

見えざる資産、知的資産を活用した経営

兼次経営情報 兼次 日出男

(中小企業診断士)

ここ数年、企業価値を生む源泉として、「知的資産」が注目されています。知的資産とは、「見えざる資産」ともいわれ、工場や設備といった有形の資産ではなく、人材や技術力、ブランド力、製品開発力、組織力といった無形の経営資源のことです。ヒト・モノ・カネといった経営資源が乏しい中小企業にとって、今日の厳しい経営環境に対応していくためには、これらの知的資産を有効に戦略的に経営に活用することが益々重要なこととなっています。

このレポートは、中小企業が企業価値を高めるための「知的資産経営」の取り組みについて紹介すると共に、「知的資産経営報告書」の作成に取り組んだ沖縄県の中小企業の事例を紹介します。

1. 知的資産とは

知的資産とは、資本金や従業員数、あるいは財務諸表に表れる商品、土地、建物、設備などの数値で表れる目に見える資産とは違い、企業のバランスシート（貸借対照表）には記載されてない資産であり、これが「見えざる資産」と呼ばれているゆえんです。「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称（出典：（独）中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営マニュアル」）」を指しています。

知的資産は、企業の競争力の源泉として捉えられており、目に見える資産や強みは氷山の一角であり、目に見えにくい「無形の資産」が企業の本当の強みであると考えられます。また、知的資産は、企業経営全般にわたり使われている経営資源のことですので、知的資産の活用なしでは企業経営は成り立たないのですが、「見えざる資産」であることから、自社の知的資産を正しく認識・評価して、これを「見える化」して活用する取り組みが求められます。

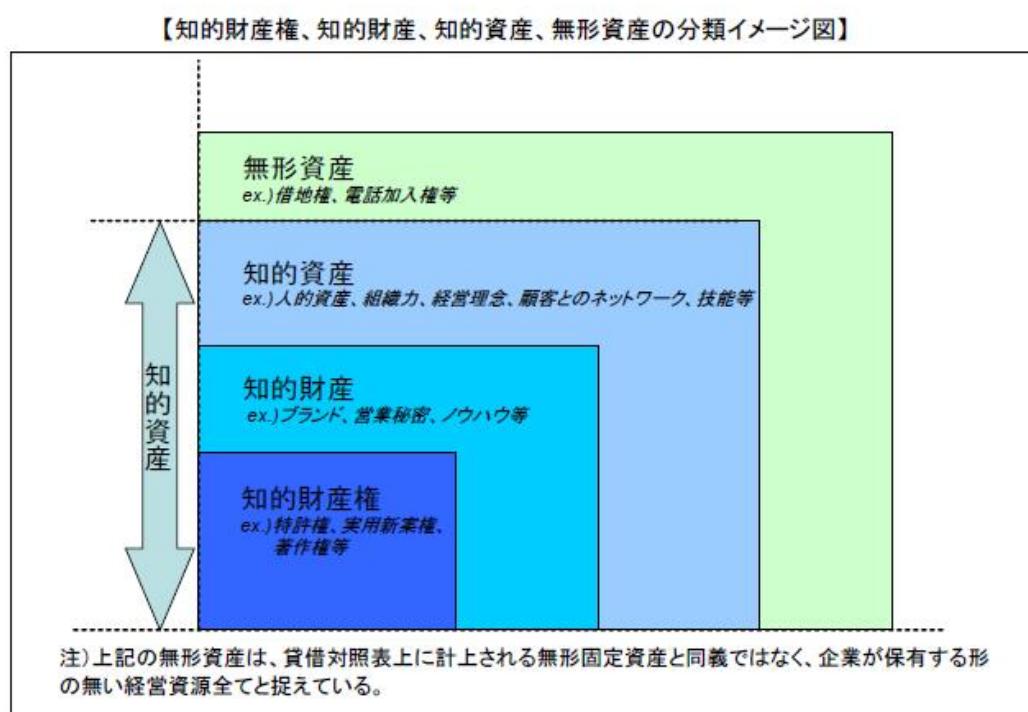
■図表1：知的資産のイメージ

（出典：（独）中小企業基盤整備機構
「中小企業のための知的資産経営マニュアル」）



特許や商標権のように「知的財産権」は広く知られていますが、「知的資産」の考え方については、まだ十分には知られていないのが現状です。ですから、「知的財産」と「知的資産」が混同されることもあるって、知的資産は中小企業とは無縁なものと思われている経営者も多いと思われます。知的資産は、法的に登録された知的財産権だけではなく、ブランドや営業秘密などの知的財産、人的資産や経営理念、顧客とのネットワークなどの知的資産を包含したより幅広い範囲の資産です。従って、全ての中小企業に内蔵する無形の自社の強みと考えることができます。

■図表2：知的資産の考え方（範囲）



（出典：（独）中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営マニュアル」）」

2. 知的資産経営とは

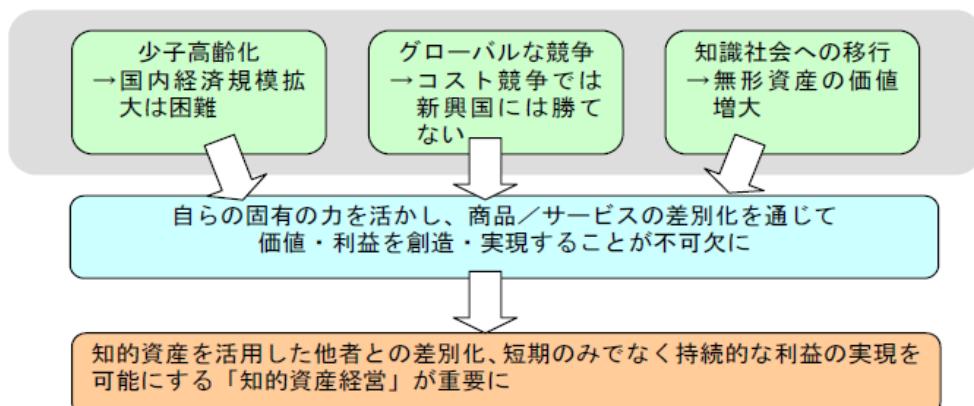
知的資産経営とは、人材や技術・ノウハウ、製品開発力、販売力、あるいは組織としての学習能力や企画力などの強み、またこうした個々の強みをマネジメントする力、さらにはこうした一連の企業活動の基本となる経営理念など、企業が有する様々な知的資産を把握し強化して経営に活用することによって、業績の向上や企業価値の向上につなげていくものです。

