

平成 23 年度調査・研究事業

中小企業の強みを引き出す「知的資産経営」の

普及に関する調査研究

報 告 書

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 埼玉県支部

はじめに

近年、平成 20 年 9 月のリーマンショックを契機とした世界同時不況の景気後退から景気の持ち直しがみられましたが、その後急激な円高が進み、更に平成 23 年 3 月 11 日の東日本大震災はこれまでにない甚大な影響を及ぼし、国内における企業環境を大きく変容させつつあります。

また、世界においても、先進国市場の成熟化の反面 B R I C s 諸国は高い成長力を実現し、国際経済における存在感を増大させ、構造変化をもたらしています。

一方、それぞれの「時代の変化」からくる「価値観の変化」が「消費者ニーズ」の多様化・高度化をもたらしています。「消費者ニーズ」の構成要素の価格・品質・サービスを消費者に合った製品として提供することが企業の「事業の継続性」の条件とされています。「事業の継続性」の条件には、変化させない「経営理念」と時代の半歩先を行く「革新」が求められています。

革新の基盤は、「見えざる資産」としての人材、技術、技能、知的財産(特許・ブランド等)、組織力、顧客とのネットワークなど、財務諸表には現れてこない会社の強みである「知的資産」です。これらの会社の強み(知的資産)をしっかり把握して、それを活用することが、時代の変化に対応して、100 年企業の老舗企業として盛業が可能となると思われれます。企業にとっては、短期的な「利潤の追求」ではなく、長期的な視点に立って「継続すること」を狙いに、知的資産経営を進めることが重要となっています。

このような状況から、中小企業支援の新たな取組みとして、「知的資産経営」は重要な手法と考え、今回の調査研究事業に取り上げることにしました。

この報告書は、知的資産経営を進めるためのツールとして活かして頂くために、知的資産報告書の作成や活用方法について解説いたしました。そして次に調査・研究として、金融機関のヒアリング及び「関東圏地域金融機関」と「知的資産経営報告書開示企業」に「知的資産経営の取組みと効果」についてアンケート調査を実施し、取組みの現状・課題についてまとめ、推進の一助としました。

厳しい経済環境の中で、中小企業の方々に多少なりとも役に立てば幸いです。今後もさらに「知的資産経営」を研究し、支援を図るべく努力していく所存です。

最後になりましたが、本調査研究にご協力頂いた関係各位に本誌面を借りて厚くお礼を申し上げます。次第です。

平成 24 年 2 月

社団法人中小企業診断協会埼玉県支部

支部長 高澤 彰

目 次

はじめに	
第1章 知的資産経営の経営革新計画への活かし方	・ ・ ・ ・ ・ 1
1. 老舗企業は知的資産を「経営革新」に最大に活用	
2. 経営革新に知的資産経営を活用し、知的資産経営報告書を作成・開示	
3. 自社の強みを知的資産に層別	
4. ビジネスモデルを業務の流れ（バリューチェーン）で実現	
5. 実施計画の評価基準のKPI・KGIの見える化	
6. 「知的資産経営報告書」の開示とメリット	
7. 取組んだ企業の1年後のモニタリングの実情と課題	
8. 「事業価値を高める経営レポート」の具体的事例	
第2章 知的資産経営への取組みの実態調査	・ ・ ・ ・ ・ 10
1. 関西圏の支援機関・金融機関調査	
2. 関東圏の地域金融機関調査	
3. 企業における知的資産経営取組みの目的と効果	
第3章 知的資産経営の普及に向けて	・ ・ ・ ・ ・ 58
1. 「知的資産経営報告書」の信頼性・信憑性の確保	
2. 中小企業診断士に求められる支援のあり方	
3. 求められる支援のスキーム	
第4章 調査研究活動を振り返って（座談会）	・ ・ ・ ・ ・ 65
1. 金融機関担当グループ	
2. 企業担当グループ	
3. 企業支援担当グループ	
参考資料	・ ・ ・ ・ ・ 72
1. 金融機関用アンケート	
2. 企業用アンケート	

おわりに

第1章 知的資産経営の経営革新計画への活かし方

1. 老舗企業は知的資産を「経営革新」に最大に活用

日本には老舗と呼ばれる100年以上続いている会社は2万社以上存在する。「100年企業」「200年企業」は、その間には、第一次・第二次の大戦があり、更に20年前のバブル崩壊、そして、平成20年のリーマンショックという世界的な経済危機もあり、こうした危機を乗り越えてきたことは、「経営理念」を守りながら、自社の強みを生かして、顧客ニーズや時代の変化に的確に対応した「商品の改良・開発」、「新規販売先の開拓」、「新規事業の確立」などの「経営革新」に取り組んで来たといえる。

今後も厳しい経済環境や厳しい企業間競争の中で事業の存続・発展をするには、無形の資産である「知的資産」を最大に活用した「経営革新」に積極的に取り組むことが必要とされる。「経営革新」は①「新たな事業戦略を策定し取り組む活動」と②「本事業の運営システムを見直し企業活動を強化させる活動」の2つの活動に大きく分けられる。

①の「新たな事業戦略」は、市場分析から市場ニーズを把握しこれに対応することであるが容易ではない。他方②の「運営システム」は、業界・競合・顧客・製品の強みの分析と企業競争力の源泉の人材、技術、技能、知的財産、組織力・ネットワーク等の「見えざる資産」である「知的資産」等を組合せた特別にコストの要しない「経営革新計画」である。すなわち「知的資産」を組み合わせた「事業計画書」としての『知的資産経営報告書』を策定することで、いかなる危機にも打勝つ100年企業になりえると云える。

2. 経営革新に知的資産経営を活用し、知的資産経営報告書を作成・開示

「知的資産」は財務諸表に表れない目に見えにくい経営資源を総称し、企業経営は知的資産の活用なしでは成り立たない。

会社の「知的資産」の強みを正確に把握し、マネジメントツールとして活用して業績の向上や会社の価値向上に結びつけることを「知的資産経営」と云い、この取り組みにより「経営革新の実現」が可能となる。

企業が有する重要な「知的資産」の認識・評価を、「過去～現在」における企業の価値創造プロセスのストーリーだけに行うのではなく、「現在～将来」も明示することによって企業の価値創造の信頼性が高められた「知的資産経営報告書」が作成され、さらに得られる財務計画をステークホルダーに伝えるツールとして織りこみ、開示することで自社の真の姿を知って貰うことになる。

3. 自社の強みを知的資産に層別

経営者が目指す「経営ビジョン」を明確にして、その狙いに向けて、自社の現状をSWOT分析で

行い、自社の強みと弱みを発掘する。

SWOT 分析は、外部環境分析と内部環境分析の 2 つに分け評価する。

外部環境分析には、機会(Opportunity)と脅威(Threat)とがある。外部環境分析は対象とする業界や市場動向を把握して、自社の事業環境が良い方向となる要因(機会)と自社にとって悪い方向に変化する要因(脅威)を列挙する。

内部環境分析には、自社にとっての強み(Strength)と弱み(Weakness)がある。自社の強みは、自社内の強みではなく、「製品・商品が売れている理由」や「事業収益が得られている理由」などの強みや業界・同業他社と比較した場合の強みを挙げる。例えば、業界の財務指標や人・モノ・金・情報の視点から評価する。弱みは、同業他社と比較した場合の自社の抱えている経営課題を「弱み」として挙げる。自社の強みを知的資産項目として下記の人的資産・構造資産・関係資産に層別する。

人的資産(human capital)	従業員が持つ強み	技術力・販売力・リーダーシップ
構造資産(structural capital)	組織に蓄積された強み	標準化・生産方式・チームワーク
関係資産(relational capital)	対外関係で構築された強み	ネットワーク力・産学連携・評判

4. ビジネスモデルを業務の流れ(バリューチェーン)で実現

「製品や商品・サービスをどのようにして生み出し、提供し収益を上げているのか」を示したものがビジネスモデルで、「収益マシン」とも云われ事業の根幹をなすものである。

ビジネスモデルを実現するために、企業活動を、「開発→調達→製造→販売→サービス」の5つの「主活動」に価値とコストを付加し、顧客に向けた最終的な「価値」を生み出すように考える。これら「主活動」をサポートするのが「人的資産」「構造資産」「関係資産」「全般管理(財務・法務・経理・情報サービス)」等で、この活動を価値活動の業務の流れのバリューチェーンでまとめる。

5. 実施計画の評価基準の KPI・KGI の見える化

知的資産経営に取り組むための実施計画を策定し、知的資産経営報告書としてまとめる。

作成する過程で、「過去～現在」までの自社の活用状況や強みを把握し、更に「現在～将来」の収益を生み出す実施計画に繋げて、信憑性を持った「価値創造の一貫したストーリー」を策定する。価値創造のストーリーには実行の具体的な取組みに裏付けられた目標値を設定し、実績管理をするために「見える化」を図る。

知的資産の「見える化」は、これまでに実行した業績指標の KGI(Key Goal Indicator:重要目標達成指標)の実績を明確にするとともに、ビジョンに向けて取り組む適正な業績評価尺度の数値目

標 KPI (Key *Process* Indicator 重要業績評価指標)を設定しモニタリングを進める。得られる成果を営業利益・ROA 等の財務指標等の財務計画にまとめ、確実性のある成長性の高い企業体質を構築する。

6. 「知的資産経営報告書」の開示とメリット

「知的資産経営報告書」をステークホルダーに対し、開示することで次のメリットが期待される。

- ① 社員の経営参画意識の高揚
- ② 資金調達の容易性
- ③ 顧客との取引活発化
- ④ 経営戦略の強化等

7. 取組んだ企業の1年後のモニタリングの実情と課題

平成 22 年に埼玉県支部「知的資産研究会」で知的資産経営報告書の作成を支援した 3 社とも、開示したステークホルダーからは高い評価を受けたが、取組みの進捗と KPI の達成は不十分で、その要因は経営者と支援者との知的資産の強みの掘下げが浅く KPI の設定及び従業員との共有化や「目で見える管理」(VM 法)の展開等の活動が不足していた。これらを反省し、経営革新に向けた知的資産経営に的確に取組むように知的資産経営報告書を更にブラッシュアップし、凝縮した 3 社の「事業価値を高める経営レポート」にまとめ、事例として掲載した。

8. 「事業価値を高める経営レポート」の具体的事例

下記の 3 社の事例について、次頁より掲載する。

- | | |
|-------------------------|--------------|
| ① 「経営マネジメントに知的資産経営を活かす」 | 有限会社 伸和技研 |
| ② 「知的資産経営を社内に浸透させる」 | 株式会社 キットセイコー |
| ③ 「営業展開に知的資産経営を活かす」 | トキワ化成株式会社 |

I. 経営理念(企業ビジョン)

我が社は、もの造りを基本におき、技術と技能を一本化し誠実と創意・工夫に進んで取り組み、礼節と感謝をこめて、お客様の満足度を高め、明るい社風と社員幸福度を高め、仕事を通じて社会に環境に貢献する。

II-1. 企業概要

【商号】有限会社伸和技研
 【所在地】埼玉県さいたま市西区湯木2-50-2
 【代表者】溝口 征彦(ミゾグチ マサヒコ)
 【創業】1988年9月
 【資本金】3,000千円【従業員】14名
 【売上高】114百万円(2011年8月期)
 【事業内容】ダイカスト製品の製造、仕上げ、加工
 【URL】http://www.shinwagiken.info

II-2. 沿革

1988 埼玉県入間郡にて設立。ダイカストの鑄造・加工
 2004 検査、測定に係る「精密測定室」を増設
 2006 精密切削加工を開始
 2010 経営革新計画が埼玉県より承認
 2010 CAD/CAM導入

II-3. 受賞歴・認証・資格等

・1級ダイカスト技能士1名

III-1 外部環境

【機会・脅威】

【機会】

- ・首都圏近郊には主要顧客が集中しており、同業者が少ない。
- ・既存顧客は海外進出の兆候は少ない。
- ・東日本震災後の復興の需要が期待できる。

【脅威】

- ・円高による顧客の輸出減、国内企業の海外移転に伴う空洞化による需要減が懸念される。

【業界概観と自社のポジション】

アルミダイカスト業界は、電気機器や機械等メーカーの海外生産拡大とプラスチックへの代替により、落ち込みが激しい。また、取引先からの単価引下げ要請に応えるために工程改善やロボット導入による自動化の推進を余儀なくされている。
 当社では、CAD/CAMを最大限活用して、鑄造及び後加工としての高精密加工0.05μ以下の製品精度の複合加工作業を取り込むことにより、他社との差別化を図ることに取り組んでいる。

III-2 内部環境と自社のビジネスモデル

【自社のビジネスモデル(事業構造)】

アルミダイカスト金型の設計から製作・仕上げ・加工・鍍金・塗装までを一貫して行っており、超高速・低速射出制御システムのダイカストマシンを擁し、巢のない高品質の鑄造製品を供給している。
 2006年より、5面5軸加工・同時5軸加工の複合加工を行っている。
 2010年8月期のダイカストと切削加工の売上比率は4:5であり、今後切削加工の比率が増大する傾向。

