

企業再生に取り入れる知的資産経営と知的資産経営報告書の考え方①

企業再建・承継コンサルタント協同組合
大久保経営事務所 所長 大久保 元永

■知的資産経営は再生企業にこそ必要

今、経済産業省では「知的資産経営の実践」を推奨している。経済産業省としては、成長下にある企業の取り組みとして推奨しているように推測しているが、私個人としては、このフレームは再生を要する企業にこそ必要なフレームであると感じたので、今般、本誌に寄稿した次第である。なお、本号では知的資産経営について、次号では知的資産経営報告書についてまとめる。

■「過信」を見直すフレーム

知的資産経営に関する詳細は後述するが、私自身がそのように感じた要領を、まずお話ししたい。

本来、企業の再建は、企業が継続していく限り必ずやってくるものである。事の大小はあるにしても産業や業種に係わりなく、市場の全てが栄枯盛衰を迎えることは自然の摂理であって、逆らえないプリンシプルとも言え

る現象なのだ。しかし、残念なことにはこのプリンシプルを理解せず突っ走る企業、経営者は枚挙に暇がない。それゆえ、早期着手できるはずの企業までもが手遅れの状態になっているのが現状ではないだろうか。私は、この大きな原因の一つは企業や経営者の「過信」にあると考えている。

そこで、この過信を見直すフレームがこの知的資産経営であり、体系化したものが知的資産経営報告書だと考えるのである。驕る精神を完全に拭い取るのは人間である以上、欲が存在する以上、難しいことではある。しかし、それを見直す機会があれば、あるいは新たな「気づき」や「省み」によって、歩むべき道の軌道修正が可能になるかもしれない。

多くの経営者にこの知的資産経営を、むしろ、歩むべき道の軌道修正の機会として捉えていただき、大事を小事に、小事を無難に乗り越えられるような経営を、人生を、歩んでいただきたいと私は願っている。

■定性情報の明確化・アピールが実現

「知的資産経営」と言うと経営者の方は難しい経営概念を想像されるかもしれないが、いたって簡単な経営概念である。

分かりやすく言うと、数値で判断できない自社の魅力（定性的な情報）をステークホルダー（利害関係者）にアピールするという概念（考え方）である。

普段、経営者の皆さんは会社の決算書（年度成績表）を見られて1年間の企業の業績を把握されていると思うが、それだけで会社を「正確に」判断しているといえるのだろうか。

確かに会社を客観的に判断する材料として決算書は欠かすことのできない大切な（財務）資料である。また、数値的に表されているので読み間違いなどといった結果を招くことも少ないだろう。それ故、今日に至るまで会社の業績を判断する（財務）資料として重宝されてきているのも理解できる。

しかし、本当に会社はそれだけで「正確に」判断できているのだろうか。単に数字を明らかにしていくこと（追求）だけでその会社の全てを把握すると言えるのだろうか。

そういった疑問から考え出された概念が「知的資産経営」なのである。つまり、数値化しにくい「会社の良さ」＝「魅力」＝「強み」＝「弱みの克服」など定性的な（利益）要素や情報を明確にし、明文化しようとするのが「知的資産経営」の本質である。そして、それらの要素を編纂したものを「知的資産経営報告書」と言い、広報など自社のステークホルダーに対する開示資料として活用することができるのだ。すなわち、決算書を数値的（定量的）に明確化された

資料の位置づけとすれば、知的資産経営報告書は企業の成績を文章によって明確化した報告書として位置づけることができる。

■再生可能性に納得性を付与可能

とりわけ、再生下にある企業では良さや優れた点が数値に反映されておらず、負の部分が取り上げられることは珍しくない。そのようなときこそ、知的資産経営報告書を活用し、数値化されなかった良さや優れた点を金融機関やスポンサー企業等、幅広いステークホルダーへ開示することは、自社の強みと発展をアピールする良い機会になると言えるだろう。

