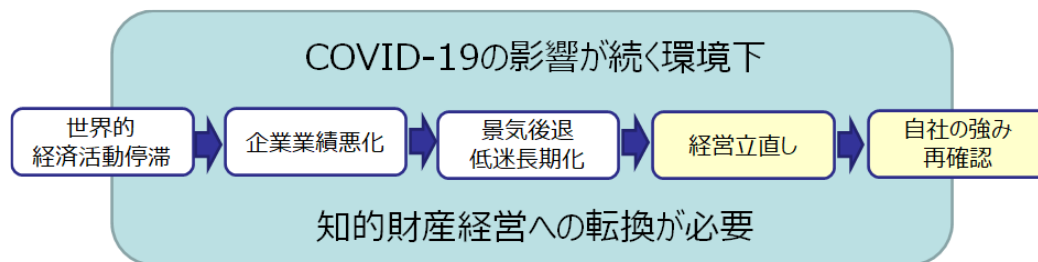


コロナ禍の中小企業経営の在り方を考える ～知的財産経営計画策定の薦め～

HFMC 本田伸孝

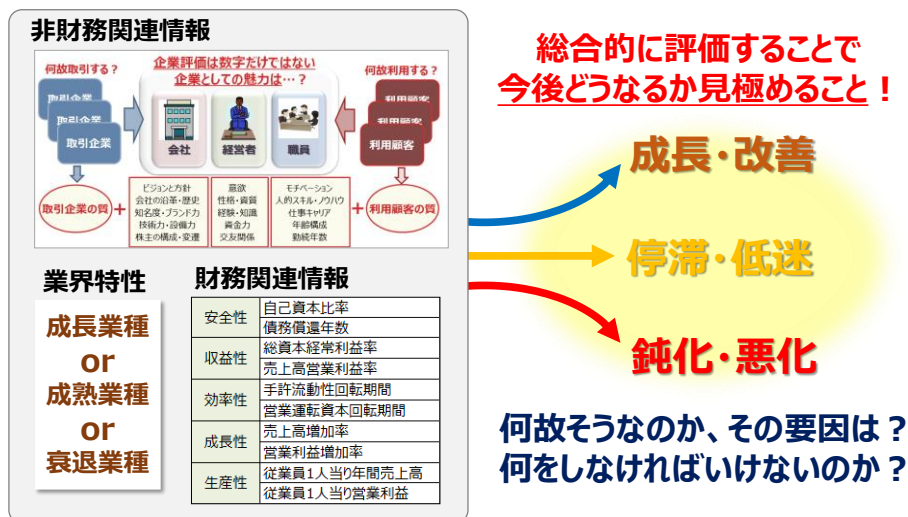
ウィズコロナ禍で勝ち抜くために必要な経営のノウハウを、知的財産の戦略的活用という観点から考えてみたと思います。会社が持っている、有形の資産を前提にするのではなく、事業活動で生まれる収入の源ともいえる、無形の資産を如何にして活用するか、その具体的方法を考えることです。

現在の社会情勢を再考すると、世界的に、新型コロナウイルス（COVID-19）の猛威が収まらない中、持続可能な企業経営を行うには、会社の持つ優位性を改めて見直すことが重要です。優位性を再発見し、新たな事業モデルを確立する、そのためには、技術やノウハウを企業競争力に転換することですが、その考えを実践するのが「知的財産経営」です。



事業会社の実力をどのような要因から評価すべきなのか。事業会社の実情を見極めるには、数字に表れない「人・物・金」と言われる要因を把握することが重要となります。

例えば、企業が何故その会社と取引をするのか、何故その会社の商品やサービスを利用するのか、その本質である事業活動の「基」は何なのかを見極めることです。次に、自分の会社が属する業界動向は、世の中の経済活動の中でどのような状態なのかを見極める必要もあります。最終的には、事業活動による結果でもある決算数値がどうなっているのか、過去の実績との比較、業界平均等の比較により確認することです。その結果、今後、5年先の事業状態はどうなるのか、成長・改善するのか、停滞・低迷が続くのか、鈍化・悪化してしまうのか確認し、その要因を明らかにするとともに対応策を考えることが経営者の使命です。



