

特集：地域の力——沖縄に学ぶ地域活性化のヒント

第2章

中小企業の経営力強化のための知的資産経営 ——沖縄県企業価値可視化促進事業に おける取組みから



関山 潤一
沖縄県中小企業診断士協会

1. 沖縄県企業価値可視化促進事業

(1) 事業の目的

平成27年4月に沖縄県が知的資産経営活用に関連する事業の公募を出し、それに対しての企画書づくりからこの「沖縄県企業価値可視化事業」への取組みがスタートした。事業の「目的」は次のとおりだった。

「沖縄県内企業が、その強みを最大限に発揮し、着実に成長発展を遂げるには、企業が有する技術・ノウハウ、ネットワーク、人材、経営理念など財務諸表には現れない知的資産（企業価値）を的確に把握できるように可視化し、経営に活用していくことが必要である。このような経営手法が知的資産経営といわれており、他府県においては金融機関が企業向けに知的資産経営セミナーを実施するなどして浸透しつつあるが、沖縄県においては普及が課題となっている」

本事業の目的は、沖縄県内で知的資産経営の活用を普及させることである。この目的の達成のため、沖縄県中小企業診断士協会が作成した企画書が採用された。その企画書に基づき取り組んでいる内容を紹介していく。

(2) 知的資産経営の活用

企業の創造される企業価値（長期的利益、キャッシュフローなど）を高める手段として、見える資産（設備資産など）、見えにくい資

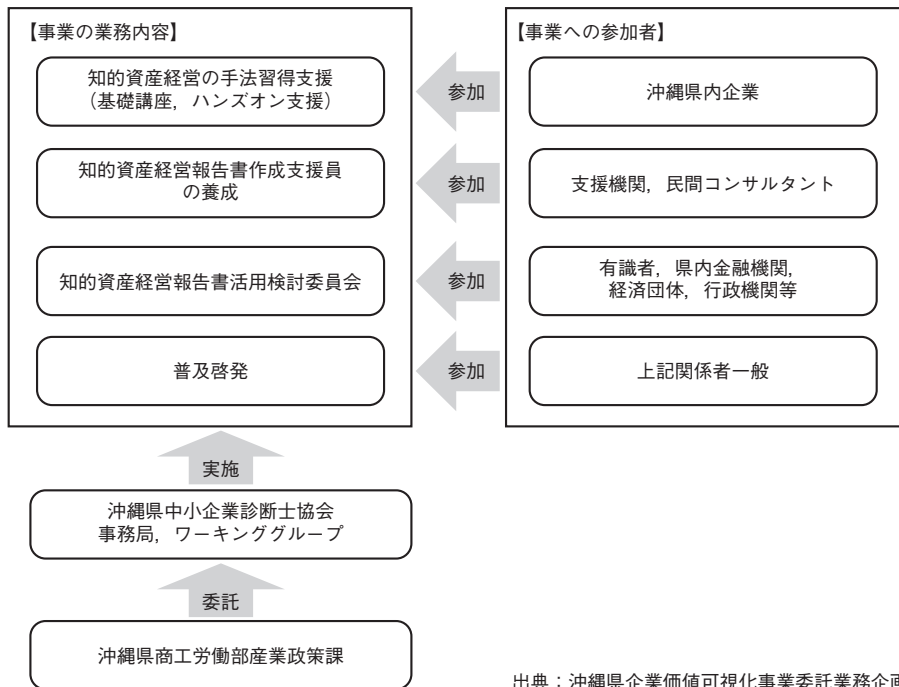
産（知的資産など）の増大が必要である。それぞれの資産をしっかりと把握して活かし、業績向上に結び付けることが求められる。

会社の強みなどの知的資産を認識して、知的資産を十分に活用する経営を行い、企業価値を高めることを知的資産経営という。

また、知的資産経営報告書作成のプロセスを通して、①事業計画達成の目標や達成の根拠に対する納得性が向上する、②自社の強みに対する従業員間・セクション間の情報共有が促進され、組織として強みの活用を図る土壤ができることから業績の向上が期待できる、③従業員一人ひとりの業務がどのように会社業績に貢献しているのかが明確となり、モチベーションの向上が期待できる、④金融機関や取引先などへ自社の魅力を伝えるツールとして活用することで、自社に対する理解度・信用度の向上が図れる、などのメリットがあり、企業の経営基盤を強化するための有用な経営手法である。

