

講演

知的資産を活かす価値創出

—ものづくりを中心にして—

岩田 一 明*

今村 聡**

This report is a summary of a lecture, discussing on an evaluation scheme of intellectual assets and business management developed through interviewing approximately 100 SME (small and medium scale enterprises) presidents and research of their factories, addressed at the Intellectual Capital Workshop of Waseda University.

The evaluation scheme of intellectual assets, discussed in this report, consists of (1) analysis and clarification of business story, a core of SME competitiveness, (2) identification of primary drivers in the business story, (3) extraction of sub-drivers that support the primary drivers, (4) identification of intellectual assets that relate to the sub-drivers, (5) selection and evaluation of KPI (Key Performance Index) of the intellectual assets, (6) comparison and examination of evaluation results of the intellectual assets. Case studies show that this evaluation scheme could be useful as a management tool.

Additionally, this report covers a future development plan and issues of the scheme, such as time series evaluations, revision of KPI selections, and application as a communication tool.

キーワード：知的資産経営，価値創出，ものづくり企業，事業ストーリー，マネジメント・ツール

1. はじめに

この講演要旨は，早稲田大学知的資本研究会ワークショップ2011（セッション1：新たな成長の源泉：無形資源を活かす価値創造，

2011.11.29実施）で行なった報告の骨子を要約したものである。報告の内容は，元気といわれる約100社の日本企業，とくに中堅・中小ものづくり企業の現地調査と社長ヒアリングから，元気の源泉を探索しようとした活動

* 岩田一明 大阪大学・神戸大学名誉教授

**今村 聡 独立行政法人 産業技術総合研究所 主任研究員

結果を背景として、工学研究者の視点から知的資産経営の評価に関して検討したものであり、経済・経営分野については全くの専門外のものものの検討であることを、まずお断りしておかねばならない。また、知的資産経営に関しては、すでに幾多の先行研究と、同時に企業啓発活動が、たとえば、中小企業基盤整備機構や京都府などで種々実施されてきており^{1) 2) 3) 4)}、それら諸活動の成果の有用性については専門家の評価に委ねたい。

ヒアリングしたもののづくり経営者の多くは、自社における事業の競争力の要因に、いわゆる見えざる資産が多く含まれており、それらの役割を無視して企業経営の実態の評価が困難であることを指摘する。そして、それら見えざる資産を事業実現の全プロセスで把握して、財務指標とともに評価することへの願望を語る。そこで、調査にあたって「事業の競争戦略の分析から価値創出に至る、一連の流れの把握と分析の中から、そこに含まれる知的資産の役割とその関係性や強弱を検討することがマネジメント・ツールとして不可欠ではないか」という仮説を設定した。いいかえれば、各社の事例をベースに、知的資産の役割を抽出しようとしたものであり、帰納的アプローチ、あるいは現場発のアプローチといえる。

本報告では、まず、①事業のコンセプトから目標とする価値創出にいたる事業ストーリーの分析並びに②事業ストーリーで核となる種々の方策とそれらの連鎖関係、に関する分析事例を紹介し、次いで、③方策や連鎖に係る知的資産とそれらの価値創出領域との関連、④知的資産構成の主要因子のKPI

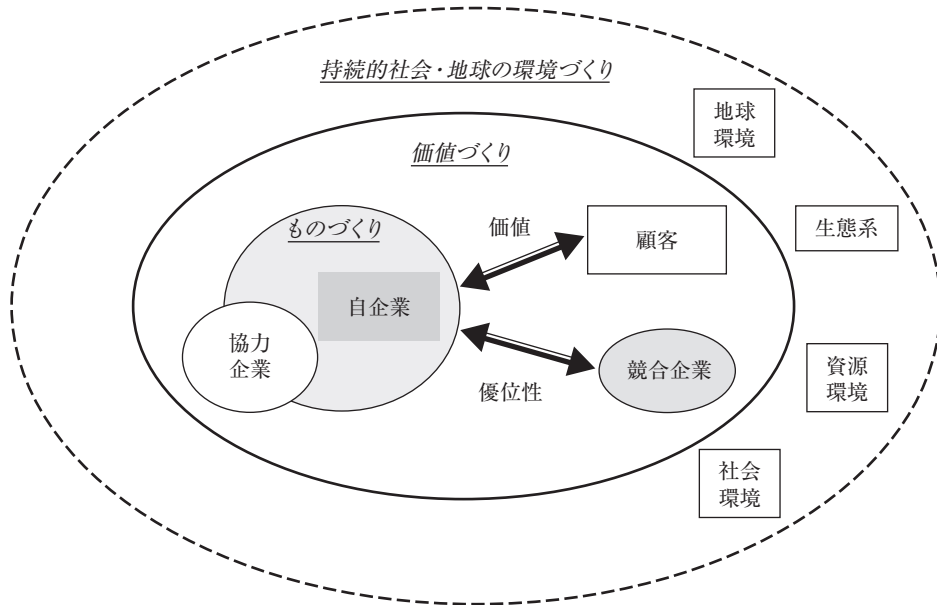
(Key Performance Index) 算出、⑤KPIから推測される事業のマネジメント・ツールとしての可能性、について述べる。最後に、それらの問題点や今後への課題、さらにコミュニケーション・ツールへの拡張可能性について触れる。なお、これらの内容は最終的な方法論としての体系化の視点から見れば、中間段階に過ぎないこと、とくに、評価結果を実践の場にフィードバックした、改善への試行と検証が行なわれていないことに留意していただきたい。

