

# SCB

SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

産業企業情報

28-9

(2016. 10. 24)



信金中央金庫  
地域・中小企業研究所

SCB

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7  
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048  
URL <http://www.scbri.jp>

## 知的資産の効果的活用を目指す中小企業事例からの示唆

— 知的資産の点検・再評価で経営の持続発展力が向上 —

### 視点

すべての中小企業は何らかの知的資産を活用し、日々、事業活動を行っている。その知的資産は、差別化要因=強みとして価値を創出し経営の持続発展の源となる。ところが、この知的資産は、技術・技能、ノウハウ、経営者のリーダーシップ、人脈ネットワークなど無形の資産であり、貴重な経営資源にもかかわらず、あまり意識されなかつたり見過ごされていたりする。まずは正しく認識・評価しなければなるまい。そして、効果的な活用で優位性（強み）を際立たせ、事業目的達成に向けての道筋を明確化し、顧客等利害関係者への開示で理解・賛同・協力を得て力強い事業の流れをつくり、新たな価値創出を実現していく。これまで自社には関係ないと思い、あまり気に留めなかつた「知的資産」という切り口が、既存の貴重な経営資源の価値の再評価や新たな活用・展開など経営力強化への大きなきっかけとなり得る。

### 要旨

- 特許権、技術・ノウハウ、人脈など非財務の無形資産である知的資産は、目に見える財務上の有形・無形の資産とともに、車の両輪として企業価値を創出する。
- ところが、知的資産は本来の価値を評価されていない、あるいは、見過ごされている場合もある。この知的資産への着目は強みの再発見や新たなビジネスの展開などをもたらす。
- 知的資産で経営力向上をめざす事例として、かながわ信用金庫がその活動を支援し検査ロボットで新展開を目指す(株)サーフ・エンジニアリングと、店舗等の内装をデザインから施工まで社内一貫体制で差別化し、その対顧客価値のアピールを主目的に中小企業診断士の支援で知的資産経営報告書を策定中の(株)フレックス・エス・ピーを紹介する。
- 事例からの示唆として、効果的な知的資産経営には目指す目的の明確化とその対象となる利害関係者の目線で納得性のある価値創出のストーリーを構築することが重要である。

### キーワード

知的資産、知的財産、知的資産経営報告書、知財ビジネス評価書、事業性評価、経営計画

目次

はじめに

1. 知的資産の効果的活用をもたらす経営力の発揮
    - (1) 非財務の「知的資産」と「財務上の資産」は価値創出のための車の両輪
    - (2) 知的資産の活用は誰にどのようなメリットをもたらすのか
    - (3) 知的資産経営の見える化は企業の真の姿(価値)を伝える効果的なツール
  2. 知的資産・知財で積極的なビジネス展開を目指す中小企業事例
    - (1) 株式会社サーフ・エンジニアリング・・・知財ビジネス評価書等の活用で経営を革新
    - (2) 株式会社フレックス・エス・ピー・・・知的資産経営報告書で戦略ストーリーを明確化
  3. 事例等からみた中小企業の効果的な知的資産活用への示唆
    - (1) 知的資産経営は経営持続発展の出発点に立つためのツール
    - (2) 事例等からの効果的な内容とするためのポイント
- おわりに

**はじめに**

「知的資産」とは、特許権・意匠権等の知的財産権だけでなく、人材、技術、顧客ネットワークなど様々な非財務の目に見えない無形の資産である。これらは、財務上の有形・無形資産とあいまって企業の経営力・付加価値創出の源泉となるものである。ところが、日常の業務活動ではあまり意識されず、効果的に活用されていないこともある。そこでこの知的資産に着目し、中小企業の真の経営力を引き出そうというのが「知的資産経営」である。

政府では、持続的経済成長に不可欠なイノベーションによる生産性向上のため、02年に「知的財産立国」を宣言、04年から経済産業省で知的資産経営の政策面からの推進の検討が始まり、05年には「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表された。さらに、06年に中小企業基盤整備機構に「中小企業知的資産研究会」が設置され、07年に「中小企業のための知的資産経営マニュアル」、08年に「中小企業のための知的資産経営実践の指針」と相次いで取組みを後押しするツールが公表されてきた。もちろん、これらとは関係なく知的資産を効果的に活用している中小企業は従来からあるが、このような政策的な流れの中での中小企業での実際の施策の活用推進が、07年のマニュアル公表でスタートした、ということになる。

また、中小企業経営を支援する立場にある地域金融機関でも、アベノミクスの「日本再興戦略」改訂2014で、「地域活性化・地域構造改革の実現/中堅企業・中小企業・小規模事業者の革新の中の新たに講ずべき具体的施策」として、取引先中小企業の事業性を評価しての融資や支援の促進が盛り込まれ、これが金融庁の監督指針や金融モニタリング基本方針でも取り上げられたことで、事業性評価の材料となる知的資産経営への注目度が増している<sup>1</sup>。すなわち、地域金融機関が中小企業の事業性を評価する際に「知的資産経営報告書」や「知財ビジネス評価書」が参考となり得るということである。

<sup>1</sup>金融庁の「地域金融機関による事業性評価について(2014年10月24日)」では、企業の経営改善や事業再生を促進する観点から、金融機関が保証や担保等に必要以上に依存することなく、企業の財務面だけでなく、企業の持続可能性を含む事業性を重視した融資や、関係者の連携による融資先の経営改善・生産性向上・体質強化支援等の取組みが十分なされるよう、また、保証や担保を付した融資についても融資先の経営改善支援等に努めるよう、監督方針や金融モニタリング基本方針等の適切な運用を図る、としている。

一方、この経営力発揮に有効なツールである知的資産経営への取組みは、残念ながら現状では中小企業に浸透しているとは言いがたい。しかし、知的資産活用の主役たる中小企業は、これを切り口に具体的な経営計画のストーリーを必要な利害関係者に対して説明し、マッチングや様々な連携などによる研究開発の促進・ビジネス機会の獲得、補助金申請や海外進出その他の支援の積極的・効果的活用、金融機関からの適切な事業性評価で資金調達の円滑化などを進め、目標達成の確度を高めることができる。

そこで本稿では、数は限られるが、実際に知的資産経営に取り組んでいる中小企業へのヒアリングから、中小企業が知的資産経営に効果的に取り組むためのポイントを、その際に支援を行う専門家や地域金融機関等の活動とともにみていく。

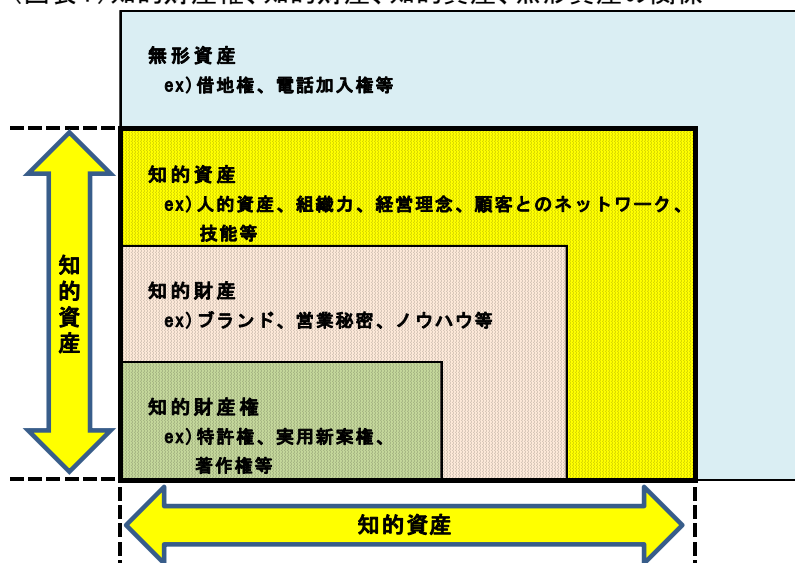
## 1. 知的資産の効果的活用がもたらす経営力の発揮

### (1) 非財務の「知的資産」と「財務上の資産」は価値創出のための車の両輪

「知的資産」というと、まず、特許権や実用新案権、意匠権、商標権、著作権など、法律的に保護され権利化された「知的財産権」を思い浮かべるのではないだろうか<sup>2</sup>。知的資産は、図表1のとおり、これら知的財産権を含むより幅広い概念である。すなわち、借地権や電話加入権等と同様に無形の資産ではあるが、バランスシート上に金額表示され目に見えない、矢印で示した知的財産権を含む範囲である。この知的資産の主なものを、人的資産、構造資産、関係資産の3つに分類し、主なものを列挙したのが図表2である。

