

知財経営(特許、実用新案、商標等の利活用)について

8回シリーズ 第2回 自社の強みを如何に認識するのか

著者: 知財経営コンサルタント

弁理士 鈴木 康裕

現在「事業性評価」が金融機関からの資金調達や非財務情報の「見える化」によって、自社の真の“強み”を発見することが脚光をあびています。

むしろ、この経営環境の中で不動産等の財務数字よりも「企業力」を計る重要な指標になってきています。

8回にわたって皆様の企業の「知的資産」を見直していただく一助になりますよう解説いたしますので、ぜひご活用してみてください。

第2回 自社の強みを如何に認識するのか

知財経営コンサルタント 弁理士 鈴木 康裕

①言語化の重要性・・・暗黙知とは・・・

成功した経営者の中には、暗黙知により日々の経営をされている方がいます。ここで、暗黙知とは、特定状況に関する個人的な知識をいい、主観的な知や経験により獲得した知をいいます。もちろん、個人事業主の規模で経営されている場合には、いいのかもしれませんが、比較的大きな組織で事業を行う場合には、その経営者の意図するところが伝わらない場合が生じます。

また、暗黙知は、個人レベルだけではなく、長く運営されている組織では組織レベルで存在することもあります。どこにもそんなこと書いてないのに、組織内の人がある行動規範(文化)に従って動いていたりする場合です。

この組織レベルの暗黙知は、決して悪いものではなく、それが大きな企業の強みになることもあります。

西洋の組織に比べて、日本の組織にはこのような組織レベルでの暗黙知によって運営されているケースが多いように感じます。

・ 人的資産の構造資産化

上述したように、この暗黙知は悪いものではないのですが、暗黙知は個人的な知識すなわち属人的な知識なので、組織からその個人がいなくなるような場合には、その組織に大きな影響を与えることとなります。

経営に携わる者としては、経営している組織がこのような事態にならないようにしなければなりません。個人的な暗黙知は、知的資産の中で言えば人的資産に当

たります。人的資産は、経営者の持つ技術や能力、人脈といった、その個人に帰属する資産であり、その個人が組織から離れると同時に組織からは失われる知的資産です。特に、中小企業の場合、大企業に比べて人的資産の割合が高いのが通常です。なので、中小企業においては、特に、人的資産を、組織に帰属する資産すなわち構造資産に転換していくことが重要となります。これを、人的資産の構造資産化と言います。

・暗黙知の形式知化への相互変換

人的資産を構造資産化するにあたり重要なことが、言語化です。言語化とは、物事を、簡潔に過不足なく、誰もが全く同じイメージができるように表現することです。すなわち、暗黙知を形式的・論理的言語によって伝達できる形式知にすることが重要で、言語化することにより、組織内の他の人に伝わるようになり、個人的な知識が周りの人に伝えることができるようになります。

これにより、個人に帰属する人的資産が組織に帰属する構造資産になる可能性が出てきます。もちろん、暗黙知と形式知は、別々のものではなく、両者は互いに作用しあい、互いに成り変わるものと言われています。

暗黙知は、表出化プロセスにより形式知となり、形式知は内面化プロセスにより暗黙知になるというものです（野中郁次郎著「知識創造の経営」）。

先に例を挙げた組織レベルの暗黙知は、個人の暗黙知が一旦表出化プロセスにより形式知化し、形式知となったものが組織内の人々に伝わり、時間経過と共に内面化プロセスにより組織における暗黙知となったものと言ってもよいでしょう。

このように、暗黙知と形式知の相互変換は、組織における知の創造プロセスとして重要なものです。言語化は、暗黙知を形式知にする表出化プロセスの一部になります。

②自社の強みの認識をすることを心がける

今回の題は、「**自社の強みを如何に認識するのか**」ですが、なぜ自社の強みを認識することに、言語化の重要性を持ち出したかと言えば、自社の強みを他者に伝えることが意外と難しいからです。

