

特集

「知的資産」強化プロジェクトのススメ

～なぜ差が出るのか？ 何が違うのか？～

アシスト経営研究室 室長
中小企業診断士 横倉 幸司

1 はじめに

同じような業態・業歴であるにもかかわらず、成長する企業としない企業が出てくるのは何故なのか？そんな単純な疑問を持たれた事はありませんでしょうか？その答えは、競争相手には見えない強みや仕組みである「知的資産」によるものが大きいかと思います。

知的資産とは何か？を読者の方により理解していただくことを主眼に置いて、中小企業(小規模事業所)の経営力向上のヒントとなる着眼点を提供したいと思います。

(1)問題意識:企業間格差が出てしまうのはなぜか？

セブンイレブン/66.9万円、ローソン/54.7万円、ファミリーマート/53.1万円、サークルKサンクス/48.9万円。

誰でも知っているコンビニの業績を平均日販金額(一日当りの販売額)で比較してみました。着実に成長している企業と苦しんでいる企業があります。いずれも同じ業態であり、業歴もそれほど変わらないのに、これだけの差が出てしまっています。そして、先行している企業は次から次へと新しい商品やサービスを提供し、他の企業は追随して類似商品を投入あるいはやり方を真似るという現象が見られます。

いずれも超有名な大企業の例ですが、このような現象は実は大企業特有の話ではなく、多くの中小企業でも現実には起こっていることは、経営者ならご存知の方も多いでしょう。

なぜ、こんなことが起こるのでしょうか？

(2) 競争相手からは見えない、何らかの仕組みがある

競争の結果、一つの市場でトップグループ、追跡するグループ、落ちこぼれのグループができます。

競争は、主にそれぞれの企業が提供している商品やサービスなど、市場との接点となっているもので行われますが、その優劣がなぜ起こるのかを理解しなければ、企業としての打ち手は見えてきません。

先進的な経営管理力で有名なセブンイレブンでは、「[仮説⇒実行⇒検証]」のサイクルを回すことで、変化する顧客ニーズに即応する体制を作る」という取り組みをしていることはよく知られています。そして、この検証を可能にするPOSシステムやチャンスロス減少を実現する物流システムなどの仕組みがこのサイクルを支えています。

(3) 知的資産を強化・活用する仕組み

つまり、競争力の源泉は企業内に蓄積された「外部から見えにくい資産」という強力な強み、さらにその強みが相乗効果を上げる仕組みの優劣にあります。その外部から見えにくい強みや仕組みこそが知的資産なのです。

では、この競争力の源泉である知的資産とは何かを解説していきたいと思います。

図：知的資産のイメージ

