

### 証券アナリストレポートにおいて、過去の戦略発展の整合性の整理手段として活用

#### 最適 カスタマイズ クラウド ビジネスの構 築の振り返り

メディア広告市場の競争激化に伴い、元々の主要事業を売却、0から顧客のニーズをそのまま商品にしていた

何もなかったから現在の強みである、コンサルテーション営業と高いエンジニアリング力が生まれた

#### 経営デザインシート

##### 経営デザインシートとは

経営デザインシートとは、内閣府知的財産戦略推進事務局が作成した「知財が企業の価値創造メカニズムにおいて果たす役割を的確に評価して経営をデザインするためのツール」である\*。社会・経済環境が、安定的なモノの供給が市場を牽引する20世紀型から、体験や共感を求めるユーザの多様な価値観が市場を牽引する21世紀型へと変化する中、経営の牽引力の源泉となる知財が果たす役割は増大しており、そのような動きを見える化するために各界の識者・実務家の英知をベースに開発され、2018年6月に公表された。経営をデザインするための最先端の知見が凝縮されたフレームワークといえる。企業が持続的に成長するために、将来の経営基盤となりえる価値創造メカニズムを可視化し、デザインするためのシートであり、企業における活用事例も増加している。この1枚で、時間軸を意識した企業の経営を俯瞰することができ、「資源」と「ビジネスモデル」と「価値」の関係性を意識することが容易になる。

企業がユーザの多様な価値観に訴求するためには、価値創造のメカニズムを機動的・継続的にデザインしてイノベーションを創出すること、そのために知財が価値創造のメカニズムにおいて果たす役割を的確に評価することが期待される。経営デザインシートの考え方で経営戦略の整理がおこなうことができる企業は、21世紀型のロジックにおいて、もれなく戦略が構築されていると考えることができる。参考のためにスカラ社についても整理をおこなった。

\* [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/itek12/keiei\\_design/index.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/itek12/keiei_design/index.html) 参照。

##### スカラ社の戦略展開の経営デザインシートによる整理

スカラ社は、元々プロモーションメディア事業を主要事業とし、企業の消費者向けプロモーションの企画、作成、HP作成に携わってきた。しかし、メディア広告市場の競争激化に伴い、事業セグメントは赤字化してしまう。そこで、大胆にもプロモーションメディア事業を売却し、SaaS/ASP事業に移行する。当初は、販売用のパッケージソフトも無かったため、顧客からのニーズをそのまま形にすることで商材を揃えていった。何もなかったからこそ、現在のスカラ社の強みであるコンサルテーション営業と実現性の高いエンジニアリング力が生まれることとなった。

以上の流れを経営デザインシートのフレームワークで整理したのが次頁の図である。過去の振り返りとして、必要な項目が無理なく整理できていることがわかる。このような形で整理できることは、顧客への価値提供を軸に事業戦略が整合的に展開されている証左といえる。

#### 利用した背景：理論的な株主価値と実際の時価総額に大幅な乖離

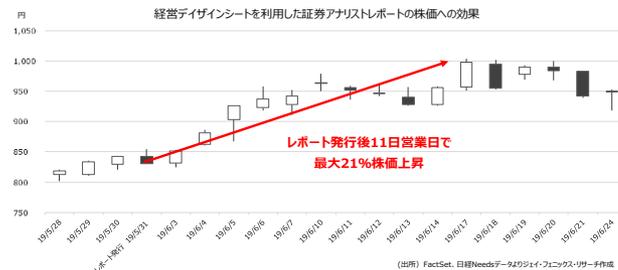
- BtoB向けの総合IT企業の(株)スカラ[東証一部：証券コード4845]は、買収を繰り返し発展してきました。その結果、プロダクト数が非常に多くなり、戦略の理解が困難でした。
- 価値分析を行ったところ、理論株主価値は時価総額の3倍程度と推計されました。
- ギャップを埋めて公正な株価形成に寄与することがレポートの目的でした。

#### 利用方法：経営デザインシートにより提供価値に焦点をあてて整理

- スカラ社の開示資料は、プロダクトラインの説明が中心であったことが分かりにくさの要因だと推測されました。そこで、証券アナリストレポートでは、プロダクトラインを「顧客価値の提供」という視点で整理し、論理構成の展開を行っていきました。
- 経営デザインシートはまさに「顧客価値の提供」に焦点をあてて、戦略の変化を描写するツールであるため、もれなく戦略構成が展開して来たのかを振り返るために活用させていただきました。経営デザインシートを開示することで、スカラの価値創造の力が、分かりやすく投資家に伝わると考えて、レポートの最後に、戦略発展の総括という視点で掲載させていただきました。

#### 効果：レポート開示の後、11営業日で最大株価21%上昇

- レポート発行後、株価は順調に上昇。11日営業日で最大21%上昇しました。
- 理論的な株主価値との乖離はまだ大きいですが、一定の効果があったと推測できます。



### 経営デザインシートを活用した感想・効果

- 顧客であるスカラ社の社長と価値創造ストーリーの合意形成が容易になりました。
- 理論構成の分析をしたアナリストと、経営デザインシートを作成したアナリストは、別でしたが、このシート利用することで円滑に情報の伝達が整理できました。
- もれなく戦略の発展が整合性をもって整理することが容易になりました。