近年、知的資産経営が重要視されてきた背景には、企業の競争力の源泉が、設備や土地などのハードな資産から、IT化の進展やグローバルな競争の激化、

成熟社会への移行、顧客ニーズの多様化などによりブランド力や人材などのソフトの資産、すなわち知的資産に変化してきたことが上げられます。企業経営を巡るこのようなソフト化の流れをなかでは、オリジナリティや独創性の高い技術力や製品開発力、あるいは企画力やマーケティング力などの知的資産が競争力の中核となり、差別性を持たない横並びの経営は業績を伸ばすことが困難な状況になります。

こうしたなかで、中小企業にとっても、生き残りをかけ、差別化による競争優位の源泉を確保することが必要ですが、特別に大きなコストをかけなくとも、自社のなかにある知的資産を活用することによって他社との差別化を実現することができます。むしろ、持たざる者の強みを活かすことができる中小企業こそが知的資産経営を実践することが重要となっているといえます。

■ 図表3：知的資産経営が注目されている背景



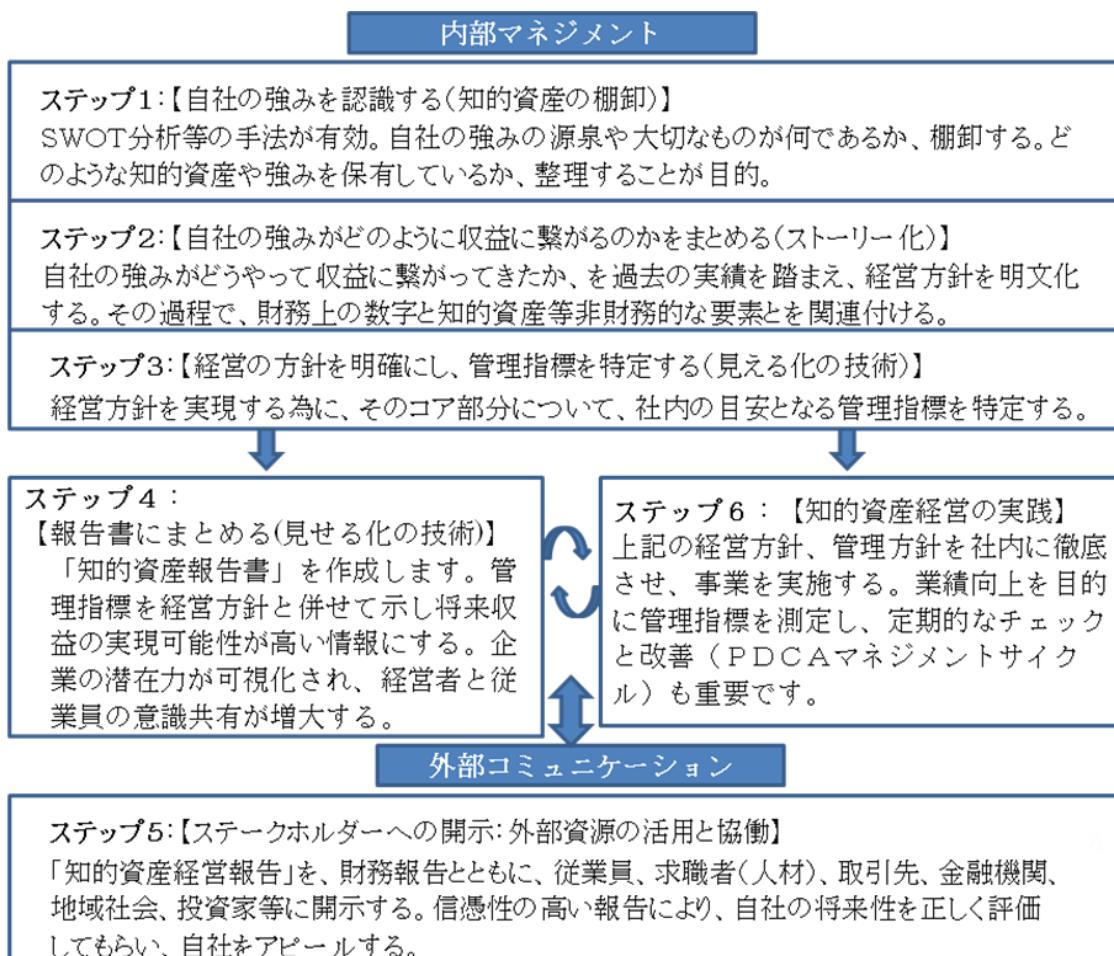
知識社会への移行とも言える変化が始まっている中、これまでに培ってきた無形資産を武器に自らの強みを活かして他社との差別化を図っていくことが、これからの中小企業の経営には求められている。

(出典：(独)中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営マニュアル」)

3. 知的資産経営の進め方

知的資産経営の進め方については、前出の「中小企業のための知的資産経営マニュアル」等に詳しく記載されていますが、進め方のポイントについて紹介します。

■図表4：知的資産経営の進め方



● SWOT分析

SWOT分析とは、自社の経営環境を内部環境と外部環境に分けて分析する経営手法で、内部環境分析により自社が保有する「強み」（Strength）と「弱み」（Weakness）を分析し、外部環境分析により企業経営環境として追い風となる「機会」（Opportunity）と向かい風となる「脅威」（Threat）を分析します。これにより、自社のどのような「強み」が知的資産として蓄積されているかを認識します。また、「弱み」の認識により、将来の事業展開に向けて、どのような知的資産を獲得・強化していくべきかを明らかにします。さらに、「機会」を取り込むために「強み」である知的資産をどのように活用して今後の事業展開につなげていくかを考えていきます。あるいは、「脅威」を回避するために「強み」を活かす方法を検討することも考えられます。

■図表5：SWOT分析表

<強み(S:Strength)>	<機会(O:Opportunity)>
<弱み(W:Weakness)>	<脅威(T:Threat)>

● 「人的資産」「構造資産」「関係資産」の分類による知的資産の整理・把握

ヨーロッパの研究機関などで成る「MERITUMプロジェクト」では、知的資産を「人的資産」「構造資産」「関係資産」に分類しています。この分類に基づき、知的資産を整理・把握することができます。

■図表6：「人的資産」「構造資産」「関係資産」

人的資産(human capital)	従業員が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、モチベーション等。	
構造資産(structural capital)	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、文書サービス等。	
関係資産(relational capital)	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等。	

