

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.3

執 筆 者

細谷 弘樹 知的資産経営㈱ 代表取締役

鈴木 英之 知的資産経営㈱ 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、「知的資産経営報告書の作成プロセス」における「過去～現在」の振り返りについて、ケーススタディをもとに見てきました。

今回は「現在～将来」の事業展開ストーリーの策定について、前号に続き、ケーススタディしてみましょう。

## 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、「クロニクルシート」というワークシートを用いて過去から現在に至るまでの振り返りを行った。これにより、これまでの経営戦略の妥当性の検証や成功要因の抽出を行うと共に、今後の事業の定義づけを行った。

今回は、コンサルタント S から手渡された「デマテルシート」を用いて、DEMATEL (Decision Marking Trial and Evaluation Laboratory) という手法で今後の事業展開について整理してみることにした。

DEMATEL 法は、スイスのバテル研究所が東西問題や資源・環境問題といった世界的複合問題を分析する手法として開発したものである。これらの諸問題は原因や結果が相互に絡みあっており、局部的・一面的な対策では解決が困難である。このため、問題の構造を整理しなければならないが、そのために用いられるのが DEMATEL という手法である。

実際、DEMATEL は選挙戦略の立案をはじめ、新商品開発のコンセプトづくり、経営戦略の策定などに適用されている。

参考：「経営戦略に活かすデータマイニング かんき出版 山鳥忠司・吉本孝

### ケーススタディ

#### (3) 「現在～将来」これからの事業展開ストーリーを策定する

コンサルタント S に渡されたワークシート（「デマテルシート」）に記入を終えた A 社長は、コンサルタント S のもとを訪ねた。

A 社長：できましたよ！今回は、わが社の主要メンバーを集めて、ワーク

ショップ形式で徹底的に議論してみました。

コナル S： そうですね！で、どうでしたか？

A 社長： 丸一日かかりましたが、わが社の戦略展開が明確になったと同時に、ワークショップに参加したメンバーと課題認識の共有化を図ることができました。

A 社長の話によると、最初に「わが社の発展に向けての経営課題」というテーマで、ワークショップに参加したメンバー全員に思いつくままに意見を出してもらったそうである。全員で約 40 項目にもなる経営課題が抽出されたとのことだった。

抽出された経営課題をグルーピングし、全部で 15 項目に絞り込んだうえで、「デマテルシート」を作成したということである。

図表 1 「デマテルシート」のイメージサンプル

		影響を受ける要素															
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	
影響を与える要素	①組織力を強化する		2	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	25
	②企画提案力を強化する	1		1	3	3	3	1	1	3	2	1	3	1	1	1	25
	③デザイナーのスキル向上を図る	1	3		2	3	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	23
	④クライアントとの直接取引件数を増やす	1	1	1		2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	20
	⑤総合デザイン・ソリューション業への変革	3	2	1	3		1	1	1	1	3	1	3	1	1	2	24
	⑥積極的な受注活動を展開する	1	1	1	3	2		3	3	3	1	3	2	1	1	2	27
	⑦スタッフの営業力を強化する	1	2	1	3	2	3		1	2	1	2	3	1	1	2	25
	⑧スタッフのプレゼンテーション力を強化する	1	2	1	3	2	2	1		1	1	1	2	1	1	1	20
	⑨提案型営業を推進する	1	1	1	3	2	2	1	1		2	1	3	1	1	2	22
	⑩インテリア分野の受注案件を増加させる	1	1	1	3	3	1	1	1	2		1	3	1	1	2	22
	⑪営業ツールの充実	1	3	1	2	1	3	2	1	2	2		2	1	1	1	23
	⑫受注単価を増大させる	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1		1	1	1	16
	⑬革新的なデザイン提案件数を増加させる	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2		1	1	20
	⑭CSマネジメントの実施	1	1	1	3	2	3	1	1	1	1	1	2	1		1	20
	⑮他府県市場への進出	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1		18
		16	23	15	36	32	24	18	18	22	21	18	34	18	16	19	

「デマテルシート」は、このケースの場合、15 項目の各々の経営課題が他の経営課題に対して「影響を与える度合い」と、逆に「影響を受ける度合い」を行列で表す形式になっている。

