

中小トラック運送業の知的資産経営

Intellectual Asset-Based Management for Small and Medium Truckers



長島孝善：知的資産経営研究所代表
中小企業診断士

略 歴

1956年静岡県生まれ。1980年電気通信大学卒業後、ITサービス企業にて営業、新事業計画・立ち上げ、マーケティングに従事。2012年に中小企業診断士として独立。主に知的資産経営、BCP（事業継続計画）の支援を行う。著書「Q&AでわかるBCP策定の実務」他。

[要約] いま日本は人口減少社会である。企業経営においては、人手不足と国内市場の縮小の両面で大きく影響を受けることになる。特にサービス業の場合は、製造業のように輸出・海外市場に活路を見出すことが難しい。このようななかで中小トラック運送業が持続的な経営を行なっていくためには、他者との違いを追求して、ステークホルダーとコミュニケーションをはかり、また社内マネジメントに繋げていくことが重要である。本稿ではこの、「他者との違い」すなわち「当社の強み」を指す「知的資産」を認識し活かす経営「知的資産経営」について、中小トラック運送業を例にして述べる。

1. 中小トラック運送業の事業環境

(1) 荷主に対して弱い立場

中小トラック運送業は、提供するサービスの特性上、顧客である荷主や元請け企業に対し弱い立場に置かれることが多い。

現在約63,000社あるトラック運送事業者の99.5%は中小零細企業、また91.3%は一般貨物自動車運送事業（特別積合せ除く）であり、基本的に顧客の要請を受けて自社車両で自社従業員が（一部は協力会社の支援も受けて）初地点から着地点へと荷物を運ぶ形態である。そこにはサービスに独自の価値を加えられる余地は少ない。同じサービス業でも例えば飲食店は、メニューや店作り、接客等で独自性を発揮して顧客を集めることができるが、

運送業は「決められた時間どおりに事故なく荷物を運んで当たり前」であり、それ以上の価値を顧客はなかなか求めようとしない。

また、顧客からみると中小トラック運送業を選択する際の基準は、冷蔵車や平ボディ、積載トン数等の車種と台数くらいしかわからない。しかし車種はいわばトラック運送業中の細分化した業種と同じであるし、台数は処理能力にすぎない。そのなかにおいては「どこの運送会社でも良い」となり「コストパフォーマンスの高い会社が良い」ということになる。

このような環境においては、取引関係はどうしても顧客優位であり、結果として価格交渉や労働時間等のサービス条件にしわ寄せがきやすくなっているといえる。

(2) 低い利益率

トラック運送業の利益率は全産業平均に比べて3ポイント以上低い。中小企業庁の「平成27年中小企業実態基本調査（速報）」によると、中小企業全産業平均の経常利益率は3.2%であるが、全日本トラック協会の「平成26年経営分析報告書」による経常利益率は-0.2%となっている。また日本政策金融公庫の「小企業の経営指標2014」においても-0.4%となっている。

トラック運送業の利益率が全産業平均に比べ低い要因としては、前項の価格交渉力の弱さに加え、そもそも参入事業者の飽和による競争激化、環境・安全・労働などのコンプライアンスコストの増加、運送原価の約2割を占める燃油コスト変動のリスク要因などがある。

(3) 同質化から抜け出す

このように顧客など外部から見て同質化されやすい中小トラック運送業においては、相手の要請に一方的に答えているだけだと、いつまでもレッドオーシャンでの熾烈な競争にさらされ、その結果としての「忙しいが儲からない」状況から抜け出すことが難しい。

一方で企業は当然に一社一社違うものであり、同質化とはあくまで顧客側からの「見え方」にすぎない。従って他者との違いを積極的に顧客に伝えていくことが、同質化から一歩抜け出す手がかりになる。

例えばチルド品の冷蔵運送を請け負っている場合、ただ商品事故なく運んでいるだけで

は顧客は「当然」としか思わない。しかし、なぜ商品事故が起きないかの理由・仕組みを伝えることができれば、顧客は商品事故が無いことに価値を認めるようになる。この理由・仕組みが、本稿で述べる「知的資産」である。

2. 知的資産経営とは何か

(1) 目に見えにくい強み「知的資産」

知的資産とは、読んで字のごとく、「知的」な「資産」のことである。知的であるから目に見えないものであり、また資産であるから経営に活かすべきものである。つまり知的資産とは、企業が持っている目に見えにくい経営に活かすべき資産、簡単に言えば無形の「強み」のことである。

(2) 知的資産の分類

MERITUMプロジェクト¹によると、知的資産は以下の3種類に分類することができる。この分類は、知的資産経営を中小企業に推奨している経済産業省も使用している。

① 人的資産

経営者や従業員の人（個人）に依拠する知的資産のことである。例えば無事故無違反ドライバーの誰々がいること、経験豊富な運行管理者がいること、経営者の計数管理能力などである。個人に依拠しているため、その従業員が退職した場合には社外に流出する知的資産である。

② 構造資産

企業が構造的に持っている知的資産のことである。基本的に会社に根付いている強みの

1 MERITUM プロジェクト：ナレッジ型経済の準備を目的として、欧州6カ国9つの研究機関が1998～2001年にわたって実施したプロジェクト。

ため、従業員が入れ替わっても本質的に変わらない資産である。安全教育の社内制度、温度管理輸送マニュアル、Gマーク取得、荷捌きのノウハウ、差別化するITシステムなどが該当する。特許権や商標権、著作権などの知的財産権はこの構造資産の一部である。

