

令和元年度知的資産経営等普及事業
(東北地域におけるローカルベンチマーク活用
促進に向けた現状・課題の調査)
報告書

令和2年3月

株式会社帝国データバンク

目 次

1. 背景・目的.....	1
2. 事業実施概要.....	2
2.1 東北地域における知的資産経営およびローカルベンチマーク活用の現状	2
(1) 中小企業における知的資産経営およびローカルベンチマーク活用事例の収集 ..	2
(2) 支援機関等におけるローカルベンチマーク活用事例および課題の収集	2
2.2 ローカルベンチマークを活用したモデル事業の実施	2
2.3 成果報告会の実施.....	2
3. 東北地域における知的資産経営およびローカルベンチマーク活用の現状	3
3.1 中小企業における知的資産経営およびローカルベンチマークの活用事例	3
(1) 知的資産経営およびローカルベンチマーク活用の効果.....	3
(2) 知的資産経営およびローカルベンチマーク活用の課題.....	4
3.2 支援機関等におけるローカルベンチマーク活用事例および課題の収集.....	5
(1) ローカルベンチマーク活用における効果	5
(2) ローカルベンチマーク活用における課題	5
4. ローカルベンチマークを活用したモデル事業の実施	6
4.1 モデル事業概要	6
4.2 一関商工会議所および地域企業3社、専門家3名の概要	7
(1) 一関商工会議所の概要	7
(2) ローカルベンチマークを活用した対話の実践企業	7
(3) 支援専門家と役割	8
(4) 支援専門家プロフィール	8
4.3 ローカルベンチマークに関する勉強会の実施	9
(1) 趣旨説明（東北経済産業局）	9
(2) ローカルベンチマークの概要と活用事例（株式会社帝国データバンク）	10
(3) 知的資産経営とローカルベンチマークによる対話（マネジメントラボ ブリーズ 及川 朗）	12
(4) 知的財産権の活用について（東北経済産業局）	13
4.4 ローカルベンチマークを活用した対話の実践	14
(1) 株式会社京屋染物店の事例.....	14
(2) 大林製菓株式会社の事例	21
(3) 有限会社すがゆう生花店の事例.....	27
4.5 振り返りと今後の活用.....	34
(1) 一関商工会議所におけるロカベン活用の検討・総括.....	34
(2) 東北経済産業局による総括.....	37
5. 成果報告会の実施.....	38

6. 総括	41
6.1 事例調査から得られた成果.....	41
(1) 中小企業こそ知的資産経営やロカベンにフィットする	41
(2) ロカベンに取り組む金融機関は目的・対象・期限・活用・評価が揃っている	41
(3) 共通の目線づくりにはまだ遠い.....	41
6.2 モデル事業から得られた成果.....	42
(1) 企業の見方が変わった	42
(2) 体験こそ唯一の近道.....	42
(3) 経営者の気付き・次の一步を支援する	42
6.3 今後の展開について	43
(1) 企業経営者への認知度向上・活用機会向上.....	43
(2) 金融機関や支援機関におけるモデル事業の実践.....	43
参考資料	44
参考資料 1. 金融機関・支援機関向け事例調査票	44
参考資料 2. 企業向け事例調査票	46
参考資料 3. 成果報告会リーフレット	48
参考資料 4. 第 10 回ローカルベンチマーク活用戦略会議発表資料.....	49

1. 背景・目的

企業が持続的に成長するためには、自社の強みや経営課題を的確に把握し、課題解決につなげていく「知的資産経営」を行っていくことが重要である。

また、企業と金融機関双方において事業性評価への理解が促進されることは、知的資産の一つである知的財産を融資につなげる等生産性向上のツールになりうるものである。

当局では、平成 28 年から、企業とそれらに伴走して支援する金融機関・士業関係者及び支援機関等に対し、知的資産経営の概念及び実践するツールの 1 つである「ローカルベンチマーク」の普及に取り組んできた。

平成 29 年からは、中小企業の課題解決ツールとしての実践が始まったほか、平成 30 年には「知的資産経営研究会 in 東北」が管内の士業関係者及び支援機関をメンバーに立ち上がり、以後、月 1 回の勉強会が続けられている。

しかしながら、昨年度の全国の中小企業を対象にしたアンケート調査（経済産業省「ローカルベンチマーク活用促進に向けた取組の調査」（平成 31 年 2 月））によれば、ローカルベンチマークの認知度は 13.5%に留まっており、普及に向けた課題が抽出されている。

本事業は、当局の中期政策（2019～2021 年）の重要取組項目の一つに、「ローカルベンチマーク等を効果的に活用し経営課題の解決と成長実現に取り組む企業を増加させる。」と掲げたことを踏まえ、既に取り組んでいる企業における成果・課題の抽出ならびにモデル事業の実施により、東北地域の企業及び伴走支援者における更なる理解促進・実践を目的に実施する。

2. 事業実施概要

2.1 東北地域における知的資産経営およびローカルベンチマーク活用の現状

(1) 中小企業における知的資産経営およびローカルベンチマーク活用事例の収集

- ・知的資産経営およびローカルベンチマークに関する企業の事例を 10 件、また、金融機関の事業性評価にからむ地域企業の支援事例を 2 件収集した。

(2) 支援機関等におけるローカルベンチマーク活用事例および課題の収集

- ・金融機関や支援機関におけるローカルベンチマークおよび事業性評価に関する取組事例及び課題を 20 件（地方・第二地方銀行 7 件、信用金庫 7 件、信用組合 4 件、商工会議所 2 件）収集した。

2.2 ローカルベンチマークを活用したモデル事業の実施

- ・ローカルベンチマークの実践を支援するため、一関商工会議所をモデル機関とし、一関商工会議所管内の 3 社に対してローカルベンチマークを活用した対話を実践し、経営課題や今後の取組内容に関する見える化の支援を行った。

2.3 成果報告会の実施

- ・2020 年 3 月 18 日に開催予定であった成果報告会は新型コロナウイルスの影響により中止となったため、上記「2.1 東北地域における知的資産経営およびローカルベンチマーク活用の現状」、「2.2 ローカルベンチマークを活用したモデル事業の実施」の結果を踏まえ、本事業の成果について第 10 回ローカルベンチマーク活用戦略会議にて報告を行った。また、成果報告会にて基調講演に登壇予定であった森俊彦氏より、コラムの寄稿を頂いた。

3. 東北地域における知的資産経営およびローカルベンチマーク活用の現状

3.1 中小企業における知的資産経営およびローカルベンチマークの活用事例

(1) 知的資産経営およびローカルベンチマーク活用の効果

① ローカルベンチマーク活用の効果

中小企業がローカルベンチマークを活用した結果、主に企業内部と外部それぞれに効果が見られた。

まず内部への効果としては、「会社の目指す方向性が明確になった」と感じている企業が半数あり、「自分自身の頭の整理ができた」といった声も得られていることから、社長自身の考えの整理にも一定の効果があつたようである。その他にも、「損益分岐点を意識した運営が出来るようになった」や「ロカベンで3ヶ年での自社経営比較、具体的な財務指標の結果と総合評価により、改善する点がある程度明確になった」等の財務分析結果を活用した効果を上げている事例もある。また、「内容を社員及び金融機関に伝えるツールとしても活用した」等の社長の思いや企業理念を自社の従業員だけでなく金融機関等の支援機関、取引先企業に共有するツールとして、活用されている。

次に、外部への効果としては、金融機関との対話において「リファイナンスを主眼とした話題しかなかったが、ロカベンによって本業に関する集客イベントなど前向きな話も出来るようになった」といった声や、「金融機関側の担当者変更があつた際にも、ロカベンを準備しておくことで自社の説明をスムーズに行うことができた」といった声を得られるなど、金融機関とのコミュニケーションの円滑化に繋がった効果が得られている。

また、企業を支援する立場からも、「単なる補助金や制度融資の取り次ぎだけの関係だけでなく、『何を』、『どうやって』、『どのレベルまで』など、経営指導における共通解を事業者と持つことができた」といったように、経営者と共通の目線で対話することが出来るようになったという効果も得られている。

② 知的資産経営報告書作成の効果

知的資産経営報告書を作成した5社中4社が「経営哲学や事業展開、自社の強み等への意識を社員と共有できた」と、組織としてのベクトル合わせに役立っており、その結果「知的資産経営報告書に理解を示して中途社員が入社した」、「業績としても、売上や利益の改善がみられた」、「社員の意識の共有化・向上に大きな役割を果たしているとの評価を受け、『グッドポイント』として評価された」等の実益があつたようである。その他「これまで聞いたことがなかった幹部社員の考えなどを聞くことができた」や「当社の近い将来における構想についての意見が数多く能動的に発せられた」といったように、下から上への意識共有にも効果が見られた。

（２）知的資産経営およびローカルベンチマーク活用の課題

① ローカルベンチマーク活用の課題

財務シートに関して「できれば全国平均だけではなく、東北地区の基準値なども出るようにしてもらえると、よりお客さまへの訴求効果もあると思う」や、非財務シートに関しては「文章量が多くなりすぎて、お客さまへ説明しづらかった」、「業務フローのなかで、経費・原価のかかり方やCFを生み出すポイントなど、可視化できるとよい。原価計算をやるうえでのポイントを明確化し、社員への説明に使いたい」といったシート自体の改良を求める意見が多かった。

② 知的資産経営報告書作成の課題

ローカルベンチマークにも関連したことだが、金融機関に対して「金融機関担当者からのフィードバックやリアクションが薄く、不満に感じている」といった金融機関の対応に関して不満を抱えている様子もうかがえ、「金融機関から４半期に１回程度、対話やレビューがあってもいいと考える。ロカベンを提出しても反応が薄く物足りない。詳しく聞いてほしいし、指摘してほしい」といったローカルベンチマークに取り組んだ企業が、その後金融機関と内容を共有した際の課題が明らかになった。

3.2 支援機関等におけるローカルベンチマーク活用事例および課題の収集

ロカベンを活用している金融機関や商工会議所などの支援機関の事例も含め、以下に効果と課題をまとめた。

（１）ローカルベンチマーク活用における効果

金融機関におけるロカベン活用の効果としては、「企業の事業性理解」、「顧客とのコミュニケーション向上」、「金融機関職員の対話力向上」といった内容が、ロカベンに取り組む金融機関の半数程度から得られている。

また、「ロカベンは対話時も対話後も企業と共有でき、企業や提携している専門家との目線合わせができる」、「顧客企業の課題と、課題に対する取り組み内容が可視化され、金融機関としてできることと、地域の支援機関と連携すべきことが明らかになる」といった効果も挙げられている。

（２）ローカルベンチマーク活用における課題

ロカベン活用の課題としては、主に構造や意識、質に関する内容が多く聞かれた。

「構造」に関しては、「ロカベン以外に独自の事業性評価ツールがあり、併存しているため、現場が混乱している」、「ロカベンに取り組むために必要な時間を現場の職員が確保できない」、「金融機関内においてロカベンに取り組んだ際の評価が明確になっていない」といった課題が挙げられている。

また、「意識」については、「ロカベンは企業と手交しても良いし、企業に書いてもらっても良い、また、作成したシートを共有しても良いと言っても、現場職員は金融機関側が作成するものであるという認識が頭の中にあり、『企業と共有する』といった行動に至らない。また、そういった意識に職員がなれない」ことや、「シートを埋めることだけに固執してしまう」といった従来の業務で経験した金融機関職員の体質から脱却できないために生じる課題も挙げられた。

さらに、「質」については、「作成して金融機関内で報告するまでで、企業の経営課題解決まで進められていない」といった意見や、「まだまだ十分な対話が行われているとは思えない内容になっている」といった意見もあり、職員の経営支援に対する姿勢や事業性を理解するための対話の質に対する課題も挙げられている。

4. ローカルベンチマークを活用したモデル事業の実施

4.1 モデル事業概要

(1) モデル事業の目的

モデル事業の実施により、東北地域の企業及び伴走支援者における更なる理解促進・実践を目的とする。

(2) モデル事業の進め方

ローカルベンチマーク普及の役割が大きく期待される金融機関及び支援機関（以下モデル機関という）に、知的資産経営の実践ツールであるローカルベンチマークの専門家及び知的財産に関する専門家を派遣し、チームを組み、中小企業に対し実践する。

モデル事業の進め方は以下の通り。

図表 1 モデル事業の全体像

日程	項目	内容
12月18日 (13:00～ 17:10)	ローカルベンチマークに関する勉強会	1. 趣旨説明 2. ローカルベンチマークの概要と活用事例 3. 知的資産経営とローカルベンチマークによる対話、ロールプレイング 4. 知的財産権の活用について
1月29日～ 2月10日	企業訪問によるローカルベンチマークを活用した対話の実践	1. 株式会社京屋染物店 2. 大林製菓株式会社 3. 有限会社すがゆう生花店
2月14日 (13:00～ 15:00)	内部報告会	1. 3社への活用結果 2. 一関商工会議所におけるロカベン活用の検討 3. 一関商工会議所総括 4. 東北経産局による総括

4.2 一関商工会議所および地域企業 3 社、専門家 3 名の概要

(1) 一関商工会議所の概要

名称	一関商工会議所
所在地	岩手県一関市駅前 1 番地
会頭	佐藤 暁僖（世嬉の一酒造株式会社 相談役）
設立	1947 年 5 月 29 日
管轄地域	一関市
管内人口	115,437 名（2020 年 1 月 1 日時点、一関市 HP より）
会員数	2,463 社（2019 年 3 月 31 日時点）
職員数	39 名

(2) ローカルベンチマークを活用した対話の実践企業

商号	役割
株式会社京屋染物店	染物店として、はんでんや浴衣、手ぬぐいなど地域の催事や祭りにおける衣装や備品を製造・販売している。近年では、長年培われた染色技術を応用し、現代の日常生活においても身に着けられるストール、ジャケットなどの新商品開発や、ヨーロッパを中心とした海外展開にも取り組んでいる。
大林製菓株式会社	餅、団子、饅頭など、主に米を加工した商品を製造し、地元スーパーや産直、飲食店等へ販売している。近年では、市内研究機関である岩手県南技術研究センターと共同で、新しい餅商品の研究・開発を行うほか、OEM による商品開発・販売にも取り組んでいる。
有限会社すがゆう生花店	一関市内で本店含めて 5 店舗で生花小売店を経営（本店、大町店、花泉店、生協店、イオン店の 5 店舗）。 一般消費者へ生花を販売する小売販売がメインである。生花業界では、年商 1 億以上の会社は葬儀やブライダル業者向け販売を主としている生花店が多く、小売販売を主とする生花店は珍しい。仕入は主に盛岡の市場で直接買い付けを行っている。

