

担当：當間 克雄 教授

中小製造業における知的資産経営研究

経営学研究科
博士後期課程
2011年度入学
BD11B002
松浦 敏貴
2013年12月提出

目 次

第1章 本論文の問題意識と論文構成	1
1.1 はじめに	1
1.2 研究への経緯	1
1.3 研究の目的	3
1.4 研究の手法	4
1.5 論文の構成	6
第2章 知的資産経営とは	11
2.1 はじめに	11
2.2 先行研究における知的資産の諸概念	12
2.3 知的資産の定義	15
2.4 知的資産経営の定義	16
2.5 まとめ	17
第3章 会計学的アプローチ	19
3.1 はじめに	19
3.2 無形資産の評価	19
3.2.1 無形資産評価の背景	20
3.2.2 無形資産の評価アプローチ方法	26
3.2.3 無形資産の3つの特性	36
3.3 アメリカにおける無形資産会計研究の動向	37
3.4 無形資産会計から知的資産会計へ	43
3.4.1 コンラッド・グループ 「見えざる貸借対照表」	44
3.4.2 スカンディア社 「目に見える知的資本」	48
3.5 バランスト・スコアカード	52
3.6 まとめ	57
第4章 戦略論的アプローチ	58
4.1 はじめに	58
4.2 見えざる資産の活用	59
4.3 知的資産創造のメカニズム	63
4.4 企業発展の理論	67
4.5 資源ベース理論	69
4.6 ダイナミック・ケイパビリティ	72
4.7 まとめ	74

第5章 欧州における政策的アプローチ	75
5.1 はじめに	75
5.2 スウェーデン	75
5.3 デンマーク	76
5.4 オランダ	78
5.5 MERITUM プロジェクト	80
5.6 PRISM プロジェクト	87
5.7 ドイツにおける中小企業向け知的資産経営報告書	88
5.8 まとめ	90
第6章 日本における中小企業支援的アプローチ	91
6.1 はじめに	91
6.2 経済産業省による取り組み	91
6.3 金融庁による取り組み	95
6.3.1 金融機関としての知的資産経営評価の仕方	97
6.3.2 中小企業向け資金供給スキームの展望	100
6.4 政策的論点	105
6.5 まとめ	109
第7章 知的資産経営のメカニズムの検証	110
7.1 はじめに	110
7.2 従来のアプローチの欠点	110
7.3 現状認識の難しさ	111
7.4 保有資源の認識	112
7.5 知的資産の創出・発展	113
7.6 知的資産経営を発展させるメカニズム	114
7.7 知的資産経営報告書によるマネジメントコントロールの事例	118
7.7.1 株式会社中農製作所の事例	118
7.7.2 株式会社中農製作所の事例研究から導き出される結論	124
7.8 まとめ	126
第8章 スイコーの知的資産経営への取り組み	128
8.1 はじめに	128
8.2 スイコー株式会社の概要	128
8.3 本格的な経営改革取り組みへの背景	135
8.4 スイコー株式会社の知的資産経営への取り組みプロセス	138
8.5 知的資産経営報告書	144
8.5.1 知的資産経営報告書サマリー版作成	144
8.5.2 知的資産経営報告書作成プロジェクトチーム	149
8.5.3 知的資産経営報告書への期待	150
8.5.4 知的資産経営報告書作成支援のプロセス	150

8.5.5 知的資産経営報告書の成果	156
8.5.6 作成された報告書に対する評価	157
8.6 技術経営報告書の作成	162
8.7 まとめ	170
第9章 スイコー株式会社の知的資産経営の分析	171
9.1 はじめに	171
9.2 第1次中期計画	172
9.2.1 組織管理体制の充実期	175
9.2.2 新製品開発DNAの復活	178
9.3 第2次中期計画	181
9.3.1 ミドル・アップダウン体制構築	187
9.3.2 情報収集と情報発信	191
9.4 第3次中期計画	194
9.4.1 環境マネジメントの事業化	196
9.4.2 スピードアップ体制	199
9.5 まとめ	200
第10章 本論文の到達点と今後の知的資産経営	203
10.1 はじめに	203
10.2 本論文の到達点	203
10.3 本論文の理論的な貢献と今後の課題	206
10.4 本論文の実践的な貢献と今後の課題	206
10.4.1 支援してもらう能力	207
10.4.2 支援人材の育成	208
10.4.3 金融機関による知的資産経営報告書の活用	209
10.4 まとめ	210

第1章 本論文の問題意識と論文構成

1.1 はじめに

近年、中小企業を取り巻く経済環境は、少子高齢化による経済規模の縮小、グローバル化による生産拠点の海外移転や海外資本との競合、知識社会への移行により競争要因が変化するなど、既存の事業形態を維持するのが困難な状況に晒されている。

振り返れば、かつての国内市場は、1億人以上の人口を抱え、教育水準も高く、インフラ整備が整っているため国内経済の循環で賄えており、規制等でも守られていたため長期的には右肩上がりであった。

こうした状況下では、経営が悪化した企業であっても抜本的な改革を行わないままでも、景気の回復により、いずれは企業の業績が良くなるとの期待が存在していた。また、加工業であれば大手メーカーの下請けになるとか、最終品メーカーであれば大手百貨店などとの取引を行うなど、大手取引先(大企業等)からの安定的な注文を取るために懸命に努力することが成功要因とされた。

これに対して現在では、少子高齢化により人口構成が変化し人口は減少傾向にあり、さらには、かつての花形産業が国内市場の成熟化による海外への市場展開や外資系企業の国内市場参入など国際競争の時代になり、競争激化の状況を迎えている。

こうした時代では、大手企業そのものの存立基盤が揺るがされ、下請業者や納入業者に対して際限のない値下げ要求がなされている。中小企業側が一定の利益を確保していくためには、自らがビジネスを創造していく必要がある。こうした、中小企業側の変化に対して、支援機関側はどのように変化すべきであろうか。中小企業が直面する、これらの課題に対して、支援機関としていかに貢献できるのかが問われているのである¹。

1.2 研究への経緯

筆者は、地域金融機関に勤務後、中小企業診断士として主に小売業の支援を行った後、現在の公的支援機関である兵庫県中小企業団体中央会²に勤務しており、業務経験としては一貫して中小企業との関わりのある仕事を行っている。30数年及ぶ経験で得たことは、中小企業の実態を見るとき、提出された財務データだけで判断すべきではなく、むしろ経営者や従業員の能力を日ごろから注意深く観察することを意識してきた。

現在の仕事は、企業の相談に応じて、経営改善、経営革新、販路開拓、新製品開発、新

¹ 中小企業基盤整備機構(2010) 参照

² 中小企業団体中央会は、各県に設置されており協同組合等の連携組織支援の専門的な機関として位置付けられている。現在の我が国における中小企業の恒常的な支援は、全国レベルでは中小企業基盤整備機構、都道府県・政令市レベルではそれぞれの支援センター等によって行われている支援と、商工会議所、商工会、中央会の商工3団体によって担われる、会員を主たる対象とした支援に大別される。

技術開発、国際化、事業承継、企業間連携、連携組織化などのテーマに沿って専門家を活用して課題解決と、さらなる発展のための取り組みを行っている。

商工会議所、商工会、中小企業団体中央会などの支援機関の従来の業務内容は、経理・税務・労務などの法律や制度に則った経営関連事務の支援や代行が主なものとなっており、事後的な事務処理型の支援であった。つまり、会員の事業が発展していることを前提にした定型的な事務指導が中心である。支援機関に法的・行政的情報を集め、その豊富な情報量の優位に基づき「正解」のある問題を扱ってきた。法的・行政的な問題については一定の経験を積むことで「正解」を導き出すことができる。判断に迷う見解はそれぞれの官公庁窓口とのパイプから入手することができる。

しかし、前述の経済環境の変化は会員数の減少という形で、支援機関である中央会にも危機意識を与えることになる。すなわち、協同組合など既存の中小企業の組織化の促進を行いそれらの団体に対する補助金の交付や法律面・行政面の情報を提供し運営を支援する業務だけでは、そうした既存組織の衰退を食い止めることができなくなったのである。

協同組合などの運営を適正に行うことはもちろんだが、協同組合の事業をどのような内容にするのか、スケールメリットを追求するだけでは時代の流れに対応できなくなることが認識された。そこで、組合傘下の企業自体の経営戦略に関与するような取り組みを行う必要があり、兵庫県下を営業基盤とする店舗網を有し、理事長が兵庫県中小企業団体中央会の役員でもあった兵庫県信用組合³と連携し企業支援を行う体制づくりを行った。

こうして中小企業支援体制の構築に取り組んでいた時期に、タイミングよく 2008 年に経済産業省による地域力連携拠点事業が始まり全国に設置された 327 拠点の一つに選ばれて、中小企業のさまざまな経営相談にワンストップで対応できる体制づくりを行った。地域力連携拠点事業のテーマに「新しい経営手法」としての知的資産経営が取り上げられており、筆者は経営資源の乏しい中小企業にとって強みを認識し自らの経営力を高めるために活かせると考え、取り組む重点テーマとして掲げ、取り組んできた。

金融庁は、リレーショナルシップバンキングを掲げて、地域に密着した金融機関の存在意義を高めようとしている。金融機関の現状は、本来業務である預金、融資以外の周辺業務が他業種との競合で複雑になり、また、コンプライアンスの視点から日常業務の処理が厳格に行われることが求められている。尚且つ収益確保のために業務効率化が求められ、人員削減が行われた。また、経営支援などについては未経験であり、どのように取り組めば良いのか、具体的なことは不明な状態が、現在でも多くの金融機関に見られる現象である。その中で、兵庫県信用組合との連携は金融庁でも金融機関と支援機関との連携モデルケース⁴として取り上げられるものになっている。

³ 金融機関である信用組合は、信用金庫、労働金庫などと共に協同組織金融機関とも称され協同組合組織の一つである。

⁴ 平成 25 年 10 月公表の事例集に、経営改善・事業再生支援等に関する取り組み事例として、兵庫県信用組合の「中小企業団体中央会との連携による相談及び情報提供事業」が紹介されている。

<http://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20131025-2/02.pdf>

このような、実践面の活動を支えたのは、経営支援に対して経営学的なアプローチを試みようとする継続的な問題意識であり、本論文は、筆者が30年余りにわたって抱き続けた、中小企業の本物の姿とは何なのか、経営課題を克服するためにどのような取り組みを行い、外部の人間がどのように支援するのかという問いに対しての答えを出すためのものである。

1.3 研究の目的

地域力連携拠点事業が始まった当時は、支援機関職員はもちろん専門家の間にも「知的資産経営」とは何かが理解できている者は少なかった。コンサルティング実績のある支援者は、バランス・スコアカード(以下 BSC と表記)との類似性に着目し、コンサルティング手法の一つとして活用する者もあった。窪田ほかは、中小企業の知的資産経営報告書作成の動きと、それに対する研究面の現状を下記の通り紹介している。

我が国に目を転じると、中小企業基盤整備機構が先導し、300社以上が知的資産経営報告書を用いて、インタンジブルズを核とした企業経営が推進されている。知的資産経営報告書の外部報告への利用については、これまで財務会計の見地から明らかにされている(古賀・與三野,2008a,2008b,2009,榊原ほか,2007)。その一方で、どのようにこの知的資産経営報告書が作られ、活用されているのか、どのような効果を上げているのかという、マネジメント・コントロールの見地からは論じられていない。実態についてはほぼ何もわかっていないという現在の研究状況から鑑みると、まずは典型的あるいは代表的な事例を選び、インテンシブな探求型のケース研究を実施する必要がある(窪田ほか,2013a,p.87)。

知的資産経営報告書は、財務報告書を補完するものとして作成されてきた。財務会計の立場からは、特に外部のステークホルダーに対する報告書としての意義に重きを置く研究がなされている。中小企業基盤整備機構がモデルとした知的資産の概念も、主にこの財務的な見地から企業の価値を客観的に計測することは可能かとする発想に基づくものであったといえる。確かに、古賀・與三野らは金融機関等に対して知的資産経営報告書の活用実態を調査しているが、金融機関の職員そのものが知的資産経営報告書の内容について理解できていたかどうかは疑問である。なぜなら、金融機関では、財務情報などの定量評価に対するシステム化は進んでいるが、定性評価として非財務情報を評価するという面においては、経営者の人物評価や業歴、日常的な取引状況を勘案する程度である。企業として将来どのような事業価値を生み出すのか、その事業内容、技術力に対する目利き力については、自ら低い評価を下している⁵。これは、本研究の事例研究における金融機関からのコメントを見ても窺える⁶。

一方、財務的な見地からの無形資産会計についての研究は世界各地で行われており、関

⁵ 本論文、「6.3.1 金融機関としての知的資産経営評価の仕方」を参照

⁶ 本論文、「8.5.6 スイコー知的資産経営報告書に対する金融機関 B 行のコメント」を参照

心が高まっていることは事実であるが、窪田らが言うように財務会計の見地から明確にされたといえるのかも疑問である。伊藤は、無形資産の世界各国の研究プロジェクトについて詳細な研究を通じて下記の通りコメントしている。

これまでの無形資産の研究プロジェクトを振り返ると、次のように結論づけることができよう。第1に、既存の財務報告システムでは無形資産の実態をきちんと把握し、それを各ステークホルダーに訴求することは難しい。第2に、どの研究プロジェクトにおいても無形資産の実態をきちんと開示した、決定版といえる情報開示モデルは現在のところ開発・提示できていない。理由は明白である。無形資産は「物理的な形態または金融商品としての形態をしない未来便益に対する請求権」であるが、無形資産に対する投資が生み出す将来便益の実態とそれを裏付ける要素ないしはドライバーの特定をこれまで企業ベースでもアカデミズムでも積極的には行ってこなかったからである(伊藤, 2006, p. 10)。

伊藤の指摘する第一点は、多くの無形資産に関する研究の問題意識の出発点となっている。有形資産(金融資産を含む)を対象とする既存の財務報告システムによる資産計測方法では、無形資産の実態を把握し、外部のステークホルダーに伝達することは困難であることを示している。

第二点については、無形資産は戦略論的には企業成長の極めて重要な要素であるが会計学的な見地として、将来の便益、将来的価値について、現在の無形資産に対する投資との因果関係を明確にできる情報開示モデルの開発には長期にわたる実証的な研究が必要であり、すぐには提示できないものとしているのである。

そこで本論文では、下記の点を研究目的とする。

第一に、知的資産に関しては、様々な概念が多様な研究領域において議論されているが、「知的資産」及び「知的資産経営」についての概念定義を行う。

第二に、知的資産経営についての先行研究をレビューし、知的資産経営を発展させていくためのメカニズムを描く。

第三に、このフレームワークの実証性をチェックするために、アクションリサーチを使って、中小製造業の事例研究を行う。

第四に、これらのプロセスを通じて中小製造業の課題克服のための知的資産経営のあり方を示す。

1.4 研究の手法

中小企業の本当の姿とは何なのか、経営課題を克服するためにどのような取り組みを行い、外部の人間がどのように支援するのかという問いに対しては、実際の企業支援を通じて探索していく方法があるが、一般的な経営相談の中身は、まず当該企業の経営課題は何かを見つけ出すことから始まる。驚くことに、経営者自らが「自社の経営課題をどのよう

認識し、その課題についてどのように取り組んでいるが上手くいかないのが相談したい」といようなプロセスでの相談は少なく、単に「売り上げを上げたい」「赤字をなくすにはどうすればよいか」といような申し込みが大半である。

このような状況であるからこそ、中小企業が自社を長期的な目線で捉えなおし、自社の強みを認識し、将来の事業価値をどのように作り出していくのかを描く「中小企業のための知的資産経営報告書」の作成に期待が持たれたのである。窪田ほか(2013a,2013b)が紹介するように 300 以上の企業が知的資産経営報告書を公開しているが、それらを通じてどのようにこの知的資産経営報告書が作られ、活用されているのか、どのような効果を上げているのか長期的に内部の変化と外部からの客観的な分析による研究は見当たらない。そこで、「典型的あるいは代表的な事例を選び、インテンシブな探求型のケース研究」の手法が中小企業研究においても必要と考え、本研究に取り組むことにした。

研究手法として、アクションリサーチを用いた。この手法は、レヴィンを開祖とする集団や組織、コミュニティの調査方法で、調べようとする対象に積極的に働きかけること (intervention という用語に対する不幸な訳語だが、「介入」と呼ばれる支援的な働きかけ) を通じて、社会現象を実的に解明する方法のことをいう。つまり、組織、あるいはその管理者を支援し、協力的な調査を通して、彼らが直面する真の問題を突き止めて解決する努力をもとにした応用研究である(金井ほか,2010,p.115)。

筆者は、支援機関におけるコーディネーター的な存在であり、自身が企業の支援者であるとともに、他の支援機関や専門家との連携による支援や研究者として大学の教員の協力を得ることができた。また、被支援者としての企業側においても積極的な関与を受け入れてもらえる体制が生まれ、組織内の時系列的な変化についての気づきを積極的に日常的な活動に反映させることができている。特に、あるべき姿を目指した中期計画とそれを達成するための方策を描いた年次経営計画(全社、部門、各拠点、個人レベルにおけるアクションプラン)との関連が明確になり、さらには中期経営計画を内外に公表する形で知的資産経営報告書を作成するという体制ができあがった。

このような改革の振り返りにおいては、本論文のベースとなっている松浦(2010,2011, 2012,2013)の作成過程における疑問について、ヒアリングや内部資料、役員や中堅幹部層との議論を通じて取り組み内容の意義づけや次に行うべき課題について明確にすることができたのである。

本研究において取り扱う典型的な知的資産経営報告書の事例としては、窪田ほか(2013a、2013b)の研究をベースに株式会社中農製作所(2009,2011)を分析し、支援者である森下勉氏へのヒアリングを参考に記述している。単なる先行研究の引用に留まらず、研究対象である企業に対して、アクションリサーチを行った支援者に対するヒアリングを行うことで、より研究に対する深みを増すことができた。

第 8 章、第 9 章で取り上げているスイコー株式会社については、2001 年の IT バブル崩壊により、大幅な売上低下に見舞われ従来の経営に対する見直しを迫られた。そこで、中

期経営計画を策定し、その達成のための課題を洗い出し、公的支援機関と外部専門家の協力を得ながら改革を進めてきた事例である。

この時期に取組んだ多くの企業と同様に、同社においても知的資産経営報告書作成に着手した時は、初めての取り組みであり内部において混乱したが、何とか完成にこぎつけたというのが実感であったようである。

スイコー株式会社では、知的資産経営報告書を作成する過程において、参加メンバーが創業当時を知る旧役員にヒアリングするなど 50 年近い歴史を見直し、記録として残すことができたことは大きな資産となっている。また、中期経営計画で目標とされた改革の取り組みを振り返ることができ、どの時期にどういうことに取り組み、戦略を実行するための組織改革をどのように行ってきたのかを明確にすることができた。さらに、中期経営計画と知的資産経営報告書を関連したものとして取り組むことで、同社の取組内容を内外に伝えるコミュニケーション・ツールとして活用できると認識している。そこで、今後も継続して中期経営計画の策定に合わせて 5 年のスパンで知的資産経営報告書を作成することになっている。

大手企業のように、アニュアル・レポートの一つとして毎年作成することも意義があるが、中小企業にとっては、作成にかかわるメンバーの業務に与える影響は大きい。あるべき姿の実現のためにどのように取り組むのか、また、変革の経緯を振り返る上ではっきりと認識できる時間的な経緯が必要であるとも認識される。

本研究における分析においては、スイコー株式会社の中長期的な戦略に基づき、あるべき姿としての戦略目標を達成するために年次経営計画においてどのような取り組みがなされたのか、その時期においてどのようなあるべき姿が描かれていたのか特徴的なキーワードを意識しながら、ヒアリングと裏付けとなる資料提供を求めていくことで明らかにする手法を取ることにした。

1.5 論文の構成

本論で扱う知的資産に関する年代別の主な研究を整理すると図表 1-1 のようになる。まず、わが国においては、近年急激に知的資産経営について議論されて来ているが、伊丹(1984)や Nonaka=Takeuchi(1995)などが見えざる資産や知識創造の経営を世界に先駆けて問題提起していることは、形式知化しないと組織内に伝達できないとする欧米の経営手法に対して、マニュアル化し得ないようなノウハウや組織的な運営方法を特徴とする日本的経営が知的資産経営に取り組みやすい要素を持っていることに他ならない。

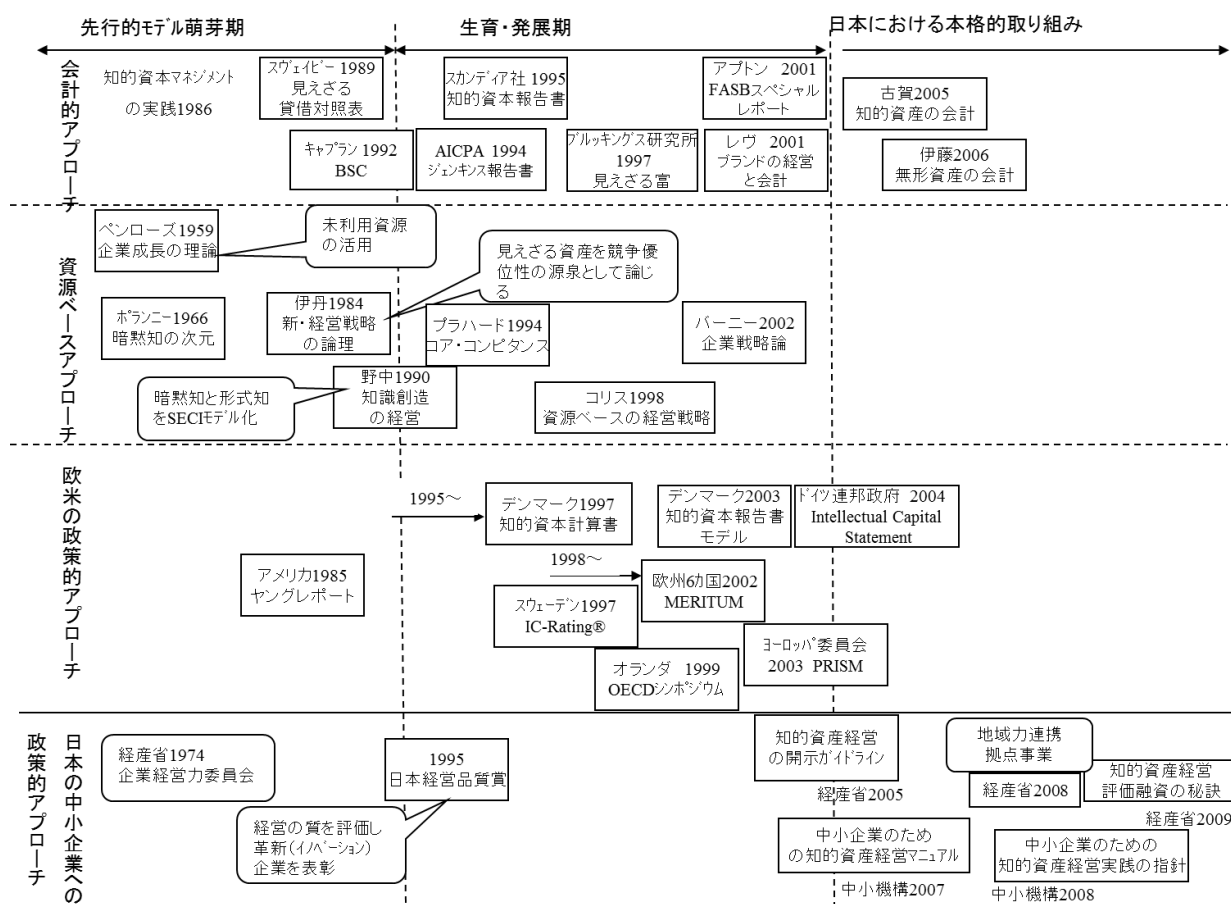
そして、これらの動きは Teece(1987)、Barney(1991)、Hamel= Prahalad(1994)など経営資源に注目した戦略論的アプローチの動きとも関連している。

一方、知的資産経営に取り組む社会的な運動としては、北欧を中心として先進的に経営の実践面で行われた。萌芽期の知的資産の理解や定義に対する取り組みとしてはスウェーデ

ンのスカンディア社が世界で初めて知的資本報告書を発表している。さらには、EUに拡大した生育・発展期の取り組みとして知的資産の測定とマネジメント・プロセスに焦点をあてた MERITUM Guidelines 2002 や PRISM Report 2003 があげられる。また、中小企業への普及を図る政府の取り組みとしてドイツの Intellectual Capital Statement 2004 の事例を見ることができる。

アメリカにおいては、経営学においても注目されている実践的な戦略展開手法としての バランスド・スコアカードも将来の企業における業績評価をどのようにするかというプロジェクトから生まれてきている。

図表 1-1 知的資産経営の4つの流れ

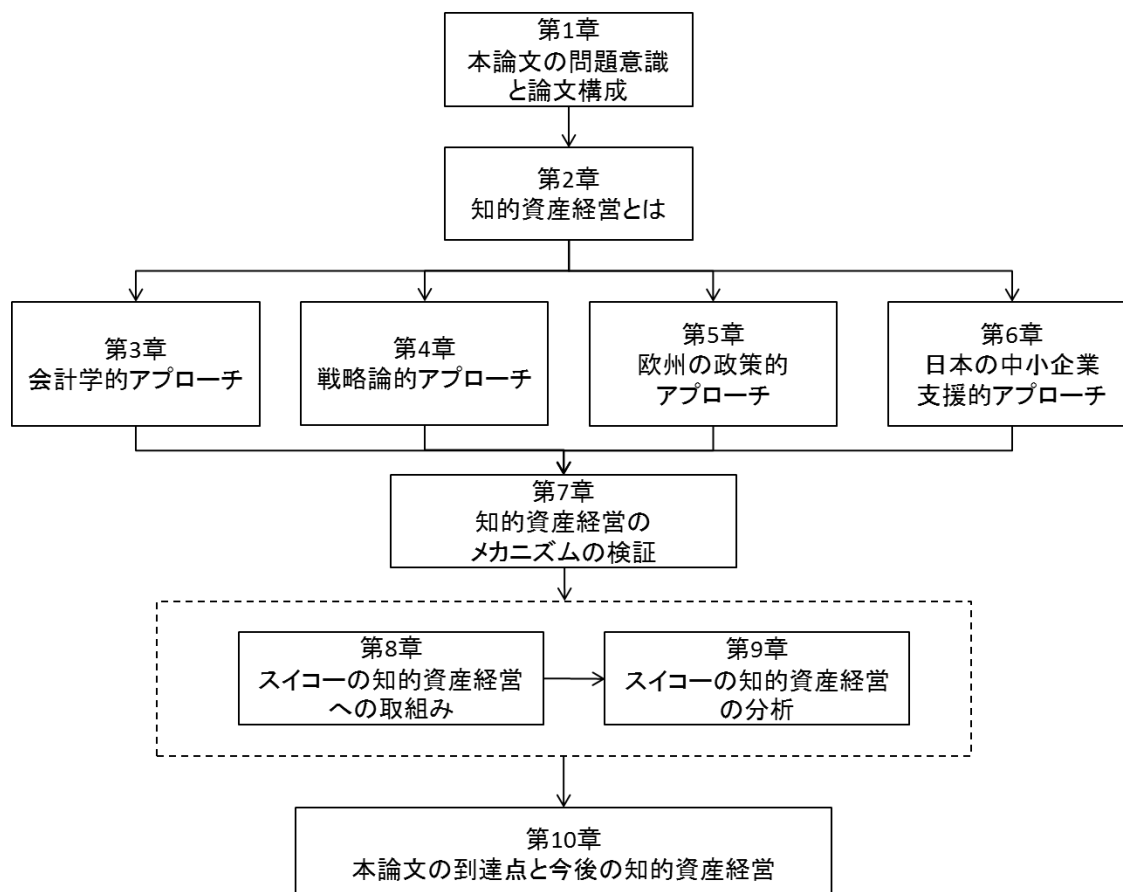


(出所)山本,2009,pp.15-19 を参照し作成。

これらを踏まえて、プロダクトの時代からナレッジの時代へという経済構造の変化によって、企業活動を計測する会計学的なアプローチの見直しが迫られていることに触れて、知的資産の定義を行う。そして、知的資産を公開することによって、経営資源としてどのように活用しているのか、外部からの信用力を高める意義について考察する。

こうした問題意識において、組織内においてどのように知識創造が行われるのか、「知識創造」という概念のブームを作った Nonaka=Takeuchi(1995)における SECI モデルをベースに個人レベルでの知識創造から集団レベル(非公式組織)、さらに組織レベルでの知識創造へ知のスパイラルが起こる様子を、Polanyi(1966)の考察に遡って理論的な整理を行う。

図表 1-2 本論文の構成



具体的には、図表 1-2 に示すようなアプローチを行う。まず、第 2 章「知的資産経営とは」では、知的資産に関する用語としては暗黙知(tacit knowledge)、知的資産(knowledge assets)、知的財産権(intellectual property)、見えざる資産(invisible assets)、有形資産(tangible assets)、無形財(intangible goods)、無形コンピテンス(intangible competences)、無形潜在能力(latent capabilities)、知的資本(intellectual capital)、人的資本(human capital)構造資本(structural capital)関係資本(relational capital)などが混在して使われている。

大まかには、経済学では capital(資本)、経営学では assets(資産)、会計学では goods(財)が使われるケースが多い。また、intellectual capital を「知的資産」として扱う論文もあるが、本論文で扱う日本語の用語については、出来るだけ原書の語彙に沿って意識せずその

まま使うことにした。欧州の知的資産運動、アメリカの Kaplan=Norton(1996)によるバランスト・スコアカードなどの先行的な研究を元に知的資産(資本)がどのように認識され評価されるべきかという観点で、知的資産経営の定義を行う。さらに、知的資産経営報告書がどのような経緯で生まれて、どのように活用されているのか、各国の特徴的なガイドラインを見ていく。

つぎに、第 3 章「会計学的アプローチ」では、無形資産の評価手法や世界的な動向、無形資産会計の観点からマネジメント手法としての知的資産会計の初期の取り組みに触れると共に理論的なアプローチを検討しながらも現実的には妥当な方策には至っていないことを示す。

また、欧州におけるこれらの動きと相互に影響し合っているアメリカにおける無形資産会計研究の動向を 19 世紀末以降現在までになされてきたアメリカの株式市場の評価の状況に基づき紹介する。アメリカでは、財務会計の限界を超えた枠組みを構築するため、知的資産会計への転換を図っている。しかし、これらの動きはあくまで会計学の範囲での動きであり、知的資産本来の価値をなす、技術、人材、組織、ネットワークなどについては、従来の研究対象でないこともあり概念的な提示を行ったままである。

そこで、次にあげるのが第 4 章「戦略論的アプローチ」である。知的資産の戦略的アプローチ理論の特徴は、Penrose(1959/1995)がいう、未利用資源の活用により会社が成長していくとされ、その後の研究で、知的資産は異質・固定性を持つものであり他の組織では利用し難いのであり、持続的競争優位が確保できるシナリオを持つことができるとされている。経営資源に乏しい中小企業では人的資源を主体に、未利用の資源がないかを検討し、経営資源活用の方策を実施することが求められる。

無形資産会計については、イギリスやアメリカにおいて、のれん会計として 19 世紀末から扱われてきたが、20 世紀末には知識集約型産業が目覚ましく発展し、既存の産業の在り方も「製造業のサービス産業化」などと言われるように大きく変化している。また、グローバル化の進展により、各国における国際競争力が問われる時代となり、特に北欧を中心とした諸国で、知的資産運動とも呼ぶべき動きが出てきた。我が国における知的資産経営報告書の原型ともなっているこれらの動きを「第 5 章 欧州の政策的アプローチ」として紹介し、その意義と課題について論じる。

我が国においては、長期のデフレ経済、少子高齢化による国内市場の縮小、グローバル化による生産拠点の海外移転など、中小企業を取り巻く環境は厳しい状態が続き、本格的な経営力の向上が必要とされた。特に 2008 年の地域力連携拠点事業により、中小企業の知的資産経営報告書の作成支援に多数の支援機関が関与していった。しかし、知的資産経営とは何なのか、十分な研究がなされないまま扱われたため、真の意味での経営力向上に繋がった成果には乏しいのが現状である。「第 6 章 日本の中小企業への支援的アプローチ」では、政策的な流れを振り返り、今後支援機関が関与していくべき方向性について論じる。

第 3 章から第 6 章まで、会計学的アプローチ、戦略論的アプローチ、欧州の政策的アプ

ローチ、日本の中小企業への支援的アプローチの 4 つの観点から先行研究のまとめを行い「第 7 章 知的資産経営のメカニズムの検証」においては、筆者の見解を示し、中小企業の課題克服のための活用できる知的資産経営のメカニズムを明らかにしていく。

第 8 章では事例企業であるスイコー株式会社における 2001 年から 2013 年の間に行われた経営改革の取り組みについて、他の専門家の報告書内容を参考にして経緯について詳細にまとめた。支援機関における企業の課題に対応し適切な支援を行うというコーディネーター的な立場としては、事前の課題整理や支援対象となる社員(プロジェクトチームでの対応が多かった)に専門家と一緒に対応する姿勢で支援した。また、筆者自身が理論的なアプローチについても現場での意見をヒアリングしながらまとめることができた。

10 年余りの期間において、企業がどのように変革していったのか、支援者としてどのように関与していくのか、単純に内部資料や専門家の報告書、作成された知的資産経営報告書を見るだけでは浮かんでこなかったものが、本研究において明らかになってきたものも多い。中小製造業においては、生産プロセスがベテラン技能者にしか分からないままのものもあり、内部の人間でも表現できない「強み」が多数ある。また、経営力を向上させるための中長期的な取り組みと日常的な活動(目先の売上に追われる)の連動についてもリンクできないままに終わっている企業も多い。

通常のケース・スタディでは表面に出てこない部分も、ディープに掘りおこすことで、中長期目標達成のためにどのような取り組みが必要になるのかを知的資産経営という概念を使って明らかにする分析的枠組みを示すことが、次の第 9 章の狙いである。

3 次にもわたる中期計画の内容がどのように変化し、同社の改革に影響しているのかを第 9 章「スイコーの知的資産経営の分析」として記述した。スイコー株式会社においても、初めからすべてが見えていたわけではないし、自社の力だけでは改革が出来ないことも改革の過程において認識されるようになった。筆者が、分析的な仮説として着目したのは、中長期計画と知的資産経営報告書との関連である。スイコー株式会社では、将来の経営に対する問題意識から中期計画を策定するが、目標を達成するためにどのように取り組めば良いのか、体制も知識もなかった。そこで、外部専門家を活用してさまざまな改革に取り組むことになる。中期計画で示された「あるべき姿」を達成するために何をすれば良いか、トップダウンではなくミドル層を形成し、中期計画の内容と日常的な活動がどのようにリンクするのか社員個人まで浸透させる取り組みが行われている。ミドル・アップダウン⁷のマネジメントスタイルと言える。こうした、ミドル層が中心となって知的資産経営報告書を作成している。同社にとっての知的資産経営報告書の位置づけは、中期経営計画の内容を内外部に対して宣言するものであるとしている。

最後に、第 10 章では中小企業が知的資産経営を活用して持続可能で普遍的な価値を実現していくことにつながると考えられるが、その課題と展望についての論点を整理しながら知的資産経営の今後の展開についての私見を述べ総括とする。

⁷ 野中(1990) 参照

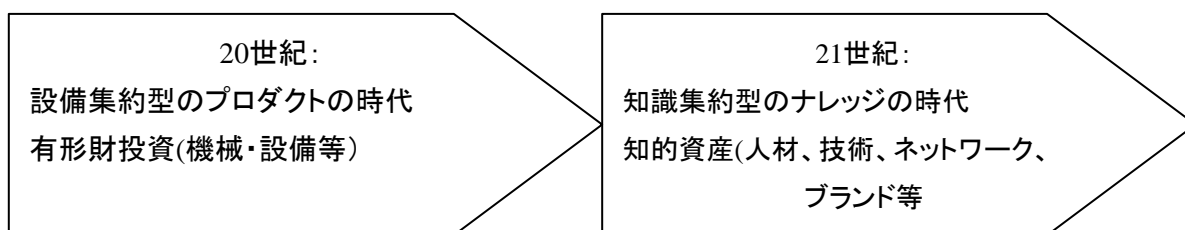
第2章 知的資産経営とは

2.1 はじめに

わが国においては、近年急激に知的資産経営について議論されて来ている。経済活動のあり方が変化し、従来から価値を生み出すとされてきたもの以外の要素が、大きな影響を与えており、それを見極め活用することで、経済のダイナミズムも変化させていくことが出来るとする見方が背景にある。

図表 2-1 に示すように、20 世紀は大規模な設備投資を伴う大量生産による豊かなものづくりが行われ、機械や設備といった有形の資産を持っている企業が高く評価された時代である。それに対して 21 世紀は、産業界はもちろん私たちの生活においても情報技術が普及することで世の中の仕組みが大きく変化した。例えば、2000 年問題などに見られるように、もしコンピューターがストップしてしまえば社会が機能しなくなるとの危機感が実感された通り、IT の活用により、世界の経済基盤はいまや産業経済から知識創造経済へと大きく移行しつつあると言われている。

図表 2-1 価値創出の主要なドライバーの変化



(出所)古賀,2005a,p. iiiを参考に筆者が作成.

このことを古賀は、「価値を創出する主要なドライバー」と表現し、企業会計のあり方についての変化の必要性について次のように記している。

企業を取り巻く経済構造の変化を背景として、企業会計のあり方は大きな変革に迫られつつある。旧来の経済社会は「製造業＝プロダクト(生産財、商製品)」を中核とする経済であり、工場や機械・設備等の生産財やそのアウトプットとしての商製品が企業の価値創出の主要なドライバーをなすものであった。それに対して、いまや 21 世紀の社会は人材のコンピテンスやスキル、ノウハウ、ブランド等の知的資産ないしナレッジに焦点を置く社会である。これらのナレッジの多くは企業内で開発・生成されるので、「取引＝原価」を基軸とする伝統的会計では十分には対応しえなくなりつつある。たとえば、自己創設された R&D やブランド構築費用(宣伝・マーケティング費用)、従業員訓練費などは発生時に費用処理され、将来の企業価値の創出源泉としての価値は貸借対照表上では適切に反映されない」としている(古賀,2005b,p.32)。

確かに、何日もかけて大型コンピューターによって計算されていた膨大なデータも、現在では瞬時にシミュレーション結果が出され、製品開発に活用されるなど「知識」がイノベーションを起し、産業の構造そのものを変化させている。また、会計面からも、従来の評価方法では企業の市場価値と簿価とのかい離が生まれていることへの不都合が認識され、新たな報告書の作成が求められているのである。

2.2 先行研究における知的資産の諸概念

知的資産については知的資本と表現するなど、それぞれの立場から概念を説明しており同じ内容の部分があれば、区分すべき点もある。会計学上は総資本＝総資産なので価値としては同等であり裏表の存在ともいえる。

本論で扱う概念としては、戦略論的アプローチをベースとした、企業の経営資源を如何に認識するかという点に重きを置きたい。すなわち、有形資産と無形資産で構成されるすべての資源を対象とする。PRISM Report で示すような資産の連続帯として有形資産、知的資産(無形財、無形コンピテンス、無形潜在能力)といった所有権が明確なものと同極として曖昧なものとの間に存在するものを認識することが必要である。

企業が成長するためには有形資産だけでなく無形資産に着目して未利用の資源を活用することで大きな成果を生むことが予想される。多くの研究がこの点に着目し、無形資産を活用するために指標を見出す研究を行っている。

従って、一般論の有形資産と無形資産を区分して認識する定義ではなく、研究対象とする企業にとって知的資産とは何なのかをテンプレート型に適応するだけでは解決できず、戦略的な視点でどうすれば目標が達成されるのか、具体的に組織に働きかけようとするときにおぼろげながらも知的資産の姿が見えてくるのではないかと考えている。

ここで、先行研究における知的資産の類似概念について図表 2-2 において整理を行いたい。

まず、対象となるものは明確には認識できないものであると考えられ、Polanyi が示した暗黙知は、認識され得る形式知に対する概念として多くの論者が引用している。彼の主張では「私たちは言葉にできるより多くのことを知っている(*we can know more than we can tell.*) (Polanyi,1966,p.4 ; 邦訳 p.18)」ということが、その本髄とも言える。すなわち、形式化された言葉だけでは、人間の知識をすべて表現できないということである。逆に言えば、これらの知識を形式知化して示すことが、組織にとって大きな発展を生み出すことに繋がるのである。

アメリカのレーガン政権下の 1985 年に、産業競争力委員会により提出された米国の産業競争力に関する提言報告「Global Competition The New Reality」は Young Report⁸とよば

⁸ 文部科学省 http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa200801/08060518/075/007.htm を参照

れ、米国の産業力の低下は製造業の競争力の低下にあるとし、それらを改善するために「新しい技術の創造と実用化そして保護」、「資本コストの低減」、「人的資源の開発」、「通商政策の重視」が必要とされ、知的財産権(intellectual property)の概念が示されている。

伊丹(1984)、Itami(1987)は、見えざる資産(invisible assets)として情動的経営資源を扱うことにより、経営のダイナミズムを描いている。

ブルッキングス研究所専門委員会報告書(1997)では、経済成長に占めるインタンジブルズ(無形資産)の重要性の高まりに対して、その無形資産を識別、測定、説明する能力は依然乏しく、その乖離が将来的に企業経営者、投資者ひいては政府に襲いかかる重大な問題であると勧告するために、見えざる富(unseen wealth)の重要性を取り上げている。

図表 2-2 先行研究における知的資産の諸概念

暗黙知 tacit knowledge	ポランニー 1966	私たちは言葉にできるより多くのことを知っている we can know more than we can tell.
知的財産権 intellectual property	ヤングレポート 1985 産業力競争委員会	将来のベネフィットに対する請求権として法的に 保護されたもの
見えざる資産 invisible assets	伊丹1984 Itami1987	技術、ノウハウ、ブランド、システム力、サービス 供給力、組織力と組織風土など情報や知識に関 連した情動的経営資源
見えざる富 unseen wealth	ブルッキングス研究所 1997	企業価値の決定因子として無形資産の重要性
知識資産 knowledge assets	Nonaka & Teece 2001	エコノミストによって使用 知的財産権を包括するより広い概念
知的資本 intellectual capital	人的資本 human capital	従業員が退職時に一緒に持ち出すような個人的 属人性の高いもの
MERITUM Guidelines 2002	構造資産 structural capital	従業員が退職しても企業内に残留する組織的な 能力とでも呼ぶべきもの
	関係資産 relational capital	顧客からの評価を聞き入れ、関係業者とのつな がりなどから生み出されるもの
経営資源の連続帯 PRISM Project(2003)	有形資産 tangible assets	所有権が明確でありかつ強制執行できる有形資 産(物理的資産・金融資産)
	無形財 intangible goods	売買しストックされ、それ自体だけで取引の対象 とされ保護し得る権利
	無形コンピテンス intangible competences	競争優位を規定する非価格的な要素
	無形潜在能力 latent capabilities	潜在的に固有の競争力要素

(出所)筆者作成.

野中(1990)では、個人レベルでの知識創造から集団レベル(非公式組織)さらに組織レベルでの知識創造へ知のスパイラルが起こる様子を描き、さらに Nonaka=Takeuchi (1995)においては SECI モデルとして、共同化(暗黙知から暗黙知へ)、表出化(暗黙知から形式知へ)、連結化(形式知から形式知へ)、内面化(形式知から暗黙知へ)の知識の変換を示した。

一方、北欧を中心に知的資産経営の先進国として経営の実践面での活動が行われた。萌

芽期の知的資産の理解や定義に対する取り組みとしては、スウェーデンにおいてスヴェイビーに代表されるコンラッド・グループが、1993年に「見えざる貸借対照表(the invisible balance sheet)」を公表し、スカンディア社は、1991年からエドビンソン(Edvinsson)が世界で初めて「知的資本(IC)のコーポレート・ディレクター」という肩書で担当重役として入って1995年5月に「知的資本(IC)アニュアル・レポートを、財務レポートの補足として発表している。

さらには、EUに拡大した生育・発展期の取り組みとして、知的資産の測定とマネジメント・プロセスに焦点をあてたMERITUM Guidelines 2002では、知的資産を人的資産、構造資産、関係資産の3つの分類により具体的な例示を行っている。

PRISM Report 2003では、有形資産、無形財、無形コンピタンス、無形潜在能力といった経営資源の連続帯としての認識方法が示されている。

また、中小企業向けの政府の取り組みとしてドイツのIntellectual Capital Statement 2004などの事例を見ることが出来る。これらの活動については、Kaplan=Norton(1996)のバランス・スコアカードもどのような実践的な管理指標によってコントロールされるべきか、またどのような戦略立案を行うかという面で影響を及ぼしている。

このような状況において、我が国政府の政策的な用語としては、「知的資産経営」が選ばれている。このことを、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では下記の通り記述している。

欧州においては、同様の文脈において、「知的資産(intellectual assets)」と並んで、あるいはそれ以上に、「知的資本(intellectual capital)」という用語が用いられており、また特に米国などでは「インタンジブルズ(intangibles)」という用語も用いられている。知的資産は基本的に無形の資産であるが、会計学上の「intangible assets(無形資産)」は、実体のない非金銭資産、とりわけ無形固定資産を表すものとして、既に共通的な解釈がある。それとの混同を避けより限定的なものと誤解されないよう、ここでは「無形資産」という言葉は使用しない。intangibles(インタンジブルズ)の方が無形資産よりも広い概念であるが、我が国においてこれに的確に該当する日本語の概念が必ずしも存在しない。また、「資本」と言うと、貸借対照表上の資本のイメージから、様々な要素の集合体を金額的に評価したものという印象があることから、ここでは、むしろ個々の内容や定性的な部分にも着目する観点から、「資産」の語の方を用いることとする。なお、資産というと静的なイメージがあるが、スピード等ダイナミックなものも含まれ得る。ただし、ダイナミックな部分は、経営上の知的資産の活用の方が多い。知的資産を認識・活用した経営を、「知的資産経営」と呼ぶこととする(産業構造審議会,2005,p.11)。

このように、さまざまな無形資産へのアプローチがなされている。本研究においては、中小製造業を対象としており、市場価値と簿価との比較にはあまり留意する必要はない。また、機械設備などの有形資産と無形資産を完全に区分して評価することも、製造業においての機械設備能力や操作ノウハウなどの関連について考慮されるべきであり、知的資産

を見て行く上では問題を抱えている。そこで、本件研究における知的資産の定義をつぎに行うことにする。

2.3 知的資産の定義

企業が競争力を高めるためには、顧客に価値が提供でき、他者には真似できないような能力等を持つことが必要である。そして、企業が継続的な利益を確保するために、そうした能力等が一定の期間持続するものでなければならない。長年の経営により蓄積されてきた知的財産や技術、ノウハウ、経営者のリーダーシップや企業文化、信頼関係にもとづき醸成された社内外のネットワーク等の経営資源は、当該企業固有のものであり、一定の期間持続するものである。これらを「知的資産」と総称することができる。さらに、中小製造業では設備投資更新が行われず、古い機械をそのまま使っているところも多い。そうした償却年数も経過した機械では、通常資産価値が低いものと認識されている。しかし、そうした旧式の設備であってもベテランの熟練技能者のもつノウハウにより十分に現役として使えるものも多い。われわれは、中小製造業では、むしろこうした機械に組み込まれた知的資産(機械設備+人的資産)というような概念が成立すると考えている。

知的資産とは、企業が成長・存続のために必要な資源であり、当該企業が所有もしくはコントロールできる独自の資源や能力およびその組み合わせである。

では、具体的にどのようなものが知的資産として認識されうるのかについて考えてみたい。設備集約型のプロダクトの時代から知識集約型のナレッジの時代へ変化するということは、製造業の時代が終わったような認識やIT関連の知識ネットワークなどを中心とした産業が花形になっているような認識に陥ることがある。もちろん、こうした認識は誤りであるし、そうした流れがあるならば食い止める必要がある。なぜなら、我が国は多数の中小製造業の地域に密着した生産活動により経済社会の基盤が成り立っており、地域社会の維持のために雇用、税負担に耐える経済主体の存在が欠かせないからである。

そこで、ものづくり企業を中心とした日本の企業にとっての強みの源泉とは何なのかを見ていきたい。我が国では、日本語によるコミュニケーションがほとんどであり、教育レベルが高く勤勉な国民性などの特徴から、中小企業基盤整備機構の中小企業のための知的資産経営マニュアルでは、従来から指摘されてきた以下のようなものも知的資産に含まれるとしている。

- ①製品アーキ・テクチャーの特徴として、製造段階での「すりあわせ」のように製品の細部へのこだわりやそれを実現する技術やノウハウ
- ②顧客とのコミュニケーションを重視した顧客の問題解決を行う商品や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やシステム(取引先の側からの次世代商品のリクエストを含む)

- 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／企業のブランドカ
- 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技能者の裾野の広さに支えられた知的創造の能力

(出所) 中小企業基盤整備機構,2007,p.5.

日本の製品アーキ・テクチャーの特徴としては、アメリカのように組み合わせによるモジュラー型ではなく、現場でのすりあわせによるインテグラル型であるといわれる⁹。例えば、筆者がヒアリングした¹⁰大手企業の発注者は、仕様書には書かれていないことを読み取ってくれる下請け業者を選ぶと言っている。曖昧さを残した表現であっても、お互いがすり合わせることによって高品質のものづくりが行われている。多言語国家と比べると顧客とのコミュニケーションも取りやすいし、顧客へのソリューション提供の可能性も高い。教育水準の高さは、消費者のレベルも高さにも反映している。日本のものづくりの品質や中長期的な視点に立った安定感も中期的な安定した信頼に基づく取引関係がベースにある。従業員のモチベーション、組織体制、技能者の裾野の広さなどの特徴をあげているが、これらのことは日本の製造業の特色が、知的資産経営の特色と合致していることを示している。

2.4 知的資産経営の定義

経済産業省ではホーム・ページで「知的資産経営報告書」の開示企業を掲載している。その案内文には、「知的資産経営報告、開示ガイドライン¹¹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、知的資産に関して情報開示を行っている企業をご紹介します。」と記している¹²。上記の文章では、アニュアル・レポートを知的資産について開示する手段に含めて考えている。さらに経済産業省のホーム・ページでの開示企業である日本政策投資銀行が 2005 年 10 月に発表している報告書は「社会環境・知的資産報告」となっている。このことからすると、「環境報告書」も知的資産経営に含めているとも考え

⁹ 藤本(2007)

¹⁰ 平成 25 年 7 月 24 日の大手企業と中小サプライヤーとの連携についてインタビュー訪問

¹¹ 知的資産経営の開示ガイドライン平成 17 年 10 月経済産業省 p.5 「新たな報告書を発行してもよいが、アニュアル・レポート、サステナビリティ・レポートなど、既存の開示文書の一部としてもよい(各種の報告書に重複して総論的に記載されることもあり得る)」としている。

¹² <http://www.jiam.or.jp/CCP013.html>

られる。経済産業省においては、「知的資産経営」を幅広に捉えて様々な報告書に知的資産経営の内容が盛り込まれるようになってきている。ここで、あらためて知的資産経営とは何か、本研究における定義を下記の通り行う。

知的資産経営とは、経営戦略や中期計画の策定を通じて、事業において目標を達成するための活動指標を設定し、その活動を通じて保有・蓄積される経営資源や組織能力を明らかにし、その中から企業の独自性(差別性)の向上に結びつく知的資産を見出し、効果的に活用することで競争力の強化に結び付けていく経営方式である。

「知的資産経営」が多くの企業で注目されてきているが、これらを作成するには当然、高い管理水準が求められることになる。そもそも知的資産経営を文書作成能力の乏しい中小企業に導入し持続的な成長を目指すことと相容れるのか、また、様々な報告書も知的資産経営報告書に含めてしまうことで誤った解釈を生まないか疑問とするところである。

経済産業省の意図としては、従来企業が行う外部報告書としては、財務諸表等各種計算書類などが中心であり、これだけでは本当の企業価値が認識できないところから、非財務の視点から作られた報告書を「見えざる資産」を評価したものとして扱おうとするものであり、知的資産経営の開示ガイドラインで示していることは幅広な解釈により「知的資産経営報告書」の普及を図り、開示された件数を増加させようとする意図があるとも解釈できる。

そもそも、アニュアル・レポート、サステナビリティ・レポート、環境報告書などそれぞれの報告書には別々の目的があり作成されているわけで、「知的資産経営報告書」を新たな経営手法として普及させる意義がぼやけてしまうことになりかねない。

2.5 まとめ

企業によっては、特に強みが見当たらないという意見もあるが、取引が続いている以上何らかの顧客から見た価値はある筈である。但し、将来にわたって価値が低下しない保障は勿論ない。価値が評価され、企業が存続できている状態でこそ、自社の強みを再認識すべきなのである。

筆者の経験した知的資産経営報告書作成の実際の効果としては、赤字のまま息子に経営を引き継げないと悩んでいた経営者が事業承継計画を作成し、自社の知的資産を見直すことでキャッシュ・フロー改善の糸口を見出したとか、新製品開発に着手する余裕がないと諦めていた企業が設備資金調達の見処が見ついたなどの事例がある。

本研究が対象とする中小製造業においては、知的資産経営報告書を作成することによって、知的資産を認識し、従来の経営のあり方を見直すきっかけとなった企業も多い。製造技術では大企業に真似の出来ない技術を有する中小企業も多く、大企業側に中小企業のも

のづくり能力を認知させることが重要になっており、知的資産経営報告書として自社の技術をまとめる意義は大きい。そこで、知的資産についての会計学アプローチ、戦略論的アプローチ、欧州の政策的アプローチ、日本の中小企業支援的アプローチについて確認を行い、知的資産経営のメカニズムについて検証していく。

第3章 会計学的アプローチ

3.1 はじめに

知的資産の会計学的なアプローチは、既存の会計学が、企業価値を正当に評価できなくなっているとする市場からの批判や、会計学者自らの危機感¹³から始まっている。

伊藤によれば、会計学における知的資産についての研究は、伝統的な会計学が企業価値から乖離した情報開示しか行えなかったとする次の2つの問題意識から始まったとしている。

第1に、企業価値の決定因子として無形資産の重要性が認知されるようになったことである。たとえば、アメリカではブルッキングス研究所を中心として「見えざる富」としての無形資産を多面的に研究するプロジェクトが1997年から開始された。そうした研究成果の一部は、最近の20年間で企業価値の決定因子が有形資産から無形資産へと移行していることを裏づけている。まさに、「見えざる富」(Unseen Wealth)としての無形資産が企業価値の決定因子となりつつあるのである。

第2に、開示情報の有用性低下問題が深刻化していることである。1990年代に入りアメリカではいくつかの機関が会計情報の有用性の低下を懸念し、その革新を促す報告書を相次いで公表しているが、そのなかで無形資産会計が重要な問題として取りあげられている。また90年代後半より会計情報の有用性の低下を裏づける実証研究が相次いで発表され、その主要な要因の1つとして、多くの無形資産がオンバランス化されていないことが指摘されている。このため開示情報の有用性を高める「魔法の杖」として無形資産に対する関心が高まっているのである(伊藤, 2006,p.6)。

こうした会計学的アプローチは、市場関係者への適正な情報提供をもたらす公正な市場取引を活性化させるという会計の役割から、その使命を果たすための取り組みとして評価されうる。しかし、本研究のテーマである中小企業の課題克服のために役立つ手法となるためには、市場価値の評価に偏った見方だけでは十分ではない。会計学分野でも「無形資産会計」だけでなく第4章で扱う戦略論的アプローチを取り入れた「知的資産会計」に関する研究が生まれてきている。

本章では、これらの会計学的なアプローチを整理しその特徴について検討する。

3.2 無形資産の評価

知的資産の会計学的アプローチとしては、設備や金融資産といった有形資産の評価だけでは十分に企業の価値を評価出来ていないとの批判から生まれたものであり、こうした批

¹³ Edvinsson=Malone,1997,pp.23-29;邦訳,pp.40-47 財務会計基準審議会(FASB)の大失敗が紹介されている。

判に対応したアプローチの方法について先行研究を見ていくことにする。

3.2.1 無形資産評価の背景

無形資産の評価について注目されるようになったのは、市場が既存の企業の評価方法をめぐって公平な評価が出来ていないとする不満がもたらされたという時代的な背景があった(Edvinsson=Malone,1997,pp.25-29;邦訳 pp.43-47)。企業が保有する無形資産としての特許や知的財産が企業価値を高めており、それを保護する必要があることも認識された(山本=俣野,2009a,p.75)。こうした知的財産を正當に評価することで、権利侵害に対する賠償請求金額が明示され、知的財産の防衛につながると考えられた(太田,2012,pp.262-269)。また、企業内での知的財産の創出に関する貢献を巡って、通常の報酬の範囲か事業的な成功に関しての分配を行うべきかという訴訟も行われている¹⁴。また、無形資産に関する適切な情報が欠如していることは、公共政策の指針として用いられるマクロ経済学上の重要な変数の測定に問題を引き起こしており、また、情報の欠場は、特定の業種に属する会社内部および会社間における資源配分ならびに投資意思決定をより困難にしていることが指摘されるようになった(Blair= Wallman,2001,邦訳 p.6)。

伊藤は、無形資産の評価に関する関心が高まっていることに関して、次の 3 つの背景があると述べている。

第 1 に、企業価値の決定因子が有形資産から無形資産へとシフトしていることが影響していることである。多くの企業が特許、知的財産、ブランドなど無形資産を中核にすえた経営へとシフトしている。このため、無形資産をきちんと評価し、その戦略的な活用や蓄積を促す動きが進展している。

第 2 に、知的財産権をめぐる訴訟が増大している。特許・知的財産権に対する関心が高まる中で、それを生み出した技術者と企業の利害がより先鋭化している事例が見られる。こうした利害の先鋭化の原因の 1 つとして、特許や知的財産権に関する客観的な価値評価手法の欠如が指摘され、このことから特許価値の評価手法に関心が飛躍的に高まっている。

第 3 に、M&A における取引価額の決定で、無形資産の価値がより意識されるようになってきた点が挙げられている。近年、わが国でも M&A が頻発している。新世紀以降、会計制度の改革などの影響により、日本企業の多くで安定株主比率が低下し、敵対的 M&A の発生も、対岸の火事としてみることができなくなっている。こうした M&A の頻発により、①価値の決定因子である無形資産を客観的に評価し、開示することで、自社の企業価値を過小評価させないため、②企業結合会計の結果、発生するのれんを評価する

¹⁴例えば、職務発明制度に関する調査研究委員会 第 1 回委員会 平成 25 年 7 月 4 日では、「職務発明にかかる特許を受ける権利は法人に帰属すべきというところから議論をスタートするのではなく、現行特許法第 35 条のどこに問題があるのか。」「どのように改善すべきかについて議論すべきではないか。」「特許法第 35 条による「相当の対価」の支払義務をなくし、企業経営の自由度を高めることが、研究者のインセンティブを高めるという主張について、具体的な説明が必要。特許を受ける権利を法人帰属とする場合でも、研究者に対し十分な処遇を行うことは当然であり、特許法第 35 条を改正しても、研究者に対する処遇に大きな変化はないので、人材流出の心配はないのではないか。」などの議論がなされている。

ためという 2 つの理由で、無形資産の評価に対するニーズが飛躍的に上昇しているのである(伊藤,2006, pp.293-294)。

無形資産の評価をめぐるこれらの会計面での変化は、当然実体的な経済の変化に対応したものであり、それによって企業活動の中身や外部からの評価が変化しているものと考えられる。

これらの変化を古賀は、経済基盤の変化を大量生産による、ものづくりの経済として物的財の産出が経済価値や富の主となる「産業プロダクト型経済」から、ものづくりに加えて、技術、デザイン、ブランドといった無形財によって創出される価値が評価される「知的ナレッジ型経済」へとビジネス・パラダイムも転換しているとして、以下のように示している。

産業プロダクト型経済から知的ナレッジ型経済への経済基盤の重点移行を受けて、従来のビジネス・パラダイムがどのように変化するかを 4 つの側面から描いてみたい。これらは、第 1 に、対象としての企業モデルの変革であり、第 2 に、それを達成するための戦略的手段として無形財(知的資産)を位置づける「経営戦略」における変革、第 3 に、それを具体的測定オペレーションの場でいかに運用するのかという「オペレーション」における変革、および、第 4 に、その利用・活動結果を取りまとめ、報告するという「効果(結果)」における変革、である(古賀,2005a,p.35)。

20 世紀は大量生産による産業が脚光を浴び、その設備能力や金融資産により企業の競争力が決まっていた時代である。それに対して、IT 技術の進展により、企業の持つ知識的な資産の活用によって競争力が決まってくるとする見方が高まってきた。1980 年代、つまり 20 世紀末に入ると、情報システムを企業の競争戦略立案やモニタリングに活用する戦略情報システム (SIS、Strategic uses of Information Systems)などが開発され、多くのデータ収集・分析や意思決定プロセスのスピードアップが企業の競争能力を左右されるものとされた。生産現場においても、FA(factory automation)¹⁵として自動生産機器を導入することで、生産性の向上や熟練技能者に頼らなくても生産できる体制を築こうとしている。総務、経理、業務といった事務管理部門における OA(office automation)¹⁶で間接部門の生産性が向上した。営業の現場における SFA(sales force automation)¹⁷も顧客との関係性を構築し、効

¹⁵ NC(数値制御)工作機械やマシニングセンター(自動化治具)などの加工用機械と CAD(コンピューター支援設計)システムを組み合わせた CAM(コンピューター支援製造)システムが 1980 年代前半に実用化され、90 年ごろにかけて CIM(コンピューターによる統合製造)、FMS(フレキシブル製造システム)へと発展していった。

¹⁶ オフィス内の事務作業の自動化・効率化を図ることで、コンピューターシステムと連動したプリンター、FAX、コピー機、社内ネットワークによる情報共有化などがある。紙媒体から電子媒体へのドキュメント化も進んでおり蓄積された情報へのアクセスも容易になるなど事務面での生産性向上に寄与している。

¹⁷顧客情報・商品情報・在庫情報・商談情報・日報などを管理する情報システムを構築し、情報の共有化を行い営業活動の支援を行う。

率的な営業活動を行えるツールとして導入されている。また当時は、2000年問題¹⁸によりIT関連に注目があつまり、企業の現場で情報の蓄積・探索・共有化などの知識レベルの活動が飛躍的に高まったことが、新たなビジネス・パラダイムを生んだ要因の一つである。

こうした経済基盤の変化に伴い企業間の関係性も変化している。従来は、同業種や関連業種同士の水平的な展開や、大企業による系列的な垂直型の産業組織が中心であったが、異業種やライバル企業の系列、遠隔地に所在する企業間などネットワーク的な要素で構築される組織戦略を重視する動きが出てきている。

持続的な利益と成長を目指し、どのように企業価値を創出していくのか、従来ほとんどの企業が、売上高の増加率や利益率を高めることが企業価値を実現することであるとしてきた。産業プロダクトが中心の時代は、大量生産による効率性が企業業績の優劣を決定しており、機械設備投資率がバリュー・ドライバー¹⁹となっていた。しかし、ネットワーク型に経済基盤が変化することで、ネットワーク、テクノロジー、コンピテンスといった無形財(知的資産)の投資へと重点がシフトしていくことになる。

こうした変化は、資産評価の方法にも変化を及ぼしている。従来の産業プロダクト型経済の時代は有形財が主体であったため、具体的に測定する手法としては、プロダクトの取引に裏付けられた取得原価にもとづく測定である「取引ー原価アプローチ」が重視されてきた。これに対し、知的ナレッジ型経済の時代では、ナレッジといった無形価値の多くは企業組織や生産機能の中に組み込まれているので独立して分離することは概して困難である。従って、取引の対象とはなりにくく、ナレッジ型経済では、無形財の使用価値(value in use)に注目し、将来のバリューの評価に依存する「評価ー価値アプローチ」へと評価手法の重点が移行していくことになる。

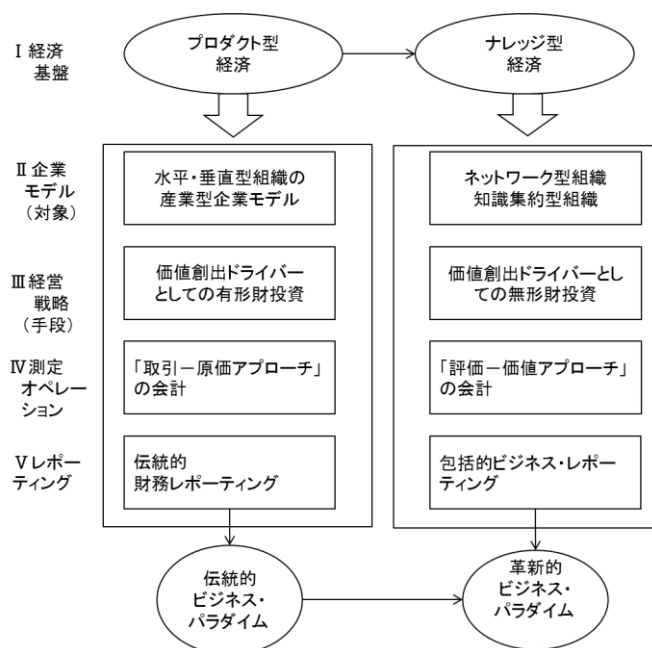
このことは、従来の限定された伝統的財務報告書では、ナレッジ型経済における企業評価について真の企業価値が関係者に伝えることができているのかという疑問が呈されていたことにつながる。

ナレッジ型経済において、真の企業価値を伝える報告書としては、内部目的と外部目的との区分や財務情報、非財務情報の垣根を取り除いて、企業の全体的、統合的な価値を伝える方向で拡充化が図らなければならない。その中核をなすものが知的資産レポートである(古賀,2005a,pp.35-38)。そして、以上の議論を要約して示したのが図表 3-1 である。

¹⁸プログラム内で日付を扱う際の年数の表現を下2桁だけにしていたため、2000年が00年となるので、これを1900年とみなしてしまい、誤作動につながる可能性があるとされた。

¹⁹ 企業価値を算出する際、決算書の勘定科目によってはほとんど企業価値に影響を与えないものもあれば、影響を与えるものもあり、科目同士の計算による比率で影響を与えるもので、従来は売上高伸び率、売上原価率、売上高販管費率、運転資本増減率、設備投資率などを指していた。

図表 3-1 経済基盤の変化とビジネス・パラダイムの転換



(出所)古賀,2005a,p.37.

資産として認識されるには歴史的に積み上げてきた会計上の基準があり、簡単にはこの基準から外れた評価を行うことも困難である。そこで、資産が会計上認識されるための基準とは何なのかについて、山本=森は、資産として認識される条件を下記の通り示している。

企業力が排他的に支配でき、かつ、将来の経済的便益の源泉となることが認められる経営資源(に対する権利)すべてが、資産となり得るのであるが、ただ、会計上認識され財務諸表に計上されるためには、さらに次の基準を満たさなくてはならない。この基準は資産に限ったものではなく、すべての財務情報に対して適用されるものである。

計測可能性(measurability)：十分な信頼性をもって計測できる意味のある関連属性(relevant attribute)を有すること

関連性(relevance)：その情報が使用者の判断に影響を持つこと

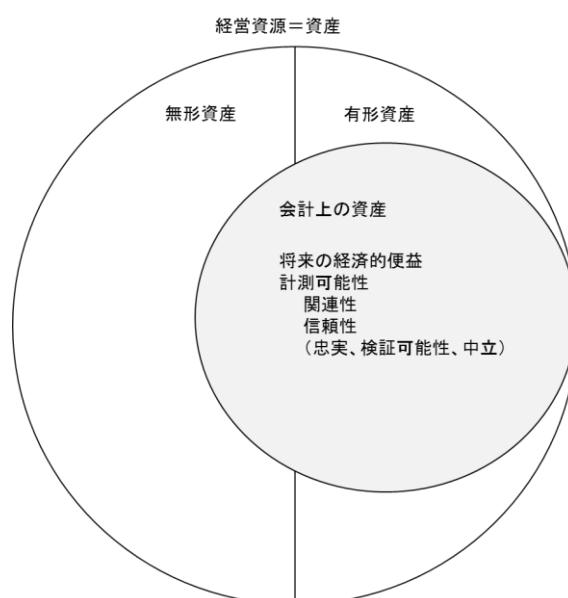
信頼性(reliability)：表現が忠実、検証可能、かつ、中立であること

このように、経営資源(に対する権利)が財務諸表に計上されるためにまず、関連性と信頼性をもって将来の経済的便益(への権利)の価値が計測できなくてはならないのである。たとえ経営上重要な資源であっても信頼性が保証された計測手法によって、その価値を計測できない資源は、会計上、資産として認識されることはない。そのため、一般論としては、資産(経営資源)と認められることはあっても、会計として、財務諸表に記載されることを許されていない資産も数多く存在している。自己創設の知的資産などは、その代表的な例といえる(山本=森,2002,p.16)。

資産としての定義は、「企業力が排他的に支配でき、かつ、将来の経済的便益の源泉となることが認められる経営資源(に対する権利)すべて」であるが、会計学的に認識されて財務諸表に計上できる基準としては十分な信頼性をもって計測できる意味のある関連性をもつものでなければならない。つまり、その情報が使用者(利害関係者としての経営者、株主、取引先、金融機関、従業員、入社希望者等)の判断に影響をもつ「関連性」と表現が忠実、検証可能、かつ、中立なものである「信頼性」という基準が求められる。

従って、図表 3-2 に示すように一般的に経営資源として活用されている認識されている有形資産と無形資産を示す大きな円の中には、会計上資産として計上される信頼性が保証された計測方法によって、その価値が計測できるものに限定される小さな円の部分がある。従って、大きな円の中に入るものも、小さな円の定義に入らないものは、会計上資産としては計上されないことになる。

図表 3-2 会計上の資産と経営資源の関連



(出所)山本=森,2002,p.16.

さらに、貸借対照表に表せない無形資産(知的資産)とは何なのか、図表 3-3 の貸借対照表のフォーマットを使いながらその数量的なイメージを比較していきたい。

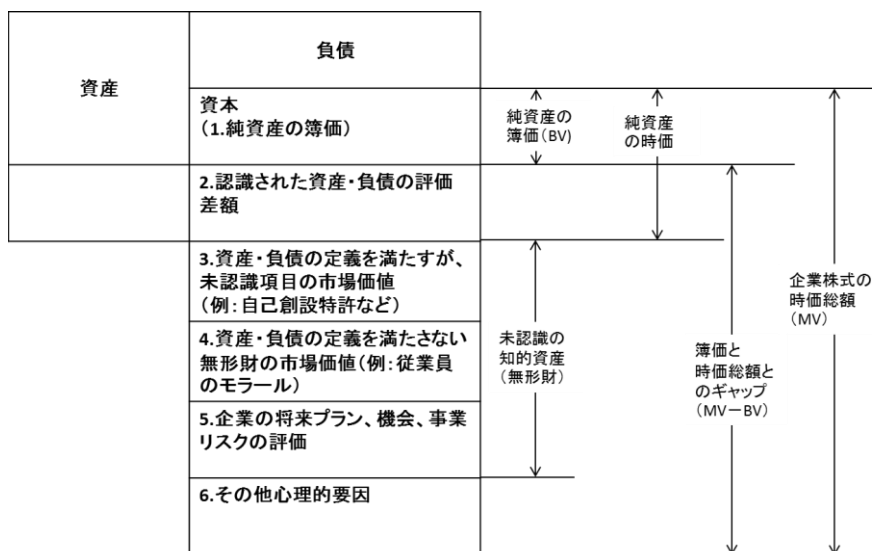
古賀によれば、一般に企業の市場価値(MV)と純資産の簿価(BV)との差額が知的資産(IC)ないし無形財の価値をなし下記の式で示すことができる。

$$IC = MV - BV$$

しかしながら、古賀は、知的資産は単なる算術上の差額概念をなすものではなく、それ

自体確固たる価値を有するものであるとし、図表 3-3 のように示している。

図表 3-3 企業価値ギャップ 「簿価」対「時価総額」



(出所)古賀,2005a,p.198.

