

# 知的資産経営の開示ガイドライン

平成17年10月

経済産業省

## 目 次

はじめに .....	1
第 1 章 ガイドライン策定の背景・意義 .....	1
1 . 知的資産経営の重要性 .....	1
2 . 知的資産経営と評価の好循環 .....	2
3 . 知的資産経営に関する開示の役割 .....	2
第 2 章 知的資産経営報告の概要 .....	3
1 . 目的 .....	3
2 . 基本的な原則 .....	3
3 . 知的資産経営報告の要素 .....	4
4 . 知的資産経営報告の典型的な例 .....	4
5 . その他の留意点 .....	5
第 3 章 具体的な記載の方法と留意点 .....	5
1 . 全体像 .....	6
2 . 本体部分（ストーリー）の記載方法 .....	6
( 1 ) 全般 .....	6
( 2 ) 過去～現在 .....	6
( 3 ) 現在～将来 .....	7
3 . 本体部分に記載する裏づけ指標の記載方法 .....	8
4 . 別添部分の記載方法 .....	8
5 . 全般的な留意点 .....	9
6 . 具体的な記載例（仮想サンプル） .....	10

第4章 評価する側の留意点	10
1. 全般	11
2. 本体部分	12
(1) 全般	12
(2) 過去～現在	12
(3) 現在～将来	13
3. 本体部分の裏づけ指標	14
4. 別添の指標	14
第5章 簡易な方法	15
第6章 今後の展望	16

別紙1 典型的な知的資産指標の例

別紙2 知的資産経営報告の具体的な記載例（仮想サンプル）

別紙3 SWOT分析の具体例

参考資料 EU、英国、独における非財務情報の開示

## はじめに

このガイドラインは、知的資産を活用した経営に関する情報開示の指針として、産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会における検討を踏まえて、知的資産経営報告を作成する企業（経営者）及びそれを評価する者への参考指針として、経済産業省において取りまとめたものである。

知的資産経営は、経営の一側面というよりも経営そのものであり、利益の追求を基本としつつ、多くのステークホルダーを視野に入れ、自らの有する固有の能力を活かして持続的な利益や発展を目指すことにより、企業価値を高める経営のやり方である。そうした意味で、このガイドラインが CSR に関する報告書やサステナビリティ報告書の作成・評価に当たっても幅広く参照されることが期待される。

注) なお、同小委員会から 8 月に公表された知的資産を活用した経営のあり方に関する「中間報告書」を適宜参照ありたい。

<http://www.meti.go.jp/press/20050812002/20050812002.html>

## 第 1 章 ガイドライン策定の背景・意義

### 1. 知的資産経営の重要性

知の時代が本格化する中、企業が持続的に発展していくためには、差別化を継続することが極めて重要であるが、その源泉として、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えにくい知的資産を活用した他者が真似することのできない経営のやり方がますます重要になってきている。

知的資産は、それぞれの企業に固有のものであり、また、それを組合せて活用するやり方が価値を生む力となるものであって、そのやり方を他社が単純に模倣することが困難である。経営者は、この点にこれまで以上に着目し、まずは自社の持つ強みや価値の作り方、それらの源泉となっている知的資産を認識し、自らの経営のあり方を経営者の目で再確認し、それらを最大限に活用した経営（「知的資産経営」）を実践していくことが重要である。

その際、知的資産や価値の作り方については、過去の経験と実績を踏まえた分析を行い、その上に立って将来の価値及び利益の創造、すなわち企業価値の向上に向けた経営方針を明確にすることが重要である。また、将来の方針を決めるに当たっては、将来生じる不確実性についての認識をベースとする必要がある。

知的資産経営は、企業が有する潜在力を再確認して活用することに他ならず、経営資源の配分を最適化し、企業価値を高め、ひいては我が国経済や世界経済全体にとって、プラスの効果をもたらすものである。

## 2．知的資産経営と評価の好循環

知的資産経営は、企業にとっても経営全体にとっても重要なものであるが、これが定着し、広がっていくためには、企業自信の努力と、そうした経営の重要性をステークホルダーが認知し、評価することが必要である。個々の企業にとってみれば、そのために財務諸表のみでは表現できない知的資産や知的資産経営の内容、それによって実現する将来の利益や企業価値についてステークホルダーの幅広い理解を得ていくことが重要である。

そうした努力を通じて、ステークホルダーからの適切な評価が得られれば、市場で実現している企業価値は向上（時価総額の増大等）し、企業の資金調達が容易になるとともに、評価の源泉となった知的資産の創造・活用への努力や投資が増大して、さらなる企業価値の増加・知的資産経営の強化がもたらされ、それが次のサイクルにつながるという好循環が生まれることが期待される。

## 3．知的資産経営に関する開示の役割

理解を深めるに当たっては、まず企業において、知的資産経営が実践されていることが前提である。その前提の上で、本来、企業にとっても、ステークホルダーにとっても最も関心が高いのは、これまでの実績を踏まえ、今後企業がどのような利益を上げることができるかという点である。現在でも様々な開示により、企業による情報の発信が数多く行われているが、企業価値やそれにつながる将来の利益に関する情報については、企業・ステークホルダーの双方にとって不満な状況となっている。このため、将来の利益がどのようなもので、それがどのような経営によって生まれるのかという点につき、双方のニーズをマッチさせるように、説明の仕方を整理した開示の目安を設けることが望ましい。それにより、双方の認識や理解が深まり、さらに知的資産経営を進化させ、企業価値を向上させることが望ましい。その目安を提供することがこのガイドラインの趣旨であり、このガイドラインに則って、又は参考にして知的資産経営報告を企業が作成し、評価者が評価することが期待される。

ただし、重要なことは、知的資産経営が実践されることであって、開示は、それをより意義の深いものとするための手段であるので、企業の自主的な取組が特に重要である。また、開示を行うこと自体よりも、まずは企業において知

的資産経営が実践され、そうした実践を反映した開示が行われることが重要である。

## 第2章 知的資産経営報告の概要

### 1. 目的

第1章で述べたような趣旨から、知的資産経営報告の基本的な目的は、

企業が将来に向けて持続的に利益を生み、企業価値を向上させるための活動を経営者がステークホルダーにわかりやすいストーリーで伝え、

企業とステークホルダーとの間での認識を共有する

ことにある。

### 2. 基本的な原則

知的資産経営報告は、企業がその活動の実態を自らステークホルダーに訴えるものであるため、各企業が、それぞれのやり方で、それぞれの伝えたい内容を示していくものであるため、内容形式ともまちまちである。しかしながら、第1章で述べた趣旨及び1.の目的を達成するため、次のような共通的な原則を満たすものであることが望ましい。

経営者の目から見た経営の全体像をストーリーとして示す。

企業の価値に影響を与える将来的な価値創造に焦点を当てる。

将来の価値創造の前提として、今後の不確実性（リスク・チャンス）を中立的に評価し、それへの対応につき説明する。

株主のみではなく自らが重要と認識するステークホルダー（従業員、取引先、債権者、地域社会等）にとって理解しやすいものとする。

財務情報を補足し、かつ、それとの矛盾はないものとする。

信憑性を高めるため、ストーリーのポイントとなる部分に関し、裏付けとなる重要な指標（KPI）などを示す。また、内部管理の状況についても説明することが望ましい。

時系列的な比較可能性を持つものとする。（例えば KPI は過去2年分についても示す。）

事業活動の実態に合わせ、原則として連結ベースで説明する。

### 3. 知的資産経営報告の要素

知的資産経営報告が、2.の基本的な原則を満たしつつ、ステークホルダーとの間での認識を共有することを容易にするためには、その内容として、以下の要素を含むことが望ましい。

事業の性格と経営の方向性

将来見通しを含む業績

過去及び将来の業績の基盤となる知的資産とその組み合わせによる価値創造のやり方

将来の不確実性の認識とそれへの対処の方法

上記を裏付ける KPI としての知的資産指標

参考として他の指標も添付できる。

### 4. 知的資産経営報告の典型的な例

第1章の趣旨及び1.～3.を踏まえれば、知的資産経営報告の典型的な内容としては、以下のようなものとなることが望ましい。

ただし、このフォーマットはテンプレートではなく、各企業において、カスタマイズされてよい。

#### 【本文】

(全般) 基本的な経営哲学

事業の性格の概要

(過去～現在)

A. 過去における経営方針

B. (Aに基づく) 投資(実績数値を含む)

C. (A、Bに基づき) その企業に蓄積された固有の知的資産やそれをベースとした強み、価値創造のやり方(裏付けとなる知的資産指標を含む)

D. (Cの価値創造の結果としての) 利益などの業績(数値を含む)

(現在から将来)

(C及び過去から現在に関する評価に基づき)

E. 企業に定着し、今後も有効である知的資産とそれをベースとした今後の価値創造のやり方(裏付けとなる知的資産指標を含む)

F. 将来の不確実性/リスクの認識と、それへの対処、及び

それらを含む今後の経営方針

G. (Fの経営方針に沿って)必要な知的資産の維持・発展のために行う新規/追加の投資(数値を含む)

H. (これらをベースに)予測される将来利益等(数値目標を含む)

【別添】

その他の知的資産関連指標(任意)

## 5. その他の留意点

任意の開示として始める。

公開企業・非公開企業を問わず、このガイドラインを活用した開示を行うことができる。

新たな報告書を発行してもよいが、アニュアルレポート、サステナビリティレポートなど、既存の開示文書の一部としてもよい。(各種の報告書に重複して総論的に記載されることもあり得る。)

将来の業績に関する部分については、現時点での認識に基づくものであることを記載する。

開示は必ずしも「年度」という単位にとられる必要はないが、継続的に行われることが望ましい。

## 第3章 具体的な記載の方法と留意点

企業が「知的資産経営報告」として、知的資産経営の開示を行う場合の具体的な形や記載方法などをまとめると以下のとおりである。

## 1. 全体像

### 「知的資産経営報告の本体」

知的資産やそれを活用した企業価値の創造のやり方、将来の利益及びその持続性につきストーリー立てて説明する。また、ストーリー中に裏づけとなるいくつかの知的資産指標（定量的情報）を盛り込む。

### 「知的資産経営報告の別添」

典型的な知的資産指標の例を参考に、一般的に知的資産と関連すると考えられるものにつき任意に記載する。

## 2. 本体部分（ストーリー）の記載方法

### （1）全般

#### 基本的な経営哲学

日頃経営者が社内あるいは社外に対して語っている、基本的な方針・目標を、わかりやすく示す。この部分は、特に経営者が自分の言葉でステークホルダーに訴え、理解を増進させ、ファンを増やすことを目指す部分である。

この哲学は、社訓で示されるような精神を事業との関係で一定程度具体化したものであり、企業のレゾナトールにほかならない。大きな経営判断の際に立ち返るべき基本とも言うべきものであり、ステークホルダーの側からすれば、企業の行動の予見可能性を高めるものである。

#### 事業の概要の概要

主要な事業につき、供給している製品・サービス、顧客、取引先、物流を含むサプライチェーンの状況などについて簡潔に説明する。（顧客に関しては、B to Bの取引、B to Cの取引の割合を参考として示すことが望ましい。）

また、主要な事業をめぐる外部環境として、主要な市場の状況、他社との競争の状況、関連する制度の状況などについて簡潔に説明する。

### （2）過去～現在

#### A：「過去の経営方針／ビジョン」

過去における経営方針やビジョンとして、一部公開していたものを示す。遡って作るものではない。過去の年次報告書における記載など、具体的なリファ

レンズがあることが望ましい。

B：「過去の投資実績」

過去における投資（選択と集中）の方針、実績、それと A の経営方針全体との整合性について記述する。

C：「企業に蓄積された資産等」

企業の強みや固有の価値創造のやり方（バリューチェーン）及びそのコアとなっている知的資産及び有形資産について記述し、数字的な裏づけを示すことにより、それらの存在を説得的に示す。

上記3項目については、これまでの取組が十分でない点や、バリューチェーンや知的資産で欠けている面がある場合には、その認識を具体的に記述する（この点を明確に分析して記述することは、将来の価値創造の記述とつながる）。

D：「利益等の実績」

Cで述べたバリューチェーンに特に関連の深い分野を意識しつつ、利益額など財務指標から抽出する形で説明する。過去の経営に反省すべき点があり、利益等の実績が不十分と考える場合には、その点についても説明し、現在～将来の部分でそれを踏まえた対応策を説明する。

### （3）現在～将来

E：「企業に定着した知的資産及び価値創造のやり方」

Cの内容を踏まえ、今後の収益の源泉として期待できるものについて説明する。

過去の取組が十分な成果をあげていない場合には、A～Cの記述を踏まえ、本来自らが適切と考える（修正後の）価値創造のやり方を記述する。その際、具体的にどのような方策により修正を行うのかについても説明する。

