

テ ー マ

～会社の強みを活かす～

知的資産経営報告書の作成プロセス

執 筆 者

細谷 弘樹 知的資産経営(株) 代表取締役

鈴木 英之 知的資産経営(株) 専務取締役

プロフィール

【細谷弘樹】中小企業診断士

大手メーカー、コンサルティングファーム勤務を経て、1999年に中小企業診断士として独立。製造業から小売、サービス業まで多様な業種・業態の中小企業に対し、経営、販売、人事等の分野でコンサルティング活動を行っている。目先の業績向上といった対症的なものではなく、「知的資産経営」の“未来の収益力向上”というスタンスに立ったコンサルティング活動を心がけている。また、大阪産業創造館 あきない・えーど [大阪市中小企業支援センター] では所長として (平成 19 年 3 月まで) 数多くの創業者や中小企業の経営相談に対応するとともに、支援センター事業の企画・運営に携わってきた。

【鈴木英之】中小企業診断士

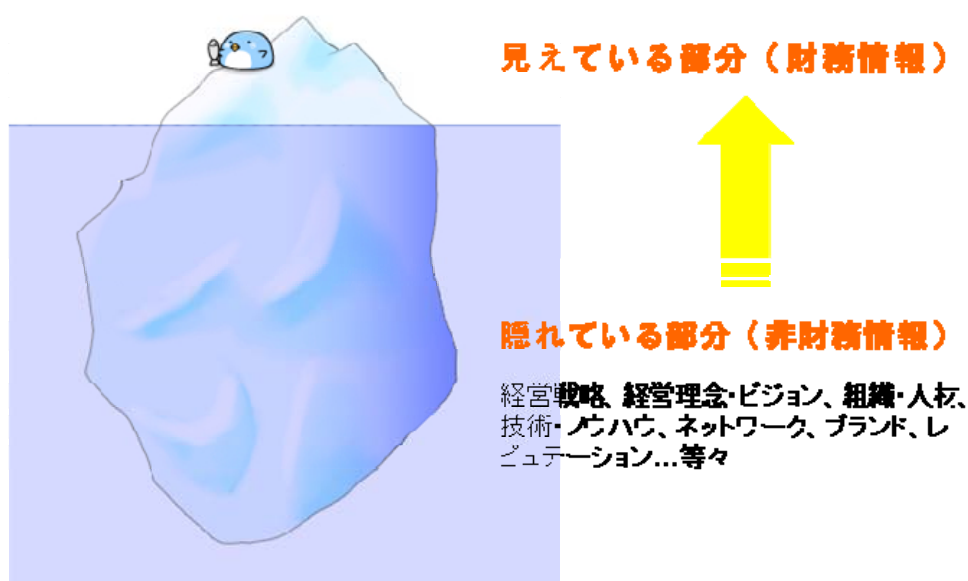
1968年北海道生まれ。大阪大学人間科学部卒業後、教育サービス業企業に従事。人や組織の見えざる資源を引き出し、活用することをテーマに取り組んできた。その後、教育分野専門コンサルティングの受託業務を通じ、サービスマーケティング戦略・出店開発戦略の立案・実践に携わる。最新の解析・解釈手法を駆使し、店舗「立地」からマネジメントプロファイル、戦略評価から競争診断まで、企業活動の諸相において「見える化」メソッドを確立してきた。知的資産を活かした経営戦略策定及び事業計画書作成指導には、定評があり、新事業活動促進法に基づく「経営革新」認定実績は十数社。

1. 知的資産経営とは

企業間競争が激化する現在、企業が自社の“強み”や“独自性”、“優位性”を発揮し、競合他社との差別化を図っていくことが求められています。この差別化のポイントとなるのが「知的資産」です。

「知的資産」とは、従来の財務諸表に表れない無形の資産のことをいいます。つまり、企業の保有する人材、技術、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、無形の経営資源の総称をいいます。

