

## 知的資産経営のすすめ

弁護士・弁理士・ニューヨーク州弁護士 辻本希世士

### 1. はじめに

私は、法律特許事務所を経営する傍ら、中小企業基盤整備機構という国の独立行政法人で経営支援の業務にも携わっております。その中で、私は、数年前から「知的資産経営」という経営手法によく触れるようになりました。この手法は、将来の事業戦略を構築する上で有益な考え方であると思いますので、この機会にご紹介させていただきたいと思えます。

### 2. 知的資産・知的資産経営とSWOT分析

「知的資産」とは、財務諸表には表れない目に見えない経営資源の総称であると定義されます。例えば、企業が長きにわたって存続発展する要因としては、ノウハウ、製造技術、営業手法、取引先・仕入先、社風など、様々なものが挙げられると思います。これらは決算書等を見ているだけでは決して分かりませんが、間違いなく過去から現在に至る企業の歩みを支えてきました。このようなものを知的資産といいますが、前述のとおり、知的資産は決算書等を見ただけではよく分かりません。しかし、知的資産を誰の目にも見えるように分かりやすく整理すると、その整理に基づいて将来にわたる事業戦略を立てやすくなります。このように、知的資産に基づいて事業戦略を立てていく経営手法を「知的資産経営」といいます。

そして、知的資産経営を行うには、「SWOT分析」という手法を用いることが一般的です。「SWOT」とは、強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Thread)の頭文字をとった略語であり、「SWOT分析」は、内部環境といわれる自社の強み・弱みと、外部環境といわれる自社を取り巻く外部の機会・脅威を分類することから始めます。以下、SWOT分析において特に重要な「強み」と「機会」の観点から、自社の過去から現在の振り返りと将来に向けた戦略作りにつき、ご紹介させていただきます。その際には、別紙の「事業価値を高める経営レポート」のフォーマット<sup>i</sup>を併せてご参照ください<sup>ii</sup>。このフォーマットに沿って知的資産を整理していくと、知的資産経営の考え方に基づく将来の事業戦略が一覧できるようになります<sup>iii</sup>。

### 3. 強みの抽出・整理

SWOT分析においては、強みを抽出することが重要なのですが、例えば、前述したノウハウ、製造技術、営業手法、取引先・仕入先、社風などの知的資産は全て強みに分類できますので、このような要素をできるだけ数多く抽出すべきです。そして、以下のように、

知的資産を「人的資産」「組織資産」「関係資産」の3つに分類すると、より効率的に知的資産を数多く抽出・整理できます。

まず、「人的資産」とは社内における特定の社員に付いているものであり、例えば、「会長の人柄」「社長様のネットワーク」「工場長の匠の技」「ある若手社員の営業力」などが挙げられます。これらは会社にとって素晴らしい経営資源ではありますが、その特定の社員が何らかの事情で会社からいなくなった場合、その経営資源自体が失われることとなります。したがって、例えば、工場長の匠の技を早めに若手社員に伝承しておくことや一定の範囲で機械化しておくなど、万一の際の手当てはしておくべきです。

次に、「組織資産」とは、特定の社員ではなく組織自体に根付いているものであり、前述の例ではノウハウや社風などがこれに該当します。前述の匠の技の例においては、匠の技を伝承するための社内教育の仕組みを構築しておくことなども考えられますが、このような取組が成功すると、人的資産である匠の技が組織資産である教育の仕組みに転換したとも評価できます。一般的には、特定の社員に付いている経営資源よりも、組織に根付いた経営資源の方が安定した知的資産として長期間にわたって社内に残っていくでしょうから、人的資産を組織資産に転換するような取組は、なるべく数多く考えていただくとよいと思います。

最後に、「関係資産」とは、会社外部の企業や人とのつながりを意味し、前述の例では、取引先・仕入先などがこれに該当します。また、産学連携による技術開発を進めておられる場合、このような研究機関とのつながりも関係資産に含まれます。ちなみに、私は、顧問弁護士という立場で日常のご相談等に対応させていただくこともありますが、顧問弁護士とのつながりも関係資産の1つに挙げられます。