長いデフレを乗り切り、事業を継続している以上、何らかの強みがあるはずなのですが、日常化しているので、その強みを認識して言語化することが難しい場合があるのです。

実際、「**御社の強みは何だと思えますか？**」と問うても、「**いやいや内には特に強みと言える様なものは何もありません。**」という答えが返ってくる場合があります。これは、単に謙遜されている場合もあるでしょうが、実際に認識していない、できていない場合もあるのです。

自社の強みを言語化して人に伝えられないと、人からは、強みが本当でないのか、または強みがあるのに伝えられていないだけなのかが分かりませんので、損をすることになります。

③認識するための道具・・・言語化のフレームワーク・・・

認識するための道具を使うと、自社の強みを認識したうえで言語化できることが容易になる場合があります。いわゆる、フレームワークというものです。自社の強みの知的資産を認識するためのフレームワークは多くものがあります。

よく使われるのがSWOTと呼ばれるものです。SWOT分析は、事業の戦略などを導き出すための有名なフレームワークで、

強み（S）：目標達成に貢献する組織の特質

- 弱み (W) : 目標達成の障害となる組織の特質
- 機会 (O) : 目標達成に貢献する外部の特質
- 脅威 (T) : 目標達成の障害となる外部の特質

に分けて自社を分析するものです。SWOT 分析に関しては多くの書籍やインターネットでも紹介されていますので詳細な説明は省略しますが、自社の強みを認識して戦略を策定するためのフレームワークとしては有効なものです。

- 価値連鎖 (Value Chain)

本稿では、価値連鎖 (Value Chain) をご紹介します。価値連鎖は、マイケル・ポーターが『競争優位の戦略』の中で用いた考え方であり、企業の活動を、購買物流、製造、出荷物流、マーケティング・販売、サービスからなる主活動と、人事労務管理、技術開発などの支援活動に分類されています。

価値連鎖の最下流には、エンドユーザに対して価値を生み出す利益が記載され、その利益を如何に生み出しているのかをこのフレームワークを通して検討することができます。

価値連鎖の考え方は、競争戦略論の中で生み出されたものですが、企業が提供する製品やサービスの付加価値が事業活動のどの部分で生み出されているかを分析する手法として優れており、自社の強み（他社に対する優位性、差別化できる点など）の源泉を探索して、言語化するのに適したフレームワークであると考えています。

価値連鎖を中小企業の優位性の源泉を探索するための「道具」として使用する場合、気を付ける点があります。たとえば、製造業における価値連鎖は、一般的には、業務の流れを考慮し支援活動の一部も主活動に組み込んで表記すると、以下のようになります。

④製造業の産業価値連鎖

- 新商材開発の流れ

- コンセプト開発⇒試作⇒量産設計⇒生産技術⇒購買⇒生産管理⇒製造⇒品質管理⇒販売⇒アフターサービス⇒（利益）⇒「エンドユーザ」

ここで、価値連鎖では、あくまで一番下流に位置するのは「エンドユーザ」として記載することが重要であると考えています。

大企業の下請け的な製造業の場合、エンドユーザに直接製品やサービスを提供するわけではありませんが、直接のお客さまである大企業のお客様（お客様のお客様）に最終製品等が提供される場合に、自社がどこで価値を付加し提供しているのかを明確に言語化することが重要です。

このことは、現在の直接のお客様である大企業だけでなく、将来お客様になるかもしれない大企業に対してもアピールできる優位性として言語化できることになります。

このようにして作成される価値連鎖は、自社でカバーする価値と他社がカバーする価値とを容易に分別できますし、自社でカバーする価値を深堀することが可能となります。また、価値連鎖を図に表記する場合に、自社でカバーする範囲などをうまく表記すると、どこで付加価値を提供しているのかが明確になります。たとえば、上記の製造業の産業価値連鎖を用いて、製造を外部委託するブランド

製造業や、製造を受諾する製造サービス業などを表現することができます。
また、価値連鎖における価値をどのような知的資産で提供できているのかを分析
することで、事業戦略を立てやすくなります。
ご興味ある方は、以下のホームページからお問い合わせください。

