

デザインによる知的資産経営 ⑤

～企業理念の具体化～

前回、企業理念を経営判断の「ものさし」となる具体的な規範に落とし込むことの重要性をお話ししました。今回は、具体性のある企業理念の策定（見直し）と、企業理念を具体的な規範に落とし込む手法について詳しくお話しします。

特許業務法人 レガート知財事務所 所長・弁理士 峯 唯夫

1. 企業理念を分かりやすい規範に

(1) 夢は未来をつくる

映画『風立ちぬ』（監督：宮崎駿）の中で、主人公の堀越二郎がジャンニ・カプロニ（イタリアの飛行機開発者）の言葉を夢の中で聞く場面があります。「夢は未来をつくる。技術は後からついてくる」「少年よ、君の夢はなんだ？」（飛行機を造りたいという二郎の意思表示に対して）「美しい夢だ……設計者は夢にカタチを与えるのだ」。

この言葉は、図らずも本稿のテーマである「デザインによる知的資産経営」を言い当てているように思います。試しに「夢」を「企業理念」に置き換えると、「企業理念は未来をつくる。商品は後からついてくる」「商品開発者は企業理念にカタチを与えるのだ」となるのではないのでしょうか。

企業理念とは、前回お話ししたように、企業の存在意義を言葉で表現したものです。何のために企業が存在するのか、そのためにはどのような行動をとるべきなのかということにつながります。企業としての「夢」です。

企業としての夢である企業理念を経営につなげるには、これを具体的な規範に落とし込まなければなりません。

(2) 企業理念と具体的な規範

前回、企業理念に基づいて具体的な基準（規範）を策定することが必要であり、そのためには、自社の事業分野を深掘りすることが必要であると述べました。また、ここで注意すべきことは、深掘りのキーワードの本質は技術力ではないということもお話ししました。技術は後からついてくるのです。

先ほどの話に戻ると、企業理念だけでは「夢」が漠然としすぎていることが多く、「未来をつくる」源泉としての力が弱いのです。すなわち、新しいものをつくり出すきっかけになりにくいということです。

ここで、シャープのスローガンを例に挙げて、企業理念と具体的な規範との関係を考えてみようと思います。

「いたずらに規模のみを追わず、誠意と独自の技術をもって、広く世界の文化と福祉の向上に貢献する」。

これは、前回示したシャープの企業理念の冒頭部分です。そしてこれを具体化したのが、1990～2009年まで使われていた筆者が大好きなスローガン「目の付けどころがシャープでしょ。」だと理解できます。この言葉に基づいて種々の経営判断を行うことが可能だと思われるので、具体的な規範ということができるといえるでしょう。

しかし、このスローガンの制定前から、シャープは世界初、日本初とされるユニークな商品を開発していました。例えば、以下のとおりです（※出典：「Wikipedia」）。

1962年	日本の家電企業で初めて電子レンジを発売（当初は業務用）
1963年	太陽電池の量産を開始
1964年	オウルトランジスタダイオードによる電子式卓上計算機の開発（世界初）
1966年	ターンテーブル方式の電子レンジの開発（世界初）
1973年	表示装置に液晶を使用したCMOS化電卓の開発（世界初）

シャープには、単なる改良品ではなく、社会にインパクトを与える商品を開発してきた歴史があったのです。企業理念が商品に具現化されていたといえるでしょう。

このように、技術を背景としてその技術を「世界の文化と福祉の向上に貢献する」という方向性をもって商品開発してきた企業の姿勢を、より明確で分かりやすくするものとして「目の付けどころがシャープでしょ。」というスローガンが制定されたものと思われます。

その後、1990年ごろには左右どちらからも開く冷蔵庫（「どっちもドア」商標登録第4348294号）、液晶画面を装備した家庭用ビデオカメラ（「液晶ビューカム」商標登録第3228174号）など、スローガンと一致したひと味違う商品を開発しています。液晶技術に裏打ちされたブランド（「亀山」商標登録第5228410号、「AQUOS」商標登録第4489184号他）の構築も同じ流れの中にあるといえます。

分かりやすいスローガンが、現場に広く、深く浸透し、開発を後押ししたのではないのでしょうか。企業理念とそれを規範化したスローガン、そして商品開発がきれいつながった好例だと思います。

