

戦略的経営展開マニュアル

# 中小企業と知的資産経営

令和3年度

青森県

## はじめに

事業承継と後継者育成は表裏一体であり、後継者の育成に取り組まないまま事業承継を先行させることはできません。帝国データバンクの「全国企業後継者不在率動向調査（2021年）」において、事業承継計画の策定に着手したものの、後継者不在によって取りやめたケースが報告されています。

この背景には、経営者が後継者に対し、経営の仕組み（やり方）をしっかりと伝えていないという根本的な問題があるものと予想されます。経営の仕組みは見えるものではありません。つまり、見えない「知的資産」をいかに後継者へ理解してもらうかがカギとなります。

「知的資産」とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク等の目に見えない資産の総称で、あなたの会社における競争力の源泉となるものです。

知的資産の洗い出しに取り組み、後継者をはじめとする従業員に開示することで、経営者と従業員が目に見えない自社の強みや課題を共有することができ、さらには、金融機関や取引先にも情報開示することで、融資や取引を優位に進めることも可能となります。

このように、知的資産を有効に組み合わせて活用することで収益につなげる経営手法を「知的資産経営」と言います。

では、知的資産経営をどのように進めて行けば良いのでしょうか。このマニュアルでは、「ローカルベンチマーク」を中心に、「知的資産経営報告書」、「経営デザインシート」という3つのツールを紹介します。

「ローカルベンチマーク」は企業の経営状態の把握を行うツール、「知的資産経営報告書」は経営者の頭の中にある経営方針や経営戦略を報告書という目に見える形でドキュメント化するツール、「経営デザインシート」は社会や市場へ伝えたい会社の想いを明確化し、将来に向けて会社が成長するために必要なものを整理するツールであり、何れも知的資産を重要視しています。

中小企業基盤整備機構発行の「中小企業のための知的資産経営マニュアル」において「知的資産経営は、特別な強みを持った特別な企業が特別な手法を用いて行うものではなく、小規模ゆえに限られた資源しか持たない企業こそ実践すべき経営なのである。」と記載されているとおり、中小企業が存続するための非常に重要な手法です。

このマニュアルで各ツールの役割と、中小企業が知的資産経営に取り組むことの意義を把握し、より実効性のある事業承継・後継者育成に取り組んでいただければ幸いです。

# 目 次

第1章 中小企業の現状と知的資産経営の必要性	4
1-1 中小企業の現状	
1-2 事業承継後における取組と効果	
1-3 起こり得る問題（実際の事例）	
第2章 知的資産経営の導入	7
2-1 実践するための3つのツール	
2-2 ツールの使い分け	
第3章 ローカルベンチマークの導入	11
3-1 知的資産経営の入口「ローカルベンチマーク」	
3-2 ローカルベンチマークの内容	
3-3 ローカルベンチマークの果たす役割	
3-4 ローカルベンチマークの作成	
3-5 ローカルベンチマークの活用事例	
第4章 知的資産経営のマネジメント	19
4-1 バランス・スコアカードとは	
4-2 BSC活用事例	
第5章 まとめ	25
5-1 会社を継続させるために	
5-2 「絵に描いた餅」で終わらせないために	

## 第1章 中小企業の現状と知的資産経営の必要性

近年における事業承継関係の調査結果から後継者育成に取り組む切り口を探ってみましょう。

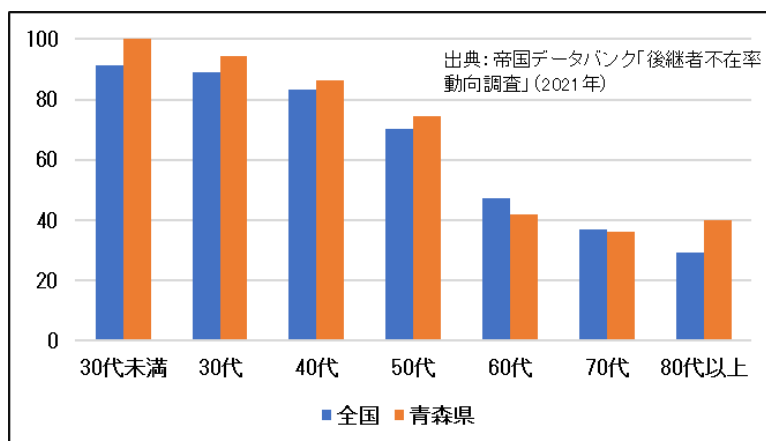
### 1-1 中小企業の現状

下記の表は年代別と業種別の後継者不在率になっています。後継者不在率とは、後継者が「いない」、または「未定」とした企業の率です。

経営者の年代別に見ると、50代から60代にかけて不在率が大きく減少しており、全国と青森県いずれも同様の傾向となっています。以降の年代は不在率の改善が鈍化していることを考えると、50代までの後継者育成が一つのポイントとなるようです。

【表1】年代別後継者不在率（単位：％）

	全国	青森県
30代未満	91.2	100.0
30代	89.1	94.5
40代	83.2	86.2
50代	70.2	74.6
60代	47.4	41.8
70代	37.0	36.1
80代以上	29.4	40.0
平均	61.5	59.8

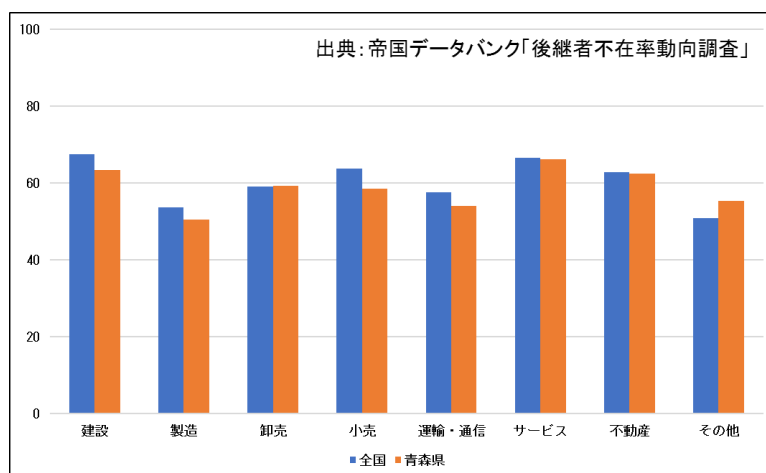


業種別に見ると、全国平均では、建設業の不在率が高くなっています。業界での若者離れや、建設業許可の引継ぎ要件が難しいなどの理由が推測されます。

青森県においては、サービス業の不在率が最も高くなっています。飲食店や美容室など、規模の小さい個人経営者が多い業種であることも一つの要因と考えられます。

【表2】業種別後継者不在率（単位：％）

	全国	青森県
建設	67.4	63.3
製造	53.7	50.5
卸売	59.1	59.2
小売	63.7	58.6
運輸・通信	57.6	54.0
サービス	66.5	66.1
不動産	62.8	62.5
その他	50.8	55.3
平均	61.5	59.8



建設業とサービス業に共通する事項の一つとして、一部の例外を除き、工場や機械設備など、目に見える大きな資産を保有していないことが挙げられます。つまり、「資産を継承する必要がないのだから、後継者の育成は急ぐ必要はないだろう。」と事業承継自体を問題視していない経営者も多いのではないのでしょうか。

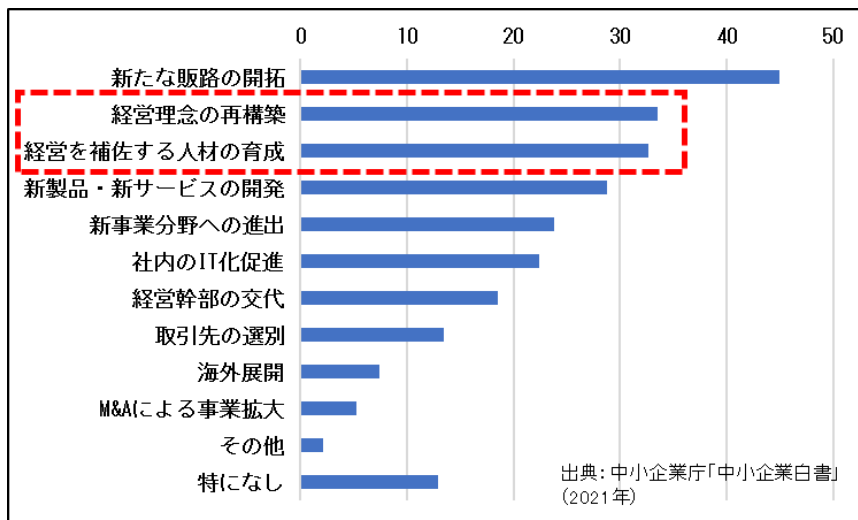
前述のとおり、資産は「目に見える資産」だけではありません。技術やノウハウとともに経営の仕組という「見えない資産」を整理し、承継していくためには、長期での取組が必要となります。

## 1-2 事業承継後における取組と効果

次に、事業承継後における取組や効果を見ていきましょう。

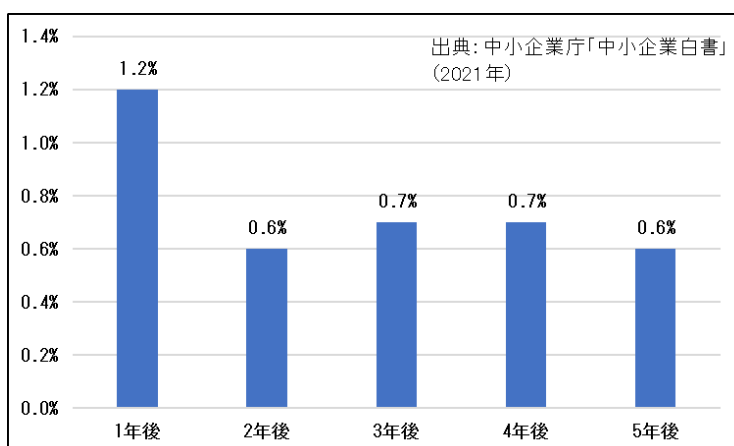
事業承継を受けた現経営者が承継後5年程度に実施した取組を見ると、「販路開拓」に次いで、「経営理念の再構築」や「経営を補佐する人材の育成」が多くなっています。

【表3】現経営者が事業承継後（5年程度）に実施した取組（単位：％）



事業承継を行った企業における承継後5年間の売上高成長率（同業種平均値との差分）を見ると、事業承継の1年目から5年目まで一貫して同業種平均値を上回っており、事業承継を実施した企業が同業種よりも高い成長率で推移していることが分かります。

