

平成22年度マスターセンター補助事業

県内中小企業における 「知的資産経営」に関する調査研究

報告書

平成22年3月

社団法人 中小企業診断協会 茨城県支部

県内中小企業における 「知的資産経営」に関する調査研究

報告書

ご 挨拶

社団法人 中小企業診断協会茨城県支部

支部長 川又 昭宏

我が郷土茨城県は、首都圏に位置し、将来の発展に向けて近年「つくばエクスプレス」や「茨城空港」が開設し、また北関東自動車道路、圏央道等の高速道路が開通するなど、交通インフラ整備が着々と進んでいる活気ある地域です。

しかしながら、それら整備にも関わらず、総じて県内中小企業は、長引く不況等により、売上減少、利益額減等、経営基盤がゆらいでいる現状と日頃の支部活動からも推察しております。

本年（平成22年度）茨城県支部は、少しでも疲弊する郷土の中小企業の活性化を支援すべく弱小支部ながら関東経済産業局委託事業の中小企業応援センターを開設し、支部一丸となり、経営課題解決を図ってまいりました。

その支援活動の中で、中小企業支援の新たな取り組みとして、「知的資産経営」という手法を用いて「企業価値」を正しく判断し、活性化策を展開する実務も行っていました。

その経験から、今後の中小企業支援に「知的資産経営」は、不可欠なテーマと考え、今回、本調査研究事業に取り上げる事にしました。

「知的資産」という概念は、地域中小企業は、真に人材を含め、知的資産に一番資金を投入している所でもあり、当然ながら、他の資産同様、目に見える形で管理される事が重要な点であります。

今回の調査では、現場の金融機関や企業からもアンケート調査を実施し、今後の「知的資産経営」に向けた取り組み推進の一助と致しました。

地域不況の中で、その解決策として、新たな「知的資産経営」という経営手法を定着させる為のまずは第一歩にと本報告書を取りまとめました。関係各位の皆様とこの調査研究事業を一つの契機として、地域における「知的資産経営」活用を、今後とも研究していきたいと思っております。

最後になりましたが、本調査研究にご協力頂いた関係各位に心よりお礼申し上げますと共に、当調査研究委員会の横田委員長、重松、井深、吉成委員の労をねぎらいます。

目 次

第1章 知的資産経営とは	5
第2章 知的資産経営を把握し、構想する	15
第3章 地域の現状と課題	25
第4章 知的資産の活かし方	36
[引用文献]	42
[知的資産経営の参考文献]	42

平成22年度調査研究マスターセンター補助事業委員

委員長	横田	透
委 員	重松	道弘
委 員	井深	敏彦
委 員	吉成	俊勝

第1章 知的資産経営とは

1. 知的資産とは

「“優良企業”とはどのような企業を言うのでしょうか？」の質問に、「財務内容が良い企業」、「知名度のある企業」、「成長性のある企業」、「海外へ事業展開をはかる企業」などさまざまな答えが返ってくる。

帝国データバンクによると、日本の長寿命企業は、世界に比して非常に多く、日本の百年以上の長寿命企業は2010年8月時点で22,219社にのぼると言う。図表1は創業100年以上の主な長寿企業を示したものである。

図表1 創業100年以上の主な長寿企業⁽¹⁾

企 業 名	業 種	創業年（西暦）
金剛組（大阪市）	木造建築工事	578年
池坊華道会（京都市）	生花教授	587年
西山温泉慶雲館（山梨県早川町）	旅館・ホテル	705年
古まん（兵庫県豊岡市）	旅館・ホテル	717年
善吾楼（石川県小松市）	旅館・ホテル	718年
田中伊雅仏具店（京都市）	仏具製造	885年
中村社寺（愛知県一宮市）	建築工事	970年
朱宮神仏具店（山梨県甲府市）	仏具小売	1024年
須藤本家（茨城県笠間市）	酒醸造	1141年
通圓（京都府宇治市）	茶製造販売	1160年

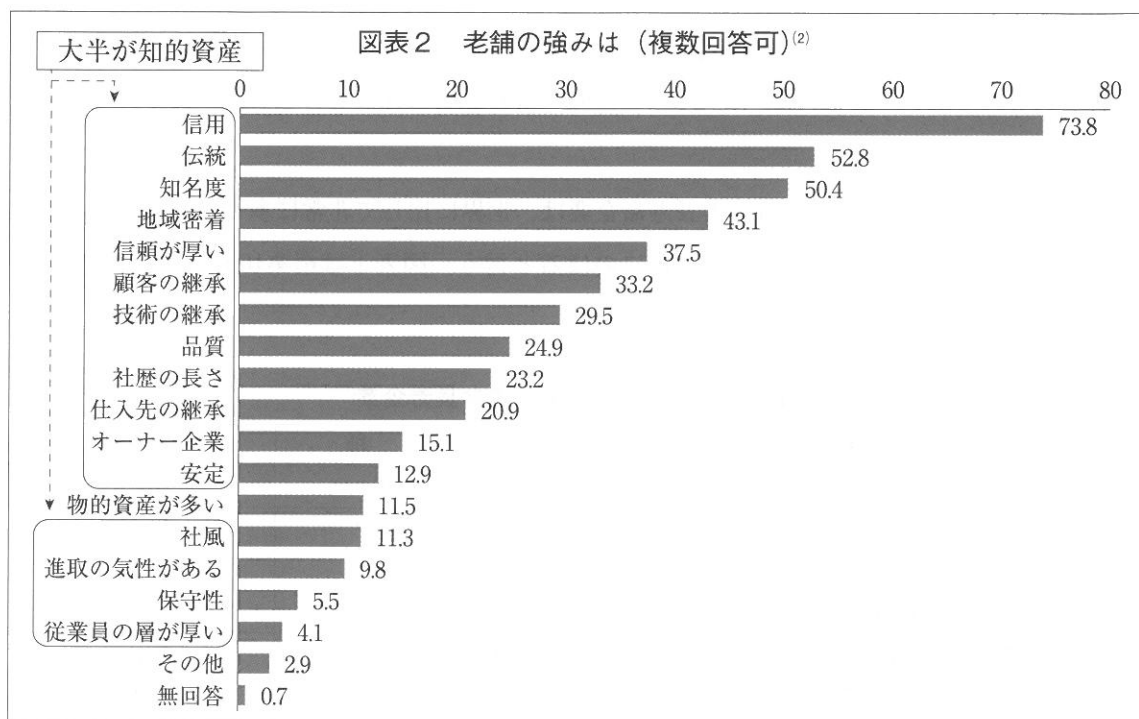
これら老舗は、長年の間に数多くの試練を乗り越えて今日に至っており、何らかの“強み”を有していることが考えられる。

帝国データバンクは、老舗の“強み”についてアンケート調査結果を公表している（図表2）。図表2から、老舗の“強み”は、信用（73.8%）、伝統（52.8%）、知名度（50.4%）、地域密着（43.1%）などの“見えざる資産”が上げられている。

これらの“見えざる資産”すなわち“強み”はいずれも財務諸表に表されない要素であるが、長年にわたって企業内で築かれたもので、他企業が真似のできない、その企業独自の“資産”であり、“見えざる企業価値”と言える。

このような“見えざる資産”を“知的資産”と言い、「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク など、財務諸表に表われてこない目に見えにくい経営資源の総称」を指している。⁽³⁾ この知的資産を貸借対照表に倣ったものを図表3に示す。

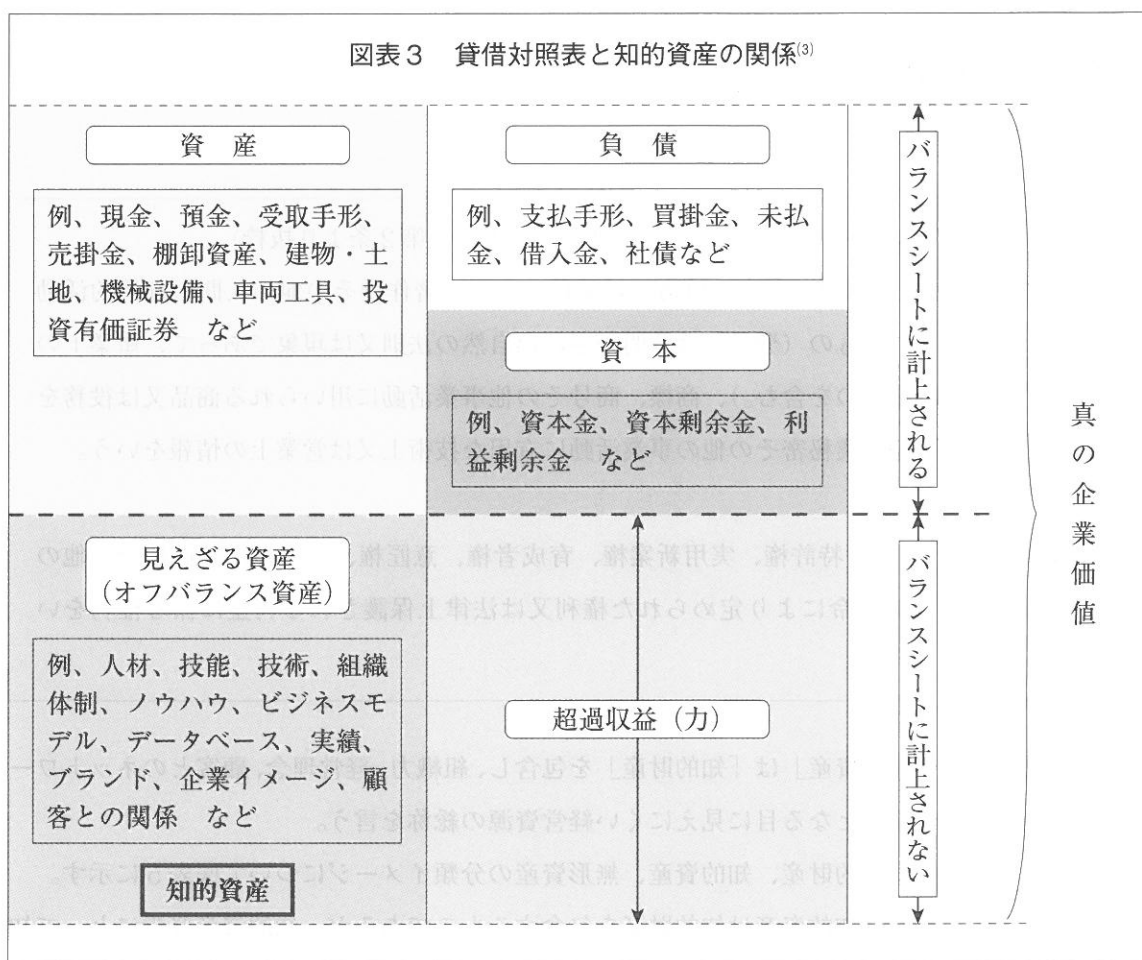
図表3は、真の企業価値は、財務諸表上に現出される“見える資産価値”と、財務諸表上に現出されない“見えざる資産価値”すなわち知的資産価値の和と言えよう。



企業にとって強みの源泉と言われる次のような例も知的資産に含まれる。⁽³⁾

- 例1 製造段階における「すり合わせ」に代表される 製品へのこだわり／技術・ノウハウ
- 例2 顧客との意思疎通による問題解決型の商品／サービスの開発スピードの速さとそれを可能にする組織／システム（取引先側からの次世代商品のリクエストを含む）
- 例3 レベルの高い要求のフィードバックを可能にするレベルの高い消費者の存在と消費者と企業の結びつき（質の高いネットワーク）
- 例4 品質や中長期的な安定的存在感、中期的な取引関係などに基づく信頼に裏打ちされた商品／サービス／企業のブランド力
- 例5 レベルの高い従業員のモチベーションの維持／能力の発揮およびそれを可能にしてきた雇用・組織関連のシステム
- 例6 技能者の裾野の広さに支えられた知的創造の能力

知的資産は企業価値を生み出す源泉であるが、多くの場合、①それ自体に交換価値があるわけではないこと、②独立して売買可能ではないこと、③知的資産のすべてをその企業が必ずしも所有・支配していることではないこと に留意する。経営者は、活用する戦略、プロセスなどによって中長期的な価値を創造することにも留意する。



2. 知的資産の分類

知的資産は、多くの場合、個別で価値を生み出すのではなく他の知的資産と連携し、活用・管理することにより、価値を生み出すものであり、個々の知的資産を分類することには意味がないが、後述の知的資産経営報告書作成時に、棚卸した自社保有の知的資産を体系的に整理ができるとともに、報告書を見る側にとっても理解しやすい利点がある。

