

第3章 「知的資産経営報告書」作成企業からのインタビュー結果

本章と第4章では、実際に「知的資産経営報告書」（以下、本章では「報告書」）、「事業価値を高める経営レポート」（以下、本章では「レポート」）を作成して経営に活用している企業へのインタビューから得られた結果をもとに、「知的資産経営」実践の効果の検証ならびに、「知的資産経営」をさらに促進していくための支援への要望などを整理、分析していくこととしたい。

本章では、インタビュー結果からの整理、分析方法および、「報告書」、「レポート」を作成したことでの、自社経営への肯定的評価項目について紹介する。続いて、第4章では、同様に、インタビュー内容からの期待/提案的評価を紹介し、「知的資産経営」実践企業に対する支援の方策等について述べていく。

（1）インタビューの項目/内容

各社へのインタビューについては、以下の内容で統一的に実施した。インタビューの結果は、後述の「企業事例」参照

図表 3-1 各社へのインタビュー項目

(1) 企業概要
(2) 知的資産経営のきっかけと目的
(3) 知的資産経営報告書等の取り組み実績
(4) 知的資産経営報告書等の活用とその効果
① 対外的な活用と効果
② 対内的な活用と効果
(5) 知的資産経営報告書等の作成と活用で苦労した点
(6) 知的資産経営に対する自己評価
(7) " に対する支援の要望

（2）インタビュー結果からの整理/分析の進め方

① 肯定的評価

各社へのインタビュー結果から、まず、自社の「報告書」等（「レポート」を含む。以下、本章では同様）の作成ならびに活用について、自社の経営に対しての効果などの肯定的評価を行った発言⁵を、以下の区分で整理を行った。

- 企業内部向けの効果：
 - ・経営者に対する効果

⁵ 主として、図表 3-1 「各社へのインタビュー項目」内の (4)、(6) に応えての発言

- ・従業員に対する効果
- 企業外部向けの効果：
 - ・金融機関に対する効果
 - ・新規取引先に対する（販路開拓）効果
 - ・その他の外部に対する効果
 - （個別記載：協力会社、従業員採用関係先、行政機関など）

上記について、各社の発言の中から言及していると判断できた部分を抽出し、上記の区分ごとに整理した。なお、企業により、「報告書」等の開示対象（効果の対象先）はそれぞれ異なるため、全ての効果が各社に現れているわけではないことを、念のために述べておく。

続いて、各社が自覚する効果など（肯定的評価）の要因を、それぞれの「報告書」等の記載内容、「報告書」等作成への取組体制ならびに、作成後の活用方法から探った。この作業では、各社の直接的な発言からだけでなく、「報告書」等の記載内容、作成への取組体制、活用状況などを、それぞれが効果を及ぼしたと思慮される開示先を設定することで、客観的に判断する方法でも行った。

ここまでの、企業インタビュー結果からの肯定的評価についての整理結果は、次々ページからの図表 3-2 を参照されたい。

② 期待/提案的評価

「知的資産経営」実践への肯定的な評価を下しつつも、同時に、インタビューした各社からは、期待していたほどの反応を得られなかった開示先について、あるいは自社に残された課題などについても語られている。⁶ また、これらに関連しての支援要望についても、各社から聞き取りを行った。⁷

このような、今後の支援施策への参考となる期待/提案的な評価についても、各社の発言の中から抽出した。それぞれの発言部分での「報告書」等の記載内容、作成体制、活用についての課題、それに伴う支援要望などを整理した。

各社の期待/提案的評価については、各社の置かれた状況により、様々な発言内容となっているため、肯定的評価の場合のような開示先別による一覧整理が困難であった。そのため、期待/提案的評価については、想定される発生要因を、まず設定し、その後各企業からの発言が、どの要因に起因するかという区分での整理を行った。

