

テ ー マ

～会社の強みを活かす～

知的資産経営報告書の作成プロセス

Vol.2

執 筆 者

細谷 弘樹 知的資産経営(株) 代表取締役

鈴木 英之 知的資産経営(株) 専務取締役

プロフィール

【細谷弘樹】中小企業診断士

大手メーカー、コンサルティングファーム勤務を経て、1999年に中小企業診断士として独立。製造業から小売、サービス業まで多様な業種・業態の中小企業に対し、経営、販売、人事等の分野でコンサルティング活動を行っている。目先の業績向上といった対症的なものではなく、「知的資産経営」の“未来の収益力向上”というスタンスに立ったコンサルティング活動を心がけている。また、大阪産業創造館 あきない・えーど [大阪市中小企業支援センター] では所長として (平成 19 年 3 月まで) 数多くの創業者や中小企業の経営相談に対応するとともに、支援センター事業の企画・運営に携わってきた。

【鈴木英之】中小企業診断士

1968年北海道生まれ。大阪大学人間科学部卒業後、教育サービス業企業に従事。人や組織の見えざる資源を引き出し、活用することをテーマに取り組んできた。その後、教育分野専門コンサルティングの受託業務を通じ、サービスマーケティング戦略・出店開発戦略の立案・実践に携わる。最新の解析・解釈手法を駆使し、店舗「立地」からマネジメントプロファイル、戦略評価から競争診断まで、企業活動の諸相において「見える化」メソッドを確立してきた。知的資産を活かした経営戦略策定及び事業計画書作成指導には、定評があり、新事業活動促進法に基づく「経営革新」認定実績は十数社。

前号では、「知的資産経営」の概要や実践にあたっての留意点などを確認すると共に、当レポートのメインテーマである「知的資産経営報告書の作成プロセス」について、ケーススタディをもとに見てきました。

今回は前号に続き、ケーススタディを見ていきましょう。

知的資産経営報告書の作成プロセス（ケーススタディ）

前回までのあらすじ

大阪市内でデザイン業を営む N 社の A 社長は、創業 5 年を迎えるにあたり経営計画を立てたうえで、数値目標を決め、更なる成長を目指して経営に取り組んでいこうと考えていた。

そのような中で、「知的資産経営報告書」の存在を知り、コンサルタント S の力を借りながら、経営計画を「知的資産経営報告書」という形にまとめることにした。

早速、「知的資産経営報告書」の作成に取り掛かった A 社長は、コンサルタント S に「クロニクルシート」と書かれた一枚のワークシートを手渡された。

コンサルタント S の説明によると、過去の経営方針や実績を確認するためのものらしい。過去を振り返ることで、これまでの経営方針や成功要因を正しく認識し、これを基に将来の方針や成功要因を探索していくというのだ。

ケーススタディ

(2) 「過去～現在」を振り返る

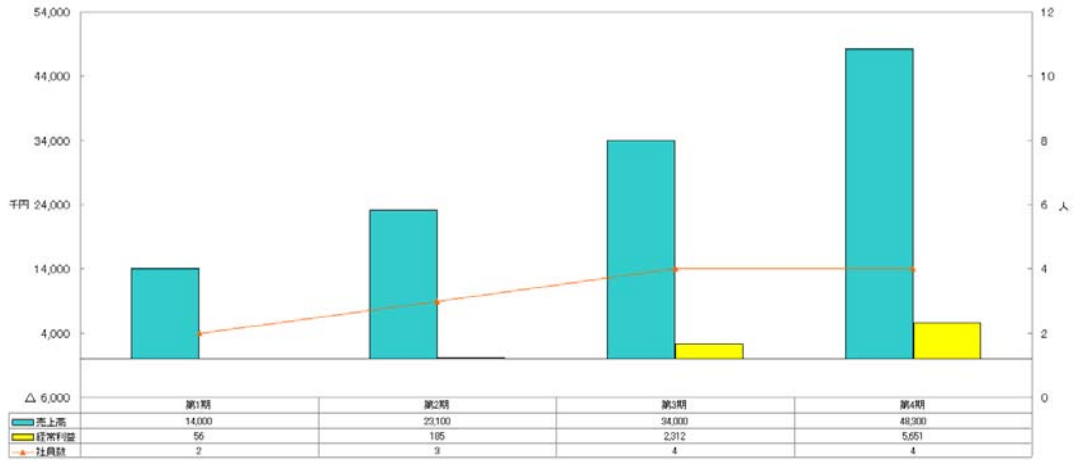
コンサルタント S に課せられたワークシート（「クロニクルシート」）をやり終えた A 社長は、早速コンサルタント S のもとを訪ねた。

