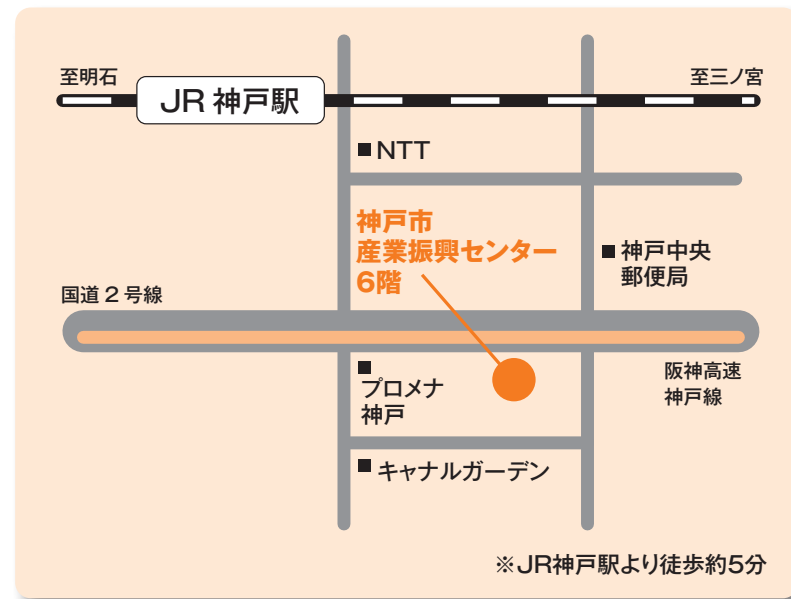




知的資産経営に関するご相談は
神戸商工会議所経営支援センターまで
〒650-0044 神戸市中央区東川崎町 1-8-4
神戸市産業振興センター 6 階

☎ **078-367-2010**

FAX **078-371-3390**

E-mail info@kobe-cci.or.jp

U R L <http://www.kobe-cci.or.jp/>

“見える化”と“魅せる化”で企業を変える
知的資産経営報告書

発行

神戸商工会議所 中小企業振興部

〒650-8543 神戸市中央区港島中町 6-1

☎ **078-303-5810** FAX **078-303-6325**

U R L : <http://www.kobe-cci.or.jp>

E-mail : info@kobe-cci.or.jp

※本冊子は地域力連携拠点事業委託費を活用して作成しました。

Intellectual Assets



知的資産経営 の ススメ

見えざる資産が企業を変える

あなたの会社には、隠れた“資産”があります。

「人材」「技術」「知的財産(特許・ブランド等)」に加えて、「組織力」「顧客とのネットワーク」等、目に見えにくい経営資源を「知的資産」と言い、今後、御社の企業価値を高めるため、これらの知的資産を積極的に活用しない手はありません。

神戸商工会議所では、「知的資産経営」を中小企業の皆様に知って頂くため(株)帝国データバンク産業調査部の松本誠一氏に御協力頂き、「神戸商工だより」5月号、6月号、7月号、8・9月号の4回にわたり、知的資産経営とは何か、知的資産を経営にどのように活かしていくかについて「見えざる資産が企業を変える～知的資産経営のススメ～」と題して4回シリーズで掲載致しました。

このたび、本シリーズが会員の皆様から大変で好評を頂いたことから、1冊の冊子にとりまとめることと致しました。

より多くの方に知的資産経営への理解を深めて頂くきっかけとして、この冊子をご活用頂ければ幸いです。

2010年2月
神戸商工会議所

知的資産経営のススメ CONTENTS

P1 第1章 見えざる資産を把握する ・見えざる資産が企業を変える ・“隠れた強み”を活かす経営 ・まずは“自社を知る” ・“強み”を深く、広く掘り下げる ・強みを“見える化”することの大切さ ・企業理念も大切な“知的資産”	P5 第2章 見えざる資産を活用する ・中小企業のイノベーション ・モノづくり企業の“底力” ・“人財力”を活かす ・“組織力”を活かす ・“つながり力”を活かす
P9 第3章 見えざる資産を開示する ・自社を“魅せる化”する ・何を開示するのか ・自社の知的資産経営を整理してみよう ・知的資産経営報告書作成上の留意点	P13 第4章 知的資産を経営に活かす ・老舗企業を“魅せる化”する ・知的資産経営報告書のチェックポイント ・“見える化”と“魅せる化”で企業を変える ・株毛利マーク 知的資産経営実践シート

見えざる資産が企業を変える



株式会社帝国データバンク産業調査部
松本 誠一 氏

(まつもと せいいち)

筑波大学大学院ビジネス科学研究科経営システム科学専攻修了。大学卒業後、経営コンサルティング会社勤務を経て、1997年(株)帝国データバンク入社。前橋支店調査課、神戸支店調査1部、企画部に勤務した後、2006年戦略経営本部知的資産戦略プロジェクト設立に際し、プロジェクトリーダーに就任。独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営マニュアル」のメイン執筆者として作成協力。07年4月より同産業調査部にて知的資産経営報告書作成支援および各種経営支援業務などを行う。兵庫県出身。

PROFILE

第1章

見えざる資産を把握する

見えざる資産が企業を変える

～不況のときこそ、老舗企業に学ぶ～

倒産、廃業、リストラ……。未曾有の景気低迷下にあって、日々マスコミを賑わせるのは、暗い話題ばかりです。ただ地力のある企業の経営者の中には、「不況こそ変革のチャンス！」と捉え、組織固めに注力する企業もあるようです。例えば自社の市場

を見直すために、調査会社へ市場調査を依頼する企業が急激に増えているのも、コストカット一辺倒だった従来の不況時にはなかった傾向といえるかもしれません。

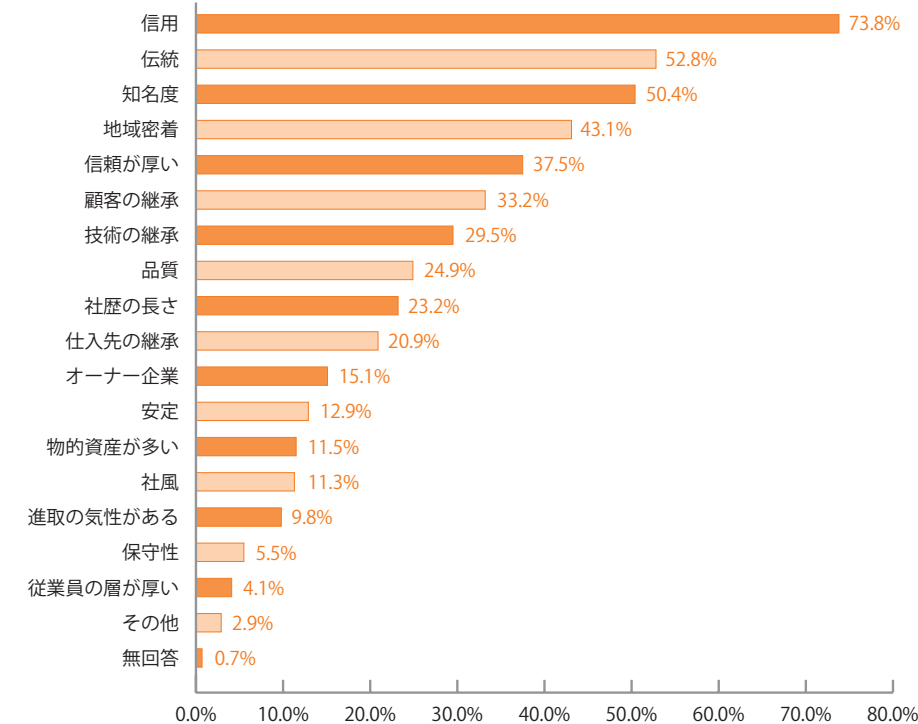
さまざまな環境変化に対応し、荒波を乗り越えてきたということでは、現状の打開策を老舗企業から学ぶのも1つの考えです。2008年に帝国デー