2. 知的資産経営評価の 検討の枠組み (調査モデル)

2-1. 価値評価の視点

ものづくりの価値創出は、基本的に、図1に示すように、価値創造、価値獲得、価値継承の3領域から構成されているものと見ることが出来る。価値創造は、新規の価値を持った技術や製品の創造とそのプロセスを含み、一般に狭義のものづくりと呼ばれることが多い。従来から技術関係者が主対象としてきた領域である。次に、価値獲得は顧客満足をもたらす価値や競合企業に対する競争優位を築くための価値の創造である。これは価値づくりといわれることが多く、経営関係者が主対象にすることが多い。ここで、顧客満足は、顧客心理の程度により、単なる満足から、感動、そしてエクスタシー(陶酔)へと変化しつつあることに留意したい。1980年頃以降になると、ステークホルダー以外の人々も含む社会環境問題や、地球環境、資源、生態系などを考慮したシステム、限りある地球・宇宙系に着目することへの必要性に迫られた。こ

図1 ものづくりにおける価値創出の3階層



注：価値創造（ものづくり）＝技術・製品価値創造＋価値創造プロセス。
 価値獲得（価値づくり）＝事業価値創造（顧客満足＋付加価値・利益獲得＋競争優位）。
 価値継承（持続的・社会・地球の環境づくり）＝社会や地球の生存環境の持続的維持，自然価値の継承性。
 出所：筆者作成（延岡の価値づくりを拡張）。

ここに、生存環境の持続的維持や自然環境の継承性という、持続的環境づくり、いわゆる価値継承が枠組みに追加されるようになってきた。

企業はこれら価値観の変化を考慮し、各社の生存を目指しながら、長期的利益や社会貢献などを目標に経営を進めていくことになる。

2-2. 知的資産検討の枠組み

事業の競争力を把握するには、それを構成している主要な要因（ヒト、モノ、カネ、情報、ネットワーク、知識、ウィズダム（智慧）など）とそれらの関係性を総合的、俯瞰的に検討することが不可欠と考えられる。経営者との対話を通して得られた、事業戦略構

築の枠組みと知的資産との関係を図2に示す。

事業戦略の横方向は、企業ビジネスで活用される基本的概念に関わる項目であり、事業のコンセプトとストーリー、事業実現のベースとなる方策（マネジメント、利用技術などの考え方、手法、知識など）、創出価値、企業の目標（評価基準）が含まれている。この枠組みの構成にあたっては、楠木⁵⁾の「ストーリーとしての競争戦略」の考え方を参照した。また、事業戦略策定時に活用する知的資産の主項目としては、組織に帰属する資産（構造・組織資産）、組織に勤務する人に帰属する資産（人的資産）、組織外部との関係性（関係資産）が含まれる。これら情報が明示化され、要素間の連携関係が明らかになれ

ば、競争力の現状を把握するとともに、将来への強化方策が見えてくるとというのが考慮した仮説である。

3. 事業ストーリーとドライバー

「元気といわれる中堅・中小ものづくり企業」を対象に、事業推進にあたっての事業ストーリー（コンセプト、方策の選定と連結、創出価値）、駆動的推進力を持つ方策（ここでは、ドライバーと呼ぶ）の抽出を実施した。この調査では、長時間に及ぶ社長へのヒアリングとともに、企業の各種資料を参考にしながら、筆者が事業ストーリーをまとめ、それを経営者に提示、経営者による修正、確認という手順で行なわれた。

