

日本管理会計学会 2013 年度スタディ・グループ (2013～2015 年)

研究成果報告書

## 企業価値創造に向けてのインタangibleズの複合的活用

研究代表者	千葉大学	内山 哲彦
委員	専修大学	青木 章通
	専修大学	岩田 弘尚
	関西大学	木村 麻子
	玉川大学	小酒井 正和
	首都大学東京	細海 昌一郎

<キーワード>

企業価値創造, インタangibleズ, 複合的活用, 実証研究

2015 年 12 月

## 1. はじめに

近年、インタンジブルズ (intangibles ; 無形の資産) およびそのマネジメントが企業価値の向上に貢献するという主張がなされている。それに伴い、主要な構成要素たる個別のインタンジブルズについても管理会計の視点からさまざまな検討が加えられている。本スタディ・グループの研究代表者および委員も、日本会計研究学会のスタディ・グループを通じてインタンジブルズのマネジメントの研究を行ってきた。その研究成果の一部は、同学会の中間報告書、最終報告書、そして中央経済社から 2012 年に出版された『インタンジブルズの管理会計』(櫻井通晴編著) に纏められている。しかしながら、インタンジブルズという研究テーマの内容は非常に多岐にわたっており、多くの点においていまだ研究の余地があると思われる。

インタンジブルズとは、「財の生産もしくはサービスの提供に貢献するか、それに用いられる非物的な要因、またはこれら要因の利用をコントロールする個人もしくは企業に対して将来の生産的便益を生み出すと期待される非物的な要因」(Blair and Wallman, 2001, p.3), あるいは「イノベーション (新発見), 独自の組織デザイン, または人的資源制度によって生み出される無形の価値源泉 (将来のベネフィットに対する請求権)」(Lev, 2001, pp.6-7) とされる。整理すると、インタンジブルズには次の 3 つの要件があると考えられる。第 1 に、非物的要因であること。第 2 に、短期的には財の生産やサービスの提供に貢献し、長期的には将来の経済的便益を生み出すと期待されること。そして第 3 に、これらの要因をある程度コントロールできることである。

このようなインタンジブルズのマネジメントにおける特徴として、次の 2 点を指摘することができる。第 1 に、どのように創造され、利用されるかにより価値が異なる。とりわけ、その価値が戦略に依存する。第 2 に、他の資産と結びついて価値をもたらすため、そのマネジメントにおいては複合的なマネジメント・システムが求められる。すなわち、インタンジブルズのマネジメントにおいては、インタンジブルズを戦略的かつ統合的なマネジメント・システムにどのように組み入れるかが大きな課題となる。

そこで、本スタディ・グループでは、人的資産、組織資産、情報資産、顧客資産、ブランド、コーポレート・レピュテーションの 6 つのインタンジブルズを取り上げ、インタンジブルズの、とりわけ活用の側面に焦点をあて、複数のインタンジブルズの統合的なマネジメントを視野に入れた枠組みの構築を目指す。

なお、6 つのインタンジブルズの定義は以下のとおりである。

- ・人的資産：(従業員としての) 個人および人的組織の持つ知識や能力、高い動機づけ。
- ・組織資産：組織形態等によって生み出される知的資産。具体的には、企業独自の組織構造、定型化された業務プロセス、組織文化等が該当する。
- ・情報資産：人的資産もしくは組織資産への投資との組み合わせによって組織内に蓄積される IT 関連の知識や組織能力。
- ・顧客資産：将来にわたって企業に多額の利益をもたらす優良な顧客との間に築かれた強固な関係、または契約によって将来の一定期間に渡って確実に利益をもたらしてくれる顧客との関係性。
- ・ブランド：ある売り手あるいは売り手集団の製品およびサービスを競合他社の製品および

サービスと差別化するための名称，言葉，サイン，シンボル，デザイン，あるいはこれらの組み合わせ。

- ・コーポレート・レピュテーション：経営者および従業員による過去の行為の結果，および現在と将来の予測情報をもとに，企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位。

## 2. 本スタディ・グループにおける研究

### 2. 1. 本スタディ・グループの研究目的

財務会計領域の研究においては，いくつかの研究が，インタンジブルズ（もしくは無形資産）が企業価値の相当部分を構成していることを示唆している（Lev, 2001; 伊藤, 2006; 中野, 2009 など）。すなわち，構築され，適切に活用されたインタンジブルズは，企業価値の向上に正の影響を及ぼすといえそうである。

そこで，本スタディ・グループは，インタンジブルズのフレームワークについての共通理解を有するメンバーによって上記の研究内容をさらに推し進め，インタンジブルズのマネジメントに対する管理会計の貢献可能性を検討し，明らかにすることを目的とする。とりわけ，本スタディ・グループは以下の2点に研究の焦点を当てる。

第1は，インタンジブルズ・マネジメントの意義の再検討である。企業価値の向上に重要な影響を及ぼす無形の要因を「インタンジブルズ」としてとらえることによって，従来のマネジメントとはどのような異なる知見が見出されるのかについて研究を深める必要があると考える。たとえば，典型的なインタンジブルズである人的資産を例として取り上げると，従来から人材育成の重要性は認識されており，質の高い人材育成に向けた研修プログラムの開発，納得性の高い評価制度の構築，従業員満足度の測定といった施策がとられてきた。では，質の高い人材の持つ知識や能力をインタンジブルズとして認識し，マネジメントすることの意義とは何であろうか。また，インタンジブルズ・マネジメントと従来のマネジメントとの違いはどの点に見出されるのだろうか。本スタディ・グループでは，組織資産，情報資産，顧客資産，ブランド，コーポレート・レピュテーションといった，インタンジブルズを構成する他の要素についても同様の検討を加えることによって，インタンジブルズのマネジメントの意義についてより明確化できると考える。

第2に，上記第1の研究からの知見をふまえ，インタンジブルズのマネジメントにおける，インタンジブルズの活用の側面に焦点を当てる。重要なインタンジブルズを識別し，その測定と構築に向けた施策を示すことに加えて，構築されたインタンジブルズをいかに効果的に活用するかが大きな課題である。インタンジブルズは構築され，その後に効果的に活用されることによって，はじめて企業価値の向上に資すると考えられるからである。その際，インタンジブルズは，有形資産や他のインタンジブルズと組み合わせられて，多くの場合はじめて貢献性を有する。したがって，インタンジブルズの効果的な活用のためには，個別のインタンジブルズの活用について検討するだけでは不十分であり，複数のインタンジブルズの統合的なマネジメントを視野に入れた枠組みを考える必要がある。

本スタディ・グループの最終的な研究目的は，統一的な視点からインタンジブルズとして認識された複数のインタンジブルズを複合的に活用するための統合的なマネジメントの枠組みを提

示することである。

## 2. 2. インタンジブルズに関する研究の現状

企業業績や企業価値に貢献する無形の要因をインタンジブルズとしてとらえた研究や、それらを戦略的マネジメントのコンテキストのなかでとらえた研究は、1990年代より見られるようになった。そこでは、このようなインタンジブルズによる企業業績・企業価値への貢献を明確に認めつつも、その発現のメカニズムを明らかにするためには、有形資産や他のインタンジブルズと複合的にとらえられるべきであると認識させるものが多い<sup>1</sup>。

まず、情報資産については、Brynjolfsson (1993) によって、情報資産への投資は単体では効果を得ることができず、人的資産や組織資産への投資とともに投資されることによって効果を得られるということが指摘された。その後、Kaplan and Norton (2004) による戦略マップの理論的枠組みのなかでも、情報資産は人的資産や組織資産と統合されることによって企業価値が創造されるという仮定がおかれている。しかしながら、情報資産が、どのように人的資産や組織資産との関係性のなかで企業価値を創造するかについて具体的には言及されておらず、情報資本ポートフォリオといった手法が提案されているに過ぎない。

これに対し、組織資産については、近年、情報システムや組織能力が議論され始めている。たとえば、Brynjolfsson and Yang (1999) は、米国の非金融会社 820 社を対象に、情報システムへの投資が企業価値に与える影響を検証している。そこでは、有形資産に対する投資に対しては、資本市場ではそれを上回る評価をしていることはないが、コンピュータ資本に対する投資については、資本市場は有形資産をはるかに上回る評価をしていることが明らかにされている。また、Lev and Radhakrishnan (2003) は、有形資産、従業員数、研究開発費の増減で説明できない売上高の増減は組織資本に依存していると指摘した上で、組織資本の数値と情報システムへの投資や株価との関連性を分析している。分析の結果、株式市場が必ずしも十分に組織資本の価値を反映して株式を評価していない可能性があることを指摘している。さらに、Wakasugi and Koyata (1997) は、企業規模が一定の水準に達するまでは、企業規模の拡大によって研究開発投資が比例的以上に増加するが、その規模を超えると企業規模の拡大が研究開発投資の増加を比例的以下のものとするを明らかにしている。一方、蜂谷 (2006) は、わが国の上場企業データを用いて、Sadowski and Ludewig (2003) 等と同様に、コントロール変数を用いて当該企業固有の組織資本を抽出し、アウトプット（企業業績）との関係を分析している。分析の結果、組織資本の水準が大きいほどアウトプット数値も大きくなる傾向にあると報告している。また、組織資本と他の資本との関係性の分析では、組織資本と人的資本、社会資本は補完関係にあるが、組織資本と研究開発強度、宣伝広告強度はそうした関係にはないと報告している。こうした一連の研究によれば、たとえば研究開発投資は企業の重要な無形の資産を形成するといえるが、たとえ研究開発集中度が高いからといって、企業業績や企業価値が高まるわけではなく、むしろ組織資本そのものの存在が重要であると思われ得る。いいかえれば、研究開発投資を企業価値に結びつけるための組織能力がきちんと備わっているかどうか、そうした組織能力が企業に備わっていることを資本市場にきちんと訴求できるかどうか企業が企業価値を決定することになると思われる。

---

<sup>1</sup> なお、先行研究の引用にあたり「資産 (asset)」と「資本 (capital)」の用語が併用されるが、ここでは両者を区別しないことをお断りする。

次に、顧客資産については、マーケティング領域と管理会計領域の双方で研究が進められてきた。マーケティング領域においては、特定の顧客からもたらされる生涯価値を現在価値に計算しなおしたものを顧客価値もしくは顧客資本（カスタマー・エクイティ）とみなす見解が多数的であり（Blattberg and Deighton, 1996; Rust et al., 2000; Gupta and Lehmann, 2005）、管理会計領域の研究の多くは過去の期間の顧客別の収益性を測定することで顧客価値を算定し、将来性の高い顧客、問題顧客の識別を行っている（Bellis-Jones, 1989; Kaplan, 1989a, b; Foster et al., 1996; Kaplan and Narayanan, 2001）。しかし、両研究の有機的な統合はいまだ不十分であるといわざるを得ない。

これに対し、ブランドについて見てみると、その研究は主としてマーケティング領域で蓄積されており、Aaker (1991, 1996) や Aaker and Joachimsthaler (2000) は、戦略論（マーケティング戦略）の立場から、ブランドをブランド・エクイティとして体系的に論じている。また、Keller (2012) は、消費者行動論の立場から、ブランド・マネジメントについて論じている。ブランド・マネジメント研究が盛んに行われるようになったのは、1990年代以降（青木, 2011）と比較的新しい研究領域であるにもかかわらず、現在、ブランドは、マーケティング・マネジメントのテキストの中で「今日、消費者の生活を向上させ、企業の財務的価値を高めるうえで、多くの重要な役割を果たしている」と位置づけられている（Kotler and Keller, 2008）。ブランド研究を顧客と企業との接点をとらえた議論と考えるならば、顧客資産研究との関連を明確にすることが重要である。バランス・スコアカード（BSC）においても「顧客の視点」があるように、管理会計領域においても顧客は重要な論点となっている。しかしながら、従来、管理会計においてブランドや顧客資産は個別に論じられており、ブランド研究と顧客資産研究のいずれも、売上高の向上をひとつの論点をしているという意味では、同じ視点から研究することが必要である。

