

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 16 日現在

機関番号：34601

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530612

研究課題名(和文)競争力を高めるインタンジブルズ・マネジメント・コントロールの実践モデルの構築

研究課題名(英文) Designing a practical model for competitive intangibles management control

## 研究代表者

松木 智子 (Matsugi, Satoko)

帝塚山大学・経営学部・教授

研究者番号：10347180

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,000,000円

研究成果の概要(和文)：イノベーション、コーポレート・ブランド、ノウハウ、知識創造、チームワーク、などのインタンジブルズへの注目が高まっているが、そのマネジメント・コントロール(MC)に関する研究は手付かずの状態である。そこで「知的資産経営報告書」の効果进行调查するため、中小企業2社に対する聞き取り調査を実施した。その結果、「知的資産経営報告」の作成は自社のもつインタンジブルズを理解を促進していることがわかった。しかし、インタンジブルズを指標化し、戦略と結びつけてシステムチックにマネジメントするという段階には至っておらず、いまだインタンジブルズを活用した経営を実現する中小企業は少ないことが推察された。

研究成果の概要(英文)：Intangible assets which include innovation, corporate brand, know-how, knowledge management, team work are now regarded as important as tangible assets by accounting researchers and practitioners. However, management control of intangibles has not been well researched yet. Then, we interviewed two of the small and middle sized Japanese firms who prepare an intellectual capital report in Japan. We found that the preparation of the intellectual capital report encouraged the members of the firms to realize their intangible assets and appreciate them. However, both the two firms were not in the stage of strategically manage their intangible assets. This implies that there is a room for them to utilize intangibles for the competitive advantages.

研究分野：管理会計

キーワード：マネジメント・コントロール インタンジブルズ KPI 中小企業

## 1. 研究開始当初の背景

(1) 実務においては、のれんや特許権などの知財だけでなく、貸借対照表には表れないイノベーション、コーポレート・ブランド、技術力、ノウハウ、知識創造、チームワーク、従業員のスキル、能力、意欲などの幅広い無形の資産 - インタンジブルズ - への注目が集まっている。Kaplan & Norton (2004)は、インタンジブルズが企業価値の 75%以上になるとも指摘している。

(2) 財務会計の分野ではすでに、インタンジブルズの識別とインタンジブルズの測定に関する研究が始まっている。しかし、インタンジブルズのマネジメント・コントロール (MC) に関する研究は管理会計の分野においてまだ手付かずの状態である。

## 2. 研究の目的

インタンジブルズのマネジメント・コントロール (MC) を明らかにするために、優れた MC 実務のメカニズムを明らかにし、それをうけて汎用性の高い効率的・効果的な MC ツールを開発することを目指す。具体的には、インタンジブルズの MC に関して、以下の3つを研究目的として設定する。

- (1) メカニズムを解明する
- (2) モデルを開発する
- (3) ツールを開発する

## 3. 研究の方法

- (1) 多数の日本企業を対象に、予備的調査としてのケーススタディを実施する。
- (2) (1)で行ったケーススタディの中から優れたケースを選抜し、徹底的なケーススタディを実施して、インタンジブルズのマネジメント・コントロール (MC) のための理論モデルを構築する。
- (3) (2)で構築した理論モデルを用いてアクション・リサーチを行う。

## 4. 研究成果

(1) インタンジブルズ情報の開示にいたるまでの経過に関する文献整理

### インタンジブルズ情報開示の契機

無形の資産である「インタンジブルズ」の重要性が認識されるようになったきっかけは、株価によって表される企業価値と貸借対照表上で表される純資産の簿価との差が大きくなってきたためである。株式市場での企業価値と貸借対照表の純資産との比率である株価純資産倍率は上昇しており (レブ, 2002)、インタンジブルズは企業価値の 75%以上になるとの指摘もある (Kaplan & Norton, 2004)。

インタンジブルズ情報についての報告

## 書作成に関する議論

株価純資産倍率の上昇という現象を背景として、財務会計研究者を中心に貸借対照表に表れないインタンジブルズを測定し開示しようとする研究が進展した。アメリカでは米国公認会計士協会 (AICPA) のジェンキンスレポート (2001) と財務会計基準審議会 (FASB) のスペシャルレポート (2001) をはじめとする文書のなかで、インタンジブルズを開示することの重要性が指摘されている。またヨーロッパでは、インタンジブルズの開示方法を検討する MERITUM プロジェクトが開始された (古賀, 2005)。

