

主催：京都地域ビジネスサポートセンター（京都商工会議所）

令和2年度

「知恵の経営」入門セミナー

～自社の「強み」の見える化で経営改革に取り組もう～

令和2年5月28日



中小企業の経営力と業績向上を加速する
アクセルコンサルティング株式会社

中小企業診断士 石井 規雄

自己紹介

石井 規雄 (いしい のりお)

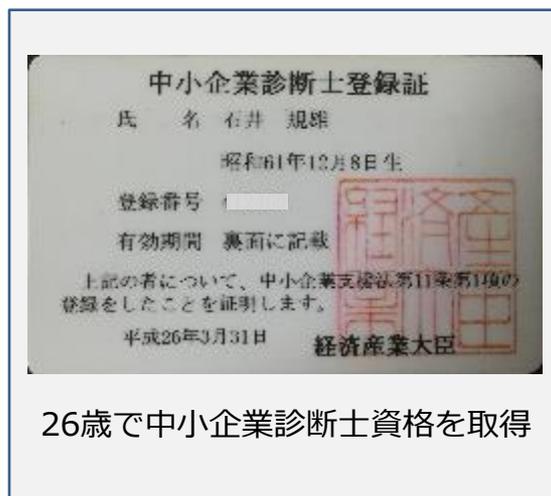
経済産業大臣登録 中小企業診断士

アクセルコンサルティング株式会社
経営コンサルタント

京都市ソーシャルイノベーション研究所 (S I L K)
イノベーション・コーディネーター



中小企業経営診断シンポジウムで
日本経営診断学会会長賞を受賞



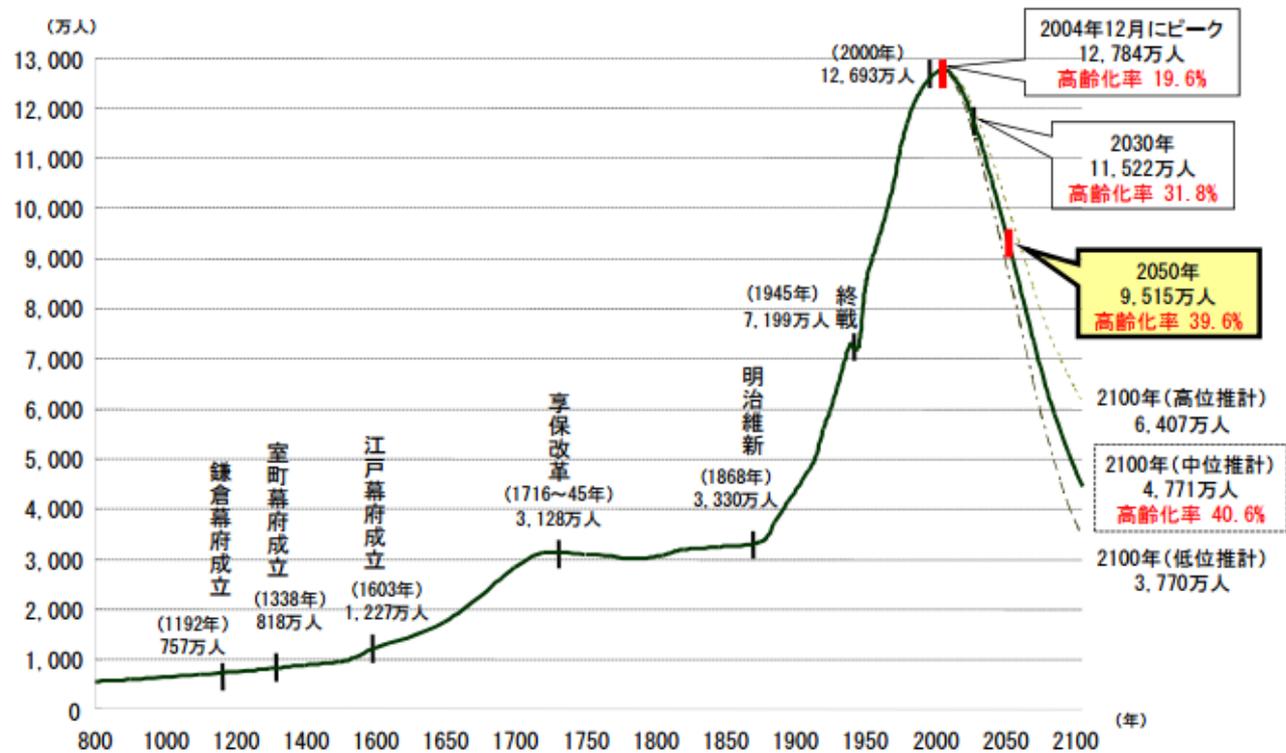
26歳で中小企業診断士資格を取得



第2回グリーン・オーシャン大賞で
環境大臣賞を受賞

はじめに

人口は長期的に急減する局面に



(出典)総務省「国勢調査報告」、同「人口推計年報」、同「平成12年及び17年国勢調査結果による補間推計人口」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年12月推計)」、国土庁「日本列島における人口分布の長期時系列分析」(1974年)をもとに、国土交通省国土計画局作成

日本は有史以来、初めての**人口減少トレンド**にある

はじめに

企業を取り巻く環境の変化

日本の企業数

2015年末：約400万社 ⇒ 2040年末：約300万社（73.4%）

日本の人口

2015年末：127,095千人 ⇒ 2040年末：107,280千人（84.4%）

経営環境の変化

IT化の進展

消費者ニーズ
の変化

エネルギー転換

社会環境の変化

生活様式
の変化

働き方の
多様性

消費者行動
の変化

長期的な視点で自社の将来を考え、

持続的な発展につながる経営と事業展開を図る必要性がある

はじめに

自社の商品・サービスが

「お客様から選ばれているのはなぜでしょうか？」

はじめに

自社の強みを「見える化」するためには、

「お客様から選ばれている理由」

を考えてみましょう。

問いの答え・・・あなたの会社が持っている真の強み（知恵）

特 徴

知的資産の例

人的資産
(human capital)

従業員個人に依存する強み
(従業員が退職時に一緒に持ち出す知的資産)

イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、
学習能力、モチベーション 等

構造資産
(structural capital)

組織的に維持することができるようにした強み
(従業員の退職時に企業内に残留する知的資産)

組織の柔軟性、顧客データベース、文化、
システム、手続き、クレーム対応等の仕組み 等

関係資産
(relational capital)

ステークホルダーとの関係における強み
(会社の対外的関係に付随した知的資産)