【自社の強み】

【製品・商品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】

- ・アルミの鑄造・加工・鍍金・塗装迄の一貫加工を実現している。
- ・アルミ鑄造金型の設計、製作を受けている。
- ・超高速・低速射出制御システムのダイカストマシンで巢のない鑄造製品を供給している。
- ・トスカストによる鑄造条件のデータ管理によって得意先から高い評価を受けている
- ・マシニングセンターの5面5軸加工・同時5軸加工の複合加工を得意とし、小物の耐圧、薄物、精密部品の加工技術を有している。
- ・品質とコストと納期が相まって新規顧客開拓ができる営業力がある。
- ・丁寧な聞き取りによる対応

【経営課題】

【製品・商品・サービスに関わる課題】

- ・高い技術力が、人的資産にとどまっておらず、それを伝承する仕組みが整っていない。
- ・当社の知名度が相対的に低いので、高品質の製品が直ぐに売上に繋がらない。

【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】

- ・製造をサポートする高い技術を有した協力会社のネットワーク
- ・長年の経験により培ったダイカストの技術力とチャレンジする社風の中で生まれた複合加工の新しいスキル
- ・後継者である息子が、機械加工技術向上の責任者として現場をリードしている

【保有する経営課題】

- ⇒今後高めていくべき知的資産
- ①個人の技術力(人的資産)の構造資産化
- ②関係資産の活用によるブランド力の育成

IV. 価値創造のストーリー

	資産	活用状況	指標(KPI)	取組み	目標(KGI)
人的資産	①ダイカストの鑄造・加工技術 ②複合切削加工技術 ③品質管理能力	・1級ダイカスト技能士1名 ・高い技術力を背景とした的確な聞き取りと提案 ・検査能力の高い社員	・公的資格取得 ・多能工率	・資格取得推進 ・技術の共有、勉強会 ・ジョブローテーション	・公的資格取得: 5名 ・多能工率: 100%
構造資産	④鑄造と切削加工の双方を活かす設備群 ⑤チャレンジする社風	・多様な設備の保有 ・経営革新など新たな取組みに果敢に挑戦	・内製率 ・不良品、クレーム件数	・内製による技術とノウハウ蓄積 ・品質管理のノウハウをマニュアル化(暗黙知の形式知化) ・品質管理体制の整備	・不良品・クレーム件数: 0件 ・内製率: 90%
関係資産	⑥取引先からの信頼 ⑦協会会社等とのネットワーク	・新規顧客開拓に繋がる実績の積上げ ・ネットワーク活用による受注拡大	・売上高 ・付加価値率 ・新規取引先数	・取引ネットワーク活用による受注 ・ダイカストと切削加工の一貫性をPR ・提案営業等による付加価値向上	・売上額 1.5億円 ・新規取引先数 2社/年(うち、医療関係1社) ・付加価値率: 55%

【結果(成果)】

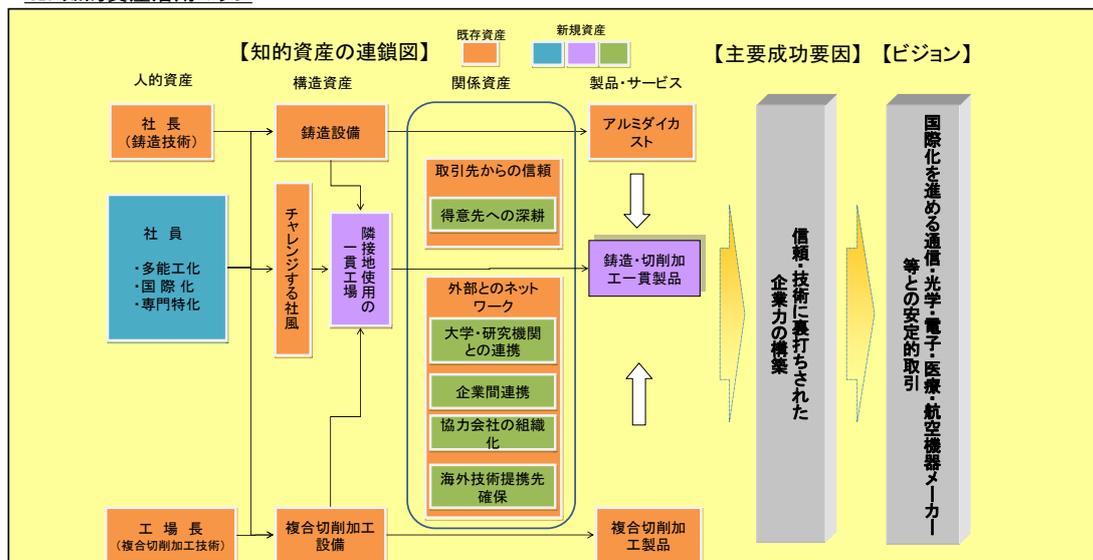
【目標】

財	〔平成23年8月期〕	〔平成26年8月期〕
務	【売上高】 111百万円 【付加価値】 45百万円 (39.4%) 【経常利益】 369千円	【売上高】 150百万円 【付加価値】 75百万円 (50%) 【経常利益】 5,000千円

V. 今後のビジョン(方針・戦略)

アルミダイカストと切削加工の相乗効果を発揮し、国内の業界の中では「オンリーワン企業」を目指す。

VI. 知的資産活用マップ



I. 経営理念

”報恩感謝の精神とお得意様の発展なくして我社の発展なし”

II-1. 企業概要

【事業】

- ・精密金属切削加工
- ・チタン、真鍮、アルミ、鉄、ステンレス等の材料の切削加工、転造機による圧造加工

【製品】

- ・特殊ネジ、シャフト、ボルト、ナット及び関連部品
- ・人工衛星、原子力・鉄道信号、半導体検査装置等に使用される精密で耐久性の高い機工部品

II-2. 沿革

- ・昭和15年 羽生市に株田辺製作所として、ネジ製造業として創業
- ・昭和25年 地域の同業者と企業合同し、現在の当社の本社に(株)東武螺子製作所を資本金200万円で設立
- ・昭和32年 6社工場を分離
- ・昭和37年 資本金500万円に増資
- ・昭和45年 資本金1200万円に増資
- ・平成元年 (株)キットセイコーに社名変更
- ・平成18年 新本社屋完成

II-3. 受賞歴・認証・資格等

- 平成20年 彩の国工場に認定
- 平成22年 小惑星探査衛星「はやぶさ」プロジェクトサポートチームとして文部科学大臣、宇宙開発担当大臣より、感謝状受賞

III. 当社を取り巻く環境

【機会・脅威】

【機会】

- ・高品質な精密機器用特殊ネジメーカーとして、業界の認知度は高い
- ・高性能工作機械を多数有する
- ・宇宙産業・通信機器の高付加価値・小ロットの需要が堅調
- ・長期にわたり使用(補修)する部品が多い

【脅威】

- ・価格競争
- ・海外に生産移管・国内市場の縮小
- ・中国のネジメーカーは、従来の標準品主体から高付加価値・特殊品へのシフトを進めている

【業界概観と自社のポジション】

- ・当社の属するネジ製造業は自動車や建設機械、造船などの需要産業に直結する下請け企業と、汎用品を中心にネジ問屋を経由してして販売する企業とに分かれる。
- ・当社は前者の受注生産で需要産業の好・不況の影響を直接受け、受注先の品質管理とコストダウンの要求が厳しい。
- ・鉄鋼材料の値上がり・需給タイト化・先高感が大きな背景となつて一般的なネジは中国などからの輸入が一層行われものと予測される。
- ・今後は高度の加工技術を活用して、高付加価値の高いネジをいかに生産していくかが大きなカギとなっている。

IV. 内部環境とビジネスモデル

【当社のビジネスモデル(事業構造)】



【経営課題】

【製品・サービスに関わる課題】

- ・若手技能者の主体性・想像力を発揮できる職場づくり
- ・ベテラン技術者から若手技術者への技術継承
- ・他社を凌駕する品質・原価・納期の製品の作り込み

【当社の強み】

【製品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】

- ・顧客からの図面に基づき、NC旋盤加工～プレス加工～バリ取り～転造～ヘッター加工までの流れ化
- ・特殊ネジ10万種のノウハウの実績
- ・破壊検査を含む高度な品質管理
- ・多くの得意先メーカーから製品試作の対応が可能

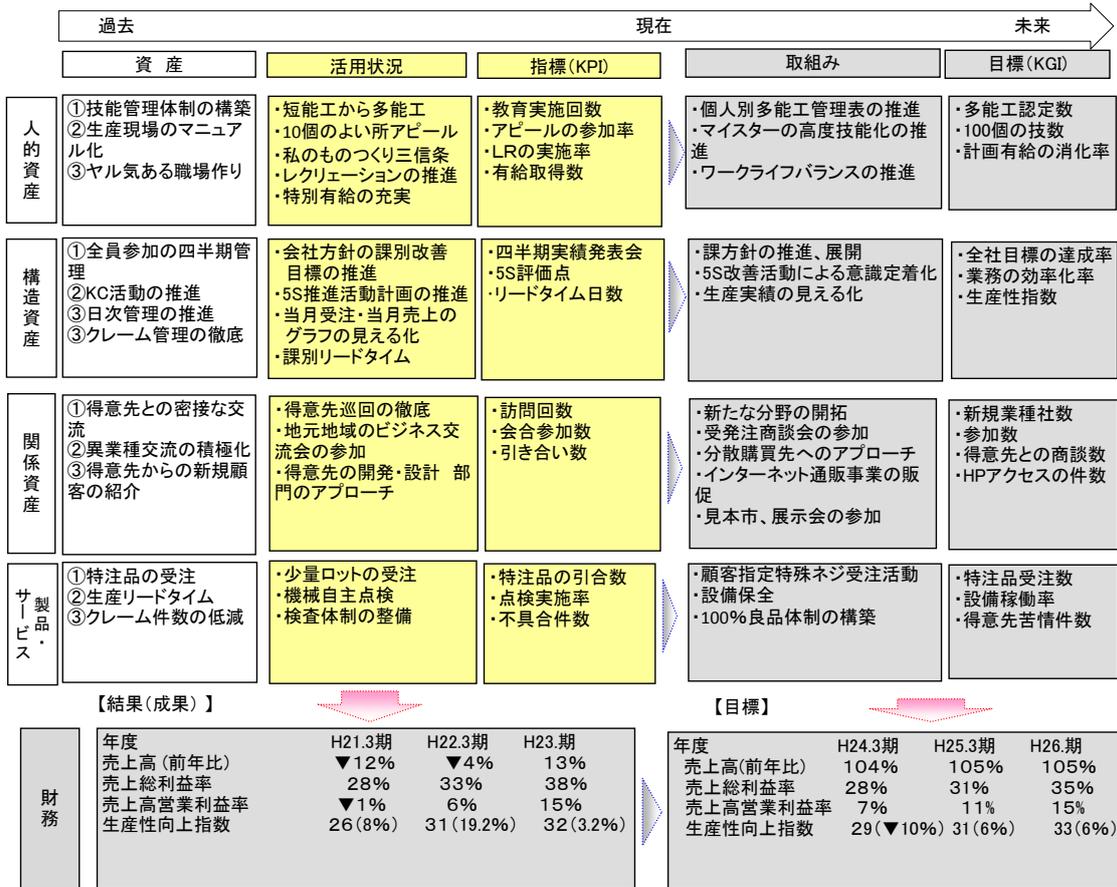
【保有する経営課題】

- ・超精密機構部品の新たな分野の開拓
- ・食品製造装置メーカー
- ・医薬品製造装置メーカー
- ・異業種とのネットワークづくり
- ・全員参加の四半期管理の定着・充実
- ・知的資産経営報告書の全社員の共有化

【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】

- ・なんでも顧客の要望にこたえる企業風土
- ・JIS規格以外の得意先の独自の規格も製作可能
- ・マイスター制度による高度技能の承継
- ・創業から約70年に及ぶ的確な継続事業に加工技術の伝承

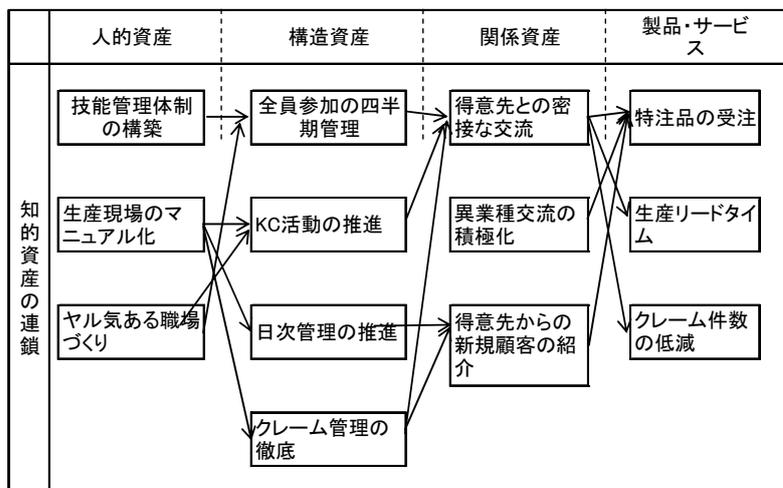
V. 価値創造のストーリー



VI今後のビジョン

高性能工作機械の生産設備と経験豊富な多能工による小ロット注文生産と3日発送体制の確立

VII知的資産活用マップ(知的資産の連鎖図)