人的資産は、経営者や役職員個々人に帰属する強みであり、その個人が退職などでいなくなるとその人についていくものである。人脈や発想力・革新力・意欲などは普段あ

(図表1) 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の関係



(備考)「中小企業のための知的資産経営マニュアル」を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所一部加筆

<sup>2</sup> 知的財産基本法では、「知的財産」とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの(発見又は解明がされた自然の法則又は現象であって、産業上の利用可能性があるものを含む。)、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報をいう。

(図表2)知的資産の3分類

人的資産	技術、技能、ノウハウ、人脈、経験、発想力、革新力、意欲・熱意・モチベーションなど属人的な知的資産
構造資産	組織の仕組み、経営理念・組織文化、データベース、ブランド、マニュアルやルーティン化された作業など組織に帰属する知的資産
関係資産	仕入れ先、外注協力業者、販売ルート企業、顧客、大学・研究機関、金融機関など外部との関係に帰属する知的資産

(備考) 中小企業基盤整備機構「知的資産経営マニュアル」(2007年3月)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

まり知的資産として意識していないかもしれないが、たとえば、産業企業情報 27-10「経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長」でもみた、経営者や組織に帰属し企業経営を左右する重要な目に見えない特長(=強み)である。構造資産は、企業文化や仕組みなど組織内で維持継承できる「強み」で、長年の継続的な取引などから得られる信用・伝統、そこから来る知名度・ブランドなど、老舗などではとりわけ意識が高い。これも、事業に大きな影響力を持ち、将来の企業価値を創出する源泉といえる。関係資産は、その企業の外部的なつながりのある利害関係者との関係性における「強み」である。

知的資産には様々なものがあり、棚卸しをすることで認識していなかったものの発見や既知の知的資産の再評価、それらのより効果的な利活用の具体化などにつなげやすくなる。3分類を活用することで知的資産の意味合いを具体的に再整理でき、あるいは、不明確であった知的資産の洗い出し・理解もしやすくなる。また、経営理念・目標達成のための資産の組み合わせなどをあらためて考えるためにも有効であろう。

こうした目に見えない知的資産と財務上で目に見える資産は、企業価値を生み出す車の両輪、つまり、これらは利害関係者に価値を認められ、事業活動を維持発展させるために不可欠な資源である。たとえば、製造では生産設備だけあっても、これを適切に操作する人の技術・技能という知的資産がなければよい製品は作れない。営業活動でも、人に帰属するノウハウや顧客との関係性・これまでに構築した販売ルートなどの知的資産が重要である。また、他社の優れたところの形は真似できても、なかなか同様の効果が得られにくい場合の原因には、運用における知的資産の有無や差異がある。

ところが、貴重な知的資産であっても外部からは見えにくい、当たり前すぎてその価値の大きさに気付いていない、などがある。このため、知的資産は氷山の海面下に隠れて見えない大きな部分にたとえられる。知的資産の認識や活用の仕方しだいでその企業の経営力・企業価値は変わってくるといえるが、海面上に見える部分にばかり目が行き、実は大きな価値のある海面下の見えない部分は意識の外に置かれて十分に活用されていないか、やや軽視されたりしてはいないだろうか。

## (2) 知的資産の活用は誰にどのようなメリットをもたらすのか

このように、知的資産は見える資産とあいまって企業が付加価値を創出するエンジンとなり、その関係は図表3のようなサイクルのイメージでとらえられる。知的資産と目に見える資産の組み合わせで価値が創出され、その過程から既存の知的資産の増幅や新

たな知的資産( = 新たな企業価値ともいえる。)が生まれ、技術・技能やノウハウなどとして蓄積・利用される。一方で、実際に金額として表される収益とそれにより蓄積された価値は、次の設備投資等にも振り向けられ、再生産を通じて経営の持続発展につながる。

企業の都合に関係なく絶えず起こっている環境変化や、顧客にとっての価値は何かを積極的にとらえ、相応しい価値の製商品・サービスを、それらに付随する販売方法・アフターサービスなども含むトータルの価値で他と差別化されたものとして提供する。このために、図表3のようなサイクルを回す必要がある。

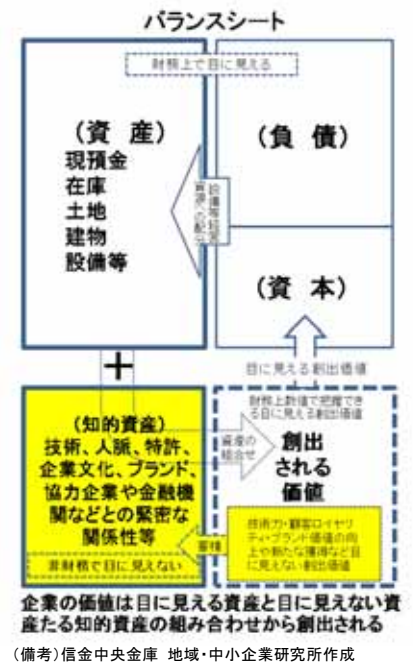
そこで、経営者には内部環境・外部環境への適切な理解と、どのような企業価値を創出するのか、事業の組み立て・将来へのストーリーについて顧客など必要な利害関係者に理解・賛同・協力を得ることが重要となる。前述のとおり、その際に、財務上の有形・無形の資産に加えて、知的資産を効果的に活用することで真の力を発揮し、業績向上・経営の持続発展を目指す。この知的資産経営がどのようなメリット・効果を企業内部・外部の利害関係者別にもたらすのかをみたのが図表4である。

内部の関係者に及ぼすメリット・効果が から である。

①経営者への効果

まず最初に、経営者自身にとってのメリット・効果である。実は経営者自身が実際に自社にどのような知的資産があるのかを適切に整理できていない、経営者にとっては当たり前すぎてその価値を正しく認識していない、あるいは、気付いていない場合も少なくないといわれる。ということは、これまで知的資産が効果的に活用されておらず、役職

(図表3) 知的資産の価値創出過程



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表4) 知的資産経営の内外利害関係者別メリット

内部	①経営者	自社の知的資産について、見落としていたもの、価値を適切に見ていなかったものも含めて再整理し認識できる。事業の効果的組み立て、社内外の必要な利害関係者の理解・賛同・協力を得るなど、経営力を強化するためのツールとなる。
	②役職員	自社の現状、強み、目指す姿・方向性や具体的な戦略・戦術などの見える化につながり、自社の理解・経営への共感やモチベーション創出・向上につながる。
	③後継者	事業の内容・技術・人材・ノウハウその他が理解でき、引き継ぐべきもの、何をどうしていくべきかなど、事業承継にかかる重要な事項の明確化や理解ができる。
外部	④取引先・顧客	製商品・サービス、経営理念・経営姿勢などを知らしめ、PRするツールとなる。
	⑤採用希望者	学生や中途採用希望者などに自社の内容をより明確に伝えることで、必要とされる人材や入社後のキャリアプランなどがより理解でき、動機付けやミスマッチの防止などに役立つ。
	⑥金融機関・支援機関投資家	金融機関等が財務情報と非財務情報を総合した、企業の真の価値を理解することに資する。このため、金融機関等支援機関などは、より円滑な資金提供や様々な支援のより効率的・効果的な提供につながる。

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

員や顧客など必要な利害関係者に経営について説得力を持って説明ができていない、重要な知的資産の劣化防止・維持強化への対応が弱い、などの状況にある可能性が高い。せっかくの経営資源を有効に使っておらず、目に見える企業収益という価値につながるチャンスを逃していることになる。したがって、今一度、知的資産経営という切り口で事業を考え、持てる力をさらに発揮することで持続発展力の向上につなげられる。

