

平成 23 年度マスター補助事業
金融機関と取組んだ知的資産経営支援の実際
報 告 書

平成 24 年 1 月
社団法人 中小企業診断協会 大阪支部

目次

はじめに	5
第1章 知的資産経営と当研究会の活動内容	6
1. 知的資産経営について	6
(1) 知的資産とは	6
(2) 知的資産経営とは	6
(3) 知的資産経営報告書とは	9
2. 知的資産経営研究会について	10
3. 知的資産経営研究会の実績紹介	11
(1) 知的資産経営セミナー	11
(2) 知的資産経営研修	11
(3) 知的資産経営報告書	12
第2章 知的資産経営支援の現状	15
1. 経済産業省ならびに独立行政法人中小企業基盤整備機構の取組み	15
(1) 取組みの沿革	15
(2) 取組みの内容	17
2. 滋賀県中小企業団体中央会の取組み	21
(1) 取組みの沿革	21
(2) 取組みの内容	21
(3) 成果	23
(4) 支援機関（滋賀県中小企業団体中央会）からのコメント	24
3. 公益財団法人ひょうご産業活性化センターの取組み	25
(1) 取組みの沿革	25
(2) 取組みの内容	25
(3) 成果	26
(4) 支援機関（（公財）ひょうご産業活性化センター）からのコメント	27
第3章 金融機関と企業支援の現状	29
1. 地域密着型金融の経緯	29
(1) リレーションシップバンキング	29
(2) 地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（以下「リレバンⅡ」という）	30
(3) その後の取組み（「別冊」の改訂）	30
2. アンケートに見る地域密着型金融の現状	30

3. コンサルティング機能の発揮の現状	31
(1) 他行の対応への警戒	32
(2) 追加融資への警戒	32
(3) コスト回収の問題	32
4. コンサルティング機能の発揮のために	32
5. 但陽信用金庫の地域密着型金融への取組み	33
(1) 事業概要	33
(2) 地域密着型金融としての取組み.....	33
6. 尼崎信用金庫の地域密着型金融への取組み	35
(1) 事業概要	35
(2) 地域密着型金融としての取組み.....	36
7. 但馬銀行の地域密着型金融への取組み	37
(1) 事業概要	37
(2) 地域密着型金融としての取組み.....	37
4章 但陽信用金庫での支援内容	38
1. 但陽信用金庫の考え方	39
(1) 知的資産経営支援を行うに至った経緯	39
(2) 知的資産経営支援に取組む狙い.....	39
(3) 知的資産経営支援の効果.....	40
2. 我々研究会による支援内容	40
(1) 概要.....	40
(2) 目的.....	41
(3) 具体的な取組み.....	41
(4) 知的資産経営報告書を作成した企業の声.....	44
3. 企業事例	44
(1) 本覚寺診療所.....	44
(2) 有限会社きりしま産業.....	53
(3) 姫路ハウスサービス株式会社	59
(4) 共栄ゴルフ工業株式会社.....	67
4. 知的資産経営報告書作成セミナー参加企業ヒアリング集計	74
(1) セミナーに参加した効果.....	74
(2) 問題点.....	77
(3) 今後の課題	78

第5章 金融機関との取り組み成果と課題	80
1. 知的資産経営支援の成果	80
(1) 金融機関における知的資産経営支援の成果	80
(2) 金融機関と連携して中小企業診断士が知的資産経営支援を行うことによる成果	81
2. 知的資産経営支援の課題	82
(1) 金融機関における課題	82
(2) 中小企業診断士における課題	83
第6章 金融機関の今後の取り組みと我々研究会の関わり方	85
1. 金融機関の今後の取り組み	85
(1) 但陽信用金庫の今後の取り組み	85
(2) 尼崎信用金庫の今後の取り組み	85
(3) 但馬銀行の今後の取り組み	86
2. 当研究会の金融機関との今後の取り組み	86
(1) 金融機関の課題	87
(2) 金融機関の課題の解決に向けた我々の取り組み	87
第7章 まとめ	91
1. 診断士の力量	91
(1) 「顧客提供価値」への「連鎖」と「特異性」	91
(2) 必要なスキル	92
2. 政府等の取り組み	94
(1) 事業価値を高める経営レポート	94
(2) 統合報告書	94
3. 最後に	95
執筆担当者 プロフィール	96

はじめに

現在、金融機関は単に資金調達の機能にとどまらず、リレーションシップバンキングの一環として地域密着の経営支援体制が求められている。その地域密着の支援を行う場合、財務諸表だけで企業を評価するのではなく、「見えざる資産（知的資産）」を明らかにし現状の価値や将来ビジョンまで「見える化」できる「知的資産経営」の考え方が最も相応しい。

「知的資産経営」とは、人材、技術力、ノウハウ、組織力、顧客や関連企業とのネットワーク等の目に見えない「知的資産」をしっかりと把握し、活用することで業績の向上や、会社の価値向上に結びつけていくことである。それを報告書の形でまとめた「知的資産経営報告書」は経済産業省、中小企業基盤整備機構はじめ各種の公的機関や、民間の支援団体等の作成支援により、中小企業を含めた多くの企業で作成されるようになってきている。

一方、地域金融機関においても、金融庁が公表した「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」（平成 15 年 3 月公表）、「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」（平成 17 年 3 月公表）に基づき地域密着型の経営支援体制を推進している。

また金融庁は「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」（平成 14 年 6 月公表、平成 16 年 2 月改訂）において、債務者の経営実態の把握の向上に資するため、金融検査マニュアルの中小・零細企業等の債務者区分の判断に係る検証ポイント及び検証ポイントに係る運用例を公表している。

我々「中小企業診断協会大阪支部 知的資産経営研究会」メンバーは、平成 20 年から地域の信用金庫と共に知的資産経営の考え方を取り入れた企業支援活動を行い、支援先企業や金融機関から高い評価を頂いている。また、平成 22 年に行われた中小企業基盤整備機構主催の知的資産経営フォーラムにおいても、地域金融機関である但陽信用金庫の常務理事から、その成果のご発表を頂いた。

本報告書では、国や行政機関が行っている知的資産経営支援の現状を紹介し、次に金融機関の企業支援の現状をとりまとめた。そして実際に我々が金融機関と共に取組んだ具体的な支援内容を紹介し、最後に金融機関との取組みの成果と課題、今後の取組みをとりまとめた。

中小企業診断士が金融機関とともに知的資産経営支援を行う際の参考としていただきたい。

中小企業診断協会大阪支部 「知的資産経営研究会」代表 森下 勉

第1章 知的資産経営と当研究会の活動内容

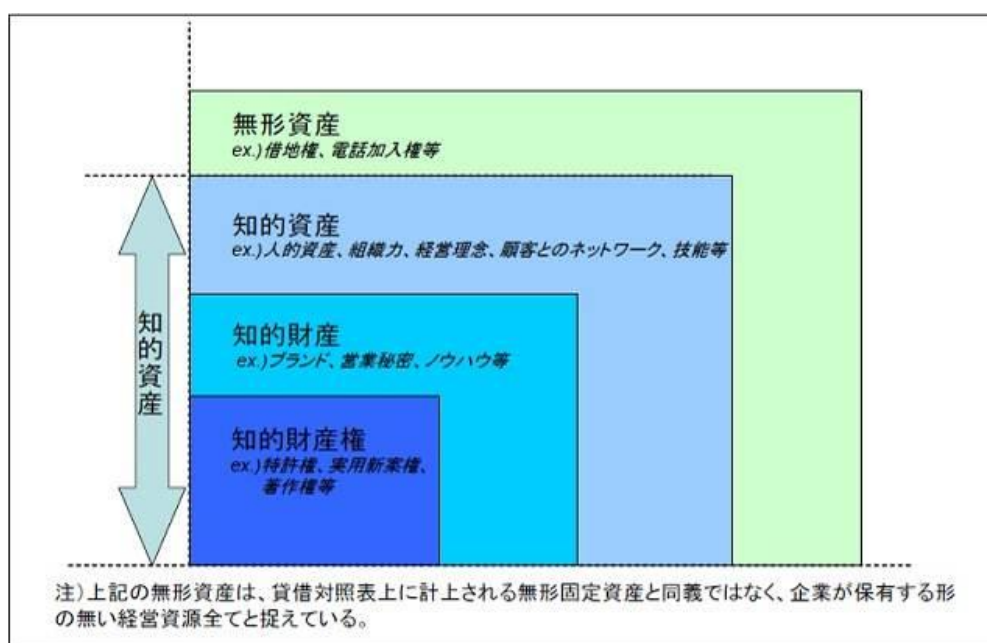
1. 知的資産経営について

(1) 知的資産とは

「知的資産」とは特許やブランド、ノウハウなどの「知的財産」を含み、ブランドや営業秘密、ノウハウ、さらに組織力、人材、技術、経営理念、顧客等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の総称を指す。

中小企業経営において、見えない資産である知的資産は重要な要素であり、知的資産を戦略的に管理・活用することは中小企業にとっても重要なテーマとなる。

図表 1-1 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



(出典:「中小企業のための知的資産経営マニュアル」 中小企業基盤整備機構)

(2) 知的資産経営とは

それぞれの会社の強み(知的資産)をしっかりと把握し、活用することで業績の安定や向上、会社の価値向上に結びつけることが「知的資産経営」である。

企業が勝ち残っていくためには、他社にはない独自の強みを確保し、それを戦略的に活用することが必要となる。そのためには、特に大きなコストをかけなくても身の回りにある「知的資産(見えざる資産)」、すなわち、他社にない自社ならではの強みを「力」の源泉として、経営に活用することにより、継続的な事業の発展を実現することができる。

知的資産経営は、下図のようにたとえることができる。

図表 1-2 知的資産経営のイメージ図



樹木が育つには、太陽と土地、水、栄養が必要である。

樹木は見える資産、樹木に成る果実を成果、太陽や空気を外部環境、土地を内部環境、そして水分や栄養はその企業の持つ経営理念やミッション、方針、リーダーシップととらえることができる。そして、それらと共にその土地にある「見えざる資産」が知的資産である。

企業が成果を生むには、太陽とともに滋味豊かな土地（知的資産）が必要である。すなわち豊富な知的資産が成長や成果の元となる。

土地に十分な水分や栄養（経営理念やミッション等）を与えることで豊かな大地（知的資産）が育まれ、樹木は大きく育ち豊富な実りをもたらす。もし、土地にある知的資産に気づかなければ適切な水分や栄養を与えることができず、知的資産は充実せず、期待した実りを得ることができなくなる。

自社にどのような知的資産があるのか「気づく」こと、また日当たりなどの外部環境を踏まえ、知的資産に最適な水分や栄養を与え、充実し、大きく育てることで実りある成果を得ることができる。

そして、果実は次の知的資産の種を生み出し、育てることで、再び大きく育っていく。いわば、知的資産経営のPDCAが働くことになる。

また、1MERITUM プロジェクト[※]によれば、知的資産は次の三つに分類されている。

なお、下記表の知的資産の内容例は、我々が中小企業の知的資産経営の支援を行う中で実感した内容を記載している。

(※1998年から2001年に行われた欧州6カ国のナレッジ型経済に関する研究機関)

図表 1-3 知的資産の3分類

	知的資産の内容例
人的資産	経営者や社員に依存している資産 (社長や従業員の退任、退職で会社から消えてしまう資産)
	社長のリーダーシップ、社長の「顔」、ベテランの勘や経験、ノウハウ、モチベーション、柔軟性、工夫力など
組織（構造） 資産	会社の「仕組み」として定着している資産 (社長や従業員が退任、退職しても会社に残る資産)
	文化、風土、習慣、技術、データベース、マニュアル、システム、ルールなど
関係資産	外部（顧客・協力会社等）との関係で築かれている資産 (企業の対外的関係に付随したすべての資産)
	ブランド、信用・信頼、顧客満足度、取引先との関係、異業種や同業種との協力関係など

知的資産をこの三つに分類することは、支援において役に立つ。

例えば、ある企業において洗い出された知的資産を俯瞰した時に人的資産ばかりが多い場合、該当する人材が欠けることで企業活動にマイナスの影響を及ぼすことがある。その時には、その人的資産をいかにして組織（構造）資産に変換させるかが企業テーマのひとつとなる。また、関係資産が少ない場合、外部との相互協力関係が不十分なため、緊急時の対応で不具合がでないかを検討することが必要になるなど、知的資産を分類して俯瞰してみると、リスク管理にも利用することができる。

しかし、これら三つの知的資産は単独でばらばらに認識するのではなく、相互に関わり合いを持っていることを忘れてはならない。

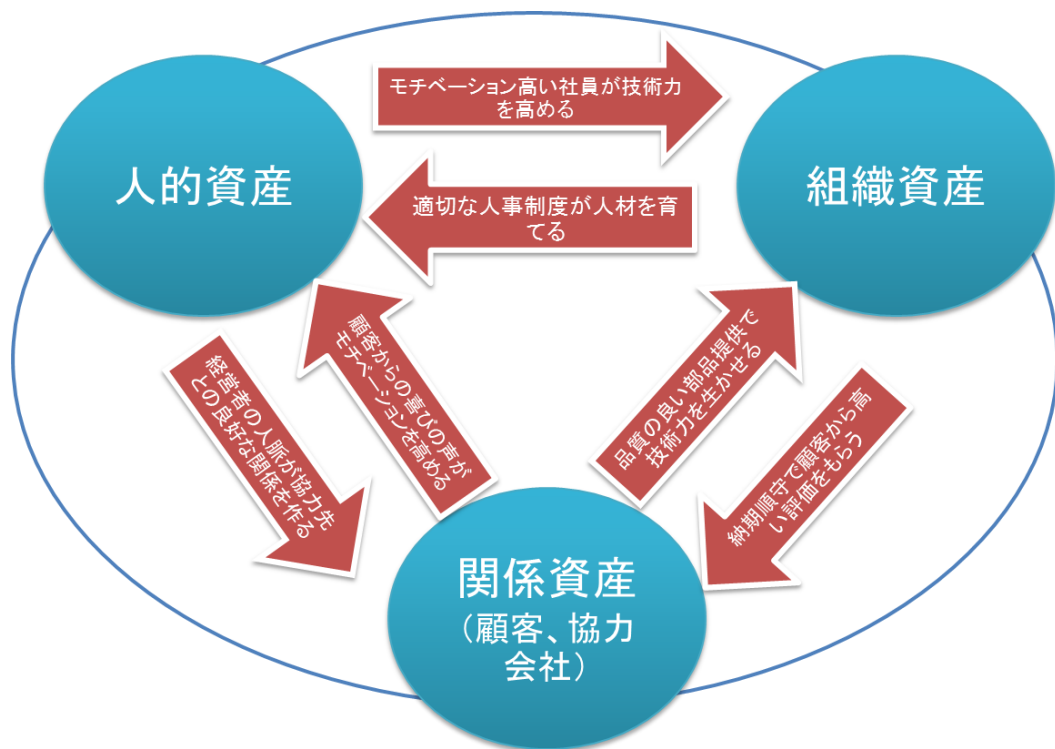
次の図は、この三つの知的資産の関わりの例を示したものである。

例えば、人的資産から組織資産の関わりを見た場合、モチベーションの高い社員（人的資産）が高い技術力（組織資産）を生み出したり、逆に組織資産から人的資産の関わりを見た場合、適切な人事制度（組織資産）がモチベーションの高い人材（人的資産）を生み出したりする。

また、人的資産から関係資産の関わりを見た場合、経営者の人脈力（人的資産）が協力先（関係資産）との良好な協力体制を構築できたり、顧客（関係資産）からの喜びの声を聞くことで社員のモチベーションや工夫（人的資産）を生み出したりすることができる。

組織資産と関係資産では、納期順守の仕組み（組織資産）が顧客（関係資産）の高い評価につながったり、協力会社（関係資産）からの品質の高い部品提供で自社の技術力（組織資産）が活かされたりするなど、これらの三つの知的資産は深く関わりを持つことで、企業業績に貢献させることができる。これら3つの知的資産の関わりを考慮することは、支援を行う上で重要なポイントである。

図表 1-4 3つの知的資産の関わり例



(3) 知的資産経営報告書とは

「知的資産経営報告書」とは、企業が持っている技術、ノウハウ、人材などの重要な知的資産を、どのように活用して企業の価値創造につなげていくかという、自社の知的資産経営の取組みをまとめ、その内容を開示する役割をもつ報告書である。

活用目的は大きく二つあり、ひとつは外部コミュニケーションのためであり、あと一つは内部マネジメントのために利用されている。

外部コミュニケーションでの活用では、単に自社の製品やサービスだけを見せるのではなく、自社の製品やサービスを生み出している根拠（KPI）をストーリーとして示すことで、顧客の納得度を高め購買や取引に生かすことができる。また、金融機関からの評価を正確に得ることも可能になることや、自社事業の見えざる資産を見せることで就職希望者への採用に利用することもできる。

内部マネジメントでは、価値活用ストーリーや価値創造ストーリーを描くことで、現在の知的資産を生かし、外部環境を踏まえた将来に向けた計画を立案、実行し企業業績の向上に利用されている。最近では、外部コミュニケーションよりも内部マネジメントに活用している事例が多くなっている。これは、知的資産を経営戦略上の重要な資産として捉えることができ、企業成果につながる事が理解されてきたためと考えられる。

2. 知的資産経営研究会について

中小企業診断協会大阪支部において、知的資産経営研究会を発足させたのは平成 19 年 1 月である。最初の取組として、平成 19 年 5 月に 3 社の知的資産経営報告書作成を行った。

また、この取組の経緯を平成 20 年に「支部における調査・研究報告書」として、『支援者にとっての知的資産経営へのかかわり方』にまとめさせて頂いた。

この報告書では、知的資産や知的資産経営の定義をはじめ、知的資産経営報告書作成のメリットや活用方法、作成方法、知的資産の魅せ方、今後の課題等についても論じさせて頂いている。

その後も継続的に中小企業の知的資産経営報告書の作成を行い、理論研究を踏まえながら実践研究を通じて、中小企業にとって最適な支援方法について日々研鑽を積み重ねている。

平成 23 年 9 月末現在、知的資産経営支援件数は約 200 社となり、セミナーや研修も約 110 回実施させて頂いている。

また、当研究会のメンバーは、中小企業基盤整備機構が発行している「知的資産経営報告書 事業価値を高める経営レポート」の作成者や、人材採用に特化した知的資産経営報告書の一種である「魅力発信レポート」作成支援者向け研修の指導者、行政や商工会、商工会議所等の機関での支援者など、知的資産経営に深く関わったメンバーによって構成されている。

豊富な実践を通じて培ったノウハウこそ、当研究会の『知的資産』である。

現在、当研究会にはおよそ 50 名の研究員が参加しており、診断士資格を保有するだけでなく、公認会計士、弁理士、社会保険労務士、IT コーディネーターなど幅広い資格を保有する者が多数在籍しており、多彩な角度から知的資産経営支援に関わっている。

今後も、知的資産経営を通じて中小企業の活性化の支援を進めていく予定である。

3. 知的資産経営研究会の実績紹介

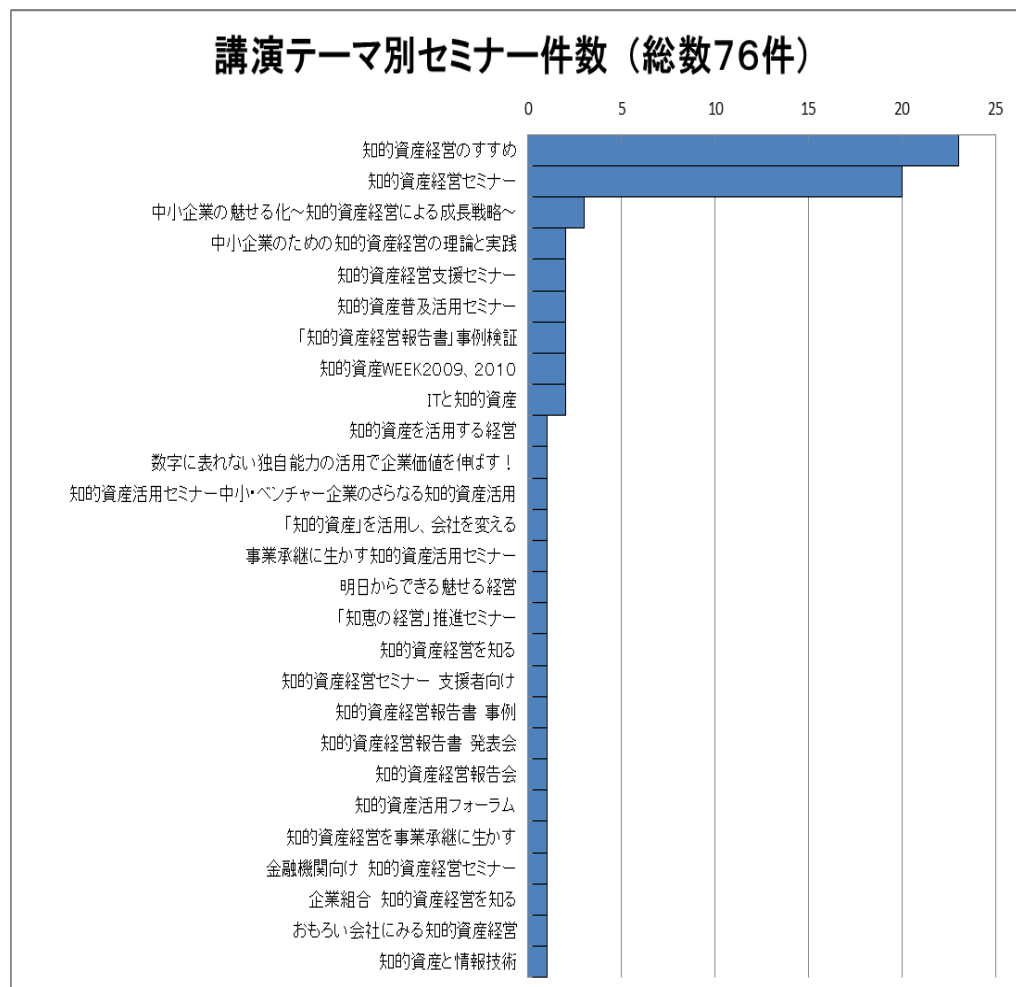
(1) 知的資産経営セミナー

平成 23 年 9 月末現在 総数 76 件

知的資産経営セミナーを開催した支援組織は、行政、商工会、商工会議所等、公的機関がほとんどを占める。当研究会はこれらの支援組織と共に知的資産経営の普及を行っている。

実施したセミナーをテーマ別に分類すると、知的資産経営の普及のテーマが中心となっている。当研究会は、知的資産経営の普及のために、「理論」、「事例検証」、「事業承継と知的資産」などの様々なテーマのセミナーを開催してきている。

図表 1-5 講演テーマ別セミナー実施件数



(2) 知的資産経営研修

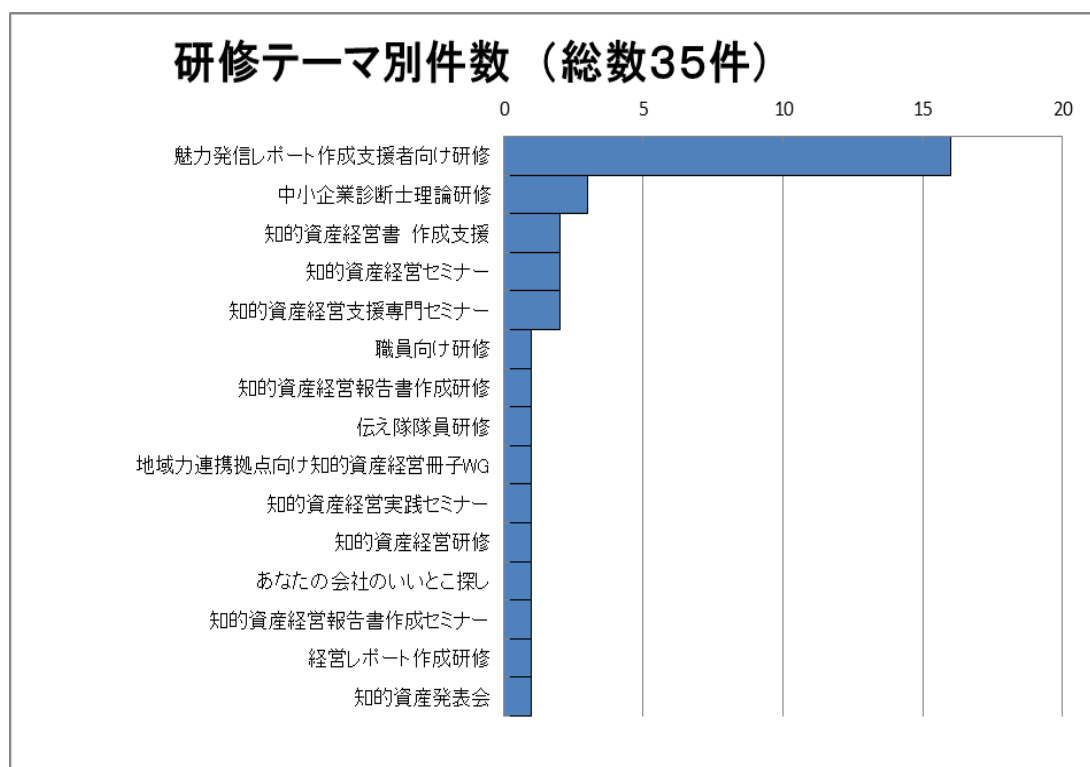
平成 23 年 9 月末現在 総数 35 件

知的資産経営についての研修を開催した支援組織については、経済産業省、中小企業庁関連の組織

が支援団体の約 2/3 を占めている。また、研修の対象者は、知的資産経営を通じて中小企業を支援しようとする専門家が中心となっている。

研修テーマは、中小企業を支援している専門家対象の研修が中心となるため、知的資産経営報告書作成研修等の作成支援の研修に関連するものとなっている。これらの研修を通じて当研究会は、専門家の育成の支援も行っている。

