

経営相談 Q & A

「知的資産」に着目した自己変革で持続的成長

Q

私は大企業のシステムエンジニア出身でデジタル関連の研修事業を行う中小企業の経営者です。国や自治体等の支援を受けながらコロナ禍の難局を乗り越えてきましたが、そうした支援が終了する中で改めて経営を自己変革する必要性を感じています。当社の限られた経営資源をどのように活かして持続的な成長につなげればよいか、参考になるものがあれば教えてください。

A

会社の強みをしっかりと把握し、活用することで業績向上や、会社の価値を向上させる「知的資産経営」というものがあります。「知的資産」とは企業の本当の価値・強みであり、企業競争力の源泉です。この知的資産に着目して有効に価値を増やす方法を紹介します。

1. 知的資産の分類

はじめに、会社の強みは大きく、人、組織、協力者の3つのグループに整理できます。イメージできるように事例を挙げてみます。

①人的資産（社員の強み）

手先が器用で細かな作業が得意な社員、職人技を持ち機転が利くベテラン社員、大局観を持つ想像力が豊かな社員、数字に強い社員など

②構造資産（組織や仕組みの強み）

新規事業を立ち上げることに慣れている組織の柔軟性、コールセンターのように人が入れ替わりながら事業を運営することを可能にする顧客情報を一元管理できる便利なデータベースなど

③関係資産（外部の関係者の強み）

ブランド力のある販売会社、急ぎの注文でも臨機応変に対応してくれる下請企業、金融機関出身で金融機関と上手く交渉できる外部コンサルタントなど

図表1の分類のように一つ一つでは強みとはいえなくても複数を組み合わせることで競合他社にはない強みとなることに気づいていただけると思

います。中小企業経営者の方に知的資産経営を勧める理由は自社が既に持っている知的資産を組み合わせることで価値を生み出すストーリーを構想できるからです。ストーリーを描いて改めて自社の知的資産を探してみると新たに強みとなるものが見えてきます。

知的資産を増やしながらか持続的成長を図るストーリーを描ければ今後の経営戦略を考える上で自社に足りないものが分かり、課題が明確になります。また、価値につながるストーリーに必要なかどうか今後の経営の判断基準になるため決断力やスピード感も変わります。一見すると忙しいと言っている社員の仕事が重要そうに見えますが、既に市場が縮小しており競合他社との値下げ競争に巻き込まれるような場合には思い切ってその事業自体をやめて別の事業を立ち上げる選択肢を持てるようになります。

図表1：知的資産の分類

知的資産の分類	
人的資産	従業員が退職時に一時的に持ち出す資産 イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーション等
構造資産	従業員の退職時に企業内に残留する資産 組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービス等
関係資産	企業の対外的関係に付随した全ての資産 イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力等

出典：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を基に当研究所にて作成

2. 知的資産の組み合わせのストーリー作り

事例を参照しながら知的資産を組み合わせる価値を生み出すストーリーを考えます。既存事業の

知的資産の棚卸をして自社の強みを認識し、続いて強みをさらに強化しながら新たな事業展開を行うストーリーを構想します（図表2）。

図表2：ストーリー構想手順

自社の強みを認識する	
STEP1 知的資産 の棚卸	自社が「どのような知的資産や強みを保有している」のかを整理する。商流や業務プロセス、経営者、事業、関係者、内部管理体制等を整理しながら強みを抽出する。 …当たり前に行っている強みは自社では気が付きにくい ため第三者のサポートを受けることも有用です。
自社の強みがどのように収益につながるのかをまとめる	
STEP2 ストー リー化	価値創造の源泉である知的資産がこれまでどのように蓄積され、これからどのように維持、強化、獲得するかを一貫性のあるストーリーとして整理する。財務数値との関係も整理します。

出典：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を基に
当研究所にて作成

具体的に研修会社である貴社のストーリーを考えてみます。専門知識を講義形式の日帰り研修で教える既存事業の強みを活かし、新たに合宿研修で意識改革や組織風土の改革を支援するワークショップ形式の研修事業を立ち上げるストーリーです（図表3）。

図表3：知的資産の分類

知的資産の棚卸	
【日帰り研修会社の知的資産】	
既存事業：日帰りの社員研修事業	
人的資産	社長的な営業力 専門知識を提供できる社員
構造資産	ワークショップの運営ノウハウ 顧客情報を長年蓄積してきたデータベース
関係資産	地域の商工団体との良好な関係
ストーリー化	
【合宿研修会社の知的資産】	
新規事業：宿泊型の社員研修事業	
人的資産	チームビルディング型の研修を提供できる社員 社員が持つ多様な人脈
構造資産	合宿研修の運営ノウハウ 研修事業で蓄積してきた顧客企業の悩み
関係資産	ビジネス研修旅行が得意な旅行会社 レジャー施設を備えた研修特化型ホテル

当研究所にて考案

社長的な営業力という知的資産を活かし、商工団体等と一緒にされている社長の経営者仲間が経営する旅行会社、ホテルと業務提携して関

係資産を活かせる事業を検討してみましょう。関係資産となった両社に自社の強み作りによどの様に関わってもらえるかを検討します。「旅行会社は研修旅行の企画力があるので季節に合った農業体験や神社仏閣での瞑想ツアー」などを提案してもらえそうです。また、「ホテルは旅行気分を楽しめる長期滞在型のテレワークプランを提供しており、利用企業の社員との交流体験」を企画してはどうでしょうか。研修参加者は先進的な働き方をしている企業の社員から生の声が聞けるのでデジタルツールを活用したコミュニケーションの仕組みなど気づきが多いと思います。

ビジネスモデルが見えたら、社内で企画提案を検討しましょう。人的資産である企画力の高い社員から「森の中でバーベキューや焚き火を囲んだチームビルディング型のワークショップ研修をやりたい」といった具体的な提案も出てくるでしょう。構造資産に目を向けるとアンケート調査で蓄積してきた顧客企業の悩みもデータ化しているので営業担当者に連携すれば効果的な集客ができそうです。研修担当者は所属組織の風土が変われば教えた専門知識を活用する機会が増えるのでニーズは高いと言っています。ここまで来れば試しに一度やってみましょう。

2022年版中小企業白書でも「新たな時代へ向けた自己変革力」がテーマとしてあげられ無形資産投資による付加価値向上が提唱されています。具体的に考える際に知的資産を活かした経営を考えると有効だと考えご紹介しました。

持続的成長を図りたい経営者の方々には、知的資産に注目した事業展開のストーリーを構想してみてはいかがでしょうか？

【参考文献】

経済産業省の知的資産経営ポータルサイト

URL：<https://www.meti.go.jp/policy/>

[intellectual_assets/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html)

（林 大祐）