③ 関係資産

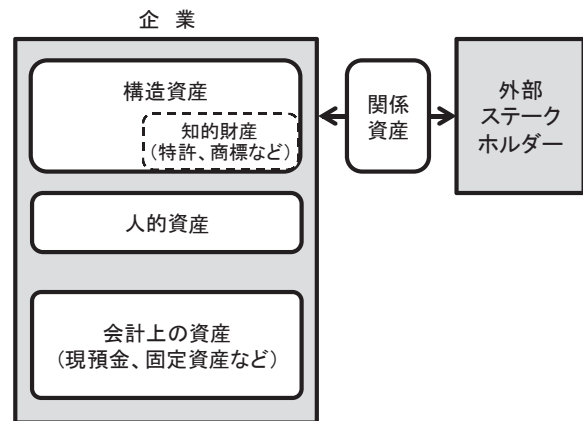
企業の対外関係に付随した知的資産のことである。燃油等供給業者との有利な関係、協力会社ネットワーク、顧客との良好な関係、都道府県トラック協会との良好な関係や支援制度の活用などが該当する。

以上の関係を図示すると図表1のようになる。

また中小トラック運送業3社が作成した知的資産経営報告書から、各社が知的資産をどのように認識しているかを図表2に示す。

会社に根付いた強みである構造資産が多いのは3社ともそれなりに長い社歴があるためと考えられる。これが創業期の若い企業の場合は、個人の強みである人的資産への依存割合が高くなりやすい。

図表1：知的資産の分類と位置付け



(3) なぜ知的資産が重要なのか

資産といえば通常は会計上の資産を指す。すなわち、貸借対照表の資産の部にある、現

図表2：中小トラック運送業の知的資産の例

		K社	S社	T社
車両台数(作成時点)		13台	62台	91台
従業員数		16人	75人	130人
創業年		昭和48年	昭和26年	昭和29年
主な取り扱い物		鋼材の工場～建築現場間輸送	食品・雑貨の店舗配送 印刷物の輸送 他	食品のセンタ間輸送、店舗配送
知的資産	人的資産	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣が若い(平成27年刷新) 社長の新規顧客開拓力 	<ul style="list-style-type: none"> 配車係の運行管理力 配車係の柔軟な状況対応調整力 専任営業の営業力 	<ul style="list-style-type: none"> 資格取得者が豊富 従業員の現場力
	構造資産	<ul style="list-style-type: none"> 鋼材運送に特化した車両構成ポリシー 鋼材輸送のための荷扱ノウハウ 荷主先に配車係常駐 荷主と連携した安全対策 燃費記録活動 立地を活かし顧客を絞り高い実車率を実現 従業員への利益還元方針 定年後も条件変更なしの継続雇用方針 	<ul style="list-style-type: none"> 印刷物と食品配送の専門性 物流アウトソーシングビジネスモデル 関東5拠点による広範なサービス提供能力 ドラレコ、デジタコ、バックアイ等安全装備 Gマーク、グリーン経営認証、Pマーク取得 計数管理力 	<ul style="list-style-type: none"> 資格取得の支援制度 3温度帯への対応体制 チルド食品配送温度管理ITシステム 温度管理輸送マニュアル エコ・安全運転・作業安全への積極投資方針 事業資産を2箇所に集中し顧客対応力を獲得 食品配送類型に対応した組織形態 CSR経営
	関係資産	<ul style="list-style-type: none"> 49年に渡る外部ステークホルダーのご支援 	<ul style="list-style-type: none"> 協力会社ネットワーク 経由、タイヤの低コスト調達ルート 	<ul style="list-style-type: none"> 荷主との長期的取引関係 大手3PL企業との協力関係

預金、売掛金、商品、建物、機械装置、車両、土地などのことで、期末時点の金額価値で評価する。つまりこれらは企業が持っている目に見える財産である。

これに対し、知的資産は通常貸借対照表に計上されない。(例外的にM&A等により社外から取得した特許権は取得原価で計上される) 会計上の評価対象にならない、つまり金額評価されない知的資産になぜ着目するのだろうか。それは知的資産は企業の将来を見通すために重要だからである。

企業を知るためには、売上高や利益、純資産、従業員数、トラック運送業であれば車両数などの指標がよく使われる。これらの情報は手に入りやすく、数値であるため時系列評価や他社比較などがやりやすいというメリットがある。しかしこれらは全て過去の数値であり企業の将来については何も語っていない。また「なぜそうなったか」がわからない。

顧客や入社希望者、投資家、金融機関などのステークホルダーは、企業のこれまでの成績と同じくらい、あるいはそれ以上に会社の将来性を知りたいのである。企業の将来を見通すためには、競争力の源泉である知的資産を知り、それが活かされる戦略を持っているかを評価する必要がある。

(4) 知的資産経営の定義

経済産業省では「知的資産経営」を次のように定義している。

企業に固有の知的資産を認識し、有効に組み合わせて活用していくことを通じて収益につなげる経営

スタートは自社の知的資産を認識すること

である。中小企業の経営者のなかには「うちには特に自慢できる強みはないですが、真面目なだけが取り柄です」と謙虚にいう人も少なくない。しかし10年20年と続いている企業は、知的資産がありそれが顧客に評価されてきたからこそ事業を継続してくることができたはずである。つまりどんな企業にも知的資産は存在する。ただしそれは社内においては当たり前すぎで見えにくいこともある。ゆえに「認識」することが重要となる。