そして、成果物である知的資産経営報告書は、①経営改善・強化、②組織活性化、③事業承継、④人材育成、⑤新規顧客開拓、⑥金融機関や業務提携先など社外の関係者への説明など、活用される支援策の例は多くある。最近、全国的に経済産業省が普及を行っている「ローカルベンチマーク」の非財務情報が知的資産経営とほぼ同じ内容であることから、企業の経営状態を把握するための有用なツールであることがわかる。

図表1 事業のスキーム (概要)



出典：沖縄県企業価値可視化事業委託業務企画提案仕様書より抜粋

2. 事業での取り組み

沖縄県企業価値可視化促進事業は、冒頭でも述べたように平成27年度から3年間の事業でスタートした。平成28年度は2年目であり、初年度の実施経験を改善させた形で行われている。主な改善点は、知的資産経営の手法習得における基礎講座を銀行別に行ったことである。

知的資産経営を沖縄県内へ普及させ、事業が終了しても継続的に知的資産経営が行われるようにするために、**図表1**のスキームで行われている。事業の中心となる4つの取組みの業務内容を紹介する。

(1) 知的資産経営の手法習得支援

沖縄県内企業が、その強みを最大限に発揮し、着実に成長発展を遂げるには、企業が有する技術・ノウハウ、ネットワーク、人材、経営理念など財務諸表には現れない知的資産

(企業価値)を的確に把握できるよう可視化し、経営に活用していくことが必要である。

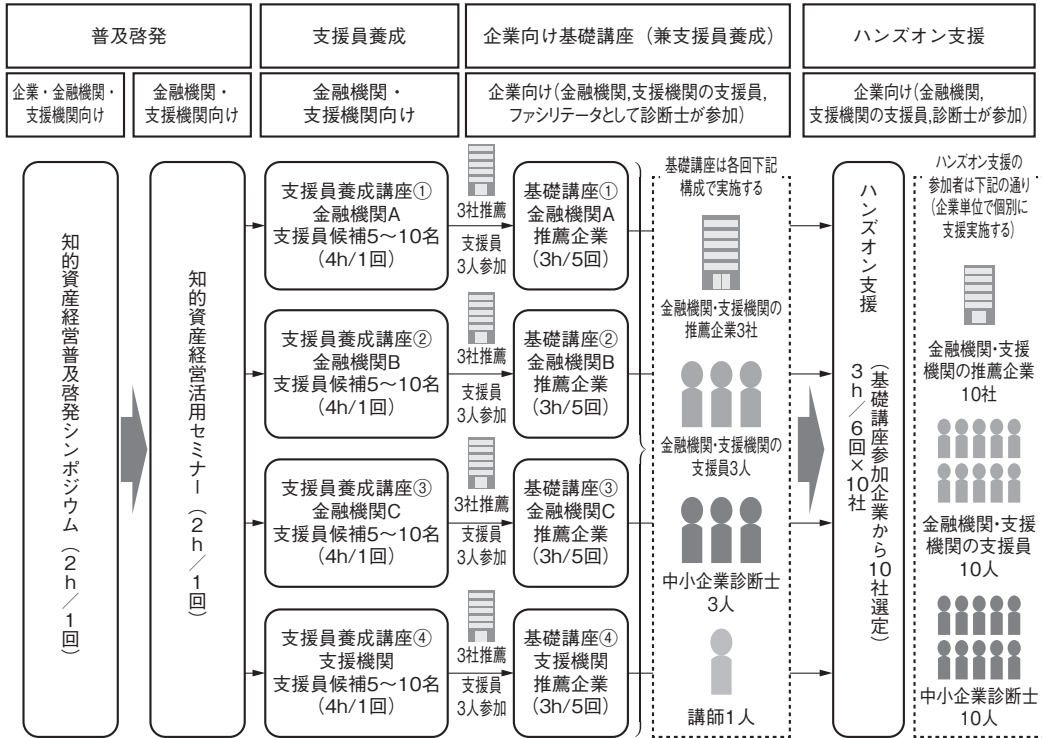
県内企業向けに5回(1回3時間)の知的資産経営報告書作成の仕方を習得するための基礎講座を、開催している。平成28年度は、沖縄県内の4つの金融機関別にのべ20回の講座を実施した。

