

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②

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

知的資産とそれを構成する四つの要素、それらの相互関係については前号の解説でご理解いただけたと思う。本号では、この知的資産を報告書として纏めることについて考えていきたい。

■知的資産経営には企業理念・企業精神が欠かせない

企業には「ゴーイングコンサーン」という概念がある。これは「継続して成長する」という意味である。これを考えた際、サステナビリティ（持続可能性）、CSRなどと呼ばれる企業の社会的責任などにも言及する必要があるが、詳細については割愛させていただき、簡潔にお話ししたい。

「企業は誰のものか」。これに関する書籍や世評が脚光浴びて久しくないが、企業はやはり公器としての一面も忘れてはならないと私個人としては考えている。勿論、企業にとっての生命線は利益であるから利益を追求することに理由は必要ないし、当

然の活動であると考えているが、拝金主義的な傾向には違和感を覚えるということだ。つまり、私がいう公器としての一面とは利益を追求すること自体ではなく、利益の内容である。これが社会的に貢献した上での利益であれば、企業はその利益をもっとも追求し、社会への貢献を増していかなければならないと考えている。

なぜ私がこのような話をしたかというと、「知的資産経営」を実施する上で、また「知的資産経営報告書」を作成するにしても欠かせない要素は企業理念であり企業精神であるからだ。これらは、企業が成長発展を遂げる上でのプリンシプル（原理・原則）とも言えるべきものである。これらがしっかりしていないと企業としての一本道が見えず、ふらついた経営になってしまうのである。

そこで、知的資産経営報告書を作成することを機会として、自社の理念

や精神、事業内容や事業展開等について一度話し合いの機会を持たれてはどうかと思う。

この機会には、再生を行う上でも最も重要なことである。

■知的資産経営報告書作成における着眼点

企業理念・精神等を再確認した上で、それらに則って活動してきたこれまでの経営方針や業績の歴史を振り返り、成果や結果の本質（原因）を明文化していく。ここでも、社会の一員としての企業の姿勢を強く示すことが大切である。社会に貢献してきたこと、逆に社会から享受することができたものをしっかり峻別して纏めていく。

次に、これからの展開について明文化していく。これは、今までの方向性や実績を踏まえ、これから将来に向かって何に挑み、どのような精神で臨むのか、これも上記同様自社の企業理念や精神に則り纏めていく。また、将来への挑戦に対して自社の技術力や差別化の源泉などについても纏める。

そして最後に、これまでの実績から得られた利益、今後得ることのできる将来利益、経済や市場への変化の対応などについて、既に数値化された決算書に対して定性的情報で説明し、今後予想する数値に対しても定性的情報を中心に纏めていく。

そして、この知的資産経営報告書を作成する上で最も大切なことは、これら定性的情報の全てを、ストーリー性をもって纏め上げるということである。一つひとつの独立している知的資産を、前号で解説した「知的財産」、「人的資産」、「構造資産」、「関係資産」という要素で紡いでいくわけである。

企業経営は、事業内容や事業展開、

経営方針、差別化、変化への対応能力、各々が独立して各別に機能し社会貢献していくものである。その中において、知的資産という四つの構成要素は相互に紡ぎ合い、業績（数値化された企業の判断資料）を支えているのだ。これが、知的資産経営の望むところであり、知的資産経営報告書が企業の利益の源泉と考えられる所以ではないかと私は考えている。

