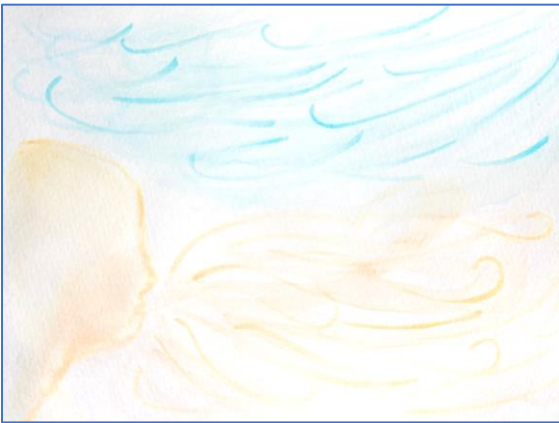


知的資産経営報告書



2020年12月
マネジメントラボブリーズ

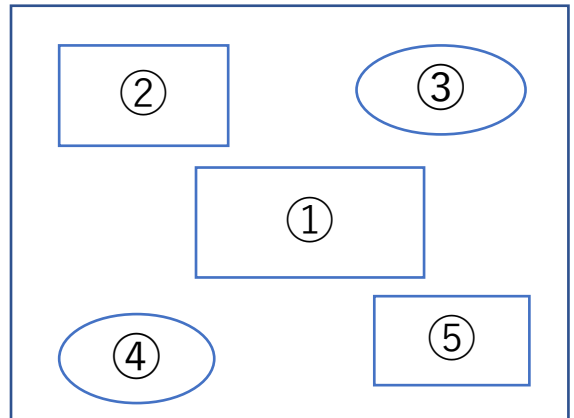
<表紙の説明>



屋号に込めた思い「BreezeとBreathe」をイラストにしました。

爽やかなそよ風の青色と、熱い息遣いのオレンジを使用し、自身の資料もこの色使いで統一しています。

(イラスト：原明日香)



- ①加古川の大濱海苔店。知的資産経営には3年にわたり一生懸命取り組まれました
- ②知的資産経営導入セミナー
- ③東北の研究会でのストーリー作り
- ④東北支援を始めた頃足しげく通った気仙沼
- ⑤東北事務所での勉強会

目次

1.	ごあいさつ	P 4
2.	理念・方針	P 5
3.	事業概要	P 6
4.	現在価値ストーリー	P 8
5.	知的資産の紹介	P 9
6.	経営環境分析	P 2 0
7.	今後の事業展開	P 2 2
8.	将来価値ストーリー	P 2 3
9.	新しい知的資産の紹介	P 2 4
1 0.	KPI	P 2 5
1 1.	企業概要	P 2 6

知的資産経営報告書とは

【知的資産】とは、従来のバランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における価値創造の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源を意味します。

従って、【知的資産経営報告書】とは、目に見えにくい経営資源、すなわち非財務情報を、顧客、取引先、株主、金融機関、就職希望者、従業員といったステークホルダー（利害関係者）に対し、【知的資産】を活用した企業価値の向上に向けた活動としてわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する報告書です。

1. ごあいさつ

2012年に経営コンサルタントとして独立した際、屋号に思いを込めました。BreezeとBreathe、日本語ではどちらもブリーズと発音します。Breezeは「そよ風」、Breatheは「呼吸する」という意味です。爽やかな雰囲気の中にも、熱い息遣いを感じる、そんな支援を目指したいと思っています。

知的資産経営には独立直後に出会いました。支援をすればするほど、知的資産経営がいかに企業の経営品質を高めるために有効な手法であるかを認識し、昨今は極めて多くの時間を知的資産経営の支援にあてています。

このたび、研究会のメンバーの協力をいただき、自身の事業の知的資産経営報告書を作成する機会に恵まれました。普段お客様に新たな気づきを与え、事業活動を活性化させることを目的としていますが、逆にお客様の立場で知的資産を掘り起こしていただくことにより、自らも幾多の新たな気づきに出会うことができました。この貴重な体験は今後の支援に必ず活かしていけるものと確信しております。多くの企業の益々の永続的発展に貢献できるよう、みなさまと一しょに臨んで参りたいと思っています。今後ともよろしくお願ひ申し上げます。



2020年12月
マネジメントラボブリーズ
代表 及川 朗

2. 理念・方針

2-1. 経営理念

ワクワク感ずる仕事があり、社員が**イキイキ**と働き、
お客様もみんな**ニコニコ**する、
そんな企業づくりを支援します。

2-2. 経営理念の趣旨・説明

真の企業支援とは、一時の課題に解を与えるにとどまらず、内部から活性化していくことです。

そのためには仕事に対して前向きに取り組める環境づくり（ワクワク）が大切で、社員のモチベーションが高い状態（イキイキ）を作り上げていく必要があります。

それがお客様をはじめとしたステークホルダーからの高い評価（ニコニコ）につながり、企業の永続的な発展の基礎となります。

2-3. 行動指針

・よく話を聴く
（傾聴の姿勢）

一言で傾聴の姿勢と言っても実は極めて難しい。8割聴いていたと思っても半分以上自分が話している

・お客様をリスペクトする
（相手を敬う姿勢）

我々はたかが支援者。価値を創造しているのは企業のみなさま。尊敬の気持ちを決して忘れてはならない

・想像や仮説の前にまず事実を尊重する
（事実の確認を怠らない姿勢）

たくさんある事実を確認せずに安易に想像や仮説に走るのは究極のさぼりと肝に銘じて取り組む

・自らの得意分野にお客様を引き込まない
（真の課題に向き合う姿勢）

真の課題は何か、それを見極め支援する。自分の得意分野を売り込んで認められようとするのは大間違いである

3. 事業概要

3-1. 事業内容

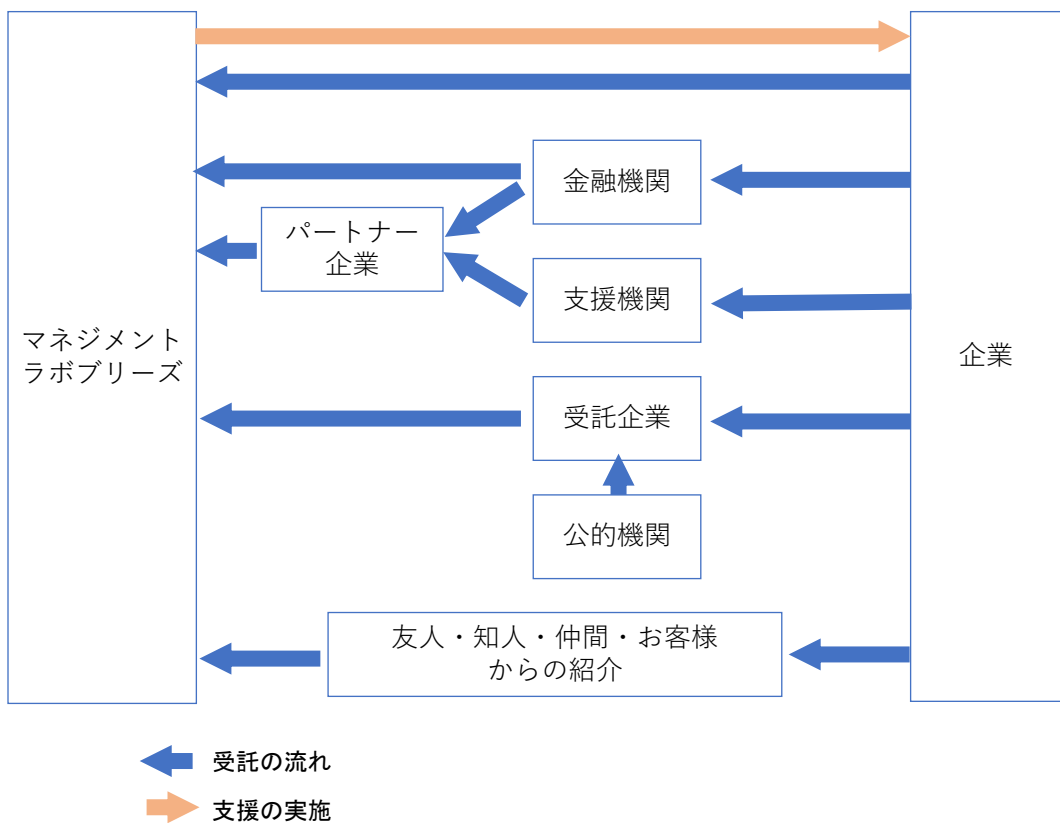
当社は、関西事務所、東北事務所を拠点とし、知的資産経営支援、ローカルベンチマーク支援、経営改善計画策定支援、その他各種ハンズオン支援を行う経営コンサルタントです。

