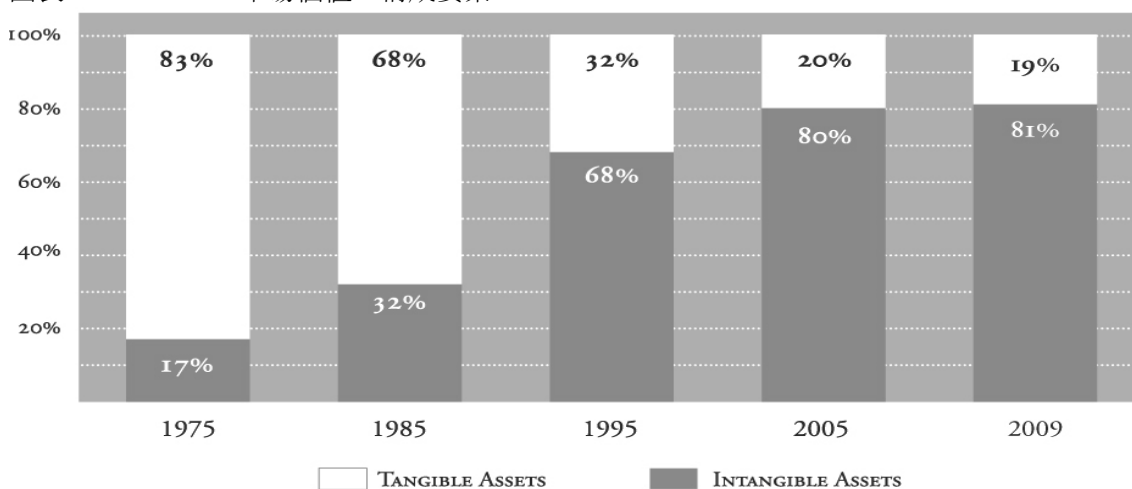
図表 1-2 経済基盤の変化とビジネス・パラダイムの転換



出所) 古賀(2005) p. 37。

つまり、産業経済から知識創造経済への世界経済基盤の移行により「知的資産」がクローズアップされており、知的資産の創造・活用の巧拙により、企業の優位性や競争力が浮沈する時代が到来している。

図表 1-3 S&P500 市場価値の構成要素



出所) IIRC (2011), p. 4.

図表 1-3 は S&P500 における市場価値の構成要素を、物的及び財務的資産と、無形要因によって表される市場価値の割合比で示している。物的及び財務的資産の市場価値に占める割合は 1975 年の 83%から 2009 年の 19%まで低下している。市場価値の残りの部分は、無形の要因によるものであり、その一部は財務諸表において説明されているが、多くは説明されていない。この変化は、米国企業だけの、大企業だけの傾向ではない。また、世界経済基盤の移行の影響も、大企業だけが被り、大企業だけが対応に迫られているものでもない。むしろ、持ち味が財務情報に表現されていない部分に存在することが多い中小企業こそ、自社の知的資産を的確に把握し、活用する姿勢が求められている。

他方、産業経済から知識創造経済への世界経済基盤の移行により「情報」が経済活動により大きな比重を占めることとなった。かつてはヒトやモノに付随してしか価値を見出しえなかった情報が、情報そのものが価値を持ち、ヒトやモノと切り離された形で、単体で売買や取引の対象となったのである。そして IT 化の進展等によってその流れは加速する。その際、「文書(Document)化するか否か」が経済活動にも多大な変化をもたらした。情報には「文書(Document)化できる情報」と「文書(Document)化できない情報」が存在する。IT の進展によって文書(Document)化した情報は(言語の問題はさておき)、全世界に瞬時に流れることとなり、情報を欲するヒトは「文書(Document)化できない情報」を求めて「文書(Document)化できる情報」を発信したヒトに接触するのである。つまり、「文書(Document)化できる情報」を文書化し情報発信しなければ、ヒトも情報も入ってこなくなった時代になったのである。『文書(Document)化できない情報』もある」といって「文書(Document)化できる情報」を文書(Document)化しなければ、ヒトも情報も、そしてカネも惹きつけることが困難になるのは必然であろう。そして情報には「文書(Document)化できる・できない」とは別に、企業には「開示できる・できない」という区分けが必要である。産業経済から知識創造経済への世界経済基盤の移行は、情報を文書(Document)化することと、開示すべきか否かを判断されることを迫っているのである。

そのうち、情報を文書(Document)化でき、開示できるものは積極的に情報発信していくべきであり、できなければ埋没してしまうということである。

図表 1-4 情報の区分

	開示できる情報	開示できない情報
文書化できる情報	報告書	内部資料
文書化できない情報	FACE TO FACE による対話	秘伝

#### 5. 中小企業における知的資産経営推進の意義と期待される効果

中小企業が知的資産経営に取り組む意義は以下の通りである。

本来の中小企業の持ち味は財務情報に表現されていない部分に存在することが多く、ゆえに中小企業は、競争力の源泉として独自の知的資産を認識し、それを活用する経営に努める必要性が高まっている。限られた経営資源の中で、新たな事業活動を始めようとする場合、持てる資源を如何に最大限に活用し、如何に外部のリソースを使うかということを実際に考える必要があり、また、経営者自身の能力だけでは対応不可能な事案も出てくるのが想定されるため、その経営方針を社員と共有し、金融機関や取引先と対話を図る経営姿勢が必要である(中小企業知的資産経営研究会(2006), p. 9)。

また、知的資産経営の効果については大きく「内部マネジメント力向上効果」と「外部とのコミュニケーション促進効果」とに大別される(Ibid., p. 10)。

(内部マネジメント力の向上効果)

- ・経営者自らが、自社の強みについて新たな「気づき」を得るきっかけになる。

- ・ 自社の立ち位置を確認することができる。
  - ・ 限られた経営資源を最適に活用することができる。
  - ・ 従業員の意識や仕事に対するモチベーション、一体感が高まる。
- (外部とのコミュニケーション促進効果)
- ・ 取引先、顧客からの信用度が高まる(取引深耕・顧客開拓)。
  - ・ 経営方針や事業戦略に共感する人材の確保に繋がる(雇用)。
  - ・ 金融機関等からの自社に対する理解が深まる(資金調達/間接)。
  - ・ 新規に株式を公開する際に、将来の株主に対して自社の将来成長の可能性をアピールできる(資金調達/直接)。

## 6. 知的資産経営報告書の課題

他方、現状の知的資産経営報告書には、一般的に以下の課題が指摘されている(図表 1-5)。課題の本質は、財務数値の欠落等による、報告書全体の客観的信頼性の脆弱性にあると言える。

図表 1-5 知的資産経営報告書の課題

利用者サイドの課題
①知識および評価システムの欠如・・・無形資産の価値創造に対する影響を理解していない 評価者が存在する、また、理解はできるが評価システムがないため評価に反映できない
②数字・財務データへの過度の依存・・・評価者は数値や過去の財務実績を重視しがちである
③情報の正確性や妥当性に対する不信・・・評価者には報告書の記載事項に対する正確性や妥当性(ポジティブ情報のみを意図的に記載していないか等)への不信がある
④プライベート・チャンネルの選好・・・評価者は公表された情報ではなく、直接コミュニケーションを取った結果、得られた情報に価値を見出す傾向にある
⑤リスク回避と群衆行動・・・報告書の標準的な評価システムがなければ、評価の失敗の責任は評価者個人で負わなければならない、そのリスクを回避する行動を取りがちになる
⑥時間的制約・・・報告書の標準的な評価システムがなければ、評価には膨大な時間がかかる
供給者サイドの課題
①戦略やキャッシュ・フロー予測との合理的整合性の欠如
②監査・品質保証の欠如
③比較困難性・・・構成や指標は企業間で異なり、同一企業間でも戦略の変更等があった場合には採る KPI は異なるため、他社との比較や時系列での比較が困難になる可能性がある

出所)古賀(2005), p. 159 を参考に編集・加筆したもの。

次章では、大阪府内の中小企業が、自社の知的資産をどのように認識し、活用しているかについて、実態調査(アンケート)結果を基に考察していく。

## 第2章 知的資産の戦略的活用に関する意識調査

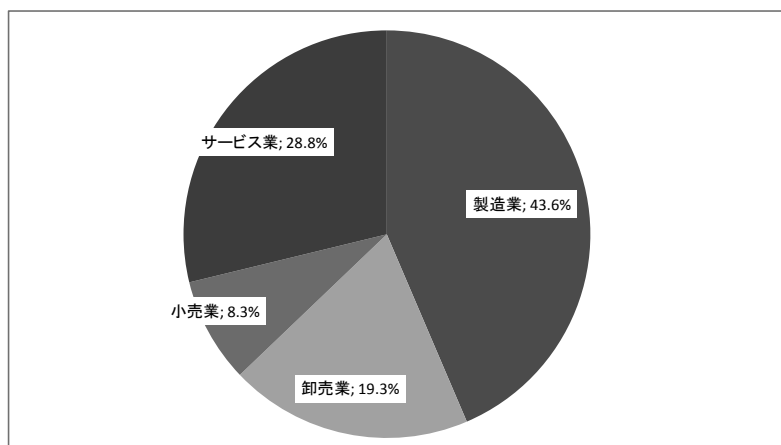
本調査では、大阪府内中小企業における知的資産の「認識」「活用」に関する意識を探るため、アンケート調査を実施した。ここでは、アンケート調査の分析結果について報告する前に、本調査の実施方法や回答企業の概要について示す。

図表 2-0-1 アンケート調査の実施概要

調査対象	大阪府内に所在する、日本標準産業分類に掲げる製造業、情報通信業、卸売業、小売業、学術研究、専門・技術サービス業、生活関連サービス業、娯楽業及びサービス業（他に分類されないもの）に属する企業のうち、国内における企業常用雇用者数が10人以上300人未満の各集団からほぼ均等にかつそれぞれ無作為に抽出した2,000の企業
対象を抽出した母集団及び、その数	総務省統計局が整備する「事業所母集団データベース」23,332社
対象の抽出方法	層化無作為抽出
調査対象数【有効発送数】	2,000社【1,955社】
調査方法	郵送調査法（自記式）
調査票配布日	平成25年12月9日
調査票回答数【有効回答数】	271社【265社（有効回答率：13.6%）】

### 1. 回答企業の概要

図表 2-1-1 回答企業の業種



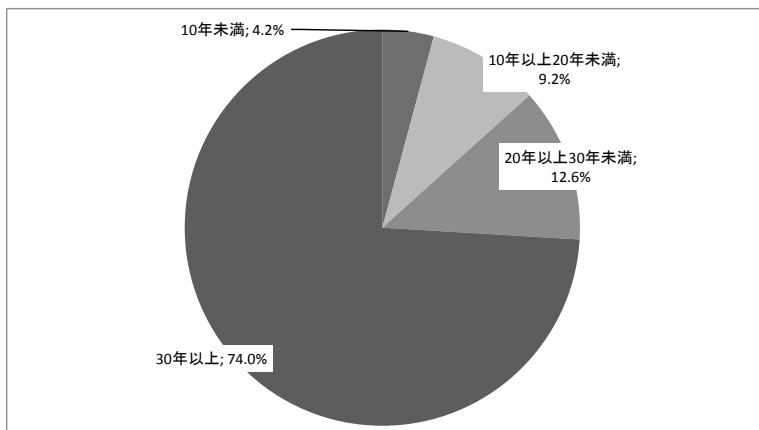
回答企業の業種は左のとおりである。これは総務省統計局「事業所母集団データベース」における、大阪府内事業所の業種別割合に近似している。

図表 2-1-2 大阪府内における事業所の業種別割合

業種	母集団	割合
製造業	9,339	40.0%
卸売業、小売業	8,152	34.9%
サービス業	1,185	5.1%
情報通信業	1,112	4.8%
学術研究、専門・技術サービス業	1,350	5.8%
生活関連サービス業、娯楽業	2,194	9.4%
サービス業（他に分類されないもの）		
合計	23,332	100.0%

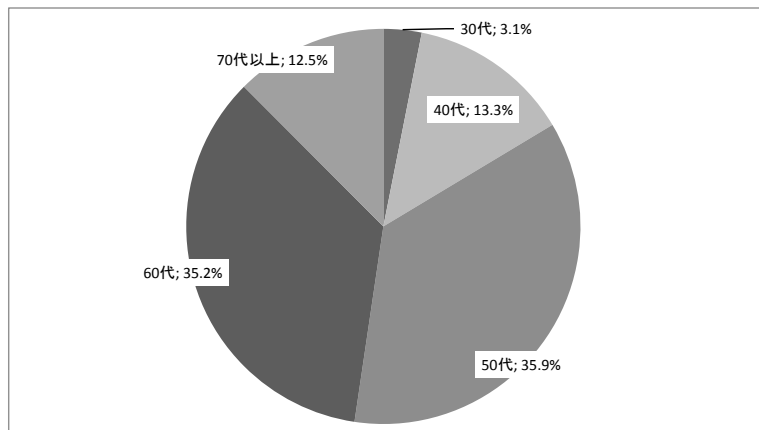
出所) 総務省統計局「平成21年経済センサス基礎調査」。

図表 2-1-3 法人設立経過年数



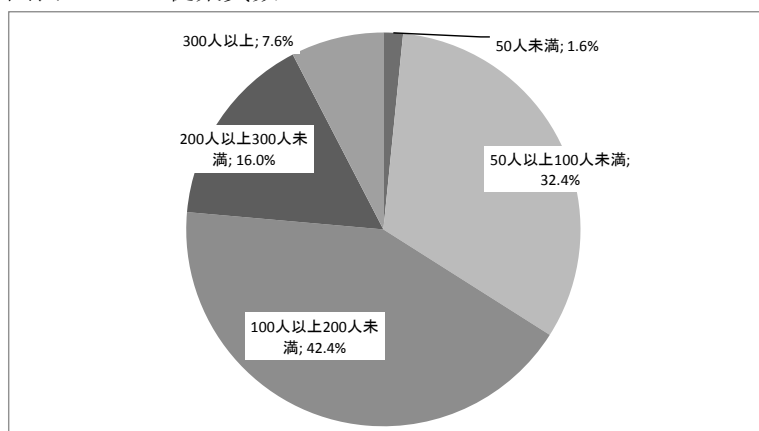
また、回答企業の法人設立経過年数については左図のとおりである。全体のほぼ4分の3が設立後30年以上経過した企業であった。

図表 2-1-4 経営者の年齢



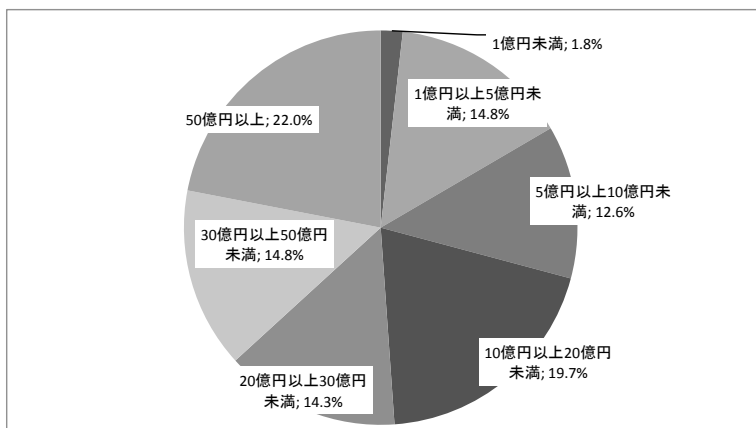
左図は回答企業の経営者の年齢構成である。約半数が60代以上となっている。

図表 2-1-5 従業員数



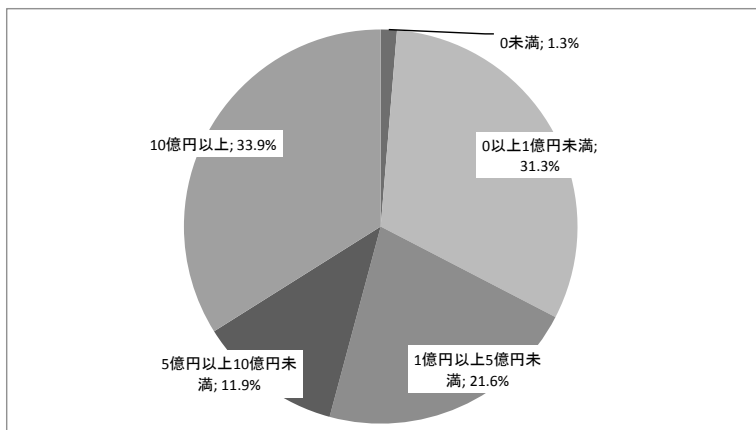
従業員数については65%以上の企業が「100人以上」の規模であった。

図表 2-1-6 総資産額



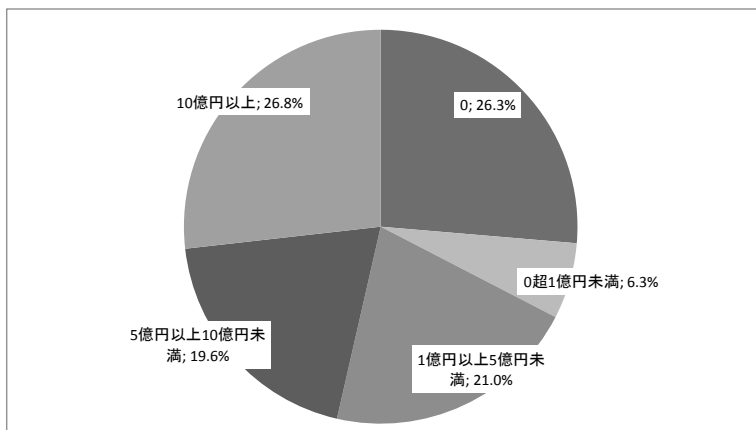
総資産額の分布は左図の通りである。

図表 2-1-7 自己資本額



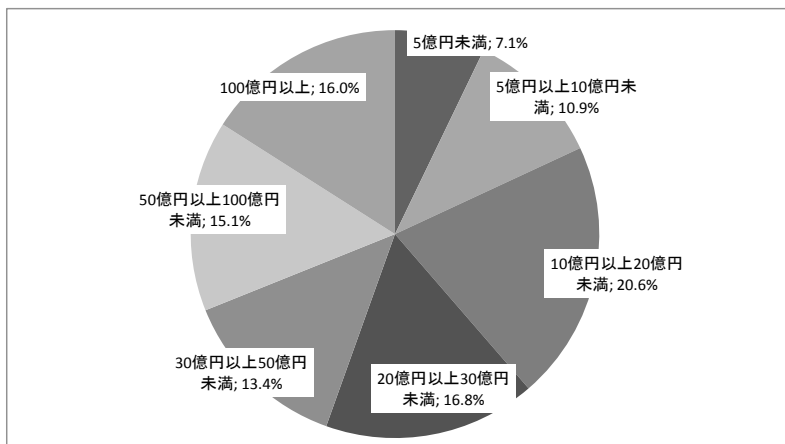
左図は自己資本額の分布である。3分の2以上が「1億円以上」となっている。

図表 2-1-8 借入金



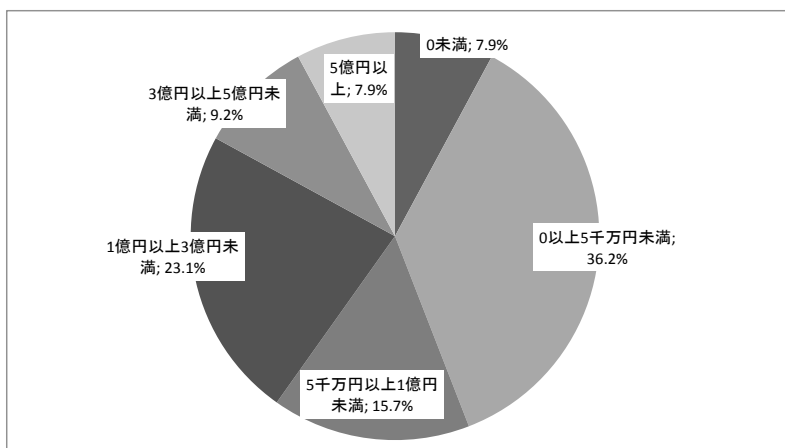
図表 2-1-8 は借入金額である。4分の1の企業は「無借金」であった。

図表 2-1-9 売上高



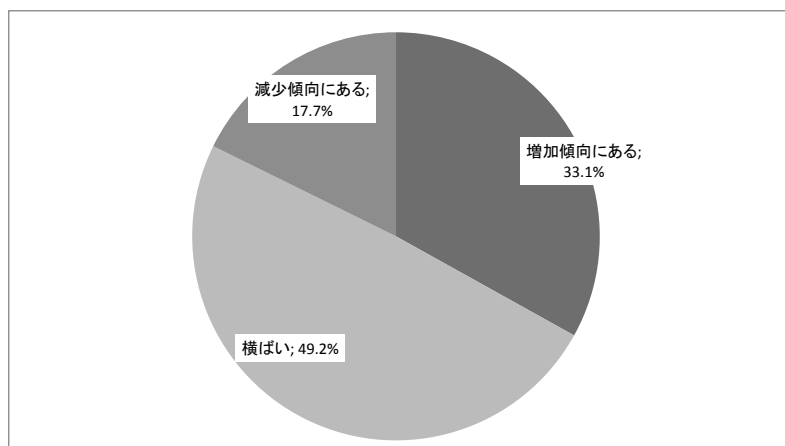
左図は回答企業における売上高の分布である。3割以上の企業で「売上高50億円以上」となっている。

図表 2-1-10 経常利益額



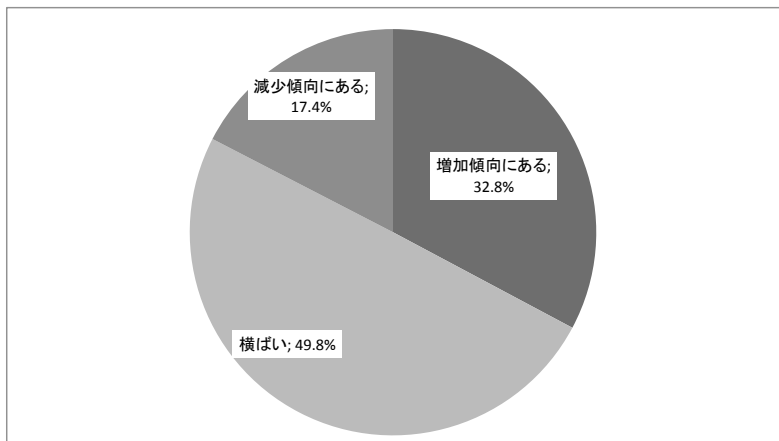
左図は経常利益額の分布である。4割以上が「5千万円未満」である一方、「5億円以上」が7.9%を占めている。

図表 2-1-11 従業員数の推移



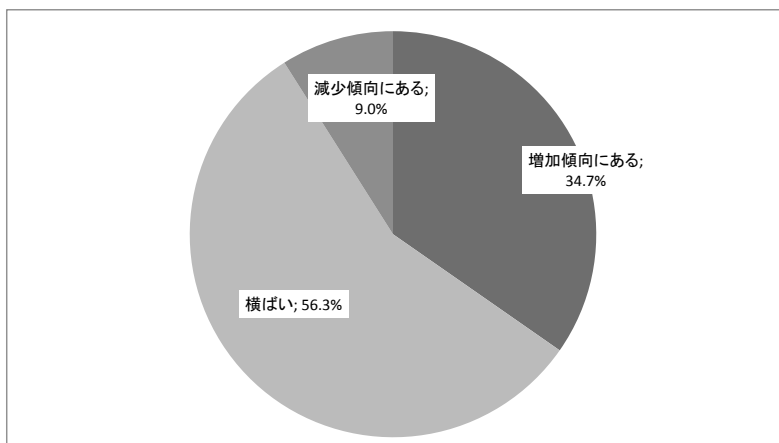
従業員における過去3年間の推移は左図のとおりである。約半数が「横ばい」となっている。

図表 2-1-12 総資産額の推移



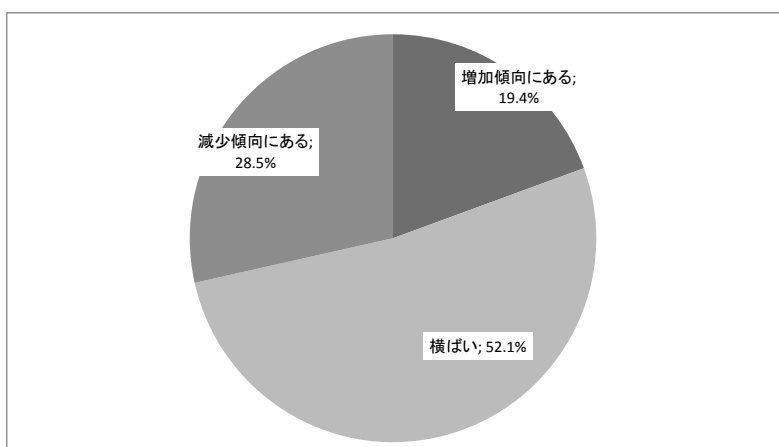
総資産額における過去3年間の推移は左図のとおりである。約半数が「横ばい」となっている。

図表 2-1-13 自己資本額の推移



自己資本額における過去3年間の推移は左図のとおりである。半数以上が「横ばい」となっており、3分の1以上の企業が「増加傾向にある」と回答している。

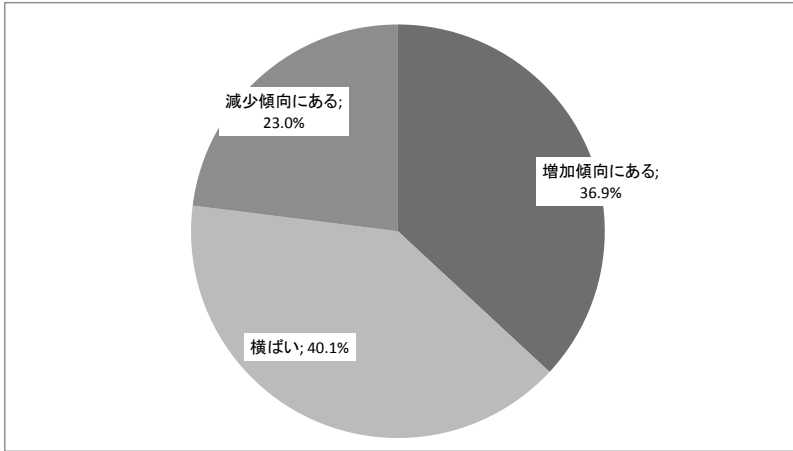
図表 2-1-14 借入金の推移



借入金における過去3年間の推移は左図のとおりである。半数以上が「横ばい」となっており、3割弱の企業が「減少傾向にある」と回答している。

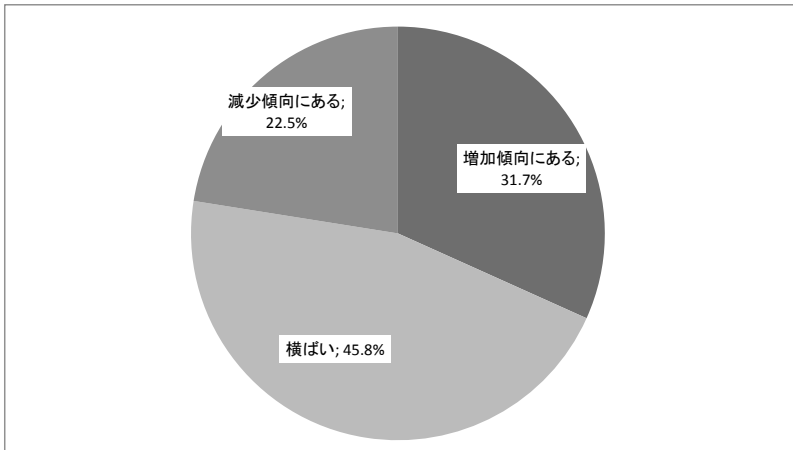


図表 2-1-15 売上高の推移



売上高における過去3年間の推移は左図のとおりである。4割の企業が「横ばい」、36.9%の企業が「増加傾向にある」と回答している。

図表 2-1-16 経常利益額の推移

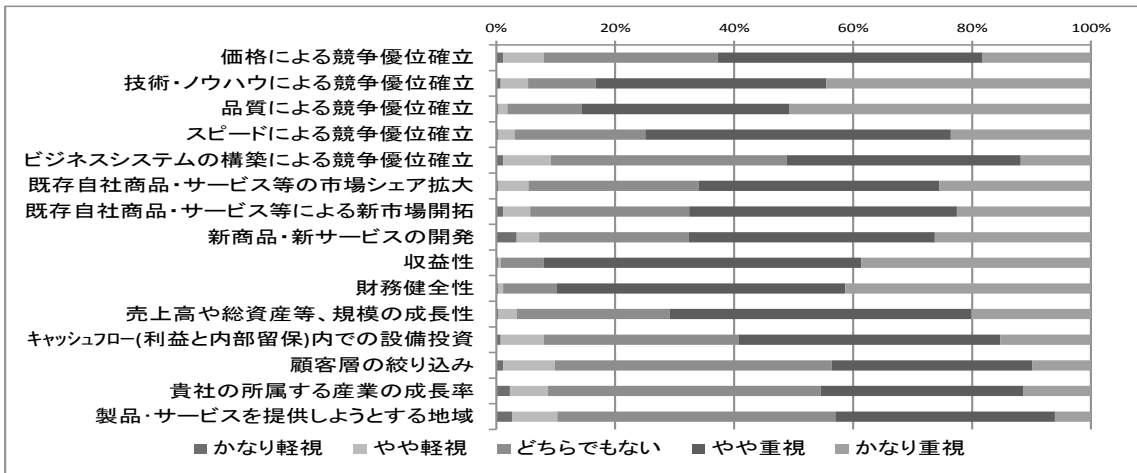


経常利益額における過去3年間の推移は左図のとおりである。半数弱の企業が「横ばい」、4割弱の企業が「増加傾向にある」と回答している。

2. 戦略・経営上の課題

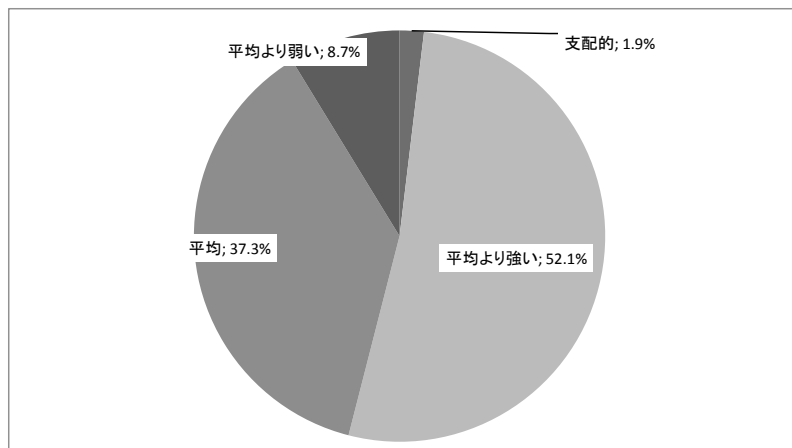
以下では回答企業の戦略・経営上の課題について概観する。

図表 2-2-1 経営戦略策定に際しての重視度



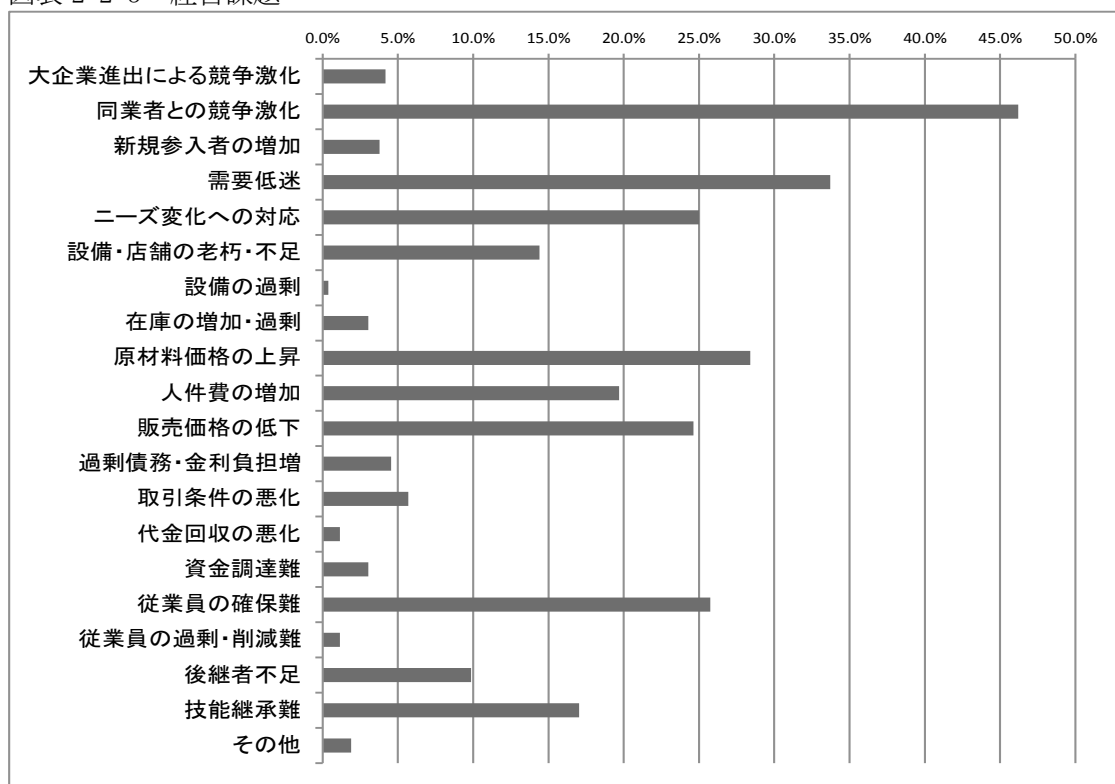
「技術・ノウハウによる競争優位性確立」「品質による競争優位性確立」「収益性」「財務健全性」を重視した戦略を策定している。

図表 2-2-2 所属する産業における競争力レベル



過半数の企業が「平均より強い」と回答している。

図表 2-2-3 経営課題



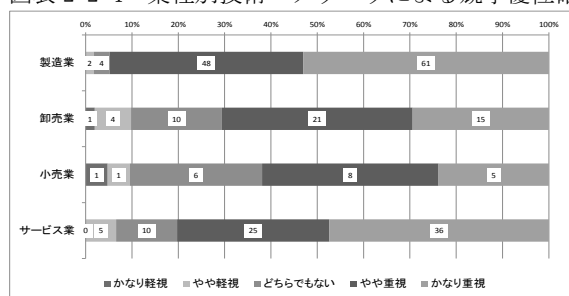
半数近くの企業が「同業者との競争激化」を課題として挙げ、以下「需要低迷」「原材料価格の上昇」「従業員の確保難」が続いた。

なお、上記戦略や課題と業種についてカイ二乗検定を行ったところ、下記項目について統計的に差異が確認された(有意確率5%)。

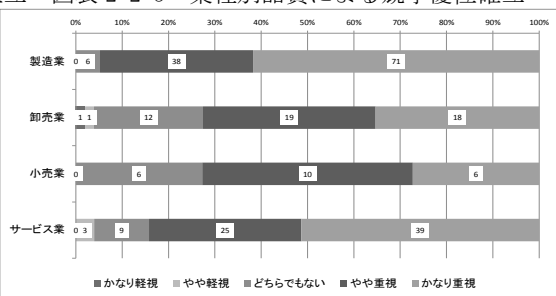
戦略面においては「技術・ノウハウによる競争優位確立」「品質による競争優位確立」は製造業・サービス業で、「新商品・新サービスの開発」は製造業で特に重視されている。

また、課題面においては「原材料価格の上昇」が製造業を筆頭に他の業種でも広く課題として認識されていた。また、「技能継承難」が製造業・サービス業で、「人件費の増加」「従業員の確保難」が小売業・サービス業で課題認識されているほか、製造業で「設備・店舗の老朽・不足」、小売業で「資金調達難」を課題として挙げる回答が多かった。

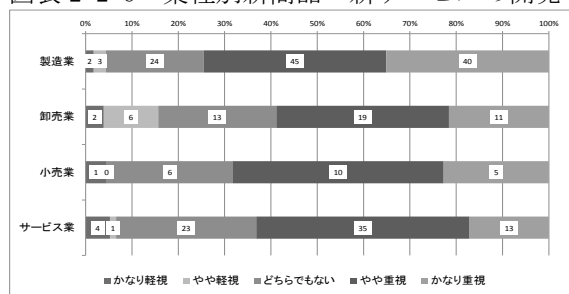
図表 2-2-4 業種別技術・ノウハウによる競争優位確立



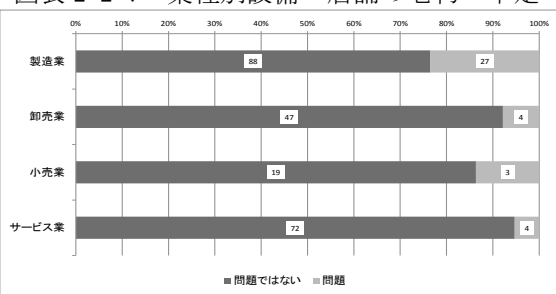
図表 2-2-5 業種別品質による競争優位確立



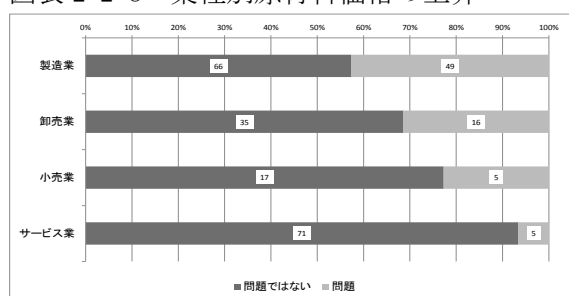
図表 2-2-6 業種別新商品・新サービスの開発



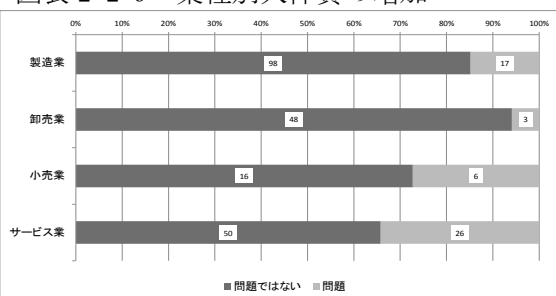
図表 2-2-7 業種別設備・店舗の老朽・不足



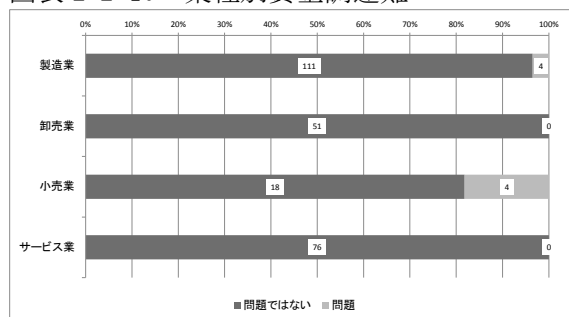
図表 2-2-8 業種別原材料価格の上昇



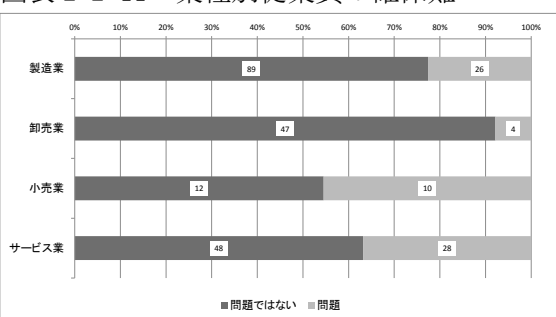
図表 2-2-9 業種別人件費の増加



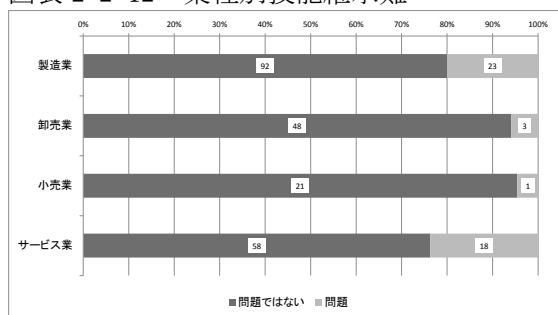
図表 2-2-10 業種別資金調達難



図表 2-2-11 業種別従業員の確保難



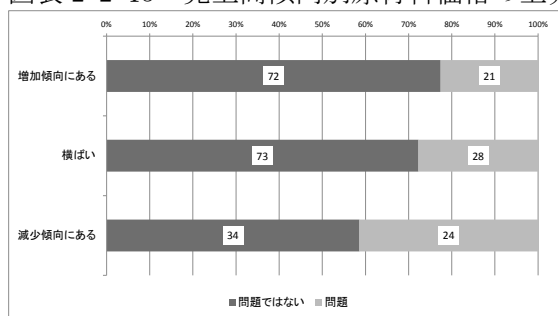
図表 2-2-12 業種別技能継承難



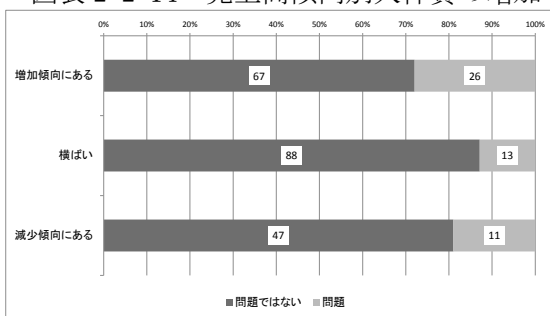
他方、上記戦略や課題と売上高傾向についてカイ二乗検定を行ったところ、下記項目について統計的に差異が確認された。