### ② 役職員への効果

次に、役職員についての効果である。知的資産を整理し、具体的な経営計画として活用をまとめ納得性をもった説明があれば、企業としていつまでにどのような姿を目指すのか、そのための具体的な施策、役職員が果たすべき役割などが認識できる。求められるスキルや自らの成長・将来のキャリアプランもイメージでき、モチベーションや帰属意識が向上しよう。経営者と役職員の縦横のコミュニケーション・ツールとしても活用され、社内で経営理念や経営内容に対する理解が深まる。この結果、個々人の意識向上はもちろん、共通認識・主体性があり変化対応力のある活力ある組織となる。

### ③ 後継者への効果

事業承継は、多くの中小企業で切実な問題となっている。もちろん、承継にかかる税金等のテクニカルな課題が重要あることは事実である。しかし、直面する業績低迷・不振や業界の将来性に対する不安・不透明感を要因とした後継者の不在こそが、実は事業承継での最大の問題ではないだろうか。つまり、事業の今後をどうみるか、実際に事業をどうするのかという根本的な問題である。このため、現状の適切な認識とその中でどのような事業の方向性が見出せるのか、承継すべきノウハウ等(=知的資産)の整理はできているか、これをどのように引き継ぐのかなどを具体的に考え、計画として表すことの意味は大きい。たとえ事業承継が今年・来年といった差し迫った問題でなくとも、後継者育成や知的資産の蓄積・承継は一朝一夕にできるものではなく、中長期的視点で考えておくべき経営課題である。すなわち、知的資産(強み)を整理し適切に引き継いでいくことを通じて、どのような姿を将来目指すのかというビジョンにつながり、現経営者と後継者の事業承継における決断、承継時期、承継すべき具体的内容など、承継の姿が明確化され、実際の取組みとして具体化されやすくなる。また、M&Aによる事業承継を考える際にも、知的資産を明らかにすることは、真の企業価値を伝えるために不可欠といえる。

次に、 から の外部の関係者にかかる効果である。

### ④ 取引先・顧客への効果

経営理念や自社の製商品・サービスに込めた思い、その実現のための原材料や製造方法・提供の仕方における様々な細部へのこだわりなど、一見しただけではわからないようなことまで含めて、取引先が真の価値・差別化要因を理解するための極めて効果の高い説明ツールということができる。もちろん、既存の取引先・顧客だけでなく、新規先に対するPR効果もある。なお、取引先は販売先だけでなく、原材料等の調達を行う仕

入先も含み、彼らに継続的(場合によっては優先的)に取引を行うべき先としての判断材料を提供する意味もある。

⑤採用希望者への効果

中小企業の重要な経営課題のひとつに人材確保がある。知的資産経営の内容を具体的に示すことで、新卒や中途の採用希望者に対して、企業としての考え方(理念)、何を目標とし何が他社と違うのか、魅力(=強み)は何か、どのような人材を求めているのか、入社後に自分が目指す姿は、などをより理解してもらえる。そもそも、中小企業の人材採用では、採用希望者が情報を得にくいことが大きな障害となっており、知的資産経営の内容を具体的に表すことは、自社の現状と将来へのビジョンを効果的に説明するためのツールとなる。また、新卒・中途に限らず採用時はもちろん、必要な人材像が明確となれば人材育成の内容も自ずと具体的になり、採用後によく問題となるモチベーションの喪失やミスマッチによる組織力低下・退職などの防止にも効果的である。

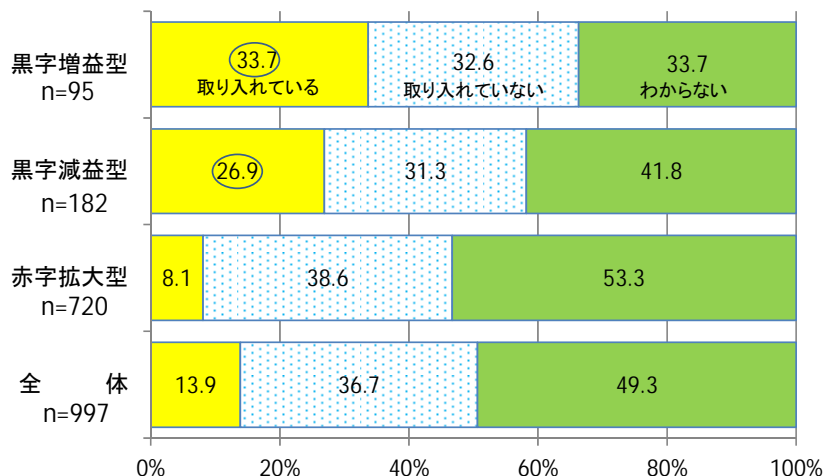
⑥金融機関・支援機関・出資者などへの効果

財務情報は企業の基本情報であるが、これに知的資産という非財務の情報も合わせて経営を理解できれば、金融機関はより円滑な融資を行いやすくなる。融資以外でも出資や中小企業で拡大しているクラウドファンディング<sup>3</sup>など、その他の資金調達でも活用できよう。さらに、知的資産の見える化も含めて企業内容とその活用により目指すものが明確化されていれば、金融機関を含む支援機関はアドバイスや専門家の紹介、マッチングその他の具体的な支援を、より早くより効果的に行いやすくなる。

このように、知的資産経営は様々な利害関係者に効果がある。利害関係者に真の経営力・価値を深く理解してもらい、賛同や協力を得ることで、経営者が描いた目標の達成に向けて経営を持続発展させる仕組みが動き出す。とかく、中小企業では経営者の力のみに頼りがちだが、効果的・持続的に企業価値を創出するには、小規模でも社内の力を結集し、顧客等外部の利害関係者にも理解・賛同・協力を得ることが欠かせない。

こうした様々な効果は、結果として業績面に現れ

(図表5)業績別の知的資産経営の採用状況



(備考)東京都産業労働局「平成21年度 東京の中小企業の現状－製造業編－」(2010年3月)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

<sup>3</sup> 自らの製商品・サービスなどの事業アイデアをインターネット上で不特定多数に公開し、賛同者から財源や協力を得てその実現を行うもの。クラウド(群集)とファンディング(資金調達)を合わせた造語で、資金提供のスタイルは、①リターンを求めない寄付型、②金銭的なリターンの金融型、③支援で実現した製商品・サービスの購入権利の購入型の3つに大きく分けられる。

ることになる。やや古いデータで、東京都の中小製造業のみが対象であるが、東京都産業労働局の「平成 21 年度東京の中小企業の現状 - 製造業編 -」（2010 年 3 月）で、業績別の知的資産経営の採用状況をみてみよう（図表 5）。知的資産経営を取り入れている割合は、赤字拡大型中小企業で 8.1% に対して、黒字増益型 33.7%、黒字減益型 26.9% と採用企業では黒字の割合がかなり大きくなっている。

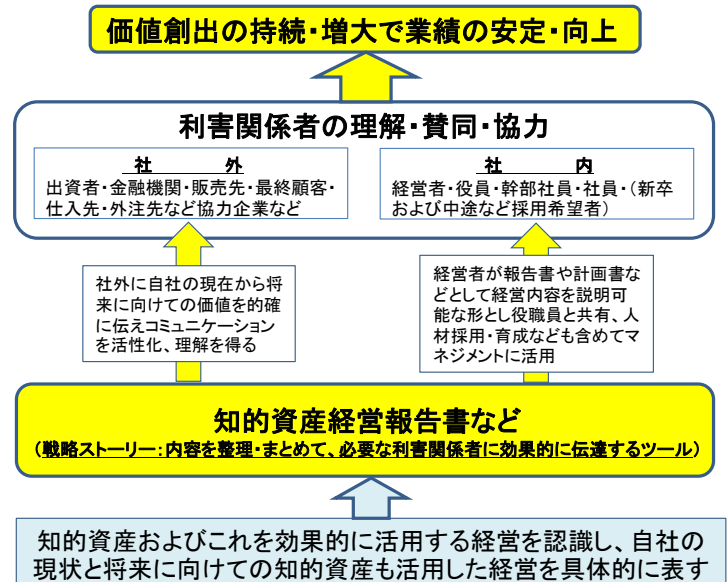
### （3）知的資産経営の見える化は企業の真の姿（価値）を伝える効果的なツール

