

# 中小企業の活性化に向けた創造的事業活動に関する提言 - 知的資産の活用を基に -

柳田 健太

## Suggestion of Creative Business Activities for Rejuvenate Small and Medium Enterprises - Through the Utilization of the Intellectual Assets -

Kenta YANAGITA

### 1. 研究の背景と目的

我が国の経済状況は、2012 年頃より企業収益の拡大や雇用環境の改善等により、経済の好循環が回り始め、景気の緩やかな回復基調が続いている。そのような中、中小企業においても、2015 年の経常利益は過去最高水準に達し、さらに 2015 年の倒産件数は 25 年ぶりの低水準にあるなど、改善傾向にある。しかしながら、国内の市場競争の激化や人手不足、設備の老朽化等、様々な課題が浮き彫りになっており対応が求められている現状にある。

中小企業を取り巻く環境は、1999 年の中小企業基本法の大幅な改正を境に大きく変化することとなった。改正前は、中小企業は弱者と捉えられており、政策目的も「中小企業の経済的社会的制約による不利の是正」や「企業間における生産性等の諸格差の是正」等が示されていた<sup>1</sup>。しかし、改正後は、「新たな産業を創出し、就業の機会を増大させ、市場における競争を促進し、地域における経済の活性化を促進する」<sup>2</sup>といった、我が国経済の活力の維持及び強化を果たすことが理念として示され、成長の担い手としての役割が強まった。中でも、新中小企業基本法の基本方針第 5 条において示されている「経営の革新及び創業の促進」が政策の柱として重視され、様々な支援体制の整備が進み、単なる中小企業の経営力強化だけでなく、「日本経済の活力の源泉」<sup>3</sup>として位置づけられている。しかしながら、前述した様々な課題も含め、廃業率が開業率を上回る状態が恒常化しており、創業の促進は低迷している状況にある。

これらのことから本論文では、中小企業の「経営の革新及び創業の促進」の基盤となる創造的事業活動に焦点をあて、研究に着手した。創造的事業活動とは、中小企業促進法において、「創業や研究開発・事業化を通じて、新製品・サービス等を生み出そうとする取り組みのこと」<sup>4</sup>と定義されている。そこで、本論の研究目的は「中小企業における創造的事業活動の現状ならびに課題を整理し、中小企業の活性化に繋がる新たな視点を見出すこと」とした。研究を行うにあたり、国の施策である知的資産経営を創造的事業活動の一つとしてとらえ検討した。

研究の方法としては、はじめに、中小企業基本法の改正を軸に、中小企業に求められる役割について示すとともに、中小企業の発展に向けた課題を明らかにする。次に、中小企業の創造的事業活動の

<sup>1</sup> 旧中小企業基本法の「政策の目標」第 1 条。

<sup>2</sup> 新中小企業基本法（1999 年改正）の「基本理念」第 3 条。

<sup>3</sup> 安倍政権が 2013 年 1 月に公表した「日本経済再生に向けた緊急経済対策」において示されている。

<sup>4</sup> 中小企業庁（2004）「中小企業創造活動促進法の手引き（中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法）」p1, [http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/tebiki/sozou\\_tebiki16fy.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/tebiki/sozou_tebiki16fy.pdf), (閲覧日：2017 年 1 月 13 日)。

一つとして捉えることのできる、知的資産経営の取り組みについて言及する。最後に、創造的事業活動の現状と知的資産経営の取り組みから、両者の関係を考察し、創造的事業活動の課題を明らかにする。

これらの研究の流れを通して、創造的事業活動を発展させる為の新たな視点を見出し、中小企業が我が国経済の成長の担い手となる為の一助にしたい。

## 2. 中小企業の役割と今後の課題

本章では、中小企業基本法の変遷を基に、中小企業に求められる役割を明らかにするとともに、中小企業の現状、実態から、今後の課題について示す。

### 2.1 中小企業基本法と中小企業の役割

中小企業とは、大企業と比べ資本金や従業員数が少ない企業を指す。具体的には、中小企業基本法における第2条の各号に掲げられており、それらをまとめたものが表1である。中小企業者の分類は、資本金ならびに従業員数によって、業種ごとに定義が異なり、また、中小企業基本法第2条の5項で、従業員数が20人（商業又はサービス業に属する事業を主たる事業として営む者については、5人）以下の事業者については、「小規模企業者」と定義されている<sup>5</sup>。

中小企業の政策は、1948年に設置された中小企業庁を中心に営まれていたが<sup>6</sup>、中小企業は弱者と捉えられ不利な立場に置かれており、生産性や技術、賃金、資金調達等においての大企業との格差や、大企業の系列・下請けとなる二重構造の問題<sup>7</sup>等が生じていた。そうした中、1960年の池田内閣時代に策定された「国民所得倍增計画」<sup>8</sup>において、「中小企業の近代化」が留意すべき事項として掲げられ、日本経済を活性化する上で重要な役割を担うこととなった。1963年には、中小企業基本法が制定され、「中小企業の経済的社会的制約による不利の是正」や「企業間における生産性等の諸格差の是正」等の具体策が盛り込まれることとなり、中小企業の問題は大きく改善された。しかしながら、中小企業が経済活性化の基盤として更なる成長を遂げていく為には、当時の基本法では不十分であり、時代の流れとともに不備が際立ってきたことから、1999年に、中小企業基本法的大幅な改正が行われた。新基本法では、「経営の革新及び創業の促進」が政策の柱として重視され、新たな産業の創出、市場競争の促進等によって、日本経済の活力の維持及び強化が理念として示された（表2）。

