

平成 25 年度調査・研究事業

中小企業の知的資産経営推進ガイド

2014 年 追補版

平成 26 年 2 月

一般社団法人京都府中小企業診断協会

知的資産経営支援研究会

中小企業の知的資産経営推進ガイド

2014年 追補版

～ 平成25年度調査・研究事業 報告書 ～

はじめに

本書は2011年1月に上梓した『中小企業の知的資産経営推進ガイド』の追補版である。当時は中小企業が知的資産経営に取り組もうと思った際に、手頃な道案内となるガイドブックがない状態だった。そこで、中小企業診断協会京都支部の研究会メンバー有志で訪問可能な地域に立地する知的資産経営の先進企業60社に訪問調査を行って、そのノウハウをまとめることにしたのだった。その結果は、ユニークな発想ながら知的資産経営をある程度体系的に把握したガイドブックとして、予想外の反響をいただいた。

それから3年が過ぎようとするとき、知的資産経営の普及や発展状況は如何ほどかと思うようになっていた。前回の取材調査に応じていただいた企業の姿を再度確認してみたい気持ちと新たに取組まれた企業を見てみたいと思う気持ちが湧いてきた。他にも、実は前回の訪問調査で明らかになった課題が多少あった。この課題に対するソリューションを見出して提示するか、又は解決法の提示が困難な場合は少なくとも課題を明確に提起して方向性を検討しておく必要があった。

スイスの経営開発国際研究所(IMD)が、世界の主要国・地域を評価して毎年5月に発表している国際ランキングの競争力は以下のように推移している。日本はバブル崩壊後の1994年を最後に世界第1位の座から転がり落ちるように順位を下げ続けて2002年には世界第30位と評価された。この“失われた10年”を経て、“いざなぎ景気”と云われる好況期を迎え2008年のリーマン・ショック以降は一進一退の状況で、2009年は第17位まで回復したが、2010年は第27位である。2013年の発表では、世界60カ国・地域の中で第24位にランキングされ“負け組”に分類されている。ちなみに、米国は1位に帰り咲いているが、日本は中国や韓国より下位と評価されている。“失われた10年”に代わって、いつの間にか“失われた20年”と言われることもあり、なかなか失地回復はできていない。自民党が政権に復帰して、目下は「アベノミクス」を推進しているが、今後に期待したいところである。

一方、“ものづくり日本”の技術力は、今でも世界に冠たる水準であり続けていることに加え、最近では製品・技術だけでなく、それらに付帯するサービスを含む日本文化のソリューション（仕組み又はシステム）を世界に販売する成功事例が出てきつつある。これは、個々の知的資産を複合や融合して初めて実現する高度な知的資産経営の姿ではなかろうか。だとすれば、知的資産経営の普及推進とその高度化が、今後の“日本株式会社”の進むべき道であり、中小企業にとって知的資産経営の重要性は増す一方であろう。

今回実施した調査研究は、前回調査と同様にアンケートを実施せず、調査研究メンバーの中小企業診断士が2名体制で直接に調査対象組織を訪問して取材する手法を取った。調査仮説そのものが、未だ一般に認知されている状況ではないと判断していたからである。取材対象組織は、京都府を中心に大阪府、兵庫県から知的資産経営において先進企業と認められる組織を選び、2013年11月～12月の期間に25社を訪問調査した。前回の調査に比べて調査サンプル数は半減しているが、時間的及びその他諸般の制約からである。

従って、本書は3年前の『中小企業の知的資産経営推進ガイド』の全面改訂版ではなく、その追補版という位置付けである。初版において、特に理論的な裏付けが不足していた知的資産のライフサイクルや知的資産のポートフォリオの解説の拡充と成熟度判定の完成度を上げることを目指した。また、前回調査で明らかになった課題へのソリューションを探るために、今回は金融機関と公的中小企業支援機関にもインタビューを試みている。

その調査結果は、本書の第1部に展開している。また、第2部には訪問調査に協力していただいた各企業のプロフィールを知的資産経営の観点から紹介した。第1部の執筆は、第1章～第3章及び第6章を今井俊和、第4章～第5章を中村久吉が担当した。第7章には、前回同様に調査担当者全員による座談会の内容を掲載している。調査現場の裏話や問題提起、提案、調査対象企業の意見等を盛込んでいるので、ぜひ一読していただきたい。第2部は、各企業を訪問取材した担当診断士が全員で分担執筆した。また、全体的な監修は中村久吉が行った。

本書が、知的資産経営に取り組まれる中小企業の方々に多少なりとも役立てれば幸いである。

なお、訪問調査に快く対応していただいた多忙な各企業経営者の方々、金融機関や公的中小企業支援機関の皆様に、本誌面を借りて厚くお礼を申し上げる次第である。

2014年2月

一般社団法人京都府中小企業診断協会

知的資産経営支援研究会担当副会長 中村 久吉

調査研究リーダー 今井 俊和

調査研究メンバー 渡邊 文恵

同 清澤 康弘

同 久保 憲司

同 橋本 浩司

同 古谷 武徳

目 次

第 I 部	頁
第 1 章 知的資産経営の考え方	9
1 知的資産	10
2 知的資産経営	12
3 知的資産経営報告書	13
第 2 章 知的資産のライフサイクル	16
1 知的資産とライフサイクル	17
2 知的資産ライフサイクルの認識とイノベーション	21
第 3 章 知的資産のポートフォリオ	23
1 ポートフォリオ	24
2 知的資産とポートフォリオ	25
3 知的資産ポートフォリオ・マネジメント	26
第 4 章 知的資産経営の成熟度	30
1 成熟度とは	31
2 成熟度モデル	31
3 知的資産経営の成熟度	33
4 調査結果の分析	36
第 5 章 金融機関へのインタビュー	37
1 京都中央信用金庫	38
2 日本政策金融公庫京都支店国民生活事業	39
第 6 章 公的支援機関へのインタビュー	41
1 京都商工会議所 知恵産業推進室	42
2 京都府商工会連合会 経営支援部	43
第 7 章 知的資産経営調査研究担当者座談会	45
1 調査の範囲と対象組織の妥当性	46
2 知的資産経営の狙いや意識	46
3 知的資産経営の発展と金融機関	49
4 中小企業の知的資産経営ロードマップ	51

第Ⅱ部	頁
第8章 取材調査企業のプロフィール	54
株式会社青木光悦堂	55
有明産業株式会社	56
株式会社エマオス京都	57
化研テック株式会社	58
株式会社京都紋付	59
有限会社京フーズ	60
クラスターテクノロジー株式会社	61
株式会社魁半導体	62
有限会社篠ファーム	63
昭和電機株式会社	64
株式会社たにぐち	65
内藤印刷株式会社	66
ネオケミア株式会社	67
株式会社八清	68
株式会社八代目儀兵衛	69
株式会社ハッピー	70
株式会社日吉屋	71
株式会社FUKUDA	72
平安キャノン事務機株式会社	73
株式会社MAPPY LABO	74
有限会社丸益西村屋	75
株式会社山岡製作所	76
山下とうふ店	77
株式会社リーフ・パブリケーションズ	78
株式会社リテールマネジメントプランニング	79
あとがきに代えて(メンバーからの一言)	81

第 I 部

第 1 章、第 2 章、第 3 章及び第 4 章は、平成 23 年 1 月に社団法人中小企業診断協会京都支部から発刊した『平成 22 年度調査・研究事業 中小企業の知的資産経営推進ガイド』（以下、初版推進ガイドという）と重複するところが多い。

そこで第 1 章、第 2 章および第 3 章では、初版推進ガイドで説明が不足していた内容や考え方を切り口を変えた解説により拡充した。第 4 章では解説本文自体の変更は微小に留めて、成熟度の判定表を拡充するとともに集計データを今回の調査に更新している。

第 1 章 知的資産経営の考え方

～ 知的資産経営の基本的事項～

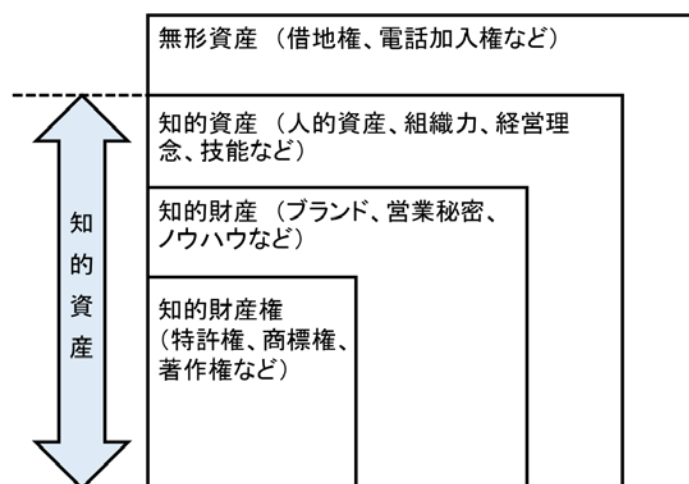
1. 知的資産

① 知的資産

知的資産は、長年の体験、経験からその人が体得した感覚、知識、技能などを発生の原点としている。従って、法人としての活動の中から創出されるケースは多いが、法的な人格を持つ法人から直接に知的資産が生まれることはなく、自然人からのみ生まれる。

知的資産は、知恵や強みともいわれ、人が体得した感覚、知識、技能、ノウハウや特許権などをいう。知的資産は、特許権や商標権など知的財産権を含み、ブランド、ロゴマーク、営業秘密など知的財産も含む。更には、人的資産、組織力、技能等の知的資産を含むが、借地権や電話加入権などは含まない概念である（図表 1-1 参照）。知的資産は、無形で、目に見えない資産、狭義の無形資産である。

図表 1-1 知的資産のイメージ



出典：経済産業省知的資産経営ポータルサイト¹から筆者作成

このような知的資産は、企業においては本当の価値であり、企業の強みであり、企業競争力の源泉であり、商品やサービスに具現化されている。企業規模の大小に関わらず企業経営・企業活動は、知的資産の活用なしには成り立たないのである。

② 知的資産の区分

知的資産は、一般的に人的資産、構造資産、および関係資産の3つに区分される。これは、知的資産が生まれた要因や知的資産を公開する際の便宜性から、あるいは知的資産を説明や管理するための便宜上の区分である（図表 1-2 参照）。

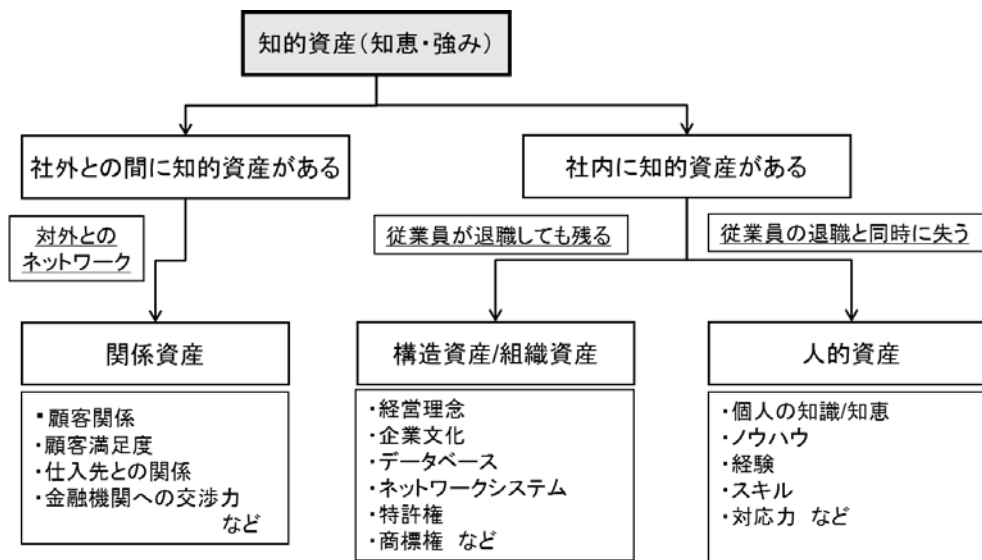
人的資産は、人に所属している知的資産であり、その人が不在になると散逸、消滅する可能性がある性質を持つ。

構造資産は、人に属していた人的資産が組織内に広がり、組織の資産として保有された状態で、会社の資産とされる。

¹ 経済産業省知的資産経営ポータルサイト
(http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html) 平成 26 年 1 月 9 日検索

関係資産は、複数の組織の間（ネットワーク）で構築される。

図表 1-2 知的資産の区分



③知的資産の評価

知的資産の評価については、特に人的資産は情緒的価値で評価されることが多い。しかし、知的資産を経営に活かす知的資産経営という枠内で評価する場合は、市場価値、経済価値や機能性価値が重視されるべきではないかと考える。

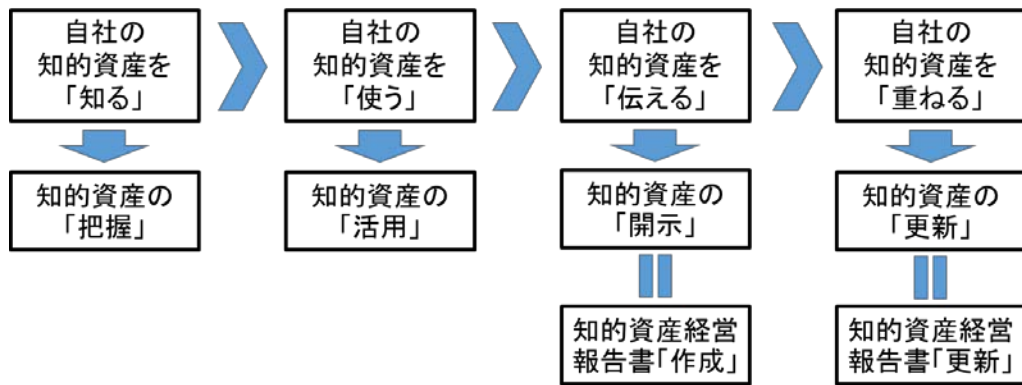
人の保有する知的資産(人的資産)を如何に高く自己評価していてもそれは独りよがりとなる。経営に活かすためには、人的資産が市場価値のあるものと評価されなければならない。市場評価は、知的資産が商品あるいはサービスに具現化され、市場に投入されることで決まる事後評価である。

従って、知的資産の評価は、市場の環境が変わるとその評価も変わる点に特徴を持つ。今回実施した知的資産経営についての訪問調査対象企業の1社は、数百年の歴史を持つ実用品が平成になって完全に廃れたが、その職人技(知的資産)で作られている商品の構造を応用して室内装飾品として現代に蘇らせた。このように老舗の商品は、今なお高い評価を受けているケースも多い。それは、商品に内在する知的資産が時代の変化に応じて変化を遂げているためである。

④知的資産の4つのステージ

知的資産には、「知る」、「使う」、「伝える」および「重ねる」の4つのステージがある。図表 1-3 は、知的資産の4つのステージのイメージ図である。知的資産を経営に活かすには、まず知的資産を知ること、認識することから始まらなければならない。保有する知的資産が何かを知られば、その知的資産を活用し、社内外に対して知的資産を伝え、知的資産を中心にして関係性を深め、時間の経過とともに知的資産の使い方やその変化などを伝える等の進化発展をする。

図表 1-3 知的資産の 4 つのステージ



出典：帝国データバンク「知的資産経営のすすめ」に筆者加筆

(<http://www.tdb.co.jp/knowledge/intellect/02.html>)

2. 知的資産経営

① 知的資産経営

知的資産経営は、知的資産を活かした経営スタイルを言う。経済産業省の知的資産経営ポータルサイトでは、知的資産経営について、「企業に固有の知的資産を認識し、有効に組合わせて活用していくことを通じて収益につなげる経営を「知的資産経営」と呼びます」と定義している。

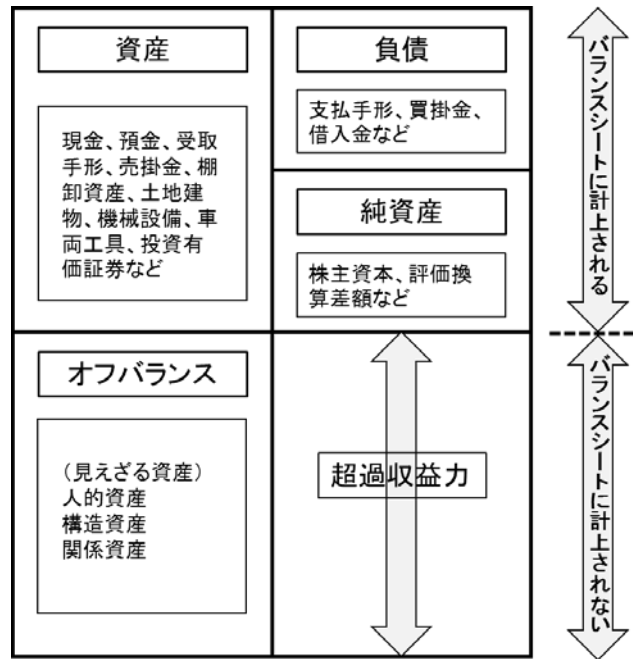
② オンバランスとオフバランス

知的資産は、企業会計における財務諸表に計上されないオフバランスの典型とされる。ここで、オフバランスとは、貸借対照表（オンバランス・シート）に計上されない項目（資産）のことであり、オンバランスとは、貸借対照表に計上される項目（資産）のことである（図表 1-4 参照）。

オンバランスとオフバランスは、表裏一体の関係にあるものの現在はオンバランス・シートが重要視されている。しかし、経営効率化を図る企業は、利益／総資産で計算される「ROA (Return On Asset)」の改善（＝少ない資産でより多くの利益をあげる）のため、オフバランス・ニーズを持っているといわれている。さらに、市場からはオフバランスの情報開示要求があり、大企業を中心に統合報告書作成の模索も始まっている。ここで統合報告書とは、企業の売上や利益などの財務情報と、環境・社会・統治問題への対応や中長期の経営戦略などの非財務情報を関連付けて報告しようとするものである²。

² ニッセイ基礎研究所レポート(<http://www.nli-research.co.jp/report/focus/2012/focus120514.html>)平成 25 年 1 月 9 日検索

図表 1-4 オフバランスのイメージ



3. 知的資産経営報告書

① 知的資産経営報告書と知恵の経営報告書³

知的資産経営報告書は、企業が保有する知的資産を開示し、知的資産を活用した経営の実態を明らかにしたものである。図表 1-3 で示した第 3 のステージである。企業は、保有する技術、ノウハウ、人材など重要な知的資産を認識していることを開示し、その評価を自ら行い、それらを今後どのように活用して企業の価値創造につなげていくかのロードマップを報告書として公表する。従って、知的資産経営報告書は、現在の知的資産と目標として示す企業の姿を結ぶマネジメント・ツールになる。また、知的資産経営報告書を通じて企業とステークホルダーとの間に対話がうまれ、この 2 者間のコミュニケーション・ツールとしての役割を持つことにもなる。

知恵の経営報告書は、京都府が進める「知恵の経営のススメ⁴」で示されている呼称である。国や京都府以外の都府県では知的資産経営報告書と呼ばれている。知的資産経営報告書も知恵の経営報告書もどちらも経営改善、経営革新を図り、売上げを増やし、収益を増やす方法を見つけるための「マネジメント・ツール」であり、ステークホルダーの間では「コミュニケーション・ツール」となる資料であると言える。

② 知的資産経営報告書の更新

知的資産経営報告書は、マネジメント・ツールとして活用することに大きな意義がある。企業

³ 知的資産経営報告書を開示している企業は、近畿経済産業局管内で 193 社（近畿経済産業局 HP で掲載平成 25 年 12 月 20 日現在）である。また、京都発明協会 HP では 112 社が「知恵の経営」実践モデル企業として紹介されている（平成 25 年 12 月 24 日現在）。

⁴ 京都府 HP（<http://www.pref.kyoto.jp/sangyo-sien/1220963445686.html>）平成 25 年 1 月 9 日検索

の売上高の源泉の多くは知的資産である。知的資産経営報告書には、一般的な書式としてその知的資産の創出の経過、その内容、KPI⁵は必ず記載している。KPIは、「経営のものさし」とされ、経営指標として利用できる。KPIは、オンバランス（財務定量情報）とオフバランス（非財務定性情報）を繋ぐ指標として評価されおり、経営計画と深く関係する。知的資産経営報告書がマネジメント・ツールとされる所以である。

知的資産は、市場価値と深い関係にある。市場が求める価値は年々変化して、留まることはない。従って、市場が求める価値の変化に応じた知的資産経営報告書を作成し続けること、更新することがステークホルダーの期待に応えることになる。

今回の訪問調査からは、知的資産経営報告書を更新している企業と更新していない企業と比較してみると、更新している企業は顧客からの評価も金融機関からの評価も高いことが分かった。知的資産経営報告書を更新するには、時間と費用がかかり、中小企業には負担が重いと考えられる。しかし、更新することによるステークホルダーからの高い評価は、経営改善や経営改革を後押しするもので、企業の報告書作成に要する精神的負担に十分報いると言える。

知的資産経営報告書の更新は、前掲図表 1-3 での 4 つ目のステージである。知的資産が市場環境の変化に応じて評価が変わる内容であれば、その変化に応じて報告書を改定する、更新する必要がある。その期間が 1 年、または 2 年、あるいは 2 年以上の間隔を空けることも考えられる。しかしながら、市場環境の変化が早く、市場価値が大きく変化する現代では、1 年あるいは 2 年の間隔で報告書を更新するのが妥当ではないかと考える。

