

これで万全!

経営デザイン・虎の巻

—フレームワーク思考で新事業構想—

第6回

経営資源に不適合はないか

経営承継研究会

中小企業診断士 長谷川 勇

Question

私は、35歳の後継予定者です。武者修行のための異業種勤務10年間で卒業し、昨年家業に入社しました。温厚な人柄と誠意ある仕事ぶりの父は、従業員にも恵まれ、創業10年間は着実に成長しました。しかし、直近の5年間は長期低落傾向にあるにもかかわらず、危機感を感じない茹でガエル症候群に陥っています。第三者の視点で、経営の現状分析と問題点の把握をお願いいたします。

1 現状分析の要約

貴社の現状は、異業種で広い世界を経験された視点から見えた通り、茹でガエル症候群に満ちた企業風土です。

カメラ市場が、カメラでないスマートフォンに侵食され、自動車業界がIT企業との競争に怯えているように、貴社の提供価値は見えない競争にさらされ、業績は長期低落傾向に陥っています。

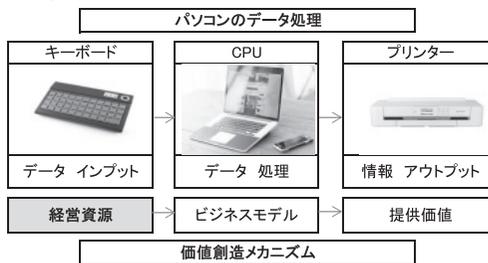
経営悪化の真因は、貴社にとっての最大の経営資源であるヒト（経営陣や従業員）が、過去の成功体験のしがらみの罠に陥り、危機感の乏しい企業風土にあります。今月号は、経営資源を中心テーマにして、経営の現状と問題点を報告します。

2 価値創造メカニズムの仕組み

経営デザインシートの価値創造メカニズムは、パソコンの情報処理のプロセスで説明す

ると、理解が容易になります。

●図表-1 パソコンのデータ処理



パソコンのデータ処理プロセスは、キーボードでデータをインプットし、CPUのプログラムにより処理し、プリンターで目的の情報をアウトプットして利用します。

価値創造メカニズムは、経営資源を投入し、ビジネスモデルで経営資源を加工・組合せして価値を創出します。両者の違いは、パソコンのインプットは定量的項目であり、価値創造メカニズムは定性的項目です。本号は、価値創造メカニズムにおける経営資源に焦点を当てて現状を分析します。

3 価値創造メカニズムの経営資源の位置

パソコンの世界には、「ゴミをインプットすれば、ゴミがアウトプットされる」(Garbage in, Garbage out)の格言があります。CPUの処理プログラムがいかに適切であっても、求めるアウトプット情報に相応しいデータをインプットしない限り、有用な情報はアウトプットされません。

価値創造メカニズムにおいても、顧客が求める価値を提供するには、求められている価値を創出するに相応しい経営資源を調達し、投入することが必須の条件になります。

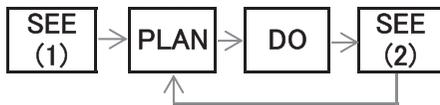
貴社の苦境の原因は、経営陣(最重要経営資源)が環境変化を認識していないことにありそうです。企業経営において、最も重要な経営資源はヒトであり、ヒトが経営資源を選択し、ビジネスモデルを革新します。

4 初めに現状分析ありき

経営承継の前に、茹でガエル経営から脱出し、「これから」のビジネスモデルを構築する事業計画を策定することは有意義です。

事業計画策定の前に、第三者である私に客観的な視点で、経営の現状分析と問題点の指摘を依頼されたことは、過去の反省を踏まえた事業計画となり、ステークホルダーの信頼が高まります。

●図表-2 計画策定のプロセス



SEE(1)は「これまで」の価値創造メカニズムの、現状分析と問題点の抽出に該当します。問題点を発生させた反省を踏まえて、7月号以降の「これから」の計画策定(PPLAN)に進みます。SEE(2)は、計画実行(DO)後の進捗管理のマネジメント・サイクルのSEE