F：「リスク認識をベースとした今後の経営方針」

将来の収益にとって不確実性（プラス、マイナスともに）となる要素の認識、それをどのように管理、対応していくのか（リスクマネジメントの手法や体制）を示した上で、Eを踏まえた将来の収益実現の方法となる将来のバリューチェーン（過去のものとは全く同一である可能性もある）それに活用する知的資産について記述する。

G：「知的資産の持続、強化のための投資」

Fの内容を踏まえ、引き続き有効な知的資産をどのように維持・強化していくか、

経営上活用する予定であるが不足している、又は活用できない知的資産をどのように補っていくか、そのためにどのような投資をしていくかについて記述する。

その際、知的資産指標に関する目標値を示すこと、目標管理のやり方を示すこと、具体的に計画する措置の内容や規模などを示すことが望ましい。

H:「将来の利益やキャッシュフロー」

A～Gを踏まえ、予測される、又は今後の目標とする将来の利益やキャッシュフローを示す。ステークホルダーの関心を踏まえ、短期、中期、長期といった時間軸を示しつつ説明をすることが望ましい。

なお、将来情報となる部分については、既に有価証券報告書における将来に関する事項の記載等においても警告されているように<sup>1</sup>、環境の変化による変動可能性があることを前提として示す。

### 3．本体部分に記載する裏づけ指標の記載方法

ストーリーを裏付ける指標を本文中に記載する。こうした指標は、内部管理による信憑性があることが重要であり、実質的、実効的管理を行うことを考えれば、その数は5～10程度が1つの目安と考えられる。ただし、それ以上であることを妨げるものではないし、必ずしも重要な指標でなくても、各種の数字により、ストーリーの裏付けをすることが可能である。一方、裏付けとして重要な情報であるが、秘密にする必要があるもの、内部管理指標に留めたいものについてまで示す必要はない。その場合においては、指標自体を示さなくても、抽象的な説明を行うことによって説得性を確保することができる。

典型的な知的資産指標の例を参考として別紙1に示すが、それぞれの企業において重要と考えられる指標をこの中から選択することも、独自のものを使うことも可能である。ストーリーを裏付けるための信憑性を確保するためには、算出や引用の根拠を注記して示すことに加え、何らかの形で同業他社の平均値などを参考として示すことや、当該指標の自らの企業における経年変化を示すことが望ましい。

### 4．別添部分の記載方法

典型的な知的資産指標の例（別紙1）を参考に、本文中に引用しなかったも

---

<sup>1</sup> 有価証券報告書では、「将来に関する事項を記載する場合には、当該事項は届出書提出日現在において判断したものである旨を記載すること」とされている。

のについて、示せるものがあれば自主的に別添の形で記載する。秘密にする必要があるものや、そもそも指標として管理していないもの、算出しようと思えば算出することが可能であるが、算出コストが高いもの、などは、そうした理由のみ示すという形で情報提供することも可能である。

なお、この別添は、各企業のPRとなり得るだけでなく、同業他社が比較のために用いることも可能になるので、こうした自主的な開示が増えれば、結果的に自らのストーリーの説明のコストが下がることにもなり得る。

それぞれの指標の水準（高い、低い）は、ストーリーとの関係によって評価が変わるものであり、いわば「点取り競争」をすることには意味がないことを開示する側も評価する側も強く認識する必要がある。

また、価値創造のストーリーと関係が薄いものについてまで指標を「良く見せよう」と努力することは、逆に、選択と集中による経営が十分にできていないことの証左ともなり得る。この点については、評価者側もよく認識し、開示された指標を単純に比較してランク付けをするようなことは慎むべきである。

## 5．全般的な留意点

### 信憑性確保の重要性

将来の利益の源泉である企業に固有の価値・利益の創造の仕方（バリューチェーン）を明確にし、その存在・維持・発展の信憑性を高めることに力点を置く。わかりやすい文章で簡潔に記載する（分量は数ページ程度が目安）。

内部管理や監査についても、そのやり方などを記述することにより、開示内容の信憑性を高める（都合の良いことだけ開示しても、裏打ちがなければ評価されない）。

企業の価値創造のストーリーは百社百様であり、どのようなストーリーが優れていて、どのようなストーリーが優れていないということを絶対的な尺度で測ることは不可能であり、それぞれのストーリーが信憑性を高めること、共感を得ることが高い評価を得る方法である。

### 誠実さ

ステークホルダーの側は、価値創造や利益に関するストーリーとその信憑性に多大な関心を有しているため、ストーリー自体が理想的なものでも、それに

信憑性がないとわかれば、却って信頼を失い、評価を下げる（実力以下の評価しかしてもらえなくなる）可能性もあり、企業は、誠実に自らの実態や将来についての考え方を示すことが重要である。

#### 他の報告書との関係

既に様々な開示を行っている企業の場合には、「知的資産経営報告」が経営全体の基本的な指針を示すものとして他の報告書との関係で横串を通すようなものとなれば、「知的資産経営報告」が信頼されるものとなり、また、他の報告書も位置づけが明確になって、その信頼性も向上する。

企業として特に重視している点について、さらに詳細な説明が必要と考えられる場合には、別途作成する環境報告書、知的財産報告書などがあれば、それらへのリファレンスを明確にストーリー中に記載し、それら報告書を全体のストーリーに位置づけた上で、詳細・補足はそちらに譲る。

#### 開示の持続性

開示の内容の経年的な比較はストーリーの裏付けにとって重要な意味を持つことから、会計年度という単位に限らないが、継続的な開示によって信頼性を高めることが可能になる。

#### 敵対的M&Aとの関係

知的資産経営は、株主だけでなく、多くのステークホルダーを視野に入れていこうという経営である。その経営方針の明示は、それに賛同するステークホルダーの集まりとしての企業を作っていくことを意味するものであり、その点で技術的な防衛手段よりも強力なM&Aへの対抗策となり得る。また、経営全般について、実力相応の適切な評価が行われることになれば、市場における過小評価による買収リスクも軽減される。

## 6．具体的な記載例（仮想サンプル）

### 別紙2 参照

## 第4章 評価する側の留意点

上述のような知的資産経営の内容の開示については、これを受け取って評価する側も、情報を良く見極めて、これまでとは異なる受け止め方、対応をする

必要がある。そうした評価の手がかりの一例を以下に示す。

## 1. 全般

### 趣旨の理解

「知的資産経営報告」は、企業が自らが保有する固有の知的資産をどのように認識し、それをどのように活用して差別化や価値創造につなげていくか、その価値創造による将来的な持続的利益がどの程度確からしいか、特にその企業にとって関心の高いステークホルダーを意識して説明するものである。

したがって、目先の、あるいは近未来の利益に直結するものを重視するのではなく、中期的な企業価値、持続的な利益の可能性に重きを置く必要がある。

### 単純な比較の困難性

企業が有する知的資産も、その活用の仕方、価値を創造するバリューチェーンやストーリーも、それぞれの企業によって異なる（異なるからこそ差別化による超過利潤の確保が可能になる）。したがって、それらを説明する「知的資産経営報告」の開示を通じて、単一の指標や数式を用いて企業価値の絶対値を求めたり、全企業で比較して企業価値の相対的な序列を定めたりできるものではない。

すなわち、開示される指標によって、限定的な比較可能性はあるものの、全体として、誰にでも一見してわかるような程度の、例えば単純な数値による比較可能性があるわけではない。

開示された内容を知的に分析することができる者によって、ある視点から見た比較ができるようになるため、評価者の能力がこれまで以上に厳しく問われる。

### 評価の多様性

評価する者によって、評価の視点は異なり、評価の結果は異なる可能性も十分にある。ある企業が重視している価値観と評価する者が重視している価値観に共通性が大きければ、その評価者にとっては、その企業の評価は高くなるであろうし、価値観が大きく異なる評価者にとっては、その企業の評価は高くない可能性が高い。

### 評価のポイント

全般的な評価における主なポイントは以下のような点である。

- ・ 全体的な経営方針や経営哲学と統合的な価値創造のストーリーが示されているか。その内容が他の開示情報や報告書でも説得的か。
- ・ 固有の知的資産の存在と、それを組み合わせたバリューチェーンが明確になっているか。
- ・ それを裏付ける指標や説明によって、価値創造のストーリーにどの程度信憑性のあるものとなっているか。
- ・ 指標などが内部管理の対象となっていることなどによって、実質的な意味のあるものとなっているか。

### 評価能力と開示内容

評価をする者は、企業に対して不明確な点や改善の余地がある点などを指摘することにより、企業との間で情報のキャッチボールを行うことが望ましい。それが企業による「気づき」となって、経営の改善や開示情報の精度の向上につながったり、評価する者にとっての分析の精度を向上させたりすることにつながる。

こうしたやり取りを含め、評価者による適切な評価と対応が行われれば、開示の内容もより洗練された意味の大きいものになる。

## 2. 本体部分

### (1) 全般

基本的な経営哲学は、価値創造のストーリーの全体の基本原則となる部分であり、その信憑性を判別する。この部分が評価の軸となる。

信憑性の判断に当たっては、経営者自身の日常的な発言振りと一致しているか、各種の媒体で示されている企業としての方針や考え方と統合的なものであるかどうか、それが実践されているか、(2)以降の部分と整合的であるか、などが材料となる。

また、事業の性格の概要については、客観的なデータから入手できる情報と比較して確認するとともに、(2)以降の説明を理解する上での材料とする。

### (2) 過去～現在

#### A: 「過去の経営方針 / ビジョン」

過去における価値創造のやり方についての経営側の認識であり、過去に開示

された資料による確認が可能であるケースが多い。また、(1)の哲学と統合的なものであることが重要である。継続的な開示が行われている場合には、過去の記述との継続性を、変更がある場合にはその背景・理由と内容の説明を確認する。

B:「過去の投資実績」

数字を含め内容は開示によって確認が可能である。この部分と現在企業に蓄積されている知的資産、有形資産を対比することで、それによって投資の効率も判断できる。

C:「企業に蓄積された資産等」

企業のバリューチェーンや強み、その源泉となっている知的資産、Bの投資との関係等を確認する。必要に応じ同業他社の状況などを参照する。また、内部管理の状況についても確認する。

D:「利益等の実績」

財務数値などから検証する。その際、上記の説明で特に重要とされたバリューチェーンと実際の利益の関係に着目する。これらの説明において、過去の取組や実績が不十分であること、及びその原因が記述されている場合には、その説明が的を射たものであるかどうか十分に確認する。

(3) 現在～将来

E:「企業に定着した価値創造のやり方」

上記(2)におけるバリューチェーンの説明との整合性と再現可能性を確認する。過去の反省を踏まえた修正を行っている場合も同様であるが、修正が有効なものとなっているかについて、判断する。

F:「不確実性の認識をベースとした今後の経営方針」

第一に、今後の不確実性の認識全般が妥当なものであるか、第二に、当該企業の価値創造の考え方に照らして、リスクの重み付けが適切に行われているか、第三に、社内的にリスク管理手法が整備されているか、リスクの顕在化に備えた先手が打たれているか、を確認する。そうした認識を踏まえ、必要な修正等を加えたEの内容として経営方針が的確に作られていることなどを確認する。

G:「知的資産の持続、強化のための投資」

不確実性の認識を踏まえた先手を打つものであるかどうか、新たに創造した

り修正したりする知的資産の内容や活用の仕方が経営方針に照らして理にかなったものであるか、新たな投資がなくても持続性のあるものについては、何らかの数字的な裏付けがあるかなどを確認する。

H:「将来の利益やキャッシュフロー」

特にE~Gの説明により説得的なものとなっているかを確認する。これらは将来部分に関するものであるから、不確定要素の開示においてセーフハーバー・ルールによっているのかどうなのかといった原則にも注意する。開示情報についてアシュアランスや監査が行われている場合には、誰が、どのように行っているかを確認する。(例えば米国上場企業の場合にはSEC上の監査を受けているものと照合する。)

### 3．本体部分の裏づけ指標

ストーリーをよく説明する指標が使われているか、算出、引用の根拠は何か実際に十分に説明しているか、同業他社等が(別添又は本文で)開示している当該指標との関係はどうかなどにより、ストーリーに信憑性があるかどうかを判断する。また、こうした重要な指標について、企業における内部管理指標自体は秘密にし、抽象的な説明が行われている場合には、その説明の説得性を判断する。(不足があれば、指摘することも可能。)

それぞれの指標は、その企業の価値創造のストーリーとの関係で意味が異なり得るので、数字の他社との比較ばかりに注力すると、その企業が本当に将来どのような価値・利益を生む力を持っているのかという点についての評価を見失うことになりかねない。

### 4．別添の指標

同じ数字でもストーリーとの関係によって評価は変わる。例えば技術の権利化を重視したストーリーを描く研究開発型企业にとっては、当該年度に登録された国際特許の数をストーリー中に示すであろうが、そうではなく、自らの技術をトレードシークレットやブラックボックスなどで外に漏らさないことによって技術的優位を維持しようとしている企業にとっては、国際特許の数はストーリー中には書かずに別添にのみ記述し、それは小さい数字となっているであろう。このように、企業それぞれの固有の価値創造のストーリーを離れて、それぞれの指標において「優等生」かどうかを判断することには、意味がない。