以下、顧客満足を基本としたU社と顧客

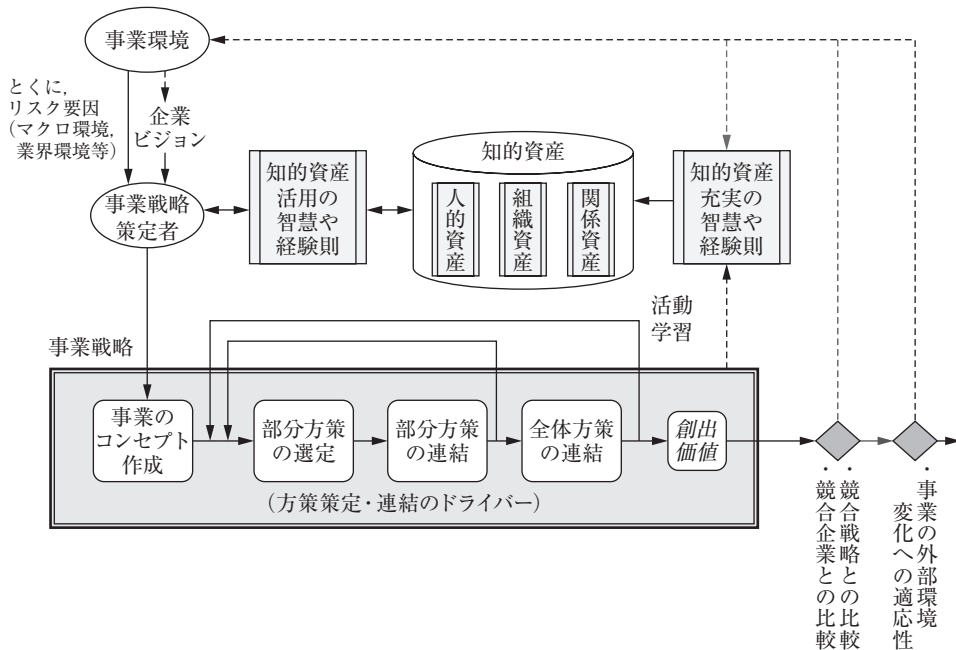
感動を基本としたE社のケースを、事例として示す。

3-1. 分析事例 I (U社)

「精密金型、電子部品製造装置の開発と製造販売」を業とするU社は、顧客満足形の価値観をベースとしており、従業員は正社員と派遣社員を含めて約240名、総売上高約45億円、経常利益率は約15%とかなり高い実績を継続してきている。この企業の事業ストーリーを図3に示す。経営のコンセプトとしては「景気に左右されない強固な商品構成と体制創り」を標榜し、目標は、「長期利益」の確保においている。

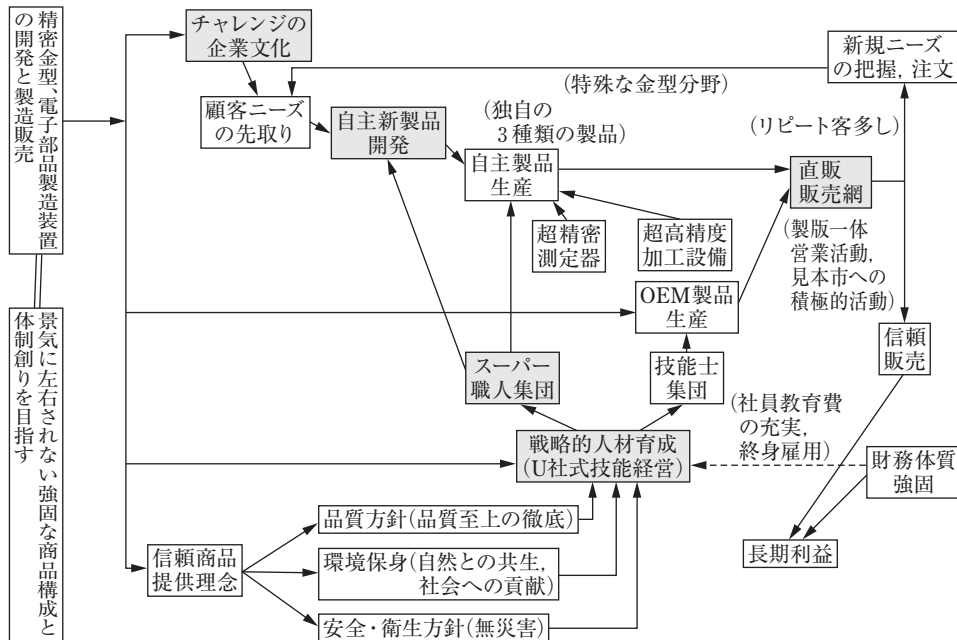
事業実現の根幹となるドライバーは、図の方策の中で、枠内塗りつぶし効果を施したも

図2 事業戦略構築の枠組み（事業ストーリーと知的資産の役割）



注：部分方策は、競争優位に繋がる（他社と異なる）、ストーリーの個別構成要素。
出所：筆者作成。

図3 U社の事業ストーリー（顧客満足 [B-B] の事例）



出所：筆者作成。

表1 U社のドライバーとその分解

ドライバー（駆動的な方策）	サブ・ドライバー
1. チャレンジの企業文化	1.1 難易度の高い顧客ニーズに挑戦する姿勢 1.2 ナンバーワンサプライヤーへのこだわり 1.3 危機感
2. 自主新製品開発	2.1 新開発思想 2.2 開発部隊は持たず、テーマに応じてプロジェクトチームを編成
3. スーパー職人集団	3.1 スーパー職人を生み出す仕組みづくり 3.2 ステータスと報酬面の評価の両立 3.3 スーパー職人養成を最優先課題に位置づけ
4. 戦略的人材育成	4.1 スキルマネジメント教育 4.2 マンパワーアップ活動の推進 4.3 押し付けOJT（教える側にもノルマを与える）
5. 直販販売網	5.1 付加価値の確保 5.2 顧客ニーズの先取り 5.3 サービス体制のスピードアップと強化

