

平成 23 年度 調査・研究事業

中小企業における知的資産を活かす経営

報 告 書

平成 24 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 熊本県支部

はじめに

近年の急速な景気低迷や深刻化する事業環境変化の中で、中小企業が持続的に成長する経営資源として、財務諸表に現れてこない「知的資産」が注目されています。

企業における知的資産とは、人的資産（ノウハウ、経験、学習能力など）、組織資産（組織の柔軟性、文化、システム、手続きなど）、関係資産（イメージ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力など）に分類されます。

このような目に見えにくい強みである「知的資産」を客観的に分析し、継続的に管理・活用することは、中小企業の持続的成長には有効な手段といえます。

こうした中、中小企業診断協会熊本県支部では、企業価値を生み出す源泉である知的資産を活用している企業の実態を調査し、研究発表を実施することとしました。

調査対象及び調査方法としては、熊本県内で先進的に知的資産を活用している企業に対してアンケート調査を行い、知的資産経営の効果や課題を分析するため、訪問調査を実施しました。

本書においては、第1章、第2章で、知的資産経営の概要及び知的資産経営報告書の活用方法を紹介し、第3章で、調査企業9社の知的資産経営の効果や課題を分析し、第4章で、知的資産をこれからの中小企業経営にどのように活かしていくべきか、その発展の方向性を検証しています。

本書が中小企業経営者など関係者の方々の参考となり、また、中小企業経営に知的資産を活かす取組みの一助となることができれば幸いです。

最後に、今回の調査研究の作成に当たり、多くの方々から多大なご協力をいただきましたことに対し、厚くお礼申し上げます。

平成24年1月

社団法人 中小企業診断協会熊本県支部 調査研究事業委員

中小企業診断士 坂本 博行

中小企業診断士 倉光 秀昭

中小企業診断士 坂本 純夫

中小企業診断士 難波 三郎

中小企業診断士 山下 政計

目 次

は じ め に.....	1
第1章 知的資産経営の概要.....	4
1. 知的資産とは	4
2. 知的資産経営	6
3. 知的資産経営の進め方	9
第2章 知的資産経営報告書の活用.....	15
1. 知的資産経営報告書の開示.....	15
2. 知的資産経営報告書の活用方法	17
3. ステークホルダーから見た知的資産経営	18
4. 企業の取組み状況.....	19
第3章 事業価値を高める経営レポート	20
1. 株式会社 ビッグバイオ.....	20
2. 通潤酒造 株式会社.....	24
3. 株式会社 マークス	28
4. 高島石油 株式会社.....	32
5. メガネの大宝堂.....	36
6. 有限会社 氷川町まちづくり振興会.....	40
7. 株式会社 蒲公英（たんぽぽ）	44
8. 有限会社 坂本石灰工業所.....	48
第4章 知的資産を活かすとは.....	53
1. 調査活動を振り返って	53
2. 知的資産経営の視点と、他の視点の比較および関連性	56
3. 知的資産を「活かす」とは.....	60
【調査協力先一覧】	61
お わ り に.....	62

第1章 知的資産経営の概要

1. 知的資産とは

わが国は少子高齢化・人口減少社会を迎え、人口動態の構造変化、団塊世代の大量退職など、いわゆる 2012 年問題に直面しており、国内経済の拡大が厳しい状況にある。

これから企業が持続的な成長を遂げるためには、企業価値を高めて競争力を強化する必要がある。そのためには、財務諸表に表わされる資産に加えて、非財務要素である人材や組織、技術、ブランド等の企業が持つ無形の経営資源（知的資産）を活用した経営が必要である。

「知的資産」は企業価値を高める源泉であり、企業経営において知的資産の重要性が高まっている。

(1) 知的資産の定義

(独) 中小企業基盤整備機構 編著 「中小企業のための知的資産経営マニュアル」によると、『知的資産とは従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称』とされている。

また、経済産業省「産業構造審議会 新成長政策部会 経営・知的資産小委員会 中間報告書」(2005 年)では、知的資産の概念を次のように示している。

『知識経済下において、企業の超過収益力あるいは企業価値を生み出す源泉であり、有形でないものを総称して「知的資産」と呼ぶ。したがって、わが国企業にとっての強みの源泉とよく言われる以下のものも含まれる。』

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

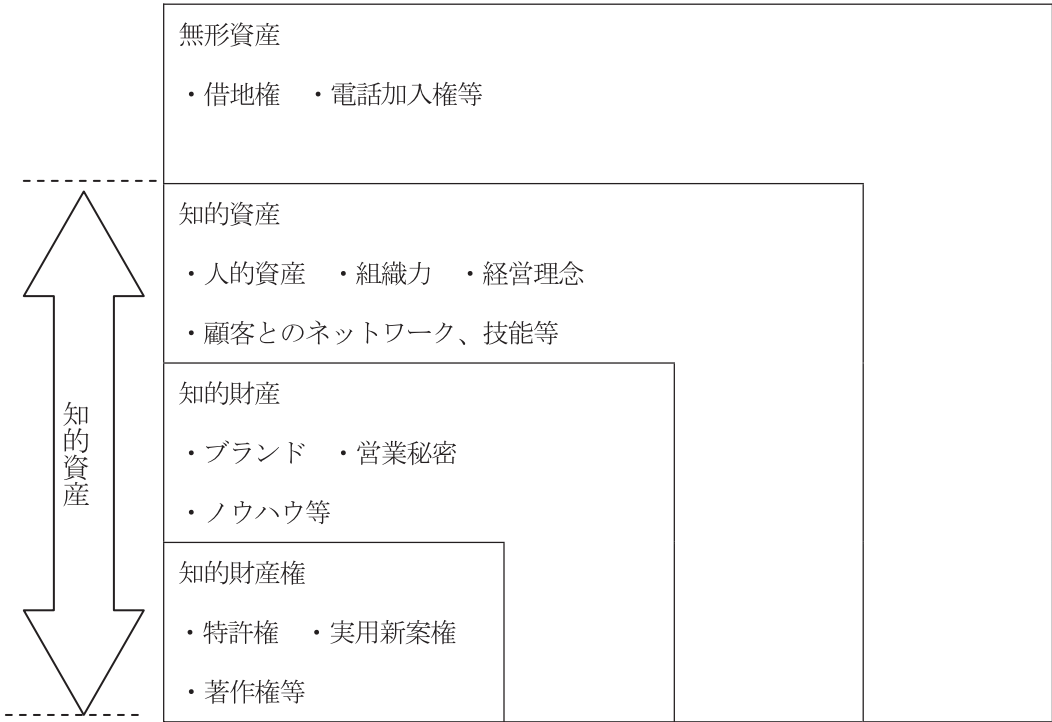
なお、「知的資産経営マニュアル」では、知的資産と知的財産権、知的財産および無形資産との関連イメージを、図表 1 のように示している。

知的資産を広くとらえ、知的財産権・知的財産を包含し、さらに企業の強みである人的資産、組織力、技術、顧客とのネットワーク等の狭義の知的資産を含むとしている。

知的財産は、特許権や、実用新案権、著作権等の知的財産権およびブランドやノウハウ等を含み、知的財産権は、無形で価値のあるものを生み出した創作者に対して一定期間、独占して使用する権利が与えられるものである。

<図表 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>



出所：(独)中小企業基盤整備機構

「中小企業のための知的資産経営マニュアル」より

「知的財産基本法」では、知的財産および知的財産権を次のとおり定義している。

「知的財産」とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの（発見又は解明がされた自然の法則又は現象であって、産業上の利用可能性があるものを含む。）、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報。

「知的財産権」とは、特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権、商標権その他の知的財産に関して法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利。

出所：知的財産基本法（平成 14 年法律第 122 号より）

（２）知的資産の分類

知的資産は人的資産、組織資産（または構造資産）、関係資産の３つに分類される。「人的資産」は、社員が退職すると、これまで培った知的資産が承継されずに一緒に企業外に流出する資産である。「組織資産」は、社員個人ではなく組織に帰属する資産である。

特に中小企業においては、技術面で個人の経験やスキルに依存するケースが多く、退職に伴う人的資産の社外流出を防止するために、社員と一体化した人的資産を切り離して、「組織資産」として企業内に留めることが重要な課題となる。

「関係資産」は、企業の対外的関係に付随するすべての資産である。人的資産を組織資産、さらには関係資産に転換、蓄積する仕組みづくりが必要である。

<図表 2>

<MERITUM プロジェクトによる知的資産の３分類>

資産	内 容	事 例
人的資産	社員の退職とともに消失する資産	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
組織資産 (構造資産)	社員が退職しても会社にとどまる資産	組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービス等
関係資産	企業の対外的関係に付随するすべての資産	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」より（一部修正）

2. 知的資産経営

（１）知的資産経営とは

近年、企業の競争力の源泉として、人材や組織力、技術、顧客とのネットワーク等の目に見えない知的資産を活用した「知的資産経営」が注目されている。

知的資産経営とは、企業に蓄積された強みである知的資産を把握して、効果的に組み合わせることとで、企業価値や業績向上など成果に結びつける経営のことである。

これまで、企業価値をはかる指標として、大量生産、大量消費を志向する生産設備等の有形資産への投資額や売上高、利益、シェアなどの数値が重要視されてきた。

企業間競争の激化や知識社会・知識経済化へ移行する中で、経営課題を解決し安定的に成長・発展を遂げるためには、保有する独自の知的資産を最大限活用した事業展開の必要性が高まっている。

知的資産経営がクローズアップされてきた背景には、少子高齢化の進行・人口減少社会の到来に加えて、新興国の台頭などによるグローバル競争の激化などがある。

「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」では、知的資産経営

の重要性の背景を次のように指摘している。

『わが国経済は、少子高齢化の中で国内の規模拡大は厳しくなっており、国内の「規模の経済」をベースとして利益を確保することは困難になっている。

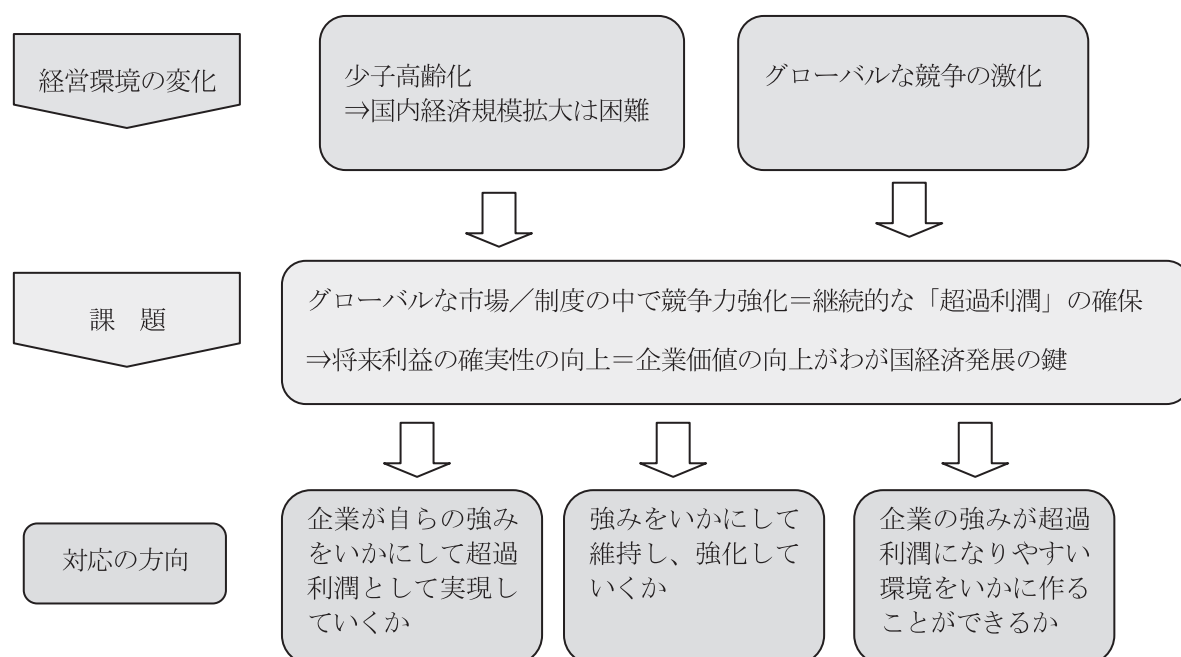
一方、グローバル競争が激化する中で、生産コストの安い諸外国の台頭により、価格競争では経営が成り立たなくなっている。

このような状況の中、企業が持続的に超過利潤を確保するためには、自社の強みを維持・強化し、それを重要な経営資源であり競争軸と認識して、他社との差別化を戦略的に実現する経営が求められている。』

企業はこれまで培ってきた社内外の重要な知的資産を、的確に経営に取り込んで事業展開をはかることが重要である。

<図表 3>

<なぜ、知的資産経営なのか>



経済産業省 産業構造審議会 新成長政策部会 経営・知的資産小委員会

「中間報告書」（平成 17 年）より（一部修正）

なお、超過利潤とは企業の維持・成長が可能となる持続的な利益を意味する。

(2) 知的資産経営の意義

一般に、これまで中小企業は大企業に比べて経営資源が乏しく、また経営方針が社内や外部の関係者に対して明確に示されるケースが少なく、保有する知的資産を十分に活用した経営が行われていないことが指摘されている。

企業経営において、経営方針や企業価値を社員に周知・共有し、金融機関、取引先などのステークホルダーに積極的に発信して、適正に評価を得て信頼関係を構築・強化することが求められる。

(独) 中小企業基盤整備機構「中小企業知的資産経営研究会 中間報告書」では、知的資産経営の意義および期待される効果として次のように指摘している。(一部抜粋・修正)

① 知的資産経営の意義

1) 中小企業会計の整備に伴い、財務的な側面からの透明性が高まる一方、中小企業の強みは大企業以上に財務情報には表れない部分に存在するが多い。

このため、中小企業はこれまで以上に競争力の源泉としての独自の知的資産を認識して、活用する経営の必要性が高まっている。

2) 経営資源が脆弱な中小企業が新たな事業活動を開始する場合、持てる経営資源を最大限活用して、いかに外部の資源を活用するかがポイントになる。知的資産経営の考え方に沿って社内外的関係者の力を的確に取り入れて、経営を進めることが必要である。

3) 中小企業は会社の方針が経営者の頭の中だけでイメージされ、社員や外部のステークホルダーに十分に示されないことが多い。経営方針を社員や金融機関、取引先などとコミュニケーションをとる経営姿勢が求められる。

4) 企業活動は社内や顧客、取引先のほか、企業を取り巻く地域住民、環境など幅広い関係の中で行われる。

したがって、知的資産経営を効率的、持続的に行うには、これら関係者の共感を得て支持される必要がある。

② 知的資産経営の期待される効果

1) 限られた経営資源を最適に活用することができ、また、経営者自らが自社の強みを知るきっかけになる場合がある

2) 取引先や顧客からの信用度が高まる

3) 社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

5) 金融機関などからの資金調達が有利になる

6) 新規に株式を公開する際に、将来への株主に対して自社の成長可能性をアピールできる

企業価値を評価するものに財務諸表がある。財務諸表による分析は企業の収益性や流動性、安全性について同規模・同業種と比較することで自社の水準が分かり、経営課題や経営目標が明らかになる点で、有効な資料であるといえる。

しかしながら、財務諸表は過去の一定時点または一定期間の経営成績を示すものである。経営環境の変化が激しく不確実性が高まる中では、財務数値の分析結果に加えて、非財務である知的資産を活用して、過去から現在、将来に向かって企業価値を高め、他社との差別化による競争優位を確保することが求められる。

知的資産経営が経営方針に沿って着実に実施されることで、ステークホルダーから企業価値が適正に評価され、有能な人材の確保や効率的な資金調達、取引先との信頼関係の構築などがはかられ、業績向上が期待できる。

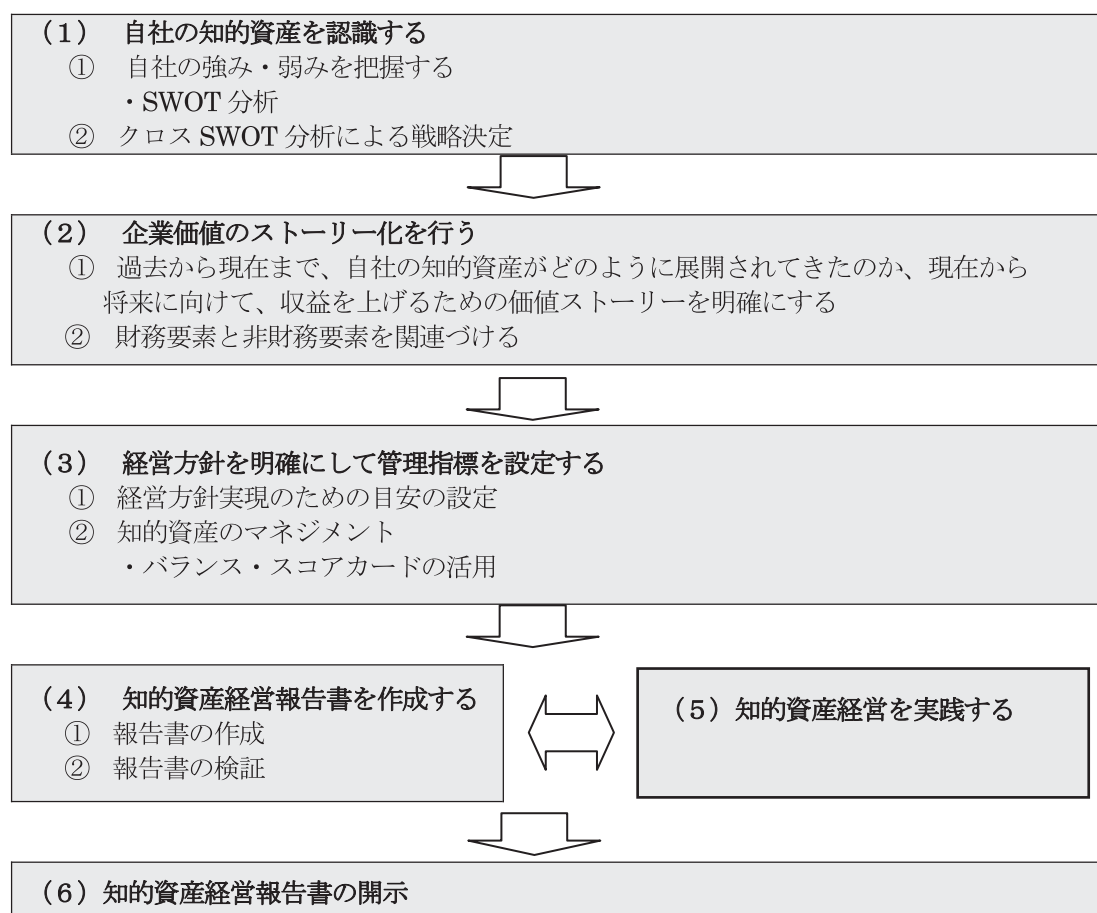
3. 知的資産経営の進め方

知的資産経営の進め方は次のとおりである。

＜資料：（独）中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営マニュアル」による知的資産経営のステップを参考にして作成

＜図表 4＞

＜知的資産経営の進め方＞



（１）自社の知的資産を認識する

① 自社の強み・弱みを把握する

知的資産経営の進め方は、まず、これまで蓄積した自社の強みを洗い出して、知的資産を認識することである。

過去から現在までの経営状況や経営資源の確認・評価を行い、自社の強みは何か、その強みの源泉は何かを把握する。自社にどのような強みが知的資産として蓄積されているかを明らかにする。

まず自社の強みと思われる事項を数多く抽出して、その中から重要な項目を絞り込むことが効果的である。その際、強みは何かを知るだけではなく、その強みが発掘されてきた背景や要因なども併せて整理することが必要である。

また、企業の強みは流動的であることにも留意する必要がある。現在保有している強みを経営に活用しない場合や競合他社の攻勢などによって、現在の強みが弱みへ転換する可能性がある。定期的に知的資産の評価、分析をすることが必要である。

経営資源（強みと弱み）の分析手法として **SWOT** 分析がある。

SWOT 分析は、自社を取り巻く経営環境を社内と社外に分けて、内部環境（経営資源）の強みと弱み、外部環境（市場環境）の機会と脅威を客観的に把握、分析して、自社にとって最も有利な戦略・目標を構築するための経営手法である。