知的資産経営、ローカルベンチマークについては、金融機関での知的資産経営ワークショップやその後の知的資産経営報告書作成、公的機関や支援機関からの委託事業を行っております。「場づくり・深掘り・わかりやすい」を意識して、企業の経営品質向上の一助となるべく努めております。

経営改善計画策定については、自らが前職で経営破綻の現場に直面し、乗り越えてきた経験を活かし、事業者に寄り添い魂のこもった計画を策定しています。

その他各種ハンズオンについては、補助金申請書作成支援・審査、個別経営コンサルティング等、各企業の状況に応じた支援も行っております。

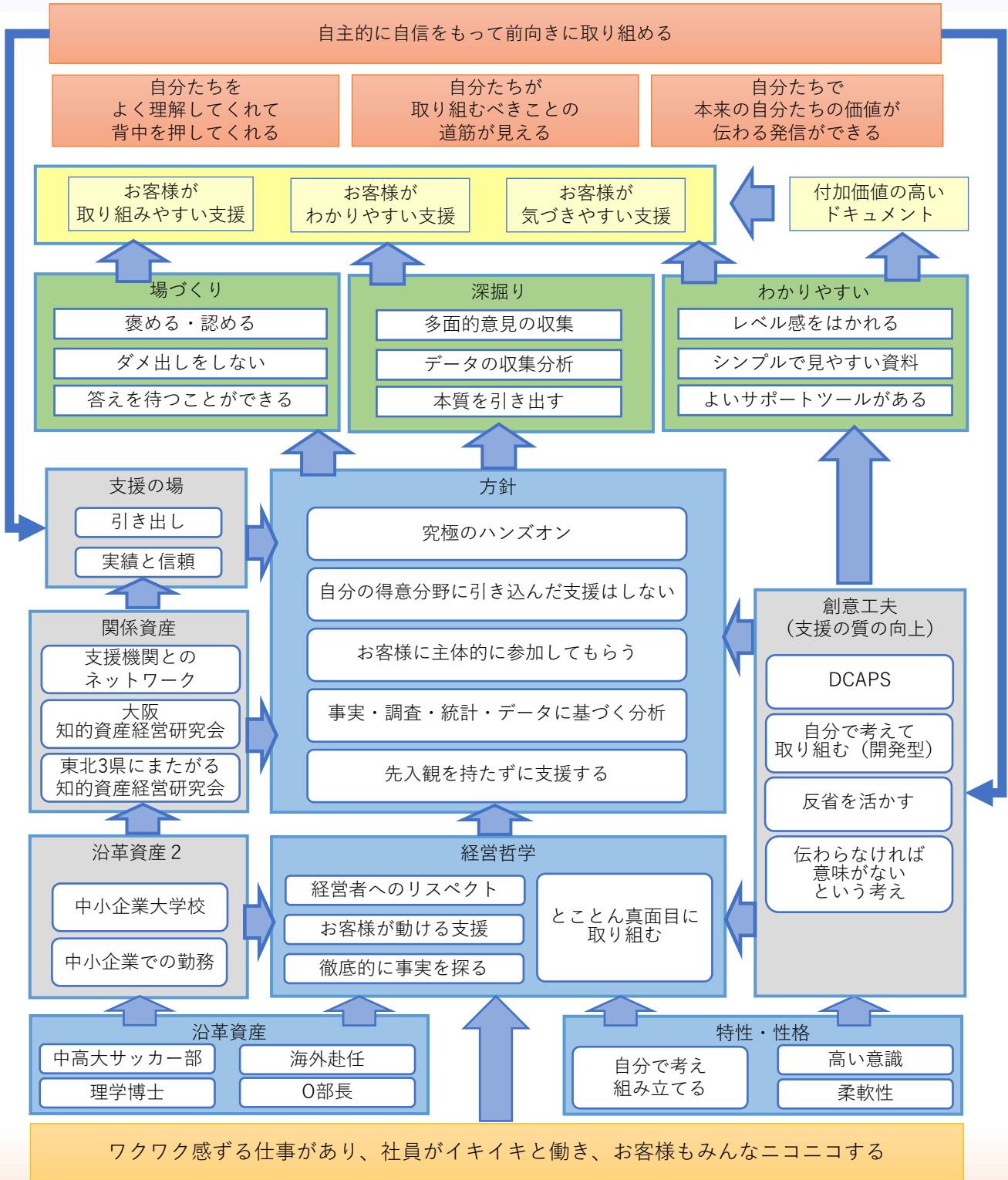
3-2. ビジネスモデル俯瞰図



3-3. 業務プロセス



4. 現在価値ストーリー



5. 知的資産の紹介

5-1. 現在価値ストーリーの説明

一見ばらばらに存在するひとつひとつの価値（いいところ＝知的資産）が組み合わせられることで、その企業の独自の商品サービスの特長が生み出され、顧客を喜ばせている顧客価値につながります。価値ストーリーとはこれらの価値のつながりを可視化した関係図です。

当社では経営理念を基に、代表の性格や沿革から経営哲学が生まれ、その後の経験を踏まえ支援方針を固め、場づくりや深掘り、わかりやすさといった商品サービスの特長を生み出しています。それらは顧客が事業に対し自主的に自信をもって前向きに取り組めるという価値を提供しています。

5-2. 沿革資産

(1) 開業前

野球よりサッカーが好き。野球では1球1球サインがあり指示が出されるが、サッカーでは自ら考えて動くことになる。小さい頃は野球少年でしたが、小学校高学年頃からサッカーに惹きつけられました。

また、実験データに基づく博士論文の作成や、会社においては、数多くの特許取得により、物事を自分自身で組み立て、ストーリー化して結論を導く経験をしてきました。現在の支援にも活かされております。

会社員時代（外資系）には、現場である工場の改善において、一度は海外本社に受け入れられなかった現場の意見が、後に、より適切なものであったという経験により、経営を学ぶきっかけとなりました。

会社員時代の海外赴任、事業再生の経験、大手企業、中小企業の両方に所属したこと、中小企業大学校の経験などから様々な立場を経験し、様々な意見に触れてきたことで、柔軟性を身につけてきました。



