

---

---

# 知的資産経営に向けて ローカルベンチマークの活用

2024年3月22日  
中小機構中部本部  
中小企業アドバイザー 藤井健太郎

---

---

## 本日の内容

---

---

1. 知的資産経営と価値創造ストーリー
  2. ローカルベンチマークの作成方法
  3. 知的資産経営支援事例
- 
-

## 自己紹介①



### 【現職等】

株式会社ACC 代表取締役  
一般社団法人企業価値創造支援機構 代表理事  
一般社団法人岐阜県中小企業診断士協会 理事  
事業再生・承継研究会初代会長、知的資産経営研究会初代会長  
公益社団法人愛知県中小企業診断士協会  
経営力再構築伴走支援研究会会長、SDGs経営研究会会長、知的資産経営研究会初代会長  
あいち産業振興機構 経営技術診断助言外部専門家  
岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター（中小企業庁） 事業承継専門家  
中小機構中部本部 中小企業アドバイザー（BCP・事業継続力強化計画）  
INPIT 知財総合支援窓口 企業派遣専門家  
地域中小企業・小規模事業者プロセスコンサルタント派遣事業 中部経済産業局官民合同チーム  
東海学園大学 非常勤講師（財務・会計、リーダーシップ、SDGs、ストーリー戦略、人的資本経営、パーパス経営等）

### 【資格】

中小企業診断士、MBA、ターンアラウンドマネージャー（事業再生）、事業承継マネージャー、AFP、損害保険大学課程、生命保険応用課程

### 【注力分野】

事業再生、事業承継、知的資産経営、財務（資金繰り・コスト削減・管理会計）、経営者・幹部育成、マーケティング・営業戦略、リスクマネジメント・保険戦略・BCP、SDGs、補助金も少々（～2.5億円）

### 【経営支援実績】

建設業、医療・介護業、製造業、卸売業、飲食業、小売業、サービス業、旅館業、教育・保育業など、年商70億円超～数千万円、従業員300名超～0名といった規模の76社における支援実績

2

## 自己紹介②

### 【略歴】

1974年 愛知県江南市で出生  
1993年 愛知県立一宮高校を卒業  
1997年 南山大学法学部を卒業（労働法ゼミ）  
地元名古屋の会計事務所系経営コンサルティング会社に入社  
（月次決算・年次決算・税務申告・業務改善・相続対策）  
2000年 東京海上火災保険株式会社に入社  
2001年 損害保険・生命保険代理店に入社  
2010年 株式会社ACC設立 代表取締役就任  
2011年 中小企業診断士一次試験合格  
2012年 東海学園大学大学院（中小企業診断士登録養成課程）  
2014年 同大学院を卒業（MBA）、中小企業診断士登録  
2018年 あいち事業承継ネットワーク名古屋ブロックコーディネーター就任（2019年3月退任）  
2019年 プッシュ型事業承継支援高度化事業 岐阜県ブロックコーディネーター就任（2021年組織変更）  
2020年 中小企業基盤整備機構 中小企業支援チーフアドバイザー⇒現：中小企業アドバイザー  
（事業継続力強化支援事業）就任  
2021年 岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター エリアコーディネーター就任（2022年3月退任）  
一般社団法人企業価値創造支援機構 設立 代表理事就任  
2022年 株式会社ACCが「あいちSDGs登録制度」に登録  
2023年 地域中小企業・小規模事業者プロセスコンサルタント派遣事業 中部経済産業局官民合同チーム参画

### 【著書・寄稿等】

2021年 令和3年度中小企業診断士理論政策更新研修テキスト『中小企業のBCP策定支援』  
（発行：一般社団法人中小企業診断協会）  
2022年 『新時代の中小企業経営支援の考え方（共著）』（発行：銀行研修社）

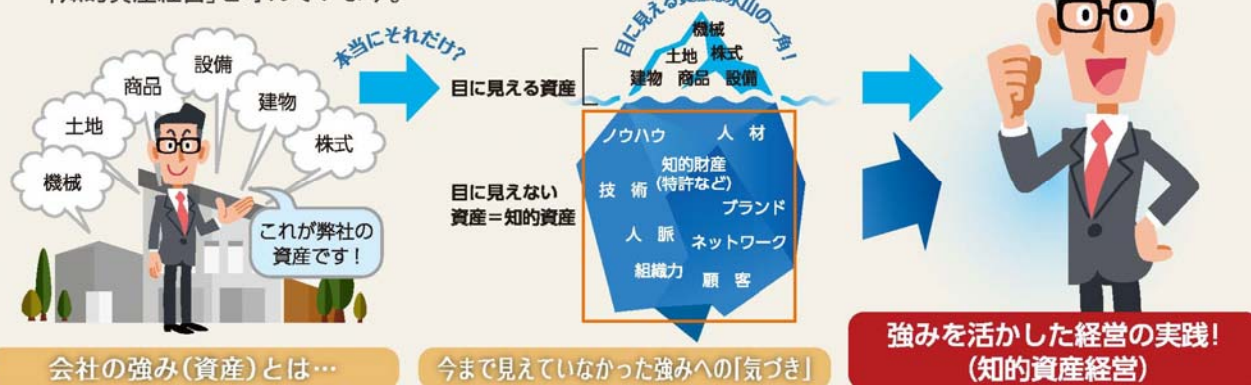
3





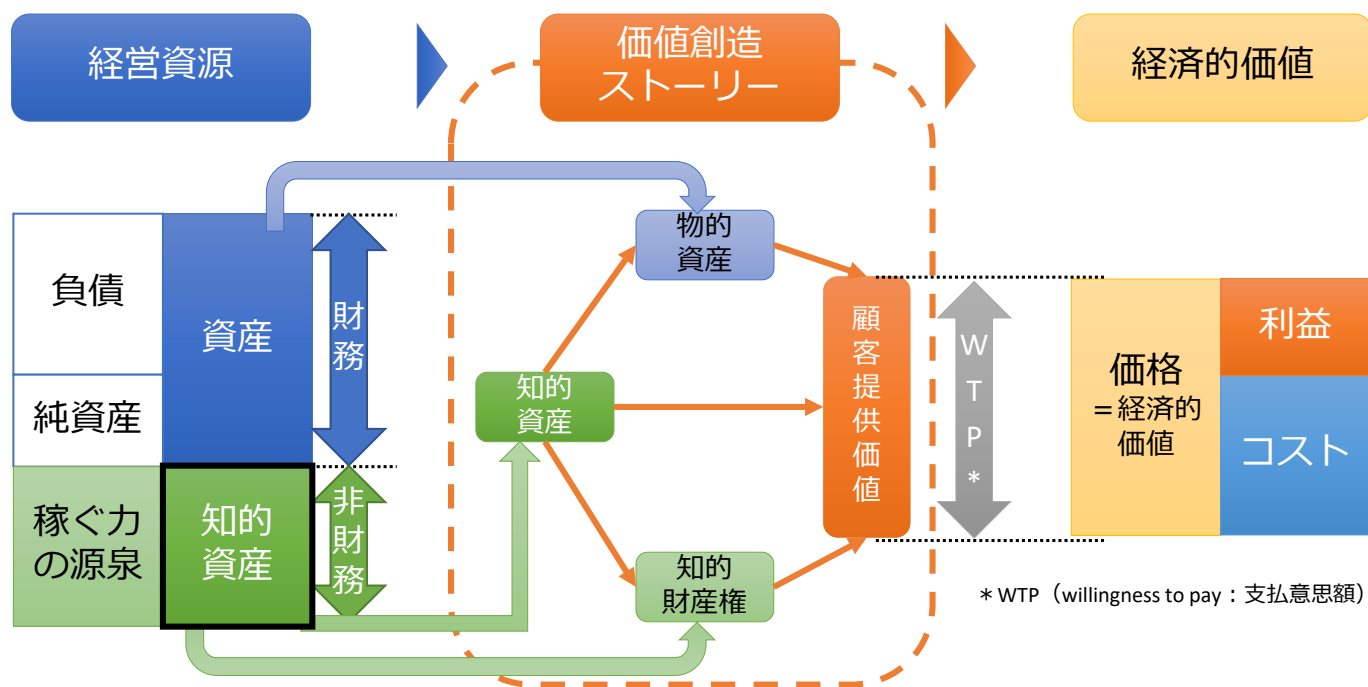
## 強みを活かした経営をしよう！

- 環境変化の大きな現代では、会社の強み(資産)を経営に活かすことが重要です。
- 会社の資産には、建物や機械などの「目に見える資産」の他に、例えば、人脈やブランド、チームワークの良さなどの「目に見えない資産」があります。
- 「目に見えない資産」はお金に換算することが難しく、会社内部の人でも気づいていないことがあります。しかし、会社の強みとは、本来これらを総合したものです。
- 会社の強みを把握し、それを活かして業績の向上に結びつける経営をすることを、「知的資産経営」と呼んでいます。