出所：筆者および山岡祥二作成。

の、すなわち表1の左欄に示した5項目である。具体的には、「チャレンジの企業文化」、「自主新製品開発」、「スーパー職人集団」、「戦略的人材育成」、「直販販売網」である。

これらドライバーを細分化すると、表の右欄のように纏めることができる。たとえば、自主新製品開発は、新開発思想とテーマごとの機動的開発チーム編成を特徴としている。これらは、いずれも企業の生命線ともいえる発想であり、経営者の人的資産や事業に関わる構造・組織資産が背景に存在すると理解できる。

3-2. 分析事例Ⅱ (E社)

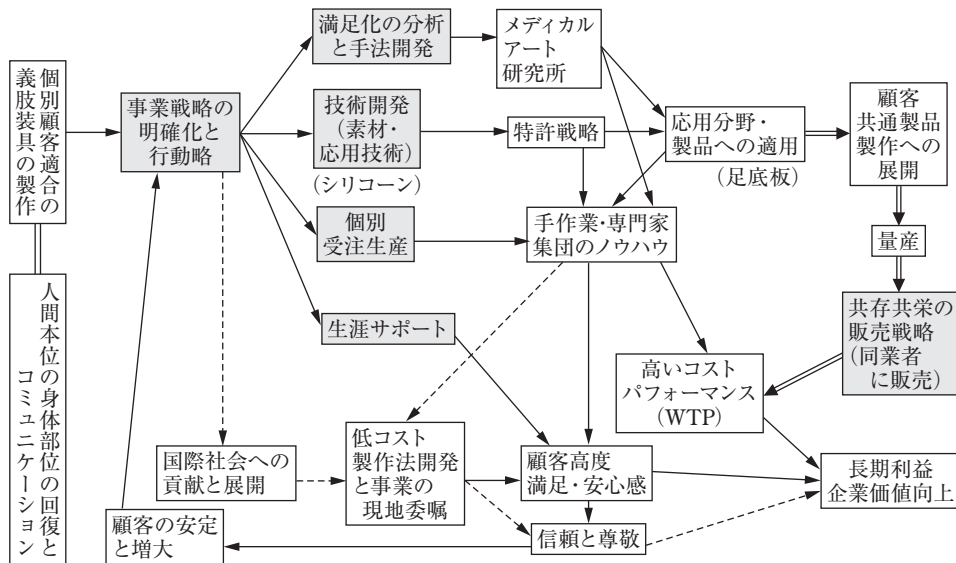
E社は、「人間本来の身体部位の回復とコミュニケーション」をコンセプトとして、顧客に「心底から満足してもらえる義肢の製作とサービス」という、顧客感動の価値の提供

を企図する。そこには、人間は「精神的なハンディの最小化と生涯にわたる安心を本質的に求めている」という哲学が横たわっている。E社の総売上高は約9億円、従業員数約80名(正社員70名、パート約10名)、経常利益率約15%、自己資本率100%である。

図4にE社の事業ストーリーを示す。そこには、「事業戦略の明確化と行動力」、「満足化の分析と手法開発」、「素材技術開発」、「個別受注生産」、「生涯サポート」、「共存共栄の販売戦略」という6つのドライバーが核として考慮され、部分方策の選定が進んでいく。

各ドライバーを細分化すると、表2に示すようなサブ・ドライバーが含まれている。たとえば、ドライバー「満足化の分析と手法開発」は、3つの主要なサブ・ドライバーを含む。まず、「メディカルアート研究所」は、

図4 E社の事業ストーリー (顧客感動の事例)



出所：筆者作成。

表2 E社のドライバーとその分解

ドライバー（駆動的な方策）	サブ・ドライバー
1. 企業戦略の明確化と行動力	1.1 経営者の戦略構築力, 行動力 1.2 リーダーシップ, 理念の浸透力 1.3 社会への発信力
2. 満足化の分析と手法開発	2.1 メディカルアート研究所の設立とそのマネジメント 2.2 満足化に関する智慧の集積と実用化の適用ノウハウ 2.3 研究人材の確保と育成マネジメント
3. 素材技術開発	3.1 独自の素材開発と事業化に結びついた特許確保 3.2 事業の基盤としての商品化開発 3.3 技術開発, 研究開発ならびに関係資産の情報ネットワーク連携
4. 個別受注生産	4.1 顧客（患者）一人ひとりに適合した生産方式 4.2 義肢技能者集団や技能者能力向上のマネジメント 4.3 解決困難な場（例：新興国適応の低コスト化）の提供
5. 生涯サポート	5.1 人間の経年変化とサポート方式 5.2 顧客満足のサービスや保守方式
6. 共存共栄の販売戦略	6.1 共通顧客向けの製品を、同業者と通じて販売する方式 6.2 取引企業マネジメント