売上高が増加傾向にある企業は「人件費の増加」「従業員の確保難」といった、人材・雇用面を課題として認識しており、逆に売上高が減少傾向にある企業は「原材料価格の上昇」「販売価格の低下」にその要因があると考えているようである。

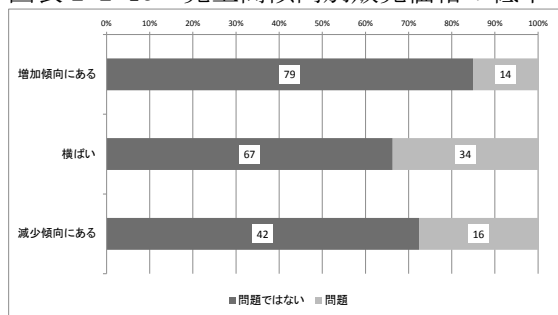
図表 2-2-13 売上高傾向別原材料価格の上昇



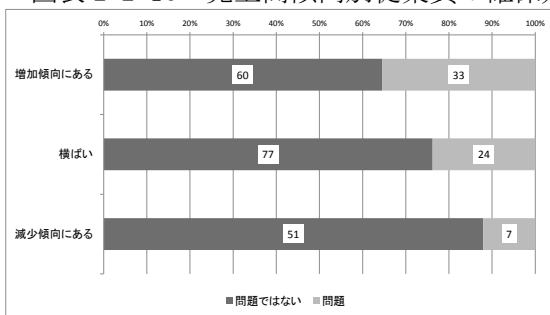
図表 2-2-14 売上高傾向別人件費の増加



図表 2-2-15 売上高傾向別販売価格の低下



図表 2-2-16 売上高傾向別従業員の確保難



### 3. 知的資産に関する認識、活用および開示の実態

ここではアンケート回答企業の知的資産に関する認識、活用および開示の実態についてみる。

以下に掲げる知的資産の、企業業績との関連性(Value Relevance :VR)、自社が強みとしている程度(Degree of Strength :DS)、他社からの評価の程度(Degree of Evaluation :DE)、開示の程度(Degree of Disclosure :DD)をそれぞれ5段階で回答してもらった。

なお、測定に使用した知的資産は、Mavrinac and Siesfeld(1998)ならびに榊原・與三野・Hansson(2005)を参考にした。

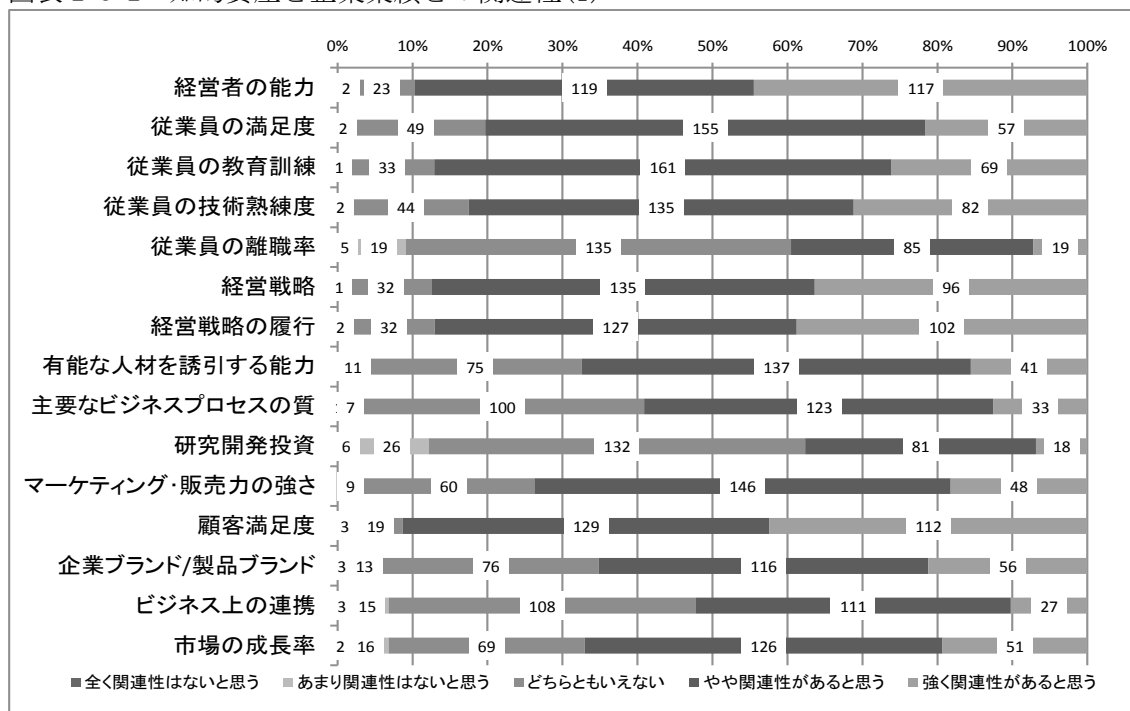
図表 2-3-1 測定に使用した知的資産

	人的資産	構造資産	関係資産
1	経営者の能力	経営戦略	マーケティング・販売力の強さ
2	従業員の満足度	経営戦略の履行	顧客満足度
3	従業員の教育訓練	有能な人材を誘引する能力	企業ブランド/製品ブランド
4	従業員の技術熟練度	主要なビジネスプロセスの質	ビジネス上の連携
5	従業員の離職率	研究開発投資	市場の成長率

(1) 知的資産と企業業績との関連性

①全体

図表 2-3-2 知的資産と企業業績との関連性(1)



図表 2-3-3 知的資産と企業業績との関連性(2)

順位	知的資産	区分	平均点
1	経営者の能力	HC	4.3194
2	顧客満足度	RC	4.3182
3	経営戦略の履行	SC	4.2510
4	経営戦略	SC	4.2348
5	従業員の技術熟練度	HC	4.1293
6	従業員の教育訓練	HC	4.1288
7	従業員の満足度	HC	4.0038
8	マーケティング・販売力の強さ	RC	3.8859
9	企業ブランド/製品ブランド	RC	3.7917
10	有能な人材を誘引する能力	SC	3.7879
10	市場の成長率	RC	3.7879
12	主要なビジネスプロセスの質	SC	3.6818
13	ビジネス上の連携	RC	3.5455
14	従業員の離職率	HC	3.3574
15	研究開発投資	SC	3.3004

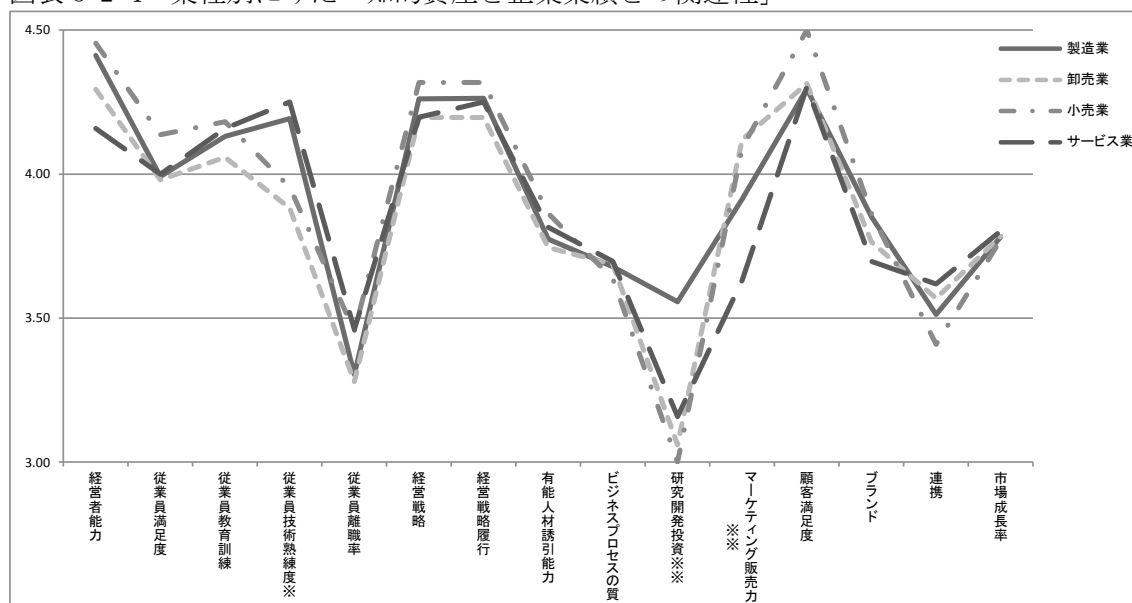
知的資産と企業業績の関連性については図表 2-3-2 および図表 2-3-3 のようになった。「経営者能力」「顧客満足度」「経営戦略の履行」の順に高く、平均点 4 点を超える 7 項目のうち、4 項目が人的資産関連であった。

注) 区分のうち、HC は人的資産、SC は構造資産、RC は関係資産をさす。以下も同じ。

②業種別にみた「知的資産と企業業績との関連性」

図表 3-2-4 は業種別にみた、知的資産と企業業績との関連性の平均である。※※は分散分析の結果、1%水準で、※は5%水準で、それぞれ有意差が確認できた項目である。「研究開発投資」については製造業が突出して高く、「マーケティング・販売力」についてはサービス業が突出して低い。また、「従業員技術熟練度」については製造業・サービス業と卸売業・小売業の二極分化が見られた。

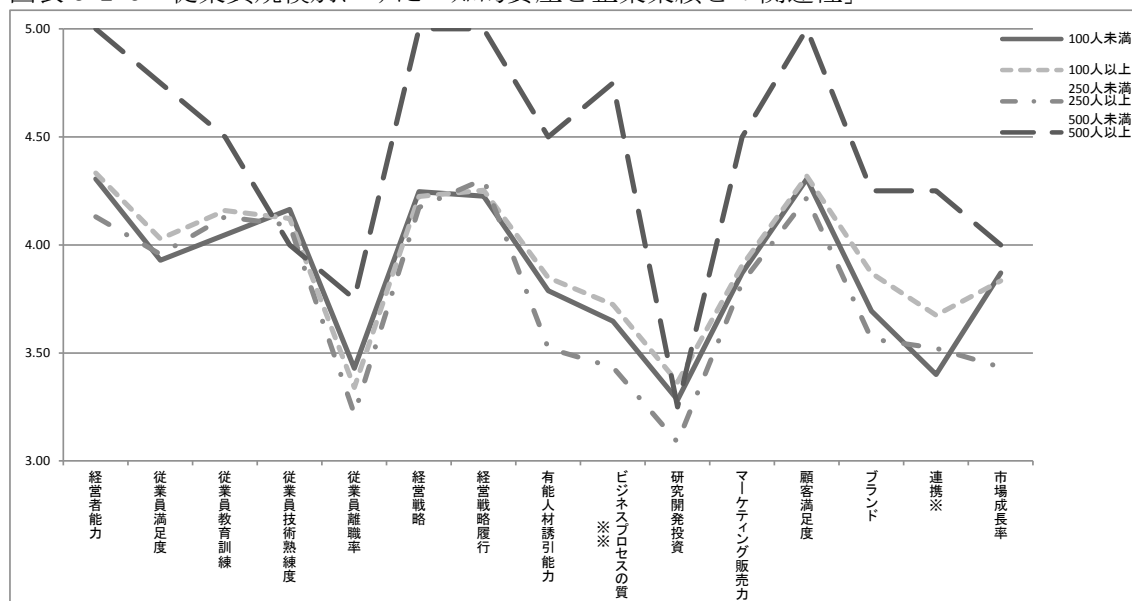
図表 3-2-4 業種別にみた「知的資産と企業業績との関連性」



③従業員規模別にみた「知的資産と企業業績との関連性」

図表 3-2-5 は従業員規模別にみた、知的資産と企業業績との関連性の平均である。分散分析の結果、「ビジネスプロセスの質」「連携」の2項目で差異が確認できた。いずれも従業員数500人以上層が突出して高いが、n=4であるため、参考として参照されたい。

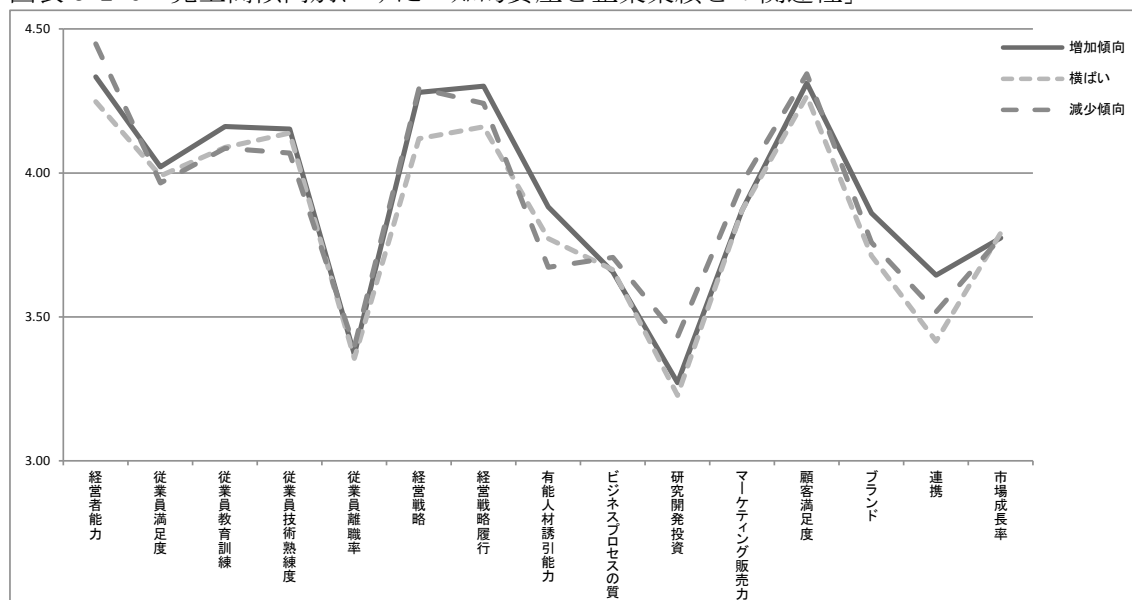
図表 3-2-5 従業員規模別にみた「知的資産と企業業績との関連性」



④売上高傾向別にみた「知的資産と企業業績との関連性」

図表 3-2-6 は売上高傾向別にみた、知的資産と企業業績との関連性の平均である。ここでは特に差異は検出できなかった。

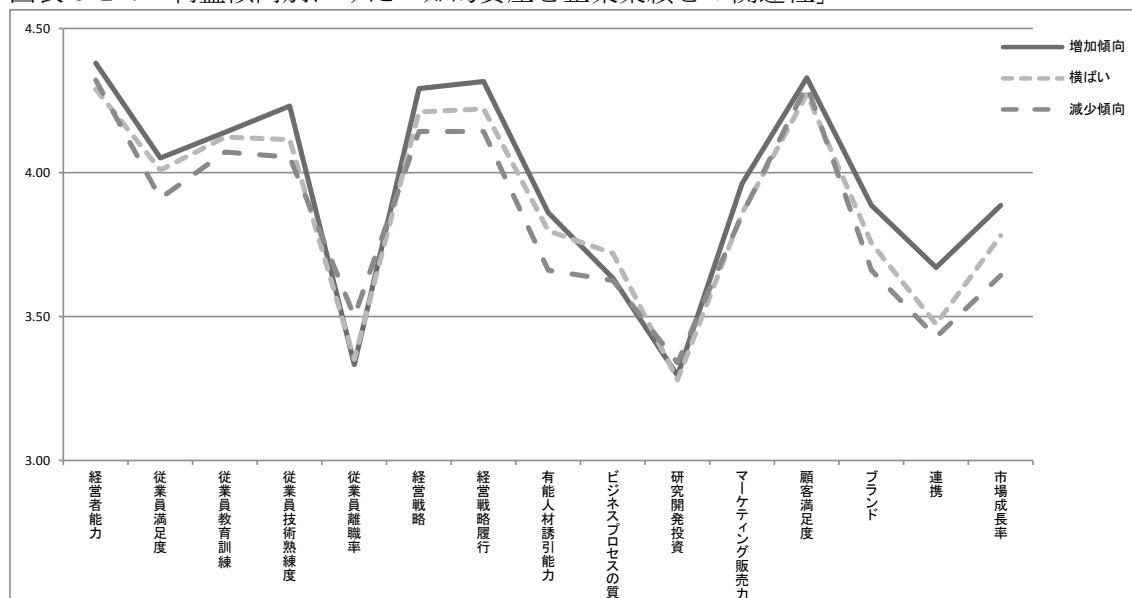
図表 3-2-6 売上高傾向別にみた「知的資産と企業業績との関連性」



⑤利益傾向別にみた「知的資産と企業業績との関連性」

図表 3-2-7 は経常利益傾向別にみた、知的資産と企業業績との関連性の平均である。ここでも特に差異は検出できなかった。

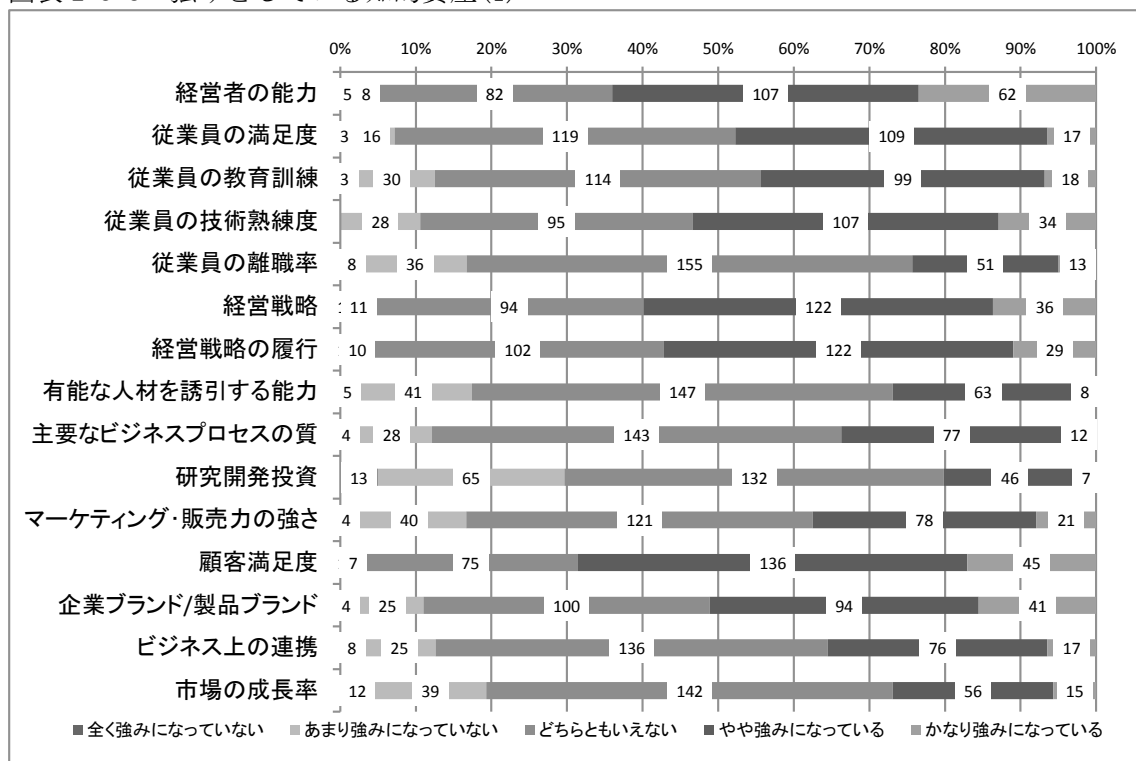
図表 3-2-7 利益傾向別にみた「知的資産と企業業績との関連性」



(2)強みとしている知的資産

①全体

図表 2-3-8 強みとしている知的資産(1)



図表 2-3-9 強みとしている知的資産(2)

順位	知的資産	区分	平均点
1	顧客満足度	RC	3.8220
2	経営者の能力	HC	3.8068
3	経営戦略	SC	3.6856
4	経営戦略の履行	SC	3.6364
5	従業員の技術熟練度	HC	3.5568
6	企業ブランド/製品ブランド	RC	3.5417
7	従業員の満足度	HC	3.4583
8	従業員の教育訓練	HC	3.3750
9	マーケティング・販売力の強さ	RC	3.2727
10	ビジネス上の連携	RC	3.2634
10	主要なビジネスプロセスの質	SC	3.2462
12	有能な人材を誘引する能力	SC	3.1061
13	従業員の離職率	HC	3.0951
14	市場の成長率	RC	3.0871
15	研究開発投資	SC	2.8821

自社の強みと認識している知的資産については、図表 2-3-8 および図表 2-3-9 のとおりである。

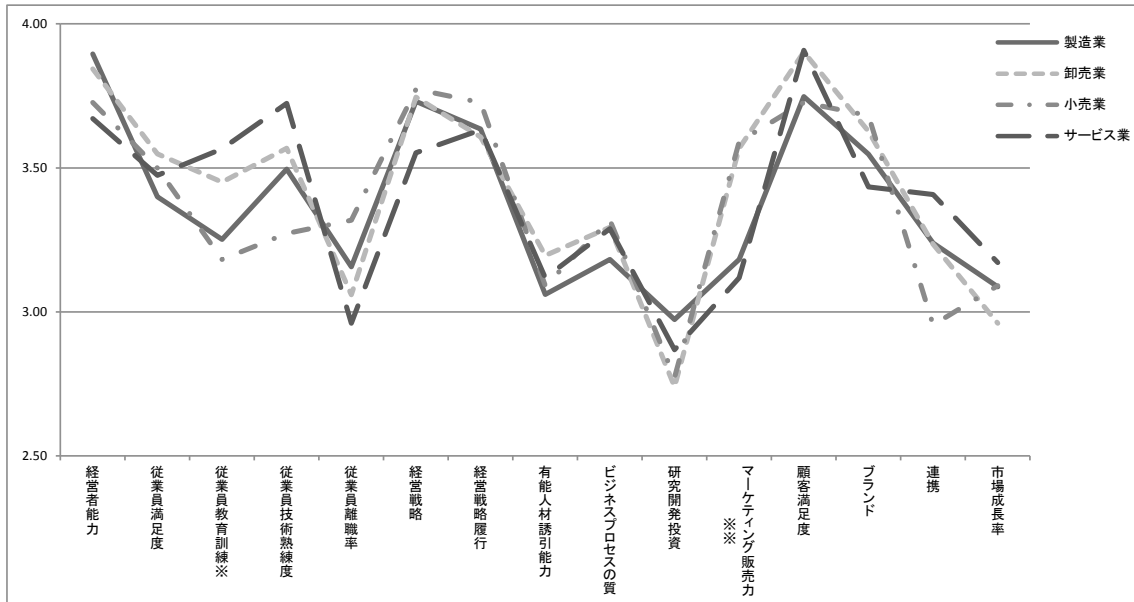
先に見た企業業績との関連性よりも各項目において平均点は全て低く、その差は最大で「従業員の教育訓練」の 0.7538、最小で「企業ブランド/製品ブランド」の 0.2500 となった。

②業種別にみた「強みとしている知的資産」

図表 3-2-10 は業種別にみた、強みとしている知的資産の平均である。「マーケティング・販売力」について製造業・サービス業と卸売業・小売業の二極分化が見られたほか、「従業員教育訓練」についてサービス業・卸売業と製造業・小売業の二極分化が見られた。



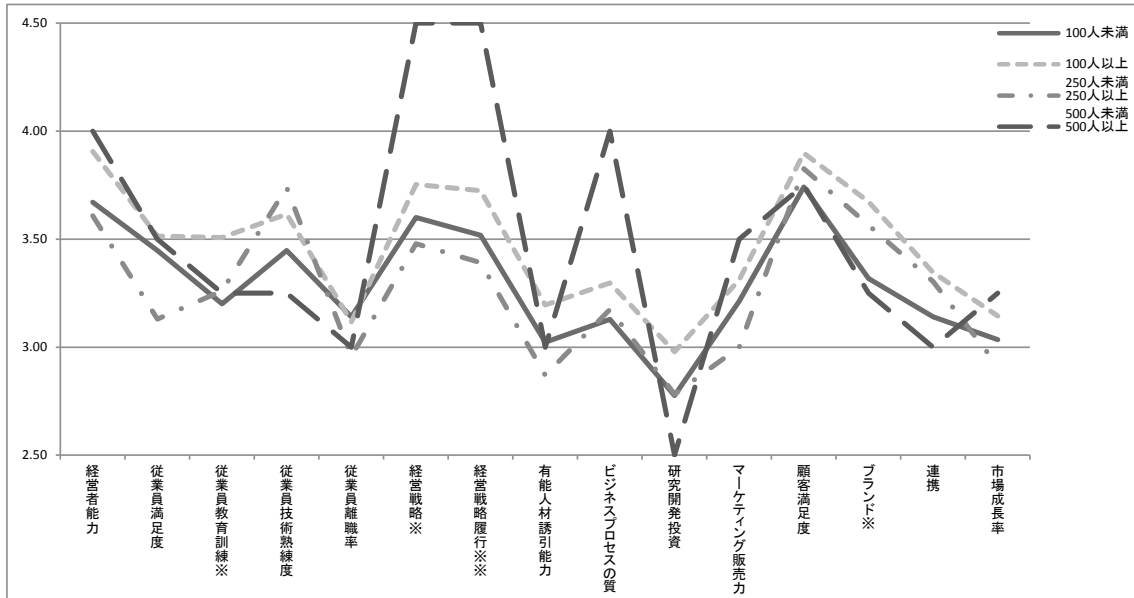
図表 3-2-10 業種別にみた「強みとしている知的資産」



③従業員規模別にみた「強みとしている知的資産」

図表 3-2-11 は従業員規模別にみた、強みとしている知的資産の平均である。分散分析の結果、「従業員教育訓練」「経営戦略」「経営戦略の履行」「ブランド」の 4 項目で差異が検出された。いずれも 100 人以上 250 人未満層の平均が高かった(従業員数 500 人以上の n=4)。

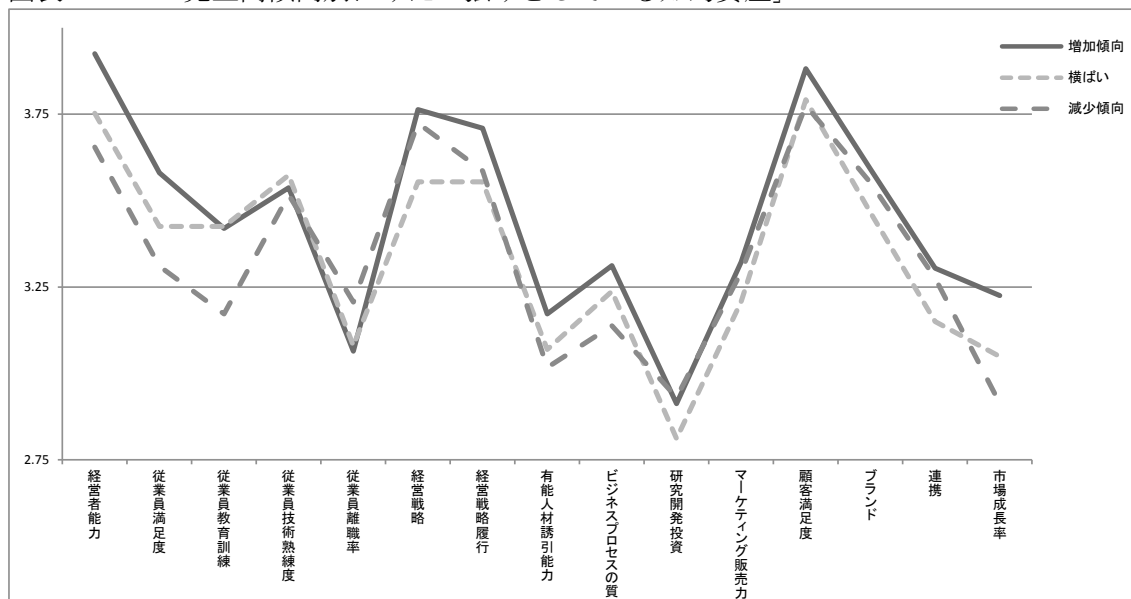
図表 3-2-11 従業員規模別にみた「強みとしている知的資産」



④売上高傾向別にみた「強みとしている知的資産」

図表 3-2-12 は売上高傾向別にみた、強みとしている知的資産の平均である。ここでは特に差異は検出できなかった。

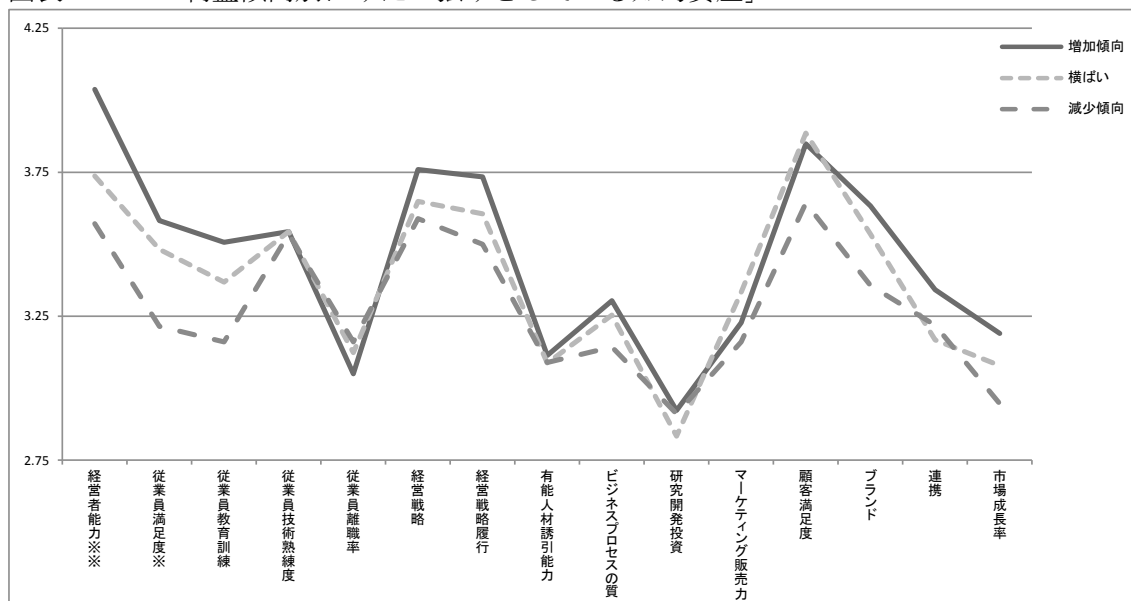
図表 3-2-12 売上高傾向別にみた「強みとしている知的資産」



⑤利益傾向別にみた「強みとしている知的資産」

図表 3-2-13 は経常利益傾向別にみた、強みとしている知的資産の平均である。ここでも特に差異は検出できなかった。

図表 3-2-13 利益傾向別にみた「強みとしている知的資産」



(3) 知的資産における他社からの評価の程度

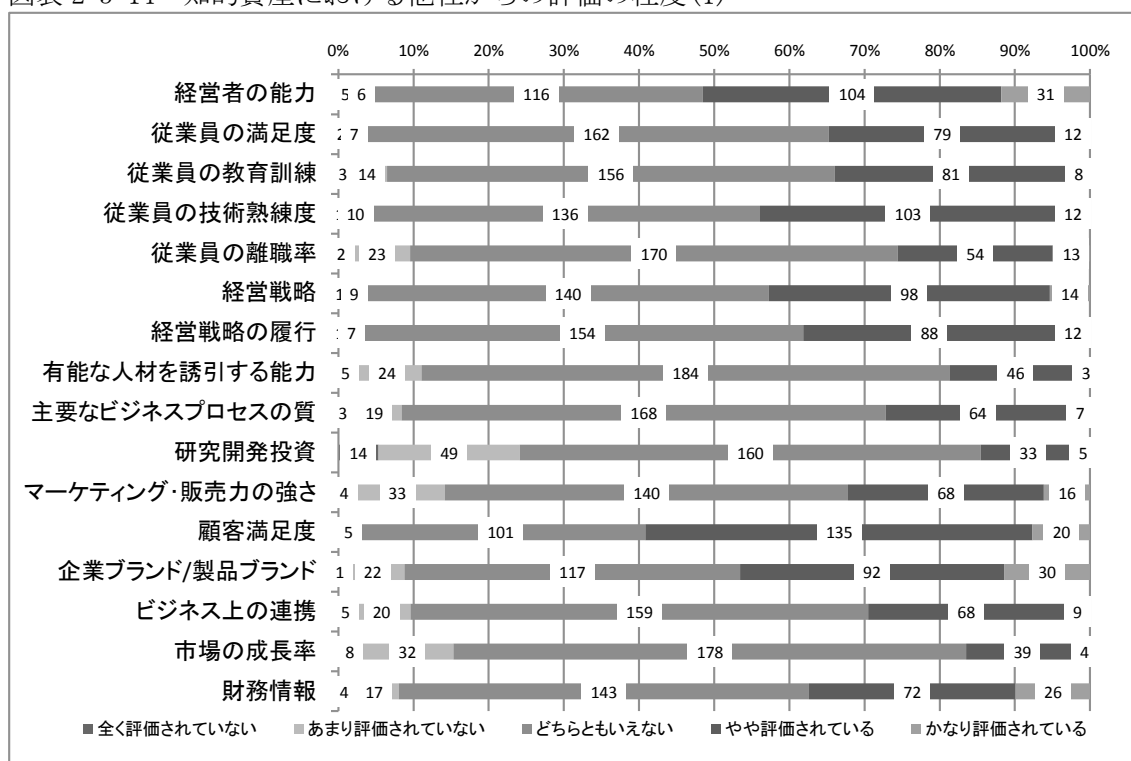
①全体

では、各知的資産における他社からの評価はどの程度なのか。ここでは知的資産に加え「財務情報」を追加し、他社からの評価の程度を聞いた。図表 2-3-14 および図表 2-3-15 にそれを提示する。

最も他社から評価されていると回答企業が認識しているのは「顧客満足度」である。以下、「経営者の能力」「企業ブランド/製品ブランド」「従業員の技術熟練度」「経営戦略」と

続く。なお「財務情報」については第7位となっている。

図表 2-3-14 知的資産における他社からの評価の程度(1)



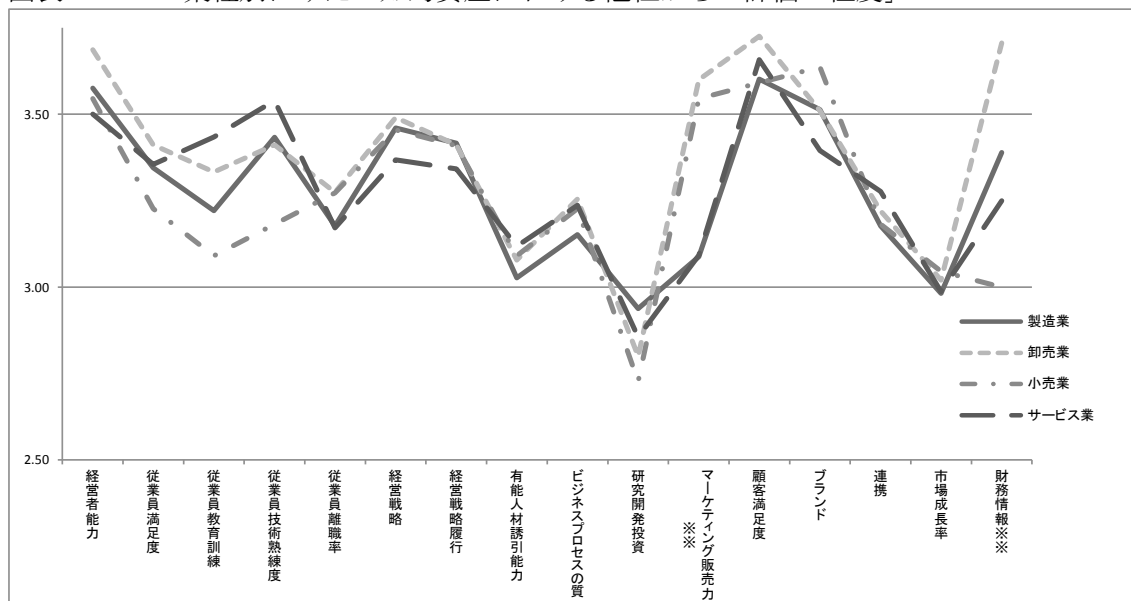
図表 2-3-15 知的資産における他社からの評価の程度(2)

順位	知的資産	区分	平均点
1	顧客満足度	RC	3.6412
2	経営者の能力	HC	3.5725
3	企業ブランド/製品ブランド	RC	3.4885
4	従業員の技術熟練度	HC	3.4389
4	経営戦略	SC	3.4389
6	経営戦略の履行	SC	3.3931
7	財務情報		3.3779
8	従業員の満足度	HC	3.3511
9	従業員の教育訓練	HC	3.2939
10	ビジネス上の連携	RC	3.2146
11	マーケティング・販売力の強さ	RC	3.2261
12	主要なビジネスプロセスの質	SC	3.2031
13	従業員の離職率	HC	3.2023
14	有能な人材を誘引する能力	SC	3.0687
15	市場の成長率	RC	2.9962
16	研究開発投資	SC	2.8697

