

## 「知的資産経営」の勧め

耳慣れない表現です。

一体、従来の経営と、何が違うのでしょうか？

近年、大手企業を中心に、定着しつつある手法です。

### 「人は財産」、ほんとですか？

「人が財産」、よく聞く言葉です。

では、企業資産の評価表である「貸借対照表」に、「人が財産」の項目はあるのでしょうか？

なにも表現されていません。

決算書の中に出てくる「人」の存在は、単にコストとしての「人件費」であり、「役員賞与」なのです。

後は、経営指標としての「一人当たり売上高」、「一人当たり付加価値高」なのです。

これらは、全て人の数が少なく、人件費が安ければ良いとの結果に結びつきます。

この財務を中心とする主要決算書「損益計算書、貸借対照表」は、あくまでも税務申告を中心に考えた決算書なのです。

税務署が、税額を決定するための決算書であり、この中には、「人が財産」等という発想はありません。

### 結果は？ どうなりますか？

業績悪化は、一般に売上額の減少が原因となるケースが多くあります。

最も効果の明確となる「コスト削減」に、まずは走ります。

この中で、工場閉鎖等の手段が取られるわけですが、工場維持経費の削減分は多くはありません。

主にその工場で働く人達の人件費が削減されるわけです。

これにより、そこで築かれた「生産の為のノウハウ」が、飛翔してしまうわけです。

コストの多くを占めるのは人、一方で、富を生み出すのも人です。

### 富を生み出す源泉が変化

富を生み出す源泉が近年急激に変化しています。

ハード（設備、資本） ⇒ ソフト（知識の利用） ⇒ 創造力（変化させる力）

物を作れば売れた高度成長時代は、資本を投入し、生産すれば富を生み出しました。

それが、物を生産しても売れない時代になり、コンピュータの発達とともに、知識が富を生む時代となっています。しかし、既にこの世界も定員を超えたようで、他社に無い何かを生み出さないと富を確保できない「創造の時代」に入っているようです。

## 必要な能力も変化

このような変化に対し、必要な能力も変化しています。  
安定維持の能力 ⇒ 変化への対応能力 ⇒ 革新能力（創造する能力）

大量生産が富を生む時代には、その生産能力を安定的に維持することが重要でした。しかし、世の中が変化し、従来の安定維持だけでは、富の確保が難しくなり、その変化に追随することが求められる時代となりましたが、現在では、単に変化追随でなく、自社が独自性を持って、時代を切り開く「創造する能力」が求められる時代に突入したようです。

ここで、本日の主題である「知的資産経営」の登場となります。

## 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」と定義されています。

類似の概念として「知的財産」がありますが、こちらは「知的財産基本法」により、その財産権を認められた存在であるのに対し、知的資産は交換価値が明確でなく、売買の対象とするのは難しい存在です。

## 知的資産経営を進める

では、知的資産経営、どのように進めれば良いのでしょうか？  
基本的には、「知的資産経営報告書」を作成することをお勧めします。

これは、自社の知的資産の現状を把握し、企業経営の根幹部分を強化・育成することを可能にするためです。

真に自社の競争力の源泉は何処にあるかを認識されていないことが多く見受けられます。この結果、現在の強い商品を生んだ、業務手法が特定されず、悪いケースですと、その業務を外部企業に依存する業務変革をしてしまうわけです。

こうなりますと、次の強い商品を作り出す能力が強化・育成されることも無く、じわじわと、業績悪化が進行することとなります。  
真に自社の競争力を生み出す源泉は何なのか？ 非常に重要な問題です。

## 基本的進め方

- 1) 企業環境の把握：  
SWOT分析を中心に、企業が置かれている状況を客観的に把握します。
- 2) 自社の知的資産の棚卸：  
どのような知的資産が存在するかを明確にします。
- 3) 自社の強みの明確化：  
自社の真の強みの源泉を探します。
- 4) 収益モデルの明確化：  
自社の強みが、どのように収益に結びつくかを特定します。
- 5) 知的資産戦略の構築：  
どのような強みをベースに、どのような市場に、どのような商品・サービスを提供するか？  
その提供のための手法を含めて、中長期計画を作成します。
- 6) 報告書として纏めます。

## 報告書作成で？

この「知的資産報告書」を作成することにより、どのようなメリットがあるのでしょうか？

- 1) 従来、不透明であった社内の知的資産が明確に把握できます。
- 2) 自社の知的資産の根幹が特定でき、何を強化・育成すればよいかを判明します。
- 3) 顧客、株主、金融機関、協力企業等、外部の関係先に対する自社資源の開示が、可能となり、信用の強化となります。
- 4) 社内の共通認識のベースとなり、経営の意思統一に有効です。

## 終わりに

以上、知的資産経営の概要を紹介させていただきましたが、「**如何に作るか**」の時代から「**何を作るか**」の時代に入った今、その強みの源泉となる「知的資産」の見直しをお勧めします。より深くご関心の方には経済産業省の提供する「知的資産経営ポータル」をご参照ください。

### ◆知的資産経営ポータル

知的資産経営報告書の事例等も開示されています。

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html)

経済産業省HPより

### ◆「変化への挑戦」⇒「現代社会のキーワード」

<http://kansaismr.com/challenge.pdf>

弊社ホームページより