まえがき

同じ地理的条件の場所に、同じ大きさの店舗で、席数も従業員数も器の数も同じ２つのラーメン屋さんが同時にオープンしたとします。しばらくして２つのお店の経営状態を比べると、それは同じになるでしょうか、あるいは誰がやっても、この２つのお店の決算書は同じになるでしょうか。

おそらく同じにはならないでしょう。それはなぜなのでしょうか。会計の専門家がこの２つのお店の決算書を比較すると、その答えは分かるのでしょうか。

この答えも簡単だと思います。決算書を見ても分かるのは、経営した結果でしょう。ではこの２つのお店の違いを生み出したものは何でしょうか。これも、すぐに想像がつくように、大きな要因は、ラーメンの味、サービス、お店の雰囲気などです。お店が成功するか否かを決めるのは、立地条件や店舗の大きさだけでなく、こうした内部の要因が重要であることは言うまでもありません。つまり、私たちは、無意識の内に当たり前のこととして、ラーメン屋さんの売上を生み出す重要な要素が、目に見えにくく、決算書などの数字には表れていないものであると理解しているのです。

こうした決算書（財務諸表）に掲載されない、目に見えにくい経営要素のことを「知的資産」といいます。知的資産には単に特許や商標といった「知的財産」だけではなく、組織が保有している人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランドなどが含まれます。この知的資産を生かして、経営課題の克服や新しい経営戦略の構築、円滑な事業承継への取り組みなどを行うことを、知的資産経営といいます。

ではなぜこの知的資産を考えることが重要なのでしょうか。それは、ラーメン屋さんの例から分かるように、決算書に掲載されている資産だけに注目してしまうと、本当はこうした知的資産が非常に重要な経営要素であると感じているにもかかわらず、それを認識しなくなり、結果として、自社の本当の価値を理解できず、それを活かすこともできなくなってしまうからです。

逆に言えば、もしこの知的資産に対する認識を高めることができれば、自社の潜在的な価値を経営戦略に役立てて、現実の価値を生み出したり、リスクを発見したり、さらには、自社の潜在的な価値を利害関係者に正しく伝えることで、取引に役立てることができるからです。これは、企業でも個人商店でも、個人としての自分自身でも同じだといえます。

本書では、まず幕末の備中松山藩（現在の岡山県高梁市）で、わずか8年足らずの間に1,200億円ものお金を生み出し、財政改革に成功した山田方谷（やまだほうこく）の取り組みを、知的資産経営の先駆的成功例としてご紹介した後、どのようにして目に見えにくい知的資産を見つけ、育て、活用していくのかという、知的資産経営に取り組むための、具体的な手法やオリジナルツールとその使い方をご紹介いたします。

本書は、認識しにくい知的資産経営を多くの方に知って頂くため、できるだけ具体的で取り組みやすいものにするよう心がけています。本書で紹介する山田方谷の改革の取り組みや知的資産経営のツールが、経営戦略構築のため、あるいは経営課題の解決に向けた手がかりとして、経営者・リーダーのみなさまのお役に立てば幸いに存じます。

本書ができるまでに多くの方の恩恵を受けております。高梁方谷会とのご縁により山田方谷という人物とその取り組みを知ったことから、それを経営に役立てたいという思いが生まれ、また、その業績に経済学的、財政学的観点から目を向ける機会を与えてくださったのは、三宅康久氏、大倉孝功氏お二方の知見によるところが大であります。また、労務に関する特別寄稿（第3部第3章8）を、社会保険労務士の秋山美穂先生から頂戴いたしました。本書は、このような方々との出会いに恵まれたおかげで完成したもので、この場をお借りしてお礼申し上げます。しかし、当然ながら、本書に記載の内容に関する責任は筆者自身にあります。