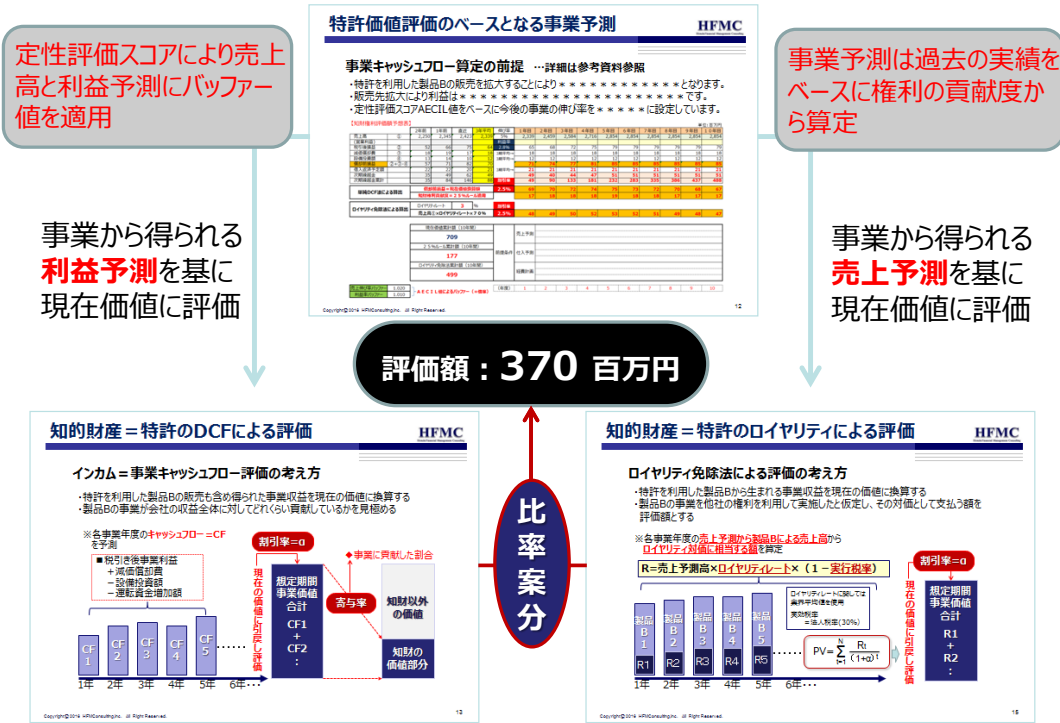
また、経営者は、今年の売上は幾らか、利益はどれくらいなのか、と目先の数字にこだわるのではなく、中長期的に自社の姿がどうなるかを考えなければなりません。そのためには、会社の持っている経営資源（人・物・技術・ノウハウ・ブランド・取引関係者等）を客観的に評価することが重要となります。特に、権利で守られている「特許」については、知的財産として保護すると同時に、ビジネスへどのように適用すべきか、経営者が「特許の持つ優位性を分析、評価」し戦略的に活用することが必要です。今後の事業活動にどのように影響するか、その結果により、事業規模＝売上や利益にどのように影響するのか、客観的に評価できる基準を設計することです。最近では、「IP ランドスケープ」経営ともいわれる考え方です。

その過程では、特許の経済価値を定量的に捉えることもポイントになります。権利として守られている「特許」を活用し、事業活動を行っている、又は、今後事業活動を実現できるということで、収入と収益を得られることを前提に考えます。

まず、事業活動から得られた最終的な収益＝利益を前提に評価する手法です。つまり、今後数年間で得られるであろう収益が、現在の価値に換算すると幾らになるかという「DCF 法」による算定です。