【表4】事業承継実施企業の承継後の売上高成長率（単位：％）



事業承継が上手くいっている会社は、事業継続だけではなく、組織の新陳代謝も進み、売上にも良い影響が出ていることが分かります。

### 1-3 起こり得る問題（実際の事例）

事業承継が会社に対して良い影響を及ぼす一方で、実行には多くの困難を伴います。以下は、筆者が支援している会社で実際に起きたケースです。

#### 【事例1】

100年近く続く従業員約100名の製造業。長男を後継者として、先代経営者と一緒に会社経営に関与してきたものの、承継段階で長男が会社運営に自信をなくし、急遽取りやめとなり、別企業に勤めている次男を呼び戻した。

#### 【事例2】

創業から約40年の建設業。事業承継を進めたものの、先代経営者を支えてきた幹部と後継者の間でコミュニケーションが上手く取れず、承継を断念。

#### 【事例3】

創業100年を超えている従業員約30名の卸売業。60代後半の経営者が30代の従業員へ承継をお願いしているが、財務的課題と営業販路開拓の方向性が見えず、承継をためらっている。

これらの会社に共通しているのが、会社の方針や経営課題などについて、経営者と後継者の間で情報共有が不足していることです。事業承継の第一歩は承継時期を決めることですが、自社の仕組みを理解し様々な経営課題を共有した上で、解決を試みながら承継に取り組まなければ、後継者が不安やプレッシャーに押しつぶされ、ある日突然、承継を辞退する…というケースも想定されます。

また、事例3のように、会社の財務面が事業承継の障害になるケースも多く見受けられます。経営者として金融機関との付き合いは非常に重要ですが、近年、経営者が保証人になり担保を提供して借入する時代から、会社の事業性評価（※）と財務格付け（債務償還年数と自己資本比率）で融資を判断する時代に移り変わっています。

損益計算書や貸借対照表の見方などの基本的知識を身につけるとともに、冒頭で述べたローカルベンチマーク等の活用により、経営者と後継者が経営の現状や課題を共有した上で、金融機関との相互理解に努めることが必要になっています。

#### （※）【事業性評価】

金融機関が現時点での保証・担保等にとらわれず、企業訪問や経営相談等を通じて情報を収集し、事業の内容や成長可能性などを適切に評価すること。

## 第2章 知的資産経営の導入

前章においては、事業承継の効果と難しさ、承継を進める上での経営者と後継者における会社の方針や経営課題などを情報共有することの重要性を説明しました。

情報共有のためには、企業活動の源泉となる知的資産を経営者と後継者が共に整理することが必要不可欠です。

この章では、知的資産を活用した経営手法である「知的資産経営」の導入と活用手法について説明します。

### 2-1 実践するための3つのツール

「知的資産」とは人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産のことで、企業の競争力の源泉となるものです。

さらに、自社固有の知的資産を認識し、有効に組み合わせ活用していくことを通じて収益につなげる経営を「知的資産経営」と呼びます。

この知的資産経営を行うためには、自社における知的資産の洗い出しを行うとともに、経営計画を策定し、その資産を用いてどのような未来を描くのかを明確化する必要があります。

ここからは、それらを行うための3つのツールをご紹介します。

#### (1) 知的資産経営報告書

企業が有する重要な知的資産の認識・評価を行い、それらをどのように活用して企業の価値創造につなげていくかを示す報告書です。

#### (2) 経営デザインシート

企業が将来に向けて持続的に成長するために、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズム（資源を組み合わせ企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み）をデザインして在りたい姿に移行するためのシートです。

#### (3) ローカルベンチマークシート

企業の経営状態の把握、いわゆる「企業の健康診断」を行うツールです。シートを活用し、企業の経営者と金融機関・支援機関等がコミュニケーション（対話）を行いながら、企業経営の現状や課題を相互に理解することで、企業の経営改善等を目指します。

### 2-2 ツールの使い分け

事業承継をはじめとする、会社で抱える経営課題の解決のためには、3つのツールはいずれも必要となります。

では、どのように使い分けるとよいのでしょうか。ツール活用の基礎となる「経営計画」の期間からそれぞれの役割を考えていきましょう。

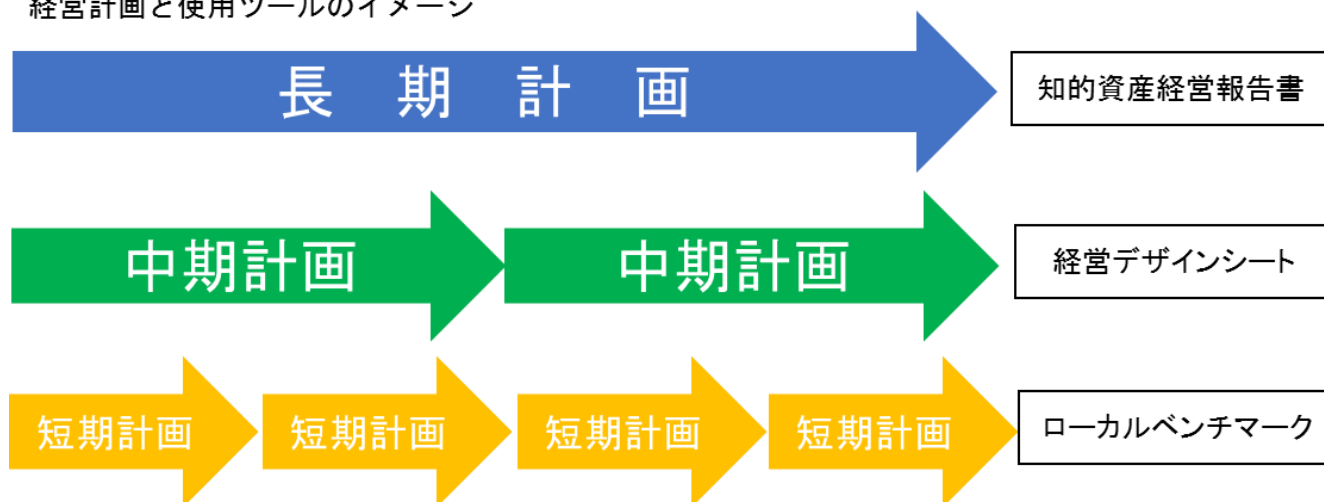
## (1) 経営計画とツールの考え方

経営計画には、大まかに長期・中期・短期の区分があり、まずは長期計画で会社の目標やビジョンを設定し、その実現のために中・短期計画で具体的な行動に落とし込むという流れが一般的となります。

3つのツールについても、以下のとおり、それぞれの区分に対応しています。

区 分	説 明	3つのツール
長期経営計画	経営方針や長期的なビジョン、10年後にありたい姿などをまとめたもの	知的資産経営報告書 →自社の強みを把握し、長期的なビジョンを描く
中期経営計画	長期的計画を実現するために、企業の進むべき方向性を定め、「今、何をなすべきか」を明らかにすることを狙いとして策定されるもの	経営デザインシート →「これまで」を把握し「これから」に向かうための方策を示す
短期経営計画	「今を知るためのモノサシ」として、数値計画などを詳細に定めたもの	ローカルベンチマーク →いま自社が置かれている状況を理解し、共有する

経営計画と使用ツールのイメージ



## (2) どのツールを使えばよいか

先に述べたように、長期計画をもとに短期計画へ具体的取組を落とし込んでいくことが理想的ですが、相当な時間と労力が必要となります。

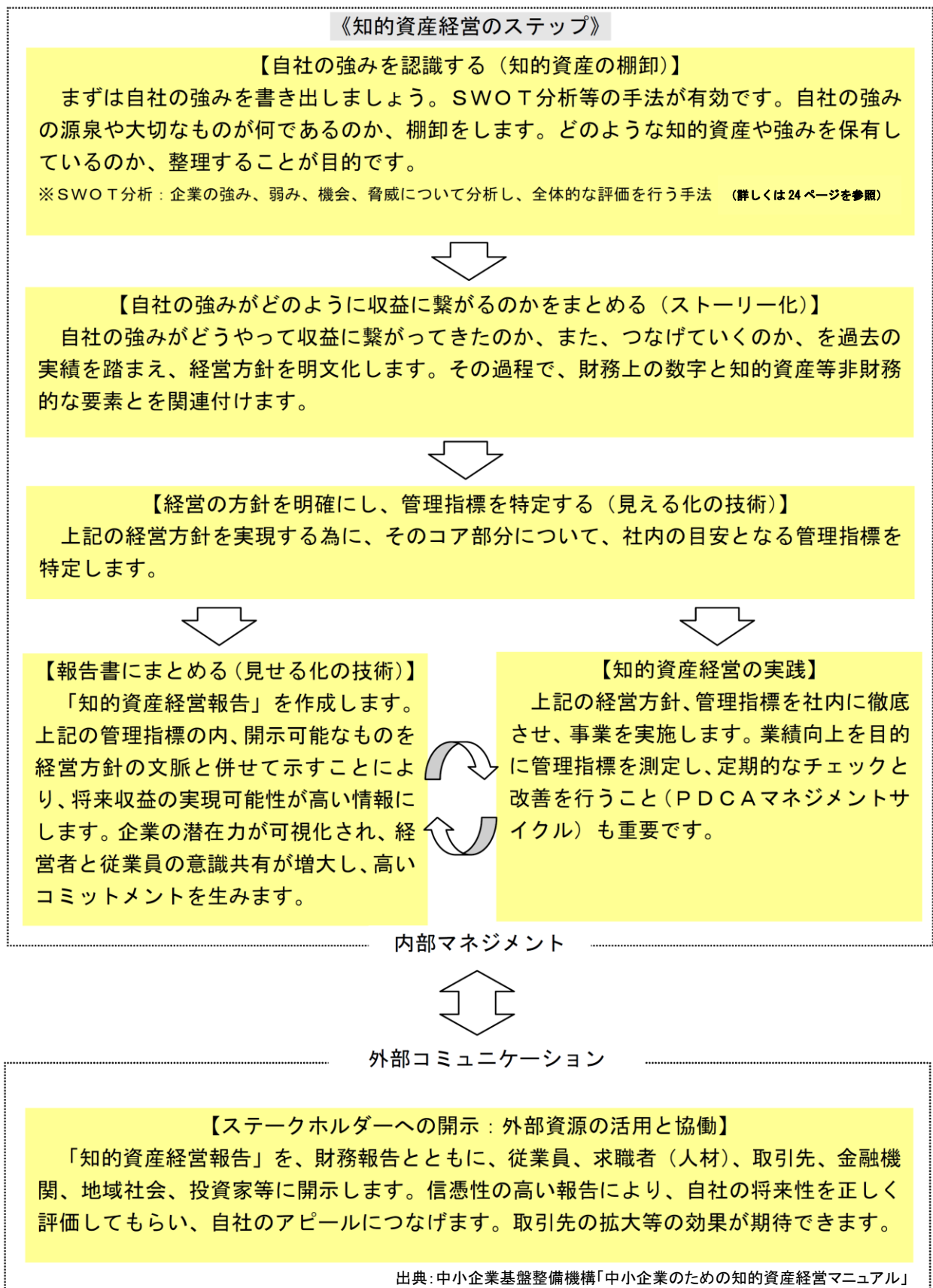
まずは、比較的作成が容易で短期計画向けの「ローカルベンチマーク」を活用し、自社の現状を整理してみることをおすすめします。

