

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

Vol.5

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。

本連載レポートでは、第1号から第4号（Vol.1～4）にかけて、「知的資産経営報告書の作成プロセス」について、ケーススタディをもとに概観してまいりました。

連載最終号となる今号は、最後のまとめとして「知的資産経営報告書」の作成における留意点や活用について述べさせていただきます。

知的資産経営報告書の作成プロセス（ケーススタディ）

前回までのあらすじ

大阪市内でデザイン業を営むN社のA社長は、創業5年を迎えるにあたり経営計画を立てたうえで、数値目標を決め、更なる成長を目指して経営に取り組んでいこうと考えていた。

そのような中で、「知的資産経営報告書」の存在を知り、コンサルタントSの力を借りながら、経営計画を「知的資産経営報告書」という形にまとめることにした。

作成に取りかかってから2ヶ月ほどの間、様々なプロセスを経て、ようやく「知的資産経営報告書」が完成したのであった。

ケーススタディ

(5) 知的資産経営報告書はコミュニケーションツール

「知的資産経営報告書」が完成して1ヶ月ほどが経ったある日、A社長がコンサルタントSを訪ねた。

A社長：Sさん、ご無沙汰しております。例の「知的資産経営報告書」ですが、きちんとデザインやレイアウトして製本したものが出来上がりましたので、お持ちしました。

A社長は、コンサルタントSに製本された一冊の「知的資産経営報告書」を手渡した。

ソウジ S： そうですね、本業がデザインですから、こだわるのも当然ですね。しかし、これはビジュアル的にも素晴らしい出来栄ですね！

A社長：ありがとうございます！わが社は、大手企業にデザインのプレゼンをする機会が多々あります。特に新規のクライアントから信頼してお取引いただくためには、わが社のことを理解していただくことが重要です。

今までは、会社案内をお渡ししていたのですが、それでは不十分

なんです。

ソウジ S： それは、どういうことなんですか？

A 社長： 一般的に会社案内というのは、「わが社はこういう会社で、こういったサービス（製品）を提供しています」といった構成になっていますよね。

基本的には現在を基点にストーリーが展開されている訳です。

ソウジ S： 言われてみれば、確かにそのとおりですね。会社の将来について触れている会社案内もありますが、将来の事業展開について具体的に言及しているものは見たことがありませんね。

A 社長： 特に大手企業の場合、担当者が新規の取引先に発注しようと思っても、社内的なコンセンサスを取らなければなりません。案件の規模にもよりますが、場合によっては、担当者から係長、課長、次長、部長、担当役員といった具合に決裁を取らなければならないこともあります。

この際、決裁書類に添付する資料として、会社案内よりも知的資産経営報告書の方が説得力があると思うんです。

A 社長の説明によれば、新規の訪問先には積極的に「知的資産経営報告書」を渡しているのだという。その結果、業歴が浅く、資金力や信用力が不足する N 社のような中小企業であっても、N 社の戦略の方向性や、それを実現するための方策、根拠、管理体制といった内容が記されている「知的資産経営報告書」を見てもらうことによって、コミュニケーションが図りやすくなるというのだ。

ソウジ S： 私も、「知的資産経営報告書」はコミュニケーションツールだと考えています。単に体裁よくまとめるだけでは意味がありません。

以前にもお話したとおり、作成するプロセスそのものに意義がある訳ですから、わが社の「過去～現在」を振り返ると共に、将来の方向性についてじっくりと見つめ直し、それを関係者が共有してこそ「知的資産経営報告書」の価値があると言えるでしょう。

つまり、「知的資産経営報告書」を作成するというプロセスを経ながら、わが社の方向性を自分自身の腹に落とし込んでおかなければ、それを見た関係者の方々とコミュニケーションを図ることはできません。

A 社長： 確かにそうなんです。実は先日、融資を受けようと思って金融機関に行ってきました。

その時に、「御社の今後の事業の見通しは？」という話になりまして、すぐさま「知的資産経営報告書」をお見せしました。

ソール S： で、どうでしたか？

A 社長： 事業の見通しを明確に立てているということで、非常に驚いておられました。そして、金融機関の担当者の方は、「知的資産経営報告書」にしばらく見入ったあと、いくつかの質問をしてこられました。いわゆる“つっこみ”というものです。

質問の中には、思わずこちらが“ハッ”とするような核心をついた質問や、内容に対する具体的な質問がありました。

質問に関しては、私の考えに基づき、私の言葉で説明することができました。

S さんがおっしゃるように、作成プロセスを通じて自分の腹に落ちていたから適切な対応ができたのだと思います。

なによりも、「知的資産経営報告書」というツールを通じて金融機関の担当者の方と、これまでになかったような中身の濃いコミュニケーションが図れたことが非常に良かったと思います。