## ②業種別にみた「知的資産における他社からの評価の程度」

図表 2-3-16 は業種別にみた、知的資産における他社からの評価の程度の平均である。「マーケティング・販売力」について卸売業・小売業と製造業・サービス業との二極化が確認され、また「財務情報」については卸売業の平均が最も高い結果となった。

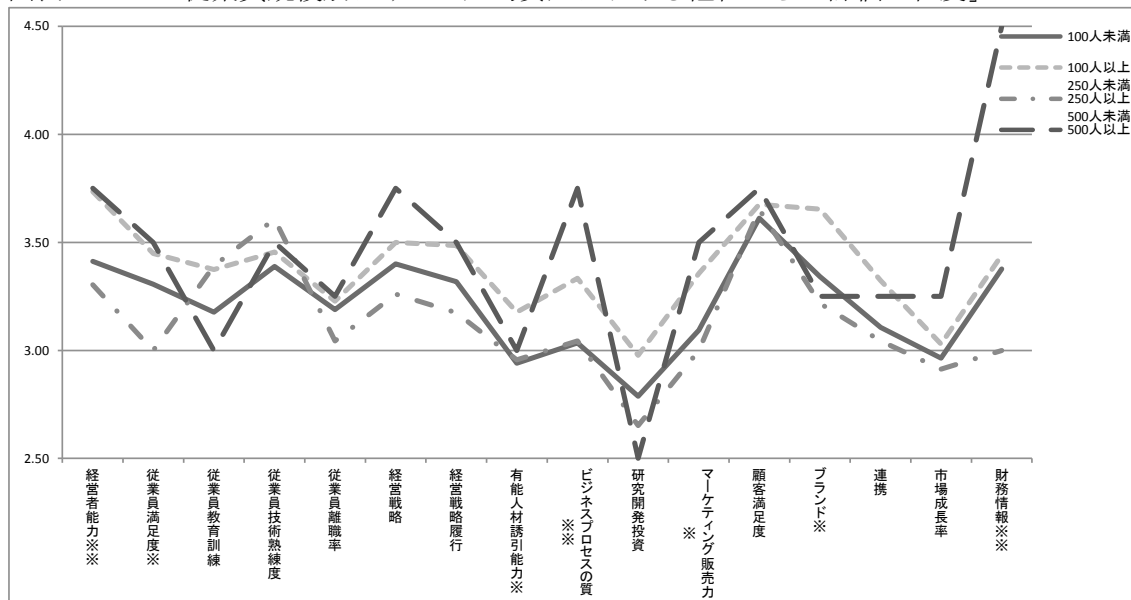
図表 2-3-16 業種別にみた「知的資産における他社からの評価の程度」



③従業員規模別にみた「知的資産における他社からの評価の程度」

図表 2-3-17 は従業員規模別にみた、知的資産における他社からの評価の程度の平均である。分散分析の結果、「経営者の能力」「従業員満足度」「有能人材誘引能力」「ビジネスプロセスの質」「マーケティング・販売力」「企業ブランド/製品ブランド」「財務情報」の項目で差異が検出された。概して従業員数 100 人以上 250 人未満の層で平均が高くなっている（従業員数 500 人以上層は n=4）。

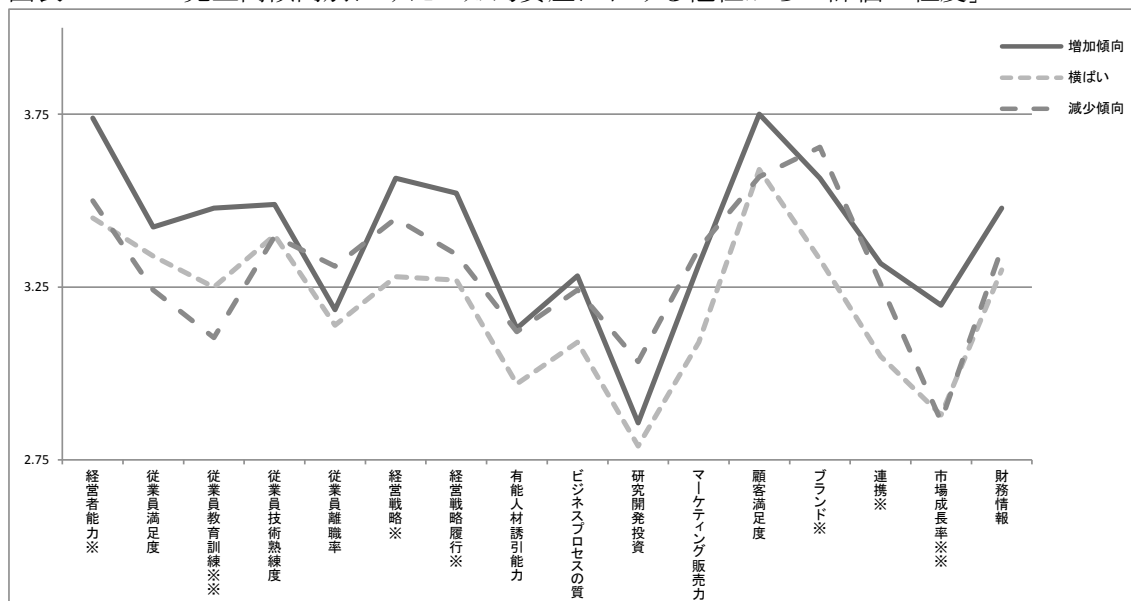
図表 2-3-17 従業員規模別にみた「知的資産における他社からの評価の程度」



④売上高傾向別にみた「知的資産における他社からの評価の程度」

図表 2-3-18 は売上高傾向別にみた、知的資産における他社からの評価の程度の平均である。売上高が増加傾向にある層は「経営者能力」「従業員教育訓練」「経営戦略」「経営戦略の履行」「連携」「市場成長率」の平均が他の層よりも高い。

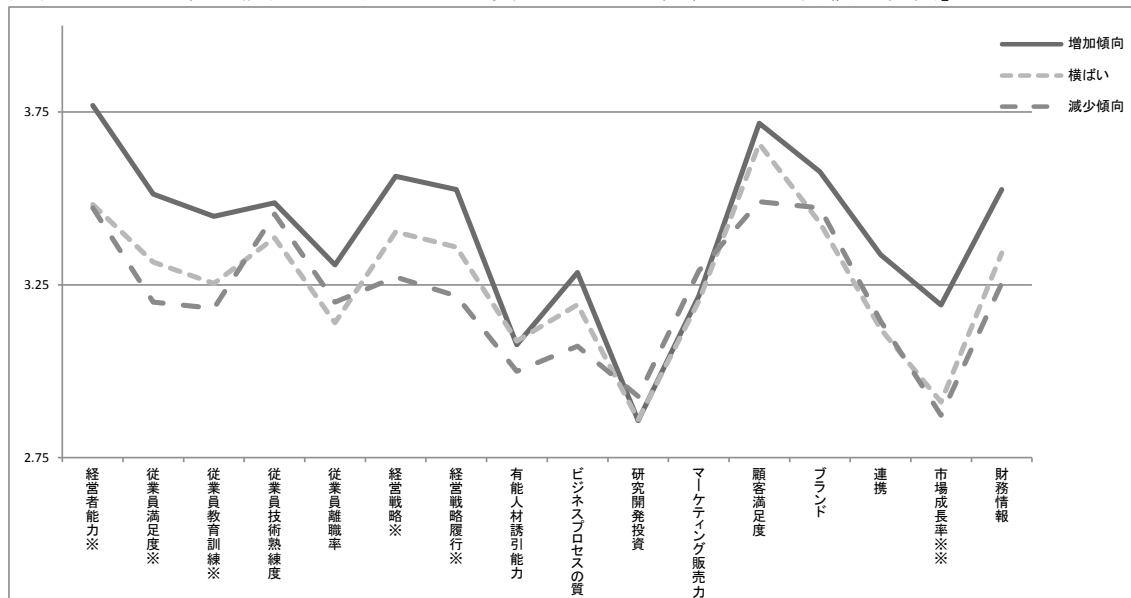
図表 2-3-18 売上高傾向別にみた「知的資産における他社からの評価の程度」



⑤利益傾向別にみた「知的資産における他社からの評価の程度」

図表 2-3-19 は経常利益傾向別にみた、知的資産における他社からの評価の程度の平均である。経常利益が増加傾向にある層は「経営者能力」「従業員満足度」「従業員教育訓練」「経営戦略」「経営戦略の履行」「市場成長率」の平均が他の層よりも高い。

図表 2-3-19 利益傾向別にみた「知的資産における他社からの評価の程度」



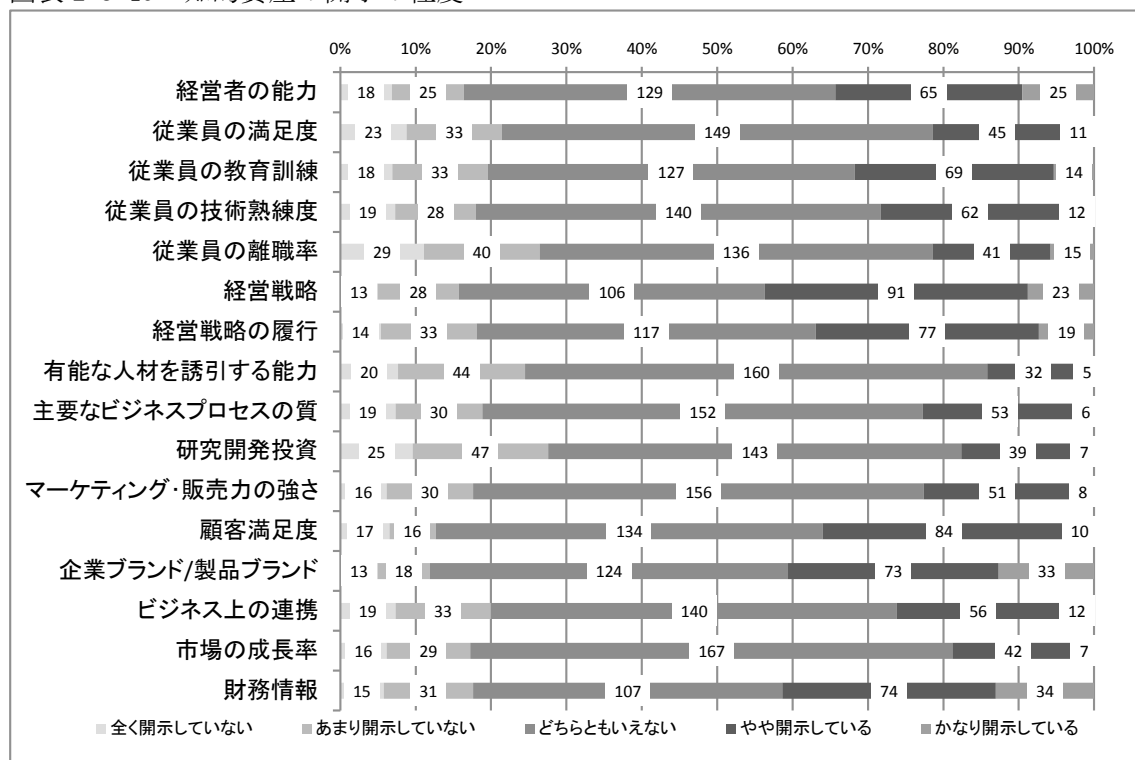
(4) 知的資産の開示の程度

①全体

一方、知的資産の開示の程度はどうか。図表 2-3-20 ならびに図表 2-3-21 で示す。最も平均点が高かったのが「企業ブランド/製品ブランド」であり、以下「経営戦略」「財務情報」「経営戦略の履行」「顧客満足度」「経営者能力」となった。しかし概して開示の程度は低く、先に見た「企業業績との関連性」「強みの程度」「他社

からの評価の程度」と比較しても、平均点は低く、個別の知的資産を見ても「開示の程度」が「企業業績との関連性」「強みの程度」「他社からの評価の程度」を上回っている項目はなかった。

図表 2-3-19 知的資産の開示の程度



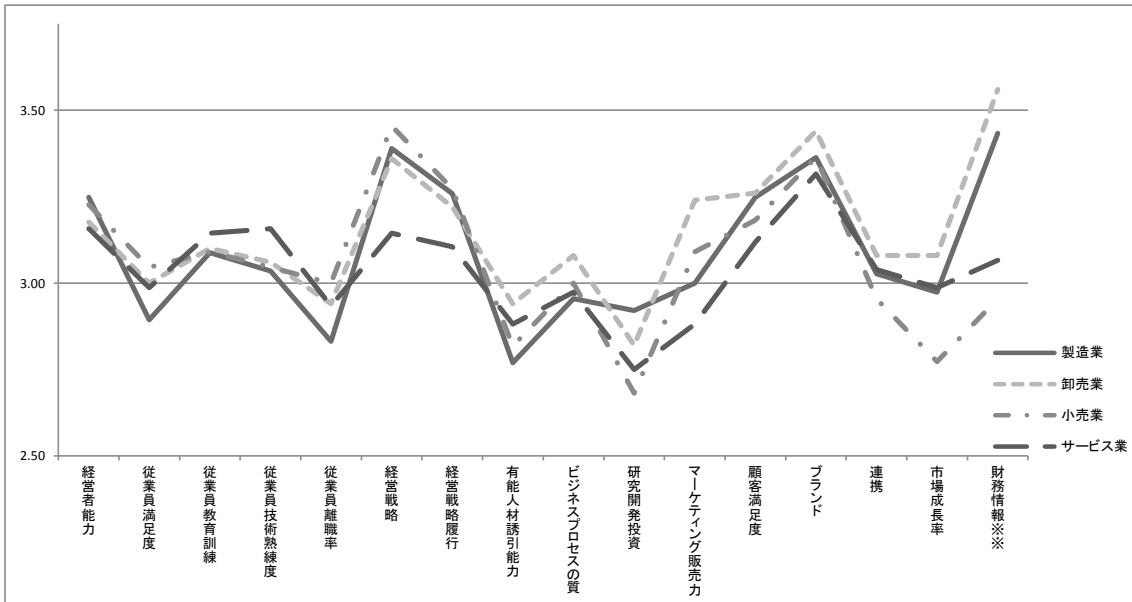
図表 2-3-20 知的資産の開示の程度

順位	知的資産	区分	平均点
1	企業ブランド/製品ブランド	RC	3.3640
2	経営戦略	SC	3.3180
3	財務情報		3.3103
4	経営戦略の履行	SC	3.2077
5	顧客満足度	RC	3.2069
6	経営者の能力	HC	3.2061
7	従業員の教育訓練	HC	3.1073
8	従業員の技術熟練度	HC	3.0766
9	ビジネス上の連携	RC	3.0346
10	マーケティング・販売力の強さ	RC	3.0192
11	主要なビジネスプロセスの質	SC	2.9885
12	市場の成長率	RC	2.9808
13	従業員の満足度	HC	2.9540
14	従業員の離職率	HC	2.8966
15	有能な人材を誘引する能力	SC	2.8391
16	研究開発投資	SC	2.8314

②業種別にみた「知的資産の開示の程度」

図表 2-3-21 は業種別にみた、知的資産の開示の程度の平均である。「財務情報」の平均が、卸売業・製造業とサービス業・小売業とで二極化していた。

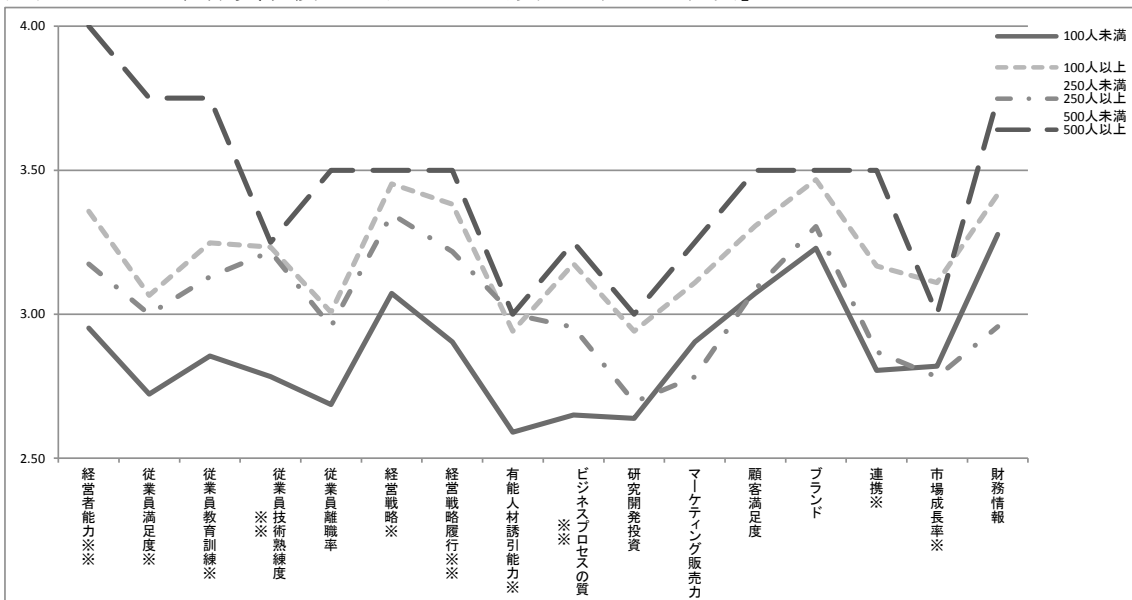
図表 2-3-21 業種別にみた「知的資産の開示の程度」



③従業員規模別にみた「知的資産の開示の程度」

図表 2-3-22 は従業員規模別にみた、知的資産の開示の程度の平均である。概して従業員規模が小さいほど開示の程度が低い傾向を示しているが、「経営者の能力」「従業員満足度」「従業員教育訓練」「従業員技術熟練度」「経営戦略」「経営戦略の履行」「有能人材誘引能力」「ビジネスプロセスの質」でその傾向が顕著であった。

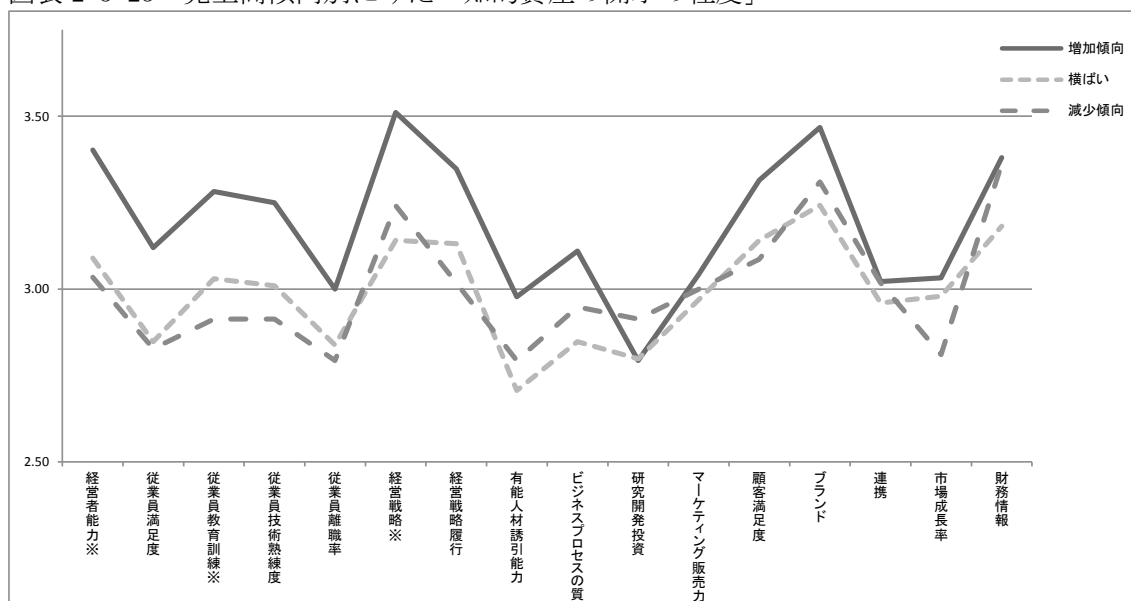
図表 2-3-22 従業員規模別にみた「知的資産の開示の程度」



④売上高傾向別にみた「知的資産の開示の程度」

図表 2-3-23 は売上高傾向別にみた、知的資産の開示の程度の平均である。売上高が増加傾向にある層は「経営者の能力」「従業員教育訓練」「経営戦略」において、他の層よりも開示が進んでいるとする回答が統計上、有意に多かった。

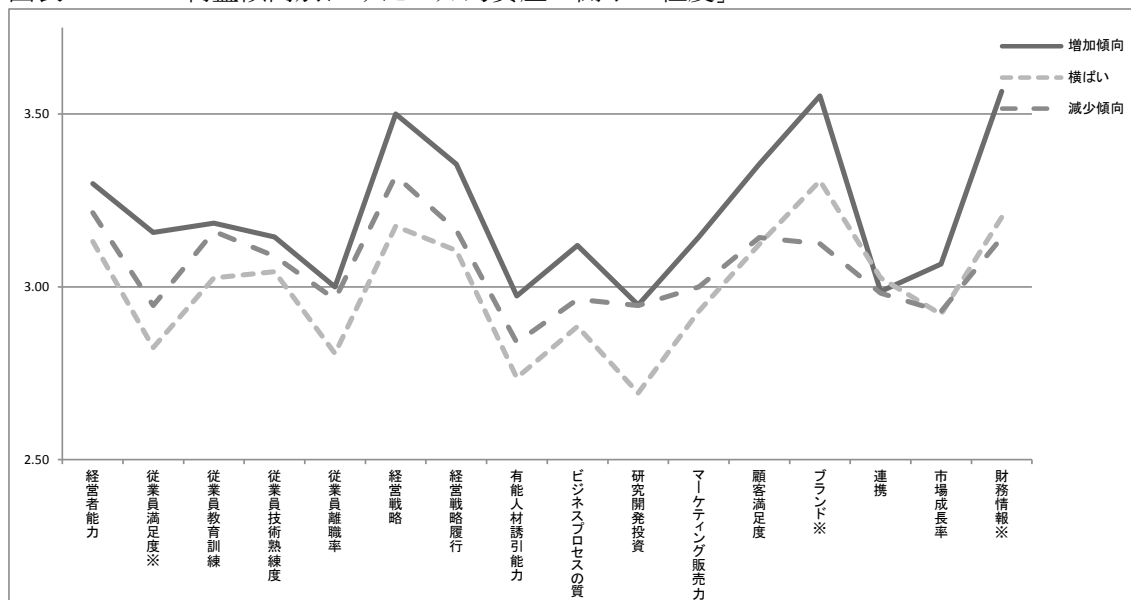
図表 2-3-23 売上高傾向別にみた「知的資産の開示の程度」



⑤利益傾向別にみた「知的資産の開示の程度」

図表 2-3-24 は経常利益傾向別にみた、知的資産の開示の程度の平均である。経常利益が増加傾向にある層は「従業員満足度」「企業ブランド/製品ブランド」「財務情報」において、他の層よりも開示が進んでいるとする回答が統計上、有意に多かった。

図表 2-3-24 利益傾向別にみた「知的資産の開示の程度」



(5) 知的資産ギャップ

上記でみた「知的資産と企業業績との関連性」と「強みとしている知的資産」の差は、「業績向上のために蓄積すべき知的資産の程度」と理解することができ、これを「知的資産ギャップ」と呼ぶ。

①全体



図表 2-3-25 は、各項目における知的資産ギャップである。「経営者の能力」「顧客満足度」「従業員技術熟練度」「従業員満足度」「経営戦略の履行」「従業員教育訓練」の順にギャップが大きく、上記 6 項目ではいずれも 1.0 以上のギャップが観察された。

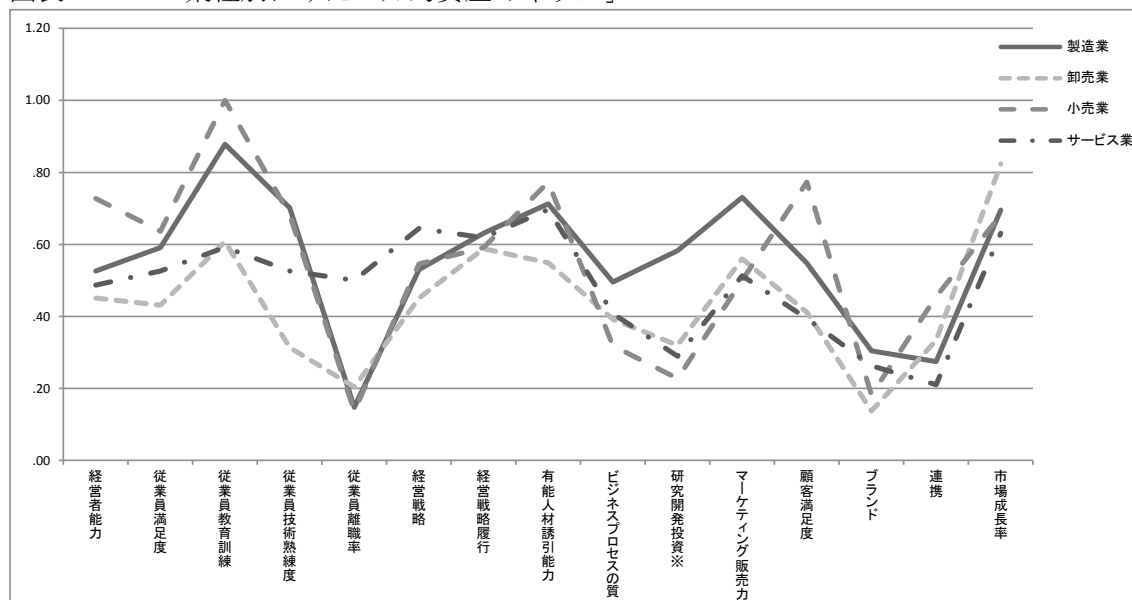
図表 2-3-25 知的資産ギャップ

順位	知的資産	区分	平均値	標準偏差
1	経営者能力	HC	1.1111	1.136
1	顧客満足度	RC	1.1111	.964
3	従業員技術熟練度	HC	1.0615	1.113
4	従業員満足度	HC	1.0498	1.027
5	経営戦略履行	SC	1.0386	1.037
6	従業員教育訓練	HC	1.0230	1.004
7	有能人材誘引能力	SC	0.9502	1.042
8	経営戦略	SC	0.9157	1.096
9	マーケティング販売力	RC	0.8654	.971
10	市場成長率	RC	0.8123	.944
11	ビジネスプロセスの質	SC	0.6885	.929
12	連携	RC	0.5154	.915
13	研究開発投資	SC	0.4615	.910
14	従業員離職率	HC	0.4577	1.215
15	ブランド	RC	0.4253	.919

### ②業種別にみた「知的資産ギャップ」

図表 2-3-26 は業種別にみた、知的資産ギャップの平均値である。製造業における「研究開発投資」が突出して高く、分散分析でも統計的に有意な差異として検出された。

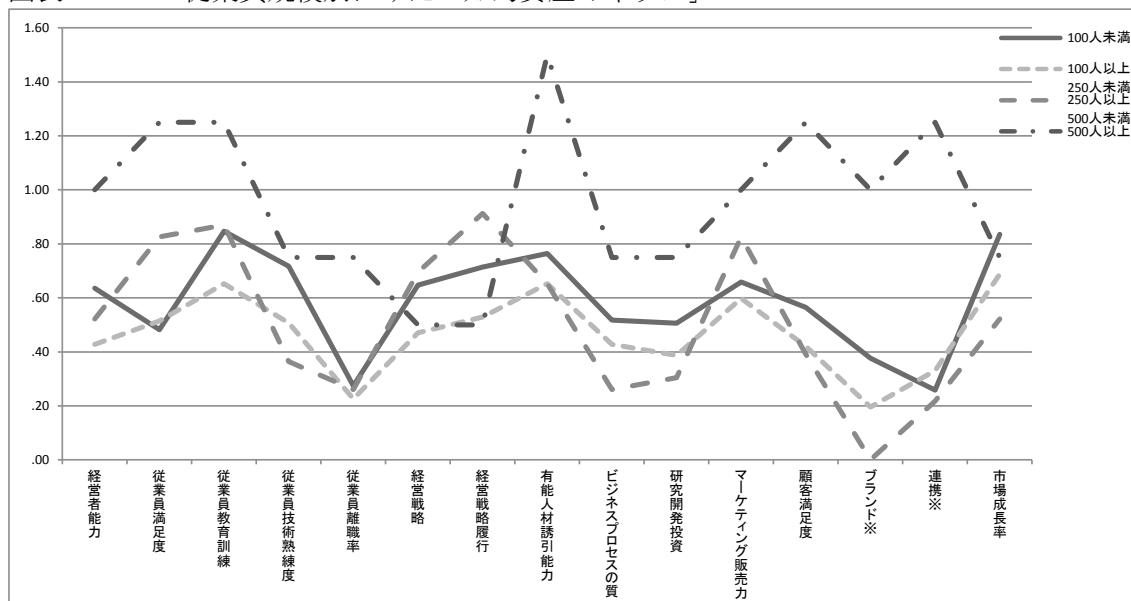
図表 2-3-26 業種別にみた「知的資産ギャップ」



### ③従業員規模別にみた「知的資産ギャップ」

図表 2-3-27 従業員規模別にみた、知的資産ギャップの平均である。分散分析の結果、「ブランド」「ビジネス上の連携」で差異が検出された(従業員 500 人以上の層 n=4)。

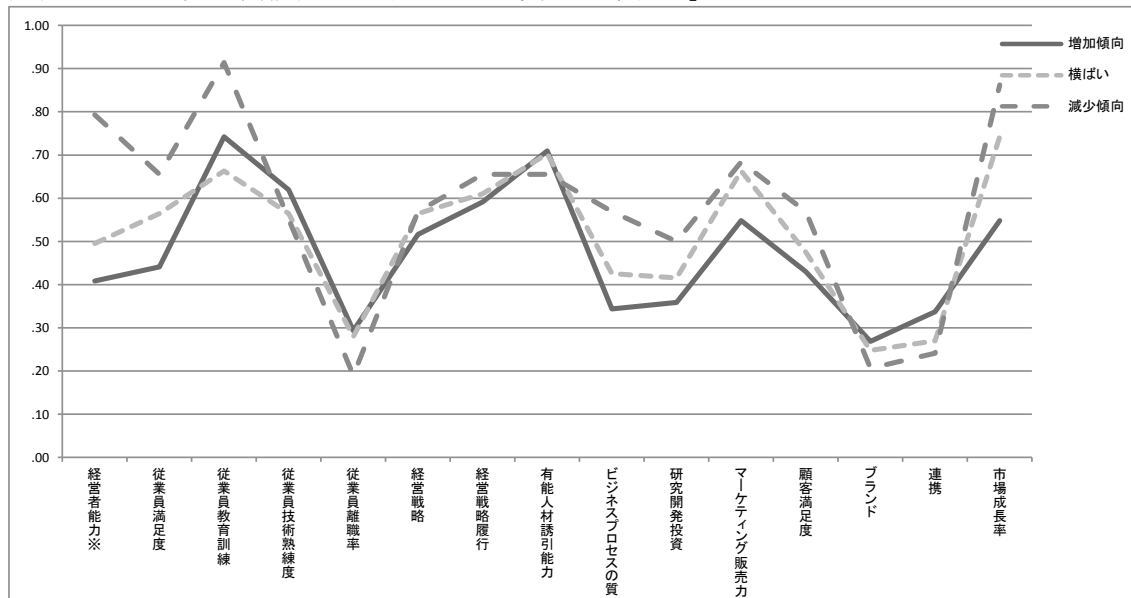
図表 2-3-27 従業員規模別にみた「知的資産ギャップ」



④売上高傾向別にみた「知的資産ギャップ」

図表 2-3-28 は売上高傾向別にみた、知的資産ギャップの平均である。売上高が減少傾向にある層における「経営者の能力」のギャップが、「増加傾向層」「横ばい層」に比べ、統計的に大きい。

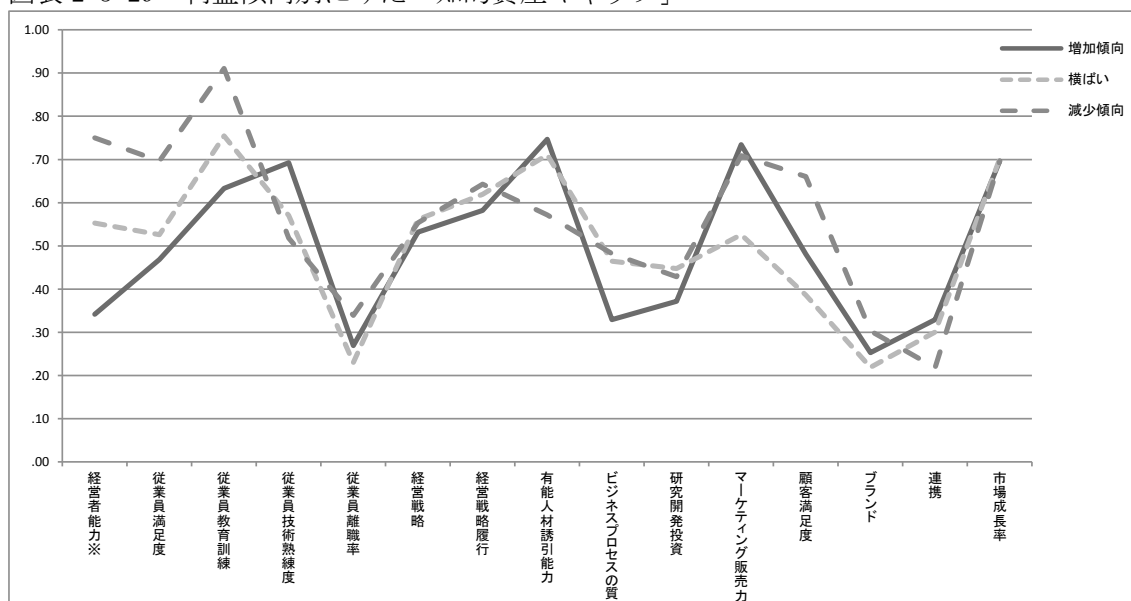
図表 2-3-28 売上高傾向別にみた「知的資産ギャップ」



⑤利益傾向別にみた「知的資産ギャップ」

図表 2-3-29 は利益傾向別にみた、知的資産ギャップの平均である。ここでも売上高同様、経常利益が減少傾向にある層における「経営者の能力」のギャップが、「増加傾向層」「横ばい層」に比べ、統計的に大きい。

図表 2-3-29 利益傾向別にみた「知的資産ギャップ」



(6) 知的資産の自他認識ギャップ

一方、「強みとしている知的資産」と「他社からの評価の程度」との差は、「知的資産の自他認識ギャップ」と理解することができる。

図表 2-3-30 は、各項目における知的資産の自他認識ギャップである。「経営戦略」「経営戦略の履行」「経営者の能力」の順にギャップが大きい結果となったが、先の知的資産ギャップと比較すればそれほど大きくない。また、業種別、従業員規模別、売上高傾向別、利益傾向別にみたグループ間の差異は、いずれも検出できなかった。

図表 2-3-30 知的資産の自他認識ギャップ

順位		区分	平均値	標準偏差
1	経営戦略	SC	.2443	.632
2	経営戦略履行	SC	.2405	.631
3	経営者能力	HC	.2328	.634
4	顧客満足度	RC	.1794	.645
5	従業員技術熟練度	HC	.1145	.707
6	従業員満足度	HC	.1031	.684
7	市場成長率	RC	.0958	.725
8	従業員教育訓練	HC	.0763	.764
9	連携	RC	.0541	.697
10	ブランド	RC	.0496	.668
11	ビジネスプロセスの質	SC	.0460	.716
11	マーケティング販売力	RC	.0460	.783
13	有能人材誘引能力	SC	.0344	.621
14	研究開発投資	SC	.0077	.668
15	従業員離職率	HC	-.1149	.833

(7) 評価者の努力

他方、「知的資産における他社からの評価の程度」と「知的資産の開示の程度」の差は、「評価者の努力」と理解できる。

①全体

図表 2-3-31 は、各項目における「評価者の努力」である。「顧客満足度」が最も大きなギャップとして確認できるが、2位以下は「従業員満足度」「従業員技術熟練度」「経営者の能力」「従業員離職率」と人的資産項目が上位を占めた。

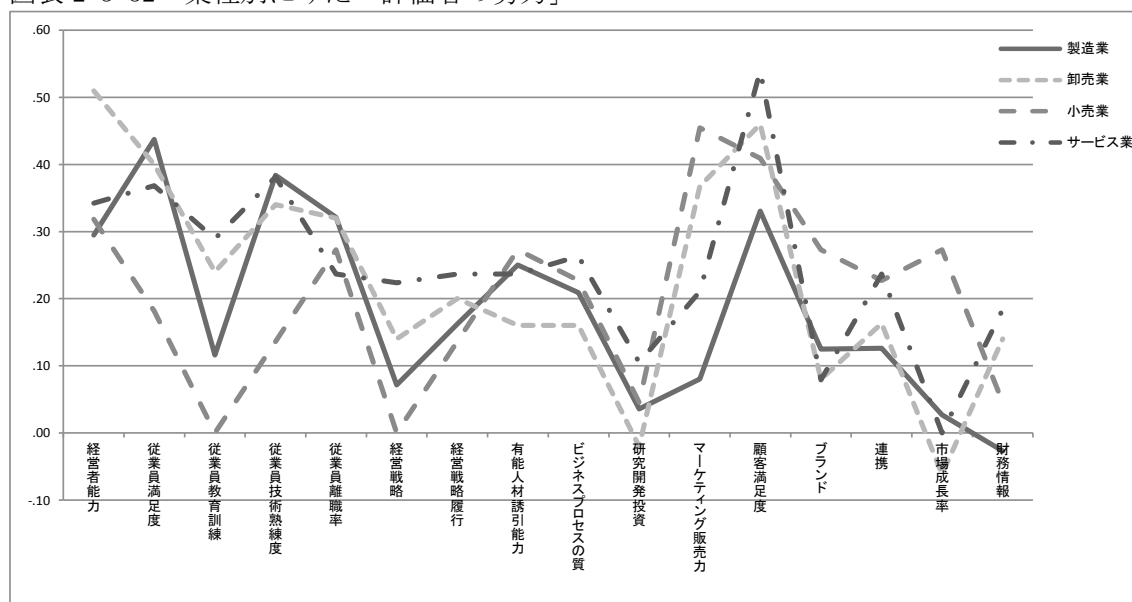
図表 2-3-31 評価者の努力

順位		区分	平均値	標準偏差
1	顧客満足度	RC	.4231	.899
2	従業員満足度	HC	.3885	.904
3	従業員技術熟練度	HC	.3538	.933
4	経営者能力	HC	.3525	1.014
5	従業員離職率	HC	.2923	1.009
6	有能人材誘引能力	SC	.2308	.756
7	ビジネスプロセスの質	SC	.2171	.769
8	マーケティング販売力	RC	.2046	.932
9	経営戦略履行	SC	.1892	.992
10	従業員教育訓練	HC	.1808	.960
11	連携	RC	.1744	.777
12	経営戦略	SC	.1231	1.021
13	ブランド	RC	.1154	.826
14	財務情報		.0731	1.097
15	研究開発投資	SC	.0463	.806
16	市場成長率	RC	.0232	.767