同様に、レピュテーションについても、一般に「レピュテーションの高い企業の売上高は持続的に成長し、将来有望であると株式市場が信じるため、当該企業の PER は高くなり、時価総額も高く評価され、資本コストは低くなる」（Eccles et al., 2007）という認識があり、レピュテーションが財務業績を向上させるメカニズムの解明が急務となっている。このような状況を受けて、レピュテーションの評価方法に関する研究、およびレピュテーションと財務業績の関係性の実証を試みる研究が海外において精力的になされている。たとえば、Belkaoui and Pavlik (1991), Belkaoui (2001), Fombrun and van Riel (2004), van Riel and Fombrun (2007) などである。しかしながら、レピュテーションが財務業績に及ぼす影響については、先行研究においても分析手法や結果が定まっていない。さらには、レピュテーションから財務業績に至るメカニズムの解明にはほとんど手が付けられていないのが現状である。当然に、レピュテーションと他のインタンジブルズとの関係についてはほとんど明らかにされていない。

このようなさまざまなインタンジブルズを有機的に組み合わせ、企業業績・企業価値の向上に結びつけるのは、当然に従業員の日々の業務活動や管理活動である。そこでは、無論、人的資産の役割を無視することはできない。

このように、複数のインタンジブルズを組み合わせ、企業業績や企業価値への貢献を明らかにする必要性が、いずれの個別的なインタンジブルズ研究においても指摘できるものの、その枠組みや方向性、企業実態についてはほとんど明らかにされていない。

付言すると、インタンジブルズの貢献を複合的にとらえる取り組みは、外部報告を目的とする財務会計領域においても議論されてきた。近年、その1つの結実したものとして「統合報告」

をあげることができる。統合報告の目的の1つは、企業の長期的な価値創造にとって重要な影響を及ぼす企業内外の要因を、戦略のコンテキストのなかで統合的に把握し、投資家をはじめとするステークホルダーに対して報告することにある。

インタンジブルズについての概念や枠組みを提示した研究については、Blair and Wallman (2001) や Lev (2001), あるいは Kaplan and Norton (2001, 2004) が著されて以降、議論がほとんど進展していない。本スタディ・グループのメンバーも参加した、櫻井 (2012) によって、BSC の枠組みのなかにおいて、それぞれのインタンジブルズの企業価値創造における役割やマネジメントについて管理会計の視点から検討が行われた。しかしながら、インタンジブルズの相互関係を前提とした議論が不十分であるという課題をわれわれは強く認識している。

### 2. 3. 本スタディ・グループの研究手法

前記の研究目的にあるように、本研究の目指すところは、第1に、企業業績・企業価値にとって重要性を増しているさまざまな無形の要因を「インタンジブルズ」としてとらえることの意義はどこにあるのか、その共通性やマネジメントへの影響を考察するという、インタンジブルズ・マネジメントの意義の再検討である。また、第2に、これまで研究が少なかった、インタンジブルズのマネジメントにおける、インタンジブルズの複合的な活用の側面からの研究である。

そこで、第1の課題について理論研究をベースに考察を行った。すなわち、先行研究の整理を行い、その際に各種のインタンジブルズに共通する要素・視点の発見に留意した。その理由は、これまでのインタンジブルズ研究が、多くの場合、各種のインタンジブルズそれぞれについての検討にとどまっているからである。

続いて、各種のインタンジブルズの活用方法について、理論的および実証的に研究を行った。インタンジブルズについては、単独で価値を持つことは少なく、有形資産や他のインタンジブルズと組み合わせられ、また戦略的に活用されることによってはじめて価値を持つことが指摘されている。そこで、個別の要素を組み合わせ、複数のインタンジブルズによる企業業績・企業価値への複合的な貢献や、そのための統合的なマネジメントを視野に入れて研究を行った。このような議論からモデル仮説を構築した。その上で、上記のような理論研究とともに、企業実態からモデル仮説の妥当性について検討した。具体的には、質問票調査とインタビュー調査を実施し、仮説の検証を行った。

最終的には、2年間の研究をとりまとめ、さまざまなインタンジブルズに共通する、インタンジブルズとしての企業業績・企業価値への貢献性を明確化し、複数種のインタンジブルズによる複合的貢献を前提とした、インタンジブルズの活用に関するモデルの構築とその実証により、複数のインタンジブルズを統合的にマネジメントするための枠組みを提示した。これにより、日本におけるこれまでのインタンジブルズ研究のより一層の拡充を図った。

## 3. 先行研究レビュー

本節では、インタンジブルズの複合的活用に関する先行研究をレビューし、それに基づいて、各種のインタンジブルズが他のインタンジブルズ、さらには企業業績・企業価値とどのように関係しているかについて、仮説の導出を図る。

### 3. 1. 人的資産

人的資産は、企業活動のあらゆる局面にかかわるため、もっとも複合的な側面を有するインタンジブルズの1つであるといえる。しかしながら、従業員としての個人および人的組織の持つ知識や能力、高い動機づけをインタンジブルズとして認識した上で、他のインタンジブルズとのかかわりを実証的に明らかにした研究は限定的である。

まず、人的資産と組織資産とのかかわりを示すものとして、Youndt et al. (2004)がある。ここでは、インタンジブルズを複合的にとらえることの重要性を指摘するとともに、人的資産、関係資産、組織資産がともに高いレベルにある組織では高い組織業績を示すことを実証的に明らかにしている。また、Carmeli and Tishler (2004)は、組織要素の複合的な関係に着目し、管理能力、人的資産、知覚された組織レピュテーション、内部監査、労務関係、組織文化という6つの無形の組織要素、およびそれらの相互作用が組織業績を説明することを実証的に明らかにしている。ただし、調査対象が地方行政組織という非営利組織である点には注意を要する。さらに、Yang and Lin (2009)は、インタンジブルズの複合的貢献性に着目し、人的資源管理施策によって構築された人的資産、関係資産、組織資産が相互作用するとともに、組織業績にプラスに作用することを実証的に明らかにしている。ただし、関係資産が従業員同士の関係という社内のものに限定されていることや、調査対象が病院という非営利組織であり、組織業績についても非財務指標を用いている点で、限界を持っている。

次に、人的資産と顧客資産とのかかわりを示すものとして、Cantarello et al. (2012)がある。ここでは、世界各地の製造業企業に対する調査結果を、共分散構造分析を用いて検討し、人的資産の構築につながる教育訓練や人的資産の有効な活用につながる働き方が組織コミットメント（従業員満足）につながり、それが最終的に顧客満足につながることを実証的に明らかにしている。また、Yee et al. (2010)は、サービス産業に従事する店舗に対する調査結果を、共分散構造分析を用いて検討し、従業員ロイヤリティがサービス品質につながり、それが顧客満足、さらにそれが顧客ロイヤリティにつながり、最終的に収益性につながることを実証的に明らかにしている。ただし、ここでは、顧客満足と顧客ロイヤリティについては従業員の知覚に基づく内部指標を用いている点が限界として指摘できる<sup>2</sup>。

最後に、人的資産とコーポレート・レピュテーションとのかかわりを示すものとして、Carmeli and Freund (2002)がある。ここでは、従業員の組織への情緒的なコミットメント、全体にとって正しいことを公式の役割を超えて行う行動、および職務満足が、知覚された外部からの名声（コーポレート・レピュテーション）に有意に正の影響を与えることを実証的に明らかにしている。ただし、ここでは、調査対象が法律事務所で働く法律家である点や、レピュテーションが組織内部者によって知覚されたものである点に注意を要する。また、Nguyen (2010)は、金融セクターの信用組合に対する調査結果から、従業員の能力および善意（従業員が、組合の財務業績のためではなく組合員のために行動すると思われるか、など）がコーポレート・レピュテーションを説明することを実証的に明らかにしている。

以上の先行研究のレビューから、人的資産について以下の仮説を設定した。

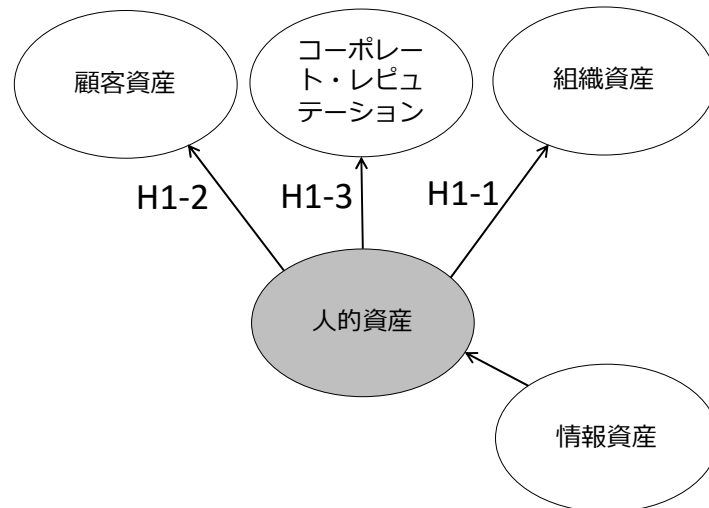
H1-1 人的資産は、組織資産に有意に正の影響を与える。

---

<sup>2</sup> あわせて、一般に、顧客に関する外部指標と内部指標との間に高い相関が示されていることにも言及している。

- H1-2 人的資産は、顧客資産に有意に正の影響を与える。  
H1-3 人的資産は、コーポレート・レピュテーションに有意に正の影響を与える。  
これらを図示すると、図1のようになる。

図1 人的資産に関する仮説



出所：筆者作成

なお、人的資産についての質問票項目は Youndt et al. (2004) に基づいて作成した。

### 3. 2. 組織資産

たとえば研究開発投資は企業の重要な無形の資産を形成するといえるが、たとえ研究開発集中度が高いからといって、企業業績や企業価値が高まるわけではなく、むしろ組織資産そのものの存在が重要であると指摘できる。

まず、情報資産と組織資産とのかかわりを示すものとして、Brynjolfsson (2004) がある。そこでは、「企業の業務、組織レベルが低いままで、ただ IT を導入しても大きな成果を生むことはできない」述べているように、組織能力が高まれば、IT 活用度が高まる関係にあると述べている。なお、組織資産を広く解釈すると情報資産も含まれるので、組織資産と情報資産を分けないで分析を行っている先行研究も多い。

次に、顧客資産と組織資産とのかかわりを示すものとして、Tseng and Goo (2005) がある。そこでは、顧客資産ではなく、関係資本であるが、共分散構造分析によって、組織資産（資本）が関係資本に与える影響を実証的に明らかにしている。

また、コーポレート・レピュテーションと組織資産とのかかわりを示すものとして、Kowalczyk and Pawlish (2002) がある。そこでは、回帰分析によって、組織資産（組織文化）がレピュテーションに与える影響を実証的に明らかにしている。

さらに、企業業績と組織資産とのかかわりを示すものとして、Tseng and Goo (2005) がある。そこでは、共分散構造分析によって、組織資産（資本）が企業業績に与える影響を実証的に明らかにしている。

最後に、組織資産に関する自身のこれまでの研究結果を端的に示せば、以下の通りである



(Hosomi, 2014).