知的資産経営報告書の作成目的が、事業内容の組織的周知や事業承継など社内向けである場合でも、外部環境の変化に応じた知的資産の変化がある場合には報告書の更新が必要である。

③「知恵の経営」実践モデル企業認証制度

京都府には、中小企業の知的資産経営を推進するため、作成した「知恵の経営」報告書を府が評価・認証し、「知恵の経営」に積極的に取組む企業を応援するために設けられた知恵の経営実践モデル企業認証制度⁶がある。他の都府県にはない行政機関が評価認定する制度である。

中小企業が、知恵の経営報告書を作成し、京都府から一定水準以上にあると評価されれば「知恵の経営」実践モデル企業として認証されるのである。京都府にある多くの中小企業が知恵の経営報告書を作成し、この認証を受けて、一層知恵の経営を推進することを期待している。

④知的資産経営報告書を普及させるために

中小企業の現状を考えれば、経営改善や経営革新に活用できる知的資産経営報告書の重要性は非常に大きいと言える。しかし、知的資産経営報告書を作成し、公表されている企業は、近畿圏で約 300 社余りである。知的資産経営報告書が中小企業の中で普及しているとは言い難い。

⁵ KPI (Key Performance Indicator、重要業績評価指標)、京都府知恵の経営報告書－作成ガイドブックでは経営のものさしと説明されている)

⁶ 京都府 HP (前掲)

現在知的資産経営報告書の標準的な書式として示されている内容は、『京都府知恵の経営報告書－作成ガイドブック⁷』では、1.経営哲学・方針、2.経営戦略、3. 事業・商品案内、4. 知恵（強み、弱み、KPI）、5. 事業展開（経営戦略、事業計画）、6. 会社概要、7. あとがき の7項目である。また、中小企業基盤整備機構が作成した『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⁸』では、1. 企業概要、2. 内部環境、3. 外部環境、4. 今後のビジョン（方針、戦略）、5. 価値創造のストーリー の5項目である。共に、それぞれの項目を書き埋めるには、経験と時間を要する。

そこで、知的資産経営報告書を普及させるには標準書式の簡素化、簡略化が貢献するのではないかと考える。また、京都府が進める知恵の経営実践モデル企業認証の制度にあっては、客観的な認証基準および更新の際の認証基準の開示が必要ではないかと考えられる。現状では、支援者が知恵の経営報告書作成の拠り所としているのは、前記の作成ガイドブックに明示されている「自己評価するための評価項目」である。

なお、その他に知恵の経営の実践を普及させるために、知恵の経営報告書の作成および知恵の経営実践モデル企業認証に当たっては、

- ・第一の目標として経営改善、第二の目標として経営革新、事業承継、事業再生を、第三の目標としてブランディングとする
 - ・継続的経営改善の仕組みを評価要素に入れる
 - ・表現ポイントのウェイトを下げる
 - ・KPI/KGIの達成度合いと知恵経営の取組全体を評価する表彰制度、例えば「知恵の経営大賞」表彰等で企業にインセンティブを与える
- など今後の検討課題がある。

⁷ 京都府商工労働観光部ものづくり振興課（2008）『京都府知恵の経営報告書－作成ガイドブック－』

⁸ 独立行政法人中小企業基盤整備機構（2012）『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』、知的資産経営報告書の集約版として位置づけされている。

第 2 章 知的資産のライフサイクル

～ 知的資産管理の視点、その 1 ～

1. 知的資産とライフサイクル

(1) 知的資産とライフサイクル

知的資産そのものには寿命（ライフ）はなく、従ってライフサイクルもない。ただし、人的資産については、寿命は存在し、人的資産を具現する人の命と連動する。企業で人的資産の脆弱性を懸念するのは、人的資産には寿命があることに起因している。構造資産および関係資産は、企業が保有する知的資産であり、企業が存続する限り寿命はある。

しかし、知的資産経営を考える場合は、その知的資産に寿命は存在し、ライフサイクルも存在すると考える。それは、人的資産、構造資産および関係資産は、企業の外部環境の変化に影響されてその価値判断が変わるからである。ある時期には高い評価を受けていた知的資産が、時代が変わると評価されなくなった事例を多く見る事ができた。

知的資産が市場に受け入れられる期間は、長短さまざまである。知的資産の寿命は、知的資産を取り巻く外部環境次第である。企業が知的資産のライフサイクルを意識するのは、多くの場合、知的資産の終焉の時期である。この知的資産の寿命はまだまだ長いと判断するのか、あるいは外部環境から判断して近いうちに終焉すると判断するのかである。多くの場合、経営者が意思決定をすることになる。この意思決定には、事実前提としてのデータや情報が必要になる。同時に、経営者の価値判断、何が良くて何が悪いかという主観的な判断が含まれる。その経営者の価値判断は、経営者が持っている経営哲学あるいは経営理念に基づいている。経営者の持つ知的資産、人的資産である。

知的資産のライフサイクルについて、我々は今回のインタビューにおいて訪問企業の経営者に確認をした。多くの経営者は、知的資産のライフサイクルをある程度認識しており、特に時代の要請に応えられなくなっている知的資産については、その対応策をいろいろ検討している実情を確認できた。そして、知的資産のライフサイクルの判断は、経営者の直感が大きな比重を占めていることも分かった。

(2) ライフサイクルのステージ

知的資産のライフサイクルを考える場合、商品のライフサイクルを参考にすることができる。それは、商品・サービスが知的資産を具現化したモノ、コトだからである。

商品のライフサイクルは、一般に導入期⇒成長期⇒成熟期⇒衰退期と4つのステージが考えられている⁹。同様に知的資産のライフサイクルには、商品ライフサイクルと同様に創出期、成長期、定着活用期および変革期の4つのステージがあると考えた¹⁰（図表2-1参照）。

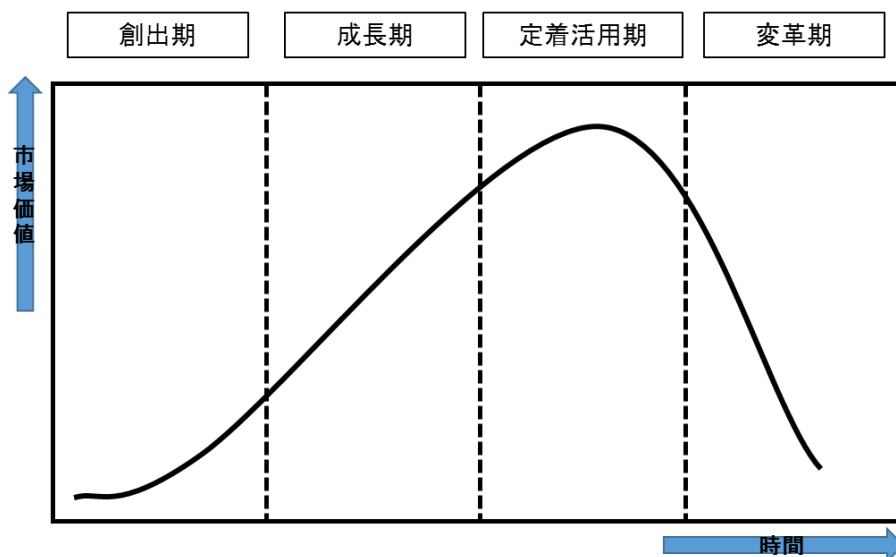
創出期は、知的資産が生まれ、育っていくステージである。成長期は、外部環境の変化に伴って知的資産が成長発展を遂げていくステージである。定着・活用期は、知的資産を具現化した商

⁹ 恩蔵直人（2008）『マーケティング論』放送大学教育振興会

¹⁰ 『平成22年度調査研究事業・中小企業の知的資産経営推進ガイド』社団法人中小企業診断協会京都支部

品・サービスが市場で盛んに受け入れられている時期である。変革期は、知的資産が外部環境の変化に追従できず、忘れ去られようとしているステージである。

図表 2-1 知的資産ライフサイクル (その 1)



まず創出期では、知的資産は企業の現場をベースとして、その担当者の経験と勘から自然発生的に生まれてくると考えられる。いわゆる「暗黙知」の状況である。ただ、現場にこだわり過ぎると、経験の範囲での知的資産しか生まれず、発展性が限られてくる。そこで、この問題を克服し、知的資産の発展成長が可能になることを示したのが、「SECIモデル¹¹」である。SECIモデルは、個人から組織への知的資産創造というプロセスを概念的に表したもので、「共同化(Socialization)」「表出化(Externalization)」「連結化(Combination)」「内面化(Internalization)」という4つのプロセスから説明している(図表 2-2 参照)。暗黙知→形式知→暗黙知…とスパイラルアップする。

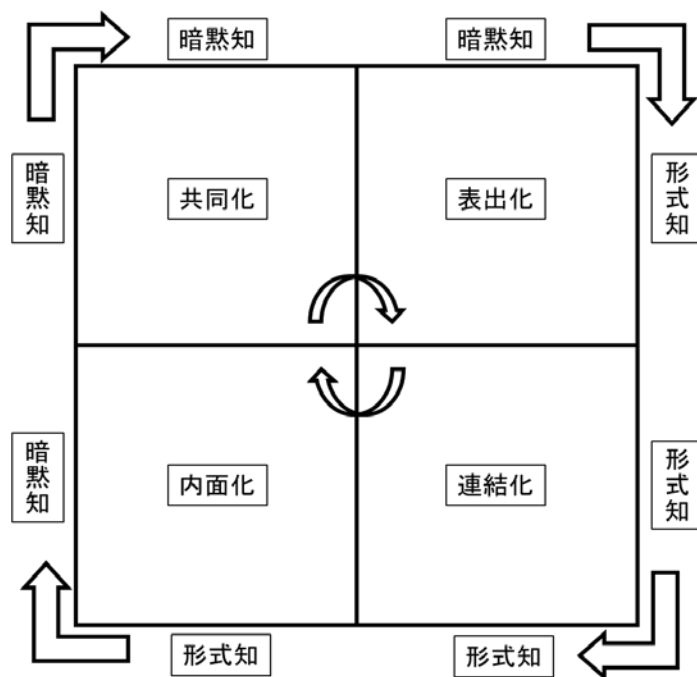
「表出化」は暗黙知を形式知に変換する場、「連結化」はいくつかの形式知を組み合わせる体系的な形式知を創出する場、「内面化」は形式知を実際に体験して個人の暗黙知として体得する場、そして「共同化」は複数の人間が持っている互いの暗黙知を互いに共感して個人の暗黙知として体得する場として考えられている。「SECIモデル」の特徴は、知的資産を生み出すプロセスに注目しているところにある。プロセスに注目するのは、知的資産が人のダイナミックな関係性の中で創り出される資産だからである。

知的資産のライフサイクルの中で最も関心が持たれるのは、変革期の対応である。知的資産の価値は、市場における評価、市場価値である。従って、その知的資産が市場価値を失えば、市場環境が変化し続ける限り再び市場価値が上がることは期待できない。知的資産の市場価値の喪失

¹¹ 野中郁次郎・紺野登(2010)『知識創造の方法論』東洋経済新聞社

は、事業経営の危機につながる。そこで、企業は同じ事業の市場で新たな知的資産を生み出すか、別の市場に移動するかの決断が求められる。

図表 2-2 SECI モデル

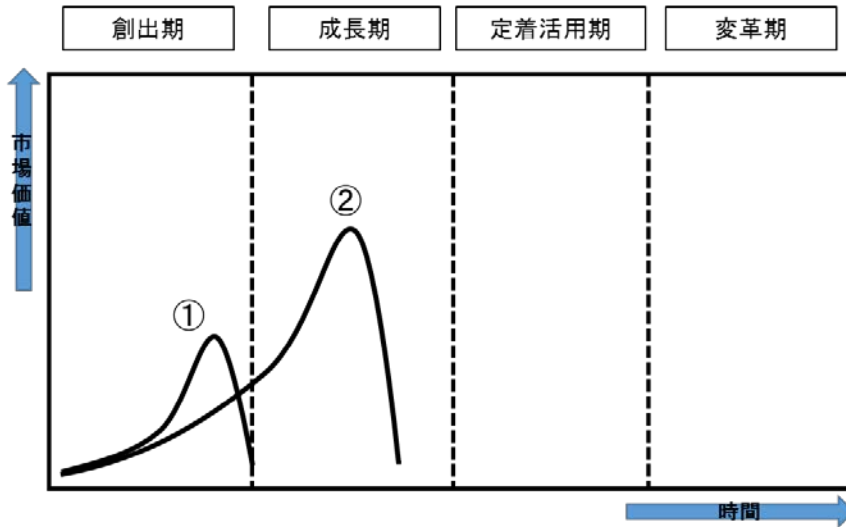


出典：野中郁次郎・紺野登(2010)『知識創造の方法論』東洋経済新聞社から筆者修正加工

今回のインタビューの中で、現在の事業が変革期に入る前に、現在の事業に近い別の事業領域で同じ知的資産を活用した事業化により成功している例を見ることができた。同じ商品を別種類の機械装置に転用するという例や、同じ機械装置の機能を逆に運転させることで全く新しい事業機会を獲得している例などである。これらの例では、知的資産の専門化にこだわりを持ちつつ、一方で需要創出を図っている。その専門化および需要創出の2つの方向が融合した成果である。

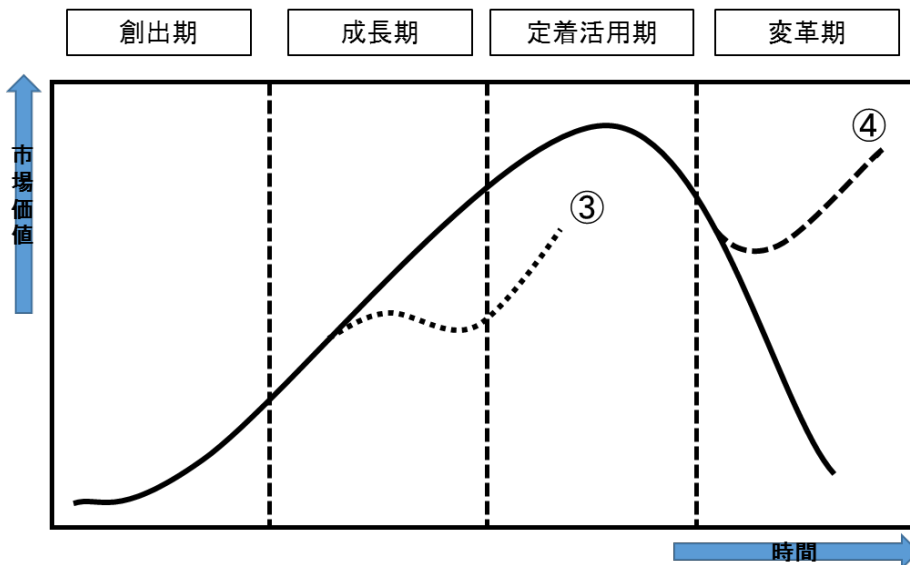
企業が獲得した知的資産の中には、創出期だけで消滅する知的資産(図表 2-3 (その 2)、①参照)、あるいは創出期を経て成長期と伸びたところで消滅する知的資産も実際は多いと考えられる(図表 2-3 (その 2)、②参照)。それは、消費者・使用者が求める価値の多様化とその変化の速度が速いという点に起因している。経営者の意思決定に基づき、創出期あるいは成長期であっても知的資産の意図的な消滅が図られているケースもある。今回の訪問調査の中では、市場調査の結果から成長期の途中であっても知的財産を権利化する前に放棄したという例があった。

図表 2-3 知的資産ライフサイクル (その 2)



知的資産のライフサイクルを考える場合、変革期を迎えた段階で新たな知的資産を創出するのでは、市場価値の変化に追従できない場合がある。それは、知的資産の創出、成長には時間が掛かるからである。そこで、企業では知的資産が変革期に至らなくても、新たな知的資産の創出に向かうことがある。図表 2-4 は、知的資産が変革期前に新たな知的資産創出に動く場合のイメージ図である。

図表 2-4 知的資産のライフサイクル (その 3)



図表 2-4 で、③は成長期の段階で新たな知的資産を創出する場合であり、④は変革期に入って新たな知的資産の創出となった場合を示す。④の例は、知的資産が変革期に直面して急いで新しい知的資産の創出に向かう一般的なケースではないかと考える。なお、今回の訪問調査の中では、成長期や定着活用期であっても、日々の業務情報の中から新たな知的資産を創出できるようにグループ会議や社内会議を開催しているという企業があった。

(3) ライフサイクルの見極め

ライフサイクルの見極めは、ほとんどの企業で経営者の経験と勘、主観的判断に頼らざるを得ないのであろう。今回の訪問調査からは、具体的に販売額がこの金額に落ちた場合にはライフサイクルの終焉であるというような具体的な線引きを設定して、判断している企業は確認できなかった。

2. 知的資産ライフサイクルの認識とイノベーション

(1) 知的資産ライフサイクルの認識

今回の訪問調査で、ある程度は知的資産ライフサイクルの認識をしており、いつかは知的資産の衰退や終焉が来るものと、企業経営者は覚悟のような感覚を持っている姿を確認できた。経営者は、知的資産ライフサイクルの認識、特に変革期にあるかどうかの判断材料を早期に入手するための方策を探っていた。例えば、特に内外の情報受信体制に IT システムを構築し、日々の事業活動の中から市場の変化を確認している企業があった。この企業では、まず事実と従業員の意見を記入させ、IT システムを通して従業員間で議論させ、その内容から経営者が意思決定をするという。知的資産の市場価値の変化を早期に捉える仕組みとして、このような IT システムを活用している企業は、総じて知的資産の認識が従業員に浸透し、知的資産経営の高度化を可能にしている企業であった。

(2) 知的資産ライフサイクルのステージとイノベーション

今回の訪問調査から、知的資産の専門性、こだわりを深く認識している企業では、市場の変化あるいは顧客が求める価値の変化に敏感に反応していることが分かった。これらの企業では、市場の変化や顧客価値の変化が、新たな知的資産の創出や今ある知的資産の深化、若しくは展開を図る大きな動機となっていた。

知的資産ライフサイクルにあつては、経営者は知的資産が基本的にどのステージにあつても市場価値の変化に対応して新たな知的資産の創出を図っている。この点、商品ライフサイクルでは、衰退期（知的資産ライフサイクルの変革期に相当）を迎えて新たな商品開発に挑むことが多いのと異なる点である。それは、商品ライフサイクルが一つの事業を単位とするのに対して、知的資産のライフサイクルは事業の単位にとらわれないからであろう。

(3) 知的資産ライフサイクルと経営課題

知的資産は、企業経営の基軸となる内容であればあるほど計画的に管理される必要がある。知的資産の創出は、個人の体験、経験からであり、創出された知的資産は知的資産として認識され、管理の対象に組み入れられなければならない。特に、創出期の知的資産は、知的財産権の保護を

出願するか否かの判断の対象となり、仕組みの中で管理されることが重要である。

知的資産の創出期から知的資産を管理の対象とすることで、知的資産は経営計画の対象とすることが容易になる。今回の訪問調査では、知的資産の管理状況について確認をした。一部の企業では、知的資産を経営計画の管理項目に組み入れ、年次計画の中でその成長衰退を確認していた。知的資産が経営計画の中に組み込まれることで、知的資産経営報告書はマネジメント・ツールとしての大きな役割を持つことになる。

図 2-5 知的資産のステージとその特長、取組内容、経営上の課題

	創出期	成長期	定着活用期	衰退期
ステージの特長	顧客への商品・サービスの提供を目的に、または提供を通じて知的資産が創出される。	創出された知的資産が安定的に活用されるため、また、より効果を発揮するための仕組みづくりが進む。	業績につながる重要なビジネスモデルの一部または全部として定着し、高い業績につながるパフォーマンスを発揮する。	市場や顧客の変化に対応するため、知的資産の内容も重層化・深化する。変化対応を通して新たな知的資産が創出される。⇒創出期へ
取組内容	・知的資産の認識	<ul style="list-style-type: none"> ・仕組みづくり ・標準化、データ活用等による高度化 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <ul style="list-style-type: none"> * 個人のノウハウの伝授、文章化、数値化など * 人材育成 * プロセスの標準化 * マニュアルの整備など </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・市場・顧客を起点とした仕組みの高度化 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <ul style="list-style-type: none"> * 市場・顧客の変化を捉える(経済的価値の有無を確認) * 問題解決への取組 </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・市場・顧客を起点とした仕組みの修正 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <ul style="list-style-type: none"> * 顧客対応を通じた知的資産の向上、重層化 * 新たな知的資産の生成 </div>
経営上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産を仕組みの中からの創出する ・知的資産の認識と育成 ・知的財産権への取組 	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産を育てる仕組み(共同化、連結化、表出化) ・知的資産の市場価値判断 	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産の市場価値判断の推移 ・新たな知的資産創出の準備対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕組みの中で新たな知的資産創出の行動