<http://suzukipatentfirm.com/content/inquiries/>

⑥Whoレベルの戦略策定：我々はそもそも何者なのか？

自社の強みである知的資産は何なのかを突き詰めて考えていくと、自社はそもそ
も何者なのか？という根源的な問いに対する解答を得ることが可能になってきます。
このような自社の存在意義にかかわる Whoレベルの戦略を立てることを考
慮する場合、価値連鎖という道具を用いてその存在意義を言語化することは、非
常に重要な過程となります。

(理事長：平本の解説・・・「**戦略的経営計画**」の中では、このことを「**存在理念**」
と位置づけています。)

今回は、自社の強みをおさえた上で、その強みをどのように活用して収益につ
なげていくのかについて解説します。

===== お知らせ =====

■■「中堅・中小企業“かかりつけ医”ネットワーク＝MSDN」対応 HP 開設■■
“かかりつけ医”とはどんなお役立ちなのかを是非知って、ご活用ください。
新設しましたので、ご高覧いただければ幸いです。

<http://xn--fiqztj72ae5m.net/>

中小企業、Net

*スマホでもご覧いただけます***

リンクは、会員オンリーですので、ご連絡ください。

*中堅・中小企業“かかりつけ医”ネットワーク＝MSDN」のねらい
私達は、80%以上の人々が働いている中小企業、小規模企業が「進化・発展、持続」
しなければ、世の中は良くなることはないとの信念で、経営者との信頼関係のもとで
育成経営支援に取り組んでおります。

◆目的◆

イノベーションの時代・中小企業の「進化・発展・持続」の実現！

◆“かかりつけ医”とは、中小企業・小規模企業の育成経営支援を使命とし
経営者を親身になってサポートする専門家（税理士・診断士・社労士等）で、
3Winの実現を推進する企業の主治医（ビジネスドクター）です。

* 3Win＝経営者・育成経営支援家・地域がお互いに繁栄する＝

経営環境の創出・適応して「安心・安全」の企業経営ができる、お役に立ちますように
「中堅・中小企業“かかりつけ医”ネットワーク=MSDN」を構築推進しております。

◆企業経営の「安心」とは、いつでも経営者が使えるキャッシュが手許にあることです。
「安全」とは、企業経営のカジ取り（行き先・アクセル・ブレーキ）を、先を見通した
マネジメント会計情報（注）をもとに、行うことです。

（注）経営者の意思決定に役立ち、キャッシュフローを「安心」の状態に保ち、収益力を
高めるための、部門別（部署別・商品別・得意先別・仕入先別等）の管理会計のこと
です。税務会計との違いは、税務会計は過去の実績にもとづく納税計算が目的なの
に対して、マネジメント会計は、現在・未来を見通して刻々と（即時に）経営情報
を経営者に提供して、未来のビジネスチャンスの獲得やリスクに備えることができる点
です。ライバルに差をつけるには、体得することがNO1になる条件であります。

II、MSDNは4つの支援サービスを提供します。

- 1、ビジネスドック（企業の健康診断）・・・・・・208号・・バックナンバー参照
- 2、“かかりつけ医”インターン養成講座・・・・・・209号・・バックナンバー参照
- 3、クラウド型遠隔双方向対話式育成経営支援（SOMAC）・・・・210号・・同上
- 4、ビジネスマッチング・・第3回ビジネスモデル発表交流大会・・211号・・同上

***** セミナー等のご案内 *****

■経営特くんゲーム（マネジメントゲーム）のお知らせ■

◆第58回以降の「トライアルゲーム」（半日、1日コース）◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆
日程が決まりましたのでお知らせします。本格的な経営特くんゲームを体感できます。
電卓およびPC機を持参ください。（エクセルによる自動決算を行うため）

- | | | |
|---------|----------|--------------------------|
| 1) 第58回 | 5月28日(日) | 13:00~18:00 (トライアルゲーム) |
| 2) 第59回 | 6月17日(土) | 10:00~18:00 (会計事務所向け：満席) |
| 3) 第60回 | 7月01日(土) | 13:00~18:00 (トライアルゲーム) |

●開催場所「経営特訓道場」

JR 駒込駅南口 徒歩7分 東京メトロ南北線駒込駅 1番出口 徒歩6分

注) 第59回の開催場所は、西新宿の会計事務所になります。