出典：（独）中小企業基盤整備機構「事業価値を高める経営レポート作成マニュアル」（古賀智敏『知的資産の会計』P10を参考に作成）

●業務の流れのなかで他社との差別化を生み出している要因を分析

各業務活動が担う役割を分析するなかで、「他社にはない自社の差別性」を生み出している要因を明らかにすることがポイントになります。

■図表7：バリューチェーン（価値連鎖）分析（その1）



●製品・サービスが生み出す付加価値の連鎖から分析

例えば、

- ・なぜ、その製品が売れ顧客の信頼を得ているのかと考え、自社の製品が持つ付加価値、すなわち「強み」を認識します。
- ・次に、その製品の「強み」を生み出している自社独自のこだわりの技術・ノウハウについて認識します。また、そのこだわりの技術・ノウハウは、従業員の有するどのようなスキルや意識の高さなどに依っているのかを考えます。
- ・さらに、こうした従業員のスキルの蓄積に対して従業員教育や経営管理のあり方はどのように影響しているのかなど、組織としてのマネジメントについて検討します。（ここでのマネジメントとは、経営管理だけではなくマーケティング、企業風土などの企業経営に関する幅広い内容を含んでいます。従って、自社のマネジメントに関する多角的な視点からの検討が必要となります。）
- ・こうした一連の業務活動の土台となる自社の経営理念や経営方針について、従業員の仕事への取り組み姿勢や人材育成、組織としてのマネジメントのあり方などに及ぼす影響について考えます。

このように業務の連鎖を通して自社の強みを掘り下げて分析していくことにより、経営者さえ多くの場合はつきりとは自覚していない自社の「見えざる」「知的資産」の関連が明らかになってきます。

■図表8：バリューチェーン（価値連鎖）分析（その2）



（図表7、8出典：（独）中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営マニュアル」）

② ステップ2：自社の強みがどのように自社の収益力につながるかを明らかにする。

自社の強み（知的資産）をしっかりと認識した上で、自社の強み（知的資産）について過去から現在までを振り返り、それがどのように収益につながってきたかを整理し、これから事業展開における強みの活用策を打ち出します。

・過去から現在までの事業展開のストーリー化

SWOT分析や業務連鎖の分析などにより認識し掘り下げられた自社の強み（知的資産）について、過去から現在までの事業展開のなかでどのように蓄積され活用されてきたかをストーリー化することにより、自社の強みがどのように収益につながってきたのかをまとめます。

・現在から将来までの事業展開のストーリー化

これまで蓄積された自社の強みである知的資産を今後、どのように拡充強化して、将来のビジョンの達成に向けて活用するのか、知的資産を成長のエンジンとした将来の自社の価値創造のストーリー（経営方針）をまとめます。

③ ステップ3：経営方針を実現するために、知的資産を測定・評価する管理指標を用いて知的資産の「見える化」を図り、マネジメントする。

財務諸表に表れる資本金や売上高、利益などの財務数値とは違い、知的資産は、経営者のリーダーシップや社員の創造力、技術力など数値では表わしにくい資産です。従って、この見える化する資産である知的資産を、企業内部では、自社の強みとして共有化して有効に活用し、企業外部に対しては、その開示を通して適正な事業価値として評価してもらうためには、何らかの方法で客観的な測定・評価が可能となりマネジメントができる状態にする必要があります。つまり、知的資産の活用状況の「見える化」を行うことによりマネジメントしていく必要があるわけですが、そのためには、それぞれの知的資産の活用状況を何らかの物差しとしての管理指標（KPI=重要業績評価指標：Key Performance Indicators）によって数値化して裏付ける必要があります。特に将来の価値創造に向けた経営方針を実践していくためには、知的資産の活用状況を客観的に測定・評価するための管理指標を設定して、経営のマネジメントツールとして運用していくことが重要となります。

管理指標（KPI）については、「中小企業のための知的資産経営マニュアル」でも紹介していますので参考になりますが、その設定に際して重要なことは、例えば、「技術者の育成」といった定性的な目標を達成するために「〇〇

人が○○の資格を取得する」といった定量的な指標を設定することに留意することです。「顧客満足度の向上」に向けて「新商品開発数」を設定することなども同様な例になります。定性的な目標を達成するために可能な限り数値として測定ができる、達成度の評価が可能となる定量的な管理指標（KPI）を設定することが肝要となります。

知的資産経営を実践するためには、「見える化」の技術を活かし、知的資産をマネジメントすることが不可欠です。

④ ステップ4 & ステップ5：知的資産経営報告書をまとめステークホルダーへ開示する。

企業の継続的な発展にとって、企業を支えている従業員や株主、金融機関、取引先、就職希望者などの企業外部の様々なステークホルダー（利害関係者）に対して、企業を知ってもらうことが不可欠となります。そのためには、数値として表れる財務報告だけではなく、目に見えにくい知的資産を開示し、企業の真の強みを伝えることが大切となります。

この見えざる知的資産を報告する方法として活用されているのが「知的資産報告書」です。知的資産経営報告書を「見える化」の技術により「魅せる」報告書としてまとめることにより、ステークホルダーに自社の強みと魅力をしっかりと伝え、自社の将来性を正しく評価してもらい、ステークホルダーとのコミュニケーションツールとして活用します。

また、知的資産経営報告書の作成の過程で、経営者や従業員が自社の強みや克服すべき経営課題に気付き、互いの意識の共有化を通して今後の経営改善や経営方針の策定につなげていくことができるのも大きな成果となります。

知的資産経営を実践は、まず「知的資産経営報告書」を作成することから始まります。

⑤ ステップ6：知的資産経営を実践する。

将来の企業の価値向上に向けて、知的資産を測定・評価する管理指標を自社内で共有化して活用し、計画・実践・検証・改善のPDCAマネジメントサイクルを継続的に実践して、知的資産経営を実現していきます。

4. 知的資産経営報告書を作る

知的資産経営報告書の作成方法については、(独)中小企業基盤整備機構より『中小企業のための知的資産経営マニュアル』等に詳しく説明されており、その標準的な構成や掲載内容が示されています。企業の知的資産の内容や経営状況、開示対象によって、それぞれの企業で報告書の内容は異なりますので、これを参考に取捨選択して自社に合った報告書を作成することが望れます。