この要因の区分/整理については、以下の項目を設定した。

- 「報告書」等の知名度/社会的評価が低い：
 - ・知名度が低い
 - ・社会的評価が低い

⁶ 主として、図表 3-1「各社へのインタビュー項目」内の（5）に応えての発言（一部については、（4）の項目でも、発言されている。）

⁷ 主として、図表 3-1「各社へのインタビュー項目」内の（7）に応えての発言

- 「報告書」等の作成時点での準備不足：
 - ・活用目的の未明確化
 - ・記載すべき内容が（作成者にとって）難解
- 作成した「報告書」等の活用にあたっての不足点：
 - ・記載した項目が（従業員にとって）難解
 - ・記載内容の公開範囲の未設定
 - ・「報告書」等記載のアクションプラン実行への支援要望
 - ・「報告書」等作成企業間の交流要望
 - ・公的機関による金融機関への働きかけの要望

図表3-2 企業インタビューからの肯定的評価の整理結果

番号	企業名	作成実績	企業インタビューからの肯定的評価（※）の抽出	肯定的評価が得られた要因（※）
1	(株) JKB	<p>「知的資産経営報告書」 ⇒《報告書》と記載</p> <p>「事業価値を高める経営レポート」 ⇒《レポート》と記載</p>	<p>【for ○○○】は、開示対象</p> <p>(※) 肯定的評価であるとの判断は、調査メンバーでの検討会の結果による。</p>	<p>肯定的評価が得られた要因（※）</p> <p>⇒（※）左覧の肯定的評価の要因を、作成された「知的資産経営報告書」《報告書》、「事業価値を高める経営レポート」《レポート》の、内容、取組体制、活用状況から<u>想定している。</u></p> <p>表記は、左欄の肯定的評価内容の番号（①、②・・・）に、沿う形で右欄（本欄）に記載している。 ⇒例：左欄①の評価の要因は、右欄①に記載</p> <p>肯定的評価への要因の区分 【内容】・・・⇒《報告書》《レポート》の内容 【体制】・・・⇒《報告書》《レポート》作成への取組体制 【活用】・・・⇒《報告書》《レポート》の活用状況</p>
2	梅乃宿酒造(株)	《レポート》	<p>①【for経営者】個々の取り組みを体系化し、整理することができ、経営に一貫性を持つことができた。</p> <p>②【for従業員】会社の経営方針が明確に示されることで、従業員のモチベーションアップにつながっている。</p>	<p>①②【内容】内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握、KPIの設定/明示</p>
		《レポート》	<p>①【for経営者】「事業承継」を念頭に作成。先代と現社長で、今までは感覚的であったものが、明確に意思の共有ができた。そのためか、承継事業が計画より、2、3年前倒しで進んできた。</p> <p>②【for経営者】《レポート》作成段階で構想したこと（取引先の絞り込み）の実行が、企業ブランドの確立につながっている。</p> <p>③【for経営者】自社の強みの再認識ができた。</p> <p>④【for金融機関】取引銀行が担当者の引継に利用。当社への理解に好影響</p>	<p>①【内容】今後のビジョン（方針・戦略）と実現するための取組み（アクションプラン）の明示</p> <p>②【活用】《レポート》記載内容（取引内容、関係の見直し）の実行</p> <p>③【内容】内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握</p> <p>④【活用】金融機関への積極的な開示（⇒自社の信用度の維持/向上につながる）</p>

