



当社の競争力を紐解く
知的資産経営に関する基礎情報のまとめ

2020年8月

◆知的資産経営とは

■知的資産と顧客価値の概要

知的資産とは、「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」であり、いわゆるノウハウである。例えば、技術ノウハウ、組織力、ネットワーク、経営理念等を指す。知的資産は、企業固有のものであり、各企業の歴史を踏まえた経営資源である。創業時代から続くノウハウもあれば、紆余曲折を経て得たノウハウもある。名称は他の企業と類似する場合もあるが、その内容は全く異なる。その固有さから、その組み合わせにより、他社が簡単に模倣できない**競争力(=お客様からご支持頂いている背景)**を生み出すといわれている。その**お客様からご支持頂いている背景が顧客価値**である。

顧客価値とは、お客様が企業に対して魅力として感じて頂いていることであり、企業はその価値を提供しているがためにお客様からの支持を頂いているといえることができる。企業の歴史を踏まえた知的資産の組み合わせにより顧客価値が創られており、その過程を価値創造のストーリーと呼ぶ(価値創造のストーリーについては次項)。



知的資産のイメージ図

■3種類の知的資産

知的資産は、人的資産、構造資産(組織資産と呼ぶ場合もある。本報告書では構造資産と呼ぶ)、関係資産に分類される。人的資産は、特定従業員に依存した属人的なノウハウ等であり、その従業員が退社した場合は企業に残らない強みである。例えば、特定職人の技術力や特定経理担当者の経理処理のスピード、社長のカリスマ性といったノウハウ等を指す。構造資産とは、企業に組み込まれた(構造化された)強みであり、例えば、会社の制度や教育訓練といったノウハウ等を指す。関係資産とは、企業の対外的繋がりによる強みである。例えば、顧客との良い関係性による市場情報、良質の資材を提供する仕入れ先等のネットワークを指す。

3つの知的資産を二つの視点で見るとその企業の特徴が見えてくる。視点の一つ目としては、特定人物に依存しているか依存していないかである。この視点によると、人的資産と構造資産・関係資産に分けられる(下表の視点①)。特定人物に依存している場合、その人物が退社した場合にその強みは企業から失われる。すなわち安定した強みとは言えない。中小企業は人的資産に依存している割合が高い。知的資産経営の視点では、構造資産が多いほうが経営的に安定しているといえる。中小企業の目指す方向性のひとつとして、人的資産の構造資産化が考えられる。もう一つの視点としては、企業内部にある強みか、企業外部にある強みかである。この視点によると、人的資産・構造資産と関係資産に分けられる(下表の視点②)。これは外部をうまく活用しているかがわかる。中小企業は、自社のみでは厳しい外部環境に適応できない。また、イノベーションを創出するには外部との協力関係が必要になる。企業外部の強みが多い企業ほど、市場環境の中で安定的な地位を築いていると考えられる。

知的資産の分類と特徴

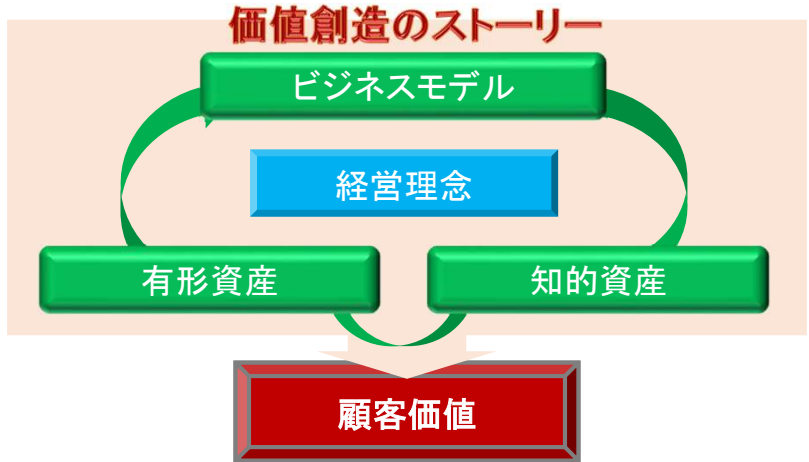
種類	具体例	視点①	視点②
人的資産	Aさんの技術力 Bさんの接客力	特定人物に依存する	企業内部
構造資産	給与体系 研修制度	特定人物に依存しない	
関係資産	不良品が少ない外注先 本音を言ってくれる顧客		企業外部

◆知的資産経営とは

■価値創造のストーリー

価値創造のストーリーとは、文字通り、顧客価値を創り出している物語である。この物語には、企業の歴史という視点での物語もあれば、知的資産等が組み合わせられて顧客価値を創り出している状態の描写という視点での物語もある。本報告書では主に後者を取り上げる。

