

中小企業の知的資産経営推進ガイド

～ 平成 22 年度調査・研究事業 報告書 ～

はじめに

スイスの経営開発国際研究所(IMD)が、世界の主要国・地域を評価して毎年春に発表している国際ランキングは各国から注目されている。その国際競争力ランキングにおいて、日本はバブル崩壊後の1994年を最後に世界第1位の座から転がり落ちるように順位を下げ続けて2002年には世界第30位と評価された。この“失われた10年”を経て、“いざなぎ景気”と云われる好況期を迎え2008年のリーマン・ショック以降は再び景気の停滞期を迎えている。この間の日本の国際競争力ランキングは一進一退の状況で、2010年の発表では第17位まで回復した前年から再び急低下して世界58カ国・地域の中で第27位である。ちなみに中国は18位、韓国は23位と評価されている。この国際競争力は、単に価格や品質及び納期と言った観点ではなく、「経済状況」「政府の効率性」「ビジネスの効率性」「社会基盤」を総合的に評価した指標だが、アジアの国々に追い上げられ若しくは追い越されつつある苦しい実態を表しているようである。このランキング指標は、“いざなぎ景気”のときでも好況感を抱けなかった地域の中小企業には実感として納得できるのではないだろうか。

一方、“ものづくり日本”の技術力は、今でも世界に冠たる水準であることも間違いない。問題は、ものづくり力だけでは世界のビジネス競争に勝てないことが増えてきている事実であろう。製品を売るのではなく、既にソリューションを売る時代に突入しているのである。また、ものづくりだけでは、発展途上国の追い上げでいつかは追いつき、追い越されるのではないか、という焦燥感を抱かずにはいられない。かつて、日本はそうして世界第1位になったのである。

このような状況からは、得意なものづくり力に加えて、他にはない独自の価値を提供していくことが有効な戦略になることが分かる。後進や競合他社と決定的に違う独自の価値を具現するには、その源泉となる資源が必要であるが、それは模倣されにくくかつ希少な存在であり、しかも目に見えにくい資源が良い。その代表として、特許・実用新案及び商標・意匠登録等の知的財産権は古くから管理し活用されてきた。現在では、その他に公開する必要のない営業秘密や各種のノウハウ、また高度に構築された顧客関係や協力会社との関係、情報資産、業務プロセス等の知的資産の戦略的な管理と活用による知的資産経営の必要性が、年々高まっている。

商圏を地域のみとする、あるいは国内だけとする場合においても、事情は変わらない。インターネットの利用が開放されてから既に20年近くが経過した現在、どの国も世界経済の中に組み込まれており海外の影響から独立して存在しえないからである。国内の多くの市場は飽和状態にあり、そこに海外製品が流れ込んできている状況では、世界の動向を無視できない。

中小企業が知的資産経営の実践に取り組もうと思い立ったとき、その手引となる知見を提供する情報出版物を世に出したいとの思いから、今年度の調査研究事業で知的資産経営を取上げた。

本調査研究は、一般的なアンケートを実施せず、調査研究メンバーの中小企業診断士が直接に調査対象組織を訪問して取材する手法を取った。知的資産経営という概念そのものが、未だ地域の中小企業に普及していないと判断したからである。取材対象組織は、京都府を中心に滋賀県、大阪府、兵庫県、奈良県から知的資産経営において先進企業と思われる組織を選び、59社を訪問調査した。

中小企業の知的資産経営推進ガイドを上梓するという目的から、知的資産経営を実践的に体系化することを目指した。が、知的資産経営を実践する際の体系的な取組を論じるのは初めての試みのため、先進企業といえども明快な返答を得られなかったケースも相応にあった。具体的には、①知的資産が組織の何処に所在するかを確認して、②その知的資産のライフサイクルの状況を把握し、③知的資産を管理し活用する組織能力の水準を判定し、④知的資産のポートフォリオの状態が分かれば、自らの身の丈に合った知的資産経営に取り組むためのロードマップを中小企業が描けるのではないかという考えから、先進企業の知見を得ることを試みた。

その調査結果は、本書の第1部に展開している。また、第2部には訪問調査に協力していただいた各企業のプロフィールを、知的資産経営の観点から紹介した。第1部の執筆は、下に示すとおり調査研究メンバー6名が分担している。第2部は、各企業を訪問取材した担当診断士が執筆した。

本調査研究の結果が、当初の目的をどの程度達成できたかは定かではないが、知的資産経営に取り組もうとする中小企業の方々に多少なりとも役立てれば幸いである。

なお、訪問調査に快く対応していただいた多忙な各企業経営者の方々に、本誌面を借りて厚くお礼を申し上げる次第である。

2011年1月

中小企業診断協会	京都支部長	山崎 忠夫
調査研究リーダー	副支部長	中村 久吉（執筆：第4章）
調査研究メンバー		今井 俊和（執筆：第5章）
		大堀 誠（執筆：第1章）
		藤原 茂寿（執筆：第2章）
		山本 知美（執筆：第3章）
		渡邊 文恵（執筆：第6章）

目 次

第 I 部		頁
第 1 章 知的資産と経営	・ ・ ・ ・ ・	9
1 知的資産と知的資産経営	・ ・ ・ ・ ・	10
2 知的資産	・ ・ ・ ・ ・	10
3 知的資産経営への取組の経緯	・ ・ ・ ・ ・	11
4 知的資産経営の調査研究の切り口と戦略論	・ ・ ・ ・ ・	12
5 提供価値について	・ ・ ・ ・ ・	13
第 2 章 知的資産のカテゴライズ	・ ・ ・ ・ ・	15
1 知的資産の分類の狙い	・ ・ ・ ・ ・	16
2 知的資産の分類法	・ ・ ・ ・ ・	16
3 調査結果の分析	・ ・ ・ ・ ・	17
4 今後に向けてのコメント	・ ・ ・ ・ ・	19
第 3 章 知的資産のライフサイクル	・ ・ ・ ・ ・	21
1 知的資産のライフサイクル	・ ・ ・ ・ ・	22
2 ライフサイクルの認識	・ ・ ・ ・ ・	22
3 調査結果の分析	・ ・ ・ ・ ・	23
4 知的資産のライフサイクルに見るイノベーション	・ ・ ・ ・ ・	25
第 4 章 知的資産経営の成熟度	・ ・ ・ ・ ・	27
1 成熟度とは	・ ・ ・ ・ ・	28
2 成熟度モデル	・ ・ ・ ・ ・	29
3 知的資産経営の成熟度	・ ・ ・ ・ ・	31
4 調査結果の分析	・ ・ ・ ・ ・	34
第 5 章 知的資産経営ポートフォリオ	・ ・ ・ ・ ・	35
1 ポートフォリオについて	・ ・ ・ ・ ・	36
2 知的資産経営ポートフォリオ	・ ・ ・ ・ ・	36
3 調査結果に見るポートフォリオの現況	・ ・ ・ ・ ・	38
第 6 章 知的資産経営のパフォーマンス	・ ・ ・ ・ ・	41
1 バランス・スコアカードの 4 視点への反映	・ ・ ・ ・ ・	42
2 知的資産経営報告書（知恵の経営報告書）	・ ・ ・ ・ ・	47
第 7 章 知的資産経営調査研究担当者座談会	・ ・ ・ ・ ・	49
1 調査の範囲と対象組織の対応	・ ・ ・ ・ ・	50
2 知的資産経営の目的と意識、取組の実態	・ ・ ・ ・ ・	51

3 判明した課題や今後への提言	・ ・ ・ ・ ・	53
4 知的資産経営のロードマップ	・ ・ ・ ・ ・	55
第Ⅱ部		
第8章 取材調査企業のプロフィール	・ ・ ・ ・ ・	59
株式会社アイ・スクウェアリサーチ	・ ・ ・ ・ ・	60
青花食研株式会社	・ ・ ・ ・ ・	61
株式会社アシストバルール	・ ・ ・ ・ ・	62
有明産業株式会社	・ ・ ・ ・ ・	63
あんしんケアねっと有限会社	・ ・ ・ ・ ・	64
株式会社飯塚製作所	・ ・ ・ ・ ・	65
有限会社井口包丁店	・ ・ ・ ・ ・	66
株式会社一Q	・ ・ ・ ・ ・	67
株式会社インサイト	・ ・ ・ ・ ・	68
株式会社エボシ製作所	・ ・ ・ ・ ・	69
株式会社エマオス京都	・ ・ ・ ・ ・	70
株式会社大槻シール印刷	・ ・ ・ ・ ・	71
化研テック株式会社	・ ・ ・ ・ ・	72
株式会社片岡製作所	・ ・ ・ ・ ・	73
木村アルミ箔株式会社	・ ・ ・ ・ ・	74
共栄電業株式会社	・ ・ ・ ・ ・	75
京都試作センター株式会社	・ ・ ・ ・ ・	76
有限会社京都情報化支援事務所	・ ・ ・ ・ ・	77
株式会社京都紋付	・ ・ ・ ・ ・	78
株式会社京のくすり屋	・ ・ ・ ・ ・	79
有限会社京フーズ	・ ・ ・ ・ ・	80
クラスターテクノロジー株式会社	・ ・ ・ ・ ・	81
株式会社神戸設計ルーム	・ ・ ・ ・ ・	82
農業生産法人こと京都株式会社	・ ・ ・ ・ ・	83
株式会社魁半導体	・ ・ ・ ・ ・	84
滋賀特産品振興企業組合	・ ・ ・ ・ ・	85
有限会社篠ファーム	・ ・ ・ ・ ・	86
株式会社ジュノー	・ ・ ・ ・ ・	87
昭和電機株式会社	・ ・ ・ ・ ・	88

白杉酒造株式会社	・ ・ ・ ・ ・	89
株式会社図司穀粉	・ ・ ・ ・ ・	90
株式会社ストリートベンダー	・ ・ ・ ・ ・	91
株式会社たにぐち	・ ・ ・ ・ ・	92
東伸工業株式会社	・ ・ ・ ・ ・	93
株式会社同仁広大	・ ・ ・ ・ ・	94
株式会社ニーモニックセキュリティ	・ ・ ・ ・ ・	95
日新電機株式会社	・ ・ ・ ・ ・	96
株式会社俄	・ ・ ・ ・ ・	97
ネオケミア株式会社	・ ・ ・ ・ ・	98
株式会社パールトーン	・ ・ ・ ・ ・	99
株式会社ハイパーテック	・ ・ ・ ・ ・	100
長谷川電機工業株式会社	・ ・ ・ ・ ・	101
株式会社八清	・ ・ ・ ・ ・	102
株式会社八代目儀兵衛	・ ・ ・ ・ ・	103
株式会社ハッピー	・ ・ ・ ・ ・	104
株式会社 P. O. ラボ	・ ・ ・ ・ ・	105
株式会社ピーテック	・ ・ ・ ・ ・	106
株式会社日吉屋	・ ・ ・ ・ ・	107
株式会社フィルノット	・ ・ ・ ・ ・	108
株式会社藤陶	・ ・ ・ ・ ・	109
平安キャノン事務機株式会社	・ ・ ・ ・ ・	110
株式会社ホーユーウエルディング	・ ・ ・ ・ ・	111
有限会社丸益西村屋	・ ・ ・ ・ ・	112
山岡金属工業株式会社	・ ・ ・ ・ ・	113
株式会社山岡製作所	・ ・ ・ ・ ・	114
株式会社ユーアンドミー	・ ・ ・ ・ ・	115
株式会社リーフ・パブリケーションズ	・ ・ ・ ・ ・	116
ワークアップ株式会社	・ ・ ・ ・ ・	117
第9章 付属資料	・ ・ ・ ・ ・	119
あとがきに代えて(メンバーからの一言)	・ ・ ・ ・ ・	122

第 I 部

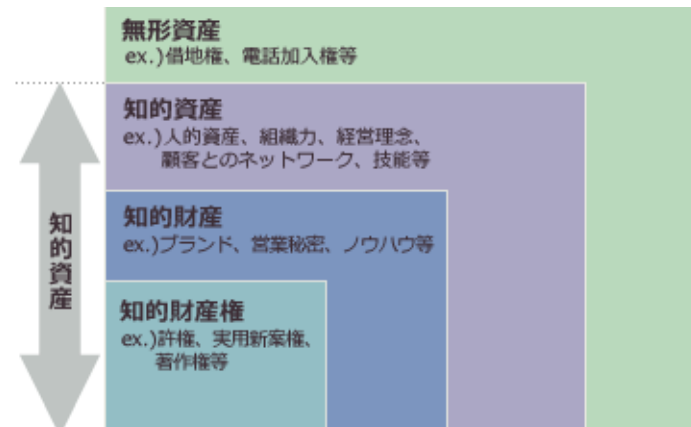
第 1 章 知的資産と経営

～ 知的資産経営の基本的な要素 ～

1. 知的資産と知的資産経営

経済産業省の知的資産経営ポータルには『「知的資産」とは、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ない資産のことで、企業の競争力の源泉となるものです。これは、特許やノウハウなどの「知的財産」だけではなく、組織や人材、ネットワークなどの企業の強みとなる資産を総称する幅広い考え方

図表 1-1-1 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図



あることに注意が必要です。さらに、このような企業に固有の知的資産を認識し、有効に組み合わせ活用していくことを通じて収益につなげる経営を「知的資産経営」と呼びます。』¹と記載されており、またそのイメージとして図表 1-1-1²を掲載している。幅広い概念であるが財務諸表で無形固定資産として計上できる科目のうち借地権や電話加入権は含まないとされる。

2. 知的資産

(1) 知的資産の区分

知的資産を図表 1-1-1 の区分に従って説明すると次のようになる。

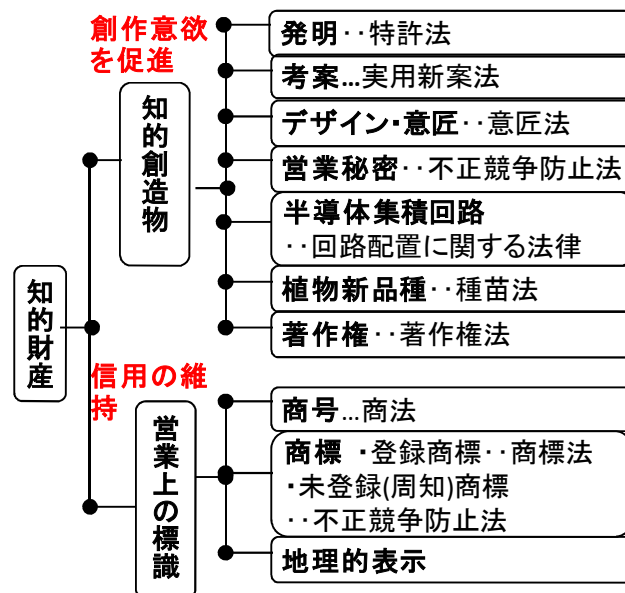
①知的財産権…特許法・実用新案法など対応する個別法により明確な権利が認められているもの。

②知的財産…知的財産権に加えブランド・ノウハウ・営業秘密を含む概念であり知的財産基本法第二条でその対象が規定されている。第二条の対象と関連する法律との関係の代表的なものを図表 1-2-1 に示す。知的創造物の中で営業秘密は開示しないこと

で保護を行い、それ以外は申請等により開示することでその保護を行う。

③知的資産…知的財産に加え、自社の競争力の源泉になっている無形の物、理念・方針・組織力

図表1-2-1 知的財産



¹ 知的資産経営ポータル http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/teigi.html 経済産業省

² 図表の無形資産は、貸借対照表上に計上される無形固定資産と同義ではなく、企業が保有する形の無い経営資源全てと捉えている

・組織内の仕組・人的能力・社外利害関係者との良好な関係等幅広い概念を含む。

(2) 知的財産の保護について

特許の保有には相応の費用がかかることから、今回の調査でも組織は特許取得・審査請求なし
・公証制度の利用・営業秘密などの方法を組合せて知的財産を保護していることが確認できた。

3. 知的資産経営への取組の経緯

前述したように知的資産とは目に見えない資産であり、財務諸表に明示する有形資産のように見える形として測定しようとする動きが 1990 年代から始まった。1994 年にはスウェーデンの保険会社スカンディア社が「知的資産報告書」を発表、1998 年には EU 支援のもと大学や研究機関も参加した MERITUM プロジェクトがスタートし、このなかで今日でも使用している人的資産・構造資産/組織資産・関係資産の分類がなされた。

日本においては経済産業省が、1974 年より 2000 年までの間「企業経営力委員会」を設置し、特に製造業を対象として、従来の財務指標による分析では考慮され得ないトップ・マネジメント、組織構造、研究開発、マーケティング等の定性的要因の果たす役割を財務データと関連させて定量的に評価する「新しい経営力指標」の開発に取り組んできた。この頃より「知的資本」「知的資産」の語も使われるようになり「通商白書 2004」では、国内外の知的資産に関する取組動向について行った検証が記述されている。³

更に同省は、2005 年 2 月に産業構造審議会・新成長部会に経営・知的資産小委員会を設置し、同年 8 月には「中間報告書」を、同年 10 月には「知的資産経営の開示ガイドライン」を発表した。続いて知的資産経営の考え方を中小企業の実態や目的に沿ったものとして普及すべく、中小企業基盤整備機構において「中小企業知的資産経営研究会」を設置、2007 年には「中小企業のための知的資産経営マニュアル」を発表した。このマニュアルは知的資産経営報告書の実例や中小企業支援者向け「作成支援ガイド」より構成され、「知的資産」の明確化や、活用のための有用なツールとなっている。

地方自治体においては京都府が「京都府中小企業応援条例（平成 19 年 4 月 1 日施行）」の施策の一つとして「知恵の経営(知的資産経営)」を掲げ、「知恵の経営」報告書作成ガイドブックの発刊、同サポーターの育成、同実践企業の評価・認証制度、認証企業に対する低利融資制度などのスキームを実施している。神戸商工会議所は 2010 年 2 月「知的資産経営のススメ」と名付けた冊子を発刊した。

³ 「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）

4. 知的資産経営の調査研究の切り口と戦略論

本書では、2章以降で知的資産経営について異なる切り口からそれぞれ論じているが、切り口は戦略論として広く知られているものを使用している。この項では戦略論を年代別に記述し、関係する戦略論について説明する。

戦略という言葉は一般的に軍事用語として知られ『長期的・全体的展望に立った闘争の準備・計画・運用の方法』⁴とされているが語源は古代ギリシャの都市国家アテネの国家政戦略担当官を表すストラテゴとされている。⁵

1950年代に入り企業経営に戦略の考え方を取り入れる企業戦略論が本格的に論じられるようになり、チャンドラーやアンゾフによって事業部組織への移行や、戦略策定のプロセス・成長マトリックスのフレームワーク等が論じられた。

1960年代では本書5章で述べるポートフォリオという概念が多角化複合企業の各事業部を位置づけるためのフレームワークとして注目が高まった。

1980年M・ポーターは『競争の戦略』を発表、5つの力による競争の状態と業界における組織の立ち位置が利益率に大きな影響を与えると主張し、後者はポジショニング・ビューと呼ばれた。80年代半ばより先進国における市場は飽和し、業界における立ち位置のみで優劣が決まるのではなく、顧客の求めるものを供給するマーケット・インの考え方、競争条件として企業内部の経営資源が重視されるようになってきた。この内部の経営資源を重視する考え方は、資源ベース・ビューと呼ばれJ・B・バーニーが提唱した。バーニーは企業の強みと弱みの分析としてVRIOフレームワークを主張した。VRIOについては本章および3章で記述する。また80年代では米国が自国の製造業復活のためにマルコム・ボルドリッジ国家品質賞(MBNQA)を設け、経営の成熟度が判断できるフレームワークを発表した。成熟度は第4章に記述している。

1990年代には、本書に関係のある次の方法論が提唱された。

・APQCモデル…米国生産性品質センター(APQC)が発表した業務プロセスのフレームワーク。プロセスを定めることにより業務分析を行うことやプロセス毎にベストプラクティスとの比較が

図表 1-4-1 戦略論の推移

年代	方法論・著作名など
1950	・企業戦略論
1960	・ポートフォリオ【5章】
1970	
1980	・競合戦略 ・VRIO【3章】 ・成熟度【4章】
1990	・APQCモデル【2章】 ・SECIモデル【3章】 ・学習する組織 ・BSC【6章】 ・コア・コンピタンス経営 ・マーケットリーダーの 価値基準【1章】 ・SPDLI【4章】

⁴ 「goo 辞書」 <http://dictionary.goo.ne.jp/>

⁵ 塩野七生(2002～)『ローマ人の物語』新潮社

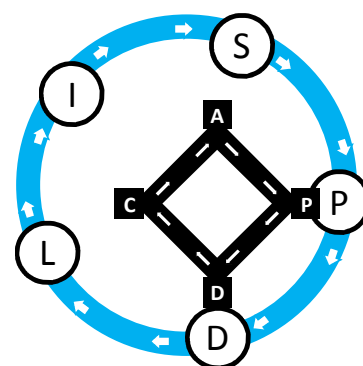
円滑に行えるようになった。同センターではプロセス毎に事例を蓄積し有料で公開している。第2章では、このフレームワークを参考にしている。

・SECI モデル…一橋大学大学院の野中郁次郎教授が著書『知識創造企業』で共同化(Socialization) 表出化 (Externalization) 連結化 (Combination) 内面化 (Internalization) のサイクルを変遷することで新たな知識が創造されるとしたものの。SECI モデルは、第3章ライフサイクルで参照している。

・バランスト・スコアカード(BSC)…キャプラン&ノートンが提唱した戦略思考のマネジメントシステム。財務・顧客・業務プロセス・学習と成長の4つの視点から戦略の立案や実施状況をモニターする。BSCは第6章で参照している。

・SPDLI (Strategy ・ Plan ・ Do ・ Leaning ・ Innovation)…高梨智弘氏が提唱したサイクル。管理(PDCA)サイクルは、目標や前提に変更がないという条件のもとでの一連の活動であるが、環境変化には現実的に対応困難である。計画の前に戦略(S)を練ること、チェックに加えて、例外事項や新たな発見をするために関係者に知の結集を促す学習(L)を行うことで改善(A)ではなく、革新(I)を目指す。⁶ SPDLIは第4章 成熟度で用いている。

図表 1-4-2 SPDLI サイクル



・その他 知的資産経営に関するその他の方法論として次のものがある。

1990年 ピーター・センゲが『最強組織の法則』の中で学習する組織の概念を発表

1994年 C.K.プラハードと G.ハメルが『コア・コンピタンス経営』を出版

5. 提供価値について

(1) VRIO フレームワークにおける価値

VRIO フレームワークは ①経済価値(value)、②希少性(rarity)、③模倣困難性(imperfect imitability)、④組織(organization)を問うことにより経営資源が強みなのか弱みなのかを判断できるとしたもので、その経営資源は①経済価値があり、②企業独特の創意工夫があり、ごく少数の企業しか扱っていない希少性があり、③模倣コストが大きいまたは短時間での模倣が困難な模倣困難性がある場合、これらを用いる事は持続的競争優位と標準を上回る経済的パフォーマンスを生み出すとしている。④組織とは知的資産を積極的に活用する組織づくりができていない事を意味する。①経済価値とは『保有する経営資源を活用し外部環境の脅威や機会に適用することが可能であること』としている。⁷ 経済価値は顧客の嗜好や、業界構造、技術の変化の影響を受け、

⁶ 高梨智弘(2006)『ベンチマーキング入門』生産性出版

⁷ J・B・バーニー 岡田正大=訳(2003)『企業戦略論 上・基礎編』ダイヤモンド社

なかでも自組織が提供する価値が顧客に受け入れられることが最も重要である。

(2) 顧客に提供する価値基準

トレーシー&ウィアセーマは、著書「マーケットリーダーの価値基準」邦名「№1 企業の法則」のなかで、組織が顧客に提供可能な価値基準には次の3つがあり、いずれかで競合組織に勝り他の2つは平均的レベルを維持することがリーダーの条件としている。

- ①オペレーショナルエクセレンス(業務の卓越性)…優れた業務の執行ぶりで、卓越したQCD、サービスなどを提供する
- ②プロダクトリーダー…革新的な製品やサービスを他に先駆けて未知の市場に投入する
- ③カスタマーインテマンシー…顧客との親密性を徹底追及する。顧客の忠誠心が最大の資産⁸で業態としてワンストップサービスやソリューションが該当する。

今般の調査取材に協力いただいた59組織を、この分類に割り付けると図表1-5-1のようになる。業務の卓越性が最も多く、その要素は製造等プロセス全体・品質・納期・コスト・技術・技能等、多岐にわたる。プロダクトリーダーではベンチャー企業や市場占有率でトップを確保している組織がすべてで、カスタマーインテマンシーにはサービス業・販売業が多く見受けられた。

図表 1-5-1 調査対象組織の価値基準分類

価値基準	組織数
オペレーショナルエクセレンス	37
プロダクトリーダー	11
カスタマーインテマンシー	11

⁸ M・トレーシー&F・ウィアセーマ 大原進=訳(2003)『ナンバーワン企業の法則』日本経済新聞社

第 2 章 知的資産のカテゴライズ

～ 組織活動のどこに知的資産があるかの道筋を示す ～

1. 知的資産の分類の狙い

今般の調査で知的資産分類の分析を取り上げた狙いとしては、軸を複数とることにより知的資産の所在を明らかにして、調査企業のどの部分がどのように独自化・差別化されているかを浮き彫りにすることである。また、知的資産の分類は知的資産を抽出するとき及び抽出した知的資産を整理し、ステークホルダーにわかりやすく開示するときに有効な手段となることを再認識するために行う。

2. 知的資産の分類法

今回の調査分析においては、以下の2つの代表的な方法に基づき分析を行う。

(1) MERITUM プロジェクトによる3分類法（以下、「標準3分類」という）

知的資産の分類で最も代表的な方法が「MERITUM プロジェクト」による3分類であり、3分類のどこに自社の収益・企業価値を高める知的資産（強み）があるかを示す。「MERITUM プロジェクト」は、サービス経済・ナレッジ型社会が進展するなかで伝統的財務報告の限界と新たな測定モデルの構築の必要性を受け、無形財のマネジメントと報告のガイドラインの策定を目的に立ち上げられたプロジェクトで、ヨーロッパ6か国（ノルウェー、スウェーデン、フィンランド、デンマーク、フランス、スペイン）が参加し、1998年～2001年まで検討が行なわれ、2002年1月に発表されたガイドラインの中にこの「標準3分類」が示されている。

図表 2-1-1 MERITUM プロジェクトによる3分類

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、文章サービス等。	
関係資産（relational capital）	企業の対外的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。	

出所：古賀智敏『知的資産の会計』東洋経済新報社を参考に作成

(2) 業務の流れ（プロセス）で分類する方法（以下、「プロセス分類」という）

顧客に提供する商品・サービスがいかにして生み出されているか流れで捉え、ビジネスプロセスのどこに自社の収益・企業価値を高める知的資産（強み）が存在しているかを検討することを通じて知的資産の抽出と分類を行う。

図表 2-1-2 業務の流れで分類

プロセス		その内容
基幹プロセス	①市場と顧客の理解	市場踏査、顧客との関係、ニーズ把握等
	②ビジョンと戦略の策定	リーダーシップ、戦略策定手法、変革への取組等
	③製品・サービスの設計	製品・サービスの企画、製品開発等
	④マーケティングと販売	製品計画、価格戦略、広報宣伝、販路等
	⑤生産と出荷（製造業）	生産計画と生産管理、生産技術、品質管理等
	⑥サービス提供（サービス業）	品揃え管理、売れ筋の把握、サービス品質等
	⑦代金請求と顧客サービス	顧客への請求、アフターサービスの提供等
支援プロセス	⑧人材開発とマネジメント	採用と育成、能力開発、最適配置、評価システム
	⑨情報資源マネジメント	ナレッジシステム、情報セキュリティ等
	⑩財務と物的資源管理	管理会計、資金運用、研究開発施設、生産工場等
	⑪環境保護対応プログラムの実施	環境安全衛生、コンプライアンス、地球環境対応
	⑫渉外管理	消費者及び地域共同体との関係構築、行政対応等
	⑬改善・改革の管理	組織の業績測定、ベンチマーキングの実施等

出所：米国生産性品質センター(APQC)国際ベンチマーキングセンター)の資料を加筆編集

3. 調査結果の分析

(1) 知的資産の分布

今回の調査企業 59 社の知的資産を、最も一般的な分類法である前述の「標準 3 分類」と「プロセス分類」の 2 軸で、各企業にとって重要度が高いと調査者が判断した知的資産（各社最大 5 つ）を取り上げ、それらが企業内の「標準 3 分類」及び「プロセス分類」からみてどの領域に分布しているかをプロットした。（図表内の数値は全調査企業の集計値）

図表 2-2-1 中小企業における知的資産の分布

プロセス	人的資産	構造資産	関係資産	計（件数）
市場と顧客の理解	13	11	13	37
ビジョンと戦略の策定	8	5		13
製品・サービスの設計	22	29	13	64
マーケティングと販売	11	10	5	26
生産と出荷／サービス提供	11	26	13	50
顧客への請求と顧客サービス	7	6	5	18
人材開発とマネジメント	22	10	4	36

情報資源マネジメント		2	2	4
財務及び物的資源管理				0
環境保護対応プログラムの実施				0
渉外管理	1		5	6
改善・改革の管理		2		2
計（件数）	95	101	60	256

塗りつぶしのところは、件数の多い上位 4 プロセス及び件数の多い上位の 2 つの標準 3 分類。

（2）分析内容

① 「標準 3 分類」の視点から

図表 2-2-1 によると、今回の調査による中小企業の知的資産の分布は、「構造資産」「人的資産」の 2 つで全体の約 77%を占める。最も多く分布しているのは、「構造資産」の「製品・サービスの設計」（全体の約 11%）及び「生産と出荷／サービスの提供」（約 10%）である。次に多いのが、「人的資産」の「製品・サービスの設計」（約 9%）及び「人材開発とマネジメント」（約 9%）のプロセスである。

② 「プロセス分類」の視点から

図表 2-2-1 によると、知的資産が最も多く分布しているのが、「製品・サービスの設計」（全体の約 25%）及び「生産と出荷／サービスの提供」（約 20%）が最も多く、次いで「市場と顧客の理解」（約 14%）と「人材開発とマネジメント」（約 14%）が多い。

③ 知的資産が最も多く存在する上位 4 プロセス

前述のとおり、今回の調査で企業の収益・企業価値を高めることにつながっていると判断できる知的資産（強み）が最も多く存在する上位 4 つのプロセスが図表 2-2-2 のとおり明らかになった。図表 2-2-2 の「知的資産の例」は今回の調査に出てきた主な具体例である。

図表 2-2-2 知的資産が最も多く存在する上位 4 プロセス

プロセス分類	標準 3 分類	知的資産の例（抜粋）
①「製品・サービスの設計」	構造資産	・新製品開発力・特許（製造業他） ・新領域の技術（バイオベンチャ企業） ・独自の開発技術力と開発マインド（製造業） ・スーパー職人の技術継承（製造業） ・オンリーワン商品開発力（食品加工業） ・特許・実用新案・商標意匠登録（製造業）

		・蓄積された情報（製造業等）
	人的資産	・製造ノウハウ（製造業） ・情報収集力（サービス業他） ・社長の持つ製品開発力・発想力（製造業） ・ベテラン社員（製造業他） ・高度の知見を持つ開発人材（製造業）
②「生産と出荷／サービスの提供」	構造資産	・短納期・多品種・小ロット生産（縫製企業他） ・特急品への対応力（縫製業他） ・生産技術・多能工（製造業） ・特許（バイオベンチャー企業等）
③「市場と顧客の理解」	関係資産	・他企業との共同開発・作業（衣料品製造業他） ・営業マンによる製品企画力（包装資材製造販売） ・大学・行政の理解者・支持者（IT 企業）
	人的資産	・社長の先見性・発想力（製造業他） ・従業員の先見性（製造業他）
④「人材開発とマネジメント」	人的資産	・資格取得（サービス業） ・プロ意識ある職人（製造業他） ・事業に関する経験とスキル（食品製造業他）

