

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3回 自社の強みを如何に収益につなげるのか

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3回 自社の強みを如何に収益につなげるのか

知財経営コンサルタント 弁理士 鈴木 康裕

前回は、言語化を通して自社の強みを認識することの重要性について解説しました。今回は、その強みをどのように活用して収益につなげていくかについて解説します。

①環境分析と競合分析

- Whereレベルの戦略策定: どこで戦うのか?

自社の強みをどこで使うと有効なのでしょう。

企業は一社のみ独立して収益を上げることができず、競合の存在などの事業環境を考慮して強みを活用することを考えなければなりません。

たとえば、自社や事業部が属する産業の成熟度がどの程度なのかを考慮する必要があります。

産業や市場にはライフサイクルが存在することが多いため、産業の成熟度を、揺籃期(導入期)、成長期、成熟期、老衰期(衰退期)というように分けて、今後成長する産業や事業分野なのか、衰退していくような産業や事業分野なのかについて分析しておくことが好ましい。

なお、どの期に属するかは、成長性、参入企業数、購入性向、技術などの要素に分けて分類することができます。

また、自社や事業部が属する事業分野において、競合状態のポジションも評価しておくといでしょう。

たとえば、

- 有力：長期的にも危機にさらされず、独自の行動が選択可能な状態
- 中位：かなりの力を発揮して、普通以上の改善余地を残している状態
- 下位：「有力」の状態にある競争相手に、自社の存在を黙認されている状態
- 弱小：変革なしでは生き残れない状態

のように分類することができるでしょう。

この成熟度と競合状態の2軸のマトリックスの上に、各事業部の売り上げを円の大きさと表現してマップするように描くと、それぞれのポジションが明確になります。

この成熟度・競合状態マトリックスにおける位置を検討するだけでも、非常に大まかではありますが、今後どのような戦略を選択したらいいのかの指針になります。

以前GEのジャック・ウェルチは、参入市場でナンバー1かナンバー2になるものを残し、そうならない事業部は売却か撤退するという、経営資源の「**選択と集中**」の戦略を取ったことは有名ですが、そのような考え方にも利用することができます。

このような2軸のマトリックスで物事を整理し、戦略策定に役立てるためのポートフォリオを作ることは、コンサルティングではよく行われているようです。市場成長率・相対市場シェアで表すボストンコンサルティングのポートフォリオは有名です。たとえば、低い市場成長率と高い相対市場シェアに属する分野を「**金のなる木 (Cash Cow)**」と呼んでいます。

小規模な企業が大企業と戦うには、知的財産権などの独占排他権を駆使する手段がありますが、大企業が参入するほど市場規模が大きくない事業分野に集中すれば、圧倒的な販売力や製造能力を有する大企業と戦うことが自ずと避けられます。また、小規模な企業が、大企業の信用や販売力を使って販売することを狙って、製品を提供したり、ライセンス提供することがありますが、この場合は、大企業に知的財産を持っていかれないような手立てを施しておく必要があります。

- Howレベルの戦略策定：どうやって勝つのか？

自社を中心に強みや置かれた環境を分析する手法として、前回SWOT分析や価値連鎖 (Value Chain) を紹介しました。企業は、よほど強力なユニーク性を持たない限り競業者と戦わずにビジネスが遂行できることはありませんし、初期の頃はユニーク性があり競業者はいないかもしれませんが、儲かるビジネスほどいずれは競業者が現れてくるものです。

したがって、他社との競争要因を検討するフレームワークとしては、5F分析 (5 Forces Analysis) をよく用いると思います。

5F分析とは、マイケル・ポーターが示した企業を取り巻く業界構造の特徴を明らかにするための方法で、業界内の競争に影響を与える要因を以下の5つに分類し、それぞれの力の強さや関係性を分析します。

なお、この分析においては、企業単独の分析だけでなく、業界特有の法令や技術、コスト構造や顧客との関係などから脅威や交渉力が強まったり／弱まったりすることがありますので、慎重に業界分析を行う必要があるでしょう。

- 既存競合者同士の敵対関係
- 新規参入の脅威
- 代替製品・代替サービスの脅威
- 買い手の交渉力
- 供給者の交渉力

競合企業に対する分析では、製品発想／設計、製造、マーケティング、販売、財務、管理などの側面で分析することが多いです。その分析に必要な情報が手に入りにくいと言われますが、そんなことはないケースも多いです。

元CIA長官のウィリアム・コルビーは、「CIAの収集する情報の95%は公開情報である。だれもが何気なく見過ごすような情報も、一つの目的をもって分析・加工することによって、秘密にされている真相が見えてくる。」と語っています。目的がはっきりしないから、情報不足と誤っている場合が多いということです。今はインターネットを使って、容易に多くのことを調査することができるようになってきています。そのようにして調べた結果、競合企業毎の強みや弱み、勝てないとしたらなぜ勝てないのかなどを表にしてまとめておくといいでしょう。

## ②成功要因（KSF：Key Success Factor）の設定

上述したような環境分析や競合分析が終わったら、ビジネスが成功するための成功要因を設定するとよいと考えています。成功要因を設定することにより、目標や重要度がはっきりすると共に、競合企業との相違がはっきりするからです。また、成功要因をビジュアル化するために、ストラテジーキャンバスを用いるとよいでしょう。

ストラテジーキャンバスは、横軸に成功要因（KSF）、縦軸にそのレベルを表し、自社の取り組みと他社の取り組みを比較して表します。そうすると、戦略の構成要素を抽出し、競合と比較することで、自社の問題点を浮き彫りにすると同時に、新戦略を立案し、実践に移す際、これを可視化し、社内で共有することが可能となります。

また、成功要因に重みを付けて、その重みを横軸の幅の大きさとして表現するとより分かりやすくなります。

成功要因は、価値連鎖で用いた項目を大項目として、さらにその項目を細分化した中項目レベルで検討するとよいでしょう。

たとえば、「製造」においては精密加工力や品質管理体制、販売ではセールスマン数や直販力などです。このような観点で、自社の取り組みと他社の取り組みを比較し、各成功要因の点を結び合わせた線が他社の線と異なる場合、新たな市場を開拓できる可能性や新たな戦略が見えてきます。

競争戦略としては、マイケル・ポーターは、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略の3つに分類していますが、これに加え、現在のターゲットより広いターゲットを狙ったワンストップサービス戦略を提唱している場合もあります。いずれであっても、SWOT分析や価値連鎖で分析した自社に関する検討と、環境・競合分析で分析した産業、業界、競合企業に関する検討を活用して、成功要因を案出する必要があります。

SWOT分析を例にとれば、「強み」によって「機会」を最大限に活用するための取り組みべきことは何か、「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべきことは何かなどの検討から戦略の選択肢を検討することができます。

このように策定された戦略オプションの中から、最も有効なオプションを選択し、実行していくことになります。たとえば、どの戦略オプションを選択すると、市場シェアがどの程度向上するかなどを分析することにより、どの程度の収益向上を見込めるかを推測することが可能となります。

なお、上述した競合分析やストラテジーキャンパスの事例について、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/>

次回は、自社の強み等をどのように継続する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＝

<http://xn--fiqztj72ae5m.net/> 中小企業、Net

\*\*\*\*\*

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。



