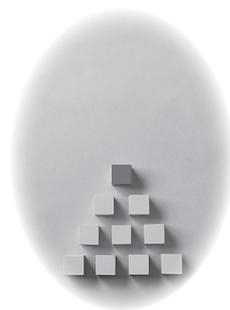


特集 高まる知的資産経営の意義

## 第5章

# 中小企業診断士にできる支援とは

——各地の取組みと今後の方向性



及川 朗／森下 勉

大阪府中小企業診断協会 知的資産経営研究会

### 1. 知的資産経営の広まり

#### (1) ローカルベンチマークのテキスト

経済産業省では、ローカルベンチマーク（以下、ロカベン）を多くの人に使うよう、よりわかりやすく、使いやすいガイドブックを作成している。この作成には、当研究会のメンバーが委員として関わっている（及川、森下）。

ロカベン策定の背景には、急激な人口減少が始まっている地域経済の持続のために、地域企業が付加価値を生み出し、雇用を創り続けていかなければならないという問題意識がある。ロカベンが企業経営者等と金融機関、支援機関の対話を深める入口として使われることを念頭に置き、それぞれの利用者にとってわかりやすく、使いやすいガイドブックが作成された。ガイドブックは支援機関向けと企業向けの2種類である。

支援機関向けの趣旨は、以下のとおりである。

ロカベンは、企業の経営状態を知るための「健康診断ツール」ともされている。企業の経営状態は財務情報からだけでは把握できない。非財務情報にこそ、企業の良いところや魅力、そして課題が眠っている。企業の良いところや魅力、課題は、経営者も気づいておらず、また表面化していないため、目に見えていないことが多い。

ロカベンはこれら対話によって引き出す

ための共通ツールである。経営者が1人で取り組むこともできるが、支援者がともに取り組むことで、経営者の「気づき」は大きく広がる。また、企業と支援者が共通のツールを使うことで、同じ目線で事業を見つめ直し、認識のズレ（情報の非対称性）を解消できる。

#### (2) ロカベンの活用方法

ロカベンは、企業経営者等と金融機関、支援機関の対話を深める入口として使われることを念頭に、それぞれの利用者にとってわかりやすく使いやすいものを目指している。

ロカベンはあくまで基本的な枠組み、言い換えれば「入口」であり、それぞれの企業や金融機関、支援機関が独自の視点でより深い対話や理解をする出発点という位置づけである。また、「産業・金融一体となった地域経済の振興を総合的に支援するための施策」であり、地域経済施策や中小企業施策、地域金融施策の結節点となるべきものである。

ガイドブックには、その効果をはじめ、ヒアリングにおける留意点や、具体的なヒアリング手法も記載されている。

### 2. 各地における取組み

#### (1) 東北地域

2018年5月、大阪府中小企業診断協会・知的資産経営研究会会員（及川）により、「知的資産経営研究会 in Tohoku」が宮城県仙台

市に設立された。これは、知的資産経営による東北地方の中小企業等の経営力向上のため、専門家および支援者の知的資産経営マネジメント力を向上させることを目的としている。

翌2019年5月、10月と福島県郡山市、青森県青森市に相次いで拠点を広げ、会員は現在約40名を数える。中小企業診断士ばかりでなく、当会の目的に賛同する公的機関職員、公的事業受託事業者、各種士業の方々等にも参加していただいている。

月例会を中心として、支援事例や対話のポイント、ストーリー化などを学んでいる。東北経済産業局と知的資産経営 WEEK を共催するほか、昨年11月には第1回体験ワークショップも開催するなど、活動の幅を広げている。

## (2) 東海地域

東海地域での知的資産経営に関する中小企業診断士の取組みは、2015年に井上新経営会計事務所主催で「知的資産経営セミナー」を開いた時から始まる。井上新氏は中小企業診断士兼税理士の方で知的資産経営に深い造詣を持たれている。

2016年にローカルベンチマークが公開されると、愛知県の中小企業診断士である藤井健太郎氏はただちに「中部ローカルベンチマーク研究会」を発足させた。その後、岐阜県中小企業診断士協会や愛知県中小企業診断士協会が「ローカルベンチマーク」セミナーを開催。2017年に中部ローカルベンチマーク研究会は知的資産経営研究会になった。

その後、岐阜県信用保証協会シンポジウムへの協力や、「知的資産経営 WEEK」, 「中小企業診断士の日」のイベントを開催している。また、セミナーだけでなく、ローカルベンチマークのワークショップや研修も行っている。さらに2020年には、岐阜県信用保証協会と岐阜商工信用組合が共催し、18社の企業と知的資産経営ワークショップを行った。ワークショップは計5回行われ、すべての企業から「取り組んで良かった」、「将来ビジョンを描くことができた」、「知的資産経営報告書を作