4. 今後に向けてのコメント

(1) 知的資産経営とプロセス

今後、中小企業が「知的資産経営」を推進するうえで、今回明らかになった図表 2-2-2 の 4 つのプロセスをすべて一律に強化することは経営資源の制約もあり困難な場合が多い。このため、自社の経営戦略を実現するに最も重視すべきプロセス（図表 2-3-1 参照）を①～③の中から選択し、そのプロセスをより一層尖ったものにして他社と差別化していくことが求められる。

なお、サプライチェーンを全て保有（一貫生産体制）している組織の場合は、問題点を克服しながらその事業全体を強化していくことがスムーズにできるので、「一貫生産体制（全てのプロセスを内製化）が構築できている」ことは競争力の源泉としての知的資産（強み）になる。

また、④の「人材開発とマネジメント」プロセスは、「人的資産」を強化するプロセスである。従って、中小企業の業種・業態に関わらず、企業発展・成長の基盤である人材育成につながる本プロセスが今後ますます重要になってくることは言うまでもない。

図表 2-3-1

プロセスと経営戦略

重視すべきプロセス	経営戦略等
①「製品・サービスの設計」	商品・サービスで差別化を目指す企業
②「生産と出荷／サービスの提供」	業務オペレーションで差別化を目指す企業
③「市場と顧客の理解」	顧客との関係性で差別化する企業
④「人材開発とマネジメント」	企業の持続的成長の基盤づくりに必要なプロセス

(2) 知的資産経営と標準 3 分類

今回の調査結果（図表 2-2-1）によると、「構造資産」及び「人的資産」に比べて、「関係資産」の件数が少ない状況が明らかになった。中小企業の事業環境がますます厳しくなるなかで、経営資源の乏しい中小企業は主体的に外部とのネットワークである「関係資産」、特に顧客との緊密性をより一層高めること、仕入れ先・外注などとの連携や信頼関係の構築が競争力を強化していくうえで重要である。

また、今回の調査結果から行政や中小企業支援機関（商工会議所・商工会・金融機関・中小企業診断協会等）は、“意欲ある中小企業”が自社に不足する経営資源を他企業・他産業との連携で補完・補強を行ったり、地元大学・公設試験研究機関等に相談したりできるしくみや環境づくりをより一層充実し、たとえ小規模零細中小企業でも外部との「関係資産」（ネットワーク）つくりをし易くすることが求められている。

第 3 章 知的資産のライフサイクル

～ 知的資産管理の視点、その 1 ～

1. 知的資産のライフサイクル

知的資産は、財務諸表には表されない人材、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、企業の競争力の源泉となる無形の資産の総称を指す。我が国においても、ここ数年で知的資産経営報告書の作成に取り組む企業が増え、知的資産の洗い出しを通じて自社の競争力の源泉を再認識し、知的資産を積極的に外部に公表することで取引上のメリットを享受するという事例も多い。

いったん明確化したこれらの知的資産の効力に期限はあるのだろうか。製品やサービスにライフサイクルが存在するように、知的資産にもライフサイクルが存在するのであれば、知的資産を創出、成長、延命する取組みを意識的に行うことで競争優位性は長期化するのではないだろうか。そうであれば、知的資産の寿命を意識せずにいつまでも過去に認識した知的資産に依存することは、環境変化に対応できないというリスクをはらんでいるといえる。我々は、知的資産のライフサイクルという概念をもとに、どのようなステージが存在し、各ステージではどのような活動が行われるべきかといったことを明らかにすることで、知的資産経営に取り組む中小企業が、知的資産を活用し、持続的競争優位を維持するためのヒントを見出したいと考えた。

2. ライフサイクルの認識

製品の場合、市場投入後の時間経過、収益性といった観点から①導入期、②成長期、③成熟期、④衰退期という4つに区分することでライフサイクルの各段階を認識することができる。一方、知的財産については、我が国全体の富の源泉として捉え、「知的財産戦略大綱」の中で「知的財産のサイクル」として、創造→保護→活用→創造・・・というサイクルの拡大循環の確立の重要性が述べられている。知的資産のライフサイクルは、製品ライフサイクルのように導入から始まり衰退に至ることで消え去るものなのか、あるいは知的財産のように、創造から始まり、保護、活用のステージをたどり、新たな創造につながるスパイラルなのだろうかといったことを考察する。

(1) VRIO フレームワーク

VRIO フレームワークとは、J. B. バーニーが提唱する資源戦略論の中で用いられる経営資源の強みのレベルを経済価値、希少性、模倣困難性、組織体制、といった視点で分析するものである。経済価値、希少性、模倣困難性の3点が満たされ、適切な組織体制が整備されている場合に、持続的競争優位と標準を上回る経済的パフォーマンスを得る⁹⁾、という考え方である。知的資産を「資産」として認識し、維持、管理、強化、改善する際、VRIO フレームワークをもとに自社の知的資産の競争上の位置づけを判断し、適切な取組みを行い、企業の持続的な競争優位性を確保することができる考えた。

図表 3-2-1 VRIO フレームワークと強み／弱み、競争優位性、経済的パフォーマンスの関係

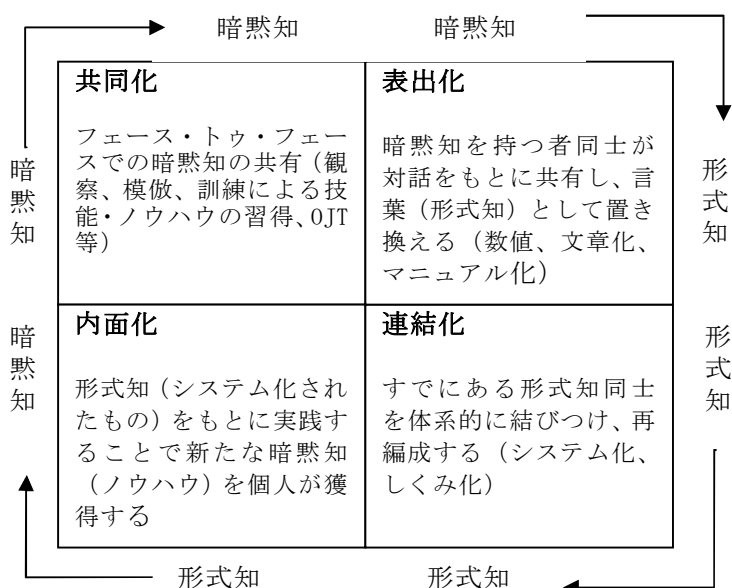
	経済価値があるか (V)	希少か (R)	模倣コストは大きい (I)	組織体制は適切か (O)	強み／弱み	競争優位性	経済的パフォーマンス
I	無	—	—	組織体制が適切でない場合には、強みは発揮されず競争優位性も低い	弱み	競争劣位	標準を下回る
II	有	—	—		強み	競争均衡	標準
III	有	有	—		強みであり固有のコンピタンス	一時的競争優位	標準を上回る
IV	有	有	有		強みであり持続可能な固有のコンピタンス	持続的競争優位	標準を上回る

出所：J. B.バーニー(2009)『「企業戦略論【上】基本編」—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社
をもとに筆者作成

(2)SECI モデル¹⁰

VRIO 分析は、前述のとおり、内部の経営資源を客観的に分析し、競争優位性のレベルを判断するためには理解しやすいモデルであるが、組織の意思や活動といった視点が欠如している。今回の調査では、VRIO フレームワークの限界を補うために SECI モデルの観点を取り入れた。SECI モデルの 4 つのモードとスパイラルアップは、組織における知的資産の創出と定着、高度化のプロセスに類似すると考えた。

図表 3-2-2 知識創造 - SECI モデル -



出所：野中郁次郎 紺野登（2010）『知識創造の方法論』東洋経済新聞社をもとに筆者作成

3. 調査結果の分析

今般の調査では、「知的資産の希少性・模倣困難性の認識」、「知的資産の陳腐化に関する認識」、「知的資産のライフサイクルの長期化への取組み」、「知的資産の創出・強化」という 4

⁹ ジェイ・B・バーニー(2009)『「企業戦略論【上】基本編」—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社

¹⁰—橋大学名誉教授の野中郁次郎氏が示した「知識創造モデル」。知識創造が「暗黙知と形式知を相互変換」によって生み出されるというもので、資源ベースドビューやポーターの競争戦略等分析論とは考えを異にするものである。

つの質問項目を直接的、あるいはヒアリングの内容から把握した。

(1) 調査結果

①希少性・模倣困難性についての認識に関する調査結果

希少性・模倣性に関するコメントを精査すると、優位性のある知的資産を具体的に挙げる企業と、優位性がある根拠を示す企業に分かれた。後者の意見としては、「個々の知的資産は仮に百歩譲って障壁が低いとしても、当該企業の総合的な能力に追い付くには早くても 15 年以上の年月と弛まぬ投資が必要と判断される」、「模倣しようと思えば可能だが、事業として回転させていくための関係作りや情報網作りには日時を要するだろう」のように、理論的、技術的には模倣可能ではあるが、時間と費用を考えれば模倣困難であるといったものである。これは VRIO 分析の VRI の要素が満たされた状態で、持続的競争優位を獲得している段階と考えられる。

②陳腐化についての認識に関する調査結果

陳腐化については、「取組みを根拠とする企業」と「競争ポジションを根拠に挙げた企業」に分かれた。前者の主な意見としては、「顧客企業の製造現場の課題解決のビジネスなので、常に開発テーマを追求せざるを得ない」、「業務系のプラットフォームは陳腐化が早く、技術習得を怠ればたちまち脱落する」のように、顧客・市場の要請により常に知的資産を高度化させることが企業存続のために不可欠であり、現状の強みに安住することはないといったもので、「常にロードマップを描き 10 年先の技術・商品を準備している」といった企業もみられた。

一方で、陳腐化する可能性が低いと認識している企業の意見としては、「ニッチ市場なので売れ筋商品の模倣可能性は低い」、「オンリーワン商品を取り扱っているため陳腐化は意識していない」、「こだわりの商品に対する消費者ニーズは継続する」というものである。

③ライフサイクルの長期化のための取組み／知的資産の創出・強化の調査結果

今般の調査では、「知的資産のライフサイクル」について明確に認識している企業はなかった。しかし、ライフサイクルの長期化のための取組みについては、「プロセスの標準化、マニュアル化、共有化、データ管理の高度化、人材育成」のように業務プロセスの仕組みと高度化を挙げた企業のほか、「顧客の要求事項や市場動向の把握」、「異分野の知見や技術の融合」、「開発と応用の連続で自然と知的資産が高度化してくる」、「顧客の問題を解決することを通じて知的資産が重層化されていく」といったことを挙げた企業があった。後者の意見は、陳腐化に対する認識において「常に新たなテーマを追求し続けており、高度化している」と回答している企業に目立った。その他、「別の知的資産を生成する」という意見もあった。

(2) ライフサイクル・フェーズに関する考察

① プロセスの仕組み・高度化の進捗によるフェーズの区分

ライフサイクルの長期化のために「業務プロセスの仕組みとその高度化」を行うと回答する企業がある一方で、「仕組みができていますので他社の模倣は困難」と答えた企業があった。これは、異なるライフサイクル・フェーズの存在を示唆している。やや強引ではあるが、単純化するとこの2つの企業群はVRIフレームワークで言うと、前者は図表3-2-1ではⅢ（VRIが満たされた状態）の、後者はⅣ（VRIが満たされた状態）に相当するといえる。ここで行われる活動は、SECIモデルの共同化、表出化、連結化を進める取組みであるといえる。

② 顧客・市場への継続的対応

プロセスの仕組みが進んでおり、模倣困難性を確立している企業（図表3-2-1ではⅣ VRIが満たされた状態）を中心に、市場・顧客に対応することが、知的資産の強化や創出につながるという意見があった。ここでは、新たな意識や技術との融合による知的資産の重層化、深化、創出が意識されているように考えられる。つまり、持続的競争優位を確立している企業は、Ⅴ（経済的価値）の変化の兆しをつかみ、対応することで知的資産を強化し、場合によっては更に新たな知的資産を創出しているといえる。これらの活動は、SECIモデルの連結化、内面化を進める取組みである。

4. 知的資産のライフサイクルに見るイノベーション

(1) 知的資産のライフサイクルモデル

① 異なるフェーズの存在

今般の調査では、知的資産のライフサイクルについて明確に認識している企業はなかったものの、プロセスの仕組み・高度化に注力している段階の企業と、仕組み・高度化ができており模倣困難性を確保している企業の存在は、知的資産の強化という側面から見ると、異なるフェーズの存在を明示していると考えられる。

② ライフサイクルのループ

模倣困難性を確立している企業を中心に「市場・顧客の変化への対応」が、「知的資産の重層化」や「新たな知的資産の創出」につながるという意見があった。このことから知的資産のライフサイクルは、製品ライフサイクルのように衰退期を迎えるだけではなく、経済的価値の変化に対応することにより変革のフェーズを迎え、新たな知的資産を創出するというループとして考えるのが妥当であろう。

(2) 各フェーズでの取組み

今回の調査で、知的資産のライフサイクルはあるだろうということと、そのサイクルはルー

プすると考えるのが妥当ということが分かった。仮に、各フェーズを創出期、成長期、定着・活用期、変革期の4つに区分し、VRIOフレームワークとSECIモデルを参考に、その特徴と取組み内容を整理したのが図表3-4-1である。

競争優位性を確保・維持するためには、まず自社の知的資産を認識し、いち早く仕組を構築し高度化を行うことである。仕組み・高度化のレベルが模倣困難性のレベルでもあり、持続的競争優位性を確保するために重要である。また、常に市場・顧客の変化に対応し、知的資産の内容を変革させていくことである。いくら仕組みを構築したとしても経済的価値がなくなれば競争劣位に陥る。持続的競争優位性を確保するためには、知的資産経営を実践する際にライフサイクル・フェーズを認識し、定着・活用期での延命をただ繰り返すだけではなく、常に市場・顧客の観点からV（経済的価値）の変化を把握し、新たな知的資産の創出を行うことが必要であろう。

図表 3-4-1 知的資産ライフサイクルの各フェーズと取組み内容

	創出期	成長期	定着・活用期	変革期
フェーズの特長	顧客への製品・サービスの提供を目的に、または提供を通じて、知的資産が創出される。	創出された知的資産が安定的に活用されるため、また、より効果を発揮するための仕組みづくりが進む。	業績につながる重要なビジネスモデルの一部または全体として定着し、高い業績につながるパフォーマンスを発揮する。	市場や顧客の変化に対応するため、知的資産の内容も重層化・深化する。変化対応を通して、新たな知的資産が創出される。⇒創出期へ
取組み内容	知的資産の認識	しくみづくり 標準化、データ活用等によるしくみの高度化 ・個人のノウハウの伝授、文章化、数値化 ・人材育成 ・プロセスの標準化 ・マニュアルの整備	市場・顧客を起点としたしくみの高度化 ・市場・顧客の変化を捉える（経済的価値の有無を確認） ・顧客の問題解決への取組み	市場・顧客を起点としたしくみの修正 ・顧客対応を通じた知的資産の向上、重層化 ・新たな知的資産の生成

第 4 章 知的資産経営の成熟度

～ 身の丈に合った知的資産経営を推進するために ～

1. 成熟度とは

乳幼児が少年少女になり、成長して青年になり、そして壮年、実年になるに従い人間的に成熟していくように、人の集団としての企業組織にも成長過程があり成熟度が存在することを、我々は直感的に理解することができる。

成熟度とは、どのようなものなのか。以下に、基本的な考え方¹¹を述べる。

(1) 社会システムと成熟度の要素

企業、学校、病院、行政機関等は、それぞれが固有の目的を持ち、その目的の実現を目指して活動する社会システムである。その社会システムは、価値や意味づけを必要とし、人間の協働や環境との相互作用を通じて変化していく性質を持っている。それぞれの社会システムに固有な目標、構成、行動様式等を評価して、変化させるという自己変革の能力を持っているのである。

では、社会システムを評価する際に必要な要素は何か。

① 全体と部分との調和

一つの社会システムを全体として見た場合、全体の行動はあらゆる部分の協働によって成立ち、部分の行動は全体を通して相互に影響し合っている。社会システムを未熟から成熟へと階層化するには、未熟な組織ほど部分と全体、また部分と部分の関わり合いが薄く、調和が十分ではないと考える。成熟した組織では、全体と部分、部分と部分の関係が強く、調和がとれていると考えるのである。

② ネットワークの状況

企業案内等に記載されている組織図を想定する。それは、上から下へ枝分かれしながら単純な因果関係によって表されている。構成要素のそれぞれを結ぶ線は、指揮命令系統であり業務の手順を示している。しかし、現実には誰もが知っているように、このような線形組織だけではなく委員会やプロジェクトチームを設置しているほか、様々なネットワークがインフォーマルに存在して、これらのネットワークが相互作用を及ぼし合いながら組織内の実際の問題解決に貢献している。相互作用の結果が、新たに異質な能力に開花することもあるれば、逆に安定や墮落を形成する負のネットワークと言うべきケースもある。社会システムが、全体的に負のネットワークの形成を促しているような状況であるなら、成熟度が高いと判断する。

③ 開放性の高さ

企業等の社会システムを包括するより大きな社会の中で、社会に評価され貢献していかなければその組織の存在理由はないといえる。企業は、社会に対して開放システムでなければならないのである。企業を、インプット→変換→アウトプットという単純なモデルで表すのは正しいとは言えず、企業と社会は相互に変化させ合い規定し合っている現実がある。一方、企業は目的志向

的なシステムであり、環境からの作用を無造作に全て受入れるのではなく、その作用が有用か有害（攪乱）かを判断しなくてはならない。未熟な組織では、その判断基準が不明確であり、攪乱に対する耐性が低い。成熟した組織では、有用・有害の基準がビジョンやミッションの表明等で明確なために攪乱を回避することができるのである。成熟した組織は、開放性が高く攪乱を予防するシステムになっていると考える。

④ 複合性への対応

複雑に内部および外部との相互作用の中で活動する社会システムでは、将来の一定時点の状態を正確に予測することはほとんど不可能に近い。また、このシステムを完全に管理することも困難だろう。社会システムにおいて出来ることは、その複合性の縮減である。企業行動を望ましい有利な状態に誘導する方向付けも複合性の縮減の一つであり、それを戦略と言っている。

重要なのは、既に認識している複合性については縮減することが正しい意思決定であるが、未だ良く分からない複合性については、むしろそれを増加又は拡大させた方が新たな可能性を生み出すかも知れないという点にある。例えば、既定の領域内でのみしか製品アイデアを検討しない組織では、その隣接領域にある魅力的なアイデアは無視されてビジネスチャンスを掴むことができない等のケースである。

成熟度の高い組織では、複合性の縮減と増大への使い分けがなされているが、成熟度の低い組織では使い分けが上手くできない。

(2) 展開と総合

上に述べたような要素を考慮して、成熟度をレベル分けして組織を評価しようとする考え方が成熟度モデルである。第 1 章で述べたマルコム・ボルドリッジ賞¹²(米国国家経営品質賞)では、成熟度をレベル分けする根拠を展開(Deployment)と統合(Integration)に求めた。

展開とは、ある目的なり課題なりに対する努力が組織内にどれだけ広がっているか、トップ・マネジメントから末端組織に至るまで目標がどれだけ達成されているかを指す。前者を「水平方向の展開」、後者を「垂直方向の展開」という。統合とは、組織内部で配置や調和がどの程度上手く行っているかを問う。部署は異なっても、同じ用語を用い同じ波長を共有しているかを見る。

2. 成熟度モデル

(1) 成熟度モデルの原点「クロスビーモデル」

¹¹ 経営品質協議会(2001)「経営の成熟度」第 1 章 財団法人社会経済生産性本部

¹² 顧客満足の改善や実施に優れた経営システムを有する企業に授与される賞で、製造、サービス、中小、教育、医療などの部門があり、授賞式では大統領自らが表彰を行う。1987 年のレーガン政権のもとで、製造業再生の戦略的ガイドラインとして、その設立に尽力した商務長官の名を冠して創設された。

フィリップ・B・クロスビーは、マネジメントの成熟度を 6 項目に沿ってそれぞれを 5 段階の評価で示した。その 6 項目は次のとおりである。

- ①マネジメントの理解と態度、②クオリティ組織の状態、③問題の取扱い
- ④クオリティ・コストの対売上比率、⑤クオリティの改善処置
- ⑥企業組織のクオリティへの姿勢

また、5 段階は次のように表現して、知的に進歩していく雰囲気を描いた。

- ①半信半疑、②覚醒、③開眼、④知恵、⑤確信

これが、成熟度モデルの原型とされている。

(2) 代表的な組織の成熟度モデル「CMM」

上記のクロスビーモデルの後、米国カーネギーメロン大学のソフトウェアエンジニアリング研究所（SEI）は、ソフトウェア契約者の能力をアセスメントする手法を連邦政府に提供する要請を受けて、組織的なソフトウェア開発プロセスの改善に効果的なプロセス成熟度のフレームワークを開発した。

CMM（Capability Maturity Model）では、未熟なソフトウェア組織と成熟したソフトウェア組織の相違に目をつけて、次のような組織の能力成熟度モデルを示している。（図表 4-2-1 CMM モデルの概略）

図表 4-2-1 CMM モデルの概略

レベル		状 態
1	初期	・ソフトウェアプロセスは場当たりので、時には混沌としている。 ・プロセスは定義されていず、成功は個人の努力に依存する。 ・組織がソフトウェアの開発と保守のために安定した環境を提供しない。 【プロセス能力は、予測不能である。】
2	反復可能	・コスト、スケジュール、機能充足性を確認するために、基本的なプロジェクト管理プロセスは確立している。 ・同様のプロジェクトに関しては、以前の成功経験を反復するためのプロセス規律がある。 【プロセス能力は、規律ある状態である。】
3	定義された	・プロセスが、「組織の標準ソフトウェアプロセス」として文書化され、標準化され、統合化されている。 ・開発と保守において、承認されテーラーリングされた標準プロセス

		を全てのプロジェクトが使用している。 【プロセス能力は、標準と首尾一貫性を持つ。】
4	管理された	・ソフトウェアプロセス及び成果物品質に関する詳細な計測結果が収集されている。 ・共に、定量的に把握され制御されている。 【プロセス能力は、予測可能である。】
5	最適化	・革新的なアイデアや技術の試行、プロセスからの定量的フィードバックによって、継続的なプロセス改善が可能になっている。 ・欠陥の分析を行い、欠陥の原因を把握し、既知の欠陥の再発を防止するために評価され、その教訓は他のプロジェクトにも適用される。 【プロセス能力は、継続的な改善である。既存プロセスの漸進的進歩と新技術や手法による革新の両方によって改善される。】

3. 知的資産経営の成熟度

成熟度モデルは、それぞれの領域で拡張開発され、マルコム・ボルドリッジ賞の日本版に位置づけられる日本経営品質賞¹³が根付いているほか、ソフトウェア分野では CMMI¹⁴に発展している。他にも、IT(情報技術)の戦略的な利活用に適用した IT 経営成熟度¹⁵もある。

このような組織能力を表す成熟度は、知的資産経営においても適用できると考えて、今般の知的資産経営実態調査研究では、簡易な知的資産経営成熟度判定表を作成して、それを用いている。

評価の視点としては、既に上に述べた思想を踏襲していることは言を俟たないが、レベルの設定については以下のようにした。

①0 レベルの存在を明確にした。

②計画的な知的資産管理の仕組みが定義され、実施されていることを3とした。

③知的資産経営と組織の全体戦略の融合、又は整合性を重視して、それをレベル5に要求した。つまり、レベル3では仕組みとPDCA¹⁶の存在、レベル5では第1章に述べたSPDLI¹⁷を経営のメジャーループとして、PDCAがマイナーループになって定着していることを想定している。

図表 4-3-1 知的資産経営の成熟度判定表に、その概要を示す。

図表 4-3-1 知的資産経営の成熟度判定表

レベル	成熟度レベルの状態	補助的な判定指針
-----	-----------	----------

¹³ 参考 URL <http://www.jqaward.org/gaiyo.html>

¹⁴ 参考 URL <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/lecture/20070405/267507/>

¹⁵ 参考 URL <http://www.itc.or.jp/foritc/useful/diagnosis/>

¹⁶ Plan-Do-Check-Action：マネジメントシステムにおいて管理サイクルと言われる。

¹⁷ Strategy・Plan・Do・Learning・Innovation(Impact とする場合もある)。PDCA の上位概念。

0	・ 知的資産の認識がなく、創出や利用の取り組みをしていない。単に既定の業務手順に従っている。	・ 知的資産は特許や実用新案だけと思っている。 ・ 知的財産を保有していても、経営の観点からの活用及び管理を考えていない。 ・ 日常業務に個人的な工夫を加えていても、知的資産に繋がるとは思っていない。
1	・ 知的資産の存在と有効性に気付いた従業員が、独自に知的資産の利用と管理を行っている。	・ 自分の担当業務において、個人レベルで工夫や改善を実施して、結果を個人的に記録又はノウハウを蓄積して利用している。 ・ R&D 担当者は兼任で、根拠があり明確な目標及び予算を与えられていない。 ・ 保有する知的財産の管理について、当該知的財産の評価に基づく明確な社内ルールが定められていない。 ・ 顧客満足は、商品特性と担当の営業マン又はサービスマンによって維持されている。 ・ 社内の誰かが知的資産経営報告書を作成することを検討している。
2	・ 知的資産の利用と管理は、特定のグループにおいて共有されているが、全社的な知的資産活用の認識及び取組には至っていない。	・ 現業において、QC 活動や改善提案制度が行われ、組織的な取組があるものの、経営陣からは知的資産活動と認識されていない。 ・ R&D 部署はあるが、経営陣の関与が少なく、計画の進捗把握や必要に応じた是正等の仕組みが機能していない。 ・ 保有する知的財産の計画的な活用と管理に関する承認された文書がない。 ・ 顧客満足のために営業部のほか、顧客サポート部署等が設置されているが、部署間のコミュニケーションが不十分で連携した活動になっていない。 ・ 知的資産経営報告書を作成したが、保有する知的資産を計画的に管理するための社内標準が定められていない。

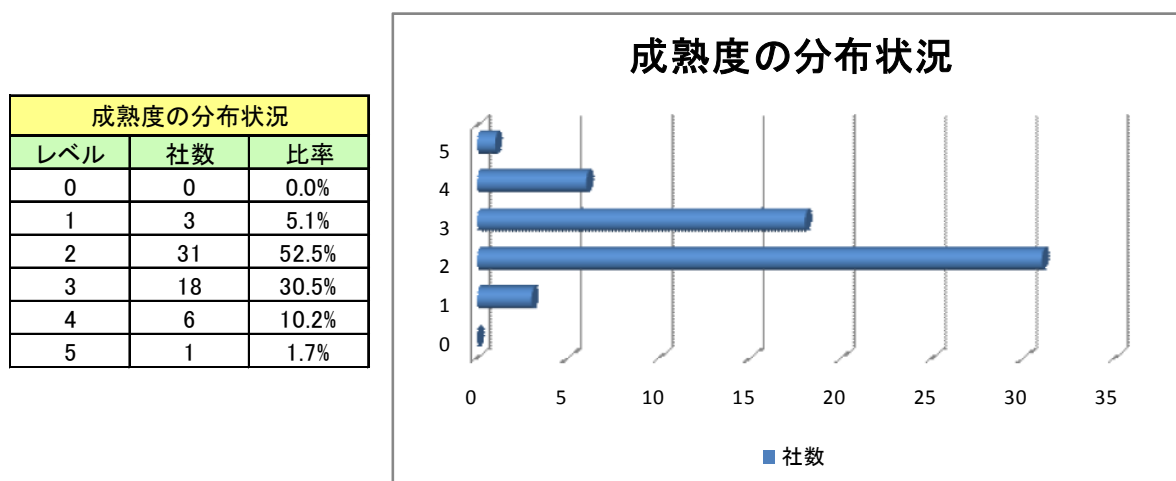
3	・ 知的資産を経営に活用するとともに管理する手順を組織的に定めている。 ・ 立案した計画に従って実施及びモニタリングして、その結果を経営陣に報告している。	・ 保有する知的資産を洗い出した知的資産管理台帳（棚卸表、又は知的資産マップ等）が作成され、それぞれの知的資産について取扱いのルールが定められている。 ・ 知的資産管理の PDCA サイクルを廻すための組織体制が整備されている。 ・ 知的資産経営報告書を作成して有効に公表及び活用している。また、当該報告書を更新している。
4	・ 知的資産管理のために、計画、実施、モニタリング、定期的な見直しを行い、継続的改善が定着している。	・ 知的資産管理台帳等には、それぞれのライフサイクルに沿った取扱いのルールが定められているほか、当該台帳は定期的に見直しされている。 ・ 知的資産管理の PDCA サイクルが定着しており、経営陣や管理職層及び現業職員ともに自己の役割・責任を明確に認識している。 ・ 知的資産経営報告書を定期的に見直し、更新した最新版を必要とするステークホルダーが入手できるようにしている。また、当該報告書の効果測定を行っている。 ・ 同業他社のベンチマーキングを実施することもある。 ・ 協力会社等に知的資産経営の啓蒙を行うこともある。
5	・ 経営戦略が定期的に見直され、その経営戦略と整合するように知的資産管理の計画、実施、モニタリング、見直しが行われる等、知的資産が経営戦略の一部に組み込まれている。	・ 知的資産管理台帳等により、経営戦略と整合した知的資産ポートフォリオが検討され、実施されている。 ・ 他業界を含むベンチマーキング等を実施するなど、常にベストプラクティスと全体最適化の検討をしている。 ・ 協力会社等に知的資産経営の指導及び支援を行っている。

4. 調査結果の分析

(1) 調査集計

調査対象企業の知的資産経営の成熟度判定は、図表 4-3-1 知的資産経営の成熟度判定表に基づいて行ったが、各レベルに対して未満（－）と以上（＋）に細分化した。例えば、レベル 3 だけでなく 3－とか 3＋の評価をして、3－は 2.7 ポイント、3＋は 3.3 ポイントとして集計した結果、単純平均値はちょうど 2.5 になった。最低レベルは 1 で、最高レベルは 4.7 である。小数点以下は、四捨五入して当該成熟度レベルとしたので、やや甘い判定であるとも言える。しかし、数値だけから判断すると、未だ知的資産経営の概念が普及しているとは言えない状況の中では、悪くないと思われる。逆に、調査対象企業は知的資産経営の面では先進的な企業であるという点を考慮すると、やはり知的資産経営の必要性を更に広く、かつ強力にアピールしていかなばならない状況であると判断される。

図表 4-4-1 調査対象企業の成熟度分布



(2) 今後に向けて

今般の調査研究で、知的資産経営の成熟度の判定を実施したのは、実態の把握をすることも一つの目的であった。しかし、より重要な目的は、中小企業等が知的資産経営の成熟度を認識することにより組織能力(Capability)に目覚めて、自社の身の丈に合った知的資産経営を実践する上でのロードマップを描き易くすることにある。

前項の調査結果から言うと、知的資産経営のロードマップはまだまだ上が広がっているので、腰を据えて取り組み、中小企業経営は幾らでも良くなる可能性が残されている。今後、知的資産経営の成熟度レベルを高める組織が輩出することを期待したい。

第 5 章 知的資産経営ポートフォリオ

～ 知的資産管理の視点、その 2 ～

1. ポートフォリオについて

一般的に経営戦略で使うポートフォリオとは、多種類の製品・サービスを生産し、販売し、複数の事業を行っている企業が、戦略的観点から経営資源の配分が最も効率的、効果的になる製品・サービス・事業の組合せのことである。ポートフォリオは、これらの組合せを決定するための経営分析・管理の手法の1つで、資産選択理論¹⁸(theory of portfolio selection)とも言われている。

ポートフォリオは、市場や産業の成長性、魅力度などの外部変数と、自社の優位性、競争力、収益力などの内部変数との2つの視点から、製品、サービス、事業ごとに収益性、成長性、キャッシュフローなどを評価し、その拡大、縮小、維持、撤退を決定する際に利用されている。