よく、「知的資産」を例えるときに、「氷山の一角」の話が取り上げられます。見えている部分だけが全てではなく、表面に現れている事柄は全体のほんの一部分であるという例えです。氷山の場合、海上に見えている部分はごく僅かで、残りの90%は水面下に潜んでいるといえます。



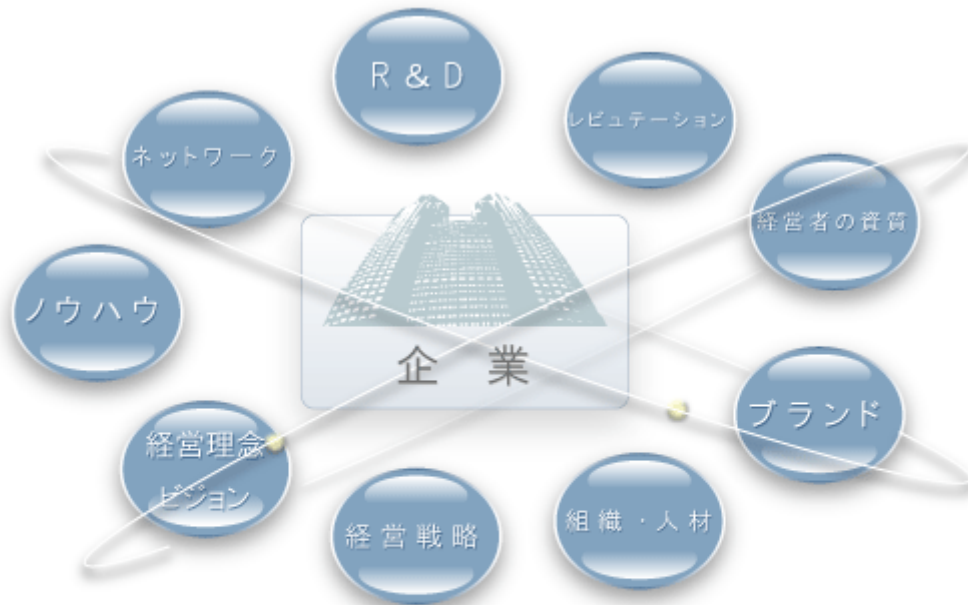
知的資産は企業の「強み」、「競争力」。

上図を見ればお分かりのように、企業経営では、“隠れている部分”が、結果（経営成果）としての“見えている部分”を生み出す源泉になっているといえます。

これら企業の持つ“強み”（知的資産）をしっかりと把握し、それを活用することで業績の向上に結びつけることが重要です。この考え方に立った企業経営が「知的資産経営」なのです。

財務諸表の数字は、あくまでも過去の経営活動の結果を表す指標であり、そこから企業が持つ未来のポテンシャルを読み取ることはできません。

しかし、「知的資産経営」は、過去ではなく、将来の収益力や競争力をどのように維持・獲得・向上させていくのかというところに焦点をあて、戦略を構築していくところに意義があります。



- 自社の見えない“強み”を把握する。
- 定量的な手法を用いることで、その“強み”を“見える化”により客観視し、管理する。
- 将来につながる企業業績の向上に結びつける

2. 知的資産経営が注目される背景

「知的資産経営がわが社の競争力強化のための切り札になるかもしれない！」という期待を抱いていただければ幸いです。

なにしろ、常日頃から「わが社の技術力はどこにも負けない！」、「わが社には優秀な人材がいる！」と感じている経営者の方が多いのは事実です。

しかし、それを客観的に把握し、第三者に理解してもらうのは非常に困難でした。なぜなら、これらは企業にとって“隠れている部分”であり、経営活動の結果である“見えている部分”（つまり、財務諸表）が企業評価の尺度として重視されてきたからです。

しかし、「知的資産経営」の重要性が叫ばれる昨今では、企業を評価する際には、財務情報だけに依存するのではなく、非財務情報を見ていかなければならないという機運が広がりつつあります。企業を評価する第三者にとって、過去の結果よりも、将来の収益力や未来のポテンシャルを見極めることの方が重要だからです。