図表 1-6 研修テーマ別実施件数



(3) 知的資産経営報告書

平成 23 年 9 月末現在 総数 195 件

当研究会が行った知的資産経営報告書作成支援の内訳は、民間企業からの依頼が約半分を占め、その他は、行政、商工会、商工会議所等の支援組織が占めている。最近では金融機関等からの依頼も増えている。

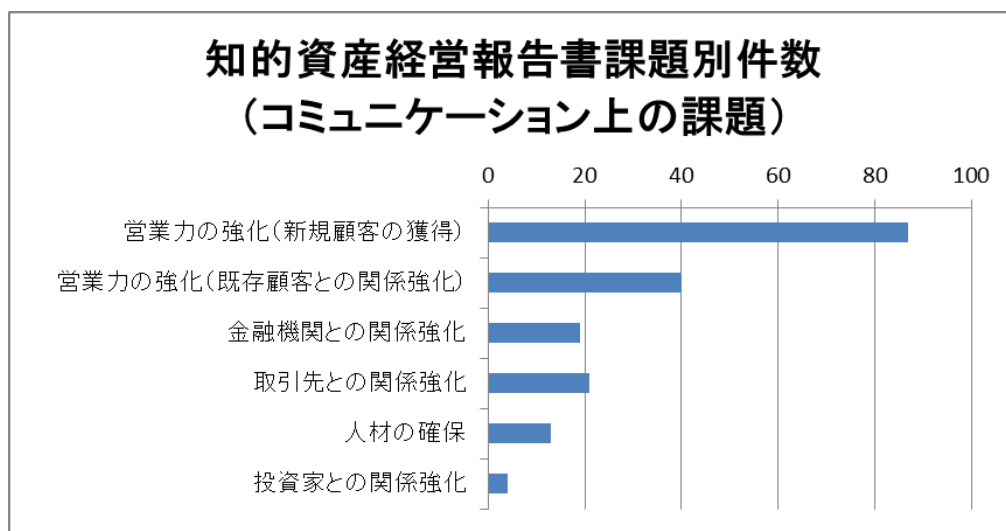
こうした支援では、ただ報告書を作成するだけでなく、企業の抱える課題を解決することを目的としている。各企業が抱える課題は、大きく、「企業内部のマネジメント上の課題」、「企業外部とのコミュニケーション上の課題」の二つである。

・外部コミュニケーション上の課題

これまでの事例では、「新規顧客開拓」、「既存顧客との関係強化」が大半を占めている。目に見え

にくい企業の強みを可視化する知的資産経営報告書は、新規顧客開拓、既存顧客との関係強化のツールとして活用されている。

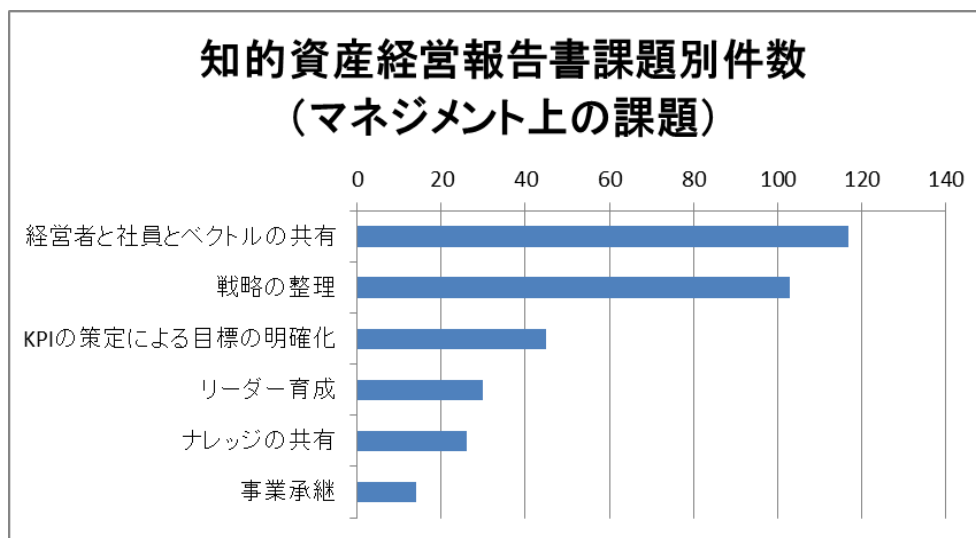
図表 1-7 知的資産経営報告書課題別件数



・内部マネジメント上の課題

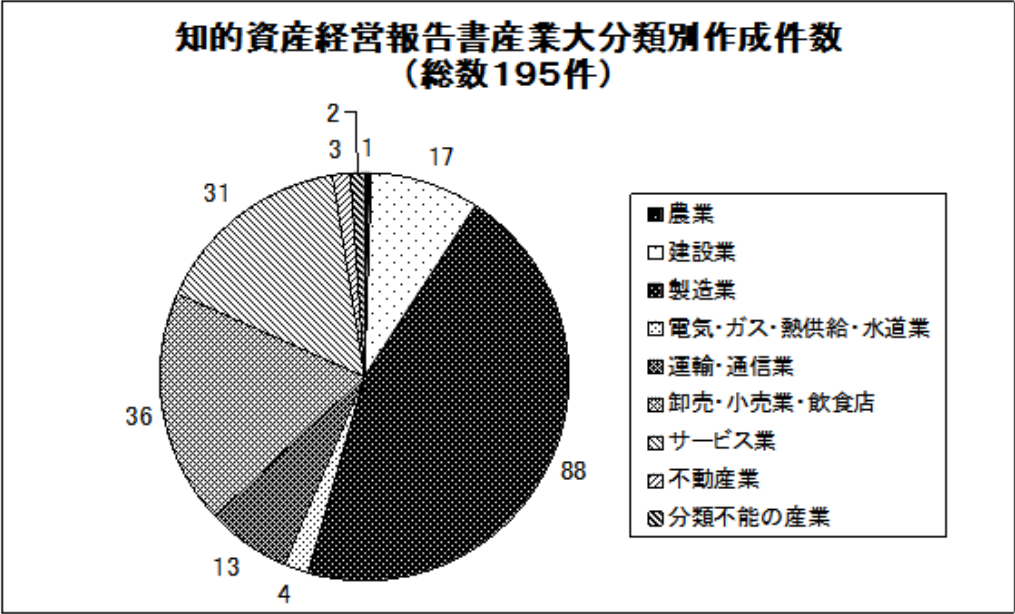
これまでの事例は、「経営者と社員のベクトルの共有」、「戦略の整理」が大半を占めている。知的資産経営報告書は、目に見えにくい企業の強みを抽出し、その強みを基盤とした企業戦略を立てるプロセスで、経営者が自社の戦略を整理することを可能にする。また、作成プロセスに社員を参加させることにより、経営者と社員とのベクトル共有や社員のモチベーション向上につながる効果がある。

図表 1-8 知的資産経営報告書課題別件数



また、総務省統計局の日本標準産業分類に基づいて、当研究会が知的資産経営報告書を作成した企業を業種別に分類してみた。大きく分類すると第二次産業と第三次産業が大半を占め、その比率はほぼ半々に分かれている。また、その内容を見ると、B to BからB to Cまで多様な業種の企業が報告書の作成に取り組んでいる。これは、知的資産経営報告書が、あらゆる企業の経営課題に対応可能であるということを示している。

図表 1-9 知的資産経営報告書産業大分類別作成件数



第2章 知的資産経営支援の現状

第2章では、国や行政などが取組んでいる知的資産に関わる動きを説明する。ここで取り上げる支援機関については、「支援機関関わった知的資産経営報告書の件数」、「我々研究会との関わりの深さ」の2点を考慮して、独立行政法人中小企業基盤整備機構、滋賀県中小企業団体中央会、公益財団法人ひょうご産業活性化センターの3機関を選んだ。

これらの支援機関の知的資産に関わる動きを「(1) 取組みの沿革」、「(2) 取組みの内容」、「(3) 成果」、「(4) 支援機関からのコメント」の順で見たい。

1. 経済産業省ならびに独立行政法人中小企業基盤整備機構の取組み

(1) 取組みの沿革

①我が国における知的資産に関する取組は、平成17年2月に産業構造審議会 新成長政策部会経営・知的資産小委員会で検討を開始したことから始まる。

その後、その検討を踏まえて、経営・知的資産小委員会において「中間報告」が公表された。その内容は、右記の通りである。

この「中間報告」では、無形の資産をより重視することが国際的にも強まっていること、日本の経営の中で重要な要素を再評価されること、知的資産を踏まえた経営方針を立てることやステークホルダーも適切な評価を行うこと、そして、企業が

中間報告

1. 近年、企業等の競争力の源泉として、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の「知的資産」を活用した経営（「知的資産経営」）の果たす役割が重要となっており、資本市場側も企業等の評価において、こうした無形の資産をより重視する傾向が国際的にも強まっています。
 2. 知的資産経営の広がり、企業価値を高め、企業及び社会全体としての資源最適活用を可能とするとともに、いわゆる日本の経営の中で重要な部分を再評価することにもつながることが期待されます。
 3. 知的資産経営の定着のためには、企業等が、競争力の源泉として知的資産を適切に認識し、管理・活用する経営方針を実践していくことに加え、ステークホルダーがそうした企業等の活動を適切に評価することが重要です。
 4. 本年2月より開始した経営・知的資産小委員会において、経営のあり方、企業等の価値の捉え方、その源泉となる知的資産を明確にするともに、その管理や評価、開示のあり方などについて検討を行いました。とりわけ、ステークホルダーと企業等との認識の共有を図るために企業が財務諸表に表れない情報について何をどのように示していくのかという開示の仕組みについて検討を行って参りました。
 5. 6月10日に公表された中間報告書（案）に対するパブリックコメントを経て、本日、経営・知的資産小委員会中間報告書が取りまとめられました。
- なお、今秋には、本報告書の内容を踏まえ、記載の方法、評価者側の留意点などに関する「知的資産経営の開示ガイドライン」を経済産業省から公表する予定です。

財務諸表に表れない情報について何をどのように示していくのかという開示の仕組みについて検討を行ったことが述べられている。

その後、平成 17 年 10 月「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表された。

開示ガイドラインの中で、ポイントや基本的原則、知的資産経営報告の要素についてまとめられた。

経済産業省 知的資産ガイドライン URL はこちら↓

<http://warp.da.ndl.go.jp/info:ndl.jp/pid/286890/www.meti.go.jp/press/20051014003/2-guideline-set.pdf>

ガイドラインの「背景・意義」として、他社が真似することのできない経営のやり方の重要性や経営者自らが知的資産を認識し経営に実践すること、我が国経済や世界経済にとって有効であること、情報開示において企業側とステークホルダーとの双方のニーズをマッチさせるために開示の目安を提供するためであることが述べられている。

背景・意義

○企業の持続的発展のためには、差別化の源泉として、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の「知的資産」を活用した、他社が真似することのできない経営のやり方が重要。

○経営者は、まずは自社の持つ強みや価値の作り方、それらの源泉となっている知的資産を認識し、自らの経営のあり方を経営者の目で再確認し、それらを最大限に活用した経営（「知的資産経営」）を実践していくことが重要。

○知的資産経営は、企業が有する潜在力を再認識して活用することに他ならず、経営資源の配分を最適化し、企業価値を高め、ひいては我が国経済や世界経済にとって、プラスの効果をもたらす。

○企業価値やそれにつながる将来の利益に関する情報の開示については、企業・ステークホルダーの双方にとって不満な状況となっている。このため、将来の利益がどのようなもので、それがどのように経営によって生まれるのかという点につき、双方のニーズをマッチさせるように、説明の仕方を整理した開示の目安を設けることが望ましい。その目安を提供するのが、このガイドラインである。

その開示ガイドラインを、整理すると以下のような内容になる。

(元経済産業省 産業技術環境局技術振興課課長 現 MICI-Global 会長 住田 孝之氏 資料より)

<開示ガイドラインのポイント>

- ① 経営者の方針をわかりやすくストーリーで示すことを促し、そのあらすじを示した。
- ② 信憑性を高めるため、ストーリー中に裏付け指標を入れるやり方を提示した。

- ③ 裏付けとして使われる指標の目安として 35 種類の指標を例示した。
- ④ 評価側の誤解による混乱を避けるため、評価側にも指針を示した。

<基本的な原則>

- ① 経営者の目から見た経営の全体像をストーリーで示す。
- ② 企業の価値に影響を与える将来的な価値創造に焦点をあてる。
- ③ 将来の価値創造の前提として、今後の不確実性（リスク・チャンス）を中立的に評価し、それへの対応につき説明する。
- ④ 株主だけでなく自らが重要と認識するステークホルダー（従業員、取引先、債権者、地域社会等）にとって理解しやすいものとする。
- ⑤ 財務情報を補足し、かつ、それとの矛盾がないものとする。
- ⑥ 信憑性を高めるため、ストーリーのポイントとなる部分に関し、裏付けとなる重要な指標（KPI）などを示す。また、内部管理の状況についても説明することが望ましい。時系列的な比較可能性を持つものとする。（例えば、KPI は過去 2 年分についても示す）
- ⑦ 事業活動の実態に合わせ、原則として連結ベースで説明する。

<知的資産経営報告の要素>

- ① 事業の性格と経営の方向性
- ② 将来見通しを含む業績
- ③ 過去及び将来の業績の基盤となる知的資産とその組み合わせによる価値創造のやり方
- ④ 将来の不確実性の認識とそれへの対処の方法
- ⑤ 上記を裏付ける KPI としての知的資産指標 参考として他の指標も添付できる

(2) 取組みの内容

そのガイドラインを受けて、中小企業基盤整備機構が中小企業向けの具体的な展開を行っている。ここでは冊子やマニュアルについて時系列的に紹介する。

- ① 平成 18 年 1 月：「中小企業知的資産経営研究会」を設置
 - ・知的資産経営の取組み方
 - ・金融機関、従業員、取引先等のステークホルダーとの情報共有
 - ・知的資産経営の普及策・支援策等について検討を行った

② 平成 19 年 3 月：「中小企業のための知的資産経営マ
ニュアル」作成

知的資産経営に関する知識を整理し、取
組む方法や事例を示すことで中小企業が
実際に取組めるよう指針を示した。なお、
このマニュアルに取り上げられた事例は、
我々研究会のメンバーが深く関わってい
る。



③ 平成 20 年 10 月：「中小企業のための知的資産経営実践
の指針 - 知的資産経営報告書作成支援調
査・研究編 -」

知的資産経営に対する普及・啓発の更なる
強化を目的に、新たな報告書作成手法の紹
介や 10 社の事例をまとめている。また、作
成企業や支援者に対するアンケートを行い、
取組課題なども整理している。



④ 平成 20 年 10 月：「中小企業のための知的資産経営実践
の指針 - 知的資産経営ファイナンス調
査・研究編 -」

知的資産経営に対する評価や効果を検証す
る観点から、金融機関からみた評価の視点
等について検証を行っている。



⑤ 平成 20 年 10 月：「事業価値を高める経営レポート作成マニュアル」

中小企業者自身が冊子として作成するのではなく、A3 版のサマリーにまとめることで自社の知的資産経営の概要を容易に把握できるように、また、支援者が支援を行う際の手引きとなるように作成マニュアルを開示した。



⑥ 平成 21 年 4 月：「知的資産経営評価融資の秘訣」

企業の知的資産経営の評価の考え方について、地域密着型金融における知的資産への取り組みや、知的資産経営評価融資における価値評価方法などについて記載している。



また、冊子による啓発活動だけでなく、平成 20 年、平成 21 年には主に若年の求職者・就職希望者に向けて知的資産を発信する「中小企業魅力発信レポート」作成支援を行い、中小企業の持つ技術力、人材、ネットワーク、組織力などの様々な魅力をまとめ、WEB サイト (<http://miryoku.smrj.go.jp/index.html>) に 605 社を掲載している。

この作成支援者向けの研修も、我々研究会のメンバーが、全国 9 カ所にある中小企業基盤整備機構においてその指導にあたった。

図表 2-1 魅力発信レポート WEB サイト



冊子や WEB サイト以外には、毎年 10 月に、「知的資産 WEEK」を開催し、講演などを通じて、広く啓発活動を行っている。



平成 22 年知的資産 WEEK の様子

2. 滋賀県中小企業団体中央会の取組み

(1) 取組みの沿革

平成 20 年度から経済産業省が全国的に実施した地域力連携拠点事業の滋賀県内の拠点の 1 つとして採択を受け、従来は中小企業組合等の業界支援を中心に行っていた滋賀県中小企業団体中央会が、個別の中小企業支援に本格的に取り組むこととなった。

中小企業の経営力向上のためには、まず自社の強みを明確化・文章化することが必要であり、経営資源の限られた中小企業にとっては、知的資産経営による取組みが最適であると判断した。

(2) 取組みの内容

① 中小企業支援の第一段階としての知的資産経営報告書の作成

中小企業者の相談にあたっていると、何をしたいのかよくわからない、やりたいことが多すぎて、何をすべきなのか混乱している状況の中小企業が非常に多い。このような中小企業者に対して、自社の強みや弱み・市場環境等を整理し、知的資産経営の支援の一環として、報告書の作成を推進することとした。

実際に作成した中小企業者からは、自社を再認識し、将来の方向性を考えるために非常に参考になるという評価が寄せられている。経営資源が限られている中小企業者が、自社の強みを明確化することで既存事業の選択と集中が容易となり、新たな事業展開及び施策活用へ繋がるきっかけとなっている。

図表 2-2 滋賀県中小企業団体中央会 知的資産経営報告書の作成実績

	作成件数
2009 年度	17 件
2010 年度	27 件
2011 年度 9 月末	18 件

② 知的資産経営の普及への取組み

1) パンフレット及び事例集の作成・配布

滋賀県中小企業団体中央会にて作成したパンフレットで、知的資産経営とはどのようなものか、又なぜ必要なのか等について説明し、中小企業者、支援機関、行政機関、金融機関、大学等に配布し啓発普及に努めている。

また、滋賀県中小企業団体中央会で作成支援した 5 社の事例集を作成し、知的資産経営報告書の実物を中小企業者に直接見せることにより、報告書とはこのようなものであるという理解に役立っている。

図表 2-3 滋賀県中小企業団体中央会で作成した 5 社の事例集



2) セミナー等の開催

知的資産経営セミナーを平成 20 年度に滋賀県中小企業団体中央会単独で 2 回（計約 150 名）、平成 21 年度に立命館大学びわこキャンパスと共催にて 1 回（約 50 名）、平成 22 年度に滋賀県行政書士会と共催にて 1 回（約 100 名）開催し、啓発普及に努めている。また、中小企業組合の総会等において、上記パンフレット、事例集の配付及び説明会を実施し、知的資産経営の有効性の啓発を行っている。



知的資産経営セミナー（平成 22 年 10 月度開催）

③ 知的資産経営報告書作成の支援

滋賀県中小企業団体中央会は、平成 23 年度より経済産業省の実施する「中小企業支援ネットワーク強化事業」の構成機関の一つになっており、同事業の一環として知的資産経営報告書の作成を支援している。

支援の手順として、新規の中小企業者には、「報告書作成には時間と手間がかかるので、事業者自身の主体性と協力がなければ、完成できないこと」を窓口で十分に説明した上で支援を行っ

ている。一方、過去3年間に既に作成支援を行った中小企業者がある。こうした企業に対しては更新の必要性及び報告書の活用方法を説明し、同事業の専門家派遣にて更新の支援を行っている。現在、この専門家派遣については我々研究会メンバーが数多く関わっている。

図表 2-4 知的資産経営のすすめ



(3) 成果

① 知的資産経営報告書作成支援実績（新規作成成分のみ）

平成23年8月末までに44社の知的資産経営報告書の作成を支援し、当会のWEBサイト (<http://www.chuokai-shiga.or.jp/chiikiryoku/>) 並びに経済産業省の「知的資産経営ポータルサイト」に42社が開示されている。平成23年8月末現在同ポータルサイトにアップされている企業数は、全国で170社弱であり約四分の一を占めている。また、平成22年には、自らの資質の向上のため、当中央会自身の知的資産経営報告書も作成している。（現在非開示）

図表 2-5 滋賀県中小企業団体中央会のポータルサイト



② 知的資産経営報告書作成の普及連鎖

滋賀県中小企業団体中央会の支援実績が多くなっている大きな理由としては、知的資産経営報告書作成の支援企業による普及連鎖が挙げられる。普及連鎖とは作成支援した企業が同業者等の中小企業者に対して、知的資産経営報告書の作成の経緯や有効性を説明し、それを聞いた中小企業者からまた作成希望企業が出てくるということである。このようにアナログ的ではあるが確実に作成希望企業が増加している。

③ 支援企業の声

支援した企業の声としては、すべての企業からその評価に強弱はあるものの、知的資産が整理できた、今後の経営戦略立案の参考になった、ステークホルダーから高い評価をもらった等の感想を得ており、中小企業の経営力向上の一助になっていると思われる。また、作成支援したある2社からは、報告書を作成しても、補助金・助成金等の支援はないが、国の中小企業支援策としては、最も良い支援策であり、多くの中小企業者に活用してもらうべきであるという賛辞をいただいている。

④ 事業承継に関して

知的資産経営報告書の作成目的の一つとして、事業承継への活用も挙げられている。実際、作成支援した2社の企業から、「事業承継に迷っていたが、報告書の作成を機に承継を決断した。

（実際平成22年に承継済み）」「事業承継の時期を明確にする良い機会になった。（報告書の中に承継時期を明記）」という声を聴いており、中小企業の大きな問題である後継者への事業承継に活用されている。

(4) 支援機関（滋賀県中小企業団体中央会）からのコメント



振興課 中嶋和繁 主任

① 知的資産経営報告書の質の向上

現在は、知的資産経営報告書の内容については評価法が一定ではないので、レベルにばらつきが散見されます。現在、平成22年度に開示した42社の知的資産経営報告書の評価に関して、中小企業診断協会大阪支部の知的資産経営研究会に評価を依頼しており、その結果を今後の更新及

び新規作成の支援専門家にフィードバックするとともに、報告書の質の向上を図っていきたいです。

② 知的資産経営報告書の将来像

現在は知的資産経営報告書の普及期であり、経済産業省が推奨していることもあって予算処置等もある程度できており支援体制も整っています。しかし、中小企業支援機関、行政機関、大学等に対する啓発普及が今後の更なる中小企業の作成に繋がると考えられます。また、地元金融機関と連携した取組みが今後の飛躍的な報告書の普及にも、作成した中小企業にとっても最も重要であり、必要と考えられます。

3. 公益財団法人ひょうご産業活性化センターの取組み

(1) 取組みの沿革

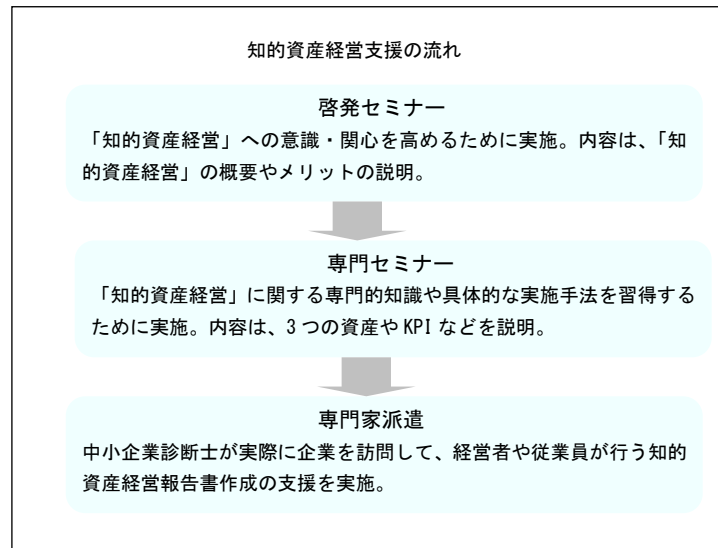
公益財団法人ひょうご産業活性化センターは、兵庫県における中小企業経営支援の中心的存在の一つである。設立は昭和41年7月であり、約90名の職員を擁して兵庫県下全域をカバーしている。知的資産経営支援については平成20年から、成長支援課において取組みを行っている。公益財団法人ひょうご産業活性化センターには、経営相談・専門家派遣事業を行う総合支援課や小売商業者等の活性化を中心に支援を行う商業支援課、ベンチャー企業への投資を行う投資育成室ほかさまざまなセクションがある。そんな中、成長支援課では成長期待企業の育成や技術評価制度の運営、事業承継支援を主たる支援内容としており、現在、藤澤課長以下4名の職員が日々の業務に取り組んでいる。

(2) 取組みの内容

このように、知的資産経営支援は平成20年度に開始したが、同年は「知的資産経営支援とはいかなるものか」を事業者を紹介する「啓発セミナー」を1回開催しただけだった。しかし、平成21年度は「啓発セミナー」と「専門セミナー」を数多く開催し、さらに専門家派遣を実施して強力に知的資産経営支援を行った。

