

中小企業知的資産経営研究会
中間報告書

平成 18 年 3 月 24 日

中小企業知的資産経営研究会 中間報告書

平成18年3月24日
中小企業知的資産経営研究会

1. 検討の背景・問題意識

2. 知的資産経営とは

- (1) 知的資産経営の意義
- (2) 知的資産経営の開示(「知的資産経営の開示ガイドライン」)
- (3) 諸外国の取り組み

3. 中小企業における知的資産経営とは

- (1) 中小企業における知的資産経営の意義
- (2) 期待される効果
- (3) 対象と考えられる中小企業

4. 中小企業における知的資産経営の実践と開示

4 - 1. 知的資産経営の実践と開示(総論)

- (1) 実践と開示の全体の流れ(フローチャート図)、フィードバックによる好循環

4 - 2. 知的資産経営の取り組みの手順(各論)

- (1) 知的資産経営の取り組みの準備
 -) プロジェクトの編成
- (2) 知的資産の認識と活用に向けた検討
 -) 過去実績の確認
 -) 自社の強みや弱みの確認(SWOT分析など)
 -) 開示方針の決定
 -) 将来の価値創造のストーリーの策定
 -) 知的資産指標の特定と管理
- (3) 社内での方針共有と実践
 -) 社内共有と検証
 -) 経営者による承認
- (4) 知的資産経営報告の開示
 -) 開示目的に応じた媒体・方法
 -) 開示後のフォロー

4 - 3. 実践と開示のサポート人材(一覧)

5. 取り組みの支援策 (詳細については今後の検討が必要)

- (1) 既存の組織を通じた支援(既存の施策との連携等)
- (2) 普及啓蒙活動(経営者及び情報の受け手向け)

(3)ソフトウェア等による知的資産経営報告作成の円滑化

6. 更なる検討の視点

7. おわりに

別紙1：「中小企業知的資産経営研究会」委員名簿

別紙2：研究会の検討内容およびスケジュール

(付属資料)

中小企業の知的資産経営リーフレット

1. 検討の背景・問題意識

近年、日本経済の景気回復の兆しが見えつつあるが、中小企業の置かれた経営環境は必ずしも楽観できるものではなく、引き続き、他社との差別化を図り、事業の収益性を高める等の不断の経営努力が欠かせない。また、多くの中小企業は、人材確保、安定的な資金調達、取引先との関係改善等の課題に直面しており、何らかの対応策が求められている。

一方、こうした課題を抱えた多くの中小企業は、技術、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からこそ、事業を継続していると考えられる。ただし、こうした知的資産を意識的に活用できている企業もあれば、感覚的、あるいは無意識的に、自社の強みを扱っている企業もあるように見受けられる。

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つつ、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り、将来収益を生み出す経営（「知的資産経営」）に取り組むことが重要である。また、これから新しい事業にチャレンジしたり、事業規模を拡大したりしようとする企業にとって、こうした知的資産を効果的に活用することができれば、大きな競争優位性をもたらすこともあると考えられる。

また、知的資産経営を実践することは、同時に、企業の社会的責任（CSR）や環境に配慮した経営を行うことでもある。

例えば、他社よりも環境に配慮した製品を提供したり、基準値以上の安全性を追求した製品を提供したりできれば、消費者との信頼関係を築くことができ、企業が持続的に成長できる基盤を構築すると同時に、消費者や社会、環境に対して社会的な貢献を行っていることになる。

これまでも知的資産経営に関する検討は進められており、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「中間報告書」¹（平成17年8月）や経済産業省から公表された「知的資産経営の開示ガイドライン」²（平成17年10月）がまとめられている。また、企業会計に係る議論の中で、企業の将来収益をより適切にとらえようとするために、既存の財務情報に加え、財務情報や収益予測のデータが導き出された根拠や裏付けとなる非財務情報、すなわち知的資産関連情報に着目しようとする動きが、特に国際的に活発化している。さらに、昨今の企業不祥事に対処するためのコーポレート・ガバナンスの議論の中でも、制度的な議論に留まらず、リーダーシップ、企業風土、文化、人間関係等の目に見えにくい要素に着目した議論が行われており、扱っていることは知的資産そのものである。

このように、企業経営に関わる様々な議論において、使われている用語こそ違っても、知的資産とその活用に議論が向かっている。しかし、これらは主に大企業が対

¹ http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.htm

² http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.htm

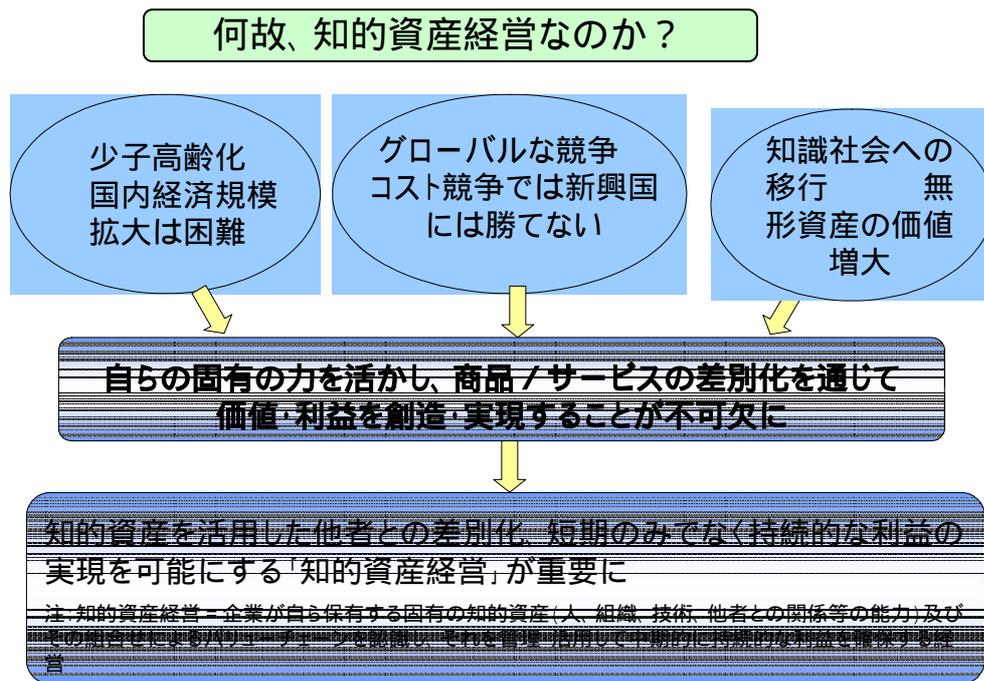
象にされており、必ずしも中小企業の実態や目的に沿ったものではない。そこで、平成18年1月に本研究会を立ち上げ、中小企業を対象として、中小企業の経営力強化のための方策として知的資産経営の議論を行った。

