

「知的資産経営」支援を核としたコンサルティング機能の発揮への取組み

平成28年5月19日
但陽信用金庫
常務理事 藤後 秀喜

- 平成20年度 公益財団法人 ひょうご産業活性化センター(兵庫県外郭団体)よりの紹介
・「知的資産経営報告書」作成発表会に参加

地域性や事業規模に関係なく、経営陣と社員が一体となって「自社を見つめ直す」
取り組みを評価

- ・「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」との並行活用でスタート

「技術・経営力評価制度」とは？

第三者機関が技術力・ノウハウ、経営力・成長性を評価し評価書を発行する。

10項目 → 5段階評価(A～D)＋各段階(＋・フラット・－)

①製品商品・サービス ②市場性・将来性 ③実現性・収益性 ④経営力

- ・「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」の活用状況

平成17年度～18年度 24社

総合評価: 4－(2社) 3＋(4社) 3F(9社) 3－(7社) 2F(1社) 2－(1社)

平成19年度～27年度 27社

技術評価 4－(3社) 3＋(12社) 3F(12社)

総合評価 3＋(13社) 3F(10社) 3－(4社)

■当金庫の経営の基本方針 「よろず相談信用金庫の実践」

(1)「地域密着型金融の実践」に向けた取組み

*「よろず相談信用金庫」を標榜

- ・「かかわりの経営」
- ・「さしでる経営」の実践

(2)「コンサルティング機能の発揮」に向けた取組み

* 取引先の経営課題への対応

(ライフステージに応じた最適なソリューション提案)

**「知的資産経営」支援は、
一歩踏み込んで“経営の「強み」と「課題」を見つけ、本業支援のための糸口”となる。**

■取引先の経営課題に、地域金融機関として真に応えられていないのではないか！

(中小企業白書資料より)

●中小企業の経営課題は？

1. 営業力、販売力の強化
2. 販路開拓
3. 人材の育成、確保
4. 新商品、新サービスの開発
5. 安定した資金調達

●金融機関に求めることは？

1. 安定した資金供給

●相談する相手は？

- | | |
|-----------|-----|
| 1. 顧問税理士 | 68% |
| 2. 経営陣 | 35% |
| 3. 家族 | 27% |
| 4. メインバンク | 18% |

■「中小零細企業経営の強さ」の見直し ～ “我が社”の見直し

* 取引先が自社をどれだけわかっているか？

- ・ 自社の「強み」「課題」の認識と共有化
- ・ 経営者と社員、社員と社員の一体感・コミュニケーションの強化

* 我々金融機関が顧客企業をどれだけわかっているか？

- ・ 当金庫職員の「取引先の本業」への踏み込み
- ・ 保有する「強み」「課題」の認識と共有化
- ・ 取組みから生まれる「企業を見る目の強化」と「コンサルティング機能の発揮」

(1)「知的資産経営支援セミナー」開催の案内

● 営業店より取引先にセミナー開催の案内(ここが最も重要)！

- ・ 「知的資産経営」とは何ですか？
- ・ 今、なぜ「知的資産経営」が必要なのですか？
- ・ 「知的資産経営報告書」を作成して何があるのですか？
- ・ 「知的資産経営報告書」を作成された「お客様の声」

営業店が、その必要性和効果を十分説明することが大切。

それには、自らが体感・実感すること。これまでの実践研修等を通じて理解を得る説明ができるようになっている。

(2)「知的資産経営セミナー」開催 (所要時間 3時間)

- 1部・・・ 中小企業診断士等による「知的資産経営とは何か」
- 2部・・・ 「経営報告書」を作成し、事業展開を進めておられる企業の体験談
前年度「経営報告書」作成企業の体験談
(4社程度が発表、大変わかりやすいと好評)
- セミナー会場にて、取引先の製品・商品等を展示、ミニ・ビジネスフェア

セミナー参加事業所

	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	7年間合計
参加数	58社	62社	67社	84社	106社	89社	85社	551社

経営レポート・報告書作成事業所

	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	7年間合計
経営レポート作成	20社	24社	20社	14社	16社	28社	19社	141社
報告書作成	5社	2社	2社	5社	2社	20社	6社	42社
合計	25社	26社	22社	19社	18社	48社	25社	183社

●1部・・・ 中小企業診断士等による「知的資産経営とは何か？」



平成27年度 85社 103名が参加
(一般企業に加えて、行政・商工会議所・税理士・中小企業診断士等も参加)

