

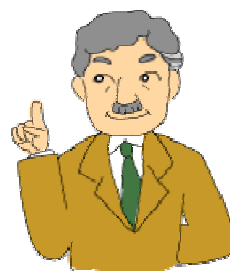
知的資産を可視化することの可能性を探る
数値に現れない知的資産の価値

企業価値を高める経営を目指すシリーズ

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

〈 目 次 〉

- 【 1 】 知的資産の可視化
- 【 2 】 事業拡大路線の終焉
- 【 3 】 結果が出ない方針転換
- 【 4 】 自社の価値を整理する
- 【 5 】 知的資産を可視化するメリット



【今月のハイライト】

経営者には会社の資産を把握し、有効的に活用することが常に求められます。資産と言えば、金銭・土地・建物・証券など一般的に経済価値が見えやすいものに囚われがちですが、数値として現れにくい知的資産という資産も会社にはあります。

そこで今月は、中小企業の「知的資産」について一緒に考えてみたいと思います。



吉田税務会計事務所

県央増販情報センター

TaxHouse 東三条店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256-33-0296

Mail : y-keiri@soho-net.ne.jp

URL : <http://e-keiri.net/index.php>

【1】知的資産の可視化

1》資産管理

経営者には会社の資産を把握し、有効的に活用することが常に求められます。資産と言えば、金銭・土地・建物・証券など一般的に経済価値が見えやすいものにとらわれがちですが、

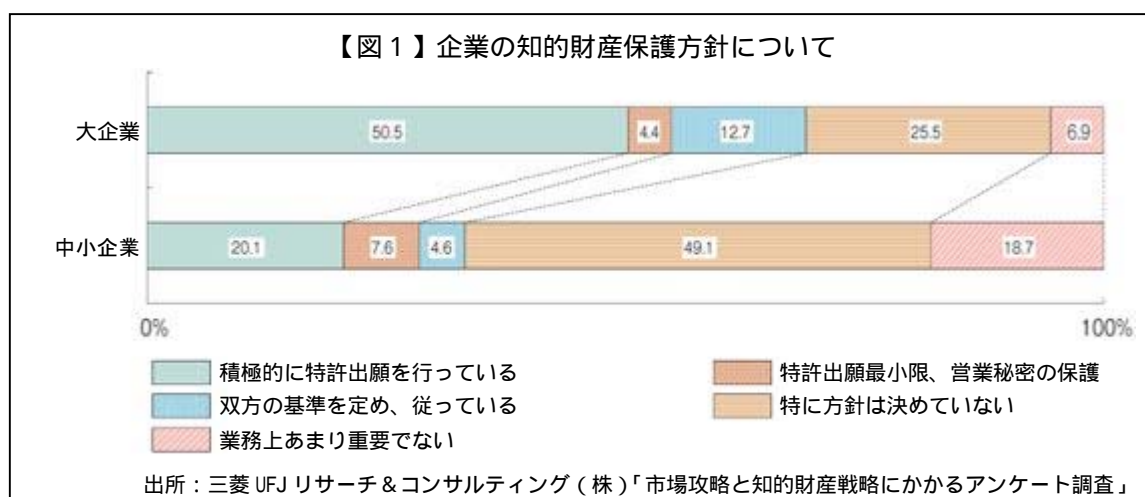
数値として現れにくい「知的資産」という資産

も会社にはあります。

しかしながら、この知的資産の取り扱いに関して、大企業と中小企業とは、大きく違っているようです。

2》資産は眠っている？

【図1】は、企業が知的財産保護についてどのような方針を持っているかをまとめたものです。



上図を見ると、大企業の50.5%が「積極的に特許出願を行っている」のに対し、中小企業ではわずか20.1%に過ぎません。さらには、驚いたことに49.1%の中小企業が「特に方針は決めていない」と回答しています。

中小企業においては、知的財産が軽んじられていると言わざるを得ません。それとも、自社に知的財産など存在しないと考えているのでしょうか。

そんなことはありません。実は、気づいていないだけで、従業員や自社のシステムの一部に資産価値がある資産が埋もれている可能性は多分にあるのです。

そこで今回は、企業の「知的資産」について考えてみたいと思います。



【2】事業拡大路線の終焉

1》「つなぐ」社風が強み

45年前に創業したH社は、情報処理・ソフトウェアの製造を行ってきた会社です。

創業当時は、トランジスタ・ラジオの普及と高度経済成長の勢いにも押されて大手メーカーからの受注も多く、売上・利益ともに右肩上がりでした。

H社では、熟練した技術を持つベテランたちが新入社員を積極的に教育する文化があり、**技術開発においては上下関係を越えた現場同士での交流が盛んに行われていました。**