上記のとおり、知的資産を目に見える資産とともにより戦略的に活用する経営は、社員・顧客その他の利害関係者の理解・賛同・協力を通じた価値創出で、業績安定・向上、すなわち事業の持続発展につながる。反対に、経営の現状や計画などについて社外どころか社内でも認識や説明が十分になされていない、認識・説明の具体性や納得性に乏しいといった状況では、役職員が経営者と思いを共有し、ベクトルを合わせて組織として真の経営力を発揮することは期待しにくい。

そこで、知的資産をキーワードに、経営内容を具体的に理解しやすいものとし、様々な有形・無形の資産を効果的に組み合わせ、強みを生かし他と差別化された独自の価値をいかに創出し、どのような姿を目指すのかを戦略ストーリーとして経営者が具体的に語れるようにする。その経路が図表 6 である。具体的に過去から現在そして将来へのつながりをもった一貫性のある説明とすることが、理解を得やすく効果を発揮することになる。知的資産経営を具体的にした経営計画は、その現状と目指す姿、創出する価値を伝達するための「見える化」のツールである。

ちなみに、中小企業基盤整備機構の知的資産経営の要点を整理し理解しやすく表す場合のフォーマット例（「事業価値を高める経営レポート」）が図表 7 である。個々の項目の具体性と、それぞれの関連性が理解しやすい記述となっていれば、この 1 枚で一連の価値創造のストーリーを把握する一定の効果が期待できる。ただし、この 1 枚の形式はあくまでも簡易的なもの、すなわち要点のみであり、限られたスペースでは立場・目的の異なる様々な利害関係者が十分な納得性を得るには不足があると思われる、より詳細な説明が必要となる。実際には、詳細版の知的資産経営報告書（20～30 ページ程度）があり、その上でこの 1 枚のフォーマットに要約・整理ができる、という順序である。

（図表 6）知的資産の効果的活用を実効性のあるものとする経路



（備考）中小企業基盤整備機構「事業価値を高める経営レポート作成マニュアル」などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



(図表7) 事業価値を高める経営レポートのフォーマット

事業価値を高める経営レポート		商号:	作成日: 年 月 日	IV. 外部環境(機会と脅威)	
キャッチフレーズ				機 会	
I. 経営理念(企業ビジョン)				取組の優先順位	
II-1. 企業概要				脅 威	
II-2. 沿革				取組の優先順位	
II-3. 受賞歴・認証・資格等					
III-1. 内部環境(業務の流れ)				V. 今後のビジョン(方針・戦略)	
① → ② → ③ → ④ → ⑤ → 顧客提供価値				外部環境と知的資産を踏まえた今後のビジョン	
業務の流れ				①	
他社との差別化に繋がっている取組				②	
①				③	
②					
③					
④					
⑤					
顧客提供価値				今後のビジョンを実現するための取組	
III-2 内部環境(強み・弱み)				VI. 価値創造のストーリー	
【自社の強み】		【自社の弱み】(経営課題)		【過去～現在のストーリー】(年～年) 知的資産の活用状況	
【その理由・背景】		【その理由・背景】		知的資産	
				人的資産	
				構造資産	
				関係資産	
				その他	
				【現在】	
				【将来】	
				知的資産の活用目標	
				人的資産	
				構造資産	
				関係資産	
				その他	

(備考) 1. KPI: Key Performance Indicator(重要業績評価指標)。目標達成の度合いを測るために補助となる定量的な指標。たとえば売上高や利益、利益率など定量的に定めた重要な目標となる指標を達成する取組み過程で、その目標達成につながり達成度を測る計測可能な数値の指標。また、人材育成や顧客満足など直接的に数値で表しにくいものも、資格取得者数やHPへのアクセス数など代替的な指標の数値で示す。  
 2. KGI: Key Goal Indicator(重要目標達成指標)。達成すべき目標を定量的に表したもので、何年後に売上高をいくらとする、いつまでにどの指標をどのようなレベルにする、といった具体的なもの。KPIはこのKGIを達成するための進捗度合いを測るもの、という位置づけになる。  
 3. 出所: 中小企業基盤整備機構「事業価値を高める経営レポート・作成フォーマット」

## 2. 知的資産・知財で積極的なビジネス展開を目指す中小企業事例

### (1) 株式会社サーフ・エンジニアリング…知財ビジネス評価書等の活用で経営を革新

#### I. 企業の概要

当社は、2004年に現社長の根本秀幸氏が有限会社サーフRIDEとして創業、12年に父親が経営していた金属加工の有限会社根本製作所と合併し、現在の株式会社サーフ・エンジニアリングとなった。

役職員7人の小規模企業ながら、優れた機械加工・溶接加工技術を特長とし、高い安全性や信頼性が不可欠なガス管等のインフラ・プラントなどの保守点検、設備・工事用の特殊機械や治具の設計・製作・販売から工事までトータルの対応が可能である。この特長を生かし、都市ガス関連などの顧客の困りごとを解決することにピ

(図表8) 株式会社サーフ・エンジニアリングの概要



当社の概要	
社名	株式会社サーフ・エンジニアリング
代表者	代表取締役社長 根本 秀幸
所在地	神奈川県綾瀬市吉岡東3-10-3
創業	2004年3月
資本金	300万円
役員数	7人(うち役員2人)
事業内容	インフラ・プラント等の保守・設備・工事に伴う、特殊機械・装置・治具の設計・製造・販売及び自社ロボットによる検査補助運用サービス

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ジネスチャンスを見出している。

13年には、この「顧客の困った」を解決する課題解決型の自社開発品を相次いで市場投入した。具体的には、1月に掘削溝設置用架設歩行横断プレート「わたるくん」(図表10上)、2月には移設できない歩道と車道にまたがるマンホールの歩車道段差解消用防護カバー「しずかちゃん」(図表10下)の製造販売を開始した。「わたるくん」は、特殊溶接技術を生かして軽量かつ耐荷重に優れ路面との段差をほとんどなくすことに成功した。

一方、「しずかちゃん」は、がたつきが出やすく、騒音や歩行者への危険などが問題化していた既存品に対して、強固な構造で重要設備としてロック機構も装備し、行政基準をクリアして即日設置も可能である。

こうした一連の課題解決型の開発の中でも、とりわけ注目を集めているのが13年11月に試作開発を開始し、他社にない特殊な技術でガス管等の外面検査を安全かつ高効率で行う昇降ロボットの「のぼるくん」(図表11)で、14年1月からは実際に検査補助サービスを始めた。

「のぼるくん」は、管が水平、垂直、曲がった部分、高所や狭隘で危険なところなど、どのようなところでも自動で撮影・移動し安全かつ高効率での点検を可能とした。これまでの人手による点検作業では、足場の設置・検査・足場解体などで1か所に3日を要する点検作業を、足場不要でわずか3時間でこなすほどの大幅な省力化・コストダウンを実現した。しかも、足場設置・解体時などに対象物を傷つけることもなく、作業員の安全性も確保される。さらに、老朽化で膨大な点検ニーズのある高速道路などの橋脚に対応した実証実験にも成功している。いよいよ、「のぼるくん」の事業が、一連の知財戦略の奏功で本格化しようとしている。

#### ロ. 多面的取組みがポイントとなった知財活用の経緯

当社では、かながわ信用金庫、神奈川県知財総合支援窓口(一般社団法人神奈川県発明協会)、神奈川県よろず支援拠点(公益財団法人神奈川県産業振興センター)などの支援を通じた知財戦略を着々と進めてきた。具体的には、特許取得・商標登録、経済産業省の知財ビジネス評価書策定事業<sup>4</sup>、ものづくり・商業・サ

(図表9)根本秀幸社長



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表10)「わたるくん」(上)「しずかちゃん」(下)



(備考)1. ㈱サーフ・エンジニアリング提供  
2. 円でかこった部分がそれぞれの製品

(図表11)点検用ロボット「のぼるくん」による作業風景



(備考)1. ㈱サーフ・エンジニアリング提供  
2. 円内が「のぼるくん」

<sup>4</sup> 特許庁の事業として、特許や商標など企業が保有する知的財産によるビジネスの実態を、専門の調査会社が、技術力・製品・サービスはもちろん成長性・経営力など企業トータルとしての総合的な評価を行うもの。知財を切り口とした経営支援について、まずは経営評価の判断材料として試行的に活用に取り組みたいという金融機関からの応募に基づき、「知財ビジネス評価書」を中小企業や金融機関の負担なしで専門家が作成・提供する事業を、2016年度までに3回実施している。