短期計画向けではありますが、財務面と知的資産を中心とした非財務面の明確化が可能であり、従業員はもとより、金融機関や取引先との情報共有ツールとして十分に機能するはずです。



### (3) 知的資産経営の標準的なステップ

知的資産報告書の活用を例に、知的資産経営の流れを下記に示しています。これはどのツールを使う際にも必要な考え方です。



#### (4) 各ツールの取り組み方

各ツールの活用ステップは以下のとおりです。どのツールでも同じ流れですが、ローカルベンチマークは財務分析や業務フローの整理など、簡便で分かりやすい作業が多く、導入が比較的容易であることがお分かりいただけると思います。

区分		知的資産経営	経営デザインシート	ローカルベンチマーク
目的		自社の(強み)をしっかりと把握し、それを活用することで業績の向上に結び付ける経営(長期的)	環境変化を見据え、自社や事業の「これまで」の理解に基づき「これから」を構想(中期的)	経営者・金融機関・支援機関が企業経営の現状や課題を相互理解することで個別企業の経営改善や地域活性化を目指す(短期的)
step1	自社の強みを認識する(知的資産の棚卸)	過去の実績を踏まえ経営方針を明文化。財務上の数値と知的資産経営等非財務的な要素の関連付け(手法としてSWOT分析活用)	環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の①存在意義を意識したうえで、②「これまで」を把握し、③長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。④それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する(手法としてSWOT分析活用)	財務分析(決算情報を入力して財務状況を分析)
	自社の強みがどのように収益に繋がるのかをまとめる(ストーリー化)	経営方針を明文化する過程で、財務上の数値と知的資産など非財務的な要素と関連付ける		業務フロー・商流(製品、商品サービスを提供する流れを整理)
step3	経営の方針を明確にし、管理指標を特定する(見える化の技術)	経営方針を実現するために管理指標を特定	1枚で全体を俯瞰	経営全体を様々な視点から整理
	A:報告書にまとめる(見せる化の技術)	報告書作成。開示可能なものを経営方針の文脈と併せて示す		各stepを1枚のシートにまとめる
	B:知的資産経営の実践	管理指標を社内に徹底、PDCAマネジメントサイクル実践	ツールを用いて ・思考を整理し、将来像を明確にする ・社内外との対話を行う →目指す方向性を共有し焦点を絞って議論することでステークホルダーの自社に対する理解が深まる	・会社の強みの把握 ・従業員による会社の戦略の理解 ・外部に強みを説明する ・人材確保のツールに用いる ・後継者に会社の全容を伝える
step4	ステークホルダーへの開示	「知的資産経営報告書を財務数値とともにステークホルダーに開示		

次の章では、ローカルベンチマークの概要と活用方法を説明します。

### 第3章 ローカルベンチマークの導入

#### 3-1 知的資産経営の入口「ローカルベンチマーク」

金融機関が、融資先企業との対話よりも、経営者等の資産査定に集中してしまい、企業の育成・発展を通じて地域経済の活性化に貢献するといった金融機関本来の役割が弱くなってしまったことを受け、2017年12月、その要因となった「金融検査マニュアル」を廃止し、これまでの融資姿勢を改めることになりました。


以降、金融機関は企業との対話を重視しており、その対話の際に用いられるものが「ローカルベンチマーク」です。

ローカルベンチマーク、通称「ロカベン」は経営者、従業員、金融機関などの関係者が対話するために用いられるツールとしての位置づけになっています。

#### 3-2 ローカルベンチマークの内容

企業の健康診断ツールでもあるローカルベンチマークの記載内容は以下のとおりです。エクセルファイルに必要事項を入力するもので、シートは「財務分析」、「商流・業務フロー」、「4つの視点」の3つに分かれています。

#### 【財務分析（※）】



■ 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
事業規模	中規模事業者
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

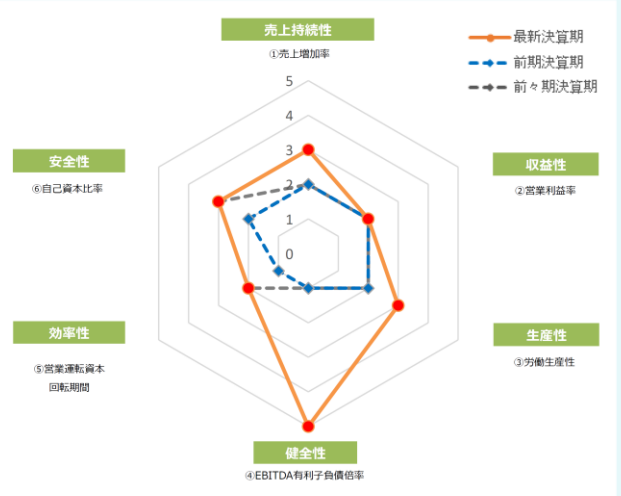
■ 財務指標(最新期)

指標	2017年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	7.8%	3	4.1%
②営業利益率	0.3%	2	2.7%
③労働生産性	500(千円)	3	648(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	-0.1(倍)	5	6.4(倍)
⑤営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	2	0.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	35.4%	3	21.5%
<b>総合評価点</b>		<b>18</b>	<b>B</b>

■ 財務指標 (過去2期)

指標	2016年3月			2015年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	-2.4%	2	4.1%	-1.2%	2	4.1%
②営業利益率	-0.3%	2	2.7%	0.0%	2	2.7%
③労働生産性	-393(千円)	2	648(千円)	0(千円)	2	648(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	61.2(倍)	1	6.4(倍)	-	1	6.4(倍)
⑤営業運転資本回転期間	2.8(ヶ月)	1	0.4(ヶ月)	1.1(ヶ月)	2	0.4(ヶ月)
⑥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

### 財務分析結果



※ 1 各項目の評点および総合評価点は各項目の業種基準値からの乖離を示すものであり、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。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。

※ 2 レーダーチャートで3期分の財務分析結果の推移が確認できるため、各指標が良化（あるいは悪化）した要因を非財務の対話シートを活用しながら把握することで、経営状況や課題の把握に繋がります。

※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  
出典：経済産業省「ローカルベンチマークホームページ」

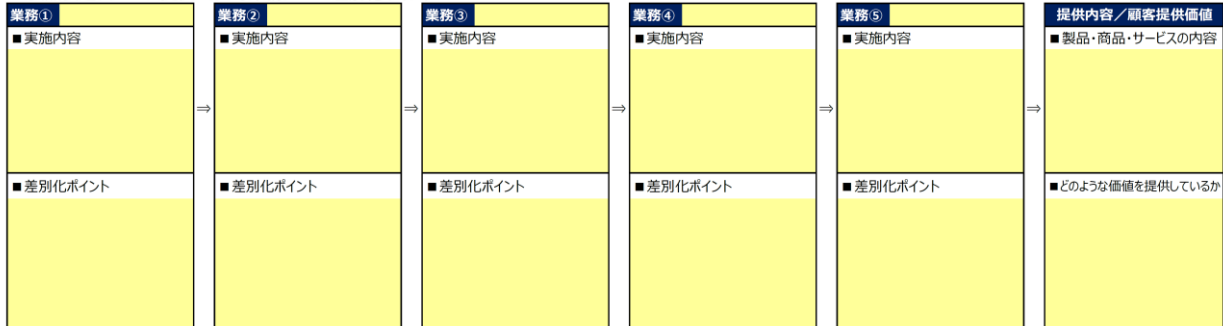
(※) 上記は入力後の分析結果であり、入力シートは15ページに記載しています。

## 【商流・業務フロー】

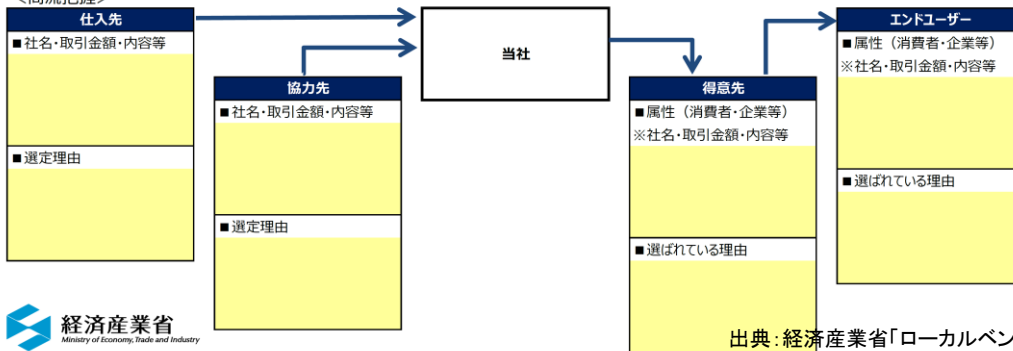


商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

<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>



<商流把握>



出典: 経済産業省「ローカルベンチマークホームページ」

## 【4つの視点】



商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	③ 市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など		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 従業員定着率 勤続年数・平均給与
② 事業	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	④ 組織体制 品質管理・情報管理体制	
	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握		取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係
	強み 技術力・販売力等	④ 内部管理体制 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 知的財産権の保有・活用状況	
	弱み 技術力・販売力等		人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み
	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		

対話内容の総括



出典: 経済産業省「ローカルベンチマークホームページ」

### 3-3 ローカルベンチマークの果たす役割

#### (1) 事業性評価で自社を知ってもらうために

金融機関は標準化されたツールで企業の経営状態を把握し、早期の改善支援につなげていくことができます。ローカルベンチマークは、将来キャッシュフローの源を非財務情報で捉えるところが最大の特徴です。

金融機関が企業の事業内容や成長可能性までを適切に評価し、融資や助言を行い企業や産業の成長を支援することを「事業性評価」と言います。経営者が保証人になり、担保提供をして金融機関から融資を受ける時代は終わったと言っても過言ではありません。