価値創造のストーリーは、右図に示されているように、経営者の想いである経営理念を中心とした4つの要素から成り立っている。ビジネスモデルとは、顧客価値を創出する工程であり、有形固定資産は顧客価値に必要なハード面である。知的資産は顧客価値に必要なソフト面とも言える。価値創造のストーリーとは、経営理念を土台にし、ビジネスモデルという構造的な仕組みにおいて、有形固定資産と知的資産が活用されて顧客価値が創出されるという物語とも言える。

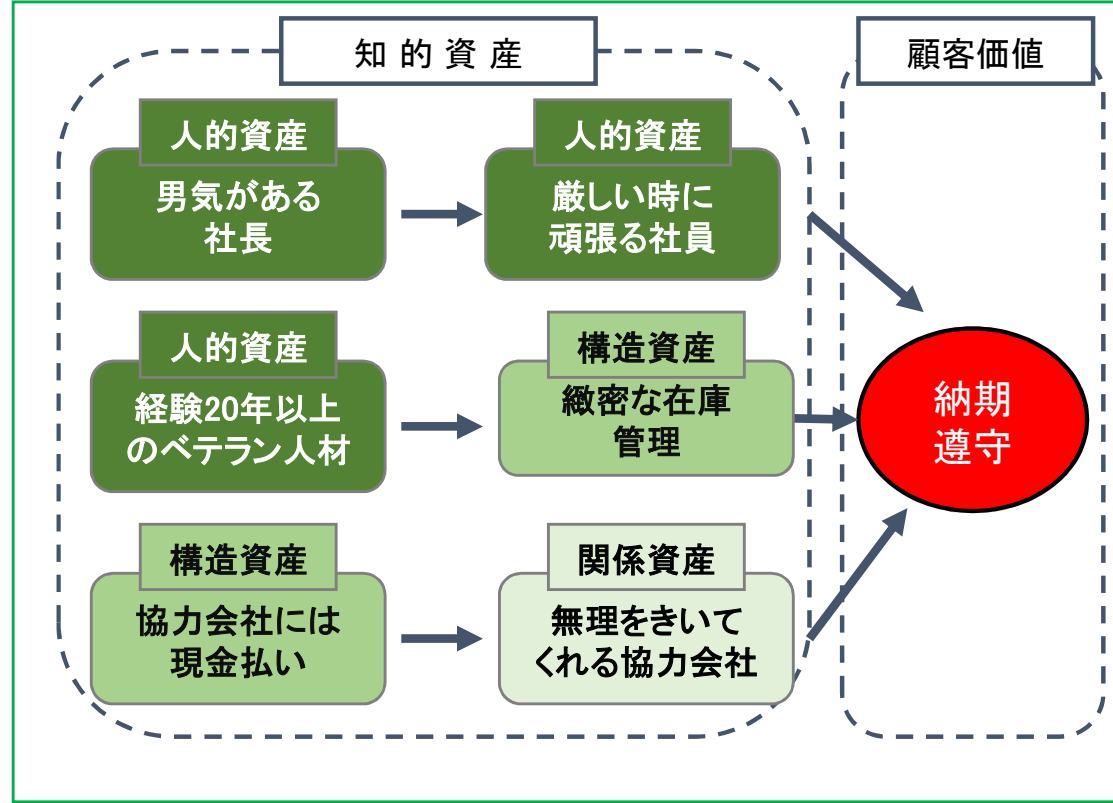


価値創造のストーリーの概念図

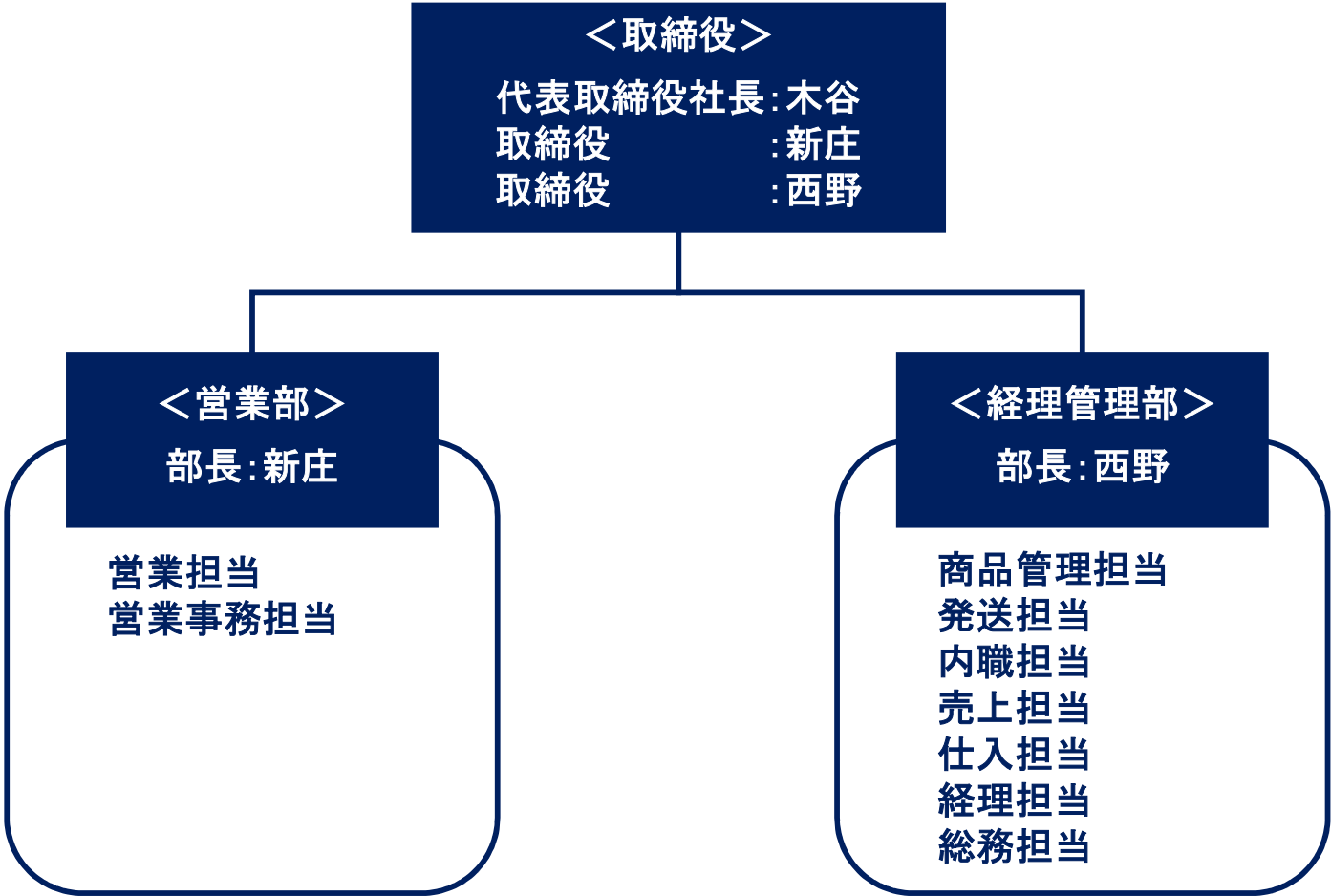
■知的資産の連鎖図

知的資産の連鎖図とは、顧客価値がどのような知的資産の繋がりで支えられているかを図示したものである。この図は当社ではない一般的な事例である。

例えば、右図の様に示される。「納期遵守」という顧客価値は、「厳しい時にも頑張る社員」と「緻密な在庫管理」と「無理をきいてくれる協力会社」に支えられている。社員がなぜ厳しい時にも頑張れるかというと、「男気がある社長」がいるからである。「緻密な在庫管理」は、「経験20年以上のベテラン人材」がいるからできていることである。協力会社が無理をきいてくれるのは、「協力会社には現金払い」というこの経理のルールがあるからである。もし、「厳しい時にも頑張る社員」「緻密な在庫管理」「無理をきいてくれる協力会社」のうち、「納期遵守」に最も影響を与えているのが「無理をきいてくれる協力会社」だとしたら、「協力会社には現金払い」をやめるわけにはいかない。一見経理のルールと納期遵守は関係無いように見えるが、知的資産経営の視点を取り入れるとこの重要な繋がりが見えてくる。