<図表 5>

<SWOT 分析>

内部環境	外部環境	
《強み（Strength）》 （自社が他社と比べて優れているもの・要因）	《機会（Opportunity）》 （自社の事業にとって追い風・チャンスとなる要因）	（活用する）
《弱み（Weakness）》 （自社が他社と比べて劣っているもの・要因）	《脅威（Threat）》 （自社の事業にとって逆風・妨げとなる要因）	回避する（克服）

② クロス **SWOT** 分析による戦略決定

SWOT 分析により、内部環境分析で得られた「強み」と「弱み」、外部環境分析で得られた「機会」と「脅威」をクロスさせて、経営課題を明らかにして自社の最も有利な展開方法、戦略・目標を設定する。

クロス分析の意義は、知的資産経営を進めるに当たり、強みと弱みを分析することで、これから自社で発掘・強化すべき知的資産を知ることができ、また、機会と脅威の分析により、将来に向けて自社に有利な戦略・目標や事業の優先順位を決定することが可能になる。

クロス SWOT 分析では、企業の事業展開策として、1) 強みを活かし機会をとらえて積極転換をはかる。2) 弱みを克服する、または他社と連携することで弱点をカバーする。

3) 脅威に対しては発想の転換を行い、機会に転換する、などの展開方法がある。

<図表 6>

<クロス SWOT 分析>

外部環境（市場） 内部環境（経営資源）	機会 ・ ・	脅威 ・ ・
強み ・ ・	<積極展開> ・事業機会をとらえる ・迅速な行動でタイミングを掴む	<発想の転換> ・競合他社にとっても脅威の場合、ピンチがチャンスに変わることもある
弱み ・ ・	<弱点克服・連携の模索> ・自社の弱点をカバーする ・他社との連携	<回避する> ・撤退の検討

(2) 企業価値のストーリー化を行う

① 過去から現在まで、どのようなビジョンや経営方針にもとづいて経営を行ってきたのか、その結果、どのような状態にあるのか分かりやすくストーリーで示す。

ポイントは金融資産や有形資産だけではなく、知的資産がどのように発掘され活用されてきたかを明確にすることである。

また、これまでのビジョンや経営方針、戦略と整合をはかりながら、現在から将来に向けて認識された知的資産や、これから獲得すべき知的資産を組み合わせる価値が生み出されるストーリーを策定する。

② 財務要素と非財務要素を関連づける

これまでの経営計画では財務要素に重点がおかれてきたが、知的資産経営においては財務諸表には表れない非財務要素が重要視される。定量的な財務要素に加えて、定性的な非財務要素を関連づけて目標設定を行う。

（３）経営方針を明確にして管理指標を設定する

知的資産経営の実践に当たっては、到達目標を明確にして計画的に進める必要があるが、知的資産経営による定量的、定性的な到達目標で特に重要な業績評価指標（KPI）を設定する。

知的資産経営では経営活動の中で、いかに知的資産と経営方針や戦略を有機的に関連しながら業績につなげていくかが重要になる。

このマネジメント手法の一つにバランス・スコアカード（BSC）がある。

バランス・スコアカードは、短期的視点である財務要素に加えて、長期的視点の非財務要素である、「顧客の視点」、「内部プロセスの視点」および「学習と成長の視点」を取り入れて、各視点から関連づけた戦略目標を設定し、数値化をして実行するマネジメント手法である。

<図表 7>

<バランス・スコアカードのフレーム>

	戦略マップ	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標 (KPI)	目標値	アクション プラン
	財務の視点 ⇕					
(非財務要素)	顧客の視点 ⇕					
	内部プロセスの視点 ⇕					
	学習と成長の視点					

（４）知的資産経営報告書を作成する

① 知的資産経営報告書の作成

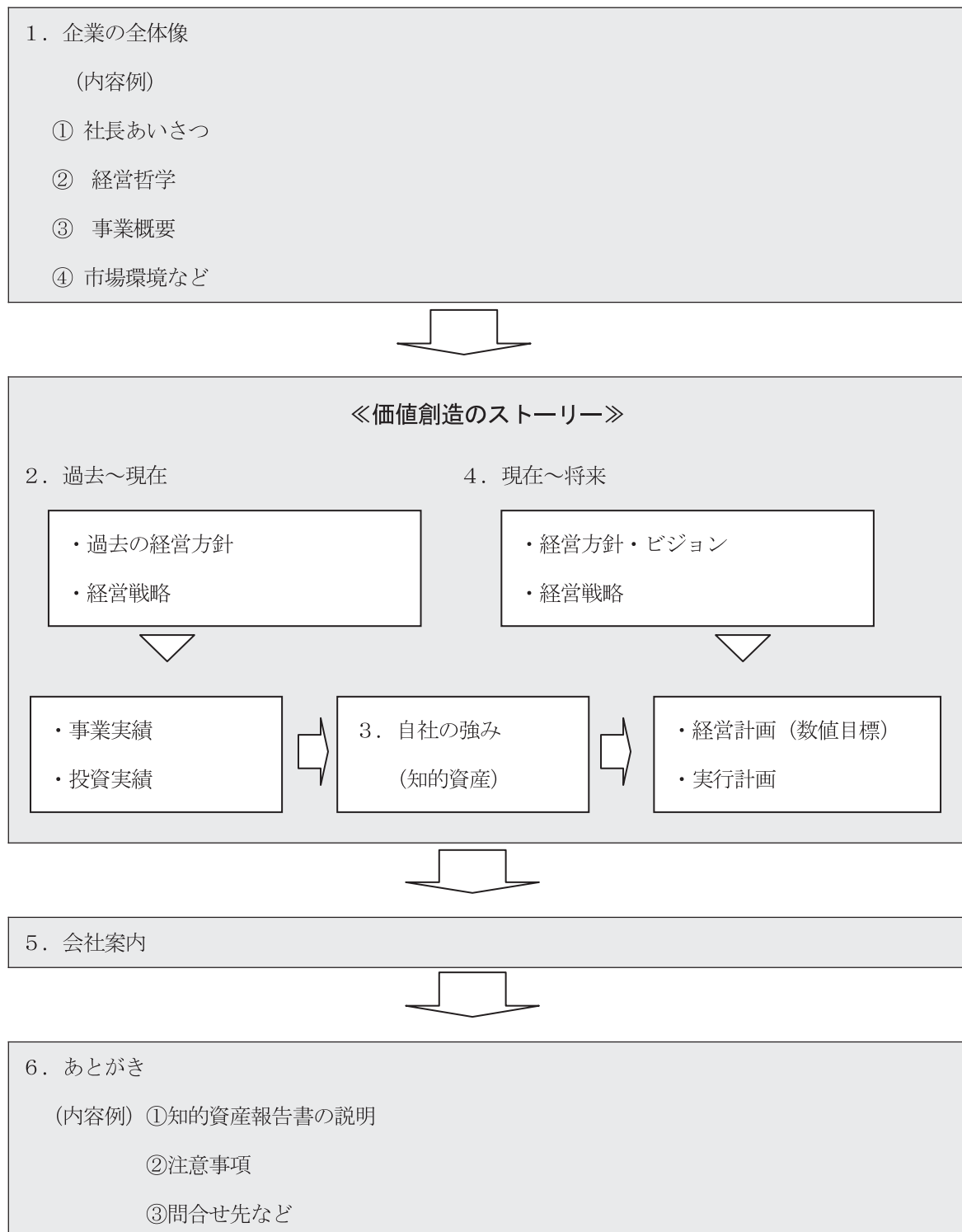
企業は取引先や金融機関、顧客などのステークホルダーとの関係の中で事業展開が行われており、ステークホルダーに対して信頼性や魅力があり、分かりやすい報告書にまとめる必要がある。

知的資産経営報告書は、開示する対象者や目的によって、内容や構成は違ってくる。

「知的資産経営マニュアル」では、標準的な知的資産経営報告書の構成として次のように示している。

<図表 8>

<知的資産報告書の標準的な構成>



出所：(独) 中小企業基盤整備機構

「中小企業のための知的資産経営マニュアル」より

② 知的資産経営報告書の検証

知的資産経営報告書はステークホルダーに企業の価値を正しく評価してもらうためのものである。開示方針に沿っているか、伝えたいポイントが明確であるか、また営業秘密など社外への漏洩問題はないかなどを検証する。

（５）知的資産経営を実践する

知的資産は企業価値を生み出し、競争力を高める源泉であるが、知的資産自体が価値を生み出すものではなく、他の知的資産と組み合わせ、有効に活用されることによって企業価値が生み出される。

したがって知的資産は、どのように活用するかによって価値の大きさは違ってくる。

実施計画にもとづき、企業の各階層に応じて知的資産経営を実践し、KPI の目標達成度を検証し、必要に応じて改善をはかりながら進めることが重要である。

（６）知的資産経営報告書の開示

知的資産経営報告書をまとめたら、社員や取引先、金融機関、投資家および求職者等のステークホルダーに対して開示し、自社の魅力や将来性などを正しく評価されるようにコミュニケーションツールとして活用する。

なお、知的資産経営の開示については、次章の「知的資産経営報告書の活用」で述べる。

第2章 知的資産経営報告書の活用

1. 知的資産経営報告書の開示

(1) 知的資産経営報告書とは

知的資産経営報告書は、第1章でみたように、自社の経営方針や過去から現在および将来に向けた価値創造プロセスをまとめたものである。企業内外のステークホルダーに対して、財務諸表だけではなく非財務情報の企業価値を提供し、適正な評価を受けるためのものである。

近畿経済産業局では知的資産経営報告書を次のように定義している。

『知的資産経営報告書とは、企業が有する技術、ノウハウ、人材など重要な知的資産の認識・評価を行い、それらをどのように活用して企業の価値創造につなげていくかを示す報告書である。

過去から現在における企業の価値創造プロセスに加えて、将来の中期的な価値創造プロセスをも明らかにすることで、企業の価値創造の流れをより信頼性をもって説明するものである。』

(2) 知的資産経営の開示ガイドライン

① 知的財産情報開示指針の策定

経済産業省では、平成16年に産業競争力強化の観点から、知的資産の一つである知的財産の創造・保護・活用を促進することにより、経済、文化の持続的発展による「高付加価値経済への転換」を目指す、いわゆる「知的財産立国」実現のため、「知的財産情報開示指針」を取りまとめ、知的財産に関する情報を投資家などに開示する際の指針を示した。

本指針の意義は、「知財経営」について、企業と市場の相互理解を促進するために、知的財産に関する情報開示の目安を提示するものである。

平成17年には、知的資産を活用した経営に関する情報開示の指針として、「産業構造審議会 新成長政策部会 経営・知的資産小委員会」において検討され、知的資産経営報告書を作成する企業およびステークホルダーなどの評価者に対する参考指針として、「知的資産経営の開示ガイドライン」が示された。

その要旨は次のとおりである

② ガイドライン策定の背景、意義

知識社会が進展する中、企業が競争力を高めて持続的に成長・発展するには、知的資産を活用した独自性のある経営手法の重要性が高まっている。

知的資産は企業固有のもので、組み合わせ有効に活用することで価値を生む。自社の持つ強みや価値の作り方やその源泉である知的資産を認識して、最大限に活用した経営を実践することが求められる。

知的資産経営の基本的な目的は、

- 1) 企業が将来に向けて持続的に利益を生み、企業価値を向上させるための活動を経営者がステークホルダーに分かりやすいストーリーで伝えること、
- 2) 企業とステークホルダーとの間で認識を共有することである。

③ 知的資産経営の開示の役割

企業価値をステークホルダーが適正に評価するためには、財務諸表だけでは表現できない非財務情報を適切に提供することが必要である。

自主的に知的資産経営に取り組み、企業価値を明らかにして、それを開示することでステークホルダーの認識や理解が深まることが期待されている。

また、経済産業省「知的資産経営ポータルサイト」によると、知的資産経営を開示・評価する開示企業側とステークホルダー側のメリットを次のように指摘している。

① 情報開示側企業のメリット

1) 企業価値が増大する

ステークホルダーから適正な評価を得ることができ、企業の実力を正しく評価され企業価値が増大する。

2) 経営資源が最適に配分される

自社の知的資産が再認識されることで、企業の価値創造につながる経営資源が最適に配分される。

3) 資金調達が容易になる

企業の将来価値や信頼度が向上し、投資家や金融機関からの評価が高まり資金調達が有利になる。

4) 社員のモチベーションが向上する。

社員が、自社の強みや知的資産経営の内容を正確に認識することで、社員個人の仕事が自社の将来価値に寄与することが明確になり、モチベーション向上につながる。

② ステークホルダー側のメリット

1) 企業価値の分析精度が向上する

従来の財務諸表による分析に加えて、非財務である知的資産による将来価値を判断するため本質的価値を分析する精度が向上する。

2) 企業のリスクを評価することができる

これまでリスク情報については評価が困難な面が多かったが、開示内容を分析することで、取組んでいること、取組んでいないことが分かり、企業の将来のリスクを予測することが可能になる。

3) 成長性の高い企業を発見できる

知的資産経営は、中長期的な企業価値を高めるための価値創造プロセスが示されるため、企業の将来の成長性を確認することができる

2. 知的資産経営報告書の活用方法

「知的資産経営マニュアル」では、知的資産経営報告書の活用について、内部マネジメントツールおよび外部コミュニケーションツールとしての活用の効果や作成・開示における留意点を示している。

(1) 内部マネジメントツールとしての活用の効果

- ① 同業他社との比較により、自社のポジショニングが明確になる
- ② 自社の競争優位性を体系的に把握することができる
- ③ 経営資源の有効な配分ができる
- ④ 機会・脅威を認識、文書で共有化することにより、リスクマネジメントの視点から内部統制の枠組みを検討することができる

(2) 外部コミュニケーションツールとしての活用の効果

- ① 株主、金融機関に対し、自社の将来性を伝えることができる
- ② 得意先や仕入先・協力会社等のパートナーに対し、信頼性を高めることができる
- ③ 従業員に対し、自社の優位性を伝え、ロイヤルティを高めることができる
- ④ 入社希望者に対し、自社の魅力を伝えることができる

(3) 経営報告書作成・開示にあたっての留意点

① 営業秘密の漏えい防止

知的資産は、経営戦略に深く関連するような営業秘密に当たるものも多く、意図しなかった情報が漏えいするリスクがある。情報管理には十分に留意する必要がある。

② 開示対象と開示目的の明確化

知的資産経営報告書は開示する対象と目的によってその内容が異なる。開示対象と目的に合わせて作成することが効果的である。

③ 経営者の経営哲学や経営方針を明確に伝える

特に中小企業においては、限られた経営資源を有効に活用する観点で、経営者の能力や資質が社内マネジメントのみならず、社外とのコミュニケーションでも重要になる。

経営者の経営に対する基本的な考えが伝わるように経営哲学、経営方針などを明確に示すことが必要である。

3. ステークホルダーから見た知的資産経営

知的資産経営報告書の開示対象であるステークホルダーのうち、金融機関および社員、取引先、投資家から見た評価は次のとおりである。

(1) 金融機関

(独) 中小企業基盤整備機構では、ステークホルダーに対する知的資産経営の開示の有効性を検証するために、金融機関に対して、知的資産の評価や融資判断時における非財務情報の活用等について、アンケート調査・分析が実施され、「中小企業のための知的資産経営実践の指針」(知的資産経営ファイナンス調査・研究編)によりまとめられた。その内容の一部は次のとおりである。

① 融資判断の際に企業の知的資産を含む非財務情報を活用する割合について

非財務情報が「活用されている」が82.2%、「活用されていない」が9.8%であり、大部分の金融機関で非財務情報を考慮して活用していることがうかがわれる。

② 融資決定までに非財務情報が影響を与える項目について(複数回答)

融資の決定について、非財務情報が影響を及ぼす項目は、「融資額」が55.1%、続いて「利率」が52.2%、「担保金額の増額」が37.4%、「融資期間」が29.6%となっている。

③ 過去と比較した財務情報と非財務情報の比率の変化について

財務情報と非財務情報の比率の変化は、過去と比較して、「特に変化はない」が51.9%で過半数を占めているが、「財務情報の比率が上がっている」が13.7%に対して、「非財務情報の比率が上がっている」は18.5%であり、非財務情報の比率が財務情報の比率を上回っている。

金融機関は融資決定における非財務情報に関するウエイトは、まだ、それほど高くはないが、融資額や利率に影響を与えており、これから重要性が高まることが予想される。

金融機関から正しい評価を得るために企業価値を客観的に可視化して、知的資産経営報告書を作成し開示することは意義があると考えられる。

(2) 社員

知的資産経営では「人的資源」を重要視し、社員の持っている技術やノウハウを大切に知的資産の育成を目指すことになる。このことは社員のモチベーション向上に直結することになる。

また、求職者・就職希望者サイドから経営理念や経営ビジョン、企業価値が明確になることで、企業にとって欲しい優秀な人材の確保面で有利になる。

(3) 取引先、投資家

従来は、短期的な財務情報にもとづいた企業価値の分析が主流であったが、これから経営環境の激変や不確実性の増大が想定される中、財務情報に加えて長期的な視点での価値判断が必要になり、知的資産経営に対する認識が高まることが予想される。

4. 企業の取組み状況

経済産業省「知的資産ポータルサイト」によると、知的資産経営報告、開示ガイドラインを受け、知的資産経営報告書、アニュアルレポート等を通じて知的資産に関して情報開示を行っている年次別の企業数の状況は、次のとおりである。

<図表 9>

<知的資産経営報告書開示企業数>

開示年	2005 年 ～2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年 (11 月末)
企業数	14 社	19 社	31 社	40 社	72 社	40 社

出所：経済産業省ポータルサイト「知的資産経営報告書開示事例」より

また、(独) 中小企業基盤整備機構の H.P では、人材確保をはじめステークホルダーに対して企業の魅力を分かりやすく伝える資料として「中小企業魅力発信レポート」が掲載されている。

当レポートは、経営理念や将来ビジョン、人材、技術、ネットワークなど、企業が保有している企業価値を 12 枚程度にまとめたものである。

2011 年 11 月時点で、掲載企業数は 605 社である。業種別では、「製造業」398 社、「サービス業」83 社、「卸・小売・飲食業」61 社、「建設業」28 社、「運輸・通信業」12 社、「その他」23 社である。

<参考文献>

(独) 中小企業基盤整備機構

「中小企業のための知的資産経営マニュアル」

「中小企業知的資産経営研究会 中間報告書」

「中小企業のための知的資産経営実践の指針」

(知的資産経営ファイナンス調査・研究編)

(独) 中小企業基盤整備機構 H.P 「中小企業魅力発信レポート」

経済産業省

「産業構造審議会 新成長政策部会 経営・知的資産小委員会 中間報告書」

「知的資産経営の開示ガイドライン」

「知的資産経営ポータルサイト 知的資産経営報告書開示事例」

古賀智敏 「知的資産の会計」

近畿経済産業局 H.P 「知的資産経営のすすめ」

第3章 事業価値を高める経営レポート

1. 株式会社 ビッグバイオ

記入日：23年11月20日

I. 経営理念（企業ビジョン）

自然界の有用微生物や自然界の資源を最大限に活用し環境改善を行う
自然に戻そう 自然の力で！！

宇城工場



II-1. 企業概要

【代表者】代表取締役 阪本 恵子
【住所】熊本県宇城市小川町西海東2100
電話 0964-47-5810
FAX 0964-47-5811
【事業内容】微生物を利用した生活関連商品の研究、開発及び製造
【資本金】4,600万円
【従業員】32名（パート含）
【事業所】宇城工場 宇城市小川町西海東2100
砥用工場 下益城郡美里町永富460-1
上海事務所（上海大微生物科技有限公司）
中国上海市静安区
【URL】www.big-bio.com
【事業展開】マレーシア、インド、アメリカ、中国、台湾、香港、韓国、UAE他