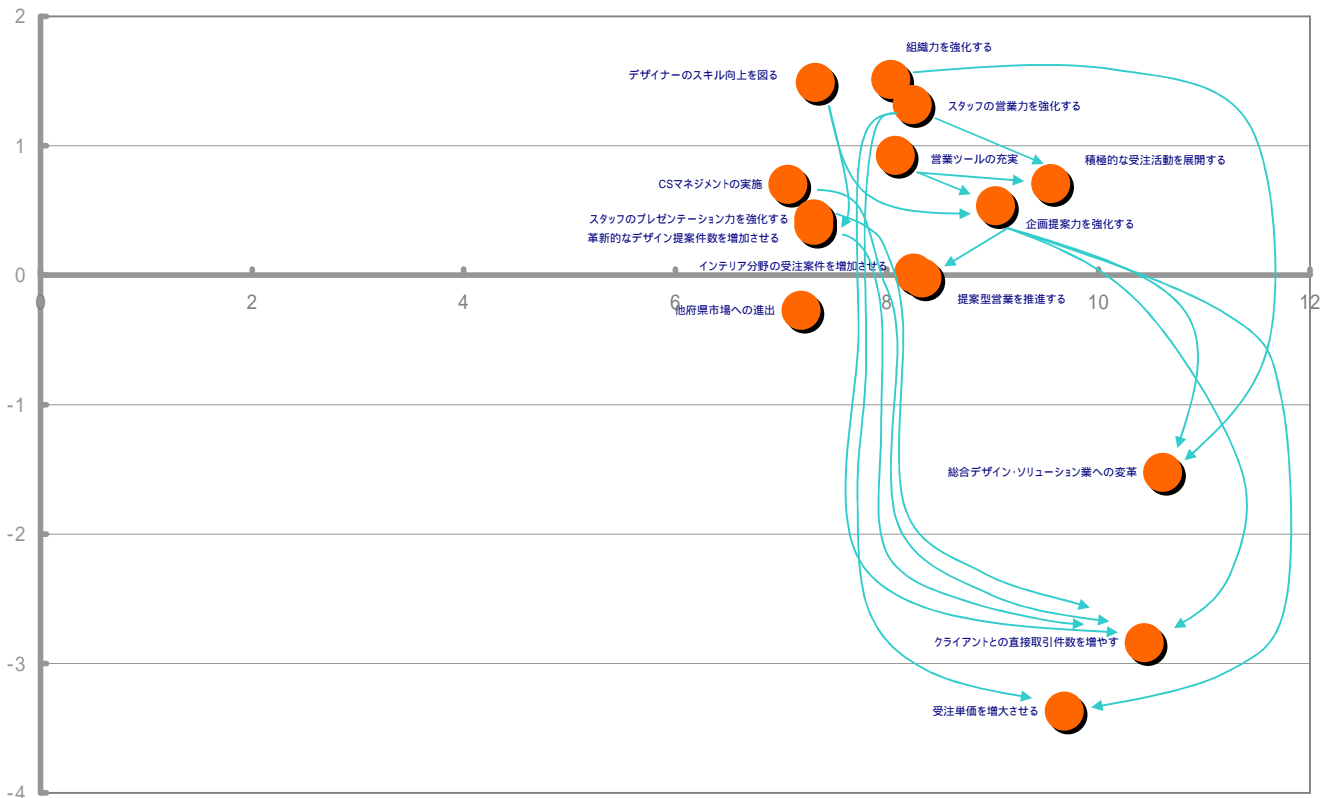
例えば、図表 1 によると、「企画提案力を強化する」という課題は「クライアントとの直接取引件数を増やす」ということに強く影響を与える一方で、逆に見た場合、「クライアントとの直接取引件数を増やす」という課題は「企画提案力を強化する」という課題に与える影響力は弱いということが分かる。

N 社がまとめた「デマテルシート」をもとに、経営課題の優先順位や要素間の関連を表したものが図表 2 である。

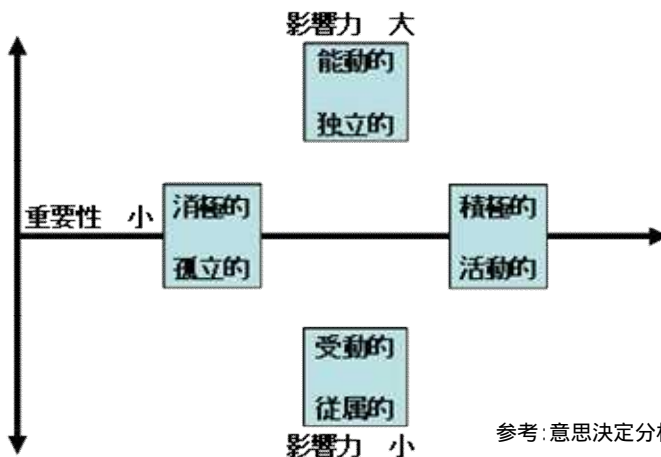
A 社長：「デマテルシート」をつくっては、それを「戦略構造モデル図」にアウトプットしてみるのですが、なんとなく釈然としないんです。そう思っては、もう一度「デマテルシート」の見直しから始めて、「戦略構造モデル図」で確認してみるんです。