■図表9：知的資産経営報告書の構成・記載項目例

中小企業のための 知的資産経営マニュアル	事業価値を高める経営レポート 作成マニュアル
1. 全体像（社長あいさつ、経営哲学、事業概要、市場環境など） 2. 過去～現在（これまでの事業展開） 3. 自社の優位性（知的資産） 4. 現在～将来（これから事業展開） 5. 会社案内（企業概要、沿革） 6. あとがき	1. 企業概要（経営理念、企業概要、沿革、受賞歴、認証、資格など） 2. 外部環境と自社のポジション 3. 内部環境とビジネスモデル 4. 価値創造のストーリー 5. 今後のビジョン（方針・戦略） 6. 知的資産活用マップ
(独)中小企業基盤整備機構	(独)中小企業基盤整備機構

知的資産経営報告書の作成上のポイントは、開示する対象である読み手に向かって、読み手の視点に立って、読み手が知りたい情報を信頼性のある情報としていかに伝えていくかという点にあります。せっかくの優れた自社の強みや魅力があっても、読み手にそれが伝わらなければ開示する意味が損なわれます。

信頼性を高めるためには、管理指標（KPI）などを用いることによって、自社の強みである知的資産を客観性のある「見える化」の状態にするとともに、読み手にとって魅力的に伝えるという意味で「魅せる化」に努めることなどが大切になります。

「中小企業のための知的資産経営マニュアル」では、報告書の内容の主な検証のポイントとして、4つの観点から例示しています。

- ・首尾一貫性（全体的な内容にズレが無いかどうかの視点）
- ・整合性（各情報間で整合が取れているか、因果関係が読み取れるかどうかの視点）
- ・網羅性（伝えたい内容・伝えるべき内容が網羅的に記述できているかの視点）
- ・信頼性（分析及び報告内容が事実に基づくものであるかの視点）

また、外部の専門家や関係者などによる内容の検証も推奨しています。

「中小企業のための知的資産経営マニュアル」には、知的資産の重要性に気

付き戦略的に活用している様々な業種の中小企業の取り組み事例が掲載されていますので、ぜひ参考にしていただきたいと思います。

5. 沖縄県の中小企業の知的資産経営報告書と作成手順の紹介

～平成 21 年度「中小企業魅力発信レポート作成支援事業」の取り組みから～

平成 21 年度「中小企業魅力発信レポート作成支援事業」に取り組んだ株式会社開邦工業、株式会社三倉食品の沖縄県の中小企業 2 社の「中小企業魅力発信レポート」を知的資産経営報告書の事例としてご紹介します。また、2 社の「中小企業魅力発信レポート」（知的資産経営報告書）の内容に沿って、知的資産経営報告書の作成手順の例として紹介します。

「知的資産経営報告書」の作成は知的資産経営の実践の出発点であり、2 社のこれからの中的資産経営の実践が期待されます。

（出典：（独）中小企業基盤整備機構 「2009 株式会社開邦工業魅力発信レポート」「2009 株式会社三倉食品魅力発信レポート」）

中小企業魅力発信レポート作成支援事業

中小企業魅力発信レポート作成支援事業は、平成 21 年度は全国の 200 社の中小企業を選定して、それぞれの中小企業の「魅力発信レポート」の作成支援を実施することとなっています。沖縄県では上記 2 社が選定され取り組みましたが、著者は、2 社の作成を支援する知的資産経営手法に関する専門家として携わりました。

平成 21 年度中小企業魅力発信レポート作成支援事業の目的

中小・小規模企業が必要な人材の確保等を行っていくにあたり、魅力ある企業情報を発信するための「中小企業魅力発信レポート」の作成支援を行うことを目的とする。具体的には、企業の競争力の源泉である人材や技術、知的資産、顧客ネットワーク等といった目に見えにくい経営資源（知的資産）を明らかにし、事業展開における価値の創造や将来ビジョン等をとりまとめたレポートを作成し、これまで機関が培ってきた中小企業等の支援に関するノウハウ・ネットワーク等を活かしながら、効果的・効率的に事業を実施していくもの。

（出典：（独）中小企業基盤整備機構 平成 21 年 7 月「平成 21 年度中小企業魅力発信レポート作成支援事業の概要」より）

株式会社開邦工業

■はじめに：社長からのメッセージ・経営理念・経営方針



はじめに

私たちには住み良い、豊かな環境を求めつづけています。

私たち、開邦工業の経営理念は「住み良い、豊かな環境を創ること」です。

大切な地球の環境を救い、守っていくことは、今を生きる人類最大のテーマではないでしょうか？ 開邦工業は、安心して暮らしていく豊かな「環境」を「いのち」と共に次世代に引き継ぎ、未来の地球環境の向上を目指して、日々努力しています。

微力ながらも私たちのこの想いに暖かく、そして厳しい御指導をいただけますようお願い申し上げます。

代表取締役 玉寄 英一

経営理念 住み良い、豊かな環境を創る
• 地球環境に奉仕する
• エンジニア集団を形成する
• 仕事をより質の高い方に挑戦する
• 仕事によって、人間的に成長する

経営方針

地球環境に奉仕するエンジニア集団 株式会社開邦工業 KAIHO 1

1. 企業概要



はじめに

私たちには住み良い、豊かな環境を求めつづけています。

私たち、開邦工業の経営理念は「住み良い、豊かな環境を創ること」です。

大切な地球の環境を救い、守っていくことは、今を生きる人類最大のテーマではないでしょうか？ 開邦工業は、安心して暮らしていく豊かな「環境」を「いのち」と共に次世代に引き継ぎ、未来の地球環境の向上を目指して、日々努力しています。

微力ながらも私たちのこの想いに暖かく、そして厳しい御指導をいただけますようお願い申し上げます。

代表取締役 玉寄 英一

経営理念 住み良い、豊かな環境を創る
• 地球環境に奉仕する
• エンジニア集団を形成する
• 仕事をより質の高い方に挑戦する
• 仕事によって、人間的に成長する

地球環境に奉仕するエンジニア集団 株式会社開邦工業 KAIHO 1

2. 事業概要（報告書割愛）

○経営者から事業への想い、企業としての使命、経営を行う上で大切にしている考え方や哲学などを読み手に対するメッセージとして分かりやすく訴求します。企業経営の基本となる経営理念や経営方針についても明らかにします。