今後、企業自らがローカルベンチマークを作成し、金融機関に対して事業内容を知ってもらう取組みが必要です。

#### (2) ステークホルダーと情報共有するために

ローカルベンチマークを用いて対話できるのは金融機関だけではありません。従業員・顧客・取引先のほか、行政機関や商工会議所など、会社を取り巻く様々な利害関係者（ステークホルダー）と情報共有し、自社を知ってもらうことが可能です。例えば、ローカルベンチマークを顧客に開示することで、顧客側は目には見えなかった会社の強み等を理解できるので、価格交渉になりがちな現状から脱却できるかもしれません。

また、事業承継における後継者もステークホルダーの一人です。ローカルベンチマークを後継者とともに作成することにより、自社のビジョンや課題を含めた会社の全容を伝えることができ、円滑な事業承継の一助となります。

#### (3) 経営者自身の「気づき」のために

自社の財務面と非財務面、全てを把握している経営者は少ないのではないのでしょうか。ローカルベンチマークにより、現状を整理し課題を明確化することで、経営者は新たな「気づき」を得ることができます。この気づきは、経営改善や新事業展開の源泉となることでしょう。

ローカルベンチマークが「知的資産経営の入口」と言われる理由が理解できたでしょうか。それでは作成に取り組んでみましょう。次の章では、作成の流れをご紹介します。

#### 【参考】～変革する金融機関～

金融庁は 2017 年 12 月金融検査マニュアルを廃止しました。廃止以前の金融機関は「不良債権と資本の最低基準に抵触していないか」という後始末型の基準を重要視していましたが、同マニュアルの廃止により「融資先企業の将来的なキャッシュフローを改善させる金融仲介機能を発揮しているか」という予防型の能力が求められるようになりました。

金融機関がこの機能を発揮するためには、企業との「対話」が必要です。そこで設けられたツールがローカルベンチマークとなります。金融機関はこのツールをもとに企業と対話し、経営改善やビジネスモデルの転換などを二人三脚で目指します。

### 3-4 ローカルベンチマークの作成

これまで説明してきたように、知的資産経営は企業経営の課題解決や事業承継に大いに役立つものです。その入り口であるローカルベンチマークの作成に取り組んでみましょう。これまで、認定支援機関として様々な業種のロカベン活用に取り組んできた経験から、作成のポイントをお伝えします。

#### (1) 一人で作るか誰かと作るか

ローカルベンチマークは、3つのシートに会社の情報を記入することで、経営状態や自社の強みなどを把握することができるツールです。記入は経営者一人でもできますが、従業員と一緒に取り組めば、社内での情報共有が図られ、経営者自身も気づきを得ることができるので、より効果的と言えるでしょう。

また、社内だけで作成する自信がない場合は、商工会などの支援機関や金融機関を交えてやる方法もあります。まずは相談してみましょう。

#### (2) 作成の準備

##### ① ローカルベンチマークシート

シートは下記のHPからダウンロードできます。

「経済産業省：ローカルベンチマークホームページ」

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)

##### ② マニュアル

作成や活用にあたり、下記のマニュアルをダウンロードしておくと便利です。

「(企業向け) ローカルベンチマークの活用に向けて (PDF形式の説明書)」

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/kigyo.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/kigyo.pdf)

##### ③ 決算書 (3期分)

財務面を入力する際に必要となります。

##### ④ ミラサポ plus への登録

登録しない場合でも作成はできますが、登録後、マイページ上にローカルベンチマークの項目があり、自社の経営状況を入力・管理することが可能になっています。大変便利なので活用をおすすめします

「経済産業省：ミラサポ plus ホームページ」

<https://mirasapo-plus.go.jp/>

### (3) シート別の作成手順

入力シートは「財務分析」、「商流・業務フロー」、「4つの視点（非財務面）」3つで構成されています

#### ①財務分析

以下項目の黄色い網掛け部分について入力してください。

■基本入力情報		※金額の単位は千円、従業員数の単位は人		
項目	入力欄			
商号	株式会社〇〇			
所在地	東京都〇〇			
代表者名	〇〇 〇〇			
業種確認番号	このボタンを押すと【業種シート】が確認できます			
ローカルベンチマーク23業種_大分類	13 観光業			
ローカルベンチマーク23業種_小分類	1301 観光業			
	最新決算期	前期末決算期	前々期末決算期	
従業員数(正社員) ※1	30	39	30	
資本金 ※2	10,000			

※業種はセルのプルダウンメニューから選択して下さい。  
 (プルダウンメニューを置き、左クリックするとリストが表示されます。)  
 ※プルダウンメニューが利用できない場合は「業種シート」から該当する日本標準分類をコピー&ペーストして下さい。

事業規模 ※3	中規模事業者
---------	--------

※上表の  が空欄になると事業規模が判定できないため、必ず入力して下さい。

■財務分析入力情報		※金額の単位は千円		
項目	入力欄			
	最新決算期	前期末決算期	前々期末決算期	
決算年月	2017年3月	2016年3月	2015年3月	
売上高	5,130,250	4,756,859	4,871,515	
前期売上高	4,756,859	4,871,515	4,932,102	
営業利益	15,000	-15,320	0	
減価償却費 ※4	0	18,340	0	
現金・預金	1,000	465,301	474,607	
受取手形 ※5	270,760	259,930	228,738	
売掛金	456,500	944,198	566,895	
棚卸資産	439,285	621,714	371,108	
負債合計	1,668,387	3,201,652	2,409,453	
支払手形 ※6	463,324	444,791	391,416	
買掛金	373,206	258,278	315,284	
借入金 ※7	0	650,120	970,130	
純資産合計	912,793	70,281	771,128	

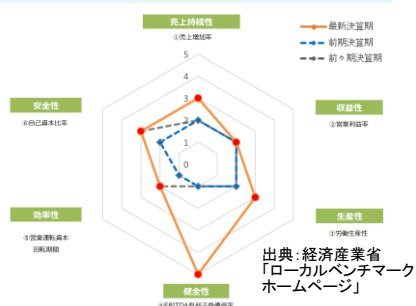
指標	2017年3月		2016年3月		2015年3月	
	算出結果	点数	算出結果	点数	算出結果	点数
①売上増加率	7.8%	3	-2.4%	2	-1.2%	2
②営業利益率	0.3%	2	-0.3%	2	0.0%	2
③労働生産性 ※8	500(千円)	3	-393(千円)	2	0(千円)	2
④EBITDA有利子負債倍率 ※9	-0.1(倍)	5	61.2(倍)	1		1
⑤営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	2	2.8(ヶ月)	1	1.1(ヶ月)	2
⑥自己資本比率	35.4%	3	2.1%	2	24.2%	3

■中規模事業者_1301_観光業_企業のランク基準					
指標	iv	iii	ii	i	
①売上増加率	-4.8%	0.9%	8.1%	20.0%	
②営業利益率	-2.5%	1.1%	5.4%	9.8%	
③労働生産性	-732(千円)	239(千円)	1,455(千円)	3,617(千円)	
④EBITDA有利子負債倍率	18.2(倍)	9.4(倍)	3.4(倍)	0.8(倍)	
⑤営業運転資本回転期間	1.5(ヶ月)	0.8(ヶ月)	0.2(ヶ月)	-0.3(ヶ月)	
⑥自己資本比率	-6.3%	12.0%	36.5%	56.2%	

算出指標	指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	売上持続性	%		(最新売上高/前期売上高) - 1
②営業利益率	収益性	%		営業利益 / 最新売上高
③労働生産性 ※8	生産性	千円		営業利益 / 従業員数
④EBITDA有利子負債倍率 ※9	健全性	倍		(借入金 - 現金・預金) / (営業利益 + 減価償却費) ※9
⑤営業運転資本回転期間	効率性	ヶ月		{売上債権(売掛金 + 受取手形) + 棚卸資産 - 買入債務(買掛金 + 支払手形)} / (売上高 / 1.2)
⑥自己資本比率	安全性	%		純資産 / 負債・純資産合計

出典: 経済産業省「ローカルベンチマークホームページ」

#### 財務分析結果



財務分析シートは決算数値を入力するだけなので説明を割愛し、入力結果として表示される指標を説明します。自社の経営状態が、同業種の企業と比べてどのような位置にあるのかを点数化しチャートで表示したもので、一般的な経営診断ツールです。格付けが廃止されても、財務に対する金融機関の目線は変わりませんので、以下の数値を念頭に未来のビジョンを描きましょう。

#### ア 債務償還年数（10年以内が望ましい）

$$\text{債務償還年数(ア)} = (\text{有利子負債合計(イ)} - \text{正常運転資金(ウ)}) / \text{キャッシュフロー(エ)}$$

#### イ 有利子負債

有利子負債とは「返済義務のある借入金や社債」のことを言います。

$$\text{有利子負債} = \text{短期借入金} + \text{長期借入金} + \text{社債}$$

なお、この借入金に役員借入金は通常含めません。

#### ウ 正常運転資金

$$\text{正常運転資金} = \text{売掛金} + \text{受取手形} + \text{在庫} - \text{買掛金} - \text{支払手形}$$