1970年代の米国企業は、円安を背景とした輸出攻勢で世界を席巻していた日本企業に対抗する必要があった。そこで米国企業の事業の選択と集中を行うための指針として、ボストンコンサルティンググループ(BCG)が編み出したのがPPM(products portfolio management)、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントである。本来、ポートフォリオ(portfolio)とは、紙ばさみ、折りかばん、大臣の職、有価証券目録あるいは画集という意味¹⁹である。これが転じて、投資家の有価証券類の内訳や資産の内訳の意味となり、さらに経営戦略、業務改革等の際の問題・課題を分類・整理することとされている。

2. 知的資産経営ポートフォリオ

(1) 知的財産ポートフォリオ

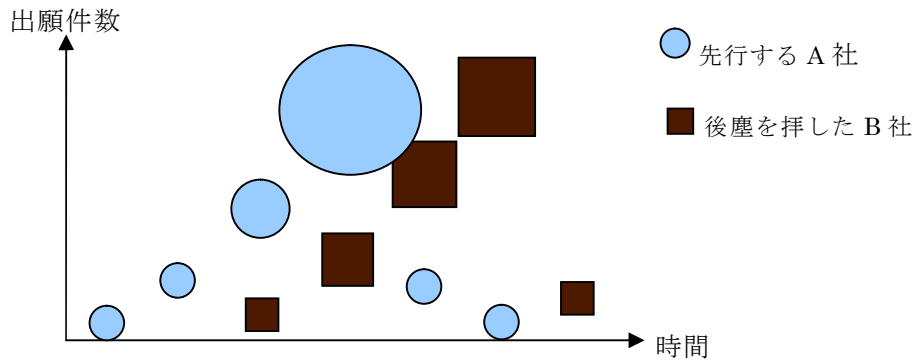
知的財産ポートフォリオは、企業規模の大小に関わりなく広く利用されている。特許権を中心とした知的財産を如何に利用し企業業績を拡大していくかは、経営戦略の重要課題として認識されている。現在、知的財産ポートフォリオを代表する特許ポートフォリオ(特許網)は、競争企業とのベンチマークとして有効な方法として活用されている。

競合他社との新規事業のベンチマーキングを行い、競合を勝ち抜き、独自性を発揮できる分野を探す際に利用されているパテント・マップがある。図表 5-2-1 の例は、件数推移のパテント・マップの例である。特定技術分野で先行する A 社の動向を調べていた B 社は、出願年度と出願件数、開発投資規模との比較から B 社の開発着手の遅れに気がつき、急遽開発を中止した場合を例示している。なお、図中の○の大きさ、□の大きさは投資額の規模を示す。例示した件数推移パテント・マップの他に、分布マップ、構成比マップ、要素別マップなどがある。

18 大阪市立大学経済研究所(1993)『経済学辞典第3版』岩波書店 p572

19 佐々木達・木原研二(1997)『新コンサイス英和辞典』三省堂

図表 5-2-1 出願件数から見るパテント・ポジショニング・マップ



(2) 知的資産経営ポートフォリオ

① 知的資産経営ポートフォリオ

知的資産経営ポートフォリオは、一般的に使われている言葉ではない。ここでは、ポートフォリオの対象を知的資産経営に拡大した内容で知的資産経営ポートフォリオと名づけている。

すなわち、知的資産経営ポートフォリオとは、知的資産を保有し、生産し、知的資産を使って商品・サービスを販売し、複数の事業を行っている企業が、戦略的観点から知的資産の配分が最も効率的、効果的になるよう商品・サービスを組合せる方法をいうと定義しておく。

② 知的資産の区分

知的資産経営を考える場合、知的資産の区分を確認しておく必要がある。標準的に人的資産、構造資産および関係資産の3つに区分されると考えられている²⁰。

「人的資産」は、独自の行動能力、潜在能力などのコンピテンシー等その人が退職するとその人的資産は当該企業組織から消失してしまうことが特徴とされている。

「構造資産」は組織に包含される資産であって、その中には企業が独自に構築し、発展させてきた業務プロセスや企業風土など、プロセス資産とも呼ばれている。

「関係資産」あるいは関連資産と呼ばれるものは、組織外に存在する資産であって、企業と関連した顧客、サプライヤー、販売店、企業提携先など関連主体との関係の中に資産として含まれている。その他に、知的財産権や技術・ノウハウ、各種ブランド資産などを革新資産と呼ぶ考え方もある²¹。

²⁰ 経済産業省（2007）『中小企業のための知的資産経営マニュアル』

²¹ 井関貴資（2005）「知的資産経営のすすめ～断片的な情報から、体系化された知的資産の活用へ～」日本総研 <http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=5706> 検索日 2010.9.10

③ 知的資産経営ポートフォリオの具体例

知的資産経営ポートフォリオは、知的資産の区分の組み合わせと考えることができる。大きく分けて、同じ区分内での組み合わせの場合および違った区分間での組み合わせの場合となる。今回の調査では確認できなかったが、区分 1, 区分 2, 区分 3 を併せたポートフォリオの可能性も十分に考えられる。

図表 5-2-2 知的資産経営ポートフォリオの区分

同じ区分内でのポートフォリオ	人的資産間でのポートフォリオ	区分 1
	構造資産間でのポートフォリオ	区分 2
	関係資産間でのポートフォリオ	区分 3
違った区分間でのポートフォリオ	人的資産と構造資産との間でのポートフォリオ	区分 4
	構造資産と関係資産との間でのポートフォリオ	区分 5
	関係資産と人的資産との間でのポートフォリオ	区分 6

3. 調査結果に見るポートフォリオの現況

(1) 取材結果について

調査対象企業 59 社について、その企業の基本的な知的資産経営ポートフォリオを確認した。その結果、調査員の質問方法などに問題があった可能性もあるが、知的資産経営ポートフォリオを実施している組織は多くないことが判った。

59 社の中から知的資産経営ポートフォリオの実施を確認できた企業で、区分 1 から区分 6 に該当する、あるいは該当するのではないかと推定できる例を抽出し、その概要を図表 5-3-1 で示す。今回の調査では、関係資産のみでのポートフォリオ（区分 3）は確認できなかった。

図表 5-3-1 知的資産ポートフォリオと取材対象企業の例

	代表的な例
区分 1	・従来からある人的資産の価値向上を図ることと並行して、新たな人的資産を取込むことで、人的資産の厚み、深みを増し、事業基盤を強固にしている例
区分 2	・長年の技術の積み重ねの中で従来技術から半歩踏み出した技術を開発し、他事業分野への参入を果たし成功している例
区分 3	(取材対象企業の中では確認できなかった)
区分 4	・事業の多角化で培われた多様な人材（人的資産）を育成することで、従来事業とは異質の新規事業の成功をもたらし、更なる多角化へと事業を拡大（構造資産）している例

区分 5	・ブランド・暖簾(goodwill)（構造資産）が引き寄せる新たな取引先との関係（関係資産の構築）により新規事業を立上げ、構造資産、関係資産の価値を更に引き上げている例
区分 6	・商品の構造上の技術（人的資産）を、他事業分野に応用展開し（関係資産の構築）、新たな商品の開発に成功している例

(2) 知的資産経営ポートフォリオの現況

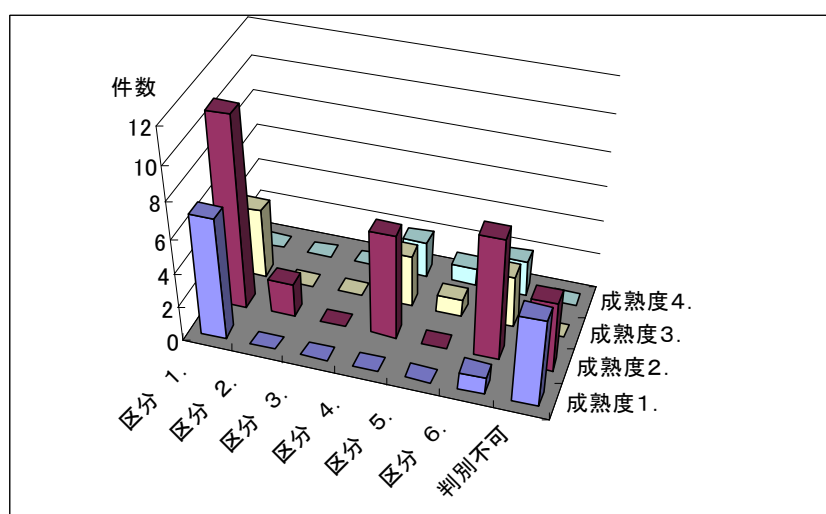
知的資産はその一部に知的財産を包含する概念である。取材結果からは、知的資産と知的財産とを区別しているが、いずれかのみを管理対象としている例が多かった。知的財産権を保有する組織は、必ずしも知的資産についての認識は高いとはいえない結果であった。また、逆に、知的資産についての認識が高くて知的財産についての認識は高いとはいえない結果でもあった。

知的資産は、まず人から萌芽するものであり、関係資産あるいは構造資産といえども人と関わりの無い知的資産は存在しないといえる。取材結果からは、質的に豊富な人的資産を持つ組織ほど業績が良いと想定される。また、取材した組織は中小企業が多いためか、人的資産の不足を教育研究機関等（大学、民間研究機関、自治体研究機関）で補っている傾向が読み取れる。特に、製造系、技術開発系の組織では顕著であった。

今後の研究課題は、知的資産経営の成熟度と知的資産経営ポートフォリオの関係である。

図表 5-3-2 は、今回の訪問調査の結果にもとづく知的資産経営の成熟度と知的資産の区分 1-6 をマトリックス表で確認をしたものである。

図表 5-3-2 区分と成熟度の関係



図表 5-3-2 からは、知的資産経営の成熟度が高い組織は、異質の知的資産を組み合わせている傾向があり、知的資産ポートフォリオを使った経営を行っている可能性が高いのではないかと読み取れる。

今回の調査研究では、先行研究が見つからない中で知的資産の 3 区分によるポートフォリオ分析を行った。第 2 章で述べた業務フロー（流れ）視点からのポートフォリオの現状分析は、知的資産経営ポートフォリオの実施事例数の関係で断念した。その意味で、今般の調査は十分とは言えないが、この点は今後の追跡課題としたい。

今まで多くは注目されていなかった知的資産経営に目を向けて調査研究をしたが、経営者は知的資産経営の実践を、研究者は知的資産経営の研究を一層深め、合せて知的資産経営ポートフォリオが、経営戦略上の重要テーマと強く世の中で認識される日が来ることを期待する。

第 6 章 知的資産経営のパフォーマンス

～ 知的資産経営実践の前後 ～

本章では、知的資産経営に取組んだ結果、ビジネスモデルにどのような影響があったか、知的資産経営報告書作成に取組んだことによる効果について述べる。

1. バランス・スコアカードの4視点への反映

(1) バランス・スコアカードとは

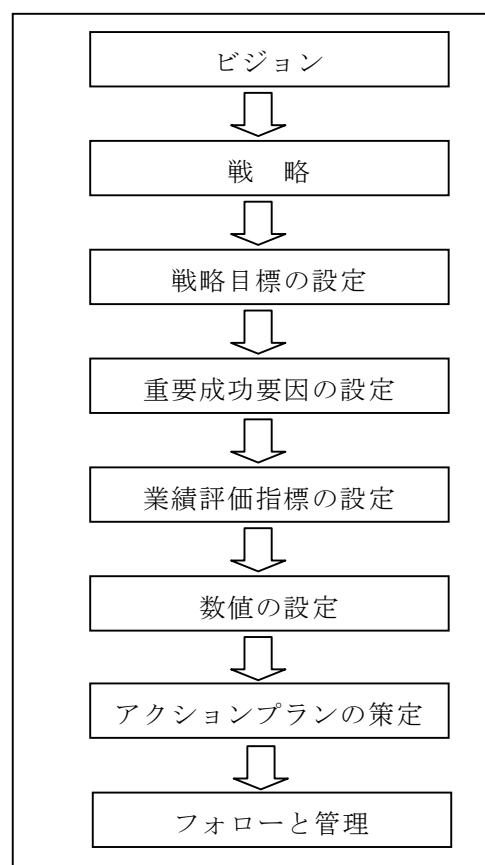
バランス・スコアカード（英：Balanced Scorecard、BSC）は、ロバート・キャプラン（ハーバード・ビジネス・スクール教授）とデビッド・ノートン（コンサルタント会社社長）が1992年に「Harvard Business Review」誌に発表したことに始まる業績評価システムである²²。これは、企業の将来をしっかりと見据えて、ビジョンと戦略を明確に掲げ、財務数値に表わされる業績だけではなく、財務以外の経営状況や経営品質まさに知的資産を評価し、バランスのとれた業績の評価を行うための業績評価手法である。

① バランス・スコアカード（BSC）の流れ

バランス・スコアカードの基本的な流れは図表6-1-1のとおりである。バランス・スコアカードは、企業が将来どうなりたいのか（ビジョン）とそのために何をするのか（戦略）を明確にするものである。

また、掲げたビジョンや戦略が絵に描いた餅にならないよう、トップから従業員一人ひとりに至るまで組織全体に浸透させるメッセージ機能も備えている。ビジョンと戦略を掲げたら、次に、抽象的に表わされているビジョンと戦略を具体化し、よりメッセージ性を高めるために、戦略実現のための目標を4つの視点（財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点）を用いて設定する。この4つの視点は企業がフォーカスしなければならない典型的視点であり、これに限定する必要はない。掲げたビジョンと戦略をとおして実現するためにもっとも適した視点を選択すべきであり、知的資産が競争優位の源泉とする知的資産経営においては、第2章 図表2-1-1

図表 6-1-1 BSC の流れ



にある知的資産の3分類（人的資産、構造資産、関係資産）の視点を加えることでより多面的

²²吉川武男（2006）『バランス・スコアカードの知識』日本経済新聞社

にバランスよく目標を設定することが可能となる。

次に、重要成功要因の設定であるが、これは各視点で設定した戦略目標を実現するために、もっとも重要な業績向上要因は何かを考える。そして、業績評価指標の設定では、設定した戦略目標、重要成功要因をどうやって評価するのかについて、業績評価のための指標を設定するものであり、取ったアクションの成果とプロセスを継続的に測定・評価するための指標である。次の数値設定であるが、これは設定した業績評価の指標を受けて実施するアクションないし行動の具体的数値目標を設定する。そして、アクションプラン策定では、これまでに構築してきたバランス・スコアカードを組織の全員に周知徹底させ、戦略目標や数値目標を達成するために、どんな行動をおこすのか（実行計画）を考える。

この一連の流れを経る中で、図表 6・1・1 の矢印のような垂直的因果関係を確保すること、さらに 4 つの視点（財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点）や 3 分類（人的資産、構造資産、関係資産）の各視点間における、垂直的因果関係、水平的相互関係を確保することで、部分ではなく経営全体の最適化＝バランス化が可能となり、フォロー、管理までのサイクルを回し続けることでビジョンの実現がより確実なものとなる。

② 4 つの視点と連鎖

ここでは、典型的な 4 つの視点とその視点間の連鎖について説明する。

1) 顧客の視点

企業は掲げたビジョンを達成するために、戦略目標を実現するための市場セグメントを十分に理解し、顧客に対してどのように行動すべきかを考える。製品やサービスがどんなに素晴らしくても、顧客を理解し、顧客を獲得することができなければ経営は成り立たないことから、顧客の視点がビジネスの出発点となる。

2) 業務プロセスの視点

企業は、財務的目標の達成や顧客満足度の向上のために、他社よりも優れた業務プロセスを構築し備える必要がある。顧客のニーズに応えるためには、高品質かつ低価格（低コスト）でしかもタイミングよく供給できるだけのスピードが必要となる。更に、いち早く顧客のニーズを察知し、新製品や優れたサービスを提供していく積極性も必要となる。多様な顧客のニーズに応えていくためには優れた業務プロセスが必要である。

3) 学習と成長の視点

掲げたビジョンを達成するために、戦略目標を実現するための組織はどうあるべきか、組織や個人がどのように変化し能力の向上を図る必要があるかを考える。優れた業務プロセスを実現していくためには、業務を実施する人材能力のレベルアップが必要であり、持てる能力を十分に発揮できる組織風土の醸成やインフラの整備が必要となる。

4) 財務の視点

株主や従業員などの利害関係者の期待に応えるために、財務的評価としての業績を達成するために、どのように行動すべきかを考える。顧客も確保でき、優れた業務プロセスも構築し、優秀な人材も揃った、その結果として利益が確保され株主や従業員に還元されることが必要となる。また、獲得した利益は新たな人材の確保・育成へと再投資されることで、更に優れた業務プロセスを実現し、顧客志向の事業展開を可能とし、それが更なる利益を生み出すという連鎖となる。

最後に各視点における重要成功要因例を列挙しておく。

図表 6-1-2 4つの視点と重要成功要因例

視点	重要成功要因例
財務の視点	売上の増大、利益の増大、在庫の削減、固定費・変動費の削減、一人当たり付加価値額の増大、融資残高の低減
顧客の視点	市場シェアのアップ、顧客ニーズの最適化、新規顧客開拓の企画、クレーム率の低減、顧客情報の収集、顧客満足度向上
業務プロセスの視点	品質の向上、コストの低減、リードタイムの短縮、IT化、技術改良、新製品向け技術革新、需要予測体制の構築
学習と成長の視点	ビジョン・戦略の理解度向上、人材育成制度、資格取得制度、標準化と内部統制、組織風土、評価基準とPDCA強化

③ ビジネスモデルへの影響

これまで、バランス・スコアカードの流れと4つの視点について説明をしてきたが、ここで、ヒアリングした内容をもとに、知的資産経営に取り組むとどんなビジネスモデルへの影響がみられたかについてまとめてみる。

図表 6-1-3 は4つの視点に関連するヒアリングコメントの抜粋と業種である。

図表 6-1-3 4つの視点とビジネスモデルへの影響

視点	ビジネスモデルへの影響
財務の視点	・リーマン・ショックにより売上は低下したが、回復基調である。 (化学、電気機器、精密機器) ・海外展開も伸びてきている。(化学) ・一部商品で利益率が向上した。(化学、不動産業) ・金融機関からの問い合わせが増えた。(小売業) ・京都府の認定制度により利息面でのメリットがあった。(化学) ・マスコミ登場機会が増えた。(食料品、繊維製品、その他製品、小売業、サービス業) ・知名度が向上した。(水産・農林業、食料品、化学、医薬品、非鉄金属、その他の製品、小売業、サービス業) ・マスコミに登場する機会が増え売上に寄与している。 (食料品、ガラス・土石製品、小売業、サービス業)
顧客の視点	・従業員の意識が向上し、顧客の声を聞くようになった。 (電気機器、小売業、サービス業) ・価格ではなく、付加価値創造に関する協力関係を構築している。 (精密機器) ・提案営業と品質及び短納期で顧客のニーズに対応している。(化学) ・業界最新情報、異業種動向を常に収集し商品開発に活かしている。 (食料品、繊維製品、情報・通信業、サービス業) ・販売促進ツールとして報告書を活用、取引が拡大している。 (食料品、金属製品、情報・通信業、サービス業) ・利益を意識するようになった。(サービス業)

視点	ビジネスモデルへの影響
業務プロセス の視点	・ 他社にない設備・施設を保有。（精密機器） ・ 大学や大手メーカーとの連携関係の確立。研究開発に注力。 （食料品、化学、精密機器） ・ 下請けから自律型企业への転身。技術の高度化。（金属製品） ・ 顧客と同じ環境でのものづくり（品質へのこだわり）。（食料品） ・ 業務の改善。生産性の向上。（金属製品） ・ IT化により営業日報情報の共有ができています。（化学）
学習と成長 の視点	・ 従業員との意思疎通が図れた。（食料品、繊維製品、サービス業） ・ 従業員のモチベーションが高い。（業種多数） ・ 各自が自分の役割と使命を自覚し自主的に行動している。 （食料品、サービス業） ・ 活発な意見交換がある。失敗も共有できる組織風土。 （食料品、サービス業） ・ 会社の目標と共に社員の公私にわたる目標も共有している。 （食料品、サービス業） ・ 製造の匠としての職人は OJT で育成している。（繊維製品） ・ 人材育成に報告書を活用。新入社員向け説明に活用。 （食料品、繊維製品、その他製品、小売業、サービス業）

各社のコメントから得られたビジネスモデルへの影響を大きな流れとして捉えてみると、①経営陣と従業員との意思疎通が図れ、ビジョンが共有され、②従業員のモチベーションが向上し、従業員の業務に対する自主性、積極性が発揮され、③業務プロセスの改善、技術力の向上、他社とのネットワーク構築につながり、④顧客志向に立ったビジネスの展開が実現し、顧客満足度向上、リピート率向上へとつながり、⑤売上回復、利益率向上という結果をもたらしているというつながりを読み取ることができる。

このつながりがうまく機能するためには、ビジョンや戦略を明確に掲げ、トップから従業員一人ひとりに至まで組織全体に浸透させることが重要であり、ビジョンや戦略の組織全体への周知徹底に注力した企業では、従業員のモチベーションに関わる影響を強く受けていることがわかった。また、重要成功要因やその実現に向けたより具体的な業績評価指標の設定ができています企業ほど、ビジネスモデルへの影響度は高い傾向があることがわかった。

2. 知的資産経営報告書（知恵の経営報告書）

(1) 知的資産経営への取組み

① 経済産業省における取組み

経済産業省では、「知的資産経営」を通じた企業の国際競争力の強化に向けて、様々な政策立案、情報発信を行っている。経済産業省のサイト「知的資産経営ポータル」²³では、知的資産経営を開示・評価する意義、ガイドライン・報告書、知的資産経営報告の開示事例 128 社（平成 22 年 12 月現在）、イベント情報、審議会の活動などを掲載している。

② 近畿経済産業局における取組み

近畿経済産業局では、知的資産（見えざる資産）を活用して企業価値を高めることを支援している。近畿経済産業局のサイト「知的資産経営のすすめ」²⁴では、知的資産関連資料・報告書、イベント情報、知的資産経営に関するリンクのほかに、近畿経済産業局管内の知的資産経営報告書作成・開示企業一覧 94 社（平成 22 年 12 月 2 日現在）、「知的資産経営のススメ」（神戸商工会議所 2010 年 2 月）を掲載している。

③ 独立行政法人中小企業基盤整備機構における取組み

独立行政法人中小企業基盤整備機構では、知的資産経営に取り組むことを支援するために「中小企業のための知的資産経営マニュアル」（2007 年 3 月）や「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（2008 年 10 月）などを発行しており、ウェブサイト「知的資産経営の支援」²⁵にて掲載している。また、全国中小企業団体中央会から委託を受け実施している事業として「中小企業魅力発信レポート」²⁶があり、全国 199 件のレポートが掲載され、平成 22 年度も新たに 200 社程度が追加される予定である。

④ 京都府における取組み「知恵の経営のススメ」²⁷

京都府では、「知恵の経営報告書」作成ガイドブックの発行、京都「知恵の経営」ナビゲーター育成（平成 22 年 10 月 6 日現在の登録者数 220 名）、「知恵の経営」実践モデル企業認証制度（平成 22 年 10 月度認定にて合計 35 社を認定）を実施している。また、支援策（「知恵の経営」推進融資）として、認証を受けた企業は次の融資制度を利用することが可能である。

- ・融資対象 「知恵の経営」認証企業・組合
- ・限度額 1 企業 8,000 万円
- ・融資利率 2.0 パーセント（平成 20 年度）
- ・融資期間 運転資金 5 年、設備資金 7 年

²³ 「知的資産経営ポータル」 http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html

²⁴ 「知的資産経営のすすめ」 http://www.kansai.meti.go.jp/2giki/network/vbnet_ic.html

²⁵ 「知的資産経営の支援」 <http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/index.html>

²⁶ 中小企業魅力発信レポートとは、人材や技術、知的財産や顧客ネットワーク等といった数値化しにくい「力」と、事業展開における価値の創造や将来ビジョン等をわかりやすくとりまとめたレポート

²⁷ 「知恵の経営のススメ」 <http://www.pref.kyoto.jp/sangyo-sien/1220963445686.html>

・担保等 原則無担保とし、連帯保証人又は保証協会の保証が必要

※融資の実行には、別途、金融機関等の審査が必要

※融資に関する問合せ：京都府経営支援課 電話 075-414-4822

(2) 知的資産経営報告書作成に取り組んだことによる効果

ビジネスモデルへの影響は先に述べた通りであるが、ここで再度、知的資産経営報告書の作成に取り組んだことによる効果について記載する。

今般、訪問ヒアリングをした企業の中で知的資産経営報告書の作成に取り組んだ企業からは、限られた経営資源を最大限に活用することができるようになった（食料品、情報・通信業、サービス業）、自社の強みについて新たな気づきがあった（食料品、繊維製品、情報・通信業、サービス業）、取引先、顧客からの信頼度が高まった（食料品、情報・通信業、その他製品、サービス業）、従業員の意識や仕事に対するモチベーションが高まった（業種多数）、金融機関などからの資金調達面でメリットがあった（化学）などの具体的な効果を確認することができた。

また、京都府の「知恵の経営」実践モデル企業認証制度による認証企業に向けた支援策は上記の融資制度がある。他に、「きょうと元気な地域づくり応援ファンド」助成事業²⁸における助成方針に知恵の経営認証事業者による経営革新の取組みが掲げられている。平成 22 年度の実績は、申請件数 149 件、採択件数 40 件、うち知恵の経営に係る事業は 6 件であった。

知的資産経営に取り組むことは、企業の規模に関わらず、競争優位の源泉となりうる知的資産（自社の強み）を明確することであり、自信を持って我が社ならではのブランドを構築し、トップから従業員までが一体となって事業活動に取り組むことが可能となる。

なお、知的資産経営報告書を公開し、又は必要とするステークホルダー（利害関係者）に配布することは、結果として中小企業のブランドの構築に結び付くことを認識すべきである。大企業では、計画的に企業のブランディングに取り組んでいるが、下請けに代表されるように中小企業の名称が一般消費者等の目に触れる機会は少ないことを考えれば、広く国民に自社の姿をアピールする有効なツールなのである。他にも、行政機関や地域の公的中小企業支援機関、金融機関や各種の専門家とのパイプを太くする効果がある。

中小企業の経営者は、将来を見据えてビジョンと戦略を掲げ、是非とも知的資産経営報告書の作成に取り組んでほしい。

²⁸ 「きょうと元気な地域づくり応援ファンド」とは、独立行政法人中小企業基盤整備機構の地域中小企業応援ファンド事業を活用し、京都府内の地元金融機関の協力を得て、財団法人京都産業 21 が造成するものである。ファンドの運用益を活用して、京都府内の農林水産物、伝統産品、文化財、景観等の地域資源を最大限に活用した事業や、商店街の活性化、福祉向上、環境対策に資するための事業など、新たな事業の創出等を支援することにより、地域力の再生を図ることを目的としている。

第 7 章 知的資産経営調査研究担当者座談会

～ 取材の裏側、見出した課題、感想と提言 ～

今般の知的資産経営に関する訪問調査を終えて、6名の取材担当者が第1部の他の章や第2部の調査対象組織のプロフィールに書けなかった事項について、話し合った内容を以下に取りまとめた。

1. 調査の範囲と対象組織の対応

司会：今般の調査は、知的資産経営の概念が未だ中小企業に浸透していないという認識のもとに一般的なアンケートを実施しないで、全て訪問取材という方法を採用した。その結果、現実的に訪問可能な範囲に調査対象組織を絞り込まねばならなかった。それで、調査の有効性が担保されているのかという疑問がある。この点について、どう考えているのか。

N：このテーマの調査としては、初めての取組ということもあり可能な範囲でやったと考えている。図表 7-1-1 と図表 7-1-2 は、訪問調査を実施した企業等 59 社の地理的な分布状況と資本金規模別の分布状況だ。京都府に本社をおく組織が当然に多いが、地理的には可能な範囲で拡大に努めた。資本金でみても、中小企業を対象とする知見を得るためには、現実的に妥当な範囲を確保していると思う。

図表 7-1-1 地域別分布		
滋賀県	3 社	5.1%
京都府	37 社	62.7%
奈良県	1 社	1.7%
大阪府	11 社	18.6%
兵庫県	7 社	11.9%

図表 7-1-2 資本金規模別分布		
1,000 万円未満	15 社	25.4%
1,000 万円～3,000 万円未満	22 社	37.3%
3,000 万円～1 億円未満	17 社	28.8%
1 億円～10 億円未満	3 社	5.1%
10 億円以上	2 社	3.4%

W：もう一つのデータを出すと、図表 7-1-3 及び図表 7-1-4 は調査対象企業 59 社の全てを網羅できていないが、従業員数と年間売上高を軸に取った場合の分布状況だ。どちらも中小企業が大多数を占めているが、中堅企業や大企業までを含んでいる。

図表 7-1-3 従業員規模別分布		
10 人未満	13 社	23.2%
10 人～30 人未満	20 社	35.7%
30 人～100 人未満	17 社	30.4%
100 人～300 人未満	4 社	7.1%
300 人以上	2 社	3.6%

図表 7-1-4 売上高規模別分布		
1 億円未満	11 社	22.9%
1 億円～3 億円未満	13 社	27.1%
3 億円～10 億円以下	11 社	22.9%
10 億円～50 億円以下	11 社	22.9%
50 億円以上	2 社	4.2%

F : さらに言うと、業種的な偏りはどうかとなるが、これは図表 7-1-5 業種分布のとおりだ。

一応、全産業分野にまたがっていると言えるのではないか。但し、製造業が多いという気はする。

I : 今回の目的からは、調査課題に対する代表性は確保されていると思う。

Y : ところで、今般の取材訪問を打診した段階で、多くの企業等から取材の受入に快諾をいただいた。中には、双方の日程が合わずに訪問取材できなかったケースも相応にある。これらの企業経営者の方々には、誠に申し訳なく思っている。

O : 調査対象企業は、知的資産経営では先進的な企業なので、やはり意識も高かったのだ。但し、1 部においては“知的資産経営？ それは何だ。当社は関係ないのではないか。”と言いながら取材に応じていただいたケースもある。しかし、話せば納得されるのが常で、そのような場合には気付いていただけたというある種の満足感もあった。

N : そう言えば、今回の取材企業 59 社の中で 1 社だけはプロフィール記事の掲載を辞退された。当該企業は間違いなく先進企業なのだ。しかし、今まで多方面に紹介された結果、その弊害というか、記事から類推して当該企業の知的資産を侵食されるような事件が起こっているので、あまり露出したくないからだった。考えさせられる課題の一つと思う。

図表 7-1-5 業種別分布	
農林水産	2 社
食料品	6 社
繊維製品	5 社
化学	4 社
医薬	1 社
ガラス・土石	1 社
非鉄金属	1 社
金属製品	3 社
機械	2 社
電気機器	5 社
精密機器	5 社
その他製造	6 社
情報通信	4 社
卸売業	2 社
小売業	4 社
不動産	1 社
サービス業	7 社

2. 知的資産経営の目的と意識、取組の実態

司会：調査対象企業の知的資産経営に対する目的や意識、その取組の実態はどうであったのか。

F : 先ず知的資産経営報告書を作成していない企業では、明確に知的資産経営という概念を認識しているケースが少なかったもので、知的資産経営報告書作成と絡めた形で話をしたい。知的資産経営という概念を持っていない企業でも、強みを生かした経営というコンセプトには各企業とも関心が高かった。また、知的資産経営報告書を作っている企業では、社員の意欲向上に対しても知的資産経営が貢献しているという認識を持っていた。後継者対策としても自社の知的資産を明確にして伝承するという意味で有効だと評価していた。

I : それは、事業承継対策としても十分に機能しているとの認識と同じだ。更に、企業業績への貢献に有効だと言う企業が多かった。知的資産経営への取組を通じて企業変革ができるという組織もあった。