出所：筆者作成。

義肢装具に関する患者の身体的・精神的満足の本質を総合的に解明し、それら満足の具現化手法を開発する推進母体となる。ここでは、例えば、義指を製作する場合でも、患者の皮膚の色やしわの状態まで考慮し、類似の色合わせやしわの表現が満足度のレベルまで追究される。まさに絵画の制作時の色合わせに似て、専門家集団による手作業が繰り返される。サブ・ドライバー「満足化に関する智慧の集積と実用化の適用ノウハウ」は、患者個人に関する支援知識のデータベースであると同時に、同様なケースに対する智慧の集積と活用方法の組織内共通の知識集約に繋がる。また、サブ・ドライバー「研究人材の確

保と育成マネジメント」は研究・実用両面にわたった優れた人材マネジメントに関わる、人的資産という知的資産と関連する。また、ドライバー「生涯サポート」は、「人間の経年変化とサポート方式」と「顧客満足のサービスや保守方式」というサブ・ドライバーを含む。このサブ・ドライバーは、高齢者を含む顧客の高度満足・安心という面で、この企業の価値向上に寄与する特徴である。

さらに、顧客感動に繋がるドライバーとして、「個別受注生産」に注目したい。そこに含まれる3つのサブ・ドライバーは、卓越した企業経営者（日本経済人大賞や渋沢栄一賞など多数の賞を受賞）の背景となっているも

のであり、詳細は本報告と直接的に関係しないので省略するが、国際社会への貢献による企業価値向上に突出した役割を果たしている。

4. 知的資産と価値創出領域との相関

図3ならびに図4でみたように、事業推進上の主要な方策は知的資産と深いかわりを有していることが推測された。そこで、表1、表2で示した、サブ・ドライバーの背景を構成している知的資産を分析し、それら知的資産と価値創出領域との相関を整理する。この分析のために提案した知的資産把握の枠組みは、表3に示すとおりである。なお、表の横軸に示した価値創出領域は、図1の価値創造、価値獲得、価値継承の3階層に対応する。

ここで、知的資産は、中小企業基盤整備機

構で使用している、構造・組織資産、人的資産、関係資産の3分類を適用し、下記のように解釈するものとした。

1) 構造・組織資産：

組織内の人の移動・転出・退職に関わらず、企業内の財産として存在し続ける、

要素（もの、こと、こころなど）とそれらのマネジメントに関する資産。

例) ①要素：理念、ビジョン、もの（ハード、ソフト、各種データやデータベース）、システム、文化、手続き、など

②マネジメント：各分野ならびに企業全体のマネジメント（構成要素のシステム化、適応化、活用）

③人材育成マネジメント

表3 知的資産把握の枠組み

価値創出領域 知的資産	経営戦略 事業戦略	研究開発	価値創造		価値獲得		価値継承	
			情報創造	もの創造	情報獲得	感性獲得	社会継承	環境継承
構造・組織資産	・ビジョン、コンセプト ・企業文化	・手法と資源 ・研究開発DB ・ネットワーク	・価値情報の創造の手法 ・処理方法	・もの生産の設備、技術、ノウハウ	・販売、流通の手法、知識、ノウハウ	・サービス、安全/安心の手法、知識	・社会安全化の知識、手法 ・社会文化	・地球環境保全の手法 ・国際ルール
	・競争戦略や事業計画のマネジメント	・研究開発と成果資産 マネジメント	・もの情報の創造と蓄積 マネジメント	・もの創造と品質保証の マネジメント	・販売/流通のマネジメント ・実績蓄積	・安全安心のマネジメント ・実績蓄積	・社会継承性の マネジメント	・地球継承の マネジメント と国際協力
	・経営人財育成 マネジメント	・研究開発 人材の育成 マネジメント	・設計情報 人材の育成 マネジメント	・生産人材の育成、継承 マネジメント	・営業人材の育成、継承 マネジメント	・安全安心 人材の育成 マネジメント	・社会継承性 人材の育成 マネジメント	・持続可能性 人材の育成 マネジメント
人的資産	・経営者、事業責任者の能力	・研究者、開発者の能力	・設計者、デザイナーの能力	・生産技術者、技能者の能力	・営業者、保守技術者の能力	・顧客安全、安心技術者の能力	・社会環境責任者の能力	・自然環境責任者の能力
関係資産	・外部の評価、ブランド力 ・交渉力	・社外組織の評価、信頼、満足度	・社外からの評価、信頼、満足度	・社外からの評価、信頼、満足度	・顧客などの評価、信頼、満足度	・顧客などの評価、信頼、安心感	・社会からの評価、信頼、満足度	・国際社会の評価、信頼、満足度
	・外部組織との連携 マネジメント	・外部組織や顧客との連携 マネジメント	・外部設計組織との連携 マネジメント	・国内外工場との連携 マネジメント	・外部営業組織との連携 マネジメント	・国内外組織との連携 マネジメント	・国内外社会との連携 マネジメント	・国際社会との連携 マネジメント

出所：筆者作成。

2) 人的資産：

組織に職務した人の移動・転出・退職などにより、企業内から失われる資産。

例) 人に固有の能力⁶⁾(開発力, 創造力, マネジメント力, 技術, 技能, 学習能力, マインド, モチベーションなど)