タバンクで実施した「長寿企業アンケート調査」^{*1}の中で、老舗企業が考える「自社の強みとは何か」との問いに、**図表1**のような結果が出ています。

強みは業種や企業規模など様々な要因によって異なりますが、金銭資産や物的資産など目に見える資産はほとんどなく、「信用」(73.8%)、「伝統」(52.8%)、「知名度」(50.4%)、「地域密着」(43.1%)といった財務諸表に計上されない見えざる資産を挙げていることは注目すべきでしょう。

企業が保有する経営資源は非常に限られています。特に中小企業においては、最適な資源配分が自社の業績を大きく左右するといっても過言ではありません。そういった意味では、設備などの有形資産や金銭資産等だけでなく、見えざる資産(知的資産)にもフォーカスをあて、その把握、活用を通じて企業価値の向上につなぐことこそが、不況下の経営には重要なのではないのでしょうか。知的資産をきちんと自社の強みとして認識し、有効活用することが、老舗企業の存続・発展の鍵ともいえると思います。

図表1：老舗の強みは何だとお考えですか？（複数回答可）



“隠れた強み”を活かす経営

～知的資産経営とは？～

見えざる資産の活用については、最近「知的資産経営」という名称で様々な取り組みが進んでいます。元々、知的資産経営は、近年飛躍的な経済成長を遂げた北欧諸国で始まった考え方ですが、国内でも経済産業省が2005年2月に研究会を立ち上げて以降、2007年には国の長期的な戦略指針である「イノベーション25」にその推進が取り上げられるなど注目を集めています。

また同年、独立行政法人中小企業基盤整備機構が作成した「知的資産経営報告書作成支援マニュアル」^{*2}には、知的資産とは「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産(特許・ブランド等)、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称」とあります。忘れてはならないのが、この知的資産とは無形の経営資源であるため、保有するだけでなく、活用し、開示することによって存在が実感され、初めて企業価値を高めることができるということです。

具体的には知的資産経営では、“創る(創造)”“守る(保護)”という資産(強み)を“保有する”という考え方に加えて、保有する資産を“活かす”という発想の下、**図表2**のように“知る”“使う”“伝える”という3つのステップが不可欠となります。

まずは“自社を知る”

～SWOT分析について～

知的資産経営の第一歩は“自社を知る”ことから始まります。自社を知るための分析手法は、財務諸表を用いた分析まで含めると様々ありますが、ここでは社内、社外の環境を整理するのに適したSWOT分析をご紹介します。

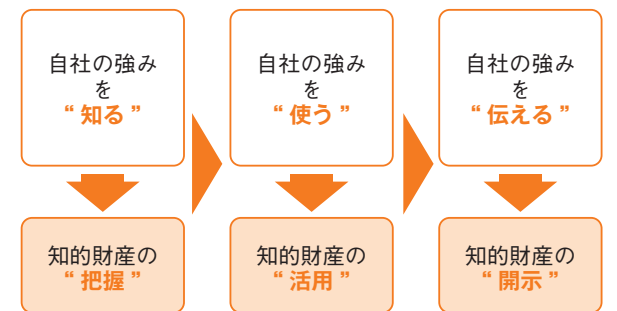
SWOT分析は**図表3**のように会社の内部環境(経営資源)を強み(Strengths)と弱み(Weaknesses)に、外部環境(経営を取り

巻く環境)を機会(Opportunities：チャンス)と脅威(Threats：ピンチ)に分けて分析する手法で、各々の頭文字をとって“SWOT”と言っています。最近では企業だけでなく、恋愛や就職などで自己分析を行うときなどにも広く利用されているようです。

まず外部環境分析では、「機会」をその機運に乗れば会社を成長させる要因、「脅威」をそのままでは会社を後退させてしまう危険性のある要因として抽出・整理します。

留意すべきは、市場拡大につながる要因が全て自社にとって「機会」となるとは限らないということです。

図表2：知的資産経営の3つのステップ



図表3：SWOT分析のフレーム



例えば数年前に中国が急激に成長した際、対中ビジネスが非常に盛んになったことがありました。ただ、チャンスと考えた新規参入業者が急増し、扱ひ品によっては非常に厳しい競争環境下に置かれた会社が数多くありました。一方、少子化によって市場が縮小基調にあり、同業他社

^{*1}(株)帝国データバンクが保有する企業概要データベース「COSMOS 2」の中で、明治末年(1912年)までに創業した長寿企業 24,234 社から 4,000 社を抽出し、アンケート調査を実施。
調査期間：2008年3月24日～4月10日
回答数：814 社(回収率 20.4%)

^{*2}(独)中小企業基盤整備機構ホームページより全文ダウンロード可能。
<http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/index.html>

最後に企業の最も源にある知的資産として「企業理念」を挙げたいと思います。前出の老舗企業調査でも、77.6%の企業が理念や信条を持つという結果も出ています。「理念」などという形骸化していると考えがちな風潮もありますが、知的資産経営をお手伝いし、強みの抽出を行っている、社歴を問わず多くの企業が最終的にはここに辿り着きます。企業で共通の価値観の醸成や経営方針の浸透、精神面での支柱など様々な面で、企業理念自体が企業の知的資産になっていると言えるでしょう。

第2章

見えざる資産を活用する

中小企業のイノベーション

市場が縮小基調にある中、持続的な成長を志向する中小企業は手をこまねているばかりではなく、現状を打開すべく新たな取り組みを開始しています。

中小企業白書2009年版でも、厳しい経済情勢下において中小企業が売り上げを維持・拡大していくためには、イノベーションと人材の確保・育成が鍵になるといった視点から、「イノベーションと人材で活路を開く」というテーマを挙げ、様々な視点から調査・分析を行っています。

このイノベーションという言葉は、しばしば「技術革新」と訳されることがありますが、本来は生産面の革新だけでなく、新しい販売方法や組織形

態の導入など企業経営にかかる様々な「革新」のことを言います。イノベーションという言葉は初めて用いたとされる経済学者のシュンペーターは、**図表6**のようにこれを5つに分類しており、イノベーションがモノづくりのためだけでなく、様々な局面で生み出されることが分かります。

つまり、イノベーションは日々の創意工夫など小さな変革まで含めると、どんな企業でも実践することができる「新たな取り組み」のことであると言えるでしょう。

モノづくり企業の“底力”

経済産業省では、高度なモノづくり技術によりイノベーションを創出し、日本の国際競争力を支える経済活力の源泉として2006年より毎年「元気なモノ作り中小企業300社」^{※3}を選定、公表しています。2008年に帝国データバンクで実施した「元気なモノ作り中小企業300社」へのアンケート調査の結果、モノづくりの核となる、「技術・製品の開発において最もポイントとなった点は何か」との問いに、**図表7**のように「情報の収集・

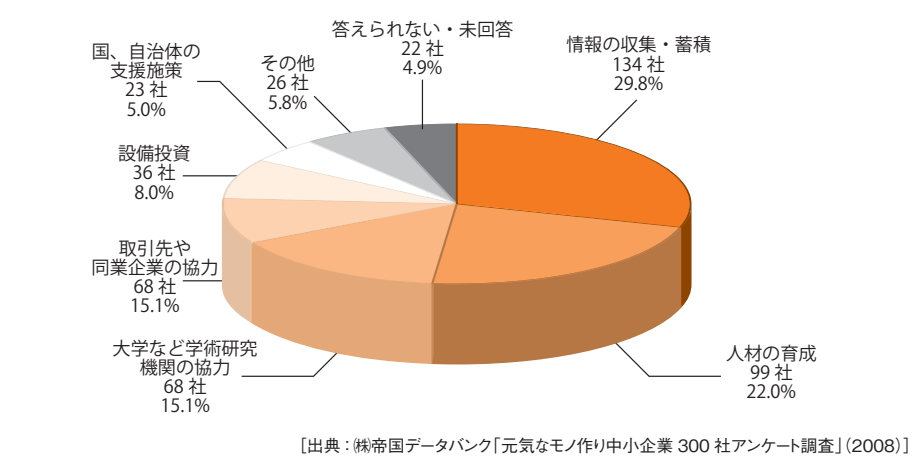
蓄積」をあげた企業が29.8%、次いで「人材の育成」をあげた企業が22.0%という結果になり、「ヒト・モノ・カネ・情報」の4要素の中では、「情報」を最も重視したという結果が出ています。

