



中小企業のための

知的資産経営マニュアル



独立行政法人

中小企業基盤整備機構

はじめに

近年、日本経済は景気回復の兆しが見えつつあるものの、少子高齢化のトレンドは国内経済規模の拡大を困難とし、一方で加速するグローバル化の進展は単純なコスト競争を意味のないものとしています。そのような中で、我が国経済を支える中小企業が付加価値をいかに高めるかということが重要なキーワードとなっています。

平成17年8月、産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会の「中間報告」を踏まえ、同年10月「知的資産経営の開示ガイドライン」が経済産業省より公表されました。ここでは、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れてきました。しかし、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ことから、平成18年1月、独立行政法人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」（委員長：村本孜中小企業基盤整備機構副理事長）を設置し、同年3月に「中間報告」を公表しました。

以上の経緯を踏まえ、同研究会では、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、これを実践していただくために本マニュアルを作成しました。

【知識編】では、第1章から第2章にかけて「知的資産」を解説し、中小企業が「知的資産経営」を実践することの意義についてご理解頂きたいと思っております。第3章ではその事例として17社の知的資産経営をご紹介します。

【実践編】は第4章としてまとめていますが、前半で「知的資産経営」を実践するための4つのステップを解説し、後半ではワークブックに記入しながら、実際に4つのステップに沿って知的資産経営報告書をまとめる作業が行えるようになっています。

【モデル企業事例編】の第5章は、実際に企業経営者（幹部社員）がコンサルタントと共に自社の「知的資産」を再認識し、その活用による価値創造ストーリーを検討し、「知的資産経営報告書」としてまとめあげた事例を、4社ご紹介しています。

なお、中小企業を現場で直接ご支援される専門家の方々のために「作成支援ガイド」も巻末の付録としています。中小企業診断士や税理士、公認会計士、弁理士、弁護士などの専門家、商工会議所・商工会等の経営相談員等、中小企業を直接支援している方々にも当マニュアルを有効に活用して頂き、さらに充実した中小企業支援をして頂ければ幸いです。

多くの中小企業が本マニュアルを活用して、それぞれの企業に固有な価値の源泉であった他社が単純に模倣することができない「知的資産」を有効に活用した「知的資産経営」を実践し、その内容を「知的資産経営報告書」によって多くのステークホルダーに開示することで、自社のより一層の成長・発展に繋がることを願っています。

平成19年3月
独立行政法人中小企業基盤整備機構
副理事長 村本 孜

【中小企業のための知的資産経営マニュアル】

<目次>

ーはじめにー

【知識編】

第1章 中小企業経営の現状	1
1. 中小企業の経営課題	1
2. 中小企業の知的資産経営の現状	3
第2章 知的資産経営のための基礎知識	5
1. 知的資産とは	5
2. 知的資産経営とは	8
3. 知的資産経営の意義と効果	11
《コラム：ステークホルダーから見た知的資産》	14
第3章 知的資産を効果的に活用している17社の事例	17

【実践編】

第4章 知的資産経営マニュアル	55
1. 知的資産経営のステップ	55
1) 自社の強みを認識する（知的資産の棚卸）	55
2) 自社の強みがどのように収益に繋がるかをまとめる（ストーリー化）	57
3) 経営の方針を明確にし、管理指標を特定する（見える化の技術）	59
4) 報告書としてまとめる（見せる化の技術）	66
2. 知的資産経営報告書ワークブック	74

【モデル企業 実例編】

第5章 知的資産経営支援事業のモデル企業支援事例	111
1. 株式会社春うらかな書房 知的資産経営報告書	113
2. 株式会社バリュープランニング 知的資産経営報告書	135
3. 株式会社キャスト 知的資産経営報告書	153
4. 昭和電機株式会社 知的資産経営報告書	187

【巻末】

付録1 中小企業支援者のための「知的資産経営報告書作成支援ガイド」	229
付録2 参考文献等	242

知識編

第1章 中小企業経営の現状

第2章 知的資産経営のための基礎知識

第3章 知的資産を効果的に活用している17社の事例



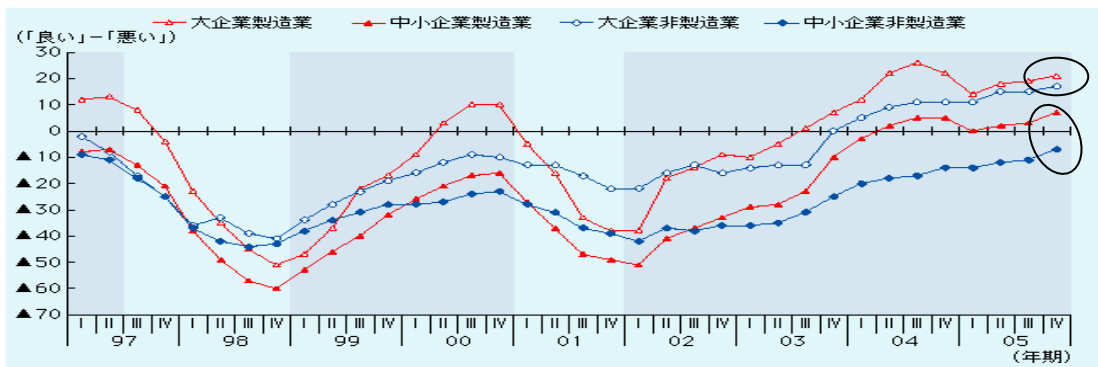
第1章 中小企業経営の現状

1. 中小企業の経営課題

2002年2月に始まったわが国の景気拡大は、2006年11月で戦後最長の58ヶ月となり「いざなぎ景気」を超えた。中小企業においても、その業況は緩やかに改善を続け、債務、設備、雇用のいわゆる3つの過剰についても克服される動きが見えはじめている。

しかしながら、大企業と比較するとその景況改善には遅れが見られ、地域別、業種別のばらつきもある等必ずしも楽観視できる状況とは言えない。

資金調達に関しては、小規模になるほど借入れに依存する傾向が強まり、資金供給の安定性を金融機関に求める中小企業は多い。一方金融機関側は、財務データだけでなく、市場動向、技術力、代表者の経営意欲といった定性的な属性を評価対象とする傾向が見えてきている。

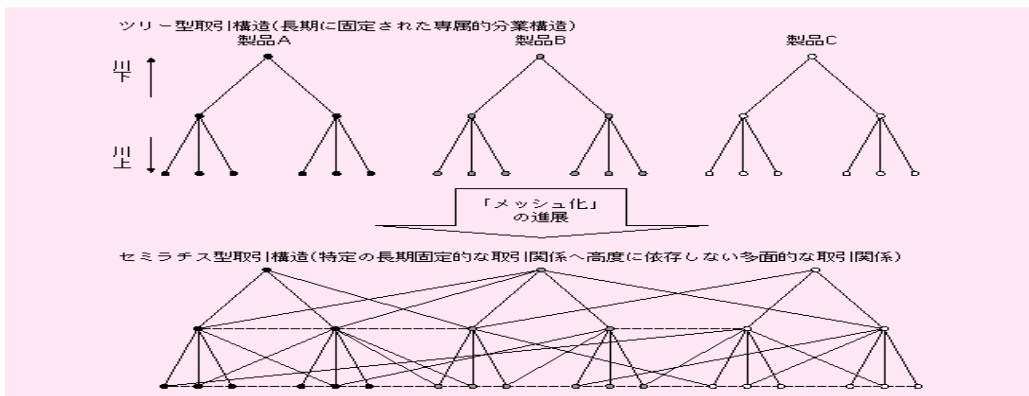


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

出典：中小企業白書2006年版p8より

また、よりマクロな視点で見ると、わが国の社会・経済には、2つの大きな構造変化が起こりつつある。一つは東アジア経済との関係が以前にも増して深まっていることであり、もう一つは、少子高齢化、人口減少社会が到来したということである。これら2つの構造変化は中小企業の経営にも大きな影響を与えるものである。

東アジア経済との関係深化はグローバルなレベルでの競争の激化を意味し、わが国においても製造業の海外移転により従来の下請けネットワークに変化が生じた結果、従来の大口取引先との関係が薄まってきた。

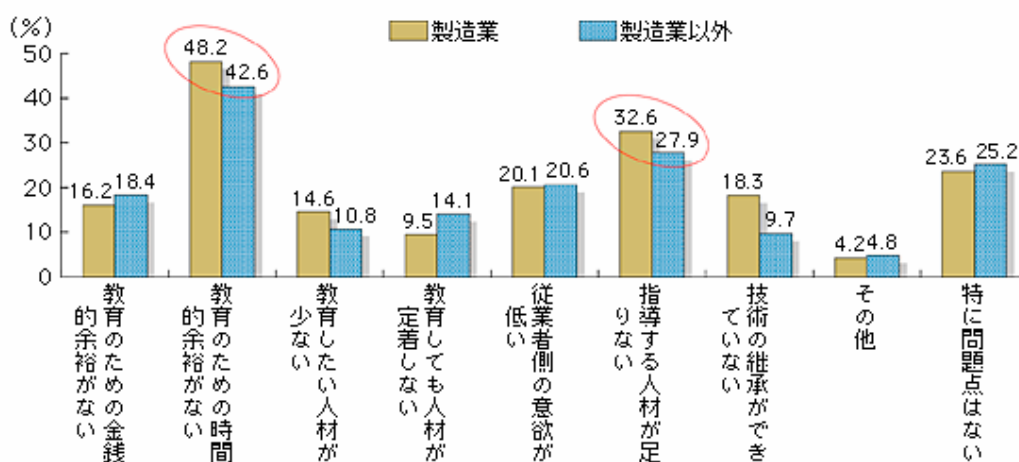


資料：小田宏信「現代日本の機械工業集積」(2005)を参考に中小企業庁作成
 (注) 1. 実線は垂直的連関を、点線は水平的連関を表す。
 2. 線の太さは企業間の経営面・売上上の結びつきや依存の度合いを表す。

出典：中小企業白書2006年版p111より

中小企業は新たな取引先の確保に迫られそのための付加価値の増大を目指すべく、技術開発力の向上、業態の変化等様々な工夫を求められ始めている。

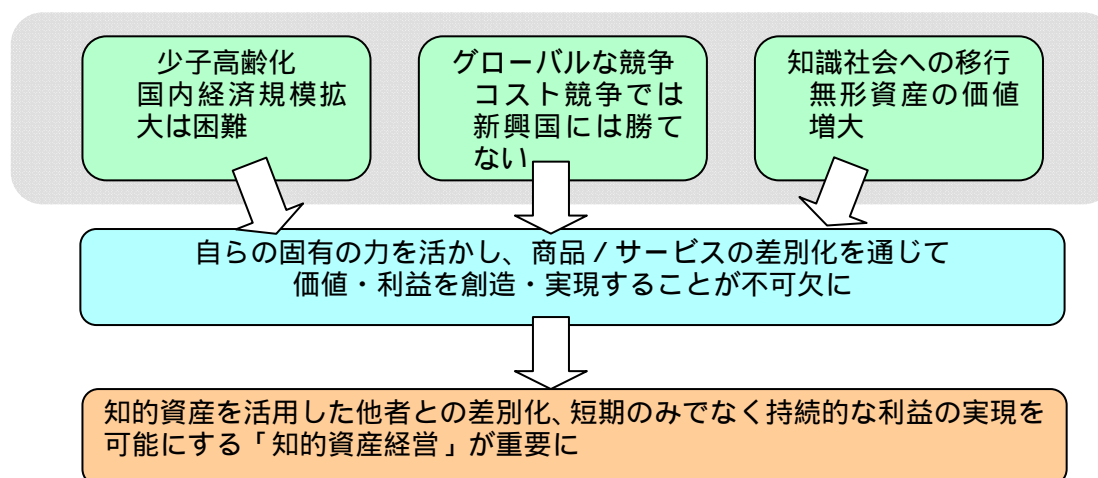
また、少子高齢化は国内市場の規模の拡大に多くを望めないことにつながり、量の増大ではなく質の向上においての差別化が問われる競争への変化につながるものである。しかしながら団塊の世代の高齢化、大量退職により、それぞれの強みの源泉である技能承継を如何にスムーズに行なうか、「暗黙知」をどのように見える化するかを課題と感じている中小企業が多くなってきている。



資料：中小企業庁「人材活用実態調査」(2004年12月)
 (注) 複数回答のため合計は100を超える。

出典：中小企業白書2006年版p191より

このような知識社会への移行とも言える変化が始まってきている中、これまでに培ってきた無形資産を武器に自らの強みを活かして他社との差別化を図っていくことが、これからの中小企業の経営には求められている。



2．中小企業の知的資産経営の現状

では、さまざまな課題を有する国内の中小企業は、厳しい環境下で競争に打ち勝つことは難しいのであろうか。実際は多くの中小企業が自社の維持・発展のために、すり合わせ能力、顧客や地域等とのネットワーク、立地の優位性、信頼、伝統等の企業の長年の営業活動によって蓄積された独自の強みを「知的資産」として活用して収益を上げている。当マニュアルの第3章で取り上げる企業を例に見てみたい。(具体的な事例についてはp18以降を参照のこと。)

小規模かつ業歴が浅いベンチャーながら、限られた知的資産を効率的に活用し成果を上げている企業としては、株式会社データ復旧センター(第3章p32参照)が上げられる。同社は創業時よりパソコンのトラブル解決に関する専門知識を持つスタッフが中心となって事業を展開してきた。

しかし近年、新規参入の増加により競争が激化してきたことを考慮し、収益性が高く競合も見当たらないデータリカバリー業務に事業を特化する戦略を立てた。更に商号変更による事業ドメインの市場浸透や海外企業との提携による技術力の強化等積極的な展開を図ることで知的資産を強化し、業績は每期順調な伸びを見せている。



また業界全体では市場縮小を余儀なくされているが、長年に亘る営業活動で構築してきた販路や健全な取引活動により生まれた信用力等の知的資産を的確に把握し、戦略を構築、遂行した結果、勝ち組企業となった例としては、朝日ゴルフ用品株式会社(第3章p18参照)が挙げられよう。

同社の属するゴルフ用品卸売業は、ゴルフ人口の減少や景気の低迷等の外部環境に加え、メーカー、小売業の二極化による卸売機能の低下といった流通業全体の流れの中で非常に厳しい経営環境を強いられてきた。加えてブランドの知名度がエンドユーザーの購買欲を大きく左右する同業界では、自社ブランド品をヒットさせることが非常に難しいという難点があった。

そこで同社では、敢えて収益の高い自社ブランドに固執しない戦略を構築、メーカーが持っていない専門ゴルフショップとの販路と長年に亘る健全な取引を背景とした信用力を武器に、国内外のゴルフ用品メーカーと提携、一方では独立系卸売として偏りのない情報収集能力を活かした小売店への情報提供により顧客の拡大、深耕を実現、業界トップの企業として確固たる地位を築いている。



中小企業にとって、主力得意先である大手メーカーが生産拠点を海外に移すことで、グローバルなコスト競争を強いられるケースは珍しくない。その中で、無理なコスト競争を避け、それまでに蓄積されてきた技術力を活かす独自の道を探り戦略転換を図ったのがプレス部品メーカーのクロダ精機株式会社（第3章 p 24 参照）である。



自動車部品メーカー等主力得意先が次々と海外へ移転する中で、それまでの量産型から「試作専門」に業態転換することを決意、いつでも、短納期に対応できる生産体制を再構築し、一人で何でもできる「多能工」の育成に努め、「短納期対応のコンビニエンス工場」を実現し、新たな得意先の開拓が実現している。

このように知的資産経営は、特別な強みを持った特別な企業が、特別な手法を用いて行なうものではなく、小規模ゆえに限られた経営資源しか持たない中小企業こそ実践すべき経営なのである。

今後も、国内外の競争がますます厳しくなる中で、様々な経営課題に対処しながら、持続的な成長を可能とするためには、企業独自の知的資産を活用して他社との差別化を図っていく必要がある。

第2章 知的資産経営のための基礎知識

1. 知的資産とは

1) 知的資産とは

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、財務諸表には表われてこない目に見えにくい経営資源の総称」を指す。



したがって、我が国企業にとっての強みの源泉としてよく言われる、例えば以下のようなものも知的資産に含まれる。

製造段階での「すりあわせ」に代表される製品の細部へのこだわり / 技術・ノウハウ
顧客との意思疎通による問題解決型の商品 / サービスの開発スピードの速さとそれを可能にする組織 / システム（取引先の側からの次世代商品のリクエストを含む）
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）
品質や中長期的な安定的存在感、中期的な取引関係等に基づく信頼に裏打ちされた商品 / サービス / 企業のブランド力
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
技能者の裾野の広さに支えられた知的創造の能力

なお、知的資産は企業価値を生み出す源泉であるが多くの場合、それ自体に交換価値があるわけではないこと、独立して売買可能ではないこと、知的資産のすべてをその企業が必ずしも所有・支配しているとはいえないことに留意が必要である。したがって、個々の知的資産の価値を絶対額で評価することは難しく、活用される戦略、プロセス等によって中長期的な価値を創造することにも留意したい。