また、安倍政権発足後の2013年には「小規模企業の事業活動の活性化のための中小企業基本法等の一部を改正する等の法律」である「小規模企業活性化法」が成立し、一部改正がなされた。改正にあたっては、基本理念に「中小企業の多様で活力ある成長発展に当たっては、・・・創造的な事業活動を行い、新たな産業を創出するなどして将来における我が国の経済及び社会の発展に寄与する」との規定がなされ、「施策の方針」にも、小規模企業の活性化が明記された。これまで論じてきたように、日本経済の活性化を図る上で、中小企業政策（特に小規模企業）の推進・展開は、現在においても重要な課題

<sup>5</sup> 中小企業者の範囲は、中小企業政策における基本的な政策対象の範囲を定めた「原則」であり、法律や制度によって「中小企業」として扱われている範囲が異なる場合がある。

<sup>6</sup> 日本における中小企業は、江戸時代の伝統工芸産業からはじまっており、明治以降の近代化、産業化の中で変化を遂げてきた。井上善海、木村弘、瀬戸正則（2014）『中小企業経営入門』中央経済社、pp. 29-30.

<sup>7</sup> 二重構造の問題とは、近代的大企業と前近代的零細企業が並立して存在し、両者の間に資本集約度・生産性・技術・賃金等、様々な経済格差があることを指す。

<sup>8</sup> 1960年に池田内閣の下で策定された長期経済計画（立案は経済学者の下村治）であり、翌1961年からの10年間に名目国民所得（国民総生産）を26兆円に倍增させることを目標に掲げた政策。その後日本経済は計画以上の成長に至った。

であり、中小企業そのものの活性化は、我が国が経済発展していくための重要な役割を担っているといえる。

これらの内容から、筆者は、中小企業の活性化を図る上で、中小企業経営の革新及び創業の促進に繋がる取り組みを明らかにする必要があると考え、「創造的な事業活動の促進」の内容を記した第14条に着目した(表2)。そこでは、創造的な事業活動を促進するためには、「商品の生産若しくは販売又は役務の提供に係る著しい新規性を有する技術に関する研究開発の促進」が必要であると明示されている。すなわち、創造的な事業活動の促進においては、新たな商品やサービスの開発と言った活動の促進が基盤となっており、これらを行うための仕組みを構築していくことが重要であるといえる。

表1. 中小企業基本法における中小企業者の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業・建設業・運輸業及びその他 (卸売・サービス・小売を除く)	資本金の額または出資の総額が3億円以下の会社または常時使用する従業員の数が300人以下の会社および個人
卸売業	資本金の額または出資の総額が1億円以下の会社または常時使用する従業員の数が100人以下の会社および個人
サービス業	資本金の額または出資の総額が5000万円以下の会社または常時使用する従業員の数が100人以下の会社および個人
小売業	資本金の額または出資の総額が5000万円以下の会社または常時使用する従業員の数が50人以下の会社および個人

出典：中小企業基本法より筆者作成

表2. 中小企業基本法の1999年改正内容抜粋

目的・政策理念	(基本理念) 第3条 中小企業については、・・・特に、多数の中小企業者が創意工夫を生かして経営の向上を図るための事業活動を行うことを通じて、新たな産業を創出し、就業の機会を増大させ、市場における競争を促進し、地域における経済の活性化を促進する等我が国経済の活力の維持及び強化に果たすべき重要な使命を有するものであることにかんがみ、・・・その経営の革新及び創業が促進され、その経営基盤が強化され、並びに経済的社会的環境の変化への適応が円滑化されることにより、その多様で活力ある成長発展が図られなければならない。
基本方針	(基本方針) 第5条 政府は、次に掲げる基本方針に基づき、中小企業に関する施策を講ずるものとする。 一 中小企業者の経営の革新及び創業の促進並びに創造的な事業活動の促進を図ること。
経営革新・創業促進	第1節 中小企業の経営の革新及び創業の促進 (創造的な事業活動の促進) 第14条 国は、中小企業の創造的な事業活動を促進するため、商品の生産若しくは販売又は役務の提供に係る著しい新規性を有する技術に関する研究開発の促進、創造的な事業活動に必要な人材の確保及び資金の株式又は社債その他の手段による調達を円滑にするための制度の整備その他の必要な施策を講ずるものとする。

出典：中小企業基本法(1999年改正版)より一部抜粋

## 2.2 中小企業の現状

2016年の中小企業白書における中小企業者数の推移(図1)をみると、2014年は、中規模企業が55.7万者、小規模事業者が325.2万者となっており、計380.9万者となっている。1999年の企業数483.7万