もう一つは、現在持っている「特許」を使用して事業活動するとどれくらいの収入になるか、つまり、特許の使用を許諾する対価＝ロイヤリティにより得られる収入を算定するものです。

持っている技術＝特許を事業活動に適用し、得られる「収入」と最終的に手元に残る「収益」を基準に、価値を評価し、その組み合わせにより最終的な評価基準を設定することが考えられます。



知的財産経営計画の活用方法

会社を取巻く環境は日々変化します。変化に対して適切に対応できるか否かが「会社存続」のキーファクターになるのは、経営者であれば当たり前のこととして理解していると思いますが、当たり前のことを会社の役職員全てが正しく理解できるように「知らしめる」ことも重要であることを理解している経営者は意外と少ないのが実情です。

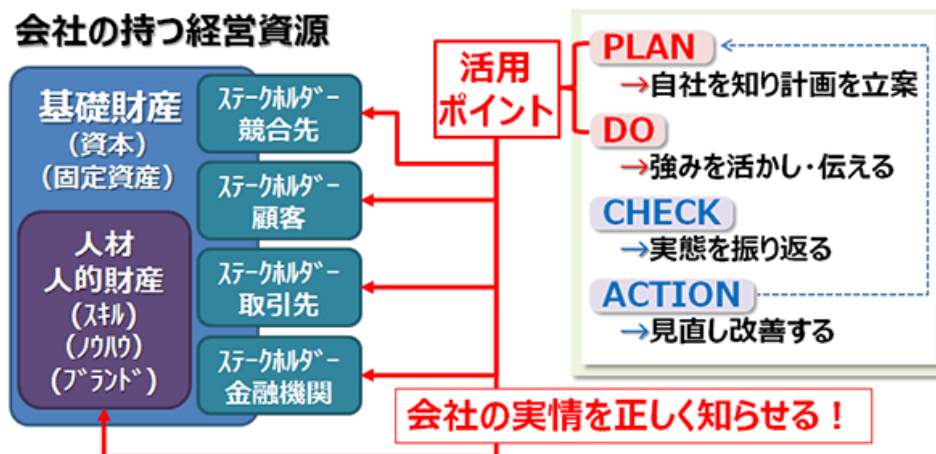
会社が存続する意義（＝社会における役割）、会社を持続・成長させるための方法論（＝売上を伸ばし、利益の出る会社の体質に改善するために必要な要素）を、社長自身、社員全員、更には取引上係りのある関係

Honda Financial Management Consulting

者全てと共有することができる「自分の会社の経営計画」を「見える化」することが重要なのです。

事業規模の大小にかかわらず、会社を運営する経営者であれば「将来における自社のあるべき姿」を明確にし、それを実現するために「何をしなければいけないのか具体的な方法」を時々の情勢を見ながら常に考えることが重要であり、「あるべき姿」と「行動すべき方法」を明らかにするための考え方が「知的財産経営計画」に他ありません。

会社が持っている経営資源の関係をより分かり易くまとめると、会社の基礎的な財産、働く従業員の持っている能力、更に、会社経営に係るステークホルダー（競合相手、顧客、取引先、金融機関等）に分かれるかと思いますが、働く従業員とステークホルダーに対しては「会社の実情を正しく知らせる」必要があります。特に、会社としての「今後のあるべき姿」を具体的に示すことは、大変重要なポイントです。



「知的財産経営計画」をどのような観点から活用すべきか、会社経営者が考えるべき要素は次の3要素に集約できます。

【1…人を育てる】

会社経営の基本は、働く従業員そのものであり、一人一人が持っている技術や営業ノウハウ等は事業を継続する上では無くてはならないものです。しかし、その力を最大限活用できなければ効果は生まれません。つまり、働く方々の「やる気」＝モチベーションを高めることが重要なのです。その為には、今後、会社はどのようになるのか、その結果、自分たちの仕事はどのようになるのか、報酬はどうなるのか、方向性が明確でなければ「やる気」を引き出すことは難しく、コロナ禍の環境下では最も重要な要素です。