この社風はH社の強みでもあり、「H社だから」という注文も数多くあったといえます。

2》2代目社長就任

Y社長が先代（父親）から経営を引き継いだのは、ちょうどバブルの頃でした。先代は、従業員数も200名を超え、5つの事業所を持つほど順調に大きくなってきた自社を、

もう一つ上のクラスへ押し上げるためにも経営転換を図る時期だと判断したのです。

Y社長は、商社マンとして営業の第一線で活躍していましたが、父親からの説得と事業家として独り立ちしたいという夢もあり、跡を継ぐことを決心したのです。

3》拡大路線

Y社長は就任当初から事業拡大路線を取り、金融機関の甘言もあって様々な投資を行っていきました。

不動産業や飲食業界へ進出したおかげで自社売上を急速に伸ばし、基幹事業である情報処理・ソフトウェア製造部門の売上シェア率は50%を切るまでになったのです。

しかし、ほどなくH社は、**創業して以来、初めてのピンチに陥ることになります。**ご存じの通り、バブルの崩壊です。

H社の資産は一気に目減りし、**初の赤字計上を余儀なくされた**のでした。

一時は上場を目指していたY社長も、ここに至っては断念せざるを得ず、経営方針の見直しを迫られたのです。



【3】結果が出ない方針転換

1》経営方針の転換

Y社長は経営幹部たちにも相談し、これまでH社の資産を大幅に引き上げてきた不動産・飲食業部門の縮小を図る一方で、

基幹事業に注力する体制に変更

しました。

そして業務縮小となった部門の従業員を基幹事業の営業部へ転属させ、各メーカーへの営業を強化していったのです。

事業転換の見極めが他社より比較的早かったおかげで、基幹事業の売上だけは、何とか伸ばすことができたそうです。

しかしその後、業界内競争は熾烈を極め、**利益を度外視した受注合戦**になっていったといえます。

2》負のスパイラル

悪いことは続くものです。低価格での大量受注はエンジニアたちの業務スケジュールに影響を与えないはずがありません。

短期間のうちに相当量の作業をこなさなければならなくなった結果、ついに欠陥品を納品してしまったのです。

これまで技術力を売りにしてきたH社にとって、まさしく会社の根幹を揺るがすような事件でした。

「これでいよいよ追いつめられました……」

Y社長以下経営陣は、この負の連鎖をどうやったら断ち切ることができるか、まったく途方に暮れてしまったのです。

3》商品の棚卸し

そんなある日、Y社長は「二代目の会」という若手経営者たちが集まるセミナーに参加しました。

かつて参加したことがあるセミナー運営会社から送られてきた案内文にあった「**新しいマーケットは原点回帰から**」というテーマに興味を惹かれたのです。

講師である老舗和菓子製造会社の二代目社長は、当時若者たちに流行していたスイーツの要素を和菓子の世界に取り入れることで落ち込んでいた業績を回復させたといえます。その話の中でY社長に強く響いた言葉がありました。それは、

社会のニーズを探る一方で、自社商品の棚卸しをした

という言葉でした。



【4】自社の価値を整理する

1》自分たちは何ができるのか？

Y社長は自社の強みを把握しているつもりでした。しかし本当に十分だったのか？

経営方針の転換以来、基幹事業に営業を集中させてはいましたが、それぞれの営業部員が、そしてまた自分自身が

今の会社の「商品」を本当は理解していないのではないか？
と疑問を持ったのです。

Y社長は経営会議で次のように話しました。

「私たちの商品は技術力です。その技術力をもっと活かすことができないのだろうか？ 私たちの技術力で何ができて、何ができないのかを具体的に整理して欲しい！」

2》隠れていた資産

経営陣もこの社長の提案にさっそく商品の棚卸しにかかりましたが、H社の商品は技術力ですから、まずは、エンジニア一人ひとりにヒアリングをしたのです。

時間をかけ、各エンジニアが持っているスキルを洗い出す作業を丁寧に行ったそうです。

その結果をY社長は次のように語っています。

「ヒアリングの結果は私の予想を超えていました。個々のエンジニアのスキルは相当に高く、スキルを活かすノウハウも豊富に受け継がれていたようです。十分戦えると確信しました」

3》生まれたビジネス

ヒアリングの結果は全社で共有されたそうです。すると、営業職から思わぬアイデアが提案されたといいます。

それはH社が

**セキュリティのために開発していた画像認識システムを
エンタテインメント商品に転用する**

というものでした。

携帯電話を利用して、顔写真を携帯サイトに送信すると、画像認識システムが似ている動物を探し出し、本人と動物が融合された顔写真が返信される仕組みです。

このアイデアを企画会社に持ち込んだところ、時流とも合って若者たちの間では人気を呼んだそうです。



【5】知的資産を可視化するメリット

1》経営資源の最適化

この成功は、知的資産を棚卸しして、全社で共有したことで視野が広がったために生まれたと言えるでしょう。

こうした目に見える成果もありますが、知的資産の棚卸しには、さらに以下のようなメリットも見出すことができます。1つ目は、

経営資源を最適に配分することが可能

になるということです。

H社の場合、業務縮小に伴って、基幹事業の営業部に人材の投入を行いました。言ってみれば、たまたまです。

しかし、予め自社の強みを本当に理解していれば、人材や資金などの経営資源を自社固有の資産に集中投資することが可能になり、経営戦略を立て直す意味でもメリットになるでしょう。

2》資金調達とモチベーション向上

2つ目としては、企業の持つ価値を例えば、「知的資産経営報告」としてまとめることで、情報開示の機会が乏しい中小企業であっても、自社の信頼を高め、投資家や金融機関から評価を得て

資金調達が有利にすることが可能になるでしょう。

そして3つ目として、従業員個々人の仕事が、自社にどのように寄与しているのか、または今後寄与するのか、ということが明確になるため、

従業員のモチベーションを向上させることにもつながる

と考えられます。

3》「見えにくい」ものを「見る」ことの重要性

会社には様々な資産がありますが、数値には表しにくい知的資産が現場に眠っている可能性は少なくありません。これを見出すのは経営者の皆さんの重要な役割なのだと思います。

また一方で、日常的なコストにおいても見えにくい数字は存在します。特にルーチンになっている部分では既成概念にとらわれてしまいがちで、なかなか経営者まで情報が上がってこないなど、知的資産と似通う点も多いでしょう。

私共は、そのような経営者の皆さんが気づきにくい部分こそサポートできる専門家でありたいと思います。ぜひお気軽にご相談いただければ幸いです。

以上