者（中規模企業：60.8 万者、小規模事業者：422.9 万者）と比較すると約 100 万者の減少であり、1999 年から長期にわたる減少傾向にある。次に、倒産件数の推移をみると 2008 年の 15,523 件（中規模企業：5,369 件、小規模事業者：10,154 件）以降、7 年連続で前年を下回っており、2015 年の倒産件数は、8,806 件（中規模企業：1,159 件、小規模事業者：7,647 件）となっている。このデータを見ると、倒産件数は年々減少傾向にあるものの、併せて企業数も減少している状況にある。「経済センサス基礎調査」による 2012 年から 2014 年の開廃業率の推移の結果をみると、中小企業全体としては、廃業率が開業率を上回っている現状にあることから、倒産件数の減少のみでは、一概に好転しているとはいえない<sup>9</sup>。また、中小企業の経常利益額については、「法人企業統計調査季報」によると 2010 年頃から停滞傾向にあったが、2013 年以降ゆるやかな増加傾向にあり、過去最高水準にあるといえる<sup>10</sup>。しかし、この数値の変化に対し、最も大きく寄与している項目は変動費の減少や人件費の減少であり、売上高については、減少方向に寄与している<sup>11</sup>。したがって、中小企業の経常利益増加の背景は、変動費や人件費の変動によるもので、売上高については、伸び悩んでいる状況にあることから、売上増加についても対応していく必要があるといえる。

これらの統計調査の結果から、一見すると倒産数の減少や経常利益額の増加等、好転している側面はあるものの、実際には、課題が多い事が分かる。今後これらの課題を改善し、中小企業の活性化を図っていくためには、売上増に繋がる競争力の強化や維持・存続していくための経営改善に繋がる取り組みが必要であるといえる。

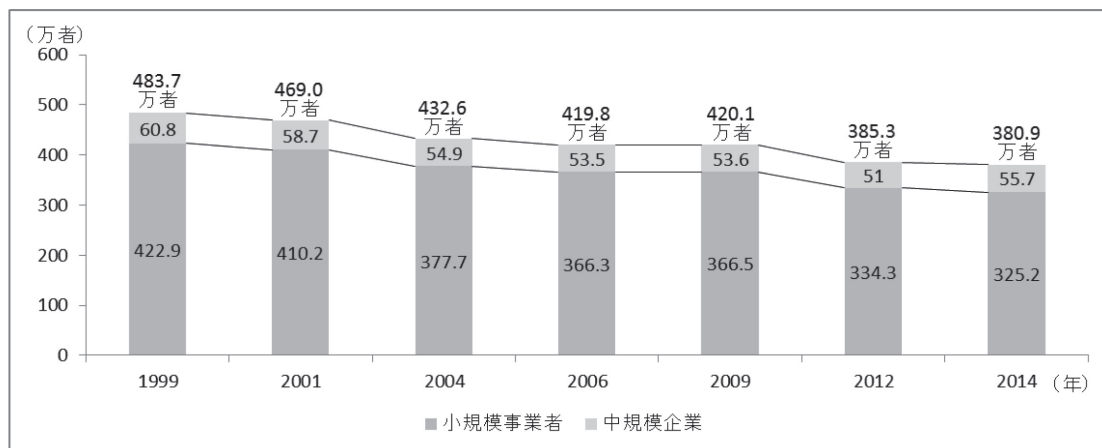


図 1. 中小企業者数の推移

(注) 1999 年から 2006 年までは「事業所・企業統計調査」、2009 年から 2014 年までは、「平成 24 年経済センサス活動調査」を基に作られている。

出典：中小企業庁（2016）『中小企業白書〈2016 年版〉未来を拓く稼ぐ力』日系印刷，p24 より筆者改変。

## 2. 3 中小企業の実態と経営改善への課題

中小企業を対象とした「中小企業設備投資動向調査」<sup>12</sup>を基に、中小企業の実態と経営改善への課題について述べる。

<sup>9</sup> 総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス活動調査」、総務省「平成 26 年経済センサス基礎調査」を基に算出している。開廃業率の推移の問題については、開業率を上げる為の取り組みも必要であるものの、本論文では、開業率の内容については論じていないことから、ここでは言及しないものとする。

<sup>10</sup> 中小企業庁（2016）『中小企業白書〈2016 年版〉未来を拓く稼ぐ力』日系印刷，p37。

<sup>11</sup> 詳細な数値データについては、財務省「法人企業統計調査季報」参照。

<sup>12</sup> 商工中金「中小企業の経営改善策に関する調査（2015 年 7 月調査）」

<http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/>, (閲覧日：2016 年 1 月 10 日)。



調査の結果から、中小企業を経営する上で、現在問題と感じていること、の問いに対し、「国内需要の減少・低迷」が49.8%と最も高く、「国内市場での国内企業同士の競争激化」が35.9%、「人手不足」が35.7%、「従業員の高齢化」が31.6%と続いている。この結果から、国内における需要の問題や企業間競争の激化等、国内企業同士の競争が激化していることが分かる。また、図2に示されるように、自社の経営改善の為に今後1、2年で実施予定の取り組みとしては、「新販路の開拓」が42.5%と最も多く、次いで「社内教育の充実(37.0%)」、「新しい製品・商品、サービスの開発(27.3%)」、「製品・商品、サービスの高級化・高付加価値化(25.7%)」、「新市場の開拓(24.9%)」の順になっており、販売面、人材開発、商品開発に関する項目が上位となっている。

これらのデータから、国内需要の減少や企業間競争の激化への対応が急務であり、対応策の一つとして、本研究の着眼している創造的な活動の促進にあたる新たな製品やサービスの開発についての仕組みの構築が重要であるといえる。また、井上(2014)が言及しているように中小企業の経営特性の一つとして、「大企業と比較して、市場シェアが低いことから絶えず激しい市場競争環境にさらされている」<sup>13</sup>としている。国の求める経済活性化の役割を担うとする目的だけでなく、中小企業自身も今後生き残っていくためには、絶えず新しいものを生み出していくことが必要であるといえる。