(図表 12)点検用昇降ロボットの知財戦略での主な経緯

年	月	項 目
13年	2月	綾瀬市を含む神奈川県内10市2町が国の「さがみロボット産業特区」に指定
	10月	三浦藤沢信用金庫（現かながわ信用金庫）綾瀬支店開設準備活動の一環として渉外担当者が未取引先であった㈱サーフ・エンジニアリングを訪問
	11月	ガス管点検用ロボット「のぼるくん」試作開始
	12月	試作機完成
14年	1月	「のぼるくん」による検査補助サービス開始
	3月	かながわ信用金庫業務部経由で「のぼるくん」の特許申請について神奈川県知財総合窓口にご相談
	6月	神奈川県よろず支援拠点発足
	7月	販路開拓のため神奈川県よろず支援拠点にかながわ信用金庫経営サポート部経由で相談。「のぼるくん」開発にかかるものづくり補助金申請
	9月	ものづくり補助金採択
15年	2月	かながわビジネスオー디션で神奈川県知事賞・来場者賞をダブル受賞
	3月	「のぼるくん」に関する特許取得
	5月	さがみロボット産業特区の取組みとして橋脚用「のぼるくん」の綾瀬大橋で橋脚での検査実証実験に成功
	7月	知財ビジネス評価書完成
	11月	展示会で中日本高速道路㈱（NEXCO中日本）に接触
16年	1月	NEXCO中日本に点検用ロボットについてプレゼンテーション実施
	6月	橋脚点検用ロボットの共同開発でNEXCO中日本と契約締結

(備考) 1. ヒアリングなどから信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. 三浦藤沢信用金庫は 2014 年 1 月にかながわ信用金庫に名称変更

ービス革新補助金（通称ものづくり補助金）の活用、金融機関の当社事業性への理解促進、パブリシティによるPR効果、新分野での大手企業との共同開発など、点検用ロボット事業の本格展開への取組みである（図表 12）。

知財活用へのひとつのきっかけとして、13年10月、かながわ信用金庫（図表 13、当時は名称変更前で三浦藤沢信用金庫）の綾瀬支店開設準備期間中に、渉外担当者が未取引先であった当社を訪問したことがある。すなわち、この担当者が金融商品の売り込みのような一般的な営業スタイルではなく、当社の事業そのものへの興味と課題解決の視点を持ち、自由で有意義な意見交換・付き合いができることを根本社長は高く評価した。そこで、取引関係はまだないにもかかわらず、開発中であった「のぼるくん」の特許取得について知財防衛的な観点からこの担当者に相談を持ちかけた。この時点で、根本社長は特許について、取得はどのようにすればよいのかわからず、多大なコストがかかるのでは、といった漠然としたイメージくらいしかなかったという。

渉外担当者は、当時知財関係等の相談を分掌していた業務部業務推進課に連絡、同課がこの分野の県の専門相談窓口である神奈川県知財総合支援窓口につないだ。その結果、当社の技術に新規性が認められるとして、特許出願・取得と「のぼるくん」の商標登録に結びついた。

同金庫では、特許取得による権利保護と同時に、必要な販路開拓面の課題解決について神奈川県よろず支援拠点に 14年7月に仲介し、その支援でPRツールとして自社HPの作成・開設や会社案内の策定が行われた。さらに、開発資金と

(図表 13)かながわ信用金庫本部外観



(備考)かながわ信用金庫提供

して7月が締め切りの「ものづくり補助金」申請を支援し、9月に採択された。

加えて、同金庫経営サポート部（14年4月発足）の支援で販促・PR効果を目的として応募した神奈川県ビジネスプランコンテスト「かながわビジネスオーディション2015」では15年2月に県知事賞と来場者賞をダブル受賞し一躍脚光を浴び、3月には特許取得も成り、さらなる一手として「知財ビジネス評価書」への応募が同金庫経由で行われ採択され、同年7月に評価書が出来上がった。

この知財ビジネス評価書の目的として、根本社長には「のぼるくん」にかかる技術の価値・競合との比較など、専門家からみた位置づけが具体的に知りたい、ということがあった。実際に完成した評価書の内容を見て、狙いとする方向性の裏づけとなる知財の独自性が明確になったとのことである。知財ビジネス評価書は、根本社長にとって事業展開を進めるうえでの自信につながる貴重な材料となった。知財の攻守のためにどのような点に留意すべきかなどについても理解でき、第三者の目線で冷静かつ具体的に位置づけや事業展開での評価などを伝えてもらうことの重要性をあらためて強く認識することができた。

さらにビジネス対象を広げるため、地元の綾瀬市を含む神奈川県内10市2町が13年2月に国の「さがみロボット特区」の指定を受けていたことから、当社と経営サポート部が検査用昇降ロボットについて市の商工振興課にコンタクトを取り、開発への協力を取り付けることに成功した。具体的には、綾瀬大橋の橋脚での検査の実証実験が15年5月に行われ、管状以外のもの（この場合は断面が四角）でも同技術による検査が可能であることが実証された。この実験や、前述のビジネスオーディションでの受賞は、新聞や雑誌などマスコミで取り上げられ露出度も高まり、そのパブリシティ効果は各方面の関心を誘発することにもつながっている。

これだけ矢継ぎ早に「のぼるくん」に係る知財活用、つまり、事業の本格的な展開につなげるための積極的な活動ができた背景には、経営者自身の事業にかける熱意と、柔軟性、様々な局面で適切な施策活用をサポートし専門支援機関への仲介を行うなど企業サイドの立場に立って攻めの支援を行うかながわ信用金庫経営サポート部の取組みがうまく噛み合い、県の支援機関も整備されていたことなどの相乗効果があった。

こうした一連の知財にかかる多面的な足場固めを進めてきた結果を背景に、根本社長は展示会で中日本高速道路株式会社にアタックしプレゼンテーションの機会を得、今年6月には橋脚点検用ロボットの共同開発契約にまでこぎつけた。知財を守るための措置だけでなく、特許取得やその価値を具体的に把握して地盤を強化確認しつつ、知財を様々な角度からPRし攻める戦略も同時に意欲的に展開してきた成果である。いよいよこれまでの知財戦略への取組みが、収穫期に向けて動き出そうとしている。

なお、特許庁の事業である知財ビジネス評価書策定は、主に金融機関が中小企業の事業性や中長期的な成長性を見極めることを目的としている。しかし、根本社長は、実際には特に目的を対金融機関に絞っていたわけではなかった。実際に評価書を見て、自ら

の経営の見直し・確認、金融機関も含めて戦略的なPRなど多面的利活用の素材と考えるべきで、そうすることでこの評価書はより高い付加価値の創出に資する、と述べている。また、評価書策定時から事業展開に新たな機会など環境の変化も起きており、一定程度のコスト負担で済むのであれば、そうした環境変化も踏まえた再評価を専門機関に依頼する価値は大いにあるとも考えている。

**ハ. 本事例からの示唆**

本事例の示唆として、特許取得手続きにとどまらず、戦略的な攻守まで含めて適切な対応が必要、そのためには専門家も効果的に活用すべき、特許活用だけに限らないが、事業をどのように成立させるのか俯瞰的な視点で戦略を考えることが重要、適切な支援を受けたり効果的な情報発信を行う、あるいは戦略的な展開を考えるうえで自らのネットワークだけでなく、情報の結節点となる仲介役(本事例ではかながわ信用金庫)の存在が大きな役割を果たすことがある、効果的な仲介には中小企業の立場で単発的あるいは単なる紹介ではなくメンター(助言者・指導者)として支援を継続的かつ多面的に行うことが重要、知財戦略に限らず、経営者自身の強い目的意識・使命感・熱意が不可欠、などがある。

本事例では、知財をキーワードに当社社長と支援でコントロールタワー役を果たした同金庫の経営サポート部、そして各支援機関がベクトルを合わせた活動となったことが、経営革新への大きなインパクトをもたらしているといえよう。