1.純資産の簿価、2.認識された資産・負債の評価差額、3.資産・負債の定義を満たすが、未認識項目の市場価値、4.資産・負債の定義を満たさない無形財の市場価値、5.企業の将来プラン、機会、事業リスクの評価、その他の心理的要因の 6 つの項目を使いながら簿価と時価総額の比較で生まれる企業価値のギャップの発生原因の意味づけを次の 3 点にまとめることができる。

- ①企業の時価総額と純資産の簿価とのギャップのうち、資産・負債の簿価と時価との評価差額(項目 2)および心理的要因(項目 6)を除く部分は未認識の広義の知的資産からなる。
- ② 未認識の知的資産のなかで、資産・負債の定義を満たすが客観的な測定が困難なため未認識となっている項目(項目 3)は、市場が整備されたならばただちに財務諸表上で認識され得る項目をなす。
- ③ 資産・負債の定義を満足しないが、企業の価値ドライバーをなす項目(項目 4)や企業の将来キャッシュ・フローに貢献する項目(項目 5)は、投資者に有用な情報として財務諸表の注記としてか、広くビジネス・レポーティングのなかで取り扱われる(古賀,2005a,pp.198-199)。

企業価値のドライバーとなる無形財の市場価値や企業の将来キャッシュ・フローに関する項目は、市場における投資家やアナリストにとって重要な判断材料である。しかし、現状では財務諸表の注記に書かれているものや年次報告書などの形式でしか知ることができないことが問題視されていることを指摘している。

古賀は、簿価と時価総額の対比について単純な算術上の差額だけでなく、差額が発生する要因についての概念上の整理は、上記の内容で明確に示し、さらに、下記のように知的資産をベースとしたレポーティングの必要性が強調している。

強調したいことは価値ギャップの妥当性の議論ではなく、ナレッジ型経済を背景とした新たな企業レポーティング構築のニーズであり、知的資産を基軸としたレポーティング・パラダイムの構築である。企業価値ギャップは、そのための議論の契機をなすに過ぎない。次の Upton(2001)は、このような方向性を端的に指摘するものである。

「伝統的財務諸表は、現存の資産や負債から価値を実現する企業の能力に焦点を置く。(この場合の)支持者がいうように、財務諸表は主として過去指向的(backward-looking)である。企業の価値創出を把握し、報告するために新たな財務報告書パラダイムが必要である。このパラダイムは、現行の財務諸表を補足するものとなるのか、それに取り替わるものとなるかもしれない」(Upton,2001,p.3 ; 古賀,2005a,p.199)

古賀は、企業活動の報告を行うため確立された会計制度は社会経済の変化に応じて変化していくべきとの論点に立って、プロダクト型経済からナレッジ型経済に転換したとする認識の下では、知的資産に重きを置いた報告書の仕組みを作らなければならないとしている。

このことは、Upton (2001)²⁰でも取り上げられ、過去の実績を振り返るツールとしての財務諸表の在り方から、将来的な価値をどのように創出していくのかという点に重きを置いた新たな財務報告書の仕組みづくりが必要であるとしているのである。

日本における知的資産経営報告書の普及活動の初期段階においては、知的資産経営報告書の活用方法については、まず、企業が未利用の経営資源(見えざる資産)を発見し活用できるようにすることがあげられる。もちろん、企業活動の活性化のために、当該企業自らが知的資産経営報告書の作成に取り組むことが必要であり、知的資産そのものについての概念が十分に普及していない段階では、多くのレポーティングが世の中に出されて、各方面からの評価が伝播していくことがなければ、知的資産経営報告書の存在すら認知されないままになってしまうことが危惧されたのである。しかし、会計学者にとっては、会計の社会的な意義として正確なレポーティングを行うことに重きを置いて考え、以下のような無形資産の評価についてのアプローチ方法が示されている。

3.2.2 無形資産の評価アプローチ方法

非財務情報に関する報告書として、知的資産経営報告書が作られるようになっているが、財務報告書だけでは伝えきれないものを知的資産報告書により補うというのが、本来の姿である。古賀は下記のような現行会計の問題点を指摘し、処方箋として「企業レポーティングの拡充」つまり定量的な情報に定性的な情報をプラスした「財務報告書」+「知的資

²⁰ FASB スペシャル・レポートとして公表されている。

産経営報告書」の形での報告が必要であるとしている。

問題点 1：現行会計は自己創設される無形財や知的資産の多くを認識しない。

問題点 2：現行会計では知的資産の多くは客観的な市場をもたず、信頼性をもって測定することが困難である。

処方箋：このような状況のもとで、知的資産の利用実態を明らかにし、企業の競争優位性を高めるためには、企業レポーティングの拡充化を図るべきである(古賀,2005b,pp.32-35)。

問題点 1 について、古賀は「認識可能な取引または事象による裏づけを重視し、測定の信頼性に焦点を置く伝統的認識観のもとでは、自己創設の特許やブランドなど多くの知的資産ないし無形資産は会計上の認識の要件を満たさず、オフバランス処理されてきた。」として、現行会計の対象としてきた領域について触れており、オンバランスとして処理されてきたものは客観的な測定が可能であるものに限定してきたことがわかる。これは、「伝統的会計では、プロダクト型経済を背景として有形財を取引の主たる対象として、「測定の分離可能性—取引ベースによる測定」に焦点が置かれてきたからである。ナレッジ型経済では、有形財とはその特性が著しく異なる無形財に焦点を置くものであり、従来の会計の認識観とは異なった認識のあり方が模索されるべきである。」とし、プロダクト型経済からナレッジ型経済への移行つまり企業価値を評価するバリュー・ドライバーが機械・設備などの有形財投資から、人材・技術・ネットワーク・ブランド等の知的資産にシフトしたことが会計に影響を及ぼしているとの見解である(古賀,2005a,p.88)。

新しい経済形態と古い経済形態により、バリュー・ドライバーが変化したことに着目する点は、企業の価値を考えるうえで何に重点を置くかという意識の変化をもたらしてくれる。もう一つ、指標の観点からすると、従来のバリュー・ドライバーが評価基準としての信頼性を失いつつある実態を実際の算式で確認できる。

例えば、総資産利益率(ROA)は従来の考えでは、

式 A：利益÷総資産

で算出される、しかし、従来の貸借対照表で記載されていた資産が、企業が評価されるべき資産(無形財を含む)に占める割合を低下させている。

本来は、

式 B：利益÷(総資産+知的資産)

で計算されるとすると、式 A.で計算した値の方が大きくなり²¹、知的資産を使った経営の

²¹ Lev,2001,p.89;邦訳 p.104 参照

評価が出来なくなっているという問題を含んでいるということである。

しかし、実際には見えざる資産と言われる無形資産のどの範囲までをオンバランス化の対象とすべきかについては、やはり認識の可能性を基準とした区分が必要となる。認識可能性を基準としたモデルとしては、有形資産、無形財、無形コンピテンス、無形潜在能力の区分が示されている。古賀はこのモデルに近い形で有形資産を省き、知的資産のみを対象に認識可能性の高い法的権利を持つ知的資産、特定の自己創設知的資産と認識可能性の低い無形コンピテンス、無形潜在能力 4 段階の区分を行っている。認識可能性の高い上位 2 つのカテゴリーを資産として認識するものとし、下位 2 つのカテゴリーは開示の拡充を求めるものとしている。

貨幣金額で表示でき、企業外部からの購入などにより取得できる特許権、商標権、著作権などは当然認識できるが、自己創設特許、顧客リスト、ソフトウェア・プログラム、手続きマニュアルなど、その存在は明らかではあるがそうした貨幣的評価が困難なものを自己創設の知的資産としていかに認識し、測定すべきかが課題となっている(古賀,2005a,p.88)。

さらに流通チャネルや組織プロセスなど物的・法的に把握が困難ではあるが記述が容易なもの、さらには物的・法的に把握が困難で記述そのものも困難な企業文化、創造力などの無形潜在能力も開示を拡充する必要性を唱えている。

次に、問題 2 についての論点は、市場価格を基礎として資産評価方法として取替購入市場に注目する(コスト・アプローチ)と売却市場に焦点を置く(マーケット・アプローチ)との 2 つについては売却と購入という違いはあるものの、市場価格という客観的な価値評価と見ることができる。それに対して、将来キャッシュ・フローの予測を基礎とするインカム・アプローチは経営者個人の予測に過ぎないという点で、主観的な価値評価と言わざるを得ない。マーケット・アプローチとコスト・アプローチはともに市場での交換価値(in-exchange value)にもとづくのに対して、インカム・アプローチは資産の経済的効用としての使用価値(in-use value)にもとづくものであり、使用者によってその価値が変わってくる(古賀,2005a,pp.93-94)。例えば、特許権なども侵害を防止することが主な目的であり、特許権を買ったからと言ってどのような企業でも収益を上げることは出来ない。むしろ、開発した企業にしか使用価値がないかも知れない。

従って、問題 2 に示す「知的資産の多くが客観的な市場をもたず、信頼性をもって測定することが困難である」ことの理由が将来キャッシュ・フローを生み出す使用価値の評価にあることがわかる。

古賀(2005a)は「使用価値—主観的価値」と「交換価値(市場価値)—客観的価値」との関係をいかに解すべきかについて、金融商品の公正価値概念を例に次のように説明している。

「商業ローンのように流動性の低い市場²²では、金融商品の価値は何らかの「無形財的な」特性(借り手特有のローン条件、貸し手の経験や借り手との関係等)に依存する。このような私的情報は市場価値には反映されず、使用価値と市場価値(売却価格・購入価格)との間に差異が生じる。また、市場がほとんど完備していない多くの金融商品の場合、市場での売買価格は入手できないので、経営者の仮定と見積もりにもとづく使用価値の計算に依拠せざるを得ない。

このように、不完全市場というより現実的状况のもとでは、経営者の私的情報は市場価値には必ずしも反映されておらず、使用価値と市場価値とは必ずしもイコールとはならない。この場合、投資者はゴーイング・コンサーンとしての企業のトータル・バリューに関心をもつので、企業のトータル・バリューを反映する使用価値が公正価値として選好されなければならない。ここで、使用価値と市場価値との差異は「経営者スキル(management skill)」という無形価値である。実は投資意思決定に重要なのはこの無形価値であり、このような無形価値を反映する「使用価値＝主観的公正価値」にこそ公正価値概念の本質が求められるべきであるといえる。同様な議論はまた、知的資産の公正価値評価についても妥当するであろう(古賀, 2005a, pp.94-95)。

日本でもビジネスローンなどの呼び方で、消費者ローンをモデルとしたスコアリング方式による企業向けの無担保ローンの取組が行われている。知的資産経営評価融資についても関係のあることであるが、貸し手を投資者と呼んでいるように、ベンチャーキャピタル的な要素の強い金融機関が想定できる。ベンチャーキャピタルが無形価値として経営者スキルを評価し市場価値以上の使用価値を認めることにより投資を決定するというモデルを説明している。

日本の金融機関に求められている預金吸収による原資調達と事業貸付による金利収入の利ざやをベースにリスク管理も行うモデルとは自と知的資産経営の評価も違ってくることに留意したい。

しかし、今後の処方箋として「知的資産の利用実態を明らかにし、企業の競争優位性を高めるために、企業レポーティングの拡充化を図るべき」を掲げている点については、報告書(レポート)の内容そのもの、普及すべき対象である企業の取組体制の問題、レポートを受け入れる取引先や金融機関がどのように評価し取引に活かすかなどの問題があるものの、知的資産経営が企業の競争力の源泉でありそのウェイトが高まって行くことは間違いないと言えよう。

古賀(2005a)は、知的資産が戦略的に利用されるように求められているのは、知的資産の本来的な特性によるものであり、非競合性、収益通増性、特定企業依存性、ネットワーク効果の4つを挙げている。

²² 日本銀行(2008)では、サブプライム住宅ローン問題に関連して、企業向けローンや消費者ローン、商業用不動産ローンなど流動性を高めるために開発された証券化商品に内在する情報の非対称性を指摘している(p.13)。

①非競合性

ある者が自動車を使っている場合、別の者はその自動車を使うことはできない。それに対して、データベースやマニュアルは同時に複数の利用者が使用することが可能である。

②収益通増性

機械の使用によってその生産力は通減するが、アイデアや知識、情報などの知的資産は使えば使うほど蓄積されさらに新たな知的資産が開発され収益が増大することが見込まれる。

③特定企業依存性

一般に標準的な有形資産投資から得られた特徴は、容易に模倣されるが、特許や熟練労働力、職場の文化、市場ネットワーク等はしばしば特定の企業に関連付けられたもので、他の企業が模倣することは困難である。

④ネットワーク効果

ネットワークの規模が拡大するほどに相互に関連し合い取引を行う人が増加し、ネットワークの構成メンバーとして得られるベネフィットは増大する(*Ibid.*,p.11)。

非競合性とは言い換えれば、同時多重利用性のことであり、複数の人間が同時に利用できるということ、極端に言えば際限なく範囲を拡大する可能性をもっていることになる。単位当たりの収益性が一定とすれば、利用範囲の拡大により収益も拡大していくことになる。通常の資産のように使用することにより生産性が低下するのではなく、アイデアや知識、情報といった知的資産は活用されることでさらに蓄積されたり、知的資産を活用する個人の能力もさらに磨かれたり、新たな知的資産が生み出されて収益の拡大が期待できるのである。

一般的な有形資産投資では、市場での流通性のあるものに価値がある。つまり、どこへ持って行っても使えるものでないと価値はない。しかし、特許や熟練労働者、社風、その企業もつ仕入・販売ルート、顧客などの市場ネットワークなどの知的資産は、その企業に固有のものであり、他の企業持ち出すことは出来ないものが多いし、そもそも異質性をもっているため他企業では使えず、価値がないものであろう。相互の信頼関係で構築されたネットワークも知的資産であり、このネットワークの規模が拡大すれば当然、メンバーとして獲得できる便益性は増加する。

このような、さまざまな知的資産の特性を認識し、他企業に先駆けて知的資産を戦略的に活用することで、当該企業は競争的優位性を確保することになり、知的資産が収益性に関与するという考えが生まれてくるにつれて、その開発・保護・管理のプロセスが重視されるようになる。Penrose(1959)が指摘するように、企業内の未利用資源をいかに活用するかが重要であろう。

このことについて山本=森は、企業内で眠っている多くの知的資産を収益に結び付けるようにするため、知的資産開発、知的資産保護、知的資産活用、知的資産管理といったプロセスが重要であると下記の通り指摘している。

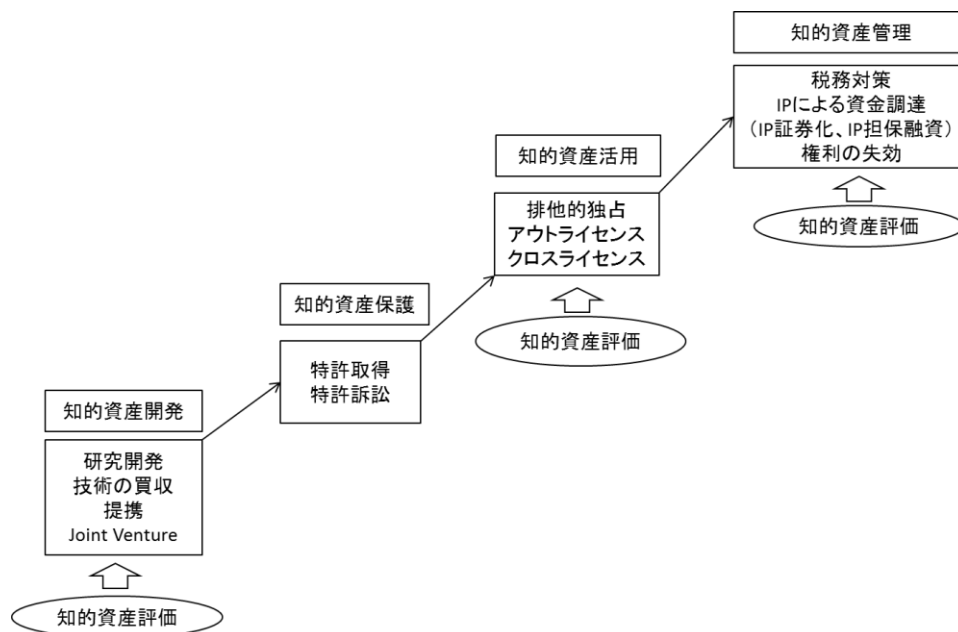
知的資産がキャッシュ・フローを生む資産と考えられるようになるにつれて無形の知的資産を、金融資産と同じカテゴリーで考えることが可能になる。たとえば、知的資産の証券化が可能になれば、ライセンスフィーでなく前倒しで資金を調達することも可能である。つまり知的資産を開発することで新たな資金調達のスキームを持つことが可能になる。

多くの知的資産が企業内で眠っておりキャッシュ・フローを生んでいない、企業は今後知的資産開発、知的資産保護、知的資産活用、知的資産管理というプロセスを通じてキャッシュを引き出す仕組みを作っていかなければならないであろう。そして、知的資産の開発、保護、活用、管理の各プロセスにおいて必要に応じて知的資産の定量的な価値評価が必要となろう(山本=森,2002,pp.58-59)。

企業会計の実務家である山本らは、知的資産がキャッシュ・フローを生む資産として認識されるようになれば、知的資産を金融資産と同じように扱うことが可能であるとしている。つまり、知的資産を証券化した金融商品を作ることで、将来のキャッシュ・フローを見込んだ前倒しの投資商品として販売できることが可能であるとしているのである。

このことを、企業活動の展開の中で知的資産をどのように開発、保護、管理していくのかをフェーズごとに示したのが図表 3-4 である。

図表 3-4 知的資産の開発、保護、管理のプロセス



(出所)山本=森,2002,p.59.

上記のプロセスにおいて、知的資産評価が関与している場面としては、知的資産開発における研究開発費、技術の買収費、提携契約料がある。新技術や製品開発において特許取

得などの成果を目標にできる内容かどうかを費用対効果で評価する。自社開発技術だけでなく、外部からの技術買収、提携による技術提供なども自前主義でいくのかどうかとの関連で評価されることになる。つぎに、特許権などを取得し知的資産が活用できる場面においては、他社による技術利用を妨げ排他的独占による競争優位の維持、特許をライセンス化して外部に供給するアウトライセンス、特許権を持っている各企業が、特許権はそのまま、互いにその実施権のみを与えあうクロスライセンスがある。つぎには、知的資産の管理として、多額の利益を一举に得られた場合開発費の投資期間と資金回収の時期がずれることが予想される場合は税務対策が必要であり、知的財産権を担保とした融資は、ベンチャー企業など通常の不動産担保などが提供できない企業にとっては、期待されるどころである。

但し、現実的には特許権を取得した技術は、当該企業の知的資産である人的資産や組織資産を活用しないと価値を生み出せないものもあり、自社の技術を守ることは必要であるが、特許権そのものを移転させ収益を上げていくことは、現行の日本経済の実態では困難である。

こうした現状ではあるが、知的資産の評価を巡っては様々なアプローチがなされている。ここでは、その代表的なコスト・アプローチ、マーケット・アプローチ、インカム・アプローチの3つの手法について、まずその概要を図表3-5としてまとめ、以下その特徴について記述する。

まず、コスト・アプローチは、無形資産を生産したり取り替えたりした場合必要となる原価に注目した方法である。無形資産への投資金額をそのまま資産価値として表示することになるので合理的な計算方法であると考えられる。

コスト・アプローチを採用するメリットは、生産したり取り替えたりといった具体的な活動が行われるため経費として認識され財務データとして収集しやすい点である。また、算出される資産価値の客観性が高い点も評価できる。すなわち、無形資産に対する投資金額またはそれを生み出すための再調達原価をそのまま無形資産の価値とするので、評価者が違ったとしても主観や恣意性を入れた判断が行われる可能性が少ないからである。

また、従来財務会計で行われている取得原価主義に基づくものであり、無形資産会計に馴染みの薄い実務者にとっては、従来財務会計と同じ取得原価主義で無形資産についても同様の方法で評価することができ、財務報告への負担も軽くなり従来取り扱わなかった無形資産の範疇を扱うことで報告書の内容をさらに充実できると考えられる。

しかし、一方で実態的に評価されるべき無形資産の価値について、ほとんどは実際の投資金額とその価値金額の間に大きな格差が生まれていることがある。無形資産への投資額がそのまま同等の価値を生み出すかどうかは、明確な因果関係を示すことは難しい。当該の無形資産に投資した以外の要因も関係しており、投資対費用効果を有形資産のように結び付けられることは困難である。期待通りの成果が出ないこともあれば、逆に、上手く成果に結びつけば、投資をはるかに上回るキャッシュ・フローを生み出す可能性もある。だ

が、コスト・アプローチの方法で評価を行えば、無形資産に対する同等の金額の投資は、すべての企業について同等の成果を生むものとして評価されてしまうことになる。

図表 3-5 知的資産の評価アプローチ方法

評価 アプローチ	評価方法	アプローチの特徴・留意点
コスト・ アプローチ cost approach	再生産原価法 取替原価法 (新規再生産原価－ 修復可能な機能的・ 技術的陳腐化＝新規 取替原価)	代替と価格均衡の経済原則に立脚；「再生産原価」(完全な複製品)対「取替原価」(同等の効用物)；生産者利益や起業家インセンティブ等を含む原価構成要素；より新しい代替可能な無形財や現在の所有者に対する価値見積もりには適するアプローチであるが、より古い特異な無形財や市場向けの見積りには不適
マーケット・ アプローチ market approach	売買取引法 比較利益差額法 市場取替原価法	競争と価格均衡の経済原則に立脚；市場で売買された類似無形財と当該無形財との比較による原価評価；信頼可能な売買取引(公正な市場価値)の存在を前提としてすべての無形財に適用可；8つの基本的ステップからなる体系的適用プロセス (①データの回収・選択，②選択データの分類，③選択データの検証，④比較単位の決定，⑤価格づけ乗数の数量化，⑥価格づけ乗数の修正，⑦価格づけ乗数の適用，⑧価格指標の調整)
インカム・ アプローチ income approach	期待経済利益の現在 価値計算	予測(期待)の経済原則に立脚；無形財投資からの期待経済利益として算定；当該無形財投資に対する期待収益率の見積もりを前提；経済的利益測定値は当該無形財に関連した利益のみに限定

(出所)古賀,2005a,p.98.

コスト・アプローチで算入される典型的コストとしては、原材料費、労務費、製造間接費、コンサルティング費用、宣伝促進費などがある。古賀(2005a)はコスト・アプローチを再生産原価法と取替原価法に区分し下記の通り説明している。

コスト・アプローチは代置(substitution)と価格均衡(price equilibrium)の経済原則にもとづくものであり、投資者は投資に対して同等の効用物を取得するのに要するコスト以上は支払わないとの考えに立つ。最も典型的な方法として、「再生産原価法(reproduction cost method)」と「取替原価法(replacement cost method)」とがある。前者は当該資産の完全な複製品の製造(購入)を予定するのに対し、後者はそれと同等

の効用をもつ財貨の再創造を意図するものである。再生産原価概念は、当該資産に対する需要なり市場の受容を考慮しないのに対し、取替原価概念は、少なくとも部分的にせよ、このような需要等を考慮する点で両者は異なっている。この取替原価から物理的、機能的、および経済的陳腐化の評価額を控除したのが資産の公正市場(fair market value)であり式で表すと下記の通りである(古賀,2005a,pp.95-96)。

$$FMV = CRN - PD - FO - EO$$

<i>FMV</i> : 公正市場価値	<i>FO</i> : 機能的陳腐化
<i>CRN</i> : 新規取替原価	<i>EO</i> : 経済的陳腐化
<i>PD</i> : 物理的原価	

さらに古賀は、コスト・アプローチは、多くの場合、コストが価値(バリュー)を適切に表示せず、価値を形成する重要な要素、たとえば、知的資産に付随した経済的ベネフィット(収益等)、その趨勢や有効期間、リスク等が反映されていない。しかも、資産価値を見積もるためには、当該資産の陳腐化部分を把握し、計量化できなければならない。したがって、コスト・アプローチは移転価格、ロイヤリティ・レートを設定する場合や知的財産権侵害等による損害額を推定する場合等、ごく限定された範囲で用いられるに過ぎないとしている(古賀,2005a,p.97)。

つぎに、マーケット・アプローチとは、無形資産の市場取引価額をベースにその価値を推定しようという方法である。市場という第三者間の取引を通じてコンセンサスを得た後に成立した実際の取引価格を評価額とすることで客観性を得ようとするものである。

しかし、無形資産の多くは市場そのものが成立していないか、未発達なケースが多いため、代替的な評価方法として、株式市場における類似した会社の評価などを参照にすることもあるが、類似事例が存在していないことも少なくなく、実際に適用されるケースはそれほど多くないのが実情であり、古賀は下記の通り説明している。

マーケット・アプローチは競争と均衡との経済原則にもとづくものであり、自由かつ無制約の市場では需要と供給ファクターがその均衡点まで財貨の価格を推し進めるとの考え方に立つ。このアプローチでは、直近に売買ないしライセンス供与した類似取引を参照し分析することによって、当該無形資産の市場価値を推定しようとするものである。したがって、評価しようとする知的産と類似した資産の取引に関してデータが入手できる場合のみ、マーケット・アプローチは適用可能になる。

マーケット・アプローチは、最も直接的かつ容易に理解される評価技法であるが、そのためには「活発かつ公開された市場の存在」と「比較可能な財貨の交換」という2つの要件が不可欠である。したがって、このアプローチは、不動産、汎用機械・備品、車両、汎用コンピュータ・ソフトウェア、コンピュータ・ハードウェア、アルコール飲料ライセンス、およびフランチャイズ等についても最も有効的に用いられる反面、特殊目的の機械・備品その他大部分の無形資産や知的財産には適さない(古賀,2005a,pp.96-97)。

最後にインカム・アプローチとは、無形資産が将来に生み出す利益の現在価値に注目する方法である。その資産を保有することで、企業がどれほどの金額の利益を、どれほどの期間にわたって享受できるのか、またそのリスクはどれほどなのかを適切に推測した上で、無形資産の価値を算出するものである。

無形資産が生み出す将来利益に注目している点で他の 2 つのアプローチとは違った概念であり、企業活動の成果を評価しようとする企業価値概念合致することが評価される。

しかし、無形資産が将来に生み出す利益、期間、利益創出の可能性、リスクなどを予測しなければならぬということは課題であり、山本=森(2002)では、営業利益率格差を使った知的資産の価値評価についてのプロセスを下記の通り示している。

①知的資産からのフリー・キャッシュ・フローの計算

当該製品の営業利益率(税引後)と類似企業の平均営業利益率(税引後)の差に当該製品全体のフリー・キャッシュ・フローを乗じた額が知的資産からのフリー・キャッシュ・フロー(CFip)となる。

②DCF 法にて知的資産からのフリー・キャッシュ・フローの割引現在価値を計算する。

$$Vip = \sum_{i=1}^n \frac{CFip}{(1+r)^i}$$

Vip : 知的資産の価値

CFip : 知的資産から生み出されるフリー・キャッシュ・フロー

n : 競争優位期間

r : 割引率

(出所)山本=森,2002,p.63.

無形資産をインカム・アプローチで評価する場合に生じるもっとも大きな問題として、その将来利益の不確実性の問題をあげることができるだろう。研究開発投資をはじめとして、無形資産に対する投資の成功確率はそれほど高くないことが知られている。またたとえ成功しても、それがどれほど将来利益を生み出すかは、経営環境などの影響をうけるなど、その将来利益を予測することは極めて困難である。

こうした利益アプローチの限界を克服する方法は大きく 2 つある。1 つは、将来利益に影響を与えるファクターをきちんと識別した上で、当該ファクターの変動の影響に確率論的な要素を取り込むことである。不確実性の高い要素を、ある確率分布に基づく仮定をおくことにより、価値評価の客観性を高めよつというわけである。

いま 1 つは、無形資産が利益に結びつくシナリオをきちんと描き、そのシナリオに基づき価値評価するアプローチである。そうしたシナリオの多くは、企業経営における目標と結びついていることが多く、マネージャーのコミットメントとの結びつきを通じて、より無

形資産を価値に結びつけるストーリーと重ね合わせると、価値評価に説得力と納得性が出てくる可能性が高い。

3.2.3 無形資産の3つの特性

こうした様々なアプローチが提唱されているにもかかわらず、無形資産の評価の決定版といえるモデルは現時点では開発されているとは言い難い。伊藤は、無形資産の客観的な評価モデルの開発を困難にさせている要因として無形資産固有の3つの特性を上げている。

第1にあげられるのは、無形資産が「同時・多重利用が可能」である点である。物的資産あるいは金融資産はその用途を特定すれば、他の用途では利用できず、そこから得られる便益を企業は独占的に享受できる。一方、顧客情報や技術、ソフトウェア、ブランド、ビジネス・モデルなど多くの無形資産は、多重利用・複製が可能である。このため、しばしば無形資産への投資を行っていない競合他社によるフリーライディング(ただ乗り)やイノベーションのスピルオーバーを生む。このため、無形資産への投資から得られる便益を、企業が独占的にコントロールすることは容易ではなく、それが生み出す将来利益を適切に予測することや他の資産が生み出す将来利益と峻別して把握することが困難なのである。

第2にあげられるのは、無形資産が生み出す便益について「不確実性(リスク)が高い」ことである。一般に事業活動はアイデアをビジネスにつなげていくものである。物的資産や金融資産への投資は、アイデアが事業化に近づく段階で行われることが多いため、そこから経済的便益を得られる確率が高い。一方、無形資産への投資は、言ってみれば人的資本や R&D、あるいは組織資産など企業の革新・創造活動の源泉に対する投資であり、さらに言えばアイデアやビジネス・モデル革新の発案のための投資である。これらの投資のうちアイデアや発案としてビジネスに結びつくものはごくわずかである。また仮に優れた知識や技術が生み出されたとしても、他の事業資産を保有しなければ、それが将来利益に結びつくとは限らない。すなわち、無形資産へ投資したからと言っても、必ずしも将来に経済的便益が得られることが保証されないのである。

第3にあげられるのが、無形資産の「市場」が存在しない点である。このため客観的な取引価額を決定することが容易ではない(伊藤,2006,pp.300-301)。

これらの特徴から言えることは、無形資産を評価し取引することは困難であるということである。顧客情報や技術、ソフトウェア、ブランド、ビジネス・モデルなどは知的財産権として保護されなければならないが、どちらかと言えば防衛的な要素が強く、権利侵害による損害賠償請求の根拠として論じられている。本研究の目的とする中小企業における知的資産経営においても、知的財産権の保護の観点からは重要であるが、本来の目的は知的資産として定義されるより広範囲な経営資源を如何に発見識別し、蓄積していくことで企業を発展させていくかという点に力点を置くべきであると考えられる。

3.3 アメリカにおける無形資産会計研究の動向

アメリカの会計制度はグローバル・スタンダードとして、我が国の会計制度にも大きな影響を及ぼしており、同国の無形資産会計の歴史について振り返ることとする。

伊藤(2006)によれば、アメリカにおいては19世紀末から現在に至るまで数回短い期間に集中的に企業結合が発生する「合併運動」が行われたことが、アメリカに特有の無形資産会計をもたらした経済的な背景であるとしている。19世紀末から20世紀初頭にかけての合併運動で、約10年間という短い期間に20世紀を通じてアメリカを代表する企業の多くが形成された。多くの場合、株式は有形固定資産に対応する部分を優先株式がカバーし、普通株式は無形資産を表象するものと考えられた。合併運動期に設立された企業の場合、普通株式は優先株式の数倍に至ることも少なくなかった。合併による節約、独立力の行使などによって期待される超過利益は、無形資本として資本化され、普通株式による資本と対応すると考えられたのである。しかし、合併企業が期待通りの利益を獲得することは稀で、むしろ十分な利益を得られないのが通例であった。結果として、株式は過大に発行されたということの意味していた。市場独占力を持つ株式会社を生み出した合併自体が当時社会的に大きな問題であり、合併時の財務と表裏一体のものであった無形資産もまた問題とされた。会計人たちが直面した無形資産、特にのれんは社会問題と無関係でいることはできなかった。

この当時においても、特許権を代表とする耐用年数等が法律等によって規定される無形資産と、のれんに代表される明確な有限の耐用年数を持たない無形資産に大別されていた。特許権等については取得原価に基づく会計処理および、耐用年数にわたって規則的な償却を行うことがほとんどの論者によって主張された。しかし、その他の無形資産、特にのれんについての処理については、企業結合によって取得されたのれんのみを貸借対照表に計上可能であるということ为原则としながらも、それ以外の項目がのれんとして計上される可能性を指摘する議論もあった。

つぎに、1929年の株式市場の崩壊を契機とする大恐慌は、無形資産会計にも大きな影響を与えた。引き続き不況は会計処理の保守化をもたらし、資産再評価を上方にシフトさせることは困難となり、実際に、多くの株式会社において収益力を反映しない過大な無形資産の切り下げが行われた。このような保守化を制度面から補強したのがアメリカ会計士協会(AIA: American Institute of Accountants)や証券取引委員会(SEC: Securities and Exchange Commission)などの機関である。合併会社において、のれんやその他の多くの無形資産は、その他の有形資産と区分されることなく合算して計上されることが多かったが、SECは両者の分離を求めたのである。

1944年にAIAの会計手続委員会によるARB24号「無形資産」において、すべての無形資産について、最初の貸借対照表計上額は取得原価であることが求められた。

現代のアメリカにおける会計基準設定機関である財務会計基準審議会(FASB)は、無形資

産に係る数多くの会計基準を設定しておりその代表的なものを下記に紹介する。

APB 意見書 17 号(APB Opinion No.17) 1970 年

- ・他者から取得した無形資産の原価を資産として記録する。
- ・明確に識別できない無形資産の開発コストは費用とする。
- ・資産計上された原価は無形資産が有用である期間にわたって規則的な方法で償却する。ただし、償却期間は 40 年を超えてはならない(伊藤,2006,p.52)。

概念ステートメント 3 号 財務諸表に表示される資産の定義 1980 年

- ・将来においてキャッシュ・フローを獲得する能力としての経済的便益を有すること
- ・特定のエンティティにより支配されていること
- ・根拠となる取引が実施されていること(伊藤,2006,p.57)。

FAS141 号 2001 年

被取得企業の取得コストが当該企業の純資産を超過する額のうち下記の(1)~(3)の要件のうちいずれかを満たす場合には無形資産として、それ以外はのれんとして、資産認識することを要求している。

- (1) 契約上あるいは他の法的な権利により発生する場合
- (2) 当該無形資産を獲得したエンティティから分離可能で、移転、ライセンス、賃貸、あるいは交換ができる場合
- (3) 当該無形資産が関連した契約、資産、あるいは負債と組み合わせて販売、移転、ライセンス、賃貸、あるいは交換できる場合(伊藤,2006,p.62)

1970 年の APB 意見書 17 号では取得原価評価であり、識別できない自家創設の無形資産は費用に計上し資産にはならない。また、無形資産が有用である期間についての償却を認めている。

1980 年の会計基準では、取得原価評価から将来のキャッシュ・フロー獲得能力を評価する公正価値評価へのシフトが生じている。また、特定の企業等に支配されていることや無形資産について根拠となる取引が実施されていることが要件となっている。

さらに、2001 年では、契約や法律により発生するか、企業等から分離可能か、他の資産との組み合わせが可能かという点が無形資産として認識される基準とし、それ以外はのれんとして認識される。

1994 年には、AICPA (アメリカ公認会計士協会)が、財務報告そのものが旧式になるとし、非財務指標の開示、財務会計と管理会計の融合、将来情報の開示などの革新が必要であることを指摘し、委員長として同報告書の取りまとめにあたったエド・ジェンキンス(Edmund L. Jenkins)の名前をからジェンキンス報告書と呼ばれる最終報告書²³を発表し

²³ 「Improving Business Reporting - A Customer Focus」

ている(伊藤,2006,p.7;坂上,2001,p.72)。

坂上(2001)によれば、ジェンキンス委員会の目的は、経営者による追加的な情報開示の意義とその範囲を示す勧告を公表することであった。この勧告を作成するにあたり、委員会はまず情報利用者のニーズを調査することからはじめた。具体的な調査活動は以下のとおりである。

- ・利用者の要望の分析
- ・ビジネスおよび投資モデルの分析
- ・投資家と債権者のディスカッショングループとの面談
- ・AIMR (Association for Investment Management and Research)の財務会計方針委員会および RobertMorris Associates の会計方針委員会との面談
- ・企業報告書に求められている情報だけでなく自主的に利用者に対して提供された情報の分析に関する研究への資金提供
- ・情報ニーズについて利用者に対する調査

(坂上,2001,p.73;AICPA,1994,pp.9-10)

これらの調査結果をもとにして、現在は提供されていないが、利用者側が求めている情報として開示すべきものを企業が確実に、継続して利益を得ることのできる部分、すなわちコアとなる収益がどこからもたらされるかというセグメント別報告、経営目標、生産データ、データの変動についての説明、流動性の測度、異常かつ頻度の少ない取引の識別などの非財務的な事業データなどをあげ、「企業評価や信用リスクを評価するのに役立つもの」、「経済や産業全般に関するものではなく、当該企業に関連するもの」、「当該企業が最善の源泉となるべき情報であること」、「情報開示に伴う訴訟コストや競争コストが大きくなるようなもの」といった規準を設定したのである(坂上,2001,pp.73-74)。

最終報告書では、図表 3-6 のように事業報告書の包括モデルを「財務データと非財務データ」、「将来の予測情報」、「経営者と株主に関する情報」、「企業に関する背景」という 4 つのタイプの情報が識別され、10 の要素が提示されている(AICPA,1994,p.43)。

ジェンキンス委員会が提示した報告モデルの特徴は、集約された情報ではなく「データ」を開示せよ、ということである。利用者の情報ニーズを調査するために、アナリスト団体などとの面談を通じて得られた証言には、何度となく「未集約の」(disaggregated)情報・データという言葉が出てくるが、このモデルはそれらの証言を反映したものであると言えるだろう。ただ、ここに出てくる「未集約の」情報ないし、データの意味は、「未集約データ」とは少々異なることに注意しなければならない。ジェンキンス委員会報告書の中で「未集約の情報」と言った場合、ほとんど間違いなく「セグメント情報」のことを指している。また連結決算に関連した場合は、「個別企業情報」のことを指すこともあり、用語の使い方に統一性がないことに気をつけなければならない(坂上,2001,pp.75-77)。

図表 3-6 事業報告書の包括モデルに含まれる 10 の要素

<p>(財務データと非財務データ)</p> <ol style="list-style-type: none">1.財務諸表とそれに関連する開示2.経営者が事業の管理をする際に用いる上層の営業データと業績測度3.財務、営業および業績に関わるデータが変化した理由や、キートレンドの識別と過去における影響などを含む経営者による財務的および非財務的データの分析 <p>(将来の予測情報)</p> <ol style="list-style-type: none">4.キートレンドによってもたらされる、機会とリスク5.クリティカルな成功要因などを含む経営計画6.以前に開示された機会、リスクおよび経営計画に対する実際の事業業績の比較 <p>(経営者と株主に関する情報)</p> <ol style="list-style-type: none">7.取締役、経営者、主たる株主と、これら当事者間の取引と関係およびその報酬 <p>(企業に関する背景)</p> <ol style="list-style-type: none">8.広範な目的と戦略9.事業および資産の範囲と内容10.当該企業の産業における影響力
--

(出所) 坂上,2001,p.77;AICPA,1994,p.43

ジェンキンス委員会報告書は、華々しい賛辞とともに登場したが、その評価は必ずしも好意的なものばかりではなかった。ジェンキンス委員会報告書がもたらした影響は、実にさまざまであるが、FASB や SEC など基準設定主体や規制当局の対応をまとめると、会計ディスクロージャーの方向性として、次の 3 つを見いだすことができる(坂上,2001,p.79)。

- ・レリバンスの低い不要な情報については、できるだけ除去し、なるべく簡略化した情報を提供するという方向性(レリバンスの低い情報の簡略化)
- ・必要な情報については、今まで開示されていなくても情報を提供するという方向性(非財務情報や将来情報の拡充)
- ・利用者の利便性を向上させるため、インターネットを利用した開示を推進するという方向性(情報開示の電子化)

従来は経営者向けの内部報告でおこなわれてきた非財務情報や将来情報の拡充という方向性で、事業報告書の包括モデルを示そうとするものである。長期的な評価を形成する要素、財務活動および営業活動のパフォーマンスとの関連付けや経営者が抱く展望や戦略についての「将来の予測情報」を示すという 2 つのポイントに向けて移行することが必要であるとしている。この包括モデルは、利用者のニーズが財務会計情報のみならず、内部の経営者向けの管理会計情報も求めていることを端的に反映したものといえるだろう(坂

上,2001,p.81)

Lev は、このような事業報告書の包括的なモデルについてアメリカの会計学において先駆的なモデルを下記のように記述している。

バリュー・チェーンは、アナリストの言い方では、ビジネス・モデルであり、現在の経済環境において意思決定者の目的に最も適した情報である。バリュー・チェーンという言葉には、イノベーションの基本的な経済プロセスという意味が込められており、企業の生存と成功に必要であって、新しい製品やサービスまたは工程の発見から始まり、これらの発見の開発段階と技術的な実行可能性の確立の段階を経て、新製品またはサービスの商業ベース化で完結する。9つのボックスは、経済部門と技術の広範な組み合わせを示し、関連する情報項目を包括的に表示している。個々の企業は、項目の部分集合によって表されることになり、たとえば、情報ボックス 4 は特許権のない企業には関係がなく、ボックス 6 と 7 のインターネット関連情報は、オンライン活動のない企業には該当しないであろう。

一般的な事業のバリュー・チェーンは、製品、サービスあるいは工程についての新しいアイデアの発見から始まる。こうしたアイデアは、企業の内部 R&D 活動や、技術者同士が情報と経験を共有する従業員のネットワーク、研究開発イントラネット・システムから生み出すことができる(ボックス 1)。知識とアイデアは、取得資産に組み込まれて、外部から獲得されることが多くなってきている。多くの会社にとって、価値の点において技術および進行中の R&D の買収は、内部の R&D 以上のものとなっている²⁴。

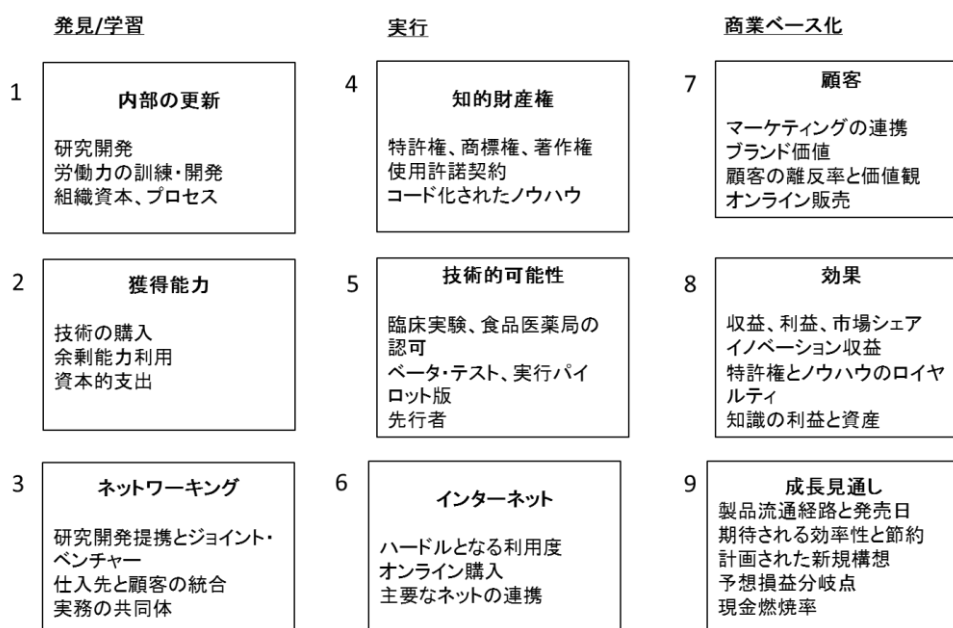
知識もまた、他者のイノベーションからの学習と模倣(リバース・エンジニアリング)によって獲得され、研究開発のスピルオーバーと呼ばれ、ある組織(または国)が他者のイノベーション活動からベネフィットを獲得することを意味している。有効かつ体系的な組織学習には、特殊な学習能力(適応能力)が必要とされる。なぜなら、そのような学習は、積極的に学習に従事する有能な人材(たとえば大学や研究所と連携する科学者)を持ち、特別に立案され人員配置された会社の機関によって実行されるからである(ボックス 2)。

現代の企業で特に顕著な、新しいアイデアと知識の第 3 の主要な源泉は、活発かつ正式なネットワークである(ボックス 3)。研究の提携とジョイント・ベンチャー、および企業の業務への納入業者と顧客の結合は、新しい製品、サービス、プロセスを立案し改良するための貴重な情報を提供する。

このような情報とアイデアの内部的、外部的、およびネットワーク上の源泉が、企業のバリュー・チェーンの出発点となる発見段階を構成する。この段階は、一般的には、重要かつ首尾一貫した資源配分を必要とするもので、バリュー・チェーンのうち最もインタンジブルズ集約的な段階である。

²⁴ Chesbrough(2003,2006a,2006b)参照

図表 3-7 バリュー・チェーン・スコアボード



(出所)Lev,2001,p.111;邦訳 p.130

バリュー・チェーンの次の段階は、開発中の製品、サービス、または工程の技術的な実行可能性を実現するという正念場である。これは、アイデアを実際の製品へと変換することを意味する。企業が多種の製品やサービスを開発することを仮定すれば、技術的な実行可能性は様々な基準によって判定される。特許権や商標権が製品の実行可能性を裏付けることになる(ボックス 4)。また、医薬品の臨床試験、ソフトウェアのベータ・テストなどのハードルを成功裏に通過したことが、実行可能性の証拠となる(ボックス 5)。もちろん、技術的な実行可能性と商業ベース化を推進するには、質量ともに十分な労働力と、インセンティブ型の報酬のような適切な労働慣行が必要である。

インターネットとイントラネットの技術が、技術的な実行可能性の証拠となるような量的尺度を提供するケースが多くなっている(ボックス 6)。

技術的な実行可能性は、バリュー・チェーンのなかでもとくに重要な段階であり、これにより開発中の製品とサービスに関連するリスクがかなり減少することになる。したがって、技術的な実行可能性に関する情報は、リスクに関する重要な尺度を投資家と経営者に提供する。

最終段階の商業ベース化は、イノベーション過程が成功のうちに実現したことを意味する。商品化が可能な製品やサービスに変換されたアイデアは、順次迅速に市場に投入されて、売上高と利益を生み出す。このような利益が資本コストを超えると、価値が創出される。

顧客は、商業ベース化の段階の焦点に位置付けられ、大きな市場シェアやプレミアム価

格を設定できる能力によって表されるブランド価値は、重要な指標となる。トップ企業とのマーケティング面での提携の成功は、潜在的な販売成長力の指標となる。インターネット営業については、反復的に来訪して満足する買い手の人数が、オンライン顧客あたりの金額の大きさとともに、当該営業に関する良い兆候となり、当該イノベーション過程が商業的に生存できる可能性についての貴重な顧客関連指標である(ボックス 7)。

イノベーションの成功を示す指標としては、直近の3~5年以内に導入された製品からの収益の割合を示す「イノベーション収益」がある。イノベーション能力、とくに素早く製品を市場に投入することで企業を成功に導く能力として、営業上の成功と株主価値の創造についての信頼し得る予測尺度となる。また、売上高の成功を反映するものは、当該企業の製品のマーケット・シェアや企業のオンライン流通活動と販売提携の有効性に関する指標である。収益性に関する尺度は、慣例的には開示されていない項目として、事業の付加価値や生産性に対するインタンジブルズの貢献を示す知識収益に関する測定尺度となる(ボックス 8)。

最後に、ボックス 9 は将来予測に不可欠な情報として、医薬品やソフトウェア会社の流通経路に関するものや事業再構築の活動から期待される効率性、マーケット・シェアについて期待される成長性に関する経営者の見積情報が提示されることもある。さらに、インターネットやバイオテクノロジー関連企業にありがちな赤字企業については、損益分岐点に到達する時期やキャッシュ・バーン・レート(現金燃焼率)²⁵に関する見積が重要であり、経営者に対して継続的に要求されている(Lev,2001,pp.110-115;邦訳 pp.129-133)。

このように、アメリカでは無形資産の評価を巡って、株式市場からの要望や会計士など実務家による時代背景を反映した取り組みが見られている。また、最近の世界的な知識集約型企業の流れにも、アメリカ国内がその先端企業の活躍の場であり続けるために、健全な会計制度の確立が要求されていることがわかる。それに比べると、我が国の株式市場そのものが未成熟な状況にあり、権利関係そのものが曖昧なまま看過されてきたと見ることができる。現状では、実務的に無形資産会計に取り組む強い要請は、国内では見られないものの、今後の市場開放の動きに合わせた準備を行う必要性は検討されるべきであろう。

3.4 無形資産会計から知的資産会計へ

知的資産運動とも呼べる動きについては、主に欧州において見られた。実務家グループによって既存の会計システムの限界に対応する動きが展開されている。特に、従業員などの個人的な能力や構造的な能力を評価しようとするもので、非財務的指標を表示することで外部に向けたレポートを作成しようというものであった。これは、無形資産の価値を正確に計測し、貸借対照表に計上しようとする動きとは別のものであり、無形資産会計から知的資産会計への転換と見ることにする。

²⁵ 現在の流動資産からみて営業を持続できる月数、(入金-出金)÷手元資金残高で算出できる。

3.4.1 コンラッド・グループ 「見えざる貸借対照表」

コンラッド・グループ(The Konrad Group)というスウェーデンの実務家グループが 1987 年 11 月 12 日に最初の会合を持ち、この日がスウェーデンのカレンダーでコンラッドの日であったため、自分たちのグループ名にして無形資産の会計学的な実務について試験的な取り組みをおこなっている。

目指すところは、ノウハウ集約型企業にとって最も重要な価値源泉となる従業員について、生産能力(production capability)、安定性(stability)、ノウハウ(know-how)、収益獲得潜在力(profit potential)といった側面から非財務的指標を用いて既存の会計システムの限界に対応しようとするものであった(古賀,2005a,p.200 ; Sveiby,ed.,1989,p.12)。

即座に取組んだ結果を 1988 年 1 月には、「新たな年次報告(The New Annual Report)」として協力企業へのコンサルティング的な研究において成果を発表している。

その成果は、予想以上の反応があり、多くの知識集約型企業はすぐに 1988 の年次報告で鍵となる指標を使用し始めている(Sveiby, ed.,1989,p.7)。

さらに、1989 年に「見えざる貸借対照表(the invisible balance sheet)」という報告書を出し、従来の目に見える資産を計上した貸借対照表に組織の価値を付加して企業の全ての価値を計上できるものとして図表 3-8 のような、「知識資本企業の貸借対照表(The know-how company's balance sheet)」を作成している。

図表 3-8 知識資本企業の貸借対照表(The know-how company's balance sheet)

目に見える資産 (HARD ASSETS)		資金調達 (FINANCING)	
1.流動資本 (Working capital)	X	1.他人資本 (Borrowed capital)	X
2.固定資本 (Fixed capital)	X	2.株主資本 (Shareholders' equity)	
		非課税準備金 (Untaxed reserves)	X
3.財務資本 (Financial capital)	X	課税された資本 (Taxed capital)	X
報告された価値 (Reported value)	X	報告された価値 (Reported value)	X
組織の価値 (ORGANISATIONAL VALUE)			
知識資本 (Know-how capital)			
1.構造資本 (Structural capital)		3.株主資本 (Shareholders' equity)	
事業コンセプト		知識資本の価値	
知名度、市場での独自性		(The value of the know-how capital)	⊗
事業領域、製品			
顧客、ネットワーク			
組織構造			
管理・会計システム			
生産管理	⊗		
2.人的資本 (Human capital)	⊗		
3.マネジメント資本 (Management capital)	⊗		
価値の合計 (Total value)	X	価値の合計 (Total value)	X

(出所)Sveiby, ed., 1989,pp.94-95.

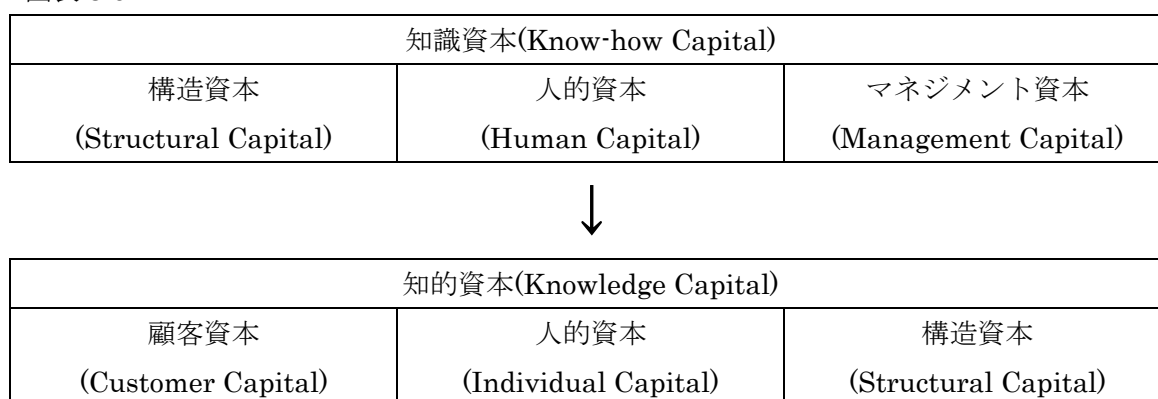
知識資本企業の貸借対照表では、従来の財務会計の報告書に記載されている資産勘定を、流動資本(Working capital)、固定資本(Fixed capital)、財務資本(Finacial capital)に分類し、

資金調達の一部を他人資本(Borrowed capital)、株主資本(Shareholders' equity)に分類して示している。借方、貸方ともに資本(capital)という用語を使っており、価値を示すものとして資本が使われている。さらに、「知識資本企業の貸借対照表」では、付加されるべき組織の価値を知識資本(Know-how Capital)と定義し、知識資本を事業コンセプト、知名度、市場での独自性、事業領域、製品、顧客、ネットワーク、管理・会計システム、生産管理システムなど構造資本(Structural Capital)、従業員の技能や専門性などの人的資本(Human Capital)、経営管理層のマネジメント資本(Management Capital)の3つのカテゴリーに分類し、これらの組織の価値(Organisational Value)に対応する貸方部分を株主資本のうち、非課税準備金と課税された資本を除いた部分知識資本の価値(The value of know-how capital)としており、自己資本の付加的な要素として捉えられている。この「見えざる貸借対照表」の活用については、1993年の「スウェーデン・サービス産業連盟(The Swedish Council for Service Industries)」の勧告のなかで人的資本を描き出す、多数の指標を利用することを推奨した(古賀,2005a,p.215;伊藤 2006,p.474)。

その後の研究により、概念整理を行い図表 3-9 のように、知識資本(Know-how Capital)は知的資本(Knowledge Capital)とされ、構成する要素も顧客資本(Customer Capital)、人的資本(Individual Capital)、構造資本(Structural Capital)の3つに変更されている。

人的資本について、有形の設備機械的な資本に対する人的資源としての捉え方から、従業員個々人が持つ属人的な能力に着目していることがわかる。また、高い経営の成果を得るためには、経営者の能力によって左右されることになるが、内部的な管理そのものより顧客などとの関係性や外部からの評価を高めることが重要として、マネジメント資本から顧客資本へと構成概念を変更している。

図表 3-9



(出所)筆者作成.

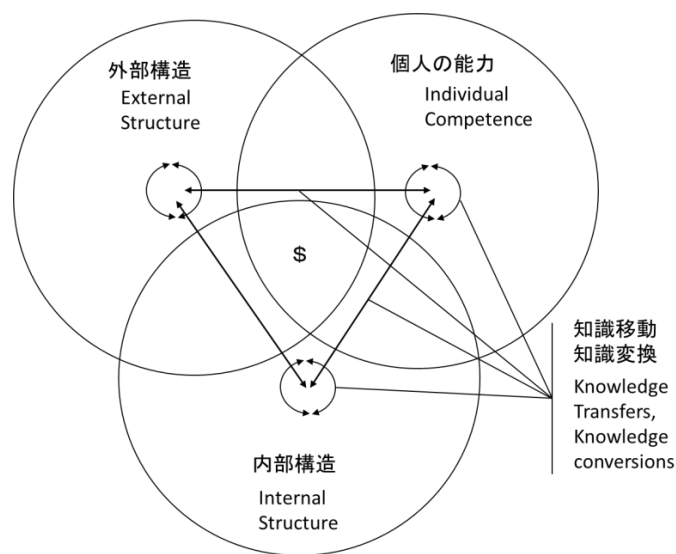
知識集約型企業にとって最も重要な価値の源泉となる従業員個人に関して、安定性、知識、生産能力及び収益獲得潜在能力といった側面から非財務的指標の開示を初めて試みており、既存の会計システムの限界に対応しようとしたのである。

つぎに、より視覚化するために知識の移動や変換により価値が生み出されている様子を描いたのが図表 3-10 である。

構成する要素は、外部構造、内部構造、個人の能力である。外部構造は、顧客やサプライヤーとの関係において企業として評価されていることや企業イメージといったものを無形資産として捉えているのである。トレードマークやブランド名といったものも外部者にとって価値があるものとして含まれ、組織的に顧客の課題解決を行う能力も含まれる。

つぎに、内部構造は、保有特許権、コンセプト、ビジネス・モデル、コンピューターシステム、その他の管理システムなどである。内部のネットワーク、企業文化、企業精神なども内部構造とみなすことができる。内部構造は、個人からは独立して存在するものであり、コンサルタント会社などで、個人の能力に大きく依存する企業であっても、その人材が会社を辞めても、内部と外部の構造の一部(ブランド名など)はそのまま残っており、利用できる²⁶。

図表 3-10 知識ベース視点から見た企業



(出所)<http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm>

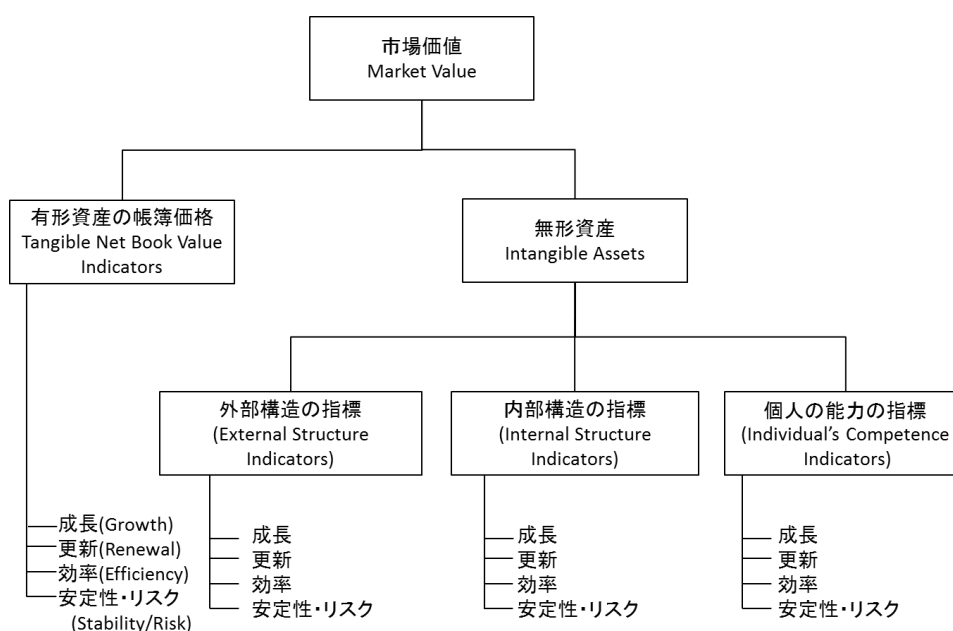
個人の能力は、専門的・技術的スタッフ、専門家、研究開発人材、工場労働者、販売・マーケティングなどの能力を指す。これら、外部構造、内部構造、個人の能力の 3 つがそれぞれ蓄積され、また相互に関連し合いながら、価値を生み出していること言う見方を示している。

その後さらに図表 3-11 のように無形資産モニター Intangible Assets Monitor(IAM)として発表したモニタリングのフレームワークでは、組織が所有する無形資産を計測する方法

²⁶ <http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm> 参照

として、市場価値と有形資産の帳簿価格の差額を無形資産の価値として捉えている。無形資産はさらに外部構造(External Structure)、内部構造(Internal Structure)、個人の能力(Competence)に分類されており、それぞれの資産について成長性(Growth)、革新性(Innovation)、効率性(Efficiency)、安定性(Stability)の視点で評価することを示している。

図表 3-11 無形資産モニター Intangible Assets Monitor(IAM)



(出所) <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>

さらに、具体的な指標を導き出すためには図表 3-12 のように、無形資産を外部構造、内部構造、個人の能力に分類し、さらに成長性、革新性、効率性、安定性の視点で評価するマトリクスを形成し、それぞれのセルに該当する適切な指標を挿入するモデルを提示している。これらのセルを埋めることができる指標を見出すことで、その組織はどのようなパラメーターと行動方針により活動すべきかが明確になりそれに向かって集中できるのである。

図表 3-12 見えざる資産モニター

	無形資産モニター		
	外部構造指標	内部構造指標	コンピテンス指標
成長性指標			
革新性指標			
収益性指標			
安定性指標			

(出所)FASB,2001,p.43.

3.4.2 スカンディア社 「目に見える知的資本」

スウェーデンでは、スカンディア社(Skandia)でも、1980年代初めからバランスシートの先にあるものを見越して、自社事業の価値を測定する新たな方法を検討する取り組みを行っていた。当時の経営者は、伝統的な経営理論がサービスビジネス、特に知識集約型ビジネスの発展にはもはや適合していないと感じ始めていた。そこで、財務やマーケティングといった既存の部署に並ぶ、知的資本(IC)担当の部署が必要だと判断し、1991年9月にエドビンソン(Edvinsson)を知的資本(IC)担当役員として雇い入れた。エドビンソン自身は、1980年代初頭に設立されたスウェーデン・サービス産業連盟のメンバーとして、サービス分野の真の価値を視覚化するという課題に焦点を絞って活動を始めており、1985年にはこの組織による最初の発行物が成果として出版されている(Edvinsson=Malone,1997)。この部署に課せられた職務は、同社の知的資本について、バランスシートを補完するような、目に見える、壊れにくい価値へと育て、発展させることだった。さらに、事業開発、人的資源、情報テクノロジーなどを扱う社内の他の部署との結びつきを強めることも任務とされた。つまり、新しい指標化のツールや、測定基準を開発し、組織内での知識の共有をスピードアップさせるための新たなプログラムを実行していくことが使命だった。この業績を古賀は下記の通り紹介している。

エドビンソンは、スウェーデンの大手金融サービス会社スカンディア社(Skandia)の1994年次報告書のなかで、従来の「無形資産(intangible assets)」という会計用語に代えて初めて「知的資産(intellectual capital)」という概念を示している。同社は、知的資産のマネジメントのために「スカンディア・ナビゲーター」というモデルを設定し、企業の「見えざる」知的資産のレポートの先駆け企業の1つとなった(古賀,2005a,p.13)。

スカンディア社の知的資本報告書では、メタファー(暗喩)、記述、指標とともにビジュアル的に図形を用いて表現することが試みられており、その代表的なものとして図表 3-13

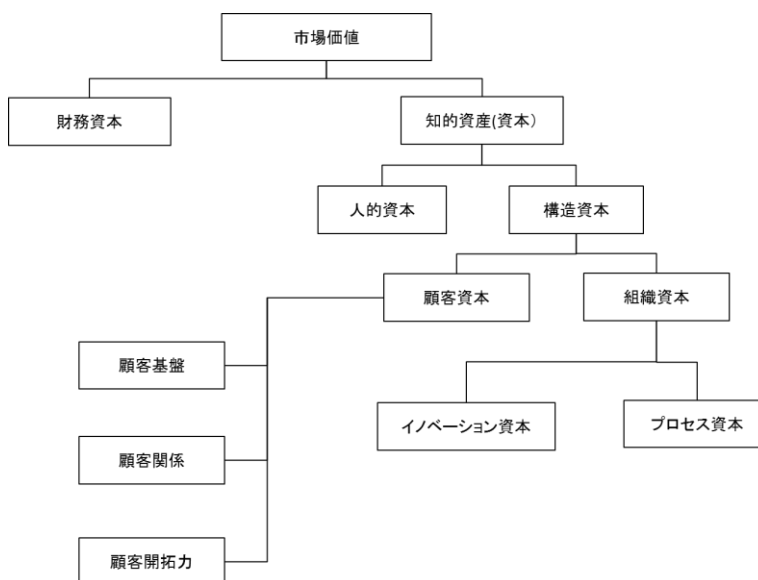
のスカンディア社の知的資本の階層図と図表 3-14 のスカンディア・ナビゲーターを上げることができる。

図表 3-13 は、まず、知的資本の捉え方として、企業の市場価値と株主持分の簿価との差額によって算定されるものであるとの考えを示している。つぎに知的資本は、「人的資本(human capital)と「構造資本(structural capital)」、構造資本は「顧客資本(customer capital)」と「組織資本(organizational capital)」により構成されている。組織資本は、「プロセス資本(process capital)」と「イノベーション資本(innovation capital)」とに区分される。

なお、エドビンソンのいう人的資本については、MERITUMU の「従業員が会社を去る時に持ち出してしまうもの」という定義には類似しているが、彼の定義は、より属人的に人的資本は企業にとって成功するために決定的な構成要素であるが、毎晚会社からいなくなってしまう存在である。これに対して構造資本とは、人々が帰宅した後に会社に残っているものを指し、会社によって所有できるもの²⁷(Edvinsson=Malone,1997,p.11;邦訳,p.25)としており、会社を去る時を離職とし捉えているものではないことに留意するべきであろう。

このことは、エドビンソンが「知的資本は資本と同様にみなすべき負債側の要素であり、企業と利害関係にある者つまり顧客、従業員などから借りているものだ」(Edvinsson=Malone,1997,p.43;邦訳,p.62)という認識と関連しており負債として考えられている。

図表 3-13 スカンディア社の知的資本の階層

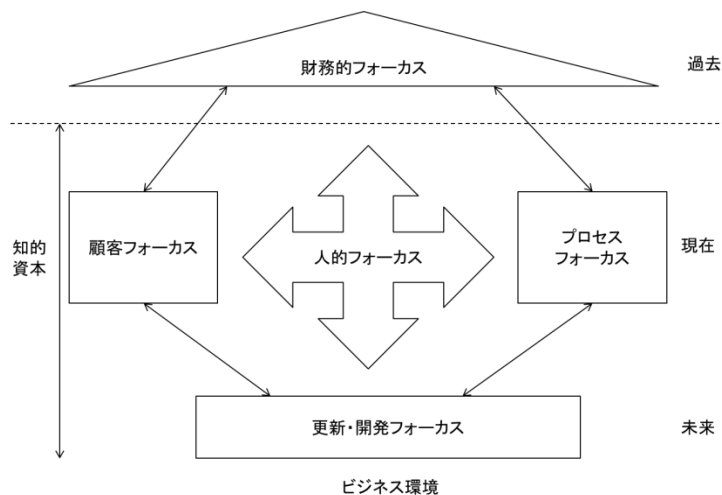


(出所) Edvinsson=Malone,1997,p.52;邦訳 p.73,古賀,2005a,p.284 を修正.

²⁷ in a word, everything left at the office when the employees go home.(一言でいうならば、従業員が帰った後にオフィスに残るすべてのものと言え。)

このように、さまざまなタイプの資本を体系的に見ることで、社内の資本を包括的に把握することはできるが、資本相互の関係を計量化し把握することは困難であり、目的とする市場価値への程度貢献しているのか特定することはできていない(古賀,2005a, pp.284-285)。

図表 3-14 スカンディア・ナビゲーター



(出所)Edvinsson=Malone,1997,p.68;邦訳 p.91.

つぎに、スカンディア・ナビゲーターは図表 3-14 に示すように過去の視点からの財務的フォーカス、現在の視点からの顧客フォーカス、プロセス・フォーカス(人的フォーカス)、および将来の視点から更新・開発フォーカス間相互の関係を示している。過去の企業活動の実績報告だけでなく、現在さらに将来にわたって企業価値をどのように高めていくのかを示すために考えられたものである。

金融・保険サービス業としてのスカンディア社は、知的資本(Intellectual capital)の概念を取り入れることによりどのような成果が得られたのであろうか、野中=紺野(1999)では下記の通り紹介している。

スカンディア社は、知的資本(Intellectual capital)を標榜し、資本の効率的活用と、無形の知的資本の市場化を狙って啓蒙活動を行なっています。彼らは、顧客との関係、人的資源、業務プロセスなどの枠組みで知識資産をとらえ、それぞれにかかわる情報を企業年報別冊で開示したり、業務効果の測定を行なっています。彼らは、被保険企業にとって、知識資産の豊かさは、リスクの低さに通ずるといった考えを提示しています(たとえば豊かな知識資産を持つ航空会社は事故率が低い、結果的に保険料も低い)。また、保険契約のノウハウ(知識)をソフトウェアとしてまとめて商品化し、顧客自らが保険内容のデザインをできるようにしています。

社内では、グローバル化に伴うオフィス開設プロセスを既存のノウハウ移転で大幅短縮するなど、いわ

ゆるナレッジマネジメントを行なって成果をあげています。しかし、彼らの知識企業としての基本的視点は、保険サービスの本質が知識であるという認識、そして「隠れた」知的資本は「物質的知識資本をはるかに上回る」経済的可能性を持っている、ということだと思われま(野中=紺野,1999,pp.27-28)。

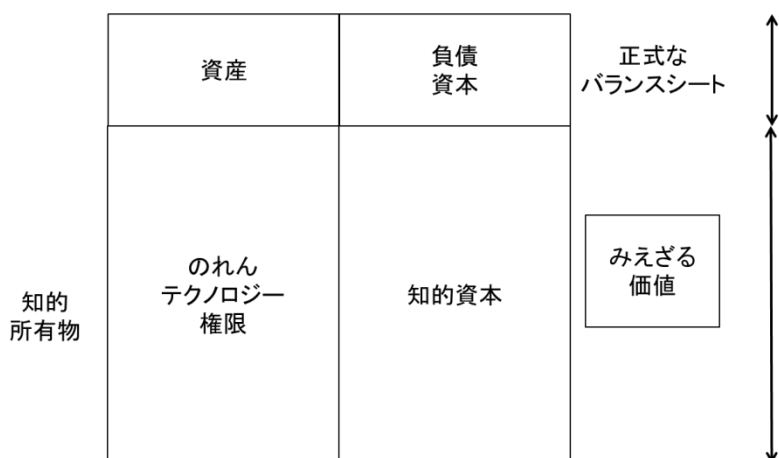
サービス業としての知識資産の洗い出しを行い、保険契約のノウハウをソフトウェアとして商品化し、顧客が自ら保険内容をシュミレーションすることで契約に対する満足度を高めている。また、加入企業の業務においても知識資産の保有が事故率の低さにつながり、保険料率の引き下げに対応できるという顧客サービスが実現できている。

スカンディア社のもを含めたヨーロッパで発達した知的資本に関する運動は、既存の会計制度で認められた貸借対照表では企業価値を十分には表せないとする無形資産会計の派生的なものとして見ることができ、図表 3-15 のように正式なバランスシートに計上される価値以上に見えざる価値を知的資本として計上し、それ対応する資産として、のれん、テクノロジー、権限などが存在しているということであった。

つまり、知的資本は資本と同様にみなすべき負債側の要素であり、企業と利害関係のある者、つまり顧客、従業員などから借りているものだ(Edvinsson=Malone,1997,p.43;邦訳 p.62)とする考えである。

なぜなら、多くの無形資産会計のアプローチのように知的資本を負債と見たとき反対に位置する項目は「のれん」であるが、「のれん」はできるだけ早く償却するべきものと考えられ、償却すると、バランスシートの価値は下がる。しかし、スカンディア社で求めているものは会社の未来を育てる価値であり、償却により減少するものではない。このことにより、従来のルールそのものに疑問を抱き、その測定方法が誤っているとすることに意義を見出したのである。

図表 3-15 知的資本を含むバランスシート



(出所)Edvinsson=Malone,1997,p.43;邦訳 p. 63.

知的資本に関する運動を見ると、結果としての評価ではなく、どのような知的資本をどのように活用していくのかという、マネジメントに力点が置かれていたのは間違いない。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・ツールを提供することが知的資本運動の目的となっているのである。

このことは、「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は非常に都合が良いものと言われている。これに対してアメリカの企業経営ではまず戦略を策定し、それに基づき組織をつくり、資源を集めまたは棄却する戦略合理的な方法を取ることが特徴であり、人材の解雇や企業全体もしくはその一部の売買などが、比較的容易に行える市場の存在を前提としている」という違いをみることが出来る(内田=ヨーラン,2008, pp. 11-12)。

3.5 バランス・スコアカード

欧州における知的資産経営の歴史について見てきたが、BSCも、従来からの財務指標中心の業績管理評価の欠点をカバーするもので、価値創造活動のために財務と非財務(知的資産)との整合性を図ることが重要視されている。

Kaplan=Norton(1996)によれば、BSCは、1990年にKPMGのリサーチ部門であるNolan Nprton 研究所がスポンサーになり、「将来の企業における業績評価」という1年間の研究プロジェクトから生まれたものである。財務的業績評価指標のみに頼ることが、将来の経済的価値を生み出す企業能力を阻害することになるという問題意識のもとに、革新的な業績評価システムのケース・スタディを行い、Analog Devices社において、継続的な改善活動の進捗度合を評価システムで、「コーポレート・スコアカード」というものを利用していることを取り上げている。この「コーポレート・スコアカード」とは、伝統的な財務業績指標に加えて、顧客に対する納期、品質、製造工程のサイクルタイム、新製品開発の効果などに関する業績評価指標からなっている。プロジェクトでは、このスコアカードの他にも、株主の価値、生産性や品質の業績評価および新しい賃金支払い計画など、さまざまなアイデアが提案された。そこで、着目されたのが、(1)財務的視点、(2)顧客の視点、(3)社内ビジネス・プロセスの視点、(4)イノベーションと学習の視点という4つの視点である。メンバーは自分たちが開発したスコアカードを、短期目標と長期目標のバランス、財務的業績評価指標と非財務的業績評価指標のバランス、過去と将来の業績評価指標のバランス、さらに外部的視点と内部的視点のバランスを図るという意味で、「バランス・スコアカード」と呼んでいる。

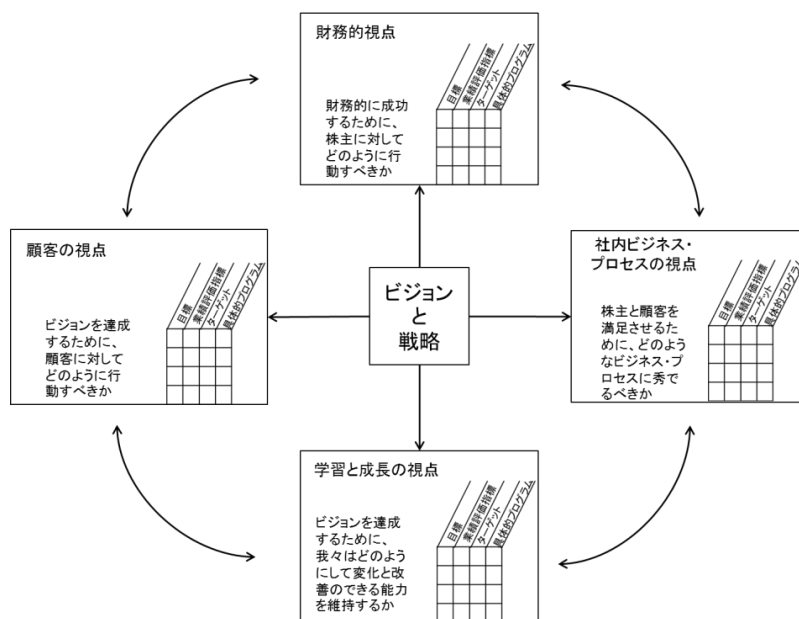
この研究プロジェクトの成果を論文にまとめ、「新しい経営指標“バランス・スコアカード”²⁸」と題し、1992年1月・2月号のハーバード・ビジネス・レビュー誌に発表している。その反響は大きく、各社の経営トップからBSCの導入と実践に関する支援の要請を受

²⁸ The Balanced Scorecard であるが、訳者の吉川はバランス・スコアカードとしている。

けている。実践を通じて、この BSC は単なる評価システムではなく、新しい業績評価システムを新しい戦略に直結させ、企業のコミュニケーションをはかり足並みをそろえるために利用することが試みられた。つまり、短期的な視点に立った原価低減や低価格競争に没頭することをやめて、顧客に付加価値の高い製品やサービスを提供することにより、企業に成長のチャンスを生み出すという目的のために、BSC を利用しようとしたのである。多くの企業は、コストを削減したり、品質を改善したり、顧客対応時間を短縮するなど、いわゆる既存のプロセスの業務を改善することに終始し、企業の戦略を成功に導く真の戦略的プロセスを明らかにしようとはしていなかったとしている。そこで、1993年9月・10月号のハーバード・ビジネス・レビュー誌に掲載した「実践・バランスト・スコアカードによる企業変革」という論文では、戦略的成功に基づき業績評価を選択することの重要性について論じている。さらに、事例企業における BSC の発展プロセスを観察し、これらの企業トップは、BSC を重要なマネジメント・プロセス、たとえば、個人とチームの目標設定、報酬ないし給与の決定、資源配分、予算管理と経営計画の立案、戦略的フィードバックと学習などのフレームワークを形成する道具として利用していることを見つけている。こうした新たな BSC の発展を「バランスト・スコアカードによる戦略的なマネジメントの構築」と題して、1996年1月・2月号のハーバード・ビジネス・レビュー誌に BSC に関する 3 本目の論文として発表している (Kaplan=Norton, 1996, vii-xi; 邦訳, pp. 5-10)。

この 3 本の論文をまとめたのが Kaplan=Norton, (1996) である。BSC の 4 つの視点については既にふれたが、戦略と各業績指標との関連を図表 3-16 のように示している。

図表 3-16 バランスト・スコアカードのフレームワーク



(出所) Kaplan=Norton, 1996, p.9; 邦訳, p.30.