阪本恵子社長



II-2. 沿革

平成12年度（2000年） 12年9月 有限会社ビッグバイオ設立 資本金3百万円
平成14年度 中小企業創造法認定、創造技術研究開発費補助金認定
平成15年度 株式会社へ組織変更、中小企業経営革新支援法認定、熊本県起業化支援センターより投資を受け増資
平成16年度 熊本県工業大賞 奨励賞受賞、NHK『おはよう日本 まちかど情報室』放映
平成17年度 (社)九州ニュービジネス協議会九州ニュービジネス大賞 優秀賞受賞
平成18年度 18年2月 研究と営業の拠点として「くまもと大学連携インキュベーション施設」に入居
くまもとバイオビジネス大賞 優秀賞受賞、創業・ベンチャー国民フォーラム起業家部門 特別賞受賞、第1回目 経済産業省 民間企業等派遣研修 受入先企業、日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー2007キャリアクリエイト部門受賞、テレビ東京『ガイアの夜明け』平成18年12月5日放映
平成19年度 19年4月 宇城市の誘致企業として現在地の小川町海東に事業所を取得し操業を開始
熊本県新事業支援調達制度認定、第2回目 経済産業省 民間企業等派遣研修 受入先企業、異分野連携新事業分野開拓計画認定（新連携認定）
平成20年度 テレビ朝日『報道ステーション』〈世界に誇る“技術”と“発想”〉放映、大阪市ビジネスプラン A認定
平成21年度 学研の図鑑「夢の技術を次々生み出す自然界の超能力!5」に掲載
平成22年度 TBS「夢の扉～NEXT DOOR～」放映、全国商工会議所女性会連合会 第9回『女性起業家大賞』最優秀賞受賞、上海万博日本政府館出品、APEC（アジア太平洋経済協力）にて商品展示、NHK総合「Bizスポ」放映、NHK国際放送「WORLD NEWSLINE」放映

II-3. 受賞歴・認証・資格等

平成14年	中小企業創造法認定、創造技術研究開発費補助金認定
平成15年	中小企業経営革新支援法認定
平成16年	熊本県工業大賞 奨励賞受賞
平成17年	(社)九州ニュービジネス協議会九州ニュービジネス大賞 優秀賞受賞
平成18年	くまもとバイオビジネス大賞 優秀賞受賞、創業・ベンチャー国民フォーラム起業家部門 特別賞受賞、日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー2007キャリアクリエイト部門受賞
平成19年	熊本県新事業支援調達制度認定、異分野連携新事業分野開拓計画認定（新連携認定）、第2回目 経済産業省 民間企業等派遣研修 受入先企業、アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー2007 セミファイナリスト受賞
平成20年	テレビ朝日『報道ステーション』〈世界に誇る“技術”と“発想”〉放映、大阪ビジネスプランA認定
平成22年	全国商工会議所女性会連合会 第9回『女性起業家大賞』最優秀賞受賞

III-1 外部環境

【機会・脅威】

【機会】

開発途上国などの経済成長に伴い、生活排水や農業で、河川や海がどんどん汚れている。
化学物質によるアレルギー性疾患が増加している。

【脅威】

バイオテクノロジーの応用分野で、同種の製品を作っているところはほとんどないが、原料が安価な化学原料を利用した大手のメーカーの商品が多数存在する。

【業界概観と自社のポジション】

【業界概観】

バイオ関連市場の売上高からみた市場規模は、2兆8488億円にのぼるとされる（日経バイオテク 2009年1月19日号）
バイオ製品の多くは生化学的プロセスや遺伝子組み換え、細胞融合、細胞培養などの技術を用いて製造されたもので、医薬品、食品、生活用品など広範な製品がある。

【自社ポジション】

土が浄化し透水するような、昔ながらの河川にしたい！
人とも自然とも共存できる原料で、水質浄化、カビとりできるものを創りたい。

III-2 内部環境と自社のビジネスモデル

【自社のビジネスモデル（事業構造）】

① 【研究開発】

自社に研究開発部門を所有し、バチルス菌（枯草菌）という納豆菌の仲間の微生物を生活に応用すべく研究している

② 【仕入・調達】

パッケージ・容器などは、地元メーカーから調達している

③ 【製造】

自社工場にて生産
その他代表商品である「エコ・バイオブロック」は福岡にある「コヨウ株」との共同開発で同社が製造している

④ 【販売】

通販、生協、官公庁
・ネットショッピングの楽天、アマゾン、ヤフーショッピングなど大手のインターネット・マーケットにはほとんど店舗展開している
・直売のネットショップとして「UP LEAD」で全ての商品を取り扱いしている
・全国生活協同組合へのルートを通じた販売

⑤ 【物流・サービス】

通信販売
問屋経由販売
OEM 製造販売

【自社の強み】

【製品・商品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】

バチルス菌（枯草菌）の活用による環境改善
出願した発明—9件



【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】

当社の商品は、納豆菌などの微生物をはじめ全て天然・自然のものを利用し、社員のアイデアとチャレンジ精神を大切にした研究・開発を行っている。

【経営課題】

【製品・商品・サービスに関わる課題】

・微生物を使用した商品の基準と云うものがないため、各商品別のデータの取得を強いられる



【保有する経営課題】

- ・商品販売営業力の強化
- ・営業人材の強化

IV. 価値創造のストーリー

【過去～現在のストーリー】

（平成12年～ 22年）

知的資産の活用状況と成果

【人的資産】

- ・環境改善に対する創業社長の強いリーダーシップ

【組織資産】

- ・自社内に研究開発部門を保有し、バチルス菌という納豆菌の仲間の微生物を生活に応用すべく研究 特許取得

【関係資産】

- ・ベンチャーキャピタルとの協力関係 バイオブロック等の他社との共同開発

（自社の強み）
知的資産



【現在～将来のストーリー】

（平成23年～ ）

知的資産経営の取組みと目標

【人的資産】

- ・営業力の強化

【組織資産】

- ・研究開発部門によるより多くの特許取得

【関係資産】

- ・金融機関とのより緊密な連携

・サービス
製品・商品

・水質浄化

エコ・バイオブロック
エコ・バイオリング等

・悪臭処理剤（ペットのニオイ対策）

悪臭とれーる等

・浴室まわりのカビ予防剤、ヌメリ処理剤

カビパッ君ゲル・粉末タイプ
パイプピッカ！ピッカ！
スキ！スキ！スッキリ！等

・トイレのニオイ対策、お掃除の手伝い

汲み取りなっとうキング
サッパリ！サッパリ！

・インテリア・リビング用カビ臭いとり

消臭職人、くつ箱用なっとうキング
レインボージュエリー、猫まねきん

・洗濯物、洗濯槽をきれいに保つお手伝い

バイオナーチュ

ヨウ素 DE すっきり！等

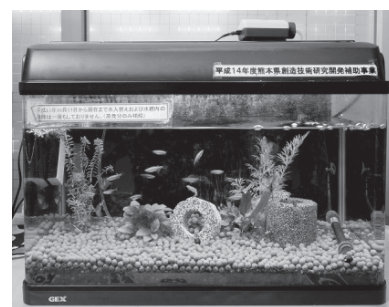


・涼感スプレー スーすーすっ

・温感スプレー ぽっぽっぽっ 等

エコバイオリングの検証試験

（平成13年10月から水の入替え、水槽内掃除なしで水質が保たれている）



用途:観賞用水槽

エコ・バイオリング



用途:台所・トイレ・リビングなど

サッパリ!サッパリ!
悪臭とれーる



用途:リビング、玄関等

レインボージュエリー



用途:玄関・リビング

猫まねきん



【結果（成果）】

【目標】

財務

・熊本県起業化支援センターより、10,000千円の投資（二火会での発表）

・資本金 46,000 千円

売上高

17 年 3 月 220 百万円

18 年 3 月 204 百万円

19 年 3 月 344 百万円

20 年 3 月 359 百万円

21 年 3 月 214 百万円

22 年 3 月 102 百万円

23 年 3 月 136 百万円

売上高目標

24 年 3 月 200 百万円

25 年 3 月 300 百万円

26 年 3 月 400 百万円

V. 今後のビジョン（方針・戦略）

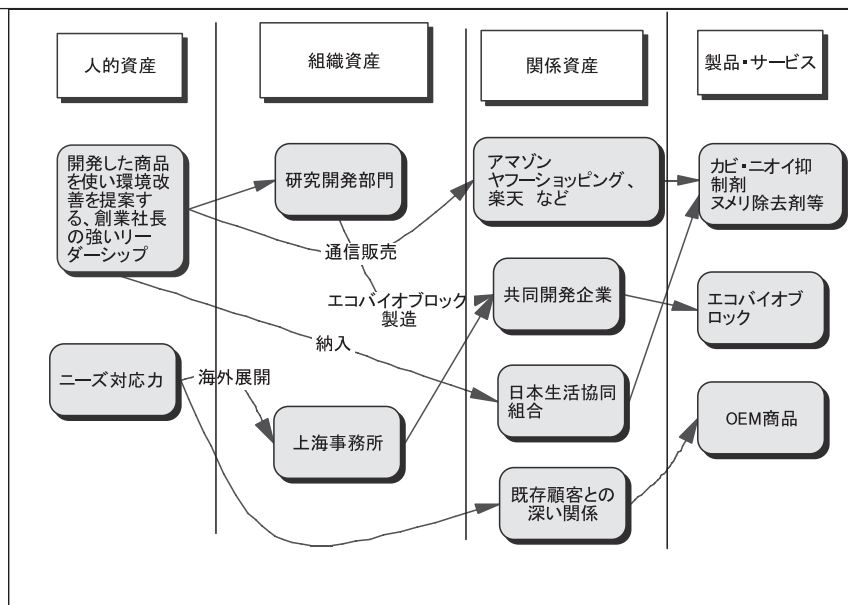
BB菌（バチルス菌という納豆菌の仲間の微生物を数種類集めた微生物群）の適応範囲を拡大し、家庭用品の市場にもっと参入する。

VI. 知的資産活用マップ

【知的資産の連鎖図】

【成功要因】【ビジョン】

知的資産の連鎖



バイオテクノロジーを活用した製品開発

自然に戻そう、自然の力で

企業価値のストーリー化

知的資産がどのように発掘され活用されてきたかを明確にする。

これまでの、ビジョンや経営方針、戦略と整合を図りながら、現在から将来に向けて認識された知的資産や、これから獲得すべき知的資産を組み合わせて価値が生み出されるストーリーを展開する。

2. 通潤酒造 株式会社

記入日：23年11月2日

I. 経営理念（企業ビジョン）

地域密着型の経営を行っているので、「地域の発展なくして企業の発展なし」を経営理念としている

写真（1）山下泰雄社長



II-1. 企業概要

【代表者】 山下泰雄
【住所】 熊本県上益城郡山都町浜町5-4
【電話番号】 0967-72-1177（FAX 0967-72-0421）
【業種】 清酒製造業
【資本金】 1,200万円
【従業員数】 29名（グループ会社14名を含む）
【グループ会社】 通潤漬物（株）
通潤酒類販売（有）
通潤物産（株）
【URL】 <http://tuzyun.co.jp/>

写真（2）通潤酒造社屋



II-2. 沿革

明和7年	備前屋清九郎によって創業（1770年）
明治39年	法人化
昭和37年	通潤酒造株式会社
平成19年	「ブルーベリー、トマト、イチゴ等地元の野菜果物を使った日本酒ベースリキュールの開発・販路拡大」で国の地域資源活用事業計画の認定

III-1 外部環境

【機会・脅威】

【業界概観と自社のポジション】

〔機会〕

- ◆人口密度が低く広域であるので、大手の酒販会社や卸売会社が参入しにくい

〔脅威〕

- ◆地域の人口が減少してきている
- ◆地域密着型の経営であるので、自社の業績が地域経済の動向に左右されやすい

全国に清酒の酒蔵は約1,500蔵程度あるが、当社は地域密着型の戦略で地元・山都町、近隣の御船、砥用、高千穂地区において清酒では地域ナンバーワンである。

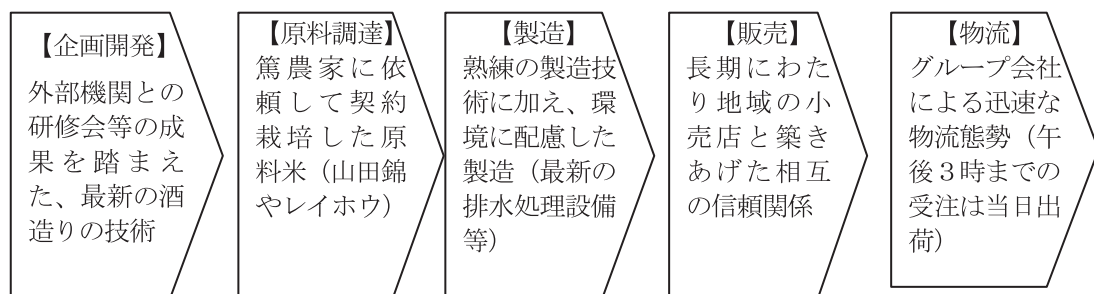
清酒離れに対してはリキュールの開発やグループ会社を通じ全アルコール類が取り扱える体制を整えている。

また、アイスクリーム・冷凍食品の分野にも進出し、ジュース・アルコールを含めた飲料とともに食品にも注力している。

Ⅲ-2 内部環境と自社のビジネスモデル

【自社のビジネスモデル（事業構造）】

【清酒部門】



【他部門（子会社）】



【自社の強み】

【経営課題】

【製品・商品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】

- ◆限られた経営資源を清酒の製造技術と地域密着型の営業に集中し、無理な規模拡大に走らず、顧客の評価を獲得
- ◆清酒のみでなく、すべてのアルコール類、ジュースまで含む飲料の提供、更には、冷凍食品等の食品の提供ができる態勢を構築

【製品・商品・サービスに関わる課題】

- ◆新製品開発



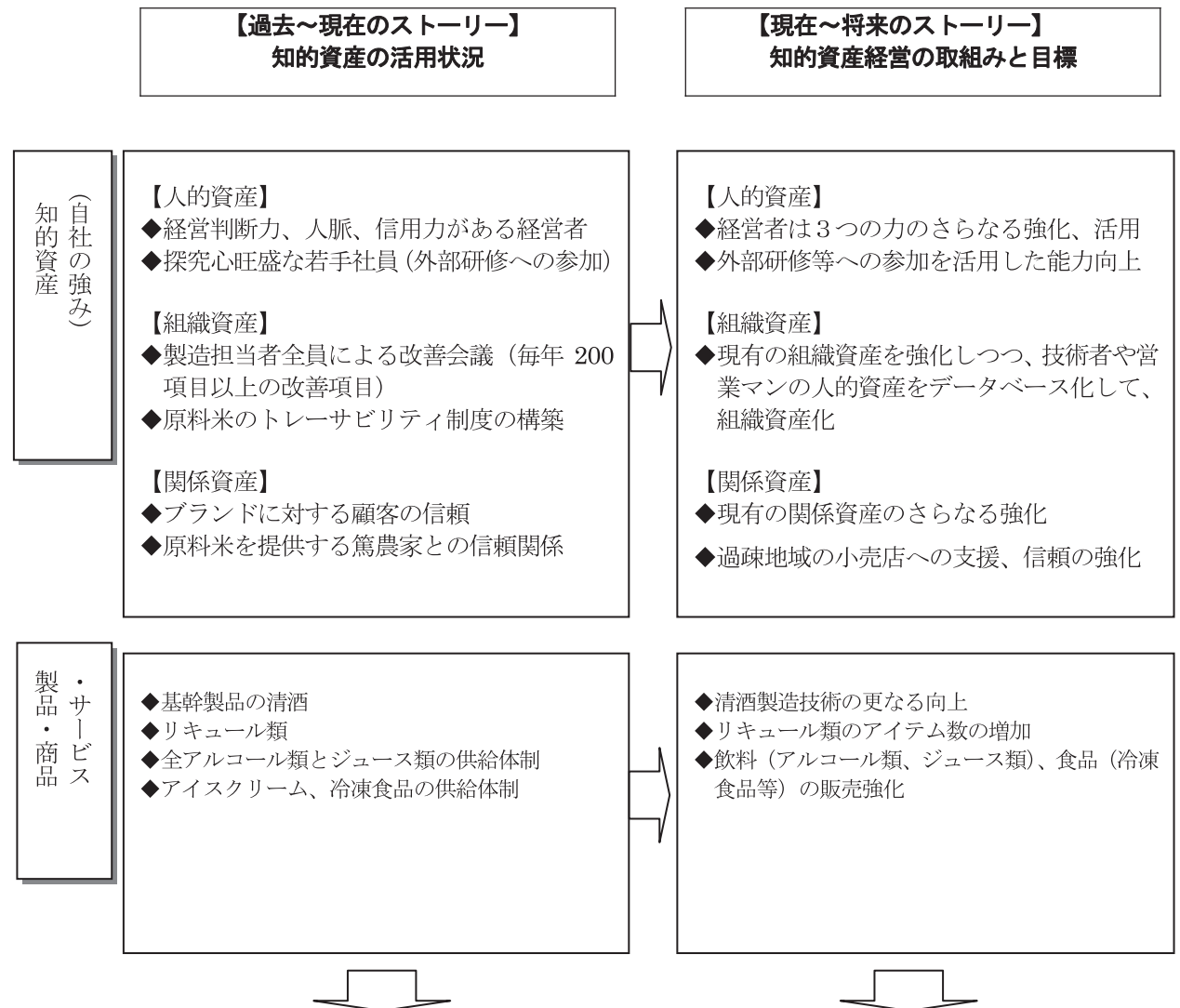
【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】