3	(有)きりしま産業	《レポート》 《報告書》	<p>①【for経営者】差別化の要因の認識ができ、経営戦略が拓けた。</p> <p>②【for金融機関】スムーズな融資につながっている。</p> <p>③【for新規取引先】自社ホームページ（《報告書》掲載）を通じて、デパートの催事出店につながっている。</p> <p>④【forその他（異業種）】異業種交流会などで《報告書》を事例発表することで、ビジネスチャンスにつながっている。</p>	<p>①【内容】内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握</p> <p>②【活用】金融機関への積極的な開示（⇒自社の信用度の維持/向上につながる）</p> <p>③【内容】「差別化」ポイント（自社の強み）の明示 【活用】HP等での積極的な開示</p> <p>④【内容】「差別化」ポイント（自社の強み）の開示 【活用】経営者が積極的に行動し、発表の機会を得ている。</p>
4	共栄ゴルフ工業㈱	《報告書》	<p>①【for新規取引先】自社のコンセプトに合った顧客（国内外）からのオファーの獲得⇒優良顧客の選別に繋がっている。</p> <p>②【for従業員】自社の強みの再認識</p>	<p>①【内容】内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握 【活用】英語版の作成</p> <p>②【体制】従業員が全員参加し、自社の強みの発掘</p>
5	姫路ハウスサービス㈱	《報告書》 《レポート》	<p>①【for経営者】経営と従業員間の距離が縮まった（社員の話をより良く聞くようになった）。部署の代表者を通して、全社員の意見を吸い上げる仕組みができた。</p> <p>②【for従業員】従業員の意識改革が進み、原価ダウン、経費削減が進み、事業計画の計画値を上回る</p>	<p>①②【体制】作成過程での社員の意見の収集（⇒意見を聞く仕組みの設定）</p> <p>②【内容】人的資産（”ファイブパワー”）の把握/明示（⇒従業員個々の意識の自覚/向上につながる）</p>
6	服部醸造㈱	《レポート》	<p>①【forその他（他施策との関連）】農商工連携との相乗効果。農商工連携の開発商品のコンセプトと経営レポートのマーケティング部分はリンクされている。歴史や会社、農商工連携の開発商品について、再度見直す契機になった。</p>	<p>①【内容】内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握</p>

7	(株)特殊衣料	《レポート》	<p>①【for金融機関】信頼度の向上</p> <p>②【for新規取引先】本件を基に改訂したホームページを見て、自動車メーカーから共同開発の申し入れを受けている。</p> <p>③【forその他（求人）】求人に際し、企業イメージの改善につながった。</p>	<p>①【活用】金融機関への積極的な開示</p> <p>②【内容】第三者的な視点の盛り込み</p> <p>②③【活用】HP等での積極的な開示</p>
8	あんしんケア ねっと（有）	《報告書》	<p>①【for従業員】【for既存取引先】従業員に方針ややりがいを報告書を通して伝えることで、従業員の離職率の低下につながっている。これが、ケアマネージャーからの信頼向上にもなっている。</p> <p>②【for金融機関】商工会議所で講演を行った際、取引実績のなかった金融機関から取引の申し出を受けた。</p>	<p>①【活用】従業員、既存取引先（ケアマネージャー）への積極的な開示</p> <p>②【活用】講演会などへの積極的な参加による開示</p>
9	昭和電機(株)	《報告書》	<p>①【for従業員】個々の「会社の構造」内での役割が見えるようになったことで、従業員が率先して、より高い目標を達成するようになった。</p> <p>②【for新規取引先】「安定供給」への安心感が、武器となっている。どの営業社員が訪問しても、同じ説明ができるように、「解説書」を作成している。</p> <p>③【forその他（協力会社）】協力会社の役割を分かってもらい、その生産性の向上にもつながっている。</p>	<p>①【内容】初版報告書において、社長方針と「知的資産」の関連の明示、価値ストーリー、内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握 【活用】毎年、更新するとともに、各部署の管理者に、その内容を直接、説明している。⇒従業員への積極的な開示</p> <p>②【内容】自社の強み（生産）の開示 【活用】取引先への積極的な開示⇒均質な開示のために、営業担当者向けに「解説書」を作成</p> <p>③【活用】協力会社への積極的な開示</p>
10	(株)コージ コーポレーション	《報告書》 《レポート》	<p>①【for経営者】経営陣相互で、経営戦略を共有しやすくなった。</p>	<p>①【内容】《報告書》（2010年）での、「これまで/これからの事業展開」「知的資産の連鎖」の明示</p>

