

中小企業における知的資産経営の有効性について

— マネジメントツールとしての有効性からの考察 —

藤原 正幸

キーワード：知的資産経営、マネジメントツール、リソース・ベースド・ビュー、VRIO
分析、バリューチェーン分析、顧客提供価値、価値ストーリー

1. はじめに

1-1. 問題提起

2010年に中小企業診断士登録を行い、その後すぐに大阪府中小企業診断協会の知的資産経営研究会に所属した。知的資産経営については、経済産業省はもとより、近年においては金融庁、内閣府でもこの考えを取り入れた中小企業の支援、活性化を推奨しており、益々活用の方が広がりそうである。しかしながら、知的資産経営の考え方もしくは知的資産経営報告書としての定義が必ずしも一つに定まっておらず、支援者側のレベル・力量により受け止め方や使われ方に差異があると感じられ、正しいマネジメントツールとして使用されているのかという懸念が生じる。このため「知的資産経営報告書」をマネジメントツールとして使用した場合の有効性や知的資産経営そのものの考え方を理解できていない中小企業・支援者なども存在しており、その運用方法や活用の程度に大きな差異が生じているものと思われる。

そこで、本来の知的資産経営とはどのような考え方のものであり、中小企業がマネジメントツールとして使用することがいかに意義深いものであるかということについて検証する。

1-2. 各節の概要

最初に、知的資産経営とはどのようなものであるのかについて説明する。知的資産経営にはどのような歴史的経緯があったのか。現在の知的資産経営の考えはどのように定義されるのか、その考え方や分類などについて説明する。

次に、知的資産経営の理論的な裏付けについて検証する。知的資産経営という言葉自体がまだ十分に浸透していないため歴史的に浅いものであると受け取られる恐れがある。このため、理論的背景を確認することにより単なるフレームワークのみでないことを検証する。

そして、知的資産経営を具体的に進める上において、確認しておくべきことや、狙い・メリット、作成のポイント・手順などについて説明する。

さらに、有効性の検証を昭和電機株式会社の知的資産経営への取組み、及び活動の成果としての知的資産経営報告書から検証する。昭和電機株式会社は、日本で本格的に知的資産経営に取り組み始めた 2006 年頃から毎年継続して知的資産経営報告書を作成しており、わが国の知的資産経営におけるフロントランナーと言っても過言ではない。このような昭和電機株式会社の取組みや知的資産経営報告書から知的資産経営の有効性を検証していく。

最後に、中小企業が知的資産経営をマネジメントツールとして使用することがいかに意義深いものであるかという問題提起に対する検証の結果をまとめる。

2. 知的資産経営とは

2-1. 歴史的背景

現在の知的資産経営の枠組みは、1991 年にヨーロッパで始まり、日本では 2000 年から取組み始めたとされている。この流れについて簡単に振り返る。

「知的資本マネジメントは 1991 年にスウェーデンのスカンディア社が導入したのが実践された最初である。1994 年には同社から アニュアルレポートの付録として知的資産経営報告書も出された。しかし、残念ながら同社の挑戦は 2005 年で幕を閉じてしまう。同社が南アフリカの資本家に買収されてしまい、経営陣が総退陣してしまったのだ。」¹

ここでは「知的資本マネジメント」という言葉が使われているが、本論で述べる「知

¹ 内田恭彦・Roos,G. (2008) p.11.

的資産経営」とは同義語として解釈する。上記によると知的資産経営は1991年に導入されたのが最初とされている。しかしながら、マネジメントの体系として突然出てきたとは考えにくい。例えば、1959年、エディス・ペンローズの著書 *The Theory of the Growth of the Firm* (邦訳『会社成長の理論』末松玄六訳、ダイヤモンド社、1980年)において、「企業というものは比較的単純な生産関数として適切にモデル化可能であると仮定しており、企業は次の2つの意味で理解されるべきだと主張している。①企業とは、非常に多くの個人やグループによる行動をリンクさせたり調整したりする管理のフレームワーク、②企業とは、生産資源の集合体(束)である、という2点である。また、企業の強みと弱みの研究に対して「企業のコントロール下にある生産資源の束は個々の企業によって大幅に異なっており、それらの企業がたとえ同一業界にいたとしても、根本的に異質である」との認識を示している。² ここで論じられている「生産資源の束」は、必ずしも「見えざる資産：知的資産」とは限らないが、経営資源を企業固有のものと理解・認識し、管理フレームワークで調整するという点は、知的資産経営の考え方に通じるものがある。

また、内田によると日本にとって都合が良かったこととして次のことをあげている。「ヨーラン・ルースの開発した知的資本マネジメント(知的資産経営)で特筆すべきなのは、戦略を前提とするだけでなく、企業の知的資本の状況を前提として戦略を構築するマネジメント方法を提供することにある。この考えは、長期・終身雇用の中で知識やノウハウが蓄積される日本型経営にとって、その知的資産を戦略に有効活用していくという考え方であり非常に都合が良い。」ヨーロッパで発達した知的資本マネジメント(知的資産経営)の多くが、戦略を前提としその遂行のためのマネジメントツールであったため、³もし日本においてもそのような流れで知的資産経営を考えるならば、経営資源に乏しい中小企業において戦略立案はできるものの適切な経営資源を揃えるのが難しいため、知的資産経営は現状のように定着しなかったであろうと想像できる。

日本への導入は、2000年に内田氏がルース氏の知的資本マネジメントの考え方をもとに日本企業に合うように日本版の開発を行い、一部上場の食品メーカーの水産事業部、日本ユニシス社そしてリクルート社の採用支援事業の代理店マネジメントにコンサルティング・メソッドとして適用したことが最初であると言われている。⁴

日本において知的資産経営という言葉が広まり始めたのはそれから5年程経過した

² Barney, J.B. (2018) p.241.

³ 内田恭彦・Roos, G. (2008) pp.11-12.

⁴ 内田恭彦・Roos, G. (2008) p.12.

2005年10月のことであり、その時に経済産業省より開示された「知的資産経営の開示ガイドライン」が契機になっている。この時の「知的資産経営の開示ガイドライン」には、知的資産経営の重要性や知的資産経営報告の概要、具体的な記載の方法と留意点などが記載されており、取り分け「典型的な知的資産指標の例」に関して多くのページが割かれている。

この「知的資産経営の開示ガイドライン」によると、知的資産経営報告の基本的な目的は、次のように示されている。「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わかりやすいストーリーで伝え、企業とステークホルダーとの間での認識を共有する」ことにある。また、この目的を達成するため、次のような共通的な原則を満たすものであることが望ましいとされている。

表1. 知的資産経営報告書の基本的な原則⁵

①経営者の目から見た経営の全体像をストーリーとして示す。
②企業の価値に影響を与える将来的な価値創造に焦点を当てる。
③将来の価値創造の前提として、今後の不確実性(リスク・チャンス)を中立的に評価し、それへの対応につき説明する。
④株主のみではなく自らが重要と認識するステークホルダー(従業員、取引先、債権者、地域社会等)にとって理解しやすいものとする。
⑤財務情報を補足し、かつ、それとの矛盾がないものとする。
⑥信憑性を高めるため、ストーリーのポイントとなる部分に関し、裏付けとなる重要な指標(KPI)などを示す。また、内部管理の状況についても説明することが望ましい。
⑦時系列的な比較可能性を持つものとする。(例えば KPI は過去2年分についても示す。)
⑧事業活動の実態に合わせ、原則として連結ベースで説明する。

ここで、⑧の「原則として連結ベース」という記述から、この基本的な原則は必ずしも中小企業を前提にまとめたものでないということがわかる。この時点においては、企業の超過収益力あるいは企業価値を生み出す源泉として、有形資産以外のものを総称して「知的資産」と定義づけられ、その活用について多方面で活発な議論が展開さ

⁵ 経済産業省(2005) pp.3-4.

れてきたが、これらは主に大企業を対象としており、必ずしも中小企業の実態や目的に沿ったものではなかったのである。

その後の流れとしては、2006年1月、中小企業基盤整備機構に有識者による「中小企業知的資産経営研究会」が設置され、同年3月に「中間報告」を公表している。⁶ さらに、同年11月には中小企業知的資産経営マニュアルワーキンググループが結成され、2007年3月に「中小企業のための知的資産経営マニュアル」が公表されている。このような経緯をたどり、中小企業に向けた知的資産経営の実践を支援するものになってきたのである。

なお、上記の「中小企業のための知的資産経営マニュアル」は、中小企業の成長・発展の原動力（価値の源泉）である「知的資産」を明確に認識し、それらを意識的に活用していくことで持続的な成長を目指す「知的資産経営」について検討し、これを実践するために作成されたものである。⁷

2-2. 知的資産の概念についての整理

知的資産の概念や種類について概観し整理する。

ここでは、「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・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称を指す。」⁸とされている。

しかしながら、知的資産の定義として「バランスシート上に記載されている資産以外」とされているが本当にそのようにいえるであろうか。例えば、自社の工場で生産性を高めるためにそれまでの経験や技術的知見を活かし、長い時間をかけて自社の重要な技術やノウハウなどの知的資産を取り込んで作った自社製の設備や機械などが固定資産として登録されるケースが考えられる。この場合、固定資産として登録した機械自体に自社のノウハウが組み込まれており、経営資源としての価値、希少性、模倣コストの高さによる競争優位性があるため、たとえバランスシート上に記載されるものであっても知的資産の扱いになると考えられる。

⁶ 村本孜（2007）はじめに

⁷ 村本孜（2007）はじめに

⁸ 村本孜（2007）p.5.