出所：経済産業省「(企業向け) ローカルベンチマークの活用に向けて」

## 財務(有形)・非財務(無形)の経営資源が経済的価値を生むまで



\* WTP (willingness to pay : 支払意思額)

顧客提供価値が適切な利益を生む価格になっているか？  
⇒まずはロカベン等で強み(=知的資産)や顧客提供価値を見える化することが大切！

# 「顧客」「顧客提供価値」を導き出すことが最重要！！

「顧客」  
について  
も考える

「製品・商品・サービスの内容」については企業の事業内容を理解していれば記載に困ることはないでしょう。一方、顧客提供価値とは何でしょうか。簡潔に述べると「製品・商品・サービスを通じて得られる価値」ということですが、ここで重要なことは、顧客は製品・商品・サービスそのものを買っているのではなく、買ったことにより「何か」を実現したい。その「何か」を具体的に顕在化させようということです。

具体的に質問として表現すると、「商品やサービスを通してお客様が感じる利便性・幸福感はどのようなものか?」ということですが、この点についてははっきりとした回答を持っている企業は少ないと考えられます。

顧客提供価値について視点を変えて言い換えるのであれば、「自社は何のために存在しているのか?」という問いに近いかもしれません。抽象的な表現になりますが、企業は誰かの何かに役に立つために存在します。そしてその企業が存続している限り、誰かの何かに役に立っているということが証明されているとも言えます。

顧客提供価値を考えることで、企業が何を目指していくのか、どのような姿になるべきなのかを経営者自身が深く考えるきっかけになることもあります。

## 顧客提供価値の例

提供する製品・商品・サービス	顧客提供価値
美容サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・“魅力”を引き出し笑顔になれる</li> <li>・着目される、もてる</li> </ul>
フルラインで品揃えしている生花	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊かなコミュニケーション</li> </ul>
息長く継続して楽しめる遊戯用機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者が楽しめる</li> <li>・ゲームセンターの継続的な利益がでる</li> </ul>
訪問介護サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護者の能力が高まり日々の生活が向上して、自分で出来るようになる</li> <li>・自分の住まいで生活できる</li> </ul>

出所：経済産業省『ローカルベンチマークガイドブック（支援機関編）』（2023年3月以前版） 8

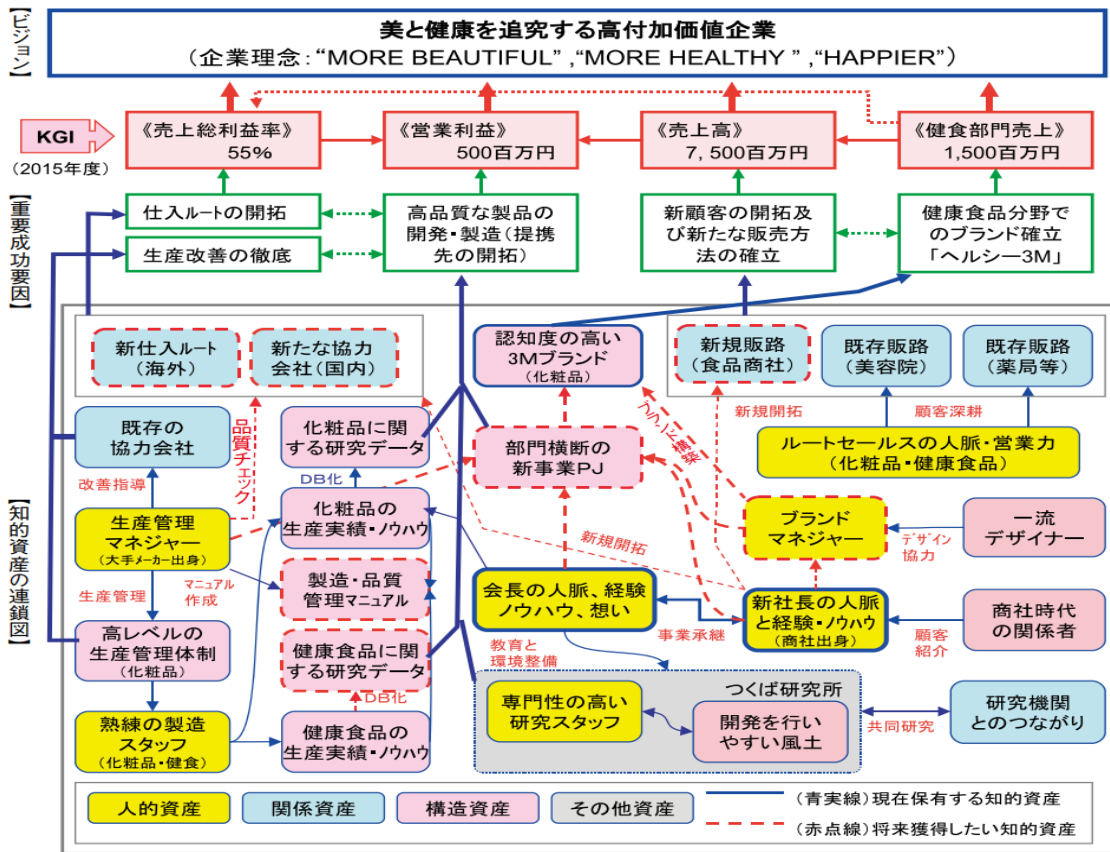
## 顧客提供価値の例 つづき

### 顧客提供価値の例

種別	提供する製品・商品・サービス	顧客提供価値
B to C	美容サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・『美』を表現して喜んでもらえる</li> <li>・アイデアと技術力で、『美』への提案をする</li> </ul>
	飲食サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・笑顔になる、家族の幸せな時間を過ごせる</li> </ul>
	訪問介護サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訪問介護により日々の生活が向上する</li> <li>・自分の住まいで生活できる</li> </ul>
B to B	息長く継続して楽しめる遊戯用機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者が楽しめる</li> <li>・ゲームセンターの継続的な利益がでる</li> </ul>
	医療機器卸	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療の質を向上させる。正確な医療知識をサポートできる。</li> <li>・より多くの患者さんを受け入れられるようになる</li> </ul>
	オーダーメイドの機械設備製作	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機械設備の導入による生産性の向上</li> </ul>
	扱いやすい機械部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誰でも扱えて社員教育の時間が短縮される</li> </ul>
	飼料・肥料原料の製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有機栽培の肥料にこだわり、環境への負荷低減に努めている</li> <li>・地域の農家や牧場と連携して、健全な土・水への浄化に取り組んでいる</li> </ul>