知的資産の連鎖図の例



◆営業部の業務チャート

<提案営業>



<ルート営業>



【提案営業の注釈】

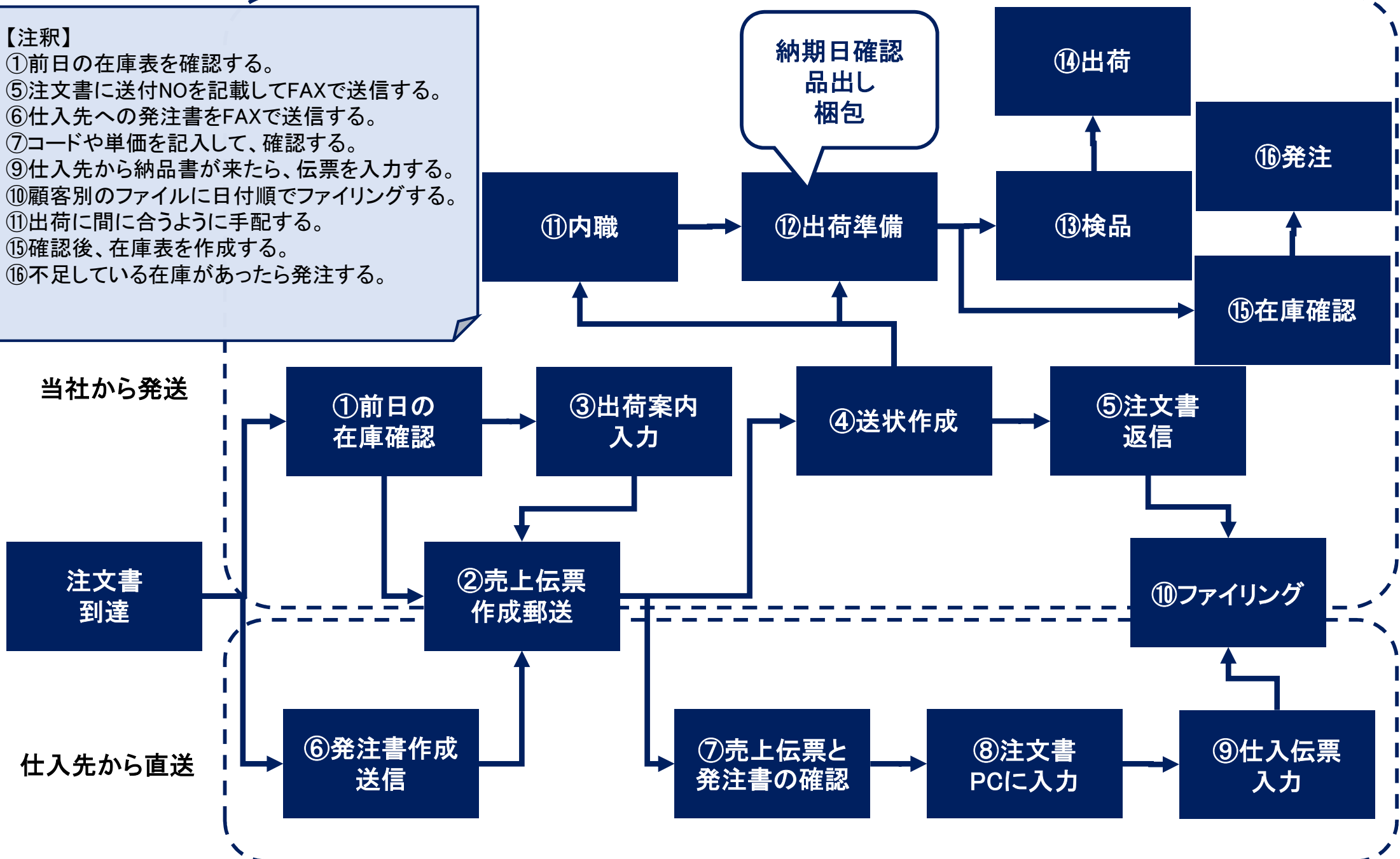
- ①採用の是非の前に勉強会の実施をにおわせる。
- ②日常的に収集しているマーケティング情報や商品の魅力、顧客が儲かる仕組みについて盛り込む
- ③訪問して説明する。
- ④日常的に情報収集する対象。信頼関係が強い。
- ⑤商品の魅力や儲ける仕組みを伝える。
- ⑦当社オリジナルの販促物を充実させた売り場づくりのお手伝い。
- ⑧顧客が販売店等の顧客にプレゼンする際に同行する。

【ルート営業の注釈】

- ①経理管理部から受け取る。
- ②商品を確認する。
- ③顧客が必要とする商品を提案する。集金もする。
- ⑤⑥社内の在庫確認と整理整頓

◆ 経理管理部の業務チャート

- 【注釈】**
- ①前日の在庫表を確認する。
 - ⑤注文書に送付NOを記載してFAXで送信する。
 - ⑥仕入先への発注書をFAXで送信する。
 - ⑦コードや単価を記入して、確認する。
 - ⑨仕入先から納品書が来たら、伝票を入力する。
 - ⑩顧客別のファイルに日付順でファイリングする。
 - ⑪出荷に間に合うように手配する。
 - ⑮確認後、在庫表を作成する。
 - ⑯不足している在庫があったら発注する。



◆顧客価値

顧客価値名	説明
A 商品説明のノウハウ	自社商品をお客様がしっかり説明できるように、情報や説明方法を提供していること。
B 営業に役立つ情報	自社商品だけでなく他社商品のメリットデメリットといったお客様の営業に役立つ情報を提供していること。
C 丁寧な対応による気持ち良い取引	頂いたクレームや要望への柔軟な対応や、綺麗な梱包でお客様に嫌な思いをさせない等、丁寧に対応することで、お客様が気持ちよく当社と取引して頂けること。
D 迅速な対応による時間	迅速に対応することで、お客様の事業展開も早くなること。お客様の時間を無駄にしないこと。お客様に時間的な余裕を持って頂くこと。
E 売上向上に貢献する商品価値	デザイン性を良くすることで商品価値を高めて、お客様の業績に貢献すること。

当社最大の顧客価値(=競争力)は、「商品説明のノウハウ」である。「商品説明のノウハウ」の補完的な顧客価値が、「営業に役立つ情報」と「売上向上に貢献する商品価値」である。