2. 知的資産経営とは

(1) 知的資産経営の意義

企業が利益を持続していくためには、他の企業と差別化された強みを創出し競争優位を確保する必要がある。従来の競争は主にコスト競争であったため、資金や設備などの有形資産の投入に焦点があたっていたが、人々がモノではなく「違い」や「価値」に金を払う知識社会において差別化の能力が競われる。このため、企業は、その企業に固有の「知的資産」(注)を認識し有効に活用する経営をして他社と差別化できるかどうか重要な課題となっている。また、企業が知的資産経営の内容を示すことは、企業の将来性に対する信頼度を高めることにもつながり、株主、債権者、従業員、取引相手など様々なステークホルダーの共感を得て、企業の存立基盤を強めるとともに、金利を含め様々なトランザクションコストを下げることで、適正な企業価値を実現することにつながる。

(注) 知的資産: 企業等の競争力の源泉としての、人材、技術、技能、知的財産(特許、ブランド等)、組織力、顧客とのネットワークなど、財務諸表には現れてこない資産の総称。



(2) 知的資産経営の開示(「知的資産経営の開示ガイドライン」)

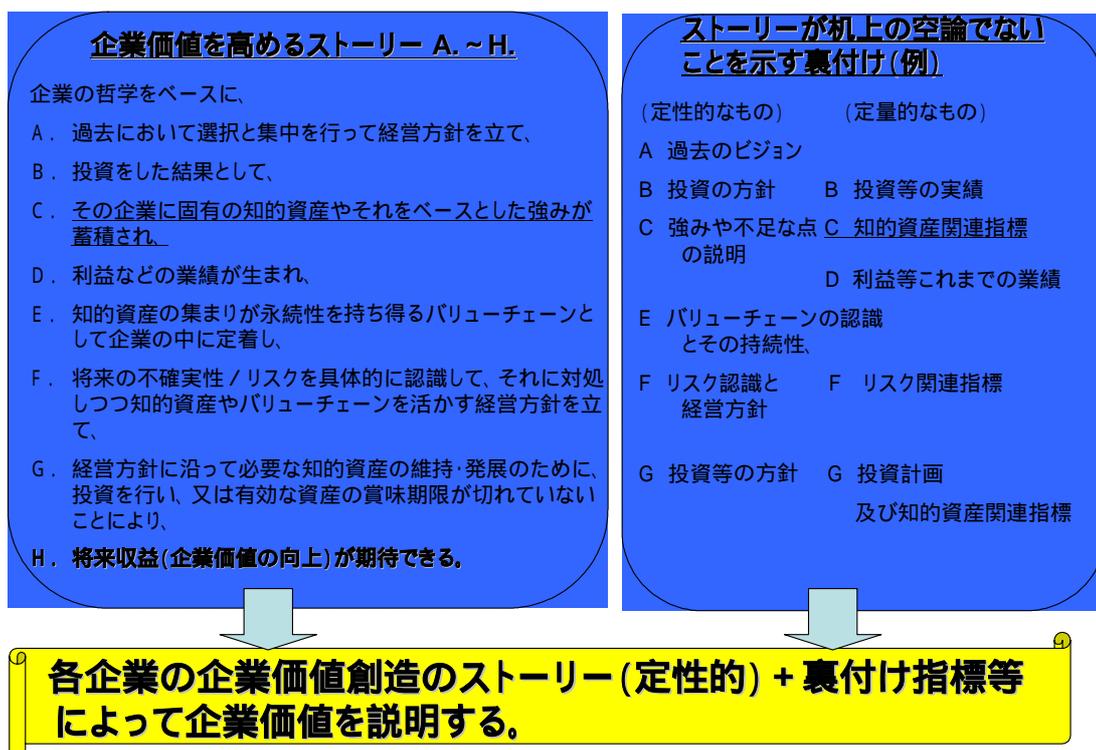
知的資産経営は、企業内部において実践されることが重要であるが、知的資産経営が長続きするためには、幅広いステークホルダー(取引先、顧客、金融機関、従業員など)の理解と共感が得られることも必要である。ステークホルダーに対して自社の知的資産経営を伝えることにより、ステークホルダーからのフィードバックが期待され、双方の対話が生まれ、その事により知的資産経営の内容が、より進化すること

が期待される。

また、過去の実績である財務情報の開示のみでは、企業の将来成長について表現することができないという問題があるが、財務情報に加えて知的資産経営を開示することで、従来の財務情報の限界を超えて、企業の将来成長についてもステークホルダーに伝えることが可能となる。すなわち、財務情報と知的資産経営報告がいわば相互補完的に情報を発信することが効果的であると考えられる。

昨年10月14日に経済産業省から公表された「知的資産経営の開示ガイドライン」では、将来の価値創造に向けた経営者の方針を分かりやすいストーリーで示し、信憑性を高めるために、ストーリー中に裏付け指標(知的資産指標)を入れるやり方を示している。さらに、知的資産経営報告を評価する側への指針も示している。

なお、このガイドラインは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書を踏まえて作成されたものである。