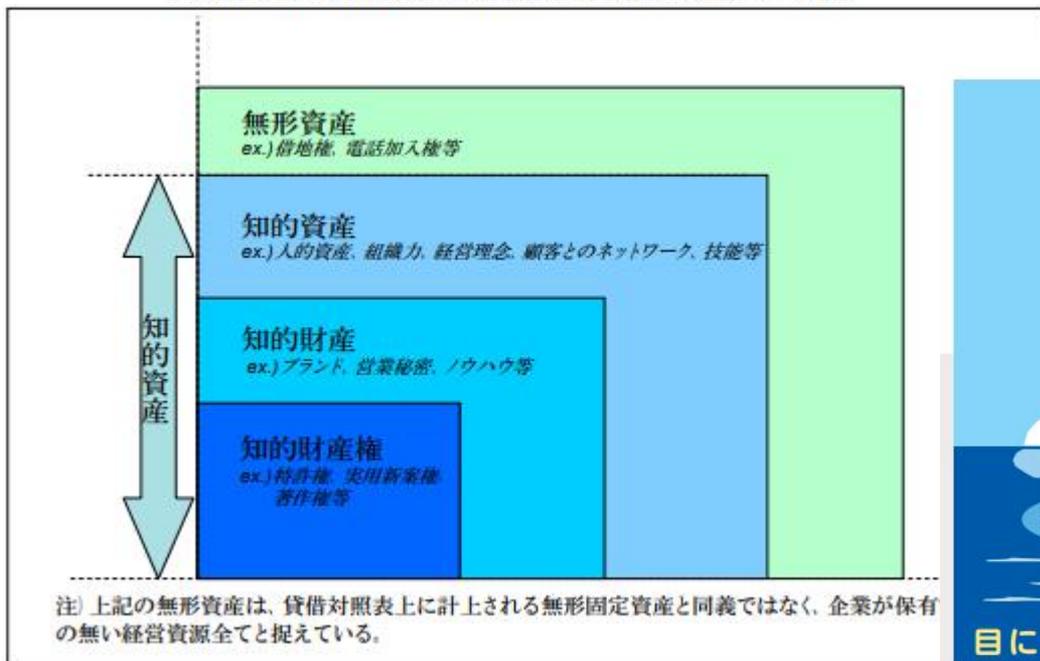
企業イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、
仕入先との良好な関係、金融機関への交渉力 等

知恵の経営とは

知恵（知的資産）とは

知恵（知的資産）とは「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、**企業における競争力の源泉**である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、**財務諸表には表われてこない目に見えにくい経営資源の総称**」を指す。

【知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図】

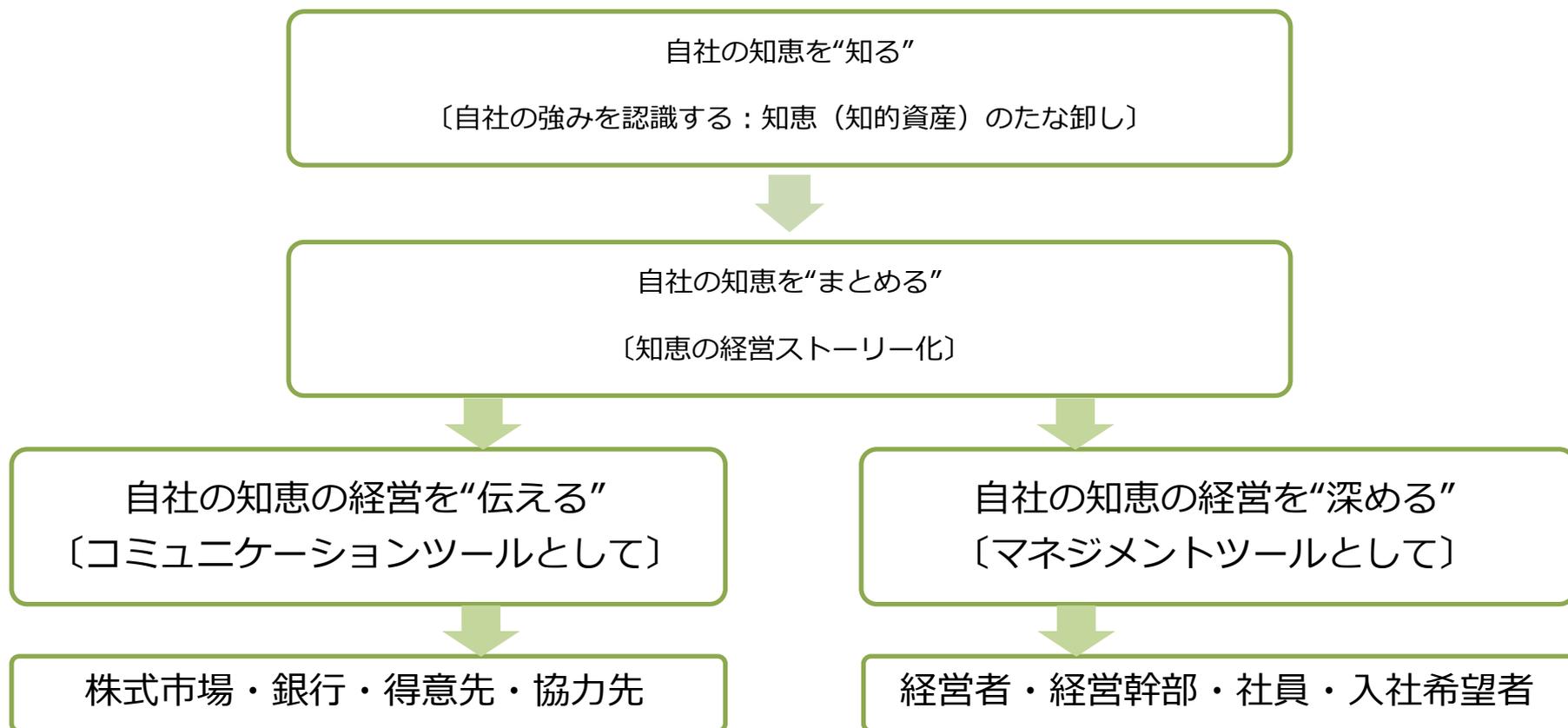


知的資産経営マニュアル（中小機構）より
知的資産のイメージ



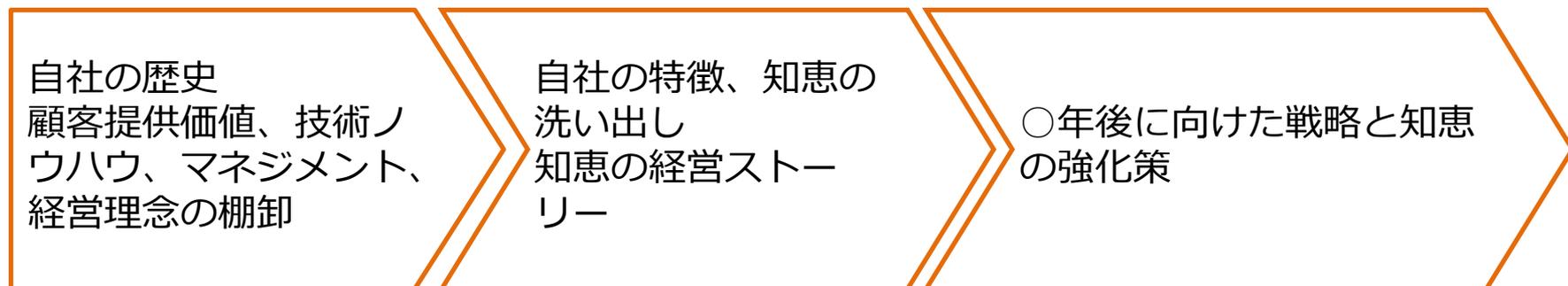
知恵の経営とは

知恵の経営とは、自社の「強み」とその源泉「知恵」を経営に活かすことで、業績の安定や向上につなげていくものです。



知恵の経営報告書とは

知恵の経営報告書の概要



経営理念	マネジメント	技術ノウハウ	顧客提供価値	商品別業績
技術を高め、顧客に貢献する	資格取得奨励制度 技術コンテスト ○○会議	資格取得者 ○○技術力 信用力	安心の品質 手直しゼロの高い部 品精度（工数低減）	A商品○○千万 B商品○○千万 ・