こうした点を無視して開示された指標を単純に数値化してランキングし、オ

ール5の企業を探すような発想で、減点法的に別添の共通指標を分析してしまうような評価行動は、選択と集中によって固有の強みに集中していきこうとする企業の努力を妨げる可能性があり、慎むべきであり、また、評価者としての能力を問われることになる。

別添の指標は、他社がストーリーの中で重要指標として記したもののストーリーとの整合性を判断するために、その指標のみに関して比較を行うために用いる。

そうした目的で用いる場合には、確度の高い情報であるか否かにつき、内部管理の状況、他の開示情報との関係などからチェックする。

また、企業にとってストーリーの中に示されず、あまり重要視されていない指標であっても、評価者の側が別添1の指標に示されたある項目に着目して、その指標に示されている知的資産をより活用することができる、あるいは活用仕切れていない経営が行われているとの評価をすることはあり得る。こうした評価は、評価者と企業との間でのキャッチボールの契機ともなり得、それが企業に「気づき」を与えることにもなり得る。

## 第5章 簡易な方法

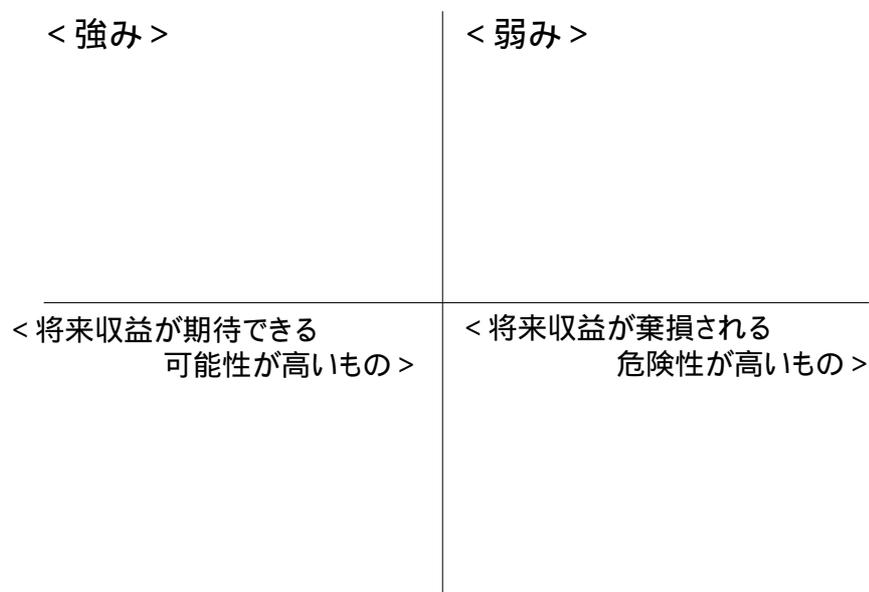
今後の企業の価値創造に関し、指標に裏打ちされたストーリーを作ることは、企業によってその難易度が大きく異なる。これまでに内部管理システムが十分でない場合や他の財務情報以外の要素に関する報告書を作成している経験がない場合などにおいては、知的資産経営報告書の作成の手がかりを作ることが困難であるケースもあると考えられる。

そうしたケースにおいては、準備作業として、過去から現在までの事業の過程で認識されている強み及び弱み、将来の事業に関する収益期待度の高い分野とリスクについて整理・分析（SWOT分析<sup>2</sup>）することが価値創造のストーリーを描くことの第一歩となる。

これらの事項は相互に関係性があるものであるから、以下のような一覧性のあるマトリクスを作成することが有効であり、これをストーリーの形につなぎ合わせ、裏づけ指標を加えていけば、知的資産報告書のたたき台となり得るものが作成できる。

---

<sup>2</sup> 企業の強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）について分析し、全体的な評価を行う手法。



この方法で具体的な分析を行った場合の例を別紙 3 に示す。

## 第 6 章 今後の展望

このガイドラインは、知的資産経営に関する開示の具体的方法を記したものであるが、真に重要なことは、開示自体よりも、むしろ開示を行う過程において自らの強みや特徴を再認識し、それらを最大限活用できる経営のあり方を改めて捉えなおし、改革していくことである。

すなわち、開示をひとつのきっかけとして、知的資産経営をめぐる好循環が生まれ、経営の効率化、競争力の向上、持続的成長、経済全体の発展が実現することが期待される。

また、本ガイドラインに基づき、知的資産経営の開示が行われ、知的資産経営が多くの企業により実践されることになって、今後の企業経営情報の開示に関する国際的な議論のベースとなることが期待される。

さらに、非財務情報の開示に関する国際的な動向、大企業のみでなくベンチャー企業、中小企業など幅広い企業における知的資産経営に関する実際の開示の内容、開示の内容を評価するステークホルダーからの反応などを考慮しつつ、このガイドライン自体も必要に応じてさらに発展していくものである。

## 典型的な知的資産指標の例（一覧）

- ▶知的資産指標は、経営の全体像を示すストーリーを裏付けるために本文中に記載する。また、本文中に記載しなかったものについて、示せるものがあれば自主的に別添の形で記載する。
- ▶典型的な知的資産指標の例を参考として以下に示すが、それぞれにおいて重要と考えられる指標をこの中から選択することも、独自のものを使うことも可能である。
- ▶それぞれの指標の水準（高い、低い）は、ストーリーとの関係によってその意味が変わるものであり、ストーリーの違う他社との間で指標の数値を単純に比較することには意味がない。指標の水準が、その企業のストーリーに照らして、十分な補強材料、説明材料となっているか否かを（見る側）は評価すべきである。

### 経営スタンス/リーダーシップ

経営スタンス・目標の共有、浸透の度合。

- （指標 - 1）経営理念等の社内浸透度
- （指標 - 2）経営者による社外にむけた情報発信（対外広報活動）
- （指標 - 3）次世代リーダーの育成方法（子会社社長平均年齢）

### 選択と集中

製品・サービス（ - 1 ~ - 3 ） 技術（ - 4 ） 顧客・市場（ - 5 ）等の選択と集中の状況。選択と集中はビジネス類型により特徴が左右される為、ビジネス類型についての説明（ビジネスモデルの基本的な構造やB to B、B to Cの売上構成の数字を含む）がその前提として行われることが望ましい。

- （指標 - 1）主力事業の優位性（売上比、利益比、利益率）
- （指標 - 1 - 1）主力事業の売上全体に占める割合（売上比）
- （指標 - 1 - 2）主力事業の営業利益に占める割合
- （指標 - 1 - 3）主力事業の営業利益率
- （指標 - 2）主力製品・サービスを提供する同業他社数加重平均
- （指標 - 3）不採算部門の見直し実績
- （指標 - 4）R&D集中度
- （指標 - 5）市場の差別化
- （指標 - 6）従業員の評価システム

## 対外交渉力/リレーションシップ

川上、川下など対外的な関係者「販売先、顧客（ - 1 ~ - 5 ）、仕入先（ - 6 ）、資金調達先（ - 7 ）」に対する交渉力、関係性の強さ。

- （指標 - 1 ）主力事業における主力製品・サービス別シェア加重平均
- （指標 - 2 ）顧客満足度
- （指標 - 3 ）客単価の変化
- （指標 - 4 ）新規顧客売上高比率（対法人）及び新規顧客会員数の対前年伸び率（対個人）
- （指標 - 5 ）原価の変化に対する出荷価格の弾性値（価格転嫁能力）
- （指標 - 6 ）原材料市況変化に対する仕入原価の弾性値（交渉力）
- （指標 - 7 ）資金調達

## 知識の創造/イノベーション/スピード

新しい価値創造の能力効率、事業経営のスピード。

- （指標 - 1 ）売上高対研究開発費（または能力開発費）
- （指標 - 2 ）外部委託研究開発費比率
- （指標 - 3 ）知的財産の保有件数、賞味期限（経済的に意味のある期間）
- （指標 - 4 ）新陳代謝率（従業員平均年齢とその前年比）
- （指標 - 5 ）新製品比率

## チームワーク/組織知

組織（総合）力、個々の能力等の組織としての結合状況。

- （指標 - 1 ）社内改善提案制度・改善実施件数
- （指標 - 2 ）部門横断的なプロジェクトの数
- （指標 - 3 ）従業員満足度
- （指標 - 4 ）インセンティブシステム（年俸制等）
- （指標 - 5 ）転出比率

## リスク管理/ガバナンス

リスクの認識・評価対応、管理、公表、ガバナンスの状況。

- （指標 - 1 ）コンプライアンス体制
- （指標 - 2 ）リスク情報のプレス公表件数及びトラブルのプレス公表スピード
- （指標 - 3 ）リスク分散状況
- （指標 - 4 ）被買収リスク
- （指標 - 5 ）訴訟係争中の案件における賠償請求
- （指標 - 6 ）営業秘密の漏洩リスク（営業秘密の数とそれを扱うコア従業員比率）

## 社会との共生

地域・社会等への貢献等の状況。

(指標 - 1) 環境関連支出投資額

(指標 - 2) S R I (社会的責任投資) ファンド採用数

(指標 - 3) 企業イメージ調査・ランキング

## 経営スタンス／リーダーシップ

・経営スタンス・目標の共有、浸透の度合い。

### (指標 - 1) 経営理念等の社内浸透度

#### < 指標解説 >

経営者が明確な経営理念を持っている場合でも、それが社内に浸透していない場合と浸透している場合とでは企業全体の行動の一体性が異なり、それが企業のパフォーマンスに影響を与える可能性がある。理念や目標、戦略について内部で認識が異なる場合には、部門をまたがる業務における齟齬が生じることによって組織全体としてのパフォーマンスが落ちる可能性があるからである。

すなわち、経営理念、目標が多くの従業員に理解され、共有されている場合には、企業の知的資産や強みを活かした経営が企業の中に幅広く浸透し、経営者の意図に沿った現場での業務遂行が行われる可能性が高まる。

したがって、社内（社員）が経営理念等をどの程度認知しているかについての指標が一定の意味を持ち得る。

こうした経営理念等の浸透の手法は様々であるが、例えば経営者自らが社内に対する生のメッセージを発する努力をし、その結果として浸透度が高まってきているような場合には、そうした努力の実績（例えば社内向けの情報発信回数）の数字を併せて示すことも可能である。（その場合は、今後の努力によって将来さらに浸透度が高まる可能性を示唆する。）一方、その回数が少なくても浸透度が高いような場合には、1回の発信による影響力すなわちリーダーシップの強さを示唆するとの解釈も可能である。

ただし、例えば戦略的な部分に関しては経営陣のごく一部が完全にコントロールし、従業員はマニュアルにしたがった行動のみを行う（あるいは、現場は機械的な作業が多い）といった経営方針である場合には、経営理念や目標、戦略を、意図的に企業内に周知しないという可能性もあり得る。そのような戦術の企業では、社員への浸透度が低いことが経営方針にかなっていることになる。

#### < 測定・算出方法 >

経営理念、経営目標等が従業員にどの程度認知されているのかを、各企業独自の調査（調査方法、対象等を明示）あるいは、外部機関による調査（出典を明示したもの）を企業が活用する。

（補足的に、年間の社内への情報発信の回数を示してもよい）

## (指標 - 2) 経営者による社外にむけた情報発信 (対外広報活動)

### < 指標解説 >

企業としての経営理念、目標や戦略は、ステークホルダーが、基本的に経営のやり方を支持できるか否かの重要な判断材料である。それが多くのステークホルダーに対して明確に示され、シェアされていれば、例えば敵対的な買収を仕掛けられた場合においても、多くのステークホルダーが現在の経営陣の経営に賛同するといったように、経営の基盤が堅固なものとなる。また、日常的なビジネスにおいても、新規採用においても、マーケティング活動においても、このような共通のベースがあるか否かによって、その効率性が異なる可能性もある。

一方、経営者自身が、こうした理念、目標や戦略を自らの言葉で外部に発信することは、その内容を実現していくことへのコミットメントを示すものであり、一定の責任を伴うだけに重要である。その重みを認識した上で、経営者自らが発信を行うことは、ステークホルダーとの価値観の共有に関する経営者の意欲を示すものである。また、実現できなかった場合のリスクを自ら背負うという姿勢は、リーダーシップを示す証左のひとつである。

1のように、その意欲と実際の浸透度を比較して検討できれば、経営者の努力が結果を生んでいるか否かを検証することができるが、社内の浸透度の調査と比較すると、社外のステークホルダーへの浸透度の調査を一律に行うことは、必ずしも容易ではない。この点については、どの程度明確なメッセージをどの程度(回数)発出しているかによって、ある程度推測することが可能である。なお、回数が少なくても多くの人がメッセージを認識しているようなことを示す指標が存在すれば、それは、リーダーシップの強さを示すものと考えられ、示せるものなら示すことが望ましい。