出所：経済産業省『ローカルベンチマークガイドブック（支援機関編）』

# 価値創造ストーリーの例①

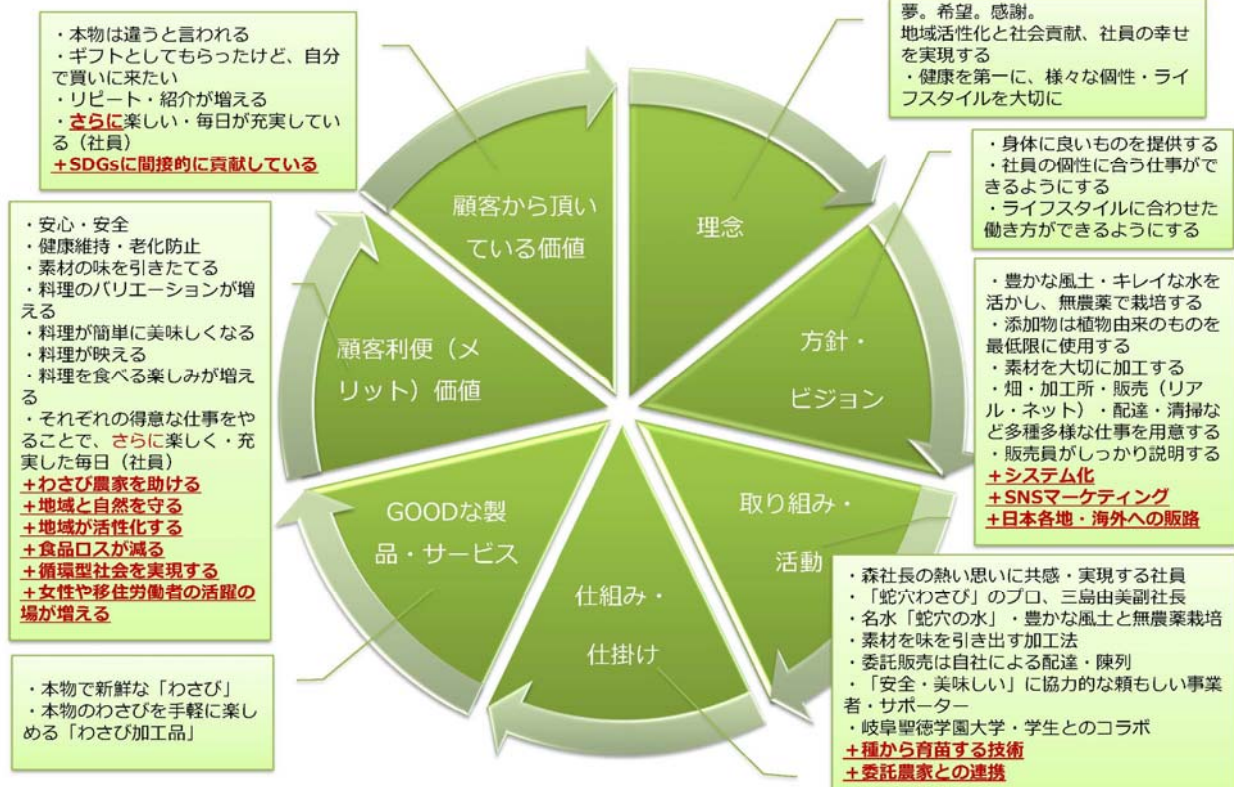


出所：中小機構『事業価値を高める経営レポート 作成マニュアル改訂版』

# 価値創造ストーリーの例②

## VI. 将来の価値創造 2) 将来の価値創造ストーリー

わさび屋 WASABI-YA 15



出所：一般社団法人企業価値創造支援機構『わさび屋株式会社と岐阜県信用保証協会の取組事例』

1. 知的資産経営と価値創造ストーリー
2. ローカルベンチマークの作成方法
3. 知的資産経営支援事例

12

ローカルベンチマークガイドブック（2021年5月 公表⇒2023年4月 SDGs/DX対応版公表）



13

## ポイント① 経営全体を俯瞰できる健康診断機能

ロカベンは世の中によくある財務分析から健康診断を行うツールではありません。商流・業務フローや経営者、事業、環境・関係者、内部管理体制といった非財務情報から経営全般を見直し、これまで見ていなかった自社の魅力に気づき、さらに魅力を高めていくための課題と取り組みを明らかにすることのできる企業の健康診断ツールです。

## ポイント② 国のツール、みんなが使える

ロカベンは経済産業省が作成・公開している健康診断ツールであり、誰でも、いつでも、何度でも使うことができます。

## ポイント③ 対話のための共通言語

ロカベンは健康診断結果を様々な目的に活用できるよう、各支援機関へ周知しており、それらの方々もロカベンという対話のための共通言語で健康診断結果を理解することができる世界を目指しています。

## ポイント④ 施策・補助金等の申請ツールとして推奨

ロカベンは国のツールという利点を活かし、様々な施策や補助金などを申請する際の推奨ツールとする取り組みも進んでいます。国が取り組んでいる「経営改善のための様々な支援策」や「設備投資に関する補助金」などを活用する際に、ロカベンを活用している企業を優先する取り組みがすでに行われています。

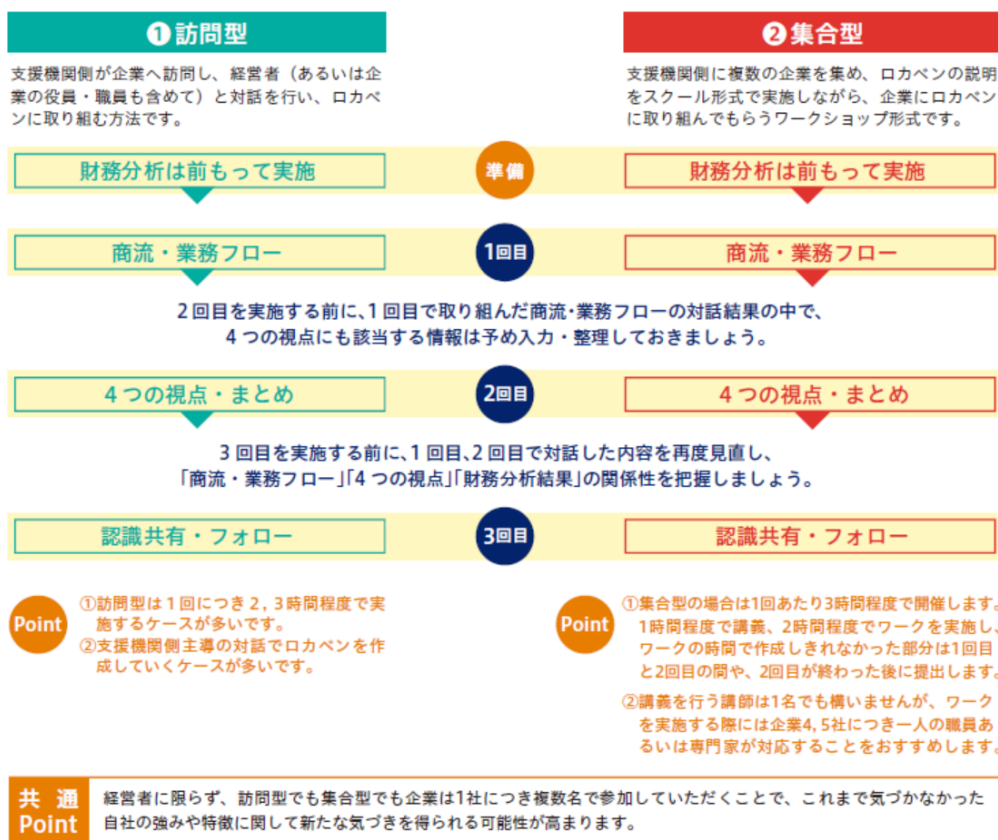
## ポイント⑤ 資金調達時など、金融機関との対話に活用できる

ロカベンは全国の金融機関において認知度 94%であり、4 割の金融機関が活用しています。この背景には、金融庁が推進している事業性評価に基づく担保・保証に依存しない融資の促進があります。また、金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標について金融庁が取りまとめた「金融仲介機能のベンチマーク」において「担保・保証に過度に依存しない融資」を行っている指標の具体例として「事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数」が記載されたことが大きく影響しています。