①人的資産と組織資産の関係 ⇒有意にプラスの関係

②組織資産と企業業績（企業価値）の関係 ⇒間接的に有意にプラスの関係

以上の先行研究のレビューと自身のこれまでの研究結果から、組織資産について以下の仮説を設定した。

H2-1 組織資産は、情報資産に有意に正の影響を与える。

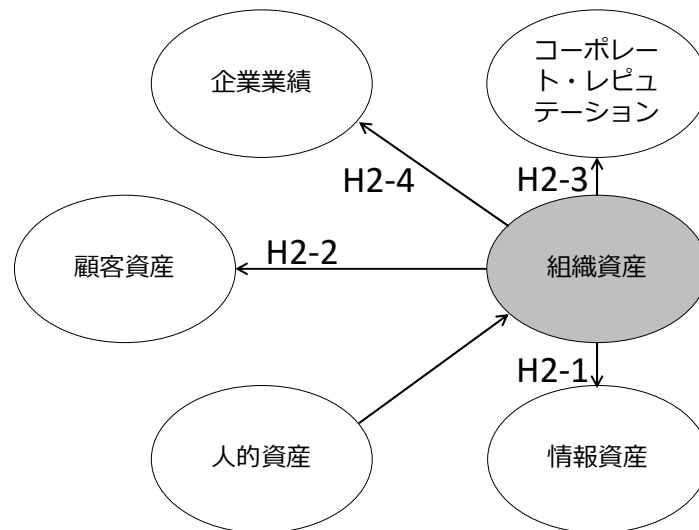
H2-2 組織資産は、顧客資産に有意に正の影響を与える。

H2-3 組織資産は、コーポレート・レピュテーションに有意に正の影響を与える。

H2-4 組織資産は、企業業績に有意に正の影響を与える。

これらを図示すると、図2のようになる。

図2 組織資産に関する仮説



出所：筆者作成

なお、組織資産についての質問票項目は Youndt et al. (2004) に基づいて作成した。

### 3. 3. 情報資産

情報資産は、人的資産および組織資産との区分が不明確である。ただし、資源ベース理論に基づいた研究では IT に関連する諸資源とケイパビリティとして識別されている (Bharadwaj, 2000; Ross et. al., 1996; Powell and Dent-Michallef, 1997)。また、経営実務において IT を活用する組織能力が新興のビジネスモデルにおいて決定的な差異を生み出す源泉となりうるという考え方は根強く、そのため IT に変わる人的資産および組織資産を情報資産として切り出してマネジメントすることには一定の利点があると言える。しかしながら、それら3つの無形の資産が企業価値創造へどのようにつながるかについては必ずしも明らかにされておらず、限定的な説明しかない。

まず、情報資産と人的資産とのかかわりを示すものとして、Chien and Chao (2011) がある。この研究の目的は、人的資産、情報資産、組織資産といったインタangibleブルズが新製品の売上に影響を与えるかを明らかにすることと、これらの関係性に対して部門横断的プロセス統合

(cross-functional integration) とコプロダクション (co-production) が媒介効果を有しているかどうかを明らかにすることである。ここでは、共分散構造分析を用いて、情報資産、人的資産、組織資産という3つの無形の資産の構築が部門横断的プロセス統合と同時生産に好影響を与え、それによって新製品の売上に好影響があることを実証している。

次に、情報資産と顧客資産とのかかわりを示すものとして、Mithas et. al. (2011) がある。この研究の目的は、ITによる情報管理能力 (IT-enabled information management capability) が財務業績に影響を与えるかどうかを明らかにすることであった。ここでは、重回帰分析を用いて、高いレベルの情報資産 (情報管理能力) が顧客資産 (顧客管理能力)、組織資産 (プロセス管理能力、業績管理能力) に好影響を与え、組織業績 (財務的業績および非財務的業績) に好影響を与えることを実証している。

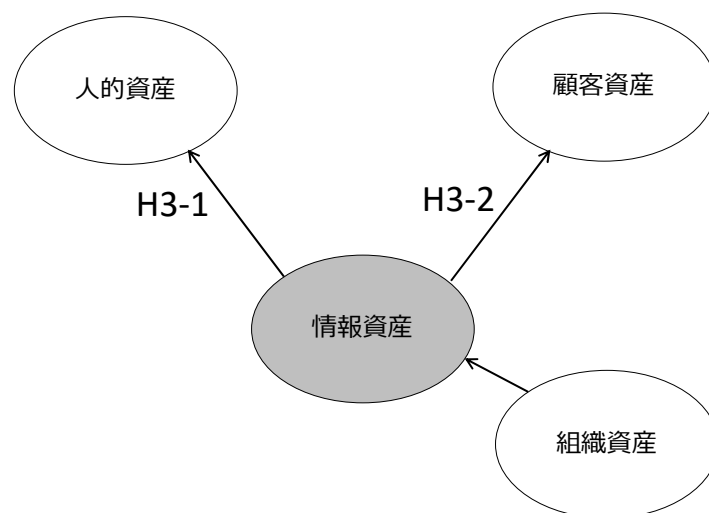
以上の先行研究のレビューから、情報資産について以下の仮説を設定した。

H3-1 情報資産は、人的資産に有意に正の影響を与える。

H3-2 情報資産は、顧客資産に有意に正の影響を与える。

これらを図示すると、図3のようになる。

図3 情報資産に関する仮説



出所：筆者作成

なお、情報資産についての質問票項目は Mithas et al. (2011) に基づいて作成した。

### 3. 4. 顧客資産

顧客は企業にとって欠かすことのできないステークホルダーであり、その関係性のマネジメントについては、従来から多くの分野で研究が進められてきた。しかし、その関係性をインタangibleズとしてどのように位置づけるべきかについては、関係資産 (MERITUM, 2002)、構造資産 (Skandia, 1998)、組織資本 (Lev, 2001) など様々な見解が存在しており、定まった見解はない。また、顧客資産そのものをどのように測定すべきかについても様々な見解はあるが、実証的に顧客資産を取り上げた研究においては、ほとんどの場合、顧客ロイヤルティの測定によって顧客資産を測定している。すなわち、①顧客がその会社にとどまる意向を示しているこ

と、②追加的な購入を行う意向を示していること、③既存顧客が、新しい顧客にその会社を勧める意思があることをもって顧客資産が構築されている状態と判断している。顧客資産と財務業績の関係については一定の文献数があるものの、顧客資産と他のインタangibleの関係について検討した文献は限られている。

Kumar (2008)によれば、ブランド資産と顧客資産は、異なるマーケティング資産として考察されてきた。しかし、両者の関係をインタangibleという見地から実証的に考察した文献は非常に限られている。顧客資産とブランド・エクイティとの関係を検討した文献として Romero and Yague (2015)がある。そこでは、顧客資産とブランド・エクイティの間には密接な相互関係があり、顧客資産の向上とブランド・エクイティの向上との間には正の関係が存在していることを示唆している。

顧客資産とコーポレート・レピュテーションとの関係を検討した文献としては Carmeli and Tishler (2005)がある。そこでは、共分散構造分析を用いて、製品・サービスの品質が顧客資産（顧客満足度を用いて測定されている）を向上させ、顧客資産の向上が企業のレピュテーションを向上させ、企業のレピュテーションの向上が財務業績を向上させるという関係があることを示唆している。

顧客資産と財務業績の関係を検討した文献には Smith and Wright (2004), Heskett et al. (1990), Yee et al. (2010)がある。Smith and Wright (2004)は、共分散構造分析を用いて、パソコン業界における顧客ロイヤルティの向上が財務業績の向上につながることを示した。また、販売後のアフターサービスが、差別化の重要な要素であり、売上成長率や ROA に対して大きなインパクトを与えることを示唆している。Heskett et al (1990)は、彼らの書籍において、顧客継続性の向上が財務業績の向上につながることを検証している。また、Yee et al. (2010)は、顧客ロイヤルティの向上が財務業績の向上につながることを実証的に明らかにしている（人的資産の項を参照）。

以上の先行研究のレビューから、顧客資産について以下の仮説を設定した。

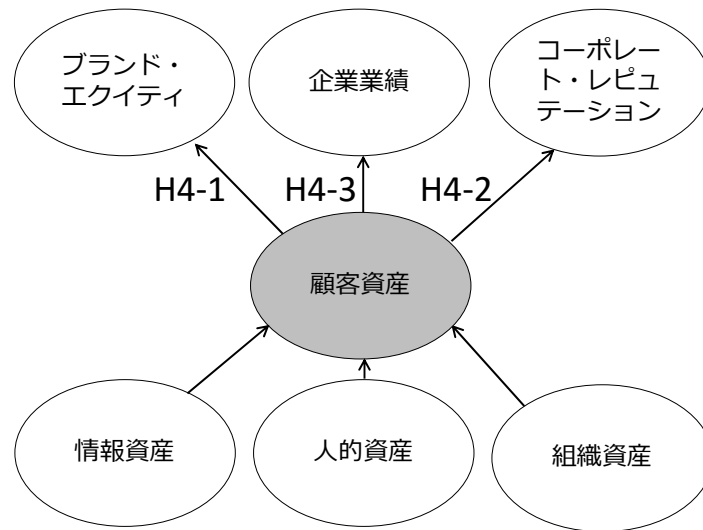
H4-1 顧客資産は、ブランド・エクイティに有意に正の影響を与える。

H4-2 顧客資産は、コーポレート・レピュテーションに有意に正の影響を与える。

H4-3 顧客資産は、企業業績に有意に正の影響を与える。

これらを図示すると、図4のようになる。

図4 顧客資産に関する仮説



出所：筆者作成

なお、顧客資産についての質問票項目は Yee et al.(2010)に基づいて作成した。

### 3. 5. ブランド・エクイティ

ブランド・エクイティは、Aaker (1991) が提言して以降、主にマーケティング研究領域で急速に普及した概念である。ただし、ここでいうエクイティは、会計学でいうエクイティとは異なることに注意が必要である。ここでいうエクイティはいわゆる株主資本を示すものではない。ブランド・エクイティに関する定義は種々であるが、本研究では Kotler and Keller (2008) による「ブランドについての顧客の主観的かつ無形の評価で、客観的な知覚価値を超えたもの」とする。

この概念の特徴は、「ブランド」の定義と比較することでより明確となる。ブランドは、製品およびサービスの「名称」や「シンボル」そのものを示す概念であるのに対し、ブランド・エクイティは「顧客の主観的かつ無形の評価」であるという。つまり、ブランド・エクイティはブランドの「価値」や「評価」を捉えようとしたところが特徴的であると言える。本研究の目的がインタンジブルズの各構成要素の関係を明示することであり、本節では質問票項目の設定のための考察を行うことを考えれば、先行研究のサーベイの対象は、ブランドよりもむしろブランド・エクイティのほうが望ましいだろう。実際に、先行研究のサーベイを行うと、質問票を用いた研究は、ブランドよりもブランド・エクイティの方が多いように思われる。そこで、以降はブランド・エクイティを対象として考察を行うこととする。

また、会計におけるブランド研究には、ブランドを構成し、また影響する範囲をステークホルダー全体と広く捉える（伊藤, 2000; 伊藤・加賀谷, 2008）などその範囲も一様ではない。しかしながら、本研究は上述の定義にしたがい、ブランド・エクイティの影響する範囲を顧客に限定する。

ブランド・エクイティとインタンジブルズの関係を示す研究には、前項で示したように顧客資産との関係、コーポレート・レピュテーションとの関係、企業業績との関係を考察するものがある。Selnes (1993) は、レピュテーション、満足度、ロイヤルティをブランドの一要素と

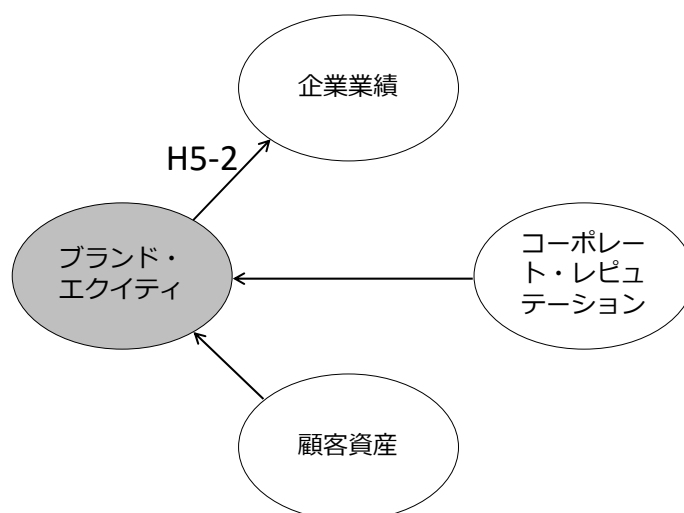
捉え、各要素と当該ブランドの財務業績との関係を検証し、有意な結果を示している。また、Kim et al. (2003) は、韓国のホテルを対象にアンケート調査を行っている。ここでは財務業績の高いホテルと低いホテルを2つの集団に区分し、両者に対する顧客のブランド認知やロイヤルティに有意な差が存在するかを検証している。彼らの検証結果は有意であり、財務業績の高い企業は顧客からのブランド認知やロイヤルティが高いことが明らかとなっている。次に、ブランドとレピュテーション、企業業績との関係を示す研究として Wang et al. (2006) がある。Wang et al. (2006) は、ブランド・エクイティの構成要素としてロイヤルティ、ブランド認知・連想、知覚品質を挙げ、それらを総合したブランド・エクイティがコーポレート・レピュテーションおよび企業業績と相関関係にあることを示している。