企業の戦略とビジョンを財務(成果)の視点、顧客の視点、業務の視点、人材と変革の視点という4つの視点でそれぞれの目標、業績評価指標、ターゲット、具体的なアクションプログラムの有機的なつながりを見ることによりバランスよく多面的な戦略を実行し、その成果を評価するものである。

BSCは当初、伝統的な財務会計の限界を超えるため業績測定についての問題に注目していたが、その後、戦略的成功に基づき評価指標を選択することやマネジメント・ツールとして活用されることになる。こうした変化は、BSCの提案・導入・実践活動が優れていたこともあるであろうが、BSCを必要とした時代背景の変化にも着目しなければならない。

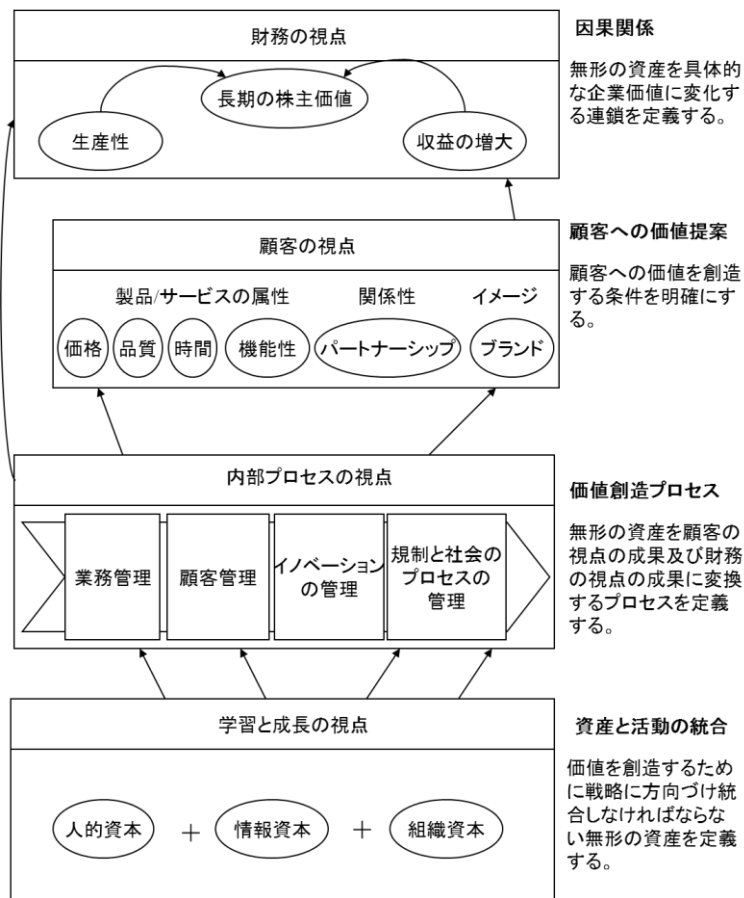
Kaplan=Nortonは「1990年代にわれわれがBSCを最初に発表したとき、その目的は業績測定問題を解決することにあった。知識ベースの競争時代にあっては、組織体が無形資産を開発、育成、活性化できるか否かが事業を成功に導くためには不可欠の要件になった。しかし、伝統的な財務測定尺度では組織体をもつ無形の資産—たとえば、技術、コア・コンピタンス、従業員のモチベーション、データベースとIT(情報技術)、効率的で反応のよい業務プロセス、製品とサービスの革新、顧客のロイヤリティと顧客との良好な関係、政治的・規制上の・社会的な承認—といった価値創造活動を適切に測定することはできない。そこでわれわれは、この業績測定問題の解決方法としてBSCを提案したのであって、伝統的な財務会計では知識ベースの競争時代に無形資産を使った価値創造活動を評価することが出来ないため、BSCを開発したのだ」と言っている(Kaplan=Norton,2001,p.1)。

しかし、その後BSCを活用した経営者は、主に戦略を立案するために役立てていることがわかり、会計学的な要素より戦略論的な要素が注目されるようになっていく。

経営的な立場から、財務の視点だけではなく、高い成果を得るためには学習の視点、内部の視点、顧客の視点から戦略的な取り組みが必要であるとの認識がなされているのである。組織が持続可能な価値の創造を行うにあたっては、有形資産の活用だけでなく無形の資産も活用しなくてはならないという関係を図表3-17のBSC戦略マップは示している。無形資産を活用して価値を創造することは、物的資産や金融資産のように目に見えやすい資産を管理することとは違いがある。

Kaplan=Nortonは知識および技術といった無形の資産は、収益の増大、原価の低減および利益の増加といった財務的成果に対して直接的な効果をあまり及ぼさないことを「企業価値の創造が間接的である」と言い、無形の資産の価値そのものは戦略の方向性に依存していること、無形の資産に対する投資価値を投資額のみでは十分に評価できないこと、さらには資産が他の資産と結びついて企業価値が生まれるなどの特徴を示している。

図表 3-17 BSC 戦略マップ

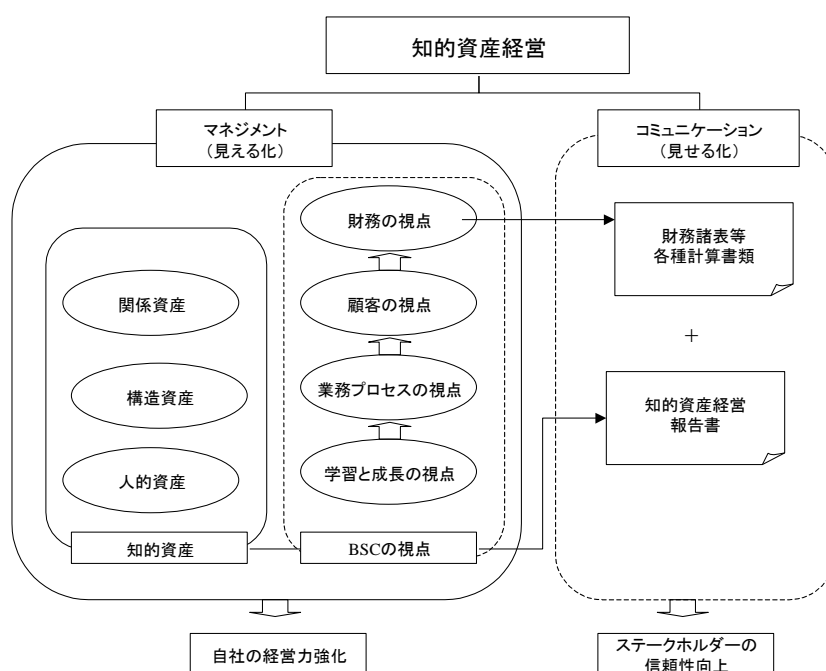


(出所) Kaplan=Norton,2004,p.31;邦訳 pp.62-63.

顧客の視点では、顧客へどのような価値を提案できるのか価値創造の条件を示している。次に内部プロセスの視点では価値創造のプロセスを定義し、ベースとなる学習と成長の視点では価値を創造するために戦略に方向づけし、統合すべき無形資産を人的資本、情報資本、組織資本に識別することを示している(Kaplan=Norton,2004,pp.29-32;邦訳 pp.59-63)。

戦略マップは、企業の戦略目標をひとまとめにして一目で分かるようにした可視的なフレームワークと言える。顧客の視点および財務の視点から望まれる成果をどのように生み出すのか、業務管理のプロセス、顧客管理のプロセス、イノベーションのプロセス、規制と社会のプロセスを構成要素とする内部プロセスでのパフォーマンスを提供するのに必要な人的資本、情報資本、組織資本と言った企業の無形資産(知的資産)を明確に示すことになる。

図表 3-18 知的資産経営と BSC の関係



(出所)中小企業基盤整備機構,2007,p.63.

ここで、図表 3-18 により、知的資産経営と BSC の関係について示す。既に見てきたように知的資産経営をどのように行うのかその成果を計測する上で、BSC は有効な手段である。BSC の場合、後述するクロス SWOT 分析から抽出された経営課題(戦略テーマ)に対して、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長という 4 つの視点ごとに戦略目標を決めて、実効性のある戦略作りを目指すものである。その場合、知的資産経営で示す見えざる資産としての人的資産、構造資産、関係資産を的確に把握することは BSC の戦略構築においての指標設定にも活用できる。

中小企業にとって知的資産経営報告書を作成する意義は、過去から現在にかけて構築してきた技術や組織能力など自ら気づいていない強みを洗い出し、未来に向けて価値を創造するストーリーを描くことにある。経営者の思いなど戦略のストーリー性が描かれていれば十分に評価できるものになるので、BSC のように成果が全て指標化されていなくても、中小企業にとっては適していると考えられる。

一方、コミュニケーション・ツールとしては、報告書を意識して作成しているので財務諸表等と併せて知的資産経営報告書を開示することで金融機関や取引先、従業員、入社希望者などの信頼性が向上することが期待できる。

3.6 まとめ

知的資産に関する動きの一つに、会計学的なアプローチがあることは無視できない。時代の変化に対応できない会計制度そのもののを、改革しなければならないという要請が市場や会計専門家からなされているからである。客観的な財務諸表を公開することで、健全な株式市場が運営され、幅広く一般投資家も市場に参入しやすくなるし、企業側にとっても自らの健全性を確認しながら経営を改革していく指標となる。

しかし、無形資産会計の歴史を見ると、単純にこのような見方だけでは済まされない。特に欧米におけるのれん会計について蓄積された議論は、今後も継続されるものであろうし、国際化などの経済開放が進むにつれて、我が国の企業において、その資産価値を適正に報告することが求められる時代が来ると考えられる。

中小企業は、会計学的な改革を進めるにしても、経理人員が少なく、高度な会計処理に対応できる十分な能力や経理体制を持っていないし。また、会計情報の開示を求められる範囲が、取引先、金融機関、同族株主、税務当局等に限定されており、非上場企業である中小企業にとっては、上場企業のような会計ルールがなく、主に、税法で定める処理を意識した会計処理が行われている場合が多い。

そこで、中小企業でも簡単に利用できる会計ルールとして「中小企業の会計に関する基本要領(中小会計要領)」が勧められている。この中小会計用要領の活用により、決算書の信頼性が向上し、その結果、自社の財務状況が明らかになり、投資判断、経営改善等を的確にできるようになる。また、金融機関、取引先等から信頼され、スムーズな資金調達や取引先拡大につながるような効果が期待される。²⁹

もちろん、「魔法の杖」のようなものはないが、欧州における知的資本運動のように自らがその指標を求めるような活動が必要であると認識される。我が国における中小企業施策としての知的資産経営報告書作成の動きについては第 6 章において論じることになるが、本研究における企業価値の評価については、企業活動の成果としての価値だけで評価するのではなく、将来にわたって価値を生み出し続けるためにどのような知的資本を見つけ出し、どのように活用していくのかということにおいて適正な指標を財務報告書に付加する形で論じていく必要があるということである。

²⁹中小企業庁「中小会計要領」について参照
<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/youryou/about/QandA.htm>

第4章 戦略論的アプローチ

4.1 はじめに

知的資産という言葉は使われていないが、会計学的な概念として有形の資産に対して無形の資産というものが重視されて有形資産の持つ価値より大きなものであると評価されるようになってきた。一方、経営学の中でも戦略論において、企業の競争力の優位性は、保有する資源によって左右されるとする資源ベース理論に影響を及ぼした概念として「見えざる資産」としての認識された資源が知的資産として注目されている。本章では、見えざる資産がどのように認識され、形成されるのか、また、どのように活用されるのかという点についての議論について論点をまとめていく。

館岡は、かつては「こうすれば、こうなる」時代であり、こうなるという結果が注目されてきた。だが「こうすれば、こうなるとは限らない」時代では、刻々どうなっているのかという変更するプロセスそのものを扱わなくてはならなくなってきたのであるとし、かつて正しいとされた「管理手法」的な仕組みが変化してきていることを示している(館岡,2006,p.97)。

図表 4-1 パラダイムの特徴

	リザルトパラダイム	プロセスパラダイム
扱う対象	過去の活動の結果(静的)	現在の活動そのもの(動的)
扱う態度	近似的に止めて扱う	動いているままに、自らも動きながら扱う
参加者の状態	参加者はある範囲で切り離されているとし(孤立性)、その系内の関係性は既知とみなす	参加者は相互に関係性を有しており、その関係性も動いている参加者の出入りも変化
最適解の姿	系内の最適化が中心	系外を含んだ、絶えざる相互作用としての解の連続もしくは最適プロセス
ルールの源	過去が規範	現在刻々と創られる
時間軸と幅	過去とその時点	現在と一定の時間幅
行動様式	結果が大事 結果を高めようとする	現在の動いている過程が大事 現在の過程を高めようとする
再現性	いつも再現する	周辺状況に応じて再現しない

(出所)館岡,2006,p.95.

「リザルト³⁰パラダイム」とは、図表 4-1 に示すとおり、現実は動いているとしても、関連要因間の関係性を把握できて、あたかも近似的に止まっているかのように扱う態度・見方である。インプットに対するアウトプットが線形的に予測可能であり、結果だけが大切にされるのでこのように命名している。一方、21 世紀の新たなパラダイムは、次々と絶え間なく動いている状態であり、インプットに対するアウトプットがカオス的で予想が立たない状態である。「プロセスパラダイム」とは、このような動的なものを動的なままに扱う態度・見方である。この場合、動的な過程が大切であり、その過程を扱うという意味で「プロセスパラダイム」と命名した。動いているものを止めて扱おうとする時代から、動いているプロセスを動いているままに、自らも動きながら扱わなければならない時代に、人類は入ってきたということである(*Ibid.*,p.94)。

知的資産が重要視されるのも、舘岡のいう「こうすれば、こうなる」ということが見えていた、あるいはそうであると信じられていた時代から、「こうすれば、こうなるとは限らない」簡単には正解が見つからない時代になってきたからである。

会計学的アプローチでも議論されたことであるが、投下資本と成果の因果関係が明確でないことが、知的資本の扱いを困難にしていると見ることができる。舘岡がいう様にリザルトパラダイムの時代には有形資産による貸借対照表を見れば、資本がどのように活用されているのか、または非効率な活用しかできていないのかが判断できるものであった。しかし、プロセスパラダイムの時代では、どの知的資本がどのように活用できるのか、またはどの知的資本が活用できていないのかを検討しながら対応することが求められるのである。

4.2 見えざる資産の活用

「見えざる資産」の概念は、伊丹(1984)で提唱されこの本の英語版 Itami(1987)によって、コア・コンピタンスなどの資源ベース戦略論の重要な戦略的概念となった³¹。

見えざる資産とは、技術・生産ノウハウ、顧客の信用や顧客情報、ブランド・イメージ、経営管理能力、現場のモラルや組織風土を含んだ無形資産の総称である(軽部,2008,p.114)。このような見えざる資産は、カネを出しても買えないことが多く(したがって、自分でつくるしかない)、またつくるのに時間がかかることが多いタイプの経営資源なのである。したがって、競争相手との差別の源泉になりやすい資源なのである。見えざる資産は、①市場で調達が困難であること、②自分で作るのに時間がかかること、③ひとたび蓄積されると同時多重利用が可能である、という 3 つの特徴を有している(伊丹,1984,p.50)。

見えざる資産がカネを出しても買えない、自分でつくるしかないもので、つくるのに時

³⁰ リザルト(result)結果 のことで因果関係が判明しやすい状態を指している。

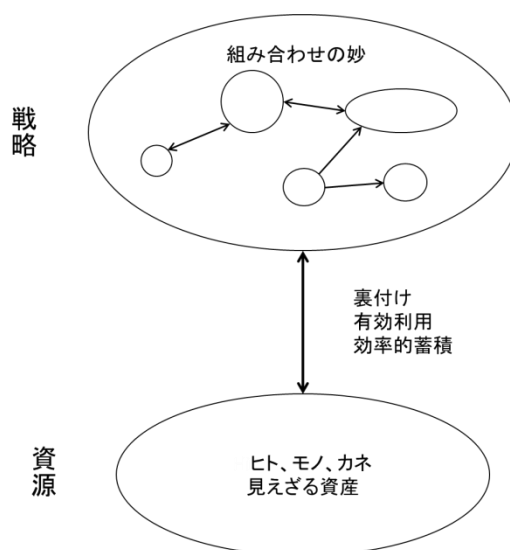
³¹ 1984 年に出版した『新・経営戦略の論理』の英語版は 1987 年に出版され、見えざる資産というアイデアはその後、たとえばコア・コンピタンスというアメリカの学者の概念で使われたりして、資源ベース戦略論の重要な戦略的概念となってきた(伊丹・軽部ほか,2004, ii)。

間がかかるが、蓄積されていくと同時多重利用が可能なもので、活用度合いにより大きな業績の差を生むという性質のものであることがわかる。そして、見えにくいということから、気づかないまま対応に遅れてしまう企業も多いのではないか。マンネリ化して業績悪化の原因を追究する丹念な取り組みを行ったとき、見えざる資産はマイナスの作用に働くことさえある。人的資本を評価するとき、専門的な知識・技能を持った人材を保有していることが競争の優位を生み出すこともあるであろう。しかし、技術動向の変化などによりかつての先端技術もあまり価値を生み出さなくなり事業規模の縮小を余儀なくされた場合などは、知的資本である人的資本がマイナスの資産となることもある。このことを、伊丹は下記の通り記している。

見えざる資産の蓄積プロセスとその良悪が日常的な業務活動のあり方によってかなり決まるということは、実はかなり恐ろしいことでもある。いつの間にか業績の落ちた企業、なぜか伸び悩む企業などの多くは、この日常的業務活動を通しての見えざる資産の蓄積がうまくいかないか、むしろマイナスの効果をもたらしているケースが多い(伊丹,1984,p.77)。

見えざる資産は、日常的な業務活動と結びついている。むしろ、日常的に行われているからこそ気づかないものである。従って、見えざる資産の活用の仕方によって、企業業績に大きな差を生み出すことが考えられるが、なぜ成功したのか、なぜ失敗したのかという要因が判らないままにされていることが多い企業にとっては、リスクを孕んでいる危険性がある。

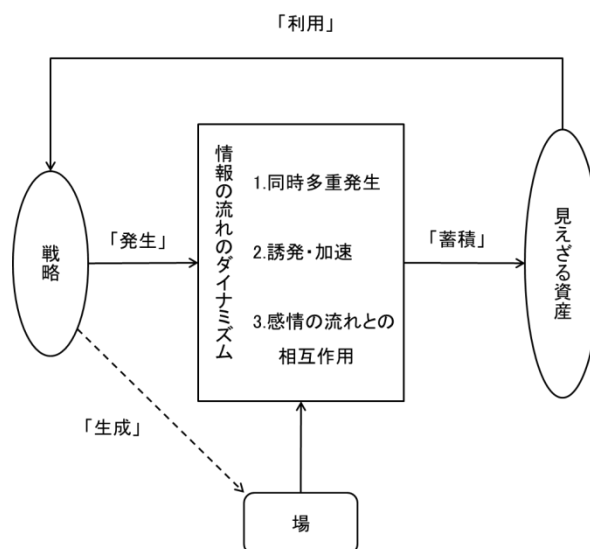
図表 4-2 資源適合の全体



(出所)伊丹,1980,p.212.

失敗が表面化している場合は、まだ対策を考えるチャンスとなりうるが、そうした事象が認識されないまま衰退していく場合も多いのである。こうした企業はなぜ気づかないままなのであろうか。端的に言って、よい戦略が描けていなかったからであろう。図表 4-2 に示すような、戦略と資源の適合について考えられていたかどうかである。例えば、売上拡大を目指す戦略にしても、品質、納期、価格、サービスなど様々な構成要素がからみ、それぞれの組み合わせ方によって全体的な戦略は変わってくる。いくら良い戦略であったとしても、その戦略の実行に必要な裏付けとなる経営資源があるのか、また、資源があったとしても戦略として上手く活用できる方策が考えられているか、さらには将来の成長段階で活用できるように経営資源を効率的に蓄積しているかという視点で見ることによって、既存の事業に依存しているだけの企業にとっての問題点の発見につなげることができる。

図表 4-3 情報の流れのダイナミズムと場



(出所)伊丹,2004,p.44 および p.69 から作成.

戦略と見えざる資産との関係において重要なのは、見えざる資産が情報という資産との関連が深いことにある。企業の経営資源として、ヒト、モノ、カネ、情報という 4 つの分類があるとされている。ヒト、モノ、カネは従来から認知されていた資源であるが、近年は情報という資源が重要であるとする考えである。システムやデータベースなどが情報資源として重要であり、設備投資と同様 IT 投資の額が増大しており、戦略的に活用されている。しかし、見えざる資産は情報資源そのものではなく、情報の流れに着目して見ることができる。図表 4-3 のように、戦略がどのような資源を見出し、見えざる資産として発生させ、蓄積していくプロセスにおいて、情報の流れがある。この情報の流れのダイナミズムを生むためには、情報の同時多重性という性質、情報が情報をさらに誘発・加速させていく要素、さらには人間同士の感情の流れとの相互作用が働くということを考慮した、「場」

という概念が、これらを生み出すものとして重要視され、また、戦略そのものを生み出す働きをしていることを示している。

また、機械設備などは使用することによって老朽化していくし、そのまま放置したとしても時間が経過すればその価値は低下する。しかし、見えざる資産の特徴は、蓄積できることにある。企業は見えざる資産の蓄積を利用しようとして戦略を組み立て実行する。従って、その戦略の成否を決める要因として見えざる資産の大小が影響する。見えざる資産は、見える人には見えて、見えない人には見えない。だから、経営者のしっかりした観察眼と判断力が要求される。その基礎能力があるのなら、見えざる資産と戦略とのダイナミックスは、企業を発展させる最も本質的な論理となる。そして、その本質的な論理の背後には、戦略が情報の流れを生み出すというシンプルな事実がある(伊丹,2004,p.43)。

良い戦略というものは将来を見つめるだけでは生まれては来ない。現在の戦略として、どのような戦略を選択すべきか、また、将来の戦略としてどのような戦略を想定すべきか、という問いかけが必要となる。自分たちの技術の本当の強みは何なのか、顧客が本当に満足している点は何なのか、そしてそれを飽きることなく愚直に行っていく組織はどうすれば作れるのかといった取り組みを行っていく必要がある。こうした現在の資源の蓄積と将来の資源蓄積の関連を示したのが図表 4-4 である。

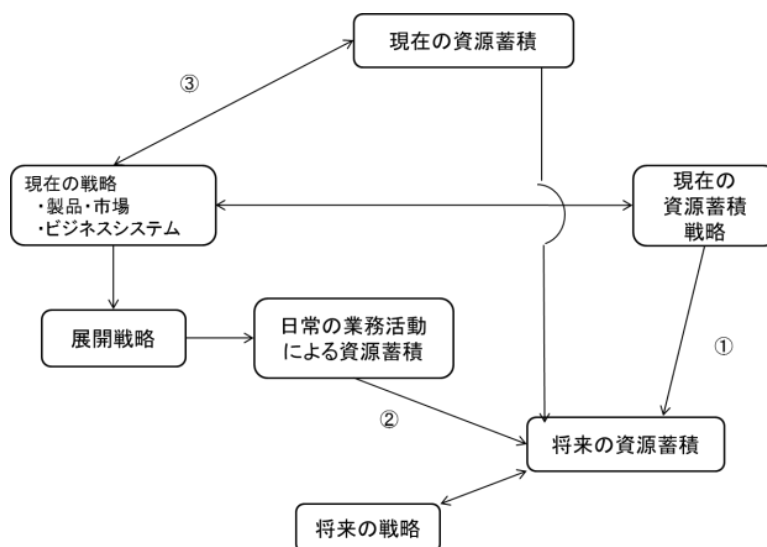
「資源がいかに蓄積されていくか」という観点で見れば、2つのルートで蓄積されていくことが明示されている、図表 4-4 の①と②である。

第一のルートは図の右側の①で、直接ルートとでも呼ぶべきルートである。資源蓄積を明確に意図して、直接的な資源投入を行うルートである。たとえば、明確な技術開発目標を立てての研究開発投資、将来の供給能力拡大を狙った設備投資、などである。企業の中核戦略の3つの要素(製品・市場戦略、ビジネスシステム戦略、経営資源戦略)のうち、経営資源戦略とでも言うべき資源蓄積活動の戦略が担当するルートである。

第二のルートは、副次ルートあるいは戦略ルートとでも呼ぶべきもので、製品・市場戦略やビジネスシステム戦略を実行するプロセスから生まれてくる資源蓄積である。中核戦略が決める製品・市場戦略やビジネスシステム戦略を実際に動かすためにより具体的な展開戦略がきめられ、その展開戦略にしたがって日常の業務活動を行っていると、その仕事のプロセスでの学習などから資源が蓄積されてくる(②)。したがって、将来の資源蓄積の大きさは、現在の資源蓄積のレベルにこの二つのルートから蓄積分が加わって、三つの矢印の総計として決まってくる(伊丹,2012,pp.202-203)。

戦略による資源の有効利用、戦略による資源の効率的蓄積、大きな資源蓄積による戦略構想というダイナミックな資源適合によって、過去の戦略によって蓄積された現在の資源蓄積を現在の戦略で有効利用し、現在の戦略を工夫することで将来の戦略に役立つ将来の資源蓄積を行うことになり、「資源の効率的蓄積」と「戦略のドライブ」という2つがテコのように作用している(伊丹,2012,pp.201-202)。

図表 4-4 戦略と資源蓄積のダイナミズム



(出所)伊丹,2012,p.202.

つぎに、伊丹(1984)とその英訳版として出された Itami (1987)とともに資源ベース理論に影響を与えた Nonaka=Takeuchi(1995)の企業における知識創造のメカニズムの研究について見て行くことにする。

4.3 知的資産創造のメカニズム

Nonaka=Takeuchi(1995)は「イノベーションは、単にばらばらのデータや情報をつなぎ合わせるだけではない。それは、人間一人ひとりに深くかかわる個人と組織の自己変革なのである。」とし、さらに「新しい知を創ることは、社員一人ひとりと会社を、絶え間のない個人的・組織的の自己革新によって創り変えることなのである」としている。また、問題やその解決方法を発見あるいは定義し直すために、組織内部から新しい知識や情報を創出しながら、環境を創り変えていく必要性を述べている(Nonaka=Takeuchi,1995,p.10;邦訳,pp.11-12)。

イノベーションが起こる状態を説明するためには、組織的な知識創造の理論が必要であるが図表 4-5 に示すような、暗黙知と形式知の区別が示されている。「暗黙知」は、特定状況に関する個人的な知識であり、形式化したり他人に伝えたりするのが難しいものである。一方、明示的な知すなわち「形式知」は、形式的・論理的言語によって伝達できる知識である。Polanyi は、暗黙知と科学的知識(形式知)を一緒に混在するものとして捉えていたと考えられるが、野中らが示したのは、暗黙知と形式知の相互作用によって新たな知識が生まれるというダイナミズムであった。つまり、知識は形式知と暗黙知のダイナミック

な複合体であるとしている(野中=紺野,2003,pp.56-57)。

図表 4-5 暗黙知と形式知の対比

暗黙知	形式知
主観的な知(個人知)	客観的な知(組織知)
経験知(身体)	理性知(精神)
同時的な知(今ここにある)	順序的な知(過去の知)
アナログ的な知(実務)	デジタル的な知(理論)

(出所)Nonaka=Takeuchi,1995,p.61;邦訳,p.89.

西洋哲学では、一定の規則で作られた形式言語で表現できるものが知識として重要視されてきた。日本では「阿吽の呼吸」のように形式言語には表しにくい無形的な要素が重要視されてきた。西洋的な知識は個々人によって創造され、探求されるもの、個々人に属するものとされてきたと考えられるのに対して、日本では知識が組織メンバー同士の交流で作り上げられる傾向がある。

Nonaka=Takeuchi の記述に従うと、4 つの知識変換モード(SECI モデル³²と呼ばれる)が考えられる。すなわち、「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の4つ局面がサイクルを描いており、図表 4-6 のようにスパイラル状に企業内に知識が創造・蓄積されていくことを示している。

まず、第一に「共同化」(socialization)とは、暗黙知から暗黙知への流れである。グループ内で経験を共有することで、技能などの暗黙知を創造するプロセスである。この段階では言葉を使わず、観察、模倣、練習を通じて、個々人の暗黙知をグループ内で共有にすることになる。個人の暗黙知を企業内の暗黙知として共有する過程で暗黙知は増幅され企業内の暗黙知として創造されることになる。例としては現場での熟練技能者からの技能伝承などが挙げられる。

第二に「表出化」(externalization)とは、暗黙知から形式知を創造することで、暗黙知を言葉(形式知)で表すプロセスである。暗黙知がメタファー、アナロジー、コンセプト、仮説、モデルなどの形をとりながらしだいに形式知として明示的になっていくという点で、知識創造プロセスとして中心的なものである。イメージを概念化し伝えるという意味でこの段階で言語を用い、書くという行為で暗黙知から形式知へ変換されることになる。しかし、言語的表現は、しばしば不適當なものや不十分なこと、一貫していないことが多い。しかし、そのようなイメージと表現の不一致やギャップを認識することにより、個人の思考をさらに深め相互作用による調整を促す。例としてはマニュアル策定などが挙げられる。

第三に「連結化」(combination)とは、個別の形式知から体系的な形式知を創造すること

³² 「共同化」(socialization)、「表出化」(externalization)、「連結化」(combination)、「内面化」(internalization)の頭文字をとったもの

で、前の表出化プロセスで得られた様々な形式知を体系的に結びつけ(構造化し)、新たな一つの知識体系としての形式知を生み出すプロセスのことである。この知識変換モードでは、異なった形式知を組み合わせて新たな形式知を創り出すとも言える。

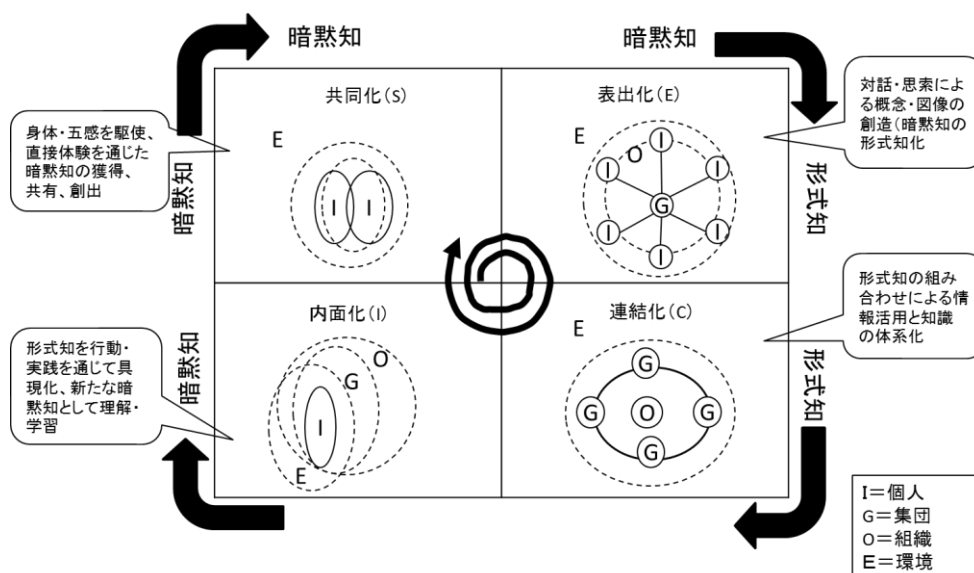
個人的には、文書、会議、電話、インターネットなどを通じて知識を交換しながら編集していく。組織的には、データベースなどのように既存の形式知を整理・分類して組み替えることによって新しい知識を生み出すこともできる。

企業内では、部門内で策定したマニュアルを他部門に応用するナレッジマネジメントのプロセスなどがあり、学校における教育・訓練などが、この知識変換の形をとり、MBA教育がその典型であるともされている。

第四に「内面化」(internalization)とは、形式知を暗黙知へ体化するプロセスである。新たな形式知を実践に活用し、それを超えてさらに独自の暗黙知を生み出すプロセスであり、行動による学習(learning by doing)と密接に関連している。個々人の体験が共同化、表出化、連結化を通じて、メンタル・モデルや技術的ノウハウという形で暗黙知ベースへ内面化される時、それらは彼らにとって非常に貴重な財産となる。

知識内容が相互に作用し合いながら、知識創造のスパイラルを形成する事例として、ユーザーが持っているある製品についての暗黙知、つまり、こんな製品にして欲しいと思っているが具体的な製品イメージにはなっていないものを、共同化と表出化を通じて製品開発の担当者に概念知として共有され、その製品の改良や新たなイノベーションの開発に使われるようなことが行われている(Nonaka=Takeuchi,1995,pp.62-73;邦訳,pp.91-108)。

図表 4-6 4つの知識変換モード(SECIモデル)



(出所)野中=紺野,2003,p.57.

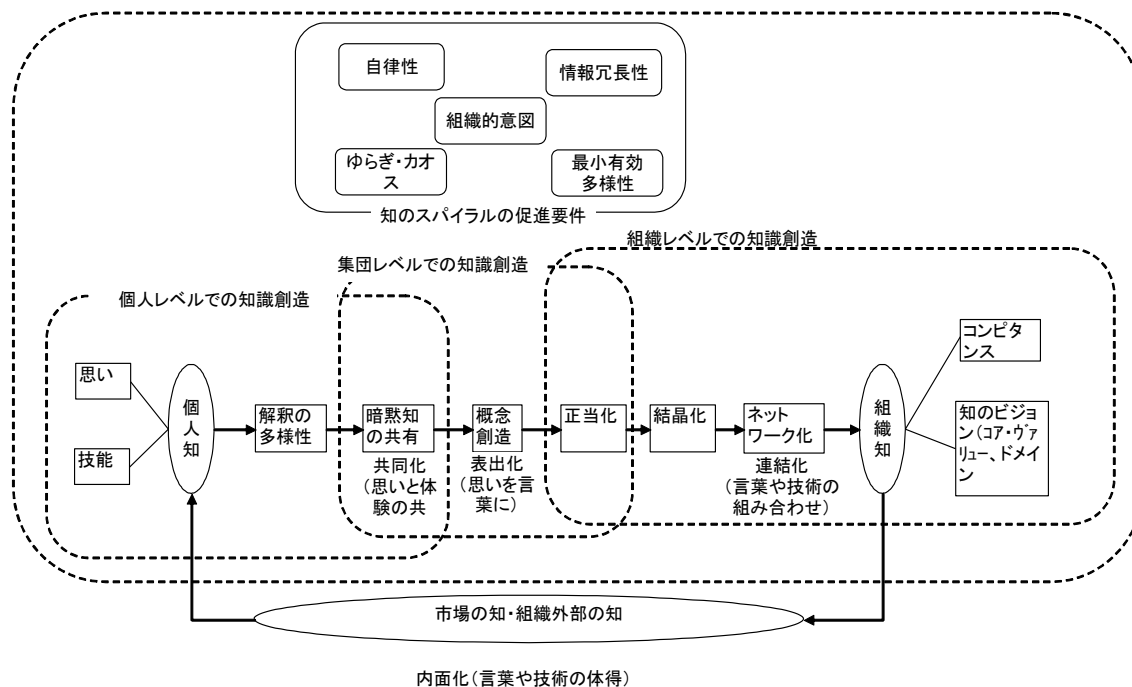
これらの動きを推進する役割は、企業のトップによる行動に左右される。どのように、

従業員の自発的な活動を誘発し、形式知化させつつ、暗黙知の発生と蓄積を図っていくのか、組織内部のメカニズムとしての関心が寄せられるところである。野中によれば、次のように示されている。

トップの役割は、トップダウンではカリスマ、ボトムアップではスポンサーであるとすれば、ミドル・アップダウンではカタリスト(触媒)のそれである。カタリストとしてのトップ・マネジメントは、情報や知識創造の大きな方向性を示し、その創造の場を整え、場に登場するメンバーの顔ぶれを決定し、必要なときに本質的な議論を仕掛け、デッド・ラインを示すなど組織的知識創造を加速させる役割を果たす。組織的知識創造のもっとも顕著な特徴は、トップとミドル、そしてローアと広い範囲の協同作業によってなされる点である。つまり、特定の個人ではなく、組織的に情報・知識創造が行われるということである。トップは夢を語り、ローアが現実を冷静に見据える。そして、ミドルは現実と検証不能な夢との間にたって検証可能な概念を創造し、上下左右を巻き込んで、それを実現していくのである(野中,1990,p.125)。

このような、組織的知識創造プロセス・モデルを図示したのが図表 4-7 である。組織内では個人レベルの思いや技能に支えられた個人知によって、解釈の多様性が生まれる。これを集団レベルでは、思いと体験が共有されることで暗黙知として共有されることになる。

図表 4-7 組織的知識創造プロセス・モデル



(出所)野中,1996,p.223.

この暗黙知を概念として言葉として表出化できるようになれば、組織内で正当化された組織内での知識

として活用されるようになる。例えば、金属加工の現場で不具合が発生していても、単純な操作ミスだけでなく、切削工具、切削油、加工対象物の摩擦に膨張、治具の取り付け具合など様々な要素がからんでくる。これを、個人レベルで管理しているとそもそも、なぜ不具合が発生したのか追求しようとはしないし、あるいは、一定数量の割合は不具合が発生するものと決め込んでしまうこともある。これを、工程表に落とし込んで、このような条件下では不具合が発生するというようなことを蓄積していくことで組織内でのノウハウとして蓄積されていくのである。

第一に自律性の重視である。情報漏えい等のリスクはあるが、個人に自由な行動を許すことにより個人が外部から獲得する情報の多様性が増大し、また個人が新しい知識を創造するための動機付けが強まる。第二にゆらぎ・カオスの発生である。外部に対してオープンであることで組織内に曖昧性やノイズといったものを取り込むことにより、既存の知識(組織の常識)に対する疑問を抱かせ、組織内部揺らぎやカオスを起こさせる。第三に組織的意図の明確化である。組織が何をしたいのかという目的への思い(知識ビジョン)が明確化されることによって個人レベルでは組織成員の全人的関与を促す。また集団および組織的レベルでは、組織的意図は創造された知識を正当化する役割を持つ。第四に情報冗長性を大事にすることである。当面は必要のない情報が重複して共有されていることが必要であり、これにより他者が言語化しようとしているイメージを感知することが可能となり、暗黙知の共有が容易となる。また、すべての個人が潜在的なリーダーとなりうることで組織に非階層構造をもたらし、組織に信頼関係を生み出してダイナミックな協力関係を可能とするメリットも考えられる。第五に最小有効多様性を維持することである。最も簡素な構造によって最大の情報・知識を保持することで、組織成員が既存の情報・知識に最も早くアクセスできるように組織構造を整えることで、効率的な知識創造が可能となる(*Ibid.*,p.224)。

4.4 企業発展の理論

資源ベース理論の多くの研究は、Penroseによる「生産資源の集合体としての企業」としての見方に依拠している。

管理組織は、その内部で働く人々の活動に凝集性を与える。このことは、分析の目的上そのような集団をそれ以外のすべての集団と区別することの根拠となる。さらに、われわれが事業会社と呼ぶ集団の活動は、製品やサービスの生産や販売のために生産資源を利用することとの関連によっても区別される。したがって、企業は一つの管理単位というだけではなく、生産資源の集合体でもある(Penrose,1959/1985,p.24 ; 邦訳,p.48)。

分析対象の企業を見ると、その固有性、異質性に着目し、他の企業と区分できる境界域がどこにあるかという問いに立ち返ると、製品やサービスの生産や販売のために利用される生産資源を管理する単位として捉えている。さらに、興味深いことに、そこに働く長期契約で雇用されている従業員を実質的な投資と捉えていることや、これらの従業員を工場や設備のような固定的ないし耐久性のある資源として見ていることである。そして、

MERITUM プロジェクトで分類された、従業員が会社を去る時に持ち出してしまうとされた人的資本のごとく、従業員は企業に「所有されて」いなくても、このような従業員が彼らの能力の絶頂期に企業を去れば、企業は資本損失に似た損失を被ることになるとしている。MERITUM では、従業員が会社を去れば、その資本がなくなるとしてしか指摘できていないが、Penrose の下記の記述によれば将に、資本的損失が生まれるとしている。

企業の物的資源は有形のものからなり、プラント、設備、土地および天然資源、原料、半製品、廃棄物、副産物、そして最終製品の在庫さえもが含まれる。これらのなかには、生産工程のなかですぐに完全に使い果たされるものもあれば、耐久性があり、長期にわたって実質的に同じサービスを生み続けるものもある。また、生産のなかで一つまたはそれ以上の中間製品に変換されるものもある。それら中間製品はいったん生産されれば、それ自体を企業の資源とみなすことができる。市場で直接に調達されるものもあれば、企業内で生産され、企業の外では購入も販売もできないものもある。これらの企業が購入したり、リースしたり、あるいは生産したりするものはすべて、企業の業務に不可欠であり、また、それらの利用方法や性質について、企業は多かれ少なかれ精通している。

企業には、利用可能な人的資源、すなわち、不熟練および熟練労働者、事務、管理、財務、法律、技術および経営に携わるスタッフも存在する。長期契約で雇用されている従業員は、企業にとって実質的な投資といってよい。目的によってはこれらの従業員は、工場や設備のように多かれ少なかれ固定的ないし耐久性のある資源として扱うことができる。たとえ彼らは企業に「所有されて」いなくても、このような従業員が彼らの能力の絶頂期に企業を去れば、企業は資本損失に似た損失をこうむる。このような人的資源は、たとえ彼らのサービスがある時点では十分に活用できなくても、かなりの期間にわたって雇用される。このことは、日給あるいは週給の労働者にあてはまることもあるかもしれない。彼らもまたしばしば、企業の一つの永続的な「部分」として考えられ、資源としての彼らのサービスの喪失は企業にとってコストをとれない、言い換えれば、機会の損失をもたらす可能性がある。

厳密に言えば、生産プロセスにおける「インプット」は資源そのものではなく、あくまで資源が提供できるサービスにすぎない。資源によって生み出されるサービスは、それらが用いられる方法の関数である。すなわち、まったく同じ資源が、異なる目的や方法で用いられたり、異なるタイプや量の別の資源と組み合わせられて用いられたりすると、異なるサービスないしサービスの集合をもたらす。資源とサービス間の重要な差異は、それらの相対的な耐久性ではなく、むしろ、資源は潜在的なサービスの束からなり、大部分がその用途とは独立して定義されるが、他方のサービスは、「サービス」という言葉自体がある機能やある活動を意味しており、用途と独立して定義できないということにある(Penrose,1959/1985,pp.24-25 ; 邦訳,pp.49-50)。

生産プロセスにおける「インプット」とは、原材料などの資源であり、それを生産プロセスにおいて付加価値のあるものに作り替えるというのが、一般的な製造業に対する見方である。しかし、Penrose(1959/1985)では、資源そのものではなく、資源が用いられる方法について論じている。つまり、同じ資源であったとしても、異なる目的や方法で用いら

れたり、異なるタイプや量の別の資源と組み合わせて用いられたりすると、異なるサービスないしサービスの集合を生み出すことができるとしているのである。そこには、物的資源と人的資源の相互作用についての関係に着目し、企業が発展していくためには、資源の潜在能力を使い切っていく必要があるとして下記の通り記述している。

物的資源についていえば、いかなる資源もそれが本来有するサービスの範囲は、その資源の物理的な性質に依存する。そして、いかなる時点においても、ある資源に備わっていることが知られている生産的サービスは、その資源のすべての潜在能力を使い果たしてはいないと仮定してよいだろう。換言すれば、知識の増大は、あらゆる資源から得られるサービスの範囲や量を常に増大させうるだろう。利用可能なサービスのうち、ある時点のある企業で有利に使われるものはわずかでしかない。サービスのうちのあるものは、その資源の用途が二者択一的で、ある目的に使われたら、別の用途には使えないこともあるだろう。あるものは、コストと需要の条件から、その状況下では企業が有利には生産できない製品にしか適さないかもしれない。また、あるものは、企業がその時点では獲得できない別のタイプのサービスと組み合わせないと使えないかもしれない(Penrose,1959/1985,.p.76 ; 邦訳,pp.119-120)。

同じ環境にあっても、企業によってとらえ方が異なってくる。なぜある企業は成長し、ある企業は成長しないのか、なぜ環境は企業ごとに異なるか、企業ごとによって経営資源が異なるからである。特定の資源を持つ企業がどのようなやり方で成長しているのか、それらの資源の活用はどのように生まれてきたのかそうしたアプローチが次に示す資源アプローチ理論である。

4.5 資源ベース理論

Collis=Montgomery(1995)は、1980年代に脚光を浴びたポジショニング学派に対して、変化の大きな時代には役に立たなくなったものとしての批判を下記の通り紹介している。

1980年代半ばまでは、戦略立案が重視されポートフォリオ・プランニング、経験曲線、PIMS(市場戦略の利益影響度分析)、ファイブ・フォース・モデルなどが活用されていた。しかし、グローバル競争と技術変革が激しくなると市場の動きに戦略プランニング対応が遅れがちになるとの批判が生まれるようになった(Collis=Montgomery, 1995,p. 95)。

このようなポジショニング学派に対する批判から、資源ベース理論と呼ばれる企業の競争力の源泉を保有する経営資源や組織能力の視点から分析・説明しようとする研究アプローチが生まれている。ペンローズ(Penrose)やバーニー(Barney)、コリス(Collis)、モンゴメリー(Montgomery)らは、競争優位の源泉となる経営資源や組織能力の特徴を明らかにしている。

つまり、どのポジションを占めるかによって利潤獲得の差が生まれるという考え方に対して、そのポジションを占めることを可能にしている経営資源や組織能力を明らかにすることが重要だという考え方である。

Barney(2002)では、次の3つの条件が整った時にその企業の競争優位の潜在的源泉となるとしている。①ある経営資源を保有していることによって経営の外部環境に存在する機会を活用し、脅威を無力化することができ、かつ②その経営資源を保有する企業の数のごく少数であり、かつ③その経営資源の複製コストが非常に高いか供給が非弾力的である場合、その経営資源は企業の「強み」、すなわち競争優位の潜在的源泉となりうる(Barney,2002,pp.242-243)。この3つの条件をあてはめた分析手法として、図表4-8のようなVRIO分析(Value: 価値、Rareness: 希少性、Imitability: 模倣可能性、Organization: 組織)がある。

図表 4-8 VRIO 分析法

1. 経済価値に関する問い Value(価値)

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. 希少性に関する問い Rareness(希少性)

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. 模倣困難性に関する問い Imitability(模倣可能性)

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. 組織に関する問い Organization(組織)

企業が保有する、価値があり希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。

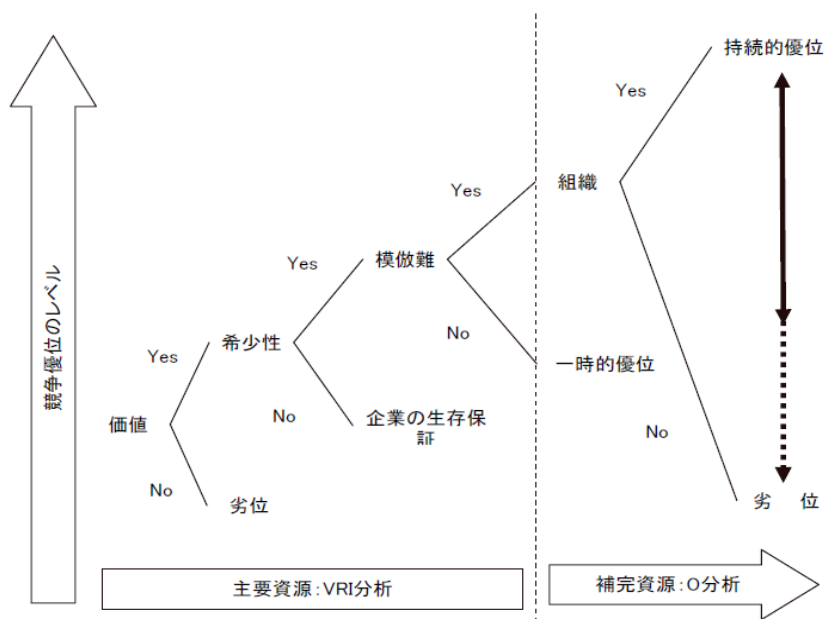
(出所)Barney,2002,p.250 を修正.

加護野=井上によれば、図表4-9のように価値があっても希少でなければ、他社と同等にしかなりえない。希少であれば、少なくとも優位性は得られるが、模倣が容易であれば、その優位性は一時的なものとなる。模倣が困難であれば、基本的にはその優位性は持続する。ただし、これらはすべて資源をうまく活用する組織がなければ根本から崩れる。主要資源がよくても、それを生かす補完資源に問題があれば、主要資源は生かされることがないのである。」という自社の製品に価値があるという前提で考えた時にこの流れで本当に自社の競争優位が保たれるのか検証する必要がある(加護野=井上,2004,p.59)。しかし、必ずしも優れた経営資源に恵まれない企業も多い、そうした企業が全て市場から敗退している

かといえ必ずしもそうではない。そこに事業戦略の妙があり、「個々の経営資源の面では劣位なポジションにある企業が、組み合わせの妙によって優位なポジションにある企業を覆すというダイナミズムである。また、イノベーションを技術革新としてとらえ、大掛かりな新技術開発を起こさせるようなイメージが強いが、経済学者の Schumpeter は、イノベーションは、新しい結合からもたらされるという。たとえ、個々の生産技術や販売技術は新しくなくとも、それを新しい方法で結合することによって技術革新を引き起こすことができるという考えである。これまで価値を見出せなかった経営資源でも、自社の分析を通じて、新しい組み合わせの妙を生み出すことができれば、思いもよらなかった価値を生み出すことができるかもしれない(加護野=井上,2004,p.60)。

あたらしい組み合わせの妙(コラボレーション)によって技術革新を起こすことができるのである。この点は、ものづくり企業の知的資産についてさらに考察する。

図表 4-9 主要資源と補完資源についての分析



(出所)加護野=井上,2004,p.59.

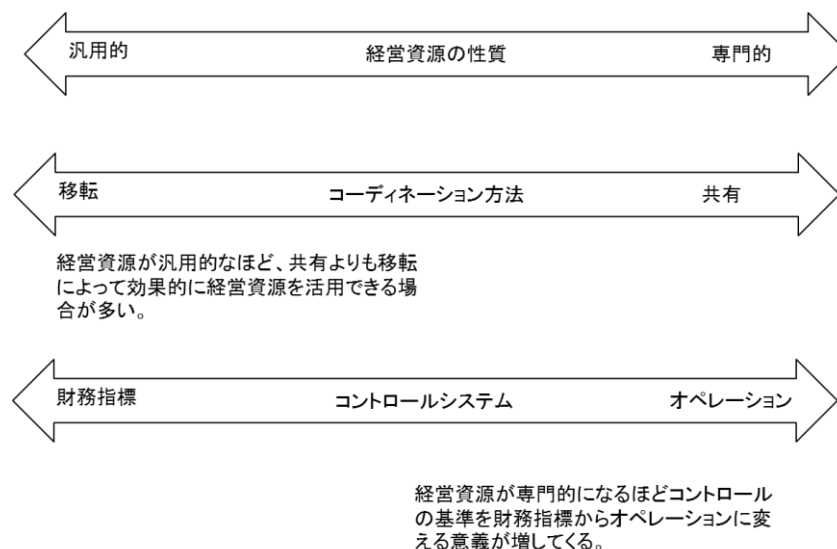
VRIO 分析は、知的資産経営報告書作成においても知的資産に価値があるものかどうかという分析手法として活用されている。しかし、抽出された知的資産そのものにこの分析を加えることは、実は大きな誤解を生むことになる。

有形資産ではないものとして抽出されたものには、当然、生成の過程において当該企業固有の文化において蓄積されてきたものもある。それらを、VRIO 分析においての最初の段階で経済的価値とのつながりを問いかけてしまうと本来残すべき価値のあるものを漏らし

てしまうことになる。あるいは、異質性、固定性にこだわると本来あまり価値のないものまで追い求めることにもなる。

経営資源を見ると、有形資産や無形資産かという分類にこだわりすぎてしまうと自社の環境に対する見方も変わってくる。図表 4-10 のように経営資源の連続体としてどの位置を占めるのかという検討が必要である。

図表 4-10 経営資源の連続体



(出所)Collis=Montgomery,1998a,邦訳 p.61.

競争優位のベースとなる経営資源の性質は、一定の振れ幅を持った連続体として考えることができる。一方の端には高度に専門化した経営資源があり、他方には汎用性の高い経営資源がある。この幅のなかで企業がどの位置を占めるか、それによって参入すべき分野も決まり、どのあたりを目指すべきかも決まってくる(Collis=Montgomery,1998a,p.61)。

企業が代替可能な資源の束をもつとみなしていたが、その資源の一部は過去の活動から生み出される。こうした資源は、さまざまな最終製品の生産に向けて利用されうる。経営者は、顧客ニーズを満たすべく、企業の製品ポートフォリオを再配置しようとするだろう。利潤は、差別化を実現するだけでなく、余剰・未利用資源を活用することからも生じる。

4.6 ダイナミック・ケイパビリティ

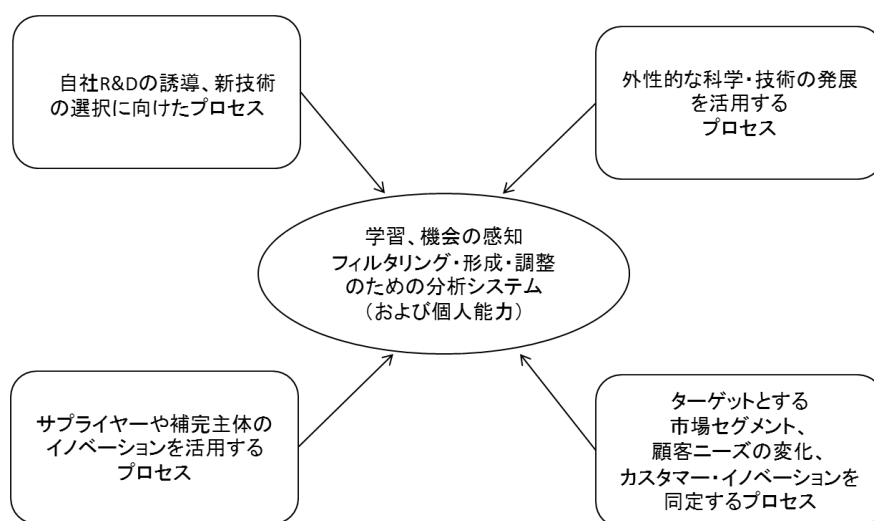
Teece は、Porter(1980)が示す、よい戦略には、魅力的な産業の選択に加え、競争に対する防御のためのポジショニングも必要となるとする、ファイブ・フォース(潜在的な新規参入者、サプライヤー、買い手、代替品、競合間の競争関係)・フレームワークについて批判

的である。なぜなら、極めて静的であって、補完性、経路依存性、支援制度といった要素が果たす役割をはじめとする競争環境の多くの側面を無視しているため、強み、弱み、技術・市場の経路を適切に検討する能力までもが制約されてしまうからである。ファイブ・フォース・フレームワークの観点では、市場構造が外生的に与えられるものとして捉えており、イノベーションと学習がもたらす内生的な結果を見落としている。

戦略策定の本質について、Porter は競争に対処することとみなすのに対して、ダイナミック・ケイパビリティでは、複製困難な資産の結合・オーケストレーションを通じて競争優位の確立に貢献するような技術、ビジネス・モデルの選択・開発を実現することとみなしている。図表 4-11 では、市場や技術の機会を感知するためのビジネス・エコシステム³³について説明している。

企業経営者は、不確実性の霧を覗き込んで洞察を得るための方法・手続きを見出さなくてはならない。そのためには、企業内外から技術、市場、競争に関する情報の収集・ファイリングを行い、その意味付けを行い、行動に対する含意を理解しなければならない。しかし、注意という認知的な資源は企業内の希少資源であるため、経営者は探索・発見に対してこうした資源を慎重に配分すべきである(Teece,2009,pp.15-17;邦訳,pp.15-18)。

図表 4-11 市場・技術機会の「感知」のためのビジネス・エコシステム・フレームワークの諸要素



(出所)Teece,2009,p.17;邦訳,p.18.

こうした、ケイパビリティの感知を支えている個人・企業の特徴を「自社の研究開発の誘導、新技術の選択」、「外生的な科学・技術の発展を活用」、「ターゲットとする市場セグ

³³ 企業、その顧客・供給物に影響を及ぼす組織、精度、個人、といった諸要素からなるコミュニティ

メント、顧客ニーズの変化、カスタマー・イノベーションの同定」、「サプライヤーや補完主体のイノベーション活用」に分類しそのプロセスから見て行こうとするものである。

これは、将来の事業価値をどのように実現していくのかというシナリオに落とし込み、付加実性を解消しながらさらに、知的資産を発展させ行動も促進していく知的資産経営のプロセスに類似したものである。

4.7 まとめ

資源ベース理論は物的資源、人的資源について単に資産として評価するだけでなく、ダイナミックな企業活動を描きだすことを可能としてくれる。

しかし、現在において知的資産が重要視されるのは、「こうすれば、こうなる」ということが見えていた、あるいはそうであると信じられていた時代から「こうすれば、こうなるとは限らない」簡単には正解が見つからない時代になってきたからである。

それは、経済発展のためにイノベーションが必要であるとした Schumpeter(1934)や市場が一定の分析ツールで明確にポジショニングを行い「競争に対処すること」を示した Porter(1991)が示した世界が現在には通用しなくなったとも言える。つまり、経済全体や産業構造の分析がそのまま、個別企業の分析に当てはめることができなくなっている。伊丹(1984)らが示したように、個別の資源のつながりに目を向けて、その戦略の妥当性と資源の適合について検討を重ねる必要がある。知的資産についてのアプローチもこの観点に立って、戦略としての中長期計画と保有する資源の中からどのような重要な資源を選び出し、その資源が発展・蓄積していくことで、将来の戦略につなげていくような循環が必要であることを認識させてくれたのである。

このことは、実務面でも重要な示唆を与えてくれる。つまり、知的資産経営報告書の作成普及において、中長期計画の策定との関連が重要視されていなかったことが問題点として挙げられる。会計学的なアプローチの点でも指摘したが、中小企業においては財務面においても客観的なステークホルダー向けの報告書は作成されていないのが現状である。

経営力強化のために、中長期的な視点に立って自社の経営資源を分析し、何をどのように強化していくべきかという視点が重要である。当然、財務報告書の数字にもその成果が表れてくるものであるとの認識を中小企業者が持ち、中小会計要領に基づいた財務報告書と知的資産経営報告書によってどのように取り組むのかビジュアルに表現して内部・外部関係者に示していくことを継続していくことが必要なのである。

第5章 欧州における政策的アプローチ

5.1 はじめに

本章では、1990年代中頃に見られるスウェーデン、デンマーク、オランダ、OECDにおける知的資産経営モデルの生育・発展期における動きを見る。萌芽期が、知的資産の理解と定義が主であったのに対してこの時期は、知的資産の測定とマネジメント・プロセスに焦点を置いている。その代表的なものとして、EUにおけるMERITUM Guidelines 2002やPRISM Report 2003が先行的であり、日本における「知的資産経営」の議論もこの2つが代表的な概念として紹介されているケースが多い。

以下、各国の取り組み状況について概観していくことにする。

5.2 スウェーデン

スウェーデンでは、工業的生産力に乏しい北欧に位置する自国が国際的な競争力を高めしていくためには、国家レベルでも企業レベルでも知的資本の蓄積が不可欠であるという問題意識が生まれ、知的資本の研究を他国に先駆けて積極的に進めている。

1986年にはスヴェイビー(Sveiby)による「知識集約型企業」(Knowledge Company)の概念が示されている。スヴェイビーはスウェーデンで最大の出版社のオーナーであり彼自身が経営者であり、自らの会社において試験的な取り組みを行っている。その後スヴェイビーを代表とするコンラッド・グループ(Konrad Group)が1989年に「見えざる貸借対照表(The Invisible Balance Sheet)」というテーマの報告書を出し、知的資本の定義や知的資本のタイプ分類などの整理を行っている。

見えざる貸借対照表では知的資本を構造資本や顧客資本などいくつかタイプ分けをした上で、それぞれの資本の蓄積・活用度を積極的に示すため成長性、革新性、効率性、安定性の視点から指標をあてはめていった。

また、1980年代にスウェーデン・サービス産業連盟(The Swedish Council for Service Industries)が設立され各社の年次報告書の中で、人的資本を描き出す多数の指標を利用することを推奨している。

このようにスウェーデンでは、知的資本(Intellectual Capital)をいかに定義し、測定・開示していくべきかという議論がなされ、同時に人的資本(Human Capital)そのものを測定・開示する試みが並行して進められた。その中でも、実践的な活用事例としては、保険会社のスカンディア社(Skandia)による「スカンディア・ナビゲーター」があげられる。同社は1991年に、知識担当役員(CKO)としてエドビンソン氏を就任させ、自社の知的資本の蓄積・活用を通じて、企業価値を創造する経営モデルの構築につとめた。

具体的にスカンディア社では、企業の市場価値がバランスシートに計上されている財務

会計上の株主資本と知的資本から構成されるとした上で、知的資本は顧客資本と人的資本に、さらに人的資本はイノベーション資本とプロセス資本に分解されると考えている。こうした各資本は、財務フォーカス、顧客フォーカス、イノベーション(革新・開発)フォーカス、プロセス・フォーカスでそれぞれ測定された財務指標、非財務指標として定点観測される。こうしたかたちで財務業績に現れる数値ばかりではなく、非財務指標でありながら、企業価値に結びつく指標にフォーカスをあて、その蓄積活用を促すことに成功したのである。

スカンディア・モデルの特徴は、「市場価値=財務資本+知的資本」ととらえ、市場価値は財務資本だけでなく知的資本も含まれることを示している。また、知的資本の中身は人的資本と構造的資本(人的資本+構造資本=知的資本)であるとし、顧客資本は構造的資産の一環として扱われている。

Edvinsson=Malone(1997)は、知的資本の基本的な性質として①知的資本は財務情報に対し補足的な情報であって、従属的な情報ではない。②知的資本は非財務的資本であり、市場価値と簿価の間に隠れたギャップをあらわす。③知的資本は負債の側にあるものであり、資産の側ではない。という3つの洞察を掲げており、特に3つ目の「知的資本は資本と同様にみなすべき負債側の要素であり、企業と利害関係にある者つまり顧客、従業員などから借りているものだ」ということが特に重要と考えられている。伝統的な会計ルールによると、この負債の反対に位置する項目は「のれん」にあたり、できるだけ早く償却すべきものと考えられ、償却するとバランスシートの価値は下がることになる。しかし、「のれん」は会社の未来を育てる価値であるとし、従来のルールが「のれん」の価値の測定を誤っている点が、スカンディア・モデルで企業の隠された価値を表面化させその長期的な影響を明らかにする重要性を示すことになっている(Edvinsson=Malone,1997,pp.62-63)。

こうしたスカンディア社での取り組みは、その後の北欧諸国での無形資産の開示へと結びついていった。たとえばデンマーク産業貿易省による「知的資本計算書」開示への取り組み、オランダ経済産業省による知的資産開示の取り組みなどが好例としてあげられよう。この中で特にその動きが積極的であったデンマークの試みをつぎに紹介する。

5.3 デンマーク

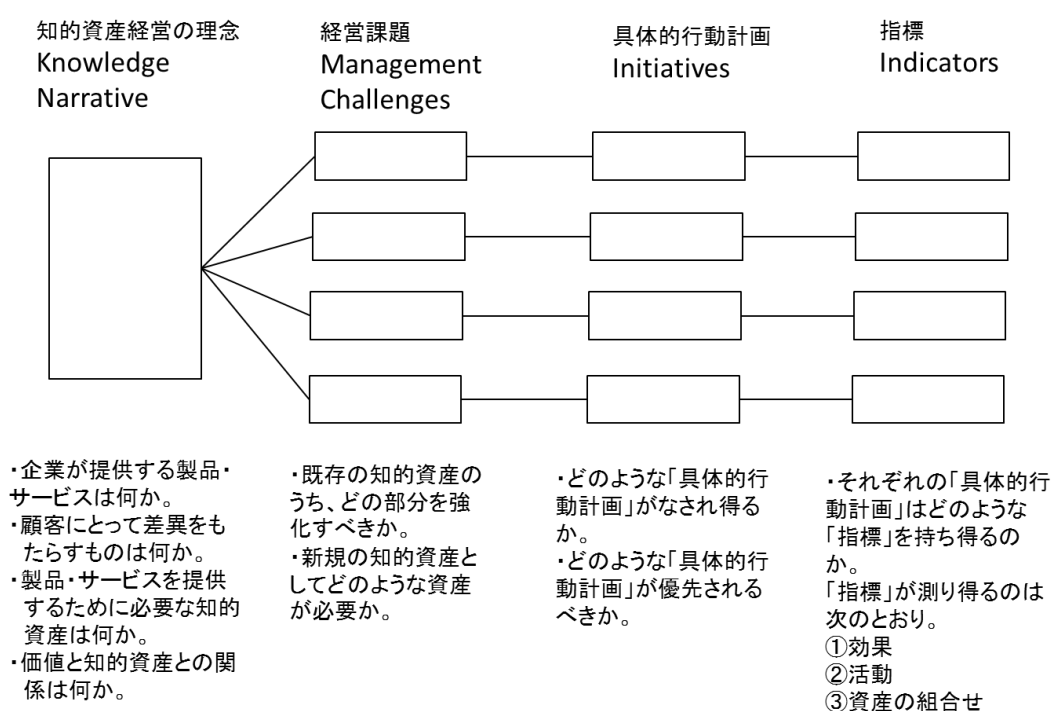
デンマークでは、1995年に貿易産業省(Trade and Industry Development)において、知的資本の測定と開示の研究がスタートし、1996年には「Business and Industry Report 1996」、「Capital and Growth 1996」が公表された。

さらに、1997年5月には「Intellectual Capital Accounts-Reporting and Managing Intellectual Capital」が公表された。同プロジェクトでは、知的資本報告書(Intellectual Capital Statement)を「資源、強み、組織能力や知識を持続させ、開発するための会社の業務活動を社内外の関連集団に情報提供するための外部公表書類」を指すと位置づけた。先進

事例などの分析などを通じて開発された、当該プロジェクトにおける知的資本報告書は、法的な拘束力はないものの、デンマーク政府がオフィシャルに推奨する形式のものと位置づけられている。当該プロジェクトでは、①なぜ企業は知的資本を開示するのか、②誰がプロジェクトに関与しているのか、③企業はどのように知的資本に取り組んでいるのか、④企業で形作られる知的資本は何か、⑤知的資本開示の効果としてどのようなものがあげられるかという 5 つの問いを年に 2 回参加企業に投げかけ、情報収集を実施した。当該研究プロジェクトの結果は 1999 年に公表されたものの、その形式などは各社でバラバラであることが確認された。

さらに 2000 年からはデンマーク貿易産業省が主催して、知的資本報告書のワークショップを立ち上げた。ワークショップでは、①企業視点、②金融視点、③会計視点、④革新'コンピタンス視点の 4 つのグループに分かれ、討議を進めた。こうした討議を踏まえて、プロジェクトでは、参加企業の知的資本報告書におけるインディケータが、①従業員、②顧客、③プロセス、④技術のカテゴリーに分類できることを示した。またカテゴリーごとで、(a)資源、(b)活動、(c)効果の 3 つに分割できることを確認した(伊藤,2006, pp.475-479)。

図表 5-1 デンマークにおける知的資本報告書モデル



(出所)Danish Ministry of Science, Technology and Innovation,2003,pp.12-13;経済産業省,2004,p.86;伊藤,2006,p.476.

さらに、2000 年にデンマークで初の知的資本報告書のガイドラインが作成され、当該ガ

イドラインのフォローアップを進めて、2003年に公表されたのが、図表5-1に示すデンマークにおける知的資本報告書モデル(The Intellectual Capital Statement Model,2003)で従業員、顧客、プロセス、技術などの知識資源を描き出すに当たっては、以下の4つの相互関連性の高い要素をきちんと浮かび上がらせる必要がある。

第1の要素は、知的資産の経営理念である。同要素では、企業が提供する財・サービスからユーザーがうけとる価値を増大させるにあたって、どのタイプの知識資源が特に必要とされるかを明示するものである。企業の知的資本を明らかにするにあたっては、首尾一貫したストーリーが必要とされるが、そうしたストーリーの基盤となる要素といえる。

第2の要素である経営課題は、知識資源にフォーカスをあてて、当該企業の知識資源を内部開発や外部調達にあたって、いかに強化していくべきかを表示する。知的資産の経営理念と密接に結び付けられる内容であり、毎年変わるべき内容ではない。

第3の要素である具体的な行動計画は、経営課題を克服する上で必要となる施策を示している。これらの取り組みは、知識資源をどのように形成・発展・調達し、その効果をどのようにモニターしていくかを明示するものとなる。

第4の要素である指標は、具体的な行動計画に着手されているかどうか、その進捗度はどれほどかを明らかにするために利用される指標を示したものである。

デンマークでは、企業の情報開示についての法律として「デンマーク財務諸表法(The Danish Financial Statement Act)」があり、そこにおいては、企業または公的機関に「知的資本報告書」の作成を義務づけてはいない。しかし、同法においては、企業の知的資産が将来の収益において特に重要な位置を占める場合には、民間大企業は年次報告書においてこれを記載すべきことを定めている(伊藤,2006,pp.475-479)。

つまり、同法によれば、ある一定規模以上の企業に対しては、年次報告書の一部を構成する「企業活動財務報告(OFR:Operating and Financial Review)」において、ビジネスの考え方及び経営目的、将来収益に重要性のある知的資産、事業が環境に与える影響、リスクプロファイルとリスクマネジメント状況などについての開示を義務付け、年次報告書に含まれる補足報告書(Supplementary Report)に、知的資産、環境問題、社会倫理問題に対するさらに詳細な報告を含めることができるとされている(産業構造審議会新成長政策部会,2005,p.26)。

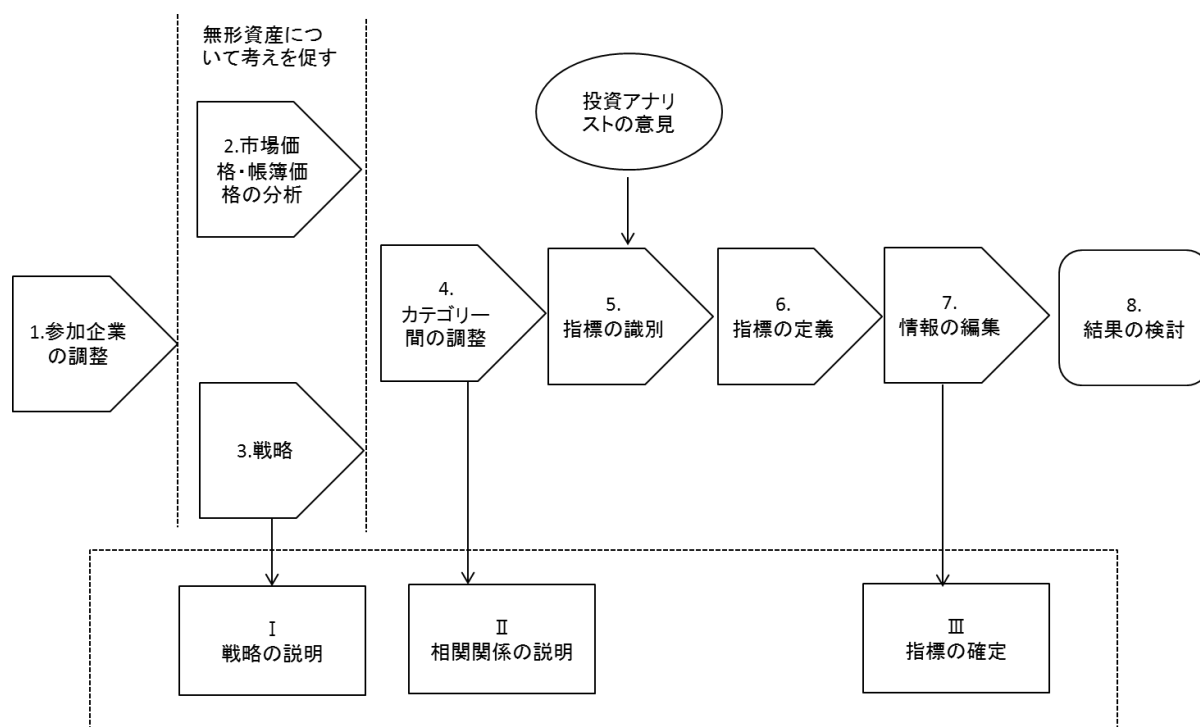
5.4 オランダ

オランダ政府は、1998年、無形資産に関するプロジェクトを立ち上げ、知的資本を「可視化」する試みが進められた。製造中心の経済から知識集約型経済へのシフトに伴い、経済において知識が果たすべき役割が大きくなりつつあったにもかかわらず、企業外の金融関係者には企業が保有する知識そのものの実態を把握することが困難な状態にあることが問題視された。

そこで、オランダ経済省は4つの会計・監査法人³⁴に委託し、財務会計目的で知識資本ないしは無形資産の実態を明らかにする「勘定」の開発に着手した。

まず、オランダ企業の無形資産に関する認識を調査している。これによれば、オランダ企業はのれんやソフトウェアを投資として考えている一方で、ブランドや商標、知識、市場開拓への支出をむしろコストと認識していることを明らかにしている。その一方で、オランダ企業では、無形資産への投資が有形資産への投資と同程度となりつつあり、その実態をきちんと解明し、開示することの意義を強調している。こうした問題意識のもと、4つの会計・監査法人にまったく別のアプローチで無形資産の実態を明らかにする評価モデルを構築することを委託している(伊藤,2006,p.479;Upton,2001,pp.16-17)。

図表 5-2 オランダにおける知的資産開示プロジェクト



(出所)OECD International Symposium,1999,p.15.

アムステルダムで1999年OECDの「知的資本に関する測定及び報告」に関する国際シンポジウムが開催され、成果が発表された。OECD International Symposium(1999)によれば、PwCは図表5-2のような取り組みを行っている。

プロジェクトに参加した企業における、戦略や経営計画・目標の達成のために、人的資本、顧客資本、イノベーション資本、プロセス資本というカテゴリーに分類し、それぞれの指標を投資アナリストや銀行家の意見を入れながら定義しフレームワークを開発してい

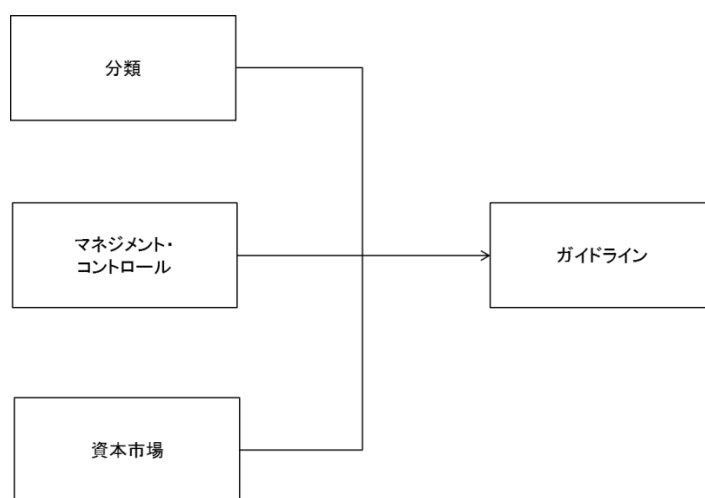
³⁴ KPMG、Ernst & Young 社、Pricewaterhouse Coopers(PwC)社、Walgemoed(伊藤,2006,pp.479-480)

る。そして、無形資産と戦略との関連性について重役たちの判断に役立てることができるとしている(OECD International Symposium,1999,pp.15-17)。

5.5 MERITUM プロジェクト

MERITUM(MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management)プロジェクトは無形財の効率的マネジメントを目指す知的資本運動の高まりを受け、EC からの研究資金を得て、1998 年 11 月～2001 年 5 月の 30 カ月にわたって実施されたナレッジ型経済のチャレンジに向けて科学やテクノロジー分野でのポリシー設定能力を改善するための準備を図ることを究極の目標としたプロジェクトである。このプロジェクトには、スウェーデン、フィンランド、ノルウェーのスカンディナビア 3 カ国それに、デンマーク、フランス、スペインを加え 6 カ国、9 つの大学・研究機関の参加を得て実施されている。具体的には、無形財の分類、マネジメント・コントロール・システムの分析、資本市場での無形財のレリバンス、およびガイドラインの策定の 4 つを課題として、報告書が 2002 年に公表された(MERITUM,2002;古賀, 2005a,p.14,p.218;伊藤,2006,p.482)。

図表 5-3 MERITUM プロジェクトの概要



(出所)古賀,2005a,p.218.