#### エ キャッシュフロー

キャッシュフロー = 「利益（営業利益、経常利益、税引後当期利益） + 減価償却費」が簡易キャッシュフローとして良く利用されます。

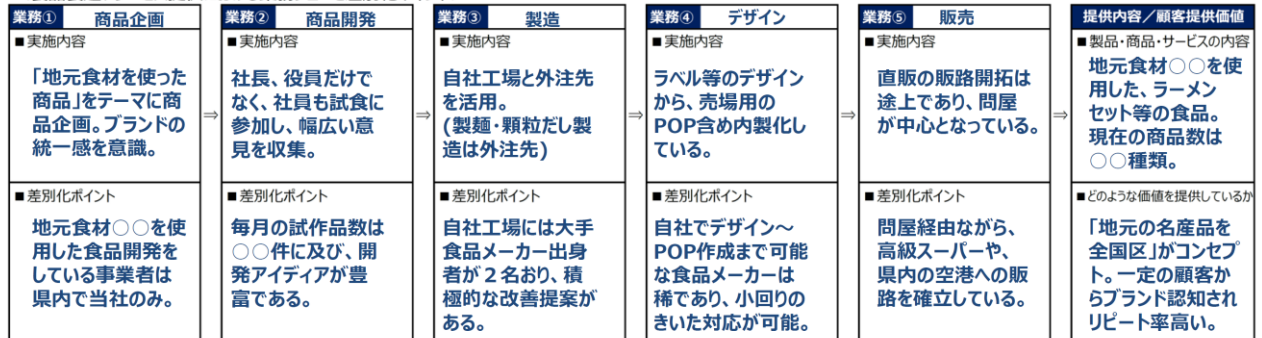
返済原資としてのキャッシュフローは

$$\text{経常利益} \times (1 - \text{税率}) + \text{減価償却費} \text{となります。}$$

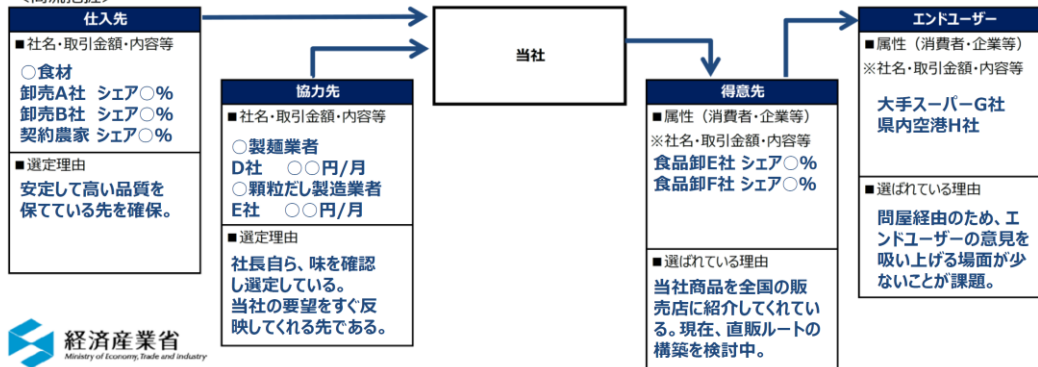
## ②「商流・業務フロー」

業務フローについては、実施内容と差別化ポイントを記載し、商流は取引先との取引理由を整理し、どのような流れで顧客価値が生まれているかを記載します。

＜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＞



＜商流把握＞



出典：経済産業省「ローカルベンチマーク参考ツール利用マニュアル」

業務の流れを、5つのプロセスに分けることが必要となります。

ミラサポ plus のホームページでは、次のように業種別業務フローを提案しています。

業 種	業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤
製造業	提案・受注	試作	仕入	製造	検品・納品
卸売業	営業	仕入	品質管理・配送	販売	アフターフォロー
小売業	企画	仕入	広告宣伝	販売	アフターフォロー
サービス業	営業・企画	提案	サービス提供	サービス管理	アフターフォロー
建設業	営業・商談	計画	設計	施工	維持管理
ソフトウェア	営業	提案・商談	要件確認	開発	アフターフォロー
運輸業	営業・受注	受取・集荷	保管・品質管理	移送	配達完了
倉庫業	営業・受注	受取	梱包	保管	管理他付帯サービス
宿泊サービス業	商品・サービス開発	営業・広告宣伝	販売・予約	宿泊	アフターフォロー
不動産業	営業・提案	交渉	申込	契約・引き渡し	アフターフォロー
飲食店	商品企画	広告	材料仕入	調理	提供

出典：経済産業省「ミラサポ plus ホームページ」

プロセスごとに競合相手との差別化ポイントを見つけることがコツです。また商流（取引の流れ）では「なぜその仕入先なのか」、「なぜ顧客から選ばれているのか」を考え、取引関係が成立している理由を記載します。



### ③「4つの視点」(非財務面)

経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部体制という4つの視点で企業の現状を整理します。

4つの視点に基づく非財務情報について具体的に記載し、総括として、現状認識と将来目標を明らかにし、課題と対応策を記載します。

① 経営者	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。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。経営の見え方をしている。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。	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○○食材を使った商品を生産している企業は当社のみである。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。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	今年度創業○○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○○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。		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接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。現在の主な販売先は、食品卸E社と食品卸F社。
	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。		従業員定着率 勤続年数・平均給与	定着率 2016年 100% 毎年ほぼ100% 平均年齢 40歳 勤続年数・平均給与
	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	○○年に現在の社長と副社長の2名で創業。当時は東京圏内で飲食店3件の運営をしていたが、地元で真打ちしたいと考え、都内の店を閉じて現在の本社に移転してきた。その後、○○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。		取引先金融機関数・推移 メインバンクとの関係	現在は地元○○銀行がメインで、準メインは△△信金。 ○○銀行は毎月本部職員同行で訪問してきている。
② 事業	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・広告技術は最大の強み。当社商品を見て、広告や、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。	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付いていないため、給与制度を含めた社内体制の整備を検討中。
	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。		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	○○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従業員が全員参加しアイデアを出している。
	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、滞留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名商品開発に移せた。		研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	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	現在、人事評価システムの刷新を検討中。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。			

#### 対話内容の総括

現状認識	今年度創業○○年目であるが、売上拡大し人員も増加している。その要因は社員全員でアイデアを出し合う商品開発力と、高いデザイン・広告技術に裏打ちされたブランディングにある。今後更なる事業拡大のためには、直販ルートの開拓や、人事制度の見直しが必要と認識している。	将来目標	地元の○○食材を使った当社商品が全国のスーパーなどで扱われ消費者に親しまれること。 ○○年度までに売上○○億円を達成するために、直販で○○億円売上確保と、安定した商品供給のための製造工程の完全内製化を目標とする。
------	--	------	---

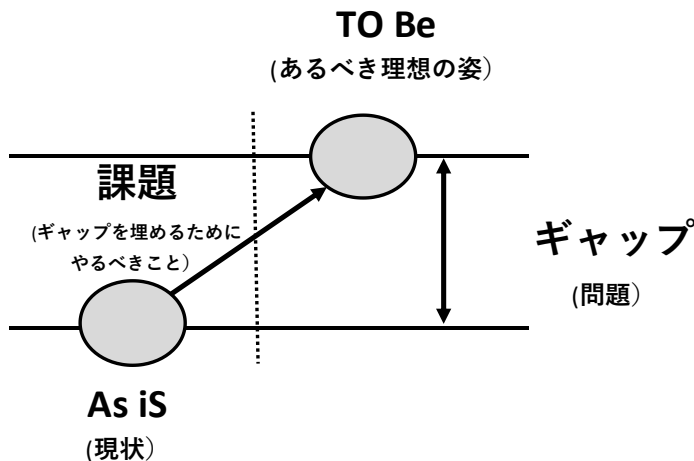
#### 現状と目標のギャップ

課題	・直販ルート開拓のための営業体制の強化が急務。 ・ヒット商品を開発した社員、すぐれた営業成績を上げた社員等を適切に評価する人事体制の構築。	対応策	・販路拡大について、○○銀行の高談会等を活用。 ・食品業界で営業実績のある人物の中途採用のために、求人サイトへ登録。 ・人事評価制度について、地元商工会議所を経由して専門家を紹介してもらったことを検討。
----	--	-----	---

出典:経済産業省「ローカルベンチマーク参考ツール利用マニュアル」

下段の4項目については、ロカベンの財務分析と非財務(業務フロー・商流・4つの視点)の記載内容から、企業の「現状認識」について一つのストーリーになるように整理し、次に「将来目標」を設定し、現状と目標のギャップを埋めるための「課題」と課題解決のための「対応策」を記載します。

特に「課題」は、ローカルベンチマークの最重要項目です。下記図のイメージを参考に、上段の「現状認識」と「将来目標」の項目を丁寧に記載し、双方の間にあるギャップ(問題)を導き出し、ギャップを埋めるためにやるべきこと(課題)を考えましょう。



### 3-5 ローカルベンチマークの活用事例

ローカルベンチマークシートの作成は、あくまで知的資産経営の第1歩です。後継者や金融機関と対話するためのツールとして用いるためには、課題解決のための対応策を実践しなければなりません。

課題解決のための対応策実践のためは、「現状認識」と「将来目標」のギャップを埋めるため「課題」をどのようにしたら解決できるか？という戦略を考えることが必要です。そして、その取り組みを実行しなければ無ければ、絵にかいた餅に終わってしまいます。

経済産業省がローカルベンチマークを紹介しているホームページの中に事例集があります。作成後、対話をどのように進め経営に生かしているかよくわかります。その事例の一つを①活用前、②ローカルベンチマークで発見、③実施した対応策、④効果に区分して整理してみましょう。

(参考URL)「経済産業省：ローカルベンチマーク事例集」

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/jirei.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/jirei.html)

#### 【事例】A社

小売業（釣り具店）、資本金1千万円、従業員4名

活用分類：事業承継、経営計画策定、内部管理体制

出典：経済産業省「ローカルベンチマーク事例集」

	活用前	ロカベンで発見	対応策	効果
財務	・ネット販売による売上増	(強み) ・情報発信力&開発力のあるスタッフ	・オリジナル商品の開発強化 ・後継者の業務負荷軽減(通信販売受注発送業務の見直し)。 ・経営者と後継者のコミュニケーション機会の構築 ・経営計画作成	・従業員(家族)全身体制でのネット受発注 ・ネット対応業務が減少した後継者による更なる商品開発 ・顧客や取引先とのコミュニケーション改善 ・経営情報の共有化による経営者と後継者のギャップ改善 ・従業員(家族)が取り組むべき事項を理解
顧客	・市場の縮小 ・オリジナル商品の展開	・データベース化による商品開発		
業務	・店舗販売 ・ネット通販 ・商品開発	(課題) ・インターネット対応できるスタッフの不足 ・後継者多忙による顧客や取引先とのコミュニケーション不足		
人・組織	・経営者と後継者の考え方の違い ・多忙な後継者	・経営者及び後継者相互の経営に対する理解不足		

対象企業は、家族経営の釣具店です。メインは小売ですが、後継者が開発したオリジナル商品を販売することにより、売上を伸ばしてきました。一方で、後継者の業務は多忙を極め、経営者とのコミュニケーションや顧客・取引先への対応が手薄になるという弊害が生じており、一時期は商品開発の取りやめも検討したそうです。

そのような中、ローカルベンチマークを活用し自社の課題を抽出した結果、後継者がインターネット販売の対応に忙殺されており、他の業務まで手が回らないという事実が判明しました。

そこで、従業員（家族）全員で協力してネットの受注・配送業務に取り組んだ結果、後継者に時間的余裕が生まれ、顧客等とコミュニケーションを図ることにより新たな商品が生まれる等の好循環が生まれました。