注目したいのは、「モノ」の要素である「設備投資」がポイントであると回答した企業は8.0%にとどまっているほか、アンケートでは「人材あつての設備」との意見も聞かれ、モノづくり企業としてイノベーションに取り組む際にも、見えざる資産である知的資産の有効活用が不可欠な要素であることを裏付けています。

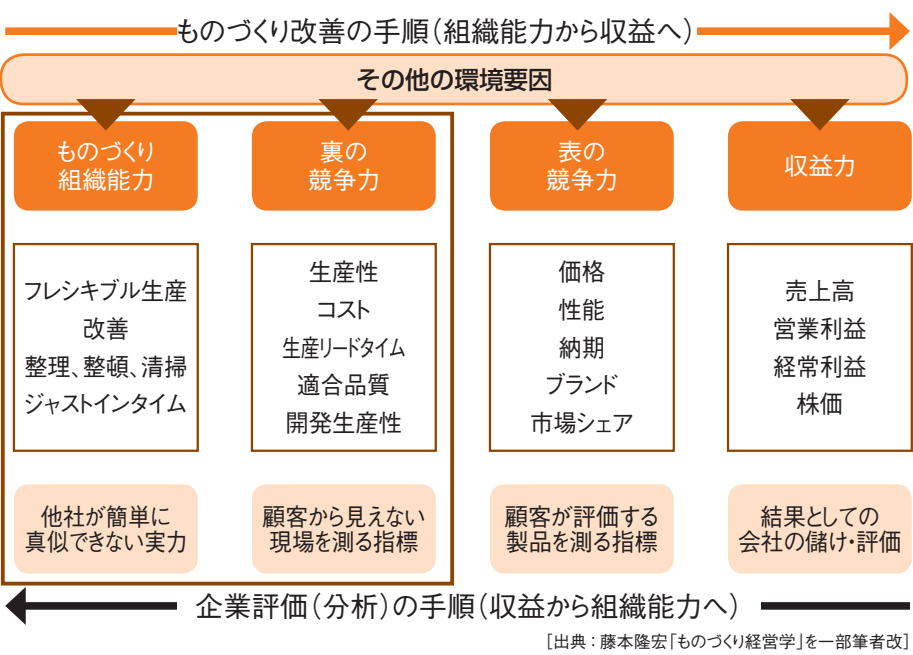
また、モノづくり研究の権威である東京大学の藤本隆宏教授は、国内自動車産業の強みとして**図表8**の「競争力の多層構造」の中で「ものづくり組織能力」という、他社が容易に真似できない真の強みがあると述べています。

国際競争の激しい産業の中で企業が収益力を生み出すために、企業は価格やブランド、納期など顧客が直接評価する“表の競争力”だけでなく、生産性や品質、生産・開発

図表 7：技術・製品の開発において最もポイントとなった点



図表 8：競争力の多層構造



リードタイムなど外部からは直接見えないものの、現場の実力を表す“裏の競争力”、更にはモノづくりや人づくり、その組織の風土など、他社が簡単に真似できない「ものづくり組織能力」が存在し、競争優位を確保してきたといえます。例えばトヨタ自動車の場合、素晴らしい製品を次々と市

場に投入し、高いブランド力を維持していますが、その土台にはジャストインタイム方式を始めとするトヨタ生産方式や、社員で共有すべき価値観及び手法をまとめた「トヨタウェイ」の徹底などがモノづくり企業の“底力”として根付いているからこそ、不断のイノベーションが実現できるのです。

“人財力”を活かす

～人的資産の活用～

企業のイノベーションを創出する中心は、他ならぬ“ヒト”です。人財(人材)の有効活用は成長の鍵を握るといっても過言ではないでしょう。武田信玄の信条に「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」とあるように、人を財産として活かす経営こそ、イノベーションの成功要因であると言えます。

特に中小企業経営では経営者自身が大切な“人財”と言えます。前出の中小企業白書では、イノベーションに向けた具体的な取り組みのうち、特に力点を置いてきたものとして、「経営者のチャレンジ精神」「経営者による創意工夫」「経営者の素早い意思決定」などが挙げられています。大小問わず、カリスマ経営者が企業を牽引し、躍進を遂げるといったことはよくありますし、例えば自動車産業の競争優位性という観点では、最近『俺は中小企業のおやじ』で一躍有名になったスズキ株式会社の鈴木修会長の「現場にこだわる強いリーダーシップ」などは象徴的な事例と言えるでしょう。

一方で、企業を支える従業員のモチベーションを高め、活かしていくことも非常に重要です。中小企業庁が2008年に実施した「人材マネジメントに関する実態調査」でも**図表9**のように、中小企業の経営者が最も重

^{※3} 経済産業省「元気なモノ作り企業300社」2006年から2008年選定企業の内、被合併企業1社を除く899社への郵送調査。調査期間：2008年9月3日～17日、回答数：450社(回収率50.1%)
<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/mono2008/index.html>

要であるとする経営資源は「人材」であるという回答が47.7%と最も多く、イノベーションという観点だけでなく、経営全体を見ても、優秀な人材を採用、育成していくことがいかに重要であるかを表していると言えます。

人的資産を非常に重要視しているのは国内企業だけではありません。世界経済フォーラム(通称：ダボス会議)で毎年発表される国際競争力指数で、近年上位を占めている北欧諸国は、「高福祉・高負担」という福祉国家のイメージが強いですが、人材を大切にす国(企業)としてビジネスシーンにおいても非常に注目を集めています。携帯電話のノキア、家具のIKEA、衣料品販売チェーンH&M等、日本でも多くの北欧企業の進出が見られますが、これら成長著しい企業に共通することは、海外戦略の上手さもさることながら、“人材”を重要視し、育成に非常に力を入れているということでしょう。人材への投資を惜しまない方針は、福祉施策と共にもう1つの“北欧モデル”として注目を集めています。環境が

短期間のうちに激変する昨今の経済情勢下にあって、1つの成功事例をモデル化することにはやや違和感がありますが、最も重要な経営資源である“人材”を“人財”として活用していくために、ヒトへの投資は不可欠なものであると言えます。