2-2-1. 知的資産の分類

知的資産の分類は、MERITUM プロジェクトによる知的資産の3分類が基本的な考え方として日本においても普及してきた。このためほとんどの知的資産はこの3分類で整理することができる。しかしながら、近年においては上記で述べた通り、物的資産においても自社独自のノウハウがあり、希少性や模倣コストの観点から競争優位性の高いものは知的資産に含めたり、特徴的なITシステムやデータベースについてはその差別的優位性の高さから構造資産から独立させて「情報資産」と捉えるケースがある。

表2. MERITUM プロジェクトによる知的資産の3分類⁹

【MERITUMプロジェクトによる知的資産の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、文書サービス等。
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。

古賀智敏『知的資産の会計』p10を参考に作成。

※MERITUM プロジェクト：ナレッジ型経済の準備を目的として、欧州の6カ国（スカンジナビア3カ国、デンマーク、フランス、スペイン）と9つの研究機関が30ヶ月（1998年から2001年）に亘って実施したプロジェクト。

2-2-2. 知的資産と知的財産の違い

「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知的財産の違いを以下のように整理している。『狭義の知的財産と区別するために、「知的資産」という概念を「知的財産」と同義ではなく、それらの一部を含みさらに組織力、人材、顧客とのネットワークなど企業の「強み」となる目に見えにくい経営資源を総称した幅の広い考え方と捉えている。また、知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の関係についても諸説あるが、以下のように整理できると考えている。このように知的資産は知的財産を包含したより幅広い概念と当マニュアルでは捉えているが、知的資産経営において知的財産は重要な要素であり、知的財産を戦略的に管理・活用することは中小企業にとっても重要なテーマとなる。¹⁰』 図1で分類している「無形（固定）資産」は、図の注記にある通り財務上（貸借対照表上）のものに限らず、形の無い経営資源全てとして扱われている。しかし、近年においては「見えざる資産」という言葉が広がっており、「見えざる資産＝無形資産」と同義的に使われるケースも

⁹ 村本孜（2007）p.6.

¹⁰ 村本孜（2007）p.7.

少なくない。「見えざる資産」は、財務上（貸借対照表上）の無形（固定）資産とは使用目的・方法が違っているため、同じ土俵の上に財務上の「無形（固定）資産」をのせて考えることはほとんど無い。「見えざる資産」という言葉に対応するのは「形の無い」という意味での無形資産であり、図1とは解釈が違って来る。つまり、「無形資産」のすべてを「知的資産」に含まないのではなく、形がない資産であって、経営資源としての価値、希少性、模倣コストなどの競争優位性がある無形資産は、知的資産に含み、この「無形資産」を「見えざる資産（＝知的資産）」と呼ぶのである。

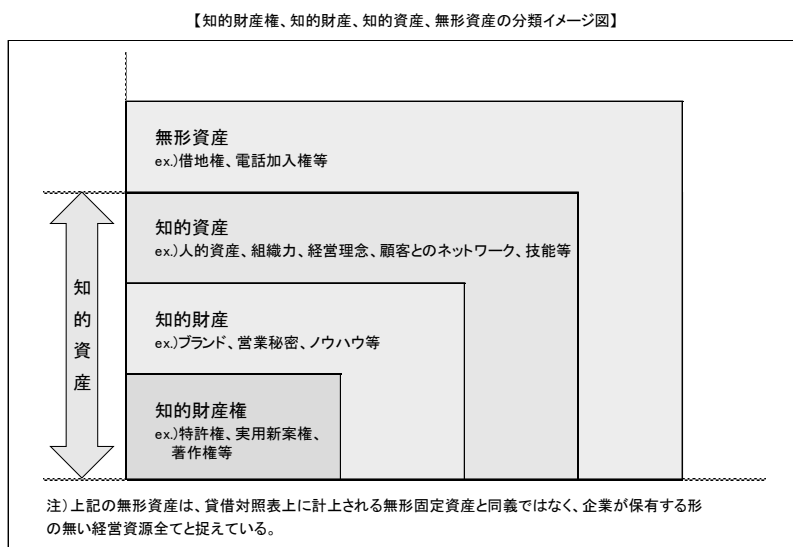


図1. 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図¹¹

2-3. 知的資産経営の概念についての整理

2-3-1. 知的資産経営の定義

知的資産経営について「中小企業のための知的資産経営マニュアル」では、以下のように記載されている。

「知的資産とは、企業価値を生み出す源泉となる無形の資源であるため、それ自体を保有するだけでなく、如何に有効に活用するかが経営の鍵となる。したがって自らの有する知的資産をどのように維持、管理、強化、改善し、どのように組み合わせて事

¹¹ 村本孜 (2007) p.7.

業に結びつけ、価値を実現していくかという「知的資産経営」こそが重要となってくる。つまり、知的資産経営とは、自社の強み（知的資産）をしっかりと把握し、それを活用することで業績の向上に結びつける経営のことである。」¹²

上記のポイントは、知的財産権を例にとっても考えると理解しやすい。いくら多くの特許や実用新案権を取得していても、企業の価値を実現していくものでなければ取得した意味がなく、これは企業が持つ強み（知的資産）についても同じことである。知的資産として認識した強みについては、顧客提供価値を高める上で「重要度×緊急度」などの観点からどの資産をいつまでに、どの程度まで、どのようにして高めていくのかを決定していくのである。これをPDCAで回し管理していくことがマネジメントツールとしての知的資産経営と呼ばれる所以である。

ここで知的資産経営を定義づけると以下のように表現できる。

「知的資産経営とは、単に製品・商品を提供する方法を考えるのではなく、どのような理由で自社を選んでくれているのかという顧客提供価値を認識し、その価値を高めるために必要な知的資産（＝見えざる資産）を洗い出し、産業特性や事業単位特性¹³も俯瞰することで合理性を保ちながら効率的・重点的に磨いていくマネジメントツールである」といえる。理想的なビジネスモデル開発において、価値創造・提供が重要であるように、知的資産経営は、価値の創造・提供を探り、高めるためのツールであり、ビジネスの根幹に関わるものであるといえる。¹⁴

実際のステップの流れとしては、以下のようになる。

最初に、認識されていない企業の知的資産（＝見えざる資産）をこれまでの沿革・経緯や業務プロセスを細かく分解していくことで発掘する。次に、顧客提供価値に向けた価値連鎖の中に位置づけることで知的資産同士の関係性や重要性を把握する。そして、顧客提供価値を高めるには、どの知的資産（＝見えざる資産）をどのように高めていくのかという目標値をKPI、KGIにより明確にする。最後に、これらが決まれば、PDCAサイクルにしたがってマネジメントしていく。

3. 知的資産経営の理論的裏付け

知的資産経営の定義については先程述べたとおりであるが、この章では知的資産経

¹² 村本孜（2007）p.8.

¹³ 柴田・中橋（2003）p.201.

¹⁴ Johnson,M.W.（2011）p.50.

営の理論的裏付けとなるリソース・ベースト・ビューの考え方を中心に確認していく。

3-1. リソース・ベースト・ビューの視点

Barney, J.B.によると、一般にリソース・ベースト・ビュー (resource-based view of the firm、経営資源に基づく企業観) のフレームワークでは、企業ごとに異質で、複製に多額の費用がかかるリソース (経営資源) に着目している。そして、経営資源を活用することによって、企業は競争優位が獲得できると考えている。¹⁵

上記の考えは経営資源を中心に企業の強み弱みを分析し、企業ごとに特徴のあるモデルを顕在化させていくために価値ストーリーで見える化し顧客提供価値を高めていく、知的資産経営と同様の考え方であるといえる。

リソース・ベースト・ビューの分析における基本的前提として以下のものがある。「経営者が企業のパフォーマンスに非常に大きなインパクトを持っている」ということである。

知的資産経営における人的資産は、中小企業にとって中核となるものである。特に創業後間もないような小規模企業にとっては、関係資産、構造資産は長年の組織活動から培っていくことが多いため早期の完成は期待できず、そのような中で主に企業を引っ張るエネルギーとなるのは人的資産であり、特に経営者の経営能力や人格による影響が大きいと考えられる。

ハーバード・ビジネススクールで1911年に始まった初期の研究からの報告によると、「経営者とは、組織にあって自社の置かれた環境を分析し、自社の強みと弱みを理解し、事業価値を最大化する戦略を選択する存在である」¹⁶とある。この仮定が正しいならば、これが意味するところは知的資産経営そのものであり、人的資産としての経営者一人で知的資産経営のマネジメントを行っているということになる。

次に、リソース・ベースト・ビューで想定している経営資源の種類・分類と知的資産経営で分類している資産の種類を比較してみる。

¹⁵ Barney, J.B. (2018) p.242.

¹⁶ Barney, J.B. (2018) p.236.

表3. リソース・ベースト・ビューと知的資産経営の資産分類対比表

リソース・ベースト・ビューの経営資源の分類			知的資産経営における資産の分類	
資産名	概要	具体例	資産名	有形/無形
財務資本	戦略を構築し実行する上で企業が利用できるさまざまな金銭的資源	企業家自身の資金 出資者からの金銭 債権者からの金銭 銀行からの借入金 利益の内部留保	財務的資産	見える資産
物的資本	企業内で用いられる物理的技術、企業が所有する工場や設備、企業の立地、原材料へのアクセスなど	ソフトウェア ハードウェア ロボット 自動化倉庫など 店舗立地など	組織資産 物的資産	見えざる資産（内部） 見える資産
人的資本	人間一個人の属性として測られるもの	人材育成訓練 従業員が保有する経験 判断、知性 人間関係 洞察力など	組織資産 人的資産	見えざる資産（内部） 見えざる資産（内部）
組織資本	個人の集合体としての属性	組織構造 公式・非公式の計画 管理、調整のシステム 非公式な関係 外部の他企業との関係	組織資産（構造資産） 関係資産	見えざる資産（内部） 見えざる資産（外部）

上記の表において、知的資産経営における「見えざる資産（内部・外部）」の代表的な分類として知られている人的資産、組織資産（または構造資産と呼ぶ）、関係資産の3つの資産は、リソース・ベースト・ビューの経営資源の分類にも含まれている。知的資産経営において「見える資産」は、結果の指標であるKGIとして用いられることも多く、その資産に特徴があれば事業を有利に進める武器になるため、知的資産経営報告書では特徴のある「見える資産」として紹介している。

3-2. バリューチェーン分析による経営資源やケイパビリティ¹⁷の特定

リソース・ベースト・ビューの視点でとらえる際にバリューチェーン分析による経営資源やケイパビリティの特定が有効であると言われている。

企業にとって競争優位を生じさせる可能性がある経営資源やケイパビリティを特定する一つの方法は、バリューチェーン分析を行うことである。バリューチェーンを構成する各ステージそれぞれに、財務資本、物的資本、人的資本、組織資本が関わっているのが一般的である。同じ製品のバリューチェーンであっても、企業によってそのチェーンのどの部分に集中するかは異なる。¹⁸

¹⁷ ここではケイパビリティを経営資源と同義語として扱う。Barney, J.B. (2018) p.245.