2) 知的資産の分類

前述の通り、知的資産は多くの場合、個別で価値を生み出すのではなく他の知的資産と結びつき、活用・管理することによって、価値を生み出すものであることから、個別の知的資産を分類していくことに決定的な意味を持つわけではない。ただし、知的資産経営報告書作成時に自社の持つ知的資産を棚卸することで、体系的な整理ができると共に、報告書を見る側にとっても把握がしやすい。ここでは一例としてMERITUMプロジェクト¹による分類を掲載する。

【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。

3) 知的資産と知的財産について

知的資産の類似概念として「知的財産」がある。その定義については諸説あり、研究者によっては知的資産とほぼ同義に扱う場合もあるが、知的財産基本法では知的財産及び知的財産権を以下のように定義している。

【知的財産基本法（平成14年法律第122号第二条より抜粋）】

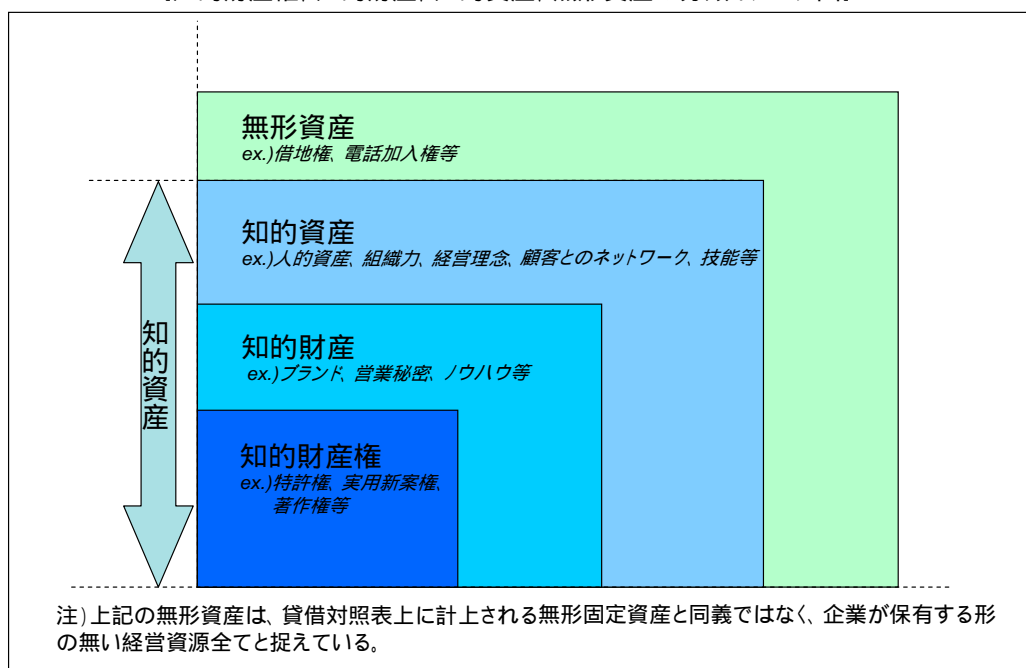
「知的財産」とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの（発明または解明がされた自然の法則または現象であって、産業上の利用可能性があるものを含む。）商標、商号その他事業活動に用いられる商品または役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上または営業上の情報をいう。

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

¹ 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（スウェーデン、フィンランド、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～2001年）に亘って実施したプロジェクト。

なお当マニュアルでは、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等企業の「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、以下のように整理することができると考えている。

【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】



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。

特に、競争力の源泉となる「強み」が知的財産（権）であるような企業にとっては、知的財産を戦略的に管理・活用する「知財経営」を実践し情報開示することと、本マニュアルに記載されている「知的資産経営」を実践し情報開示することに違いはないと考えられる。

なお、中小企業基盤整備機構では、中小企業における知的財産の戦略的な活用を重要なテーマと位置づけ、『中小・ベンチャー企業 知的財産戦略マニュアル』を作成している。知的財産が競争力の源泉である企業の方は、本マニュアルに加え、知的財産戦略マニュアルも活用していただきたい。

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chiteki/index.html>

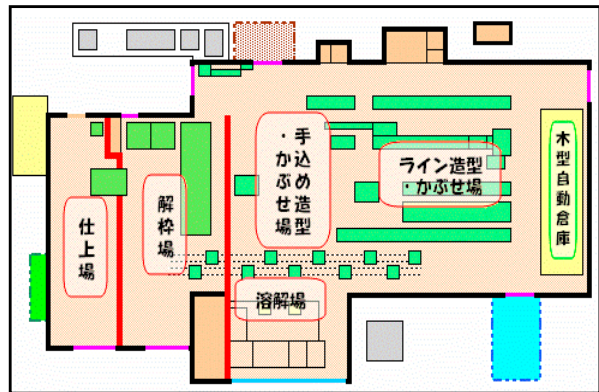
2. 知的資産経営とは

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ることで事業に結びつけ、価値を実現していくかという「知的資産経営」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。

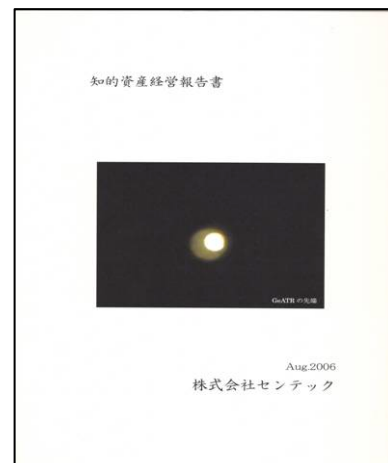
例えば、「知的資産」を有効活用することにより、保有する有形資産も更に“競争力のある資産”へ変えることも出来る。1889年より鋳物専門メーカーを営む株式会社キャストでは、厳しい業界環境の下で、100年以上続いた東京工場から白河工場への移転を決断したが、移転時には工場の立地から導入設備及びそのレイアウトまで、長年培ってきた経験やノウハウがフル活用されている。

労働集約型産業で、特に技術・技能の伝承が難しいとされてきた鋳物業界において、粉塵対策と工程のシンプル化を実現する為に熟練職人の持つ経験・ノウハウを結集した工場を建設した。一方、鋳造データのデータベース化に業界内でいち早く取り組むことで、技術・ノウハウの組織知化を推進し、若年者、派遣社員等の非熟練者の作業を可能にしている。このように高い品質を維持しながら顧客ニーズに応える生産能力を確保できる体制を整え、「ノウハウを結集した工場」を顧客に見学してもらうことで新規受注を次々と獲得し、業績を伸ばしている。



また、その経営内容を知的資産経営報告書等で開示することによって、従業員、金融機関、取引先等のステークホルダーの共感を得、その結果連携が強化されることにより、相乗効果を生み出すことができる。このように知的資産経営では開示が重要な意味合いを持つ。

株式会社センテック（第3章 p 50 参照）は、大手メーカーの研究所出身者を中心とした技術者集団で、自動粘度計等各種精密測定器の試作品製造では“知る人ぞ知る会社”として大学や民間企業の研究所から継続的な受注を確保してきた。



しかし、従来は既存客への試作品製作中心の事業運営で、顧客からの依頼ベースでの受注が大半であったため受注に波がある上、小規模運営で小ロットの製品製作だけでは伸展性に欠けるという課題を有していた。

そこで2006年に入り、創業来蓄積してきた強みを把握し直し、技術ノウハウ、顧客関係、パートナー、人材、組織といった知的資産をどう組み合わせるかを明らかにした知的資産経営報告書を作成、開示した。その結果、同報告書を見た大手メーカーや商社等から新規取引のアプローチを受けたほか、取引金融機関や従業員（採用予定者）等が同社に対しての理解を深め、連携が強化されるといった成果を生んだ。

知的資産経営を進めるにあたり、継続性も重要な要因である。企業の戦略や戦術が環境によって変容するのと同様に、保有する知的資産や知的資産経営によって生み出される価値も時代や環境によって全く異なってくるため、継続的に見直し、改善し、実践していくことが不可欠である。知的資産経営報告書も継続的な開示によって、当該企業の「変わるもの」、「変わらないもの」をステークホルダーに知らせる意義を持っており、継続的に作成、開示することを強く推奨したい。

なお、知的資産経営の標準的なステップは以下の通り。(詳細は第4章を参照)

《知的資産経営のステップ》

【自社の強みを認識する(知的資産の棚卸)】

まずは自社の強みを書き出しましょう。SWOT分析等の手法が有効です。自社の強みの源泉や大切なものが何であるのか、棚卸をします。どのような知的資産や強みを保有しているのか、整理することが目的です。

SWOT分析：企業の強み、弱み、機会、脅威について分析し、全体的な評価を行う手法(詳しくは第4章を参照)



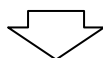
【自社の強みがどのように収益に繋がるのかをまとめる(ストーリー化)】

自社の強みがどうやって収益に繋がってきたのか、また、つなげていくのか、を過去の実績を踏まえ、経営方針を明文化します。その過程で、財務上の数字と知的資産等非財務的な要素とを関連付けます。



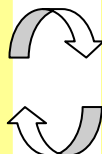
【経営の方針を明確にし、管理指標を特定する(見える化の技術)】

上記の経営方針を実現する為に、そのコア部分について、社内の目安となる管理指標を特定します。



【報告書にまとめる(見せる化の技術)】

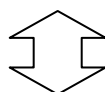
「知的資産経営報告」を作成します。上記の管理指標の内、開示可能なものを経営方針の文脈と併せて示すことにより、将来収益の実現可能性が高い情報にします。企業の潜在力が可視化され、経営者と従業員の意識共有が増大し、高いコミットメントを生みます。



【知的資産経営の実践】

上記の経営方針、管理指標を社内に徹底させ、事業を実施します。業績向上を目的に管理指標を測定し、定期的なチェックと改善を行うこと(PDCAマネジメントサイクル)も重要です。

内部マネジメント



外部コミュニケーション

【ステークホルダーへの開示：外部資源の活用と協働】

「知的資産経営報告」を、財務報告とともに、従業員、求職者(人材)、取引先、金融機関、地域社会、投資家等を開示します。信憑性の高い報告により、自社の将来性を正しく評価してもらい、自社のアピールにつなげます。取引先の拡大等の効果が期待できます。

3. 知的資産経営の意義と効果

1) 中小企業における知的資産経営の意義

(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 p 9 より一部抜粋)

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で、本来の中小企業の持ち味は財務情報に表現されていない部分に存在することが多い。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っている。

限られた経営資源の中で、新たな事業活動を始めようとする場合、持てる資源を如何に最大限に活用し、如何に外部のリソースを使うかということを真剣に考える必要がある。したがって、知的資産経営の考え方に沿って社内外の関係者の力を的確に取り入れて、経営を進めていくことが必要である。

中小企業では、会社の経営方針が社員や外部の関係者に十分に示されず、経営者の頭の中だけでイメージ化されることが多いが、不確実性の増す中、経営者自身の能力だけでは対応不可能な事案も出てくることが想定されるため、その経営方針を社員と共有し、金融機関や取引先と対話を図る経営姿勢が必要である。

2) 知的資産経営の効果

限られた経営資源を最適に活用することが出来る。また、経営者自らが、自社の強みについて新たな「気づき」を得るきっかけになる。

取引先、顧客からの信用度が高まる。

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。

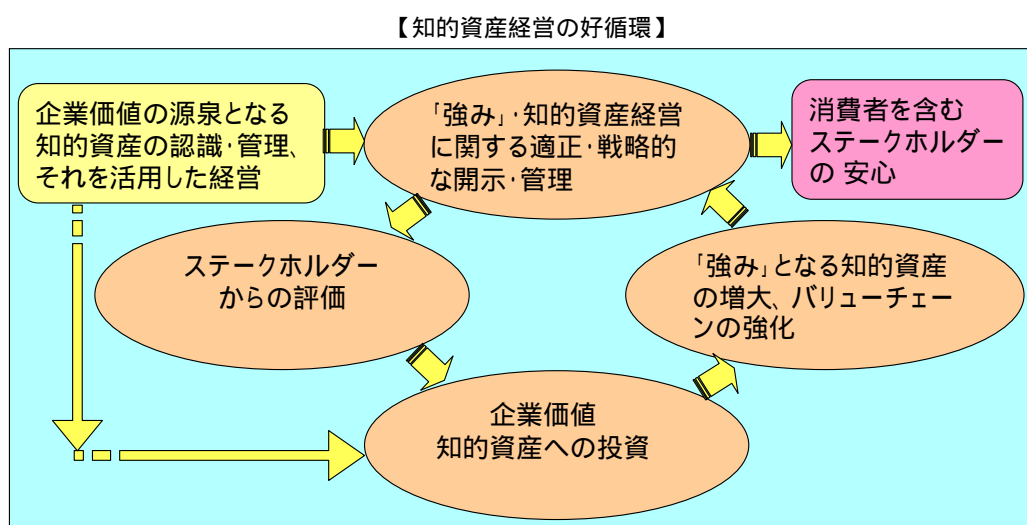
経営方針や事業戦略に共感する人材の確保に繋がる。

金融機関等からの自社に対する理解が深まる。

新規に株式を公開する際に、将来の株主に対して自社の将来成長の可能性をアピールできる。

自社の立ち位置を確認することができる。

また、知的資産経営実践により、下図のような好循環プロセスが予測される。



出典：「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」p 33より中小企業向けに一部修正

3) 知的資産経営報告書の活用方法

内部マネジメントツールとしての活用

経営者の頭の中にある経営方針や経営戦略を、報告書という目に見える形でドキュメント化することで、経営者の考えが整理でき、ベクトルの明確化が図れる。具体的には以下のような効果を想定する。

同業他社との比較により、自社のポジションを明確にすることができる。

自社の競争優位性を体系的に把握することができる。

経営資源の有効な配分ができる。

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。

外部コミュニケーションツールとしての活用

自社の知的資産を把握し、その活用方法を裏づけ指標と共に報告書として記載し開示することで、各ステークホルダーに対する信頼性を高めることに繋がる。具体的には以下のような効果を想定する。

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。

得意先や仕入先・協力会社等事業上のパートナーに対し、信頼性を高めることができる。

従業員に対し自社の優位性を伝え、ロイヤリティを高めることができる。

入社希望者に対し、自社の魅力を伝えることができる。

当マニュアルでは、報告書作成の1つの雛型としてワークブックを提示するが、本来、知的資産経営報告書は各社の保有する知的資産やその開示対象、開示目的などによって形態が異なるべきであり、記載内容についても提示するワークブックを全て網羅しなければならないわけではない。詳細は後述するが、作成における主な留意点を以下に述べたい。

営業秘密について

競争力の源泉である知的資産は、その会社の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い。特に外部ステークホルダーを対象とする場合は、競合相手など本来は意図していなかった先へ情報が漏洩するリスクを持っている。作成時には直接的のみならず、間接的にもその情報が伝わることを考慮し、漏洩によるリスクを内包する情報については、表現方法を含め充分留意する必要がある。

開示対象と開示目的について

知的資産経営報告書は開示対象と開示目的によって大きくその内容が異なる。換言すれば、対象先とその目的にあわせた報告書の作成が効果的な報告書の作成に繋がるだろう。第5章にあるモデル企業4社の開示対象・目的についてはp111、p112に記載した通りであるが、更に対象先を絞り、開示方法を限定した情報開示を進めるとより効果的な報告書の作成に繋がることも多い。

例えば、資金調達目的で金融機関向けに作成する場合、財務情報を合わせて開示することは必須になるだろう。また、将来の不確実性を補う為のリスクマネジメントの体制を開示することが信頼性を高める結果になることもある。

このように、開示対象と開示目的にあわせた情報の開示に留意すべきであろう。

経営者について

知的資産の重要な要素として経営者や従業員などの人的資産が上げられる。特に中小企業においては、限られた経営資源を如何に有効的に活用するかといった観点で、経営者の能力や資質が、社内マネジメントの側面だけでなく社外とのコミュニケーションの側面においても非常に重要視される。

ただ作成局面では自身のことを記述するため、主観的情報が多くなる傾向がある。作成時には過去の経歴や数値など読む人が客観的に捉えることのできる情報の提供に努めると同時に、経営者の根底にある経営に対する基本的な考え方が伝わるよう経営哲学や経営方針、戦略などを明確に伝えることに留意すべきである。

報告書の活用方法について

前述した知的資産経営報告書の効果は、知的資産経営を持続的に実践し、経営の質を高めた結果として得られる効果である。知的資産経営報告書を作成することだけに関心とエネルギーが注がれてしまえば、知的資産経営によって経営の質を高めるといふ本来の意義が損なわれてしまうため、留意が必要である。