中学時代から、40代半ばまで続けたサッカーでは、様々なメンバーを取りまとめて、試合に勝ち進みました



会社の仕事が終わった後に毎日遅くまで論文の執筆を行うなど、目標に対して真面目に取り組んできました



アメリカ赴任時代は仕事ばかりでなく、米国の文化も数多く学んで帰ってきました



中小企業大学校ではいろいろな学びを通じて、現在の支援の考え方の根幹が出来上がるきっかけになりました



経営破綻再建時の経験は「O部長の物語」として語られています

(2)開業後

	年月	出来事
模索期	2012.7	開業
	2012.8	知的資産経営研究会入会
	2013.4	中小機構にて業務 (三法、販路開拓に携わる)
	2013.4	知的資産経営研究会事務局を引き受ける
	2013.7	彩都総研アドバイザー契約を結ぶ
	2013.9	但陽信用金庫にて知的資産経営ワークショップに講師として参加
邁進期	2014.6	初めての顧問契約
	2014.7	知財評価を活用した融資の促進に関する調査研究報告書のメンバーになる
	2015	顧問契約数ピーク 他、経営改善計画等
	2016.3	経済産業省よりローカルベンチマークが公開される
	2016.7	尼崎信用金庫にて知的資産経営セミナー講師を務める
	2016.7	知的資産経営研究会の例会にて自身の強みの掘り起こしを行う
知的資産経営期	2016.10	経済産業省の事業により東北でのローカルベンチマーク支援を初めて受注
	2016.12	東北経産局の「ステップゼロからの支援プロジェクト事業」で 気仙沼信用金庫のローカルベンチマークの作成支援
	2017.7	東北にて支援継続 東北経産局の人材確保支援事業でローカルベンチマークを活用し東北3県を支援する
	2018.1	仙台での東北経産局等主催の知的資産経営WEEK開催に携わる
	2018.4	知的資産経営研究会を仙台にて立ち上げ
	2018.12	関西事務所移設リニューアル 仙台に東北事務所の開設
	2019.5	知的資産経営研究会を福島へ展開
	2019.9	青森にて理論更新研修講師 翌10月、知的資産経営研究会を青森へ展開
2020.5	魅力発掘シート®を商標登録	

知的資産との関係

これまでの沿革から培ってきた経営哲学に忠実な仕事をしてきた。

繰り返し支援を行うことにより、支援の方針が根を張ってきた。

多くの支援機関の中から、彩都総研様との関係づくりができた。

代表の森下勉氏を中心とした研究会との関係づくりができ、また、但陽信用金庫様との関係づくりができた。



知的資産経営研究会には中小企業大学の先輩、菊田俱光氏より紹介していただき入会しました



但陽信用金庫様の知的資産経営ワークショップには10年近くお世話になっています

模索期

顧問契約や知的資産経営支援等を通して金融機関・支援機関での実績と信頼を積み重ねた。また、それにより幅広い支援の引き出しが増えた。

同時に知的資産経営のマネジメントスキルも強化され、「場づくり・深掘り・わかりやすい」という自身の特長も明確になってきた。

知的資産経営研究会の事務局活動等により、知的資産経営支援者の仲間が増え、信頼関係ができた。



赤札大作戦。顧問契約第1号のクライアント関西様では主に3Sや生産性改善について支援を行いました



研究会で自身の強みの掘り起こしを行い、聞かれる立場を経験したことで、お客様の気持ちが分かりました

邁進期

東北における信頼できる多くの協力者・協力機関ができた。

知的資産経営やローカルベンチマークの支援が企業支援として、地域的な差がなく、効果的なものであるという確信が深まった。

東北での支援数の多さにより知的資産経営支援のノウハウが蓄積された。

東北での実績をもとに、大阪や千葉、東北の知的資産経営研究会での事例発表など全国への知的資産経営の広がり足掛かりとなった。



仙台での知的資産経営研究会inTohoku



2019年開催の知的資産経営WEEKには研究会も主催の一員として参加しました



東北での知的資産経営報告書作成支援

知的資産経営期

5-3. 経営戦略の変遷

	戦略・方針	取組と投資	成果	課題
模索期	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタントとしての事業基盤を作り上げる 	<ul style="list-style-type: none"> ・各支援機関への専門家登録、公募への応募 ・各種研究会活動によるコンサルティングスキルの向上 ・知的資産経営研究会の中で積極的な活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・中小機構のCADとして安定収入を得る ・彩都総研からアドバイザーとして定期的に案件を紹介されるようになる ・知的資産経営研究会で関係資産を築く 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期契約の取れるコンサルタントになりたい ・自分が思うハンズオンの支援を行いたい
邁進期	<ul style="list-style-type: none"> ・公的機関との長期契約に頼らず、自分が思うハンズオンの支援を行う ・顧問契約10社獲得 ・知的資産経営支援のボリュームを増やす 	<ul style="list-style-type: none"> ・中小機構での勤務日数を大幅に削減 ・彩都総研のアドバイザー案件、紹介から長期支援に発展させる ・金融機関の紹介を中心に、知的資産経営報告書作成10社、知的資産経営ワークショップ支援20社、知的資産経営に関する単独セミナーを開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産経営支援、経営改善計画作成支援、販路開拓コーディネーター事業、顧問契約等、活動の幅が広がる ・顧問契約8社 ・経営改善計画作成7社 ・お客様のためになるのは知的資産経営支援だと気づく 	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産経営支援をもっと行いたい
知的資産経営期	<ul style="list-style-type: none"> ・より、知的資産経営支援に比重を置き、企業にとって価値ある支援を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・知的資産経営支援を行う時間を確保するために、顧問契約の縮小や中小機構との契約終了 ・東北での事業の積極的な受託 ・東北で知的資産経営支援を広めるために専門家を育成の研究会を立ち上げる ・関西事務所のリニューアル ・東北事務所の開設 	<ul style="list-style-type: none"> ・東北で知的資産経営支援100社 ・魅力発掘シート®の開発 ・東北で知的資産経営支援のリピートを獲得 ・東北での知的資産経営研究会が3拠点計約40人 ・関西、東北における事業の両立 	<ul style="list-style-type: none"> ・東北で知的資産経営支援ができる専門家の育成 ・東北で協力してもらえる支援機関、金融機関との関係資産の構築 ・自身のさらなる支援スキルの向上（引き出しをさらに増やす）

5-4. 特性・性格

(1) 自分で考え組み立てる

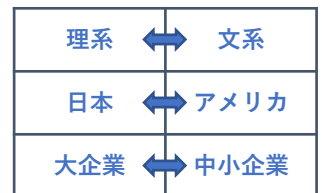
当社代表は、前述のとおり監督より指示の出される野球より、自ら考え動けるサッカーの方が好きでした。アメリカ赴任時代、最初に”Make yourself comfortable. (自分で快適にすごさない)”と言われたことにより、他人に縛られず、自由な考えを持ち行動していくという姿勢を学びました。他にも自分が一番成長した時期のことを考えた際に、指示を与えられるわけではなく、自ら考え仕事をしていたアメリカ赴任時代であることから、自分で考え組み立てる力が自分を支えているのだと実感しました。



アメリカ赴任時代
アドバンスド・マイクロ・デバイス社

(2) 柔軟性

世代の違う方たちの話にも壁なく聞きます。若い人たちは流行に敏感で世の中の動きがよくわかっているからです。柔軟性にはそれまでの意見や考え方などを修正できるフレキシビリティ、新しい意見などを吸収できるスポンジ力、他人の話を受け入れることができる包容力があります。また、大学は理系だが文系に分類されるであろう職種も経験し、大企業と中小企業、日本とアメリカなど多様な立場を経験していることから柔軟性を得ていると考えています。



当初「二刀流」とアピールしていましたが、ウケないのでやめました

(3) 高い意識

大学卒業後、就職してからも教授からの声掛けで深夜遅くまで論文を作成し理学博士を取得するなど、自ら設定した目標をやり遂げる高い意識があります。設定する目標は自らとしてはそれほど高いものとは考えていませんが、他の人から見ると期待値を超えるものであり、驚かれることが多くあります。大企業勤務時代に部下からあがってきた2枚ほどのレポートを何度も添削し、ベストなレポートになるまで根気強くつきあったことから部下から驚かれたことがありました。



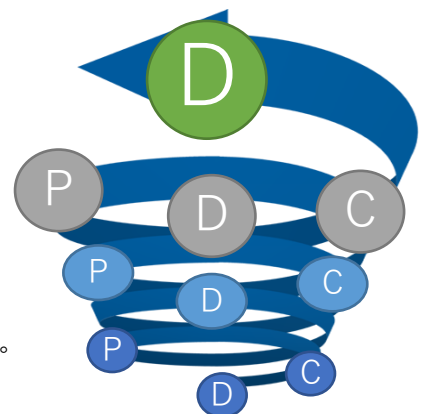
サラリーマン時代、勤務が終わってからファミレスにて深夜まで博士論文を書き続けました