¹⁸ Barney, J.B. (2018) pp.245-247.

＜業務フローと差別化ポイント＞



図 2. ローカルベンチマーク（非財務）業務フロー

企業の健康状態を測るツールとして経済産業省では、「ローカルベンチマーク」を提唱している。ローカルベンチマークは財務状態・非財務状態を確認する2つの視点からなるツールであり、図2はそのうちの非財務の状態を確認するものである。図2の左側から順番に業務フローに基づいてそのプロセスの内容とそこでの差別化ポイント（知的資産）を記入していくのである。この非財務の状態を確認する部分については、知的資産経営の考え方が取り入れられている。これはリソース・ベスト・ビューでとらえる際のバリューチェーン分析の考え方と同じものになっており、ここでも知的資産経営の考え方が学術的な裏付けからでてきたものであり、急ごしらえで作られたフレームワークありきのマネジメントツールでないことがわかる。また、近年、金融庁においても金融行政方針の大転換により、従来の金融検査マニュアルによる担保や保証に頼った融資審査から、事業性評価を重視する方向性に大きく変わりつつあり、金融機関が事業者と接する際にはローカルベンチマークを使うなど、対話を重視した審査に変えるように指導を進めているところである。

3-3. VRIO フレームワークから見た知的資産（強み）の分析

企業の経営資源が強みなのか弱みなのか判断する際に、その抽象度の高さからそのままでは判断できにくいいため、一般的に適用可能なVRIOフレームワークが設けられている。それは企業内部の強み・弱みを資源に基づいて分析する際に発すべき4つの問いによって構成されている。

表4. 企業内部の強み・弱みを資源に基づいて分析する際に発すべき4つの問い¹⁹

①経済価値 (value)に関する問い その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか。
②希少性 (rarity)に関する問い その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか。
③模倣困難性 (inimitability)に関する問い その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか。
④組織 (organization)に関する問い 企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか。

知的資産経営を進める過程において企業で知的資産（強み）を抽出する際には、幹部候補生など各部署の代表者からなるメンバーでプロジェクトを発足し、グループワークをすることが多い。そこでは、業務プロセスごとに、顧客から評価されていること、次工程に評価されていること、早く仕事が進む理由、他社と比べて優れていると考えられるものなどをピックアップし、KJ法により強みを抽出していく手法が取られている。

このようなグループワークにおいては、KJ法により参加メンバーの納得する方向へと知的資産（強み）を集約させているが、暗黙的には表4における評価を行っているといえる。グループワークによるKJ法で行っている知的資産（強み）の抽出を上記の4つの問いに当てはめて考えてみると、以下のような判断がされていると推察される。

①経済価値 (value) に関する問いについては、SWOT分析などにより外部環境への適応も検討した上で、顧客価値に対してプラスになるものを判断し抽出している。②希少性 (rarity) に関する問いについては、競合企業と比較した優位性から判断している。③模倣困難性 (inimitability) に関する問いについては、企業の沿革や人的・組織・関係資産から培った他では手に入れにくい企業固有のものとして判断している。④組織 (organization) に関する問いについては、組織資産の仕組みや取組みから判断している。

ここでは知的資産経営（無形資産）の抽出方法にVRIO分析（リソース・ベースト・ビュー）の4つの問いとの共通性が見られた。知的資産を抽出する場面においては主観的な判断に頼らなくてよいように²⁰、4つの問いに沿う評価により知的資産を抽出していることが示された。

¹⁹ Barney, J.B. (2018) p.250.

²⁰ 柴田・中橋 (2003) p.174.

4. 知的資産経営の進め方

4-1. 知的資産経営報告書作成目的の確認

知的資産経営報告書の作成にあたっては、報告書を用いて達成したい目的が何であるかを明確にしておく必要がある。ただし、目的は作成プロセスの中で変更される可能性があるため、当初の目的にこだわりすぎず、支援においては柔軟に対処することが必要である。²¹

知的資産経営に取り組む上での主要な対内的・対外的意義としては、次のようなものがある。対内的意義としては、顧客提供価値を高めていくために、経営資源とプロセスをどのように変えていくべきかという目標、方針を明確にし、マネジメントに活かしていただけること。対外的意義としては、自社の取組みをオープンにすることで、融資、採用、ステークホルダーとの関係性などを有利にすることである。

表5は対内的、対外的な意義をより細かく見たものであり、開示対象ごとの開示目的と配慮すべき箇所がまとめられている。

表5. 知的資産経営報告書の開示対象とその目的²²

	開示対象	開示目的	配慮箇所
内部	社員	将来ビジョンの社内周知やベクトル揃え	・事業の方向性 ・各部門や担当者の役割と実現すべき目標
		社員教育	・業務プロセスに必要な知的資産 ・各部門で実現すべき合格レベル
	後継者	事業承継	・引き継ぐべき知的資産 ・沿革の中で培われた知的資産
外部	新規顧客	販路開拓	・製品の特徴とそれを生み出している知的資産を示す ・利便性を顧客提供価値という顧客視点で示す
	既存関係先	関係性強化	・関係資産として位置づけの明確化やパートナーとしての協力関係の重要性を伝える
	就職希望者	人事採用	・先輩たちの声など会社の風土を伝える ・仕事を通じて行っている社会への貢献 ・人材育成方針
	金融機関	事業性評価	・財務の裏付けとなる知的資産 ・収益を上げているビジネスモデル (顧客や社会などのニーズ)

4-2. 知的資産経営報告書の作成によって得られるメリット

目に見えない知的資産を明文化した知的資産経営報告書によって、頭の中を整理でき、企業価値を有効に伝えられる。対内的、対外的に開示することで、得られるメリットは以下の通りである。

²¹ 東純子ほか (2016) p.30.

²² 森下勉 (2018) p.135.

(1) 対内的な開示によるメリット

①意思決定が迅速になる

会社の価値提供に至る流れが整理されることで、企業価値向上に関する意思決定を迅速に行うことができる。

②強みである知的資産とその重要性が見える

どの知的資産があるかが明確になるだけでなく、価値ストーリーにおける矢印の出入りの多さによって、その知的資産とその資産を通して提供価値につながる流れの重要度が把握できる。

③評価指標の設定により継続的に強みを育てることができる

価値創造のストーリーにおける様々な知的資産やそれを生み出す活動に、重要業績評価指標 (KPI: Key Performance Indicator) を設定することで、価値創造のための活動を定量的に評価し、評価結果に応じた改善ができるようになる。また、重要目標達成指標 (KGI: Key Goal Indicator) を設けることで、KPI と KGI の連動した指標管理が可能になり、プロセスと結果の両面からの評価・見直しを容易に行うことが可能となる。

④従業員の気づき、自覚、意識変革

従業員自身が、自社の価値ストーリーの中での自分の位置付けを把握することができる。

⑤ベクトルの揃った経営活動を実現できる

従業員全員が顧客提供価値に向けた活動の意味と関係性を理解することで、各業務や改善活動に取り組む際においても、ベクトルを揃えた経営活動が可能となる。

⑥将来ビジョンの方向性が見えやすくなる

沿革や現在価値ストーリーにより現状を正しく認識した上で、将来価値ストーリーを構築する際に、現在の価値ストーリーから大きく逸脱しない、実現可能性の高いビジョンを描くことができる。²³

対内的な開示によるメリットは上記のとおりである。知的資産経営報告書を作成する段階で経営幹部、次期幹部候補生なども作成メンバーに加えたプロジェクトを発足することで、メンバーの理解が進むとともにモチベーションアップにもつながるため、将来ビジョンの実現に向けたコミットがしやすくなる。

(2) 対外的な開示によるメリット

開示対象者ごとに以下のようなメリットがある。

²³ 東純子ほか (2016) pp.30-32.

①従業員

従業員にとって、会社は職業人として長い時間を費やす場であり、生活の糧を得る場でもある。しかしながら、自分の仕事の範囲内でしか自社のことを理解できていない従業員も多い。自分の勤務先が、将来的にどのような方向性に向かおうとしているのか、自分の仕事は顧客提供価値を生み出すうえでどのような役割を担っているのかを知ることで、自分のキャリアプランを明確にでき、安心して就業することにつながる。また、家族や知人にも会社の内容を伝えることで仕事に対する理解を得ることができ、会社に対する愛着が湧きやすくなる。

②就職希望者

就職希望者が中小企業に入社希望する場合は、就職斡旋先で入手できる定型的・概略的・簡易的な会社の資料や、ホームページがある会社においてはその内容により会社の概要を判断するしかない状況である。このため給与、就業時間、休日などの勤務条件のみで会社を選ぶケースも多い。このような方法では、入社後に自分の考えていた会社と違っていればすぐに退社してしまうなどのことが懸念され、企業にとっても、就職希望者にとっても時間や費用などの損失になる。知的資産経営報告書があれば会社の内容、将来の方向性、先輩社員の生の声などを知ることができ、自分にとってより相応しい就職先であるか判断できるので、求人企業・就職希望者の双方にメリットがある。

③顧客・ユーザー

大手企業に対して中小企業は認知度・ブランド力が弱く、信用力をどう担保するかが重要となるが、知的資産経営報告書を開示することにより、自社の提供商品・サービスをより深くアピールすることができる。また、将来の方向性、具体的な取組みを開示することで、会社や商品・サービスに対する理解が深まるため、それまで以上の信頼を得ることができる。このため、購入・取引時の安心感が高まり、購入・取引意欲の喚起にもつながる。