7

●2部・・・ 前年度「経営報告書」作成企業からの体験談発表



「経営報告書」作成を機に、
新たな事業展開へと進めている事業所体験談



体験談に耳を傾けて

●セミナー会場にて、取引先の製品・商品等を展示、ミニ・ビジネスフェア開催



休憩時間が...「ミニ・ビジネスマッチングの場」に

9

(3)「知的資産経営報告書」経営レポート(概要版)の作成

- * 作成参加企業4～5社をグルーピングし、当金庫会場にて同時開催

期待効果 ・グルーピングにより、他企業の話や進捗状況が見えて刺激になる。
・他社とのコミュニケーションの場。ビジマチに発展することも。

- * 毎年3回開催 追加は5回まで(各社にて個別指導)
(平成27年度 PM1:00～PM5:00)金曜日or土曜日選択

期待効果 ・社員が参加しやすい環境づくり

- * 参加費用 1社 20,000円(当金庫負担あり)

- * 参加は複数名の出席を要請し、自社での作業には出来るだけ多くの参加を促している。

期待効果 ・自社での作業がスムーズに運ぶ

- * 作業時には、取引先を担当する支店長・担当者同席を義務付けている。

期待効果 ・取引先は、自分達にはない“気づき”がある。
・職員は、日頃聞けない話、本音を聞く機会となる。

- ・作成参加企業4～5社をグルーピングし、当金庫会場にて同時開催
グルーピングにより、他企業の話や進捗状況が見えて刺激になる。



「お互いが刺激の場に...」

- ・作業時には、取引先を担当する支店長・担当者同席を義務付けている。



支店長

担当者



「支店長・担当者が取引先と一緒に...」

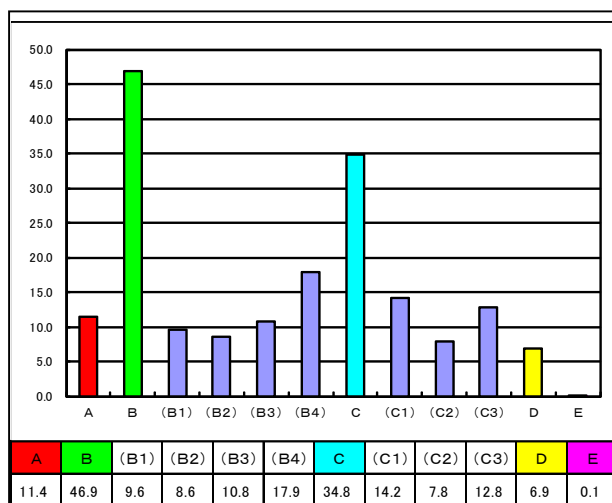
12

(4)「知的資産経営報告書」の作成

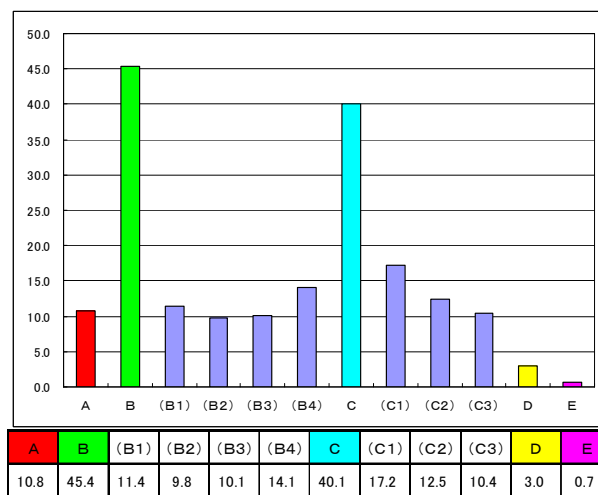
- ・作成希望事業所は、支援者との個別契約により企業現地にて作成作業
- ・作成企業を担当する営業店支店長・担当者の同席を義務付けている。
進捗状況等を本部へ報告
- ・作成費用負担 作成事業所と支援者の個別契約(専門家派遣制度を活用)