(2) 知的資産経営報告書作成支援員の養成

沖縄県内企業向けの基礎講座は、知的資産経営報告書作成支援員の養成も兼ねて実施している。4つの金融機関および商工会議所、中小企業団体中央会など支援機関から支援員が作成支援員として参加し、沖縄県中小企業診断士協会の診断士がファシリテータとして参加し実施している。

そのほか、4つの金融機関向けに1回(4時間)の支援員養成講座を行っている。金融機関によっては、行内の管理職を対象にした社員教育の一環としてこの養成講座に取り組んでいる。

図表2 県内企業を対象とした知的資産経営の手法習得支援と知的資産経営報告書作成支援員に関するフロー図



出典：一般社団法人沖縄県中小企業診断士協会作成

①基礎講座の実績

平成27年度は、県内企業10社、作成支援員として金融機関、支援機関から10名が参加して開催された。

平成28年度は、県内企業11社、作成支援員として金融機関、支援機関から25名が参加して開催された。

②ハンズオン支援による知的資産経営報告書作成の実績

平成27年度は、基礎講座を受講した10社のうち9社が知的資産経営報告書を作成した。また、作成支援員および診断士は作成に立ち会う形（ハンズオン）で報告書作成を支援した。平成28年度には、平成27年度に報告書を作成した9社に対してフォローアップも行った。

平成28年度は、基礎講座受講の11社のうち10社が知的資産経営報告書の作成に取り組んでいる。



基礎講座の風景

(3) 知的資産経営報告書活用検討委員会

沖縄県において知的資産経営報告書の活用を、有識者、金融機関、行政機関などからなる委員会を設置して検討している。

委員のメンバーは12名(図表3)で、①沖縄県内への知的資産経営の普及、②先進事例先における活用事例と効果、③事業性評価制度、などについて議論がなされている。平成28年度は、ローカルベンチマークについても委員会で取り上げられた。

平成27年および平成28年に委員のメンバーも参加し、先進事例先の知的資産経営活用等の調査(図表4)を行った。先進事例先調査の現状から、沖縄県内企業を支援する関係機関も積極的に知的資産経営活用を支援することが、知的資産経営の普及に必要である。

(4) 普及啓発

知的資産経営を沖縄県内へ普及させるため、県内企業、金融機関、支援機関、そのほか関係者などを対象に、①知的資産経営への意識・関心を高めるためにシンポジウム、セミナー(図表5)の実施、②知的資産経営に関する普及パンフレットの作成・配布およびマスコミ広報、③知的資産経営報告書作成・開示企業(ハンズオン支援企業)事例発表会の実施・事例集の作成、④Webサイトによる情報発信などを実施する。

図表3 知的資産経営報告書活用検討委員会組織

支援機関	①沖縄県商工会議所連合会 ②沖縄県商工会連合会 ③沖縄県産業振興公社 ④沖縄県中小企業団体中央会 ⑤中小企業基盤整備機構 沖縄事務所
金融機関	⑥琉球銀行 ⑦沖縄銀行 ⑧沖縄海邦銀行 ⑨コザ信用金庫 ⑩沖縄振興開発金融公庫
有識者	⑪平数徹男氏 委員長, 琉球大学名誉教授 ⑫森下勉氏 大阪府中小企業診断協会「知的資産経営研究会」代表 ローカルベンチマーク活用戦略会議の委員