**(2) 株式会社フレックス・エス・ピー・・・知的資産経営報告書で戦略ストーリーを明確化**

**イ. 企業の概要**

当社は、役職員 20 人の商業施設・オフィスなどの内装を行っており、設計・デザインから家具製作・施工管理まで一貫体制で行えることを特長とする企業である(図表 14)。同業者は、中小規模では下請けによる施工のみを行う業者がほとんどで、一方、大手企業ではデザインから一括で請け負うものの、外注を活用するケースが多い。当社のように、自社内ですべての工程を完結させ、高品質・低コスト・即応性などトータルでの高い顧客満足度を追及できる体制は、一部の大手以外にはほとんどないのが実態である。社長の小田清司氏(図表 15)は、長年の経験を生かし、より自由な発想で顧客の真のニーズに高いレベルで応えるべく 92 年に独立創業、一貫体制を構築してきた。

(図表 14) 株式会社フレックス・エス・ピーの概要



当社の概要	
社名	株式会社フレックス・エス・ピー
代表者	代表取締役社長 小田 清司
所在地	東京都中央区東日本橋2-1-6
創業	1992年11月
資本金	3,500万円
年商	約5億円(2015年10月期)
役職員数	20人(役員3、正社員14人、契約社員3人)
事業内容	商業施設・オフィス・住宅等の内装企画設計・製作施工

(備考) 1. 写真は株式会社フレックス・エス・ピー提供  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

店舗の案件では、顧客ニーズの把握はもちろん、立地する地域の歴史的背景の把握、

地域の人口・家族構成・顧客ターゲットとなる来街者の状況など綿密に現地調査を行い、商品知識や相応しい顧客導線など顧客の店舗戦略にかかる細かな点まで十分に考慮したデザイナーの緻密なデザイン・企画提案力と、内装工事の幅広い知識を備え高いコミュニケーション力のある営業担当との相乗効果で、依頼主の描くイメージを効果的に具現化させていく(図表 16)。

また、そうしたことをより効果的に行うため、3D画像のCGやCADのソフト・機器も導入済みで、デザイン・企画をより臨場感を持って迅速に提案できるとともに、引渡し時の修正・補修もほぼなくすことに成功している(図表 17)。

さらに、千葉県柏市に家具製造工場を有していることで、高いデザイン性や顧客の細かな要望などに対して、競合他社と比べてスピーディーかつ低コストで応じることを可能としている。現在、新たにMC(マシニング・センター：自動工具交換機能をもち、異種の加工を1台で行うことができる数値制御工作機械)の導入作業を進めており、これに伴い人員も2人増員した。さらに、他の機械についても高品質低コスト化による生産性向上を進めるため、更新等設備投資を実施の意向である。

こうした当社の強みの最もベースとなっているのは、小田社長自身が培ってきたデザイン・企画・営業の力と、社長が育成してきた提案力のあるデザイナーや、施工知識も持ち顧客への説明力の高い営業担当者などの人材、つまり経営資源の中でもノウハウという知的資産と考えられる。さらに、優れた人材が合理的・効果的にその能力を発揮できるよう、デザイナーと営業の連携体制という仕組みや、ニーズに即応するための設備投資を行い、これらの相乗効果で高い品質と生産性向上を実現し、その優位性で顧客満足度につなげている。この結果、既存顧客のリピート需要はもちろん、大手企業も含めた新規顧客案件も着実に獲得している。

#### ロ. 知的資産経営報告書への取組み経緯とその活用

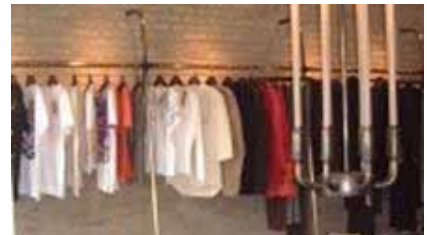
小田社長は、デザインや営業、施工などの知識・ノウハウだけでなく、前職での経験から経営管理や計画策定などへの意識も高い。このため、知的資産経営報告書に取り組む以前から、役員と一部社員を交えて経営計画を策定・実行していた。ただ、これは社内向けを目的としたものである。企業経営を持続発展させるためには、社外の利害関係

(図表 15)小田清司社長



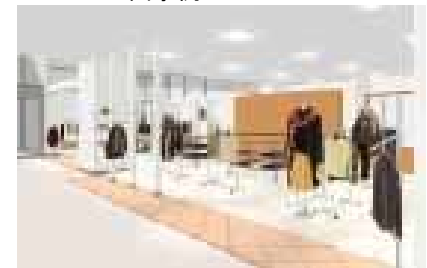
(備考)株式会社フレックス・エス・ピー提供

(図表 16)物販店(アパレル、携帯電話)の実績事例



(備考)株式会社フレックス・エス・ピーHPより

(図表 17)物販店の透視図法による立体図事例



(備考)株式会社フレックス・エス・ピーHPより

者、とりわけ顧客の目線から自社がどのように見えるのか、また、自社を顧客等に正しく理解してもらうにはどのように表現すべきなのかを知りたい、という思いがあった。

また、「知的資産」については、言葉は知ってはいたが本で勉強するものといったような感覚しかなかったとのことである。当然、様々な自社の知的資産を棚卸しし、それらの効果的な組み合わせを明確に文書化することを通じ、外部の利害関係者への説明などに活用するには至っていなかった。そこで、支援の専門家で知的資産経営報告書作成支援の経験が豊富な中小企業診断士の土田健治氏の薦めもあり、同報告書を作成することを決断し15年8月に策定に着手した。

小田社長の報告書作成の第一の目的は、利害関係者の中でも顧客へのアピールで理解・共感を得ることである。二番目は、組織力を高めるための社員の意識統一を挙げている。したがって、報告書の内容は、なによりも顧客からみてわかりやすく、また、前述の一貫体制など当社が顧客目線でニーズを実現するきめ細かな取組みを行っていることを理解してもらえるもの、ということになる。社員向けということも含めて、具体的・現実的な内容で理解できようにすることがポイントといえよう。

策定開始から1年強の間、体制強化のための設備投資実施などのために一時中断した期間もあったとのことであるが、これまで約10回の土田氏との議論を経てドラフト版までこぎつけた。現在は、さらに内容をブラッシュアップし、より具体的で理解しやすい内容として練り上げた最終版とすべく、さらなる努力が続けられている。

こうした土田氏との間の綿密なやり取りで、小田社長の考え方や、目的のために何をどのように表すことが効果的なのかなど、十分な共通認識を持ったうえで丁寧な作り込みが行われている。たとえば、様々な施策への取組みであれば、実効性が確保されるように、その背景、誰が、いつ、どのように、何に取り組み、どのようにチェックし改善していくのかといったことを、ひとつずつ明確化していく作業を積み上げている。目的達成のため対象とするターゲットに納得性の高い内容とすべく、社長が最も伝えたいこと、つまり徹底した顧客の立場に立った高い付加価値を提供するための当社の姿勢や実際の取組みで価値を創りだすストーリーを、構成するパーツとその組み立てがわかりやすく理解できるよう着実に構築していく作業である。

小田社長は実際に策定作業に取り組んでみて、外部から理解を得るためには最初に想像していた以上に具体的に考えることが必要で表現すべき中身は濃い、頭でわかっていたつもりでも文章で実際に表現しようとするとは実は考えが曖昧なことがあることが発見できた、行っていたつもりでも顧客等利害関係者へのアピールがかなり不足していたことにも気付いた、などがあったとのことである。作業の進行とともに中身が充実していくのがわかり、ターゲットとする受け手の理解を得るためにはあせらずきちんと考え、目指す企業価値創出のストーリーを示すことが重要である、としている。その際には、できるだけ具体的な裏づけを持って納得性の高いものを目指す必要があることは言うまでもない。

なお、当社が知的資産経営報告書の作成を行っていることを取引のある金融機関に伝えたと、反応にやや強弱はあるが、すべての金融機関が興味を示しているということである。このため、当初の目的ではあまり意識していなかったようであるが、報告書完成後には対金融機関の目的での利用も考えている。これも、ひとつの気付きであり合理的な活用といえる。