出典：初版推進ガイドの内容に筆者加筆

知的資産ライフサイクルの各ステージにほぼ共通して経営上の課題として考えられるのは、仕組みづくりである(図表 2-5 参照)。創出期には、どのような仕組みから知的資産を創出するか、その仕組みをつくる事がまず求められる。今回の訪問調査では、知的資産の創出は情報の共有化の仕組みからと考える例があった。自社開発の IT システムを活用し、常に情報共有を行い、その中から気づきを得て知的資産の創出を図っていた。成長期および定着活用期の仕組みづくりの内容は、知的資産の深化や展開である。知的資産と経営計画とを結びつける仕組みづくりも重要である。今回の訪問調査で経営計画に知的資産の内容を組込んでいる企業は、今の知的資産の状況をよく把握している印象があった。変革期にあっては、市場動向を早期に確認できる仕組みや新たな知的資産を創出する仕組みを準備することになるだろう。しかし、今回の訪問調査の中からは変革期に至る前に新たな知的資産の創出を図る仕組みはあったが、変革期にこのような仕組みを保有している例を確認できなかった。

第 3 章 知的資産のポートフォリオ

～ 知的資産管理の視点、その 2 ～

1. ポートフォリオ

(1)ポートフォリオとは¹²

一般的に経営戦略で使うポートフォリオとは、多種類の製品・サービスを生産し、販売し、複数の事業を行っている企業が、戦略的観点から経営資源の配分が最も効率的、効果的になる製品・サービス・事業を組み合わせる方法のことである。ポートフォリオは、これらの組み合わせを決定するための経営分析・管理の手法の1つで、資産選択理論¹³(theory of portfolio selection)とも言われている。

ポートフォリオは、市場や産業の成長性、魅力度などの外部変数と、自社の優位性、競争力、収益力などの内部変数との2つの視点から、製品、サービス、事業ごとの収益性や成長性、キャッシュフローなどを評価し、その拡大、縮小、維持、撤退を決定する際に利用されている。

1970年代の米国企業は、円安を背景とした輸出攻勢で世界を席卷していた日本企業に対抗する必要があった。そこで米国企業の事業の選択と集中を行うための指針としてボストンコンサルティンググループ(BCG)が編み出したのがPPM(products portfolio management プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)である。

本来、ポートフォリオ(portfolio)とは、紙ばさみ、折りかばん、大臣の職、有価証券目録あるいは画集という意味である。これが転じて、投資家の有価証券類の内訳や資産の内訳の意味となり、さらに経営戦略、業務改革などの際の問題・課題を分類・整理することとされている。

(2)ポートフォリオの展開

ポートフォリオについては、現在経営資源配分の最適化手法だけではなく、教育分野において教育評価での活用が進んでいる。ポートフォリオ評価¹⁴は、たとえば「学習活動において児童生徒が作成した作文、レポート、作品、テスト、活動の様子が分かる写真やVTRなどをファイルに入れて保存する方法」と定義されている。

更に、医学教育でのポートフォリオの活用が盛んになっているが、ここではポートフォリオ評価について「情報や知」を一元化し、俯瞰することで、「価値ある成果」や「個性・能力」「人間性・向上心」や「成長プロセス」を見るための手法¹⁵と考えられている。

ポートフォリオが、「情報や知」を一元化し、総合的な企業力の強化を図る手法であり、「成長のプロセス」を見る手法であるとすれば、知的資産ポートフォリオが考えられて当然のことと

¹² 『平成22年度調査研究事業 中小企業の知的資産経営推進ガイド』社団法人中小企業診断協会京都支部 13 大阪市立大学経済研究所(1993)『経済学辞典第3版』岩波書店 p572

¹⁴ 熊本大学大学院社会文化科学研究科、学習要綱、ポートフォリオ評価は、単なる記録ではなく評価なので、学習の過程で創出されたものすべてを保存するのではないとの考え方が一般的である。(中略)何を残して学習成果を最大限にアピールするか、という意味で、証券ポートフォリオ(連動しない証券の組み合わせ)と底通する用法である。

(http://www.gsis.kumamoto-u.ac.jp/opencourses/pf/2Block/05/05-1_text.html) 平成26年1月9日検索

¹⁵ 医療教育ポートフォリオ (<http://www.igaku-portfolio.net/top.htm>) 平成26年1月10日検索

いえる。

2. 知的資産とポートフォリオ

知的資産ライフサイクルには、その各ステージに応じた知的資産の成長プロセスを確認するためのポートフォリオが考えられる。

特許権に代表される知的財産については、知的財産ポートフォリオとして特に製造系企業で活用をされている。自社の知的財産ポートフォリオと他社の知的財産ポートフォリオを比較して、対象市場での優位性を評価するという「戦略的知財ポートフォリオ・マネジメント」が公表されている¹⁶。「戦略的知財ポートフォリオ・マネジメント」では、ポートフォリオの軸として先願度と占有率とを使用している。この2軸からパテント・ポートフォリオ・マネジメント表を作成している。先願度・占有率ともに低い場合を後発ピンポイント、共に高い場合を先行独占とし、先願度は高いが占有率が低い場合を先行ライフル、先願度は低いが占有率が高い場合を後発周辺としている。この評価内容から、今後の特許出願や技術開発の方向性が決められる。体系的な研究開発を行っているとしても、すでに出願の多い領域で他社と競うのか、防衛をするのか、回避をするのかといった判断を導き出すのである。

同様に、知的資産ポートフォリオでも、企業力の総合的な強化発展のプロセス、知的資産の成長のプロセスを描き出す。そこで、知的資産ポートフォリオでは、ひとつの評価軸として企業内部に知的資産が占める比率である専門性の高低を考える。もう一つの評価軸としては、企業外部の要因としての知的資産が求められる需要量を考える。

知的資産ポートフォリオの横軸には、上記専門性を指標とする。専門性とは、中小企業の強み、こだわり、個性などを含む。専門性を挙げるのは、知的資産にとってそれが人的資産であれ、構造資産であれ、関係資産であれ、知的資産のもっとも中心に位置すべき内容だからである。専門性、それは知的資産の発揮方向であり、企業が最も多くの経験、体験を積み重ね、知的資産を積み重ねてきた分野である。特に、中小企業では限られた知的資産を徹底的に活用し、発展させ、総合的な企業力を強化することが求められている。専門性が高いということは、企業内で該当する知的資産の占める比率が高いということになる。

縦軸は、市場から見た知的資産の顧客訴求力、魅力度であり、市場でのその知的資産が求められている状況、すなわち市場性である。ここでは、その経済性を示す指標として需要量を挙げた。知的資産の評価には、市場の支持がなければ知的資産が具現化した商品・サービスが顧客に渡ることはないからである。需要量は、その企業にとって客数である場合は、知的資産が具現化され、ターゲット客から支持された際の想定客数といえる。したがって、需要量は知的資産によって、また企業が属する業種等にもよって様々な量が想定される。

¹⁶ 三宅将之・宗裕二・姫野桂一「戦略的知財ポートフォリオ・マネジメント」『知的資産創造』野村総合研究所 2004年10月号

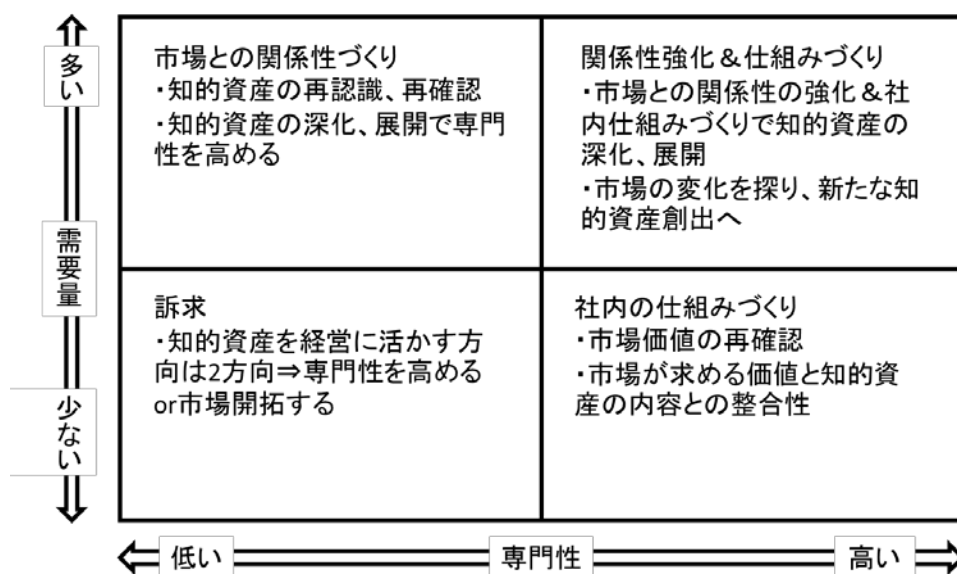
今回の訪問調査では、限られた知的資産の徹底した活用と需要の創造についての事例を多く見ることが出来た。例えば、サービス業として今までに獲得してきた知的資産を、対象商品を違えて応用展開している例である。この事例では、サービスの対象商品を異にすることで知的資産を横展開し、さらに創出された知的資産の影響を受けて、従来の知的資産が深化していた。また、対象商品が異なることで、新規の顧客数が増加していた。知的資産の展開と需要増とがリンクしている好事例である。また別の事例では、製造業で従業員の半数以上を営業に配属し、顧客の要求を徹底的に聞き取り、ITシステムを介して情報共有を図り、知的資産の深化、創出に結びつけている企業があった。徹底した事業の集中で、知的資産の創出、深化、展開を図り、結果として需要の創造を実現していた。これらの事例では、日々の事業活動の中から各部門で知的資産が創出、深化、展開され、ITシステムを介した各部門の情報共有から更に企業力が強化されるというサイクルが出来上がっていた。

3. 知的資産ポートフォリオ・マネジメント

(1) 知的資産ポートフォリオ・マネジメント

知的資産ポートフォリオを企業力の強化につなげるのが、知的資産ポートフォリオ・マネジメントである。知的資産ポートフォリオ・マネジメントは、縦軸に需要量を取り、横軸に企業の中に占める知的資産の割合、専門性を指標とした（図表 3-1 参照）。この 2 軸については、中小

図 3-1 知的資産ポートフォリオ・マネジメント



企業の経営者が常日頃から深い関心を持っている内容であり、自らの企業の知的資産ポートフォリオを考える場合には、比較的容易に検討できるのではないかと考えた。

知的資産ライフサイクルにおける創出期においては、専門性が低く、需要量が見通せないか、見通せても少ない場合、経営資源を専門性に向けるか、又は需要創造に向けるかになる。一般的に、創出期にあっては知的資産の将来像が描き切れていないのが実情である。まずこのステージ

では、創出されつつある知的資産を育てるのか、捨てるのか、経営者の価値判断が重要な役割を果たす。この価値判断は多くの場合、経営者自身の直感であろう。そしてこの直感は、日ごろからの外部環境の情報収集、現場での情報収集など事業に関するあらゆる情報（事実前提）を基礎にしている。この基礎に経験や体験の反芻によって身に付く思考スキルあるいは行動スキルである暗黙知が加わり、「良し悪し」の主観的な価値判断を下すことになる。

成長期にあつては、知的資産に高い専門性がありながら、その需要量を判断できない場合がある。また、知的資産の専門性は低い、需要量を想定できる場合がある。いずれの場合であっても、知的資産ポートフォリオの描き方は、経営者の価値判断次第である。知的資産が成長期にある間に新しい知的資産の創出があり、事業の継続が可能になることが理想である。

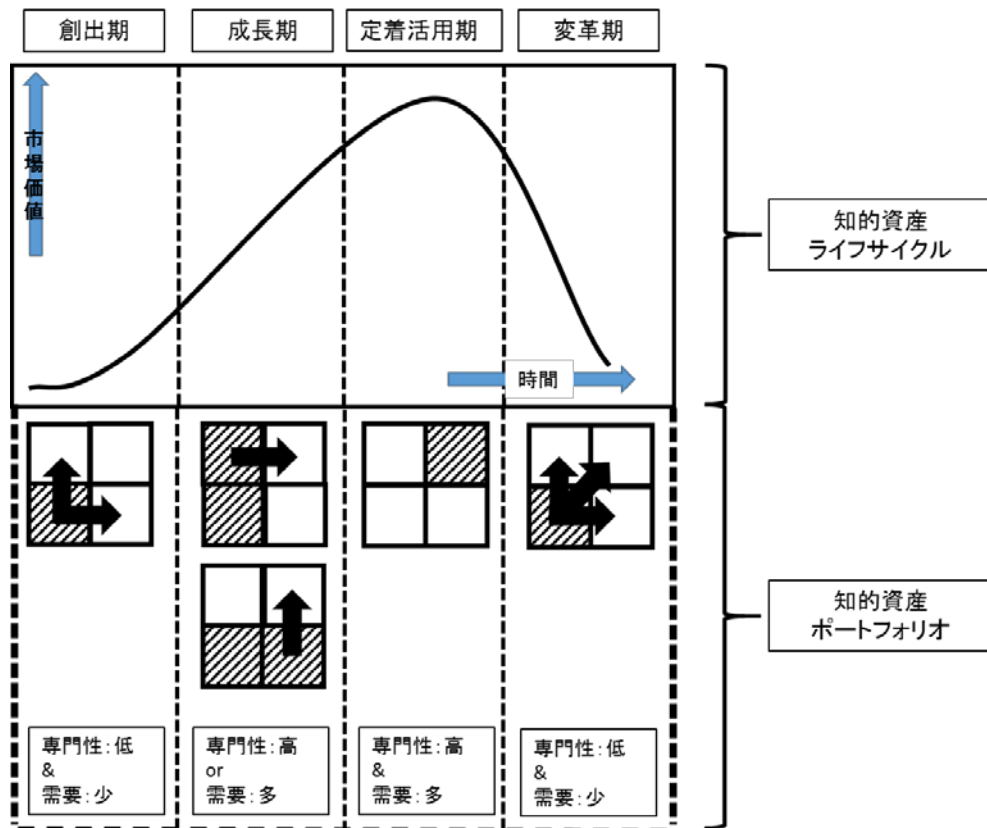
定着活用期は、知的資産を経営資源として活用するのに安定した期間である。多くの経営者は、この期間がいつまで続くのか、一番関心を持っている。今回の訪問調査の中では、取扱商品・サービスのライフサイクルの状況を業界団体からの情報等で確認している、営業員の日報や週報で必ず確認している、商品・サービスの販売実績の推移で確認している等という話があった。

知的資産ポートフォリオが必要に迫られると思われるのは、変革期にある場合である。外部環境の変化で、対象となる知的資産を時代が求めなくなってきた時期である。需要を確保できなくても専門性が低くなってきた場合や専門性は活かしても需要が少なくなってきた場合が考えられる。前者の場合は、専門性を更に磨くことが重要になる。また、後者の場合は、需要を増加させる手段を考えなければならない。一般的には、時代が必要としない知的資産は、知的資産としての市場価値、機能性価値を失っており、過度に固執するのは経営の危機を招く恐れことになる。

(2)知的資産ライフサイクルと知的資産ポートフォリオ

知的資産ライフサイクルの各ステージには、それぞれの知的資産ポートフォリオが考えられる（図表 3-2 参照）。知的資産ライフサイクルの創出期にあつては、需要は未確認もしくは低いことが予想される。専門性も低いことが多く、専門性を伸ばすか、需要を創造するか、可能であれば共に伸ばすことを考えなくてはならない時期である。図表 3-2 の黒色矢印の 2 方向である。今回の訪問調査では、この期に当たる知的資産を保有している企業への訪問機会はなかった。一般的には、ベンチャー企業など知的資産の創出期にある企業は、市場情報を収集分析した内容と自社の専門性との整合を図ることが必要になる。

図 3-2 知的資産のライフサイクルとポートフォリオの関係



知的資産ライフサイクルの成長期にある企業では、一定程度専門性が進化している場合は市場創造を指向し、市場性が確保できている場合は専門性の深化に注力をする。今回の訪問調査で、卸事業者が個人向け小売業者に向けられた商品を新たに事業者向け小売業者に販売先の転換を図っている例があった。今まで蓄積されてきた知的資産を他市場に適応することにより新たに市場創造の機会を得ようとしていた。経営者は、事業者向け小売業者との取引開始で新たな知的資産の創出の機会を持つことが出来たと今回の訪問調査に応えた。

今回の訪問調査企業の中に、知的資産ライフサイクルの定着活用期にあっても、積極的に知的資産の創出を追い続けている企業があった。日常の業務を通して市場情報を入手し、従業員はそれを共有し、朝会や定例会議で話し合い、その中から気づきや発想を得て新しい知的資産創出に結びつけていた。この企業では、知的資産は変革期まで維持するのではなく、変革期に至る前に新たな知的資産の創出をするという工夫をしていた。

知的資産ライフサイクルの変革期にあつては、創出期にある企業と同様に市場情報を収集分析した内容と自社の専門性との整合を図ることが必要である。しかし、創出期にある企業と違って、変革期にある企業は顧客価値の変遷内容を知っており、顧客価値に整合できる専門性の獲得が早期に可能になる場合も多い。今回の訪問調査の中で、市場が変化し、衰退したために、今まで積み重ねてきた知的資産を新市場に向けて、あるいは用途転換を図って早期に企業業績の回復を図っている例があった。この企業の知的資産は、新市場で求められる市場価値を組み込み、新市場

に合った形に大きく変化を遂げていた。新規に無から知的資産を創出するのではなく、保有していた知的資産の一部を活用している状況ではないかと考える。老舗の成功の秘訣として話題にする「半歩先を踏む」あるいは「半歩外す」という考え方に近いといえる。

知的資産は、常に知的資産のライフサイクルの進捗を管理していなければ、経営者はどのようなポートフォリオが求められているのか、意思決定は出来ない。成り行きに任せていけば、知的資産が変革期にあっても気づかないし、また当然ながら対策の打ちようも分からない。知的資産経営は、常に知的資産の進捗を管理し、知的資産を活用していることを意識しなければならない。

知的資産経営報告書を作成することで、知的資産ライフサイクルのステージを意識することができる。また経営改善や経営改革を指向する知的資産ポートフォリオに関心を持つことも出来る。さらに知的資産経営報告書を更新することで、知的資産の変遷、自社の歴史を自ら確認できる。

第 4 章 知的資産経営の成熟度

～ 身の丈に合った知的資産経営を推進するために ～

1. 成熟度とは

乳幼児が少年少女になり、成長して青年になり、そして壮年、実年になるに従い人間的に成熟していくように、人の集団としての企業組織にも成長過程があり成熟度が存在することを、我々は直感的に理解することができる。

以下、文献から考え方¹⁷を簡略に示す。

(1)社会システムと成熟度の要素

企業、学校、病院、行政機関等は、それぞれが固有の目的を持ち、その目的の実現を目指して活動する社会システムである。その社会システムは、価値や意味づけを必要とし、人間の協働や環境との相互作用を通じて変化していく性質を持っている。それぞれの社会システムに固有な目標、構成、行動様式等を評価して、変化させるという自己変革の能力を持っているのである。

社会システムを評価する際に必要な要素としては、以下を考慮する。

- ① 全体と部分との調和
- ② インフォーマルなネットワークの状況
- ③ 開放性の高さ
- ④ 複合性への対応力

(2)展開と総合

上に述べたような要素を考慮して、成熟度をレベル分けして組織を評価しようとする考え方が成熟度モデルである。マルコム・ボルドリッジ賞¹⁸(米国国家経営品質賞)では、成熟度をレベル分けする根拠を展開(Deployment)と統合(Integration)に求めた。

展開とは、ある目的なり課題なりに対する努力が組織内にどれだけ広がっているか、トップマネジメントから末端組織に至るまで目標がどれだけ達成されているかを指す。前者を「水平方向の展開」、後者を「垂直方向の展開」という。統合とは、組織内部で配置や調和がどの程度上手く行っているかを問う。部署は異なっても、同じ用語を用い同じ波長を共有しているかを見る。

2. 成熟度モデル

(1)成熟度モデルの原点「クロスビーモデル」

フィリップ・B・クロスビーは、マネジメントの成熟度を6項目に沿ってそれぞれを5段階の評価で示した。その6項目は次のとおりである。

¹⁷ 経営品質協議会(2001)『経営の成熟度』第1章 財団法人社会経済生産性本部

¹⁸ 顧客満足の改善や実施に優れた経営システムを有する企業に授与される賞で、製造、サービス、中小、教育、医療などの部門があり、授賞式では大統領自らが表彰を行う。1987年のレーガン政権のもとで、製造業再生の戦略的ガイドラインとして、その設立に尽力した商務長官の名を冠して創設された。

- ①マネジメントの理解と態度、②クオリティ組織の状態、③問題の取扱い
- ④クオリティ・コストの対売上比率、⑤クオリティの改善処置
- ⑥企業組織のクオリティへの姿勢

また、5段階は次のように表現して、知的に進歩していく雰囲気を描いた。

- ①半信半疑、②覚醒、③開眼、④知恵、⑤確信

これが、成熟度モデルの原型とされている。

(2)代表的な組織の成熟度モデル「CMM」

上記のクロスビーモデルの後、米国カーネギーメロン大学のソフトウェアエンジニアリング研究所（SEI）は、ソフトウェア契約者の能力をアセスメントする手法を連邦政府に提供する要請を受けて、組織的なソフトウェア開発プロセスの改善に効果的なプロセス成熟度のフレームワークを開発した。CMM（Capability Maturity Model）では、未熟なソフトウェア組織と成熟したソフトウェア組織の相違に目をつけて、次のような組織の能力成熟度モデルを示している。（図表4-2-1 CMMモデルの概略）