＊「経営レポート・報告書」作成企業は、自社の経営改善の必要性を認識している。

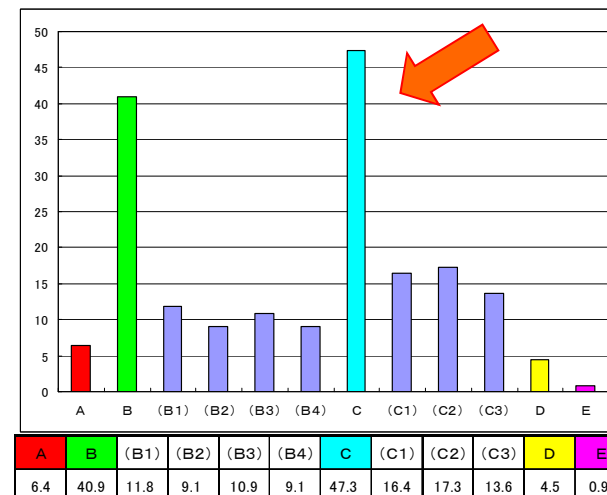
平成26年度 事業先 格付分布



平成21～26年度
セミナー参加企業 格付分布



平成21～26年度
経営レポート・報告書作成企業 格付分布



金庫全体 782社(平成26年度)

格付ランク	先数	ウェイト	
A	89	11.4%	
B1	75	9.6%	46.9%
B2	67	8.6%	
B3	84	10.8%	
B4	140	17.9%	
C1	111	14.2%	34.8%
C2	61	7.8%	
C3	100	12.8%	
D	54	6.9%	
E	1	0.1%	
合計	782	100.0%	

セミナー参加企業(21年度～26年度)

格付ランク	先数	ウェイト	
A	32	10.8%	
B1	34	11.4%	45.4%
B2	29	9.8%	
B3	30	10.1%	
B4	42	14.1%	
C1	51	17.2%	40.1%
C2	37	12.5%	
C3	31	10.4%	
D	9	3.0%	
E	2	0.7%	
格付あり	297	100.0%	
格付なし	169		
合計	466		

経営レポート・報告書作成企業(21年度～26年度)

格付ランク	先数	ウェイト	
A	7	6.4%	
B1	13	11.8%	40.9%
B2	10	9.1%	
B3	12	10.9%	
B4	10	9.1%	
C1	18	16.4%	47.3%
C2	19	17.3%	
C3	15	13.6%	
D	5	4.5%	
E	1	0.9%	
格付あり	110	100.0%	
格付なし	48		
合計	158	14	

■企業先における作成効果

<プレハブ建築の請負・設計・監理、販売会社>

・社員・部門間のコミュニケーションがスムーズに! 新規先開拓にも効果

<ゴルフアイアンクラブの製造・販売会社>

・自社の有する技術を見つめ直し、専門家派遣制度を活用し海外展開

<医療・介護・保育園施設事業所>

・職員全員が作成に参画した結果、意識・行動が変化したことから業績が向上

<測量・開発設計会社>

・後継者である長女夫妻への事業承継をスムーズに行えた。

<ガラス工芸施工・販売会社>

・自社の独自性・強みを深堀し、他社とのコラボにより新商品の開発

<うどん製造・販売事業所>

・自社が有する強みを再認識し、事業再構築の結果、業績が好転

<肥料製造・販売会社>

・自社技術の再認識と、海外展開から現地にて合併会社立上げを検討

<トンカツ専門店>

・独自性と特色を追求した店舗づくりから、各方面の催事に積極参加

<もなかの皮製造事業所>

・販路開拓のツールとして活用し、あらたな納入先が開拓できた。

<自動化省力機械の設計・施工会社>

・社員100名が部門ごと全員参画し、意識の高揚が図れた。

*「取引先本業支援への入口」と「企業を見る目の養成」

「知的資産経営」経営レポート・報告書作成企業の融資との関連性

・新規融資実行先	・・・25社	(純新規先・預金取引先)
・融資増加先	・・・25社	(融資シェアUP先)
・経営改善先	・・・16社	
・融資横這い・需資なし	・・・33社	

(事例)

取引のなかった事業所に「知的資産経営」を紹介。「知的資産経営報告書」を100名の社員全員参画で作成された企業が、自社の取引先に「報告書」を配布された。

「金融機関としてこれまでにない取組み」として評価頂き、当金庫との融資取引を開始。仕入先に対しても社長直々のご紹介にて、取引開始につながった。

*「知的資産経営」は「コンサルティング機能の発揮」・「本業支援」への入口

*トップライン上げのために、「何が必要か?」「何が効果的か?」

「経営レポート」「報告書」作成企業への提案

・販路拡大	「川上・川下ビジネスネットワーク事業」の活用	14社
	各種ビジネスフェアへの参加案内	27社
	取引先が有するシーズをもとにした販路開拓	26社
・補助金・助成金申請支援	申請 36先 採択 23先	
・事業継承セミナー開催	参加 19社 取組 2社	
・小売業対象の「POP」「DM」セミナー開催	参加 11先	
・創業・新事業支援		2社
・大手企業OB 専門家派遣制度の活用		19社