- W : 知的資産経営報告書の作成を通して、自社の強みや戦略を意識的に考える習慣が身についた。また、戦略の見直しも定期的実施するようになったという企業もあった。
- Y : 私の担当した企業では、知的資産経営を既に認識している企業が多く、取組への意識は高かった。何が知的資産なのかが分からないというレベルの企業はなかった。従業員や取引先への情報伝達手段として知的資産経営報告書は便利だと言っていた。
- N : オンリーワン企業としての地位を既に築いてしまっている企業で、早期に知的資産経営報告書を作成した実績はあるが、その後全く更新していないので、その理由を聞いてみた。興味を持って作ってみたが後で聞いてみると、取引先も銀行も全然作った知的資産経営報告書を見ていなかったと言う。取引関係や銀行との関係も何も変わらないので、その後更新していないのだ。これなどは、既にオンリーワン企業としてステークホルダー²⁹から認められているからだろうと解釈している。
- I : 知的資産経営報告書を作っていない企業では全体的に概念の説明から入り、貴社の実施しておられるこのようなことは知的資産を活用した取組ではないのかという投げ掛けによって知的資産経営を理解し、そのとおりだと納得された。
- O : 知的資産経営報告書を作成している企業で、一度作成したらそれで満足してしまっているケースがある。実態は知的資産経営のスタートラインに立ったのだということを認識して欲しいものだ。知的資産経営報告書は、知的資産のアウトプットのケースもあるし、インプットのケースもあるということに気付いて欲しい。
- F : 我々の目から見て、知的資産経営の取組が進んでいる組織は、代表者だけでなく幹部社員の認識レベルが高いことが印象的だった。それが、企業風土に結び付き、従業員の意識ベクトルが揃っていくのだろう。
- N : 初歩的なステージではなく、高度な事例もあった。成熟度の高い企業は、知的資産経営という言葉が使われていなかった頃から経営革新に継続的に取組んできている。その活動の中に既に今日でいう知的資産経営は含まれていた。それが今に至って知的資産経営という言葉が使われだすと、即座に理解を深めて次のステップの取組を実施している。このような組織は既に企業システムが完成の域に達しているが、それでも継続的な改革に取組んでいる。もはや当該企業に追いつくことは困難だろうと思われる。
- 司会 : 知的資産を計画的に管理して活用するという我々の考え方が、今般の調査仮説の基本になっているのだが、この点についてはどうか。
- N : それは必要だという返答であった。但し、1社だけだがそれを文書化するのは必ずしも良いとは考えないという意見があった。その背景は、知的資産の取扱いは企業経営の根幹にかかわる事項なので、経営の観点から考えることができない人材には任せられないというもの

だった。中小企業なので役員クラスは多忙で、そのような知的資産管理セクションを任せられる人材がいないと嘆いていた。しかし、計画的な管理と活用はあるべき姿だと同意はあった。

I : こちらの考えていることを説明すれば、その必要性はあるという返答が返ってきた。しかし、特許ほかの知的財産権に関しては弁理士等と相談して管理しているが、現業におけるノウハウや高度な連携関係といった権利化されない知的資産を計画的に管理して活用している組織は非常に少ない稀な現状だった。

O : 知的資産の管理について、特許を取ることに固執していないが、模倣の危険性が高いものは特許化する。そうでないものは、営業秘密として管理するか、又は社内に閉じ込めて外部には漏れないように管理すると使い分けている企業も相当数あった。例えば薬品の調合具合とか、匠の技などは外部秘で特定の人材に伝承するといった調子だ。

W : 特許等の権利化には維持費が掛ることが、中小企業にとっては問題になるというケースは結構多かった。

Y : そのとおりだ。特に EC ではコストが相当に高いらしい。大手企業なら基本特許を取って、周辺特許で固めるということができるが、中小企業ではとてもそのような維持費は負担できない。で、競合関係の力量等も併せ考えて、権利を放棄するケースは多くの組織で実施していた。

N : 周辺領域ではなく、異分野とも言える領域で権利化をして、それらを複合的に活用することで新たな知的資産に再構築してしまう、つまり融合化することによって模倣を突き放す戦略を採用している企業もあった。これなどは、その融合化する能力がなければできないが大変に良い管理だと言えると思う。

W : 知的資産経営の推進には、ナレッジマネジメントの定着度合いというか、情報コンテンツの収集と活用のレベルも結構影響しているというような印象も受けた。情報を取扱うスキルも重要だと思う。また、知的資産経営の取組が進んでいる企業は、やはり経営者自身の力量が高い。

F : そのとおりだ。付け加えるなら、そのような経営者はやはり従業員を大切にしている。

3. 判明した課題や今後への提言

司会 : 訪問調査で気がついた課題や今後への提言等はあるか。

F : 多くの企業で気になったことは、知的資産経営に取り組んでいるものの具体的な目標値の設定とその達成をチェックしているケースが少なかった。つまり PDCA³⁰の定着が不十分だと

²⁹ ステークホルダー：利害関係者のこと。時に地域社会も含む広い概念として用いることがある。

³⁰ Plan-Do-Check-Action：管理サイクルと言われるマネジメントシステムの基本的な考え方。

いう点がある。とりわけ目標値である KPI³¹を適切に設定していないケースが目立つ。また、自社を取り巻く外部の経営環境の把握が弱い傾向があった。この辺りは外部の専門家として、あるいは中小企業支援機関として、中小企業を支援するプロジェクトの進め方に反映する必要があると思う。

- I : 知的資産の 3 分類の中でも関係資産が全体的に弱いという傾向がある。一例として産学連携で言うと、中小企業側は自社の力量に自信が持てず、大学等の高等研究機関にアプローチしづらいという意識的なハードルを感じている様子がうかがえた。中小企業側も積極的に自社のアピールをしなければならないが、研究機関側ももっと PR に努めるなど、双方に対策が必要だと感じた。この辺は、公的な中小企業支援機関等が力を入れて取り組むべきテーマではないか。
- O : 知的資産経営報告書を作成しているに関わらず更新しない組織には、その理由を探る必要があると思う。知的資産経営に本格的に取り組むインプットとして報告書が位置づけられるような場合は、必須の作業だ。今後、どのようなサポートをすべきか、中小企業支援機関としての課題ではないかと考える。
- W : 戦略性が感じられない企業もある。そのようなケースでは、知的資産経営報告書を作成すると良い。支援者が作成するのではなく自力で書こうとすると、自然に自社の実態が見えてくるので自ずと戦略的な発想ができるようになる。また、従業員への浸透と共有が大切だ。但し、第 3 者の支援は大いに活用するべきだと思う。
- Y : 戦略性の話では、常に 10 年先を見て取り組んでいる企業もある。知的資産経営報告書を作成しても、そこで止まっているような企業には、このような取組がないから守りに回るようになる。将来に向けた知的資産経営についての攻めの発想の定着がポイントになる。
- O : 外部環境の変化を継続的に把握する取組が不十分な組織は多かった。重要な戦略に対する意識が意外に薄い。これは、経営者の課題だ。従業員の果たす役割ではない。多忙な中小企業経営者は、日常業務に追われて余裕がないのかもしれないが、その辺をシッカリやって成長している経営者は間違いなくいるのだから奮起を期待したい。
- N : テーマから少し外れるが、複数の企業から聞いたことで困った現象がある。知的財産を守るための闘争は現実に行われているのだが、特に権利化されていないデザインや製品アイデア等においては守ることに苦慮している姿が浮かび上がった。顧客企業への提案として企画を持ち込むと、その製品仕様アイデアを競合他社に示して、もっと低価格で作れ等ということをする。それは、東証一部上場企業直系の子会社だという。地方自治体外郭団体では、提案されたデザインを他社に見せて、もっと安く作れと指示している。まるで戦国時代に引き

³¹ Key Performance Indicator : 重要業績評価指標と訳す。プロジェクトの進行途上において、最終的な目標を達成できるか否かの判断に用いる具体的な目標値を指す。

戻されたか、極めつけの途上国に放り込まれた感覚だ。知的資産を率先して尊重すべき行政外郭組織や上場大企業直系会社で平然と行われている現実、もう言葉を失うばかりだ。

Y : その話は、もっと身近なところにもある。食品メーカーでは、大手スーパー等と取引をするに当たり仕様書を出せと言われて提出すると、他のメーカーに仕様を示して低価格で作れないかということをやって、結果として調合比率とかノウハウを持って行かれる。良く聞く話だが、このようなことはあってはならないはずだ。

N : 今般の調査ではベンチャー企業も対象としている。ベンチャー企業には、やはり資金繰りが重要な課題だ。しかし、補助金は貴重なのだが後払いなので使いづらいといていた。また、金融機関に相談すると、建て前と違って現実には知的財産を適正に評価してくれない。“目利き委員会”に対する不満もあって、委員たちは適切に判断する能力があるのかと言うのだ。当社と取引している顧客や調達先に、彼らが当社をどう判断しているのかということをお願いしたい。リスクを負って、当社と取引している相手に確認すべきだと言うのだ。そのとおりだと思う。国内に有望な知的財産があるのに、国内の誰も資金を供給しなければ、海外に流出してしまう結果になる。

4. 知的資産経営のロードマップ

司会：中小企業が知的資産経営に取り組むロードマップは、どのようなものか。

F : 先ず自社の将来を考えることがスタートだと思う。良く分からなければ中小企業支援機関に行くべきだ。その対応として、知的資産経営報告書を作成することになれば、自社の強みや、ポジション、他社比較等を行うので、ビジョンが明確になる。知的資産経営が理解でき、第1段階がスタートするだろう。

I : 私も同様な考えだが、多くの企業経営者は自社の強みを知らない。だから、先ず強みの洗い出しから始めなければならない。知的資産経営報告書のように文書化すると、“見える化”ができるので、従業員と共有しやすくなる。そこがスタートだと思う。

O : 先ず経営者は、危機意識を持つことだ。次に疑いながらも取り組むことが必要だ。その時には、外部からのサポートが有効だ。特に、戦略に強い支援者を利用すべきだ。実践すると面白くなり、何らかの成果が見えてくる。その次は知的資産経営の信者になり、更に進んで伝道者になるというプロセスを辿るのではないかな。

W : トリガーは様々だが、やはり危機感とか将来を考えることから始まる。そして、知的資産を洗い出すが、第3者を利用した方が適切な方向を確定しやすくなる。戦略的に自社を変革するプロセスとして、知的資産経営報告書を作成することは有効だと思う。これは、インプットになるのだが、その後はKPI（重要業績評価指標）を頼りにフォローアップしていくことが可能になる。なお、企業の実態を把握するために決算諸表と共に知的資産経営報告書を

見るときは、アウトプットとして利用しているので、知的資産経営報告書を作成すれば更新をする必要があるということを付け加えたい。

Y : 知的資産経営は、価値創造のプロセスから取り掛かるのが原則だ。先ず、第 2 章に記述している今般の調査結果から明らかなように、設計や製造プロセスの仕組みを構築する。その後、市場や顧客の理解とマーケティングプロセスを確立する。そして、その他のプロセスの変革を実施していくという手順に従うことが良いと思う。

N : 今般の知的資産経営調査研究は、最終的に中小企業が自社の身の丈に合った知的資産経営のロードマップを描けるようにすることが最終目的だった。現実的に、初歩的な取組をする手順は上に述べられた。

本書の構成に沿って、もう少し詳細に言うと、知的資産経営の概念を理解したら（第 1 章）、自社の知的資産の所在を確認する（第 2 章）ことにより自社の能力特性を深く把握できるようになる。次に、自社の知的資産のライフサイクル的な位置を認識する（第 3 章）ことにより、知的資産を含めて製品やサービスのあり方を検討すると良い。そして、自社の知的資産を取扱う能力の成熟度を自己診断して（第 4 章）、1 ランク上に行くための対策を講じる。また、知的資産のポートフォリオを検討する（第 5 章）ことが有効である。戦略から見て、高度化しなければならない知的資産は何なのか、欠けている知的資産は何なのかを把握する。

最後に、知的資産に取組んだ結果、自社のビジネスモデルにどのような影響があったかの確認と、成果の文書化として知的資産経営報告書に反映する（第 6 章）という手順があろう。なお、第 6 章で述べた BSC（バランス・スコアカード）と知的資産経営報告書は、初期段階でも検討又は作成するが、この場合は知的資産経営を実践するに当たって現状とビジョンを明確化するツールとして利用していると思えば良い。

上の流れを定期的に繰り返すことにより、戦略の見直し及び知的資産経営のレベルアップが実現すると思う。自社の実態を明確に把握して進めることと、各章に記述している初歩的段階から高度な段階までの道程が存在するので、自社の身の丈に合った知的資産経営のロードマップも明らかになると思っている。

第Ⅱ部

第 8 章 取材調査企業のプロフィール

～ 知的資産経営の先進企業たち ～

株式会社アイ・スクウェアリサーチ

1. 事業内容

(株)アイ・スクウェアリサーチの事業内容は、携帯電話やデジタル機器用の小型カメラモジュールの新技术と光学製品等の提供である。今後主流となる超小型携帯電話用CCM(Compact Camera Module)構造の基本特許を保有して、業界歴が豊富なエンジニアによるファブレスメーカーとして活動している。

同社の従業員は、京都府向日市の本社、大阪市の事務所、台湾、中国と地理的に分散して業務に従事するプロフェッショナル人材で構成されている。市場は成長期にあり、特定の大手メーカーとの取引をしているが、全員が業界の最先端情報に強く、常に数年先の動向を把握した提案や情報提供を行っている。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 浅野 治

本社：〒617-0002

京都府向日市寺戸町西田中瀬 8-16

電話：075-925-0585 FAX：075-925-0584

<http://www.isqrjp.com/>

事業概要：CCM(Compact Camera Module)

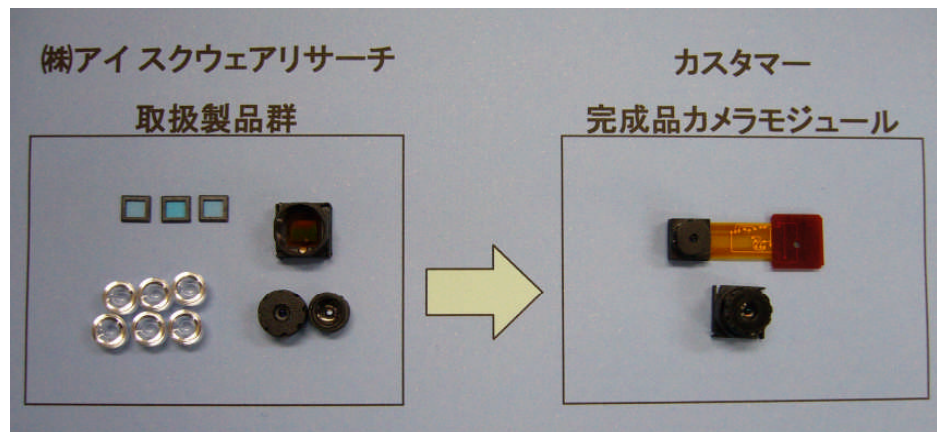
に関する部品・技術の開発、製造、販売

創業：2001年10月 資本金：1,000万円

従業者数：19人 年間売上高：180百万円

保有特許、実用新案：5件

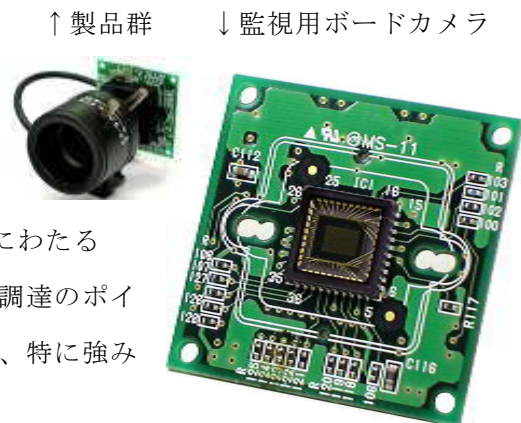
商標登録、意匠登録：0件



2. 知的資産の状況

同社の知的資産は、①言うまでもなく業界必須の基本特許を保有して、その周辺領域の知財化を進めていること、②業界歴が豊富でハイレベルな技術者を擁し、コンサルティング能力が高いこと、③国内外にわたる浅野社長の人脈の広さと連携関係、④販売と生産及び調達のポイントに人材を常駐させて連携を密にしていること等が、特に強みとして挙げられる。

経営上の課題として、英語や中国語に堪能な人材の確保と企業組織としての一体感の確立、技術面では①レンズとオートフォーカス機構の一体化、②耐熱プラスチックレンズの完成、③レンズ枚数の減少技術等に取り組んでいる。



青花食研株式会社

1. 事業内容

当社は漢方薬生薬の専門企業である株式会社ヤマダ薬研および健康食品原料の専門企業である株式会社スピルリナ研究所の合併企業として、青花を原料とした自然食品の企画、開発、販売を行っている。青花の栽培から手がけており、土壌改良、成長促進の研究も実施し、企画開発型の事業として展開されている。産学官連携による研究開発でもあり、地域資源の活性化にも寄与している。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産は、食べられる薬草として古くから知られていた青花の薬効成分の知見並びに漢方薬/生薬業界および自然食品業界の見識者のネットワークが占める割合が大きい。当社は、青花成分の薬効の再確認から、それを食品にするための粉末化、この粉末を食品へ展開する商品企画力に優れた能力がある。さらに、青花の栽培について、土壌改良を含む生産効率をアップさせる研究実験、農薬試験、変異原性試験、長期投与試験など食品としての安全性確認を行っている。この間、特許出願もされ、3件の特許権が成立している。

青花の栽培については、地元農家と提携し、地域資源の活性化に一役買っている。青花の食品化については粉末加工メーカーや飲料メーカーなど多数の企業との連携が進んでいる。さらに、食品としての販売網づくりが始められており、地元大型食品店、農協、道の駅などで販売が開始されている。また、大学生の企画した青花素材を使用したケーキなどの食品の販売が始められている。健康食品のみではなく、自然食材としての価値も見出され、若者向けの青花粉末を使った商品の開発も軌道に乗ってきている。

当社は知的資産経営のほかに、農商工連携事業計画の認定を取得している。

(写真：社屋外観、乾燥青花、粉末青花)

【会社概要】

代表者：代表取締役 竹内 一男

本社：〒525-0058

滋賀県草津市野路東 1-1-1

立命館大学 BKC インキュベータ 305

電話：0775-562-1474 FAX：06-6308-8137

事業概要：青花の有効成分を抽出・粉末化した

青花粉末の食品開発、製造、販売

創業：2008年3月 資本金：200万円

従業員数：4人 年間売上高：600万円

保有特許、実用新案：3件

商標登録、意匠登録：1件



株式会社アシストバール

1. 事業内容

当社はインスタントコーヒー・缶詰・お菓子・ペットボトル飲料など食品の中で「常温品」とされる商品を取り扱う商社である。

2. 知的資産の状況

2008 年に「知的資産経営報告書」初版を作成し以後更新を続けている。報告書で記述している知的資産は、(1)「柔軟かつスピーディーな営業ノウハウ」…仕入先の情報は商品部でまとめられ、営業部員に一斉メールが発信される。また社員間は「売れましたメール」等で売れ筋情報等を素早く共用している。販売先様(顧客)の形態は様々であるが商

品に適した顧客を選択して新しい商品の情報をとにかく早く顧客に届ける事を行っている。顧客からみれば早く受注ができるので次回も当社が選ばれることとなる。伝達手段は電話・FAX・メールであるが電話が主な手段である。(2)「活気と自立を体現する人材」…毎月社長との個人面談や全員参加の月例プレゼンテーションを行っている。また社長が社員の中から毎月の MVP を表彰することも行っている。自立を促す取組としてはチームを発足させ、業務効率化、知恵資産報告書作成など社内活動のほか外部のビジネススクールに派遣し様々なスキルの習得に努めている。業務効率化に関しては各人が手段・時間・相手・業務内容・商品等の項目を入力し分析を行う事ができるトランザクションコストシステムを使用している。(3)「豊富でオリジナリティあふれる商品」…一般の間屋よりはるかに多い 2,600 アイテムの商品を取り扱っている。一般的なもの以外に嗜好性の高いこだわり商品、オリジナル商品、輸入商品など独自の商品も提供している。商圈と仕入れ先は全国規模であり遠隔地で手に入りにくい珍しい商品の提供も可能としている。(4)「健全でまじめな財務意識」…この業界は薄利多売が常識であるが、現金取引でかつ約定どおりの支払いを徹底している。この姿勢が金融機関に評価され、資金調達が円滑に行え、結果大量仕入れでコストダウンや商品情報の早期入手などに繋がるという好循環を生み、財務指標は収益性・安定性とも TKC 経営指標の優秀企業の範疇に入っている。

【会社概要】

代表者：代表取締役 松原 靖雄

本社・工場：〒569-0088

大阪府高槻市天王町 4 番 5 号

電話：072-674-5797 FAX：072-674-5797

<http://www.assistvaleur.co.jp/>

事業概要：食料品・ギフト・雑貨総合卸・
自社輸入販売

創業：1992 年 10 月 資本金：1 億円

従業者数：21 人 年間売上高：23.4 億円

保有特許、実用新案：

商標登録、意匠登録：

アシストバール社屋



有明産業株式会社

1. 事業内容

当社は、当初清酒用木箱の製造販売を手掛けていたが、その中で洋酒樽に出合い製造販売をすることになる。樽は原酒を長い時間眠らせる樽熟成することにより、タンニン質の樽材からゆっくりと溶出するリグニン、ポリフェノール等と原酒中のエチルアルコール等の成分が樽材を通して入ってくる外気中の酸素の働きによって、芳香性に富み、琥珀色の焼酎・ワインが生まれる。

そして、幾多の経営努力の結果、現在は焼酎、ワイン業界でシェアが約 70%を占め、業界のリーディングカンパニーに成長した。また、事業拡大に伴い、他社に先駆けてワイン樽の世界トップブランド「スガモロ」社と代理店契約を 1995 年に結び、日本総代理店として輸入販売も手掛けている。近年は、不況の影響から新樽購入を控える傾向にあり、樽の再生・修理の売上が伸びている。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産として、【人的資産】①新樽が作られるまでの匠の技、【構造資産】②お客様の安心と信頼を生む「サービス力」、③新商品企画開発力、【関係資産】④お客様の声から生まれる「製造技術力」（安心加工技術、曲げ加工技術、燃煙加工技術、鏡板加工技術）、⑤海外仕入れ先との強い絆(北米 1 社・・・ホワイトオーク材、欧州 2 社・・・フレンチオーク材)等が挙げられる。

なかでも、①④のホワイトオーク材から樽が生まれ変わる製造技術は、蓄積された職人の匠の技である。接着材を使わずに円形の樽へと成形するために大小のホワイトオーク材の側板を一本一本選別して、33～34 本使い組上げる。いびつな組み合わせで形成すると、入酒したときに漏れの原因になる。また、燃煙加工はお酒の用途に応じて樽の内部を粉塵爆発で焼き上げる。焼き具合・色は原酒の味を左右し、職人達の匠の技が生きている。

これら、当社の強み（知的資産）や洋酒樽の効能を情報紙『樽通信』で情報発信する取り組みを通じて、新たな洋樽の用途・販路開発につながることを期待される。なお、当社は京都府「知恵の経営（知的資産経営）」実践モデル認証（2010 年 9 月）企業である。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 小田原 俊秀

本社：〒612-8355

京都市伏見区東菱屋町 428-2

電話：075-602-2233 FAX：075-602-2220

<http://www.ariake-oak.jp/>

工場：宮崎県児湯郡都農町大字川北 1948-2

事業概要：洋樽製造販売

創業：1963 年 資本金：3,000 万円

従業者数：48 人 年間売上高：約 2.5 億円

保有特許、実用新案：

商標登録、意匠登録：

小田原俊秀社長

人気のミニ樽



あんしんケアねっと有限公司

1. 事業内容

当社は平成 3 年設立した松村整骨院を中心として近隣 3 箇所以小規模デイサービス事業所（コミカデイサービス、八雲デイサービス、八雲ゆ楽デイサービス）を持つ地域に根ざした高齢者の健康管理と介護の事業を展開している。整骨院に寄せられる高齢者の健康についての不安の声や通われている介護施設の内容についての疑問などを取り込み、不安や疑問が出ない小規模で明るい、楽しいをモットーにするデイサービス事業所を 2004 年に立ち上げた。2007 年には 2 箇所目となる八雲デイサービス事業所を立ち上げ、2010 年 11 月に 3 箇所目となる八雲ゆ楽デイサービス事業所を開設した。地域住民の健康管理と介護サービスの充実を図っている。

2. 知的資産の状況

当社のデイサービス事業所は開放感と緑豊かな住宅地の中にある。デイサービスを受けに行きたくする環境に開設されている。職員は送迎、入浴、体操などマルチプレイヤーで、常に利用者と接している。したがって、日々の健康管理が可能になり、健康状態に応じた無理のない

日中行事を行うことができる。所内調理で出来立ての食事を提供しているのは当社の健康管理へのこだわりのひとつである。細かな気遣いができる職員が多く、開所以来施設内の転倒事故ゼロを更新中である。利用者の一日の記録・連絡帳および日々更新するブログでご家族へ情報を伝えており、ご家族のあんしんは当社のあんしんでもある。3 箇所目の事業所は風呂屋の遊休施設を改装して開設しており、地域との連携も大きな資産と考えている。経験を蓄積した職員に暖簾わけをするのは、職員の日々の向上心を発揮させる当社職員への知的資産の承継である。

（写真上から：コミカデイサービス、八雲デイサービス、八雲ゆ楽デイサービス）

【会社概要】

代表者：代表取締役 松村 美由紀

本社：〒570-0036

守口市大枝東町 13-6

電話：06-6993-6490 FAX：

<http://j-hand.com/m/>

松村整骨院、コミカデイサービス、八雲デイサービス、八雲ゆ楽デイサービス

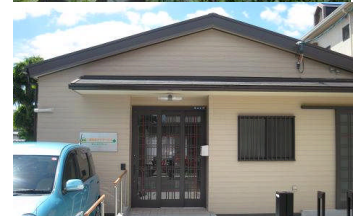
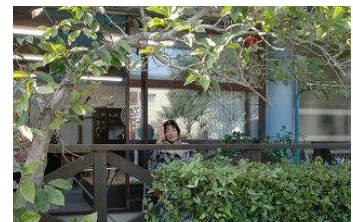
事業概要：整骨院、小規模デイサービス

創業：2004 年 資本金：300 万円

従業員数：20 人 年間売上高：5,000 万円

保有特許、実用新案： 一件

商標登録、意匠登録： 一件



株式会社飯塚製作所

1. 事業内容

独自に開発した新技術、製造工法を用いた自動車用冷間圧造部品等の開発・製造販売を行う開発型企業である。金型の設計から部品の量産までを内製化することで、機密情報の漏えい回避、短納期、コスト削減要求に対応している。顧客は国内外に及び、海外向け製品販売は全体の 8 割にのぼる。グローバル化に対応・発展するため、鹿児島県に研究開発拠点の立ち上げを進めている。

2. 知的資産の状況

顧客からの要望に対しては、“他社にはできない技術であるか否か”という判断基準のもと、創造性と独創性を発揮できる分野に絞り、開発を行っており、現在までに取得した工法特許は 11 件にのぼる。国内メーカーの生産拠点の海外移転が進む中、独自に生み出した工法や技術を活用することで無人化率を向上させ、コスト削減と納期短縮を実現し、顧客の支持を得ている。

独自の技術、工法の開発力の源泉となっているのが、「iiDZKA スピリッツ」であり、創業以来 40 年にわたるものづくりノウハウと常にゼロベースで新たなものづくりに挑戦している。そして、開発技術力を、①技術的な見極め、②迅速な費用見積もり、③納期回答、という顧客への対

- ・ステアリングジョイントヨーク
- ・シートベルトリトラクターリングギア
- ・エアバック関連部品
- ・その他自動車関連部品



【会社概要】

代表者：代表取締役会長 飯塚博

本社：

〒635-0051 奈良県大和高田市根成柿 493

電話：0745-22-3515 FAX：0745-22-3516

針工場：

〒632-0113 奈良市都祁馬場町 767

TEL：0743-84-0888 FAX：0743-84-0898

e-mail：iidzka@iidzka.co.jp

URL：http://www.iidzka.co.jp/index.html

事業概要：冷間圧造部品の開発及び製造販売

創業 1964 年 10 月 資本金：2,000 万円

従業者数：85 名（パート含む）

年間売上高：21 億円（19 期 2009 年度）

保有特許：11 件（工法）商標登録：1 件

応力が支える。この能力により、顧客の開発期間の短縮化とコスト削減に貢献でき、顧客からの支持につながっている。また、需要変動の激しい中でも製品を安定的に供給できるよう体制を整備していることが、量産依頼に対する柔軟な対応につながっている。充実した生産設備と第二工場だけでなく創業以来 40 年にわたり顔の見える関係が続けている外部の協力工場（約 50 社）は、大企業との取引において大量の注文にも対応するための資産として重要な役割を担っている。

有限会社井口包丁店

1. 事業内容

当社は昭和 2 年に創業以来、京料理と共に歩んできた包丁の専門店である。現在では、包丁の販売に限らず、料理店の厨房設備の設計・施工まで手がけている。

京都中央市場に店を構えて、料理専門店向けに販売している。買出しに来る料理店関係者から包丁砥ぎの注文を受け、短時間での砥ぎ仕事も引き受けている。また、新規開店する人や素人にはコンサル営業を行っている。

2. 知的資産の状況

プロの料理人御用達専門店であることから、従業員のそれぞれもプロ顔負けの料理好きが揃っている。そのために、プロの料理人からの注文を理解することができ、堺の包丁鍛冶職人への橋渡し

しが正確にできる。料理人からも、包丁鍛冶職人からも信頼され、頼られている関係ができています。その結果として、ご最良先には、ミシュラン三ツ星店（関西地区）の名が連ねられている。老舗料理店には多くの

若い職人が働いており、彼らの修行が終わって自分の店を持つ際に主人の店と取引のあった馴染みの井口包丁店に声がかかる。また、今までの包丁販売の経験から、料理の種類、席数、予算などから新規開店のための厨房道具類のリストが出来ており、問い合わせがあれば即座に資料として標準的な道具類の一覧表が提供できる。そこには、一般的な経験則上の話しか勘とかではなく、シッカリとしたデータから生み出された生きた資料が提供される。

知的資産経営の実践を積まれるに従い、取引先に対しての目の向け方が変わり、取引先の強みに関心が向くようになったという。双方の強みを合わせることで、両社には更なる強みが生まれてくる WIN-WIN の関係を築くことが出来ると期待される。

（写真：井口社長）（写真上から：出刃包丁、刺身包丁、菜切包丁、うなぎ裂き包丁）

【会社概要】

代表者：代表取締役 井口 雅夫

本社：〒600-8846

京都府京都市下京区朱雀宝蔵町 62

電話：075-311-3284 FAX：075-311-7649

<http://iguchi-houcho.com>

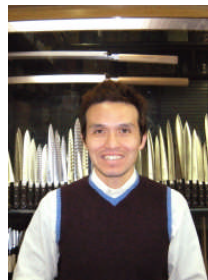
事業概要：包丁・料理道具の販売と製造、
厨房機器販売・設計・施工

創業：1927 年 1 月 資本金：300 万円

従業者数：8 人 年間売上高：1.2 億万円

保有特許、実用新案： 一件

商標登録、意匠登録： 一件



株式会社一Q

1. 事業内容

当社の経営ビジョンは「“笑って楽しめるエキサイティングな情報広場でお客様に夢と感動を与える”である。経営ビジョンの実践のため、朝礼で“お客様に全員でどうすれば喜ばれるかを考え、工夫して改善することのみを仕事をするといい、それ以外は仕事をしているとは言わない。”ということを唱和し、アルバイトを含む全従業員で確認している。これは、日常業務の判断基準を経営ビジョンに求めないとそれは経営者や従業員のエゴに基づくことになり、お客様のためにならないという考えに基づく。