また、知的資産は持っているだけでは何も生まない。まさに宝の持ち腐れである。それを活かしてこそ価値を生み出す。知的資産を単独で活かす場合もあるし、組み合わせで活かす場合もある。例えば「無事故無違反の優良ドライバーの田中さんがいる」という人的資産と、「安全教育の社内制度」という構造資産を組み合わせ、「優良ドライバー田中さんのドライブレコーダー動画をベンチマークとして安全教育に活用する」などである。

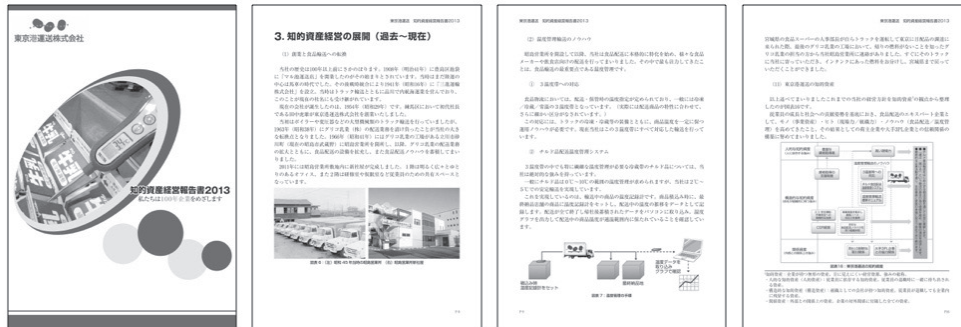
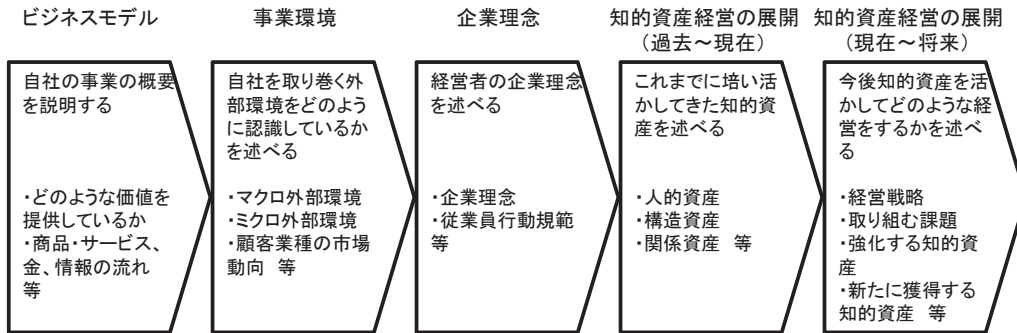
3. 知的資産の認識と見える化

(1) 知的資産経営報告書

自社の知的資産を認識しても、それを経営者だけがわかっているのではもったいない。顧客や従業員などのステークホルダーで共有できるように「見える化」する必要がある。これが「知的資産経営報告書」である。

知的資産経営報告書は、事業環境に鑑みて、これまで当社はどのような知的資産を培って活かして価値創造をはかってきたのか、また今後は知的資産を活かしてどのような経営をしていくのかを述べた書類である。会計報告

図表3：知的資産経営報告書の構成例と記載イメージ



のように書式や記載項目が決まっているものではないため、どのように表現するかは自由である。プレゼンテーションスライド形式のものや、A3用紙1枚に凝縮したものなど様々であるが、筆者の場合は文章に図表や写真を加えた「読み物」として作成することを勧めている。プレゼンテーション形式は一見わかりやすいようであるが、プレゼンターの説明があることを前提としており、知的資産経営報告書が書類として一人歩きしたときには内容を誤解されるリスクがあるためである。

知的資産経営報告書の構成例を図表3に示す。最終章の知的資産経営の展開（現在～将来）の項は、報告書を外部公開するかしないかによってどこまで具体的に記述するか調整する場合もある。

(2) 知的資産の棚卸の方法

自社の知的資産は、社内にいる者にとっては当たり前で認識されにくいことも多い。

従ってまず自社の知的資産を棚卸しする必要がある。知的資産を棚卸して知的資産経営報告書の作成に繋げるためには、クロスSWOT（スオット）分析の手法が効果的である。クロスSWOT分析とは、経営戦略策定のオーソドックスなフレームワークであり、企業の内部環境の強みと弱み、外部環境の機会と脅威を分析し今後の方針を導出するものである。

図表4のような3×3のマスの上列に自社の強みと弱みを箇条書きで書き出す。同様に左列に自社をとりまく外部環境の機会（自社に有利に働くことがら）と脅威（自社に不利に働くことがら）を書き出す。そしてそれらがクロスする4つの領域において、自社のとるべき施策を導出するのである。

クロスSWOT分析で棚卸した外部環境はそのまま知的資産経営報告書の「事業環境」に、同様に強みは「知的資産経営の展開（過

図表4：クロスSWOT分析

内部環境	強み(知的資産) • ○○○○○○ • ○○○○○○ • ○○○○○○ • ○○○○○○ • ○○○○○○	弱み • ○○○○○○ • ○○○○○○ • ○○○○○○ • ○○○○○○ • ○○○○○○
	外部環境	
機会	強みを活かして機会を捉えるにはこうする・・・	弱みを補強して機会を逃さないにはこうする・・・
脅威	強みを活かして脅威に立ち向かうにはこうする・・・	弱みと脅威を最小化するにはこうする・・・ 撤退も検討する