図表 4-2-1 CMM モデルの概略

レベル		状態
1	初期 【プロセス能力は、予測不能である。】	<ul style="list-style-type: none"> ・ソフトウェアプロセスは場当たりので、時には混沌としている。 ・プロセスは定義されていず、成功は個人の努力に依存する。 ・組織がソフトウェアの開発と保守のために安定した環境を提供しない。
2	反復可能 【プロセス能力は、規律ある状態である。】	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト、スケジュール、機能充足性を確認するために、基本的なプロジェクト管理プロセスは確立している。 ・同様のプロジェクトに関しては、以前の成功経験を反復するためのプロセス規律がある。
3	定義された 【プロセス能力は、標準と首尾一貫性を持つ。】	<ul style="list-style-type: none"> ・プロセスが、「組織の標準ソフトウェアプロセス」として文書化され、標準化され、統合化されている。 ・開発と保守において、承認されテーラーリングされた標準プロセスを全てのプロジェクトが使用している。
4	管理された 【プロセス能力は、予測可能である。】	<ul style="list-style-type: none"> ・ソフトウェアプロセス及び成果物品質に関する詳細な計測結果が収集されている。 ・共に、定量的に把握され制御されている。
5	最適化	<ul style="list-style-type: none"> ・革新的なアイデアや技術の試行、プロセスからの定量的フィ

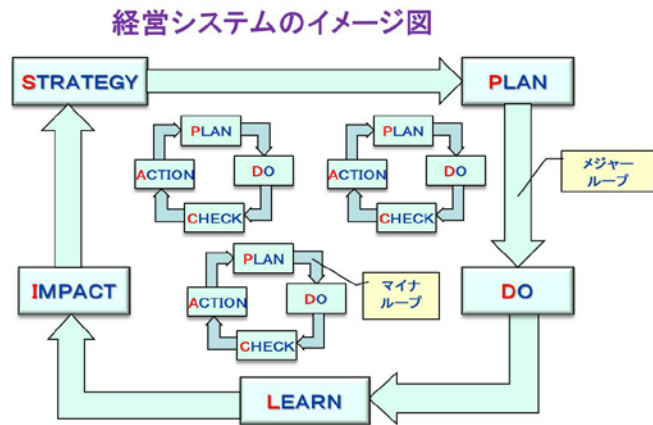
<p>【プロセス能力は、継続的な改善である。既存プロセスの漸進的進歩と新技術や手法による革新の両方によって改善される。】</p>	<p>ードバックによって、継続的なプロセス改善が可能になっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・欠陥の分析を行い、欠陥の原因を把握し、既知の欠陥の再発を防止するために評価され、その教訓は他のプロジェクトにも適用される。
--	--

3. 知的資産経営の成熟度

成熟度モデルは、それぞれの領域で拡張開発され、マルコム・ボルドリッジ賞の日本版に位置づけられる日本経営品質賞¹⁹が根付いているほか、ソフトウェア分野ではCMMI²⁰に発展している。他にも、IT(情報技術)の戦略的な利活用に適用したIT経営成熟度²¹もある。このような組織能力を表す成熟度は、知的資産経営においても適用できると考えて、今般の訪問調査では、簡易な知的資産経営成熟度判定表を作成して、それをを用いている。評価の視点としては、既に上に述べた思想を踏襲していることは言を俟たないが、レベルの設定については以下のようにした。

- ①0 レベルの存在を明確にした。
 - ②計画的な知的資産管理の仕組みが定義され、実施されていることを3とした。
 - ③知的資産経営と組織の全体戦略の融合、又は整合性を重視して、それをレベル5に要求した。つまり、レベル3では仕組みとPDCA²²の存在、レベル5ではPDLIS²³を経営のメジャーloopとして、PDCAがマイナルloopになって定着していることを想定している。
- (図表 4-3-1 PDLIS サイクルを参照)

図表 4-3-1 PDLIS サイクル



以下の図表 4-3-2 知的資産経営の成熟度判定表に、その概要を示す。

¹⁹ 参考 URL <http://www.jqaward.org/gaiyo.html>

²⁰ 参考 URL <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/lecture/20070405/267507/>

²¹ 参考 URL <http://www.itc.or.jp/foritc/useful/diagnosis/>

²² Plan-Do-Check-Act : マネジメントシステムにおいて管理サイクルと言われる。

²³ Plan-Do-Leaning-Impact-Strategy 管理サイクル PDCA の上位概念で、経営サイクルを表す。

図表 4-3-2 知的資産経営の成熟度判定表

レベル	成熟度レベルの状態	補助的な判定指針
0	<ul style="list-style-type: none"> ・ 知的資産の認識がなく、創出や利用の取り組みをしていない。 ・ 単に既定の業務手順に従っている。 <p>【ポイント】 認識なし</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 知的資産は特許や実用新案だけと思っている。 ・ 知的財産を保有していても、経営の観点からの活用及び管理を考えていない。 ・ 日常業務に個人的な工夫を加えていても、知的資産に繋がるとは思っていない。
1	<ul style="list-style-type: none"> ・ 知的資産の存在と有効性に気付いた従業者（経営管理職を含む）が、独自に知的資産の利用と管理を行っている。 <p>【ポイント】 個人的な取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の担当業務において、個人レベルで工夫や改善を実施して、結果を個人的に記録又はノウハウを蓄積して利用している。 ・ R&D 担当者は兼任で、根拠のある明確な目標及び予算を与えられていない。 ・ 保有する知的財産の管理について、当該知的財産の評価に基づく社内ルールが不明確である。 ・ 顧客満足は、商品特性と担当の営業マン又はサービスマンによって維持されている。 ・ 社内の誰かが知的資産経営報告書を作成することを検討している。
2	<ul style="list-style-type: none"> ・ 知的資産の利用と管理は、特定のグループにおいて共有されているが、全社的な知的資産活用の認識及び取組には至っていない。 <p>【ポイント】 部署的な取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現業において、QC 活動や改善提案制度が行われ、組織的な取組があるものの、経営陣からは知的資産活動と認識されていない。 ・ R&D 部署はあるが、経営陣の関与が少なく、計画の進捗把握や必要に応じた是正等の仕組みが機能していない。 ・ 保有する知的財産の計画的な活用と管理に関する承認された文書がない。 ・ 顧客満足のために営業部のほか、顧客サポート部署等が設置されているが、部署間のコミュニケーションが不十分で連携した活動になっていない。

		<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産経営報告書を作成したが、保有する知的資産を計画的に管理するための社内標準が定められていない。
3	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産を経営に活用するとともに管理する手順を組織的に定めている。 ・立案した計画に従って実施及びモニタリングして、その結果を経営陣に報告している。 <p>【ポイント】 組織の定義とPDCAの存在 ライフサイクルの認識</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・保有する知的資産を洗い出した知的資産管理台帳（棚卸表、又は知的資産マップ等）が作成され、それぞれの知的資産について取扱いのルールが定められている。 ・保有する知的資産のライフサイクルが認識されている。 ・知的資産管理のPDCAサイクルを廻すための組織体制が整備されている。 ・知的資産経営報告書を作成して有効に公表及び活用している。また、当該報告書を更新している。
4	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産管理のために、計画、実施、モニタリング、定期的な見直しを行い、継続的改善が定着している。 <p>【ポイント】 ポートフォリオの認識</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産管理台帳等には、それぞれのライフサイクルに沿った取扱いのルールが定められている他、当該台帳は定期的に見直している。 ・保有する知的資産のポートフォリオを認識している。 ・知的資産管理のPDCAサイクルが定着しており、経営陣や管理職層及び現業職員ともに自己の役割・責任を明確に認識している。 ・知的資産経営報告書を定期的に見直し、更新した最新版を必要とするステークホルダーが入手できるようにしている。また、当該報告書の効果測定を行っている。 ・同業他社のベンチマーキングを実施することがある。 ・協力会社等に知的資産経営の啓蒙を行うことがある。
5	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略が定期的に見直され、その経営戦略と整合するように知的資産管理の計 	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産管理台帳等により、経営戦略と整合した知的資産ポートフォリオが検討され、実施されている。

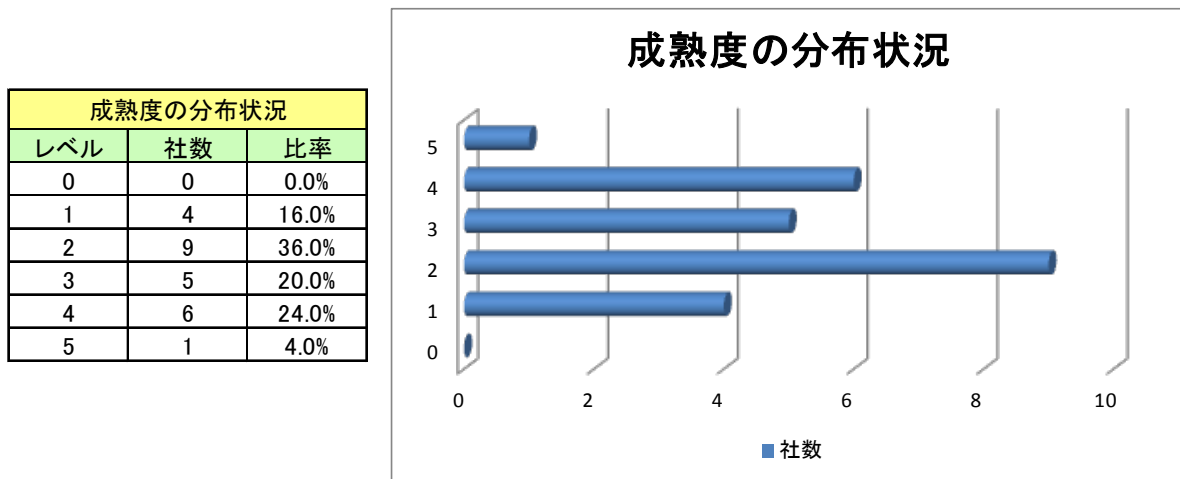
	画、実施、モニタリング、見直しが行われる等、知的資産が経営戦略の一部に組み込まれている。 【ポイント】 最適化の実現	<ul style="list-style-type: none"> 他業界を含むベンチマーキング等を実施するなど、常にベストプラクティスと全体最適化の検討をしている。 協力会社等に知的資産経営の指導及び支援を行っている。
--	---	---

4. 調査結果の分析

(1)調査集計

調査対象企業の知的資産経営の成熟度判定は、図表 4-3-2 知的資産経営の成熟度判定表に基づいて行ったが、各レベルに対して小数点 1 桁まで細分化した。その結果、単純平均値はちょうど 2.8 になった。最低レベルは 1.4 で、最高レベルは 4.6 である。小数点以下は、四捨五入して当該成熟度レベルとしたので、前回同様にやや甘い判定であるとも言える。また、調査対象企業は知的資産経営の面では先進的な企業であろうという点を考慮すると、平均値が 3 未満の 2.8 では知的資産経営の必要性を更に広く、かつ強力にアピールしていかねばならない状況であると判断される。しかし、3 年前の初版推進ガイドに比べると、レベル 4 以上の企業割合が増加している点は、知的資産経営に熱心に取組んでいる企業群の存在が明確になった訳で、心強いデータである。

図表 4-4-1 調査対象企業の成熟度分布



第5章 金融機関へのインタビュー

～ 知的資産経営に対する金融機関のスタンス ～

今般の調査では、知的資産経営への取組に関して積極的な活動をしている京都中央信用金庫と政府系金融機関の日本政策金融公庫京都支店を訪問して、その考えを聞いた。

1. 京都中央信用金庫

(1) 知的資産経営（知恵の経営）推進への取組

① 京都府商工会連合会との連携

京都中央信用金庫（以下、中信という）では、中小企業が知的資産経営を推進することの意義を評価し、2年前から京都府商工会連合会（以下、連合会という）と連携して中信のクライアント企業等が知的資産経営報告書（知恵の経営報告書）を作成する際の協力活動を行っている。具体的には、中信及び連合会の開催する知恵の経営報告書作成セミナーの案内を中信の顧客企業に行い、連合会の準備する報告書作成支援人材がフォローして、参加企業の知的資産経営報告書の完成や京都府の「知恵の経営」実践モデル企業認証制度の申請まで導く等である。京都府の認証を取得した企業は、既に3社を越えた。

② 連携支援の展開

知的資産経営報告書には、計画や事業活動の進捗度合いを測定するKPI²⁴を数値で明記することが多い。また、知的資産経営報告書は当該企業の過去、現在、未来にわたる活動の俯瞰図でもあるので、「事業承継」や「企業再生」の目的にも有効である。昨年度からは、KPIが財務情報と非財務の定性情報を繋ぐ指標として評価されてきた。端的には「金融円滑化法」終了に対する一つのソリューションとしても機能しているのである。従って、中信の職員も顧客企業の経営者と共に計画等の進捗について、知的資産経営報告書という同一のプラットフォームで検討するケースが発生するのである。

他にも、取組の輪を広げるために連合会だけではなく、最近では京都発明協会や京都商工会議所も含めたワークショップを実施している。

(2) 知的資産経営評価融資

① 知的資産経営の評価の考え方

京都でいうと、例えば京都市及び公益財団法人京都高度技術研究所の「オスカー認定」制度では、認定企業に対しては補助金や助成金、優遇税制の適用ほか、「きらめき企業支援融資」をはじめとする各種の融資制度がある。「知恵の経営」実践モデル企業認証制度には、京都府成長分野認定育成事業費補助金や「経営発展支援融資」制度はあるが、知的資産経営の普及促進のためには更に制度融資を拡充することが望ましい。

知的資産経営の評価としては、現状では知的資産そのものの評価は一定ではないことに加えて、

²⁴ KPI（Key Performance Indicator、重要業績評価指標）、京都府知恵の経営報告書－作成ガイドブック－では経営のものさしと説明されている

知的資産を活用してビジネス上で収益を実現する仕組みと一体的に評価するケースが多いが、現実にはかなり困難な作業である。知的資産を評価しての融資では、登記されて初めて担保化できると言う原則から、いきなり知的資産全般ではなく先ず知的財産権から評価の仕方を一般化するのが妥当であろうと考えられる。この意味において、全国共通の知的財産の取引市場が形成されるならば、金融機関は対応しやすくなると言える。

② 中信の融資スタンス

中信では、従来から融資先に関わる情報として、「債務者ファイル」には財務情報の他に非財務の定性情報を記録することに注力してきた。これらは、ほぼ同等の比率で審査に利用している。この立場からは、知的資産経営報告書は大変に役立つ情報であり、今後ともに公的中小企業支援機関の報告書作成事業との連携を進めて行く。

現在は更に踏み込んで、知的資産経営報告書記載の計画進捗の評価指標であるKPIを中信の職員が定期的な訪問により顧客企業経営者と共に確認することを検討している。これは、企業の経営管理サイクルであるPDCA²⁵を確実にクライアント企業に定着させる効果を生む。その結果は、当該顧客企業の格付けの向上に結び付くことになるだろう。

今後の中信の方針としては、上記のとおりであるが、業績の良い時も悪い時も同じように取引先金融機関に事業上の情報を提供して説明を加えておく活動は重要で、顧客企業の状況を把握できていると金融機関の対応はスムーズに行くものである。なお、中信では融資による支援だけでなく、関連会社である中信ベンチャーキャピタル株式会社からの事業支援を受けることも出来る。

2. 日本政策金融公庫 京都支店 国民生活事業

(1) 知的資産経営への考え方

① 知的資産経営と国民生活事業

日本政策金融公庫京都支店国民生活事業（以下、国金という）にとっての知的資産経営は、金融円滑化法終了対策としての中小企業経営力強化支援法を活用した経営改善計画策定及びそのフォローアップ（認定支援機関を利用した場合は、上限を200万円として費用の2/3を「経営改善支援センター」が負担）と関係が深い。つまり、当該経営計画を策定する際に強みの認識が必要になるが、この作業の中で知的資産の洗出しを行うことになり、完成した経営改善計画は知的資産経営報告書と内容が共通する部分が多い。また、活動計画と共に数値計画を必ず作るので、双方を繋ぐ役割をするKPIが設定されることは重要な点である。現状で国金は、知的資産経営報告書作成への直接的な取組はしていないが、「企業再生」に近い分野では深い関わりがある。

② 知的資産経営報告書の意義

このようなことから国金にとっては、知的資産経営報告書は知的資産経営のアウトプットであ

²⁵ PDCA（Plan-Do-Check-Act）管理サイクルとして一般化している。計画、実行、点検、是正のプロセスを繰り返すことにより、継続的な組織の改善を実現する。

るとともに、インプットとしての役割も見出している。と、同時に KPI を点検することによって、走りながら計画のコントロールをするツールにもなる。

従って、知的資産経営報告書は適宜に見直し更新することが本来の姿であると考えている。但し、規模の比較的小さな企業の場合は少ない経営リソースであることから報告書の更新は負担になることも考えられるので、強制はできないという立場である。知的資産経営報告書を 1 回作成して更新していないケースでも、作っていない場合と比較すると雲泥の差である。

(2)融資や投資との関係

①融資判断について

国金の審査では、先ず自ら経営改善計画を作ることができる経営者か否か、次いで強みはあるのか、どのような強みなのか、またそれを知的資産経営報告書等にて明確にしているのか、更にその報告書等を見直し更新しているのなら信頼性が高いと判断する。中には、更新を重ねることによってだんだんと明確になって来る当該企業の見えない経営リソースもある。

知的資産を取扱う組織能力については、知的資産を活用して収益に結び付ける仕組み、即ちビジネスモデルの明確さがポイントになると考えている。これが不明確だと、計画達成の可能性に疑問を感じることになる。

②資本性劣後ローンほか

2013年2月から「資本性劣後ローン（挑戦支援資本強化特例制度）」の取り扱いを開始した。これにより、当該債務は金融検査上では自己資本と看做すことができるので、見かけ上は自己資本比率が向上する等の効果を得ることができる。つまり、民間金融機関との交渉において有利になると言える。なお、資本性劣後ローンは東日本大震災で被災した企業向けの震災対応型も実施されている。これらの決済については、知的資産と業務プロセスの整備状況（ビジネスモデル）及びそのマネジメントが重要な審査要素になるようだ。

金融機関での役割の棲み分けでは、大雑把にいうと株式上場を目指すような場合はベンチャーキャピタル²⁶の利用が適していると言えるが、そうでない場合はやはり融資を利用するのが良い。特に京都に多い伝統産業の場合は、ベンチャーキャピタルの対象にならないことが多い。なお、日本政策金融公庫は名前のおり政策金融を担っており、例えば公的中小企業支援機関と各土業の人達（中小企業診断士や税理士、弁護士等）と連携して地域の中小企業支援のフレームワークを構築することも可能だと考えている。

²⁶ベンチャーキャピタル（venture capital、略称 VC）は、ベンチャービジネス等のハイリスクでもハイリタンの期待できる企業に出資等する投資会社（投資ファンド）である。

第6章 公的支援機関へのインタビュー

～ 知的資産経営実践支援への取組み ～

今般の調査では、特に「知恵の経営報告書」作成支援に精力的な取組みをしている京都商工会議所と京都府商工会連合会に、その基本的な姿勢や具体的な活動を聞いた。

1. 京都商工会議所 知恵産業推進室

京都商工会議所（以下、京商という）は、2001年から「京都・ビジネスモデル推進センター」を発足させ、主にベンチャービジネス等の支援をしてきた歴史を持っている。2008年からは「知恵ビジネス推進室」、更に2011年からは「知恵産業推進室」に組織改正をして、京都市地域における知恵産業の推進を担っている。この取組において、「知恵ビジネスプラン・コンテスト」「知恵ビジネス創出塾」「知恵のチャレンジャー・ネットワーク」等を実施し、京都府の「知恵の経営実践モデル企業認証制度」に向けた「知恵の経営」報告書作成にも注力している。

(1) 知恵の経営への取組支援

① 知的資産経営への取組の目的

中小企業振興の充実・強化策として、また京商に所属する経営支援員を主体とした支援機能向上を図ることを目的として、「知恵の経営」報告書の作成支援事業を位置付けている。中小企業の振興策としての「知恵の経営」報告書の作成支援は、経営改善の基本的な要素である「自社の強み」に対する気づきが決定的なポイントと考えている。従って、「知恵の経営」報告書の作成に当たっては、経営者が報告書を作成することを重視して、経営支援員及び専門家は経営者の気づきを促すアドバイスに徹している。

また、上記のように京商の知恵ビジネスの支援メニューは、初歩的な取組から始めて高度な知的資産経営に至る“品揃え”を持っており、経営改善や経営改革を目指して「知恵の経営」に取組む地元企業にインセンティブを付与している。

② 「知恵の経営」報告書作成支援のスキーム

京商では、経営支援員と登録専門家とが「知恵の経営」報告書の作成を希望する企業に出向いて作成の支援をしている。従来、「知恵の経営」報告書の作成を希望する企業は、京商が年2回開催する「知恵の経営」入門セミナーの参加企業が多かった。しかし、最近の傾向では、経営支援員が勧めて作成を決意する場合や既に「知恵の経営」報告書を作成した企業経営者が知合いの企業経営者に作成を勧めて決意に至るケース等も徐々に増えているという。

(2) 知的資産経営報告書作成支援の成果など

① 京都府「知恵の経営」実践モデル企業認証

知恵の経営実践モデル企業認証数は、平成25年12月で113社²⁷あるが、その約4割が京商

²⁷ 京都発明協会 HP (<http://www4.ocn.ne.jp/~khat8686/chienokeiei-list.html#H25>) 平成25年12月4日