当社のビジネスモデルは、新品ゲーム機・ゲームソフトやコミック本等の「新品販売」

⇒「使用後買取り」⇒それを「中古品販売」⇒それを再び「使用後買取り」の繰返しサイクルであり、新品購入時点でのお客様との信頼関係、また、他店で購入されたものであっても当社にお売りいただけるような動機づけが重要となる。これが実現できるのは以下の当社の知的資産による。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産として、【人的資産】①見極め力、【構造資産】②接客力、③予測発注システム、【関係資産】④仕入れ先との良好な関係などが挙げられる。なかでも、本当にヒットするゲームソフトを事前に見極める力①は、当社のようなフランチャイズに加盟せず商品を返品できない独立系小売店にとっては非常に重要であるが、当社は5年以上にわたって新作ゲームソフト仕入れ数量の98%を売り切る実績を有している。②・③の接客力や予測発注システムについてはスタッフとの会話・笑顔だけでなく、お客様が求めておられる情報の提供が重要となり、素早く情報提供してアクションを起こしやすくするなどきめ細かいマネジメントが行われている。なお、当社は京都府「知恵の経営（知的資産経営）」実践モデル認証（2009年1月）企業である。

【会社概要】

代表者：代表取締役 中村 弘子

本社：〒610-0334

京都府京田辺市田辺中央1丁目4-3

電話：0774-63-2644 FAX：0774-65-4936

<http://www.citydo.com/prf/kyoto/guide/sg/315001244.html>

事業概要：TVゲーム機(新品・中古)、TVゲームソフト（新品・中古）の販売及び買取り、中古本の買取り・販売

創業：1931年 資本金：3,000万円

従業員数：13人 年間売上高：約1.8億円

保有特許、実用新案：

商標登録、意匠登録：1件



中村 弘子社長

新田辺店の外観



株式会社インサイト

1. 事業内容

当社はシステム開発を事業としており、その内容は次の3つに分けられる。(1)システム化コンサルティング事業…お客様のニーズを的確に分析し、ITシステムを利用して経営課題解決のための提案を行い、要求仕様をまとめ次のシステム開発事業につないでいく。(2)システム開発事業…要求仕様の確認・必要により整合を行いプログラミングなどの実装作業を行ったのち顧客納入までのプロセスを行う。当社のシステム開発には自動化機器や情報家電などに組み込まれるシステム制御ソフト開発と生産管理や受発注管理などの業務アプリケーション開発がある。(3)ソリューションサービス事業…製造現場の「見える化」を実現するため自社開発したパッケージ「MapKPI」を使用した課題解決サービスを行っている。(4)クオリティサービス事業…ソフトウェア品質の評価に関するISOに準拠した自社の検査管理基準に基づき他社が開発したシステムの検査フェーズ受注などシステム品質サービスを提供している。また複数のデータベースを高速で検索できる自社開発システム「i-DME」を利用したデータ品質向上サービスを提供している。

2. 知的資産の状況

知的資産経営報告書を作成し公開しているが、記述した知的資産は(1)「技術力(テクノロジー/業務ノウハウ)」保有テクノロジーはユーザーインターフェイス技術、通信制御技術、I/Oデバイス制御技術、Web・サーバー構築技術等、(2)「マネジメント力(指標/仕組によるマネジメント力)」、(3)提案力、である。この3つの強みを生かすことでソリューション提案からシステム納入・稼働確認に至る全ての工程を一社で完結できる『ワンストップパートナー』としてのサービスを可能としている。そして全ての工程において正確性や安定性の実現は当然のこととし、更に『使う人の期待をはるかに超えた高い品質』を総合品質と呼称し、その達成を基本に事業を進めている。

【会社概要】

代表者：代表取締役 九鬼 隆章

本社：〒560-0083

大阪府豊中市新千里西町 1-2-14 三井住友海上千里ビル 4F

電話：06-6835-1055 FAX：06-6871-7851

<http://www.insite-corp.co.jp/>

事業概要：コンピュータシステムおよび機器の開発・販売

創業 1999 年 12 月 資本金：2,800 万円

従業員数：31 名 年間売上高：4.3 億

保有特許： 実用新案：

商標登録： 意匠登録：

本社 ロビー



株式会社エボシ製作所

1. 事業内容

当社は金属・ゴム・水処理・圧力容器等の業界向け生産設備の受注生産を行っている。ユーザーが要求する、企画設計・見積り・受注・詳細設計・制作・制御・据付・立ち上り試運転の一括または部分施行が可能であり、建築・土木の知事許可も保持しているので建物や土木工事を含めた総合施行も可能である。

2. 知的資産の状況

2010 年に「知的資産経営報告書」を作成し保有する知的資産を明らかにしている。内容は(1)「見積りに迅速に対応」…加工の一部で外注を使用しているが、そこから見積り

を取って積み上げる方式でなく、自社で見積額を算出しユーザーに回答するため、ユーザーの初動の遅れを回復させることを可能としている。算出にあたっては過去に受注した仕事の蓄積データを使用する。これらは見積り要素別に集計しやすいようにユニット化しており、見積りの精度は高い。

(2)「ユーザーの要望に迅速対応」…当社は多能工職人の集団である。多能工とは複数の工程が担当できる事に加え、後工程の事を考えて作業できる人であるため、結果短期間での納品が可能である。また受注後に発生する仕様変更に対しても迅速に対応する。対応は社員に加え、ネットワークを構築している多数の外注業者がこれにあたる。当社と外注先の関係は大企業のようにコストが最大要素の付き合いではなく、長い付き合いの結果築き上げた人的ネットワークであるので限度内の無理に対しても柔軟に対応できる。担当者にはベテランも多くユーザーに対して提案型の営業を行っている。また受注後は CAD 設計等で数値上は問題ないものの、実用面で発生する不具合を事前に発見し設計にフィードバックすることで不具合の予防と納期順守を実現している。

(3)「多数の納入実績」…直近 4 年間で 60 システムの納入実績がある。(1)に述べたが納入したシステムに関し、予定と実績について内製/外製区分・工程区分・工数・材料費等に細分化したデータを蓄積している。

【会社概要】

代表者：代表取締役 笹部 藤和

本社・工場：〒660-0087

兵庫県尼崎市平左衛門町 18 番地 26

電話：06-6419-1681 FAX：06-6419-1571

<http://www.ebosi.co.jp/>

事業概要：各種タンク/熱交換器/コンベアー
ライン/産業用省力機械製造

創業：1969 年 3 月 資本金：2,840 万円

従業者数：29 人 年間売上高：4.4 億円

保有特許、実用新案：

商標登録、意匠登録：

株式会社エマオス京都

1. 事業内容

社名のエマオスとは Extended Monolith Application Using Sol-gel technology の頭文字で Monolith（モノリス）というのは、一体型という意味を持ち、高分子多孔体を表している。このような高分子モノリスの新しい調製方法、あるいは新しい素材を見いだすことで、綺麗な共連続構造を持つ高分子モノリスを複数得ることに成功した。海外には同種の企業があるが、国内では唯一の企業。事業内容としては高速液体クロマトグラフィー(HPLC)のカラムやカートリッジなど製品の提供、モノリス素材の提供、研究の受託、会社設備を使用した電子顕微鏡写真の撮影

や HPLC を使用した測定である。製品を購入してくださるのは大学や企業の研究室で分析に携わっている方である。

2. 知的資産の状況

知的資産経営報告書を作成し公開しているが、内容を要約すると次のようになる。(1)「技術の優位性」…ポリマーモノリスを作製する際に必要とされる2つの技術、①高度な有機高分子合成技術、②2種類以上の成分が分かれていくスピードを自由にコントロールする相分離技術を保有している。これにより従来は形成困難であった均一な共連続構造を有するモノリス構造体の制作が可能となった。特許についてはまず出願を行い、それから製品化を行う形を取っている。(2)「人材」…前述の技術は経営者も含めたスタッフが実現させている。社長は博士号、スタッフは修士号を持つ者もあり、いずれも高分子材料化学・無機材料・分析化学及び HPLC に対する高度な知見を持っている。(3)「ヒューマンネットワーク」…研究活動に関しては京都大学理学部・農学部・工学部、大阪大学工学部

より最先端の技術の指導を受けている。またマネジメントメンバーとして主としてバイオキャピタルの幹部に加わっていただいております、財務・経営面のアドバイスを受けるとともに連携先の紹介も受けている。加えて欧米諸国における企業とのビジネス上のつながりもある。

【会社概要】

代表者：代表取締役 石塚 紀生

本社：〒601-8364

京都市南区吉祥院石原南町 26 番地

研究所：京都市右京区西院西田町 26 番地

電話：075-323-6113 FAX：075-323-6115

<http://emaus-kyoto.dreamblog.jp/>

事業概要：有機高分子多孔体の研究開発

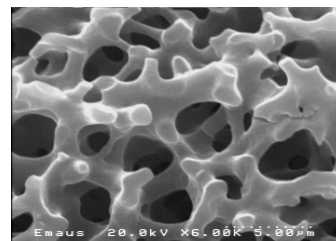
創業 2004 年 3 月 資本金：1,500 万円

従業者数： 年間売上高：

特許：14 件 実用新案：件

商標登録：意匠登録：

モノリス型ポリマー



製品を持つ石塚社長



株式会社大槻シール印刷

1. 事業内容

当社は、データ作成から印刷までの一貫作業を行っており、これが可能な印刷業は京都で1割程度である。またクイックサービス(入稿～製品渡し 2 日)の実施は京滋地区では当社のみと認識している。

2. 知的資産の状況

「知的資産経営報告書」を作成し保有する知的資産を明らかにしている。企業の規模からして大企業のように機械を入れての省力化は困難なため、個々の職人が持つ技をほかの人と共有でき、かつ伝えていくことができる仕組が当社の知恵となる。職人とは出来上がった商品に責任が持てる人のことで、この自覚と技術を大切にしている。

(1)「全員参加のマネジメント～学習し成長する組織を実現」

…人それぞれの能力や個性を認め合うことが最大のマネジメントで、まず得意な分野を担当してもらい、育成プログラム体系に従い他の仕事を覚え一年で一般的な注文品をこなせるように育成する。2 年目からは多機能職化、及び見積もりや顧客の質問に答えるなど接客が可能となる教育を実施する。当社は部課制を取らずリーダー制を取っており、リーダーは仕事・情報共有・メンバー育成の 3 つのリードをマネジメントする。毎月 1 回リーダー会議を行い経営戦略や計画

画について具体的方策を議論している。(2)「成長と革新～学びから生まれる技術・ノウハウ」…短納期実現のため、3 時間以内の見積もり・多機能職化・豊富な抜き型・受注データベース及び”ババ抜き方式(材料が揃った物から投入)”による高稼働率維持等の工夫をしている。また生産に関する改善が継続して年 3 件以上実施されている。(3)「知恵を生かして生まれた商品・サービス」…事業内容に記述したクイックサービスは前述の(1)マネジメント、(2)技術・ノウハウ、及び製版・印刷の一貫体制により実現される。新製品には園芸用ラベル、点字シール等お客様の要望に応じて開発した物があり、園芸用ラベルはロール原紙からバラのラベルを作ることを実現するため高い技術が必要であるが現在は当社のみとのこと。〈メーカー談〉

【会社概要】

代表者：大槻 裕樹

本社・工場：〒601-8342 京都市南区吉祥院東前田町 36

滋賀工場：滋賀県湖南市日枝町 4-15

電話：075-691-7521 FAX：075-691-7523

<http://www.otsuki-seal.co.jp/>

事業概要：シール・ラベル・ステッカー印刷
販売

創業：1981 年 4 月 資本金：1,000 万円

従業員数：17 人 年間売上高：2 億円

保有特許、実用新案：

商標登録、意匠登録：

大槻シール印刷社屋



化研テック株式会社

1. 事業内容

化研テック(株)の取扱い製品は、①エレクトロニクス向けのフラックス洗浄剤(装置)や導電性接着剤、はがせる接着剤、②自動車関連業界向けの塗装工程用洗浄剤、剥離剤、塗装ブース用水処理薬剤及び装置、③印刷業界向けの帯電防止剤、潤滑剤、洗浄剤等がある。

同社の基本的なビジネススタイルは、各企業の製造工程における“困りごと”を解決するという顧客密着型の営業及び研究開発によるソリューションの提供である。その結果が、上記のようにバラエティ豊かな製品を生み出すとともに、大企業が入り込みにくい分野でオンリーワン企業としての地位を創造したと言える。

2. 知的資産の状況

知的資産に関しては、洗浄・剥離・潤滑・導電・伝熱等のコア技術における研究開発力が大きな強みであり、多くの取引実績とモノづくりの現場での豊富な知見の蓄積がある。

連携では、大学との共同研究のほか、洗浄ビジネスにおける半田メーカーとの協力体制や顧客企業との共同開発など、万全の開発力を確保している。

更に、人的パワーの集積については、利益率と賞与が連動する仕組みにより、利益向上と社員満足の両立を図っている。また、社長が若手社員と経営課題について話し合う若手経営者会議を運営するほか、半期ごとに作成する経営方針書を全社員に配布し、全社員が参加する総合会議等を通じて社の理念や方針の共有を図っている。一方、社員の“開発案件発掘や顧客ニーズの本質を見るセンスを磨くことが課題”という堀社長は、既に次の展開を見据えているようだ。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 堀 薫夫

本社：〒576-0031

大阪府交野市森南3丁目39番6号

電話：072-894-2590 FAX：072-894-2592

<http://www.kaken-tech.co.jp/>

技術開発研究所：滋賀県東近江市下二俣町901

事業概要：導電性接着剤、洗浄剤、帯電防止剤、潤滑剤、剥離剤及び洗浄装置ほか

創業：1963年4月 資本金：5,000万円

従業者数：65人 年間売上高：1,670百万円

保有特許、実用新案：30件

商標登録、意匠登録：10件

堀 薫夫社長



株式会社片岡製作所

1. 事業内容

当社は、「レーザー加工」「IT」「環境」の3事業を展開、主力事業は「レーザー加工」で発信機・加工機・制御ソフトを組み込んだトータルシステムとして顧客に納入している。IT事業では液晶製造装置や二次電池の検査装置を、環境事業では太陽電池や二次電池の製造装置を製作している。『ニッチでトップになる』という社長の強い信念のもと、経営資源をレーザー分野に集中し、リチウムイオン電池用レーザー加工機の市場占有率は国内80%、世界で50%を確保している。また電池の充放電検査装置でも海外市場でトップシェア確保。

【会社概要】

代表者：代表取締役 片岡 宏二

本社・工場：〒601-8203

京都市南区久世築山町 140

国内：5工場 研究所：横浜

電話：075-933-1101 FAX：075-931-1608

<http://www.kataoka-ss.co.jp/>

事業概要：レーザ加工機、電池検査装置、液晶製造装置、各種産業機械の製造および販売

創業：1968年11月 資本金：4.9億円

従業員数：171人 年間売上高：74億円

特許：約30件 実用新案：

商標登録、意匠登録：

2. 知的資産の状況

知的資産としては(1)「社長の先見性とリーダーシップ」…1980年代にレーザー加工が産業分野で急成長することを見越し、前述の選択と集中を行った。更に同じく成長分野であるITや環境関連分野で保有技術に関連付ける製品開発を行った。現在売上の10%が研究開発・先端研究開発に投入しており、レーザーという特化した分野における技術者の数は大企業を凌駕し新たな競合の参入を困難にしている。2001年には横浜に先端レーザー研究所を開設し発信器の開発を行っている。(2)「レーザー加工機に関する知的財産権・知的財産」…レーザー加工機に関する多くの知的資産を保有しているが重要度を考慮して特許・公証制度・営業機密を使い分けて保護している。特許は年間10件程度申請を行い、申請件数は増加傾向にある。(3)「チームワークで物づくり」…『組織で動く』のが社長の方針、そのためには情報共有が不可欠であり、かなりの時間を割いている。課長以上が参加するミーティングが毎朝開かれるほか、工程会議・仕様連絡会議(レビュー)・製作仕様連絡会議等は品質マネジメントシステムに組み込んで実施される。

片岡製作所 レーザー工



木村アルミ箔株式会社

1.事業内容

当社は社是「よそとちゃうことをせなあかん」を受け継ぎ、“創意工夫の銀紙屋”として、主にアルミ箔を素材とした食品包装容器等の製造販売を行っている。アルミ箔はアルミニウムを薄く延ばしたもので、無害・衛生的・高い防湿効果・高い耐熱性・印刷加工が簡単、というのが何よりのセールスポイント。最近ではアルミ素材の良さを生かし、食品包装容器以外の分野にも進出されている業界のリーダー的企業である。

また、木村社長は、食品包装容器は食品と同レベルの安全性が不可欠と考え食品安全

に関する国際規格「ISO22000」を取得しており、責任感と自己革新力に優れた企業である。人材育成では、“相手の立場にたって考えることができる社員の存在が、食の安全・安心に関する企業にとって不可欠”と考えている。あたり前のことがあたり前にできる社員教育、社員の意識改革、人材育成への投資などに注力し、そのうえで仕事をスムーズに進めることができるしくみの構築を進め、「思いやりの会社経営」、「小さくてもユニーク会社」造りを目指している。

2.知的資産の状況

当社の知的資産として、【人的資産】①ベテラン社員のスキル、②従業員の食に対する高い安全意識、【構造資産】③顧客ニーズに対応する生産を支えるしくみ、④安全で質の高い製品の提供（ISO22000）【関係資産】⑤包装メーカーと洋菓子店舗（販売員に対する人材教育の場としても活用）から得られるシナジー効果、⑥公的機関・外部専門家・地域とのネットワーク（異業種交流会、産学連携、分野毎の専門家の活用など）などが挙げられる。

なかでも、④⑥の強みを生かし、食の安全やますます環境に対する意識が高まることが見込まれ、紙器の技術を活用し昆布と野菜等を素材にした「可食盛付カップの開発・販売」で国の地域資源活用認定（2008年）を取得し、また、従業員に知的財産を積極的にとるよう指導するなど知的資産の強化・活用を積極的に行っており、今後の発展が大いに期待される。なお、当社は知的資産経営報告書（2008年）を作成している。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 木村 裕一

本社：〒542-0072

大阪府中央区高津2丁目1-21

電話：06-6754-7263 FAX：06-6754-8240

<http://www.kimura-alumi.co.jp/>

大阪工場：大阪府生野区巽南3丁目13-8

事業概要：アルミ箔・フィルム・紙加工製品の製造及び販売、菓子の製造販売

創業：1930年5月 資本金：1,000万円

従業員数：67人 年間売上高：約10億円

保有特許、実用新案：3件

木村 裕一社長 アルミ箔関連商品



共栄電業株式会社

1. 事業内容

当社は、信号機・道路標識・照明など交通安全施設の設置において 60 年の実績を有する関西有数の古参企業であり、現在では大阪・奈良・和歌山・兵庫の関西一円でトップシェアを獲得している。また 2006 年度より民需分野において携帯基地局設置工事を開始するなど、民間発注の電気工事にも積極的に参画を進めている。

2. 知的資産の状況

2010 年に「知的資産経営報告書」を作成し保有する知的資産を明らかにした。記述している知的資産の概略は次の通り。(1)「ノウハウによる対応力」…交通安全施設の工事

には管轄する諸機関との折衝が必要であり、ノウハウを持った専任担当が発注者様の手を煩わせることなく工事を完成させる。一括請負ではその効果は更に著しくなる。現場で得た知識の共用は工事ごとに図番をとり、チェックリスト等と共にサーバーに保管、同等の物件があれば参考にできる情報共有網を構築している。また問題が起きたときの報告書も品質マネジメントシステムの仕組みを利用して情報を共有している。

(2) 人的資産「ヒューマンパワー」…毎年決算月が近づく と係長以上の全員が参加して中期目標、年間目標を設定する。年間目標は部門目標・個人目標にひも付けされ半期毎に上長面談で進捗が確認される。評価も 360°評価が半年ごとに実施され、本人にフィードバックされるとともに全社に公開される。このため社員は経営全体を理解し、また自分の役割を理解したうえでそれぞれの業務に従事している。(3) 関係資産「60 年間で築きあげた強力な信頼とネットワーク」…例えば信号機に関する工事でも発注は警察本部・官公庁・民間企業経由など様々。交通安全施設の工事のため安全は何にもまして遵守が求められるが過去の実績が関係資産として蓄積されている。(4) 組織資産「全体最適へ!一元管理された業務システム」…全体最適のあるべき姿が社員の共通意識となった段階で業務システムを再構築した。戦略マップより計画を導き管理項目と定量的な指標を定め PDCA サイクルを回すことで更なる顧客満足と利益の最大化を図る。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 笠島 浩一

本社：〒540-0012

大阪市中央区谷町二丁目 6 番 4 号

営業拠点：堺・奈良・和歌山・神戸

電話：06-4790-3301 FAX：06-4790-3302

<http://www.kyouei-den.co.jp>

事業概要：電気、電気通信設備設計施工・保守及びコンサルティング

創業：1949 年 資本金：7,000 万円

従業者数：37 人 年間売上高：15 億 5 千万円

保有特許、実用新案：

共栄電機本社 ロビー



京都試作センター株式会社

1. 事業内容

京都試作センター(株)は、京都財界を中心に 27 社が出資して設立した“試作から量産まで、高品位の「モノづくりソリューション」を提供する”企業である。京都試作産業プラットフォームの中核組織として、公共的な性格を保持しつつ、民間会社の効率性と柔軟性を併せ持つ 21 世紀型の会社組織(ソーシャルエンタープライズ)だ。

主な業務は、発注者企業の多様で幅広いニーズと、受注者である試作パートナー企業や多くの大学・研究機関の高度な技術シーズを最適マッチングすることである。発注者側にとっては、発注窓口の 1 本化と試作アドバイスによる支援及び開発購買の代行機能が提供される。特に、面倒な製品化プロセスをアウトソーシングできる魅力は大きい。

試作パートナー側には、エンジニアリング機能と代金決済サービス、営業代行機能が提供される。(右図参照)

2. 知的資産の状況

同社の知的資産は、ビジネスモデルそのものにある。発注者側から一括受注して、開発設計を行い、試作パートナー企業に引き継ぎ進捗管理し、更に決済サービスまでを提供するために、事業統括の坂口俊一常務を核として、①多様な組織との連携、②プロジェクトを管理する専門家の確保、③それを支える高度な情報システム、④試作パートナー企業の開拓及び維持管理等に注力している。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 上田 温之

本社：〒600-8815

京都市下京区中堂寺栗田町 93

京都リサーチパーク 4 号館 7 階

電話：075-316-2100 FAX：075-316-2122

<http://www.sisaku.org/ksc/>

事業概要：試作に関する受発注のあっせん、
試作並びに関連する設計開発、インターネット等を利用した通信販売

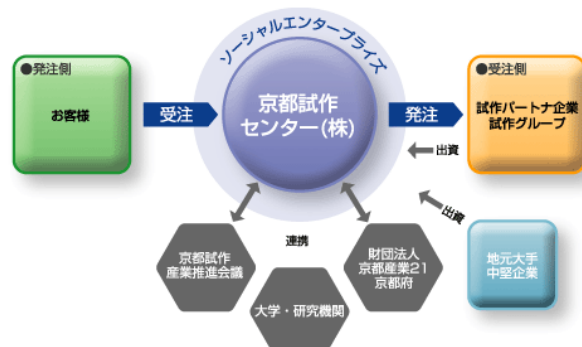
創業：2006 年 7 月 資本金：2 億円

従業者数：20 人 年間売上高：117 百万円

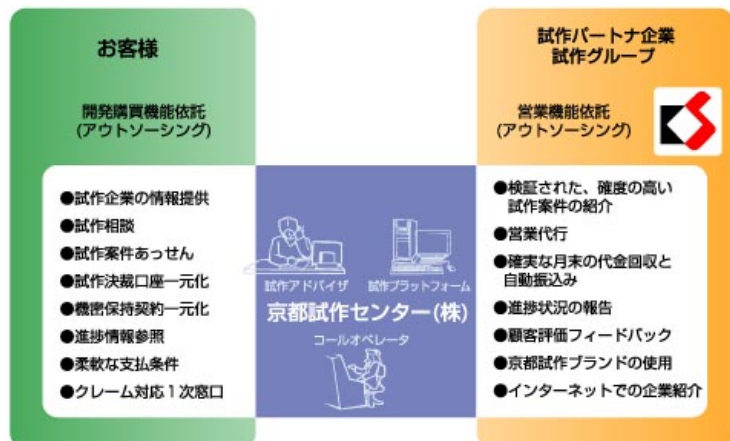
保有特許、実用新案：1 件

商標登録、意匠登録：1 件

京都試作センター(株)の事業イメージ



京都試作センター(株)のビジネスモデル



有限会社京都情報化支援事務所

1. 事業内容

当社は京都の地において「100年、200年と永く存続し続けられるような、社会に貢献できる企業でありたい」という経営理念のもと、環境変化の著しいIT業界において地に足のついた着実な成長を目指し、①ソフトウェアの開発と販売、②サーバハウジング／ホスティング事業、③システムの運用保守、④システムコンサルティング等を手掛けている。

特に児童相談の分野に特化したパッケージソフトとして、ケースワーク情報管理ツール

「KeepWatch」：より良いケースワークを行うために必要な多くの情報をケース毎に効率的に管理するものや、児童相談所業務システム「CCMS」：児童相談所で使用するWeb業務

システムパッケージで柔軟なカスタマイズが可能、複数の自治体で利用されているものがある。

2. 知的資産の状況

当社は、2004年に児童相談所の業務システム構築に携わり、厳しい社会環境の中で、自殺者の増加や家庭の崩壊、ひいては児童虐待の問題に繋がっている現実を直視させられたことを機に、児童相談に関するソリューションに注力している。2006年には「NPO 子どもサポートプロジェクト」を設立し、子育て支援に関する活動やケースワークなどの児童相談に関する現場のニーズや知識をより深く学ぶことを実践している。問題解決としてのシステム構築を基本スタンスとし、「IT技術」＋「児童相談及びケースワークに関する知識」＋「多様なパートナーの存在」で実現されるシステムと業務内容の両面からの「サポート力」はシステム導入済み行政機関から支持されており、更なるニーズへ対応すべく、システムの領域を超えた「児童相談のモデル構築」を現場関係者達と共に目指している。

【会社概要】

代表者：取締役所長 福竹 康志

本社：〒600-8815

京都市下京区中堂寺栗田町 93 番地

京都リサーチパーク スタジオ棟

電話：075-325-4314 FAX：075-325-4315

<http://www.convi.jp/>

事業概要：ソフトウェア開発販売、サーバハウジング／ホスティング事業、システム運用保守、コンサルティング

創業：1996年7月 資本金：300万円

従業員数：4人 年間売上高：35百万円

保有特許、実用新案：0件

商標登録、意匠登録：0件



株式会社京都紋付

1. 事業内容

(株)京都紋付の主な事業は大きく分けて、①伝統的な和装の黒紋付染めや着物の縫製仕立て加工、②和装染色で培った“深黒”染め技術を応用した洋装素材への黒染め及びジーンズ等に製品化した BL-WHY の製造販売がある。

同社がこだわる“深黒”は、染色による黒色だけではなく、光を乱反射させて目に入る光りの量を抑えることによって、染料の黒を越えた“深黒”を実現している。初めて同社の“深黒”を見た人は、その黒さにビックリするという。

2. 知的資産の状況

同社の知的資産は、①他社では真似のできない“深黒”に染め上げる匠の技術と職人の養成、②衣料製品の安全性を担保するエコテックスを和装業界で初めて認証取得した取組、③使用する染料素材の制限措置による代替染料への移行研究の取組、④絹以外の綿、麻、ナイロン、ポリエステル等に深黒染めするノウハウ、⑤40 年来の取引を維持する染料メーカーやデニム分野での第 1 人者との連携他がある。

ISO9001 や KES の認証取得実績のある同社は、業務の標準化や革新にも熱心である一方、守るべきノウハウや人材の確保及び育成には中期的視点から取組んでいる。特に、上記③の規制が業界に及ぼす影響は大きく、先行して 10 年前から取組んできた同社にとっては、次なる飛躍の機会になる可能性が大きい。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 荒川 徹

本社：〒604-8823

京都市中京区壬生松原町 51-1

電話：075-315-2961 FAX：075-326-1277

<http://www.kmontsuki.co.jp/>

事業概要：染色加工(京黒紋付染め、洋装素材の黒染め)、着物縫製加工ほか

創業：1915 年 資本金：2,250 万円

従業者数：47 人 年間売上高：500 百万円

保有特許、実用新案： 件

商標登録、意匠登録：15 件

荒川社長



株式会社京のくすり屋

1. 事業内容

当社は京都市で創業 64 年の薬屋が時代の流れに沿って新業態の「京のくすり屋」を興し、更に新たな事業の展開として平成 21 年に「京都しゃぼんや」を開店した。京都の自然素材を使った手づくり石鹸が当社の主要商品である。

京のくすり屋では医薬品、健康食品、自然食品およびアロマ商品を販売され、また京都しゃぼんやでは自家製手づくり石鹸、石鹸作りの体験工房と足湯カフェを若い女性向けに提供している。

2. 知的資産の状況

薬屋としての漢方薬や薬草の知識をもとに、自然素材を低温熟成させるコールドプロセス製法で完全手づくりの石鹸をつくっている。この製法は、石鹸の完成までに 4 週間から 6 週間と時間がかかるため、今では殆どの石鹸メーカーは採用していない。京都しゃぼんやがあえてこの製法にこだわるのは、肌に優しいこと、香りや泡立ちが良いことなど石鹸そのものの自然素材の特徴を十分に引き出せるからである。また、自然素材として京都の丹波黒豆、宇治の茶葉、豆乳などを使うなど多彩なアイテムを揃えている。自然素材は京都産を使うことも大きなこだわりであり、これらの相乗効果から競争力のある商品となっている。老舗や農家とのコラボレーションの結果である。また、石鹸は京都の和菓子風に仕上げられており、京土産の演出もされている。京都、自然素材、手づくりの 3 つのキーワードで構成される商品と、見て、触って、作って、使ってみることで京都しゃぼんの良さを体感できる仕組みが備えられている。

(写真：京のしゃぼんや店頭、商品例、足湯カフェ)

【会社概要】

代表者：代表取締役 大橋 俊矢

本社：〒604-0963

京都市中京区布袋屋町 490-3

電話：075-254-6060 FAX：075-254-6062

<http://www.shabonya.com>(京都しゃぼんや)

<http://www.yasashisa.net>(京のくすり屋)

京都しゃぼんや：京都市中京区三条高倉東入ル

事業概要：手づくり石鹸、足湯カフェ

創業：2004 年 1 月 資本金：500 万円

従業員数：11 人 年間売上高：200 百万円

保有特許、実用新案： 一件

商標登録、意匠登録： 一件



有限会社京フーズ

1. 事業内容

当社は、弁当づくりの基本は、「お母さんが守る台所に代わり」になることであり、安全・安心、健康、栄養バランス、手軽さを提供することである。そのため、無着色・無添加にこだわり、手づくりと本物のおいしさを一般消費者、展示会・イベント・会議・映画ロケや生協のお客様に提供している。

また、昼の弁当の食材・什器を活用し、夕方にリーズナブルな軽食を提供する「立ち飲み居酒屋『百』」を展開するなど、食ビジネスの分野で独自のサービスを行ってきた。最近では、蓄積してきた食のノウハウ（ケイタリング）と小学校の跡地にできた「京都国際マンガミュージアム」の豊富なマンガ・アニメコンテンツを融合させる「まんがレストラン」事業を地域社会の要請に基づき立ち上げ、地域の賑わいや活性化に貢献している。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産として、【人的資産】①調理技術、②弁当づくりへの「こだわり」、③模擬店・屋外レストラン等のケイタリングに対応できる

多彩な経験・スキルを持つ従業員、【構造資産】④「手づくり」のしくみ、④相互理解（店別に開催される月1回の食事会などで店を超えて従業員が交流）、【関係資産】⑥お客様からの信頼、⑦「手づくり」の認知、⑧生産者との良好な関係などが挙げられる。なかでも、④は通常当社のような業態では難しい従業員全員の交流の実現につながる効果的な知的資産である。また、③は面白いと思ったら、企業の壁を越えてチームをつくり、協力してもらえる人や協力企業を集めて対応できる機動力であり、この強みが前述の「まんがレストラン」に活かされ、公共施設の民間企業による自立運営、地域貢献につながっており、地域の人たちに喜ばれている。なお、当社は京都府「知恵の経営（知的資産経営）」実践モデル認証（2009年3月）企業である。