当社の主要顧客は、自動車部品の販売や販売店への問屋である。ワイパー等の自動車部品は嗜好品ではなく、付加価値が高い商品が生き残りやすいということではない。商品本体での差別化を図りにくいアイテムであるため、大手のブランド力が優位になる場合が多い。しかし、当社は大手への劣位を「顧客に儲けて頂くためのサービス」を提供することで対抗している。そのサービスの核になるのが、「商品説明のノウハウ」と「営業に役立つ情報」である。次のステップとして、最近、商品本体の価値を高めるために、「売上向上に貢献する商品価値」に取り組み始めている。

顧客と取引が開始した後は、経理管理部門も価値の提供に携わっている。「丁寧な対応による気持ち良い取引」「迅速な対応による時間」である。

「商品説明のノウハウ」「営業に役立つ情報」「売上向上に貢献する商品価値」にご満足頂いて取引が始まったとしても、クレームによる不満、店舗に届く商品に不備があるといったことがあると、「やっぱり中小企業だな」と思われて取引停止になる場合がある。また、ビジネスにおいて時間は最重要視すべき要素のひとつであり、その点においても不備があれば取引停止になる場合がある。当社は、核になる顧客価値は社長や営業部長に依存しているが、「丁寧な対応による気持ち良い取引」「迅速な対応による時間」は経理管理部門が一丸となって取り組んでいる。

◆知的資産

【現状の知的資産】

名称		説明
人的 資産	1 迅速な対応	社長や新庄部長の顧客に対する迅速な対応
	2 プレゼン能力	社長や新庄部長がもつ商品の提案力
	3 クレームへの対応	社長や新庄部長の対応力
	4 顧客との同行営業	新庄部長による同行営業。
	5 営業部内の情報共有	営業施策や対外的に提供できるネタを共有している。
	6 商品知識	自社商品に関する専門的な知識を持っている従業員。
	7 語学力	台湾メーカーと交渉できる語学力。
構造 資産	8 迅速に対応する組織風土	顧客への納期返信を早くしたり、一日の流れを把握して緊急時に対応しようとしている経理管理部の組織風土。
	9 相手を儲からせる仕組みづくり	社長と新庄部長が作り上げたノウハウ。
	10 顧客との勉強会	商品の魅力や儲ける仕組みを理解していただくための勉強会。
	11 経理管理部内の情報共有	連絡ファイルを用いて経理管理部内の情報を共有できている。
	12 注文書等のフォーマット	書き込み確認しやすい注文書等のフォーマット
	13 書類のダブルチェック	発注書等に間違いがないかをダブルチェックしている。
	14 出荷前のダブルチェック	品出した従業員と別の従業員がチェックする。
	15 出来る限り対応する出荷体制	急な注文、週末や14時以降の注文でも出来る限り対応している。
	16 毎日の在庫確認	毎日在庫確認をして、毎日在庫ファイルに入力している。
	17 倉庫内の配置の工夫	見やすく、数えやすく、取りやすく配置している
	18 在庫表(共有フォルダー)	在庫を誰でも確認出来るようにしている。
	19 営業と業務の在庫管理の分離	別々で在庫を管理している。