欧米でのインタンジブルズ情報開示にかかわる活動の進展をみて、日本でも経済産業省主催の「ブランド価値評価研究会」(2001 - 2002) が発足し、インタンジブルズ情報開示の運動が始まった。そして、その後の議論を経て、インタンジブルズに関する情報を開示する媒体として、「知的資産経営報告書」が提案された。現在ではインタンジブルズにかかわる情報の開示は、大企業では「CSR 報告書」、中小企業は「知的資産経営報告書」と2極化する傾向が見られる (古賀・姚・島田, 2011)。

### インタンジブルズ情報の開示目的

インタンジブルズに関する情報開示の目的は、国によって多少異なっている。アメリカでは主に外部報告目的で作成されるのに対して、ヨーロッパを中心とする MERITUM 方式では、外部報告目的だけでなく内部管理目的も重視している。

一方、日本の「知的資産経営報告書」は MERITUM 方式に近く、「外部コミュニケーション・ツール」と「内部マネジメント・ツール」の目的で活用されることが意図されている。

「知的資産経営報告書」を作成している日本の中小企業 28 社に対して実施された質問票調査の結果では、情報開示をする対象としては「従業員」が最も多く、次いで「新規開拓の顧客」「従来からの取引先、協力企業グループ」という順になっており、自社の従業員にたいするインタンジブルズ理解促進が重視されていることがうかがわれる (古賀・姚・島田, 2011)。また「知的資産経営報告書」を作成している中小企業 24 社にたいする質問票調査の回答結果に基づく分析では、「知的資産経営報告書」にたいして「マネジメント効果がある」と感じている経営者ほど「満足度が高い」という結果となっている (中森, 2011)。

以上のように、「知的資産経営報告書」は会社内部のマネジメントを目的としている側面がある。しかし、現在までの研究や調査では、実際に「知的資産経営報告書」を通じてどのように内部マネジメントが行われているのかは明らかになっていない。つまり、日本においては、インタンジブルズを開示するための報告書については研究が進んでい

るが、その活用方法、そしてインタンジブルズのマネジメントはいまだ明らかになっていないのが現状である。

## (2)大企業におけるインタンジブルズ

「MERITUM プロジェクトのガイドライン」によれば、インタンジブルズは、人的資産(従業員が退職とともに持ち去る知識であり、人々の知識、スキル、経験、才能、チームワーク力、モチベーション、教育などが含まれる) 構造資産(従業員がその仕事から去っても会社内に残る知識であり、組織的なルーティン、手続き、システム、文化、データベースなどが含まれる) 関係資産(顧客、サプライヤー、研究開発の提携パートナーなど、会社の対外的関係に付随するすべての資源)の3つに分類されている。

このように幅広い内容を含むインタンジブルズのなかから、特にイノベーション(構造資産)と組織文化(構造資産)に関するインタンジブルズのマネジメントを調査するために、エーザイ、YKK、パナソニックの3社にたいして聞き取り調査を実施した。

エーザイでは、人類の健康に奉仕するという意味の「ヒューマン・ヘルス・ケア(hcc)」という理念が浸透しており、理念に基づく経営が行われている(構造資産)。この理念による経営をさらに促進するために、社内には知創部が設置されている(2011.5.11 聞き取り調査実施)。

YKKでも、創業者が提唱した「善の循環」(他人の利益を尊重することで自社にも利益がもたらされるという考え方)に基づく経営が行われており、この理念をさらに社員に浸透させるために経営企画部が中心となって教育が行われている(構造資産)(2013.3.13 聞き取り調査実施)。

さらに、パナソニックでは、イノベーション(構造資産)のマネジメントが行われており、それには知財部と研究開発部門がかかわっている。知財部では従来、特許の出願のための事務的業務が中心であったが、経営戦略上の特許の重要性が認識されるにつれて、同社の特許戦略を決定するうえで知財部は重要な役割を担うようになった(2011.3.17 聞き取り調査実施)。