一例として、MERITUMプロジェクトによる分類を図表4に示す。この図表では知的資産を人的資産、構造資産、および関係資産の3分類としている。

図表4 MERITUMプロジェクトによる知的資産の3分類⁽⁴⁾

人的資産 (human capital)	従業員が退職時に一緒に持ち出す資産
例、イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーション等	
構造資産 (structural capital)	従業員の退職時に企業内に残留する資産
例、組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービス等	
関係資産 (relational capital)	企業の対外関係に付随した全ての資産
例、イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力等	

3. 知的資産と知的財産について⁽³⁾

知的資産の類似概念として「知的財産」がある。知的財産基本法では知的財産および知的財産権を次のように定義している。

知的財産基本法（平成十四年法律第百二十二号第2条より抜粋）

- ・「知的財産」とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの（発見又は解明がされた自然の法則又は現象であって、産業上の利用可能性があるものを含む。）、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報をいう。
- ・「知的財産権」とは、特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権、商標権その他の知的財産に関して法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利をいう。

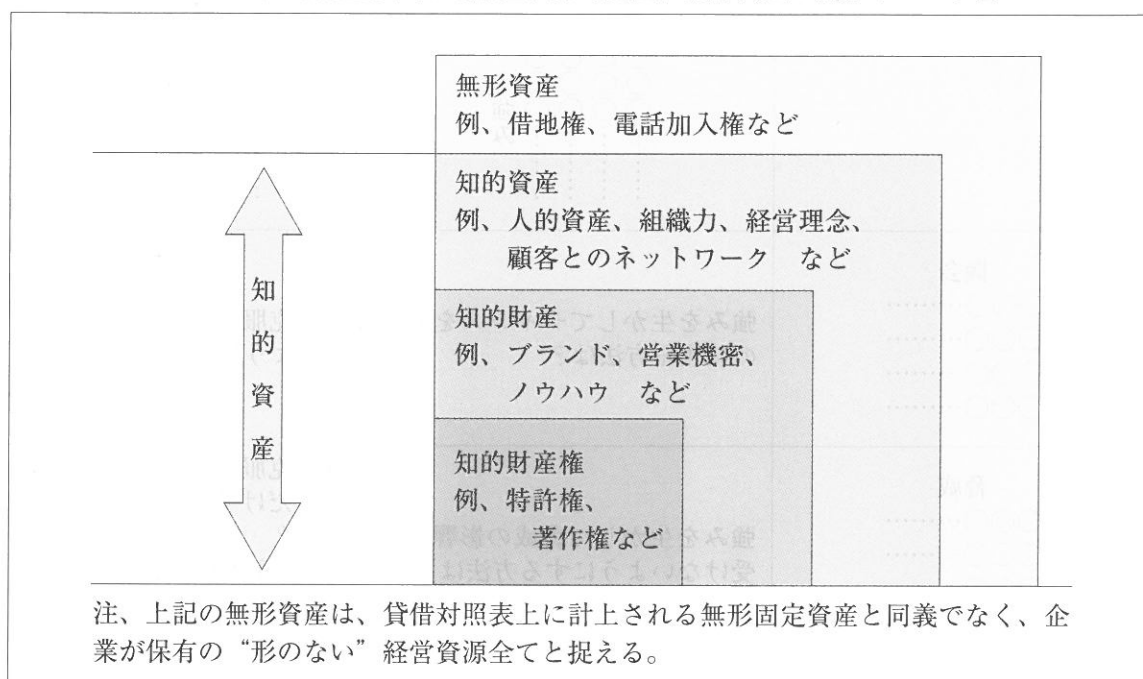
前述したように「知的資産」は「知的財産」を包含し、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、企業の“強み”となる目に見えにくい経営資源の総称を言う。

また、知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージについて図表5に示す。

図表5に示すように、知的資産は知的財産を包含するものであるが、知的資産経営にとって知的財産は重要な要素であり、知的財産を戦略的に管理・活用することは中小企業にとって重要なテーマである。

特に、競争力の源泉である“強み”が知的財産（権）であるような企業にとって、知的財産を戦略的に管理・活用する「知財経営」を実践し情報開示することと、「知的資産経営」を実践し、情報開示することの相異はないと考えられる。

図表5 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の関係イメージ図⁽³⁾



4. 知的資産経営の意義

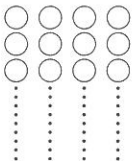
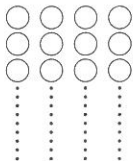
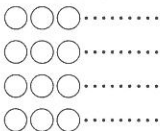
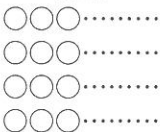
(1) 知的資産経営と進め方

知的資産とは、企業価値を生み出す源泉となる無形の資産であるため、それ自体を保有することだけでなく、いかに有効に活用するかが経営の鍵になる。したがって、中小企業経営者は、競争力の源泉としての自社独自の知的資産を認識し、維持・管理・強化・改善し、どのように組み合わせて事業に結びつけ、価値を実現していくかという「知的資産経営」が重要となる。

(ア) 自社の「強み」の認識

知的資産経営を実施するには、自社の「強み」を認識することから始まる。それには、自社の「強み」のみを抽出する方法があるが、他方、経営全体を見直すツールとしてSWOT分析により「強み」、「弱み」、「機会」、および「脅威」を網羅することも一法である。これにより、例えば、自社の「弱み」を知ることにより、将来に向けて自社がどのような「知的資産」を獲得し、強化して行くかが明確になり、今後の事業展開に備えることが可能となる。また、外部環境分析を合わせて行うことにより、どのような「機会」に知的資産を維持、強化、あるいは獲得して行くべきか、「脅威」に備えて知的資産を保護、強化、あるいは獲得して行くべきかを考えることが可能となる。これを体系的に整理したものをクロスSWOT分析（図表6）という。

図表6 クロスSWOT分析の事例⁽⁵⁾

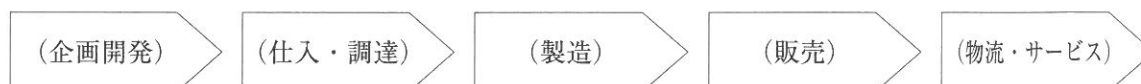
	 強み	 弱み
機会 	強みを生かしてチャンスをも のにする方法は？	弱みを克服してチャンス逃 さないようにする方法は？
脅威 	強みを生かして脅威の影響を 受けないようにする方法は？	弱みを克服して脅威の影響を できるだけ受けないようにす るには？ (コストを考慮し、あえて対 応しないという意志決定もあ る。)

クロスSWOT分析では、「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」を組み合わせ、「機会を活かして強みを最大限に活用・強化する方法」、「弱みを克服して機会を逃さない方法」、「強みを活かして脅威による悪影響を回避する方法」、「弱みと脅威による最悪の結果を招かないように回避する方法」などを検討することにより、自社の経営環境を把握するのみならず、今後の方針を明確にすることができるなどといった効果が得られる。

「強み」（知的資産）の属性を基に、図表5に示すMERITUMプロジェクトによる知的資産の3分類、すなわち、人的資産、構造資産、および関係資産の何れに属するかにより整理を行い、さらに「強み」（知的資産）を抽出し、認識する。

その他、業務の流れで抽出する方法がある。業務の流れの中で他社との差別化に繋がる要因や、製品・商品およびサービスを生み出す価値連鎖の過程で知的資産を抽出・整理する。

① 業務の流れで抽出・整理する。

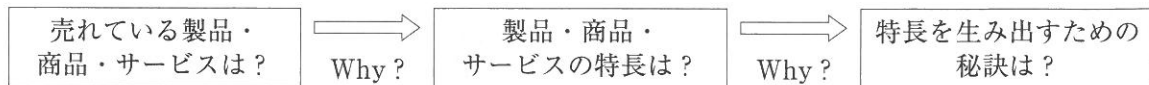


② 製品・商品およびサービスが生み出す付加価値のつながりから抽出・整理する。



③ 「強み」を掘り下げる

「強み」を知るだけでなく、「なぜ」、「どうやって」生み出されているか、他とどこが違うかを出来るだけ掘り下げる。



(イ) 経営方針の明確化

「知的資産経営」を始めるには、過去の実績と経験を踏まえた分析を行い、その上に立って将来の価値および利益の創造、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。将来の方針を決めるに当たっては、将来生じるであろう不確実性についての認識を考慮する必要がある。

(ウ) 知的資産の活用の検討

経営方針が明確になると、それを達成するために保有する知的資産の具体的な活用、強化策などを検討を行う。

(エ) 指標の設定

経営方針のもとに知的資産の活用状況を測る指標の設定が重要である。まず命題となる「目標」を定め、次にその目標を具体的に実現するための「手段」を策定し、その手段がきちんと遂行されているかどうかを定量的に測定する指標として重要目標達成指標（KGI：Key Goal Indicator）、および重要業績評価指数（KPI：Key Performance Indicator）を定める。KGIは「売上高」「利益率」「成約件数」など目標（結果）を測る指標であるのに対し、KPIは「引き合い案件数」「顧客訪問回数」「歩留まり率」「解約件数」などKGI達成に向けてプロセスが適切に実施されているかを測る指標で、各々の達成項目ごとにこれらの指標を定める。

また、バランススコアカード（BSC：Balance Score Card）の活用が考えられる。BSCはビジョンと戦略を実現するために重要な非財務的業績評価指標（財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、成長と学習の視点における業績評価指標）を設定する。これら4視点の業績評価指標の例を図表7に示す。

図表7 BSCの業績評価指標の例⁽⁶⁾

	財務の視点	顧客の視点	業務プロセスの視点	成長と学習の視点
業績評価指標の例	・ 固定比率 ・ 負債資本比率 ・ 従業員一人当たり総資産 ・ 自己資本比率 ・ 純利益	・ 製品満足度指数 ・ マーケットシェア ・ クレーム発生件数 ・ クレーム処理時間 ・ 市況評価・世評 ・ 顧客定着率	・ 営業担当一人当たりの契約販売数 ・ 生産リードタイム ・ 新製品の注文数 ・ 不良率、不良発生件数、仕損費	・ 従業員数 ・ 資格取得数 ・ 従業員一人当たりの研修費用 ・ 新製品の成功率 ・ 社員の満足度

(オ) 知的資産経営報告書のまとめ

中小企業経営者は、自社保有の知的資産を認識し、経営方針を明確にすることにより、経営方針を達成するための知的資産の具体的な活用、強化策など、また管理指標の設定を検討し、決定する。

その内容を「知的資産経営報告書」などとして、取り纏め、従業員、金融機関、取引先などの利害関係者に開示することにより、利害関係者の共感を得、その結果、連携が強化されることにより、相乗効果を生み出すことが期待される。

中小企業における「知的資産経営」の実行と開示の一般的なフローチャートを図表8に示す。「知的資産経営」は多様性のあるものであり、その進め方の詳細は第2章に示される。