2. 企業理念の策定（規範策定の前に）

（1）企業の夢

企業理念に基づいた具体的な規範、すなわち「企業の夢」を策定するにはどのようにしたらいいでしょうか。

その前に、『風立ちぬ』の主人公であるゼロ戦の開発者、堀越二郎はどのように「夢」を定め、実現したかを振り返ってみましょう。

彼は、旧制中学の時代に「飛行機を造りたい」という夢を抱いたようです。その当時、彼には数学や語学に強いという知的資産があったようであり、それが夢を裏づけていたのでしょう。おそらくその時点で飛行機造りに直結した資産はなかったと思いますが、第一高等学校を経て東京帝国大学工学部航空学科で学び、「夢の実現に向けた知的資産」を修得。卒業後、三菱内燃機製造（現在の三菱重工業）に入社することにより、夢を実現し得る場に到達しました。

飛行機を造りたいという夢がなければ航空学を学ぶことはなかったでしょう。本誌の読者が企業の創業者であれば、思い当たるところがあるのではないのでしょうか。

何かやりたいことがあって（起業者の思い・企業理念）起業したのではありませんか？ 二代目、三代目も起業者の思いを理解して事業を承継しているのだと思います。

前回お話したように、その「思い」を社長室の壁から引っぺがし、全社員のものにする必要があります。しかも、時代に適した分かりやすい表現で。それが企業理念に基づいたデザインによる経営の第一歩です。「思い」が抽象的すぎるならば、この際、作り直してください。

（2）企業理念に具体性を注入する

具体的な規範づくりの前に、企業理念に具体性を注入することが必要です。前回、例に挙げた「技術力に裏づけられた高品質の商品を提供し、お客さまに信頼される会社になります」という抽象的で経営判断の基礎とはなり得ないような企業理念に時代性などを加味して将来の経営や商品開発の指針となり得る具体性のあるものにしていく作業です。

そのための第一ステップは、自社をどのような会社にしたいかを具体的に考えることです。

もし、現在の企業理念が具体性に欠けるものであれば、少なくとも前回例示した大企業の企業理念程度の具体性を持たせる必要があります。これこそが企業の在り方におけるグランドデザインの中核になります。

しばしば、企業の戦略策定においてSWOT分析という手法の重要性が指摘されています（次ページで詳述）。

もちろん、SWOT分析は重要ですが、この分析手法においては企業理念が評価視点として位置づけられています。「SWOT分析によって明確な目標が持てる」というようなこともいわれていますが、それは違うと思います。

なぜならSWOT分析を行う際、よほど自社の強み・弱みを具体的に抽出しない限り、「皆、目指すところは同じ」という結果になってしまうからです。つまり、SWOT分析の前提として企業理念が必要なのです。企業理念を指針としてSWOT分析を評価することで、自社独自の道が見えるはずですが。

企業理念をSWOT分析の評価指針とするには、企業理念に一定の具体性を持たせることが不可欠になってきます。

（3）企業理念の策定

従来からの企業理念に具体性を注入する、あるいは企業理念を新たに策定する場合、4つの観点が必要です。内的要因も外的要因も考慮せず、「真っ向からこういう会社になりたい」という経営者の主観的な夢。この夢を以下の4つの観点から自社や自社の置かれた環境を分析して統合する言葉を考え出し、さらに補強・修正を加えたものが企業理念になります。まさに企業の在り方のデザインです。

① 歴史

今まで自社をどのような方針で経営し、どのような商品を生み出してきたかという歴史の確認です。歴史は「社風」として染みついていることが多いものです。経営者の夢と社風のせめぎ合いは多くの企業で見られます。

② 専門性

自社の専門分野は何かをしっかりと把握することです。現状として複数の分野で事業を行っている場合も多いと思いますが、その根源となる分野は何なのかを確定することが重要です。分野の捉え方は、「樹脂」とか「振動機器」といった技術的な分野による場合もあれば、「食品」や「鉄道サービス」というような具体的商品（サービス）による場合もあるでしょう。

専門分野を把握したうえで、自社はその分野でどのような優位性・劣後性を持っているのかを検証することです。いわゆるコアコンピタンスの把握です。

③ 俯瞰

産業界において自社の属する業界や業界内での自社の立ち位置を客観的に把握することです。いわゆる外部環境分析に近いものですが、外部環境の中に自社を位置づけることが重要です。また、同業他社の経営方針や、どのような方向へ向かおうとしているのかといった情報も重要です。

④ 時代性

俯瞰と密接な関係にあります。産業界や自社の事業分野という範囲ではなく、社会全体の意識・方向性を把握することも必要です。「少子化」「高齢化」「エコ」「省電力」などが目に見える時代状況のキーワードですが、これ以外にもいろいろあるでしょう。どういったキーワード(観点)を見つけることができるか、これも企業の力です。