- ◆長年にわたり築かれた、地域との信頼関係（関係資産）を重視した経営
- ◆地域の人口減少や清酒離れに、多角化して対処する経営判断（経営者の人的資産）

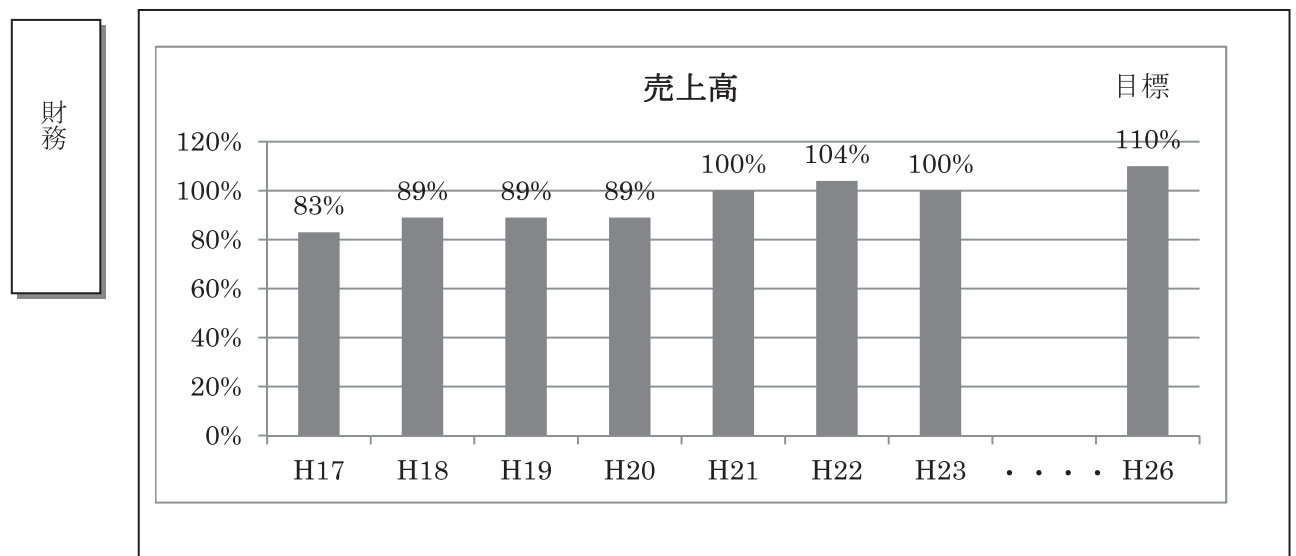
【保有する経営課題】

- ◆新製品開発に経営資源の投入

IV. 価値創造のストーリー



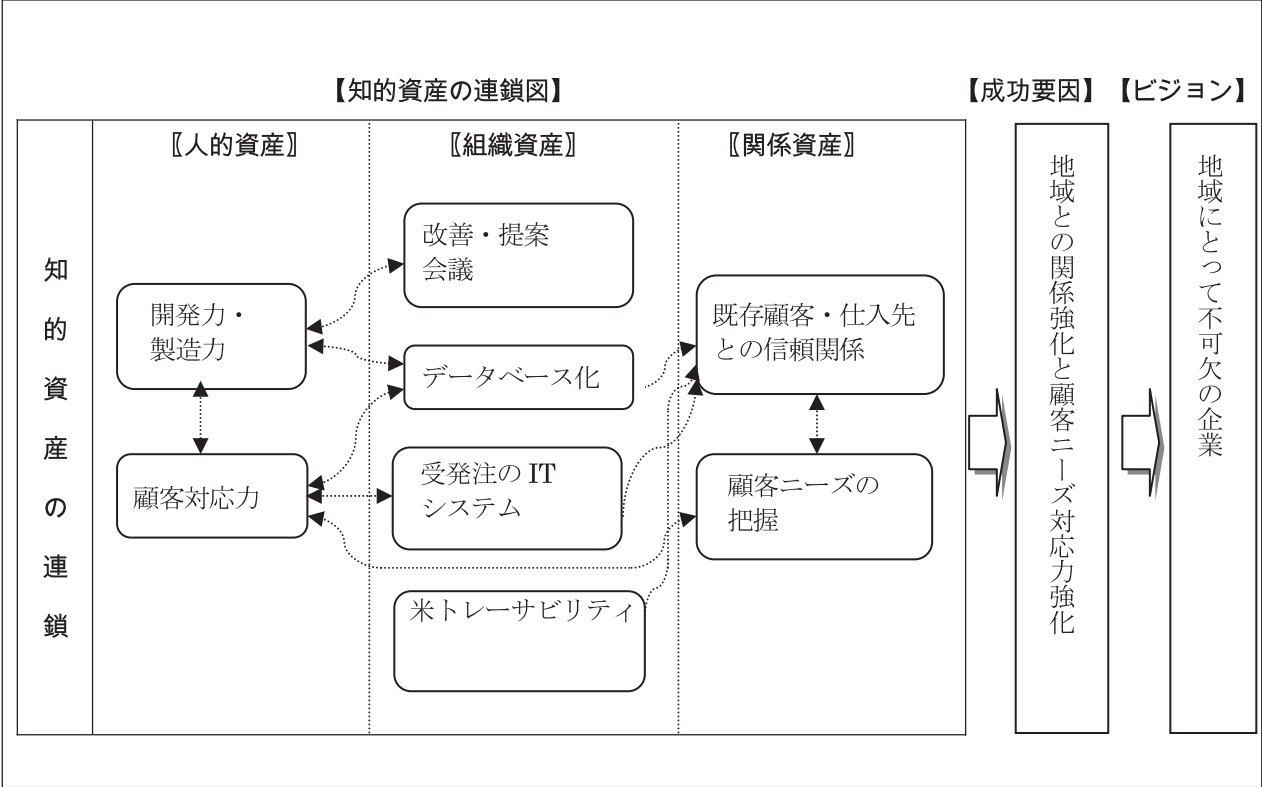
【成果と目標】



V. 今後のビジョン（方針・戦略）

- ◆営業エリアを広げて新規顧客を獲得するより、地域密着型の経営を堅持し、顧客生涯価値を高める
- ◆IT化を進めて、早期に営業マンが現場で伝票発行できる態勢をめざす
- ◆技術力を高め、自社製品品質向上と新製品開発をめざす

VI. 知的資産活用マップ



写真（3）自社商品



写真（4）通潤橋（地元の観光名所）



I. 経営理念（企業ビジョン）

お客様の「困っている問題の解決」をお手伝いすることが経営理念である

写真（1）田中博社長



II-1. 企業概要

【代表者】 田中 博
 【住所】 熊本県熊本市貢町780-12
 【電話番号】 096-245-2000（FAX 096-245-5500）
 【業種】 スポーツマーケティング
 【資本金】 1,000万円
 【従業員数】 250名
 【グループ会社】 （株）マークスイグジット
 法人上海マークス
 【URL】 <http://www.marks.co.jp>

II-2. 沿革

昭和43年3月	田中マーク設立
昭和55年9月	有限会社マークスに組織変更
昭和59年10月	徳王に移転
昭和62年8月	福岡店移転開業
平成2年4月	（株）マークスイグジット設立
平成2年8月	植木店開業
平成7年2月	大阪店開業
平成14年3月	静岡店開業
平成17年1月	福井店開業
平成17年7月	本社を現在地（貢町）に移転
平成18年3月	福崎店開業
平成21年3月	法人上海マークス設立
・・・	数件の特許取得

写真（2）マークス本社



III-1 外部環境

【機会・脅威】

〔機会〕

◆ユニフォームのマークが刺繍から昇華プリントに変わりつつある状況で当社はその対応ができる

〔脅威〕

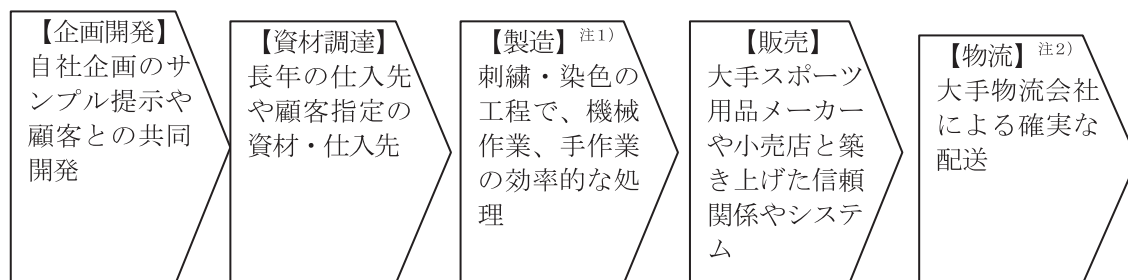
◆当社が得意とする、ボリューム感のある肉厚機械刺繍の需要が低下するおそれがある。

【業界概観と自社のポジション】

マーケティングメーカーは全国では300社くらいあると予想される。その中で規模が大きいのは5～6社である。現在、当社は売上高でみると業界第2位である。今後、マークの主流が昇華プリントに代わってくると、小規模メーカーは対応が難しくなり、企業の淘汰が予想される。

Ⅲ-2 内部環境と自社のビジネスモデル

【自社のビジネスモデル（事業構造）】



注1) 製造工程の進捗管理はIT化され、顧客の注文品が製造工程のどの段階であるのかはコンピュータで把握できる

注2) 顧客は注文品のデザイン、製造段階、物流の状況までHP上でログインすることで分かるシステムが構築されている

【自社の強み】

【製品・商品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】

- ◆高品質な製品
- ◆ユニフォーム1着でも対応できる生産体制
- ◆発注した顧客に製品情報（製品の図面、数量、納期など）を的確に伝える情報システム

【経営課題】

【製品・商品・サービスに関わる課題】

- ◆昇華プリントマークが増加した場合の対応



【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】

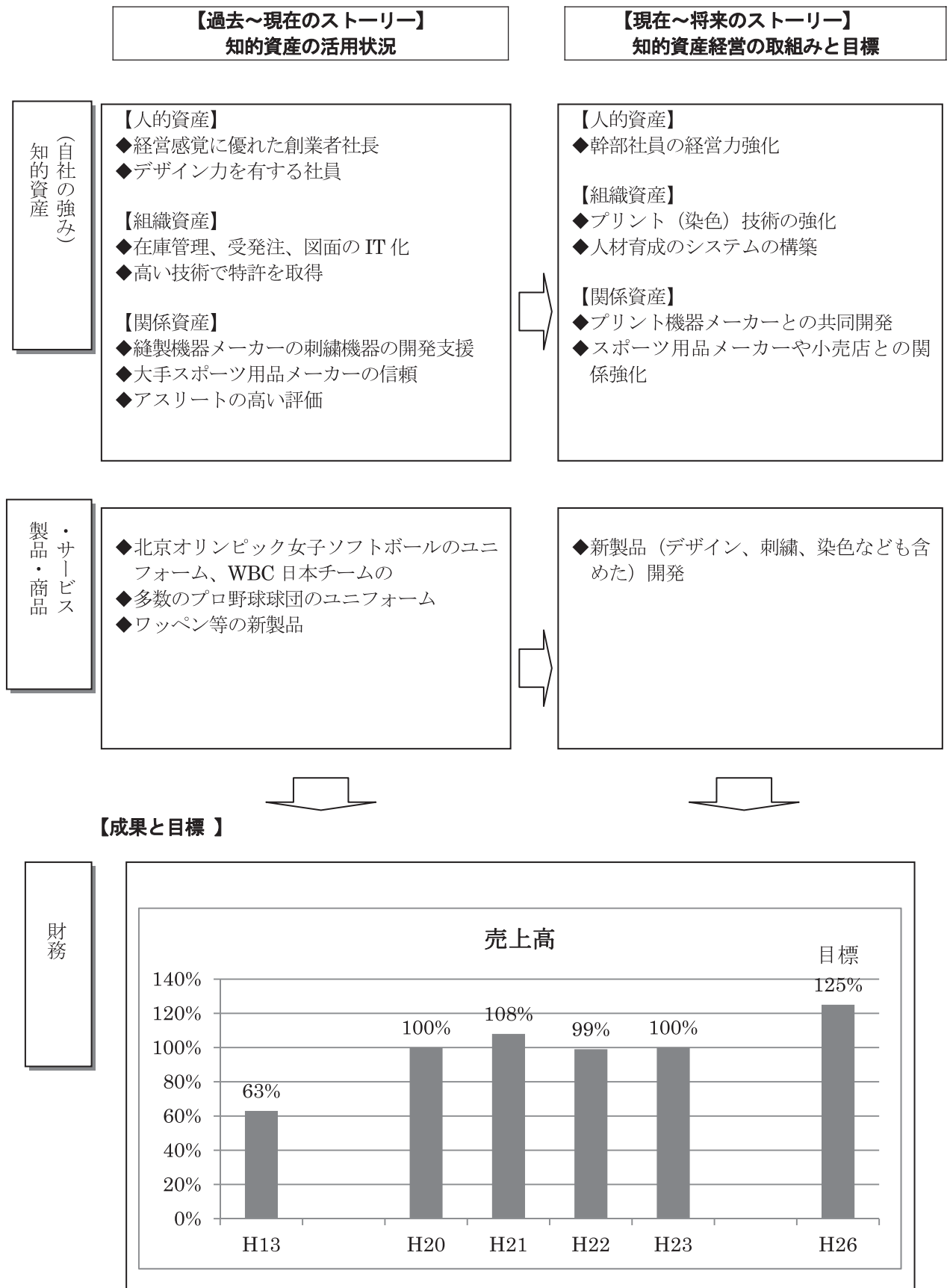
- ◆高度な製造技術
- ◆顧客ニーズに合致したITシステムの構築



【保有する経営課題】

- ◆デザイン力、プリント技術の向上と縫製体制の強化

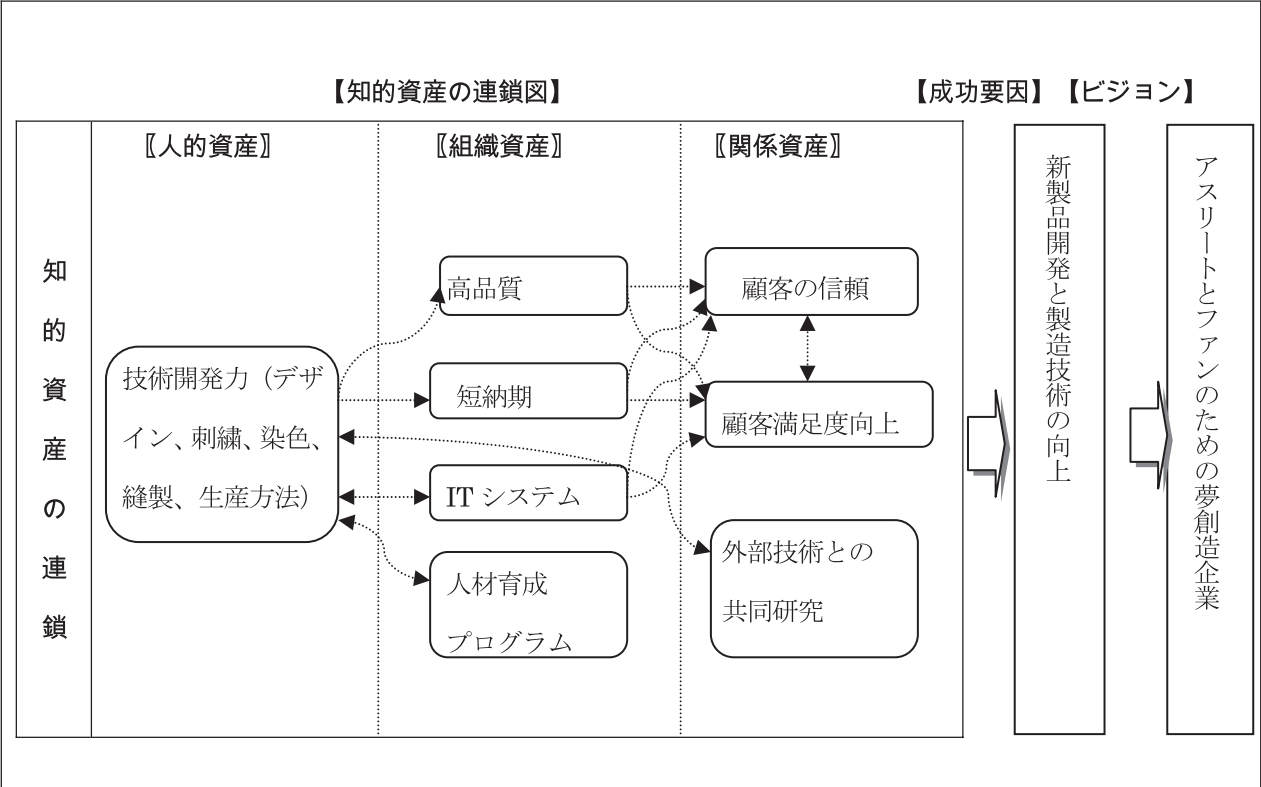
IV. 価値創造のストーリー



V. 今後のビジョン（方針・戦略）

- ◆平成24年に本社隣に工場を建設して、縫製部門の強化と会社の機能の集約を図る
- ◆顧客との関係強化、新製品開発、納期の短縮を目指す
- ◆将来的には自社で活用しているITソフトの販売を見据えている

VI. 知的資産活用マップ



写真（3）本社工場



写真（4）ユニフォームの一部



4. 高島石油 株式会社

記入日：平成23年11月1日

I. 経営理念（企業ビジョン）

・顧客のニーズに合わせ、常に成長し続ける企業

II-1. 企業概要

【代表者】 高島 和利
【住所】 熊本市大江1-5-25
【電話番号】 096-371-5757
【業種】 ガソリンスタンド
【営業所】 6ヶ所
【従業員】 17名
【メール】 takashima-sekiyu@voice.ocn.ne.jp

II-2. 沿革

昭和31年 4月 高島均商店として子飼橋給油所を設立
昭和39年 5月 シェル石油特約店として高島石油株式会社設立
昭和42年 7月 熊本市四方寄町に熊本北部給油所設立
昭和49年 7月 熊本市上水前寺に京塚給油所設立
昭和53年12月 熊本市出仲間に浜線バイパス給油所設立
平成元年 5月 熊本市麻生田にハイランド武蔵給油所設立
平成 2年12月 子飼橋給油所を全面改装し、名称も
ハイランド子飼給油所として新装オープン
平成 5年 4月 京塚給油所を全面改装し、名称も
ハイランド水前寺給油所として新装オープン
平成13年 8月 菊陽町津久礼にハイランド光の森給油所設立

ハイランド子飼SS



子飼本社



III-1 外部環境

【機会・脅威】

【機会】

- ◆給油以外のサービス（点検、車検）を求める消費者の増加

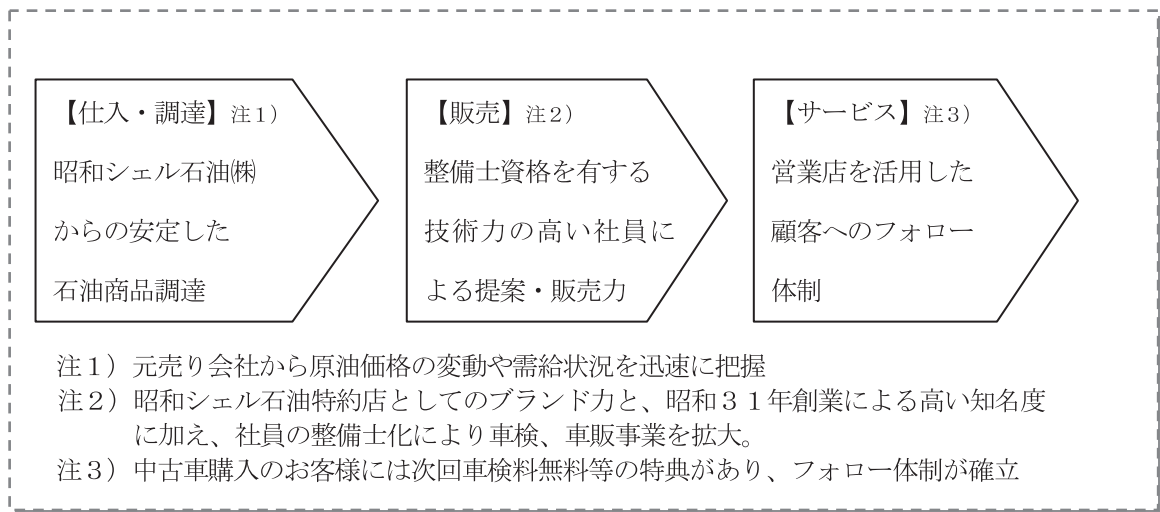
【脅威】

- ◆平成 8 年 特石法廃止（規制緩和）
- ◆平成 10 年 消防法改正によるセルフ給油所の解禁
- ◆新規参入企業が増加しガソリンの低価格競争が激化。
- ◆エコ意識の高まりから、車輦が少燃費車に代わりマーケットが縮小
- ◆団塊世代のリタイヤにより大型車から小型車への買換えが増加

【業界概観と自社のポジション】

- ◆主力商品のガソリンは低価格、薄利多売の商品特性
- ◆法規制の緩和による新規参入企業の増加
- ◆セルフスタンド増加により低価格競争が激化している。
- ◆当社は低価格競争が激化するガソリン販売事業に危機感を持ち、油外商品（車検）事業へ進出
- ◆国家資格取得者（2級、3級整備士）を各SSに配置し、お客様へ安心して車検を任せいただける体制を整備
- ◆社員の整備士化により年間 3,000 台の車検を獲得し、事業基盤を確立
- ◆顧客ニーズに対応し、車の販売事業に進出。各SSでの販売ノウハウを社内でも共有化し販売実績を上げている

【自社のビジネスモデル（事業構造）】



【自社の強み】

【製品・商品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】

- ◆社員の多くが整備士の資格保有者
- ◆顧客へ質の高いサービス提供が可能
- ◆車検・車販のマニュアル化により新人社員の販売力向上
- ◆資格取得にチャレンジする社員へのバックアップ体制の確立

【経営課題】

【製品・商品・サービスに関わる課題】

- ◆車検・車販の取り扱いについて顧客への認知度向上
- ◆店舗・設備の老朽化



【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】

【人材面】

- ◆整備士の資格があり高い整備力を有する社員

【社内体制面】

- ◆社員の整備士取得のため、勉強会を定期的を実施
- ◆「空くことのない会議室」
学習する社員をバックアップする組織体制
業務終了後の勉強会のため、ほぼ毎日会議室を提供
- ◆車検・車販の販売マニュアル作成
販売会議での改善策を随時マニュアルへ反映させている
- ◆エクセル・ワード等、MOSの資格取得による販促への実践