【重要成功要因】

【ビジョン】

経営方針に基づき現場力の向上による揺るぎない職場作り

精密機器用特殊ネジの短納期を目指す

I. 経営理念(企業ビジョン)

伝統と革新に満ちたモノづくりを通じて、顧客の最良のパートナーであり続ける

II-1. 企業概要

【事業内容】

材料の練加工[攪拌・混合・混練・分散・練潰し]
 ・ウレタン防水材・床材・舗装材の混合・脱泡・充填
 ・エポキシパテ・エポキシシーリング材の混合・充填
 ・複層ガラス用ブチルゴムシール材の混練・押し出し充填

【主要取引先】

・横浜ゴム(37%) 日新工業(13%)・コニシ(13%) 日進化成(9%)
 ・DIC(7%) 日本道路(3%) その他(19%)

II-2. 沿革

・1959年、先代社長木野久一が、当社の前身である大誠化学(株)を設立
 ・1962年、神奈川県平塚市に新工場建設、社名をトキワ化成(株)に改称
 ・1963年、本社工場を現在地へ移転

II-3. 受賞歴・認証・資格等

・経営革新計画承認 2件
 ・埼玉県防火安全協会表彰
 ・埼玉県電気安全協会表彰
 ・埼玉県労働基準協会表彰
 ・横浜ゴム(株)協力工場表彰

III-1 外部環境

【機会・脅威】

【機会】

・環境問題解決による社会的責任遂行
 ・技術開発力・短納期が可能な企業にとってはビジネスチャンス

【脅威】

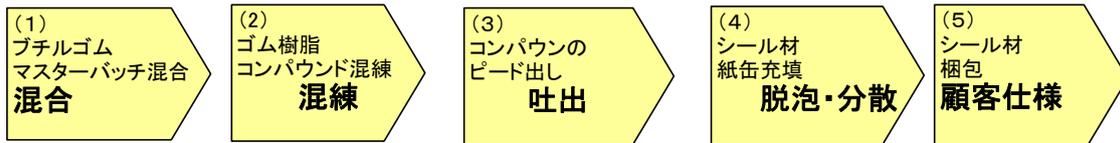
・化学物質管理(改正化審法の円滑な施行)
 ・省エネ技術開発力への対応力
 ・材料価格の高騰

【業界概観と自社のポジション】

・当社の属する化学産業は自動車産業への部材の提供はじめ、製造業の競争力の源泉です。
 ・一方で世界的な需要構造の変化、地球環境問題への対応等業界を取巻く環境は大きく変化しており、今後は高付加価値化・化学物質管理等への取り組みが不可欠です
 ・当社は経営陣の太い人脈と優秀な従業員、約50年におよぶ卓越した「練り」の技術の信頼度から、大手はじめ多数の企業からの高度かつ多様な注文に応じています。揺るぎない人脈や技術基盤の継承が必要です。

III-2 内部環境と自社のビジネスモデル

【自社のビジネスモデル(事業構造)】 ホットメルトブチル中間体



【自社の強み】

【製品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】

・あらゆる製品試作の対応が可能
 ・調合から製品までの一貫生産が可能
 (ワンストップサービスの提供)
 ・環境問題に対応可能な製造技術を保有

【経営課題】

【製品・サービスに関わる課題】

・取扱製品の変化に伴う安定的生産体制の確立 → 複層ガラスシール剤の受注増加への対応
 ・環境対応製品のノウハウ蓄積と営業力の強化 → 更なる「練り」の技術の進化と独自ネットワークの強化

【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】

・「練り(混練・混合・分散・練潰)」の設備と技術
 ・創業から50年に及ぶ歴史が生んだ当社独自のネットワーク(販売先、技術開発、試作品受注先、支援機関、コンサルタント他)

【保有する経営課題】

・環境対応製品に関する新たな生産技術の開発 → 新たな生産技術が必要となった場合の対応策の検討
 ・「練り」に関する技術の継承 → ベテラン技術者から若手技術者への技術継承
 ・人脈(営業面、技術開発面)の継承→ネットワークの承継

V.価値創造のストーリー

過去		現在			未来
資産	活用状況	指標 (KPI)	取組み	目標 (KGI)	
人的資産	①経験豊かな技能集団 ②練りの生産技術力 ③現場改善提案力	・教育の実施 ・多能工の育成 ・試作品の対応力 ・現場改善の教育	・教育の回数 ・多能工の認定数 ・試作品の件数 ・提案件数	・工程の作業標準書の作成 ・試作品の製品化 ・現場改善制度の推進	・工程標準書の枚数 ・製品化率 ・現場提案件数
構造資産	①加工技術のナレッジ ②工程管理体制 ③100%良品体制	・熟練技能の形式化 ・日程計画の標準作り ・クレーム低減活動	・マニュアル枚数 ・差立板の活用 ・クレーム件数	・加工技術データの蓄積 ・生産計画書の指示 ・トラブルカードの遵守 ・生産実績の見える化	・試作品トライ数の低減 ・出来高の管理 ・トラブルカードの確認
関係資産	①得意先への巡回制度 ②HPIによる受注システム ③密接な異業種交流	・ABC分析による顧客訪問 ・アクセス件数の設定 ・知的資産推進センターの協業	・訪問回数 ・アクセス件数 ・異業種の引合数 ・交流会の参加企業数	・得意先の製品動向の調査 ・SEOの見直し ・推進センターの活発化	・製品の月度変化 ・受注数の増 ・HPのランクの上位 ・異業種交流会の回数
製品・サービス	①OEM製品 ②オーダーメイド製品	・受託試作の受注推進 ・受託試作のVA提案	・試作数 ・VA・VE提案件数	・受託試作を製品化	・量産試作の管理体制の構築 ・製品化数

【結果(成果)】

年度	H19.2期	H20.2期	H21.2期	H22.2期
売上高 (%)	100.0	94.0	77.9	78.8
売上総利益 (%)	100.0	99.9	83.1	97.2
粗利益率 (%)	100.0	106.2	106.6	123.4
自己資本比率 (%)	100.0	100.8	101.0	99.7

H19.2期を基準年度として100.0%とする

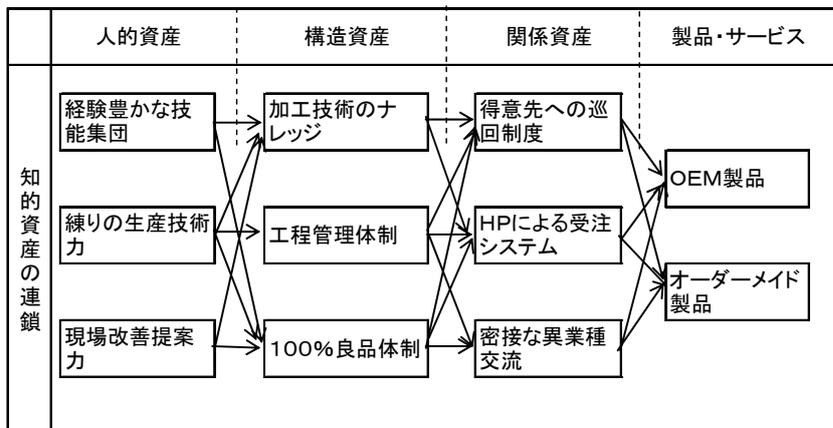
【目標】

年度	H23.2期	H24.2期	H25.2期
売上高	78.3	79.5	80.6
売上総利益	106.1	110.5	111.7
粗利益率	135.4	138.0	138.7
自己資本比率	107.1	107.9	108.4

VI今後のビジョン

”お客様にとって常に最良のパートナーである企業を目指す”
 技術革新が著しい時代、お客様と共に課題に取り組み、明日を支える最良のパートナーになり得る企業を目指す

VII知的資産活用マップ(知的資産の連鎖図)



【重要成功要因】

客先ニーズを的確に生産技術開発力

【ビジョン】

お客様にとって最良のパートナーである企業

第2章 アンケート調査による知的資産経営への取組みの実態調査

1. 関西圏の支援機関・金融機関調査

中小企業における知的資産経営の取組みについては、関西圏の取組みが進んでいることは、よく知られていることである。その理由として、知的資産経営に関する研究は、①神戸大学をはじめとする関西地区の大学で盛んであった、②関西圏の中小企業支援機関が、大学と協力して積極的に知的資産経営の普及に努めた、という点が挙げられている。特に中小企業支援機関の積極的な働きかけにより、地域金融機関が知的資産経営を顧客の経営改善支援活動に利用するようになり、更なる広がりを見せることとなった。本節では、知的資産経営に関して先進的な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と但陽信用金庫のヒアリング調査をとおして中小企業が知的資産経営に取り組むメリットや普及のためのポイントを考察する。

(1).公益財団法人ひょうご産業活性化センター調査

調査日：平成23年8月9日（火） 11:00～12:00

ヒアリング先：経営強化部成長支援課 課長 藤澤正仁様、同主任調査役 荻野吉将様、
同調査役 後藤宏徳様

【主なヒアリング内容】

<支援機関における知的資産経営の位置付け>

- ・経営手法として知的資産経営の有効性は高く、支援機関として多くの中小企業に広めたい。
- ・平成20年度の後半から知的資産経営に関するセミナーを継続的に開催している。
- ・セミナーは金融機関との共催で開催するものが中心であり、知的資産経営に興味を持つ企業が着実に増えている。口コミでも広がってきている。
- ・セミナー受講後、知的資産経営に取り組む企業には国の事業により専門家を派遣して知的資産経営報告書の作成を支援している。報告書の作成に取り組んだ企業の業種は、多い順に製造業、サービス業、建設業であり、医療や介護事業もある。

<知的資産経営を広めてきた方法と支援内容>

- ・当初、広く周知する観点で知的資産経営のセミナーを開催していたが、平成21年度の後半以降、本気でやる気のある経営者を集める方針にした。これを実行するためには、金融機関との連携による参加企業へのフォローが重要と思われる。
- ・金融機関職員にもセミナーへの参加を要請して知的資産経営への理解を深めてもらい、取引先企業に対し知的資産経営に取り組むよう働きかけをお願いしている。このことがセミナーへの参加につながり「広める」という点において効果を発揮している。

- ・金融機関からのセミナー参加の勧め→セミナー参加→知的資産経営報告書・サマリー版の作成→知的資産経営報告書・本格版の作成というパターンが多い。知的資産経営報告書の作成には国の事業による専門家派遣を積極的に利用してきた。
- ・専門家派遣は、各企業に専門家派遣する方法に加え、実践セミナーという形で、グループワークで行う場合もあった。但陽信用金庫では、グループワークで知的資産経営報告書の作成支援を行い、マッチングも目指していた(平成21、22年度)。
- ・平成23年度に入って中小企業支援ネットワーク強化学業の開始に伴い、セミナーは金融機関の負担(会場、集客依頼、講師謝金)により開催している。
- ・知的資産経営報告書を作成するにあたって、第三者による客観的な評価があれば将来の方向性を過たず、また新たな気付きもあるため、ひょうご産業活性化センターが兵庫県の補助事業として推進している「ひょうご中小企業技術評価制度」を並行して活用するよう推奨している。

※ひょうご中小企業技術評価制度

中小企業者の技術力、販売力、サービス力、事業力および将来性等について、評価対象業種・技術等に知見のある専門家が調査・作成した評価書をひょうご産業活性化センターにおいて審議のうえ「技術・成長性評価報告書」として発行し、円滑な資金供給や企業価値アピールを支援する制度。

<知的資産経営報告書の活用と中小企業診断士の役割>

- ・知的資産経営報告書の活用は販促用に加え、社員教育や対外者(金融機関等)へのアピール等多岐に及んでいる。
- ・知的資産経営報告書の活用により取引額が10万円から200万円になった例もある。
- ・社員教育用で作成した例では、従業員に対し社長の経営に対する「想い」が伝わるようになった。
- ・事業承継の問題もある企業にとっては、現経営者、承継予定者、幹部等が一丸となって知的資産経営報告書の作成に取り組むことで、現経営者の理念や考え方を理解することができるとともに、今後の方向性等について共通認識ができる。
- ・もっと自分の会社をよくしたいという気持ちがある経営者や従業員にとって、知的資産経営報告書の作成という共同作業により、社内の意思疎通、戦略の整理、強み弱みの認識など、何かしらのメリットは必ず感じてもらえる有効な経営手法である。
- ・セミナー講師(中小企業診断士)の役割は重大である。中小企業者が多忙な中で知的資産経営報告書の作成に取り組もうとするかどうかはセミナーでの説明内容に左右される。
- ・セミナー講師としては成果が出せない人でも知的資産経営報告書の作成支援で喜ばれる時もある。

<その他>

- ・知的資産経営報告書は、月1～2回の専門家による指導で、4～6か月程度で完成させている例が多い。
- ・但陽信用金庫の支援は、ひょうご中小企業技術評価制度＋知的資産経営報告書＋ビジネスマッチングのワンセットを目指している。
- ・金融円滑化法や監督指針におけるコンサルティング機能の発揮の一環で、ひょうご中小企業技術評価制度や知的資産経営支援を上手に使っている金融機関も多い（但馬銀行、尼崎信用金庫他）。