“組織力”を活かす
ー構造(組織)資産の活用ー

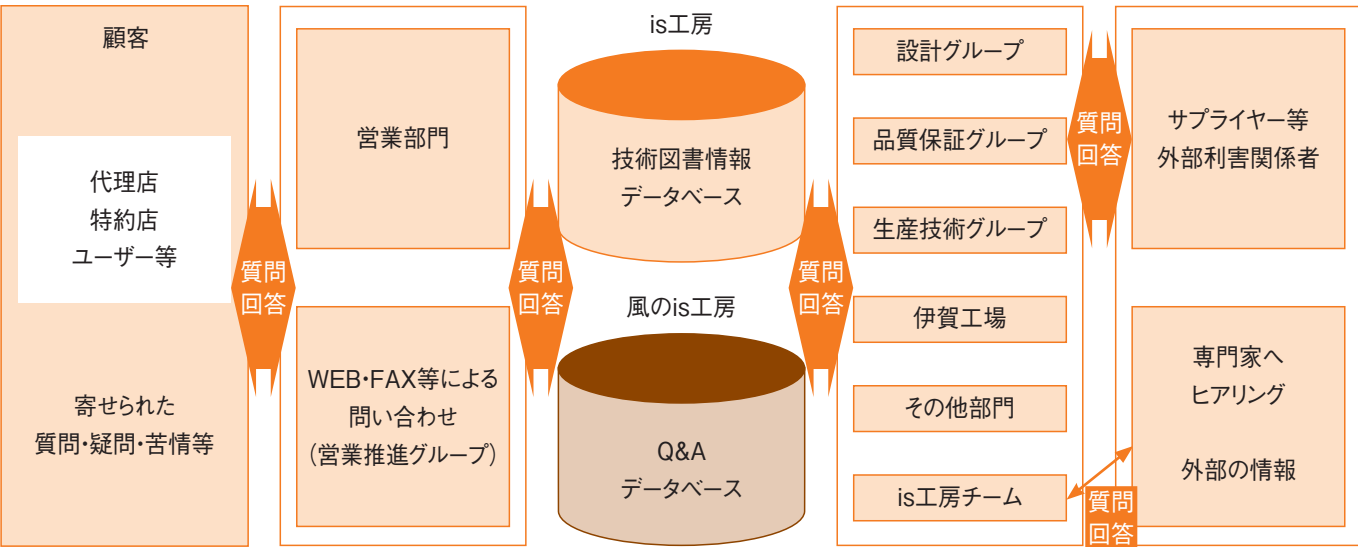
人財を宝の持ち腐れにしないためにも、宝を活かす“仕組み(組織)”の構築は非常に重要です。また企業としては、従業員が退職する際に持ち出される資産である人財(人的資産)を、いかにして退職しても企業に残る資産である構造(組織)資産に転換していくかといった取り組みも考えていくべきでしょう。従前より多くの企業で実践されているナレッジマネジメントなどは、“個人知”から“組織知”への転換プロセスそのものですし、個々人の能力を活かすための人材育成や人事評価制度なども“組織力”を活かすための仕組みであると言えます。つまり、構造(組織)資

産は、企業にとって一番大切な経営資源である人財を効率的かつ有効的に活用するためのツールであると同時に、それ自体が重要な経営資源であり、イノベーションの鍵になるとも言えます。

イノベーションを実践していくにあたって、社内の“知恵”だけでなく、顧客や供給業者など社外の“知恵”を取り入れ、有効に活用している企業も多くあります。

例えば、大阪府大東市の送風機・集塵機メーカーの昭和電機㈱^{※4}では、顧客からの問い合わせや要望、クレームが自社の大切な経営資源であると考えてきました。2002年からは技術図書情報や顧客などからのQ&Aに関するデータベース「is工房(いろいろ相談工房)」を構築。加えて、誰もがアクセスできる「風のis工房」というホームページサイトを開設し、Q&A情報を一般公開するなどして「風に関する問い合わせは昭和電機に!」というブランディングに成功しました。また、潜在的な顧客ニーズを取り込んだ研究開発に反映できる体制を構築。2005年以降の4年間で5,450機種の新規特注品を生み出す研究開発型メーカーとなり、現在主力の小型電動送風機の分野において国内シェア50%を上回るトップメーカーにまで成長しています。この成功を実現したイノベーションの裏側には、構築したシステム自体の秀逸さだけでなく、社員各々の対応力を伸ばす教育システムや「Beeダッシュプロジェクト」と称され生産革新活

図表 10：昭和電機㈱の is 工房の仕組み



[出典：昭和電機㈱知的資産経営報告書(2007)を一部修正]

動により培われた改善力、更には同社の社是である「磨練る(まねる：他人に学び自己を作り、それを他人のために活かす)」という考え方に基づいた関係者から学ぶという企業の姿勢など、総合的な“組織力”があったと言えるでしょう。

“つながり力”を活かす
ー関係資産の活用ー

前述のシュンペーターの5分類においても「新しい販売市場の開拓」や「新しい買い付け先の開拓」が挙げられている通り、社内だけでなく社外との新たな“つながり”によってイノベーションを創出することも珍しくありません。ここ数年、自治体や商工団体、金融機関などが精力的に行っているマッチング事業や、大学や公的機関との産学官連携、更には異分野との連携による付加価値創出を意図した農商工連携などは、そ

ういった新しいつながり力を生み出す具体的活動の1つと言えます。中小企業の先端技術を持ち寄って人工衛星を作った東大阪市の事例や、大阪をはじめとして全国各地で活発化している航空機の部品供給ネットワークなどの取り組みなども、キラリと光る技術を持った中小企業が自社の技術力などの強みを持ち寄って新たな価値を創造しており、イノベーションを生み出す「新結合」と言えるでしょう。

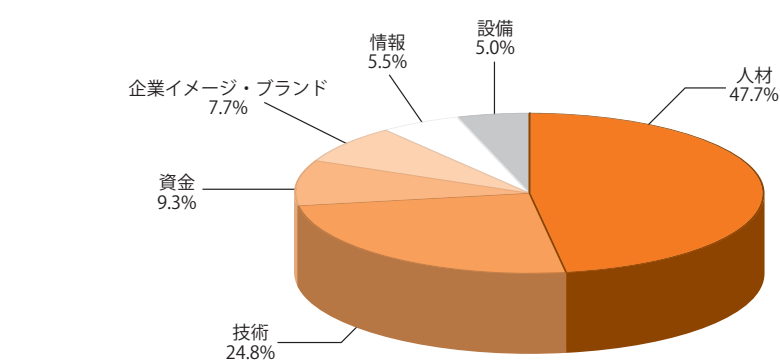
ただ一方で、新たなつながりを見つけるだけでなく、従来から取引のある顧客や供給業者(協力先)との戦略的提携など、今まであったつながりをより強くすることで、新たな価値を生み出す事例も少なくありません。地場産業などは顧客や供給者、競合業者など様々な関係者との連携により新たな価値を創出することもあります。例えば神戸の地場産業である

洋菓子業界は、舌の肥えた「顧客」、競争と共存により店と職人を育む「ライバル」、そして良質な素材を提供する製粉所を始めとしたサプライヤーにより、独特の「神戸スイーツ」^{※5}文化を形成してきたと言えます。

中小企業の場合、その多くは大企業に比べ経営資源が乏しいため、外部資源の活用を可能にする“つながり力”も大切な知的資産であると言えるでしょう。ただ、そのつながり力を維持・強化していくためには、自社の魅力を伝えていくことが不可欠です。そこで第3章では、自社の魅力をきちんと伝えるために必要な「魅せる化」ツールとして、知的資産経営報告書の作成方法についてお話しします。

※4 詳細は昭和電機㈱のHPサイト(<http://www.showadenki.co.jp/>)、又は風のis工房専用サイト(<http://www.is-kobo.com/>)参照。
※5 森本伸枝著『洋菓子の経営学』(プレジデント社)

図表 9：中小企業が最も重要であるとする経営資源



[出典：中小企業庁「中小企業白書」(2009)]