④仕入れ先

知的資産経営報告書を開示することにより、会社の内容や方向性を理解してもらうことに加えて、仕入れ先としての役割も見てもらうことができるため、信頼感の醸成やより良い協力関係の構築につながりやすくなる。取組みの中に、パートナー説明会なども入れておき、知的資産経営報告書に基づく状況を社長自ら継続的に説明することで、仕入れ先との信頼性・協力関係はより深まると考えられる。

⑤金融機関・投資家

知的資産経営報告書は、担保や保証に頼らない事業性評価などによる融資や投資を

受ける際の大きな判断材料・資料の一つになり得る。知的資産経営報告書では、財務諸表に表れてこない価値提供のための取組みや仕組みが見て取れるため、将来的に価値を高める具体的な内容や実現可能性も知ることができる。知的資産経営報告書を参考にしながらポイントとなる箇所をさらに深く事業者が確認していくなど金融機関・投資家にとってのコミュニケーションツールとしても有効である。

4-3. 知的資産経営報告書作成のポイント

知的資産経営を進めていく上でポイントになることは何か。それは、知的資産の見える化である。すなわち、「ヒト・モノ・カネ」といった従来の資産に加え、中小企業が存続し、成長するための原動力である「見えない資産＝知的資産」を見える化し、それによって顧客にどのような価値を提供しているか、その価値は一体どのようにして生み出されているのかをストーリー化し、その価値に企業の経営者・従業員自身が気付くことである。

知的資産経営報告書を作成する際の一般的な手順は以下の通りである。

①企業が保有する知的資産を洗い出す。

知的資産を洗い出すためには、プロセス毎に具体的に行っていること、工夫や特徴、それが生み出される理由などを深く掘り下げていく。

②各知的資産相互の関係性を把握し、全体像を描く。

③知的資産の全体像から、顧客に提供している価値とのつながりを把握する。

④将来、この価値がどのように変化・成長していくべきか、そのためにはどのような知的資産の強化が必要かを検討し、将来像を描く。

⑤企業活動の遂行に必要な経営指標（KPI・KGI）と連動させ、その指標達成に必要なアクションプランを策定・実行する。

このような手順を踏み、各知的資産をつなげ顧客提供価値を高めるようにストーリー化していくのである。これらの一連の活動を通じて、自社の知的資産を認識し、経営活動に直接活かしていくようにすることで、継続的な発展につながるのである。ストーリー化は中小企業にとって非常に意義深いものであり、経営資源に限りのある中小企業においては特に有効なツールになり得る。²⁴

以下に、知的資産経営報告書の構成サンプル例を示す。

²⁴ 東純子ほか（2016）p.23.

表6. 知的資産経営報告書の構成サンプル例²⁵

NO.	各項目内容
1	表紙 事業が分かりやすいように特徴を示す。 商品や店舗の写真なども良い。 見て分かりづらい場合は説明を入れる。
2	代表者挨拶 開示対象に向けたメッセージ 報告書の目的、会社の強み、将来ビジョンなど
3	経営理念、方針
4	事業概要 商品案内 顧客目線での良い点も含める (メリットや特徴、評価など)
5	沿革 会社の変化に影響を与えたターニングポイントごとに その結果獲得した知的資産を示す 区間の区別があれば区分名も示す (例えば、創業期・成長期・苦闘期・雌伏期・発展期など)
6	事業(業務)プロセス 業務の流れとプロセスでのアピールポイントや強みを記載する
7	現在価値ストーリー 可能であれば指標(活動指標と実現指標)を記載する
8	各知的資産の具体的な内容を説明する 写真やチャート、指標などを使い、客観性も含めて表現する(「資産リスト」が参考になる) 人的資産 組織・技術資産 情報資産 関係資産 顧客提供価値 顧客からいただいている価値など 物的資産や財務資産がポイントになる場合はその資産も記載する
9	外部環境分析(事業機会とリスク) 予測される事象が変化、それらが経営や事業に与える効果や影響 (効果の度合いや影響度や時間軸も考慮する)
10	経営課題と戦略 9. からの繋がりから、内部環境を含めて立案する。 経営戦略やビジョンや対応策、アクションプラン(9と10を一体的に表現してもよい) (クロスSWOT分析を行う場合は、数値的指標を考慮に含める)
11	将来に向けた価値創造・ビジネスモデル (指標を記載する KGI, KPI)
12	将来価値ストーリー 11. からの繋がりです。11と一体的に記載してもよい。 ストーリー図には、追加する価値を色分けする等で現在価値ストーリーに追加する形式でもよい
13	アクションプラン(5W2H) 誰が、何を、いつからいつまで、どの程度まで、どのようにするか (検証する時期も忘れずに記載し、その時期がくれば検証を行う) 報告書とは別に、具体的な実施計画として別紙に記載し、運用してもよい
14	財務実績・主要な財務諸表 開示対象や開示目的に合わせて、出せる範囲でもよい
15	企業概要 代表者、住所、電話、FAX、メールアドレス、URL、創業、設立、資本金、売上等

²⁵ 森下勉(2018) pp.136-137.

5. 有効性の検証

5-1. 知的資産経営報告書からの事例検証

知的資産経営への取組み、及び知的資産経営報告書の実例から、知的資産経営のマネジメントツールとしての有効性を検証する。

5-1-1. 昭和電機株式会社の取組み

(1) 昭和電機（株）の概要は以下の通りである。(2019年6月現在、HPより)

創業：1950年6月29日

設立：1956年12月22日

資本金：8,850万円

売上高：80億円（2017年）

社員数：227名（2018年2月現在）＊昭和電機グループ 325名

事業内容：産業用送風機、集塵機などの製造販売

工場：大東工場（大阪府大東市）、伊賀工場（三重県伊賀市）

かつらぎ工場（奈良県葛城市）、滋賀工場（滋賀県高島市）

営業拠点：日本国内 東京、名古屋、大阪他 15 拠点

海外サービス拠点：タイ、韓国、台湾、米国、メキシコ

(2) 知的資産経営に対する取組み

昭和電機（株）は、2005年10月に経済産業省より「知的資産経営の開示ガイドライン」が開示された翌年の2006年から取組を開始し継続して「知的資産経営報告書」を発表している。当初の開示目的は昭和電機（株）をステークホルダーの方々によく知ってもらい理解していただきたいという思いからのスタートであった。

2006年の開始当初は知的資産経営報告書の作成経験がなく、国内にも開示された報告書例がないため表現方法なども分からず、中小企業基盤整備機構から示された「知的資産経営作成マニュアル」（以下、作成マニュアル）に準拠したフレームワークに基づき整理されている。

当初は、知的資産経営という考えが普及しておらず手探り状態での対応にならざるを得ない状況であったため、情報収集や報告書の整理に対して想定以上の時間を要したようである。最大の課題は、作成マニュアル記載されている7分類の典型的なKPI例に自社の数値を対応させることであった。社内で集計、分析されていない指数が含まれていることや、業界での当社の位置づけを評価できる公的な市場情報も少なく、

客観的に信頼できるデータとして表現しきれないためである。そのため、それらについては「不明」や「推測」という注釈を入れた形で記載せざるを得ない状況であった。なお、作成マニュアルに記載された典型的な7分類のKPIの例を表8に示す。

手探りの状態で始めた知的資産経営報告書だが、毎年違った視点で知的資産を価値創造のプロセスに落とし込みブラッシュアップすることで、顧客・ステークホルダーへどのような価値を提供するのか整理されたものとして見ることができるようになった。さらに、2014年からは知的資産経営報告書を統合報告書として進化させ開示しており、当社はわが国の知的資産経営報告書におけるフロントランナーであると言っても過言ではない。

ここで、2007年からの昭和電機（株）における知的資産経営に対する取組みの変遷について概要を示す。

表7. 昭和電機（株）知的資産経営報告書の変遷一覧

	年度	ページ数	印刷冊数	開示対象	特徴	効果	課題
草創期	2007年	40	500	従業員採用予定者 協力会社 取引先	<ul style="list-style-type: none"> ・価値創造プロセスをBSC戦略マップにて表現 ・全部門のマネーハートと一緒に当社のSWOT抽出 ・英語版を作成、海外に公開 	<ul style="list-style-type: none"> ・社員に対し経営者の思いが浸透した ・情報開示の有効なツールとして認識できた 	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先に対する使い方がこなれていなかったため活用が充分でなかったといえなかった ・中小機構「知的資産経営マニュアル」では正確なKPIが得られず
	2008年	40	1,000		<ul style="list-style-type: none"> ・価値創造プロセスをBSC戦略マップにて表現 ・KPI(自社の所持するデータのみ)を経年変化で表現 ・デザイン性を加味した 		<ul style="list-style-type: none"> ・経営者から、視点を変えた内容にするよう指示があり、編集に工夫を加えた ・取引先に対し、担当者からの説明にバラツキが生じた
	2009年			750		<ul style="list-style-type: none"> ・価値創造プロセスを社内の3部門のかかわりとコンピュータシステムで表現 ・グラフ、写真、イラストを使い、読みやすい工夫を加えた ・大量の情報を提供するのではなく、エッセンスを絞り込み理解しやすい工夫をした 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業部門が顧客との関係強化のため活用 ・入社希望者の増加
現在価値ストーリー化の基本形の完成	2010年	12	1,500	取引先	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客提供価値に着目 ・重要成功要因(GSF)を定義 ・価値創造プロセスは、GSFに向かって各資産がどのように活かされ、顧客提供価値を生み出しているか、社訓とのかかわりの検証を兼ねて描いてみた ・それらの仕組(組織資産)の歴史を表現 ・ページごとの解説書作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・社訓と価値ストーリーに整合性がある事が判明した ・営業担当の説明の統一化 ・取引先で経営理念の理解が得られた一さらに強みを意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・ページ毎の解説書を作成し、営業担当の説明のバラツキを少なくした
	2011年				<ul style="list-style-type: none"> ・価値創造プロセスを「ハード」「仕組み」「人材」「理念」の組合せで説明するフローを考案 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略と資産の結合性を表現(現在の基本形) ・従業員の役割を表現 	
	2012年			16		<ul style="list-style-type: none"> ・協力会社の重要性を認識(東日本大震災)→協力会社の経営レポートのダイジェスト版を掲載 ・独自のKPIの項目を特定できた ・価値創造プロセスをブラッシュアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略と資産の結合性を表現(現在の基本形) ・協力会社とのサプライチェーンの重要性を認識 ・協力会社との関係性が強化 ・従業員の役割を表現
統合報告への準備	2013年	12		従業員採用予定者 協力会社 取引先	<ul style="list-style-type: none"> ・価値創造プロセスの具体的な説明ページを挿入→各項目の裏付け資料を探しやすく ・リスク項目明確化 ・知的資産と事業業績を時系列で表現 ・将来の事業展開を表現 ・統合報告フレームワークを参考にした情報を表現 	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告と知的資産経営報告を融合→2014年からの統合報告書作成に備えた 	
統合報告	2014年 統合報告	20	1,000			<ul style="list-style-type: none"> ・より分かり易いストーリー ・6つの資本による表現→より正確な価値創造の実現が可能 	
	2015年 統合報告		500	<ul style="list-style-type: none"> ・6つの資産で表現 ・リスクを踏まえた将来戦略を表現 	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告の詳細なフレームワークを利用、明確なまとめができた 		

