

# 知的資産経営を通しての中小企業のものづくり力評価

○今村 聡<sup>\*1)</sup>、森 和男<sup>\*1)</sup>、庄司 有美映<sup>\*2)</sup>

## 1. はじめに

独立行政法人産業技術総合研究所（産総研）<sup>[1]</sup>は、他機関<sup>[2]</sup>との協力関係のもと、中小企業の知的資産に関する調査研究を行ってきた。知的資産とは、企業価値（≒株式数×株価）のうち、バランスシートに記載されない資産と定義することができる。知的財産は知的資産の一部を構成するにすぎず、知的資産はもっと広い概念である。例えば、MERITUM プロジェクトでは知的資産を図1に示すように、人的資産、構造資産、関係資産の3種類に分類、例示した。このように、知的資産には多様な無形資産が含まれる。これらの知的資産を評価することにより、自社の強み弱みを知り、改善・強化戦略立案、新事業計画策定に必要な情報を得ることができる。筆者らは京都府、長野県、東京都などの中小製造業10社に対して知的資産評価を行った。本発表ではその概要を報告する。なお、東京都下の中小製造業評価の多くは都産技研の知的資産経営<sup>[3]</sup>支援活動の一部として行われた。

人的資産	退職時に一緒に持ち出す資産
例)イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーションなど	
構造資産	従業員の退職時に企業内に残留する資産
例)組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービスなど	
関係資産	企業の対外的関係に付随した全ての資産
例)イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力など	

図1. MERITUM プロジェクトによる知的資産の3分類

## 2. 知的資産評価方法

製造業における知的資産の多くは、ものづくりプロセスに密接に結びついている。そこで、知的資産の分類を人的資産、構造資産、関係資産（縦の軸）と市場調査、研究開発、製品製造、検査・品質管理、サービス・流通、組織横断（横の軸）に分類し、人的資産29、構造資産52、関係資産20の質問項目を用意し、1点～4点の4段階の評価基準を設けた。評価は経営トップに対するインタビューと製造現場見学を通して行い、評価点は2名ないし3名の評価者の平均点をとった。質問は必ずしも評価項目と1対1対応ではなく、ひとつの評価項目に対して複数の質問が対応する場合がある。評価結果を整理して円グラフにまとめた1例を図2に示す。

## 3. 結果・考察

中小ものづくり企業10社に対して知的資産評価を行った。内訳は金型製造3社、機械装置3社、レーザー加工1社、鋳造1社、繊維1社、素形材1社である。知的資産評価と経営指標（自己資本率、経常利益率など）とは強い相関を見出すことができた。経営状態が思わしくない企業の場合、経営環境にその理由を求めようとする傾向があるが、知的資産評価を行うと低い点数になり、さらに事業ストーリー分析<sup>[4]</sup>を行うことによって多くの経営課題が多くみつけることになる。本評価法の適用と知的資産経営報告書の作成過程を通じて、特徴ある経営分析・経営コンサルティングを行うことができたと考える。

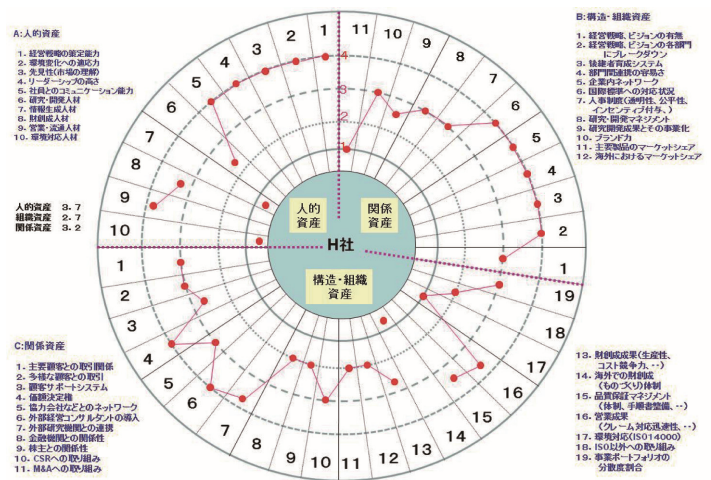


図2. 知的資産評価結果の1例

[1] 独立行政法人産業技術総合研究所先進製造プロセス研究部門、[2] 公益財団法人国際高等研究所、株式会社日本政策投資銀行、龍谷大学、など、[3] 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（中小企業基盤整備機構）、[4] 楠木 建，ストーリーとしての競争戦略，東洋経済（2010）

\*1)独立行政法人産業技術総合研究所、\*2)技術経営支援室