### < 測定・算出方法 >

経営トップ(代表取締役)が前期の1年間に対外広報活動に費やした回数と時間。以下の分類に従って記入。

- ) 対投資家
- ) 対取引先
- ) 対顧客
- ) その他

## (指標 - 3) 次世代リーダーの育成方法 (子会社社長平均年齢)

### < 指標解説 >

リーダーシップの能力は、基本的には年齢や在籍年数によって左右されるというものではない。しかしながら、一般的には、何ら経験を積むことなく組織のリーダーとして構成員を牽引することができるということは考えにくい。

こうした観点から、企業が継続的に有能なリーダーを選別していくためには、比較的若

い時期において、一定の組織の（上司なき）責任者としての経験を通じた評価を行うことが一つの方法として考えられ、それを説明する。

こうした方法を具体化する方策として、例えば親会社が、子会社社長ポストを一定の経験を終えた者への処遇ポストではなく、若手の次期リーダー候補育成の場とすることがあり得る。その場合には、子会社社長の年齢はかなり若いものとなり、そうした場合には、現場感覚と経営感覚を兼ね備えたリーダーが育つ土壌があるとの解釈も可能である。すなわち、「子会社社長の平均年齢」が新しいリーダー養成の努力を示す指標として有効である可能性がある。

ただし、子会社が多すぎて把握できない場合などもあり得、その場合は主要子会社に限定して示すことも可能である。

もちろん、子会社社長ポストを活用した次期リーダー候補の育成は、リーダー養成の1つの例であり、子会社がない場合や子会社社長の平均年齢が高い場合でも、それ以外の方法で優秀な経営者、リーダーを育成する手だてを施していることもあり得、その場合は、その方法を説明する。

<測定・算出方法（例）>

連結対象子会社社長の平均年齢（それ以外の方法である場合には、そのやり方を説明）

## 選択と集中

・製品・サービス、技術、顧客、市場等の選択と集中の状況。選択と集中はビジネス類型により特徴が左右される為、ビジネス類型についての説明（ビジネスモデルの基本的な構造やB to B、B to Cの売上構成の数字を含む。）が前提として行われることが望ましい。

### （ 1 - 1 ）主力事業の優位性（売上比、利益比、利益率）

< 指標解説 >

主力事業は、各企業が「主力」と判断する範囲の事業であり、具体的には各企業に委ねられる。

一つの目安としては、例えば、複数のビジネスを手掛ける複合型、総合型の企業において、全売上高の20%以上を生み出す事業部門のことを主力事業とするといったことが考えられる。

主力事業は、その企業が選択（及び集中）をしている事業であると考えられる。極めて多くの分野に事業を拡散させている場合には、売上げにおける比率（ 1 - 1 ）でも、利益における比率（ 1 - 2 ）でも、この数字は低くなる。

一方、形式的には多くの分野に事業を拡散させている場合であっても、その元になっている技術やノウハウが単一のものである場合などは、（その旨説明されていれば）必ずしも選択と集中の程度が低いとは解釈されない。

また、売上比で見た主力事業への集中度と比較して、利益比で見た主力事業への集中度が低い場合、あるいは低下する傾向がある場合には、主力事業における利益率の改善努力がある、あるいは、現在は非主力事業であるものに経営資源をシフトし、主力事業に格上げするといった対応の有効性が示唆されることになる。

ただし、例えばまずは売上げベースで事業の集中をはかり、その後主力事業におけるリストラチャリングを行ってその利益率も高めようという戦略をとる企業の場合には、一時的にこうした乖離が生じている可能性もあるので、そのような場合には、そうした説明と目標に関する説明がなされることが、誤解を招かないために有用である。

逆に、利益比での集中度と比較して売上比で見た主力事業への集中度が低い場合、あるいは低下する傾向がある場合には、非主力事業を見直すことによって、全体として、より高い利益率を上げることの可能性が示唆されることになる。

さらに、主力事業における利益率は、多少の変動はあっても、中期的にみれば非主力事業を含めた全体の事業における利益率を上回るものであることが期待される。上回るものとなっていない場合でも、将来的には上回るものとなるような目標設定がなされていることが望ましい。主力事業における利益率の水準及び変化は、将来における変化の見通しとともに、

その企業における将来の収益力を推定する上で重要な手がかりとなり得る。

(指標 - 1 - 1) 主力事業の売上全体に占める割合 (売上比)

<測定・算出方法> : 主力事業の売上高 ÷ 全社売上高

(指標 - 1 - 2) 主力事業の営業利益に占める割合

<測定・算出方法> : 主力事業の営業利益 ÷ 全社営業利益

(指標 - 1 - 3) 主力事業の営業利益率

<測定・算出方法> : 主力事業の営業利益 ÷ 主力事業の売上高

(指標 - 2) 主力製品・サービスを提供する同業他社数加重平均

<指標解説>

主力製品・サービスで競合する同業他社が多い場合、過度の価格競争に巻き込まれ、十分な収益を確保できない可能性が高まる。例えば、最終製品の提供者と販売者との関係において、量販店のような販売者が製品の提供者に対して主導権を握っているケースでは、同種の製品の中で一つで品質の劣後する商品が出てきた場合、その商品の提供者が価格を大幅に下げても売上げを維持しようとすることになり、それが price leader となってしまうことにより、品質で優位にある商品までが利益を実現できなくなるというようなケースが生じやすい。量販店のケースは特殊であるが、一般的に同じ品物を多くの競合他社とともに提供していれば、過大な価格競争が生じ、そのことは、超過利潤の実現を困難にさせる可能性が高い。

したがって、同業他社の数が多い製品の提供が主力事業の中で大きなウエイトを占めている場合には、技術開発などで本来的な競争優位性を獲得しても、実現できる利益の幅が拡大する可能性は一般的には大きくないと解釈されざるを得ない。同業他社が多い分野からの撤退や、同業他社の少ない分野への集中といった選択の余地がある。

同時に、加重平均で見た同業他社の数がどのように変化しているか、その変化が自らの選択によるものなのか、外的な要因によるものなのかという点も、今後の利益率の見通しのひとつの判断材料となり得る。自ら変化をもたらしている（特にこの指標を減らすような経営を行っている）場合には、将来においても自らの選択によって利益率を上げる方向での変化を生み出す意志があると解釈され得る。

ただし、同一製品における同業他社が多い場合でも、ブランド力や技術的優位などによって十分な超過利潤を確保できている可能性はあり、その場合には、超過利潤の源泉となっているものの持続性について説明することができれば、将来の利益の見通しの信憑性を増すことになる。

<測定・算出方法>

主力事業における全製品（例えば10製品（A～J））の全社売上高比率で加重平均した同業他社数を算出する。

$(\text{製品 A を提供する同業他社数}) \times (\text{製品 A 売上高} \div \text{主力事業全社売上高}) + (\text{製品 B を提供する同業他社数}) \times (\text{製品 B 売上高} \div \text{主力事業全社売上高}) + \dots + (\text{製品 J を提供する同業他社数}) \times (\text{製品 J 売上高} \div \text{主力事業全社売上高})$

### (指標 - 3) 不採算部門の見直し実績

#### < 指標解説 >

企業が選択と集中を検討する上で最も困難な決断の一つとなるのが、不採算性部門にいかに対処するかという点である。それぞれの事業部門には多くの人員を抱え、様々な取引先との関係があるだけに、ある事業、あるいはある特定の製品やサービスから撤退することは、計画はできても実行することは容易ではない。一方でそれを円滑に実行することができれば、不採算事業に要していたコストを削減できる、その部門に投入していた経営資産をより利益率の高い分野に振り向けることが可能になるという点において、企業全体としての利益率の改善に大きく貢献する可能性がある。

ただし、一時的な業界全体の不振によって利益率が悪化した部門からあまりに早く撤退してしまう場合には、結果的に不振から回復した後の大きなビジネスチャンスを逸することにもなりかねない点には留意する必要がある、撤退しさえすればよいというものではない。社内的に撤退に関して何らかの基準があるのであれば、その基準（売上高・収益力・付加価値等、あるいは年数など）についての説明とともに、その実績が示される場合には、説得力がある。

#### < 測定・算出方法 >

過去5年間にクローズ又は売却した事業部門の数、開発・販売・提供を中止した主力製品・サービスの数と規模。それらに伴う損益額合計。

### (指標 - 4) R&D集中度

#### < 指標解説 >

同じ研究開発投資でも、経営戦略に裏打ちされたターゲットの明確なものと、そうでないものとで意味は大きく異なる。コア（技術）分野及びその周辺へのR&D費の集中の状況は、R&Dにおける企業の戦略性を推察する手がかりとなる。何に着目して集中の程度を計るかという点については、研究開発費による方法、その成果としての特許出願件数による方法、実現した特許の件数による方法などが考えられる。集中の単位についても、特許との関係で見ると場合には、国際特許分類（IPC）で考えることが有効であるが、研究開発費の場合には、主力製品あるいは主力事業に関連するものへの集中の程度で測ることが有意義である。

一方、研究開発やその成果である特許を完全にある分野に集中させてしまい、戦略的に

関連し得る分野への投資が行われていない場合には、社内での技術の融合による飛躍が生まれにくい可能性が高い。したがって、主要な分野に一定の集中をさせつつも、戦略的な関連性を持ち得る分野において、必ずしもそれが専業でない場合でも、ある程度の研究開発の幅を広げていることを示すことが有効である場合もあり得、それを示す指標として、例えば「戦略的関連性を持ち得る 分野のうち、特許出願している分野の割合」といった指標を参考として示すことができる。

なお、R&Dには、研究開発のための設備投資による減価償却費、人件費、その他費用などが含まれ、研究開発促進税制の試験研究費において使われている数字と同じ定義を用いる。

また、この指標は、研究開発や特許とは無関係な企業においては意味を持たない。

<測定・算出方法>

(例)

) (特許集中度) IPC (国際特許分類) 分類のサブクラス (4桁) 等のうち、当該企業の出願数上位10分類における出願数 (年間) ÷ 企業全体の出願数 (年間)

出願数ではなく、特許数を用いることも可能

) (分野別R & D集中度) IPC 4桁分類のうち、当該企業のR & D投資額上位10分類におけるR & D投資額 (年間) ÷ 企業全体のR & D投資額 (年間)

) (主力事業R & D集中度): 主力事業R & D投資額 (年間) ÷ 全R & D投資額 (年間)

) (製品別R & D集中度): 主力10製品に関連するR & D投資額 (年間) ÷ 全R & D投資額 (年間)

ポートフォリオを併せて示す場合には、例えば、

(出願分散状況) 戦略的に関連性を持ち得るIPC 4桁分類のうち 分類のうち、出願を行った分類数 ÷ などを参考として示すことが可能。

## (指標 - 5) 市場の差別化

### < 指標解説 >

特定の性格を有するユーザーの市場への特化は、他のユーザー等を断念するとの決断を行って、選択と集中を行っていることを意味する。例えば環境指向型の商品・サービスの提供を選択した企業は、それが他社の提供する同様の商品・サービスと比較して割高であるような場合には、低価格志向の消費者を対象から外すことになるからである。一方で、対象外としたユーザーに関しては、リターンが得られないかわりに営業等のコストを削減することができるので、選択のやり方次第で、企業の利益に大きな影響を与える可能性がある。

仮に市場の差別化を進めていない場合は、その理由や、別の観点からの差別化を行っていることを説明することは可能である。

### < 測定・算出方法 >

特定ユーザー、市場を対象とする製品・サービスの売上高(年間) ÷ 全社売上高(年間)  
(なお、ターゲットとした市場に関する簡単な説明を付すことが望ましい。)

## (指標 - 6) 従業員の評価システム

### < 指標解説 >

企業において、代替可能性の高い業務と低い業務についての認識が明確になっていれば、それに応じた人材配置、人事政策を採ることが可能になる。

人材の評価、業務の評価の仕方は企業ごとに様々に異なる上、その区別に従った具体的な対応策も異なるが、例えば、特定の者をコア従業員として他の者とは区別したキャリアパスを用意しているようなケース、企業の業績に大きな影響を与えるとの認識からストックオプションを付与しているケース、代替可能性の高い業務については、外部人材を活用しているケースなどがあり得る。

こうした区別を行っているか、それがどの程度であるかは、人材への資源配分における選択と集中に関する企業の姿勢を示唆する。

ただし、例えば外部人材を多く使っていればよいというものではなく、他の指標と併せて、そうした区別による成果が実際にあがっているかどうかを確認する必要がある。

### < 測定・算出方法 >

(例)