A 社長： やっとできましたよ！自分がやってきたことですから頭では分かっていたんですが、こうやってワークシートにまとめてみると、この 5 年間で整理できたような気がしますよ。

コンサル S： それは良かったですね！

A 社長が差し出したワークシートは上段がグラフになっており、創業してから現在までの過去 4 年間にわたる経営主要データ（売上高、経常利益、社員数等）が示されており、下段は各期に分けて「主要な出来事」、「人事・組織活動」、「受注活動」、「デザイン活動」、「CS 活動」、「経営成果」、「事業ドメイン（事業定義）」、「経営者の心の声」などが事細かに書かれていた。

図表1 「クロニクルシート」のイメージサンプル



各期の主な出来事	<ul style="list-style-type: none"> 9月に新勤務先のスタッフと一緒クライアントを引継ぎでデザインオフィスとして新設。 10月19日に法人登記。 がむしゃらに仕事に取り組むが、気づきと反省の毎日。 Aが経路不明な仕事も全てこなさなければならぬため、顧客対応(納期等)が課題。 創業メンバーがスピノフ。 大手電機メーカーの仕事を受注。 	<ul style="list-style-type: none"> 新しいスタッフを迎え入れる。 業務内容に広がりが出てくる。 経営目標を明確にするようになる。 既存のクライアントのアフターフォローに手が回らなくなったためリピートオーダーが減少。 紹介案件が増加してくる。 スタッフを採用するが定数に届かない。 ビルパーカーとのつながりを軸に飲食業(ロケース)等の仕事が一気広がる。 新規営業が十分にできない。 "NfL"をデザインで表現できる人材の育成に注力。 	<ul style="list-style-type: none"> 営業強化の必要性を痛感。 会社案内を作成。 "デザインマッチング展"に出展。 社名が徐々に知られるようになる。 大手製菓会社のパッケージデザインの仕事を受注。 デザインを手掛けた大手企業のロゴがTVCMで放映される。 デザインを任せられるスタッフが育ってくる。 会社の目指すべき方向が徐々に明確になる。 組織力を活かしたデザイン事務所という強みを確立。 	<ul style="list-style-type: none"> 会社として組織的活動ができるようになった。 1〜3階に集まったクライアントからの紹介案件が増加してきた。 規模や種のある仕事を受注することが多くなる。 "デザインマッチング展"に出展。 Nとしてのオリジナル/得意事業コンセプトをまとめる。 パッケージデザインを手がけた製品がヒット。
人事・総務活動	<ul style="list-style-type: none"> Aが営業やデザインに注力するため、事務スタッフを採用。 チームで仕事ができるよう、価値観を共有するよう努める。 各デザイナーがクライアントから指名を受ける"個人商店"。 	<ul style="list-style-type: none"> 紹介案件を中心とした営業活動。 	<ul style="list-style-type: none"> 新規営業するために会社のドメインを明確化し営業ツールを作成する。 各種マッチング展などにも積極参加する。 経営全般を見渡すための経営者研修にAが参加。 	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員編み組を想定して、営業マネジメントをする人材を採用。 組織力を強化するため、組織マネジメント手法を導入。 大手の受注案件に対応するため、知見、業務の進め方の改善を図る。 大手企業に対するプレゼンテーションの向上。
売上活動				
デザイン活動	<ul style="list-style-type: none"> デザインに関するものは何でも取り入れる。 クライアントとのアサイン時間を十分取る。 	<ul style="list-style-type: none"> デザインしたい方向性が見えてくる。 飲食業関連のデザイン/ノウハウを蓄積。 総合的な提案力をつけるため、チームプレーを重視したデザイン活動。 小規模の案件を蓄積することでクライアントの満足を得ることで注目を獲得することを目指す。 		<ul style="list-style-type: none"> "NfL"をデザインで表現するようになる。
CS活動				
経営成果	<ul style="list-style-type: none"> 経路管理が不十分であったために各月の売上にバラつきが生じる。 		<ul style="list-style-type: none"> 経常利益率が増加。 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高が大幅増加。
その他	<ul style="list-style-type: none"> 事業のスタート時の資金調達と知人の協力により銀行借入れがスムーズにできる。 		<ul style="list-style-type: none"> 9月にオフィスがアパレル関連企業が集積する大塚の町に移転。 	
事業ドメイン	<ul style="list-style-type: none"> 見えるものから、見えないものまでデザインする。 		<ul style="list-style-type: none"> 多岐のデザインを提供する。 	
経営者の心の声	<ul style="list-style-type: none"> "意味のないデザインは嫌!" "大手企業の仕事がいい!" 	<ul style="list-style-type: none"> "デザインとアートは違う!" "もっと違う分野に進出したい!" 	<ul style="list-style-type: none"> "ファッション系の仕事がいい!" 	<ul style="list-style-type: none"> "仕事を楽してみたい!"