なお、企業理念は企業経営を長くリードするものなので、時代性も長いスパンで捉える必要があります。

企業理念が制定されていない企業、制定されていても抽象的に過ぎる企業においては、まず「主観的な夢」を描き、それを歴史、専門性、俯瞰、時代性という4つの観点から補強して企業理念を策定されてはいかがでしょうか。

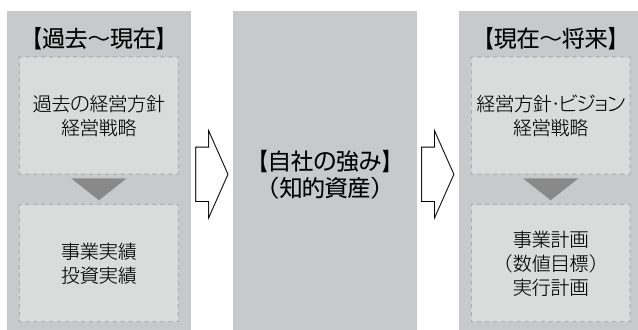
3. 企業理念の規範化

(1) 企業理念を規範化することの意義

企業理念はあくまで「理念」であって具体性に乏しいものです。何か新しい企画が提案されたとき、それが企業理念に適合しているかどうかを判断することは難しい。そのため、企業理念を具体化した規範が必要になります。

この規範は企業理念とは異なり、必ずしも数十年にわたる内容を目指すのではなく、10年程度のスパンで企業経営の規範になるものと捉えればいいでしょう。また、企業理念よりも具体的であることから、複数の事業分野を持つ場合は、事業分野ごとに策定することになります。

価値創造のストーリー



本稿でいう「企業理念の規範化」は、「企業方針・ビジョン／経営戦略」に相当するものといえます。

※出典：「中小企業のための知的資産経営マニュアル」経産省HP

このような規範を策定する意義は、企業経営のブレをなくすことにあります。前回述べたように、この規範を参照しつつ経営判断を行うことによって、企業経営、具体的には企業が開発する商品のブレをなくし、ブランドの構築に資することができるのです。

(2) 規範化の有効手法——SWOT分析

SWOT分析で企業の方向性を発見し、それに企業理念や主観的な夢のフィルターを掛けて規範を決定する手順が有効です。ただし、SWOT分析で得られた方向性のみを「正解」とするのではなく、企業理念や夢のフィルターを掛けることが重要です。分析結果だけに着目すると企業理念や夢が消えてしまいかねません。SWOT分析は、企業理念の規範化の手段にすぎないことを忘れてはなりません。さもないと、前述したとおり他の企業と横並びになってしまいます。

SWOT分析については多くの書物で紹介されているので、詳細についてはそれらを参照していただくとして、概略を述べると以下ようになります。

SWOT分析とは、自社の「強み」(Strength)、「弱み」(Weakness)、「機会」(Opportunity)、「脅威」(Threat)をマトリックスとして整理するもので、それぞれの頭文字を取ってSWOT分析といいます。自社の成長戦略を創出するため、これら4つの要因をクロス分析していきます。

企業理念の規範化との関係でいうと、SWOT分析によって得られた比較的具体的な結果を抽象化し、クドいようですが、企業理念や夢のフィルターを通して規範化することになります。このときに重要なのは、SWOT分析は「企業理念を具体化するための資料探し」であるという視点を念頭に置くことです。また、それとの関係のもとで、知的資産を具体的に書き出していくことが重要です(2013年8月号p.50～51参照)。

経産省の資料では次ページのようなSWOT分析の具体例が示されていますが、キッコーマンのように地位が確立されている企業であるのならともかく、普通の企業の場合、この程度の分析(誰でもできる情報の羅列)で「企業理念の具体化」を行うのは不可能でしょう。地をはいくばって具体的な情報を収集することが重要です。8月号の本連載③では商品開発に役立つ情報の可視化を強調しましたが、「弱み」に関する情報の可視化も欠かせません。

また、企業理念の策定と同様に、歴史、専門性、俯瞰、時代性の観点を意識することも必要であり、特に時代性の観点が強まります。

SWOT分析の具体例 キッコーマン株式会社

〈強み〉

- ★ 国内外におけるブランド力
- ★ 社内品質保証体制の充実
 - ・ 堅実・安心・高品質のイメージを維持
- ★ 醸造技術に関する高い技術力
 - ・ 長年のノウハウ・技術の蓄積
 - ・ 調味料に関する商品開発力
- ★ グループ企業との技術連携
 - ・ 日本デルモンテ、マンズワイン、……