#### 4. 機会の抽出・整理と将来にわたる事業戦略の構築

強みの整理ができれば、機会も抽出・整理していきましょう。機会とは、自社ではコントロールし難い自社を取り巻く外部の情報や要因である外部環境のうち自社に有利に作用するものを指します。例えば、為替の状況、主力商品に関する需要の動向、規制をめぐる法令の変更などは外部環境に位置付けられますが、これらのうち自社に有利に作用するものがあれば、機会ととらえられることとなります。この点、様々な事業分野がある場合、事業分野ごとに外部環境を抽出・整理されるとよいと思います。

そして、ここまで整理できると、別紙のフォーマットもかなり埋めることができます。知的資産を中心に強みを抽出・整理したことにより、過去から現在に至るまで自社が維持発展してきた理由も整理できますので、「Ⅲ-2. 内部環境（強み・弱み）」のうち【自社の強み】欄と、「Ⅵ. 価値創造のストーリー」のうち【過去～現在のストーリー】欄を、埋めることができます。また、機会を抽出・整理したことにより、「Ⅳ. 外部環境（機会と脅威）」のうち「機会」欄を埋めることができます。

さらに、ここまで整理できれば、いよいよ将来に向けた事業戦略の策定に入ります。そ

の際、これまで整理した強みと機会をクロスして分析いただくと、将来の戦略が描きやすくなります。例えば、品質の良さが強みであり、海外の市場でより高品質の商品が求められている状況下にあるとすると、品質の良さを活かして海外展開を積極的に図るという戦略が自然と導き出されます。別紙のフォーマットでは、「V. 今後のビジョン（方針・戦略）」のうち「外部環境と知的資産を踏まえた今後のビジョン」の欄に、例えば、品質の良さを活かした海外展開に関する記載を挿入することができます。

もっとも、海外展開に際して、展開しようとする市場には拠点がないとか、新規で海外展開する場合の営業に関するノウハウがないとか、英語に精通した人材が不足しているなどの課題が仮にあるとすれば、海外展開を図るという戦略実現のためには、そのような課題を解決しなければなりません。将来を見据えた場合に現在有している知的資産では不足する要素が顕在化するのですが、逆にいうと、今後強化していくべき知的資産を認識できる訳です。ここまで整理できると、別紙のフォーマットでは、「V. 今後のビジョン（方針・戦略）」のうち「今後のビジョンを実現するための取組」欄及び「VI. 価値創造のストーリー」のうち【現在～将来のストーリー】欄に、強化すべき知的資産とそのために取り組むべき項目を記載することが可能となります。

#### 5. 事業価値を高める経営レポートの活用方法

以上まで到達すれば、知的資産を中心として過去から現在に至るまでの歩みを振り返るとともに、将来に向けての戦略とそのために行うべき項目まで整理できたこととなりますが、整理した項目は実行していく必要があります。そのためには、別紙のフォーマットとは別に、エクセルシートのようなもので、実行すべき事項につき、大項目、中項目、小項目などに整理し、それぞれ、いつまでに、誰が、どのようにして、実行していくかをまとめると、なおよいでしょう。このような表を中期実行計画ともいいますが、これを作成しておくことで、計画の実現状況が随時確認できます。もちろん、計画した項目がすべて計画通りに実行できるとは限りませんが、そのような場合は、計画を修正すればよいのです。こうして、計画、実行、確認、修正を繰り返すことで、整理した知的資産をより生きた形で経営に活用することができるのです。

また、知的資産は、このように自社のマネジメントツールとして活用することが想定されますが、社内で活用するには、経営陣のみならず、可能な限り社員全員で共有すべきでしょう。将来に向けた戦略を理解し、実行する必要は、経営陣だけでなく社員全員にあるからです。さらに、別紙のフォーマットについては、より積極的に外部に公開して活用することもできるといわれています。事業価値を高める経営レポートは、現在に至るまでの企業の歩みと将来の戦略につき、企業の強みや機会を踏まえて整理して見える化したものですので、営業先や取引先金融機関に対して自社をよりよく知ってもらうために利用することも可能ですし、採用活動に際して就職希望者への説明に利用する企業もあると聞きます。もちろん、内部のみで利用する場合と外部に公開する場合では、別紙のフォーマット