- ) スtockオプション付与従業員数 ÷ 全従業員数
- ) 正規社員数 ÷ 全従業員数
- ) コア従業員数 ÷ 全従業員数

## 対外交渉力／リレーションシップ

・川上、川下など、対外的な関係者「販売先、顧客（ - 1 ~ 5 ） 仕入先（ - 6 ） 資金調達先（ - 7 ）」に対する交渉力、関係性の強さ。

### （指標 - 1）主力事業における主力製品・サービス別シェア加重平均

#### < 指標解説 >

例えば特定の製品について、固有の技術、ノウハウを活かして、世界的にあるいは国内で高いシェアを獲得しているケースがあるが、マーケットシェアが高い製品やサービスを持っていることは、その製品やサービスに関してそれだけ顧客基盤が強く、当該事業に関して高い価格支配力を持ち得ることを意味する。価格支配力は、超過収益の実現を可能にするものであり、そうしたシェアの基盤に関する優位性が持続可能であれば、超過収益力も持続することになる。こうした潜在力を主力事業全体として見るために、主力事業における製品のシェアを売上高で加重平均した値を活用する。

ただし、シェアの大きさは価格支配力の潜在力を示すものではあっても、それが実際に利益に結びついているかどうかという点については、他の指標（例えば - 1 - 3）と比較して評価する必要がある。

その際、マーケットシェアが高いにもかかわらず、超過収益力が発揮されていないとすれば、それも経営の状況を示す一つのメッセージとなる。例えば、それは超過収益力のチャンスを逸しているとも言えるし、消費者等に還元しているとも言えるし、将来的な経営方針の変更により超過収益を実現するチャンスを有しているも解釈され得る。

#### < 測定・算出方法 >

主力事業における全製品（例えば3製品（A～C））のそれぞれの市場シェアを、主力事業における全売上高比率で加重平均した値を算出する。

（例）

$(製品Aの市場シェア) \times (製品A売上高 \div 主力事業総売上) + (製品Bの市場シェア) \times (製品B売上高 \div 主力事業総売上) + (製品Cの市場シェア) \times (製品C売上高 \div 主力事業総売上)$

### （指標 - 2）顧客満足度

#### < 指標解説 >

顧客満足度は、企業の提供する製品／サービスの質、価格、企業イメージなどの様々な要素の結果と捉えられる。満足度が高いことは、今後も安定した取引関係を継続できるベースを持ち、また、それに根ざした交渉力を有する可能性を示唆する。一方、満足度が高くてもそれが低下している場合には、将来の利益を左右する説得力が低下してきているものとも解される。また、今後の顧客満足度の変化（とりわけ低下リスク）を占う上では、過去に大きなアクシデント等があった際に、どの程度満足度が低下し、どの程度の期間で

回復したかが明確であれば、大きな判断材料となり得る。

一方、単なる低価格戦略など、利益を度外視して顧客満足を高めているケースもあり得、財務指標を含む他の指標と併せて評価される必要がある。ここで言う「顧客」には仕入れ先は含まず、パートナー企業は対象外とする。

<測定・算出方法>

任意の調査方法（調査方法等を明示）、外部リソースによるリサーチ結果・アンケート結果（出典を明示）等を利用して顧客満足度の状況を説明。

### （指標 - 3）客単価の変化

<指標解説>

同一の購買顧客や販売取引先との間で、繰り返し取引がある場合、その取引先の満足度が高ければ、次の購買における単価は増大する可能性がある。逆であれば、より安く買おうとする可能性が高いので、減少する可能性が高い。また、それによって取引先が変わる場合には、新規の取引先の購買単価の方が高い可能性は低いので、この場合も客単価は下落するであろう。したがって1回当たりの購買単価（いわゆる客単価）が増大していることは、継続的な顧客への説得力が増加しているか、極めて高い信頼を寄せてくれる新規取引先・顧客を開拓したことを示唆する。

ただし、例えば原材料価格の下落や輸入価格の下落といった外的要因により売値を下げたような場合には、単純に客単価の変化だけを指標とすることはできず、一定の補正を（企業または評価者が）行う必要がある。

<測定・算出方法>

（例）

- ）1顧客1購買当たりの購入金額の年間平均値の対前年比
- ）1販売件数当たりの売上高（売上高÷販売件数）の対前年比

### （指標 - 4）新規顧客売上高比率（対法人）及び新規顧客会員数の対前年伸び率（対個人）

<指標解説>

事業や利益の拡大、発展という観点からは、新しい顧客を引きつける能力あるいはその実績に着目することに意味がある場合がある。とりわけ、市場環境の変化が激しいケースにおいては、次々と新しい需要層を開拓することによって、先行者としての超過利潤を獲得したり、市場全体を拡大していくことが重要になる。この指標は、そうした側面を捉えようとするものである。

将来的にも市場環境の変化が予想される場合には、この比率で見た過去の実績が将来の利益の予見性を高める一方、変化を続けてきた市場がある程度成熟しつつある場合には、過去の実績がそのまま将来の成功を推測させるとは限らない。この比率の変化と市場環境の変化をあせて評価する必要がある。

また、顧客基盤の安定性が特に重要な業界においては、この比率が必ずしも評価に結びつかず、むしろ、将来的な利益基盤の不安要因と解釈されることもあり得ないわけではない。

また顧客側全体から見た評価として - 2 と併せて評価することが重要な場合があり得る。

<測定・算出方法>

) 新規法人顧客売上 ÷ 売上高 (B to B の場合)

) 年間新規個人顧客数 ÷ 前年顧客数 (B to C の場合)

(新規個人顧客数が測定できない場合には、顧客数の前年増減を算出する。)

### (指標 - 5) 原価の変化に対する出荷価格の弾性値 (価格転嫁能力)

<指標解説>

この指標は、 - 6 とは逆に、自らが直面するコスト増大を販売先との間でどれだけ転嫁できるかを示すものである。弾性値が 1 より大きいほど販売先との間での交渉力、説得力が高いことになる。

販売価格に関する説明の有用性、過去の弾性値の変化が将来の収益の予見性を高める点、 - 6 の指標とあわせて評価すべき点、高度な秘密である可能性がある点は - 6 と同様である。また、価格転嫁を行い得る状況が整っているにもかかわらず、十分な転嫁をしていない場合には、企業側に将来のリターンを期待した何らかの戦略がある可能性も否定できないが、単に利益のチャンスを逸している可能性もある。

<測定・算出方法>

出荷価格 例えば主力 10 製品 単価の変化率 (対前年比) ÷ 原価の変化率 (対前年比)

### (指標 - 6) 原材料市況変化に対する仕入原価の弾性値 (交渉力)

<指標解説>

仕入先 (調達先) との関係においては、取引先における原価 (例えば原材料費) の変化が、仕入価格にどのように反映されているかは、取引先との関係での交渉力を示すものと考えられる。例えば取引先における原価が増加したにもかかわらず仕入価格の上昇がない、あるいは小さい場合には交渉力が強く、原価の減少にもかかわらず、仕入価格の下落がない、あるいは小さい場合には交渉力が弱いことになる。ただし、原価には様々なものがあり、市況が明確な特定の原材料のような場合には、わかりやすいが、そうした客観的な指標がない場合には計測が難しい。

交渉力が強いという結果が現れていればよいというものではなく、企業の規模などから本来的には交渉力が強くて良いのに、そうでない状況である場合には、取引先に対して現在は大きなメリットを与えている分、将来的な調達環境の逼迫の際にリターンがあることを見込んでいるといいうこともあり得る。

また、その事業に固有の取引価格についての下方硬直性や上方硬直性がある場合には、

その旨の記述があればより正確な理解が可能になる。なお過去の弾性値の変化は将来の利益を推定する材料となる。

ただし、こうした数字は内部管理において有用であっても、極めて高度な営業上の秘密である可能性が高い点には留意する必要がある。また、 - 5ともあわせて評価する必要があり、例えば販売先との間での弾性値がより大きければ、利益が増大する可能性がある。

<測定・算出方法>

主要な取引先(調達先) 例えば上位10社 との間での仕入価格の変化率(対前年比) ÷ 当該10社における原価の変化率(対前年比)

(注) 特定の原材料に着目して、分母を原材料市況変化率とすることも可能。

### (指標 - 7) 資金調達

<指標解説>

金融機関からの借入(間接金融市場)における約定金利あるいは社債発行(直接金融市場)における発行金利と、資金調達時におけるプライムレートの乖離幅は、当該企業の資金調達市場における信用や、調達交渉力を直接的に示すものである。また、その経年的な変化は、金融市場から見たその企業への評価の変化を示すものであり、将来の利益に大きく影響する資金調達コストを示唆する可能性がある。

<測定・算出方法>

例えば有利子負債を金融機関借入金、社債(0%クーポンCBも含む)、その他に分類して、それぞれについて「(借入約定金利あるいは社債発行金利の年間加重平均) - (プライムレートの年間平均値)」を算出する。(小数点以下第二位四捨五入)

<回答>

	平均満期 期間(年)	年間加重 平均利率(%)	のプライムレ ート(年間平均 値)からの乖離幅
借入金			
普通社債			
その他			
合計			

## 知識の創造 / イノベーション / スピード

・新しい価値創造の能力効率、事業経営スピード。

### (指標 - 1) 売上高対研究開発費 (または能力開発費)

#### < 指標解説 >

他の企業との差別化を可能とする1つの方法は、イノベーションであり、特に製造業などにおいては、研究開発への意欲がその可能性を示唆する。一方人材を基盤とする企業においては、研究開発という形ではなく、従業員の能力開発といった形でその意欲が示される。

この指標は、イノベーション実現に向けた先行投資・知識創造にどの程度力を入れているかを示すものであり、将来の競争力、利益の可能性を考える上で大きな意味を持つ。一方でこうした費用はコストでもあり、それが成果に結びついているか、また、明確な経営判断と結びついた研究開発となっているかなどを他の指標や説明とあわせて判断する必要がある。

また、こうした費用は、企業の利益との関係で大きく変動するケースもあるが、そうした他の財務上の数値との関係を含めて判断することにより、先行投資への意欲、戦略性、経営方針との関係などを推測することができる。

この点に関連して、企業として、こうした先行投資がどの程度のタイムラグで成果を生んでいくかについての目標などが併せて説明されていれば、有益である。

#### < 測定・算出方法 >

年間研究開発費 ÷ 年間売上高及びその対前年比

(研究開発費 (研究開発費の対象範囲は、有価証券報告書等に開示している企業は、原則同じ範囲とし、その内容を具体的に記述する))

サービス業など「研究開発」という形での費用の算定が困難である場合には、従業員の能力開発費 ÷ 年間売上高 (ただし、能力開発費については算定根拠を示す)

### (指標 - 2) 外部委託研究開発費比率

#### < 指標解説 >

多種多様な研究を行っている外部ソース (大学、研究機関、関連企業、開発型ベンチャー企業等) との連携による研究開発は、それが戦略的に行われていれば、その企業の利益を大きく左右するイノベーションの元となる可能性がある。また、完全な自前の研究でないことは目先の商品開発のみでなく、基礎的な分野も含む中期的な競争力の基礎を築くような研究を行っていることを示唆する。こうした分野については別の方法 (購入、企業買収等) によって代替可能である場合もあるが、自社の従業員が当初からかかわることによってノウハウを体得する必要性、コストパフォーマンスなどの観点から代替不可能である場合もある。

こうした研究は、連携による技術の融合のメリットを享受できる可能性がある反面、こうした状況を通じて企業内の重要な情報が流出するリスクも負っているとともに、その成果についての契約内容如何によっては、成果が上がっても企業のメリットにならない可能性もある。したがって、企業における秘密や契約の管理の状況と併せて判断される必要がある。

<測定・算出方法>

前年度の外部委託研究開発費 ÷ 当年度の研究開発費総額

(各企業において代表的な委託案件の概要についての情報を記入する。)

### (指標 - 3) 知的財産の保有件数、賞味期限(経済的に意味のある期間)

<指標解説>

知識の創造の成果が、特許等の形で権利化された場合、独占的な実施によって、他社との差別化が可能になる。それが特に重要性の高いものであれば、各方面からの注目を集め、文献等における引用も増大するから、引用の数は件数のみでなく、質の高い権利を有していることを示唆する。これは真のイノベーション能力の高さを推測させ、その技術的優位は、今後の利益の源泉となる可能性がある。一方、戦略として意図的に知的財産を権利化せず、ノウハウや営業秘密としてブラックボックス化しているケースもあり得、それらの件数など技術全体としての戦略が併せて説明されることが望ましい。

また、市場に一番乗りした製品やサービスの件数を補足的に示すことにより、保有している特許、営業秘密、デザイン等の有用性を示したり、知的財産報告書の開示の状況などを説明に利用することもできる。なお、営業秘密については、その数が多すぎると却って社内管理が困難になることもあり得、どのような実効的な管理方法を採用しているかについての説明が併せてされることが望ましい。