以上の先行研究のレビューから、ブランド・エクイティについて以下の仮説を設定した<sup>3</sup>。

H5-2 ブランド・エクイティは、企業業績に有意に正の影響を与える。

これを図示すると、図5のようになる。

図5 ブランド・エクイティに関する仮説



出所：筆者作成

なお、ブランド・エクイティについての質問票項目は Wang et al. (2006) に基づいて作成した。

<sup>3</sup> Wang et al. (2006) では、ブランド・エクイティがコーポレート・レピュテーションに正の影響を与えるとの仮説を検証し、有意な結果を得ている。しかしながら、Wang et al. (2006) が、ブランド・エクイティの影響の及ぶ範囲を顧客として調査を行っているように思われるのに対し、次項で示すように、コーポレート・レピュテーションの先行研究がステークホルダーを対象としていることには注意が必要であろう。同じくブランド・エクイティの先行研究である Selnes (1993) はコーポレート・レピュテーションをブランド・エクイティの一要素と捉えており、Wang et al. (2006) とは見解が異なる。つまり、ブランド・エクイティの先行研究においては、ブランド・エクイティとコーポレート・レピュテーションの関係について共通した理解は示されていない。本研究では、インタンジブルズ間の全体としての整合性を考慮し、次項のコーポレート・レピュテーションの先行研究に従い、ブランド・エクイティがコーポレート・レピュテーションに影響するのではなく、コーポレート・レピュテーションがブランド・エクイティに影響を与えるものと考え、そのため、ブランド・エクイティがコーポレート・レピュテーションに影響を与えるとの Wang et al. (2006) の仮説は採用していない。

### 3. 6. コーポレート・レピュテーション

コーポレート・レピュテーションは、ステークホルダーが「経営者および従業員の行為」を評価することから導かれるインタンジブルズである。その性質から、人的資産と同様に企業活動のあらゆる局面にかかわり、他のインタンジブルズとの関わりも深いと思われる。しかしながら、コーポレート・レピュテーションをインタンジブルズとして近接する研究そのものが新しいため、性質が類似しているブランドと関係を明らかにしようと試みる研究を除いて、他のインタンジブルズとの複合的な関係性を実証する研究は散見されるに過ぎない。

コーポレート・レピュテーションとブランドとのかかわりを示す研究としては、Kuenzel and Halliday (2010) があげられる。そこでは、レピュテーションおよびブランド・パーソナリティがブランド・アイデンティティとブランド・ロイヤリティに与える影響が理論的に検討され、その理論モデルがドイツの自動車オーナーを対象とした質問票調査から得られたデータによる共分散構造分析によって検証されている。その結果、あるブランドのレピュテーションが高くなればなるほど、ブランド・アイデンティティとブランド・ロイヤリティが高くなることが示唆された（ブランド・ロイヤリティは、ブランド・エクイティの構成要素のひとつである）。

また、すでに述べたようにコーポレート・レピュテーションと企業業績との関係性を実証的に明らかにしようと試みる研究は近年になって精力的になされている。しかしながら、コーポレート・レピュテーションが企業業績に影響を与えるのか、その逆で企業業績がコーポレート・レピュテーションに影響を与えるのかは、議論の余地のあるところである。ここでは、コーポレート・レピュテーションをインタンジブルズとしてとらえるため、レピュテーションを起点とした実証研究の代表的な先行研究を紹介する。Roberts and Dowling (2002) は、レピュテーションの尺度として *Fortune* 誌による「アメリカで最も賞賛される企業」を採用し、企業業績の尺度として ROA を採用して、1984 年から 1998 年の長期間にわたるデータを用いて比例ハザードモデルによる回帰分析を行っている。その結果、良好なレピュテーションを持つ企業は、優れた利益を長期的に維持していることが実証されている。

なお、Kuenzel and Halliday (2010) および Roberts and Dowling (2002) が実証のために用いたレピュテーションの尺度は、当初から実証研究を意図して開発された尺度である Reprtrak ではないことに注意を要する。そこで、本研究においては、コーポレート・レピュテーションの質問票項目を Ponzi, Fombrun and Gardberg (2011) で明らかにされた Reprtrak の質問票項目に基づいて作成した。

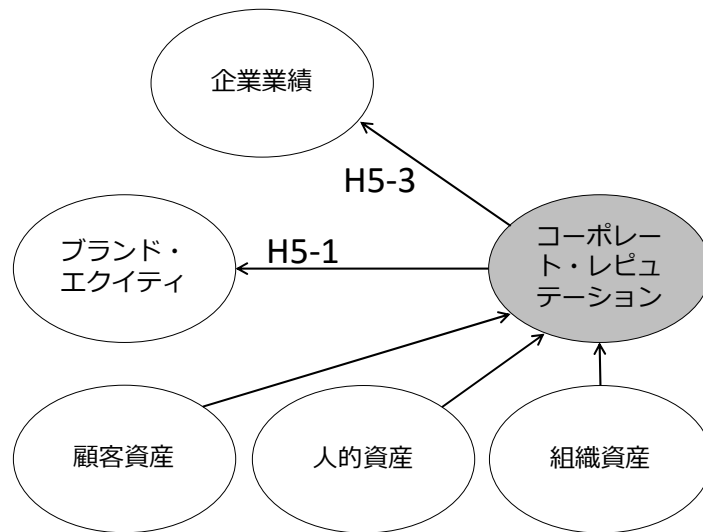
以上の先行研究のレビューから、コーポレート・レピュテーションについて以下の仮説を設定した。

H5-1 コーポレート・レピュテーションは、ブランド・エクイティに有意に正の影響を与える。

H5-3 コーポレート・レピュテーションは、企業業績に有意に正の影響を与える。

これらを図示すると、図 6 のようになる。

図6 コーポレート・レピュテーションに関する仮説



出所：筆者作成

## 4. モデル仮説

### 4. 1. 研究仮説

前節における検討をまとめると、先行研究レビューより、本研究における研究仮説は以下のとおりになった。

- H1-1 人的資産は、組織資産に有意に正の影響を与える。
- H1-2 人的資産は、顧客資産に有意に正の影響を与える。
- H1-3 人的資産は、コーポレート・レピュテーションに有意に正の影響を与える。
  
- H2-1 組織資産は、情報資産に有意に正の影響を与える。
- H2-2 組織資産は、顧客資産に有意に正の影響を与える。
- H2-3 組織資産は、コーポレート・レピュテーションに有意に正の影響を与える。
- H2-4 組織資産は、企業業績に有意に正の影響を与える。
  
- H3-1 情報資産は、人的資産に有意に正の影響を与える。
- H3-2 情報資産は、顧客資産に有意に正の影響を与える。
  
- H4-1 顧客資産は、ブランド・エクイティに有意に正の影響を与える。
- H4-2 顧客資産は、コーポレート・レピュテーションに有意に正の影響を与える。
- H4-3 顧客資産は、企業業績に有意に正の影響を与える。
  
- H5-1 コーポレート・レピュテーションは、ブランド・エクイティに有意に正の影響を与える。

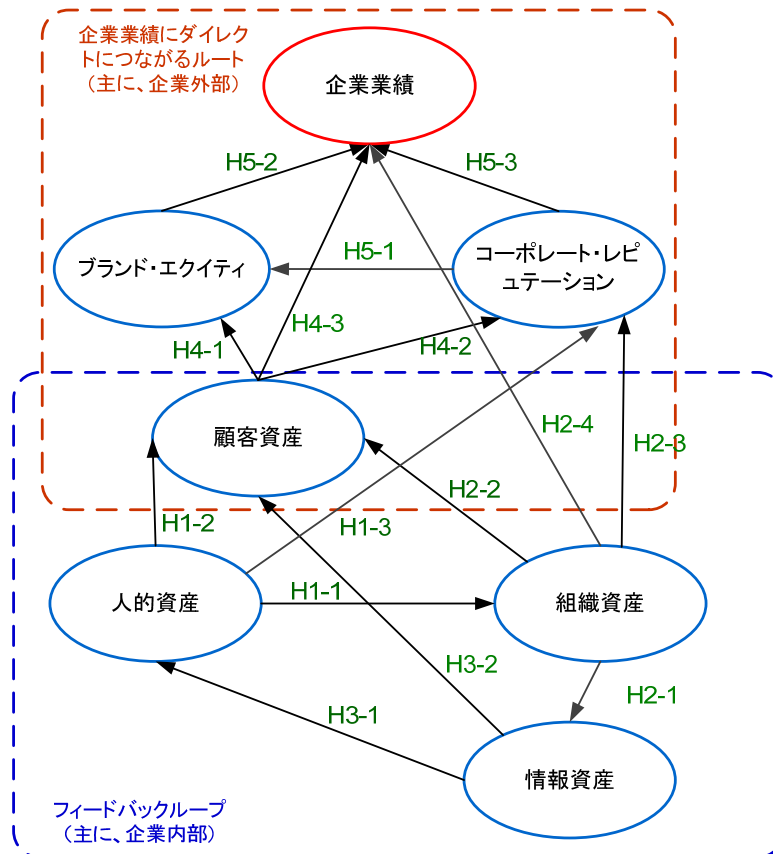
H5-2 ブランド・エクイティは、企業業績に有意に正の影響を与える。

H5-3 コーポレート・レピュテーションは、企業業績に有意に正の影響を与える。

#### 4. 2. 研究仮説に基づくパス図

上記の仮説を一覧に示すと、図7のようなパス図となった。

図7 研究仮説に基づくパス図 (path diagram)



出所：筆者作成

## 5. 統計的分析

### 5. 1. 質問票調査の概要および分析方法

本研究では、上場企業におけるインタジブルズに関する実態を定量的に調査するため、Web調査により、上場企業の管理職に対して質問票調査を行った。調査期間は2015年8月上旬である。本質問票調査の概要は表1の通りである。また、具体的な質問票項目については、付録 質問票項目を参照されたい。この質問票調査で収集した466のサンプルデータを用いて、共分散構造分析による仮説検証型研究を行った。



表 1 質問票調査の概要

**調査手法:** Web調査(online survey)

**調査名:** 「企業価値創造に向けてのインタンジブルズの複合的活用」

**調査目的:** 上場企業におけるインタンジブルズに関する実態を定量的に調査すること

**調査対象:** 上場企業(東証一部, 二部, マザーズ, JASDAQ, その他)

**対象職位:** 課長級以上(管理職)・・・本調査前のスクリーニング調査

**調査期間:** 2015年8月上旬

**サンプル数:** 466

本研究における各インタンジブルズは、定量的な財務データ等では把握が困難なことから、質問票調査によって収集する定性的データによる把握を試みた。各インタンジブルズの質問票項目は、同じように仮説検証型の研究を行っている先行研究をもとに作成したが、それぞれのインタンジブルズに関する一連の質問票項目を、各インタンジブルズを構成する因子と捉えている。本研究では、インタンジブルズをあらゆる各因子あるいは企業業績の因子の間の関係を分析するが、こうした分析に適した共分散構造分析を分析手法として用いて、第4節で設定した各研究仮説の検証を行った。また、本研究においては、企業業績も質問票調査により測定している。この意味で、本研究における企業業績は主観的業績といえる。

## 5. 2. 分析結果

### 5. 2. 1 単純集計

本研究で実施した質問票調査の単純集計について、簡潔に整理する。

回答者の勤務先企業の上場区分であるが、東証一部上場が466社中349社で78.3%を占めた(表2参照)。

回答者の役職(職位)については、課長級268名(60.1%)、部長級150名(33.6%)で、両方の役職を合わせて93.7%を占めた(表3参照)。

回答者の所属(職務)についてはばらつきが見られるが、研究開発79名(17.7%)、販売73名(16.4%)、企画48名(10.8%)の順に回答者が多い結果となった(表4参照)。

回答者の勤務先企業の正規従業員数(企業規模)についてはばらつきが見られるが、正規従業員数1,000人以上5,000人未満が143社(32.1%)で一番多い結果となった(表5参照)。

回答者の勤務先企業の業種(日経中分類)についてはばらつきが見られるが、電気機器52社(11.7%)、サービス47社(10.5%)、建設32社(7.2%)、化学31社(7.0%)などがやや目立つ結果となった。また、日経中分類にかえて、製造業、非製造業の別で分類し直すと、製造業269社(60.3%)、非製造業177社(39.7%)で、約6対4の割合で製造業がやや多い結果となった(表6参照)。