本章においては、中小企業の歴史的変遷から中小企業を取り巻く現状、実態を整理し、中小企業に求められる役割、そしてそれを成しえる為の課題について明らかにした。その内容から、日本経済の発展において中小企業の活性化が必要不可欠であり、その為に、創造的事業活動を基盤とした仕組み作りが必要であることが示された。その中でも、中小企業の経営改善策の中にもあがっている、新しい製品・商品、サービスの開発や付加価値向上等については、創造的事業活動に直結する課題であることから、これらの課題に対する解決策を見出すことは、創造的事業活動を邁進する上での、起動力になるといえる。

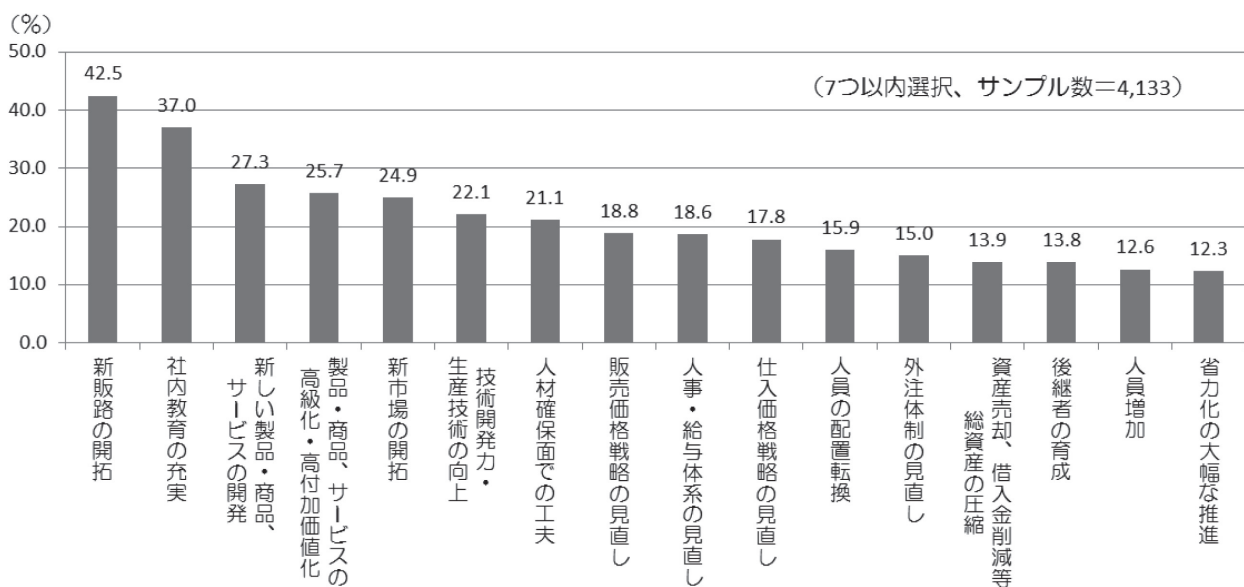


図2. 今後1～2年で実施予定の経営改善策（全産業、上位項目）

出典：商工中金「中小企業の経営改善策に関する調査（2015年7月調査）」  
<http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/>, (閲覧日：2016年1月10日)。

<sup>13</sup> 井上善海, 木村弘, 瀬戸正則 (2014)『中小企業経営入門』中央経済社, p24.

### 3. 中小企業と知的資産経営

本章では、前章の内容から創造的事業活動に関わる一つの取り組みとして、企業独自の強みとなる知的資産を活用した知的資産経営を取り上げ中小企業の活性化について論究する。

#### 3. 1 知的資産経営とは

はじめに「知的資産」とは経済産業省の定義によると「人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産のこと」であり、「企業の競争力の源泉となるもの」<sup>14</sup>とされている。この知的資産の定義を踏まえ、知的資産経営とは、「企業に固有の知的資産を認識し、有効に組み合わせ活用していくことを通じて収益につなげる経営」<sup>15</sup>のことを指す。図3は、知的資産経営における知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の関係について示したものである。知的資産は前述したように、「競争力の源泉となるもの」との意味を含むことから、法的な裏付けが不可欠な知的財産ないし知的財産権は、直接資産として捉えることは難しい。しかしながら、経営という観点から広い意味で捉えた場合、法的な側面のみに着目するのではなく、広く経営資源の一部と認識しマネジメントの仕組みの中で動かしていくことが重要であるとされている。

また、狭義の意味での知的資産の分類については各所で様々な提案がなされているが、MERITUMプロジェクト<sup>16</sup>の示す分類方法が一般的に用いられている。細かくは、従業員が退職時に一緒に持ち出す資産を表す「人的資産（個人の知識、イノベーション能力、学習能力、ノウハウ、経験等）」、従業員の退職時に企業内に残留する資産を表す「構造資産（データベース、企業文化、システム、特許権等）」、企業の対外的関係に付随した全ての資産を表す「関係資産（イメージ、顧客満足度、供給者業者との関係等）」の3つである<sup>17</sup>。この3つの分類については、「個別で価値を生み出すのではなく他の知的資産と結びつき、活用・管理することによって、価値を生み出すものである」<sup>18</sup>としている。知的資産は、相互に影響し合っていることから、特定の知的資産を示したところで、価値判断できないものが少なくない。そこで、知的資産がどのように業績に繋がっているのかを、事業の流れの中で明らかにする為に用いられている取り組みが、知的資産経営報告書の作成である。知的資産経営報告書<sup>19</sup>の作成によって経営内容を開示することにより、金融機関、取引先等のステークホルダーへの企業内の強みを提示でき連携強化に繋がることや、従業員と一緒に報告書を作成することで、社員の成果がどのように企業価値に繋がるかを理解でき、社員の士気向上に繋がるといえる（表2）。知的資産経営を進めるにあたり、企業環境が変容するのと同様に、保有する知的資産や知的資産経営によって生み出される価値も変化していくことから、報告書を継続的に見直し、改善し、実践していくことが重要である。