(2).但陽信用金庫調査

調査日：平成23年8月9日（火） 14:00～15:15

ヒアリング先：専務理事 桑田祥夫様、常務理事 藤後秀喜様、
融資推進部 部長 久保正明様

【主なヒアリング内容】

<知的資産経営に注目した理由と経緯>

- ・知的資産経営に取り組んだいきさつは、地域金融機関として、地域に対する資金仲介機能は勿論その他あらゆる要望にお応えしたいとの思いから「よろず信用金庫」を標榜している。最初から特に知的資産経営に絞って行ったわけではなく経営理念の実践の一環としてとらえている。
- ・最初に「知的資産経営報告書」を知ったきっかけは、ひょうご産業活性化センターが行う「中小企業技術評価制度」を活用するなかで、同センターからの紹介により「知的資産経営報告書」を知り、取引先向けに共催の形でセミナーをスタートした。合わせて同時期に、過去与信取引のない新規取引先から「知的資産経営報告書」を見せられ融資の打診があったことなどもきっかけとなった。
- ・地域金融機関としては、地域全体が良くならなくてはならない。我々にその使命があると考えており、現在では地域活性化のため、「知的資産経営」を広めることもそのひとつと位置づけ、これを幅広く知ってもらうことが当金庫の役割と考えている。
- ・「知的資産経営報告書」の作成支援を行う対象先としては、金庫内格付け等は特段意識はしていないが、事業内容を洗い直すには効果のある手法と考えており、経営改善支援先には参加の案内はしている。
- ・取引先への周知方法は、スタートはセミナー開催が主な手段である。しかし、今回の制度改正（応援センター事業からネットワーク事業）により、「報告書作成」がセミナー方式では補

助金活用できなくなっていることから、各企業への訪問によらざるを得ない状況である。

<知的資産経営を取り入れた取引先のメリット>

- ・中小企業診断士など支援者の適切な指導もあり、取引先の評価は良好である。
- ・「知的資産経営報告書」における「伝える（＝魅せる）」という効果に加え、報告書作成に本格的に取り組むことによるいろいろなプラス面（コンサルティング機能）を実感してもらっている。
- ・「知的資産経営報告書」を作成する過程での経営者と従業員、従業員同士のやり取りが大きくプラスになっており、会社内でのコミュニケーションツールとしても有効である。
- ・経営者が今日までの会社の生い立ちや、経営者としての自分の想いを後継者に伝えられていないこともあり、事業承継に取り組む企業にとっては大いにプラスになる。
- ・経営者が自社の本当の強みが何かを理解しておられないことも多く、「知的資産経営報告書」は、自社を見直す良い機会になったとの声を聞く。
- ・セミナーへの参加者の中には、口コミで聞かれ、全く取引のないお客様が参加されたことがあるが、そういったお客様が「知的資産経営」の良さを理解してもらえ、新たな取引先となって頂いた事例もある。

<但陽信用金庫が実感している金庫内でのメリット>

- ・セミナー等では、当金庫の職員も取引先と一緒に「知的資産経営報告書」の作成現場に立会いさせて頂いており、業種を知る、取引先を知る、という意味では勉強になり、今求められている「目利き力の強化」という点では大いに効果があると考えている。
- ・「中小企業技術評価制度」＋「知的資産経営報告書」により、融資や審査の面でも、従来とは違う切り口での見方や取り組みが出来つつある。
- ・「知的資産経営報告書」の作成を機に業況が回復した取引先の中で、他行から低金利による攻勢があったが、当金庫のこれまでの取り組み姿勢を評価頂き、結果的には借換には至らなかった。「知的資産経営報告書」作成への取り組みは、金利以上の効果を取引先自身が認識して頂けるなど当金庫にとっては、他との差別化要因となると実感している。
- ・セミナーや報告書作成で知り合いになられた取引先同士の連帯感が強まり、結果的には当金庫に対する信頼（ロイヤルティ）が高まった。
- ・セミナーを機に、取引先同士でのビジネスマッチングが成功した事例もある。

(3).中小企業が知的資産経営に取り組むメリットと普及のためのポイントの考察

① 中小企業が知的資産経営に取り組むメリット

知的資産経営報告書には「伝える」という効果と「深める」という2つの効果が期待されているが、今回のヒアリングでは、公益財団法人ひょうご産業活性化センター（以下ひょうご産

業活性化センターと略します)、但陽信用金庫両方とも「伝える」ことのメリットを強く感じている。例えば、「経営者が自社の本当の強みが何かを理解しておられないことも多く、『知的資産経営報告書』は、自社を見直す良い機会になったとの声を聞く。」といったコメントが代表的である。「経営者が今日までの会社の生い立ちや、経営者としての自分の想いを後継者に伝えられていないこともあり、事業承継に取り組む企業にとっては大いにプラスになった。」「社員教育用で作成した例では、従業員に対し社長の経営に対する「想い」が伝わるようになった。」また、『知的資産経営報告書』を作成する過程での経営者と従業員、従業員同士のやり取りが大きくプラスになっており、会社内でのコミュニケーションツールとしても有効である。」といったコメントもあり、自社の「強み」や経営者の「想い」を認識したり、会社内でのコミュニケーションを図る上で、かなりのメリットを感じていることが理解できる。

同時に知的資産経営報告書における「深める」という効果についても、相応のメリットを感じている。『知的資産経営報告書』における「伝える(=魅せる)」という効果に加え、報告書作成に本格的に取り組むことによるいろいろなプラス面(コンサルティング機能)を実感してもらっている。」といったコメントが代表的である。今回のヒアリングにおいて、「知的資産経営報告書の活用により取引額が10万円から200万円になった例もある。」「もっと自分の会社をよくしたいという気持ちがある経営者や従業員にとって、知的資産経営報告書の作成という共同作業により、社内の意思疎通、戦略の整理、強み弱みの認識など、何かしらのメリットは必ず感じてもらえる有効な経営手法である」とのコメントもあり、今後は知的資産経営に実際に取り組むことによる更なる実績面での評価が期待される場所である。

② 知的資産経営の普及のためのポイント

ひょうご産業活性化センターのヒアリングには、「知的資産経営報告書の活用は販促用に加え、社員教育や対外者(金融機関等)へのアピール等多岐に及んでいる。」とあり応用範囲はかなり広い。「報告書の作成に取り組んだ企業の業種は、多い順に製造業、サービス業、建設業であり、医療や介護事業もある。」とあり、知的資産経営においては、幅広い業種での対応が可能であると思われる。「金融機関職員にもセミナーへの参加を要請して知的資産経営への理解を深めてもらい、取引先企業に対し知的資産経営に取り組むよう働きかけをお願いしている。このことがセミナーへの参加につながり「広める」という点において効果を発揮している。」とのコメントもあり、普及という観点では金融機関との協力が欠かせない。

また、「当初、広く周知する観点で知的資産経営のセミナーを開催していたが、平成21年度の後半以降、本気でやる気のある経営者を集める方針にした。これを実行するためには、金融機関との連携による参加企業へのフォローが重要と思われる。」とある。ひょうご産業活性化センターでは、平成21年度は「知ってもらおう」という観点から、当時の施策である地域力連携拠点事業を利用して知的資産経営を広めてきた。しかし、知的資産経営報告書を「作る」こと

が目的化してしまい、経営手法としての知的資産経営のメリットを理解していない企業が多いことに危機感を感じていたと思われる。コメントのとおり金融機関のフォローに加え、普及を効率的に行う観点で経営改善の意欲の高い企業を選ぶ必要性があるものと思われる。

ひょうご産業活性化センター、但陽信用金庫ともに指摘してあるとおり、「ひょうご中小企業技術評価制度」は、「知的資産経営」の信頼性を高める点で重要であると思われる。特に開示を目的に知的資産経営報告書を作成する場合は、客観的な評価も求められるため、何らかの基準となるべきものが必要になる。上述のとおり兵庫県は「ひょうご中小企業技術評価制度」を開始したが、知的資産経営を普及させる観点からもその有効性は実証されているといえる。知的資産経営は中小零細企業に適した経営手法であり、その普及は行政機関のとってもメリットは大きいものと思われ、同様な制度の開始を強く求めたい。

③ 金融機関が顧客への経営支援活動として知的資産経営に関わる意味

上述のとおり知的資産経営の「普及」という観点では、金融機関の役割が期待されているが、同時に金融機関において知的資産経営に関わることによるメリットがあるものと思われる。特に以下3点について強調したい。

1) 職員の「目利き力」養成と融資・審査に対する見方の変化

「セミナー等では、当金庫の職員も取引先と一緒に「知的資産経営報告書」の作成現場に立会いさせて頂いており、業種を知る、取引先を知る、という意味では勉強になり、今求められている『目利き力の強化』という点では大いに効果があると考えている。」とのコメントに代表されるように、但陽信用金庫では知的資産経営報告書の作成にあたり職員を同席させ、目利き力の養成を意図している。知的資産経営報告書に金融機関職員が関わることにより、財務面だけでは計れない取引先の「良さ」といったものを実感できるツールとしても有効であり、金融検査マニュアルや監督指針に求められる「担保、保証に頼らない融資」を実践する上で大切な訓練となっている。

また。「『中小企業技術評価制度』+『知的資産経営報告書』により、融資や審査の面でも、従来とは違う切り口での見方や取り組みが出来つつある。」とのコメントに代表されるように、今までの過去の財務諸表に頼った融資審査とは、違う見方を指向しており、既往の金融機関の融資姿勢を変化させる可能性がある。

2) 地域密着型金融におけるコンサルティング機能へ対応

監督指針において、地域金融機関は地域密着型金融の一環としてコンサルティング機能の発揮を強く求められている。知的資産経営そのものが、地域金融機関の顧客である中小企業を対象とした経営手法であり、知的資産経営に関わることでコンサルティング機能の発揮につながる。前述のとおり、知的資産経営報告書は今までは「伝える」という機能が表立っていたが、今後は「深める」という機能の成果が期待される。現実に知的資産経営により業況

が回復した企業も少なからず増加しており、金融機関が積極的に自行（金庫）の顧客の経営改善に寄与することは、金融機関にとってもメリットは大きい。

3) 地域金融機関と地域社会への貢献

「セミナーや報告書作成で知り合いになられた取引先同士の連帯感が強まり、結果的には当金庫に対する信頼（ロイヤルティ）が高まった。」「セミナーを機に、取引先同士でのビジネスマッチングが成功した事例もある。」「『知的資産経営報告書』の作成を機に業況が回復した取引先の中で、他行から低金利による攻勢があったが、当金庫のこれまでの取り組み姿勢を評価頂き、結果的には借換には至らなかった。『知的資産経営報告書』作成への取り組みは、金利以上の効果を取引先自身が認識して頂けるなど当金庫にとっては、他との差別化要因となると実感している。」とのコメントに代表されるように、特に地域金融機関が知的資産経営に積極的に関わることにより、地域からの支持を集め、ひいては地域での存在感を確固たるものにするにつなげる。地域金融機関経営にとって地域での支持は欠かせないものであり、顧客のビジネスに直接貢献できる知的資産経営報告書作成支援は、重要な顧客「困り込み策」になり得るものと思われる。また、地域金融機関が地域中小企業に知的資産経営を広めることは、地域中小企業の経営力の向上につながり、ひいては地域経済全体の貢献につながる。数多くの地域金融機関が地域社会への貢献を経営理念に挙げているが、こういった知的資産経営の支援が地域社会への貢献につながる点を十分に考慮する必要があるものと思われる。

2. 関東圏の地域金融機関調査

(1) アンケート調査概要

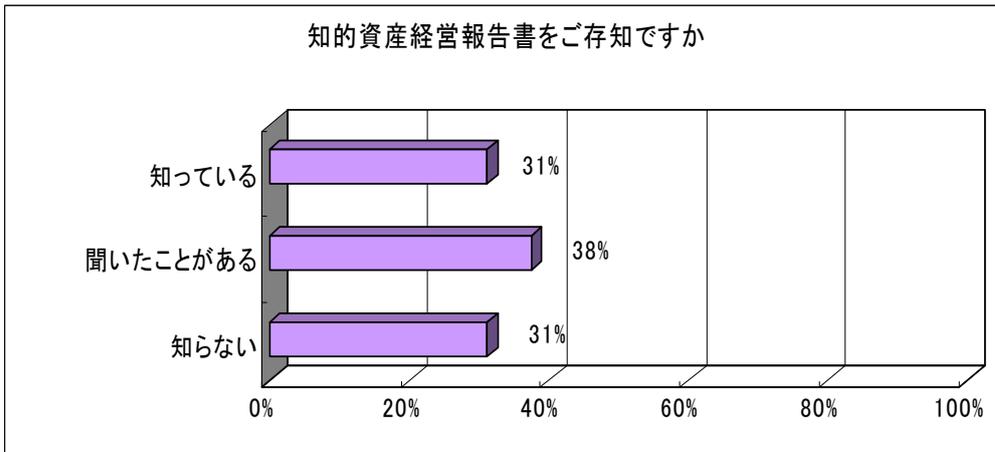
関東圏の主要銀行を除く 113 の地域金融機関に対しアンケート調査を実施し、32 機関から回答いただいた。回答率は 28.3%である。アンケート調査の実施期間は平成 23 年 8 月末から約 3 週間である。

回答いただいた金融機関は、地方銀行・第二地方銀行 3(発送 17、回収率 17.6%)、信用金庫 20(発送 55、回収率 36.4%)、信用組合 9(発送 41、回収率 22.0%)である。