表 2 回答者の勤務先企業の上場区分

		実数	%
全体		446	100.0
1	東京証券取引所一部	349	78.3
2	東京証券取引所二部	35	7.8
3	マザーズ	8	1.8
4	JASDAQ (スタンダード・グロース)	18	4.0
5	上記以外の株式市場	36	8.1
6	未上場	0	0.0
7	あてはまるものはない	0	0.0
8	わからない	0	0.0

表 3 回答者の役職 (職位)

		実数	%
全体		446	100.0
1	代表取締役社長	4	0.9
2	役員	24	5.4
3	部長級	150	33.6
4	課長級	268	60.1
5	係長級	0	0.0
6	その他	0	0.0

表 4 回答者の所属 (職務)

		実数	%
全体		446	100.0
1	経営管理全般	33	7.4
2	総務	32	7.2
3	人事	24	5.4
4	経理	13	2.9
5	財務	11	2.5
6	企画	48	10.8
7	購買	11	2.5
8	生産	32	7.2
9	販売	73	16.4
10	物流	4	0.9
11	研究開発	79	17.7
12	その他	86	19.3

表 5 回答者の勤務先企業の正規従業員数（企業規模）

		実数	%
全体		446	100.0
1	500人未満	54	12.1
2	500人以上1,000人未満	59	13.2
3	1,000人以上5,000人未満	143	32.1
4	5,000人以上10,000人未満	64	14.3
5	10,000人以上15,000人未満	36	8.1
6	15,000人以上20,000人未満	22	4.9
7	20,000人以上	68	15.2

表 6 回答者の勤務先企業の業種(日経中分類)

		実数	%
全体		446	100.0
1	水産	3	0.7
2	鉱業	1	0.2
3	建設	32	7.2
4	食品	12	2.7
5	繊維	5	1.1
6	パルプ・紙	5	1.1
7	化学	31	7.0
8	医薬品	13	2.9
9	石油	3	0.7
10	ゴム	1	0.2
11	窯業	3	0.7
12	鉄鋼	8	1.8
13	非鉄金属製品	14	3.1
14	機械	16	3.6
15	電気機器	52	11.7
16	造船	0	0.0
17	自動車	10	2.2
18	輸送用機器	18	4.0
19	精密機器	9	2.0
20	その他製造	33	7.4
21	商社	13	2.9
22	小売業	15	3.4
23	銀行	21	4.7
24	証券	4	0.9
25	保険	10	2.2
26	その他金融	7	1.6
27	不動産	7	1.6
28	鉄道・バス	7	1.6
29	陸運	1	0.2
30	海運	0	0.0
31	空運	1	0.2
32	倉庫	2	0.4
33	通信	18	4.0
34	電力	7	1.6
35	ガス	4	0.9
36	サービス	47	10.5
37	その他	13	2.9

### 5. 2. 2 共分散構造分析による分析結果

本研究では、共分散構造分析を用いて各研究仮説の検証を行ったが、本分析モデルの適合度については、表7の脚注に示した通りである。カイ二乗検定では棄却されたが、GFI, CFI, RMSEAの各適合度指標の値から、適合度としての最低限の基準は満たしており、本分析モデルは有効な分析モデルといえる。

表7 研究仮説に対する分析結果

研究仮説		
仮説番号	仮説経路	標準化係数
H1-1	人的資産→組織資産	.576***
H1-2	人的資産→顧客資産	.274***
H1-3	人的資産→コーポレート・レピュテーション	.189***
H2-1	組織資産→情報資産	.735***
H2-2	組織資産→顧客資産	.149**
H2-3	組織資産→コーポレート・レピュテーション	.108*
H2-4	組織資産→企業業績	.037
H3-1	情報資産→人的資産	.482***
H3-2	情報資産→顧客資産	.461***
H4-1	顧客資産→ブランド・エクイティ	.577***
H4-2	顧客資産→コーポレート・レピュテーション	.605***
H4-3	顧客資産→企業業績	.355***
H5-1	コーポレート・レピュテーション→ブランド・エクイティ	.286***
H5-2	ブランド・エクイティ→企業業績	-.083
H5-3	コーポレート・レピュテーション→企業業績	.435***

Note :All coefficients are estimated by maximum likelihood and computed with AMOS.

$\chi^2$  (449)=1314.542,GFI=.838,CFI=.937,RMSEA=.066

$p^* < .1$ ,  $p^{**} < .05$ ,  $p^{***} < .01$ .(two-tailed tests)

以下では、第4節で設定した研究仮説に対する分析結果について述べる。

#### ① H1：人的資産に関する仮説

人的資産から組織資産、顧客資産、コーポレート・レピュテーションへは、それぞれ有意に正の影響を与えている。特に、組織資産に対しては有意に大きな正の影響を与えているといえる。

#### ② H2：組織資産に関する仮説

組織資産から情報資産、顧客資産へは、それぞれ有意に正の影響を与えている。特に、情報資産に対しては有意にかなり大きな正の影響を与えているといえる。また、コーポレート・レピュテーションへは、標準化係数は小さいが有意に近い正の影響が見られた。しかし、企業業

績へは有意ではなく、標準化係数はほとんどゼロであった。

③ H3：情報資産に関する仮説

情報資産から人的資産，顧客資産へは，それぞれ有意にやや大きな正の影響を与えている。

④ H4：顧客資産に関する仮説

顧客資産からブランド・エクイティ，コーポレート・レピュテーション，企業業績へは，それぞれ有意に正の影響を与えている。特に，ブランド・エクイティ，コーポレート・レピュテーションに対しては有意に大きな正の影響を与えているといえる。

⑤ H5：ブランド・エクイティ，コーポレート・レピュテーションに関する仮説

コーポレート・レピュテーションからブランド・エクイティ，企業業績へは，それぞれ有意に正の影響を与えている。しかし，ブランド・エクイティから企業業績へは有意ではなく，標準化係数はゼロに近いマイナスの値となった。

## 6. インタビュー調査

質問票調査に基づく統計的分析とあわせ，インタangibleブルズの複合的活用に関する企業実態を把握し，第4節で設定した研究仮説の裏付けを得るため，インタビュー調査を実施した。

### 6. 1. インタビュー調査対象企業について

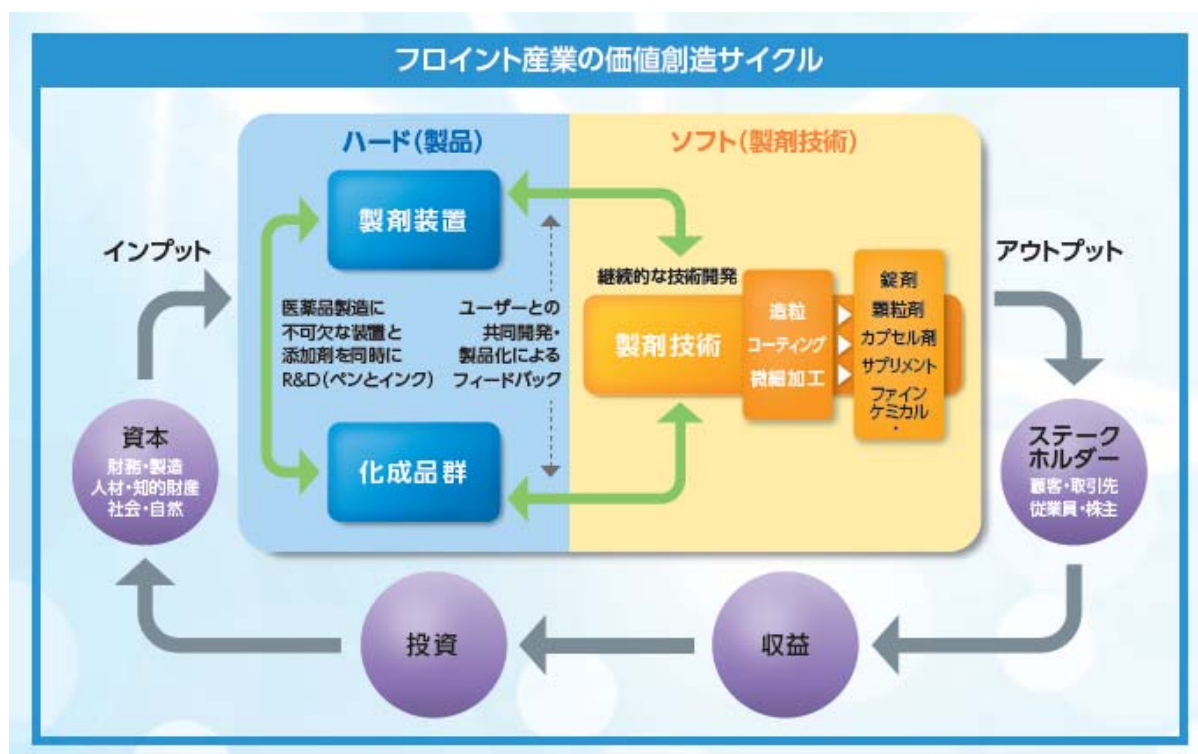
本研究の主眼は，複数のインタangibleブルズによる複合的貢献のマネジメントのためのフレームワークを提示することである。そのため，企業実態の把握においては，複数のインタangibleブルズについて認識している企業・実務者にあたる必要がある。研究計画の段階においても，ケース研究を実施する場合には，上記の研究目的を満たす適切な実務者にインタビューを行うこと，もしくはある程度組織規模が小さく，インタangibleブルズの貢献を把握しやすい企業（組織）を調査対象とすることを予定していた。

インタビュー調査対象企業の選定にあたり，最初に，経済産業省が提唱する「知的資産経営報告書」の開示企業・組織の事例を参照した。具体的には，「知的資産経営報告書開示情報一覧」（<http://www.jiam.or.jp/CCP013.html>）より，2012年以降に知的資産経営報告書を発行している企業・組織，計107事例について，本スタディ・グループと同様の視点でインタangibleブルズを複合的にマネジメントしているかを探った。探索にあたっては，インタangibleブルズの把握の仕方（各種インタangibleブルズに対して用いている言葉）や，インタangibleブルズについての関係図（現状と将来）の有無，財務指標と非財務指標両方のKPIの有無などに特に留意し，フォーマットを作成した上で網羅的に探索した。しかしながら，本スタディ・グループの研究目的に合致するような開示事例は見出されなかった。

最終的に，本スタディ・グループでのインタビュー調査は，フロイント産業株式会社（以下，フロイント産業）に対して実施した。同社は，1964年4月に設立され，連結売上高174.2億円，連結営業利益11.5億円（2015年2月期）で，グループ従業員数は370名である。1996年に日本証券業協会に店頭登録（現・JASDAQに上場）している。医薬品，食品，化学等の業界向け造粒・コーティング装置およびプラントエンジニアリングと医薬品添加剤，食品品質保持剤，栄養補助食品等の開発・製造販売を事業としており，固形製剤（錠剤，顆粒剤など）を作る過程における造粒・コーティング装置（機械）と医薬品添加剤等（化成品）の双方を主力製品と

するところに大きな特徴がある<sup>4</sup> (図 8)。

図 8 フロイント産業の価値創造サイクル



出所：フロイント産業株式会社（2015）, p.3

フロイント産業をインタビュー調査対象企業として選択した理由は、以下のとおりである。第1に、医薬品分野で機械製品と化成品の双方を扱う唯一の企業であり、明確な企業戦略・事業戦略を有していると思われることである。

第2に、機械製品の販売で、ドイツの2社とともにグローバル3強の一角を占め、また、創業以来51年間黒字経営を継続し、経済産業省による「グローバルニッチトップ企業100選」に選定されるなど、極めて優れた企業業績を生み出していることである。

第3に、その事業内容や企業業績から、人材、組織、情報、顧客関係、ブランドやレピュテーションについて、高いレベルのインタンジブルズを有し、またその優れたマネジメントを実践していると思われることである。

そして第4に、2013年より統合報告書を発行していることである<sup>5</sup>。統合報告の目的の1つに、財務情報と非財務情報とを組み合わせ、さまざまな経営資源を用いた企業価値創造のプロセスをステークホルダーに対して伝達することがある。統合報告書の発行に努めていることは、企業価値創造プロセスにかかわるインタンジブルズを重要視し、インタンジブルズの認識、測定、管理に注力している可能性が高いことを示している。