ソカルS： こうやって振り返ると、各期においてどのような戦略を展開してきたのかが一目瞭然ですね。視点を明確にしたうえで振り返ることによって、「人事面ではどうだったのか?」、「デザイン面ではどうだったのか?」、「受注面ではどうだったのか?」といったことが時系列で整理できたこととなります。また、その結果「売上高や経常利益などの主要経営成果がどうだったのか?」という対比も視覚的に行うことができます。

A社長： Sさん、このワークシートをやりながら、自分でも「なるほど!」と妙に納得して、あらためて自信が持てる場面がいくつもありましたよ。

当時は、ただ、がむしゃらにやっていたのですが、直感的に「組織力を活かしたデザイン活動を展開したい!」とか、「企画提案力をつけなければ大きな案件の受注ができない!」、「デザイナーとしてのセンスをスタッフ一同が磨かなければならない!」といっ

たことを考えながら、それに即した手を打ってきたつもりです。

その結果、第3～4期にかけて、大型案件の売上高に占める割合が増加し、売上高や経常利益率を増やすことができました。

逆に、今思えば反省させられる場面も数多くありましたよ…。

ソウジ S： 結局、「自社がこれまでやってこられたのは何故なのか?」、「どのような考え方や講じた策が有効であったのか?」を深く認識することが重要なんです。

これが、過去から現在にかけての成功要因の確認作業です。

A 社長： 成功要因か…。これが明確になれば、これからもこの成功要因を維持し続けるように注力していけば、わが社も安泰って訳ですね!

ソウジ S： 経営はそんなに単純ではありませんよ!

A 社長： ???…

ソウジ S： 企業とは環境適応業です。経営環境が変われば、戦略の方向性も経営環境に合わせて変化させなければなりません。

成功要因だって同じです。これまで有効に機能していた成功要因であっても、経営環境によっては有効に機能しなくなることもさえるんです。

例えば、ある企業の人事面での成功要因が「優秀な新卒人材確保のノウハウと早期戦力化のノウハウ」だとしましょう。しかし、雇用環境の変化によっては、人材の量的確保が難しくなることもあります。ましてや、従来のように優秀な人材という質的側面での人材確保が困難になり、新卒採用という採用戦略そのものの見直しを迫られることになるかも知れません。

A 社長： では、わが社も経営環境の変化を予測し、戦略の方向性を打ち出したうえで、未来の成功要因を特定しなければならない訳ですね。

ソウジ S： そうということです。

それよりもまず、この「クロニクルシート」を基に、「わが社は何業であったのか?」という事業の定義づけをしましょう。

過去の事業定義を行ったうえで、今後進むべき方向としての事業分野を定義づけしなければなりません。そのうえで、今後の成功要因を見いだしていくことになります。

A 社長は自社の「クロニクルシート」をしばらく眺めたあと、おもむろに口を

開いた。

A 社長：わが社は、初年度から 2 期目までを振り返って定義すると、「知合いの紹介に依存した下請デザイン事務所」と言わざるを得ないでしょう。

しかし、3 期目からは組織力を活かしたデザイン活動に注力し始め、受注面でもクライアントとの直接取引を志向してきました。そういう意味で、この頃の事業定義としては、「グラフィック分野における総合デザイン業」といったところでしょうか。

今後は、インテリア分野も視野に入れながら、デザインでクライアントの抱える経営課題解決をサポートする「総合デザイン・ソリューション業」へと変革を遂げてゆきたいと考えています。