3) 関係資産：

企業組織が有する、外部との関係性に関する全ての資産。

例) a) ステークホルダー(顧客, サプライヤ, 金融関係, 株主, 研究機関, 自治体, 政府, 海外機関, 海外政府など)との連携/協力のマネジメント

*ハード(ネットワーク, 共同チーム, ハードアライアンスなど)

*ソフト(情報接続, 相互支援システムなど)

b) 評価, 交渉力, 信頼関係, 満足度, 相互認知度, 連帯感, 認証(ISOなど)。

さらに、価値創出領域は、下記の5領域、詳細には8領域とし、各領域は下記の意味をもつものとした。

A：経営・事業戦略

*企業経営の戦略策定に関わる国内外の環境情報, 市場やマーケティング調査, 事業戦略の策定。

*社内文化の形成や共有化など, マクロな視点からの調査・開発・意思決定などに関する事項。

B：研究開発

事業戦略・開発課題を実現する上で共通の背景となる、コア資源や手法などの自社独自の研究, 並びに価値財や関連技術などの開発

C：価値創造

*情報創造 財の具現化に向けての全ての情報処理, とくに製品の場合には、デザイン, 設計, 生産情報, 管理情報などの処理。

*もの創造 情報のリアルな「もの」への転写・変換(例えば, 加工や組立などの生産)や実現された「もの」の品質保証(品質検査, 認証)など。

D：価値獲得

*情報獲得 品質保証された価値財の顧客への販売・流通, さらには保守などの情報面の価値獲得など。

*感性獲得 使用時のサービスなどにかかわる, 感性や心理面の価値獲得など。

E：価値継承

*社会継承 財の使用, 保守, 再利用・廃棄の全サイクルに伴う価値に関する, 社会面からみた価値の評価と今後の財の継承可能性。

*環境継承 財の使用, 保守, 再利用・廃棄の全サイクルに伴う価値に関する, 自然環境面からみた価値の評価と今後の財の継承可能性。

4-1. 知的資産の価値創出領域への転写

知的資産の価値創出領域への転写の事例として、U社ならびにW社を取り上げる。表4は3.1節の図3に示したU社の場合である。ここで、知的資産把握の枠組みのうち、価値継承領域は、従来の企業活動で陽に取り上げていない場合が多いことから、これを省略して、4領域で整理していることに留意されたい。

表中、枠内の塗りつぶし効果を施した場所が、経営者により、知的資産の存在を強調された部分である。一瞥して理解できるように、価値創出の4領域全部に亘って知的資産の含まれていることが分かる。また、経営戦略や事業戦略など、経営意思決定の上位領域で多くの知的資産の存在していることも見える。これら知的資産の総合的な成果が長期利益や企業価値向上に寄与することになる。

次に、表5はU社と事業内容、従業員数、

総売上高が類似のW社の場合である。U社の知的資産と比べて経営戦略や事業計画で知的資産の該当項目が少なく、研究・開発領域で多いことが見られるものの、項目の数では大差がない。検討にあたり留意すべきは、両社間で経常利益率に大差がみられることである。この原因を理解するには、知的資産項目がもつ優劣の内容を明確に把握する必要のあることを示唆しているように思われる。そこで、次節では、優劣判別に重要と考えられる評価項目の選定とそれら項目のKPI (Key Performance Index) の抽出を試みる。

4-2. 知的資産の評価項目とKPI

知的資産の評価個目としては人的資産29項目、構造・組織資産52項目、20項目を選定し、各質問に4段階の評価基準を設けた。一企業に対して2～3名の調査員がヒアリングに参加、採点を実施した。調査結果は、各質

表4 知的資産把握の枠組み (U社)



出所：筆者作成。

表5 知的資産把握の枠組み (W社)



出所：筆者作成。

問ごとに平均点を算出し、さらに、資産ごとの平均値をもって各企業の評価点とした。この平均化において質問項目間の重み付けは付けていない。なお、調査員はものづくり分野にかなりの専門的知識をもち、同時に中堅・中小製造業のビジネスにも造詣がかなり深い。

知的資産の評価項目とそれらのKPIの算出結果の一例(U社)を図5に示す。なお、この図では検討したKPIのうち、特徴的と考えられた人的資産8項目、組織・構造資産18項目、関係資産11項目に絞って提示している。

U社の人的資産は研究・開発人材を除いて、平均点3.6と非常に高いレベルにあることが分かる。また構造資産も、研究・開発マネジメントや海外におけるマーケットシェアは低いものの、平均点3.4とかなり高いレベルにある。他方、関係資産は前2者よりは低