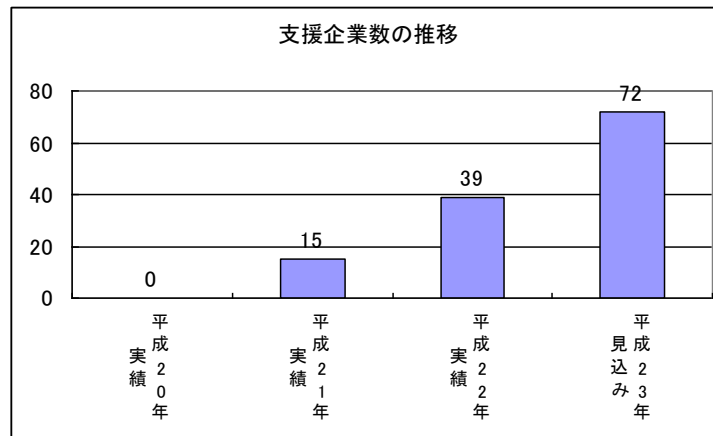
「専門セミナー」は、より深く知的資産経営を知って頂くことを狙いとしており、SWOT分析の体験会を含めるなど実践的な内容のセミナーである。専門家派遣は、「啓発セミナー」や「専門セミナー」で知的資産経営とはどのようなものか、そのメリットはいかなるものかを理解してもらった上で、さらなるハンズオン支援を希望した事業者に中小企業診断士をはじめとした経営支援専門家を派遣して知的資産経営報告書の作成を行い、経営力の向上を図るものである。現在、この専門家派遣については我々研究会メンバーが数多く関わっているところである。

図表 2-6 知的資産経営支援の流れ



平成 21 年度に専門家派遣を受けた企業数は 15 社であった。平成 22 年度に専門家派遣を実施した企業数は 39 社と前年を大きく上回っている。平成 23 年度も 9 月末時点で、32 社の企業が専門家派遣を受けており、さらに約 40 社から専門家派遣の要望があるなど、その支援ニーズは確実に拡大している。

図表 2-7 専門家派遣の企業数の推移（単位：社）



このように、年を経るごとにセミナー開催や専門家派遣回数が増しているのは、（公財）ひょうご産業活性化センターが知的資産経営による事業者支援に大きな価値を見出しているからに他ならない。

(3) 成果

ところで、成長支援課では前述のとおり、知的資産経営支援のほかに技術評価制度と事業承継支援も行っている。技術評価制度というのは技術力を有しているにもかかわらず、物的担保や人的担保が

ないことから融資を受けることができない中小企業者等に対して、技術力・将来性を評価する評価書を発行して、外部のステークホルダーに客観的な第三者の視点で事業者を紹介する独自の制度である。平成 17 年度から事業を開始し、これまでに 623 件の実績がある（平成 23 年 9 月現在）。（公財）ひょうご産業活性化センターにおける知的資産経営支援の特徴の第一は、この技術評価制度と事業承継支援と併せて、三位一体となった支援活動を行っている点にある。例えば、和菓子製造小売業（西宮市、社員数 5 名）の場合、高齢の経営者が和菓子作りには熱心だがなかなか経営には関心を持ってくれない子息に経営権を譲りたいと考えていた。そこで、（公財）ひょうご産業活性化センターに相談してまず勧められた事業承継セミナーを子息に受講させ、その後引き続いて知的資産経営セミナーおよび専門家派遣を受講させたところ、経営に対する関心が大きく改善し、今では和菓子を作る腕を磨くだけでなく自社の強みを活かした経営をいかに行うかを日々熱心に考えるようになっている。

（公財）ひょうご産業活性化センターにおける知的資産経営支援の特徴の第二は、地域の金融機関との連携を図りながら支援活動を行っている点である。（公財）ひょうご産業活性化センターは商工会議所や商工会における各部会や異業種交流会のような地域の事業者との長期間にわたる直接的な関係を構築する仕組みを持っていないため、これまでの支援ではその場限りの短期的な支援となることが多かった。しかし、顧客との密接な関係を築いている地域金融機関と協同で知的資産経営支援を実施することにより、息の長い支援ができるようになり、集客活動も行いやすくなるというメリットがある。一方、金融機関にとっても顧客にコンサルティング機能を提供できるというメリットが生まれる。こうした Win-Win の関係を築いていることが大きな特徴で、平成 23 年度は但馬銀行や尼崎信用金庫、但陽信用金庫、西兵庫信用金庫などと知的資産経営支援を共に行っているところである。例えば、運送業（西宮市、社員数 35 名）の場合、それまで金融機関からはあまり経営に熱心ではない会社と判断されていた。ところが、知的資産経営支援の現場に金融機関の担当者が同席したところ、支援を受ける社長および経営幹部がとても熱心に取り組んでいることがわかるようになった。その事業者から融資の申請があったとき、金融機関ではこうした企業内部の状況を理解していたので、すぐに融資の許可が下りたという成功事例がある。

(4) 支援機関（（公財）ひょうご産業活性化センター）からのコメント



藤澤正仁経営支援課長

知的資産経営支援を行うメリットは、「支援を実施した事業者では、確実に成果が出る点」と「ローコストで支援を実施できる点」だと考えています。「確実に成果が出る点」については、事業者が自社の強みを認識してそれを活かす経営を行えるようになるためですが、たとえ確たる強みがなく、弱みばかりの事業者であっても課題が明確となるので、その後に続く支援を行いやすいと思います。また、「ローコストで支援を実施できる点」については、知的資産経営では設備投資や新たな社員の雇用に頼るのではなく、まず技術力・ノウハウの共有化や新たなビジョンの設定といった活動を行うので、中小企業でもお金をかけずにすぐに実施できるというメリットがあります。

このように大きな効果がありますので、今後も知的資産経営支援をしっかりと推進していきたいと考えています。

以上、独立行政法人中小企業基盤整備機構、滋賀県中小企業団体中央会、(公財)ひょうご産業活性化センターの3つの支援機関における知的資産に関わる動きをみてきた。

これらの支援機関の中で、この論文のテーマに関連する「知的資産経営を通じた金融機関との取組み」という点においては、(公財)ひょうご産業活性化センターの取組みが一番積極的であった。

次章以降では、金融機関と積極的に取組みを行っている(公財)ひょうご産業活性化センターとの「知的資産経営支援を通じた企業支援」についてフォーカスしてみたい。

第3章 金融機関と企業支援の現状

地域密着型金融とは、金融機関が取引先と緊密な関係を長く維持して顧客に関する情報を蓄積し、その情報をもとに顧客に円滑な資金の提供や融資などのサービスを提供するビジネスモデルである。金融機関が借り手である顧客との長期的な取引関係により、外部では通常入手しにくい借り手の信用情報などを入手することで、貸し出し時の審査コスト等の軽減や早期の事業再生支援が可能となるといったメリットが得られる。とりわけ、中小・地域金融機関（地方銀行・第二地方銀行・信用金庫・信用組合）を中心に、地域企業の創業・新事業支援機能等の強化、取引先企業の経営相談等の強化、早期事業再生に向けた取り組みなどにより、地域経済の活性化を図るというものである。

1. 地域密着型金融の経緯

(1) リレーションシップバンキング

① 金融検査マニュアル

平成11年4月に金融庁より「金融検査マニュアル（本冊）」が発表され、金融機関の経営状況を検査する際の重点項目・ポイントが示された。これにより「信用格付」「債務者区分」が明確化され、債務者区分に応じた金融機関の対応が強化されたが、財務基盤の弱い中小企業は格付けが低く、「貸し渋り」「貸し剥がし」の対象とされる例が多く見られた。

「本冊」による金融庁検査が、中小企業の特性に合っていないことから、中小企業団体や地域金融機関から、中小企業に対する金融機関の審査や格付けの総合的な手法を要求する声上がり、平成14年6月に「別冊（中小企業融資編）」が、さらに平成16年2月に「改訂版」が作成・公表された。ここで、技術力や販売力、経営者の資質などの定性的な項目を重視した審査・格付けの検証ポイントが示されている。

② 金融再生プログラム

平成14年10月に「金融再生プログラム」が公表され、メガバンク・主要金融機関に絞込んだ不良債権比率の半減という数値目標が発表された。

③ リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム（以下「リレバン I」という）

地域金融機関についても、不良債権問題解決が急務とのことから、平成15年3月に「リレバン I」が公表され、全地域金融機関にリレバン機能強化計画を作成させ、平成17年3月末までに地域金融機関の自主性・自己責任に委ねた「リレバン I」を実施させることとした。

④ 金融改革プログラム

「金融再生プログラム」「リレバン I」の期限が到来する3カ月前の平成16年12月に、メガバンク・主力行と全地域金融機関を対象とする「金融改革プログラム」が公表された。活力ある金融システムの創造、地域経済への貢献、信頼される金融行政の確立の3項目で構成され、その後2年

間の金融庁の方針を示す重要なものである。

(2) 地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（以下「リレバンⅡ」という）

「リレバンⅠ」について、「制度や内容が地域金融機関に正しく理解されていない」「金融機関の取組みへ姿勢や実績にバラつきがある」「金融機関の目利き力が不十分である」などの問題点が指摘された。そこで、地域金融機関のみを対象とした「リレバンⅡ」が平成17年3月に公表された。「リレバンⅡ」では、地域密着型金融の継続推進、地域の特性や利用者ニーズを踏まえた「選択と集中」による推進、情報開示等の推進とこれによる規律付けの基本方針が示されている。

(3) その後の取組み（「別冊」の改訂）

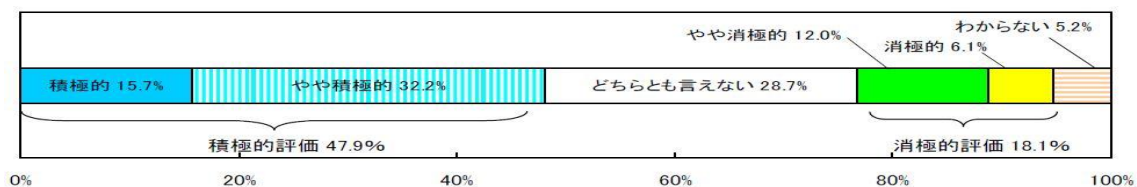
平成20年11月および平成21年12月に「別冊」が改訂され、不良債権該当基準が大幅に緩和された。平成21年12月の改訂は「中小企業金融円滑化法」の施行を受けたもので、企業が金融機関に返済猶予を申し込んだ場合、経営改善に取組む姿勢が評価されれば、向こう1年間※は不良債権に区分しなくてもよいことや、返済猶予から1年以内に実現可能性が高い経営改善計画の提出などの内容が盛り込まれている。（※平成23年9月現在、中小企業金融円滑化法の期限は平成24年3月31日まで延期されている）

これらの取組みは、経営に苦しむ中小企業の市場からの退場を先送りにするものではなく、地域金融機関の返済猶予を申し込んだ企業に対して、より一層の支援を求めるものである。そのためにも、地域金融機関は「目利き力」の向上を図り、定性評価のアップに努める必要がある。

2. アンケートに見る地域密着型金融の現状

金融庁は、毎年、地域密着型金融に関するアンケートを実施している。図表3-1は平成23年5月から6月にかけての全国の中小企業者、経営指導員（商工会議所・商工会）、消費者センター職員等に対する聴き取り調査の結果であり、積極的評価が5割弱となっている。

図表3-1 地域密着型金融の取組み姿勢（全体評価）



図表3-2では、アンケートにある中小企業からみた地域金融機関に対する具体的な評価内容である。

図表3-2 地域金融機関に対する具体的な評価内容

【肯定的な評価理由】

○顧問企業に対して定期的な訪問を行い、長年の取引関係が良好に維持できており、月次の業況把握やアドバイス等を積極的に行っている。また、収集した情報を活用し、小規模企業が持つ技術力や潜在能力を掘り起こそうとする姿勢がみられる。

○中小企業応援センター事業、中小企業支援ネットワーク強化事業等の各種公的施策について、商工会議所等との連携を図りながら、事業再生や経営支援等の業務にあたっている。

【否定的な評価理由】

○顧客企業への訪問等が少なく、現場での情報収集が不十分で、経営者の経営姿勢や企業の技術力等について、適正な評価ができない。また、担当者が替わるとそれまでの良好な関係がなくなってしまう。組織としての継続的な取組みが不十分である。

○目利き能力等については、金融機関担当者によってレベルが違う。自社の強みを分かってもらえない。もっと目利き能力の向上が必要である。

○助言内容が粗利益率を高めることなど、わかりきったことが多く、根本的な解決にならない。

出典：金融庁ホームページ

訪問頻度ひとつをとっても、肯定的な評価と否定的な評価が混在している。

これらのアンケートから、金融機関のコンサルティング機能は不十分であると感じている中小企業が多いという現状が明らかとなった。

また、金融機関に対する地域密着型金融への取組みについて行ったアンケートによると、経営改善支援、事業再生支援、企業の将来性、技術力を的確に評価できる能力（目利き能力）の発揮や地域全体の活性化などすべての項目で、「利用者の期待に応えるものとなっている」と考える金融機関が50%以上となっている。一方で、否定的な理由として、「内部に専門的なノウハウ・人材の蓄積がない」などの声が数多くある。

3. コンサルティング機能の発揮の現状

では、なぜ金融機関のコンサルティング機能が十分に発揮されていないのであろうか。金融機関は長年、財務データ等の定量評価と不動産担保や保証人の有無を重視した融資を実施してきた。しかし、バランスシートに表れない経営理念、組織風土、人材、技能、取引先との関係などの「知的資産」は重視されてこなかった。そのため、「知的資産」のような定性的な情報の収集と評価に関するノウハウが十分に蓄積されていないのが現状である。また、情報収集には、中小企業との質の高いコミュニケーションが必要となる。しかし、金融機関の人員削減や人事異動などにより、長期的な質の高いコミュニケーションの実現が困難となっている。これらは、図表3-2のアンケート内容からもわかる。さらには、中小企業側も定性的な評価項目に関心が十分でない企業や、情報を開示しない企業も多く、

金融機関にとっての貸出の信用リスクに関する情報を充分に持っていないということもある。

実務的にコンサルティング機能の発揮をためらわせる理由として以下の3点が考えられる。

(1) 他行の対応への警戒

金利低下や返済猶予が、経営改善に資すると考えられる場合で、対象企業が複数の金融機関と取引しており、他の金融機関が金利減免などに応じない場合、企業は高金利の融資を優先的に返済することが考えられる。しかし、他行の出方は通常はわからず、そのため、自行から率先して返済条件の変更等に応じることにしてお互いに警戒心を抱いており、必要な条件緩和が実施されないケースがある。

(2) 追加融資への警戒

コンサルティング機能を発揮し中小企業の経営改善を図るためには、より深く情報収集し、経営課題を特定し、中小企業と協同して改善に取り組む必要があるが、その過程で一時的に追加融資を必要とすることも多くある。しかし、不透明な経営環境の中で改善策が期待通りの効果を出せずに追加融資が回収不能になることも考えられる。特に、再生の可能性の見極めが難しい場合、保守的な対応となってしまう、再生の可能性があった企業に対してコンサルティング機能を十分に発揮できないことになる。

(3) コスト回収の問題

地域金融機関がコンサルティング機能を発揮するためには、各種の定性的情報を収集分析する必要がある。金融機関にとっては、経営者へのヒアリング、事務所への訪問などの負担が発生する。

再生可能な中小企業に対して、リスクを取り支援を行っても、リスクに見合う高い融資金利を設定できないことが多い。金融機関のリスクを回収できるのは、支援企業の経営が安定し金利負担能力が生まれてからとなるが、その段階になって、競合他行が低金利での融資を提案することもあり、企業再生のための努力やコストが報われないことも多い。その結果、コンサルティング機能を発揮しないということが起こりうる。

4. コンサルティング機能の発揮のために

地域金融機関がコンサルティング機能を発揮できない理由は、各種定性的情報を収集分析するためのノウハウの不足、コスト回収の問題など、「3. コンサルティング機能の現状」で述べた通りである。では、どのようにすれば、コンサルティング機能が発揮できるのであろうか。

従来、「目利き力」は金融機関の担当者の能力と考えられてきた。そのため、支援企業に対する改善計画の失敗、回収不能額の増加については担当者の責任とされる場合が多い。このような個人に依存したコンサルティングではなく、金融機関全体として集中的にノウハウを積み上げ、組織的な判断

の基準を明確にしていくことが必要であると考え。中小企業が、財務データ以外の定性的情報を開示しやすい仕組みを作っていくことも重要である。また、「情報収集コスト」や「コンサルティング機能を発揮するためのコスト」をどのように回収するか、取引先企業に納得して負担してもらえるか、それらの方法をしっかり位置付けておく必要がある。

このような流れを受けて、「目利き力」の向上やコンサルティング機能の発揮に知的資産経営が有効であることに着目し、但陽信用金庫、尼崎信用金庫、但馬銀行、西兵庫信用金庫が取り組んでいる。その中でも、但陽信用金庫がいち早くから知的資産経営に取り組んでおり、支援件数も多い。

5. 但陽信用金庫の地域密着型金融への取り組み

(1) 事業概要

但陽信用金庫は、大正15年創業の兵庫県加古川市に本店を置き、加古川市、高砂市、姫路市などの東播磨地区を中心に営業を行っている信用金庫である。図表3-3が但陽信用金庫の事業概要である。



但陽信用金庫本店

図表3-3 但陽信用金庫の事業概要（平成23年3月現在）

会社名	但陽信用金庫
本店所在地	兵庫県加古川市加古川町溝之口539番地
事業内容	信用金庫法にもとづく業務
創業	大正15年6月10日
会員数	29,222名
営業地域	加古川市、高砂市、姫路市（旧飾磨群家島町を除く）、たつの市、加西市、三木市、小野市、西脇市、加東市、明石市、神戸市西区・垂水区、朝来市、神崎郡、加古郡、揖保郡
店舗数	32店舗

出典：但陽信用金庫ホームページ

(2) 地域密着型金融としての取り組み

但陽信用金庫では、金融庁が公表した「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」において、地域金融機関に求められる恒久的使命としての「ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化」「事業価値を見極める融資をはじめ中小企業に適した資金供給手法の徹底」「地域の情報収集を活用した持続可能な地域経済への貢献」に基づいて、平成22年度に新たに中期計画（平成22～平成24年度）や単年度事業計画を策定し、地域内企業の育成・支援や地域内全体の活性化のための継続的

な取組みを行っている。

また、『よろず相談信用金庫《たんよう》』を合言葉に、「取引」ではなく「おつきあい」という考えのもと、「取引先企業に対するコンサルティング機能の発揮」、「地域の面的再生への積極的な参画」「地域や利用者に対する情報発信」等の取組みを継続的に推進している。図表3-4は地域密着型金融への取組みの具体的な内容である。



金融円滑化ご相談窓口の様子

図表3-4 地域密着型への中期的な取組みについて（平成22年度～24年度）

- | |
|---|
| <p>(1) コンプライアンス経営の実践と内部管理態勢・リスク管理態勢の充実・強化</p> <p>(2) 課題解決型金融の強化による取引先の事業再生や経営改善・経営支援への取組み</p> <p>(3) 地域金融機関として、地域との連携強化による地域活性化や持続的な発展に向けた取組み</p> <p>(4) 「よろず相談信用金庫」として、あらゆる相談に対応するため「相談機能の充実」への取組み</p> <p>また、恒久的な具体的取組みについて</p> <p>(1) ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化</p> <p>(2) 事業価値を見極める融資手法をはじめ、中小企業に適した資金供給手法の徹底</p> <p>(3) 地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献</p> <p>(4) 収益力向上に向けた取組み</p> <p>(5) 人材の育成や外部専門家との連携等</p> |
|---|

出典：但陽信用金庫ホームページ

以上の取組みを実現するために知的資産経営に力を入れている。取引先企業の定性的情報を「知的資産」ととらえ、見えざる資産の見える化が行える仕組みを構築し、それらの情報を的確に評価できる能力もつ職員を養成することで、目利き力の向上に取り組んでいる。これにより、地域金融機関として取引先企業に対するコンサルティング機能をより発揮できると考えているからである。

現在は我々研究会の所属メンバーを中心とした外部の専門家や公的機関との連携強化により支援を実施している。支援を行った取引先からは、「知的資産経営報告書」の作成により、販路開拓や事業承継への取組みに効果があったなど、多くの反響が寄せられている。今後は職員に対する「知的資産経営」についての各種研修会の開催や、外部研修会への参加等を通じて、



知的資産経営セミナーの様子

職員自らが取引先に対して「知的資産経営」支援を実施できる体制づくりを考えている。これにより「知的資産経営」を積極的に活用したコンサルティング機能のより一層の強化を図っていく予定である。

但陽信用金庫の「知的資産経営」支援の詳細については第4章で述べる。

なお、中小企業の知的資産経営の支援については、尼崎信用金庫（本店：兵庫県尼崎市）や但馬銀行（本店：兵庫県豊岡市）でも取り組みを強化し、但陽信用金庫と同様に、取引先企業に対して我々研究会のメンバーを中心とした外部専門家や公的機関との連携による「知的資産経営」セミナーの開催や知的資産経営報告書作成支援を行っている。

次に尼崎信用金庫と但馬銀行の例を紹介する。

6. 尼崎信用金庫の地域密着型金融への取組み

(1) 事業概要

尼崎信用金庫は、大正10年に創業。兵庫県尼崎市に本店を置き、兵庫県、大阪府で営業を行っている信用金庫である。

図表3-5が尼崎信用金庫の事業概要である。



尼崎信用金庫本店

図表3-5 尼崎信用金庫の事業概要（平成23年9月現在）

会社名	尼崎信用金庫
本店所在地	兵庫県尼崎市開明町3丁目30番地
事業内容	信用金庫法にもとづく業務
創業	大正10年6月6日
会員数	143,804名
営業地域	<兵庫県> 尼崎市、伊丹市、川西市、宝塚市、西宮市、芦屋市、神戸市、三田市、三木市、篠山市、加東市、明石市、猪名川町 <大阪府> 大阪市、池田市、豊中市、箕面市、吹田市、摂津市、茨木市、高槻市、東大阪市、守口市、門真市、大東市、八尾市、堺市、松原市、藤井寺市、羽曳野市、富田林市、大阪狭山市、河内長野市、柏原市、寝屋川市、四條畷市、高石市、泉大津市、和泉市、枚方市、岸和田市、能勢町、豊能町、忠岡町
店舗数	92店舗

出典：尼崎信用金庫ホームページ

(2) 地域密着型金融としての取組み

尼崎信用金庫では協同組織金融機関として、「中小企業の育成・再生」、「地域活性化への貢献」を果たすことにより、地元経済の発展に寄与していくことが使命と考え、これらの活動を恒久的な取組みと位置付け実践していくために、地域密着型金融に取り組んでいる。

その中でも、知的資産経営については、平成22年度より（公財）ひょうご産業活性化センターとの共催で企業向けの啓発セミナーを開催し、専門家派遣による知的資産経営報告書の作成支援を行っている。

① 取り組みのきっかけ

尼崎信用金庫では、知的資産経営による取引先企業の支援活動を平成 22 年度より行っている。取り組みのきっかけは（公財）ひょうご産業活性化センターからの提案であった。しかし、尼崎信用金庫では、それ以前からしっかりと取引先企業を支援するためには、それまでの通常業務による活動だけでは不足していることを痛感していたところであり、バブル経済の崩壊以降、日本経済が縮小を続けている中でリーマン・ショックが起こる中、何らかの手を打って取引先企業の経営を立て直すお手伝いできないか、ということは常々考えていたとのことである。そのような折に、（公財）ひょうご産業活性化センターから、知的資産経営の紹介があった。説明を聞いたところ、中小企業の強みと弱みを把握して、ビジョンやアクション・プランを作っていく手法ということで、自分たちが求めている支援手法だとすぐに理解できた。そして、早速、平成 22 年度より（公財）ひょうご産業活性化センターの支援を得ながら、知的資産経営による支援活動をスタートさせた。

② これまでの活動状況

尼崎信用金庫における知的資産経営の支援は、セミナーによる啓発・知識習得と専門家によるハンズオン支援のふたつである。いずれも、我々「知的資産経営研究会」に所属する中小企業診断士をはじめとする専門家が実際の講師、コンサルティングをしている。

平成 22 年度は、啓発セミナーを 9 回開催した。この 9 回のセミナーで、トータル参加企業数 185 社、参加者数 195 名であった。また、同年には専門セミナーを 5 回開催している。専門セミナーとは、啓発セミナーで興味・関心を持った取引先企業に、より深く知的資産経営について学んでいただくというのが趣旨である。この 5 回の



啓発セミナーの様子

専門セミナーには企業数 39 社、人数 53 名の参加があった。これらの企業のうち 19 社が専門家の支援を受けながら、知的資産経営報告書の作成にチャレンジし、知的資産経営報告書を完成した（うち、9 社はサマリー版の報告書）。

平成 23 年度は、啓発セミナーを 4 回開催している。この 4 回で参加企業数 107 社、参加者数 118 名となっている（平成 23 年 9 月現在）。また、専門家による実地のハンズオン支援企業数は 17 社に上っている。

③ 取引先企業の反響について

知的資産経営報告書の作成を行った取引先企業は、いずれの会社も喜んで下さっているということである。多くの経営者から、「いままで自分自身でも曖昧だった会社の方針が明確になった」、「今後なにを優先的に行うべきかがわかった」、「従業員のモチベーションが向上した」といった声があり、また、セミナーに参加した取引先企業からも、「強みを活かす経営の必要性がよくわかった」、「今後は、ビジョンをしっかりとつくって経営をしていきたい」といった声があったとのことである。

7. 但馬銀行の地域密着型金融への取組み

(1) 事業概要

但馬銀行は、明治30年に創業の兵庫県豊岡市に本店を置き、但馬地域のほか、京阪神、播磨地区を中心に営業を行っている地方銀行である。図表3-6が但馬銀行の事業概要である。

図表3-6 但馬銀行の事業概要（平成23年3月現在）

会社名	但馬銀行
本店所在地	兵庫県豊岡市千代田町 1 番 5 号
創業	明治30 年11月11日
従業員数	722 名
営業地域	豊岡市、美方郡、養父市、朝来市、丹波地域、播磨地域、神戸市、阪神地域 大阪府、京都府
店舗数	75店舗