の支援を受けた企業である。また、京都府は、認証された企業間の交流を図るイベント「認証企業クラブ」を過去2回開催している。

②「知恵の経営」報告書の更新

作成した「知恵の経営」報告書の活用法は、外部だけでなく企業内部向けの広報ツール、事業承継や事業再生を円滑に進めるための拠り所、経営革新や第二創業を含む経営改革計画を推進するための点検資料ほか、様々である。

京商は、知恵の経営実践モデル企業として認証された企業に対して、2年後の認証更新は企業の自主性を尊重している。経営支援員は、企業が更新することを希望しているかの確認をしているが、更新が前提の支援はしていない。一方、京商は「知恵の経営」報告書作成の結果が当該社の経営改善や改革に結びつくことを期待しているようだ。

2. 京都府商工会連合会 経営支援部

(1) 知恵の経営報告書作成支援

① 知的資産経営への取組の目的

京都府商工会連合会（以下、連合会という）では、「知恵の経営」報告書の作成を通して中小企業が「自社の強み」に自ら気づき、その「自社の強み」を活かした経営を習得する大きな機会と位置づけている。連合会では、商工会地域の中小企業者に様々な経営支援策を提供しているが、「知恵の経営」報告書の作成を支援することもそのひとつである。



経営支援部 谷村部長と山本課長

連合会にとって、京都府の「知恵の経営」実践モデル企業認証への応募申請も知恵の経営報告書の作成目的の一部ではあるが、より多くの部分は支援先中小企業の成長や発展にあることで終始一貫した姿勢である。今般の個別訪問調査の中で向日市商工会においても、経営改善や経営改革が「知恵の経営」報告書作成の第一目的であることを確認した。

② 「知恵の経営」報告書作成支援のスキーム

各商工会所属の経営支援員は、「自社の強み」を明確化して、それを活用することにより経営改善や経営革新等を進めたいと考えている企業を募り、「知恵の経営」報告書の作成支援へ進むことを基本的な手順としている。この際、例えば地元金融機関の京都中央信用金庫や京都北都信用金庫と連携して知恵の経営報告書作成の候補企業を発掘する手法も併用している。この連携は2年前から取組んで、大きな成果を上げているという。訪問時の支援は、経営支援員に加えて登録専門家の同行を求めるケースも多い。更に、最近では連携する金融機関の職員も同行して、報告書の作成支援に当たるケースが増えてきているようだ。また、地域によっては金融機関との合同

による完成した「知恵の経営」報告書の発表会を開催することもある。

(2)知的資産経営報告書作成支援の成果など

①経営改革に向けた効果

連合会では、「知恵の経営」報告書作成や経営革新計画策定を同じ支援スキームで対応している。このようにすることで、毎年 10 数件の支援実績を残しているという。連合会は、「知恵の経営」実践モデル企業の認証であっても、経営革新計画の認定であっても、これらの対応活動を通して実質的に企業の経営改善若しくは経営革新が進むことを目指しているのである。

直近の 2 年間では、連合会の報告書作成支援に際しては企業に財務諸表の提示を求め、報告書記載の KPI (Key Performance Indicator、重要業績評価指標) を適切に設定することにより、報告書の活動計画等と経営計画上の財務的な数値予算等との紐付を図り、確実に経營業績に連動する「知恵の経営」報告書を作成する取組をしている。これは、「金融円滑化法」終了を受けた企業再生若しくは経営改善への取組にも「知恵の経営」報告書の用途を広げる効果を生んでいるという。

②知恵の経営報告書の更新

連合会は、「知恵の経営」報告書の更新については、企業それぞれの事情もあると判断して、更新を強制していない。しかし、「知恵の経営」報告書作成の主たる目的を経営改善や経営革新にしていることから、可能な範囲で振返って検証することが望ましいとしている。それによって、経営管理サイクル (PDCA) の定着につながり、企業経営の継続的改善のツールとして機能すると考えているようだ。また、認証更新期間が 2 年とされているが、企業規模、作成目的、業種などによっては必ずしも 2 年に限ることはなく、何よりも負担を軽くする意味で経営者が自分の言葉で書けば良いと考えている。「知恵の経営」報告書を作成する作業を通じて、「自社の強み」を認識し、「自社の強み」を活かした経営を実現し、企業発展及び成長に結びつけて欲しいと願っている。

③「知恵の経営」報告書作成後の支援

連合会では、2013 年から「革新企業顕彰事業」に取り組んでいる。経営革新計画が認定された企業や「知恵の経営」実践モデル企業として認証されて 3 年以内の企業 25 社を対象にして、経営革新若しくは知的資産経営への取組の効果を確実に上げるために地域の経営支援員や外部の専門家、場合により連携する金融機関職員等が継続的なフォローを実施している。将来的には、京商の「知恵ビジネスプラン・コンテスト」や公益財団法人京都高度技術研究所の「オスカー認定²⁸」のようなキラリと光る企業の認定・表彰制度にすることを検討しているのだという。これらを通じて、企業の経営改善や経営革新が一層進展することを期待している。

²⁸ オスカー認定 <http://www.astem.or.jp/business/support/oscar>

第7章 知的資産経営調査研究担当者座談会

～ 取材の裏側、調査対象企業の意見、感想と提言 ～

今般の知的資産経営に関する訪問調査を終えて、取材担当者が第1部の他の章や第2部の調査対象組織の紹介記事に書けなかった事項について、話し合った内容を以下に取りまとめた。

1. 調査の範囲と対象組織の妥当性

司会：今回の調査では、時間や調査リソースの制約もあって25社への個別訪問調査になったが、調査の有効性についての認識を明確にしたい。

W：前回の調査にならって分布を示すと、図表7-1-1～7-1-4のようになる。地域的には偏りがあるが、前回調査でも地域が知的資産経営に影響を及ぼしているという結果は発見できなかったので、概ね今回の調査で問題はないと考えて良いのではないかと。

I：規模で見ても、個人企業から株式公開会社までを含んでいるし、産業分野も第1次産業から第2次産業や第3次産業とほぼ分散している。業種的にも大資本を要求される一部業種は入っていないが、中小企業を対象としているのだから、このような業種カバー状況なら妥当な調査だと言える。なお、その他製造には京都らしく和雑貨が入っている。

K：取材を打診した社数からすると反応は全体的に高かったが、取材に協力してくれた企業には本当に感謝している。成熟度から見ても、低い企業から高い企業まで分散しているのは、それなりに適切な調査であったともいえる。

2. 知的資産経営報告書の狙いや意識

司会：今回訪問した25社の中では7社が知的資産経営報告書を作成していないが、この差はどのようなものだろうか。また、作成企業では

地域	社数	割合
滋賀県	0社	0.0%
京都府	21社	84.0%
奈良県	0社	0.0%
大阪府	3社	12.0%
兵庫県	1社	4.0%

資本金規模	社数	割合
1,000万円未満	6社	24.0%
1,000万円～3,000万円未満	9社	36.0%
3,000万円～1億円未満	9社	36.0%
1億円～10億円未満	0社	0.0%
10億円以上	1社	4.0%

業種	割合	業種	割合
農林水産	4.0%	精密機器	4.0%
食品	12.0%	その他製造	16.0%
繊維製品	8.0%	卸売業	12.0%
化学製品	8.0%	小売業	8.0%
機械	12.0%	サービス業	8.0%
電機	4.0%	不動産	4.0%

従業員規模	社数	割合
10人未満	3社	12.0%
10人～30人未満	11社	44.0%
30人～100人未満	9社	36.0%
100人～300人未満	2社	8.0%
300人以上	0社	0.0%

知的資産経営報告書をどのような使い方をしているのか、更に報告書の見直し更新の状況からは何が見えてきたのか。

N : まず知的資産経営報告書を作成していない企業 7 社の成熟度を見ると、今回調査 25 社の単純平均値である 2.8 に対して 5 社が平均以下（5 社の単純平均値は 1.9）で、2 社が平均値以上（4.0）だ。成熟度の高かった 2 社を見ると、1 社が上場企業で早くから知的資産経営を社のモットーとして前面に打ち出してきた企業、もう 1 社は上場大手企業グループ系と目され従来から“経営品質”に取り組んでいる企業という状況だ。どちらも知的資産経営に対する認識は高く、単に報告書を出していないだけと言える。一方、成熟度の低い企業ではトップのリーダーシップが強いためにワンマンになり易く、結果として組織的な仕組みが未成熟という印象が強い。知的資産経営を実践していても、そのアウトプットを明確に文書化していないから組織的な共有ができずに、組織能力である成熟度は低い評価になっていると思う。よって、知的資産経営報告書（京都府では「知恵の経営」報告書、以下では知的資産経営報告書という）のような「見える化」のツールは組織の成長には必要だ。成熟度の高かった 2 社は、これに代替する仕組みをキチンと整備していた。

I : 企業経営としても、これまでやってきたことを振り返り、そこから次の打ち手を出していく訳だから、そのツールとなる知的資産経営報告書は作成するべきだ。知的資産経営の活動を文書化しておけば、例えば事業承継をする際にも非常に有効だし、何よりも活動が企業経営と連結された形で見えるようになる。中小企業では、知的資産経営をしていても文書化しないと経営管理と連結することは困難だと思う。

F : 知的資産経営報告書を作成する目的というか、動機も、作成した後に大きな影響を及ぼしている。入門セミナーを受けて一度作ってみようという程度で目的意識が薄い場合、報告書の完成若しくは認証がゴールになってしまい、せっかく作った報告書の活用ができていないケースが多い。また、作成するタイミングもその後の取組み姿勢に影響があるように思われる。つまり、経営課題を認識していてそのソリューションを模索している時などは非常に高い意識で報告書作成に取り組む訳だが、この場合の知的資産経営報告書はアウトプットでありながら、インプットとしても機能する。

H : それは、報告書作成を支援する側にも問題があると思っている。京都の場合、どうしても「知恵の経営」実践モデル企業認証制度があるものだから、認証審査をクリアすることに意識が行っていて、知的資産経営本来の目的が見えなくなっている。結果として、認証されたらヤレヤレで、そこがゴールになってしまうのだろう。認証企業に対しては、京都府「成長分野認定育成事業費補助金」や「経営発展支援融資」制度もあるので、この辺に魅力を感じるケースがあるかも知れない。取引先の金融機関支店長が胡蝶蘭を持ってお祝いに来てくれた等と言っていて、知的資産経営の推進は段々と疎かになるケースだってあるだろう。この辺りは、今回の訪問調査を通じた印象では、認証審査のあり方についてもボチボチ再検討の

必要があるようにも思われるところだ。

- I : 認証審査については、我々の領域ではないが、訪問先企業から客観的な審査基準や具体的な要件があるならそれを明確にして欲しいという話は確かに出た。他にも、初回認証審査時と更新審査の時では審査基準は異なっても良いのではないかというような意見も聞いた。
- B : 作成した知的資産経営報告書の利用法では、初期の頃は取引先や金融機関等の外部向けに配布するほか、リクルート用としても使っていたようだが、内部向けの意識統一や社内リソース情報共有のためにも利用されて好評だった。また、中小企業にとって重要な経営課題である事業承継にも大いに効果を発揮している。反面、知的資産経営や経営管理上での進捗確認のような点検ツールとしての使い方は非常に少なく、今回の訪問調査でも管理のツールと位置付けているケースは稀で 10%程度でしかなかった。一方、最近では金融円滑化法が終了したことを受けて、経営改善計画との絡みから知的資産経営報告書の中に記載する KPI (Key Performance Indicator、重要業績評価指標) を適切に設定して、これを追跡することにより対象企業の継続的改善を図ろうとする言わば企業再生への利用も現れてきている。但し、適切な KPI の設定は、かなり難しい問題だ。知的資産経営報告書を作成した企業自身も、KPI を有効な点検指標として用いているかは、更に難しい現況ではある。
- W : 折角作成した知的資産経営報告書を公開しないケースが最近では散見されるのだが、考えてみれば中小企業にとって知的資産経営報告書は有効なブランディングツールである筈なので残念な状況に思っている。
- K : 知的資産経営報告書が、社内や社外に対する広報ツールであるなら、これは内容が陳腐化するまで使い続けることが一般的だろう。よって、この場合は知的資産経営報告書の更新はしないケースが多い筈だ。逆に経営管理目的で知的資産経営報告書を作成している場合は、更新しなければ意味をなさない。現状で、知的資産経営報告書を更新しているケースは非常に少ないという事実が、このような利用法の分布を反映していると思われるのだ。しかし、知的資産経営報告書を定期的に更新している企業からは、更新してこそ京都府の認証制度が生きてくるのだというような貴重な意見もあった。
- I : その中で公的支援機関と金融機関が連携して取組んでいる事例は、我々のような中小企業診断士の立場からは実に望ましい方向へ向かっていると言える。ある意味では、知的資産経営というより経営改善推進だが、継続することによって共に好循環することが期待できそうだ。
- B : 前回の調査からの新たな動きは、「統合報告書」を作成する企業が出てきているということだ。これは、実績を示すデータとしての決算書の類と「CSR報告書²⁹」や知的資産経営報告書を統合したもので、未だ大企業中心の取組段階だ。私見だが、いずれは中堅企業も作成

²⁹ CSR 報告書：企業の社会的責任である CSR (Corporate Social Responsibility) 活動に関する報告書のこと。取り組んでいる CSR の内容を伝える冊子などの形態で発行する広報ツールのひとつである。

するようになるとしても、実績としての財務データをどう取り扱うか等の問題から中小企業に普及するには当面は無理があるのではないかと考えている。この観点からは、中小企業にとっての知的資産経営報告書の存在意義は当分の間、変わらないと思われる。

N : 企業経営の観点からは、知的資産経営は経営戦略の中でも大きな位置を占める重要な部門戦略だ。従って、本来の姿として経営戦略を定期的に見直すとともに、その際には当然に知的資産戦略も見直さなければならない。かつての日本がやってきたように“追いつき、追い越せ”で発展途上国が追い上げてきている状況では、知的資産経営の重要性は高まる一方ではないか。広報ツールとしての使い方も良いが、ぜひ経営改革の1ツールに位置付けて、定期的な見直しを反映して貰いたいものだ。

3. 知的資産経営の発展と金融機関

司会 : 前回調査からの課題である知的資産経営の推進と金融機関の対応に話を移したいのだが、今回の調査でソリューションは発見できたのだろうか。

N : そもそもこの課題は、前回調査の際に某ベンチャービジネス経営者から指摘された知的財産権の評価が起点になっている。その際に言われたのは、自社の持つ特許の評価が不明で正当な評価がされていないのではないかという点だった。特に“目利き”能力に不信感を持っていて、いわゆる“目利き委員会”なるものが本当のところは“目利き”できていないのだ。正当な評価をするなら、良く分かっていない第三者だけの意見よりも、当該社と取引をしてきている顧客企業の評価を聴いてもらいたいということだった。なるほど、リスクを取ってベンチャービジネスと取引している企業の意見は貴重だし、かつ重要だと思った。

F : 知的財産の評価としては、一般にインカムアプローチやコストアプローチ、そしてマーケットアプローチと言われる評価法があるが、その適用は単純ではなく結構厄介なように聞いている。大手企業では、頻りにクロスライセンスを行っているが、それは当事者間の専門的な判断による評価なのだろう。今回の調査では、合弁会社を設立することにより相互の特許を用いるというやり方も聞いた。

B : 元金融機関出身の自分の意見をいうと、かなり閉鎖的な環境の中で形成される価値評価では、それを金融機関に認知してくれという方が無理であり、オープンで納得できる価格形成の仕組みの中から合意された評価でなければ相手にされないということだ。金融機関は顧客組織の信用に応じて融資をするのであって、その際に知的資産の保有があればプラス面の判断材料になると言うことだ。金融機関としては、何と云っても現実的に債権の保全と金融庁検査対策が重要事項なのだ。

I : この点では、欧米が進んでいるのではないか。知的財産の評価をしている企業組織がいくつもあるように聞いている。評価方法は、それぞれに独自の理論とノウハウがあるようだが、相応に受け入れられているように聞く。日本国内には、このような組織がないことはないが、未だ十分に認知されるレベルにはなっていない。この面では、日本は遅れている印象が強い。

- K : 知的資産の中核ともいえる知的財産においてそのような現状では、更に範囲を広げた知的資産の評価に至っては先行きの見通しが立たない気がする。現状では一気に解決するようなソリューションは困難だろう。もともと、知的資産が単独に存在するだけでは何のキャッシュも生まない訳で、その知的資産を活用してキャッシュを生み出す仕組みがあって初めて評価計算することが可能になるのだろう。つまり、知的資産を活用してキャッシュフローを増大させるビジネスモデルとそのモデルの実装状態の完成度や強度を含めた評価しかできないという面がある。
- H : 知的資産の管理も色々工夫されていて、中小企業では財産権を取得すると、今度はその維持費が負担になって来るケースもあり、権利化するか、しないで企業内の秘密として扱うかの判断は結構悩ましいようだ。今回の調査では、特許申請しないで公証人役場を利用して「先使用权」を確保するやり方が相応の比率で採用されていた。
- F : 今回調査した企業の中では、知的資産のポートフォリオを意識的に実施している組織は10%もない状況だが、しかしこれに取り組んでいる結果をみると、非常に強固な防御壁になっていることが分かった。さすがにこのような企業の成熟度は高いし、しかも継続的に企業力を成長させているから、例え後進企業が模倣しても追いつかれることはなく、その差はほとんど縮小しないようだった。
- W : 知的資産経営との直接の関係はないが、中小企業が金融機関と上手く付き合っていくポイントは、やはり自社の経営実態や事業の進捗等の情報を日頃から提供して、取引先金融機関とのコミュニケーションを維持継続しておくことに尽きると思う。今回に訪問した中堅企業では、先代の頃から毎月社長が月次決算表を持って金融機関へ行き、状況の説明等をしているとのことだった。これを、業績の良い時も、悪い時も、欠かさず続けているそうだ。その結果、金融機関の対応は非常に迅速で良い関係が確立しているのだ。正しく見習うべきだが、余裕のない中小企業で毎月欠かさず訪問説明は難しいだろうが、少なくとも決算の時や見込から外れている時は早めに説明しておく必要がある。これを知的資産経営報告書に当てはめると、やはり継続的に更新していく必要がある。今回の調査では最高度の成熟度を持つ中堅企業でも、知的資産経営報告書を数回更新した頃から金融機関の対応が良くなったということ聞いた。
- B : 今の話は経営者としての鉄則だと思う。業績の良い時はやり易いが、業績不調になるとなかなか実践しづらい。しかし、心しておきたいものだ。また、今回の金融機関へのインタビューの中でも記述しているが、融資だけではなく、知的財産権を持っているベンチャービジネスでは、ベンチャーキャピタルとも上手く付き合っていくことが必要なこともあるだろう。
- N : ところで、話を知的資産経営に戻して考えると、先ほど出ていたとおり一気に知的資産全体の客観的な評価は実現しないから、せめて知的財産権に絞って全国的な市場を形成して欲

しいと思う。根本的な解決策はこのようなことになるのだろう。誰もが参加可能で、開かれた市場で、しかも全国的な取引ができる仕組みを何とか構築して欲しい。このような市場で形成された評価なら、金融機関としても採用しやすくなるのではないかと思う。この困難な事業を実施できるのは、多分政府しかないのだろう。文科省や経産省それに厚労省やもっと他の省庁を横断したプロジェクトで取組めないだろうか。2002年の知財立国宣言から既に11年が経過しているが、その間の成果はいか程だろう。共産国なら号令が掛ければ一気に走り出すが、自由主義国の日本でも何とかならないものかという思いだ。既に、日本政策投資銀行の「知的財産権担保融資」だけに任せていて良い時期ではなくなっていると思う。

4. 中小企業の知的資産経営ロードマップ

司会：中小企業が知的資産経営に取り組む場合のモデル的なロードマップはどうだろうか。

I：先ず取っ掛かりは、知的資産経営報告書を作成する前に、その簡易版を作成することから始めるとスムーズに推進することができるのではないかと思っている。いきなり現状の京都府「知恵の経営」実践モデル企業認証制度向けの知的資産経営報告書の作成に取り組むと負担感がかなり大きいからだ。

K：同感だ。簡易版のうちに見直し更新を定着させると良い。その習慣付けが、その後に好影響を及ぼすと思うのだ。作成企業が、知的資産経営の本筋を歩む基礎が養われるのではないか。

H：私も同感だ。基準の報告書へ行く前に、先ず簡易版の報告書を負担感少なく作成して、その時から適切なKPIを設定するノウハウを蓄積していくべきだ。そして実践活動の中で、定期的にKPIを測定していく習慣をつける。また、更新には違う報告書があっても良いのではないかと思う。

I：念のために言うと、簡易版の知的資産経営報告書は既にある「知恵の経営チャレンジ企業のための入門シート」を指しているのではない。個々の中小企業の実態から、報告書に盛り込む内容は経営者の考えを反映したもので良いが、今日までの振り返りと自社の強みとしての知的資産の認識、そしてその知的資産を利用した儲ける仕組みの記述と今後の予定としてのあるべき姿の進捗を測定するKPIを含めて欲しいとは思っている。これらの要素を網羅した内容が1回で完成しなくとも、2回、3回と見直しをする中で完成度が上がっていくはずだ。

