

連載



ミノル経営技術
コンサルタント(個人)

益野 実

【資格】技術士(電気電子/
経営工学/総合技術監理部
門)、中小企業診断士、エネ
ルギー管理士、労働安全コ
ンサルタント など

【経歴】日本技術士会 中国本部 活用促進委員
会委員。電機メーカーにて、経営戦略策定、製品
企画・開発、製造・品質改善、人財・知財・財務戦
略の立案・推進などに約30年間従事。「現場は
宝の山」「現場の問題は現場で解決」をモットー
に、中小企業の経営支援で活動中。



Vol.24

ローカルベンチマークを活用した知的資産経営とその適用事例

♀ キーワード ローカルベンチマーク、ロカベン、知的資産、知的資産経営

●当連載について【広島県中小企業団体中央会】×【日本技術士会中国本部】

急激な社会変化への対応が求められている中小企業に、より適切な支援が実施出来るように、広島県中央会では日本技術士会の中国本部と連携し、技術的側面の支援体制を強化しました。

組合内あるいは企業内に、自社単独で解決困難な技術的課題がある場合は、連携支援部にご相談下さい。(TEL 082-228-0926)

■はじめに

知的資産経営とは、土地・建物・設備などの目に見える資産だけでなく、ノウハウ・技術・人財・組織・ネットワークなどの目に見えない資産「知的資産」を活かして収益につなげる経営のことです。「知的資産」は自社ならではの持ち味とも言えるでしょう。

ローカルベンチマーク¹⁾(以下、ロカベン)は、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールとして経済産業省から公開されています。「Ⅰ. 財務分析」と「Ⅱ. 非財務(業務フロー、商流、4つの視点)」のシートからなります。自社の経営を見つめ直し、将来の夢を叶えるツールとしても活用できます。今回は、ロカベンの「Ⅱ. 非財務(業務フロー、商流)」の作成から見えてくる知的資産と、適用事例について説明します。

■ 1. ロカベンの取組みのポイント

ロカベンに関しては「一人で」「自社で」「他者と」様々な取り組み方がありますが、支援機関や専門家、金融機関などの「他者と」対話しながら作成することをお勧めします。

ジョハリの窓(図1)に示すように、「自社は気づいてないが、他者が知っていること」に気づ

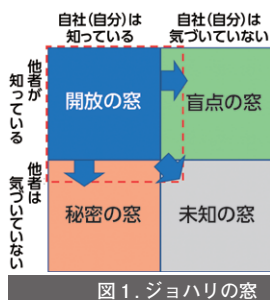


図1. ジョハリの窓

くことで自社ならではの知的資産を認識でき、自社の経営を見つめ直す機会となります。また、「自社は知っているが、他者は気づいていないこと」を明らかにすることで、金融機関などに自社を理解していただく機会になり、関係性強化にもつながります。このように、ロカベンにより「自社も他者も知っている」領域を広げていくことができます。

■ 2. 「商流」から見えてくる 自社の知的資産

はじめに自社の製品・サービスから考えると取り組みやすくなります。自社の製品・サービスの特長や持ち味、それを生み出している元を掘り下げると知的資産が見えてきます。

図2の仕入先や協力先から自社、得意先やエンドユーザーまでの商流を確認します。自社が仕入先や協力先からお願いしている理由だけではなく、その反対に、仕入先や協力先から自社が選ばれている(売っていただいている)理由も掘り下げます。なぜ選ばれているのかを掘り下げると、自社の知的資産が見えてきます。もしかすると、ノウハウ・技術という知的資産で材料を活かしていることが仕入先から評価されているのかもしれない。

同様に、得意先やエンドユーザーから自社の製品・サービスが選ばれている(買っていただいている)理由だけではなく、その反対に、自社が得意先やエンドユーザーを選んでい(売っている)理由も掘り下げます。自社はなぜ選んでいる

のかを掘り下げると、自社の知的資産が見えてきます。例えば、自社の製品・サービスの特長や持ち味を認められていることややりがいや喜びを感じているとしたら、得意先やエンドユーザーとの人脈・信頼関係という知的資産が培われているのかもしれない。

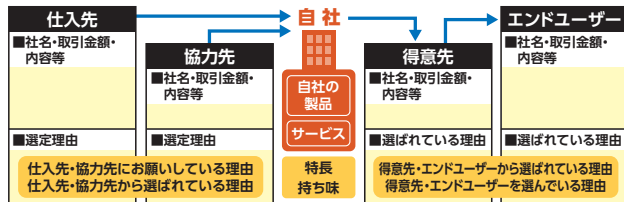


図2. ロカベン「Ⅱ. 非財務(商流)」

■ 3. 「業務フロー」から見えてくる自社の知的資産

自社の製品・サービスを生み出して提供するまでの業務の流れを確認します。図3の左から右に流れる製品・サービスだけでなく、前後の業務の間で相互にやり取りしている情報にも着目します。どのような情報をどのように相互にやり取りしているかが、IT化やDX(デジタル・トランスフォーメーション)に発展することもあります。