(2) アンケート調査結果

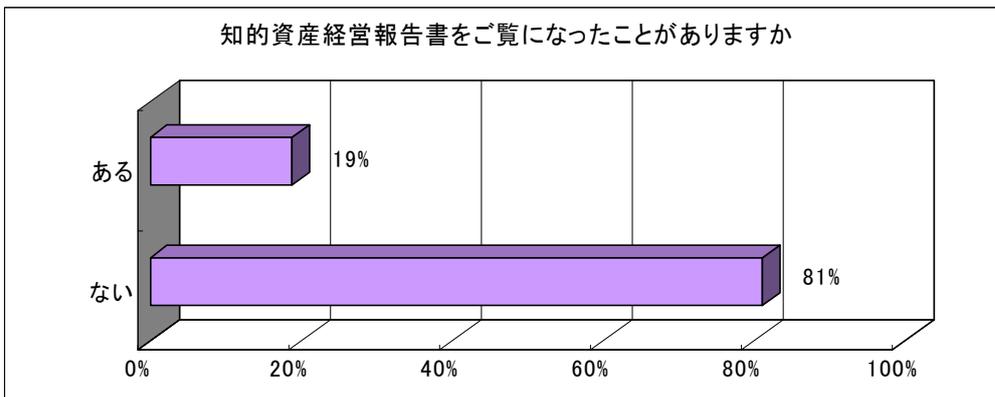
① 知的資産経営報告書の認知度

知的資産経営報告書について、「知っている」、「聞いたことがある」、「知らない」がほぼ 3 分の 1 ずつであった。

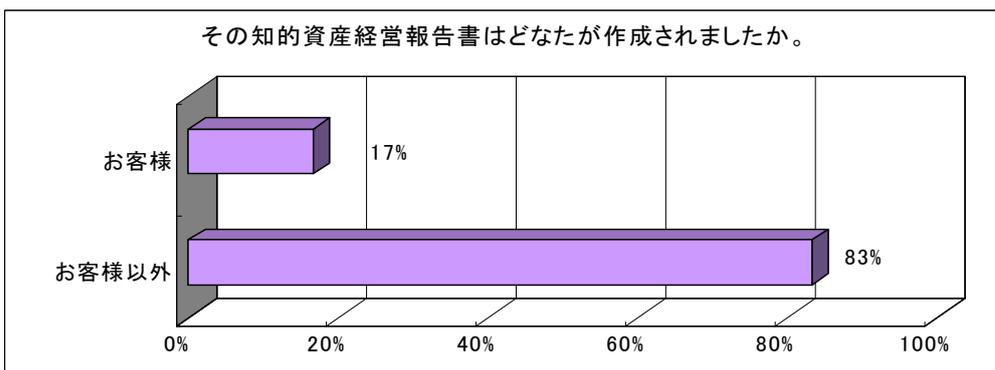


② 知的資産経営報告書を見たことがある

1) 知的資産経営報告書をご覧になったことのある機関は 6 (19%)であった。



2) 顧客作成の知的資産経営報告書をご覧になった機関は 1 機関のみであった。

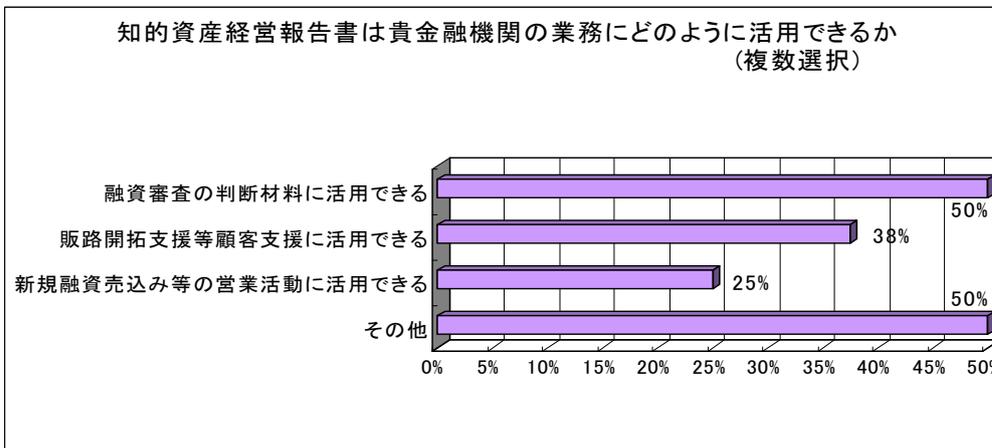


3)知的資産経営報告書をご覧になった6機関の感想は次の通りであった。

- (積極的な評価)
- ・見やすく、分かりやすい (信金)
 - ・企業の強みが明確となり、企業の経営力をステークホルダーへアピールする有力なツールとなるものと考えられる (信金)
 - ・決算書等に表れない顧客の潜在的な力が分かり、顧客訪問時のセールストーク等にも活用できる (信金)
 - ・ステークホルダーに当該企業のコア・コンピタンス、持続的競争優位性等を伝える際の有効なツールとなり得る (信金)
- (知的資産経営報告書のあり方について)
- ・知的資産の評価がまちまちだと思った (地銀)
 - ・自社のビジネスモデル「事業構造」について顧客が深い理解をしておらず、記載事項(内容)が薄くなってしまった。外部の人間が作成する場合、最も苦慮するところだと思いました (信金)

4)金融機関における知的資産経営報告書の活用方法

知的資産経営報告書をご覧になった6機関は、融資審査、顧客支援、新規融資売込み等の営業活動に活用できると積極的に評価している。「その他」とした回答も、企業価値見極めの材料、経営支援ツール、実態把握等に活用できるとみている。



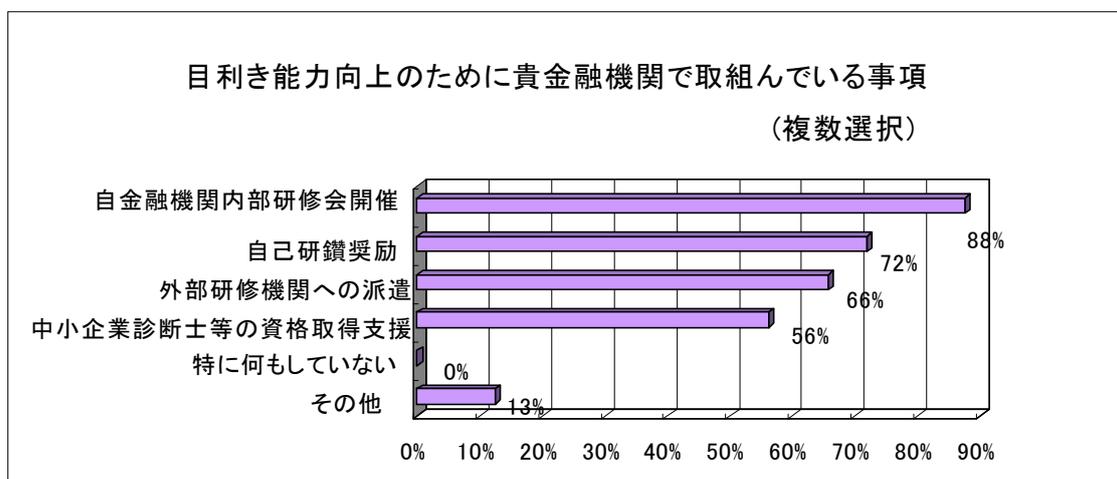
③ 地域密着型金融への取組の現状

金融庁の監督指針にある「金融機関の目利き能力向上」や、「顧客企業の定性情報把握」の取組について現状を尋ねてみた。

1)目利き能力向上のために取り組んでいる事項

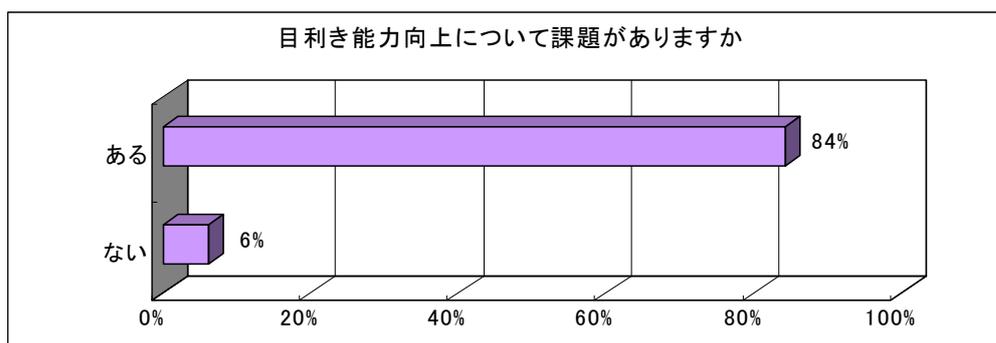
目利き能力向上のために取り組んでいる事項としては、内部研修会、自己研鑽奨励、外部研修機関への派遣が多い。「その他」としては、中小企業ネットワーク支援強化事業への参画による職員とアドバイザーの同行(信金)、当金庫主催の経営相談会において中小企業診断士を

アドバイザーに迎えている(信金)、業務終了後、休業日に自主勉強会開催(信金)、通信講座の受講(信金)である。



2)目利き能力向上に関わる課題

84%が「課題あり」としている。(無回答があるため合計は100%にならない。以下同様。)



具体的な課題は下表の通り、目利き能力の不足、研修体制の強化、能力・知識・ノウハウの向上等であり、目利き能力向上についての金融機関の悩みの深さがうかがわれる。

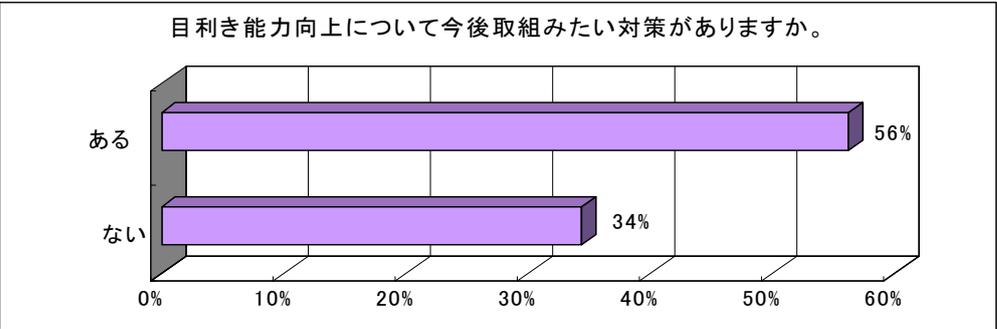
(目利き能力の不足)

- ・若手行員が多く経験が浅い(第二地銀)
- ・なかなか目利き能力が向上しない(信金)
- ・あくまで属人的な能力であるため、画一的な研修での底上げが難しい(信金)
- ・能力の個人差が大きい(信金)
- ・定量評価に偏り、定性評価能力の欠如(信金)
- ・人材及びノウハウの不足(信金)
- ・ノウハウを有する人材が少ない上に属人的でノウハウを伝え切れていない。また、伝えても理解し切れていない(信金)
- ・人材不足(信組)
- ・ノウハウが無い(信組)

- ・能力に個人差があり、一定のレベルまで行くのに時間がかかる(信組)
- (研修)
- ・内部研修の充実(信金)
 - ・内部研修実施での効果の向上(信金)
 - ・研修体制(信金)
- (能力・知識・ノウハウの向上)
- ・知識向上(地銀)
 - ・能力の平準化(信金)
 - ・一定の能力はあるものの専門的な業種への能力向上が必要(信金)
 - ・各種経営再建手法や外部機関活用等の再生支援ノウハウの向上(信金)
 - ・職員個々人のスキルアップ(信金)
 - ・業種別知識の向上(信金)
 - ・技術面などの他社との違いや市場の特性等の評価をする技能の習得(信金)
- (その他)
- ・個々人の能力に委ねているところが多い(地銀)
 - ・過年度から保証協会保証付融資推進の偏重(信金)
 - ・職員のモチベーション向上(信金)
 - ・医業に関連した取引先の専門性の見極めが難しい(信組)
 - ・職員の意識の高揚(信組)

3)目利き能力向上のため、今後取り組みたい対策

56%が「取り組みたい対策あり」としているが、「ない」とする機関も34%ある。



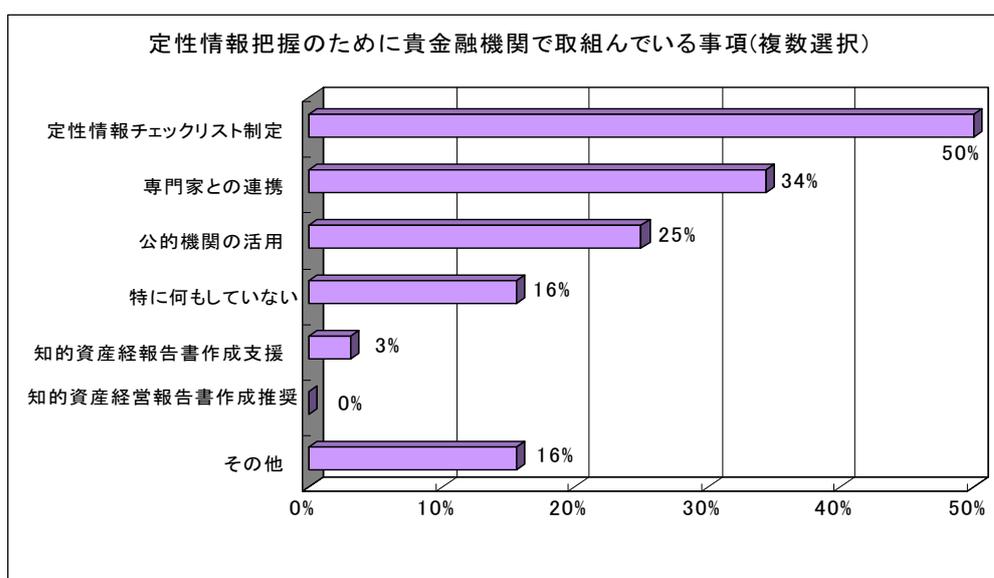
「取り組みたい対策」の具体的な内容は下表の通り、研修等の教育体制の強化、外部機関との連携などが挙げられているが、目利き能力向上策の決め手を模索している様子が伺われる。