MERITUM プロジェクトで描こうとしたガイドラインの内容は、図表 5-3 に示すようにまず、理論的に意味を持ち、実証分析に有用な無形資産の分類のあり方を研究する。つぎに、EC 諸国の企業のなかで無形財投資とそのアウトプットの測定、マネジメント意思決定への利用、開示に関する実践例を把握するためマネジメント・コントロール・システムの分析を行う。一方、資本市場での株式評価の目的に対して無形財がどの程度適合性を有するかを分析する。最後に、企業並びに公的機関の政策(方針)決定に役立つ無形財の測定・

開示ガイドラインを設定する(古賀,2005a,pp.220-221)。

MERITUM における、知的資産(Intellectual Capital)の概念は下記の通りである。なお、ここでは、古賀(2005a)の訳にしたがって、Intellectual Capital を知的資本とはせず知知的資産とした。このことに関しては、あまり厳密に取り扱う必要はないかもしれないが、おそらく有形資産と無形資産という「資産」として認識されることが貸借対照表での表現では妥当と考えられたことと、「知的資産経営報告書」という用語で統一することによって一般的に普及を図ろうとしたものではないかと思われる。

無形財(Intangibles)と知的資産(Intellectual Capital)とは同一概念を指すと考えられる。無形財は会計用語として用いられることが多いのに対して、知的資産は人的資源の分野で使用されることが多い。しかしながら、両方ともに将来の経済的便益の非物理的源泉に対して適用され、同義に解釈される。

無形財のなかで会計の認識基準を満たす項目のみが無形資産として貸借対照表に計上される。会計上、「資産」として認識されるためには、信頼性をもって測定可能であり、かつ、分離可能でなければならない。著作権、フランチャイズ、特許権、商標権、ブランド名等は、無形資産として計上能力を持つ例である。それに対して、広告宣伝費や市場開拓費、リストラ費用、訓練費、顧客ロイヤリティや従業員満足度等は、資産の定義を満たさない(MERITUM,2002,pp.9-10;古賀,2005a,pp.221-222)。

MERITUM はガイドラインでレポート作成の目的としては、経営の効率化及び財務パフォーマンスの改善のため、無形資産の特定、測定及び活用能力の開発に役立つものであり、価値創造に影響を与える無形資産の決定要因に関する情報開示を促すこととしている。本プロジェクトの成果として現在使われている無形財の分類定義として図表 5-3 のようにまとめている。「価値創造の源泉をなす知識体系」として見ざる資産がどのように企業内に存在するのか、経営者、従業員といった人材に関与することになる。そこで、従業員が退職時に一緒に持ち出すような個人的属人性の高いものを人的資産(human capital)とし、従業員が退職しても企業内に残留する組織的な能力とでも呼ぶべきものを構造資産(structural capital)としている。さらに、企業は単独で存在しているものではなく、外部との関係性に目を向けて顧客からの評価を聞き入れ、関係業者とのつながりなどから生み出されるものを資産として捉えて関係資産(relational capital)と定義している(MERITUM, 2002,pp.10-11)。

このように、人的なスキルを中心に分類することで、知的資産の所在がどこにあるのかが明確にすることができる。知的資産として管理する対象の所在が明確になることで、管理、蓄積という活動が何に対して、いつ行われるべきかということが検討できるようになったことが、MERITUM の大きな功績であったと考える。さらに、3 分類についてどのようなものが含まれるのか、具体的な例示がなされている。

・「人的資産(human capital)」: 従業員の退職時に一緒に持ち出す知識をいい、個々人の知識、技術、経験、

能力などを含む。具体例として、イノベーション能力、創造力、ノウハウ、過去の経験、チームワーク能力、柔軟性、モチベーション、学習能力、忠誠心、教育・訓練等がある。

・「構造資産(structural capital)」：従業員の退職時に企業内に残留する知識をいい、組織的ルーチン、手続き、システム、文化、データベース等を含む。具体例として、組織の柔軟性、文書サービス、知識センターの整備、ITの全般的利用、組織の学習能力等がある。

・「関係資産(relational capital)」：企業の対外的関係、顧客、供給業者、R&Dパートナーとの関係に付随したすべての資産をいい、ステークホルダーとの関係に含まれる人的並びに構造資産の一部とともに、ステークホルダーが企業に対して抱くイメージ等を含む。具体例として、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、宣伝力、金融機関への交渉力、環境活動等がある(MERITUM,2002,pp.10-11、古賀,2005a,p.222)。

MERITUMでは、この有名な3分類に加えて、もう一つの重要な定義を行っている。図表5-4に示すような無形資源と無形財活動との識別化である。無形資源(intangible resources)とは、従業員のコンピテンス、知的財産権、顧客の満足など無形財静的な概念を示すのに対して、無形財活動(intangible activities)とは、新たな無形財資源の新規開発・取得、現存の無形財の価値増殖、無形財活動結果の評価とモニタリングを行う動的な概念を示している。

無形財活動には、教育訓練、研究開発投資、顧客満足度向上のための取り組みなどである。また、顧客や従業員の満足度調査は、これらの無形財活動促進の有効性をモニタリングすることになる。

図表 5-4 無形財資源と無形財活動の識別

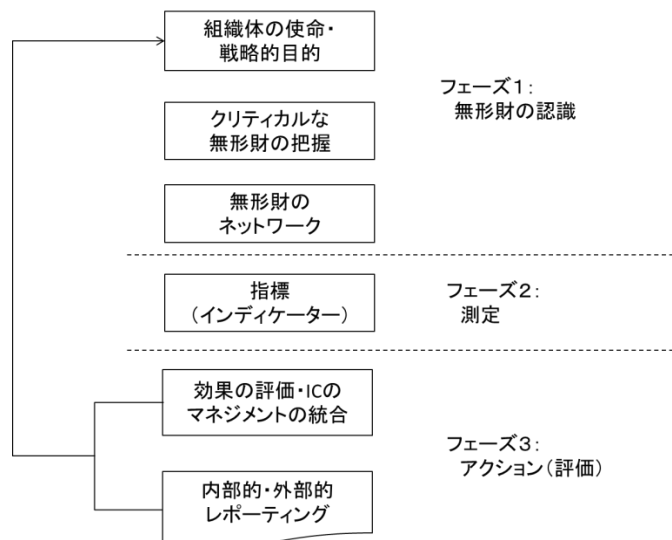
	無形財資源(Intangible resources)		
静的概念	資産(Assets) 知的財産権、顧客満足、仕入先との契約など		スキル(Skills) 従業員のコンピテンス
	無形財活動(Intangible activities)		
動的概念	新たな無形財資源の開発・取得	既存の無形財資源の価値増殖	無形財活動の評価・モニタリング

(出所)MERITUM,2002,p.12.

次に、無形財マネジメントの方法としては、無形財の認識→測定(指標の決定)→アクション

ンという 3つのフェーズから構成されている。

図表 5-5 無形財マネジメント・システム



(出所)古賀,2005a,p.224.

フェーズ 1 としては図表 5-5 で示したような分類により見えざる資産である無形財の認識を洗い出す。フェーズ 2 としては認識された無形財を測定し客観的に内外部から評価できるような指標を決定する。フェーズ 3 としては実際に知的資産を活用して成果を上げるアクションを行うというのが標準的なモデルとなっており、それを知的資産報告書としてまとめる場合の構成要素として、図表 5-5 の 3つの要素を挙げている。

フェーズ 1 : 無形財の認識(identification of intangibles)

フェーズ 2 : 測定(measurement)

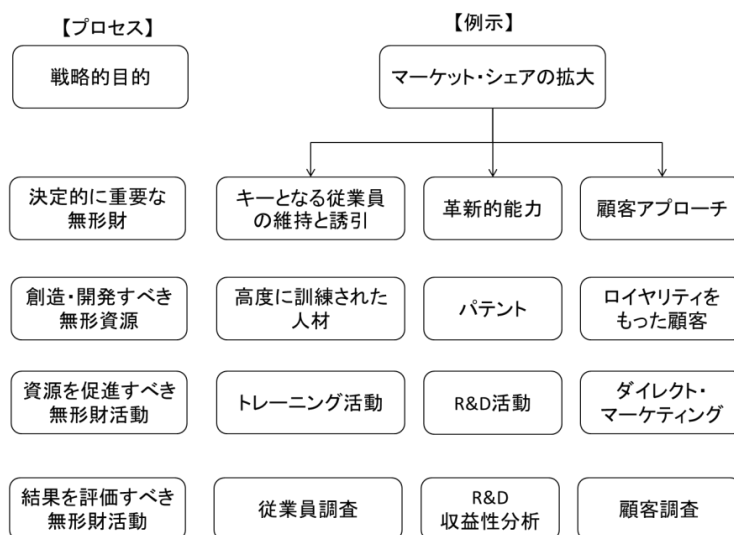
フェーズ 3 : アクション(action)

無形財の認識、測定、アクションの 3つのフェーズについては、古賀は MERITUM(2002) から次のように紹介している。

まず第 1 の「認識」フェーズでは、企業の戦略的目的が何であるかを決定し、当該目的に最も強く関係する決定的に重要な無形財(critical intangibles)が何であるかを特定化しなければならない。決定的に重要な無形財とは、企業の価値創造プロセスに最も強く貢献するキー・ドライバーであり、企業の競争優位性を高め、その戦略的目的の達成に役立つような無形財である。無形財のネットワークのなかで、このようなクリティカルな無形財の決定プロセスを例示したのが図表 5-6 である。そこでは、「マーケット・シェアの拡大」という戦略的目的設定のもとで、法的に重要な無形財として「キーとなる従業員の維持と誘引」「革新的能力」および「顧客アプローチ」が採られ、それぞれについて無形資源(人材、パテント権、顧客)と無形財活動(トレーニング、R&D 活動、ダイレクト・マーケティング等)が体系的に設定されていること

を示す。

図表 5-6 戦略目的と無形財



(出所)MERITUM,2002,p.16;古賀,2005a,p.225.

次に、第2の「測定」フェーズでは、企業の戦略目的に決定的に重要な無形財が特定化され、無形財の相互関係が決定されたならば、それぞれの無形財の代理測定値(proxy measure)となる特定の指標が決定されなければならない。指標にはすべての業界、企業にわたって適用可能な一般的指標(R&D 支出額比率など)、特定の業界についてのみ適用可能な業界限定的指標(金融機関におけるバックオフィス要素の割合など)、特定の企業についてのみ適用可能な個別企業限定的指標(潜在能力の高い従業員の割合など)がある。また、財務的なもの(financial)と非財務的なもの(nonfinancial)、コスト指標とパフォーマンス指標とに区分することができる。図表 5-7 は、このような無形財の測定指標を例示したものである。

最後に、第3の「アクション」フェーズでは、無形財のマネジメント・システムの結合と企業のマネジメント・ルーチンのなかでの統合化が図られなければならない。そこでは企業の知的資産のストックおよび種々の無形財活動が無形資源にもたらす影響が評価され、その結果、その長所、短所を把握し、どのような無形財活動がさらに必要であるかが明らかになる。このフェーズで行われる諸活動は、測定結果をアクションに転換可能とし、現行のルーチンや解釈を改善するサポーティング・プロセス(supporting process)をなす。

概念的には、これらの無形財にかかる諸活動は、次の3つの活動を識別して実施することが有用であり、望ましい。

- ① 内部資源の開発・無形資源の取得(新情報テクノロジーの取得など)
- ② 現存の無形資源の価値増殖(トレーニング活動など)
- ③ 先に実施された活動の影響の評価(従業員・顧客の満足など)

(古賀,2005a,pp.224-227)

図表 5-7 無形財の測定 指標の例示

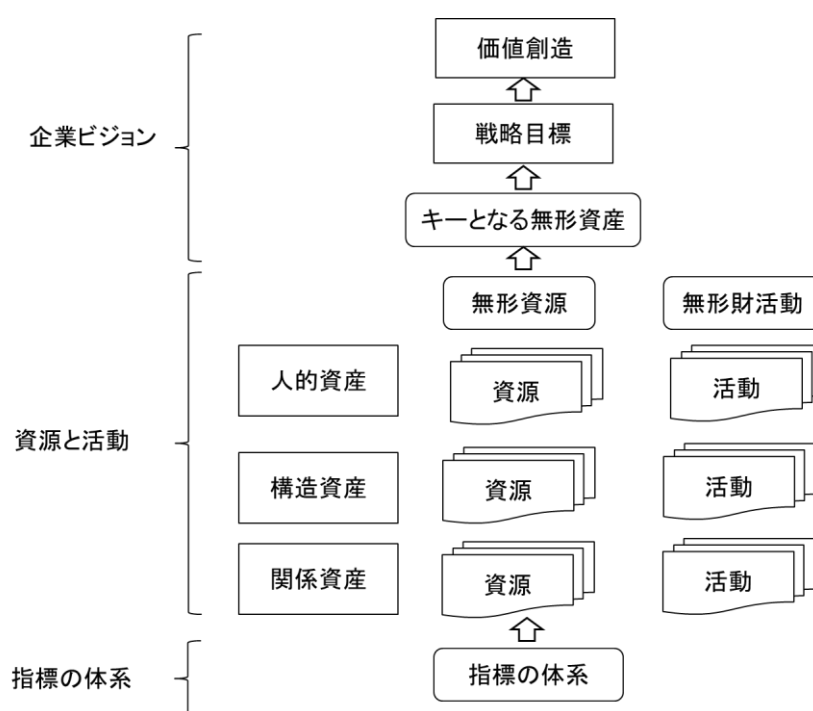
無形財	指標	タイプ
高度に訓練された人材	上級、中級、初級教育機関出身の従業員比率	NFI
トレーニング活動	a)総トレーニング時間に占める経営管理者のトレーニング時間の合計 b)キーとなる従業員あたりのトレーニング・コスト c)能力開発にかかる従業員の平均満足度	NFI FI NFI
従業員調査	a)トレーニング活動にかかる従業員の平均満足度 b)調査コスト c)リーダーシップにかかる平均満足度	NFI FI NFI
パテント(特許)	昨年に登録した特許数	NFI
R&D 活動	R&D 支出額	FI
R&D 収益性分析	売上対 R&D 比率	FI
柔軟性－構造資本	a)部門相互間の共同によるプロジェクト比率 b)働く場としての組織体にかかる従業員の平均満足度	NFI NFI
日常業務の マニュアル化の増加	マニュアルをもったクリティカル・プロセス比率	NFI
柔軟性－関係資本	顧客の注文から最終デリバリーまでの平均対応時間	NFI
重要顧客の選択と調査	a)顧客満足度調査における配布時の顧客比率 b)最重要顧客間の平均満足度	FI
ロイヤリティをもった顧客	a)顧客総数に対する長期継続顧客(5年間以上)比率 b)長期継続顧客にかかる売上比率	NFI FI
ダイレクト・マーケティング	総コストに占めるダイレクト・マーケティング費用の比率	NFI
顧客の調達	a)企業の製品・サービスについての顧客の平均満足度 b)調査コスト c)企業担当者とのミーティングについての平均満足度	NFI FI NFI
柔軟性－人的資本	a)平均以上の労働時間を行った従業員比率 b)総労働コストに占める在宅勤務コスト比率	NFI NFI
ジョブ・ローテーション	年間単位でのジョブ・ローテーションをもった従業員比率	NFI

(注)FI:Financial Information (財務情報)NFI : Nonfinancial Information (非財務情報)

(出所)MERITUM (2002),p.19;古賀,2005a,p226.

最後に、MERITUM で示された知的資産報告書モデルを図表 5-8 に示す。MERITUM の目的としては、企業の競争優位の源泉としての知的資産を把握し、測定し、管理する仕組みをつくり、これを外部に伝達することでさらに企業の評価を高めるといいう企業の知的資産マネジメント・プロセスの体系でもある。つまり、知的資産のマネジメントとは、企業の価値創造のために、企業は無形資源を維持、開発、管理するため無形資材活動を並行して行うことある。

図表 5-8 MERITUM の知的資産報告書モデル



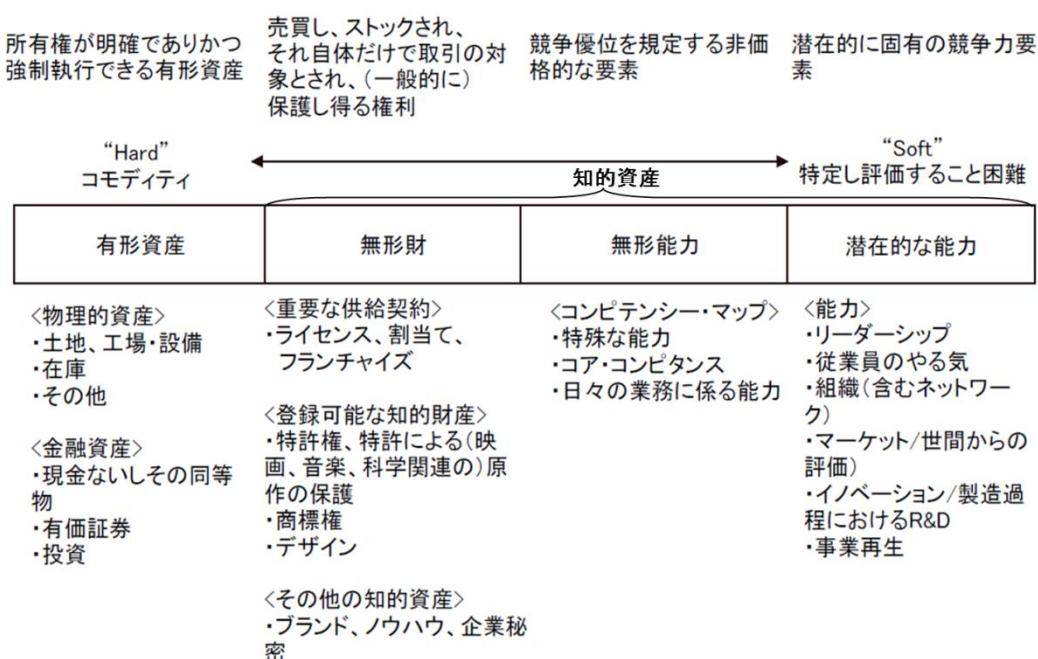
(出所)MERITUM,2002,p.26;古賀,2005,p231.

このような企業価値を決めるキーとなる無形資産としての企業の能力や資源には、企業としてどのような取り組みを行うのかというコミットメントを記載し、ステークホルダーに伝達するための報告書を作成することを求めているのである。このような知的資産報告書による情報開示により、企業としてのイメージを高め、人材確保や資金調達をスムーズに行える効果を生み出すことが期待されている。

5.6 PRISM プロジェクト

PRISM(Policy Making, Reporting & Measuring, Intangibles, Skills Development, Management)プロジェクトは、過去の経済環境の下で考案された市場システムが現代の経済的現実に整合できなくなっていることから、ヨーロッパ委員会企業局長の主導の下、無形財経済に関する高度な専門家グループを編成し、無形財がもたらす社会経済的諸問題について2000年1月～2003年10月の3年余りにわたって検討するものであった(Eustace, 2003,p.2)。PRISM Project(2003)では、現代知識経済(the modern knowledge economy)を背景として「有形資産(tangible assets)」「無形財(intangible goods)」「無形コンピテンス(intangible competences)」および「潜在能力(latent capabilities)」の4つの資源を識別し、企業の競争力促進に向けたモデルを明らかにしている(Eustace,2003,pp.14-15)。

図表 5-9 経営資源の分類



(出所) PRISM Project ,2003,p.24.

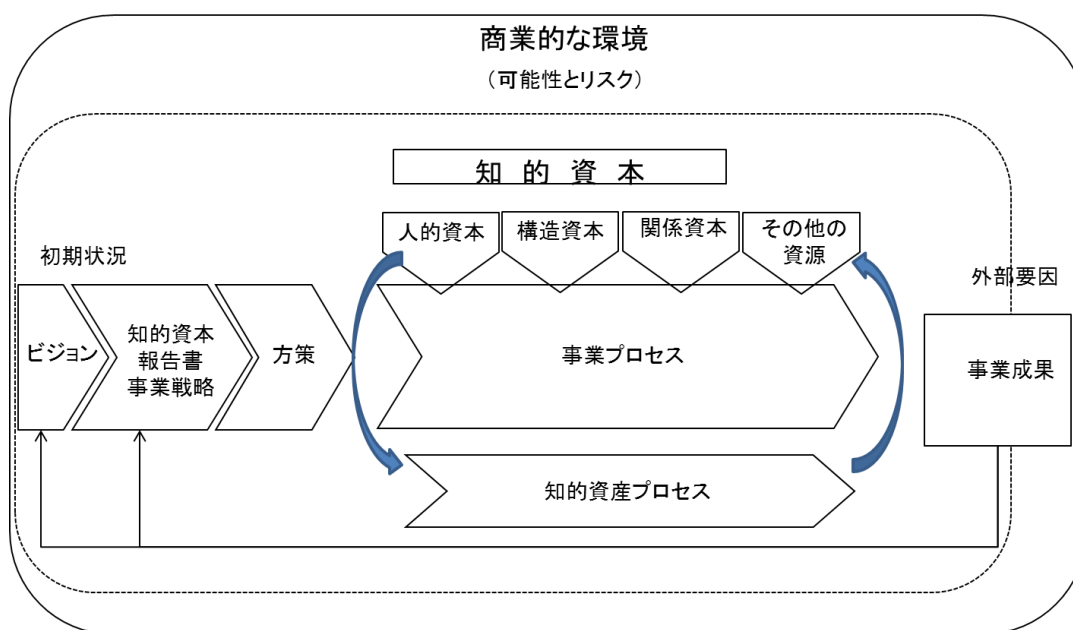
PRISM Project(2003)における功績は、21世紀の知識経済社会の下で企業が活動するために活用する経営資源を、図表 5-9 に示されるように全体的な概念を体系的に整理した点にある。経営資源をハードとソフトに分類し、左の端をハードでコモディティ化した有形資産とし、右の端をソフトで特定して評価することが困難な潜在的能力とすることで経営資

源の全体像を連続帯として認識し、どのように位置づけられるかを把握している。そこで、有形資産に対して見えざる資産としての知的資産を構成する要素を無形財、無形能力、潜在的な能力の 3 つに類型化しその特徴と資産として定義されうるものについて例示している。つまり、21 世紀の知識経済社会における企業の競争力を評価する場合、知的資産を評価しないと有形資産などの目に見えるものだけでは正当な評価が出来ないことを示している。

5.7 ドイツにおける中小企業向け知的資産経営報告書

次に、2004 年にドイツ連邦政府(Federal Ministry of Economics and Labour)は、中小企業を対象に、中長期的な生存のため、強み・革新力の明確化・向上を目指して、Intellectual Capital Statement 2004³⁵として、図表 5-10 のようなモデルを公開した。主として内部管理ツールとして位置づけられているが、外部コミュニケーション・ツールとしての活用も視野に入れ、銀行や投資家により投融資の意思決定の際に活用されることを期待している。知的資本を構成する要素を人的資本・構造資本・関係資本の 3 つに分類している。

図表 5-10 ドイツにおける知的資本開示モデル



(出所) German Federal Ministry of Economics and Labour, 2004, p. 15.

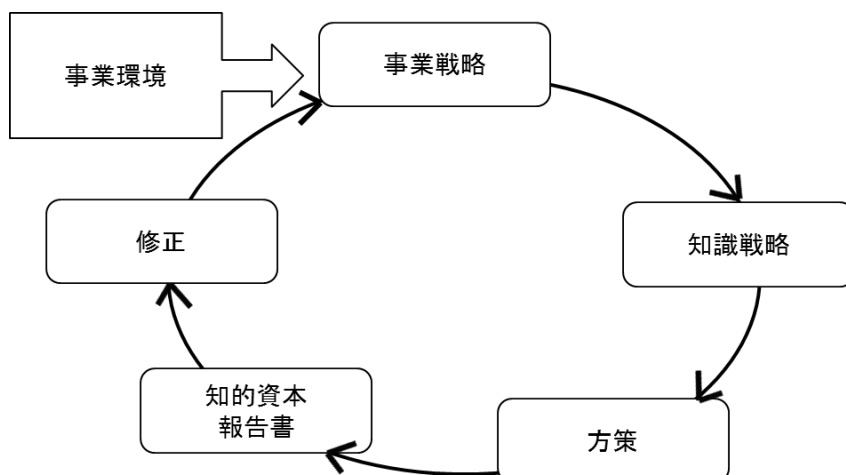
その内容は、1.初期状態の記述、2.知的資本(人的資本、構造資本、関係資本)の調査、3.知的資本の評価、4.知的資本の指標(ex 経験年数)の決定と評価、5.知的資本の伝達、6.知

³⁵経済産業省, 2008b 参照

的資本の管理の 6 つのステップから構成され、組織の現状及び将来の発展の可能性を示している。企業を取り巻く環境がどのようなものか、事業拡大や収益向上の可能性と逆にどのような潜在的なリスクが存在するのかを、当該企業のバリュー・チェーン(ビジネス・モデル)を図式化して示すものである。可能性の実現とリスクの回避に向けて、どのようなビジョンを描き、事業戦略を含む内容を知的資本報告書としてレポートする。具体的なアクションに基づき、知的資産の創生・発展・蓄積のプロセスと事業プロセスをリンクさせながら、外部要因も取り入れ事業成果を導き出すというモデルになっている。

さらに、図表 5-11 のように戦略サイクルに知的資本報告書を取り入れることを示している。事業戦略に適合した知識資産をどのように創生・発展・蓄積させ、それによって生み出された成果への流れを知的資本報告書にまとめることにより、修正点を見出し次の事業戦略につなげていくというものである。当然、事業環境の変化も事業戦略に影響を及ぼすことになる。

図表 5-11 戦略サイクルと知的資本報告書の関連



(出所)German Federal Ministry of Economics and Labour,2004,p.20.

以上欧州における①MERITUM Guidelines,②PRISM Report,③Intellectual Capital Statement という 3 つの事例を紹介したが、他にもアイルランド、デンマーク、スウェーデンなど各国政府が作成しているガイドラインは、各国政府が主導して取り組んでいるが、本来は私企業の競争力強化のために取り組むべき課題であると言える。政府機関として取り組む意義は、法人所得の向上や従業員の所得向上による税収アップにあると言えるが、産業政策的な意義として、どのような分野の産業に成長性が認められるのか、その成長性の背景は何かを知ることによって、より効率的な産業政策を営むことが出来ることも挙げられる。

5.8 まとめ

1990年代中頃に見られるスウェーデン、デンマーク、オランダ、OECD等における知的資産経営モデルの生育・発展期における動きを見てきた。萌芽期が、知的資産の理解と定義が主であったのに対してこの時期は、知的資産の測定とマネジメント・プロセスに焦点を置いている。

EUにおけるMERITUM Guidelines 2002やPRISM Report 2003は、それぞれ大がかりなプロジェクトして多数の企業が参加し、実践的な取り組みがなされており、先行的なモデル提供の成果が見られる。本研究においては、PRISM Reportの経営資源の連続帯により企業の保有資源を把握し、MERITUM Guidelinesの知的資産を人的資産、構造資産、関係資産とする分類は尊重しながらも、知的資産だけでなく機械設備などの有形資産とのつながりにも価値を生み出す関係性があることを示したい。我が国における「知的資産経営」の紹介パンフレットでは、このMERITUM Guidelinesの3分類のみが知的資産の概念的説明として利用されているため、知的資産経営とは人的資産、構造資産、関係資産を洗い出し活用することであるとするような理解が生じている。知的資産について初めて考える小規模な企業や知的資産について支援実績が少ない専門家にとっては、この3つの分類を使って自社の知的資産を洗い出す意義はある。先に見た大規模なプロジェクトに参加した企業の知的資産経営報告書を比較して、その成熟度の低さを議論するべきではない。むしろ、知的資産経営の導入初期段階では、知的資産の3分類による認識を行いその活用を通じて、次の段階では戦略との関係でどのように知的資産を発生させ、蓄積し、将来の戦略に使える知的資産となりうるのかという検討を期待したい。

図表5-8で示したMERITUM Guidelinesの知的資産報告書モデルのように知的資産経営報告の意義は、戦略的な意義との関連性が非常に高いものとして認識されている。こうしたサイクルを長期的に回していくためには、長期戦略を描き、年度、月次の事業計画を立てて短期的な取り組みの方策について取り組み、経営改革を進めていくことが知的資産経営の姿なのである。

第6章 日本における中小企業支援的アプローチ

6.1 はじめに

中小企業支援としては、企業が期待している中小企業に対する保護策的な補助金などは国や地方の財政の悪化により見直しが迫られており、確実に減少している。研究開発投資に積極的な企業や新たなビジネス・モデルづくりに対しての支援メニューは、それなりに予算に組み込まれてはいるが、既に破綻的な財政状態に陥っている状況下では、予算の増額を期待できる見込みは少ない。むしろ、本論で述べる設備集約型のプロダクトの時代から知識集約型のナレッジの時代に対応した企業自らが競争力を高めるための努力を行えるような人材育成などが中小企業支援策として注目されていると言える。

しかし、中小企業にとってどのように課題を克服し、成長戦略を描くのか、その方策について悩む企業が出てくる。その時に、「知的資産経営報告書」を作成することで、課題解決につなげることが可能であると考えられる。

たとえば、事業承継であれば、後継者に対してどのように経営承継を行うのが、引き継ぐものと引き継がれるものとの合意を生むことになるし、IT活用でWebマーケティング戦略を行う場合も、コンテンツをまとめ更新させていくベースとなる。

金融機関にとっても、企業の歴史的な流れやこれからの成長戦略について理解しやすくなり、長期的な取引により信頼関係が深まることになる。これにより、与信調査などでも独自で調査することが困難な情報が得られることになり、取引コストの低下にもつながる。特に、顧客価値を創造する立場で描かれたものは、新規取引先にとって分かりやすい案内パンフレットとなり、展示会や見込み先訪問時でのプレゼン材料となるなどの活用例が見られている。

6.2 経済産業省による取り組み

経済産業省³⁶関連の主な動きとしては、1974年「企業経営力委員会」が設置され、2000年まで活動を行いその成果として、2002年『総合経営力指標～定性要因の定量的評価の試み(製造業編／小売業編)』(企業経営力委員会)が出され、数字に表れない企業の技術力や販売力、成長性、そして経営者の資質などの定性的要因を数量化して評価しようとする試みがなされた。

さらに、2002年には、企業法制研究会が『ブランド価値評価研究会報告書』を出し、株式の時価発行総額がバランスシートの自己資本の額を超えているのはブランド、ノウハウ、技術力、評価益等の無形の経営資源(インタンジブルズ)が評価されているからであるとして、企業は土地等の有形の経営資源(タンジブルズ)に基づく経営戦略から、知的財産など無形の

³⁶ 2001年省庁再編により、通商産業省から経済産業省となった。

経営資源(インタンジブルズ)を中心とする経営戦略へと大きくシフトしていくべきであるとしている。複数のブランド価値評価モデルの提唱やアンケートによるブランド・マネジメントモデル、ブランド使用料、ブランド資産のディスクロージャーの在り方などに触れている。

2004年1月に『知的財産情報開示指針』(産業構造審議会)が出され、これに呼応して我が国において最も早く「知的財産報告書」を公表したのはオリンパス光学工業(2004年6月2日)³⁷である。これに続いて2004年に公表した主な企業は、カブドットコム証券、日立製作所、旭化成、日本電気、ブリヂストン、コニカミノルタ、味の素、三菱電機、富士通、井関農機などである。知的財産の任意の情報開示を求めた、経済産業省は、下記の通り、知的財産の定義を行っている。

本指針で「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のあるものを含む。)、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をいう。(知的財産基本法第1章第2条)このうち、特に本指針が対象とするのは、製造業における特許等の知的財産及び研究開発に関連する情報を事業戦略、研究開発戦略及び知的財産戦略の三者の関係の下に開示する例である(経済産業省,2004a,p.4)。

この、内容をもとに作成されたコニカミノルタホールディング(2004)の内容を見ると図表6-1のような構図で描かれている。

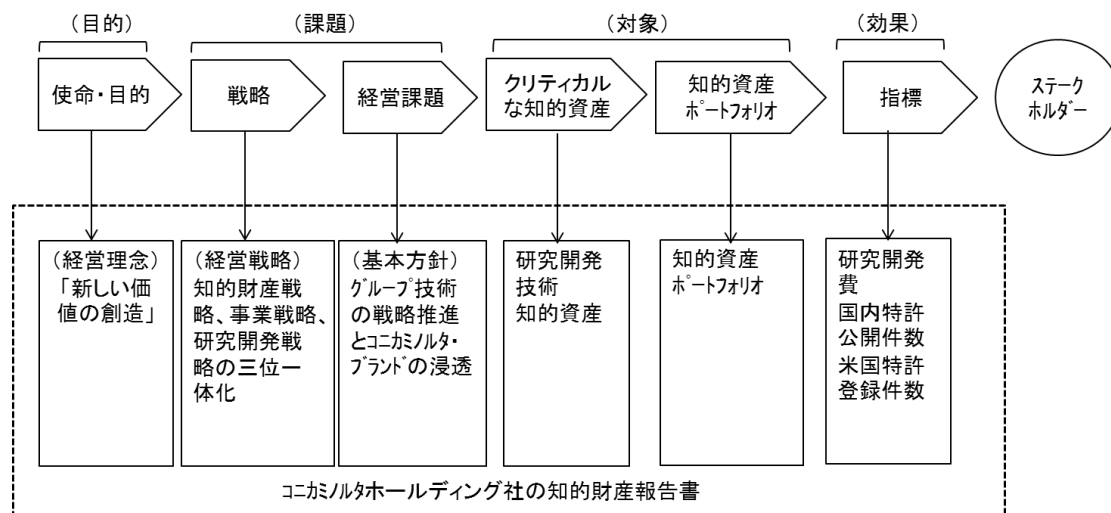
コニカミノルタグループでは、「新しい価値の創造」という経営理念のもとに、事業ポートフォリオ経営の徹底、透明性の高いグループガバナンス運営、グループ技術戦略の推進とイメージング領域におけるコニカミノルタブランドの浸透、人事理念に基づいた実力人事の実施、企業の社会的責任重視をグループ経営の基本方針として、「イメージングの領域で感動創造を与え続ける革新的な企業」「高度な技術と信頼で市場をリードするグローバル企業」を目指すとしている。知的財産戦略は経営戦略の一つの柱と位置付けられ、経営戦略の3本柱である知的財産戦略、事業戦略、研究開発戦略が三位一体となり、事業に有益な資産形成、権利の活用、リスクミニマム化といった知的財産活動を展開し、事業発展に貢献している。

製造業にとっては最も重要な技術については、コア技術として画像技術、精密加工技術、材料技術、光学技術を挙げ、これらを融合・進化させることで、電子写真、銀塩写真、インクジェットなどの画像入出力分野で独自の素材やキーデバイスを多数作り出し、さらにこれらのコア技術に加えて、生産技術、設計技術、ソフトウェア技術、ネットワーク技術、電子技術などの基盤技術に対して経営資源を投入することで、情報機器事業、オプト事業、フォト・カメラ事業、メディカル&グラフィック事業、計測機器事業の分野での事

³⁷ <http://www.olympus.co.jp/> オリンパスの歩み(1919-1969)p.4

業拡大と新規事業創出を行っている。研究開発費は、約 630 億円、対売上高比 5%であることと国内特許公開件数約 6600 件、米国登録特許件数約 5300 件などの指標を示している(コニカミノルタホールディング,2004,pp.1-4)。

図表 6-1 知的財産報告書の構図—コニカミノルタホールディング社の事例



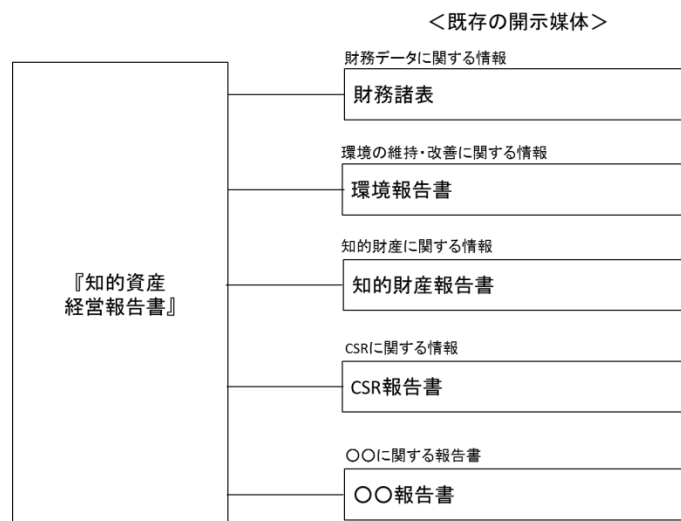
(出所)古賀, 2005a,p.269;古賀, 2005b,p.42.

2005 年には、経済産業省が経営・知的資産小委員会における検討を踏まえ、知的資産経営報告を作成する企業(経営者)、及びそれを評価する者への参考指針として、『知的資産経営の開示ガイドライン』を作成している。

ガイドラインのポイントは、(1)経営者の方針をわかりやすいストーリーで示すことを促し、そのあらすじを示したこと、(2)信憑性を高めるため、ストーリー中に裏付け指標を入れるやり方を提示したこと、(3)裏付けとして使われる指標の目安として 35 種類の指標を例示したこと、(4)評価側の誤解による混乱を避けるため、評価側にも指針を示したこと、の 4 点である。知的資産経営は、経営の一側面というよりも経営そのものであり、利益の追求を基本としつつ、多くのステークホルダーを視野に入れ、自らの有する固有の能力を活かして持続的な利益や発展を目指すことにより、企業価値を高める経営のやり方である。そうした意味で、このガイドラインが CSR に関する報告書やサステナビリティ報告書の作成・評価に当たっても幅広く参照されることが期待されており、図表 6-2 で示すように、知的資産経営報告書は、既存の開示媒体である財務諸表、環境報告書、知的財産報告書³⁸、CSR 報告書などに対して経営全体について 3~4 枚程度でまとめたものである。さらに、知財を活用した事業から多くの収益を得ている企業は、別途に知的財産報告書作成し、知的資産経営報告書を詳細に説明する報告書として別添することになっている(経済産業省, 2005c,p.16)。

³⁸経済産業省(2004a) 参照

図表 6-2 知的資産経営報告書と知的財産報告書



(出所)経済産業省,2005c,p.16.

つぎに、中小企業の経営力向上のための新たな経営手法の一つとして、中小企業への知的資産経営の周知・普及活動が行われる。2007年に、『中小企業のための知的資産経営マニュアル』が出され、2008年から行われた中小企業支援の新たな取り組みとしての地域力連携拠点事業の中でも支援テーマとして注目され、中小企業の現場で専門家が訪問し知的資産経営報告書の作成を支援する活動が行われた。

『中小企業のための知的資産経営マニュアル』では、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ており、企業経営者がこの流れに沿って実際に考え、ワークブックに記入していくことで、顧客価値と自社のバリュー・チェーン及び自社のバリュー・チェーンが埋め込まれている全体バリュー・チェーンを把握することと、それに対応するための自社の強み、弱みの認識及び価値創造のストーリーの構築を支援する構成となっている。

2008年には、知的資産経営のさらなる普及を目指し、また、金融機関などのステークホルダーへ非財務情報を開示することの有効性を検証するため、『中小企業のための知的資産経営実践の指針』が出された。

第1分冊である「知的資産経営報告書作成支援調査・研究編」では、知的資産経営報告書の作成事例や活用のための新たな報告書作成手法等について取りまとめ、第2分冊である「知的資産経営ファイナンス調査・研究編」では、金融機関における知的資産の評価や融資判断等における非財務情報の活用の実態や今後の非財務情報の有効活用のあり方等について取りまとめている。

第2分冊のテーマである金融機関として知的資産を評価し融資に結び付けることも期待され、2009年には経済産業省知的財産政策室が、企業の知的資産経営の評価の考え方につき下記のようにとりまとめた『知的資産経営評価融資の秘訣』が出された。主な内容は、金融機関における知的資産経営評価に係る営業フローチャート、各営業ステップにおける

営業ツール、3 パターンのケース・スタディ、知的資産経営評価融資における価値評価方法論、IPDL 検索マニュアル(特許権・商標権)、知的財産権の概要などである。

6.3 金融庁による取り組み

既に、見てきたように日本の産業政策・中小企業政策の枠組みにおいても知的資産経営情報開示のための環境整備を行い需要側の取り組みを促進してきている。一方、資金供給側の金融機関の監督官庁である金融庁でも、金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕において中小企業の経営状態や将来性を評価するためには、財務状況だけでなく、幅広い情報を活用し、きめ細かな実態把握に基づく柔軟な判断が必要であるとし、中小企業の特性、経営状態や将来性を高く評価するための具体的な判断材料、運用例などを紹介しており、中小企業が金融機関から高く評価されるためのヒントを示していると PR している。

つまり、この金融検査マニュアル別冊は金融機関に対して、中小企業の特性や中小企業に特有の融資形態を考慮し、赤字や債務超過が生じていることなどの表面的な現象のみをもって判断するのではなく、技術力、販売力、経営者の資質やこれらを踏まえた成長性等の知的資産情報(非財務情報)を総合的に勘案し経営実態を捉えた判断を行うと言う融資政策に対する方向性を示すだけでなく中小企業に対しても金融機関との情報の非対称性を解消することが重要であると示している。

企業の技術力、販売力、経営者の資質などは、企業の成長発展性を見る上で重要な要素である。下請け体質といわれる中小・零細企業においても、大企業から選ばれる固有の技術力等を持ち、十分な潜在能力、競争力を有している先が多い。企業の技術力等を客観的に評価し、それを企業の将来の収益予測に反映させることは必ずしも容易ではないが、検査対象企業の技術力等について、金融機関が把握すべき判断材料としては図表 6-3 の通り示されている。また、金融庁は、「(ア)法律等に基づき技術力や販売力を勘案して承認された計画等(例えば、中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律の「経営革新計画」「異分野連携新事業分野開拓計画」等)(イ)企業の技術力、販売力、経営者の資質等に関する中小企業診断士等の評価などを勘案するものとする(金融庁,2009,p.7)」としており、中小企業による日頃の信用力の積み重ね、経営努力、経営改善計画、事業再生への意欲的な取り組みのアピール、積極的に協力を依頼するスタンスを金融機関として評価し、金融機関自らは継続的な企業訪問、経営実態の把握、きめ細やかな経営相談、中小企業の企業・事業再生に積極的に取り組むことが求められている。

図表 6-3 金融機関が把握すべき判断材料

<p>(1)企業の技術力、販売力等</p> <p>(イ)企業や従業員が有する特許権、実用新案権、商標権、著作権等の知的財産権を背景とした新規受注契約の状況や見込み</p> <p>(ロ)新商品・サービスの開発や販売状況を踏まえた今後の事業計画書等</p> <p>(ハ)取扱商品・サービスの業界内での評判等を示すマスコミ記事等</p> <p>(ニ)取扱商品・サービスの今後の市場規模や業界内シェアの拡大動向等</p> <p>(ホ)取扱商品・サービスの販売先や仕入れ先の状況や評価、同業者との比較に基づく販売条件や仕入条件の優位性</p> <p>(2)経営者の資質</p> <p>過去の約定返済履歴等の取引実績、経営者の経営改善に対する取り組み姿勢、財務諸表など計算書類の質の向上への取り組み状況、ISO等の資格取得状況、人材育成への取り組み姿勢、後継者の存在等以上の企業の技術力、販売力、経営者の資質やこれらを踏まえた成長性を評価するに当たっては、金融機関の企業訪問、経営指導等の実施状況や企業・事業再生実績等を検証し、それらが良好であると認められる場合には、原則として、金融機関が企業訪問や経営指導等を通じて収集した情報に基づく当該金融機関の評価を尊重する。</p>
--

(出所)金融庁,2009,p.6.

また、金融庁(2008)では、リレーショナルシップバンキングにおける課題として、「金融機関の知的資産評価力(=目利き能力)の向上」を挙げ、知的資産経営報告書の活用が中小企業に適した資金供給手法の一つとして取り上げられている。

筆者は当初、知的資産経営そのものへの企業組織としての取り組みが重要であり、「報告書」としてのスタイルにこだわり過ぎて、知的資産経営報告書作成支援そのものをビジネスにした専門家が作った「知的資産経営報告書」が横行することを知的資産経営の本質的な意義が伝わらないとして批判的になっていた。この認識は、残念ながら今でも変わらず、公表されている知的資産経営報告書を見ると、恐らく支援者の力量が反映された結果が見えてくる。金融機関が適正な企業評価による健全な与信判断を行うためには、適正な財務情報だけでなく、適正な非財務情報の提供が必要となる。適正とは、客観的に評価しやすい情報と言い変えることもできる。そこには、会計規則のように一定のルール、評価しやすい基準で書かれた「報告書」(レポート)が必要となる。従って、どのような知的資産経営報告書が金融機関側から求められるのかを次に見て行きたい。

6.3.1 金融機関としての知的資産経営評価の仕方

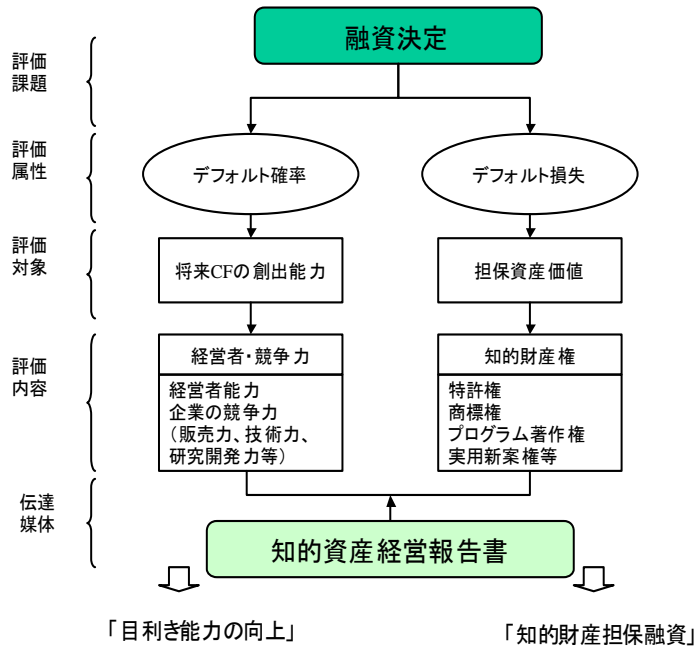
金融機関の融資審査において重視されて来たのは融資先企業の信用リスクの回避である。融資先企業の事業が失敗し、支払い不能(デフォルト状態)になった時にどのように対処するのかは、一般的に保証機関からの代位弁済、そして担保処分や保証人からの回収により損失を発生させないようにする。

しかし、金融機関の優越的な立場を利用した担保・保証人を要求することにより、成長発展可能な事業に対して金融の機会を奪うことに対する批判が起こり、「担保・保証人に過度に依存しない融資」が求められている。しかし、このことは近年に起こった問題ではなく、伊東によれば、シュンペーターの説として「企業者はけっして危険の負担者ではない。このことはわれわれのいくつかの例によってまったく明らかである。もし事が失敗すれば、損失を蒙るのは信用供与者である。なぜなら、企業者がもっているかもしれない財産が保証になるとしても、そのような財産の所有は多少の役には立つけれども、なんら本質的なものではないからである。」としており、企業者は事業の失敗によって自分の名声を危険に曝すかも知れないが、失敗の直接的経済的責任を負うものではないとしている。つまり、信用創造においては、貸手としての金融機関が事業性を見極める責任があると述べているのである(伊東,1993,pp.132-133)。

シュンペーターは、資本主義発展の原動力としての「企業者機能」に焦点をあてたところに特色があり、資本主義発展の担い手としての企業者が導入する新機軸イノベーション(技術進歩、生産組織の改善、新製品開発、新しい販路の開拓など)が経済発展の動力であり、それを可能にするのが銀行による信用創造であるという理論的な組立になっており、経済発展の仕組みの中で金融機関の問題点を既に見抜いていたと言えるであろう。

図表 6-4 は、デフォルト(債務不履行)の発生というリスクをどのように考えるべきか、知的資産を対象に整理したものである。20 世紀型の設備集約型のプロダクトの時代であれば、土地や機械・設備等の有形財投資が価値を生み出す源泉となり専有することの意義が大きく、第三者にとっても利用価値がすぐに見出せるために換金性もあり担保資産として利用されてきた。21 世紀型の知識創造型経済では、特許権、商標権といった知的財産権の担保資産価値を評価する融資形態もあり、そこではデフォルト損失の軽減を図る考えが引きずってはいないものの、当該企業がデフォルト時に実際換金処分は困難であり、正常時における「心理的な拘束」が主な役割であると言われている。むしろ、経営者の質や競争的地位などの指標により将来のキャッシュ・フロー創出能力を評価し、デフォルト確率を見極める目利き力の向上を図りながら「知的資産経営報告書」を活用していくという枠組みが考えられる。

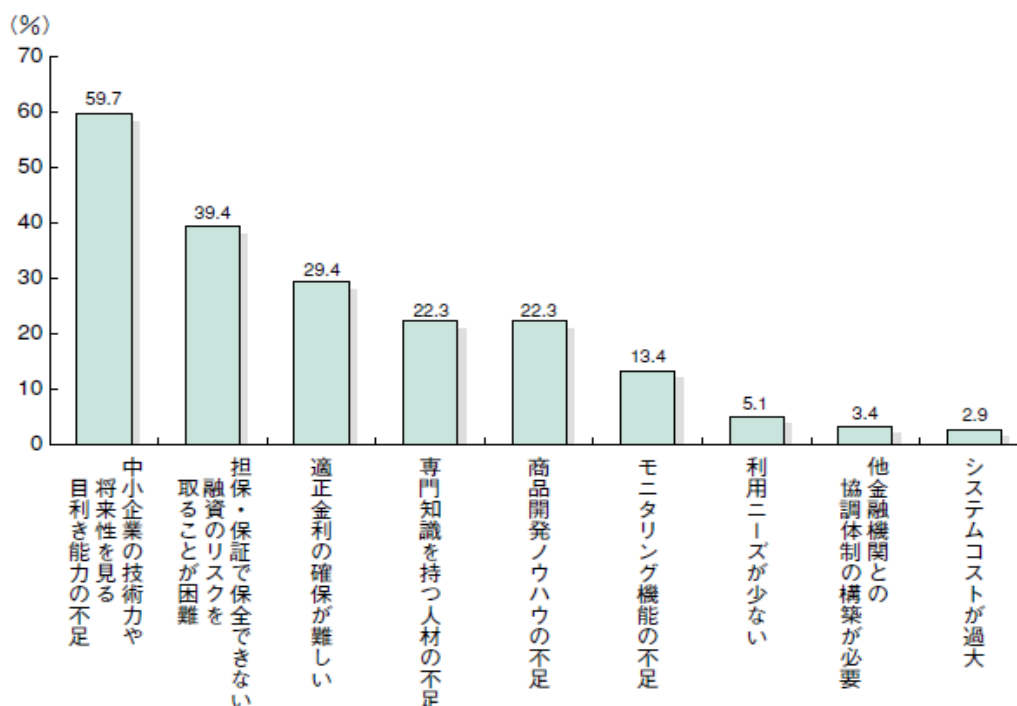
図表 6-4 知的資産と信用リスクの枠組み



(出所)古賀,2005a,p.151.

しかし、現実的な問題として地域金融機関は地域経済の担い手として預金者保護の立場からも、リスクの多い融資を行うことはできない。図表 6-5 に示すとおり、地域金融機関が担保や保証に過度に依存しない融資推進上の最も大きな課題としては、「中小企業の技術力や将来性を見る目利き力の不足」となっており、約 6 割の金融機関が課題として認識している。また、4 割の金融機関は、「担保もしくは保証できない融資のリスクをとることが困難」としているが、これは目利き力の無さもあるが企業側の返済計画の明確化など金融に対する姿勢や全社的な事業計画についての説得力ある説明ができないことも考えられる。次に大きな課題として、「適正金利の確保が難しい」ことが挙げられている。デフォルト発生時のリスクを少なく押さえるために無担保融資の金額は小口化することになる。融資に関しては、審査及びモニタリングのコストがかかるがこれは金額の多寡に関わらず一様にかかるものである。従って、小口であれば金利により吸収すべきコストの割合が大きくなる。また、リテール融資に傾斜すれば大口の倒産による大きなダメージを受けることは少なくなるが、多数の申込案件を扱うことになり当然融資実行に至らない審査段階で基準に達しないものに対するコストも発生することになる。これらを吸収するには金利を上げざるを得ないのが金融機関としての立場であるが、高金利融資に対する批判に曝されるジレンマに陥ることになる。

図表 6-5 地域金融機関における担保・保証に依存しない融資推進上の課題



(出所)中小企業庁,2008,p.178.

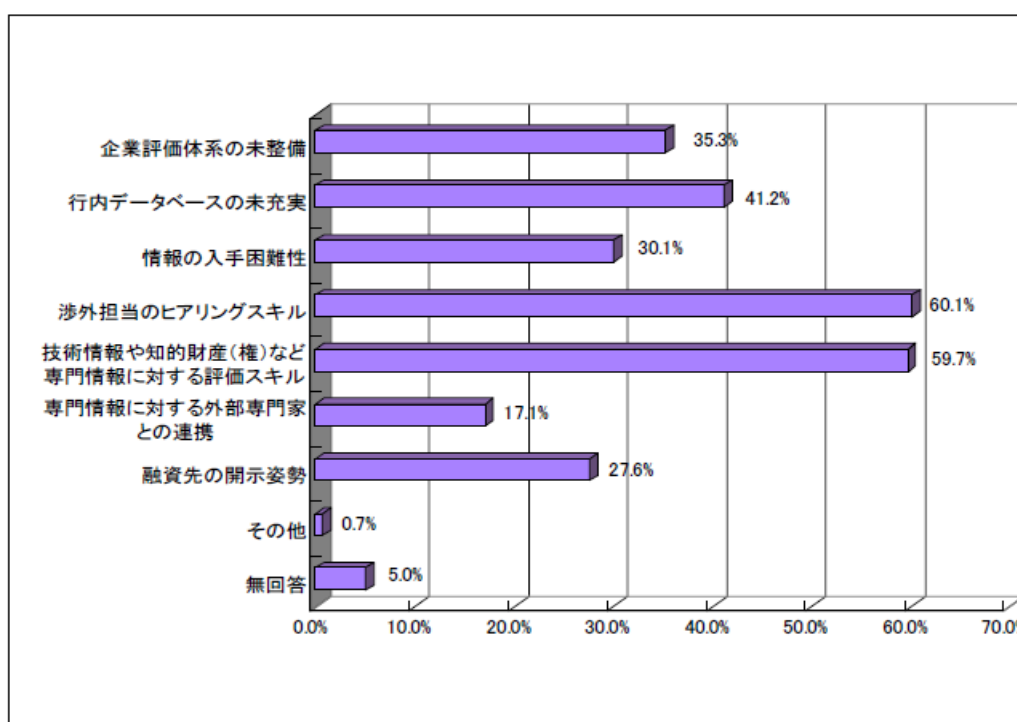
次に知的資産を評価の対象として融資に取り組んでいる金融機関側の課題について図表 6-6 により整理する。既に述べたとおり、金融検査マニュアルなどでは金融機関が中小企業の成長性や事業価値を見極め、企業実態を掌握することによりそれらが良好であると認められる場合には、原則として、金融機関が企業訪問や経営指導等を通じて収集した情報に基づく当該金融機関の評価を尊重することになっているが、実務面での課題を聞いたものである。

金融機関が財務情報だけでなく、知的資産等の非財務情報を融資判断時に活用しようとする姿勢が判るものの、具体的には約 6 割の金融機関で、「営業担当者ヒアリングスキル向上」や「技術情報や知的財産(権)など専門情報に対する評価スキルの向上」という金融機関職員の個人的スキルの課題が認識されている。しかし、これはこのアンケートに対する回答者のプロフィールによると思えるが、金融機関が組織的に知的資産経営評価融資を行うなら「企業評価体系の未整備」や「行内データベースの未充実」がもっと高いウエイトを占めるべきである。なぜなら、既にそうした組織的体制が殆どの金融機関で出来上がっており、立ち遅れた金融機関自らの取り組み体制の問題を掲げているのであれば納得できるが、同じアンケートで「非財務情報の活用に関するヒアリングシートの行内整備体制、及び管理体制」についての項目では、知的資産情報を収集するための定型ヒアリングシートが整備されている金融機関は 50.1%と約半数に留まり、依然として半数の金融機関は知的資産情報を定型的に収集していないことになる。また、ヒアリングシートを活用している

金融機関でも、社内で統一された管理を実施している金融機関は 48.3%で残りの半数以上は個人に依存するか、もしくは何も管理されていないとしている。

このことから、まだ多くの金融機関で非財務情報(知的資産経営評価)に着目したヒアリングシート等のツール整備が不十分であり組織的に整備されたツールの作成には至っていないことが判る。当然、行内のデータベースは財務情報を中心としたものであり、非財務情報を取り入れたものに構築できていないことは容易に想像できる。もちろん、システム構築に関するコストの問題もあるが、組織的な取り組みが不十分なままで個人的な資質の問題である「目利き能力の向上」を大きな課題と認識しているところに本質的な課題を見ることが出来る。

図表 6-6 非財務情報を活用した中小企業融資の課題



(出所)中小企業基盤整備機構,2008c,p.43.

6.3.2 中小企業向け資金供給スキームの展望

金融機関としては知的資産経営を評価することのメリットを認識しながらも、従来の担保・保証人に依存した融資モデルから脱却できていないことがわかった。前項の内容から整理される金融機関の取り組み課題は図表 6-7 の通りとなる。

図表 6-7 知的資産経営評価融資の取り組み課題

- ・ 非財務情報の定型ヒアリングシート等のツール整備
- ・ 企業評価体系の整備
- ・ 行内データベースの充実
- ・ 非財務情報のヒアリングスキルの向上
- ・ 技術情報や知的財産権等の専門情報の評価スキルの向上

(出所)中小企業基盤整備機構,2009,p.14 を修正.

金融機関のみならず組織として行動変革を起こさなければならない時に、個人的なスキルの向上に依存する方法論には筆者は賛成できない。当然、組織の構成メンバーの優劣が組織パフォーマンスの結果となって表れてくるが、個人の自己啓発や集合研修に依拠するだけでは一部の職員は積極的に改革に参加するが、大半が従来のお考え方のままで、組織が変革すべき方向へとは進まないからである。融資案件に対して非財務情報の定型ヒアリングシートを添付することにより、必然的に金融機関職員が取引先との関係性(金融機関の関係資産である)を見直し、日頃から質の良い「非財務情報」の収集とその分析に努めることで、必然的に非財務情報のヒアリングスキルが向上し、専門的知識が不足する場合は中小企業支援機関の窓口等を通じて専門家からのアドバイスを貰いながら、技術情報や知的財産権等を評価するスキルを向上させることができると考えられる。

このことは、知的資産情報を定型ヒアリングシートで収集している金融機関は、そうでない金融機関と比べ、融資判断(企業格付、取引方針、案件対応)や融資条件に知的資産情報を活用する割合が高いことが図表 6-8 で確認できており、実務面で定型ヒアリングシートの果たす役割が大きいことがわかる。

具体的に見ると、その利用度に 0.15 点以上の差となって上位を占めており 1%の有意水準(両側)³⁹を示しているものは、ビジネス・モデル、法的リスクへの対応、社内の仕組み、企業ブランド及び研究開発への取り組みと言った「構造資産」に分類される項目であった。過去の結果としての財務情報ではなく、その事業性に着目し将来性を評価するときに、その組織がどのように取り組んでいるのかを評価していることがわかる。特に今日的なテーマとも言える、「ビジネス・モデル」、「コンプライアンス」、「内部統制」、「社内インフラ」、「ブランディング」、「新製品開発」、「技術開発」といった内容を金融機関が積極的に評価している。他の知的資産に関連する項目で 0.15 点以上の差がある項目は、親会社の支持体制と得意先とその状況と言った「関係資産」に分類される項目であった。

³⁹ ***は 1%の有意水準(両側)、**は 5%の有意水準(両側)、*は 10%の有意水準(両側)を表している。

図表 6-8 定型ヒアリングシートを保有する金融機関が融資判断時に重視している非財務情報

項目名	定型ヒアリングシートあり (N=215)	定型ヒアリングシートなし (N=208)	差	有意水準
	平均点	平均点		
ビジネスモデル	3.52	3.33	0.18	***
親会社の支持体制	3.74	3.58	0.17	***
法的リスクへの対応	3.68	3.52	0.16	***
得意先とその状況	3.71	3.55	0.16	***
社内の仕組み	3.36	3.20	0.16	***
企業ブランド	3.40	3.25	0.15	***
研究開発への取組	3.33	3.19	0.15	***
関係会社	3.95	3.81	0.14	**
仕入先とその状況	3.48	3.36	0.12	**
事業所数	3.05	2.93	0.12	**
経営者の個人資産	4.05	3.93	0.12	**
得意先との関係	3.47	3.36	0.12	**
業界歴	3.40	3.29	0.11	**
主力事業の優位性	3.90	3.79	0.11	*
経営計画	4.00	3.89	0.11	**
従業員数	3.18	3.07	0.11	**
企画力・アイデア力	3.41	3.31	0.11	**
経営管理能力	3.98	3.88	0.10	*
コンプライアンス体制	3.69	3.59	0.10	*
仕入れ先との関係	3.36	3.25	0.10	**
製品・商品・サービスの優位性・ブランド	3.73	3.63	0.10	*
景気の動向・景気感応度	3.85	3.75	0.10	*
経営理念	3.50	3.41	0.09	*
労使関係の円滑度	3.12	3.06	0.07	*

(出所)中小企業基盤整備機構,2008c,p.52.

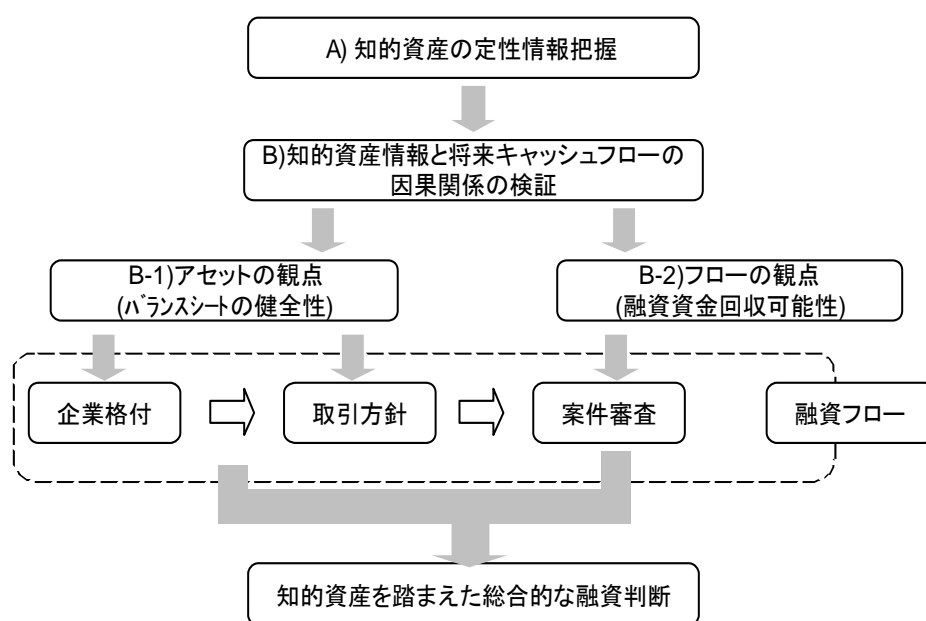
定型のヒアリングシート等を持ってデューデリジェンスにおいて非財務情報を収集している金融機関の方が、融資判断時に実に 24 項目にわたる非財務情報をより積極的に利用していることが明らかになっている。

大きなトレンドとして「物的生産型経済から知的創造型経済への経済構造の変化」を捉えて、バリュー・ドライバーが機械・設備等の有形財投資が企業の競争力を決める時代から、人材、技術、ネットワーク、ブランド等の知的資産が競争力の源泉になっていること、もしくは企業に対してそうした知的資産の活用を支援することにより取引先が成長し、結果的に信用創造を果たす金融機関として生き残ることができることを金融機関自らの経営戦略とすべきではあるが、現実的には知的資産経営評価融資というものが全く従来の融資システムと独立して構築されるものではない(古賀,2005a,p.161)。

そこで、既存の融資審査のプロセスと齟齬をきたすことがないように図表 6-9 のような知的資産経営評価融資フレームワークが検討されている。このフレームワークは、破線で囲

われた既存の融資フローは、まず「企業格付(財務情報・非財務情報の確認や企業リスク審査等による金融機関独自の格付)」及び企業格付や取引地位(メイン・サブ行などの順位・シェア)等に基づく「取引方針」が決定され、次に、企業格付や取引方針に従って継続取引を行う方針の企業ないしは継続取引をすでに行っている企業の具体的な資金調達ニーズに応じて、融資対象の個別案件についての「案件審査」が行われることを想定している(中小企業基盤整備機構,2009,pp.27-28)。

図表 6-9 知的資産経営評価融資のフレームワーク



(出所)中小企業基盤整備機構,2009,p.27.

この既存の融資フローをベースに知的資産情報をどのように把握し、企業の成長力を評価すべきかについて、図中 A)~B-2)について示している。

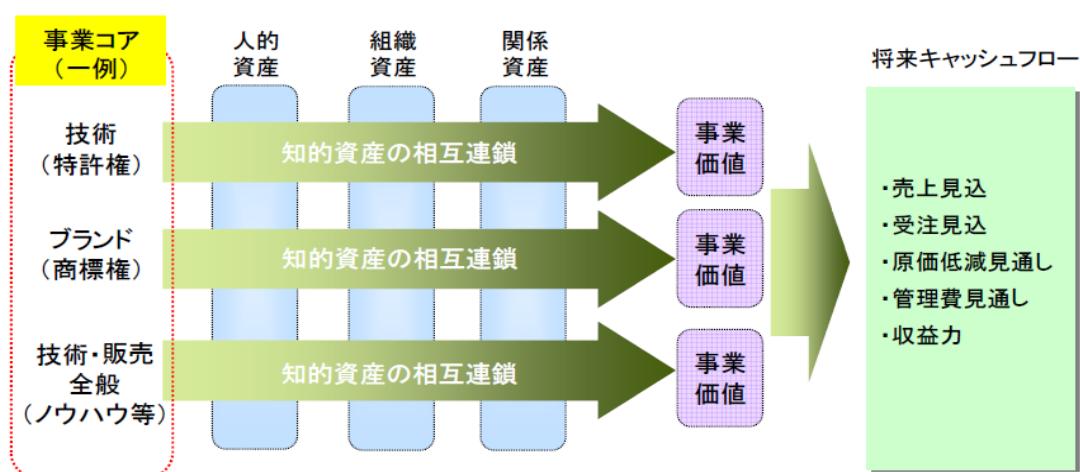
A) 知的資産の定性情報把握

知的資産は内部の人材も気づいていない、掘り下げて観察することで初めて見えてくる人的資産、組織資産、関係資産によって構成されている。これらの内容を理解するには日常のコミュニケーションより細かく観察しながら収集すると共に、担当者の個人的能力に大きく依拠するのではなく、客観性をもった情報として組織的な意思決定に活用できるものにする必要がある。その場合、定型的なヒアリングシートを活用して蓄積すべき情報を漏れなく収集することが重要である。

B)知的資産情報と将来キャッシュ・フローの因果関係の検証

金融機関にとって資金回収の源泉となる将来キャッシュ・フローに知的資産がどのような影響を与えるのかについて、知的資産の相互連鎖を描きながら因果関係としてまとめることが重要である。個別企業の要素は、第8章の図表8-10、8-11に事例として示したサマリー版に描かれている価値創造のストーリーと知的資産のシナジーマップになるが、留意すべきことは、図表6-10に示すように事業コアとなる知的資産と他の知的資産の相互連鎖により事業価値が生まれ、将来キャッシュ・フローの確保に繋がるということである。

図表 6-10 事業価値が創出される過程



(出所)中小企業基盤整備機構,2009,p.30.

B-1)企業格付・取引方針における知的資産経営評価(アセットの観点)

企業格付けや取引方針は、決算書などの財務データを中心に行内の基準が適用されるのが通常であるが、中小企業では財務データそのものの客観性も疑問視されており、財務データだけで企業の実態を判断できないと考えられる。これに対処する方法は、定性情報としての非財務面の情報を把握することにより決算書等の財務情報を中心に評価された企業格付や取引方針の見直しを行い企業資産の実態バランスに近づける手法が考えられる。固有技術や優秀な人材、ブランド、ノウハウといった知的資産はバランスシートには計上されていないので、図表6-9のように可能な限り知的資産の定量的な価値を組み入れたものにする事で、過去の事業成果である財務的な業績で企業を評価する金融機関の姿勢から、企業の将来の事業価値を評価する適正な企業格付や取引方針の設定が可能となる。

B-2)案件審査における知的資産経営評価(フローの観点)

融資案件の審査に当たっては、既存取引先は決定された企業格付や取引方針に従うこと

になるし、新規先においては申込と同時期に企業格付や取引方針を決定することになる。ここでは図表 6-10 に示した考え方にに基づき、知的資産情報と将来キャッシュ・フローの因果関係を分析し資金回収金額との整合性を見ることになる。収益性の検証は、売上見込やコスト削減の見直しを行いそこから生じる収益およびキャッシュ・フローの確実性を見ることであるが、売上は価格や数量、費用は初期コストや売上原価と言った構成要素の背後に知的資産との因果関係が存在することに気づくことが重要である。

アセットの観点からは知的財産権を担保とした融資への道があり、平成 7 年に日本政策投資銀行が「知的財産権担保融資」制度を創設するが、一般的には手続きの煩雑さやその処分困難性から担保力に対する疑問が呈されているのが現状であり、せいぜい債務者のモラルハザード的な効果が期待される程度である。また、古賀は「知的財産権にもとづく担保融資そのものよりも、それを超えて企業の競争力や経営者コンピテンスを基軸とした将来キャッシュ・フローの創出能力を見据えた融資のあり方であり、その伝達手段としての IC レポートの確立である。こうしたソフトな知的資産とキャッシュ・フロー予測とをリンクさせる合理的な測定モデルは、むろんいまだ確立されていない。」としており、合理的な測定モデルがあるかのごとく述べてきたが、まだまだ合理的な測定モデル構築のための積み重ねの段階と言えよう(古賀,2005a,p.161)。

6.4 政策的論点

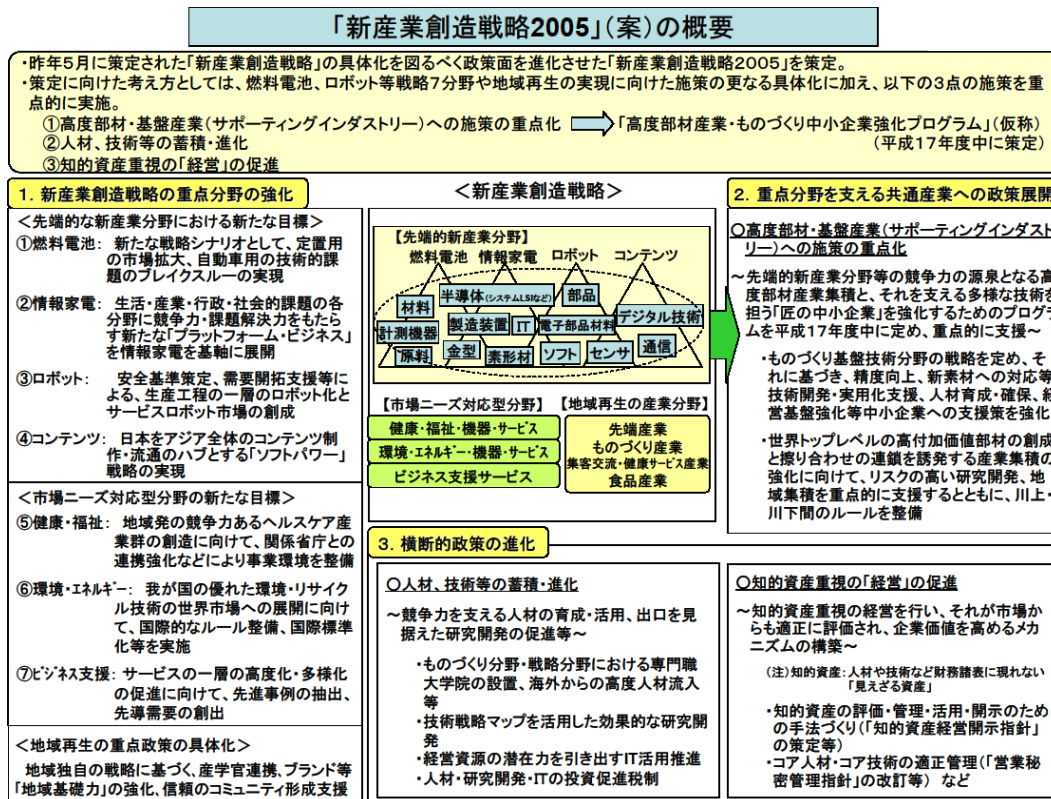
我が国経済において、少子高齢化、アジア諸国の台頭等による国際競争の激化等の環境変化の中で、企業が持続的なレントを確保するためには、企業が自らの強みを維持・強化し、提供する商品やサービスの個性を伸ばして他社との差別化を行うこと、それを重要な経営資源・自社の競争軸と認識して、差別化の状況を継続することが必要である。

図表 6-11 の「新産業創造戦略 2005」では、燃料電池、情報家電、ロボット、コンテンツ等戦略的な分野や地域再生の実現に向けた施策に加えて、高度部材・基盤産業(サポーターリングインダストリー)への施策重点化、人材・技術等の蓄積・進化、知的資産重視の「経営」の促進が掲げられている。

かつての自動車や家電業界のように、国際競争力のある裾野の広い産業育成を目指している。そのためには、ものづくり基盤技術分野の戦略を定め、それに基づき、精度向上、新素材への対応等技術開発・実用化支援、人材育成・確保、経営基盤の強化等の支援策を強化する必要がある。しかし、中小製造業に認識される問題点としては、従来大手との取引に依存し、大手企業も系列の中小企業に技術供与や人材育成などの面で協力してきた体制が崩れつつあることが挙げられた。こうした、情報の非対称性の課題を克服し、世界トップレベルの高付加価値部材の創成と擦り合わせの連鎖を誘発する産業集積の強化に向けて、リスクの高い研究開発、地域集積を重点的に支援するとともに、川上・川下間のルールを整備するものとされている。さらに、これらを支えるものとして人材、技術の蓄積・

進化と知的資産重視の「経営」の促進が必要とされている。

図表 6-11 新産業創造戦略における知的資産経営の位置づけ



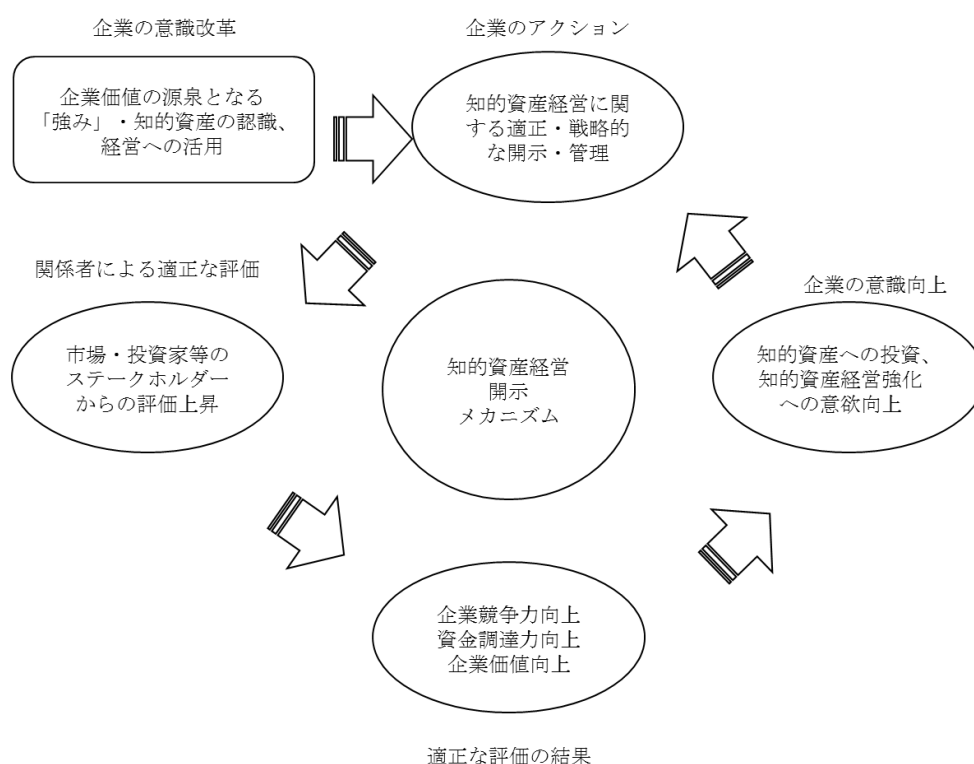
(出所)経済産業省,2005a.

知的資産重視の経営を行うことで、市場から適正に評価され、企業価値を高めるメカニズムが構築される。知的資産がらみで取り組む内容としては、知的資産の評価・管理・活用・開示のための手法づくり(「知的資産経営開示指針」の策定等)、コア人材・コア技術の適正管理(「営業秘密管理指針」の改訂等)などである。

日本の企業の中期的に持続可能な強みの重要な部分は、「擦り合わせ」「顧客とのネットワーク」「人材」「イノベーションの能力」などのいわゆる「知的資産」であり、これを推進することが日本の中小製造業にも必要であることを示している。

「知的資産」を重視した経営(「知的資産経営」)によりどのような変化が期待できるか、図表 6-12 に示す。

図表 6-12 知的資産経営をめぐる好循環の形成



(出所)経済産業省,2005b,p.47.