(3) KPI の設定に対する取組み

2005年10月「知的資産経営の開示ガイドライン」を受けて、2007年3月の作成マニュアルにも、典型的な7分類のKPIの例として以下の指標が示された。多面的な分類になっているが、尖りを磨く企業にとっては逆に総花的で使いづらいものになっている。このため、現状はあまり参考にされていないと推察できる。

表 8. 典型的な知的資産指標の例 (一覽) ²⁶

①経営スタンス／リーダーシップ	④知識の創造／イノベーション／スピード
指標 ①-1 経営理念等の社内浸透度	指標 ④-1 売上高研究開発費(または能力開発費)
指標 ①-2 経営者による社会に向けた情報発信(対外広報活動)	指標 ④-2 外部委託研究開発費比率
指標 ①-3 次世代リーダーの育成方法(子会社社長平均年齢)	指標 ④-3 知的財産の保有件数、賞味期限(経済的に意味のある期間)
②選択と集中	指標 ④-4 新陳代謝率(従業員平均年齢とその前年比)
指標 ②-1 主力事業の優位性(売上比、利益比、利益率)	指標 ④-5 新製品比率
指標 ②-1-1 主力事業の売上全体に占める割合(売上比)	⑤チームワーク／組織地
指標 ②-1-2 主力事業の営業利益に占める割合	指標 ⑤-1 社内改善提案制度・改善実施件数
指標 ②-1-3 主力事業の営業利益率	指標 ⑤-2 部門横断的なプロジェクトの数
指標 ②-2 主力製品・サービスを提供する同業他社数加重平均	指標 ⑤-3 従業員満足度
指標 ②-3 不採算部門の見直し実績	指標 ⑤-4 インセンティブシステム(年俸制度)
指標 ②-4 R & D 集中度	指標 ⑤-5 転出比率
指標 ②-5 市場の差別化	⑥リスク管理／ガバナンス
指標 ②-6 従業員の評価システム	指標 ⑥-1 コンプライアンス体制
③対外交渉力／リレーションシップ	指標 ⑥-2 リスク情報のプレス公表件数及びトラブルのプレス公表スピード
指標 ③-1 主力事業における主力製品・サービス別シェアの加重平均	指標 ⑥-3 リスク分散状況
指標 ③-2 顧客満足度	指標 ⑥-4 被買収リスク
指標 ③-3 客単価の変化	指標 ⑥-5 訴訟係争中の案件における賠償請求
指標 ③-4 新規顧客売上高比率(対法人)、新規顧客会員数の対前年伸び率(対個人)	指標 ⑥-6 営業秘密の漏洩リスク(営業秘密の数とそれを扱うコア従業員比率)
指標 ③-5 原価の変化に対する出荷価格の弾性値(価格転嫁能力)	⑦社会との共生
指標 ③-6 原材料市況変化に対する仕入原価の弾性値(交渉力)	指標 ⑦-1 環境関連支出投資額
指標 ③-7 資金調達	指標 ⑦-2 SRI(社会的責任投資)ファンド採用数
	指標 ⑦-3 企業イメージ調査・ランキング

昭和電機(株)の2007年版知的資産経営報告書では、上記のKPIをそのまま取り入れて指標化しているが、現在価値ストーリーに組み込まれた知的資産がどのKPIを高めることにより将来価値につながっていくのか不明確なため、以降はこの指標をそのまま用いることはせずに、現在価値ストーリーにある各知的資産をKPIで示していくことにしている。

表 9. 昭和電機(株)2007年版知的資産経営報告書からの抜粋

⑥リスク管理／ガバナンス	
指標 ⑥-1	コンプライアンス体制 リスク対応・コンプライアンス教育年間総時間÷全従業員数 該当なし
指標 ⑥-2	リスク情報のプレス公表件数及びトラブルのプレス公表スピード リスク情報の公表実績数、トラブル発生から公表までの時間 該当なし
指標 ⑥-3	リスク分散状況 原材料部品の主要調達先の数 仕入総額金額の80%で25社
指標 ⑥-4	被買収リスク 該当なし
指標 ⑥-5	訴訟係争中の案件における賠償請求 なし
指標 ⑥-6	営業秘密の漏洩リスク(営業秘密の数とそれを扱うコア従業員比率) 営業秘密の取扱いに関する内規の有無、及びその内容 営業秘密として管理している情報の数 不明

²⁶ 村本孜(2007) pp.68-69.

2015年版の知的資産経営報告書では、すでに統合報告としての書式になっている。ここでのKPI表記については、各知的資産に対する取組み～仕組みの該当ページ(「事業目標達成のための資本(1)～(9)」)に各々のKPI及び実績値が落とし込まれている。先程みた2007年版のKPIが形式的な指標であったことと比較すると2015年版のKPIは、当社自らがマネジメントを行う上で必要となる指標をあげているため、生きた指標になっており将来価値のための計画にいかせるものである。

以下に、2015年版知的資産経営報告書からKPI・KGIに関する箇所を抜粋する。

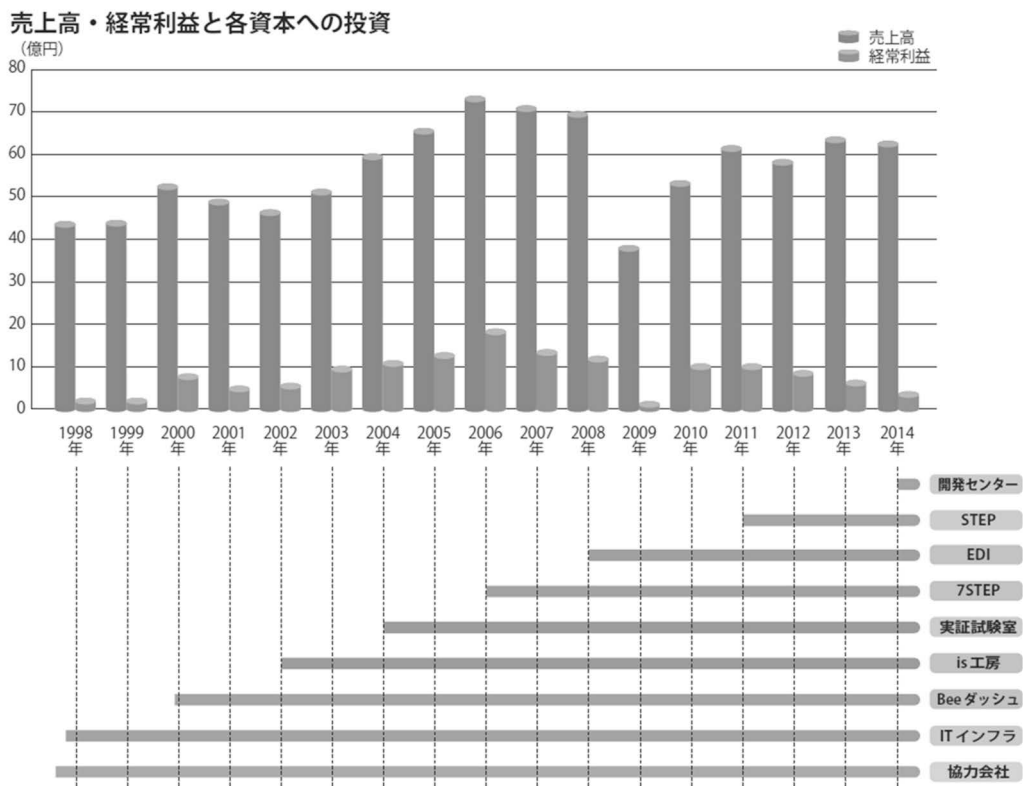


図3. 売上高・経常利益と各資本への投資図 (2015年版知的資産経営報告書より)

上記は非財務ではないが、財務的な実績値を毎年発行する知的資産経営報告書に継続して記載することで、知的資産経営をマネジメントツールとして使用した結果の売上高、経常利益などが一目でわかるようになっている。知的資産経営報告書では、知的資産を活かした重要成功要因に向けてKPIを設定し、取組み～仕組みをマネジメントすることで、将来価値の向上とそのために行う活動を改善しながら取り組んでいくため、結果指標を継続的に見ることで方向性に誤りがないかを確認できる。