【保有する経営課題】

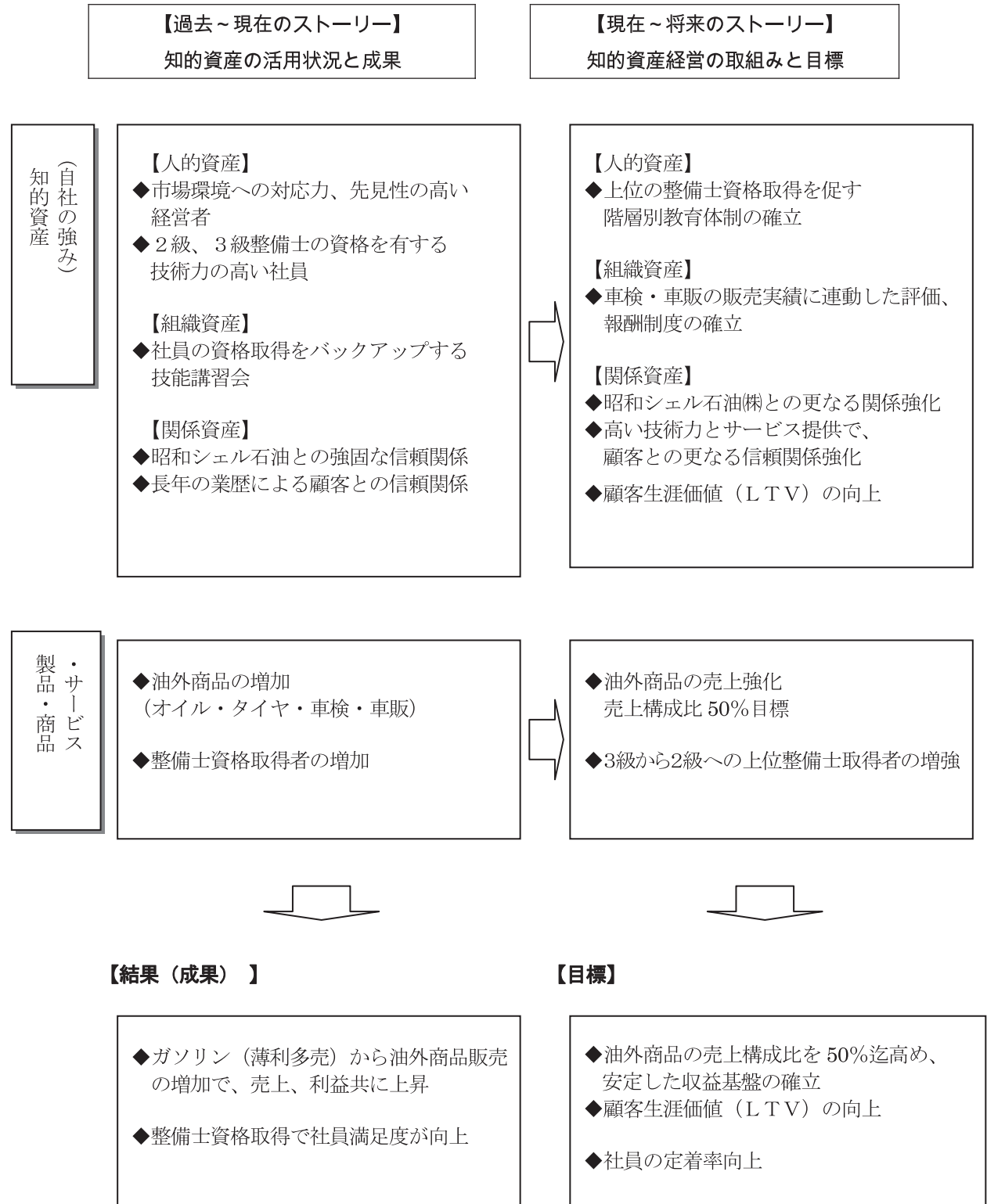
【人材面】

- ◆優秀な若手社員の採用と育成

【社内体制面】

- ◆車検・車販等、油外商品の販売強化
- ◆販売マニュアルの継続的な改善

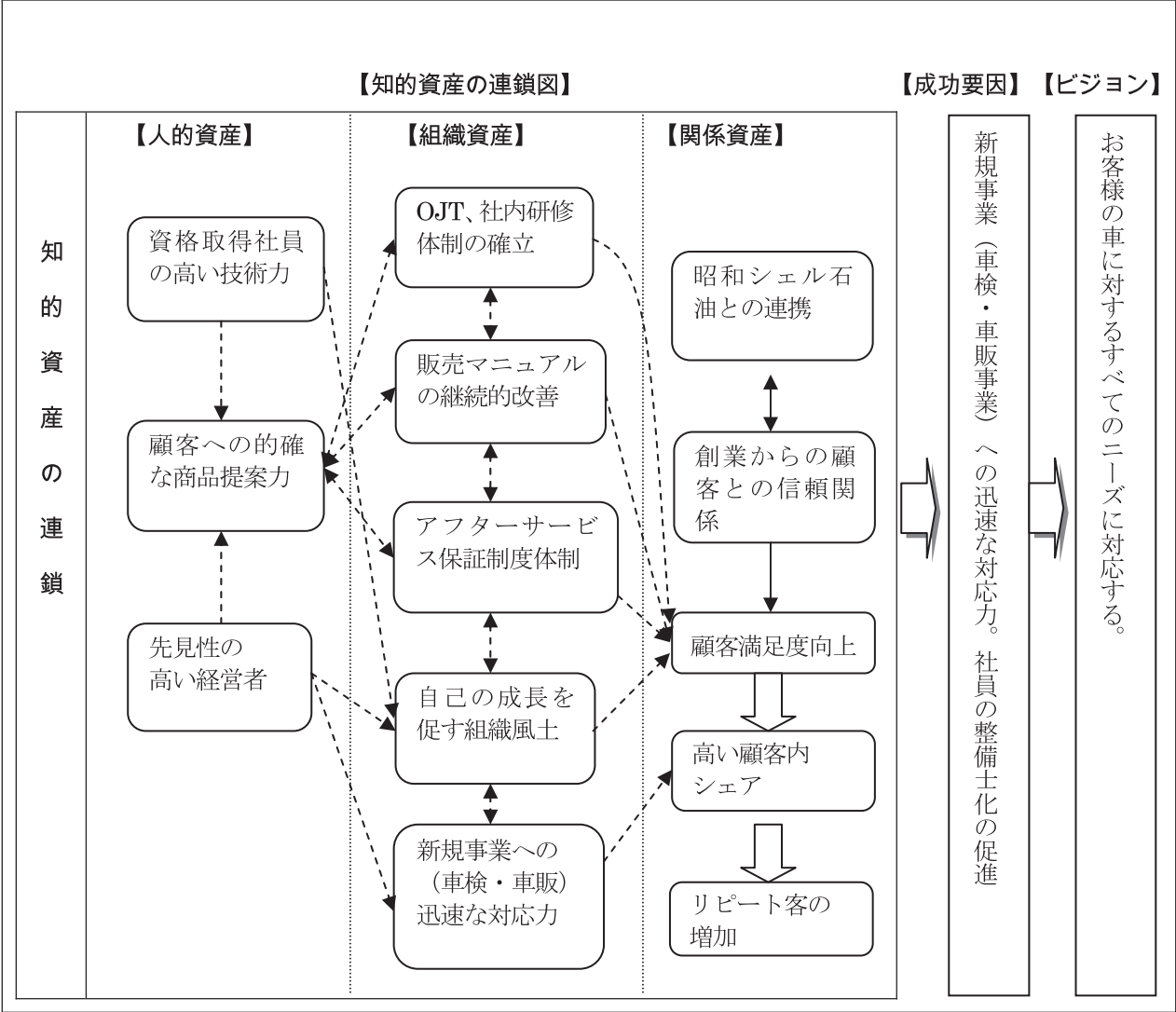
IV. 価値創造のストーリー



V. 今後のビジョン（方針・戦略）

- ◆ お客様の車に対するすべてのニーズに対応する。
(当店で給油してくれるお客様の車を、すべて当店で販売したい)
(ガソリンのみでなく、オイル・タイヤ交換・車検・車販等、
車に関するすべてのニーズに対応できる店作り、人作りを目指す)

VI. 知的資産活用マップ



整備士資格者名を掲示し、技術力をアピール



販売中の車輛を常時展示



I. 経営理念（企業ビジョン）

- ・顧客のニーズに合わせ、常に成長し続ける企業

II-1. 企業概要

【代表者】 布田 昭
 【住所】 熊本市上通町5-6
 【電話番号】 096-354-2155 （FAX 096-354-2190）
 【業種】 眼鏡、補聴器、光学機器小売
 【営業所】 9ヶ所
 【従業員】 63名（内パート4名）
 【URL】 <http://www.taihodo.net>

II-2. 沿革

明治40年 熊本市上通町4丁目に創業
 大正15年 熊本市上通町5-6（現在地）に移転
 昭和26年 1月 合資会社 大宝堂眼鏡舗設立
 昭和39年 9月 オールジャパンメガネチェーン(AJOC)に加盟
 昭和47年 3月 下通店開店
 昭和48年10月 岩田屋伊勢丹（現県民百貨店）7階店開店
 昭和52年 3月 外販部設立
 昭和54年 5月 健軍店開店
 平成 4年 4月 玉名店開店
 平成10年 5月 〈ViSiO〉下通店へ併設
 平成14年 3月 News 1 階にViSiO/fを開店
 平成16年 3月 訪問サービス課を設置
 平成16年 4月 光の森店を開店

上通 本店



認定眼鏡士の高いサービス、
技術力でお客様のニーズに対応



III-1 外部環境

【機会・脅威】

〔機会〕

- ◆高齢者層の増加による遠近両用眼鏡や補聴器需要の拡大
- ◆消費者ニーズの多様化、サービスの高度化が求められている

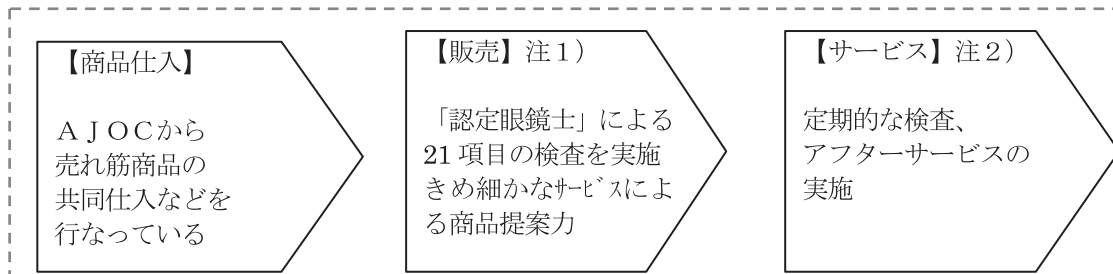
〔脅威〕

- ◆低価格眼鏡店の増加による競争激化
- ◆不況による消費者の購買意欲の低下

【業界概観と自社のポジション】

- ◆昭和50年頃、眼鏡量販店が登場。売場面積が増加し、店舗の大型化が進んでいる。
- ◆近年はチェーン店で低価格戦略の眼鏡量販店が増加し、平成13年には5,000円均一ショップが出現する等、低価格競争が激化している
- ◆当社は、「メガネの大宝堂」の名称で県内に8店舗を構える老舗企業である。明治40年創業以来の伝統と実績のもとに、地域のお客様へ快適な視生活、聴生活を提供している。
- ◆社員の多くが「認定眼鏡士」の資格を取得。「認定補聴器技能士」の資格取得者も増加傾向にある。社員の高いサービス技術により、視力、聴力に関してお客様の問題解決に貢献している。

【自社のビジネスモデル（事業構造）】



注1) 視力検査は機械検査に加え、「認定眼鏡士」が21項目の検査を実施。
機械検査では把握が難しいお客様の視力の状況等をヒアリングし、
お客様の用途に合わせた最適な眼鏡を提供している。

注2) 補聴器購入のお客様に、1,2,3週間後の定期的な使用状況を確認し、
補聴器の使用について適切なアドバイスを行っている。
補聴器メーカーと協力して「補聴器相談会」を各店舗にて定期的実施している。

【自社の強み】

【製品・商品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】

- ◆メガネフレーム、レンズ等の取り扱いブランドが多く、豊富な品揃え
- ◆明治40年創業の老舗企業であり、地域の認知度が高い
- ◆社員が「認定眼鏡士」「認定補聴器技能士」等の資格を保有し、視力、聴力に関してのお客様の問題解決能力が高い

【経営課題】

【製品・商品・サービスに関わる課題】

- ◆熟練社員の高齢化
- ◆低価格競争による利益率の低下
- ◆店舗の老朽化



【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】

【人材面】

- ◆多くの社員が「認定眼鏡士」のSS級資格を取得
「認定補聴器技能士」の資格も4名取得している

【社内体制面】

- ◆社内研修や外部研修受講を定期的実施し、新しい知識、技術を取得
- ◆売場でのOJT実施により高い販売技術、フィッティング技術を伝授
- ◆高いアフターサービス、保証制度が実施されている

【保有する経営課題】

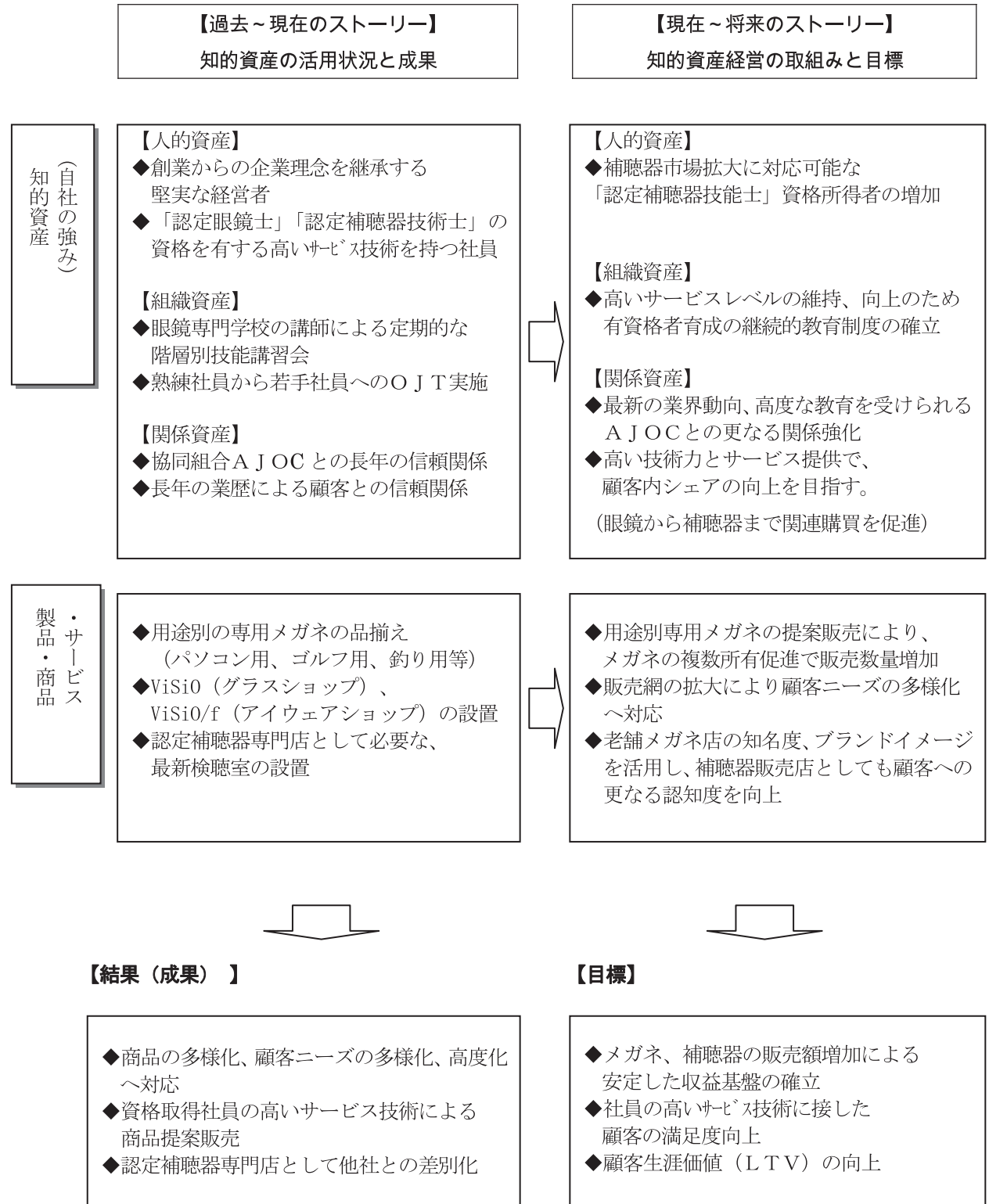
【人材面】

- ◆若手社員の継続的採用と育成
- ◆「認定補聴器技能士」の資格者増加

【社内体制面】

- ◆外販、訪問サービス等、販売体制強化

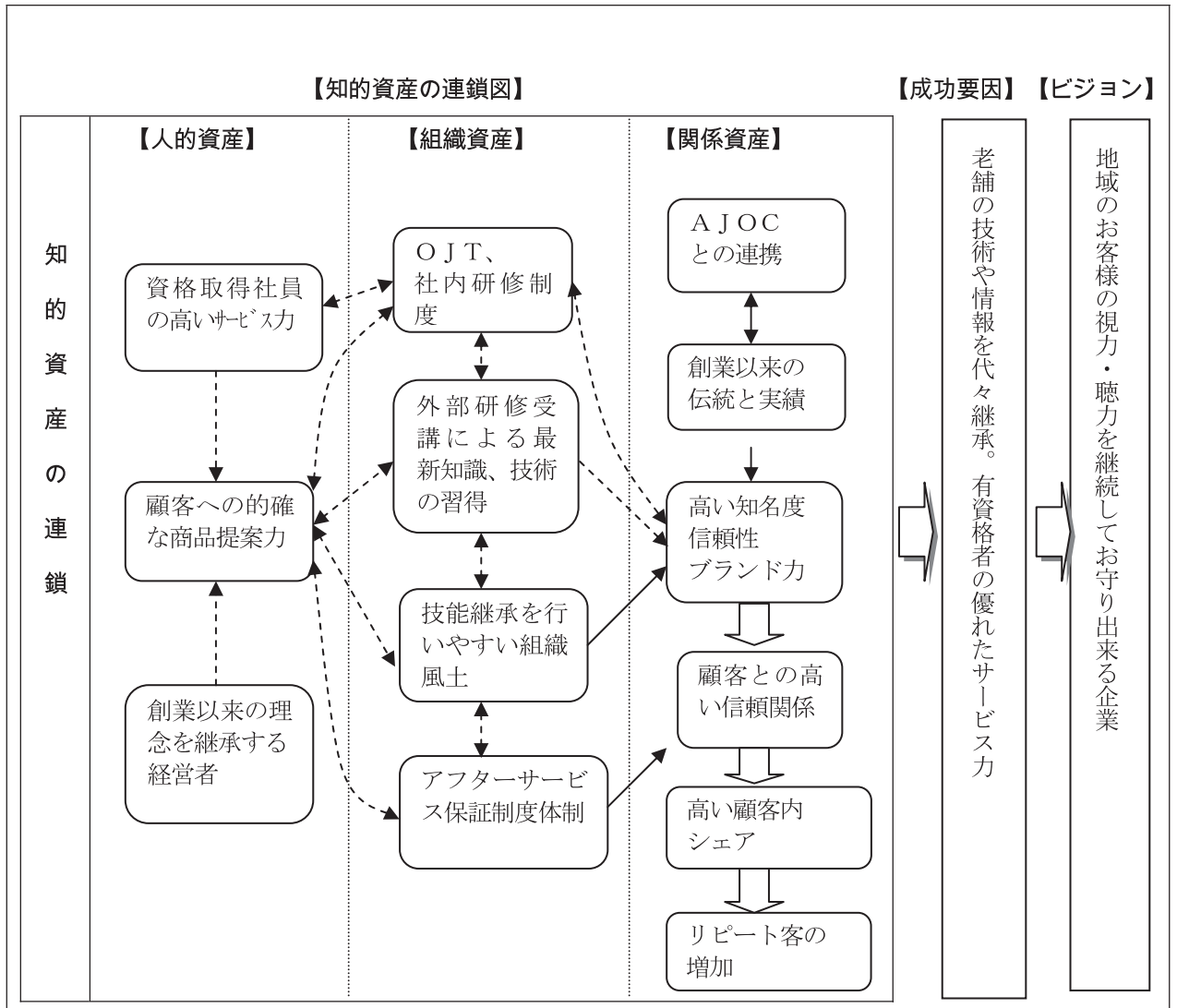
IV. 価値創造のストーリー



V. 今後のビジョン（方針・戦略）

- ◆「メガネを売るのではなく、お客様へビジョンケア（総合的な視力のお手伝い）を通して、正しい視力を提供する」という企業理念に基づき、今後も、地域のお客様の視力、聴力をお守りできる企業、視生活、聴生活の質の向上を提供できる企業であり続けたい。