まず、企業が自社の知的資産を正しく認識し、有効に活用すれば、持続的な利益を上げることが可能になり、企業価値が高まることにつながる。加えて、企業における資源配分が最適化されることを通じ、経済社会全体としても、有限な資源を最適な形で活用することが可能となり、経済の潜在力を十分に発揮させることができるようになる。企業における知的資産経営の重要性に関する認識が今後、企業関係者に共有されれば、資本市場を含めたステークホルダーに知的資産重視の経営が適切に評価され、そうした経営が更に促進されるという好循環が生まれることが期待される。

こうしたステークホルダーによる適切な評価のためには、企業経営者とステークホルダーとの間で経営に関する理解の共有プロセスが不可欠であり、それが知的資産経営の持続する要件となるが、こうした情報のキャッチボールが十分にできていないのが現状である。このため、知的資産重視の経営を行う企業とステークホルダーとの対話を橋渡しすべく、それぞれの企業によって異なる知的資産経営の内容を的確にステークホルダーに伝える方法をガイドラインという形で示し、知的資産経営の開示のメカニズムを構築すべきである。

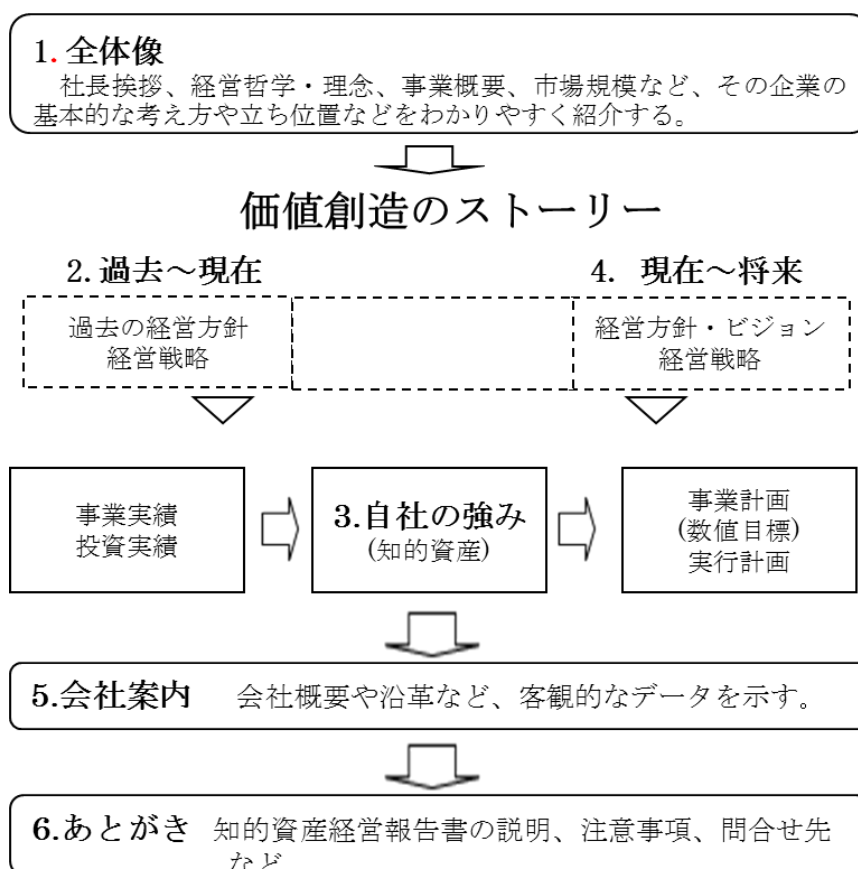
一方、仮に企業が開示メカニズムに従った知的資産経営の開示を行っても、それが内部管理による裏打ちのないものであれば、当該企業の開示する情報の信憑性は容易に崩れて

しまう。また、開示メカニズム全体を機能させるためにも開示情報の信憑性確保が必要である。さらに、知的資産経営の重要性への認識や開示内容の影響力が大きくなるほど、開示される情報の信憑性について誰がどの部分をどのように保証するかが重要となり、知的資産経営に対する内部統制や監査が実効的に行われるような方策が必要になる。

かつて、日本的経営として成果を上げてきた、終身雇用や家族主義経営は国際的な組織体制からは異質とされ、成果主義の導入などで企業の組織に対する価値観は大きく変化している。

知的資産経営を行おうとすれば、まずは人的資本の開発・蓄積ということが必要となる。ある意味マンネリ化した組織には、人材の流動性も必要であるが、過度の成果主義による個人の属人性を破壊するようなシステムは知的資産経営とはなじまない。従って日本的経営が成功したベストプラクティスが正当な評価を受けられるよう、知的資産経営の開示に関する我が国の取り組みを国際的な場で積極的に示し、組織としての総合力、顧客との関係などにも配慮して、「中長期的な企業価値向上を重視する我が国発の重要な価値を、グローバル・スタンダードの要素として盛り込んでいくことが重要である。

図表 6-13 知的資産経営報告書の標準的な構成



(出所)中小企業基盤整備機構,2007,p.74.

競争環境は厳しくなり、顧客が求める価値を異なる事業構造を有する企業間で競争する状況になっている。生産コストが相対的に低いことや納期や品質といった制約を改善することだけでなく、顧客価値に対して自社独自のアプローチを検討しなければならない。従って、同じ業種内の競争を意識した対応だけでは不十分であり、自社のバリュー・チェーンと自社が埋め込まれている全体のバリュー・チェーンを俯瞰し、顧客が何に対してお金を払っているのか、その価値提供を代替する手段は何がありえるかを見据え、その価値提供に対して、自社の生まれ育ちを振り返り、自社に蓄積されている知的資産及び知的負債を把握し、どのように知的資産を活用し、事業構造の異なる競争相手と競争することが可能か、何を保護し、保護しないのか、自社に足りない部分、他社と連携をとるべき部分等を見極める等、綿密な価値創造ストーリーを描くことが必要となっている。

知的資産経営報告書はいわばストーリーである。分析ツールにより静止画的なテンプレートに描かれているだけでは意味がない。そこで、読み手にとって信頼性を高めるためには図表 6-13 のような起承転結の論理構成を備えていれば、開示される側にとっても理解しやすい。

6.5 まとめ

行政側でも、当初知的資産経営の概念は様々であったようだ。地域力連携拠点時代に見られた知的資産経営報告書の作成に関する支援は、現在、支援スキームの変更により活発にはされていないが、根底的に企業の経営力向上に向けての取り組みの必要性は認識されている。特に、リレーションシップバンキングを標榜する、地域金融機関にとっては日常的・継続的な経営相談の機能が求められており、2012 年度より始まった、経営革新等認定支援機関として中小金融機関のほとんどが金融庁関連の認定機関として登録されている。

実際の役割としては、ものづくりや創業の補助金の計画書作成や経営改善に向けての計画書作成について専門家や支援機関と連携して取り組むことになっており、金融機関自らも認定支援機関として企業が提出する計画書に押印することが要件となる制度が生まれてきている。

帝国データバンクによれば、こうした要請を受けて、金融機関が真のリレーションシップバンキングを行うための有効なツールとして、知的資産経営報告書の作成が金融庁からも推薦されている(帝国データバンク,2013,pp.10-11)。

本研究においても、企業が知的資産経営報告書の価値に気づく一番身近な方法としては、金融機関からの評価が高まることであり、知的資産経営報告書を使った融資審査の在り方を提唱するところである。

今後、行政の側においてもこうした取り組みが継続されるよう引き続き、啓もう活動を行うよう求めたい。

第7章 知的資産経営のメカニズムの検証

7.1 はじめに

知的資産経営の導入に関しては、経済産業省においても知的資産経営 WEEK を 2005 年から毎年開催し、日本国内のみならず海外も含めた大企業や国際的に展開する中小企業に着目し、知的資産経営を実現する開示・企業統治のあり方、知的資産を活かした価値創造等についてのシンポジウムを開催するなど継続的な取り組みがなされている。

また、金融庁(2008)では、金融機関が知的資産を評価した融資を取り組むように指針を出しており、認定支援機関として金融機関が企業の経営計画の策定に関与することが増加しているため、金融機関の立場から知的資産経営についての取り組みがなされることが望まれている。

しかし、公表されている知的資産経営報告書を見ると、抽象的な表現に留まり戦略的な活動内容が描けていないものが多い。企業が中長期的な視点で自社の事業価値を高めるためにどのような取り組みがなされるのか、具体的なレベルまで想定できていないのである。このような不十分な知的資産経営報告書がなぜ生まれているのか、どのような取り組みがなされるべきなのか本章で検討していきたい。

7.2 従来のアプローチの欠点

我が国における中小企業への知的資産経営の普及活動では、企業経営を良くする新たな手法として「知的資産経営報告書を作成してみる」ことを勧める動きがよく見られた。現状公開されている、知的資産経営報告書には、今まで気づかなかった自社の人的な資源について再認識し、将来の価値創造につなげたいとする内容のものが多い。

中小企業に知的資産経営報告書の作成を勧める目的は、大企業と比べて経営資源が乏しい中小企業に対して、どのように自ら活力を見出していくのか新しい経営手法として「知的資産経営」を導入するというものであった。つまり、バランスシートに記載された有形資産だけで、企業業績が決まるのではなくオフバランスの無形資産を発見・識別し活用することで、より経営力が向上できることを示すことにある。

しかし、いつの間にか「知的資産経営報告書」作成そのものを目的化し支援者も経営者も、立派な報告書を印刷して配布することで成果が生まれたような状況が生まれてしまった。本来の目的が理解されないまま活動をしていると、いつの間にか手段が自己目的化してしまうことがある。評価されない知的資産経営報告書は、知的資産そのものをクローズアップすることに力点をおいていることにあると考えられる。

知的資産とは何かイメージできない段階でいきなり、組織全体を見渡し、過去の振り返りと将来への見通しを織り交ぜながら報告書を仕上げることは困難である。

従って、現在公開されている知的資産経営報告書の中には、有形資産から分離された無形資産を知的資産として捉えているものが多い。しかし、MERITUMの本質的な部分は、むしろこれらの資源と無形財活動と言われる部分、これらを定義する指標体系、そしてキーとなる無形資産を見出して戦略目標を達成し、企業価値を創造していくことが知的資産経営であるとしている点である。

サービス業やソフトウェア開発業者などは、人材に依存しており、優秀な人材が辞めると大きな影響を受けることが、知的資産経営の研究でも注目されている。サービス業であっても接客する施設やサービスそのものを提供する器具などがあり、人的な要素のみで提供できないものも多い。そこで知的資産を有形資産と無形資産という分類ではなく、企業経営において必要な経営資源の組合せとして、PRISMによる資産認識における連続帯モデルにより、当該企業の保有資源を戦略的な観点からとらえることで、知的資産を創造・蓄積していくプロセスへ結び付く、知的資産経営のメカニズムを構築していきたい。

7.3 現状認識の難しさ

企業研究においてその実態を的確に捉えて、外部に伝えることは内部的な資料や現場の生の声を分析するというような作業をとめない、容易ではない。また、外部環境の変化と内部環境をどのように適合させていくのかという点においても、変化の途上では断言できないことも多い。この点に関して Penrose は下記の通り述べている。

外部環境の絶えざる変化にともなう企業内の生産的サービスや知識の絶えざる変化は、企業の事業機会を常に変化させる。確かに、そうした機会を活かすにふさわしい能力を総ての企業がもっているわけではないが、ここでは、その能力の概要を示し、必要な能力をもつ企業の拡張の方向性を決定する要因を分析し、時の経過とともに成長することに何ら限界はないことを示せば十分であろう (Penrose, 1959/1995, p.150; 邦訳 p.210)。

外部環境の変化が、内部環境に及ぼす影響として研究開発の方法や生産方法、販売方法、求められる専門的な人材も変化していく。そして、これらの外部環境の変化は個別の企業にとっての事業機会そのものも変化させることになる。事業機会の変化は、既存の事業領域を失くすことになることもあれば、逆に新たな事業領域を獲得するきっかけにもなる。

Penrose は、総ての企業がそうした機会を活かす能力を持っている訳ではないが、その能力の概要を把握し、必要な能力をもった企業が成長する方向性を決定する要因を分析することに意義があるとしている。さらには、その能力は歴史を積み重ねるとともに限界なく成長していくことを示せるとしている。

外部環境の変化に対応しながら企業のあるべき姿を実現するための中長期的な目標を達成できるように組織の再編を行い、そこに適正な人材を選び配置するとともに、組織構成

員の貢献意欲を引き出し、組織全体を調整しながら環境に適合させる「リーダーシップ」(組織管理力)が不可欠となる。

企業の事業機会は常に変化しており、既存の事業が継続的に成長し続けることは困難である。自らの事業の在り方を変え、環境の変化に対応しなければならない。しかし、Penroseが言うように、そうした機会を活かすにふさわしい能力を総ての企業がもっているわけではないが、その能力の概要を示し、必要な能力をもつ企業の拡張の方向性を決定する要因を分析し、時の経過とともに成長することに何ら限界はないことを示すことが本件研究における知的資産経営の姿である。

筆者の経験では、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。ただし中小企業では、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、経営者の頭の中にだけでイメージ化されることが多い。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のが想定されるため、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。

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の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、あとは粘り強く実行し、成果が出なければまた工夫を重ねる努力が必要である。

事業機会を活かすにふさわしいどのような能力を持ち、その必要な能力を使って企業がどのように成長するのかを決定する要因を分析し、その方向性にそって行動していくためのフレームワークを構築する必要がある。

7.4 保有資源の認識

知的資産を有形資産に対する無形資産としてとらえるという考えに支配されると、有形資産の価値を見ずに企業価値を評価してしまうことになりがちである。有形資産にとらわれた従来の財務会計の在り方に疑問を呈したのが知的資本運動の始まりであった。企業価値に占める有形資産の割合は相対的に低下しているかも知れないが、これを捨象して評価することは正しくはない。

そこで、PRISM Project(2003)が示した所有権が、明確でありかつ強制執行ができる「有形資産(tangible assets)」から、販売し、ストックされ、それ自体だけで取引の対象とされ保護し得る権利の「無形財(intangible goods)」、競争優位を規定する非価格的な要素である「無形コンピテンス(intangible competences)」さらには潜在的に固有の競争力要素として「潜在能力(latent capabilities)」という4つに区分される経営資源の連続的な識別モデル

を想起したい。

公開されている中小企業の知的資産経営報告書では財務内容については非公開とするところも多い。確かに、すべてを公開する必要はないが、有形資産に対する分析そのものが曖昧なまま、無形資産についての分析を行っているような報告書も見受けられる。そのような、報告書は形式的には知的資産らしきものは記述されてはいるが、説得力のない空虚なものに見える。

特に、本研究が対象とする中小製造業においては、有形資産としての機械設備の評価は重要である。但し、最新の機械設備の導入だけが競争力の優位性を決めるのではなく、老朽化した設備であっても、丁寧なメンテナンスやベテラン技能者による卓越した操作方法によって価値を生み続けている場合もある。こうしたことも、是非知的資産経営報告書に盛り込んで記入して頂きたい。

そうした考えで、企業の資源を見ると PRISM Project(2003)が示した資源の連続帯により保有資源全体を見渡し、その中からその企業本来の知的資産となりうる資源を戦略との関連で抽出していくことが必要となる。

7.5 知的資産の創出・発展

MERITUM プロジェクトの成果としては、知的資産を人的資産、構造資産、関係資産の3つに分類し、どのようなものがそれに該当するのか示したことにあると言える。

もちろん、わかりやすい例示により、多くの企業において自社に存在する知的資産について気づきがあり、支援者もこれによって知的資産経営報告書の作成支援を行ってきたと思われる。大企業と比べ機械装備などの経営資源の乏しい中小企業にとっては、知的資産は大きな武器となる。構造資産や関係資産はまだ十分には構築できていない、若しくは認識できない企業が多く、人的資産が中心的な対象とならざるを得ない。

しかし、MERITUM(2002)、古賀(2005a)では、企業の戦略目的が何であるかを決定し、その目的に関して重要な無形財資源(critical intangibles)が何であるかを特定する。つぎに、無形財資源を測定するための代理測定値(proxy measure)となる指標を決定し測定を行う。最後に、無形財の蓄積(ブランド力、特許権の取得など)や無形財活動(研究開発活動など)が企業業績に及ぼす影響が測定され、それぞれ戦略目的達成のための評価(モニタリング)指標として活用されるというモデルを示している。

このように、無形財資源の認識と測定とがオーバーラップしつつ、新たに無形財活動を生み出すプロセスこそ、MERITUM プロジェクトが目指した姿なのである。

無形財の認識、測定、無形財活動(評価)という3つのフェーズをMERITUMでは無形財のマネジメント・システムとして、無形財の戦略的利用とコントロールを行うことができると考えている。このような、無形財の利用とコントロールの結果は、当然の帰結として、企業の内外の利害関係者に伝達されることによって、その活動実態と企業の価値創造能力

的確な分析と評定が可能となる(古賀,2005a,p.228)ため、知的資産情報の開示と知的資産報告書の作成が必要となる。

MERITUM の知的資産報告書モデルとして提示された構成要素としては、「企業のビジョン(a vision of the firm)」として、企業の重要な目的や戦略、それらの目的を達成するためのキー・ドライバー(または決定的に重要な無形財)を提供するもの(戦略的目的、コア・コンピテンス、キーとなる無形資源)、「無形資源および活動の要約(a summary of intangible resources and activities)」として、企業が活動し得る無形資源、およびこれらの資源の価値を促進するためになされた種々の活動を記述するもの、「無形資源および活動のための指標体系(a system of indicators)」として企業の将来期待利益やリスクについて、外部の利害関係者が正確に評価できるようにしようとするものである。

外部向けの報告書としての意義が、強調されているが、本研究が対象とする中小製造業においては、まず、内部で社員が、自らがどのような戦略目標をもち、自分たちがどのような資源を持っているのか、そしてそれらをどのように使えば成果が出るのかというシナリオを明確にする意義が大きい。また、指標体系も結果として評価するという観点だけでなく、活動そのものをモニタリングする意味での代替的な指標を見出すことが必要である。例えば、業務の効率化を計測するのであれば、一人あたり・時間単位での生産量(金額)だけでなく、改善提案件数、個人別技能習得状況、提案内容の実施率などの成果にむすびつく活動が行われているかどうかを計測していく必要がある。

7.6 知的資産経営を発展させるメカニズム

Polanyi(1966)がいうように、「私たちは言葉にできるより多くのことを知っている(*we can know more than we can tell.*)」ということは、中小企業の製造現場を訪問していて筆者が実感していることである。計画書作成の支援などをしていると、計画書には書けないが頭の中には浮かんでいるであろうことが多数推測できる。一挙には適切な言葉に出来ないかも知れないが、SECIモデルで見たような暗黙知を一旦形式知化し、さらにダイナミックな活動を通じて暗黙知として蓄積していくプロセスを経て段々と明確になっていく。

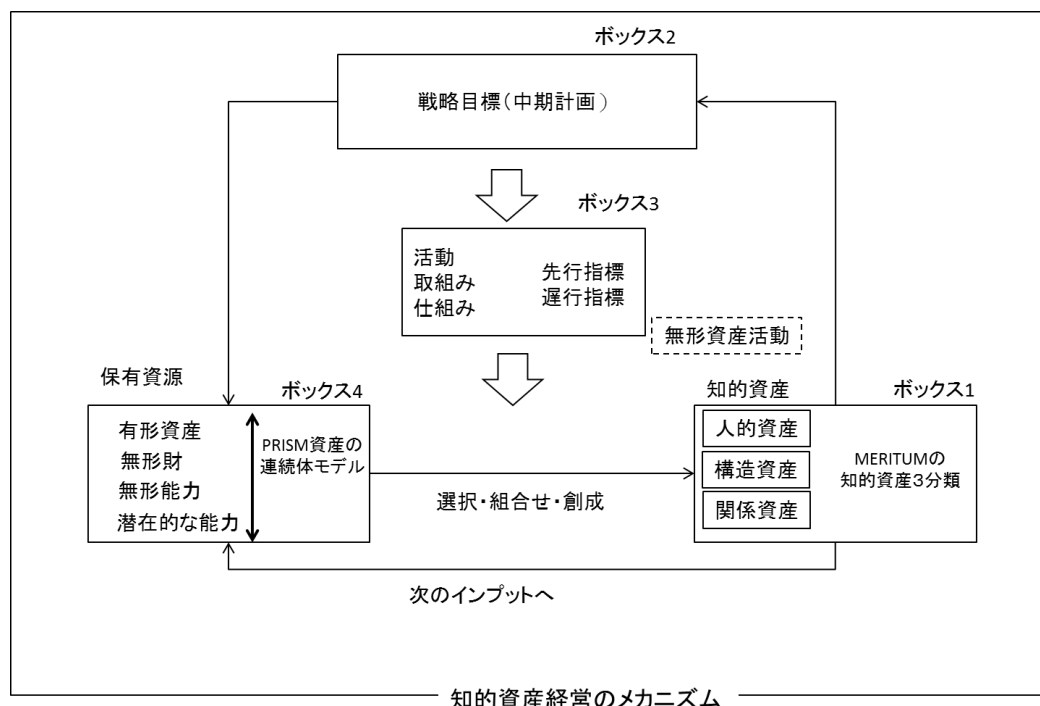
一方、財務状況が厳しく経営改善計画づくりに苦慮している企業は、「一生懸命頑張っているが、どうすれば良いのか分からない」といった経営者が多く、業績向上のための明確な戦略が描けている企業は少ない。しかし、中小企業には戦略がないから経営が上手くいっていないとするのでは、企業を支援することはできない。正解のない課題であっても、納得のいく解決策を見出して実施できる体制を構築していくべきなのである。

知的資産経営は、優良な企業の実態を描き出すだけのものではない、むしろ経営資源が制約される中でどのような資源が活用できるのか、また、どのような資源の組合せが考えられるのかを見出すツールとして知的資産経営報告書が活用できると考えている。しかし、既存の知的資産経営報告書では知的資産の認識に留まり、戦略を実現するための方策と実

施体制が示されていない。

そこで、本研究では中小企業において知的資産経営報告書の作成をきっかけとして、中長期的な戦略視点に立って、どのような資源を活用し、どのような活動を行い、成果をあげ、さらにフィードバックして将来の価値を生み出す資源のインプットに役立てるようにすべきかを図表 7-1 に、知的資産経営のメカニズムとして示した。

図表 7-1 知的資産経営のメカニズム



(出所)筆者作成.

ここでは、既に知的資産経営報告書を作成しているが、活用できていない企業を出発点に考えている。まず、ボックス 1 に中小企業に知的資産経営報告書を普及させる段階で見られた、過去を振り返り、どのような知的資産(人的資産、構造資産、関係資産)を活用し、どのような成果を生み出してきたのか、これからどのような未来の価値を生み出していくのかを描いているものを示している。

初めて、知的資産経営報告書を作成する企業にとっては、人的資産、構造資産、関係資産について検討することで、従来活用できていなかった資源についての気づきも生まれ、将来の価値創造についてのアイデアが浮かんでくる。つまり、知的資産経営報告書を作成することにより、自社の資源を見直すことになり、自分たちの活動の意義を明確にし、中長期的な視点との整合性を見ることになる。この流れを、知的資産のボックス 1 から戦略目標(中期計画)のボックス 2 への矢印、さらには活動指標を明確にした取り組みを示すボックス 3 への流れを示している。

ボックス 2 の戦略目標は、企業のあるべき姿を描き、どのような課題を克服すべきか明確にすることになる。中長期計画の策定とそれを実現するための方策を示す年次経営計画の連動が必要となる。ボックス 3 では、経営活動の活性化のために、どのような取り組みを行い、仕組みを作り出すべきなのか、そしてそれらをモニタリングできる指標を定めていくことを示している。

ボックス 4 では、これらの活動を通じて、有形資産と無形資産の区分で捉えられたであろう、知的資産の識別について PRISM による資産の連続帯モデルによる企業の保有資源(有形資産、無形財、無形能力、潜在的な能力)の範囲まで広げて把握することを示している。資産の連続帯モデルにより資産を認識した上でないと、どのような資源を活用し、組み合わせていくべきか見ることができない、有形資産として認識されないものを無形資産として区分し、知的資産を理解するだけでは、有形資産と無形資産の組み合わせによる未利用資源を活用するような戦略が生まれてこないからである。

本研究が対象とする、中小製造業においては既存の機械設備をどのように活用できるのか、単に最新の機械を導入するだけでは解決できない生産ノウハウが、当該企業の強みとして存在する。この観点を見落として、中小製造業の知的資産を描くことはできないが、初期段階の知的資産経営報告書ではこの組み合わせが上手く描けていないものが多い。

ボックス 2 からボックス 4 に向かう矢印は、どのような事業戦略や技術戦略で、自社の保有資源を評価していくのかという矢印である。保有しながらも活用できていないものや強化すべきもの、外部との連携により自社にはない資源を活用できることなどが明かとなる。

そして、ボックス 1 からボックス 4 に向かう矢印は、知的資産を活用し、蓄積していくことでさらに戦略の見直しや次にどのような資源をインプットしていくべきか検証するサイクルを描いている。

この発想は、ドイツにおける中小企業への知的資本開示モデル⁴⁰で示された、事業戦略→知識戦略→方策→知的資本報告書→修正→事業戦略において事業環境が影響を及ぼすサイクルが最も近いものとして挙げることができる。筆者は、知的資本(資産)報告書からはじめて修正を行いながら事業環境に基づき事業戦略を再構築するというサイクルを描く方が、中小企業にとっては現実的であると考えている。

当初、本研究ではこの従来の知的資産経営報告書の価値について否定的な見方をしていた。戦略的な視点が見られない短絡的な知的資産経営報告書では、本質的な問題が解決されないままである。また、このような報告書が公表されることで却って知的資産経営報告書作成の意義が誤って伝えられることを恐れたのである。

しかし、経営計画を持たないような企業が、いきなり大企業のような報告書を作成できるものではない。むしろ、稚拙であっても、自社の真実の強みを伝えようとする姿勢は外部にも読み取れるものであろう。また、自社内部においても、社員に自社のあるべき姿を

⁴⁰ p.87 図表 5-11 戦略サイクルと知的資本報告書の関連を参照

一緒に描いてもらうことで取り組むべき内容が明確になったとする評価は得られているのである。

次章で示すスイコー株式会社の事例で見ると、中長期での取り組みと知的資産経営報告書の内容は関連性のあるものであり、自社がどのような取り組みを行ってきたのか、将来に向けて何をなすべきなのかを内外に向けて知らせることができる知的資産経営報告書は中長期経営計画とセットにして扱われることが望ましい。また、中長期計画での戦略目標としてのあるべき姿を達成するための方策を示す、年次計画の存在も大きい。外部環境の変化を受けながら修正すべきものもあるし、実施過程においての人材不足や組織的な対応能力のなさが見つかることもある。これらを、途中であきらめることなく中長期的に達成することが必要なのである。

途中の過程においては、達成度に対する指標が必要になる。バランスト・スコアカードに見られるように多くの研究プロジェクトにおいて、経営活動の指標化の必要性が挙げられている。売上や利益といった結果指標だけではなく、どのような取り組みを行っているのか、その実施状況はどうかといった、先行的な指標が必要となる。また、こうした時間経過の観点だけでなく、バリュー・ドライバーとしての指標を意識する必要がある。総資産利益率などでは、資産計上していない自己資本的な知的資産を含めずに計算することになるからである。例えば、人材育成への投資を行っているかどうか、中小企業においても重要な指標となる。筆者はこうしたサイクルそのものを知的資産経営報告書で描かれるだけでなく、実践的にも企業経営のプロセスにおいて課題克服と企業の持続的な成長のために必要な知的資産経営であるとして提唱するものである。

7.7 知的資産経営報告書によるマネジメント・コントロールの事例

窪田ほか(2013a)は、知的資産経営報告書の外部報告への利用については財務会計の見地から明らかにされているが、どのように知的資産経営報告書が作られ、活用されているのか、どのような効果を上げているのかという、マネジメント・コントロールの見地からは論じられてこなかった。実態については、ほぼ何もわかっていないという現在の研究状況を鑑み、典型的・代表的な事例を選び、インテンシブな探索型のケース研究が必要である。知的資産経営報告書によるマネジメント・コントロールを明らかにするために、以下の理由から探索的なケース・スタディを採用した。

- ① 報告書を取り上げている管理会計の先行研究は少ないため、導入している詳細事例を知る必要がある。
- ② 新たな管理システムの導入を通じて組織を変える取り組みは長期的な活動であり、そのプロセスに生じる固有な事象をケース・スタディでは記述することができる。
- ③ ケースの選定において、知的資産経営報告書は中小企業を中心に普及が進んでいるため、対象企業も中小企業が望ましい。
- ④ 知的資産経営報告書の取り組みは長期にわたる活動であるため、報告書の作成に初期の段階から継続的に取り組んでいる企業がふさわしい。

つぎに、典型的・代表的な事例として選ばれた、株式会社中農製作所のインテンシブな探索型のケース研究について、窪田ほか(2013a、2013b)をベースに、同社の知的資産経営報告書作成の支援者である森下勉氏へのインタビューにより内容を確認しながら事例を紹介したい。

7.7.1 株式会社中農製作所の事例

窪田ほか(2013a,2013b)が取り上げた、株式会社中農製作所におけるマネジメント・コントロールの事例を見てみる。同社は、1949年創業、中農康久氏は創業家出身の2代目社長である。主な事業内容は、精密機械加工ならびに組み立て、自動車操縦装置の部品製造である。

2011年決算では、自動車向けの量産部品が売上高の40%程度(約30品目)を占め、残りの売上は主に一品や少量品(800品目)からもたらされている。同社は、精密機械加工の中でも、金属に関する加工を得意とし、大きさ、形状、材質にかかわらず対応できる技術力を有している。また、東大阪を中心に協力企業160社と企業ネットワークによる分業体制を形成している。株式会社中農製作所は、このネットワークの中核的な役割を果たし、協力企業の役割分担の調整を行っている。同社はネットワークの分業体制を、うまく調整するために、他社が分担する工程を含む製造の全体を深く理解している。ネットワークを活用

し、少量品から中量品、類似多量品に至るまでの幅広い領域において、「素材調達、精密切削加工、熱処理、表面処理、組立までの一貫した受注生産」を行っている。

2009年の知的資産経営報告書の作成時点で認識された経営課題は、まず、事業承継の問題である。当時、中農社長は、既に後継者として取締役西島大輔氏を決定していた。しかし、西島氏は、生え抜きの社員であったが、当時30歳と若く、創業家の出身ではなかったため、社内での求心力を高める必要があった。

2番目には、個人スキルの向上の問題である。金属の精密機械加工という特定の細分化された領域であるために顧客ニーズの変化も早く、高い専門性が要求される。加えて、経営資源に制約がある中で、仕事を工夫し、柔軟、迅速に対応する能力が必要である。それゆえ、高い能力のある人材の育成が常に経営上の課題であった。

3番目には、情報の共有の問題である。たとえば、当時、不況下でありながら取引先が10社ほど増えていたが、ほとんどの従業員がその事実や理由を知らないといった状況であった。また、会社方針や事業計画は、社内で開示されていたものの、従業員は深く理解しておらず、十分に浸透していなかった。

4番目には、新規顧客の獲得の問題である。当時、売上に占める自動車部品の割合が6割と、自動車業界への依存度が高く、その動向に影響されやすい状況であった。自動車メーカーは海外への工場移管を積極的に行なっていたが、株式会社中農製作所は、取引先に追随した海外進出を行わなかった。その代わりに、むしろ自動車部品への依存からの脱却を目指していた。

同社は経営基本方針として、「いかなる経営環境でも、成長しつづける会社にする」を掲げ黒字基調で推移していた。しかし、リーマンショック後は、2ヶ月で自動車部品関連の仕事が半減した。この経験を経て、中農氏は「今までの経営努力を否定されたという思いがした。自社を徹底的に見つめ直して、経営基本方針を実践し、この仕事のない時期を無駄な時間にしたくないと強く思った」。そのような折に、中農氏は帝国データバンクから知的資産経営報告書の紹介を受けた。売上が減少し経費を切り詰めている時期であったが、この報告書を「自社をよりよく知る、正確に知る、それを社員と共有できるもの」と理解し、会社をあらためて成長路線に戻すことを狙って導入を決定した。また、中農氏は、この導入を通じて後継者の求心力を高めたいとも考えた。(後継者の西島氏も同じ考え)

このことから同社の導入決定は、どちらかといえば組織内部での活用に対する意識が強かったと言えるであろう。導入にあたって、まず必要だったのは社内ベクトルの擦り合わせであり、中農製作所の営業担当の吉永氏は当時を振り返り次のように語っている。

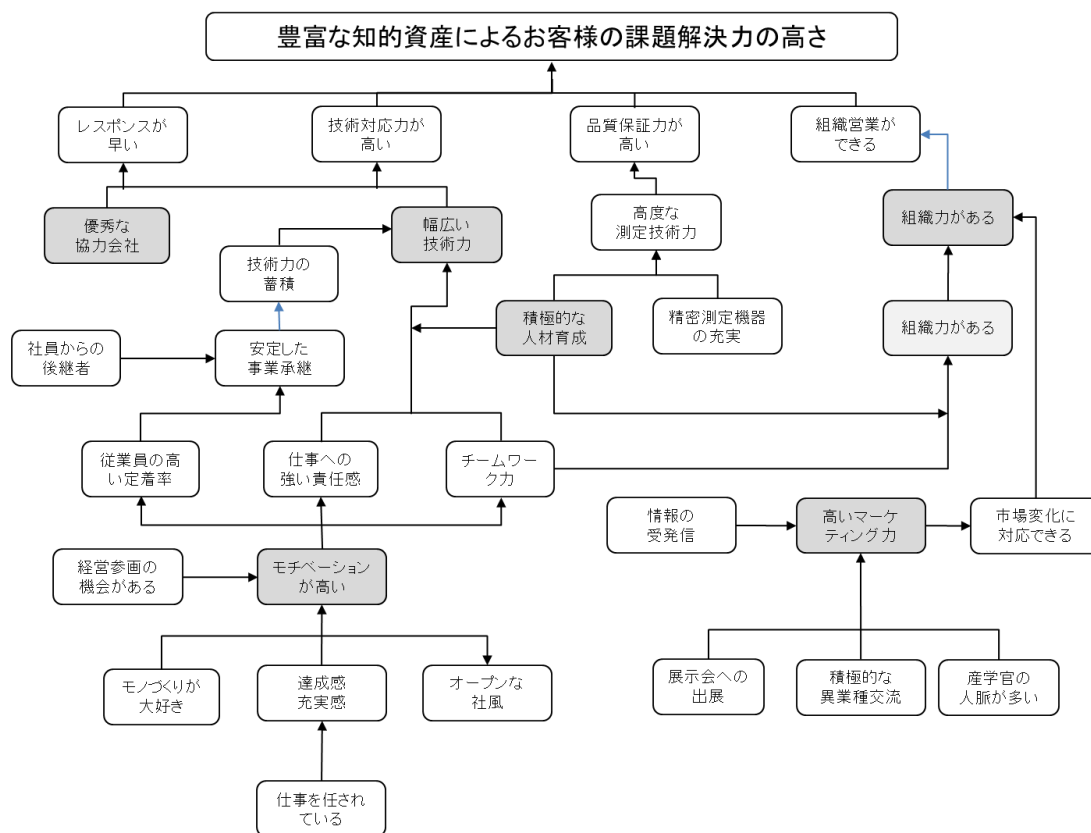
「営業ですと工場の中身はなかなか分からないけれども、工場はこういう強みがあるよと話が出てきたときに、改めて認識できます……製造や技術が思っている弱みを逆に営業では強み(と認識している)、逆もありますよね」(窪田ほか,2013b,p.259)

中小企業にとって、知的資産経営報告書を作成する意義は、従業員同士が経営について

改めて語り合う場が生まれることである。製造業であれば、大手からの受注を確保するために、相手の要求する品質水準を維持し、納期と値下げ要求に応じていくための努力を行っている。現場では、生産に追われて長期的な人材育成や組織的に業務を行うという体制を築くことは後回しになっていることが多い。株式会社中農製作所をはじめ、多くの中小企業が2009年あたりから知的資産経営報告書を作成し始めているのは、リーマンショックによる大幅な売り上げ低下により、業務にゆとりが出たため従業員に経営について考えてもらう時間が出来たことが挙げられるであろう。もっとも、リーマンショック自体が、世界的に経済構造の変化を迫る出来事であり、知的資産の役割が一層増してきたことも考えられる。

株式会社中農製作所では、知的資産経営報告書を作成するためのプロジェクトチームを作り、後継者である西島氏がリーダーを務めている。メンバーは、製造・営業・生産・原価管理を含む14名(社長、西島氏を含む部長3名、課長・係長5名、主任・リーダークラス5名)であり、作成期間は約4か月に及んでいる。

図表 7-2 株式会社中農製作所の知的資産バリュー・チェーン 2009



(出所)中農製作所,2009,p.10.

メンバーは、知的資産経営の勉強から始め、各自の考える会社の強み・弱み・機会・脅威(SWOT)を付箋紙に書き出し、その後、競合他社をベンチマークし、自社の「強み」の内容を吟味しながら、MERITUMの3分類である人的資産、構造資産、関係資産を参考にしながら同種のをグルーピングしている。

さらに、グルーピングされた「強み」の間にどのような因果関連があるのか、顧客にどのような価値が提供できているのかという視点でまとめたのが、図表 7-2 である。

顧客からの要望に応えることや顧客の課題を解決していることは何かということを考え、「レスポンスが早い」、「技術対応力が高い」、「品質保証力が高い」、「組織営業ができる」という4つの強みまとめている。

例えば、「レスポンスが早い」という強みについては、顧客から何か問い合わせがあれば、短い期間で正確な回答が出せるという点である。これが実現できる背景としては、優秀な協力会社として、素材メーカー、熱処理業者、自社ではできない異質な金属加工(レーザー加工、放電加工)のメーカーなど、自社の生産能力を補完できる信頼できる分業ネットワークが存在していることである。見積書作成依頼については、顧客の要望時間内に回答するための体制として、業務スタッフ4名と見積スタッフ4名の合計8名で対応し、生産部(生産管理・購買・原価)が作業原価データベースを使って160社のネットワーク参加企業に協力依頼をしている。

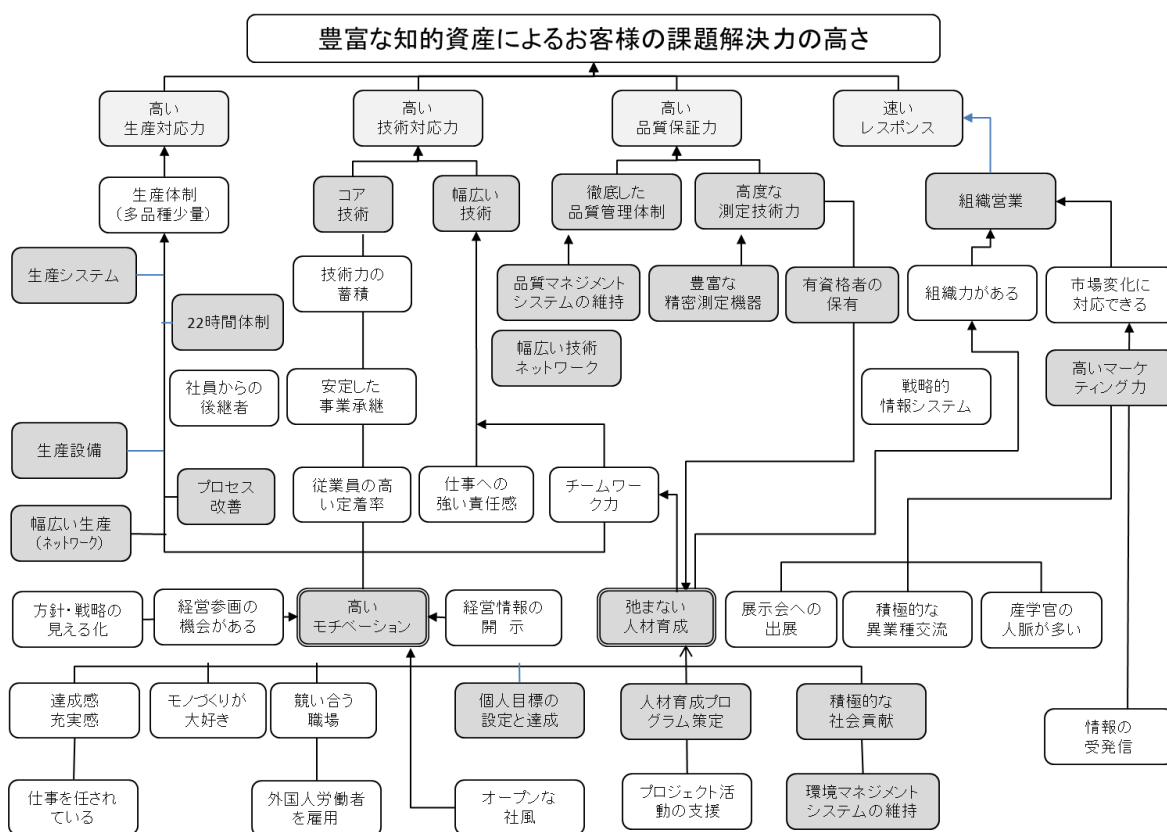
つぎに、株式会社中農製作所の知的資産経営報告書作成後の状況について見て行くことにする。まず、一番に活用できたのは対外的なコミュニケーション・ツールとしての活用である。大幅な売り上げ低下により、業績回復のための新規顧客の獲得が求められていた。そのため、新規顧客見込み先企業を訪問し、自社を理解してもらう必要がある。また、大手であれば、直接決裁権限者に出会うことは少なく、担当者レベルで納得してもらっても、新規口座開設のために社内稟議にかける必要がある。この時、通常であれば担当者が調査した資料を添付することになる。株式会社中農製作所は知的資産経営報告書を作成してからは、この報告書を持参するようにしている。このことから、候補先企業の購買担当者からは、「新規顧客から聞きたいことが(報告書に)全部載っている」という評価を受けるようになった。従来であれば、顧客の口座開設までの期間は平均で約3ヶ月であったが、知的資産経営報告書を提出するようになってからは1ヶ月に短縮することができている。

つぎに、対内的なコミュニケーション・ツールとしても活用できている。複数の部門からプロジェクトチームに参画することで、社内に日々の行動と戦略の関係が明確になってきている。西島氏によれば、「今まで従業員が、会社のために貢献しようとしても、経営計画に出た課題に対して何をすべきか分からなかった。しかし(価値創造のストーリーの図によって)こんなことをすれば、こういうことにつながるという目線を、従業員の目線でもって見ることができた。このことが非常に大きかった」としている。

たとえば、「レスポンスが早い」という強みについては、短納期対応を進めることで顧客からの特急品の要望にも応えることができることに気づくようになっている。これは、あ

る営業社員が客先において即決で見積もりを行うべきであるとする提案を行ったことが始まりであった。この社員は、製造で働いていたので、製造部門のメンバーからの信頼も厚く、客先で見積もりを即決で行い、特急品の受注を獲得した経験を持っていた。この経験を社内で検討した結果、見積リードタイムを短縮するためには、営業社員であっても製造についての知識が必要であり、生産管理や購買との連携が必要であるとの結論になった。そこで、営業担当者の育成のための製造研修期間を3か月から1年に延長し製造知識を身に付けるとともに、社内で人的ネットワークを作れるように図っている。

図表 7-3 株式会社中農製作所の知的資産バリュー・チェーン 2011



(出所)株式会社中農製作所,2011,p.12.

このように、知的資産経営報告書を作成することで、経営の在り方に変化が見られたこともあり、中期経営計画の中で知的資産経営報告書を3年以内に改定することを決めていた。2009年版の報告書では、顧客にどのような価値が提供できているのかについて、信頼性を裏付けるデータを集めるのに苦労したので、改訂版に向けては、日常的な事柄であっても知的資産経営報告書で記述されたものと関連することについての記録が時系列で残されるようになっていた。

2年半が経過し、2011年版の知的資産経営報告書が作成された。日常的な取り組みの変化や顧客に対してどのような価値提供ができるかという検討を会議で積み重ねた結果、2009年版で示したバリュー・チェーンのマップは、図表7-3のように、より詳細に価値提供が可能となる根拠を示すことができるようになっている。

さらに、知的資産経営報告書2011年版では、経営戦略の8つの柱に対して19の重要成功要因(CSF:Critical Success Factors)が図表7-4のように示されている。

例えば、工場のフル稼働による高い生産性を実現することに対しては、生産性そのものの向上、内製化を高める、生産管理システムをフル活用する、工程表を改善する、グループウェアの導入により情報共有と素早い対応を行い、さらにシステム管理を強化するという6つのCSFを掲げている。

図表7-4 株式会社中農製作所の経営戦略と重要成功要因

■ 経営戦略	■ CSF(重要成功要因)
・あらゆる業界と取引して安定した売上を確保しよう	1.売上げ目標達成
・ものづくりのプロ集団を目指そう	2.顧客の困っている機能をナカノの技術で解決する
・工場をフル稼働して高い生産性を実現しよう	3.生産性の向上
	4.高い内製化
	5.アスパック生産管理システム※のフル活用
	6.工程表改善
	7.グループウェアの導入
	8.システム管理の強化
・安心できる製品を提供しよう	9.流出不良ゼロの継続と実現
・短納期対応で差別化しよう	10.利益に貢献する品質活動
・楽しみながら造る・考える。そして見る、使う楽しさを提供しよう	11.リードタイムの短縮
・グローバル化を実現しよう	12.オリジナル製品の製造販売
・最高のパフォーマンスを発揮できる職場を目指そう	13.ベトナム工場稼働
	14.競い合う職場
	15.定時就業
	16.定年制の廃止
	17.女性の能力のフル発揮
	18.技能伝承(多能工)
	19.QMS EMS

※株式会社アスコットの中堅・中小企業向けの経営課題解決型のERPパッケージソフトでアスパック(ASPAC)シリーズを展開している。

(出所)中農製作所,2011,p.34.

さらには、CSFを具体的な部門テーマに結び付けるため指標が設定されている。例えば、購買部門では、経営戦略の「短納期対応で差別化しよう」とそれに対応するCSFの「リー

「ドタイムの短縮」に関して、自部門の指標(KPI:Key Performance Indicator)を「完品購入化率」としている。完品購入とは、単一加工の発注ではなく、材料から複数工程までを扱える購買先からの購入のことである。こうした、信頼できるパートナーを確保することで、外注工程間の輸送時間をなくし、一貫性を持たせることで品質向上に繋がり、特急品対応も可能であるとしている。こうした、指標の達成状況については、毎月、部門長から社長に報告を行い、社長は入念なチェックを行うようになっている。経営戦略、CSF、KPI がリンクされることで、各部門における日常的な活動において、経営戦略とのかかわりにおいて何をしなければならぬかが明確になってきており、自らの活動についての成果が指標としてあらわれてくるようになったのである。

7.7.2 株式会社中農製作所の事例研究から導き出される結論

株式会社中農製作所の事例を窪田ほか(2013a, 2013b)の記述もとに、振り返ってきたが、同社の取り組み内容からは、つぎのようなことがいえる。

まず、知的資産経営を導入(報告書作成・活用)することで、経営者からミドル管理者さらには全社員を対象に自社の保有資源から重要な資産は何なのかを発見・識別し、この重要な資産に関する指標を活用した中長期経営計画の策定、目標達成のための重要成功要因の設定と実施、さらには資産そのものと資産を生み出す活動についての指標を管理することで、次の計画についての気づきを与える PDCA サイクルを回すことができるようになっている。つまり、知的資産経営のプロセスを通じて経営戦略の確実な実施が行えるようになっている。

つぎに、中小企業の経営力向上のための多数の事例研究がなされているが、知的資産経営の導入(報告書作成・活用)は自社の保有資源の活用と蓄積を促進し、「隠れた資産」や「見えざる資産」として認識するのではなく「未利用の資源」として捉えることで、この未利用資源の活用が企業の成長に繋がることが考えられる。つまり、知的資産経営の導入は、中小企業に固有の経営課題の克服に繋がる可能性を持っていることが示唆される。

株式会社中農製作所では、将来のビジョンを達成するための社員の心がけとして下記のように分かりやすく語りかけている。これらを実現することにより自分たちがものづくりのエキスパートになると宣言しているのである。

物を作れば売れる時代が終わり、これからのものづくりは製品に心を入れて作らなければならない。「誰かに何かを作ってあげたい。どんなものを作れば喜んでくれるだろう。」ものづくり本来の意義を感じ、それを実現できる工場にしよう。

当社は機械加工が得意だ。しかし部品を完成するためには、機械加工だけでは実現できない。部品を作るためには、機械加工以外の工程も理解しなければならない。全体の工程を把握することができてこそ、本物の機械加工になるはず。

ものを作るよりも、ものの作り方をビジネスにしよう。人件費の安い国と同じものづくりをしても勝てない。機械加工は工具、切削条件など幅広い工法があり、ノウハウそのものである。創業 65 年の技術の蓄積から最適な工法を考えよう(中農製作所,2011,p.35)。

中小製造業においては、自社の強みとしてホーム・ページや会社の概要書において、機械設備の保有台数を示す程度のものが多かった。その分野の人材が見れば、その企業の加工能力が判断できるため、それ以上の技術的な情報は取引先の手からの技術供与に得たものもあるため外部に知らせることはむしろ弊害があると考えられているようである。

しかし、株式会社中農製作所の知的資産経営報告書では、新規顧客開拓のために積極的に自社のコア技術を紹介する取り組みを行っている。また、自社単独ではできないことも 160 社の外部ネットワークをトータルコーディネートし、多様化する顧客の課題を積極的に解決することで新たなビジネスを生み出そうとしている。最適な機械加工の方法を求めて、設備選定、治具・工具の選定、最適プログラム、設備レイアウト、メンテナンスなどの現場で蓄積された加工のプロ集団として対応していくことを目指している。具体的には、カスタマイズされた工程設計や試作開発、短納期対応などで新たな顧客を開拓しており、自動車、半導体機器をはじめ、計測機器、医療機器、生産用ロボット、農業用機械、船舶、流体機器、建設機械、エネルギー、内燃機関、制御機器、繊維機械、環境など 19 業種にわたる幅広い分野との取引が実現している。

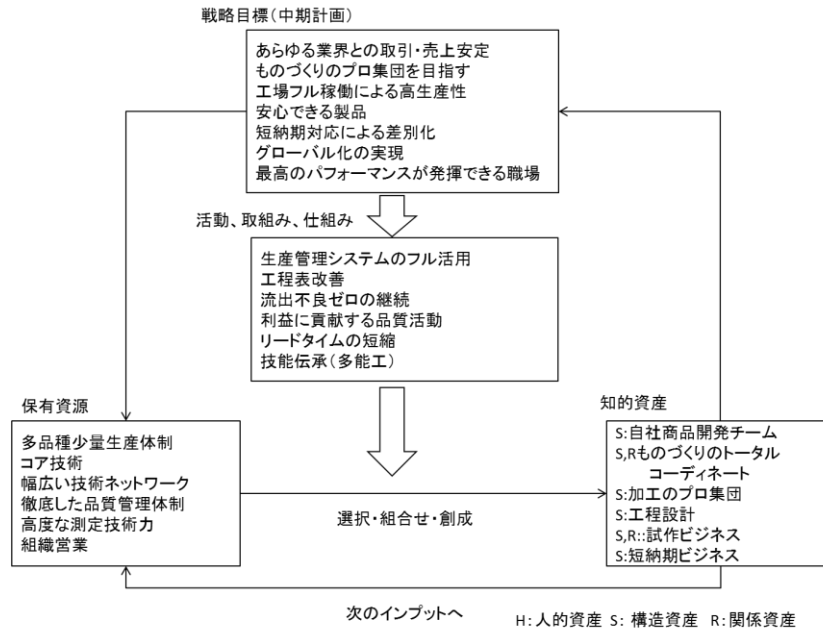
こうした、株式会社中農製作所の取り組みを、本研究で提唱するフレームワークに適用したのが図表 7-5 である。

株式会社中農製作所のケースでも、最初から経営戦略と CSF が明確にリンクされていたわけではないし、ましてや経営戦略目標を達成するための重要な指標とは何で、どのように計測できるのかという検討まではなされていなかった。しかし、知的資産経営報告書を作成することで、自社が顧客にどのような価値が提供できるのか、価値を創造できている根源は何なのかを丹念に探究することで、自分たちで行うべきこと、さらには外部のネットワークを活用することで、さらにその価値を高める取り組みが行えることなどが解ってきている。

そうした段階を経ることで、より鮮明に重要な知的資産は何なのか、どのようにコントロールすれば、創造・蓄積できるかが判明してきている。

知的資産として描かれている内容は、組織資産や関係資産に属するものが多く、「ものづくりのトータルコーディネート」、「試作ビジネス」、「短納期ビジネス」などは、そのまま同社のビジネス・モデルを示している。また、それらのビジネス・モデルを支える中長期的な目標として「特定の業種に偏らずあらゆる業界との取引を行い売り上げを安定させる」、「ものづくりのプロ集団を目指す」、「短納期対応による差別化」などを掲げている。

図表 7-5 株式会社中農製作所の事例における研究フレームの適用



(出所)筆者作成.

同社の経営戦略と重要成功要因として認識されている取り組みとそれを支える保有資源、そしてこの知的資産経営の活動によってもたらせられるであろう知的資産を上げることができる。

7.8 まとめ

知的資産経営報告書の意義は、現在の企業の資産を評価し報告書に記載することではない。もちろん、現在どのような経営資源をもっており、それらを使ってどのように活用するかという意味で、現在の保有資源を評価することは重要である。ただ、目指すべきは、将来どのような価値を顧客に提供し、支持されているかというストーリーを描き、そのストーリーを実現していくことである。本章の事例として挙げた、株式会社中農製作所は大手の取引先からの加工品受注により営まれている、典型的な中小製造業である。同社は、産学連携などの外部とのネットワークもあり、我が国における中小企業施策である「知的資産経営による新しい経営手法の導入」という支援事業テーマに沿って、専門家からの支援もあり知的資産経営を導入(報告書作成・活用)することができた事例であった。

本研究では、特に大手との取引に依存して成長してきたが、今後の先行きが見えずに新規顧客の開拓に取り組めない中小製造業にとって、知的資産経営を導入する意義を明確にしようとしている。

事例企業のように経営に対する危機感を中長期的に解決するための中期経営計画を策定し、それに従業員がどのように関与していくかを知的資産経営報告書の作成プロセスを使って描き出していくことが望ましいと考えられる。中小企業はトップである経営者からの指示のみで動いていることも多い。小規模な企業であっても、従業員全員が経営の視点で自分の業務を考え、行動することによって競争力が高まることは間違いない。今後は、中小製造業であっても、経営者だけではなくミドル管理者さらには全社員を対象に自社の保有資源から重要な資産は何なのかを発見・識別し、この重要な資産に関する指標を活用した中長期経営計画の策定、目標達成のための重要成功要因の設定と実施、さらには資産そのものと資産を生み出す活動についての指標を管理することが必要なのである。

これらの、プロセスを明確にするために先行研究のフレームを再構築し、中小製造業の課題解決へ実施方法として知的資産経営の導入のフレームワークを説明した。これらの研究は、短期間の調査では描き出すことはできない。調査対象に対して繰り返しヒアリングを行い、実際どのように活動しているのかを参与観察すること、また複数回の中期経営計画の背景などの理解によって可能となるものであり、第8章、第9章では10年余りに亘るスイコー株式会社の事例を分析することにする。

第8章 スイコーの知的資産経営への取り組み

8.1 はじめに

日本においては中小企業の経営力向上のために政策的に「知的資産経営報告書」の普及を行ってきた。欧州やアメリカの先行的な研究成果を取り入れ、報告書としてのガイドラインなどは整備されてはいるものの、財務会計の限界を認識されつつも、会計学的な領域から脱することができずにいる。中小企業の経営の身近な支援者たるべき金融機関サイドからは資産評価や担保評価といった面でしか評価できず、結果的には活用できないままのことが多い。

本研究を行うに当たって、絶えず投げかけられた疑問は、「知的資産経営とは何か」である。「知的資産経営報告書」を作成することで、自社の隠れた資産に気づき、経営力を強化してもらうことに意義があることは間違いない。しかし、スイコー株式会社に何度も訪問し、研究過程におけるレポートの検討会に社員の方に参加してもらい、整理していくうちに、中長期的な視点で会社を発展させていく改革への取り組みが重要な要素であることが再認識された。

スイコー株式会社の取り組みを知的資産の活用という視点からその意義を検討し、中小企業の課題克服に知的資産経営報告書がどのように役立つのか示す。

8.2 スイコー株式会社の概要

スイコー株式会社は、「大阪水交株式会社」として1963年(昭和38年)に設立された回転成形法によるポリエチレン(Polyethylene : PE)製品の各種容器を製造販売している会社である(図表8-1)。ポリタンク・ポリ容器などの製品を中心に、サイズは20リットル程度の小容量から50000リットルに至る大容量まで幅広くラインナップしている。

納入されている分野は、農林・酪農・水産関係 食品加工関係 化学薬品・染色関係、プラント関係 上下水道処理施設関係 大学関係 病院関係等の顧客の多様なニーズに対応しており、近年は工業用大型タンクの分野で成長してきている。

同社は回転成形法という、労働集約的で大量生産向きではない製法で大企業が参入しにくい製造工程の特色を持っており、日本国内のプラスチック成形業界の中ではニッチな分野である。この分野の市場規模は約80億円と推定⁴¹されており、市場占有率は約40%である。同社の製品分野と重なるほぼ同規模の会社が関東にあり、上位2社で市場の80%程度を占める市場特性がある。

⁴¹ 五十嵐(2008)では、日本において回転成形に使用している原材料を2002年で8000tとしており、一般的な製品は1000円/kgで出荷されている。

図表 8-1 スイコー株式会社の概要

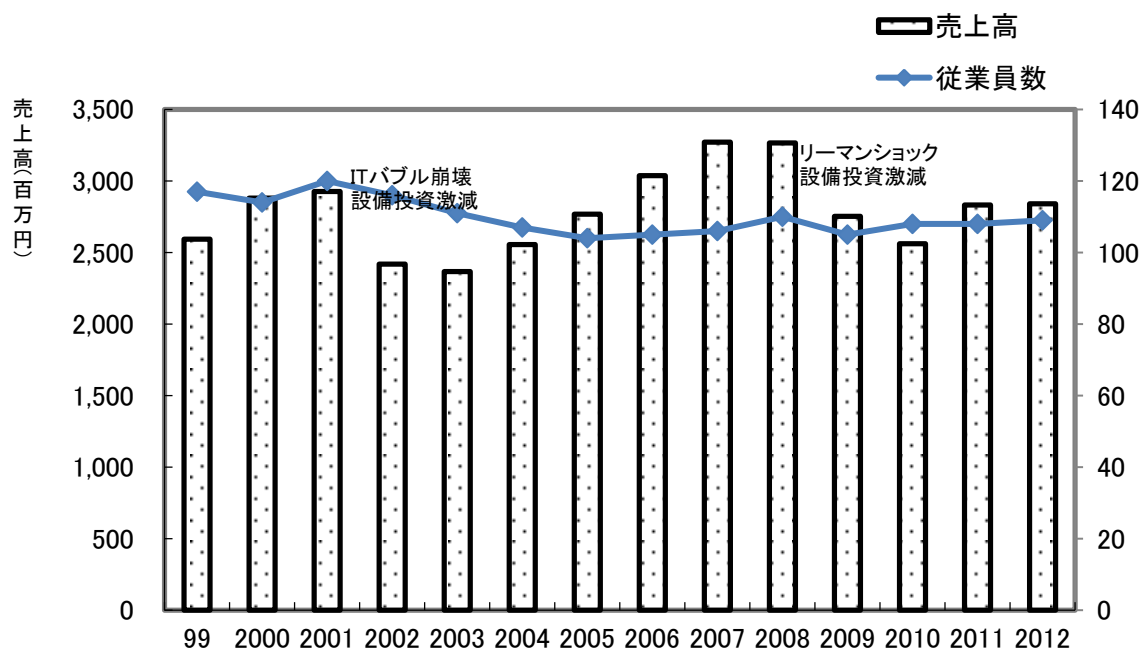
所在地	尼崎市
代表者	代表取締役社長 横山隆人
会社設立	1963年(昭和38年)9月5日
資本金	4,800万円
社員数	120名(平成25年3月 現在)
売上高	29億円(平成24年8月末決算)
事業内容	回転成形法によるポリエチレン製品の各種容器の製造販売
納入先	農林・酪農・水産関係 食品加工関係 化学薬品・染色関係 プラント関係 上下水道処理施設関係 大学関係 病院関係
仕入先	三井化学、住友商事ケミカル、岩谷産業、旭有機材工業、ほか
取引銀行	三菱東京UFJ銀行 近畿大阪銀行
グループ会社	東北スイコー株式会社(昭和53年11月設立) 北海道スイコー株式会社(昭和49年7月設立)
設備	導入成形機 炉式成形機 8台 ロックンロール成形機 62台 計 70台
ISO	2000年7月 全事業所 9001 認証取得 2007年7月 全事業所 14001 認証取得

(出所)<http://www.e-suiko.co.jp/company/annai.html>.

図表 8-2 によれば、2000 年以降に急激な売り上げ減少を 2 度経験している。1 回目は、2000 年～2002 年の IT バブル崩壊による設備投資の激減によるものであった。IT 関連の株式が暴落し、IT 関連機器の製造も大きな影響を受けることになる。半導体産業などで使われる純水タンクの発注がストップしてしまった。同社の経営の特色としては、民間設備投資動向に影響される。もう 1 回は 2009 年のリーマンショックによる設備投資の減少である。

多くの企業は、売り上げ激減期には利益確保のために、従業員の削減を行うことが多くなってきているが、同社では売り上げ拡大による繁忙期にも、業務改善の工夫により従業員の増加をともなわずに納期を守り通している。反面、売り上げ低迷気にも従業員の削減を行わずに、工場をショールーム化して営業には取引先や新規先見込み客のショールームへの誘致を活動目標とし、工場現場でも 5S の徹底など余力を活用しながら品質改善への取り組みなどを行っている。

図表 8-2 売上高と従業員数の推移



(出所)スイコー株式会社.

財務状況を見ると、図表 8-3 の通り、過去 5 年間のキャッシュ・フローは、営業活動で生み出されたキャッシュ・フロー範囲内で年間約 1 億 2 千万円程度の固定資産への投資活動を行い、設備の更新を行っており健全な資金循環の状態であることがわかる。しかし、設備投資においては、単に老朽化した設備を最新のものに更新しているだけではない。最新の設備による生産能力にだけ依存するのではなく、自社の生産技術を機械の設計に組み入れたものになっている。多面成形機などは世界中で同社にしかない高機能なものがそろっている。

図表 8-3 キャッシュ・フロー計算書

(単位：千円)

	第 46 期	第 47 期	第 48 期	第 49 期
営業 CF	284,298	190,977	168,042	180,827
投資 CF	△114,613	△115,375	△189,964	△124,388
財務 CF	△156,412	△152,520	13,050	△44,760
フリーCF	169,685	75,602	△21,922	56,439

(出所)スイコー株式会社.

また、ロボットの省力化においては大手ロボットメーカーに依頼し導入を試みたが、肉

厚な容器では通常の刃物が使えず、適合する刃物を探索し見つけ出すのに苦労し成功しなかった。回転成形業界のようにニッチな市場ではロボットそのものを導入した事例がなく、結局は地元の公的機関から紹介された、「中小企業のロボット導入」を20年ぐらい前から取り組んでいる企業にカスタマイズしてもらうことで稼働に成功している。まだ、採算性は確保できていないものの、新たな生産技術への一歩として積極的な投資を行っていることがわかる。

図表 8-4 に示すように、安定した利益確保により確実に借入金返済を実施し、配当政策においても内部留保にも務める方針を貫いた結果、自己資本比率は実に80%近くまで上昇し、借入依存度も3%台にまで低下している。

図表 8-4 高い自己資本比率と低い借入依存度

	第45期	第46期	第47期	第48期	第49期
自己資本比率	66.0%	76.2%	79.1%	76.8%	78.1%
借入依存度	10.3%	7.8%	4.1%	4.9%	3.7%

(出所)スイコー株式会社。

同社の加工技術である回転成形法とは、ポリエチレンの粉末を2軸で回転させている金型に入れ加熱しながら積層していく技術である。図表 8-5 に示すように、回転成形は、粉末ポリエチレンを金型に入れてロックアンドロールしながら加熱溶解するので、肉厚を一定にすることができ、金型費も安く、少数の成形品であっても安価な製造方法として対応が可能であり、性能面・経済面ともに優れている。

プラスチック回転成形については、一般的に認知されておらず文献も少ない。そのなかで、プラスチック成形の中ではマイナーな成形法ではあるが、多品種小ロットでサイズの大きな中空製品が容易に、しかも比較的低価格で成形可能という特徴を持った回転成形について書かれた日本で最初の専門書であり、スイコー株式会社にも在籍した五十嵐の著書(五十嵐,2008)からその特徴を確認する。

プラスチックの成形方法は、熱可塑性樹脂には射出成形、押出成形、ブロー成形、真空成形、粉末成形(回転成形、スラッシュ成形、流動浸漬)などがある。また、熱硬化性樹脂には圧縮成形、トランスファ成形、射出成形、積層成形、FRP成形などがあり、回転成形はこのような多彩な成形方法の1つである。

回転成形の原理は、ろくろを回しながら、陶土を大型の甕や壺の形状に整え、加熱し焼き固めて水を蓄える容器をつくる方法として、世界各地で独特のやり方で行われてきたものである。

現在の回転成形では、金型の内面に流動性のある樹脂粉体や液体などの原料を所定の厚みに付着させ、加熱溶融したあと冷却し、成形体を得る。このような金型を用いる成形法でも1780年代のドイツ・ドレスデンの陶器製造までさかのぼることができるので目新しい

技術ではない。しかし、海外では、3D-CAD の発達、成形機や金型の改良、新たな原料の開発・上市などによって、多品種小ロットで開発期間の短い製品を経済的に成形する方法として、また、射出成形、ブロー成形や熱成形では経済的に成形が困難な複雑なデザインを持った製品の成形法としてあらためて注目を集めている。

多品種小ロット製品の経済的な成形法が注目される理由としては、次の 2 点が想定される。

- ①社会の成熟化に伴い、他人とは違うものを持ちたいという欲求が高まり、同一規格品を低価格で大量に生産することから多品種小ロット品を、合理的な価格で生産することにシフトする。
- ②介護補助製品のように、装置や器具に人間の形や機能を合わせるのではなく、人間の形や機能に装置や器具を合わせるという考えが主流となるべきである。

また、海外で回転成形が普及している一つの要因として、回転成形協会の存在が上げられる。1976年に米国やカナダが中心になって設立された回転成形協会(ARM: Association of Rotational Molders)である。ARM は、世界中の国々が参加する活動も行っているが、北米の貯蔵用タンク用途のように成熟期にあるものから、アジアやアフリカの工業用途のようにまだ導入期にあるものまで地域によって異なっている。

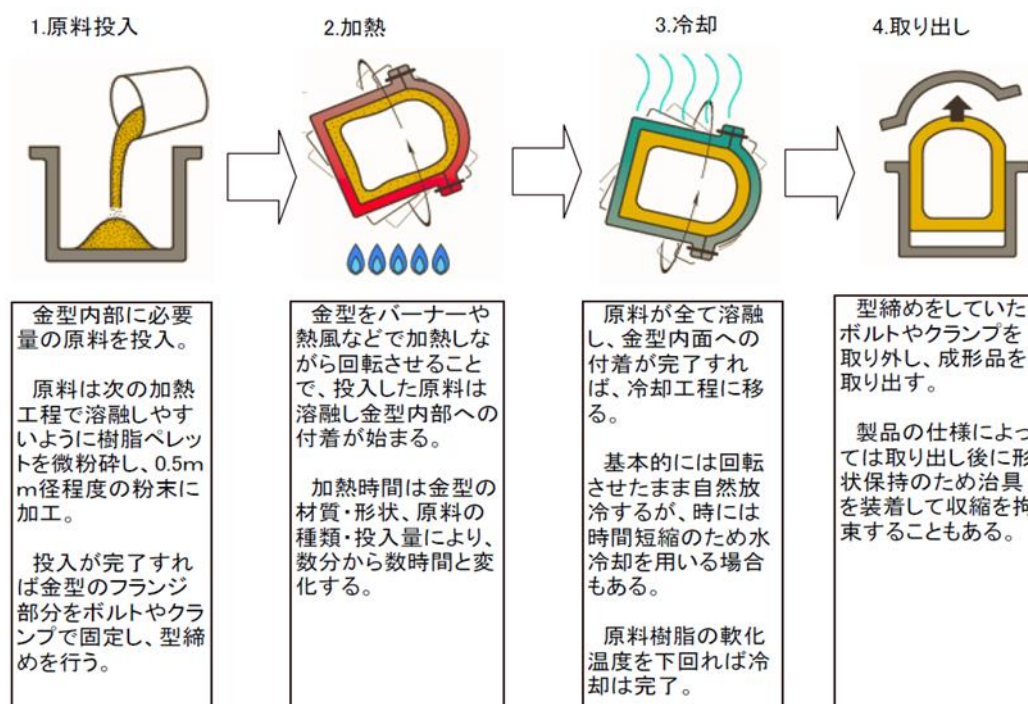
将来成長が期待できる製品群も、ヨーロッパのように複雑な形状を有するデザイン製品から、アジア・アフリカ・中東・オーストラリアなどのように大型の貯水タンクやフィルターを組み込んだ雨水貯蔵システムまで広範囲に及んでおり、現在 8 つの Trade Association が存在している。

一方、日本におけるプラスチック成形法として回転成形があまり普及していない要因としては、

- ①射出成形、押出成形やブロー成形など同一規格品を大量生産するのに適した成形法が主流であり、回転成形は技術的な進歩のない成形法(過去の成形法)と思われている。
- ②大型のタンクしか成形上のメリットがないと思われている。
- ③回転成形製品は、細かく調べると細部にピンホールなどの欠陥があり、裏面の平滑性も不十分であり、完璧な製品作りを目指す日本人気質に合わない。などが考えられる。

つまり、先に示した多品種小ロット製品の経済的な成形法が注目される理由を背景とした社会的なニーズに適合できていないことが推測できる。

図表 8-5 ポリエチレン回転成形のプロセス



(出所)<http://www.e-suiko.co.jp/technical/handbook/handbook.html> から編集.

同社の回転成形の製造方法で使用する原料は現在ほぼ 100%ポリエチレンであり、競合製品として耐蝕性、耐薬品性、耐熱・耐寒性、断熱性などにも優れている FRP 製品があげられる。これに対して同社は、欧米でも最も優れた方法と推奨されているエンゲル成形法=回転成形で製造する過程において、複数回に分けて異なる材質の材料を投入することにより、製品の 3 層成形を可能にした。外層はカーボンブラックの顔料を配合した紫外線に強いポリエチレン、中間層は発泡質のポリエチレン、内層は清潔なナチュラルのポリエチレンで構成されており、従来製品と比べて樹脂の量は同じにもかかわらず剛性を約 30%アップさせることを実現し、FRP 製品と比較しても単位重量あたりで凌駕する製品を開発している。この技術をより進化・発展させることが求められ、研究開発部門の強化を図るため兵庫県立大学大学院工学研究科に社員が院生として通い、異なる素材との多層成形などについて日々研究を重ねている。

通常、中小製造業では、化学メーカーから納入された原材料を直接製造プロセスに投入することが多く、自社製品に適合した原材料に加工する場合も、外部に委託していることが多い。しかし、スイコー株式会社では、同社の強みである原料素材開発技術や原料評価技術が社内にあることを示している。

図表 8-6 スイコー株式会社の沿革

1963年9月	資本金 300 万円、大阪市北区茶屋町に創設。 事業内容：循環浄化装置・噴水装置の販売 主な物件：プール、浄化装置の販売を業とする。
1964年7月	粉末成形品(ポリエチレン製品)の販売開始
1964年11月	ポリタル 750を開発。(木製樽の製作者が少なくなり、代替需要が増加)
1967年1月	本格的に回転成形品の製造・販売開始。尼崎市築地本町にエンゲルプロセス ⁴² による回転成形の尼崎工場を完成。
1970年8月	滋賀県栗東市に栗東工場新設。
1972年5月	東京営業所を開設、関東・甲信越地区の販売強化を図る。
1974年2月	第5回目増資、 現資本金の 4,800 万円となる。
1989年1月	熊本に九州営業所を開設、九州地区の販売強化を図る。
1994年6月	熊本県大津町に熊本工場・九州営業所を移転し、設備を増強
1998年2月	滋賀県甲賀市に水口工場新設(現 滋賀第一工場)。大型タンクを主体とした供給体制を図る。
2000年1月	スイコー株式会社に社名変更。
2001年5月	本社・尼崎工場並びに配送センターを統合、尼崎市西向島町に新社屋・工場完成。
2005年4月	名古屋営業所を開設。中京、北陸地区の販売強化を図る。
2006年6月	滋賀県甲賀市に滋賀第二工場新設。日本最大級の炉式回転成形機を導入。
2008年2月	社章を変更。
2008年9月	滋賀工場・熊本工場にショールーム開設。
2009年9月	本社 4 階にショールーム開設

(出所)<http://www.e-suiko.co.jp/company/annai.html>.

回転成形の特徴である大型製品ができるというメリットを生かし大型化した製品が同社の主力商品となっているが、輸送コスト・搬送方法や納期遵守に対応するため、図表 8-6 の通り、兵庫県尼崎市の本社工場をはじめ、滋賀工場、熊本工場、そして関連会社の東北スイコー株式会社、北海道スイコー株式会社に生産拠点をづくり、日本全国の需要に対応できる体制を整備してきている。

様々なユーザーのニーズに対応できるように金型メーカーとの連携や自社技術の改良に取り組み、納入実績は農林・酪農・水産関係、食品加工関係、化学薬品・染色関係、プラント関係、上下水道処理施設関係、大学関係、病院関係など幅広い産業分野に及んでいる。

⁴²オランダのパッセンシューメーカー社の特許製法で回転成型法の原型と言われている。

また、湘南工業大学との産学協同での開発製品としてポリエチレン製カヌーやデザイナーとの提携によるイスやスツールもあり、従来のタンク・容器という分野だけでなく、回転成形による多用途な製品開発に力を注いでいる。

図表 8-7 展示会出展履歴

2007年6月	プラスチック&ゴム総合展（プラテックス大阪2007）に出展
2008年10月	国際プラスチックフェア2008に出展
2008年11月	東京デザイナーズウィークにて「スツール・PLOP」を発表
2009年6月	中小企業総合展2009 in KANSAIに出展※
2010年6月	中小企業総合展2010 in KANSAIに出展※

※2009年、2010年連続でベストプレゼンテーション賞を受賞している。

(出所) <http://www.e-suiko.co.jp/company/annai.html>.