(3) 諸外国の取り組み

・ドイツ

知的資本報告書の作成が、中小企業において金融面から見たメリットがあるとの考えのもと、中小企業向けガイドライン”Intellectual capital statement Made in Germany ”を作成した。中小企業16社程度がガイドラインに沿った形で知的資本報

告書を開示している。また、開示企業の中には大企業である銀行も含まれている。このように、大企業も含め知的資産経営の取り組みへの関心が高まってきている。

・EU

2001年には欧州6カ国のコンソーシアムからICレポートのための基準、指標などを提示するMERITUM Guidelineが公表された。2003年には幅広い政策を提言するPRISM Report2003が公表された。2004年末からEUにおいてワーキンググループを設置し、知的資本報告書に関するガイドライン作成の取り組みが開始された。

・OECD

1991～1992年には無形資産に関する検討が、1999年には知的資本の評価・開示に関するシンポジウムが実施された。

2004年には日本の提案により、「知的資産と価値創造に関するプロジェクト」が開始され、その中で2005年10月にはイタリア・フェラーラでカンファレンスが開催された。フェラーラで開催されたカンファレンスには日本から20名程度が参加し、日本における取り組みなどを紹介した。プロジェクトの成果は2006年5月の閣僚会合において報告される予定。また、知的資産に関わるプロジェクトは、引き続き、OECDの科学技術産業局、及び中小企業センターなどで行われる予定。

3. 中小企業における知的資産経営とは

(1) 中小企業における知的資産経営の意義

中小企業においても、独自の強みである知的資産を競争力の源泉として認識し、活用する経営に専念し、他社との差別化を継続的に実現することで経営の質を高めていく必要がある。その意味で、前節に述べたような自社の持つ知的資産を活用するという知的資産経営の考え方は中小企業にとっても重要である。

特に、中小企業会計の整備に伴い、中小企業においても、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、大企業以上に、財務情報に表現されない部分に存在することが多い。このため、中小企業者は、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、それを活用する経営に努める必要性が高まっている。

中小企業は一般的に大企業に比べて経営資源が不足しており、新たな事業活動を始めようとする場合に種々の困難を乗り越える必要があるため、持てる資産をいかに最大限活かし、いかに外部のリソースを使うかということを中心に真剣に考える必要がある。従って、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。

また、中小企業においては、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、経営者の頭の中にだけイメージされていることが多い。しかしながら、中小企業の経営において、その経営方針を社員と共有し、また金融機関や取引先と対話を図ることは、これら関係者の意見を経営の内容の改善にフィードバックできるという意味でも大変有意義である。

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

これまでも中小企業の経営力、業績向上等に関する研究はいくつも行われており、中小・中堅企業の業績向上に有効な要因を数値化・序列化し、また、優良企業の発展過程を実践的・定性的に把握し、「高収益スパイラル」を示した研究がある³。これに示されているように、特に、新規事業に参入しようとする企業や、事業規模を拡大しようとする企業が業績向上を目指すためには、企業経営の定性的な要因を改善していくことが大きな意味を持ち、これは本研究会でも取り上げている知的資産経営と深く関連するものと考えられる。

³ 産業能率大学 宮田矢八郎 『収益結晶化理論』(ダイヤモンド社)(2003.7)、「中小企業の収益向上に向けた定性要因の定量化モデル」『信用金庫』(2005.11) p36-43 等

(2)期待される効果

企業が知的資産経営を実践すること、又はそれを示すことで、様々な効果が期待されるが、例えば以下のようなものが考えられる。

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

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つながる。

金融機関などからの資金調達面で有利になる。

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

ただし、これらは、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。自社を良く見せて人材確保、資金調達、取引慣行改善等をしたいという動機のもと、知的資産経営報告を作成すること自体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当の意義が失われてしまう。

日本の法人の99%を占める中小企業は、企業の状況や抱える課題は様々に異なり、知的資産経営の実践の仕方や開示目的も当然に異なる。しかし、各企業は独自の強みを持っており、それを競争力の源泉として活用する経営を行うことによって、どの企業も経営の質を高めていくことが期待される。

(3)対象と考えられる中小企業

知的資産経営の考え方は、全国に480万社といわれるすべての中小企業において有効であると考えられるが、中小企業に知的資産経営を普及し、経営改善を支援するためには、多様性のある中小企業の実態に応じて取り組みを促していく必要がある。また、特に知的資産経営に取り組むことで経営の改善効果が高い企業のタイプ分けもできる可能性はある。

本研究会においては、どのような中小企業を念頭に置いて、具体的な施策を検討していったらよいかという点について、議論を行う必要性は認識していたが、まずはオープンに、中小企業全般の知的資産経営の議論を取りまとめることを優先した。

会議の際には、例えば、ITやバイオなどの分野において高い付加価値を生み出すことを目標に取り組んでいるベンチャー企業を念頭に置いた議論があった一方、上場を目指すような中小企業はそれほど数が多いわけではなく、また、既に知的資産を活用した経営という意識がある程度高いとも考えられるため、むしろそれ以外の中小企業に、知的資産経営という概念を認識してもらうところから取り組む必要があるという意見もあった。

従って、次章以降の記述は、対象となる中小企業を特定せず取りまとめているが、基本的には、自社の経営の改善に取り組もうとする意欲的な中小企業を念頭においている。

4. 中小企業における知的資産経営の実践と開示

4 - 1. 知的資産経営の実践と開示(総論)

(1) 実践と開示の全体の流れ(フローチャート)、フィードバックによる好循環

知的資産経営を実践し、さらに、その経営について、従業員、金融機関、取引先等のステークホルダーから共感を得るために、企業それぞれがすべき事の全体の流れは、以下のフローチャートに示す通りである。