<sup>14</sup> 経済産業省ホームページ（2014）「知的資産・知的資産経営とは」

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/teigi.html](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/teigi.html), (閲覧日：2017年1月13日)。

<sup>15</sup> 経済産業省ホームページ（2014）「知的資産・知的資産経営とは」

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/teigi.html](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/teigi.html), (閲覧日：2017年1月13日)。

<sup>16</sup> ナレッジ型経済の準備を目的として、欧州の6カ国（スカンジナビア3カ国、デンマーク、フランス、スペイン）と9つの研究機関が1998年～2001年間の30ヶ月に亘って実施したプロジェクト

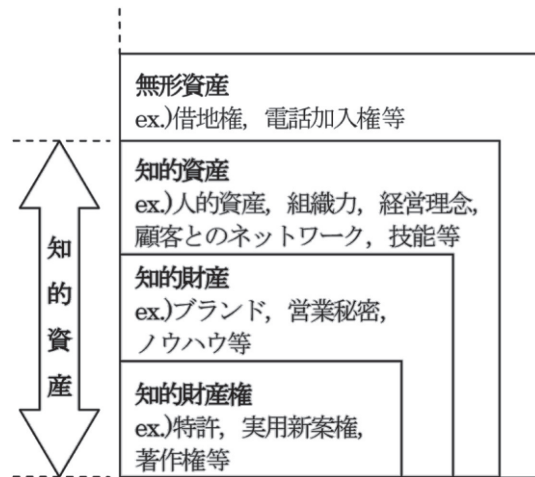
<sup>17</sup> MERITUM Project(2001), "MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management",

[http://www.pnbukh.com/files/pdf\\_filer/FINAL\\_REPORT\\_MERITUM.pdf](http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf), (閲覧日：2017年1月13日)。

<sup>18</sup> 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」p6,

[http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps\\_data/\\_material/\\_common/chushou/b\\_keiei/keieiinfo/pdf/chiteki-001.pdf](http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material/_common/chushou/b_keiei/keieiinfo/pdf/chiteki-001.pdf), (閲覧日：平成28年3月7日)。

<sup>19</sup> 目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー（利害関係者）に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動（価値創造戦略）として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類。



注) 上記の無形資産は、貸借対照表上に計上される無形固定資産と同義ではなく、企業が保有する形の無い経営資源全てと捉えている。

図3. 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図

出典：経済産業省「知的資産・知的資産経営とは」, 2014.

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/teigi.html](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/teigi.html) (閲覧日：2017年1月13日).

表4. 知的資産経営のメリット

①営業で有利	事業内容が見える化されるため、取引先、顧客からの信用度が高まり、営業促進につながる。
②金融機関との関係が良好に	会社の非財務情報が見える化されるため、金融機関などからの資金調達面で有利になる場合もあります。
③組織力向上	社員一人ひとりの仕事がどのように企業価値につながるかが明確になり、従業員の士気向上につながる。
④事業承継に役立つ	経営者と後継者が一緒に作成することによって事業承継（経営そのものの承継）にも役立つ。

出典：中小機構独立行政法人中小企業基盤整備機構「知的資産経営とは」

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/056792.html>, (閲覧日：2017年1月13日) より作成.

### 3. 2 知的資産経営への国の取り組み

本節では、国が知的資産の活用 に 注力するに至った背景を踏まえ、中小企業を中心とした施策に変化した経緯ならびにその取り組みについて論及する。

経済のグローバル化やIT化の進展は、企業間競争の激化をもたらし、提供する製品・サービスの個性を伸ばした他社と差別化が注目されるようになった。そうした環境の変化から、保有する資産形態が有形資産中心から無形資産中心へと変容した。元来、無形資産は、知的財産や人材、組織プロセス等の実態を伴わない「見えない資産」として捉えられてきたことから、企業の真の強みとなる無形資産を「知的資産」として見える化し、企業間競争力の源泉として扱うこととした<sup>20</sup>。

知的資産の活用は、欧州各国を中心にその試みが始まっており、特に、北欧諸国においては、政府が中心となって環境整備が進められてきた。その中で、最も先進的な取り組みを行っているのがデンマー

<sup>20</sup> 通商白書 2004 年において、知的資産は特段の断りのない限り、「知的資本」や「無形資産」と同義とするとされている。経済産業省『通商白書～「新たな価値創造経済」へ向けて～』ぎょうせい, p60.

