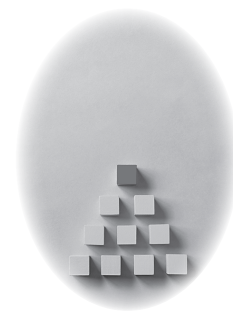


特集 高まる知的資産経営の意義

第1章 知的資産経営とは何か

——コロナ禍における有効性



柳田 有香／森下 勉
大阪府中小企業診断協会 知的資産経営研究会

1. 知的資産経営の歴史

(1) 始まりの歴史

知的資産経営の始まりは、1990年代初頭のスウェーデンの大手金融サービス会社・スカンディア社である。スカンディア社では、財務的な「見える指標」ではなく、「見えざる資産」を事業活動の指標として活用し、業績の向上が図られていた。

① MERITUM と資産分類

1998年から2001年の間にヨーロッパ6カ国で組成された、無形財のマネジメントとレポートのガイドライン策定プロジェクトである「MERITUM プロジェクト」によって、知的資産を人的資産、組織資産（構造資産）、関係資産に分けることが検討された。現在、知的資産はこの3つに分類されることが一般的である。

なお、大阪府中小企業診断協会知的資産経営研究会で支援を行う際は、知的資産をさらに細分化し、8つに分類している。これは、支援に取り組む中で、日本企業特有の風土やそれを生み出す理念、顧客利便価値を生み出すための大きな要因である技術や情報も、資産ととらえる必要性を感じたゆえである。

② 経済産業省における知的資産の位置づけ

日本での知的資産経営は、スカンディア社の取り組み手法がきわめて日本的経営に近いことに、当時の経済産業省の知的財産政策室長

が気づき、導入したことが始まりである。

現在、経済産業省では、経済産業省知的財産政策室が中心となって、「知的資産経営ポータル」という専用のホームページサイトを作成し、知的資産経営の普及、活用に力を入れている。その中で知的資産経営は、下記のように説明されている。

『『知的資産』とは、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、企業の競争力の源泉となるものです。これは、特許やノウハウなどの『知的財産』だけではなく、組織や人材、ネットワークなどの企業の強みとなる資産を総称する幅広い考え方であることに注意が必要です。さらに、このような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を『知的資産経営』と呼びます』

(2) 経済産業省の取組み

① 中小企業のための知的資産経営マニュアル

2007年3月、「中小企業のための知的資産経営マニュアル」が中小企業基盤整備機構から発行された。わが国で初めて知的資産経営を導入するにあたり、中小企業向けに作成されたマニュアルである。

中小企業の成長・発展の原動力（価値の源泉）である「知的資産」を明確に認識し、それらを意識的に活用していくことで持続的な成長を目指す「知的資産経営」について検討

し、実践するためのマニュアルである。

第1章から第2章にかけて「知的資産」を解説し、中小企業が「知的資産経営」を実践することの意義について理解を図ってもらう。

第3章では、その事例として、17社の知的資産経営を紹介している。

第4章は実践編で、前半で「知的資産経営」を実践するための4つのステップを解説。後半ではワークブックに記入しながら、実際に4つのステップに沿って知的資産経営報告書をまとめる作業ができる構成になっている。

第5章は、企業経営者（幹部社員）がコンサルタントとともに自社の「知的資産」を再認識し、その活用による価値創造ストーリーを検討し、「知的資産経営報告書」としてまとめ上げた事例4社を紹介している。

②事業価値を高める経営レポート

2008年10月、「事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）作成マニュアル」が中小企業基盤整備機構から発表された。

自社の良さを深掘りするために、業務プロセスと顧客利便価値に着目していることが特長である。価値創造ストーリーの中で、現在と将来を比較して見せる方法は、「経営デザインシート」に生かされているように思える。

2. 国の新たな取組み

(1) 2つのツール

①ローカルベンチマーク

ローカルベンチマークは、企業の健康状態の把握（健康診断）を行うためのツールとして、2016年に経済産業省から発表された。

その背景には、人口減少による地域経済の縮小と衰退があり、ローカル経済圏の「稼ぐ力」を維持し、高めていく必要に迫られていることがある。「稼ぐ力」向上には、金融機関や支援機関が企業との対話を深めることが欠かせない。