出展：但馬銀行ホームページ

(2) 地域密着型金融としての取組み

但馬銀行では、地域金融機関として、中小企業金融円滑化法に基づき、「中期経営計画」「金融円滑化の基本方針」を策定し、中小企業者のお客様に対する経営相談・経営指導および経営改善計画の作成について対応を行っている。金融検査マニュアルの中で、企業の経営力を把握するために知的資産の必要性について言及があったことをきっかけに、知的資産経営支援に取り組むことになった。まず、法人営業部地域密着推進課を中心に平成20年に中小企業整備基盤機構での知的資産経営セミナーに参

加し、知的資産経営支援の導入に向けて本格的に動き出した。その後、平成22年度、平成23年度と2年連続で、（公財）ひょうご産業活性化センターとの共催による企業向けの啓発セミナーを開催し、専門家派遣による知的資産経営報告書作成支援を行った。また、支店長向けセミナーや行員向けセミナーを開催することで、知的資産経営支援の有効性について行員への理解も深めている。

なお、平成23年3月より、地域密着推進課を新設の企業サポート部に移設するとともに人員も増員し、一層の取組強化を図っている。

中間経営計画

当行は、「顧客から最も支持・依頼される銀行」を目指し、下記の5項目の基本方針として「中間経営計画」を策定しております。

本計画に基づき、地域の個人や中小・零細企業の皆さまに重点を置いた地域密着型金融を推進し、異質な経営基盤を確立するとともに、収益力の強化や内部管理体制の充実により経営の健全性の確保に努めてまいります。

- ◆ 計 画 期 間
平成23年4月から平成26年3月まで
- ◆ 基 本 方 針
 1. リターン金融の推進
 - ・ 健全な中小・零細企業等の関係による事業性貸付先数の増加と融資引当の当行貸出シェアアップにより事業性貸付金の増加を図る。
 - ・ 住宅ローン等消費資金の推進、個人貸金の増進、投資貸付・生命保険の販売強化などにより個人取引基盤の拡充を図る。
 2. 地域密着型金融・金融円滑化の推進
 - ・ コンサルティング機能の積極的な発揮や金融円滑化の推進により中小・零細企業等の経営改善・事業拡大を支援する。
 - ・ 顧客ニーズに適した資金供給や地域のネットワークを活用したビジネスマッチングなどの取組みにより地域経済の活性化に貢献する。
 3. 収益力の強化
 - ・ 資金運用力の強化、適正な預貸金利関係の確保、事務コストの削減などにより安定した利益を確保する。
 - ・ 営業活動の効率化や業務効率化や業務システム導入を推進したコスト削減・業務改善の効率化などにより事務コストの削減を図る。
 4. 内部管理体制の充実・強化
 - ・ リスク管理の高度化を図るとともに、内部監査機能の強化などにより経営の健全性を確保する。
 - ・ コンプライアンスの徹底により、不正事件の未然防止や反社会的勢力との関係断絶を図る。
 - ・ 顧客取組推進の充実や継続・関係への適切な対応により、顧客満足度の向上を図る。
 5. 人材の育成・活用
 - ・ 自営力、コンサルティング能力の向上に努め、営業能力の向上と中小・零細企業等の発展に貢献できる人材の育成を図る。
 - ・ 若手・女性職員の育成・登用、管理職のリスク・内部監査能力の向上などにより組織力を強化する。

金融円滑化に向けた取組み

当行は、これまでも地域金融の円滑化を重要な責務と考え取組んでまいりました。さらに、「中小企業金融円滑化法」の期限が平成24年3月末まで1年間延長となったことを踏まえ、引き続き、中小企業者および住宅ローンをご利用のお客さまからの貸付条件の変更等の相談・申込みに対して適切かつ迅速に対応するとともに、コンサルティング機能を十分に発揮して一層の金融の円滑化に努めてまいります。なお、「中小企業金融円滑化法」に基づく貸付条件変更等の対応状況をホームページに掲載しております。

金融円滑化の基本方針

1. 借入条件の変更等の相談・申込みを受けた場合は、適切な顧客説明に努めるとともに、迅速な検討・対応に努めてまいります。
2. 返済にかかる負担の軽減の申込みがあった場合は、中小企業者のお客さまの事業についての改善もしくは再発の可能性または住宅資金借入者のお客さまの財産、収入の状況を調査して、できる限り貸出条件の変更に対応してまいります。
3. 中小企業者のお客さまに対する経営相談・経営指導および経営改善計画の作成については積極的に対応してまいります。
4. 中小企業者のお客さまからの条件変更等の申込みについては、他の金融機関、政府系金融機関および信用保証協会等が関係している場合には、当該金融機関等と緊密な連携を図り対応してまいります。
5. 住宅ローンをご利用のお客さまからの条件変更等の申込みについては、他の金融機関、住宅金融支援機構が関係している場合には、当該金融機関等と緊密な連携を図り対応してまいります。
6. お客さまの状況をきめ細かく把握するとともに、事業価値等を見極める能力向上を目的とした職員教育を強化してまいります。

4章 但陽信用金庫での支援内容

4章では、但陽信用金庫の取組みと当信用金庫の取引先への支援事例を紹介する。

1. 但陽信用金庫の考え方

ここでは、民間の地域金融機関としての但陽信用金庫が「知的資産経営」にどのように取り組んでいるかを、平成 23 年 3 月 26 日に当信用金庫の藤後常務理事が講演をされた内容を中心に、当該信用金庫の「知的資産経営」に対する考えと当研究会がどのように関わったかを述べる。その講演内容は以下の通りである。

(1) 知的資産経営支援を行うに至った経緯

(公財) ひょうご産業活性化センターの「技術評価制度」に関わる中で、当センターより知的資産経営を紹介され、当センターや中小企業基盤整備機構が開催するセミナーに参加し、理解を深めていった。また、既に知的資産経営報告書を作成されていた企業からの新規融資申込みがあり、負の遺産があつて財務面からは十分とは言えないが、知的資産経営報告書を拝見し、過去から現在に至るまでの取り組みや経営に対する将来への取り組みがストーリーとして示されており、企業の方向性が明確であるなどを評価し新規融資に繋がった。これらのことから知的資産経営が中小零細企業にとって有効であると考え、但陽信用金庫独自のセミナーの開催や「知的資産経営報告書」作成支援を、平成 21 年度より（公財）ひょうご産業活性化センターと共同で行ってきている。



平成 23 年 3 月 26 日講演より

(2) 知的資産経営支援に取り組む狙い

地域金融機関には、平成 15 年から地域密着型金融が求められている。地域密着型金融とは、顧客との親密な関係を長く維持することにより得られた情報を蓄積し、貸出等の金融サービスの提供を行い経営改善・支援に取り組むことであるが、未だ十分に機能しているとは言いがたい。また、平成 21 年 12 月に「中小企業金融円滑化法」が施行され、平成 22 年 12 月には 1 年間期限が延長されるとともに金融機関のコンサルティング機能の発揮がこれまで以上に必要となっている。中小企業金融円滑化法のスタートが第 1 ステージであるとする、事業再生や経営改善・支援が必要な現在は、第 2 ステージと言える。もし、第 3 ステージがあるとすれば経営改善見込みが立たない先については、ソフトランディングも視野に入れた取り組みが必要となる。これからは、より一層企業と一体となって事業再生や経営改善・支援に取り組むことが重要である。

ところで、中小零細企業の経営者が抱える課題は、「中小企業白書」にもあるように、人材の確保、

販路開拓、研究開発、新分野進出、後継者問題、社内組織の見直し、設備投資などであり、資金調達は優先順位が低い。しかしながら、金融機関に対して経営者が求めていることは、安定した資金供給や金利の優遇など財務面での支援であり、経営者が抱えている本来の課題である事業支援については、金融機関に期待していないという現実がある。これらを認識し、中小零細企業が抱える課題について企業と一体となって解決することが地域金融機関としての使命であると考えている。

一方、企業によっては、経営の方向性や自社の強み、弱みがわかっていない企業、あるいは考えたこともない企業も多い。また、事業承継が目前に迫っているにもかかわらず、まったく着手されていない企業もある。そこで、それぞれの企業の強みや抱えている課題を明確にするお手伝いをするところから始めることが知的資産経営支援に取り組む狙いであり、企業の抱えている課題を経営者と一緒になって考え、経営者はこれらを社員と共有しながら進んでいくことができると考えているからである。

(3) 知的資産経営支援の効果

金融機関として、知的資産経営報告書を作成することで、即融資に結びつける仕組みを作ることは現段階においては難しい。そのために知的資産経営に取り組む金融機関も少ないのではないかと。融資という直接的な考え方ではなく、事業再生、経営改善・支援という側面から取り組みを行っていくことが重要である。セミナー参加企業の中には、融資面などでの優遇を求める企業もなくはない。参加の段階で知的資産経営とはどのようなものであり、なぜ必要なのかをしっかりと説明を行うことが大切である。知的資産経営の意義を理解したうえでセミナーに参加し、報告書作成に取り組まれる企業は、融資対象として十分な先であるといえる。また、過去の負の遺産がある企業についても、現在の経営をどのように行っているのか、そして将来目指す方向性が明確であれば、企業への見方も当然変わってくる。知的資産経営を行っていくことは、企業が抱えている課題解決の糸口を掴むことであり、課題が解決し事業が伸びていくことで将来の融資に繋がっていくと考えている。

2. 我々研究会による支援内容

(1) 概要

先に述べたように、但陽信用金庫では、平成 21 年度から（公財）ひょうご産業活性化センターとの共同開催により、「知的資産経営」セミナーおよび「知的資産経営報告書」作成支援を行っている。我々研究会のメンバーが講師としてセミナーを担当し、参加企業に「知的資産経営」の概要について理解してもらっている。さらにその後「知的資産経営報告書」作成支援でも、我々研究会のメンバーが中心となり企業を訪問し、企業の経営理念、組織風土、人材、技能、取引先との関係など「知的資産」の洗い出しを行い、課題解決のための「過去からの価値ストーリー」や「将来に向けての価値ストーリー」を「知的資産経営報告書」にまとめ上げるための支援を行っている。

参加企業数は以下の通りである。

図表 4-1 参加企業の概要

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
製造業	28 社	17 社	17 社
卸・小売業	4 社	8 社	12 社
サービス業	17 社	13 社	13 社
建設業	5 社	10 社	18 社

(2) 目的

セミナー等を通じて「知的資産経営」の理解と新たな企業経営への取組みを支援する。

(3) 具体的な取組み

① 知的資産経営セミナー

セミナーでは、知的資産の基本的な説明から、知的資産経営を実践することで得られるメリット等を講義形式でレクチャーすると共に、実際に支援に取組んだ事業による発表を交えて支援事例の説明を行った。また、自社の知的資産をワークショップ形式で検討する研修を組み合わせることで、実際の支援イメージを体感していただいた。



図表 4-2 セミナー参加企業数

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
参加企業数	83 社 (96 名)	48 社 (60 名)	60 社 (70 名)

① 事業価値を高める経営レポート（以下サマリー版と記載する）の作成支援

サマリー版の作成支援では、知的資産経営セミナーに参加した企業の中で、作成に挑戦したいと望む企業を募り、但陽信用金庫の研修ルームでワークショップ形式での研修を実施した。作成期間は、3 時間×3 回であり、短い期間であったが、自ら考え手を動かしながら自社の知的資産について検討した。我々研究会のメンバーは、知的資産抽出のファシリテーター役となり、サマリー版の作成をサポートした。

図表 4-3 サマリー版（A3 サイズ）



図表 4-4 サマリー版作成参加企業数

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
参加企業数	28 社	23 社	—

※平成 23 年度は、セミナーののち報告書作成を行い、サマリー版は作成していない

② 知的資産経営報告書の作成支援

サマリー版を作成した企業を対象に、担当支援者が企業に 5 回訪問を行い、知的資産経営報告書の作成を進めた。支援に際しては企業ごとの報告書の開示対象と作成目的を明確にした上で、報告書の完成をサポートした。

以下の表にあるように年を追うごとに知的資産経営報告書の作成企業数が増えている。

図表 4-5 知的資産経営報告書作成企業数

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
支援企業数	9 社	11 社	22 社が取組中

③ 発表会

各年度で知的資産経営報告書を作成した企業による報告書完成発表会を実施した。

発表会では、以下のようなコメントがあった。

「金融機関でここまで経営に関わる支援を実施しているところは少ないので、すぐ取引を開始した」

「社員と一緒に取組めたので会社の方針が徹底できた」

「新事業の展開に報告書を活用することができた」



(4) 知的資産経営報告書を作成した企業の声

- ・ 知的資産経営に取り組むことで、後継者の息子に‘想い’を伝えることができた
- ・ 幹部と一緒に取組んだことで、会社の方向性を確認することができた
- ・ 新分野への進出にあたり、パンフレットを作成するヒントになった
- ・ 自社の進むべき方向性が決まり、新商品の開発や大手百貨店との取引に結び付いた 等

3. 企業事例

以下に、但陽信用金庫で知的資産経営支援を行った 4 社の企業の支援事例を紹介する。

(1) 本覚寺診療所

① 企業概要

企業名：本覚寺診療所グループ

所在地：兵庫県姫路市花田町加納原田 159 番地

Tel：(079) 253－2978

URL：<http://www.honkakuji-clinic.jp>

代表者：北野 貴韻

従業員数：25 人

資本金：－

業務内容：

本覚寺診療所は、診療所を核に下記の 5 つの事業所から構成され、それぞれの利便性を補完しながら事業活動を進めている。

各事業所

- ・ 本覚寺診療所（在宅療養支援診療所、訪問看護）
- ・ 木の里デイサービス（認知症対応型通所介護）
- ・ なかよし園（少人数制保育園）
- ・ ヘルパーステーションひいらぎ（訪問介護事業所）
- ・ 樹の里（適合高齢者専用賃貸住宅）

今回知的資産経営報告書を作成したのは、「本覚寺診療所」「木の里デイサービス」「なかよし園」の 3 事業所である。



② 開始年月日と支援完了月日

平成 22 年 1 月～平成 22 年 8 月

3 事業所の「サマリー版」ならびに「知的資産経営報告書」作成期間を含む。

③ 開示対象と開示目的

開示対象や開示目的は事業所ごとに異なる。

- ・「本覚寺診療所（在宅療養支援診療所、訪問看護）」については、無医村であった地域において本覚寺診療所が創設された歴史から解きほぐし、地域における位置づけや存在意義を明らかにしている。また、その中で医療・福祉を通して頼りになる拠点、利用者のニーズに応えられる診療所になるために、職員一人ひとりに当診療所の地域貢献の意義やあり方等について認識を高め、資質の向上を図るために作成した。
- ・「木の里デイサービス（認知症対応型通所介護）」については、利用者の方にお届けしている価値について全員で再検討し、自分たちのあり方を見つめ直すことで、新たな価値創造を実現するために取り組んだ。そして、当施設で重要な機能である認知症が重度になった利用者様に対して「もう対応できません」ではなくて、「どのようにしていくのが一番いいのか」を全員で考えるために取り組んだ。
- ・「なかよし園（少人数制保育園）」については、自分たちが普段の取り組みの中にある価値を整理し、利用者に伝えるために取り組んだ。取組を進めることで、利用者への価値提供の重要さに気づき、あるべき姿を明確にし、行動に移していった。

このように、本覚寺グループにおける知的資産経営への取組は、内部マネジメントの充実や職員のモチベーション向上がねらいであった。

④ 企業側の体制や経営者の考え

知的資産経営を進めるにあたって本覚寺グループでは、幹部社員を軸に全員参加で取り組む方針を立てた。これは、とりまとめ役である北野事務長の考えであり、自分たち自身の価値に気づいてもらい、全員で知的資産経営に取り組むことで事業のベクトルを揃え、価値創造の道筋を明らかにするためである。

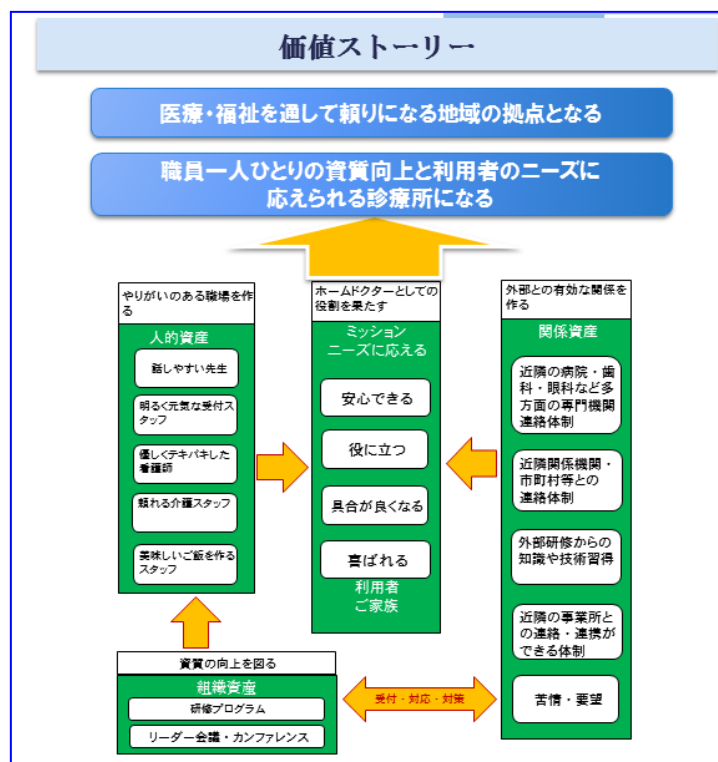
⑤ 事業概要と保有する知的資産の特徴

1) 事業概要

本覚寺グループは、医療機関である「本覚寺診療所」を核に、介護施設である「木の里デイサービス」、元は本覚寺診療所の職員のためにつくられた保育園である「なかよし園」等から構成されている。それらの施設はばらばらに存在するのではなく、お互いの良さを生かし連携しながら事業活動を行っているところに特長がある。

2) 知的資産の特徴

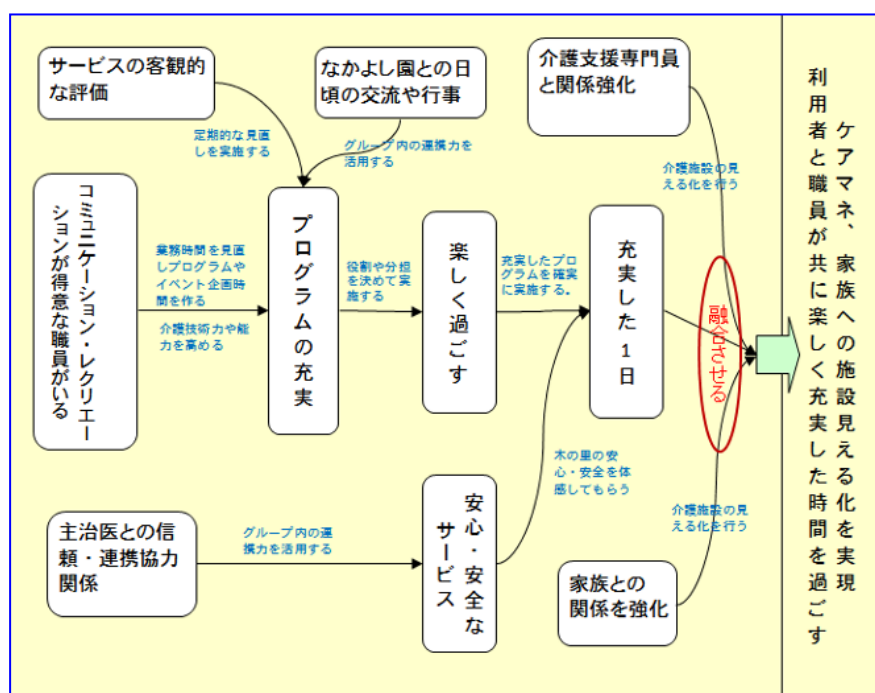
a. 「本覚寺診療所」の知的資産の特徴



「本覚寺診療所」の知的資産の特徴は、診療所の基本方針をもとに、職員一人ひとりの資質の向上によって利用者のニーズに応えられる診療所となり、医療・福祉を通して頼りになる地域の拠点になることに繋がっていることにある。そのために、組織資産である研修プログラムやリーダー会議、カンファレンスを通じて職員の資質の向上を図り、やり甲斐のある職場づくりに、また資質の向上は利用者からの苦情や要望や外部機関との有効な関係作りにも繋がっている。やり甲斐のある職場作りや、外部機関との有効な連携は、ホームドクターとしての役割を担うことに繋がり、利用者のニーズに応えられる診療所や、地域の拠点になっている。

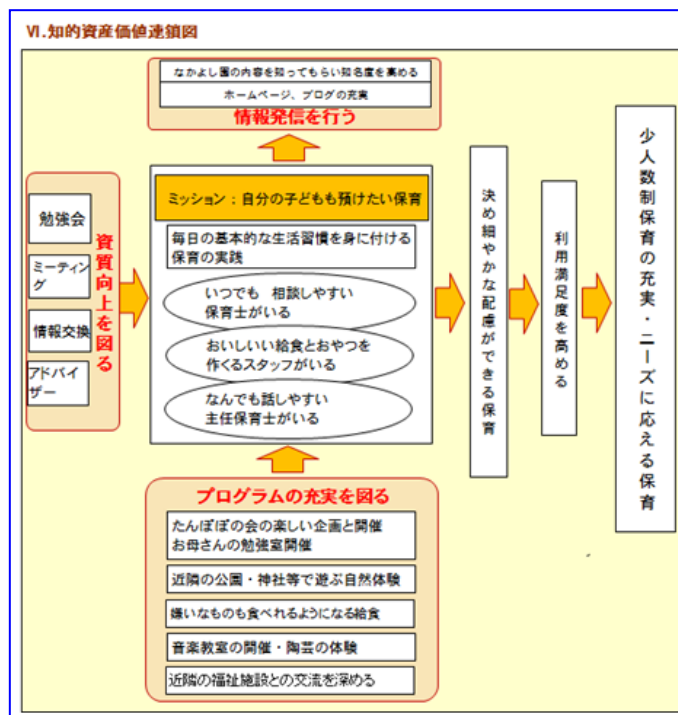
このストーリーの見える化によって、職員の自分自身の役割が明確になり、意識の向上に結びついている。

b. 「木の里デイサービス」における知的資産の特徴



「木の里デイサービス」の知的資産の特徴は、利用者と職員が共に楽しく充実した時間を過ごすために、職員の高いスキルによるプログラムの充実により楽しい場作りを実現できていることにある。また、なかよし園との交流や、本覚寺診療所との連携により安心・安全の実現ができていることが知的資産の特徴である。木の里デイサービスにおいても、知的資産の価値の繋がりを「見える化」することにより、職員の自分自身の役割が明確になり、意識の向上に繋がっている。

c) 「なかよし園」における知的資産の特徴



「なかよし園」の知的資産の特徴は、「自分の子どもを預けたい保育」の実現にある。その実現のために、プログラムの充実や、職員の資質の向上を図り、細やかな配慮ができる保育によって、利用者満足度を高め、ニーズに応える保育を実現している。また、自分たちの取組みについて情報発信を行い、知名度の向上も図っている。

⑥ 知的資産をどのように経営に活用しているか

経営において知的資産は、各事業所とも職員の意識向上に役に立てられている。当初、北野事務長が但陽信用金庫の知的資産研修に参加されたとき、その内容から、自分ひとりで考えるのでは成果は出ないと思われた。そこで次の研修からは主だった職員にも参加させ、知的資産に対する認識を高めていった。

それが功を奏した。参加した職員を中心に、職場において知的資産の啓発に貢献し、全職員を巻き込んだ知的資産経営への取組みへと進んでいった。特に、自分たちや自分たちの取組みが知的資産として認識され、職員のモチベーションの向上によって、積極的な活動が行われるようになった。

外部に対しては、知的資産経営報告書を協力してもらっている組織などに説明することで、一層の協力を得ることができている。

また、知的資産経営報告書を新規の利用者獲得のために利用し、財務的な目標達成にも繋がっている。

⑦ 将来に向けたアクションテーマと成功ポイント

2010年 本覚寺診療所の取り組み

2009年は、事業展開の良い流れで新規事業が軌道に乗り始めて、ここ数年比べるとかなりの増収となりました。2010年の目標は2009年と同等の収入でも十分といえるくらいですが、今年度は、目標の具体化と職員個々の資質向上が不可欠であり、内側からのレベルアップを図らなければ今後の進展、前進は難しいと感じ、下記のような取り組みを始めています。

◎目標

本覚寺診療所 月平均外来患者数 1,000人

嵯の里（高齢者住宅） 稼働率94%

木の里デイサービス 稼働率92%

ヘルパーステーションひらぎ 70000単位（最低）

◎情報の発信

今年度中から広報誌の発行を行います。（2010年7月より発行）
地域の拠点となるために、ここからの情報発信をまず行い、地域に広めていきます。
ホームページの充実と内容の更新を定期的に行う。情報発信を行うことで、内部の活性化も進めていきます。

◎職員ひとり一人の資質向上

法人内の勉強会を開催

①ペン習字教室 月2回 昼間と夕方2回開催	10名
②着付け教室 夏までの8回コース	6名
③フラワーアレンジ 月1回	4名
④パソコン教室 随時	11名

◎2010年7月より各教室開催

着付け教室では全員がひとりで浴衣を着ることができるようになり、お盆に嵯の里の入居者と共に夕涼みに出かけて大成功しました。

ペン習字教室では、近所の先生を講師としてお願いして、真剣な風景は仕事並みです。

パソコン教室は、職員同士の教室で、個々のペースに合わせた教室も好評です。

◎外部研修・外部発表会への参加出席等にも積極的な行動計画を行う。

⑧ 報告書完成後の成果（平成22年9月～平成23年9月）

「知的資産経営報告書 2010」のその後について、本覚寺診療所の事務長より、下記のメッセージを頂いた。

◆価値ストーリー

人的資産では、後継者の育成・人材育成・ネットに強い職員・HP内容充実を図った。

- ・若い職員の採用を行った
- ・ネットに強い職員のアドバイスを聞き、業務分担を行った
- ・HPを更新中である

その後現在の状況

*少しずつ、職員へ業務分担し、ボトムアップに向けて任せている

年に1回の感謝祭を全て任せて、大成功した(2011.11.)