これを何度か繰り返すうちに、私を含め、ワークショップに参加したメンバー全員が「これだ!」と思うような戦略構造モデルができあがたという訳です。

図表2 「戦略構造モデル図」のイメージサンプル



図表3 「戦略構造モデル図」の見方（視点）



参考: 意思決定分析の理論 三恵社 飯田耕司 著

コナル S : それは貴重なワークショップでしたね。

戦略構造モデルが上手くアウトプットできないということは、経営課題をランダムにあげることはできても、経営課題の優先順位がどうで、各々の経営課題がどういった具合に関連し合っているのかということが整理できていないということです。

このままで、わが社の戦略方針は「      だ！」といったところで、説得力もないですし、その方針を具現化するための具体策が不明確なままで、“かけ声”だけの方針になってしまいます。

A 社長 : S さんの言うとおりです。わが社も今まではそうだったのかも知りません。

でも、今回のワークショップを通じて、「      」という経営課題を解決するためには、まず「      」と「      」という課題を解決していかなければならないという戦略展開のストーリーが明確になった気がしています。

何よりも、私だけではなく、ワークショップに参加したメンバー全員と同じ認識を持てたことを嬉しく思っています。

今までは「営業ツールを充実させろ！」と私がいっても、担当者は「何のためにそうするのか」、「それをするによってどうなるのか」ということがわからないので、どうしても“やらされ感”が先にたってしまっていたんです…。

コナル S : 戦略展開の筋道が明確になった訳ですから、これからは全社一丸となって経営計画を推進できそうですね。

社内における認識の共有化も重要ですが、知的資産経営報告書は外部に開示することも視野に入れている訳ですから客観性が重要です。

思いつきで戦略展開のストーリーを体裁よくまとめるのは簡単ですが、これだと第三者に対しての説得力がありません。私は、試行錯誤を繰り返しながら、経営者自身をはじめ社員全員の“腹におちる”ストーリーを模索していくプロセスにこそ意義があると考えているんです。

今回は DEMATEL という手法を用いて戦略展開のストーリーを模索していただきましたが、知的資産経営報告書を作成するにあたり、他の手法や考え方、ツールはたくさんあります。でも、この DEMATEL 法は御社にピッタリだったと思いませんか。

A 社長 : 本当に助かりましたよ。

コウジ S : では、具体的な経営目標（数値計画など）を設定するとともに、戦略展開を確実なものとするための管理指標を設定していきましょう。

A 社長 : 管理指標ですか…。すべての経営課題に管理指標を設定する訳ですか？

コウジ S : そうではありません。物事は原因と結果で成り立っています。結果を管理しても意味がありませんので、むしろ原因を管理すべきでしょう。

先ほどの DEMATEL という手法によるアウトプット（「戦略構造モデル図」）からも原因となる要素（経営課題）と結果となる要素（経営課題）を読み取ることができます。

図の下側にプロットされている要素は「受動的・従属的」（図表 3 参照）であり影響力は小さい要素といえます。つまり、何かを行うことによって結果として影響を受ける要素ですから、原因にはなりにくい要素です。

重点的に管理すべき項目は図の上側にプロットされているはずで

す。また、経営には重点指向という考え方が重要ですが、総花的に「あれも、これも」では散漫になってしまい、上手く管理できているとはいえません。

根本的に重要となる要素を抽出して管理指標を設定することにしましょう。

A 社長 : つまり KPI の設定ですね！

コウジ S : よくご存知ですね。

A 社長 : 知的資産経営報告書の作成に着手しだしてから、「知的資産経営マニュアル」を読んで、秘かに勉強してたんです。

（参考）<http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/index.html>

コウジ S : では、今回は具体的に KPI を設定していきましょう。

### ケーススタディのサマリー

「現在～将来」(事業展開ストーリー)を策定する際は、次の視点や手順で進めるとよい。(ケーススタディでは DEMATEL という手法を用いた)

- 「わが社の発展に向けての経営課題」というようにテーマを設定し、主要メンバーでワークショップをするとよい。
- その際、できるだけ自由な発想で、テーマに即した意見やアイデアを出し合う。
- 出されたアイデアを整理・集約し、一覧(図表1参照)にまとめ、要素間の影響度合いを評価する。
- 評価したものをビジュアル化(図表2参照)し、妥当性について議論・検証する。

これを基に、戦略展開のストーリーを明確にし、それを共有化する。

ケーススタディでは DEMATEL という手法を用いて戦略展開のストーリーの模索を試みたが、この手法以外にも、知的資産経営報告書を作成するための手法やツール、考え方は多々ある。

(参考)「知的資産経営マニュアル」

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/index.html>