11	㈱中農（なかの）製作所	《報告書》	<p>①【for経営者】現社長への事業承継にあたり、前社長（現会長）との意思疎通、価値の共有に大きく貢献。</p> <p>②【for経営者】バリューチェーンを明示することにより、経営目標が改めて浮上</p> <p>③【for従業員】バリューチェーンを『見える』化したことにより、個々が、自分がどの部分で会社に貢献しているかが分かるようになり、モチベーションアップにつながっている。</p> <p>④【forその他（従業員の家族）】従業員に配布し、家族に見てもらい。家族に自社を知ってもらい、応援してもらい。それが社員のモチベーションアップにつながる。</p> <p>⑤【for新規取引先】会社パンフレットを使用して自社説明を行っていた時代には、取引口座を設定してもらうまで3カ月を要していたが、「知的資産報告書」を自社紹介に使用してからは、（先方の社の稟議に添付してもらうことで、理解の深度が上がり、）1カ月程度に、その期間が短縮でき、営業の効率化に貢献している。</p>	<p>①【体制】作成目的のひとつ（次期社長への承継ツール）を明確に持っていた。⇒現社長ではなく、次期社長をプロジェクトリーダーとした全社員参加型で進めた。</p> <p>②③【内容】《報告書》において、「知的資産のバリューチェーン」を明示</p> <p>③【体制】全社員が、自社の現状を把握するために、SWOT分析に参加。会社の現状を知り、会社をより良くする努力、会社への貢献意識が増した。 【活用】従業員の個人面談において、《報告書》の「知的資産のバリューチェーン」を使用して「役割」の確認を行っている。 ⇒人事システムでの活用</p> <p>④【活用】従業員の家族までの積極的な開示</p> <p>⑤【活用】新規取引先への積極的な開示⇒営業活動への積極的な利用 【内容】報告書での「高い生産能力」等、自社の強みの開示</p>
12	㈱仁張（にんばり）工作所	《報告書》	<p>①【for経営者】各中期計画（3か年）の区切りに、「知的資産経営報告書」を作成し、計画達成の検証（総括）としての使用と、次期中期計画の目標を盛り込むようにしている。</p> <p>②【for金融機関】引継ぎ資料として期待</p> <p>③【forその他（採用内定者）】もっとも効果がある用途であると考えている。内定者の家族などに読んでもらい、「内定辞退者」の発生防止に役立っている。</p>	<p>①【体制】「報告書」の作成目的の明確化⇒中期経営計画とのリンク（過去計画の検証と事業目的の取り込み） 【活用】中期経営計画実行の「旗印（” 錦の御旗”）」として、社内で位置づけ</p> <p>②【活用】金融機関への積極的な開示（⇒自社の信用度の維持/向上につながる）</p> <p>③【活用】内定者家族への開示（⇒会社への信頼感の獲得につながる）</p>
13	青花食研㈱	《報告書》 《レポート》	<p>①【for経営者】事業の全体像の把握、戦略の明確化⇒経営者の承継に有効</p> <p>②【forその他（関係機関）】利害関係者である行政（草津市）やJAの担当者の異動に伴う説明資料として有効</p>	<p>①【内容】内部環境（バリューチェーン、SWOT）の明示/把握</p> <p>②【活用】利害関係者への積極的な開示</p>

各企業へのインタビュー結果から、作成

(3) 肯定的評価と、その要因の整理/分析

図表 3-2 で表された、インタビュー先企業ごとの肯定的評価を、以下の手順で再整理して、「報告書」等の作成により得られる企業経営への効果を分析していくこととする。

方法としては、企業ごとの記述を以下の開示対象により、企業横断的に整理区分

○企業内部への開示：経営者、従業員

○企業外部への開示：金融機関、新規取引先

第1章において、「報告書」等は開示対象により、①自社の知的資産経営を“深める”用途[マネジメントツールとして]、②自社の知的資産経営を“伝える”用途[コミュニケーションツールとして]の双方があることを紹介した。⁸

開示対象により整理区分した評価を、この①マネジメントツール用途と、②コミュニケーションツール用途による区分を使って、マトリックス的に整理したのが、図表 3-3 である。ここでは、各マトリックスに再配置された企業の肯定的評価を、そのもたらした経営効果により、さらに細分化している。なお、図表 3-2 で、【その他】に分類された開示対象については、2種のツールとしての用途区分までを図表 3-3 では表示している。