ローカルベンチマークはこれらを踏まえて、下記の3つの狙いがある。

- ・金融機関や支援機関が、企業の経営者との

対話を深め互いに課題を認識し、行動につなげていくための「きっかけ」として活用。

- ・経営者自身が経営を振り返り、経営判断の参考とし、ステークホルダーとの対話に活用。
- ・金融機関・支援機関が、企業との対話力を含む能力を高めるために活用。また、金融機関にとっては事業性評価の入口としての活用も期待される。

ローカルベンチマークは財務（6つの指標）、非財務（業務プロセス・4つの視点）で構成されており、両方の視点から企業の経営状況を把握することが可能である。

②経営デザインシート

経営デザインシートは、企業等が持続的に成長するために、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズム（資源を組み合わせる企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み）をデザインし、ありたい姿に移行するツールとして、2019年に内閣府から発表された。

内閣府は、経営デザインシートの概要について、下記のように述べている。

「環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の存在意義を意識した上で、『これまで』を把握し、長期的な視点で『これから』の在りたい姿を構想する。それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する」

経営デザインシートにおいては、現在の価値創造メカニズムを把握した上で、経営をこれまでの延長線として考えるのではなく、ありたい姿を明確にして将来からバックキャストし、これからの価値創造のメカニズムを戦略に落とし込むことを目的としている。

③上記ツールにおける知的資産の役割

ローカルベンチマークにおける、金融機関や支援機関が行う企業との対話、非財務の視点での経営状況の把握とは、知的資産経営支援そのものともいえる。

特に、業務プロセス分析では、知的資産経営支援の特長でもある、なぜなぜを繰り返すヒアリングにより、企業の気づいていない強みを掘り起こすことが可能となる。この強み

こそが知的資産そのものであり、これらを共有することで金融機関・支援者と経営者の経営状況の共通認識が生まれ、より強い信頼関係が築けることとなる。

経営デザインシートは、現状分析にはローカルベンチマーク同様、知的資産経営支援の手法の活用で、より深く現在の価値創造メカニズムを把握できる。

さらに、将来の価値創造メカニズムに向けた戦略において、現在保有資産で活用できるもの、新たに獲得の必要がある資産などの視点で考えることができる。

(2) 金融庁における事業性評価

金融庁では金融機関に向けて、地域における企業数の減少や生産年齢人口の減少などを背景に、金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保を求めている。

そのために「事業性評価」（事業の理解）と「共通価値の創造」を求め、共通ベンチマーク5項目や選択ベンチマーク50項目を設け、金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポートの発信などを行っている。

地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定、実行に必要なアドバイス、資金使途に応じた適切なファイナンスなどの組織的・継続的な実施によって、地域企業に付加価値を提供することは、金融機関自身の持続可能なビジネスモデルの確保に必要である。

それは、将来的な地域経済の発展（自身の経営基盤の確保）にも重要なものである。その中で、標準化された財務分析から、見えざる資産である「知的資産」分析の重要性を説いている。

定量的な分析だけでなく、定性情報の中に企業価値を高める要素があり、知的資産の掘り起こしと分析、価値ストーリー化で、事業の理解が可能になる。

この知的資産の掘り起こしと分析、そして価値ストーリー化は、中小企業診断士が得意としている分野と考えている。

3. 事業閉塞時の知的資産経営の意義

(1) なぜ知的資産経営が求められるのか

「知的資産経営は、経営の一側面というよりも経営そのものであり、利益の追求を基本としつつ、多くのステークホルダーを視野に入れ、自らの有する固有の能力を活かして持続的な利益や発展を目指すことにより、企業価値を高める経営のやり方である」（経済産業省「知的資産経営の開示ガイドライン」）。

コンサルタントは、支援において自分の得意技と企業課題を結びつけることがあるが、企業にとって効果は出ず、コストだけが負担となる場合がある。見える資産だけでなく、見えない資産である知的資産も十分に把握し、企業全体の資産を押さえ、顧客に向かう現在価値ストーリーや、環境変化を踏まえた将来価値ストーリーを描くことで、最適な支援となる。

(2) 新しいビジネスモデルの構築

事業が閉塞状態に陥っている企業がある。その解決策として知的資産を掘り起こし、自分たちの持ち味を見直すことが重要だと考えている。それは、顧客利便価値をキーに、新しいビジネスモデルを構築することである。