最後に、本書出版の機会を与えてくださった、大学教育出版社長の佐藤守氏にも心よりお礼申し上げたいと存じます。

2013年12月25日

友愛行政法務事務所にて　下村　幸喜

知的資産経営の実践

―潜在価値を見つけ、育て、活かすために―

目　次

まえがき…… i

序　章　見えない資産 …… 1

1. 価格競争だけに目が行く　1
2. 決算書（財務諸表）が表すもの　2
3. 知的資産を考えることがなぜ大切？　3
4. なぜ社長の思いは実行されないのか　5
5. SWOT 分析は正しい結果を導くのか　6
6. 強さが大切なのか　7

コラム１　8

第１部　山田方谷の改革

はじめに　10

第１章　山田方谷とその時代…… 11

1. 山田方谷概説　11
2. 地域の特徴　12
3. 思　想　12
4. 経済体制　13
5. 理財論　15

第２章　改革の内容…… 18

1. 上下節約　18
2. 負債整理　19
3. 産業振興　20
   （１） 新しい時代の潮流に乗った産業政策　20
   （２） 藩の事業部門新設（専売事業の推進）　21

（3） 有効な公共投資　21
4. 藩札刷新　21
5. 教育改革　23
6. 民生刷新改革　23
（1） 凶作に備え領内 40 カ所に貯倉設置　23
（2） 目安箱の設置　24
7. 軍政改革　24

第３章　山田方谷の改革を企業経営として見る …… 25
1. 江戸時代の通貨　25
2. アービトラージ（裁定取引）　27
3. プロジェクトファイナンス　28
4. SPV　30
5. 六次産業化　30
6. 金を集めたかった　31
7. 片腕ボクサー　33
8. 販売ルートの確保　34
9. まとめ　34
コラム 2　36

第 2 部　知的資産経営ガイド

はじめに　38

第１章　総　論 …… 39
1. 知的資産とは　39
2. 使用される名称　39
3. 知的資産の分類　40

4. 消えていく知的資産　41
5. 一般的な知的資産経営の説明　42
6. 知的資産経営の一般的な説明への疑問　43
7. 実務者として何を目指すか　45

第２章　知的資産経営の進め方……46
1. 知的資産経営に適した経営者とは　46
2. 知的資産経営の進め方　47
3. 知的資産の強化　49
4. 知的資産の適正評価　50
5. リーダーと知的資産経営　51
6. まとめ　52
コラム３　52

第３部　オフバランスシート

はじめに　54

第１章　短期知的資産……57
1. 知的資産の把握　57
2. 知的資産の発見　58
3. 知的資産の創造　59
4. 知的資産の育成・強化　61
5. 知的資産の権利化　61
6. 知的資産の価値化　62
7. ナレッジマネジメント　63
8. 知的資産の IT 化　64
（1） スムースな入力を早く身につける　64

（2） ショートカットキーの利用 65
（3） エディッタの利用 66
（4） 表計算ソフトの利用 66
（5） 写真（画像）編集ソフト 66
（6） 無料ソフト 66
（7） 簡単で手軽なナレッジマネジメント（フリーソフト利用） 67
（8） 簡単なデータベースの作り方・使い方 67
9. レピュテーション戦略 68
10. プレス戦略 70
11. Web 戦略 73

第２章 中期知的資産…… 75
1. アライアンス戦略 75
2. ストラクチャー戦略 77
3. ファンド戦略 80

第３章 短期知的負債…… 83
1. 悪徳商法 84
2. 使用者責任 85
（1） 業務上交通加害事故 85
（2） 通勤中の事故 86
（3） 情報漏洩 87
3. セクシャルハラスメント 89
4. パワーハラスメント 90
5. 公益通報者保護 91
6. セキュリティ対策 92
7. 営業秘密 92
8. 人的負債 94
（1） 企業に潜む労務リスク 94

（2） まずは社内に現在あるリスクをすべて洗い出す　94
（3） 顕在化した労務リスクに優先順位をつけ、リスクの高い物から取り組む　95
（4） 解決した問題は就業規則へ規定する　96