(2) 中小企業における知的資産経営の意義

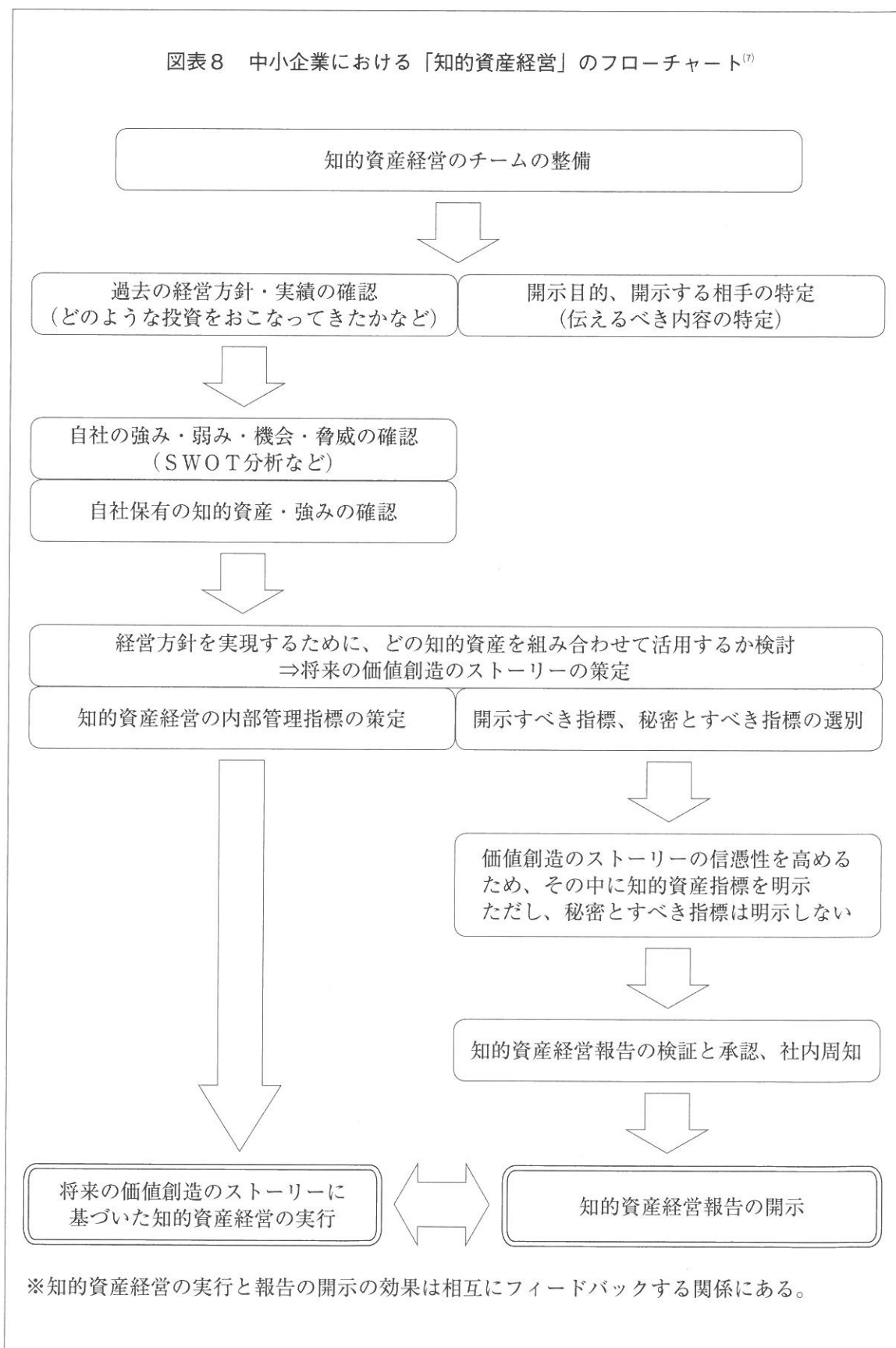
中小企業において、独自の強みである知的資産を競争力の源泉として認識し、活用する経営に専念し、他社との差別化を継続的に実現することで経営の質を高めて行く必要がある。

中小企業本来の持ち味は、財務情報に表われない部分に存在することが多い。このため、中小企業経営者は、これまで以上に競争力の源泉としての保有する独自の知的資産を認識し、それを活用する経営に努める必要性が高まる。

知的資産経営を通じて、自社の経営方針を社員と共有し、また金融機関や取引先との対話などにより、これら関係者の意見を経営内容の改善にフィードバックが可能となる。

企業活動は、社内に閉じられたものではなく、取引先や顧客のみならず、企業を取り巻く地域住民、社会インフラ、環境、伝統、文化等の幅広い関係の中で行われるものであることから、知的資産経営を効率的かつ持続的に実施するためには、これらの関係者から共感を得て、支持されることが重要である。

図表8 中小企業における「知的資産経営」のフローチャート⁽⁷⁾



(3) 中小企業における知的資産経営の効果

中小企業の知的資産経営の実行により、さまざまな効果が期待される。

①限られた経営資源を最適に活用することができる。

また、経営者自らが自社の“強み”について新たな「気付き」を得る機会になる。

②取引先、顧客からの信用が高まる。

③従業員の意識や仕事に対するモチベーション、一体感が高まる。

④経営方針や事業戦略に共感する人材の確保につながる など

ただし、これらは知的資産経営を持続的に実行し、経営の質を高めた結果として得られる効果であろう。

中小企業の状況や抱える課題はさまざまで、知的資産経営の開示目的や実行の方法も異なる。しかし、各企業は独自の強みを保有しており、それを競争力の源泉として活用する経営を行うことによって、いずれの企業も経営の質を高めて行くことが期待できる。

第2章 知的資産経営を把握し、構想する

1. 自社の知的資産経営を把握する

(過去～現在までの自社の知的資産を知る)

知的資産経営を把握していくには、過去から現在までに蓄えられた自社の知的資産を明らかにしておく必要があり、そのために知的資産の棚卸を行うことが有効である。

まず、SWOT分析により自社の強み・弱み（内部環境分析）を把握し、さらに機会・脅威（外部環境分析）について明確にしていく。内部環境を知るために、提供する製品・商品・サービスの特徴や差別化のポイントを切り口に、自社の強み（経営資産）と弱み（経営課題）を明らかにしていく。

(1) 自社の“強み”は？

自社の強みを知るために、「過去～現在」までの経営状況や知的資産を把握した上で、SWOT分析等のツールを利用して、自社の強み・弱み、収益の機会・脅威について、整理、把握する。これらの分析により、どのような強みが知的資産として蓄積されているかが明確になる。また、弱みが明確にされ、それに対する対応策が考えられれば、将来の強み、すなわち知的資産として活用される可能性がある。

知的資産は企業の強みの源泉となるものであるが、企業の持つ現在の「強み」は「弱み」へ変化するリスクが常に存在する。これは知的資産が十分に認識されないまま、陳腐化したり、認識して活用していたけれども、その維持・強化の努力が不十分であったために競合他社がより優位な能力を備えていたりすることによるものといえる。こうした事態を回避するためには、まず、自らの強みの源泉となっている知的資産を的確に認識・評価すると共に、それに対する脅威と脆弱性の分析（リスク分析）を行うことが必要である。

(2) その“強み”の源泉（コア）は？

自社の強み・弱みを知るには財務業績をみる必要があるが、知的資産を把握するために次の項目について自社分析を行っていくが、この様な項目について詳細に分析し、強みを生かして弱みを克服する戦略を考えていく。その中で、自社の“強み”の源泉は何かを確認していくことが重要である。

- ・技術力：他社に無い生産技術や商品開発力があること。
- ・生産能力：低コスト・少人数で生産する技術・設備がある。
- ・市場シェア：他社よりも大きな市場を確保している。
- ・人材・組織：優秀な人材を多く雇用している。

団結力のある組織体制を維持している。

企業風土が革新的である。

・資金力：財務基盤がしっかりとし、資金に余裕がある。

・購買力：良い供給業者を選定する能力があり、他社より安いコスト・短納期で購買できる。

・販売力：マーケティング能力や販売力が優れていること。

さらに、今後の“強み”を作り上げていくという視点も重要であり、他社が簡単にまねの出来ないような自社独自の中核的な能力（コアコンピタンス）を作り上げ、競争に打ち勝つ必要がある。

(3) 自社の知的資産を纏める

自社の知的資産を次の手順で纏めてみることにする。

①製品・商品・サービス、そして知的資産の特徴と差別化ポイントでは、次の内容を具体的に列挙することで、他社との違いを明確にする。

何が (WHAT)

どうして (WHY)

どのくらい (HOW)

②自社が保有する強み（知的資産）と弱み（経営課題）の関連性や対応関係を明らかにする。

たとえば、下記の様な項目について各々の関連を整理するのも一つの方法である。

製品・商品・サービスの強み ⇔ 強みを生み出した知的資産 ⇔ 強みを制約する経営課題
次に内部環境の記載例を図表7に示す。

③価値創造のストーリー（過去～現在）について、これまでの事業展開で、どの様な知的資産を活用して価値を創造してきたかを整理し、これからの事業展開の予見材料を明らかにしていく。価値創造ストーリーを纏めていく方法として次のステップで考察をしていく。

自社が保有している知的資産を分類しながら列挙する。



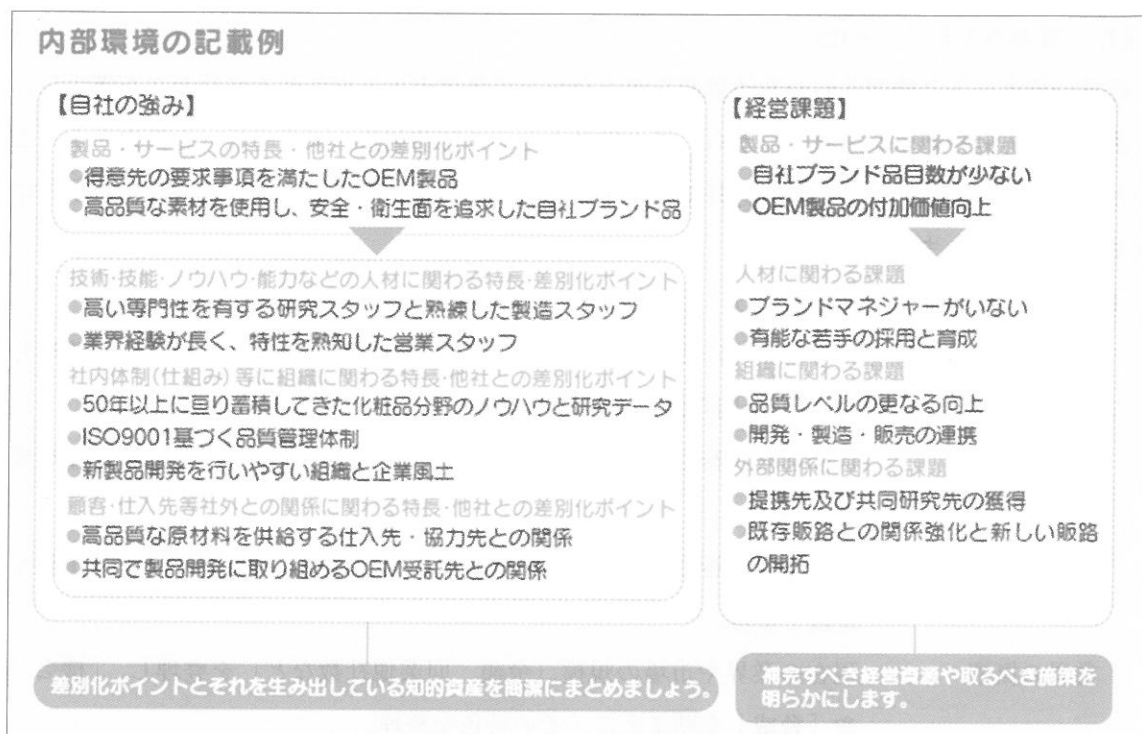
上記の知的資産を、これまでの事業展開でどのように活用してきたのかを纏める。



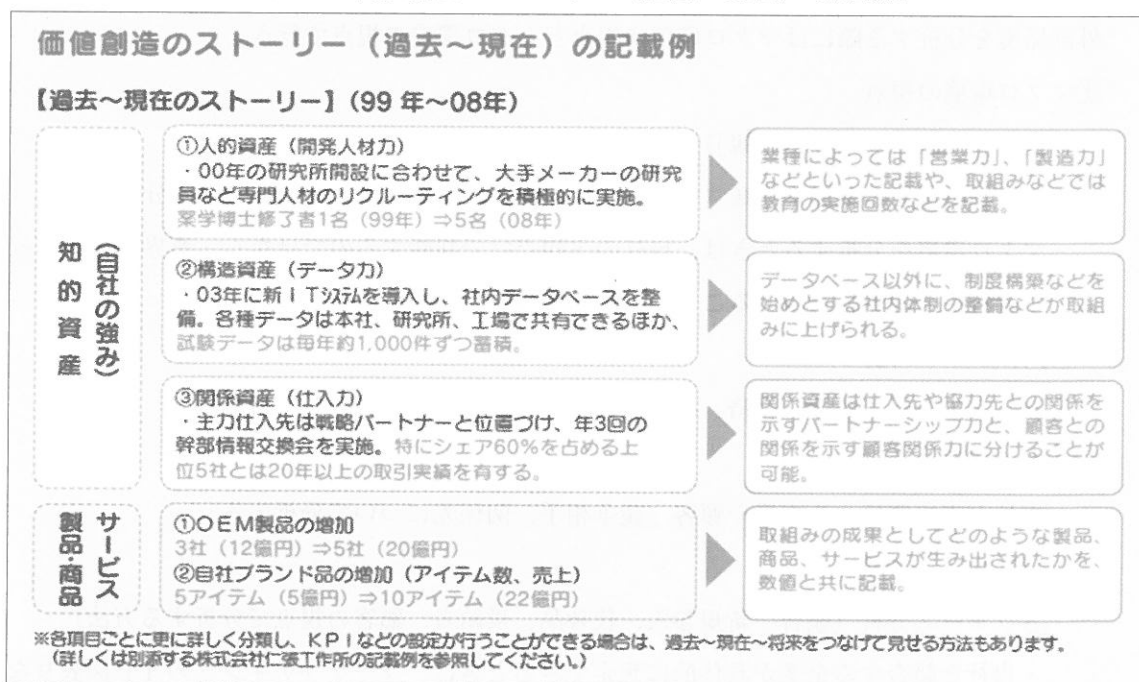
知的資産の裏づけとなる上記の結果を、重要業績評価指標（KPI）として纏める。

次に価値創造のストーリー（過去～現在）の記載例を図表8に示す。

図表7 内部環境の記載例⁽¹⁾



図表8 価値創造のストーリー（過去～現在）の記載例⁽¹⁾



2. 自社の知的資産の今後を構想する

(現在～将来のストーリー化)