図表5：トラック運送業でのワークショップの様子



去～現在)」に、クロスする4領域は「知的資産経営の展開（現在～将来）に展開されることがおわかり頂けると思う。

このクロスSWOT分析は経営者単独で、あるいは経営者と外部支援者で行なっても良いが、従業員主体のワークショップ形式で行なうと、従業員研修効果もあり一石二鳥である。従業員4～5人で1チームとし、チーム単位でホワイトボードや模造紙と付箋などを使って行なう。参加者は最初のうちは戸惑うものもいるが、30分も経てば自然に議論が白熱してくる。所要時間は3～4時間なので、土曜日の午後など集まりやすい時間を設定する必要がある。

小規模のトラック運送業の場合は、安全教育以外にはなかなか従業員教育に取り組む環境にない場合が多いが、このクロスSWOT分析ワークショップは、参加者一人一人が自社や周囲の環境を考え直す機会になり、また自分も経営に参加しているというモチベーションアップの効果も期待できる。

4. 知的資産経営の開示

(1) 知的資産経営報告書を開示する意義

完成した知的資産経営報告書は、外部に公開することが望ましい。中小企業が経営状況に関して外部公開する書類としては、金融機関や支援機関、取引先などに限定的に公開する貸借対照表や損益計算書などの決算書がある。これは過去1年間の事業の成果を金額数値で表したものである。しかし決算書は過去の結果は示していても、この企業が将来どうなりそうなのかについてはほとんど語っていない。

また金融機関等に対しては、将来の情報として事業計画書や経営改善計画書の提出を求められる場合もあるが、これも財務数値中心の計画であり、なんでそのような結果になると言えるのか、本当に実現できるのかの根拠はあまり示されていない。

これらの財務結果に至る根拠を理解するには、非財務の情報を知る必要がある。ここに

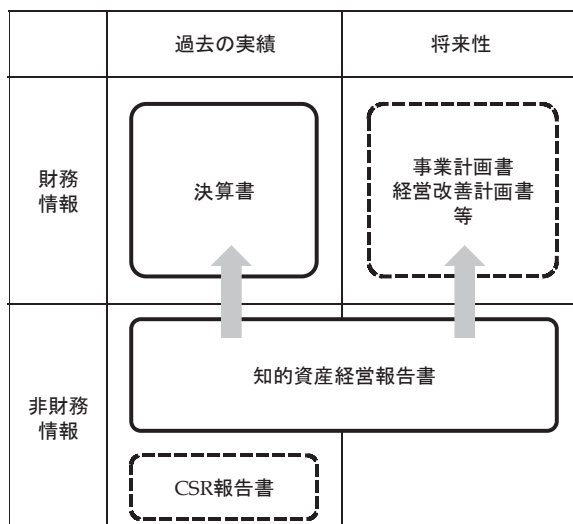
知的資産経営報告書を公開する意義がある。知的資産経営報告書は、決算書で示された事業成績に至る企業の知的資産とそれをどのように活かして価値創造してきたかを、また事業計画書の将来数値を実現するために、知的資産を外部環境に照らしてどのように活かして価値創造に繋げていくかを述べているからである。

財務情報は決算書や事業計画書で、非財務情報は知的資産経営報告書でディスクロージャーすることで、ステークホルダーの当該企業への理解が進み信頼が高まることになる。

(2) 開示の方法

知的資産経営報告書の開示とは、メディアに固定して社外に発信することである。代表的な方法としては、簡易的に印刷・製本する方法、pdfファイル化してホームページからダウンロードさせる方法などがあるが、今後は経営者や従業員が語る動画として、ホームページや動画ポータルサイトなどで見せることも考えられる。

図表6：決算書と知的資産経営報告書の関係



5. 知的資産を活かした経営

知的資産を活かした経営「知的資産経営」とは、狭義に考えれば、強みを効果的に組み込んだ業務モデル、ビジネスモデルを作り運営するということになる。しかしここではもう少し広義の考え方として、コミュニケーションとマネジメントの2つの側面から考える。

(1) 知的資産経営のコミュニケーション側面

知的資産経営に取り組むとまず気づくのが、ステークホルダーとの間のコミュニケーションが実にスムーズになるということである。これは知的資産経営報告書によって自社の経営が見える化（「魅せる化」とも言う）できたからである。以降、ステークホルダー毎にコミュニケーションがどのように変わるのかを考える。

① 顧客とのコミュニケーション

冒頭にも述べた通り、中小トラック運送事業は「決められた時間どおりに事故なく荷物を運んで当たり前」と思われやすく、顧客から同質化して見られやすい事業である。サービスとはそもそも無形財であり、サービス提供が終わった後には何も残らず「はいご苦労様でした」となる。（例外として飲食店や理容業等では提供物の一部が形として残る）

従って同質化から抜け出すには、提供サービスがどのようにして作られているのかを顧客に伝えていくことが大切である。なぜならば提供されるサービスは一見同じに見えても、それを提供する仕組みは企業によって異なっているはずだからである。サービス業に