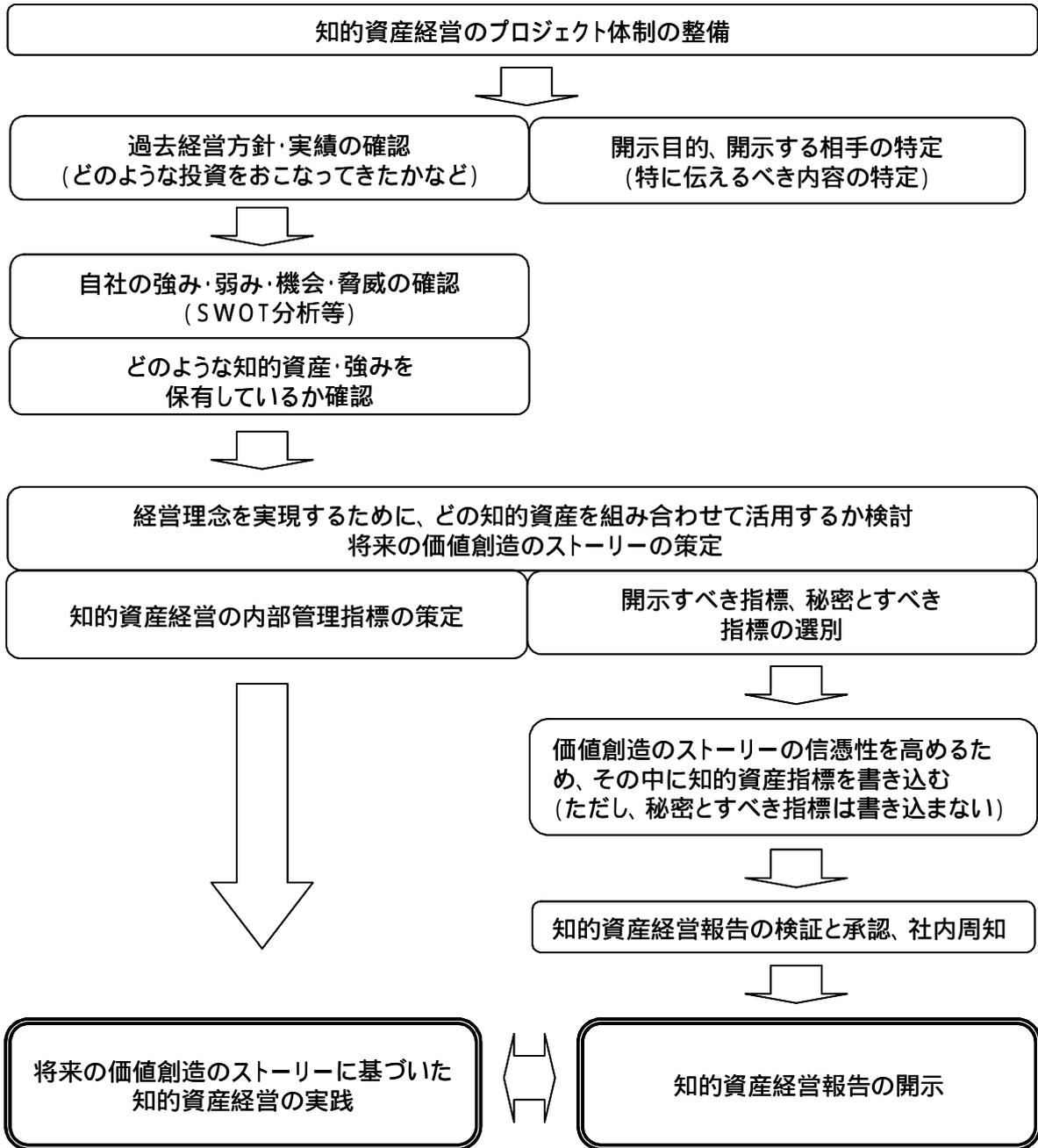
知的資産経営を始めるためには、過去の経験と実績を踏まえた分析を行い、その上に立って将来の価値及び利益の創造、すなわち企業価値の向上に向けた経営方針を明確にすることが重要である。また、将来の方針を決めるに当たっては、将来生じる不確実性についての認識をベースとする必要がある。

知的資産経営が経営方針に従って着実に実施され、業績向上につながるようになれば、ステークホルダーに対して提示された知的資産経営報告の信頼性が高まるようになる。そして、開示情報の信頼性が高まれば、企業価値はより適正に評価されるようになり、効率的に人材確保、資金調達、取引関係強化を行うことが期待でき、さらに評価の源泉となった知的資産の創造・活用への努力や投資が増大して、一層の知的資産経営の強化が実現されるようになる。

すなわち、知的資産経営の実践と開示の効果は相互にフィードバックする関係にあり、車の両輪として実施されることが望ましい。

なお、知的資産経営の実践と開示は、「3.(3)」に記載したように、どのような中小企業を対象とするかにより、考え方や、やり方が異なる可能性がある。以下に示すフローチャートは、一般的な考え方として、幅広い企業を対象としたものである。知的資産経営は多様性のあるものであり、そのやり方も、必ずしも一つに限定されるものではない。

中小企業における知的資産経営の実践と開示のフローイメージ



知的資産経営の実施と開示の効果は相互にフィードバックする関係にある

4 - 2 . 知的資産経営の取り組みの手順(各論)

(1) 知的資産経営の取り組みの準備

) プロジェクトの編成

自社の知的資産を改めて見つめ直し、知的資産経営を実践するために、プロジェクトチームを編成することが望ましい。このとき、経営者を最高責任者として、最終的な意志決定を行うメンバーと日常的な意志決定を行うメンバーを配置し、その下に、日常的な業務を行うために、各部門から担当者をメンバーとして出してもらうことが考えられる。

ただし、中小・ベンチャー企業の場合、一般的に従業員が少なく、明確に業務分担できないケースが多いと考えられるため、実際には、企業経営全体を把握する経営者が中心になって知的資産を活用する経営方針を決定し、従業員と一丸となって経営方針の実践を行うことになる。また、報告作成の際も、経営者を中心にした数名のプロジェクトメンバーが進めることになると考えられる。