出所：経済産業省『ローカルベンチマークガイドブック（支援機関編）』

14

## ロカベンに取り組む2つの方法



出所：経済産業省『ローカルベンチマークガイドブック（支援機関編）』

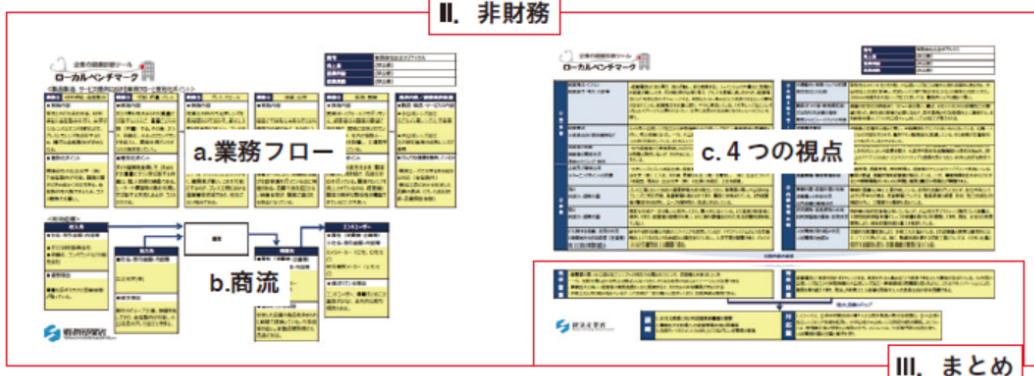
15



I. 財務分析



II. 非財務

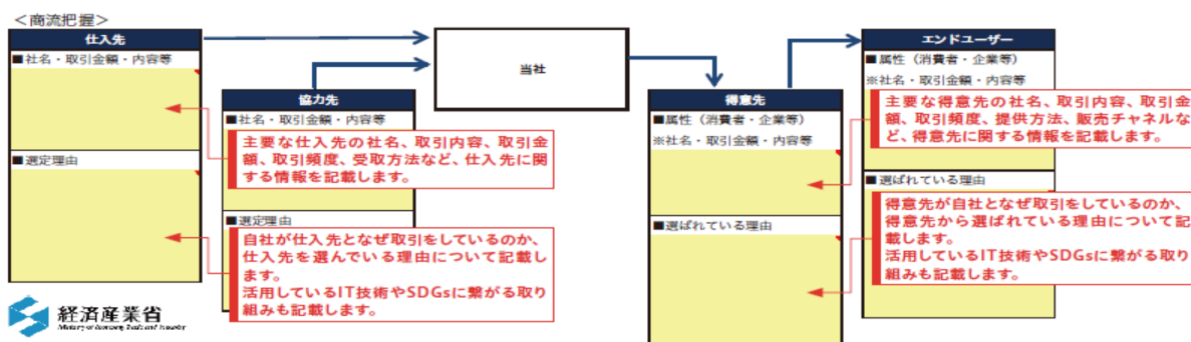


III. まとめ

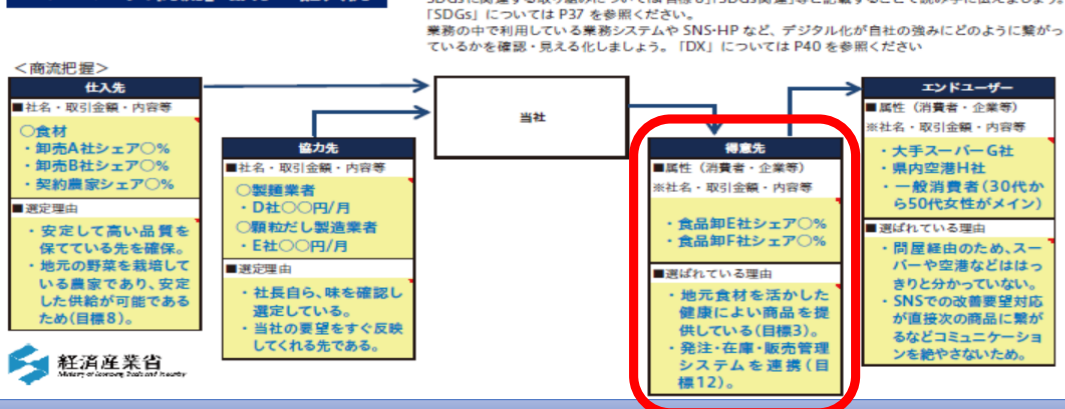
出所：経済産業省『ローカルベンチマークガイドブック（支援機関編）』

商流（商流・業務フローシート）

ロカベンの「商流」部分 解説



ロカベンの「商流」部分 記入例



出所：経済産業省『ローカルベンチマークガイドブック（支援機関編）』

ロカペンの「業務フロー」部分 解説

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤	提供内容/顧客提供価値
■実施内容	■実施内容	■実施内容	■実施内容	■実施内容	■製品・商品・サービスの内容
業務名を記載します。					
それぞれの業務で、どのようなことを実施しているかについて具体的に記載します。					
■差別化ポイント	■差別化ポイント	■差別化ポイント	■差別化ポイント	■差別化ポイント	■どのような価値を提供しているか
記載した業務内容において、自社が工夫している点、こだわっている点、他社と異なる点について、差別化ポイントとして記載します。そして、その良さが出てくる理由をさらに「なぜ」と質問し深掘りします。活用しているIT技術やSDGsに繋がる取り組みも記載します。					
業務プロセスを経て生み出された、製品・商品・サービスの内容を記載します。					
提供している付加価値、自社が選ばれている理由などを記載します。SDGsの目標との繋がりも考えます。					

ロカペンの「業務フロー」部分 記入例

【記載時の工夫】  
SDGsに関連する取り組みについては「目標8」「SDGs関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」についてはP37を参照ください。業務の中で利用している業務システムやSNS・HPなど、デジタル化が自社の強みにどのように繋がっているかを確認・見える化しましょう。「DX」についてはP40を参照ください。

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

業務① 商品企画	業務② 商品開発	業務③ 製造	業務④ 販促	業務⑤ 販売	提供内容/顧客提供価値
■実施内容 「地元食材を使った商品」をテーマに商品企画。ブランドの統一感を意識。	■実施内容 社長、役員だけでなく、社員も試食に参加し、幅広い意見を収集。 健康によい商品づくりへの取り組み(目標3)。	■実施内容 外注先とクラウドを活用して製造状況のスケジュールを共有	■実施内容 ラベルなどのデザインから、売場用のPOPを含め内製化している。 -SNSを活用し、ファンに直接新商品やキャンペーンをPRしている。	■実施内容 高級スーパーや空港・道の駅などへの販売は問屋経由が中心となっている。 通販についてはオンラインショッピング機能付きのホームページを開設し、SNSと連携し販売している。	■製品・商品・サービスの内容 地元の野菜を使用した、ラーメンセットなどの食品。 現在の商品数は〇〇種類。
■差別化ポイント ・地元の野菜を使用した食品開発をしている事業者は県内で当社のみ(目標8)。 ・地元の大学と連携し、商品企画や加工方法を継続的に研究しており、特許を取得している(目標8)。	■差別化ポイント ・毎月の試作品数は〇〇件に及び、開発アイデアが豊富である。 ・心から提案できる商品づくりを目指しており、社員全員参加で試食を行うなど開発に参加している(目標10)。	■差別化ポイント ・スケジュールの共有により、必要なタイミングに必要な量を調達でき、無駄がない。(目標12)	■差別化ポイント ・自社でデザインしており、小回りのきいた対応が可能。 ・経営者がデザイン制作会社出身であり、コンセプトを見える化するこへのこだわりがある。 ・SNS上の声を商品に反映。	■差別化ポイント ・問屋経由ながら、高級スーパーや、県内の空港への販路を確立している。 ・ホームページ販売からSNSへの登録を促し、ファンを増やしている。	■どのような価値を提供しているか ・地元食材を活かして美味しくさと楽しさを提供し、生き生きとさせる日常を提供している(目標8)。

経営者（4つの視点シート）

ロカペンの4つの視点の「①経営者」部分 解説

経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	地域企業においては、経営者が与える影響が大きく、経営者の優劣が企業の優劣を左右する面が強いと云えます。そのため、経営者との対話に際して、まずは「経営者」自身について知ることが重要です。
経営意欲 ※成長志向・現状維持など	経営者が自社のことをどのように捉えているのか、今後どのような事業展開を考えているかを把握します。 経営者としての財務リテラシーやITリテラシーの向上に努めているか、経営者として適切に情報を開示する誠実性があるかを知ることが、支援を進める上で大切です。
後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	事業の持続性を推し測る観点から、経営者が高齢の場合は事業承継の方針を確認することも欠かせません。

ロカペンの4つの視点の「①経営者」部分 記入例

経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	「地元とともに発展していく事業を常に検討し、実施していく」が経営理念(目標12)。 社員に対しては、①社会的な責任を果たすこと、②常にチャレンジすること、③感動を創造できる人間を目指すこと、を方針として伝えている。 経営の見える化を行っている。試算表を開示し損益分岐点の開示による経営感覚の醸成をしている。
経営意欲 ※成長志向・現状維持など	今年度創業〇〇年目であるが、まだまだ出来ることは多いと考えている。 目標としている売上高〇〇億円を目指して社長自ら直販先の開拓のための営業を行っている。 健康によい商品づくりへの取り組み意欲が高い(目標3)。 ロカペンを知ってから、経営分析に興味を持ち専門書を読み、最近では原価計算について関心を示している。 DXの講義受講を始めた。
後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	後継者は経営企画会議のメンバー全員で推薦で選んだ候補者がいる。 現在は専務として経営全般について学ばせているところ。 前任者が実施したことを洗い直し、引き継ぎに備えている。

ロカベン の 4 つ の 視 点 の 「 ② 事 業 」 部 分 解 説

② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	その出来事があったから取り組みが変わった、新たに取り組みが始まったといったターニングポイントを記載してください。沿革は企業の歴史であり、過去をたどれば企業の現状ならびに将来を推測出来ます。
	強み 技術力・販売力等	企業の強みが分かれば、今後その企業が成長する要素があるのかどうかの判断基準になります。既に、「業務フロー」「商流」が整理できている場合は、差別化ポイントや顧客提供価値、顧客から選ばれている理由などと紐づけて考えると整理しやすいです。
	弱み	自社の弱みは何でしょうか？強みを伸ばすための課題と弱みは異なりますので、混同しないようにしてください。
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	IT投資などにより、付加価値向上（生産性）に向けてどのような取り組みを実施しているのかを把握します。

ロカベン の 4 つ の 視 点 の 「 ② 事 業 」 部 分 記 入 例

② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	〇〇年に現在の社長と副社長の2名で創業。 当時は東京都内で飲食店3件の運営をしていたが、地元貢献したいと考え、都内の店を閉じて現在の本社に移転してきた。 その後、〇〇年に飲食部門に加えて、食品製造部門を設立し現在に至る。
	強み 技術力・販売力等	自社で一貫して提供可能なデザイン・公告技術は最大の強み。 当社商品を見て、公告や、ラベルデザインの制作依頼を受けるほどである。 デザイン力などは商品のブランディングにも生きている。 健康により商品づくりへの取り組みを行っている（目標3）。
	弱み 技術力・販売力等	販路が問屋経由となっており、大手スーパーなどへの直販ルートに課題。 また、製造部門についてもまだまだ内製化の余地がある。 売上拡大に伴い、原材料の安定仕入も今後課題となりうる。
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	在庫管理・製造管理に関するシステムを入れており、滞在在庫や歩留まり率について経営陣がすぐに把握できる体制となっている。経理業務もクラウド会計を導入して効率化し、3名いた経理担当を1名商品開発に異動できた。 SNSやHPでの直販といった消費者とのダイレクトな繋がりをもっている。