経営分析等により確認された知的資産を組み合わせる価値が生み出されるプロセスを構成し、今後の経営方針や戦略を考慮しながら、将来収益のための価値創造のストーリーを策定する。このとき「過去～現在」までの経営方針や戦略と整合的であるか、整合的でない場合はどのように変更していくかをまとめる。

(1) 自社の経営環境を把握しよう

自社を取り巻く業界・市場環境における「機会」「脅威」を整理し、「業界の概観」を俯瞰した上で、「自社のポジション」を明らかにする。

機 会 : 自社を取り巻く業界や市場にとって、追い風（プラス）となる情報や要因を整理

脅 威 : 自社を取り巻く業界や市場にとって、向い風（マイナス）となる情報や要因を整理

業界の概観 : 現在の業界や市場の規模（金額、同業他社数など）を整理し、「機会」や「脅威」を踏まえて、その特色を整理

自社のポジション : 自社がこれまで行ってきた業界や市場へのアプローチの方法を踏まえ、自社のマーケットシェアや、他社とは異なる独自性を整理

外部環境を分析する際にはマクロ環境の視点とミクロ環境の視点で行う。

①マクロ環境の視点

(「機会」「脅威」「業界の概観」)

- ・ 自社が所属する業界や地域（または国）の機会、脅威および概観について分析する。
- ・ マクロ環境を分析するときは、自社の主観だけで判断するのではなく、業界全体が作った資料や公的資料を用いることで、より客観的な見方をする。

[分析フレーム例]

P E S T分析：政治、経済、社会、技術の各視点で環境を分析する方法

②ミクロ環境の視点

- ・ 自社が直接関係する市場や顧客、競争相手、関係先について分析する。

[分析フレーム例]

5 フォース分析（競合、新規参入、代替品、供給者、顧客の視点で分析する方法）

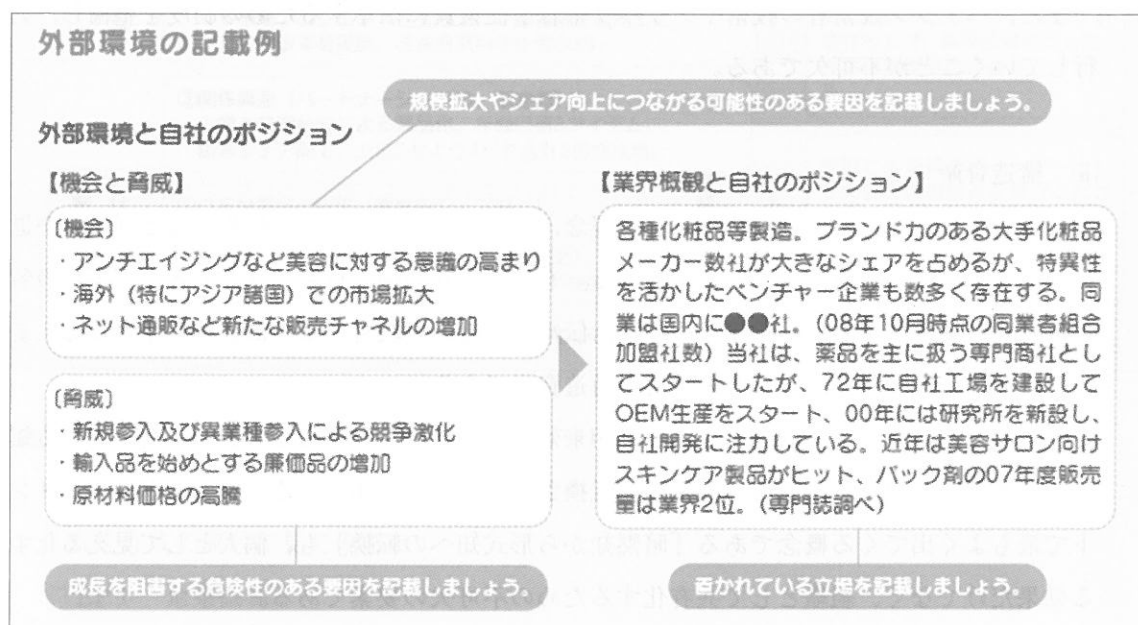
- ・ 自社と競合する企業が具体的に想定できるときは、マーケティングの4P図表9などを用いた分析を行うことで、他社との違いの比較検証し自社のポジションを整理する。

図表9 マーケティングの4P分析⁽¹⁾

A社の特徴 (自社との違い や成功要因)	Product (製品)	Price (価格)	Place (チャネル・流通)	Promotion (販売促進)

次に外部環境の記載例を図表10に示す。

図表10 外部環境の記載例⁽¹⁾



(2) 自社の知的資産の今後を構想する

価値創造のストーリー（現在～将来）では、これからの事業展開において、自社の知的資産をどのように維持、活用、強化し、事業価値を高めるかを明らかにしていく。

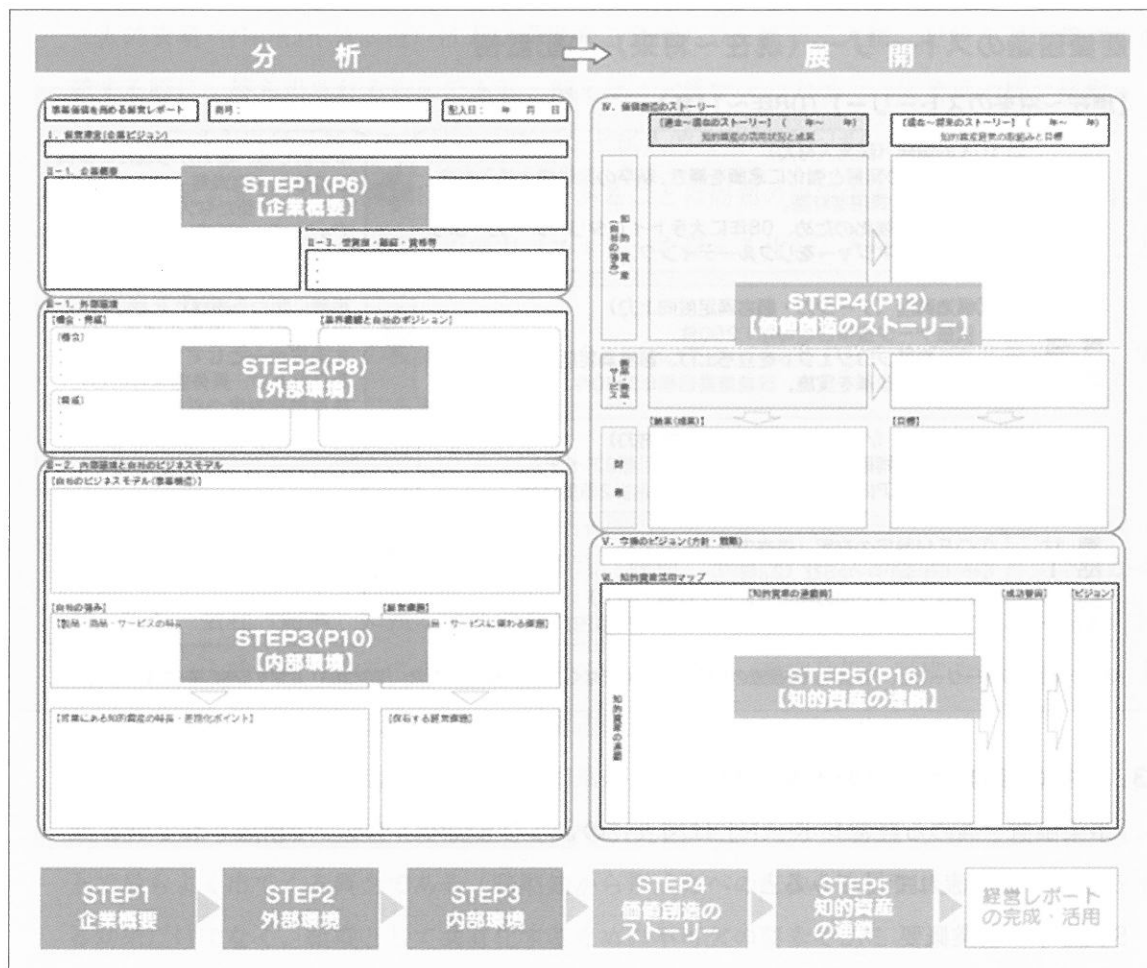
① 知的資産の取り組みや投資の明確化

これまでの事業展開における成功要因を踏まえて、これから知的資産をどのように維持、管理していくのかを検討し、その取り組みや投資を「見える化」する。

② 将来の経営目標（KGI：Key Goal Indicator）の明確化

「① 知的資産の取り組みや明確化」を踏まえ、これらの取り組みや投資を行う ことによって、期待される効果を「見える化」する。ここで「見える化」：した 経営目標は、過去から現在までの実績、そしてこれからの展開において具体的に実践する取り組みや投資に裏付けられた目標であり、相対的な実現可能性が高い目標であるといえる。

図表12 事業資産を高める経営レポートの構成⁽¹⁾



更に、図表13に事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）のイメージを掲げる。

図表13 事業価値を高める経営レポート・イメージ⁽¹⁾

事業価値を高める経営レポート		商号：株式会社スリーエム	記入日：2008年●月●日	
《経営理念(企業ビジョン)》				
"MORE BEAUTY", "MORE LOVELY", "MORE HAPPY"				
《企業概要》		《沿革》		
【代表者】松下 直宏 【住所】〒●●●●●●●●●● 東京都新宿区●●●●●● 【電話番号】03-●●●●●●-●●●●●● 【業種】化粧品、各種美容関連品等製造・販売 【工場】東京都練馬区●●●●●●【営業所】全国5ヶ所 【研究所】茨城県つくば市●●●●●● 【資本金】30,000(千円) 【従業員数】85名 【最新業績】4,200(百万円)。(2008年3月期) 【URL】http://www.●●●●●●.com		1950年 3月 松下物産創業(1962年法人化) 1972年 3月 東京都練馬区に工場を新設 1976年 2月 株式会社スリーエムに商号変更 1997年 7月 自社ブランドを立ち上げ 2000年 3月 茨城県つくば市に研究所を新設 2004年 9月 松下直宏が代表取締役役に就任		
《外部環境と自社のポジション》		《受賞歴・認証・資格等》		
【機会・脅威】 【機会】 ・アンチエイジングなど美容に対する意識の高まり。 ・海外(特にアジア諸国)での市場拡大。 ・ネット通販など新たな販売チャネルの増加。 【脅威】 ・新規参入及び異業種参入による競争激化 ・輸入品を始めとする廉価品の増加 ・原材料価格の高騰。		【受賞歴・認証・資格等】 2001年 4月 ISO9001を認証取得 2005年 9月 同業者団体の「デザイン賞」受賞 2007年 5月 ISO14001を認証取得。		
《業界概観と自社のポジション》				
各種化粧品等製造。ブランド力のある大手化粧品メーカー数社が大きなシェアを占めるが、特異性を活かしたベンチャー企業も数多く存在する。同業は国内に●●社。(08年10月時点の同業者組合加盟社数) 当社は、薬品を主に扱う専門商社としてスタートしたが、72年に自社工場を建設してOEM生産をスタート、00年には研究所を新設し、自社開発に注力している。近年は美容サロン向けスキンケア製品がヒット、パック剤の07年度販売量は業界2位。(専門誌調べ)				
《内部環境とビジネスモデル》				
【ビジネスモデル】				
【企画開発】	【仕入・調達】	【製造】	【販売】	【物流・サービス】
・大学などの産学連携による研究開発体制 ・研究所における充実した素材の基礎研究	・海外を含めた協力企業からの安定した素材調達 ・一流デザイナーを起用したパッケージデザイン	・ISO9001に基づく徹底した品質管理体制 ・徹底した工程管理と改善提案制度による短いリードタイム	・35年以上の継続取引により培ってきた取引先との信頼関係 ・各地の代理店との協力体制構築によるサロン向け販売	・物流会社との提携による短納期対応 ・営業所、代理店を活用した顧客へのフォロー体制
【自社の強み】		【経営課題】		
【製品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】 ◆ 得意先の要求事項を満たしたOEM製品 ◆ 高品質な素材を使用し、安全・衛生面を追求した自社ブランド品		【製品・サービスに関わる課題】 ◆ 自社ブランド品目数が少ない ◆ OEM製品の付加価値向上		
【技術・技能・ノウハウ・能力などの人材に関わる特長・差別化ポイント】 ◆ 高い専門性を有する研究スタッフと熟練の製造スタッフ ◆ 業界経験が長く、特性を熟知した営業スタッフ		【人材に関わる課題】 ◆ ブランドマネジャーがいない。 ◆ 有能な若手の採用と育成		
【社内体制(仕組み)等に組織に関わる特長・他社との差別化ポイント】 ◆ 50年以上に亘り蓄積してきた化粧品分野のノウハウと研究データ ◆ ISO9001に基づく品質管理体制。 ◆ 新製品開発を行いやすい組織と企業風土		【組織に関わる課題】 ◆ ユーザーニーズを把握する仕組み ◆ 開発・製造・販売の連携		
【顧客・仕入先等社外との関係に関わる特長・他社との差別化ポイント】 ◆ 高品質な原材料を供給する仕入先・協力先との関係 ◆ 共同で製品開発に取り組めるOEM受託先との関係		【外部関係に関わる課題】 ◆ 提携先及び共同研究先の獲得 ◆ 既存販路との関係強化と新しい販路の開拓		