第3章
見えざる資産を開示する

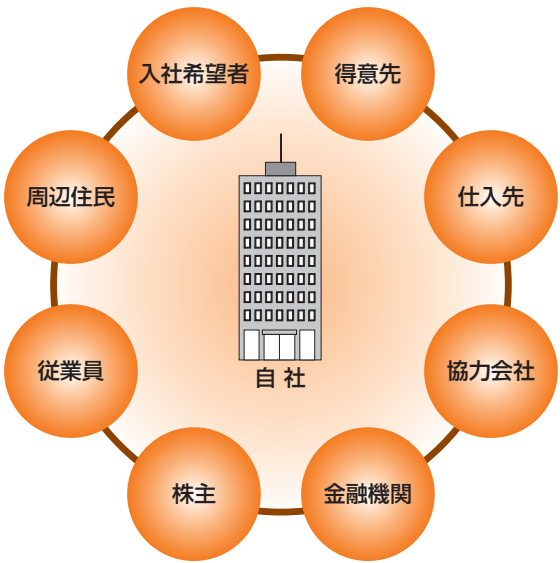
自社を“魅せる化”する
～知的資産情報開示の重要性～

突然ですが、貴社では自社の魅力をきちんと関係者に伝えることができていますか？

経営支援や信用調査で企業を訪問させていただくと、規模の大小を問わず、非常に魅力的な企業がたくさんあることに気付かされます。

ただ一方で、関係者に対して適切に自社の魅力について伝えること

図表 11：企業を取り巻く利害関係者



ができず、十分な成果を得ることができていない企業も少なくありません。

得意先、仕入先、協力会社、金融機関、株主、従業員、周辺住民、入社希望者…。企業はさまざまな関係者に支えられて成り立っています。その支えてくれている関係者に対し、効果的に自社の魅力を伝える“魅せる化”こそ、関係者の協力を得て必要なリソースを適宜調達できるようになるため、経営資源が限られている中小企業にとって非常に有効な手段であると言えるでしょう。

一般的に会社の情報を伝えるツールとしてよく利用されているのは会社案内です。また、近年ではホー

ムページ等がその役割を担うことが少なくありません。各社ともさまざまな工夫を凝らして、それらの媒体を通じて自社の魅力を伝えようとしています。しかし、見た目の美しさにこだわり過ぎるため、会社の本質的な部分を伝え切れなかったり、信頼性が担保できない情報を開示してしまい、関係者に十分な理解が得られなかったりなど、結果的に意図していた効果が得られないということもよくあります。

特に自社にとって大切な関係者に対しては、十分な理解を得た上でさまざまな連携を図ることが必要となります。その解決策として、近年、「知的資産経営報告書」を作成し、コミュニケーションツールとして利用する企業が増えてきています。

何を開示するのか
～知的資産経営報告書の記載内容～

では、知的資産経営報告書には具体的に何を記載すればよいのでしょうか？

知的資産経営報告書は現時点では開示義務がないため、報告形態

図表 12：知的資産経営報告書の記載事例

中小企業のための知的資産経営マニュアル	事業価値を高める経営レポート作成マニュアル
1. 全社像 (社長挨拶、経営哲学、事業概要、市場環境等)	1. 会社概要 (経営理念、企業概要、沿革、受賞歴、認証、資格等)
2. 過去～現在(これまでの事業展開)	2. 外部環境と自社のポジション
3. 自社の優位性(知的資産)	3. 内部環境とビジネスモデル
4. 現在～将来	4. 価値創造のストーリー
5. 会社案内(会社概要)	5. 今後のビジョン(方針、戦略)
6. あとがき	6. 知的資産活用マップ

図表 13：業務の流れ【価値の連鎖】



は自由であり、各社で異なっています。また、他社との競争優位の源泉となり得るような知的資産は独特なものである場合が多く、その効果的な表現方法も異なるため、全てが定型の様式で収まるようなものではないとも考えられています。

ただ、初めて作成する企業には、見本となるものがが必要です。そこで、経済産業省の「知的資産経営ポータルサイト」^{※6}では、「知的資産経営報告の開示事例」というページを設けて、さまざまな業種、業態の企業が開示している知的資産経営報告書を自由に閲覧できるようになっています(2010年1月時点で約100社が開示)。

また、中小企業基盤整備機構が発刊した「中小企業のための知的資産経営マニュアル」および「事業価値

を高める経営レポート作成マニュアル」^{※7}では、知的資産経営報告書の記載事例の代表的な項目例として**図表 12**の項目を挙げています。

報告書の作成・開示に際して重要なポイントは、①自社および保有する自社の知的資産が的確に伝達できること②開示する情報の信憑性(信頼できる情報であること)です。

①自社の知的資産を的確に伝える

自社の知的資産を体系的かつ網羅的に伝えることが重要です。P2の『見えざる資産を把握する』で紹介しましたSWOT分析で抽出した強みを、P3**図表 4**「知的資産の3分類」(人的資産、組織資産、関係資産)などでカテゴリー別に分類、開示していくことも、読み手の体系的な理解を促進するでしょう。企業によっては「○○力」というような独自のネーミングで、

表現していく事例もあります。

特に分かりにくい事業を展開している企業については、企業および事業の全体像を把握できるように、ビジネスモデルの俯瞰図などを作成することも効果的です。業界内では当たり前となっている事業構造も、金融機関や入社予定者など業界外の利害関係者にとっては非常に理解しづらいこともあります。1枚の俯瞰図にまとめることは外部関係者への開示のみならず、経営者自身の頭の中を整理することにも有用ですので、ぜひお勧めします。また、俯瞰図で表すことが難しい場合は、**図表 13**のように業務の流れを示し、提供する製品や商品、サービスと付加価値をどのように生み出していくかの流れ(バリューチェーン)を表しても良いでしょう。

ビジネスモデルを可視化する際、忘れてはならない視点は、「自社にしかない他社との違い」です。この「他とは何が違うか」という点を明確にすることが、自社の存在意義を関係者に伝え、魅力を感じてもらうことにつながります。

②開示する情報に信憑性を持たせる

自社の魅力を的確に伝えるためには、うそや誇張のない本当の姿をきちんと伝える必要があります。たとえば自社の強みとして捉えている知的資

※6 経済産業省知的資産経営ポータルサイト
http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html

※7 「中小企業のための知的資産経営マニュアル」「事業価値を高める経営レポート」は下記 URL よりダウンロードできます。
<http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/index.html>

産であっても、誇張して伝えてしまうとその魅力が適切に伝わらないばかりではなく、報告書や企業自体の信頼性を損なってしまう危険性があるためです。

報告書を作成する際、開示情報に信憑性を持たせるために、できるだけ客観的な情報を用いるように心掛けましょう。具体的には、図表や写真などで可視化したり、裏付けとなる数値(指標)を示したりすると効果的です。

例えば、「顧客満足度 No.1 企業」

をうたい文句とする企業の場合、何を持って顧客が満足していると言えるのでしょうか。顧客が満足する理由はそれぞれであり、一概には言えない側面はありますが、こういった場合は代理変数を用いて表すことが一般的です。具体的には「顧客のリピー率」や「顧客満足度アンケート調査」の結果などの数値を用いて、「顧客満足度が高い」という自社の強みを客観的に裏付けながら、伝えることができます。

この裏付けとなる数値(指標)は

KPI^{※8}とも呼ばれ、外部関係者への信頼性を高めるだけでなく、戦略の遂行度合いを測る指標として設定し、評価を行うことで、抽象度の高い目標を具体化するなどマネジメントの側面でも広く活用されています。

自社の知的資産経営を整理してみよう

～事業価値を高める経営レポートについて～

報告書の作成および開示は、成果物を関係者に見せることで相互理

解を深めるといった“コミュニケーションツール”としてだけでなく、経営者の頭の中を整理したり、KPIを設定することで経営戦略の遂行度を測ったりすることで“マネジメントツール”としても利用されています。また、経営幹部や後継者、社員たちと一緒に作ることで、経営の視点を醸成するといった“エデュケーションツール”としての効果も作成企業からは聞かれます。

しかし、いきなり数十ページの報告書を自社内だけで作るのは相当の負担があることも事実です。そういった意見を踏まえて、中小企業基盤整備機構では知的資産経営報告書の“凝縮版”とも言える「事業価値を高める経営レポート」を2008年11月に公表し、作成の普及を行っています。