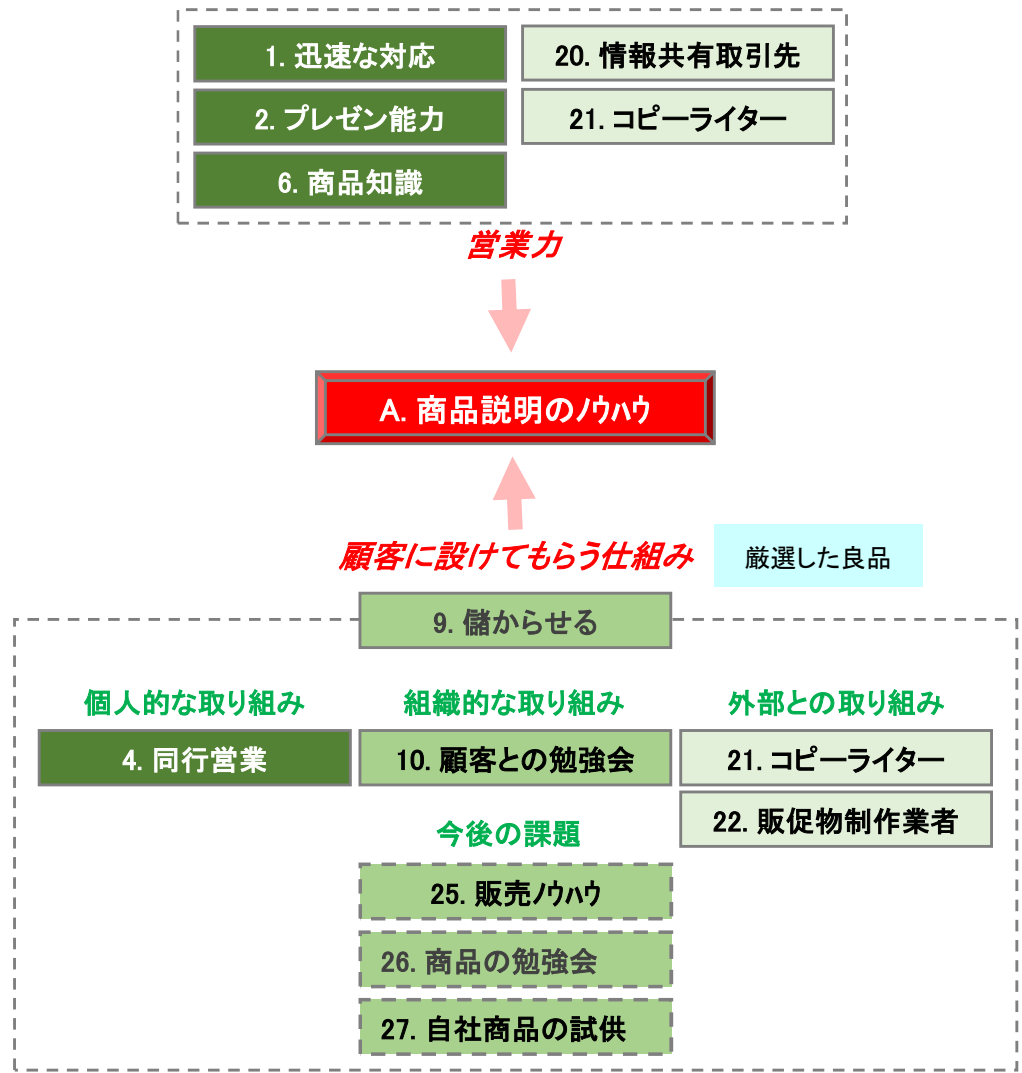
名称		説明
関係 資産	20 情報を共有できる取引先	市場や商品に関する情報を共有できる顧客や仕入先等
	21 プレゼン資料に欠かせないコピーライター	重要なプレゼン資料や販促物には、コピーライターに依頼してキャッチーな言葉を使用している。
	22 販促物を作る業者	当社のノウハウをカタチにした販促物を制作する。
	23 良い仕事する内職	早くて丁寧な仕事をする。
	24 小ロット可能な協力企業	小ロットでもOEMを受けて頂ける協力企業。

【今後必要な知的資産】

名称		説明
構造 資産	25 消費者への販売ノウハウの資料	各商品を消費者に販売する際のノウハウをまとめた資料。
	26 商品の勉強会	営業部だけでなく全社的に実施。顧客に詳細に説明できる状況になる。
	27 自社商品の試供	自社商品を理解するために、会社持ちで試すことができる。
	28 クレーム事例集	よくあるクレームへの対応等を記載した事例集を作成する。
	29 多能工な職員	各社員の専門性を踏まえて、社員を多能工化する。
	30 倉庫の整理整頓	検品時や出荷準備時に確認しやすい状態に常になっている。
	31 事務所と倉庫の情報共有	報連相等をしっかりと実施して注文・出荷情報を共有する。
	32 ビジネスマナー研修	顧客に不快感を与えない対応を学ぶ研修。

◆ 価値創造のストーリー

A. 顧客に設けてもらう仕組み



当社最大の顧客価値である「商品説明のノウハウ」は、社長と営業部長の個人的な営業力と、顧客に儲けて頂く仕組みが背景にある。

社長は、前職(カー用品の販促人員)の時、本当に効果がある商品だけを販売したいという思いが強かった。そこで、自ら商品を試すこと等を通じて商品知識を増やし、その知識をもとに末端のお客様にどのようにして伝えるべきかを試行錯誤した。「商品説明のノウハウ」は、社長の前職時代から蓄積されてきたということである。

現段階において、儲けて頂く仕組みは社長と営業部長に依存している。会社としては顧客との勉強会を実施しているが、営業部長がメインである。営業部長は他にも個人的に顧客と販売店等に同行営業している。

儲ける仕組みには販促ツールが欠かせない。販促ツールは、当社の考えを言葉にして頂くコピーライターと、当社のノウハウが詰まったツールを制作する会社の協力が必要となる。

営業力も個人に依存している。顧客や仕入先から市場や商品に関する情報を入手し、それをもとに社長と営業部長がプレゼン資料を作成している。キャッチーな言葉は、コピーライターに依頼している。

営業力はプレゼン力だけではなく、迅速に対応する信頼も必要である。

今後は、社長と営業部長に依存するのではなく、組織としてこの価値を提供する体制を整えることが重要である。なお、新規顧客の獲得だけでなく、既存顧客、特に取引年数が長い顧客を大事にする。