【会社概要】

代表者：代表取締役 関 佳彦
 本社：〒604-8134
 京都市中京区烏丸六角東入堂之前町 228
 電話：075-494-6444 FAX：075-494-6445
<http://yushokutei.jp/>
 事業所：祇園店 / 錦店(スタンディングバ「百」)
 / 六角店 / 烏丸五条店 / 白梅町店
 事業概要：弁当・デリ（惣菜）を中心とする飲食店
 創業：1982年1月 資本金：300万円
 従業員数：40人 年間売上高：約2億円
 商標登録、意匠登録：

関 佳彦社長

弁当とこだわりの
内容を書いたかけ紙



クラスターテクノロジー株式会社

1. 事業内容

クラスターテクノロジー(株)の主力製品は、高耐熱性、高摺動性、低吸湿性、低熱膨張性等の機能に特徴ある独自材料を用いた精密成形品である。デジタル一眼レフの AF センサーホルダー等に使われている。また、当社が独自開発したパルスインジェクター(インクジェット)は、耐薬品性にも優れており、高粘度溶液や表面張力の高い溶液も吐出可能である。1秒間に1万滴というスピードでピコリットルオーダーの定点配置を可能とする。企業・大学等の研究機関、公設試験研究機関での研究開発に使用されるほか、バイオ・ケミカル分野等の理化学機器として使用される等、多くの産業分野で高い評価を得

ている。更に、同社が開発したエポキシ絶縁材料「エポハード」は軽量で、その上セラミックではできない複雑な形状を可能にし、重電機器絶縁材料として屋内配電盤向け樹脂碍子の分野でトップシェアを有している。最近開発中の新材料「エポクラスタークーリエ」は熱伝導率が高く、電気絶縁性が良好でパワーデバイス封止材料等に期待されている。

2. 知的資産の状況

同社は、複合材料技術、微細加工技術、精密成形加工技術、精密アセンブリー技術、計測評価技術及びこれらの融合技術を持っていることが大きな強みである。これを可能にする従業員の育成に力を入れるほか、大学等の研究機関との連携もある。

特許等の知的財産権は、上のように異なる分野において取得し、それを平面的に守るのではなく、立体的に融合した知的資産として集積することにより、独自の地位を確立して他社の追随を許していない。

【会社概要】

株式公開：大証ヘラクレス

代表者：代表取締役社長 安達 稔

本社：〒577-0836

東大阪市渋川町4丁目5番28号

電話：06-6726-2711 FAX：06-6726-2715

<http://www.cluster-tech.co.jp/index.html>

関東工場：茨城県久慈郡大子町大字浅川 212

事業概要：複合材料の開発・製造、ナノテク

関連製品の開発・製造ほか

創業：1991年4月 資本金：12.4億円

従業者数：70人 年間売上高：694百万円

保有特許、実用新案：40件

商標登録、意匠登録： 件

安達 稔社長



精密成型品



インクジェット装置



株式会社神戸設計ルーム

1. 事業内容

多種多様な図面データの編集業務のほか、入力・変換・出力サービス、CADによる図面データ作成サービス、大型コピーサービスを即対応の仕組みで提供している。最近では、似顔絵名刺の作成も好評を得ている。その他、高精度の出力機能を活用し、半導体関連企業に対し、大型製造装置の位置決め用の補助シートの製作・提供を行っている。

2. 知的資産の状況

官公庁における業務で活用される図面のデータ編集では他社にまねできない迅速な対応で支持を得てきた。膨大な量のデータの管理と素早い検索、1日に3回の工程会議に代

表される柔軟な工程設計ノウハウをもとに、突発的な事態にも迅速に対応し、顧客の目的を達成するための支援を行ってきた。官公庁における図面は、単に書類という位置づけでなく、取引先や住民との重要な意思伝達ツールであるという考えのもと、図面を編集するだけでなく、より分かりやすい図面づくりのための協力を行っている。

また、数年前からは、工場やクリーンルームにおける大型製造設備の位置決め補助シートを提供する「テンプレート事業」を展開、大手半導体装置製造メーカー等との多数の取引実績がある。フィルム用紙に半導体製造装置の平面図を原寸サイズに印刷し、型紙として床面に敷いて使用する。10mに対して±2mmという高精度のプリント技術により、ウエハ搬送を完全自動化しているラインで使用される現地レイアウトを作成することができる。当社では、単に高精度のプリントアウト技術による位置情報の付加だけでなく、テンプレートにミシン目加工を施したり、作業を

効率化するための工夫をしている。

これにより工場全体の立ち上げ工期の大幅な短縮を実現し、工場の早期稼働につなげている。これは、当社に定着する「お客様が目的を達成するための時間を短縮する」という組織文化により実現され、向上されているものといえる。

【会社概要】

代表者：代表取締役 社長 大里雄一

本社：〒650-0001

神戸市中央区加納町2丁目9-1

電話：078-221-1358 FAX：078-221-1439

事業概要：図面データの編集加工、出力業務
に関するサービス

e-mail：info@kobe-sekkei.co.jp

URL：http://www.kobe-sekkei.co.jp/index.html

創業 1970 年 3 月 資本金：1,000 万円

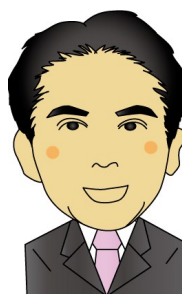
従業者数：13 名

年間売上高：11,100 万円（40 期 2009 年度）

大里 雄一社長



似顔絵名刺用
イラスト



農業生産法人こと京都株式会社

1. 事業内容

当社は現在、京都市内の農家 82 軒、府下南丹市美山町の農家 12 軒、計 94 軒と九条ネギの栽培契約をしている。当社が作付け品目を「京の伝統野菜」である九条ネギに絞ったのは、周年出荷が可能であること、九条ネギの仕入業者がビジネス展開を行っているの、農家が行うとより優位性があると考えたからである。

九条ネギは強風で倒れやすく、生育すると急いで刈取りをしなければならないが、盆地である京都は強風の心配がない。じっくり時間をかけて生育させるから味の濃いネギが収穫できる。地域の気候風土に合った作物は、地域資源であり、農家独自の栽培法は知的資産でもある。

山田社長は生産から加工、販売までやらないと売りたい値段で売れないと思い、2000（平成 12）年からそれまでの市場出荷を止め、ラーメン屋やスーパーなどと直接取引を始める。現在、ネギだけの売上は約 3 億円であり、将来は 10 億円を目標にしている。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産として、【人的資産】①経営者の旺盛な起業家精神、【組織（構造）資産】②農業生産法人による生産・加工

・販売の一貫ビジネスプロセスの構築、③トレーサビリティの確立、【関係資産】④生産提携農家との信頼関係、⑤「ことねぎだより」（毎月発行）による顧客とのコミュニケーションなどを挙げることができる。なかでも、④は生産提携農家と「ことねぎ会」や「九条ネギ栽培研究会」を組織して栽培技術の向上と品質の均一化に、⑤

は独自に構築した約 350 軒のラーメン店などにネギの生育状態等に関する情報発信し、これを始めて顧客に生育状況や農家の栽培努力が事前に伝わることからネギに関するクレームがほとんどなくなった。これらの取り組みは、生産農家や顧客との良好な関係づくりに重要な役割を果たしており、当社の大きな強み（知的資産）になっている。

【会社概要】

代表者：代表取締役 山田 敏之

本社：〒612-8456

京都市伏見区中島中道町 70 番 B 棟

電話：075-601-0668 FAX：075-601-0662

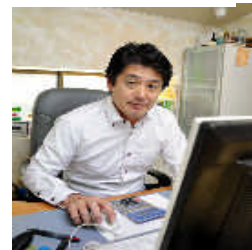
[http:// www.kotokyoto.co.jp/](http://www.kotokyoto.co.jp/)

事業概要：九条ネギの生産販売 ・ラーメン店を中心にカットネギや長ネギの販売、採卵養鶏 ・卵、鶏肉販売 ・菓子製造、販売、四条ゼスト御池にて直売所設立

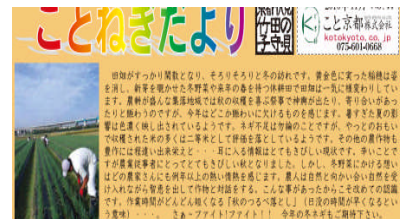
創業：2002 年 5 月 資本金：1,000 万円

従業者数：68 人 年間売上高：33,400 万円

山田俊之社長



「ことねぎだより」（抜粋）



株式会社魁半導体

1. 事業内容

(株)魁半導体は大学発ベンチャーの 1 つである。主な事業としては、液体ソースを用いた堆積装置の製作や表面改質装置等を含むプラズマ応用装置の開発を行っている。特に卓上真空プラズマ装置は、研究開発目的に絞った手ごろな価格と設置場所を取らないコンパクトサイズを実現した。細胞培養シャーレの活性化処理や検査キットの特性改善等のバイオ・医療分野にも活用できる。

また、同社の開発した粉体プラズマ処理技術は、水に分散しにくい粉体の表面処理と分散を同時に行えるため生産性が圧倒的に高く、しかも大がかりな真空排気ユニットを必要としない省スペースで低コストを実現する。環境に悪影響を及ぼす界面活性剤が不要であることも魅力で、「関西フロンランナー大賞 2010」を受賞した。他にも、リチウムイオン電池の正極に用いるグラファイトカーボンの成形を、導電性を阻害するフッ化系樹脂を用いないで実現することに取組んでいる。更に、ユニークなカテーテルチューブ内壁の表面処理技術の開発等、応用分野を拡大している。

2. 知的資産の状況

同社には、画期的な生産性を実現する有機 EL 封止膜の製造装置の共同開発がある。販売窓口を含めた連携ネットワークは重要な知的資産になっている。一方、“ものづくり”に対する拘りも強烈で、内製化を推進してノウハウの蓄積と共に技術の向上と継承に取り組んでいる。組織規模は未だ小さいが標準化と共に製造マニュアルや取引を含む業務情報の IT 化など、飛躍のための準備は着々と進んでいる。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 田口 貢士

事務所：〒600-8897

京都市下京区西七条御前田町 50 番地
御前田ビル

本社：京都市中京区壬生朱雀町 29 番地 5

電話：075-204-9589 FAX：050-3488-5883

<http://www.sakigake-semicon.co.jp/>

事業概要：プラズマ技術応用装置（有機 EL 封止膜製造装置、スパッタ装置ほか）

創業：2002 年 9 月 資本金：300 万円

従業者数：9 人 年間売上高：3,300 万円

保有特許、実用新案：12 件



← 卓上真空プラズマ装置

↓ 田口社長と

岡山企画係長



滋賀特産品新興企業組合

1. 事業内容

当組合は平成 10 年に大原章男理事長兄弟が農事法人組合をスタートさせたのが始まりで、地場の野菜を生かしたレストランをオープン、地場の農産物にこだわった組合経営をされている。

近江茶の北川製茶（「知的資産経営報告書」提出企業）とのコラボレーションによりお茶ジャムの企画開発から組合としての事業が始まる。現在、地元野菜にこだわった菜園キッチン「hatakeya」の経営や近江茶ジャム、茶油ドレッシングなどを製造販売し、地産地消型ビジネスモデルの構築に努めている。なお、平成 21 年には農商工連携の認定を受けた。

2. 知的資産の状況

滋賀県内の道の駅、デパート、高速道路サービスエリア、ホテル等宿泊施設などの販売先、および北川製茶をはじめ近隣の農家など地元生産者を結びつけるコーディネータの役割を当組合が果たしている。そこには、当組合が商品企画し、生産者をリードし、消費者を開拓するという当組合主導の連携の流れが構築されている。

理事長は飲食業の経験があり、消費者の立場の理解が深い。キッチン「hatakeya」は地産地消を進める基地としての役割だけでなく、アンテナ・ショップとして消費者動向を把握し、地元生産者への情報発信基地としての役割を持つ。形状がいびつで店頭販売が難しい B 級品を料理に使い、企画開発商品であるお茶ドレッシングをサラダに使い、その感想を確認するなど積極的に消費者との情報交換を図っている。その情報は生産者に伝えられ、次の商品企画に活かされる。PDCA が廻っている。

生産者との一層深い信頼関係の構築、販売ネットワークづくり、商品企画開発、そして従業員満足度の向上の 4 つをマネジメントの柱とし、当組合は発展し続けている。

（写真：大原理事長、キッチン「畑屋」外観、店内風景）

【会社概要】

代表者：理事長 大原 章男

本社：〒529-1811

滋賀県甲賀市信楽町江田 976-1

電話：0748-82-1011 FAX：0748-82-1330

「hatakeya」：滋賀県栗東市手際 2-3-8

事業概要：滋賀特産農産物の開発、育成、販売、菜園キッチン「hatakeya」運営他

創業：1998 年 出資金：20 万円

従業者数：6 人 年間売上高：一円

保有特許、実用新案：一件

商標登録、意匠登録：一件



有限会社篠ファーム

1. 事業内容

当社は経営理念「ものづくりにこだわり創意工夫で顧客満足と事業の成功を目指す。」を掲げ、農業及び園芸分野でのオンリーワン商品の探求とものづくりへのこだわりを信念とし、珍しい食材やその栽培技術を海外からいち早く導入するなどに挑戦している。

さらにオンリーワン性を発揮するため、安心安全で嗜好性の高い商品開発にチャレンジすることとし、超激辛唐辛子ハバネロに特化し、加工食品「京都ハバネロの里」シリーズを開発するなど新たな市場開拓を行っている。

また、社会貢献事業と位置付けて、限界集落の高齢者が生産する野菜を都会の消費者に購入していただく「ふるさと野菜のおすそ分け」事業を立ち上げ、地域活性化につなげている。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産として、【人的資産】①経営者の農園芸に関する小売、卸、流通、輸入商社等の経験とスキル、【構造資産】②オンリーワン商品の開発力（いい商品は営業しなくても売れる、商品に営業力をつける）、【関係資産】③生産者とのネットワーク力（約 170 軒の契約生産者）などが挙げられる。

なかでも、①の高田社長の各種の経験・行動力・市場を見る先見性・情報発信力が当社になくしてはならない知的資産であることは言うまでもないが、契約農家や地域の高齢者のことを常に考え、農業に軸足を置いたマーチャンダイジングが当社の競争力の源泉・強みになっている。

なお、当社は京都府「知恵の経営（知的資産経営）」実践モデル認証（2009 年 9 月）企業である。

【会社概要】

代表者：代表取締役 高田 実

本社：〒621-0008

京都府亀岡市馬路町狐瀬 20-1

電話：0771-24-7878 FAX：0771-24-7885

<http://shinofarm.jp/>

事業所：京都府亀岡市宮前町神前上長野 2

事業概要：農業及び園芸商品の企画・生産・加工販売、園芸植物(切り花・鉢物類)の企画販売、自然環境に関する商品の製造販売、健康食品の卸販売

創業：1996 年 3 月 資本金：300 万円

従業員数：10 人 年間売上高：

保有特許、実用新案：

商標登録、意匠登録： 2 件

高田 実社長



世界の唐辛子



ハバネロ関連商品



株式会社ジュノー

1. 事業内容

アパレルメーカーの OEM 生産にて事業を開始、プリーツ加工やポリエステルちりめんでの洋服生産、セレクトショップとの提携で培ったノウハウを基に、T シャツやブラウスなどの軽衣料、ジャケットやカーディガンなどの中衣料、素材は伸び縮みするジャージィを得意とする婦人服の縫製事業者である。

2010年2月からはオリジナルブランド「C00L Kyoto」を展開、中でも「戦国鎧ジャケット」は鎧を着て一度は街を歩いてみたいと思っていた歴史ファンに支持されている。

2. 知的資産の状況

当社の知恵は「縫製力」…製品を企画書のイメージ通りに忠実に仕上げていく力、「調整力」…素材やデザインにあったミシンや糸を選択する力、「修正力」…試作を通じて企画に沿った製品に仕上げていく力、「提案力」…高品質実現のために縫製現場として改善の意見を進言する力、「一貫生産力」…特殊な加工以外は自社内で一貫して加工することができる力、「ネットワーク力」…服飾関係はもちろん異業種との連携力、である。特に、「修正力」が当社の知恵の原点であり、量産前に行う「先上げ」に伴う高満足度実現の仕組みである。これは量産前に量産時と同じロットの材料を使って試作し、量産時の製品の状態を確認し、分析結果を基に型紙を修正、再度試作するという循環サイクルである。すっきり見える製品を製作するデザインセンスや精度の高いカットソーづくりはこの「修正力」と丁寧な仕事をモットーに多能工化されたベテランスタッフが支えている。また多品種・小ロット生産、至急サンプル、いますぐリピート（短納期追加生産）へも対応が可能であることも顧客から支持され続ける理由である。

【会社概要】

代表者：代表取締役 木村 秀司

本社：〒617-0821

京都府長岡京市野添 2 丁目 10-19

電話：075-955-7681 FAX：075-955-6638

<http://kjuno.net/>

事業概要：中・軽衣料のカットソーを得意とした婦人服縫製加工

創業：1973 年 5 月 資本金：1000 万円

従業員数：10 人 年間売上高：20 百万円

保有特許、実用新案：0 件

商標登録、意匠登録：0 件



C00L Kyoto 戦国鎧ジャケット「青龍」



昭和電機株式会社

1. 事業内容

昭和電機(株)は、風力(かぜ)の総合メーカーである。電動送風機 55.7%、ファン・ブロワ 26.7%、環境機器 10.5%、集じん機 5.0%、その他 2.1%の製品構成となっている。

同社の実力は、受注生産 99%であり、短納期(準標準品で 4 日)・多品種(12,000 機種)・変量生産に対応する「一人一個流し生産」方式を採用して、年間 35,000 台の製造のうち顧客仕様の特注品が実に 60%を占め、技術情報等の問合せ対応は 10 分以内といえ、その企業システムの凄さを十分に実感できるだろう。

基本的なビジネススタイルは、“顧客企業の価値創造のお手伝い”をすることであり、顧客を熟知するために製造業でありながら営業マン 80 名を擁して、風力のソリューション営業に徹している。

2. 知的資産の状況

同社の知的資産は、経営の全領域にわたって存在している。核となる製造関係における特許等知的財産権だけでなく、顧客との接点(設計・マーケティング)、生産分野における品質及び安全性と効率化への取組とそのインフラ、協力会社との緊密なパートナーシップや 5 つの大学との共同研究(連携)、サプライチェーンを貫く IT(情報技術)活用、地域社会や環境へのホスピタリティ、緻密な経営管理や人材育成の仕組み等がある。

「教育は共育なり」という信念のもとに、社員一人当たりの教育費を指標に採用するなど、「社員一人ひとりの成長がお客様の価値創造につながる」としている。“この 30 年間、毎年 5 人以上の新入社員を採用している。後輩がいないと先輩が成長しないから。”と、柏木社長はこともなげに言う。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 柏木 武久

本社／大東工場：〒574-0052

大阪府大東市新田北町 1 番 25 号

電話：072-871-1061 FAX：072-870-8629

<http://www.showadenki.co.jp/>

伊賀工場：三重県伊賀市下柘植 5030

事業概要：電動送風機、ファン・ブロワ、環境機器、集じん機ほか

創業：1950 年 6 月 資本金：8,850 万円

従業者数：182 人 年間売上高：52 億円

保有特許、実用新案：14 件

商標登録、意匠登録：17 件

社の屋上庭園にて、柏木社長

(後方に 100KW のソーラー電池が見える)



ショールーム「風源堂」



白杉酒造株式会社

1.事業内容

当社の酒づくりのコンセプトは「京丹後産の米と水を使った特徴ある地酒づくりへのこだわり」。そして、地酒とは「地元の米と水で地元の蔵が仕込み地元で愛される酒」であり、地元の食材の良さを引き出し、最も引き立てられるのは、本物の「地酒」であるとの考えである。

京都府のみで生産される京丹後発祥の酒米に「祝」があるが倒れやすく収量も少なくこれまであまり利用されてなかった。しかし、このお米で仕込んだお酒は口に含むと柔らかく、辛口に造ったお酒でもほんのり甘く感じてしまうお酒となる。また、当社の井戸からくみ出す仕込み水は“超軟水”で柔らかく、甘みがあって飲むとスツと溶けていくように感じる。この仕込み水に合うのは、「祝」のような柔らかで繊細なお米である。当社は、今年から地元産の「祝」を使用しているお酒に新ラベル（以下の写真参照）を付け、京丹後の地酒の代表的なブランドになることを目指している。

2.知的資産の状況

当社の知的資産として、【人的資産】

①本来の地酒はどうあるべきかの探求心、【構造資産】②地元産の米（祝）

と井戸水（超軟水）の相性を活かす酒造技術、「祝」の良さを引き出し、弱点（割れやすい、吸水速度が速い、品温が高いと溶けやすい）カバーする酒造技術、井戸の立地（素材の味を引き出す超軟水の井戸が自社敷地内にある）、超軟水を使い切る繊細な温度管理技術、【関係資産】③地元・顧客とのつながり（地元の周知（すき）地区の人達から、地区のお米で作ったお酒づくりを頼まれる。）（地元産酒米の生産農家との良好な関係）などが挙げられる。

なかでも、②の効率より非効率をあえて選ぶことにより、発酵が進みにくい軟水と溶けやすい「祝」での繊細な仕込みを可能としたことは高い評価を得ている。

なお、当社は京都府「知恵の経営（知的資産経営）」実践モデル認証（2010年6月）企業である。

【会社概要】

代表者：代表取締役 白杉 悟

本社：〒629-2503

京都府京丹後市大宮町周知

電話：0772-64-2101 FAX：0772-64-2154

<http://www.shirakiku.co.jp/>

事業概要：清酒の製造及びその販売

創業：1777年 資本金：2,000万円

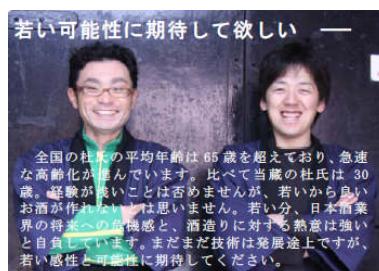
従業者数：5人 年間売上高：

保有特許、実用新案：

商標登録、意匠登録：

若い蔵人（右が白杉社長）

京丹後の地酒（白木久）



株式会社図司穀粉

1. 事業内容

創業以来お菓子作りには欠かせない米粉を提供し続け、日本でも最も高い技術を誇る京都のお菓子業界で鍛えられてきたそのノウハウの蓄積を最大限に活かし「誰もできない、誰も真似られない」ものづくりを心がけている。最適な粉を提供するために「良質な原材料」、「昔ながらの胴搗き製法」、「品質管理」にこだわり、顧客のニーズに対応する粉の製造販売として、上用粉・餅粉・羽二重餅粉・米粉・豆粉・京みな月粉などを、高度な製菓技術を駆使した半製品として、「冷やし団子(実用新案取得済、製法特許出願中)」や「お米のワッフル」用の生地を提供している。

【会社概要】

代表者：代表取締役 図司 宏

本社：〒601-8471

京都市南区壬生通八条町 459 番地

電話：075-691-2573 FAX：075-681-2769

<http://www.zushikokufun.co.jp/>

工場：滋賀県野洲市三上 2 3 5

事業概要：和菓子原料製造卸 京の粉屋

創業：1942 年 資本金：1200 万円

従業員数：27 人 年間売上高：770 百万円

保有特許、実用新案：1 件

商標登録、意匠登録：1 件

2. 知的資産の状況

粉や和菓子などに対する「知識力」、新たな製品を生み出すことのできる「開発力」、農家をはじめとした外部との「ネットワーク力」が組み合わせり融合することで、他社に真似できない当社独自の製品価値を生み出し、「京の粉屋」としての顧客との信頼につながっている。本社研究所では豊富な経験と技術を持った開発スタッフが、量産機械、手仕事など顧客の生産体制と同じ体制でお菓子を試作し、ニーズに応じた各社ごとのミックス粉の開発や新商品作りを手掛けている。試作された菓子や他社商品を社員全員で試食評価する仕組み、スタッフの 1 級技能士学習支援、など全員参加型の企業体質が製品価値を支える。また、顧客の保有機械にも精通し、ハード、ソフト、マーケティングなど菓子製造販売全般に対するサポート力や細やかな対応力も顧客から支持されている理由である。平成 22 年 10 月に完成した米粉加工品の新工場を活用して、今後さらに商品供給力、新商品提案力がパワーアップされる。



株式会社 STREET VENDOR

1. 事業内容

西陣織金襴と革職人等の技術の融合により「M-HERO」ブランドのオリジナルの和装雑貨等を製造・販売している。著作権登録制度を活用し、「金襴を用いた美術雑貨作品集」の著作権登録を行っている。

2. 知的資産の状況

M-HERO ロゴ



伝統産業に身を置いた経験がない廣瀬氏は、過去の枠組みにとらわれることなく「かっこいい」商品づくりを貫いている。

その姿勢に共感し、廣瀬氏が生み出す商品に惹かれる者も多い。現在のスタッフはみな元顧客で廣瀬氏と商品に惹かれて入社したもののばかりである。創業当時は廣瀬氏固有の魅

力であったものが、同じコンセプトのもと、現在ではスタッフそれぞれの個性を活かしながら顧客との対話で金襴の魅力を語り、話しこみによって顧客のイメージをカタチにしている。現在では廣瀬氏だけでなくスタッフにもファンが存在するようになった。

ストリートベンダー（路上商人）という社名は、廣瀬氏が路上販売からスタートした経緯を表現している。各種メディアに取り上げられ、有名人の顧客も多い現在でも、月に一度の天神市（北野天満宮内）や弘法市（東寺内）に出店し、顧客との会話を楽しみながら商品を販売している。(1)伝統織物を伝統にとらわれない発想で「かっこいい」カタチにする商品化力、(2)顧客のイメージを商品に反映する具現化力、(3)顧客との関係構築力、という3点が、日々のスタッフとの会話や業務を通じて浸透した理念や価値観のもとで展開されていることが他社にはまねできない強みの源泉であるといえる。

【会社概要】

代表者：代表取締役 廣瀬 正樹

本社：〒600-8804

京都市下京区中堂寺前田町10-12

M-HERO 店舗：〒604-8112

京都市中京区六角通柳馬場 102-2

電話：075-213-4440

FAX：075-213-4449

e-mail support@m-hero.jp

URL：http://www.m-hero.jp/

事業概要：織物を使用したオリジナル商品製造販売、M-HERO ショップ経営

創業 2000 年 8 月 資本金：100 万円

従業者数：4 名

年間売上高： 3,970 万円（3 期 21 年度）

著作権：「金襴を用いた美術雑貨作品集」を著作権登録

M-HERO 店内



株式会社たにぐち

1. 事業内容

当社は 2008 年に創業 100 周年を迎えた菓子卸、製造、小売、ネット販売事業者である。初代から脈々と引き継がれている精神を基に、共通の価値観である「お客様が満足し喜んで下さるために何をすべきかを考えること」を大切に、社員が仕事を通じて「やりがい」を感じ、共に成長し合い、高め合える組織風土を築いてきた。そんな当社が提供するものは、京都らしい「味の小箱」、自社ブランド和菓子「花らく」・「岩ごろも」、地産地消商品「ゆず姫シリーズ」、納豆菓子や酒ゼリー・ワインゼリーなど付加価値の高い特徴的でオリジナリティのある菓子である。

【会社概要】

代表者：代表取締役 谷口 容造

本社：〒602-8144

京都市上京区丸太町通黒門東入藁屋町 525

電話：075-841-5530 FAX：075-802-1074

<http://www.taniguchi-inc.co.jp/>

工場：同上

事業概要：菓子卸、製造、小売、ネット販売

創業：1908 年 4 月 資本金：1000 万円

従業者数：41 人 年間売上高：一

保有特許、実用新案：0 件

商標登録、意匠登録：1 件

2. 知的資産の状況

当社の知恵は、①価値・情報の共有化…20 年間欠かすことなく行っている月 1 回の全体会議では社員全員で問題を把握、解決し、決定事項を共有している。②チームワーク力…忙しい時には加工場、出荷、事務員、営業といった担当にこだわらず自主的に多忙な部署を手伝い、全体の最適化を図っている。③提案力…顧客満足を実現するために、月 1 回の営業会議や毎週のミーティングでは情報の交換と優れたやり方を共有している。④ホームページ…楽天市場へ出店し直接消費者の声を聞き、かゆい所に手が届く、細かい気遣いのある顧客対応を心掛けている。⑤あゆみ確認シート…全従業員が業務遂行上の現在の立ち位置と目指す到着点を確認し、それを処遇にも反映させる仕組みを構築している。これら多数の知恵は、「価値観共有力」、「現場力」…社員一人ひとりが、自ら考え、発表し、行動し、反省する（個々が PDCA を回す）こと、「人財力」…自己の成長を実感し、他者からも認められる風土創りを行っていること、が源泉となっている。



「味の小箱」



「岩ごろも」

東伸工業株式会社

1. 事業内容

当社は、自動スクリーン捺染機とインクジェットプリンタの専門メーカーで製品はテキスタイル・インテリア素材・住宅設備資材のプリントに使用されており国内 90%、外国で 40%のマーケットシェアを有している。業界のリーディングカンパニーとして新しい技術をいち早く取り入れ印刷精度向上と生産能力向上を実現してきた。現在は更に省力・省エネ・節水など環境に配慮した製品を製造販売している。

2. 知的資産の状況

顧客には自動化による省力化という価値を提供しており、さらに堅牢で故障しにくく

高稼働率が確保できること、前述の技術の先取りで新規性・使いやすさなどを差別要因としている。他社に特許を先にとられると競争上甚大な不利益を被る可能性があり、保有特許は上記の通りだが公開特許も含めれば 50 件になる。製品は機械の形をとるのでコピー商品を防止するために一体化した機械の基本部分の特許と周辺部分の特許の出願に時間差をつけるなどして長期的な技術保護を行っている。研究開発には約 20 名の技術者が関わっているが専任ではなく時には研究、時には設計、また現場で作業することもある。シーズとニーズを比べるとニーズのほうが商品化される可能性が高く、ニーズはいい顧客からヒントをいただくことで発掘している。特許の出願について

も始めから特許を意識するのではなく、試作が終わった段階で社長が経営上の視点から出願可否の判断を行う。スクリーンやプリンターは柄染を行うためのものだが、大学での研究や公開されている文献について無地染は多数あるが柄染は少なく、また機械に関しても正確に型を合わせる必要から特殊な構造が必要であり精密さが要求されるので外部との共同研究はなく、当社のみの独自開発になっている。技術・ノウハウについては 50 歳以上のベテラン社員に蓄積され、トラブル解決とか新製品開発に生かされている。これらの技術ノウハウの若い人への技術伝承は時間をかけて確実に行なわれている。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 一ノ瀬 四郎

本社・工場：〒661-0033

兵庫県尼崎市南武庫之荘 9 丁目 11 番 36 号

電話：06-6438-0901 FAX：06-6438-1792

<http://www.toshin-kogyo.co.jp>

事業概要：染色仕上機械その他応用産業機械の製造、販売及び輸出

創業 1936 年 資本金：3,750 万円

従業者数：73 名 年間売上高：

保有特許：6 件(海外 30 件) 実用新案：14 件

商標登録：2 件 意匠登録：

東伸工業社屋



株式会社同仁広大

1. 事業内容

中国医学に基づいた整体、精油、薬浴、運動療法、健康アドバイス等の保健支援業を行っている。院長の今中氏は、中国国立カン南医学院中医科を卒業、中医師免許を取得、中国江西省新余市第四人民医院での臨床経験を持つ。当院が提供する「健康維持管理プログラム」は平成 21 年にひょうご経営革新計画の承認を受けている。経営革新計画の承認を受けたのは、整体業としては業界初、中国医学としては日本初とのことである。