2007年3月には独立行政法人 中小企業基盤整備機構から「中小企業のための知的資産経営マニュアル」が公表されました。

国が積極的に後押ししていることもあり、今後益々、「知的資産経営」が注目されるのは間違えないといえます。

3. 「知的資産経営」の実践にあたって

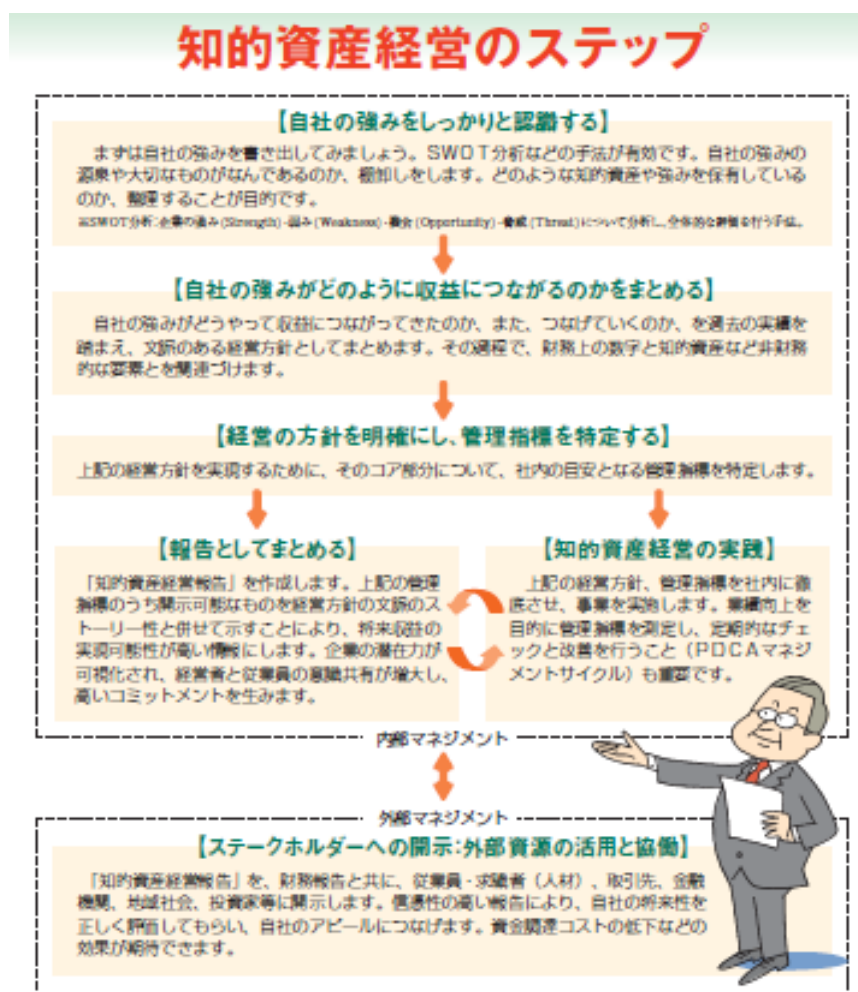
「わが社は技術が強みだから、今後もこれを経営に活かしていく！知的資産経営の考え方は、わが社にピッタリだ。」と感じられた経営者の方も多いと思いますが、これだけでは不十分です。

「知的資産経営」を実践するにあたっては、以下のようなポイントがあります。

- 自社の知的資産を正しく認識する。
- 知的資産をいかに活用して競争力を高めていくのかという、戦略や展望を明確にする。
- これらを「知的資産経営報告書」としてまとめ、公開し、従業員をはじめ、株主、債権者、取引先の理解や共感、信頼を獲得するためのツールにする。
- 知的資産経営の実践を管理・評価するために、重要管理項目を指標化する。
- 自社の戦略を実行するためのマネジメントを着実に実施する。