5-5. 創意工夫(支援の質の向上)

(1) DCAPS

PDCAではなく、DCAPSだと思っています。まずはやってみること(D; Do)が最初です。始めるためのハードルを下げるため、またリスクをさげるため、小さく始めることが重要です。

その後、評価(C; Check)、改善(A; Action)し、計画を立てる(P; Plan)。うまくいったらすこしずつ仲間を増やし(S; Share)、はずみ車がどんどん力強く回っていくように、徐々に規模を大きくしていく。計画にとられることで時間ばかりを費やし、創意工夫につながる新たな気づきがなかなか得られないのはとてももったいないと考えています。



(2) 自分で考えて取り組む(開発型)

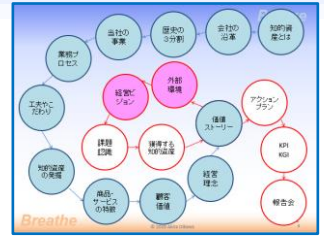
上記のようなDCAPSの考え方やお客様により役に立つ魅力発掘シート®、セミナーで行う知的資産分類の小演習など、自ら考えて作り出した資料が多くあります。これらはゼロから生み出したものではなく、既存のものを組み合わせ、よりお客様が取り組みやすく、気づきやすい支援が行えるよう創意工夫したものです。

(3) 反省を活かす

セミナーの資料や知的資産の説明資料はひとつとして同じものはなく、お客様の反応の良さしや自らの話しやすさなどを考慮して資料を変えていくなど、常に振り返りと改善を続けています。

(4) 伝わらなければ意味がないという考え

支援はわかりやすくということを中心に心がけています。伝わらなければ意味がないと考えているからです。伝わったという基準は意図したとおりの研修・ワークが進むこと、聞いている人の表情などです。スライドに文字を詰め込まないことや、表現の仕方、支援やセミナーの全体像を提示するなど、創意工夫を行い、伝わりやすい支援を行います。



知的資産経営支援では毎回全体像と今日行う部分についての説明を行います

5-6. 経営哲学

(1) 経営者へのリスペクト

社会に価値を提供し、貢献しているのはお客様自身です。多くの従業員を抱え、孤独と闘いながら、日々悩み続けている経営者には尊敬の念を抱きます。コンサルタントはあくまでサポーターにすぎません。我々コンサルタントよりも大変で難しい仕事をなさっている経営者は格の違う存在だという思いがあります。



どんな年齢層の経営者であっても傾聴する姿勢に変わりはありません

(2) お客様が動ける支援

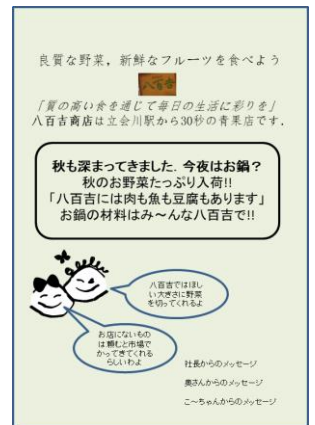
70代の高齢夫婦が経営する八百屋へのチームでの経営診断実習で、店舗レイアウトの変更を求めた事例がありました。しかし、高齢夫婦の力でのレイアウト変更には無理があると私は考えました。実際、お客様は実行できませんでした。いくら素晴らしい提案を行ったとしても、お客様が行動を起こさなければ何も提案していないのと同じです。お客様が行動できる力量を見極め、提案を行う必要があることを再認識しました。

(3) 徹底的に事実を探る

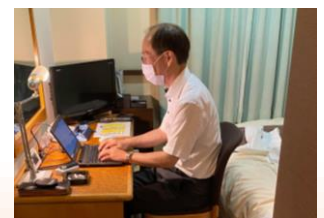
元は理系の人間。今後の方向性を定めるためにデータを集める。基礎データを基に論理を組み立て、検証していく。これが理系の基本です。集められるデータを集めず、仮説検証を行うのは究極的なさばりだと考えています。事実を探れば探るほど、より適切な助言、支援ができます。中小企業大学校で「事実をつなげていくことが大事」という講義を受けたことで自分のおぼろげな考えが明確になりました。企業支援においても事実をしっかりとし立脚した方が間違いなく正しい方向に導ける近道だと考えています。事実をできるかぎり掘り起こせるように努力しています。

(4) とことん真面目に取り組む

支援においては、自分ができる最大限のアウトプットができるよう、自分の中での目標や着地点を設定し、それに向けて、手を抜かないよう心がけています。一方、真因やわかりやすさを追求するあまりに深夜作業になることも多く、睡眠時間をしっかりとることが課題です。



私が提案したのは、70代高齢夫婦でも実行可能なチラシ作りでした。ひな形を作って、一部手書きでその時々のメッセージを書くだけの形式です



次回支援に向けて、インタビュー内容を資料にまとめています

5-7. 関係資産

(1) 知的資産経営研究会

一般社団法人大阪府中小企業診断協会に登録されている、知的資産経営研究会に独立した直後から所属しています。この研究会は、知的資産経営の第一人者である森下勉氏が代表を務める研究会です。報告書を作成するだけでなく、企業に寄り添い、企業自らが活性化する「価値ある知的資産経営」を推し進め、研鑽を図っています。

2013年にはこの研究会の事務局を引き受け、多くの研究会員と信頼を築きました。これらは今日の事業につながる礎となっています。

また、2018年からは東北において知的資産経営研究会を立ち上げ、「価値ある知的資産経営」を推進する仲間が増えました。仙台からはじまり今は郡山、青森を含めた3拠点に広がりました。

(2) 支援機関とのネットワーク

企業支援は直接営業ではなく、主に金融機関・支援機関からの依頼をいただいています。各支援機関とのネットワークは重要な関係資産です。

- ・多くの協力者を紹介し、つないでくれているパートナー企業
- ・10年近く知的資産経営を中心とした仕事を依頼し続けてくださっている金融機関
- ・アドバイザー契約により企業訪問から顧問契約へもつながる仕事を紹介して下さる金融系コンサルファーム
- ・東北地方での事業展開のきっかけとなった経済産業省・東北経済産業局およびその受託事業者
- ・関西でも東北でも仕事を依頼して下さる企業支援を事業とする民間企業
- ・初めて知的資産経営の仕事をお願いした金融機関
- ・知的資産を中小企業に活用しようとしている支援機関および東北の地方自治体
- ・その他あらたなお客様を紹介してくれる友人、知人、仲間、お客様

これら金融機関・支援機関等からは繰り返しご依頼をいただいています。

お客様が支援に対し深く納得し、前向きな未来を考えられるようになったことに、金融機関・支援機関等が「企業のためになる」と感じているためだと思います。仕事仲間からは、期待値を超えた仕事をしてくれる支援、支援機関のお客様が喜んでくれる支援、当たり前のことを当たり前にする中にお客様が価値を見出してくれている支援であると言われてしています。



大阪の知的資産経営研究会は15年の長い歴史を持ち、現在会員は約80名です。代表の森下さん（中央）にはお世話になりっぱなしです



青森の研究会。まだ小さな集まりです



金融機関のワークショップ後のフォローアップの事例です
(出典：但陽信用金庫ホームページ)