F：可能なら、それを経営計画と紐付しておくベストの運用になると思う。これは、いずれ統合報告書につながることになる。しかし、最初はできる範囲から取り組むのが原則だ。

W：いろいろ出ているが、要約すると、先ずできる範囲の簡易版を作成することから入る、次には簡易版のうちに見直し更新する習慣をつける、その作業を通じて経営計画と連結するためのKPIを設定するノウハウを磨く、その上で基準版の報告書へ進むことを推奨するということか。

B : 見直し更新を中心に考えている訳だ。従って、KPI の設定や測定も無理のない範囲から始めて、見直しの際には必ずチェックする。一言でいうと、PDCA 管理サイクルに乗せることを最重要視しているということだ。確かに知的資産経営報告書は、知的資産経営のアウトプットであるが、同時にインプットでもある。知的資産経営を実践する中で、報告書の効果を実感できるようになれば最高だろう。

N : 最後に総括的な手順を書くと、次のようなことになる。

- ①スタート段階では以上のようにできる範囲の取組から入る。
- ②知的資産経営の本格運用段階からは本書で述べている知的資産のライフサイクルを検討して、次なる知的資産創造の対策を打つことになるだろう。
- ③同時に、知的資産経営の成熟度をチェック（自己評価）して、このランクを上げるための施策を講じる。
- ④更に進んで、知的資産のポートフォリオを検討すると良いだろう。これに関しては、少し補足をおきたい。ポートフォリオとは組合せの最適化を図ることであり、本書で簡単にしか触れていない観点からでも良い。身近な例でいえば、企業としての組織構造があり、そのそれぞれの組織に機能がある。その組織の各部門にそれぞれ知的資産を造成することができれば、非常に強い企業体質が実現する。特定の部門に知的資産を集中して、その中でポートフォリオを検討することもできるだろう。或いは、各機能部門のそれぞれに知的資産が存在すれば、総合的な企業力（企業システム）が強化され、その結果としてオンリーワン企業の地位を確立することも夢ではない。これもポートフォリオの効果だ。現に今回の調査対象組織には、このような企業が存在していた。
- ⑤上記の②から④までを繰り返す中で、点検と見直しを繰り返していく（PDCA の定着）ことにより、確実に知的資産経営のレベルアップが実現すると考えている。

第 II 部

第 8 章 調査対象企業のプロフィール

～ 訪問調査した企業 25 社の知的資産経営の状況 ～

株式会社青木光悦堂

1. 事業内容

株式会社青木光悦堂は、明治 25 年、臨済宗総本山建仁寺の御用達として納豆（菓子）の製造を開始したことを起源とするお菓子卸業の老舗企業である。光悦堂の名称は、本阿弥光悦の菩提寺である光悦寺から頂いている。

主な事業は、①「故郷の銘菓」をブランドとした自社企画製品②京都の地域性を活かした土産物・観光用製品③商品企画力を活かした OEM 商品である。メーカーからの商品を単に小売りに卸すのではなく、顧客からの声を商品に反映させた“ひと工夫を加えた”

大手メーカーには無い独自商品企画で差別化を図っている。

自社の製品をより多くの人に届けるために、本社に直営アンテナショップを設け、更にホームページでの商品の紹介やインターネットでの販売などにも力を入れている。

2. 知的資産の状況

同社のコアとなる知的資産は、菓子メーカーに対して現行の製品に“ひと工夫”加えるアイデアを提案できることである。経営理念で、「私たちは本物のお菓子と共に信用と感動を売っています」と喜び創造企業を称しており、社長を先頭に理念を実践に移すことで知的資産を深耕している。本物の定番商品のお菓子を扱うことで、小売店は安定した売り場や販売が出来る、菓子メーカーも計画的な生産が出来ることで、信頼関係に繋がり関連資産が築かれている。また、自社ブランド商品も消費者に浸透しつつあり、今後は、ブランド力も知的資産として活用されることが期待される。

知的資産の源泉は人材と考えており、教育理念や人事理念などを設け、モチベーションの向上を図っている。知的資産経営により、老舗お菓子卸業者としての一層強固な地位を構築している。平成 25 年度に知恵の経営実践モデル企業に認証されている。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 青木 隆明

本社住所：〒607-8179

京都府京都市山科区大宅御所田町 30-3

電話：075-592-8773 Fax：075-592-8370

業種：菓子の企画、販売及び卸売

創業：明治 25 年 資本金：1000 万円

従業者数：18 人 年間売上高：

知的財産権の状況：保有 無

e-mail：info@aokikouetudou.com

URL：www.aokikouetudou.com

(直営アンテナショップ)



(店内商品陳列風景)



有明産業株式会社

1. 事業内容

当社は日本酒の木箱製造販売から始まり、その業績の上に 1970 年代頃より洋樽の製造販売に進出した。現在、日本の洋酒樽専門メーカーは当社 1 社だけである。大手酒造メーカーは自社内で酒樽を製造しており、一般市場には出回ってはいない。

酒樽の製造は、使用する木の種類、寸法、焼入れ、鑿うちなど職人の長年の経験が必要のため、新規参入することが難しいことも強みとなっている。現在は、主に高品質のアメリカ産ホワイトオークを使った洋樽を製造し、焼酎メーカーを中心に販売している。

現在では当社の技術力を活かした中古樽の再生処理加工（焼直しによるリメイク）の事業化を推進している。この事業は、環境(エコ)に配慮しているため、顧客から好評を得ている。さらに、海外でワイン樽の世界トップメーカーであるフランスのメーカーと日本総代理店契約を交わし、国内の販売を一手に引き受けている。

2. 知的資産の状況

同社の知的資産の中核は、人的資産であり、新樽を作る蓄積された匠の技である。材料の質と中に入れる酒類との組み合わせを見極め、接着剤を使わず円形の樽をホワイトオーク材で組み上げる。樽内部の焼煙加工は原酒の味を左右するもっとも重要な工程で、ホワイトオークの端材やチップを使った燃焼加工である。「樽を売るのではなく上手い酒を造る」という理念のもと、顧客に提案する営業で安心感と信頼を生んでいる。顧客の声を活かす展開力と洋樽での海外仕入れ先（北米 1 社、欧州 2 社）との強い絆も当社の独自性である。

すでに「知恵の経営実践モデル企業」に認証され、更新もしていて、平成 26 年度には 3 回目の更新予定である。今後は「知恵の経営」実践モデル企業の先駆者的役割を果たすことが期待される存在となっている。

【会社概要】

代表者：代表取締役 小田原 俊秀

本社：〒612-8355

京都市伏見区東菱屋町 428-2

電話：075-602-2233 FAX：075-602-2220

<http://ariakesangyo.co.jp/>

工場(都農工場)：宮崎県児湯郡都農町川北

事業概要：洋樽製造販売（業務用樽、家庭用熟成ミニ樽）、中古樽の再生、輸入代理店

法人設立：1973 年 1 月 資本金：3,000 万円

従業者数：32 人 年間売上高：300 百万円

商標登録、意匠登録：

(左:藪下課長 右:小田原伸行専務)



(業務用・家庭用洋樽)



株式会社エマオス京都

1. 事業内容

株式会社エマオス京都は、大学発ベンチャー企業で、Extended Monolith Application Using Sol-gel technology の頭文字を社名としている。社名の由来である Monolith (モノリス) とは、「一体型」という意味で、骨格と細孔が連続した高分子多孔体 (ポリマーモノリス) を表している。同社は、ポリマーモノリスの製造方法や新しい素材で様々な性能を有するポリマーモノリスの開発に成功している。

現在は、このポリマーモノリスの性能を活かして、高性能な分離媒体である高速液体クロマトグラフィー (HPLC) カラムをはじめ、フロー系有機合成のための触媒担体 (リアクター) やリチウムイオン電池におけるセパレーター等の用途向けに開発・製造・販売している。

2. 知的資産の状況

同社の主たる知的資産は、コア技術であるポリマーモノリスに関する合成技術であるが、これは次の2つからなる。①高分子は材料により親水性・疎水性や化学的特性が異なるが、様々な種類の高分子に対して高度な合成技術を保有している。②共連続構造材料の調整技術がある。これにより高分子重合速度をコントロールして、均一な連続構造を有するモノリス構造体の形成が可能となる。ポリマーモノリスに機能性を持たせるなど応用技術も開発しており、様々な用途での活用が期待されている。取組スタンスは、技術志向で開発を行い、製品化可能か否かの判断をした上で、特許化 (審査請求) の判断を行っている。優れた開発を行うためには人材の確保が重要であるが、石塚社長を含めて全員が化学者であり、更にヒューマンネットワークとして大学や研究所との連携を確立し、バイオ・医療分野への進出体制も整えている。

【会社概要】

代表者：代表取締役 石塚 紀生

実務上の本社：〒601-8364

京都市右京区西院西田町 26 番地

電話：075-323-6113 FAX：075-323-6115

e-mail：info@emaus-kyoto.com

URL [http:// www.emaus-kyoto.com/](http://www.emaus-kyoto.com/)

宇治研究所：宇治市五ヶ庄 京都大学宇治地区

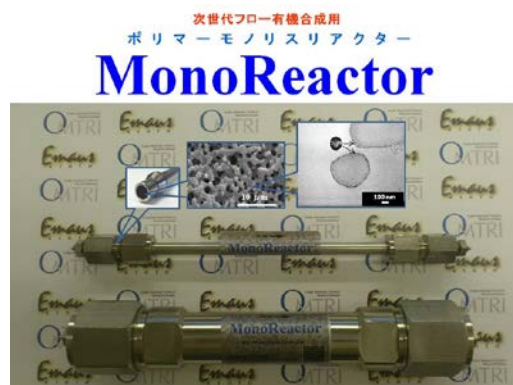
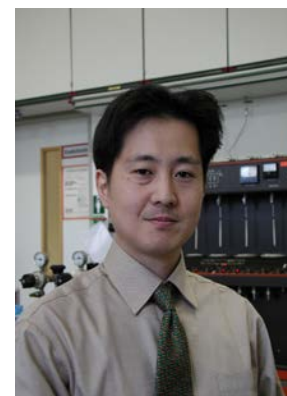
先端イノベーション拠点施設 408・409 号室

事業概要：有機高分子多孔体の研究、開発、
製造、販売

創業 2004 年 3 月 資本金：1,500 万円

従業者数：4 人 売上高：

特許：16 件 (出願中を含む)



化研テック株式会社

1. 事業内容

化研テック株式会社は、化学をベースに、企業の製造現場や開発設計者の“困りごと”を解決する問題解決型の企業である。独創的な技術開発力を持ち、各産業分野のニッチ市場でトップクラスのシェアを有する製品群を展開している。同社は、有機溶剤から起業し、①自動車塗装工場向けに、塗料剥離剤、洗浄剤、ゴミブツ除去用粘着剤、②エレクトロニクス業界向けに、環境に適応した洗浄剤と装置内で液が常時リサイクルされる洗浄装置、導電性接着剤「TK ペースト」、はがせる接着剤「エコセパラ」、③印刷工場向けに、帯電防止剤や剥がせるコーティング剤などのユニークな製品を世に送り出し、顧客企業からの厚い信頼を勝ち取っている。

2. 知的資産の状況

同社の知的資産の核は、洗浄・接着・剥離・潤滑・導電・伝熱等のコア技術における研究開発力及び多くの取引実績とモノづくり現場での豊富な知見の蓄積である。顧客企業の“困った”問題情報を的確に掴むことにより提案アイデアが生まれ、独創的な新製品が開発される等、顧客との強固な信頼関係を築いていることも重要な知的資産である。事業展開を担う人材育成では、堀社長が「白熱会議」と呼ぶ若手社員対象の経営会議を2カ月ごとに開催し、実際の経営課題の討議を中心に、常に経営を意識して仕事に取り組む習慣を身に付けさせる工夫をしている。また、業績と賞与を連動させることで企業業績と従業員のモチベーション向上を図っている。もちろん半期ごとの経営計画は、毎月の幹部会議でチェックし、見直しているほか、経営方針書を全社員に配布し、全員が参加する総合会議等を通じて周知している。

今、海外20カ国での事業展開を管理する堀社長は、「世界の化研テック」へのロードマップを歩んでいる。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 堀 薫夫

本社：〒576-0036

大阪府交野市森北1丁目23番2号

電話：072-894-2590 FAX：072-894-2592

URL <http://www.kaken-tech.co.jp/>

滋賀工場・技術開発所：

〒529-1663 滋賀県蒲生郡日野町大字北脇

日野第二工業団地 3-1-3

事業概要：機能性接着剤、洗浄剤、洗浄装置、帯電防止剤、潤滑離型剤など

創業：1963年4月 資本金：5,000万円

従業員数：73人 売上高：1,790百万円

保有特許、実用新案：36件(出願中を含む)

商標登録、意匠登録：18件



堀社長↑と滋賀工場↓



株式会社京都紋付

1. 事業内容

京都の伝統産業である「京黒紋付染」の技術を伝える。染色・和装事業として黒紋付染めや着物の縫製仕立て加工を行う。洋装事業として独自に開発してきた京黒紋付染技術を洋装素材に応用し麻やストレッチデニムなどの素材に黒染めを完成させて「御黒染司」ブランドを立ち上げている。また、2010年には新たな黒の在り方を追求し黒染めの技術を新しい形に変化させたアイテムとしてデニムを中心とした「BLACK-WHY」ブランドを立ち上げた。紋デニムやコラボデニムなどのアイテムが拡充している。洋素材への京黒紋付染技術を応用して「世界自然保護基金（ジャパン）」と一緒に汚れた服や古着を

黒染めして再利用するプロジェクトや「イッセイミヤケ」ブランドとリユース事業に取り組み始めた。和のデザインを取り入れ品格と遊び心のあるブランドの確立に向かっている。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産として核となるのは、伝承され開発されてきた「黒」を極める染めの技術である。他社にない差別化された色落ちし難い技術を保有して究極の「黒」を追求している。機械化された工程により職人の技能に偏ることなく会社資産としてシステム的に運用されている。過去においては、エコテックス規格 100 認証、JIS 規格染色堅牢度 5 級取得、KES 認証、ISO9001 認証など組織的な取り組みも行われている。特殊染色事業者、京印伝加工業者、紋入加工業者などの職人ネットワークと連携し、密なコミュニケーションによる情報共有を図っている。古着を深黒に染め替えることで、古着が蘇ることや、繊維の種類によって色合いが異なることを知る当社ならではの事業の展開が始っており、当社の新しい事業として成長することが期待される。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 荒川 徹

本社：〒604-8823

京都市中京区壬生松原町 51-1

電話：075-315-2961 FAX：075-315-1277

<http://www.kmontsuki.or.jp/>

事業概要：染色加工業（京黒紋付染め、洋装あらゆる素材の黒染め）、アパレル製品の製造販売、KUROZOME デニムの販売

創業：1915 年 設立 1969 年 1 月

資本金：2,250 万円

従業員数：35 人 年間売上高：4 億 5 千万円

商標登録、意匠登録：15 件



(本社外観)



(BL WHY 製品の革バッチ)

有限会社京フーズ

1. 事業内容

当社は、「食べて元気になる弁当」にこだわり続け、現在京都市内に6店舗の弁当販売店を運営している。立地条件の良い錦店では、立地を活かして昼は弁当販売店、夜はスタンディング・バーと店舗業態を大きく2回転させている。

また、現在の事業経験を活かして、ビジネスホテルで新たにレストラン&バーを開業する。ここでは、出張者に野菜を食べることで朝から元気に仕事に就いてもらうための食事を提供し、また近隣の会社の社員食堂レストラン的な役割を担う。

2. 知的資産の状況

お弁当の食材に限らず、社員や取引先との関係性についても「安心安全」を追求し、そ

うした中から生産者の農家と店舗の強いつながりが構築できている。農家がこだわって作った食材を端から端まで全て使い切る知恵を持った社員を育て、更には捨てられる端材を堆肥にするというエコな社長の姿勢が、知恵ある社員を育てる。社員との交流を積極的に図り、社員の知恵を引き出す。このような京フーズの社風（知的資産）は、社長のリーダーシップと社長の意をくんだ社員の行動力の賜物である。コンビニ弁当、弁当フランチアイズ店、大手飲食店の弁当など弁当業界の競争は激しくなっている。しかし、地産地消で採りたて食材を提供し、安心安全で消費者が食べて元気になる弁当を提供することで他社の弁当と差別化され、優位性を持つ。この土台を更にレストラン経営に拡大する。今ある土台を「半歩踏み出す」事業の展開方法は、大きな知的資産といえる。

今後は、この知的資産を経営システムに組み入れて、PDCAを廻すことによって、京フーズが大きく飛躍することが期待される。

(写真：今日の弁当、弁当に使う黒米の田植えを手伝う関社長・向かって右)

【会社概要】

代表者：代表取締役 関 佳彦

本社：〒604-8134

京都市中京区六角烏丸通東入ル堂之前町 228

電話：075-494-6444 FAX：090-2357-9792

<http://yushokutei.jp>

事業所：祇園店、六角店、錦店（夜間：スタンディングバー百）、五条烏丸店、白梅町店、北山店、「ホテルチェックイン四条烏丸」店
事業概要：弁当販売、惣菜をメインとする飲食店、ホテルレストラン・「レストラン百&プレミアム百」経営

創業：1982年1月 資本金：300万円

従業者数：40人 年間売上高：2.5億円



クラスターテクノロジー株式会社

1. 事業内容

クラスターテクノロジー株式会社は、マクロ・テクノロジー事業とナノ／マイクロ・テクノロジー事業を併せ持つオンリーワン企業である。マクロ・テクノロジーの熱硬化性エポキシ樹脂複合材料『エポハード®』は、電力業界向けに30年以上にわたり圧倒的なシェアを維持する成形碍子を供給している。一方、ナノ／マイクロ・テクノロジーでは、同社が開発した精密成型品用複合材料『エポクラスター®』を用いて高精度が要求されるエレクトロニクス機器や産業機器の機構部品を提供している。これらの基幹技術を融合して開発した『樹脂製 PulseInjector® (パルスインジェクター)』は、研究機関向けだけでなく、バイオ分野や微細加工を活かしてオプト・エレクトロニクスデバイスや生体チップ製造向けにも利用されている。

2. 知的資産の状況

同社は、複合材料の開発・製造、精密成型加工、超微細加工、解析・計測まで一貫した技術を有している。また、同社では異分野にわたって多くの特許等の知的財産を保有しているが、これら異分野の知的財産を融合して新たな知的資産を創出している。この融合化の能力が同社最大の知的資産である。それには、部門を横断した協力体制や人材育成と情報の共有、そして融合化を推進する安達社長の経営スタンスや信念がある。

安達社長は、大学や異業種交流にも早くから取組みコンソーシアムを運営してきたが、2011年にナノテクを推進する「蜜蜂会」を立ち上げた。ナノ技術が融合を促進して新産業を創出する近未来を、安達社長は見つめている。

【会社概要】

株式公開：東京証券取引所 JASDAQ

代表者：代表取締役社長 安達 稔

本社：〒577-0836

東大阪市洪川町4丁目5番28号

電話：06-6726-2711 FAX：06-6726-2715

<http://www.cluster-tech.co.jp>

関東工場：茨城県久慈郡大子町浅川 1212

事業概要：複合材料の開発・製造、ナノテク
関連製品の開発・製造ほか

創業：1991年4月 資本金：12.4億円

従業員数：67人 年間売上高：980百万円

保有特許：34件（海外を含む）

商標登録、意匠登録：6件



エポクラスター®クーリエ使用製品、安達稔社長
パルスインジェクター装置



株式会社魁半導体

1. 事業内容

株式会社魁半導体は大学発ベンチャー企業である。主な事業としては、①コアコンピタンスであるプラズマ技術を用いた製造販売があり、その中でも研究開発向けの卓上型コンパクトサイズの製品が主力商品である。同社のプラズマ装置は、半導体、光学関連、ディスプレイなどのエレクトロニクス分野を初め、粉体の表面処理やメッキ前の前処理などの表面処理、また医療・バイオ関連等、すそ野が広い用途を持っている。一方で、②石英・ガラス、レアメタル・白金、シリコン、サファイヤなどの素材や加工製品の製造・補修・販売を行っている。

2. 知的資産の状況

同社の知的資産の中核は独自のプラズマ技術であるが、更に深化させる方法として自社開発に拘っている。その成果として、装置の小型化、大気圧プラズマ装置の開発、粉体へのプラズマ処理、医療向けチューブ内壁へのプラズマ処理の実現に加えて、直近では回転式卓上真空プラズマ装置の製品化に成功している。これは世界初の独自技術であり、これまでの片面処理から回転式にすることで全自動の両面処理が可能となった。また、3D処理の実現可能性も秘めている。

一方、当社には画期的な生産性を実現する有機 EL 封止膜製造装置の共同開発もあり、大学や材料調達先とのネットワークのほか、顧客との販売連携も重要な知的資産である。

企業のライフサイクルで言うと、同社はちょうど離陸・成長期に差しかかっており、情報の発信と共有を進めて企業力の強化を図っている。

また、人材の採用育成に独自の基準を設けるほか、飛躍に向けた組織作りにも田口社長は余念がなさそうである。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 田口 貢士