実際に、「知的資産経営報告書を新規取引先の大手企業に提示したところ、絶大な信頼を獲得した！」、「自社の知的資産に対する気づきを得るきっかけになった！」、「今まで経営計画すら作ったことがなかったが、知的資産経営報告書の作成を通じて社内が活性化した！」という中小企業の声もあり、「知的資産経営」を実践することで様々なメリットが享受できることが分かります。

「知的資産経営」の実践のステップを示すものに、以下のような図がありますので参考にしてください。(知的資産経営リーフレット「あなたの会社の知的資産 もっと活用しませんか！」/独立行政法人 中小企業基盤整備機構)



4. 知的資産経営報告書の作成プロセス（ケーススタディ）

では、実際に「知的資産経営報告書」の作成プロセスについて、事例と共に見ていきましょう。

ケーススタディ

(1) 知的資産経営報告書と経営計画との違い

N社は大阪市内でデザイン業を営む、従業員5人の会社である。

レストラン等の飲食店をはじめ、商業施設のインテリア、設計、ロゴなどのグラフィック、アプリケーションツール等のデザインの企画、制作を一貫して行っている。

ある日、N社のA社長がコンサルタントSを訪ねた。

A社長：わが社も創業5年目を迎えるにあたり、数値目標を決め、しっかりとした経営計画を立てた上で、成長を目指して経営に取り組んでいきたいと考えているんです。

コンサルS：それは良いお考えですね！

A社長：最近、よく耳にするのですが、「知的資産経営報告書」というのは経営計画（書）とは何が違うんですか？

コンサルS：将来の収益力や競争力をどのように維持・獲得・向上させていくのかという戦略や展望を明確にするという意味では、「知的資産経営報告書」も経営計画も同じです。大きな違いは、経営計画が主に社内での使用に限定するケースが多かったのに対し、「知的資産経営報告書」は従業員をはじめ、株主や債権者、取引先などに積極的に公開し、理解や共感、信頼を獲得するためのツールとして用いることを想定しているところにあります。

A社長：経営計画を“絵に書いた餅”と揶揄する話を耳にすることがよくあります。しかし、外部に公開し、実行を宣言する訳ですから、是が非でもやり通さなければなりませんね。

コンサルS：そうです！経営者だけでなく、良い意味で従業員全員のプレッシャーにもなりますし、宣言することによって、新規の取引先開拓に役立ったり、資金調達がしやすくなったりするといったメリットも期待できるようになります。

つまり、外部に公開することも視野に入れながら、戦略の展開ストーリーや具体性を持たせながら経営計画を立てていけば良いのです。

A社長：なるほど！特に我々の業界は、財務諸表には表れないかけがえない人財（材）が、無形のサービスであるデザインという価値を提供している訳ですから、これら無形の経営資源を重視する「知的資産経営」の考え方はピッタリだ。

ではSさん、「知的資産経営報告書」の作成を手伝ってもらえますか？

コンサルS：もちろんですとも！ただし、私たちコンサルタントは未来経営のためのナビゲータに過ぎません。

答えはA社長の中にある訳ですので、それを引き出したり、意思決定するための情報や計画づくりのノウハウを提供したり、精一杯サポートさせていただきます。

A 社長： よろしくお願ひします！

ソツル S： では、過去の経営方針や実績を確認するところから始めましょう。

A 社長： 過去の振り返りって訳ですね。

ソツル S： そうです！過去を振り返ることで、これまでの経営方針や成功要因を正しく認識するためです。これを基に、将来の方針や成功要因を探索していくのです。

次回までにこのシートを作成してきてください。

S はおもむろに「クロニクル シート」と書かれた一枚のワークシートを A 社長に手渡した。

～ 次号に続く ～

ケーススタディのサマリー

- 「知的資産経営報告」は、自己満足のために立てる経営計画とは違い、外部に公開・コミットし、信頼や共感などを獲得するためのツールである。
- 「知的資産経営報告書」も経営計画も、戦略の展開ストーリーや具体性を持たせながら立てることが重要である。
- 「知的資産経営報告書」の作成にあたっては、先ず過去の経営方針や実績を確認することが重要である。