#### ハ. 知的資産経営報告書への取組みから期待される効果

当社の知的資産経営報告書はまだ策定中で、目的使用はなされていないが、小田社長の知的資産への明確な認識と、これを整理・活用した価値創造経営の見える化、その内容の社内外の利害関係者への説明を通じて共感を得ることへの理解・具体性が相当程度深まっていることは間違いない。

内容としては、基本的に社長が考え実践し、今後取り組もうとしていることに変わりはないのだが、これを知的資産という切り口から整理し「見える化」することで、何にどのように取り組むのか、その理由・目的や効果などがより明確化され、顧客への説明力が格段に向上する。それと同時に、役職員個々人として、また、組織として目指す目標や評価など、活動の指針・判断基準なども理解しやすくなる。経営者の立場としては、経営内容を第三者にも理解できるような形にすることで、自らの目標達成への経営の道筋を系統立て再整理ができ、自社の強みを生かした価値創造に従来以上に具体的裏付けを持って自信のある取組みができるようになると推察される。

### 3. 事例等からみた中小企業の効果的な知的資産活用への示唆

#### (1) 知的資産経営は経営持続発展の出発点に立つためのツール

あらためて知的資産経営などと言わずとも、どの企業も何らかの知的資産を経営に活用しているはずである。しかし、知的資産を適切に認識することなく経営を行っているとすれば、非効率やビジネスチャンスの見過ごしなどが起こっている可能性がある。そこで、前述の事例のように目的達成のためのツールである知的資産の確認・棚卸しを行い、効果的に活用する。まず、どのような知的資産があるのかを「見える化」し、何が足りないのかも含めて経営者自身が認識・整理する。そして、自らの立ち位置の確認と知的資産の適切な組み合わせ、特許権や商標権等による権利保護などを通じた目指す姿・目的とその達成過程などを明らかにする。その結果を、経営管理や必要な利害関係者に対するスムーズなコミュニケーションのツールとして理解・賛同・協力を得ることに活用する。これによって経営が計画に沿って進み、目指す企業価値を創出する。株式会社フレックス・エス・ピーが現在行っている知的資産経営報告書策定での細かな知的資産の確認とその効果的な組み立ての積み上げ作業は、こうした取組みに他ならない。

実は、知的資産経営報告書や知財ビジネス評価書は切り口を知財・知的資産としているが、経営の先行きについて妥当で納得性のある内容を具体的に考え、計画を組み立てて実行・評価・改善するP D C Aサイクルで目的達成を目指す活動であり、経営改善計



画や経営革新計画など他の経営計画と同様の意味を持つ。したがって、知的資産経営は、企業価値を創出し続けるための気付きや考え方の整理で、持続発展力を向上させる経営の出発点に立つためのツールとして大きな意味をもつ。

## (2) 事例等からの効果的な内容とするためのポイント

経営計画であれば、目的と対象者を明確にした内容とすべきことは当然である。実際、図表 18 にみられるように、知的資産報告書の作成相手重視度と作成効果はほぼ一致しており、目的に即した作り込みの重要性がわかる。

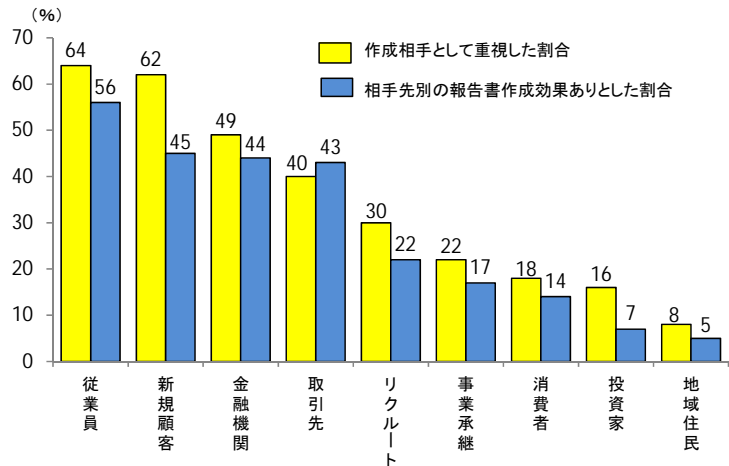
ところが、支援の専門家等の関係者の話しや実際に公開されている様々な知的資産報告書を見ると、必ずしもそうはなっていないように思われるものもある。すなわち、冊子の形

に綺麗にまとめられ網羅性もあるのだがやや平板で差別化のポイントの記述内容が不十分である、とも関連するが事情に通じた社内では理解できるのかもしれないが少なくとも外部の目線からすると内容がやや具体性に欠けていたり理解しにくい、経営者の熱意はわかるがそれをどのように実効性のある計画として具現化するのか納得性のあるストーリーが見えてこない、といった印象を持つものが散見されるのも事実である。つまり、会社案内をやや詳細にした、といったところであろうか。もちろん、経営者が期待する効果(自己満足ではなく実際に経営の持続発展 = 企業価値の向上に資する効果)がそれで達成されているのであればよいのだが。これらは、受け手側の視点が欠けている、経営者と支援する専門家間の共通認識が不十分、目的や対象が不明確なままに策定された、専門家の支援で綺麗にまとめられているが経営者自身が必ずしも内容を納得あるいは理解しきれていない、などの懸念がある。こうしたことを防ぐためには、目的・対象者・必要項目などを図表 19 のような項目などでチェックすることも肝要であろう。

実際、先の事例で知的資産をキーワードに経営を効果的に進めている両社は、スタート時点で取り組む目的と対象者の認識を持っていた(その後の気付きなどで目的や対象者が増えたこともある)。

株式会社サーフ・エンジニアリングの目的は、知財ビジネス評価書で自社技術の価値と位置づけ、さらに見込んでいる分野での市場性について専門家のフェアな目線での評価を得て、経営者あるいは社員も含めて自信を持って展開に取り組める基礎を固めるこ

(図表 18) 知的資産報告書の作成相手重視度と相手先別の作成効果



(備考) 1. 近畿経済産業局「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」2010年10月より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. 2010年8月末時点で経産省「知的資産ポータル」サイト内に事例登録されたアンケートに回答した75社の結果  
 3. 作成相手の重視度は「特に重視」と「重視」の合計、報告書の作成効果は「大変効果があった」と「効果があった」の合計

とにあったといえる。

このため、特許・商標権の取得やこれをベースとしたビジネスプランコンテストでの受賞とパブリシティ効果などの相乗効果が大きな力となり、結果として根本社長の当初の想定を超える様々な展開につながり、当初目的以上の利用に発展をみせていると考えられる。その背景

には様々な支援機関や制度の利活用が大きく関わっている。そして、技術力・成長力・経営力などの評価を内容とする知財ビジネス評価書については、(株)サーフ・エンジニアリングのように、特許庁が目的とする対金融機関にとどまらず、幅広い目的に利活用することが合理的であろう。

一方、株式会社フレックス・エス・ピーでは、顧客という対象に自社の内容を効果的にアピールすることが最大の目的である。目的とその対象が明らかで、そのために受け手の理解と共感を得るために何がポイントかを認識した内容の作りこみを行っている。

なお、目的や対象は、もちろん経営者自身が強く意識する必要があるが、専門家が関わるのであれば、専門家と十分な共通認識を持って目的に沿った内容とすることが不可欠といえよう。内容は経営者自身の考えをまとめるものであるが、実際に形にする作業を主に専門家が担うケースも少なくないと推察され、専門家が経営者の思いや何をどのようにしたいのかを十分に理解をした上で、論理的で理解しやすいストーリーの組み立て、KPI（重要業績評価指標）、KGI（重要目標達成指標）の設定などを誘導していくことが、効果を大きく左右するポイントと考えられるからである。

このように、事例では経営者自身が取り組む目的と対象、対象者が何をポイントに評価するのかを十分に意識しこれに対応した内容とするという戦略的な発想で、知的資産を経営に効果的・合理的に生かすことへの取組みとして行われている。期待する効果達成のためには、目的とそれに関わりのある利害関係者が求める項目と説明における信憑性のための裏づけなどを策定側が認識し、理解しやすいように表す。図表 20 は、こうした点で考慮すべき主な定性評価項目の例である。