②業種別にみた「評価者の努力」

図表 2-3-32 は業種別にみた、評価者の努力の平均である。業種別には、統計的差異は検出できなかった。

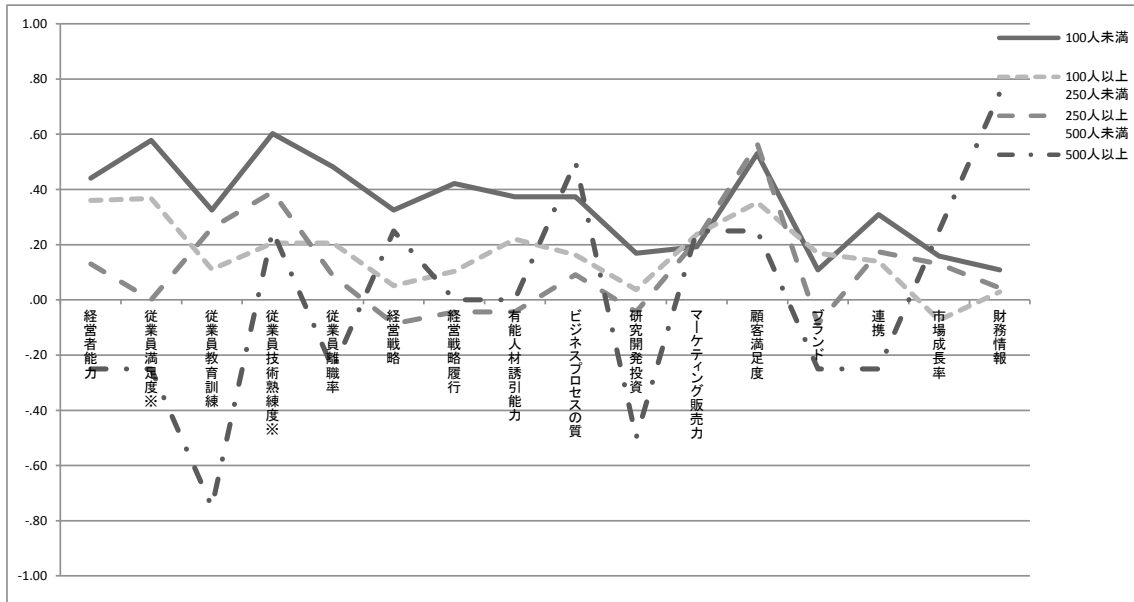
図表 2-3-32 業種別にみた「評価者の努力」



③従業員規模別にみた「評価者の努力」

図表 2-3-33 は従業員規模別にみた、評価者の努力の平均である。分散分析の結果、従業員 100 人未満層における「従業員満足度」「従業員技術熟練度」が統計的に有意に高かった。

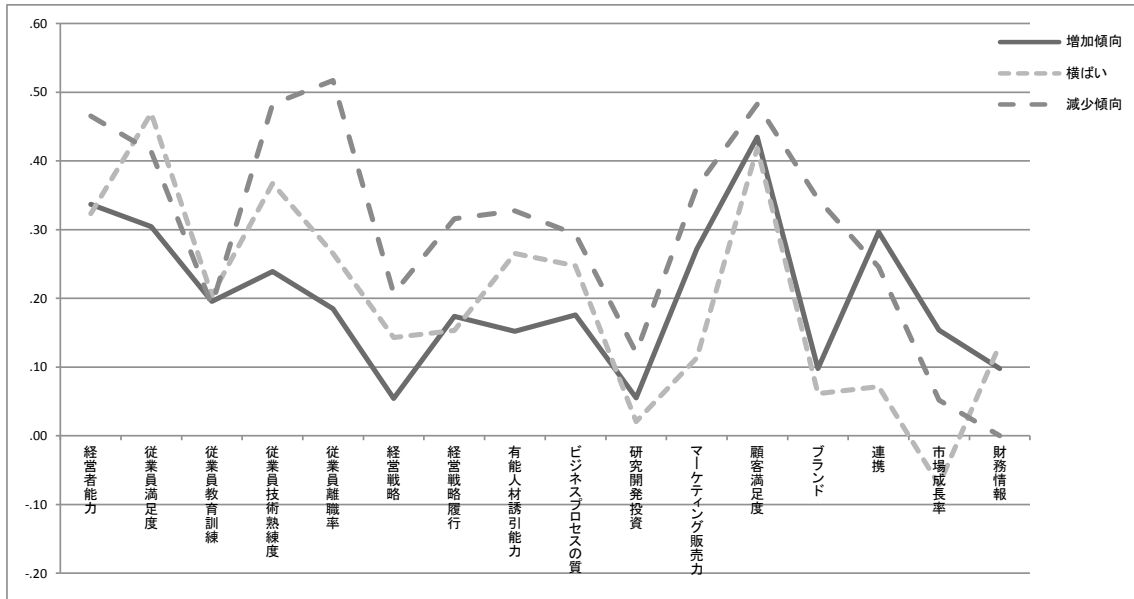
図表 2-3-33 従業員規模別にみた「評価者の努力」



④売上高傾向別にみた「評価者の努力」

図表 2-3-34 は売上高傾向別にみた、評価者の努力の平均である。別には、売上高傾向統計的差異は検出できなかった。

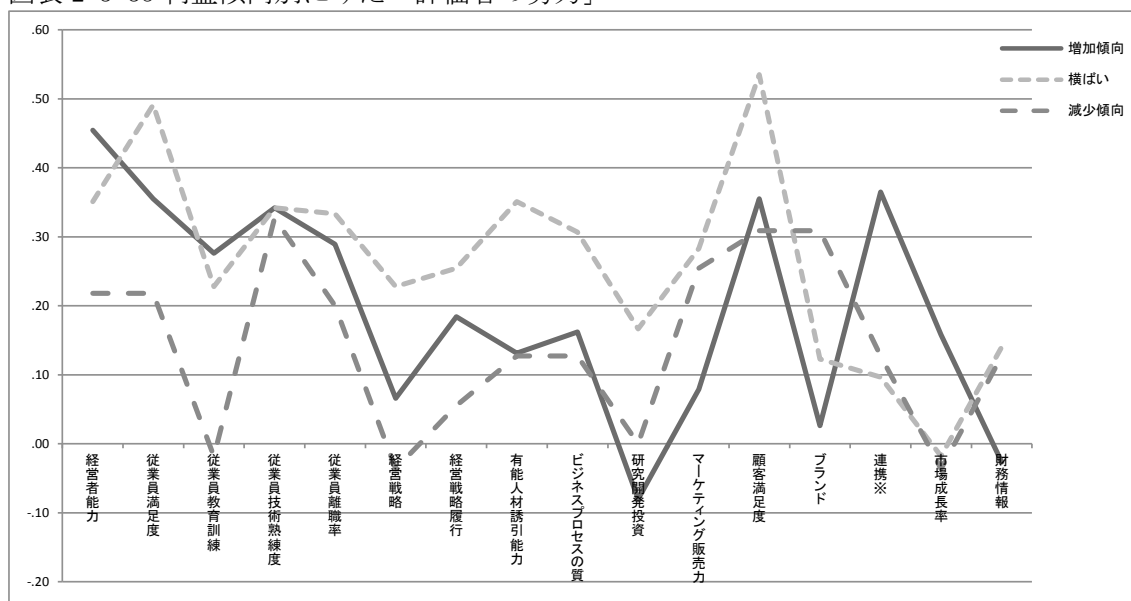
図表 2-3-34 売上高傾向別にみた「評価者の努力」



⑤利益傾向別にみた「評価者の努力」

図表 2-3-35 は利益傾向別にみた、評価者の努力の平均である。経常利益が増加傾向にある層の「ビジネス上の連携」で、統計的差異が確認された。

図表 2-3-35 利益傾向別にみた「評価者の努力」



(8) 開示ギャップ

「強みとしている知的資産」と「開示の程度」の差は、強みを開示できていない程度であり、「開示ギャップ」と理解できよう。

ところで、この開示ギャップは、以下の式に変換される。

$$\begin{aligned} \text{開示ギャップ} &= \text{強みとしている知的資産} - \text{開示の程度} \\ &= (\text{強みとしている知的資産} - \text{他社からの評価の程度}) + (\text{他社からの評価の程度} - \text{開示の程度}) \\ &= \text{自他認識ギャップ} + \text{評価者の努力} \end{aligned}$$

①全体

図表 2-3-36 は、各項目における知的資産の開示ギャップである。概して人的資産における開示ギャップが大きい。

図表 2-3-36 開示ギャップ

順位		区分	平均値	標準偏差
1	顧客満足度	RC	.6092	.916
2	経営者能力	HC	.5916	1.089
3	従業員満足度	HC	.4981	.947
4	従業員技術熟練度	HC	.4789	.994
5	経営戦略履行	SC	.4231	1.075
6	経営戦略	SC	.3640	1.096
7	有能人材誘引能力	SC	.2720	.915
8	従業員教育訓練	HC	.2644	1.017
9	マーケティング販売力	RC	.2605	.945
10	ビジネスプロセスの質	SC	.2538	.864
11	連携	RC	.2248	.857
12	従業員離職率	HC	.1923	1.040
13	ブランド	RC	.1724	.821
14	市場成長率	RC	.1111	.928
15	研究開発投資	SC	.0500	.848

では、この開示ギャップを、評価者はどの程度、自身の努力によって埋めているのだから

うか。図表 2-3-37 は、開示ギャップにおける、評価者努力のウエイト(割合)である。「従業員離職率」「研究開発投資」「ビジネスプロセスの質」「有能人材誘引能力」は、ほとんどが評価者の努力によってギャップを埋めているほか、12位の「経営戦略」まで、評価者努力のウエイトが過半数を占めている。

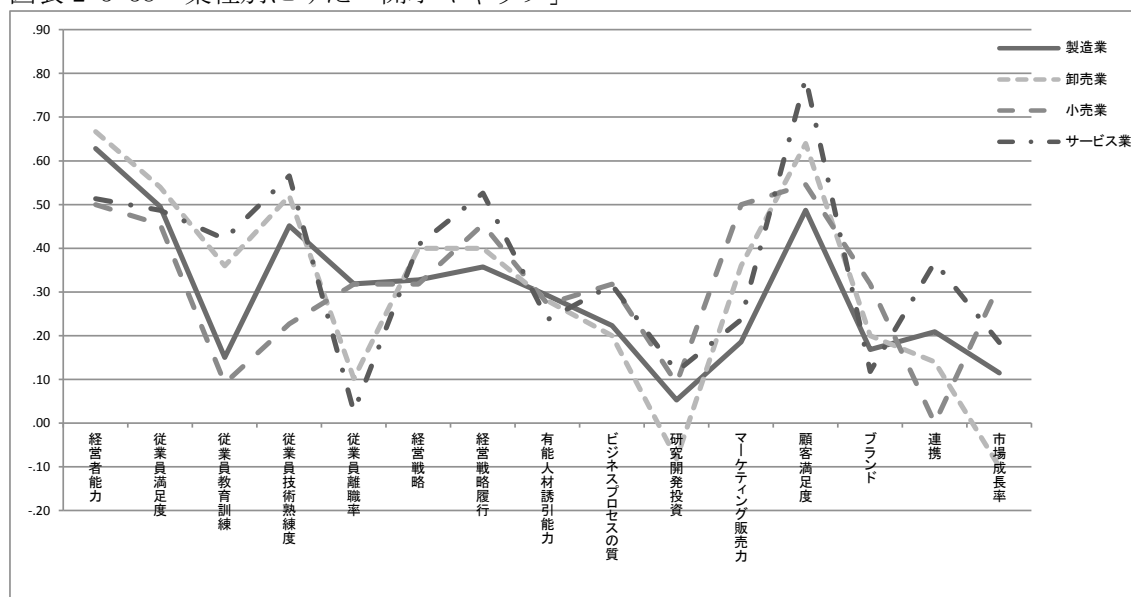
図表 2-3-37 開示ギャップにおける評価者努力のウエイト

順位		区分	評価者努力ウエイト
1	従業員離職率	HC	152.0%
2	研究開発投資	SC	92.7%
3	ビジネスプロセスの質	SC	85.5%
4	有能人材誘引能力	SC	84.8%
5	マーケティング販売力	RC	78.5%
6	従業員満足度	HC	78.0%
7	連携	RC	77.6%
8	従業員技術熟練度	HC	73.9%
9	顧客満足度	RC	69.4%
10	従業員教育訓練	HC	68.4%
11	ブランド	RC	66.9%
12	経営者能力	HC	59.6%
13	経営戦略履行	SC	44.7%
14	経営戦略	SC	33.8%
15	市場成長率	RC	20.8%

### ②業種別にみた「開示ギャップ」

図表 2-3-38 は業種別にみた、開示ギャップである。業種別での開示ギャップに、統計的差異は検出できなかった。

図表 2-3-38 業種別にみた「開示ギャップ」

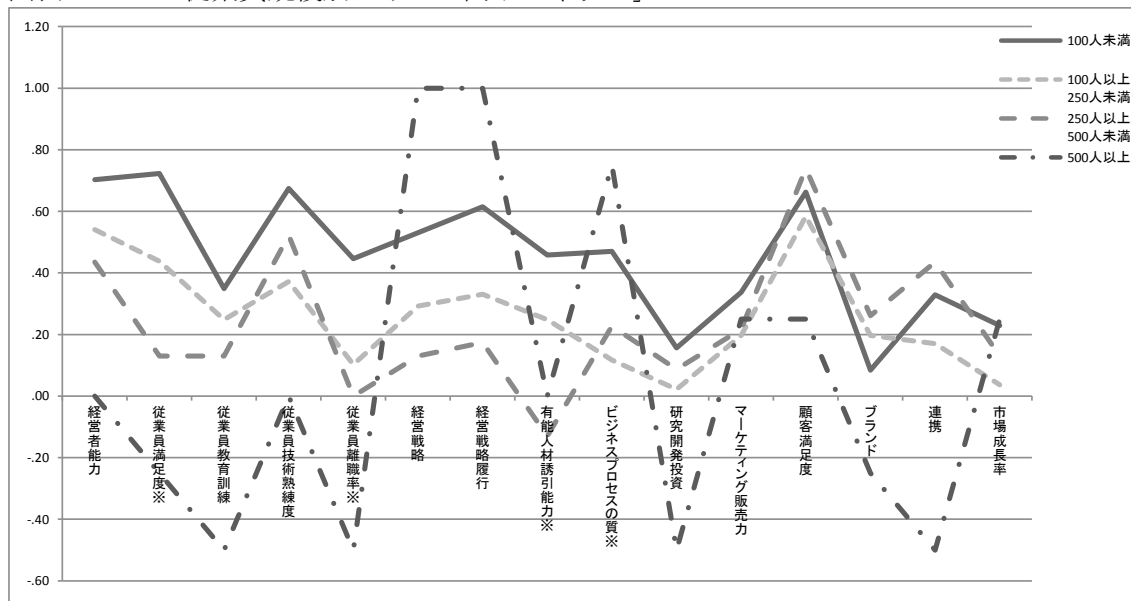


### ③従業員規模別にみた「開示ギャップ」

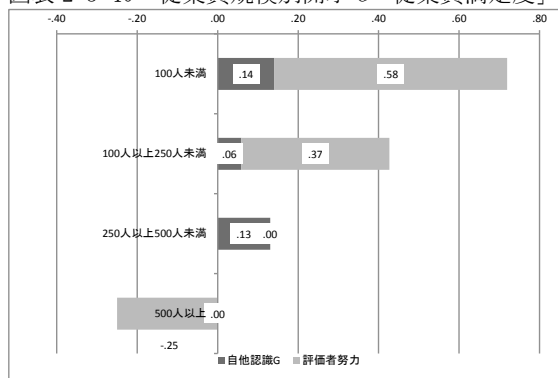
図表 2-3-39 は従業員規模別にみた、開示ギャップである。分散分析の結果、「従業員満足度」「従業員離職率」「ビジネスプロセスの質」で差異が検出され、従業員数が小さい層

ほどギャップが大きくなっている(従業員 500 人以上層の n=4)。

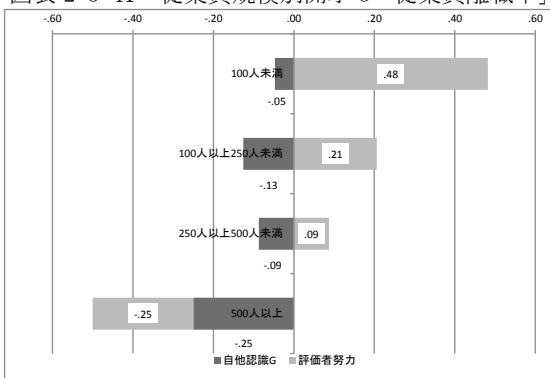
図表 2-3-39 従業員規模別にみた「開示ギャップ」



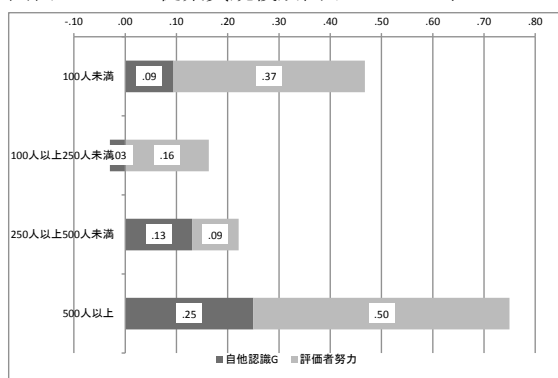
図表 2-3-40 従業員規模別開示 G「従業員満足度」



図表 2-3-41 従業員規模別開示 G「従業員離職率」



図表 2-3-42 従業員規模別開示 G「ビジネスプロセスの質」



さらに差異の検出された「従業員満足度」「従業員離職率」について、評価者努力のウエイトを調べたところ、いずれも評価者努力の割合が高いことがわかる。

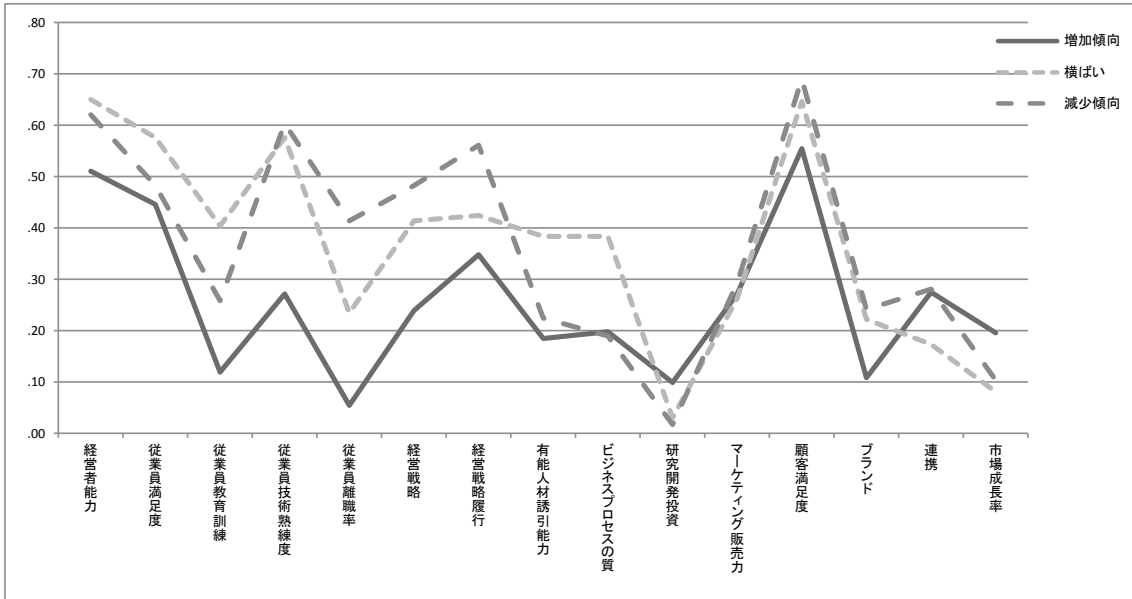
④売上高傾向別にみた「開示ギャップ」

図表 2-3-43 は、売上高傾向別にみた、開示ギャップである。売上高傾向別での開示ギャ



ップに、統計的差異は検出できなかった。

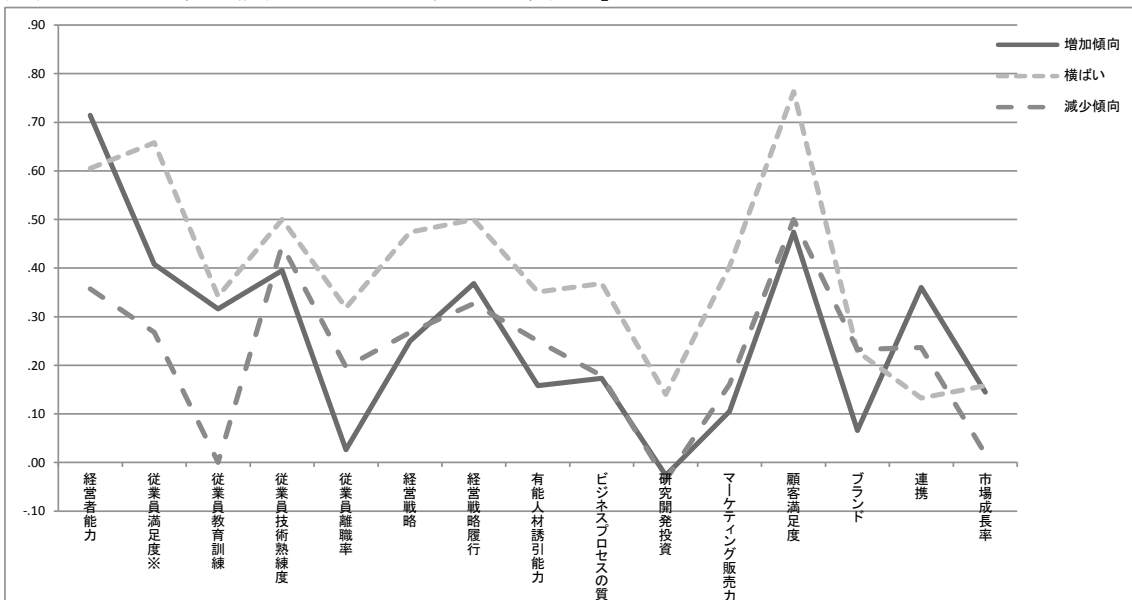
図表 2-3-43 売上高傾向別にみた「開示ギャップ」



⑤利益傾向別にみた「開示ギャップ」

図表 2-3-44 は利益傾向別にみた、開示ギャップである。「従業員満足度」のみ、差異が検出された。

図表 2-3-44 利益傾向別にみた「開示ギャップ」



(9)情報ギャップ

「企業業績との関連性」と「開示の程度」の差は、「情報ギャップ」と理解できよう。

ところで、この情報ギャップは、以下の式に変換される。

$$\text{情報ギャップ} = \text{企業業績との関連性} - \text{開示の程度}$$

$$= (\text{企業業績との関連性} - \text{強みとしている知的資産}) + (\text{強みとしている知的資産} - \text{開示の程度})$$

=知的資産ギャップ+開示ギャップ

①全体

図表 2-3-45 は、各項目における知的資産の情報ギャップである。「経営者の能力」「顧客満足度」の2項目で最もギャップが大きく、ギャップが1.0を超える6項目のうち、4項目が人的資産であった。

図表 2-3-45 情報ギャップ

順位		区分	平均値	標準偏差
1	経営者能力	HC	1.1111	1.136
1	顧客満足度	RC	1.1111	.964
3	従業員技術熟練度	HC	1.0615	1.113
4	従業員満足度	HC	1.0498	1.027
5	経営戦略履行	SC	1.0386	1.037
6	従業員教育訓練	HC	1.0230	1.004
7	有能人材誘引能力	SC	0.9502	1.042
8	経営戦略	SC	0.9157	1.096
9	マーケティング販売力	RC	0.8654	.971
10	市場成長率	RC	0.8123	.944
11	ビジネスプロセスの質	SC	0.6885	.929
12	連携	RC	0.5154	.915
13	研究開発投資	SC	0.4615	.910
14	従業員離職率	HC	0.4577	1.215
15	ブランド	RC	0.4253	.919

では、この情報ギャップのうち、開示によってどの程度埋めることができるのだろうか。図表 2-3-46 は、情報ギャップにおける、開示ギャップのウエイトである。「顧客満足度」「経営者の能力」の2項目については開示ギャップによって情報ギャップの半分以上を埋めることができることがわかる。また、上位5項目のうち、3項目が人的資産となっている。

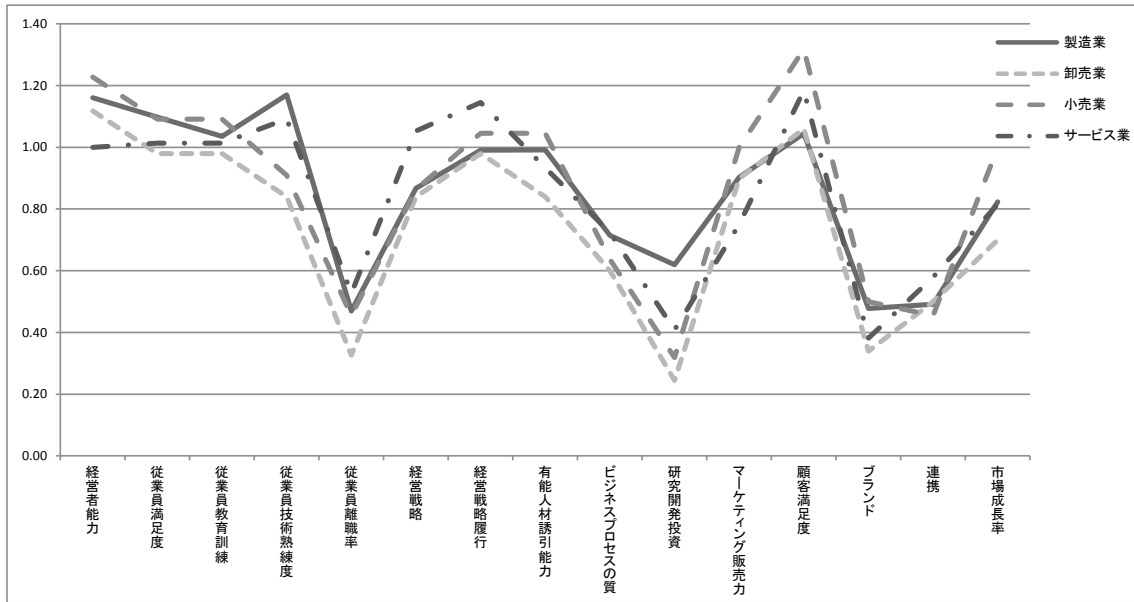
図表 2-3-46 情報ギャップにおける開示ギャップのウエイト

順位		区分	開示Gウエイト
1	顧客満足度	RC	54.8%
2	経営者能力	HC	53.2%
3	従業員満足度	HC	47.4%
4	従業員技術熟練度	HC	45.1%
5	連携	RC	43.6%
6	従業員離職率	HC	42.0%
7	経営戦略履行	SC	40.7%
8	ブランド	RC	40.5%
9	経営戦略	SC	39.7%
10	ビジネスプロセスの質	SC	36.9%
11	マーケティング販売力	RC	30.1%
12	有能人材誘引能力	SC	28.6%
13	従業員教育訓練	HC	25.8%
14	市場成長率	RC	13.7%
15	研究開発投資	SC	10.8%

②業種別にみた「情報ギャップ」

図表 2-3-47 は業種別にみた、情報ギャップの平均である。分散分析の結果、業種別で差異は検出できなかった。

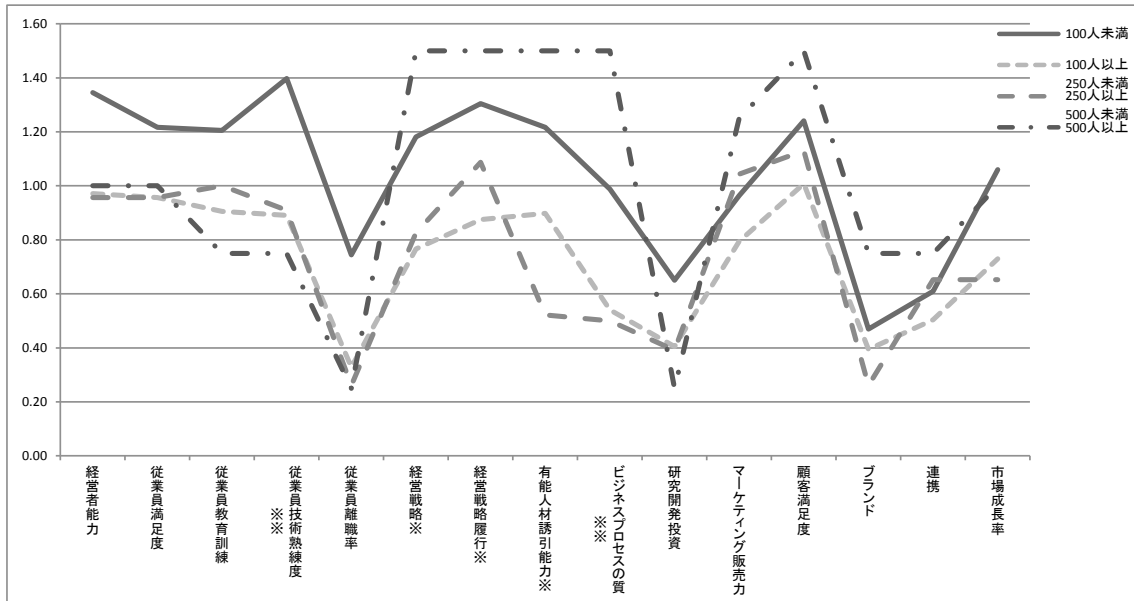
図表 2-3-47 業種別にみた「情報ギャップ」



③従業員規模別にみた「情報ギャップ」

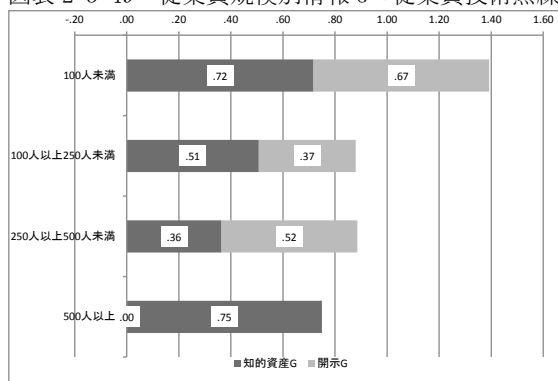
図表 2-3-48 は従業員規模別にみた、情報ギャップの平均である。分散分析の結果、「従業員技術熟練度」「経営戦略」「経営戦略の履行」「有能人材誘引能力」「ビジネスプロセスの質」の 5 項目で差異が検出された。いずれも従業員数 100 人未満層の情報ギャップが大きい(従業員 500 人以上層は n=4)。

図表 2-3-48 従業員規模別にみた「情報ギャップ」

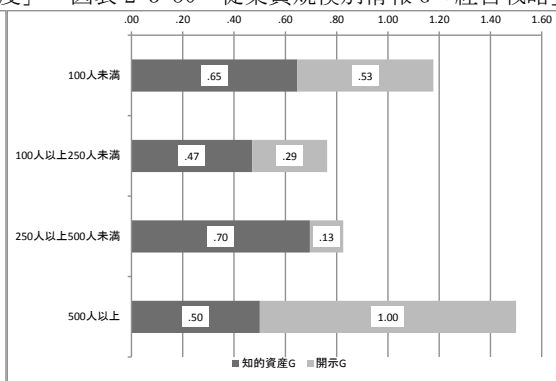


さらに差異の検出された 5 項目について、開示ギャップのウェイトを調べたところ、概して従業員規模が小さい層ほど開示ギャップおよび情報ギャップに占める開示ギャップのウェイトが高い。

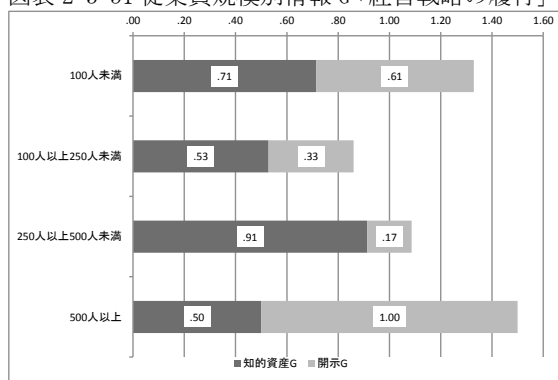
図表 2-3-49 従業員規模別情報 G「従業員技術熟練度」



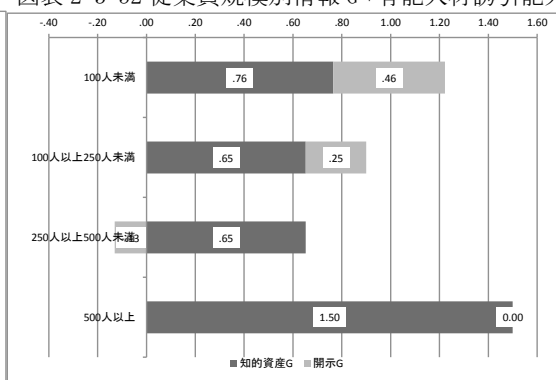
図表 2-3-50 従業員規模別情報 G「経営戦略」



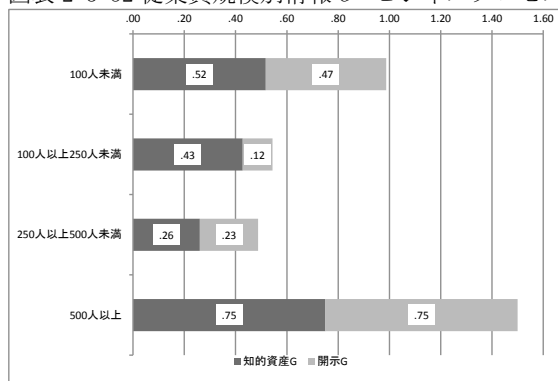
図表 2-3-51 従業員規模別情報 G「経営戦略の履行」



図表 2-3-52 従業員規模別情報 G「有能人材誘引能力」



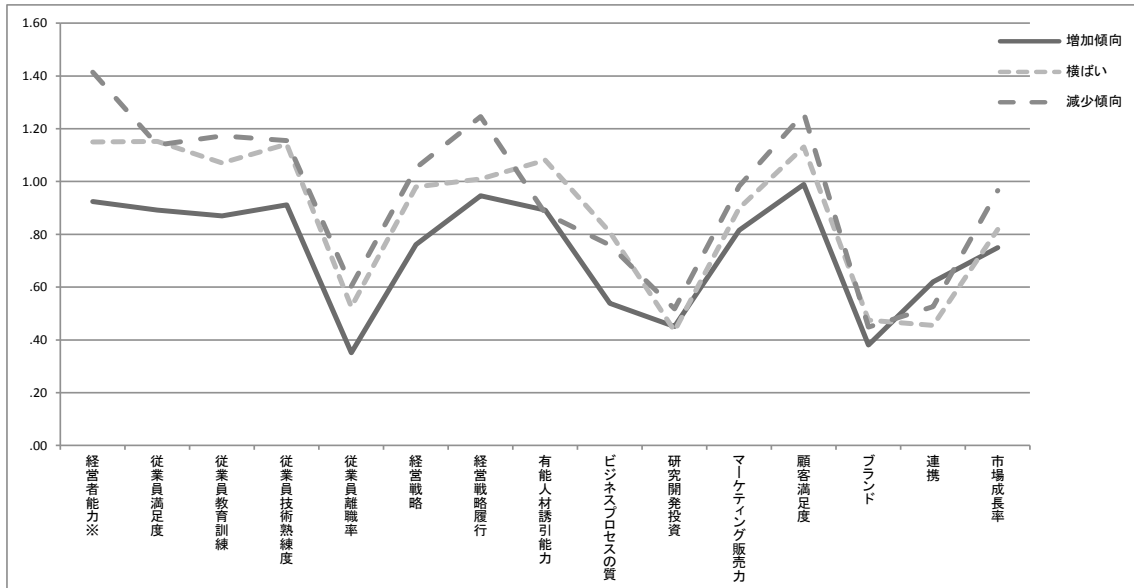
図表 2-3-52 従業員規模別情報 G「ビジネスプロセスの質」



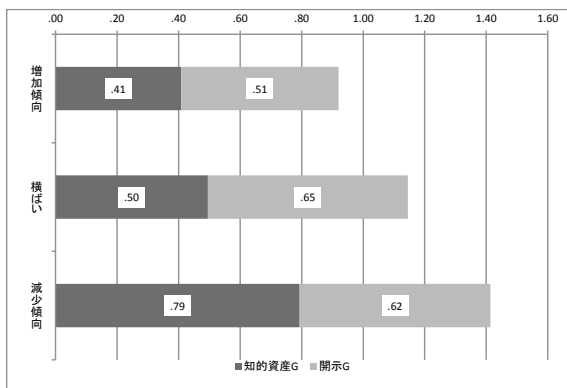
#### ④売上高傾向別にみた「情報ギャップ」

図表 2-3-53 は売上高傾向別にみた、情報ギャップの平均である。分散分析の結果、「経営者の能力」1項目のみ、差異が確認できた。売上高が増加傾向にある層のギャップが小さく、逆に減少傾向にある層のギャップは大きい。

