

## 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研究

(財)国際高等研究所 岩田 一明

## 報告概要：

近年、社会・経済を取り巻く環境は厳しさを増し続け、生存のための競争力の維持が重要な課題となっている。企業の競争力に関しては、従来から財務諸表が一般的に使用されてきたが、最近では、財務諸表に表れない見えざる資産、すなわち知的資産の割合が増大し、この視点を重視することが不可避とされるようになってきた。知的資産は、本質的に暗黙的・定性的な要素を含むため、評価は容易ではなく、評価手法も十分に開発・整備されているとは言い難い状況にある。しかし、国際的な会計基準の見直しが進む中、各国は科学技術環境や自然・社会環境の変化を十分に考慮に入れた、客観的な評価の枠組みや手法を検討しなければならない状況に迫られている。

本調査研究は、わが国の価値創成に大きく寄与している製造業を主対象にして、①企業における知的資産の役割、②評価の枠組みの提示、③評価フォームの作成、④事例調査、⑤知的資産の開示、の諸項目の調査・検討を行なったもので、得られた成果ならびに問題点は下記のように要約することができる。

1. 元気といわれる中小企業の経営者を対象に、本課題に関する事前対面調査を実施したところ、「企業競争力の判断には、見えざる資産（知的資産）の評価が重要であり、同時に、知的資産と財務諸表との関係性に関心をもつ」という意識が多く寄せられた。また、「事業コンセプトを実現する論理的なストーリーの構築とその継続的な進化を進める中で、知的資産の役割が大きい」とのご意見も少なからず認められた。

このことから、先進的な中小企業経営者の多くは、知的資産の概念や重要性について認識しているものの、手法の理解までは進んでいないこと、また、自社に対する具体的な検討は十分に行なわれているとはいえない段階といえる。

2. 知的資産の評価と、一口にいっても、多くのステークホルダーが存在し、それぞれの目標を持っている。これら評価が、画一的にできれば、それに越したことはない。しかし、現実には多様な立場の評価者（ステークホルダー）、例えば、企業の経営者、顧客、市場・金融機関、研究開発機関などが存在し、それぞれの目標を主張する。

そこで、異種のステークホルダーに対して検討したところ、評価者が内在させる特異性を含めて、まずは、独自の枠組みを考慮する必要性が明らかとなった。そこで、本調査研究では、主に、企業経営者が自社内の強弱や特徴への認識「気付き」を得ること、すなわち経営者の立場を中心として検討することにした。

3. 知的資産の評価のフレームワークとして、知的資産と製造業のバリュー・チェーンの

二軸のマトリックスを提案した。ここで、知的資産は、経済産業省・(独) 中小企業基盤整備機構(2009)が取り上げた、人的資産、構造・組織資産、関係資産の3項目を採用、他方、バリュー・チェーンは、素材から価値財への流れにそって、①市場調査・市場開発、②研究・開発、③製品製造、④検査・製品管理、⑤顧客サービス・流通の5項目を取り上げた。

4. 3項で述べたフレームワークにもとづき、評価項目の策定を行なった。その際の基本的なスタンスは、一つはインタビューを受ける経営者の回答の容易さであり、二つは回答結果からバリュー・チェーンの強弱の部分の類推のし易さにあった。
5. バリュー・チェーンの各項目に対して、基本的な構成要素、なかでも競争力の視点から重要と考えられる知的資産要素をリストアップし、それら各要素に対する質問項目と採点基準を設定した。インタビューを行なった評価者は、それぞれ採点基準(4段階)に基づいて採点した。評価者は個人差を減らす意味から、最低でも複数の者が行うこととした。
6. 評価方法の利用可能性について検証するため、関東4社、関西3社の合計7社を対象に経営者へのインタビューならびに工場見学を実施した。

その結果、知的資産のうち、人的資産、組織資産、関係資産に対して、各企業の強弱を判別することの可能性を提示できることが明らかになった。また、各企業が抱える弱点を改善する方向を示唆することもできるものと考えられる。総合すれば、この手法は経営者に気付きを与えるマネジメント・ツールとして使用可能といえる。さらに、経営戦略の策定にも利用可能であることが示唆された。

7. この提案手法の特徴は次の2点を含んでいる。一つは、経営者のもつ知的資産に関する暗黙知を、形式知に変換する上での切り口(一般的な枠組み)を提示できること、二つに、事業のコンセプトから目標達成までの物語(ストーリー)の全プロセスとの関連性の中で検討できることである。
8. 評価対象の拡張性検討の一環として、金融機関をステークホルダーにした場合について検討を試みた。この場合は、調査結果の開示に関して、調査企業の了解が必要なこと、了解に時間を要したこと、開示に対する企業間の意識の差、例えば、企業間比較の開示がその後の企業活動に及ぼす影響など、などに問題が残されている。しかし、課題の重要性からみて、手法の詳細な検討とともに開示法の有用な方法論などに関して継続的に研究すべき課題と考え、今後も継続して進めていきたい。
9. 知的資産レポートに関して、インタビュー調査をベースにして指標化することの効果と困難性について検討し、マネジメント・ツールとしての機能を向上させるための評価項目や課題について考察を行なった。

その結果、知的資産レポートでは、経営理念や製品シェアといった入口側と出口側の評価は比較的可能であるが、その中間である製品製造や品質管理などの場面における構造資産や関係資産の評価が困難といった特徴が見られる。マネジメントの

ためには、従業員のもつ固有の強みを組織の強さとして共有すると共に、それらが製造・品質管理・流通の場面でうまく機能するように強化・発展させていくことが必要である。このため、自社のコアコンピタンスといえる知的資産を理解するとともに、それらが製造や品質管理・販売にどのような影響を与えているのか、さらに知的資産を維持・強化していくには何をなすべきか、その基準となる指標は何かといったことを明確にして、継続的にチェックしていくことが重要だといえる。

10. 評価手法の学術的な視点から、その意味について考察を行なった。そこでは、主として、以下の2点をあげることができた。

一つは、生産管理、生産情報に対する新たな視点である。すなわち、生産リソースとしての「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」、「時間」、に加えて、「インテリジェンス」あるいは「ウィズダム (wisdom)」の必要性の提示である。ここには、「要素としてのウィズダム」と「プロセスとしてのウィズダム」の両面が含まれ、とくに、プロセス、物語 (ストーリー) の中のウィズダム (智慧) の問題は新しい学術の萌芽を示唆する。

二つは、経営にかかわる深層知のアイデンティファイ (同定) の方法論に関する問題であり、従来から「スキルの科学」で追求されてきた方向とも整合する。

このように、知的資産の評価は、智慧のものづくりに向けた発展を促す学術的側面を包含しているものと見ることができる。

本調査の過程を通して、知的資産の概念やその効果、評価方法、継続的評価の必要性などの情報を、多くの経営者に発信・普及することの重要性が感じられる。フェース・ツー・フェース、情報媒体の利用など、種々の方策を活用しながら、普及活動を検討することを提言したい。その際、単に必要性を述べるに留まらず、知的資産評価の導入・実践に対するインセンティブの付与も考慮すべきであろう。

わが国における今後の基盤産業の継続的強化に向けて、知的資産はコアコンピタンスであることを再確認し、将来への糧として活用されることを望みたい。

最後にあたり、本調査研究に助成して下さった「新技術振興渡辺記念会」の関係者に深甚の謝意を表すものである。