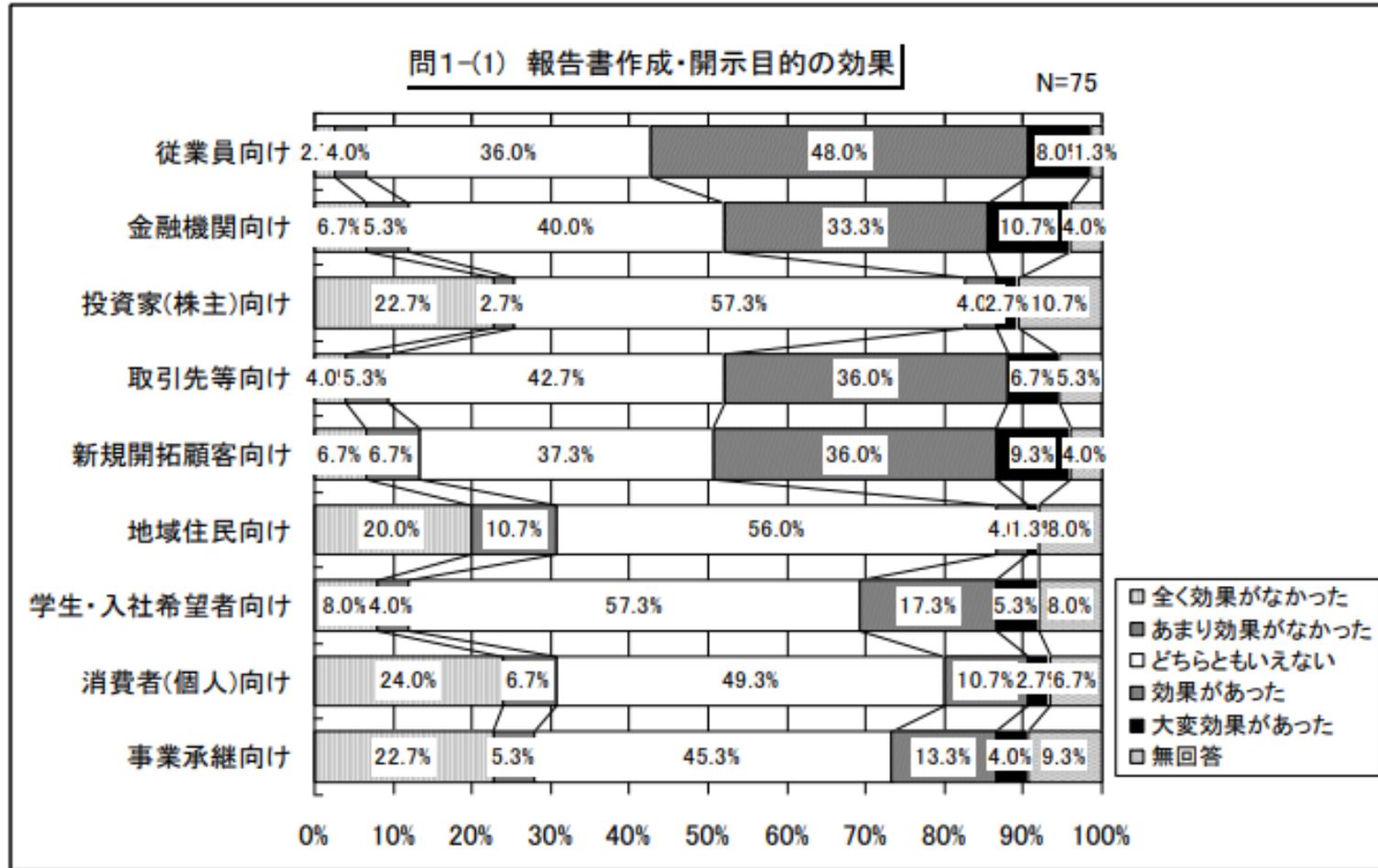
- ✓ 自社が顧客に提供している価値の再確認
- ✓ その背景にある技術ノウハウ（強み）の再確認
- ✓ 強みを形成している仕組み（マネジメント）の再確認
- ✓ その仕組みを設置した経営の考え方（経営理念）の再確認
- ✓ 将来の顧客提供価値とそのため強みと仕組みの検討



取り組みのメリット

「知的資産経営報告書」作成企業の実態調査 (2014年3月)

【相手先別の報告書作成の効果】



取り組みのメリット

「知的資産経営報告書」作成企業の実態調査（2014年3月）

【従業員向け】

- ・従業員の理解が進んだ（会社の強み・弱み、会社の方向性、歴史・理念等）
- ・共同で作成したため、経営者の理念が伝わった
- ・経営幹部、従業員に経営者の思いが伝わった

【金融機関向け】

- ・金融機関からの理解が深まった、作成を評価された
- ・新しい金融機関から積極的アプローチがあった
- ・融資にあたって決定材料ではないが、判断の資料として役にたった
- ・金融機関から新しい取引先を紹介された

【新規開拓顧客向け】

- ・しっかりした会社としての好印象、信頼を持ってもらった
- ・会社の中身が伝わった
- ・取引決定のスピードが速くなった
- ・展示会、商談で活用でき、引き合いがあった