(2) 知的資産の認識と活用に向けた検討

中小企業の場合、知的資産やそれを活用する経営方針について、経営者の頭の中では明確であっても、ドキュメントとして整理されたものが無いことが多い。知的資産経営を実践する前提として、例えば、SWOT分析を用いて、自社の経営について、強み、弱み、収益の機会、収益の脅威について網羅的に把握しながら自社の知的資産を再確認し、それを活用する経営方針を明確化することが重要である。

) 過去実績の確認

「過去～現在」の経営哲学、経営方針、戦略を確認し、これに基づく投資実績と業績を確認する。また、経営哲学、経営方針、戦略、投資実績等がそれぞれ整合的かどうかを検証し、その中でどのように知的資産が蓄積され、活用してきたのかをまとめる。

中小企業では、経営哲学、経営方針、戦略が経営者の頭の中でのみ描かれていることも多いため、ドキュメント化することで整理が行われ新たな発見につながることもある。

) 自社の強みや弱みの確認(SWOT分析など)

「過去～現在」までの経営状況や知的資産を把握した上で、SWOT分析等の経営分析ツールを利用し、自社の強み、弱み、収益の機会、収益の脅威について整理、把握する。これらの分析によって、どのような自社の強みが知的資産として蓄積されていることが明確になる。

また、弱みが明確にされ、それに対する処方箋が用意されるのであれば、将来の強み、すなわち知的資産として活用できる可能性がある。さらに、将来収益の機会と脅威が整理されれば、今後、知的資産をどのように活用して収益を生み出して行くのが良いのか方向性が見えてくる。

また、複雑な分析を行わなくとも、例えば、自社の有する3つ程度の強みをあげるだけでも、自社の強みの確認の第一歩となる。

自社の知的資産を把握し、今後の経営方針を策定する上で参考となる経営分析ツールとして以下のようなものがある。

SWOT 分析

企業の強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)について分析し、全体的な評価を行う手法。簡易に取りかかることができるため、中小企業であっても自社の強み等の整理を簡単に行うことができる。

バランススコアカード / BSC

財務以外に内部管理・プロセス、顧客、学習という要素をバランスよく重み付けして目標の中に組み込み、数値化し、可視化を通じて、経営や個人の業績を管理・改善していこうとするもの。BSC自体が戦略作成のツールでない点については注意を要する。

JIS Q 9005・JIS Q 9006

JIS Q 9005 は、学習及び革新を通じて持続可能な成長を達成するために、顧客に提供する製品・サービスの「質」の改善・革新を図る、質マネジメントシステムを自律的に構築するための指針。JIS Q 9006 は、質マネジメントシステムの改善・革新の方法として自己評価の方法を定めた指針。

5つの競争要因(ファイブ・フォース)

企業の競争戦略を考える前提として、外的環境や業界構造を分析する際に利用されるフレームワーク。「新規参入企業の脅威」「既存企業間の敵対関係」「代替品・サービスの脅威」「買い手の交渉力」「供給者の交渉力」の5つの視点で分析する。

GRI (Global Reporting Initiative)サステナビリティ・ガイドライン

組織が活動内容や製品・サービスの経済・環境・社会的側面について報告するために自発的に活用するもの。ガイドラインの目的は、報告組織が持続可能な社会に向けてどのように貢献しているかを明確にし、組織自身やステークホルダーにもそのことを理解しやすくすることにある。

企業格付け自己診断システム(株式会社TKC)

「金融検査マニュアル別冊(中小企業融資編)」の考え方に基づき、定性分析を重視した中小企業の「格付」が自己診断できるソフトウェア。「貴社の取扱い商品や製品は、技術水準が高く、今後も継続的に売上高を確保できますか?」などの質問に「はい・いいえ」で回答。「はい」の場合には、その理由(「取扱い商品や製品について、新聞や業界雑誌等で紹介され、その反応も良好である。」など)について選択する。

IC Rating(株式会社アクセル)

知的資本の各構成要素がどのくらい効率的に機能しているのか、組織に内在する将来のリスクはどの程度あるのか、さらに各要素を改善し発展させる力をどの程度持っているのかを測定し、評価するツール。知的資本の全体を包括的、構造的に視覚化できる。加えて、企業価値を向上させるために、各々の知的資本がどのように連鎖しているかという体系を示すことができる。

FFS 理論(株式会社インタービジョンコンソーシアム)

より高い成果を出すチーム編成を可能とする、応用心理学系の実益的な因子分析理論。人それぞれの個別的特性をデータとして把握し、誰と誰を組み合わせれば、最適な生産性を生み出すチームになるかを科学的に作ることができる。

)開示方針の決定

経営者を中心に知的資産経営報告を作成していく際に、「知的資産経営の開示ガイドライン」(経済産業省)に加え、ドイツやスウェーデンの開示ガイドラインも参考になる。海外の開示モデルについては、通商白書2004⁴に詳細な情報が掲載されている。また、既に開示されている知的資産経営報告も参考にできる⁵。

このとき、自社が内部管理している情報や既に開示している情報についても、同時に整理することが望ましい。

開示に関する情報を整理した後、以下の開示に関する方針を決定する。

開示目的や開示したい相手の特定

開示リスクに対する姿勢

自社の営業秘密の考え方や方針の明確化⁶

開示手段や開示媒体の特定

)将来の価値創造のストーリーの策定

上記)の経営分析によって確認された知的資産を組み合わせ、バリューチェーンを構成し、今後の経営方針や戦略を考慮しつつ、将来収益を生み出すための価値創造のストーリーを策定する。このとき、「過去～現在」までの経営方針や戦略と整合的であるか、整合的でない場合どのように変更していくのかをまとめる。また、将来の価値創造のストーリーを具体的で確度の高いものとするために、将来の不確実性に関する情報を踏まえて考える必要がある。

設立間もないベンチャー企業では、経営方針の変更を当初から予定している場合がある。また、事業環境の変化により、経営方針を変更せざるを得ない場合もある。

⁴ http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2004/2004honbun_p/index.html

⁵ オールアバウト(株)、日本政策投資銀行、(株)ネオケミア、(株)ニーモニックセキュリティー
<http://www.meti.go.jp/policy/competition/index.html>