クであり、世界に先駆けて、財務諸表とは別に「知的資本報告書」<sup>21</sup>の法制化を行っている。経営資源の中で知的資産を認識し、新たな経営戦略の一つとして活用していこうとする動きは世界各地で進展しており、「知的資産経営」へのパラダイムシフトが加速している現状にある<sup>22</sup>。

国内では、経済産業省が、企業間競争力の源泉として知的資産を取り上げ、「通商白書 2004 年」において、「①企業は絶えず差異性のある財・サービスを提供することが必要となっていること、そのため、②財・サービスの差異性を生み出す源泉としての知識が重要となっていること」の 2 点を主な理論的な背景として、企業経営の基盤が有形資産から知的資産へと変化してきていることについて言及した<sup>23</sup>。<sup>24</sup>その後、2005 年 8 月には、経済産業省が設置する産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会によって中間報告が取りまとめられ、同年 10 月に同省が「知的資産経営の開示ガイドライン」を公表したことから、企業組織において重要視されるようになった。しかし、当初の議論では、主に大企業を対象としていたことから、2006 年 1 月に経済産業省知的財産政策室などがオブザーバーとして参加した中小企業知的資産経営研究会が発足し、中小企業への知的資産経営が認識されるようになった<sup>25</sup>。2006 年 3 月には、中小企業基盤整備機構による「中小企業知的資産経営研究会中間報告書」の公表、2007 年 3 月には、同機構から、「中小企業のための知的資産経営マニュアル」が公表されるなど、中小企業における知的資産の重要性が高まり、成長・発展の源泉として、認識されることとなった。2005 年から、毎年「知的資産 WEEK」を開催し、国内外の専門家による発表や先進企業の事例紹介を通じて普及が進められている<sup>26</sup>。

このように、中小企業においては、企業間競争の激化への対応として、知的資産を活用した経営に力を入れており、競争力の源泉となる強みを見出すことに注力している現状にあるといえる。

### 3. 3 知的資産経営の現状

知的資産経営における活動としては、前述したように、知的資産経営報告書の作成や、知的資産経営に関わるセミナー、シンポジウムの開催等がなされている。その中でも、知的資産経営報告書の作成については、約 383 社の企業が実施しており、SWOT 分析<sup>27</sup>やバランス・スコア・カード (BSC) 等を用いた経営分析がなされている。報告書作成のメリットとして、記載した知的資産が自社の強みであることを示すとともに、それらが今後も継続的に強化されていることを示す重要業績評価指標 (KPI) を設定することで、企業の競争力の源泉としての、企業の価値を高めることに繋がっている。

<sup>21</sup> デンマーク政府 (Danish Ministry of Science, Technology and Innovation) が、各企業が自社の有する知的資産を定性的かつ定量的に評価するために法制化したもの (デンマーク財務諸表法)。ただし、開示の義務については、示されていない。経済産業省 (2004)『通商白書 (2004)』ぎょうせい, p85.

<sup>22</sup> 経済開発協力機構 (OECD) 加盟国は、「知 (knowledge)」、知的資産、知的財産の有効なマネジメントのあり方や新事業の創造とそれを支える基盤整備を巡り、議論を進めている。

<sup>23</sup> 経済産業省 (2004)『通商白書 (2004)』ぎょうせい, p64.

<sup>24</sup> この後の記述にある、知的資産経営に関わる活動内容については、経済産業省「知的資産経営ポータル」からの内容より引用。経済産業省「知的資産経営ポータル」

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html), (閲覧日: 2017 年 1 月 13 日)。

<sup>25</sup> 以降、現在においては、経済産業省の知的資産経営への取り組みは、その中心に中小企業を意識したものとなっている。

<sup>26</sup> 「知的資産 WEEK」は、毎年 11 月頃に開催されており、この期間に集中してセミナーやシンポジウムが開かれている。

<sup>27</sup> strength、weakness、opportunity、threat の 4 つの頭文字をとったもの。



図4は、経済産業省の「知的資産経営ポータル」に掲載されている知的資産経営報告書の開示件数を基に調査した結果である<sup>28</sup>。2005年の開始から、年々開示件数が増加しており、2011年の88件を境に減少している。2014年、2015年には一桁台となり、知的資産経営報告書の作成、開示については低迷している状態にあるといえる。しかしながら、多くの企業が知的資産経営報告書を作成し、自社の強みとなる知的資産を明らかにしていることは、知的資産を活用し、中小企業の活性化に繋がる取り組みの第一歩であるといえる。この報告書について、虫明(2014)の「大企業と中小企業(小規模企業を含む)の比較」の調査から示されているように、「小規模企業を含む中小企業を中心に普及が進んでいることを確認できる」<sup>29</sup>と言及しており、安倍政権の進める中小企業への対策としても今後の展開に生かすことのできる取り組みであるといえる。

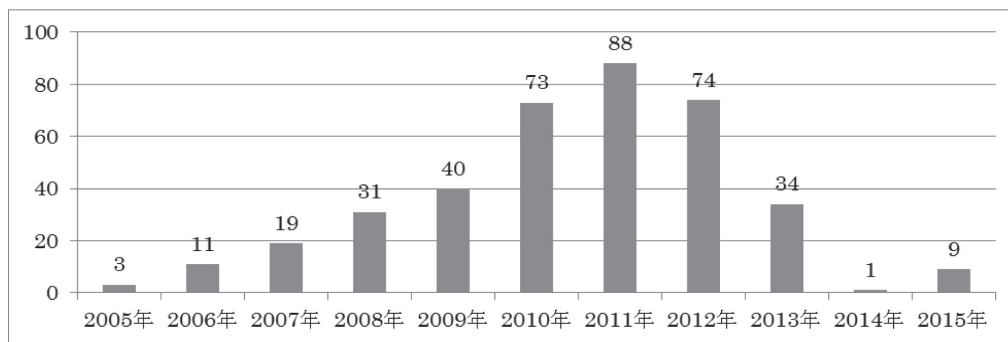


図4. 知的資産経営報告書の開示件数

出典：経済産業省(2014)「知的資産経営報告書 開示情報一覧」,  
<http://www.jiam.or.jp/CCP013.html> (閲覧日：2017年1月13日)。