新商品開発と同時に、市場ニーズの発掘を行うため図表 8-7 の通り展示会に積極的に出展し、若手社員が中心となって展示方法などにも工夫を重ね中小企業総合展では 2 年連続ベストプレゼンテーション賞を受賞し、若手社員の営業力向上にもつながっている。

8.3 本格的な経営改革取り組みへの背景

創業以来 50 年に及ぶ歴史で、回転成形容器製造のトップメーカーの地位を確立した。下記に示す企業理念から、基本的な考え方を探してみる。

「常にお客様の視点に立ち、技術の向上に努め、“さらなる満足”を提供し、“地域社会”と“環境”に貢献する。」

まず、顧客の視点に立つことを重視している。営業社員を中心に直接の顧客である代理店だけでなく、エンドユーザーのニーズを吸収しながら、独自の技術を磨くことで潜在的なニーズに対応し、より高い顧客満足を提供できるように努めようとしている。

また、コンプライアンス重視の姿勢で社会的責任を果たし、地域社会に貢献すること、さらには、製造プロセスにおける CO2 削減や製品リサイクルシステムの確立により環境への貢献についても真剣に取り組んでいる。

一方、図表 8-2 で見た通り、顧客だけでなく社員を大切にし、不況期においてもリストラは行わなかったことが基本的な姿勢としてうかがえる。

プラスチック工業製品の分野では、回転成形という製法により製造している企業は少なく、ニッチトップ企業であり、既存事業の枠組みの中で、安定した企業であるとの見方が

できる。財務的にも、創業当初数年間は、創業費が嵩み赤字になった以外は黒字経営を維持しており良好である。

しかし、IT不況の落ち込みから回復基調にあった2005年当時、27億円の売上から30億円を突破する中期5ヵ年経営計画を策定したが、社長は、同社が中期経営計画を実行していくためには、中核となる幹部社員の経営思考力を強化することが欠かせないと考えていた。

計画達成にあたって実現に向けての方策や実施体制が不十分であることを感じた横山社長が金融機関に相談し、中小企業基盤整備機構から公認会計士であり中小企業診断士としても多数のコンサルティング実績を持つ専門家を派遣してもらい中期経営計画の実施体制を整える下記のような取り組みを行った。

横山社長の当時の認識としては、同社が中期経営計画を実行していくためには、中核となる幹部社員の経営思考力を強化することが欠かせないと考えていた。そこで、経営管理のレベル(経営品質)の向上を図る次のような取り組みを行った(図表8-8参照)。

①会計の見方・考え方の学習

業績管理の仕組みを整備し、経営管理のレベル(経営品質)の向上を掲げ、経営としての会計の見方・考え方について学習することからはじめた。次に、会計数字面から自社の現状を把握し、重点課題を見つけその課題解決のための改革方針を決定する活動を行った。

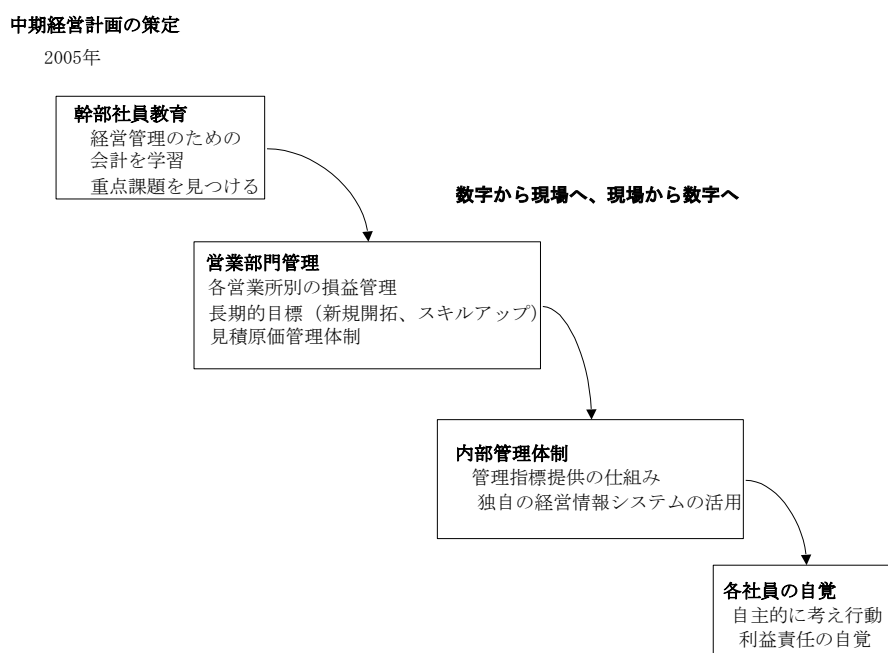
まず、最初に浮かび上がった重要課題は、棚卸資産回転率の悪さと売掛金回収期間の長期化という問題であり、資金圧迫の原因となっていた。こうした課題を段階的に解決していくプロセスを通して、「幹部が「会計数字から現場の状況を把握し、その課題解決の成果を会計数字で確認する」という手法で学んでいった。

②営業の損益管理

次に着手したのは営業部門の課題であった。営業所別の損益管理の仕組みが出来ていなかったため、各営業所が自分たちの力で「利益を稼いでいく」という利益責任を持つ体制へと変革することに取り組んだ。

同時に、営業部門は短期的な売上目標だけの管理になりがちであったが、戦略目標として新規開拓目標やスキルアップ目標といった長期的な目標を加えることで、営業活動を組織的に展開する体制づくりに取り組んだ。こうして、徐々に経営管理レベルが向上していく中で、見積価格提示による市場の確保と収益の確保が合理的に判断できる見積原価計算制度確立を目指し、「戦略的原価計算(原価管理)システム」の構築に向かうことになる。

図表 8-8 スイコー株式会社の組織変革の流れ



出所: 中小企業基盤整備機構(2008b)を参照し筆者作成。

③原価管理

それまでは戦略的な受注活動に役立つ原価計算などの数値が把握できていなかった。そこで、時間をかけて工場間接費の配布基準を決め、工場仕切価格(工場払出価格)を設定し、見積原価計算制度の導入ができる段階までに原価管理体制を進化させた。原価管理体制は企業の競争優位性を維持するための必需品といえるが、原価管理を効果的に行うには、製造現場だけでは不十分で、営業部門が必要な数値や指標を提示することが重要であり、そのため、全社的に見積原価管理体制を整備し管理水準の向上を図っていった。

④経営情報システム

また、従来から保有していた独自の経営情報システムについての検討を行い、「在庫や入庫出庫のデータを原価管理に活かす」という意識も生まれた。専門家のアドバイスを上手く活用しながら、幹部層の意識変革を進め、各工場・営業所を利益責任単位として位置づけ、「管理指標提供の仕組み」＝「拠点別原価管理体制」を構築し、このような取り組みを通じて各社員が主体的に考え、行動することの大切さを認識し、利益責任の自覚を持つようになった。

⑤考える営業

その後、営業部門は、「考える営業」について専門家の指導を受けながら営業活動の見直しを行い、業績向上を図っていった。

「考える営業」とは、従来であれば2300社の代理店を訪問し受注することが中心であったものを、まず「営業」としてのスキルについてブラッシュアップしていった。例えば、顧客先への定期訪問においては、協業による関係性の強化、情報収集、情報提供(提案)について行動計画表に落とし込みし、報告とミーティングを重ねた。また、代理店の活動そのものを支援する形で同行訪問を行うことで製品を使用しているユーザーの声を直接聞くことが出来るようになり、製品の詳細な説明、仕様の詳細な打ち合わせを行い、その活動実績をデータ化している。

その他、社内での外勤営業と内勤営業、開発・技術・製造部門との情報共有によるチームプレーなどについても改革を進めている。

8.4 スイコー株式会社の知的資産経営への取り組みプロセス

2005年にはじめて外部専門家による指導を受け、成果が見られたことで、その後、同社は積極的に支援機関のメニューを活用しながら課題解決に取り組むことになる。その主なものを時系列でまとめたものが、図表8-9である。

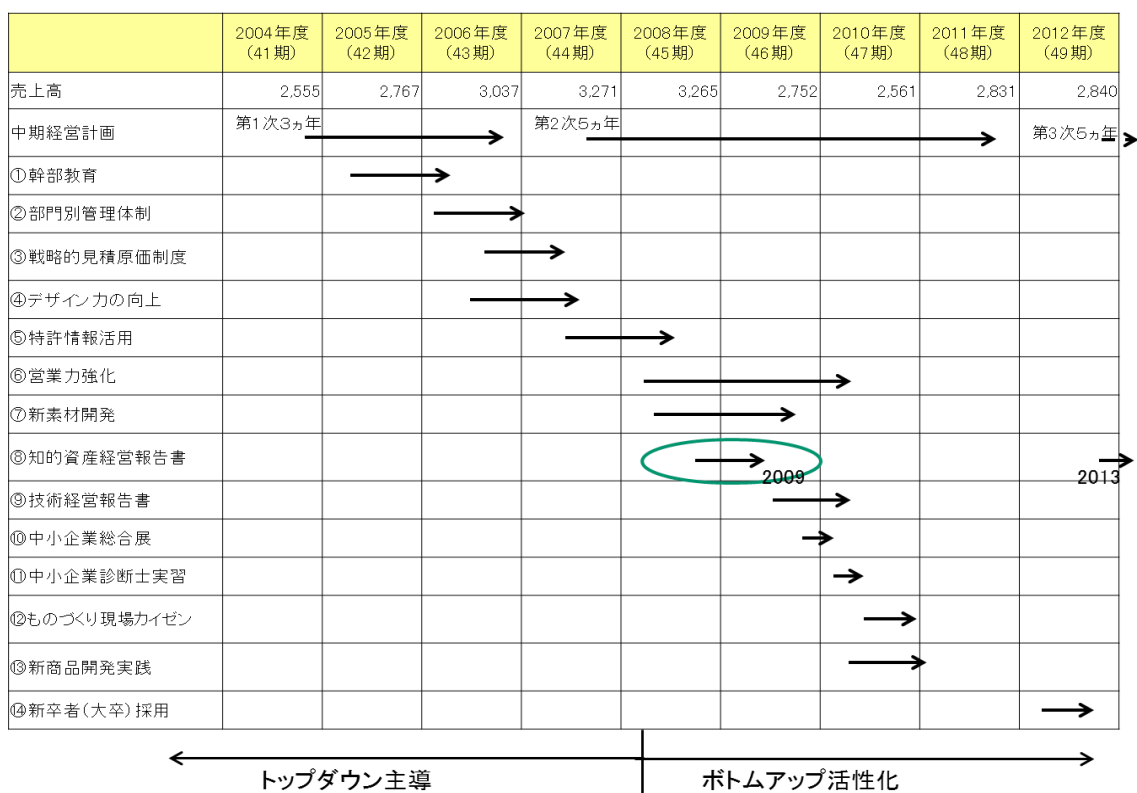
同社にとっては、ITバブル崩壊後の危機が経営を見直すきっかけとなり、2004年に第一次中期経営計画を策定する。しかし、マネジメントの体制が出来ていなかったため、目標達成についてどのように取り組めば良いのか、組織内にはそのノウハウがなく、金融機関を通じて中小企業基盤整備機構に相談し専門家派遣を受けることになる。ここで注目したいのは、同社はオーナー経営でありその姿は現在も変わっていないが、社長からの指示だけでは組織が動かないことに気づき、中期経営計画として文書化したことである。この段階では、社長自らが中期経営計画書を作成しており、成行きの管理から計画に基づく管理への転換時期とみることが出来る。

もう一つの、重要な変換点はミドル層の形成である。中期経営計画の実施に当たっての実施責任者として部課長クラスが具体的な方策を検討していくことになるが、彼らをリーダーとして、中期経営計画で示されたあるべき姿に近づくために行うべきことを、プロジェクトチームとして実施していることである。

この段階で、会社としてははじめて取り組むこともあり、混乱しながらもまとめていくことで、ミドル層の形成がなされていったと見ることが出来る。

図表 8-9 スイコー株式会社の知的資産経営の取り組み

単位:百万円



※8月決算であり2004年度は2004年9月～2005年8月を示す

(出所)スイコー株式会社提供資料から筆者作成。

それ以降の公的支援機関を活用した取り組みについて図表 8-9 の 14 項目に沿って取り組んだ目的、内容、成果、感想についてヒアリング内容を下記に記す。

①幹部教育(経営分析機能を高め、月次管理、管理部門体制の向上を目指す)

中小企業基盤整備機構 2005年4月～10月 9回

【支援内容】2004年11月に役員の世代交代があり、第1次中期経営計画がスタートしたが計画達成のためには、中核となる幹部社員の経営分析能力を高め、月次決算のスピードアップを図った。

【成果】月次決算書作成は5日短縮し、月次決算書の経営分析を経営幹部で分析を行い、経営課題への取り組みに役立っている。

【感想等】スイコーとして初めて外部の専門家による指導を受け、経営課題抽出と問題解決のやり方についての理解が深まり、共通認識が生まれた。

②部門別管理体制の構築

中小企業基盤整備機構 2006年2月～7月 7回

【支援内容】売上高管理から部門別損益管理体制に移行するため、オフラインの販売システムからオンラインの販売・物流システムを構築し、損益管理重視の体質への転換を図る。

【成果】月次決算書を工場長、営業所長が分析しやすいように、製造部用(工場別)と営業部用(営業所別)に分けて作成し、事業所ごとの課題に取り組めるよう役立てている。

【感想等】月次決算書は役員にしか配布していなかったが、事業所長全員にも配布し、全社体制での課題解決に取り組めるきっかけになった。

③戦略的見積原価制度の構築

中小企業基盤整備機構 2006年9月～2007年5月 9回

【支援内容】製品別原価計算の算出基準を明確にし、お客様からのOEM製品の原価計算が新人営業マンでもスピーディーに提出できるように構築する。

【成果】販売・物流システムの構築により、見積業務のマニュアル化と簡素化に加え、さらに見積原価計算システムを活用し新製品受注獲得に役立てている。

【感想等】営業、商品開発の担当者が原価意識を持つことで、お客様との商談現場で明確に答えられるようになり、信頼度が向上している。

④デザイン力の向上

兵庫県工業技術センター 2006年3月～2007年12月 6回

【支援内容】新製品開発でデザイン商品への取り組みが重点課題であり、デザインに関する知識を修得しレベルアップを図る。

【成果】兵庫県工業技術センター、神戸芸術工科大学とタイアップしてデザインコンペを行い優秀作品の商品化を行った。東京で開催された「国際プラスチックコンペ」で最優秀デザイン賞を受賞。

【感想等】社員にデザインに関する意識の高まりが見られ、スイコーのロゴマークを社内募集し、スイコーグループ統一のロゴマークが完成した。

⑤特許情報活用支援

特許庁、兵庫県 2007年11月～2008年2月 4回

【支援内容】特許、実用新案、意匠登録等の知的財産に関する研修会を実施し、特許申請以外は自社で申請できるようにする。

【成果】特許以外は自社で申請できるようになり、特許に関する意識が変わりデザイン商品の開発段階から検討を行えるようになった。

【感想等】専門知識がないとできないと思い込んでいたが、研修を通して自分たちでできることの喜びを感じ始めた。

⑥営業力の強化支援

ひょうご産業活性化センター 2008年1月～2009年2月 10回

【支援内容】営業部所長を対象に営業業務の実践スキルの習得研修を通して、営業力＝顧客の抱えている問題を把握し解決することの重要性を学ぶ。

【成果】本格的な営業部所長の研修は初めてであり、学ぶ意識が欠如しており、講師から厳しく叱られたが、回数を重ねるうちに実践に即した成果が見られるようになった。

【感想等】学ぶ意識ができたことで、部下に対する指導にも活かせることを期待したい。

ひょうご産業活性化センター 2009年8月～2010年2月 6回

【支援内容】本社営業部員を対象として営業マンの行動計画への落とし込みと、PDCAを確実に迅速に実行する方策について研修を通して学び、売上目標と実績に対する意識を変える。

【成果】本格的な営業部員の研修も初めてであるが、実践に即した各自の問題をテーマに研修を進めた結果、行動力が目標の達成につながることを学んだ良い研修であった。

【感想等】目的をもった行動計画を立て、計画を実行することの重要性を学んだ成果は、今後の活動に期待できる。

⑦新素材開発支援

近畿高エネルギー加工技術研究所 2008年6月～2009年3月 9回

【支援内容】尼崎市中小企業研究開発助成金を受け、高機能樹脂による製品の実用化技術開発を近畿高エネルギー加工技術研究所の支援を受けて完成させる。2009年9月に中小企業庁の製品開発支援補助金を受け、受産業技術総合研究所関西センターにおいて試作品の性能評価を実施した。

【成果】製品の物性評価に関して近畿高エネルギー加工技術研究所と兵庫県立大学大学院工学研究科の協力を得て試作製品を完成することができた。

【感想等】スイコーだけではできないことが、産学官連携で達成できることが実証できたので、今後も公的機関との連携による開発を積極的に行いたい。

⑧知的資産経営報告書作成支援

兵庫県中小企業団体中央会 2008年11月～2009年3月 5回

【支援内容】知的資産経営報告書を活用しスイコーの知名度向上に役立てることと、報告書作成を通して自社を分析して企業風土づくりや人材育成に役立てる。

【成果】プロジェクト・メンバーは課長クラスを指名し、スイコーの歴史から始まり現状課題分析と将来のあるべき姿である中期計画についても討議して大変苦労したが完成することができた。

【感想等】報告書はお客様へのプレゼンはもちろん、全社員に配布し家族の方にもスイコーを理解してもらい、リクルートにも活用している。

⑨技術経営報告書の作成支援

兵庫県中小企業団体中央会 2009年9月～2010年2月 4回

【支援内容】知的資産経営報告書が完成したので、開発技術版に特化した報告書を作成することで開発

技術における課題解決とスイコーの開発技術のあるべき姿を作り上げていく。

【成果】研修会の形式で若手から部長クラスまで参加し、現状課題分析と将来のあるべき姿である中期計画についても討議して大変苦労したが完成することができた。

【感想等】報告書は社内での活用に限定し、必要に応じて活用していく。

⑩中小企業総合展出展指導

中小企業基盤整備機構 2009年5月 2回

【支援内容】スイコーは大規模な展示会への出展経験がないため、出展のための研修と実践を通して社員の育成を行い、出展成果として商談にこぎつける。

【成果】初めての大きな展示会出展で『最優秀賞』を受賞できたことは、スイコーの知名度向上に役立ち、社員の自信となった。翌年も2年連続で『最優秀賞』を受賞できた。

【感想等】専門家からの支援によって受賞することができた。その後の国際展示会にも自信を持って毎年出展し、今後もPRのため出展していきたい。

⑪中小企業診断士実習

大阪府中小企業診断士協会 2009年7月～9月 2回

【支援内容】製造業の企業診断を行うために、スイコーの現状分析を行い経営課題の抽出を行い、改善策を提言してもらう。

【成果】スイコーの経営課題を専門家から指摘されることで再認識ができ、課題解決の対策提言をその後の経営計画に反映している。

【感想等】中小企業診断士試験合格者7名の方とあるべき姿を討議できたことは大変意義があった。

⑫ものづくり現場カイゼン公開指導

尼崎商工会議所 2010年8月～2011年2月 6回

【支援内容】中小企業診断士による尼崎工場の改善提案「本社工場のショールーム化」に少しでも近づけるように、現場カイゼン公開指導を通して意識改革とカイゼンの手法を学び実践でマスターできるようにする。

【成果】スイコーは小集団活動に取り組んでいなかったため最初は現場の抵抗も強かったが、初回の現場公開指導で多数指摘されたことを、次回の公開指導では見違えるようにカイゼンできた。

【感想等】同年の経営計画で小集団活動を製造部門の重点テーマとして取り組みを開始した。

⑬商品開発実践支援

中小企業基盤整備機構 2010年10月～2011年3月 10回

【支援内容】組織変更で新商品開発メンバーが増員となり新商品・新市場開発のスキルを学び実践し、スイコーならではの新商品開発マネジメントを確立できるようにする。

【成果】各自のテーマを新商品開発マネジメントに落とし込んで、実践で仮説を検証していくことで方

向性が見えてきたら商品化検討に入り、数件商品化の見通しができた。

【感想等】開発もマネジメントを行うことの重要性を学んだので、今後の新商品開発に期待したい。

⑭新卒者採用

兵庫県中小企業団体中央会 2012年5月～9月 6回

【支援内容】現場技能者は4年前から工業高校生を新卒採用しており、順調に成長し現場の戦力になりつつあるが、営業部門の活性化のために大卒の新卒採用を行うことを社長方針として決定し、スイコーに相応しい学生を集め採用する。

【成果】新卒採用プロジェクトチームを結成し、社長の求める人物像を想定し、採用現場で使える具体的な「求める学生像」の物差しを作り、採用スケジュールをあらかじめ立てた活動ができた。同時に、自社を見つめ直し、自社のPRポイントを明確にできた。会社説明会に25人が参加、面接者10人、内定者3人という成果を生んだ。

【感想等】大学生向けの採用では、時期的には出遅れたが新卒採用プロジェクトが始動、会社説明会、面接、採用に関して手ごたえのある活動が行えたのは、知的資産経営報告書をベースに議論がおこなわれたからだと考えている。

社長が経営改革のきっかけとして、第一期中期経営計画を作成したのにつき、役員層の教育を行い、第二期中期経営計画では社長は関与せずに役員層だけで作成している。

さらに、知的資産経営報告書、技術経営報告書の作成を通じて中間管理層の人的資産の充実を図り、第三期中期経営計画の作成に当たっては、次期の経営を担うメンバーとしての部長クラスを中心に作成していたのである。

オーナー経営で財務的にも優良な同社にとっては、どのように世代交代を図っていくのか、つまり、事業承継も課題の一つであった。中期計画の作成を社長から役員へさらに次期役員候補へとシフトしていったことは、トップダウン主導からボトムアップによる活性化に変化させていることになる。つまり、次期役員候補へ引き継ぐべき資産を知的資産経営報告書としてまとめる作業を若手のメンバーが担うことにより、会社の歴史を振り返ることで、自社の強みの源泉を再認識し、あるべき姿として描かれた中期計画と現状とのギャップを埋めるための方策について議論する土壌が生まれたと言えよう。

ここで注目したいのは、同社はオーナー経営でありその姿は現在も変わっていないが、社長からの指示だけでは組織が動かないことに気づき、中期経営計画として文書化したことである。この段階では、社長自らが中期経営計画書を作成しており、成行きの管理から計画に基づく管理への転換時期とみることが出来る。

なぜ、このように短期間に支援を受け入れ、成果を上げることができたのか、支援の受け入れが成功した要因は下記の通りである。

第一に、組織的な課題を発見しそれを克服するという目的が明確であったといえる。外部専門家の支援を受ける場合、社長の独断でコンサルタントを雇い、自ら考える改革を進

めることが多いが、スイコー株式会社の場合は、課題について支援機関と相談し適切な専門家の紹介を受け、事前に専門家の考えを聞いた上で専門家派遣の依頼を行っているので支援内容が充実している。

第二に、受け入れ体制においても、若手リーダー育成のため、プロジェクトチームを結成し対応している。このチームの決定には、社長も従うというルールを決め、改革を徹底している。

筆者が図表 8-9 を作成するために行ったヒアリングは、同社にとっても知的資産経営報告書作成がどのように役立ったのかを確認する作業になった。さらに、ヒアリングを進めていくと、過去 3 回行った中期経営計画との関係においても大きな特徴があることが認識された。

8.5 知的資産経営報告書

知的資産経営報告書を作成した多くに中小企業と同様に、スイコー株式会社のケースでも、最初は「知的資産」という初めて聞く言葉に戸惑いながらも、「自分たちの知的資産とは何か」それこそ自分の中にある暗黙知を如何に相手に伝えるか、メンバー間では表現方法をめぐり相当な議論がなされてきた。本論の基本的な議論のベースである、「言語化しえない、言語化しがたい知識」を言語的に表現することからはじめなくてはならなかった。

知的資産経営報告書は、経営手法のツールであるが、根底には人間の知識的な営みとしての経営課題への取り組みの本質にかかわるものである。経営課題の克服過程で、われわれとの偶然の出会いがあり、知的資産経営報告書を完成させ、その後技術経営報告書、中期計画の策定へとミドル層が関与していくきっかけとなっている。

時系列的には前後することになるが、まずスイコー株式会社の経営の事例を研究する上で、きっかけとなった営業部門の中堅管理者により自社の歴史を振り返り、先輩たちが追い求めてきたものは何か、今後会社を引き継ぐ上で何をしなければならぬかを検討し、「スイコー知的資産経営報告書 2009」を作成し、さらにこの知的資産経営報告書について技術・製造部門から取り組むべきことをまとめた「技術経営報告書」を作成したことを紹介したい。

8.5.1 知的資産経営報告書サマリー版作成

筆者が同社の知的資産経営報告書の作成支援に関与するきっかけとなったのは、2008 年 5 月 30 日からスタートした地域力連携拠点事業においては「経営の見える化」(知的資産経営報告書)が重点課題として挙げられ、応援コーディネーター⁴³や支援機関指導員(地域力連携拠点以外の機関も含む)向けに知的資産経営報告書作成支援セミナーを中小企業基盤整備

⁴³ 地域力連携拠点事業でコーディネーター役として事業展開の中心的な役割を担った。

機構近畿支部が開催したことである。

筆者の所属する支援機関は、地域力連携拠点事業における重点項目として「知的資産経営」を選択しておりこのセミナーに同じ支援機関属する他の中小企業診断士である指導員とともに参加した。

セミナーの進め方としては、知的資産経営についての説明を現在も知的資産経営の実践的な分野で活躍中の森下勉氏⁴⁴より受け、実習としてグループごとに実際の企業を訪問し知的資産の洗い出し・価値創造のストーリー化・知的資産のシナジーマップの作成などを体験することであった。

その対象先の一つとして同社が名乗りを上げ、知的資産経営報告サマリー版(図表 8-10・8-11)としての「知的資産経営報告書ワークシート」が作成された。

筆者は、そのチームの一員としてヒアリング・工場見学を行い、グループディスカッションを通じた作成作業に参加し、研修成果として知的資産経営報告サマリー版により企業向けプレゼン等を行った。

その後、このサマリー版では自社の本当の良さを伝えることが出来ていないのではないかという声が社内から起こった。そこで、中堅社員がプロジェクトを組んで本格的な知的資産経営報告書の作成を行いたいとの依頼が中小企業基盤整備機構近畿支部に寄せられ、筆者が所属する支援機関が、地域力連携拠点事業による専門家派遣を活用し「知的資産経営報告書 2009」の作成支援を行った。

その後も、継続して経営課題について相談を受ける中で、知的資産経営報告書が中小企業の経営力向上にどのように役立させることができるのかという疑問を投げかけ、体系的に取り組み内容を整理することによって、中期計画に示された課題を解決するため公的支援機関のメニューを活用することで知的資産が蓄積・発展していったプロセスが描くことができるなど本研究に対して多くの協力を頂いた。

図表 8-10、8-11 は、外部の専門家らが簡単なヒアリングと資料のみで作成したものである。この様式は、研修開始当時に知的資産経営報告書を最初に作る企業や支援者が取り組みやすいように中小企業基盤整備機構が製作したものである。従って、それなりにどのような企業でも事業価値の評価ができるような要素を盛り込んだ内容となっている。

しかし、筆者らが作成した簡易報告書はスイコー株式会社の社内では、これでは十分でないとの評価がなされ、自分たちで作成したいとの意見が出てきたことは興味のあることである。

テンプレートを作成し、穴埋め式に記入することで表現できることは、新しい考え方を導入する初期段階では、優れた手法であるといえる。しかし、本質的なものを外部者が簡単なヒアリングで把握できるものではないことも事実であろう。

⁴⁴(有)ツトム経営研究所 代表取締役 中小企業診断士、IT コーディネーター。医薬品メーカー勤務後 2000 年独立。2002 年(有)ツトム経営研究所設立。知的資産を軸にした経営支援を行っている。地域力連携拠点(泉北地域)コーディネーター(当時)。

公表されている知的資産経営報告書の多くは、専門家が関与して作成したものである。しかし、確かに豊富な写真や図表によってビジュアル化され見やすいものはできているが、当該企業の当事者たちが取り組もうとしている言語にはできない知識を見ようとはしていない。多くが、ありきたりの表現がなされており、経営に対する熱い思いが伝わらないものが多いことは専門家として反省すべきことであろう。

もともと、数か月の間だけでも、中小企業にとっては大変な負担であり、最初から自主的に作成することは困難であるので、一定の支援は必要である。

前提としては、早急に知的資産経営報告書として仕上げることを目的とするのではなく、中長期的な視点に立って、自分たちが目指すべきものは何かという戦略が必要となることをまず認識することである。

知的資産は、直ぐに市場で調達できるものではないし、外部からはもちろん、内部でも共通して認識されているものではない。むしろ、先に見たように暗黙知としてインフォーマルな組織に存在しているものである。

従って、すぐに形式知化されて文章化できるものではない、実務に携わる現場の人々との関わりにおいて、現実の問題に取り組む活動を行うことで知的資産が明らかになっていくものである。

単に、知的資産経営報告書だけを製作することだけが目的化することは、避け当事者が納得してあるべき姿の実現に向けて取り組める内容を描いていくことに留意しなくてはならない。

図表 8-10 知的資産経営報告書サマリー版 1

知的資産経営報告書ワークシート

会社名: スイコー株式会社

《経営基本方針》

常にお客様の視点に立ち、技術の向上に努め、“更なる満足”を提供し、“地域社会”と“環境”に貢献する。

《企業概要》

【代表者】 代表取締役社長 横山 隆人

【本社所在地】 兵庫県尼崎市西向島町86番地

【事業内容】 回転成型法によるポリエチレン製品の各種容器の製造販売

【資本金】 4,800(万円)

【社員数】 123名

【売上高】 30億円(平成18年度)

【電話番号】 06-6412-5851

【URL】 <http://www.e-suiko.co.jp>

《沿革》

1963/9 資本金300万円で大阪市北区茶屋町に創設
(栗田工業の水部門が独立)

1974/2 増資にて現資本金4800万円となる

2000/1 スイコー株式会社に社名変更

2001/5 尼崎市西向島町新社屋・新工場建設 現在に至る

《受賞歴・認証・資格等》

ISO9001 全社で認証取得 (2000/07/27)

ISO14001 承認取得 (2007/07/26)

《外部環境と自社のポジション》

【機会・脅威】

〔機会〕

- ・新分野開発への期待(例: 自動車の燃料タンク等)
- ・地球環境問題対応要求の高まり(ポリエチレンは再利用可能)

〔脅威〕

- ・同業他社(D社)の技術力(特に新材料への対応力)
- ・今後の環境規制強化の動き

【業界概観と自社のポジション】

- ・市場規模: 約80億円 (ニッチ市場)
- ・成長性: 新分野市場へ(欧米市場が先行)
- ・東日本はD社、西日本は当社でほぼ市場の80%を占有、当社は西日本でトップ企業。
当社は回転成容器製造のトップメーカー
- ・D社と業界としての品質基準について協調
(回転成型業界の地位の向上が狙い)

《内部環境とビジネスモデル》

(ビジネスモデル)

「集中特化と外部化による専門家集団」

〔企画開発〕

- ・自社規格品:80%
- ・OEM(代理店):20%
- ・特注品

〔仕入・調達〕

- ・ポリエチレン粉体(メーカーと共同開発)
- ・金型製作: 外注(資本提携)

〔製造〕

- ・回転成型機
- ・多品種少量
- ・職人の技が重要

〔販売〕

- ・直販・代理店販売
- ・産業用・農業用・公共機関等の販路

〔物流・サービス〕

- ・自社メンテ体制
- ・消費地に生産工場をおき、物流費削減

【自社の強み】

【製品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】

- ・大型タンク(20リットルから5万リットル)の品揃え
- ・特注品・OEMに対応

【技術・技能・ノウハウ・能力などの人材に関わる特長・差別化ポイント】

- ◆40年以上にわたる回転成型における独自技術・職人の技の蓄積
- ◆改革意欲の高い経営トップ、経営幹部の存在

【社内体制(仕組み)等に組織に関わる特長・他社との差別化ポイント】

- ◆原価管理体制、拠点別損益管理体制の構築(事業基盤の整備)
- ◆欧米市場調査や営業マンに工場見学勧誘などによる市場開拓力
- ◆経営トップと全社員の対話の機会があり、社員動機づけ・活性化に熱心

【顧客・仕入先等社外との関係に関わる特長・他社との差別化ポイント】

- ◆金型、材料メーカーとの共存共栄関係(資本提携・共同開発)を構築
- ◆固定客の存在

【経営課題】

【製品・サービスに関わる課題】

- ・製品ライフサイクルの見極め
- ・FRP製品等への早期対応(競合対策)
- ・特定市場に偏らない製品の開発

【人材に関わる課題】

- ◆経営幹部のマネジメント力向上
- ◆職人からの技術伝承、多能工化
- ◆社員の高齢化への対応

【組織に関わる課題】

- ◆新商品開発力(FRP対応、3D/光造形等)
- ◆職場安全(特に夏場の高温対策等)

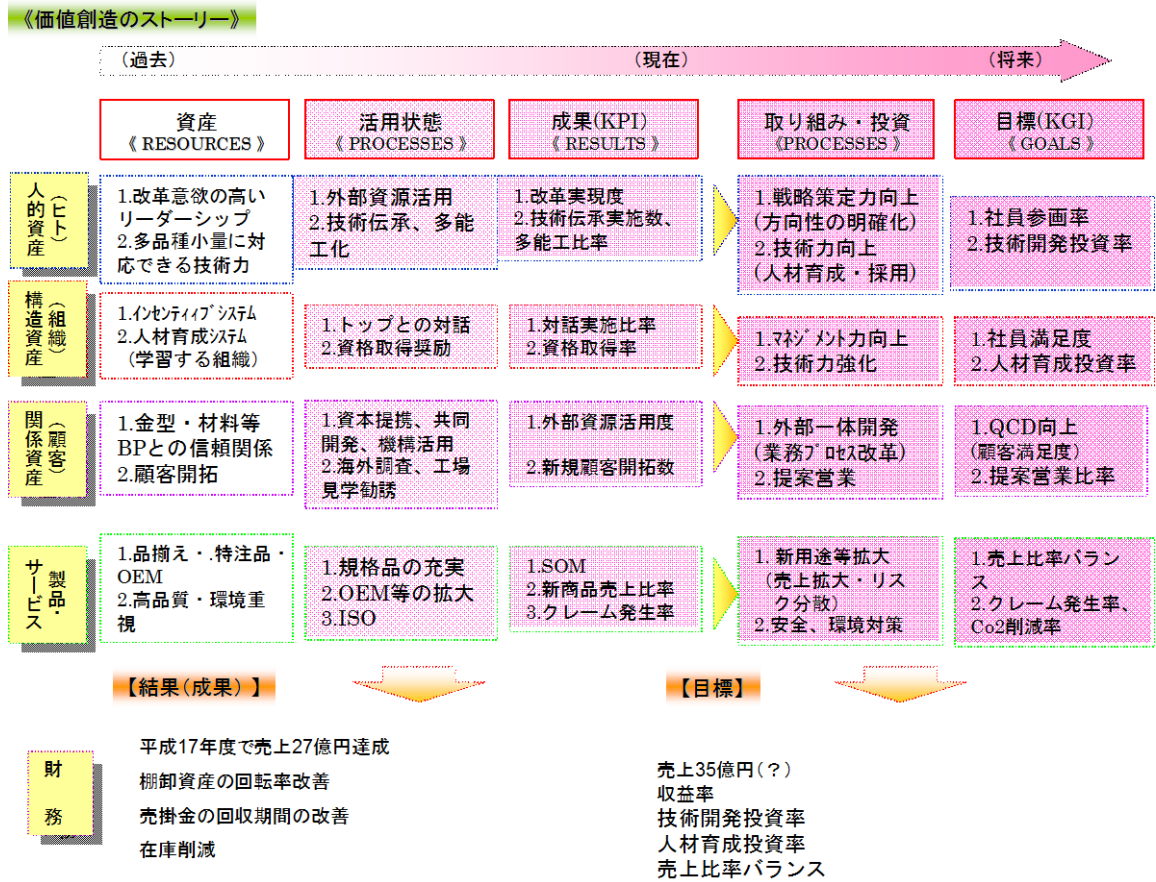
【外部関係に関わる課題】

- ◆新市場開拓(市場把握力)
- ◆顧客活用DBの整備

(出所)筆者が参加した中小機構での研修の成果物。

147

図表 8-11 知的資産経営報告書サマリー版 2



《今後のビジョン(方針・戦略)》

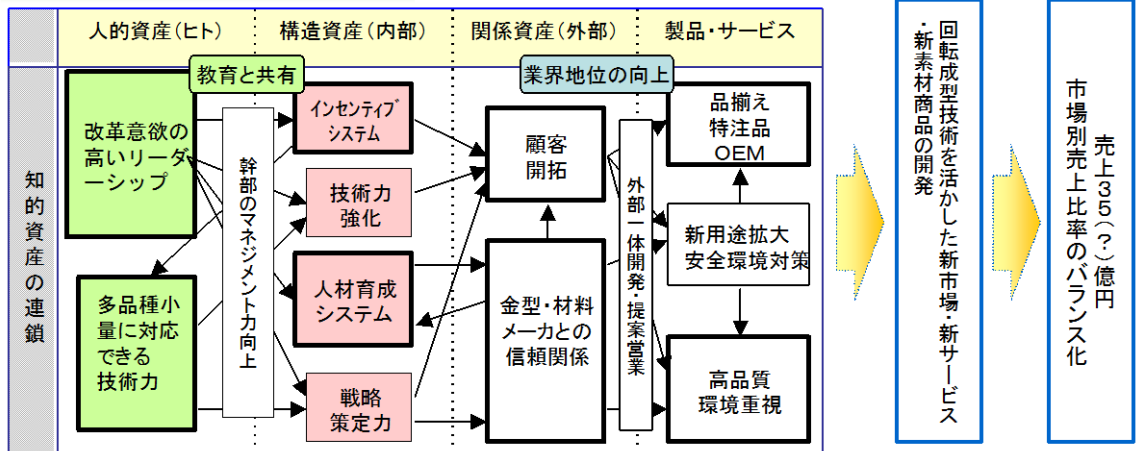
回転成型技術を活かした新市場(例:FRPタンク、燃料タンク)・新サービス(例:安全診断サービス)を開拓し、市場・用途別の売上バランスの向上を図り、社会環境に左右されない事業・収益構造を確立する。

《将来へ向けての知的資産シナジーマップ》

【知的資産の連鎖図】

【成功要因】

【ビジョン】



(出所)筆者が参加した中小機構での研修の成果物。

8.5.2 知的資産経営報告書作成プロジェクトチーム

中小企業は、「文書化」については苦手とするところが多い。同社においても、中期経営計画が策定されたのは2004年であり、計画策定についての経験を十分に積んでいるとは言い難い。5年前から何を管理すべきか明確にして取り組んできているものの、50年に及ぶ歴史の中で文章として残された資料は多くはない。また、言葉や数字で表現できる知識は、知識全体の氷山の一角にすぎないのであり、先輩たちが築きあげてきたスイコー株式会社の本当の強みとは何なのか、今後どのように発展させいけば良いのかということは、なかなか管理指標として示せるものではないことは分かるが、なんとか表現できないか議論されていくことになる。

スイコー株式会社は、業界内の圧倒的なシェアを維持しており、財務的にも安定した企業として、全国の代理店ルートを定期的に訪問することが営業の主な仕事になっていた。しかし、代理店への定期的な訪問だけで既存客のニーズを本当に捉えることが出来ているのか、中期計画達成のために行うべき営業の仕事は何なのかを考えなくてはならないことに気づき、本社に所属する営業担当課長クラスのメンバーを対象にプロジェクトを立ち上げ、「営業面での中間管理層の育成を行った。

回転成形の強みとは何なのか、顧客との窓口としてどのような情報を吸収し、自らの行動をどのように変えていかなければならないのかという「考える営業」というテーマを継続的に取り組んでいった。もちろん、営業担当者が何も考えずに行動していたわけではなく、さらに考えるべきことは何か、従来のやり方では気づかなかったことをみんなで考えてみようとしたのである。

2009年版の知的資産経営報告書作成に関与したのは、この「考える営業」について中心的に学び自己変革を行ったメンバーである。知的資産経営報告書作成チームは、SWOT分析の内容をマップ化・グルーピングし、自社製品やサービスが、同社が蓄積してきた目に見えない技術やノウハウ、社風などを通じて、どのように生まれてきたのかを古参社員からのヒアリングや内部の議論を通じてまとめた。それを元に、「知的資産経営報告書」を作成し、個々人が持っていた会社や製品に対するイメージを改めて共有し直し、具体的な形として対外的に伝えるためのツール作りを行ったと言える。

参加したメンバーへのヒアリングでは、このプロジェクトで行った「じっくり考えること」、「意見をぶつけあうこと」に価値を見出し、こういった機会を積極的に捉えて自らの成長へとつなげる必要があると自覚するようになったという自己評価をしており、「考える営業」活動で行った取り組みが、「知的資産経営報告書」の作成を経てさらに深化されたことになる。

8.5.3 知的資産経営報告書への期待

まず、プロジェクトを始めるにあたって、スイコー株式会社としてどのような成果を求めているのか下記のような要望を確認した。

- ① 社員が現状分析をあらゆる角度からできるようにしたい。
(SWOT分析も、はじめて経験する者が参加している。)
- ② 当社の強みは何か？ 明確に言えるようにしたい。
- ③今年度スタートした第2次中期5ヶ年経営計画から単年度の経営計画実現の為の課題を明確にしたい。
- ④ 今年度の最重要課題で取り組んでいる、「お客様を工場にご招待してスイコーと回転成形を理解して頂く」ツールとして、「知的資産経営報告書」を活用したい。
- ⑤ 身に付いた知識と知恵を使って、回転成形の創意工夫や独創性を発揮できる企業風土作りと人材育成に、「知的資産経営報告書」を役立てたい。

中小企業基盤整備機構の支援内容は、第1次中期5ヶ年経営計画の実施についてのものであり第2次中期5ヶ年計画の実施に当たって、将来の同社を担うべき次世代の幹部候補層から選別して、プロジェクトチームを編成した。SWOT分析等を通じて、自部署の視点のみで会社のことを見てしまいがちである社員に、あらゆる角度から会社のことを分析できる視点を持ってもらいたいという横山社長の思いからであった。幹部層は、最終的に歴史的な事実の認識間違いをチェックすることに留め、途中の議論に関与することは控えた。

作成に当たっては、専門家のアドバイスを貰いながらも、基本的には、プロジェクトチームが自分たちの言葉で表現することを心がけるようにし、時間をかけてでも自分たちで議論して作業を進めた。その背景には、第三者が作った知的資産経営報告書サマリー版としての「知的資産経営報告書ワークシート」(図表4-3-1、4-3-2)を見たとき、自分たちの大切にしているものが本当に表現されているのかという疑問が沸いてきたからである。専門家は、メンバーがもがき苦しんでいても、課題を与えて辛抱強くキャッチボールを繰り返しながら、議論の中で納得の行く言葉が生まれるまで待ち続けたのである。

そして、同社の「知的資産」を創意工夫や独創性を発揮できる企業風土づくりや人材育成に役立てる内容にしたいとの意気込みにより「知的資産経営報告書」が作成された。

8.5.4 知的資産経営報告書作成支援のプロセス

今回の支援に当たって、上記の要望事項を踏まえて支援者側として確認した内容は下記の通りであり、この認識に基づき支援計画書(図表8-12)を作成した。

このプロジェクトに参加したメンバーは営業として第一線で活躍しており、会社の将来を担う人材となるべく、なんらかの改革的な取り組みを行うには、自社の取り扱い製品、技

術に対する認識に社員個々でバラつきがあり社内で共有化することが必要であり、そのため「知的資産」という考え方を習得し、自社そのもの、自社の製品、自社の技術の強みや強みの源泉を捉えることにした。

50年近くの社歴を誇る長寿企業であり、創立50周年に向けて記念誌としてまとめていきたいとの考えもあり、自社の歴史を知るために、これまでの事業展開を把握し自社の歴史の洗い出しをする必要があった。若手のメンバーが中心となって、ポイントとなる出来事を、現在は非常勤となっている元役員から聞き出し、会社の活動の文脈を継承する絶好のチャンスでもあった。

顧客や協力者などに自社のことを理解してもらうため、また社内に対しても社員が自社のことを理解するための表現方法を見つけないかと考え、プロジェクト・メンバーの議論を行った。

図表 8-12 知的資産経営報告書作成支援計画書

	テーマ	内容
第1回	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産、知的資産経営の理解 ・開示対象の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産、知的資産経営報告書の説明 ・開示対象の検討 ・SWOT分析について ・これまでの事業展開の整理方法
第2回	<ul style="list-style-type: none"> ・滋賀工場を中心とした製造部門、ショールームにおける知的資産の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造現場、ショールームにおける知的資産の抽出支援と課題確認
第3回	<ul style="list-style-type: none"> ・全社を通じた知的資産の検討 ・価値創造ストーリー作成(過去～現在) 	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産の抽出支援と課題確認 ・これまでの事業展開の課題確認と、内容の深度化支援
第4回	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産の整理と深度化 ・価値創造ストーリー作成(過去～現在～未来) 	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産の整理と報告書への反映内容の検討(裏づけ指標・図・写真などの選定) ・これからの事業計画(中期経営計画)の整理支援
第5回	<ul style="list-style-type: none"> ・価値創造ストーリー作成(現在～未来) 	<ul style="list-style-type: none"> ・これからの事業展開の内容の深度化(重要業績評価指標(KPI)の検討) ・知的資産の関連図の作成支援
第6回	<ul style="list-style-type: none"> ・裏づけ指標、KPIの検証 ・報告書の校正 	<ul style="list-style-type: none"> ・価値創造ストーリー、中期経営計画に沿った、裏づけ指標、KPIの検証 ・各項目の文章・図・表のチェック(全体を通じた校正)

(出所)支援者である中小企業診断士 林浩史氏が作成。

支援実施の内容は、以下のとおりである。

(1)第1回の支援

1)知的資産、知的資産経営の理解

知的資産経営報告書作成のためのプロジェクトチームを、次期幹部候補生としての意識を高めるために選別し、新たな経営手法として会社として取り組もうとしている「知的資産経営」についての説明を行い、取り組み内容について理解してもらうことから始めた。

2)開示対象、開示目的の決定

開示対象は、まず「社員」(営業、新入社員)に対して、求人情報や新人教育、さらに営業用のプレゼン資料として利用を促す。次に、得意先に対してであるが、特に営業担当者の目標に「工場にあるショールームに来ていただく」ことを掲げており、そこに来ていただいた方に配布することにした。

また、開示目的は「自社を理解していただくため」とし、「スイコーとはどんな会社？」に答えることを意識することにした。

3)知的資産の抽出

ビジネスフロー(特徴)と自社を取り巻く環境について抽出するために、SWOT分析の概念について説明を行い、特に強みの部分を描き出す方法として、自社のビジネスの流れを企画開発⇒仕入・調達⇒製造⇒販売⇒物流・サービスに分けて特徴を抽出すること、自社の保有設備、保有技術についてもまとめることにした。

外部環境の認識については、幅広い知識が必要であり、プロジェクトチームメンバーの持っている情報量だけでは、不十分であるとの認識が示された。また、経営層の考えと乖離することを避けるため、直近に幹部でSWOT分析したものがあつたのでこれをベースにして自社を取り巻く環境や目に見えない経営資源を抽出し、人的資産、構造資産、関係資産に振り分けて知的資産を探ることを提案した。

(2)第2回の支援

1)滋賀工場を中心とした製造部門、ショールームにおける知的資産の検討

回転成形のパイオニア企業として45年の実績があるが、耐蝕タンクや薬注タンクなど限られた産業分野でしか認知されていないため、滋賀工場及び熊本工場に隣接したショールームを設置している。ショールーム、工場見学にて実施している自社をアピールする説明内容から知的資産経営報告書に反映すべき内容を検討すべく、滋賀工場(第1、第2)とショールームの現地視察を行った。

2)これまでの事業展開の検討

これまでどのような製品開発を行ってきたかを整理するために、滋賀工場のショールームにおいてこれまでに製造されてきた製品ラインナップの現物や画像を見ながら、「デリケートな内容物を紫外線から守る」、「剛性に優れ補強枠を撤廃」、「省スペースタイプ」、「タンク内清掃が簡単な完全液出し」、「耐薬品性」などの特性について確認した。

3) これからの事業展開の検討

現在取り組んでいる新事業、新製品(イベント用クーラー、保冷ボックス、スライダー、反応槽、ノッチタンク、スツール、燃料タンク、ユニバーサルカヌーなど)の特色を明確化するため、強みについて抽出するようにした。

自社の取り扱い製品・技術に対して、メンバー個々で認識にバラツキがあり、新規事業展開の方向性について議論を行った。

今回の報告書作りは、営業に携わっている若手メンバーが中心となっているため、知的資産抽出の際に技術要素などで抜け落ちることが発生することが想定されるので、ショールームや工場見学において、どういった点をアピールしているか、お客様の興味がどこにあるかを踏まえて、記述すべき内容の検討を行った。

(3) 第3回の支援

1) 事業内容の整理

課題としてメンバーが取り組んだ、企画開発、仕入・調達、製造、販売、物流・サービスに区分したビジネスフローの内容を基に、討議による深度化を行った。仕入・調達では、共同開発、資本提携、協力会社との関係など、外部ネットワークについて検討を行った。販売では、現在の顧客ターゲットの明確化を行った。物流・サービスでは、サービス面(メンテナンスなど)で行っていることを抽出した。

標的市場について、検討したが十分な情報が収集されておらず、薄い分析しかできていなかったもので、機会、脅威を一般常識的なレベルではなく、同社にとってのターゲット市場を明確にして周辺状況を再度検討することを提案した。

2) 価値創造ストーリー作成(過去～現在)

同社のこれまでの歩みをいくつかに分けて、これまでに得た経営資源や当時の経営方針などを明確化する必要が認識され、監査役となっている古参社員が出勤する日を確実に抑えて、ヒアリングを行うことになった。

3) 知的資産の抽出

抽出した知的資産の連関図を描き、自社の全体像を捉えた。幹部がSWOT分析したものを活用し、機会、脅威、強み・知的資産、弱みを抽出したが、知的資産の連関図を見直して、知的資産のグルーピングと更なる内容を検討した。今後のビジョン、取り組み中期計画と知的資産の関係については、知的資産の深度化を受けて内容修正を課題とした。

(4) 第4回の支援

1) 事業内容

ビジネスフロー(主たる販売ルート)の抽出結果を基に内容を読み合わせし、表現方法などの修正を行った。販売ルートに関しては、従来からの薬品・ポンプ業界のほかに、遊具や特注品で取り扱った燃料タンクやカヌーなどの分野に広がりつつあることを示した。機会、

脅威について、説明部分について抽出結果を基に検討し、修正加筆を行った。

2)価値創造ストーリー作成(過去～現在)

創業から1970年代まで、ヒアリング結果を基にまとめられた内容を読み合わせし、公開可能な内容の精査や表現方法を統一する修正加筆を行った。

3)知的資産の抽出

抽出した知的資産から、より捉えやすい表現とするための、視点や考え方について助言した。知的資産の詳細説明について、業務の中からどのように見つけ出せばよいか、その視点を他社の報告書を用いて助言した。事業内容(ビジネスフロー)、これまでの事業展開については、報告書を修正しながらの助言を行った。(ただし、製品紹介や保有設備・技術については、別途行っているホーム・ページ・プロジェクトからの反映となっている。)

メンバー間で、知的資産の捉え方や理解度に差異が感じられたため、他社の事例などを用いて説明した。よりイメージを膨らませてもらうために、他社の事例が多く出ている経済産業省の知的資産ポータルサイトの紹介を行った。これまでの事業展開(1980年代以降)、知的資産の項目名・詳細説明について、知的資産マップや他社の事例を参考に、内容抽出することを課題とした。

(5)第5回の支援

1)価値創造ストーリー作成(現在～未来)

1970年代から現在までの内容の修正加筆

ヒアリング結果を基にまとめられた沿革を読み合わせし、公開可能な内容の精査や表現方法の統合により、修正加筆を行った。年代ごとに、表現しておきたいエピソードの内容を読み合わせし、公開可能な内容の精査により修正加筆を行った。

2)知的資産の深度化

抽出された知的資産の内容について、グルーピングするための議論を行ない、報告書を見た方にとって分かりやすくなるような図表やまとめかたについて助言を行なった。

3)価値創造ストーリー(現在～将来)

今後の経営方針・ビジョンにつながる、目に見える強み(商品・サービス)、各知的資産の強化すべき点をどのように抽出すべきかを助言した。これまでの事業の歩みに示すエピソードについては、再度全体を通して見直し表現内容、方法の統合すること、そして、知的資産の大まかなグルーピングや内容の共有化ができたので、詳細内容(文章、数値、図表)の書き出しを課題とした。

今後の取り組みについては、知的資産の内容を詳細に文章化、数値化、図表による表現を行う段階において、強化すべき点も明らかにする。また、その強化度合いを管理できる数値化し、状態を判断できるようにすることを課題とした。事業概要で示す提供商品、保有設備、保有技術に関しては、リニューアルするホーム・ページでの表現の中で報告書に載せるべきものを選択してもらった。

(6)第6回の支援

1)裏づけ指標、KPIの検証

抽出した知的資産の項目ごとに、報告書を見た方にとって分かりやすくなるような図表やまとめかたについて助言を行なった。

- a.今後の経営方針・ビジョンの確認。
- b.今後の取り組みの具体化。
- c.今後の経営方針・ビジョンとしている内容の確認。
- d.今年度から始まった中期5ヵ年経営ビジョンを達成できた状態を想定して、今期・来期の短期的になにをすべきか、その抽出方法を助言。

2)報告書の校正

内容について、社長の確認を受けて、沿革の中で抜けているものの修正を行った。今後も伝えたいエピソードの表現について、内容を読み合わせし、理解しやすい表現に修正加筆を行った。

今回の支援では、メンバー内で最終的な討議をしてもらい、未完成部分の完成を課題とした。これまでの事業展開では、これまではっきりと認識できていなかったことまで表現することができ、同社の50周年に向けての良い資料となった。

3つの知的資産については、読んでもらう人が分かりやすく、また参加したメンバーが納得できる表現となるよう、自分自身の言葉でまとめることができた。今後の取り組みについては、経営戦略上の問題もあり、ビジョンに向けた大枠の取り組みで表現することとした。

(7)支援活動の総括

同社の将来を担うためには、自社そのもの、自社の製品、自社の技術について、自分の職分を超えて把握する必要性への理解が進み、参加メンバー同士がディスカッションをする場ができ、今後に向けて本気で考え、意見をぶつけ合う良い機会となったと言える。

支援活動が終了し、その後「知的資産経営」がどのように行われているか、事後フォローを、プロジェクトの中心メンバーで営業担当から企画部門に移動した若手と総務部門の幹部にヒアリング行った際に、下記のようなコメントを貰った。

「50周年に向けて、当社のこれまでを作り上げた歴史を知り、そこから学ぶことで、将来の方向性、取り組みへの参考資料となった。作成した知的資産経営報告書は、当社の姿を表すものとなっており、当社の理解を促進する媒体として活用していくことができる。」

さらに、幅広く関係者からの評価を集めてもらうことにし後述するような評価を得ることができており、知的資産経営報告書の活用についての参考資料とすることができた。

8.5.5 知的資産経営報告書の成果

スイコー(2009)では、人間力を「学力、スキルのみ依存しない、人間としての総合的な能力」と定義し、「営業の人間力」、「製造、技術、開発の人間力」、「人間力の教育」を抽出することで、同社の知的資産として評価している。

「人的資産」、「構造資産」「関係資産」という分類では、自分たちが持っている良さを言い表せないと考え、人間力という言葉で表現しようとしたのである。学歴や取得資格など形式的な要素ではなく、スイコーの社員としてどうあるべきかを考えたとき「人間として総合的にやるべきことをやる人間だ」ということになった。

つまり、営業担当者であれば、客先で相手が求めているイメージをラフな図面に落とし込んで具体的に表現しながら、要求に見合う商品とするための提案を行うための作図能力や顧客の要望が、自社の製造・技術で受け入れられるのかの判断が必要であり、そうした現場での経験も重視した人間形成が求められるということである。

つぎに、製造担当者は、気温・湿度などの自然環境の変化によっても加工方法が変わってくるので、品質管理工程表を基準にしながら、微妙な調整を技術者の目視により確認する必要がある。品質管理工程表をマニュアルにしてその通り作業を行えば良いということではなく、現場での感覚的な蓄積が求められるということである。

また、同社が1990年代に飛躍した要因として、化学薬品用のポリエチレンタンクを供給したことが挙げられる。従来は、タンクの排出口としてノズルを取り付ける際に、穴をあけパッキンによるシールが必要であり、ゴム製のパッキンが内容液により劣化するため交換が必要であることが課題であった。同社は、この課題を克服するために、業界初となる融着ノズルシステムを開発した。これにより、同社の固有技術として融着機の操作技術、ポリエチレン溶接技術などが必要となっている。これらの特殊技術が必要なものは、認定を受けた技術者が施工を行うことになっており、加工図面を理解し部品に関する知識を持った人材が必要であるとしている。

同社では、顧客からのクレームを無くすことを経営課題として挙げている。品質検査では、経験豊富な技術者から品質検査責任者を選任し、測定器機器の管理を行い、日々の厳格な検査を行うことになっており、製品ごとにISOで定められた検査要領とベテランの知識により成り立つ重要な役割として認識されている。

このように、通常は人的資産(個人的スキル、ノウハウ、知識、学習能力、モチベーションなど)と構造資産(組織文化、システム、手続き、マニュアルなど)に区分されるものが、スイコーにおいては一体となって価値が生み出されていることを、人間力として表現していることがわかる。

(2)主要業務プロセス

①外部との連携

- ・大手樹脂メーカーの協力により、回転成形に適した高品質・高物性樹脂の新素材(メタロセンハイデンポリエチレン、ポリプロピレン、ポリカーボネートなど)の開発を行っている。
- ・回転成形の重要な要素である金型製作では、金型メーカーと協力関係を結び商品の高品質化、コストダウンを実現している。
- ・各地の工場ごとに協力会社(鉄工、管材、副資材、運送、工事など)と契約することで安定供給、即納体制を構築している。

②開発体制

- ・商品開発の主力を本社から情報収集しやすい東京に駐在させ、新製品に関する市場の反応を適切につかめるようにし、各人が開発件数の目標を設定している。
- ・地域別の営業体制とともに製品別のリーダーを選別し、顧客の要望にすぐに対応できる体制をつくっている。

③人間力の教育

- ・社長から全社員まで共通のベクトルを持つ
経営計画→部門方針→事業所方針→個人目標→経営計画のサイクル
個人目標に関する社長・役員との面談を年2回実施
- ・マネジメント・システム(ISO9001・14001)を基本として、正確な評価を行うため、マトリックス表を作成し、教育訓練を行っている。
- ・習得すべき技能や知識に関わる研修、講習の他、個人目標に掲げた身に付けたい技能、知識に対する図表 8-13 に示すような内部・外部の研修や講習に、会社が積極的にバックアップしている。

図表 8-13 スイコーの研修・講習制度

内 部 研 修	技能	成形研修、加工研修、仕上げ・出荷研修
	知識	作図研修、技術研修、新商品研修
外 部 研 修	技能	玉掛け技能、床上操作式クレーン運転技能、フォークリフト運転技能、危険物取扱者乙種、臭気判定士、酸素欠乏・硫化水素危険作業主任者、劇薬物取扱責任者
	知識	環境社会検定、ビジネス実務法務検定、販売士検定、CAD 利用技術者検定、特別管理産業廃棄物管理責任者、営業力強化セミナー

(出所)スイコー株式会社,2009,p.25.

8.5.6 作成された報告書に対する評価

この「知的資産経営報告書 2009 年版」で使っている「人間力」とは、「学力、スキルの

みに依存しない、人間としての総合的な能力」と定義されている。

作成メンバー間においても、かなり議論をされたようであるが、最終的に自社の知的資産をまとめて表現することとして「人間力」が採用された。

経営計画にそって、個人目標を設定し、それに合わせて知識やスキルを身につけ、資格取得なども行っていくが、人間力はもっと広い範囲でスイコーの社員ならではの安心感を取引先などに与える素質ともいえよう。そして、その素質は、振り返ってみるとスイコー株式会社の歴史の中で培われたものであり、今後、会社を引き続き担っていく社員が大切にしたいという想いで「人間力」を大事にしたいという意味であると解釈できるのであり、独自の企業文化を他の社員にも浸透させる方向性として今回の知的資産経営報告書作成を通じて再認識され支持されたものといえる。

(1)社内の評価

まず、経営者からの評価として、知的資産経営報告書作成への取り組みは、多くの方に報告書を見てもらい、回転成形=(イコール)スイコーであることを理解してもらうことで、知名度を向上させることを最大の目標にして作成した。従来の会社案内や財務諸表には表せなかった、スイコーの経営理念、組織力、人材育成、お客様とのネットワークなどを目に見える形にして、代理店との同行営業活動に役立て、取引先には改めてスイコーを理解してもらい、関係を深めること、採用活動や社員教育などに活用したいとしている。

また、回転成形は新市場開拓と新商品開発が最大の命題であり、新規の顧客との出会いも多く、知的資産経営報告書を活用して信頼関係構築に役立てていくことが意思表示され、大きな期待が寄せられていることが判る。

次に、社員からは「社内の空気が変わった」という評価を得た。改革の必要性についての社長のメッセージは従来から発信されてきたが、従業員の立場から社長の意図を理解し、社内のコミュニケーション・ツールとして他の社員に理解しやすく写真等を使って表現したことから、社長の意図が社員に伝わりやすくなったと思える。従来は、業務について改革が必要だと考え、業務改善案の提出や実施状況についての報告を求めても、現場は納期に追われて忙しいからと、なかなか応じてもらえなかったことが多かった。しかし、知的資産経営報告書を社内で発表してからは、依頼したことを受け入れてもらいやすくなったと、本社側として感じている。

展示会への出展など露出する機会が増え、尼崎市ものづくり達人顕彰受賞がきっかけで、市長が視察を希望したこともあり、一層現場をきれいにという意識が高まった。

さらに、滋賀、熊本工場に続き、本社にもショールームを設置することになり本社工場も現場のショールーム化を意識し、「見られる」ことに反応するようになり、営業担当者が書庫の整理に着手し始め、廃棄書類の判断に当たっては「書類保存年限規定」を適用して行うことができるようになった。

創業当時の役員であった監査役にヒアリングして、現在の社員が知らないことを会社の

歴史を記録として残すことができた、完成後に各所でプレゼンを行い評価してもらったが、その監査役に向けて報告したときに、絶賛的な評価を貰ったことが、知的資産経営報告書作成メンバーとして満足の出来ることであった。

(2)社外の評価

1)取引先等

「知的資産経営報告書」をホーム・ページで公開したところ、アクセス数が増加しており、検索されているキーワード分析でも「知的資産経営」が上位となっており、「知的資産経営報告書」公開が同社の認知に役立っていることがわかる。最近のビジネスマナーとして、訪問先企業のホーム・ページを閲覧して概要を把握しておくことがあげられるが、来訪者は「知的資産経営報告書を見て御社のことが良く分かりました。」と言ってくるが多くなった。中小企業では知的資産経営報告書を公表している企業は少ないため、注目度も高く、かつ内容的にも社長の評価にもあるように、「多くの人にわかりやすく」になっていると言えよう。また、週刊包装タイムスから取材を受け、平成21年11月16日号に「大型プラ成形品を安価に提供 多層構造で耐候性にも強く期待大!」と題して記事になった。取材を受けた知的資産経営報告書作成メンバーは、記者に製品の説明を行うにあたって、この知的資産経営報告書をベースに行うことで、スムーズに理解してもらえたとの感触があった。営業活動だけでなく、こうした広報的な活動にも役立つことが実感できた。

2)金融機関からの評価

財務内容が良好な同社にとっては、金融機関からは優良取引先としての評価も高いが、積極的に情報を公開することで、さらに評価が高まっている。

2009年版知的資産経営報告書作成後、金融機関が知的資産経営報告書をどのように評価しているのかは、コメントを求めたので下記に掲載する。

A行(本部の担当部署行員)

(1)知的資産経営報告書に対する認識

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、活用する事で業績の向上や企業価値の向上を目指す経営のことであり、知的資産経営報告書とは、企業が将来に向けて継続的に利益を生み、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く伝え、認識を共有することを主な目的として、知的資産に着目して作成する企業説明書のことと捉えている。

(2)企業情報開示における有用性

金融機関の与信検討における基本は「企業の実態把握」であり、顧客から提出された「決算書(税務申告書)を基本として、「ホーム・ページ」や「会社案内」及び「ヒアリング」、「工場見学(工場、ショールーム等)」により企業の実態把握を行っている。そのようなプロセスにおいて、「知的資産経営報告書」

は企業の定性的な概要・要素を知る上で、以下の点で有用な開示資料であると認識している。

a. 企業の実態把握や資質の見極めが容易になる。

b. 企業の成長性や将来の事業リスクも評価しやすくなる。

今回提出された報告書に関しても、経営方針、事業内容、事業沿革が順を追ってわかり易く説明されているとともに、事業の方向性が明確に示されていることが評価される。

(3) 充実すべきであろう内容

報告書では、「回転成形技術」が知的資産の中心に据えられていると感じるので、「回転成形メーカー(業界)の知名度が低い」、「回転成形の認知度が高まっている」そして「回転成形のPRに努め、地位の向上を図る」との記載があり、今後、御社が進めていかれようとしている事業展開の中で、回転成形技術を如何にして広く世間に知らしめ、ビジネスチャンスを拡大していくかの経営課題を浮き彫りにされている。そのような観点から、「回転成形のメリット・デメリット」について、例えば他の成形技術(射出成形・押出成形・真空成形・ブロー成形等)との比較マトリクス等があると一目了然です。経済産業省の統計(平成18年)によれば、プラスチック製品/「容器」カテゴリーの販売金額は469,382百万円(全量4,532,711百万円 構成比10.4%)となっており、スイコー(株)の事業展開はこのカテゴリーのみに限定されるわけではないので、市場規模を「100億円」としている中、今後の開拓余地はまだあると考えられる。「回転成形のバイオニア企業」として、詳細なマーケット概要や技術面のPRをより深く記載し、今後の事業展開計画と重ね合わせることで、今後の方向性や意気込みをより伝えるべきである。

なお、一部「詳細非公開」と記載されているが「非公開部分」についてはあえて記載の必要はないのではないか。

(以上、稚拙な感想を僭越ながら一銀行担当者として申し上げます。)

B 行(管轄店担当行員)

(1) 知的資産経営報告書に対する認識

知的資産は企業の本当の価値・強みであり、その真の姿を従業員、取引先等ステークホルダーに知ってもらうことは当たり前のことではあるが、大変重要なことである。また、本報告書の存在自体がCSR,IRとしても大変有効なものであり、企業価値向上に結びつくものである。但し、知的資産経営報告書をきっちりと策定し、きっちり開示している企業はまだ少なく(当行の多くの取引先でも、なかなかここまでやれていないのが実状)、そういう意味でも、まず社長や管理者の経営に対する姿勢が良いと評価できる。そして、「品質=満足」という理念がよく表れている本報告書の評価は高い。

金融機関は、融資に際して財務結果のみに着目して行っているのではない。知的資産情報を融資の意思決定要素として勘案しており、意思決定における非財務情報の比率は非常に大きいウエイトを占めている。ただ、現状においては非財務情報を定型的にシステムチックに収集・管理・利用することは十分とは言えない。財務情報のデータベースは各金融機関で完璧に近い形で整備されているが、非財務情報は様々で、今後の金融機関の優劣をつけるカギになる可能性もあり、知的資産・非財務情報は重視されている。また、金融機関の支店長・部長を含め職員の異動が多く、担当者が替わっても「知的資産経営報告書」があれば、企業と金融機関の良きコミュニケーション・ツールとなる。

金融庁マニュアルに指摘されているとおり、金融庁は各金融機関に対して、中堅・中小企業の知的資産経営情報(非財務情報)に着目した地域金融の一層の推進を求めている。金融庁では、知的資産や技術力等の評価(目利き)により融資を実行することの重要性を強調しており、具体的には「知的資産経営評価融資制度」の確立が求められている。

ただ、残念ながら、金融機関の実情として技術情報や知的財産(権)など専門的な情報に対する評価スキル不足、渉外担当者のヒアリングスキル不足、技術力や将来性を見る目利きスキル(定性情報が具体的に将来キャッシュ・フローにどのような影響を与えるかという因果関係の検証など)不足が課題として挙げられる。

金融機関としては、企業の知的資産経営が具体的に適切にどう評価されるのか、知的資産の情報を踏まえて各ステークホルダーから具体的にどのような支援が受けられるのか、特に技術力を有する企業へのより適切な評価に向けた環境整備・体制整備に現在も取り組んでいる。

(2)本報告書の内容を踏まえた貴社に対する評価

当行の企業格付における定性要因チェックで高い評価の項目

- a.経営能力を含む経営者の資質
- b.適格な後継者がいる
- c.経営陣、社員間関係等、経営管理体制が健全
(不況下にこそ人材育成との考えで、人事面での増強を常に意識し取り組んでいる)
- d.資金調達手段が確保されており、懸念なし
- e.市場競争力(取扱製品の全国シェア 40%超)があり、高い技術力と開発力がある。全国でも同レベルの製品・技術を持った会社はなく、事実上オンリーワン企業
- f.幅広い販路を確保、営業基盤が確立されている
- g.増産体制が構築されている(尼崎、滋賀、熊本)
- h.太陽光発電導入(エコ工場)や滋賀工場の増設等、経営革新に積極的

金融機関は、A行の示す通り「知的資産経営報告書」は企業の定性的な概要・要素を知る上で、a.企業の実態把握や資質の見極めが容易になる。b.企業の成長性や将来の事業リスクも評価しやすくなる。という点で有用な開示資料であると認識されており、B行「本報告書の存在自体がCSR,IRとしても大変有効なものであり、企業価値向上に結びつくものである。但し、知的資産経営報告書をきっちりと策定し、きっちりと開示している企業はまだ少なく(当行の多くの取引先でも、なかなかここまでやれていないのが実状)」として多数の取引先の中でもここまで取り組み出来ている企業は少ないとの評価がなされている。

金融機関としての企業評価の点では、下記の内容が的確に示されていると考える。「金融機関は、融資に際して財務結果のみに着目して行っているのではない。知的資産情報を融資の意思決定要素として勘案しており、意思決定における非財務情報の比率は非常に大きいウエイトを占めている。ただ、現状においては非財務情報を定型的にシステムチックに収集・管理・利用することは十分とは言えない。財務情報のデータベースは各金融機関で

完璧に近い形で整備されているが、非財務情報は様々で、今後の金融機関の優劣をつけるカギになる可能性もあり、知的資産・非財務情報は重視されている。また、金融機関の支店長・部長を含め職員の異動が多く、担当者が替わっても「知的資産経営報告書」があれば、企業と金融機関の良きコミュニケーション・ツールとなる。」

金融機関が非財務情報の重要性に気づいており、その取り扱いの仕方によっては「金融機関の優劣をつけるカギ」となることを指摘している。また、金融機関の職員の異動によりその都度、非財務情報を話して理解してもらうことは多大な労力が必要となるが、金融機関とのコミュニケーション・ツールとして「知的資産経営報告書」を使えると考えていることは、今後の普及におけるポイントとなるであろう。

しかし、残念ながら、「金融機関の実情として技術情報や知的財産(権)など専門的な情報に対する評価スキル不足、渉外担当者のヒアリングスキル不足、技術力や将来性を見る目利きスキル(定性情報が具体的に将来キャッシュ・フローにどのような影響を与えるかという因果関係の検証など)不足が課題として挙げられる。」ことも指摘しており、このことは「スイコー知的資産経営報告書 2013 年版」を作成した時にも、金融機関の本部担当者を対象にプレゼン会を行い、筆者も立ち会い、金融機関として知的資産経営報告書をどのように活用出来るかという質問を行ったが、同じようなコメントであった。

但し、「金融機関の職員には、事業内容が分からない」ので知的資産経営報告書を融資評価に活かすことは出来ないが、業績の良い企業のどのようにして成果を生み出す仕組みを作り出しているのかを確認できる資料として活用できるとの認識が示された。

8.6 技術経営報告書の作成

知的資産報告書は営業部門が中心となり作成したが、製造業として事業戦略を技術、製造部門の社員に理解してもらい、中期計画の達成を目指す必要性が浮かんできた。

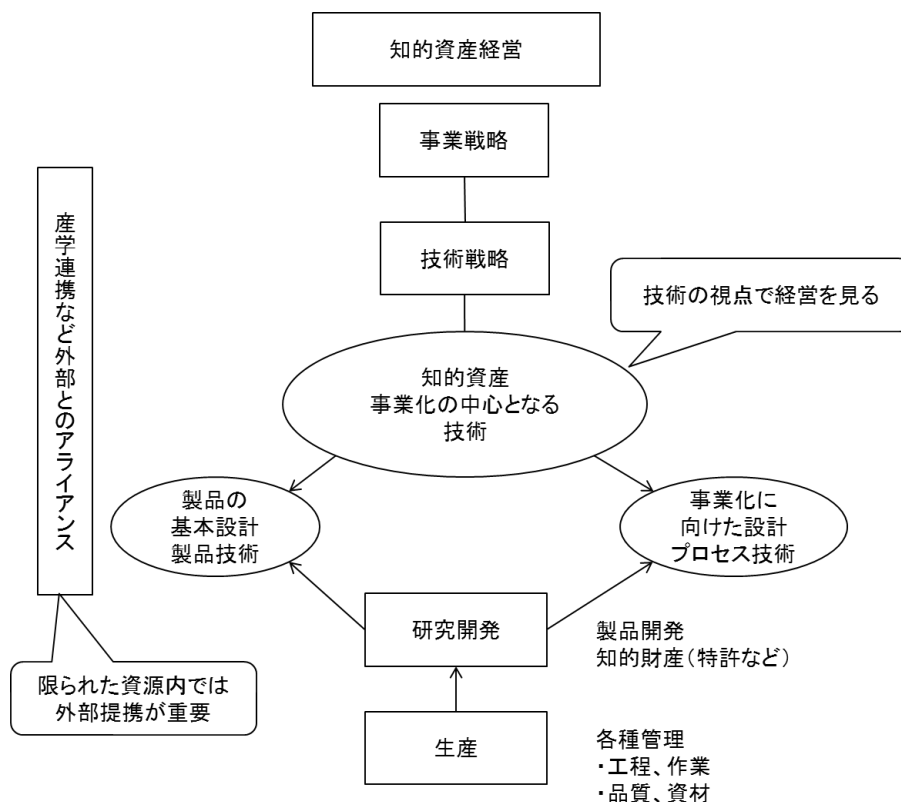
知的資産経営報告書は、若手の営業リーダー主体で作成され、SWOT 分析などを通じて会社の概要を理解し、会社の過去を知ることで自分たちの歩むべき道を模索することができることが理解できた。同様に、技術面からも自分の専門分野だけで仕事のあり方を考えるのではなく、会社の事業がどのようになっているかを理解し、技術を向上させる必要があることを知ることで技術・製造部門の要員育成を行おうとしていた。

丁度このころ、リーマンショック後の経済危機対策として、我が国の経済をけん引する製造業の国際競争力を強化するとともに、次代を担う新産業の創出を促進させるため、平成 21 年度に「ものづくり中小企業製品開発等支援補助金」事業を実施し、中小製造業が、これまでの部品づくりの「承り型」から脱却し、独自の技術を生かした製品による「提案型」へ変化することが期待されるようになった。

兵庫県中小企業団体中央会でも平成 20 年度から、自社技術の棚卸し、相対的評価、技術提携などを、事業戦略との整合性を図り、成長を促す中小企業のための MOT (Management

of Technology 技術経営)支援事業を行っており、この取り組みをスイコー株式会社に提案し支援を実施することになった。

図表 8-14 スイコー株式会社の MOT イメージ図



(出所)筆者作成.

そこで、大手鉄鋼会社 OB で中小企業の製造現場にも詳しい中小企業診断士である専門家を派遣し、技術経営報告書として社内の会議で発表できるようにすることになった。

開発技術の分野に特化した報告書を作成することで開発技術における課題解決とスイコーの開発技術のあるべき姿を作り上げていくことを目的とし、参加者が 2009 年に作成した知的資産経営報告書について再度確認を行い、研修会形式で若手から部長クラスまで参加し、固有技術についての棚卸を行い、業界や市場についての現状分析を行い課題抽出と対応内容について話し合い、将来のあるべき姿として描かれている中期計画を技術面からどのように達成するかという点についての関連性についても討議した。

まず、最初に MOT (Management of Technology 技術経営)とは何なのか、図表 8-13 のような共通のイメージを描いた。生産と研究開発の関連については、参加者が自ら業務に携わっていることであり理解された。事業化の中心となる技術を製造・技術部門の知的資産とし、技術の視点から経営を見ること、つまり技術戦略が事業戦略としての中期ビジョン

とどのようにつながっているのかを議論した。また、自社の資源には限りがあり、産学官連携などによる外部資源の活用が重要であるとの認識が示された。

ここで、改めて一般的にはプラスチック成形と呼ばれる業界の中での回転成形市場の位置づけ見ると、図表 8-15 の通り多彩なプラスチック成形の一部である。製品のデザインや品質、販売期間や販売個数、デザイン変更の有無などを総合的に判断されることになる(五十嵐⁴⁵,2008, p 3)。

図表 8-15 代表的なプラスチックの成形法

熱可塑性プラスチック		熱硬化性プラスチック
射出成形		圧縮成形
押出成形		トランスファ成形
ブロー成形		射出成形
真空成形		積層成形
圧空成形		FRP 成形
カレンダー成形		注型成形
圧縮成形		
粉末成形	回転成形	
	スラッシュ成形	
	流動浸漬	
注型成形		

(出所)五十嵐,2008,p.3.