《コラム：ステークホルダーから見た知的資産》

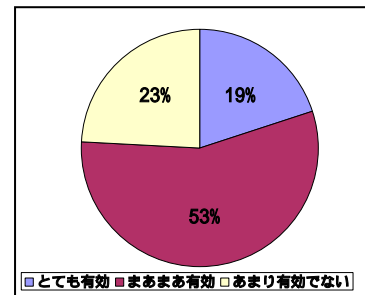
前項までは企業側の視点に立って、「自社の本当の実力を知ってもらいたい」(コミュニケーションツールとしての活用)、「自社の本当の実力を有効に活用したい」(マネジメントツールとしての活用)という2つのニーズに対して知的資産という概念について触れてきたが、当コラムでは、「企業の本当の実力を知りたい」というステークホルダーの視点に立って、知的資産をどう見ていくか(評価するか)ということについて述べてみたい。

企業の本当の実力を知る為には、財務諸表に計上されている資産だけでなく、見えざる資産といわれる「知的資産」を分析することが不可欠なのは異論がないだろう。特に、近年の知識社会下において、産業構造の変化等を考えても知的資産が競争優位の源泉としてクローズアップされているといっても過言ではない。

企業を取り巻く各ステークホルダーの立場に立ってみたい。

1. 資本市場(株主)

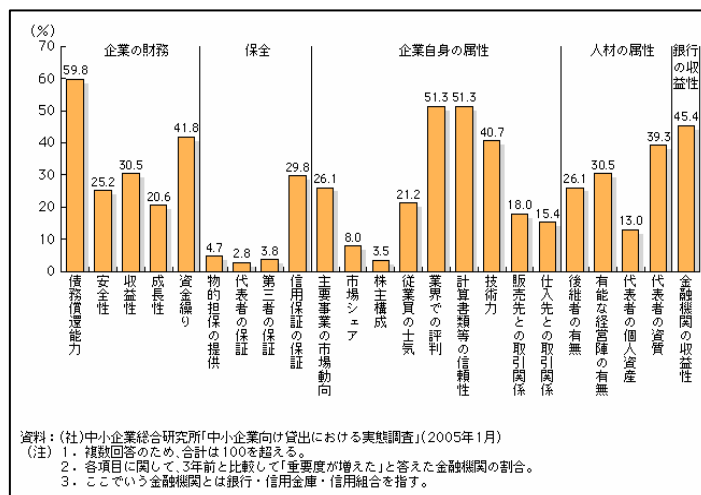
株式会社アイアール・ジャパンがバイサイドアナリスト、投資家を対象(回答数123社)に実施した知的資産開示ガイドラインの有効性を問うアンケートによると²、企業負荷を懸念する考え方はあるものの、70%以上が肯定的な評価をしている。



2. 金融機関

中小企業庁が実施した調査によると³、中小企業向け貸出の審査項目として3年前より特に重視するようになった点の中に「業界での評判(51.3%)」や「技術力(40.7%)」、「代表者等の資質(45.4%)」を始め、知的資産に関連する項目が挙げられている。

現状、資本市場・金融機関とも具体的にどのような指標で評価するかについてのスタンスはまだ確立しているとは言いがたいが、融資制度として企業の成長性に目を向けた資金供給の仕組みも徐々にではあるが開始されており、資金調達局面で知的資産を評価するといった視点が重視されつつあるということはあるだろう。



²株式会社アイアール・ジャパン「知的資産と企業価値に関するアンケート」(2005) p 26

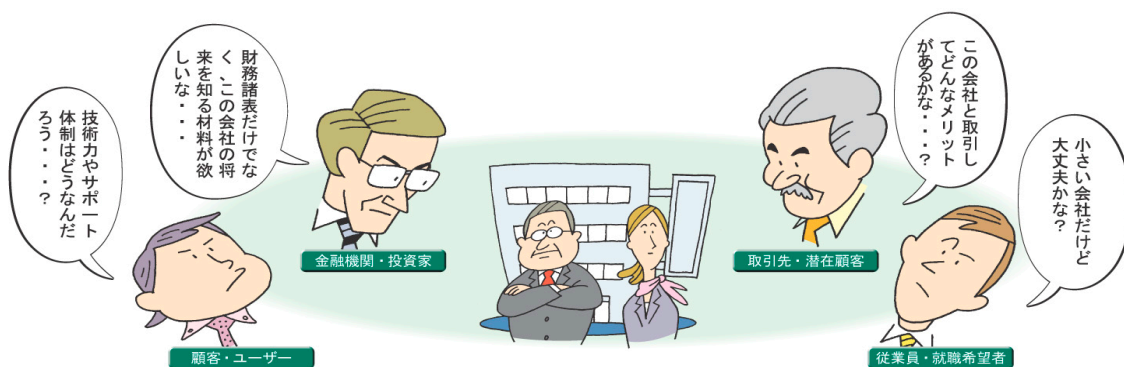
³中小企業庁「中小企業白書2005年版」(2005) p 91

3．仕入先・得意先（顧客）等取引先

従来は「同じものをできるだけ安く、安定的に供給してくれる先」、「同じものをできるだけ高く買ってくれ、代金を払ってくれる先」といった視点で取引先を考えていた。しかし、近年国内外との競争が増す中で、仕入先、下請け先がパートナー（協力会社）という位置づけに変わり、付加価値のある製品・サービスを提供してくれなければ、競合他社に対抗できない環境となってきた。一方、顧客に対しても同様に、潜在能力があるかどうかを見極める必要が増えてきている。つまりパートナーシップを組めるだけの能力があるかどうかを見据えた取引が必要になっていると言えよう。

4．従業員や今後当社に入社してくる入社希望者

会社の将来性について、現状の財務状態だけではなく、経営者のスタンス等も含めた「知的資産」を如何に判断するかと言った点を重要視している。知的資産経営報告書を作成したある企業の社員から「報告書を家族や友人に見せたら『面白い会社に行っているね。』と言われました。」との報告を受けた。知的資産経営を実践、開示することで、同社に勤務する従業員だけでなく、その家族や友人からも評価を受け、引いては従業員のモチベーションに繋がったという好例である。



このように、ステークホルダーからの知的資産経営に対する注目度の高まりを踏まえ、日本公認会計士協会近畿会と大阪商工会議所では2006年10月に「非財務情報（知的資産経営）の評価チェックリスト」を作成、ホームページ上に開示している。

(<http://www.osaka.cci.or.jp/Jigyou/hizaimujouhou/index.html>)

同チェックシートは、経済産業省の知的資産経営の開示ガイドラインをベースとして、事業の将来性や経営者の資質等決算書で読み取りにくい「知的資産情報」を数値化することで、金融機関及び中小企業の実務情報を活用した新たなリレーション構築ツールとして利用されることを目的としており、活用していただきたい。

第3章 知的資産を効果的に活用している17社の事例

わが国で知的資産経営報告書を作成し、開示している企業は、2007年1月現在で大手企業も含めて十数社にとどまっている。

しかし、知的資産経営報告書を作成していなくとも「独自の強みを持ち、それを競争力の源泉として意識的に活用し成果を出している」中小企業は多く存在する。

本章では、知的資産経営報告書の作成こそしていないものの、すでに知的資産経営といえるものに取り組み、実際に成果を上げている中小企業を紹介する。(ただし、既に知的資産経営報告書を作成、開示している企業の事例も参考事例として末尾に掲載した)

各社に共通して言えることは、いずれも明確な企業理念・経営哲学を持っており、それぞれが置かれた「背景」の中で、「課題」を解決するために、すでに有している「強み(知的資産)」を工夫して活用し、成果を出している、ということである。「背景」「課題」「強み(知的資産)」に気づくことさえできれば、あとは決して特別難しいことをしているわけではないことに注目してほしい。

なお、本章で紹介する知的資産経営の事例は、参考としやすいように、各社におけるある一時期の、ある一つ(あるいは複数)の実践経営例を示したものに過ぎない。決してそれがその会社の経営のすべてではないということを付け加えておく。

- 事例1 . 朝日ゴルフ用品(ゴルフ用品卸売)
- 事例2 . 市川商事(食品製造業、日本料理店)
- 事例3 . 植松電機(車載搭載型低電圧電磁石システム設計・製作・販売)
- 事例4 . クロダ精機(精密プレス部品加工)
- 事例5 . サンテクノ(木材、建築金物、木工機械卸)
- 事例6 . シンク・ラボラトリー(グラビア製版機製造、電子関連機器製造)
- 事例7 . スターウェイ(梱包資材のリサイクルシステムのコンサルタント、運送業)
- 事例8 . データ復旧センター(データリカバリー業務)
- 事例9 . トレード(全国卸売市場に対する青果販売)
- 事例10 . 日本イオン(浴場殺菌浄化装置ほかの製造・販売)
- 事例11 . 白鳳堂(化粧筆・デザイン筆製造)
- 事例12 . ハリマ産業(建具製造、建具工事)
- 事例13 . フットマーク(水泳用品、介護用品、健康用品の企画、製造、販売)
- 事例14 . ほんやら堂(健康雑貨企画製造)
- 事例15 . ヤスジマ(真空乾燥機製造)
- 事例16 . 山崎文栄堂(オフィス用品の通信販売、小売)
- 事例17 . センテック(各種精密測定器製造) 参考事例: 知的資産経営報告書作成済みの企業

なお、各事例中の「経営スタンス」、「選択と集中」などはp68, p69にある経済産業省による「知的資産経営の開示ガイドライン」に則している。

朝日ゴルフ用品株式会社

~~~~~  
逆境をバネに新たなビジョンを組み立て、将来に向けて第二創業をスタート  
~~~~~

企 業 概 要

【商 号】朝日ゴルフ用品株式会社

【所 在 地】兵庫県神戸市須磨区弥栄台2 - 1 2 - 2

【代 表 者】内本 芳明 (ウチノヨシアキ)

【創 業】1958年5月

【資 本 金】100,000千円

【従 業 員】55名

【年売上高】5,240百万円(2006年3月期)

【事業内容】ゴルフ用品卸売

【U R L】<http://www.asahigolf.co.jp>

経 営 理 念

一人でも多くの方にゴルフを通じた人生の楽しみを知ってもらいたい。その為のベストパートナーであり続けること

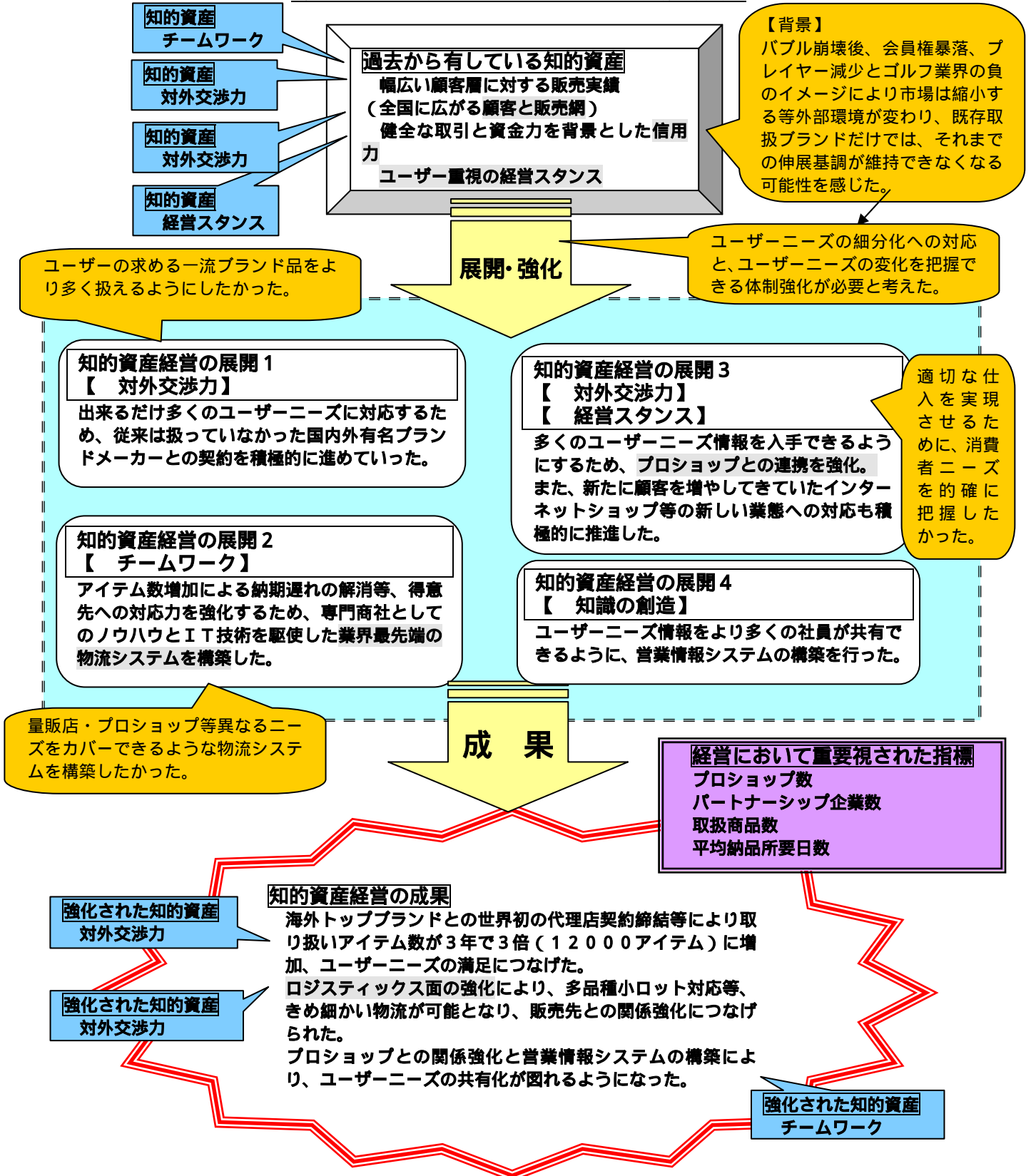
事 業 内 容

海外、国内有力ブランド及び自社ブランドのゴルフ用品卸売で、「テラーメイド」「ウィルソン」「マグレガー」「アディダス」「キャロウェイ」「ナイキ」「ヤマハ」「クリーブランド」「ダンロップ」「プリヂストン」等を取り扱う。また自社ブランドとして「MDT(エムディティ)」「クラブ他各種アイテム」「アリエス」「クラブ・バッグ等」「アクラ」「クラブ」「J.J.」「クラブ、バッグ、シューズ」「カルフォルニア・サンライズ」「バッグ・シューズ」等を有している。

売上構成比は2006年3月期の実績によると、ゴルフクラブが52%内外(55.6%)、ゴルフシューズが6%内外(5.3%)、キャディーバック・ケース等袋物関係が9%内外(7.9%)、ゴルフボールが9%内外(11.1%)、アパレルその他が24%内外(21.0%)の比率となっており、前期に比べアパレル関連のウエイトが増している(カッコ内は2005年3月期の扱い比率)。

現在では、国内外有名ゴルフブランドを幅広く扱う業者として知名度と全国に広がる多くの顧客を有し、業容規模は国内トップクラスに位置している。

朝日ゴルフ用品における知的資産活用



市川商事株式会社

~~~~~  
独自技術で作り上げた地元名産品のみそだれ、モンドセレクション受賞をきっかけとするメディア戦略を展開し消費者の支持を取り付け卸問屋から指名買いが来るまでに  
~~~~~