成したい」などの声をいただいた。

岐阜県信用保証協会や岐阜商工信用組合は今後も知的資産経営を広めていく計画になっている。知的資産経営研究会のメンバーは39名であり、ロールプレイ研修や価値創造を掘り起こすための研修を日々行い、研鑽を積んでいる。

## (3) 埼玉県

埼玉県中小企業診断協会のもとで、会員のスキル向上を目的として、現顧問の長濱浩氏が中心となり、知的資産経営プロコン塾を母体として2011年に知的資産経営研究会を設立した。研究会の概要は、2011年度に中小企業診断協会のマスターセンター補助事業として調査研究を実施、報告した。狙いは以下の2点である。

- ①知的資産経営を進めるためのツールとして活かしていただくために、知的資産報告書の作成や活用方法について解説する。
- ②金融機関に対するヒアリングを行い、併せて「関東圏地域金融機関」と「知的資産経営報告書」を開示している企業に対して「企業の知的資産経営の取組みと効果」アンケート調査を実施し、取組みの現状・課題についてまとめ、推進の一助とする。

また、国が施策として取り組んでいる「知的資産経営 WEEK」に協賛し、関東首都圏において知的資産経営の普及・浸透を図ることを目的に、2011年からさいたま市ほかで「知的資産経営フォーラム」を連続開催し、毎回60~80名の関係者を集めている。

本研究会代表は首藤慎一氏、会員数は12名である。なお、本研究会の設立趣意は以下である。

- ①勉強会やセミナーの開催を通じて支援のスキルアップを図る。
- ②中小企業経営者、金融機関融資担当者及び商工関係指導員等に対するセミナーを実施して、知的資産経営の普及を図る。
- ③知的資産経営の学習の成果を出版物として発刊。具体的には、2016年3月「企業経営

支援者のための『知的資産経営』の手引」を発行している。

今年は、去る2月に初めてオンラインで開催し、約90名が参加した。

#### (4) 佐賀県

佐賀県では、県の受託事業として佐賀県経営支援課の「佐賀県中小企業経営資源活用促進事業」として、知的資産経営の取組みが2017年より開始された。この事業は、佐賀県下の金融機関、支援機関全体を巻き込んでいるのが特徴である。

佐賀県中小企業診断協会がこれを受託し、事務局となって取り組んでいる。佐賀県では、そもそも知的資産経営についての認知がほとんどなかった。そのため、通称「よかとこ活用経営」として3つの取組みを行った。

##### ①普及啓発

企業の「よかとこ」(強み)に気づき、経営に活用していく手法の普及啓発を行った。これは、県内中小企業、支援機関、金融機関等を対象に、知的資産経営自体の認知を広げるための普及啓発活動であり、外部講師を招聘し、シンポジウムを開催した。

##### ②人材育成

「よかとこ活用経営」手法を習得し、知的資産経営報告書作成のハンズオン支援を行う人材を育成するため、「よかとこ活用経営」支援員養成講座を実施した。金融機関の行員、商工会議所・商工会の経営指導員等が知的資産経営について学ぶ機会を提供した。

##### ③企業支援

「よかとこ活用経営」の意義や必要性の理解、取組み事例紹介、知的資産経営報告書の作成手法習得および実践を行っている。これは、県内企業に対し、経営資源(知的資産)活用の意義や必要性の理解、取組み事例紹介、知的資産経営報告書の作成手法習得のための基礎講座を実施し、ハンズオン支援による知的資産経営報告書作成を行うものである。対象企業は、支援を希望する企業、支援機関の推薦企業から、選定基準に基づき審査により決

定している。実施期間は毎年8月から翌年1月である。2017年度は13社、2018年度は12社、2019年度は10社、2020年度は10社と、合計45社が知的資産経営報告書を作成している。

なお、2019年からは佐賀県経営支援課の「事業承継円滑化支援事業(見える化支援)業務委託」として、事業承継時期の企業を対象に取り組んでいる。佐賀県の場合、「ALL佐賀」として佐賀県協会が中心になり、すべての金融機関、支援機関が取り組んでいるのが特徴である。