おけるこのような顧客への働きかけを「エクスターナル・マーケティング」という。

エクスターナル・マーケティングは一般には広告宣伝活動によって行われることが多いが、広告宣伝は情報量が限られ、受け手にも広告だからと割り引いて評価されやすい。またコストもかかるため、中小トラック運送業では採用しづらい。

そこで、知的資産経営報告書を使って顧客に対して知的資産が提供サービスのバックボーン・裏付けとなっていることを論理的に示すことができる。例えば同じように事故を起こしていない2社があるとしても、それがたまたまなのか、しっかりした安全教育や労働時間管理の結果としての無事故なのかでは、荷主の信頼度は大きく異なるだろう。

② 従業員とのコミュニケーション

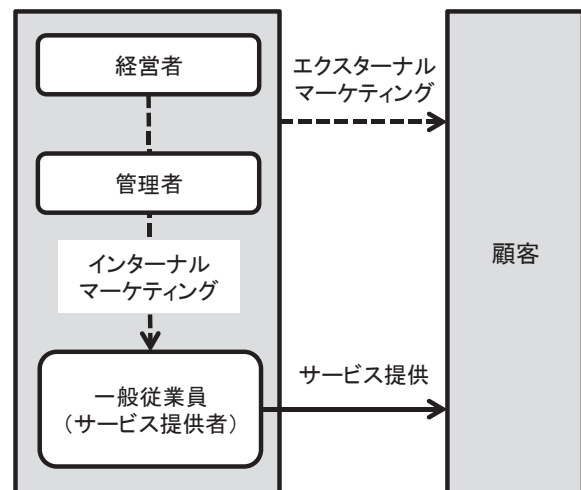
サービス業が行うマーケティングには、エクスターナル・マーケティングに加えて、企業が社内のサービス提供者（従業員）に対してその戦略などを伝えるマーケティング「インターナル・マーケティング」がある。これは一般には従業員教育や部門内会議などによって行われる。

ここでも知的資産経営報告書を使って全従業員に対して、事業環境認識や自社の強み、今後の方針などを伝えることができる。一般に自分が所属する企業への理解は、その内容、深度において従業員によりまちまちである。あるルートの実行を任されている一担当ドライバーであっても、会社のことはよくわから

ずにただ指示されたことをこなしているだけの者もいれば、自社を理解してその代表としての自覚を持って業務にあたる者もいる。両者のサービスは一見同じように見えても、細かな部分での丁寧さ、発着における顧客とのコミュニケーション、予定外事象への対処などで大きな違いがある。知的資産経営報告書により全従業員が自社の事業環境や強み、戦略などを共有できれば、サービス提供者（運送会社の場合はドライバー）の全体的な底上げにつながる。

このように、知的資産経営報告書はサービス業であるトラック運送業のサービスマーケティングのコミュニケーションツールとして有効である。

図表7：サービス業のマーケティング
サービス企業



③ 求職者とのコミュニケーション

トラック運送業におけるドライバー不足の問題は深刻である。厚生労働省「一般職業紹介状況」より、全職業計と自動車運転の職業の有効求人倍率²を比較すると、全産業計で

2 求職者1人あたり何件の求人があるかを示す指標。1.0より高い場合、求職者数よりも求人の方が多いことを示す。

はリーマンショック後0.42で最低となった後、平成25年には0.87となったが、リーマンショック前の状況までは戻していない。一方自動車運転の職業では、全般的に有効求人倍率が高く、リーマンショック後には0.72まで落ち込んだものの、その後は急激に上昇し、平成25年にはリーマンショック前の値をも上回る1.69に達している。

この結果として、中小トラック運送業ではドライバーの高齢化が年々進み、また退職者の補充ができずに車両が不稼働となる事態が生じている。

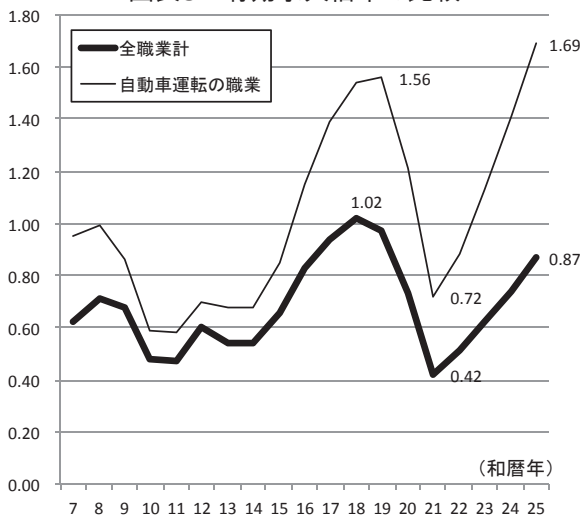
自動車運転の職業が他の職業に比べて需給が逼迫している原因は、給与や労働時間などで職業としての魅力度が低下し好況時に他産業に人材が流出する、若者の入職者が減少しているなどの原因が言われているが、いずれにしても企業は高い有効求人倍率の中でも人