に記載する内容やトーンを調整する必要があるでしょうが、このような幅広い活用方法があることも、ぜひとも知っておいていただきたいと思います。

以上、本稿でご紹介したような経営の手法もあることをご理解いただき、何らかの形で将来のご参考にしていただければ幸いです。最後になりましたが、本稿を読んでいた企業の皆様が骨太な知的資産をより多く保有されることにより、今後ますますご発展されることを、心よりお祈り申し上げます。

以上

---

<sup>i</sup> 中小企業基盤整備機構のウェブページからダウンロードできますので、ご活用ください。

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/059975.html>

<sup>ii</sup> 本稿でご紹介した以外の部分の記載方法等につきましては、中小企業基盤整備機構が発行する「事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）作成マニュアル改訂版」をご参照ください。上記脚注 i 記載の以下のウェブページからダウンロードできます。

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/059975.html>

<sup>iii</sup> 以下の中小企業基盤整備機構のウェブページや一般財団法人知的資産活用センターのポータルサイトに、いろいろな企業の知的資産経営に関する事例が紹介されていますので、ご参照ください。

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/067325.html>

<http://www.jiam.or.jp/CCP013.html>

キャッチフレーズ

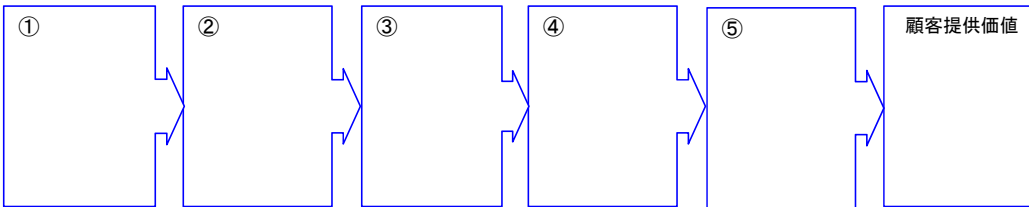
I. 経営理念(企業ビジョン)

II-1. 企業概要

II-2. 沿革

II-3. 受賞歴・認証・資格等

III-1. 内部環境(業務の流れ)



| 業務の流れ  | 他社との差別化に繋がっている取組 |
|--------|------------------|
| ①      |                  |
| ②      |                  |
| ③      |                  |
| ④      |                  |
| ⑤      |                  |
| 顧客提供価値 |                  |

III-2 内部環境(強み・弱み)

【自社の強み】

【自社の弱み】(経営課題)

【その理由・背景】

【その理由・背景】

IV. 外部環境(機会と脅威)

| 機会 | 取組の優先順位 |
|----|---------|
|    |         |
|    |         |
|    |         |
|    |         |
|    |         |

| 脅威 | 取組の優先順位 |
|----|---------|
|    |         |
|    |         |
|    |         |
|    |         |
|    |         |

V. 今後のビジョン(方針・戦略)

|                       |   |  |
|-----------------------|---|--|
| 外部環境と知的資産を踏まえた今後のビジョン | ① |  |
|                       | ② |  |
|                       | ③ |  |
| 今後のビジョンを実現するための取組     |   |  |

VI. 価値創造のストーリー

| 知的資産・KPI | 【過去～現在のストーリー】<br>( 年～ 年)<br>知的資産の活用状況                                  | 【現在～将来のストーリー】<br>( 年～ 年)<br>知的資産の活用目標 |      |
|----------|--|---------------------------------------|------|
|          | 人的資産<br><small>※従業員が退職時に一緒に持ち出す資産(ノウハウ、技能、経験、モチベーション、経営者の能力など)</small> |                                       | 人的資産 |
|          | 構造資産<br><small>※従業員の退職時に企業内に残留する資産(システム、ブランド力、もうかる仕組みなど)</small>       |                                       | 構造資産 |
|          | 関係資産<br><small>※企業の対外的関係に付随した全ての資産(販路、顧客・金融機関などとの関係など)</small>         |                                       | 関係資産 |
|          | その他<br><small>※上記3分類に属さないもの(資金、設備など)</small>                           |                                       | その他  |

【現在】

KGI

【将来】