■知的資産経営の要素とは

では、実際に数値化しにくい企業の（利益）要素や情報とはどのようなものなのか、について考えてみたい。

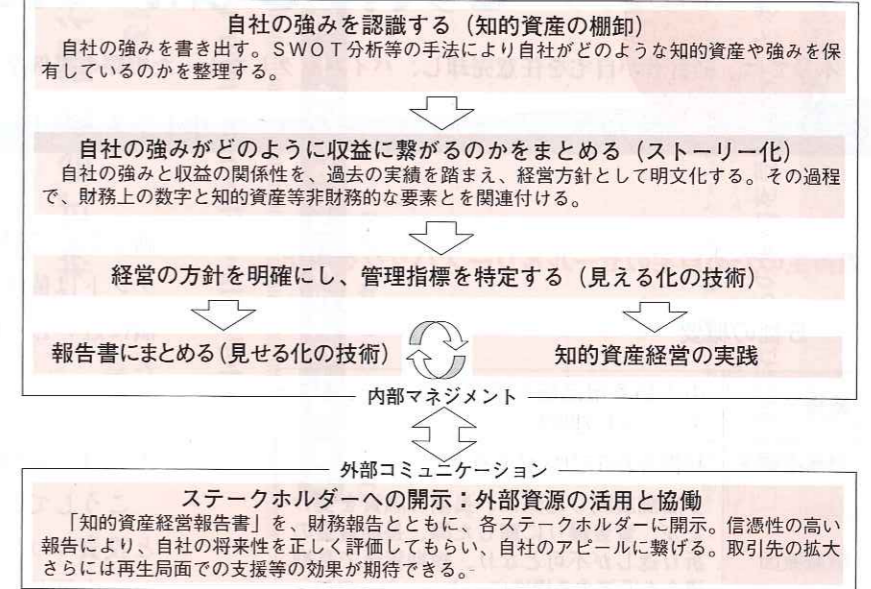
① 知的財産

「知的資産経営」について話をすると、必ずと言ってよいほど「知的財産権」を思い浮かべる方がいる。もっとも、知的財産権も間違いではない。しかし、知的財産権は知的資産を構成する一つの要素にしか過ぎないのだ。因みに知的財産権とは、「特許権」、「実用新案」、「著作権」などといった各権利の総称である。そして、これらの各権利に基づく知的財産権や会社のブランド、営業秘密、ノウハウなどを総称したものが、「知的財産」、いわゆる無体財産なのである。

② 人的資産

次に、「人的資産」という要素がある。これは、属人的な要素である。つまり、その人材（人員）が退職し企業を離れてしまうと一緒に離れていってしまう資産のことだ。例えば、個人の、イノベーション能力や経験、想像力、学習能力などがこの資産に

■図表 知的資産経営のステップ



出所：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」より作成

あたる。属人的な資産なので「人的資産」と言う。

③ 構造資産

次に、「構造資産」という要素がある。これは、企業内に根付く資産のことである。元は属人的要素であっても、企業の成長や発展と共に企業に根付き組織資産として独立するものである。例えば、組織の柔軟性やデータベース、文化、システムなどがこの資産にあたる。「人的資産」が人に帰属する資産に対し、「構造資産」は組織、企業に帰属する資産だということだ。組織に根付く資産なので「構造資産」と言う。

④ 関係資産

最後に、「関係資産」という要素がある。これは、自社とステークホルダーとの間に築き上げた関係を資産と捉えるものである。

企業は1社で成長や発展をしていくものではない。競争相手（会社）や協力相手（会社）の存在があって初めて成長し発展していくことが可能になるのだ。そして、このような関係を明確にしたものが「関係資産」なのである。例えば、自社のイメージや

顧客満足度、金融機関との関係など、対外的に構築した資産を「関係資産」と言う。

■知的資産なくして決算書なし

上記の四つの要素を「知的資産」と総称し、この知的資産を活用して行う経営を「知的資産経営」と言う。そして、大切な観点は、決算書（数値的な成績表）は、これらの知的資産によって維持、創出されている、ということだ。意外なことと思われるかもしれないが、事実そうなのである。なぜなら、全ての数字（業績）はステークホルダーと何らかの関係によって享受されているからである。

要するに「知的資産なくして決算書（数値的な業績）なし」である。

そして、このことをよく理解して経営にあたることができれば、企業が難破することも少なくなると、私は考えている。

* * *

次号では、これら知的資産を「知的資産経営報告書」にどのようにまとめていくかについて解説する。