また、会社の経営を担う幹部や幹部候補については、更に、一步踏み込んで会社の方向性を明確に示し、且つ、実現できるように活躍してもらう必要があります。そのためにも「現状の実態～今後の予想～改革による成長」というシナリオを正しく理解してもらうことが重要となります。

更に、新たな人材を確保＝雇用する際にも、会社の実情をより具体的に示すことで、有能な人材を確保することも可能になるはずで。

「知的財産経営計画」を社内での意識を共有させる指針として活用すると同時に幹部候補の育成、新規人材確保に活用すること＝内なる経営資源を充実させるために活用することがポイントとなるのです。

【2…資金調達】

事業を継続する上では、様々な要因から「資金」が必要になるケースが発生します。金融機関から借り入れするケースもあるでしょうし、取引先への支払いや回収の時期を早めたり遅らせたりして調整するケースもあります。場合によっては、分割して費用を払う方法もありますが、全てのケースで、関係者となる相手方に信頼されていないければ、思うような資金調達はできません。

では、信頼されるためにはどうしたらよいのか。それは、会社経営の実情を正しく伝えることで「事業の継続性と成長性」を理解してもらうことに他ありません。つまり、「知的財産経営計画」を用いて、社外の関係者に対して実情を知らしめ、理解してもらえるように活用することが重要なのです。

【3…取引開拓とアライアンス】

事業を拡大、成長させるためには、既存の取引先だけではなく、新たな取引先を開拓する必要があります。事業の基となる資材を仕入れる、新たなお客様を開拓する、事業の基本である収入と費用の源泉となる取引先との関係を維持すると同時に、新規開拓することが重要です。場合によっては、関連する事業を行う会社と業務提携等アライアンスにより事業拡大を図ることも考えられます。

一方で、取引する相手方にとっては、新たに取引する会社の実情はどうか、取引しても安全なのか、支払いが確実にしてくれるのか、商品やサービスを確実に提供してくれるのか、その品質に問題はないのか等、様々な観点から確認する必要があります。取引を新たに開始する都度、以上のような会社の実情を説明するのも手間がかかりますが、多くの営業担当者が同一の内容で正しく相手方に会社の実情を説明できるように指導を徹底する必要もあります。自社を正しく伝えるための「手間と時間」を削減すると同時に正確に伝える手段として「知的財産経営計画」を営業活動支援ツールとして活用することが考えられます。

以上のとおり、「知的財産経営計画」は、会社経営者と関係する人や会社等、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な情報源として活用することで、経営の質をより高めることが可能となるのです。

事業承継対策への適用方法

日本の中小・小規模企業の6割は後継者が決まっていなかったり、経営者が高齢になっていたり、体調がすぐれない状況が続く場合には「事業をどのように承継するのか」確認しなければなりません。特に商売上の取引がある先の場合は、リスク管理の点からも後継者対応を確認しておく必要があります。

事業承継対策を講ずる場合、日頃から以下の内容に関して情報を収集、確認しておくことが重要となります。

- 経営者の意識…将来の会社の姿、事業計画の有無、モチベーション
- 経営者の状況…株式保有状況、個人名義の資産・負債、保証の有無
- 後継者の状況…親族や後継者候補の有無、当該人材の能力、会社への忠誠心
- 会社経営資源の状況…資産内容や資金状態、従業員の状態、技術力等の「のれん」評価
- 相続発生時の問題点…法定相続人の人間関係、株式の保有状況、相続財産の特定、相続税の価額、納税方法の考え方

基本的には、経営者である社長の事業への取組み姿勢が重要となりますが、会社の持っている経営資源の実情を正しく捉え、将来のあるべき姿を明確にすることが重要となります。つまり、知的財産経営計画を策定することで「あるべき姿」を明確にすることができるのです。