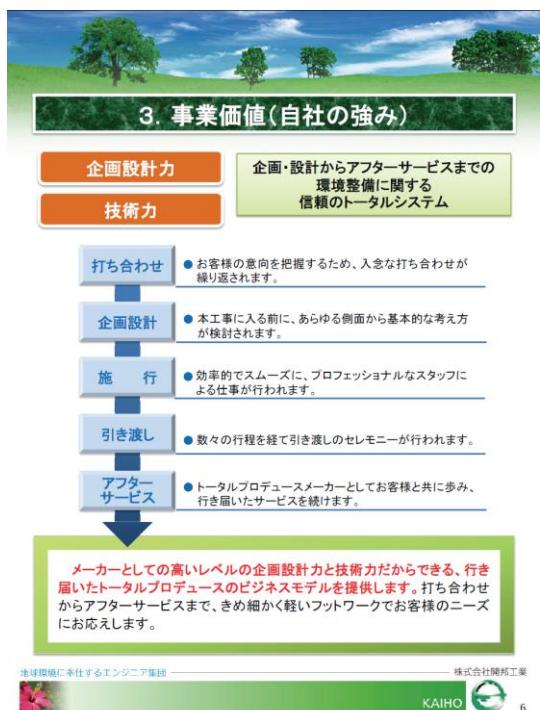
●「私たちには住み良い、豊かな環境を求めつづけています。」というメッセージに、環境整備事業に対する経営者の創業から現在に至るまでの想いが込められていて、経営理念では、想いが理念として明確化されています。

○企業概要は、代表者、所在地、資本金、従業員数、売上高などの基本情報と主要な事業の推移や経営上の取り組みなどの沿革など、自社のプロフィールをまとめます。

○事業概要は、主要な事業の内容や仕組み、扱い製品・商品やサービス、あるいは主要な取引先や顧客などを記載します。

●事業概要の報告では、公共施設等の上下水道処理施設、火葬施設等の施設管理（運転・保守・維持）、施設メンテナンス、火葬施設や一般都市ごみ処理施設の設計施工等の多岐にわたる事業について、その特徴や独自の技術や業務経験を示して紹介しています。

3-1. 事業価値（自社の強み）



○自社の知的資産を棚卸して、強みを認識し掘り下げていきます。（=> pg 4～6：知的資産経営の進め方・ステップ1）

●企画設計からアフターサービスまでの環境整備に関するトータルシステムの提供が、強みとして認識されています。業務のしくみそのものが他社との差別性を生み出している要因となっていますが、それをもたらしているのが、メーカーとして培ってきた高い企画設計力と技術であることを明らかにしています。

●インターネットなどのネットワークの進展によりビジネスのスピードが重視されているなかで、業界では定期的なメンテナンス業務の受注システムを構築して、顧客より高い評価を得ています。次世代を担う若手経営幹部のITを活用した企画提案力が、システム化を成功させた力として捉えられています。

●本社と東京支社、各営業所、各現場のネットワーク化により営業情報の共有化を図っていることが、営業に活かされています。

●資格手当制度や売上高の1%を人材育成を充てる方針、外部研修に加え社長の高い技術力による現場での実践教育などにより、学習する組織としての人材力・組織力が醸成され、エンジニア集団を形成する無形の力となっています。

3-2. 事業価値（自社の強みの構造）

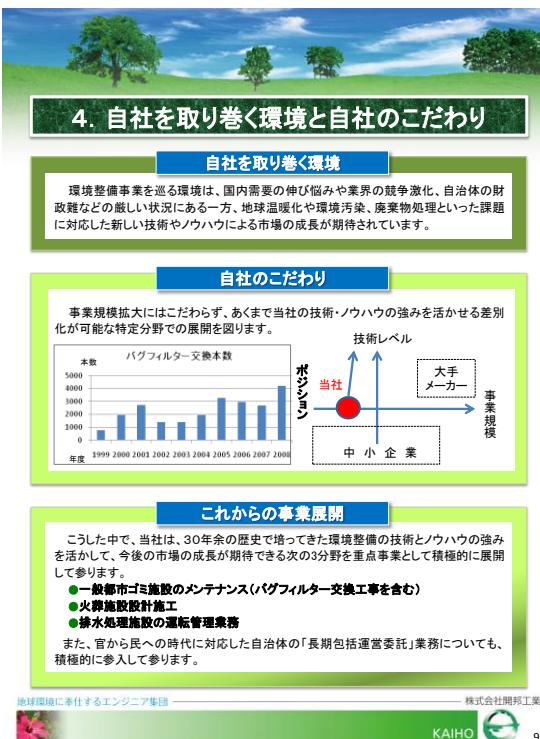


○自社の強みがどのように自社の収益力につながるかを明らかにする。

(=> p g 7 : ステップ2) 自社のそれぞれの強みは、一連の事業活動のなかで相互につながり関連して相乗効果をもたらしています。

●代表者能力、人材力、営業力、企画提案力、組織力などの強みが相互につながり関連して、メーカーとしての技術、トータルシステム、ネット受注システムを生み出し、顧客価値と収益に結びついています。また、様々な強みを生み出す根源として、エンジニアとしての人材力と人材を育て確保する組織のしくみが認識されています。

4. 自社を取り巻く環境と自社のこだわり



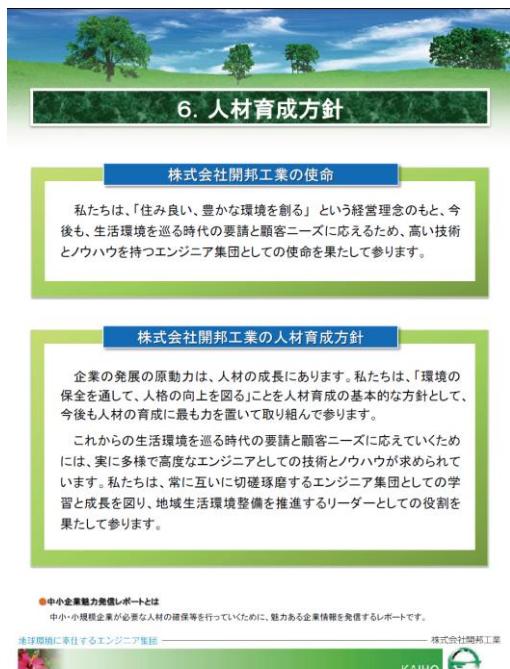
○SWOT（経営環境）分析 (p g 4～6 : ステップ1)、現在から将来までの事業展開 (p g 7 : ステップ2)

●自社を取り巻く経営環境の分析を踏まえて、事業規模の拡大にはこだわらず、自社のこだわりの技術・ノウハウの強みを活かせる差別化の可能な特定分野での展開を図る戦略（業界・市場での自社の立ち位置）を明らかにしています。また、こうした経営環境分析と自社のこだわりの戦略を踏まえて、これからの事業展開として、今後の成長が期待できる分野における重点事業を具体化しています。

