

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/>

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。

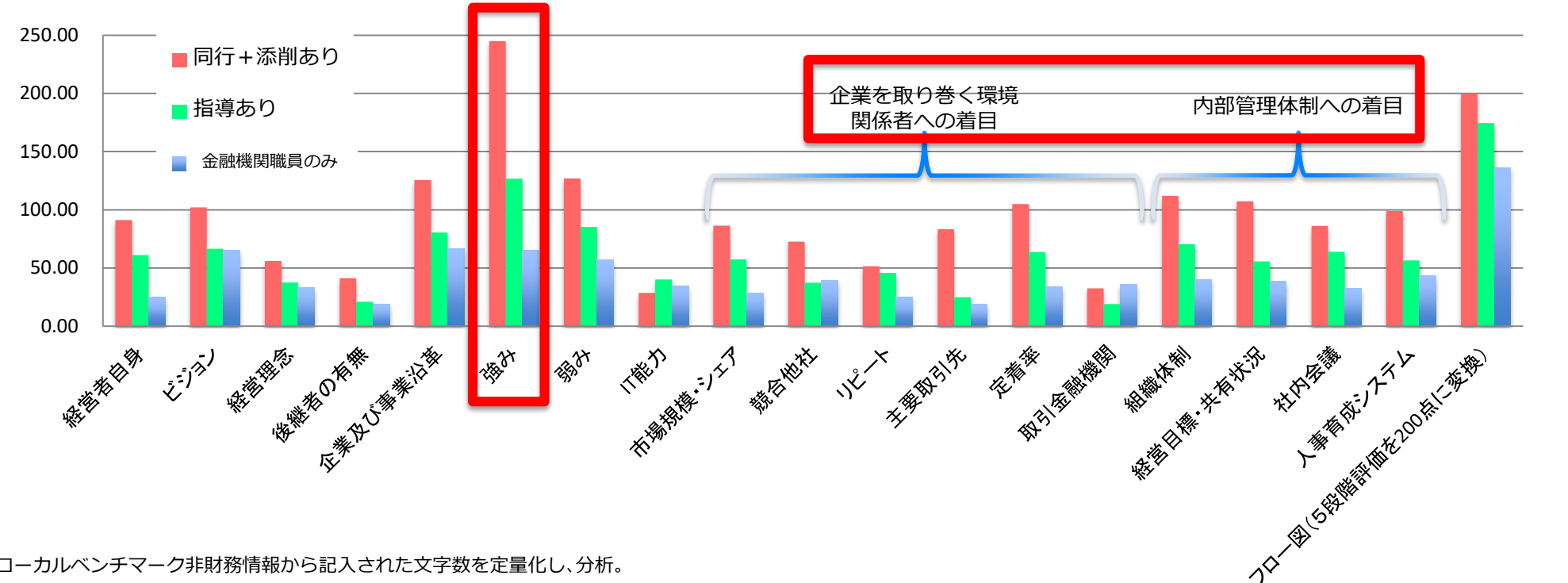
・専門家が同行し、各社を2回ずつ訪問。



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。



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。

意識啓発

地域支援機関（金融機関、商工会議所、商工会等）と連携し、セミナーやシンポジウム、ワークショップ等を開催



専門家派遣 ロカベン

下記について専門家を派遣し、指導・アドバイスを実施

- ① 経営課題の掘り起こし、経営ビジョンの明確化
- ② ①をふまえた求人像の確立、人材確保ノウハウ等



情報発信

企業で働く魅力を発信するためのツール（情報誌、HP）を構築・運用

求人情報や企業情報に留まらず、企業の経営ビジョンや経営者自身の魅力、そこで働く従業員の魅力にフォーカスしたコンテンツを制作



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。

福島県

【2017年度】

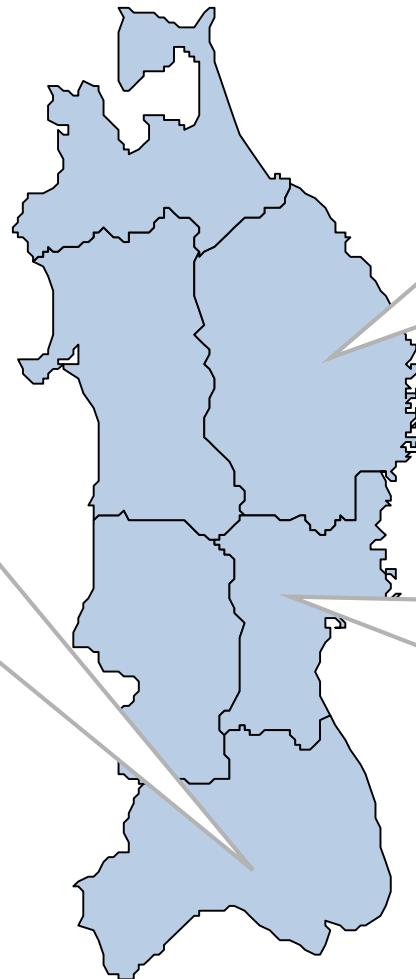
支援企業数：31社

【2018年度】

支援企業数：23社

【2019年度】

支援企業数：25社



岩手県

【2017年度】

支援企業数：20社

宮城県

【2017年度】

支援企業数：31社

(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。

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

12月18日

協力機関内の勉強会
(半日程度)