つぎに、回転成形についてのメリット、デメリットについて整理することでその技術の特徴を把握する。

回転成形の長所

- 1)デザイン性に富んだ中空形状の製品が得られる
- 2)多数のインサートをもつ製品が成形できる
- 3)高品質のグラフィックを持つ製品が成形できる
- 4)石目模様や大理石模様などの混合色模様を持った製品が容易にできる
- 5)残留応力のない製品が得られる
- 6)ブロー成形に比べ、肉厚が均一でコーナー部が肉厚になる
- 7)金型の価格が安く、製作期間が短い
- 8)原料ロットの切り替えや色替えが容易である

⁴⁵五十嵐は、スイコーにも在籍したことがあり、回転成形技術に対する情熱を持った人物であり、スイコーの内容を元に記述された部分も多いため、技術経営報告書が非公開なためこの本からの引用に依拠する。

- 9)形状や色の異なる成形体を同時成形でき、きめ細かな生産計画に対応できる
- 10)成形時に廃棄物を少なくすることが可能
- 11)発泡層を含む多層製品が容易に得られる

回転成形の欠点

- 1) 成形サイクルが長い
- 2) 成形に多くのエネルギーが必要である。
- 3) 成形可能な樹脂コンパウンドの種類が限られる。
- 4) 樹脂コンパウンドの粉末化が必要で、原料が高価格になる。
- 5) 広いフラット面を持つ製品は一般には成形が困難である。
- 6) 製品内面(金型に接していない面)の平滑性が得にくい。
- 7) PE は冷却時の収縮が大きく、寸法安定性に劣る。

上記の内容から、スイコー株式会社が自社の技術の特徴としてホーム・ページで描いているのは下記の通りである。

①自由度の高いデザイン

金型自体を回転させることにより原料が隅々まで行き渡り、複雑な形状でも成形が可能。また、機械動作によるピンやイジェクトを持たないため、凹凸や起伏の多い形状にも対応できる。

②大型中空成形が可能

設備や金型の構造が簡単のため、製品を大型化することが容易。使用する金型や成形機の種類にもよるが、最大で全長7メートルもの大型成形が可能。

③小ロット・多品種への対応が容易

他の成形法では一定以上のロット数の要求や金型製作で多額の費用が掛かるようなケースでも、回転成形なら対応が容易で「〇〇本の注文をしたいが、1本だけ別の色にしたい。」「人が座る場所に強度が必要。部分的に肉厚にしたい。」「イメージより重かった。全体に肉厚を薄くしたい。」などの要望に応えられる。

④特徴的な肉厚分布と高い耐衝撃性

成形時に原料の滞留時間が長い箇所、すなわちコーナーや稜線部分は肉厚になる。これは、ブロー成形とは正反対の特徴で、構造強度面において有利な点という。また、他の成形法のように、成形時に圧力かける事がないため、残留応力も極端に少なく耐衝撃性も向上する。

⑤金型が安く早く作れる

主として回転成形に用いられる板金金型は2.3mm厚の鋼板の溶接により形状が構成されているため、加工性に優れ、切削のロスによる材料費が掛からない分安く、しかも早く製作できる。

⑥多層化による高機能化が図れる

異なる種類の樹脂や顔料・添加剤を配合した原料を成形途中で投入する事により多層成形が可能。製品外面と内面の色が異なる2色成形や発泡剤を配合した原料を中間層とする発泡3層成形などがその代表例で、単層品では得られない外観や機能性を付加できる。

⑦ネジ類や補強パーツのインサート成形が可能

射出成形やブロー成形などと同様に部品を組み込んだインサート成形を得意とし、かなり大型のアンクル補強部品などを装着する事も可能。

同社は、狭い市場ではあるが、回転成形技術を自社の固有技術としてそのトップ企業として地位を確立しており、その技術の優位性により確保できているものと考えられる。優れた技術とは何か、優れた技術の条件として伊丹(2012)は、下記の3つを挙げている。

多くのセンスある技術者たちが「筋がいい」と判断するものの共通項を私なりの理解でまとめれば、つぎの三つの条件を満たした技術のようである。

- (1)科学の原理に照らして、原理的深さをもつ、
- (2)社会のニーズの流れに照らして、人間の本質的ニーズに迫っている、
- (3)自分たちの得意技に照らして、付かず離れずの距離にある(Ibid., p.218)

スイコー株式会社の回転成形製造方法の特徴を上記の基準に照らして検討してみると、下記のようなになる。

(1)科学の原理に照らして、原理的深さをもつ。

金型自体を回転させることにより原料が隅々まで行き渡り、複雑な形状でも成形が可能。また、機械動作によるピンやイジェクトを持たないため、凹凸や起伏の多い形状にも対応できるため自由度の高いデザインによる製品が作れる。

(2)社会のニーズの流れに照らして、人間の本質的ニーズに迫っている。

主分野である大型タンクの需要は、生産効率の向上を図るため大型化する傾向にあるが、回転成形は設備や金型の構造が簡単なため、製品を大型化することが容易である。使用する金型や成形機の種類にもよるが、最大で全長7メートルもの大型成形が可能となっている。

射出成型やブロー成形と言った他の大量生産型の成形法では一定以上のロット数の要求や金型製作で多額の費用が掛かるが、回転成形なら小ロット・多品種への対応が容易である。また、色替えや特定の部分だけ肉厚にして強度を増すことや逆に重量を軽くするために肉厚を薄くするなどに対応できる。

(3)自分たちの得意技に照らして、付かず離れずの距離にある

回転成形に用いられる板金金型は、主として2.3mm厚の鋼板の溶接により形状が構成されているため、加工性に優れ、切削のロスによる材料費が掛からない分安く、しかも早く製作できる。このことは、試作品や小ロットの製品を作るのに優位であり、金型メーカーは専属化し、金型ノウハウも内部に蓄積されている。

また、射出成形やブロー成形などと同様にネジ類や補強パーツのインサート成形が可能であり、かなり大型のアングル補強部品などを装着する事ができるため、耐震性の高い製品を作り出している。

剛性、耐食性、耐薬性、耐熱・耐寒性、断熱性デザイン性など様々な要求がなされてくるようになっているが、スイコー株式会社は、原料は現在ほぼ 100%ポリエチレンを使用し、回転成形の製造工程において、複数回に分けて異なる材質の材料を投入することにより、製品の 3 層成形を可能にした。外層はカーボンブラックの顔料を配合した紫外線に強いポリエチレン、中間層は発泡質のポリエチレン、内層は清潔なナチュラルのポリエチレンで構成されており、従来製品と比べて樹脂の量は同じにもかかわらず剛性を約 30%アップさせることを実現し、競合製品となる FRP 製品と比較して、単位重量あたりで剛性を上回り、内面の清潔度は断然優位な製品を開発している。製品外面と内面の色が異なる 2 色成形や発泡剤を配合した原料を中間層とする発泡 3 層成形などがその代表例で、単層品では得られない外観や機能性を付加できる。主原料のポリエチレンは軽量でありリサイクル性に優れており、他素材から代替需要も期待される。

これらの技術的な特徴から予想されるタンクの需要分野を検討し、その将来性について下記の通り予測している。

①ローリータンク

低い食糧自給率が課題となっており、食の安全を確保しながら自給率を高めていく必要がある。水耕栽培で設備増などの需要が高まると見込まれる。異常気象による水害、地震等に飲み水の備蓄や運搬用としてのローリータンク需要は多い。

②自動車部品のプラスチック化

環境問題から長期的には CO2 削減が求められており、燃費向上のためにも自動車車体の軽量化は今後も続き、金属からの代替部品としてプラスチックが活用される。しかし、量産が出来ないので試作品開発への関与がビジネスにできるかが課題である。

③システム化製品

電子部品産業などの産業分野では、純水タンク、薬液タンクのシステム化などポンプメーカーと連携した製品開発が進んでいる。

ローリータンクについては、新製品ではないが水耕栽培などの農業分野、災害時の飲み水備蓄や運搬用としての需要は根強く、同社製品の柱として取り組んでいくとの考えである。自動車分野については、燃費向上のために金属部品のプラスチック化が進んでいる。但し、回転成形の欠点として量産には向かないことが限界としてみる事ができる。従って、量産部品の供給は困難であるが、安価な金型による試作品の供給という分野ではビジネスとして関与できる可能性がある。最後の、システム化製品については、電子産業分野での純水タンクや少量の液体を定量的にガラス面などに流して塗布するためのポンプを組み込んだ薬液タンクをシステムとして提供している。省スペースやポンプ形状に適した複雑な中空形状を回転成形により可能にしており、同社の成長分野の一つとなっている。

同時に同社の技術体系についての議論を行い図表 8-16 の通り整理した。それぞれの立場から自社の技術を洗い出すことにより、競合他社との比較や同社のオリジナルの技術であるかどうかを話し合った。その結果、同社が得意とする技術分野は、製造プロセスにおける技能領域が多く「実務主体型」と呼んでいる。

図表 8-16 スイコー株式会社の技術棚卸

	優位性のある技術	強化したい技術	関係資産技術
技術開発部門	原料素材開発技術	知的財産管理	金型素材開発技術
	新技術情報の探索技術	原料評価技術	設備製作技術
	製品設計技術	設備設計技術	
	金型設計技術	加工技術	
	成形技術	試験評価・検証技術	
製造・品質管理部門	原料製造技術	ユーティリティ管理技術	
	成形技術	安全管理技術	
	仕上げ・加工技術	環境管理技術	
		設備管理技術	
		検査管理技術	
	品質管理技術		

(出所)筆者作成.

例えば、製造部門において、原料製造技術があるが、これは原材料メーカーから入荷した材料をそのまま使うのではなく、自社内で自社製品に適合したペレットの大きさに加工している。通常は他社に委託するケースも多いが、同社はオリジナルな原材料を自ら製造している。また金型設計技術即納体制するため、外部に発注していたものを内製化し、金型素材開発技術を持つ企業との連携も進めている。

設備設計技術については、同社がニッチトップであるとの位置付けから、同社が求める機械設備は業界トップレベルのものであり、他社メーカーの既存設備では要求を満たせないものとなっており、必然的に同社の社内に設備設計技術を有する流れになっている。

これらは、中小製造業における知的資産作りが行われている事例であるが、従来は同社社内においても知的資産について十分に認識されないまま経営ができていたことを示している。

今後、技術開発部門においては、実務的な応用技術だけでなく基礎的な技術の積み重ねで新製品開発のスピードアップを行うとともに、製造・品質管理部門では管理技術の水準を引き上げ、品質向上による顧客満足度の向上に取り組む必要性が認識された。

図表 8-17 中期ビジョンと技術戦略との関連についての気づき

	中期ビジョン	技術戦略
1.	トップであるために	回転成形の認知度アップによる市場拡大
2.	高業績であるために	開発プロセスの確立と高付加価値の自社製品の創造
3.	高賃金であるため	品質向上と顧客満足、コストダウンと利益確保

(出所)筆者作成.

結論的に言えば、この技術経営報告書作成により得られた中期ビジョンと技術戦略との関連についての気づきは図表 8-17 のようになる。まず、業界トップの地位を確固たるものにするためには、回転成形業界としての工業会などの団体設立は当面困難であり、同社自らが回転成形の認知度アップを行い、回転成形市場そのものを拡大する必要がある。つぎに、高業績を上げるためには、新商品開発による高付加価値の自社製品の創造が必要であり、アイデア出しから市場投入までの開発期間を短縮する開発プロセスの確立が求められている。また、スイコー株式会社の社員として高賃金を得るために行うべきことは、品質向上と顧客満足向上をさらに高め、コストダウンと利益確保を目指すことにあるとしたのである。

技術経営報告書の作成過程においては、若手から部長クラスまでが、メンバーとして参加している。製造現場で周囲とあまり対話せずに仕事を進めてきたメンバーにとっては、自分の考えをまとめることははじめての経験であった。ヒアリングでは、立ち上げ期にはリーダー格が大変苦勞して意見をまとめて「技術経営報告書」として社内発表会を行うことができたとの感想が述べられている。

SWOT 分析などで外部環境などを自分の知識を基に整理し、現状課題分析を行い開発の方向性を確認している。あるべき姿としての中期計画をどのように達成していくのか、技術開発の観点から議論することで、技術面から事業面をどのように見るのかが理解できるようになった。

技術の棚卸では、半世紀にわたる技術と技能の蓄積があり、製造プロセスにおける強みが抽出されていた。現状は、個人の技能に依存した生産形態であり、標準化や工業化された「技能の伝承」が必要とされている。回転成形分野での優位性を持つ、同社の固有技術であるが、社内に保有するだけで他社と比べて優位性がないものや自社には保有せずに外部の技術を利用していることも確認できた。

なお、術経営報告書は「知的資産経営報告書」のように公表はせず、社内での活用に限定し、開発商品の方向性確認や若手技術者の教育のための資料として活用している。

8.7 まとめ

スイコー株式会社は、30億円規模の売上で年間1億2千万円程度の設備更新を行いながら高い自己資本比率や低い借入依存度を維持できている「良い会社」である。50年の歴史を刻んできたから、ニッチトップの地位を確立したからと、その成功要因を語ることはできるであろう。

従来は売上さえあげることを目指せば、良い経営が出来た。しかし、ITバブル崩壊により既存取引先の設備投資が減退し危機感を感じ、長期的な視点での取り組みが必要であるとして中期経営計画を策定することになる。多くの企業が事業計画を策定しても、計画通りの成果を上げることが出来ず、計画を立てること自体が無駄であるとして断念してしまうことがある。

同社の場合、金融機関に相談し、経営支援機関である中小企業基盤整備機構を紹介され、初めて外部の専門家の支援を活用することになる。その後の経営改革の流れは、まさに経営学のセオリー通りに、会計学的な視点を持った幹部層の形成、部門別管理体制、戦略的見積原価制度、デザイン力の向上、知財の活用、営業力の向上、新素材開発、知的資産経営報告書、技術経営報告書、ものづくり現場カイゼン、新商品開発デザイン・レビュー、新卒者採用プロジェクト、小集団活動などが軒並み並ぶものとなっている。

このような取り組みが、ランダムに出てきたものではなく、3次にわたる中期経営計画に取り組みと対応させながら分析することで、中期経営計画から年次経営計画、部門方針、事業所方針、個人目標までの一貫した流れと目標達成に向けての人材育成と組織づくりが繰り返されていたことが分かった。

次章では、スイコー株式会社の知的資産経営に対する取組についてそれぞれどのような意義があったのかを分析したい。

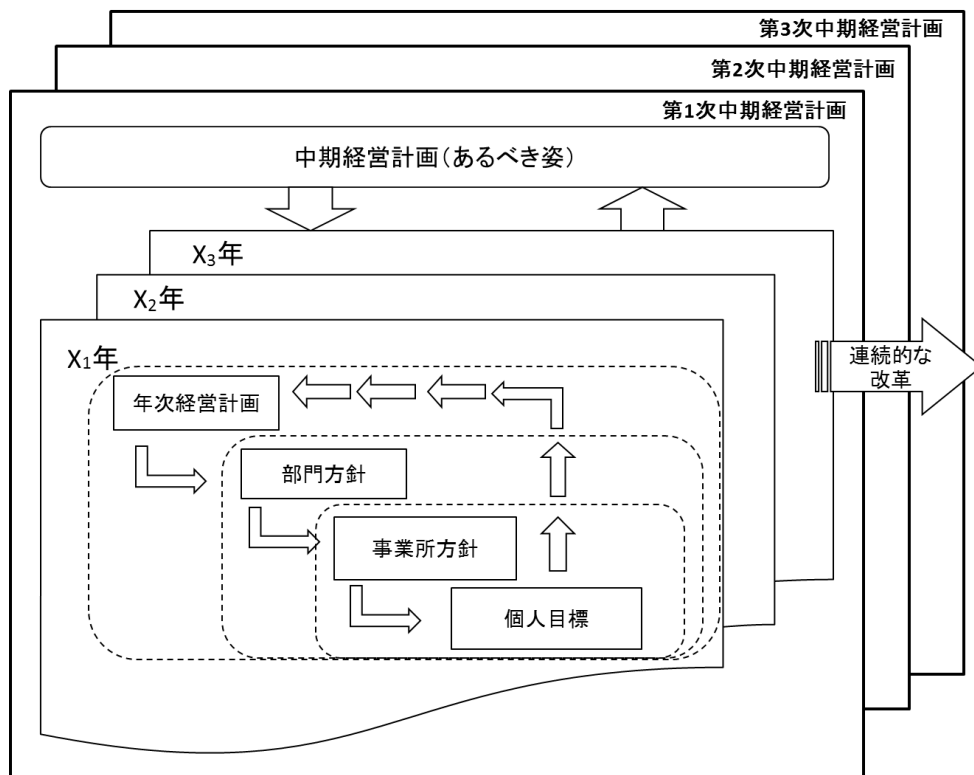
第9章 スイコー株式会社の知的資産経営の分析

9.1 はじめに

スイコー株式会社の公的支援機関を活用した経営改革の取り組みについて第1次中期計画、第2次中期計画、第3次中期計画で区分して見てきた。そこでは、会社の将来あるべき姿としての戦略的目標と中長期的な取り組み過程における年次計画としての経営計画が存在し、そこで示された経営課題を支援機関と相談しながら解決したプロセスが示された。これは、同社にとっても経営改革への取り組みにつて振り返ることになり、失敗を恐れずに改革に取り組んできた同社の歴史の確認につなげることができた。

同社の、現在のマネジメント・システムは図表 9-1 で示すように、中期経営計画で示されたあるべき姿を如何に実現していくか、年次経営計画で課題となっているテーマを見出し各部門、事業所単位、さらには個人的な目標を設定し、計画達成に向けた取り組みがなされている。

図表 9-1 スイコー株式会社のマネジメント・システム



(出所)スイコー知的資産経営報告書 2013 より筆者加筆.

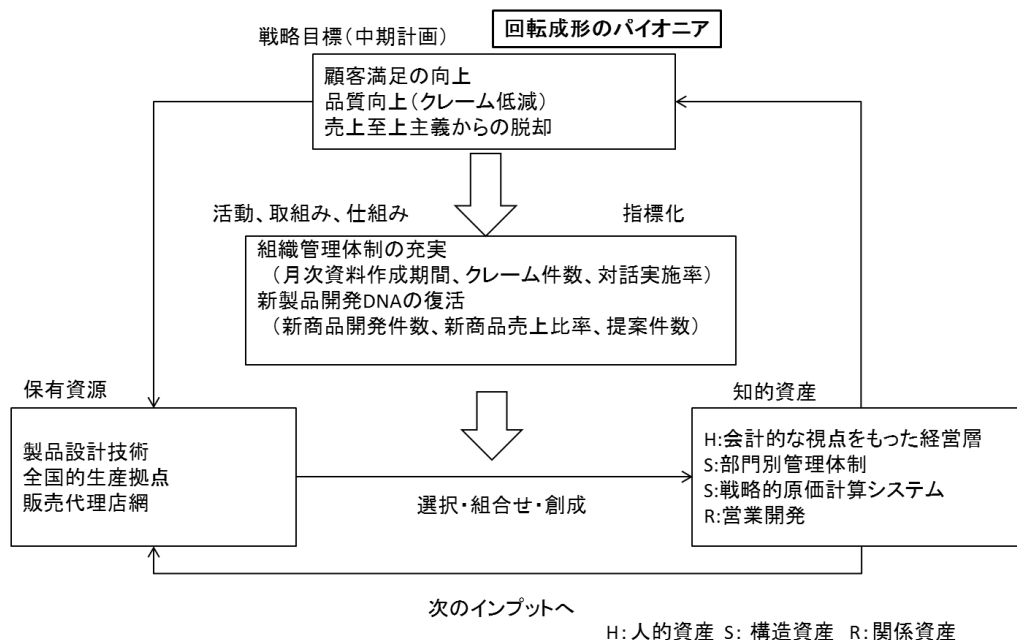
本章では、これらの取り組みについて第1次中期計画、第2次中期計画、第3次中期計画でどのような変化が生まれてきたのか、知的資産経営とは何なのか、理論的な第7章で構築した分析フレームワークを元に分析していくことにする。

9.2 第1次中期計画

2000年以降、ITバブル崩壊後に国内の設備投資が減退し、同社の主力商品である大型タンクの受注が激減した。それまでは、ITバブルもあり国内の設備投資は順調であり、同社も工業用の大型タンクを主体に売り上げを拡大しており、既存先の売上さえ拡大すれば良いとの感覚が社内に存在していた。しかし、従来の売上至上主義の経営に対して危機感が生まれ、経営の方向性を大きく変革する動きが生まれ、2004年(41期)に第1次中期計画を策定することになる。

しかし、計画は策定したものの、計画実施にあたってのマネジメントの体制が出来ていなかった。目標達成についてどのように取り組めば良いのか、組織内にはそのノウハウがなく、金融機関を通じて中小企業基盤整備機構に相談し専門家派遣を受けることで目標達成へのマネジメント・システムを構築していくことになる。

図表 9-2 第1次中期計画のフレームワーク



(出所)筆者作成。

図表 9-2 で示すフレームワークは、中期計画書に当初から書き込まれたものではないが、この時期に取り組まれた目標と内容を整理したものである。

まず、「回転成形のパイオニア」であることを戦略目標の上位においている。これは、同社がプラスチック成形でニッチではあるが、農林・酪農・水産関係、食品加工関係、化学薬品・染色関係、プラント関係、上下水道処理施設関係、大学関係、病院関係などで世の中に必要とされる製品を開発してきたという精神が引き継がれ、これを元に今後とも発展しようという理念を示しているからである。同社が成長してきた回転成形技術の特徴は、主に肉厚の大容量容器という顧客ニーズに応えてきたものである。その後、薬注ポンプとのシステム化製品やデザイン製品など材料の研究とともにその製造技術や成形機製造ノウハウでは、世界唯一といっても良いほどの技術を有する。

中期計画の改革の目標として挙げられたのは、まず「顧客満足の向上」であり、この後も引き続き「さらなる顧客満足を」という追求がなされている。当時意識されたのは、品質、納期、価格の QCD を向上させることで顧客満足を得ようとするものであった。特に、クレームが多発しており製品の取り換えや回収コストは看過できないものであったようであり「品質向上(クレーム低減)」が掲げられる。

さらに、この時期の大きな転換としては、既存の製品、既存の顧客で順調に売り上げを伸ばしてきた企業が、従来の慣習である売上さえ伸ばせば利益はついてくるという方針から、如何に収益を上げる中長期的な視点に立って管理体制づくりを行い、あるべき姿の組織に作り替えるか、つまり「売上至上主義からの脱却」ということであった。

従ってこの時期の大きな活動の内容は、「組織管理体制の充実」であり、同時に既存代理店網に依存しているだけでは新規市場を開拓することはできないとして営業開発部門を設置したことである。これは、創業時期にさまざまなプラスチック製品を世の中に送り出した開発スピリットを呼び戻すものであり「新製品開発 DNA の復活」ということができる。

保有資源としては、業界内のリーダー格として保有している回転成形技術、製品設計技術さらには北海道、東北、滋賀、尼崎、熊本と全国的に展開された生産拠点、2300社におよぶ代理店網に着目することができる。その後、生み出された知的資産としての「会計学的な視点をもった経営層」、「部門別管理体制」、「戦略的原価計算システム」はこれらの資源を識別することで創出されたものであるし、同社の強みである代理店網という資源を識別し、そこに営業開発部門を創出しなければならないこと気づき、実践していることがわかる。

つぎに、同社では組織改革を繰り返しており、それは中期計画(戦略)を実施するにあたって必要な組織体制を描いていることになる。有名な Chandler(1962)の命題、「組織は戦略に従う」ということである。

組織形態とは、マネジメント組織のつくりを指す。組織のつくりには、公に定まっているにせよ、そうでないにせよ、二つの側面がある。第一に、マネジメントに携わるさまざまな組織や人材のあいだでの、権限やコミュニケーションの経路、第二に、それらの経路を通して社内にかわる情報やデータである。これらの経路やデータは、基本的な目標や方針を実行に移し、全社の経営資源を結集するのに必要な調整、業

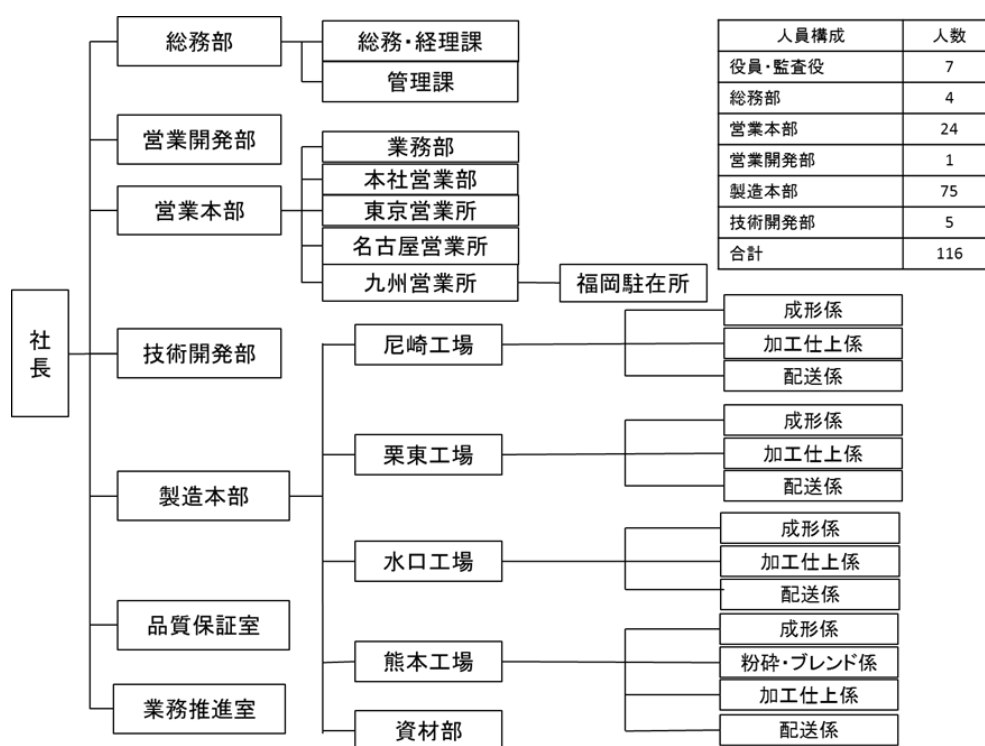
績評価、プランニングなどの成果を高めるために、欠かせないものだ。ここでいう経営資源とは財務資本、工場、機械、オフィス、倉庫、販売・購買施設などの物的資産、原材料の調達先、人材の持つ技術、販売、管理面での技能などである。

以上の諸前提からは、組織は戦略に応じて決まり、いくつかの基本戦略が組み合わせるときわめて複雑な組織が出来上がる(Chandler,1962, p 14;邦訳 pp.17-18)。

2004年9月1日現在の組織体制を示したのが、図表9-3である。当然だが、製造本部への配置が75名と全社員数の65%に当たり、ものづくり主体の会社といえる。技術開発部は原材料や製造方法についての技術開発を行っている。営業本部は代理店ルート管理が主体であり、尼崎本社、東京、名古屋、九州に設置されている。当時新たに設置された営業開発部は1名のみだが新たな方向性が示されたとして特筆される。また、技術開発部や品質保証室、業務推進室も製造本部とは別の組織となっており、品質、納期、原価低減に向けての取り組みがなされていたことが推測できる。

図表 9-3 社内体制

2004年9月1日現在



(出所)スイコー株式会社提供資料.

但し、組織は言うまでもなく組織の構成員に依存するものであり、所属する社員の現時点での能力や将来どのようなキャリアを形成するのかという点も考慮しなければならない。戦略を優先して、新たな組織づくりだけを急いでも成功しない。そういう意味では、Chan-

andler の反対的な命題として、Ansoff の「組織機構が先行し戦略がそれに追随する」(Ansoff, 1979, p.91;邦訳 p.109)ことも認識しておく必要がある。

新しい用具を理解することができず、その活用方法を知らず、その新しい用具によって自分の無能力が暴露されると感じたマネージャーにとっては、新しい用具は脅威となって現われることが多かった。(中略)新しいシステムが非常に長期にわたって維持され、マネージャー・グループが新しい用具と共存する方法を学ばざるを得なくなると、能力のその他の構成要素力が発達して、そのシステムを支援し、さらに新しい能力が新しい戦略的な推進力をもたらした(Ansoff,1979,p.91;邦訳 p.109)。

新しい経営手法などを導入するとき、組織的に馴染まないとされて導入が拒まれることが往々にしてある。スイコー株式会社の事例を見ても、「経営の会計学的視点」、「考える営業」、「知的資産経営」、「技術経営」、「デザイン・レビュー」などの手法を導入する時には、「当初は戸惑ったが、なんとかまとめることができた」とする感想が多く聞かれた。

「組織は戦略に従う」と「戦略は組織に従う」という矛盾した命題ではあるが、スイコー株式会社の事例ではどちらの事象も認識できる。

9.2.1. 組織管理体制の充実期

丁度この時期、2004年には役員世代交代を行っているので新たな経営手法を導入するチャンスであると考えられた。しかし、新役員層は経営者的な視点で経営を見るという考え方が十分身につかないまま就任しており、社長は同社が中期経営計画を実行していくためには、中核となる幹部社員の経営思考力を強化することが欠かせないと判断したのである。派遣された専門家も同じく、役員や従業員に対するヒアリング等を通じて同社が取り組むべき優先課題として役員層の教育の課題をあげていた。

そこで、業績管理の仕組みを整備し、経営管理のレベル(経営品質)を向上させることを目標とした取り組みを行うことになる。まず、最初は、経営としての会計の見方・考え方について学習するところからはじめている。そして、会計数字面から自社の現状を把握し、重点課題を見つけ、その課題解決のためにどのような改革方針を決定すれば良いのか検討する活動を行ったのである。

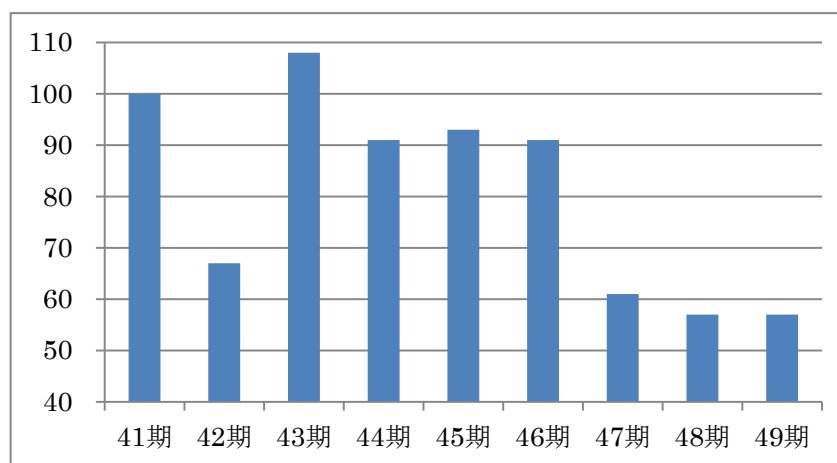
つぎに、着手したのは部門別管理体制の構築である。従来は、会社全体として利益が出ていたので、部門別に損益管理を行うことをしていなかった。しかし、今後利益を確保し続ける企業として存続するには、部門別に損益を管理することが必要であるとの指摘を専門家から受けた。そこで、まず営業所別に自分たちの力で「利益を稼いでいく」という利益責任を持つ体制づくりを行い、各営業所単位で損益管理を行うようになった。つぎに、生産量や品質の管理が主体であった工場の管理者にも損益管理できるようにした。工場単位での損益管理体制づくりを行い、現在では、本社の総務部門も、月次決算書を製造部門用(工

場別)と営業部用(営業所別)に分けて作成することで、工場長、営業所長が自部門の課題を認識・分析しやすいように工夫し、各部門で自主的に課題解決に向けての取り組みができるよう活用している。

こうした月次の管理資料については、部門別の収益管理を行うようになってから各部門でのデータ入力が確実・迅速になり、本部からも短期間でスピーディーにフィードバックできるようになり、問題の発見と対応策もそれだけ早く取ることができるようになった。

この時期、顧客視点に立って品質向上を図る取り組みを行っている。図表 9-4 に示すように 2004 年を 100 として、次年度は積極的な対応を行い、積極的に対応したため大幅に減少させることが出来たが、翌々年には基準年を上回る件数になっている。これは、少し手を緩めたというだけではなく、むしろ積極的に顧客の意見を聞き出そうする動きがあったからである。その後は、毎年の経営計画の取り組みとして顧客満足度があげられ、クレームの発生に対しては迅速な対応がとられるようになってきている。この効果は、実質的にクレームによる現場での対応や代替品の納入などのコストを削減することになり、利益率向上という成果を生んでいる。

図表 9-4 クレーム削減



※41 期を 100 とした指標

(出所)スイコー株式会社提供資料。

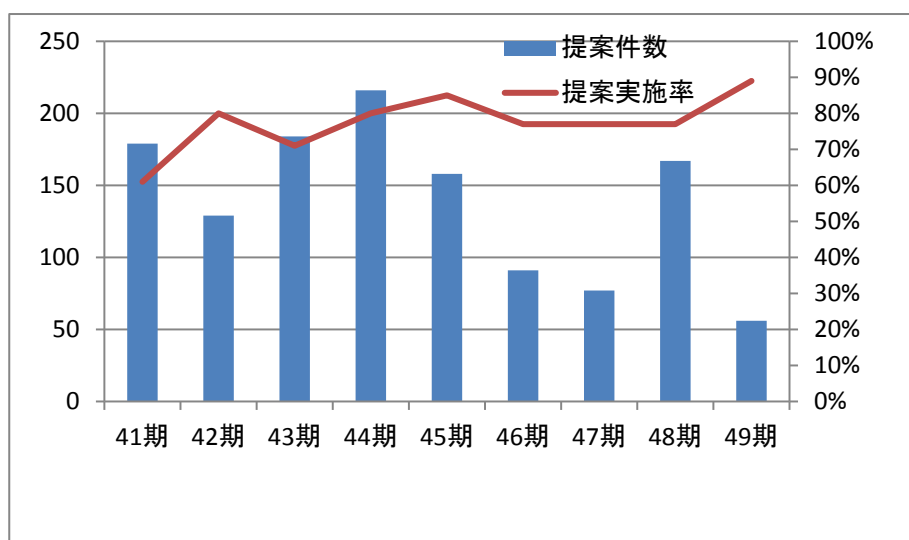
つぎに、戦略的見積原価制度の構築を行った。同社の商品は、汎用的なものもあるが OEM 製品は個別に顧客ニーズを汲み上げて、図面に落とし込み提案するものが多い。適正な利益を確保するためには、営業段階でも正確な原価を把握して提案すべきであるが、売上さえあげれば利益はついてくるという考え方が根強かった。そこで、販売・物流システムにおける見積業務のマニュアル化と簡素化に加え、見積原価計算システムを構築することにより、営業および商品開発の担当者が原価を把握しやすくすることで、顧客との新製品受注に関する商談を行う際に活かすことが出来るようになってきている。

組織改革の一環として、提案についての褒賞制度を実施している。図表 9-5 に示すように

最初は質より量を求め、とにかく全社員に、1人1件以上を目標とし、自らの業務について見つめなおし改善点を提案するという習慣を身に付けることからはじめた。最初は、兎に角、思いつくままに提案するレベルであったが、徐々に効果的な提案内容を把握するようになり、提案が採用なり実際に社内での活動に取り入れられる比率は高まっていった。また、改善が進んでいくと段々、一人で思いつく内容には限界が生まれてきており、提案件数は2007年をピークに低下傾向にあった。

しかし、49期からは小集団活動を行うようになり、そこでのテーマは提案制度の対象外としたため、さらに、提案件数の減少が見られるが、実質的には提案内容の質も向上し、提案実施率の向上にもつながっている。

図表 9-5 提案件数と実施率推移



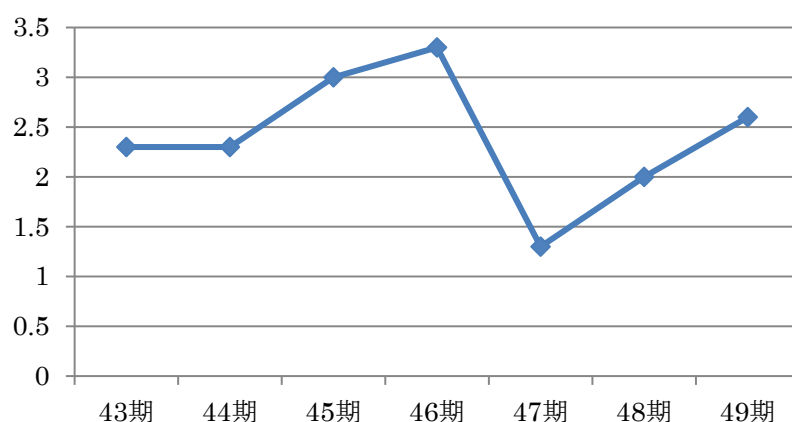
(出所)スイコー株式会社提供資料.

社長と総務部長が全国の拠点を巡回し、直接社員と面談している。年間の面談回数を従業員一人あたりで換算すると、図表 9-6 のようにおおよそ年 2 回以上の面談を実施していることになる。

北海道から九州まで拠点が広がっており、現地を訪問し幹部社員と面談することはあっても、現場で作業に従事する社員と対話する機会は少ない。改革に向けて社長からメッセージを発信しており社員がどのように捉えているのか、個々人の目標設定に対しての課題解決に向けて直接対話することで、本人のモチベーションを高めようとしている。

組織管理体制を充実させる過程では、管理強化の方向に向かっていくが従来の方法に馴染んだベテラン社員にとっては、苦痛を伴うことも多い。同社にとっては、リストラをしたことがないことが誇りであり、人事考課を行う上でこうしたきめ細やかな社長の対応により、不満や不安が解消されているものと思われる。

図表 9-6 対話実施回数



(出所)スイコー株式会社より資料提供.

9.2.2 新製品開発 DNA の復活

スイコー株式会社にとっては、創業時より木樽をポリエチレンバケツに変えていったように新商品開発は、スイコーの開発スピリットを現すものとして重視してきた。

同社の主力商品の一つは、一般的に農業や建設現場で目にすることが多いローリータンクは図表 9-7 の左側に示す商品群である。1969 年大規模農家向けに農業散布用としてローリータンク(LT300・LT500・LT1000・LT2000)を開発し、現在は完全液出しタイプで、耐衝撃性・耐久性に優れた運搬用タンクとして「スカットタンク」をはじめとする農業・水産・土木・住宅設備・食品加工関係の商品を販売している。

第二の主力商品は、同じく 1969 年に化学薬品向けに、大型タンク(MC2000・MC3000・MC5000・MC6000)を開発している。現在では図表 9-7 の右側のようにさらに大型化したり、紫外線からデリケートな内容液を守る機能を強化したりしている。また、補強枠をなくしても剛性度に優れたもの、設置場所を選ばない省スペース型のもの、完全液出しタイプで、タンク内清掃後の残液が残らないもの、優れた耐薬性と丈夫な構造により薬物などの定量注入ポンプを保護できるように複雑な形状を実現した薬注タンクなど工業関係の製品を有している。

第三の主力商品は、特注品として家具・遊具・保安用機材・車両関連機材・配管継ぎ手類・各種タンクなど多様な分野の取引先がある。

このよな、開発に対する取り組みは同社の DNA とも言えるものであるが、上記のような 3 つの部門においては、代理店網の充実により国内ではニッチトップの地位を占めているため、既存の製品や顧客に依存する傾向になっていた。そこで、経営の安定的な成長のためには第 4 の柱を打ち立てるべく、新商品開発の DNA を復活させる取り組みを行っている。

図表 9-7 スイコー株式会社の主力製品



(出所)<http://www.e-suiko.co.jp/company/annai.html>.

新製品開発にあたっては、従来、農業・建設分野や工業分野が主体であり機能性に重きを置いてきた。しかし、最近ではデザイン性がユーザーに評価されるポイントとして認識されるようになり、兵庫県工業技術センターから工業デザインのアドバイスを受けながら新製品開発を行うデザイン力の向上の取り組みをするようになった。その結果、図表 9-8 のようなエクステリアや展示用のデザイン性の高い商品群が生まれている。

図表 9-8 arietta ブランドの新製品



(出所)<http://www.e-suiko.co.jp/company/annai.html>.

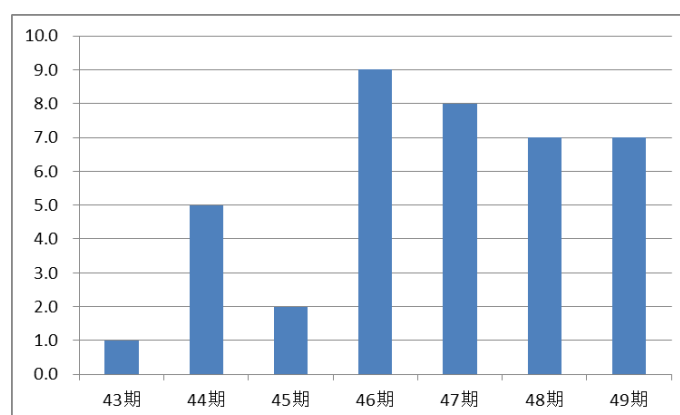
また、若手のデザイナーの感覚を取り入れるために、神戸芸術工科大学とタイアップしてデザインコンペを行い、優秀デザイン作品を選び、実際に商品化を目指して市場の評価を得るために国際プラスチックコンペ(東京)に出展して最優秀デザイン賞を受賞するなどのレベルに達することができた。社外の機関との連携だけでなく、社内募集によるスイコーグループ統一のロゴマークの完成や印刷文字のフォントなど日常的に細部に気配りし、全社的にデザイン力の高い会社になることを目指すようになっている。

新商品開発は、中小企業にとって簡単にできるものではないが、年間の新商品開発件数

が、図表 9-9 に示す通り、2006 年 1 件、2007 年 5 件、2008 年 2 件だったものが、2009 年 9 件、2010 年 8 件、2011 年 7 件、2012 年 7 件と着実に成果を挙げている。2 桁に迫る件数を達成できるようになったのは、製造技術部門の地道な積み上げとともに、中小企業基盤整備機構の制度を利用し 2009 年 6 月から新商品販路開拓、2010 年 9 月から新商品開発・市場開発に取り組んだことも寄与している。

2011 年(48 期)には商品開発部と技術開発部が統合され、開発本部となり営業本部、製造技術本部との会議で、デザイン・レビューとして開発案件についての発表を行いその場で開発に取り組むかどうかの決定をおこない商品開発のスピードアップを行っている。

図表 9-9 新商品開発件数



(出所)スイコー株式会社より資料提供。

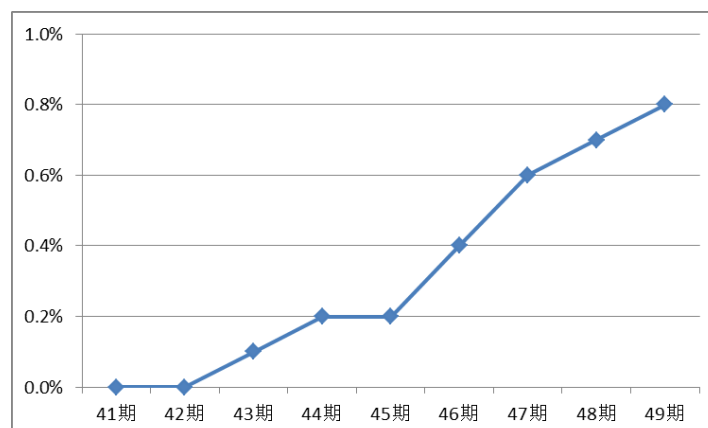
こうした取り組みは、図表 9-10 に示すように 43 期ごろより成果が見えはじめ、開発後 3 年以内の商品売上高が全売上に占める割合は、まだ 1%以下ではあるが確実に増加しており、第 4 の柱となるように開発に力を入れている。

新商品開発が促進された一つの要因として、特許庁、兵庫県の支援により特許、実用新案、意匠登録等の知的財産権に関する研修会を実施し、特許申請以外は自社で申請できるようにすることを目指す取り組みを行ったことが挙げられる。

社内には知的財産権の専門知識を持つ人材がいなかったもので、特許、実用新案、意匠登録等に係ることは弁理士事務所など外部に依頼せざるを得ず、費用も掛かるとの認識であった。この研修会を通じて自分たちにはできないと思い込んでいたことが、知識を修得することで、知的財産権についても関心をもって取り組めるように、商品の開発段階から特許関連情報の検討を行えるようになるなど新商品開発のスピードアップにつながっている。

また、開発に当たっては各製品分野に詳しい技術者や市場を熟知している営業担当者などが集まり、セグメントごとに開発案件を検討しており、担当者が単独で開発していた時代とは違い、より早く、より顧客ニーズに適合した商品開発が行えるようになっている。

図表 9-10 新商品売上比率



(出所)スイコー株式会社より資料提供.

開発案件については、固有技術・製品の保護やトラブル回避のために、関連特許の調査、特許出願による排他を行うとともに、原料素材開発技術、製品設計技術、金型設計技術、成形技術、原料成形技術、仕上げ・加工技術などのスイコーの固有技術技術要素の組み合わせをブラックボックス化することで優位性を保てるようにしている。

9.3 第2次中期計画

中期計画策定に際して、数年後の自社の姿をイメージし、描くことが重要であるとされている。スイコー株式会社における「経営計画」は、この未来の事業目標を実現するために年次ごとに策定するものである。

第1次中期計画の実施期間中に組織管理体制の充実を図り、目標を設定し経営計画により実現のための方策を検討し、実施する体制が生み出された。

「スイコー知的資産経営報告書 2009年版」では、第2次中期5ヵ年計画で示された今後の経営方針・ビジョンが達成された状態は図表9-11で示す戦略目標としての4つの項目を内部・外部に明言する目的も持つようになった。

①お客様満足度のさらなる向上に務めている。(顧客満足度については、従来から計測中であり引き続き満足度の向上を図る。)

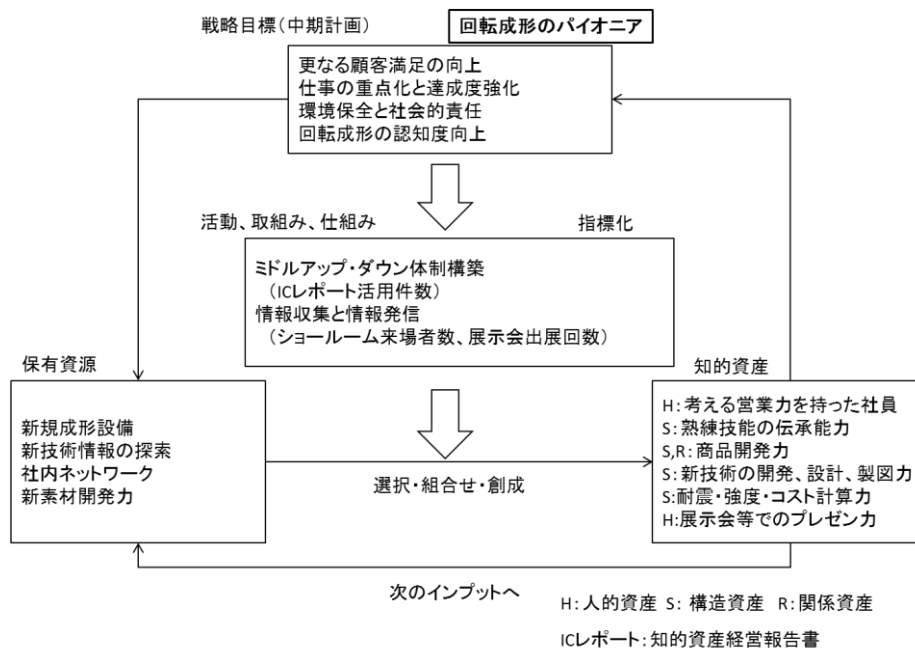
②仕事の重点化と達成度強化を図り、活力のある企業に成長している。(業務プロセスの見直しにより、計画達成度を向上させ活力ある企業に変革する。)

③環境保全に務めCO2排出を制限し、社会的責任を果たしている。(社会問題となっているCO2排出について、製造時の負荷低減に加え、老朽化した自社製品の廃棄物処理を自社が関与するシステムに組み込みさせようとするものである。)

④回転成形の認知度が高まっている。(回転成形技術の認知度が低いため、工場見学やホ

ーム・ページの充実、展示会出展等を通じて認知度を高める。)

図表 9-11 第2次中期計画のフレームワーク



(出所)筆者作成.

これらのあるべき姿を実現する方策としては、内部人材だけでは新たな取り組みを实践するのに時間がかかることを考慮し、外部の支援機関と積極的に協議し、専門家派遣制度を使いながら、その分野の専門家の知見を活用し、内部にプロジェクト・リーダーを任命することで、人材育成の観点でも取り組まれている。外部研修への参加だけでは、知識の習得だけで、通常業務に新たな仕組みを取り入れて実践することは困難であるが、リーダーとともに複数の人材が共に学ぶことで組織内への浸透を促進している。このことを、従来のトップダウン型管理手法から、ミドル層の形成による「ミドル・アップダウン体制構築」と見ることができる。外部との連携は、兵庫県立大学工学部博士課程において従業員が研究活動を行い新素材開発の成功したことから、公的支援機関や大学などの研究機関との関係を見直し産学官連携の推進を行うようになる。

こうした、外部専門家や公的機関・大学との関連で、自社技術・製品をいかにPRするかと同時に市場動向、技術情報などの探索など、情報収集と発信にも取り組むことになる。

同社の固有技術は、回転成形技術であるとされるが、成形機設備別に見ただけでも、図表 9-12 のように、ロックンロール形式、シャトル形式、インディペンダントアーム形式、オイルジャケット形式に分類することができる。さらに、加熱方式としては直火、熱風循環オープン、媒体循環があり回転方式は1軸回転と揺動を組み合わせたものと2軸回転がある。1回の工程で成形機に搭載できる型数は1個のみのものが多く最大でも6個となっ

ており、量産には向かない製法であることが分かる。

図表 9-12 スイコー株式会社の回転成形設備

呼称	加熱方式	回転方式	搭載型数	備考
ロックンロール	直火	1軸回転 +揺動	1	長さ約4mまで、直径約3mまで。 容量約2万L程度。単純形状向き。
ロッキングオープン	熱風循環 オープン	1軸回転 +揺動	1	長さ約7mまで、直径約3.3mまで。 容量約5万L程度。単純形状向き。
シャトル	熱風循環 オープン	2軸回転	2～6	最大対角約2.4mまで。凸凹多い非対称形向 き。 金型サイズにより搭載型数は異なる。
インディペンダント アーム	熱風循環 オープン	2軸回転	4～6	最大対角約1.5mまで。凸凹多い非対称形、 量産向き。 金型サイズにより搭載型数は異なる。
オイルジャケット	媒体循環	2軸回転	1	最大対角約500mmまで。 凸凹多い非対称形、高い難易度の樹脂向き。

ロックンロール直火



シャトル



インディペンダントアーム



オイルジャケット



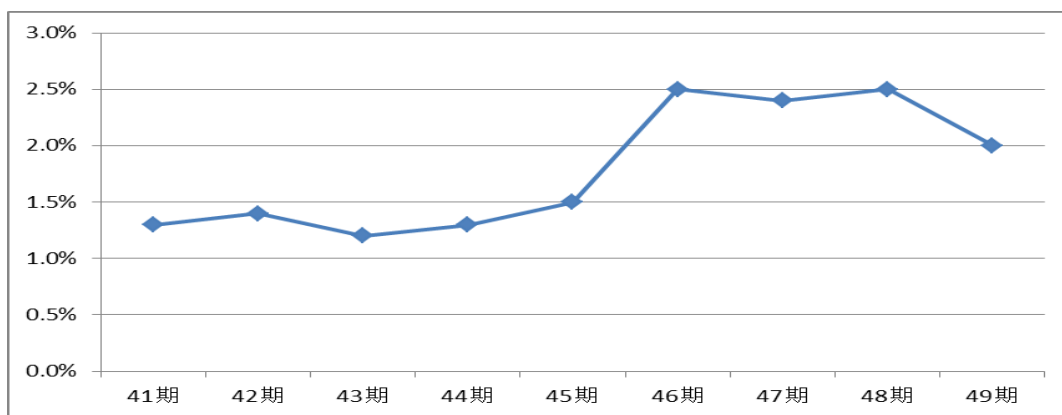
(出所)スイコー ホームページ

同社の過去5年間のキャッシュ・フローを見ると、営業活動で生み出されたキャッシュ・フロー範囲内で年間約1億2千万円程度の固定資産への投資活動を行い、設備の更新を行っており健全な資金循環の状態であることがわかる。最新の設備による生産能力にだけ依存するのではなく、自社の生産技術を機械の設計に組み入れたものになっている。多面成形機などは世界中で同社にしかない高機能なものをそろえ、大型化や非対称形の難易度の高い成形を可能にし、また生産性向上を目指す設備を導入している。業界ではトップ企業であり、生産設備も同社にしかないものも多く生産技術の蓄積は同社内部にしか行えない。また、最近ではロボット化を導入、これも大手のロボットメーカーで上手くいかなかったことが、中小企業の生産現場に多くの導入実績を持つ地元の中小企業と連携して実現している。

実際、この時期の同社の技術面での活動状況を財務指標で振り返ることとする。まず、図表 9-13 で示す売上高に対する技術開発費の割合である技術開発投資率の動きを見ると原

料素材開発、製品設計、金型設計に注力した結果、1.5%程度であったものが2.5%程度に上昇していることが分かる。

図表 9-13 技術開発投資率(技術開発費/売上高)

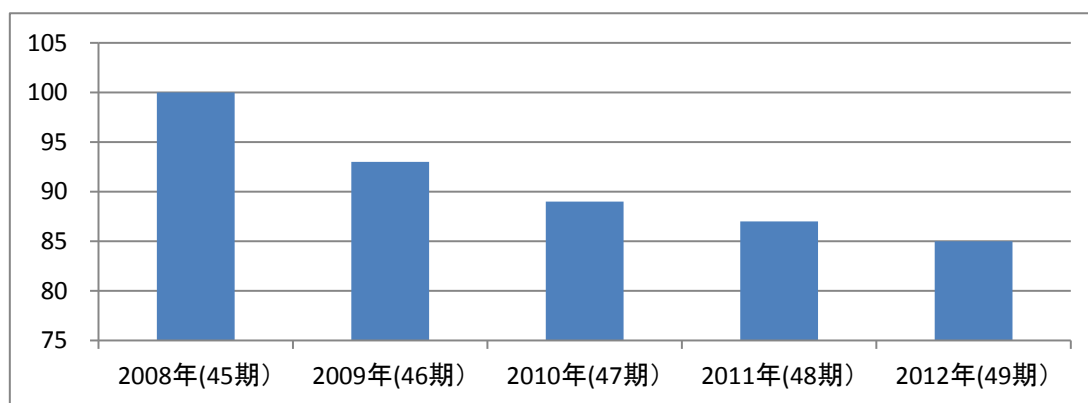


(出所)スイコー株式会社より資料提供.

同社の回転成形法は先に触れたとおり、熱することで成形するものであり、多くの熱エネルギーを利用することになる。

そこで、環境保全と社会的責任を果たす指標として、45期を起点としてCO₂の削減を目指した取り組みを示すのが、図表 9-14 である。45期を100として49期には85にまで低減することができた。

図表 9-14 CO₂削減率(環境貢献関連指数)



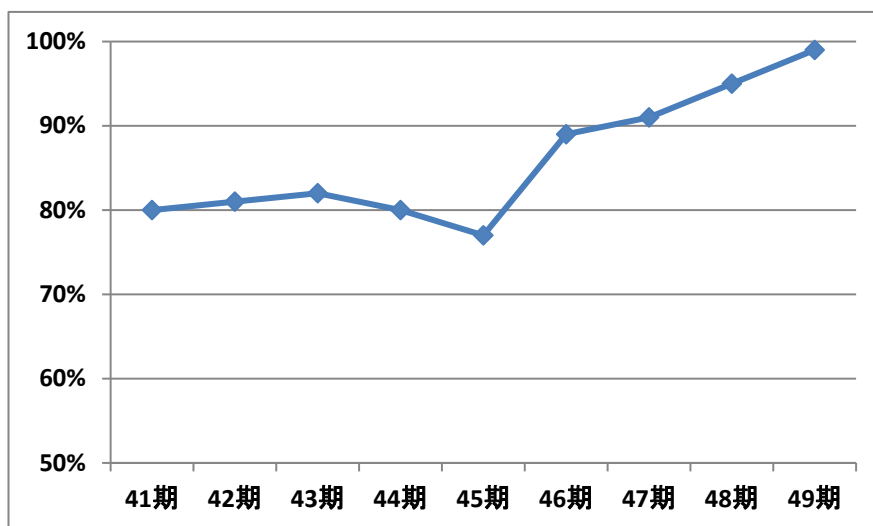
※45期を100とした指標

(出所)スイコー株式会社提供資料.

この、CO₂削減率とつぎに示すリサイクル率は、同社における社会的責任(環境貢献)指標としてデータがそろっている指標として見ることができる。

さらには、原材料のリサイクル率として工場内で発見された不良品や切削、バリ取りなどで生じた屑を再利用する取り組みを行っている。従来であれば、廃棄物とされていたものが 20%近くあったが、生産現場での資源リサイクルへの取り組みが効を奏し図表 9-15 に示すよう現在ではほぼ 100%が再利用されている。

図表 9-15 リサイクル率

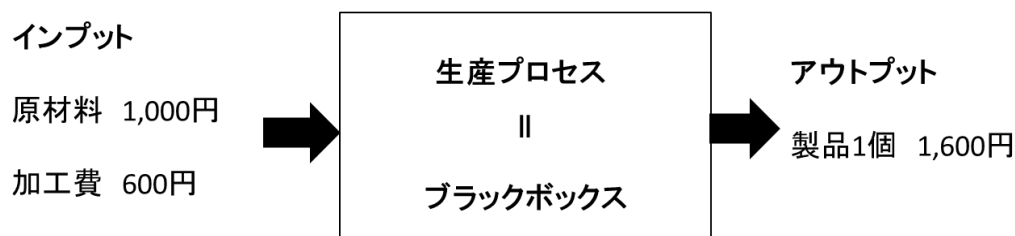


(出所)スイコー株式会社提供資料.

なお、ここでいうリサイクル率は、後で紹介する「スイコーリサイクルシステム(ecoスタイル)」の初期的なものであることに留意頂きたい。

環境配慮型の会計手法としてマテリアルフロー会計について、國部(2007)は下記の通り説明している。

図表 9-16 通常の原因計算の基本パターン

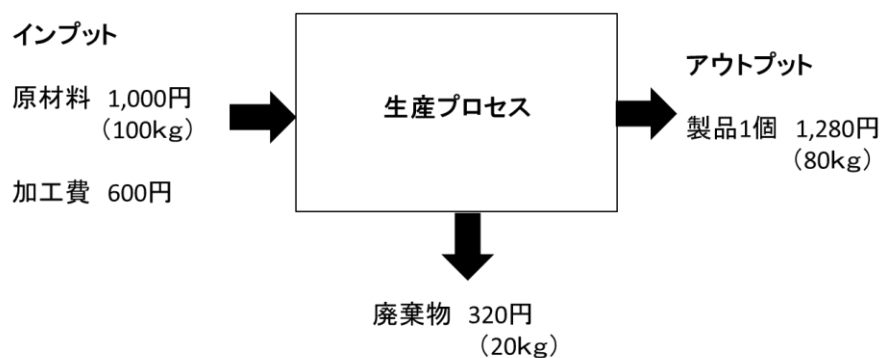


(出所)國部,2007,p.63.

原材料の購入原価 1,000 円、加工費(人件費と設備費)600 円で、製品 1 個を作る簡単なプロセスを想定する。なお、原材料の投入高(インプット)は 100 k g で、最終製品は 80 k g であったとする。通常の原因計算のパターンでは、図表 9-16 のようにプロセス生産プロセスはブラックボックスとされ廃棄物が 20 k

g 出ているにもかかわらず、そのコストは計算されずにすべてが製品原価として計上されている。通常
 の原価計算の目的は、いくらで売れば投下したコストが回収できるかを計算することにあるため、購入した
 原材料のうち廃棄された原価を分離して計算する必要がないことを意味している。

図表 9-17 マテリアルフローコスト会計



(出所)國部,2007,p.64.

これに対して、マテリアルフローコスト会計では、上記の事例であれば、図表 9-17 のように計算する。
 原材料費の 1,000 円は、製品と廃棄物の重量比にしたがって 800 円と 200 円に配分される。加工費も 480
 円を製品に、120 円を廃棄物に配賦することになる。その結果、製品は 1280 円、廃棄物は 320 円となる(國
 部,2007,pp.62-64)。

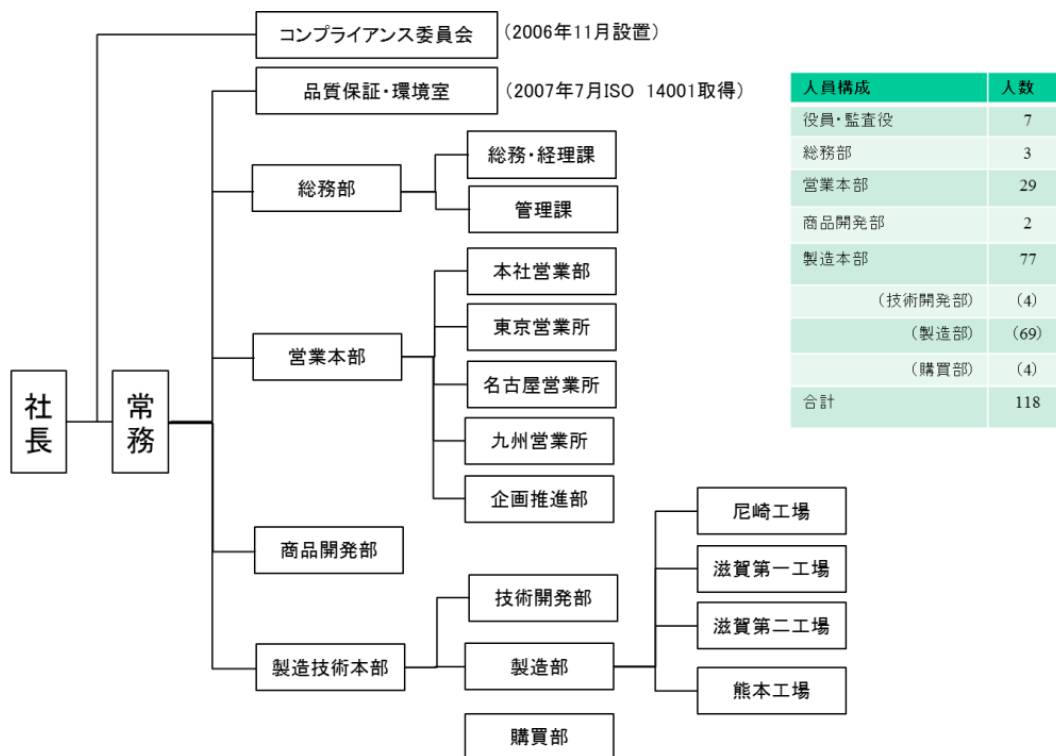
通常の製造業においても製造工程における仕損や減損を把握する計算方法もあるが、同
 社にとっては環境貢献が目標となっておりマテリアルフロー会計の考え方を採用すること
 が、方向性として合致している。事実、原材料の廃棄物はほぼゼロに近付いており原価低
 減にも大きく寄与している姿を見ることができる。同社は環境会計を導入している訳では
 ないが、ISO14001 のマネジメント・システムを推進して行く上でマテリアルフロー会計に
 より、環境貢献とコスト低減が達成できることを示す事例として、他の中小製造業にも参
 考になるものと考えられる。

同社は、その後、法令と社会ルール遵守、高品質維持、環境保全、人権擁護、情報開示
 の基本方針を決めコンプライアンス委員会を設置、さらに 2007 年の ISO14001 取得にあわ
 せて品質保証・環境室を設置した状態が図表 9-18 に示す組織図である。

組織図には表れないが、別会社として東北と北海道にも生産拠点を有しており、兵庫、
 滋賀、熊本と合わせて全国展開ができています。営業においても地域別の代理店経由の活動
 から、いかにニーズをくみ取り、スイコー株式会社の魅力を伝えるかという企画推進の部
 署を設置している。

図表 9-18 社内体制

2007年9月1日 現在



(出所) スイコー株式会社提供資料.

顧客満足度の向上のためには、顧客からの不良品に対するクレームに本格的に取り組む体制づくりが必要であると考え、品質管理を行う専任部署を設けて、同時に ISO14000 取得に伴った環境対応を行うようになった。

品質についてはクレーム発生件数の抑制を目標としており、41 期を 100 としてその後、42 期 67、43 期 108、44 期 91、45 期 93、46 期 91、47 期 61、48 期 57、49 期 57 というように品質保証室による取り組み成果が生まれている。

9.3.1 ミドル・アップダウン体制構築

中期計画があるべき姿として描かれ、それを達成するための経営計画を毎年策定している。それを部門方針、事業所方針、個人目標と社長から全社員まで共通のベクトルを持った一貫性のあるものを目指している。同社の中期計画の策定は、第 1 期は社長が行い、第 2 期は役員層、第 3 期は部長クラスを中心とした次期役員候補が行っている。第 2 期中期の特徴として認識されることは、従来のトップダウンからミドル層を形成し戦略策定・実行の中核となるようにしていたことである。

野中によれば、このような状況をミドル・アップダウン・マネジメントとして下記の通り示している。

組織の中で情報や知識を創造するのはトップ個人だけである。情報あるいは知識の創造という観点から極論すれば、組織はトップが創造した情報や知識を単に実現するための手段としてしか存在の意義は認められないのである。

この逆がボトムアップ経営である。基本的な概念はトップではなく、組織内の中・下位の個人が創造し、集団を巻き込んで概念を実現していく。(中略)実際にボトムアップ経営が行われている企業は多くはないだろう。トップや上位者の役割は社内企業家を支援するスポンサーのそれにとどまり、情報・知識の創造は社内企業家個人が行う。したがって、トップダウンと同様に情報・知識創造という観点からすれば、ここでも主要な役割は個人に課せられているのである。

これらに対して、トップだけでもボトムだけでもなく、すべての成員が上下左右に働きかけて、組織全体で情報・知識を創り、それを組織全体で実現していくというのがミドル・アップダウン・マネジメントである。

トップの役割は、トップダウンではカリスマ、ボトムアップではスポンサーであるとすれば、ミドル・アップダウンではカタリスト(触媒)のそれである。カタリストとしてのトップ・マネジメントは、情報や知識創造の大きな方向性を示し、その創造の場を整え、場に登場するメンバーの顔ぶれを決定し、必要などきに本質的な議論を仕掛け、デッド・ラインを示すなど組織的知識創造を加速させる役割を果たす(野中,1990,p.124)。

同社にとって、最初に育成したミドルマネジメント層に対する取り組みとしては、営業部所長を対象にして、「営業力とは顧客の抱えている問題を把握し解決することである」ことを営業業務の実践に落とし込んで考えてもらうようにしたことである。

参加者は、営業部所長というポストであるが、営業に関する新たな知識を吸収しようという意識が欠如していることが目につき、講師から厳しく叱責される場面もあったようである。全国の代理店網をルーチン的に訪問するだけで売り上げを上げることが出来たという体験が根強くあり、営業について新たな手法を導入しようということに対して自分たちの無能力が暴露されてしまうのではないかという危惧を抱いたことが推測される。但し、回数を重ねるうちに考え方を理解し実践に移すことで成果が見られるようになり、講師や参加メンバー相互の信頼感も高まっていった。つぎに、本社営業部員を対象として営業マンの行動計画への落とし込みと、PDCA を確実に迅速に実行する方策を検討し売上目標と実績に対する意識改革を行った。この結果、目的をもった行動計画を立て、計画を実行するようになってきている。

さらに、本社の若手営業リーダーを中心に知的資産経営報告書を作成、スイコー株式会社がもつ経営資源とは何か、自分たちの言葉で表現できるよう苦しみながらも描き出すことができた。このことは、その後、技術経営報告書を作成することで自社の技術棚卸をして、中期計画と自社の技術の方向性について考えるきっかけに繋がっている。

知的資産経営報告書、技術経営報告書を作成した参加メンバーには、自分たちの業務を

文章化することが、はじめての体験である者がおり、プロジェクトのリーダーは、グループの意見をまとめるのに随分と苦勞したとの感想を聞いている。しかし、営業、製造、技術の各分野におけるミドルの形成に役立てることができていることは同社にとって大きな成果であった。

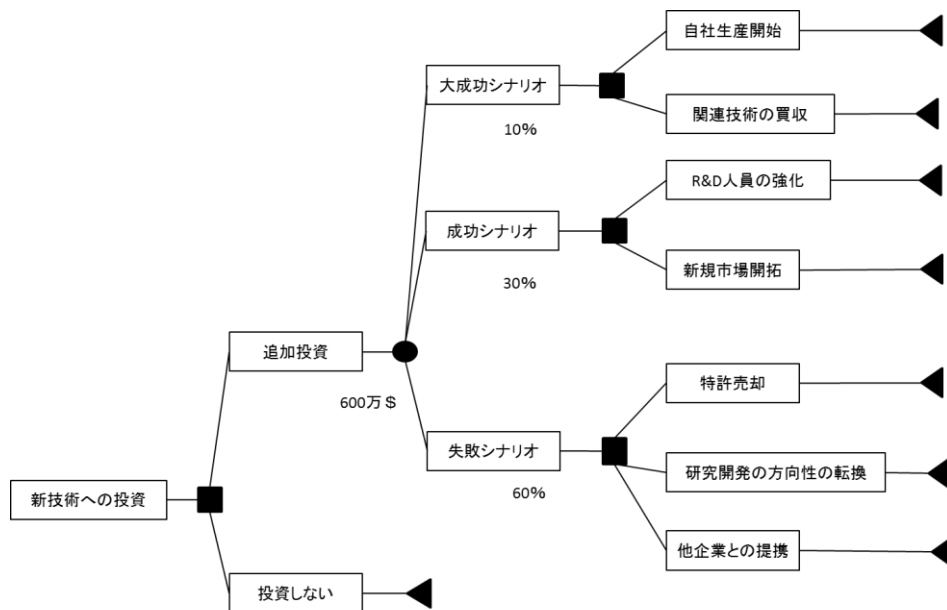
この流れは、さらに「ものづくり現場カイゼン公開指導」としての5S活動など現場力の向上に繋がっていく。ここでも、現場のグループにおけるリーダー育成が試みられている。改善提案を受けても実践できない企業も多いが、同社は前述のとおり経営計画に盛り込んだ「本社工場のショールーム化」の実現化策として、尼崎商工会議所による現場カイゼン公開指導を受けることで実現しようとしたのである。一般的に同社規模の企業であれば何らかの小集団活動を既に導入されていても不思議ではない。事実、かつて導入しようとしたが、現場のベテラン技能者に依存する生産体制であったため、小集団活動はなじまないとして導入を見送った経緯がある。若手も、ベテランの行動を見習いながら仕事を覚えることに馴染んでおり、現場の課題を発見し自ら解決策を考えるような小集団活動には、最初は現場の抵抗も強かったが、初回の指摘事項を次回の公開指導では見違えるように改善できたため、自分たちに自信が持てるようになり、経営層も改めて、2010年の経営計画で小集団活動を製造部門の重点テーマとして取り組みを開始した。

技術経営報告書の作成を通じて、技術的な棚卸が出来ていたため、グループごとにどのような課題があるのかを検討する材料とすることができた。現在、同社の小集団活動は、リーダーを中心に改善提案を行うグループ活動となっており、リーダーをミドル層へ引き上げるための教育の場ともなっている。

製造業の企業診断として中小企業診断士試験合格者による実務補習を受け入れることで、客観的な現状分析を行ってもらい、経営課題を抽出し、改善案を提言してもらうことになった。7名の診断実習班が参加、製造業の各分野での知識・経験を活かしたアドバイスももらったが、従来であれば、「工場現場は汚いから外部に見せるな」が社内では常識であったが、5Sで改善することで、外部からの見学者を招くことで回転成形技術についての認知度を高める「本社工場のショールーム化」などの提言を受け、その後の経営計画に反映し実践したものである。

新商品化にあたっては素材を新たに開発する必要性が生まれ、高機能樹脂による製品の实用化技術開発を行うことになる。スイコー株式会社単独ではできなかったため、近畿高エネルギー加工技術研究所の技術支援や兵庫県立大学大学院工学研究科に社員を研究員として派遣することで、研究課題克服のスピードアップを図り試作品が完成した。タイミングよく、中小企業庁の製品開発支援補助金で産業技術総合研究所関西センターにおける試作品の性能評価を行うことも可能になった。

図表 9-19 デシジョン・ツリーによる戦略の整理



(注)図表の■は、意思決定ノードといひ投資の意思決定に関するシナリオを記述する。●は、結果ノードといひ投資の結果のシナリオを記述する。

(出所)山本=森,2002,p.107.

新商品・新市場開発の強化のために新商品開発部門の増員を行い、東京にも開発本部商品開発グループを設置した。商品開発グループメンバーに対しては、各自がテーマを設定し、マーケット調査のために、展示会の見学や需要見込み先企業を訪問することで、仮説を検証することが求められている。仮説を立て検証した内容を開発・営業・製造の責任者で「デザイン・レビュー」を行い、社長から権限移譲された品質環境室長が、その場で商品化に対する判断を行っている。ここで、行われている議論のイメージをデシジョン・ツリーで図示すると図表 9-19 のようになる。

■で示す意思決定とは、人間が意思決定する内容であり、新技術・新製品開発の継続か中止か、製品のライセンス販売か独自展開かなどを決定する。発生するコストや収益の数値、起こりうる確率を予測する。図表 9-19 の事例では追加投資が 600 万 \$、大成功シナリオ発生率 10%、以下成功シナリオ 30%、失敗シナリオ 60%としている。

大成功シナリオでは、自社での生産を開始し、より生産性を高めるため関連技術を買収することになっている。成功シナリオでは、研究開発部門の人員を強化、新市場の開拓にも力を入れることになっている。失敗シナリオでは、取得した特許売却、研究開発の方向性の転換、他企業との提携が検討されている。このように、どのような意思決定を行わなければならないか、またどのような事態が発生し得るのかを整理し、デシジョン・ツリーを作成することは、意思決定の議論を建設的に進める土台にもなり、戦略についてメンバ

一間の理解と共有を図ることができる。また、将来に渡っての戦略の全体像を理解し、それをベースに意思決定することが可能になる。

こうしたことから、スイコー株式会社ではデザイン・レビューを行うことで、デザイン・ツリーを作成し、アイデア発想から商品化への期間が短くなり開発スピードが速まっている。

スイコー株式会社において、デザイン・レビューを使って具体的に開発された事例としては、商業施設等の観葉植物を入れるポットなどのアートプランターを新商品として企画し、arietta シリーズとして図表 9-20 のようなロゴも作成、国際見本市インテリア ライフスタイルに出展した。

図表 9-20 スイコー株式会社の新ブランドロゴ



(出所)<http://www.e-suiko.co.jp/>.

この展示会は、東京から世界へ向けて「ライフスタイルを提案する」インテリア・デザイン市場のためのもので、ドイツ・フランクフルトで開催されている世界最大級の国際消費財専門見本市(アンビエンテ)、家庭用・業務用テキスタイルの国際見本市(ハイムテキスタイル)の2つを母体とし、来場者数も25,000程度あり多くの関係者が来場するイベントである。

上記のようなデザイン・レビューのプロセスを経ているため、スイコー株式会社としては、商品コンセプトの表現を明確に来場者に伝えることができた。その結果、大規模商業施設やイベント会場の運営管理を行っている大手イベント企画会社等から注文を受けることが出来、成功シナリオを具現化している。

9.3.2 情報収集と情報発信

スイコー株式会社は創業以来、容器主体のポリエチレン回転成形専門メーカーであると位置づけている。国内のポリエチレン回転成形市場は約8千トン市場であり、同社ともう1社の2社で回転成形市場80%を占める寡占状態である。成熟した市場であるとの見方も出来るが、欧米を中心に世界では約1,300千トン市場と言われており、日本の市場規模は世界と比較して、僅か0.6%にしか過ぎない。これは日本の経済規模からすると低すぎる数値であり、市場を拡大できる可能性は大である。

同社は、回転成形技術のトップ企業として、回転成形技術の普及こそが業界の認知度を上げ、競合するFRP業界に食い込んでいくことが必要と考えている。

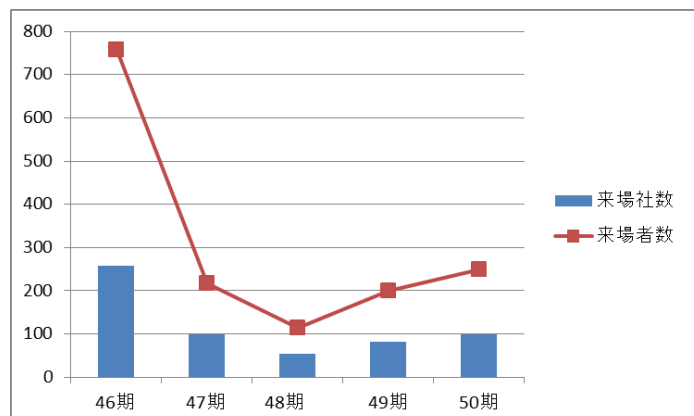
プラスチック製品の中空製品を生産する成形方法としては、国内ではブロー成形が一般的であるが、ブロー成形で生産できる製品の大きさには制約があり、金型費用も高額なため、確実な継続性を持った商品で無い限り、気軽に製品を企画できないということがネックとなっている。それに対して、回転成形は小ロット・多品種を得意とし、大きなものや意匠性の自由度が高いものまで、少額の金型投資で製品化できるという特色を持っている。スイコー株式会社の主力製品群に見られるように、回転成形製品の分野は日本国内では大型タンクや容器などが主流であり、日常生活の中であまり目にする事はない。欧米諸国では、家具、玩具・遊具、道路安全備品、自動車部品など、その活用範囲は多岐にわたっている。日本の回転成形業界と海外の違いを見ると、海外では回転成形業界として広く展開するネットワークが形成されており、加工業、金型、成形機メーカーおよびデザイナーなどが参加する展示会やセミナーが開催されている。いわゆる、業界としてのすそ野の広さが全く異なっているのである。同社としては、欧米での実態を把握するために金型、製品動向等を中心に調査するため、イタリア、アメリカ、インドの展示会見学や成形メーカーの見学を実施している。その結果、世界各地で見られる成形メーカーだけでなく原材料メーカーや金型メーカー・機械メーカー・部品メーカーが加わり、さらにデザイナーや大学関係者達も巻き込んで、回転成形の普及と技術改革・新分野開拓を目的に活動している団体(Trade Association)を日本でも立ち上げ回転成形業界の市場拡大のために認知度の向上を図る必要がある、その主役は業界のトップ企業である同社が担うことが必要であると認識している。

しかし、すぐにはそうした組織を作り上げることは困難であり、まず自社においてショールームを工場内につくり⁴⁶、そこに既存顧客や代理店、見込み客を誘致する活動を行っている。来場者数の推移は、図表 9-21 に示す通りである。取り組み当初である 46 期(2009 年)は、リーマンショックの影響で受注が減少したため、特に営業担当者が営業活動の目標として取り組んだが、その反動もあり来場者数は大幅に減少したが、最近では増加傾向に転じている。

一方、外部での普及活動としては、中小企業基盤整備機構が主催する中小企業総合展を自社の技術を世の中に知らせるチャンスとして出展している。しかし、それまで大規模な展示会への出展経験がなく、展示方法、プレゼンの仕方、商談方法などを専門家から指導を受けている。その結果、2 年連続で展示内容やプレゼンについての最優秀賞を受賞する成果を生み、その後の国際展示会にも社員が自信を持って出展できるようになった。

⁴⁶滋賀工場、熊本工場ショールームは、2008 年 9 月、本社・尼崎工場ショールームは、2009 年 12 月に完成している。

図表 9-21 ショールーム来場者(社)数



(出所)スイコー株式会社提供資料.