5. 将来に向けた価値創造



6. 当社の使命と人材育成方針



- 現在から将来までの事業展開 (p g 7 : ステップ 2) 、経営方針を実現するために、知的資産を測定・評価する管理指標を用いて知的資産の「見える化」を図り、マネジメントする (p g 8 ~ 9 : ステップ 3)
- 現在の強み (知的資産) をベースに、今後、獲得・拡充すべき強みを明確にして、将来ビジョン達成に向けた価値創造のストーリーが描かれています。
- 今後の知的資産の活用状況を測定評価する管理指標 (K P I) を設定し、今後の知的資産経営を実践するためのマネジメントツールとして活用します。

- 「中小企業魅力発信レポート」の開示対象先である就職希望者は、企業の使命に共鳴でき、自らが成長できる組織と人材育成のしくみを求めていると考えられます。
- 企業の発展の原動力は、人材の成長にあるとの認識のもと、企業として人材育成に最も力を置いて、エンジニア集団としての学習と成長を図る人材育成方針が示されています。
- 優れた技術やノウハウなどの企業の真の強みである知的資産を生み出す根源は、人材であり、今後も人材を大切にし、人材を育成・確保する仕組みづくりが期待されます。

株式会社三倉食品

■はじめに：社長からのメッセージ・経営理念（報告書割愛）

1. 企業概要（報告書割愛）

2. 事業内容・事業価値（自社の強み）（報告書一部割愛）

2. 事業内容・事業価値

当社の原点：沖縄そばの製造・販売

美しい自然と優しい人に育まれて、沖縄では豊かな食文化が花開きました。その集大成が、老若男女を問わず多くの人々に愛されている沖縄そば。当社は、そば麵の製造を原点として、日々こだわりを持って努力を重ねてきました。

水を麦飯石でろ過したり、沖縄の自然海塩を使うのは、味へのこだわり。

深夜に製造して朝出荷するのは、新鮮さへのこだわり。

約12種類もの麵を作る多品目少量生産は、お客様のニーズへのこだわり。

沖縄県学校給食会に指定されている衛生的な工場は、安全へのこだわり。

沖縄そばの原点、伝統の味を守り、続けた「与那原そば」

自社店舗の「みづくら食堂」

島の優れた食文化を広げたい

三倉食品

2. 事業内容・事業価値

沖縄に特化したトータルフードサービスの提供

沖縄そばを中心にして食文化を考えると、周辺に多彩な料理が見えてきます。ラフテー、チャンブルーに始まり、汁物、和え物、揚げ物、お刺身と、その広がりは目を見張るばかりです。もちろん食材のバリエーションも豊富です。豚肉、かまぼこ、島豆腐、ゴーヤーなどの島野菜、果物、色とりどりの魚たち…。この個性的でおいしい食材を、総合的にお届けすること。沖縄に特化したトータルサービスの提供が私たちの役割です。

広がるネットワーク

カタログ

3店舗

直営店

仕入先 約200社

お得意先 約600社

多彩食品

通販

仕入先

得意先

ネット通販

扱いアイテム数 約800種

リピーターのお客様 約4,000人

自社店舗・楽天店

島の優れた食文化を広げたい

三倉食品

○扱い商品やサービス、顧客・取引先などの事業の特徴や、企画開発→仕入調達→製造加工→販売→物流・サービスといった業務の仕組みで、差別化を生み出している要因を明らかにして、自社の事業価値（強み）を把握・認識します。（=> pg 4～6：知的資産経営の進め方・ステップ1）

●「当社の原点・沖縄そばの製造・販売」では、「沖縄そば」の製造・販売に対する当社独自の「こだわり」が示されています。素材へのこだわり、製造方法へのこだわりが、「味・新鮮さ・顧客ニーズ・安全」といった視点から示され、「沖縄そばづくり」への「こだわり」が自社の強みであることを明らかにしています。創業から現在まで続く当社の原点として、一貫してメーカーとしての「こだわり」を貫くことにより、強みの蓄積が図られています。

●「沖縄に特化したトータルフードサービスの提供」では、沖縄そばの製造販売を原点として、今日では、沖縄の多様な食材を総合的に提供する卸・通販業者として業容を拡大し、これまで蓄積した仕入先・得意先・通販のリピーター・直営店などの県内外に広がるネットワークが自社の財産（強み）となっていることが示されています。

2. 事業内容・事業価値

お客様のニーズに応える業務システム

本土に住むお客様が沖縄料理を食べたいとき、あるいは飲食店が沖縄料理を出したいとき、当社はあらゆる沖縄の食材を、新鮮なままで迅速に用意しお届けしています。

食材は生き物であり、スピードと正確さが求められます。そのため、当社は業務形態の効率化とシステム化に取り組んできました。

お客様の多種多様な注文に応え、ご注文日の翌日にはお届けするために！

注文

- ・社員が24時間体制で電話、FAX、Eメール、Webショップでの注文受付
- ・少量、少數、小ロットのご注文も喜んで！

生鮮食材仕入

- ・生鮮食材の場合は、市場スタッフが深夜から早朝にかけて仕入れ

梱包配送

- ・商品に合わせて梱包を工夫
- ・迅速な配達

システムはおいしい笑顔のために

5

豊三倉食品

2. 事業内容・事業価値

あらゆる手段をつくして新鮮食材を集めます

生鮮食材を受注したら、スタッフが深夜から早朝にかけて仕入れに走ります。まず、農連市場のスタッフが走り、食材がなければ中央卸売市場のスタッフが走り、それでもなければ農家に走ります。当社のスタッフは沖縄中を走り回り、お客様の手となり足となり、あらゆる手段をつくして新鮮食材を集めています。

提案力

お客様の手となり足となる

農連市場

中央卸売市場

沖縄全域農家

お客様

システムはおいしい笑顔のために

6

豊三倉食品

●「お客様のニーズに応える業務システム」では、食材は生き物でありスピードと正確さが求められることから、業務形態の効率化とシステム化に取り組み、多種多様な顧客の注文に対応でき、注文日の翌日には食材を届けられる業務システムが示されています。従って、他社との差別化をもたらしている要因としては、顧客に対する新鮮な食材の迅速な提供、多品種少量注文への対応などが上げられますが、これを支えているのが、Web・電話・FAXなどを活用してITと顧客との直接会話を上手に組み合わせた注文窓口などの通販システム、「あらゆる手段をつくして新鮮食材を集めます」ために、農連市場、中央卸売市場、農家と連携して、市場スタッフが深夜から早朝にかけて仕入れる仕組み、あるいは工場における深夜製造・朝出荷体制などの業務システムです。「システムはおいしい笑顔のために」というキーワードが示唆していますが、常に顧客の視点に立って、業務プロセスの効率化を進めてきた経営姿勢も、顧客の信頼や評価の元となっています。

