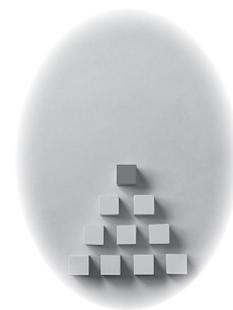


特集 高まる知的資産経営の意義

## 第4章 支援のフレームワークと 企業事例

——価値創造ストーリーで「見える化」する

藤原 正幸／柳田 有香／太田 真行／森下 勉  
大阪府中小企業診断協会 知的資産経営研究会



### 1. 中小企業家同友会企業への支援

#### (1) 支援のフレームワーク

##### ①支援体制

知的資産経営研究会では、これまでも定期的に企業の方に参加していただき、ローカルベンチマークや「ええとこ活用経営®」を使用してワークショップを行っている。

「ええとこ活用経営®」の「ええとこ」とは関西の言葉であり、「良いところ」に近い意味であるが、もう少し柔らかみのある「ほんわか」としたニュアンスがある。

「強み活用経営」という意味でもあるが、「強み」というとすでに差別化が明確になった事象になる。「ええとこ」と言い替えることで、知的資産を見つけやすくなる。「持ち味」に近い感じでもある。

2020年からは、大阪の中小企業家同友会企業の方にご参加いただき、年内に計6回のワークショップを行った。1社につき2～4名ほどの支援者がつき、1回約3時間のヒアリングを行い、ローカルベンチマークや経営デザインシートを作成している。

##### ②支援のステップの説明

まずは、ローカルベンチマークからスタートする。ローカルベンチマークの「商流・プロセス分析シート」（非財務）を使い、参加企業の知的資産を明確にしていく。

商流分析では自社に関係するステークホル

ダーを整理し、ステークホルダーから選ばれている理由やそのステークホルダーを選んでいる理由を「なぜ？なぜ？」と掘り下げていく。プロセス分析では、1つの仕事が始まって完結するまでの流れを整理する。たとえば製造業の場合は、営業～見積～受注～調達～加工～検査～出荷・納品などがある。

業務プロセス分析においても、そのプロセスが円滑に進んでいる理由や工夫している点を、「なぜ円滑に進んでいるのか」、「その秘訣があるのはなぜ？」と見えざる資産を掘り起こす。良いフレームワークがあっても、この掘り起こす力量がないと、事業における企業の知的資産は十分に捉えられない。

ローカルベンチマーク・ワークショップに2～3回ほど参加いただいた後は、「経営デザイン・ワークショップ」に参加していただく。経営デザインシートを作成する際には、「経営デザインシート Ben's 版」を活用する。ローカルベンチマークで明確にした知的資産をもとに、「ええとこSTEP®」で価値の流れ（現在価値ストーリー）を整理する。また、知的資産台帳を作成し、自社の持つ知的資産の分類化と定量化を図る。この知的資産台帳を作ることにより、充実している知的資産や、補わなければならない知的資産など、自社の傾向に客観的に気づくことができる。

自社の現状を整理できた後は「変化予測表」を使い、経営環境を分析する。顧客、市場、技術、業界、競合、仕入先・関係者、日本・

世界などの切り口で、現在の経済環境と数年後の変化予測を検討する。その変化が自社に与える影響（プラス面とマイナス面）もあわせて検討する。さらに、その変化に対応するために、自社が持つ知的資産は何か、どのように対応をするのかを、5W2Hで考察する。

そして、変化予測表で検討した対応方針をもとに、将来価値ストーリーを描く。現在の顧客に選ばれ続けるために、また、新たな顧客に選ばれるために、将来にわたってどのような価値を顧客に提供していくか。新たな価値を提供していくために、強化すべき資産や新たに獲得すべき資産を検討する。

最後に、「経営デザインシート Ben's 版」へと落とし込んでいく。前述のローカルベンチマークから将来価値ストーリー作成までのワークの中で、経営デザインシートへ落とし込む要素はすべて明確にできている。全体像を俯瞰しながら、検討・考察の抜け・漏れや深掘り不足を確認できる。



ワークショップ風景

## (2) 企業事例

### ①株式会社 Pink Rose

株式会社 Pink Rose は、創業2017年（設立2019年）で、中小企業家同友会には創業時から入会されている。特徴的な社名は、代表の廣瀬みゆき氏が「ピンクローズ」の花言葉（感謝、温かい心、可愛らしさ）にちなみ、そのような会社でありたいとの思いから決められたものである。

当社の主な事業内容は、「外国人アスリートとその家族が、安心して暮らせるあらゆる

サポート」としている。今回参加いただいたワークショップでは、こうした事業内容を形作っている理念から顧客利便価値、それができる理由等を明らかにした。以下、紹介する。