#### 4. 創造的事業活動と知的資産経営

本章では、前章までの中小企業に関する先行研究ならびに知的資産経営の現状を踏まえ、中小企業の活性化に向けた創造的事業活動の今後の課題について論及する。

##### 4.1 知的資産経営の取り組みに関する考察

前章の内容から、知的資産経営においては、知的資産経営報告書の作成ならびに開示がなされており、自社の知的資産を明らかにし、競争力を高める活動がなされている。具体的には、現在公表されている知的資産経営報告書の内容については、各々の企業が自らの強みと感じている知的資産を明らかにすることや、その知的資産をどのように活用しているかとの、取り組みに注力している現状がある。しかしながら、知的資産の活用が強く謳われるようになった背景には、前述した「①企業は絶えず差異性のある財・サービスを提供することが必要となっていること、そのため、②財・サービスの差異性を生み出す源泉としての知識が重要となっていること」が示されている。これらの理論的背景を軸に考えた場合、現段階における知的資産経営への取り組みは、発達段階にあり、今後もより深めていく必要があるといえる。それは、「絶えず差異性のある財・サービスの提供」や「財・サービスの差異性を生み出す」を効率的に行う為には、知的資産をいかに活用すべきかに力を注ぐのではなく、競争

<sup>28</sup> 経済産業省「知的資産経営報告書 開示情報一覧」<http://www.jiam.or.jp/CCP013.html>, (最終閲覧日：2017年1月13日)。

<sup>29</sup> 虫明千春(2014)「知的資産経営報告書の活用の現状と課題：「継続的な開示」の有用性」『日本経営診断学会論集』14(0), pp. 48-49。

力の源泉となる知的資産をいかに生み出すことができるかについての検討が必要であるといえる。無論のことながら、保有する知的資産を組み合わせ活用することで、新たなサービスを生み出すことにも繋がるが、その活動そのものが、新たな知的資産を生み出す活動にほかならないといえる。したがって、知的資産の活用という点に着目するのではなく、知的資産を生み出すことに注力したさらなる検討が必要であるといえる。

#### 4. 2 知識創造と知的資産の結びつき

前節において、知的資産を生み出す活動の重要性について論じた。通商白書 2004 において、知的資産活用の前提として、野中郁次郎氏の組織的知識創造活動について言及している。ここでは、「差異性のある財・サービスを絶えず提供し続けるためには、絶えずイノベーション<sup>30</sup>を発生させることが必要であり、そのため組織内での知識の創造や蓄積の仕組みを企業組織内にビルドインしておくことが非常に重要になっている」<sup>31</sup>と述べており、その仕組みとして野中・竹内の組織的知識創造を示している。組織的知識創造とは、野中・竹内（2006）によれば「組織成員が創り出した知識を、組織全体で製品やサービスあるいは業務システムに具現化すること」<sup>32</sup>とされている。野中らの組織的知識創造においては、知識を生み出すことを基盤として論じられているものの、組織的知識創造と知的資産との結びつきについては論じられていない。すなわち、組織的知識創造によって生み出されるものは、形式知化された知識であり、現段階において、知的資産経営における知的資産と同質のものとして捉えることは難しいといえる。しかしながら、野中・竹内（2006）の示す形式知は、厳密なデータ、科学方程式、明示化された手続き、普遍的原則などの形でたやすく伝達・共有することができ「コンピュータ処理が簡単で、電子的に伝達でき、データベースに蓄積できる」<sup>33</sup>と述べられていることから、前述に定義した知的資産の内容にも類似する考え方を示していると考えられる。したがって、野中らの形式知に対する見解と知的資産の結びつきを明らかにしていくことは、知的資産を生み出すための新たな視点を見出すことに繋がるといえる。

#### 4. 3 創造的事業活動に向けた知的資産活用の課題

ここでは、前節までの内容を踏まえた上で、さらに、「創造的事業活動」の側面から知的資産経営について言及する。改めて中小企業の活性化の基盤となる「創造的事業活動」を軸として考えた場合、その基盤となるのは、「新製品・サービス等を生み出そうとする取り組み」である。その為、前節の内容と同様の視点から、現段階の知的資産経営の取り組みでは、創造的事業活動の目的を網羅するに至っていないといえる。これにより、これまで示してきたような、創造的事業活動の基盤となる新たな財や・サービスを生み出す仕組みを構築していく為には、知的資産経営における知的資産を生み出すための過程を明らかにし、仕組み構築に繋げていくことが重要であるといえる。

これら内容から、知的資産経営を創造的事業活動の基盤として、活用していく為には、図 5 に示されるような、知識創造活動と知的資産の結びつきを明らかにすることが重要であり、この枠組みが創られることによって、知的資産の活用の幅を広げ、創造的事業活動を軸とした中小企業の活性化に繋がるといえる。

<sup>30</sup> 通商白書 2004 においては、イノベーションの内容として「新しい商品・製造プロセス等」と記されている。

<sup>31</sup> 経済産業省（2004）『通商白書（2004）』ぎょうせい，p64.