◆ 価値創造のストーリー

B. 営業に役立つ情報

B. 営業に役立つ情報

5. 営業部内の共有

6. 商品知識

20. 情報共有取引先

「営業に役立つ情報」は、当社の「お客様に儲けて頂きたい。」という気持ちがわかる顧客価値である。取引先からの情報や独自に収集した情報と自社商品を比較することで、他社商品のメリットデメリットといった顧客の営業に役立つ情報を整理できている。なお、この情報は営業部内で共有しており、組織的に提供できている。

E. 売上向上に貢献する商品価値

E. 商品価値

6. 商品知識

7. 語学力

当社はデザイン面でも商品価値を高め始めた。より良いデザインをつくるためには、その商品の知識がひつようである。価値が高まった商品を生産するためには、商品の詳細を説明議論できる語学力が必要となる。

顧客価値

人的資産

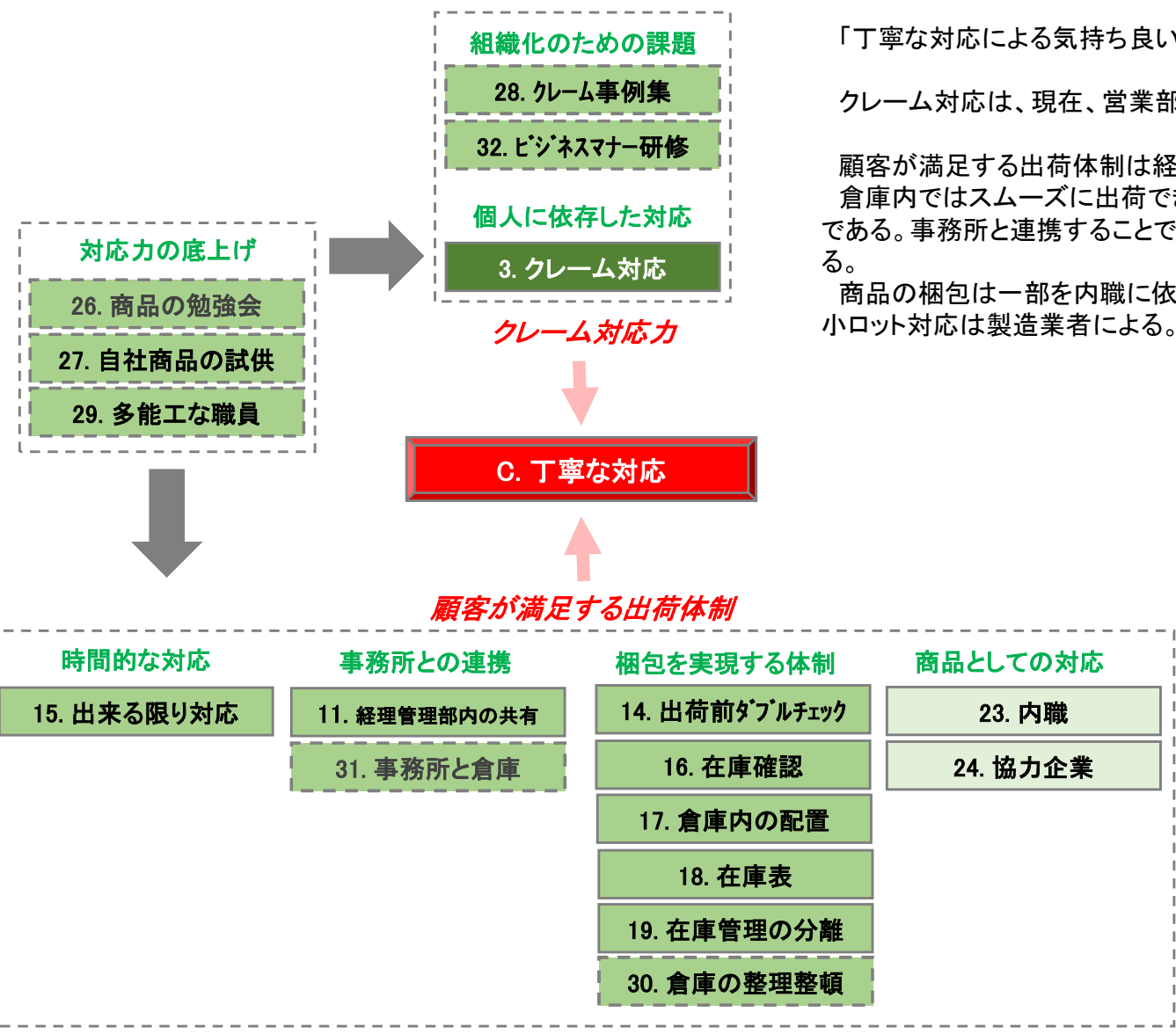
構造資産

関係資産

有形固定資産

◆価値創造のストーリー

C. 丁寧な対応による気持ち良い取引



「丁寧な対応による気持ち良い取引」は、クレーム対応と出荷体制が背景にある。

クレーム対応は、現在、営業部長に依存している。