一方、同社の研究開発部では、知財部と連携をとりながら、“フェーズマネジメント”という仕組みを活用して効率的に社内での研究活動をマネジメントしている。しかし、内部での研究だけでなく、会社の外部に存在する優れた研究をすばやく導入するために、よい研究を見分ける目利き能力をもった人材の育成が重要となっている(2011.12.20 聞き取り調査実施)。

しかし、こうした大企業では、組織の規模が大きく、また複雑な要因が絡むことから、組織文化やイノベーションといったインタンジブルズのマネジメントの全体像をつかむことは難しいという結論にいたった。そこ

で次に、インタンジブルズのマネジメントがより明確に観察できる中小企業に焦点を当てることにした。

## (3)中小企業におけるインタンジブルズのマネジメント

中小企業は、大企業のように豊富な人的資源や財務的資産に恵まれていないからこそ、自社がもつインタンジブルズを磨き上げ、それを管理することがその生き残りのためには重要となる。その際に、インタンジブルズを識別し、そのマネジメントを支援するツールの一つが「知的資産経営報告書」である。「知的資産経営報告書」は政府によって導入が提唱された結果、中小企業において多く導入され、2012年現在では中小企業基盤整備機構の支援のもとで「知的資産経営報告書」は300社以上の中小企業で作成されている。

「知的資産経営報告書」は、企業が持つ技術、ノウハウ、人材などの知的資産を示し、それらをどのように活用して企業の価値創造につなげていくかを示す報告書であるため(近畿経済産業局, 2008)。「知的資産経営報告書」を分析することで各社が認識しているインタンジブルズ、およびそのインタンジブルズの維持と管理のあり方を知ることができる。ここでの第1の研究課題は、企業が認識するインタンジブルズの中身を明らかにすることである。

次に、インタンジブルズが経営に役立つためには、インタンジブルズを把握するだけでなく、それを戦略と明確に結びつけることが重要である。キャプランとノートンは、無形の資産の価値は、戦略を実行するうえで役立つかどうかで決まると述べている(Kaplan & Norton, 2004)。また、(株)アクセル(2009)は、「知的資産経営のスパイラルモデル」として4つのフェーズを提案している(フェーズ1: 知的資本の可視化、フェーズ2: ビジョンを描き、戦略の方向性を決める、フェーズ3: 具体的な行動計画を決める、フェーズ4: 成果を実現し、ステークホルダーに伝える)。そのなかでも、第1フェーズではインタンジブルズを識別し、第2フェーズではインタンジブルズと「戦略の方向性」を決定する。つまり、インタンジブルズを把握した後は、戦略実行のためにインタンジブルズを適切に配置する必要があることを示唆している。そこで、第2の研究課題は、戦略と関連づけたインタンジブルズのマネジメントのあり方を明らかにすることである。

以上で述べた2つの研究課題は、本研究プロジェクトの研究目的(1)インタンジブルズのマネジメント・コントロール(MC)のメカニズムの解明に該当するものである。まとめると、「知的資産経営報告」を作成している中小企業を対象として、以下の2点を調査する。

何をインタンジブルズだと認識しているのか

インタンジブルズと戦略とをどう関連付けてマネジメントしているのか

現在、この2点について明らかにする先行研究が少ないことから、少数の企業にたいしてインテンシブな聞き取り調査を実施した。

調査企業の選択基準は、「知的資産経営報告書」を作成している中小企業のうち、関西に所在し（アクセスの容易さのため）、継続的にこれを作成し、活用しているということである。この条件を満たした3社を選択して聞き取り調査を実施し、さらにこの3社のなかで、インタンジブルズ相互の関係を明確に表現している2社の「知的資産経営報告書」を取り上げて分析した。対象企業は以下の2社である（カッコ内の数字は聞き取り調査を実施した回数）。

- ・中農製作所（3回）
- ・昭和電機㈱（1回）

何をインタンジブルズだと認識しているのか

この2社の「知的資産経営報告書」では、各インタンジブルズ相互の関係は「価値創造ストーリー」としてまとめられている。それを「MERITUM プロジェクトのガイドライン」の分類である構造資産、関係資産、人的資産の3つに整理したのが以下の表である。