金融庁日下様をお招きした知的資産経営WEEK2017（大阪）では、東北経済産業局の方にも聴講に来ていただきました



東北経済産業局の受託事業者様とも懇意なお付き合いをさせていただいています

5-8. 支援の場

(1) 引き出し

引き出しとは、様々な学習機会や、数多くの支援の現場から培われた知識や支援ノウハウのことであり、この引き出しがあることで、お客様に合わせて適切な支援を行うことができます。これらは机上の学問に加え、実際にお客様と対話し得てきたものの中から、どういった方法がより効果的にお客様に役立つかを、経験とともに進化させてきたものです。引き出しの一部の手法にこだわらず、その場に応じて柔軟に利用するように心がけています。



(2) 実績と信頼

パートナー企業、金融機関、各支援機関等から繰り返しお仕事をいただけるのはありがたく思っています。関西における知的資産経営支援は約100社。東北におけるローカルベンチマーク支援は87社、知的資産経営報告書作成支援も12社、4年で100社を超えるペースで支援させていただいています。きっと自身のお客様が元気になっている姿を目の当たりにしているからだと思えます。

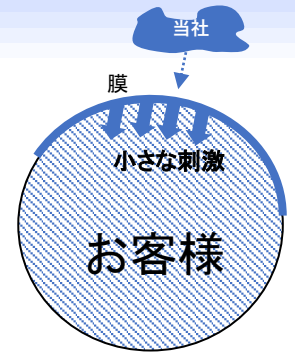
経営改善計画策定支援、ものづくり補助金申請、その他各種ハンズオン支援に関しても、多くの金融機関、各支援機関等から繰り返し依頼をいただいています。



5-9. 方針

(1) 究極のハンズオン

とある支援機関の方に、「究極のハンズオン支援ですね」と言われたことがあります。当社にとって究極のハンズオンとは「お客様の目線に立ち、お客様と一緒に考えていくこと」だと考えています。経営哲学でもある「お客様が動ける支援」を実現するための方針です。お客様の目線に立つということは、お客様のことを理解し、そのうえで第三者として膜が張ったように密着している、ということです。お客様に入り込んで溶け込んでしまうのではなく、あくまで内部に非常に近い外部から摂動（小さな刺激）を与え、最適であろうと思われる支援を行っています。



(2) 自分の得意分野に引き込んだ支援はしない

独立前は半導体系、材料系のエンジニアでした。工場経験も長く、QCDが十八番です。だからといってQCDを専門に支援しようとは思っていません。中小企業診断士とはひとつのことだけコンサルするのではなく、企業経営全般にかかわる支援を行うものだと思っていますからです。工場の生産性向上をしたいと言われても、実際、経営者からお話をうかがうと、かならずしもQCDの改善が大きな課題ではなかったということが何件もありました。自らの得意分野のみならず、その企業の真の課題を探し、お客様と考え一緒に取り組むようにしています。



中小企業大学校で講義を受けた山田泰章先生にはコンサルタントとしての心構えをあまた教えていただきました

(3) お客様に主体的に参加してもらう

お客様が受け身の状態で、課題はこれ、解決策はこれ、と提示しても、お客様はその後実践することはまずありません。課題の抽出から解決策の具体化に至るまでの過程を必ずお客様に参加してもらい、自ら気づき、考えてもらうということを重視しています。

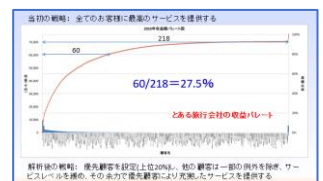


お客様自身の議論が白熱してくると私は存在感を消しています

(4) 事実・調査・統計・データに基づく分析

支援をする中で想像したことや、自分の得意分野である生産管理の提案ではなく、お客様の話したことや、実際の数字などを重視します。自分の感覚などではなく客観的データに基づいて分析します。

経営改善計画策定では、10年分のデータを分析し、販売データ等も活用して分析を行います。また、従業員と話ができる機会があれば、お茶を出してくださった従業員の方にも話を聞くなど、手間暇を惜しむことなく様々な角度から情報を集め、分析します。



比較的簡単に作れるバレット図
これだけでも多くの事実が語れます

(5) 先入観を持たずに支援する

お客様を初めて訪問する際に、事前にホームページは見ません。こういうと驚かれる方もいらっしゃるかと思いますが、この企業はこうだろう、という考えを持つことは非常に危険だと思っています。先入観を持つことで真の課題がどこにあるのか見つけ出しづらくなってしまいます。お客様から実際に話を聞いたり、直接いただくデータを見ることのほうが重要だと考えているため、先入観をもって支援を始めないようにしています。



旅館とだけ聞いて行ったら、全国No.1の評価も得たことのある超豪華な温泉旅館だったこともありました

5-10. 重要成功要因

(1) 場づくり

インタビューの際には、気持ちよく話してもらえる場づくりに努めています。一言で傾聴の姿勢と言っても実は極めて難しいものです。8割聴いていたとしても半分以上自分が話していることも少なくありません。しかし、これではインタビュアーの得意分野に引き込んだり、聞きたいことのみを聞いてしまうことで事実が聞き出せなくなってしまいます。

①褒める・認める

当社では、インタビュー時には意識して「褒める」ようにしています。お客様は普段行っている自分たちの仕事について、当たり前に行っていることが多く、他社と比べてどうなのかということが分かりません。お話しいただいた内容に対し、他社との違い・とがりに対しては素直に「すごいですね」との声をしっかりと、はっきりとした表現で行います。

②ダメ出しをしない

インタビュー時にダメ出しを行うことはありません。これによりお客様のありのままの姿を認め、話しやすい雰囲気を醸成します。

③答えを待つことができる

「答えを待つ」ことも同様に重視します。お客様にお聞きすると、考え込まれることがあります。この際、インタビュアーが沈黙に耐え兼ね、口を開いてしまうと、せっかく考えていることがインタビュアーの話ぶりに飲まれて消えてしまったり、事実とは少し違った内容に肯定的な返事をする事で事実がねじ曲がってしまったりすることがあります。質問を投げかけたときは、しっかりと時間を取って考えてもらうことで、思考を妨げず、事実をゆっくりと話してもらえる場づくりを行います。

(2) 深掘り

気持ちよく話してもらえる場づくりをしながら、しっかりと深掘りをします。ほかの人が聞かないようなところでも「それはなぜですか？」を繰り返すことにより、お客様自身が普段意識していない本質を引き出すことができ、それが「いいところ」へとつながります。

例えば、「巧みな職人がいるからよい商品ができる」という話が聞けたとしてもそこで終わらせません。さらに「なぜ？」と聞いていくことで、企業によってまた返ってくる答えも違い、違った特長が見えてきます。

また、当社のインタビューでは一面的な深掘りでは終わりません。ひとりよりもふたり、経営層だけよりも現場も、幅広くインタビューを行うことで多面的な意見を収集します。これらのデータをより多く集め、分析していくのが当社の特長です。



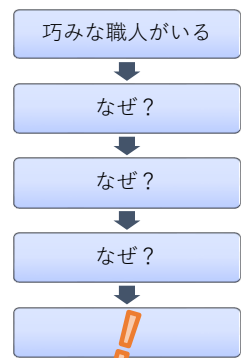
場を活性化するために、こんな格好になっていることもあります



事業者一社一社と真剣に向き合っています



みんなが議論に参加し発言できるよう雰囲気を作っています



(3)わかりやすい

①レベル感をはかれる

インタビューや財務諸表、その他のデータなどから得られた情報を、そのままお客様に返すことはしません。お客様の抱えている悩みや課題に対し、わかりやすいお伝えの仕方を考えます。内容が伝わらないのでは支援している意味がありません。コンサルの言葉で押し付けるのではなく、相手に合わせて言葉を選び、資料の作り方、説明の仕方を考えて支援していきます。

②シンプルで見やすい資料

大学研究室時代、サラリーマン時代を通して、論文等で文章力・表現力を培いました。プレゼン資料は見やすいように1枚5行程度におさめるというサラリーマン時代の教を基本に、シンプルな資料作りを心がけています。

