

茨城県支部

県内中小企業における「知的資産経営」に関する調査研究

1. 中小企業における知的資産経営の意義

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

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

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

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

2. 中小企業における知的資産経営の効果

中小企業の知的資産経営の実行により、さまざまな効果が期待される。

①限られた経営資源を最適に活用することができる。

また、経営者自らが自社の“強み”について新たな「気づき」を得る機会になる。

②取引先、顧客からの信用が高まる。

③従業員の意識や仕事に対するモチベーション、一体感が高まる。

④経営方針や事業戦略に共感する人材の確保につながる など

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

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

3. 今後の課題

(1) 企業の競争優位性の源泉の明示化

知的資産経営を拡充・発展させるための一番の課題は、企業の競争優位性の源泉をいかに「見える化」するのかという、知的資産の認識・測定・ストーリー化の点である。知的資産を評価するのは非常に難しい。知的資産といわれる人材や技術力をどう数量化するのか、これには技術的な制約が極めて大きいのが現状である。そのため、代替的な測定値をK P I（重要業績指標）として、価値をストーリーとして把握するという形で測定が行わ

れている。『中小企業のための知的資産経営マニュアル（2007 年 3 月）』（独立行政法人中小企業基盤整備機構）では、K P I の例として、次のような指標を掲げている。

- ・従業員一人当たりの研修時間従業員
- ・商品説明会開催回数
- ・顧客満足活動アイデア件数
- ・クレーム件数
- ・顧客カード枚数
- ・リピート率リピート客数
- ・H P アクセス数
- ・月 1 回定期訪問件数
- ・チームミーティング回数

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

（２）「知的資産経営報告書」の信ぴょう性の確保

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

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

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

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