同レポートは、「企業概要」「外部環境」「内部環境」「価値創造のストーリー」「知的資産の連鎖」の5つのステップのパートに分かれており、**図表14**の通り、左側を自社の分析内容を記載する項目に、右側を分析に基づいた展開方法を記載する項目にしています。

詳細な記載内容などについては、「事業価値を高める経営レポート作成マニュアル」を参照いただければと思いますが、すでに作成した企業の中には、社長自身がこのシートを活用して一人で整理し、従業員に対する戦略浸透化に活用したといった事例や、取引金融機関の担当者と共に作成し、自社についての相互理解を深めたといった事例が聞かれます。

知的資産経営報告書作成上の留意点

～良い知的資産経営報告書とは～

では、良い知的資産経営報告書とはどのようなものでしょうか。ある著名な知的資産経営研究者は「良い知的資産経営報告書とは、読み手に“Surprise Value”を与える報告書である」と言います。任意で作る報告書ですから、掲載する内容は作成する企業が決めれば良いのですが、企業を支える大切な関係者に対し興味を持って読んでもらうためには、外部では知り得ない情報が記載されていることが大切です。

つまり、読みたくなる知的資産経営報告書にするためには、①自社が伝えたい情報が記載されている報告書②読み手が知りたい情報が記載されている報告書の両面を備えることが重要でしょう。

①自社の伝えたい情報が記載されている報告書

自社が伝えたい情報とは、自社の売り(強み)となる情報と、見せづらかった(表現しづらかった)情報です。自社の売りになる情報については、おおむね皆さんもさまざまなツールで発信していると思いますが、前述の通り極力客観的な指標などを用いることで信頼性が増します。また、見せづらかった情報とは、例えば複雑なビジネスモデルなど口頭で説明するのが困難な情報のことで、図示して分かりやすく伝えると理解を促進することができます。なお、自社のビジネスに詳しくない人間の視点か

ら客観的な意見を聞くことで、より伝わりやすい情報を提供することが可能となります。

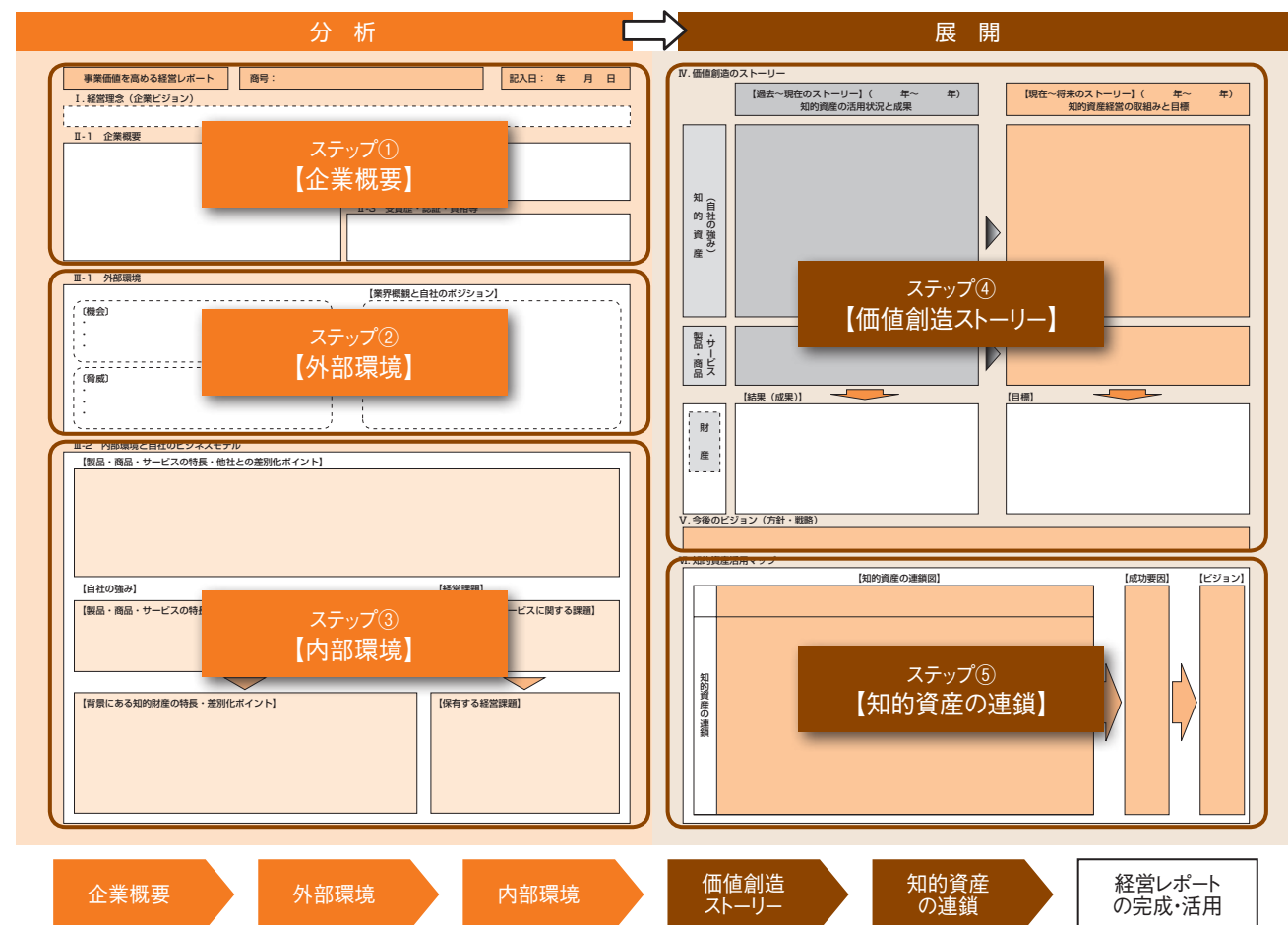
②読み手が知りたい情報が記載されている報告書

読み手が知りたい情報とは、外部が期待している情報、不安に思っている情報、外部情報では知り得ない情報です。特に不安に思っている情報は、一見“魅せる化”とは関係ないように思われますが、不安に思っている情報を補完することができれば効果は絶大です。強みだけでなく、弱みや外部環境要因である機会、脅威を伝えることで、自社の経営を客観的に捉えていることをアピールする効果があります。また、課題を補完する取り組みや、抱えているリスクに対して想定する施策を開示し、場合によっては関係者からのアドバイスや支援を得ることができれば、より関係を強化することにもつながります。

例えば、金融機関が重視する非財務情報として、経営計画や主力事業、保有技術、ノウハウの優位性などと共に、コンプライアンス体制やリスクへの対応などの項目が挙げられたという調査結果もあります。自社が保有するリスクを的確に捉え、情報共有化しておくことも知的資産経営の重要なポイントだと言えるでしょう。

※8 KPI(Key Performance Indicator)とは、重要業績(評価)指標等と訳され、業績の達成度を定量的に把握するための非財務を含めた数値のこと。バランススコアカード(BSC)等では、戦略目標に対してその達成度を測るために設定され、評価に利用されています。

図表 14：事業価値を高める経営レポートの骨子



[出典：中小企業基盤整備機構「事業価値を高める経営レポート」P.4 より]

第4章

知的資産を経営に活かす

今回は、これまで話してきました知的資産経営の3つのステップ「知的資産の“把握”“活用”“開示」」の実践例として、実在する企業を用いて知的資産経営について考えてみたいと思います。

老舗企業を“魅せる化”する

～(株)毛利マークの事例～

今回取り上げるのは、神戸市中央区に店舗を構える^{きしゅう}徽章、旗、各種記念品などの専門店、(株)毛利マーク。同社は当地において96年の業歴を有し、現存する三宮センター街生まれの企業では最古参の老舗店です。