(3) 支援専門家と役割

氏名	役割
及川 朗	・ローカルベンチマークに関する勉強会講師として参加 ・内部報告会へ有識者として参加
鯨井 文太郎	・伴走支援 2 社（一関商工会議所職員の対話サポート） ・内部報告会へ有識者として参加
太田 真行	・伴走支援 1 社（一関商工会議所職員の対話サポート）

(4) 支援専門家プロフィール

商号	マネジメントラボ ブリーズ
氏名	及川 朗
保有資格等	理学博士、中小企業診断士
その他	大阪府中小企業診断協会登録知的資産経営研究会会員 知的資産経営研究会 in 東北 代表

商号	クジライコンサルティング
氏名	鯨井 文太郎
保有資格等	中小企業診断士、中小企業事業再生マネージャー、事業承継マネージャー
その他	知的資産経営研究会 in 東北 会員

商号	おたま経営労務事務所
氏名	太田 真行
保有資格等	中小企業診断士、IT ストラテジスト
その他	大阪府中小企業診断協会登録知的資産経営研究会 会員

4.3 ローカルベンチマークに関する勉強会の実施

モデル事業の実践に先立ち、モデル機関である一関商工会議所職員を対象に、ローカルベンチマークに関する勉強会を実施した。

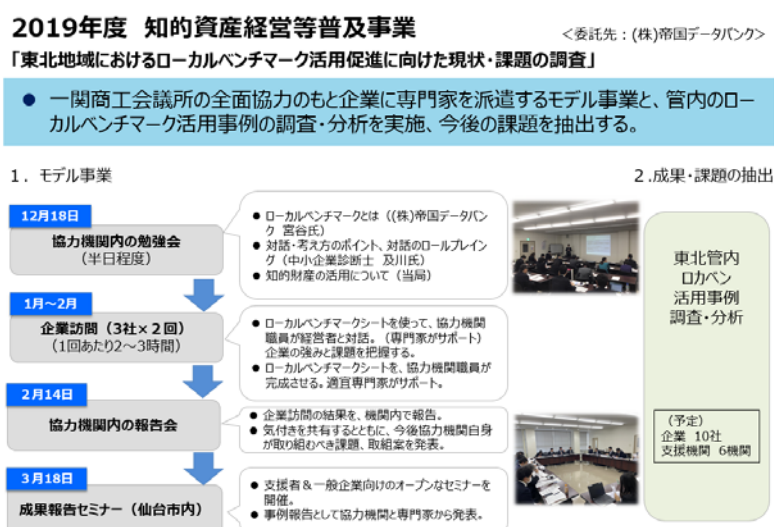
図表 2 ローカルベンチマークに関する勉強会の様子



(1) 趣旨説明（東北経済産業局）

モデル事業の勉強会では、まず事業主体である東北経済産業局から、本事業の目的および進め方についての説明を行い、モデル事業の全体感をモデル機関である一関商工会議所へ共有した。

図表 3 東北経済産業局モデル事業説明資料（抜粋）



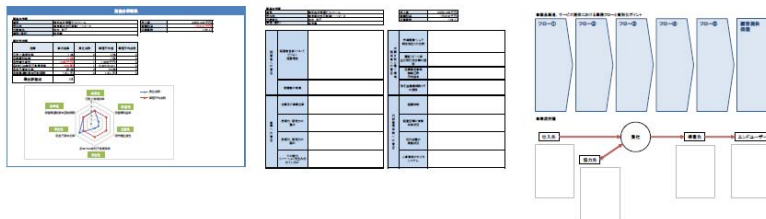
(2) ローカルベンチマークの概要と活用事例（株式会社帝国データバンク）

モデル事業の勉強会において、ローカルベンチマークが作られた背景や改訂版における変更点、ローカルベンチマークの目的の説明、政策との連携状況、支援機関や金融機関における活用事例について講義を行った。

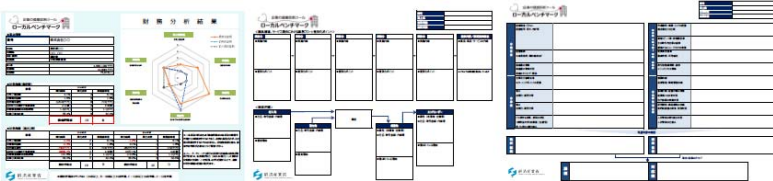
図表 4 ローカルベンチマークの変遷

1.2 ローカルベンチマークの設計

○2016年3月 ローカルベンチマーク公表



○2017年3月 ローカルベンチマーク改訂版（現行版）

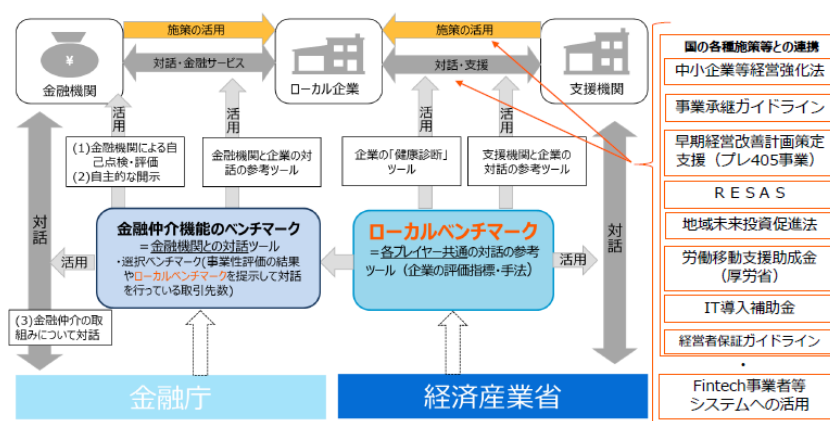


5

図表 5 ローカルベンチマークの全体像

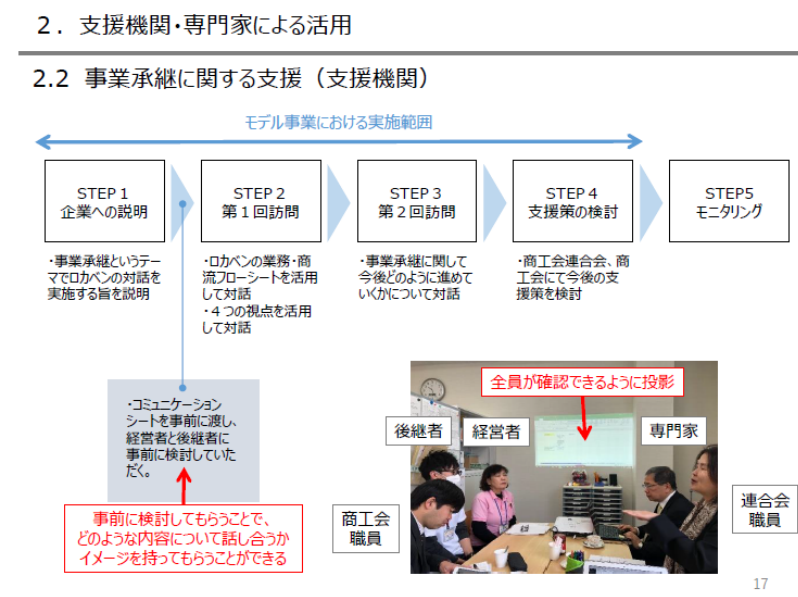
1.3 ローカルベンチマークの全体像

ローカルベンチマーク活用の全体像

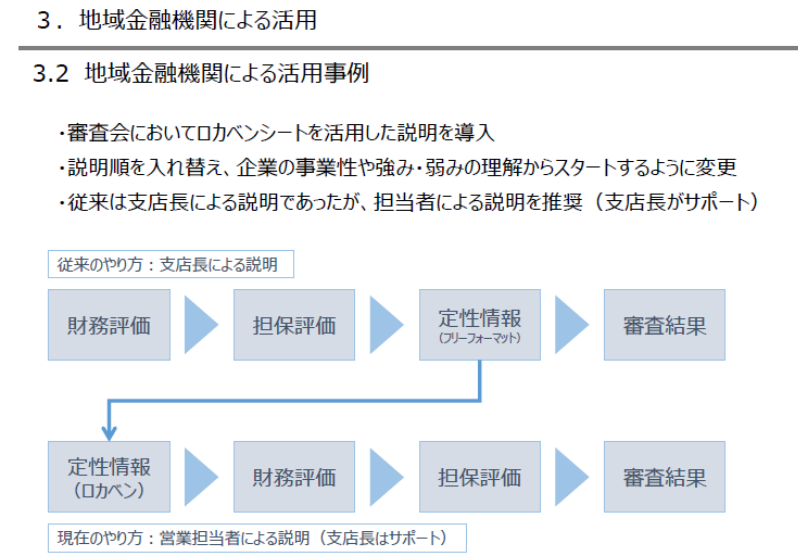


6

図表 6 支援機関による活用事例



図表 7 地域金融機関による活用事例



（３）知的資産経営とローカルベンチマークによる対話

（マネジメントラボ ブリーズ 及川 朗）

ローカルベンチマークは知的資産経営の考えをベースにしたツールであることから、知的資産や知的資産経営の考え方や効果、知的資産の見つけ方、価値ストーリーなどに関する講義を行った。また、モデル機関が実際に取り組むローカルベンチマークの使い方や、対話のポイント、進め方のポイントについて講義を行い、対話に関してはロールプレイングを行った。

図表 8 対話のポイント

How to Talk

- おうむ返し、賞賛の姿勢
 - 「アンケートに基づくデータベースがあるんですね？いいですね。」
- Open Question
 - 「でもアンケート、簡単じゃないですよ。どうして、そんないいものができるんですか。」
 - 「へえ～、素晴らしいスタッフがいらっしゃるんですね。でも、そのかた、どうしてお客様に好かれるんですか？」
 - 「いいですね。ほかにも何か理由とか秘訣とかありませんか？」

Copyright © 2019 Management Lab.
Breeze All Rights Reserved.

61

図表 9 ロールプレイングの様子



(4) 知的財産権の活用について（東北経済産業局）

企業の競争力の源泉である知的資産に包含される知的財産について、中小企業の活用事例を交えながら、知財活用によるメリットや注意点を説明するとともに、特許庁の支援事業に関する講義を実施。

図表 10 知財の活用事例

身近な製品と知財の関係②

特許の他に形状を「**意匠権**」として登録！

商品名は「**商標権**」として登録！



意匠登録1329280号
ザ コカ・コーラ カンパニー
「ボトル」



商標登録5257158号
ザ コカ・コーラ カンパニー
「い・ろ・は・す I LOHAS」

(出典) (独) 工業所有権情報・研修館 特許情報プラットフォーム (J-PlatPat)

5

図表 11 中小企業が知財を活用する意義

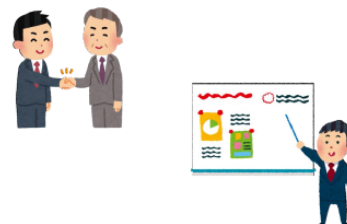
中小企業が知財を活用する意義

■ ビジネスにおいて知財活動のメリットは様々。模倣品の参入を防止するといった直接的な効果だけでなく、自社の技術力の高さを客観的証明、他社へのPRにも活用することができる。

ビジネスにおける知的財産活動のメリット

1. 有利な事業展開

- 類似品の参入を防止（牽制）することができる。
- 他社へのライセンスによる**販路開拓の拡大**が期待できる。
- 権利侵害に対して法的措置を講ずることができる。



2. 自社ブランドの構築

- 顧客に対する**自社の技術力等の信用性が高められる**（取引の拡大）。
- 対外的にPR**することができる（特許で営業）。



3. 社員のモチベーションの向上

- 開発成果を「特許」というものさしで、客観的な評価を得ることができ、**研究者の自信**にもつながる。
- 報奨制度や表彰制度の充実により、研究者のやる気を引き出すことができる。

10

4.4 ローカルベンチマークを活用した対話の実践

（１）株式会社京屋染物店の事例

①企業概要

商号	株式会社京屋染物店
所在地	岩手県一関市大手町 7-28
代表者	蜂谷 悠介
業種	繊維工業
事業内容	染物店として、はんてんや浴衣、手ぬぐいなど地域の催事や祭りにおける衣装や備品を製造・販売している。近年では、長年培われた染色技術を応用し、現代の日常生活においても身に着けられるストール、ジャケットなどの新商品開発や、ヨーロッパを中心とした海外展開にも取り組んでいる。
創業	1918 年
設立	2013 年
売上高	1 億 3000 万円
従業員数	14 名
資本金	500 万円

②一関商工会議所による選定の理由

伝統的な技術を現代のデザインに応用しながら、独自の新商品開発、販路拡大に取り組んでおり、経営革新計画の認定や各種補助制度の採択も受けるなど、事業に対する公的な評価を受けている。また、人材育成や業務改善など、社内環境の整備にも積極的に取り組んでいるため。

図表 12 実際の対話の様子



③－１：１日目の実施内容

進行①ローカルベンチマークについて	・ローカルベンチマークについて、その進め方や効果などを説明した。
進行②当社の事業内容整理	・当社の事業内容について確認した。 ・当社は染物製品の製造販売業である。 ・主たる製品は半纏や法被などの祭りや催事用の染物製品である。 ・近年はジャケットやアロハシャツなどのオリジナル製品や、en nichii という独自ブランドを構築している。
進行③当社の業務フロー確認	①広報・営業（営業部が計画を立てて実施） ②商談・受注（営業部がお客様へ提案し、受注している） ③デザイン（デザイナーがお客様のご希望を形にする） ④染色（染色部が要望を引継ぎ、生地を染色する） ⑤縫製（縫製職人が生地を裁断縫製し、商品にする） ⑥出荷・フォロー（出荷担当が検品梱包し出荷、営業がフォロー）
進行④当社の商流把握	・当社の商流把握を行った。 ・具体的には、当社の仕入先、協力先、得意先、エンドユーザーを確認した上で、それぞれから選ばれた理由、選んだ理由を考察した。
進行⑤当社の業務ごとの「いいところ」深掘り	・進行③で確認した業務ごとに、「いいところ（強み）」を抽出、さらにその理由や要因を考察することで、「いいところ（強み）」の源泉の深掘りを行った。
進行⑥当社の沿革確認	・進行④や⑤で確認した内容の背景を確認する形で、当社の沿革整理を実施した。
進行⑦当社業務における、次工程が円滑に進むために工夫している事例確認	・予定外ではあったが、当社は工程間の引継ぎ（当社では「バトンリレー」と表現）を重要視していることから実施した。お客さまの希望の共有化、全行程の知識の共有化をポイントとして挙げていた。