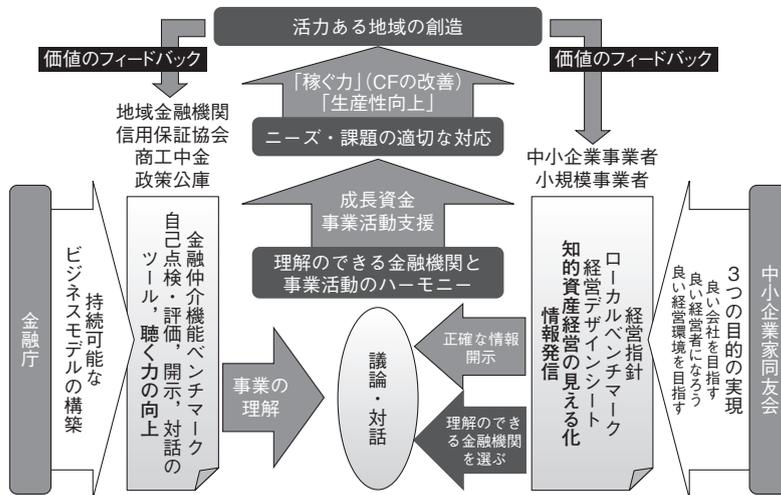
#### (5) 千葉県

千葉県の知的資産経営研究会は、2017年11月に発足した。この1年は、企業に対して実践プロジェクトとして知的資産経営支援を行い、研究会内部で報告会や検証を行っている。また、大阪や愛知から知的資産経営研究会メンバーを呼び、交流を重ねている。

最近新しいプロジェクトとして「強み尖がり経営実践マニュアル」を立ち上げた。知的資産経営にIoT/ITの力を加えることで、企業の経営改善をさらに効果的に進められる取組みを行っている。これは、知的資産経営の考え方で経営革新の土台を作り、IoT/ITの力で経営改善を進め、経営革新を加速させるものである。IoT/ITで現状の見える化を徹底し、経営革新の指標であるKPIを確実に明示して革新の速度を上げる経営革新手法となる。

千葉県中小企業診断士協会知的資産経営研究会では、2年前からこの手法を「強み尖がり経営」と呼び、「強み尖がり経営実践チーム」を作って、企業での実践を進めている。この新たな診断支援技術の実践を重ねて開発し、これまで進めてきた手法に加え、2年間の実践と調査実践活動をマニュアルにまとめている。作成する実践的診断・支援マニュアルは、特にIoTと相性の良い「ものづくり」の経営課題解決に資するものになり、それと同時に、IoTを実践で活かした支援を試みようとする中小企業診断士の資質向上にも資する診断・支援マニュアルとなる。

図表 金融庁監督局金融企画室長・日下智晴氏の講演ポイント



### 3. 今後の方向性

#### (1) 金融機関での活用の意義と成果

図表は、2019年に大阪府中小企業家同友会で行われた経営大会における金融庁監督局金融企画室長・日下智晴氏の講演ポイントとして作成された図である。

左側に金融庁と金融機関、右側に中小企業家同友会と企業を描き、その関係性を示している。その間に示しているものは「議論・対話」である。両者が議論と対話を行うことで、事業活動に関する心地よい連携、いわばハーモニー（共鳴）が生まれ、事業活動の支援や成長資金の提供を得ること。それがニーズや課題への最適な対応になり、「稼ぐ力」や「生産性の向上」が実現し、「活力ある地域の創造」につながる。

そして、活力ある地域によって金融機関や企業双方に新しい価値がフィードバックされ、それがまた金融機関や企業の発展へと循環される。この2つの対流を生むことが、全体最適な環境を創り出すことになる。この2つのサイクルを創り出すための「議論・対話」における「共通の言語」として、ローカルベンチマークや経営デザインシートがある。

#### (2) 企業団体での活用の意義と成果

中小企業家同友会は、3つの目的を掲げている。それは、①良い会社をつくろう、②優れた経営者になろう、③経営環境を改善しよう、である。そのために「経営指針書」を作成し、日々、研鑽を積んでいる。その「経営指針書」作成の前に、われわれが主催しているローカルベンチマーク・ワークショップに多くの企業が参加している。参加された企業の方からは、次のような感想をいただいている。

「何となく思っていたことを言語化して、文章に表現でき、次の事業展開が容易になった」、「参加するたびに新しい気づきが得られる」、「今までの戦略の見直しができた」、「会話のしやすさから今まで気づかなかったことがどんどん出てきて驚いた」などである。

金融機関や中小企業家同友会などの企業組織との関わり、そして各地の中小企業診断士による知的資産経営を軸に置いた活躍によって、知的資産経営の価値創造の仕組みは高い評価を得ている。知的資産経営支援による価値創造の取組みは、コロナ禍だけでなく、コロナ以降を目指した戦略づくりや活動計画策定に大きく貢献している。多くの中小企業診断士が知的資産経営を軸に、企業支援に取り組むことを願っている。