出典：一般社団法人沖縄県中小企業診断士協作成

図表4 知的資産経営活用等の先進事例調査

地域金融機関における知的資産経営支援の取組み	(1)但陽信用金庫 (2)尼崎信用金庫 (3)大阪商工信用金庫 (4)呉信用金庫
都道府県・地域支援機関における知的資産経営支援の取組み	(1)公益財団法人ひょうご産業活性化センター (2)大阪府中小企業診断協会・知的資産経営研究会 (3)京都商工会議所 / 京都府商工労働観光部 (4)公益財団法人ひろしま産業振興機構 / 広島県商工労働部 (5)公益財団法人えひめ産業振興財団
地域伝統産業での先進事例にみる知的資産経営活用事例	(1)石川県 伝統産業 株式会社迅技術経営, わじま 手ばしや, 輪島 キリモト (2)滋賀県 信楽焼 滋賀県中小企業団体中央会, 小川頭三陶房, 丸滋製陶株式会社

出典：一般社団法人沖縄県中小企業診断士協作成

図表5 知的資産経営普及啓発シンポジウム

平成27年

第一部 知的資産経営のすすめ	■講師：住田 孝之氏 東京大学法学部卒業後通商産業省(現：経済産業省)に入省。2004年以降、知的財産政策室長、技術振興課長としてイノベーション政策、知的資産経営の促進を主導し、「知的資産経営報告で価値創造ストーリーを示せ」等、多数の著作がある。 2015年7月から、経済産業省 商務流通保安審議官。
第二部 企業価値ストーリーの魅力	■講師：森下 勉氏 中小企業診断士、有限会社ツトム経営研究所代表取締役、大阪府中小企業診断協会「知的資産経営研究会」代表。知的資産経営支援の第一人者として豊富な支援実績をもとに多方面で活躍中。 近年は、知的資産経営を国際的に発展させた「統合報告書」の中小企業への導入について先進的な取組みを行っている。 現在、ローカルベンチマーク活用戦略会議委員。

平成28年

第一部 「地方創生と事業性評価・ローカルベンチマーク～知的資産経営の重要性を考える～」	■講師：村本 孜氏 一橋大学商学研究科商学(金融論)卒業後、成城大学の助教授、教授を経て、現在名誉教授として、リテール金融、リレーションシップ・バンキングなどの促進を主導。「リレーションシップ・バンキングと知的資産」等多数の著作がある。 現在、金融庁参与、ローカルベンチマーク活用戦略会議議長。
第二部 沖縄企業の「ええとこ」探しましよ	■パネルセッション・コーディネータ：森下 勉氏 ■パネリスト：ジェフ沖縄社長, イカリ消毒沖縄常務, スピア社長 (昨年度事業参加企業)

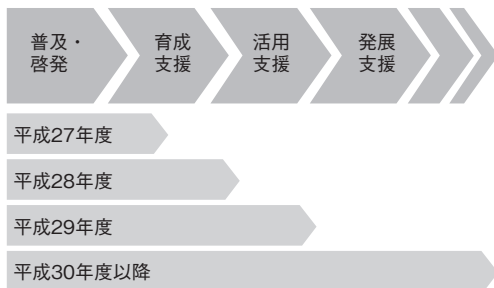
出典：一般社団法人沖縄県中小企業診断士協作成

3. 事業の展開

知的資産経営活用での成果が出てくるまでには時間がかかる。先進事例調査で取り組み始め、5年以上がたった関西、広島でその成果が少しずつ見え始めてきている。例えば、売り上げが継続的に伸びているとか、社内の雰囲気が驚くほど変わったとか、金融機関でも貸付金残高が増加しているなどは、先進事例での成果の1つである。

そこで県内企業に対しての事業展開を、①普及・啓発、②育成支援、③活用支援、④発展支援の4つの段階を経て支援の展開（図表6）を行うことで整理した。当事業の初年度である平成27年度は、普及・啓発のステージでの展開を行った。平成28年度は活用支援ステージの入口にあり、平成29年度に活用支援のステージ、平成30年度以降に発展支援のステージへと展開が予想される。