企業概要

【商号】市川商事株式会社

【所在地】埼玉県東松山市大字石橋1716

【代表者】市川 弘道（伊加 ヒロミチ）

【設立】1976年5月

【資本金】10,000千円

【従業員】5名

【年売上高】95百万円（2006年4月期）

【事業内容】食品製造業、日本料理店

【URL】<http://r.gnavi.co.jp/g493100/>

経営理念

日本食文化を世界に

事業内容

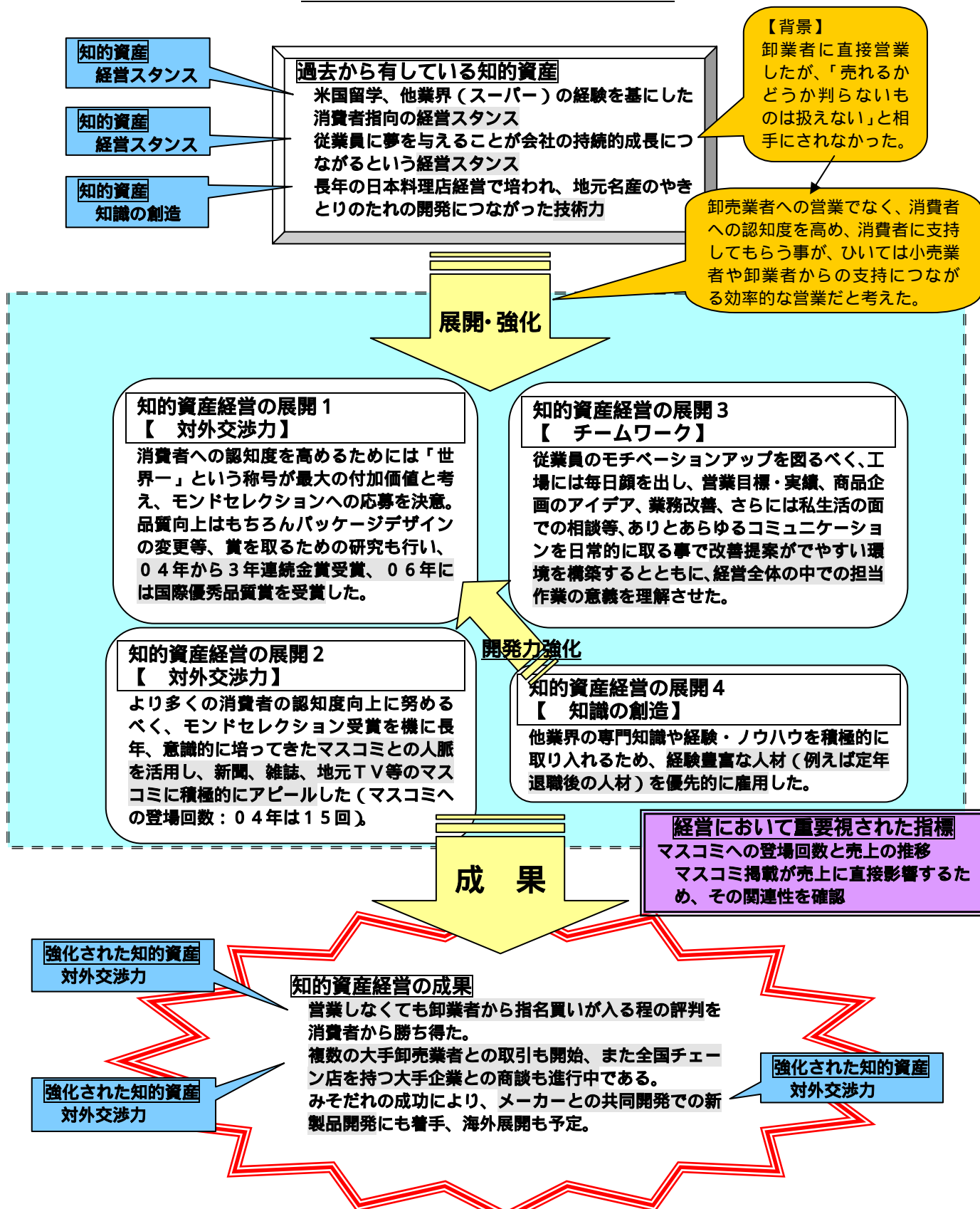
市川商事は1976年に設立、「日本三大やきとりの町」である埼玉県東松山市で「元禄茶屋」という日本料理店を開業、1985年から東松山のやきとりに欠かせない「みそだれ」の製造販売も開始した。

主力の元禄茶屋については、郊外型飲食店全般の傾向ではあるが、昨今の飲酒運転撲滅の動きもあり大きな拡大は見込めない状況である。一方、地元やきとり組合の依頼がきっかけで始めたみそだれの製造事業は1985年に開始、1999年に製造特許を取得し、埼玉県「彩の国優良ブランド品」にも認定された。

さらに2004年に世界食品品評会モンドセレクションに応募、金賞を受賞、以降3年連続で金賞を受賞した事で、2006年にはさらに上位の「国際優秀品質賞」を受賞した。

市川社長は創業者である父の後継者として1998年に経営に参加、食品製造部門を担当し、モンドセレクション受賞等によって「みそだれ」を主力製品に育て上げてきた。2005年には社長に就任、今後はみそだれの生産力を高めるための新工場の建設と新たに開発した冷凍技術による冷凍やきとり等の新製品開発、さらにはレストラン部門についても、その工場に併設する事で工場見学しながらの食事というアミューズメント性を高めた料理店を作るといった新機軸を打ち出し始めており、自社の強み、弱みの分析から始まる事業計画書をまとめ、金融機関、公的機関にも積極的に開示を行なっている。

市川商事における知的資産活用



株式会社植松電機

~~~~~  
夢への挑戦がもの作りへの純粋な想いを醸成し、地域への貢献、企業活力を生み出した  
~~~~~

企 業 概 要

【商 号】株式会社植松電機

【所 在 地】北海道赤平市共和町230-50

【代 表 者】植松 清(ウヱツ ｷﾝｼ)

【設 立】1999年10月

【資 本 金】10,000千円

【従 業 員】16名

【年売上高】312百万円(2006年8月期)

【事業内容】車載搭載型低電圧電磁石システム設計・製作・販売

【U R L】<http://uematsu-electric.fte.jp/index.html>

経 営 理 念

"dream can do, reality can do.."

～ 思い描くことができれば、それは現実にできる ～

<会社の方針>

- ・設計者が現場に足を運び、使用者から得られる情報を大切にする。
- ・設計と製作の距離を縮め、改良や改修を短期間で反映する。
- ・量産はアウトソーシング化を徹底し、高品質の製品を安定して生産する。

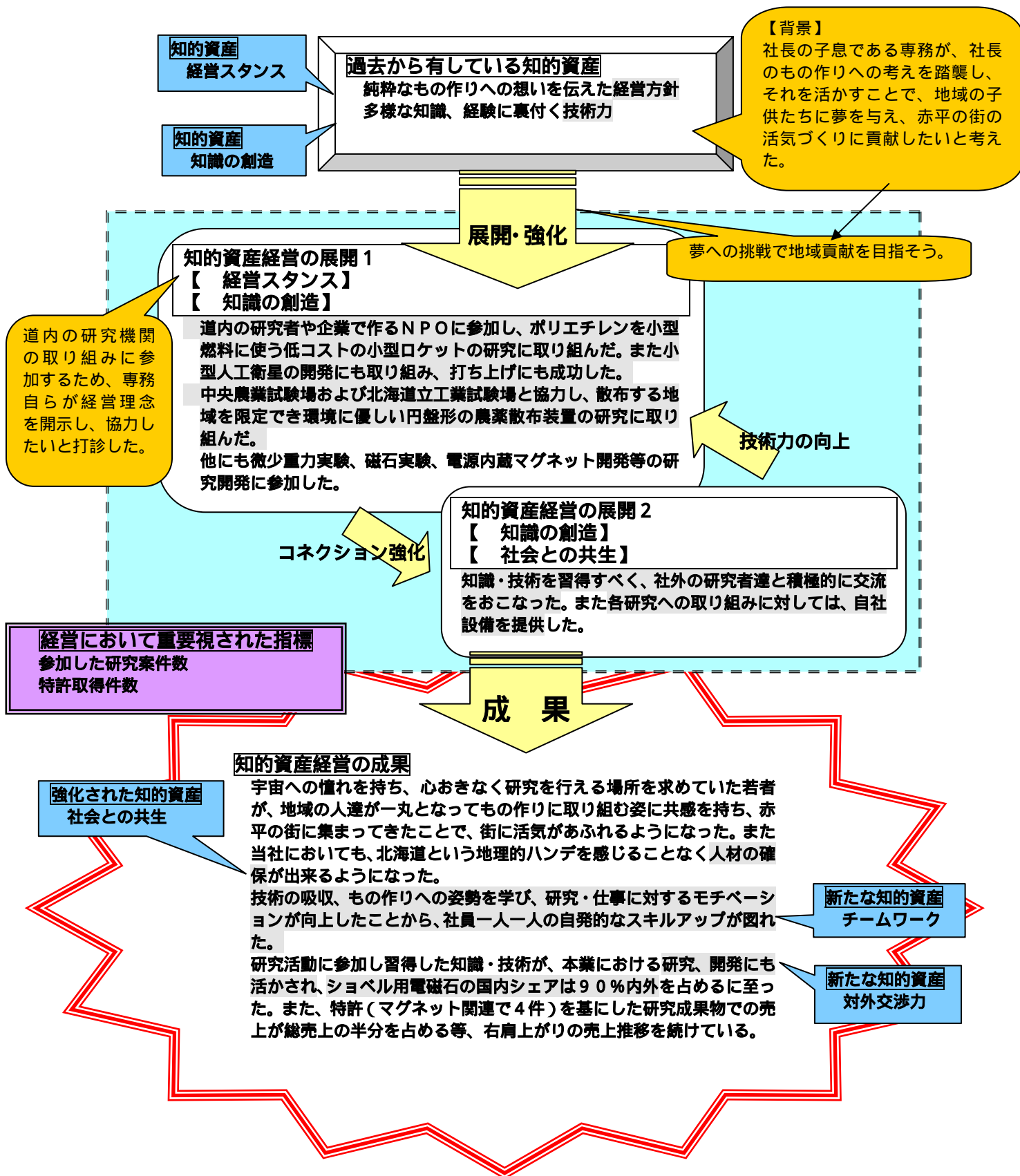
専 業 内 容

各種電磁石装置製造、農業散布装置および小型ロケットの開発を手掛けている。

創業当初は電装品・特殊モーター修理を主体としていたが、1975年以降、電磁石装置製造へと業態を変更、現在では各種電磁石装置製造が100%となっている。

製造は100%自社施工となっており、2001年には北海道中小企業新製品開発賞の優秀賞を受賞。商品の開発力も対外的に評価を得ており、シヨベル用電磁石での国内シェアは90%内外と全国的な知名度を有している。

植松電機における知的資産活用



クログダ精機株式会社

~~~~~  
量産型から試作専門のプレス部品メーカーに転換、短納期対応のコンビニ工場に特化するため、16時間350日稼働を実現し納期遵守率99%以上を誇る  
~~~~~

企業概要

【商号】クログダ精機株式会社

【所在地】長野県下伊那郡豊丘村神稲9268-1

【代表者】山本 学 (ヤマモト マナブ)

【設立】1970年4月

【資本金】30,000千円

【従業員】36名

【年売上高】359百万円(2006年5月期)

【事業内容】精密プレス部品加工(試作専門)

【URL】<http://kurodaseiki.co.jp>

経営理念

我が社の事業活動は顧客満足と自己満足を実現し、社会の責任を果たす

事業内容

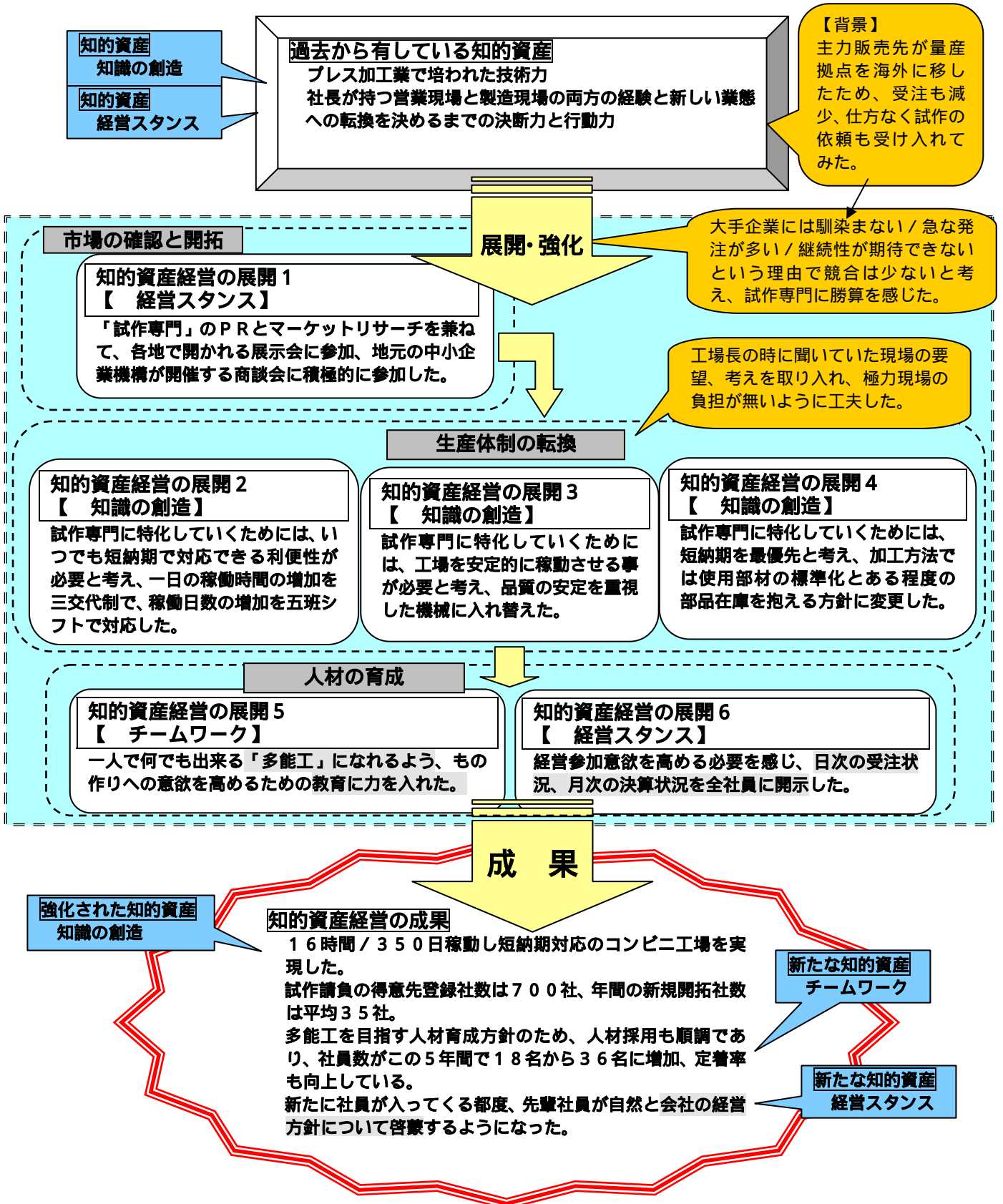
精密プレス部品および精密板金部品の製造業者。自動車の電装部品、デジタル家電、携帯電話のデモ機用等金属製試作品のプレス製品製造が売上の90%近くを占めている。

1969年10月の創業と30年以上の業歴を有し、10年程前までは自動車部品の下請け、量産型の企業であった。しかしながら、取引先企業が生産拠点を海外に求めるようになりコストダウンによる受注単価の値引き要請を避けるため、試作専門へと業態を変化させてきた。営業面では、展示会への出展、専門誌への広告掲載、公的機関が主催する商談会への参加等を通じて新規得意先を開拓している。

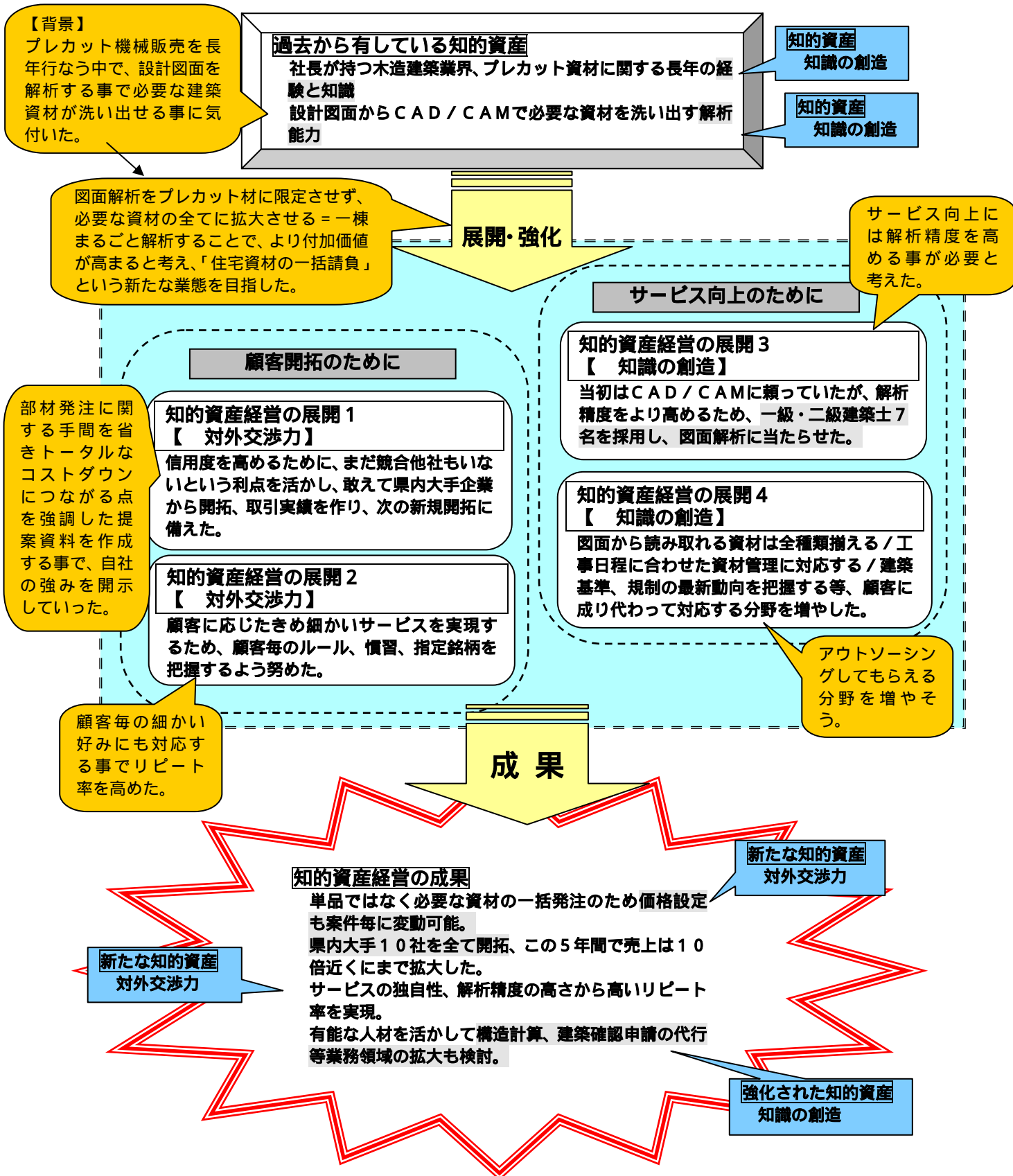
現社長の山本社長は入社以来一貫して製造現場を歩み取締役工場長を経て現在に至るが、入社前には食品メーカーで営業畑を経験しており、製造現場と営業の両面をこなせるという強みを持っている。