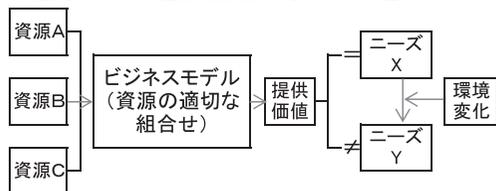
に該当します。

貴社の現状は、お気づきの通り茹でガエル症候群が蔓延し、今後に懸念を感じます。茹でガエル症候群は表面の現象であり、その根源は目に見えない根深いところにあります。トヨタ式生産方式では、根源的な問題の解決には、なぜ・なぜ…と、なぜを5回繰り返せとあります。資源に焦点を当てて問題の真因を深掘りします。

5 ニーズ変化への不適合

業績悪化の原因は、提供価値とニーズとの乖離の広がりにあります。創業当初は、提供価値がニーズXに適合するように、常に投入する経営資源の変更・改良を行っていました。しかし、成功体験を積み重ねる過程で保守的となり現在に至っています。環境変化により、ニーズがXよりYに移行しつつありますが、資源A・B・Cの固定化で、ニーズYとの不適合が進行中です。

●図表-3 価値創造メカニズムとニーズ

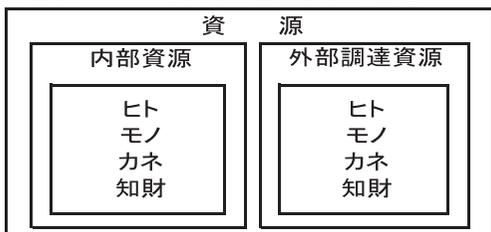


6 所有形態別経営資源

所有形態により経営資源は、内部資源と外部調達資源に分類されます。提供価値の中核を占める経営資源は、価値創造メカニズムの独立性を確保するためにも、内部資源であることが重要です。

中核的な資源は内部資源で、提供価値の主導権は貴社にあり、経営上の問題はありません。しかし、中核的資源の開発が、危機感なき経営陣に阻まれていることが問題です。

●図表－4 内部資源と外部調達資源



外部調達資源は、パートナーとの良好な協力関係が維持されており、現状に問題はありませ

7 ヒト・モノ・カネ・知財の内容

経営資源は、ヒト・モノ・カネ・知財と一括りにされますが、業種・業態や、創業期・成長期・衰退期により重要な経営資源は異なります。経営幹部や従業員とのヒヤリングだけでは、企業外部の私にはヒト・知財の問題点は、把握しにくいことがあります。異業種での新鮮な経験を踏まえて、企業内部からも時間をかけて観察してください。

●図表－5 主要な経営資源の内容

| | |
|----|---|
| ヒト | 経営者・幹部社員 自社の従業員 パートナーの人材など |
| モノ | 自社の設備・固定資産 パートナーの設備・固定資産など |
| カネ | 資金・株式・社債・借入金など |
| 知財 | 技術・デザイン ブランド・ノウハウ データ・コンテンツ 企業理念・文化・風土など |

但し、最も重要な経営資源はヒトであり、ヒトが作り出した企業風土です。貴社の問題点の深層に、現状に満足した危機意識のない企業風土が横たわっています。

8 知財の棚卸をする

業績不振の中小企業の経営課題は、常にカネ不足で投資ができず、成長が阻害されていると言われます。しかし、カネ不足は、成長阻害要因の1つに過ぎません。

見えない資産・知財に対する認識不足が、貴社の右肩下がりの要因でないかを検証する必要があります。貴社にとって、知財は埋もれている宝の山かもしれません。

●図表－6 主要な知財

| 主要な知財(例) | 関連する知財権 |
|--------------------------------|---------------------------|
| 技術 発明・設計図・工場の オペレーションなど | 特許権など |
| デザイン 形・模様・色 (パッケージ・画面など) | 意匠権など |
| ブランド 名称・マーク・シンボル・ ロゴなど | 意匠権・商標権・ 不正競争防止法 など |
| 販売・製造方法 ノウハウ・顧客リスト | 営業秘密など |
| データ | 営業秘密など |
| コンテンツ 映画・音楽・漫画・ キャラクター | 著作権など |
| 経営理念・組織文化・ 組織風土 | |
| ビジネスモデル | |