当社では、日本で生活することになった外国人アスリートの住民登録、在留手続き、確定申告等の支援はもとより、日本で生活する上での不安感、疎外感を取り除いている。そのようなことができるのは、起業する前に廣瀬氏が商社に勤務し、夫の会社の経理業務や接客ビジネス業務などで培った英語力、会計力、人を笑顔にするコミュニケーション力という人的資産を保有していることによる。

また、理念・方針に掲げている「英語を通じて世界中の人々の心をつなぐ架け橋になる」、「協力して共に生きていける社会づくりに貢献する」をベースとした誠実な行動が周りの共感を生み、同じ思いのエージェントや関係する専門家との信頼を深め、関係資産を築くことにつながっている。

このような人的資産、関係資産等の知的資産を生かした業務内容をわかりやすく伝えるために、パンフレットやホームページで業務内容を整理し、顧客に届けている。

こうして、顧客である外国人アスリートとその家族に、「日本での生活が楽しくなる、安心できる」という価値を提供している。顧客からは、「解決すべき次の課題や新たな外国人の紹介」をいただき、新たな支援メニューに生かせる好循環を生んでいる。

今回のワークショップに参加された廣瀬氏からは、「今まで無我夢中で走ってきたけれど、立ち止まって考えるタイミングが来たのかもかもしれない。とても勉強になった。創業して5年、ここまでこられるとは思っていなかった。とにかく周りの皆さんへの感謝の気持ちでいっぱいです」と、日頃の経営姿勢がうかがえるコメントをいただいた。

### ②三光通商株式会社

三光通商株式会社は、(中古) 農業用トラクター、コンバイン等、(中古) 建設用ショベル、各種重機等の輸出入全般を取り扱って

いる社員5名の会社である。

支援の経緯は、中小企業家同友会での当研究会代表・森下の講演から始まった。その後、ローカルベンチマーク・ワークショップに3回、経営デザインシート・ワークショップに1回参加していただいた。現在は、知的資産経営報告書の作成を開始している。回数は9回を予定し、現在進行中である。

当社の支援の特徴は、以下の3点である。

1つ目は、支援のステップの流れに沿って、ローカルベンチマークから経営デザインシート、知的資産経営報告書作成に至る順序で取り組んでいる点である。

知的資産経営研究会では、知的資産経営の良さを知ってもらい、普及していくために、セミナーで概略的な知識を得た後に、実際にワークショップに参加いただき、自社の知的資産の発掘、知的資産経営におけるマネジメントの有効性を認識していただいている。当社はこのような支援の流れに沿って知的資産経営に携わっていただいている。最初のワークショップは代表おひとりでの参加であったが、知的資産経営を社内でも共有し、活用していきたいと、2回目以降は社員にも参加していただくことになった。

2つ目は、2つのプロセスを1つのプロセスシートで表現している点である。当社における業務プロセスの調達方法に、中古機械のサプライヤールートとオークションルートとの2つがあり、輸出入業務全般においてこれらは切り離せないものであった。今回の支援ではこのことを踏まえ、ローカルベンチマークの業務フロー、商流把握のシートに、2つのプロセスを重ねて入れることにした。輸出入の流れ、手順の違いはあるものの、知的資産を共有して使っているため、1枚のシートで全社の業務把握ができることは有効であった。

3つ目は、参加目的が明確な点である。当社は事業承継の準備に入る段階であり、事業承継における被承継者、承継予定者が同席することで、承継予定者に当社の現状業務の特徴、強みや課題を知ってもらうという目的が

あった。さらに、ワーク等を通じて認識された強みや課題を、今後の活動に生かしていきたいとの目的もある。

現在は、知的資産経営報告書の作成段階である。これまでに見える化できた事業価値をストーリーとして確認し、当社らしさの整理を終え、事業環境の変化を踏まえながら後継者や社員とともに、将来ビジョンの構築を行っている。