試作専門で行くという方針を決めた後には「短納期対応のコンビニ工場」を標榜、今では1日16時間、年間350日の稼働体制を敷き、見積返答4時間以内、納期遵守率99%以上を売り物としている。

クロダ精機における知的資産活用



サンテクノにおける知的資産活用



株式会社シンク・ラボラトリー

「初」の技術を生み出すことにこだわり、組織面での工夫により成功

企業概要

【商号】株式会社シンク・ラボラトリー

【所在地】千葉県柏市高田1201-11

【代表者】重田 龍男(シタヲ)

【創業】1965年

【資本金】47,250千円

【従業員】92名

【年売上高】4,933百万円(2006年10月期)

【事業内容】グラビア製版機製造、電子関連機器製造、電子関連精密ロール製造

【URL】<http://www.think-lab.com>

経営理念

自然環境、労働環境、新分野への応用、自動化等をテーマに次世代のグラビアを創造

事業内容

グラビア印刷用製版装置およびレーザー応用機器の開発・製造を業務とするほか、画像処理装置のシステムやソフトウェアの開発、CGシステムソフトの販売等にも携わっている。

近年の売上構成を見ると、かつての主力であったグラビア製版機製造部門から電子関連機器製造・電子関連精密ロール製造部門等ハイテク事業にシフトしつつある。

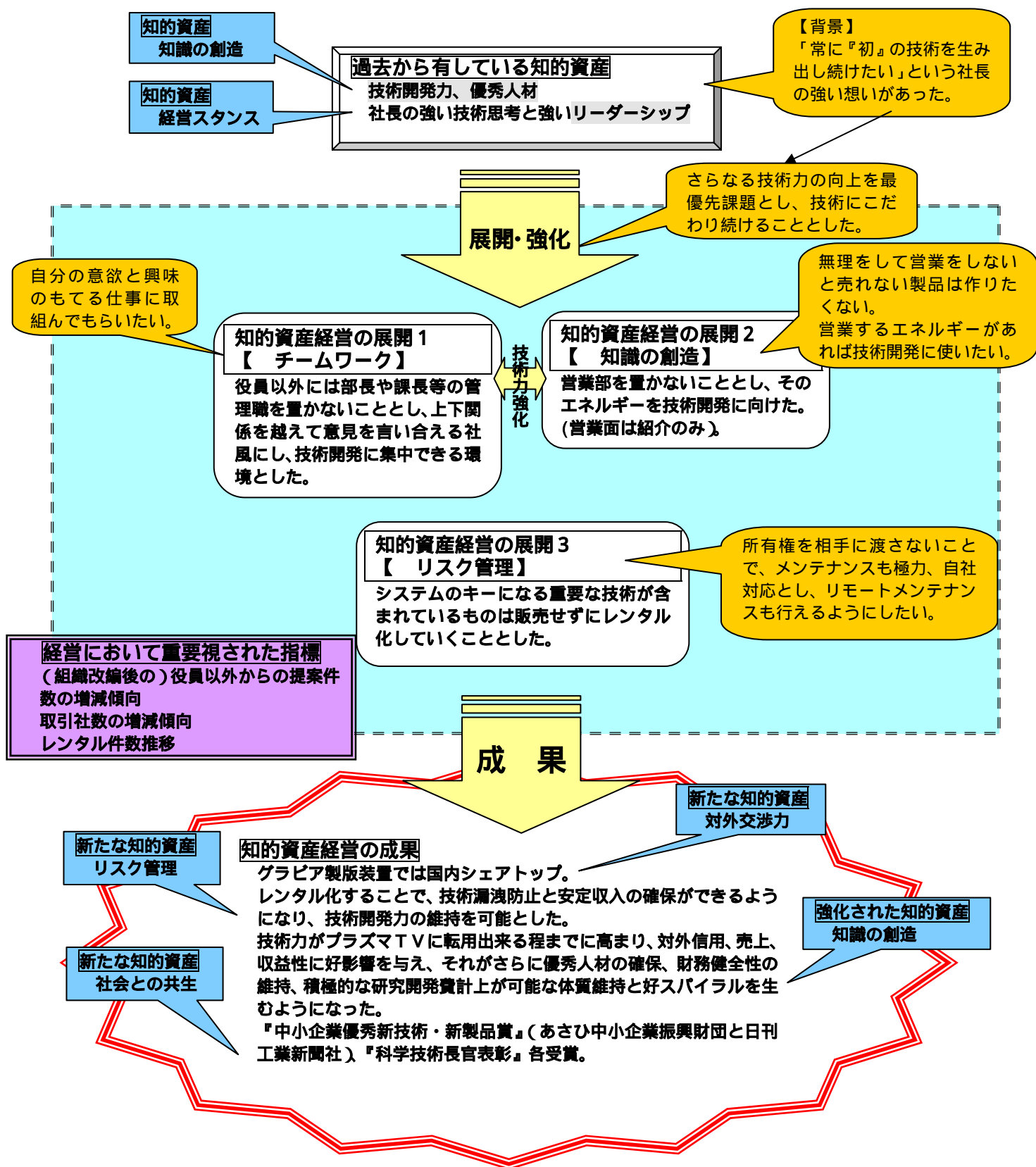
得意先には国内大手の大日本印刷・凸版印刷など200社以上を有するほか、近年では海外(主に米国・中国・ドイツ・東南アジア諸国)にも市場を求め、輸出が全体の15%を占めている。

なお、環境問題に対応するため油性印刷が主流のグラビア印刷業界において、水性グラビア印刷用の製版装置を製品化するなど研究開発には余念がない。

最近では、グラビア製版に使用している六価クロム使用によるメッキの代用としてDLC膜を使ったグラビアロール面の硬質製膜技術開発、電子部品製造用のグラビアロールの製造販売を行っている。

当社としては、核となる技術を応用したシステムをレンタル化し、消耗資材の供給とリモートメンテナンスを可能とした。更にこれは安定収入の確保等にもつながっており、当社の技術開発力維持の源ともなっている。

シンク・ラボラトリーにおける知的資産活用



スターウェイ株式会社

~~~~~  
独自開発した梱包材販売で価格競争の壁に当たり、出荷から再資源化までの環境対応型物流サービスにまで展開、大手企業のCSRに貢献するパートナーに  
~~~~~

企業概要

【商号】スターウェイ株式会社

【所在地】東京都港区浜松町1-18-13

【代表者】竹本 直文(タケモ ナオミ)

【設立】1999年12月

【資本金】350,300千円

【従業員】13名

【年売上高】350百万円(2006年3月期)

【事業内容】梱包資材のリサイクルシステムのコンサルタント、運送業

【URL】<http://www.starway.co.jp>

経営理念

当社は資材のリユース・リサイクルを始めとする環境改善の手法を提供し、それに関わる国、地方団体、企業との協力を持って限りある資源の有効利用と地球環境への貢献とビジネスの融合を基本理念とする。

事業内容

物流システムのコンサルティング業務が中心で、資材メーカーと共同開発した100回以上再利用が可能という独自の梱包材(イースターパック/e-Starpack)を使って電機メーカー等顧客と効率的な物流システムを構築する一方、自社開発の梱包材を利用した運送業を行なっている。

特にRFIDとインターネットを駆使した環境対応物流管理システム(ESP-take2)は、従来の原料調達から販売までを管理するものとは違い製品の出荷から再資源化までを一元管理する循環型システムである。さらに荷動きをデータベース化し顧客に具体的な数値情報として提供することで顧客側の物流コストの管理、さらにはISO14001等の認定基礎資料作成の支援にもつながっている。

地球環境に配慮した企業活動、CSRへの取り組みが本格化する中であって、環境デリバリーパックへの注目度は高まってきている。

なお、当社社員のうち7名は(社)産業環境管理協会の認定する環境マネジメント審査員で環境整備の基準となるISOの審査業務や指導にあたる程の人材である。

*RFID(Radio Frequency Identification): 物品に微小なICチップを取り付け、その情報を無線で読み取ることで商品識別・管理を行なう仕組み。

スターウェイにおける知的資産活用

当時の知的資産 経営スタンス

過去の知的資産
 環境対応とコスト削減の両面を実現させようとした経営スタンス
 特殊なウレタンフィルムのクッションにより100回以上再利用可能、梱包作業時間も大幅に短縮する事が出来る梱包材を開発した技術開発力

当時の知的資産 知識の創造

【背景】
 社長が前職の経験で物流における梱包材のムダに気づいて再利用可能な梱包材を開発したが、コストが従来品の数十倍、価格競争で太刀打ちできなかった。

展開・強化

梱包材だけでなく、それを軸としたトータルな物流サービスに踏み込んだ。

知的資産経営の展開1 【知識の創造】
 インターネットとRFIDを活用し、製品管理・出荷・運送・回収・再資源化までをパッケージした付加価値の高い物流システムを開発した。

知的資産経営の展開2 【チームワーク】
 商品開発力を向上させるために有資格者（環境マネジメント審査員資格）を多数迎入れ、顧客への提案＝営業にも携わらせた。

知的資産経営の展開3 【選択と集中】
 梱包材の販売から環境に配慮した物流システムをトータルに提案するという業態に変化させた。

知的資産経営の展開4 【対外交渉力】 【知識の創造】
 荷動き・在庫情報等をデータベース化し、数値データとして顧客に提供、ISO認定の基礎資料作成等にも積極的に協力していった。

提案力の向上

提案型営業には専門知識を持つ人材が不可欠と考え、強みと将来性を武器に面接。

成果

経営において重要視された指標
 顧客企業の物流コスト削減率の推移

顧客にサービス導入のメリット、改善効果を理解してもらった。また顧客側のコスト管理支援に役立てたかった。

新たな知的資産 対外交渉力

知的資産経営の成果
 CSRを意識している大企業を顧客とすることに成功、物流面での事業パートナーという強固な関係構築が行えた。顧客のCSR活動の一環として、HP等で紹介される事で知名度、信頼度が高まった。

新たな知的資産 社会との共生

株式会社データ復旧センター

専門性を高める努力の結果、知名度・技術評価・業績がアップに

企業概要

【商号】株式会社データ復旧センター
【所在地】福岡県福岡市中央区赤阪1-10-17 しんくみ赤坂ビル6F
【代表者】藤井 健太郎（フジイ ケンタロウ） 【創業】1998年10月
【資本金】91,000千円（ほか準備金45,000千円）
【従業員】37名
【年売上高】500百万円（2006年7月期）
【事業内容】データリカバリー業務
【URL】<http://www.datadoctor.jp>

経営理念

お客様の利便性を追求し、高付加価値を付け加えることによって新しい産業を生み出します
常にリーディングカンパニーを目指し、生み出した利益を国家と社会に還元いたします

事業内容

パソコンデータの復旧業務を主業としている。

システム損傷やウイルス感染、人為的に誤ったフォーマット等の論理的障害に加え、クラッシュ、人為的な落下事故、火災水害等の物理的障害などのデータ復旧に対応している。障害が発生した際には初期調査を実施し、障害原因の特定と復元の可否、データ復旧に要する日数と料金を提案する営業形態である。

本店のほか、東京および大阪に3拠点を設置、全国を営業エリアとしており、地域別の売上構成比率は、関東地区60%内外、九州・関西地区・その他40%内外である。また、受注先別の売上構成比率は、民間企業 約65%、一般個人 約26%、官公庁・ほか特殊法人 約9%、となっている。

創業以来8年の業歴を有し、当初はパソコンメンテナンス業務を主体に、パソコン指導、ホームページ作成などを手掛けていたが、2002年11月にDRG社（米国）と業務提携してからはデータ復旧業務に特化、営業エリアの拡大や業歴が経過するに連れて知名度・技術評価ともアップし、業容は地場上位クラスに成長、2006年には「ニッポン新事業創出アントレプレナー大賞」「中小企業庁長官賞」「日本ニュービジネス協議会連合会会長賞」「IT経営百選最優秀賞」を受賞した。

データ復旧センターにおける知的資産活用

知的資産
知識の創造

知的資産
対外交渉力

過去から有している知的資産
パソコンのトラブル解決に関する深い知識
社長の IT 業界にて学生時代から経営に携わった経歴と当時から培った人脈

【背景】
パソコントラブル解決は競争が激しく、工数の割に利益が小さかった（レッドオーシャン市場）。

ハードディスクはメーカー毎に構造が異なる。納期短縮とコスト削減（低料金化）のためには、事前に構造が分かる体制にしておきたかった。

展開・強化

経営効率を上げるために既存サービスの中でも収益性の高いデータリカバリー分野に特化しようと考えた。

技術力強化のため

知的資産経営の展開 1
【 対外交渉力】
【 知識の創造】
米政府機関からも受託しているデータリカバリーグループと日本における独占契約を締結。

知的資産経営の展開 2
【 対外交渉力】
【 知識の創造】
13カ国のデータ復旧業者と提携、技術・ノウハウの蓄積を進めた。

信頼度・知名度・イメージ向上のため

知的資産経営の展開 4
【 対外交渉力】
商号を「パソコンレスキュー」から「データ復旧センター」に変更。

知的資産経営の展開 5
「お客様の声」を自社HPに掲載。

知的資産経営の展開 6
【 リスク管理】
プライバシーマーク取得。

相乗効果

人材育成のために

知的資産経営の展開 3
【 経営スタンス】
【 知識の創造】
【 チームワーク】
社員のモチベーションと能力を伸ばすために、積極的に提案できる社風とし、提案者にはリーダーを任せるようにした。

社会貢献のために

知的資産経営の展開 7
【 社会との共生】
新潟中越地震被災者へ無償でデータ復旧サービスを実施。

IT企業なので、その利益はITによって社会還元したかった。

社員の良いところは極力伸ばしてあげたかった。

成果

経営において重要視された指標
各国業者との提携内容・数
自社HPに掲載された「お客様の声」の内容と件数

強化された知的資産
社会との共生

強化された知的資産
対外交渉力

強化された知的資産
知識の創造

新たな知的資産
選択と集中

知的資産経営の成果
データ復旧事業を新たな収益の柱として確立できた。（ブルーオーシャン創造に成功）
対外信用はじめ知名度・技術評価が年々アップしており、技術者や受付事務など人材確保も進み、近年の業績は每期順調な伸びで推移している。小口案件では最短2日でデータ復旧を実現させる体制を整えるなど基盤整備が進んだ。

株式会社トレード

~~~~~  
古くからの慣習が残る青果卸業界において、安全・安心・鮮度を意識した物流システム、人的ネットワークの構築によって、市場間での青果の流通という新しいビジネスモデルをわずか5年余りで実現  
~~~~~

企業概要

【商号】株式会社トレード
【所在地】京都府京都市下京区中堂寺粟田町90番地 京都リサーチパーク8号館
【代表者】稲田 信二（イダ シンジ） 【設立】2001年8月
【資本金】10,000千円 【従業員】24名
【年売上高】8,140百万円（2006年月3月期）
【事業内容】全国卸売市場に対する青果販売
【URL】<http://www.tradecompany.co.jp>