れるが、給与の改善のためには運賃の改訂が必要であるし、労働時間の改善は運送業の場合自社だけではなんともし難い部分もある。しかし、労働者は給与などの待遇だけで就職先を決めるわけではない。職場の雰囲気や企業の価値観、社内制度、顧客の評価なども重要な決定要因である。このような部分も含め企業を十分理解して「良い会社」「向いている会社」と認識・判断して入社するのと、提示された待遇だけに反応しそのほかのことはよくわからないままに入社するのとでは、入社後のモチベーション、パフォーマンスに差が出てくるであろう。また「こんなはずじゃなかった」という思いから短期間で離職する可能性もある。

企業側から見ても、給与だけで入社を決める者よりも、会社のことを十分に理解して納得して入社してもらいたいであろう。このためには、企業が求職者に対して十分なコミュニケーションを取り、待遇だけでなくどういう会社なのかをプレゼンテーションする必要がある。しかし中小企業においてはこの手のプレゼンは苦手な場合が多い。

そこで知的資産経営報告書によって、会社が置かれている事業環境や強み、価値観、今後の方向性などを伝えることができる。事例として、東京都江東区にあるコンテナ輸送の運送会社A社の例を紹介する。A社は大手物流企業の1次請け企業で、トラック13台を有していたが、平成25年時点でドライバーが1人欠員しておりその補充ができずにいた。ハローワークに求人を出してもほとんど応募がなく、たまにあっても高齢で業務適性に難が

図表8：有効求人倍率の比較



材を採用していくことができなければ、社内の高齢化とともに労働力が減少していくことになる。

他社よりも人材の採用力を高めるためには、給与や労働時間などの待遇改善が求めら

あり採用に踏み切れなかった。A社は地域の商工会議所に勧められ知的資産経営報告書の作成に取り組み、平成26年3月に完成した。同時にそれまで持っていなかったホームページも小さなものではあるが制作し、そこに知的資産経営報告書を掲載した。すると翌月にハローワークから30代男性の応募連絡があった。面接したところ、ホームページと知的資産経営報告書を読んで応募したとのことで、人柄も問題ないため採用を決めた。その後も2人を採用して増車を行い、現在は15台がフル稼働している。

④ 金融機関とのコミュニケーション ～事業性評価融資

知的資産経営報告書は、中小トラック運送業の地域金融機関とのコミュニケーションにも有効なツールとなる。金融庁は平成15年以降、過度に財務諸表と担保・保証に依存しない融資の普及につとめ金融機関を指導している。

財務諸表に依存する融資は過去だけの評価であり企業の将来性を見ていない。また担保のない新しい企業には融資が行われない。この反省から、企業が持つ将来性やソフト情報を重視する金融機関のあり方として、リレーションシップ・バンキングが提唱された。将来性やソフト情報とは具体的には、経営者の持つビジョン・経営理念・資質、企業の持つ技術・特許・従業員の資質、企業のネットワーク・評判・地域や業界での評価などである。

平成26年度の金融庁の「金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）」には「事業性評価」という言葉で図表9のように述べ

られている。

金融機関が事業性評価を行うためには、企業をハードとソフトの両面から評価する必要がある。ハード面とは過去の情報のことであり、財務諸表や物的担保で定量的に評価できる。ソフト面とは将来性情報のことであり、将来キャッシュフローとともに、その裏付けとなる人材力、組織力、ネットワークなどの知的資産が対象となる。知的資産経営報告書はこれらソフト情報を金融機関に対して明確に伝えることができる。

平成27年の「金融検査マニュアル」においては、中小企業に適した資金供給手法の徹底に係る具体的な手法例として、図表9のように知的資産経営報告書の活用が明示されている。

⑤ 協力会社とのコミュニケーション

中小トラック運送業にとって、運行単位での外注いわゆる「傭車」は、顧客の運送需要増減に柔軟に 대응されるとともに、ピークに合わせた車両を持つ必要がなくなるため、広く一般的に行われている。もっともこの比率を高めすぎると配車が不安定になりまた全体としての利益率が低下し、低すぎると固定費の増加につながるため、自社にとっての最適なバランスを保つことが必要である。

傭車では、一運行に必要な車両から運転手、燃料までを相手先企業に一括して外注するが、荷主からは当然区別なく同レベルのサービスを求められる。しかし常時外注関係にあるならともかく、一般には外注先は発注側企業の理念や価値観を把握していないことが多いため、傭車ドライバーの対応によっては自

図表9：金融モニタリング基本方針における事業性評価の記述(一部)
及び金融検査マニュアルにおける知的資産経営報告書の記述

<p style="text-align: center;">金融モニタリング基本方針</p> <p>事業性評価に基づく融資等 (前略) こうした中、金融機関は、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価し（「事業性評価」）、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援していくことが求められる。また、中小企業に対しては、引き続き、きめ細かく対応し、円滑な資金供給等に努めることが求められている。 (後略)</p> <p>地域金融機関における課題と今事務年度の考え方 (前略) このため、地域金融機関は、地域の経済・産業の現状及び課題を適切に認識・分析するとともに、こうした分析結果を活用し、様々なライフステージにある企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価（「事業性評価」）した上で、それを踏まえた解決策を検討・提案し、必要な支援等を行っていくことが重要である。 特に、目利き能力の発揮による企業の事業性評価を重視した融資や、コンサルティング機能の発揮による持続可能な企業（特に地域の経済・産業を牽引する企業）の経営改善・生産性向上・体質強化の支援等の取組みを一層強化していくとともに、・・・ (後略)</p>
<p style="text-align: center;">金融検査マニュアル</p> <p>中小企業に適した資金供給手法の徹底に係る具体的な手法例 ・特許、ブランド、組織力、顧客・取引先とのネットワーク等の非財務の定性情報評価を制度化した、知的資産経営報告書の活用</p>