コミュニケーションを図ることで、今後の参考になる気づきを得ることもできますから…。

ソール S： それは良かったですね！まさに、「知的資産経営報告書」を十二分に活用しておられますね。

先程、体裁よくまとめる“型にはめた報告書づくり”は良くないと申し上げたのも、このことがお伝えしたかったからです。

書店に行けば、中期経営計画の作り方についての解説書は山ほどありますし、「知的資産経営報告書」についていえば、「知的資産経営マニュアル」もあります。

しかし、経営課題は百社百様ですから、知的資産経営報告書の作成プロセスやアウトプットも百社百様であるべきです。

単に書籍やマニュアルについているシートに記入していけば出来上がるというものではありません。

さらにいえば、見た人から“つっこみ”が入らないような「知的資産経営報告書」の作成を目指すのではなく、“つっこみ”大歓迎というスタンスで作成すべきでしょう。

“つっこみ”があるからこそ、コミュニケーションが図れ、報告書、つまり事業戦略そのものが昇華していく訳ですから…。

A 社長： 私自身、最初は「知的資産経営報告書」の開示を通じて、わが社の戦略をオープンにすることには若干抵抗がありました。いって

みれば、わが社の手の内を明かすことにもなりますので…。

無論、企業秘密にあたるような重要な部分までを開示する必要はありません。しかし、わが社をより知っていただき、理解を深めていただくためにも、プラス要素だけでなく、マイナス要素も含めた、ありのままのわが社の姿や姿勢・考え方などをオープンにしていく必要性を感じています。今では、“つつこみ”大歓迎といった感じですよ。

ソール S：「知的資産経営報告書」は、その達成感から、作成してそれで満足してしまうことが懸念されるのですが、それでは意味がありません。作成に取りかかる際に申し上げたとおり、“絵に描いた餅”になってしまいます。

内外に対して「わが社はこんな会社です！」、「こんな戦略で進んでいきます！」、「このようにわが社の知的資産を活用して収益に結びつけていきます！」といったことを公言するのが「知的資産経営報告書」です。いわば“マニフェスト”的な側面も持っていることに注意しなければなりません。

つまり、それを実現するためにマネジメントしていくことが重要なのです。

A 社長：もちろん分かっています。

Sさん、これからもよろしくお願いします！

～ おわり ～

ケーススタディのサマリー

- 「知的資産経営報告書」ができれば、コミュニケーションツールとして積極的に活用することが望ましい。
- 「知的資産経営報告書」は、体裁よくまとめるのではなく、赤裸々に“わが社の現状と将来”をまとめたい。
- コミュニケーションツールとして活用するためにも、それを見た人のレビューや“つつこみ”を恐れなくて、むしろ今後の戦略展開や「知的資産経営報告書」の内容を昇華させていくために積極的にコミュニケーションを図るよう心がける。
- 「知的資産経営報告書」を“絵に描いた餅”に終わらせないためにも、その内容の実現に向けてのマネジメントを怠らない。
- 「知的資産経営報告書」の作成・開示は、わが社の経営の質を向上させるための絶好の機会と捉えるように心がける。

連載の終わりに

5回にわたり本レポートをご覧いただき、誠にありがとうございました。本連載レポートにおいては、「知的資産経営報告書の作成プロセス」を駆け足で概観したため、十分にご理解いただけなかった箇所もあったと思われる。

しかし、本連載を通じて「知的資産経営報告書」の意義や、大まかな作成プロセスのイメージ、報告書の活用イメージなどがご理解いただけたのではないかと存じます。

読者の皆様が、本レポートを通じて、「よし、わが社でも知的資産経営報告書の作成を検討してみよう」という動機づけになり、経営の質的向上のきっかけとなるのであれば何よりも幸いです。

なお、本連載レポートのケーススタディで登場するN社のモデルとなった企業の実際の「知的資産経営報告書」は以下のアドレス（弊社HP）でご覧頂くことができます。「知的資産経営報告書」について、よりご理解を深めていただくためにも、全内容をご覧いただければ幸いです。

<http://www.ia-m.co.jp/>

最後に、皆様のご健勝をお祈りいたしますと共に、「知的資産経営」、ならびに「知的資産経営報告書」などについてのご質問、ご意見などがあれば、株式会社彩都総合研究所 担当者様宛にご連絡いただければ幸いです。

敬 具