まず中農製作所の人的資産のひとつは「技術スタッフの高い技術能力」であり、これによって同社の「高い技術力・短納期での生産」が可能になっている。また別の人的資産である営業スタッフによる「高いマーケティング力」は、顧客への「短期の見積もり」を可能にしている。

こうした人的資産が土台となって、「素材調達・精密切削加工・熱処理・表面処理・組立までの一貫した受注生産」「高度な測定技術による品質保証力」などの構造資産が実現している。

一方、異業種交流会や展示会への出展などを通して他社との結びつきが生まれた結果、生産ネットワーク（関係資産）が構築され、短納期生産が可能になっている。つまり、同社のインタンジブルズは、人的資産に多くを負っているといえる。

中農製作所 (金属加工業) 従業員数: 50名		効果
人的資産	技術スタッフの高い技術能力	難易度の高い製品の受注
	高いマーケティング力	短期の見積もり
	チームワーク力、従業員の高い定着率	高い技術力・短納期での生産
構造資産	素材調達・精密切削加工・熱処理・表面処理・組立までの一貫した受注生産	高い技術力
	高度な測定技術による品質保証力	品質が高い
関係資産	優秀な購買先・専門業者とのネットワーク (160社)	短納期での生産・高い技術力
	・短納期を実現する高い生産能力 ・幅広い要求に答えられる技術力 ・コスト競争力 ・高品質(不良品が少ない) ・見積もり時間が短い	

次に、昭和電機の「知的資産経営報告書」の価値創造ストーリーを構造資産、関係資産、

人的資産の3つに整理したのが以下の表である。

同社では、いくつかの特徴ある構造資産を構築し保有している。同社で実施しているセル生産方式（構造資産）は、顧客に短納期での製品の提供を可能にしている。ただし、このセル生産による短納期の実現は、同社と協力会社との間に結ばれた EDI システム（構造資産）があってこそ可能となっている。この EDI システムによって、同社が必要としている材料の種類や数などが瞬時に協力会社に伝わることで、すばやい部品供給が可能になっている（関係資産）。

また、同社が顧客との間に継続的なパートナーシップを築くことを可能にしているのは（関係資産）、同社の従業員の約半数近くを占める営業スタッフの存在である（人的資産）。この営業スタッフは、顧客のニーズを理解し、ソリューションを提案するよう上司から指導されている。その際に活用されるのが顧客相談情報データベース（構造資産）である。営業スタッフはこのデータベースを活用しながら、顧客の疑問にすばやく答えることで、顧客の利便性を図ると同時に、顧客の更なるニーズを明確にし、それにたいするソリューションを提供することを目指している。

さらに営業スタッフが収集した顧客ニーズは社内にフィードバックされ、技術者に伝達された後に、それが新製品開発に結びつくこともある。

以上のように昭和電機では、人的資産だけでなく、特徴のある構造資産（セル生産方式、顧客情報データベース、EDI システム）と人的資産を相互作用的に働かせながら顧客のニーズを満足させている、という点に特徴がある。

昭和電機㈱ (業務用送風部品の製造販売) 従業員数: 183名		効果
人的資産	製造技術者(多能化)	短納期・多品種・少量生産への対応
	経験豊富な設計技術者	新製品開発
	豊富な営業スタッフ(全社員の約45%)	顧客との継続的なパートナーシップの構築
構造資産	セル生産(Beeダッシュプロジェクト)	短納期・多品種・少量生産への対応
	顧客相談情報データベース(is工房)	顧客との継続的なパートナーシップの構築・新製品開発
	風力測定試験設備(WINdo)	新製品開発
関係資産	技術力のある協力会社(EDIIとはんねつと)	短納期・多品種・少量生産への対応
	・短納期・多品種・少量生産への対応 ・新製品開発 ・顧客との継続的なパートナーシップ	

インタンジブルズと戦略とをどう関連付けてマネジメントしているのか

しかし、調査を実施した2社とも共通する課題は、戦略とリンクしたインタンジブルズのマネジメントのために、適切な KPI の選定が必ずしもシステムチェックに行われていないという点である。

中農製作所の場合は、戦略の方向性の一つとして1)自動車部門、2)産業機械部門、

3) ベトナム駐在員事務所、の3つの項目における売上増大を目指すことが意図されている。しかし、これを実現するために必要なインタンジブルズとそのKPIを明確に定めてマネジメントをしているわけではない。