- ローカルベンチマークとは ((株)帝国データバンク 宮谷氏)
- 対話・考え方のポイント、対話のロールプレイング (中小企業診断士 及川氏)
- 知的財産の活用について (当局)



1月～2月

企業訪問 (3社×2回)
(1回あたり2～3時間)

- ローカルベンチマークシートを使って、協力機関職員が経営者と対話。(専門家がサポート) 企業の強みと課題を把握する。
- ローカルベンチマークシートを、協力機関職員が完成させる。適宜専門家がサポート。

2月14日

協力機関内の報告会

- 企業訪問の結果を、機関内で報告。
- 気づきを共有するとともに、今後協力機関自身が取り組むべき課題、取組案を発表。



3月18日

成果報告セミナー (仙台市内)

- 支援者 & 一般企業向けのオープンなセミナーを開催。
- 事例報告として協力機関と専門家から発表。

東北管内
ローカベン
活用事例
調査・分析

(予定)
企業 10社
支援機関 6機関

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。

【経営者】



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。

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、ロカベンの取り組みは強化！ **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、ミラサポの専門家と連携。**

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。



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段構えの取組は継続せず。**独自の事業性評価シートの利用のみとなっている。

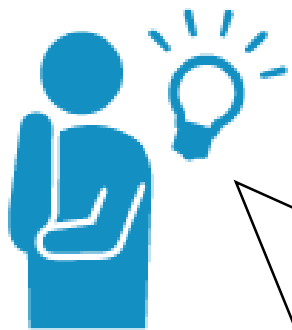


2019年度 知的資産経営等普及事業②-3（活用事例調査・分析）

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③（課題 中間まとめ）

◎ 必要となる仕組みづくり（企業が動き出す）

地域金融機関、地域支援機関は地域企業あってこそ、ローカルベンチマークは企業支援の「入口（企業理解）」である。

中間報告ではあるが、現状、地域金融機関、地域支援機関の活用は一部に留まり、その「行動」は「出口（融資や事業計画等）」に引っ張られる等、状況に課題があることが明らか。

「入口」の正しい認識が「出口」を早く正確に導き出す可能性が高まることを地域企業、支援機関ともに共通理解していくことが必要である。

その際、**地域企業自体がローカルベンチマークを認識・活用しない限り、それを取り巻く支援機関が動き出すことは困難。**

企業が取り組みれば経営課題が見え、経営課題が見えてくれば自然と関係者も動く。

企業側のメリットの理解と、専門家活用（ミラサポなど）など、企業が取り組める環境の整備が必要。

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 中小企業政策課長。1979年日本銀行入行。ニューヨーク事務所次長、信用保証局参事長（バーゼル銀行監督委員会・日本代表）、金融産業化センター長、国庫金融情報センター・マーケティング・デベロップメント等を経て、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「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員、環境省「ESG金融戦略委員会」委員、金融庁「融資に関する地域・産業実態に関する研究会」委員、環境省「ESG金融ハイレベル・パネル」委員、金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会」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

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



【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

(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
(独)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 財務省 東北財務局

参加
無料

【会場へのアクセス】

【電車でお越しの場合】
仙台駅西口 徒歩2分
地下鉄南北線「広瀬通」徒歩5分
JR仙石線「あおば通」徒歩5分

【車でお越しの場合】
会場に契約している駐車場はございません。
会場周辺有料駐車場をご利用ください。

第1部 基調講演 (1400-1445)
「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：共同通信社経済部 記者 橋本 卓典 氏

第2部 基調講演 (1445-1530)
「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 代表取締役 寺岡 雅顕 氏

第3部 パネルディスカッション (1545-1700)
「知的資産経営・ローカルベンチマークの活用」
ファシリテーター：
大阪府中小企業診断協会
知的資産経営研究会 代表 森下 勉 氏
(経済産業省ローカルベンチマーク活用戦略会議 委員)

パネリスト：
共同通信社経済部 記者 橋本 卓典 氏
株式会社エフティーエス 代表取締役 寺岡 雅顕 氏
マネジメントラボアークス 代表 及川 朗 氏
(知的資産経営研究会in東北 代表)



【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