長年にわたり地元企業の社章や学校の校章などの徽章を提供してきたほか、古くは進駐軍や外国人倶楽部など当地ならではの顧客に対してビンズなどを企画・販売してきました。徽章や旗などはそれぞれの組織のシンボルであり、まさに“誇り”を表すもの。顧客である企業や学校、各種組織はそれぞれこだわりを持って作成したいという思いを持ち、既製品とは異なるオリジナリティーを求めてくるものの、詳しい知識を持ち合わせていないため、老舗店として豊富な実績を持つ同社の豊富な実績とそれによって培われたノウハウは重用されたのでしょう。

過去には兵庫県内の公立大学の

シンボルマーク作成に際し、バッジの作成だけでなく、図案作りまで手伝ったという記録も残っています。また数年前には別の大学で、「運動部の応援をする際に士気を高めるものを作りたい」という要望に対し、地道な打ち合わせを行いながらオリジナルのメガホンを作成するなど、想いは強いものの成果物イメージは漠然とした“?”のニーズに対し、具体的な“カタチ”に変えて要望に応えるというビジネスモデルを形成しています。

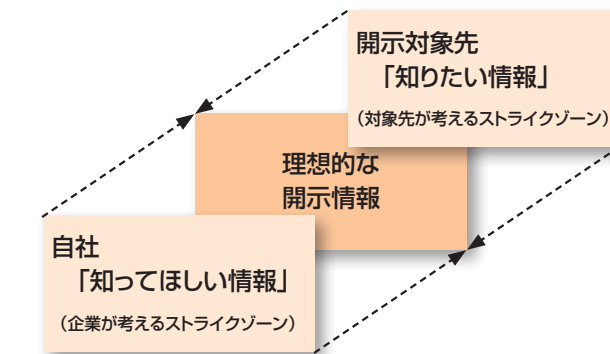
MOT(技術経営)の分野で、最近、「コトづくり」という用語を耳にすることがあります。この言葉の定義は専門家によって異なりますが、モノづくりの分野でも、成果物としての「モノ」にだけこだわるのでなく、その機能や用途、創造するプロセスなど「コト」に着目することが重要視されていることが分かります。同社は非製造業ながらメーカーが作る「モノ」をそのまま顧客に提供するという「物流機能」だけでなく、顧客の漠然としたニーズを読み取り、自社の持つ知識や培ってきたノウハウを活かして企画・提案を行った上で、技術力のあるメーカーや専門職人たちにニーズを具体化して発注するといった「翻訳機能」を担うことで「コトづくり」を行っており、そこが他社との差別化となる同社の付加価値となっていると言えます。

このビジネスモデルを構築できたのは、同社にはノウハウを持つベテラン社員がおり、その要求に応えることのできる仕入先、熟練の専門職人の存在があり、さらにはそのベテラン社員たちが知識やノウハウおよび営業姿勢をきちんと伝承することのできる企業風土があるという知的資産の存在があるからだとも言えます。

この知的資産経営の実態事例を、P11 図表14の「事業価値を高める経営レポート骨子」の様式を参考にし、て記載したのが、P15～P16の「(株)毛利マーク 知的資産経営実践シート」です。なお、同シートはこの冊子を通じてさまざまな方に見ていただくことを念頭に置き、顧客向けバージョンとして作成しています。もし、対象者が金融機関や投資家および限定されたより深く関与するような関係者である場合は、過去の財務実績や将来の業績目標を含んだ事業計画、更には非財務面のKPI(重要業績指標)等を載せ、記載情報の信頼性を高めることをお勧めします。

近年の毛利マークは、機動力のある若手社員を中心として新たな取り組みを開始しています。もともと、徽章や旗、各種イベント商品以外にも、花火やクリスマスグッズなど各種季節商品も取り扱い、昔はクリスマスシーズンなどには商店街や映画館などの

図表 15 理想的な開示情報



飾り付けなども行ってきました。三宮センター街生まれでは最古参の老舗店として時代の変化に対応しながら、さまざまなシーンで企業、学校、組織、さらには街全体を“彩る”ことで神戸を活気づけてきた同社として、「こんな時代だからこそ皆さんを元気づけたい」との思いから、「ほめる文化」を推進中です。「会社を、学校を、組織を、ほめることで活性化したい!」「日々に彩りを与えたい」と考えていらっしゃる方は、是非“?”を“カタチ”にする同社に問い合わせしてみてください。

知的資産経営報告書のチェックポイント

「知的資産経営報告書」やそのエッセンスを抽出した「事業価値を高める経営レポート」を作成し、開示することによって、関係者に対してより深く自社について理解してもらうことは非常に重要です。

ただ一方で、「良く見てもらいたい」ということを意識しすぎて、過剰な表現や、虚偽記載を行ってしまうと、同報告書の効果が出ないばかりか、自社の信頼性を失ってしまうといった逆効果になることも多いでしょう。そういった観点から、自社だけで作成するのではなく、中小企業診断士や公認

会計士、税理士、商工会議所の経営指導員など企業をサポートする専門家や金融機関の担当者など第三者的立場の関係者に内容をチェックしてもらうのも有効でしょう。P10で紹介した「中小企業のための知的資産経営マニュアル」では、報告書チェックの際には次の4点に留意することを勧めています。

- ①首尾一貫性: 全体的な内容にズレがないかどうかの視点
- ②整合性: 各情報間で整合が取れているかどうかの視点
- ③網羅性: 伝えたい内容・伝えるべき内容が網羅的に記載されているかどうかの視点
- ④信頼性: 分析および報告内容が事実に基づくものであるかどうかの視点

また、P12の「知的資産経営報告書の作成上の留意点」でも記載しましたが、理想的な開示情報とするためには、図表15のように自社が開示したい情報だけではなく、対象者が知りたいと考える情報を記載することも必要です。金融機関など、現状と保有するリスクや具体的な将来性を知りたいと考える関係者向けに作成する場合は、財務成果と財務計画などの具体的数値と知的資産経営の関連性について記載することが必要でしょう。あわせて、競争環境など「不安に思う情報」について裏づけ数値を用いて記載することも効果的です。例えば、毛利マークの場合、一般的には外部関係者からは、ホームセン

ターや大型雑貨チェーン、さらに100円ショップなどの存在が脅威として捉えられがちでしょう。ただ、ヒアリングによると、既製品に関しては若干顧客が流れることがあっても、主軸の企画提案型商品に関しては価格対応も含めて弾力的に対応できる結果、売り上げなどについても大きな影響を受けていないことが判明しました。その点を客観的な売り上げ推移など示すことで「外部が不安に思う情報」を払拭できるでしょう。特に主軸商品の伸び率や顧客数の増加率などは、「顧客のニーズ対応力」の説明指標としても活用できるかもしれません。

“見える化”と“魅せる化”で企業を変える

「知的資産経営」を推奨している立場として中小企業に訪問した際、よく耳にするのは

「ウチは知的なものは無いから!」という言葉です。ネーミングが敷居を高めている感があるのかもしれませんが、私は存続している会社には全て「知的資産」があり、また、限られた資源の有効活用は特に重視すべきファクターではないかと考えます。

