

中森孝文(龍谷大学政策学部教授)

「無形の強み」の活かし方 改訂2版
中小企業と地域産業の知的資産マネジメント

経済産業調査会 2015.7. 18, 231p.

1990年代以降、グローバル化と情報社会化の急激な進展によって、企業の国際競争は激しさを増し、市場の不確実性が高まった。1990年代後半に入ると、発展途上国の追い上げに苦しみ先進国では、信頼、互酬性、ネットワークなどのソーシャルキャピタル（社会関係資本）やイノベーションにおける暗黙知の重要性など、無形資産が企業の競争力、ひいては地域の経済発展に大きな影響を及ぼすことに気づきはじめる。2000年以降になると、ブランド価値が「地域」にも展開されるようになり、信頼はもとより、イメージ、製品にまつわるストーリーといったものまで、無形資産はますます企業、地域の競争力を生み出す源泉となっている。

このような背景のなか、本書は中小企業の経営者向けに、企業の強みとなる無形資産（主に知的資産）をどのように把握し、経営戦略に活用していくかについて説明している。中小企業活性化を念頭に丁寧なアドバイスに徹し、文章も平易な言葉を意識して用いることで、大変理解しやすい内容となっている。そもそも無形資産は「無形」であるから、目に見えず、捉えどころのないものである。しかしそれを筆者は目に見える形、つまり形式化するために、細かな手順、指標を用いて分析方法を提示することで、もやもやとした無形資産が、企業の競争力となる点を明文化することに成功している。企業の

経営戦略の組み立てに行き詰っている読者には、ぜひ一読をお勧めしたい。

本書は14章構成となっている。

第1章 「無形の強み」とは

第2章 知的資産を流れで捉える

第3章 フェーズ分析

第4章 知的資産の代替指標と信憑性の高め方

第5章 経営戦略

第6章 知的資産経営報告書にまとめる

第7章 知的資産の戦略的開示

第8章 コンプライアンスと知的資産の見える化

第9章 内部資源の強化と知的資産経営

第10章 外部資源の活用強化と知的資産経営

第11章 CSR教育と知的資産経営

第12章 知的資産経営の応用

第13章 地域の産業振興

第14章 今後の課題

本書では示されていないが、内容は2部構成となっている。1～7章までの前半が無形資産を把握し、経営戦略に活かす方法を示した内容であり、8章以降は、無形資産を経営戦略に活かし、実際に成功した企業の事例紹介の内容となっている。

評者が興味深かったのは前半部である。ここでは、「知的資産経営報告書」の作成手順に沿って、企業内部には経営戦略の指針となり、外部に対しては企業の競争力をアピールする題材として、無形資産の活かし方を説明している。その核となるのが第3章に示されたフェーズ分析である。まず、売上高、特異性、効率性、収益性の指標を軸とした商品分析マトリックスから、各タイプ別に商品、サービスの特性を把握する方法が示される。例えば、商品・サービスの名称・内容として、用途、機能などを一般人にも

わかりやすく丁寧に記載していく方法や、特異性として、市場シェア、技術などを他社との違いから数値等で説明する方法などが示されている。さらに、特異性がある場合は、技術、アイデア、ネットワークなど、特異性が存在する直接的な原因となっているものを発見するための工夫として、人材育成や関係構築に向けた取り組みなどを記載していく重要性が説明される。つまりは知的資産を得るための過程について、文章化したり、代替指標を使って数値化するなど、客観的な形式知へ置き換える作業を行うのである。このような商品分析法を用いることによって、無形の強みとなっている知的資産が抽出され、可視化できると筆者は指摘している。

さらに、次の段階として、価値創造を意識した商品・サービス、強み、マネジメント、経営理念・方針といった属性を作成し、抽出した知的資産を属性ごとに整理する。これによって無形の強みを事業の流れに沿って捉えることが可能となり、最終的には自社の業績に対する知的資産の影響度を加味して、知的資産の戦略的な活用方法の検討に役立てることができるという。つまり、経営理念・方針にある知的資産が、マネジメントや商品・サービスの開発にどれだけ影響しているのか、最終的にはどれだけ業績につながっているかという関連性を明示することができるようになる。

先述したように8章以下の後半部は、筆者のフェーズ分析を適用した事例企業の成功例と、企業分析を地域分析に当てはめた場合の成功事例が示されている。紙幅の都合上、ここでは詳しく述べないが、地域分析の場合も企業と同様に、SWOT分析のようにマトリックスから、各象限における状況を把握し、強みの背景にあるものを明示し、組織のマネジメントツールとし

て役立つものであることが理解できる。

読者によっては、「フェーズごとに自社を顧みて、経営理念・方針にまで遡って知的資産を検討していくことが、本当に改善点の発見につながるのだろうか」、「本当に自社の強みを伸ばす適切な経営戦略が立てられるのか」という疑問を抱く人も出てくるだろう。また、書かれている分析はかなりの時間を必要としており、日々のルーティン作業に追われている中小零細企業に、このような作業が果たして可能かという疑問も出てくるだろう。しかし、ここで示されていることは、本来、企業がやらねばならない作業であることに読者は気づいているはずである。筆者は「企業内部、外部にこつこつと積み上げた知的資産、それを育み活かす努力を継続することが新しい時代の流れをつかむ準備となる」と述べている。本書を読めば、企業（自己）を把握するために、項目ごとに「整理する」ことの重要性と、そこから課題を読み解く「洞察力」を養うことの重要性を改めて再確認できるだろう。企業の業績UPにウルトラC的な特効薬はなく、地道な自社の優位性、つまり無形資産を含めた強みを見つけることこそが、企業発展の近道であることを本書は気づかせてくれる。

（大阪経済大学経済学部教授 山本俊一郎）