また、経営者と後継者のコミュニケーション体制の構築と並行して経営計画を作成し、従業員と共有することにより、社員一丸となった協力体制が実現できたのです。

## 第4章 知的資産経営のマネジメント

知的資産の第1歩はローカルベンチマークの作成、2歩目は対応策の実践。ここからは3歩目の「マネジメント」について説明します。

ローカルベンチマークで財務や非財務の課題が明確になっても、どのようなやり方（戦略）で実行するのかを行動計画に落とし込まなければ有効に実践できません。マネジメントは、英単語を直訳すると「管理」、つまり課題解決のために行うべき取組が実践されているか、実践されている取組が上手くいっているかを管理（マネジメント）する必要があります。

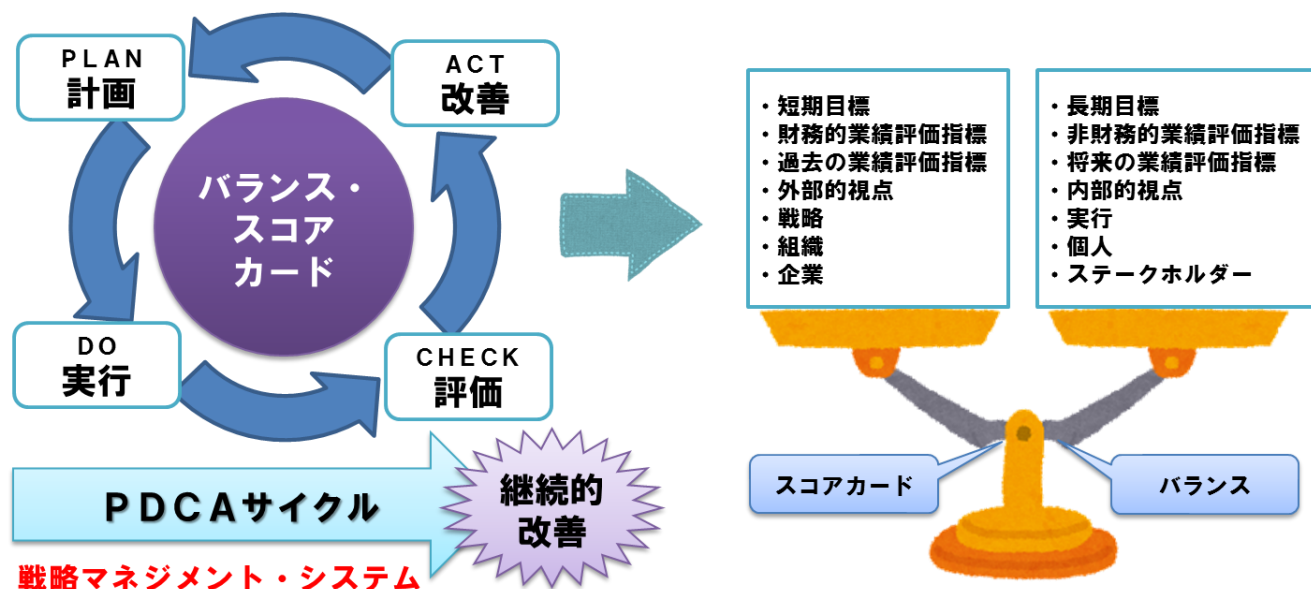
ここではバランス・スコアカード（BSC）を用いた知的資産経営のマネジメントについて述べます。

### 4-1 バランス・スコアカードとは

バランス・スコアカード、通称BSCは、1992年にアメリカのビジネス誌であるハーバード・ビジネスレビューにロバート・S・キャプラン教授とコンサルタントのデビット・P・ノートンによって論文として発表されたのがそもそもの発端です。最初は「短期的な財務」と「長期的な非財務」の業績を評価するシステムでしたが、組織の戦略を実行するためのシステムに進化しています。

#### (1) 戦略マネジメント・システムとしてのBSC

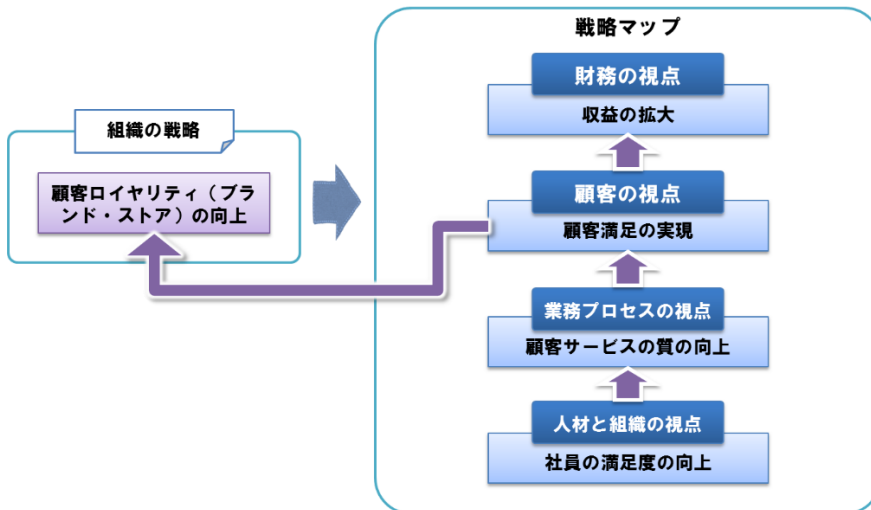
BSCは組織を継続的に改善するための戦略マネジメント・システムです。下記の図のように、バランスをとりながら戦略を実行することを促します。



重要なのは実践して終わり、ではなく「計画（PLAN）」→「実行（DO）」→「評価（CHECK）」→「改善（ACTION）」のサイクルを常に回し続けることが重要です。これをPDCAサイクルと呼びます。

## (2) 戦略の見える化（戦略マップ）

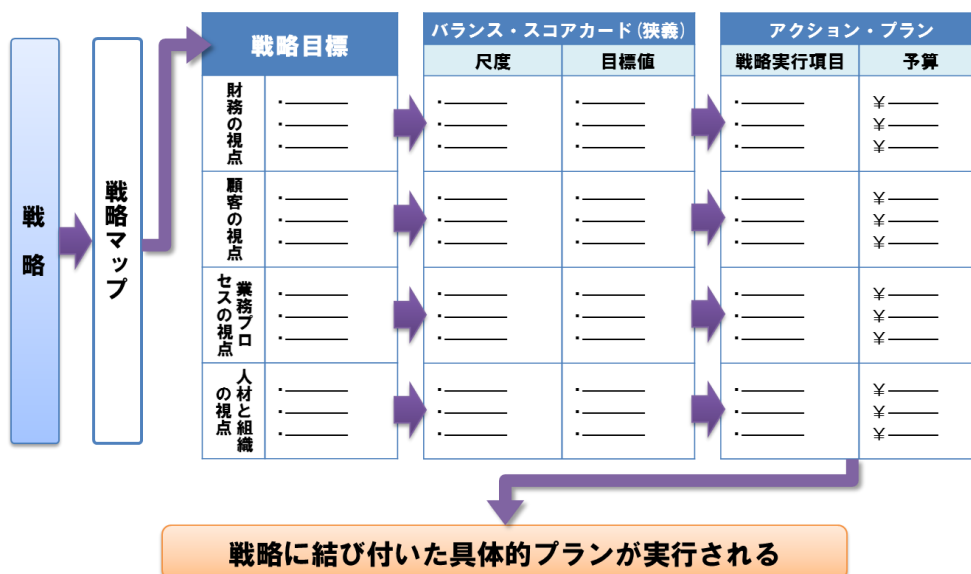
BSCが優れているのは、戦略がストーリーとしてつながっているかを検証する戦略マップがあることです。顧客が求める商品やサービスを提供しても収益が確保できなければ意味がありません。戦略マップは、財務の結果を出すために非財務（顧客・業務・人と組織）の戦略が因果関係でつながっているかを検証する機能があります。



BSCでは「視点」という意味を「相手の視点に立つ」という意味で使っています。顧客の視点とは「顧客の立場に立つ」ということです。ローカルベンチマークで作成した課題解決のための対応策は、相手の視点に立ったものになっているのでしょうか。

## (3) 戦略と実行、評価の連携

戦略の実行には、定義（言葉の意味）、測定、管理の3つの要素が必要です。数値で測定しなければ管理できません。この基準を狭義のBSCと言います。戦略を実行するための行動の基準になります。



ローカルベンチマークには、にKPI (Key Performance indicator 日本語に訳すと重要業績評価指標) という言葉が出てきます。戦略マップはそれを具体的に示したものです。