取り組みのメリット

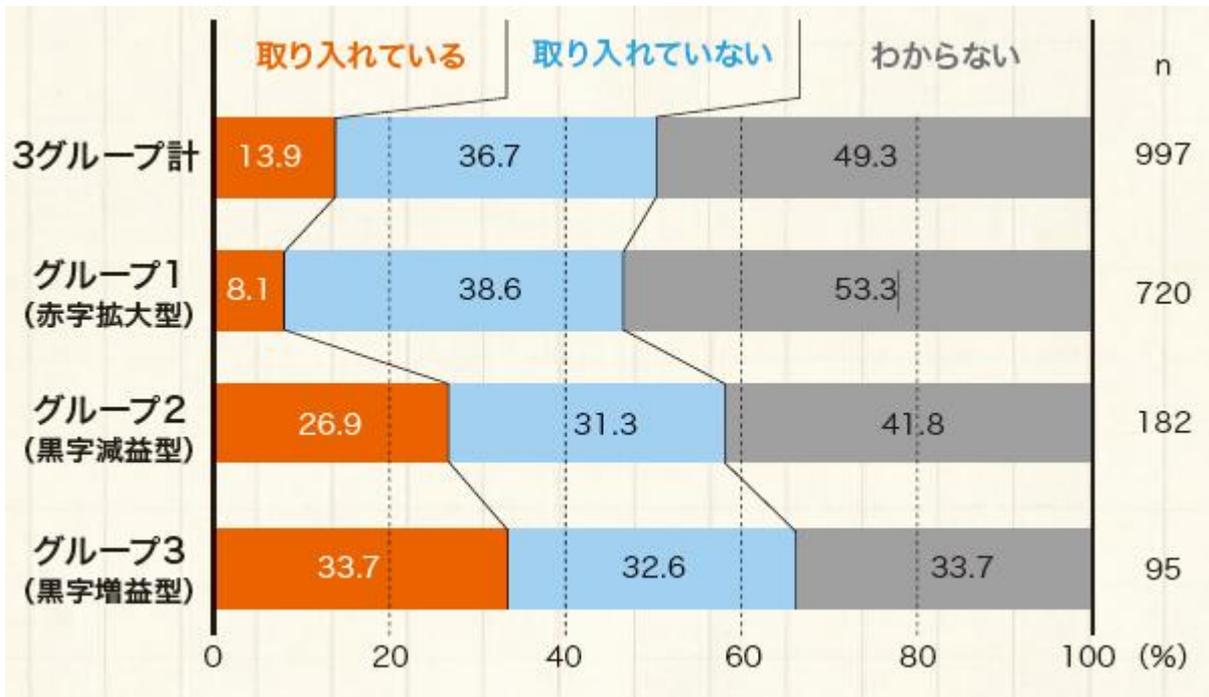
その他作成企業の声

- ① いままでこれほど時間を取って、自社のことを考えることがなかったので、自社の現状と将来についてしっかり考える貴重な機会になった
- ② 創業100年を目の前にして、後継者が自社の沿革について社長（父）だけでなく、親戚まで話を聞きに行き、会社を理解するきっかけになった
- ③ 将来のビジョンと取り組むべき課題が明確になった
- ④ 展示会で報告書を配布、受注につながった
- ⑤ 作成プロセスで現社長と後継者のコミュニケーション量が増え、方向性の違っている部分、同じ部分を確認することができ、会社が今あることに感謝することができた

取り組みのメリット

会社の知恵（知的資産）は業績に関係あるのか？

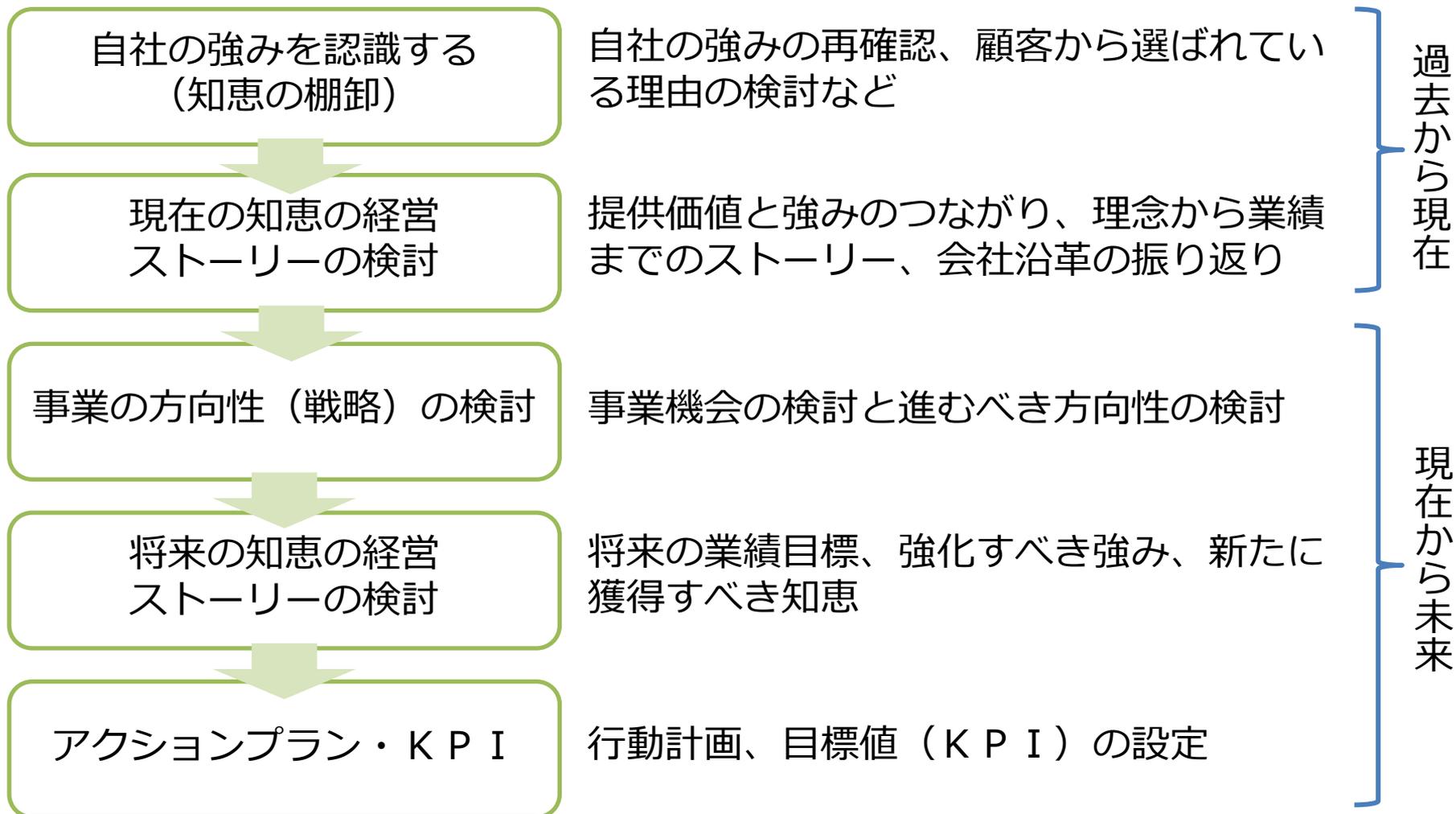
東京都産業労働局の調査（平成21年度東京の中小企業の現状【製造業編】）によると、知的資産経営を意識的に取り入れている企業の業績が良い傾向にあることが読み取れます。



黒字企業（グループ2、3）は赤字拡大型企業（グループ1）に比べて知的資産経営の実践割合が高い。また、黒字増益型企业（グループ3）と黒字減益型企业（グループ2）を比較しても「取り入れている」と回答した企業との差は黒字増益型企业（グループ3）の方が6.8ポイント高い。