⁶ 営業秘密管理指針(平成17年10月21日改訂)
<http://www.meti.go.jp/policy/competition/index.html>

経営方針が変わること自体は問題ではなく、なぜ変わったのか、どのように変えていくのかを、自らの知的資産を活用した価値創造のストーリーとの関係において明確に捉えられていることが重要である。

) 知的資産指標の特定と管理

上記) ~) によって、自社の知的資産を認識し、それを活用して将来収益を生み出す価値創造のストーリーを明確にした。これに基づいて知的資産経営を実践していくことになるが、感覚的に実践するのではなく、社内の目安となる「内部管理指標」を設定し、これらを管理しながら経営を実践することが重要である。

知的資産経営は、独自の強みを活かす経営であり、他社と異なる経営を行うことに意味があるため、これを内部で管理する指標も、各社それぞれに異なるものになると考えられる。これらの指標は、営業秘密や競争力の源泉と直結している場合があるので、その管理には細心の注意を払わなければならない。

また、知的資産経営報告を作成して金融機関や取引先等のステークホルダーに対して提示する場合、価値創造のストーリーは定性的な文章で示されるため、その信憑性を高めるために、ストーリーのポイントとなる部分について定量的な「裏付け指標」(対外向け指標)が必要となる。この裏付け指標は、金融機関や取引先等の情報の受け手からすれば、内部管理指標と同じものであることが望ましいが、営業秘密や競争上の観点から、内部管理指標とは別に、価値創造のストーリーが確からしいことを示すことができるような対外向けの指標を5～10種類程度でも策定すると良い。

(3) 社内での方針共有と実践

) 社内共有と検証

上記(2)で策定した価値創造のストーリー、それを着実に実施するための内部管理指標、及びストーリーの裏付け指標(対外向け指標)について、社内で共有を図るとともに、次の点に留意しながら、検証することが望ましい。

価値創造のストーリーは経営方針と整合的かどうか
価値創造のストーリー、内部管理指標、及びストーリーの裏付け指標は説得力があり、効果的なものか
営業秘密や競争上の問題はないか
他の開示情報(営業報告書等)と整合的か
指標として利用した定量情報は正確か
参照情報は十分か 等

) 経営者による承認

価値創造のストーリー、内部管理指標、及びストーリーの裏付け指標について検証を行った後、経営者による最終的な承認を行う。

経営者が確認するポイントの例として、次の点が挙げられる。

価値創造のストーリーの有効性・信頼性
営業秘密や競争上の問題の確認
開示方針との整合性
想定する開示対象に対して有効か
開示目的を達成できるのか 等

中小企業では、企業全体が見えているのは経営者のみというケースが多いと思われる。また、最終責任を負うのは経営者であるので、知的資産経営を実践するために外部のサポート人材や支援機関等を活用したとしても、必ず経営者自身が実質的な確認を行う必要がある。

(4) 知的資産経営報告の開示

) 開示目的に応じた媒体・方法

どの企業も、従業員、取引先、金融機関、顧客等のステークホルダーとの関係の中で事業を行っているため、知的資産経営を社内だけで行うのではなく、企業それぞれのステークホルダーと価値創造のストーリーについて価値観を共有しながら実施することが重要である。そして、知的資産経営のやり方についてステークホルダーの共感を得つつ、経営者、従業員が一丸となって知的資産経営を実践すれば、それは効率的かつ持続的なものになる。

そこで、上記(3)で策定した価値創造のストーリー(定性情報)とその裏付け指標(定量情報)を併せた「知的資産経営報告」を開示することで、ステークホルダーに対して信憑性のある情報を提示することができ、経営について共感を得やすくなる。

実際に開示をする際、最初に策定した開示方針に基づき、開示目的や開示対象を考慮して、具体的に、どの開示媒体にどのように開示することが効果的なのかを検討しなければならない。

特定の金融機関や取引先に対して開示するのであれば、知的資産経営報告を完全公開する必要はなく、担当者に対して提示するだけで足りるので、必要部数の書類を用意すれば良い。

一方、新規顧客開拓や人材確保を目的として開示するのであれば、数ページ程度の簡易な報告書を作成し、営業報告書やアニュアルレポート等の既存の媒体への挿入が考えられる。これらは広範に開示することを目的としているため、自社のHP等のインターネットを活用することが、費用対効果、スピード等から考えて有効と考えられる。

既に HP や会社案内等を通じて、多くの情報を発信している企業も存在する。このような場合であっても、自社の将来成長のストーリーをコンパクトに、分かり易く、経営者の言葉で知的資産経営報告として提示することで、幅広いステークホルダーからの共感を得ることができると考えられる。

ただし、こうした知的資産経営報告の開示はIRやPRの業務に属するものと考えられ、社内で専門家を抱えている中小企業は多くないため、外部への業務委託や専門家の支援が必要になると考えられる。

) 開示後のフォロー

知的資産経営報告の開示の仕方は企業によって様々であるが、開示後のフォローとして、次の点が必要と考えられる。

また、知的資産経営報告を幅広いステークホルダーに示す場合には、経年的に示すことで、より信憑性の高い情報として示すことができる。

- 記者発表や説明会の実施
- 質問の受付体制の整備
- 質問、問い合わせ事項の検討
- 知的資産経営の戦略、実績、内部管理指標等のフォロー
- 来年度に向けた社内でも申し送り事項の決定 等

4 - 3 . 実践と開示のサポート人材(一覧)

中小企業は大企業と同等のリソースを有していないため、自社単独で知的資産経営を実践すること、また知的資産経営報告を作成することが困難な場合があると考えられる。そこで、中小企業の知的資産経営の実施と開示をサポートする人材を必要に応じて活用することが考えられる。

以下の一覧表に挙げた支援人材・機関等は、法律、会計、財務、経営等の専門性を有すると考えられる代表的なものである。これらの人材、機関は、フローチャートにあるような様々な機会に応じて必要となる。