く、平均点は2.8である。

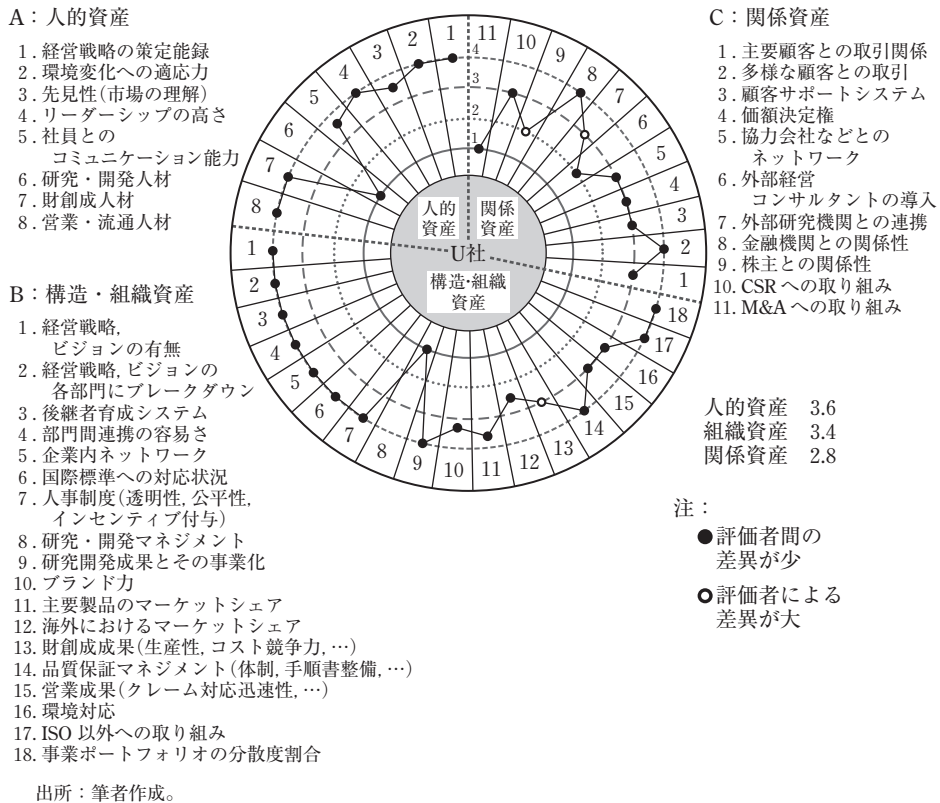
他方、W社の場合は人的資産、構造・組織資産共にU社より、平均点2.9及び2.6とかなり低いこと、また、調査員間で評価値に大きな差異の認められる項目数がかかなり多いことが認められた。なかでも経営者の能力に関して調査員により差異が大きい点はその原因について留意が必要である。また、関係資産は平均点2.6であり、U社との間で差異はほとんど見られないが、調査員による差異の認められる項目数がやや多い。

5. 考察

5-1. マネジメント・ツールとしての可能性

図3、図4ならびに図5から、各社は現時点における自社の知的資産の有無を価値創出領域との関係において知ることができる。同時に、それら知的資産の主要な構成項目に対

図5 知的資産の主要項目の評価事例 (U社の場合)



する強弱の程度を把握することが可能となる。知的資産構成項目で強いものはその継続的維持と更なる向上に向けて方策を練り、一方、弱い項目はその強化策を講じることになる。

これらのことから、この手法と結果は経営者に自社の持つ知的資産の強弱への気づきを与える点で有用になるものと考えられる。更に、知的資産の有無と価値創出領域との関係、価値創出領域とドライバーとの関連、ドライバーと事業ストーリーとの関連を系統的に類推することにつながり、事業戦略の強化への対応策の立案にも寄与するツールになる

可能性を有している。

5-2. コミュニケーション・ツールとしての可能性

マネジメント・ツールと同様に、非常に高いニーズをもつのが、金融機関の融資などで利用されるコミュニケーション・ツールとしての可能性である。

図5で示したように各社の知的資産の平均値が得られるとすれば、その値が企業間の比較にどこまで活用できるであろうか。この検討の一助として、類似の業種に属する、U社とW社の知的資産と財務諸表との関連を見

てみよう。いいかえれば、U社とW社の間では、「総売上高、従業員一人当たりの総売上高、従業員数がほぼ同じでありながら、何故、経常利益率に大差がでるのか？」の原因探求である。この原因に「知的資産が絡んでいるのか？絡んでいるとすればどの項目に基因しているのか？」といったことの検討である。

U社とW社の知的資産の差異は、平均値から見ると、人的資産と構造・組織資産にある。人的資産では、事業環境変化への適応力、先見性、リーダーシップの高さのKPIで顕著な差異が認められる。このことは構造資産の事業ポートフォリオの分散度割合の差異と相俟って、経営者の競争戦略に一つの原因があることを推測させる。構造・組織資産では、人材育成面と研究開発成果の事業化で、関係資産では金融機関との関係性でKPIに差異が表れている。これら差異項目について、さらに詳細な検討が必要であることを示

唆していると考えられる。

同様な比較検討結果を見ると、「類似の業種間においては、財務諸表の優劣の原因として、知的資産の強弱との相関を否定することはできない」との仮説が抽出される。コミュニケーション・ツールとしての有用性の問題は今後の検討課題といえよう。