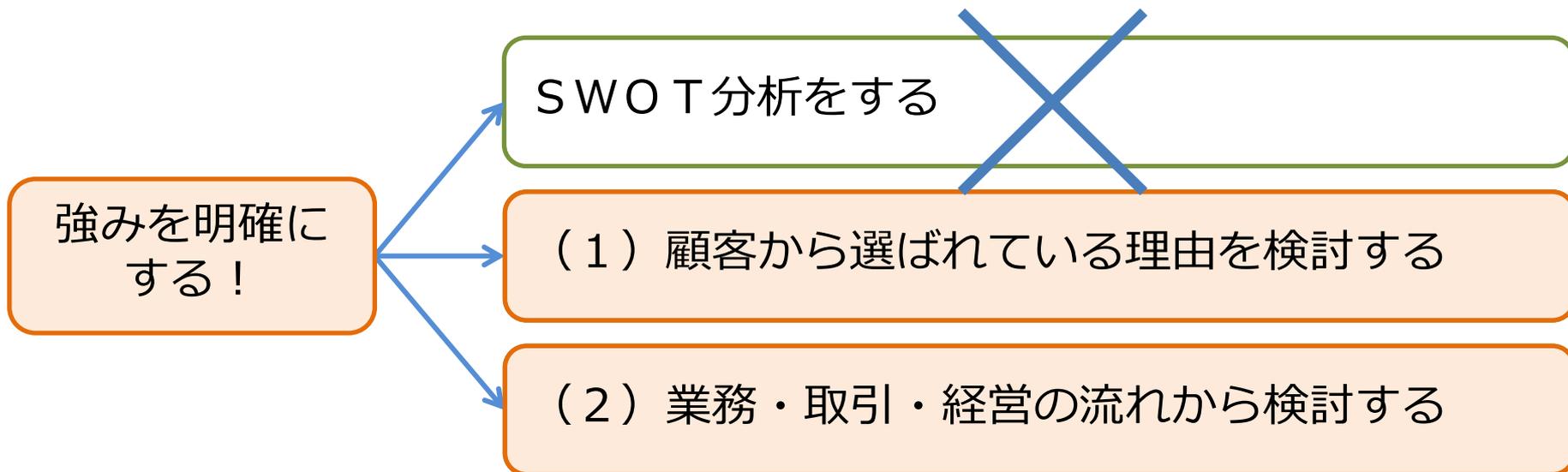
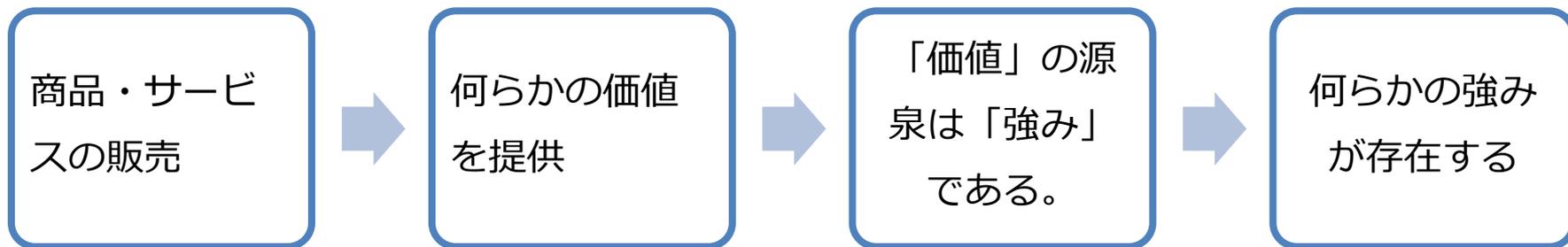
知恵の経営報告書の作成手順

作成手順



顧客目線で自社の強みや特徴の洗い出し

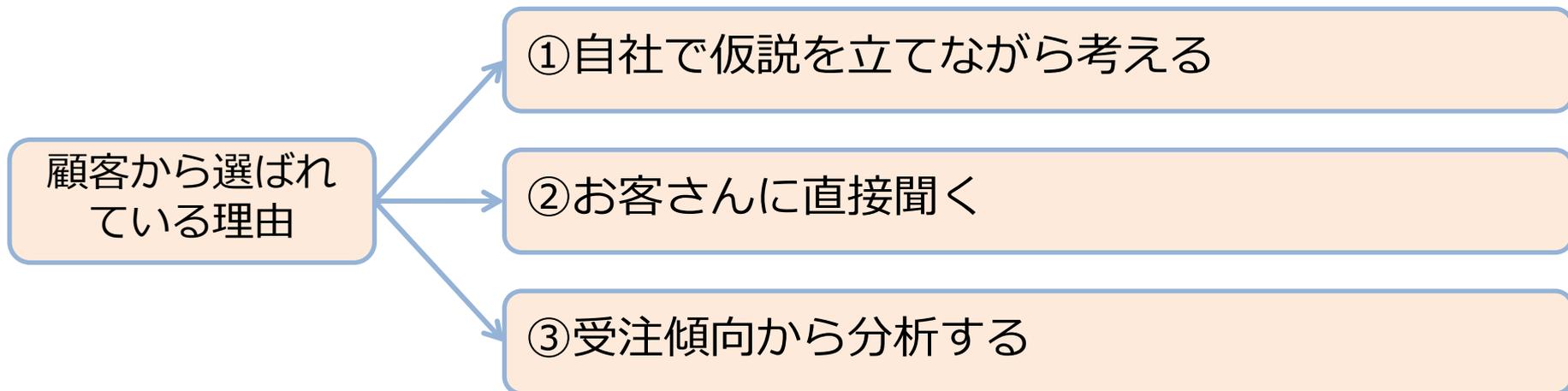
「強み」はどここの会社にも必ずある！



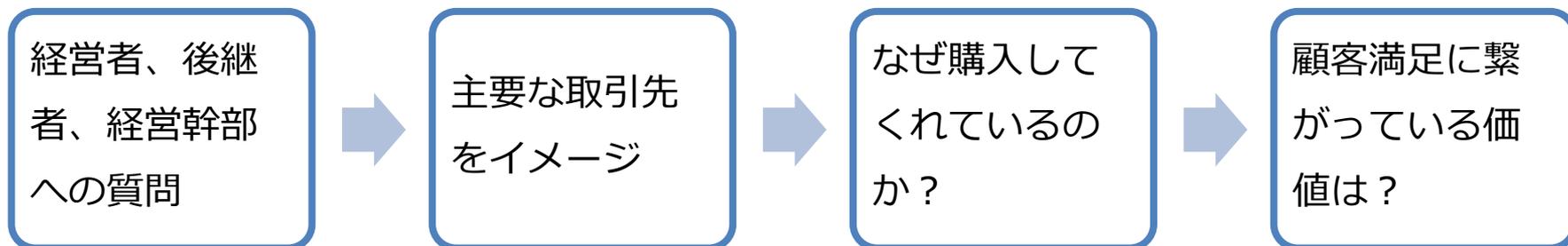
顧客目線で自社の強みや特徴の洗い出し

強みを明確にする

(1) 顧客から選ばれている理由を検討する (提供価値)