■知的資産経営によってもたらされる効果

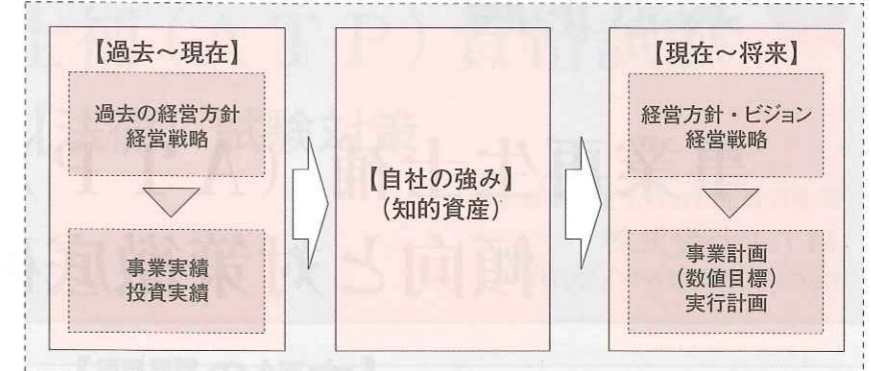
私は、知的資産経営に取り組むことによる一番の効果（メリット）は、報告書を作成し広報することによって生まれるステークホルダーの自社へのより深い理解であると考えている。ステークホルダーの自社に対する期待は各別であるのは当然であり、会社はそのような各別の期待に常に応えていくよう精進する必要がある。その精進を年度末の決算書（定量的または数値化）として示すことの大切さは前号で述べたとおりだが、それを文章によって明確に示すことも忘れてはいけないことなのだ。なぜなら、そこから得られるサティスファクション（満足度）は決して軽視できるものではないからである。

企業は社会に貢献するが、同様に、市場においてステークホルダーの期待に応えるよう常に一定のサティスファクション（満足度＝支持）を得る必要がある。そうでなければ、市場に淘汰されることになってしまうだろう。

余談になるが、個人的には敵対的買収の一番の防衛策は、これ以上ない経営努力から創出されたステークホルダーからの絶対なる満足（＝支持）とそこから生ずる企業価値であると考えている。

定性的な企業情報は一見難しそ

■図表 価値創造のストーリー



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」

だが（作成には努力が必要）、得られるべき利益は数値化された企業情報に勝るとも劣らぬものと確信している。特に民事再生申立時の債権者への説明資料としては、決算書にひけをとらない資料になることは間違いない。

■企業理念の開示を「足るを知る」精神に結び付けたい

企業を取り巻く環境をみると、企業間でも格差拡大や市場競争の激化が常態化しており、生存していくことが極めて厳しい状況になっている。今後、再生を必要とする企業はますます増えてくることと考えられる。とりわけ、地方経済の悪化に伴って地方の中小企業は大変な時代を迎えるものと推測している。

しかし、私は、一度創業した、あるいは承継した経営者は、どのような環境、状況になろうとも自社を見捨ててはいけないと考えている。なぜなら経営者にとって自社を見捨てるということは、ある意味、現状の放棄であり、自分自身の人生のリタイアと言っても過言ではないと考えているからだ。別に「固執せよ」と言っているわけではない。しかし、自然な姿勢で経営に挑めば、前述したような厳しい環境であっても自社を活かせる手段が見つかるかと私は信じている。だから、

厳しい環境でも自社を見捨てる必要はないと主張したい。

皆様は既にご存知であろうと思うが、経営に絶対はないのである。だからこそ前進する確実な一歩が必要であり大切なだと私は思う。様々な意味で日本は、また日本人は豊かになった。いや、なり過ぎた。本来であれば、貧富の差ともなる格差など起こり得ることもないほどの豊かさを手に入れたはずなのである。しかし、世間ではそれぞれの立場で渴きを訴えている。「足るを知る」精神の乏しさが豊かさ自身を蝕んでいる証左と言えよう。

だからこそ、経営者自身、身を律し率先垂範して精進し自社のプリンシプルを、社会に、またステークホルダーに問わなければならない。企業としてどのようにして、何のために、利益を追求するのか、ということ。そのことが、現在の社会や市場への貢献、それによる利益の享受、企業の更なる飛躍へと繋がっていくのではないだろうか。

その一つの手段として、機会として、「知的資産経営の実践」や「知的資産経営報告書」を活用していただければこれほどの喜びはない。

最後までお読みいただいた全ての皆様、企業様の発展と成長をお祈りして本稿を結びたい。