《価値創造のストーリー》

【過去～現在のストーリー】（99年～08年）

【現在～将来のストーリー】（08年～11年）

知的資産
(自社の強み)

- ①人的資産(開発人材力)
・00年の研究所開設に合わせて、大手メーカーの研究員など専門人材のリクルーティングを積極的に実施。薬学博士修了者1名(99年)⇒5名(08年)
- ②構造資産(データ力)
・03年に新ITシステムを導入し、社内データベースを整備。各種データは本社、研究所、工場で共有できるほか、試験データは毎年約1,000件ずつ蓄積。
- ③関係資産(仕入れ力)
・主力仕入れ先は戦略パートナーと位置づけ、年3回の幹部情報交換会を実施。特にシェア60%を占める上位5社とは20年以上の取引実績を有する。

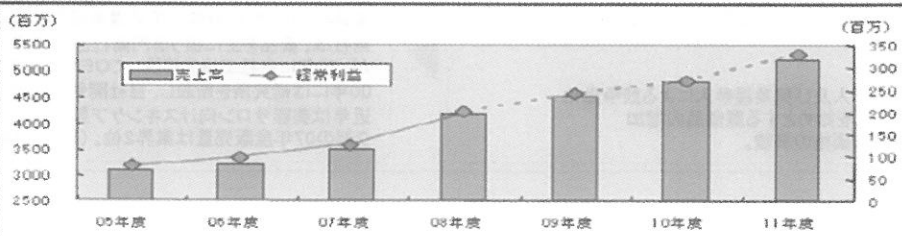
- ①人的資産(人材力)
・若手人材の発掘と強化に念頭を置き、新卒の薬学博士修了者を、4年間で6人採用を計画。
- ・ブランド強化のため、08年に大手トイレタリーメーカーよりブランドマネジャーをリクルーティング。
- ②構造資産(データ力・顧客満足度向上力)
・試験データ蓄積目標毎年1,200件。
- ・CS横断プロジェクトを立ち上げ、顧客満足度向上に向けた全社改革を実施。改善提案目標年間60件。
- ③関係資産(パートナーシップ力、顧客力)
・大学と共同研究による製品化。年間目標2アイテム。
- ・顧客シェア向上。上位2社より4年で合計2億受注増。

製品・サービス

- ①OEM製品の増加
3社(12億円)⇒5社(20億円)
- ②自社ブランド品の増加(アイテム数、売上)
5アイテム(5億円)⇒10アイテム(22億円)

- ①OEM製品の充実(顧客内シェア向上)
5社(20億円)⇒5社(22億円)
- ②自社ブランド品の増加(アイテム数・売上)
10アイテム(22億円)⇒18アイテム(28億円)

財務



《今後のビジョン(方針・戦略)》

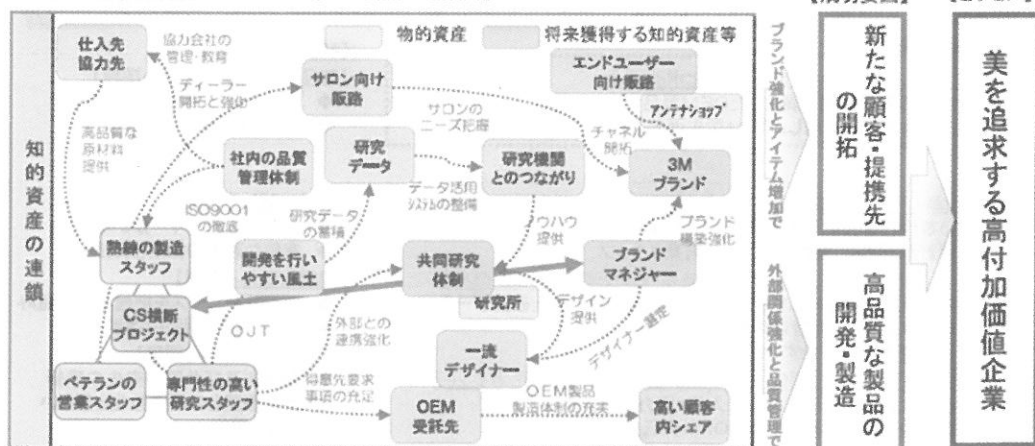
お客様に対して製品だけではなく、美と愛らしさと幸福を提供することで満足度を高める。

《知的資産活用マップ》

《知的資産の連鎖図》

《成功要因》

《ビジョン》



第3章 地域の現状と課題

1. 地域の現状

(1) アンケート調査結果

株式会社みと総合研究所様が、地域の中小企業に対し、知的資産に関して実施したアンケートの結果を図表14に記す。

サンプル数のごく僅かであり、アンケートとして有効性がまず問われるところではあるが、それでも一定の傾向値を見て取ることができる。地域の中小企業は、財務的な指標に比して、まだ知的資産を軽視しており、特に、組織基盤としての知的資産の有効性、活用価値について認識が薄いと判断される。

もっと言えば、このアンケートに対して十分な協力が得られなかったこと自体が、地域の中小企業にとって、知的資産、知的資産経営というものが、いかに縁遠く、浸透していないということを象徴しているように思える。

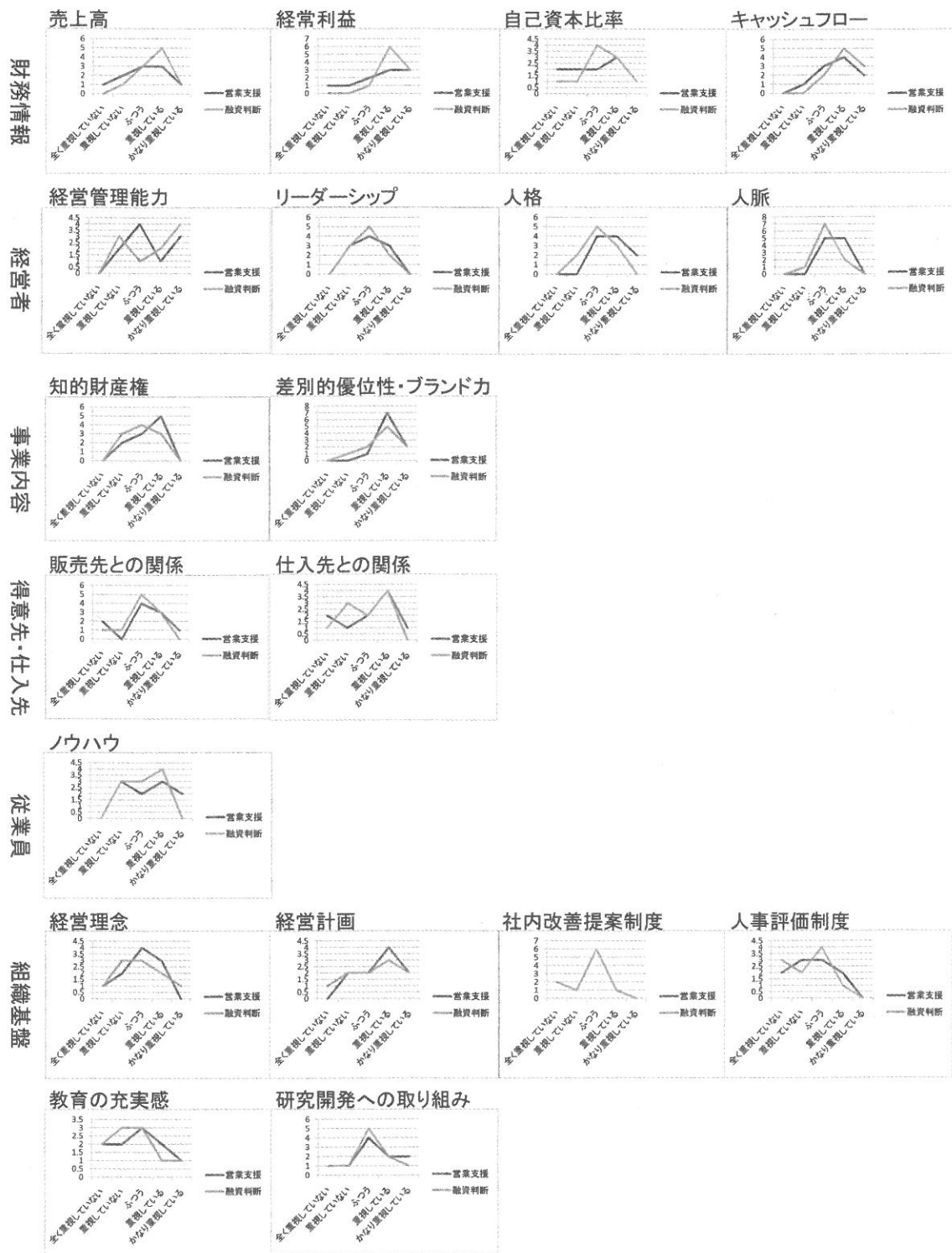
(2) 知的資産が浸透しない原因

知的資産および知的資産経営という概念に関しては、ライフサイクルでいうところのまだ導入期にあり、ごく一部の企業のみがこれに着目し、知的資産経営報告書の作成など知的資産経営に取り組んでいるに過ぎないと言える。これらの先駆的な企業は、いずれも優れた知的資産を保有し、また強化する仕組みを持ち、しかもユニークで優れたビジネスモデルにより効果的に活用することで、高い成果を得ている企業である。それゆえ、知的資産の有効性、重要性について容易に理解できる企業と言える。

残念ながら、中小企業の多くは、そのレベルにない。優れた知的資産を保有している企業は比較的多いと考えられる。なぜなら、中小企業が生き残るには、優れた知的資産が欠かせないからである。しかし、独自のビジネスモデルを構築し、その知的資産を有効に活用し、成果をあげている企業は少ないと考えられる。経営判断の誤り等により、十分活用できていない、十分に管理できていない企業が圧倒的に多いように見受けられる。このような企業に、無形で曖昧な概念である知的資産を説いても、容易には理解できないだろうと想像できる。しかしながら、このような企業にこそ、知的資産の有効性を理解させる必要がある。意図的ではないとは言え、既に知的資産を有効活用できている企業より、知的資産の管理を誤り、業績を落としている企業にこそ、知的資産を認識し、強化し、有効活用する知的資産経営を実践させる必要がある。

地域の中小企業に知的資産が浸透していないのは、もちろん、知的資産という言葉すら聞いたことがない、存在を知らないという認知の問題や宣伝の問題が大きいと考えられるが、知的

図表14 地域中小企業への知的資産アンケート結果



資産というものが無形であるゆえの伝えづらい、認知・理解しづらいという問題点が大きく影響しているように思われる。特に、より知的資産経営を必要とするはずの、業績不振に陥っているような企業には知的資産の有効性が実感できないと考えられる。