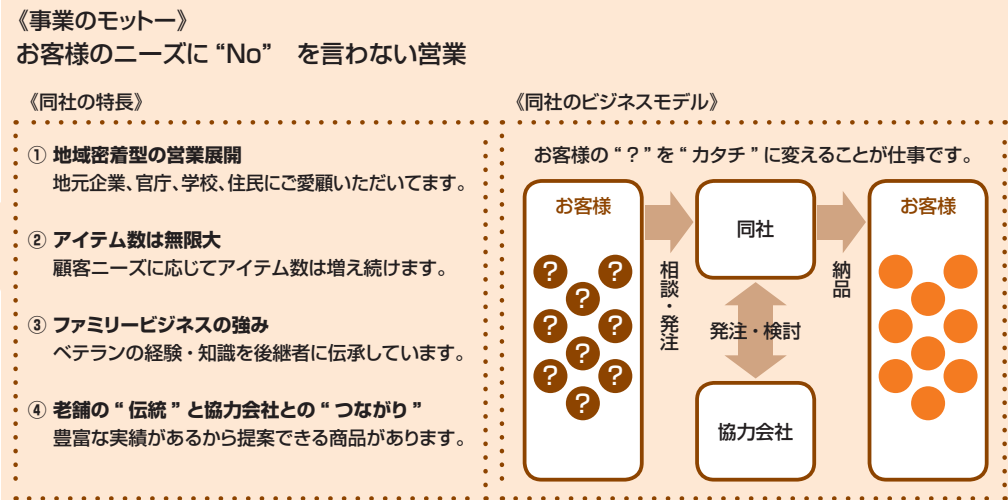
近年、「見える化」という言葉が広がっていますが、企業経営において非常に重要なのが知的資産をきちんと把握するための経営資源の見える化、共有化であり、その活用を開示することによって、社外の関係者にも「見える化」の効果を広げるのが、魅力を持って伝えるといった「魅せる化」ではないでしょうか。

皆さんの企業でも、「魅せる化」による知的資産経営を実践してみませんか。

図表 16 株式会社毛利マーク 知的資産経営実践シート

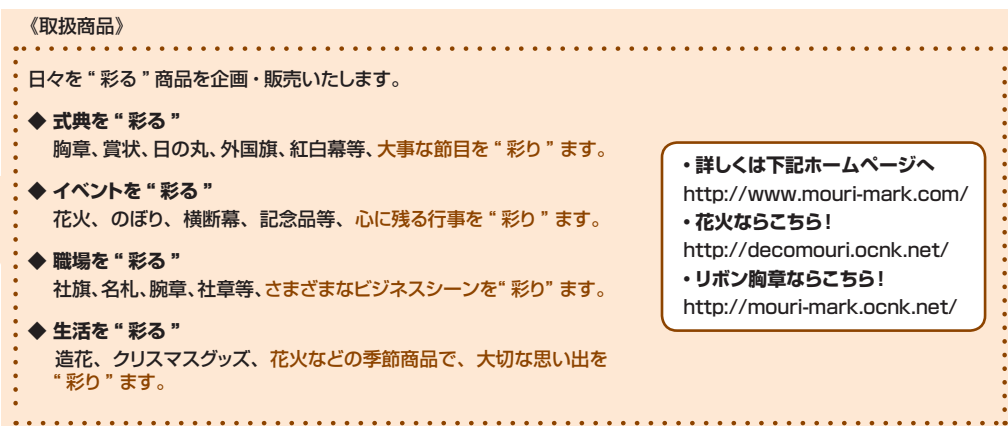
① 会社の特長とビジネスモデル

会社のビジネスモデルを分かりやすく記載します。事業全体を俯瞰図にすると、読み手の理解を促進できます。また、ビジネスモデル構築を可能にする会社の特長を端的に記載しましょう。



② 取扱商品

事業部などで分かれている場合は、それを記載してもよいでしょう。同社の場合、「コトづくり」を提供していることを強調するため、提供物は商品名ではなく「彩り」としました。各商品の取扱比率や推移が出せる場合は、記載すればより分かりやすくなります。



③ 企業概要など

構成上は、一番最初や最後に記載してもよいです。同社の場合、店舗での営業展開であるため、地図を入れましたが、業種によっては営業所の住所や設備などを記載してもよいでしょう。

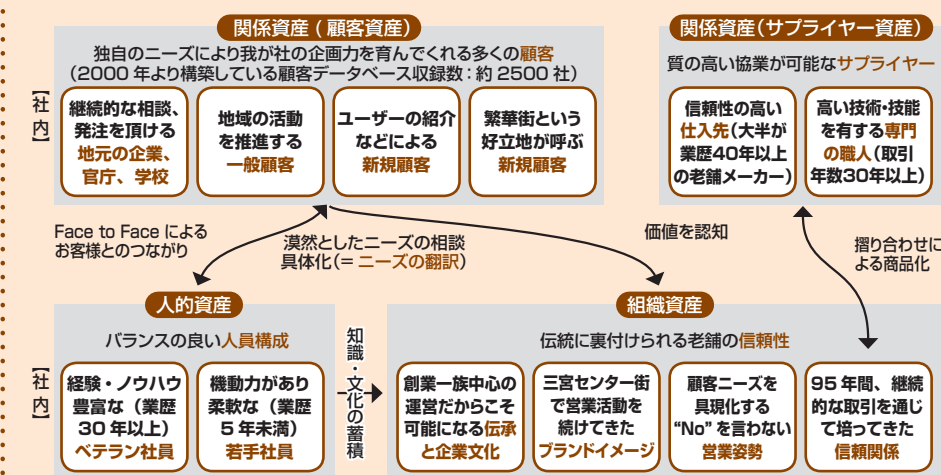


《老舗徽章店・毛利マークのあゆみ（過去～現在のストーリー）》

96 年間、神戸の街に“彩り”を添えてきました！

- ① 三宮センター街で最古参の店
創業以来 96 年間、当地にて店舗を構え、営業を行ってきた同社。「昔お世話になりました！」というお客様の声が聞けるのも、センター街にあり続けるからこそ！時代は変わっても、創業者より培ってきた“No”を言わない営業姿勢は変わりません。
- ② 顧客と協力先に育てられた店
古くから徽章や旗、既製品では対応できない要望に対応してきた同社。地場産業のクリスマス用品も、戦後進駐軍向けに他社に先駆けて取り扱いました。お客様のニーズに柔軟に対応できるのはお客様と協力会社との信頼関係のおかげです。
- ③ 地元企業や学校に愛された店
納期、品質、価格の要望に真摯に応じる姿勢で多くのお客様に愛された同社。リピート受注にはお客様の手間をかけず、新規受注は自社の手間を惜しまない姿勢で、色々なニーズに対応したことが、豊富な経験、ノウハウ蓄積につながっています。

【培われた我が社の“強み”（知的資産の連鎖）】



【提供する顧客価値】
お客様の“？”を“カタチ”に変える、各種商品の企画・提供

通信販売や量販店では対応できない、Face to Face での企画・商品提供を実現します。

《老舗徽章店・毛利マークの“挑戦”（現在～将来のストーリー）》

日々“彩り”を添えるため、“ほめる文化”を普及します！

- 「閉塞感が漂うこんな時代だからこそ、神戸発で全国を元気づけたい！
地元・神戸を彩り続けてきた同社は、皆様の生活を彩るために“ほめる文化”を全国に広めます。
- ① インターネットの有効利用
ホームページやブログの活用により、“ほめる文化”を広めます。⇒新規顧客の獲得
 - ② “ほめる文化”普及・提案の実施
日常に活力と彩りを与えるために、既存顧客に“ほめる文化”を浸透させます。⇒既存顧客の深堀り

④ 過去～現在のストーリー

今回はエピソードを 3 つ並べてみました。多くの事柄がある場合は個条書きにしてもよいですし、一つに集約して書いてもよいです。特定の読み手に対して記載する場合は、KPI を経年比較や他社比較で記載するとより納得性が増します。

⑤ 知的資産の連鎖

保有する知的資産を記載しています。この項目のポイントは網羅性（同社の場合、関係資産、人的資産、組織資産の 3 つでカテゴリー別に記載しました）と、おのおのの連鎖です。どのように価値創造につながっているかを伝えましょう。

⑥ 現在～将来のストーリー

同社の場合、いろいろな方が見るため、方針・スタンスのみを記載するにとどめました。④と同様、特定の読み手に出す場合は、具体的な事業計画や計画数値、個別実行戦略などを記載してもよいでしょう。