企業理念

生鮮食品流通事業を通じて豊かな未来を創造し価値あるサービスを提供する

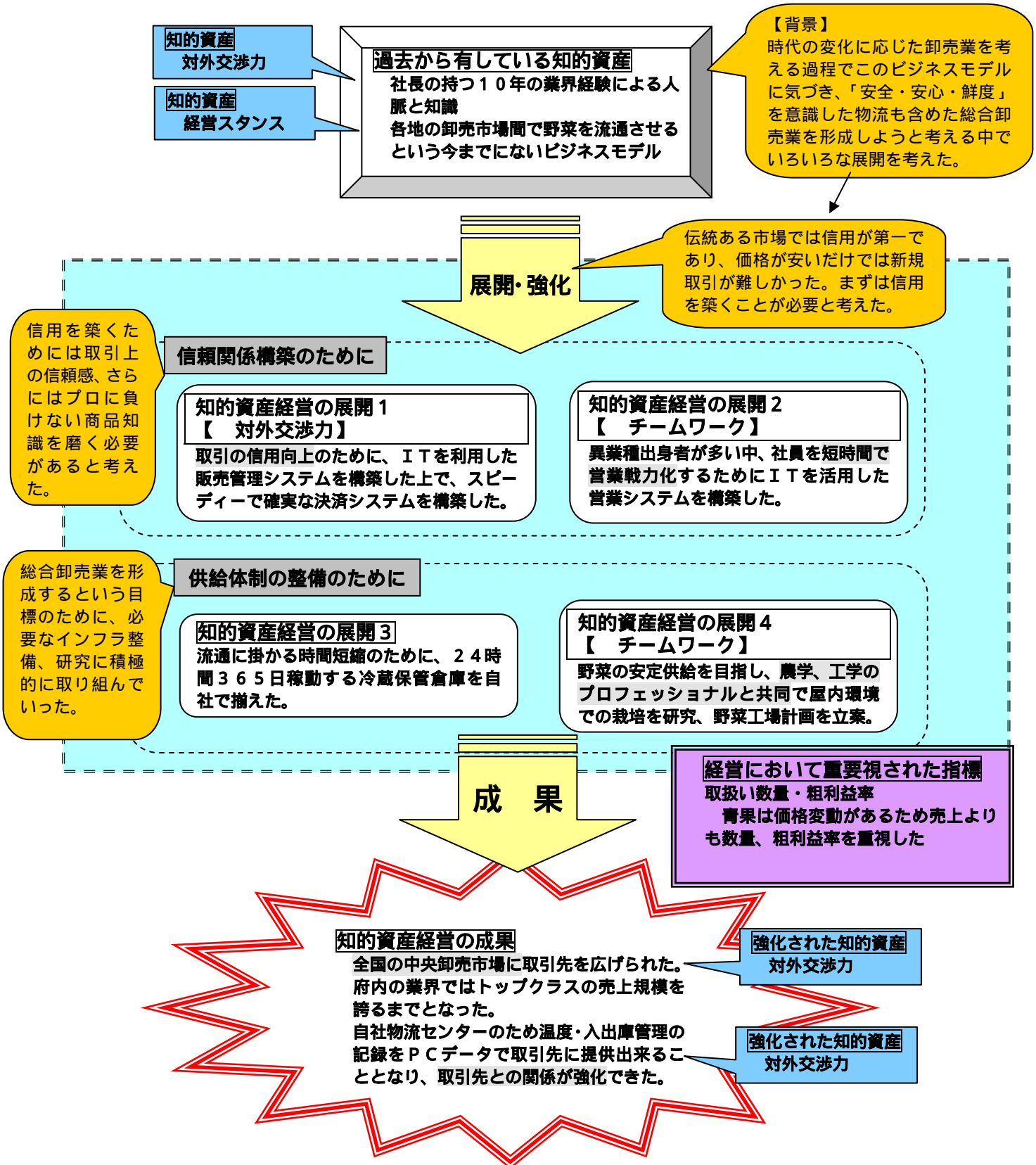
事業内容

青果（需要にブレの無い根菜類などの16品目が中心）の卸売りを行なっている。具体的には、青果物が余っている市場から不足している市場への転売を行なっている。最近の営業品目別売上構成比は、根菜類（大根等）50%程度、葉茎菜類（白菜等）30%程度、果菜類（きゅうり等）20%程度となっており、オーダーの翌朝には配達が可能となっている。

2001年の設立後、業歴は5年余りであるが、社長は前職の関係で場外青果卸売業界には精通しており、業界内の知人も多く比較的有利な状況から事業を開始したことや、青果物が余っている市場から不足している市場へ転売するというビジネスモデルが受け入れられたことから府内の業界ではトップクラスに位置づけられるまでに成長した。

営業エリアは本州および四国全域となっているが、商品は全国各地の中央卸売市場の荷受業者から仕入れ、得意先は中央卸売市場内荷受業者および青果仲介業者を対象としている。

トレードにおける知的資産活用



日本イオン株式会社

社長のビジョンとリーダーシップで、「銀イオン」の社会的認知を獲得

企業概要

【商号】日本イオン株式会社
【所在地】東京都調布市緑ヶ丘2-60-8 三和ビル2階
【代表者】中島 有二（ナガマ ヲウジ） 【創業】1954年10月
【資本金】30,000千円 【従業員】11名
【年売上高】113百万円（2006年8月期）
【事業内容】浴場殺菌浄化装置ほかの販売
【URL】<http://www.ion-net.co.jp>

経営哲学

専門企業として優れた銀の抗菌効果とその応用力でお客様に『安心』と『ご満足』をお届けします。

事業内容

自社開発の銀イオンによる殺菌装置「イオンクリーナー」（40%前後）、銅イオンの水景施設用、プール用、露天風呂用殺菌装置「もとりす」、殺菌・殺菌付随薬品ほか（20%前後）の設計、製造、販売並びにメンテナンスを手掛けており、製造については外注にほぼ100%依存している（カッコ内は売上構成比率）。

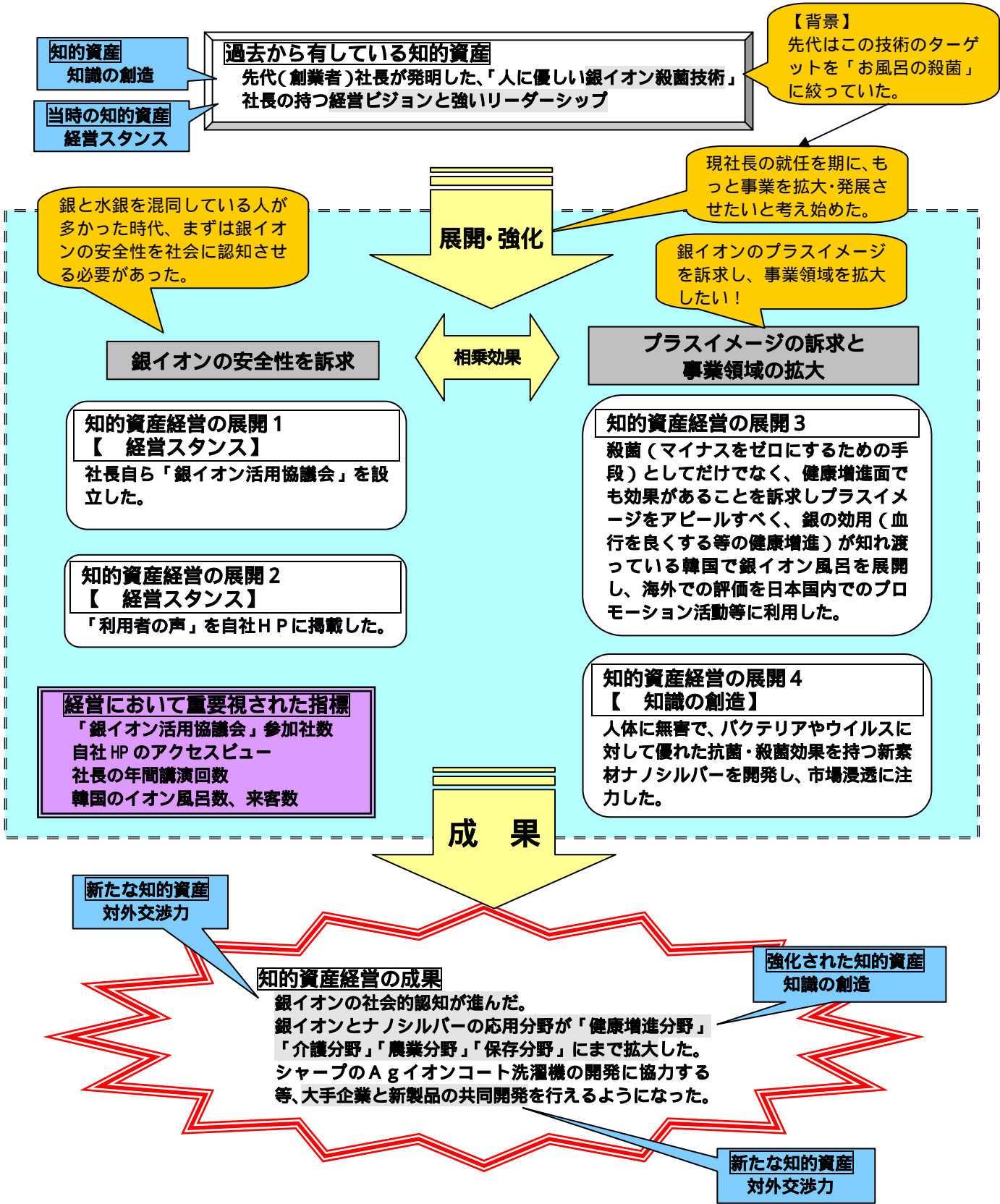
その他、ネットショッピング「銀の泉」を開設し、銀イオン、銅イオンの関連商品を販売しており、売上高の10%前後を占めている。

また、自社の銀イオンを基盤とした商品開発に取り組んでおり、銀をナノサイズ（1ナノ＝10億分の1メートル）に粒子化したものを化合した材質で優れた抗菌・殺菌効果を持つ「ナノシルバー」を開発し、1年以上にも亘る準備期間を経て2006年9月本格的に市場投入、近時売上高の30%前後を占めるに至っている。

最近の売上構成比の変化としては、銀イオンの殺菌装置が安定しているほか、ネットショッピング並びに「ナノシルバー」が増加傾向を示している。なお、現在取り扱いアイテム数は200種類前後で、さらに増加傾向にある。

製品は各地特約販売店を經由して、各地の入浴施設、リハビリテーション機関、病院等に納入されているほか、中小の水処理機器メーカー、デンソー、日立製作所、キヤノン等各企業の独身寮、工場等ユーザーに直納され、その他商社を通しての販売もある。

日本イオンにおける知的資産活用



株式会社白鳳堂

~~~~~  
自社技術の粋を集めた高級化粧筆で新たな市場を創造。新規の販売ルートを開拓し、現在では化粧筆の最上級ブランドに  
~~~~~

企業概要

【商号】株式会社白鳳堂

【所在地】広島県安芸郡熊野町7062

【代表者】高本 和男 (たかもと かずお)

【設立】1974年8月

【資本金】50,000千円

【従業員】67名

【年売上高】1,282百万円(2006年7月期)

【事業内容】化粧筆・デザイン筆製造

【URL】<http://www.hakuho-do.co.jp>

ポリシー

筆は道具なり

事業内容

業歴32年余を有し、高級化粧筆の製造が主力の運営で、国内外の大手化粧品メーカーやメイクアップアーティスト系ブランドのOEMを主力とした化粧筆の供給を行っている。

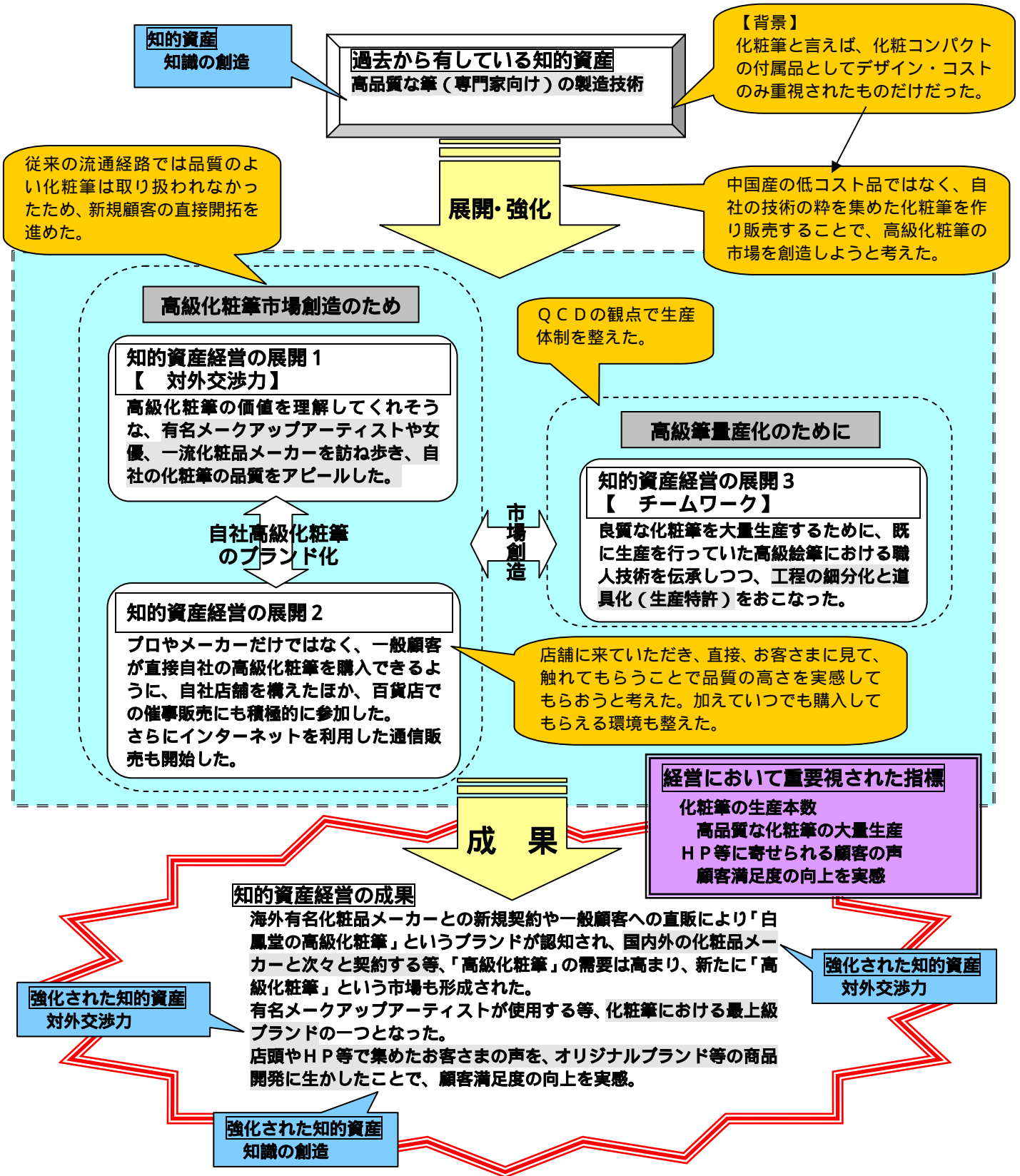
化粧筆及び画筆の製造販売は、化粧筆(化粧用、和化粧用)が95%内外、毛筆(書筆、日本画筆、面相筆)2%内外、画筆(洋画筆、デザイン筆)2%内外、工業用筆1%内外の売上構成比となっており、また売上比率は僅少であるが、クオリティの高い道具やその背景となる文化等を紹介した季刊誌「ふでばこ」という雑誌を発刊している。発刊部数は1万部。

高級化粧筆のシェアでは世界の60%を占めているとされ、技術水準も高い。

筆の生産量においても月産約500,000本の生産能力を有し、全国生産量の80%を占める熊野地区においても、トップクラスの企業である。

海外の有名アーティストが当社OEM製品を使用していることで、一躍海外での当社の認知度が高まり、その影響から国内でも当社の化粧筆は人気となり、現在ではOEM製品に加え、自社ブランドを立ち上げる等、化粧筆では最上級ブランドの一つとなった。