③－２：１日目の訪問で把握できた企業の特徴

①対話から得られた当該企業の特徴	・当社は創業から約 100 年続く、老舗の染物業を営んでいる。 ・先代社長の逝去により、30 代と若くして社長に着任した社長は、その後の試行錯誤の時期を乗り越え、実弟の専務とともに当社理念の実践に向けた取組みを次々と実施している。祭りや催事用の半纏や法被だけでなく、女
------------------	---

	性をターゲット（生活環境をデザインする女性に購入を促すため）にオリジナル製品などの製造も手掛けている。
②経営者の考え（将来目標・理念など）	・企業理念、企業ビジョン、企業風土ビジョン、8つの行動指針を制定。 ・世界一の染物屋を目指している。
③その他メモ	・理念の社員への浸透度が高い。 ・外注先とも勉強会を実施するなど、協力先や仕入先にも、理念に共感してもらえるかを重視している。

③ー３：１日目の対話に関する振り返り

振り返りのポイント① 2つのターニングポイント	【専門家】 ・社長着任後の試行錯誤の時期から、現在の心境に至る過程を確認することができた。先代社長に対する社長の感情や、社長自身の心境が変わったきっかけなど、社長の内面に関する事項であり、初回からここまでお話し頂けたことは成果であったと感じる。
	【一関商工会議所】 ・法人化し、会社を軌道に乗せていく中で、会社に対する思いや考え方が変化していく過程をヒアリングでき、現在の企業経営における基礎・ルーツを確認できた。
振り返りのポイント② 理念を共有する様々な取り組み	【専門家】 ・当社、様々な取り組みを実施しているが、その根幹部分は何かを深掘りしていくうちに、理念の共有（社員とのすりあわせ）を重視している社長の姿勢が窺えた。
	【一関商工会議所】 ・朝礼だけでなく、勉強会や企業内アワードの実施、クラウドシステムの導入など、理念を共有する多くの取り組みにより、会社全体の一体感が醸成されていると感じた。
振り返りのポイント③ お客様に安心感を提供する	【専門家】 ・安心を提供する為の「エコテックス®」取得など様々なエビデンスが取れていることは確認できたが、技術面・品質面の仕組みについては、創業以来の背景を踏まえさらなる深掘りを進めたい。
	【一関商工会議所】 ・「世界一の染物屋」を目指し、製造工程の整備のほか1人

	1人のお客様の要望を取り入れ、アフターフォローを徹底するなど、お店のファンづくりに力を入れていることが把握できた。
--	---

③－４：１日目の訪問に関する一関商工会議所職員の感想

同社に対してはこれまで継続的に支援を行ってきたが、今回のヒアリングを通じて、代表者の思いなど、これまでの支援で得られていなかった情報を深掘りして把握できたことが、大きな成果であると感じた。

④－１：２日目の実施内容

進行①当社の業務ごとの「良いところ」深掘り（前回の続き）	・前回途中となった、⑥出荷・フォローの業務を中心に「良いところ」の深掘りを実施した。
進行②４つの視点の説明	・前回の内容を中心に、抽出した「良いところ」を４つの視点に落とし込んで整理した。
進行③当社製品の特長/顧客提供価値の検討	・当社の業務フローにおける強みの抽出や、商流などを参考に、当社製品の特長や顧客提供価値を検討した。
進行④現状認識→将来目標→課題→対応策の検討	・これまでの協議内容を基に、現状を「現状認識」としてまとめた。また社長の考える将来目標を設定した上で、現状と将来の課題を「ギャップ」として抽出、課題への対応策を検討した。
進行⑤価値フロー図の説明	・当社のこれまでの内容を踏まえ、価値フロー図を作成、説明した。

④－２：２日目の訪問で把握できた企業の特徴

①対話から得られた当該企業の特徴 ※初回からの違い	【初回からの追加事項】 ・染色技術の多彩さ、職人の技能共有など、従来から技術を蓄積に取り組んできた。さらに、加工処理量を増やし、生産性を高めるための積極的な投資姿勢も併せ持つ。 ・社員の「考える力」は初回で確認したが、梱包における、シールや梱包紙の工夫などを具体的に確認した。
②経営者の考え（将来目標・理念など） ※初回からの違い	【初回からの追加事項】 ・業界や地域の活性化に対する思いを感じることが出来た。その為に、取引先や協力会社との取引関係に（価格競争などに陥らないように）注意を払っている。「独り勝ちはありえない」と考えている。
③その他メモ	【初回からの追加事項】

※初回からの違い	・ 当社、一貫生産が特長の一つに挙げられるが、現社長就任まで縫製部門は外注だった。縫製業の衰退などを踏まえて、当初の外注から内製化した。
----------	--

④－３：２日目の対話に関する振り返り

振り返りのポイント① 経営者に対する問いかけ	【専門家】 ・ 外注との勉強会を実施する理由として、当初「営業担当の知識強化をするため」としていたが、「勉強会だけで知識強化できるものではない。なぜ知識強化できるのか」という支援者の問いかけで「社員皆が自分事として捉える社風」という回答を引き出すことができた。
	【一関商工会議所】 ・ 各支援者がそれぞれ質問をすることで、ある事柄に対して、様々な角度から深堀できるということを学んだと同時に、それにより各業務フローの内容が、複数の要素に分岐していくことも実感できた。
振り返りのポイント② 製品・サービスの特長	【専門家】 ・ 製品・サービスの特長を検討する際、「伝統芸能だが、現代でも通用する」といった趣旨の内容を含めてはどうかという提案があったことで、より一層、内容ある考察に繋がった。
	【一関商工会議所】 ・ 製品・サービスともに、独自の価値創出を目指す上で基軸となる知的資産を把握できた。また、「他社に無い価値や強みがあるため、競合する相手はいない」という社長の言葉が印象的だった。
振り返りのポイント③ 将来性、課題、対応策	【専門家】 ・ 今後の課題として、人材採用・育成面を挙げられた。過去、定着率はあまり良くなかったが、現在は採用活動の内容に注力し、入社希望者と擦り合わせを行うことで定着率が向上しているとのコメントも得ている。今後は当社の成長支援制度などを制度改良することで、社長・専務に続く幹部社員の育成が求められる。
	【一関商工会議所】 ・ 人材・財務面で事業が拡大する中で、会社の業務や方向性が現在進行形で変化していることを感じ、事業を見える化したことで、客観的に現状を把握し、今後の展開を

	検討する意義ある機会になったと考える。
--	---------------------

④ー４：２日目の訪問に関する一関商工会議所職員の感想

以前からの支援先ではあったが、「頭の中にあるものが見える化し、整理できた。社員に提示し、あらためて事業を見直すきっかけにしたい」という社長の言葉をいただき、今回のロカベンによる支援事業が意義あるものになったと感じた。また、難しい部分はあるが、先生が行うヒアリングの手法だけでなく、価値フロー図の作成にも、今後ぜひ挑戦していきたいと考えた。

⑤ローカルベンチマークの今後の利用方法について

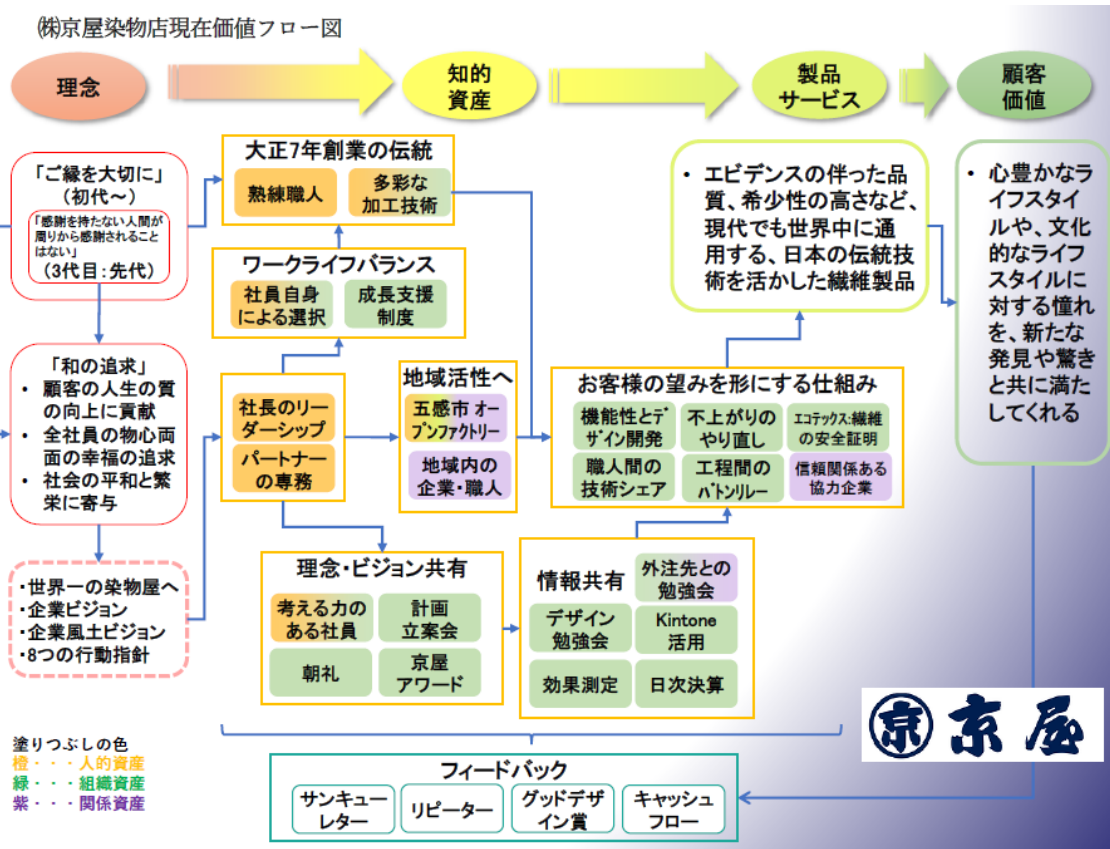
【蜂谷社長】：シートの定期的なアップデート

これまでも事業計画を作成し、さまざまな補助制度の活用等に取り組んできたが、今回ローカルベンチマークを作成したことで、自社の歩みや理念・ビジョンといった知的資産を整理することができた。今後、シートの内容を、定期的にアップデートするとともに、当初の課題がどの程度クリアになっているか、対応策がどの程度実践できるかを確認しながら、海外展開を含めた新事業の展開に取り組んでいきたい。

【一関商工会議所職員】：企業との対話ツールとしての活用

企業の状況を随時把握するための対話ツールとして活用するとともに、支援機関における組織内での情報共有ツールとして活用する。また、今年度承認を受けた経営革新計画を基に、今後の積極的な事業展開について、商工団体として支援を進めていきたい。

図表 13 ローカルベンチマークを活用した対話により作成した現在価値フロー図



（２）大林製菓株式会社の事例

①企業概要

商号	大林製菓株式会社
所在地	岩手県一関市山目町 1 丁目 7-12
代表者	大林 学
業種	食料品製造業
事業内容	「餅」、「団子」、「饅頭」など、主に米を加工した商品を製造し、地元スーパーや産直、飲食店等へ販売している。近年では、市内研究機関である岩手県南技術研究センターと共同で、新しい餅商品の研究・開発を行うほか、OEM による商品開発・販売にも取り組んでいる。
創業	1926 年
設立	2019 年
売上高	9,400 万円
従業員数	14 名
資本金	500 万円

②一関商工会議所による選定の理由

地域資源である「もち」の製造販売を行っている。研究機関と共同で、「固くならないもち」等の開発に取り組んでおり、特許取得を進めるなど、自社独自の商品開発を積極的に行っている。また、地元企業と連携し、「果報餅」等の新商品の開発・販売に取り組むなど、地域内企業との連携関係が構築されているため。

図表 14 実際の対話の様子



③－１：１日目の実施内容

進行①ローカルベンチマークについて	・ローカルベンチマークについて、その進め方や効果などを説明した。
進行②当社の事業内容整理	・当社は創業昭和元年頃、2019年7月に法人成りした、餅製品の製造販売業。餅文化を有する一関市内のスーパーや飲食店、近隣のパーキングエリアや道の駅が取引先。これらで販売される一関商圏の餅関連製品の約8割のシェアを、当社が製造した製品が占める。
進行③当社の業務フロー確認	①商談・受注（営業が取引先、及び新規先より受注） ②設計（製造リーダーと役員が既存製品を基に設計を行う） ③製造（きちんとした計画設計通り実施） ④外部委託（内容は2回目に確認） ⑤出荷（内容は2回目に確認） ⑥衛生・教育（内容は2回目に確認）
進行④当社の商流把握 （進行⑤⑥と並行進行）	・当社の商流把握を行った。 ・具体的には、当社の仕入先、協力先、得意先、エンドユーザーを確認した上で、それぞれから選ばれた理由、選んだ理由を考察した。
進行⑤当社の業務ごとの 「いいところ」深掘り （進行④⑥と同時進行）	・進行③で確認した業務ごとに、「いいところ（強み）」を抽出、さらにその理由や要因を考察することで、「いいところ（強み）」の源泉の深掘りを行った。
進行⑥当社の沿革確認 （進行④⑤と同時進行）	・進行④や⑤で確認した内容の背景を確認する形で、当社の沿革整理を実施した。

③－２：１日目の訪問で把握できた企業の特徴

①対話から得られた当該企業の特徴	・当初は1993年の岩手生協との取引を皮切りに、近隣スーパーとの取引が拡大した。地元の同業他社が、スーパーの厳格な管理基準・衛生基準の対応に苦慮する中、これに対応することで、取引先との信頼関係を構築していった。これにより商圏内シェアを高め、地元での認知度は高い。また、研究機関や協力企業との協調による、商品開発力も当社の特徴である。
②経営者の考え（将来目標・理念など）	・明文化されたものはないが、社員教育重視、食文化の継承、食を通じた教育をビジョンとして意識している様子である。
③その他メモ	・様々なバックボーンを持つ中途採用者が多い。元々当社

	製品を知っていたという社員も多い。 ・当社製品の味は、たれなども含め全て当社のオリジナル。 ・社員の離職率は低い。直近 5 年間で 1 人のみ。以前は現社長と先代との確執等もあり、社内の雰囲気は悪かったが、2009 年頃から現社長が指導方法の改善を行ったことにより解消された。
--	--