図表 3-3 開示対象区分と用途によるマトリックス

開示対象区分	① <u>マネジメントツール</u> 番号は、図表 3-2 内での 「企業番号」－「記述番号」	② <u>コミュニケーションツール</u> 番号は、図表 3-2 内での 「企業番号」－「記述番号」
経営者	【自社の再認識】 1－①、2－③ 【経営戦略の明確化】 1－①（重複分類）、2－②、 3－①、11－②、12－①、 13－①	【従業員との意識の共有】 5－① 【経営陣内での意識の共有】 2－①、10－①、11－①、 13－①（重複分類）
従業員	【モチベーションアップ】 1－②、4－②、5－②、 9－①、11－③	【経営方針の浸透】 8－①
金融機関		【金融機関からの理解の深化】 2－④、3－②、7－①、 8－②、12－②
新規取引先		【効率性の向上】 9－②、11－⑤ 【優良顧客の開拓】 3－③、4－①、7－②
その他	6－①	3－④、7－③、9－③、 11－④、12－③、13－②

図表 3-2 から作成

⁸ 第1章 図表 1-7 を参照

(4) 「知的資産経営」実践の効果

ここからは、図表 3-3 による整理区分にしたがい、「報告書」等の作成とその活用、つまり「知的資産経営」の実践が、企業経営に与えた効果についてみていくこととしたい。

以下では、個々の評価を発言内容から、より詳細に紹介するとともに、その効果が得られた想定要因（図表 3-2）を解説していきたい。

① 自社の知的資産経営を“深める” 用途[マネジメントツールとして]

(a) 経営者に対する効果

【自社の再認識】

1-①：「個々の取り組みを体系化し、整理することができ、経営に一貫性を持つことができた。」

2-③：「自社の強みの再認識ができた。」

《想定される要因》【内容】

上記の2点については、「報告書」等（当該2社は、「レポート」を作成）の記載内容、特に自社の内部環境（バリューチェーン、SWOT分析）の明示を求められることによる効果であると考えられる。

また、図表 3-3 でその他に整理された、

6-①：（他施策との関連）「農商工連携との相乗効果。農商工連携の開発商品のコンセプトと経営レポートのマーケティング部分はリンクされている。歴史や会社、農商工連携の開発商品について、再度見直す契機になった。」についても、マネジメントツールとしての用途で、経営者への効果があったものと考えられ、自社の再認識につながっている。要因についても、同様に、「報告書」等の記載内容での自社の内部環境の明示による効果であると考えられる。

【経営戦略の明確化】

1-①（重複分類）：「個々の取り組みを体系化し、整理することができ、経営に一貫性を持つことができた。」

3-①：「差別化の要因の認識ができ、経営戦略が拓けた。」

11-②：「バリューチェーンを明示することにより、経営目標が改めて浮上」

13-①：「事業の全体像の把握、戦略の明確化⇒経営者の承継に有効」

《想定される要因》【内容】

上記の4点については、前述と同様に「報告書」等の記載内容での自社の内部環境の明示による効果であると考えられる。

2-②：「《レポート》作成段階で構想したこと（取引先の絞り込み）の実行が、企業ブランドの確立につながっている。」

《想定される要因》【活用】

上記については、「報告書」等の作成後、作成段階で構想（記載）したこと（取引先の絞り込み）を着実に実行したことが、現在の企業ブランドの確立に繋がった。「報

告書」等を完成させて終わりではなく、実際の経営計画の道標として認識して活用したことが、経営効果に繋がった好例と言えよう。

- 1 2 - ①：「各中期計画（3 か年）の区切りに、「知的資産経営報告書」を作成し、計画達成の検証（総括）としての使用と、次期中期計画の目標を盛り込むようにしている。」