白鳳堂における知的資産活用



QCD : Quality (品質管理) ・ Cost (コスト管理) ・ Delivery (納期管理) この3つは生産管理の基本的な管理領域

ハリマ産業株式会社

経営理念のあくなき追求が、天皇陛下による産業現場の視察対象に

企業概要

【商号】ハリマ産業株式会社

【所在地】千葉県松戸市松戸新田129-1

【代表者】大久保 敏行（材料 トリキ）

【創業】1973年8月

【資本金】18,000千円

【従業員】14名

【年売上高】518百万円（2006年7月期）

【事業内容】建具製造，建具工事

【URL】<http://www.harima-sangyou.co.jp/>

経営理念

理想の住環境を求めて～ハリマ産業のものづくりの考え方

本もの志向のものづくり

人に優しく環境にやさしく

和と洋の調和

事業内容

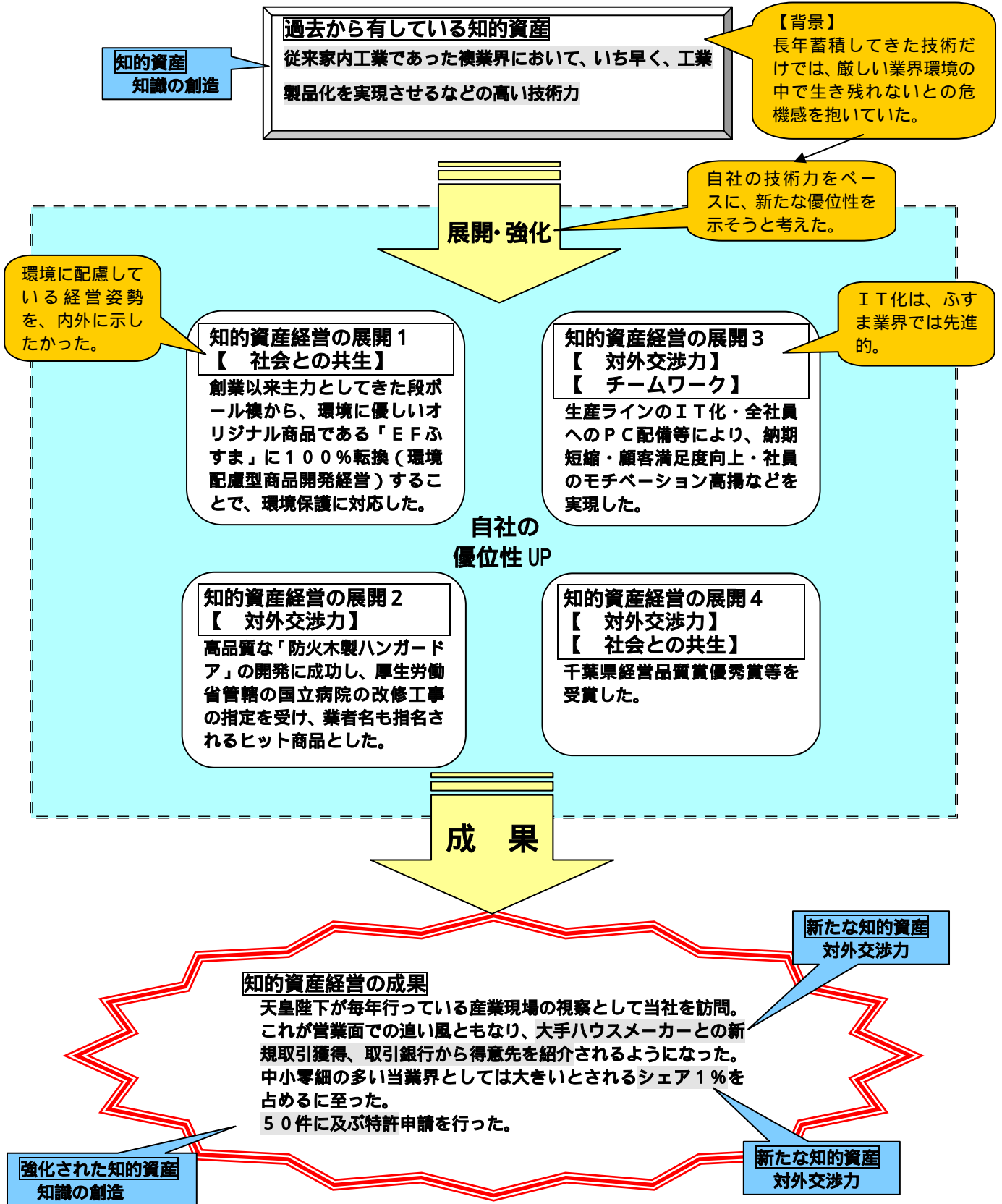
『住宅用和ふすま』、医療・福祉施設向け『防火木製ハンガードア』等を主力商品とした木製建具を中心に事業展開している。

インテリアフスマ・インテリアフスマ材・アルミ椽・ホルナス蝶番・ソラーズ戸襖・和襖（光）・襖紙・障子紙・キットフスマ・HSドアー・襖及び建具省力化機器の製造を主業とするほか、付帯した表具工事および内装仕上工事を従業としている。

販路としては、従来はマンション建設業者向けが中心であったが、近年はハウスメーカーとの取引に注力しており、現在ではハウスメーカーとの取引が大半を占めている。

1973年8月の創業以来33年の業歴を有しているとはいえ、襖業界においては後発業者に位置づけられるが、その技術開発力から業界トップクラスの規模を誇り、襖の生産量は一日に約300枚体制を構築、さらに業界シェアを高めている。

ハリマ産業における知的資産活用



フットマーク株式会社

~~~~~  
持ち前の商品開発力を強化するために全社員で商品開発に参加、「目標実現経営」のもと一人一人が自ら立てた目標を達成し、新商品の売上比率が25%にも  
~~~~~

企業概要

【商号】フットマーク株式会社
【所在地】東京都墨田区緑2-7-12
【代表者】磯部 成文(イハシガミ) 【創業】1946年4月
【資本金】85,000千円 【従業員】70名
【年売上高】2,671百万円(2006年8月期)
【事業内容】水泳用品、介護用品、健康用品の企画、製造、販売
【URL】<http://www.footmark.co.jp/>

経営理念

お客様が第一

事業内容

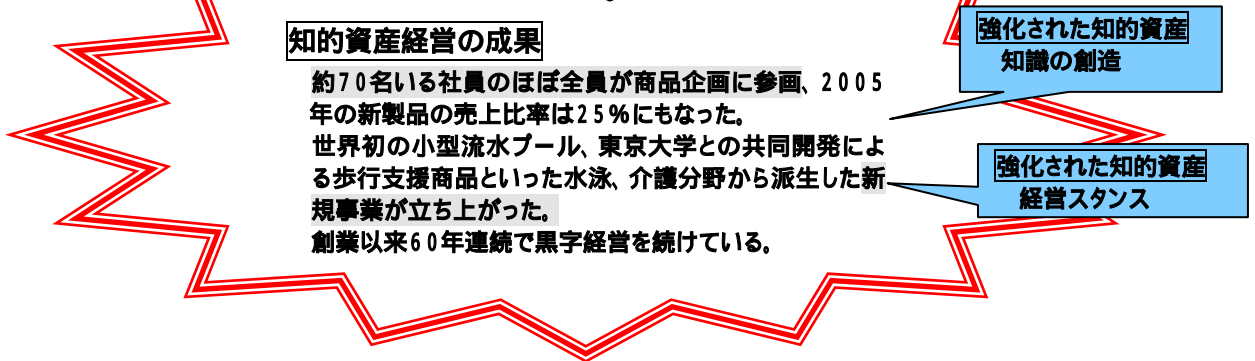
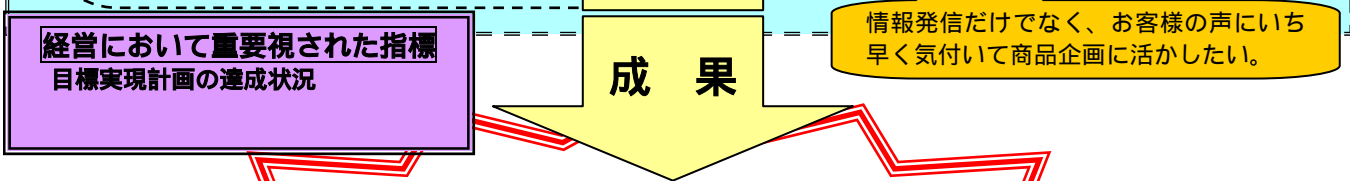
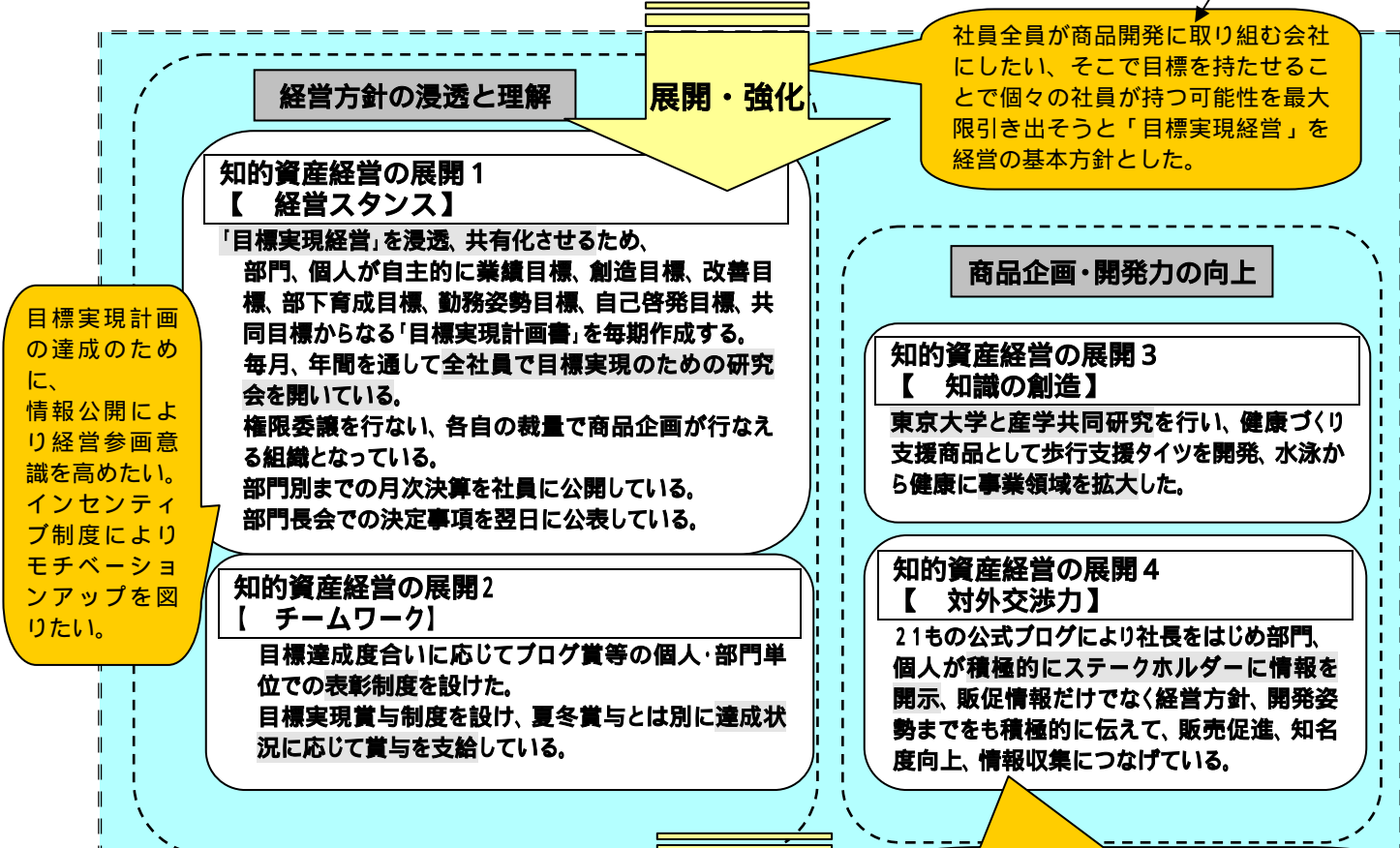
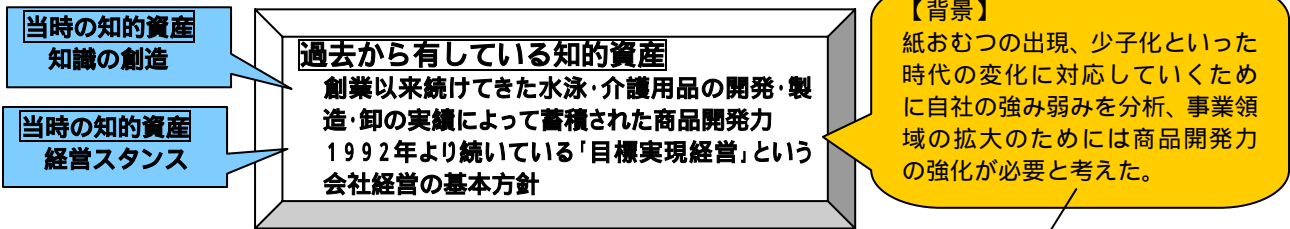
1946年に赤ちゃん用オムツカバーの製造業として創業、その後紙おむつの出現等もあり、オムツカバーの製造技術の水泳帽の製造に活かし水泳用品の分野に進出した。

介護用品についても草分け的存在であり、「看護」と「介助」を合わせて「介護」という言葉を作ったのは当社で、1983年に商標登録を行なっている。

水泳帽ではシェア日本一を誇り、オリンピック水泳チームでの同社製品の採用等、製品の品質だけでなくブランドも築いてきた。特に学校向けの水泳用品・体育用品でのシェアは高く、安定した需要を確保してきている。現在の事業内容は、学校水泳・体育用品(35%)、介護用品(20%)、フィットネスクラブ等向け水泳用品(20%)、量販店等向け水泳・スポーツ用品(20%)、健康増進施設・通信販売等向け各種健康食品(5%)の企画・販売である。

しかし、少子化に加え小学校の水泳が必修から選択制に変わるといった時代の変化もあり、自社の強み弱みの把握を行い、長年培ってきた商品開発力を強みとして水を中心とした幅広い事業展開を図るために1992年より「目標実現経営」という基本方針を打ち立て、全員参加での新商品開発と販促を行なっている。最近では東京大学と共同開発した歩行支援タイツ、小型流水プール事業という新規事業分野を立ち上げる等事業領域の拡大を積極的に図っている。

フットマークにおける知的資産活用



株式会社ほんやら堂

商品開発力を自社の強みとし、経営資源を「機能+デザイン性」をキーワードに新商品を作り続ける事に集中させ、毎年多くの新商品を市場に投入

企業概要

【商号】株式会社ほんやら堂

【所在地】群馬県高崎市中尾町272-6

【代表者】藤永 辰美(フジガ タミ)

【設立】1989年2月

【資本金】40,000千円

【従業員】18名

【年売上高】1,630百万円(2006年9月期)

【事業内容】健康雑貨企画製造

【URL】<http://www.honyaradoh.com/>

経営理念

私たちは、「生活に必要でないけれど、大切なこと」にこだわっています。「何かほっとするね」のお言葉をいただくことで、頑張り続けています。共感していただけるお客様に感動を贈り続ける企業であり続けたいと思っています。

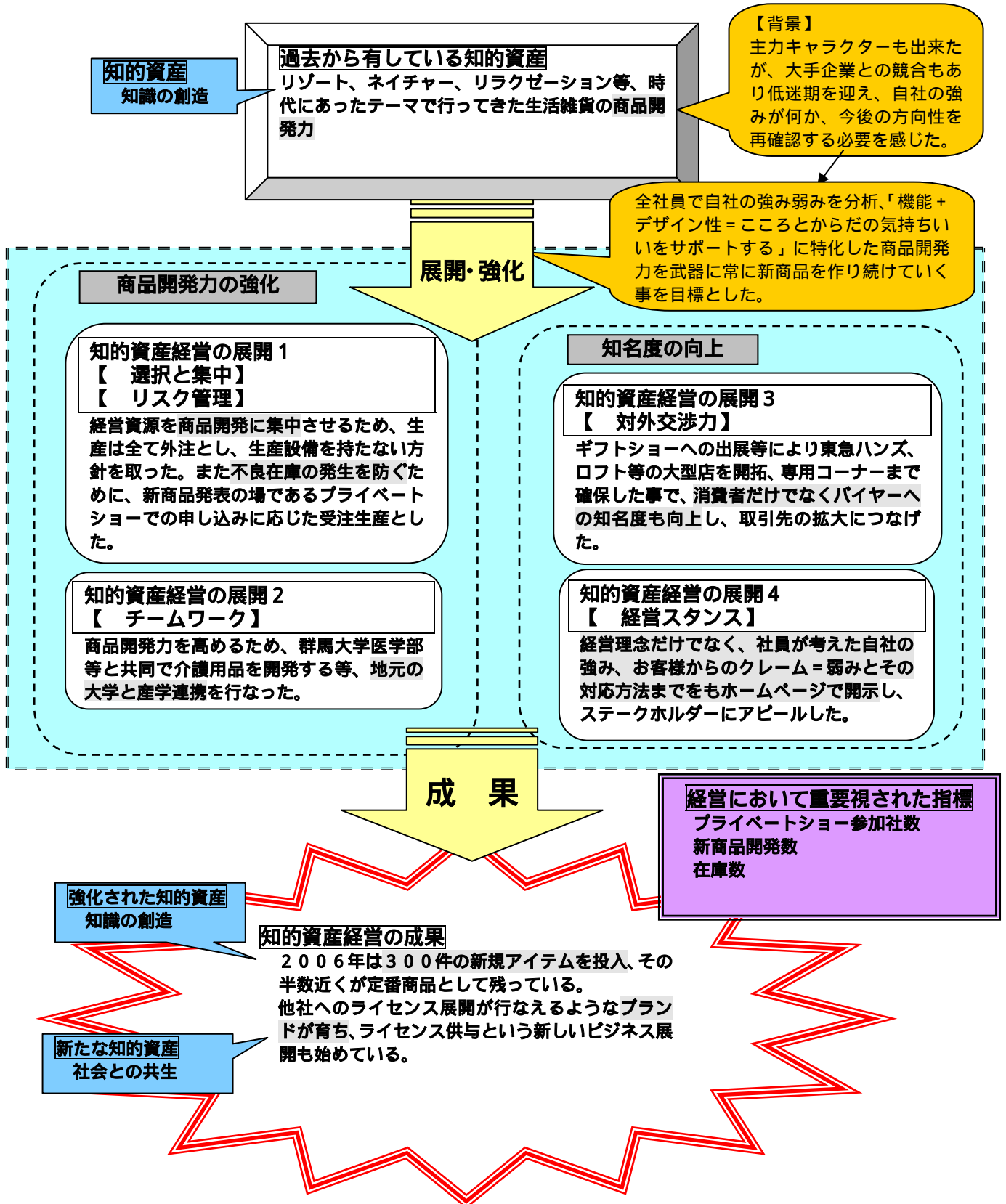
事業内容

健康雑貨の企画製造業者である。インテリア小物、寝具、ファンシーグッズ、日用雑貨、ベビー用品等を幅広く扱っており、最近ではリラクゼーションをテーマとした各種用品・小物を随時企画・開発、入浴関連グッズや枕等の寝具、スリッパ等と商品バリエーションを広げている。なお、製造は全て外注としている。