非財務指標エッセンス

		2011年	2012年	2013年	2014年
最適納期、多品種・少量生産への対応	1受注あたりの台数(台)	1.88	2.03	1.97	1.97
	新規設計台数(台)	2,333	3,900	3,299	3,039
公開図面	営業公開図面数	16,500	19,829	22,665	24,813
製品在庫	製品在庫金額(千円)	21,167	25,405	17,380	24,816
	製品在庫回転期間(日数)	1.30	1.58	0.88	1.25
営業展開	営業拠点数	10	13	15	14
	営業人員	73	79	83	82
	営業担当者割合	41.5%	43.16%	45.36%	44.3%
i s工房	専任人員	2	2	2	2
	相談件数(年間)	3,213	3,430	3,469	3,639
	60分以内の回答率	76.0%	72.8%	75.4%	77.2%

		2011年	2012年	2013年	2014年
協力会社との関係	昭栄会社数	17社	17社	17社	17社
	昭栄会部品購入比率	68.2%	62.2%	58.7%	57.4%
安全性・品質	研究開発費(千円)	168,129	128,086	160,772	160,243
	共育費(千円)	12,851	12,518	9,009	19,605
	社員一人あたりの共育費(千円)	74	68	49	105
	離職者(定年退職を除く)	3	3	6	11
	離職率	1.7%	1.6%	3.2%	5.9%
	表彰件数	0	3	2	0

図4. 非財務指標エッセンス (2015年版知的資産経営報告書より)

図4では、ポイントとなる非財務指標の実績の数値を図3の財務の売上・経常利益結果と並べて表示している。

図5は、大東工場における標準・準標準品 4,320 機種種の製造リードタイムを4日間まで短縮できたことを明記している。この知的資産経営報告書は、ステークホルダーはもちろんのこと一般に対しても公表されている資料であるため、自社の取組みの成果を内外に示すことで外部の関係者への公約にもなり、取引先への利便性を高める。また、仕入れ先や当社従業員などの内部関係者にとってもモチベーションを高めるためのものとして利用できる。

図6は問合せ件数の増加と回答時間の短縮結果を表している。お客様からの問合せに対して的確、短時間で回答できる仕組みを構築しており、それに対する取り組みを継続して行っている。ここでは、「問合せレスポンスの速さ」を重要成功要因としており、お客様の利便性を追求して取り組んだ結果このような仕組みが構築できたのである。

大東工場

- 標準品・準標準品 4,320 機種 (製造リードタイム：4日間)
 カタログ標準品、吐出方向の違い、電源電圧違い、屋外仕様
- ITシステムでの自動納期回答機能
 標準品、準標準品を含め23,156機種はお客さまの発注時に納期回答ができるようになりました。これは生産ITシステムと生産革新活動の進化により営業担当者の手配入力時に出荷日がわかる機能が追加されたことによるものです。
 生産ITシステムには34,357機種が生産に必要なデータが登録されています。

図5. 標準リードタイム、自動納期回答 (2015年版知的資産経営報告書より)

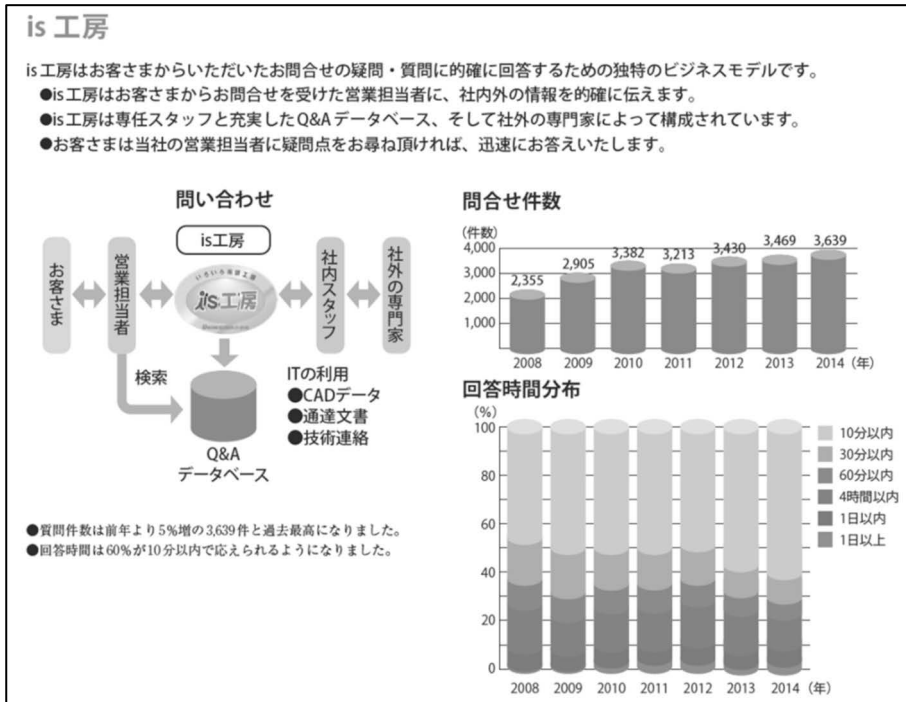


図 6. 問合せへの的確な回答“is 工房”（2015年版知的資産経営報告書より）

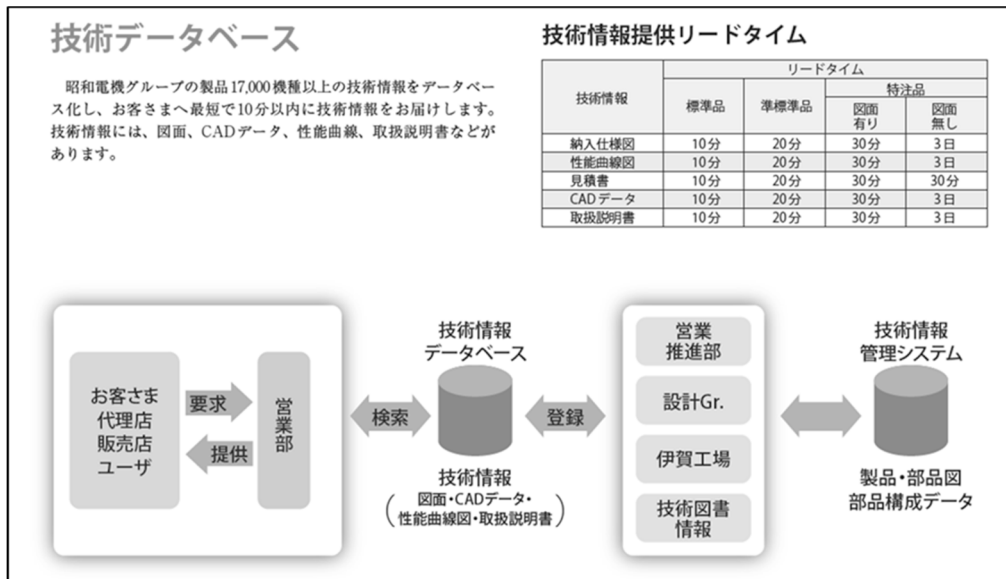


図 7. 技術データベース（2015年版知的資産経営報告書より）

図 7 は、お客様へ技術情報を 10 分以内にお届けすることを目指し取り組んでいる仕組みと技術情報提供のリードタイムを表している。正確な情報を早くお届けするこ

とで利便性を追求していくために、17,000機種以上の技術情報をデータベース化し、お客様に届けるまでの時間を指標化している。なお、技術情報として、図面、CADデータ、性能曲線、取扱説明書などのデータを揃えている。

協力会社への情報公開

2009年4月1日、協力会社6社と「いとはんねっと」(EDI)の運用を開始しました。協力会社に昭和電機の部品在庫数や受注状況をweb上で公開し、お互いの在庫量の削減とリードタイムの短縮を図っています。

EDI導入の目的

- 協力会社と昭和電機納入部品在庫を20%削減する。
- 発注、受注業務の効率化
- 情報公開による協力会社との「絆」の構築。



いとはんねっと
部品在庫の公開画面

また、2010年からは製作図面もweb上で公開し、最新図面によって間違いない部品の納入を図っています。

年	2009	2010	2011	2012	2013	2014
数	6	18	23	24	23	26

EDI導入の成果

協力会社 EDI(いとはんねっと)参加協力会社 社数 26社

- 協力会社でも業務プロセスの改善とEDIの連携により、下記のように、在庫金額と在庫面積、在庫数、作業時間が削減されました。(協力会社さまへのアンケート結果より)

	在庫面積	在庫金額	在庫数
A社	40%削減	44%削減	67%削減
B社	29%削減	47%削減	48%削減
C社		21%削減	
D社	自社生産システムへの入力作業時間が1/20に短縮。		

お客さまへの情報公開

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

ホームページからは24時間、全製品群の中から約2000機種について、風量・静圧等仕様を入力することで、お客さまの用途に最適な製品を検索することができます。また、外形寸法図や性能曲線図等の技術情報もダウンロードできます。



昭和電機での改善成果

業務プロセスの改善とEDIシステム化により、

- 作業時間を48%削減できました。(600分/1日→315分/1日)
- 部品在庫金額が21%削減されました。
- 図面の出力時間が45分/日削減されました。
- 図面に関する問い合わせが66%削減されました。(15件/週→3件/週 協力会社と昭和電機双方の時間が削減されますので効果は2倍になります。)

図8. EDIによる協力会社との情報共有(2015年版知的資産経営報告書より)

図8は、協力会社とEDIにより情報共有することで、在庫量の削減やリードタイムの短縮を図っている状況を示している。協力会社とEDI“いとはんねっと”の運用を開始し、その成果を継続的に記載し管理している。単にシステムをつなげるだけではなく、協力会社との関係性をより深めて協力し合うことで、在庫削減による在庫金額の低減や作業時間の短縮に結びつけている。

(4) 価値ストーリーの変遷・特徴

ここからは、昭和電機(株)の価値ストーリーを中心にその変遷における特徴を概観していく。

2007年と2008年は当社の強みを仕組みや製品で直接表現し、BSC(バランススコアカード)の戦略マップの形式で表していた。顧客提供価値は具体的なものとして明

記されておらず、納期や特注品に対応すれば顧客に対して価値を提供できるだろうという生産者志向の考え方に近いものであったといえる。知的資産の発掘も表面的になり気味であり、知的資産のつながりや、どの知的資産を伸ばしていくべきなのかということが明示できていなかった。