③－３：１日目の対話に関する振り返り

振り返りのポイント① 社員定着率を高める社内の空気	【専門家】 ・当支援は、社長のみの対話であったが、同室内には業務を行っている社員が 2 名いた。以前の社風と今の社風の違いについて、社長以外の 2 名の社員にも問いかけることで有効な情報を得ることができた。
	【一関商工会議所】 ・債務償還を進める中、限界に近い業務内容を経験したことが、仕事のあり方を考えることにつながった点、毎日社長が全社員とコミュニケーションを図っている点が、社員定着率に寄与していると感じた。
振り返りのポイント② もち市場の地域シェア率 80%	【専門家】 ・この項目をきっかけに、同業他社の状況（スーパーの衛生基準などを満たせなかった）や品質・味へのこだわり、工程管理ノウハウが確立された過程等が明確になった。
	【一関商工会議所】 ・まず率直に、地域シェア率が 80%であるという点に驚いた。また、様々な企業・団体と共同で、新商品の研究・開発へ積極的に取り組んでいる点が、売上やシェア率の向上につながっていると感じた。
振り返りのポイント③ 衛生基準などの取引先の要求にできてきた背景	【専門家】 ・この項目をきっかけに、衛生メーカーを始めとした協力企業との強い関係性や、取引先の社員に当社の強力なファンがいたこと、さらにその社員が取引先企業のトップになったことなどの情報が得られた。
	【一関商工会議所】 ・納品先からの要求に対し、企業として実直に対応してきた点だけでなく、取引先の水準を 1 つ 1 つ満たしていくことが、品質向上や販路拡大につながったという点が、特に印象的だった。

③－４：１日目の訪問に関する一関商工会議所職員の感想

今回、初めて直接的なヒアリングをさせていただいたが、地域内の取引や企業の背景など深部の情報を得ることができた。また、ローカルベンチマークに対する社長の反応も良好であり、非常に有意義な訪問となったと考える。

④－１：２日目の実施内容

進行①当社の業務ごとの「良いところ」深掘り（前回の続き）	・前回途中となった、④外部委託、⑤出荷、⑥衛生・教育の業務における「良いところ」の深掘りを実施した。
進行②当社製品の特長/顧客提供価値の検討	・当社の業務フローにおける強みの抽出や、商流などを参考に、当社製品の特長や顧客提供価値を検討した。
進行③４つの視点の説明	・前回の内容を中心に、抽出した「良いところ」を４つの視点に落とし込んで整理した。
進行④現状認識→将来目標→課題→対応策の検討	・これまでの協議内容を基に、現状を「現状認識」としてまとめた。また社長の考える将来目標を設定したうえで、現状と将来の課題を「ギャップ」として抽出、課題への対応策を検討した。
進行⑤価値フロー図の説明	・当社のこれまでの内容を踏まえ、価値フロー図を作成、説明した。

④－２：２日目の訪問で把握できた企業の特徴

①対話から得られた当該企業の特徴 ※初回からの違い	【初回からの追加事項】 ・当社製品は、一流ホテルや、有名シェフからの評価が高い。これは安全面や品質面の高さだけでなく、固定概念を覆したいシェフに、新規性の高い餅を提供できているから。 ・良好な関係性の協力先が多い。工程・衛生管理や、製品開発、営業など様々な業務で、協調体制を築いている。
②経営者の考え（将来目標・理念など） ※初回からの違い	【初回からの追加事項】 ・食の側面から文化と産業に貢献する。
③その他メモ ※初回からの違い	【初回からの追加事項】 ・帰宅時などに、当社製品を購入して帰る従業員など、当社従業員も当社商品のリピーターである。 ・昭和元年の創業以前も、卸問屋「磐井屋」を営んでいた。 ・事業承継期の親子間対立（会長&社長）を克服した。

④－３：２日目の対話に関する振り返り

振り返りのポイント① 何度も出てくる「協力企業」という言葉から分かる、取引先や協力企業との強い関係性	【専門家】 ・初回も今回も、「協力企業」や「取引先」の協力に関する話題が多く上った。新規性の高い商品開発の面白さや、社会貢献への支持、敵を作らない社長の方針によるものである。 【一関商工会議所】 ・取引先とのネットワークだけでなく、「人のためになること」を目的として、同業他社とも情報共有を行う考え方が、取引増加や新商品開発、売上向上に結び付いていると感じた。
振り返りのポイント② 当社役員社員（社長以外）が考える顧客提供価値	【専門家】 ・顧客提供価値については、当社商品のリピーターでもある、女性役員・社員にも検討してもらった。その結果、「期待通りの味が得られる安心感」という回答を得た。 【一関商工会議所】 ・「自社の商品を買いたい」という社員レベルでの安心感や安定感が、顧客の継続利用につながっていると感じた。さらに、新商品や新感覚に対する期待感が、新規顧客の獲得に寄与していると考えた。
振り返りのポイント③ 今後の方向性	【専門家】 ・地域文化の発信などの社会貢献的視点や、現商圈外への積極的な販路開拓策に重きを置いている。その為に業績のさらなる向上や、人材育成を実施するという視点である。 【一関商工会議所】 ・防災食への活用やもちカフェの開業など、今後の事業予定を聞く中で、同社の事業拡大に向けた期待感と同時に、地域資源である「もち」のさらなる可能性を発見することができた。

④－４：２日目の訪問に関する一関商工会議所職員の感想

前回深掘した内容が、現在の課題や今後の展開等につながり、１つのストーリーとして描かれる点が、ロカベン支援による大きな効果であると感じた。今回の取り組みをきっかけに、今後の事業展開に向けた支援を継続したい。

⑤ローカルベンチマークの今後の利用方法について

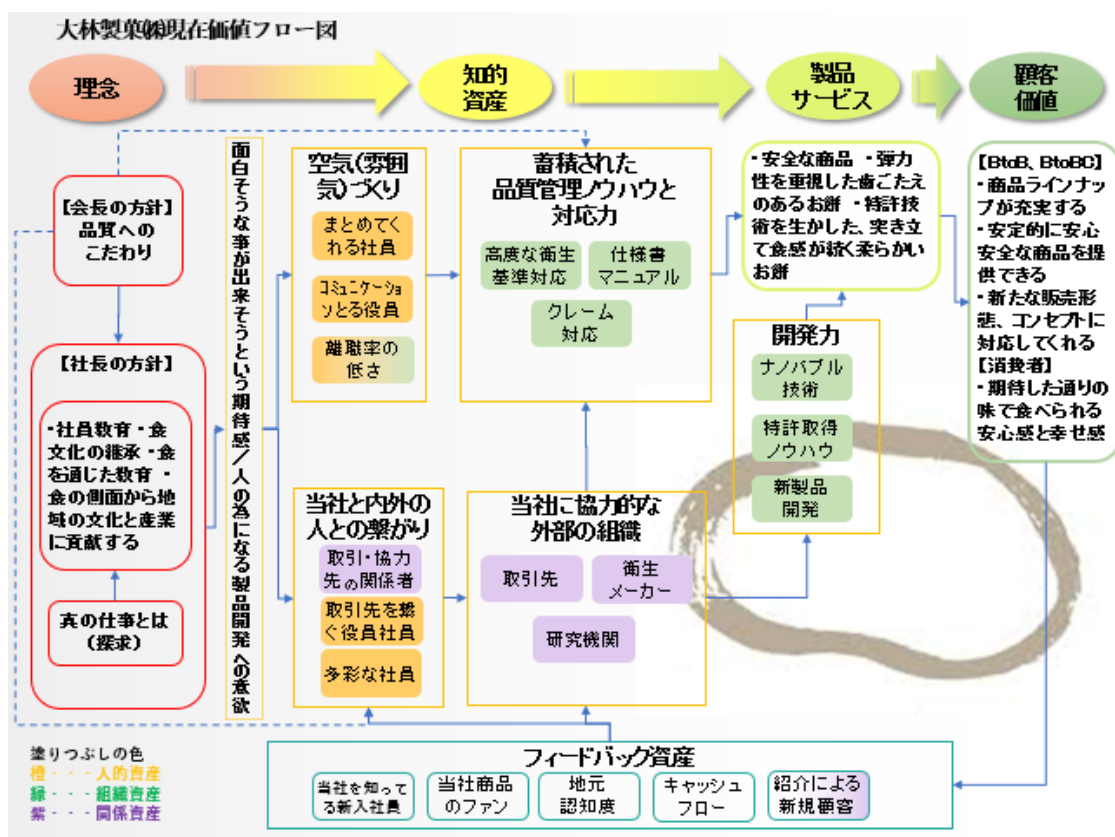
【大林社長】：シートの定期的なアップデート

これまで自社の強みや背景の可視化になかなか取り組めていなかったため、今回、ローカルベンチマークの活用を通じて、知的資産を整理できたことは非常に有意義だった。シートの内容を、定期的にアップデートするとともに、当初の課題がどの程度クリアになっているか、対応策がどの程度実践できるかを確認しながら、新商品開発など新たな事業展開にチャレンジしていきたい。

【一関商工会議所職員】：企業との対話ツールとしての活用

企業の状況を随時把握するための対話ツールとして活用するとともに、支援機関における、組織内での情報共有ツールとして活用する。また、経営革新計画の承認申請など、今後の新規事業等への取り組みについて、継続的な支援を行っていきたい。

図表 15 ローカルベンチマークを活用した対話により作成した現在価値フロー図



（３）有限会社すがゆう生花店の事例

①企業概要

商号	有限会社すがゆう生花店
所在地	岩手県一関市上大槻街 2・30
代表者	菅原 照之
業種	生花小売
事業内容	一関市内で本店含めて 5 店舗で生花小売店を経営（本店、大町店、花泉店、生協店、イオン店の 5 店舗）。 一般消費者へ生花を販売する小売販売がメインである。生花業界では、年商 1 億以上の会社は葬儀やブライダル業者向け販売を主としている生花店が多く、小売販売を主とする生花店は珍しい。仕入は主に盛岡の市場で直接買い付けを行っている。
創業	1934 年
設立	1974 年
売上高	1 億 5,000 万円
従業員数	15 名
資本金	1,000 万円

②一関商工会議所による選定の理由

地域では人口減少が進んでおり、消費者向けの小売店が苦戦している状況である。廃業・倒産に至る小売店が少なくない市場環境の中で、活発かつ立派に事業を継続されている当社の強みを知らいたため。

③－１：１日目の実施内容

進行①趣旨説明	・経済産業省が推進している知的資産経営の考え方を説明した。 ・財務諸表に表れないが、企業の価値創造に役立っている見えない資産が見える化することが主たる目的であることをご理解いただいた。
進行②ローカルベンチマーク	・知的資産の見える化ツールとしてのローカルベンチマークについてご説明した。 ・商流分析と業務プロセス分析の 2 種類あることをお伝えした。 ・１日目はまず、商流分析から行っていくことをご説明した。

進行③当社	・ 当社の概要や取り扱い商品について確認した。 ・ 一般消費者向け（リテール）販売で生花店を営んでいることを確認した。昔は葬儀店向けに生花を卸すことがメイン事業だったが、約 35 年前（現社長がまだ学生の時）に葬儀店との取引が終了し、リテール販売主体に舵を切った。フルラインアップ（菊、バラ、カーネーション、洋花・小花、葉物・枝物）で生花を取り揃えていることが自社の特徴である。
進行④顧客と店舗	・ 顧客と販売店舗支店について確認した。 大町：シルバー層女性（@2,000 円） 花泉：シルバー層女性（@1,800 円） 生協：40～60 代女性（@1,800 円） イオン：20～50 代女性（@2,000 円） 本店：支店に比べて男性の割合が高い（@5,000 円）
進行⑤仕入先	・ 生花の仕入について確認した。 ・ 岡の市場で直接、仕入れをしている（仲卸を経由していない）。 ・ 在庫状況や需要予測を加味しながら、適正量の仕入れを行っている。商品の棚もち（いわゆる消費期限）が短いという商品特性があるので、安いからたくさん仕入れれば良いというわけではない。 ・ いつもの商品をいつもの価格で店頭に並べ続けられるように、仕入において工夫と努力をされている。
進行⑥その他	・ その他、店舗運営がスムーズに進む工夫について確認した。 ・ 入荷した生花の保管とメンテナンス（水の管理、温度の管理）が重要で、少しでもメンテナンスを怠ると腐ったりカビが生えたりする。 ・ 社内コミュニケーションがスムーズに進むように帳票を作成している。受注時に記入する原伝（げんでん）やレジ締め時に作成する報告書がある。

③－２：１日目の訪問で把握できた企業の特徴

①対話から得られた当該企業の特徴	・ 生産者～市場～当社～顧客という流れで商品が流れている。サプライチェーン全体でイベントや気候変動による需給ギャップが発生しやすく、その需給ギャップを調整するための調達の匙加減が重要な要素である。当社はそ
------------------	--

	れに長けていることが持ち味であると考えられる。その持ち味は現代表の菅原氏の人的資産によるところが大きいと感じる。
②経営者の考え（将来目標・理念など）	・情熱をもって生花販売事業に取り組んでおられ、当社の仕事とその関連知識をととても勉強されている。生花の仕入と販売については誰にも負けないという自信を持たれていると感じた。地域の人口減や若者の経済力低下に伴う、生花の需要縮小に危機感を感じている。
③その他メモ	・本店は親族で運営されている（お母様、奥様、長男、長女夫妻）。 ・新入社員は、最初 2 年間は本店での OJT で仕事を覚える。事務処理、ラッピング、リボン、花だし、花の名前、花の特性など様々な知識・ノウハウの習得が必要。社員の定着率が高く、人手が充足しており、近年は新入社員採用の行っていない。

③ー 3：1 日目の対話に関する振り返り

振り返りのポイント① 商品の特徴	【専門家】 ・商流分析は、企業様が扱われている商品・サービスの明確化から始めるとスムーズ。商品・サービスの特徴（他社との違い）の確認からスタートすることが知的資産経営支援の第一歩となる。 【一関商工会議所】 ・多くの生花小売店とは異なり、一般消費者が主要顧客となっていることから、常にフルラインの品揃えを行っており、仕入・販売ともに絶妙なバランスで回転している、という点が印象的だった。
振り返りのポイント② ローカルベンチマークシート	【専門家】 ・ローカルベンチマークは枠を埋めることが目的ではない。支援者が企業様の事業内容を理解することが目的である。シートはあくまで切り口・ヒントであり、対話ツールである。 【一関商工会議所】 ・シートの項目を埋めるような質問形式ではなく、事業者様との対話の中から情報を引き出し、ストーリーとしてまとめていくヒアリングを行っており、ロカベン活用に必要となるテクニックであると感じた。