●顧客への提案力、商品開発力、製造力など当社は様々な強みを有していますが、特質される強みとして「顧客開拓力」があります。卸売業としての飲食業などの得意先は、600に及びますが、特に県外においては、社長のトップ営業などを通し、販売の現場に足を運び信頼を築いています。全国に広がる直接取引による販売ルートは、当社の大きな強みとなっています。

3. これまでの事業展開

3. これまでの事業展開

1967年、個人事業の与那原そばの製造メーカーとしてスタートした当社は、沖縄の食材を持つ大きな可能性をいち早く捉え、1990年代には、沖縄の食材を総合的に扱う卸・通販業として業容を拡大し、今日まで積極的に県外の販路を開拓してきました。

この間、代表者も3代目を数えました。

今後も「沖縄の食文化を広げる」というミッションの実現に向けた、積極的な事業展開を行って参ります。

■事業実績の推移

近年は特に顧客開拓、業態開発、業務システムの効率化を進め、業績を伸ばして参りました。最近の2007年度から2009年度を見ると、県外販売を中心に売上高は順調に伸びています。

年度	県外	県内	合計
2007年	63%	37%	798
2008年	63%	37%	847
2009年	65%	35%	880

8

■ 豊三倉食品

○過去から現在までの事業展開 (p g 7 : ステップ 2) 強みの蓄積について、過去から遡って検討します。

●企業の歴史を創業期、成長期、発展期に大きく分けて、環境変化に対してどのように対応し、自社の強みを蓄積してきたかが示されています。

●成長期では、いち早く県外の販路開拓を積極的に行い、卸・通販業としての強みの基盤を築いています。現在までの発展期では、3代目の代表者のリーダーシップのもと、顧客開拓、業務効率化を進め、事業実績を伸ばしています。業界を巡る現状の厳しい状況下での業績の向上は、販売力などの強みを活かした現在の勢いが感じられます。

4. 自社を取り巻く環境と新しいビジネスモデルの展開

4. 自社を取り巻く環境と新しいビジネスモデルの展開

自社を取り巻く経営環境

近年、国民の健康志向を背景に成長を遂げた沖縄の食品関連産業は、沖縄ブームもピークを過ぎた中で、厳しい状況に直面している。

外食産業の環境は、長引く不況での消費者の外食控えや中食業界との競合、内食の増加などにより厳しさを増している。

消費者ニーズの多様化に加え、少子・高齢化の進行や人口の減少などにより社会情勢が大きく変化している。

以上の要因などにより、決して楽観できない状況にあります。

新しいビジネスモデルの展開

こうした中で、当社は、あらゆる強みを活かし、課題を克服しながら、あくまでも沖縄の優れた食材を持つ新たな可能性を追求し、新しいビジネスモデルを展開して参ります。

40年以上にわたる沖縄そばの製造メーカーとして、「低コストでシンプルな店舗」と「体に優しく美味しい食材を開発コンセプトとした、新ビジネスモデルに基づく沖縄そばの専門店を県内外で展開し、ブランドイメージの向上と顧客層の拡大を図る。

高度な店舗マネジメントを実施する人材の育成に取り組む。

新たな発想と技術により、亜熱帯の自然から生まれるミネラルバランスの優れた野菜や果実などを用いた食品や、利便性の高い業務用食材の開発を進め、自社商品の比率を高める。

Webの有効活用を一層進め、お客様との直接コミュニケーションをより充実・拡充していく。

新ビジネスモデルの開発コンセプト

9

■ 豊三倉食品

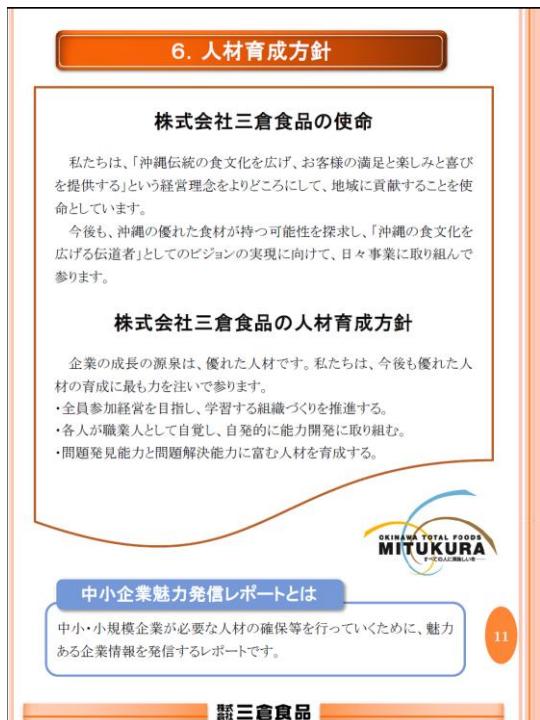
○経営環境分析 (p g 4 ~ 6 : ステップ 1) 、現在から将来までの事業展開 (p g 7 : ステップ 2)

●自社を取り巻く経営環境の分析を踏まえて、将来に向けた価値創造の柱として、製造メーカーとして蓄積した強みを活かした新しいビジネスモデルによる「沖縄そば」の専門店の展開を打ち出しています。具体的には、沖縄の農産物を利用し、最近の生活者のニーズである「体に優しく美味しい食材開発」を進め、価格競争に巻き込まれない差別性を有する店舗開発を行います。そのために、店舗マネジメントを担う人材の育成が重要課題として認識されています。

5. 将来に向けた価値創造



6. 当社の使命と人材育成方針



○現在から将来までの事業展開 (pg 7 : ステップ2)

●新しいビジネスモデルの展開を柱とした将来に向けた価値創造のストーリーが描かれています。現在の強みを活かしていくと共に、克服すべき課題（弱み）を認識し、今後、獲得すべき強みを明らかにしています。農産物の安定調達体制構築や外部資源の強みも活用した開発能力の強化などによる新商品開発、新店舗展開と、それを支える組織力の充実や人材育成の強化、情報化の推進など、事業展開と組織の充実が一体となった取り組みが、今後の事業価値の創造のために不可欠となっています。