その後も、社員が自主的に先に紹介した社内ショールームの展示方法を工夫し、パンフレットやホーム・ページの内容も充実し、同社の知名度向上に大変役立っている。

JIS 規格など一般的な工業製品としての認証による信頼性向上やインターフェースの統一化により他業種の製品との組み合わせによる普及が考えられるが、回転成形業界はニッチ市場で 2 社が寡占している状態にあり、汎用性が認められないため規格化は実現し難い状態にあり、自社規格により品質管理の強化を行うことで信頼性を高めることになる。

従来の工業分野、農業・建設分野だけではなく、新たな市場開拓により普及を行うことも目指しており、「第4の柱」として、回転成形によるポリエチレン製の滑り台を国産初で生産販売を開始し、アイテム数を増やし、品揃えを充実させている。他にも、フラワーポット、ツールの販売も開始する予定であり、海外に多い擬岩製品の試作品も完成し PR 活動を展開中である。技術開発では、使用する素材面で耐熱性に優れるポリプロピレン、透明性の高いポリカーボネート樹脂の開発を重要テーマとして進めている。

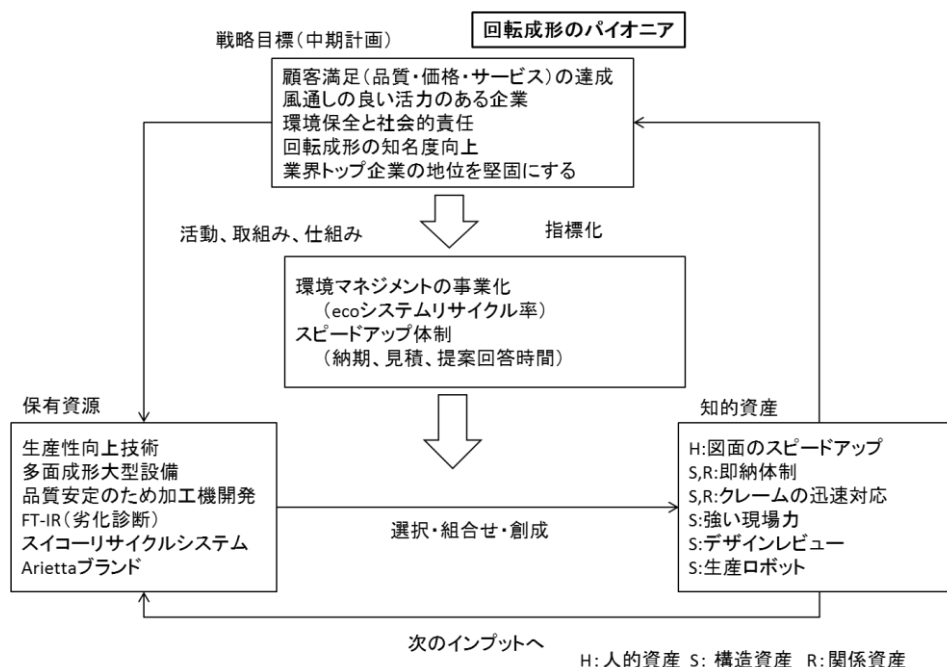
同社の主力製品である大型タンクについてはその市場性も高く、容器類を扱う既存の代理店に同社の強みを「知的資産経営報告書」などで再認識してもらい、さらにエンドユーザーに対する同行営業により、技術力をはじめとする組織対応力を PR する販売促進を進めている。今後も耐熱性の高いポリプロピレン製タンクを積極的に販売する方針であり、現在も新製品を開発中である。しかし、主力の大型タンクは、景気変動により設備投資計画が見直され同社売上に及ぼす影響が大きくなっている。大型タンク以外の新製品の戦力化が急務の課題となっているが、従来の容器主体の代理店では、デザイン製品の需要を獲得することは困難であり、新たな販売ルート構築が必要となっている。上記の内容に沿って同社の基本的な事業戦略についてまとめると、①回転成形業界の市場拡大のために認知度の向上を図るの必要があり、タンクの規格化や回転成形業界の団体を設立する。②次代の柱となる新製品開発を行うため第4の柱となる新製品づくり、輸入品依存分野の国産化、新規分野市場への参入をおこなう。③コストダウンによる利益確保として、生産効率化の

ために異種多面成形、自動化・省力化、さらに社会的責任として省エネルギー化を目指す。

9.4 第3次中期計画

第3次中期5ヵ年経営計画は、50周年を迎えるにあたって、今後100年企業として存続発展していくための基礎として、今後同社の役員として事業を推進していく立場にある部長クラスを中心に作成された。これを受けて、第2次中期計画をベースに「スイコー 知的資産経営報告書 2009」を作成した経験をもとに、第3次中期5ヵ年計画をもとに「スイコー 知的資産経営報告書 2013」が作成された。これを元に、図表 9-22 で第3次中期計画におけるフレームワークをしめす。戦略目標として描いているのは、①回転成形の知名度向上とトップ企業の地位を堅固にしている。②打てば響く風通しの良い組織に変革し、活力のある企業に成長している。③環境保全に努め CO2 排出を制限し、社会的責任を果たしている。という3点である。①は、従前から取り組んできた、回転成形業界としての知名度向上への取り組みとともにトップ企業としての地位を確固たるものにするということである。②の打てば響くという意味は、スピード感を持ってものごとに取り組むということである。③については、トップ企業としての自覚とともに、利益追求だけではなく、社会に役立つ企業を目指す永遠のテーマとなっている。

図表 9-22 第3次中期計画のフレームワーク



(出所)筆者作成.

また、これらを実現するために取り組む基本方針として下記の点を挙げている。

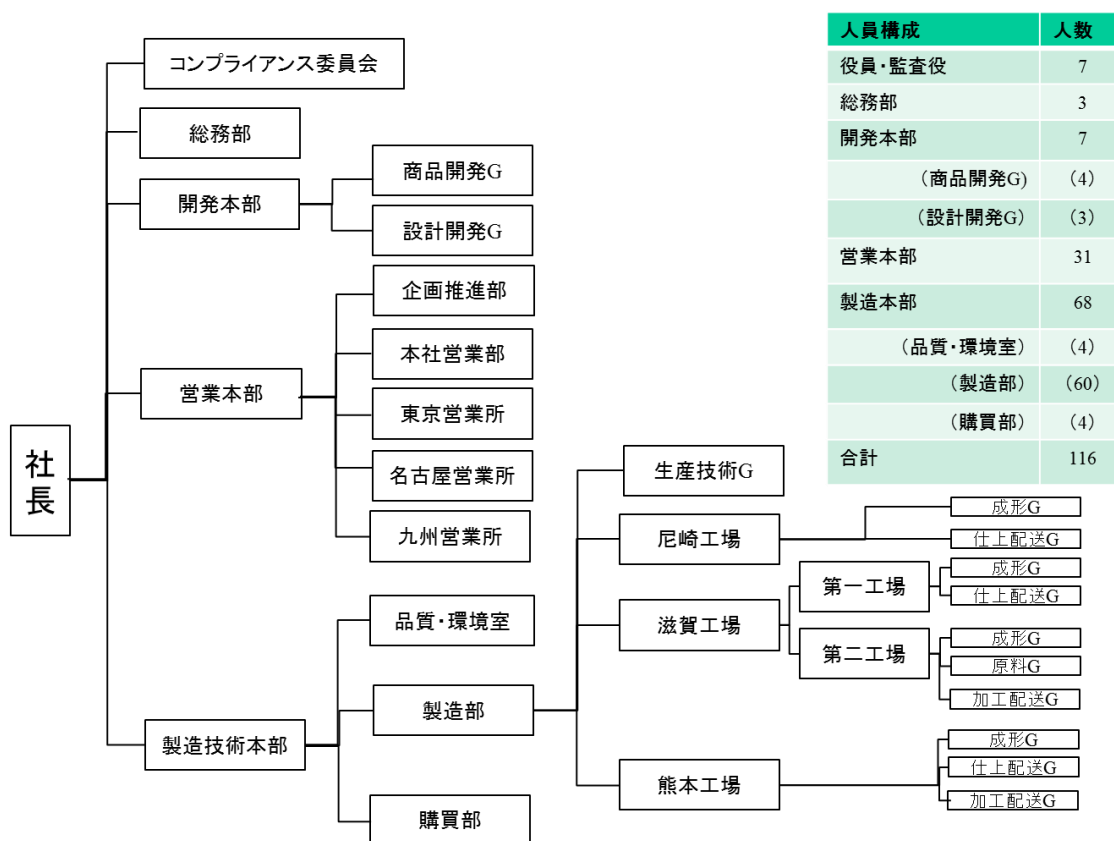
①顧客満足(品質・価格・サービス)の達成

- ・高品質・低価格及びサービスの充実を実現する
- ・お客様との接点を点から面へ、スイコーファンを増やし強固な信頼関係を構築する

②新分野への進出と新たな柱となる製品の開発

図表 9-23 社内体制

2012年9月1日現在



(出所)スイコー株式会社提供資料.

図表 9-23 に示す社内体制の特徴は、まず、商品開発部と製造技術本部に属していた技術開発部を統合して開発本部とし商品開発グループと設計開発グループを設置し、新商品開発と新技術開発によりシフトさせようとしている。つぎに、品質・環境室を製造技術本部に入れ、製造現場での品質向上と環境への対応をリンクさせている。

組織の変遷過程として、顧客の不良品クレームに対応するため製造部門とは別組織として品質管理を行う部署を設置している。確かに、ミスや不具合により不良品が発生しても社内で品質管理する別組織を作れば対外的には不良品が外部に流れて信頼をなくすことにはならない。

しかし、品質管理面から得られる知見に、生産現場での工夫を加えることにより、不良

品を発生させない仕組みができるであろう。生産技術を持った熟練技能者の持つノウハウを若手に上手く伝達することも不良品発生をなくす大きな要因である。そこで、品質・環境管理部門を製造技術本部に組み込むことで生産技術をより強化することを狙ったものである。

スイコー株式会社が、繰り返しテーマとして掲げる品質管理について「スイコー 知的資産経営報告書 2013」では下記の通り記述している。

「品質管理」とは、製品の品質の安定化と向上を図るための管理であり、当社は回転成形法を用いる製造メーカーとして「品質管理」は、最重要課題であると日々考えています。

当社では、各工場に品質管理責任者を常駐させ、品質の管理を行うと共に、いつもベストな状況で安定して生産を行えるように生産技術部門を立ち上げ、成形機器・加工機器のメンテナンスを行っております。また、成形工程・加工工程にて問題が発生した場合、品質管理責任者を中心に各部門の責任者を招集し、迅速かつ的確な改善・対応を行える組織を確立し、お客様に安心してお使い頂ける製品をご提供しています。各工場内でも、製品の品質向上を目的とした「小集団(QCサークル)活動」を行い、四半期毎に発表を行うなど、全社員一丸となり、「品質向上」に取り組んでいます。

そして、当社は現在までに蓄積したノウハウを生かし、お客様にさらなる満足を提供できるよう取り組んでいきます。

品質管理に関する同社の取り組みが良くわかる内容である。各工場に品質管理責任者を常駐させ、生産技術部門による成形機器・加工機器の保全活動が行われている。生産工程におけるトラブルに対しては、品質管理責任者を中心に各部門の責任者が集まり、迅速かつ的確な改善・対応をおこなえる組織づくりを行っている。

それを支える活動として「小集団(QCサークル)活動」が行われているのである。社員が中心となって、四半期毎の発表を行い、社内の活性化につながっており、蓄積されたノウハウを生かした顧客満足の向上を目指していることを謳っているのである。

9.4.1 環境マネジメントの事業化

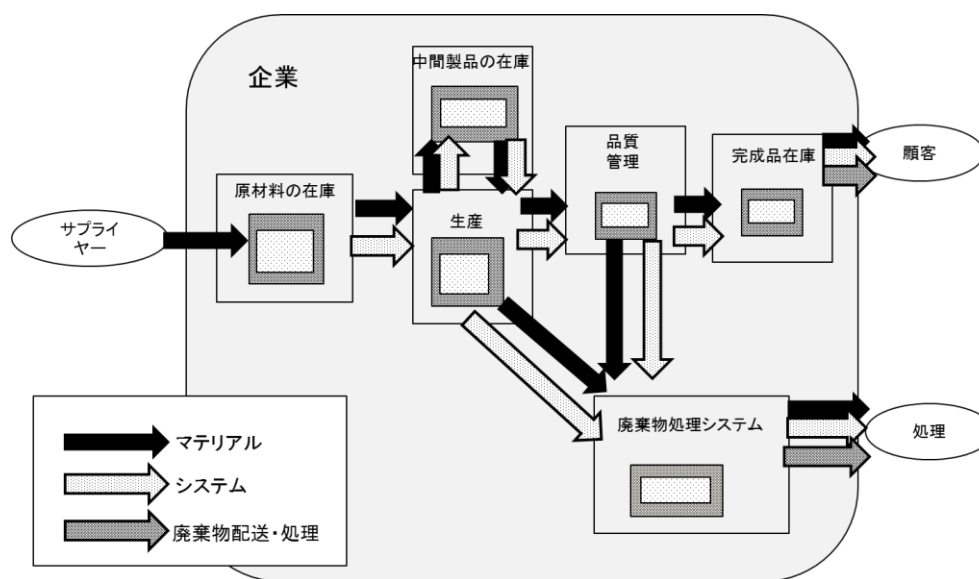
スイコーリサイクルシステム(ecoスタイル)の着想は、まず、同社の製品がリサイクルできるポリエチレンを主原料とする製品を40数年に亘り生産しており、劣化による設備廃棄に対して当社が対応できる仕組みが無かったことにある。営業面から考えると、同社の強みである約2300社の代理店とのパイプは強かったが、エンドユーザーに対しては代理店任せであり、当社が目指すトータルなリサイクルシステムの構築にあたっては、納品先や製品寿命の管理など効率的な営業を行うデータ収集にはなかなか至らなかった。

「考える営業」の取り組みの一つとして始めた代理店との同行営業により、エンドユーザーである既存顧客との接点が深まり、タンクの劣化診断提案などが行えるようになった。

顧客に自社製品を安全に、そして安心して使用してもらうためには、更新時期を計画的に盛り込んでもらうことが必要であり、かつ適切な時期でのアプローチが必要であることが認識された。自社製品の納入先と製品の納入時期を把握し、適切な設備更新が提案できる循環が出来ることで、生産計画も立てやすくなり効率的な生産が行えるというメリットが考えられる。

同社の原材料リサイクル率向上についての取り組みについては、業績管理指標としては早期に導入され、ほぼ 100%リサイクル出来ていることは既に紹介した。そして、環境貢献の立場と同時に原価低減への貢献も見られることをマテリアルフローコスト会計の簡単な概念を使って説明した。但し、これは企業内の生産プロセスでの検討であり、社会的な生産システムとして捉え方ではなかった。マテリアルフローコスト会計本来の役割としては、図表 9-24 に示すようなサプライヤーからの原材料納入から始まり、原材料の在庫、生産、中間製品の在庫、品質管理、廃棄物処理システム、完成品在庫、顧客における廃棄物配送・処理に至るシステムを構築する必要がある。

図表 9-24 マテリアルフローコスト会計の基本構造



(出所)國部,2007,p.59.

このトータルなリサイクルシステムを構築するのがスイコーリサイクルシステム(ecoスタイル)である。同社の主力商品である、工場設備に適合した大型タンクは大量のリサイクル可能なポリエチレンを原料としているため、これをリサイクルして再資源化する意義は社会的にも大きい。また、廃棄物の処理という観点からも既存の設備利用顧客にとっては大きな課題であった。劣化診断装置(FT-IR 測定)により総合的な更新時期を判断し、廃

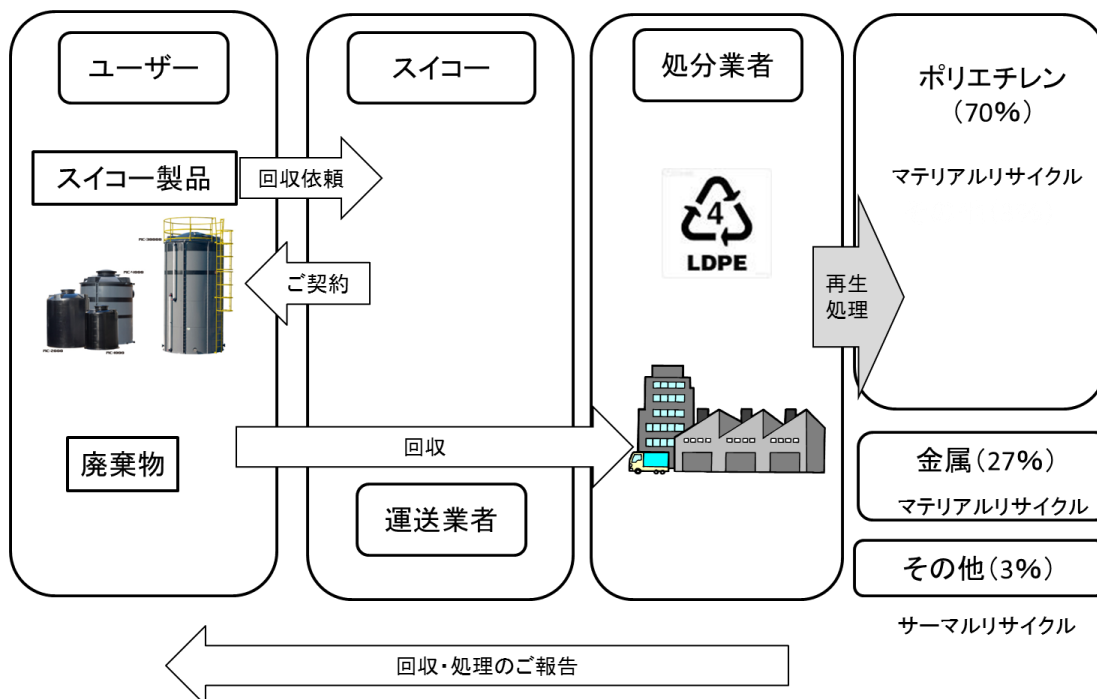
プラスチック処理業者、樹脂プラスチック業者との連携により使用済みタンクの樹脂パレット化という形で適切な更新時期管理と廃棄物処理(eco スタイル)を実現するものである。

但し、2つ以上の都道府県の広域的な地域にまたがって、廃棄物処理の事業を行うためには、環境省から広域認定制度による認定が必要であるが、同社は認定のために3年間の時間をかけることになる。

広域認定制度とは、図表 9-25 のように製品が廃棄物となった場合、その廃棄物の処理をその製品の製造、加工、販売等の事業を行う事業者(製造事業者等)が2つ以上の都道府県の広域的な地域で行うことで、廃棄物の減量や廃棄物が適正に処理されることを目的としている。また、許認可の点においても、廃棄物処理業に関する法制度では基本的に対象となる自治体ごとに許可を必要とするが、本制度の認定を受ければ地方公共団体毎の許可を不要とする特例制度である。

スイコー株式会社においては、ポリエチレン製品の製造業者として原材料から経年変化による物性の変化についてのデータがそろっており、製品の性質や構造を熟知しているため高度な再生処理等が期待でき、第三者にはない適正処理のためのメリットが得られことになる。ちなみに、単に他人の廃棄物を広域的に処理するというだけでは認定は受けられないことになっている。

図表 9-25 スイコーリサイクルシステム(広域認定制度)



(出所)スイコー株式会社 社内資料を修正.

この図表 9-25 はまさに、図表 9-24 で示したマテリアルフローコスト会計の概念に近い

ものであり、同社の取り組み内容に合致したものであることが分かる。

スイコー株式会社においては将来の「夢の工場」として、生産性向上技術、多面成形大型設備、品質安定のための加工機開発、FT-IR(劣化診断)スイコーリサイクルシステム、Arietta ブランドなどの保有資源を知的資産として活用することで実現を目指している。

さらに、即納体制、図面作成のスピードアップ、クレームの迅速対応、デザイン・レビューによる開発期間の短縮などはスピードアップを図る体制作りを目指していると言える。つぎにスピードアップをキーワードとする取り組みを見ていく。

9.4.2 スピードアップ体制

顧客満足については、さらなる顧客満足を求めて評価項目を見直して調査を実施している。その中で、見出されたのがスイコーの強みであると認識していた定番商品については、前日の午前中に発注されたものは翌日納品という短納期対応が実は、顧客にとっては不満足であったという点である。午後発注したのも翌日納品出来ないかという要望があった。生産出荷体制や運送業者との関係からこれ以上の短納期化は困難であると判断していたのが、顧客にとっては納得してもらえていなかったのである。

従来であれば、納期についての対応が当然のやり方であり、それ以上の要求は理不尽とさえ考えても不思議ではなかった。業界での常識を疑ってみる、本当に顧客は満足しているのだろうかという思いを持つことが重要なのである。

こうした発想は、営業担当者の作図能力という課題にも行き着くことになる。従来であれば、営業担当者は工場での生産経験がある者になっており、ラフな作図能力があり、現場での対応能力があると評価され社外にも下記の通り案内している。

当社の営業は、ユーザーのイメージの具現化、要求に見合う商品とするための提案が出来なければならぬ。そのためには、作図能力、製造・技術の経験が必須となっています(スイコー,2009,p.18)。

しかし、顧客の評価は更なる図面作成のスピードアップであった。そのため、営業担当者にも本格的なCAD設計の知識を身に付けてもらい簡単な修正は営業担当者にもできるようにして迅速な対応ができるよう取り組んでいる。

また、クレームについても単に削減するという発想ではなく、改善の糸口へのチャンスとしてとらえ、営業担当者任せにするのではなく品質管理責任者による迅速な対応によりクレーム処理だけに終わらせないよう迅速にクレーム対応を行うようになっている。

さらには、DR(Design Review)による開発期間の短縮を図っている。開発本部における新製品候補としての成果物を、複数の人にチェックしてもらい機会を設けて、仕様書や設計書、プロトタイプなどの成果物を第三者の目(製造本部、営業本部、品質保証など)でレビューすることにより、開発者の視点では漏れてしまう内容を検討している。従来は、多

段階の意思決定を経て決めていたものを、その会議の場で製品化の可否を決定することで開発期間の短縮を行っている。デザイン・レビューの参加者が、新製品について指摘し合うことにより、課題となっている点や開発の進捗状況などの情報を共有することができるため、情報共有手段として成果をあげている。

9.5 まとめ

知的資産経営報告書作成そのものは同社が取り組んできた経営改革の一連の流れであるとみることができる。また、これらの指標に基づく動きがなければ、知的資産経営報告書作成の意義も薄れてしまうと言えよう。同社のようにニッチ市場でのシェアを確保し、財務内容も良好な企業は、既存事業での強みをさらに追い求める「強み伝い」(石井,2009,p.2)の経営を行うことで成長を続けることができる。しかし、一方で「イノベーションしない企業は、死あるのみ(Companies that don't innovate,die.)」(Chesbrough,2003,p.xxvi;邦訳 p.2)と言われるように、既存事業を維持する強み伝いをし続けることも無理である。同社の場合は、知的資産経営報告書作成を契機として事業戦略の立案をトップ層が行うのではなく、より多くの社員が参加して実現していく方向性に変わることで「強み伝い」の経営からの脱却を行っている。

同社が基本戦略とするのは、まず、既存製品群の普及拡大であり、大型タンク、農水産業資材、特注品・一般規格品を3本柱として、設備投資が低迷する時期を農業・水産、土木関連、住宅設備関係の売上拡大によりカバーすることである。つぎに、第4の柱となる新製品づくりを目指して開発部門の強化を図っている。さらにこれらを推進する上での基本的な方向性となる最高の製品、サービスを提供し続けるための利益確保と社会的責任を果たすことにある。

この戦略を実行するための異質性、固定性を持つ固有の資源とは、まず、回転成形技術が挙げられる。ニッチな業界のトップ企業であり、スイコー株式会社の保有する生産設備やノウハウは他社から購入できるものではない。つまり、同社の機械設備は世の中にないものであり、金型の設計・製作も同社を通じてしかできないもので顧客の要望に対応する複雑な形状のものもスイコー株式会社しかできないと言える。

さらに、生産性向上のための新規成形機設備の開発も同社の生産技術がその実現を支えている。こうした、積極的な設備投資を実現できるのは堅実に利益確保に努め高い自己資本率を実現し得ている財務力にある。

また、約2300社の代理店に支えられてきた同社の販売力をさらに高めるために、営業力強化に拍車をかけている。工場のショールーム化はスイコー株式会社の技術を世の中に知らしめたいという営業でもあった。製品別・地域別のセグメントにより営業戦略を検討するなど新たなノウハウも蓄積されている。こうした営業を支える内勤営業スタッフ、技術情報や営業情報の共有を実現するネットワークの存在も上げておきたい。

ここで、3次の中期経営経計画にわたってどのような取り組みがなされたのか図表 9-26にまとめることにする。

図表 9-26 スイコー株式会社における連続する中期計画の取り組み

	第1次中期計画	第2次中期計画	第3次中期計画
戦略目標 (中期計画)	顧客満足度の向上 品質向上(クレーム低減) 売上至上主義からの脱却	更なる顧客満足度の向上 仕事の重点化と達成度強化 環境保全と社会的責任 回転成形の認知度向上	顧客満足度(品質・価格・サービス)の達成 風通しの良い活力のある企業 環境保全と社会的責任 回転成形の知名度向上 業界トップの地位を堅固にする
活動、取組み、 仕組み	組織管理体制の充実 新製品開発DNAの復活	ミドルアップ・ダウン体制構築 産学連携による新素材開発 情報収集と発信	小集団活動の展開(5S活動) 人材育成システム 顧客満足度調査の徹底 新市場開拓力の強化
KPI	顧客満足度 提案件数 対話実施率	顧客満足度 技術開発投資率 CO2削減率 リサイクル率	新・顧客満足度 第4の柱の売上比率 スイコーリサイクルシステム実施率
コア技術	回転成形技術	回転成形技術	回転成形技術
保有資源	製品設計技術 全国的生産拠点 販売代理店網	新規成形設備 新技術情報の探究 社内ネットワーク 新素材開発力	生産性向上技術 多面成形大型設備 品質安定のための加工機開発 FT-IR(劣化診断) スイコーリサイクルシステム Ariettaブランド
生み出された 知的資産	会計的な視点をもった経営層 部門的管理体制 戦略的原価計算システム 営業開発	考える営業力を持った社員 熟練技能の伝承能力 商品開発力 新製品の開発、設計、製図力 耐震・強度・コスト計算力 展示会等でのプレゼン力	即納体制 図面のスピードアップ クレームの迅速対応 強い現場力 夢の工場 デザインレビュー

(出所)筆者作成。

知的資産を発見・識別し活用することで戦略を実行しさらに戦略を深化させた成果としては、技術経営報告書の作成、現場カイゼンの実施、第4の柱となる新製品開発マネジメントの確立、真の顧客満足を調査し対応する体制づくり、次代を担う世代を新卒者として採用するプロジェクトの開始などが新たに始まっている。

スイコー株式会社との出会いがなければ、本論文の内容は報告書の活用事例程度で終わっていたであろう。スイコー株式会社においては、日常の経営活動、10年後の企業の在り方を巡って中長期計画を策定し、現実の計画の中で改善を「愚直に」続けられるという、一般的な経営学の教科書に記載されているようなものについては既に取り組んでいる。社内のヒアリングで社長から下記のようなメッセージが出され、組織改革への取り組みについて忸怩たるものが窺える。

革新を邪魔するのは変化を嫌う幹部であることが多い。新しい事を導入しようとする、「時間がない」「金がかかる」「効率が悪い」「やっても無駄だ」と反対し、やる気のある部下が提案したことも同じような対応で部下の意欲をつぶしてしまう罪も大きい。

経営支援の現場にいと、「なぜ会社は変わらないのか」という疑問を抱くことが多い。会社の内部には、改革を望み、意欲的に取り組もうとする人材と既存の業務で実績をあげて、やり方を変えることに疑問を抱く人材が存在するのである。組織として時代に対応しながら変革していくことが求められるが、成功した組織ほど変革に対する抵抗は大きい。

また、企業の寿命は30年といわれた時代もあり、成熟産業は、衰退するといわれているが、それはあくまで自社の事業をどう定義するかであり、スイコー株式会社は成長余力がある期待できる市場に存在していると認識している。開発型企業を目指す中小企業にとって、自社の知的資産をどのように認識し活用していくのか、さらに知財戦略にまで、どのように描くようになるのかを示す事例としてみることができる。

第10章 本論文の到達点と今後の知的資産経営

10.1 はじめに

本研究における筆者の立場は、まず経営学の研究者であり、中小企業経営に対する支援者、そして公的支援機関の管理職としての立場である。

いずれも、対象としているのは中小企業であり、その成長に向けての取り組みがテーマであった。従って、本研究においてはいずれの立場からも、その知見を活かした取り組みを行うことができた。

本研究における事例研究の手法は、アクションリサーチと呼べるものである。研究対象となったスイコー株式会社の現場に深く関わり合いを持つことができたのは、公的支援機関の管理職として「知的資産経営」を新たな経営手法として、中小企業支援に取り入れる取り組みに関与したことに始まる。また、コンサルティング活動を行う専門家に対しては、筆者自身が中小企業診断士として20年近く、中小企業診断士協会の役員としての活動を行ってきたことから実務に携わっている人々との間に立って一緒に支援を行うことを許容してもらえ立場にあった。同時に、兵庫県立大学大学院生としての研究者の立場から、現実の問題に対して企業がどのように取り組んでいるのか、現実の状況の改善状況と研究テーマからの疑問に対して新たな知見を得るための資料提供をしてもらえ信頼感が得られたことが、本研究から得られる成果において、いずれの立場においても意義があるものになった。

以下、その成果と今後の展望についてまとめることにする。

10.2 本論文の到達点

本論文では、中小企業の課題を克服し、継続的な発展を遂げるためのためのより実践的な知的資産経営のメカニズムを示すことを目的とした。

第1章では、本研究の問題意識と目的を示した。近年、日本企業を取り巻く環境状況は厳しさを増しており、様々な産業領域において、競争力の低下が懸念されている。本研究は、日本企業の中でも、これまで日本企業の競争力を支えてきた中小製造業に焦点を絞り、これらの企業を取り巻く環境状況が厳しさを増す中で、競争力を維持・向上させている中小製造業の競争力の源泉を、知的資産経営という視点から分析し、明らかにした。

第2章では、「知的資産」および「知的資産経営」の概念定義を行った。これまで知的資産に関しては、「知的資産(intellectual assets)」や「知的資本(intellectual capital)」、「インタンジブルズ(intangibles)」、あるいは「intangible assets(無形資産)」など、様々な概念が多様な研究領域において議論されてきた。本研究では、知的資産経営研究の主要な研究領域である会計学的アプローチで使用されている「知的資産」概念を使用し、それを「企業

が成長・存続のために必要な資源であり、当該企業が所有もしくはコントロールできる独自の資源や能力、およびその組み合わせ」と定義している。また知的資産経営を、「経営戦略や中期計画の策定を通じて、事業において目標を達成するための活動指標を設定し、その活動を通じて保有・蓄積される経営資源や組織能力を明らかにし、その中から企業の独自性(差別性)の向上に結びつく知的資産を見出し、効果的に活用することで競争力の強化に結び付けていく経営方式」と定義した。

第3章では、会計学的アプローチにおいて、既存のバランスシートに計上される資産と市場における事業価値の評価のギャップに対する問題意識から無形資産の評価に注目が寄せられたことを紹介し、主としてアメリカの会計学研究についてまとめた。同じく、会計学的なアプローチとして無形資産会計から知的資産会計への動きとともにバランスト・スコアカードに注目した。会計学の立場からは、既存のバランスシートは有形資産(金融資産を含む)を記載しており、このバランスシートに記載されていないオフバランスのものを無形資産として捉えることで、実態の資産の評価額との差を埋めようとする議論が中心となっている。しかし、経営の実務的なレベルでは資産の評価額(ボリューム)よりも、如何にして活用していくのか、無形財活動の活動指標が重視されるべきなのである。

そこで、つぎに経営資源をどのように活用していくのかという戦略論的アプローチを見ることになる。

第4章では、戦略論的アプローチについて、資源ベース理論に大きな影響を与えた Penrose(1959)の未利用資源の活用による企業成長や、伊丹(1984,1987)による見えざる資産の蓄積・活用による競争力強化や企業成長などを議論し、Barney(1991,2002)が提唱する価値ある保有資源や能力が持続的競争優位に結びつくという資源ベース理論と、その理論的枠組みである VRIO 分析を紹介している。

つぎに、第5章では、欧州の政策的アプローチについて紹介している。知的資産運動とも言えるスウェーデン、デンマーク、オランダ、OECD における MERITUM、PRISM プロジェクト、さらにはドイツにおける中小企業向けの取り組みについてリサーチした。多くの企業や大学、行政機関が参加し、企業活動の指標の捉え方や報告書のスタイルについての提案を行っている。

我が国において、知的資産の認識としては MERITUM の人的資産、構造資産、関係資産の3分類が広く認識されているところであるが、資産としての認識だけでなく、無形財活動に注目し、戦略目標を達成し企業価値を創造していくという流れに注目した。また、有形資産と無形資産の分類にこだわり、物的資産に対する無形財だけを知的資産としてとらえる考え方には疑問を呈さざるを得ない。PRISM の経営資源の連続体としての捉え方とその組み合わせに着目した知的資産の認識が必要である。ドイツにおける知的資産開示に関する報告書では、戦略サイクルと知的資本報告書の関連が示されている。知的資産経営報告書の作成からスタートし、事業環境の影響を受けながら修正し、事業戦略のもとに知識戦略を立て、方策を実施し、それを知的資産報告書に反映する流れである。これは、本研究

におけるフレームワーク構築が出来あがった段階において、探索することができたものであり、中小企業における知的資産経営導入におけるアイデアとして確信する材料となった。

第6章では、日本の中小企業支援的アプローチを紹介している。欧州での動きを参考にしながら経済産業省が普及活動を行い、多くの中小企業が知的資産経営報告書を作成したことを紹介している。その後、金融庁でも、リレーショナルシップバンキングにおける課題として、「金融機関の知的資産評価力(=目利き能力)の向上」を挙げ、知的資産経営報告書の活用が中小企業に適した資金供給手法の一つとして取り上げられ、身近な金融機関が評価することで企業側の動きにも変化が見られるようになっている。

第7章では、これまで議論してきた知的資産経営の4つの理論的アプローチでの議論をもとに、本研究の基盤となる理論的分析枠組みの構築を試みている。その分析枠組みでは、既存の知的資産経営報告書の欠点を指摘し、知的資産を識別することからはじめて、このような知的資産を活用するための中期経営計画や経営戦略をもとに、経営活動を展開することで、企業は競争力を強化しさらに、企業が保有する経営資源や能力を分析し、その中から競争力の源泉となる知的資産を見出すような一連の活動を通じて、企業は将来的に必要となる知的資産を形成・構築していけることを示した。このような理論的分析枠組みを構築することで、中小企業における知的資産経営を分析していく。

第8章では、兵庫県尼崎市を拠点に競争力を向上させているスイコー株式会社の知的資産経営に関する活動を紹介している。本研究の事例研究では、2001年から2013年の間にスイコー株式会社で行われた経営改革の取組みについて、同社の経営陣や従業員、実際に経営改革の支援にあたった中小企業診断士(実際に著者も中小企業診断士と支援機関の立場で、同社の経営改革に携わっている)、および金融機関などへのインタビュー調査をもとに、スイコー株式会社における知的資産経営活動の詳細を紹介した。

第8章で紹介したスイコー株式会社では、3次にわたる中期経営計画が策定・実行されたが、その内容がどのように変化し、同社の改革に影響しているのかを第9章において分析している。分析に当たっては、第7章で構築した本研究の知的資産経営のメカニズムに関する理論的分析枠組みを活用して、スイコー株式会社における十数年、3次にわたる中期経営計画の実行内容について、詳細に分析を行った。

当初、スイコー株式会社では、将来の経営に対する問題意識から中期経営計画を策定するも、目標を達成するためにどのように取り組めば良いのか、体制も知識も全くなかったため、中小企業診断士などの外部の専門家や支援機関を活用して経営改革に取り組んだ。その中で、知的資産経営報告書の作成に取り組む、知的資産経営の第一歩を踏み出すことになる。さらに、中期経営計画を進める中で、同社の独自技術としての「回転成形」技術を基盤に、大型容器市場や家具・デザイン市場を開拓し、競争力を強化するという知的資産経営を展開したことが分析されている。スイコー株式会社では、このような成果を、中小企業に特有のトップダウン型で取り組むのではなく、ミドルマネジメントを中心に、中期経営計画の内容と日常的な活動がどのようにリンクするのか、社員個人まで浸透させ

る取り組みが行われた。このような特徴をミドル・アップダウンのマネジメントスタイルとし、スイコー株式会社の場合は、こうしたミドル層が中心となって知的資産経営を展開したことを示した。

知的資産経営報告書を作成した多くの中小企業にとっては、知的資産について初めて触れるケースが多く、支援機関や金融機関からの勧めで、取り組んだものがほとんどである。

本研究の過程では、知的資産経営をどのように行うべきか、戦略をまず構築しなければならないとか、有形資産ではない無形資産を認識しなければならないなどの議論が生まれてきた。しかし、知的資産とはどのようなものか、当該企業なりに作成してみることから始めることが妥当であると考えに至った。保有資源の分析から始め、知的資産を選択・組合せ・創成し、戦略に活用するという流れが、一般的な理論の流れであるが、現実的には中小企業には経営計画そのものが存在しないものも多く、稚拙なものであっても自社の姿を記述することによって、今まで気づかなかった自社の強み認識し、発展の糸口をつかむことになるのである。

10.3 本論文の理論的な貢献と今後の課題

これまで企業の競争力の源泉としての知的資産や経営資源・組織能力の重要性は、会計学や経営戦略、産業・企業政策などの分野で独立して個々に論じられていたが、これらの研究分野を知的資産経営という視点で統一的に吟味・検討し、中小製造業の知的資産経営を分析する理論的枠組みまで結びつけたことにある。

理論面の今後の課題は、次の3つである。

第一に、アクションリサーチにより、中小製造業における知的資産経営の取り組みについてのメカニズムを明らかにすることができたが、汎用性の高いアンケート調査等により一般化する必要がある。

第二に、中小企業における知的資産経営は、人的資産に依存するところが多く、構造資産や関係資産が形成できていない。実践に使える中小企業の知的資産経営を示す一般的な理論構築までには至っていない。

第三に、金融機関による知的資産経営報告書の活用は、今後地域の企業との関係性を高めるために必要なものであり、金融機関の目利き力の向上に依存することになる。しかし、その評価を巡っては、財務分析のような普遍的な基準はまだ生まれていない。中小企業の知的資産経営の指標化に向けた理論の整備が必要である。

10.4 本論文の実践的な貢献と今後の課題

本研究で提示した理論的分析枠組みを活用して、スイコー株式会社の知的資産経営の事例分析を行うことで、中小製造業が知的資産経営を進める上で重要な視点(例えば、中期経

営計画の重要性、ミドル層を中心とした全社的取り組み、中小企業診断士や支援機関など外部資源の効果的活用などを指摘した。

知的資産経営の支援は、知的資産経営報告書を作成することで終わるものではない。むしろ、稚拙な知的資産経営報告書であっても作成することからスタートすると考えるべきである。事例として取り上げた、株式会社中農製作所やスイコー株式会社の場合も作成のきっかけは、外部機関からの勧めであった。特徴的なのは、どちらも長期的な視点に立って、自社の改革が必要であると認識していたことである。知的資産経営報告書を社内で作成することで、中間層の意識改革や能力形成に役立ったことも注目すべき点である。

以下、知的資産経営報告書作成によってどのように企業が変革できたか、企業支援の実践的な側面から、企業側の支援してもらう能力、支援する側の人材育成、地域の企業とともに発展していくべき金融機関としてどのように知的資産経営報告書を活用していくべきかという3つの課題についてまとめる。

10.4.1 支援してもらう能力

事例としたスイコー株式会社は、ITバブル崩壊により経営に対する危機感を認識し、中期経営計画を策定し、経営改善に取り組んでいる。この計画書に掲げられた目標を達成するために、どのような方策を取るべきか、支援機関を上手く活用しながら短期間に多くの成果を上げることができた。支援の受け入れが成功した理由としては下記のような要因を挙げることができる。

第一に、組織的な課題を発見しそれを克服するという目的が明確であった。

課題について支援機関と相談し、適切な専門家の紹介を受け、事前に専門家の考えを聞いた上で、専門家派遣の依頼を行っているので支援内容が充実させることが出来た。

第二に、若手リーダー育成のため、プロジェクトチームを結成し対応している。

若手リーダーが、試行錯誤をしながらプロジェクトを進める工夫をすることで、人材育成が進み、チーム内のコミュニケーションも生まれて、組織的に課題に対応する能力が形成された。

中小企業の経営支援は、必ずしも支援者の意図するようには動かない。ひとつの理由として、中小企業支援のテーマとして、販路開拓、新製品開発、海外展開、事業承継、事業再生などメニュー提供型になっているが、単発的な支援に終わることが多く、企業側が求める内容に沿った支援の流れが提供できていないことにある。

スイコー株式会社の場合は、中長期的な視点で自社が取り組むべき課題を明確にしており、支援機関側も事前相談を通じて課題に対する適切な専門家を派遣することができたことが支援を成功させたと考えられる。これを、企業側の支援してもらう能力と呼ぶことができるであろう。

同社にとっては、知的資産経営報告書は、トップダウンからミドル・アップダウン体制への移行期にあたっており、ミドル層の育成に役立たせることができた。

このことは、現状の状況の改善の積み重ねの結果であり、研究的アプローチを筆者らが繰り返したことの成果でもある。企業側が支援してもらう能力を高めていくことが、支援を成功させる要素となっている。

10.4.2 支援人材の育成

中小企業自らがビジネスを創造していく上で「正解」がある訳ではない。経営戦略、商品企画、販路開拓などの「戦略志向の改革支援」が今求められてきているのである。「正解」が無い問題をどのように設定し、それをどのように解決していくのか。支援する側にとって、中小企業が直面する課題に対して、いかに貢献できるのかが問われているのである。

中小企業が時代の変化とともに変化する以上に、支援のあり方も変化していかなくてはならない。支援機関の人的資源の活用が重視される時代になったのであり、既存の支援メニューを提供するだけでは、企業のニーズに適合した支援を行うことはできない。知的資産経営報告書の作成を支援することにより、当該企業の将来の事業価値をどのように生み出すのか、一緒に考えながら事業戦略を構築し、その基幹となる知的資産戦略を実践する支援を行える人材を育成する必要があることが明確になった。

また、無形資産に関する適切な情報が欠如していることは、国や自治体の経済政策においても、各産業分野における資源配分や投資促進に関する方向性を決定することに困難が伴う。個別企業の支援に留まらず、地域経済の活性化のためにも知的資産を重視した支援の必要性が認識される。

公的支援機関の役割としては、これらの経済政策を有効に実施し、地域での雇用や経済を支える中小企業の成長を支援していくことである。知的資産経営についての社会的な活動は大企業や欧米の企業を中心に発展してきたが、知的資産の本質からいうと、欧米のように個人的な形式知よりも日本的な組織の中で生み出される暗黙知としての資源が中小企業の発展を支えているともいえる。実際、中小企業の知的資産を洗い出す作業では、構造資産や関係資産に分類されるものは少なく人的資産に依存しているものしか浮かんでこないことが多い。

このような場合であっても、知的資産を発見識別するというプロセスを経ることで、自社がどのような資源を使って顧客価値を生み出してきたのか、これからも生み出し続けていくためにはどのような資源に投資すれば良いのかを、企業側と一緒に考えていく姿勢が重要である。

10.4.3 金融機関による知的資産経営報告書の活用

中小企業にとって、経営を円滑に進めるために金融機関からの資金調達は大きな関心事である。従って、金融機関からどのように評価されるのかということは、中小企業の経営者は、日頃から配慮するべきであり、そのための情報提供が必要である。しかし、現状では融資審査のための添付書類として財務諸表を中心とした決算書が提出されるのみで、積極的に事業計画を策定し説明材料とすることは少ない。従って、金融機関にとって中小企業は審査の材料となる情報提供が少なく、審査コストがかかる対象先であり「情報の非対称性」が課題として掲げられている。

金融市場が経済発展のために機能するには、生存可能な中小企業に対して資金を供給できるシステムを構築することが必要である。そのためには供給側、需要側双方が情報の非対称性を解消するための努力が求められる。

金融機関は、融資意思決定において、財務情報だけでなく非財務情報に重きを置く方向に転換してきている。特に、中小企業にとっては、経営者がもつネットワーク形成能力や従業員がもつ技能など属人的な要素にも目を向けながら財務情報の信頼性を評価する方法が求められる。財務情報についてのデータベースは各金融機関で整備されているが、こうした非財務情報を定型的なフォーマットに落とし込み、データベースとして収集・管理・利用するレベルに達している金融機関は少ないのが現状である。

財務情報については、定型化された指標が整っており、粉飾された数字も注意深い観察によりその真偽を判断することも可能である。一方、非財務情報は定型化し難いため、その把握の仕方によって評価が分かれることになる。非財務情報の把握方法によって成長が見込める企業であるかどうか、判断ができるかが金融機関の業績についての優劣を決定づけていく可能性がある。

また、金融機関の支店長・部長を含め職員の異動が多く、取引先の事業容を把握するのに時間的な制約があり、長年に渡った企業の変化について個人的に知識として保有することは困難である。知的資産経営報告書があれば、担当者が替わっても企業と金融機関の良きコミュニケーション・ツールとなるため、取引先に知的資産経営報告書を作成してもらうことは、金融機関にとって情報管理コストの低減につながるというメリットも考えられる。

金融庁マニュアルに指摘されているとおり、金融庁は各金融機関に対して、中堅・中小企業の知的資産経営情報(非財務情報)に着目した地域金融の一層の推進を求めている。金融庁では、知的資産や技術力等の評価(目利き)により融資を実行することの重要性を強調しており、具体的には「知的資産経営評価融資制度」の確立が求められている。

しかし、金融機関の実情として技術情報や知的財産(権)など専門的な情報に対する評価スキル不足、渉外担当者のヒアリングスキル不足、技術力や将来性を見る目利きスキル⁴⁷不足

⁴⁷定性情報が具体的に将来キャッシュ・フローにどのような影響を与えるかという因果関係の検証など

が課題として挙げられており、知的資産経営評価融資制度の確立については当面実現は厳しいと判断できる。金融機関としては、企業の知的資産経営が各ステークホルダーから具体的に適切にどう評価されるのか、知的資産の情報を踏まえて支援機関、金融機関、研究機関等から具体的にどのような支援が受けられるのか、特に技術力を有する企業へのより適切な評価に向けた環境整備・体制整備に向けたソーシャルキャピタルの形成に主導的な役割が求められている。

金融の意識や事業計画が欠如している中小企業経営者の経営意欲や経営の品質を改善することの重要性も認識されている。知的資産経営は長期的な視野に立って、過去の実績の延長線上だけでは判断できない将来の姿の可能性を検証するものである。金融機関にとっては、融資審査・モニタリングコストの引き下げ、将来の優良顧客の発掘、デフォルト回避率の向上などのメリット、企業側にとっては安定した資金繰りのための信頼関係、資金調達コストの引き下げなどのメリットが考えられる。

また、金融機関は取引先企業の事業に対する目利き力がないため、事業の中身までに立ち入ることができていない。そこで、Storeyは「中小企業のコミュニティが、不正直で(もしくは)無能な人を確実に取引から排除することが、中小企業というコミュニティの大部分を構成する正直で信頼できるメンバーの関心事であることを理解しないのは驚くべきことである。こうした不正直で無能な人を取引から排除することが、金融機関と中小企業の間関係を改善するための最も重要な1つのステップである(Storey,1994,p.261)」としており、こうした関係を築くためには「知的資産経営報告書」をコミュニティのメンバー間で作成し、評価し合うことが具体的な活動と言える。

地域の中小企業専門の金融機関としては、信用金庫や信用組合などの協同組織金融機関と呼ばれる会員組織が基盤となるものがある。これらは、中小企業と密着し日常的なつきあいから信頼関係を生み出している。

現状は大手金融機関の融資攻勢や急激な環境変化によって保守的な企業評価にならざるを得ないのが現状であるが、Storeyが描いているようなコミュニティを生み出すことが、組織金融機関の本来の役割である。

10.5 まとめ

企業の成長発展性を見る上で重要な要素は、企業の技術力、販売力、経営者の資質などである。下請け体質といわれる中小・零細企業においても、大企業から選ばれる固有の技術力等を持ち、十分な潜在能力、競争力を有している先が多い。

リーマンショックや円高による景気悪化の中でも、元気な中小製造業を訪問すると若い作業員がいきいきと最新のマシニングセンタなどの機械の前で作業を行っている姿に出会う。独自の加工技術など熟練技能者が持っているノウハウを機械のプログラムに転写する

ことで、従来、経験年数の少ない作業員では出来なかった難加工も可能になり、若い作業員のモチベーションも高まっている。

機械設備を取得価格や経過年数による償却を控除した金額で評価する手法では、機械に転嫁されたこれらのノウハウなどの価値は評価できなくなる。つまり、有形資産と無形資産を区分するアプローチだけでは、当該企業にとってコアとなる技術は何か、どのような人材を育成すべきかといった真の企業価値を決める要素を描くことは出来ない。

しかし、多くの中小企業にとっては、財務諸表すら税務申告に必要なもの、金融機関からの融資の際に提出が求められるものとしての認識しかないことが多い。こういった企業にとっては、自社の外部環境についての認識や自社の強みや弱みについての分析は出来ていない。

そこで、現実的な手法としては、自社が顧客にどのような価値を提供できているのか、つまり「顧客から選ばれている」であろう要素を抽出し、その価値を提供できている理由を遡っていくことで、自社の固有の資源に行き着くことができる。この資源は、単独で機能しているだけでなく、資源の組み合わせによって戦略が実施されていることにも気付くであろう。

こうした、取り組みの第一歩として、従来作成されている多数の知的資産経営の意義は大きい。また、多くの専門家や支援機関が企業の知的資産に触れることにより、支援内容の充実が図れているとみることもできる。こうした、活動実績を踏まえながらも、知的資産経営の取り組みについてさらに発展させていくためには、1~2年では達成できないような長期的な視点に立った取り組みを行うことを前提として、年次、月次レベルの方策を実施していく必要がある。

知的資産経営報告書の作成は、暗黙知として組織内に保有されてきた資産を形式知化し、さらに活用していくために必要なプロセスなのである。

知的資産経営報告書の認知度はまだまだ低いですが、その活用により上記のようなギャップを埋める効果をもたらすことを本論の考察において改めて認識した次第である。筆者自身の未熟な点も数多く残されたままであるが、第一線の支援者としての立場を貫きつつ、支援についての普遍的な理論体系と新たな支援体制構築に向けての決意新たにして本論を終えたい。

参考文献

- AICPA(American Institute of Certified Public Accountants) (1994) *Improving Business Reporting-A Customer Focus*. <http://www.aicpa.org/interestareas/frc/accounting-financialreporting/enhancedbusinessreporting/pages/jenkinscommittee.aspx>
- Ansoff, H. I. (1979) *Strategic Management classic edition* London: Macmillan, (中村元和監訳, 田中英之・青木孝一・崔大龍訳『アンゾフ経営戦略[新訳]』中央経済社 2007).
- Barney, J. B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17 No.1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. , Wright, M. & Ketchen, D. J. (2001) “The resource-based view of the firm: Ten years after 1991,” *Journal of Management* Vol. 27 pp. 625-641.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Prentice Hall, Inc. (岡田正大訳『企業戦略論』ダイヤモンド社, 2003).
- Blair, M. M. & Wallman, S. M. H. (2001) *Unseen Wealth : report of the Brookings Task Force on Intangibles*, Brookings Institution Press. (広瀬義州・桜井久勝・齊藤治彦・金田堅太郎訳『ブランド価値評価入門:見えざる富の創造』中央経済社, 2002).
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004).
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation*, Harvard Business School Press (大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION』, 産業能率大学出版部, 2004).
- Chesbrough, H. (2006a) *Open Business Models*, Harvard Business School Press, Boston (栗原潔訳『オープンビジネスモデル』翔泳社, 2007).
- Chesbrough, H. (2006b) *Open Innovation*, Oxford University Press (長尾高弘訳『オープンイノベーション』英治出版, 2008).
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001).
- Christensen, C. M. & Raynor, M. E (2003) *The innovator's solution : creating and sustaining successful growth*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修, 櫻井祐子訳『イノベーションへの解:利益ある成長に向けて』翔泳社, 2003).
- Christensen, C. M. , Anthony, S. D. & Roth, E. A (2004) *Seeing what's next:using the theories of innovation to predict industry change*, Harvard Business School Press (宮本喜一訳『明日は誰のものか:イノベーションの最終解』ランダムハウス講談社, 2005).

- Christensen, C. M., Dyer, J. & Gregersen, H. (2011) *The innovator's DNA : mastering the five skills of disruptive innovators*, Harvard Business School Press(櫻井祐子訳『イノベーションのDNA:破壊的イノベータの5つのスキル』翔泳社, 2012).
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995) "Competing on Resources: Strategy in 1990s," *Harvard Business Review*, July-August 1995. (関美和訳「リソース・ベースト・ビューアの競争戦略」 『DAIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2008. 9号 pp. 105-142).
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1998a) "Corporate Advantage," *Harvard Business Review*, May-Jun, 1998, (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『経営戦略論<ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス>』ダイヤモンド社, 2001年, 第2章「資源、事業、組織を連動させた企業戦略」).
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1998b) *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, the McGraw-Hill(根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004).
- Danish Trade and Industry Development Council(1997) *Intellectual Capital Accounts Reporting and Managing Intellectual Capital*.
- Danish Ministry of Science, Technology and Innovation(2003) *Intellectual Capital Statements -The New Guideline*.
- Davenport, T. H. & Haris, J. G. (2007) *Competing On Analytics*, Harvard Business School Press, Boston(村井章子訳『分析力を武器とする企業』日経BP社, 2008).
- Drucker, P. F. (1973) *Management*, Harper Business (上田惇生訳『マネジメント エッセンシャル版』ダイヤモンド社, 2001).
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997) *Intellectual capital*, Harper Collins Publishers (高橋透訳『インテレクチュアル・キャピタル』日本能率協会マネジメントセンター, 1999).
- European Commission(2003) "The PRISM Report 2003: Research Findings and Policy Recommendations," European Commission Information Society Technologies Programme. <http://www.intangability.com/wp-content/uploads/2009/03/prism-project-report-of-research-findings-and-policy-recommendations.pdf>
- Floyd, C. (1997) *Managing Technology for Corporate Success*, Gower Publishing Limited (前田琢磨訳『経営と技術』英治出版, 2008).
- 藤本隆宏(2001a) 『生産マネジメント入門 I』日本経済新聞出版社.
- 藤本隆宏(2001b) 『生産マネジメント入門 II』日本経済新聞出版社.
- 藤本隆宏(2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞出版社.
- 藤本隆宏(2007) 『ものづくり経営学』光文社.
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一(2001) 『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣.

- German Federal Ministry of Economics and Labour (2004) Intellectual capital statement
-Made in Germany.
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005) *Ten Rules for Strategic Innovators*, Harvard Business School Press (酒井泰介訳『戦略的イノベーション』ランダムハウス講談社, 2006).
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994) *Competing For The Future*, Harvard Business School Press, Boston (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995).
- 弘中史子(2007)『中小企業の技術マネジメント』中央経済社.
- 石原徹弥・佐藤力哉・俣野 敏道・三宅宣彰(2010)「知識経済化における知的資産経営の促進 策—営業秘密管理・非財務情報開示・ロイヤルティ料率」『知財管理』Vol. 60 No. 10 pp. 1751-1768.
- 石井淳蔵(2009)『ビジネス・インサイト』岩波新書.
- 伊丹敬之(1980)『経営戦略の論理』日本経済新聞社.
- 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社.
- Itami, H. (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press.
- 伊丹敬之(1999)『場のマネジメント経営の新パラダイム』NTT 出版.
- 伊丹敬之・加護野忠男(1989)『ゼミナール 経営学入門』日本経済新聞社.
- 伊丹敬之・加護野忠男(1993)『ゼミナール 経営学入門 改訂版』日本経済新聞社.
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール 経営学入門 第3版』日本経済新聞社.
- 伊丹敬之・森健一(2006)『技術者のためのマネジメント入門』日本経済新聞社.
- 伊藤邦雄(2006)『無形資産の会計』中央経済社.
- 伊東光晴・根井雅弘(1993)『シュンペーター』岩波新書.
- 伊藤宗彦(2005)『製品戦略マネジメントの構築』有斐閣.
- 今田高俊(1997)「管理から支援へ」白桃書房『組織科学』Vol. 30 No. 3, pp. 4-15.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008) “Reinventing Your Business Model,” *Harvard Business Review*, December, pp. 51-59. (関美和訳「ビジネスモデル・イノベーションの原則」『DAIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2009. 4 号 pp. 40-56).
- 加護野忠男(1999)『<競争優位>のシステム』PHP 研究所.
- 加護野忠男・井上達彦(2004)『事業システム戦略』有斐閣.
- 亀川雅人(2008)「知的資本の評価に関する一考察 キャッシュフローの意義」『立教ビジネスレビュー』創刊号 pp. 114-126.
- 金井壽宏(1994)『企業者ネットワークの世界：MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求』白桃書房.
- 金井壽宏(2004)『組織変革のビジョン』光文社.
- 金井壽宏・佐藤郁哉・Kunda, G・Maanen, J. V. (2010)『組織エスノグラフィー』有斐閣.

- Kaplan, R. & Norton, D. (1996) *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press (吉川武男訳『バランス・スコアカード』生産性出版, 1997).
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001) *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press (櫻井通晴監訳 長谷川恵一ほか訳, 『キャプランとノートの戦略バランス・スコアカード』東洋経済新報社, 2001).
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004) *Strategy Maps*, Harvard Business School Press (長谷川恵一監訳, 櫻井通晴・伊藤和憲『戦略マップ』ランダムハウス講談社, 2005).
- 経済産業省(2002)「ブランド価値評価研究会報告書」企業法制研究会 1999年6月24日 <http://www.meti.go.jp/report/data/g20624aj.html>
- 経済産業省(2004a)「知的財産情報開示指針」特許・技術情報の任意開示による企業と市場の相互理解に向けて.
- 経済産業省(2004b)「通商白書2004」.
- 経済産業省(2005a)「新産業創造戦略の概要」<http://www.meti.go.jp/committee/materials/downloadfiles/g50608b30j.pdf>
- 経済産業省(2005b)「新産業創造戦略2005」<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/minutes/2005/0613/item4.pdf>
- 経済産業省(2005c)「知的資産と企業経営」<http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/bbl1050803.pdf>
- 経済産業省(2005d)「知的資産経営の開示ガイドライン」経済産業省知的財産政策室 http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/2-guideline-jpn.pdf
- 経済産業省(2008e)「知的資産経営に係る国際的な取組み状況」知的財産政策室 <http://www.meti.go.jp/committee/materials/downloadfiles/g50225a05j.pdf>
- 経済産業省(2008a)「国内外における知的資産経営の取り組み」知的財産政策室 http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/18-19/18-19torikumi.pdf
- 経済産業省(2008b)「知的資産経営・知的資産経営報告書普及に向けたリーフレット」.
- 経済産業省(2010)「知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究—報告書」.
- Kim, C.W. & Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社, 2005).
- 金融庁 金融審議会 金融分科会 第二部会(2007)「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について 地域の情報集積を活用した持続可能なビジネスモデルの確立を」http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20070405.html
- 金融庁(2008)「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」
- 金融庁(2009)金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕http://www.fsa.go.jp/manual/manualj/manual_yokin/bessatu/kensa01.html
- 古賀智敏(2005a)『知的資産の会計：マネジメントと測定・開示のインターアクション』東洋経済新報社.

- 古賀智敏(2005b)「ナレッジ創造活動と知的資産レポーティングのインターアクション」
『神戸学院大学経営論集(神戸学院大学)』, Vol. 1 No. 2, pp. 31-46.
- 古賀智敏(2006)「会計基準のハーモニゼーションと国際会計基準の浸透化-日本企業の対応と課題」『国民経済雑誌』, Vol. 193 No. 6 pp. 17-29.
- 古賀智敏・與三野禎倫(2008a)「効果的な知的資産レポーティングに関する一考察：知的資産情報と金融機関の信用評価プロセス/評価基準：実態調査を基礎として(その1)」『企業会計』 Vol. 60 No. 11 pp. 123-130.
- 古賀智敏・與三野禎倫(2008b)「知的資産情報と金融機関の融資条件に関する影響分析：実態調査を基礎として(その2)」『企業会計』, Vol. 60 No. 12 pp. 124-132.
- 古賀智敏・與三野禎倫(2009)「知的資産ファイナンスにおける非財務情報の有効活用と今後の展望：実態調査を基礎として(その3)」『企業会計』 Vol. 61 No. 1 pp. 129-135.
- 古賀智敏・姚俊・島田佳憲(2011)「企業の持続的発展と非財務情報の開示のあり方—知的資産情報を中心として」『産業経理』 Vol. 71 No. 1 pp. 13-26.
- コニカミノルタホールディング(2004)「知的財産報告書 2004」.
- 窪田祐一・三矢裕・松木智子・島吉伸・松本誠一(2013a)「知的資産経営報告書による中小企業のインタンジブルズ・マネジメント(1)中農製作所の事例」『会計』, Vol. 183 No. 1 pp. 86-97.
- 窪田祐一・三矢裕・松木智子・島吉伸・松本誠一(2013b)「知的資産経営報告書による中小企業のインタンジブルズ・マネジメント(2)中農製作所の事例」『会計』, Vol. 183 No. 2 pp. 256-268.
- 楠木建(2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社.
- 桑原裕・安部忠彦(2006)『技術経営の本質と潮流』丸善.
- 強化プラスチック協会(2005)「ここにも、あそこにも FRP FRP 用途事例集」www.jrps.or.jp/data/syoseki/youtozirei.pdf
- Lester, R. K. & Piore, M. J. (2004) *Innovation*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts (依田直也訳『イノベーション』生産性出版, 2006).
- Lev, B. (2001) *Intangibles-Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press (広瀬義州・桜井久勝監訳『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社, 2002).
- Levitt, T. (2006) *Ted Levitt on Marketing* Harvard Business School Publishing Corporation (有賀裕子訳『T. レビット マーケティング論』2007).
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. New York: McGrawHill. (三隅二不二訳『経営の行動科学』ダイヤモンド社, 1968).
- Markides, C. C. (2000) *All The Right Moves*, Harvard Business School Press (有賀裕子訳『戦略の原理』ダイヤモンド社, 2000).
- 松浦敏貴(2010)「中小企業における知的資産経営」兵庫県立大学経営学研究科修士論文

- 松浦敏貴(2011)「知的資産経営の実現に向けた取組 スイコー株式会社の事例」『兵庫県立大学星陵台論集』 Vol. 44 No. 1.2 pp. 87-114.
- 松浦敏貴(2012)「中小企業のビジネスモデル構築プロセス」『兵庫県立大学星陵台論集』 Vol. 44 No. 3 pp. 93-136.
- 松浦敏貴(2013)「知的資産経営取組みのプロセス」『兵庫県立大学星陵台論集』 Vol. 46 No. 1 pp. 87-108.
- MERITUM(2002)Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles. http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf
- Minzberg, H. , & Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998) *Strategy Safari*, The Free Press
(齋藤嘉則監訳, 木村充・奥澤朋美・山口あけも訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999).
- 三品和広(2006)『経営戦略を問い直す』筑摩書房.
- 御立尚資(2003)『戦略「脳」を鍛える』東洋経済新報社.
- 森下勉(2009)『支援者にとっての知的資産経営へのかかわり方』中小企業診断協会 大阪支部 知的資産経営研究会 http://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/shibu/h20/h_osaka.pdf
- 中島久・八代恭一郎・金指光伸(2004)『企業評価の目利き術』経済法令研究会.
- 中沢恵・池田和明(1998)『キャッシュフロー経営入門』日本経済新聞社.
- 中沢孝夫(1998)『中小企業新時代』岩波書店.
- 中森孝文(2009)『「無形の強み」の活かし方』経済産業調査会.
- 中農製作所(2009)「知的資産経営報告書 2009」<http://www.jiam.or.jp/nakano09t.pdf>
- 中農製作所(2011)「知的資産経営報告書 2011」<http://www.nakanoss.com/nakano11.pdf>
- 根来龍之・森岡孝文(2004)「Collis & Montgomery の資源ベース理論の特徴: 競争戦略と企業戦略の統合」及び「戦略の策定と実行の統合」の試み」『産業経営』Vol. 36 pp. 3-19.
- 日本銀行金融市場局(2008)金融市場レポート <http://www.boj.or.jp/research/brp/fmr/data/mkr0807a.pdf>
- 西口敏宏(2003)『中小企業ネットワーク』有斐閣.
- 西口敏宏(2007)『遠距離交際と近所づきあい』NTT 出版.
- 西口敏宏(2009)『ネットワーク思考のすすめ』東洋経済新報社.
- 西山卯三(1997)『安治川物語 鉄工職人卯之助と明治の大阪』日本経済評論社.
- 丹羽哲夫(2002)『融資先の経営改善』近代セールス社.
- 延岡健太郎(2002)『製品開発の知識』日経文庫.
- 延岡健太郎(2007)『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞社.
- 野中郁次郎(1990)『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press(梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996).

- 野中郁次郎(1996)「経営戦略のパラダイム」石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998) “The Concept of “Ba” : Building a Foundation for Knowledge Creation” *California Management Review* Vol. 40 NO. 3, pp. 40-54.
- 野中郁次郎・紺野登(1999)『知識経営のすすめ』筑摩書房.
- Nonaka, I., Toyama, R & Konno, N. (2000) “SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation” *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 5-34.
- Nonaka, I. & Teece, D. J. ed. (2001) *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*. SAGE Publications Ltd.
- 野中郁次郎・紺野登(2003)『知識創造の方法論』東洋経済新報社
- 沼上幹(2003)『組織戦略の考え方』ちくま新書.
- 沼上幹(2004)『組織デザイン』日経文庫.
- 沼上幹(2008)「日本企業の実証研究とリソース・ベースト・ビュー — 「見えざる資産のダイナミクス」を中心とした展望—」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編『現代の経営理論』有斐閣.
- OECD International Symposium(1999) Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects Reporting On Intangible Assets Country Covered: The Netherlands.
- OECD(2003)The Sources of Economic Growth in OECD Countries.
- OECD(2003)OECD Economic Outlook.
- 小川進(2000)『イノベーションの発生理論』千倉書房.
- 太田進一(2012)『ネットワークと中小企業』晃洋書房.
- 大東和武司・金泰旭・内田純一(2008)『グローバル環境における地域企業の経営』文眞堂.
- Penrose, E. T. (1959/1995) *The Theory of the Growth of the Firm 3th ed.*, Oxford University Press. (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010).
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, London : Routledge & Kegan Paul (高橋勇夫訳, 『暗黙知の次元』筑摩書房, 2003).
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York: The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982).
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, New York: The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985).
- Rumelt, R. (2011) *GOOD STRATEGY, BAD STRATEGY*, The Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc. (村井章子訳『良い戦略、悪い戦略』日本経済新聞社, 2012).
- 坂上学(2001)「ジェンキンス委員会報告書と会計ディスクロージャーの方向性」『経営研究』Vol. 54 No. 4 pp. 71-86.
- 榊原清則(1992)『企業ドメインの戦略論』中央新書.

- 榎原茂樹・與三野禎倫・ボー・ハンソン(2007)「知的資本の重要性と開示：証券アナリストのパーセプションの比較分析」『商学論究』Vol. 55 No. 11, pp. 19-35.
- 櫻井通晴(2003)『バランスト・スコアカード』同文館出版.
- 産業構造審議会新成長政策部会 経営・知的資産小委員会(2005)中間報告書 http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/InterimReport-jpn.pdf
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press(塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波文庫, 1977).
- Schumpeter, J. A. (1950) *Capitalism, Socialism and Democracy, 3th ed.* London: George Allen & Unwin(中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社, 1995).
- 関満博(1993)『フルセット型産業構造を超えて』中央公論社.
- 関満博(2001)『地域産業の未来』有斐閣.
- 関満博(2005)『ニッポンのモノづくり学』日経BP社.
- 新日本有限責任監査法人事業開発部(2008)『会社の知的資産を「見える化」する方法』中経出版.
- 志々目昭郎(1994)『事業金融のための信用調査』きんざい.
- 信金中央金庫総合研究所(2004)「知的財産権担保融資の概要」金融調査情報16-6(2004.9.13)
<http://www.scbri.jp/PDFkinyuchousa/scb79h16s06.pdf>
- Slywotzky, A. (2002) *The Art of Profitability*, Warner Books, Inc. (中川治子訳, 『ザ・プロフィット』ダイヤモンド社, 2002).
- Slywotzky, A. & Morrison, D. J. (1997) *The Profit Zone*, Times Books, a division of Random House, Inc. (恩蔵直人・石塚浩訳, 『プロフィット・ゾーン経営戦略』ダイヤモンド社, 1999).
- Slywotzky, A. & Morrison, D. J. (2000) *How Digital Is Your Business?*. Crown Publishers, Inc. (成毛眞監訳, 佐藤徳之訳『デジタル・ビジネスデザイン戦略』ダイヤモンド社, 2001).
- Slywotzky, A. & Wise, R. (2003) *How to Grow when Markets Don't*, Warner Books, Inc. (佐藤徳之監訳, 中川治子訳『伸びない市場で稼ぐ!』日本経済新聞社, 2004).
- Storey, D. J. (1994) *Understanding the Small Business Sector*, Thomson Learning Ltd. (忽那憲治・安田武彦・高橋徳行訳『アントレプレナーシップ入門』有斐閣, 2004).
- スイコー(2009)知的資産経営報告書 2009. http://www.e-suiko.co.jp/press_release/intellectual_property_report.pdf
- スイコー(2013)知的資産経営報告書 2013. http://www.e-suiko.co.jp/press_release/intellectual_property_report_20130901.pdf

- Sveiby, K. E. ed. The Konrad Group (1989) *The Invisible Balance Sheet* Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies <http://www.sveiby.com/books/Den0synligaEng.pdf>
- Sveiby, K. E. (1997) *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Sveiby, K. E. (2001) *Methods for Measuring Intangible Assets*. <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
- 高井透 (2007) 『グローバル事業の創造』 千倉書房.
- 館岡康雄 (2006) 『利他性の経済学』 新曜社.
- Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. COSIMO CLASSICS, Cosimo, Inc. 2006. (有賀裕子訳『科学的管理法[新訳]』ダイヤモンド社, 2009).
- 帝国データバンク 資料館・産業調査部 (2009) 『百年続く企業の条件』 朝日新書.
- 帝国データバンク (2013) 金融機関等から見た企業の知的財産を活用した資金調達に関する調査研究報告書 www.jpo.go.jp/shiryou/toushin/chousa/pdf/zaisanken/2012_10.pdf
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic capabilities & Strategic management*, Oxford University Press (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略 イノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社, 2013).
- 戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎 (1984) 『失敗の本質』ダイヤモンド社.
- 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』 http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/guideline.html#guideline-list6
- 中小企業基盤整備機構 (2008a) 『事業価値を高める経営レポート作成マニュアル』 <http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/038111.html>
- 中小企業基盤整備機構 (2008b) 『サポートします！飛躍する力。変革する力。』
- 中小企業基盤整備機構 (2008c) 『知的資産経営実践の指針』 <http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/037547.html>
- 中小企業基盤整備機構 (2009) 『知的資産経営評価融資の秘訣』 http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/guideline.html#guideline-list14
- 中小企業基盤整備機構 (2010) 「変わる中小企業、変わるか支援人材」 http://www.smrj.go.jp/chiikiriyoku/dbps_data/_material_/common/chushou/chiiki_chikara/download/report/jinzaishien-ikusei.pdf
- 中小企業金融公庫 総合研究所 (2006a) 「中小企業の技術経営 (MOT) と人材育成」 http://www.c.jfc.go.jp/jpn/result/c2_0506.pdf
- 中小企業金融公庫 総合研究所 (2006b) 「強い下請企業の戦略」 http://www.c.jfc.go.jp/jpn/result/c2_0507.pdf

- 中小企業庁(2008)『中小企業白書 2008』.
- 中小企業庁(2009)『中小企業白書 2009』.
- 中小企業庁(2010)『中小企業白書 2010』.
- 中小企業庁(2011)『中小企業白書 2011』.
- 中小企業庁(2012)『中小企業白書 2012』.
- 中小企業庁(2013)『中小企業白書 2013』.
- 植田浩史(2004a)『現代日本の中小企業』岩波書店.
- 植田浩史(2004b)『戦時期日本の下請工業』ミネルヴァ書房.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2003) *Why The Bottom Line Isn't!*, John Wiley & Sons, Inc. (伊藤邦男監訳, 淡川桂子訳『インタンジブル経営』ランダムハウス講談社, 2004).
- Upton, Jr. (2001) *Business and Financial Reporting, Challenges from the New Economy*. Special Report, FASB. http://www.fasb.org/new_economy.shtml
- 内田恭彦=ヨーラン・ルース(2008)『日本企業の知的資本マネジメント』中央経済社.
- 内山晴幸・中井洋子(2003)『会社が変われない本当の理由』東洋経済新報社.
- von Hippel, E. (1988) *The Sources Of Innovation*. Oxford University Press, New York (榎原清則訳『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社, 1991).
- 渡辺幸男(1997)『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣.
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫(2006)『21世紀中小企業論：多様性と可能性を探る [新版]』有斐閣アルマ.
- Watts, D. J. (2003) *Six Degrees*. W. Norton & Company (辻竜平・友知政樹訳『スモールワールド・ネットワーク』阪急コミュニケーションズ, 2004).
- Wehrich, H. (1985) *Management Excellence*, McGraw-Hill Book Company (車戸實・松本芳男訳『エクセレント マネジメント』車戸實、松本芳男訳, 同文館, 1990).
- 山口不二夫(2005)「無形資産の分類と報告様式の研究」 DPRIETI Discussion Paper Series 05-J-030 経済産業研究所 <http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/05j030.pdf>
- 山本大輔・森智世(2002)『入門 知的資産の価値評価』東洋経済新報社.
- 山本英一・俣野敏道(2009a)「知的財産政策の新展開」～知的財産から知的資産へ～『ふりずむ(経済産業調査会)』Vol. 7 No. 76, pp. 75-91.
- 山本英一・俣野敏道(2009b)「知的財産政策の新展開」～金融機関における知的資産評価融資の視点～『ふりずむ(経済産業調査会)』Vol. 7 No. 77, pp. 68-88.
- 山本英一・俣野敏道(2009c)「知的財産政策の新展開」～世界的潮流の知的資産～『ふりずむ(経済産業調査会)』Vol. 7 No. 79, pp. 14-32.
- 山本英一・俣野敏道(2009d)「知的資産経営評価融資について」『ふりずむ(経済産業調査会)』Vol. 7 No. 84, pp. 1-16.
- 山本貢(2005)『中小企業組合の歴史的展開』信山社.
- Zook, C. (2007) *Unstoppable*, Harvard Business School Press, Boston (山本真司・牧岡宏訳

『コア事業進化論』ダイヤモンド社, 2008).

Zook, C. & Allen, J. (2001) *Profit From The Core*, Harvard Business School Press, Boston (須藤実和監訳, ベイン・アンド・カンパニー訳『本業再強化の戦略』日経 BP 社, 2002).