《想定される要因》【体制】

上記については、「報告書」等の作成への取組体制が、経営者への効果をもたらした要因と考えられる。当該企業では、「報告書」の作成を、中期経営計画の前期経営計画の達成の検証と、次期経営計画の目標設定への盛り込み内容として活用する体制を取っている。このため、「報告書」作成が、自ずと経営者にとっての経営戦略の明確化に繋がる仕組みとなっている。

(b) 従業員に対する効果

【モチベーションアップ】

- 1 - ②：「会社の経営方針が明確に示されることで、従業員のモチベーションアップにつながっている。」
- 5 - ②：「従業員の意識改革が進み、原価ダウン、経費削減が進み、事業計画の計画値を上回る」
- 9 - ①：「個々の「会社の構造」内での役割が見えるようになったことで、従業員が率先して、より高い目標を達成するようになった。」
- 1 1 - ③：「バリューチェーンを“見える”化したことにより、個々が、自分がどの部分で会社に貢献しているかが分かるようになり、モチベーションアップにつながっている。」

《想定される要因》【内容】

上記の3点については、企業により表現は若干異なるものの、「報告書」等において、バリューチェーン、人的資源、「知的資産」の価値ストーリーなどが明示されることで、それを目にした各社の従業員が、社内（経営）における自らの価値（貢献）を自覚することになった。それによる従業員個々のモチベーション（やる気）の向上を、経営者が実感していることが表されている。

- 4 - ②：「自社の強みの再認識」

《想定される要因》【体制】

上記については、「報告書」等の作成に当たり、この企業では日中の時間帯に2時間工場の稼働を止めてまで、パート従業員も含めて全社員が参加する体制を敷いた。その結果として、社員全員が、それまでは、はっきりとは気が付いていなかった自社の強み（当社は、日本唯一のゴルフクラブのアイアンヘッドの一貫製造企業）を再認識することとなっている。従業員は、「自分たちは素晴らしいものを作っている」という、自信や誇りを持って仕事をするようになったという。

なお、前述の1 1 - ③の事例では、「報告書」等の記載内容による効果に加えて、

社員全員でSWOT分析に取り組んだことにより、自社の現状を知り、会社をより良くする努力、会社への貢献意識が増したことが述べられている。

② 自社の知的資産経営を“伝える” 用途[コミュニケーションツールとして]

(a) 経営者に対する効果

【従業員との意識の共有】

5-①:「経営と従業員間の距離が縮まった(社員の話をより良く聞くようになった)。部署の代表者を通して、全社員の意見を吸い上げる仕組みができた。」

《想定される要因》【体制】

上記については、「報告書」等の作成にあたり、部署の代表者を通じて、全社員の意見を吸い上げる仕組み(体制)を作ったことが、意識の共有という、従業員への“伝える”効果を生むことに繋がっている。結果として、当社では経営者と従業員の間の距離が縮まったとの感触が得られている。

【経営陣内での意識の共有】

2-①:「「事業承継」を念頭に作成。先代と現社長で、今までは感覚的であったものが、明確に意思の共有ができた。そのためか、承継事業が計画より、2、3年前倒しで進んできた。」

10-①:「経営陣相互で、経営戦略を共有しやすくなった。」

13-①(重複分類):「事業の全体像の把握、戦略の明確化⇒経営者の承継に有効」
《想定される要因》【内容】

上記の3点については、「報告書」等の記載項目の内容(知的資産)を明示するという「報告書」等の機能により、経営陣相互の意識の共有という効果に繋がっている。

2-①と13-①の事例では、特に事業承継(“伝える”)への効果について述べられている。前者は、中小企業では最も多いと考えられる親子間での事業承継であるが、「報告書」等を作成したこと(知的資産の“見える”化)により、世代間でのコンセプトの共有が明確になり、事業承継の実務自体も当初計画を上回るスピードで達成されている。後者は、当該企業の出資会社が2社にわたり、次世代の経営者への経営の承継に困難を予想している現経営者が、「報告書」等を作成することでその作業が容易になると感じている事例である。見えざる経営資源(知的資産)まで明示する機能を持つ「知的資産経営報告書」の機能が、事業承継という目にみえている事物の受け渡しだけではなしえない事業について、大きな助力となることを示している好例であろう。