2. 知的資産の状況

院長が中医師免許保有していることに加え、経営革新計画の承認、KOBE ドリームキャッチプロジェクトの認定（財団法人 神戸市産業振興財団）、チャレンジ企業認定（公益財団法人 ひょうご産業活性化センター）といった第三者による承認、認定が顧客の信用の獲得に大きく寄与している。

当院では中医師免許をもつ院長のほか4名のスタッフが働いているが、スタッフ教育として、採用段階では面接を重視し、理念に合致した人材、心の豊かな人材の発掘に力を入れている。また、独自のカリキュラムを組み、中医学の知識の習得にも注力している。中国医学の学習は、本場中国でも口伝によるところが多い。中医師免許を持つ者によりテキストを活用した大学のカリ

キュラムに沿った教育を行うというのは、日本においては当院以外にない取り組みである。これらの取り組みが、当院の知識面、対応面で組織力の向上につながり、顧客に支持される要因を強化しているといえる。

最近では、西洋科学の「色彩心理学」と東洋医学の「中国医学」を融合させた「中医こころ療法」という新サービスを提供し、顧客の心身両面からサポートしている。

【会社概要】

代表者：代表取締役 社長 今中健二

本社：〒650-0001

神戸市中央区加納町 2-4-15 サワダビル 1 階

電話：078-221-8201 FAX：078-221-8301

e-mail：info@dojin-koudai.jp

URL：http://www.dojin-koudai.jp/

事業概要：中医学による保健支援業（整体業、精油、薬浴、運動療法、健康アドバイス等）

創業 2002 年 4 月 資本金：700 万円

従業者数：4 名

年間売上高 33,625 千円（4 期 H22 年度）

店舗外観



株式会社ニーモニックセキュリティ

1. 事業内容

当社は、既に本人が記憶しているイメージ情報（子供、友人、昔の写真等）をパスシンボルとして使うことで安全確実かつ手軽な個人認証を可能とする長期視覚記憶活用本人認証ソフトウェア「ニーモニックガード」と、「ニーモニックガード」の認証データを暗号鍵主要成分としてデータの暗号化・復号を行い作業終了時にはその鍵を消滅させることによって暗号鍵盗用によるデータ解読を根絶させる「クリプトニーモ」を開発した。これらの技術を使用して、Windows 版・Linux 版のライブラリ製品、デバイス複合品、パッケージ製品、システム製品の形をとり販売している。

2. 知的資産の状況

知的資産経営報告書を作成し公開しているが、内容を基に知的資産に関する記述を要約すると次のようになる。(1)「ユニークな本人認証技術」…「ニーモニックガード」は①エピソード記憶（の画像）を認証シンボルに活用=覚えやすく盗まれがたい、②本人に優しく（リライ例えば 10 回）他人に厳しい（リトライ例えば 2 回）、③エマージェンシーキー（認証は受付けるが本人の意思に反することを知らせるキー）の設定ができるなどの特長を持つ本人認証技術。絵を選ぶことで認証する簡単なものは存在するが①～③の機能をもつシステムは外国も含め存在しない。(2)「アイディアの創造力」…オリジナルな認証技術を核に関連技術を組み合わせることで新製品を創出している。開発に際しては情報処理推進機構 (IPA)、情報通信研究機構 (NICT)、中小企業基盤整備機構等より公的補助を受けている。(3)「開発・事業化の体制(スピード)」…市場開発や基本設計など上流工程は自社で行い、実装など下流工程はソフトウェア開発会社へ、販売は提携先企業に依頼する分業の形を取り、開発・事業化のスピードを上げている。(4)「社外のネットワーク」…情報セキュリティ、特に暗号学の権威である東京大学生産技術研究所今井秀樹教授(現中央大学理工学部)の指導を受け、共同研究を行った。また前述の IPA や NICT のほか経済産業省や総務省に数多くの理解者・支援者が存在する。

【会社概要】

代表者：代表取締役 國米 仁

本社：〒558-0041

大阪市住吉区南住吉 4 丁目 12 番 32 号

電話：06-6608-6765 FAX：06-7494-5035

<http://www.mneme.co.jp/>

<http://mneme.blog.eonet.jp/>

事業概要：本人認証ソフトウェア及び情報セキュリティ製品の開発、販売

創業 1995 年 11 月 資本金：2,500 万円

従業者数： 年間売上高：

保有特許：1 件(米) 実用新案：件

商標登録：5 件 意匠登録：

認証画面例



日新電機株式会社

1. 事業内容

当社は、大正 6 年受変電設備開発製造業として設立され、その後事業範囲は、受変電設備、調相設備、制御システム、半導体・液晶製造プロセスで使用するビーム応用装置にまで拡大している。世界でも有数の受変電設備の専門メーカーであり、50 年以上前から「コンパクト化」「低損失」「電気の品質改善」をテーマに製品の改良、開発に努めてきている。

市場は全世界に拡大しており、国内製造拠点は 3 箇所であり、海外拠点は 17 箇所に及ぶ。海外拠点はそれぞれ製造、販売、保守点検を手がけている。

2. 知的資産の状況

受変電設備等は設置現場での作業が多く、納入仕様の細かな点を理解し、製品に繋げることで発注者の満足を勝ち得てきた。成熟した製品であり、今では多くの競合会社は当市場から離脱している。重厚長大な受変電設備は「無用の長物」という認識を逆転して「コンパクト」「低損失」「電気の品質改善」化された製品開発へと進み、画期的な商品の開発がなされた。常識を疑い、常に改善に向けた工夫を続けることで革新的な製品の商品化が可能になった。

当社では、知的財産については当社発展の鍵を握る資産として育成、管理がされている。技術製造ノウハウについても管理の対象となっている。各事業部には本社組織から指名された知財リエゾンマンが在席しており、事業部内で隠れた知的財産、知的資産の引き起こしと管理を行っている。

当社では、開発-標準化-コスト削減-利益上昇というサイクルが構築されている。当サイクルの中で少量多品種生産を可能にするサイクルが生み出せている。多数の協力会社には各社の知的資産の振返りを勧めており、協力会社の強みを活かせる発注が掛けられるようシステム化を図っている。（写真上から：本社風景、受変電設備、ビーム応用装置）

【会社概要】

株式公開：東証一部、大証一部

代表者：代表取締役社長 天野 嘉一

本社：〒615-8686

京都市右京区梅津高畝町 47 番地

電話：075-861-3151 FAX：075-864-8312

<http://www.nissin.jp>

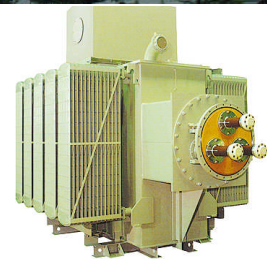
事業概要：受変電設備、調相設備、
制御システム、ビーム応用装置他

創業：1917 年 資本金：102 億 5284 万円

従業員数：4,451 人 年間売上高：872 億円

保有特許、実用新案：非公開

商標登録、意匠登録：非公開



株式会社 俄

1. 事業内容

当社は 1979 年に俄 彫金教室を開設してから今日まで宝石、貴金属商品の企画、製造、販売をおこなってきた。教室出身者を職人として雇い入れ、右腕に育て、また職人には作品の発表の場を提供もして職人の育成にも努めている。現在では、結婚指輪といえば「NIWAKA」と言われる位のブランド力を誇る。2009 年度のジュエリー業界紙の評価総合国内ランキング第 1 位となった。世界ランキングでは第 3 位に輝く。

2009 年にオープンした本社ビル 1 階には京都デザインハウスを開設し、目利きによって選ばれたクラフト商品を展示販売している。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産は、デザインは単なる形ではなく、「イメージ」に価値があるという青木社長のデザインに対する考え方が根幹にある。デザイン、素材、イメージに価値が加わってこそ、お客様に喜びを与えるという経営哲学がある。商品のコンセプトは京都モダン、素材感（存在感）、簡素美（モダン）、京都的な間（気品）の三つが俄の美意識とされる。

デザイナーの感性を育てると共に高い技術を持った職人の教育は重要である。本物を見る、触れるを通して商品の訴求力を知り、職人自身の技術とセンスを育てている。美意識は移ろいやすく、変化の兆しを察し、いち早く変化への対応をしなければならない。そのため、銀座にもアトリエを構えており、世界の潮流を先取りできる体制が出来ている。

従業員の態度的サービスは、商品のデザイン、品揃え、商品展示方法に加えてお客様にイメージと購買意欲を湧かせるもので、経営理念が浸透している状況を窺い知ることができる。

【会社概要】

代表者：代表取締役 青木 敏和

本社：〒604-8084

京都市中京区福長町 105

電話：075-213-6775 FAX：075-213-6776

<http://www.niwaka>

事業所：南青山プレス、京都アトリエ、銀座アトリエ

事業概要：宝石・貴金属製品・雑貨等小売

創業：1983 年 資本金：1,759 万円

従業員数：194 人 年間売上高：3,917 百万円

保有特許、実用新案：－

商標登録、意匠登録：コレクション名、商品名など多数あり



ネオケミア株式会社

1. 事業内容

当社は炭酸ガス療法のパイオニア・リーディングカンパニーである。炭酸ガスパック「エコツージェル」の実用化、「炭酸ガスシート」や「炭酸ガス治療器」の技術開発に成功、床ずれやアトピー性皮膚炎等の画期的治療法を事業としている。もう一つの独自技術である「熱力学的 DDS」により、大分子量の水溶性薬物の経皮吸収に成功、脂溶性薬物がほとんどの経皮吸収剤に、新たなジャンルを拓こうとしている。これらの技術をスキンケアに応用し、NBK 大賞 2006 に輝いた保湿剤「アルギニック O/H ジェル」を始めとし、小顔や抗老化作用のある基礎化粧品として市場を世界に広げつつあり、更に応用範囲

を広げて美容機器も今後市場投入を予定するなど今注目のバイオベンチャー企業である。

2. 知的資産の状況

知的資産として、【人的資産】①研究開発にも優れた経営者、優秀な研究スタッフ、【構造資産】②新領域の技術（当社は世界で唯一の炭酸ガス療法

の研究開発企業である。また、水溶性薬物の経皮吸収技術でも世界をリード。新領域開拓による競争相手がほとんどいない技術領域を事業化。）、【関係資産】③大学・製薬会社との良好な関係、OEM 先や販売先との良好な関係があげられる。なかでも、①の業界で“田中先生”と呼ばれる田中社長のブランド力が当社の競争力の源泉となっている。また、②の新領域の技術優位を確保し、特許で他社に追随されないように抜け道をふさぎ、自社の技術イメージを確保するため専任知財担当者(2名)を配置し、特許・商標等の権利保護の充実と活用的高度化を図るとともに、基本特許だけでなく改良特許も積極的に権利化を行い、事業の独占化を目指している。平成 16 年は特許 11 件を出願（外国 4 件を含む）、平成 17、18 年はともに 2 件（海外 1 件）出願している。なお、当社は 2004 年に日本で第 1 号となる知的資産経営報告書（平成 17/3 期版）とその英語版を、2005 年に 知的資産経営報告書（平成 18/3 期）を作成している。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 田中 雅也

本社：〒651-0087

兵庫県神戸市中央区御幸通り 4 丁目 2 番 20 号

電話：078-252-3107 FAX：078-252-1916

<http://www.neochemir.co.jp/>

R&D センター：兵庫県尼崎市道意町 7 丁目 1 番 3 号 尼崎リサーチ・インキュベーションセンター 205 号

事業概要：医薬品、医療機器、化粧品等の研究／技術開発及び委託製造による自社開発化粧品の販売並びに OEM 供給

創業：2001 年 5 月 資本金：9,200 万円

従業員数：11 人 年間売上高：140 百万円

保有特許、実用新案：28 件、

商標登録、意匠登録：8 件

田中雅也社長

炭酸ガスパック



株式会社パールトーン

1. 事業内容

社名ともなっているパールトーン加工で雨や汚れを気にせず着物が着れる安心を、着ていただく方(消費者)に提供している。さらに反物から仕立てまで、着用後の洗い・シミ抜き・プレス・染め替えまで着物の一生をお世話する悉皆業を営んでいる。また着物以外の洋服、革製品、バック、靴、カーペット、畳を対象としパールトーン加工に加え消臭・抗菌・防災等の機能を付加した加工を行っている。加工対象は市販の物ばかりでなく伝統文化財に及び、より美しい姿で後世に伝える事にもお役に立っている。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 國松 照朗

本社：〒615-0044

京都市右京区西院西中水町 22

工場：本社工場、京都三条工場、ベトナム

電話：075-312-1121 FAX：075-311-6713

<http://www.pearltonet.com/>

事業概要：繊維製品・衣服装飾品に対する撥水・防汚加工、着物の悉皆(しっかい)

創業：1929 年 資本金：5,000 万円

従業員数：300 人 年間売上高：33 億

保有特許、実用新案：特許 2 件

商標登録、意匠登録：

2. 知的資産の状況

薬品の調合により素地を傷めず通気性、撥水性、抗菌、防臭などの機能を付加する加工技術が最も重要な知的資産。通気性と撥水性は加工によっては両立しないがパールトーン加工はこれを可能としている。加工技術は新しい薬剤により浸透方法の向上を図るなど継続的に改良を続けているが、特許登録を行わず営業秘密として管理している。社長は『着てこそ、きもの』『消費者に必要なものは着付け教室ではなく着方教室』等の言葉で表わされる着物に対する独自の”哲学”を持つ。

パールトーン本社



社内には「不知不來」=『知らさなければ来ない』の意の書が掲げられ、まず消費者に向けて PR、消費者から小売りにパールトーン加工を依頼してもらい、そこから卸へと流通経路を遡る方法をとっている。着物以外の分野では当該製品の製造・販売企業との連携等により、年間約 15 の新分野・新市場を開拓している。文化財の加工については社会貢献にもなるので保管先からの依頼や問合わせに対応する形で引き受けさせていただいており、宮内庁や平安神宮からは感謝状を受けている。最近では繊維以外への適用例として神社の桧皮葺や土壁などがある。悉皆の分野では分業化された京都の加工業者と強い関係を構築しており、取扱量では日本最大級となっている。

株式会社ハイパーテック

1. 事業内容

当社は、企業が困っている問題をマルチメディアで解決し、経営の効率化に貢献できる存在を目指し、「常に研究開発型の企業であり続けること」を目標に最新の情報技術を提供している。具体的には、①セキュリティソフト…「CrackProof」：クラッキング防止セキュリティソフト、「CrackProof ゲームエディション」：オンラインゲーム保護ソフト、「Crack Proof for Android」：スマートフォン用クラッキング防止セキュリティソフト、「DiRiMa」：ダウンロード販売向け不正コピー対策システム等。②セキュリティ評価サービス。③特許申請関連製品…「PatentEditor」：アイデア展開整理・特許作成効率化ソフト、「パテチェッカー」：特許チェックソフト。④特許調査・コンサルティング等がある。

2. 知的資産の状況

情報の取り扱いが手段であり当社では、内外を問わず人と人とのつながりを最も大切にし、教え合う風土、複数体制、スピード対応を心掛けている。受託開発における「ニーズ対応力」は多数の大手企業から支持される。ハード・ソフトに精通しとにかく何でも話が通じストレスを感じさせないコミュニケーション力＋プログラミング力＋特許の知識・ノウハウ＋大手企業のルールへの対応力がリピートへとつながっている。技術者育成に使われている(訓)日本技能教育開発センターのテキスト執筆や、学会・周辺製品のトレンドを常にウォッチするなど、基礎から最新の情報技術に精通していることも信頼される理由である。

【会社概要】

代表者：代表取締役 小川秀明 小川睦美

本社：〒600-8813

京都市下京区中堂寺南町 134 番地

(財)京都高度技術研究所 5F

電話：075-322-1228 FAX：075-315-8843

<http://www.hypertech.co.jp/>

東京オフィス：〒100-0006

東京都千代田区有楽町 1-7-1 有楽町電気ビル

工藤一郎国際特許事務所内

事業概要：セキュリティ関連（開発と販売、評価）、特許関連（調査、コンサルティング）、

創業：1994 年 5 月 資本金：4000 万円

従業員数：18 人 年間売上高：100 百万円

保有特許、実用新案：6 件

商標登録、意匠登録：9 件



長谷川電機工業株式会社

1. 事業内容

当社は、電気関係従事者の安全確保に貢献する製品の開発生産を行っており電子式低圧検電器の分野で圧倒的シェアを堅持し、検電器全体でもトップメーカーの位置を保持している。また環境に配慮した製品としてLED関連製品、太陽光発電関連製品なども開発している。

2. 知的資産の状況

検電器は人の安全を(感電事故から)守る機器で、かつてのネオン式検電器は ぼんやりした光しか出せなかったのに対し、電子式検電器は音と光で知らせるので大ヒットとなった。成功の要因としては創業以来徹して

きた電気の安全に関する方針と現社長が就任時に掲げた『検電器で日本一に』という方針、及び『現場で困っているものを探して来い』というニーズ発掘姿勢の結合による。また現場での使いやすさを実現するため専門家に意匠を依頼したが、この型式の製品はグッドデザイン賞を受賞している。新分野である環境配慮製品の開発においても、現場のニーズから鉄道会社の夜間作業に使用する高輝度で長時間連続使用できかつ充電できる LED 作業灯やある自動車メーカーと共同開発した充電式の検電器で電池の廃棄を零とした。特許については上記会社概要のとおりであるが研究室で専任の研究者が考案するのではなく、『こんなものを作ってほしい』という現場の声や提案を具体化することが多く、その結果ほとんどが実用化されている。従って顧客である電力会社や鉄道会社と共同特許の形を取ることも少なくない。上記外に特許出願中が 19 件あるが、営業秘密によって守っているノウハウ等知的財産も相当量保有している。ノウハウの中には製品開発や完成品に関する試験結果も含まれているが当社は雷テクノロジーセンターに位置し、国内で有数または唯一の設備を保有し活用することでこれを得ている。当社はまた『直流の長谷川』として直流に関する技術も数多く有し、太陽光発電関連製品(直流検電器、直流地絡検出器など)や電気自動車など新しい分野における製品開発に取り組んでいる。

【会社概要】

代表者 : 代表取締役 吉田 修

本社・工場 : 〒661-0976

兵庫県尼崎市潮江 5-6-20 雷テクノロジーセンター内

電話 : 06-6429-6144 FAX : 06-6429-0016

<http://www.hasegawa-elec.co.jp/>

事業概要 : 地絡継電器・検電検相器・計測器
の開発・製造・販売、環境配慮製品

創立 : 1971 年 9 月 資本金 : 4,160 万円

従業員数 : 75 人 年間売上高 : 25 億円

保有特許 : 18 件 商標登録 : 3 件

意匠登録 : 12 件

長谷川電機社屋



株式会社八清（ハチセ）

1. 事業内容

（株）八清の事業は、同社の経営理念に“安心・安全・快適に過ごせる「社会資本としての住宅」を供給することを使命とし、住宅の新旧を問わずお客様の満足を得られるように創意・工夫した良心住宅を提供してゆく”としている。具体的には、伝統的な建築物である京町家を大規模改修して、伝統建築の良さと現代生活に合わせた住み心地を両立した「リ・ストック住宅」を提供してきた。

地域に密着した景観にも配慮した同社のビジネススタイルは、京町家オーナー達から熱く歓迎され、他にも①京町家の一時的な貸

切り用途に応える「京宿家」の展開、②中古住宅再生の新たな提案としてコンセプト住宅「NOSTA&ZATTA」への発展、③京町家の再生・保存手法として「京町家証券化事業」を京都不動産投資顧問業協会（現京都府不動産コンサルティング協会）が2005年に実施した際には、（株）八清はオリジネーターとして参画した。④京町家のシェアハウスへの展開、また京町家にこだわらず一般的な収益事業であるバイクパーキング及びコインランドリー等の需要はあっても供給の少ない事業も果敢に手掛けている。

2. 知的資産の状況

同社の知的資産には、①中古の京町家の改修設計技術、②リノベーションを実施する協力職人の養成と確保・連携、③中古の京町家の活用企画力、④中古の京町家案件発掘の情報網、⑤京町家オーナー達とのアフターフォローを含めた組織「住まいのサポートクラブ」⑥京町家検定の運営がある。これらの独自ノウハウは、案件の発掘から施工・引き渡し及びアフターケアの各ステージに存在している。

京都を訪れる人たちと京町家オーナー、そして地域社会のそれぞれのニーズに対応した同社のビジネスは、京都だけでなく各地の伝統建物に広がることを期待されている。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 西村 孝平

本社：〒600-8096

京都市下京区東洞院高辻上ル高橋町
619 番地

電話：075-341-6321 FAX：075-344-2612

<http://www.hachise.jp/>

事業概要：住宅のリノベーション、町家再生

創業：1956年7月 資本金：3,000万円

従業員数：22人 年間売上高：1,750百万円

保有特許、実用新案： 件

商標登録、意匠登録： 3件



←西村孝平社長

↓「京宿家」



株式会社八代目儀兵衛

1. 事業内容

当社はこの地で8代続く家柄で、4代続く米穀商である。4年前に米に付加価値をつけて販売する事業を考案し、創業した。

現在でも多くの米穀商は米のみの販売で、銘柄あるいは産地を大きくPRしている。しかし、米の需要は減少しており、歯止めは利いていない。

当社では、同じ米の販売であっても消費者目線に立った方法でPRし、販売している。米は銘柄や産地にこだわるのではなく、美味さにこだわるべきであると信じている。美味しい米を家庭向けに販売する、人に贈る、料亭で食する、を事業の柱としている。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産は、全国各地の産地、銘柄を熟知している吟米（ききごめ）力、独自のブレンド技術を保有していることブレンド力、お米の精米方法を熟知している精米力、である。いわばお米のコンシェルジュである。当社は販売量にこだわるのではなく、販売する米の美味さ、質にこだわっている。新米は、社員全員が試食し、色合い、香り、照り、食感、のどごし、など独自の判定基準を設けて店頭に出す商品か否かを決めている。この試食を通じて社員の味覚を鍛え、社員全員が吟米できる。

この美味しい米を多くの方に食していただきたいと、ラッピングに和風を装った贈呈用を企画販売している。ネット通販で大好評になっている。少量の販売になるが、米の品質を保つためには必要なことである。米を美味しく食していただく機会を設けるため、京都・祇園で料亭「京の米料亭・八代目儀兵衛」を開業した。この料亭は美味しい米を食べていただくための店であるが、同時に料理する食材にもこだわっている。当社を中核として食材産地とネットワークの構築を図っており、次世代農業のマッチングサイトを志向している。

（写真上から、店頭風景、贈答用包装、料亭「京の米料亭・八代目儀兵衛」）

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 橋本 隆志

本社：〒600-8883

京都市下京区西七条北衣田町 10

電話：075-312-8747 FAX：075-311-6121

<http://www.okomeya.net>

事業所：京の米料亭 八代目儀兵衛

京都市東山区祇園町北側 296

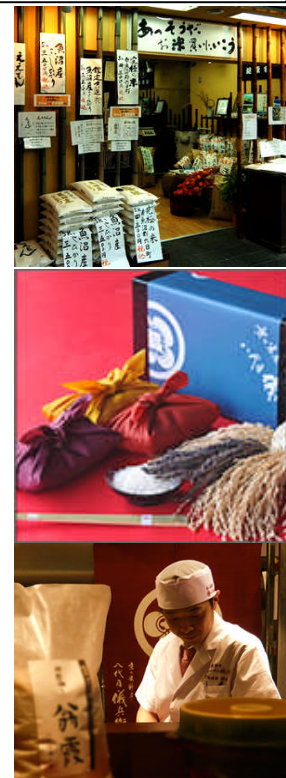
事業概要：米の卸・小売、関連商品の販売、
飲食業

創業：2006年8月 資本金：880万円

従業員数：25人 年間売上高：4億円

保有特許、実用新案： 精米方法で出願中

商標登録、意匠登録： 1件（商標登録）



株式会社ハッピー

1. 事業内容

当社は、従前のクリーニングでは解決できなかった諸問題を解決するべく、「アクアドライ®」…油性汚れと水性汚れを同時処理できる基本洗浄技術、をはじめとする独自のケアメンテ®技術を開発した。この技術をコアとしてカウンセリングに基づいたインフォームド・コンセント（正しい情報を伝えられた上での合意）によるきめ細やかな日本的なサービスを融合させた「ケアメンテサービス®」を展開している。

2. 知的資産の状況

当社は、自社独自のITを完成させ、経営資源を集中することによって極限まで生産性を高められる事業構造を構築した。さらにこれを基礎に新需要を創出し、雇用を創出して新産業を創造しようとしている。新産業を創造するためには、(1)コアとなる技術、(2)全業務を一元で管理しかつ多様化された要望を管理できるIT、(3)コア技術をインダストリアル化するための生産技術、

(4)ブランド、(5)知的財産権、(6)知的資産が必要であり、これら全てを支えるのが多能工化された優秀な人材である。具体的には、①「水油系アクアドライ®」洗浄方法を独自開発、②再生技術「リプロン®」を独自開発、③新洗浄理論（無重力バランス洗浄技法®）の発明と実機開発、④電子カルテシステム（特許取得済み）開発、⑤ハッピーナレッジ混洗生産方式（ITによる見える化）、⑥ワードローブシステム（特許取得済み）、⑦収益性の確保の仕組、⑧ブランド価値の創造（囲い込みの経済）、⑨新商品で新収益軸（着物を水で丸洗い）、⑩知的財産権で技術やブランドを守る、⑪人材の育成、である。特に、IT、

弁理、弁護のジャンルを内製化していること、明確なビジョンに向かって自然体で日々成長しながら働ける組織風土であること、が知恵を高次元で融合させるポイントである。

【会社概要】

代表者：代表取締役 橋本 英夫

本社：〒611-0041

京都府宇治市槇島町目川 70 番地の 1

電話：0074-28-1288 FAX：0074-20-3988

<http://www.kyoto-happy.co.jp/index.html>

事業概要：衣類再生加工業

設立：2002 年 1 月 資本金：5350 万円

従業員数：25 人 年間売上高：250 百万円

保有特許：6 件＋海外特許 6 件

商標登録：41 件＋国際商標登録 1 件



無重力バランス洗浄技法



カウンセリング



シルエットプレス



カルテ作成

株式会社 P.O.ラボ

1. 事業内容

当社の名前である P.O.ラボの"P"は義手義足などの"義肢"を、"O"はコルセットや中敷きなどの"装具"を表す英略語で、"ラボ" は研究所を意味である。これはただ単に義肢装具を作る会社では無く、「新しい価値を持った義肢装具を研究開発し世の中に問えるようになる。」という思いから名づけている。

当社の商品は、個々のお客様にお会いし、お聞きしたそのニーズに対応するオーダーメイドが基本。義肢義足の製作には様々な測定機器を用い、それでも不十分な場合は異業種の知恵を取り入れてオリジナルの設備や

工具を開発することもある。そして、適合率 100%の義肢義足を製作し、装着率 100%で症状の改善と「生活の質（QOL）」の向上を目指している。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産として、【人的資産】①熟練工の存在（義肢装具作成経験 30 年以上の指導熟練職人による OJT の実施）、【構造資産】②セミオーダー、フルオーダーのビジネスモデル（セミオーダーは自分で計測お手軽コース、フルオーダーは専門家おうかがいコース）③多様な義肢装具に対応できる技術力（ニーズに合わせた治療用インソールの多様な作成方法、コルセットの段差ゼロにした溶着技術、特殊なオープンの利用でプラスチックの破損

を防ぐ、冷たくない短下肢装具の金属支柱、スポーツインソールのための足のバランスを計測する RS-scan 解析力など）、【関係資産】④医療・医療外関係者とのネットワーク（医者・看護師等の医療関係者、柔道整復士、整骨院、整体院、サポーター屋など医療関係者外とのネットワークが挙げられる。なかでも、④の医療外関係者とのネットワークは今後新しいビジネスを展開するうえでの重要な知的資産になると思われる。なお、当社は京都府「知恵の経営（知的資産経営）」実践モデル認証（2010 年 1 月）企業である。

【会社概要】

代表者：代表取締役 大井 勝寿

本社：〒610-0342

京都府京田辺市松井山川 1-7

電話：0774-62-9566 FAX：0774-62-9667

<http://www.po-labo.com/>

事業概要：義肢装具、靴・スポーツインソールの製造・開発・販売

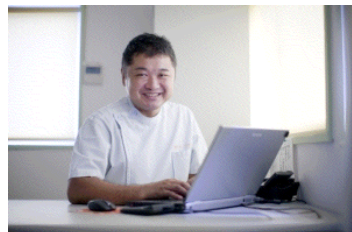
創業：2005 年 資本金：1,000 万円

従業者数：7 人 年間売上高：6,300 万円

保有特許、実用新案：3 件

商標登録、意匠登録：

大井 勝寿社長



スポーツインソール



短下肢装具



上肢装具



株式会社ピーテック

1. 事業内容

当社は、健康関連分野においてデジタル位相差顕微鏡、血流観察器、血管年齢測定器を製造し自社ブランドで販売している。これらの製品は特殊な用途であることから、国内においてトップシェア、または主要メーカーの一つとなっている。健康関連以外の分野においても CCD カメラ、赤外線センサー、画像処理等保有する基盤技術を活用した製品開発を行っている。

2. 知的資産の状況

知的資産経営報告書を作成し公開しているが、内容を基に知的資産に関する記述を要約すると次のようになる。(1)「お客様ニーズを具現化する開発力」…お客様からもたらされる案件の内、実現可能性のあるものを見極めて短時間で製品化する。見極めを開発案件に対する黒字案件という指標で表すと 92%となる。このような高い値は

代表者が蓄えてきた知識や経験によって実現される。案件化から市場投入までの平均開発期間は 3.2 ヶ月。短時間での開発は基板技術のほかに製品を形作るために必要な加工技術に関する知識や制作を引き受けてくれる会社とのネットワークが支えになっている。(2)「社外のステークホルダーとの関係」…①お客様のニーズを具現化する段階ではコンセプトや製品に関するアイデアなどを重視し、これに後述する協力会社や最終ユーザー(消費者)の意見を加えて実現を図っている。②最終ユーザー…『このような製品がほしい』『このような機能を実現できないか』といった相談が直接寄せられることがある。アイデアやヒントを提供していただける方は 6 万人を超しており、例として、暗視野顕微鏡は東京大学からの問い合わせをきっかけに製品化が実現し、歯根血流観察器は歯科大学や歯科医師など専門家とのネットワークを通じて開発された。③協力会社…医療販売については、最終ユーザーである医療現場に強い繋がりをもつ商社・販売代理店と契約を結んでいる。(3)「データベースとして蓄積されている製品開発プロセス」…創業以来、失敗作を含む試作品や製造過程など製品開発状況、問合せやそれに対する回答、社内ミーティングなどに関する情報を 900 件以上保持している。

【会社概要】

代表者：代表取締役 藤井 義久

本社・工場：〒577-0013

大阪府東大阪市長田中 1-1-14 アルテール長田 1001

電話：06-6618-9110 FAX：06-6618-9130

<http://www.ptech.jp/>

事業概要：健康関連機器トータルプロデュース

創業：2001 年 7 月 資本金：2,000 万円

従業員数： 年間売上高：

特許：1 件 実用新案：

商標登録：1 件、意匠登録：

藤井義久 代表取締役



株式会社日吉屋

1. 事業内容

当社の主力製品は、京和傘である。現在、竹の骨に和紙を貼り付ける和傘を製造し、販売する業者は、京都にここ日吉屋だけである。全国でも 10 社も無いという。

時代は洋傘であり、和傘の需要は極めて少ない。しかし、少数ではあるが和傘の需要は根強くある。日吉屋では、従来の製造方法で和傘を作り続け、販売している。野点傘や提灯も製造販売している。更に現在では、和傘の機能と様式美を活かしたランプシェイドを製造販売し、輸出も行っている。

2. 知的資産の状況

和傘には、竹細工、糸結び、収縮機構、和紙の貼り付けなどの基本作業に知恵が蓄積されている。日吉屋では、和傘製造販売の一貫した技術、営業ノウハウを保有している強みがある。更に、これらの技能を修得した若い職人の育成にも注力されている。知恵の継承については万全の体制と構築されている。