*小さな失敗も含めて、成功体験と達成感を持つことができ、人的資産の強化に繋がった

組織資産では、組織づくり・事業所間の連携協力体制強化を図った。

- ・毎月1回のリーダー会議を復活した
- ・会議の目標を明確・情報共有を進めた
- ・現状確認…毎月の実績をまとめて会議で出すことにした
- ・ひやりハッと報告書の内容を共有し、改善・全員での注意継続を図った
- ・各部署の責任者が出席する会議には、出来る限り先生の出席も依頼した
- ・仕事に誇りと自信をもつ自主的な研修を進めた
- ・研修計画、企画を職員に任せることで、自覚を高めることができた

関係資産では、近隣関係機関との関係持続・強化を図った。

- ・広報誌作成し、毎月送付することで、近隣居宅等からの紹介が増えた
- ・近隣住民との接点を創ることを行った
- ・広報誌を利用者・家族への送付を実施した
- ・年1回の感謝祭“ほほえみ祭り”毎年開催、職員の協力で行い、職員ひとり一人が、利用者さま、患者さまを感謝・真心でお迎えすることができた。これには、基本理念・基本方針が根底にあるので実行できたと考えている

◆経営課題

- 新しいことへの取組み・データ収集が下手である
 - ・会議で、データ・数字を出し、慣れ、自覚、実務を結び付けるようにした
- 知識・技術の向上のための行動計画
 - ・各部署での研修計画の立案・実施を行った
 - ・実質、現在でもまだ、半分ほどの実績であるが、徐々にできつつある
- 役割分担・事業計画提案
 - ・事業計画は十分できていないが、少しずつ役割分担をし、無理なく業務を引き継ぎし実務の状況を見ながら任せていく
- ほほえみ祭りの定着を図った
 - ・継続して、職員主導で開催し、平成23年は参加者も多く大成功であった
 - ・餅つき大会は平成23年1月に開催。そして、今年平成23年は12月に実施が決定した
 - ・交流の場を増やすことで、地域の方との交流を、以前にも増して積極的に進めていく

◆事業実績

●在宅医療対応力の強化

目標；平成 23 年度 50 件であるが、

平成 23 年 10 月現在 69 件を達成した。

訪問看護；医師会の訪問看護ステーションとの連携で 24 時間対応を行う事ができた。

●高齢者住宅の安定経営

目標；平成 23 年 9 月と 10 月に稼働率 100%を達成した。

ひいらぎ； 前年度を大きく上回る実績を更新中。

木の里デイサービス； 外部居宅等からの紹介が続いている。稼働率は向上中。

2011 年総合実績

目標；平成 22 年並みであったが、平成 23 年 10 月現在、平成 22 年度を少し上回る実績が出ている。

●平成 23 年外来患者数は前年より約 1 割減、しかし訪問部門が大幅に増加し外来をカバーしている。平成 24 年には更に訪問診療の訪問先が増える予定。

*先生が月次の実績を確認されること、会議への出席等により現状を正確に把握され事業計画についての重要な決定をされること、様々な問題へのアドバイス、外来診療に加えて、現在の訪問診療を継続し、さらに訪問先を増やすことを決定されたことは大きな変化です。

会議でも先生が先陣を切って前へ出ていかれていることが、職員全員に向けて、法人の方向性を示すインパクトある事業計画であると示されたことが大きいと思います。今後、この先生の取り組みを職員全員が感じて、日々の業務や、新規の利用者さま患者さまをお迎えする日々の看護、介護、サービスに繋げていけるようにしたいと思います。それと、職員が主体となって、考えて行動を起こすことが増えてきました。広報誌の発行も軌道に乗り、反響も少しずつあります。まだまだ、取り組みは途中で、充分とはいえませんが、現在は、職員のレベルアップと研修、給与等をリンクさせたシステムを構築中です。また、ホームページの更新も近いです。

職員の人材育成を進めながら、事業所も共に成長していくことが、事業の継承そして、患者さま利用者さまが安心して治療や療養生活が送れるように支援し続けることに繋がることを感じています。2010 年に取り組んだ知的資産経営報告書の作成によって、私たちにとっては、事業所内に新しい新鮮な空気を吹き込んでもらったようです。今後の可能性と現状を冷静に見据えながら、目標に向かって全員で毎日少しずつ前進していきたいと思っています。

⑨ 但陽信用金庫からのメッセージ

本覚寺診療所様は、お付き合いをはじめた当時、財務面では万全とは言えませんでした、地

域に対しての永年にわたる宗教法人としてのあり方が、本覚寺診療所をはじめとするグループ事業所の経営理念に脈々と流れており、経営者の経営に対する真摯な姿勢や常に新たな取り組みをしようとする姿勢などを拝見し、このような経営をされている先は、必ず将来成長される企業であるとの思いから融資面で支援させて頂いた。

「知的資産経営報告書作成セミナー」を案内させて頂き、「事業価値を高める経営レポート」や「知的資産経営報告書」作成に取り組まれた結果、経営内容に大きく好影響を与えている。

⑩ 支援者

(有) ツトム経営研究所 所長 森下 勉

(2) 有限会社きりしま産業

① 企業概要

企業名：(有) きりしま産業 うまいとんかつきりしま

所在地：兵庫県加古川市別府町新野辺 1150-11

Tel：079-441-1510

URL：<http://tonkatsu-kirishima.co.jp/>

代表者：代表取締役 小野田 りえ

資本金：300 万円

業務内容：とんかつ店



② 開始年月日と支援完了月日

平成 22 年 5 月 25 日～平成 22 年 9 月 15 日

③ 開示対象と開示目的

開示対象は、百貨店などのバイヤーやエンドユーザー、従業員である。開示目的は、バイヤーやエンドユーザーに自社のこだわりを伝えて、新規取引の開始や来店頻度を増加させることや、従業員に自社の知的資産などへの理解を促すことで、ノウハウの継承や団結力を高めるためである。我々研究会の支援者は、これら報告書を作成する目的を確認した上で、報告書作成に関わるメンバーの選定と具体的な進め方、報告書が完成した後の活用の仕方などについて説明を行った。

④ 企業側の体制や経営者の考え

開示対象と目的を確認した後に、実際の支援を開始した。当企業の場合は、飲食店のアイドルタイムである 14 時～17 時の時間帯を利用して、代表取締役の小野田氏（以下オーナー）、専務、料理長、副料理長、接客空間プロデューサーの 5 名で報告書の作成を進めることになった。

オーナーは、前述のように今回の報告書作成を通じて、自社の強みを整理し従業員に理解してもらうことを望んでいるので、支援者はこれらメンバー 5 名が自社の強みを考える機会を作れるように配慮した。訪問時に解決できない問題が発生した場合は、次回訪問時まで各自がその問題について検討し、自分なりの意見を持った上で再度検討する形式を取った。このように対話を重視した報告書作成のプロセスを踏むことで、メンバー間で経営に関する考え方や強みの共通認

識が行えた。

また、もう一つの作成目的である、パイヤーやエンドユーザーなどの利害関係者に自社のこだわりを伝えるため、支援者として支援開始の段階から報告書のプロモーション活用を意識して報告書の作成に取り組んだ。さらにその効果を高めるため、検討の中ですぐに実践できそうなプロモーション施策は、即実行に移すようにアドバイスをを行い、小さな成果を体感することで参加メンバーのモチベーションの向上に繋がるように配慮した。

⑤ 事業概要と保有する知的資産の特徴

1) 事業概要

同社は、兵庫県加古川市別府町にあるトンカツ店であり、特徴は、「最高級豚を使用した料理と斬新なメニュー提供」「ディスプレイとサウンドによる癒しの店舗空間」「お客様の個別要望に応える接客」である。通常のトンカツ店よりも料理やサービスの高付加価値化で差別化を図りつつ、お客様との関係性を深めることを重視した経営を行っている。

2) 知的資産の特徴

a. 最高級豚を使用した料理と斬新なメニュー提供を支える知的資産

◆人的資産

料理長による肉の仕込み技術や食材の管理技術、顧客の個別要望に応えるカスタマイズ力などである。



材料、味付け、油、コロモ、仕上がり状態など全てにこだわっている。また、お客様の味付けなど個別の要望に応えるため、揚げ場やフロア係との連携を密にとり、個別対応力を高めている。

◆組織資産

新商品のアイデア出しから試作品の迅速な作成、そして商品化までを2か月間で行えるチームとしての企画力である。また、食品を提供するものとしての品質管理、衛生管理、在庫管理ノウハウなどがある。



厨房スタッフとホールスタッフがアイデア出しから試食、モニターからの声などを収集し、約 2 か月で新商品を作り上げる。

◆関係資産

- ・新商品開発にモニターとして協力して下さるロイヤルティの高いお客様の存在や最高級の豚を安定的に供給して下さる仕入先を有していること等である。



ロイヤルティの高い顧客から、新商品への感想を頂けることや新規顧客の紹介などを頂いている。

b. ディスプレイとサウンドによる癒しの空間を支える知的資産

◆人的資産

- 接客空間プロデューサーが有するディプロマの知識やオランダのワークショップで学んだ知識、さらにはカラーアナリストや色彩検定の知識を活かしたプロデュース力などである。また、オーナーによる音楽に関する知識と感性などである。



ディプロマ取得、色彩検定 3 級、カラーアナリストなどの資格を有する知識と感性を活かし、お花を使った店舗ディスプレイにより、癒しの空間を演出している。

◆関係資産

- 店舗で提供する曲の選定やディスプレイの改良に意見を下さるロイヤルティの高いお客様の存在である。

c. お客様の個別要望に応える接客

◆人的資産

- お客様のニーズを素早くキャッチし、ニーズ+αで対応する個別提案型の接客が行えるオ

ーナーの能力などである。



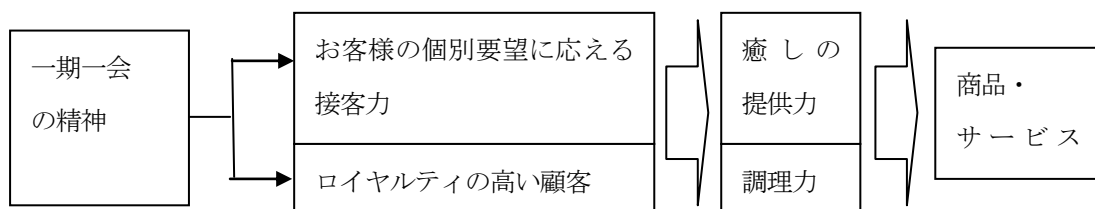
『お客様の喜ばれる姿をみたい…』と心から思い、お客様個々の好みの把握やTPOをわきまえた接客などを行っている。

◆組織資産

お客様との出会いを大切にし、今できる最高のおもてなしを追求する『一期一会の精神』が組織に根付いていることである。

⑥ 知的資産をどのように経営に活用しているか

『一期一会の精神』を有することで、『お客様の個別要望に応える接客力』が生まれ、その『接客力』を店舗経営の現場で実践することで、『ロイヤルティの高い顧客』との関係性が深まっている。さらに、そのロイヤルティの高い顧客という関係資産は、『企画力』を磨く上で重要な商品ニーズ情報の把握や『調理力』や『心地よい空間を作る癒しの提供力』を高めるためのヒントを頂けるご意見番となっている。そして『料理力』や『癒しの提供力』を活かすことで、後任スタッフの育成はもとより、他店と差別化した商品や心地よいサービスの提供に活かされている。

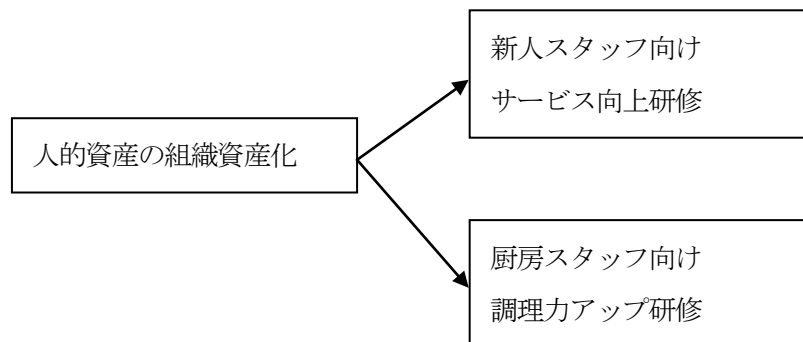


⑦ 将来に向けたアクションテーマと成功ポイント

現在、同社は卓越した商品力やサービスを強みとし、堅実に事業を拡大している。しかし、その源泉となる知的資産は、『調理力』や『個別提案型の接客力』、心地よい空間を創り出す『癒しの提供力』などその多くを人的資産に依存している。また、前述のように自社のこだわりを外部に情報発信する機会を積極的に作れていない。そこで、今後の課題は、知的資産を継承する人材育成の仕組みの構築や購買プロセスに基づいたプロモーション媒体別の情報発信手段の実行である。同社ではこれら 2 つの課題を解決する糸口として報告書を活用している。具体的な活用策は以下の通りである。

1) 人的資産の組織資産化のための活用プラン

活用例は、新人スタッフ向けサービス力向上研修や厨房スタッフ向け調理力アップ研修等である。



2) プロモーション媒体別の知的資産経営報告書の活用プラン

活用例は、展示会でのバイヤー向け説明資料や店内POPの作成、マスコミへの会社説明資料、ホームページのリニューアル、フェイスブックページの作成、クチコミ醸成のためのパンフレット作成等である。



⑧ 報告書完成後の成果（2010年9月～2011年9月）

同社では、完成後の知的資産経営報告書を活用して、外部への情報発信を密に行っている。その成果の一部を以下に掲載する。

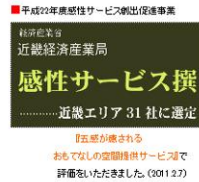
- ・百貨店の催事への出展 3回
- ・マスコミ（新聞、TV、ラジオなど）からの取材 16回
- ・近畿経済産業局感性サービス撰 31社のうちの1社に選定

■地元ケーブルテレビ局 BAN-BANテレビがつかのしあがれ!!! 2010/7/26～8/6

■地元FM放送 BAN-BANラジオ週間 むらさきん!生出演 2010/7/23



■読売新聞 東海版 2010/5/9 神戸版 2010/5/14



⑨ 但陽信用金庫からのメッセージ

(有) きりしま産業様は、現代表者のご尊父が開業され、当社とは開業当時からお付き合いを頂いている。飲食業はまったく経験がなかったが、“食材にこだわりを持った店作り”でスタートされ、現在は経営をご長女に委ねられ、自ら料理長として美味しいとんかつ作りに励んでおられる。現代表者である小野田様（ご長女）は、お客様への“おもてなしの心”をテーマとした店作りをされており、多方面の催事への出店や新たなメニュー作りにも積極的で、「知的資産経営報告書作成セミナー」を案内させて頂き、経営レポートを活用された結果、味と雰囲気求めて遠方からの来店客も増加している。

⑩ 支援者

戦略ブレイン 代表 中小企業診断士 青木宏人

(3) 姫路ハウスサービス株式会社

① 企業概要

企業名：姫路ハウスサービス株式会社

所在地：兵庫県姫路市南条 1 丁目 133

Tel：079(289)2633

URL：<http://www.himejhouse.co.jp>

代表者：中島 弘堂

資本金：2,000 万円

従業員数：25 名

業務内容：プレハブ建設業、プレハブリース業
沿革

昭和 52 年 12 月 15 日設立 姫路市中地 365-4 資本金 500 万円

昭和 54 年 11 月 姫路市安田 2-82 に移転

昭和 59 年 12 月 朝来郡和田山にて但馬出張所開設

昭和 62 年 12 月 資本金 1,000 万に増資 関連子会社(有)トータルリース

昭和 61 年 6 月 本社 新築移転 姫路市南条 1 丁目 133 に移転

平成元年 12 月但馬出張所新築 営業所に昇格し但馬ヤードの新設

平成 4 年 2 月 資本金 2,000 万円に増資



② 開始年月日と支援完了月日

平成 22 年 1 月～平成 22 年 8 月

③ 開示対象と開示目的

新規顧客の開拓ならびに既存顧客や協力会社への姫路ハウスサービスの取り組み内容等の情報発信が開示対象・目的である。

プロジェクト活動の中では、中島社長の経営理念を吟味し肝に落とし込み、自分たちの価値について検討することにより、社員が自社の価値に気づき、モチベーションの向上に繋がった。

④ 企業側の体制や経営者の考え

1) 企業側の体制

知的資産の洗い出し等については、分野の異なった幹部社員 6 名が中心になって取り組んだ。

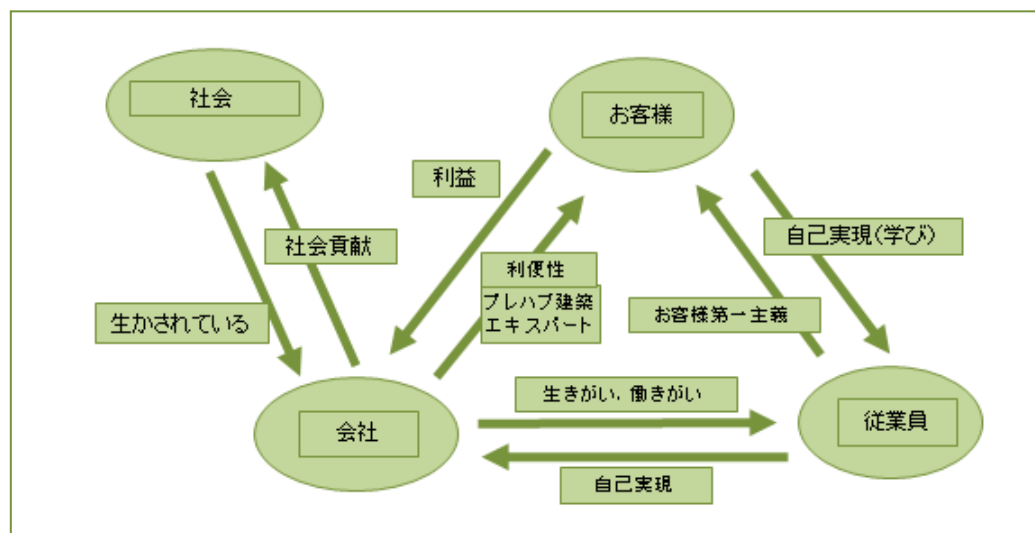
2) 経営者の考え

中島社長の考えは、下記の図に示すように会社と従業員のあり方は、お客様や社会との関わりの中でとらえるべきだと考えていることにある。

例えば、会社と従業員の間では、会社は従業員に生きがいや働きがいを提供し、従業員からは自己実現で応える。また、お客様と会社の間では、お客様に利便性を提供する対価として利益を頂く、従業員とお客様の関係では、従業員はお客様第一の考えで接し、お客様からは自己実現の学びの機会を頂く。

そして、会社と社会の関係では、会社は社会に対する社会貢献を行い、そして社会に生かされているという関係性が重要だと考えている。

この経営哲学が、姫路ハウスサービスの知的資産の源泉になり、強みに繋がることになる。



⑤ 事業概要と保有する知的資産の特徴

1) 事業概要

姫路ハウスサービスはプレハブ建築やプレハブのリースを行っている。事業に取り組む姿勢は、前述に記載した経営哲学に基づき、中島社長が下記のように定義している。

『当社は、あらゆるスペースの提供産業として、プレハブ建築・ユニット建築のエキスパートであり、多種多様性の商品の中からお客様の要望通りの声・心を第一として、企画、設計、見積りの一貫性をモットーに、あらゆる用途に合わせたこだわりのモノ創りをしています。

設立以来、業界での知識や経験、技術力を発揮し、当社の“まかせて安心”を提供し続けています。

また、レンタル・リース部門に関しても、建築と同様いろんな商品を取りそろえて、一貫した社内施工により、安心・安全・スピード、+ファイブパワーを結集して、皆様方に提供し続

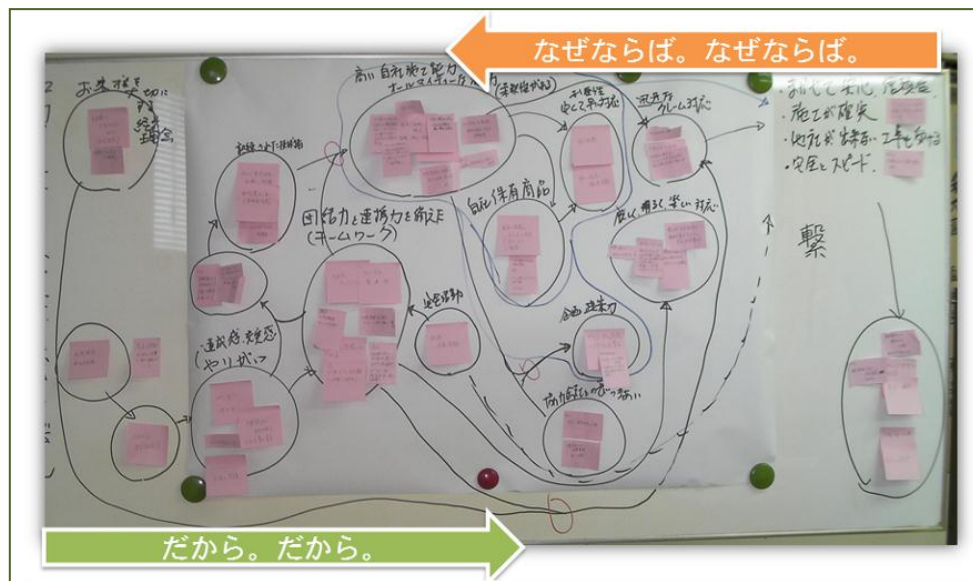
けています。』

2) 知的資産の特徴

a) 知的資産活用ストーリー

姫路ハウスサービスでは、プロジェクトメンバーで、自分たちの活動は何をお客様に提供しているのかを検討した。

下記写真はその時の検討した場面である。

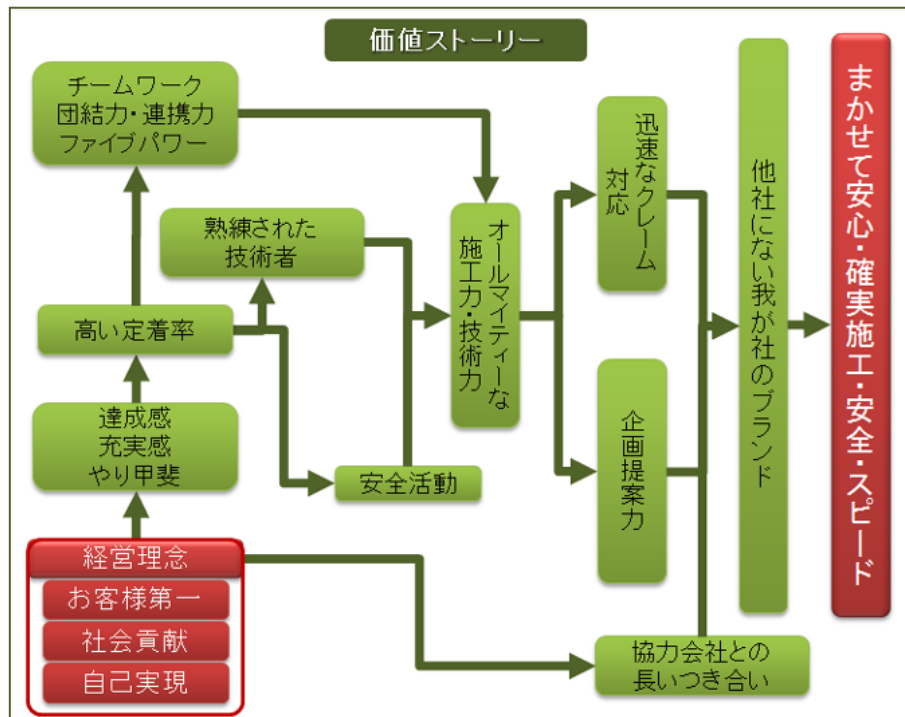


まず、お客様に提供している価値について検討を行った。自分たちがお客様から期待されているものは何か、お客様が評価しているものは何か、お客様が買って下さっているものは何か、について考えた。

その結果、姫路ハウスサービスがお客様に提供している価値は、「まかせて安心・確実施工・安全・スピード」であると定義することができた。そして最も根幹にあるのが「経営理念（お客様第一、社会貢献、自己実現）」であることがプロジェクトメンバー全員で共有できた。

そして、強みとして顕在化した知的資産をグルーピングしながら、下流からは「なぜならば、なぜならば」とさかのぼり、上流からは「だから、だから」と確認を行いながら両方向からトレースしながら確かめた。その上で、最下流にある企業価値（顧客への提供価値やキャッシュフロー）にベクトルがそろっているか、繋がっているか、不十分な箇所や漏れがないかをプロジェクトメンバーで考え、修正を加えながらストーリーを確実なものに仕上げていった。

整理したのが下記のチャートである。



経営理念から生み出されている知的資産は、以下の通りである。

- ◆会社から任せてもらえることによる自己実現（達成感、充実感、やり甲斐）。
- ◆自己実現できることによる社員の定着率の高さ。
- ◆定着率の高さから蓄積されたチームワーク力（ファイブパワー）や熟練された技術者、安全活動。
- ◆チームワーク力や熟練された技術者、安全活動に基づくオールマイティーな施工力や技術力。
- ◆オールマイティーな施工力や技術力による企画提案力や迅速なクレーム対応。
- ◆そして、協力会社との信頼に培われた長いつき合い。