商品の自主開発を行なう群馬県内では数少ない業者でデザインだけでなくさらに機能性を持たせた独自の企画・アイデアを特徴としている。また研究開発力を補うために地元の大学と産学連携も行なっている。営業面では、それまでのリゾート関連の販売から、近年は雑貨店、百貨店、商社等を対象に全国に営業エリアを広げている。定期的にギフトショーへの出展、プライベートショーの開催で新規顧客を開拓、また「なまけたろう」、「おやすみ羊」等のヒット商品が東急ハンズ、ロフト等の大型店でも専用コーナーを設けて販売され、バイヤー、小売業者への認知度が高まってきている。

2006年は年間300件近いアイテムを新規投入しており、開発した商品の商標権登録、意匠登録を積極的に行い、他分野での商品化、他社へのライセンス供与という展開も始めている。

ほんやら堂における知的資産活用



株式会社ヤスジマ

~~~~~  
高い技術力を持ったプロ集団として、顧客からの依頼は断らず開発に取り組むことで、国内外から「開発型企業」として認知された  
~~~~~

企業概要

【商号】株式会社ヤスジマ

【所在地】石川県金沢市福増町北733

【代表者】安島 稔(ヤスジマ ミル)

【設立】1950年4月

【資本金】48,000千円

【従業員】55名

【年売上高】1,490百万円(2006年7月期)

【事業内容】真空乾燥機製造

【URL】<http://www.yasujima.co.jp/>

経営理念

常により良い製品をお客様に提供する事により、共に繁栄し、社会に貢献する。

事業内容

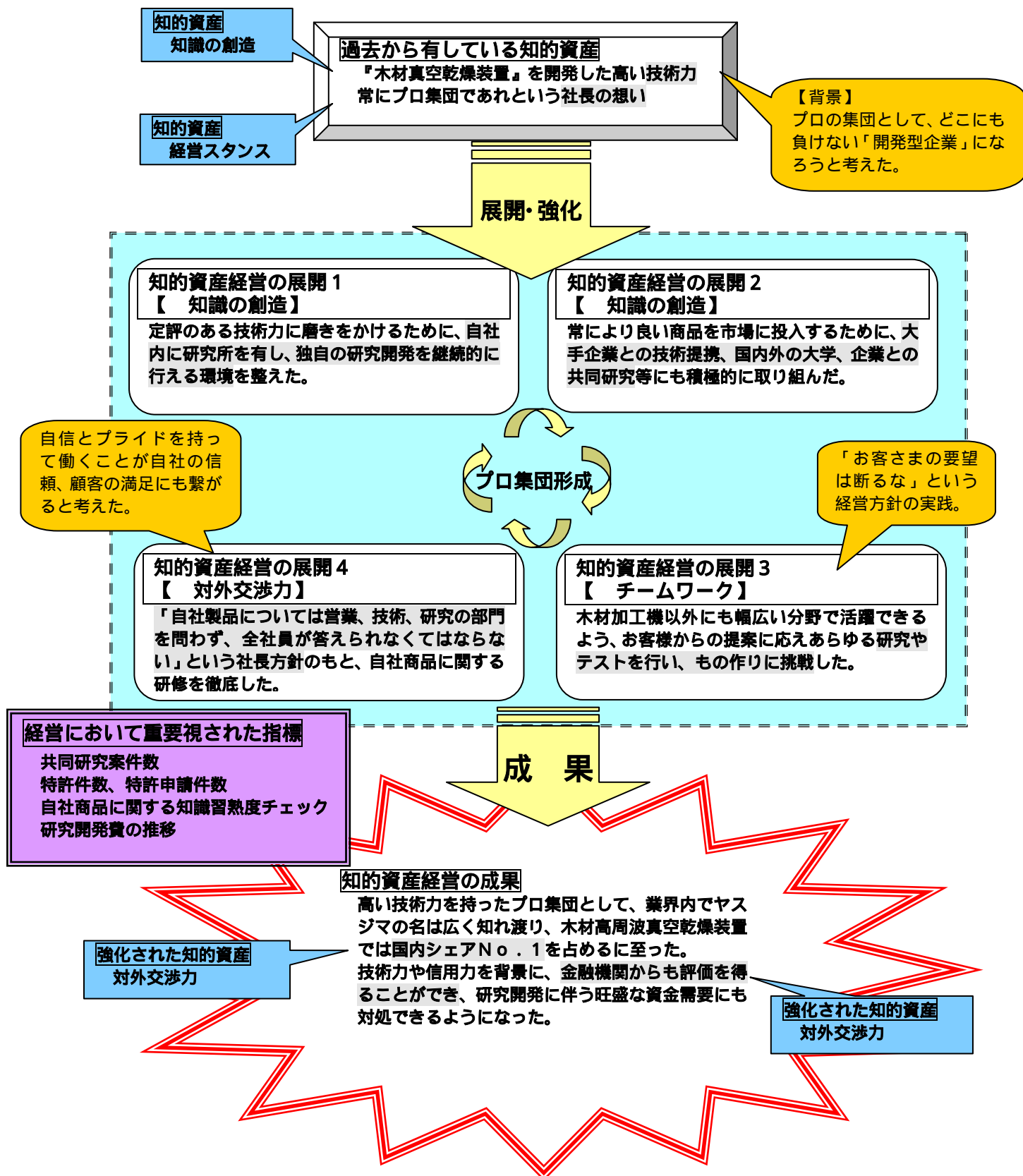
木材加工機(40%)、食品加工機(30%)、その他化工機(20%)、繊維機器、クレーン、ボイラー(10%)の製造を行っている。

主力製品は真空技術を利用した各種プラントであり、木材加工機部門では減圧によって沸点を下げた状態で高周波により加熱乾燥させる木材高周波減圧乾燥装置、乾燥と同時に薬剤の注入や接着等の木材加工を行う木材真空加圧含浸装置ほか、木材防腐防蟻処理装置が主体となっている。

また食品加工機では、野菜の真空冷却装置や凍結乾燥装置をメインとしており、その他化工機部門では食品工場から発生する汚泥や食品残渣を乾燥する攪拌乾燥機を主に製造している。

積極的な営業展開から、得意先は日本全国ならびに海外にも多数存在する。

ヤスジマにおける知的資産活用



株式会社山崎文栄堂

競争も激化してきた文具通販業界、勝ち抜くためには「お客様にご指名いただける会社」となる事が必要、そのためにIT活用でお客様対応の向上、企業力の向上を目指した

企業概要

【商号】株式会社山崎文栄堂

【所在地】東京都渋谷区渋谷4-5-5

【代表者】山崎 登(マザキ ホル)

【創業】1950年

【資本金】10,000千円

【従業員】25名

【年売上高】2,700百万円(2006年8月期)

【事業内容】オフィス用品の通信販売、小売

【URL】<http://www.bun-eidou.co.jp>

経営理念

私たちの第一の喜びは

お客様への感謝の気持ちと行動です。「お客様のおしごとをたのしく、美しく」するお役立ちのために私たちは進化し続けます。

私たちの第二の喜びは

スタッフと家族のための、感動をもって働ける環境です。お互いの立場を理解して、自己表現を発揮し、能力に応じて評価の成果を得る価値あるしくみを目指します。

私たちの第三の喜びは

すべての人がハッピーになるように努める、社会の一員であることです。私達は、自他の幸せのために、すること言うこと一つ一つに誠をこめることを大事にします。

事業内容

文房具の小売業として創業、オフィス用品の通信販売大手であるアスクルの販売代理店(アスクルエージェント)となり、現在の売上構成は文具・事務用品・生活用品が85%、オフィス家具が15%となっている。

業歴は50年以上と長いですが、店頭での文具小売を行っていた頃は業績不振から4年連続で赤字という苦しい時期もあった。しかし、アスクルエージェントとなって以来成長を続けており商圏も関東甲信越にまで広がり、顧客数も25,000社以上に増加している。

現在では、競争も激化してきているが、これまでに開拓してきた顧客を基盤として、「お客様にご指名いただける会社」を基本方針として顧客毎の提案営業を実施し、文具販売のみならずオフィスコンサルタント事業、IT戦略事業等にも事業領域を広げている。

山崎文栄堂における知的資産活用

知的資産
経営スタンス

過去から有している知的資産
社長の持つ豊富な事業アイデアとリーダーシップ
全社員参加でのミーティングによって作り上げた
経営方針とその共有化

【背景】
いち早くアスクル代理店となり文具通販という新ビジネスに飛び込んだが、代理店の競争が激化、他社との差別化が必要となってきた。

「お客様にご指名いただける会社」
「顧客は個客」を基本方針とした。

展開・強化

知的資産経営の展開1
【 経営スタンス】
経営方針と全社員の行動目標を盛り込んだ手帳型の経営計画書を毎年配布、読み上げ、勉強会も定期的開催している。

知的資産経営の展開2
【 チームワーク】
社内システムによりお客様情報、ライバル情報、マーケティング情報、お客様サポート状況、自社の財務情報等の情報共有が行なわれている。

知的資産経営の展開3
【 チームワーク】
WEBによる商品提案、エクセルによるデータ分析といったIT教育、利益を出すための方策の勉強会を行い、社員個々の能力向上に努めている。

知的資産経営の展開4
情報システムによって、25,000社の既存顧客を分析、上得意先の購買行動、傾向を分析、顧客に合った提案営業が行なっている。

知的資産経営の展開5
【 リスク管理】
顧客からのクレームもラッキーコールと位置づけ、発生後すぐにデータを入力し社内公開、対応ノウハウを共有化させている。またお詫びには必ず管理職同行の上で訪問している。

知的資産経営の展開6
【 対外交渉力】
ホームページで経営品質向上への取組を65項目128ページに渡り公開、また毎年1回パート・内定者を含めた全社員、取引先、取引銀行も招いて経営計画発表会を開催している。

「お客様にご指名いただける会社」となるため、社員全員がお客様に対して統一した行動が取れるようにしたい。

「お客様にご指名いただける会社を目指す」ためには、会社の力を向上させたい。それを知ってほしい。

成果

経営において重要視された指標
社員の能力向上の進捗状況
評価シートで毎月面談を実施
顧客満足度/リピート率

知的資産経営の成果

11年間で25,000社の顧客を開拓、その内の40%から毎月購入して頂いている。
IT活用により毎月500件の新規開拓を専任者1人で実現。
正社員全員がデータ分析と戦略立案が出来るレベルまでエクセルが活用できる。
クレームの9割に30分以内で対応、アンケートでは、48%の顧客から対応が早いと評価された。

新たな知的資産
対外交渉力

新たな知的資産
チームワーク

新たな知的資産
リスク管理

株式会社センテック

蓄積した知的資産を知的資産経営報告書として開示、取引先獲得と金融機関の融資枠拡大

企業概要

【商号】株式会社センテック

【所在地】大阪府枚方市大峰元町2-16-1

【代表者】長谷部 洋治 (ハセ ヨシヅ)

【設立】1986年12月

【資本金】20,000千円

【従業員】8名

【年売上高】84百万円(2006年3月期)

【事業内容】各種精密測定器製造

【URL】<http://www.sentech.jp/index.html>

経営理念

私たちは、お客様の技術ニーズを丁寧に把握し、徹底した現場主義を貫きながら培った確かな技術により、顧客満足度No.1企業を目指します。

愚直なまでにまっすぐな技術開発 Center of Technologyが私たちの基本です。

事業内容

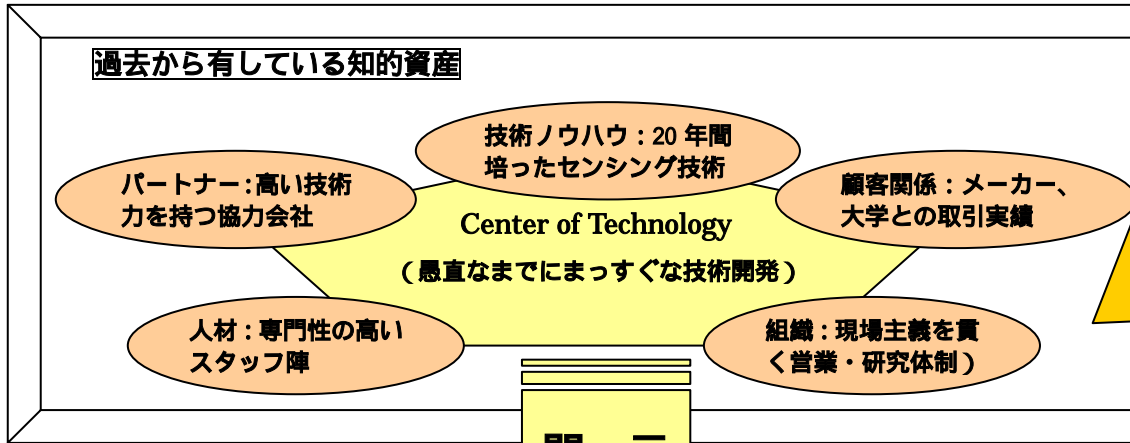
1982年の個人創業時より、社長の技術力及び人脈を活かして自動粘度計等の各種精密測定器をはじめ、定量吐出装置、ノズル詰り装置等の特殊装置を製造してきた。

小規模ながら大手電子部品メーカーや大手化学メーカーの中央研究所等に在籍していた電気技術、機械技術、化学技術等に精通した技術者をスタッフに揃えているほか、大手センシング装置メーカー等の研究者との交流を通じて先進技術の蓄積に取り組んでおり、難易度の高い特殊な開発依頼にも迅速に対応できる体制を構築している。

その結果、国内の大学研究機関(東大、京大、阪大、理化学研究所等)や大企業の研究所(神戸製鋼電子技術研究所、三菱化学等)に多くの納入実績を蓄積し、特に、特殊センシング装置(自動粘度計、蛍光センサー等)の分野では国内有数のメーカーとなった。

また、自社技術の優位性を確保すべく、特殊センシング技術に関しては、各分野の技術融合により広い分野で活用できる体制を整える一方で、毎年2~3件の特許出願により、優位性の維持に努めている。近年では、顧客との交流の中で生まれた技術ニーズの製品化に力を注ぎ、LED点灯回路、クールプレート、ロボット等自社製品を上市し、売上構成(2006年度実績)は各種開発委託51%(企業向け28%、大学向け23%)、自社製品49%の比率となっている。

センテックにおける知的資産活用



【背景】技術力の高さは既存客の間では「知る人ぞ知る」存在であったが、小規模業者のため新規顧客の開拓に課題を有していた。

開示

知的資産経営報告書作成を通し、会社及び製品の優位性を開示

～強み（知的資産）と活用方法（事業計画・経営戦略）製品を開示～

金融機関や入社希望者等にも弊社の強みを知ってもらえたかった。

経営基盤確立のために、自社製品の販売を強化したかった。

開示内容その1：技術・ノウハウ 【知識の創造】

特殊センシングの技術を用いた開発力の具体例として学会賞受賞製品である血沈計等自社開発製品の事例と納入実績。
近年の特許出願事例。（毎年2～3件）

開示内容その2：顧客・協力業者 【対外交渉力】

研究機関との関係性として主要製品と主たる納入先・実績とその活用方法。
東大阪地域等の加工メーカーとの連携による生産体制。

開示内容その3：人材 【知識の創造】 【対外交渉力】

大手電子部品メーカー・化学メーカーの中央研究所出身者等電機、機械、化学の各技術分野に精通した自社スタッフと研究面で交流のある外部の専門家人脈。

開示内容その4：組織 【チームワーク】

学術研究機関研究者、大手センシング装置メーカー研究者との綿密な打ち合わせを絶えず実施しながら、二一ズのある技術開発を実施する研究・営業体制。

成果

報告書が全国紙に取り上げられた事もあり、開示後4ヶ月間で、20社を超える上場製造業からアプローチがあった。（一部は成約済み）
中堅専門商社との取引が開始された。
取引金融機関から無担保融資枠が拡大された。
高水準の技術力・ノウハウを有する優秀な人材（工学部系院卒者）が確保できた。

新たな知的資産
知識の創造

強化された知的資産
対外交渉力

強化された知的資産
対外交渉力