10-①は、事業承継の事例ではないが、高度にICT化された事例企業では、複数の経営陣がリアルにミーティングする機会が少ないという。そのような中で、「報告書」等の作成は、見えざる経営資源(知的資産)の明示機能により、経営陣相互の意識の共有に大きく役立ったというものである。新しい企業形態に対しても、「報告書」等の記載内容が効果を発揮することを表す事例と言えよう。

1 1 - ①：「現社長への事業承継にあたり、前社長（現会長）との意思疎通、価値の共有に大きく貢献。」

《想定される要因》【体制】

上記は、「報告書」等の記載内容もちろんだが、作成目的のひとつ（次期社長への承継ツール）を明確に持っていたため、現社長ではなく、次期社長をプロジェクトリーダーとした全社員参加型で進めたことが“伝える”効果を大きくした事例である。こちらも、事業承継への「報告書」等の大きな貢献が表されている。前述の事例と併せ、「報告書」等が、経営者間の事業承継と極めて相性が良いことが示されている。

(b) 従業員に対する効果

【経営方針の浸透】

8 - ①：「従業員に方針ややりがいを報告書を通して伝えることで、従業員の離職率の低下につながっている。これが、ケアマネージャーからの信頼向上にもなっている。」

《想定される要因》【活用】

こちらの企業では、「報告書」等（当社は、「報告書」を作成）の作成後、完成記念の意味も込めて、全従業員に対してこれからの戦略や行うべきことなどを伝える勉強会を開いた。その後も、採用した社員に対して、会社の方針を伝えるため、また研修の一環として配布するなど社員教育に活用している。このような従業員への積極的な活用/伝達が、社内への経営方針の浸透をもたらし、離職率が多いといわれる業界において、当社の従業員定着率は高く、それが取引先の信頼にも繋がっているであろうと経営陣は考えている。

(c) 金融機関に対する効果

【金融機関からの理解の深化】

2 - ④：「取引銀行が担当者の引継ぎに利用。当社への理解に好影響」

3 - ②：「スムーズな融資につながっている。」

7 - ①：「信頼度の向上」

1 2 - ②：「引継ぎ資料として期待」

《想定される要因》【活用】

上記の4点は、いずれも作成した「報告書」等を、取引先金融機関に積極的に開示した事例である。各社とも、従来と比べて自社に対する「理解度」「信頼感」の向上を実感している。2 - ④の事例では、金融機関の担当者の引継ぎ資料に使われていることが紹介されている。また、1 2 - ②においても、経営者からは（異動頻度が高い）金融機関の引継ぎ資料に使われる効用について語られている。

これら企業からは、融資条件の良化などの効果については、具体的に発言されていなかったが、従来の財務諸表などの定量的情報だけではなく、「報告書」等によって得られる定性的情報を取引先金融機関に提供することでの、「理解度」「信頼感」

の向上効果に手ごたえを感じている様子がうかがえている。

8-②：「商工会議所で講演を行った際、取引実績のなかった金融機関から取引の申し出を受けた。」

本事例も、「報告書」等の活用によって得られた金融機関への効果である。「報告書」等について、取引先金融機関からは、目立った反応がなかったとのことであるが、地元商工会議所からの依頼で行った講演会で、その場にいた他の金融機関から、新規取引の申し込みを受けたという事例である。金融機関へのアプローチを目的に行った講演会ではなかったものの、「報告書」等によって明示された知的資産の魅力、そして、活用が経営効果をもたらした好例と言えるであろう。

(d) 新規取引先（獲得）に対する効果

【効率性の向上】

9-②：「個々の「会社の構造」内での役割が見えるようになったことで、従業員が率先して、より高い目標を達成するようになった。」

11-⑤：「会社パンフレットを使用して自社説明を行っていた時代には、取引口座を設定してもらうまで3カ月を要していたが、「知的資産報告書」を自社紹介に使用してからは、（先方の社内稟議に添付してもらうことで、理解の深度が上がり、）1カ月程度に、その期間が短縮でき、営業の効率化に貢献している。」