出所：経済産業省『ローカルベンチマークガイドブック（支援機関編）』

企業を取り巻く環境・関係者（4つの視点シート）

ロカベン の 4 つ の 視 点 の 「 ③ 企 業 を 取 り 巻 く 環 境 ・ 関 係 者 」 部 分 解 説

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	企業、経営者が外部情報収集に対する意識があるか、外部環境に対する戦略、リスクマネジメントが出来ているかを確認することは企業の持続的な成長のために必要です。
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	企業が提供する価値が、顧客に受け入れられているかどうかを判断するために有効です。自社が脱炭素化などを進めるためには、取引先からも理解されることが大切です。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	企業の従業員満足度を判断するために有効です。 企業の持続性という観点からは、従業員の年齢構成を把握することも重要です。
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	取引金融機関がどの程度企業のことを理解しているかを把握する意味で、金融機関とどの程度、財務諸表や事業内容について会話をしているかは重要です。

ロカベン の 4 つ の 視 点 の 「 ③ 企 業 を 取 り 巻 く 環 境 ・ 関 係 者 」 部 分 記 入 例

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	地元の〇〇食材を使った商品を製造している企業は当社のみである（目標12）。 しかし、地域特産品を使った食品というカテゴリーでの認知度はまだまだ低いという認識。今後、営業体制を強化していく。 市場は健康志向がより高まっている状況。
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	当社商品のリピート率は高いと聞いているが、問屋経由のためユーザーの声を直説吸い上げる仕組みになっていないため、詳細を把握出来ていない。 直販としてSNSを利用した直接プロモーションを行い、オンライン販売している。 SNSで寄せられている意見やレビューは品質会議にかけている（目標9）。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	定着率100%毎年ほぼ100%平均年齢40歳 県内の他の企業と比較し平均年齢はかなり若い。 給与制度について、成果が十分に反映される仕組みを検討している。
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	現在は地元〇〇銀行がメインで、準メインは△△信金。 〇〇銀行は毎月本部職員同行で訪問してきてくれている。

出所：経済産業省『ローカルベンチマークガイドブック（支援機関編）』

④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	品質管理や情報管理において、どのような内部管理体制が整備されているのかを把握することは重要です。同族企業であれば、外部の声を取り入れている仕組みがあるのか、企業イメージの低下や情報流出のリスクについても確認が必要です。
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	経営計画が従業員にまで浸透しているのかを把握し、会社全体のベクトルが揃っていることを確認することは重要です。会議実施状況を把握することで、現場への権限委譲度が確認できます。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	企業の持続的な成長に必要な不可欠である新たな商品・サービスの開発体制の確認は必須です。また、製品やその製造方法、サービスの強みなどが権利化できているか、知的財産権について把握します。
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	企業の持続性を確保する上で、従業員間の技術・ノウハウの継承、発展は欠かせません。また、人事育成のPDCAを回すためにもシステム化されていることが望ましいです。

ロカベンの4つの視点の「④内部管理体制」部分 記入例

④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	品質管理について、ITシステムを導入し見える化している。一方で、企業の成長に人事制度が追いついていないため、社員が平等な評価となるよう人事評価システムの刷新を実施中（目標5, 8, 10）。
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	〇〇銀行にも協力してもらい、向こう5年間の事業計画を本年度策定。従業員にも共有しており、目指す方向性を理解してもらっている。商品開発会議は社長以下の従業員が全員参加しアイデアを出している。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	人々がより健康的に暮らせるために、従来よりも効果効能の高い商品開発を地元の大学と共同で行っており、製品開発における特許侵害調査を実施中（目標8）。現在外注している製造工程の内製化を目指して、試行錯誤を繰り返している。また、自社ブランドについて商標登録を申請中。
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	地元商工会議所の研修を活用し、部長クラス以上には財務諸表の読み方などを理解してもらおうとしている（目標4）。法令順守や労務管理、個人情報取り扱いなどに関する外部の教育研修を受講させている（目標4）。経営者が従業員の問題意識を積極的に解消する取り組みを行ったことで働きやすさが向上し、業務が効率化したことで利益率向上に繋がった。

出所：経済産業省『ローカルベンチマークガイドブック（支援機関編）』

財務分析シート

企業の健康診断ツール  
ローカルベンチマーク

1 ●基本情報

商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
業種_大分類	13_観光業
業種_小分類	1301_観光業
事業形態	中規模事業者
売上高	5,130,280(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

2 ●財務指標（最新期）

指標	2017年3月		
	算出結果	業社点数	業種基準値
売上増加率	7.6%	3	4.1%
営業利益率	0.3%	2	2.7%
1人あたり生産性	600(千円)	3	648(千円)
売上総利益率	-0.1(%)	5	6.4(%)
営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	2	0.4(ヶ月)
自己資本比率	35.4%	3	21.5%

総合評価点 18 B

3 ●財務指標（過去2期）

指標	2016年3月			2015年3月		
	算出結果	業社点数	業種基準値	算出結果	業社点数	業種基準値
売上増加率	-2.4%	2	4.1%	-1.2%	2	4.1%
営業利益率	-0.3%	2	2.7%	0.0%	2	2.7%
1人あたり生産性	-393(千円)	2	648(千円)	0(千円)	2	648(千円)
売上総利益率	61.2(%)	1	6.4(%)	-	1	6.4(%)
営業運転資本回転期間	2.0(ヶ月)	1	0.4(ヶ月)	1.1(ヶ月)	2	0.4(ヶ月)
自己資本比率	2.1%	2	21.5%	24.2%	3	21.5%

総合評価点 10 D      総合評価点 12 C

4 ●総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満

財務分析結果

5

6

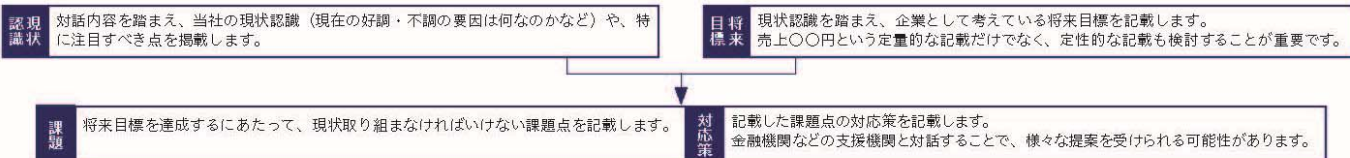
●1表項目の評価および総合評価点は各項目の業種基準値からの相対性を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。詳細情報は各表、総合的評価の必要に応じてご確認ください。

●2レーダーチャートで自分の財務分析結果の強弱を確認できるため、各指標が強化（あるいは11強化）した数値を分析対象の当該シートを運用し、強化すること、財務状況が明確に把握しやすくなります。

経済産業省  
Ministry of Economy, Trade and Industry

23

ロカベンの「まとめ」部分 解説



ロカベンの「まとめ」部分 記入例



現状と目標のギャップ



「まとめ」の取り組み方

①全体の関連性を今一度確認し、現状を整理

まとめ部分に取り組む際は、まず、これまで取り組んできた非財務（業務フロー、商流、4つの視点）と財務分析結果それぞれの内容の関係性や繋がりを確認します。これまで過去から現在に至るまでに蓄積された強みや経営者の考え、顧客提供価値や業界の動向など、経営全体の「見える化」を行ってきました。その総括を記載する部分が「現状認識」になります。

②将来目標の明確化

現状認識を記載した後は、自社の未来を考え、「将来目標」を設定します。ロカベンは現状把握に力点を置いたツールですので、現在の延長線上で将来目標を設定しがちですが、SDGs や DX といった新しい視点を取り入れると、自社を変革するきっかけになり、新たな顧客提供価値や事業価値の創出に繋がられやすくなります。1年後、3年後、5年後といったように、時間軸を設定した目標設定を行うと良いでしょう。また、時間軸を設定せず、自社のあるべき姿を経営層や社員間で話し合い、具体化していくことも経営の方向性を一致させることに役立ちます。