また、特に商品と直結し将来の利益に直接的な影響を持つ特許やノウハウについては、権利の残存期間があっても陳腐化する場合、権利が切れていてもノウハウなどにより他社が追随できない場合、その権利残存期間がまさに独占的利益を享受できる期間である場合など様々であり、その知的財産が経済的に意味のある期間を示す。

<測定・算出方法>

- ) 保有知的財産権の「特許権」、「実用新案件」、「意匠権」、「商標権」、「品種登録(種苗法)」別件数、社内で管理している営業秘密の数
- ) 前年度の研究開発成果の文献等における年間引用数(1権利あたり)
- ) 特に重要な特許等の終期又は経済的に有効である期間

### (指標 - 4) 新陳代謝率(従業員平均年齢とその前年比)

<指標解説>

従業員等の新陳代謝は、イノベーションや企業の変革のきっかけとなるケースがある。この指標は、事業の性質との関係で重要な意味を持ち得る。例えば若年層の市場をターゲット

ットとした戦略を展開する上では、従業員の平均年齢がある程度若いことに意味がある場合もある。また、平均年齢が前年と比較して1歳上昇しているのであれば、新しい力のインプットがないことになる。

若さ、新しい発想、スピード等が求められる企業と、従業員一人一人の能力や経験等が求められる企業など様々であるが、従業員の平均年齢及び新陳代謝率がそれぞれの企業の性質にマッチしているかが評価される。ただし、例えば永年の経験による技術がモノを言う職種と、誰でもできるような代替性の高い業務とでは、この指標の持つ意味は大きく異なるので、特定の業務に着目してこの指標を説明することに意味がある場合がある。

<測定・算出方法>

従業員平均年齢とその前年比

### (指標 - 5) 新製品比率

<指標解説>

企業が全く同じ製品やサービスを提供し続けている場合、提供価格が上昇する可能性はほとんどないので、コスト削減や新市場開拓による以外の利益の増大は期待できない。一方、提供内容が同じであれば、一般的には提供価格は下落する傾向にならざるを得ないから、むしろ利益が減少する可能性の方が大きい。

新製品/サービスの開発、提供にはリスクも伴うが、特に耐久消費財の場合には、買い換えを早める可能性がある。モデルチェンジや機能追加等の新味によって単価を維持または向上する可能性がある。市場の嗜好の変化に対応して客層を維持できる、新しい購買層への対応も可能になるなど、将来の利益の拡大のチャンスも増大する。

こうした市場の変化を的確にとらえ、それを新製品/サービスという形にしていくことは、経営のスピードをも推察させる。

重要なことは、それが具体的に需要者に認められている、すなわち売上につながっていることであり、この指標は新製品/サービスへの対応意欲と実施の両方を示唆するものである。

さらに、こうした新製品/サービスの投入が利益の増大につながっているようであれば、それはその企業が市場の変化を的確にとらえて対応する能力があることを示し、今後もそうした形での利益の拡大の可能性を示唆する。したがってこの指標と財務情報における利益の状況を併せて判断することが適当である。

<測定・算出方法>

提供開始後3年以内の製品/サービス売上÷全社売上高

(「新製品」とは、リモデリング、マイナーチェンジも含めて、企業が「新製品」と判断するものであればそれも該当するものとする。)

## チームワーク / 組織知

- ・組織（総合）力、個々の能力の組織としての結合状況。

### （指標 - 1）社内改善提案制度・改善実施件数

#### < 指標解説 >

社内における業務改善提案は、我が国においては幅広く行われ、それが実際の現場で実施されることが業務の効率化等につながっているケースも多く見られる。そうした改善提案は、現場発のものであるだけに、実効性が高いケースが多いからであり、このことは直接的に利益状況の改善に結びつき得る。

こうした能力は、まさに「すりあわせ<sup>(1)</sup>」の能力ともつながるものであり、また、企業における従業員の質や、企業の活動の改善に貢献しようというモチベーションの高さとも関係を持つ。この能力は、そもそも、我が国においては、労働を苦役と捉えるのではなくそこに喜びを見いだす人が多いということとも関連しているが、それに加えてこうした提案が実現されることが、組織への貢献を個々の従業員が実感し、達成感を感じるきっかけになっているケースもある。

一方、こうした提案の数が多ければそれでよいというものではなく、そうした提案が実際に実施されている場合には、提案の内容が質的にも高いことや、提案を実際に活用していきこうという企業文化、さらにはそれによる従業員の達成感の高さを示唆することになる。

(1)「すりあわせ」- 開発現場や工場などが互いに調整しながら組み合わせることで、高品質な製品をつくりあげる作業または業務プロセスを指す言葉。東京大学の藤本隆宏教授が指摘。日本の強みの一つとされる。

#### < 測定・算出方法 >

- i) 社内改善提案件数
- ii) 採用された社内改善提案件数

### （指標 - 2）部門横断的なプロジェクトの数

#### < 指標解説 >

組織が大きくなればなるほど、セクショナリズムが増大し、部門を超えた連携が困難になり、組織全体よりも部門を優先する風土が生まれやすい。このことは、部門間で重複した投資を生んだり、情報の収集や分析における障害の増加、固定観念の浸透による新しい変化への対応の遅れ、視野の狭いビジネスの発想などを産み、経営全体の効率性や利益の可能性を阻害することにつながり得る。

こうした状況を解決する方法の一つとして、フォーマル、インフォーマル問わず、部門の組織の枠を超えた横断的な組織活動やプロジェクトを行うケースがあり、それによって組織全体を視野に入れた効率的、先駆的な活動が増大する可能性がある。

また、こうした取組においては、横断的なチームのヘッドが縦割りの組織の場合よりも

年齢にとらわれずに実力本位で選ばれる傾向がある。また、個人や部門に限定されている知識やアイデア、ノウハウが組織全体で融合されて、革新的知識創造を展開することにもつながり得る。

ただし、こうした取り組みは、企業が意図して、明確に認識して行っているものであることが重要である。

<測定・算出方法>

活動している、又は活動した組織横断的プロジェクトの数  
(規模は不問。人事発令によるフォーマルなもの、自発的に行われるインフォーマルなもの、人事異動により複数部門から人材を集めて新たにプロジェクトチームを発足させるケースなど、その対象範囲の判断は当該企業に委ねる。簡潔な説明があることが望ましい。)

(指標 - 3) 従業員満足度

<指標解説>

個々の従業員の基礎的レベルが高いと言われる我が国の場合、とりわけその個人がやりがいを感じて能力を発揮している場合に、組織全体としてのパフォーマンスや創造活動が増大し、利益につながる可能性がある。また、組織に対する信頼感は、一定の忠誠心を生み、チームワークを重視した活動につながることを期待される。さらに、忠誠心があり、不満の少ない従業員からは、企業の意図に反して技術が流出するリスクも減少する。

逆にいかに個人能力が高くても、組織への不満が大きい場合には、組織としてのパフォーマンスが上がらない可能性が指摘できる。

ただし、従業員満足度が高い場合であっても、例えば賃金や福利厚生などの形で従業員の経済的満足の面だけに重点を置いて満足度を高めているような場合には、必ずしも上記のような効果が期待できるわけではない。労働分配率や人件費の状況なども参考にしながら、この指標を認識する必要がある。

<測定・算出方法>

業界雑誌等の既存の従業員満足度調査、ランキング等(出典を明示)を利用して、または各企業で任意の調査結果やアンケート結果等を示す(この場合、任意の調査、アンケート方法を明示)

(指標 4) インセンティブシステム(年俸制等)

<指標解説>

従業員の能力を引き出す上で、納得のいく報酬体系が整っていることは、有効であるケースがある。もともとそうした成果主義を求める従業員が多い企業であれば賃金に占める成果報酬割合が高いことが能力発揮の強いインセンティブとなる。一方、もともと平等の

扱いを受けることで結束力を持つとの考えをする従業員が多い場合は、それはインセンティブにならない。

したがって、従業員の性格との関係でどのようなインセンティブシステムを作っているのかは、組織のパフォーマンスにとって重要であると考えられ、また、そのシステムの有効性はこの指標の変化と企業の利益の変化との関係、この指標と - 3 との関係などによっても確認され得る。

ただし、報酬体系のみが従業員のインセンティブの源泉になるわけではなく、例えば処遇などの面でそれに代替させている場合もあり得、そうした面を特に重視した工夫をしている企業においては、それらを説明することも有効である。

<測定・算出方法>

- ) 成果報酬額 ÷ 支払総賃金 (年間) 又は
- ) 年俸対象者数 ÷ 全従業員数 (年度末)

#### (指標 - 5) 転出比率

<指標解説>

従業員の転出比率は従業員と組織との関係を表す。

例えば、チームワークや組織力を活用して価値を生み出す経営を行っている企業や豊富な経験を通じて技能者が企業の中でノウハウを蓄積することを重視する企業の場合には、定着率が高く、転出比率が低い方が将来の利益を予見させるものとなる。実際、低い転出比率を維持することで従業員のやる気を維持し、またノウハウの流出を防いで、結果的に、中期的に見れば苦難を乗り越えて、成長を続けている企業が存在する。

一方、情報産業など時代の変化に伴うニーズの変化が激しく、若くて柔軟な発想がとりわけ重要であり、新陳代謝によって新たな価値や活力を生み出すことを重視する企業の場合には、転出比率が高いことが、経営方針の大胆な変更によって新しい利益を追求していける可能性を高めることを示唆することにもなる。

したがって、この指標は、単に高い・低いで評価すべきものではなく、各企業がどのように人材を活用し、価値を生み出す方針であるのかという各企業独自のストーリーと併せて評価しなくてはならない。

ただし、上記のいずれのケースにおいても、この指標は重要な意味を有する。これは経営において人の要素が大きなウェイトを示すことの証左でもある。

<測定・算出方法>

従業員の離職数 ÷ 全従業員数

(正社員、契約社員等雇用形態別・職種別に算出することも可)

## リスク管理 / ガバナンス

・リスクの認識・評価対応、管理、公表、ガバナンスの状況。

### (指標 - 1) コンプライアンス体制

#### < 指標解説 >

経営者及び従業員一人一人が企業の抱えるリスク及びコンプライアンスの必要性を認識し、共有されていることは、組織全体としてのリスクマネジメントに必要な要素であり、的確なリスクマネジメントが行われていることは、将来的にも継続する可能性が高いから、将来の利益の予見可能性を高める。

適切なコンプライアンスが実現するためには、組織としてコンプライアンス業務に関わる専門担当者を組織規模に応じた人数で配置すること<sup>(1)</sup>、従業員一人一人に対するリスク対応やコンプライアンスの教育を行うことなどが効果的であり、それが仕組みとしての裏付けを有していることが重要である。また、コンプライアンス担当者に外部人材、弁護士等を登用することは、コンプライアンスの質を高めることにつながる可能性もある。

その際、執行と監督の分離がどのような形で行われているかについての説明、内部統制の状況についての説明があれば、より説得的である。

(1) 単純な人数の多さが、コンプライアンス体制が充実していることとは、必ずしも一対一に対応していない場合があることに注意が必要である。

#### < 測定・算出方法 >

i) リスク対応・コンプライアンス教育年間総時間(のべ) ÷ 全従業員数

) 社外取締役制度を導入している企業における社外取締役人数 ÷ 取締役数

) コンプライアンス部門への外部人材の活用の有無及び人数

) 前年度コンプライアンス部門の担当者人数(注) ÷ 全従業員数

(注)「コンプライアンス部門担当者」は、現業部門の兼務者も含むものとし、専任者、兼務者の各人数を明記する。

### (指標 - 2) リスク情報の公表件数及びトラブルのプレス公表スピード

#### < 指標解説 >

事前のリスク顕在化抑制に加え、リスク管理においては、リスクが顕在化した場合の対応のスピードと再発防止に向けた方策を講じることが重要である。また評価する側にとっては、リスクに関する情報が不明確であることが最大のリスクとなる。自社のリスク情報を、対外的にタイムリーに公表することは、企業が自らのリスクを的確に認識し、それを隠ぺいしない姿勢を有していることを示すものであると考えられる。また、トラブルが発生した際の公表スピードが速いことは、認識・評価・対応に関する社内システムの完成度が高く、対応能力が高いことを示唆するものと考えられる。こうした日常の対応が将来の突然の業績悪化のリスクが小さいと判断される根拠となる可能性が高い。

リスク情報の公表は、必ずしも件数が多ければよいというものではなく、事業の規模や範囲との関係で評価されるべきものである。

<測定・算出方法>

- ) リスク情報の公表実績数（年間のべ件数）
- ) トラブル発生時から公表までの時間（年間平均）
- （公表手段は、記者会見、HP記載、プレスリリース、有価証券報告書記載など。）