《想定される要因》【活用】【内容】

上記の2点は、「報告書」等の作成、活用が、新規取引先の獲得に効果を表した事例である。前者では、「報告書」等に記載された当社の知的資産が、企業としての安定感を与える効用が述べられている。また、当社では「報告書」等の持つ効用を一律に引き出せるように、自社「報告書」（当社は、こちらを作成）の解説書を作成して、全ての営業社員に配布している。誰が訪問しても先方に対して同じ説明ができるように工夫がなされ、「報告書」等のより積極的な活用が図られている。

後者の事例では、より具体的に「報告書」等の内容が新規取引先獲得に効果を表している状況が語られている。「会社パンフレットを使用して自社説明を行っていた時代には、取引口座を設定してもらうまで3カ月を要していたが、「知的資産報告書」を自社紹介に使用してからは、（先方の社の稟議に添付してもらうことで、理解の深度が上がり、）1カ月程度に、その期間が短縮でき、営業の効率化に貢献している。」という事実が述べられている。「報告書」等が利用されることで、その内容が新規取引先獲得に効率的に活かされていることが分かる。

【優良顧客の開拓】

3-③：「自社ホームページ（《報告書》掲載）を通じて、デパートの催事出店につながっている。」

4-①：「自社のコンセプトに合った顧客（国内外）からのオファーの獲得⇒優良顧客の選別に繋がっている。」

7-②：「本件を基に改訂したホームページを見て、自動車メーカーから共同開発の申し入れを受けている。」

《想定される要因》【活用】【内容】

上記の3点は、いずれも「報告書」等を自社ホームページを介して活用することで、それまでは接触がなかった優良顧客の開拓に繋がった事例である。先の【効率性の向上】での紹介事例は、営業（こちらから訪問等）のツールとして効用を表したものであるが、今回の3事例はホームページを通じて「報告書」等で自社の知的資産が伝わったことで、想定以上のビジネスチャンスを生んだものであると言える。ITの発達が生んだ新たな好事例であるが、「報告書」等によって知的資産を明示することがもたらす効果を改めて実感するものと言える。なお、4-①の事例では、輸出市場が大きな割合を持つ当社が、独自に「報告書」の英語版を作成して効用を得ていることも紹介されている。「報告書」等の記載内容が、国際的にも効果をもつことを示すものと言えよう。

(e) その他の対象に対する効果

前述の、インタビュー先企業を通じて経営効果が語られる開示先の他にも、「報告書」等が持つ“伝える”用途（コミュニケーションツール）を活用して、経営効果を発揮している事例が、各社から紹介されている。

【求人活動】

7-③：「求人に際し、企業イメージの改善につながった。」

12-③：【採用内定者】もっとも効果がある用途であると考えている。内定者の家族などに読んでもらい、「内定辞退者」の発生防止に役立っている。」

【従業員の家族】

11-④：「従業員に配布し、家族に見てもらおう。家族に自社を知ってもらい、応援してもらおう。それが社員のモチベーションアップにつながる。」

【協力会社】

9-③：「協力会社の役割を分かってもらい、その生産性の向上にもつながっている。」

【関係機関】

13-②：「利害関係者である行政（草津市）やJAの担当者の異動に伴う説明資料として有効」

【異業種】

3-④：「異業種交流会などで《報告書》を事例発表することで、ビジネスチャンスにつながっている。」

《想定される要因》【活用】

以上に紹介したものは、個々の作成企業が、それぞれ「報告書」等の内容に込められた“伝える”用途をしっかりと把握して、効果的に活用している事例である。

同じく、「報告書」等をうまく活用している事例であるが、最後の事例は、「報告書」等を作ったという事実自体が、きっかけとなったものと言えよう。この点では、前述の（c）金融機関に対する効果で紹介した、8-②の事例も同様のケースといえることができる。