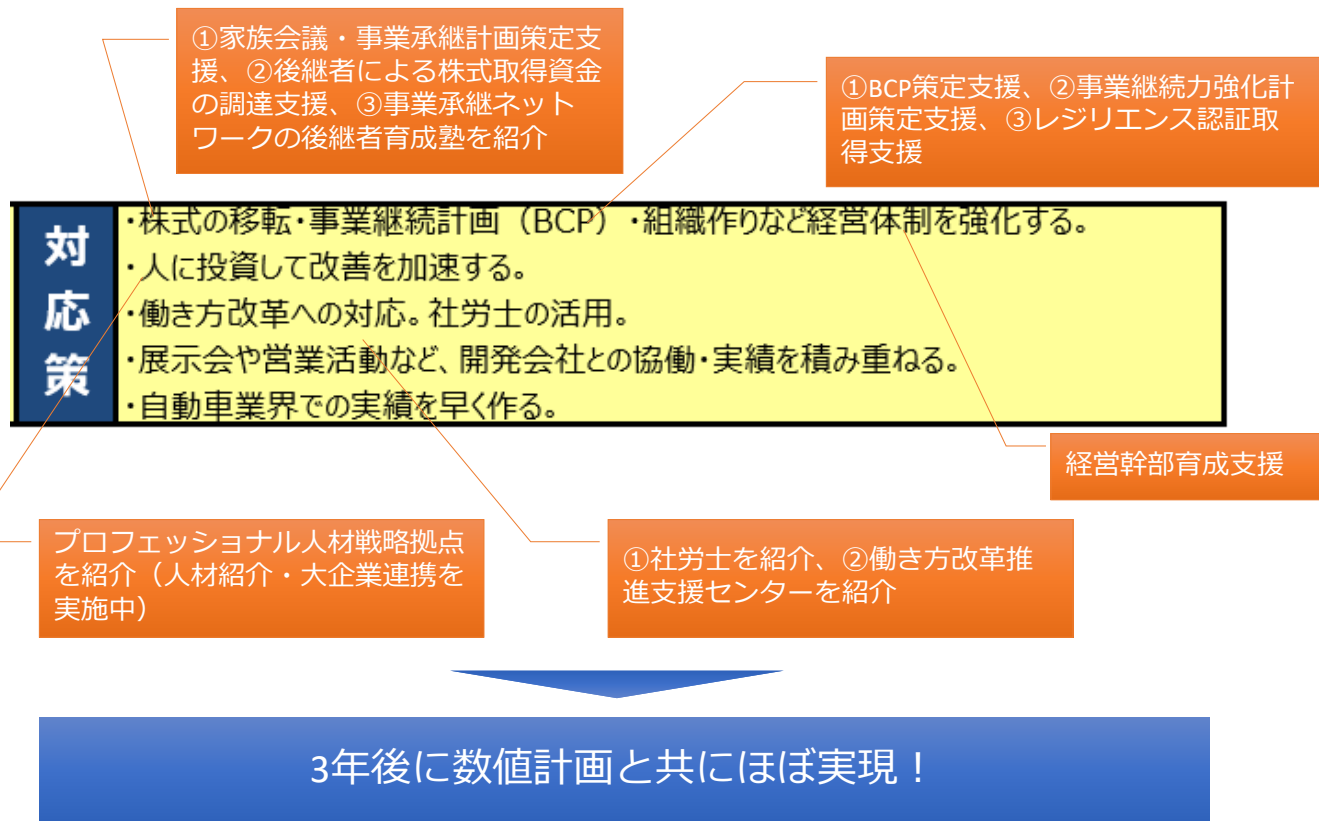
③課題と対応策を明確化

最後に、「現状認識」と「将来目標」の差である「課題」について考えます。何を解決しないといけないのかを考え、その「課題」に対する解決策が「対応策」になります。「対応策」はいつ、誰が、どのようなアクションを行うのかについて明確にするとより具体的に考えることができます。

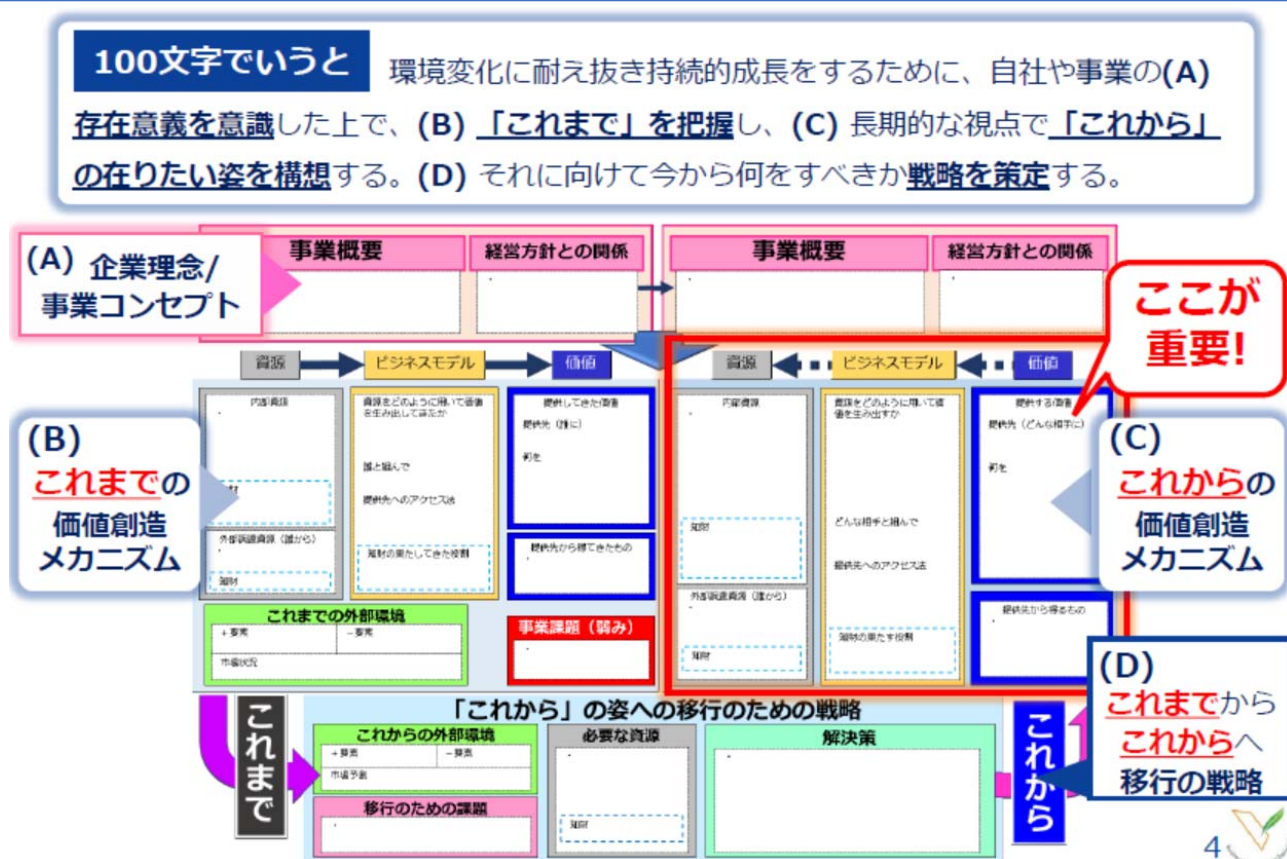
経営に必殺技は無いと言われる。将来目標に向かって一步一步課題解決に取り組むこと、それが経営改善であり、経営を強くしていきます。

ぜひロカベンに取り組んだ後には事業計画書を作成してみましょう。

ロカベンで経営が見える化し課題と対応策が決まれば、社員や支援機関にも伝わるよう、事業計画書としてまとめることを強く推奨します。事業計画書としてまとめることで、従業員やステークホルダーに対し、ベクトル合わせができるとともに、積極的に情報開示することで必要な支援が得られやすくなります。