〈収益機会が期待できるもの〉

- ★ 提携企業との協力体制
 - ・ 共同商品開発、物流チャネルの活用、……
- ★ 米国の有力栄養補助食品メーカーとの合併会社設立
 - ・ 健康食品の共同研究および共同商品開発
 - ・ 米国での栄養補助食品、健康食品の製造・販売
- ★ 新事業分野に関する特許の取得
 - ・ バイオ、機能性食品、……

〈弱み〉

- ★ 成熟産業（食品業界）
 - ・ 特許権満了、公知技術多い
 - ・ 基本特許が取りにくい
 - ・ 特許で保護されないノウハウも多い

〈ライバル等からの脅威にさらされる危険性が高いもの〉

- ★ ノウハウの特許化
 - ・ 他社によるノウハウの特許化
- ★ 模倣品（中国、アジア）
 - ・ 模倣品、類似品によるブランドイメージ低下

※出典：経産省「知的資産開示のガイドライン」（平成17年10月）

4. 具体的事例

以下、筆者のクライアントの事例をお話します。

この企業（K社）は、先代の社長が合成樹脂を取り扱う商店として創業し、その後、原料としての合成樹脂の製造販売、野菜や果物の包装用容器、食品の容器などに業態を拡大してきました。

K社の社是は「大いなる飛躍より着実なる前進を」。企業理念は「人間性尊重の経営を行い社員にとって魅力ある会社になります／社会的責任を果たしお客様に信頼される会社になります／これらを実現するために正しい利益を追求する会社になります」であり、事業ドメインは、「工業製品から食品関連まで、広範囲にお客様の業務領域をカバーしています」というもので、いずれも具体性に欠けています。

K社の業態は受注産業であり、業界内においてそれなりの地位は確立しているものの、自社商品として積極的に売り込める商材は乏しいものでした。

そこで、「商社からメーカーへ」という意識転換を考えていた二代目社長の下、商品開発のプロジェクトチームが立ち上がり、商品開発の指導を得意とするデザイナーB氏と筆者がこれに参画しました。10年以上前のことです。

初めにテーマに上がったのは、K社の強み・弱みです。

K社から出てくる強みは、設備の優秀性、原材料（樹脂）から製品（容器）までの一貫生産、需要者との緊密なつながりなど、社内にいれば誰でも分かることのみでした。

ミーティングを続けるうちに、「需要者は誰か？」という問いかけになり、K社からは「農産物の産地」という答え。ならば、「農産物の産地をよく知っているのか？」と問うと、「そうだ」という回答。

これをつなげると、「K社は農産物の産地をよく知っている」ということになります。

このことこそがSWOT分析の強みに書かれなければならない事項です。「需要者と緊密なつながりがある」という表の情報の裏にある、企業経営に役立つ情報（知的資産）です。さらにいうと、「農産物の産地をよく知っている」ということは「農産物をよく知っている」ことにもなります。これも非常に重要な情報です。

次に、農産物、特に「果物の容器はどのような視点で作られるのか？」と問いかけると、「傷つかず、鮮度を保持した状態で小売店に行き、小売店で見栄え良く陳列できること。イチゴ容器のような場合には購買者（生活者）が持ち帰りやすいことも考える」との回答。

ここで、B氏も筆者も、企業理念の落とし込みの回答を得ました。「容器（と農産物）を通して生産者と生活者を結ぶ」です。このコンセプト（規範）に基づき、「四季折々の果物をカットフルーツとしてコンビニで販売する」企画が立ち上がりました。需要者調査、コンビニ調査などを行い、商標登録もしましたが、残念ながら実現しませんでした。

上記の具体的な規範がK社のスローガンとなるまでには至りませんでした。その後のK社は生活者に目を向けるようになり、店頭で見栄えが良く、かつ、持ち帰りやすい揚げ物の容器など、新しい商材を開発しています。

Tadao Mine	レガート知財事務所 所長・弁理士
1986年に峯特許事務所を開設（2012年、レガート知財事務所に改称）。特許庁意匠課「意匠ラウンドテーブル」委員、生活用品振興センターデザイン保全登録審査委員等を歴任。その他、日本商標協会常務理事、著作権法学会会員、サイシンフォーラム会員、中央大学法学部兼任講師としても活躍している。	