<sup>4</sup> フロイント産業株式会社（2015）を参照。

<sup>5</sup> 付言すると、国際統合報告評議会（IIRC）による「パイロット・プログラム」に日本から参加する、数少ない組織の1つでもある。

## 6. 2. インタビュー調査の概要

インタビュー調査の概要は、表8のとおりである。インタビューに先立ち、当スタディ・グループの研究概要と研究目的、および研究仮説とそれに基づく質問事項を送付してインタビューを実施した。よって、インタビュー形式は半構造化インタビューである。

表8 インタビュー調査の概要

インタビュー日時	2015年8月3日 13:30~15:20
インタビュー場所	フロイント産業株式会社 本社（東京・新宿区）
インタビュイー	広報・IR室室長 津久井弘昭氏，同室長補佐 高橋峰彦氏
インタビュアー	本スタディ・グループ 岩田弘尚，内山哲彦，木村麻子，小酒井正和
インタビュー形式	半構造化インタビュー
インタビュー内容	フロイント産業における6つのインタンジブルズ（人的資産，組織資産，情報資産，顧客資産，ブランド，コーポレート・レピュテーション）とその関係性についての認識，ならびに管理の取り組みについて

## 6. 3. 研究仮説との関連

### 6. 3. 1 人的資産，組織資産による影響

前述したように、フロイント産業は、創業以来、固形製剤（錠剤，顆粒剤など）を作る過程における造粒・コーティング装置（機械）と医薬品添加剤等（化成品）の双方を主力製品とするところに大きな特徴を有している。同社では、このユニークなビジネスモデルを「ペンとインク」と表現している。「ペン」は機械を、「インク」は化成品を意味している。機械と化成品の両事業を行うことによるメリットを、同社は長年享受してきた。

同社では、ともに専門的な知識を必要とする機械と化成品の両分野の研究開発部門を1つの組織とし、それとともに営業部門を設置するという組織体制を長年採用してきた。しかし、2013年より組織体制を大きく変更した。具体的には、機械と化成品の事業分野ごとに、営業部門と研究開発部門を1つのユニットとして再編している。また、営業部門と研究開発部門との間の異動も行われるようになった。すなわち、人的資産において、新たな知識や視点を持つことができるように努めている。従来の組織体制の下では、立場が異なることで必ずしもスムーズな意思疎通が図れないこともあったが、1つのユニットに再編され、営業部門と研究開発部門との一体化が図られたことで、ユーザーの声が研究の現場までダイレクトに伝えられ、また研究開発部門の専門的な知見がユーザーの側にもダイレクトに届くようになった。これにより、組織風土・文化にも大きな変化が見られたほか、開発リードタイムの短縮などの効果が認識されている。

以上の企業実態は、従業員の知識や意識という人的資産の変化が組織風土・文化という組織資産に良い影響をもたらしている点で、「H1-1 人的資産は、組織資産に有意に正の影響を与える」という研究仮説を裏づけているといえる。また、従業員の知識や意識という人的資産の変化が顧客との関係という顧客資産に良い影響をもたらしている点で、「H1-2 人的資産は、顧客資産に有意に正の影響を与える」という研究仮説を裏付けているといえる。

さらに、1つのユニットへの再編によって、組織の思考という組織資産の変化が顧客との関係という顧客資産に良い影響をもたらしている点で、「H2-2 組織資産は、顧客資産に有意に

正の影響を与える」という研究仮説を裏付けているといえる。

### 6. 3. 2 ブランド・エクイティ，コーポレート・レピュテーションによる影響

フロイント産業は，ハイエンドな造粒・コーティング装置の分野において，ともにドイツのグラット（Glatt）社とゲア（Gea）社の3社でグローバルに競争しており，同分野においては高い企業ブランドを誇っている<sup>6</sup>。また，たとえば同社の「ハイコーター」という製品名については，業界においては，ハイコーターという当該コーティング装置の製品名が同様の装置の一般名称となるぐらいに認識されている<sup>7</sup>。極めて球形度合いの高い医薬品添加剤（球形粒）である「ノンパレル」も同様である。同社は，いわゆるB to B企業で，かつ比較的規模の小さい会社ではあるものの，商標に関しても，知的財産の総保有件数の中に一定の割合を持っている。このように，極めて高いコーポレート・ブランドおよびプロダクト・ブランドを有し，また企業としてのレピュテーションが高いことで，食品業界の企業などの異業種ユーザーが増加したり，投資家，特に海外投資家が増加したりといった効果が認識されている。

以上の企業実態は，コーポレート・ブランド（「フロイント」）やプロダクト・ブランド（「ハイコーター」，「ノンパレル」など），コーポレート・レピュテーションが高まることで，企業業績や企業価値に良い影響をもたらしている点で，「H5-2 ブランド・エクイティは，企業業績に有意に正の影響を与える」および「H5-3 コーポレート・レピュテーションは，企業業績に有意に正の影響を与える」という研究仮説を裏付けているといえる。

### 6. 3. 3 インタングイブルズの認識とその管理について

フロイント産業では，本スタディ・グループが設定した6つのインタングイブルズをそれぞれ認識している。その重要性の順番として，第1に顧客資産，第2に人的資産と組織資産をあげている。

また，同社では，インタングイブルズにかかわる今後の課題として，見えざる技術として持っている製剤技術を事業収益に寄与させ，企業価値に具現化していくという取り組みを指摘している。そして，そのための長期視点，長期的なマネジメントの視点の必要性を強く認識している。

## 7. 本研究の研究結果と貢献および課題

### 7. 1. 本研究の研究結果

本研究における質問票調査の分析結果とインタビュー調査の結果を要約すると，以下の通りである。

人的資産は，組織資産，顧客資産，コーポレート・レピュテーションにそれぞれ有意に正の影響を与えることが明らかになった。特に，組織資産に有意に大きな正の影響を与えることが明らかになった。また，研究仮説「H1-1 人的資産は，組織資産に有意に正の影響を与える」

<sup>6</sup> 造粒・コーティング装置のマーケットは年間400億円程度の規模のため，わざわざ今から開発をして参入するようなマーケットではなく，これが1つの参入障壁になっている。また，ユーザーである製薬会社，とりわけブランド薬のメーカーは，研究開発の段階で極めて大きなリスクをとっており，生産の段階において，使ったことのない装置を使うことで失敗をするといったことを避けたいという思いがある。そのため，従来使っていた装置，もしくは試験機の段階からスケールアップしてきたときの装置を使用する傾向が強くなり，結果としても3社に収斂される。

<sup>7</sup> 油性インクペンの商品名「マジック」が，油性インクペンの一般名称となっているのと同様である。



や「H1-2 人的資産は、顧客資産に有意に正の影響を与える」は、インタビュー調査でも裏付けられた。以上の分析結果から、人的資産は組織資産や顧客資産に正の影響を与える重要なインタangibleブルズであるといえる。

組織資産は、情報資産、顧客資産にそれぞれ有意に正の影響を与えることが明らかになった。特に、情報資産にかなり大きな正の影響を与えることが明らかになった。また、研究仮説「H2-2 組織資産は、顧客資産に有意に正の影響を与える」はインタビュー調査でも裏付けられた。コーポレート・レピュテーションへは、標準化係数は小さいが有意に近い正の影響が見られた。しかし、組織資産から企業業績への影響は有意ではなく、標準化係数はほとんどゼロであった。この分析結果から、先行研究と同様に、組織資産から企業業績への影響は間接的な関係を示唆していると思われる。

情報資産は、人的資産、顧客資産にそれぞれ有意にやや大きな正の影響を与えることが明らかになった。また、情報資産と組織資産との関係については、組織資産から情報資産へは、標準化係数が.735 とかなり大きな正の影響を与えることが明らかになった。この分析結果から、情報資産と組織資産とは非常に密接な関係にあるといえる。

顧客資産は、ブランド・エクイティとコーポレート・レピュテーションにそれぞれ有意に大きな正の影響を与えることが明らかになった。この分析結果から、顧客資産とブランド・エクイティ、コーポレート・レピュテーションとは密接な関係にあるといえる。

さらに、顧客資産およびコーポレート・レピュテーションは企業業績に有意にやや大きな正の影響を与えることが明らかになった。また、研究仮説「H5-3 コーポレート・レピュテーションは、企業業績に有意に正の影響を与える」はインタビュー調査でも裏付けられた。

しかしながら、ブランド・エクイティから企業業績への影響は有意ではなく、標準化係数はゼロに近いマイナスの値となった。この分析結果から、ブランド・エクイティは、少なくとも主観的業績には影響を与えないといえる。ただし、インタビュー調査の結果からは、研究仮説「H5-2 ブランド・エクイティは、企業業績に有意に正の影響を与える」を裏付けるような企業実態が観察されたことから、ブランド・エクイティについては、業種の違いによる影響など、他の要因も考慮して、さらなる検証を行う必要があると思われる。

なお、「人的資産→組織資産→情報資産→人的資産」という関係は、研究仮説 H1-1, H2-1, H3-1 の検証結果から、それぞれ有意に正の影響を与える関係にある。この分析結果は、本研究の研究仮説として明確に示してはいないものの、人的資産、組織資産、情報資産の3つのインタangibleブルズが循環的關係にあると解釈することもできる。

## 7. 2. 本研究の貢献

本研究の貢献をまとめると、大きく次の5点を指摘することができる。

第1に、これまで個別に研究されてきた各種インタangibleブルズ（人的資産、組織資産、情報資産、顧客資産、ブランド、コーポレート・レピュテーション）を1つの研究として扱い、分析を行ったことである。これだけの数のインタangibleブルズを1つの研究フレームワークの下に検討した先行研究は存在しない。

第2に、上記6つのインタangibleブルズの複合的活用に向けた関係を実証的に明らかにしたことである。6つのインタangibleブルズの間を、単に理論的に検討するだけでなく、質問票調査およびインタビュー調査を通じて実証的に明らかにした。

第3に、定量的・定性的実証研究を通じて、インタangibleブルズを複合的に管理することに意

義があることを示したことである。主として企業内部におけるインタンジブルズ（人的資産、組織資産、情報資産）と、企業外部のステークホルダーとの関係性のなかに見出されるインタンジブルズ（顧客資産、ブランド、コーポレート・レピュテーション）、これらのつながりを明らかにしたことが強調できる。

第4に、企業業績（企業価値）を含めた、インタンジブルズの複合的活用のモデルを提示したことである。インタンジブルズ間のみならず、インタンジブルズの複合的な貢献が企業業績に対して与える影響についても明らかにすることができた。

そして第5に、経済産業省を中心に進められてきた知的資産経営に対する貢献の可能性を示すことができたことである。本スタディ・グループでは、インタビュー調査の対象企業を探索する一環として、「知的資産経営報告書開示情報一覧」より、知的資産経営報告書の発行企業・組織について、本スタディ・グループと同様の視点でインタンジブルズを複合的にマネジメントしているかを探ったものの、研究目的に合致するような開示事例は見出されなかった。しかしながら、質問票調査およびインタビュー調査により把握した企業実態から、インタンジブルズの複合的な活用とそのためのマネジメントの有効性を示し得た。このことから、本研究の知見は、知的資産経営およびその研究の発展の一助になり得ると考える。

### 7. 3. 本研究の課題

一方で、本研究には以下のような課題も残されている。

第1に、顧客資産、ブランド、コーポレート・レピュテーションについての質問の仕方が、調査結果にどのように影響したかは不明である点である。本来、顧客資産やブランド、コーポレート・レピュテーションについての質問は、顧客などの企業外部者に対して行うのが一般的である。しかしながら、本研究では、人的資産、組織資産、情報資産という、企業内部のインタンジブルズと一緒に質問を行うために、回答者を企業実務家に設定している。この点は、先行研究でも指摘されてきた課題である。

第2に、研究仮説の設定にあたって、先行研究を参考に、人的資産、組織資産、情報資産という、主として企業内部におけるインタンジブルズが相互に循環的な影響を与え、それが顧客資産、ブランド、コーポレート・レピュテーションという、企業外部のステークホルダーとの関係性のなかに見出されるインタンジブルズに影響を与え、それが最終的に企業業績に影響を与えるというモデルを想定した。しかしながら、追加的な分析結果からは、情報資産と組織資産との間や、ブランドとコーポレート・レピュテーションの間には、双方向的な関係がみられた。これらについては、今後、さらなる分析や検討が必要である。