本社：〒600-8897

京都市下京区西七条御前田町 50 番地

電話：075-204-9589 FAX：050-3488-5883

URL [http:// www.sakigakes.co.jp/](http://www.sakigakes.co.jp/)

e-mail：support@sakigakes.co.jp

事業概要：プラズマを用いた各種半導体製造装置の開発及び製造販売、各種材料・加工製品の販売

創業：2002年9月 資本金：1,000万円

従業者数：17人 売上高：118百万円

知的財産権：特許 15件



新製品「ロール to ロール式フィルム搬送装置 RTR-300」↓



有限会社篠ファーム

1. 事業内容

当社は、新しい農園芸を創意工夫で創造しながら顧客満足を向上させて農業の未来に希望を与えている。事業の特徴は、国内にない世界の野菜の種苗を導入して、特に零細契約農家により栽培されたオンリーワンの商品を販売している。完熟しても赤くならないトマトの「グリーンゼブラ」、赤紫に白の流線模様の茄子「スティックテイスト」、イタリア系の茄子「京しずく」「京ぼんぼり」などのわかりやすいネーミングをした野菜などが商品化されている。特に「ハバネロ」

(写真上段)では超激辛唐辛子の加工食品として篠ソース(写真下段)、醤油、辣油、カレー、キャンディ、ハバネロ入り焼酎などに使用して新たな市場開拓を行っている。更に、限界集落の自家製野菜を活用した「ふるさと野菜おすそ分け(宅配便)」事業や農業高校と連携した新しい野菜づくりなどで地域の活性化に取り組んでいる。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産は、社長自らの農園芸業界で小売・卸流通、輸入商社などでの42年間の経験やスキルが核となっている。零細農家の収入を増加させるために作って売れる産品を見つけ出し、五感に訴える野菜作りに軸足を置いたマーチャンダイジングの仕組みを構築すべく、企画・生産・販売・販促を実践している。当社しかつくれないオンリーワン商品は、商品そのものに営業力がある。当社の情報発信力により現在では契約農家が200軒以上となっているが、更にネットワークを拡大している。これらの取組みにより社会貢献を図り、人と繋がることで多種多様な情報を入手でき、そして人との繋がりを高める、どこまでも人にやさしい企業である。

【会社概要】

代表者：代表取締役 高田 実

本社：〒621-0242

京都府亀岡市宮前町神前上長野 2

電話：0771-26-0811 FAX：0771-26-0822

<http://www.shinofarm.jp/>

事業概要：農業及び園芸商品の企画・生産・加工販売、園芸植物(切り花・鉢物類)の企画販売、自然環境に関する商品の製造販売、健康食品の卸販売

創業：1996年3月 資本金：300万円

従業員数：12人 年間売上高：—

商標登録、意匠登録：4件



昭和電機株式会社

1. 事業内容

当社は、1950年創業、1957年に小形送風機及び専用モーターの開発、製造をはじめ2013年の56年間で3万機種を超える商品を顧客の要望にもとづいて商品仕様・用途・他の条件等を組合せ、1台単位の注文から対応している。

現在、業界トップシェアを誇る電動送風機をはじめとする風力機械や、環境機器を軸に新製品開発に積極的に取り組んでいる。また、送風機器に加えて、吸排機器の商品化も推進しており、事業領域の拡大が進んでいる。

2. 知的資産の状況

当社は、送風および吸排の事業分野で顧客の価値創造を支援することにある。トップランナーのモーター並びに高効率電動送風機は、地球環境保全という大きな環境課題と顧客の省エネルギー化への要請に応じて、知的資産を結集して開発された。

当社の強みは、最適納期、多品種少量生産に対応する仕組みにある。ITシステムを最大限活用することにより、標準品・準標準品の製造リードタイム4日の達成や自動納期回答機能を営業サポートシステムとして備えることが可能になった。更に、迅速な社内情報伝達の仕組みとして「is工房」がある。ITシステムの構築で営業マンに対する顧客の疑問・質問を的確かつ迅速に回答するものである。「is工房」は2万件にも及ぶQ&Aデータベースおよび社外の専門家によって構成され、専門スタッフ2名で運用されている。協力会社とEDIシステム「いとはんねっと」でお互いの在庫量の削減とリードタイムの短縮を図っている。

知的資産を経営に活かす仕組みを構築し運用する知的資産経営のトップランナーであり、知的資産経営報告書を毎年更新しているほか、高度で強固な企業システムを確立している。

【会社概要】

代表者：代表取締役 柏木 武久

本社：〒574-0052

大阪府大東市新田北町1番25号

電話：072-870-5708 FAX：072-870-7243

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

事業概要：電動送風機、ミストコレクター（ミストレーサ）、集塵機（集じん機）、ファン・ブロー製造販売

創業：1950年6月 設立：1958年12月

資本金：8,850万円

従業者数：181人（245人・グループ含む）

年間売上高：60億円

保有特許、実用新案、商標登録、意匠登録：一件

（風源堂：ショールーム）



（本社外観）



株式会社たにくち

1. 事業内容

主要な事業は、全国の取引小売店向けの菓子卸売である。市場環境が厳しい中で価格競争ではなく新たな価値を発信することで商品を販売している。全国から菓子素材を見つけて売り方や見せ方に独自のアイデアを付加している。京野菜を餡に練り込んだ「京野菜のど飴」では、京都産 100%使用の本物志向に拘っている。自社工場を稼働させることでより差別化されたオリジナル商品の開発を進め、地域の特産品等を素材とすることで既存の小売店市場から新規市場へと販路の広がりをみせている。

2. 知的資産の状況

商品企画で消費者のお菓子を購入したり贈られたりする背景やシチュエーションを想定してわくわくする感じ、例えば、年始挨拶用の「和紙包み開運干支飴」には干支の説明菜と贈り主の名前入り和紙挨拶状を同封するなどの仕掛け作りを施している。

人材育成に重点をおき、社員各々が考えて提案し行動し結果を反省しつつ情報を会社全体で共有することで人的資産のレベル向上を図っている。独自の「あゆみ確認シート」を使うことで各社員の業務遂行上の現在の実力と目指す到達点を確認でき、また評価基準により処遇に反映させている。社員のモチベーション向上が顧客満足の向上に結び付いている。構造資産としては、組織の強みとしての価値や市場情報の共有化を早朝会議、営業会議、全体会議を通じて徹底している。製品企画や小売店舗ごとの提案で顧客を納得させる企画提案力が重要なポイントであり、その中核は能動的な意識を持つ社員にある。業務範囲の排他性をなくし、自主的に多忙な業務を支援することで全体最適が図られている。

当社は、平成 24 年度に「知恵の経営」実践モデル企業としての認証を更新している。

【会社概要】

代表者：代表取締役 谷口 容造

本社：〒602-8144

京都市上京区丸太町通黒門東入藁屋町 525

電話：075-841-5530 FAX：075-841-1074

<http://www.taniguchi-inc.co.jp/>

直営店舗：お菓子の部屋 御菓子司 彩嘉

事業概要：菓子製造・企画・加工・卸・小売

(実店舗・WEB 店舗・催事)、雑貨販売

創業：1908 年 4 月 資本金：1,000 万円

従業者数：40 人 年間売上高：—

特許保有、実用新案：0 件

商標登録、意匠登録：1 件



(本店看板)



(京の松露 岩ごろも)

内藤印刷株式会社

1. 事業内容

内藤印刷株式会社は、明治 5 年に創業、「京の老舗表彰」も受けた老舗の印刷会社である。創業当時は、学校教科書の編纂・発行を手がけていたが、現在では亀岡・南丹地域の店舗情報を満載した情報誌「バリューワン」の発行や亀岡・南丹地域共通のポイントカード「バリューカード」の展開など販売促進事業を中心に、地元亀岡に密着した企業として歩んでいる。更に、当社は、地域のコンテンツに集中特化することが重要と考え、地域の身近な景観や風景をイラスト化して印刷物に活用する、といったビジネスを始め、地域の支持を集めている。平成 24 年度、25 年度「きょうと元気な地域づくり応援ファンド」採択事業者でもある。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産は、長年の印刷を通して顧客の役に立ちたい、社会に貢献する企業でありたいとの、徹底したサービスの追及の中で蓄積している。

先ず「顧客の満足を実現する」地域ならではのワンストップサービスである。それは最低限必要な設備を保有し、幅広い印刷物に対応する製造体制・営業知識・協力業者との連携を構築出来たことである。当社ならではの地域資源を活かした舞台（価値）作り、情報集約力である。長年の経験を活かし、「まちの情報交差点」と言われる地域におけるプラットフォーム作りを目指し、円滑で効果的な情報伝達を可能とし、顧客同士のマッチングや商売の縁結びにも貢献している。

更に顧客との深い関係を構築する顧客対応力である。きめ細やかなデータ管理と地元密着で顧客接点を大切にしていることである。地域商業活性化の要となる企業としての活躍を期待する。平成 25 年度に知恵の経営実践モデル企業に認証された。

【会社概要】

代表者：代表取締役 内藤 一徳

本社：〒621-0862

京都府亀岡市西町 39 番地

電話：0771-22-1239 FAX：0771-22-0132

<http://www.naitoprint>.

事業概要：商業印刷物全般、販売促進支援事業、デジタルデザイン、フリーペーパー発行、地域共通ポイントカード事業、企業コラボレーション推進事業、イベント企画・運営、セールスプロモーション企画・運営

創業：1872 年(明治 5 年)法人設立：1988 年

資本金：1,500 万円

従業員数：13 人 年間売上高：18 百万円

商標登録、意匠登録：

(内藤一徳社長)



(本社社屋)



ネオケミア 株式会社

1. 事業内容

ネオケミア株式会社は、化学をベースに生体機能を最大限に引き出すテクノロジーを展開する創薬研究企業である。具体的には、炭酸ガス療法の世界のパイオニアであるとともに、独自開発の熱力学的 **Drug Delivery System** : DDS (薬物送達システム) 技術を持つ。同社は、炭酸ガスパック製品「エコツージェル eCO₂GEL®」等で肌の蘇生感やつやだし等のスキンケア効能に美容サロン市場から高い評価を得た。また、皮膚のバリアを破壊せずに薬物を吸収させる機能を皮膚の保湿に活用した「アルギニック®」や「セラピドチャージ®」も市場投入して、ネオケミアブランドの確立を図っている。神戸大学医学部との共同研究により、炭酸ガスは損傷

組織の早期再生を助ける効用のほか、筋力増強作用、骨折治癒促進作用、更には癌細胞のアポトーシス (プログラムされた細胞自殺) 誘導作用も認められ、特許化している。また、血流増加作用による「ひえ」の改善や炭酸ガスの持つ抗炎作用によってアトピー性皮膚炎の治療効果が期待できる。皮膚炎によって低下した皮膚バリア機能を回復させる外用薬も開発中である。

2. 知的資産の状況

田中社長は、2004年に日本で第一号となる知的資産経営報告書を作成している。同社の知的資産は、①前述の世界唯一の炭酸ガスを経皮吸収させる技術や熱力学的 DDS 技術を核とする知的財産権とその管理体制、②優秀な研究開発スタッフと代表者を全面的に支える経営幹部、③共同研究をはじめとする強固な大学との連携関係。直近では神戸大学とベンチャービジネス「神戸メディカルエンジニアリング (CO₂BE Medical Engineering)」を立ち上げた。⑦製造を支える外部委託先企業や OEM 先企業との良好な関係、⑧高度な知見と経験を持つ研究者であるだけでなく、自ら営業マンとして“行商”を行った代表者自身の行動力がある。田中社長は、美容向け製品の拡大だけでなく、2014年度中に創業来の目標である医療系の製品展開を予定している。その先には自らの研究グループがノーベル賞を目指すロードマップが見えているのかも知れない。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 田中 雅也

本社：〒651-0087

神戸市中央区御幸通り 4 丁目 2 番 20 号

電話：078-252-3107 FAX：078-252-1916

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

R&D センター：尼崎市道意町 7 丁目 1 番 3 号

尼崎リサーチ・インキュベーションセンター205号

事業概要：医薬品、医療機器、化粧品等の研究開発及び委託製造による自社開発化粧品の販売並びに OEM 供給等

創業：2001年5月 資本金：9,200万円

従業員数：11人 年間売上高：(非公開)

保有特許：48件 商標登録、意匠登録：9件



エコツージェル ↓ 田中社長



株式会社八清（ハチセ）

1. 事業内容

株式会社八清は、伝統的な建築物である京町家を大規模改修して、伝統建築の良さと現代生活に合わせた住み心地を両立した住宅を提供している。

日本文化・京都の伝統文化に対する再評価やあこがれという現代社会的背景に応じて、単なる不動産仲介や改造とは一線を画した京町家の「貸家」、カフェ、宿泊施設、「シェアハウス」等を提案している。

また、自らこれらの経営を行い、その成功ノウハウを生かした親身な提案で、京町家オーナー達からの熱い視線を集めている。路地奥に存在して今まで市場に十分評価されなかった京町家の中古家屋を市場価値のあるものにするビジネスモデルを確立した。

2. 知的資産の状況

同社の知的資産には、①中古の京町家の改修設計技術、②リノベーションを実施する優れた建築技術をもつ外注先工務店とのネットワーク、③中古の京町家の活用企画力、④中古の京町家案件発掘の情報網、⑤会員制アフターメンテナンス組織「住まいのサポートクラブ」等がある。近年は、⑥権限を委譲し自主的な不動産仕入、企画、施工、販売までを一貫して担わせる「コーディネーター」は、既に12人が中核の事業ユニットとして活動するなど、人材育成の仕組みとしても機能する。また、⑦月1回の全体会議において、経営者から積極的に若い社員に企画、コンセプト創出を問いかけるフラットで風通しのよい組織風土、⑧同社と連携して京町家購入を支援する金融機関との関係等もある。

一方、ウェブ事業部も立ち上げて情報戦略面の強化を行うとともに、シンガポールや香港他の海外顧客への展開に手を打つ西村社長は、企業としての次の飛躍を見据えているようだ。

【会社概要】

代表者：代表取締役社長 西村 孝平

本社：〒600-8096

京都市下京区東洞院高辻上ル高橋町619番地
電話：075-341-6323 FAX：075-344-2612

<http://www.hachise.jp/>

事業概要：住宅のリノベーション、町家再生

創業：1956年7月 資本金：3,000万円

従業員数：26人

売上高：2,183百万円（2013年6月期）

商標登録、意匠登録：3件

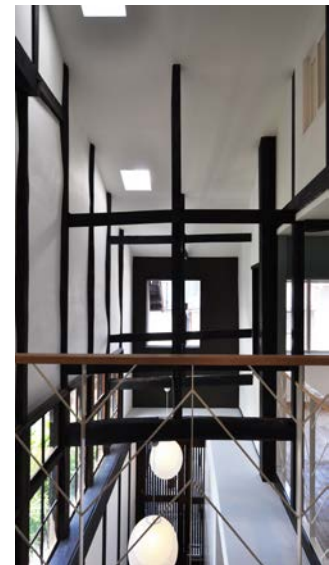
12

HACHISE COORDINATORS

八清のコーディネーター
物件の仕入れから販売企画、設計、販売までを行うリノベーションの
仕掛け人。各コーディネーターの紹介はWEBページまで



コーディネーター↑とシェアハウス↓



株式会社八代目儀兵衛

1. 事業内容

株式会社八代目儀兵衛は、老舗の米穀商であるだけでなく、本当に“美味しいお米”を提供するプロフェッショナルであり、コメのコンシェルジュである。同社では、全国の産地米を「お米マイスター」資格者達はその年で一番美味しい米を厳選すると共に、更に美味しくブレンドして商品とする等、徹底したこだわりを貫いている。

本当に“美味しいお米”を体験してもらうために、「十二単シリーズ」「良縁米」「米料亭シリーズ」「祇園囃シリーズ」等の贈答向け商品を展開するほか、美味しいお米を炊き上げるための「土鍋釜」を有田焼窯元と連携して開発している。更に、手軽に体験できる飲食店「米料亭 八代目儀兵衛」を京都祇園と東京銀座に出店して、“美味しいお米”の普及に努めている。

2. 知的資産の状況

同社の知的資産には、先ずプロフェッショナル集団としての「米」を見極める高度な技能や感性を備えた人材の育成がある。実績として、3年間で5人が日本米穀小売商業組合連合会主催の5つ星お米マイスターを取得している。

また、組織構造がフラットなため社長と社員とのコミュニケーションが迅速で、課題や提案に対する意思決定が速い。これがスピード感のある行動に結びつき、組織に活力を生んでいる。実力次第でプロジェクトを任される組織風土があり、プロジェクトの成功が人材の成長をより効果的にしている。他にも、外部専門家との連携や異業種交流等があり、斬新な知恵やアイデアを吸収して事業に生かしている。

一方、現代農業に危機感を持つ橋本社長は、「自然循環農法」を実践するために京都府北部で「究極のお米づくり」を目指して農場を運営しているほか、美味しさと安全性を認証する制度「SOFIX」を大学と共同研究しているという。

【会社概要】

代表者：代表取締役 橋本 隆志

本社：〒600-8883

京都市下京区西七条北衣田町 10-2

電話：075-312-8787 FAX：075-311-6121

URL <http://www.okomeya.net/>

飲食店舗：京の米料亭 八代目儀兵衛

京都市東山区祇園町北側 296

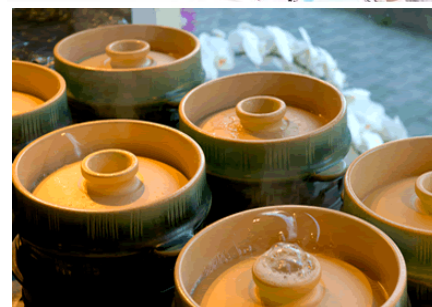
URL <http://www.hachidaime.co.jp/>

事業概要：米の卸・小売、米関連商品の販売
飲食業

創業：2006年8月 資本金：880万円

従業者数：60人 売上高：1,360百万円

商標登録：6件（申請中3件含む）



産地米の評価と土鍋釜 Bamboo

株式会社ハッピー

1. 事業内容

当社は、従来のクリーニング事業を超えた多彩な衣服再現技術で「衣服を新品同様に再現する」ケアメンテサービス®を提供している。衣服1点当たり約150種目3000項目をDB化した「電子カルテ」によって、全業務を串刺し一元管理し、フロントオフィスの価値創造＝高価格化と、バックオフィスの効率化＝生産性向上を実現。さらに「電子カルテ」に基づくカウンセリングで顧客との信頼関係を築き、広告宣伝費をほとんどかけずに口コミのみで毎月400人超の新規顧客を獲得するなど高収益構造を確立している。

当社はインターネットを活用した無店舗営業であるが、個人客に加えて国内外の有名ラグジュアリーブランドや大手デパート経由の受注も増加傾向にある。

2. 知的資産の状況

当社は技術分野において、水で洗浄しても衣服の繊維やシルエットを壊さないという独自の洗浄技術開発に成功している。例えば、油性と水性の汚れを同時除去する「アクアドライ®」、酸化した黄ばみやシミを取り除く等の「リプロン®」は共に世界初の再現技術であり、これらの独自技術を支える水系洗浄方法「無重力バランス洗浄」は、環境保全に貢献する知的資産として国内外で特許化している。

さらに、依頼品のお預りから出荷に至る約12の作業工程の映像DBを可視化し、技能力の向上や技術指導・教育に活かすことで人材の人財化に成功している。現在は衣類に加え、国内外の有名ブランドのバッグ・革製品類の再現加工や、和服を「仕立てたままで水洗い」できるサービスも手掛けており、今後の知的資産の横展開が注目される。当社は「経済産業省2013年おもてなし経営企業選」に選出され、また「中小企業IT経営力大賞・経済大臣賞」を受賞している。

【会社概要】

代表者：代表取締役 橋本 英夫

本社：〒611-0041

京都府宇治市横島町目川70番地の1

電話：0774-28-1288 FAX：0774-20-3988

<http://www.kyoto-happy.co.jp/>

事業概要：衣類再現加工

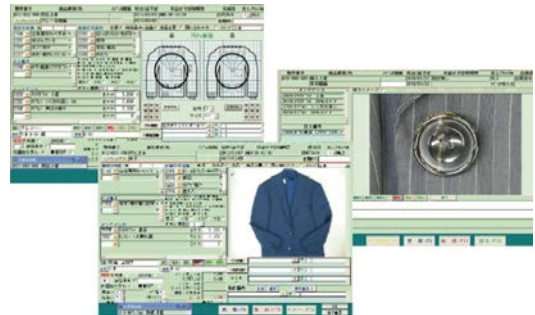
創業：2002年1月 資本金：5,350万円

従業員数：25人 年間売上高：250百万円

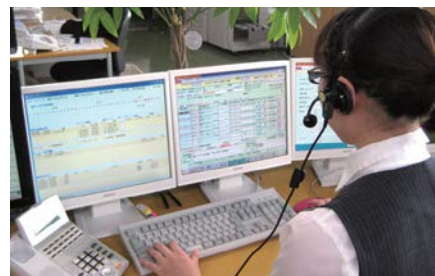
保有特許：13件＋海外特許6件

特許申請中：8件

商標登録：44件＋国際商標登録1件



(3000項目を管理する電子カルテの一例)



(電子カルテに基づくカウンセリング)