### （指標 - 3）リスク分散状況

<指標解説>

研究開発の対象・進捗段階、取引先（川上・川下）企業、立地条件等企業はあらゆる外的、内的なリスク要因にさらされている。選択と集中を徹底することは、企業が1つの事業分野や特定の取引先への依存度を高めることになるがその一方で、複数のR&Dの柱を有している、複数の取引先（川上・川下）企業が存在している、複数の営業拠点が存在している等の企業は、リスクに対する耐性を持ち、発揮し得ると考えられ、そのような意味で将来の突然の業績悪化のリスクが小さいと評価される可能性が高い。こうしたポートフォリオは事業の継続性確保のための計画（BCP）の一環として行われるものである場合もある。（企業ごとにリスクは異なるため、各企業に適当なポートフォリオが存在する。）

とりわけ、その企業が重要視している分野におけるポートフォリオが重要であり、例えばR&Dによる先端的技術分野における優位性が重要な企業にとっては、R&Dに関するポートフォリオが、特定の部品を軸に製品の競争優位を保っている場合においては、部品供給者に関するポートフォリオ（例えば工場の分散状況）が、数少ない製品の販売で経営全体を運営している場合は主要製品のウエイトの適切なバランスが重要ということになる。

<測定・算出方法>

（例）

- ) コアとなる製品に関連すると（その企業が）考えるR&Dの重要分野（IPC分類4桁ベース）のうち、その企業がR&D費を支出している分野数÷重要分野総数
- ) 原材料、部品の主要調達先の数
- ) 特定のコア部品供給者の主要工場の数（及びその分布）
- ) 主要製品の当該企業の売上に対するシェア（Sk）に関する分散を計算したハーフィン

$$\text{ダール指数} = \sum_{k=1}^n (sk)^2$$

### （指標 - 4）被買収リスク

<指標解説>

経営状況が良好でも、逆に良好な企業ほど、その時価総額によっては、企業ごと買収さ

れてしまうリスクがある。特に現在市場で実現している株価がその企業の潜在力を十分に発揮したものとなっていない場合は、買収側にとって「買い得」の状況にあることになり、買収の対象として狙われる可能性が高くなる。したがって、こうした場合には、特に自らの知的資産を活用した経営のやり方を正しく市場に伝えることによって、適正な株価に近づける努力をすることが重要になる。

また、買収側にとってみると、簿価ベースでみた純資産と比して株式時価総額が割安か否かに加え、キャッシュリッチな企業の場合には、より買収に伴うリスクを小さく押さえることができるため、「狙いやすい企業」となる。そこで単純なPBRよりもこの指標がより被買収リスクを詳細に捉えることが可能なものと考えられる。

一方、現在における被買収リスクが高い場合でも、適切な買収防衛策が講じられている場合、ネットキャッシュが多くても、それを中期的な利益に向けた投資に振り向ける明確な計画がある場合などは、それら買収防衛策などを定性的に説明することが有効である。

<測定、算出方法>

(株式時価総額 - ネットキャッシュ) ÷ 簿価純資産額 (年度末)

and/or 買収防衛策の採用の状況

#### (指標 - 5) 訴訟係争中の案件における賠償請求

<指標解説>

次第にビジネスをめぐる大規模な訴訟が増大する傾向にある中、懸案中の訴訟において請求されている損害請求額は、訴訟面での今後の不測の損害の最大額を示す。ダウンサイドリスクの上限が示されることは、ステークホルダーにとってのリスクを著しく低下させることになり得る。

一方、こうした情報は企業として秘密にしておく意義が大きいとの考え方もあるが、裁判は公開が原則である以上、損害賠償請求額も一般的に知られ得るものである。もっとも、請求額が不当に過大なものである場合、この指標が誤解を与える可能性があるものであれば、その点については補足的に説明する、あるいは別枠として計算することなども考えられる。

また、自らが企業価値の防衛、向上のために、他社を訴えているという姿勢が、その企業における価値創造のストーリーを補強する場合もあると考えられる。

<測定・算出方法>

i) 訴訟係争中の案件において請求されている損害賠償額の合計 (年度末)

ii) 原告となって訴訟係争中である訴訟の数、又は告発の件数 (年度中)

#### (指標 - 6) 営業秘密の漏洩リスク (営業秘密の数とそれを扱うコア従業員比率)

<指標解説>

企業が、他の企業の製品やサービスとの差別化を図るための一つの方法として特許や営業秘密などを他社が真似できないようなやり方で活用するという方法がある。このやり方

が将来的にも有効であれば、その企業の利益の継続する可能性は高まる。

とりわけ、営業秘密に関しては、その管理が的確に行われる事がポイントになるが、そのためには管理の対象となる情報を明確にし、またそれと取扱う人を特定して、そのような従業員が社外に転出したり、社外に情報を流出させないように契約等による義務を明確にしておく必要がある。一方でこうしたやり方が実効性を持つためには、管理の対象となる人の数、情報の数が、真に重要なものに絞られている必要がある。

この指標は、企業が営業秘密としているものの管理の実効性を示唆する。

また、経済産業省が示している「営業秘密管理指針」を踏まえた管理を行っていることを定性的に示すことも、営業秘密の管理に関する企業の取組みを表すと考えられる。

<測定・算出方法>

- ) 営業秘密の扱いに関する内規の有無、及びその内容
- ) 営業秘密を取り扱う従業員として企業が認識し、管理している従業員の数 ÷ 全従業員数 (年度末)
- ) 営業秘密として管理している情報の数 (年度末)

## 社会との共生

- ・ 地域・社会等への貢献等の状況。

### (指標 - 1) 環境関連支出投資額

#### < 指標解説 >

持続的な経済社会を実現する上で、環境保全や地球環境問題への対応と両立した企業の活動への期待は高まる傾向にある。この指標は、その変化とともに、企業が社会からのそうした期待をどの程度重視し、対応しようとしているかを示し、それが社会にも認知・評価されることによって、企業の持続的な発展や利益の源泉となる可能性を示唆する。

一方、これらの支出や投資はコストである以上、それらが何らかのリターンに結びついていなければ、利益を圧縮することになり長続きしない。また、何らかのリターンが得られているということは、その企業の選択している価値観を共有するステークホルダーが現れてきていることを意味し、将来の利益の基盤が形成されつつあることを示唆している。

したがって、支出/投資額のみでなく、それによって得られた(と説明可能な)リターンについても併せて説明することが望ましく、いわゆる環境会計を導入している企業にとっては、そこで算出される損益の数字をともに示すことが可能である。

なお、環境に対する負荷を事後的に除去するための支出や投資と、環境に対する負荷を技術等によって解決する新しい製品/サービスのための投資とでは、自ずと社会に対するインパクトが異なり得ることから、両社を分けて記述することができれば、その意味がある。

#### < 測定・算出方法 >

環境汚染防止、CO<sub>2</sub> 排出抑制、廃棄物量削減、環境配慮型新製品開発等のための費用(年間)

注1．設備投資については年間償却費で計算。資本投資の場合はその旨記載。

注2．環境関連投資/支出と関連する収入についても、環境会計を導入している企業などでは併せて記載。

### (指標 - 2) SRI (社会的責任投資) ファンド採用数

#### < 指標解説 >

企業が社会と共生した活動を行っているか否かに関し、CSRを重視する考え方が広がってきている。その内容については多くの企業が既にCSR報告書などを作成して示しているが、そうした活動が企業の持続的利益に結びつくことを企業自身が説明することは容易ではない。

一方、最近では比較的中期的な視野に立った投資を行う金融機関、機関投資家が、CSRに着目したSRIファンドを作るようになってきており、これは、CSR活動が企業の中期的利益に結びつく可能性を市場が評価しようとしている一つの手法であると考えられ

る。したがって、この指標は、企業のCSR活動への取組を市場関係者が認知しているか否か、認知した上で、将来の利益の源泉になるか否かを評価した結果を反映しているものと考えられる。

この指標を示すことは、今後成立する可能性のあるSRIファンドのポートフォリオにも影響を与える可能性があり、企業にとっても積極的に示すメリットがあり得る。

また、SRIファンドの数のみではなく、企業の価値創造とのストーリーとの関係においてCSRへの取組みを定性的に示すこともメリットがあり得る。

<測定・算出方法>

自主調査によって自社の株式を組み込んでいると認識しているSRIファンドの数  
(年度末時点。ただし、年度中に期限が終了したファンドについては、その旨記載した上で加えてもよい。また、CSRへの取組みの状況を併せて示すことが望ましい。)

### (指標 - 3) 企業イメージ調査・ランキング

<指標解説>

企業と接点のある地域・社会のその企業に対する印象は、社会的市民としての日常的な事業活動の状況、その企業が提供する財やサービス、さらには非営利活動が社会にどのように評価されているかを示すものである。

こうした企業のイメージは、短期的に形成されるものではなく、企業全体のブランドイメージという形で持続性を持ち得るものであるから、将来の利益と密接な関係を持ち得る。

一方、将来の利益を考える上で特に重要と考えるステークホルダーが誰であるかという点は企業によって異なり、例えば、企業における人材が特に重要なのであれば、その企業に就職する可能性のある人にどれくらいアピールしているかが重要であるし、顧客における商品イメージの形成が重要なのであれば、著名ブランドとして商標を確立していくことが重要という場合もあるし、全般的に社会からどのように捉えられているかという総合的な評価が重要な場合もあり得る。

なお、こうした企業イメージは形成に時間がかかり、通常は一定の持続性を持つ反面、何らかの突発的なアクシデントや不祥事によって急激に悪化し、その改善に時間がかかるケースが多い。その悪化の程度が浅く、回復力が強いほど企業への評価が本当の意味で浸透していることを示すことになり、この点は将来の利益の確実性を左右する。したがって、例えば過去に企業イメージが悪化した際の悪化の程度とその回復までに要した時間を併せて示すことができれば、将来の利益、リスクを判断する上で大きな意味がある。

<測定・算出方法>

(例)

- ) 既存の企業イメージ調査、ランキング(出典を明示)
- ) 就職希望ランキング(出典を明示)
- ) 国、自治体、NGO、国際機関等の団体からの表彰実績(年間)
- ) 著名ブランドとして確立した商標の数(年度末及び年間増加数)

注) ) )については過去のイメージ悪化の際の低下幅とその後の回復につき参考として示すことができる。

# 知的資産経営報告の具体的な記載例(仮想サンプル)

## <知的資産経営報告の本体(例) ～ 価値創造のストーリー～>

ストーリーを裏付ける  
知的資産指標( )

### 基本的な経営哲学

…年の起業以来、…「快適で充実した都市生活を実現する」という理念のもと、これを広く関係者に周知して企業イメージを確立するとともに( IRの回数 )、従業員の行動指針として社内への浸透を図り( 経営理念の社内浸透度 )…。ユーザーのニーズに即応した製品開発のため、…年に開発に成功した 技術を基盤として、周辺の技術開発を進め、時代の流れを汲み取り、または時代を先取りする形で事業を進めて参ります。

### 事業の性格

当社は 事業を主力事業とし、××、××、××などのコンシューマ向け製品を主力製品として、個人の顧客を中心に製品を提供(BtoB取引: %、BtoC取引: %)しております。仕入れにおいては、主要な取引先は、…に関しては 社、 社、××社等、…に関しては 社、××社、 社等であり、製品の流通は、××、××などを通じて行っております。近年、××、××、××などの製品の市場は、年率 %程度で伸びる一方で、デフレ傾向の中で単価が低下しつつあり、主要大手 社による競争が激しくなりつつあります。この分野においては、近年の環境保護のため、××との基準の制定が見込まれており、当社においては 年度において 億円の環境関連投資を行い( 環境関連投資額 )、現在でも基準をクリアしております。

### 過去～現在

**[経営方針]**…都市化の進展、生活環境への要求水準の高まりを背景に、比較的狭い居住スペースで利用可能な の需要増大を見込み、…。低騒音で、手入れがしやすいといった特徴をもつ都市生活者向けの製品に重点を置き、そこでの競争優位を目指して事業を行って参りました。

**[投資実績]**…防音技術、軽量化技術と省スペース型のデザイン開発に集中的に投資し(XX～XX年 億円)( R&D集中度 )、…。また、そのための材料開発を大学と共同で行いました( 大学との連携プロジェクト: 年 億円)( 外部委託研究開発費 )、…。

**[知的資産・バリューチェーン]**…××分野の技術の という基本特許を 年に取得。これをベースとした改良発明で周辺分野に権利を拡大し(関連特許権 件)( 保有特許権件数 )、また意匠権も取得(関連意匠権 件)( 保有意匠権件数 )… の素材開発を進めてきました。これらの活動をマーケティングと直結させるべく、- -年に社内に横断的な組織としての「製品チーム」を発足させ、若手リーダーの下でニーズ即応の開発・販売を実現しています。このチームから具体的に×××や が生まれました。したがって、他社では製造できない、 を製品化し、様々なデザインにより製品のラインナップを充実させ、ユーザーのニーズに応えた結果、製品は市場の %を占め( 品目別シェア加重平均 )、…。近年のデフレ傾向の中でも製品単価を維持( 客単価の変化 )、消費者向けのPRにも××年から力を入れ企業イメージ向上を図っています( 企業イメージ調査 )。