●当社の使命として、「沖縄伝統の食文化を広げ、お客様の満足と楽しみと喜びを提供する」という経営理念をよりどころとした、「沖縄の食文化を広げる伝道者」という将来ビジョンが明らかになっています。

●企業使命を道標に、「全員参加経営を目指した学習組織づくり」と「自発的能力開発と問題発見・解決能力に富む人材育成」といった人材育成方針が示されています。当社は、代表者をはじめとして若い人材が多く、活力のある組織ですが、将来ビジョン達成のためには、企画開発・製造・販売などの多様な分野における有能な人材の育成と従業員にとって魅力的な職場づくりの推進が鍵となるとみられます。当社の使命や事業の可能性、人材育成方針などに共感し、魅力を感じる就職希望者との出会いが期待されます。

おわりに

このレポートは、知的資産を活用して企業価値を高める取り組みについて紹介してきましたが、沖縄の中小企業の「知的資産経営報告書」の取り組みを紹介していくなかで、沖縄の中小企業こそが、知的資産活用の重要性に気付き、それを有効に戦略的に活用していく必要があるのではないかという思いを強くしました。そこで、おわりに代えて、知的資産活用の視点から、地域資源を活用した沖縄の中小企業の取り組みについて少し考えてみたいと思います。

1. 「地域ブランド戦略」「地域資源の活用」「農商工連携」など、近年、全国各地で地域資源を活用した取り組みが活発になり、これを支援する国・県などの様々な施策も実施されています。沖縄県は、日本唯一の亜熱帯の気候風土と自然を有し、比較優位性を持つ観光資源と独自の農林水産資源に恵まれ、独特の歴史と文化を承継した伝統産業資源を育んできました。素材や產品としての地域資源は多様性に富み、「地域資源の宝庫」とも称されています。しかし一方では、こうした有形の地域資源を活かしつつ、商品やサービスとして差別化と付加価値をもたらしているのは、こだわりを尽くした技術や品質、地域で受け継がれてきた独自な伝統的手法、地域特有の歴史や文化の香りや自然のイメージを商品に織り込み物語性を持つ魅力的な商品に仕上げる発想やアイデア、あるいは魅せる創意工夫が凝らされた売り方、等々、多くの場合、無形の知的資産の力であることは、しばしば見過ごされているのではないでしょうか。

まずは、蔵の中で眠っているかも知れない自社の見えざる知的資産を、しっかりと認識し、掘り下げ、目に見える形にして正しく評価できるようすれば、自社の強みとしての知的資産の活用方法や強化方法も見えてくるのではないかでしょうか。概して、経営資源の乏しい沖縄の中小企業にとっては、むしろ持たざる者の強みとして知恵を活かす知的資産経営をこれから成長のエンジンとして位置づけ、あらゆる自社の強みを駆使して沖縄の地域資源の価値創造に向けて取り組んでいくことが大切であるように思われます。

2. 今回、事例として紹介した株式会社開邦工業と株式会社三倉食品は、業種業態も事業内容も全く違いますが、いずれも長い年月をかけて培った「こだわり」の大切さを示しています。株式会社開邦工業の場合は、離島県・海洋県である沖縄で蓄積した環境整備に関する「こだわり」の技術・ノウハウです。一方、株式会社三倉食品の場合は、「沖縄そば」の素材や製造方法への「こだわり」、地域農水産物活用への「こだわり」です。地域での事業活動や地域資源に価値を見出し、それに「こだわり」を込めて取り組み付加価値を高めていった結果が、知的資産の蓄積となり企業の強みとなっていると考えられます。

3. 沖縄県の中小企業は、経営基盤が脆弱なこともあって、概してマネジメントに弱い点がみられます。知的資産経営を実践するためには、知的資産を「見える化」して、マネジメントすることが不可欠となります。マネジメントの力も知的資産です。地域資源を活用した事業展開についても、組織や人材、技術やノウハウといった様々な知的資産をマネジメントする力が求められます。

4. 全ての知的資産の根源は人材ですが、多くの沖縄の中小企業は、人材難であることが現状であると思われます。際立った特徴を持ち、潜在的な可能性を有する沖縄の地域資源を活かすことができるかどうかは人材次第となります。従って、人的資産の充実が知的資産経営を実践していく上での最大の課題となると考えられますが、自社の将来の価値創造を目指し、経営理念やビジョンを明らかにし、働く人が魅力を感じ成長できる人材育成の仕組みづくりに取り組むことが、優れた人材を確保するための求心力になると思われます。

京都府では、知的資産経営を「知恵の経営」と称し、京都府の中小企業が「知恵の経営」を推進するために、支援プログラムの実施、評価・認証事業、融資制度の創設など様々な支援策を実施しています。

知恵のチャレンジャーネットワーク（「知恵産業のまち・京都」ホームページより）

～知恵をかけ合わせると新しいビジネスが生まれる～

京都のまちのものづくり。それは長い歴史のなかで、守るものと革新するべきものを見極めながら、より付加価値の高い商品・サービスを新たに提案し続けることで発展してきました。ニーズが多様化し、市場が成熟した現在、京都産業モデルが目指すのは、「知恵産業」。それぞれの事業者が持つ有形無形の知恵。新しいビジネスを創造するために、その知恵をジャンルの垣根を越えてかけ合わせていく場所、それが「知恵のチャレンジャーネットワーク」です。

兼次 日出男（かねし ひでお）：兼次経営情報代表、中小企業診断士、ＩＴコーディネータ、中小企業事業再生マネージャー（NPO法人金融検定協会認定）。

☆大学卒業後、県内ＩＴ企業、（財）沖縄県産業振興公社で20年間勤務を経て、独立。公社では、国・県の公的制度資金、県内中小企業の情報化支援・経営相談等の業務に従事。

☆平成19年度・20年度には、（独）中小企業基盤整備機構・沖縄地域支援事務所にて地域資源活用プログラムや農商工連携支援に関するプロジェクトマネージャーとして携わる。☆平成21年度より国立大学法人琉球大学・観光産業科学部の非常勤講師として「観光業界の経営分析」の講座を担当。☆平成21年度より（独）中小企業基盤整備機構「中小企業魅力発信レポート」作成支援専門家として携わる。☆現在、経営戦略、経営革新、ＩＴ活用のコンサルティングや中小企業向けセミナー・研修講師などを中心に活動。