社の評価を落としてしまう危険性がある。

このため、備車ドライバーにも、自社ドライバーに準ずる形で自社の理念や価値観、特徴（強み）などを理解してもらう必要がある。この場合にも知的資産経営報告書はコミュニケーションツールとして効果的に機能する。初めて依頼する備車ドライバーには知的資産経営報告書を読んでもらい、どういう会社の業務を代行してもらうのかを理解してもらうとよい。

(2) 知的資産経営のマネジメント側面

① 強みの維持・強化

知的資産は企業の強みであり活用すべき資産である。従って知的資産が弱体化することは企業の弱体化につながる。ゆえに知的資産は常に維持・強化することが必要となる。「当社の強みは〇〇だ」と思い込んでいるうちに、相対的に他社に追いつかれていたというようなことのないよう、知的資産はできるかぎり

定量的に把握することが必要である。すなわち知的資産の評価指標（KPI: Key Performance Indicator）を定めその目標を設定して管理していく。例えば「荷主と連携した安全会議」が構造資産としてあがっているなら、「荷主参加の安全会議開催回数」をKPIとし、当期目標値は10回／年以上とするなどである。

② 実効性ある事業計画の策定

知的資産経営報告書の最終章「知的資産経営の展開（現在～将来）」は、知的資産を活かして今後どのような経営をするかを述べる部分である。報告書を社外公開する場合は、ここをどの程度まで具体的に述べるかに配慮する必要があるが、社内的にはこの部分を別途事業計画にまで落とし込むと良い。

事業計画とは、数年先（通常3～5年）までの売上や利益等の数値計画と実行計画である。中小企業の場合は計画なしに決算だけを行っている企業も多いが、経営の改善や成長

を目指す場合には事業計画が必要である。しかし事業計画の中には、目標数値は書き込まれていてもそれをどのように実現するのかがあまり示されていないものが多い。特に、経費削減策は示されていても、どうやって売上を増やすのか、どうやって新たな顧客を開拓するのか、優良なドライバーを採用するのかなど攻めの計画についてはその傾向が強い。これでは単なる絵に描いた餅であり、数値フォローされるだけのものになってしまう。

事業計画で定める戦略と目標数値を実現するためには、「こうすれば実現できる」という論理的かつ具体的な道筋が示されていなければならない。この「道筋」を見える化する方法としては、バランス・スコアカード³で用いられる「戦略マップ」が有効である。

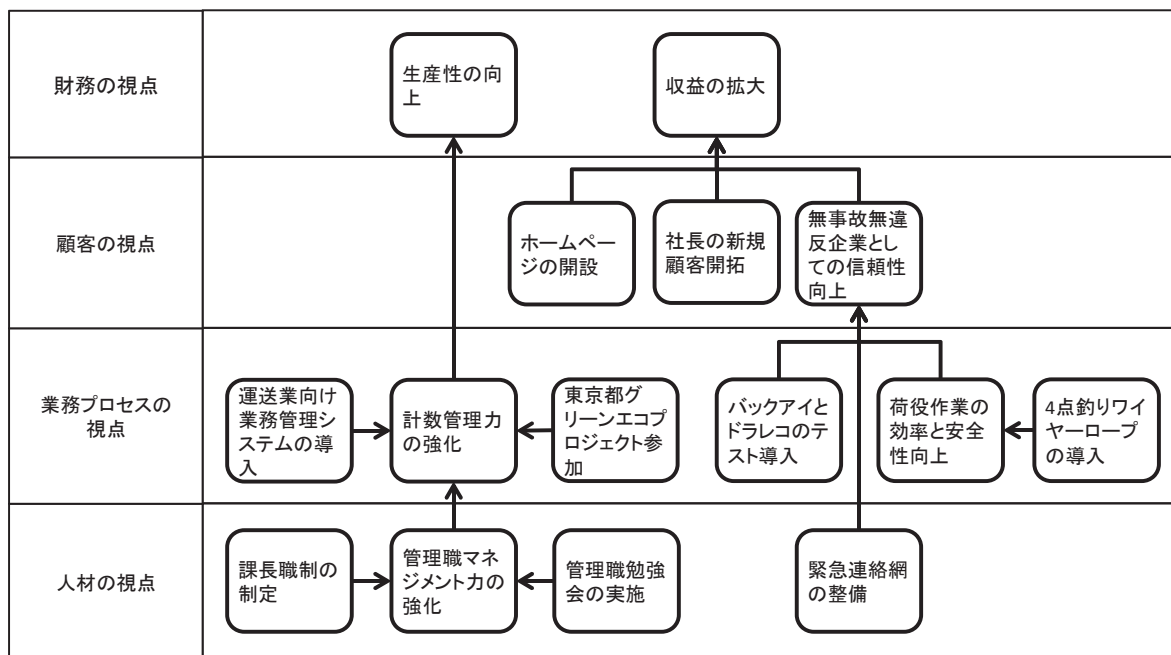
戦略マップとは、バランス・スコアカードで使われる、戦略を実現するために実現すべ

き活動、状態を順序関係を含めて示すマップである。

基本的な考え方は、目標とする財務的な状態を実現するためには、顧客に対してこういう状態にしなければならない、そのためには内部の業務がこう活動されなければならない、そのためには業務を実行する人材がこうあらねばならないというような、財務⇔顧客⇔業務プロセス⇔人材の4つの視点において、取り組むべき活動や実現すべき状態（これらを戦略実現のための成功要因CSF：Critical Success Factorという）を、互いの関係を示す矢印とともに配置したものである。簡単な具体例を図表10に示す。

