

Sansan株式会社 シニアアドバイザー

安井 肇



パソコンと年賀状

秋風が吹くと、年賀状をどうしようかと考え始めます。かつては印刷屋さん頼まない、見栄えのする年賀状は作れませんでした。ところが、最近では自宅のパソコンとプリンターで結構立派な年賀状を作れるようになりました。印刷屋さん、グーテンベルグが15世紀に発明した活版印刷のプロです。プリンターは単に印刷するだけでなく、過去には活版印刷のプロにしかできなかった印刷の元原稿を作れるようになり、パソコンはコンピュータの一形態です。コンピュータの活用によって「素人でも玄人はだしの技」ができるようになったわけです。

証券会社の中期国債ファンド

ちよっと古くなりますが、1980年に証券会社が「中期国債ファンド」という商品を出しました。この商品は、中期国債に資金の過半を運用する投資信託ですが、購入

いう過去のパフォーマンスをまとめるだけでなく、そこには現れない「今なぞ儲かっているのか」という理由とその持続性、換言すれば経営を「見える化」して従業員だけでなく、取引先、借入先金融機関等と共有することは、こうした人達の安心感や会社に対する信頼感を高めることになるでしょう。こうした企業の競争力の源泉は、「知的資産」と呼ばれています。

どのようなことが「知的資産」に含まれるかというと、①社内の優れた人材、②社内に蓄積された技術や技能、③優良な顧客との良好なネットワーク、④法律で保護された特許などの知的財産、⑤ブランド価値など市場や社会からの高い評判、⑥人材育成や技術伝承のための研修方法、⑦しっかりとしたコンプライアンスの仕組みや公平な人事評価制度などの組織力、⑧風通しの良い職場環境、⑨組織を貫く経営理念や健全な企業カルチャー、⑩高潔で先見性がある経営者の高い経営者自身の存在等です。

同じ施設、人材、顧客等が揃っていたとしても、「経営」次第では、明るい未来が開けることも、あるいは経営困難に陥る可能性もあります。わが国の電機産業の例を見れば明らかでしょう。詰まるところ、「経営」が最大の知的資産とも言えるわけです。上記要素でいえば、⑥～⑩の要素がとて大切だということなのです。

これらの要素がうまくかみ合っていると、従業員はやる気を高め、労働生産性も高くなるでしょうし、そのきびきびとした姿勢

の翌日にも払出しが可能であった点が画期的でした。まるで銀行の普通預金のような機能を持った投資信託でした。

なぜ証券会社がこれを出したかというと、コンピュータが投資信託の元本価値の計算を毎日行い、翌日の1口当たりの払出額を決められるようになったことが大きかったのです。元来普通預金は、毎日利息を元本に追加するので、大変手間のかかる商品でした。それを銀行は、1950年代後半からコンピュータを導入して人手を介さない仕組みとしました。

見方を変えると、「中期国債ファンド」は、銀行員という「普通預金の利息計算」のプロしかやらなかった仕事をコンピュータに任せられた結果、完成した商品ともいえるのです。

ビジネスモデルの「賞味期限」の短縮化

その後40年弱、コンピュータは急速に進歩し、生活や産業の隅々にまで入ってきました。3Dプリンターのような技術が出来たり、スマホから収集したデータをAI（人

は取引先にも好感をもたれ、仕入れや販売が滞りなく行われ、結果的に財務上のパフォーマンスも良くなります。

知的資産経営報告書作成の薦め

こうした内容を取りまとめた知的資産経営報告書を作成するには、まず冷静に自社の事業内容を棚卸していくことが必要です。どういった経緯で自社が誕生したのかを振り返り、途中で得意の製品サービスがどう入れ替わり、そして現在なぜ他社ではなく自社の製品サービスが市場で受容れられているのかを虚心坦懐に見つめ直すことがスタートとなります。他社がまねできない要素が多ければ多いほどその事業の持続性は高いこととなり、従業員はもとより取引先、借入先金融機関等も安心できます。

実際に知的資産経営報告書作成の動機は様々です。ある機械部品メーカーでは、息子たちに経営を譲ることなく、現社長時代に閉じようと考えていました。しかし、自社の歴史を残すべく知的資産経営報告書を作成してみたところ、大企業に勤め親の事業には全く関心のない息子が、「親父、良いことやってるな」と言って家業に戻ってきたという話もあるそうです。そこまで行かなくとも、事業承継をすべきかどうかを迷っている経営者にとっては、知的資産経営報告書作成によって外部から経営者を招いたら良いのか、M&Aしてもらおうのが良いのか等を判断する良い材料になります。また、ある理髪店では、チェーン店化するに

工知能)が分析したりします。そうすると、中小企業の周りでも、「コンピュータを使うと素人でも玄人はだしの技ができる」という事態が発生しやすくなっているのです。すなわち、経営者は、コンピュータの助けを借りて新規事業に乗出せる可能性が広がる一方で、他社がコンピュータを使って自社の領域に進出してくる可能性も高まっています。後者を言い換えると、今まで儲かっていたビジネスモデルがアツという間に儲からなくなるリスクが高まっていることを意味します。ビジネスモデルの「賞味期限」が短くなってしまったとも言えるわけです。最近「不確実性が高まった」という話をよく聞きますが、それは経済のグローバル化の進展による面も大きいのですが、上記のようなコンピュータの進化普及による問題も含まれると考えられます。

変化の激しい時代だからこそ経営の「見える化」が重要

こうした状況下、経営者は、財務諸表と当たり従業員を少しでも多く集めるためにこれを作成し、目的達成時期を早めるのに成功した例もあるそうです。さらに、ある生コン業者では、丁寧な仕事振りや整理整頓の良さをアピールする知的資産経営報告書を作成して営業活動したところ、大手建設会社の下請けに入れた先もあります。

こうした知的資産経営報告書は、中小機構という組織がホームページで簡単な実例を幾つか掲げています。

http://www.snrj.go.jp/ebook/zyokachi_zirei/html5.html#page=1

また、近畿経済産業局ホームページにも、多数の立派な知的資産経営報告書の実例が掲げられています。

http://www.kansai.meti.go.jp/2giki/chitekishisan/chiteki_report.html

(略歴)

28年間日本銀行(ロンドン駐在、横浜支店長、考査局次長等を歴任)に勤務した後、2003年4月中央青山監査法人へ入所、06年にあらた監査法人(現 PwCあらた監査法人)へ移籍、07年からあらた基礎研究所長、14年1月よりあらた監査法人顧問、7月よりJBAグループ顧問(17年6月末迄)。15年6月末PwCあらた監査法人を離れ、15年7月よりモルガンスタンレーMUFJ証券顧問。17年2月よりSansan(株)シニアアドバイザー。現在、日本知的資産経営学会学術顧問、日本価値創造ERM学会理事、日本コーポレートガバナンスネットワーク監事、経済産業省主催企業報告ラポ企画委員会オブザーバー等を兼任。