また、事業承継の方法としては「親族による承継」「従業員や外部経験者の受入」「M&A」「IPO」の4パターンが考えられますが、それぞれの方法でメリットとデメリットがありますし、検討すべきテーマも異なってきますので、経営者としてどのように考えているのかチェック項目も含め確認する事が重要です。

また、経営者によっては、一代で事業を止め「廃業」を考える方もいますが、従業員や取引先への影響等を考え、M&A等により事業そのものを引き取ってもらうべく、早目の対策を考えることも重要となります。

Honda Financial Management Consulting

事業承継方法におけるメリット・デメリット・検討ポイント

	親族内の承継	従業員等による承継	M & Aによる承継	IPO
メリッ ツ	<ul style="list-style-type: none"> 取引先や関係者に心情的に受け入れられやすい 後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる 経営と所有の分離を回避できる 	<ul style="list-style-type: none"> 親族内に適任者が居なくても広く候補者を求める事ができる 従業員が承継する場合は経営の一体性を維持しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 親族内に適任者が居なくても広く候補者を求める事ができる 現在のオーナー（親族）が会社売却の利益を享受することができる 	<ul style="list-style-type: none"> 知名度向上により優秀な人材が集まり易い 経営と資本の分離が可能 株式の現金化が可能
デメリッ ツ	<ul style="list-style-type: none"> 親族内に経営者資質の高い人がいるとは限らない 相続人が多数の場合に争いが起こる事が多い 株式取得に多額の資金準備が必要となる 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先や関係者から心情的に受け入れられない事がある 後継者に株式取得等の資金負担力を有する者がいない場合が多い 個人の債務保証等の引継が問題となる 	<ul style="list-style-type: none"> 希望の条件（購入価格や従業員雇用方法等）を満たす買い手を見つけづらい 条件によっては経営の一体性を維持する事が難しくなる 	<ul style="list-style-type: none"> 上場維持コスト（管理含む）等費用増となる 上場まで数年の時間を要し、計画の進捗管理が必要 一部株式を保有し続ける必要がある
検討 ポ イ ン ト	<ul style="list-style-type: none"> 関係者の理解 後継者教育の方法 株式や財産の分配方法の取り決め 後継者への生前贈与の実施 遺言の活用 会社法の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 後継者の選定 親族の理解を得る 関係者の理解を得る為の説得 株式や財産の分配方法の取り決め 従業員によるMBOの検討 個人保証や担保提供の整理 	<ul style="list-style-type: none"> 会社実力の再評価 企業価値向上策の検討 無形資産の評価 売却条件の取り決め 従業員の理解を得る 買い取り企業候補の選定 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の見直し 会社実力の再評価 上場を視野にいたった事業計画策定 上場準備組織の立ち上げ 個人保証や担保提供の整理

事業承継の方向性が固まった時点で、具体的な事業承継の計画を策定することとなりますが、以下の手順で事前準備を進める必要があります。

- 事業承継の具体的な時期の決定
- 会社としての経営理念を再構築し社員や取引先企業に浸透させる
- 中長期的な経営計画を策定する＝知的資産経営計画により策定した事業計画がベースになる
→事業を安定的に継続できるか、企業価値を高める事ができるか
- 円滑な事業承継を実現するための課題の整理
→保有する資産や債務に関して具体的な相続対策を考える必要がありますので税金対策も含めた具体的な対応方法を考える必要があります

また、計画を策定する際には、承継方法毎に検討すべき点(事業承継のメリットデメリット参照)について具体的に実現できるよう進捗管理する事も必要となります。

「知的財産経営計画」を立案する際に、事業承継という観点も考慮しながら、5年後、10年後の会社の姿を体系化すること、これが、現在の経営者に求められる重要な要素と言えるでしょう。

以上