

福岡県中小企業団体中央会は、経営理念、企業文化、技術・ノウハウ、ネットワーク等、無形の「ちから」を活用した企業経営を「ちからの経営」と呼び、これらの「ちから」を活かした取り組みを「ちからの経営」設計書にまとめ、企業内外に開示する取り組みを支援しています。

今月号は、「ちからの経営」設計書の作成にあたって、前提となる考え方や参考にさせていただきたい書籍をご紹介します。

### その成功は「たまたま」か？



『たまたま』(Leonard Mlodinow, ダイヤモンド社、2009) という本には、成功や失敗は確率論的な問題であって、優れた才能や運の良さを示すものではない、と語られています。

成功も失敗も「たまたま」だ、というわけです。もちろん才能や努力あってのことですが。確かに、偶発的な出来事が思わぬ成功を導いたり、逆に当初計画が実行不能になったり、十分に検討したはずのビジネスプランが程なくして失効してしまう事態は少なくありません。ではすべて運任せか、というのではなく、日常を正しく評価し、決定する技術をこの本は教えてくれます。

### 計画された偶発性理論

なお、「偶然」の取り扱い方については、スタンフォード大学教授、J.D. クランボルツ氏の「計画された偶発性理論」(Planned Happenstance Theory) が参考になります。とにかく行動してみれば思わぬチャンスに出会うことがあり、その偶然を計画的につくりだしましょう、という考え方です。元はキャリア形成の理論ですが、日常を生きる我々のもとより重要な決定に携わる経営者の方々にも役立ちます。私が接した意欲ある経営者には、意図せずともそのような「動き」をしておられる方が多いようです。

このような長い前置きをしたのは、チャンスをつかみ損ねることなくきちんと準備をしておこう、と言いたかったからです。

私たちは「ちからの経営」設計書が、その準備のひとつであると位置づけています。やっとながりました。ふう。

### 優れた経営戦略とは？

「ちからの経営」設計書は、企業経営戦略策定の土台にすることができます。

ところで昨年、『ストーリーとしての競争戦略』(楠木 健、東洋経済新報社、2010) が出版され、優れた経営戦略の論理が紹介されました。曰く「優れた戦略は、戦略を構成する要素がかみあって、全体の流れと動きを持った『ストーリー』として組み立てられている」と。そのようなストーリーとはどのようなものか具体的に紹介され、優れた経営戦略の組み立てがよく理解できます。



同書を読まれた方には『経営戦略の論理』(伊丹敬之、日本経済新聞社、2003) をお奨めします。さらに硬派に、優れた戦略の建て付けを知ることができます。

ただし、いずれも成功要因を後付け的に説明した感は否めません。なでしこジャパンの優勝を振り返ってみれば、いくつかの偶発も必然のように見えてくるようなもので、先の『たまたま』と併読したいところです。

## 戦略が機能しない？



ひるがえって、経営戦略がなぜうまく機能しないのか、という疑問には、『経営不全の論理』（三品和広、東洋経済新聞社、2004）が答えてくれます。「戦略とは、長期収益の最大化に直接関与する営為」

## 知的資産経営支援のバイブル

さて、優れた経営戦略の要諦を知ったところで、しかし中小企業には当てはまらないという声が聞こえてきます。そのとおりですが、規模の大小にかかわらず、企業は草創期から成長期にかけて、有形・無形の資産を形成してゆくものです。それは「信用」や独自の「技術」、「ネットワーク」など無形資産を形成していくプロセスでもあり、この「見えない資産」こそが企業の性格、文化、成長性に大きな影響を与えます。

経営者にとって重要なことは、これまで築いてきた「見えない資産」の上に独自の経営システムを構築することであって、勝者の鋳型に自社の経営を当てはめることではありません。



自社の「見えない資産」を可視化する「ちからの経営」設計書作成に当たって、私たちがもっとも参考にした書籍は、『「無形の強み」の活かし方』（中森孝文、経済産業調査会、2009）です。

「見えない資産」の開示と活用に関する入門書であり、「ちからの経営」設計書に興味のある方は、まず同書から入っていただきたいと思います。

## 実際の作成にあたっては

とはいえ、実際の作成にあたっては、経済産業省 HP より『知的資産ポータル／ガイドライン・報告書』にある、「知的資産経営マニュアル」「実践の指針」を参照しています。初回作成時には「他社の開示事例」から自社にあったものを大いに活用（パクリではありません、念のため）させていただいています。

最初は専門家が作成支援いたしますが、いずれ自前で作成できるようになり、時宜を見て更新していただくのが私たちの願いです。



「経済産業省 知的資産ポータル」で検索  
上記がダウンロードできます。  
また、他社の報告書も見ることができます。

先に言いましたが「ちからの経営」設計書は、チャンスを実際に掴むための準備です。「チャンスの女神に後ろ髪はない」と言いますから。

（文責：企業支援室 秋月武敏）

「ちからの経営」HP : <http://chiikiryouku.biz/>

「ちからの経営」設計書については企業支援室（092-622-8780）までご連絡下さい