- (研修等)
- ・人材育成(地銀)
 - ・実践型研修の実施(信金)
 - ・外部研修等への参加(信金)
 - ・外部研修機関、通信講座の有効活用(信金)
 - ・職員に対する研修の実施(信金)

- ・職位別等の各種研修(信金)
 - ・体系的な教育プログラム(信金)
 - ・定性・定量情報の収集と分析の教育、人材育成(信金)
 - ・外部専門家による研修(信金)
 - ・内部研修の頻度を上げる(信組)
- (外部機関・他金融機関との連携等)
- ・他金庫との情報交換(信金)
 - ・目利き能力を保管するため外部機関との連携(信金)
- (その他)
- ・センスがある人材の登用とその見極め(信金)
 - ・業種別スペシャリストの育成(信金)
 - ・役席との帯同訪問(信金)
 - ・OJT(信組)
 - ・当面予定なし(信金)
 - ・課題はあるが具体的な対策は未定(信組)

4)顧客企業の定性情報把握のための取組

定性情報把握のために取組んでいる事項としては、チェックリスト作成が50%を占め、専門家との連携、公的機関の活用が続く。特に何もしていないとする機関も16%あった。知的資産経営報告書作成を挙げた機関が1ある。公的機関の活用として挙げた機関は中小企業再生支援協議会(信金)、県(信金)、商工団体(信金)である。専門家との連携で挙げられたのは技術士(信金)、中小企業診断士(信金)等である。

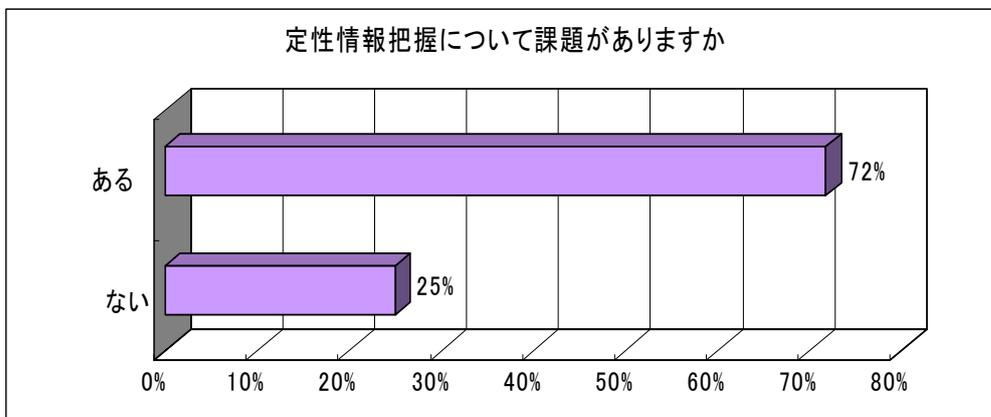


その他を挙げた16%の機関の内容は下表の通りである。

- ・行内のノウハウにより実施(地銀)
- ・信用格付システム活用上の定性情報の把握(信金)
- ・渉外係の訪問面談強化による定性情報と収集、蓄積(信金)
- ・営業システムに情報を蓄積、共有化を推進(信金)
- ・顧客の情報収集として信用調査書を毎年更新(信金)

5)定性情報把握についての課題

72%が「課題がある」としている。下表の通り、定性情報の収集能力と評価能力を課題とする金融機関が多く見られる。



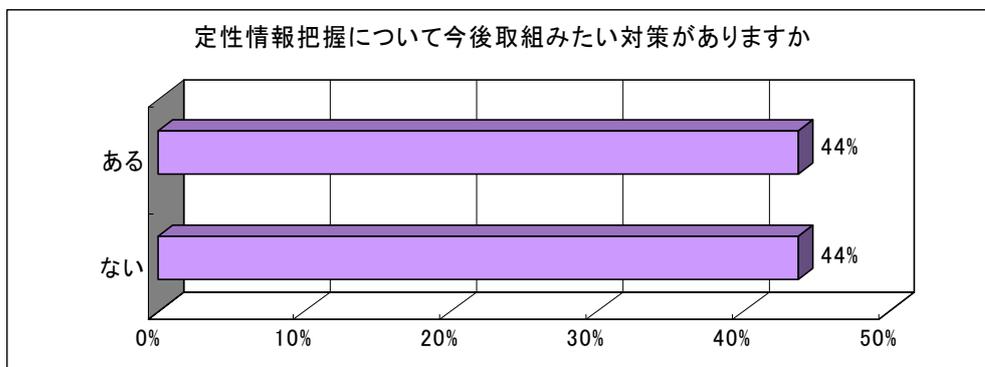
(収集能力・評価能力)

- ・調査能力、聴取能力、判断能力を向上させる必要がある(地銀)
- ・情報収集力(地銀)
- ・知的資産に対する評価ノウハウが無い(第二地銀)
- ・定性情報把握とその具体的な評価(信金)
- ・常に向上意識を持って取組んでいる(信金)
- ・定性情報判断にバラツキがある(信金)
- ・顧客との信頼関係構築(信金)
- ・外部専門家や外部機関等との連携強化(信金)
- ・技術力や成長性当の非財務面の評価能力(信金)
- ・人材及びノウハウの不足(信金)
- ・職員個々人の能力のバラツキ(信金)
- ・経験や知識に個人差があり、人材育成、教育が必要(信金)
- ・情報収集力(信金)
- ・能力不足(信組)
- ・各業界・業種に対するスペシャリストがいなかったため、事業価値の見極めが難しい(信組)
- ・顧客からの情報聴き取り不足(信組)

- ・ 個々人のレベル差によって、定性情報の質に差が生じてしまう(信組)
- (その他)
- ・ 知的資産経営支援等についての認知度浸透(信金)
 - ・ S F Aとのリンク(信金)
 - ・ 定性情報のデータベースへの蓄積(信金)
 - ・ C R Mの稼働状況及び活用(信金)

6)定性情報把握について、今後取り組みたい対策

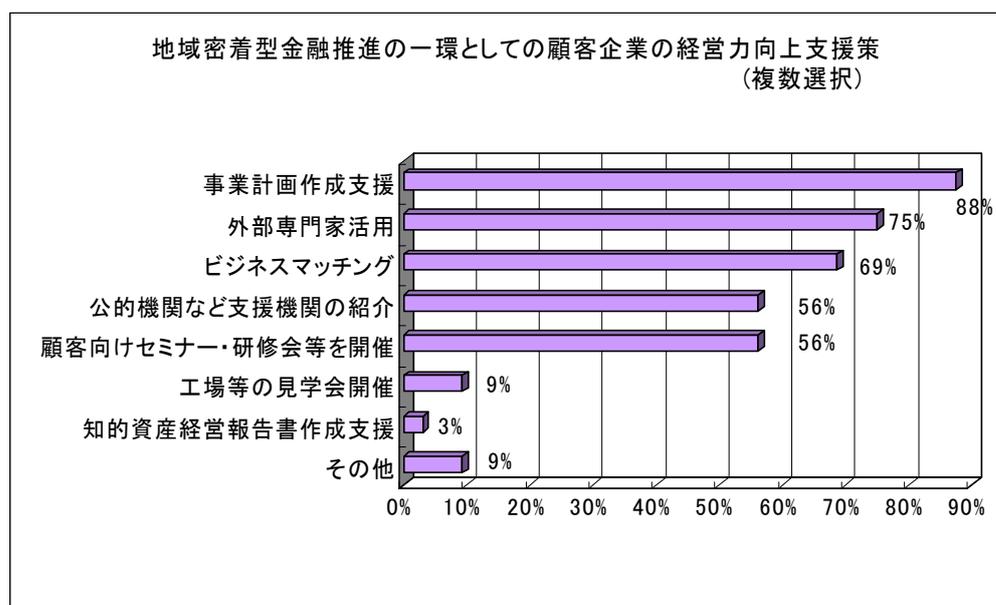
「取り組みたい対策あり」とする機関と「ない」とする機関が半々であった。「取り組みたい対策あり」とした機関の具体的な内容は下表の通りである。



- (研修、教育)
- ・ 人材育成(地銀)
 - ・ 外部専門機関との提携による定性分析能力の向上(信金)
 - ・ 体系的な教育プログラム(信金)
 - ・ 若年職員への着眼点・勘所の教育(信金)
 - ・ 役席との帯同訪問(信金)
- (収集)
- ・ 定性情報収集のための面談推進(信金)
 - ・ どのようなポイント・タイミングで入手するか(信金)
- (融資審査)
- ・ 定性情報評価を審査に活用(信金)
 - ・ 融資を含めた法人情報(信金)
- (その他)
- ・ システムによる一元的な管理(信金)
 - ・ 組織体制の強化(信金)
 - ・ 知的資産経営報告書作成の浸透(信金)
 - ・ 当面予定なし(信金)
 - ・ 課題はあるが具体的な対策は未定(信組)

7)顧客企業の経営力向上支援策

顧客企業の経営力向上支援策としては、事業計画作成支援を殆どの機関が実施している。次いで外部専門家の活用(派遣、紹介等)、ビジネスマッチングが多い。公的機関等の支援機関紹介(仲介を含む)、セミナー・研修会等開催が続く。その他、工場等の見学会、知的資産経営報告書作成支援、経営相談会開催、無料財務診断実施が挙げられた。



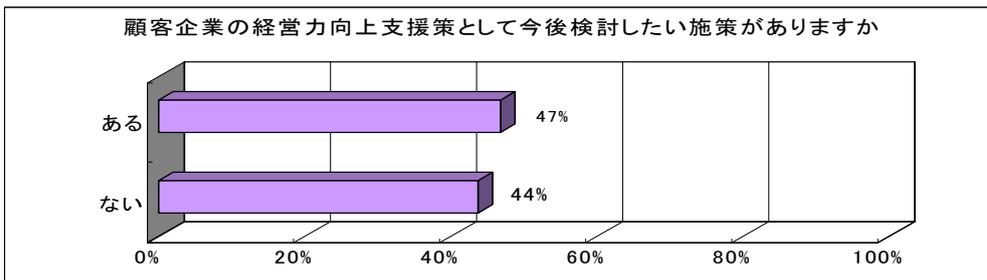
顧客向けセミナー・研修会等の内容としては、商談会(地銀)、事業計画策定セミナー(信金)、ビジネススクール(信金)、経営者向けの経営塾(信金)、海外展開・事業承継・経営革新等のセミナー(信金)、ビジネス研究会による次世代経営者へのサポート(信金)、専門家による経営課題サポートセミナー(信金)、ビジネスクラブ、若手経営塾等の勉強会(信金)、専門家による講演(信金)、中小企業会計啓発・普及セミナー(信組)、農業経営セミナー(信組)等、多彩である。

工場等の見学会が3機関、知的資産経営報告書作成支援が1機関ある。その他は、経営相談会(信金)、無料財務診断(信金)である。

8)顧客企業の経営力向上支援策として今後検討したい施策

「検討したい施策あり」と「なし」が同程度である。

「あり」とした機関の具体的な内容は、ビジネスマッチング、外部専門家活用による経営支援、研修・セミナー開催等である。



(ビジネスマッチング) ※2 信金が回答。

(外部専門家の活用)

- ・ 中小企業支援ネットワーク活用(信金)
- ・ 弁護士、税理士、社会保険労務士、司法書士等の専門家グループによる相談支援(信金)
- ・ 外部専門家との連携による支援(信金)

(研修・セミナー等開催)

- ・ 経営セミナー開催(信金)
- ・ 市場化・マーケティング等のグループワーク研修(信金)
- ・ 事業計画報告会開催(信金)

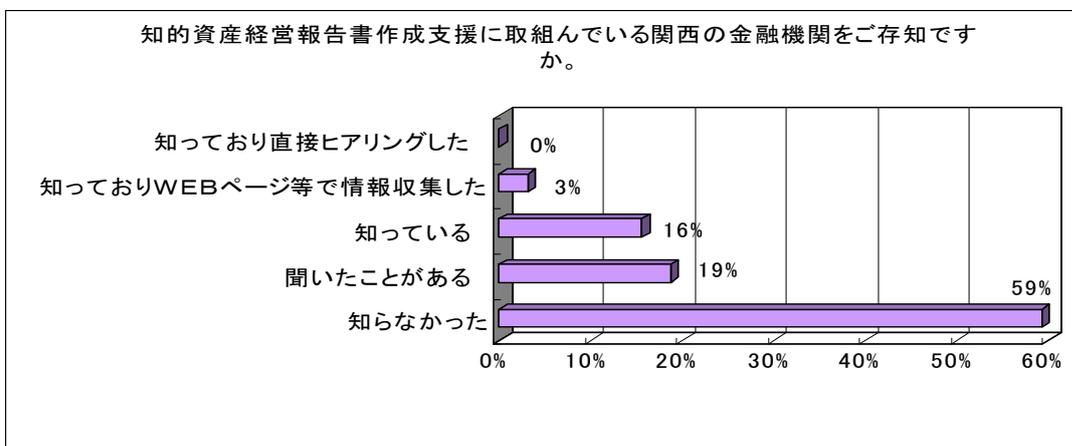
(その他)