これらによって、姫路ハウスサービス（株）のブランドが生まれ、お客様に「まかせて安心・確実施工・安全・スピード」を提供している、という価値活用ストーリーを描くことができた。

そして、この作業は、以下のメリットを得ることができる。

- ◆グループメンバーの気づきや認識の共有化が行われる。
- ◆自分や自部門の位置づけの明確化になる。

◆次の行動が明確になる。

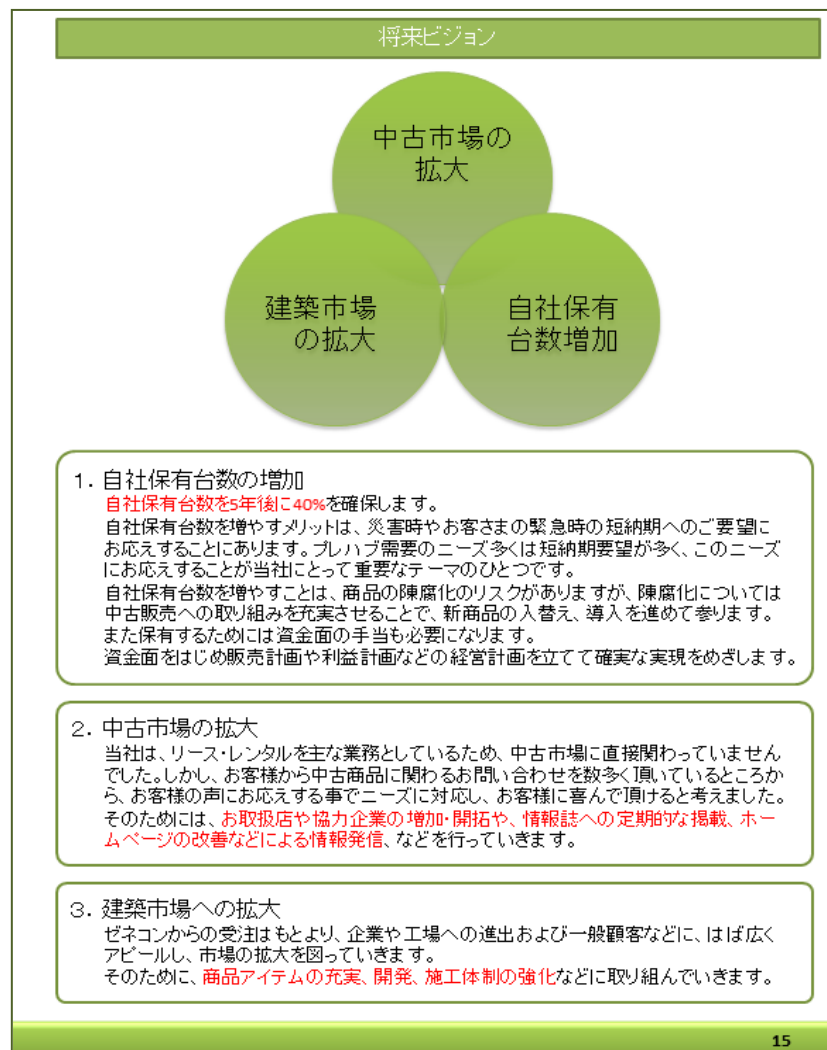
⑥ 知的資産をどのように経営に活用しているか

知的資産を洗い出し、社員が自社の価値や、自分自身の価値に気づくことによって、仕事への取り組み姿勢に一層の積極性が生まれた。自分自身の活動が、どのような顧客価値に繋がり、社会に貢献できているかが認識できることで、日々の活動に生かす事ができた。

また、完成した知的資産経営報告書を営業活動に使用することで、新規顧客の開拓が進み、売上や利益のアップにつながった。

⑦ 将来に向けたアクションテーマと成功ポイント

今後の課題は、中古市場や建築市場の拡大、そのための自社保有台数の最適な増加である。



そのための具体的な活用策は以下の通りである。

●自社保有台数の増加

自社保有台数を5年後に40%を確保する。

●中古市場の拡大

取扱店や協力企業の増加・開拓、情報誌への定期的な掲載、ホームページの改善などによって中古市場への情報発信を通じて、中古市場の拡大を行う。

●建築市場への拡大

商品アイテムの充実、開発、施工体制の強化などによって建築市場への拡大を図る。

⑧ 報告書完成後の成果

知的資産経営を進めることや、知的資産経営報告書を活用することで、下記の成果を上げることができた。

1) 自社保有台数の増加

自社保有台数を5年後に40%を確保する。

計画に基づき購入をはじめ10棟の購入を行ったが、3月11日の東日本大震災の後、購入メーカーの震災復興用の仮設住宅の需要があり、全国のヤードからレンタル用のハウスを、東北3県に移動する決定がなされ、わが社のリース用ハウスが、当面、購入できなくなり、現在、保有台数は320棟で27.1%の確保で留まっている。メーカーの製造が東北向けに集中し、コストや機種の制約があり、商品がうまく購入できない現状である。改善策として、自社で創造を始める方向で、試作品を5棟制作し販売している。

そのモデルを決定し、自社製造のユニットハウスを増やす方向で進めている。

2) 中古市場の拡大

中古市場のニーズは拡大し、第34期（前期）は中古販売を達成し、売上は47,236千円であった。

一般のユーザ様より不要のユニットを買い取り、整備をして販売する仕組みができた。

買い取り実績は、33棟、自社モデルのハウスを3～4年レンタルで出庫し、後に中古販売商品としてコンスタンスに販売を進める予定。また、ホームページによる販売実績も増えつつある。

3) 建築市場への拡大

建築市場の売上げは、昨年対比ダウンしましたが、販売方法を検討した結果、営業担当者と工事マンが連携し、連携力で売り上げる方向にシフトしている。

新たなカタログ制作も工事技術者と営業部門とで、自社商品カタログが完成した。

以前は、メーカーのカタログを使っていた。

◆報告書作成の効果

- ・わが社のファイブパワーを社員が認識、共有し、ミーティングや日頃の会話でもフル活用し、社内の雰囲気も変化している。
- ・安全スローガンにも『みんなで誓う安全は、わが社の誇り ファイブパワー』が採用されている。(『仲間同士の一声で、心のゆとりが、事故防ぐ』『心と体に 安全意識 今から ここから 自分から』)
- ・金融機関には、4 行すべてに報告書を提出し、経営方針や理念を深く理解していただいて、各行とも、積極的な融資の姿勢をもらっている。
- ・新規取引の企業様には、報告書を開示し、高い評価を得ている。
- ・今後、10 年間の事業承継計画にも報告書を活用し、社員の理解も得られ社長の娘婿である者を後継者とすることにした。来年 1 月に取締役役に選任させ、経営企画室を新設し、広く一般社員からのあらゆる分野の提案や新商品のアイデアなどを企画、立案し、経営の意志決定機関である経営企画会議に提案する経営企画室長の役割を担ってもらうことになっている。そのため、社員のパイプ役として将来の経営ブレーンの連携を習熟させる予定になっている。
- ・工事原価のコストダウンの実現で粗利率の改善があり、3.3%アップしている。

◆報告書作成と並行して社内施工の方法や改善を進めてきた結果

- ・リース用のハウスの床材をリサイクルができるものに変更し、原価の削減を図れた。
- ・間仕切りパネルを反復できる素材で制作することでコストダウンが実現した。
- ・売上の推移は、593,624 千円と昨対 10.3%ダウンしたが、粗利率は 105.2%達成であり、売上総利益は、6,794 千円のプラスを計上できた。
- ・ファイブパワーの施工力に、工夫や積極的な社員の知恵がもたらした結果の産物であると考えられる。

これらは、報告書づくりで得た苦労と努力と理想の産物として、今後も磨き続けていきたいと考えている。

⑨ 但陽信用金庫からのメッセージ

姫路ハウスサービス株式会社様は、中島社長様が大手ハウスメーカーを退職され、熱い想いを持って独立創業された会社であり、厳しい建設業界の中にあつて、事業を通じて常に地域社会に貢献するという強い想いと、それを達成するための自社ブランドの構築に取り組んでおられる経

営姿勢を日頃から拝見している。

「知的資産経営報告書作成セミナー」を案内させて頂き、「事業価値を高める経営レポート」や「知的資産経営報告書」作成に取り組まれた結果、社長様の創業時の熱い思いが社員の方々に伝わるとともに、全社員一体となった経営へと変化している。

⑩ 支援者

有限会社ツトム経営研究所 所長 森下 勉

(4) 共栄ゴルフ工業株式会社



① 企業概要：

企業名：共栄ゴルフ工業株式会社

所在地：兵庫県神崎郡市川町西川辺 5

Tel：0790-26-2211

URL：<http://www.kyoeigolf.co.jp/>

代表者：代表取締役社長 坂本 敬祐

設立：1961 年 7 月（創業 1958 年 4 月）

資本金：1,200 万円

従業員数：26 名

業務内容：

ゴルフ用品の製造ならびに販売

ゴルフ用具材料の製造ならびに販売

ゴルフ用具の設計ならびに開発軟鉄鍛造 フォージド (FORGED) アイアンヘッドの製造

沿革：

1958 年 4 月 兵庫県神崎郡市川町甘地 426 番地において共栄ゴルフ器具製作所を創業し、
アイアンヘッドの製造を開始する。

1961 年 7 月 法人成 共栄ゴルフ工業株式会社とする。

坂本 環が代表取締役社長に就任。

1970 年 5 月 鍛造部門を新設。

1976 年 2 月 運動用具全般の仕入ならびに販売業務の充実を図り、株式会社ベニソン商
事を設立。営業を開始する。

1978 年 11 月 本社工場および事務所を現在地に移転。

1983 年 2 月 スポルディング本社 (USA) の指導により原材料の選別、測定技術の向上、
表面処理技術の向上、検査システムの確立のもと輸出用ヘッドの生産を開
始。

1986 年 3 月 外国為替相場の変動により、輸出用生産から国内需要向け生産主体にシフ
トをする。

1995 年 11 月 全自動ニッケルメッキラインを竣工。鍛造から研磨、表面処理にいたる
アイアンヘッドの一貫生産を開始する。

1997 年 10 月 スポーツとしてのゴルフにおける、自社の自由なコンセプトを表現すべ
く、自社ブランド VEGA を発売する。

2007 年 4 月 坂本敬祐が代表取締役社長に就任。

② 開始年月日と支援完了月日

平成 23 年 10 月～平成 23 年 12 月

③ 開示対象と開示目的

国内においてゴルフ用のアイアンクラブを製造している。その品質の高さから多くのプロに愛用され、その評価や評判は高く、国内だけでなく海外にも多くのファンがいる。現在は、海外向けが約 7 割を占めている。

しかし、プロには品質の高さは知られていても、共栄ゴルフ工業が高品質なクラブを生み出しているバックボーンは知られていない。

今回の取り組みは、共栄ゴルフ工業の高い品質の根源を多くのゴルフファンに知ってもらうこと、また、その品質の高さを海外に向けて発信することを考えている。

④ 企業側の体制や経営者の考え

坂本社長の考えから、社長や幹部社員だけでなく全社員を参加させ、自分たちの価値について考えてもらい、知的資産経営に取り組んだ。

下記、写真は 4 つのグループに分かれ、意見の出しやすい少人数で価値について考えている様子である。



⑤ 事業概要と保有する知的資産の特徴

1) 事業概要

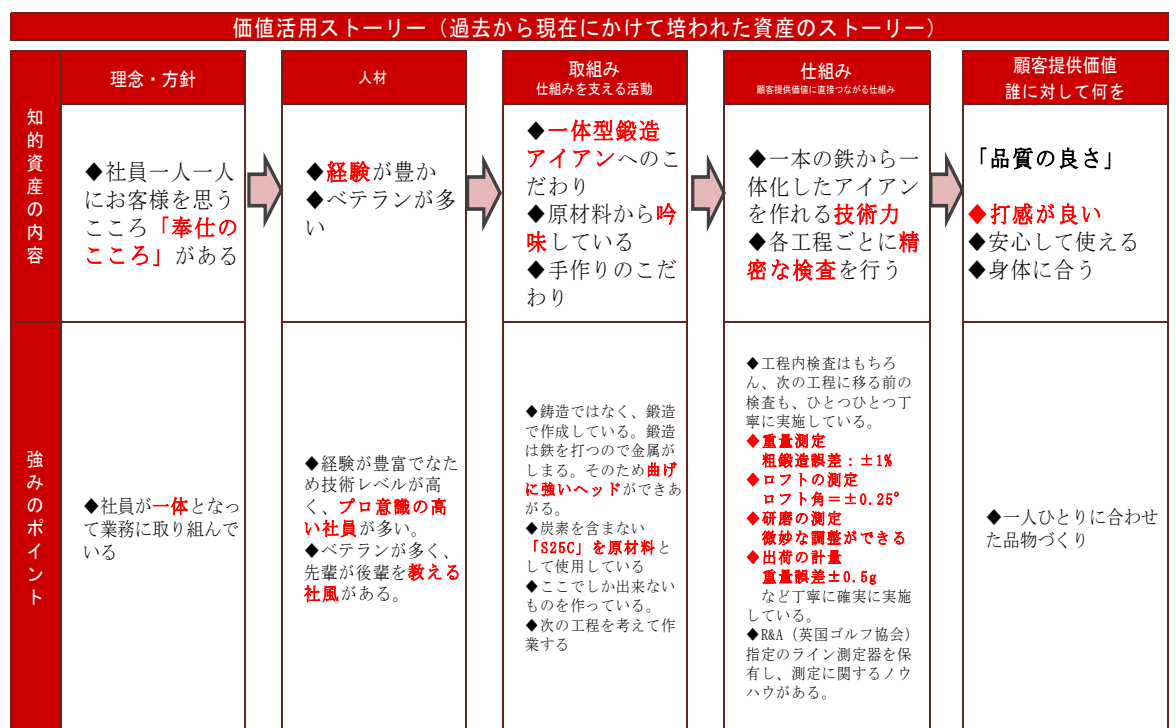
共栄ゴルフ工業のある兵庫県市川町は、日本のゴルフクラブ生産発祥の地であり、昭和初

期からゴルフクラブ製造のノウハウが蓄積されている。そのような地域で 50 年間ゴルフクラブの製造を担ってきた共栄ゴルフ工業は「素材・製法・品質」にこだわり、ひとつひとつ丁寧にアイアンヘッドを造り続けている。

2) 知的資産の特徴

全社員に集まってもらい、共栄ゴルフ工業がお客さまに提供している価値は何か、またその価値は何によって実現出来ているかを検討してもらった。

下記の図はそれを連鎖で示したものであり、方針として掲げている「社員一人一人にお客様を思うところ『奉仕のこころ』」や、「経験豊かなベテランが多く在籍」し、「一体型鍛造アイアンにこだわる」ことで、「原材料から吟味した鉄を使い、一本の鉄から鍛造によって一体化したアイアンを作る技術力」が生まれている。また、「工程ごとの検査」にこだわることで、「打感の良い」「安心して使える」「身体に合った」ゴルフクラブを提供できることになる。



◆ 人的資産の強み

人的な資産の強みは、経営者のお客様を思う心「奉仕のこころ」を受け取った従業員が多くなることである。

今回の知的資産経営において、自分たちの価値を考えた時、パート従業員さんをはじめ全従業員が真剣に取り組まれた。そのような企業風土がベースにあることが、共栄ゴルフ工業の

人的な知的資産である。

そのような企業風土の中で、鍛造 [FORGED] のマイスター、研磨 [GRIND] のマイスター、メッキ [PLATING] のマイスターを軸に、高い能力を持ったベテランの技術者が多くいることである。

◆組織資産の強み

共栄ゴルフ工業の全員が心をひとつにして、手作りにこだわり、一本の鉄から鍛造によって、一体化されたアイアンクラブを作れる技術力が組織資産である。

他社では、フェースとフォーゼルを別々に生成し圧着するためにどうしても差が出るが、共栄ゴルフ工業の“一体型軟鉄鍛造”はフェースとフォーゼルが一本の鉄から生み出されているため、ロスは大きいがメタルフローや打感の伝わりやすいクラブになる。また、原材料も吟味され、炭素含有量の少ない「S25C」を使っている。

研磨においても、経験豊かな技術力で、研磨スピードの速さとヘッドを見る目によって美しいフォルムを生み出し、顧客からの「もうちょっと」という曖昧な要望に対応できている。

メッキにおいても、電気メッキを 0.5～1g 以内の範囲で調整することが可能であり、メッキ後の仕上げにおいても丁寧さは高い評価をもらっている。



組織資産における KPI は下記のもので、特筆に値する。

●重量測定

粗鍛造誤差：±1%

●ロフトの測定

ロフト角＝±0.25°

●研磨の測定

微妙な調整ができる

●出荷の計量

重量誤差±0.5g

◆関係資産

共栄ゴルフ工業では、利用者からのお礼のメッセージが届けられている。

打感の良さを伝える内容が多く、共栄ゴルフ工業の価値が連鎖の通りに繋がっていることの証であるといえる。

また、R&A（英国ゴルフ協会）指定のライン測定器を保有し、測定に関するノウハウがある。

さらに、そのノウハウを元に、他社の要望に対してアドバイスができる強みがある。



⑥ 知的資産をどのように経営に活用しているか

共栄ゴルフ工業では、今回の知的資産経営の取組を通して、自社の価値を改めて認識することができ、自分たちの“こだわり”が顧客の“こだわり”につながっている強みを再度認識することができた。

たとえば、鋳造ではなく鍛造にこだわる理由は、以下のような特長がある。

- 鍛造は鉄を打つので、金属がしまる。そのことにより曲げに強いヘッドに仕上がる。

- ロフトの変更に対応しやすく

- ヘッドの研磨がし易い。

また、一体型と圧接型との違いは、以下のような特長がある。

- 鍛流線が繋がるので打感が良い。

- 調整や研磨がし易い。

その特長を自分たちの技術力でアイアン作りに生かしている。

また、精度の高い検査は高い品質を担保し、研磨の高い技術力は、顧客の「もうちょっと」という微妙なニーズにも応えることができています。

これらの他社にない“こだわり”を製品品質に生かしながら、顧客一人ひとりのニーズに細やかに対応している。このような他社にないこだわりを外部にアピールすることで、独自の特徴ある経営として生かす事ができている。

⑦ 将来に向けたアクションテーマと成功ポイント

今後の課題は、知的資産を海外に向けて情報を発信することである。“こだわり”のある製品なので、マーケットも国内に留まらず、海外に情報発信を行うことが必要になっている。

現在、海外取引の多くがヨーロッパであり、アメリカ、韓国を含むアジアへの輸出はまだこれからの“のびしろ”が期待される。今回の知的資産経営報告書の英語版を作成し、ASEAN を含むアジアやアメリカへ販路を開拓することが今後の大きなテーマであり、準備を進めているところである。

⑧ 但陽信用金庫からのメッセージ

共栄ゴルフ工業株式会社様は、現代表者のご尊父が創業されたゴルフのアイアンヘッドメーカーであり、当社所在地である市川町は、日本におけるゴルフクラブ発祥の地としてその歴史を有している。当社とは創業当時からのお付き合いであり、その経営姿勢や保有されている技術力の高さについては日頃から認識をさせて頂いている中で、当社が保有されている技術と社員が個々に保有されている技術の継承が大切であると考え、「知的資産経営報告書作成セミナー

一」を案内させて頂き、現在社員全員で経営レポート作成に取り組まれている。

⑨ 支援者

有限会社ツトム経営研究所 所長 森下 勉

4. 知的資産経営報告書作成セミナー参加企業ヒアリング集計

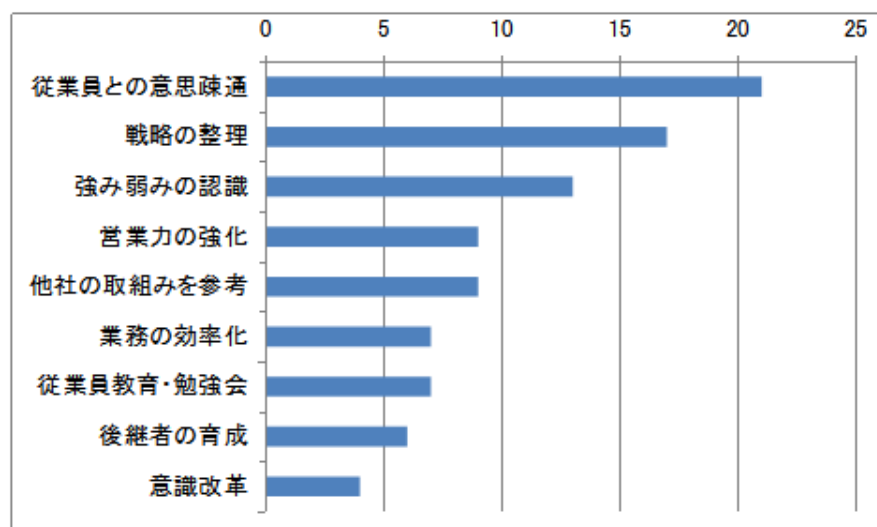
但陽信用金庫が主催した知的資産経営報告書作成セミナーに参加された企業を、但陽信用金庫の各担当の方が訪問し、参加した効果や今後の課題などのヒアリングを実施された。以下はその内容分析である。

(回答企業 57 社：複数回答あり)

(1) セミナーに参加した効果

セミナーの効果として一番多かった回答は、「従業員との意思疎通、意識共有ができた」(21 件) というものであった。通常は日々の業務に追われてなかなかコミュニケーションが取れなかったが、「知的資産経営報告書」作成という共同作業により、社内の意思疎通、意識共有が高まったものと思われる。また「従業員教育、勉強会になった」(7 件) という回答もあり、きちんとした教育体制をとることが難しい中小企業において、このセミナーや社内での準備を通じて従業員の教育になったものと思料される。

図表 4-6 セミナー参加で効果があった項目数



【従業員との意思疎通、意識共有ができたという回答例（抜粋）】

- ・従業員が全員集まって意見を出し合う機会が作れたことにより、一体感が増したように感じる。
- ・専門家スタッフのアドバイスもかなり参考になり、社員との意思疎通の図れる良い機会だった。
- ・今後は定期的に現場の者も含め意見交換する場を設けていこうと考えている。
- ・従業員と参加する中で激論をかわすこともあり、サマリー版を作成するだけでも苦勞した反面、改めて課題や特徴を確認することができました。
- ・開業以来の業歴、創業時の思い等、全社員に周知徹底が図れた。

【従業員教育、勉強会になったという回答例（抜粋）】

- ・今後、そういった事にチャレンジしていこうと考えるだけでも、自分自身や従業員の行動に変化があり、店の雰囲気も良くなってきたように感じる。
- ・会社の将来、従業員の状況の把握と方向性を示すために、大いに参考になった。
- ・従業員ミーティングにて、出席者が講師となり勉強会を実施、他従業員からも作業の改善等の「意見」が上がるようになった。

次に多かったのが「戦略の整理ができた」（17 件）、「自社の強み弱みが認識できた」（13 件）というものであった。通常考えてはいてもなかなか言葉に表すことができないものが、作成セミナーを通じて、明確な形として認識できるようになったものと思料される。

【戦略の整理ができたという回答例（抜粋）】

- ・幹部と一緒に取組む事ができ、方向性を確認する事が出来た。
- ・同セミナーに参加し勉強になった。改めて、自社を見つめ直す良い機会となった。
- ・「知的資産経営」セミナーに参加したのがきっかけで、自社の進むべき方向が定まった。
- ・普段、時間をとって経営理念等、会社の根幹を考える時間が少なかったので良い経験になった。
- ・他分野への事業拡張を検討していた時期であり、それら営業方針を固める絶好の機会となった。

【自社の強み弱みが認識できたという回答例（抜粋）】

- ・自社の強みを改めて理解でき、どの分野を伸ばしていくか、方向性が理解できた。
- ・大変参考になった。早急に職員全員と意見交換の時間を設け、強み弱み等を把握共有し、必要なところは見直していく。
- ・当社の事業について、その長所、短所は何なのかを的確に書面にして営業に活かすことができればと考えておりました。
- ・同セミナーに出席しとても参考になった。自社の会議でもセミナーで分析した SWOT 分析等について各セクションの責任者にも分析結果等を説明し、一定の効果はあったと考えている。

また「他社の取り組みを聞けて参考になった」（9 件）という意見もあった。色々な業種の参加するセミナーで他社の取り組みを聞けるため、通常の業務では得られない知識を得ることができたと思われる。またこういったセミナーを通じての異業種間交流が増えていくのではと期待できる。

【他社の取組みを聞けて参考になったという回答例（抜粋）】

- ・他社での取り組み方・考え方等を聞くことで大いに参考になる部分があったと感じられている。
- ・いろんな業種の企業の幹部の生の意見、考え方、問題点等を聞く事ができ、大変参考になった。
- ・他業界の人と交流が図れ、自社の取扱商品を展示頂いて、ビジネスチャンスの機会が持てた。

そして実際に知的資産経営を進めている企業からは「営業力の強化になった」（9 件）、「業務の効率化になった」（7 件）という回答が得られている。早々に知的資産経営の効果が現れてきているものと判断できる。

【営業力の強化になったという回答例（抜粋）】

- ・知的資産経営報告書の作成により販路拡大ツールとして会社概要説明が深く出来るようになった。
- ・受注先に対して、社員全員で考えたり検討したことが、具体的にアピールできるようになり、新規受注先の獲得に有利となった。
- ・報告書は、お客さまに対し自店の思いを理解していただくツールとして、積極的に利用方針。