CSFは現在の知的資産を組み込んだもの（例：社長の新規顧客開拓）や、今後の知的資産となるもの（例：計数管理能力）のほか、ドライブレコーダー導入のように投資を伴う

図表 10：戦略マップの例



3 ハーバード・ビジネススクールの教授であるロバート・S・キャプランと、コンサルティング会社社長デビッド・P・ノートンが1990年に研究をとりまとめたもの。当初は組織の活動を財務面だけでなく総合的に評価するシステムであったが、現在では組織の戦略を実行に移すためのシステムに進化している。

ものも当然含まれる。

③ 事業承継プロセスへの組み込み

トラック運送業に限らず、中小企業にとって事業承継は企業の事業継続上の最大のリスク要因と言える。事業承継とは、現経営者から後継者への事業のバトンタッチであり、ヒト・モノ・カネを承継することと言われる。

ヒトの承継とは後継者そのものの決定であり、また後継者に十分な経営管理知識や経験を積ませることである。モノの承継とは、事業用資産や個人資産などの資産の承継のことである。カネの承継とは、企業の支配権すなわち株式の承継のことである。これらはすなわち経営者としての地位・権利を承継することであるが、さらに加えてその企業の経営そのものともいえる知的資産の承継が大切である。

後継者が、初代の社長が築いてきた企業の強みを無視して新たな取り組みをして失敗する例は、知的資産の承継ができていないからである。

事業承継のプロセスでは、まず会社資産・個人資産の棚卸しを行い、その後に事業承継

計画を策定するが、この資産棚卸しのプロセスに知的資産の棚卸しと見える化を加えると良い。具体的には、現経営陣と後継予定者や幹部候補者のメンバーで知的資産経営報告書の作成を行う。

これにより、現経営陣が培ってきた知的資産を承継し、また事業承継計画書の基本部分を整理し共有することができる。

(3) 知的資産経営取組み企業の成長性

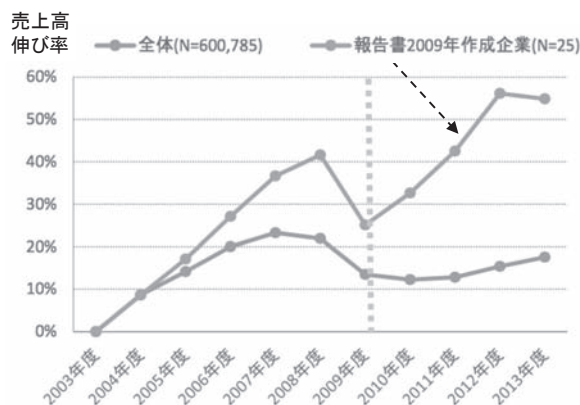
知的資産経営を行った企業とそうでない企業との比較の一例が、平成26年度の特許庁の調査研究報告書にあげられている。これによると知的資産経営報告書を作成した企業と企業全体との売上高伸び率を2003年から2013年で比較すると、企業全体が10～20%の推移に留まっているのに対し、2009年度に知的資産経営報告書を作成して知的資産経営に取り組んだ企業は、作成後の伸び率が明らかに大きいことがわかった。知的資産経営報告書作成によって、ステークホルダーとのコミュニケーションが円滑になり、また事業戦略が明確になりそれを実行した結果と推察される。

おわりに

Going Concern (ゴーイング・コンサーン) という言葉がある。「継続企業 (の前提)」などと訳されるが、企業は将来に渡って事業を継続していくのだという考え方のことである。当たり前のように思われるかもしれないが、そう簡単なことではない。

物を運ぶという、終わった後に形が全く残らない運送サービス業においては、他者との違いを示すことができないと、「替えがきく

図表11：知的資産経営報告書作成企業の売上高伸び率



(平成26年度 特許庁「知財評価を活用した融資の促進に関する調査研究報告書」より引用)

存在」とみなされ、顧客優位の関係の中で厳しい経営を強いられることになる。

他者との違いを示す第一歩は、サービスのバックボーンとなる知的資産を見える化することである。そして知的資産は現在のサービスだけでなく、企業の将来につながる重要な資産でもある。

差別化が難しい中小トラック運送業こそ、ぜひ知的資産を従業員とともに棚卸して、自社の知的資産経営を明らかにし、顧客、全従業員・求職者、金融機関などのステークホルダーに伝えていただきたい。そして知的資産を強化し活かして、ゴーイング・コンサーンを実現していただきたい。

参考文献

- ・「中小企業のための知的資産経営マニュアル」経済産業省
- ・「平成27年中小企業実態基本調査 速報」中小企業庁
- ・「平成26年経営分析報告書」全日本トラック協会
- ・「小企業の経営指標2014」日本政策金融公庫
- ・「バランス・スコアカード実践ワークブック」中野 明著 (株)秀和システム
- ・「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」厚生労働省
- ・「知財評価を活用した融資の促進に関する調査研究報告書」特許庁