振り返りのポイント③ 業種・業態	【専門家】 ・サービス業など業種によっては仕入先がない場合もある。たとえば訪問介護サービス業などは仕入が存在しない。そのあたりを支援開始前に想定しておくことも必要である。
	【一関商工会議所】 ・仕入れた生花を、販売の流れを考えながら、顧客の要望に合わせて組み合わせしていく点や、水や室温など徹底した商品管理が求められる点など、小売業でありながら製造業（職人）的な要素も強いと感じた。

③－４：１日目の訪問に関する一関商工会議所職員の感想

店頭での小売販売が厳しい昨今において、市内で５店舗を展開し、高い売上を維持する秘訣をヒアリングでき、今後の小売業支援における参考になった反面、ノウハウの継承や新規参入を行う上での難しさもあらためて感じることができる、貴重な機会となった。

④－１：２日目の実施内容

進行①１回目の振り返り	・１回目のヒアリング内容をローカルベンチマークの商流分析シートに落とし込んだものを経営者様と共有しながら、振り返りを行った。また、支援者がヒアリングした内容について、認識違いや思い違いがないかの確認も行った。
進行②業務プロセスの確認	・１回目でお聞きした内容から業務プロセスは、「需要予測・発注」⇒「仕入・入荷」⇒「販売準備・商品管理」⇒「接客・受注・お会計」⇒「納品・レジ締め」であると仮説を立て、概ねその流れで間違いのないかを経営者様に確認した。
進行③実施内容のヒアリング	・「需要予測・発注」プロセスにおける実施内容の確認からスタートした。各支店から補充要望のある商品を確認しながら、社長が何をどれだけ発注するかを決定し、FAX注文書に発注数量を記入している。FAX送付後に追加商品が必要になった場合は電話やSNSで市場の担当者にコンタクトを取り、追加発注を行っている。鉢物については、市場の担当者からおすすめの商品写真が社長宛てにSNSで届く。
進行④当社の持ち味の確認	・仕入量が多いことで、様々な融通を市場の社長や担当者が行ってくれていることが当社の持ち味である。良い仕

	入ができる⇒良い品ぞろえができる⇒たくさん販売できる⇒たくさん仕入ができる⇒良い仕入ができる・・・という好循環が構築されている。上述の市場からおすすめ商品写真が SNS で社長宛に届くのも、同業の中でも当社のみである。当社の仕入実績や市場担当者との信頼関係がより良い情報入手につながっている。
進行⑤生花店運営ノウハウのルーツ	・当社は安定した商品を安定した価格で販売できていることが大きな特長だ。そのために、仕入量、仕入価格、販売量、販売価格が全体最適になるように匙加減するためのノウハウを持っている。そのノウハウをどのように身につけられたのかを確認した。そのルーツは現代表が学生時代に仙台市の生花店でアルバイトをした際に学んだことであるという話を伺った。「このアルバイト経験がなければ今の当社はまったく違ったものになっていた」との発言もあった。
進行⑥顧客提供価値	・顧客提供価値について社長に解説し、当社の顧客提供価値について定義した。社長は当社の顧客提供価値は「豊かなコミュニケーション」であると定義した。社長からは「お花はこの世の中で、宝石の次に無駄で実用性のないものである。しかし、お花を贈ったときには、贈った側と贈られた側で豊かなコミュニケーションが生まれる。そのコミュニケーションがかわされる一瞬はダイヤモンドの美しさにも劣らない。」との発言もあった。

④－２：２日目の訪問で把握できた企業の特徴

①対話から得られた当該企業の特徴 ※初回からの違い	・東京からフラワーアレンジメントの講師を招き、社員に受講させている。社員のスキル向上と意欲向上に熱心に取り組んでいる。現代表の菅原氏は仙台の生花店で学んだノウハウ（仕入・販売）を当社入社後に有効活用され事業の発展に寄与されている。また、北上の花弁市場（現在は閉鎖）の運営に関わったこともあり、そこでの経験・知識が現在の当社の商品調達力を生み出す大きな要素である。
②経営者の考え（将来目標・理念など） ※初回からの違い	・一関市外（仙台、盛岡）への出店について、以前は検討していたが、サプライチェーン構築や人員確保などハードルが高いと考え、実行にまでは至らなかった。地域人口減に対応すべく、柔軟に業態変換を行うことも必要と

	いう考えがある。
③その他メモ ※初回からの違い	・長女夫妻が事業を承継する意思を持っている。事業承継をするためには、社長が人的資産として所有されている仕入のノウハウを長女夫妻に承継していかなければならない。しかし、その前に長女夫妻に生花そのものの知識をしっかりと身につけてもらうことが必要のようだ。 「商品をわからないうちは市場に買い付けに行ってもダメ」とのこと。

④－３：２日目の対話に関する振り返り

振り返りのポイント① 業務フロー	【専門家】 ・１回目の商流分析のヒアリングの中で、おおまかな業務フローを想定できるケースが多い。想定した業務フローを企業様に提示し、認識に相違がないかどうか確認すると良いと思う。
	【一関商工会議所】 ・現在の業務フローを形成する上では、日常的な改善を行うだけでなく、家電・生花店でのアルバイトや市場における役員の経験等も大きな影響を与えた、という点が特に印象的だった。
振り返りのポイント② 俯瞰的な目線	【専門家】 ・業務フローは前後のプロセスが連動するので、全体の流れを意識しながらヒアリングを行うことが必要。業務プロセス単位での断片的な分析にならないように俯瞰的な目線での支援が重要である。
	【一関商工会議所】 ・１回目のヒアリング内容を踏まえつつ、２回目で必要な情報を全体としてまとめていく必要があるが、その中では、ルーツや変化のきっかけといった立体的な要素も重要になると感じた。
振り返りのポイント③ 顧客提供価値	【専門家】 ・顧客提供価値の言語化は知的資産経営において最重要である。ヒアリングの中から顧客提供価値につながりそうな要素を見つけつつ、顧客提供価値の言語化に導きたい。
	【一関商工会議所】 ・社長が考える「豊かなコミュニケーション」に、小売業

	に求められることが集約されていると考えました。それと同時に、顧客提供価値を聞き出すタイミングが重要かつ難しい点であるということを学んだ。
--	--

④－４：２日目の訪問に関する一関商工会議所職員の感想

自分自身の経験だけでなく、ヒアリングの終わりに、「当たり前と思っていることを、体系的に従業員へ伝えていくことも重要なんだな」と社長から話していただき、今回の事業が有意義なものであったと強く感じた。

⑤ローカルベンチマークの今後の利用方法について

【菅原社長】

今回、ローカルベンチマークの作成に取り組み、自身の経験やノウハウ、取引先など自社の魅力を整理し、明確化することができた。今回の成果資料を基に、社員にも共有しながら、自社の事業や商品を社外にも発信していきたい。

【一関商工会議所職員】

今回作成した資料を基に、今後の事業展開に向けて継続的な支援を行っていく。その際、必要に応じて、各種補助制度の活用などの適切な支援を行えるよう取り組んでいきたい。

4.5 振り返りと今後の活用

3社へのモデル事業を終えて、モデル機関である一関商工会議所職員を対象に、モデル成果内部報告会を実施した。

(参加者：一関商工会議所 10 名、一関信用金庫 1 名、専門家、東北経済産業局、株式会社帝国データバンク)

※一関信用金庫は、一関商工会議所と中小企業の経営支援に関する連携協定を締結しているため参加。

図表 16 モデル事業内部報告会の様子



(1) 一関商工会議所におけるロカベン活用の検討・総括

【職員 A】※本モデル事業では職員 A が 3 社との対話を実践した。

- ・今回、初めてローカルベンチマークを基にしたヒアリングに取り組み、率直な感想として面白いと感じた。知的資産を中心に、目に見えない企業の価値が顕在化され、事業に関わる様々な要素が立体的に把握できるという印象を持った。
- ・手法は様々なことを承知しつつ、業務フローを確認し、その流れの中で深堀を行う手法については、企業のルーツや理念を多角的に把握・整理することができ、今後の事業計画作成における基礎分析においても活用していきたい。
- ・今回のヒアリングでは、ほとんどの内容を社長からお聞きしたが（一部企業においては社員の方からもヒアリングできた）、今後社員の方々にも共有を行う中で、一体感の醸成や認識の相違にどのような効果や改善をもたらすか確認できればと考える。
- ・ヒアリングについては、これまでも商工会議所業務における様々な場面で行ってきたが、

今回のテクニックを活用することで、より効果的な支援が可能になると考える。その一方で、体系的な手法・手順を明示しにくい部分もあると思われるため、専門家の支援に同席するなど、ヒアリング手法を実体験できる機会があれば良いと思われる。

- ・今回分析した結果については、経営革新計画の作成や補助制度への申請等について、事業者から要望をいただいているため、今後の支援において活用していきたい。

【職員B】

- ・これまでは目の前の補助金申請のための資料作りに終始していたが、ロカベンを活用することによりさらに深く社長に寄り添い、事業を理解することが出来ると感じた。
- ・全体で情報共有することにより、経営改善につなげていきたい。

【職員C】

- ・社長に面談しても腹を割って、深い部分まで聞くことは難しかった。
- ・コミュニケーションをとるツールとしてもロカベンは利用できるのではないだろうか。

【職員D】

- ・経営指導員 1 年目で勉強中だが、事業承継や経営計画作成支援等でも活用できるのではないかと感じた。

【職員E】

- ・ロカベンを利用することにより、社長も気づき・再発見があるだろうし、同じ目線で話すことが出来るため、距離が縮まると思う。
- ・業務処理上の表面上の質問だけではなく、より深い質問が出来るようになると思う。

【職員F】

- ・担当者が変わった際に、情報が引き継がれていないことが多く、社長に同じ質問をするところから始まっていたが、ロカベンシート 1 枚を作成することで引継ぎの問題も解決すると思う。

【職員G】

- ・どうしても異動があり、初対面の際は他人行儀になってしまい、溝を埋めるために時間を使ってしまっていた。
- ・ロカベンを利用することにより、事業をかなり知った状態でスタートすることができ、話が弾むきっかけになると思う。

【職員H】

- ・前任の職員の頭の中には企業の情報が詰まっているが、ロカベンを利用して文字に書き起こすことは有効なのではないかと思う。
- ・今後は母数を増やすべく取り組んでいきたい。
- ・ただ、書き起こすのに時間がかかるのではないかという懸念がある。

【職員I】

- ・お話しするのが好きで、信念・信条がまとまっている社長であれば自ら話してくれると思うが、まだ信念・信条がまとまっておらず、口が重い社長にどう活用していくかが課題だと思う。

【職員J】

- ・ロカベンは社長と一度立ち止まってこれまでの歩みを振り返るのには良いツールだと思う。
- ・新しい業務を持って行くと現場は嫌がるのはどうしてもある。
- ・ロカベンを利用することで、例えば「人材不足だからどうしようもない」という課題に対しても、「本当にそれだけなのか」という視点を持つことができ、深掘することが出来る。

《質疑応答》 Q：一関商工会議所職員 A：及川氏

Q. ロカベンを作成するには非常に時間がかかるのではないか？

A. ロカベンシートは全て埋める必要はない。8割の完成で十分である。ロカベンシートを社長と一緒に作成することにより、自然と項目が埋まり、深掘りシートにコピペするだけで十分である。次回会った際に内容を確認するだけなので、準備も何時間も掛ける必要はない。

Q. 口が重い社長にはどうしたらよいのか？

A. 口が重い社長にこそ使ってほしい。何かしらの思いは必ずあるはずだから、その思いを文字に起こしてまとめるのにロカベンは有効である。また、少しでも話してくれた際に認めてあげることで、どんどん話してくれるようになる。

Q. ロカベンを更新する必要があるのか？どのように運用していくのか？

A. 理想としては毎年更新していくことである。だが、毎年更新するのは大変なので、変化があった部分だけ更新していくという運用でも良いと思う。

（２）東北経済産業局による総括

当局もオブザーバーの一員として支援する「知的資産経営研究会 in 東北」という土台と、一関商工会議所と当局との人事交流という縁からモデル事業をお願いさせてもらった。今後は、このような縁を超えて、いかに必要な場所で展開していくのが課題である。

モデル事業を通じて見えてきた課題は、「①ロカベンの知名度」、「②現場の負荷」の２点である。

まず、②に関しては、負荷と効果はトレードオフの関係でもあり、今回見えてきた効果のひとつに、「対話すること」が挙げられる。対話することの意義には、第三者である支援者がいてこそ「気づき」があり、結果、支援をロカベンシートで見える化できる。見える化し、支援者あるいは社内で共有することで効果はより高まっていくと思われる。

①の知名度は効果とともに広がっていけばと考えるが、例えば、先の振り返りでのご発言にもあった「事業承継」については、ロカベンと親和性が高い問題として取り上げられる。事業承継は経営者から積極的に話題として出てくるテーマではないが、ロカベンを活用した対話を通じて、結果的に事業承継の対話のツールとして活用できると思う。今後も親和性の高い経営課題を探し、活用用途を広げていけるのではないかと考えている。

5. 成果報告会の実施

「4. ローカルベンチマークを活用したモデル事業の実施」で述べてきた結果を成果報告会として、「知的資産経営 WEEK2019 in 東北 中小企業と地域支援機関の共通価値の創造に向けて」と題し、仙台にて100名規模のセミナーを2020年3月18日に開催予定であった。

しかしながら、会場手配や演目、講師などの手配やリーフレット作成を終え、集客を実施しているなか、新型コロナウイルスの影響により、セミナーの中止を決定した。

本セミナーの代わりに、本事業の中間報告として、第10回ローカルベンチマーク活用戦略会議において、ロカベンを活用した国内の代表事例としてプレゼンテーションを実施した。また、基調講演を行う予定であった森俊彦氏から、コラムを寄稿していただくなどの対応を行った。

ローカルベンチマークの活用で「地域経済エコシステムの好循環のループ」構築へ
一般社団法人日本金融人材育成協会会長 森 俊彦*

2016 年から経済産業省ではローカルベンチマーク活用戦略会議を開催しており、私も委員を務めているが、経済産業局が中心となってローカルベンチマーク（以下「ロカベン」）を周知・活用している取組みは、本事業が初めてだと思う。今後は以下のような観点を踏まえて、本事業をさらに発展させ、それぞれの地域で各経済産業局がロカベンをフル活用し、全国の中小企業の元気を引き出し後押しして、明るい未来を創っていくことを強く期待したい。