また昭和電機では、平成27年度の目標として、売上高100億円、営業利益率10%以上、という客観的な数字を挙げている。しかし、これを実現するためのインタンジブルズとそのKPIは明確にされていない。

以上のように、インタンジブルズに関する情報を記載した「知的資産経営報告」は、中小企業にとって自社のインタンジブルズを理解するという点では知的資産を活用した経営の第一歩となっている。しかし調査を実施した2社ともに、戦略を実現するためにインタンジブルズを測定するKPIを決定するという段階には至っていない。この点が両社におけるインタンジブルズのマネジメント・コントロールの課題である。

ただし、中農製作所のケースでは、「知的資産報告書」を作成することに、戦略との結びつきを強めるような変化が見られている。このことから、自社のインタンジブルズを考えて従業員相互の間で対話するという過程が何らかの学習効果をあげていると考えられる。

今回の研究プロジェクトでは、当初予定した3つの研究課題(1)メカニズムの解明、(2)モデルの開発、(3)ツールの開発)のうち、(1)メカニズムの解明について、その途中まで実施することができた。3つすべての研究課題に取り組むことはできなかったが、インタンジブルズのマネジメント・コントロールに関する研究はまだまだ多くはないことを考えると、このプロジェクトでの成果はインタンジブルズのマネジメントに関する研究に十分な貢献ができたと考えられる。そして、インタンジブルズを積極的に戦略と結びつけてマネジメントしようとする企業がまだ多くはないことから、今後はアクション・リサーチなどの企業と共同して行うリサーチ方法が適していると考えられる。

#### <引用文献>

- Kaplan, R. & Norton, D. (2004) Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press (キャプラン, D. & ノートン, D. 『戦略マップ: バランスド・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳, 2005年)。  
レブ(2002)『ブランドの経営と会計: インタンジブルズ』東洋経済新報社(広瀬義州・桜井久勝監訳)。  
古賀智敏(2005)『知的資産の会計: マネジメントと測定・開示のインターラクション』東洋経済新報社。  
古賀智敏・姚俊・島田佳憲(2011)『企業の持続的発展と非財務情報の開示のあり

方: 知的資産情報を中心として』『産業経理』71(1): 13-26。

中森孝文(2011)『効果的な知的資産レポートニングに関する一考察: 知的資産開示に対する中小企業と金融機関の意識調査から』『龍谷政策学論集』1(1): 29-42。  
近畿経済産業局(2008)『知的資産経営・知的資産経営報告書普及に向けたリーフレット』。

(株)アクセル(監修)・船橋仁(編著)・大庭史裕・河瀬誠(著)(2009)『知的資本経営のすすめ: 人財・組織・顧客による価値創造と持続成長モデル』生産性出版。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 2件)

窪田 祐一、三矢 裕、松木 智子、島吉伸、松本 誠一、知的資産経営報告書による中小企業のインタンジブルズ・マネジメント(1)中農製作所の事例、會計、査読なし、第183巻第1号、86-97

窪田 祐一、三矢 裕、松木 智子、島吉伸、松本 誠一、知的資産経営報告書による中小企業のインタンジブルズ・マネジメント(2・完)中農製作所の事例、會計、査読なし、第183巻第2号、256-268

〔学会発表〕(計 2件)

松木 智子、窪田 祐一、三矢 裕、島吉伸、松本 誠一、知的資産経営報告書の作成によるマネジメント・コントロール 中小企業におけるケーススタディ、日本原価計算研究学会第38回全国大会、2012年9月8日、横浜国立大学(神奈川県横浜市)

#### 6. 研究組織

##### (1)研究代表者

松木 智子(MATSUGI satoko)  
帝塚山大学・経営学部・教授  
研究者番号: 10347180

##### (2)研究分担者

三矢 裕(MIYA hiroshi)  
神戸大学・経営学研究科・教授  
研究者番号: 00296419

窪田 祐一(KUBOTA yuichi)  
南山大学大学院・ビジネス研究科・教授  
研究者番号: 40329595

島 吉伸(SHIMA yoshinobu)  
近畿大学・経営学部・准教授  
研究者番号: 20319239