VI. 知的資産活用マップ



補聴器専門店として検聴室を完備



補聴器専用の接客ルーム



I. 経営理念（企業ビジョン）

- ・ 地元農林畜水産の振興と所得向上
- ・ 地元への集客推進

写真（1）設備外観



II-1. 企業概要

- ・ 事業内容 農産物直売所 レストラン ファストフード
アグリツーリズムの4事業
- ・ 所在地 熊本県氷川町
- ・ 敷地面積 約8,000㎡
- ・ 年商 約6億円

II-2. 沿革

- ・ 平成14年 8月竜北町物産館オープン（同9月ビストログリーンオープン）
- ・ 平成17年 合併により「氷川町竜北物産館」に名称変更
- ・ 平成19年 氷川町農産加工センターの管理運営開始
- ・ 平成23年 新幹線乗降口内にアンテナショップ「氷川のしずく」オープン

II-3. 受賞歴・認証・資格等

- ・ 平成21年 全国直売所甲子園にて準優勝

III-1 外部環境

【機会・脅威】

〔機会〕

- ・ 安全志向・地産志向の高まり
- ・ 新幹線が開通し、商圈拡大の可能性あり

〔脅威〕

- ・ 大震災による買い控え傾向の強まり
- ・ 大型スーパーの出店
- ・ 熊本市周辺に道の駅が増えた

【業界概観と自社のポジション】

- ・ 消費者は道の駅に対する興味を強めている
- ・ 道の駅は増加傾向（オーバーマーケット状態）
- ・ 道の駅としての知名度が高いが、安穩とはしてられない

Ⅲ-2 内部環境と自社のビジネスモデル

【自社のビジネスモデル（事業構造）】

- ・300名以上で構成されている出荷者協議会【農家・工芸・食品加工】
- ・氷川町・商工会・JA・漁協・出荷者協議会が共同出資で運営。事務局がマーチャンダイジングの主導を握り指示、指導を実施
- ・熊本市と八代市の間にあり、観光帰り、通勤中に利用しやすい道沿い所在
- ・梨の名産地として知名度が高いが、苺、不知火、トマトなど出荷量の多いエリアでもあり、1年を通じて旬の季節商品を訴求でき、好評を得ている
- ・農産物が売れるので、出荷者の士気は高く協力体制が整っている
- ・加工食品は、事務局と出荷者で協議して開発し、地場企業の協力を得て製造するものもある
- ・農産物の鮮度と加工食品の品質が評価され客数が多い
- ・月に1度は視察を受け入れるほど知名度が高い

写真（2）吉野梨の碑



【自社の強み】

【製品・商品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】

- ・直売所の農産物の鮮度・日持ちがよい
- ・加工食品の品質が高い
- ・八代市・熊本市民から利用されて長い
(新興道の駅と比較)

【経営課題】

【製品・商品・サービスに関わる課題】

- ・直売所の売上が9割弱であり、レストラン、ファストフードが弱い
- ・アグリツーリズム事業は開始したばかりで先行き不透明



【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】

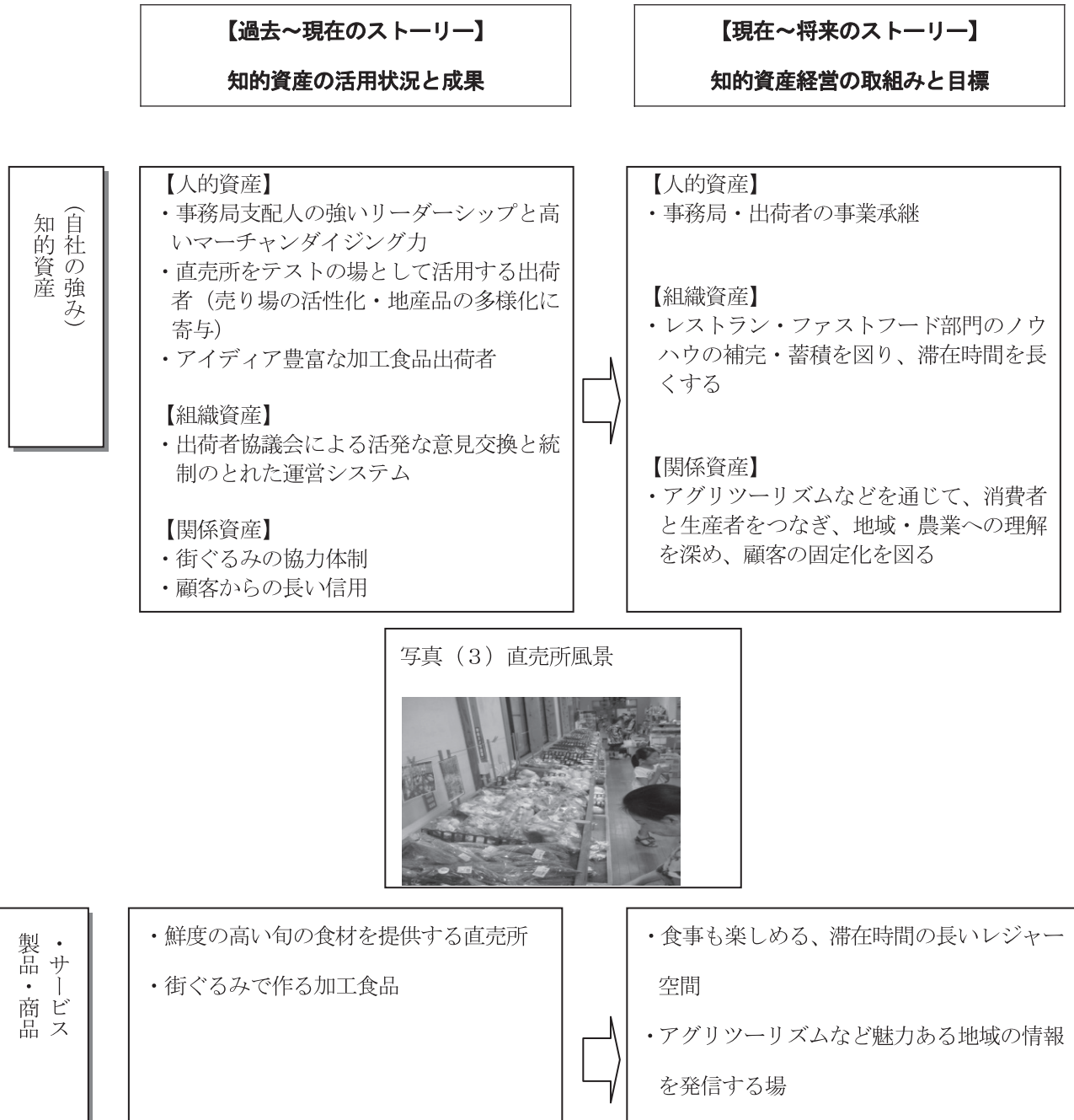
- ・官民一体となった組織体制と協力体制
- ・地の利を活かしたマーチャンダイジング戦略



【保有する経営課題】

- ・直売所以外の事業のノウハウの蓄積・補完
- ・現売上を長期的に持続・成長させるための若手育成、人材流出防止

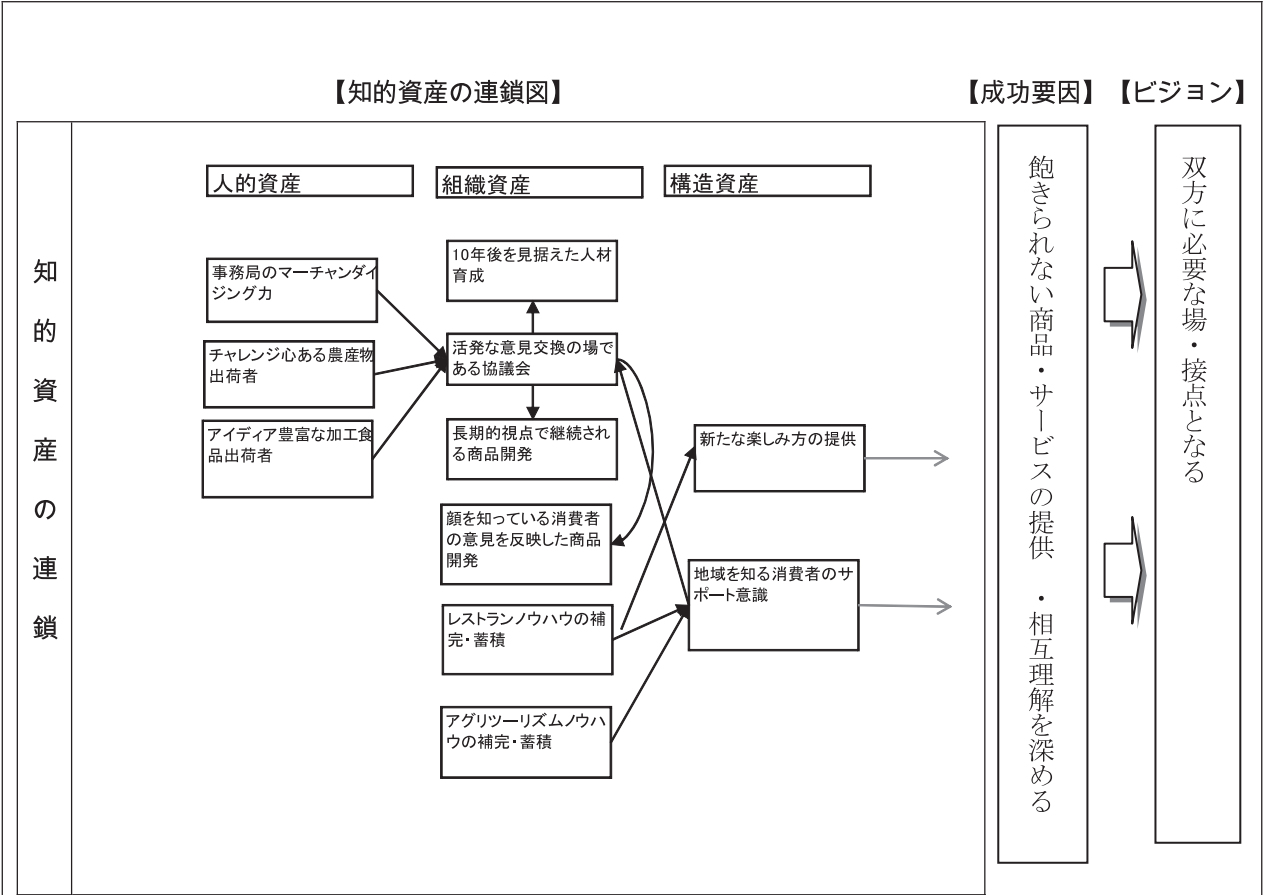
IV. 価値創造のストーリー



V. 今後のビジョン（方針・戦略）

- ・双方の接点。双方に必要な場となる

VI. 知的資産活用マップ



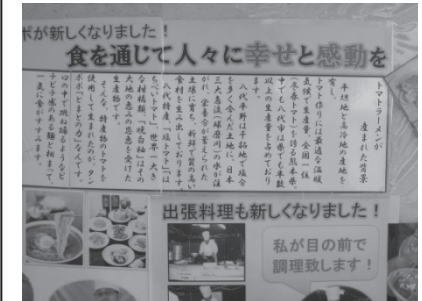
写真（４）新設された新幹線口アンテナショップ



I. 経営理念 (企業ビジョン)

- ・ 経営理念
この街の若い世代が輝くような、将来造りに寄与する
- ・ 経営方針
人を育て、無駄を省き、儲かる企業であり続ける
食を通じて人々に幸せと感動を

写真 (1) 店頭のPOP



II-1. 企業概要

- ・ 外食業
- ・ 加工食品製造・卸売

II-2. 沿革

- ・ 昭和62年 個人事業として地元である八代市で創業。中華料理店を開始
- ・ 平成15年 法人成り。和食会席、焼き肉料理なども手掛けケータリングサービスも開始
- ・ 平成22年 地元トマトを利用したトマトラーメンを卸売するために設けた食品加工事業部を、(有)MINANOに分社化

II-3. 受賞歴・認証・資格等

- ・ 該当なし

III-1 外部環境

【機会・脅威】

〔機会〕

- ・ 周囲にトマト農家が多く、生産量、知名度とも全国トップクラスである
- ・ 健康志向・安全志向が高まっている

〔脅威〕

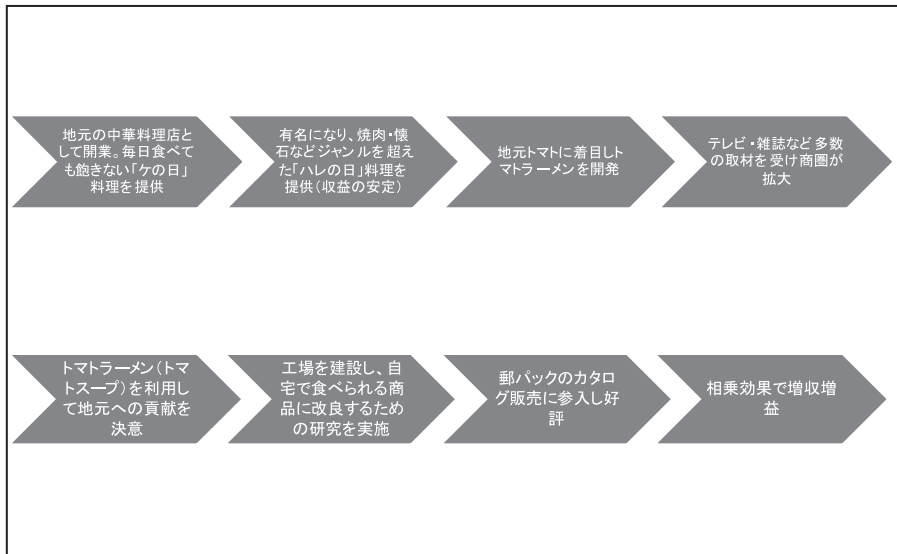
- ・ 海外産の安価な農産物、農産加工品が定着化している
- ・ 同市の若者が都市部へ流出し、高齢化、過疎化が進行している
- ・ 数十年前と比較すると街の団結力が低下し、まとまりがなくなった

【業界概観と自社のポジション】

- ・ 価格・手軽さを求める消費者と、安全・健康を求める消費者の2極化が進行
- ・ 外食店として地元随一の有名店
- ・ 外食業の消費者であり、仕入れ先であり労働者でもある地元人口の減少、高齢化が進行

・Ⅲ-2 内部環境と自社のビジネスモデル

【自社のビジネスモデル（開業から現在までの経緯）】



写真（2）店舗外観



【自社の強み】

【製品・商品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】

- ・ トマトの仕入れが低価格で安定している（傷、熟しすぎなど市場に出せないトマトに困っている農家をたくさん知っている
- ・ 品評会でも満足度が高い商品に仕上がっている

【経営課題】

【製品・商品・サービスに関わる課題】

- ・ パッケージ・ネーミングなど付随価値を高めるノウハウが不足している

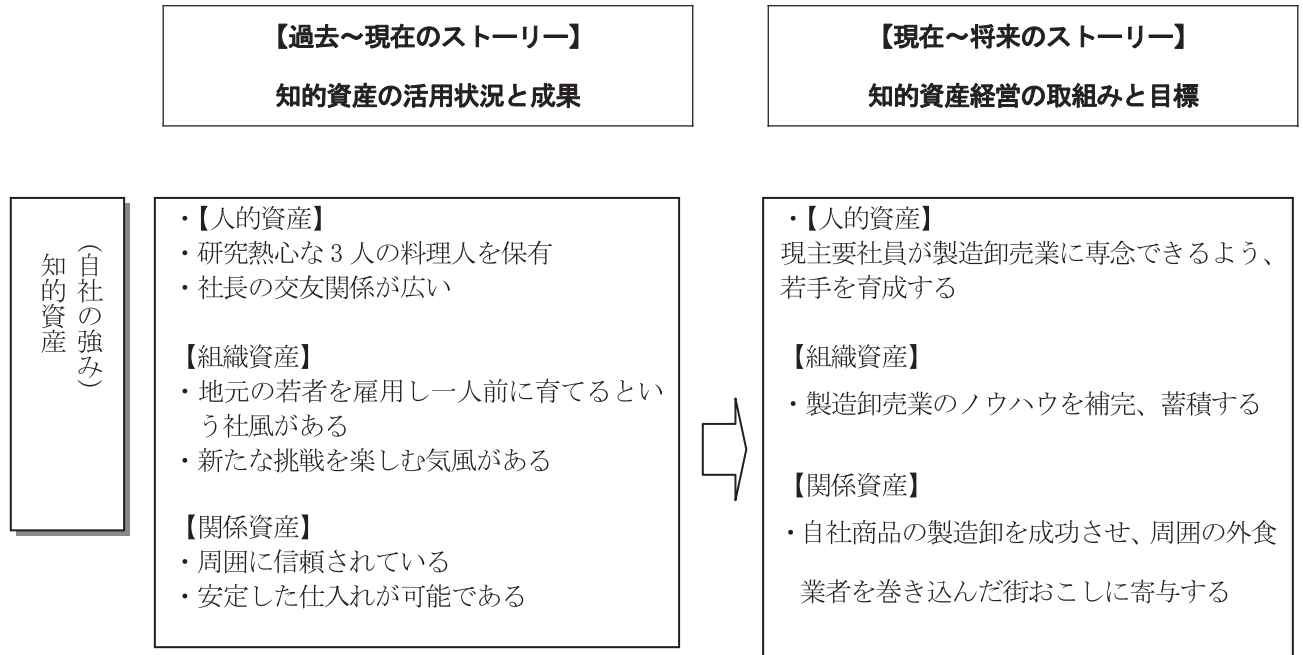
【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】