和紙を透して差込む柔らかな日差しからヒントを得てランプシェイドの開発に着手した。加えて、和傘を閉じる、開ける機能を活かした「折りたためる」という独自の付加価値を持ったランプシェイドの商品化に成功した。意匠は有名デザイナーに依頼されている。このランプシェイドは、梱包サイズを小さくできることから搬送コストの削減ができる。特に、輸出には大きな強みとなる。

日吉屋には、和傘の機能を熟知し、和傘を材料から一貫して加工、製造、販売できる強みがある。竹組みに和紙を貼る技能を活かして提灯や野点傘の製造販売に進出されている。和傘を核として、提灯、野点傘、更にはランプシェイドとそれぞれ内外の高い評価を得ている。和傘という昔の生活道具を機能分解し、現代風に組み直し、新たな商品市場を開拓されているところが知的資産といえる。

【会社概要】

代表者：代表取締役 西堀 耕太郎

本社：〒602-0072

京都市上京区堀川寺之内東入ル百々町 546

電話：075-411-6644 FAX：075-441-6645

<http://www.wagasa.com/>

事業概要：京和傘、和風洋傘、提灯、

野点用品、ランプシェイド、体験工房

創業：江戸時代後期 資本金：1 千万円

従業者数：5 人 年間売上高：5,500 万円

保有特許、実用新案：1 件

商標登録、意匠登録：3 件



株式会社フィルノット

1. 事業内容

(株)フィルノットは、代表者の本田寿子氏が編み物教室を開設した後、マクラメに興味を持ち、更に素材に光ファイバーを用いた時に、現在の事業が始まった。PHILKNOTとは、手芸的に組み合わせて使うマクラメ（16世紀頃アラビアで発祥したと言われる結びの手芸）と、刺繍の技法を使ってプラスチック光ファイバーで制作した作品群をいう。

各地のテーマパークを主な顧客として、光るコスチュームやオブジェ等を制作している。他にも、大手企業のイベントに用いられる。市場はニッチで、その制作ノウハウは職人的な匠の世界である。大量生産ができず、案件ごとにデザインや制作技術を開発するが、常に発展的な出来栄が要求される。

今後は、蓄積してきたノウハウを活用した照明分野への展開も検討している。

2. 知的資産の状況

同社の知的資産は、①光りをコントロールする制作ノウハウやデザイン力、②不定期に受注する事業特性から、一定の期間だけ制作能力を拡大した縮小する柔軟な生産力がポイントとなっている。①については、知的財産権を持つ本田社長の開発力とノウハウが大きい。②は、マクラメ教室からの弟子たちが、家庭的な雰囲気プロジェクトに応じて結集し、また解散するという柔軟な体制を支えているが、年代構成もバランスが取れている。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 本田 寿子

本社：〒618-0071

京都府乙訓郡大山崎町字大山崎

小字谷田 77 番地 60

電話：075-962-0774 FAX：075-962-0784

<http://www.philknot.com/>

桜井アトリエ：大阪府三島郡島本町桜井 4 丁目 13 番地 16 号

事業概要：光ファイバーを用いたナイトパレード向け衣装の製造、オブジェ製造等

創業：1965 年 10 月 資本金：3,200 万円

従業員数：6 人 年間売上高：1,800 万円

保有特許、実用新案：3 件

商標登録、意匠登録：3 件



←本田社長と小崎取締役

↓ 作品「マドンナ」



株式会社藤陶

1. 事業内容

当社は昭和 56 年に信楽焼小売業として創業し、現在は卸売業も業務内容になっている。信楽焼業界では数少ない企画開発に特化した窯を持たないファブレス企業である。

現代の生活シーンの中で信楽焼の特徴を活かせる製品づくりを目標に事業活動を行っている。個人のお客様、地元を含む全国の卸売業者・小売業者との販売ネットワークが構築されている。最近では、海外のお客様が増えており、信楽焼の国際化にも一役買っている。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 藤田 仁史

本社：〒529-1851

滋賀県甲賀市信楽町長野 1485 番地 68

電話：0748-83-1177 FAX：0748-83-1200

<http://fujito-utsuwa.co.jp>

事業概要：信楽焼製品の卸・小売

創業：1981 年 資本金：1,000 万円

従業者数：5 人 年間売上高：1 億円

保有特許、実用新案： 一件

商標登録、意匠登録： 一件

2. 知的資産の状況

信楽焼の多くは、茶壺、茶器、花器、置物、鉢、甕などが多く、食器に向かないと言われていた。信楽焼の特性として、吸水率が高い、焼物特有の欠け易さがあるという点からであった。一方、信楽焼の土味のある風情は、料理の引き立て役として重宝されていた。

当社は、この点に着目し、給水率を下げ、欠け難くする土の工夫に注力し、2 年の歳月をかけて「DURA」を商品化した。この欠け難く、給水率が低く汚れにくいという特性は、信楽焼では業務用食器という新しい市場への進出の大きな糸口となる。食洗機が使える食器は、現代社会では必要不可欠の要件になっている。この特性を持った食器は、近い将来には業務用のみならず家庭用食器への進出も可能にする。保育園の食器や介護食器においても注目を浴びる状況である。

当社は、提案営業、企画開発、ネットワーク、信用・ブランドを重要視しており、それぞれに独自の仕組みを構築している。提案営業や企画開発では地元人材を登用し育成し、ネットワークでは各種展示会での発表や営業交渉を、信用・ブランドについては店舗をギャラリーとし、商品を「見て、手にとって、触って」みることが出来る。このことで信楽焼の良さを実感できる仕組みが出来上がっている。また地域産業資源認定商品であることをマスコミを通じてアピールしている。



平安キヤノン事務機株式会社

1. 事業内容

当社は、キヤノン OA 関連製品、イトーキオフィスファーマニチャー、コンピュータ機器及びソフトウェア、周辺機器、消耗品等の販売、アフターサービスの提供のほか、電子投票(EVS方式)の推進事業を行っている。

近年は、これまで培ってきたキヤノン及びイトーキ製品の販売ノウハウをもとにオフィスデザインを担う新しいソリューションの確立に注力している。

2. 知的資産の状況

京都市を中心に官公庁、金融機関のほか、多種多様な業種・規模の組織に対し、キヤノン、イトーキ製品を中心にオフィス機器、オフィスファーマニチャー等を提供している。キヤノン製品の販売店として、製品に関する深い知識と、顧客との長年の取引を通じて熟知した顧客の業務内容を理解した上での個別提案が顧客からの支持を得ている。また、アフターサービスの際には、顧客の業務の生産性向上を使命とし、ダウンタイム 60 分の取り組みに代表される迅速な対応が長期的な信頼関係の構築につながっている。

一方で、単品の機器等の販売とアフターサービスだけではなく、「オフィスソリューション」という新たな価値提供にも取り組んでいる。基幹ソリューション（会計、給与、仕入・販売、顧客管理）、ドキュメントソリューション（情報共有、電子化）、セキュリティソリューション（アンチウイルス、ファイヤーウォール、認証システム）という 3 つの領域において、ワンスト

社屋外観



【会社概要】

代表者：代表取締役 社長 木本和秀

本社：〒601-8122

京都市南区上鳥羽北塔ノ本町 30

電話：075-681-2591 FAX：075-681-0217

事業概要：OA 関連製品、オフィスファーマニチャー、ソフトウェア等の販売、アフターサービスの提供

e-mail：info@h-canon.co.jp

URL：http://www.h-canon.co.jp/

創業 1972 年 6 月 資本金：3,000 万円

従業者数：41 名

年間売上高：10.03 億円（38 期 2010 年度）

ップで、また、必要に応じ他社とのアライアンスのもとでソリューション提案を行っている。また、自社をサンプルに新しいソリューションを顧客に提案する「ライブオフィス」を展開、ソリューションを可視化することでオフィスの改革・改善提案、商談の短縮化に活用している。当社の「ライブオフィス」は、2010 年日経ニューオフィス賞で近畿ニューオフィス特別賞を受賞した実績がある。

株式会社ホーユーウエルディング

1. 事業内容

当社は溶接技術に特化した会社としてスタートしたのち、3次元レーザー加工機とブレーキプレス機を導入し、材料仕入れから加工を経て仕上げまで行う自社一貫生産を行っている。受注生産が主体だが、材料棚、レーザー遮光パーテーション、バイク部品などオリジナル商品の開発・販売も行っている。

2. 知的資産の状況

2010年に「知的資産経営報告書」を作成し保有する知的資産を明らかにしている。記述している知的資産は次の通り。(1)「相互補完しあえるチームワークとプロフェッショナルな技術力」…一つ以上の加工工程につ

いての高度なスキルを持つとともに他の工程の作業を行えるスキルを身につけているので例えば超特急の飛込み注文や担当の人の不在または多忙時に対してもチームワークで対応し、納品を可能にしている。(2)「フレキシブルな対応力と優しさ」…

①よりよい材料の選択、工法、コストダウン、納期短縮を顧客に提案する、②図面も何もない状態や、漫画絵などからでも、顧客の希望を形にしていく。数ヶ月にわたる打合せや試行錯誤

ののち完成させたことも数多くあり、決して投げ出さない・あきらめない、最後まで一生懸命お付合することをモットーにしている。

(3)「自社開発のHOYU生産管理ITシステム」…工程の進捗管理はオリジナルソフトで作業の見える化を実現している。このソフトは当社の仕事の進め方に合わせてエクセルとVBAを駆使して作成し完成させたものである。(4)「経営哲学『明るく楽しく一生懸命

に』の実践」…当社を訪問された方から「雰囲気がいい」、「活気がある」、「明るい、いい感じ」等の言葉をいただいている。個々の対応は自主的に始められたもので、結果各人のモチベーションも上がり、チームワークも良くなり、生産効率向上に繋がっている。また「知的資産経営報告書」には明記されていないが作業指示書や図面の注意書きをスキャナーで読み取り、電子情報として蓄積を行い、リピート注文や類似製品作成の際参考に行っている。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 豊栞 裕二

本社：〒664-0842

兵庫県伊丹市森本 9-14

電話：072-775-6440 FAX：072-775-6441

<http://www.hoyu-welding.co.jp/>

事業概要：3次元レーザー加工、ブレーキプレス加工、ステンレス溶接、アルミ溶接、板金、薄板加工、製缶、配管、

創業：2007年7月 資本金：300万円

従業員数：13人 年間売上高：

保有特許、実用新案：

商標登録、意匠登録：

社屋前にて



3次元レーザー加工機



有限会社丸益西村屋

1. 事業内容

創業以来100年余、京友禅型絵工房として伝承し続けてきた技術を基に、平成5年、京都の文化や伝統工芸の技を発信する「京友禅体験工房」を本格的に開始した。京都らしさ、工房らしさにこだわり、平成12年には京町屋「繭」を再生し、京友禅を通じて伝統文化を世界に広め続けている。工房では、京友禅体験だけでなく、風呂敷包み方体験教室、北山杉を使ったはし作り体験教室、オリジナルの手染めTシャツ・ジーンズ・和雑貨の製造販売を行っている。専従スタッフが丁寧に指導してくれるため、初心者でも気軽に体験が楽しめるのが特徴である。

2. 知的資産の状況

工房には、年間3万人の体験者（うち修学旅行生1.7万人、外国人多数）が訪れる。支持されている最大の特徴は、体験アイテム数が常時30種類以上（自社生産）あること、型紙デザイン数が常時1000種類以上（自社企画）あることである。若いスタッフのデザインが修学旅行生や若い女性の好みにマッチしている。顧客の声に耳を傾け、柔軟な対応力で新たなアイテムや型紙デザインを企画製作するスタッフはまさに多能工化している。また、オリジナル和柄Tシャツ・ジーンズブランド「繭 丸益西村屋」は、永年保有してきた型紙を活用し上品な着物らしさにこだわりつつスタッフがアレンジし、一点一点手染めで制作している。和雑貨の販売においても、体験用型紙を使って手染めしたハンカチやオリジナルの風呂敷など手染へのこだわりが見られる。風呂敷包み方教室の参加者には、風呂敷の品揃えの豊富さも好評である。京友禅の手染めを体験して楽しい、オリジナルの手染め商品を見て楽しい、伝統文化に触れた感動がリピートを生む工房である。

【会社概要】

代表者：伝統工芸士 西村 良雄

本社：〒604-8276

京都市中京区小川通御池下ル壺屋町 457 番地

電話：075-211-3273 FAX：075-221-1967

<http://www.kyo-komachi.com/>

事業概要：京友禅体験工房、京町屋「繭」運営、衣料品・和雑貨の製造販売

創業：1905年 資本金：300万円

従業員数：11人 年間売上高：—

保有特許、実用新案：0件

商標登録、意匠登録：0件



山岡金属工業株式会社

1. 事業内容

当社はガステーブルコンロや無煙ロースターなど家庭用・業務用厨房設備の開発・製造・販売を行っている。当社は優れた商品企画力と開発力を持っており、国内初の家庭用たこ焼き機を開発し、今では市場を独占している。厨房機器以外でも、屋内用喫煙カウンターや屋外用パラソルヒーター®など独創的な商品を開発している。また、本社に隣接する工場跡地をミュージアム「夢工房」に転用し、そこでは当社の商品開発の歴史、企業文化・姿勢ならびにそれぞれの時代背景を展示し、解説している。「夢工房」には小学生から得意先、世界から技術者・経営者など、幅広い見学者が訪れる。見学者との交流を通じて、開発テーマを拾い出す地道な努力も行われている。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産は、商品開発力である。これは人材力の賜物であり、従業員のプロとしての心構えと反省を社訓に策定し、社員教育に役立させている。得意先との情報交換、異業種の方々との情報交換などを通じて、さらに「夢工房」での話題などからも商品化情報を収集し、それを吟味し、企画し、商品化を図っている。

中核技術には防衛目的で知的財産権の取得を積極的に進めている。年間10件程度を出願しており、出願件数は累計で500件ほどになっている。毎年保有特許の見直しをしており、不要と判断することもある。当社製品は、ニッチ市場で流通しており、特許の流通は考えていない。

当社はブランドについても戦略を持っている。今ではコーヒー専用機器“BLUEMAC”、屋外用ガステーブ“パラソルヒーター®”などは業界で当社ブランドとして確立している。知的財産権の登録管理では、特許リエゾンマンとして当社開発部長が就いていること、特定の特許事務所の緊密な協力関係にあること、などで当社（発明）と特許事務所（特許管理）とが一体運用できている。

【会社概要】

代表者：代表取締役 山岡 俊夫

本社：〒525-0058

大阪府守口市東郷通2丁目7番30号

電話：06-6996-2351 FAX：06-6997-3045

<http://www.silkroom.co.jp/>

東京支店：東京都千代田区神田小川町1-6-4

事業概要：業務用調理機器の開発・製造・販売並びに付帯サービス、家庭用調理機器の開発・製造・販売等

創業：1965年1月 資本金：4,000万円

従業員数：52人 年間売上高：1,000百万円

保有特許、実用新案：29件、74件

商標登録、意匠登録：34件、73件



株式会社山岡製作所

1. 事業内容

超高精度の加工マシンとそれを操作するスーパー職人、その製品をデータで保証する超精密測定機、五感を駆使したモノ作り職人、という三位一体体制により、他社にまねできない精密金型の製造・加工や電子部品製造装置の製造等を実現している。

2. 知的資産の状況

卓越した超精密加工技術を自社製品事業、OEM 事業の 2 本の柱で展開し、景気に左右されない強固な経営基盤を確立している。長期的な戦略展開のもと粛々と強化されてきた強みとそれを支える仕組み（知的資産）は、知的資産経営報告書で明らかにされている。

設備面においては、必要な投資を適切なタイミングで実施し、常にトップクラスの製品を提供し続けている。本業以外の分野にリスクの高い投資をすることなく作り上げた極めて健全な財務体質が寄与しているといえる。

人財面においては、「匠の技」の伝承のみならず、現場で日々生まれる暗黙知の共有化と高度化、幅広い分野での社員のスキルアップを促進する「山岡技能経営（Management of skill）」を実践している。外部の評価も高く、多数の講演依頼のほか、国内外からの見学来社が絶えない。中心となる活動は、(1)社内講師のもとで、社員が 189 科目の中から担当業務に関わらず幅広く

学ぶことができるスキル・マネジメント教育、(2)個人やチームが自ら具体的に定めた成長目標を達成するために部門を超えて協力、援助する活動であるマンパワーアップ活動、である。

その他、多数の専門委員会では、特定のテーマに関わる問題解決や改善を全社的に進める仕組みとして機能している。

これらの取り組みが、技能継承、人財育成に加え、問題解決能力、協力し合う風土の醸成、日々高度化する顧客の要求への対応力を向上させているといえる。

【会社概要】

代表者：代表取締役 山岡祥二

本社：〒610-0101

京都府城陽市平川横道 93

電話：0774-55-8500 FAX：0774-53-7873

第 2 工場：〒610-0231

京都府宇治田原町立川金井谷 21-11

電話：0774-88-4880 FAX：0774-88-4870

e-mail：y_yokota@yamaoka.co.jp

URL：http://www.yamaoka.co.jp/index.asp

事業概要：精密プレス金型・精密成形金型の製造、電子部品製造装置・省力化プレス関連自動機の製造

創業 1954 年 11 月 資本金：6,240 万円

従業員数：170 名（社員）

年間売上高：37 億 1800 万円(56 期 2010 年度)

山岡技能経営概念図



株式会社ユーアンドミー

1. 事業内容

当社は、有機大豆を使用した納豆作りにおける有機 JAS 認定を取得（2007 年 5 月）。高価で希少な国産有機大豆（国内生産 900 t）や国産大豆に限定し、規模拡大や効率化を追求せず、五感をフルに活用した手作り製法と過去の経験に基づくデータ管理により、こだわりの納豆を探索している。

2009 年 10 月には農商工等連携事業「滋賀県高島産の特別栽培大豆と稲わらを使用した天然わら納豆等の開発・販売」で農林水産・経済産業大臣から計画認定取得している。

当社の納豆は大手健康食品スーパー・ホテルなどからその品質を高く評価され、納入している。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産として、【人的資産】①エンドユーザ・取引先・従業員・地域に対する感謝の精神、お客様の望む高付加価値な製品を作りたいというチャレンジ精神、②取引先への信用力（品質管理力、お客様対応力）、

【構造資産】③本物を追求するこだわり力（こだわりの生産体制、製法、衛生管理が行き届いたこだわりの工場）、【関係資産】④こだわりを支えるネットワーク力（農家、小売店、異業種パートナーとの親密な関係）などが挙げられる。

なかでも、①の経営理念の存在が大きく、この理念実現のため、入手した国産有機大豆や地元亀岡産の大豆に傷豆がないか 1 粒 1 粒選別するとともに発酵の進み具合をきめ細かく温度調整するなど愛情こもった手作りで、他社が容易に模倣できない強み・知的資産を構築している。

なお、当社は知的資産経営報告書（2009 年版、2010 年版）を作成・公開している。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 北畠 潔

本社：〒621-0013

京都府亀岡市大井町並河 2-7-17

電話：0771-24-8915 FAX：0771-25-4155

<http://www.you-and-me-kyoto.com/>

事業概要：食品製造（糸引き納豆）、こだわりの商品の卸売り

創業：1985 年 6 月 資本金：1,000 万円

従業員数：7 人 年間売上高：7,800 万円

保有特許、実用新案：

商標登録、意匠登録：

北畠 潔社長

店舗



国産大豆を利用したこだわりの納豆



株式会社リーフ・パブリケーションズ

1. 事業内容

当社は出版事業として『月刊誌 Leaf』『LeafMOOK』を刊行、読者として京滋に住むまたは勤務する 25 才以上の OL 等消費意欲の強い女性を想定している。セールスプロモーション(SP)事業ではパンフレットのほか、町おこし、観光事業振興、商品のプロデュースなど宣伝・集客に関することを広く手掛けている。

2. 知的資産の状況

『Leaf』は情報誌であり、主な掲載対象となる京都の、中でも”食”に関する情報収集と蓄積はトップと自負している。「京都」は日本の中でも独自の「都市格(ブランド)」をもち、ここに特化することで独自の市場を確保している。昨今は京都といえども世界中の料理が食べられるようになり、かつ開店閉店がめまぐるしく、情報は常に更新される必要があることから、情報の質と新鮮さでは大手出版社に対しても優位にたっている。発行部数は一般的な地域情報誌の通常 3 倍、ヒットすれば 5 倍になり、『情報誌・京都・女性』のキーワード検索ではトップに位置している。京都に関する蓄積情報のもう一つは読者アンケートより得られる消費意欲の高い女性の嗜好や行動などで、一般的な傾向から特定の事象に対する情報まで幅広く保持しており、分析

結果は SP 事業で手掛ける前述の活動の根拠となっている。最近の例ではデパートのリニューアル、駅中のモールに関する事前調査がある。これらの事より当社は「京都から愛される会社」「京都から必要とされる会社」という企業ブランドを獲得し、『東山/嵐山・花灯路』など官公庁が主催する仕事が増えている。また京都市基本計画について意見を取りまとめる『未来の担い手・若者会議 U35』の委員として社員が参画したり、編集者が芸大や美大で講師を務めたりしている。出版事業にしても SP 事業にしてもやはり”人”の力が重要であり、企画・編集・イベント実施等で前述の活動を実現する人材が当社の人的資産となっている。

【会社概要】

代表者：代表取締役 中西真也

本社：〒604-8172

京都市中京区烏丸三条上ル場之町 592

メディナ烏丸御池 4F

支局：東京・神戸・沖縄

電話：075-255-7263 FAX：075-255-7621

<http://www.leafkyoto.co.jp/>

事業概要：出版, セールスプロモーション事業

創業：2001 年 資本金：1,000 万円

従業員数：65 人 年間売上高：6.5 億円

保有特許、実用新案：

商標登録、意匠登録：

リーフパブリケーション本社ロビー



ワークアップ株式会社

1. 事業内容

当社は現在、OPP 袋(パリッとした透明袋)が主力商品です。小ロット・低価格・短納期・高品質が当社のセールスポイントで、インターネットを通じて、国内各地からの注文を受け、ユーザーから高い支持を得ている。

これまでの OPP 袋は、A4、B5、B4 用などの規格サイズが大手メーカーから販売されていた。欲しいサイズがないときは、別注品で依頼するしかなく、包装業界では別注品は 1 万枚、2 万枚からが当たり前であり、1,000 枚程度の小ロットのユーザーは近いサイズで我慢するか、1 万枚の代金を払って、1,000 枚を手に入れるしかなかった。

当社はこのような多品種小ロットで手間がかかる割に売上が少ないニーズに、原料管理から製造、納期、デリバリーまでのノウハウを活かし、1,000 枚からの低価格、短納期、高品質で製造販売することに成功し、この業界でのトップレベル企業に位置している。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産として、【人的資産】①経営者の事業企画力（ポリプロピレン事業に集中投資の明確なビジョンに基づく経営）、【構造資産】②小ロット短納期・低価格対応力、③徹底したローコストオペレーション（業務の簡素化、パート、ファブレスなど）④マルチ WEB サイト（商品カテゴリー、キーワード毎の専用サイト）を活用した販売力、【関係資産】⑤独自に開拓した 3,000 社以上の WEB 会員などを挙げることができる。

特に、②の小ロット化に対応するため、需要の多い原材料は一部当社にてストックして委託加工、小口の流通加工（シール添付など）は内職を組織化するなどきめ細かい対応のしくみができている。③については、徹底した SEO 対策により、受注確率を上げることと、WEB 上での当社ブランドの早期構築を狙っており、これらは、当社事業戦略を支える重要な強みになっている。なお、当社は京都府「知恵の経営（知的資産経営）」実践モデル認証（2009 年 9 月）企業である。

【会社概要】

代表者：代表取締役 遠藤 周一

本社：〒617-0006

京都府向日市上植田町大田 2-11

電話：075-933-6588 FAX：075-934-8560

<http://www.workup.jp/>

中国工場：福建省章洲竜海市九湖鎮木棉村

事業概要：OPP 袋、不織布マスク等の製造・販売

創業：1988 年 資本金：500 万円

従業者数：29 人 年間売上高：

保有特許、実用新案：3 件

商標登録、意匠登録：1 件



OPP 袋の製造技術を活かした

中国のマスク工場



第 9 章 付属資料

1. 知的資産の所在確認シート
2. 取材調査のポイントシート

知的資産の所在確認

	基幹プロセス						支援プロセス					
	① 市場と顧客の理解	② ビジョン策定と戦略の立案	③ 製品・サービスの設計	④ マーケティングと販売	⑤・⑥ 生産と出荷／サービスの提供	⑦ 顧客への請求とアフターサービス	⑧ 人材開発とマネジメント	⑨ 情報資源マネジメント	⑩ 財務および物的資源管理	⑪ 環境保護対応プログラムの実施	⑫ 渉外管理	⑬ 改善・改革の管理
重要度ランク												
人的資産												
構造資産												
関係資産												

取材調査のポイント

付属資料 2

番号	テーマ	確認事項	留意点
1	提供価値	主要な製品・サービスとその特徴、市場環境	単に売上構成比の大きいものということではなく知的資産と結びつく製品・サービスを確認する。
2	知的資産の内容	知的資産（強み）の具体的な内容（「知的資産概念図」参照）	「知的資産概念図」を提示、知的資産の要旨を区分（知的財産権、営業秘密、ノウハウ等）ごとに記録する。
3	知的財産権関連の知的資産の所在	知的資産のひとつである知的財産権は、①権利化に至るプロセス、②製品化に至るプロセス。具体的にはどのような独自性か。	連携、共同開発等の状況、専門分野に重点を置いた採用活動、蓄積された特殊技術・ノウハウ等人的資産、構造資産、関係資産のいずれに該当するか確認する。
4	業務プロセスと知的資産の3分類を軸とした知的資産の所在	知的資産（強み）を業務のプロセスで考える。また、重要度、影響度をもとに順位付けをする。（「プロセス別知的資産分類シート」参照）	付加価値を創出するプロセスがどこにあるかを確認する。最も重要な知的資産については具体的に内容を確認し、3分類する。
5	知的資産の希少性・模倣困難性	知的資産（強み）を市場環境や競争環境から見た場合の希少性、模倣困難性。	知的資産ごとのR（希少性）、I（模倣困難性）を把握する。V（経済的価値）及びO（組織的活用）は、あるものとする。
6	知的資産の陳腐化	知的資産の強弱。「過去を振り返った際、強みを活かして構築した業務の仕組みが陳腐化した経験。何が原因。」	市場ニーズの変化（V：経済的価値の低下）、競合の出現（代替・模倣等）による陳腐化（R：希少性、I：模倣困難性の低下）の可能性の認識の有無を確認する。
7	知的資産のライフサイクルの長期化	市場環境、競争環境の変化に耐え、知的資産（強み）を持続させるための取組み内容。	知的資産のライフサイクルの長期化への取組みの視点で問いかける R（希少性）、I（模倣困難性）の維持のための取組みの重要性への認識と活動の有無を確認。SECIモデルを意識する。
8	知的資産の創出、強化	新たな知的資産の創出・構築のための取組み。また、環境変化に対応して知的資産として認識していたものを捨て去る決断例。	「環境変化に対応し、それまで知的資産として認識していたものを捨て去る決断」については、環境対応のための過去の成功体験の棄却を意図的に行ったことがあるかを確認する。
9	知的資産の補完	知的資産を業務のプロセスとの関係で捉えたとき、知的資産の範囲を複数のプロセスに広げるための取組み。	関連プロセスへの知的資産の広がりを「補完」として捉え、「補完」のための活動が行われているかどうかを確認する。（横展開のこと）
10	知的資産ポートフォリオの認識と取組み	知的資産を整理して、次の知的資産経営に活かして行くとか、更に知的資産の幅を広げて経営に役立てるとか、次のステップに進むための取組み。	「知的資産管理台帳」、「知的資産マップ」などのツールの有無を確認する。 知的資産経営を推進する組織体制の整備を行っているかを確認する。
11	知的資産の管理	知的資産の利用や保護について課題としての認識。また、具体的な取組み。	知的資産を計画的に管理若しくは制御することの認識や組織的な取組状況について確認する。 独自の優位性を維持（保護）することの認識及び取組み状況を確認する。
12	知的資産と経営管理	知的資産を計画的に管理し、強化するために計画→実施→チェック（モニタリング）→是正・見直しといった観点での取組み。また、PDCA以外の経営管理に関する仕組み。	PDCAサイクルの仕組みはあるか？ その裏付けとしての運用記録はあるか？ 特に、チェック（KPI等）と見直しが実施されているかを確認する。 経営革新のためには、PDCAサイクルの定着だけでは仕組みとして不十分である。経営システムとして、ナレッジマネジメントの考え方を取り入れてPDCAの上位にPDLISサイクルのような仕組みを持っているか？（又は、認識しているか？）
13	経営戦略との整合	経営戦略の策定や見直しプロセスにおいて、知的資産をどのように取り扱っているか。	重要な情報のひとつとして、知的資産を取り扱っているか、どの程度考慮しているか確認する。 現状分析における内部情報のひとつとして捉えているのか、その活用を戦略に盛り込んでいるのか、知的資産の強化を戦略課題としてとらえているのか等。 経営戦略と知的資産戦略との整合性を考えているか？（経営戦略に対して知的資産は、合目的に位置づけられているか？）
14	連携戦略	企業グループとしてのパートナー企業（又は組織）に対する知的資産経営の支援についての考えや取組み。	仕入先や資材調達先、又は外注委託先に対する知的資産経営面からの管理状況又は認識を確認する。 販売先業者やエンドユーザとの連携強化によって、需要に沿った製品・サービスを提供する知的資産経営活動に対する認識や取組。
15	知的資産経営報告書	知的資産経営報告書の作成実績。その利用。知的資産経営報告書作成後、何らかの成果はあったか。	知的資産経営報告書の作成の有無（公開データがない場合）、利用方法、作成している場合は更新状況を確認する。
16	ビジネスモデルへの影響	知的資産経営の結果、①従業員や社内の様子、情報システムほかのインフラ面での変化、②業務プロセスの変化（効率化、連携強化、省力化、処理手法の改善等）、③顧客満足への取組の変化（サービスメニューの改善、納期短縮、品質改善ほか）、④売上や利益面等に対する影響等。	BSCの観点からの変化若しくは成果が得られているかの確認をする。

あとがきに代えて(調査研究メンバーからの一言)

今井俊和（いまいとしかず）



知的資産経営報告書は、その作成を通して自社の本当の姿を表に描き出します。知的資産経営報告書を作成されることで、1年の成長の記録となり、今後の指針ともなります。知的資産経営報告書を作成して参りましょう。 中小企業診断士

大堀誠（おおほりまこと）



百社百様の言葉通りそれぞれに異なった「強み」があることを確認し、またより多くの事を習得させて頂きました。調査に対応して頂いた皆様に御礼申し上げます。 中小企業診断士、知恵の経営ナビゲーター、経営品質協議会認定セルフアセッサー

中村久吉（なかむらひさよし）



本調査研究の目的は、どこまで達成できたのか。疑問は残りますが、快く取材調査に協力いただいた企業経営者の皆さまには、本当に感謝！です。

中小企業診断士、IT コーディネータ、プライバシーマーク&ISO27001 主任審査員

藤原茂寿（ふじわらしげひさ）



自社の経営に対する取り組みをお聞きかせいただき、経営者自身が優れた「人的資産」であることに感銘。知的資産経営に関する多くの示唆をいただいたことに感謝申し上げます。 中小企業診断士、経営品質協議会認定セルフアセッサー

山本知美（やまもとともみ）



調査にご協力いただきました企業のみなさま、ありがとうございました。知的資産経営とは何か、どうあるべきか、を改めて考える機会をいただきましたこと、感謝しています。 中小企業診断士、経営品質協議会認定セルフアセッサー

渡邊文恵（わたなべふみえ）



調査研究を通じてたくさんの強み＝知恵に触れる機会をいただきましたことを深く感謝します。知恵を活かしている会社の強さを改めて実感しました。

中小企業診断士、IT コーディネータ、経営品質協議会認定セルフアセッサー