＜2007年版 価値ストーリー＞BSCの視点で描いた。

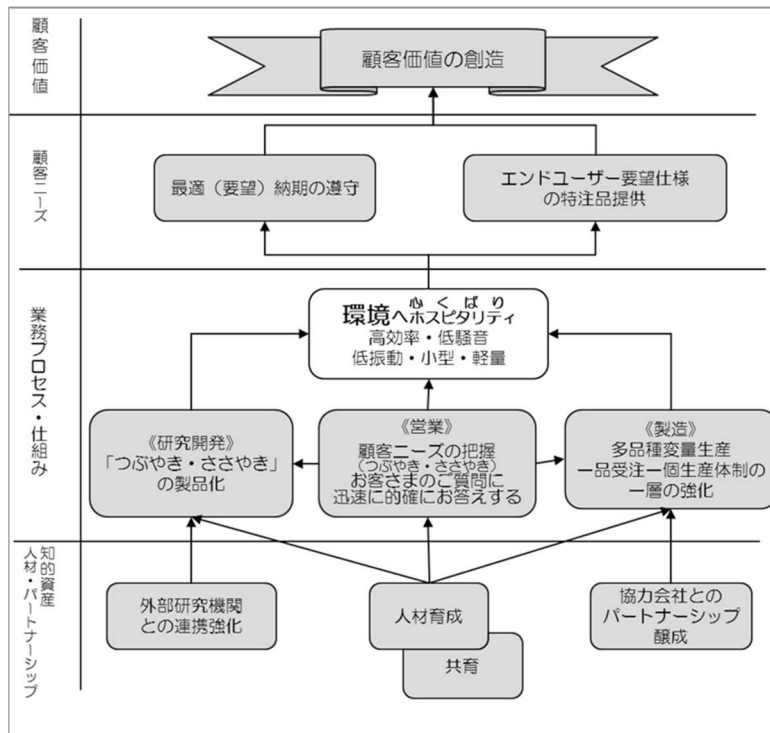


図9. 2007年版 価値ストーリー

しかしながら、当社の経営理念の冒頭にある「人間形成を第一義とする経営を基本とし」の部分については、BSCの教育の視点の部分に人材育成「共育」と表現できている。昭和電機（株）では、感じる力、考える力、活かす力の開発を重要課題ととらえ、教える側、教わる側がお互いの関係において育っていくように『「教育」は「共育」なり』と定義されている。²⁷

図4では非財務指標に「社員一人あたりの共育費」を設け、図12 2015年版 価値ストーリーにおいては「共育⑩」をベース部分に置き、価値連鎖の中にも共育に関

²⁷ 昭和電機株式会社 ホームページ <http://www.showadenki.co.jp/company/katsudou02.html>
(2019年6月25日アクセス)

する⑩を点在させるなど人的資産を高めるための仕組みを多面的に設けている。これはリソース・ベスト・ビューの基本的前提で示した「経営者（＝人的資産）が企業のパフォーマンスに非常に大きなインパクトを持っている」という理論的裏付けを踏襲したものになっている。

2009年版では、価値を明確にしないBSCだけでは企業の将来を描くには不十分と考え、価値をつなげた価値創造のプロセスで顧客への提供価値を表した。価値創造のストーリー化の視点はこの2009年から始まっている。

＜2009年版価値ストーリー＞

お客様への価値提供を社内3部門のかかわりとコンピュータシステムで表現した。

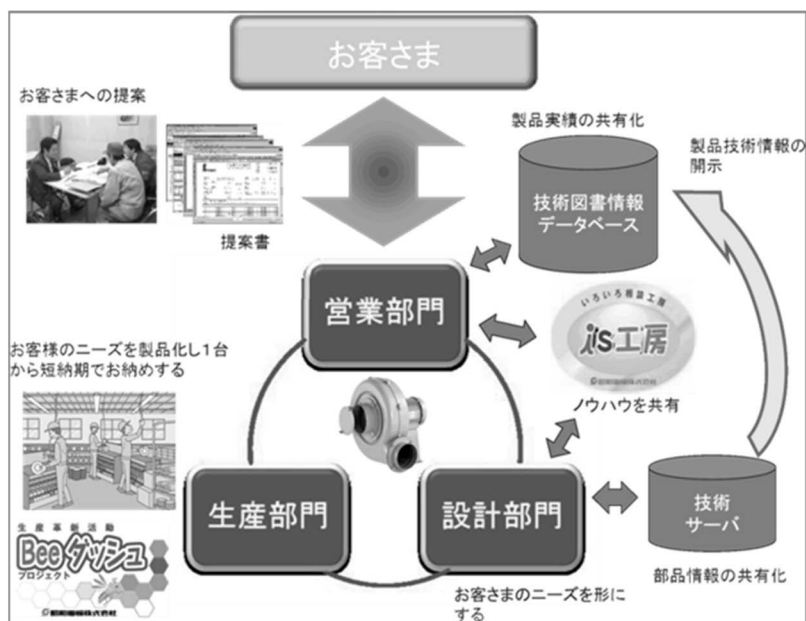


図10. 2009年版 価値ストーリー

＜2010年版 価値ストーリー＞

顧客提供価値を明確化し、その価値に向かった重要成功要因を表すことで価値ストーリーを描いている。経営理念や社訓などと顧客提供価値の間が、知的資産などの価値群によってつながっていることの重要性を認識する事ができた。

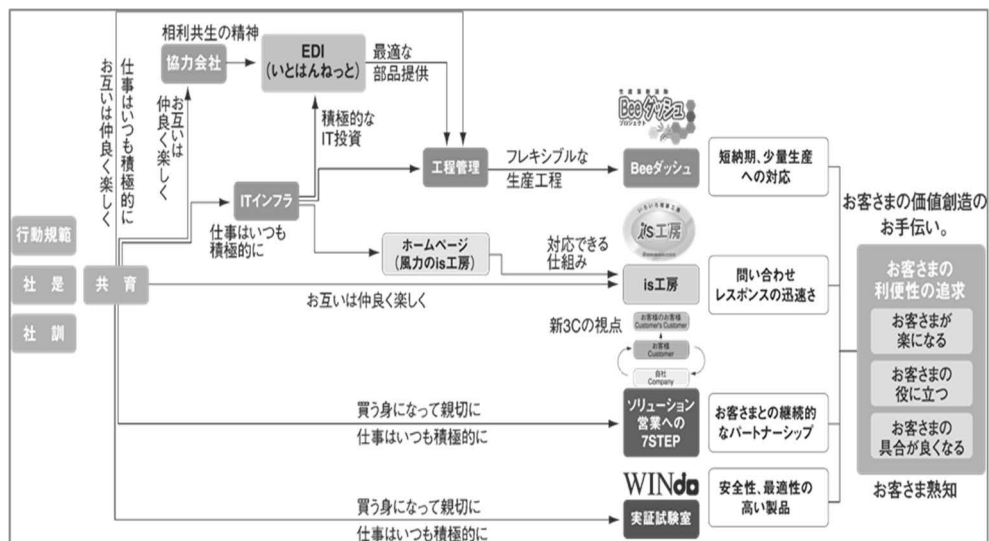


図 1 1. 2010 年版 価値ストーリー

2011 年版では「理念」「人材」「仕組み」「ハード」の組み合わせを明確にしてそれぞれの結合性を表した。それにより、従業員がお客様への価値提供のどの役割にあるのかが明確になり改善作業やモチベーションアップに役立つものになった。

2012 年は東北大地震発生翌年であり、昭和電機(株)も部品調達に障害が起きた。そのサプライチェーンの寸断は、協力会社の尽力により部品調達が円滑に進み、凡そ 1 カ月で復旧された。そのことから、協力会社との関係性を示すため知的資産経営報告書の中に主要協力会社 3 社の経営レポートを 1 ページずつ掲載した。

2013 年にも経済産業省から委託を受け、統合報告書のパイロットプログラムに参加している。この時はガイドラインに基づいて 6 つの資産（財務資本、人的資本、知的資本、製造資本、社会・関係資本、自然資本）を整理し「将来の事業展開」の項目をさらに深めた内容としている。

この項においては、昭和電機(株)の価値ストーリーの変遷を初期の 2007 年版のものから振り返り、価値ストーリーに大きな変化のあった 2009 年版、2010 年版を中心に見てきた。2015 年版では現在の集大成ともいえる価値ストーリーを作成されているので次にそれを見ることにする。わが国における知的資産経営報告書・知的資産マネジメントのパイロット企業といっても過言でない昭和電機(株)の価値ストーリーである。

図 1 2 の「2015 年版 価値ストーリー」において、点線部分だけを取り出して知的資産経営の有効性を検証する。

ここでは、「充実した試験設備（物的資産）」、「試験ノウハウ（構造資産）」、「経験豊富な技術者（人的資産）」という3つの知的資産（強み）を抽出し、「安全性、最適性の高い製品」を作ることにつなげている。これは、リソース・ベースト・ビューの視点でみた「経営資源を活用することによって企業は競争優位が獲得できると考えている」と同じ論点であるといえる。また、3つの資産の抽出においては、VRIOフレームワークの表4「強みを分析する際に発すべき4つの問い」の視点から検証できる。この3つの知的資産とその組合せは、経済価値、希少性、模倣困難性、組織の4つの問いに対して有効であるといえる。なぜなら、当社の経験によって培った試験ノウハウ、それを支える技術者、それらの経験から設置された試験設備の組合せは、希少で模倣困難なものであり外部環境に対しても適応できると考えられるためである。