知的資産および知的資産経営について理解を広げるためには、知識資産および知的資産経営をわかりやすく伝える術が必要である。さらに言えば、それには、その前提として、知的資産の概念や理論について、もっと明確かつ体系的、標準的なものにする必要があると考える。現在、知的資産について、独立行政法人中小企業基盤整備機構が発行している「中小企業のための知的資産経営マニュアル」を始めとする様々な書籍、論文等や知的資産経営報告書の事例が公表され、基礎的な知的資産経営の考え方が集約されつつある。しかし、その内容はまだ曖昧な点が多く、知識体系として成熟していないように見受けられる。そのことが、知的資産経営に対する認知、理解を妨げているように感じられてならない。

そこで、次項では、現在の知的資産および知的資産経営に関する一般的な理論が抱える問題点を明らかにし、その改善の方向性を示したいと考える。

2. 知的資産経営理論の問題点

中小企業者の認知、理解を阻む知的資産経営理論の主要な問題点は、その曖昧性、不完全性に起因している。論理的に体系だっていないため、理解しづらい側面がある。

(1) 知的資産の定義の曖昧性

まず第一に、知的資産の定義について曖昧さがある。「中小企業のための知的資産経営マニュアル」によれば、その定義は、

「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表に表れてこない目に見えにくい経営資源の総称」

となる。

確かに、上記の定義は知的資産を過不足なく表現できていると言える。ただし、問題は、どこを重視しているかということにある。この定義で強調されているのは、無形であるということと、財務諸表に表れないということであるが、本当に重要なのは、競争力の源泉であるということだろう。競争力の源泉であるからこそ、注目するに値し、その管理の重要性が提唱されているわけである。

知的資産は、無形なことも起因して、その境界線が曖昧であり、どこまでを管理対象とすべ

きかが迷うところである。無形である、財務諸表に表れないという例外的な観点で捉えようとすると、その適用範囲がどこまでも際限なく広がってしまい、管理が難しくなる。一方、競争力の源泉であることで制約すれば、対象範囲が狭まり、管理がしやすくなる。

さらに、知的資産の効果的、効率的に管理するためには、重点管理の発想が必要であり、重点的に管理すべき知的資産を取捨選択するための評価基準が必要になる。この点でも、いかに重要な競争力と結び付いているかが重要な指標になる。

知的資産は競争力の源泉であることが最も重要であり、定義上最も強調されるべきと考える。そうしないと、知的資産の本質を見失うことになりかねない。

(2) 管理面から見た知的資産の分類・体系の必要性

知的資産は多種雑多であり、これを適切に管理し、合理的な仕組みの中で、業績に結び付けるためには、管理面から見て適切な知的資産の分類、体系化が不可欠である。知的資産を管理するということは、すなわち知的資産を適切に活用することであり、そのことにより、競争力を得、業績を向上させることである。また、知的資産とその価値を維持、強化することであり、そのことにより、末永く競争力を維持、強化し、経営を安定化させることにある。このために適切に管理できるように、知的資産は分類、体系化される必要がある。

知的資産の分類については、MERITUMプロジェクトによる3分類が最もポピュラーである。これは当該知的資産がどこに帰属しているかによって、人的資産、構造資産、関係資産の3つのカテゴリーに分類するものである。知的資産の帰属を明らかにすることによって、事業承継などにおいては、経営者に属する人的資産をいかに後継者が承継するか、あるいは事前に構造資産へと社内浸透させるかなど、戦略的・計画的な遂行に寄与するため、そのような点で有効であると言える。また、知的資産の特徴として、どこに帰属するかによって、その価値が変わってくるということがあり、この点でも3つのカテゴリーは有効な分類視点と言える。しかし、知的資産を管理する、知的資産の維持・強化・活用という観点から考えると、この分類の有効性は不十分だと言える。

それは、知的資産が単体ではなく、総体の構造で捉える必要があるという特徴があり、その点でMERITUMプロジェクトの分類は十分に機能しないからである。知的資産は、単独でその価値、機能を発揮するのではなく、複数の知的資産が相互補完しあいながら総体として機能し、競争力という成果に結び付くという特徴を持っている。また、各知的資産は他の知的資産によって産み出され、他の知的資産によって支えられているという特徴を持っている。知的資産は、総体として相関構造、階層構造をなしている。そのため、各知的資産を単純に単体で捉え、管理しても、十分な効果、成果は得られない。それどころか、その価値を維持することすらできなくなってしまう。

例えば、経営理念という知的資産は、朝礼などの経営活動を通じて社内に浸透し、組織の行動様式になってはじめて機能する。高い技術力は、それを活かす生産プロセス、開発プロセスにより製品やサービスに反映されてはじめて活かすことができる。また、そこには、組織のチャレンジ精神などの組織文化も原動力としてその背景にある必要がある。これらのいずれが欠けても、最終的な競争力あるいは業績という目的、成果にはつながらない。さらには、高い技術力を産み出す背景には、得意先との厚い信頼関係があったり、能力を高める技術者育成の仕組みやモチベーションを高める報酬制度があったりする。一つの知的資産には、それを育むさらに土台となる知的資産がある。当然、土台となる知的資産が蔑ろにされれば、そのうえに建っている知的資産も危うくなる。

現状でも、知的資産の相互の関係性を明確にし、構造を捉えようと試みられているが、事例となっている知的資産経営報告書等を見ても、しばしば関係性が混乱しているようなケースが散見される。切り口やロジックツリーにおける階層が異なる知的資産が同列に並べられ、その関係性を複雑で難解なものにしてしまっている。例えば、顧客対応力という知的資産と組織の柔軟性という知的資産がまるで別個の知的資産のように並列されていることがあるが、組織の柔軟性は顧客対応力の一端を担っているわけで、その他、顧客に関する知識、商品に関する知識、従業員の接客スキル、クレーム処理のシステム等々の知的資産が一体となって、顧客対応力になっていると考えられる。このような問題が起こるのは、そもそも知的資産の分類・体系が知的資産の構造を意識して整備されていないことに起因していると考ええる。きちんと整備されていれば、知的資産における関係性を整然と考えることができる。

知的資産は構造的に体系化して捉える必要がある。そうすることによって、どこをどう重点的に管理すべきかが明らかになり、適切な知的資産経営というものが実現でき、効果的・効率的に業績向上、経営の安定化に結び付けることができる。知的資産経営を浸透、発展させるためには、その前提として、知的資産の構造を的確に捉えた分類・体系が必要になる。

(3) 知的資産の見える化の不在

知的資産経営の成果物として、再三取り上げている知的資産経営報告書というものがある。これは、知的資産経営の現状と今後の展開を纏め、企業内部や金融機関、得意先など外部に対する報告のため、魅せる化したものである。知的資産経営報告書は自社の知的資産を魅力的に見せるということも目的の一つであるため、その報告対象や目的に合わせて、多少デフォルメされる部分、魅せるという観点から強調されるポイントがある反面、軽視される部分も出てくる。また、知的資産は競争力の源泉であり、しばしば秘匿されるべき企業価値の根幹にかかわるものもあり、特に外部組織に提出される知的資産経営報告書では重要だが記載されない知的資産も多い。

この点から考えると、知的資産経営報告書は、知的資産の全貌を構造的に把握するための成果物としては、不十分なものと言える。別に知的資産および自社の知的資産経営というものの全貌を明らかにする成果物が必要と考えられ、知的資産経営報告書はその二次的な成果物という位置づけで考えるべきと考える。しかし、現状の知的資産経営の理論では、一足飛びに知的資産経営報告書が作成され、その基礎となる知的資産経営の全貌を記したドキュメントが作成されることはない。いわば、総勘定元帳がないまま、B／S、P／Lが作成されるようなもので、知的資産経営報告書の危うさ、構造的に不備がある原因にもなっているように思われる。総勘定元帳がしっかりできていないと、財務諸表の信憑性が著しく怪しくなるのと同じである。

総勘定元帳にあたる知的資産経営の全貌を記した基礎的なドキュメントがあってはじめて、適切な知的資産経営ができることになる。知的資産は総体としてはじめて機能し、成果を結実するのであるから、一部でも欠けることは許されない。知的資産経営報告書は、それを許しているわけであるから、知的資産経営の教科書として必要十分条件を満たしていないと言える。知的資産経営を実践するうえでは、すべての知的資産を網羅し、その関係性を適切に構造化し、成果との関係から、何をどう管理するべきかが明らかになる新たな成果物、ドキュメント体系を確立する必要がある。

3. 知的資産の分類・体系化

先述の通り、知的資産を有効に管理するための知的資産経営を実践するためには、知的資産を適切に管理するための分類・体系化を進める必要がある。そのポイントは、知的資産を管理、ハンドリングの側面から分類することと、成果に向けての関係性を構造化することにある。

以下に、その考え方の一例を示すことを試みる。(図表15ご参照)

(1) 知的資産の生まれ方による分類

知的資産経営、すなわち知的資産を管理面から考えると、活用と生成の2つの側面がある。つまり、知的資産を活用し、競争力に結び付け、業績をあげることと、その競争力の源泉である知的資産を産み出す仕組みを構築、強化して、知的資産の維持、強化を図りながら、競争力を維持し、経営を安定化させることの2つの側面がある。知的資産の活用という観点では、その構造は比較的単純である。蓄積された知的資産を製品開発などの経営活動を通じて競争力に転嫁させるか、製品開発プロセスなど経営活動に反映させることで、効果的に競争力を産み出させるかのいずれかである。これは、自社の知的資産をしっかり把握できていれば、多くの企業が当たり前のよう実践していることである。

一方で、知的資産の生成という観点では、多少整理する必要がある。知的資産の生まれ方については、あまり整理されてなく、それが知的資産の構造が紛然としている一因となっている。

また、生まれ方によって、管理のポイントが変わってくる側面があるからである。

知的資産の生まれ方は3つの種類がある。1つは、何らかの経営活動を通じて生成されるものである。技術、ノウハウ、データベースなどは基本的に経営活動を通じて生成、強化される。2つ目は、元始的に存在するもの、主に経営者等のキーマンの思い等から発せられるもので、代表的なものに经营理念がある。もちろん、经营理念も経営者の過去の経営活動、経験を通じて、一つの思いへと昇華したものであることも多いだろうが、その根源的な基礎となるという意味で、企業の経営活動から組織の中に芽生えるものとは、一線を画するものになる。3つ目は、ある目的に基づいて意図的作られるものである。ここには、あらゆる経営活動が含まれる。生産管理の方式、報酬制度、朝礼、定例会議、品質管理委員会等の経営活動は、経営組織や各部門などの意思決定によって生まれるものであり、ノウハウのように自然発生的に積み上げられるものではない。また、经营理念のように根源的なものとも一線を画するものであり、经营理念等が反映されたものであることが多い。今回、これらをその成り立ち等から仮にそれぞれ生成知的資産、哲学資産、システムと呼ぶこととする。

重要なのは、その関係性であり、根源的な哲学資産のもと、システムは構築、制定される。そして、システムにより、生成知的資産が産まれることになる。そう考えると、知的資産経営を実践する場合、まず经营理念を代表とする哲学資産を再確認する必要がある。哲学資産はある意味では制約条件であり、その制約の範囲内で経営活動、知的資産経営も実践される必要がある。そうしないと、経営活動の方向性が分散し、非効率が生じると、市場に対する存在意義が不明瞭になり、やがて競争力を失い、業績が低迷することにもつながる。

そして、知的資産経営を考える場合、鍵となる知的資産はシステムである。生成知的資産はすべての経営活動の結晶であり、それこそが競争力の源泉として、その可能性、汎用性、独自性の観点から最も重要な要素である。しかし、その生成知的資産を産んでいるものは、経営活動、つまりここでいうところのシステムということになる。そして、システムは意図的に作られるものであり、その意味で管理、ハンドリングしやすいものということになる。知的資産経営の主要な成果物は技術やスキル、ノウハウといった生成知的資産であるが、管理の対象となるのは人事制度や会議体などのシステムである。システムをいかに構築するか、いかに統制するかが、貴重な生成知的資産の生成効果につながり、知的資産経営の成否を決めることになる。当然、前提としては、生成知的資産とシステムの間のカausal関係を整理しておく必要があるのは言うまでもない。知的資産は、その生まれ方により分類することにより、管理の視点を明確にすることができる。

なお、知的資産を活用するうえでも、経営活動が仲介することになり、そこにはシステムが存在することになる。そして、しばしば活用のシステムは新たに知的資産を産み出すことも多く、活用システムと生成システムは一体として考えることができる。知的資産は活用すればす