図表 2-3-53 売上高傾向別にみた「情報ギャップ」



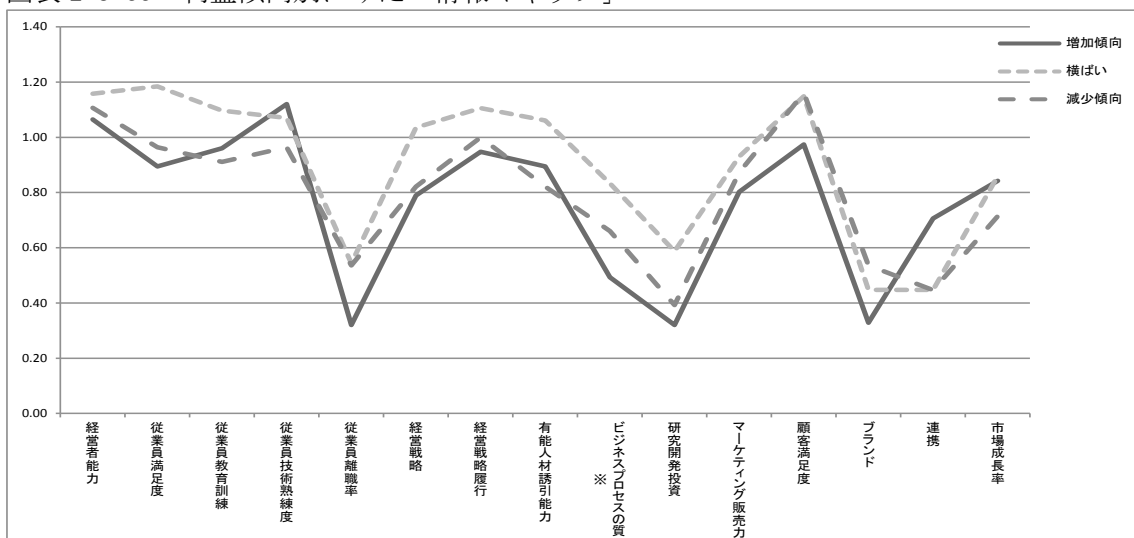
図表 2-3-54 売上高傾向別情報 G「経営者の能力」



さらに「経営者の能力」について、開示ギャップのウェイトを調べたところ、減少傾向層は知的資産ギャップが他の層に比べウェイトが高い。

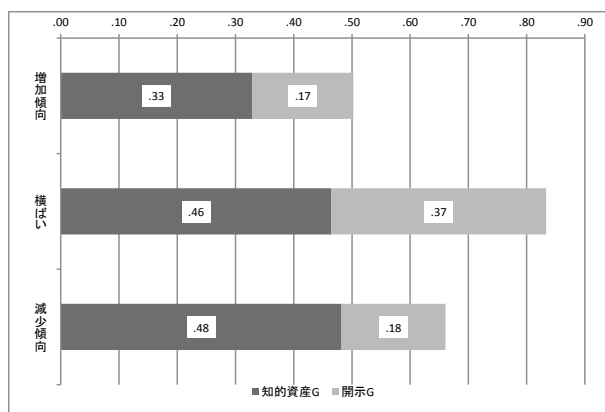
⑤利益傾向別にみた「情報ギャップ」

図表 2-3-55 利益傾向別にみた「情報ギャップ」



図表 2-3-55 は利益傾向別にみた、情報ギャップの平均である。分散分析の結果、「ビジネスプロセスの質」1項目のみが検出された。

図表 2-3-56 利益傾向別情報 G 「ビジネスプロセスの質」



さらに「ビジネスプロセスの質」について、開示ギャップのウエイトについてみたところ、増加傾向層は知的資産ギャップ、開示ギャップともに他の層に比べ小さかった。

#### 4. 小括

以上が知的資産の戦略的活用に関する意識調査の結果である。

中小企業と言えど、決して小規模零細企業ではない回答企業は「技術・ノウハウによる競争優位性確立」「品質による競争優位性確立」「収益性」「財務健全性」を重視した戦略を策定し、その過半数が「平均より強い」と回答した。半数近くが「同業者との競争激化」を課題として挙げ、以下「需要低迷」「原材料価格の上昇」「従業員の確保難」が続いた。

戦略面においては「技術・ノウハウによる競争優位確立」「品質による競争優位確立」は製造業・サービス業で、「新商品・新サービスの開発」は製造業で特に重視されていた。

また、課題面においては「在庫の増加・過剰」が卸売・小売業で、「人件費の増加」「従業員の確保難」が小売業・サービス業で課題認識されているほか、製造業で「設備・店舗の老朽・不足」、小売業で「資金調達難」を課題として挙げる回答が多かった。

売上高が増加傾向にある企業は「人件費の増加」「従業員の確保難」といった、人材・雇用面を課題として認識しており、逆に売上高が減少傾向にある企業は「原材料価格の上昇」「販売価格の低下」にその要因があると考えているようであった。

知的資産に関する認識、活用および開示の実態のうち、知的資産と企業業績の関連性については「経営者能力」「顧客満足度」「経営戦略の履行」の順に高く、うち4項目が人的資産関連であった。業種別では「研究開発投資」については製造業が突出して高く、「マーケティング・販売力」についてはサービス業が突出して低かった。

自社の強みと認識している知的資産については、企業業績との関連性よりも各項目において平均点は全て低く、従業員規模別では「従業員教育訓練」「経営戦略」「経営戦略の履行」「ブランド」の4項目で、いずれも100人以上250人未満層の平均が高かった。

知的資産における他社からの評価の程度について、最も他社から評価されていると回答企業が認識しているのは「顧客満足度」であり、以下、「経営者の能力」「企業ブランド/製品ブランド」「従業員の技術熟練度」「経営戦略」と続いた。従業員規模別では「経営者の能力」「従業員満足度」「有能人材誘引能力」「ビジネスプロセスの質」「マーケティング・販売力」「企業ブランド/製品ブランド」「財務情報」の項目で差異が検出され、概して従業員数100人以上250人未満の層で平均が高くなっていた。売上高傾向別では売上高が増加傾向にある層が「経営者能力」「従業員教育訓練」「経営戦略」「経営戦略の履行」「連携」「市場成長率」の平均が他の層よりも高く、利益傾向別では経常利益が増加傾向にある層が「経営者能力」「従業員満足度」「従業員教育訓練」「経営戦略」「経営戦略の履行」「市場成長率」の平均が他の層よりも高かった。

知的資産の開示の程度について、最も平均点が高かったのが「企業ブランド/製品ブランド」であり、以下「経営戦略」「財務情報」「経営戦略の履行」「顧客満足度」「経営者能力」となった。しかし概して開示の程度は低く、先に見た「企業業績との関連性」「強みの程度」「他社からの評価の程度」と比較しても、平均点は低い。個別の知的資産を見ても「開示の程度」が「企業業績との関連性」「強みの程度」「他社からの評価の程度」を上回っている項目はなかった。従業員規模別では概して従業員規模が小さいほど開示の程度が低い傾向を示しているが、特に「経営者の能力」「従業員満足度」「従業員教育訓練」「従業員技術熟練度」「経営戦略」「経営戦略の履行」「有能人材誘引能力」「ビジネスプロセスの質」でその傾向が顕著であった。売上高傾向別では売上高増加傾向層が「経営者の能力」「従業員教育訓練」「経営戦略」において、他の層よりも開示が進んでいるとの回答が有意に多く、利益傾向別では経常利益増加傾向層が「従業員満足度」「企業ブランド/製品ブランド」「財務情報」において、他の層よりも開示が進んでいるとする回答が有意に多かった。

知的資産ギャップ(「知的資産と企業業績との関連性」-「強みとしている知的資産」)は、「経営者の能力」「顧客満足度」「従業員技術熟練度」「従業員満足度」「経営戦略の履行」「従業員教育訓練」の順にギャップが大きかった。業種別では製造業における「研究開発投資」が突出し、統計的に有意に高かった。売上高傾向別では売上高減少傾向層における「経営者の能力」のギャップが、「増加傾向層」「横ばい層」に比べ、統計的に有意に大きかった。利益傾向別でも売上高同様、経常利益減少傾向層における「経営者の能力」のギャップが、「増加傾向層」「横ばい層」に比べ、統計的に大きかった。

知的資産の自他認識ギャップ(「強みとしている知的資産」-「他社からの評価の程度」)については、「経営戦略」「経営戦略の履行」「経営者の能力」の順にギャップが大きい結果となったが、知的資産ギャップと比較すればそれほど大きくなかった。

評価者の努力(「知的資産における他社からの評価の程度」-「知的資産の開示の程度」)については、「顧客満足度」が最も大きなギャップとして確認できるが、2位以下は「従業員満足度」「従業員技術熟練度」「経営者の能力」「従業員離職率」と人的資産項目が上位を占めた。

開示ギャップ(「強みとしている知的資産」-「開示の程度」)については、概して人的資産における開示ギャップが大きかった。開示ギャップにおける、評価者努力のウエイトでは「従業員離職率」「研究開発投資」「ビジネスプロセスの質」「有能人材誘引能力」については、ほとんどが評価者の努力によってギャップを埋めているほか、12項目で評価者努力のウエイトが過半数を占めていた。従業員規模別では「従業員満足度」「従業員離職率」「ビジネスプロセスの質」で差異が検出され、従業員数が小さい層ほどギャップが大きかった。「従業員満足度」「従業員離職率」についての、評価者努力のウエイトは、いずれも評価者努力の割合が高く、利益傾向別では「従業員満足度」のみ差異が検出された。

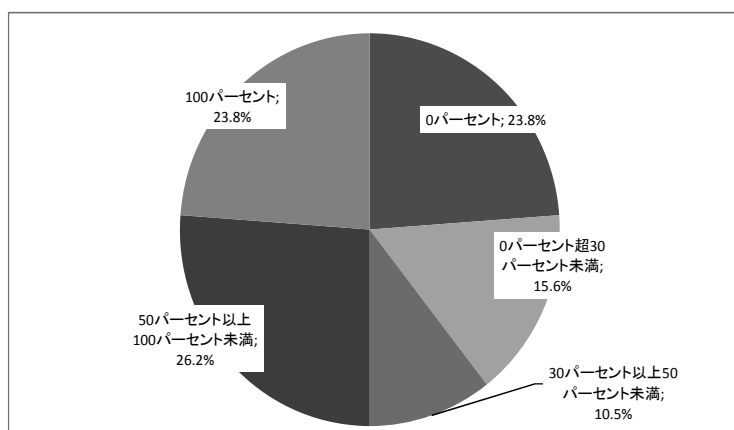
情報ギャップ(「企業業績との関連性」-「開示の程度」)については、「経営者の能力」「顧客満足度」の2項目で最もギャップが大きく、上位6項目のうち、4項目が人的資産であった。情報ギャップにおける、開示ギャップのウエイトは、「顧客満足度」「経営者の能力」の2項目については開示ギャップによって情報ギャップの半分以上を埋めており、上位5項目のうち、3項目が人的資産であった。従業員規模別では「従業員技術熟練度」「経営戦略」「経営戦略の履行」「有能人材誘引能力」「ビジネスプロセスの質」の5項目で差異が検出され、いずれも従業員数100人未満層の情報ギャップが大きかった。さらに上記5項目については、概して従業員規模が小さい層ほど開示ギャップおよび情報ギャップに占める開示ギャップのウエイトが高かった。売上高傾向別では「経営者の能力」1項目のみ、差異が確認でき、売上高増加傾向層のギャップが小さく、逆に減少傾向層のギャップは大きかった。さらに「経営者の能力」について、開示ギャップのウエイトを調べたところ、減少傾向層は知的資産ギャップが他の層に比べウエイトが高かった。利益傾向別では「ビジネスプロセスの質」1項目のみが検出、「ビジネスプロセスの質」について、増加傾向層は知的資産ギャップ、開示ギャップともに他の層に比べ小さかった。

### 第3章 ステークホルダーとの関係

第2章の「知的資産の戦略的活用に関する意識調査」では、ステークホルダー<sup>1</sup>との関係についても併せて調査した。ここではその調査結果を概観する。

#### 1. 株主構成

図表 3-1-1 代表者及び代表者親族以外の株主比率(議決権ベース)



図表 3-1-1 は、回答企業における、代表者及び代表者親族以外の株主比率(議決権ベース)である。0パーセント、0超50パーセント未満、50超100パーセント未満、100パーセントがほぼ4分の1ずつの構成となっている。

#### 2. ステークホルダーとの関係

##### (1) ステークホルダーの重要性

図表 3-2-1 はステークホルダーの重要性についての回答結果である。ほぼ3分されたが、短期的利益に貢献しうるかどうかで重要性を判断するとする回答が、若干少なかった。

図表 3-2-1 ステークホルダーの重要性

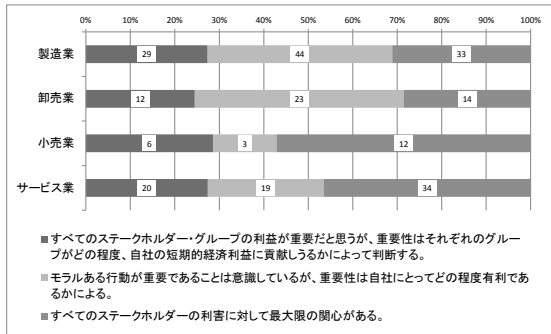
	回答数	有効%
1. すべてのステークホルダー・グループの利益が重要と思うが、重要性はそれぞれのグループがどの程度、自社の短期的経済的利益に貢献しうるかによって判断する。	67	26.9
2. モラルある行動が重要であることは意識しているが、重要性は自社にとってどの程度有利であるかによる。	89	35.7
3. すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある。	93	37.3

このステークホルダーの重要性と業種をクロス集計し、カイ二乗検定を行ったところ、差異が検出され、小売業において「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」との回答割合が他の業種に比べ多かった。

<sup>1</sup>株主、取引先、顧客、従業員、取引金融機関、地域社会等、企業の経営行動などに対して、直接・間接的に利害が生じる関係者(利害関係者)のこと。

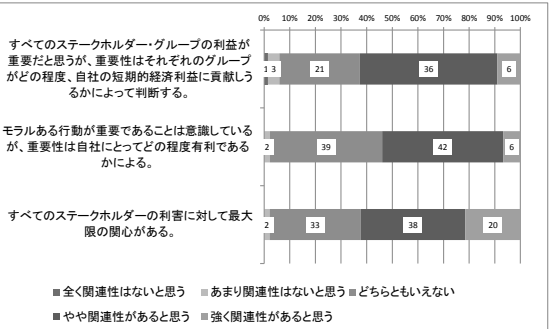
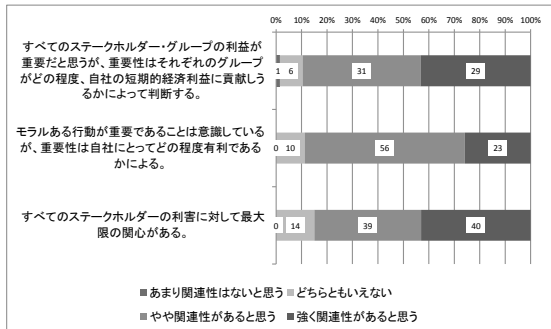


図表 3-2-2 業種別ステークホルダーの重要性

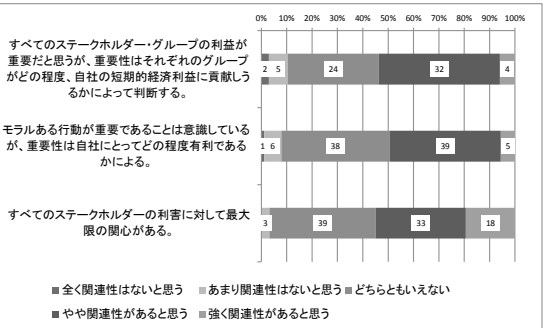
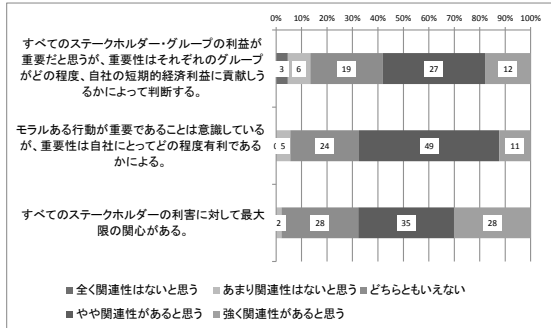


また、業績との関連性とのクロスでは「経営戦略」「主要なビジネスプロセスの質」「企業ブランド/製品ブランド」「ビジネス上の連携」の4項目で差異が確認された。

図表 3-2-3 業績と「経営戦略」の関連性とステークホルダーの重要性 図表 3-2-4 業績と「ビジネスプロセスの質」の関連性とステークホルダーの重要性



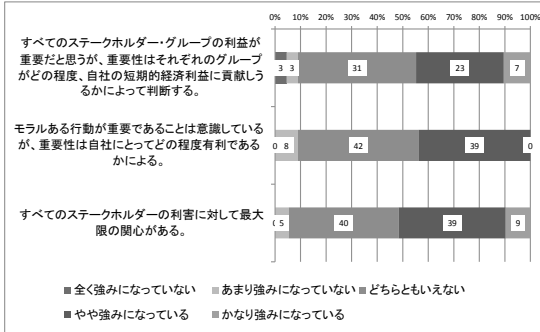
図表 3-2-5 業績と「ブランド」の関連性とステークホルダーの重要性 図表 3-2-6 業績と「連携」の関連性とステークホルダーの重要性



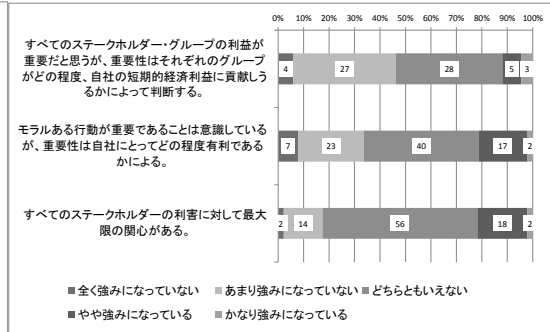
「主要なビジネスプロセスの質」「企業ブランド/製品ブランド」「ビジネス上の連携」が企業業績と関連が強いと考えている企業ほど「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」と回答する割合が高く、「自社にとってどの程度有利であるかがステークホルダーとの関係において重要」を選択した層のうち、「経営戦略」が企業業績との関連が強いと考えている企業は少ない。

一方、強みにしている知的資産とのクロスでは、「従業員満足度」「研究開発投資」「企業ブランド/製品ブランド」「ビジネス上の連携」「市場成長率」の5項目で差異が確認された。

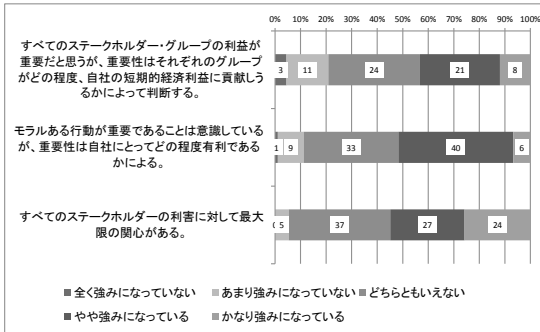
図表 3-2-7 「従業員満足度」の強さとステークホルダーの重要性



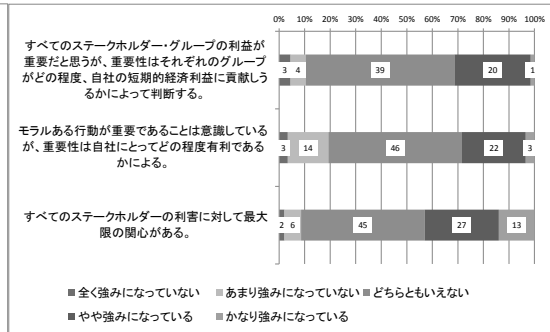
図表 3-2-8 「研究開発投資」の強さとステークホルダーの重要性



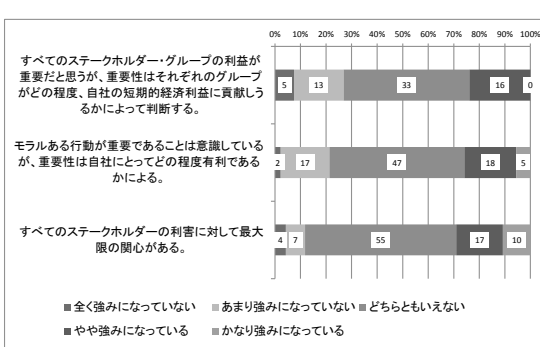
図表 3-2-9 「ブランド」の強さとステークホルダーの重要性



図表 3-2-10 「連携」の強さとステークホルダーの重要性

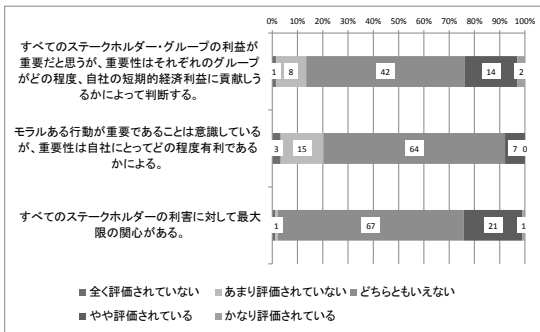


図表 3-2-11 「市場成長率」の強さとステークホルダーの重要性

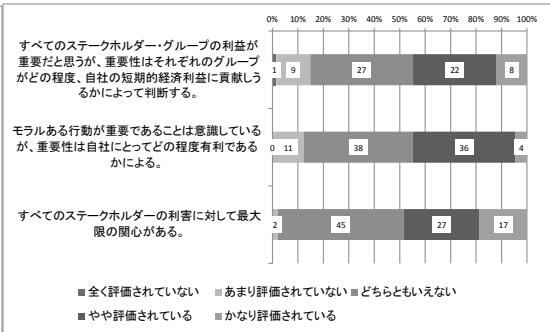


「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」を選択した層は、いずれの場合も当該知的資産が強みになっていると考えている企業割合が高い。

図表 3-2-12 「有能人材誘引能力」の他社からの評価とステークホルダーの重要性

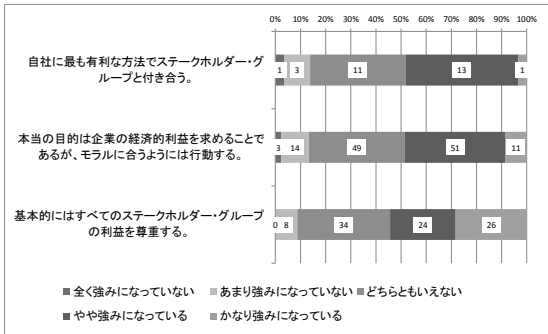


図表 3-2-13 「連携」の他社からの評価とステークホルダーの重要性



他方、他社からの評価とのクロスでは、「有能人材誘引能力」「連携」の2項目で差異が確認された。「自社にとってどの程度有利であるかがステークホルダーとの関係において重要」を選択した層のうち、「有能人材誘引能力」「連携」の2項目が他社から評価されていると考えている企業は少ない。

(2) ステークホルダーとの関係構築姿勢

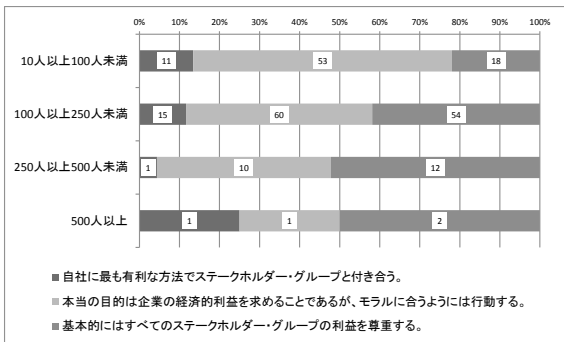


図表 3-2-14 はステークホルダーとの関係構築姿勢についての回答結果である。ステークホルダーとの関係構築に際し、過半数はモラルに留意しつつ利益追求を行い、自社のみの都合によってステークホルダーとの関係構築を志向するのは全体の1割強でしかなかった。

図表 3-2-14 ステークホルダーとの関係構築姿勢

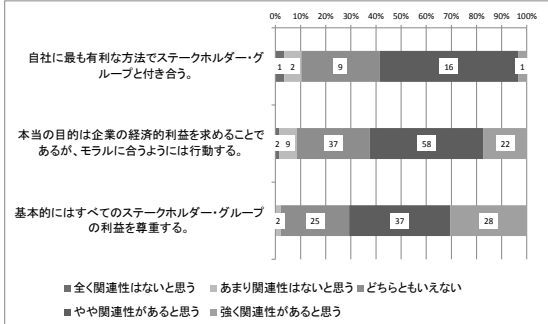
	回答数	有効%
1. 自社にもっとも有利な方法でステークホルダー・グループと付き合う。	29	11.6
2. 本当の目的は企業の経済的利益を求めるところであるが、モラルに合うようには行動する。	128	51.4
3. 基本的にはすべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する。	92	36.9

図表 3-2-15 従業員規模別ステークホルダーとの関係構築姿勢

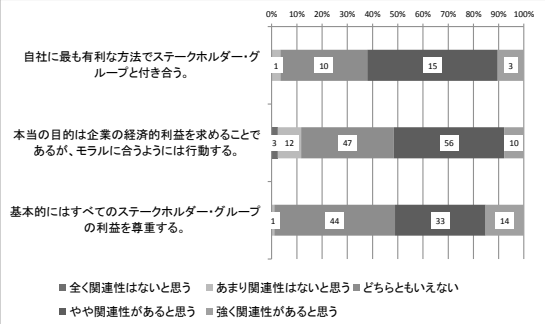


このステークホルダーの重要性と従業員規模をクロス集計し、カイ二乗検定を行ったところ差異が検出され、従業員規模が大きい層ほど「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」との回答割合が高かった。

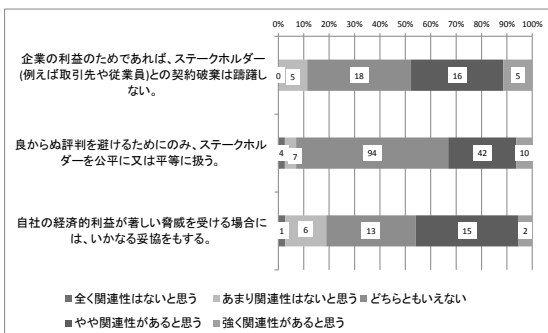
図表 3-2-16 「ブランド」と業績の関連性とステークホルダーとの関係構築姿勢



図表 3-2-17 「連携」と業績の関連性とステークホルダーとの関係構築姿勢



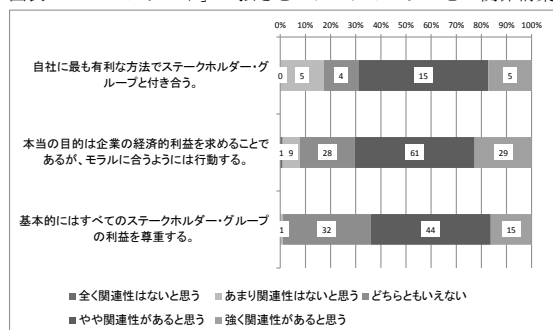
図表 3-2-18 「市場成長率」と業績の関連性とステークホルダーとの関係構築姿勢



また、このステークホルダーとの関係構築姿勢と業績との関連性をクロス集計し、カイ二乗検定を行ったところ、「ブランド」「連携」「市場成長率」の3項目で差異が検出された。「すべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する」を選択した層において、「ブランド」「連携」が業績との関連性が高いと回答した割合が他の層と比較して高く、

「本当の目的は企業の経済的利益を求めること」を選択した層において、「市場成長率」が業績との関連性が高いと回答した割合が他の層と比較して高かった。

図表 3-2-19 「ブランド」の強さとステークホルダーとの関係構築姿勢



また、強みにしている知的資産とのクロスでは、「ブランド」で差異が確認された。「すべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する」を選択した層において、「ブランド」が業績との関連性が高いと回答した割合が他の層と比較して高かった。

### (3) ステークホルダーとの関係が悪化した際の対処

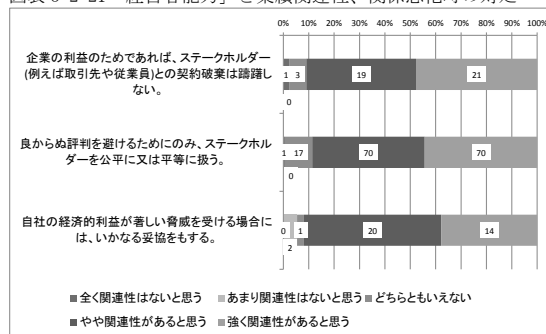
図表 3-2-20 はステークホルダーとの関係が悪化した際の対処についての回答結果である。約3分の2が、マイナスの評価を回避するよう対処するとしている。

図表 3-2-20 ステークホルダーとの関係が悪化した際の対処

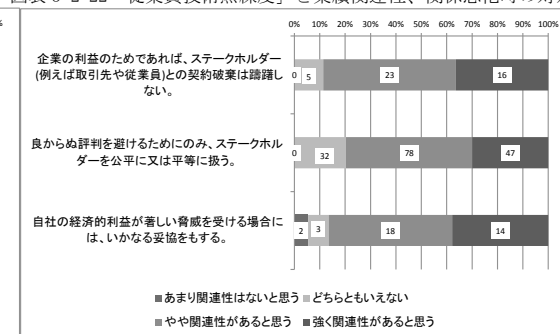
対処	回答数	有効%
1. 企業の利益のためであれば、ステークホルダー（例えば取引先や従業員）との契約破棄は躊躇しない。	44	18.4
2. 良からぬ評判を避けるためにのみ、ステークホルダーを公平に又は平等に扱う。	158	66.1
3. 自社の経済的利益が著しい脅威を受ける場合には、いかなる妥協をもする。	37	15.5

ステークホルダーとの関係が悪化した際の対処と業績との関連についてカイ二乗検定を行ったところ「経営者能力」「従業員技術熟練度」「従業員離職率」で差異が検出された。

図表 3-2-21 「経営者能力」と業績関連性、関係悪化時の対処



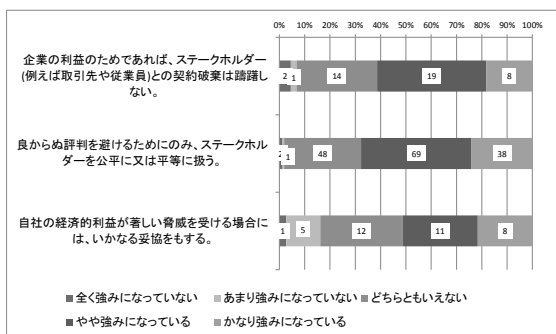
図表 3-2-22 「従業員技術熟練度」と業績関連性、関係悪化時の対処



図表 3-2-23 「従業員離職率」と業績関連性、関係悪化時の対処

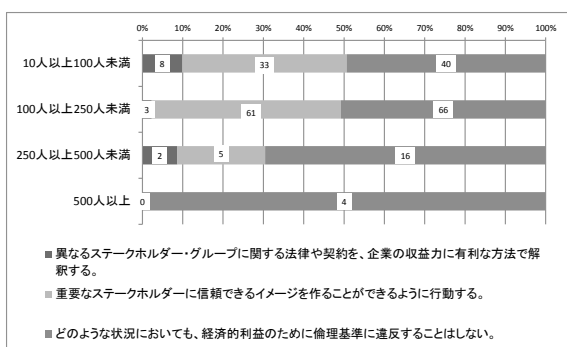
「良からぬ評判を避けるためにのみ、ステークホルダーを公平に又は平等に扱う」を選択した層において、「従業員技術熟練度」「従業員離職率」が業績に関連があるとの回答割合が低かった。

図表 3-2-24 「経営者能力」の強さと関係悪化時の対処



一方、強みにしている知的資産とのクロスでは、「経営者能力」で差異が確認された。「良からぬ評判を避けるためにのみ、ステークホルダーを公平に又は平等に扱う」を選択した層において、「経営者能力」が業績に関連があるとの回答割合が高かった。

図表 3-2-25 「経営者能力」の他社からの評価と関係悪化時の対処



他方、他社からの評価とのクロスでも「経営者能力」で差異が確認された。「自社の経済的利益が著しい脅威を受ける場合には、いかなる妥協をもする」を選択した層において、「経営者能力」が業績に関連があるとの回答割合が高かった。

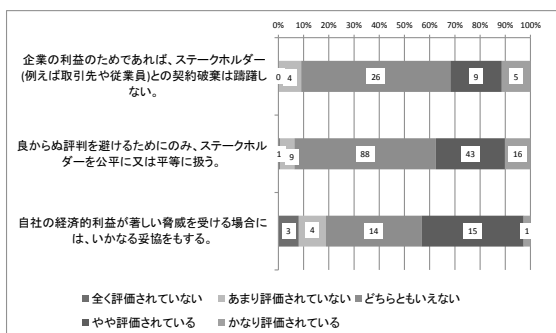
#### (4) ステークホルダーとの関係構築における倫理基準

図表 3-2-26 はステークホルダーとの関係構築における倫理基準についての回答結果である。「信頼できるイメージづくり」「倫理基準の遵守」が回答をほぼ2分した。

図表 3-2-26 ステークホルダーとの関係構築における倫理基準

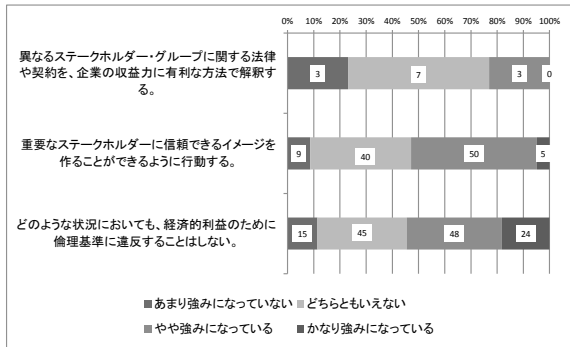
倫理基準	回答数	有効%
1. 異なるステークホルダー・グループに関する法律や契約を、企業の収益力に有利な方法で解釈する。	13	5.2
2. 重要なステークホルダーに信頼できるイメージを作ることができるように行動する。	104	41.8
3. どのような状況においても、経済的利益のために倫理基準に違反することはしない。	132	53.0

図表 3-2-27 従業員規模別ステークホルダーとの関係構築における倫理基準



ステークホルダーとの関係構築における倫理基準と従業員規模をクロス集計し、カイ二乗検定を行ったところ差異が検出され、従業員規模が大きい層ほど「どのような状況においても、経済的利益のために倫理基準に違反することはしない」との回答割合が高かった。

図表 3-2-28 「技術熟練度」と業績関連性、ステークホルダーとの関係構築における倫理基準

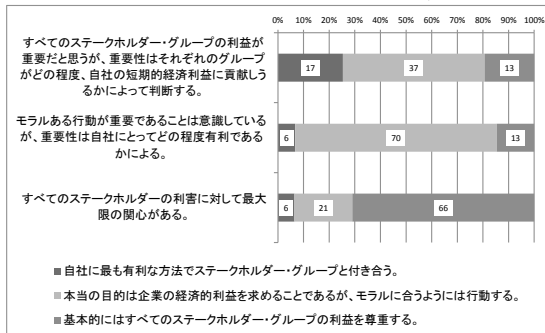


また、強みにしている知的資産とのクロスでは、「従業員技術熟練度」において差異が確認でき、「どのような状況においても、経済的利益のために倫理基準に違反することはしない」において、「技術熟練度」が強みになっているとする回答割合がやや多くみられた。

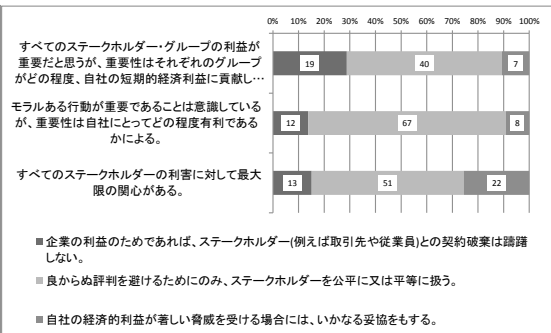
(5) ステークホルダーとの関係に関する姿勢、対処、基準の関係性

上記 4 項目、つまりステークホルダーの重要性、ステークホルダーとの関係構築姿勢、ステークホルダーとの関係が悪化した際の対処、そしてステークホルダーとの関係構築における倫理基準についてそれぞれクロスしたものが下の図表 3-2-29～図表 3-2-34 である。いずれにおいてもカイ二乗検定で有意差が確認できている事項である。

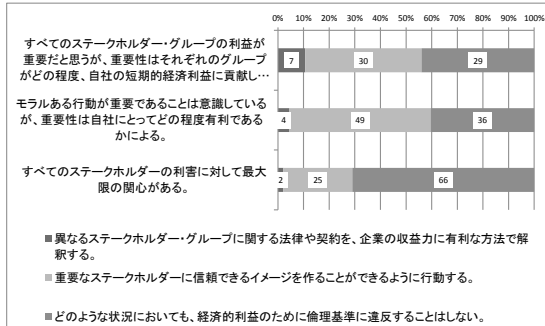
図表 3-2-29 重要性×関係構築姿勢



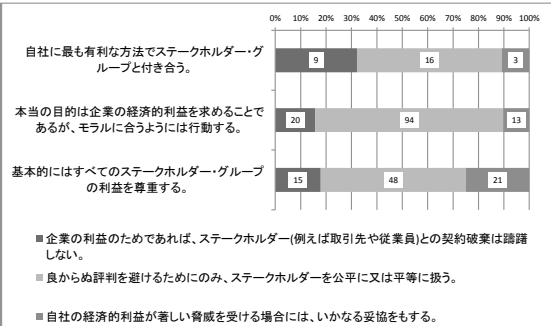
図表 3-2-30 重要性×関係が悪化した際の対処



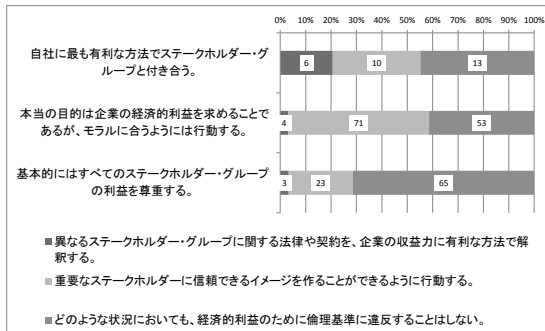
図表 3-2-31 重要性×倫理基準



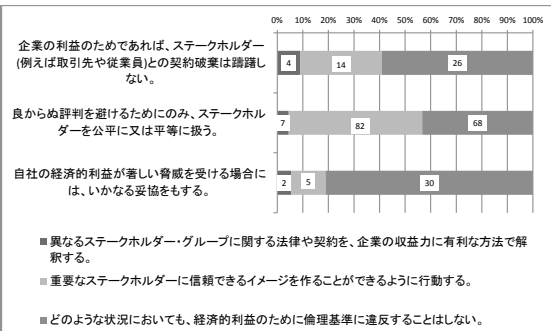
図表 3-2-32 関係構築姿勢×関係が悪化した際の対処



図表 3-2-33 関係構築姿勢×倫理基準



図表 3-2-34 関係が悪化した際の対処×倫理基準



「重要性はそれぞれのグループがどの程度、自社の短期的経済的利益に貢献しうるかによって判断する」層においては、「自社にもっとも有利な方法でステークホルダー・グループと付き合う」「企業の利益のためであれば、ステークホルダー（例えば取引先や従業員）との契約破棄は躊躇しない」「異なるステークホルダー・グループに関する法律や契約を、企業の収益力に有利な方法で解釈する」との回答割合が高くなり、「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」層においては、「基本的にはすべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する」「自社の経済的利益が著しい脅威を受ける場合には、いかなる妥協をもする」「どのような状況においても、経済的利益のために倫理基準に違反することはしない」との回答割合が高い。