①自社で仮説を立てながら考える



顧客が購入しているのは、モノではなく、価値である

顧客目線で自社の強みや特徴の洗い出し

強みを明確にする

(1) 顧客から選ばれている理由を検討する (提供価値)

① 自社で仮説を立てながら考える

質問で顧客提供価値を明確にし、強みを掘り下げていく！

- 「なぜ、数ある競合企業 (店) があるにもかかわらず、当社 (店) で購入してもらえてるのだろうか？」
- 「お客さんが一番喜んでくれている点は、どのようなところだろうか？」
- 「お客さんがもっとも気に入ってくれている点は、どのようなところだろうか？」

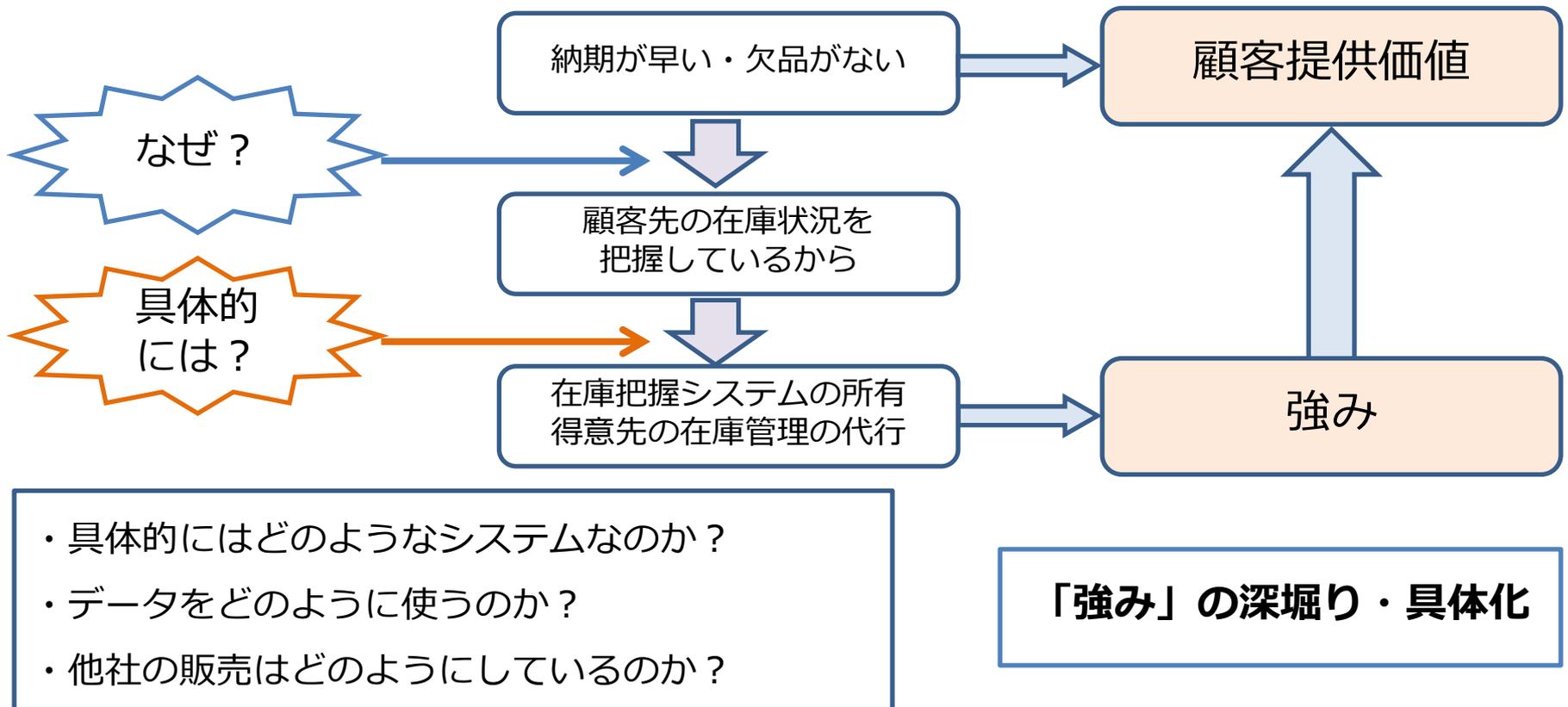
ポイントは、表面的なものにとどまらず、少し深く掘り下げる！

顧客目線で自社の強みや特徴の洗い出し

強みを明確にする

(1) 顧客から選ばれている理由を検討する (提供価値→強み)

① 自社で仮説を立てながら考える



顧客目線で自社の強みや特徴の洗い出し

強みを明確にする

(1) 顧客から選ばれている理由を検討する

②お客さんに直接聞く

お客様へ直接ヒアリング、アンケート等で聞く

- 「問題点」をヒアリング・アンケートするのではなく、「お役に立っている点」「選んでくれている理由」を聞く。
→ 「クレーム」ではなく、「お褒めの言葉」「喜びの声」
- 「チェック型」ではなく、「記述型」のアンケートにする。

顧客目線で自社の強みや特徴の洗い出し

強みを明確にする

(1) 顧客から選ばれている理由を検討する

②お客さんに直接聞く

あなたの声をお聞かせ下さい

召し上がったの感想
はいかがでしたでしょうか。皆様に、京都の
でつくられた安心安全で新鮮な食品をお届けし、食卓
を笑顔いっぱいになりたいという思いで、みんな笑顔で
仕事をしています。皆様の喜びのお声や感想は私たち
にとって大きなエネルギーになります。どのような書
き方でも結構ですので、是非ご返信下さい。

※あなたの声をホームページ等でお客様にお伝えし
てもよろしいですか？

伝えてよい！ 匿名なら伝えてよい！

次の文章からどのような視点が連想されるで
しょうか？

- ①「何かお気づきの点がございましたら、遠慮
なく・・・」
- ②皆様の喜びのお声や感想は私たちにとって大
きなエネルギーになります。どのような書き方
でも結構ですので、是非ご返信下さい。

分析し、自社の「提供価値」「ウリ」
「特徴」「強み」を明確にして行く

顧客目線で自社の強みや特徴の洗い出し

強みを明確にする

(1) 顧客から選ばれている理由を検討する

③受注傾向から分析する

受注傾向・新規顧客の傾向を分析する

- 顧客台帳の業種、受注内容、従業員規模、地域で増加している等の傾向を分析する。
- 増加している新規顧客の業種、受注内容、従業員規模、地域の傾向を分析する。

自社が最もどのような会社やお客さんのお役に立てているのかを分析する

顧客提供価値や強みの深堀り・具体化

知恵の経営ストーリー

ストーリーとは

ここでいう「知恵の経営ストーリー」とは、現在の業績の背景にある「提供価値」と、その「提供価値」を発揮できている源泉である「強み」と強みとの「つながり」を表したもの