【参考】経営デザインシートの概要

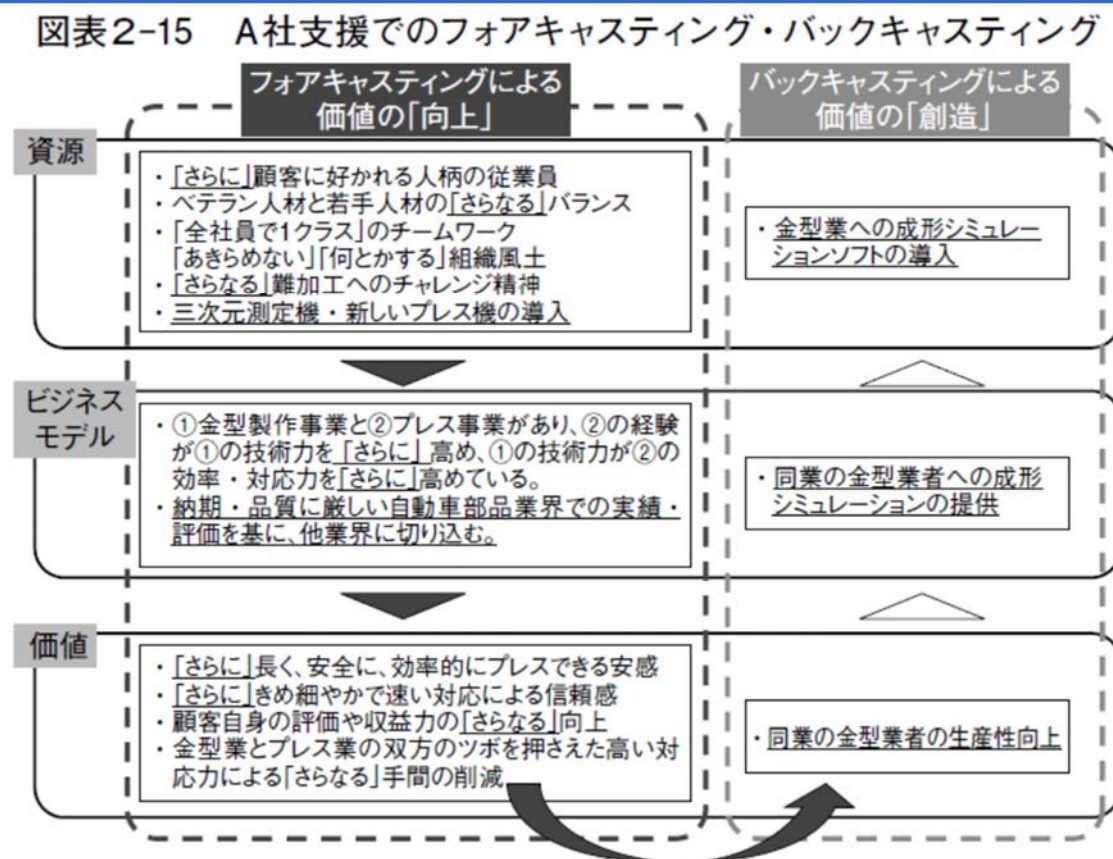


# 1. 知的資産経営と価値創造ストーリー

# 2. ローカルベンチマークの作成方法

# 3. 知的資産経営支援事例

『新時代の中小企業経営支援の考え方』 支援事例：A社



### 知的資産経営報告書 2019年1

### 経営理念

「従業員と顧客にとって必要不可欠な会社でありたい」

- \*従業員は「家族」であり「全社員で1クルム」も考えており、仕事は楽しく、公私とも充実した人生を歩んでいただきたいと考えております。
- \*顧客の皆様とは「共に作り上げる」という大切にしつつ、当社従業員共々良い関係性を築きたいと考えております。

### 事業内容と業務プロセス①

1. 金型製作事業  
自動車部品・電気機器部品・農機具部品のプレス金型を製作しております。

プロセス名	実施事項	GOODポイント
①工程設計・設計	・モデルデータを元に顧客と当社で1種設計し、顧客から1種図の承認を得る（この工程が非常に重要）	・修理・メンテがしやすい設計 ・使用する顧客が見落としがちなコツ（ボカよけ）の提案 ・各社のくせを把握し、決め幅やかなフォロー ・顧客納入後の手直しが少ない設計 ・顧客ごとに異なる要望を分けるのではなく、高いレベルを標準に ・加工＝設計で密にコミュニケーション
②材料調達	・3社へ見積依頼 ・スピードが価格から発注先を決める	・高性價比（ラバ）な3社へ見積依頼で材料費を削減 ・新しい材料、コスト他の動向情報収集 ・調達時期と価格を機械的に調整
③2D・3D加工	・工具選定 →加工条件・順序設定 →加工実務	・通常品の納期を守った上で、特急品にも対応できる体制 ・精度出しで急所のとらえ方が上手なベテラン技術者 ・一つ一つ確認しながら着実に進めるベテラン技術者
④組付け・トライ	・部品を組付けてファーストトライ	
⑤調整	・調整・展能調整（ライン、面など）	・あきらめず何とかする。（特に修理） ・「無理一発ししい」「何とかする」 ・業務過剰状態になりそうなきときは自分で分擔する ・他社の金型の調整だけも対応を頼られる技術力 ・自社の苦手な分野も協力会社と協働で受注可能
⑥納入・アフターメンテ	・最終整備して納入 ・再コーティングや型メンテ（ショット数により）	・最終トライ（顧客実機でのトライ）で持ち帰り回数が少ない。（2回まで） ・困って呼ばれたときははやくに対応
⑦修理	・加工ミスによる型破損などの修理 ・古い金型や他社の金型を修理	・修理するなかで違う箇所の破損等があった時には進んで直す気遣い ・困って呼ばれたときははやくに対応

### 沿革とこれまでの取り組み

年	事項	影響と
1962年	父・が個人創業	
1970年	株式会社を設立	
1989年	業務拡張のため工場を増設 3次元レーザ加工機を導入	金型部門増設 業務内容拡大
2004年	入社	
2012年	専務取締役就任	
2014年	ワイヤー加工機を導入	業務内容拡大
2016年	3次元レーザ加工機を更新	業務内容拡大

出所：藤井健太郎『With/Afterコロナを生き抜くための喫緊の中小企業支援対策』（名古屋税理士会研修）30

### 当社の知的資産 人的資産

人そのものの「ええと経営者、技術者、技能者」

1. 当社に発注したい「人柄」を持つ
2. 精度出しで「急げ」ベテラン技術者
3. 一つ一つ確認しながら「着実に」進める
4. ベテラン人財が「技術を継承」する
5. お客様の「困った」早く・何とかする

### 当社の知的資産 組織・技術資産

会社が形として持っているビジネスモデル、マネジールール、テクニックなど

1. 他社金型の修理への
2. 修理・メンテがしや
3. 顧客納入後の手直し
4. 顧客実機での最終ト数が少ない技術力  
→ 1回：50%、2回：50%
5. 使用する顧客が見落としがちな提案力
6. 通常品の納期を守っても対応できる生産体
7. 顧客毎に応える要望全て満たす高い標準
8. 年に1～2回は他社の部品への挑戦・実現

### 当社の知的資産 情報資産

会社が情報として持つ各種データベース、（帳簿）、各情報システム

1. 顧客各社のくせ型搬送の設備状態  
→ きめ細やかなフ
2. 常にアップデート各自自動車メーカー  
→ 早めに動くこと
3. 新しい材料・部品の動向情報
4. 加工・設計部門密なコミュニケーション