【業務の効率化になったという回答例（抜粋）】

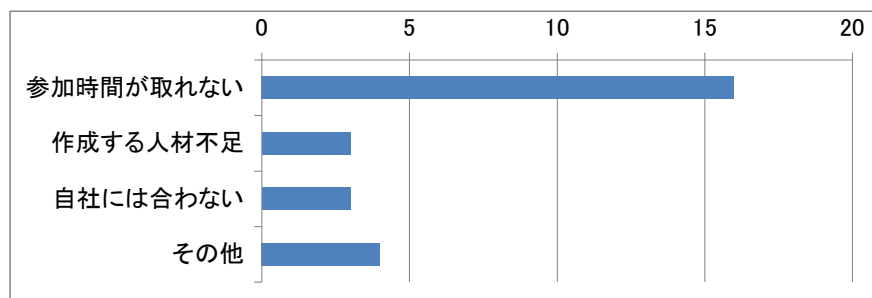
- ・5 回の講師訪問により報告書の作成ができ、各部署において資産価値、付加価値を高める一方、業務の効率化、経費削減に取り組む事が出来た。
- ・取組事例:使い捨てしていた部材をクリーニングにより再利用。
- ・外で販売できる独自商品を開発し、百貨店や各地域でのイベント等で販売に繋がっている。

さらに「後継者の育成になった（なるだろう）」（6 件）という回答があった。事業承継に悩んでいる企業の多い中小企業において、このようなセミナーで自社の過去・現在・未来を整理できることにより、後継者との意思疎通や引継ぎがスムーズになることが期待できる。

【後継者の育成になった（なるだろう）という回答例（抜粋）】

- ・息子も後継者として事業に従事しており、会社組織の体制作りは今後の重点課題であるため、報告書作成まで取組んでいきたいと考えています。
- ・社長以下幹部社員及び幹部候補生の参加により、経営者と同じ目線を持ち補佐できる人材育成に効果的なセミナーだと思う。

(2)問題点



問題点として一番多かったのが「参加する時間が取れない」（16 件）であった。人力的に余裕のない中小企業において、定期的なセミナーへ参加することは難しいものと思われる。参加できなかった場合のフォローや個別指導等の体制作りが必要と思料される。

【参加する時間が取れないという回答例（抜粋）】

- ・しかしながら中小企業ゆえに従業員数は少なく、同セミナーの参加及び報告書の作成に割く時間は限りなく少ないのが現状。
- ・業務多忙及び監査が重なったため、日程が合わず途中から参加出来なくなってしまったが、次回はぜひ最後まで参加したい。
- ・もし来年度の日程が合えば参加して、まずサマリー版作成からしてみたいと考えている。
- ・継続的に同セミナーに参加したいが、自分自身現場での作業も多いことから複数回の参加は難しいのが現状、時間が合えば是非、参加したいと考えている。

また一部の企業からではあるが「自社には合わない」（3 件）、「作成する人材がいない」（3 件）という意見があった。色々な規模の企業を集めて開催するセミナーではあるが、こういった企業に対しても参加しやすくなるよう考慮していくことが必要と判断できる。

【自社には合わないという回答例（抜粋）】

- ・今まで考えたことのなかった目線の内容で興味深く聞くことが出来ました。ただ今のところ、規模ではあわないと思いました。
- ・社長の考え方が効率重視で利益直結型であることなどから、長期的な視野で考えるには中小企業には少し難しい(時間的な余裕がない)のではと思う。

【作成する人材がないという回答例（抜粋）】

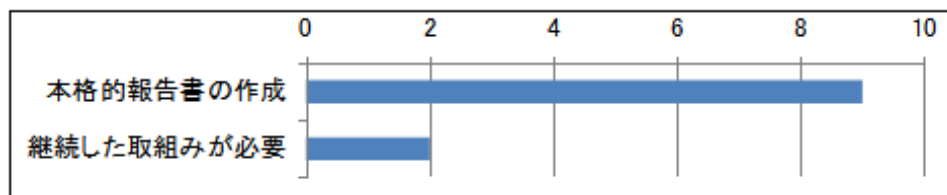
- ・現状では、従業員のレベルが低いため、もう少しレベルアップを図ってから、知的資産経営報告書の作成に取り組みたい。
- ・当初、幹部及び社員へ自社の強み弱みについて意見提出を求めたが、社員からの反応に乏しく、社長主導での報告書作成となったため会社全体の変化には繋がらなかった。

その他「紹介事例として作成上の苦労や具体的効果を知りたい」（1件）というような要望もあり、報告書作成に関するハードルを下げさせて行くようなことも必要と判断できる。

【その他の回答例（抜粋）】

- ・発表会で報告を聞いたが、作業をする上で苦労した点や実際に出てきた効果についての具体的な事例を聞きたかったが、自社の紹介の話が中心であり少し残念だった。

(3) 今後の課題



今後の課題としては「本格格的な知的資産経営報告書を作成したい」（9件）という意見が多かった。セミナーで作成する「知的資産経営報告書」は時間の関係もあり簡易版の場合が多いので、本格格的なものを作成したいという企業側からの要望である。また「継続した取組みが必要」（2件）との回答もあった。

企業側からの「知的資産経営報告書」に対する、熱心な要望を感じるとともに、それに対する支援体制の充実が望まれる。

【本格格的な知的資産経営報告書を作成したいという回答例（抜粋）】

- ・ホームページにて他社の「知的資産経営報告書」を見た、セミナーへの参加を通じて報告書作成までしてみたい。
- ・今後、本格版作成にも取組みさらに厚みのあるものにしていきたいと思います。
- ・サマリー版作成にとどまらず、本格版を作成し取引先に対する自社の資料として活用していきたい。
- ・講師の方からはセミナー後も電子メールにて親切に指導してもらい、引き続き報告書作成に取り組みたい。

【継続した取組みが必要だという回答例（抜粋）】

- ・単発的な取組みでなく、今後の経営に生かして行きたいと考えています。

第5章 金融機関との取り組み成果と課題

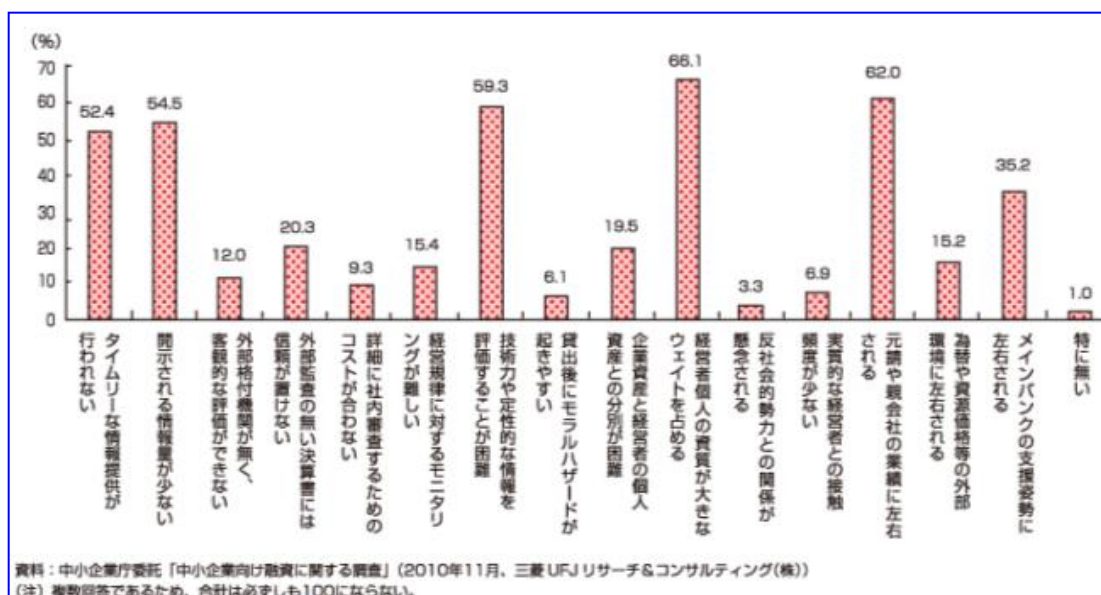
第4章では、但陽信用金庫における知的資産経営支援の内容、および知的資産経営支援を受けた中小企業4社の事例を報告した。第5章では、そこから導かれる成果と課題をまとめる。

1. 知的資産経営支援の成果

(1) 金融機関における知的資産経営支援の成果

金融機関による中小企業支援として最初に挙げられるのが、融資による資金提供である。金融機関が融資を行う際には、主に財務諸表やそこに表現される資産の価値などが主な評価材料とされる。しかし、財務諸表などは企業を表す一つの側面でしかなく、信用リスクを判断するには様々な要因が存在する。「中小企業白書 2011 年度版」によると、「経営者個人の資質が大きなウェイトを占める」、「技術力や定性的な情報を評価することが困難」、「開示される情報量が少ない」などが中小企業の信用リスクを把握する際の問題点として挙がっている。

図表 5-1 中小企業の信用リスクを把握する際の問題点



（出典：中小企業白書 2011 年度版）

知的資産経営報告書を作成することで、「技術力や定性的な情報を評価することが困難」、「開示される情報量が少ない」という問題点については、解消できる可能性がある。実際、（公財）ひょうご産業活性化センターの取組みにおいても、知的資産経営報告書を作成した企業で、財務面で赤字企業でも過去からの取組みと将来への取り組みを明確にして、目に見える資産以外を判断材料に融資が実現した例もある。

また、融資以外の中小企業支援の面では、知的資産経営支援を通して、企業自身による強みや課題

の気づきを促進し、事業計画や事業運営を直接的に支援することに繋がる。これこそが地域密着型金融に求められる支援の形そのものである。

以上より、知的資産経営支援は地域密着型金融を実現するための一つ的手段であり、知的資産経営報告書およびその作成過程は、中小企業支援のためのツールとして利用できることがわかる。

(2) 金融機関と連携して中小企業診断士が知的資産経営支援を行うことによる成果

第4章で事例として取り上げた「共栄ゴルフ工業株式会社」、「本覚寺診療所グループ」、「有限会社きりしま産業」、「姫路ハウスサービス株式会社」の4社の事例から、金融機関と連携して中小企業診断士が知的資産経営支援を行うことによる成果は、「成果物」と「作成過程」の2つの側面から捉えることができる。

「成果物」の側面とは、完成した知的資産経営報告書を広く開示することにより得られる成果である。これは主に、開示対象が顧客や仕入れ先、そして将来の取引に結び付く可能性のあるすべての方々の場合に認められる。

社外のステークホルダーが企業を評価する場合、その企業が提供する製品・商品やサービスから判断するか、財務諸表から判断するしか方法がなかった。しかし中小企業の場合、財務諸表を公開していることは稀であり、必然的に外部からの評価材料は提供される製品・商品やサービスに限定される。特徴的な製品・商品やサービスを提供している場合、外部のステークホルダーも評価を行いやすいが、そうでない場合は自社と他社の甲乙をつけることは非常に難しく、中小企業が新規顧客や取引先の開拓に苦勞する要因になっている。

知的資産経営報告書は、企業における経営者の考え方や企業が持つ強みを明確にし、その強みが有機的に連鎖することによって生み出される価値を表現する。すなわち、企業が持つ思いやプロセス、将来に向けた取り組みなどを表現することができる。そして、従来は限られた人に口頭でしか伝えられなかったことを、報告書の形にまとめ「見える化」することで、より多くの方々に伝えることができるようになる。中小企業に対する経営支援業務を主な業務とする中小企業診断士が知的資産経営報告書の作成に携わることにより、その効果はより大きなものとなるといえる。

「共栄ゴルフ工業株式会社」では、より多くのゴルフファン、さらには海外に向けて作成した知的資産経営報告書を開示することで、同社の提供する高品質なクラブやそれを生み出すバックボーンを伝えようとされている。「有限会社きりしま産業」では、百貨店などのバイヤーやエンドユーザーに向けて開示することで、自社のこだわりを伝えて、新規取引の開始や来店頻度を増加させようとしておられ、実際に百貨店の催事への出店やマスコミの取材という形で成果に結びついている。

一方、「作成過程」の側面とは、知的資産経営報告書を作成する取り組みの中で得られる成果であ

る。これは主に、開示対象が従業員で、かつ従業員を巻き込んで取り組みを行った場合に認められる。

経営者は企業を経営するうえでの思いを経営理念やビジョンとして従業員に伝え、従業員はその思いに共感しその実現に向けて日々の活動を行うことが望まれる。また、その思いを実現するためには、経営資源をどのように配分するかにも常に頭を巡らせることが求められる。しかし、日常業務に埋没する中で、そもそも経営者の思いがまとまっていなかったり、経営者から従業員へ思いを伝えることができていなかったりする場合も多い。また従業員は日常業務に追われ、思いに沿った行動ができなかったり、思いの理解が浅く仕事に対するモチベーションが繋がらなかったりすることも少なくない。

知的資産経営報告書を作成する過程で、経営者は自らの思いを改めて整理することになり、経営理念やビジョンが存在しない場合には、それらを形にすることになる。また、経営者と従業員とが協同することで、経営者は改めて思いを従業員に伝える機会を得る。従業員にとっては、自社が持つ強みを自分たち自身で一つずつ明らかにし、その強みの連鎖により思いの実現に近づいていることを認識することで、自分たちの仕事の価値を再認識することができる。さらに連鎖の中で不足する要素が明確になることで、今後自分たちが取り組むべき課題が明らかになり、従業員のモチベーション向上にもつながる。この側面においても、中小企業に対する経営支援業務を主な業務とする中小企業診断士が関与し企業をサポートすることで、その効果はより大きなものとなるといえる。

「本覚寺診療所グループ」では、事業所ごとに開示対象や開示目的は異なるが、知的資産経営報告書の作成過程に従業員を参画させることで、内部マネジメントの充実や職員のモチベーション向上を狙っている。また、「姫路ハウスサービス株式会社」では、当初は新規顧客の開拓や既存顧客への情報発信のための取り組みであったが、作成過程で経営理念を吟味し肝に落とし込んだり、知的資産を洗い出して自分たちの価値について検討することで、社員が自社の価値に気づき、モチベーションの向上につながっている。

2. 知的資産経営支援の課題

(1) 金融機関における課題

但陽信用金庫では、いち早く知的資産経営に対する理解を示し、知的資産経営支援に取り組まれているが、知的資産経営に関する理解が進んでいない金融機関もまだまだ多い。従って、金融機関全般の課題としては、中小企業支援を行う上で、過去や現在の資産に基づく評価を行う融資支援だけではなく、将来への取り組みに対する融資を含めた支援を行うための手段の一つとして知的資産経営支援の重要性を認識していただくことが大きな課題であると考ええる。そして将来への取り組みの実現性を評価するツールの一つとして、知的資産経営報告書を有効活用されることを期待する。

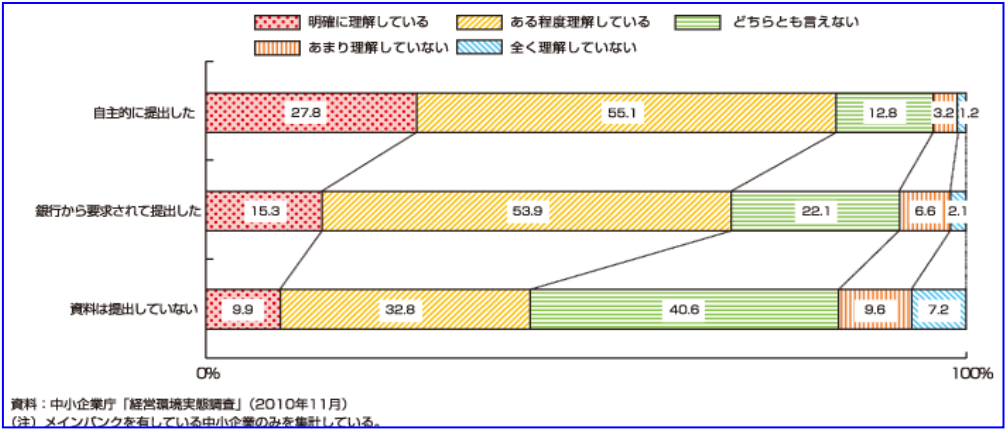
実際の知的資産経営支援については、取り組みに積極的な但陽信用金庫でも、知的資産経営に関するセミナーの開催が主なものになっている。せっかく金融機関の集客力により中小企業経営者をセミナーに参加してもらい、知的資産経営の良さを知ってもらう機会を提供しているのだから、もう一歩

踏み込んで、その中でも多くの企業に知的資産経営報告書の作成に取り組んでもらえるように働きかけることが課題といえる。また、知的資産経営報告書の作成支援は、但陽信用金庫の成功事例のように、企業経営のわかる専門家である中小企業診断士との連携で取組むことによる成果が認められるが、作成された知的資産経営報告書を活用して金融機関として支援を行うためには、知的資産経営に対する理解を深めるように職員の目利き力のアップを図ることも課題と言える。

(2) 中小企業診断士における課題

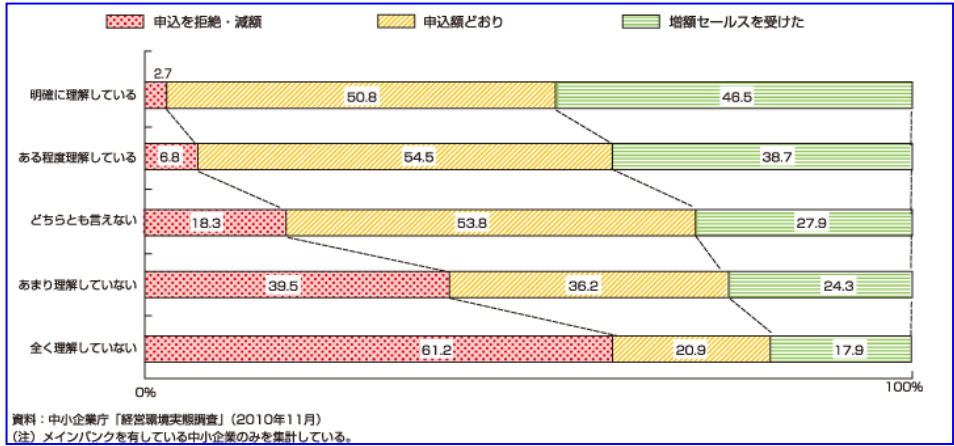
「中小企業白書 2011 年度版」によると、自社の強みに関する資料を自主的に提出するほど、また金融機関に自社の強みを理解してもらっているほど、期待する融資を受けられる可能性が高い。

図表 5-2 メインバンクの自社の強みに対する理解度（中小企業の認識、資料提出状況別）



（出典：中小企業白書 2011 年度版）

図表 5-3 メインバンクへの借入申込で多かった対応（中小企業の認識）



（出典：中小企業白書 2011 年度版）

中小企業が知的資産経営報告を作成するには、知的資産経営報告書に対する認知度の向上と取り組みにおけるハードルを下げる必要がある。

セミナーへの参加企業アンケート結果によると、企業が取り組むことに対する課題として、参加時間が取れないことや作成する人材が不足していることなどが挙げられている。ここに、知的資産経営の専門家である中小企業診断士が積極的に関与することにより、知的資産経営による中小企業の直接的な経営力向上と金融機関の融資の実現による間接的な経営力向上を実現することが可能となる。

この点を踏まえると、中小企業診断士における課題は「金融機関に対する支援」と「知的資産経営支援スキルの向上」の2つが挙げられる。

「金融機関に対する支援」の課題とは、金融機関の課題でもある職員のレベルアップを支援することである。一つは、知的資産経営報告書作成の意義を十分に理解して、実際に知的資産経営支援を受けることを経営者が決断できるように進言するスキルを養うための支援が必要である。もう一つは、作成された知的資産経営報告書を正確に読み取り、企業の強みや将来性を正しく判断する技術を習得してもらうための支援が必要であると考ええる。

もう一つの課題は、中小企業診断士自身の「知的資産経営支援スキルの向上」である。具体的には、知的資産の洗い出し方法、価値ストーリーの考え方、KPI の設定方法、将来ビジョンの構築支援などが挙げられる。また、より多くの知的資産経営支援を行い、金融機関の方々にも読み取りやすい知的資産経営報告書を作成するために、知的資産経営報告書のフレームワーク作成や、定性的な内容を定量的に捉えて判断できるような指標の開発なども課題になると考えられる。ただし形にこだわると、知的資産経営報告書を作成すること自体が目的化してしまう恐れがある。本来、知的資産経営は、自社が持っている強みに気づき、その強みを活かし、課題を解決し、経営のパフォーマンスを継続的に向上することを目的としている。これら本来あるべき支援が損なわれないように配慮する必要がある。

成功事例を積み重ねることによって、中小企業の経営者も知的資産経営に対する取り組みの有効性を強く認識するようになり、取り組みを始める第一歩が踏み出しやすくなるものと考えられる。

次章では、これらの課題に対して、具体的にどのような取り組みを行うべきかを述べる。

第6章 金融機関の今後の取組みと我々研究会の関わり方

本章では、知的資産経営支援に精力的に取り組んでいる但陽信用金庫と尼崎信用金庫、但馬銀行の今後の取組みに関するインタビューを掲載すると共に、我々知的資産経営研究会としての金融機関との関わり方に対する考え方を述べる。

1. 金融機関の今後の取組み

(1) 但陽信用金庫の今後の取組み

但陽信用金庫 常務理事 藤後 秀喜氏

聞き手 知的資産経営研究会 森下 勉



当金庫の現状取り組みは、セミナーを開催することで知的資産経営についての認識を深めてもらい、実際の支援は専門家をお願いをし、当金庫の担当者が同席しながら共に勉強させて頂いている段階です。セミナーに参加し報告書を作成された企業の中には、着実に成果となって表れている企業が数多くあります。今後、一層の支援を強化するためには、当金庫職員のレベルアップを図り、支援の一部を当金庫の職員が担当できるような体制を作っていくことが重要と考えています。また、85年の歴史を有する当金庫においても、これまでに蓄積している知的資産を次世代に承継していくためにも、金庫自体の知的資産経営報告書の作成も必要ではないかと考えています。

さらに、セミナーでは、参加企業の商品やサービスを展示するコーナーの設置を行うミニビジネスフェアで参加者が交流できることや、5社から6社が一つのグループとなって報告書の作成を行うことで「横のつながりができた」など副産物的効果も出ています。また、啓発セミナーでは、前年度報告書を作成された企業に、苦労話や成果などを発表してもらうなど参加者からは好評を得ています。今後は、報告書作成企業やセミナー参加企業による同窓会のような場を設けて、知的資産経営に取り組んだ成果などを発表できる機会を作り、報告書が継続的に見直し作成されるきっかけ作りとするなど知的資産経営支援の強化を図っていく予定です。

(2) 尼崎信用金庫の今後の取組み

尼崎信用金庫 経営改善室 中小企業診断士 織田 郁夫氏

聞き手 知的資産経営研究会 伊藤康雄



知的資産経営支援は、非常に効果が認められる経営支援手法ですので、今後も知的資産経営による支援を当信用金庫のお取引先企業支援の主要テーマにしていきたいと思っています。これまで（平成23年9月時点まで）は、当信用金庫の兵庫県

下の店舗においてのみ知的資産経営による支援活動を行ってまいりましたが、本年（平成 23 年）10 月以降は大阪府下の店舗でも知的資産経営による支援を拡大していく予定です。これは大阪府商工会連合会さまのご支援をいただきながらセミナー開催を行い、中小企業診断協会大阪支部「知的資産経営研究会」に所属する専門家の皆さんによる専門家派遣を実施させていただく予定です。

このようにして、当信用金庫では実効性のあるお取引先企業の支援を着実にを行い、地元兵庫・大阪の地域経済の発展のために貢献してまいりたいと考えております。

(3) 但馬銀行の今後の取組み

但馬銀行 地域密着推進課 森本 潤氏
聞き手 知的資産経営研究会 青木宏人



現在、知的資産経営の啓発活動を積極的に行っていますが、まだまだ但馬銀行の本社がある但馬地域での知的資産経営への認知度が低いのが現状です。我々としても企業にとって『組織力の強化』や『対外的な訴求力のアップ』に繋がる知的資産経営報告書の作成に力を入れていると考えていますが、地域の支援機関との連携がうまく進んでおらず、苦心しています。その原因は、知的資産経営の効果等への理解が不足しているためと考えています。

そこで、これらの問題を解決するため、今後は但馬県民局と協力して豊岡市内で啓発セミナーなどを実施していく予定です。豊岡市としては初めての取組みになりますので、我々但馬銀行がリーダーシップを発揮し、知的資産の普及に努めていきたいと考えています。当然但馬地域のみでなく、当行の支店が多くある兵庫県の各地域で啓発活動も平成 24 年度も継続的に実施する予定です。

さらに、当行の行員向けには、我々地域密着推進課の行員が講師となり、内部研修を実施する予定です。また、これらの教育訓練制度を円滑に進めるために、平成 23 年 4 月より報告書の作成をした支店と個人に対しポイントが付与される評価制度を整備しました。この制度を知的資産経営普及の起爆剤にして、支店や行員のモチベーションアップを図り、運営していく予定です。