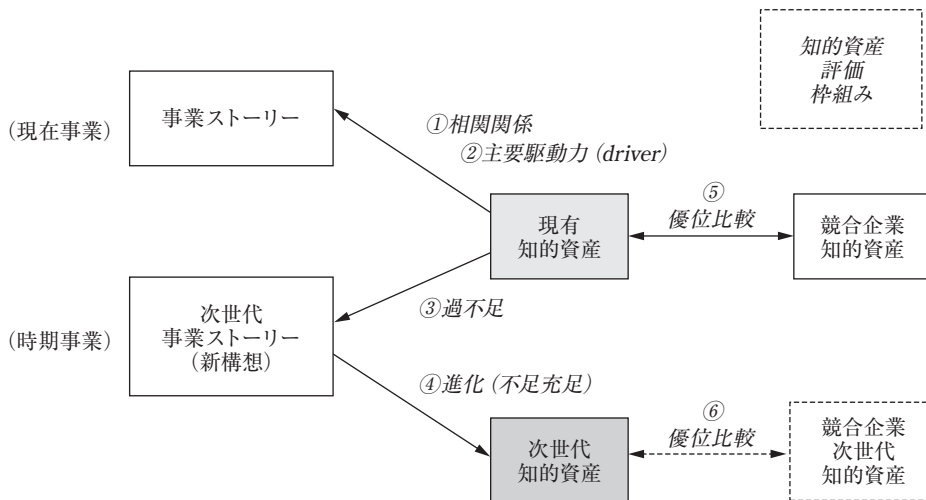
5-3. 今後への検討課題

特に考慮したい今後の課題を簡単に列挙しておきたい。

① 時系列的評価の必要性

本報告は、図6に見るように、過去から現在に至る、いわゆる現有の知的資産に関する調査をベースにしている。しかしながら、企業は常に次代への挑戦を止めるわけにはいかない。その視点からみると、次世代の事業ストーリーとそれに適合する知的資産に眼を向ける必要がある。言い換えれば、時系列的視点からの評価が不可欠といえよう。

図6 事業ストーリーと知的資産との相関



出所：筆者作成。

② 質問項目の精選

本調査結果として、企業間で差異の出ない評価項目、目標として追求しない企業が存在する評価項目、業態によって評価基準を変更する必要のある項目、のあることが明らかとなった。このことは評価項目の設計段階で、さらなる深い精選が必要と考えられる。

③ 多様なステークホルダーへ適応した知的資産の取り扱い

考察でも触れたように、知的資産の評価に関わるステークホルダーは、企業経営者のほか、協力企業、顧客、市場・金融、国・自治体、研究機関など、多彩である。

多彩なステークホルダーに適応する評価のあり方について、なかでも金融・市場を対象にしたコミュニケーション・ツールのあり方について、更なる検討が必要と思われる。

④ 知的資産評価の体系化

上で提示した、種々の問題点を解消しながら、知的資産経営や知的資産の評価法が今後さらに整備されていくことが望まれる。

6. ま と め

本調査では、現在稼働中の事業を対象にして、①事業ストーリーの明確化、②事業ストーリーにおける駆動力（ドライバー）の特定、③ドライバーの背景にある主要なサブ方策（サブ・ドライバー）の抽出、④.サブ・ドライバーの要素の背景となる知的資産の同定、⑤知的資産の指標（KPI）の選定と評価、⑥知的資産の評価結果の比較と検討、の流れに沿いながら、マネジメント・ツールとしての可能性を検討し、実用可能性をもった一手法であることを明らかにした。

今後は、この手法の論理と妥当性について、さらに事例検証を進めながら、手法の体系化に向けての検討を進めたい。同時に、提示した今後の課題の克服に向けて種々の研究が進展することを期待したい。

謝辞)

まず、早稲田大学知的資本研究会ワークショップ2011で講演の機会を与えてくださった、早稲田大学花堂靖仁教授にお礼申し上げます。

企業調査およびとりまとめを共に担当していただきました中森孝文教授、森和男氏、西田陽介氏、谷水義隆准教授、調査にご協力をいただきました企業関係者の方々に厚く御礼を申し上げます。

また、本調査研究を行うにあたり、研究費の一部の助成をいただきました、(財)新技術振興渡辺記念会に対して、深甚の謝意を表します。

参考文献

- (独) 中小企業基盤整備機構 (2007) 「中小企業のための知的資産経営マニュアル」。
- (独) 中小企業基盤整備機構 (2008) 「中小企業のための知的資産経営実践の指針」。
- 京都府 (2010) 「知恵の経営報告書 一作成ガイドブック」。
- 京丹後市 (2008) 「京丹後市知的資産経営報告書」。
- 楠木 建 (2010) 「ストーリーとしての競争戦略」, 東洋経済。
- 延岡健太郎 (2011) 「価値づくり経営の論理」, 日本経済新聞出版社。
- (財) 国際高等研究所 (2011) 「製造業における知的資産の評価と開示方法に関する調査報告書」。