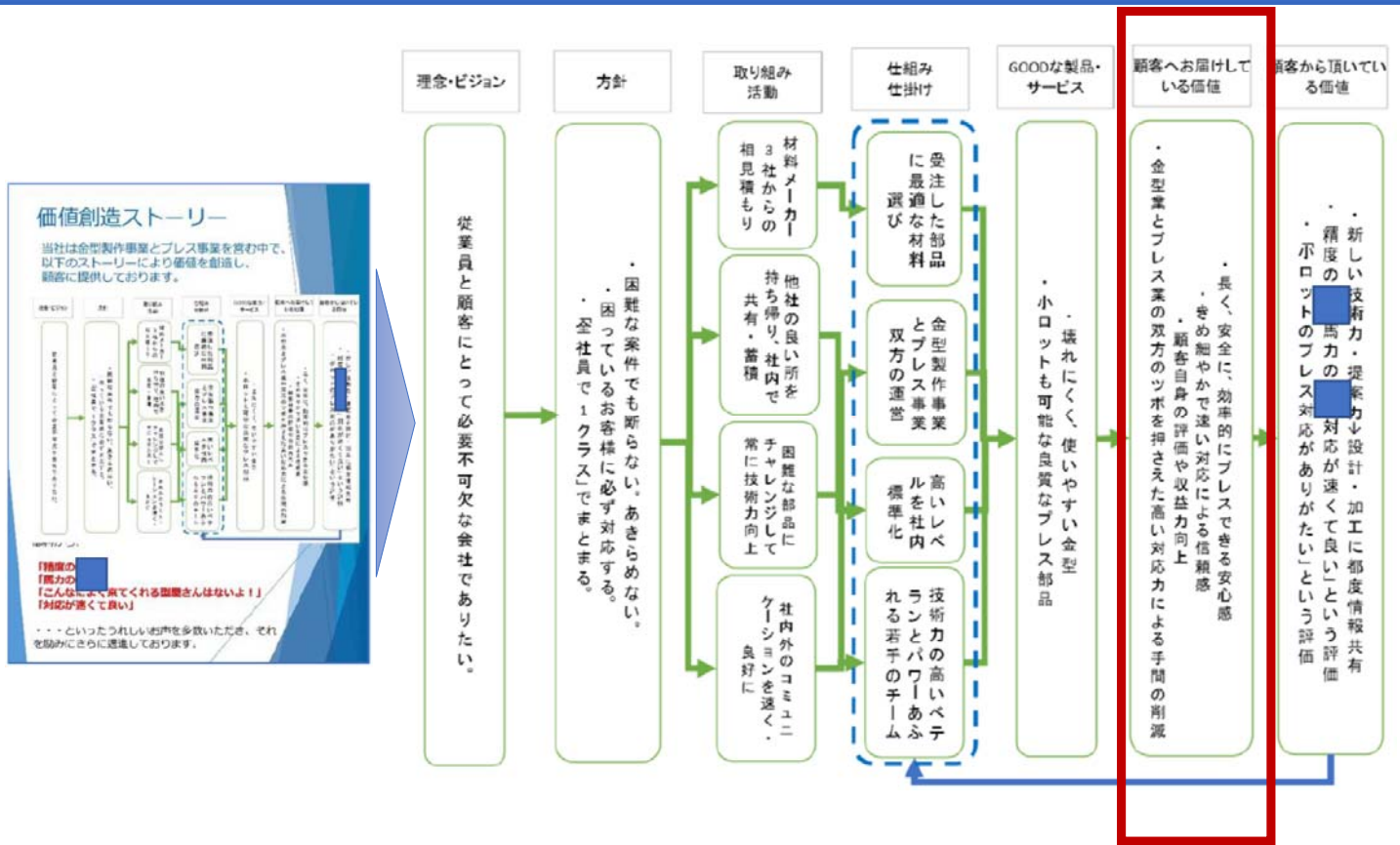
### 当社の知的資産 風土資産

会社が空気感として持っている「ええところ」  
伝統・雰囲気・価値観など

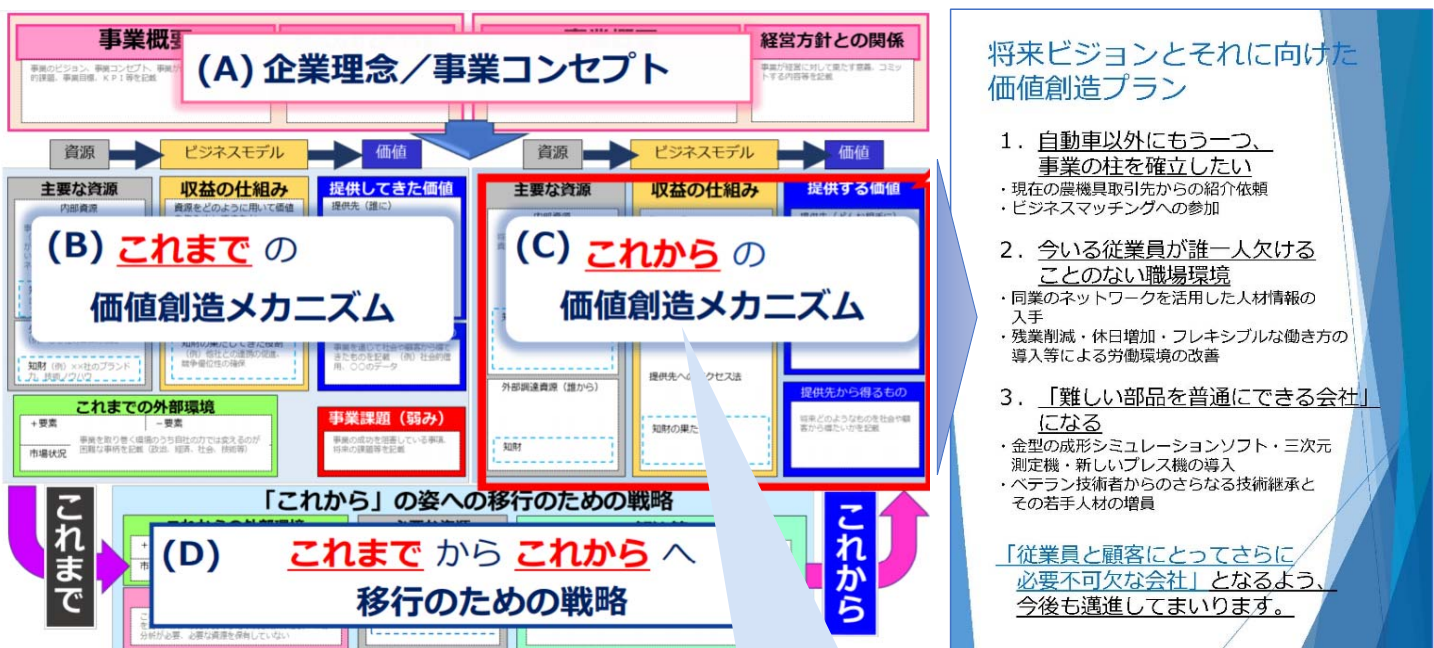
1. 頼られるのが好きな雰囲気・社風
2. 修理中で別の（依頼されていない）箇所の破損等発見時にも進んで直す気遣い
3. 困難にもあきらめず何とかする雰囲気・社風
4. 従業員同士や経営者とも、プライベートの話題でも話しやすい雰囲気
5. 「今からいくから加工して」や小ロット生産でも対応する面倒見の良さ
6. 他社がギブアップして当社に流れてくる案件を断らない心意気
7. 困って呼ばれたときははやくに対応したいという心遣い

出所：藤井健太郎『With/Afterコロナを生き抜くための喫緊の中小企業支援対策』（名古屋税理士会研修）31





出所：藤井健太郎『With/Afterコロナを生き抜くための喫緊の中小企業支援対策』（名古屋税理士会研修）32



後継者が「これから」を見据えることが重要！

## 企業の強みが見える化！コア技術を活用した商品開発支援【INPIT 長崎県知財総合支援窓口】

### 企業情報

### テクノオガワ株式会社

所在地	長崎県諫早市		
ホームページ URL	https://technoogawa.jp/		
設立年	2007年	業種	製造業
従業員数	5人	資本金	100万円

#### 企業紹介

当社は、現会長が前職の企業の廃業を機に、空間除菌用のオゾン発生装置と水中カメラの事業を引き継ぐ形で1998年に創業しました。空間除菌以外に真珠養殖でも使用されているオゾン発生装置及び漁業用の水中カメラのいずれも長崎県でのシェアはほぼ100%です。

#### 相談のきっかけ

同社は、新型コロナウイルス感染症対策として、同社のコア技術であるオゾン発生装置を改良し、スーパーの買い物カゴ等を除菌できる装置を開発しました。

その権利化について、INPIT 長崎県知財総合支援窓口にご相談があったことがきっかけです。

#### 支援概要

この買い物カゴ等を除菌する装置はユニークで親しみやすいという特徴があったため、商標権で保護し、ブランド化を進める支援を行いました。

また、同社の事業全体について窓口で IP ランドスケープ支援を行い、競業他社に関する情報を提供しました。

<https://chizai-portal.inpit.go.jp/supportcase/2023/10/post-1303.html>

34

# INPIT知財総合支援窓口の支援事例紹介 : テクノオガワ株式会社

さらに、専門家（中小企業診断士 藤井健太郎先生）を活用してローカルベンチマークシートや経営デザインシートの作成も支援し、同社の強みが見える化した上で、商品開発や販路開拓を支援しました。

#### 支援成果

支援によって、商標「さっきん君」を登録できました（商標登録第 6594734 号）。

また、補助金を活用して「さっきん君」の開発を進めることを提案し、大型の除菌装置を試作するとともに、ホームページでの公表、上市、試用も開始しています。

さらに、「さっきん君」のバリエーションとして履物等用の小型の除菌装置も試作しています。



#### 企業コメント

支援を受ける過程で、自社の製品を今後どういったふうに関係していくかの道筋が見えてきました。

コロナ禍により、世の中は感染対策に敏感になっています。「オゾンで空気をきれいに、オゾン水で水をきれいに」を念頭に、当社では、除菌ボックス「さっきん君」の開発、販売、またオゾン水製造装置の製造、販売を中心に商いを続けていきます。

#### 窓口担当者コメント（氏名：池原 敏郎）



相談者には、自社の保有する知的財産をきちんと認識、活用していくことが企業の成長に欠かせないことを認識していただきました。今後もコア技術をもとに新たな価値創造に取り組んでいきたいと思っております。

<https://chizai-portal.inpit.go.jp/supportcase/2023/10/post-1303.html>

35

## ところが

「さっきん君」の受注にいたらない。  
オゾン発生装置、水中カメラの売り上げの低迷。

同社の強みを見直すために、**ローカルベンチマーク、経営デザインシートの作成を提案**。（藤井健太郎氏を専門家として活用）

代理店経由の販売で、県内のニッチな市場で大きなシェアを持っていたためそれなりに売れていた。  
長年の信頼・評判

出所：INPIT長崎 池原敏郎氏『経営デザインシートを活用した知財経営支援』（COCOシンポジウム2023）36

顧客情報が代理店から入ってこない。  
顧客が求めているものがわからない。

顧客からの相談に「できん」と言わずに取り組む開発力  
「水をきれいにする」経営者の思い

**商品の直取引に変更。**

壊れてからの修理依頼を、定期的なメンテナンスサービスに変更して、新たな収益源に。

**経営デザインシートを作成してから、歯車が回り始めた。**

出所：INPIT長崎 池原敏郎氏『経営デザインシートを活用した知財経営支援』（COCOシンポジウム2023）37

- 顧客提供価値と価値創造ストーリーの見える化
- マーケティング・セールス方針の変更・明確化
- 知的財産権取得・活用、財務改善などの総合的な伴走支援

### 社長の腹落ちと行動変容の加速

出所：INPIT長崎 池原敏郎氏『経営デザインシートを活用した知財経営支援』（COCOシンポジウム2023）38

ご清聴ありがとうございました。

今回の内容が、少しでも皆様のお役に立ちましたら幸いです。

ありがとうございました。