### ③中村タイル株式会社

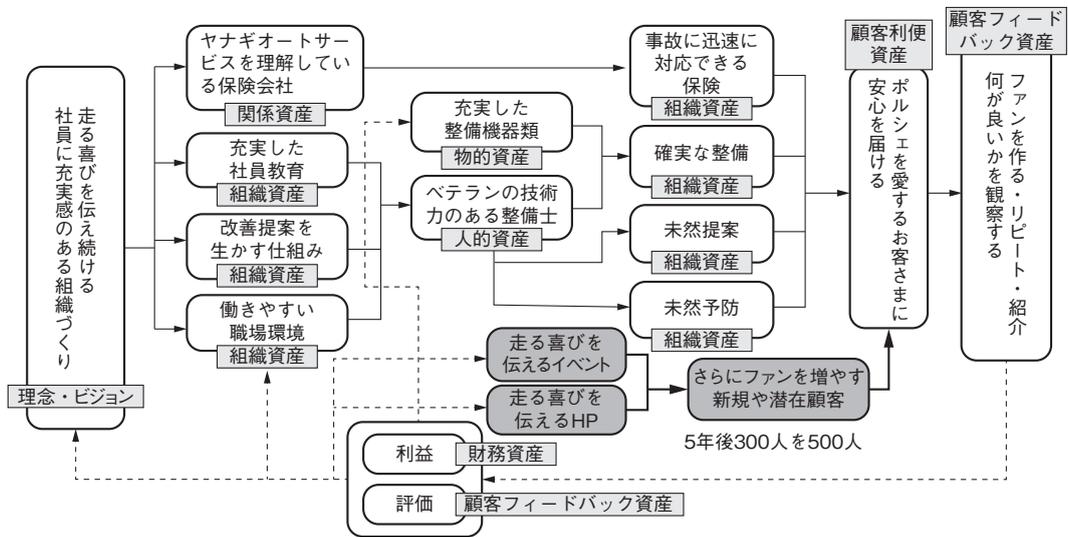
中村タイル株式会社は大阪に本社を置く企業で、タイル、住設機器の卸および工事を行っている。1950年5月に初代社長が創業し、現在は中村祐幸氏が3代目として経営している。中村氏は社長就任後、顧客満足と社員が安心して働ける会社を追求するために、さまざまな取り組みを行ってきた。具体的には、ISO9001を活用した品質改善の仕組み化や、IT投資による情報の管理と共有の強化などである。その結果、顧客からの信頼と、安定した受注を獲得している。

ローカルベンチマーク支援の中では、自社の持つ知的資産を明確化した。また、その知的資産がどのようにつながっているかも考察した。結果として、中村タイルの経営理念「Customer Satisfaction～すべては顧客満足のために～」からさまざまな知的資産が生み出され、顧客利便価値につながっていることを確認できた。

顧客に価値をお届けできている（顧客から選ばれている）メカニズムについて、知的資産経営を通じて明確にした後は、経営環境の確認と今後の環境変化予測を行った。顧客、市場、技術、業界、競合、仕入先、日本・世界などの切り口で考察し、今後も顧客に選ばれ続けるための課題を明確にした。タイルの大型トレンド化への対応や職人の確保・育成、若手営業のスキルアップなど具体的な課題を洗い出すことができた。

今後も当研究会の支援を通じて、これらの課題をどのように解決していくか、課題解決のために今ある知的資産をどのように活用で

図表 ヤナギオートサービスの価値創造ストーリー



きるか、強化すべき知的資産は何か、新たに獲得すべき知的資産は何かなどを検討していく予定である。

④有限会社ヤナギオートサービス

有限会社ヤナギオートサービスは、ポルシェを中心に、欧州車の修理・リペア・メンテナンス・販売を行っている。

当社のこだわりは、「ポルシェを愛するお客さまに安心を届ける」という思いにある。その思いを実現するために、確実な整備、未然提案や未然予防などの取組み、それらを実現できるベテラン整備士など、価値の流れが明瞭につながっていることである。こうした自社の知的資産を掘り起こし、そのストーリー化をワークショップで行った。

ワークショップにおける見える化の成果の1つは、業務プロセスや4つの視点における取組みが、財務の点数アップの理由に反映されていることが見えたことである。たとえば、営業運転資本回転期間である。先代が顧客からの回収にあまり気を配っていなかったため、回転期間は長かった。これに気づいた社長の柳直仁氏が回収を本来のサイトに戻す取組みをしたことで、この期間が短縮された。資金繰りが楽になった理由が、ローカルベンチマークを描くことで見える化できた。

ワークショップの中では、財務と非財務とのつながり、多くの価値とそのつながりが見えたことで、事業への取組みに改めて自信を持たったようである。

ヤナギオートサービスの価値創造ストーリーは、図表のとおりである。

ワークショップにおいて、顧客利便価値に向かう将来ビジョンを踏まえた知的資産の連鎖と、その後の顧客からいただくべき価値およびその活用を描くことで、今後何をするべきかが明確化され、具体的なアクションプランに落とすことができた。このストーリーが見えたことで、柳氏は中小企業家同友会の企業にワークショップの良さを伝えてくださり、中小企業家同友会から多くの企業が参加いただけになった。次の開催を期待されている企業も多く、感謝している。

太田 真行

(おおた まさゆき)

1999年、関西外国語大学卒。おたま経営事務所代表。2015年、中小企業診断士登録。長年、企業・法人のバックオフィス系IT導入支援に携わる。知的資産経営支援にも取り組み、中小企業の持ち味の見える化、魅力の発信、将来ビジョンの構築の支援を行っている。