第４章　中期知的負債（リスク）…… 97
1. 防災対策　98
2. 事業承継　99
（1） 事業承継、M&A、事業譲渡を考える上で必要なこと　100
（2） 廃業について　100
（3） 社員が経営を引き継ぐ場合　101
（4） 事業承継のために有効な手段・施策　102
（5） 中小企業の出口戦略　103
（6） 事業を継ぐ君へ　104
3. 事業譲渡　107
4. M&A　107
5. 企業評価　109

第５章　育成・強化ツール…… 111
1. 先使用権　111
2. 特許関係手続と行政書士　112
3. 不正競争防止法　113
4. 内容証明郵便　115
5. 著作権　116
（1） 著作権の譲渡時の留意点　117
（2） 著作物の保護期間　117
（3） 市民グループなどで著作物を作った場合　118
（4） 法人著作　118
6. 契約書　119

（1） 特約について　119
（2） 契約日について　119
（3） 署名について　120
（4） 専門家への依頼について　120
7. 告訴・告発　120
（1） 告訴　120
（2） 告発　120

第６章　経営者の個人的基盤…… 122
1. 揺れ動く夫婦関係　123
（1） 揺れる気持ち　123
（2） 法的効果の無い実質的な法的解決　124
2. 遺言より前にすること　125
（1） 身体能力の低下　125
（2） 判断能力の低下　125
（3） 対策　126
3. 遺産分割　126
（1） 遺産分割協議書の作成　126
（2） 遺書と遺言書の違い　127

第７章　経営戦略論の変遷…… 128
1. はじめに　128
2. 経営戦略論　129
（1） ポートフォリオ論（PPM：プロダクトポートフォリオマネジメント）　129
（2） エクセレントカンパニー　129
（3） コアコンピタンス　130
（4） ダイナミックケイパビリティ　130
（5） 展開分野　130

3. まとめ　131
コラム 4　131

第 4 部　知的資産経営のツール

はじめに　134

第 1 章　5 分シート …… 135
1. 目　的　135
2. 5 分シート　135

第 2 章　IM シート …… 138
1. 目　的　138
2. 合成の誤謬　139
3. 知的資産経営 IM シート　山田方谷（現代版）　144
4. 知的資産経営 IM シート（標準）　144

第 3 章　HR マップ …… 145
1. 目　的　145
2. 作り方　146
（1） 手順　146
（2） 考え方　146
（3） HR マップを作る理由　146

第 4 章　仮説・検証アプローチ …… 147
1. 価値があるものを活かせない企業　147
2. 事　例　148
（1） 事例 1（耐久消費財の販売店)⇒伝統　148

（2） 事例 2（継続的サービス事業）⇒信頼 148
3. あなたの強みの見つけ方 148
4. 仮説・検証アプローチ 149
5. 仮説を立てる 150
（1） 事例 1（耐久消費財の販売店）⇒伝統 150
（2） 事例 2（継続的サービス事業）⇒信用 150
（3） あなたの会社の場合 150
6. 仮説を検証する 151
（1） 事例 1（耐久消費財の販売店）⇒伝統 151
（2） 事例 2（継続的サービス事業）⇒信頼 151
（3） あなたの会社の場合 151
7. 自己診断をする 152
（1） 事例 1（耐久消費財の販売店）⇒伝統 152
（2） 事例 2（継続的サービス事業）⇒信頼 152
（3） あなたの会社の場合 152
8. 打開策を決める 153
9. 対策フローを作る 153
10. 行動計画を立てる 153
11. メリット・デメリットを考える 153
12. 効果の確認をする 155
13. 知的資産経営の 2 つのアプローチ 156
14. まとめ 157
コラム 5 158

終 章 答えのありか …… 159
1. 刀と包丁 159
2. 知的資産経営と専門家 161

参考文献 …… 163
索 引 …… 165