具体的に、どのような場合に、どのような支援人材・機関等にサポートを依頼できるかについては今後の検討が必要である。

支援人材・機関等	特に得意とする事項等
弁護士	法務面で豊富な知識と経験を有していることから、リスク管理、企業ガバナンスについての的確な支援が可能。
弁理士	知的財産の知識を有していることから、知識の創造については的確な支援が可能。
税理士	中小企業経営者と密接なコンタクトをとっているた

	め、知的資産経営全般に対する支援が可能。特に、財務数値と知的資産指標との関連性について能力を活用できる。
公認会計士	中小企業経営者と密接なコンタクトをとっているため、知的資産経営全般に対する支援が可能。特に、財務数値と知的資産指標との関連性について能力を活用できる。
中小企業診断士	日頃から中小企業に対する経営コンサルティングを行っていることから、知的資産経営に関しても全般的な支援が期待できる。
不動産鑑定士	土地は活用の仕方によって価値が大きく変わるものである。活用の仕方によって価値が変わる点については知的資産も同様であるから、土地の価値評価の経験を、知的資産の評価に活かすことができると考えられる。
中小企業基盤整備機構	中小企業支援に対する多くの経験と、多彩な支援プログラムを有することから、知的資産経営全般に対する支援が期待できる。
金融機関	知的資産経営を実践することで将来の持続的成長が期待できる中小企業への資金供給、又は金利優遇が期待できる。
ベンチャーキャピタル	特に IPO を目指す企業に対する資金面の支援のみならず、経営全般に対する支援も期待できる。
会計参与	企業の内部において、取締役とともに財務を中心に企業の活動状況を把握できる者なので、経営支援、レポート作成等の幅広い支援が期待できる。 (会社法により新設された会計の信頼性を高めるために設けられた会社の機関であり、その資格要件は税理士、公認会計士、税理士法人、監査法人に限られている。)

5. 取り組みの支援策 (詳細については今後の検討が必要)

中小企業によって知的資産経営が実践され、また必要なステークホルダーへの開示がなされるには、上述のとおり、中小企業自身のみでは取り組みへのリソース(人的資源等)が不足しているため、政府又は各種機関等が支援を実施することが必要であると考えられる。

支援にあたっては、「中小企業の経営の革新に資する」との観点から、一貫したストーリーのもと、既存の施策との連携も考慮しつつ、効果のある施策展開を検討する必要がある。

支援策の詳細、具体的な中身については、今後の研究会等で更に検討することとなるが、例えば以下のような施策を実施することが考えられる。

(1) 既存の組織を通じた支援(既存の施策との連携等)

知的資産経営を実践すること、及び知的資産経営を開示することは中小企業の経営改善を進める手段として有効であるが、経営者自身のみで取りかかるには困難があると考えられる。そこで、経営者に対して取りかかりのきっかけを与えることが重要である。そのためには、中小企業庁、自治体、(独)中小企業基盤整備機構、政府系金融機関(日本政策投資銀行、中小企業金融公庫、商工中金、国民生活金融公庫、全国信用保証協会連合会等)、各都市銀行・地方銀行・信用金庫、商工会連合会、日本商工会議所、中小企業団体中央会、新興市場等と連携し、支援策を展開することが有効と考えられる。

特に、(独)中小企業基盤整備機構としては、以下のような支援策に取り組みむことが有効である。

▶中小企業知的資産モデル事業の実施

中小企業の代表的な業種・業態ごとにモデル企業を公募し、「知的資産報告書」の作成を専門家の派遣等により支援、結果を事例集として公表する。

▶相談・アドバイス事業の実施

中小企業ベンチャー総合支援センターの専門家による相談及び情報提供、専門家の派遣により、知的資産経営に係る総合的支援を実施する。

▶中小企業知的資産経営診断ツールの作成

中小企業者が自ら知的資産経営を評価できる「簡易自己診断ツール」(ソフトウェア)を作成するとともに、中小企業支援機関向けの「知的資産経営報告作成マニュアル」を作成する。

▶中小機構の支援策への導入

債務保証業務等において、「知的資産報告」を審査の判断資料とする。

(2) 普及啓蒙活動(経営者及び情報の受け手向け)

各中小企業において知的資産経営が実践されるためには、その前提として、経営者が知的資産経営を正しく理解することが必要である。すなわち、中小企業の経営者に対する、研修、セミナー等を通じた知的資産経営の普及が必要である。その際、中小企業の経営者にとって分かり易く記載された研修テキストが求められる。

また、中小企業の経営者が知的資産経営に取り組みむ場合、及びステークホルダーに示すための知的資産経営報告を作成する場合には、そのやり方が順序立てて説明されたマニュアルが必要であると考えられる。

中小企業が知的資産経営を開示した場合、その情報の受け手が、開示された知的資産経営を正しく理解することも必要である。受け手側の正しい理解なくしては、知的資産経営を開示する効果は得られないし、また開示の意欲も働かないと考えられる。そこで、中小企業経営者のみならず、情報の受け手に対する知的資産経営の普及も必要である。この場合の情報の受け手とは、「4 - 1. 知的資産経営の実践と開示(総論)」に記載されたように、金融機関、取引先、従業員等が考えられるが、特に金融機関に対する普及啓蒙が必要である。金融機関に対する普及啓蒙活動としては、銀行協会との連携、リレーションシップバンキングの取り組みとの連携、金融庁「金融検査マニュアル別冊」へ知的資産の要素が記載されることなどが研究会委員から指摘された。

特に、(独)中小企業基盤整備機構としては、以下のような支援策に取り組みむことが有効であると考えられる。

▶啓蒙普及事業

・リーフレット・パンフレットの作成

「知的資産経営」の普及・啓蒙を促進するため、本年度作成したリーフレットを増刷するとともに、パンフレットを作成。中小企業支援機関、実務家団体(日本公認会計士協会、日本税理士会連合会、中小企業診断協会等)等を通じて、啓蒙普及を実施する。