図表6 事業の展開



出典：一般社団法人沖縄県中小企業診断士協会の作成

(1) 普及・啓発

自社の知的資産（強み）に気づくためのセミナーの開催や先進事例の情報発信などの支援を行う普及・啓発のステージ。

(2) 育成支援

知的資産経営手法の習得や知的資産経営報告書作成のハンズオン支援などによる、知的資産活用の方向づけの育成支援のステージ。

(3) 活用支援

知的資産経営報告書で策定されたビジネスプランの実現に向けた人材育成や販路開拓など、個々の企業の経営状況に応じた実践支援を行うステージ。

(4) 発展支援

優れた知的資産経営を実践している企業のさらなるレベルアップ支援のステージ。

4. 中小企業診断士の役割

知的資産経営を普及させるための中小企業診断士の役割を考えてみた。

現状を把握することから始め、「強み」を引き出し、「改善テーマ」を明確にして、経営環境に合わせ、「ビジョン」に向けた経営戦略の構築の支援を行うことが、知的資産経営の活用で大切なことである。

将来へ向けた「アクションプラン」（含むKPI・KGI設定）の構築、知的資産の活用状況や活用目標を価値創造ストーリーとして整理することにより、より早く確実にビジョンへの道のりを示すことにある。

そして、PDCAを回し、企業の持続的な成長を支援することが診断士としての重要な役割と考える。

(1) 「強み」を引き出し再認識して活かす

長く続いている会社は特にそうであるが、「あたかも当たり前のようにやっていたこと」が、本来の会社で持っている「強み」である。この「強み」を引き出し、再認識することから始まる。

具体的には、①企業の沿革、②ビジネスモデル（業務の流れ）の分析、③競合会社との比較、などから「強み」を引き出し、経営に活かすことになる。

(2) 「改善テーマ」を明確にする

改善テーマも「強み」を引き出すときと同様に、①ビジネスモデル（業務の流れ）の分

析、②競合会社との比較、などから「改善テーマ」を明確にし、今後、改善に取り組むことになる。

(3) 「ビジョン」に向けた経営戦略／アクションプランの構築

企業の「強み・改善テーマ」と「経営環境」の内容を考慮し、実現可能な「ビジョン」を検討する。ビジョンを実現するための具体的な「アクションプラン」の優先順位を考慮して整理する。

(4) 「価値創造ストーリー」の整理

過去から現在に至るまでの知的資産の活用状況と、将来に向けての知的資産の活用目標の整理を行う。ここで大切なことは、「ビジョン達成」に向けて、今まで蓄積してきた知的資産をどの程度維持・成長させるか、不足している知的資産をどのように獲得していくかについて検討することである。

5. おわりに

知的資産経営活用の効果が現れるまでには時間がかかる。

当面、当事業の終了した後4年目以降の「発展支援ステージ」でも、企業が自ら知的資産経営活用を実施できるようになるまでにはおそらく時間がかかるだろう。沖縄県、公的支援機関および金融機関などとの継続的な取組みが必要になってくると思われる。

「発展支援のステージ」につなげるためにも平成29年度の当事業では、①事業性評価制度、②金融機関や公的支援機関の持っている支援制度の活用、③専門家による個々の企業の事業承継、人材育成、販路開拓、資金調達などの課題に応じた実践支援、などの仕組みづくりに取り組む予定である。

いずれにしても、早期に沖縄県の中小企業の経営力を強化できるよう、また、持続的成長ができるように知的資産経営活用支援に取り組んでいきたい。

最後に、今回の当事業の運営にあたっては、関西を中心に全国で知的資産経営の普及活動を行っているツトム経営研究所の森下勉氏の協力のもと行っている。お忙しい中、何回も沖縄へ足を運んでいただいたことに感謝の気持ちをお伝えしたい。

関山 潤一

(せきやま じゅんいち)

明治大学卒業後、食品メーカー、生命保険会社に勤務。経営管理、財務・経理を担当。1996年中小企業診断士登録、2012年独立。現在、知的資産経営活用支援、経営革新等認定支援機関として経営改善計画策定支援、事業戦略・事業計画策定支援、6次産業化など農業経営支援等の経営サポートを中心にを行う。