るほど、蓄積、強化される特徴がある。

(2) 生成知的資産の相互補完関係による分類

生成知的資産については、さらに細かく分類する必要がある。競争力の源泉である生成知的資産だが、単独では競争力の源泉とはなりづらい。例えば、高い加工技術があるとする。もちろん、その貴重な生成知的資産を活用するシステム、製品加工工程などが必要であるが、その加工技術を効果的に機能させるためには、加工技術者のモチベーション、意識、勤勉性など加工技術を効果的に発揮させるための行動性向のようなもの、組織単位で考えれば、組織文化に当たるようなものが、そのパフォーマンスを左右するようになる。これも知的資産の一つである。技術だけあっても、それを使う側の意識が低ければ、宝の持ち腐れである。逆に、高い品質意識、モチベーション、向上心などが組織に根付いていれば、持っている技術を最大限、あるいは持っている能力以上のパフォーマンスを発揮するかもしれない。また、さらに技術力を向上させることにもつながるだろう。一方で、高い意識があっても、技術力欠けるようであれば、それはそれで宝の持ち腐れということになる。知的資産は総体として機能するものであり、何か一つが欠けることにより、そのパフォーマンスが著しく低下することになる。

技術、スキル、ノウハウ、知識といったものは、経営活動の中で蓄積され、受動的に使われることで成果に結び付くものであり、静的なものと言える。一方、組織の柔軟性や活気ある組織文化のようなものは、これも経営活動の中から生成されるが、前述の静的な知的資産を使ううえでの原動力になる能動的なものであり、動的な存在である。システムにより生成された知的資産は、このいずれかに属することになると考えられ、かつ相互補完関係にあり、両面が総体となって機能するものである。そのため、成果に結び付けるためには、両面をバランスよく管理、強化する発想が必要となる。ここでは、それぞれを静的生成知的資産、動的生成知的資産と呼ぶこととする。このように分類・体系化することで、どちらかを見過ごすことなく、バランスよく管理することができる。

(3) ハンドリング特性によるさらなる分類

静的生成知的資産および動的生成知的資産は、それぞれハンドリング特性、つまりどう扱うべきかという観点から、さらに細かく分類することができる。静的生成知的資産は、仮称だが、能力資産、情報資産、関係資産に分けることができる。能力資産とは、技術、ノウハウ、スキル等であり、主に人や組織に強く結び付き、簡単には外部に移転できないものを指す。情報資産は、逆に、比較的移転しやすいもので、流通価値が高く、販売することすら可能なものを指す。よく流出が問題になる顧客情報といったものが代表的である。関係資産は、MERITUMプロジェクトでいうところのものほぼ同じであるが、要するに、外部あるいは外部との間に蓄積、

構築されたものである。これら3つの知的資産カテゴリーはハンドリング面において違いがある。能力資産は人や組織に結び付くため、仮に一部の人材にだけ結び付いているとすると、その人材の退職などにより、当該知的資産を喪失してしまうことが起こりかねない。いかに組織に根付かせるかがポイントになる。情報資産は移転が容易な分、組織内に根付かせやすいが、外部流出が問題になるので、いかに秘匿管理するかがポイントとなる。関係資産については、当該外部組織等の方針や状況に大きく影響される側面を持っているため、統制しづらく、非常に危うい面がある。リスクマネジメントが特に重要になる知的資産と言える。

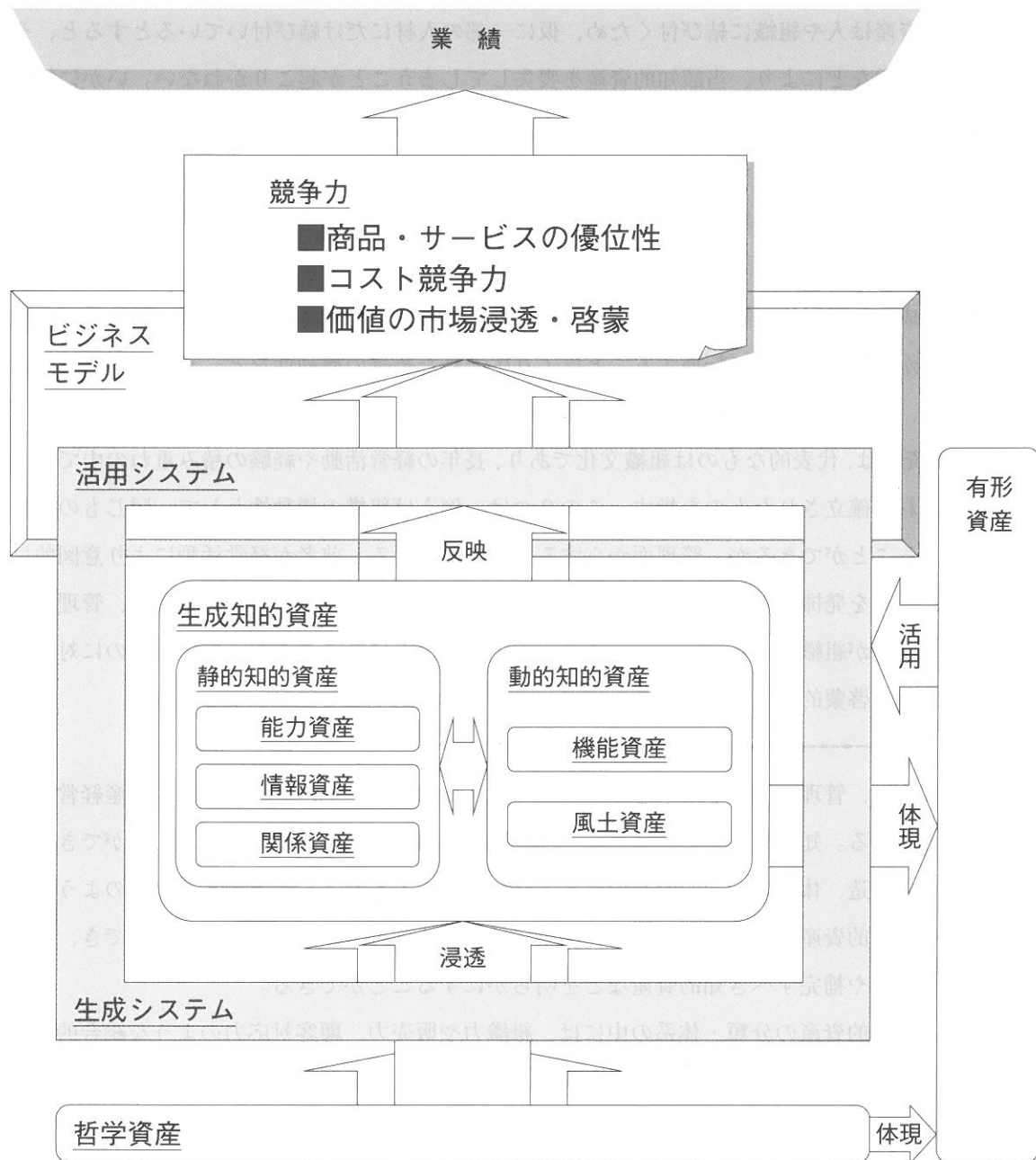
動的生成知的資産は、機能資産と風土資産に分かれる。機能資産は、例えば、組織体系を機能別組織から事業別組織に転換することにより生まれた組織の機動性など、システム構築・転換により、そのシステムの特性に従い、比較的即時的に自動的に生まれる知的資産を指す。一方、風土資産は、代表的なものは組織文化であり、長年の経営活動や経験の積み重ねの中で徐々に醸成され、確立されたものを指す。この2つは、例えば組織の機動性として、同じもののようにつまえることができるが、管理面からすると別物と言える。前者が経営活動により意図的に即時的に効果を発揮するのに対して、後者は長い期間を経て醸成されるものであり、管理するうえで、前者が組織や人員の配置等の変革をダイナミックに行うことが重要であるのに対し、後者は地道な啓蒙的な活動を時間をかけてコツコツと推進することが重要となる。

以上のように、管理の側面から構造的に分類・体系化することで、効果的な知的資産経営が可能になると考える。知的資産をいかに生成し、維持し、活用すべきかを明確にすることができる。さらに、この構造、体系は、知的資産の見える化においても有効となると考える。このような体系に基づき、知的資産を整理することで、成果に結び付く知的資産を網羅することができ、強化すべき知的資産や補完すべき知的資産などを明らかにすることができる。

なお、この知的資産の分類・体系の中には、組織力や販売力、顧客対応力のような総合的なものは含まれていないが、これは知的資産を管理するうえでは、これらは各パーツに分解し、それぞれをフィーチャーしてつまえるべきと考えるからである。そうしないと、詳細な管理方法が曖昧になり、抜けや重複が出てくる可能性が高まると考える。

また、知的資産の中に、人材というものが数えられるが、そもそも人材はヒトという有形資産であり、無形資産である知的資産に含めると、混乱を招くことになる。知的資産はあくまでその人材が持つノウハウであり、知識であり、経験、スキルといったものであり、人材という有形資産とは明確に切り離して考えるべきであり、相互の関係性を明確にするべきと考える。

図表15 知的資産構造図



4. 中小企業診断士の役割

知的資産経営を実践するためには、知的資産を表出化し、知的資産を構造的に把握し、有効な管理方法を創出する必要がある。そこには、様々な分析、知識創造のためのメソッド、経営管理スキルが必要になる。そして、これらのメソッド、スキルを最も持ち合わせているのは、他でもない中小企業診断士である。現状では、知的資産経営については、行政書士が先行している感があるが、彼らはコア技術として上述のスキルを保持しているとは言い難い。中小企業診断士こそ、

持てるスキルを磨きながら、知的資産経営の普及を牽引していくべきと考える。

そのため、中小企業診断士は、知的資産の研究をさらに進め、知的資産理論の高度化、標準化を支援し、またそれを中小企業支援活動に反映させながら、知的資産経営の啓蒙、普及を図ることを進めるべきである。

知的資産は、資金や設備など他の有形の経営資源に劣る中小企業の強み、競争力の源泉であり、経営革新や企業再生、創業に至るまで、中小企業診断士の主たる活動分野でも高い応用性があり、有効である。

また、他の士業と違い、コア業務を持たない中小企業診断士にとって、そのコアスキルが活かせる新たな分野として、中小企業診断士の真価を発揮し、その存在意義を確固たるものにするチャンスでもあると考える。

以 上

第4章 知的資産の活かし方（まとめ・提言にかえて）

1. 内外関係者への開示

(1) 内部関係者への開示

知的資産を「知的資産経営報告書」として内部関係者へ開示することで、経営者と従業員との間で、知的資産やその活用方法についての意思の共有化ができる。これにより、自社の経営計画が何を根拠にして組み立てられているのかが従業員にも伝わり、さらに、経営者から目標等を単に与えられるのではなく、目標の設定の根拠を自ら理解し、それを成し遂げようとするモチベーションの向上に繋がる。

企業の競争力の原点を探るためには、「何」に焦点を当てるのではなく、「なぜ」を問うことが重要である。例えば、単に売上アップの目標値を掲げるのと、具体的な強化ポイントを理論的に明らかにした目標値を共有するのとでは、明らかに従業員の理解に大きな差がでる。さらに、強化ポイントを従業員自らが考えるようにすることで、与えられる目標から自分の目標に変化し、従業員のモチベーションがアップしていく。

このように内部関係者への開示は、経営者と従業員との間において自社の強みに関する価値を共有化することができ、それを活かした経営計画を立案・実行していくことに繋がる。まさに、経営者と従業員が同じ価値観のもとで一体になり、総合力を発揮する経営手法に繋がっていくことになる。