最後に、前述の事例の取組みから、知的資産経営の目的・対象をしっかりと見据えて効

(図表 19) 知恵(知的資産)の経営報告書の内容自己チェック項目例

大項目	評価項目
知的資産の保有	・強みは特異性があるか
	・強みは競争優位性があるか
	・強みはターゲットとする市場規模、成長性に合致したものであるか
知的資産の活用	・強み、弱み分析が適切で、自社の真の強みに気付いているか
	・知恵を生かした経営戦略、事業計画を立てており、その計画は実現可能か
	・事業計画は現在、将来の市場環境に適合しているか
知的資産の開示	・論旨が一貫しており、定性情報と定量情報を関連づけ説得力のある説明をしているか
	・使用目的に応じた自社の「強み」（知的資産）が説明できているか
	・写真や数値、具体例、KPI等により具体的かつ信憑性のある説明ができていますか
	・報告書の対象（ターゲットとする利害関係者）が明確で、対象となる利害関係者の評価項目を踏まえた記載となっているか
	・表現が平易で、専門外の者でもわかりやすく記載されているか
	・経営哲学や経営方針、経営戦略・事業計画が明確に記載されているか

(備考)「京都府知恵の経営報告書-作成ガイドブック」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

果的内容を目指す重要なポイントになっていたと考えられる点を挙げておく。すなわち、

経営者はもともと目的意識や経営意欲があり、経営計画や経営管理など経営の基本への理解があった、知的資産経営を後押しする専門家や支援機関、これらに仲介するかなが

わ信用金庫のような存在が大きなポイントとなっている、実際に知的資産について考えることを通じて経営への取り組み姿勢や内容での不足に様々な気づきがあった、一方で新たな展開への気づきもあり常に多面的に物事を捉えて挑戦していくことが重要である、事例の経営者は目的意識が高いことから継続的な取り組みで結果を検証し改善・改革を続ける姿勢がある、知的資産経営の利用目的が社内の経営管理であれ利害関係者へのコミュニケーション・ツールであれ、実効性ある経営を行うためには理解が得られるための具体性や結果を検証しやすい内容で組み立てることが必要である、支援する専門家や、専門機関などに仲介を行う金融機関などの活動が真に経営持続力向上につながるものとなるためには、当該企業の経営目的達成のために必要な事が何かを常に意識し、経営者とのコミュニケーションで共通認識を持ち、様々な視点から必要な支援を考え継続的に行うことが不可欠、などである。

(図表 20)知的資産別の主な重視する項目

知的資産	主な定性評価項目
経営能力	○市場への先見性、経営者の人柄、企画立案力、リーダーシップ、●目標の共有による一体感
技術	○独自性、特許等の取得・管理、先進性、○生産者の技術水準持続性、○優位性、コア・コンピタンス、社内の誰が関わっているか
アイデア	○売上貢献度、有用性、新規性、優位性、連続したアイデア創出可能性
ブランド	○認知度、信頼性、良好なイメージ
顧客	○顧客満足度、○顧客数、顧客リピート率、顧客開拓力、顧客対応スピード
人材	○☆人材育成、☆従業員満足度、人材確保、●営業能力、開発力、有資格者数と活用度
商品・事業	●品質（精度）、●品質安定度、市場規模、市場の成長性、市場ニーズへの適合、特異性
その他	☆社風、☆経営基盤、☆●従業員の活力度、CSR

(備考) 1. 「京都府知恵の経営報告書-作成ガイドブック」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. ●発注先(顧客)が重視する項目、○金融機関が重視する項目、☆採用希望者が重視する項目

## おわりに

知的資産を切り口とした戦略的な経営での企業価値向上に取り組み、自社の過去から現在までの価値創出の経緯を洗い出し、これを踏まえて今後の新たな価値創造プロセスについて、一度立ち止まって冷静な目線で組み立てを考える意義は大きい。様々な改善点や新たなビジネス展開などへの気づきにもつながるはずである。構造変化への対応はすべての企業にとって避けて通れない課題であり、小規模事業者・中小企業には、少なくともこれまで蓄積してきた貴重な経営資源(知的資産)の再確認を行ってほしい。おそらく、様々な気づきを得られるはずである。そして、より具体的に知的資産経営を活用する計画的な経営で、目的とする企業価値を創出し、経営の持続発展力を向上させることにつなげることを期待したい。

一方、支援する信用金庫など地域金融機関には、継続的・多面的な視点からこうした活動を積極的に支援する取り組みが求められる。つまり、様々な利害関係者の視点で当該

企業にとって何をどのように支援することがその中小企業の抱える根本的課題を解決し、価値を向上させるのかを考えることである。とかく陥りがちな金融機関目線での対応を脱却し、中小企業経営の付加価値創出を念頭にこうした活動を組織的に継続していくことが、表面的ではない事業性評価を行う目利き力や支援力を養ない、地域中小企業の経営力向上を通じた真の信頼性を向上させることにもつながるはずである。

以上  
(藤津 勝一)

<参考文献>

- ・ 中小企業基盤整備機構「事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）作成マニュアル改訂版」（2012年5月）
- ・ 中小企業基盤整備機構「『知的資産経営報告書』の作成企業の実態調査」（2014年3月）
- ・ 近畿経済産業局「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」（2010年12月）
- ・ 京都府「京都府知恵の経営報告書－作成ガイドブック－」（2008年5月）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況  
(2016年9月末現在)

○レポート等の発行状況 (2016年9月実績)

発行日	分類	通巻	タイトル
16.9.1	金融調査情報	28-14	急速に脚光浴びる「フィンテック」④ －FinTechエコシステムの形成に向けて－
16.9.1	ニュース&トピックス	28-42	信用金庫の貸出金利回りの動向
16.9.1	ニュース&トピックス	28-43	信用金庫の医療・福祉向け貸出の動向
16.9.1	ニュース&トピックス	28-44	信用金庫の農業、林業向け貸出の動向
16.9.1	ニュース&トピックス	28-45	信用金庫の定期預金の動向
16.9.1	ニュース&トピックス	28-46	信用金庫の定期積金の動向
16.9.5	内外金利・為替見通し	28-6	総括的な検証を経て、新たな枠組みによる緩和政策を推進へ
16.9.12	金融調査情報	28-15	なぜ今、「事業性評価」に取り組むのか？
16.9.13	産業企業情報	28-7	幅広い産業分野で注目の集まる「ブロックチェーン」 技術－社会へ変革をもたらすインフラに変貌していく可能性も－
16.9.13	ニュース&トピックス	28-47	マイナス金利下の信用金庫の余資運用状況 －国債は減少し、預け金、投資信託が増加をけん引－
16.9.16	内外経済・金融動向	28-3	日本の物価動向とその背景 －物価の安定には財・サービスの高付加価値化による所得水準の引上げが必要－
16.9.28	産業企業情報	28-8	到来するIoT社会と中小企業③ －中小ものづくり企業の集積地におけるIoT活用の実状と課題－

○講演等の実施状況 (2016年9月実績)

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
16.9.1	日本経済の現状と見通しについて	焼津市役所	奥津智彦
16.9.2	二宮尊徳が作りあげた報徳思想の実践 －掛川信用金庫と報徳二宮神社－	老舗企業研究会	中西雅明
16.9.6～7	地域振興プランの策定について	但馬信用金庫	笠原博
16.9.8	業況堅調企業の経営事例にみる中小企業経営のヒント	遠賀信用金庫	鉢嶺実
16.9.9	環境変化はビジネスチャンス －全国の中小企業の経営事例－	一般社団法人コラボ産学官 (小松川信用金庫)	鉢嶺実
16.9.9	時代の変化に立ち向かう中小企業の経営事例	留萌信用金庫	奥津智彦
16.9.15	人材育成が鍵を握る中小企業経営の持続発展	高崎信用金庫	藤津勝一
16.9.16	環境変化に挑む中小企業経営者の成功事例	川口信用金庫	鉢嶺実
16.9.20	中小企業白書を読み解く	苫小牧信用金庫(とましん地域経済研究センター)	鉢嶺実
16.9.21	地域経済分析システム研修	越前信用金庫	高田眞 黒木智也
16.9.28	「フィンテック」の動向について	城南信用金庫	松崎英一

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号  
TEL 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX 03-3278-7048  
e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp  
URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)  
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)