第3に、質問票調査にあたり、企業業績に主観的業績（企業業績についての回答者の主観に基づく回答結果）を用いており、財務業績（客観的業績）を用いた分析は行っていない。ただし、質問項目には企業名も含まれており、企業名に関する回答も得ている。それに基づいて、今後、財務業績データを用いた統計的分析を行うことが可能である。

そして第4に、インタビュー調査は1社にとどまっている。本研究で提示したモデル仮説を踏まえたケース研究については、さらなる蓄積が必要である。

### 謝辞

本スタディ・グループに対する、原田昇会長をはじめ、学会会員の皆様のご支援に心より感謝申し上げます。とりわけ、スタディ・グループ発足時の、浅田孝幸前会長をはじめ

とする前会長・前副会長の先生方のご尽力とご支援に心より感謝申し上げます。

## 参考文献

- Blair, M. M. and S. M. H. Wallman. 2001. *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles*. Brookings Institution Press. 広瀬義州他訳. 2002. 『ブランド価値評価入門—見えざる富の創造』中央経済社.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press. 櫻井通晴監訳. 2001. 『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. 櫻井通晴, 伊藤和憲, 長谷川恵一監訳. 2005. 『戦略マップ—バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社.
- Lev, B. 2001. *Intangibles: management, measurement, and reporting*. The Brookings Institution. 広瀬義州, 桜井久勝訳. 2002. 『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社.
- 伊藤邦雄編. 2006. 『無形資産の会計』中央経済社.
- 櫻井通晴編著. 2012. 『インタangibleブルズの管理会計』中央経済社.
- 中野誠. 2009. 『業績格差と無形資産—日米欧の実証研究—』東洋経済新報社.
- フロイント産業株式会社. 2015. 『FREUND Report 2015』

### (1) 人的資産

- Becker, G. S. 1975. *Human Capital; A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 2nd ed. New York: Columbia University Press. 佐野陽子訳. 1976. 『人的資本—教育を中心とした理論的・経験的研究』東洋経済新報社.
- Brynjolfsson, E. 2004. *Intangible Assets*. 株式会社CSK 訳・編. 2004. 『インタangibleブル・アセット: 「IT投資と生産性」 関連の原理』ダイヤモンド社.
- Brynjolfsson, E. and L. M. Hitt. 1998. Beyond the Productivity Paradox: Computers are the Catalyst for Bigger Changes. *Communication of the ACM* 41(8): 49-55.
- Brynjolfsson, E. and L. M. Hitt. 2000. Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *Journal of Economic Perspectives* 14(4): 23-48.
- Cantarello, S., R. Filippini and A. Nosella. 2012. Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality. *The International Journal of Human Resource Management* 23(18): 3906–3924.
- Carmeli, A. and A. Freund. 2002. The Relationship between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige. *Corporate Reputation Review* 5(1): 51-68.
- Carmeli, A. and A. Tishler. 2004. The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal* 25: 1257–1278.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. 櫻井通晴, 伊藤和憲, 長谷川恵一監訳. 2005. 『戦略マップ—バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社.
- Nguyen, N. 2010. Competence and Benevolence of Contact Personnel in the Perceived Corporate Reputation: An Empirical Study in Financial Services. *Corporate Reputation Review* 12(4): 345-356.
- Yang, C. C. and C. Y. Y. Lin. 2009. Does intellectual capital mediate the relationship between HRM

- and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management* 20(9): 1965–1984.
- Yee, R. W. Y., A. C. L. Yeung and T. C. E. Cheng. 2010. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal Production Economics* 124: 109–120.
- Youndt, M. A., M. Subramaniam and S. A. Snell. 2004. Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies* 41(2): 335-361.
- 内山哲彦. 2010. 「インタンジブルズとしての人的資源の管理と管理会計—統合的業績管理システム研究における意義と課題—」『千葉大学経済研究』24(3・4): 1-25.
- 内山哲彦. 2011. 「インタンジブルズとしての人的資産の測定—戦略的マネジメントに向けて—」『千葉大学経済研究』26(1): 39-66.
- 経済産業省. 2004. 『通商白書 2004～「新たな企業価値創造」へ向けて～』.
- 内閣府. 2007. 『平成 19 年版 経済財政白書—生産性上昇に向けた挑戦—』.

## (2) 組織資産

- Brynjolfsson, E. and S. Yang. 1999. The Intangible Costs and Benefits of Computer Investments: Evidence from the Financial Markets. Working Paper, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.
- Hosomi, S. 2013. Impacts of Organisational Capital on Corporate Performance and Future Task—Empirical Study on Intellectual Capital of the Listed Companies—. Proceedings of The 9th APMAA Forum, 70.
- Hosomi, S. 2014. Study on the Relation between Intellectual Capital and Corporate Performance for the Management of Organisational Capital. University of Oxford, SKOPE Research Paper 120.
- Hosomi, S. and N. Tsuchida. 2011. Intellectual Capital and Corporate Performance—Empirical Study on Intellectual Capital Using Organizational IQ—. Proceedings of The 7th APMAA Forum 18.
- Kowalczyk, S. J. and M. J. Pawlish, 2002. Corporate Branding through External Perception of Organizational Culture. *Corporate Reputation Review* 5: 159–174.
- Lahiri, Somnath, Ben L. Kedia, S. Raghunath and Narendra M. Agrawal. 2009. Anticipated Rivalry as a Moderator of the Relationship between Firm Resources and Performance. *International Journal of Management* 26(1):146-158.
- Lev, B. and S. Radhakrishnan, 2003. The Measurement of Firm-Specific Organization Capital. NBER Working Paper 9581.
- Sadowski D. and O. Ludewig. 2003. Organization Capital: The Power of an Economic Metaphor. IAAEG Discussion Paper Series No.2003/02.
- Subramaniam, Mohan and Mark A. Youndt. 2005. The Influence of Intellectual capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal* 48(3): 450-463.
- Tseng Chun-Yao and Yeong-Jia James Goo. 2005. Intellectual capital and corporate value in an emerging economy. *R&D Management* 35(2): 187-201.
- Wakasugi, R. and F. Koyata. 1997. R&D, Firm Size and Innovation Outputs: Are Japanese Firms Efficient in Product Development?. *Journal of Product Innovation Management* 14(5): 383–392.
- 蜂谷豊彦. 2006. 「企業固有の組織資本と補完性」伊藤邦雄編著『無形資産の会計』中央経済社: 403-425.

- 細海昌一郎. 2009. 「組織資本と企業業績との関係-上場企業管理職に対する質問票調査による知的資本の実証的研究-」『会計』176(3): 108-122.
- 細海昌一郎. 2010. 「知的資本と企業業績に関する実証研究」『インタangibleブルズの管理会計研究最終報告書』所収, 日本会計学会スタディ・グループ.
- 細海昌一郎. 2011. 「知的資本と企業業績との関係-上場企業に対する質問票調査による知的資本の実証的研究-」『会計』180(1): 44-59.
- 細海昌一郎. 2012. 「知的資本と企業業績に関する実証研究」 櫻井通晴編著『インタangibleブルズの管理会計』中央経済社: 137-149.
- 細海昌一郎. 2013. 「知的資本と企業業績の関係ー上場企業を対象とした知的資本の実証的研究ー」会計・監査ジャーナル 695: 58-65.

### (3) 情報資産

- Aral, Sinan, Peter Weill. 2007. IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation. *Organization Science* 18(5): 763-780
- Bharadwaj, Anandhi S. 2000. A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly* 24(1): 169-196.
- Brynjolfsson, Erik. 1993. The Productivity Paradox of Information Technology. *Communication of The ACM* 36(12): 67-77.
- Brynjolfsson, Erik, Hitt, Lorin M. and Shinkyu Yang. 2002. Intangible Asset: Computers and Organizational Capital. *Brookings Papers on Economic Activity: Macroeconomics*(1): 137-199.
- Chien, Shu-Hua, Chao, Min-Chih. 2011. Intellectual capital and new product sale performance of the financial services industry in Taiwan. *Service Industries Journal* 31(16): 2641-2659.
- Grant, Robert. M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. *California Management Review* 33(3): 114-135.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. 櫻井通晴, 伊藤和憲, 長谷川恵一監訳. 2005. 『戦略マップ』ランダムハウス講談社.
- Kozakai, Masakazu. 2013. Key Performance Measures on the Strategic-Focused IT Organization in Japanese Companies: A Empirical Study on The Information Capital Readiness, IT Budgeting Processes Organizational Cultures. *International Conference Business Management, Business and Accounting Research* 2: 23-32.
- Mithas, Sunil, Ramasubbu, and Narayan, Sambamurthy, V. 2011. How Information Management Capability Influences Firm Performance. *MIS Quarterly* 35(1): 237-256.
- Parker, Marilyn M. and Robert J. Benson. 1988. *Information Economics- Linking Business Performance to Information Technology*. Prentice-Hall. 宇都宮肇他訳. 1990. 『情報システム投資の経済学ー最適投資配分のためのプロジェクト評価』日経 BP 社.
- Powell, Thomas. C. and Anne Dent-Micallef. 1997. Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resource. *Strategic Management Journal* 18(5): 375-405.
- Ross Jeanne. W., Beath Cynthia Mathis and Dale. L. Goodhue. 1996. Develop Long-Term Competitiveness through IT Assets. *Sloan Management Review* 38(1): 31-42.

- Strassmann, Paul A. 1990. *The Business Value of Computer*. Information Economics Press. 末松千尋 訳. 1994. 『コンピュータの経営価値』日経 BP 社.
- Weill, Peter and Marianne Broadbent. 1998. *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology*. Harvard Business School Press. マイクロソフト株式会社 コンサルティング本部監訳, 福嶋俊造訳. 2003. 『IT ポートフォリオ戦略論—最適な IT 投資』ダイヤモンド社.
- (4) 顧客資産
- Anderson, E. W., C. Fornell and S. Mazvancheryl. 2004. Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing* 68(4): 172-185.
- Bellis-Jones, R. 1989. Customer Profitability Analysis. *Management Accounting* (UK), 67: 26-28.
- Blattberg, R. C. and Deighton, J. 1996. Manage Marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*, July-August: 136-144. 有吉昌康訳. 1997. 「新規顧客獲得と既存顧客維持のコストをバランスさせるカスタマー・エクイティによる顧客構造の再構築」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』5: 72-83.
- Blattberg, R. C. and Deighton, J. 2001. *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*. Harvard Business School Press.
- Carmeli, A. and Tishler, A. 2005. Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises. *Corporate Reputation Review* 8(1): 13-30.
- Epstein, M. J., M. Friedl and K. Yuthas. 2009. Managing Customer Value. *CMA Management*, March: 28-31.
- Foster, G. 1994. Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions. (シンポジウム報告論文) 田中隆雄・高橋邦丸訳. 1995. 「顧客別収益性分析(上), (下)—挑戦と新しい方向性—」『企業会計』47(10): 128-133, 47(11): 92-96.
- Foster, G. and M. Gupta. 1994. Marketing, Cost Management and Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research* 6: 43-77.
- Foster, G., M. Gupta and L. Sjoblom. 1996. Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions. *Journal of Cost Management*, Spring: 5-17.
- Gosman, M, T. Kelly, P. Olsson and T. Warfield. 2004, The profitability and pricing of major customers. *Review of Accounting Studies* 9(1): 117-139.
- Guiding, C and L. McManus. 2002. The incidence, perceived merit antecedents of customer accounting: An exploratory note. *Accounting, Organizations and Society* 27: 45-59.
- Gupta, S. and Lehmann, D. R. 2005. *Managing Customers as Investments—The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Wharton School Publishing.
- Heskett, J. L., W. E. Sasser Jr. and C. W. Hart. 1990. *Service breakthroughs: Changing the rules of the game*. The Free Press.
- Ittner, C. D. and D. F. Larker. 1998, Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36: 1-35.
- Kaplan, R. S. 1989a. Kanthal (A). Harvard Business School Case 190-002. Harvard University.
- Kaplan, R. S. 1989b. Kanthal (B). Harvard Business School Case 190-003. Harvard University.
- Kaplan, R. S. and V. G. Narayanan, 2001. Measuring and Managing Customer Profitability. *Journal of*