## 4-2 BSC活用事例

コロナ禍でもBSCを活用し経営理念やビジョンを社員と共有している企業の事例を紹介します。

### 【事例1】飲食業

#### ①企業概要

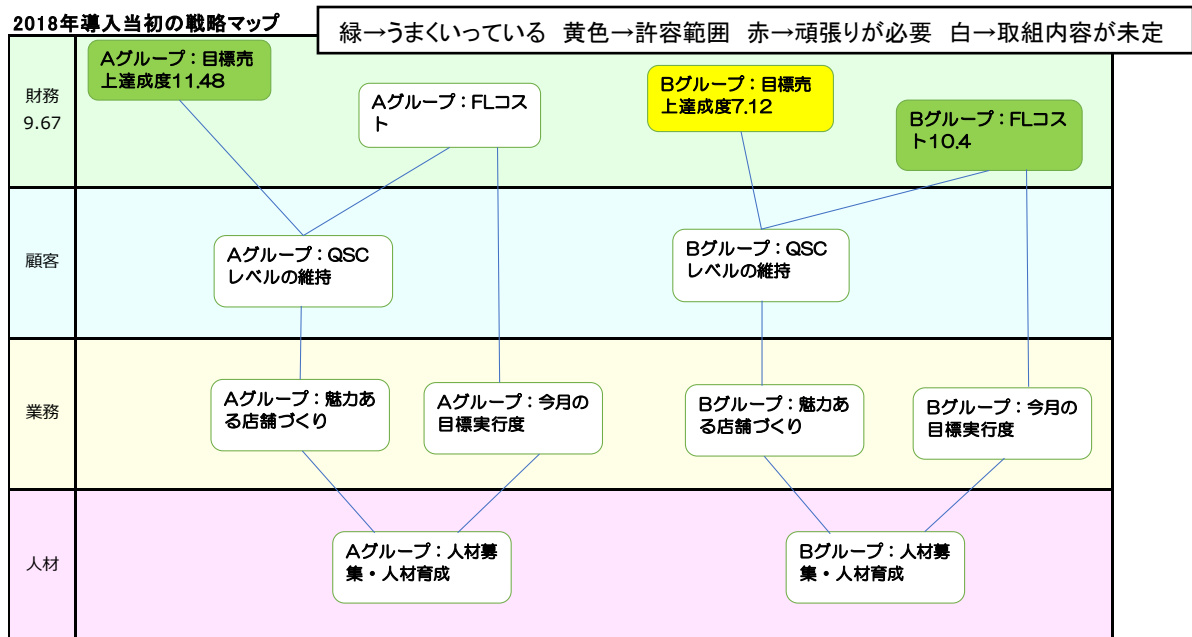
業歴：20年以上 従業員数：80名以上 年間売上：約4億円 BSC導入歴：5年

#### ②BSC導入前の課題

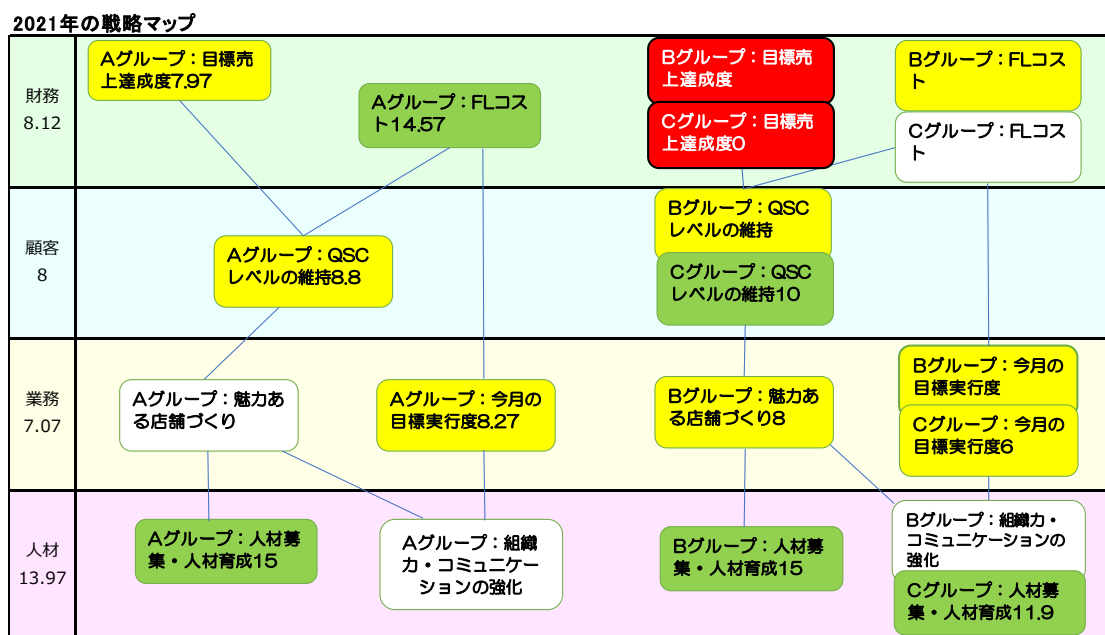
各店の味・量のバラつき、店舗間の情報共有不足、大量の紙資料による会議

#### ③BSC導入後（経営者と社員の関係はどのように変わったか）

- ・クラウド使用による会議で紙資料の削減
- ・店舗間・店長間の情報共有が改善
- ・各店の味・量の均一化の実現
- ・経営理念の浸透



ムリせず少しずつ管理する戦略目標とKPIを増やしていった



導入から3年経ち、戦略目標の基本は変えず、管理するKPIを徐々に増やした。店舗も増えた。

## 【事例2】ペットショップ

### ①企業概要：

業歴：30年以上 従業員数：11人 年間売上：約6千万円 BSC導入歴7年

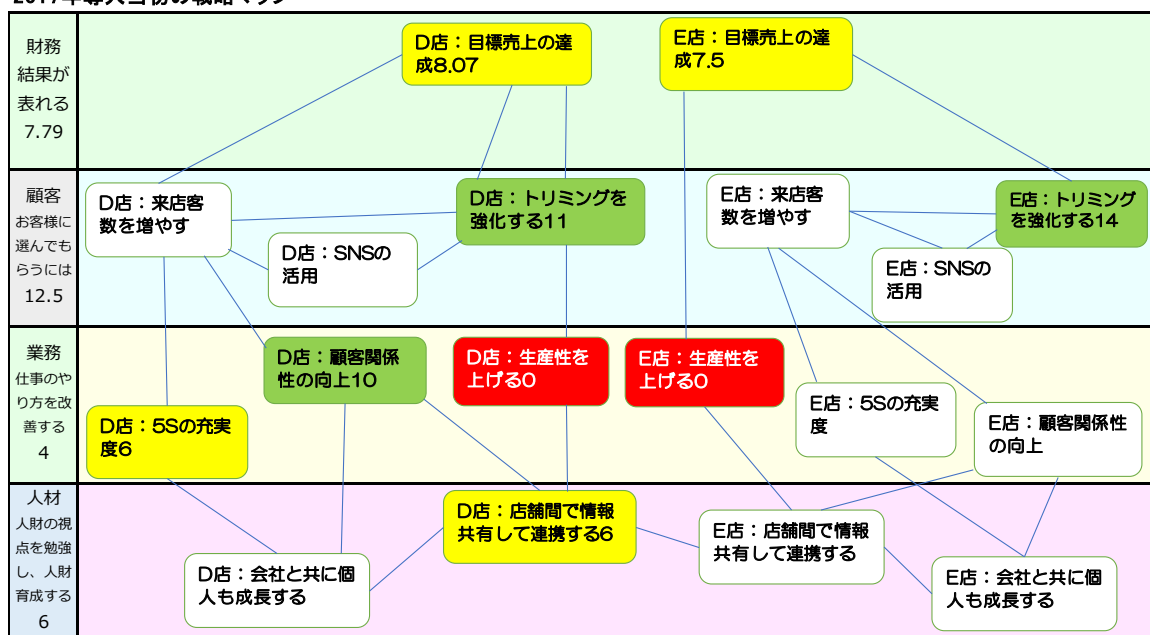
### ②BSC導入前の課題

売上の伸び悩み、積極性がない従業員、店舗間の情報共有不足

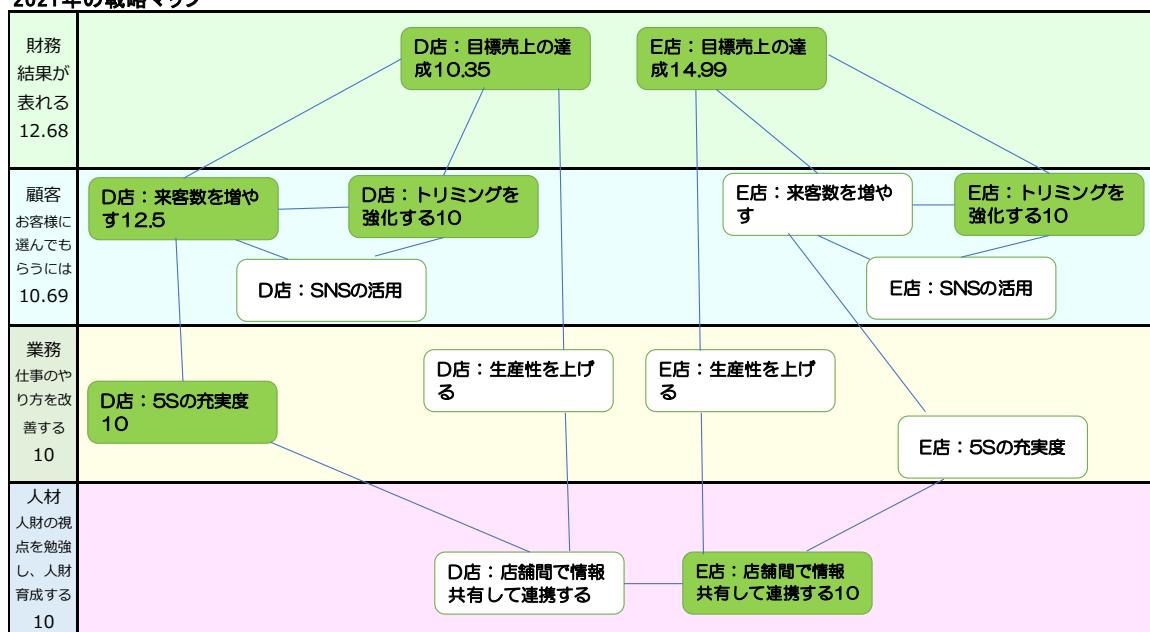
### ③BSC導入後（経営者と社員の関係はどのように変わったか）

- ・目標の振り返りの充実 ・退職者が減り人材が定着
- ・従業員のスキルが向上による生産性改善 ・売上増
- ・従業員から積極的な改善提案が出るように
- ・店舗間の情報共有が進み業務効率が改善

2017年導入当初の戦略マップ



2021年の戦略マップ



振り返りが習慣化し、年々進化して結果も出て、戦略目標がほぼ緑に変わった。

### 【事例3】建設業

#### ①企業概要：

業歴：30年以上 従業員数：10人 年間売上：約3億円 BSC導入歴：3年

#### ②BSC導入前の課題

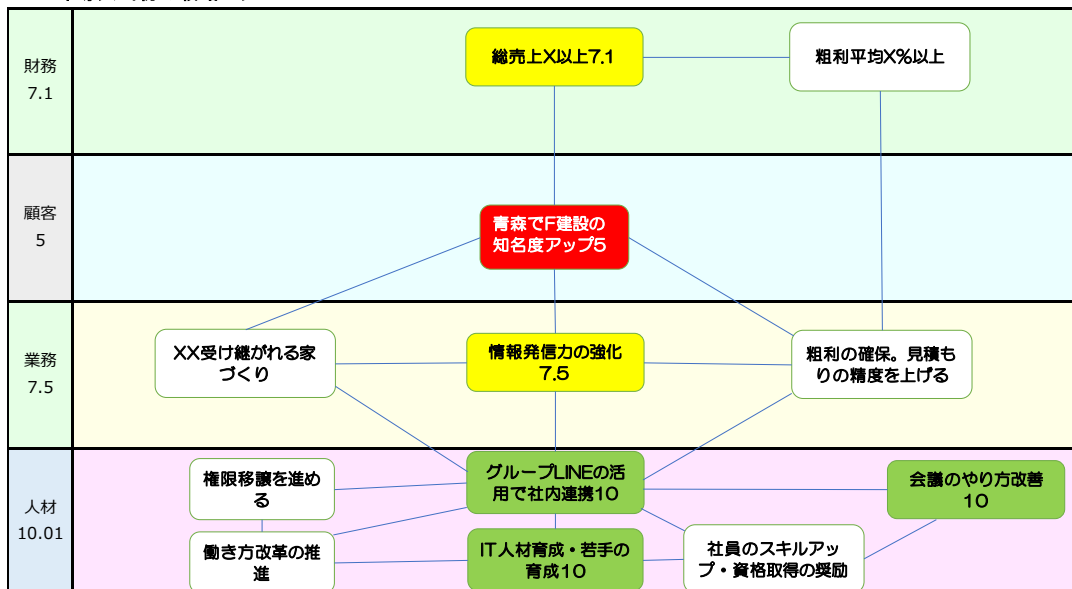
トップダウンが強い組織で結果重視であったため、会議では報告が中心。提案や意見交換できない雰囲気があった。