- ・取引先の強みや課題、経営者の事業意欲やプロ意識等が理解できた。
- ・日常業務で得られる何倍もの情報が得られた。
- ・如何に日常業務での情報が表面的であるかがわかった。
- ・取引先との関係がより深いものになったと感じる。
- ・代表者から、一緒に取組み、自社を見つめ直すきっかけになったことを感謝された。
- ・今、何を具体的に取組むべきかの優先順位が明確になった。
- ・これまで話をする事がなかった営業マンや製造担当者と懇意になった。
- ・取引先の人材確保の厳しさが実感できた。
- ・業界動向が大変参考になった。



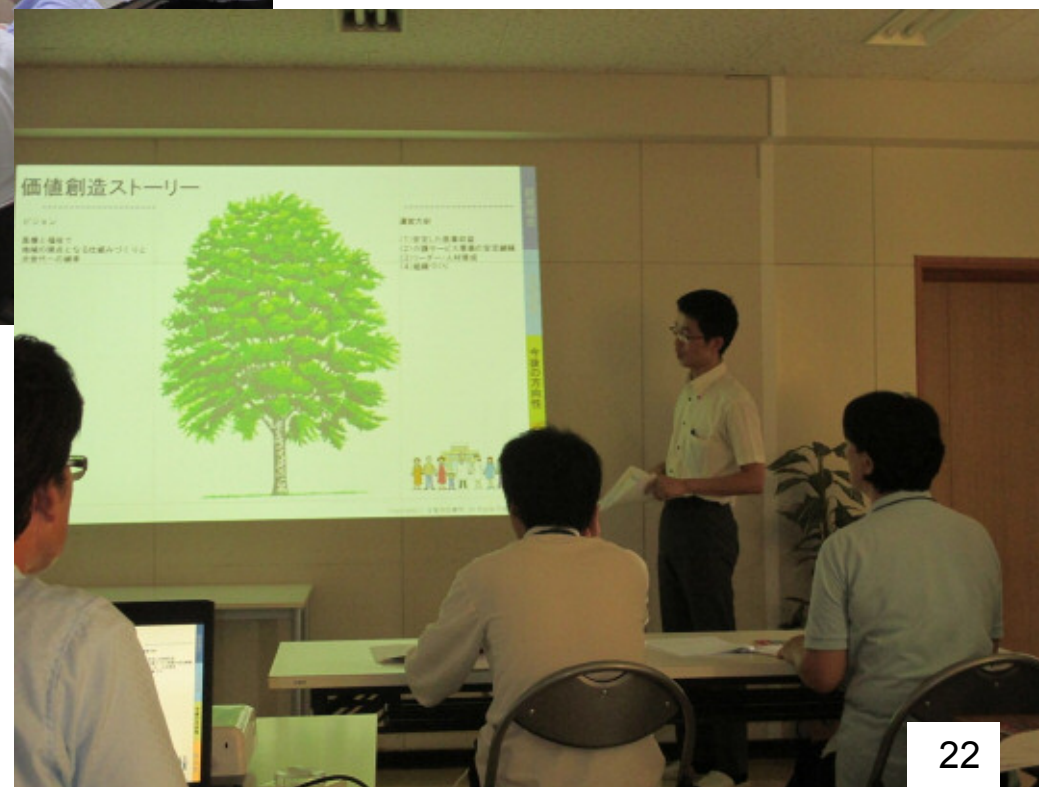
経営幹部の方々へのヒアリング光景

19

- ・顧客へ何が提供できているか？ 顧客が望んでいること、将来に向けての方針
- ・経営課題を明確にし、最初の段階からどう関るか。
- ・強みや課題だけでなく、業務プロセスや事業内容、経営者の考え方を知る。
- ・これまでのヒアリングが如何に表面的であったか。
- ・現場を見ること、時間をかけて経営者や社員の話を聞くことの重要性。
- ・企業の内側には、普段見えない問題、課題が多いことを改めて感じた。
- ・社員のベクトルが揃う重要性とその必要性を実感できた。
- ・これまでの作成の関わりが間接的であったと思い知らされた。
- ・これで、新規開拓でのヒアリングはスムーズに行えると確信した。