経営理念	マネジメント	技術ノウハウ	商品サービス	顧客提供価値	業績
<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術を高め、顧客に貢献する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資格取得奨励制度 ・ 技術コンテスト ・ ○○会議 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資格取得者 ・ ○○技術力 ・ 信用力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 板金加工 ○○千万 ・ 溶接加工 ○○千万 ・ 組立 ・ 配送 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安心の品質 ・ 手直しゼロの高い部品精度（工数低減） 	売上高 ……千万 経常利益 ……千万
経営理念	マネジメント	技術ノウハウ	商品サービス	顧客提供価値	業績
<ul style="list-style-type: none"> ・ サードプレイス ・ グリーン エプロンブック 	<ul style="list-style-type: none"> ・ GABカード ・ 評価制度 ・ 採用面談制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 接客技術 ・ バ리스タのドリップ技術 ・ 店舗設計技術 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店内コーヒー ○○千万 ・ 店内スイーツ ○○千万 ・ 豆 ・ ボトル 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安らげる空間 ・ 気持ちの良い時間 ・ 本格的な珈琲の味わい 	売上高 ……千万 経常利益 ……千万

知恵の経営ストーリー

各項目の説明

経営理念

- 経営者の事業を行っていく上での考え方、姿勢、価値観、思い、存在意義などのこと。

マネジメント

- 会社の仕組み、ルール、管理体制、制度、歴史、外部連携、協力者、データベース など

技術ノウハウ

- 資格者数、〇〇技術、〇〇力、〇〇技術を持つ人材・ネットワーク、〇〇の経験、設備、材料 など

顧客提供価値

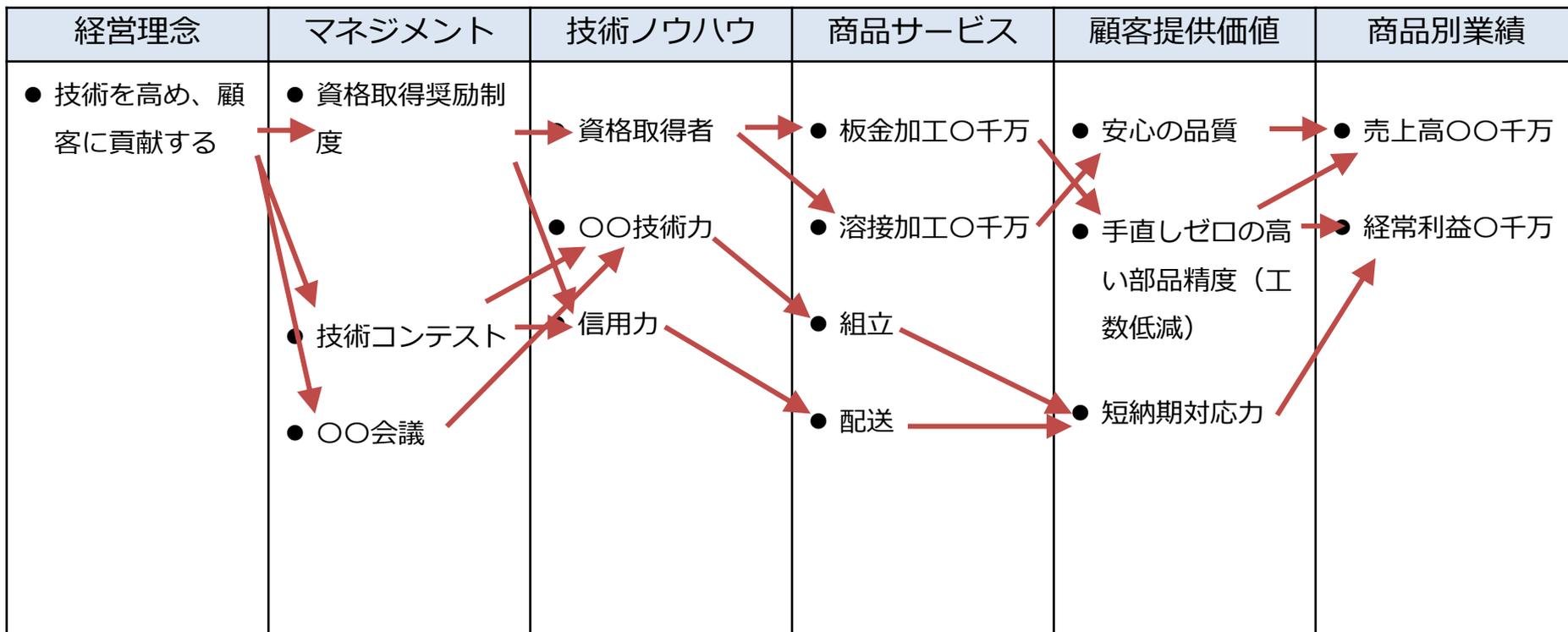
- なぜ、お客様から選ばれているのか？

業績

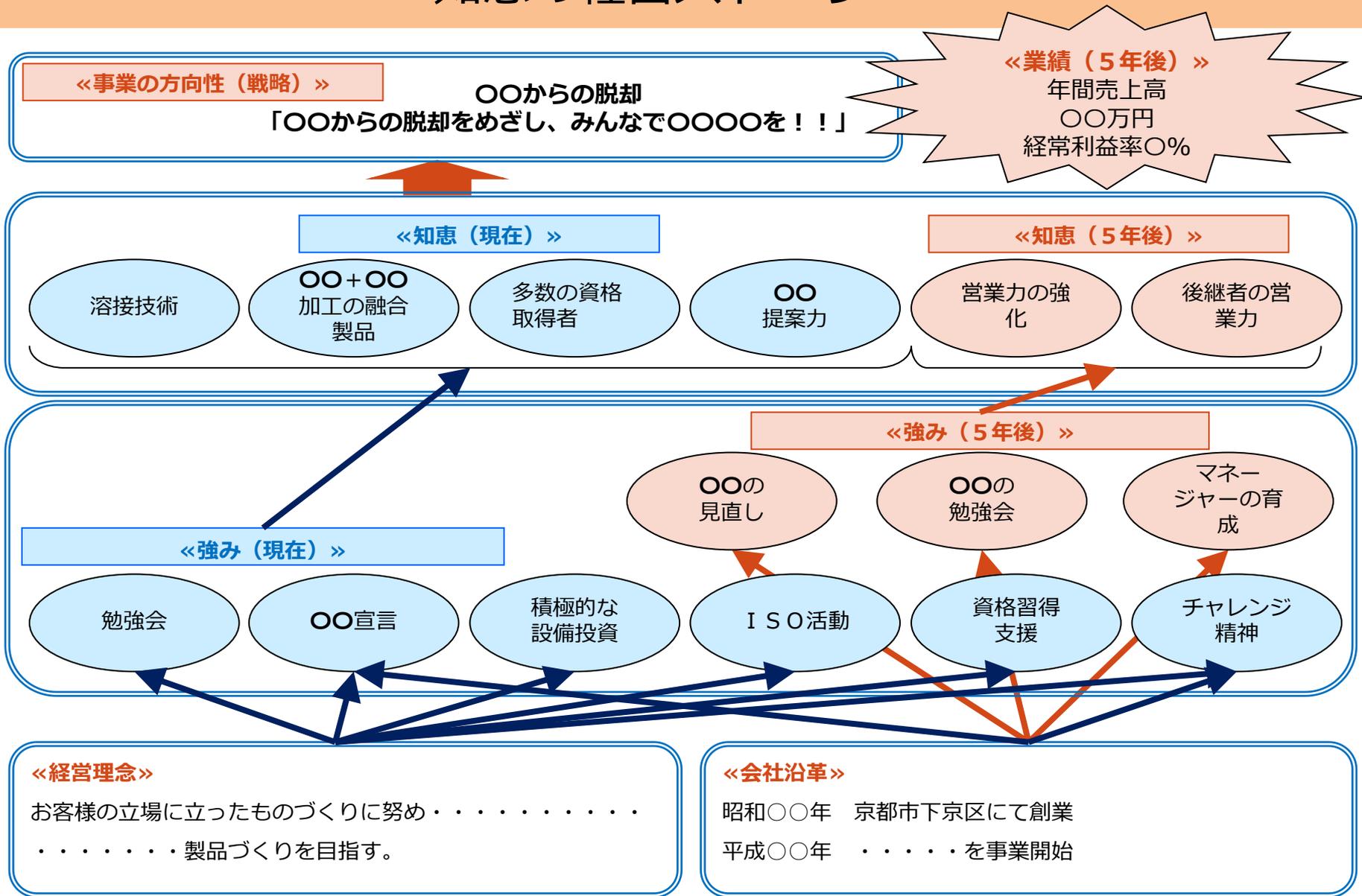
- 結果としての業績（売上高、売上総利益（率）、経常利益（率）など）

知恵の経営ストーリー

提供価値と強みとのつながり

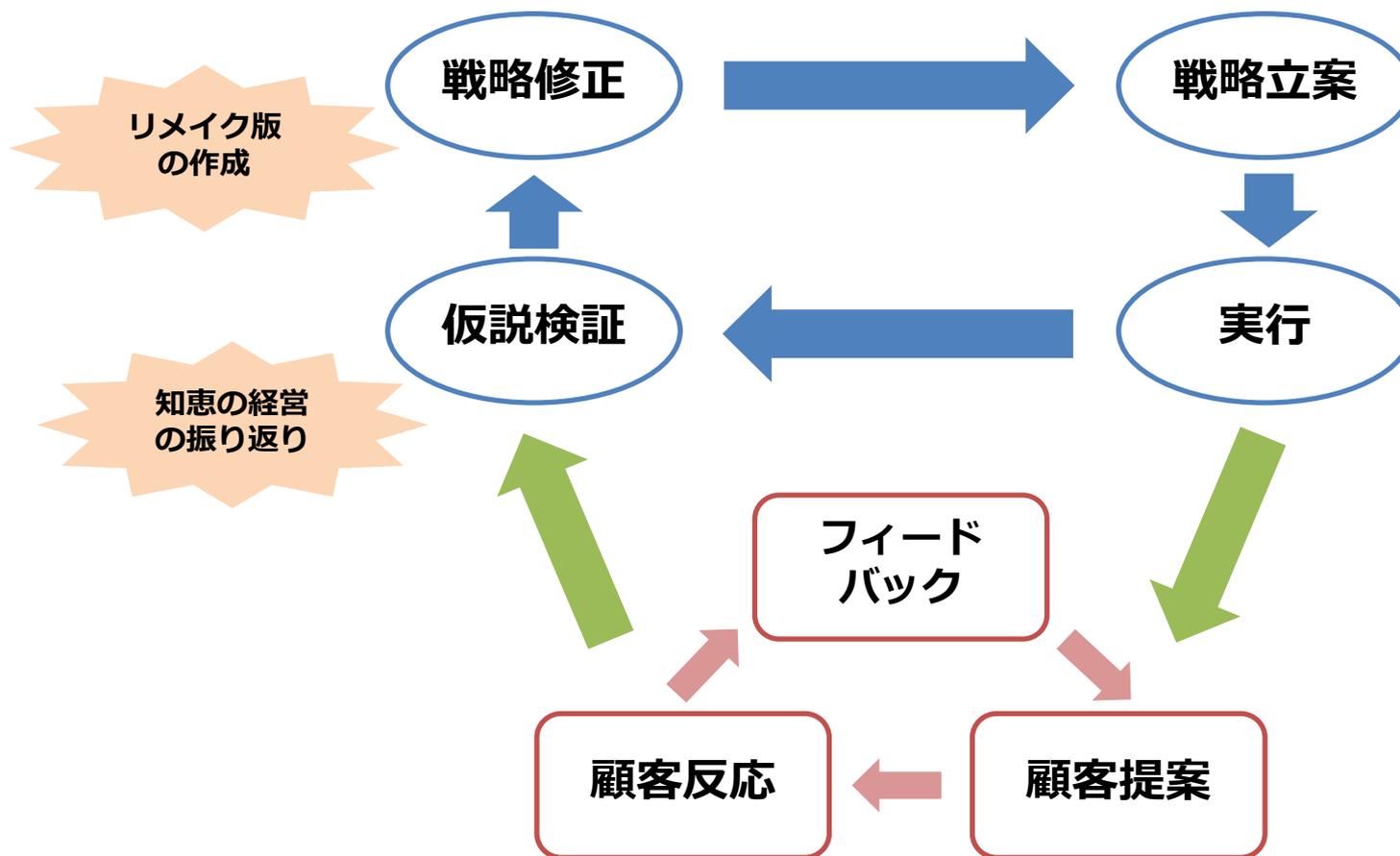


知恵の経営ストーリー



これからの時代を勝ち抜くために

戦略の仮説検証サイクル



戦略の検証と顧客提案のサイクル循環を廻すことが重要！

まとめ

- お客様から選ばれている理由を知ることが重要
- 知恵の経営報告書作成のメリットは多い
- 自社の提供価値や強み（知恵）をストーリー化する



時代の変化に合わせて自社の強みを見える化し、
経営改革に取り組んで見ましょう。

アクセルコンサルティング株式会社
経済産業大臣登録 中小企業診断士
石井 規雄 (Ishii Norio)
〒600-8095
京都市下京区東洞院通綾小路下ル扇酒屋町289番地
デ・リードビル6F
TEL 075-371-3550 FAX 075-371-3551
URL <https://accelc.co.jp>
MAIL ishii@accelc.co.jp