工夫している点やこだわっている点を掘り下げます。そして、それを実現するための仕組みや取り組みを掘り下げると、自社の知的資産が見えてきます。例えば、初心者でも分かりやすい作業手順書を作業者自らが作成して取り組み、高い品質で安定した製造ができる仕組みがあれば、それを生み出している人財や組織などが知的資産です。

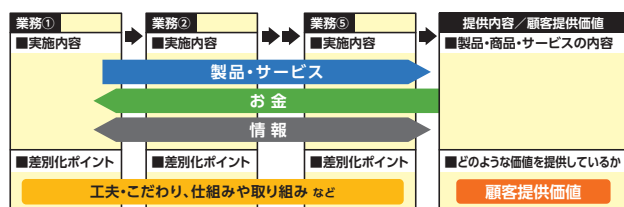


図3. ロカベン「Ⅱ. 非財務(業務フロー)」

■ 4. 顧客提供価値を生み出す知的資産

業務フローの最後は「顧客提供価値」につながります。自社の製品・サービスそのものではなく、それによって顧客はどのような価値が得られているかです。簡単に言えば、「顧客がうれしいと思うこと」です。例えば、ケーキを買ったことで「家族との楽しい誕生日の思い出ができた」ということです。ケーキを提供しているのではなく、思い出を提供しているとも言えるでしょう。

この顧客提供価値は、自社の新しい製品・サービスの開発や新しい市場への展開のヒントになります。自社の知的資産をどう活かしていくかを考えるのに重要なポイントになります。

■ 5. 知的資産が自社の事業を育てる

自社の知的資産は自社の製品・サービスを生み出すことにつながります。図4のように木に例えて表現すると、それが幹や枝、葉を育て、花を咲かせ、実となって、再び根から吸収されて成長するサイクルになります。枝を伸ばして事業拡大・市場開拓、根から新しい芽を出して新事業育成など、知的資産が活かされているかを確認することも現在および将来の自社の経営をより良くしていくことにつながります。

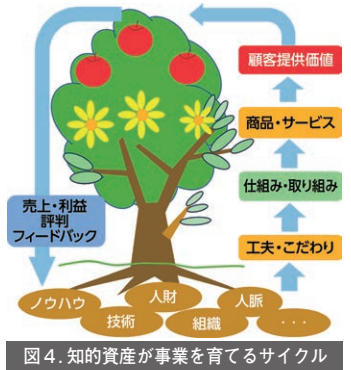


図4. 知的資産が事業を育てるサイクル

■ 6. 適用事例

レンタカー事業者の事例を紹介します。車販売も経営する同社は、地域との関係性、取引先や協力先との人脈、親身になった融通の利く顧客対応などの知的資産を活かして、車に詳しくない顧客に「程よい価格で安心感」を提供されています。フランチャイズチェーンで画一的なサービスを提供する大手事業者にはない自社の知的資産を活かすことが事業拡大の方向性と気づかれ、大手事業者の後追いではない差別化した事業を展開されています。

次に、リサイクル事業者を紹介します。同社は取引先の機械部品の解体・分別・再利用を事業としています。作業の高い品質と納期対応力、取引先のルールや職場状況を熟知しているなどの知的資産を活かして、取引先に「面倒な品質検査をせずに製造ラインに直接納入してもらえて、効率がよくて業務が楽になる」を提供されています。取引先の職場状況のノウハウや人脈という知的資産に気づかれ、それを活かして取引先との新事業を検討されています。

■ まとめ

ロカベンは各シートの項目を記入することが目的ではなく、自問または対話で自社の製品・サービスの特長や持ち味を再認識し、それを生み出している「知的資産」をさらに充実させて、経営に活かしていくことです。また、一度作成して終わりではなく、定期的に見直したり、新しい課題に取り組む際にも追加・修正をすることで、考えを整理したり新しいアイデアを発見したりすることにも活用できます。さらに、将来の事業発展・拡大への道標にもなります。

日本技術士会中国本部には様々な専門分野の国家資格の技術士がおり、広島県中小企業団体中央会様と連携して、経営課題や技術的課題解決のご支援をさせていただきます。

*1)経済産業省:ローカルベンチマーク(通称:ロカベン)
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/