



ユーミックは、さまざまな得意分野を持つコンサルタントが集まったスペシャリスト集団です。

今月、ある金融機関にて、知的資産経営の説明を行いました。その説明にあたって、これまでの経営理論・手法と違って、何が違うのかといった点をより自分なりに整理してお伝えしました。

知的資産経営とは、企業が気づいていない強み、強みの源泉などを明らかにし、その強み、その源泉を経営に活かすことです。すでにお気づきの方もいらっしゃるかと思いますが、その視点は内部環境分析に基づいています。内部環境分析では、SWOT分析の強み・弱み分析、VRIO分析、コアコンピタンス分析、バリューチェーン分析など既に多くの手法があります。では、これらの分析手法とは、今回の知的資産経営の分析手法とは何が異なるのでしょうか？

私の中の整理は以下の通りです。

- | | |
|---|--|
| 1 | 内部環境分析という枠組みは超えず、画期的な目新しさはない。 |
| 2 | しかし、従来の分析手法と比べて、より具体的な分析手法であり、かつ多面的な視点での分析であり、有効性が高い。 |
| 3 | 自社から見た強みではなく、顧客から見た強みにフォーカスしている。 |
| 4 | BSCの戦略マップと似た、強みのつながりを可視化するツールを用いているため、従業員や第三者にも分かりやすい。 |

(1)については、知的資産経営というと、特許などの技術戦略といったイメージを思い浮かべる方がいらっしゃるかも知れません。しかし、あくまで内部環境分析をベースとした考え方です。VRIO分析の考案者である、オハイオ州立大学の経営大学院教授、バーニー(J.B.Barney)によって展開された、企業が競争優位を保てるかどうかは、企業の経営資源次第であるといった考え方に沿っています。

(2)については、従来の分析手法は、視点の提示に留まるものが多く、分析手法という点においては、具体性に欠けるものがありました。知的資産経営では、既存のフレームワーク(バリューチェーンなど)を応用しつつ、また複数のツールによって、知的資産の導出を行います。ただし、他のツールといっても、残念ながら目新しい物はなく、既存のものを応用している点がポイントです。例えば、沿革を掘り起こしながら、知的資産を導出する手法があるものの、ヒストリー分析の応用例とも言えます。

(3)については、SWOT分析をおこなうと、ありがちなのがお客にとってメリットや喜びにつながってない強みが列挙される場合があります。例えば、「若い社員が多い」などを強みに挙げることがありますが、それが顧客にとっての価値につながらなければ、強みとは言にくいところもあります。知的資産経営では、顧客の視点というのを意識しながら隠れた強み、強みの源泉を抽出します。

(4)「見える化」を意識して、可視化ツールを活用しています。ただし、(2)でお伝えしたとおり、既存のツールの活用となっております。

このように知的資産経営では、既存ツールを使いながらも、これまで導出がしにくかった、隠れた強みや強みの源泉を知ることができます。では、それを知るメリットはどのようなところにあるのでしょうか？ ひとつには、経営者や社員の自社の強みやその源泉に対する深い理解とそれによる、気持ちの拠り所・自信・信念につながるのだと思います。それらをまとめて、自社の軸といってもいいかもしれません。この軸があれば、日々の行動や判断にブレがなくなってくるのだと思います。

様々な経営者とお会いしますが、やはり立派な経営をされていていらっしゃる方とお会いするとその発言・行動にブレや迷いが少ないことを感じます。おそらく何らかの軸をしっかりとお持ちだと思えます。

今回、ご紹介した知的資産経営というのは、「自社は何が強いのか?得意なのか?」「なぜそうなのか?」といった自社の軸を探す旅のように感じます。しかし、その旅は終わりません。なぜなら、過去を振り返る内省・内観の旅だからです。その旅で得た軸を十分に認識して、将来に向けた旅として企業経営をおこなっていく必要があります。その軸をベース、既存事業を展開していくのか、新規事業をしていくのかといったひとつのヒントとなるでしょう。

吉田 英憲

大手電機メーカーでITソリューションの営業、市場調査、経営企画などの業務を経験。現在は、ビジネスプランの作成支援の他、採算分析を踏まえた赤字企業の立て直し、業務効率化(IT活用含む)、後継者の立場に立った事業承継などの支援を行なっている。中小企業診断士 行政書士