以上のような取組みを通じて、当行としては、『地域に愛される銀行』として「知的資産経営」をキーワードの一つとして位置付けて、業務を推進していきたいと考えています。

2. 当研究会の金融機関との今後の取組み

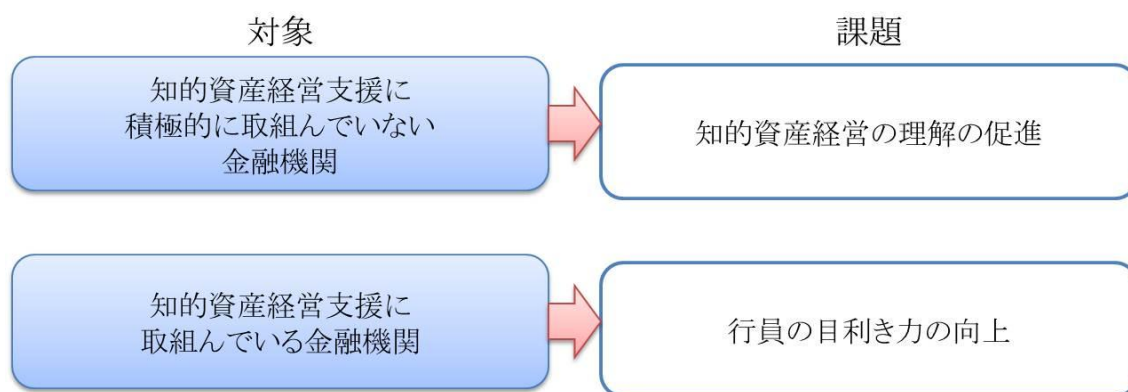
ここでは、当章での金融機関のインタビュー結果と、前章までの内容を踏まえ、当研究会が金融機関とどのように関わり、いかにして貢献していくべきか、という視点で我々の今後の取組みを論

述する。

(1) 金融機関の課題

以下では、課題を①知的資産経営支援に積極的に取り組んでいない金融機関と②但陽信用金庫や尼崎信用金庫、但馬銀行などのようにすでに知的資産経営支援に取り組んでいる金融機関に分けて整理したい。

図表 6-1 対象別金融機関の課題



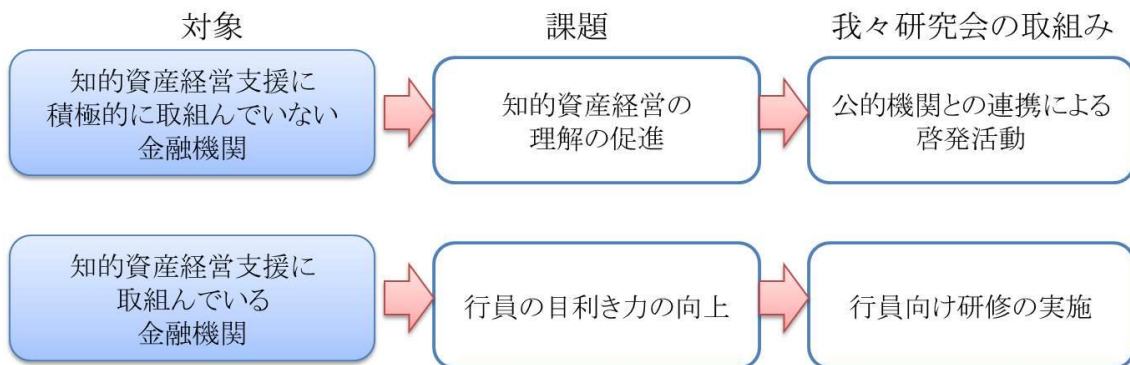
① 知的資産経営支援に取り組んでいない金融機関の課題は、知的資産経営の理解への促進である。中小企業の企業価値を正當に評価するには、財務諸表など定量的な評価のみならず、技術力など定性的な評価を行う必要がある。この定性面の評価に「知的資産経営」が有効である旨を金融機関が理解することが重要である。

② 知的資産経営支援に取り組んでいる金融機関の課題は、行員の目利き力の向上である。知的資産経営支援に取り組むことで、企業が抱える問題をどのように解消できるのかという視点で行員が企業にアドバイスできることが望ましい。

(2) 金融機関の課題の解決に向けた我々の取り組み

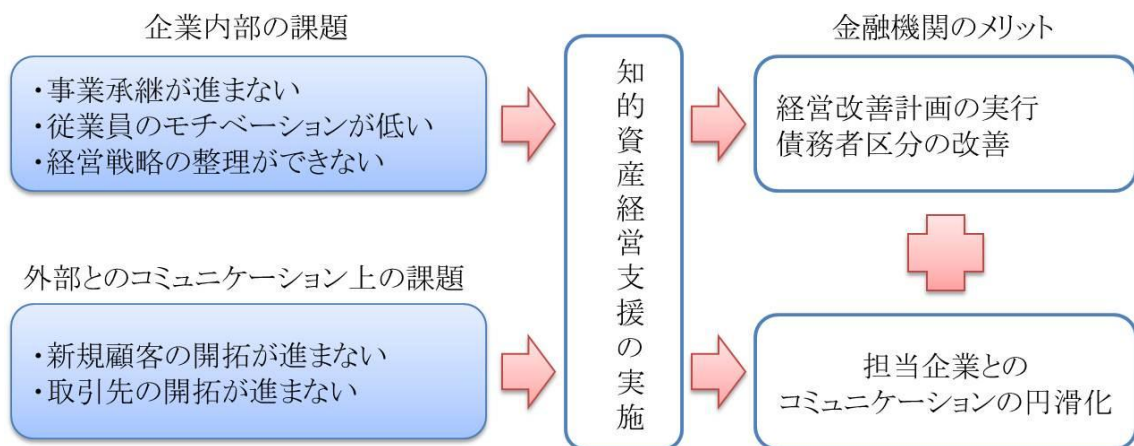
我々は、金融機関の知的資産経営への関心の高さや支援スキルに合わせた解決策の提示が必要である。つまり、知的資産経営支援に取り組んでいない金融機関に対しては、経営支援の有効性に関する啓発活動が重要であり、すでに経営支援に取り組んでいる金融機関には、行員のレベルに応じた研修の実施などが必要である。

図表 6-2 個別課題に対する我々研究会の取組み



まず、知的資産経営支援に取り組んでいない金融機関が、なぜ知的資産経営支援に取り組んでいないのか、我々は明確にする必要がある。前章までの分析から導かれる仮説は、そもそも知的資産経営に取り組む効果に関する理解が金融機関側に低いことが原因と考えられる。したがって、我々としては金融機関側が知的資産経営支援に取り組む理由をセミナー等の啓発活動を通じて伝えることが重要である。金融機関に当事者意識を持っていただくためには、企業の抱える内部や外部の問題とその解決策としての知的資産経営の説明、さらには金融機関のメリットを示すことが重要である。

図表 6-3 金融機関の支援先の課題と金融機関のメリット



金融機関の関係者に知的資産への関心を持ってもらうためには以下のような問いかけが必要と思われる。「経営改善が求められる企業の課題は何か？ それは、事業承継やリーダーの育成などの企業内部の課題なのか？ それとも新規顧客の開拓や取引先の開拓などの外部とのコミュニケーション上の課題なのか？」このように企業が抱える課題を具体的に示し、その解決策として知的資産経営が有効であることを示すことが重要である。このような視点を持つことで知的資産に関心のある金融機関

との関係性の構築に繋がる。

ここで課題となるのが「このような企業の課題解決を積極的に支援したいと考える金融機関との繋がりをどのように築くか？」である。その一つの答えが当研究会の関係資産である（公財）ひょうご産業活性化センターなどの中小企業支援機関との連携である。地域金融機関との関わりの深い支援機関と中小企業が持つ個別の課題に対応できる我々研究会の組織力という二つの強みを活かすことで、問題意識を持っている金融機関の繋がりを構築することが可能となる。また、我々研究会としても金融機関向けの研修の実施などの支援メニュー等を継続的に情報発信していく予定である。

図表 6-4 ホームページを活用した情報発信

<http://chitekishisan.jp/>

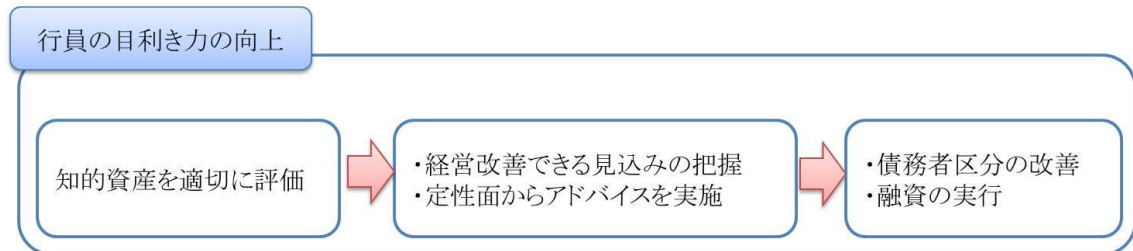


金融機関向けの情報発信 知的資産経営研究会のホームページより

次に、既に知的資産経営支援に取り組んでいる金融機関に対しては、行員の目利き力の向上のための支援が重要と考える。担当企業の抱える課題を最も把握しているのは企業訪問を密に行う行員だからである。以下に行員の目利き力の向上がもたらす金融機関側のメリットを示す。

行員の目利き力と大きく関係のあるのが、知的資産を適切に評価できる支援スキルである。

図表 6-5 行員の目利き力の向上



しかし前章まで指摘されたように行員が企業の知的資産を適切に評価できるようになるには、時間と経験を必要とし、通常業務を行いながらこれら能力を身に着けるのは容易ではない。そこで我々研究会が行員のスキルの習得度合に応じた研修を実施することが有効と考える。具体的には、知的資産の抽出方法や重要評価指標の決定などのワークショップの実施である。そこで、我々研究会では、約200社以上の支援を通じて蓄積した「企業の課題別支援ノウハウ」を活かして、課題別の事例ワークショップなどを通じて行員の目利き力の向上に貢献していく予定である。

以上のように金融機関の知的資産経営に関する関心や支援スキルに合わせて知的資産の有効性を伝える努力や具体的な支援ノウハウを伝える研修等を実施することで、金融機関と我々研究会との繋がりを密にしていきたいと考えている。

第7章 まとめ

第7章では、まとめとして中小企業診断士が必要とする力量や、今後の政府等の取組みについて述べる。

1. 診断士の力量

(1) 「顧客提供価値」への「連鎖」と「特異性」

診断士が、中小企業に知的資産経営を支援する際に必要な着眼点は、①その企業の顧客ニーズを踏まえた顧客提供価値は何か、②その提供価値に向かって知的資産がどのような組み合わせで連鎖しているのか、③そして知的資産そのものの「特異性」と連鎖の「特異性」であるといえる。

森羅万象、あらゆるものは原因と結果から成り立っている。結果として見えるものには原因があり、その原因自体も何某かの原因から起きている。その原因と結果のつながりを、知的資産という観点から、顧客提供価値への連鎖をたどることで知的資産の俯瞰図を描くことができる。

知的資産経営を支援する場合に重要なのは、見えている現象から見えざるものを解き明かすことであり、顧客提供価値の明確さと、それに向かった知的資産の連鎖が、一貫性をもっているかを確認することである。

連鎖が見えると、次には洗い出された顧客提供価値や、各知的資産の特異性、その連鎖の組み合わせの特異性を検証する。VRIO（Value：価値、Rareness：希少性、Inimitability：模倣困難性、Organization：組織）の視点から検討する方法もある。「モノ」と「コト」の視点や、経営資源である「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の視点から検証してもよい。

顧客提供価値を検証する段階での注意点は、顧客提供価値は製品や商品、サービスではないことである。顧客は製品やサービスを得ることが目的ではなく、それからもたらされる利便性に価値を感じている。いわば、その企業でなければ提供できない価値を明確にすることである。それが企業の使命や存在価値でもある。

顧客提供価値を製品やサービスと定義した場合、製品やサービスだけに視点があたるため、顧客が価値を感じている別の競合が見えなくなる可能性がある。例えば高級車販売会社にとって、生活を豪華に楽しみたいという顧客に対する競合は、他社の高級車ではなく別荘かもしれない。あるいは栄養ドリンクを販売している会社にとって、健康志向の顧客に対する競合は、他社の栄養ドリンクではなく、フィットネスクラブかもしれない。あるいは、フィットネスクラブと有効な補完関係を結べば、関係資産として新たなビジネスモデルができるかもしれない。そのような意味で、外部環境の把握と顧客提供価値は大きな関連性を持つ。

重要なことは、企業にとっての顧客は誰で、その顧客は何を求めているのかを明確にすること、そのことで顧客提供価値が定義されることにある。

支援の中では、製品やサービスからもたらされている価値は何かを考えて頂くのも、自社を見直す

良い機会になる。診断士は、企業の顧客や顧客提供価値を明確にする支援を行うことが重要な責務である。

(2) 必要なスキル

① ファシリテーション能力

支援者は、プロジェクトを推進させる時にファシリテーション能力が求められる。それは、コミュニケーションの場を作ることや、人と人を繋ぐこと、プロジェクトとしての力を引き出すこと、考えや思いをひとつにまとめていく能力である。

具体的には、1) 場をつくる能力、2) 傾聴する能力、3) 構造化する能力、そして 4) 合意形成の能力である。

1) 場をつくる能力

参加者の意識を合わせ、皆が意見の言いやすい雰囲気作りを行うこと。それには、ハード面とソフト面の両面の配慮が必要になる。

例えば、ハード面ではプロジェクト会議を行うのに相応しい場所の設定や、会議のためのツール類の準備などがあり、ソフト面ではプロジェクト会議前にプロジェクトの目的やゴール、時間、ルールなどを文書化し、何のためのプロジェクトなのかを参加者に周知しておくこと、そして、誰が参加するべきか、経営陣に参加してもらうべきか等を決めておくことよい。また、支援者は経営陣や参加メンバーと会議以外の場でもコミュニケーションを取る場を設け、信頼関係を築いておくこと会議を進めやすくなり良い成果に繋がられる。

2) 傾聴する能力

プロジェクトを進めていると様々な意見がでてくるので、それらをきちんと聴くことが重要になる。出された意見に対して、うなずきや相づち、「なるほど」「そうなんですね」と発言を促す言葉を発したり、「オウム返し」や「いいかえ」の手法を使うことで積極的な意見を得ることができる。人の発言を妨げる言動には発言が進むように配慮を行うことも大切な役割になる。いわば話し合いの場をコントロールする能力である。

3) 構造化（ストーリー化）する能力

次に、出された様々な意見を、整理し見えるようにする能力が必要になる。顧客提供価値に向かった連鎖の交通整理を行いながら、ホワイトボードや付箋紙などを使って見せることになる。この視覚化は参加メンバーが頭の中だけで考えていたことの理解を助け、知的資産や連鎖の価値の共有化に役に立つ。また、連鎖の中で自分の立ち位置が明確になり、自分の役割や自覚を促し

モチベーションを高める効果が生まれる。

顧客価値に向かった連鎖と、顧客価値からの連鎖の逆算で検証を行うと、抜けや誤りの修正にも気づきやすく、正しい連鎖を描くことが可能になる。また、見えることで課題や問題点にも気づき、改善のテーマとして将来にむけた活動計画に取り上げることも可能になる。

連鎖を検討する時には、知的資産の価値を示す KPI や連鎖のフローを示す KPI を設定することで、知的資産や連鎖をエビデンスとして示し、業界比較を行ったり継続的な推移を把握することで、検証や見直しに活用するメリットがある。

4) 合意形成の能力

最後は、参加メンバーが自らの意志決定を行うための合意形成の能力である。いわば合意点を明確化し、将来に向けた活動計画等の立案を容易にすることである。

すでに価値の連鎖によって何をすべきかが明らかになっているので、将来ビジョンに向けた価値の連鎖を実現するために参加者の合意を得ながら具体的なアクションプランを策定していく。

また、まとめた結果については、発表会などを開催し社員全員で共有化を図ることで、合意形成を元に全社員でベクトルの揃った実行計画を推進していくことが可能になる。

② 表現能力（文章力、図表作成力、魅せる化の力量）

連鎖の見える化ができれば、次には魅せる化によって、より分かり易く、伝え易いように表現することが大切になる。そこでは、文章力や図表作成力が求められる。

文章力では的確で正確な表現や読みやすい文章にすることが必要になる。例えば、主語と述語は遠ざけないことや、広い意味のある動詞は言い換えるなどの配慮が必要になる。

図表表現では、最適なチャート類を使用し、分かり易く表現することが大切になる。流れがあるものは矢印で示し、量を比較する時は棒グラフを使う等の方法がある。ただし、チャートはそのままでは人によって解釈や理解がまちまちになる可能性があるため、誤った解釈を防ぐために解説文を付けることが欠かせない。

③ 分析能力

分析を行うツールには SWOT 分析やマンダラチャート分析など様々なものがある。それらは、支援のステップに応じたツールを利用することが必要である。また、ツールの利用方法も工夫が必要である。

例えば SWOT 分析で強みを洗い出す場合、自社が持っているもので「他社と比べて優位性がある」「お客さんから評価されている」「自社の存在価値だと思われる」「自慢できること、誇れること」について、強いところと考えられる事柄を、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」「文化・風土」

「作り方、売り方、喜ばせ方」の視点から洗い出す。いわばマトリクスで考えて洗い出しを行う。この方法を行えば、幅広く洗い出すことが可能になる。弱みについては、この逆で考える。

外部環境については、世間の状態や動きで「自社で対応可能な事柄」「利益につながる事柄」「お役に立てそうな動き」について、「業界」「技術」「マーケット」「連携先」「競合」「政治・経済」の視点から、追い風になる事柄や逆風になる事柄を洗い出す。これもマトリクスで洗い出す。

そして、洗い出された強みを連鎖として捉えて、価値の根源に気づき、弱みや外部環境分析を加えながら、優先順位を考慮して将来への実行計画を策定していく。

2. 政府等の取組み

(1) 事業価値を高める経営レポート

事業価値を高める経営レポートは、第2章で述べたように、平成20年10月に中小企業基盤整備機構が作成した。そのねらいは、知的資産経営報告書を中小企業者自身で冊子として作成するのではなく、A3版のサマリー版にまとめることで自社の知的資産経営の概要を容易に把握できるように、また、支援者が支援を行う際の手引きとなるようなマニュアルとして作成したものである。

今回、中小企業基盤整備機構は、このマニュアルの改訂を進めていて、平成24年度に開示される予定である。

今回の見直しでは、共通のフォーマットを設定するとともに、利用目的によって別途必要な事項をまとめたシートを追加する形式になる。

利用目的には、リレーショナルバンキング用、事業承継用、人材育成等、6つの利用目的を設定している。

この改訂業務にも、我々研究会のメンバーが複数参画している。



(2) 統合報告書

統合報告書については、持続可能性が企業の日々の業務の一部であるという認識を広げることを目的として、英国のチャールズ皇太子が呼びかけたプロジェクトで、平成22年8月にスタートしたIIRC（International Integrated Reporting Committee：国際統合報告委員会）が推進している。

我が国では、経済産業省のリーダーシップの元、推進している。

この委員会の目的は、①意思決定の広範で長期的な結果を示すことにより、長期的なリターンを目指す投資家のニーズを満たすこと、②長期的なパフォーマンスおよび事業の状況を左右する意思決定における、環境、社会、ガバナンスおよび財務的要素の相互関係を反映させ、サステナビリティと経済的価値の関連性を明らかにすること、③報告や意思決定を行うにあたって環境側面や社会的側面を

考慮するための体系的なフレームワークを提供すること、④短期的な財務パフォーマンスを過度に重視する傾向にバランスをもたらすこと、⑤企業報告を、経営者が日常的な事業運営を行うために活用している情報に近づけることにある。

(KPMG 国際統合報告委員会 (IIRC) の創設と統合報告のメインストリーム化に向けた議論の動向より引用 <http://sus.kpmg.or.jp/knowledge/newsletter/201008.html>)

我が国からは、武田薬品工業株式会社と昭和電機株式会社がパイロット企業として参画している。

昨年、平成 23 年秋には、第 1 回目のラウンドテーブルが開催され、今後の取組みについて議論された。投資家向けや、財務的な視点が必要な場合には、知的資産経営報告書は、この統合報告書に移行していく可能性がある。今後の進展を注視したい。

3. 最後に

第 1 章から第 7 章まで、「金融機関と取り組んだ知的資産経営支援の実際」について、様々な視点から論じてきた。

統合報告書の動きに見えるように、知的資産と財務の関連は重要な事項である。知的資産が顧客提供価値に繋がることは見えても、その知的資産が財務にどのようなインパクトを与えているのか、成果としてのキャッシュフローにどの程度貢献しているのかが曖昧では、外部コミュニケーション、特に金融機関や投資家等向けの開示には不十分である。

IIRC のレポートにあるように、「報告や意思決定を行うにあたって環境側面や社会的側面を考慮するための体系的なフレームワーク」は必要になると考えられる。

今後、中小企業者が、開示対象を金融機関や投資家に向けた場合の知的資産経営支援においては、今まで以上に財務の視点を盛り込んだ支援を行う事が求められる。我々研究会においても、財務の視点を踏まえた、最適な支援手法を研究・開発を推進していくことになる。

最後に、この報告書が多くの方々に読まれ、知的資産経営を推進する上で役に立てて頂ければ幸いである。

中小企業診断協会大阪支部 知的資産経営研究会 代表 森下 勉

執筆担当者 プロフィール

(五十音順)

青木 宏人	大企業と比べて、見える資産の量では劣る中小企業。でも見えざる資産である知的資産の質では、決して大企業に負けていない中小企業もあります。知的資産経営は、その見えざる資産を見える化、活用していただける経営支援ツールです。中小企業の皆さんが知的資産を「見える化・活用」することで、利害関係者から正当に評価され、ビジョンを達成することを望んでいます。我々は、経営の参謀として企業の皆さんをサポートさせていただきます。
戦略ブレイン 代表	
	
石川 由美子	自社の強みは何か。どうしてお客様が自分達の会社を選んでくださるのか。知的資産経営では、過去から現在までの自社の強みやお客様にとっての自社の存在価値を「見える化」「魅せる化」し、将来のあるべき姿を実現するために何をしたら良いかを考えていきます。社内の意識の共有化や外部への情報発信など、知的資産経営に取り組む目的は企業によって異なりますが、知的資産経営を通じて、将来のビジョンを達成できるよう、皆様のお役に立てればと考えています。
石川経営事務所 代表	
	
五十田 光宏	知的資産経営は、その取り組み過程において、中小企業の「顧客に本当に提供している価値を明確化」し、「その提供価値を支えている見えざる資産を見える化」し、それらの因果関係を解きほしストーリーに紡ぎ上げます。その結果、中小企業の潜在的な能力と戦略の方向性が顕在化するので、外部・内部関係者とのコミュニケーションが深化し、継続性のあるものになります。そのような点で、中小企業様のお役に立ちたいと思っています。
五十田（「いそだ」）中小企業診断士事務所 代表	
	

伊藤康雄	「一人ひとりが誇りを持って生きいきと働くことのできる職場作りを通じて社会貢献したい」との思いで、日々活動しています。知的資産経営は、そのための強力な手法だと実感しています。一社でも多くの事業者さまが、知的資産経営を身に付けて既存のパラダイムから抜け出していただけるようお願いしています。
OCS コンサルティング代表	
	

岩佐修二	支援する企業の真の強み（知的資産）は何か？ その強みをどのように表現すれば、今後の方向性が見えてくるか？といった点に特に留意して知的資産経営を支援しています。 支援した企業の経営者から「報告書のおかげで、我々も自信をもって製品づくりに頑張れました。お陰様で年末には最近にない位の注文量で年初より大忙しです」とうれしい年賀状を頂きました。支援者冥利に尽きます。
Office イワサ 代表	
	

菊田 俱光	中小企業の知的資産経営報告書の作成支援を通じて感じたことは、 ①自社の強みや弱みをあまり明確には意識していない。 ②将来戦略を頭の中で描いているが、それらを整理したり明文化したりしていない。 ③経営者の方は意欲があり前向きな方が多い。 ということです。これらの三つを整理・統合・見える化・魅せる化するお手伝いをしたいと思います。
回生総合経営研究所 代表	
	

小山俊一	「お客さまがなぜ喜んでくださるのか？」それを掘り下げていくことで、決算書では伝えきれない自社の強み（知的資産）と価値創造のストーリーが明らかになります。気づいた知的資産を適切に管理することで活力が増し、その魅力を発信することで協力者が得られます。コミュニケーションやマネジメントなど、企業により取組む目的は様々ですが、求める成果が出るようなご支援を常々心掛けています。
株式会社マネジメント総研 代表取締役	
	

谷口 晃一	中小企業の皆様が持っている様々な知的資産、しかしなかなか言葉にするのは難しい、金融機関に理解してもらえない、相談する相手がいない等の問題が多いと思います。 これを解決するため、我々中小企業診断士と金融機関、そして中小企業の皆様が三位一体となって知的資産経営を推進していくことが非常に重要です。 私自身も中小企業に長年勤務していましたので、その経験を活かして多角的な視点で皆様のお役に立てればと思っています。
ソフトウェア開発業	
	

森下 勉	知的資産経営においては、外部環境を踏まえて知的資産を整理することで自社の「見える化」ができます。その過去から現在にかけて培われた知的資産を、将来に向けてどのように活用すればよいか、何をいつまでに、どの程度すべきか等を、社員を交えて考えることでベクトルの揃った事業活動が可能になります。 知的資産経営報告書は作って終わりではなく、将来に向けて、何をすべきかを考える道具です。強みを生かし、課題を解決し、新しい将来を作るのが知的資産経営です。
(有) ツトム経営研究所 代表	
	

森田 米治	未曾有の天変地異に見舞われ、企業の 7 割以上が赤字といわれる中、年末の株価終値は 29 年ぶりの安値更新とか。しかし、先行き不安を悩んでいても仕方ありません。これから のことを考えることが肝要であります。自らの強みを自信に変えて、来るべき景気の波に乗る備えを行いたいものです。 また「好きこそものの上手なれ」。商品・サービスや会社を好きになってもらうため、知的資産報告書を活用して頂きたいと思います。
森田マーケティング センター 代表	
	

当報告書の内容、写真等の無断転載および引用を禁じます。