- ・ 3人の料理人が研究熱心
- ・ 上下関係を問わない試作品への意見交換
- ・ 店舗の知名度が高いので、周囲が協力してくれる

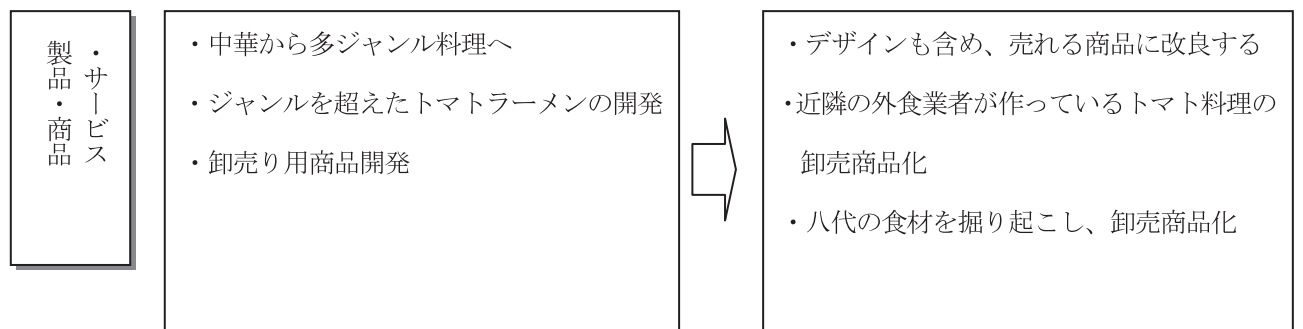
【保有する経営課題】

- ・ 外食店で販売するノウハウはあるが、卸売り販売するノウハウが不足している

IV. 価値創造のストーリー



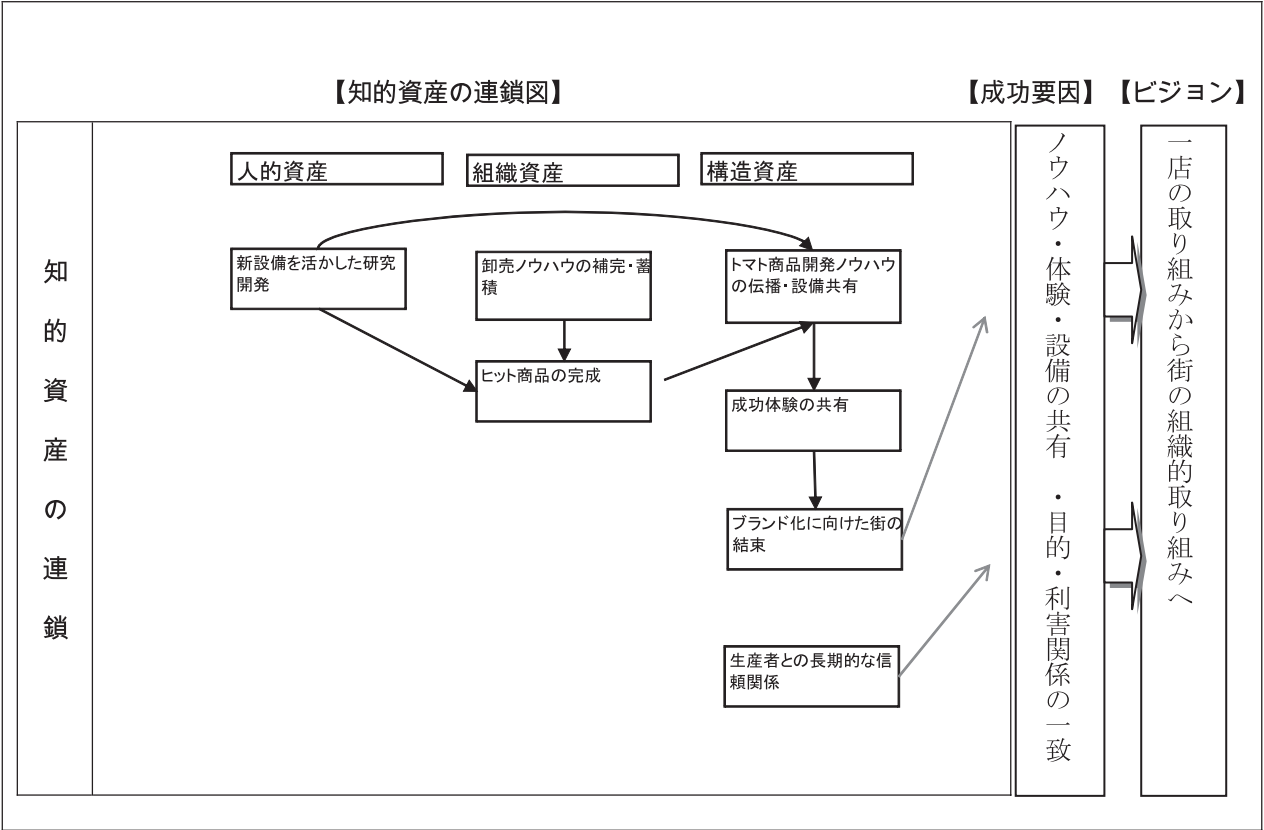
写真（3）郵パックで販売されたトマトラーメン



V. 今後のビジョン（方針・戦略）

- ・まずは自社商品で成功する
- ・周囲のやる気を膨らませて巻き込む
- ・八代のブランド化を推進し、若者の流出を防ぐ

VI. 知的資産活用マップ



写真（４）農家の思いを表した POP



I. 経営理念（企業ビジョン）

＜経営理念＞

お客様や消費者、仕入先の皆様のお役に立つために、常に最先端を目指します

＜社長の指針＞

商売より、まず社員の人間性と自主性を大切にする

＜社長の思い＞

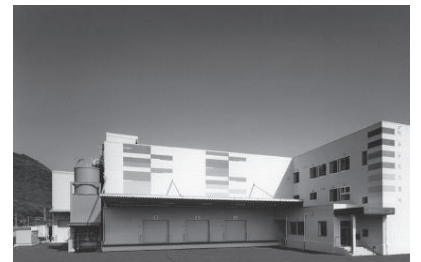
「石灰は地上に命をもたらした。無機な石ころにでも有機質の生命体を生み出す力を持つことができる」

これは小生の石灰に対するロマンである。ロマンを誇りに石灰を世に広めることで、仕入先、お客様、消費者のお役に立って喜ばれる仕事をする
ことができる。そのためにも徳を身に付け、人格を磨かねばならない。基礎は謙虚な自然体であれ。

大久保利通公から頂いた賞状



熊本の本社屋と工場



本社工場内設備



II-1. 企業概要

- 【代表者】 代表取締役 坂本達宣
 【住 所】 熊本県玉名市下273-1
 電話 0968-76-6165
 FAX 0968-76-6130
 【事業内容】 石灰製品の製造・販売
 （石灰乾燥剤、工業用石灰、農業用石灰
 その他開発応用した石灰製品）
 【資本金】 500万円
 【従業員数】 従業員83名
 【事業所】 本社工場 熊本県玉名市下273-1
 関東支店 茨城県稲敷郡阿見町実穀1617-1
 関東工場 同上
 広島支店 広島市安佐南区山本3-4-16
 【URL】 <http://www8.ocn.ne.jp/~sakamoto/>

II-2. 沿革

会社設立は昭和27年であるが、創業は古く明治10年の内国勸業博覧会に石灰製品を出品し、鳳紋褒賞を受賞するなど、少なくとも明治の初めから事業を行っている。

昭和20年代は全国に先駆けたグラム単位の石灰製品の商品化を行う。30年代には碎石を廃止して、仕入による原料調達に変更し、研究開発体制の整備に力を注ぎ、顧客ニーズに合った製品開発に取り組む。

- ・創業（江戸時代～明治の初め）
- ・昭和27年11月 有限会社 坂本石灰工業所設立
- ・昭和38年 4月 石灰乾燥剤製造を機械化へ移行
- ・昭和54年 9月 関東工場開設
- ・昭和56年 4月 460万円増資
- ・昭和59年11月 広島営業所開設（現広島支店）
- ・平成17年 5月 本社移転
- ・平成23年 1月 関東工場新築移転

Ⅱ-3. 受賞歴・認証・資格等

- ・明治10年10月 第1回内国博覧会で鳳紋褒賞受賞
- ・平成13年 9月 ISO9002取得
- ・平成15年 4月 ISO9001取得
- ・平成20年 8月 第2回キッズ・デザイン賞金賞受賞
- ・平成21年 4月 経産省「モノ作り中小企業300社」に選定
- ・平成21年11月 製品安全対策優良企業に表彰
- ・平成22年 2月 2009年度熊本県工業大賞受賞（乾燥剤I・C）
- ・平成22年 6月 熊本県第1回リーディング企業に認定
- ・平成22年11月 発明協会 九州経済産業局賞受賞

関東工場



関東工場内設備



Ⅲ-1 外部環境

【機会・脅威】

【機会】

- ・行政の支援体制が整備されている
- ・大学や公設機関の支援体制が整備されている
- ・石灰は国内で自給できる鉱物資源で良質
- ・石灰は優れた機能があり、これから用途の拡大が見込まれる

【脅威】

- ・業界が価格競争体質になっている
- ・販売先や仕入先の業界再編により、メーカーの立場が弱まりがちになっている
- ・石灰は使い方によって危険性が高い

【業界概観と自社のポジション】

【業界概観】

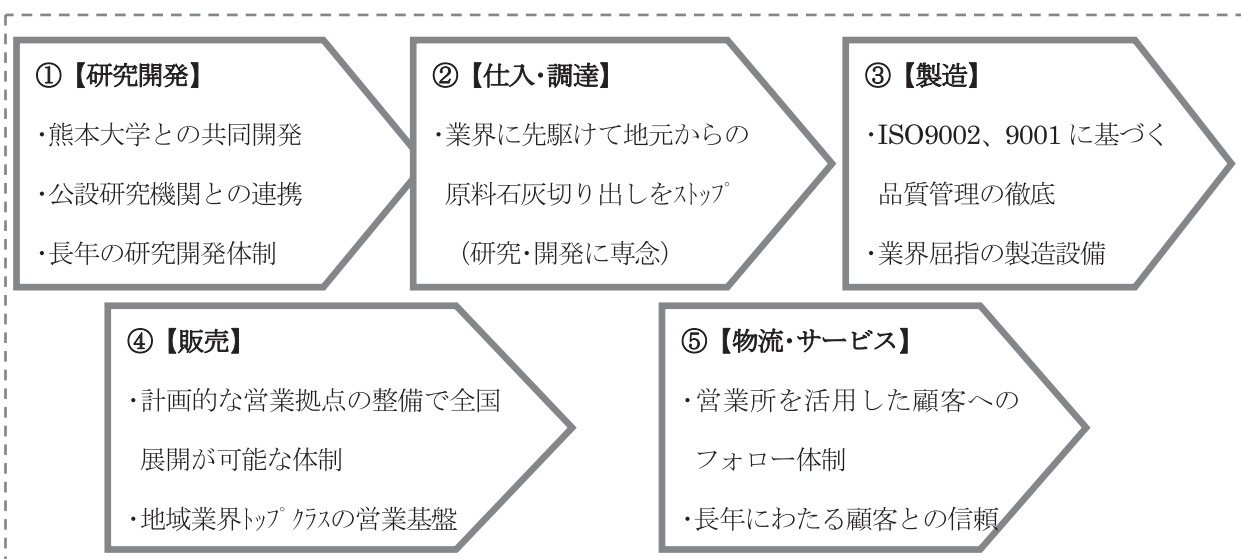
- ・石灰は鉄鋼用をはじめ、上・下水道用、肥料用、土木・建築用など幅広い用途がある。
- ・既存商品では競争が激化している
- ・今後は既存商品の改善や新用途の開拓、新製品開発が課題となる。

【自社ポジション】

- ・石灰関連メーカーとして全国約 200 社中で中位規模である
- ・業界屈指の事業歴史がある
- ・熊本県のリーディング企業として成長性と信頼性がある
- ・石灰の持つ性質・機能を熟知しており、研究開発の蓄積を持つ

Ⅲ-2 内部環境と自社のビジネスモデル

【自社のビジネスモデル（事業構造）】



【自社の強み】

【製品・商品・サービスの特長・他社との差別化のポイント】

- ・全国に先駆けたグラム単位商品開発の先進性
- ・ISO9002、9001認証など品質にこだわる企業体質
- ・業界初の熱の出ない安全な石灰乾燥剤の商品化
(知的財産権を取得)
- ・お客様から紹介される製品の信頼性の高さ
- ・お客様がもつ悩みの駆け込み寺としての存在

【経営課題】

【製品・商品・サービスに関わる課題】

- ・生産性の向上
- ・生産技術の向上
- ・新製品の開発力



【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】

- ・石灰専門メーカーとして明治初頭から実績を積む
- ・長年にわたる研究開発の実績がある
- ・業界最先端の設備環境と分析研究室を持つ
(クラス1000未満のクリーンルームで製造・梱包)
- ・経験・技術力のある社員がいる
- ・関東工場と関東支店、広島支店を開設して生産・販売体制を整備



【保有する経営課題】

- <人材面>
- ・若手社員の育成・技術の承継
 - ・自主性の醸成
 - ・社員の意識改革
- <組織面>
- ・責任と権限の明確化
 - ・自律的な業績評価制度の整備

IV. 価値創造のストーリー

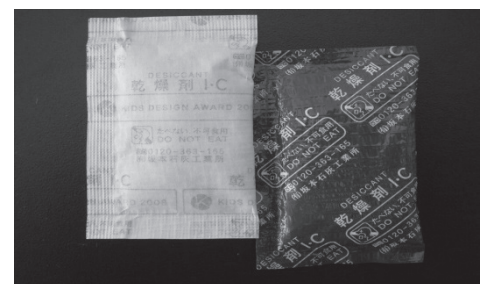


<安全な石灰乾燥剤の開発>

2008年キッズデザイン賞 ”金賞/サーフティデザイン賞受賞”



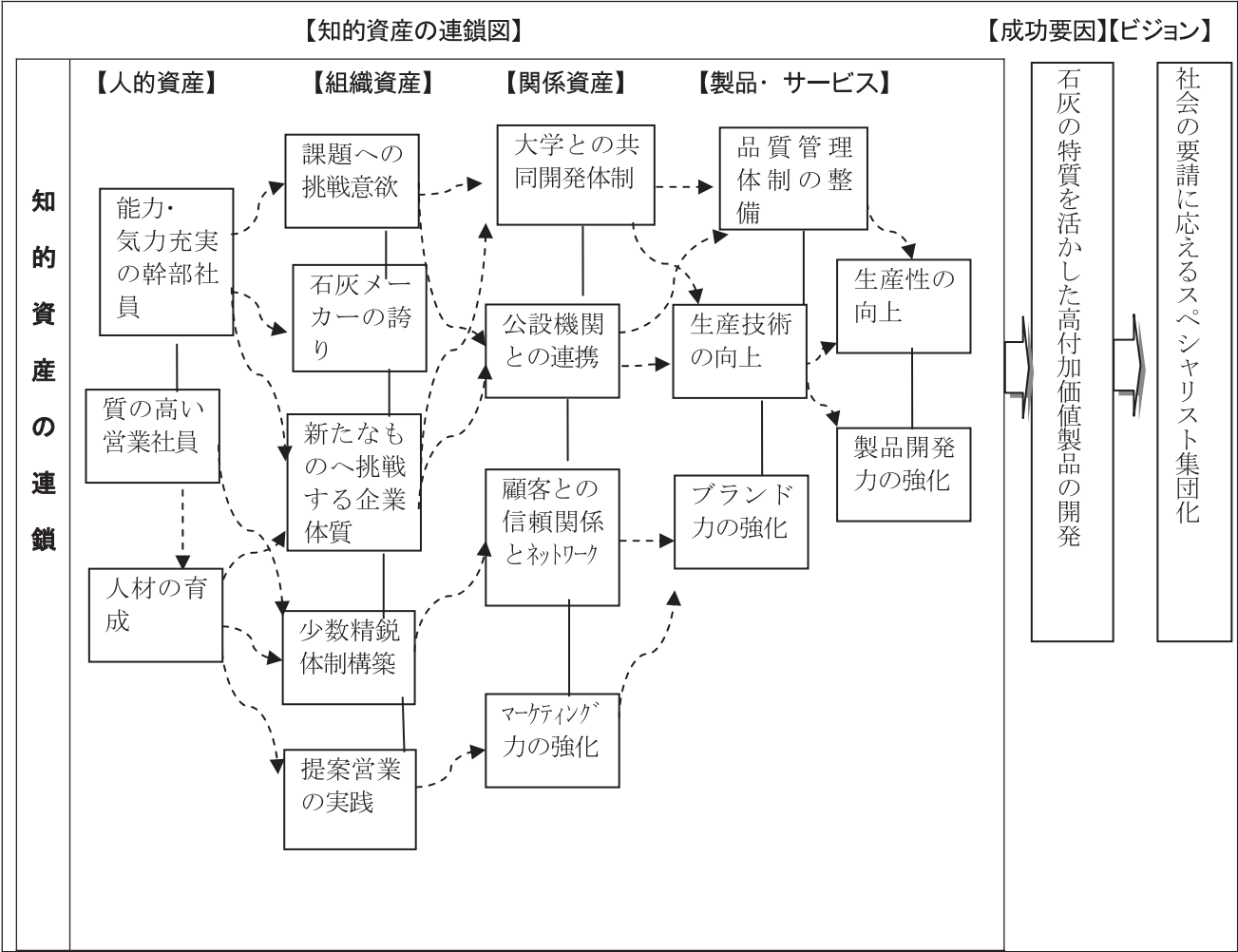
乾燥剤 I・C



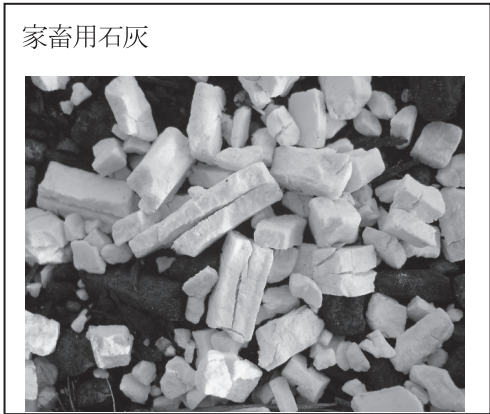
V. 今後のビジョン（方針・戦略）

石灰が持つ無限の可能性の追求
～21世紀の環境問題を解決するためのカルシウム化合物の応用・実用化の取組み～

VI. 知的資産活用マップ



鳥インフルエンザ予防のために作りました



食品卸業者さんからのリクエストに応じて作りました



第4章 知的資産を活かすとは

1. 調査活動を振り返って

(1) 調査企業と知的資産

今回の調査には、知的資産経営について初めて学ぶ調査員（初めて報告書を作成する調査員）もいた。彼らの共通の感想は、「それぞれの知的資産が絡み合って形成されていることを、改めて理解した」ということだった。

また、調査対象企業について、特に強く感じた知的資産、今後獲得すべき知的資産などを一覧表にまとめた。結果は次ページのとおりである。この一覧表をみながら、各員が調査した企業の概況について確認を行った。さらに、他県での取り組みや成功事例など広い視野で再度確認して全体の感想を述べ合ったところ、「知的資産のつながり方の形態は様々である」との見解で一致した。

具体的な形態として、人的資産（社長のリーダーシップ・優秀な社員の存在）・組織資産（社風や社内体制）・関係資産（顧客や仕入先とのつながり）など、何かを中心に形成されている場合、研究力と営業力のように両輪を軸に形成される場合、不足している資産を補完しながら有機的に結合させた場合などが挙げられた。

今回の調査企業について述べれば、高島石油(株)の場合、社員が整備士資格を取得できるように勉強会を定期的に開催したり、技術レベルを高水準に均一化するためにマニュアルを作成するなど、企業の方針と体制が確立されている。そのため、社員のモチベーションが高まり整備士資格を保有する社員が増え、顧客からの信頼を得ているし、仕入先である昭和シェル石油からも信頼を得ている。

メガネの大宝堂の場合も同様で、資格取得（技能向上）のための社内の体制が整えられており、「緻密な技術」「個別対応」といった顧客対応姿勢が社風として形成されている。そのため、眼鏡のみで終わらず補聴器の購入にまで至る愛顧者を保有している。

また(有)坂本石灰工業所は、老舗ながら「常に新しい課題に挑戦する」という社風があるため、研究開発に力が注がれ、その技術力を活かして商品を開発している。さらに、新市場を獲得する優秀な営業担当者が存在することで、長期的な利益を獲得し続けることを可能としている。

通潤酒造（株）は、社長の強いリーダーシップが組織を作り、組織が新商品を作り、地域の人口が減少するなか圧倒的なシェアを獲得することで利益を維持向上させている。(株)マークス社長のリーダーシップは、社内に IT 管理体制を構築させ、高い技術力を育成し、国内有数のシェアを獲得している。道の駅竜北は、外部から招聘した事務局長のマーチャンダイジングノウハウを活かし、参加意欲旺盛な出荷者が協議会で意見交換するなかで、加工食品販売、アグリツーリズムという次のステップへと進展した。(株)蒲公英（タンポポ）は、仕入先である地元農家の協力のもと、高い技術力で考案された名物料理を卸売り用商品へと昇華させた。

(株)ビッグバイオは、環境改善に対する女性社長の強いリーダーシップが組織を作り、自社内の研究開発部門が環境改善に役立つ良い製品を生み出し続けるという好循環を生み出している。

どの企業についても、その他の要因（有形資産など）が複雑に絡んで成功しており、調査表に記述されていない経緯も存在するだろう。しかし、各調査員の得た情報と感想を元に、「知的資産」という視点で端的にまとめるなら上記のように表現でき、まさに様々な形態で結合し、成果を得ている。

（２）企業診断と知的資産

その後の協議で、「企業診断の視点が変わった」との意見がでた。これも診断士として重要な体験であろう。

企業診断において、有形資産（財務状況や設備能力など）について調査し、定量的に表現することは、クライアントを説得するために重要な手法である。しかし、そればかりに捉われると、その背景にある企業の体制や風土、地域での役割、立場といった要因を見逃してしまう。今回はその、通常見逃しかねない部分に焦点をあててヒアリングや現地視察を実施し、報告書を作成した。