・中小企業知的資産経営シンポジウム・セミナーの開催

「知的資産経営」の啓蒙普及を促進するため、支部単位でシンポジウム又はセミナーを開催する。

▶中小企業大学校における研修の実施

中小企業大学校において、中小企業経営者及び中小企業支援機関向けの研修を実施する。

(3) ソフトウェアによるサポート

必要なステークホルダー(金融機関など)へ示す知的資産経営報告の作成を、ソフトウェアを用いることで少しでも容易に行うことができると考えられる。このようなソフトウェアは、中小企業経営者自らが知的資産経営報告を作成する場合に有効であることはもちろんのこと、作成を支援する専門家にとっても有益である。さらに、知的資産経営報告を作成する過程で、価値創造につながる自社の強みが何であるのか、どのように強みを活用すればよいのか等、知的資産経営の実践についての気づきの機会が得られる。

知的資産経営報告は多様性を有することが必要であるから、画一的なフォーマットを埋めるようなものは適切ではなく、例えば、インタラクティブに質問に答えていくこと(すなわち回答によって次の質問事項が変化する。)で、最終的に知的資産経営報告の作成をサポートするようなものが考えられるが、具体的には更に検討する必要がある。

6. 更なる検討の視点

「5.」には、支援策の例、考え方等が記載されているが、中小企業の知的資産経営が根付くための、具体的な支援、取り組みについては今後の研究会における更なる検討が必要である。その際、以下の点を考慮する必要があると考えられる。

- ・知的資産経営の取り組みを支援する施策を具体化していく際には、それぞれの中小企業に応じた適切な支援策となるよう、対象とする中小企業のイメージを意識して検討することが必要である。特に、資金調達の支援に係る検討においては、新興企業市場やベンチャーファンドなどの直接金融と、政策金融機関や地域金融機関による間接金融とを分けて議論する必要がある。
- ・中小企業が知的資産経営に取り組む際のマニュアルの作成提供については、それと併せて、そのマニュアルに沿った取り組みを中小企業とともに進める支援人材の体制整備を検討することが必要である。
- ・知的資産経営という言葉が必ずしも普及していないことから、企業経営者、支援者、情報の受け手側それぞれに、既存の様々な経営改善の手法との関係などをわかりやすく説明するなど、知的資産経営というものを理解してもらう活動も必要である。また、好ましい取り組みを取り上げて表彰する制度を設けることも考えられる。
- ・知的資産経営報告として開示された情報の信憑性をいかに確保するかという点も検討が必要である。経年的に開示されることで信憑性は高まるが、第三者による客観的な検証も考えていく必要がある。

7. おわりに

本研究会では、これから新規事業への参入や事業規模拡大を考えている企業が、差別化の源泉となる知的資産を有効に活用することができれば、競争優位と持続的成長を少しずつでも実現できるようになるのではないかと考え、中小企業が知的資産経営を実施する意義とは何か、というところから検討を開始した。そして、中小企業の知的資産経営の実践の仕方、金融機関、従業員、取引先等のステークホルダーの共感を得て経営改善につなげる方策、知的資産経営の普及策・支援策等について検討を行った。

3ヶ月という短い期間であったが、中小企業が知的資産経営に取り組む流れを明確にし、その過程で課題となる点や留意点等を整理した。また、中小企業が知的資産経営に取り組む際の支援策として、幾つかアイデアをまとめた。

今後は、本研究会で挙げられた支援策のアイデアについて更に検討を進め、中小企業にとって利用しやすい仕組みを用意していく必要がある。

最後に、研究会の議論全体を通じ、企業の規模や業種は異なっても、それぞれに優れた知的資産を有しているという認識が共有されていたと思われる。そうであれば、各社の戦略に応じた形で知的資産経営に取り組み、その過程で必要な専門人材や支援策等を活用すれば、自社の強みである知的資産を今まで以上に効率的に活用し、将来収益を持続的に生み出す経営を実践することが十分に可能であろう。知的資産経営に取り組む企業のさらなる飛躍が期待される。

「中小企業知的資産経営研究会」委員名簿

(敬称略)

【委員長】

村本 孜 中小企業基盤整備機構副理事長

【副委員長】

花堂 靖仁 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授

【委員】

相木 辰夫 東京都民銀行 総務部法務室長

青山 和正 一橋大学商学部 客員教授

中小企業基盤整備機構経営支援情報センター シニア・リサーチ

赤岩 茂 T K C 全国会 創業・経営革新支援委員会委員長

佐伯 剛 日本公認会計士協会常務理事

佐藤 敏郎 株式会社オーナー企業総合研究所 代表取締役研究所長

住田 孝之 経済産業省産業技術環境局技術振興課課長

瀬口 敬三 東京中小企業投資育成株式会社総務企画部長

船橋 仁 株式会社アクセル代表取締役社長

丸山 律夫 岡谷電機産業株式会社代表取締役社長

三宅 綾 株式会社ジャスダック証券取引所プロモーション部課長

宮田矢八郎 産業能率大学経済学部教授

由良 英雄 経済産業省経済産業政策局知的財産政策室長

【オブザーバー】

経済産業省経済産業政策局知的財産政策室

中小企業庁経営支援部経営支援課

【事務局】

(独) 中小企業基盤整備機構

研究会の検討内容およびスケジュール

第1回 平成18年1月16日(月)

- ・知的資産経営の概要について
- ・中小企業の知的資産経営に関する論点について

第2回 平成18年2月6日(月)

- ・事例プレゼンテーション
株式会社インタービジョン・コンソーシアム
株式会社オールアバウト
- ・中小企業の知的資産経営報告書の作成について

第3回 平成18年2月27日(月)

- ・事例プレゼンテーション
ウッドランド株式会社
近畿経済産業局地域経済部産学官連携推進課
- ・中小企業の知的資産経営について
- ・中小企業の知的資産経営パンフレット(案)について

第4回 平成18年3月13日(月)

- ・中間報告(案)について
- ・知的資産経営の支援策(案)について