ソカ S：なるほど！N 社も段階的に姿を変えながら成長してきた訳ですね。

この事業定義は非常に重要なんです。「わが社は“デザイン事務所”だ！」と一旦定義してしまえば、“デザイン事務所”以外の何者でもなくなります。

しかし、「わが社は“総合デザイン業”だ！」と定義すれば、A 社長をはじめ、スタッフの意識も変わりますし、クライアントの見る目も変わる。総合と名乗る以上は、弱いデザイン分野をカバーするために提携先を見つけたり、人材を採用したりといった具合に戦略の方向も変わってくるんです。

A 社長の場合、これまで明確に事業定義を意識していませんでしたが、組織力を活かしたデザイン活動や幅広いデザインニーズへの対応など、小規模なデザイン事務所ではなく、総合デザイン業を無意識に志向してきたため、振り返ってみると事業定義がこのように変化してきた訳です。

では、これまでの方向性や今後の方向性について検証してみましょう。

実は、事前に調べた資料があるんです。

S はキャビネットからファイルを取り出した。

手にしたファイルにはデザイン業の市場動向などがまとめられた資料が綴られていた。

その市場動向を要約すると次表（図表 2）のとおりである。

図表2 デザイン業の市場動向

【業界動向】

- デザイン業界は典型的な受注型産業で、その業況はクライアントの動向に多く左右される。
- デザイン業は過去には独立開業が比較的容易であり、新規参入が多くみられる。
- 平成15年のデータでは、従業者数1~4人の小規模事業所が73.0%であり、そうした小規模事業所では個人経営の事業所が多いことも特徴。(経済産業省『平成15年特定サービス産業実態調査報告書 デザイン業編』より)

【N社がある大阪のデザイン市場動向】

- 大阪府は東京都に次いでデザイン業の立地が集中している。
- 大阪府のデザイン市場は、以下の3つの傾向が強い。
 - 広告代理店経由が少なく、クライアントから直接受注するが多い。
 - クライアントに中小企業が多く、1件当たりの受注規模が小さい。
 - デザイン料が相対的に低い。

ソカ S： 設立当初は下請けの仕事が多かったにもかかわらず、クライアントとの直接取引を志向してきたことは市場環境にマッチしていると考えられます。

大手企業などとの取引を拡大していくため、積極的にビジネスマッチング展に出展する他、スタッフの営業力やプレゼンテーション力の強化に努めてきた成果が着実に実を結び始めています。

また、デザイン業は典型的な受注型産業です。このため、「“待ちの営業”から“攻めの営業”への転換」をテーマに、会社パンフレットやホームページなどの各種媒体を通じて積極的に情報発信していることも素晴らしいと思います。

大阪のデザイン市場動向を考えれば、如何に1件当たりの受注単価(受注規模)を上げるか、デザイン料を上げるために如何に高付加価値化を図るかといった命題に対し、妥当な方向性を打ち出していると考えられますね。

A 社長： Sさんにそう言ってもらえれば心強いです。

ソカ S： 「総合デザイン・ソリューション業」を目指すという方向性(事業定義)は決まった訳ですから、今後の成功要因を明確にし、具

体的な戦略展開を検討していくことにしましょう。

A 社長： また何かワークシートみたいな宿題があるんですか？

A 社長は、期待と不安が入り混じった面持ちで言った。

ソウル S： では、このシートを次回までに作成してきてください。

S は「デマテルシート」と書かれた一枚のワークシートを A 社長に手渡した。

～ 次号に続く ～

ケーススタディのサマリー

- 「過去～現在」を振り返る際は、次の視点や手順を進めると、これまでの経営戦略の妥当性などが検証しやすくなる。
 - 主な経営成果（売上高、経常利益等）をグラフ化する。
 - 特に業暦の長い企業の場合、事業ステージ（例えば、「創業期」、「成長期」、「安定期」、「経営革新期」等）に応じてブロック分けするとよい。
 - （事業年度毎 or 事業ステージ毎に）経営環境の変化を整理する。
 - （事業年度毎 or 事業ステージ毎に）特徴、出来事、主要政策などを整理する。
 - （事業年度毎 or 事業ステージ毎に）自社の主要な戦略・方針・政策などについて多面的（例えば、「人事・組織活動面」、「受注（販売）面」、「商品・サービス面」、「顧客管理面」、「生産・仕入面」、「財務面」等）に整理する。
- これを基に、経営戦略の妥当性の検証や成功要因の抽出を行う。
- 最終的には、これまでの事業定義の確認と今後の事業の定義づけを試みる。