(出典) 経営デザインシート作成テキスト

(注) 本稿における「知財」とは、知的財産基本法で定義される特許権や著作権などの「知財」に加えて、経営理念やノウハウなども含まれます。

知財権(知的財産権)は、国家に登録し認証された権利であり、過大に評価されがちです。しかし、図表－6にあるブランドや製造方法などの知財は、重要な財産であると認識されず、過小評価されがちです。

知財は、カネ不足に見舞われている中小企業にとり強い味方の埋蔵金です。持てる知財の棚卸をしてください。知財が、しがらみにより活かされていないことが、右肩下がり業績の原因です。業績改善に役立つ埋もれた知財を発掘して、棚卸リストに登録して、活用策を考えてください。

9 知財の果たす役割(1)

知財は、無形資産で見えない資産であるが故に、その存在を意識せず、果たす役割に対する認識は薄いのが現実です。知財は、新事業を生み出す源泉です。斬新なアイデアが新事業を創出します。ヒト・モノ・カネは、アイデアを実現する手段です。

知財は、事業の競争力を強化します。知財の果たす役割は、

- ・他社との連携の原動力となる
- ・他社との競争力を強化する
- ・模倣排除で競争優位性を確保する
- ・顧客ロイヤルティを強化する
- ・新製品・新戦略企画の源泉となる
- ・製品・サービスの付加価値を向上させるなどがあります。

10 知財の果たす役割(2)

貴社の知財について、ステークホルダーからの評価が高い場合、次のような効果が期待できます。

- ・対外認知度が向上する
- ・貴社への信頼感が向上する
- ・金融機関・投資家の事業性評価が向上する
- ・従業員が自信を持つ
- ・愛社精神が向上する
- ・人材獲得が有利になる 等々

企業のホームページの掲載内容は、ハードからソフトへ重点を移す傾向にあります。土地・建物・製品・設備から、従業員の働く

姿・匠の技・経営理念・ブランドなど、知財への移行が進行しています。貴社の場合、無形資産の「見える化」が行われず、ハード中心の掲載内容が業績悪化の一因です。

11 知財の承継

人的資産は、従業員の退職とともに企業から消滅しますが、構造資産と関係資産は、従業員が退職しても企業に残留すると理解されています(図表-7参照)。しかし、中小企業の場合、構造資産や関係資産も、キーマンである経営幹部や従業員の退職により、企業から消滅する恐れがあります。中高年の従業員の定年が近づき、キーマンの退職で知財の毀損が迫っています。

●図表-7 知的資産の3分類

| |
|--|
| 人的資産 (human Capital) |
| 従業員が退職時に持出す資産 イノベーション能力、ノウハウ、経験、想像力、想像力、匠の技 など |
| 構造資産 (Structural Capital) |
| 従業員の退職時に企業内に残留する資産 文化、組織の柔軟性、データベース、システム、手続き など |
| 関係資産 (Relationak Capital) |
| 企業に対外関係に付随した資産 イメージ、顧客ロイヤルティ、顧客満足度、取引先との関係性 など |

(出典) 知的資産経営マニュアル

12 現状分析の総合所見

建物・生産設備(モノ)は、勤勉な従業員(ヒト)のメンテナンスで保護され、従来ニーズへの価値提供に問題はありません。

最大の課題は、経営陣や従業員が現状に満足して、環境変化に危機感がないことです。その結果、持てる経営資源が「埋もれた秘宝」と化していることです。

成功のポイント!

- ① 茹でガエル症候群の解消
- ② 埋もれている知財の発掘と活用
- ③ 知財の棚卸と再評価
- ④ 第三者の客観的現状分析の重要性