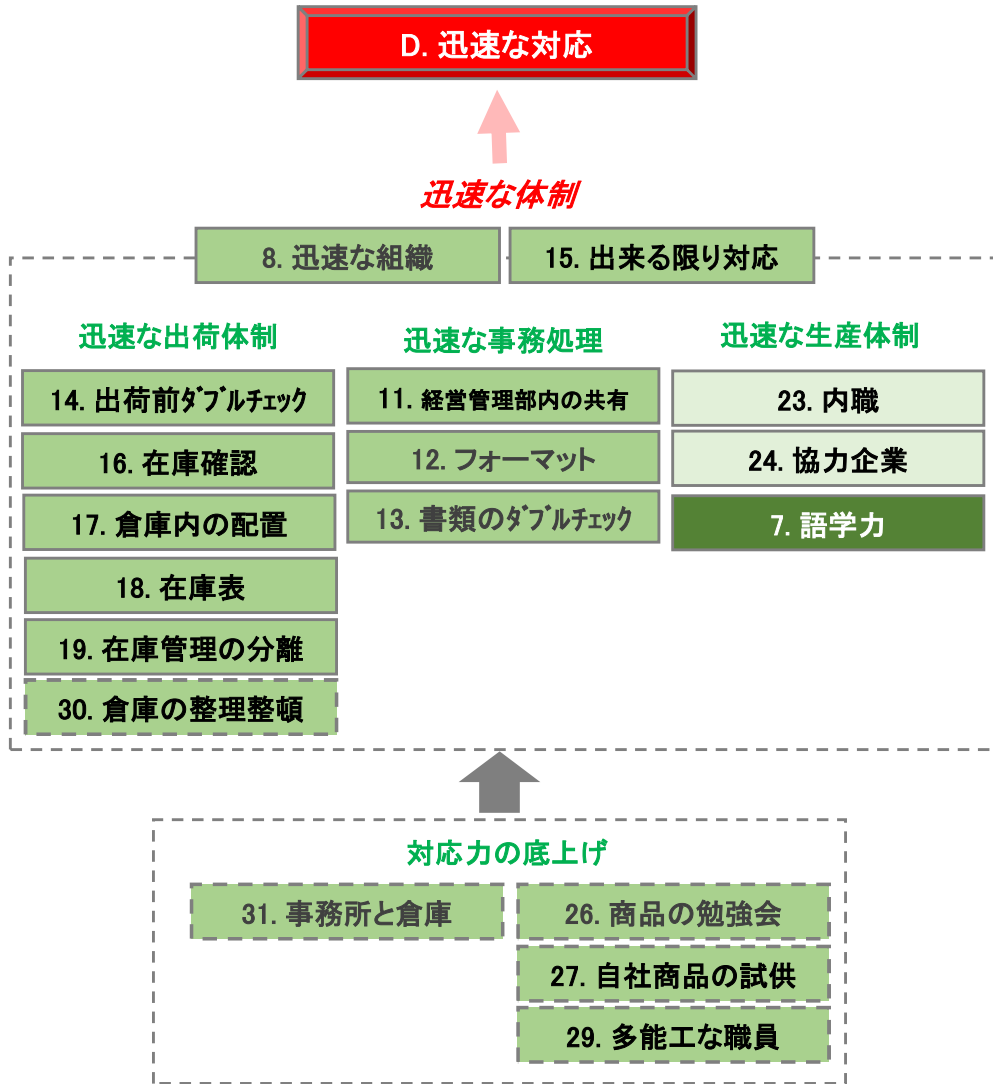
顧客が満足する出荷体制は経理管理部が組織的に対応している。倉庫内ではスムーズに出荷できる体制を整えている。在庫の把握や整理整頓が重要である。事務所と連携することで、14時といった受注時間後や急な受注にも対応している。

商品の梱包は一部を内職に依頼していることから、内職の実力が重要になる。また、小ロット対応は製造業者による。

- 顧客価値
- 人的資産
- 構造資産
- 関係資産
- 有形固定資産

◆ 価値創造のストーリー

D. 迅速な対応による時間



「迅速な対応による時間」は、組織風土として根付いている。具体的には、迅速な事務処理、迅速な生産体制、迅速な出荷体制からなる。受注から出荷までの流れが決まっているため、迅速に対応できる。

迅速な事務処理は、書類のフォーマット化や情報共有がポイントとなっている。

内職や製造業者から迅速に納品された商品は、迅速な出荷体制により、顧客に届けられる。倉庫では、在庫管理や配置等を工夫することでスムーズに出荷できる体制を整えている。

顧客価値

人的資産

構造資産

関係資産

有形固定資産 12