- ・ HPを活用した支援(信金)
- ・ 法人顧客の会員組織化(信金)
- ・ 経営改善支援先に対するモニタリング態勢の強化(信組)

④ 知的資産経営報告書作成支援

1) 知的資産経営報告書作成支援に取り組む関西圏の金融機関についての認知度

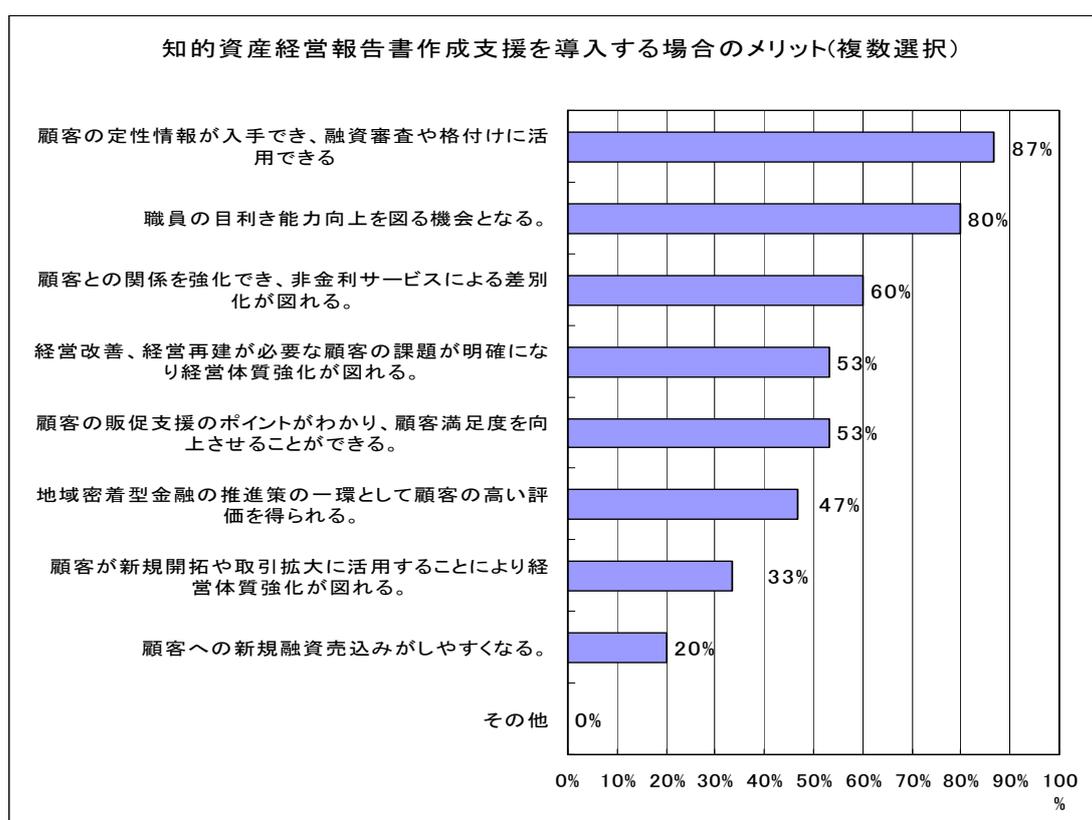
関西圏の地域金融機関が知的資産経営報告書作成支援に積極的に取り組んでいることを“知らない”金融機関が 59%と多かったが、知っている・聞いたことがあるとした金融機関も 38%あった。



2)知的資産経営報告書作成支援導入に期待できるメリット

関西圏の地域金融機関が知的資産経営報告書作成支援に取り組んでいることを知っている金融機関に、知的資産経営報告書作成支援を導入するとした場合に期待できるメリットを尋ねた。

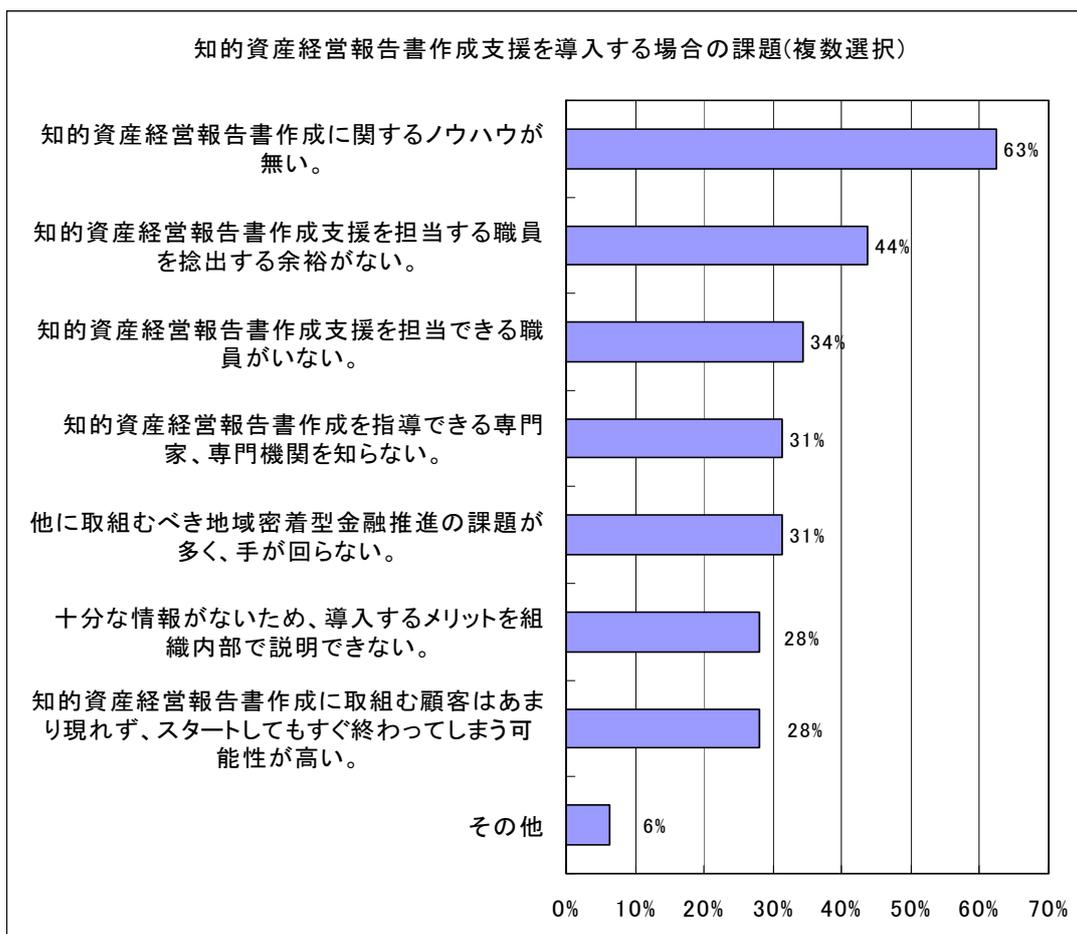
定性情報の入手と融資審査・格付けに活用が最も多い。職員の目利き能力向上が続く。顧客との関係強化・差別化、顧客の経営体質強化、販促支援により顧客満足度向上等も多く、積極的な評価が見られた。



3)知的資産経営報告書作成支援を導入する場合の金融機関の課題

全ての回答金融機関に、顧客に対する知的資産経営報告書作成支援を導入する場合の課題を尋ねた。

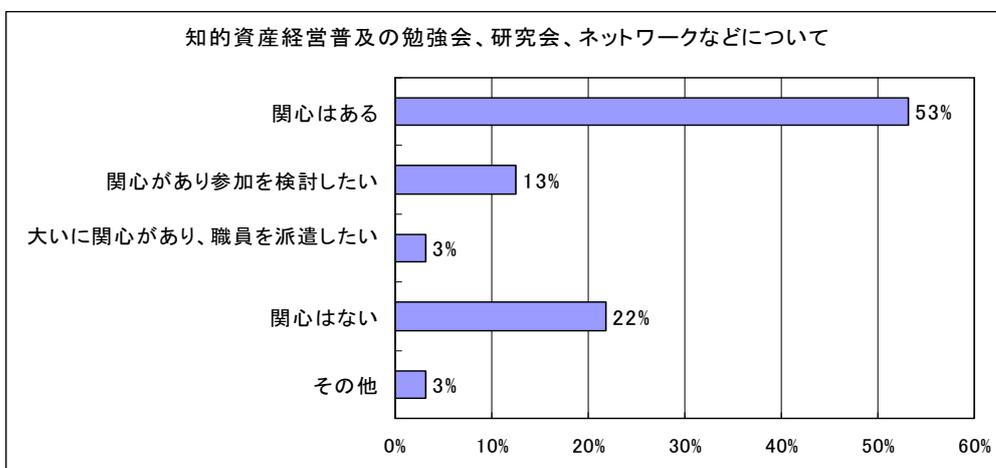
群を抜いて多い回答は知的資産経営報告書作成ノウハウがないというものであった。担当職員を捻出する余裕が無いとした機関も多い。担当できる職員がいない、指導できる専門家、専門機関を知らないとする機関もあった。他に取組む課題が多く、手が回らないとする機関もある。情報不足のため、機関内部で説明できない、取組む顧客が現れずすぐ終わってしまうとする回答もあった。



4) 知的資産経営の普及活動に対する関心

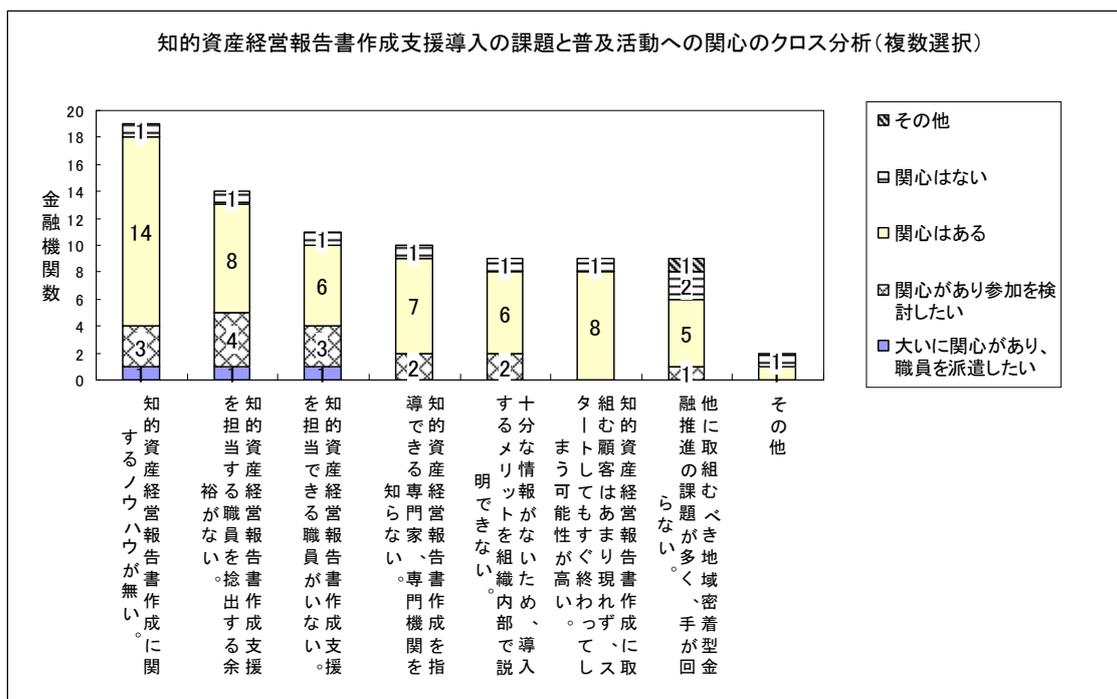
関東圏で知的資産経営を普及し、中小企業の活性化を推進するための勉強会、研究会、ネットワーク等の立上げについての関心を尋ねた。