「金融機関にここまで詳しく事業内容等をヒアリングされたことは、
現在の取引行でもなく、
数字面だけではなく、やっている事業そのものを
評価しようとする姿勢が素晴らしい。
自分達も話をしながら大いに参考になる。」





■ 「知的資産経営」取組みによる「本業支援能力の強化」と「企業を見る目の養成」

(1) 取引先を巻き込んでの実践研修の実施

- ・各店年間3社程度（全体年間100社）
職員4名編成による「事業価値を高める経営レポート」作成支援取組み

(2) 取引先の経営課題への具体的提案能力の向上

- ・「知的資産経営報告書」「経営レポート」作成によるトップライン引上げ支援

(3) 「知的資産経営クラブ」の創設

- ・参加企業 92社（平成27年1月末現在）
- ・クラブ創設目的
 - 「知的資産経営」のブラッシュアップ
 - 企業経営に関する勉強会開催
 - 会員相互間の連携、異業種交流

(4) 「知的資産経営」取組み企業の継続的モニタリング

「知的資産経営クラブ」の創設

Yorozu Soudan Thinking !
但陽信用金庫

・クラブ創設記念講演会開催

「自社の強みと売上増強」

講師 (株)イドム 代表取締役 小出 宗昭氏



さて、先般開催の知的資産セミナーに参加させて頂き、還暦を迎え守りに入ろうとしていた小生にとって、新たなチャレンジを行い、業務を更に充実させることが重要であることを再確認する機会になったこと、また、異業種の優秀な会社に巡り合えたことに大変感謝し、今後も知的資産セミナーを継続されることをお願い申し上げる次第です。

三女が会社を引き継ぐ決意をしたため、●●支店長の熱意ある強い呼びかけもあり、後継者育成と自社の内容の伝達を目的に二人で参加することを決めました。自社の分析は、技術・経営力評価を受けた時に、おおかたは分かっているつもりでしたので、セミナーには、経営コンサルタントの指導に添って、娘に会社の概要を伝え、理解させ、彼女が、今後いかに発展させてくれるか？を見ようと、少し傍観者的な立場で参加をしました。しかしながら、セミナーが進行するにつれ、自社の知的資産を生かし、どの様に価値創造ストーリーを作り上げるかが大事であると問われた時に、やり残したことが多く、ほぼ完成されたと思い込んでいた弊社の体制が、未熟で取り組むべき業務がたくさんあることに気づかせて頂く機会になりました。今、振り返りますと経営コンサルタントに助言を頂き、自社の分析、方向性決定の大きな転機になったことは言うまでもありませんが、セミナーの参加者に「人生いつまでも挑戦が大事であること」を再認識させることが、知的資産セミナーの本質ではないかと思っております。セミナー参加後、新製品、正確に言うと既存の商品の種類の拡張に走り回り、あっという間に10月が終わっており、お礼を申し上げるのが遅くなってしまいました。

セミナーで得た戦略と戦術を駆使し、昨年対比200%以上で販売数が推移している商品の売り上げ維持のために、アイテム数を増やし充実させ、消費者ニーズに合わせたきめ細かい供給体制をとり、他社の追随を許さない圧倒的に安定した商品に仕上げていきたいと考えております。もし、セミナーに参加していなければ、現状維持を最大の目標に据え、自己満足し、結果、ギリ貧状況を招いていたかと思うと、少々恐怖感を感じます。

一般的に、信金は地域に密着した金融機関とは言われますが、企業の相談に乗り企業の力量の範囲内で(石橋を叩きながら)支援を頂く信金は多くあるのでしょうか、企業を育てることを考え、その具体的施策を実施されている信金は少ないと思います。●●支店より新たな取り組みの提案も頂き、メニューを消化するのが大変な程です(笑)。もちろん、テーマを達成することが、セミナーでご教授頂き気付いた目標に到達する近道だと思っていますので、弊社一丸となって熟したいと思っています。

お礼が遅くなったことの失礼と、今後も益々地域の中小零細企業のご支援を賜り、疲弊しつつある地方の元気化に指導賜ることをお願い申し上げます。文末になりましたが、但陽信用金庫様の益々のご繁栄をご祈念申し上げます。

- 本資料は、当金庫の「知的資産経営」取組み支援を目的として作成したものであり、記載された内容については、仮定的なものも含まれています。よって、当金庫の承諾なしに無断転載、複製は禁じます。