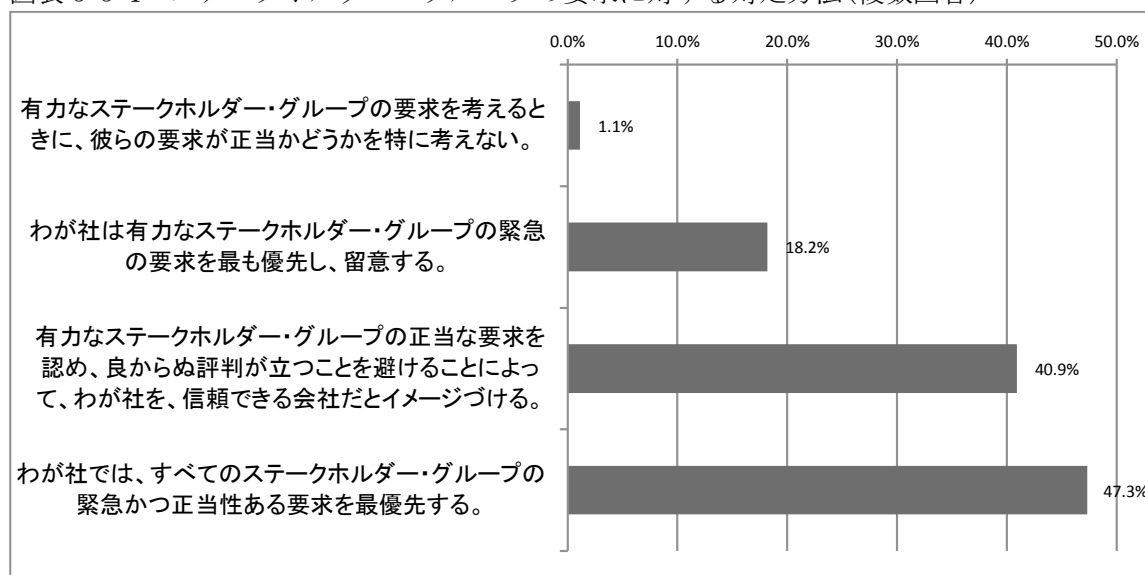
また、「自社にもっとも有利な方法でステークホルダー・グループと付き合う」層においては、「企業の利益のためであれば、ステークホルダー（例えば取引先や従業員）との契約破棄は躊躇しない」「異なるステークホルダー・グループに関する法律や契約を、企業の収益力に有利な方法で解釈する」との回答割合が高くなり、「すべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する」層においては、「自社の経済的利益が著しい脅威を受ける場合には、いかなる妥協をもする」「経済的利益のために倫理基準に違反することはしない」との回答割合が高い。

さらに、「自社の経済的利益が著しい脅威を受ける場合には、いかなる妥協をもする」層においては、「経済的利益のために倫理基準に違反することはしない」との回答割合が高い。

### 3. ステークホルダー・グループの要求に対する対処方法

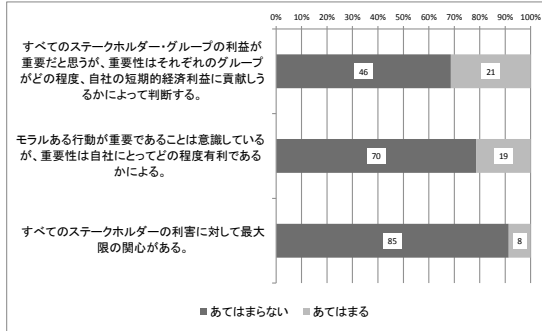
図表 3-3-1 は、異なるステークホルダー・グループの要求に対する対処方法である。「有力なステークホルダー・グループの正当な要求を認め、良からぬ評判が立つことを避けることによって、わが社を、信頼できる会社だとイメージづける」と「すべてのステークホルダー・グループの緊急かつ正当性ある要求を最優先する」が、いずれも全体の 4 割を超えた。

図表 3-3-1 ステークホルダー・グループの要求に対する対処方法(複数回答)

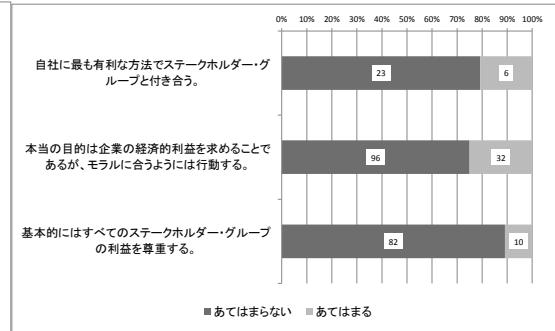


「有力なステークホルダー・グループの緊急の要求を最も優先し、留意する」と先のステークホルダーとの関係に関してクロスしたものが下の図表 3-3-2～図表 3-3-4 である。ステークホルダーの重要性、ステークホルダーとの関係構築姿勢、そしてステークホルダーとの関係構築における倫理基準で差異が検出された。

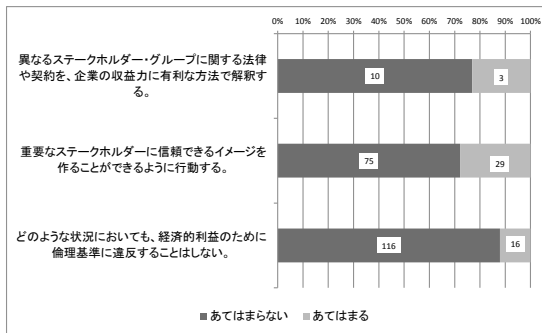
図表 3-3-2 有力先の緊急要求を最優先×重要性



図表 3-3-3 有力先の緊急要求を最優先×関係構築姿勢



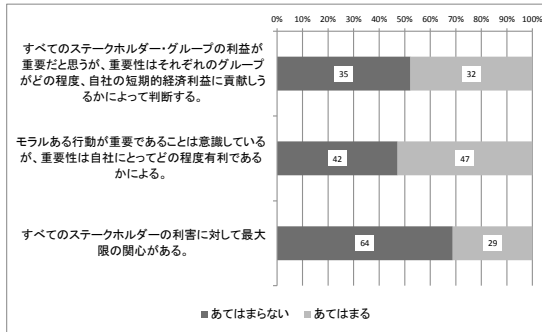
図表 3-3-4 有力先の緊急要求を最優先×倫理基準



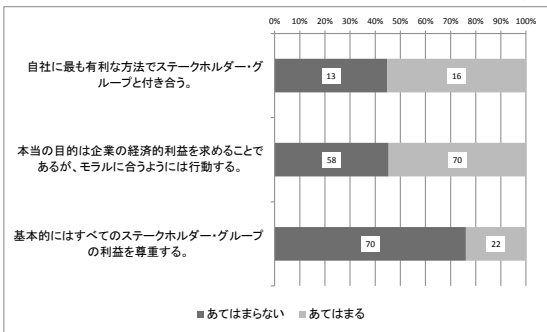
「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」「基本的にはすべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する」「どのような状況においても、経済的利益のために倫理基準に違反することはない」を選択した層で、「有力なステークホルダー・グループの緊急の要求を最も優先し、留意する」と回答した割合がそれぞれ最も低くなっている。

「有力なステークホルダー・グループの正当な要求を認め、良からぬ評判が立つことを避けることによって、わが社を、信頼できる会社だとイメージづける」と先のステークホルダーとの関係に関してクロスしたものが下の図表 3-3-5～図表 3-3-8 である。ステークホルダーの重要性、ステークホルダーとの関係構築姿勢、ステークホルダーとの関係が悪化した際の対処そしてステークホルダーとの関係構築における倫理基準で差異が検出された。

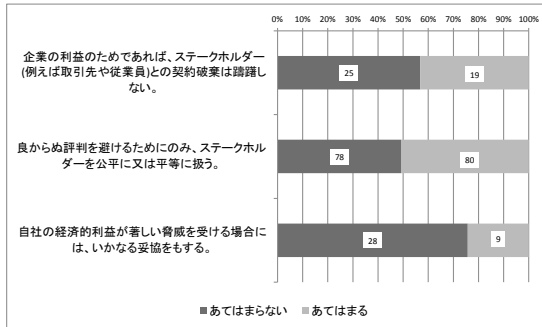
図表 3-3-5 信頼できる会社だとイメージづける×重要性



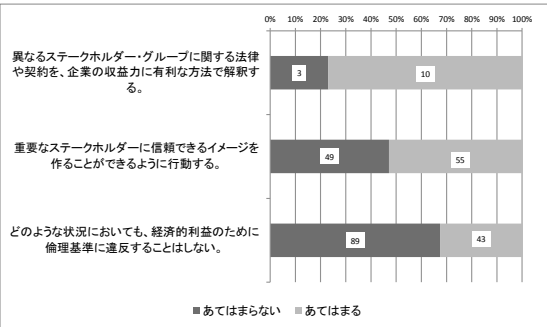
図表 3-3-6 信頼できる会社だとイメージづける×関係構築姿勢



図表 3-3-7 信頼できる会社だとイメージづける×関係悪化時の対処



図表 3-3-8 信頼できる会社だとイメージづける×倫理基準

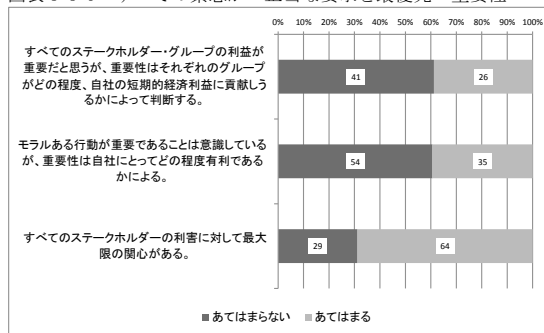




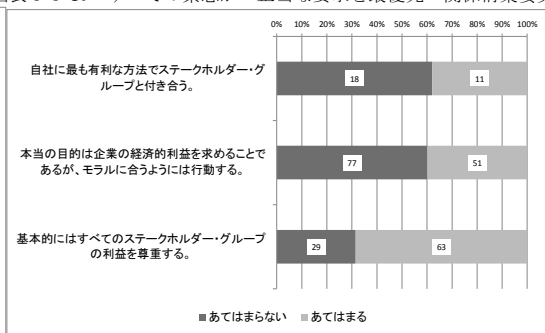
「重要性は自社にとってどの程度有利であるかによる」「本当の目的は企業の経済的利益を求めることであるが、モラルに合うようには行動する」「良からぬ評判を避けるためのみ、ステークホルダーを公平に又は平等に扱う」「異なるステークホルダー・グループに関する法律や契約を、企業の収益力に有利な方法で解釈する」を選択した層で、「有力なステークホルダー・グループの正当な要求を認め、良からぬ評判が立つことを避けることによって、わが社を、信頼できる会社だとイメージづける」と回答した割合がそれぞれ最も高くなっている。

「すべてのステークホルダー・グループの緊急かつ正当性ある要求を最優先する」と先のステークホルダーとの関係に関してクロスしたものが下の図表 3-3-9～図表 3-3-12 である。ステークホルダーの重要性、ステークホルダーとの関係構築姿勢、ステークホルダーとの関係が悪化した際の対処、そしてステークホルダーとの関係構築における倫理基準で差異が検出された。「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」「すべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する」「自社の経済的利益が著しい脅威を受ける場合には、いかなる妥協をもする」「経済的利益のために倫理基準に違反することはしない」を選択した層で、「すべてのステークホルダー・グループの緊急かつ正当性ある要求を最優先する」と回答した割合がそれぞれ最も高くなっている。

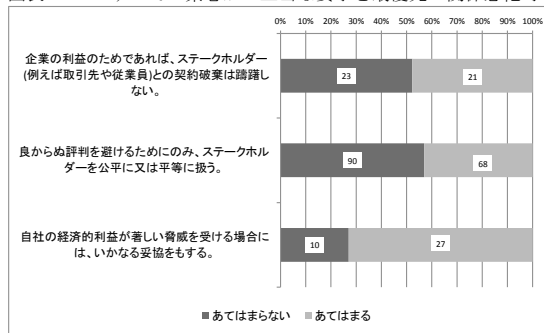
図表 3-3-9 すべての緊急かつ正当な要求を最優先×重要性



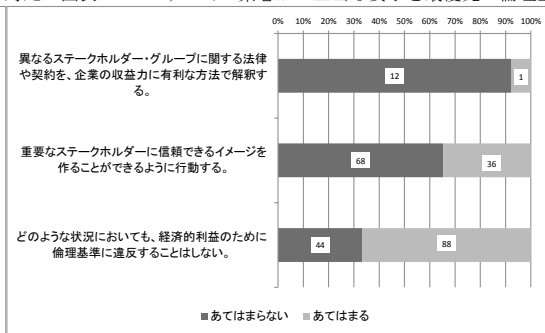
図表 3-3-10 すべての緊急かつ正当な要求を最優先×関係構築姿勢



図表 3-3-11 すべての緊急かつ正当な要求を最優先×関係悪化時の対処



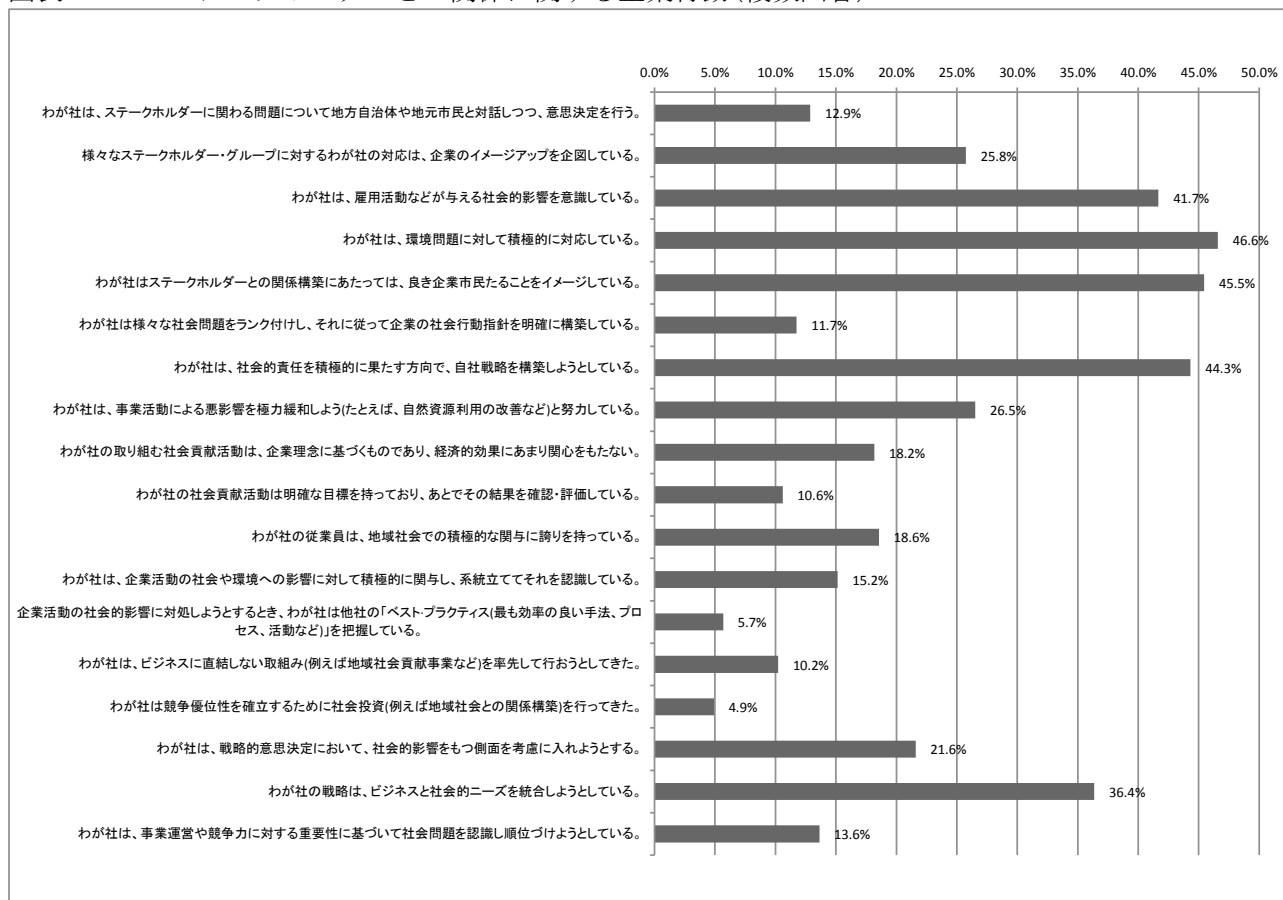
図表 3-3-12 すべての緊急かつ正当な要求を最優先×倫理基準



#### 4. ステークホルダーとの関係に関する企業行動

図表 3-4-1 は、ステークホルダーとの関係に関する企業行動についての回答結果である。「環境問題に対して積極的に対応している」「ステークホルダーとの関係構築にあたっては、良き企業市民たることをイメージしている」「社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築しようとしている」「雇用活動などが与える社会的影響を意識している」の順に多く、いずれも 4 割以上の企業が選択した。

図表 3-4-1 ステークホルダーとの関係に関する企業行動(複数回答)

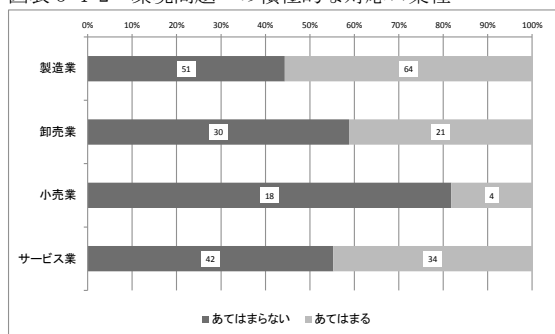


この上位 4 項目について、他の設問とクロスし、カイ二乗検定を行ったところ、下記の項目で有意差が検出できた。

(1) 環境問題への積極的な対応

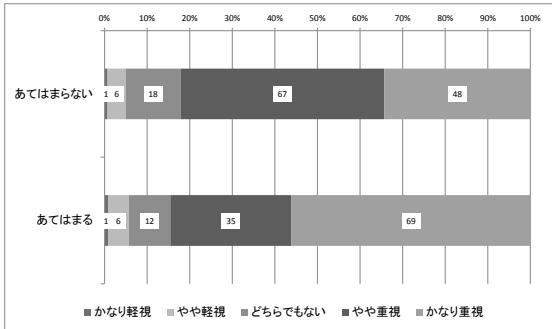
有意差が確認されたのは「業種」「戦略の重視度:技術・ノウハウ」「戦略の重視度:品質」「業績との関連性:経営戦略の履行」「開示の程度:従業員の教育訓練」の 5 項目であった。

図表 3-4-2 環境問題への積極的な対応×業種

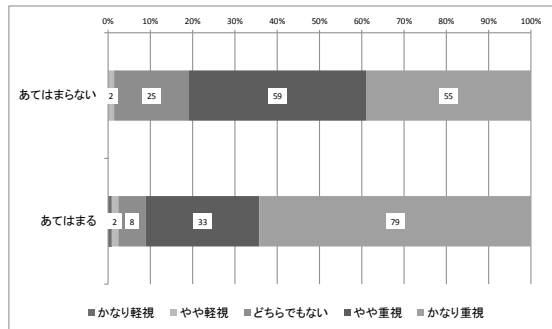


「環境問題に対して積極的に対応している」を選択した層は、特に製造業に多く、小売業で少ない。また、技術・ノウハウや品質に関する戦略を重視し、戦略の履行が業績と関連あるとの認識が高い。

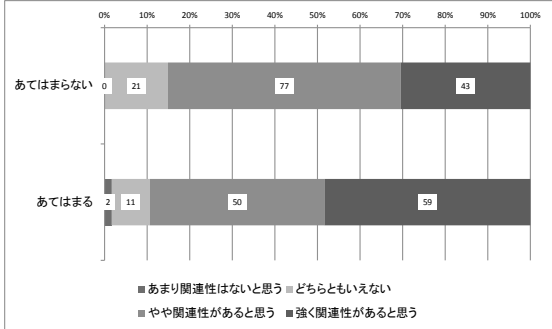
図表 3-4-3 環境問題への積極的な対応×戦略の重視度:技術・ノウハウ



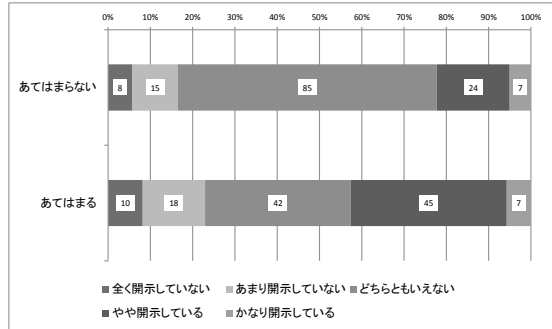
図表 3-4-4 環境問題への積極的な対応×戦略の重視度:品質



図表 3-4-5 環境問題への積極的な対応×業績との関連性:経営戦略の履行



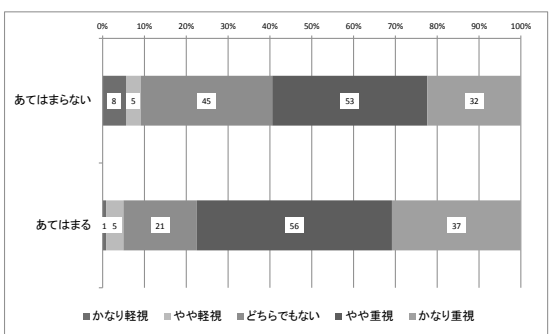
図表 3-4-6 環境問題への積極的な対応×開示の程度:従業員の教育訓練



(2) 良き企業市民たることをイメージ

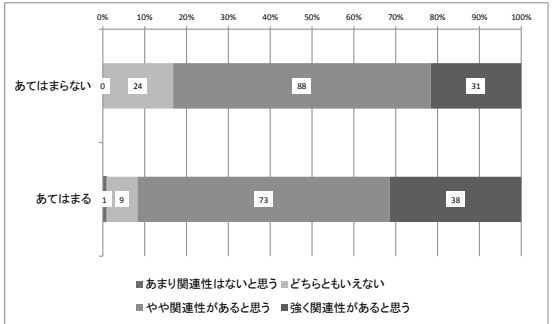
有意差が確認されたのは「戦略の重視度:新商品・新サービスの開発」「業績との関連性:従業員の教育訓練」「業績との関連性:研究開発投資」の3項目であった。

図表 3-4-7 良き企業市民イメージ×戦略重視度:新商品・新サービス

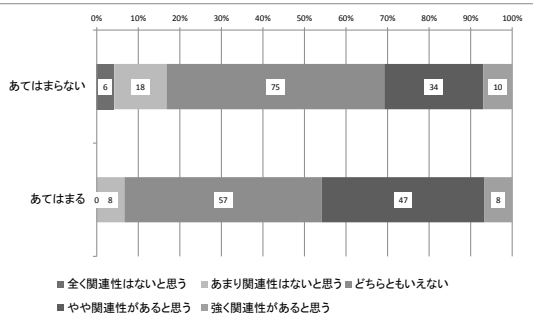


「ステークホルダーとの関係構築にあたっては、良き企業市民たることをイメージしている」を選択した層は、新商品・新サービス戦略を重視し、従業員教育訓練と研究開発投資が業績と強く関連があると認識している。

図表 3-4-8 良き企業市民イメージ×業績との関連性:従業員教育訓練



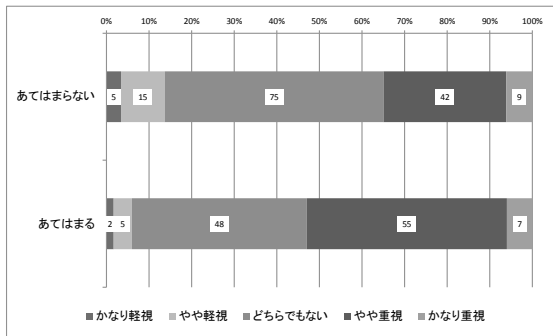
図表 3-4-9 良き企業市民イメージ×業績との関連性:研究開発投資



(3) 社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築

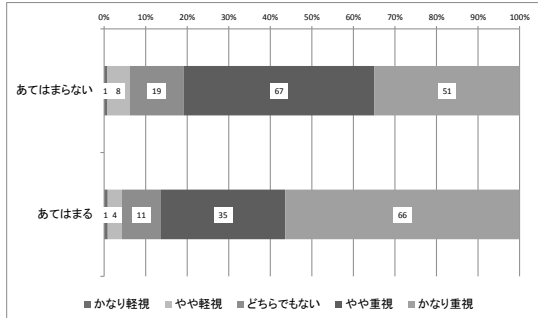
有意差が確認されたのは「従業員規模」をはじめとした17項目であった。

図表 3-4-10 社会的責任×従業員規模

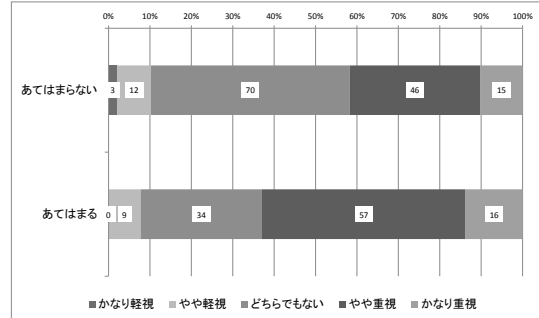


従業員規模が小さい層で「社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築」を選択した割合は低かった。

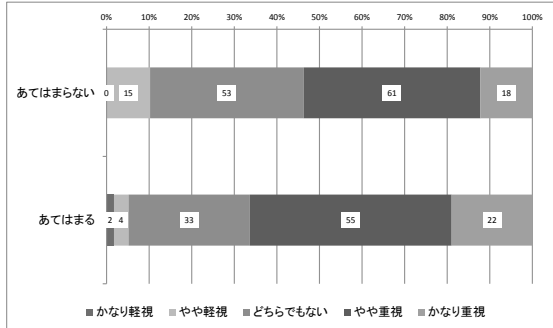
図表 3-4-11 社会的責任×戦略の重視度:技術・ノウハウ



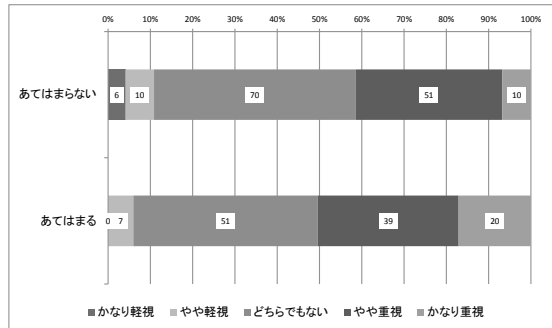
図表 3-4-12 社会的責任×戦略の重視度:ビジネスシステム構築



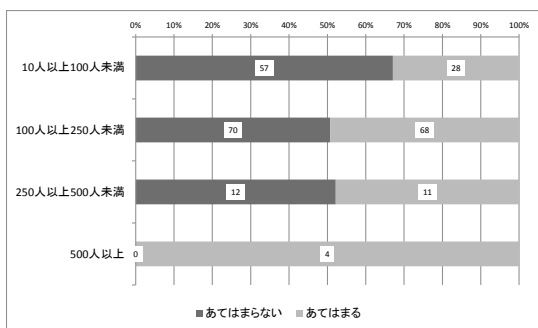
図表 3-4-13 社会的責任×戦略の重視度:キャッシュフロー内での設備投資



図表 3-4-14 社会的責任×戦略の重視度:産業の成長率



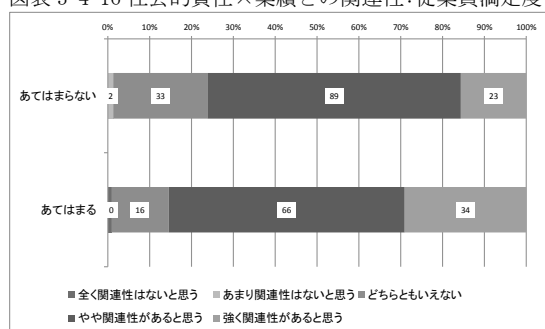
図表 3-4-15 社会的責任×戦略の重視度:提供地域



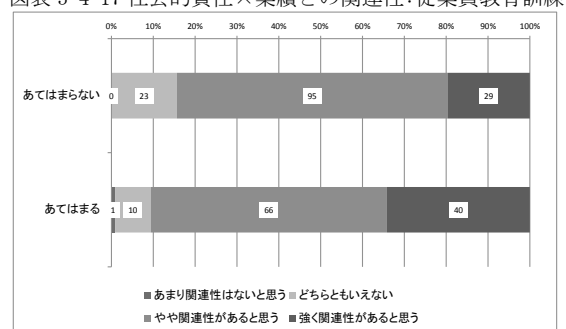
戦略の重視度とのクロスで「技術・ノウハウ」「ビジネスシステム構築」「キャッシュフロー内で設備投資」「所属産業の成長率」「製品・サービス提供地域」の5項目で差異が確認され、いずれも「社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築」を選択した層がそ

れら項目の重視度が高かった。

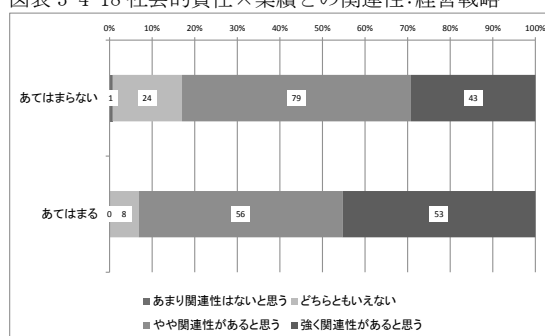
図表 3-4-16 社会的責任×業績との関連性:従業員満足度



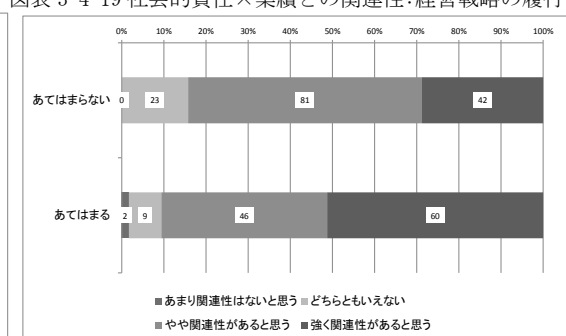
図表 3-4-17 社会的責任×業績との関連性:従業員教育訓練



図表 3-4-18 社会的責任×業績との関連性:経営戦略

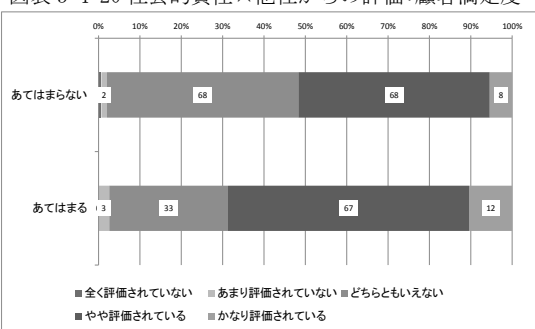


図表 3-4-19 社会的責任×業績との関連性:経営戦略の履行



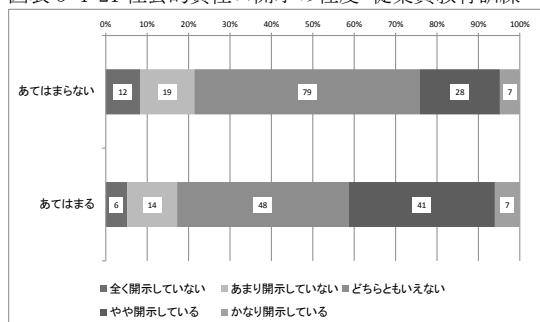
各知的資産の業績との関連性については「従業員満足度」「従業員教育訓練」「経営戦略」「経営戦略の履行」の4項目で差異が確認され、いずれも「社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築」を選択した層がそれら項目に関して業績との関連性は高いと認識されていた。

図表 3-4-20 社会的責任×他社からの評価:顧客満足度

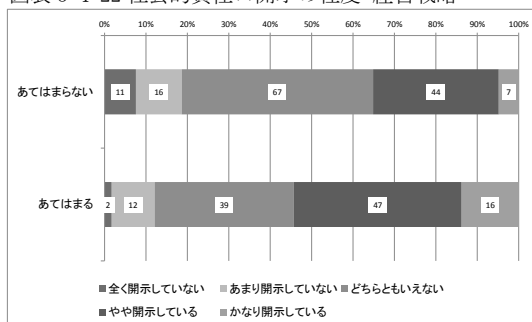


各知的資産の他社からの評価では「顧客満足度」で差異が確認できた。「社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築」を選択した層は「顧客満足度」において他社から評価されていると認識している割合が高い。

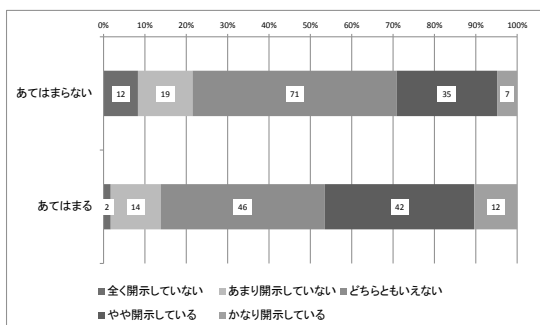
図表 3-4-21 社会的責任×開示の程度:従業員教育訓練



図表 3-4-22 社会的責任×開示の程度:経営戦略



図表 3-4-23 社会的責任×開示の程度:経営戦略の履行

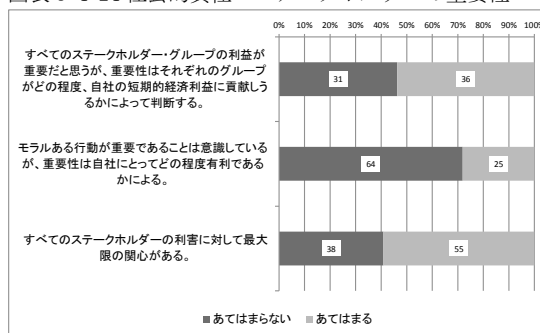


知的資産の開示の程度とのクロスでは「従業員教育訓練」「経営戦略」「経営戦略の履行」の3項目で差異が検出された。「社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築」を選択した層はいずれも、これら3項目についての開示の程度が高かった。

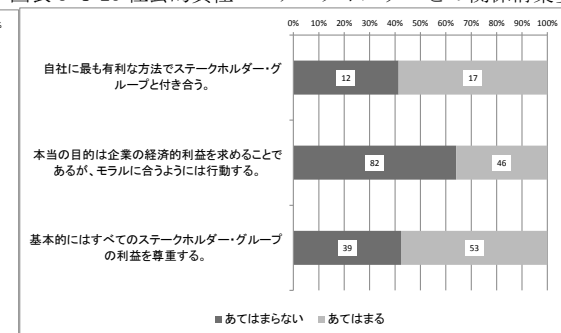
さらに、ステークホルダーの重要性、ステークホルダーとの関係構築姿勢、ステークホルダーとの関係が悪化した際の対処とのクロスで、有意差が検出された。

ステークホルダーの重要性では「モラルある行動が重要であることは意識しているが、重要性は自社にとってどの程度有利であるかによる」を選択した層で、ステークホルダーとの関係構築姿勢においては「本当の目的は企業の経済的利益を求めることであるが、モラルに合うようには行動する」を選択した層で、それぞれ「社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築」の選択割合が際立って低い一方、ステークホルダーとの関係が悪化した際の対処においては、「企業の利益のためであれば、ステークホルダー（例えば取引先や従業員）との契約破棄は躊躇しない」において「社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築」の選択割合が高かった。

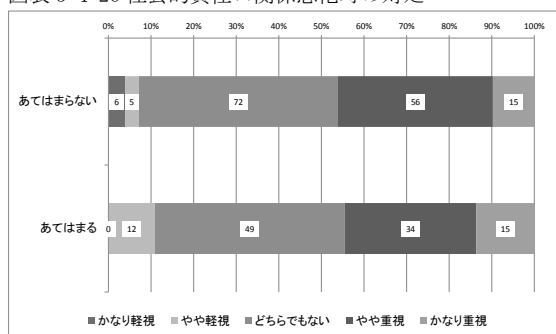
図表 3-4-24 社会的責任×ステークホルダーの重要性



図表 3-4-25 社会的責任×ステークホルダーとの関係構築姿勢



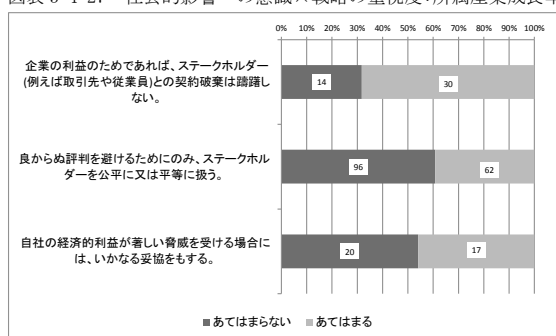
図表 3-4-26 社会的責任×関係悪化時の対処



(4) 雇用活動などが与える社会的影響を意識

有意差が確認されたのは「戦略の重視度:所属産業の成長率」など12項目であった。

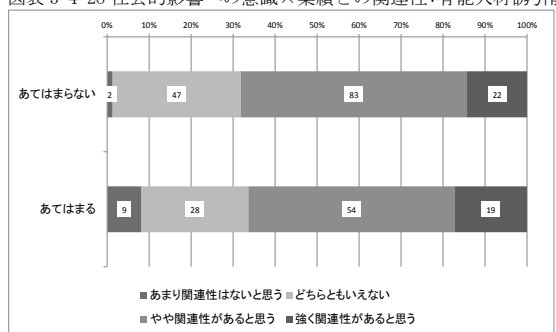
図表 3-4-27 社会的影響への意識×戦略の重視度:所属産業成長率



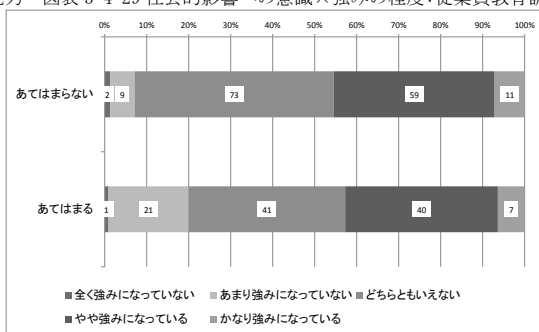
戦略の重視度とのクロスでは「所属産業の成長率」で差異が確認された。

また、業績との関連性では「有能人材誘引能力」で、知的資産の強みの程度では「従業員教育訓練」で、それぞれ差異が確認された。

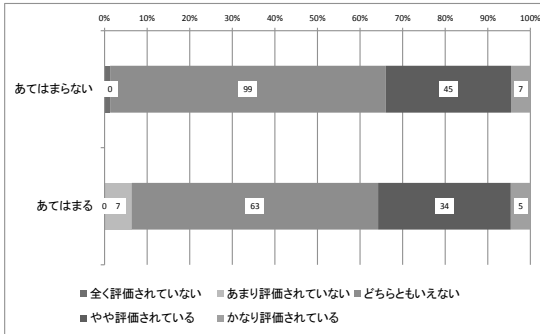
図表 3-4-28 社会的影響への意識×業績との関連性:有能人材誘引能力



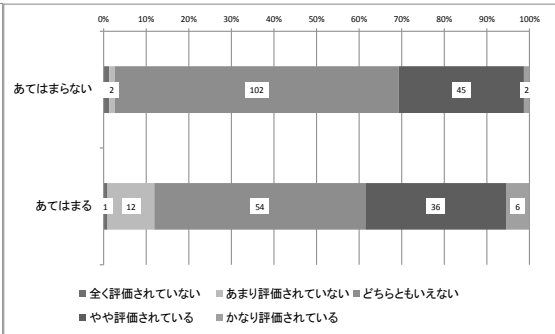
図表 3-4-29 社会的影響への意識×強みの程度:従業員教育訓練



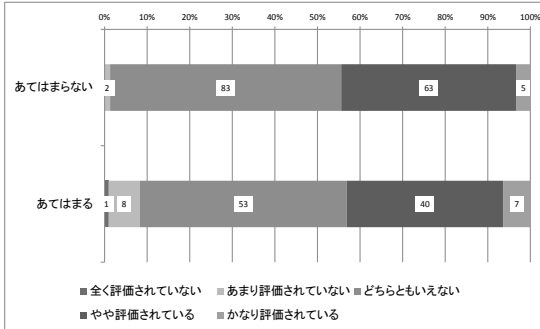
図表 3-4-30 社会的影響への意識×他社からの評価:従業員満足度



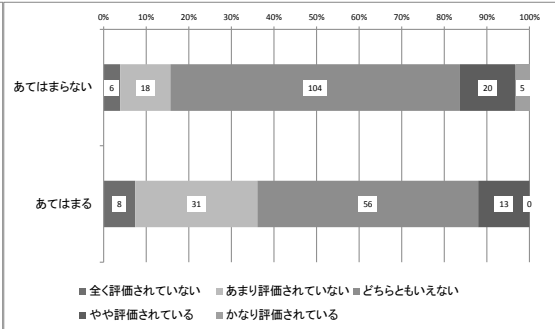
図表 3-4-31 社会的影響への意識×他社からの評価:従業員教育訓練



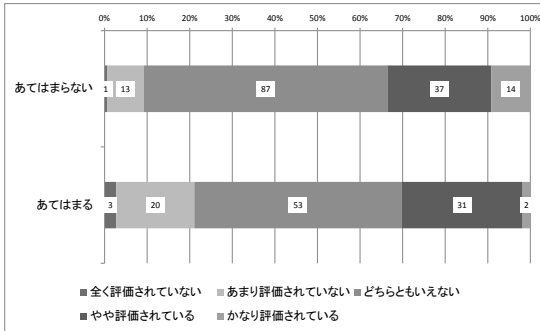
図表 3-4-32 社会的影響への意識×他社からの評価:技術熟練度



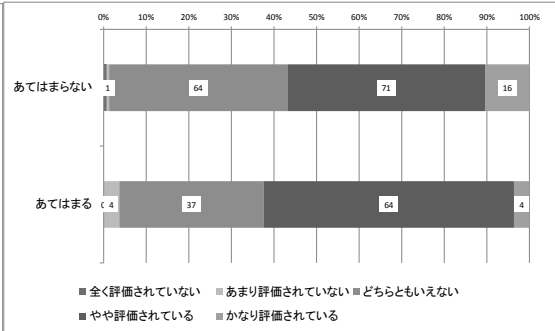
図表 3-4-33 社会的影響への意識×他社からの評価:研究開発投資



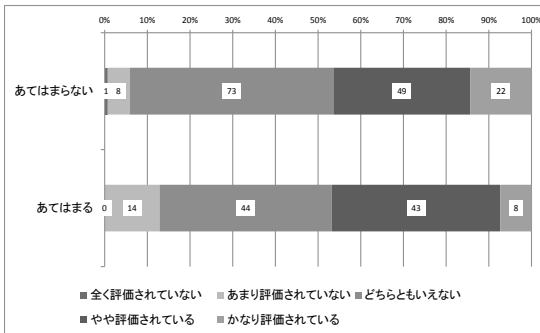
図表 3-4-34 社会的影響への意識×他社からの評価:マーケティング力



図表 3-4-35 社会的影響への意識×他社からの評価:顧客満足度



図表 3-4-36 社会的影響への意識×他社からの評価:ブランド

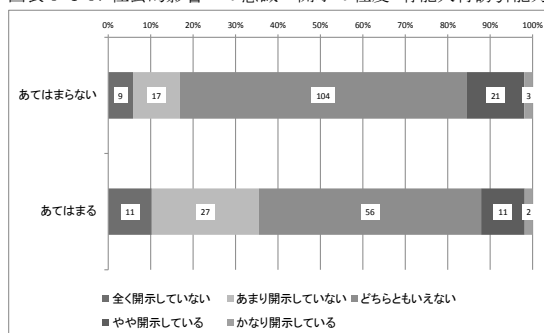


他社からの評価の程度とのクロスでは「従業員満足度」「従業員教育訓練」「従業員技術熟練度」「研究開発投資」「マーケティング・販売力」「顧客満足度」「企業ブランド/製品ブランド」の7項目で差異が検出された。「雇用活動などが与える社会的影響を意識している」を選択した層はいずれも「評価されていない」の割合が高かった。