③よいサポートツールがある

中小企業大学の先生から教えていただいた思考のフレームワークの書籍を参考にわかりやすさを追求するようになりました。知的資産経営支援の第一人者森下勉氏の作成されたBen'sメソッド®やええとこ活用経営®を筆頭に様々なツールを活用して、わかりやすくかつお客様自身が実行可能なレベルに落とし込み、お伝えする工夫をしています。

5-11. 商品・サービスの特長

当社では、前述の知的資産により、以下のような特長をもったサービスを提供しています。

・お客様がわかりやすい支援

お客様が理解できなければ、決して先には進みません。わかっていたくことが第一歩です。

・お客様が気づきやすい支援

お客様が自ら気づくことで、あらたな価値をお客様自身が発見できます。

・お客様が取り組みやすい支援

どんな素晴らしい助言でも、お客様が取り組みなければ意味がありません。実際に動き出すことができるハンズオンです。

・付加価値の高いドキュメント

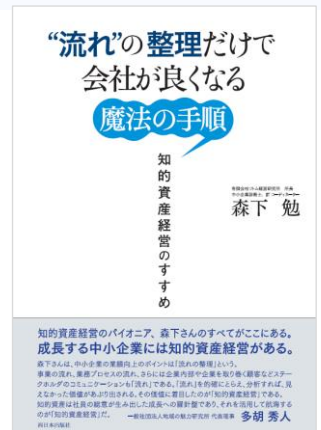
知的資産経営報告書、魅力発掘シート®、経営改善計画書など、アウトプットのドキュメント類は支援の記録として読む・見るものではなく、すぐにでも経営に活用できる内容に仕上げています。

5-12. 顧客価値

顧客価値とは当社が提供するサービスによりお客様が得られる価値のことを指します。

上記のサービスを通じて、お客様には以下の価値を感じていただいています。

- ・自分たちをよく理解してくれて背中を押してくれる
- ・自分たちが取り組むべきことの道筋が見える
- ・自分たちで本来の自分たちの価値が伝わる発信ができる
- ・自主的に自信をもって前向きに取り組める



Ben'sメソッド®を詳しく説明した森下さんの著書



自ら開発した魅力発掘シート®は商標登録しました

6. 経営環境分析

6-1. ロカベンと事業性評価

地域企業の経営支援等の参考となる評価指標・手法「ローカルベンチマーク」は、2015年から検討会が開催されました。知的資産経営研究会の森下勉代表は、このローカルベンチマーク検討会の委員の一人として検討に加わり、その結果として知的資産経営の考え方（Ben'sメソッド®）がくみこまれています。

安倍内閣（当時）は、このローカルベンチマーク（以下ロカベン）の活用を指示し、地域金融機関や支援機関が企業との対話を深め、生産性向上などの経営課題解決につながり、ひいては社会課題の解決につながることを期待しています。

中小企業におけるロカベンの認知度・活用度が示す通り、ロカベンは一部の金融機関、支援機関で活用され、「使っている・または使ったことがある」と回答した中小企業は30.7%となっています。一方で、「知的資産経営の考え方」への理解が少ない状態では、ロカベンを使用した支援を行っても、期待した効果が得られません。

つまり、この30.7%の大半が、ロカベンの真の価値（知的資産経営の考え方）を得ることなく支援が終了している可能性があると考えます。図表の「使ったことはないが、今後使ってみようと思う」層に加え「使ったことがある」層に対しても、改めて真の価値を伝えることによって、ロカベンの良さを感じ、自社のためになると心から感じて使っていただくことが重要です。

これまで金融機関では、図表が示すように、財務データを基にして訪問頻度を変えるなどの支援が行われてきました。今般、金融機関に対し、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価し（「事業性評価」）、融資や助言を行う役割を担うことが求められています。

こうした社会的要請に対して、事業性評価の必要性はますます高まっています。金融機関がロカベンを使うにあたり、金融機関にも知的資産経営の考え方（Ben'sメソッド®）を理解していただいて、企業の活性化に向かっていけることが大事だと考えています。

ローカルベンチマークの活用（関係施策への展開）

- 安倍総理は、第4回「未来投資に向けた官民対話」（平成28年3月4日）において、ローカルベンチマークを活用した制度設計を指示。

安倍総理大臣発言（抜粋）

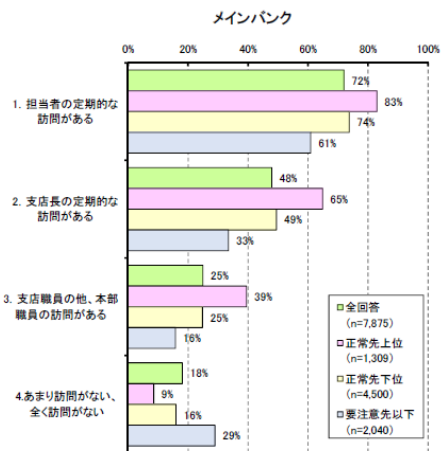
地域企業の経営診断の指標として「ローカルベンチマーク」を策定しました。これを活用し、地域の金融機関や支援機関が企業と対話を深め、担保や個人保証に頼らず、生産性向上に努める企業に対し、成長資金を供給するよう促してまいります。



（資料）安倍総理大臣発言

中小企業におけるローカルベンチマークの認知度・活用度

- 中小企業10,000社を対象にしたローカルベンチマークに関するアンケート調査（2018年度に実施）では、ローカルベンチマークの認知度は13.5%、認知している企業の中でも「使っている・または使ったことがある」という回答は30.7%に留まっている（全体の4%程度）。



金融機関と企業のコミュニケーション：「担当者や支店長等の訪問」

- メインバンクは、非メインバンクに比べ、顧客企業に対する「担当者の定期的な訪問」や「支店長の定期的な訪問」を行っている割合が高い。
- 債務者区分が下位になるほど、取引金融機関から「あまり訪問がない」、「全く訪問がない」割合が増加。

Q. 貴社の取引金融機関は、貴社の状況を把握するため、以下のような訪問の取組みを行っていますか。（複数回答可）

6-2. 被災地支援の予算減少

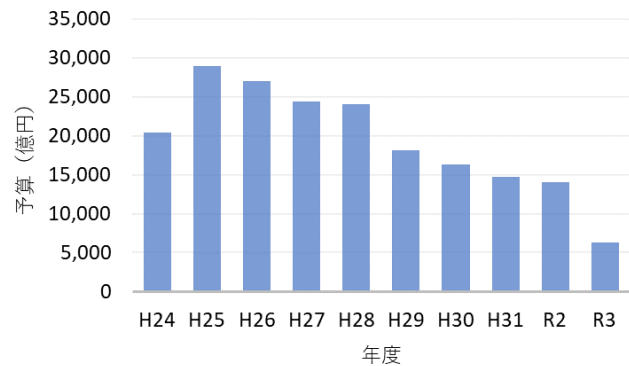
東日本大震災からの復興を目的として内閣に設置された復興庁は、当初10年で廃止されるとされていましたが、2031年まで延長されることになりました。

一方で復興庁の予算額の推移を見ると、右図のように年々減少傾向にあり、9月30日に公表された令和3年度の概算要求額は前年度比半額以下となっています。

当社の東北地方における活動の一部はこれまで公的支援を財源にしていたものもあり、一見厳しい状況にも見えます。しかし、内訳を見ると、減少分の多くは原子力災害からの復興や街づくりの建設関連、いわばハードの部分であり、多くが完成して不要になったものと考えられます。産業や生業に関連する支援が減少するとは限らず、今後も公的支援の動向は注目していく必要があると考えています。

公的支援の有無に関わらず、これまで以上に公的機関・受託支援企業との協力体制が必要であると考えられます。

復興予算の推移



出所：復興庁ホームページに公表された数値を拾ってグラフ化。

令和3年のみ概算要求額で他は予算額。

6-3. 知的資産経営の知名度と診断士の少なさ他土業の進出

知的資産経営支援の中で、SWOT等の分かりやすいフレームワークに対して、「知的資産経営」という支援手法自体の知名度の低さを感じており、知名度の向上、有用性の認知、手法の共有など知的資産経営支援の普及が今後の課題だと考えております。