クライアントに診断結果を報告する際、使用するフォーマットや説明の展開は、企業からの依頼内容や抱える課題によって調整される。今回の報告書フォーマットは、今後の企業診断で活用する機会もあるだろう。また企業の調査において、背景にある知的資産も意識しながら実施すべきという、良い気付きを与えられた。

調査企業の知的資産について 一覧表

業種	社名／事業内容／創業年	現状の主要な知的資産	今後獲得すべき知的資産
小売業	高島石油㈱ ガソリンスタンド 創業年:昭和31年	【人的資産】 市場環境への対応力、先見性の高い経営者 整備士資格を持つ技術力が高い社員	上位の整備士資格取得を促す階層別教育体制の確立
		【組織資産】 社員の資格取得を促す継続的な技能講習会	車検・車販の販売実績に連動した評価、報酬制度の確立
		【関係資産】 石油元売り会社との強固な信頼関係 長年の業歴による顧客との信頼関係	石油元売り会社との更なる関係強化 顧客生涯価値(LTV)の向上
小売業	メガネの大宝堂 (資)大宝堂眼鏡舗 眼鏡、補聴器販売 創業年:明治40年	【人的資産】 創業時の企業理念を継承する堅実な経営者 認定眼鏡士資格を持つサービス力が高い社員	補聴器市場拡大に対応可能な認定補聴器技能士の増加
		【組織資産】 外部からの定期的な階層別技能講習会 熟練社員から若手社員への継続的なOJT実施	有資格者育成の継続的教育制度の確立
		【関係資産】 協同組合AOJCとの長年の信頼関係 長年の業歴による顧客からの高いブランド力	AOJCとの情報交流と更なる関係強化 顧客内シェア向上による関連購買の促進
製造業	(有)坂本石灰工業所 石灰製品の製造・販売 創業年:江戸時代～明治初期 設立:昭和27年)	【人的資産】 幹部社員の手腕・能力・気力が充実 営業社員の質が高く顧客の信頼性が厚い	製造・営業のベテラン社員から若手社員への技術伝承 社員の意識改革
		【組織資産】 常に課題に挑戦する意欲がある 石灰メーカーとしての誇りがある 新しいことに挑戦する企業体質がある	社員数100人以内にとどめ少数精鋭による競争力強化 多様なニーズに対応できる提案営業力
		【関係資産】 顧客との信頼関係とネットワークを構築 付加価値のある製品開発(知的財産権を取得)	大学との連携促進による石灰のもつ可能性の追求 顧客とのさらに強固な信頼関係の構築 マーケティング力の強化
製造業	通潤酒造(株) 日本酒製造業 創業年:明和7年(1770年)	【人的資産】 社長のリーダーシップ、人脈、信用 環境変化に対する社長の的確な経営判断	人脈を活用した営業力の強化
		【組織資産】 製造部門の改善会議 営業事務処理のIT化	技術や営業の人的資産の組織資産化
		【関係資産】 地域密着とブランドに対する顧客との信頼関係	過疎地域の小売店支援によるさらなる信頼の向上
製造業	(株)マークス スポーツマーケティング 創業年:昭和43年	【人的資産】 創業社長の強いリーダーシップ	幹部社員の経営力の強化
		【組織資産】 顧客サービス、社内業務に徹底したIT活用 新製品、新製造法の開発力	2系統のITシステムの統合による利便性の向上
		【関係資産】 外部企業との共同開発の実績 高品質と的確な情報提供による顧客との信頼関係	昇華プリント機器メーカーとの共同開発
小売業	道の駅竜北 地産品直売、地産品加工 飲食業 (製造・サービス) 創業年:平成14年	【人的資産】 事務局長のマーチャндаイジング力 意欲旺盛な出荷者 アイデア豊富な加工食品出荷者	トップ・参加者の後継者育成
		【組織資産】 活発な議論の場である出荷協議会の存在	レストランノウハウの蓄積
		【関係資産】 官民一体となった地元の協力意識	消費者との交流による相互理解の深まり
飲食業	㈱蒲公英(タンポポ) 飲食業 店舗の名物料理を活かした食品加工卸売業 昭和62年	【人的資産】 高い技術力をもつ料理人の存在	
		【組織資産】 チャレンジ精神旺盛な社風	卸売ノウハウの蓄積 地元飲食店も巻き込んだ組織の形成
		【関係資産】 地元消費者・仕入先との信頼関係	
製造業	(株)ビッグバイオ 微生物を利用した生活関連商品の研究、開発及び 創業年:平成12年	【人的資産】 環境改善に対する創業社長の強いリーダーシップ	
		【組織資産】 自社内に研究開発部門を保有し、パチルス菌をいう納豆菌の仲間の微生物を生活に応用すべく研究 特許取得	研究開発部門によるより多くの特許取得
		【関係資産】 ベンチャーキャピタルとの協力関係 バイオブロック等の他社との共同開発	金融機関とのより緊密な財務連携

2. 知的資産経営の視点と、他の視点の比較および関連性

(1) 事業計画作成との関連性

前述のように、今回の調査で初めて知的資産経営に触れる診断士がおり、その視点は幾度も知的資産経営報告書を作成してきた診断士とは異なる。知的資産経営という言葉は、世の中ではあまり認知されていない。今後初めて関わることになる診断士も多いであろうし、初回からより有効な診断・助言が行われればとも思う。

そこでこの節では、初めて知的資産に関わる診断士のために、普段活用している知識・手法や、欧米的経営との比較および関連性について述べる。まず経営計画の立案との関連性についてである。

企業経営者に経営計画の立案を勧めると「計画通り進まない」「面倒だ」などの理由で断られそうになることがある。そういうとき、計画立案のメリットとして、

- ・ 自社のあるべき姿が明確になる（将来像を具体化するために、考えを整理するようになる）
- ・ 段階を踏んだ成長ストーリーを描くことができる
- ・ 進捗管理が可能になる
- ・ 達成感が得られる
- ・ 社員と将来像を共有することができる
- ・ 外部パートナー（仕入先・販売先・金融機関）の説得材料になる

などを列挙し、説得した経験がある方も多いだろう。一方、第1章で中小企業基盤整備機構が報告している＜企業が知的資産経営を実践することによって、期待される効果＞として、

- ・ 限られた経営資源を最適に活用することができ、また、経営者自らが自社の強みを知るきっかけになる場合がある
- ・ 取引先や顧客からの信用度が高まる
- ・ 社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
- ・ 経営方針や事業戦略に共感する人材の確保につながる
- ・ 金融機関などからの資金調達が有利になる
- ・ 新規に株式を公開する際に、将来への株主に対して自社の成長の可能性をアピールする

などが挙げられている。

多くの中小企業は中長期的な計画を作成していないが、知的資産経営に着手すれば、計画を立案し、書面化することになる。中小企業基盤整備機構の報告書は、計画作成の重要性を訴求すると同時に、知的資産経営がその入り口となることを期待してのものだと考える。

（２）有形資産との関連性

次に、有形資産との関連性である。

もし企業が、蓄積された財や融資、投資を利用して、適正な時期に、適正な有形資産を取得すれば、その資産は有効に活用される。逆に、導入の時期や資産の規模、性能が適合していなければ、資産効率がさがり、資金繰りにも影響する。つまり有形資産は、先を見据えて自社戦略に適合するよう取得されるべきである。

現在、知的資産経営報告書を開示している企業は、大企業・中堅企業が多くを占める。こうした企業は計画性に優れているので、適正に有形資産を取得し、貯蔵している。このことから、計画作成の重要性がうかがえると同時に、知的資産経営に興味を示すタイプの企業は、知的資産と共に有形資産を多く保有していて不思議ではない。

また、一定の事業規模を超えると、知的資産だけで継続して成果を上げられる企業は稀であろうし、資本集約性の高い製造業種なら、有形資産は不可欠である。[※] 高い技術力と製造設備、研究開発ノウハウと研究開発費、販売ノウハウと好立地の販売施設など、双方の資産が相まってこそ、大きな成果を得られる。

逆に、製造設備、研究開発費、優良販売施設のみが準備されていても、技術力、ノウハウといった知的資産がなければ成果を得られない。こう考えると、有形資産だけでも知的資産だけでも経営が成立しないことが理解できる。

（３）欧米型経営との比較

ここでは、フランチャイズシステム、M&A、バランス・スコアカード(以下 BSC と記述する)など、欧米から入って来た経営手法と、知的資産の関連性や比較について記述する。

フランチャイズシステムは、欧米から導入された。日本でも、コンビニエンスストア業、外食業、レンタルDVD業界などで成功している事例が多々ある。フランチャイザーは、ノウハウやシステム、データなどの組織資産と、消費者からの支持、仕入れ業者との優位な関係という関係資産を商品化しているので、典型的な知的資産経営の実践者と言える。

また近年は日本でも、M&A を実施する企業が増えた。昔の日本にも同じような手法はあったであろうが、国内の市場シェアやグローバル化を意識して実施されるようになったのは、ここ最近のことだろう。

欧米では終身雇用制度が普及しておらず、雇用が流動的である。一方日本には、終身雇用制度と年功序列という仕組みがあった。その制度が揺らいでいるのは事実だが、長く同じ企業で働いている人々も多数存在する。企業内にいる人々が、「先輩から仕事や考え方を教わりながら、長く同じ職

[※] たとえば、営業力と人脈のある人が生命保険を売る場合や、労働集約性の高い製造業種を経営する場合などは、一定規模までは知的資産を中心に成果を上げることが可能である。

場で働き続ける」ことを脈々と継続するうちに、社風、文化といった知的資産が形成される。

M&Aを実施しようとする企業は、「この企業は、こういった販売拠点、設備、商品、特許、市場シェアなどを保有しているので、これくらいの企業価値がある」という計算をして、話を持ちかける。ここに社風という知的資産は考慮されていない。麒麟ビールとサントリーは顕著な例であるが、社風のためにM&Aが不成立になる場合もある。そして、成立した後のトラブルの原因として、社風の違いを解説する新聞社説も見かける。

フランチャイズシステムが欧米から導入されたように、欧米にも知的資産を活用した経営手法は存在する。しかしそれは、社内規定・マニュアルなどの組織資産であって、社風という組織資産に至らない。

フランチャイズシステムのようにノウハウを売買するなら、ある程度定量的に価値を判断できる。しかし、社風は数値化しにくく、価値観の違いは埋まりにくい。さらに、日本の雇用関係は欧米ほどドライではないため、資産の所有権が移動した後、人という資源が以前と同じ役割を果たすとは限らない。このあたりが、欧米で実施されるM&Aとの違いであろう。

また、知的資産経営報告書のフレームには、BSCの手法が導入されている。BSCのことを「ナビゲーション経営」「コックピット経営」などと呼ぶことがある。つまりコックピット（操縦席）にいるように計器が示す数値を見ながら、時間通り安全に目的地に到着する（経営目標を達成させる）ことを目的とする管理手法である。そのため、到達目標指標との整合性をとりながら4つの視点から定量的なKPI（重要業績評価指標）が設定される。

BSCの手法が知的資産経営に導入されたのは、4つの視点（財務・顧客・内部プロセス・学習と成長）があり、そこに非財務的要素が含まれているために馴染みやすかったこと、4つの整合性をとりながらそれぞれのつながりを見るために有効だったことが影響していると推測する。さらに、数値による可視化をする必要性があったことも大きな要因だろう。

この「数値による可視化」は、知的資産経営に取り組む初期段階、つまり企業の現状を整理する段階では不要である。必要となるのは今後の方針を考案する段階からで、さらにP（計画）を終えてD（実施）C（検証）A（是正）と進むと重要性が増す。我々の調査では数値目標を入れていないがこれは、企業側の依頼で診断したわけではないからであり、数値目標の設定を求められていなかったからである。企業に依頼されて報告書作成にかかわる際は、この重要性を理解して取り組むべきだと考える。

またこの数値目標の決定は、ともすると計画の有効性を阻害する。

たとえば、「顧客満足度の向上」を成功要因として挙げた場合、その指標として「クレーム数を月に〇軒以内に」とするのは誤りである。なぜなら、クレームが減少したのは不満足を除去したからであり、満足度を上げたことにはならないからである。また、「営業力の強化」という成功要因に対して「取引件数を〇軒まで増加」とし、財務状況の悪い企業や小額取引のみの企業と契約を結べば、

利益の増加という目標と乖離してしまう恐れもある。このようなミスは、中小企業が作成したBSCの中に散見されるので、関与に際して留意すべきだろう。

さらに知的資産経営には、「研究心旺盛な社風」「社長の強いリーダーシップ」といった資産が計上される。これらを要因として成長することを定量的に判断するために、「売上に占める新商品シェア〇%達成」「社員による今月目標理解度〇%」といった指標を設定することがある。このとき社員側が、やらされている感を持つようでは、せっかくの旺盛な研究心が萎えてしまい、むしろモチベーションが下がる。

欧米型の管理は、定性より定量的な数値で判断しようとするし、YesとNoが明確であり、曖昧な表現、評価を嫌う。また、トップダウンで決定されることも多い。一方日本には、「小集団活動」のようなボトムアップ型の文化や、曖昧さを美德とする文化が残っている。そのため、知的資産に取り組もうとする企業のメリットを活かしつつ、欧米型のメリットを導入する、という姿勢が必要だろう。同時に、社風・リーダーシップなどの背景（原因）を認めているが故、こうした指標（結果）にする、といった説明が従業員に必要だろう。

（４）ブランディングとの比較

次にブランディングという取り組みと知的資産経営を比較する。

ブランド研究の第一人者であるケビン・レーン・ケラーは、「ブランディングは精神的な構造を創り出すこと、消費者が意思決定を単純化できるように、製品・サービスについての知識を整理すること」と定義している。つまりブランディングの対象は、消費者の心の中である。また同様に第一人者であるデビッド・A・アーカーは「他社（他者）の製品・サービスより優れていることを顧客に認識させることによって、企業等にとっては顧客の安心感を獲得でき、自有ブランドに価値が生まれる。」と説明し、その形のない資産をブランドエクイティ（ブランド資産）と称している。

第1章で、知的資産経営に取り組む意義について述べた。

要約すると、「少子高齢化・人口減少・新興国の台頭による価格競争の激化などが原因で、持続的に超過利潤を確保することが困難になっている。このような中、自社の知的資産が重要な経営資源であり競争軸であると認識して、他社との差別化を戦略的に実現する経営が求められている。」である。

自社の資産を整理して、価格以外の評価軸で選ばれるよう企業価値を高めるという意味で、2つは類似している。

上記より、知的資産経営はブランディングの概念に影響を受けていると言える。ブランディングとの違いは、自社の価値を伝える対象者が消費者（購入者）のみでなく、仕入先、地域社会、従業員にまで拡大されている点である。知的資産経営に取り組む際は、ブランディング、ブランドエクイティの概念を意識すると同時に、対象者の違いを意識する必要がある。

3. 知的資産を「活かす」とは

(1) 中小企業における活用方法

知的資産経営に取り組む目的は、企業価値を高め、業績を向上させることである。また知的資産を活かすとは、自社の知的資産を認識し、関係者に伝えることで他社との違いを伝え愛顧されるようにすること及び、知的資産を有効に使った戦略を練り、業績の向上につなげることである。

現段階でこの取り組みに臨んだ企業は、大企業、中堅企業が多い。多くの中小企業に存在を知られていないことも要因だろうが、自社について深く考察したり計画を立案する習慣がないこと、記載すべき知的財産の数が少なくそれぞれの連鎖を示しにくいことなども要因だろう。

しかし、どんな企業にも人は存在し、個々にユニークな特性を保有している。その特性を活かして今できること、今後成長するために必要なことを考えて2つをつなぐ、言い換えれば計画を作成することは有益である。

また、自社の理念・社風・強み・成長の道筋を金融機関・求職者・仕入先などに伝えることは、必要としている人材・資材・資金（ヒト・モノ・カネ）を確保する効果が期待される。これだけでも、一定の目的を達成することになると考える。

(2) 中小企業診断士としての活用方法

中小企業が知的資産経営に取り組む場合、計画の立案につまずくこともあるだろう。自社の資産の洗い出し、成長のストーリーの考案、管理指標の決定などは、我々診断士の得意とするところであり、こういう局面でこそ真価が問われる。日ごろの診断とは違う点、知的資産経営と他の手法や知識の関連に留意し、診断、助言を実施したい。

また、報告書作成の段階では、まず企業（社長・社員）のために全体を記載した後、開示対象者が望む情報を中心に、読みたくなるようアレンジを施すといった業務も、中小企業が苦手とするところであり、診断士の客観的助言が必要となる。

さらに、「絵に描いた餅」で終わらぬよう、実行段階以降も関与し、共に考え社内体制を整えて業績を向上させることができれば、双方にとって有益な体験となるだろう。

以上、知的資産経営に関する知識が乏しいため、経験豊富な診断士には読みごたえのないまとめとなったかもしれない。しかし、我々のように初めて知的資産経営に携わる診断士が、初回であるが故のミスを減らし、初回から効果的な診断を実施することには役立つと考えている。また、少しでも多くの中小企業が知的資産経営に取り組み、期待通りの成果をあげることを、調査員一同心から望む。

<参考文献>

東急エージェンシー刊 ケビン・レーン・ケラー著「戦略的ブランド・マネジメント」

ダイヤモンド社刊 デビッド・A・アーカー著「ブランド・エクイティ戦略」

【調査協力先一覧】

住所	会社名
熊本市大江1-5-25	高島石油 株式会社
熊本県熊本市上通町5 - 6	メガネの大宝堂
熊本県上益城郡山都町浜町54	通潤酒造 株式会社
熊本県八代市大村町844-1	中華菜館タンポポ
熊本県八代郡氷川町大野875-3	有限会社 氷川町まちづくり振興会
熊本県玉名市下273-1	有限会社 坂本石灰工業所
熊本県熊本市貢町780-12	株式会社 マークス
熊本県宇城市小川町西海東2100	株式会社 ビッグバイオ

お わ り に

経済のグローバル化が進み、日本の企業経営も一部米国型の経営手法が採用されはじめています（非正規労働市場や M&A 市場の拡大）。しかし、日本型経営は、経営資源（とりわけヒト・モノ）は基本的には社内調達であるのに対して、米国型経営は戦略重視で戦略上必要とされる経営資源は外部市場から調達する手法であり、経営の方法に一定の違いがあります。

最近、労働者市場がやや流動化してきていますが、企業の基幹部分を担う社員は終身雇用社員がほとんどです。終身雇用の場合、入社してから約 40 年間は同一企業に在籍しますので、人的資産が蓄積しやすい環境にあります。また、人的資産が、組織資産や関係資産の蓄積に好影響を与えています。100 年、200 年と続く長寿の企業は世界的に見て圧倒的に日本企業が多いのは知的資産が大きく貢献していると考えられています。

この知的資産は企業特殊性が強い傾向があり、模倣がしにくく場合によっては模倣しても無意味であることがあります。たとえば、トヨタ自動車のカンバン方式の生産システムは他の企業に容易に移植できるものではありません。また、ホンダの社風と松下電器（現パナソニック）の社風は全く異なり、お互いに模倣すること自体がマイナスに作用することさえ考えられます。

日本の各企業において、知的資産は最近まではほとんど無意識（たとえば組織資産である社風など）に蓄積されてきたものです。1990 年代に米国よりバラススコアカードやブランド・エクイティの考え方が紹介されていますが、それらの内容は極論すれば、知的資産のある部分に焦点をあて、その部分を強化する手法といえます。

経済競争の中で企業が生き残っていくためには、大きく分けて、①高生産性と高付加価値の実現、②高生産性と低コスト実現の 2 つの方法があります。知的資産の蓄積が多い日本型経営では①、戦略重視の経営では②が馴染みます。中小企業の経営において、高付加価値と低コストを比較してみた場合、高付加価値を選択するのが知的資産の観点から合理的といえます。

知的資産は非常に広範囲で、企業経営者や社員も気づかない良い資産が隠れている可能性があります。本調査研究事業が隠れた知的資産の発見の一助になることを願っています。また、企業経営者の方や経営支援者の方にとりまして、知的資産について考えていただく端緒になれば幸いに存じます。

最後に、本調査にご協力いただきました、9 社の経営者の皆様、および熊本県中小企業団体中央会、熊本商工会議所、熊本県商工会連合会の皆様に厚くお礼を申し上げます。

平成 24 年 1 月