たとえば、プロ野球の横浜 DeNA ベイスターズは、前身の横浜ベイスターズ時代の2005年当時は97万人だった年間動員数を、2018年には202万7,922人にまで増やし、球団史上初の200万人突破に成功した。ホームゲーム72試合のうち、大入り満員は69回、チケット完売は52回を記録し、稼働率97.4%を実現させた。2019年も勢いは衰えず、265万人を達成した。

同球団が横浜ベイスターズから2012年に経営を引き継いだ時に掲げた構想が、「コミュニティボールパーク」である。このプロジェクトは、横浜スタジアムを地域のランドマークとして、“野球”をきっかけにさまざまな人々のコミュニケーションを育む公共空間の

創造と捉え、サービスの充実を進めるものである。従来の「野球を観せる場」から「コミュニケーションの場」への転換を図ってきた。

まずトイレをきれいにし、手洗いスタンドをセンターに設置して、守備交代時に集中する混雑を緩和した。また、試合が長時間に及ぶ場合やナイターが多い場合は、アルコールやフードへのニーズが高くなる。そこで飲食にも力を注ぎ、オリジナル醸造ビールなどを開発した。さらに、子ども連れや女性に向けたアミューズメントの充実も図った。

その結果、仕事帰りに同僚を伴ったり、休日に家族連れで訪れたりする観客が増加した。特に女性客の増加が目覚ましく、現在では男女比がおよそ6:4になっている。NHK番組「突撃!カネオくん」で取り上げられた時、登場した女性が「ルールは知らないけれど、雰囲気楽しい」と語ったのは重要なキーワードである。

顧客利便価値は「雰囲気の楽しさ」なのである。初めて野球を観る人でも楽しめる場となった結果、横浜スタジアムは驚異の観客動員数を誇るようになったのである。

(3) コロナ禍における知的資産の価値

コロナ禍で先行きが見えない企業もある。その時は、自社の見えざる資産を掘り起こし、資産価値を見つめ直すことが大切である。

当研究会が支援している先に、株式会社 Crossroads Makoto がある。当社は、インバウンドの企業研修を得意とする旅行業を行っている。コロナ禍による渡航禁止などの影響で、2020年度はほぼ休業状態の中、ローカルベンチマークを作成し、現在は経営デザインシートの作成に取り組んでいる。

ローカルベンチマークの支援においては、知的資産を掘り起こすことで、当社は「三方よし」の精神でお客様の価値観に合ったオーダーメイドの旅行事業を行っていること、いわば企業の価値向上の支援が顧客利便価値であることに気づいた。

それは、社長の人脈や人柄、従業員のきめ

細かい対応や情報収集力、信頼できる協力会社との良好な関係などによって実現できていること。それらの知的資産が見える化されることで、経営者自身の気づきになったのである。

将来ビジョンを考える時、ヒントになるのは外部との関わりを示す関係資産である。Crossroads Makoto の場合は、国内や海外の企業や人脈という関係資産である。

顧客利便価値を踏まえ、自社の内部にある資産と外部にある関係資産を掛け合わせることで、次のビジネスとして、国内企業や海外企業の紹介、さらにはマッチング事業や研修事業を進めている。

また、今まで培ってきた資産をどう生かし、将来に向けて必要な資産は何か、という視点で経営デザインシートを作成している。

コロナ禍においては、顧客利便価値を明確化し、その実現のために社内にある培かれた知的資産を認識した上で、外部との関わりにある関係資産をどう生かすかが、次の一手を考えるヒントになる。

柳田 有香

(やなぎだ ゆか)

大学卒業後、オフィス用品通販の法人営業を経て、採用広報に特化した広告会社で合同企業説明会の制作・運営に携わる。2015年、中小企業診断士登録。知的資産経営・ローカルベンチマークを中心とした経営支援を行っている。



森下 勉

(もりした つとむ)

立命館大学卒業後、医薬品メーカー勤務。戦略的情報化推進やITを活用した営業業務革新商品開発などを担当。1998年、中小企業診断士登録。2000年独立。わが国が初めて知的資産経営を導入した2005年当初から知的資産経営に関わる。いわば知的資産経営の開拓者であり伝道師でもある。知的資産経営の支援件数は2,000件を超える。