『原価チェックのススメ』

長かった円高が終わり、ここ最近では円安が続いています。一時期は70円台にまで円高になっていましたから、100円前後をウロウロしている現状から見ると当時がまるで嘘のようです。円安になると輸出が有利になりますから、海外に製品を輸出している製造業の業績が良くなり、輸出関連企業を中心に株価も高くなっています。逆に、輸入品の価格が高くなりますから、石油などの資源が高くなり、国民の生活が苦しくなる等の話題が新聞やニュースを賑わせることとなります。スーパーマーケットの店頭でも、輸入品が多い「小麦」「食用油」「紙類」「魚介類」の価格は上昇傾向です。各社とも、様々な努力をして価格を抑えてはいますが、今後は値上げの動きが加速するかもしれません。

最近、食品関連の事業者の方から「売上は前年並みなのに荒利率が下がっている。ロスの管理を徹底するにはどうしたら良いのか?」という相談をお受けしました。色々ヒアリングをする中で気づいたことは「①ロスの管理手法や担当者は変わっていない」「②製造量や品揃えは変わっていない」「③当然、売上も客数も変わっていない」ということでした。ロスの管理手法についてのアドバイスも行いましたが、根本的な原因は他にあることが推測できたので、ある質問をしてみました。それは「円安で原料の価格が上がっていると思いますが、原価計算をして売価を見直しましたか?」という質問です。結果は推測どおりだったのですが、小規模な製造業やスーパーマーケットの製造部門、飲食店などでは、見落としていることも多いようです。特に、仕入れた商品を販売することが中心のスーパーマーケットや食品小売店では、加工品の原価計算まで手が回らないことが多いので注意が必要です。洋菓子店やパンの製造販売などと合わせて、心当たりのある事業者の方と合った時には、アドバイスしてみても如何でしょうか?

渡貫 久

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行なっている。中小企業診断士

『繁盛店になるための5つのコツ』

先日ある商店街の皆様を対象に「繁盛店づくり」についてお話させていただく機会があり、私なりに繁盛店に必要な条件を整理してみました。

①繁盛店にはコンセプトがある

「誰に」対して「何」を「どのよう」に提供しているのかが分かりやすいお店であることが必要です。これは経営資源の不足しがちな中小企業にとっては、特に「誰」を対象にしたお店なのかを定義することにより、品揃えやサービスを集中・特化させることがポイントです。

②繁盛店には「売り」となる商品・サービスがある

顧客が購入の際のチェックポイントは「何を」「どこから・誰から」「どのように」購入するかです。よって、その商品を、あなたのお店やあなたから買わなくてはならない理由がなければ購入につながりません。こだわりのある商品を提供することは大切ですが、他社との差別化が難しい場合もあるでしょう。その場合は同じ商品でもあなたのお店やあなたから買いたいと思わせることができればよいのです。

③繁盛店には顧客行動を理解した「しかけ」がある

小売店では顧客の心理や行動を意識したお店づくりが必要です。特に、個店では入店しやすさを意識するとよいでしょう。そのためには、店頭の演出に工夫が必要です。POPやディスプレイの活用等店頭を賑やかにして、自由に顧客が回遊できるようにすることがポイントです。「動き」「匂い」「賑やかさ」のあるところに人は集まってきます。

④繁盛店にはおもてなしの達人がいる

②でも紹介したように商品での差別化が難しく、同じものが大手やネットで格安に販売されている昨今、中小企業が生き残っていくために商品・サービスを提供する「人」の役割は大きくなっています。「人」が介在することでお店や商品の価値を上げることためにはおもてなしや接客の工夫が必要です。

⑤繁盛店には計画→実行→検証のサイクルがある

売上は結果です。その良否を判断するためには、計画と実行の両方を実施して初めて評価ができるようになります。繁盛店になりそして繁盛店であり続けるためにはこのサイクルを自社で確実に回し続ける必要がありますので、販促計画作りに基づいたお店の運営がポイントです。

世の中の繁盛店と呼ばれるお店では上記5つの条件がすべて揃っていないお店もあるかもしれません。しかし、これらの条件をひとつも持っていないという繁盛店はないはずで、まずは自社が取り組みやすい項目を見つけて、繁盛店づくりに取り組んでいただきたいと思います。

小倉 綾

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店とのコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングをおこなっている。中小企業診断士