(2) 外部関係者への開示

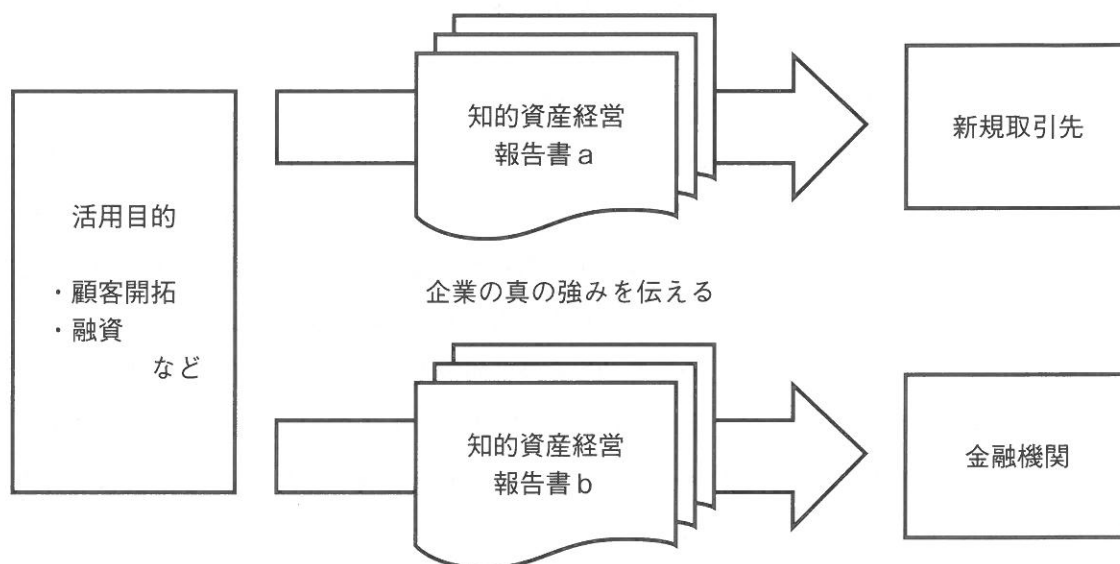
外部関係者への「知的資産経営報告書」の開示目的は、顧客の開拓や金融確保（融資）、従業員確保などが考えられるが、開示先に応じて開示ウエイトを変えることが必要である。例えば、新製品の共同開発などの長期的な連携を望む顧客の場合は、現時点の製品性能よりも当該企業の技術やノウハウ、技術開発体制などのマネジメント項目に評価ポイントを置くことが考えられる。

融資を目的とした融機関向けには、経営者の人となり（＝経営理念）や経営管理能力（＝マネジメント）、製品性能などの商品・サービスの優位性などの項目に評価ポイントを置くこと

が考えられる。

開示の仕方としては、自身が第三者の視点から開示情報を眺めてみるのが大事であり、専門用語を用いず、開示内容が分かりやすい表現になっているか、強みの各項目について定量的な数値を用いて表現し、信ぴょう性はあるかという点に特に注意する必要がある。

これらにより、企業と外部関係者との間の情報の非対称性が解消され、当該企業の資産（無形の資産）が正しく評価されることになるだろう。大企業に比べて有形資産の乏しい中小企業にとっては、無形の資産が正しく評価され、価値のある資産として扱われることは、まさに経営の切り札となりうる。



2. 今後の課題

(1) 企業の競争優位性の源泉の明示化

知的資産経営を拡充・発展させるための一番の課題は、企業の競争優位性の源泉をいかに「見える化」するのかという、知的資産の認識・測定・ストーリー化の点である。知的資産を評価するのは非常に難しい。知的資産と言われる人材や技術力をどう数量化するのか、これには技術的な制約が極めて大きいのが現状である。そのため、代替的な測定値をKPI（重要業績指標）として、価値をストーリーとして把握するという形で測定が行われている。『中小企業のための知的資産経営マニュアル（2007年3月）』（独立行政法人中小企業基盤整備機構）では、KPIの例として、次のような指標を掲げている。

- ・従業員一人当たりの研修時間従業員
- ・商品説明会開催回数
- ・顧客満足活動アイデア件数
- ・クレーム件数

- ・顧客カード枚数
- ・リピート率リピート客数
- ・HPアクセス数
- ・月1回定期訪問件数
- ・チームミーティング回数

しかしながら、この方法は完全ではなく、発展途上にあることも事実である。そのため、今後、企業間の知的資産を比較することができるよう、一定のフレームワークを設け、価値創造ストーリーを理論的な物語として語ることができるような方法を研究し続けていくことが、中小企業支援の専門家である我々中小企業診断士に課せられた使命である。

(2) 「知的資産経営報告書」の信ぴょう性の確保

「知的資産経営報告書」の信ぴょう性をいかに確保するかという、保証的なハードルがある。「知的資産経営報告書」に関し、経営者の主観的な思いを述べていると受け取られることも多い。経営者の主観的な思い（あるべき姿）は大事であるが、価値創造ストーリーの流れの中で定性的・技術的に一貫して書いていかないと、単なる物語と受け取られてしまう。

そのため、一定の要件を満たした「知的資産経営報告書」について、第三者機関による「認定」という形を取り、「知的資産経営報告書」に信ぴょう性のお墨付きを与えることを考えていくことが必要である。融資判断時において無形の資産を評価するようになってきているとはいえ、依然として、金融関係者には、定量データや数量データへ重きを置く傾向が強い。

京都府では、全国で唯一、独自の「知恵の経営」の認証制度を設けている。これにより、一定の要件を満たした「知恵の経営報告書」（京都府では、「知的資産経営報告書」を「知恵の経営報告書」と呼んでいる）は、公的なお墨付きを得ている。

よって、我が茨城県においても、京都府などの先進的な取り組みを参考にし、知的資産経営の専門家で構成された第三者機関を設け、知的資産経営を実践しているモデル企業を認証していくことが必要である。これにより、中小企業を取り巻くステークホルダー（関係者）対して知的資産経営に関する認識が高まり、名実ともに中小企業の経営の切り札になっていくだろう。



『参考』 京都府中小企業「知恵の経営」実践モデル企業認証制度要綱

(目的)

第1条 この要綱は、中小企業者の経営の安定及び成長発展を図るため、自らの強みである知的資産を経営に積極的に活用している中小企業者を府が認証し、当該中小企業者が社会的に評価される制度を創設することにより、中小企業者の自主的な取組を促し、もって企業価値や競争力の向上に資することを目的とする。

(定義)

第2条 この要綱において「中小企業者」とは、中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律(平成11年法律第18号)第2条第1項に規定する中小企業者又は有限責任事業組合契約に関する法律(平成17年法律第40号)第2条に規定する有限責任事業組合で、府内において事務所又は事業所を設置し、当該事務所又は事業所において継続して事業を実施するものをいう。

2 この要綱において「知的資産」とは、中小企業者が自ら保有する知的財産権や技術、ノウハウ、人材、顧客ネットワーク、ブランド等の企業価値の源泉となる無形の経営資源をいう。

3 この要綱において「知恵の経営」とは、知的資産を活かし経営の安定及び成長発展を図ろうとする経営活動をいう。

(認証制度)

第3条 知事は、別に定める認証基準に適合する中小企業者を「京都府認証『知恵の経営』実践モデル企業」(以下「モデル企業」という。)として認証し、公表する。

(認証審査の申請)

第4条 前条の認証を受けようとする中小企業者(以下「申請者」という。)は、認証審査申請書(別記第1号様式)に知恵の経営報告書(自ら保有する知的資産について説明し、これを活用し展開しようとする知恵の経営について、その構想を示すレポートをいう。)及び次に掲げる書類を添えて、申請しなければならない。

(1) 登記事項証明書

(2) 京都府内において事務所又は事業所を設置し、継続して事業を実施する中小企業者であることが判るもの

(審査)

第5条 知事は、前条の認証の申請があった場合、申請書及びその添付書類(以下「申請書等」

という。)の審査を行い、その結果について「京都府知恵の経営評価委員会」(以下「評価委員会」という。)に諮るものとする。

(認証)

第6条 知事は、評価委員会の意見を聞き、当該企業が、認証基準に適合するものであると認めるときは、モデル企業として認証をするものとする。ただし、申請書等の内容が、法令の規定又は公の秩序若しくは善良な風俗に反するおそれがある場合は、この限りではない。

2 知事は、前項の規定により当該企業を認証した場合は、申請者に認証書を交付する。

3 認証の有効期間は、認証の日から2年間とし、引き続き認証の更新を受けようとする場合は、改めて申請を行うものとする。

(認証企業への優遇措置)

第7条 府は、次に掲げる措置等によりモデル企業への優遇措置に努めることとする。

- (1) 認証マークの使用許可
- (2) 京都企業創造ファンドによる助成
- (3) 京都府制度融資取扱金融機関による融資
- (4) 「知恵の経営」を実践するモデル企業であることの広報
- (5) 関連情報の優先的提供

(変更の届出)

第8条 モデル企業は次に掲げる事項に変更があった場合は、速やかに、変更届出書(別記第2号様式)により、府へ届け出なければならない。

- (1) 中小企業者の名称
- (2) 代表者
- (3) 本社又は事務所等の所在地
- (4) 電話番号等の連絡先
- (5) 資本金の額
- (6) その他知事が届出が必要であると認める事項

(認証の取消し)

第9条 知事は、モデル企業が法令に違反したとき及びその他モデル企業として適当でなくなつたと認められるときは、評価委員会に報告の上、認証を取り消すことができるものとする。

2 知事は、前項の規定により認証の取消しを行うときは、モデル企業に対し、認証取消通知書

(別記第3号様式)により通知するものとする。

- 3 認証の取消しを受けた場合、当該中小企業者は速やかに認証書を知事に返納するとともに、認証マークの使用を中止しなければならない。

(所掌)

第10条 この要綱に関する事務は、商工労働観光部ものづくり振興課及び京都府知的財産総合サポートセンターにおいて所掌する。

(その他)

第11条 この要綱で定めるもののほか、必要な事項は知事が別に定める。

引用文献

第1章

1. 帝国データバンク産業調査部 特別企画：創業100年以上の「長寿企業」実態調査 帝国データバンクホームページ 2010年9月8日
2. 帝国データバンク史料館・産業調査部編 百年続く企業の条件 …老舗は変化を恐れない… (朝日新書) 朝日新聞出版発行 2009年9月30日
3. 帝国データバンク産業調査部 知的資産経営のススメ (第1回 見えざる資産が企業を変える) 帝国データバンクホームページ 2010年9月1日
4. 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業のための知的資産経営マニュアル 平成19年3月
5. 産業経済省近畿経済産業局近畿知財戦略本部 近畿の先進事例に学ぶ中小・ベンチャー企業のための知財産戦略ガイドブック 2009年3月
6. マーク・グラハム・ブラウン著 梅津祐良訳 ウイニング バランス スコアカード 生産性出版 2002年3月
7. 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業知的資産経営研究会中間報告書 平成18年3月24日

第2章

1. 独立行政法人中小企業基盤整備機構 事業価値を高める経営レポート作成マニュアル 平成20年10月

知的資産経営の参考文献

第1章

産業経済省ホームページより

1. 産業経済省 産業構造審議会 新成長政策部会 経営・知的資産小委員会 中間報告書 平成17年8月12日
2. 産業経済省 知的資産経営の開示ガイドライン 平成17年10月
3. 産業経済省知的財産政策室 知的資産経営報告の視点と開示実証分析調査 ～「強み」の開示とステークホルダーとの対話～ 平成19年3月
4. 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業知的資産経営研究会中間報告書 平成18年3月24日

5. 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業のための知的資産経営マニュアル
平成19年3月
 6. 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業支援者のための知的資産経営報告書作成支援
ガイド 平成19年3月
 7. 独立行政法人中小企業基盤整備機構 事業価値を高める経営レポート(知的資産経営報告書)
作成マニュアル 平成20年10月
- 帝国データバンクホームページより
8. 帝国データバンク産業調査部 知的資産経営のススメ 2010年9月1日～2011年3月1日

第2章

1. 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業のための知的資産経営マニュアル
平成19年3月
2. 立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業のための知的資産経営実践の指針 知的資産経
営ファイナンス調査・研究編 平成20年10月
3. 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業のための知的資産経営実践の指針 知的資産
経営報告書作成支援調査・研究編 平成20年10月
4. 帝国データバンクHPより 知的資産経営のススメ 2010年9月1日～2011年1月11日
5. 「無形の強み」の活かし方 中森孝文著 経済産業調査会
6. 通勤大学MBA「ストラテジー」 通勤大学文庫 綜合法令出版
7. 近畿経済産業局HPより 知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究事業
平成23年1月7日
8. 近畿経済産業局HPより 知的資産活用セミナー開催結果報告書 平成22年12月

第4章

1. 『中小企業のための知的資産経営マニュアル』 独立行政法人中小企業基盤整備機構
2. 『「無形の強み」の活かし方』 中森孝文著 経済産業調査会

〔平成22年度マスターセンター補助事業〕

県内中小企業における 「知的資産経営」に関する調査研究

発行日 2011年3月

発行者 社団法人中小企業診断協会茨城県支部
 支部長 川 又 昭 宏

〒310-0062 茨城県水戸市大町 3-2-51 小松ビル内

TEL 029-224-5086 / FAX 029-224-2522