**[実績]**この結果、売上げは××年 - -円から 年 - -円となり、…。経常利益は 年 - -円から 年 - -円となっています。しかし、昨年は…の影響により、経常利益が減少しました。

### 現在～今後

**[ビジョン]**韓国の競合メーカーの台頭により、経営環境は厳しくなっていますが、これまでの実績に基づき、顧客のニーズに的確に応える高信頼性をより前面に出すことによって差別化の継続を図ります。具体的には、製品単価を維持しつつ引き続き国内市場を確保するべく、基本的な特許に立脚しながら、主力の を中心にさらなる製品開発を進めるとともに、デザイン力や顧客へのPR、とりわけ当社が果たしている社会的責任を社長自らが各方面にPRし、社内にも徹底することによって、企業イメージの向上を図り、さらなる収益体質の強化を図ってまいります。また、企業イメージの維持向上には適切なコンプライアンス体制が必須であることから、引き続きコンプライアンス体制を充実させてまいります(コンプライアンス担当者名)( コンプライアンス体制 )。

# 知的資産経営報告の具体的な記載例(仮想サンプル)

## <知的資産経営報告書の本体(例) ~ 価値創造のストーリー> 続き

**【投資計画】** × × 年以来、総勢 人のデザイナーの採用や育成を行っており、これを今後 人に拡充し、研修も充実させ(現在 円 5年後 × 円)(一人あたり研究費)ます。また企業イメージ向上のため、当社製品が美観を改善している点、さらに新製品の色彩・材質の選定においても人に優しい、環境に優しいものに特化し(環境関連投資 × × 円)(環境関連投資額)、この点を社外向けのPRの柱としてまいります。また、主力に続く商品の新素材の開発は、2年後に終了(投資額: 円)し、製品化段階に入る予定です。

**【持続性】**基本特許の有効期限は 年であり、周辺の特許は、平均して × × 年まで効力を持っています。また、当社製品は、購買層から高い評価を得ており、この数字は年々上昇する傾向にあります(企業イメージ調査、顧客満足度)。今後は、「製品チーム」への更なるインセンティブ付与のため、…のシステムを導入します。また、昨年からは開始した中国の一部大都市への輸出を含め、期待される市場規模が拡大することが見込まれる(平均伸び率 %を予想)ことから、売上げも年 %の伸びが見込まれ、経常利益は × 年に を予想しております。

### 注:各指標の算出方法

IR回数… 代表取締役が前期の1年間に対外広報活動に費やした回数と時間を算出。

前年: 回・時間 前々年: 回・時間

経営理念の社内浸透度… 総務部が 年 月に非記名式アンケート調査を実施。対象は全職員。

R & D集中度… 主力事業R & D投資額(年間) ÷ 全R & D投資額(年間) 前年: % 前々年: %

品目別シェア加重平均… (製品 シェア) × (製品 売上高 ÷ 事業総売上) +  
(製品 シェア) × (製品 売上高 ÷ 事業総売上) + (製品 シェア) × (製品 売上高 ÷ 事業総売上)  
前年: % 前々年: %

コンプライアンス体制… コンプライアンス部門担当者数 ÷ 全従業員数 前年: % 前々年: %

コンプライアンス担当者数: 前年: 前任者 名、兼任者 名 前々年: 前任者 名、兼任者 名

一人あたり研究費… 前期研究開発費 ÷ 研究者数 (研究者数は 月 日時点。研究者数にはデザイナーも含む。)  
前年: 円 前々年 円

環境関連投資額… )環境関連支出額 前年: 円 前々年: 円  
)環境関連支出額の推移 1998年: 円、1999年: 円、2000年: × × 円、……  
)環境汚染防止設備の導入 円 (初年度、減価償却費 定率法を採用、耐用年数 年)

企業イメージ調査… (株) が平成 年 月に実施した調査結果による。(株) が発行する雑誌の定期購読者約1万名に対しアンケート調査を実施。

顧客満足度… 弊社製品購入者のうち %が「大変満足」、または「満足」と回答。(製品登録カードにおけるアンケート調査。前期中に届いたものが対象。)  
弊社の製品イメージについては %が「大変信頼できる」、または「信頼できる」と回答。  
(株) × × によるアンケート調査結果。 年 月にインターネットを用いた調査を実施し、約 件の回答から集計。)

⋮  
⋮

# 知的資産経営報告の具体的な記載例(仮想サンプル)

## <別紙 知的資産指標>

別添1の指標の全部又は一部を記載  
(評価者側から見ると、一定の比較可能性が確保される)

経営者による社外にむけた情報発信

代表取締役が前期の一年間に対外広報活動に費やした回数と時間。

)対投資家: 回、時間 )対取引先: ×回、時間 )対顧客: 回、×時間

主力事業の優位性

)主力事業( 事業)の売上全体に占める割合: %

事業の売上高 ÷ 全社売上高

)主力事業( 事業)の営業利益に占める割合: %

事業の営業利益 ÷ 全社営業利益

)主力事業( 事業)の営業利益率

主力事業( 事業)の営業利益 ÷ 主力事業( 事業)の売上高

不採算部門の見直し実績

弊社では事業開始から 年経過後、営業利益率が %以下である事業について再検討を行っている。過去5年間に 部門をクローズし、×件の製品開発から撤退。それに伴う損益合計額は 円。

R & D集中度

)特許集中度: %

国際特許分類における弊社の出願数上位10分類の出願数 件 ÷ 弊社全体の出願数 件

)主力事業R & D集中度: %

事業R & D投資額(年間) ÷ 全R & D投資額(年間)

原材料市況変化に対する仕入れ価格の弾性値

弊社は高い価格交渉力を有していると認識しているが、仕入れ先における原価情報の入手が困難であるため算出していない。

売上高対研究開発費

)年間研究開発費 ÷ 年間売上高 = %

年間研究開発費: ……の費用を研究開発費として計算。

)売上高対研究開発費の推移

1998年: %、1999年: %、2000年: ×%、……

従業員満足度

東証第一部上場企業 社中第 位((株)××が 年 月に行った調査による。雑誌 に掲載。)

コンプライアンス体制

)社外取締役人数 ÷ 取締役数 = %

⋮  
⋮

# SWOT分析の具体例 キッコーマン(株)

## <強み>

**国内外におけるブランド力**

**社内品質保証体制の充実**

- ・堅実・安心・高品質のイメージを維持

**醸造技術に関する高い技術力**

- ・長年のノウハウ・技術の蓄積
- ・調味料に関する商品開発力

**グループ企業との技術連携**

- ・日本デルモンテ, マンズワイン, …

## <収益機会が期待できるもの>

**提携企業との協力体制**

- ・共同商品開発, 物流チャネルの活用, …

**米国の有力栄養補助食品メーカーとの  
合併会社設立**

- ・健康食品の共同研究および共同商品開発
- ・米国での栄養補助食品, 健康食品の製造・販売

**新事業分野に関する特許の取得**

- ・バイオ, 機能性食品, …

## <弱み>

**成熟産業(食品業界)**

- ・特許権満了、公知技術多い
- ・基本特許が取りにくい
- ・特許で保護されないノウハウも多い

## <ライバル等からの脅威にさらされる危険性が高いもの>

**ノウハウの特許化**

- ・他社によるノウハウの特許化

**模倣品(中国、アジア)**

- ・模倣品, 類似品によるブランドイメージ低下

## EU・英・独における非財務情報の開示

## 欧州連合（EU）の会計指令の改正

2003年6月、会計指令の改正<sup>1</sup>によって、国際会計基準（IAS）の適用義務づけに附帯する措置として、一定規模以上の企業に対し、2005年1月1日以降に開始する事業年度から、年次報告書において「営業の経過・業績及び現況に関するバランスの取れた包括的な分析」を開示させるよう義務づけることが加盟国に求められた。

上記会計指令の改正では、アニュアルレポートの記載内容に関しては Article 46 に記載されている。

## 主な開示内容

営業の経過・業績・現況の理解に必要な範囲で、財務情報に加えて「環境や従業員に関する情報」を含む非財務情報及びその指標(KPI)を開示。  
起こりうる会社の将来の成長について開示。

## イギリスにおける非財務情報の開示基準

## (1) 背景

2005年3月、EU会計指令の改正を受けて、英国政府は一定規模以上の企業に対し、「事業及び財務報告書（OFR: Operating and Financial Review）」の作成、開示を義務づける会社法改正<sup>2</sup>を行った。これによる義務化は2005年4月1日から始まる会計年度から効力が発生する。

「事業及び財務報告書」は、経営者の視点から企業の長期的な価値創造を記述するものであり、CSRに関する事項も明確に盛り込んだより包括的なものとなっている。加えて、将来情報の開示を関連する KPI とともに義務づけているところに特長がある。

この法律の規定に基づき、ASB（Accounting Standard Board）が開示基準

<sup>1</sup> DIRECTIVE 2003/51/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 18 June 2003 amending Directives 78/660/EEC, 83/349/EEC, 86/635/EEC and 91/674/EEC on the annual and consolidated accounts of certain types of companies, banks and other financial institutions and insurance undertakings

<sup>2</sup> <http://www.dti.gov.uk/companiesbill/whitepaper.htm>

(Reporting Standard)<sup>3</sup>を策定した。

## (2) OFR の開示基準の原則

取締役会の見解を反映しなければならない。

現在及び将来の業績、長期的な事業目的の達成に向けた進展に関連する傾向と要素を明確にする未来志向のものであること。

財務情報と相互補完的であり、かつ、それを補足するものであること。

包括的（全てをカバーするのではない）で理解可能なものであること。

良い面と悪い面を公平に扱う、バランスの取れた中立的なものであること。

時系列的な比較が可能なものであること。

## (3) 開示の枠組み（主要な要素）

事業の性格、目的及び戦略

将来を含む業績の進展

将来見通しに影響のある資源（評判、ブランド、天然資源、研究開発、知的資本、知的財産、市場ポジション等）

リスク・不確実性（リスク管理方針含む）

利害関係者との関係（顧客、仕入先、従業員、規制当局、金融機関など幅広いステークホルダー）

財務状況

～ に関する重要指標（比較可能性も向上させる）：定義・計算方法・目的・データの出处・将来目標を含み、指標変更の場合はその旨を説明。なお、これらは環境・従業員・社会や共同体に関する情報、取引先・利益分配を受ける者・組織メンバーに関する情報を含む。

## (4) 実施ガイダンス

報告基準に添付されている実施ガイダンスにおいて示されている K P I は、R O C E (Return on Capital Employed)、経済的利益、市場シェア、顧客単価、購読者数、単位面積当たり売上げ、新製品売上げ比率、顧客当たり購入商品数、パイプライン上の製品、ユニット当たりコスト、顧客の離反、環境への排出、CO<sub>2</sub> 排出量、廃棄物量、従業員モラル、従業員の健康と安全、サプライチェーンにおける社会的リスク、騒音規制違反件数、石油備蓄量、Value at Risk で見た市場リスク、事業継続管理、経済的資本、キャッシュフローの営業利益比の 2 3 種類。

---

<sup>3</sup> <http://www.frc.org.uk/asb/press/pub0793.html>

## ドイツにおける経営報告の開示基準

### (1) 背景

ドイツでは、1998年の商法改正により、リスク情報の開示が義務化されていたが、2003年6月のEU会計指令の改正を受けて2004年12月に会計法令の改正が行われ、事業の発展・業績・状況や財務状況について財務・非財務のKPIと併せて説明することや、リスクと機会を含む将来ありそうな進展を年次報告書に盛り込むことが強調された。

また、上記の会計法令改正の注釈にドイツ会計委員会 (German Accounting Standard Board) が報告基準を策定することが明記され、ドイツ会計委員会は、2005年2月25日に経営報告の基準 (German Accounting Standard 15) を公表した。

### (2) GAS 15 の開示基準の原則

将来の経営を決定する、特筆すべきリスクとチャンスを提供する。

信頼性 (矛盾がなく、財務情報とも整合的) 明確性及び透明性 (経年的な一貫性) 完全性 (ユーザーが求める全ての情報を提供) 経営者による経営見通しの情報を提供、持続的な価値創造へ焦点をあてる。

企業の将来価値の変化に影響する主要な要素を開示・解説する。

オフバランス情報の開示が要求される。また、無形資産情報の開示が推奨される。

非定量的情報については、少なくとも次の2会計年度について開示する。

### (3) 開示の枠組み (主要な要素)

経営報告の冒頭に目次をつける。

最低限、次のセクションに分割する。

事業の環境 / 事業の結果 / 財政状況 / 正味資産 / リスク報告 / 決算日以降の報告 / 今後の期待に関する報告。

内部管理に用いられるKPIを数値化することが望ましい。