知的資産経営支援のノウハウや経験を多く持つ、関西の研究会をはじめとする支援者と比べ、東北においては支援者の不足も痛感しています。こういった環境の中で、知的資産経営支援の価値に共感し、一緒に取り組んでくれる人材へのアプローチが必要であると考えています。

経営の視点の基礎を持つ中小企業診断士を育成することが、知的資産経営支援者の増加の最短ルートだと考えておりますが、2019年度の仙台地区の中小企業診断士合格者は大阪地区に比べて約1/6程度であり、実数自体が少ないのが現状です。

関西では企業内診断士も多く、知的資産経営支援に適した、長期的視点で中小企業診断士としての成長、企業支援に取り組む人材も豊富ですが、東北ではすでに専門領域を持つ独立診断士も多く、新たに知的資産経営支援の手法に一から取り組む中小企業診断士が少ない傾向にあります。

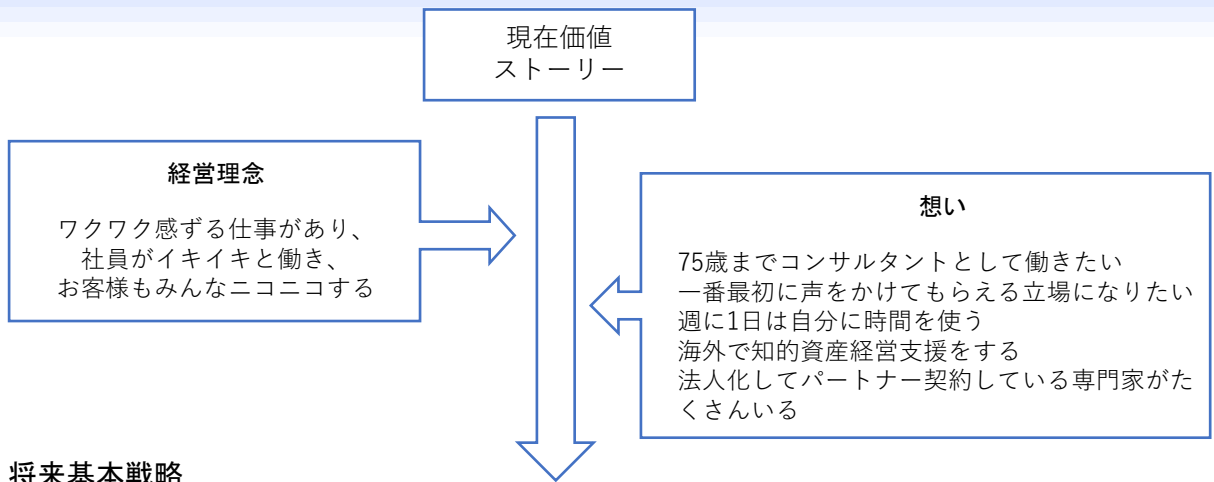
中小企業診断士以外の土業など経営に明るい人材へのアプローチは今後も重要であると感じています。

	合格者数
札幌	14
仙台	42
東京	581
名古屋	89
大阪	267
広島	46
福岡	49
合計	1,088

2019年度中小企業診断士2次試験合格者数

出所：中小企業診断協会ホームページ

7. 今後の事業展開



将来基本戦略

中小企業の経営品質向上のために、

- ① 企業自らが活性化する「価値ある知的資産経営」を全国に根付かせる（まずは東北から）
- ② 知的資産経営の質を高めてより企業に効果のある支援の方法を探求する
- ③ お客様自身が自走できる経営支援（販路・経営改善計画等）

(1) 価値ある知的資産経営を全国に根付かせる(まずは東北から)

東北の多くの企業に価値ある知的資産経営を知ってもらい、実践してもらう。そのため、研究会活動を通じて関西圏でこれまでに培ってきたノウハウを伝え、さらに実際の現場を見てもらうことで、価値ある支援ができる人材を増やし、専門家グループの充実を図る。その過程において、現在価値ある支援ができる支援者、各県に根を張るパートナー企業の協力を受けながら進めていく。また、支援の方向性を共有するため入門書を作って伝えていく。

(2) 知的資産経営の質を高めてより企業に効果のある支援の方法を探求する

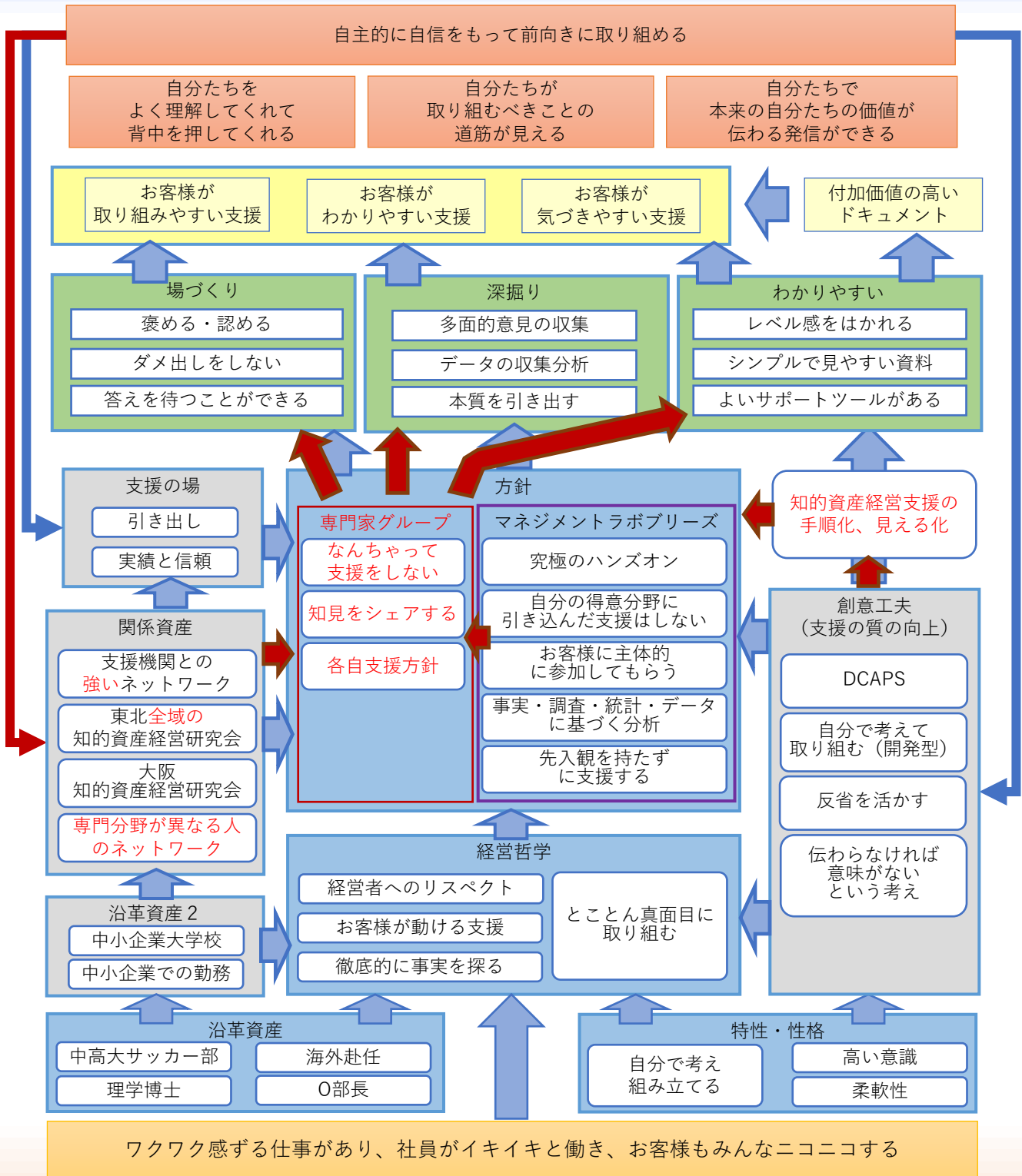
知的資産経営のポイントは企業にとって新たな気づき（本来持っている企業の事業性への理解）が生まれ、それによって活性化し、経営の品質が向上することである。支援の質を高めることでより多くの気づきをもたらし、主体的な行動を通じて成果が生まれることになる。