#### ③BSC導入後（経営者と社員の関係はどのように変わったか）

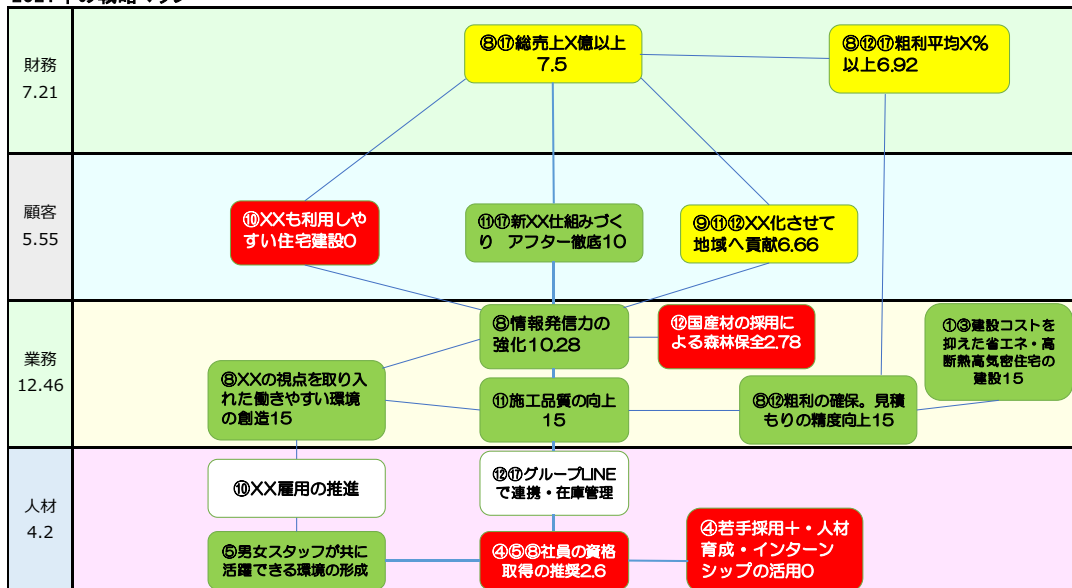
各取組に担当をつけたところ

- ・各々の役割が明確化 ・結果に加えプロセスも重視する体制に
- ・トップダウンとボトムアップのバランスが改善
- ・経営者と従業員、従業員同士が意見を言い合える会議に変化
- ・SDGsを取り入れた戦略マップが浸透し地域や社会への貢献の意識が高まる

2019年導入当初の戦略マップ



2021年の戦略マップ



事業承継のタイミングでBSCに取り組み、SDGsを組み入れた戦略目標を設定し、毎月振り返りをしている。

事例に共通しているのは、導入間もない段階では白の部分（戦略目標を決めても具体的に何をやればいいのかわからなかった）が多かったマップですが、BSCの運用を継続するにつれて赤、黄、緑の色付き部分が増えていることです。つまり、戦略目標を実行するための行動基準が明確になってきたことを示しています。

事例企業は、毎月財務の結果と行動の記録を会議で振り返る（PDCAサイクルを回すとも言います。）ことを習慣にしています。そのためにBSCを活用し、組織（チーム）全体の戦略実行状況を可視化することで、行動が結果につながっているのです。

### 【参考】～SWOT分析とは～

9ページの知的資産経営の標準的なステップの1歩目「自社の強みを認識する」ツールとして、SWOT分析の手法を示していますが、どのようなものでしょうか。

中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営マニュアル」によると、SWOT分析とは、「企業の強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)」について分析し、全体的な評価を行う手法のことで、強みと弱みは主として企業の内部要因を分析(内部環境分析)、機会と脅威は同様に企業の外部要因の分析(外部環境分析)を行うもので、自社の現状を認識する為に効果的な分析手法」となっています。

SWOT 分析のイメージ(出典:ミラサポ plus ホームページ)

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<b>強み(Strength)</b> 自社の持つ強みや長所、得意なことなど	<b>弱み(Weakness)</b> 自社の持つ弱みや短所、苦手なことなど
外部環境	<b>機会(Opportunity)</b> 社会や市場の変化などでプラスに働くこと	<b>脅威(Threat)</b> 社会や市場の変化などでマイナスに働くこと

外部環境である「機会」や「脅威」は、法律の改正や政治動向、人口動態や生活スタイルから、扱う製品・商品の市場規模など、自社を取り巻く環境について記入します。

対して、内部環境である「強み」や「弱み」は、自社が持つものであり、特に「強み」に関しては、経営者自身で導き出すことが難しいケースが多いようです。

そのような時は「顧客の視点で考える」ことや、「同業他社と比較して考える」ことで自社を客観的に分析しやすくなります。また、従業員を交えて議論すると、経営者自身が気づいていなかった自社の内部が見えてくるかもしれません。

SWOT分析については、以下のホームページで分かりやすく説明しています。

～ミラサポ plus ホームページ「マンガで分かる、SWOT 分析」～

<https://mirasapo-plus.go.jp/hint/16748/>



## 第5章 まとめ

### 5-1 会社を継続させるために

この戦略的経営展開マニュアルは、中小企業の「知的資産経営」と「事業承継・後継者育成」の関係を念頭に記載しています。事業承継を成功に導くため、知的資産経営や経営計画ではカバーできない以下の項目にも留意が必要です。

#### (1) 後継者に会社の支配権を確実に渡す

会社の支配権＝自社株の保有です。オーナーは自社株を保有しているからこそ、自社を所有し、支配することができます。代表取締役だから会社を支配できるわけではありません。株式を渡す時期を明確にしましょう。

#### (2) 全てを満足させるような事業承継は不可能。優先順位を考える

「自社株対策だけ」「節税対策だけ」ということでは安定した事業承継になりません。会社と個人のバランスを考え優先順位を決め、実行することが大切です。

#### (3) 時間軸を持つ

無理のない事業承継のためには10年という長期的な取組が必要です。事業承継計画作成の必要性もそこにあります。

#### (4) 支援機関へ相談する

今回ご紹介したローカルベンチマークとバランス・スコアカードは、記入項目が簡素で比較的容易に導入できるツールではありますが、日々多忙な業務の中で、経営者や会社の従業員だけで作成作業を進め、課題解決の取組を実践することは簡単なことではありません。そのような場合、県内企業の支援組織である「21あおもり産業総合支援センター」をはじめとする支援機関へご相談することをおすすめします。相談は無料です。

#### 公益財団法人 21 あおもり産業総合支援センター

住所 青森市新町2丁目4-1

電話 017-777-4066(代表)

ホームページ <https://www.21aomori.or.jp/>

### 5-2 「絵にかいた餅」で終わらせないために

知的資産経営報告書、経営デザインシート、ローカルベンチマークという3つのツールは相互につながりがあります。このマニュアルでは、経営デザインシートと知的資産経営報告書を「中・長期経営計画」、ローカルベンチマークを「短期経営計画」と結びつけて考えています。

中小企業庁は「事業承継ガイドライン」で事業承継の構成要素を次のように示しています。

## 人（経営）の承継

- ・ 経営権

## 資産の承継

- ・ 株式
- ・ 事業用資産  
（設備・不動産等）
- ・ 資金  
（運転資金・借入等）

## 知的資産の承継

- ・ 経営理念
- ・ 従業員の技術や技能
- ・ ノウハウ
- ・ 経営者の信用
- ・ 取引先との人脈
- ・ 顧客情報
- ・ 知的財産権（特許等）
- ・ 許認可 等

出典：中小企業庁「事業承継ガイドライン」

事業承継を進めるためには、3つのツールが必要ですが、3つのツールすべて一度に取り組む必要はありません。このマニュアルでは、比較的容易に導入が可能なローカルベンチマークを中心に説明しましたが、会社の状況に応じ、何から始めるかご自身で「選択」することをおすすめします。共通する目的は、中小企業の経営課題である「人材確保（育成）」「営業販路開拓」「財務」の問題解決を図ることです。

また、短期経営計画（ローカルベンチマーク）の実行力を高めるマネジメントツールとしてBSCを紹介しましたが、可視化したことが絵に描いた餅に終わらないよう、自社に最適なツール（IT活用等）を使い従業員が一丸となって「実行」することが大切です。

今回、詳しく説明はしていませんが、ローカルベンチマークで手ごたえを掴んだ方は、ぜひ経営デザインシートと知的資産経営報告書にもチャレンジしてみてください。様式や作成方法は以下のホームページで見ることができます。

### 【経営デザインシート】

首相官邸ホームページ「経営をデザインする（知財のビジネス価値評価）」

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/index.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)


### 【知的資産経営報告書】

経済産業省ホームページ「知的資産経営ポータル」

[https://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html)

(参考資料等)

- 帝国データバンク「2021年後継者不在率動向調査」
- 中小企業庁「2021年中小企業白書」
- 中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営マニュアル」
- 経済産業省「ローカルベンチマーク参考ツール利用マニュアル」
- 経済産業省「ローカルベンチマーク活用事例集」
- 森下勉「“流れ”の整理だけで会社が良くなる魔法の手順知的資産経営のすすめ」  
(西日本出版社)
- 森俊彦「地域金融の未来～金融機関・経営者・認定支援機関による価値創造～」  
(中央経済社)
- 中野明「バランス・スコアカード実践ワークブック」(秀和システム)

- 
- ・補助金
  - ・融資
  - ・セミナー
  - ・相談窓口…

# 事業者支援情報は 「あおBizサーチ」!

「今、使いたい」  
支援情報をお手元で



あおBizサーチ  
QRコード

## 中小企業と知的資産経営

発行 令和4年3月  
発行者 青森県  
問合せ先 青森県商工労働部地域産業課  
(委託先：(一社)青森県中小企業診断協会)  
〒030-8570 青森県青森市長島 1-1-1  
TEL 017-734-9373