株式会社日吉屋

1. 事業内容

株式会社日吉屋は、「和傘」を伝統工芸品として販売するのではなく、機能面、デザイン面に工夫を凝らし、現在でも使える実用品として販売している。

また、和傘の機能を応用した照明器具を開発し、国内販売に加えて海外での販売も手掛けている。加えて、一昨年には、合同会社 T.C.I.研究所を設立した。「伝統は変革の連続 Tradition is Continuing Innovation」が経営理念で、伝統技術を活かしたデザイン・プロダクトを開発し、国内外に展開している。このノウハウやネットワークを使って新商品開発、海外販路開拓の企業支援を事業化している。

【会社概要】

代表者：代表取締役 西堀 耕太郎

本社：〒602-0072

京都市上京区百々町 546

電話：075-441-6644 FAX：075-441-6645

<http://wagasa.com>

事業概要：伝統工芸「京和傘」製造販売、和風照明、体験工房、提灯・文化財修復、

事業所：合同会社 T.C.I.研究所

創業：江戸時代後期 資本金：1 千万円

従業者数：8 人 年間売上高：80 百万円

保有特許、実用新案：1 件

商標登録、意匠登録：3 件

2. 知的資産の状況

T.C.I.という理念のもと、和傘職人の技能を磨きあげて知的資産に昇華させている。その知的資産の展開先は、照明器具であり、さらにはデザイン・プロダクトのプロデューサーとしての行動である。合同会社 T.C.I.研究所は、T.C.I.の理念を商品化し、すでに内外から高い評価を受けている。

従業員の持つ人的資産を共有化しあうという従来の職人世界にはない企業風土を作りあげ、時代の流れに先立つ伝統を創る商品化に励んでいる。また、照明器具では、新たに外資と提携して中国市場において大型商談を進めている。

伝統に潜む技を、時代の求めに合った形に変えて商品化した経験を、日本各地の伝統産業にも応用展開して、当社の知的資産の全国展開を図っている。

今後は、デザイン・プロダクトに加えて経営管理の充実で、日本の誇りである伝統技術と商品展開力を内外に提供し続けることができる企業へと発展を遂げられると思われる。



(写真上段：和傘 下段：ランプシェイド)

株式会社 FUKUDA

1. 事業内容

当社は、1,500 アイテムを超えるエンジンオイル及び関連商品を、自動車整備工場やカーディーラーなどに販売している。京都における自動車エンジンオイルの専門卸売業者は当社のみで、近畿2府4県を中心に約3,000件の顧客を抱える。また、エンジンオイルの販売分野で初めて「エコマーク」認定を受けている。

2. 知的資産の状況

従来は、ドラム缶やペール缶で一定量まとめて販売しており、顧客や社員に重労働を強いるほか、取り扱いに不便性があった。そこで当社は、ドラム缶やペール缶の代わりに、コンパクトなオイルタンクを顧客に無償提供し、IBCタンクと呼ばれる移動用コンテナを使って、1リッター単位でオイルの量り売りをする新たな販売システム提供した。地域に密着した提案型営業スタイルで顧客のニーズをくみ取り、ニーズを満足に替えることで顧客を増加させた。IBCローリーサービスは、地元密着型の営業活動とそこから吸収した顧客ニーズから生まれた。さらに、顧客が必要とするときに、必要な量を納品できる仕組みと分かりやすい価格表を提供し、顧客の大きな支持を得ている。

当社では、エンジンオイルメーカーと、また顧客と商品勉強会を開催し、シーズとニーズの理解とマッチングを図っている。この仕組みを通してメーカーと強固な関係を構築し、顧客とは信頼関係を築いている。当社は、エンジンオイルに関連する許認可をすべて保有しており、商品の「販売」「保管」「配送」「廃油回収」「廃油処理」に至るまで当社で一貫して請け負うことができる「ワンストップサービス」を提供している。今後の事業領域拡大においても知恵経営の実践企業として一層の業容充実を期待する。平成25年度に知恵の経営実践モデル企業に認証されている。

【会社概要】

代表者：代表取締役 福田 喜之

本社：〒607-8170

京都市山科区大宅向山6番地

電話：075-573-3030 FAX：075-575-1144

<http://www.fukuda-lub.co.jp/>

事業概要：自動車エンジンオイルの販売及びそれに付帯する一切の業務

創業：1969年9月

法人設立：1976年9月

資本金：1,000万円

従業員数：18人 年間売上高：-

商標登録、意匠登録：-

(本本社屋)



(IBC ローリーサービス)



平安キヤノン事務機株式会社

1. 事業内容

当社は、オフィスでの仕事の仕組みを変えるまでの最適なオフィスソリューションを提供することで顧客企業の業績に貢献することをミッションとして掲げる。キヤノンやイトーキ等のメーカーのビジネスパートナーとして、OA 関連機器、そのサービスおよびオフィスファニチャーを販売している。

顧客企業の課題を解決していく実例として自社のノウハウを公開する「ライブオフィス」（写真上段）を積極的に展開している。

当社は、ドキュメント・基幹・セキュリティ・空間ソリューションという4つのコア事業を展開しているが、顧客にはその4つの事業領域のベースとなる会社の風土、社風を含めた多岐

にわたる活動を理解してもらうことを念頭においている。環境への取組み・カイゼン活動・カンバン方式・サンクスカード・従業員満足度調査・研修制度などの取組みが、顧客企業から信頼され、コンサルタント企業として地域社会に貢献していくことを目指している。

2. 知的資産の状況

当社の知的資産の最大の特徴は、人的資産としての社員の教育に対する取組みが高度化していることである。社員一人平均で1年間に9.5日間の外部研修を受講し、経営品質協議会認定セルフアセッサーとして社員の40%を超える16名を登録している。新入社員

研修から始まって階層別、職種別の教育訓練があり、個々のスキルアップが図られている。社内グループあるいはグループ間での情報共有や仕事の協力体制が仕組みとして整えられているのも特徴である。社員がセミナー講師となって対外的な情報提供も行っており、顧客との関係を強固にしている。

当社では、保有する知的資産の定期的なチェックを繰り返し、さらに知的資産と経営計画とを連動させてPDCAサイクルをまわし、さらなる知的資産の創出への事業経営を目指している。

【会社概要】

代表者：代表取締役 木本 和秀

本社：〒601-8122

京都市南区上鳥羽北塔ノ本町 30

電話：075-681-2591 FAX：075-681-0217

<http://www.h-canon.co.jp/>

事業概要：OA 関連製品、コンピューター機器
及びソフトウェアの販売、周辺機器・消耗品
の販売、アフターサービスの提供

創業：1972年6月 資本金：3,000万円

従業者数：38人 年間売上高：10億円

商標登録、意匠登録：0件



株式会社MAPPY LABO

1. 事業内容

当社は、京都産の無農薬野菜「都野菜」にこだわり、京都市の中心街で「都野菜」のバイキングレストラン「都野菜 賀茂」を経営している。近隣住民と女性客をメインターゲットに、朝・昼・晩とリーズナブルな価格で美味しい、新鮮、エンターテイメントを提供している。年中無休の開店で、「顧客に毎日来て食べていただける」が目標である。当社のコンセプトは「顧客に感動と健康」、「農家に働き甲斐」、「従業員に働き甲斐」という価値の創造である。また、近日中に、新しく店舗を開店する予定で、多くの市民が健康生活を送れるよう無農薬都野菜の生産農家の確保に努めている。

2. 知的資産の状況

同社の事業運営コンセプトは、①都野菜の普及、②胃・飾・自由、③MAPPY (MAX+HAPPY のこと、造語) の実現である。当社の知的資産の特徴は、何よりも人的資産としての社長の企画力であり、組織運営へのこだわりやネーミングと魅せ方の表現力である。加えて、シェフによる都野菜をおいしく調理する発想力であり、ファイトケミカルの働きを美味しく引き出す調理力と枠にとらわれない料理の創作力である。

都野菜の生産者として障害者事業所と提携し、CSRの取組みも推進している。人にやさしい新鮮な野菜を調達する取組みである。フリーペーパー『都野菜通信』を発行し、都野菜のPRにも努めている。

都野菜賀茂の経営を通して小規模バイキングレストランのノウハウを蓄積しており、飲食店のコンサルタントも始めている。

また、平成25年に「知恵の経営」実践モデル企業の認証を受けている。

【会社概要】

代表者：代表取締役 東元 大喜

本社：〒600-8095

京都市下京区綾小路東洞院東入ル扇酒屋町
276

電話：075-351-2732 FAX：075-351-2732

<http://www.mappy-labo.com>

店舗名：「都野菜 賀茂」

事業概要：都野菜料理を提供する飲食店経営
都野菜関連商品の開発、製造売
飲食店事業の総合コンサルタント

創業：2011年2月 資本金：100万円

従業員数：20人 年間売上高：—

商標登録、意匠登録：3件

(東元大喜社長)



(都野菜バイキング看板)



有限会社丸益西村屋

1. 事業内容

丸益西村屋は、明治38年に創業した和装染色「手描友禅」の老舗である。3代目となる西村社長は、平成5年に京友禅の文化を広く発信するために業態転換を図り「京友禅体験工房」を開始した。平成12年には再投資して、団体客にも対応可能な大規模工房の町屋再生複合施設「京町屋 繭」を運営している。体験工房の他、伝統工芸技術を活かしたオリジナルの手染Tシャツやジーンズをはじめ、バッグ、がま口、ポーチ、スマホケース等の「こだわりの和雑貨」による品揃えで、OEM供給品も含めて独自の地位を確立している。

また、平成23年には焼き立てワッフルの店「繭 カフェ」をオープンしたほか、町屋ギャラリー「まほら」も運営する等、日本文化“京町屋”をキーワードとした事業を展開している。

2. 知的資産の状況

同社の京友禅体験工房では、老舗としての長い業歴に基づくオリジナル染色型紙デザインが1,000種類以上あるほか、スタッフが季節毎にデザインを追加している。また、多能工化した専従スタッフの幅広いノウハウによる指導が好評で、初心者でも気軽に楽しめる。国内だけでなく海外の雑誌にも紹介され、リピーターが増加しているという。修学旅行生から外国人を含む一般観光客までのニーズに対応するホスピタリティ技術がある。他にも、風呂敷包み方体験・お箸入れ作り体験と複数の体験コースを楽しめる。

スタッフの発想や提案を積極的に取り入れる組織風土と伝統の技術ノウハウが融合した結果が、評価の高い体験工房の運営や独自の商品作りに結実している。一方、ホテル等への体験出張サービスも実施する等、日本文化の“感動”を提供するネットワーク活動にも熱心に取組んでいる。

【会社概要】

代表者：伝統工芸士 西村 良雄

本社：〒604-8276

京都市中京区小川通御池下ル壺屋町457番地

電話：075-211-3273 FAX：075-221-1967

<http://www.marumasu-nishimuraya.co.jp/>

事業概要：京友禅体験工房、衣料品・布和雑貨の製造販売、京町屋「繭」・「繭」カフェの運営

創業：1905年 資本金：300万円

従業者数：17人 年間売上高：－

保有特許等：－ 商標登録、意匠登録：－



株式会社 山岡製作所

1. 事業内容

株式会社山岡製作所は、超高精度の加工マシンとスーパー職人、製品をデータで保証する超精密測定機を取り揃え、ナノテクをリードする超精密金型の製造・加工や電子部品製造装置の製造等を主たる事業としている。具体的には、精密プレス金型や精密モールド金型及び精密加工部品の金型部門を核に、個々の要求にオーダーメイドで応えるプレス機や自動機及び外観検査装置の装置部門、これに生産性を追求する量産部門やOEM(受託生産)部門を持つ。

2. 知的資産の状況

同社の知的資産は、先ずナノレベルの超精密加工の源泉として高名な「山岡技能経営

(Management of skill、以下、山岡 MOS) 」が核である。スーパー職人集団による「匠の技」の伝承のみならず、現場で日々生まれる暗黙知の共有化と高度化、幅広い分野での社員のスキルアップを促進している。(右下図参照)

山岡 MOS は外部からの評価も高く、多数の講演依頼のほか、国内外からの見学来社が絶えない。中心となる活動は、(1)社内講師のもとで社員が 189 科目の中から担当業務に関わらず幅広く学ぶことができるスキル・マネジメント教育、(2)個人が自ら具体的に定めた成長目標を達成するために部門を超えて協力支援するマンパワーアップ活動等がある。「教育推進委員会」を隔月に開いて継続的に教育の見直しを実施している等、これらの取組みが技能継承や人財育成だけでなく、問題解決能力や日々高度化する顧客要求への対応力を向上させている。

【会社概要】

代表者：代表取締役 山岡祥二

本社：〒610-0101 京都府城陽市平川横道 93

電話：0774-55-8500 FAX：0774-53-7873

e-mail：sysopr@yamaoka.co.jp

URL <http://www.yamaoka.co.jp/>

宇治田原工場：〒610-0231

京都府宇治田原町立川金井谷 21-11

電話：0774-88-4880 FAX：0774-88-4870

事業概要：精密プレス金型・精密樹脂金型製造、電子部品製造装置・省力化プレス関連自動機の製造ほか

創業 1954 年 11 月 資本金：6,240 万円

従業員数：220 名

売上高：3,170 百万円(2013 年 9 月期)



本社工場

山岡技能経営概念図



山下とうふ店

1. 事業内容

山下とうふ店は、昭和14年から地元向日市で豆腐や油揚げの製造販売を行っている業歴70年の老舗である。代表者は3代目で4代目に事業承継をしつつある。現在は、向日市の地元スーパーであるライフシティ東向日店内での小売りを中心に向日市内のスーパーや飲食店に卸売りをしている。主たる取扱商品は、地元の味を守っている「町の豆腐屋さんの豆腐」、素材と手揚げにこだわった油揚げ、小さな子供にも安心して食べさせることが出来る4代目オリジナルの厳選素材による「豆乳どーナつ」、おからを活用した惣菜、向日町激辛商店街に協賛した「激辛豆乳どーナつ」等がある。

2. 知的資産の状況

同店の知的資産は、70年間引き継がれてきた地元の嗜好に合った豆腐の製造方法である。同店は、一般的に使用されるにがり（塩化マグネシウム）の代わりに、すまし粉（硫酸カルシウム）を使用している。すまし粉を使用することで“つるっと”した口当たりで自然な甘みを引き出すことが出来るという。また、地元の嗜好に合わせて大豆固形成分を10%にするなどで、高級豆腐や工場の大量生産品との食感の違いを明確にしている。

一方、手作りを強調して他社との差別を強調するために山下とうふブランドの構築にも取り組んでいる。創業当時のリアカーでの行商をイメージしたロゴマークを作成し、パッケージやPOP（店頭広告）、ポスター、名刺などに使用する等でブランドの浸透を目指している。



また、70年間に培った多くの固定客だけでなく、次代の顧客となる小さな子供にも豆腐を食べてもらえるように工夫した商品開発にも注力している。店舗に買物に立ち寄る主婦の声を代表者夫婦が聞きながら商品改良や惣菜開発に結び付けているほか、手作りの調理レシピを配布して家庭の献立多様化に貢献している。

【会社概要】

代表者：佐々木 洋二

本社：〒607-8179

京都府向日市鶏冠井町一ノ坪 16-1

電話/FAX：075-921-2063

e-mail：kiyossan0817@i.softbank.jp

URL <http://yamashitatofu.jimdo.com/>

店舗：京都府向日市寺戸町小佃 19 ライフ
シティ東向日

事業概要：豆腐・油揚げ等製造、小売、卸
創業：1939年

従業員数：5人 年間売上高：23百万円



株式会社リーフ・パブリケーションズ

1. 事業内容

京都、20代女性、観光をキーワードにした『月刊誌 Leaf』の出版事業を基軸として、現在では京都の風物詩化した「花灯路」などのセールスプロモーション（SP）事業、京町家を改造した高級ホテル「姉小路別邸」の経営、イタリアンレストラン「ルンガモ」、スパ「ブランバリ」の経営と幅広く事業展開している。現在では、SP事業の売り上げが伸びており、当社の発展を支えている。今後、期待される事業である。

2. 知的資産の状況

出版業界は、時代の荒波を受けて必ずしも順調ではないが、中西社長は出版事業での経験に基づく消費者目線を大きく意識した事業展開をしている。「おもてなし」を重視した1日7組限定のホテル事業、上質な素材を活かすイタリアンレストラン「ルンガモ」、非日常空間を提供する全室個室スパ「ブランバリ」などは、価値を求める顧客の期待を満たしている。これらの事業展開は、従業員の感性に頼るところが大きい。

モノを売る事業ではなく、価値を売る事業として、社員の感性を重視している。入社に際しては、「現在の社員が持ち合わせていない感性の持ち主」を選んでいるという。常に、社内に新しい風を入れ、京都を訪れる観光客に新しい価値を提供し続けている。この企業姿勢は、観光に力を入れる行政等から評価され、行政との協賛事業が多くなっている。今後は、従業員の強みをさらに伸ばす施策を経営システムに組み入れるなど、知的資産を管理し発展させることにより、業容の継続的な伸長を期待している。

【会社概要】

代表者：代表取締役 中西 真也

本社：〒604-8172

京都市中京区烏丸通三条上ル

メディアナ烏丸御池 4階

電話：075-255-7263 FAX：075-255-7621

<http://www.leafkyoto.net/>

事業概要：セールスプロモーション事業、出版、ホテル経営、レストラン経営

創業：2000年 資本金：1千万円

従業員数：65人 年間売上高：7.5億円

保有特許、実用新案：

商標登録、意匠登録：



(写真：平成25年12月号表紙、姉小路別邸夜景、ブランバリでの施術)

株式会社リテールマネジメントプランニング

1. 事業内容

株式会社リテールマネジメントプランニングは、和雑貨の企画立案、製造、販売を主たる事業としている。その事業スタンスは、本物素材の探求、和装の本場である京都ならではの高い技術を持つ工芸職人による製作、店舗プロデュースまでを網羅した提案営業に表れている。小売店向けの卸売りを中心にして、直営店舗による市場ニーズの迅速な把握、大手流通企業向けの OEM（相手先ブランドをつけた製品）供給を行っている。近年は自社オリジナル商品の伸びが著しいが、特に京友禅加工を付した kotono® ブランドの「おむすびポーチ」は同社の中で最大量を売上げるヒット商品である。他にも、高品質な印伝（革）製品「倭徼」、お香、風呂敷「花しずく」、応用製品「美装」等がある。

2. 知的資産の状況

同社の知的資産は、先ず製品企画や店舗プロデュース提案で顧客を納得させる企画提案力が挙げられるが、その中核は業界知識の豊富な人材である。この能力向上策として、「デザインシート」という問題解決活動の可視化ツールを運用している。

次いでは、妥協のない本物素材を調達する仕入ネットワークがあり、製造面では匠の技を持つ外部職人ネットワークと短納期を可能とする自社工場の製造力がある。ここでは、定期的に年2回の懇親会を開く他、頻繁なコミュニケーションによる情報共有を図っている。一方、同社が「展開力」と名付けている機動力の強化によって製品展開の短サイクル化を実現している。

同社の凄味は、これら知的資産のそれぞれに目標値を決めて、定期的なチェックを繰り返し、経営計画と連動した PDCA 管理サイクルを定着させていることにある。

【会社概要】

代表者：代表取締役 真壁 斉

本社：〒604-8413

京都市中京区西ノ京勸学院町 22 番地

電話：075-801-3371 FAX：075-813-2756

<http://www.mmjp.or.jp/kyoto-rmp/top.html>

直営店舗：京都高台寺 小裂庵

事業概要：和雑貨の企画開発・製造・販売

店舗プロデュース、OEM 企画・供給

創業：1977 年 3 月 資本金：3,656 万円

従業者数：12 人 年間売上高：120 百万円

商標登録、意匠登録：1 件



あとがきに代えて(調査研究メンバーからの一言)



今井俊和（いまいとしかず）：中小企業診断士 知恵の経営ナビゲータ
「知的資産経営は私の経営スタイル」と話された経営者に感動です。経営者から知的資産経営について多くの示唆を頂きました。ありがとうございました。



清澤康弘（きよさわやすひろ）：中小企業診断士 事業再生アドバイザーほか
中小零細企業であっても生き残れるすべは知恵の経営であり、経営者等の知恵を、後継者、人材をいかに育てその知恵を発展させるかが、ポイントだと思います。



久保憲司（くぼけんじ）：中小企業診断士
知的資産経営報告書をステークホルダーに対する経営に活かされていることに触れさせていただきました。ご協力いただきました企業様に感謝申し上げます。



中村久吉（なかむらひさよし）：中小企業診断士、IT コーディネータほか
今回も快く取材調査に協力いただいた皆さまに、厚くお礼を申し上げます。さて、この追補版が、どのように中小企業経営者の皆様のお役に立てるのが問題です。



橋本浩司（はしもとひろし）：中小企業診断士
取材調査にご協力いただきました皆様に御礼申し上げます。
多種多様な知恵を活かす取組みの大切さを更に認識いたしました。



古谷武徳（ふるやたけのり）：中小企業診断士 エネルギー管理士
知恵を活かした経営の実践と継続的に報告書を作成することの重要性を改めて認識しました。快く取材に応じて頂いた企業並びに支援機関の皆様に感謝します。



渡邊文恵（わたなべふみえ）：中小企業診断士 (財)生涯学習開発団体認定コーチ
経営における知恵は、顧客から見た価値に繋がっていると思います。モノからコトへ消費傾向が変わっていく中でこそ知恵が効いてくるのではないのでしょうか。