このように一部だけを取り出しても、知的資産経営はリソース・ベースト・ビュー（VRIO分析）の考え方に通じており、理論的な裏付けのあるマネジメントであるといえる。

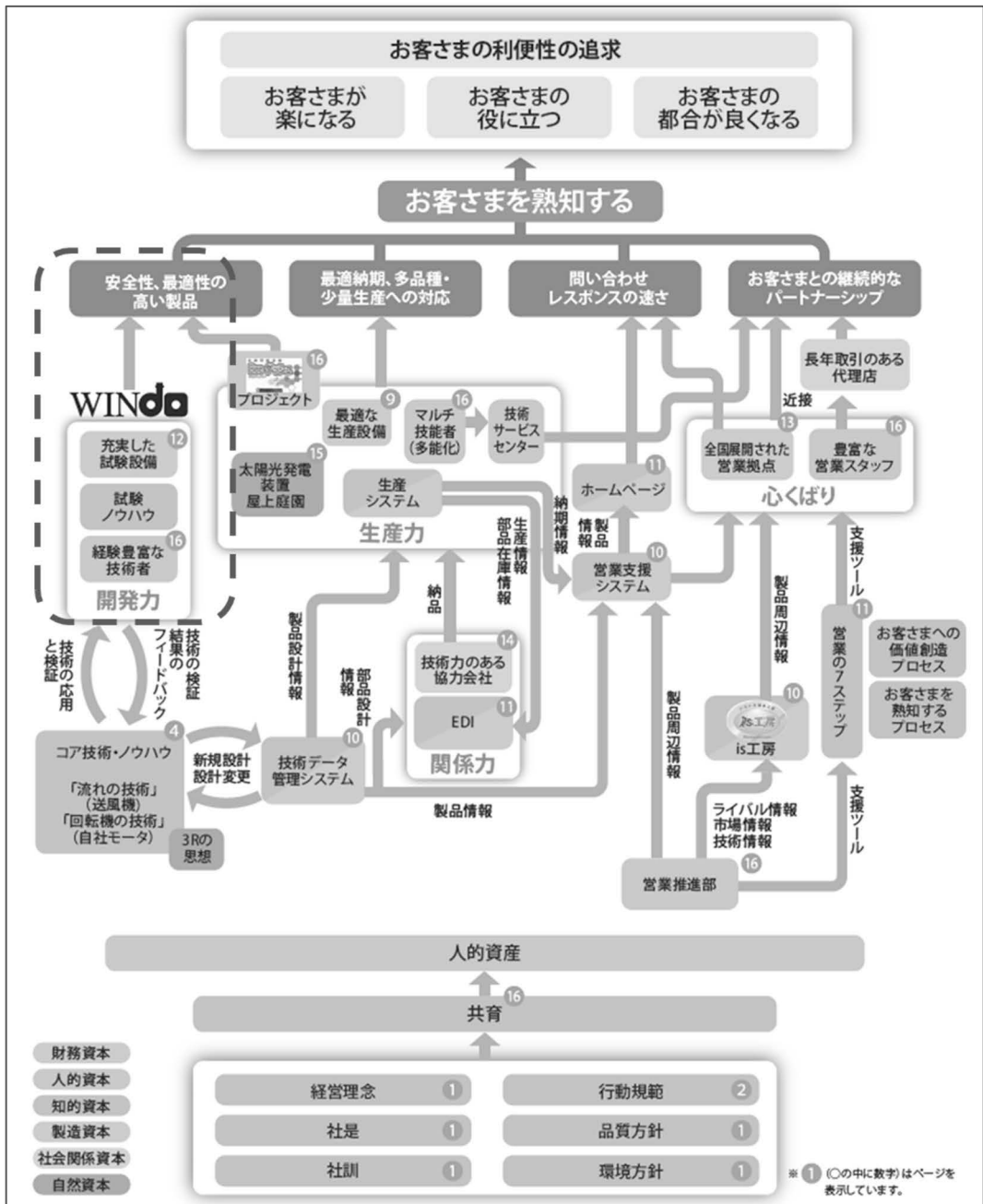


図 1.2. 2015年版 価値ストーリー

2007年から始まった昭和電機(株)の知的資産経営報告書の成果をまとめると下記のようなになる。

①経営者の経営方針が全体像の中で理解ができた。

知的資産経営報告書の価値創造のプロセスの中で歴史的な背景を振り返りながら、ストーリー性を考えることで経営者の発する思いや経営理念を従業員が理解できるようになった。

②当社の強みを理解できるようになった。

当社の資産を「人的資産」「組織資産」「関係資産」「財務資産」などに分け、資産ごとの関係性を結んでいくと、強みがどのような資産の組合せで生まれてくるのか理解できるようになった。概念的に当社の強みは感じていたが資産を分類し、つなぎ合わせることでそれぞれの資産の重要性がわかり強みにどのように影響しているのかが明確になった。

③ステークホルダーに当社の経営方針を理解していただけた。

顧客へ価値を提供する資産の連鎖の中で、自身の役割を理解することができるため、改善の方向性が明確になり、モチベーションの向上にも役立てることができた。

④顧客からの信頼が高まり取引拡大につながった。

非上場にかかわらず経営報告書を開示し続けていることが評価され、経営方針とも相まって特に大手企業との取引が深まった。

⑤継続的に発行し続けることで強み・弱みが浮き彫りになり、見せ方も変わってきた。

視点を変えることで「価値創造のプロセス」も様々な見え方となり、ステークホルダーに理解を得やすい表現にたどり着けた。

⑥人的資産の重要性が改めて認識できた。

価値創造のプロセスを資産ごとに色分けすることで特に重要な資産が「人的資産」であり、どのような人材が必要なのかも明確になった。²⁸

6. まとめ

6-1. 問題提起に対する検証結果のまとめ

わが国の中小企業において知的資産経営がマネジメントツールとして使用され、普及したのは、2007年3月「中小企業のための知的資産経営マニュアル」の発行以降になる。それから10年以上が経過し、知的資産経営は経済産業省によるローカルベンチマーク、内閣府による経営デザインシートへの取り込みへと、新たな局面を迎え

²⁸ 森下勉 (2018) p.60.

ている。

このように、中小企業においても活用が広がりそうな知的資産経営の有効性について、理論的な裏付けと事例企業による取組み、知的資産経営報告書の要点を確認し検証した。

理論的裏付けとしては、Penrose, E. T. による「企業とは生産資源の集合体（束）であり、管理のフレームワークを持つ」との考え方の継承を受けたものであること、Barney, J. B. による資源ベース視角²⁹におけるリソース・ベスト・ビューの視点（資産分類、VRIO フレームワーク）やバリューチェーン分析を継承したものであることを企業の取組みや知的資産経営報告書から検証した。

また、事例企業としては、2007年以降、知的資産経営報告書を毎年継続してまとめている昭和電機株式会社の取組み、知的資産経営報告書から、KPI の設定、価値ストーリーの変遷を中心にその有効性を検証した。同社では自社のホームページや近畿経済産業局のホームページにおいて知的資産経営報告書を開示しており、知的資産経営に取組み始めた頃の目的であったステークホルダーを中心に当社のことをよく知って理解していただきたいということを継続的に実践されている。

以上のように、知的資産経営報告書は理論的な裏付けを有したものであり、企業の取組み事例からも意義深いものであることを検証した。知的資産経営は、経営資源に乏しく、差別的優位性を高めていく必要のある中小企業がマネジメントツールとして使うには有効なツールであるため、何のために使用するのかという目的やマネジメントツールとしての理論的な考え方をおさえながら継続的に使用することが望ましい。

6-2. これからの課題について

知的資産経営は中小企業にも手軽に使えるマネジメントツールである。その有効性は本稿でも述べてきた通り、理論的な裏付けにより立証されるものである。フレームワークとしても確立されてきているので使用しやすく、個々の企業の力量や資源に応じて簡単どころから始められる。取組み始めの頃は、支援者に入ってもらうなど、理論的な考え方や取組み方を誤らずに使用することが必要であるが、継続してしていけば自分たちだけでも運用できるようになる。

このような知的資産経営の有効性を多くの中小企業に正しく理解してもらい広げて

²⁹ 柴田・中橋 (2003) p.180.

いくことが課題である。

<謝辞>

本論分の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院 経営研究科／政策科学研究所 所長の
當間克雄教授より多くの示唆とご指導を賜りました。心より厚く感謝申し上げます。

<参考文献>(50音順)

- ・ 東純子ほか (2016) 『ここまできた知的資産経営支援～ストーリーで示す価値創造～』 一般社団法人 中小企業診断協会 大阪支部
- ・ 内田恭彦／Roos, G. 【共著】(2008) 『日本企業の知的資本マネジメント』 中央経済社
- ・ 経済産業省(2005) 「知的資産経営の開示ガイドライン」
(https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/2-guideline-jpn.pdf)
- ・ 柴田悟一／中橋國藏【編著】(2003) 『経営管理の理論と実際 [新版]』 東京経済情報出版
- ・ 昭和電機株式会社(2015) 『統合報告書 2015 (知的資産経営報告書)』
- ・ Johnson, M. W. (2010) Seizing the White Space Business Model Innovation for Growth and Renewal. Tuttle-Mori Agency, inc. (邦訳 池村千秋(2011) 『ホワイトスペース戦略』 CCC メディアハウス)
- ・ 中小企業基盤整備機構 (2007) 『中小企業のための知的資産経営マニュアル』
- ・ Barney, J. B. (2018) Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition. Prentice Hall, Inc. (邦訳 岡田正大(2018) 『企業戦略論【上】基本編』 ダイヤモンド社)
- ・ Penrose, E. T. (1959) The Theory of the Growth of the Firm (邦訳 末松玄六(1980) 『会社成長の理論』 ダイヤモンド社)
- ・ 松浦敏貴 (2014) 『中小製造業における知的資産経営研究』 兵庫県立大学博士論文 (経営学)
- ・ 森下勉 (2018) 『“流れ” の整理だけで会社が良くなる魔法の手順 知的資産経営のすすめ』 西日本出版社。

<参考資料>

- ・ 昭和電機株式会社 ホームページ
<http://www.showadenki.co.jp/> (2019年6月25日アクセス)
- ・ 近畿経済産業局ウェブサイト「知的資産経営報告書作成・開示企業一覧」
https://www.kansai.meti.go.jp/2giki/chitekishisan/chiteki_report.html
(2019年6月20日アクセス)