支援の質を高めるということは普遍的な内容と企業それぞれあるいは支援の現場における状況に応じた適切な対応とがある。そのどちらも高めていく必要があり、支援の振り返りや他の支援者の支援事例からよりよい支援の仕方を考え実践していく。

(3) お客様自身が自走できる経営支援(販路・経営改善計画等)

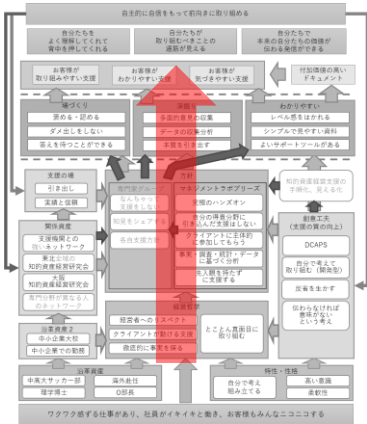
企業の課題をしっかりとらえて企業それぞれの特長を活かす方法で助言、具体的支援を行う。企業の特長を見える化する段階で知的資産経営の考え方を活用し、企業自身が自社の強みを認識したうえで特長を活かし、企業が自走できる課題解決を目指す。販路・経営改善計画等、知的資産経営以外の支援スキルも磨き、よりよい課題解決へと導く。

8. 将来価値ストーリー



9. 新しい知的資産の紹介

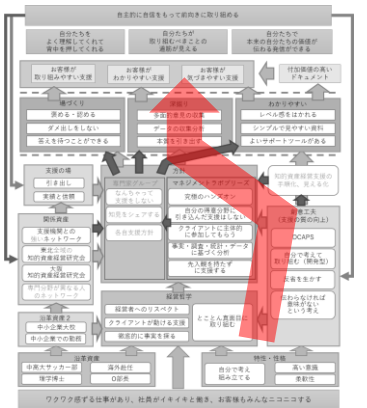
9-1. 将来価値ストーリーの説明



当社の価値ストーリーには、主軸とする知的資産のつながりと、それを支える知的資産のつながりがあります。

主軸とする知的資産は真ん中に一直線に配置されています。現在価値ストーリーではマネジメントラボブリーズとして、代表的経営哲学や方針が記されていますが、将来価値ストーリーでは新たに「専門家グループ」が追加されます。

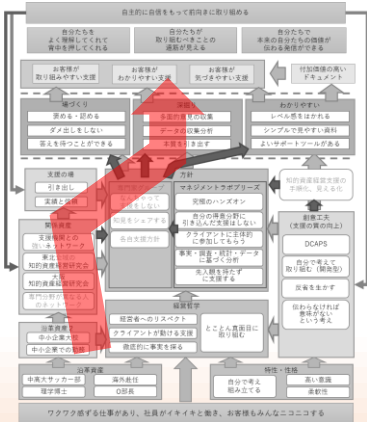
これは将来戦略の「①企業自らが活性化する『価値ある知的資産経営』を全国に根付かせる」の中核となるものです。専門家グループを育成し、専門家各自の支援経験とともに知見をシェアすることで、「価値ある知的資産経営」支援を行います。



主軸の右側のつながりでは、当社代表の仕事を行う上での考え方をベースとした知的資産が連なっています。将来価値ストーリーでは、「知的資産経営支援の手順化、見える化」という知的資産を追加しています。

これは将来戦略の「②知的資産経営の質を高めてより企業に効果のある支援の方法を探求する」の中核となるものです。知的資産経営支援の手順を見える化することにより、自らの課題発見と解決に役立てます。

また、将来戦略①に基づく専門家グループの育成に役立てたりすることもできるようになります。



主軸の左側のつながりでは、当社代表の生い立ちからの沿革で獲得してきた知的資産が連なっています。将来価値ストーリーでは、これまでの知的資産に加え、異なる分野の専門家のネットワークづくりや支援機関との関係強化を行います。

これは将来戦略の「③お客様自身が自走できる経営支援（販路・経営改善計画等）」の中核となるものです。関係資産強化により、知的資産経営支援以外の経営サポートも積極的に行います。

また、現在の事業の中核となる知的資産経営に関しても、東北の事業を推進できる関係資産の強化も行っています。

10. KPI

(1) 知的資産経営支援を行える人材育成・協力できる関係づくり

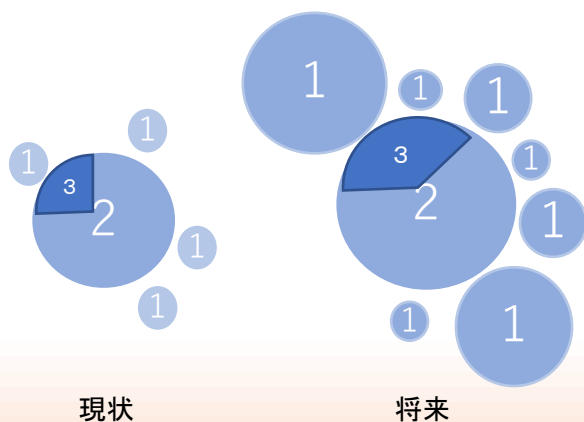
①仕事量	東北25~30件/県	2023年
	東北での知的資産経営報告書作成10件/年with仲間	2022年
②パートナー	支援機関1機関（公的機関含む）/県	2023年
	専門家1名以上/県（東北6県トータルで10名）	2022年
③人材育成	知的資産経営支援入門書作成	2021年
	知的資産経営研究会inTohoku会員数トータル50名以上	2021年
	知的資産経営研究会inTohokuの会員数(出席率50%以上)が各県5名以上	2021年
	東北6県での知的資産経営研究会inTohoku開催	2023年
④連携	大阪研究会からの支援者延べ3名以上/年（研究会事例発表等）	2021年

(2) 幅広い支援による企業支援のスキルアップ

①仕事量	1年以上の継続支援5件（月1~2訪問）（東北>関西）	2022年
②インプット	知的資産経営とは直接関係のないセミナーを年4回以上受講	2021年

(3) いろんな専門分野の関係資産を充実させる

①新規関係構築	経営者や支援者の集まりへの年4回以上参加	2021年
②既存関係強化	Facebookの発信を週1回行う	2021年



上記の各KPIを図示すると左記のようになります。
 (1)は自分の周りにいる専門家を示します。円の大きさは、専門家のスキルを示します。
 (2)は自身のスキルを含めて自らができることを示します。
 (3)は自らができている中での関係資産が寄与している部分を示します。

11. 企業概要

商号	マネジメントラボブリーズ	
所在地	関西事務所 大阪市淀川区十三東3-4-6-1103	東北事務所 仙台市泉区泉中央1-11-1-103
代表者	及川 朗	
設立	2012年	
主要取引先	有限会社ツトム経営研究所 株式会社きたしん総合研究所 但陽信用金庫 尼崎信用金庫	東北経済産業局 株式会社帝国データバンク 一般社団法人キャリア支援機構 株式会社プロジェクト地域活性
連絡先	a.oikawa@biz.nifty.jp	



本報告書は以下の支援者により作成されました。
2020年12月

中小企業診断士 原明日香
原 一矢
柳田有香