（１）中小企業の元気が起点となって地域経済エコシステムの好循環のループができる

新型コロナウイルスの現下の状況を持ち出すまでもなく、中小企業の事業活動には先ずもって資金が必要だが、貸し手の金融機関をみると、例えば、地銀は105行のうち46行（2018年度、金融庁）の顧客向けサービス業務利益は赤字、27行は5期連続以上の赤字である。金融機関の経営環境は厳しさを増している。地域金融機関が取り組むべきは、中小企業の真の事業の理解に基づく融資や本業支援（伴走支援型融資）による営業キャッシュフロー（企業価値）の持続的な改善であろう。これは貸し手の金融機関にとって3段階のプラスの効果をもたらす。第1は、融資先の債務者区分がランクアップし、信用コストの削減（引当の戻り）につながる。これが最大のリスク管理・保全策・収益改善策（健全性）だ。第2は、営業キャッシュフローの改善に伴い、増加運転資金や新たな設備資金の需資が生まれる。資金需要は無いのではなくて生み出すものだ。第3は、金利や手数料も改善する。

同時に、借り手の企業も、営業キャッシュフローの改善で社長や従業員の年収も増え、住宅購入や資産形成など人生設計もしっかりしたものとなる。自治体の税収も改善し、金融機関の営業基盤も強化される。「共通価値の創造」だ。全企業の99.7%、全雇用の7割を占める中小企業の元気を引き出す金融仲介機能の発揮が「起点」となり、「地域経済エコシステムの好循環のループ」（＝「持続可能なビジネスモデル」）が構築されるのだ。

（２）真の事業の理解に基づく伴走支援型融資にはロカベン活用が不可欠

筆者は全国各地で講演する機会が多い。100名ほどの社長が参加する講演での質疑の時に、ある社長が「意見を述べたい」という。創業社長で、メイン銀行は20年付き合いのある地域トップバンクである。「当社の事業性評価をしたいというので、ヒアリングに3か月。1回当たり30分～60分を5回つきあった」という。その後、メイン銀行から「事業性評価が出来た」ということで、支店長と担当者が説明に来た。その説明を聞いて「がっかりし、愕然とした」という。「20年付き合っているメイン銀行に、事業性評価ということで、改めて一から説明したのに、100点満点で60点の出来だ」と支店長に伝えたとのことであった。

その社長は続けて、「ロカベンを初めて知った」という。また、「金融機関との付き合いに、創業から今まで神経を使ってきた。支店長や担当者が変わるたびに関係が白紙にな

って、その都度、経営理念、ビジネスモデルなどを伝えてきた。しかし今後は、自らがロカベンを作って備えることで、今まで何度も振り出しに戻っていたことが無くなると考えただけで、気持ちが楽になる。自分の仕事に打ち込める。ロカベンを教えていただいて心からありがたい」とのことであった。会場の多くの社長がうなずいていた。要すれば、中小企業経営者には、「ロカベンの普及・活用はまだまだ途上」だが、「ロカベンの良さが分かった社長は、自らの事業の見える化と、パイヤーや金融機関への見せる化にどんどん活用したい」といったニーズがとても高いということだ。

（３）地域の個性・特性を引き出すにはエリアごとのロカベン活用の推進を

2019年12月18日、金融庁は検査マニュアルを廃止し、ディスカッションペーパー「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」（以下「融資DP」）を公表した。私は、検査マニュアル廃止に関する研究会のメンバーも務めていたが、キーワードは金融機関の「個性・特性」と「創意工夫」だ。金融機関が寄って立つ競争環境、歴史・風土、産業構造等は大きく異なる。中小企業も同業種であってもビジネスモデルは大きく異なる。したがって、「地域経済エコシステムの好循環のループ」を構築していく1丁目1番地は、まずは「事業の理解」であり、ロカベン活用に向けて、各経済産業局は、財務局や自治体、支援機関などとの連携を今一層強化していくことが不可欠だ。

（４）ロカベンはミラサポplusに搭載されるなどDX活用は待った無し

2020年4月、経済産業省・中小企業庁の「ミラサポplus」（ロカベンを搭載）がスタートする。ロカベンは補助金等の申請に際して必要となる情報のマスターデータベースとして機能する。筆者が業績改善支援に取り組む中小企業経営者は、ロカベンをクラウド化し、スマホの音声入力機能も活用しながら「メモ帳」として活用している。ロカベンを使い倒すには、簡素化の発想ではなく、DX（デジタル・トランスフォーメーション）をフル活用する発想が鍵だ。一方、多くの金融機関は事業性評価シートを作成して、年1回の改訂も現状、不十分だ。それでは刻々と変化する企業の事業性評価には対応出来ない。

今後は、ロカベンを搭載した「ミラサポplus」が企業価値向上のプラットフォームになる。経営者がロカベンの情報を共有するのは、顧客本位で伴走支援してくれる金融機関（メインバンク）になる。コペルニクスの転回との認識が不可欠だが、「共通価値の創造」に向けて、中小企業経営者が金融機関を選択する時代が拓かれるのだ。

*森 俊彦（もりとしひこ） 一般社団法人日本金融人材育成協会 会長

1979年日本銀行入行。信用機構局参事役（バーゼル銀行監督委員会・日本代表）、金沢支店長、金融機構局審議役などを経て、2011年金融高度化センター長、19年現職。

2016年経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員、2017年内閣府「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員、2018年環境省「ESG金融懇談会」委員、金融庁「融資に関する検査・監督実務についての研究会」メンバー、商工中金アドバイザー、2019年金融庁参与、金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議」メンバー、環境省「ESG金融ハイレベルパネル」委員、中小企業基盤整備機構「中小企業応援士」に就任。

6. 総括

本事業は、東北経済産業局の中期政策（2019～2021 年）の重要取組項目の一つである「ローカルベンチマーク等を効果的に活用し経営課題の解決と成長実現に取り組む企業を増加させる。」を踏まえ、既に取り組んでいる企業における成果・課題の抽出ならびにモデル事業の実施により、東北地域の企業及び伴走支援者における更なる理解促進・実践を目的に実施してきた。

6.1 事例調査から得られた成果

企業、金融機関の事例調査から得られた成果として、主に以下の点があげられる。

（１）中小企業こそ知的資産経営やロカベンにフィットする

知的資産経営やロカベンを活用している企業は、それらを活用して経営を見直した際、自社の強みの再認識や、経営者と従業員の方向性の一致、顧客ターゲットの明確化など、過去から現在に至るまでに積み上げてきた自社の特徴を改めて見える化し、経営改善を進めている。既に企業が保有している知的資産を創出・強化・活用していく取り組みであることから、即効性が期待できるわけではないが、企業の内面から強化していく経営改善手法は東洋医学的であり、ヒト・モノ・カネが十分ではない地域中小企業が取り組む手法として非常に適していることが明らかとなった。

（２）ロカベンに取り組む金融機関は目的・対象・期限・活用・評価が揃っている

ロカベンに取り組む金融機関には何のためにロカベンを活用するのか（目的）、どのような企業に対して活用するのか（対象）、いつまでに何社に対して実践するのか（期限）、作成したロカベンが次のステップに繋がっているのか（活用）、作成した職員はフィードバックを受けるのか（評価）ということが組織的に決められ、実践されている。この 5 点の中でどこかが欠けていると組織内で浸透せず、本部と現場で温度差がうまれたり、途中でロカベンの活用が止まったりと何らかの障害が発生している。この 5 点を揃えていくことがロカベン導入におけるヒントに繋がることが明らかとなった。

（３）共通の目線づくりにはまだ遠い

ロカベンは地域企業の付加価値や生産性を向上させていくために、企業、金融機関、支援機関、専門家などが企業の現状や課題を共通の目線で理解し、支援していくためのツールでもある。企業や金融機関、支援機関への事例収集を通じて、現状はまだまだ「企業と金融機関」、「企業と支援機関」、「企業と専門家」といった 1 対 1 の関係で運用されている例が大半である。また、金融機関や支援機関は各々のフィールドから外れた課題に対して積極的に支援を進めていける組織構造にもなっていないことがうかがえた。

6.2 モデル事業から得られた成果

（１）企業の見方が変わった

一関商工会議所をモデル機関として実践したモデル事業においては、専門家同席ではあったが、一関商工会議所職員にとって多くの気付きを得られる機会となった。まず、地域企業と対話を行った職員の感想として「楽しかった」という。この「楽しかった」の波形にあるのは経営者との対話により、表面的な企業理解ではなく、深層的な企業理解が進んだことがあげられる。つまり、ロカベンを活用した対話や、経営者の答えをさらに深掘りする質問の仕方を実践することにより、当該企業がもつ魅力に気付いたということであろう。これは経営革新計画の作成支援やものづくり補助金の申請支援を行っている職員にとって、非常に大きな気付きであり、商工会議所職員の業務とロカベンの関係は非常に密接であることが明らかとなった。

（２）体験こそ唯一の近道

モデル事業において、勉強会や報告会を実施した。地域企業と対話を行った職員が実践内容を可能な限り詳細に報告を行った。報告会に参加した職員からも前向きな声が出たことで、今後の活用が期待される場所である。ここで、モデル事業で終わらせないためにも、地域企業と対話を行った職員が体験したことを、他の職員もまず実践していくことである。見様見真似でもまずはロカベンを活用して、経営者と対話を行うことである。実践から得られた課題を基に、どのような業務に適用できるかを具体的に組織内で検討するといった方法を取ることも、一つのやり方ではないかと考えられる。企業の見方が変わってくる職員を増やしていくことが望まれる。

（３）経営者の気付き・次の一步を支援する

ロカベンを活用した対話を行うことで、経営者にもよい気付きの機会となった。中小企業経営者は自ら営業を行ったり製造現場に立ったりと、現場業務に従事している時間が大半であることも多い。つまり、目先の仕事に追われ、改めて自社の強みや目標といったことを立ち止まって確認する機会が少ないといえる。本モデル事業においては、1社につき2回の訪問でロカベンを活用した対話を実践した。対話を行う中で自社の強みや顧客提供価値に気付くことも多々あり、さらにそれらを見える化したシートを共有することで、経営者の頭の中が整理され、具体的な経営改善の一步を踏み出す支援が実現できた。このように気付きを与え、次の一步を踏み出す支援は、中小企業の経営改善の推進だけでなく、経営の捉え方を経営者が学ぶことで、経営の自立化にもつながることが期待される。

6.3 今後の展開について

本事業から、今後の展開について以下の点を実施していくことが、より「ローカルベンチマーク等を効果的に活用し経営課題の解決と成長実現に取り組む企業を増加させる。」ことに繋がると考えられる。

（１）企業経営者への認知度向上・活用機会向上

これまでは企業を取り巻く金融機関や支援機関、専門家等からロカベンの取り組みを推進してきた。しかし、現状の地域金融機関、地域支援機関の活用状況に課題があることが明らかであり、これは企業自体がロカベンを認識・活用していないことに要因があると考えられる。専門家活用（ミラサポなど）や補助金、金利低減措置や保証免除といった企業側のメリットを拡大させ、企業が取り組む環境を整備する。具体的には毎月２回はロカベンのワークが行える場を各地域で設けるといった集合型のワークショップを開催するという方法も有効であろう。企業が取り組めば経営課題が見え、経営課題が見えてくれば自然と金融機関や支援機関、専門家等もこれまで以上に動くことが想定される。早急に企業が取り組める環境の整備が必要である。

（２）金融機関や支援機関におけるモデル事業の実践

ロカベンを活用した地域企業との対話を行うことは、「事業承継支援」や「ビジネスマッチング」といった、出口の決まった支援とは異なり、企業全体の特徴を把握し、どのような出口が必要かを見定めることにある。この取り組みは時間を要し、成果が見えづらいという一面があるものの、実践することによって必ず対話能力と企業全体の特徴を把握する能力が向上し、結果として適切な出口を見つけ、企業経営者とともに課題を理解し、経営改善に取り組むことができる。

今後、モデル事業の取り組みを行う際には、本事業で明らかとなった「目的・対象・期限・活用・評価」の視点を加えながら、モデル機関がスムーズにモデル事業終了後に実業務にロカベンを活かすことができるよう、工夫した取り組みとすることも望まれる。

上記のような取り組みを行い、知的資産経営やロカベンが企業の経営改善により一層役立っていくことが期待される。

参考資料

参考資料 1. 金融機関・支援機関向け事例調査票

ローカルベンチマーク活用事例調査 支援機関用調査票

(東北経済産業局 令和元年度知的資産経営等普及事業)

調査担当者	支店	調査日時	2020年	月	日	:	~	:
-------	----	------	-------	---	---	---	---	---

調査対象先支援機関	商号		企業コード	
	住所			

① ロカベン 導入前	1. ロカベンを導入した背景・目的・課題
② ロカベン 導入時	2. ロカベン導入時の主導者、導入時の障害、経緯・全体の流れ
③ ロカベン 活用時	3. ロカベンの活用方法(取組体制、対話ツール、事業性把握のためのツール、補助金申請支援等)

③ ロカベン 活用 の 結 果	4. ロカベン活用の効果・課題（具体的な支援内容は「【活用企業の事例記入用】調査票」に記載） 効果 ※事業性理解、経営課題の共有、融資判断、人材育成、対象企業の選定・理解等
	今後の課題 ※事業性理解、経営課題の共有、融資判断、人材育成、対象企業の選定・理解等
④ ロカベン の 感 想 ・ ご 意 見	5. ロカベン活用を振り返っての感想、ツール及び政策に関するご意見

参考資料2. 企業向け事例調査票

ローカルベンチマーク活用事例調査 活用企業用調査票

(東北経済産業局 令和元年度知的資産経営等普及事業)

調査担当者	支店	調査日時	2020年	月	日	:	~	:
-------	----	------	-------	---	---	---	---	---

調査対象先企業	商号			企業コード		
	住所					
	従業員数	人	代表者名		業種	
	URL					
	企業の沿革・事業内容					

支援機関	商号			企業コード	
	住所				
	代表者名		業種		
	URL				
	企業との関係	①コンサルタント ②税理士 ③取引金融機関 ④商工会議所			

以下、調査対象先企業についてお聞きます。

① 対話前の状態	1. ロカベン活用前の状態・活用のきっかけ	
	2. ロカベン活用の狙い・目的	
② 対話時	3. ロカベンによる気づき・対話やアウトプットにおけるポイント	

③ 対話の結果	4. 対話の結果明らかになったことと、それらの対応策
	経営の強み:
	経営の課題:
	対応策:
④ 対応策の実施	5. ロカベン実施後の活用内容(事業承継・資金調達・社員教育etc)
⑤ 対応策実施後	6. 対応策実施後の結果・効果
⑥ ロカベンを振り返って	7. ロカベン活用を振り返っての感想
	経営者: 支援機関:

参考資料3. 成果報告会リーフレット

**知的資産経営WEEK
2019 IN 東北**

経済産業省では、知的資産経営に関する各種団体と協力し、毎年11月以降の数か月を「知的資産経営WEEK」と名付け、知的資産経営に関する取組の周知、普及、発展を図っています。

中小企業と地域支援機関の 「共通価値の創造」に向けて

開催日時：2020年3月18日(水) 13:30～17:00

参加費無料
定員 80名

本セミナーは、東北地域の活性化を目的に、知的資産経営やローカルベンチマークの普及を目的としています。金融庁参与 森俊彦氏による基調講演や、今年度実際にローカルベンチマークを活用し、地域企業の支援に取り組んだ一関商工会議所の活動事例をご紹介します。また、有効な企業支援の在り方に関する専門家の講演も行います。
企業経営者、支援機関、金融機関、専門家といった様々な立場の方にご参加いただき、知的資産経営やローカルベンチマークの活用方法を学び、経営や企業支援に活かしてください。

開催場所 TKPガーデンシティ仙台 ホール21B

基調講演 「中小企業と地域支援機関の「共通価値の創造」に向けて」
講師／金融庁参与 森 俊彦氏

●森俊彦氏プロフィール

金融庁参与、独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業部課長、1979年日本銀行入行、ニューヨーク支店副支店長、信託部副部長兼理事(バーゼル銀行監督委員会-日本代表)、金融政策化センター長、民間金融政策センター マネージングディレクター等も歴任。

経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員、内閣府「知財のデジタル戦略推進44財タスクフォース」委員、東経省「ESG金融推進委員会」委員、金融庁「融資に関する44策-活用実態に関する調査」委員、東経省「ESG金融・バリュー・リターン」委員、金融庁「金融機関の取組に向けた検討会議」委員

実践事例セミナー 「ローカルベンチマークモデル事業成果報告」
講師／一関商工会議所、支援企業経営者

専門家のセミナー 「知的資産経営(ローカルベンチマーク)支援のあり方」
講師／中小企業診断士 及川 朗氏、中小企業診断士 鈴木文太郎氏

主催 東北経済産業局

共催(予定) 財務省東北財務局
独立行政法人中小企業基盤整備機構 東北本部
知的資産経営研究会 in 東北

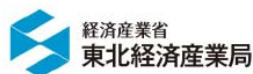
事務局 〒980-0822 宮城県仙台市青葉区立町27-21 仙台橋本ビルディング11F
TEL: 022-224-1451 FAX: 022-265-5060
Eメール: meti-survey@mail.tdb.co.jp ※株式会社帝国データバンク 仙台支店

講演会・セミナー申込用紙 応募者多数の場合は先着順となります。予めご了承ください。3月18日(水)に開催される講演会・セミナーに以下の通り、申し込みます。

商号	フリガナ	住所	〒	
TEL			FAX	
連絡先mail			参加者名	

申込FAX番号 022-265-5060 **申込Emailアドレス** meti-survey@mail.tdb.co.jp
 ※先着順のため、事務局より受付のご連絡をE-mailにてお送りいたします。お申込みの際は「連絡先mail」に必ずE-mailアドレスをご記入ください。

東北経済産業局委託事業
「令和元年度知的資産経営等普及事業(東北地域におけるローカルベンチマーク活用促進に向けた現状・課題の調査)」



東北経済産業局における 知的資産経営・ローカルベンチマークに係る取組

2020年2月26日（水）

東北経済産業局

地域経済部 産業支援課

これまでの経緯

- 東北経済産業局では、「東北地方産業競争力協議会」の提言（2014年4月）を受け、企業支援のコーディネーターやアドバイザーの「ネットワーク化」、「広域的活用を進めるための仕掛け作り」を目的に、「東北支援人材サミット」を開催（2016年度まで）。
- 2015年度のサミットにおいて「問題を抱えたまま、誰にも相談できずにいる企業群が存在。支援を必要としている企業をスタートラインに立たせることの重要性。」が指摘され、これを受け、2016年、「支援を必要とする企業をどのように発掘すればよいのか」をテーマにした調査事業（ステップゼロからの支援プロジェクト）を実施。この事業において、支援を受ける前の（ステップゼロ）企業から経営課題を引き出すツールとして、ローカルベンチマークを活用。
- 2017年以降は、「中小企業・小規模事業者人材確保・定着事業」において、専門家によるハンズオン支援の際に、「知的資産経営やロカベンを使った経営ビジョンの明確化」を行っている。
- 2018年5月、中小企業診断士の及川 朗 氏を発起人とし、有志による「知的資産経営研究会 in東北」が発足。仙台支部では、毎月 1 回、勉強会（例会）を開催。
- 2019年度は、「知的資産経営等普及事業（東北地域におけるローカルベンチマーク活用促進に向けた現状・課題の調査）」を実施、現在とりまとめ中。
- 広報・普及イベントとして、金融庁・財務局と連携し、支援機関向けセミナー（知的資産経営 week）を開催（2018・2019年）。

知的資産経営研究会 in 東北

- 2018年5月、中小企業診断士の及川 朗 氏を発起人として、有志で研究会を発足。
- 仙台支部、青森支部、福島支部が発足。（2020年2月現在）
- 主なメンバーは中小企業診断士、企業支援者、当局職員など42名。
（仙台支部24名、郡山支部14名、青森支部4名）
- 毎月1回（原則第2月曜日）当局会議室において勉強会（例会）を開催。（仙台支部）

<知的資産経営研究会in東北代表 及川 朗 氏 プロフィール>



中小企業診断士
及川 朗 氏

東北大学大学院理学研究科博士 課程修了。1991年理学博士。
メーカー勤務を経て、2012年に経営コンサルタントとして独立。大阪府
中小企業診断協会登録知的資産経営研究会（代表 森下勉氏）
入会。
2013年より4年間研究会事務局長として研究会の運営に貢献、以
降執行部の一員として研究会運営に携わる。森下氏の紹介で但陽信
用金庫はじめ、いくつかの金融機関、支援機関の知的資産経営セミ
ナー、職員研修等の活動を支援している。
2014年度特許庁産業財産権制度問題調査研究では「金融機関と
連携した知的資産経営に関する検討委員会」（委員長 村本孜氏）
委員を務めた。
2016年度産業経済研究委託事業（ローカルベンチマーク普及促進
に向けた取組 及びA B Lの現状、課題に関する調査検討）では森
下氏を通じ北都銀行のローカルベンチマーク実施を支援、これが東北で
の活動の契機となった。
以後、東北地方では、東北経済産業局の委託事業を中心にローカ
ルベンチマーク81社を含む100社近い知的資産経営の支援に携わっ
てきた。
現在、ローカルベンチマーク、知的資産経営等を中心に、企業の経営
体質強化に携わる。

<知的資産経営研究会in東北 HP>

<https://www.chitekishisan.net/>

2

ステップゼロからの支援プロジェクト①（2016年度）

- 支援を必要とする企業をどのように発掘するのか。企業に「一歩前に踏み出そう」「支援を受けてみよう」と決意させるスタートラインを“ステップ・ゼロ”と定義。
- 伴走型支援者である地域金融機関に協力を依頼し、企業訪問を行い、支援企業の発掘から経営課題の抽出、支援体制の構築まで検討を行った。

「企業支援のイメージ」



ステップゼロからの支援プロジェクト②（2016年度）

- 花巻信用金庫、北上信用金庫、気仙沼信用金庫、あぶくま信用金庫と連携。
- 企業の経営課題をヒアリングから引き出すツールとしてローカルベンチマークを活用。
- 事業後、参加した信用金庫職員から、取組について以下の評価。

✓「専門家と一緒に企業訪問を行い、これまで認識していたものとは全く異なる課題が見えてきた」

✓「これまでは支援策ありきで企業をそれにはめ込んでいた。企業の課題にきちんと向き合っていなかったことに気付いた」

・花巻信用金庫（15社）、北上信用金庫（15社）、気仙沼信用金庫（7社）、あぶくま信用金庫（3社）で実施。

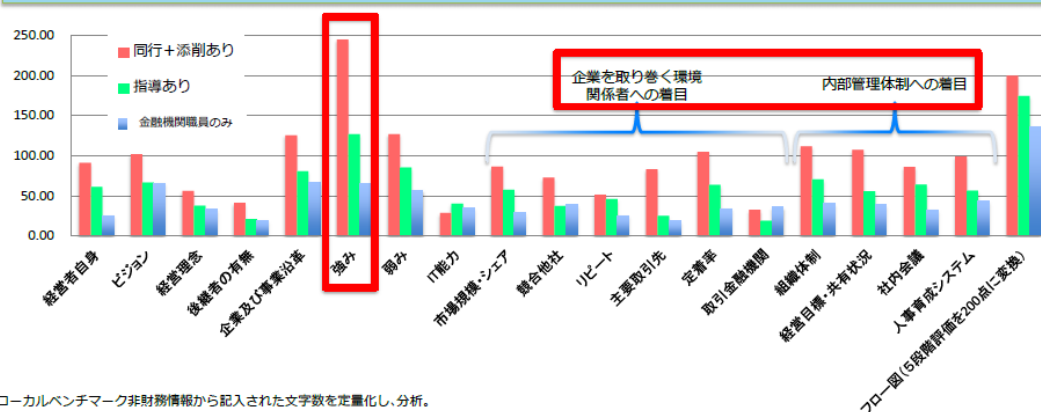
・専門家が同行し、各社を2回ずつ訪問。



（出典）「平成28年度地域経済産業活性化対策等調査委託事業（ステップ・ゼロからの支援プロジェクト事業）」報告書より抜粋、一部加筆 4

ステップゼロからの支援プロジェクト③（2016年度） 企業調査（ローカルベンチマーク非財務情報）より課題聞き取り力について

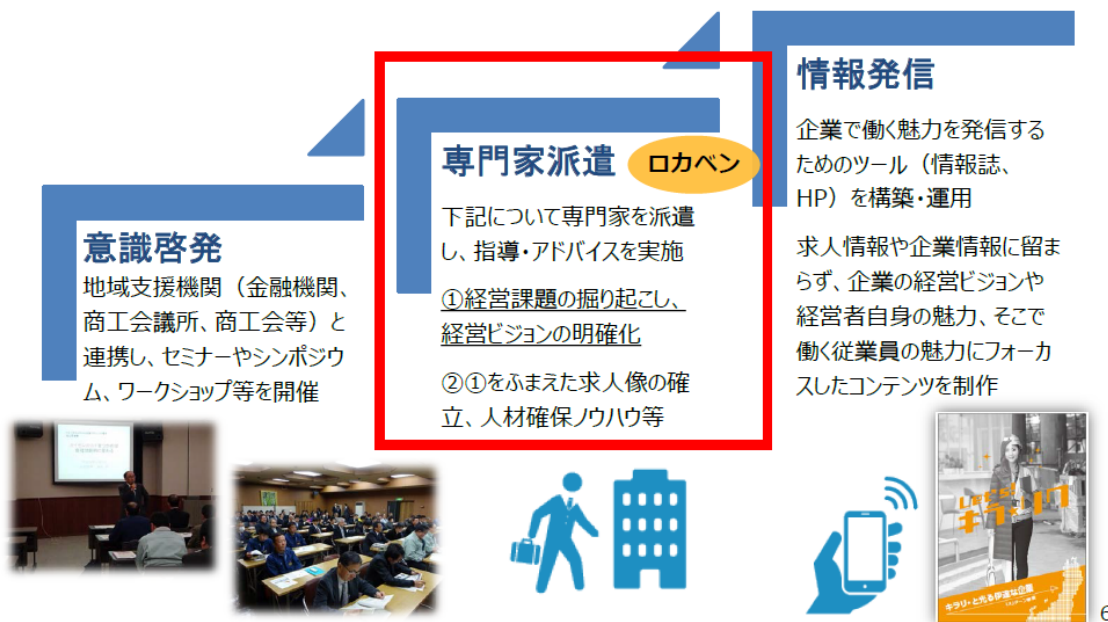
- 非財務情報に記載されている文字量の比較を行った結果、専門家の同行・添削を行ったケースが最も情報量が多いという結果となった。
- 特に「技術力・販売力の強み」では顕著な差が見られた。また、情報量が比較的少ない「企業を取り巻く環境・関係者への着目」、「内部管理体制への着目」でも専門家の同行・添削の際の情報量が全体的に多く、およそ2倍程度の差があった。
- このことから、伴走型支援者（金融機関職員）が企業の課題把握を行うにあたり、課題聞き取り専門家による支援が有効。



（出典）「平成28年度地域経済産業活性化対策等調査委託事業（ステップ・ゼロからの支援プロジェクト事業）」報告書より抜粋、一部修正 5

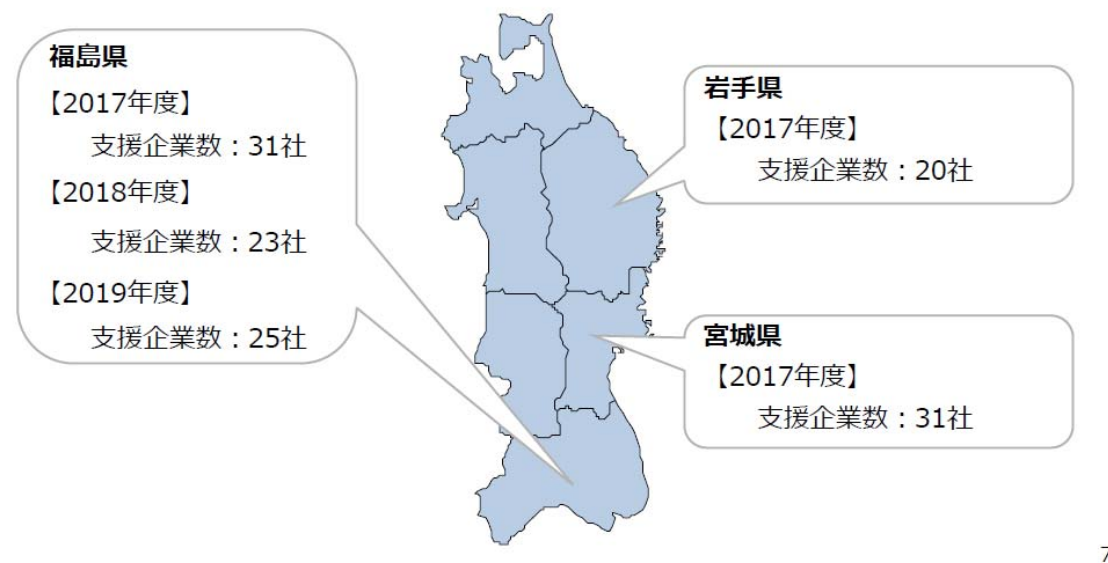
中小企業・小規模事業者人材確保・支援事業での活用①（2017～2019年度）

- 専門家によるハンズオン支援の際に、「知的資産経営やローカルベンチマークを使った経営ビジョンの明確化」を行った。



中小企業・小規模事業者人材確保・支援事業での活用②（2017～2019年度）

- 2017年度は、岩手県、宮城県、福島県の事業でローカルベンチマークを活用。
- 2018～2019年度は、福島県の事業でローカルベンチマークを活用。



(参考) 東北経済産業局 中期政策(2019～2021年度)での位置づけ

重点 5. 経営力向上に向けたきめ細やかな対応と事業環境整備

(1) 中小企業の生産性向上

⑤ 企業価値の再発見に向けた取組の促進(産業支援課、経営支援課)