- Cost Management* September/October: 5-15.
- Kumar, V. 2008. *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty*. Wharton School Publishing.
- Lev, B. 2001. *Intangibles: management, measurement, and reporting*. The Brookings Institution. 広瀬 義州・桜井久勝訳. 2002. 『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社.
- Metrium. 2002. Guideline for Managing and Reporting on Intangibles.
- Mouristen, J. H. Larsen and P. Bukh. 2002. “Valuing the Future: Intellectual Capital Supplement at Skandia. *Accounting, Auditing, & Accountability Journal* 14(4): 399-422.
- Peppers, D. and M. Rogers. 1993. *The One to One Future*. Doubleday.
- Reichheld, F. 1996. *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F and T. Teal, 2001. *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F. 2003. *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Harvard Business School Press.
- Romero, J. and M. J. Yague, 2015. Relating brand equity and customer equity: An exploratory study. *International journal of Market Research* 57(4):631-651.
- Rust, R. T., V. A. Zeithaml and K. N. Lemon. 2000. *Driving Customer Equity- How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. The Free Press. 近藤隆雄訳. 2001. 『カスタマー・エクイティブランド, 顧客価値, リテンションを統合する』ダイヤモンド社.
- Rucci, A and S. Kirn and R.Quinn. 1998. The Employee-customer –profit chain at Sears. *Harvard Business Review* 76(1):83-97.
- Skandia. 1998. *Intellectual Capital Report*.
- Smith, M. and S. Dikolli. 1995. Customer Profitability Analysis: an Activity-Based Costing Approach. *Managerial Auditing Journal* 10(7): 3-7.
- Smith, R. E. and W. F. Wright. 2004. Determinants of customer loyalty and financial performance. *Journal of Management Accounting Research* 16: 183–205.
- Yee, R. W. Y., A. C. L. Yeung and T. C. E. Cheng. 2010. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal Production Economics* 124: 109–120.
- 青木章通. 2010. 「顧客価値を評価する顧客別収益性分析の進展と課題—顧客生涯価値との関係からの検討—」『会計学研究』 36: 1-25.
- 青木章通. 2012. 「顧客関係性の構築要因に関する研究：顧客別利益と顧客関連の非財務尺度との関係」『会計学研究』 38: 79-94.
- 伊藤嘉博. 1996. 「顧客サービスと収益の最適関係の実現を支援する戦略情報システムの枠組み」『企業会計』 48(8): 33-41.
- 経済産業省. 2005a. 「産業構造審議会新成長政策部会 経営・知的資産小部会中間報告書」.
- 経済産業省. 2005b. 「知的資産経営の開示ガイドライン」.
- 佐々木郁子, 椎葉淳, 高橋邦丸. 2010 「主要顧客比率が企業業績に及ぼす影響について」『原価計算研究』 34(2): 115-125.
- 鈴木研一. 2008 「固定収益会計の現状と課題」『経営論集』 55(4):91-109.
- 高橋邦丸, 椎葉淳, 佐々木郁子. 2010 「顧客関係性戦略と企業業績との関係について」『青山経

営論集』45(1): 179-196.

田中隆雄. 1995. 「顧客別収益性分析—セグメント管理の新たなアプローチ—」『会計』148(5): 15-30.

延岡健太郎・高杉康成. 2014 「生産財における真の顧客志向：意味的価値創出のマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』61(4), 16-29.

延岡健太郎. 2011 『価値づくり経営の論理—日本製造業の生きる道』日本経済新聞出版社.

松岡孝介. 2006 「顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績の関係に関する実証研究」『大阪大学経済学』55(4): 106-126.

#### (5) ブランド

Aaker, D. A. 1991. *Managing brand equity*. Free Press.

Aaker, D. A. 1996. *Building Strong Brands*. Free Press.

Aaker, D. A. and E. Joachimsthaler. 2000. *Brand Leadership*. Free Press.

American Marketing Association. 1960. The AMA Dictionary: Brand, available from <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B>, accessed 2014-08-22.

Hise, R. T. and J. P. Kelly, 1978. Product Management on Trial: Its advantage and disadvantages...and what can be done to improve it. *Journal of Marketing* 42(4): 28-33.

Kapferer, J. N. 2012. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* 5 edition, Kogan Page.

Kim, H., W. G. Kim and J. A. An, 2003. The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance. *Journal of Consumer Marketing* 20(4/5): 335-351.

Keller, K. L. 2012. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 4th Edition. Prentice Hall.

Kotler, P. and K. Keller. 2008. *MARKETING MANAGEMENT: International Edition* 13<sup>th</sup> edition, Prentice Hall College.

Selnes, F. 1993. An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *Journal of Product & Brand Management* 2(4): 45-60.

Shaw, A. W. 1915. *Some Problem in Market Distribution*, Harvard University Press.

Shirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W. and Mandel, N. 2013. Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning. *Journal of Marketing* 77: 108-123.

Teddlow, R. S. 1990. *New and Improved*. Basic Books Inc.

Wang, Y., J. Kandampully, H. Lo and G. Shi, 2006. The Role of Brand Equity and Corporate Reputation in CRM; A Chinese Study. *Corporate Reputation Review* 9(3): 179-197.

青木幸弘. 2011. 「ブランド論の変遷—その過去と現在」青木幸弘編『価値共創時代のブランド戦略』ミネルヴァ書房: 1-14.

伊藤邦雄. 2010. 『コーポレートブランド経営-個性が生み出す競争優位』日本経済新聞社.

伊藤邦雄, 加賀谷哲之. 2008. 「企業価値を創造するインタangible統合」『一橋ビジネスレビュー』56(3): 6-25.

#### (6) コーポレート・レピュテーション

Argenti, P. A. and C. M. Barnes. 2009. *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. McGraw Hill Professional.



- Barnett, Michael L., Jermier, John M. and Lafferty, Barbara A. 2006. Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review* 9: 26-38.
- Belkaoui, Ahmed Riahi. 2001. *The Role of Corporate Reputation for Multinational Firms: Accounting, Organizational and Market Considerations*. Quorum Books.
- Belkaoui, Ahmed Riahi and Ellen L. Pavlik.1991. *Accounting for Corporate Reputation*, Quorum Books.
- Carmeli, A., and Tishler, A. 2005. Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises. *Corporate Reputation Review* 8(1): 13-30.
- Caves, R. E. and M. Porter. 1977. From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competitors. *Quarterly Journal of Economics* 91: 241-262.
- Cravens, K. and E. G. Oliver. 2006. Employees: the Key Link to Corporate Reputation Management. *Business Horizons* 49(4): 293-302.
- Eccles, Robert G., Jr., Scott C. Newquist, and Roland Schatz. 2007. Reputation and Its Risks. *Harvard Business Review* 85(2): 104-114.
- Fombrun, C. J., & C. B. M. Van Riel. 1997. The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review* 1(3): 5-13.
- Fombrun, C. J. and Cees B. M Van Riel. 2004. *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Pearson Education . 電通レピュテーション・プロジェクトチーム訳. 2005. 『コーポレート・レピュテーション』 東洋経済新報社.
- Fombrun, C. J., L. J. Ponzi and W. Newbury.2015. Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review* 18(1): 3-24.
- Gosti, M. and A. Wilson. 2001. Corporate Reputation Management: Living the Brand. *Management Decision* 39(2): 99-104.
- Hall, R. 1992. The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal* 13: 135-144.
- Kowalczyk Stanley J. and Michael J. Pawlish. 2002. Corporate branding through external perception of organizational culture. *Corporate Reputation Review* 5(2-3): 159-174.
- Kuenzel, S., and Halliday, S. V. 2010. The chain of effects from reputation and brand personality congruence to brand loyalty: The role of brand identification. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing* 18(3/4): 167-176.
- Martin and Hetrick. 2006. *Corporate Reputations, Branding and People Management*. Routledge.
- Van Riel, Cees B. M. and Charles J. Fombrun. 2007. *Essential of Corporate Communication, Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. 2011. RepTrak Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review* 14(1): 15-35.
- Roberts, Peter W. and Grahame R. Dowling. 2002. Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal* 23(12): 1077-1093.
- 櫻井通晴. 2005. 『コーポレート・レピュテーション—「会社の評判」をマネジメントする—』 中央経済社.
- 櫻井通晴.2008. 『レピュテーション・マネジメント—内部統制・管理会計・監査による評判の管

理』中央経済社。

櫻井通晴.2011.『コーポレート・レピュテーションの測定と管理』中央経済社。

日本会計研究学会スタディ・グループ(主査：櫻井通晴).2010.『インタangibleズの管理会計研究－コーポレート・レピュテーションを中心に－』（日本会計研究学会スタディ・グループ最終報告書）2010年9月。

## 付録 質問票項目

### ・人的資産

あなたの会社の従業員について、それぞれあてはまるものをお選びください。

- 1. あなたの会社の従業員は、高い技能を有している。
- 2. あなたの会社の従業員は、あなたの会社の業界で一番であると広く認識されている。
- 3. あなたの会社の従業員は、創造的で聡明である。
- 4. あなたの会社の従業員は、自分たちの仕事や役割に関して熟練している。
- 5. あなたの会社の従業員は、新しいアイデアや知識を生み出している。

### ・組織資産

あなたの会社の組織について、それぞれあてはまるものをお選びください。

- 1. あなたの会社では、知識を組織内に留める方法として、特許やライセンスを用いている。
- 2. あなたの会社もつ知識の多くは、マニュアル化やデータベース化されている。
- 3. あなたの会社の組織もつ文化（組織文化；ある特定の集団で共有される価値観、考え方、行動様式）には、価値のあるアイデアやビジネスの方法が含まれている。
- 4. あなたの会社では、組織構造、経営管理システム、業務プロセスに多くの知識や情報が埋め込まれている。
- 5. あなたの会社で過去5年間に製品化／サービス提供が開始されたものに関して、あなたの会社のイノベーション能力は競合他社に比べて優れている。

### ・情報資産

あなたの会社のIT活用について、それぞれあてはまるものをお選びください。

- 1. あなたの会社では、必要なデータや情報は利用できる仕組みになっている、すなわち、従業員、サプライヤー/パートナー、顧客が必要に応じて、データや情報にアクセスできるようになっている。
- 2. あなたの会社では、データや情報の完全性、信頼性、正確性、適時性、セキュリティ、機密性を確保できている。
- 3. あなたの会社では、ビジネスのニーズや方向性と、情報利用のルールとの一貫性を確保できている。
- 4. あなたの会社では、ハードウェアやソフトウェアの信頼性やユーザーの使いやすさを確保できている。
- 5. あなたの会社では、ビジネスのニーズや方向性と、ハードウェアシステムやソフトウェアシステムとの一貫性を確保できている。

### ・顧客資産

あなたの会社の顧客について、それぞれあてはまるものをお選びください。

- 1. あなたの会社の顧客は、他の人々にあなたの会社の良い点を伝えてくれる。
- 2. あなたの会社の顧客は、アドバイスを求める人に対してあなたの会社を推奨してくれる。
- 3. あなたの会社の顧客は、あなたの会社との取引（またはあなたの会社の製品・サービスの購入）を最優先に考えてくれている。
- 4. あなたの会社の顧客は、今後数年間であなたの会社との取引（またはあなたの会社の製品・サービスの購入）を拡大してくれる。

・ブランド・エクイティ

あなたの会社のブランド・エクイティについて、それぞれあてはまるものをお選びください。

- 1. たとえ同じものであったとしても他のブランドではなくあなたの会社のブランドを購入することは賢明である。
- 2. たとえほかのブランドが同じ特徴を有していたとしても、顧客はあなたの会社のブランドを選ぶ。
- 3. もしあなたの会社のブランドと同じぐらい良い別のブランドがあったとしても、顧客はこのブランドの製品またはサービスを選ぶ。
- 4. もし別のブランドがあなたの会社のブランドとまったく異なるところがなかったとしても、あなたの会社のブランドの製品またはサービスを購入することがよりスマートな選択である。

・コーポレート・レピュテーション

あなたの会社の評判について、それぞれあてはまるものをお選びください。

- 1. あなたの会社は、好感を抱かれている会社である。
- 2. あなたの会社は、信頼されている会社である。
- 3. あなたの会社は、称賛・尊敬されるに値する会社である。
- 4. あなたの会社は、全体的に良い評判を持つ会社である。