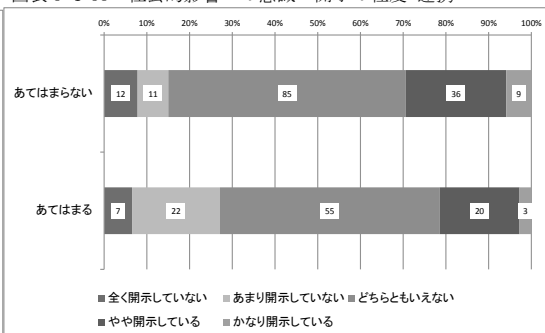
また、開示の程度とのクロスでは「有能人材誘引能力」「ビジネス上の連携」の2項目で差異が検出された。「雇用活動などが与える社会的影響を意識している」を選択した層はいずれも開示の程度は高くなかった。



図表 3-4-37 社会的影響への意識×開示の程度:有能人材誘引能力



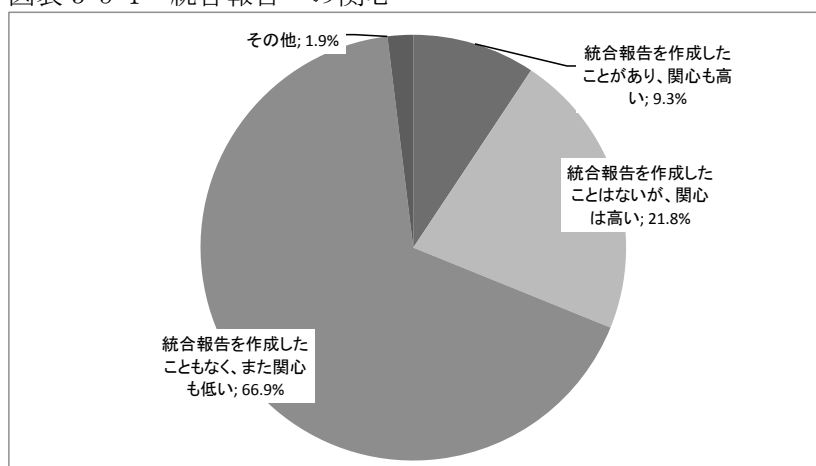
図表 3-4-38 社会的影響への意識×開示の程度:連携



## 5. 統合報告

### (1) 統合報告への関心

図表 3-5-1 統合報告への関心

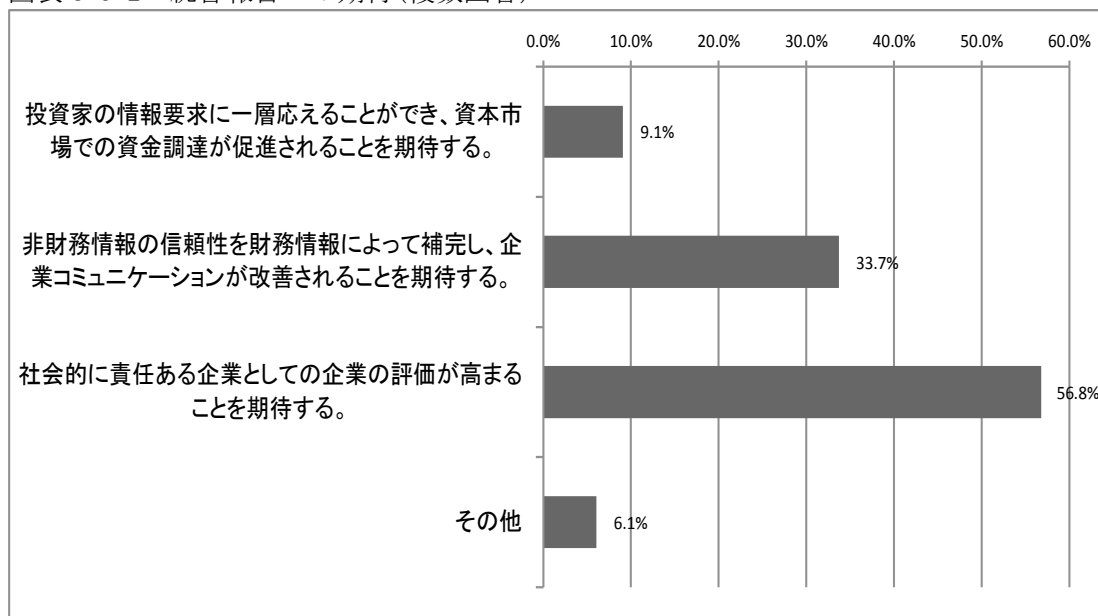


統合報告<sup>2</sup>への関心については、図表 3-5-1 のとおりである。関心があるのは全体の 3 割程度である。

<sup>2</sup>株主や投資家などのステークホルダーに対して、財務情報および非財務情報（企業の経営戦略、ガバナンス、パフォーマンスなど）の関連性を分かりやすく、比較可能な形で取りまとめ提供すること。統合報告書は、企業（組織）における中長期的な価値創造や、持続性を実現するのに必要な事項や取組みなど、将来展望を明確に説明したレポートのこと。

(2) 統合報告への期待

図表 3-5-2 統合報告への期待(複数回答)

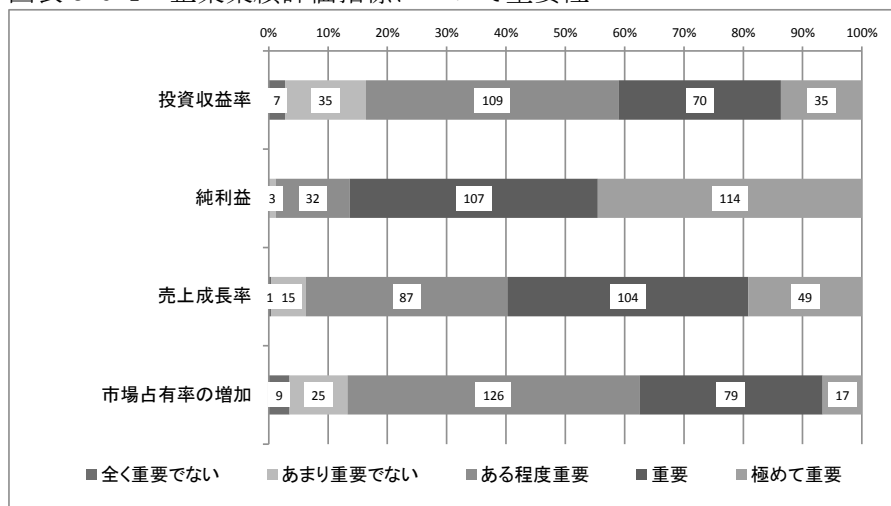


統合報告への機体については「社会的に責任ある企業としての企業の評価が高まること」が最も多く、「非財務情報の信頼性を財務情報によって補完」は3割強、「資本市場での資金調達促進」は1割にも満たなかった。

6. 企業業績評価指標

(1) 重要性

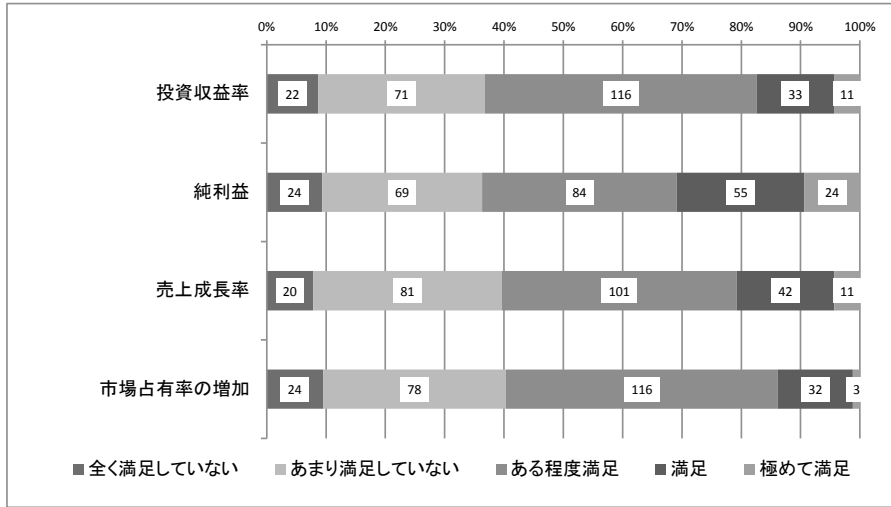
図表 3-6-1 企業業績評価指標について重要性



重要な企業業績評価指標は圧倒的に「純利益」であり、「売上成長率」が続いた。

(2) 満足度

図表 3-6-2 企業業績評価指標としての満足度



企業業績評価指標としての満足度としても「純利益」が最も高かったが、「極めて満足」「満足」「ある程度満足」を合算しても6割強としかならなかった。

7. 小括

ステークホルダーとの関係についてまとめると以下のとおりである。

ステークホルダーの重要性については「短期的利益に貢献しうるかどうかで重要性を判断する」とする回答が若干少なく、業種別では小売業において「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」との回答割合が他の業種に比べ多かった。

また「主要なビジネスプロセスの質」「企業ブランド/製品ブランド」「ビジネス上の連携」が企業業績と関連が強いと考えている企業ほど「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」と回答する割合が高かった。一方「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」を選択した層は、「従業員満足度」「研究開発投資」「企業ブランド/製品ブランド」「ビジネス上の連携」「市場成長率」が強みになっていると考えている企業割合が高かった。他方「自社にとってどの程度有利であるかがステークホルダーとの関係において重要」を選択した層のうち、「有能人材誘引能力」「連携」の2項目が他社から評価されていると考えている企業は有意に少なかった。

ステークホルダーとの関係構築姿勢では、ステークホルダーとの関係構築に際し、過半数はモラルに留意しつつ利益追求を行い、自社のみ都合によってステークホルダーとの関係構築を志向するのは全体の1割強でしかなかった。従業員規模が大きい層ほど「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」との回答割合が高かった。「すべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する」を選択した層において、「ブランド」「連携」が業績との関連性が高いと回答した割合、「本当の目的は企業の経済的利益を求めること」を選択した層において、「市場成長率」が業績との関連性が高いと回答した割合、そして「すべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する」を選択した層において、「ブランド」が業績との関連性が高いと回答した割合がそれぞれ他の層と比較して高かった。

ステークホルダーとの関係が悪化した際の対処については、約3分の2が、マイナスの評価を回避するよう対処するとしていた。

ステークホルダーとの関係構築における倫理基準では「信頼できるイメージづくり」「倫理基準の遵守」が回答をほぼ2分した。従業員規模が大きい層ほど「どのような状況にお

いても、経済的利益のために倫理基準に違反することはしない」との回答割合が高かった。

ステークホルダーとの関係に関する姿勢、対処、基準の関係性について「重要性はそれぞれのグループがどの程度、自社の短期的経済的利益に貢献しうるかによって判断する」層においては、「自社にもっとも有利な方法でステークホルダー・グループと付き合う」「企業の利益のためであれば、ステークホルダー（例えば取引先や従業員）との契約破棄は躊躇しない」「異なるステークホルダー・グループに関する法律や契約を、企業の収益力に有利な方法で解釈する」との回答割合が高くなり、「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」層においては、「基本的にはすべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する」「自社の経済的利益が著しい脅威を受ける場合には、いかなる妥協をもする」「どのような状況においても、経済的利益のために倫理基準に違反することはしない」との回答割合が高かった。

ステークホルダー・グループの要求に対する対処方法について「有力なステークホルダー・グループの正当な要求を認め、良からぬ評判が立つことを避けることによって、わが社を、信頼できる会社だとイメージづける」と「すべてのステークホルダー・グループの緊急かつ正当性ある要求を最優先する」が、いずれも全体の4割を超えた。「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」「基本的にはすべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する」「どのような状況においても、経済的利益のために倫理基準に違反することはしない」を選択した層で、「有力なステークホルダー・グループの緊急の要求を最も優先し、留意する」と回答した割合がそれぞれ最も低くなった。「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」「すべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する」「自社の経済的利益が著しい脅威を受ける場合には、いかなる妥協をもする」「経済的利益のために倫理基準に違反することはしない」を選択した層で、「すべてのステークホルダー・グループの緊急かつ正当性ある要求を最優先する」と回答した割合がそれぞれ最も高くなった。

ステークホルダーとの関係に関する企業行動では「環境問題に対して積極的に対応している」「ステークホルダーとの関係構築にあたっては、良き企業市民たることをイメージしている」「社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築しようとしている」「雇用活動などが与える社会的影響を意識している」の順に多く、いずれも4割以上の企業が選択した。

「環境問題に対して積極的に対応している」を選択した層は、特に製造業に多く、小売業で少ない。また「技術・ノウハウや品質に関する戦略」を重視し「経営戦略の履行」が業績と関連あるとの認識が高かった。

「ステークホルダーとの関係構築にあたっては、良き企業市民たることをイメージしている」を選択した層は「新商品・新サービス戦略」を重視し「従業員教育訓練」と「研究開発投資」が業績と強く関連があると認識していた。

従業員規模が小さい層で「社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築」を選択した割合は低かった。また戦略の重視度とのクロスで「技術・ノウハウ」「ビジネスシステム構築」「キャッシュフロー内で設備投資」「所属産業の成長率」「製品・サービス提供地域」で差異が確認され、いずれも重視度が高かった。またこの層は「従業員満足度」「従業員教育訓練」「経営戦略」「経営戦略の履行」に関して業績との関連性は高く、「顧客満足度」において他社から評価されていると認識している割合が高く、「従業員教育訓練」「経営戦略」「経営戦略の履行」についての開示の程度が高かった。

「モラルある行動が重要であることは意識しているが、重要性は自社にとってどの程度有利であるかによる」を選択した層で、また「本当の目的は企業の経済的利益を求めることであるが、モラルに合うようには行動する」を選択した層で、それぞれ「社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築」の選択割合が際立って低い一方、ステークホルダーとの関係が悪化した際に対処においては、「企業の利益のためであれば、ステークホルダー（例えば取引先や従業員）との契約破棄は躊躇しない」において「社会的責任を積極的

に果たす方向で、自社戦略を構築」の選択割合が高かった。

「雇用活動などが与える社会的影響を意識している」を選択した層はいずれも「評価されていない」の割合が高く、開示の程度とのクロスでは「有能人材誘引能力」「ビジネス上の連携」で差異が検出され、いずれも開示の程度は高くなかった。

## 第4章 知的資産をめぐるこれまでの取組みと政策提言

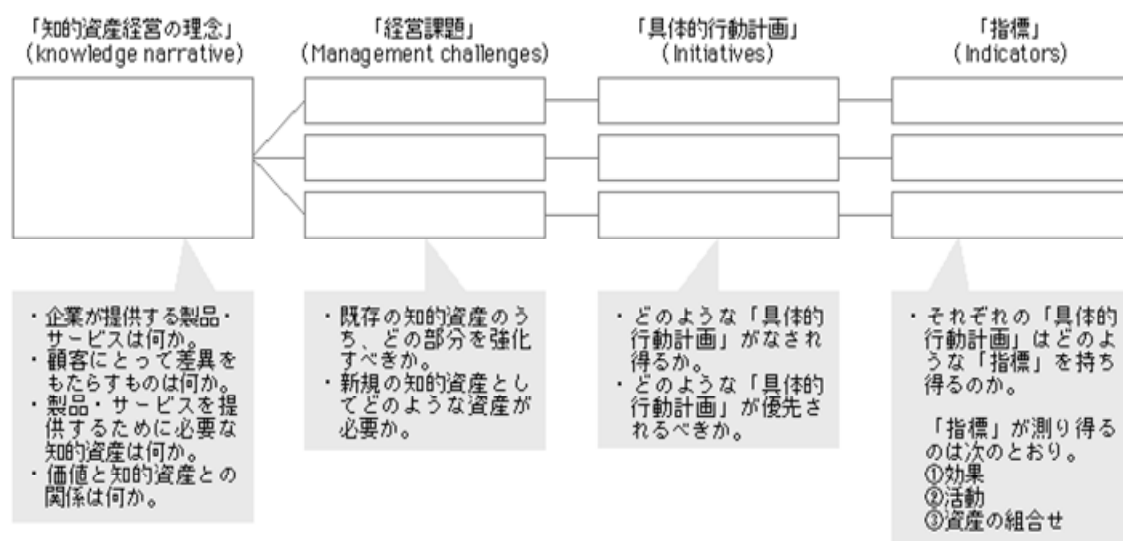
### 1. 海外におけるこれまでの取組み

主として北欧の研究者や企業経営者等において、知的資産が企業の超過収益の源泉であるとの共通認識が構築されだしたのは1980年に入ってからであるが、その共通認識の醸成には日本の経営学者による研究成果が大きく影響している。伊丹敬之氏は技術的ノウハウ、顧客ロイヤリティ、ブランド・イメージ、流通チャネルの支配力、従業員のモチベーションの高さ、組織風土等の「見えざる資産」を競争優位性の源泉として論じ、その著作が英訳されて以降、欧米の研究者にしばしば引用されたほか、野中郁次郎氏は、組織的知識創造プロセスを暗黙知と形式知との相互変換運動であるSECIスパイラルとしてモデル化し、欧米の学者へも大きな影響を与えた<sup>3</sup>。

その後、企業価値に占める知的資産のようなオフバランス（財務諸表に記載されていない）要素が年々増大した<sup>4</sup>ことを受け、知的資産の適切な評価に対して多くの研究が行われ、様々な企業評価手法や考え方の蓄積による知的資産への認識が深化するに伴い、各々の企業レベルにおいても見えざる資産の測定、開示の取組みが始まった。L. Edvinssonはスウェーデンの金融会社Skandia社の年次報告書の補足報告書の中で初めて「知的資本（intellectual capital）」という概念を用い、知的資産の開示を行った。

知的資産に対する研究者や企業レベルでの研究及び実践が進展するにつれ、国家レベルにおいても、知的創造経済への経済構造の変化の下での競争優位性を高めるための課題として知的資産の戦略的利用とマネジメントのあり方を検討する先進的な国が現れ始めた。

図表 4-1-1 デンマーク「知的資本報告書に関するガイドライン」



出所)Ministry of Science Technology and Innovation(2003)をもとに作成

デンマークではナレッジマネジメントの一環として企業内部での知的資産の利用を促すとともに、その利用実態をステークホルダーに伝達するための戦略的ツールとして知的資産経営報告書を提案している(図表 4-1-1)。

さらにその後、スウェーデンやデンマーク等、一部先進的な国々の知的資産の研究が他の国、地域へと波及し、個別の企業経営面のみならず知識経済化へのパラダイムシフトと言う大局的な観点から、国家や国際機関等においても分析や政策的な対応について様々な提言が行われた。欧州では国家間及び欧州委員会レベルでMERITUM、PRISM、RICARDISと言

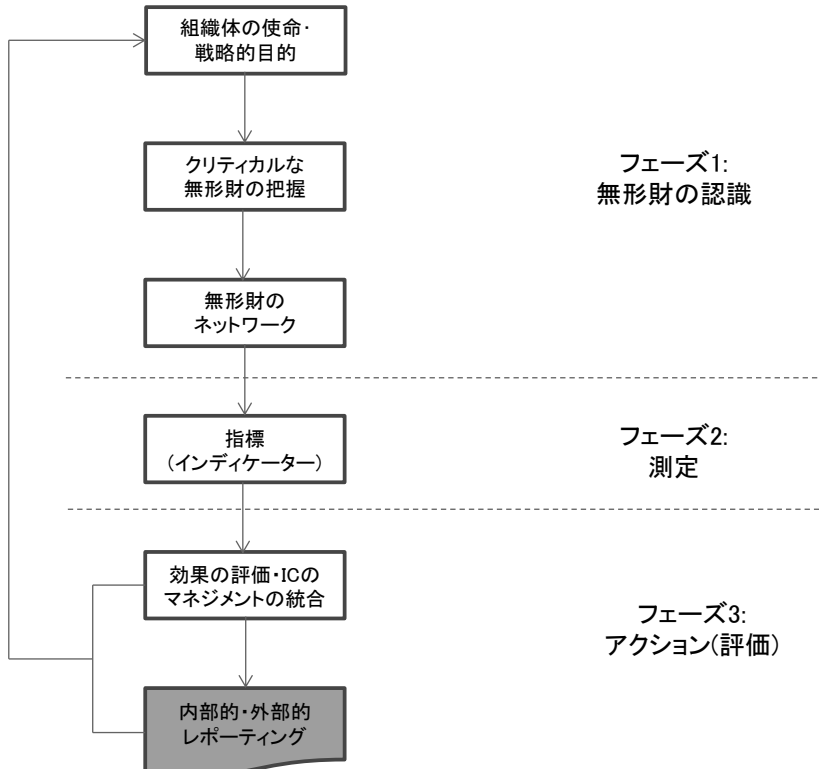
<sup>3</sup>詳細は山本・俣野(2009)bを参照。

<sup>4</sup>本報告書第1章を参照。

った知的資産に係る研究プロジェクトが設置され政策的提言などが打ち出された。

MERITUM プロジェクトでは、知的資産の分類や、マネジメント・コントロール・システムの分析、資本市場での知的資産の適合性、ガイドラインの設定を課題として取り上げ、検討が行われた。公表された MERITUM ガイドラインでは、主に知的資産マネジメントとしてフェーズ 1：知的資産の認識、フェーズ 2：測定、フェーズ 3：アクション（評価）に分け全体像を把握することが示され、その内容をステークホルダーに伝達する手段として知的資産報告書を位置づけた(図表 4-1-2)。

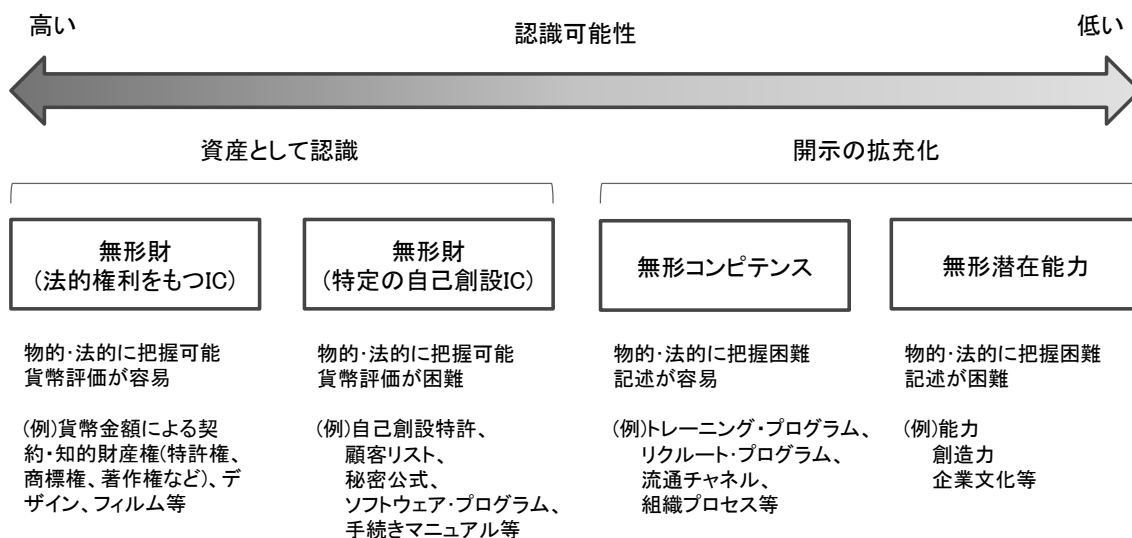
図表 4-1-2 MERITUM ガイドラインにおける「無形財マネジメント」



出所) 古賀(2005) p. 224。

また PRISM においては、21 世紀の知識化経済の下で企業活動が関わりをもってくる経営資源を有形資産に加え 3 つに類型化（無形財、無形コンピテンス、無形潜在能力）し、無形財をさらに 2 区分した 4 つの資源を効率的に組織化し運用して経済的価値の創出を図るべきであるとした(図表 4-1-3)。

図表 4-1-3 知的資産の認識可能性の連続体モデル



出所) 古賀(2005)p. 85。

さらに RICARDIS においては、研究集約型中小企業を対象として知的資産経営ガイドラインを提案し、研究資金の獲得の困難性を緩和するために知的資産報告書の役割について説明がなされた。

欧州においては、個別の国レベルでも知的資産に関する政策的対応が積極的に進められた。例えば、ドイツでは中小企業向けにガイドラインを策定し、中長期的な生存のため強み・革新力の明確化・向上を目指し政府が補助を行いながら報告書の作成を推奨した。

OECD ではこれまでに知的資産に関して継続的に研究が行われた経緯があり、持続的な経済成長を確保する観点から 2004 年には知的資産と価値創造プロジェクト (IAVC) の立ち上げが提案された。また、グローバルに活用できる新たな事業報告のプラットフォームの開発を行うべく、OECD を事務局として 2008 年には、WICI (World Intellectual Capital/Assets Initiative) が設置された。

## 2. 国内におけるこれまでの取組み

### (1) 中央政府による取組みの変遷

わが国における知的資産政策の流れは、以下のとおりである。

2002 年 7 月、「知的財産立国」の実現を目指し、首相官邸知的財産戦略会議において「知的財産戦略大綱」が策定、公表され、同年 12 月、「知的財産基本法」が制定された。ここでは「知的資産」ではなく「知的財産」であり、知的創造サイクル (知的財産の創造、保護、活用) における「保護」の側面に着目した取り組みであったがゆえに、知的財産を適切に活用できるのか、経済活動を活発化させる取組みとしては弱いのではないかと、といった指摘も多く聞かれた。

そこで 2004 年 1 月、経済産業省では「知的財産情報開示指針」を策定、公表し、知的財産を自社の競争力の源泉として経営戦略の中に位置づけ、その戦略的な開示を行おうとする企業の参考となるべき指針を示した。同年 6 月に発刊された通商白書でも、知財経営が推奨され「知的財産の活用」へ政策の軸足がシフトした。

しかし着目すべき企業が保有する目に見えない経営資源は知的財産権のみで良いのかという指摘があり、産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会で検討が行われ、その結果、そもそも企業が保有する無形な経営資源は知的財産権以外にも多く存在し、それは、伝統的な財務諸表では表現することが困難であるにもかかわらず、競争力の源泉として企業収益の獲得に寄与するものであるとの結論に至った。そして 2005 年 10 月、経済



産業省によって「知的資産経営の開示ガイドライン」が作成、公表され、「知的財産」から「知的資産」への視野拡張がなされた。

さらに、2007年3月、独立行政法人中小企業基盤整備機構によって「中小企業のための知的資産経営マニュアル」が策定され、大企業だけでなく中小企業もと、政策対象先の拡張がなされ、2008年10月、同じく独立行政法人中小企業基盤整備機構から「中小企業のための知的資産経営実践の指針」、「事業価値を高める経営レポート(知的資産経営マニュアル)作成マニュアル」が相次いで公表された。

知的資産政策を所管する経済産業省知的財産政策室は、2009年4月に「知的資産経営評価融資の秘訣」を公表するなど、以降、「中小企業金融への役立ち」を念頭に政策を推進しており、地域金融機関と連携した実践モデル事業を展開している。

## (2) 地方自治体等による知的資産(経営)推進の取組み

一方、地方においても、様々な取組みがなされている。

京都府では2007年4月に「京都府中小企業応援条例」を制定し、①経営の安定・再生のための支援、②成長・発展のための支援、③知的財産等の活用支援、④人材育成・技術継承支援を柱として、商工労働観光部ものづくり振興課、府内商工会・商工会議所、京都産業21、知的財産総合サポートセンター、中小企業技術センター等が主体となって、知的資産経営を「知恵の経営」との呼称で推進している。京都府認証「知恵の経営」実践モデル企業は77社(2008.9～2012.6)となっている。

滋賀県では滋賀県中小企業団体中央会が主体となって知的資産経営導入を支援している。同県における知的資産経営報告書の作成企業は、2009年15社、2010年33社、2011年53社(重複あり)となっている。

また、兵庫県では公益財団法人ひょうご産業活性化センターが主体となって「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」を創設したほか、複数の信用金庫が取引先に知的資産経営報告書作成を奨励するなど、技術を金融につなげる支援を行っている。

## 3. 大阪府における検討

大阪府においても「知的資産経営」を推進するための課題について部内で研究を進め、具体的な施策に反映するべく、2012年12月に部内関係課からなる知的資産経営推進のための横断体制として「知的資産経営推進タスクフォース(以下「TF」という)」を設置し、これまで知的資産経営を推進するための諸課題等(メリット・デメリットの整理)を検討している。

検討に際し、

- a. 知的資産経営の効果はビジネス振興、金融、雇用と多岐にわたっており、多面的に支援施策を考える。
- b. 知的資産経営推進は個別企業の活性化のみならず地域経済全体を底上げしうる可能性がある政策であり、それゆえ、セーフティネット的施策にはせず、成長・発展を企図する企業のための施策とする。
- c. 知的資産経営は課題も多く、したがって課題の解決や軽減を行う方向で施策立案を行う。に留意すべきとした。

そしてTF内で様々な検討を行った結果、以下の認識を共有できた。

・上記 a. に関しては、知的資産経営は「強みの棚卸ができた」「従業員とのベクトル合わせに役立った」「既存取引先からの一層の信頼獲得に寄与し、取引額が増加した」「取引金融機関から顧客紹介を受けた」「採用のための企業説明会に活用し、実際に入社してきた学生がいた」等、経営管理、商取引、雇用といった多方面で効用を発揮、企業の成長・発展を促進することから、府として推進していく必要がある。

・上記 b. に関しては、「企業規模や業種にこだわるべきではない」といった意見があったものの、費用対効果等を考慮し、ターゲットを一定絞る必要があり、そのため、業種に制約

を設けることはしないが、まずは、従業員 10 名以上の企業を支援の対象とし、それらの状況や成果も踏まえて、従業員 9 名以下の層への支援について検討する。

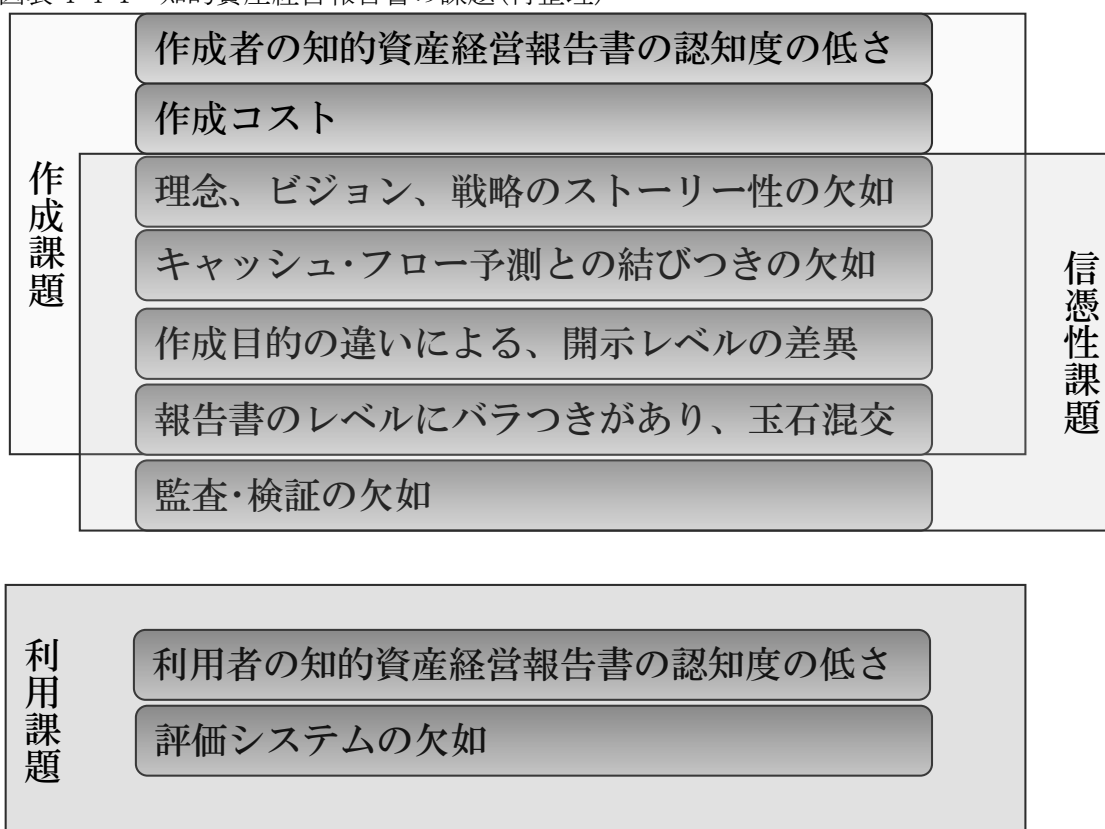
・上記 c. に関しては、「作り手も読み手もリテラシーが低い」「現行の報告書フォーマットでは、記述内容と戦略やキャッシュフロー予測との結びつきが欠如している」等、推進にあたっては課題があり、また、どのような企業に、どのような支援が、企業や府にとって有用なのかについては、さらなる議論が必要である。

そのうえで「作り手も読み手もリテラシーが低い」状況の打破のために、当面は作成企業、作成支援者、ステークホルダーそれぞれへの普及啓発に努めるべきである。

#### 4. 政策提言

上記 TF では、第 1 章でみた「知的資産経営報告書の課題」を、以下のとおり再整理した。

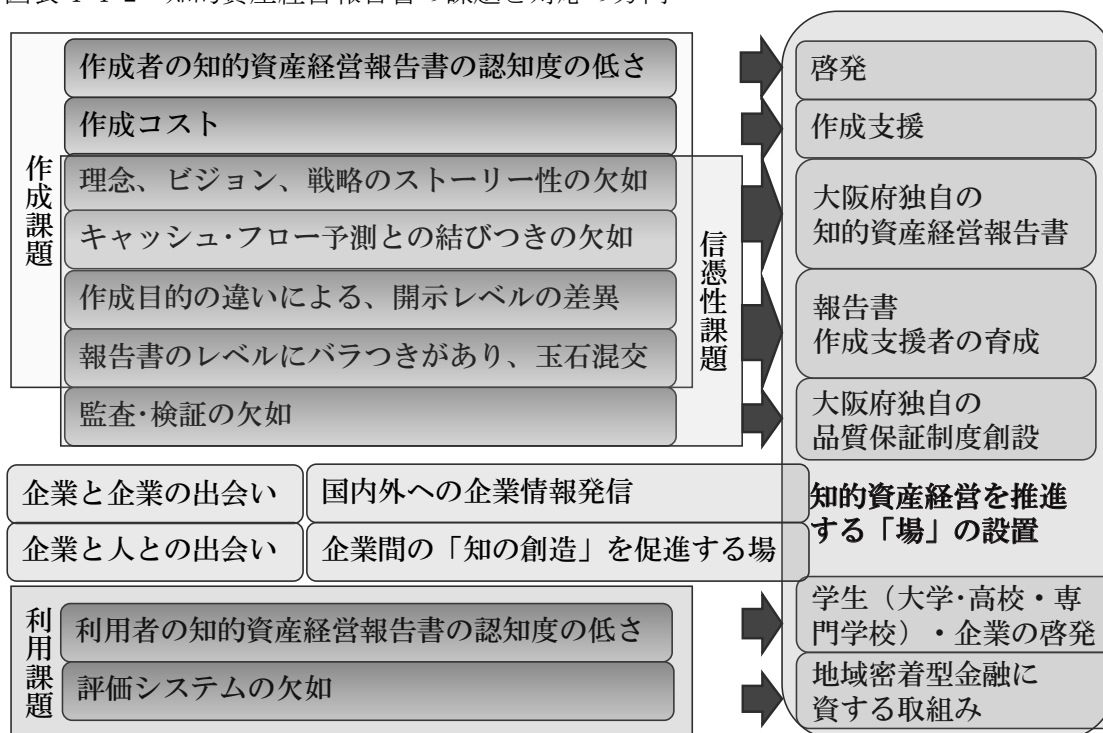
図表 4-4-1 知的資産経営報告書の課題(再整理)