<sup>32</sup> 野中郁次郎，竹内弘高，梅本勝博（2006）『知識創造企業』東洋経済新報社，p1.

<sup>33</sup> 前掲書，p9.

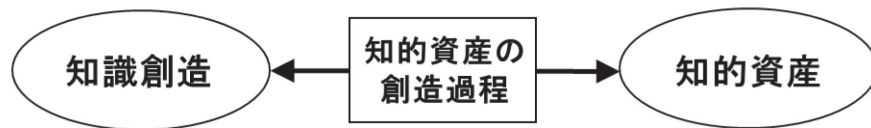


図 5. 知識創造と知的資産の関係

## 5. まとめ

本論文では、今後我が国が経済発展していく上で、中小企業の競争力強化が大きな課題であるとの見解を軸に、中小企業発展の基盤となる「創造的事業活動」に着目した。そこで、「中小企業における創造的事業活動の現状ならびに課題を整理し、中小企業の活性化に繋がる新たな視点を見出すこと」を目的に検討を行った。

研究の結果、中小企業の創造的事業活動への取り組みについては、新しい製品・商品、サービスの開発や付加価値向上等様々な課題がある中で、知的資産経営への取り組みが長期的に推し進められていることが分かった。そうした中で、筆者は、創造的事業活動の持つ本来の意味である、「新製品・サービス等を生み出そうとする取り組み」との定義を踏まえ、創造的事業活動を活性化していく上で、知的資産の活用には注力するのではなく、知的資産を生み出す活動に力点を置くことへの重要性を指摘した。その背景には、知識創造研究における知識を生み出す理論と知的資産を生み出すことの結びつきは明確に示されておらず、知識の創造活動と知的資産の活用とが乖離している現状にあるとの見解を示した。これらの内容から、中小企業の創造的事業活動を高めていくためには、知識から知的資産への転換を詳細に検討し、その仕組みを構築する必要があるとの見解に至った。

中小企業においては、新販路の開拓や社内教育の充実等様々な課題が浮き彫りになっているものの、今後、企業間競争に打ち勝ち、維持・存続、発展していくためには、知的資産を効率的に生み出し、競争力の強化を図っていく必要があるといえる。無形の資産である知的資産は、有形資産と違い、明確に捉えることが難しい。だからこそ、それぞれの定義や概念が持つ意味を明らかにし、体系的な仕組みを構築していくことが重要であるといえる。今後は、知識創造研究ならびに知的資産経営のさらなる研鑽を重ね、知的資産を効率的に生み出していくための仕組みを構築していきたい。

## <引用・参考文献>

1. MERITUM Project(2001),” *MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management*”, [http://www.pnbukh.com/files/pdf\\_filer/FINAL\\_REPORT\\_MERITUM.pdf](http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf), (閲覧日：2017年1月13日)。
2. 井上善海, 木村弘, 瀬戸正則 (2014)『中小企業経営入門』中央経済社。
3. 植田浩史, 桑原武志, 本多哲夫, 義永忠一, 関智宏, 田中幹大, 林幸治 (2014)『中小企業・ベンチャー企業論：グローバルと地域のはざままで 新版』有斐閣。
4. 川上義明 (2006)『現代中小企業経営論』税務経理協会。
5. 川上義明 (2016)『中小企業経営研究のフロンティア』梓書院。
6. 黒崎誠 (2015)『世界に冠たる中小企業』講談社。
7. 経済産業省 (2004)『通商白書 (2004)』ぎょうせい。
8. 経済産業省 (2005)『通商白書 (2005)』ぎょうせい。
9. 佐久間信夫, 井上善博 (2015)『現代中小企業経営要論 (経営学要論シリーズ6)』創成社。

10. 下村幸喜 (2014) 『知的資産経営の実践—潜在価値を見つけ、育て、活かすために』 大学教育出版.
11. 中小企業庁 (2004) 「中小企業創造活動促進法の手引き (中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法)」 [http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/tebiki/sozou\\_tebiki16fy.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/tebiki/sozou_tebiki16fy.pdf), (閲覧日: 2017 年 1 月 13 日).
12. 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」 [http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps\\_data/\\_material\\_/common/chushou/b\\_keiei/keieiinfo/pdf/chiteki-001.pdf](http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material_/common/chushou/b_keiei/keieiinfo/pdf/chiteki-001.pdf), (閲覧日: 平成 28 年 3 月 7 日).
13. 中小企業庁 (2016) 『中小企業白書〈2016 年版〉未来を拓く稼ぐ力』 日系印刷.
14. 中沢孝夫 (2014) 『中小企業の底力: 成功する「現場」の秘密』 筑摩書房.
15. 中森孝文 (2015) 『改訂 2 版「無形の強み」の活かし方: 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.
16. 根岸裕孝 (2014) 『中小企業と地域づくり 社会経済構造転換のなかで』 鉾脈社.
17. 野中郁次郎, 竹内弘高, 梅本勝博 (2006) 『知識創造企業』 東洋経済新報社.
18. 虫明千春 (2014) 「知的資産経営報告書の活用現状と課題: 「継続的な開示」の有用性」 『日本経営診断学会論集』 14(0), 47-51.