中小企業・小規模事業者が自社の強みや経営状況を把握し、経営改善や成長に繋がる取組を行っていくことが重要であり、当省では、非財務情報も含めた経営状態の把握に役立つツールである「ローカルベンチマーク(2016年3月公表)」や、組織や人材、ネットワーク等、目に見えない強みを認識し、収益に繋げていくことを目指す「知的資産経営」の普及を行っている。

当局では、ローカルベンチマークを中小企業・小規模事業者と伴走型支援者(地域金融機関や産業支援機関等)の「対話の入り口」として活用し、対話から抽出された経営課題に合致した施策活用を促すことで課題解決と成長へと繋げていくことを目的に、2016年より、ローカルベンチマーク及び知的資産経営(以下「ロカベン等」という。)の普及に取り組んできた。

今後は、ロカベン等の更なる認知度向上のためのセミナー開催や、専門家の指導による伴走型支援者の能力向上等に継続的に取り組むことで、ロカベン等を効果的に活用し経営課題の解決と成長実現に取り組む企業を増加させる。

(全体版) <https://www.tohoku.meti.go.jp/kikaku/vision/19chuki.html>

8

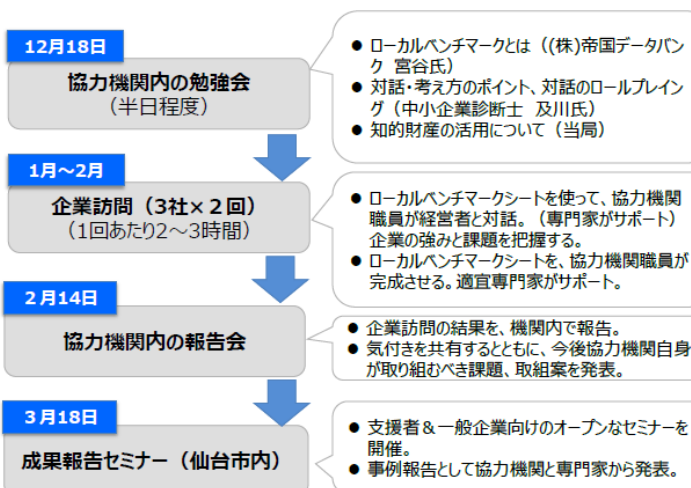
2019年度 知的資産経営等普及事業

<委託先: (株)帝国データバンク>

「東北地域におけるローカルベンチマーク活用促進に向けた現状・課題の調査」

- 一関商工会議所の全面協力のもと企業に専門家を派遣するモデル事業と、管内のローカルベンチマーク活用事例の調査・分析を実施、今後の課題を抽出する。

1. モデル事業



2. 成果・課題の抽出



9

2019年度 知的資産経営等普及事業①（モデル事業）

- 3社に2回ずつ訪問。1回の訪問で2～3時間のヒアリングを行った。
- 結果、協力機関及び企業経営者の両者に、それぞれ違った“気づき”があった。

【協力機関職員】



普段使用している企業カルテでは、聞くことの出来ない
企業の想いや歴史、業務フローを整理出来た。

これまで目的ありきで、ヒアリングしていた。ローカルベンチマークを実践し、企業を理解する姿勢が重要と感じた。

ローカルベンチマーク作成の課題としては、経営者の時間の確保、メリットの伝えづらさ等がある。

業務フローを可視化することで、課題や現状を整理することが出来、企業としての在り方を振り返ることが出来た。

自分達の取組について、全体が見えるようになった。これからの方向性が見えてきた。

【経営者】



10

2019年度 知的資産経営等普及事業②-1（活用事例調査・分析）

金融機関へのヒアリング結果（中間）



金融機関A

- ・2016年頃、理事長主導で役員間で協議し、導入を決定。
- ・導入当初は業務負担増で現場は混乱。
- ・しかし、ロカベン取り組みは強化！特に「商流」に注力を合言葉に！
- ・現在は融資案件全てにロカベンを添付。ロカベンだけ使っている。
- ・2016年頃から取り組みをスタートし、現在700社程度の実績。

効果：取引先の事業性理解向上。

今後の課題：職員間のレベル差を小さく。

今後の取組：キーマンを中小企業大学校に通わせ育成（実施済）。
キーマンが現場担当者と同席しながら育成。

金融機関B

- ・2016年に「定性面の評価方法統一」、「お客様との目線合わせ」、「決算書評価のフィードバック」を目的に導入。
- ・2年ほど運用し、ロカベンを発展させた独自シートを開発・運用。
- ・作るだけでなく、フォローすることが重要とし、ミラサボの専門家と連携。

効果：取引先の事業性理解向上。担当者交代時の引継ぎも円滑化。

課題：業績不振企業に対するさらなる活用促進。

問題：金利競争からの脱却が依然として困難な状況の打開。



11

2019年度 知的資産経営等普及事業②-2（活用事例調査・分析）

金融機関へのヒアリング結果（中間）



金融機関C

- ・SWOT分析を主とする事業性評価シートを独自に運用していたが、**定性情報の観点**が漠然としていた。
- ・ロカベン**は定性情報の観点がクリアで、「対話」に活用できるため、2017年に導入。**
- ・ロカベンは**企業への提示や手交も可としているが、銀行側が作らなければならないという職員の意識**がある。
- ・また、**「作らなければならないから作っている」という職員の意識**がある。
- ・まだ浸透しているとは言えないが、企業側に書いてもらうという観点から、金融機関のHPでもダウンロードできるように工夫している。

金融機関D（導入したものの現在廃止）

ロカベン公表後、早期に事業性評価の入口ツールとして導入。取引先との対話を目的としていた。対話＞事業性評価の流れで取組スタート。しかし、**現場の負担が大きく、2段階への取組は継続せず**。独自の事業性評価シートの利用のみとなっている。



12

2019年度 知的資産経営等普及事業②-3（活用事例調査・分析）

企業へのヒアリング結果（中間）



企業E（知的資産経営実践企業）

- ・「貴社の強みは何か」と問われた際に自信を持って回答できず、幹部社員を巻き込んで**ベクトルを合わせより強固な組織づくりのために取り組んだ。**
- ・**社員の意思統一や目指す方向性を理解してくれる人材の採用**につなげることを目的として実施。
- ・作成時に社員より**将来構想について能動的な発言**が数多くあった。
- ・金融機関にも報告書を提示することで、**事業拡大の妥当性を評価**してもらい、主力取引3行から**大型投資の協調融資を取り付けることが出来た。**
- ・取引先からロカベンに関する質問も多くあり、**当社の事業を理解してもらう機会創出にもつながった。**
- ・社員の中に**「何を強くしていかなければならない」の共通認識が出来た**ことは大きな効果であった。

2019年度 知的資産経営等普及事業②-4（活用事例調査・分析）

【ロカベンが浸透しない理由】

1. 金融機関

シートの意味を理解しておらず、自行庫の都合にて運用している。本来の目的である対話のため、事業性を理解するため、との観点が欠落しており、「担保不足、財務抵触による融資実行を何とか行うための補完資料」に過ぎないという認識であることが大きな問題。融資実行を最終目的としている限り、その改善は極めて困難が伴う。

2. コンサルタント、税理士

- ・顧客の奪い合いになるという危機感が根底にあって、回りの支援者と連携を取ろうとしない。
- ・一定以上のコンサル技能水準でないと、ロカベンの支援はできないとの考えが強い。
- ・そもそも、この支援でフィーが貰えないという打算的な考えが根底にある。経済産業省案件として浸透させようとしても、その後、企業側がきちんと対価を支払ってまで会社を良くしたいというニーズを拾えない。

3. 共通課題

ロカベンシートの入り口として「事業承継」「財務体質改善」「販路拡大」「人材採用」など、個々の課題に焦点を絞った支援の仕方をしている限り、もっと経営者が抱えている本筋の経営課題にまで踏み込むことができず、本当の支援になっていない。

すべては「自分のため」「自社（機関）」のために行っているに過ぎないので、すぐに形骸化して、支援が立ち消えとなっている。

14

2019年度 知的資産経営等普及事業③（課題 中間まとめ）

①頭と行動を一致させる（地域金融機関、地域支援機関）

地域金融機関、地域支援機関は地域企業あつてこそ。これを「頭」では理解。

しかし、実際の「行動」は「出口（融資や事業計画等）」に引っ張られている。

ローカルベンチマークは地域企業支援の「入口（企業理解）」。

「入口」を正しく認識できていれば「出口」に出られる可能性が高まる。

「入口」に早く入ることができれば「出口」にも早く到着できる。

定性面は人がいてこそ。まずは飛び込む勇気、そして続ける努力が必要。

②必要となる仕組みづくり（企業が動き出す）

中間報告ではあるが、地域金融機関、地域支援機関の活用状況に課題があることが明らか。

これは地域企業自体がローカルベンチマークを認識・活用していないから。

専門家活用（ミラサボなど）や補助金、金利低減措置や保証免除といった企業側のメリット

を拡大させ、企業が取り組む環境を整備する。企業が取り組めば経営課題が見えてくる。

経営課題が見えてくれば自然と関係者も動く。

企業が取り組める環境の整備が必要。

15

2019年度知的資産経営等普及事業④（知的資産経営week 2019）

- 知的資産経営weekの一環として、ローカルベンチマーク／知的資産経営をテーマに、中小企業の経営力強化、地域支援機関の体制を構築・強化することを目的として成果報告セミナーを開催。

知的資産経営WEEK 2019 IN 東北

経済産業省では、知的資産経営に関する各種団体と協力し、毎年11月以降の数か月を「知的資産経営WEEK」とし、知的資産経営に関する啓発の周知、普及、発展を図っています。

中小企業と地域支援機関の「共通価値の創造」に向けて

開催日時：2020年3月18日（水）13:30～17:00

参加費無料
定員 80名

本セミナーは、東北地域の活性化を目的に、知的資産経営やローカルベンチマークの普及を目的としています。会場内各所 森田氏による基調講演や、今年度実施したローカルベンチマークを活用し、地域企業の支援に取り組んだ一関商工会議所の活動事例をご紹介します。また、有効な企業支援の在り方に関する専門家の講演も行います。

企業経営者、支援機関、金融機関、専門家といった様々な立場の方にご参加いただき、知的資産経営やローカルベンチマークの活用方法を学び、経営や企業支援に活かしてください。

開催場所 TKPガーデンシティ仙台 ホール218

基調講演 「中小企業と地域支援機関の「共通価値の創造」に向けて」
講師：金融庁 参与 森 俊彦 氏

実践事例 「ローカルベンチマークモデル事業成果報告」
講師：一関商工会議所、支援企業経営者

専門家 「知的資産経営（ローカルベンチマーク）支援のあり方」
講師：中小企業診断士 及川 朗 氏、中小企業診断士 鯨井文太郎 氏

主催 東北経済産業局
財政省東北財務局
独立行政法人中小企業基盤整備機構 東北本部
知的資産経営研究会 in 東北

事務局 〒980-0822 宮城県仙台市青葉区立町27-21 仙台資本ビルディング11F
TEL：022-224-1431 FAX：022-265-5000
Eメール：mail_sunay@mail.tsb.co.jp 事務局は各都道府県庁・庁内課 仙台支店

【開催日時】
2020年3月18日（水）13:30～17:00

【内容】
第1部 基調講演
中小企業と地域支援機関の「共通価値の創造」に向けて
講師：金融庁 参与 森 俊彦 氏

第2部 実践事例セミナー
ローカルベンチマークモデル事業成果報告
講師：一関商工会議所、支援企業経営者

第3部 専門家事例セミナー
知的資産経営（ローカルベンチマーク）支援のあり方
講師：中小企業診断士 及川 朗 氏、中小企業診断士 鯨井 文太郎 氏

16

（参考）昨年度のセミナー／知的資産経営week 2018

- 金融機関・商工団体等の職員を中心に約100名が出席。

平成30年度

「知的資産経営WEEK2018」
企業支援機関向けセミナー

企業に必要とされる支援者となるために

日時 2019年2月28日（木）
14:00～17:00

定員 100名

会場 TKPガーデンシティ仙台
ホール30A
（宮城県仙台市青葉区中央1-3-1）

主催 経済産業省 東北経済産業局
（就）中小企業基盤整備機構 東北本部
知的資産経営研究会 in 東北

共催 財政省 東北財務局

【会場へのアクセス】
【駐車場】
【地図】

参加無料

第1部 基調講演 (14:00-14:45)
「捨てられる銀行」の時代、支援機関・金融機関はどう生きるか
講師：共同通信経済部 記者 橋本 卓典 氏

第2部 基調講演 (14:45-15:30)
「一歩に選ばれる中小企業支援者になるために」
講師：株式会社エフティーエス 寺岡 雅顕 氏

第3部 パネルディスカッション (15:45-17:00)
「知的資産経営・ローカルベンチマークの活用」
パネリスト：基調講演の2名に加え、中小企業診断士 及川 朗 氏

【開催日時】
2019年2月28日（木）14:00～17:00

【内容】
第1部 基調講演
「捨てられる銀行」の時代、支援機関・金融機関はどう生きるか
講師：共同通信経済部記者 橋本 卓典 氏

第2部 基調講演
一番に選ばれる中小企業支援者になるために
講師：株式会社エフティーエス 寺岡 雅顕 氏

第3部 パネルディスカッション
知的資産経営・ローカルベンチマークの活用
パネリスト：基調講演の2名に加え、中小企業診断士 及川 朗 氏

17