出所) 大阪府(2013)p. 15。

そのうえで課題を解決あるいは軽減する方向で対応を検討すると、以下のとおりとなる。

図表 4-4-2 知的資産経営報告書の課題と対応の方向



出所) 大阪府(2013)p. 16。

以下ではその対応から導出される具体的施策について考察する。

### (1) 作成支援

作成コストは中小企業からすれば決して小さな課題ではない。コストの一部負担を行政が行えば「作成者の知的資産経営報告書の認知度の低さ」も幾分解消するかもしれない。しかし、第1章で見た、内部マネジメント力の向上や外部とのコミュニケーションの促進といった知的資産経営推進の効果は、あくまで企業が自主的に知的資産経営推進に取り組み、知的資産あるいは知的資産経営報告書を積極的に活用しようとする姿勢があってこそ、直接的に現出する。したがって、企業の自主的な取組みをサポートすることによって、実質的なコスト負担を軽減する方向が望ましい。

### (2) 報告書作成支援者の育成

知的資産経営報告書の作成企業への啓発はセミナー等を通じて既に行っているが、知的資産経営推進をより力強く行うためには、報告書作成支援者の育成と協力が不可欠である。例えば、一般財団法人知的資産活用センターが運営している知的資産経営アカデミーでは、主として中小企業の知的資産経営の支援を行える人材を育成することを目的としてe-Learning(インターネットを使った遠隔教育)を使って知的資産経営の学習を行っている。また、中小企業診断士会や行政書士会等では独自に研究会を重ねている。このような取組みの結果、報告書作成支援者は徐々にではあるが増えつつある。報告書作成支援専門家の協力の下、さらなる報告書作成支援者の育成と連携が望まれる。

### (3) 大阪府独自の知的資産経営報告書制定

作成課題のうち「理念、ビジョン、戦略のストーリー性の欠如」「キャッシュフロー予測との結びつきの欠如」は、知的資産経営報告書のフォーマット上の課題である。中小企業における知的資産経営報告書のフォーマットは既に(独)中小企業基盤整備機構が「中小企

業のための知的資産経営マニュアル」によって制定されているが、現在の知的資産経営に対する「浸透度」を鑑みれば、より多くの企業が作成に着手し、かつ、より多くの読み手の信頼に応えるようなフォーマットのあり方を模索する必要がある。

信憑性課題にも関連することであるが、より良いフォーマットのあり方の一方向として「統合報告」が考えられる。統合報告とは、ステークホルダー(利害関係者)に対して、財務情報および非財務情報の関連性を分かりやすく、比較可能な形で取りまとめ提供することであり、国際的な統一フォーマットの下、上場企業を中心に導入が進みつつある。つまり知的資産経営報告書に、知的資産(非財務)情報の信頼性を頑強にするための根拠となる財務情報を付加する形で制定することである。もっとも、財務情報をどの程度開示するかについては慎重に検討しなければならない<sup>5</sup>。

#### (4)大阪府独自の品質保証制度創設

信憑性課題のうち「監査・検証の欠如」については、

- a. 現行の知的資産経営報告書が、当面開示を促進する趣旨から任意性が高い形になっているため、記載項目の網羅性や記載事項の妥当性に関しては意見表明が出来ない可能性があること、
- b. 知的資産経営報告書では検証が困難な将来情報が重要な情報として位置づけられていること、
- c. 将来の方針や戦略といった主観情報(価値創造ストーリー)が重要となっているため、ストーリーを裏付ける「指標」の検証により推定するといった間接的手法しか採りえない部分があり、しかも、「指標」の選択についても任意となっていること

が知的資産経営報告書保証業務の課題である<sup>6</sup>と指摘しているが、海外の知的資産経営報告書には、保証業務の範囲・程度が限られているものの「ショート・レビュー」という形で報告書の品質保証が行われている。

企業が行政に、いわゆる「お墨付き」を求めていることが少なからず見受けられること、企業支援のために行政自身のもつ各種情報媒体を通じて企業の情報を発信する際に、行政は何らかのレビューを行う必要があるべきとの認識から、企業の発行する報告書に品質保証を付与するか、少なくとも、報告書における監査・検証手順を整備しておくことが望ましい。その際、開示した情報通りにならなかった場合の企業や監査人の責任を定めた規定(所謂「セーフハーバー・ルール」)を設けておくことが必要である。

#### (5)学生向けの啓発

利用課題の「利用者の知的資産経営報告書の認知度の低さ」に関して、学生も利用者として啓発の対象とすべきであると考える。

図表 4-4-3 は北欧における知的資産経営報告書の作成目的である。北欧諸国の企業において知的資産経営報告書は「企業にとって人材が最も重要な資産であることを示し、革新(Innovation)をもたらす有能な人材を自社に惹きつけるためのツール」として位置づけられている。大阪府でも既に「大阪優良企業就活ガイド」を発行し、そのなかで掲載企業の知的資産を部分的に開示しているが、ここではもう一步踏み込んで、知的資産を産業人材育成のツールとして活用することを提言したい。

<sup>5</sup>詳細は田中(2014)bを参照。

<sup>6</sup>あずさ監査法人(2006)を参照。

図表 4-4-3 知的資産経営報告書の作成目的

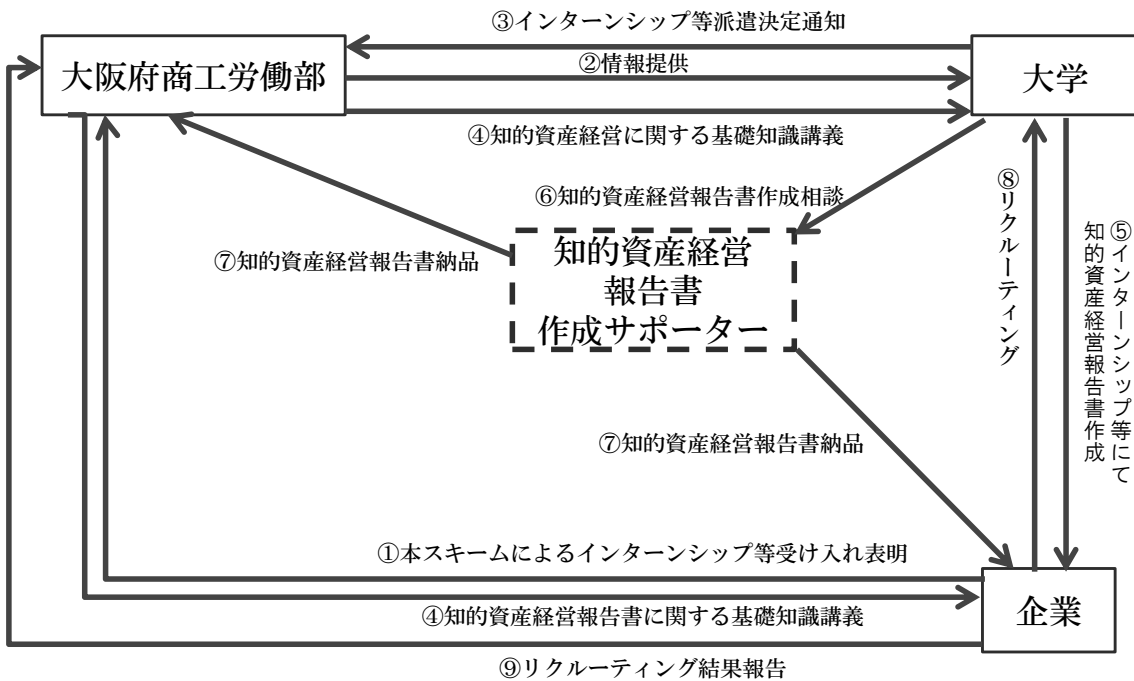


人的資本が最も重要な資産だと示すため  
 自社の組織が革新的であることを示すため  
 新しい雇用者を引き付けるため  
 知識が最も重要な資産であることを示すため  
 自社の組織が柔軟であることを示すため  
 自社の製品やサービスへの理解を引き出すため  
 財務レポートを補完するため  
 競合他社の中で自社の位置を確立するため  
 顧客の維持および新規開拓のため

出所: Jan Mouritsen et al. (2004), p48.

図表 4-4-4 は大学との連携による知的資産経営啓発のスキーム図である。

図表 4-4-4 大学との連携による知的資産経営啓発



まず大阪府で、新規雇用を希望しインターンシップ等の受け入れが可能な府内企業を募る。学生および企業に知的資産経営に関する基礎知識を習得してもらったうえで学生にはインターンシップ等の派遣時に企業の知的資産(強みや魅力)を掘り起こすレポートを課す。学生が作成したレポートを専門家(下図の「知的資産経営報告書サポーター」)によってブラッシュアップし、企業および大阪府に提出する。これにより、大阪府は府内企業の雇用増大と府内学生の就職率のアップが図れ、学生はレポート作成過程において企業経営の核心に触れられるとともに、職業観や就業観の醸成が可能となる。長期的には、報告書作成者ならびに読み手の育成にもなる。企業にとってみれば、リクルーティングとともに学生目線による自社の魅力再発見が可能となり、専門家によってブラッシュアップされた報告書は知的資産経営報告書として情報発信が可能となる。さらに大学にとってもインターン

シップの受入先が確保できる。

#### (6) 地域密着型金融に資する取組み

一方、先述のとおり、経済産業省では「中小企業金融への役立ち」を念頭に政策を推進、地域金融機関と連携した実践モデル事業を展開しており、大阪においても近畿経済産業局によって地域金融機関等を対象とした「活かせ！企業の見えざる価値『知的資産』経営活用セミナー」が開催されるなど、地域密着型金融<sup>7</sup>を促進する観点から知的資産を活用しようとする動きがみられる。

中小企業金融における融資審査において過半数以上の金融機関は、定型のヒアリングシートを用い評価しており、非財務情報と財務情報との活用比率では、約3:7であり、3割以上の活用をしている金融機関が全体の5割以上を占めているとはいうものの、事業価値に関する目利きより不動産担保や個人保証を重視する傾向がまだ根強く<sup>8</sup>、未だ過去の財務(定量)情報を基にした「企業の倒産可能性を定量的に」が主流である。この現状において、将来予測を含めた「企業の発展可能性を定性的に」記した知的資産経営報告書が、金融面でどう活用されるべきかを考える必要がある。

方向性のひとつとして、知的資産評価ツールの構築を金融機関に促し、融資審査における活用比率が3割である非財務情報をシステムティックに行えるよう整備することである。

大阪府では過去、企業の非財務情報を評価した融資保証制度(成長性評価融資)を構築した。データの再分析によって「企業の成長促進要因」のみならず「企業の衰退促進要因(Knock Out Factor)」が抽出可能であり、制度構築で得た知見とともに、金融機関の知的資産評価ツールの構築に寄与できると考えられる。

その際、非財務情報・定性情報の利用に対する金融機関の意識改革がまず必要であることはいままでもない。

#### (7) 知的資産経営を推進する「場」の設置

これまでみてきたとおり、知的資産に着目しその活用を支援することはビジネス振興、雇用、金融と多方面への寄与が期待できる。そして企業にとっては自社の強みを再確認し、企業自身のイノベーションを誘発する効果を持ちうる。

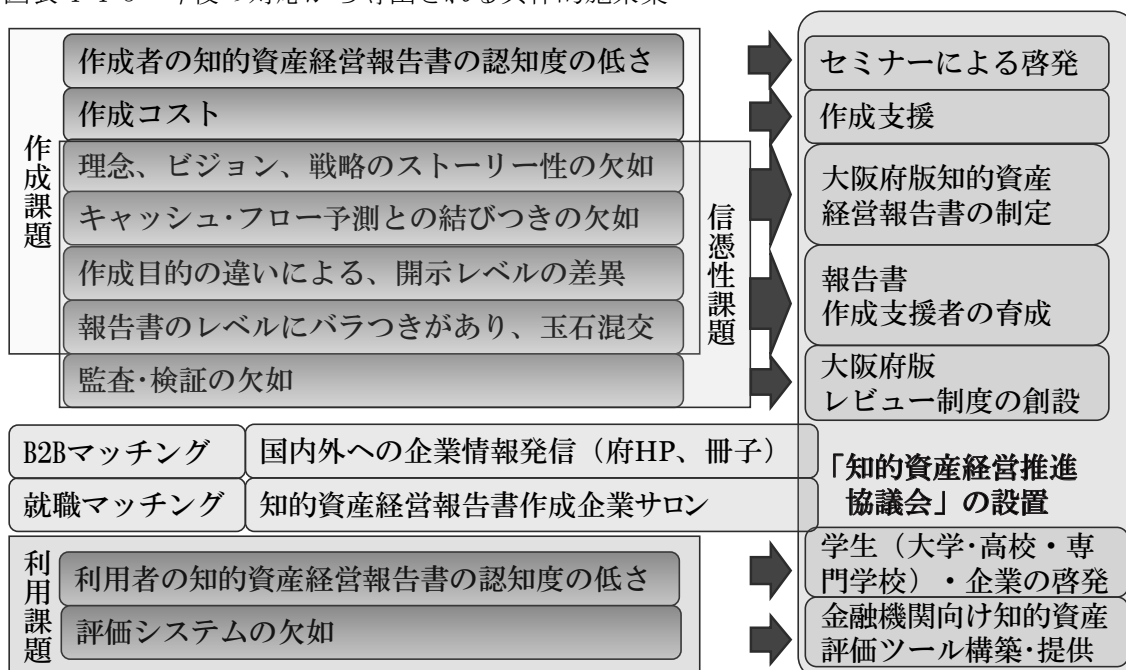
冒頭での指摘にあったとおり、情報化社会においては情報発信が人や企業を惹きつける鍵になる。情報発信の促進によって有能な人材と優良な企業の誘致および輩出を行い、大阪という地域をよりイノベティブな企業の集積地とする。そのためには、まずは各企業が自社の知的資産に関する情報開示を行うような機運の醸成に努めなければならないが、情報発信企業が一定程度に達した後、人と企業のマッチング、企業と企業のマッチングを可能たらしめ、イノベーションを加速しうるような知的資産経営推進の「場」を設置するのが望ましい。

以上、今後の対応から導出される具体的施策案をまとめると、図表4-4-5となる。

<sup>7</sup>金融機関が、長期的な取引関係により得られた情報を活用し、対面交渉を含む質の高いコミュニケーションを通じて融資先企業の経営状況等を的確に把握し、これにより中小企業等への金融仲介機能を強化するとともに、金融機関自身の収益向上を図ること。

<sup>8</sup>詳細は独立行政法人中小企業基盤整備機構(2008)bを参照。

図表 4-4-5 今後の対応から導出される具体的施策案



出所) 大阪府(2013)p. 17。

## 5. データからの企業への示唆

### (1) 「知的資産に関する認識、活用および開示の実態」からの示唆

第2章における知的資産に関する認識、活用および開示の実態からみた、企業への示唆は以下のとおりである。

#### ① 人的資産への認識シフト

「知的資産と企業業績の関連性」において人的資産項目が相対的に高く、知的資産における他社からの評価の程度についても、売上高増加傾向層あるいは経常利益増加傾向層が「経営者能力」「従業員教育訓練」等の平均が他の層よりも高かった。また、知的資産ギャップ（「知的資産と企業業績との関連性」-「強みとしている知的資産」）についても、「経営者の能力」「従業員技術熟練度」「従業員満足度」「従業員教育訓練」等はギャップが大きく、売上高および経常利益減少傾向層における「経営者の能力」のギャップが、「増加傾向層」「横ばい層」に比べ、統計的に有意に大きかった。

以上から、企業には人的資産項目の蓄積が望まれ、その前提としての経営者の「人的資産への認識シフト」が不可欠であると考えられる。

#### ② 「小規模企業」における「人的資産」情報の開示の推進

知的資産の開示の程度については、「開示の程度」が「企業業績との関連性」「強みの程度」「他社からの評価の程度」を上回っている項目はなく、概してその程度は低かった。従業員規模が小さいほど開示の程度が低い傾向を示し、特に「経営者の能力」「従業員満足度」「従業員教育訓練」「従業員技術熟練度」「経営戦略」「経営戦略の履行」「有能人材誘引能力」「ビジネスプロセスの質」でその傾向が顕著であった。売上高増加傾向層が「経営者の能力」「従業員教育訓練」「経営戦略」において、他の層よりも開示が進んでいると回答が有意に多く、経常利益増加傾向層が「従業員満足度」「企業ブランド/製品ブランド」「財務情報」において、他の層よりも開示が進んでいるとする回答が有意に多かったなど、カテゴリによって情報開示に差異が生じていた。

評価者の努力(「知的資産における他社からの評価の程度」-「知的資産の開示の程度」)については、人的資産項目が上位を占め、開示ギャップ(「強みとしている知的資産」-「開示の程度」)については、概して人的資産における開示ギャップが大きく、情報ギャップ(「企業業績との関連性」-「開示の程度」)についても、上位は人的資産で占められているなど人的資産に関する開示に課題があることもわかった。

したがって、企業は情報開示の推進、とりわけ「小規模企業」において、一方で「人的資産」情報の、開示推進を意識すべきである。

## (2) 「ステークホルダーとの関係」からの示唆

一方、第3章におけるステークホルダーとの関係からみた、企業への示唆は以下のとおりである。

ステークホルダーとの関係に関する姿勢、対処、基準の関係性について「ステークホルダーの重要性はそれぞれのグループがどの程度、自社の短期的経済的利益に貢献しうるかによって判断する」層においては、「自社にもっとも有利な方法でステークホルダー・グループと付き合う」「企業の利益のためであれば、ステークホルダー(例えば取引先や従業員)との契約破棄は躊躇しない」「異なるステークホルダー・グループに関する法律や契約を、企業の収益力に有利な方法で解釈する」との回答割合が高くなり、「すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある」層においては、「基本的にはすべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する」「自社の経済的利益が著しい脅威を受ける場合には、いかなる妥協をもする」「どのような状況においても、経済的利益のために倫理基準に違反することはしない」との回答割合が高かった。

これらから、回答企業は「すべてのステークホルダーの利害に対して配慮する」(近江商人型)グループと、「自社にとって有益なステークホルダーと、自社にもっとも有利な方法で付き合う」(自己中心型)グループ、そして「モラルある行動が重要であることは意識しモラルに合うようには行動しつつも、自社に有益なステークホルダーと付き合う」(中間型)グループに明確に3区分されることがわかる。

このうち「近江商人型」については、「従業員満足度」「研究開発投資」「企業ブランド/製品ブランド」「ビジネス上の連携」「市場成長率」が強みになっていると考えている企業割合が高かった一方、「主要なビジネスプロセスの質」「企業ブランド/製品ブランド」「ビジネス上の連携」が企業業績と関連が強いと考えていた。つまり、「従業員満足度」「研究開発投資」「市場成長率」については、自社の強みであると認識しつつ、業績との関連性はそれほど強くないとの認識がうかがえる。逆に、「主要なビジネスプロセスの質」については、業績との関連性が強いと認識しつつも、それが自社の強みとして考えられていない。したがって、特に「近江商人型」の割合が高かった従業員規模が大きい層において「主要なビジネスプロセスの質」についての知的資産の蓄積が求められる一方、「従業員満足度」「研究開発投資」「市場成長率」における業績との関連性を再考すべきと考えられる。

他方「中間型」については、特に従業員規模が小さい層で「社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築」を選択した割合が際立って低かった。

アンケートの回答では自己中心型は少数派ではあったものの、このように、ステークホルダーとの関係において、その姿勢、対処、基準は多様化している。自社のスタンスに応じた対応を、各社が把握する必要があるのと同時に、他社と対峙する際には、当該他社のスタンスを確認する必要がある。統合報告のような包括的な開示資料は、このようなガバナンス(企業統治)についても記載することが求められており、単なる「財務情報と非財務情報の統合」あるいは「財務情報を補完するための非財務情報」ではない、「社会的に責任ある企業としての企業の評価を高めるツール」として、認識されるべきである。



## 6. 結語

先述したとおり、知的資産という概念の基礎は伊丹敬之氏、あるいは野中郁次郎氏といった日本の経営学者によって論じられ、それに触発された欧米の学者によって整理され、法制化され、政策として昇華したものであり、日本企業への親和性は高いと目される。とりわけ、持ち味が財務情報に表現されていない「見えない」部分に存在することが多いにも関わらず、企業規模や財務成績などの「見える結果」だけで判断されている中小企業にとっては、大きな助けになりうるものである。

見えないものを可視化するには、様々な困難が伴う。しかし産業経済から知的創造経済への経済構造の変化のもとで、見えないものが評価される比重が高まっている現在においては、見えないものを見えないまま放置すべきではない。時代に即した新たな概念を用いた発展を企業は目指すべきであり、そのことを、企業を取り巻くあらゆる利害関係者もまた、理解する必要がある。

他方で、近年、人は「コスト要因」としか考えられていないかのような扱われ方が散見される。しかし企業にとって人は本来、収益や富、あるいは幸福をもたらす最大の財産であるべきである。かつての多くの日本企業はそうであった。知的資産の中心は人的資産である。自社の強みが人的資産にあると認識できれば、企業経営者はその資産を簡単に手放したりはしないだろう。かたや従業員も、自社の強みとなりうるための努力をよりし続けるであろう。知的資産という概念を用いて、グローバル化の波に無抵抗に流されるのではなく、かつ、抗うのではなく、上手く対応する形で、企業経営者にとっては従業員への Care(配慮)、従業員にとっては企業への Contribution(貢献)の意識を持った、お互いにより良い関係を築くべきである。北欧諸国が知的資産を積極的に推進しているのは「周りを見渡しても森と人しかない」資源のない小国であるがゆえ、人を活用した経済活性化を企図しているからにほかならない。そのような背景を含めて、知的資産は今こそ、日本に導入されるべき概念であると考え。関係各位における検討および理解に期待したい。

## 参考文献

- AICPA Consulting Services Executive Committee(2007) “Statement on Standards for Valuation Services Valuation of a Business-Business Ownership Interest, Security, or Intangible Asset-”
- IIRC(2011) “TOWARDS INTEGRATED REPORTING Communicating Value in the 21st Century” .
- IIRC(2013) “The Consultation Draft of the International <IR> Framework” .
- Jan Mouritsen et al. (2004) “Reporting on intellectual capital; why, what and how?” MEASURING BUSINESS EXCELLENCE VOL8 NO1.
- Mavrincac ,S. and Siesfeld ,T. (1998) “Measures that Matter: An Exploratory Investigation of Investors’ Information Needs and Value Priorities” , OECD.
- MERITUM(2002), “Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles” .
- PRISM Project(2003), “WP4:Accounting, financial Analysis and Audit in the Intangible Economy,” Final Report.
- あずさ監査法人(2006)「知的資産経営報告に係る保証業務」。
- あらた監査法人(経済産業省経済産業政策局企業会計室委託調査研究)(2012)「持続的な企業価値創造に資する非財務情報開示のあり方に関する調査報告書」。
- 池田公司(2009)『知的資産の監査』,中央経済社。
- 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』,日本経済新聞社。
- 伊藤邦雄(2006)『無形資産の会計』,中央経済社。
- 内田恭彦・ヨーラン・ルース(2008)『日本企業の知的資本マネジメント』,中央経済社。
- 大阪府金融新戦略検討委員会(2006)「中小企業等金融新戦略検討報告書」。
- 大阪府商工労働部知的資産経営推進タスクフォースチーム(2013)「知的資産経営推進 TF 中間報告書」。
- 加護野忠男(2014)『経営はだれのものか』,日本経済新聞出版社。
- 京都府商工労働観光部ものづくり振興課(2007)「『知恵の経営』の推進について-知恵を活かして経営の安定と成長・発展を-」。
- 経済産業省『通商白書 2004』。
- 経済産業省(2005)「知的資産経営の開示ガイドライン」。
- 経済産業省知的財産政策室(2013)「地域金融機関と連携した 中小企業の『見えない強み』活用について」。
- 古賀智敏(2005)『知的資産の会計』,東洋経済新報社。
- 古賀智敏・榊原茂樹・與三野禎倫(2007)『知的資産ファイナンスの探求』,中央経済社。
- 榊原茂樹・與三野禎倫・Bo Hansson(2005)「株式価値評価における知的資本の重要性:証券アナリストのパーセプション」,『国民経済雑誌』,第 191 巻第 5 号,p1-19。
- 高橋透訳(リーフ・エドビンソン、マイケル・S・マローン著)(1999)『インテレクチュアル・キャピタル』,日本能率協会マネジメントセンター。
- 田中宏昌(2012)「非上場企業における統合報告の意義」『企業会計』,中央経済社,64(6),p. 62-68。
- 田中宏昌(2013)「IIRC による統合報告の取り組み」,『特許ニュース』,一般財団法人経済産業調査会, No. 13575, p1-5。
- 田中宏昌(2014)a「コラム 政策の新機軸—知的資産経営—」,『地域産業政策の実際』,同友館。
- 田中宏昌(2014)b「非上場企業における報告書の進化-知的資産経営報告書から統合報告へ-」,『日本知的資産経営学会誌 創刊号』,千倉書房。
- 中小企業知的資産経営研究会(2006)「中小企業知的資産経営研究会中間報告書」。
- 中小企業庁『2008 年版中小企業白書』。
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構(2007)「中小企業のための知的資産経営マニュアル」。
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構(2008)a「中小企業のための知的資産経営実践の指針

『知的資産経営報告書作成支援調査・研究編』。  
独立行政法人中小企業基盤整備機構(2008)b「中小企業のための知的資産経営実践の指針  
『知的資産ファイナンス調査・研究編』。  
独立行政法人中小企業基盤整備機構(2012)「事業価値を高める経営レポート  
(知的資産経営報告書)作成マニュアル改訂版」。  
野中郁次郎(1990)『知識創造の経営』,日本経済新聞社。  
梅本勝博訳(野中郁次郎・竹内弘高著)(1996)『知識創造企業』,東洋経済新報社。  
村本孜(2010)『リレーションシップバンキングと知的資産』,社団法人金融財政事情研究会。  
山本英一・俣野敏道(2009)a「知的財産政策の新展開～知的財産から知的資産へ～」,  
『ぷりずむ vol.7 No.76』,財団法人 経済産業調査会 知的財産情報センター, p75-91。  
山本英一・俣野敏道(2009)b「知的財産政策の新展開(第3部・完)  
～世界的潮流の知的資産～」,『ぷりずむ vol.7 No.79』,財団法人 経済産業調査会  
知的財産情報センター, p14-33。



# 知的資産の戦略的活用に関する意識調査

調査の主旨と目的、ご記入に当たってのお願い

お問い合わせ先・ご返送先

**調査の目的** 本調査は、企業がどのように自社の強みを認識し蓄積し、活用しているかの実態を把握し、課題を探るために実施するものです。

この調査結果は、大阪府商工労働部調査報告書作成のために使用され、本府施策推進の重要な資料となります。ご回答いただいた内容は、全てコンピュータで処理し、個別企業の内容を公表したり、他の目的に使用することはありませんので、ありのままをご記入いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

なお、調査結果の概要については平成26年5月頃に、大阪府商工労働部 商工労働総務課 大阪産業経済リサーチセンターのホームページに掲載予定です。

**ご記入方法** ご記入に際しては、特に指示のない限り選択肢の番号を○印で囲んでください。指示のある場合は、それに従ってご記入ください。( )内には、具体的な事例をご記入ください。

**ご提出** この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが来る **12月27日(金)** までに、**同封の返信用封筒またはFAX**にてご返送くださるようお願いいたします。

(調査主体)

**大阪府商工労働部**

(調査実施機関)

**大阪府商工労働部 商工労働総務課**

**大阪産業経済リサーチセンター**

〒559-8555 大阪市住之江区南港北1-14-16  
大阪府咲洲庁舎24階

電話 06-6210-9476

ファックス 06-6210-9940

ホームページ

<http://www.pref.osaka.jp/aid/sangyou/index.html>

担当 経済リサーチグループ 田中

--	--	--	--	--

<b>貴社名</b>			
<b>貴社の所在地</b>	〒		
	電話番号 ( )	FAX番号 ( )	
<b>ご記入者のお名前 部署・役職名</b>		<b>ご記入者の、貴社に おける勤続年数</b>	年
<b>業種</b>	1. 製造業    2. 卸売業    3. 小売業 4. サービス業	<b>具体的な業種</b>	
<b>法人設立経過年数</b>	年	<b>経営者のご年齢</b>	歳

※ このページを切り離さずに、次ページ以降の設問にご回答ください。



## II 知的資産について

問4 以下の各項目は**企業業績**にどの程度関連性をもっていると思いますか。各項目を1 [全く関連性はないと思う]、3 [どちらともいえない]、5 [強く関連性があると思う] の5段階で評価し、数字に○を付けてください。

全く関連性はないと思う ← どちらともいえない → 強く関連性があると思う	
(1) 経営者の能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(2) 従業員の満足度	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(3) 従業員の教育訓練	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(4) 従業員の技術熟練度	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(5) 従業員の離職率	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(6) 経営戦略	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(7) 経営戦略の履行	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(8) 有能な人材を誘引する能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(9) 主要なビジネスプロセスの質	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(10) 研究開発投資	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(11) マーケティング・販売力の強さ	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(12) 顧客満足度	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(13) 企業ブランド/製品ブランド	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(14) ビジネス上の連携	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(15) 市場の成長率	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

問5 以下の各項目はどの程度、**貴社の強み**になっているとお考えですか。各項目を、1 [全く強みになっていない]、3 [どちらともいえない]、5 [かなり強みになっている] の5段階で評価し、数字に○を付けてください。

全く強みになっていない ←どちらともいえない→ かなり強みになっている	
(1) 経営者の能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(2) 従業員の満足度	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(3) 従業員の教育訓練	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(4) 従業員の技術熟練度	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(5) 従業員の離職率	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(6) 経営戦略	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(7) 経営戦略の履行	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(8) 有能な人材を誘引する能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(9) 主要なビジネスプロセスの質	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(10) 研究開発投資	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(11) マーケティング・販売力の強さ	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(12) 顧客満足度	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(13) 企業ブランド/製品ブランド	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(14) ビジネス上の連携	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5
(15) 市場の成長率	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

問6 以下の各項目について貴社は他社からどの程度評価されていると思いますか。各項目を、1 [全く評価されていない]、3 [どちらともいえない]、5 [かなり評価されている] の5段階で評価し数字に○を付けてください。

全く評価されていない ← どちらともいえない → かなり評価されている	
(1) 経営者の能力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(2) 従業員の満足度	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(3) 従業員の教育訓練	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(4) 従業員の技術熟練度	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(5) 従業員の離職率	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(6) 経営戦略	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(7) 経営戦略の履行	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(8) 有能な人材を誘引する能力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(9) 主要なビジネスプロセスの質	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(10) 研究開発投資	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(11) マーケティング・販売力の強さ	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(12) 顧客満足度	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(13) 企業ブランド/製品ブランド	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(14) ビジネス上の連携	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(15) 市場の成長率	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(16) 財務情報	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

問7 以下の各項目について、貴社ではどの程度開示しているとお考えですか。各項目を、1 [全く開示していない]、3 [どちらともいえない]、5 [かなり開示している] の5段階で評価し、数字に○を付けてください。

全く開示していない ← どちらともいえない → かなり開示している	
(1) 経営者の能力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(2) 従業員の満足度	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(3) 従業員の教育訓練	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(4) 従業員の技術熟練度	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(5) 従業員の離職率	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(6) 経営戦略	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(7) 経営戦略の履行	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(8) 有能な人材を誘引する能力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(9) 主要なビジネスプロセスの質	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(10) 研究開発投資	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(11) マーケティング・販売力の強さ	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(12) 顧客満足度	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(13) 企業ブランド/製品ブランド	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(14) ビジネス上の連携	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(15) 市場の成長率	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
(16) 財務情報	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

### Ⅲ ステークホルダーとの関係構築について

問8 貴社の株主のうち、代表者及び代表者ご親族以外の株主比率(議決権ベース)をご教示ください。

約    %

問9 以下は、ステークホルダーとの関係に関する質問です。いずれについても、企業は3つの異なる対応方法を採用できるとします。次の4つの質問のそれぞれについて、貴社がステークホルダーグループと関係を構築する方法として**最も一致する項目に○**をつけてください。

9-1. 《ステークホルダーの重要性》ステークホルダーとの関係構築に際し、わが社は…

- 1. すべてのステークホルダー・グループの利益が重要と思うが、重要性はそれぞれのグループがどの程度、自社の短期的経済的利益に貢献しうるかによって判断する。
- 2. モラルある行動が重要であることは意識しているが、重要性は自社にとってどの程度有利であるかによる。
- 3. すべてのステークホルダーの利害に対して最大限の関心がある。

9-2. 《ステークホルダーとの関係構築姿勢》ステークホルダーとの関係構築に際し、わが社は…

- 1. 自社にもっとも有利な方法でステークホルダー・グループと付き合う。
- 2. 本当の目的は企業の経済的利益を求めることであるが、モラルに合うようには行動する。
- 3. 基本的にはすべてのステークホルダー・グループの利益を尊重する。

9-3. 《ステークホルダーとの関係が悪化した際の対処》ステークホルダーとの関係が悪化したら、わが社は…

- 1. 企業の利益のためであれば、ステークホルダー（例えば取引先や従業員）との契約破棄は躊躇しない。
- 2. 良からぬ評判を避けるためにのみ、ステークホルダーを公平に又は平等に扱う。
- 3. 自社の経済的利益が著しい脅威を受ける場合には、いかなる妥協をもする。

9-4. 《ステークホルダーとの関係構築における倫理基準》ステークホルダーとの関係構築に際し、わが社は…

- 1. 異なるステークホルダー・グループに関する法律や契約を、企業の収益力に有利な方法で解釈する。
- 2. 重要なステークホルダーに信頼できるイメージを作ることができるように行動する。
- 3. どのような状況においても、経済的利益のために倫理基準に違反することはしない。

問 10 異なるステークホルダー・グループの要求に対する貴社の対処方法としてあてはまる項目全てに○をつけてください。

- 1. 有力なステークホルダー・グループの要求を考えると、彼らの要求が正当かどうかを特に考えない。
- 2. わが社は有力なステークホルダー・グループの緊急の要求を最も優先し、留意する。
- 3. 有力なステークホルダー・グループの正当な要求を認め、良からぬ評判が立つことを避けることによって、わが社を、信頼できる会社だとイメージづける。
- 4. わが社では、すべてのステークホルダー・グループの緊急かつ正当性ある要求を最優先する。

問 11 ステークホルダーとの関係に関して、貴社の行動を説明しているもの全てに○をつけてください。

- 1. わが社は、ステークホルダーに関わる問題について地方自治体や地元市民と対話しつつ、意思決定を行う。
- 2. 様々なステークホルダー・グループに対するわが社の対応は、企業のイメージアップを企図している。
- 3. わが社は、雇用活動などが与える社会的影響を意識している。
- 4. わが社は、環境問題に対して積極的に対応している。
- 5. わが社はステークホルダーとの関係構築にあたっては、良き企業市民たることをイメージしている。
- 6. わが社は様々な社会問題をランク付けし、それに従って企業の社会行動指針を明確に構築している。
- 7. わが社は、社会的責任を積極的に果たす方向で、自社戦略を構築しようとしている。
- 8. わが社は、事業活動による悪影響を極力緩和しよう（たとえば、自然資源利用の改善など）と努力している。
- 9. わが社の取り組む社会貢献活動は、企業理念に基づくものであり、経済的効果にあまり関心をもたない。
- 10. わが社の社会貢献活動は明確な目標を持っており、あとでその結果を確認・評価している。
- 11. わが社の従業員は、地域社会での積極的な関与に誇りを持っている。
- 12. わが社は、企業活動の社会や環境への影響に対して積極的に関与し、系統立ててそれを認識している。
- 13. 企業活動の社会的影響に対処しようとするとき、わが社は他社の「ベスト・プラクティス」を把握している。
- 14. わが社は、ビジネスに直結しない取り組み（例えば地域社会貢献事業など）を率先して行おうとしてきた。
- 15. わが社は競争優位性を確立するために社会投資（例えば地域社会との関係構築）を行ってきた。
- 16. わが社は、戦略的意思決定において、社会的影響をもつ側面を考慮に入れようとする。
- 17. わが社の戦略は、ビジネスと社会的ニーズを統合しようとしている。
- 18. わが社は、事業運営や競争力に対する重要性に基づいて社会問題を認識し順位づけようとしている。



問12 現在、財務情報と非財務情報とを統合した「統合報告」に関連して、次の各項目に回答してください。

12-1. 統合報告を作成したことはありますか。また、どの程度ご関心がありますか。

- 1. 統合報告を作成したことがあり、関心も高い。
- 2. 統合報告を作成したことはないが、関心は高い。
- 3. 統合報告を作成したこともなく、また関心も低い。
- 4. その他(具体的にご記入ください： )

12-2. 非財務情報と財務情報との統合によって、どのようなことが期待できるとお考えですか。**項目全てに○**を。

- 1. 投資家の情報要求に一層応えることができ、資本市場での資金調達が促進されることを期待する。
- 2. 非財務情報の信頼性を財務情報によって補完し、企業コミュニケーションが改善されることを期待する。
- 3. 社会的に責任ある企業としての企業の評価が高まることを期待する。
- 4. その他(具体的にご記入ください： )

問13 次の企業業績評価指標について**重要性**と、貴社が各指標にどの**程度満足しているか**を記入してください。

13-1. 重要性	全く重要でない	←	ある程度重要	→	極めて重要
(1) 投資収益率	1	2	3	4	5
(2) 純利益	1	2	3	4	5
(3) 売上成長率	1	2	3	4	5
(4) 市場占有率の増加	1	2	3	4	5
13-2. 満足度	全く満足していない	←	ある程度満足	→	極めて満足
(1) 投資収益率	1	2	3	4	5
(2) 純利益	1	2	3	4	5
(3) 売上成長率	1	2	3	4	5
(4) 市場占有率の増加	1	2	3	4	5

## IV 貴社の概要について

問14 貴社の直近の決算時における規模・業績をご教示ください。

(1) 従業員数(経営者、常勤役員、常勤パート含む)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	人
(2) 総資産額	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	百万円
(3) 自己資本額	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	百万円
(4) 借入金	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	百万円
(5) 売上高(年商)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	百万円
(6) 経常利益額	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	百万円

問15 貴社の規模や業績は、過去3年間でどのように推移しましたか。

(1) 従業員数	1. 増加傾向にある	2. 横ばい	3. 減少傾向にある
(2) 総資産額	1. 増加傾向にある	2. 横ばい	3. 減少傾向にある
(3) 自己資本額	1. 増加傾向にある	2. 横ばい	3. 減少傾向にある
(4) 借入金	1. 増加傾向にある	2. 横ばい	3. 減少傾向にある
(5) 売上高(年商)	1. 増加傾向にある	2. 横ばい	3. 減少傾向にある
(6) 経常利益額	1. 増加傾向にある	2. 横ばい	3. 減少傾向にある



大阪府

大阪産業経済リサーチセンター 平成 26 年 3 月発行  
〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16 咲洲庁舎 24 階 / 電話 06-6210-9479