関心があったとした機関が 69%と多かったが、関心がないとした機関も 22%ある。



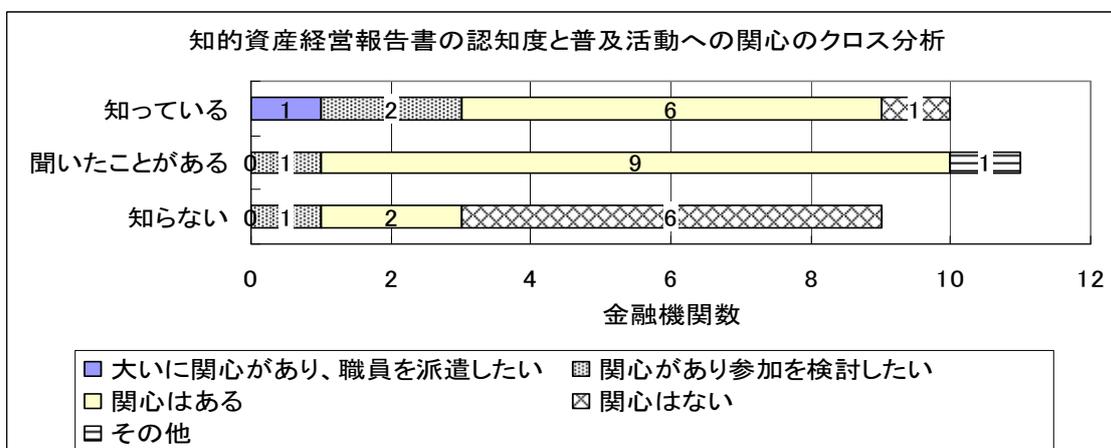
5)普及活動への関心と知的資産経営報告書作成支援導入の課題をクロス分析

普及活動への関心の有無・程度と知的資産経営報告書作成支援を導入する場合の課題をクロス分析したところ、関心があるが知的資産経営報告書作成のノウハウが無いとする機関が多い。また、関心はあるが知的資産経営報告書作成支援を担当する職員を捻出する余裕が無い機関も多い。



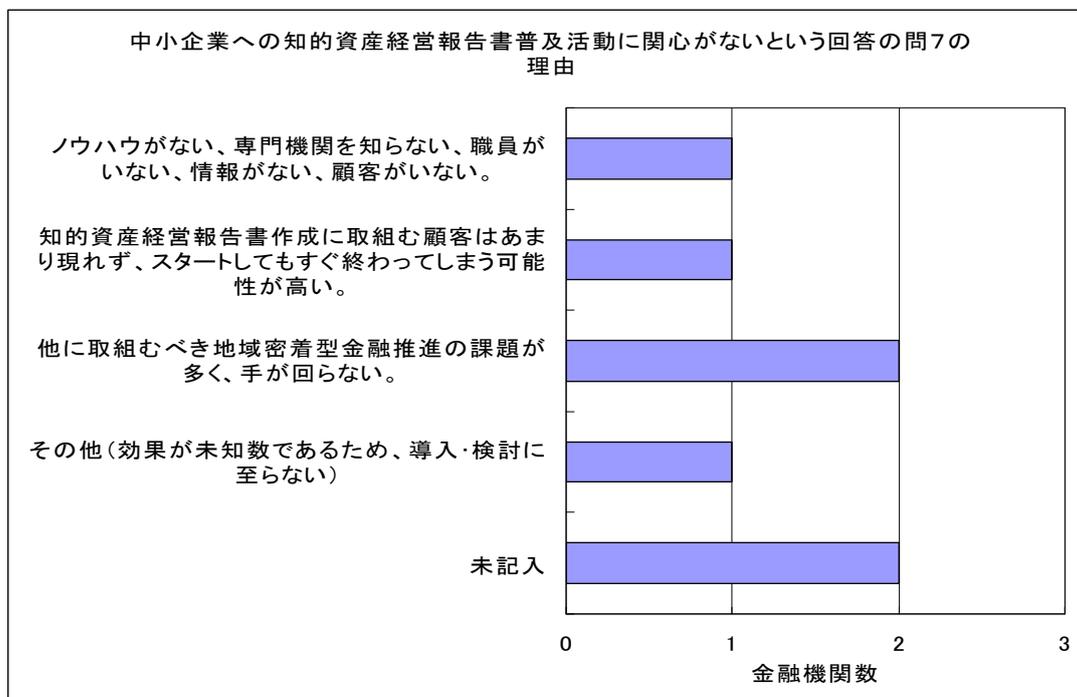
6)普及活動への関心と知的資産経営報告書の認知度をクロス分析

知的資産経営報告書を知っている、聞いたことがあるとした機関の普及活動への関心が高い。知っているとした機関では活動に参加したいとする機関が2、検討したいとする機関が2あった。



7)普及活動に関心が無いとした機関と導入の課題をクロス分析

他に課題が多く手が回らない、ノウハウがない、専門機関を知らない、職員がいないという回答に加え、取り組む顧客があまり現れず、すぐ終わってしまう可能性が高いという回答もあった。



⑤ その他の自由意見

- ・当金庫においても、知的資産経営支援を重要視しており、昨年度 57 件の相談があり、10 件強の企業の知的資産経営報告書を作成した。今後も引き続き、他の支援機関と連携を図りながら支援を行い、目利き能力向上、定性情報の把握に努めていきたい
- ・本アンケートを担当した審査部は日銀、財務局、経産省等から「知的財産」についての案内を受けておりますが、一度も「知的資産経営」という言葉を聞いたことがありません。

(3)アンケート調査及びヒアリング調査のまとめ

上記のアンケート調査を実施したほか、埼玉県内に本店を置く地域金融機関、数機関を訪問し、お話を伺った。個別には記載できないが、アンケート調査と合わせて、以下に、金融調査グループの所感としてまとめてみた。

- ① 知的資産経営についての認知度は、予想通り低い。1 金融機関が積極的に顧客への知的資産経営支援に取り組んでいるのみで、知的資産経営ないし知的資産経営報告書について知ってい

る、聞いたことがあるという程度の金融機関が多かった。

- ② 地域密着型金融の推進に対する取組みは、各金融機関それぞれ特徴を打ち出しているが、個々の顧客の経営支援まで踏み込んだ活動になっている金融機関は少ない。事業再生が必要な顧客に対しては専門部署を設けて取組んでいるのみである。
- ③ 地域密着型金融の推進において、共通して取組んでいる対策はビジネスマッチングである。ビジネスマッチングに対する顧客ニーズは高いが、顧客の定性情報が不足しているため、ビジネスマッチングの仲介能力が十分でないという課題がある。一部の金融機関は、ビジネスマッチングの効果を上げるため、知的資産経営報告書作成による定性情報収集・分析能力向上に関心を示した。
- ④ 目利き能力、定性情報の収集力については、課題とする金融機関が多いが、組織としてできることに限界を感じている金融機関も多い。
- ⑤ 知的資産経営に対する関心はある程度見られるが、現時点で実際に取組む考えを持つ金融機関は皆無に近い。ただし、勉強の機会や職員の研修のテーマとしては関心を持つ金融機関も見られる。知的資産経営普及の当面の対象は、金融機関の職員向けの研修テーマとし、金融機関の研修担当、地域密着型金融推進担当等に対する情報提供から進めていくことが考えられる。
- ⑥ 金融機関を知的資産経営普及の拠点とすることが最も効果的であるとの認識をメンバーは持ったものの、現状では多くの金融機関に普及支援活動に参画してもらうことは困難と言わざるを得ない。金融機関への知的資産経営に関する情報提供は行うとしても、バブル崩壊後のリストラで人的余裕がほとんどない金融機関において、知的資産経営の必要性を確信してもらえらるための効果的な方策を講じていくことが課題である。
- ⑦ 中小企業診断士としてできることは、出来る限り多くの企業に知的資産経営報告書を作成してもらい、金融機関取引に活用してもらうことである。その際のポイントは、
 - ・融資判断の材料として金融機関が活用できるための充実した定性分析
 - ・顧客のビジネスマッチング支援に金融機関が活用できるよう、ビジネスモデル、製品・商品・サービスの内容、企業のニーズ情報等を明確化すること
 - ・融資機会を想定できる中長期の事業計画を明らかにすること、等である。
- ⑧ 金融機関が知的資産経営報告書を日常的に見る機会が増えることにより、金融機関はその価値を評価することができるようになり、企業が知的資産経営報告書を作成することを応援する姿勢が生まれてくると予想される。中小企業への普及活動と金融機関への情報提供活動を並行して実施していくことが知的資産経営普及のための今後の方向の一つと考えるものである。

3. 企業における知的資産経営取組みの目的と効果

(1) アンケート調査の目的と実施概要

① 調査の目的

知的資産経営報告書を作成した企業は、何を期待して知的資産経営報告書を作成したのか、その効果をどのように評価しているかを探ることが本調査の目的である。報告書作成企業の率直な意見・感想を聞き、中小企業診断士としてより効果的に作成支援に取り組むことを通じて、知的資産経営報告書の更なる普及に資することとしたい。

② 調査実施の概要

1) 調査対象企業

「知的資産経営ポータル」（経済産業省）で知的資産経営報告書を開示している 163 企業（2011. 8. 29 現在）から中小企業を抽出して調査対象とした。ただし開示内容が単なる年次経営報告書であるものや連絡先不明の企業などを除外した結果、最終的に調査票を送付した企業数は 145 となった。有効回答件数は 55 件であった。

2) 調査方法と調査時期

質問票の配布・回収ともに郵送法によった。

発送：2011 年 8 月 29 日 回収：2011 年 9 月 22 日（締切）

(2) 回答企業のプロフィール

① 業種

55 企業（回収率 37.9%）

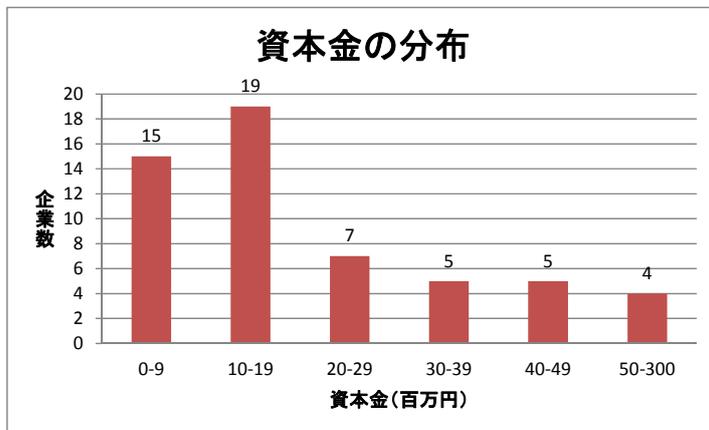
業種	企業数	構成比%	業種	企業数	構成比%
製造	29	53.7	サービス	6	10.9
建設	2	3.3	医療・福祉	3	5.5
卸売	4	7.3	情報・通信	4	7.3
小売	4	7.3	その他	3	5.5
			合計	55	100.0

特徴 1 製造業の比率が高い（全国の製造業の比率は、法人ベースで約 17%である）。

特徴 2 滋賀・大阪・兵庫・京都の 2 府 2 県で 45 企業（82%）を占める。

② 資本金

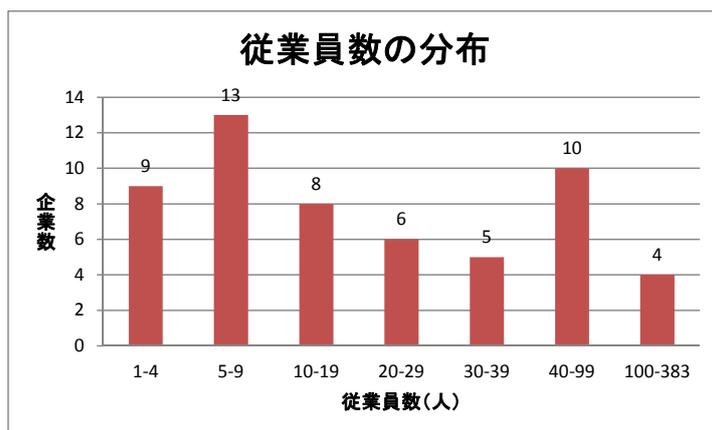
平均 2,482 万円 中央値 1,000 万円



③ 従業員数

平均 35.3 人 中央値 14 人

(常勤役員、パート・アルバイトを含む。フルタイム勤務換算)



(3) 質問内容の概要

質問は、以下の質問 1 から質問 8-2 までと企業概要について、合計 12 問からなる。

詳細は、巻末に参考資料として添付した質問シートを参照されたい。

- 質問 1 知的資産経営報告書を作成する目的として何をどの程度重視しましたか (5 段階評価)。
- 質問 2 質問 1 の目的に対して、作成・開示して得られた効果はどうでしたか (5 段階評価)。
- 質問 3 知的資産経営報告書を作成するにあたって苦心したことは何ですか (選択方式)。
- 質問 4 今後改訂版を作成するとしたら、改良点・変更点として何がありますか (選択方式)。
- 質問 5 これから知的資産経営報告書を作成する企業へのアドバイスはありますか (選択方式)。

- 質問 6-1 知的資産経営報告書の作成にあたって、外部から支援を受けましたか。
- 質問 6-2 支援者に対して不満あるいは要望はありますか（選択方式）。
- 質問 7-1 知的資産経営報告書を作成する以前に、ISOマネジメントシステムあるいはエコアクション21の認証を取得したことがありましたか。
- 質問 7-2 知的資産経営報告書を作成する以前に、中期あるいは長期経営計画（経営革新計画を含む）を作成した経験がありましたか。
- 質問 8-1 知的資産経営報告書を作成後、それを経営ツールとして活用していますか。
- 質問 8-2 今後も知的資産経営報告書の作成を継続していく予定ですか。

(4)総合分析

① 知的資産経営報告書の作成目的と、得られた効果（質問1および2参照）

1)全体的傾向

報告書作成の目的として提示した7項目について、重視度とそれに対する効果評価点の平均値、および重視度と効果評価点の相関係数を図表2-3-1に示す。

図表 2-3-1 目的重視度と効果の平均評価点

順位	目的	目的重視度	効果評価点	相関係数 r (注)
1	経営ビジョン・経営方針の構築	4.3	3.9	0.508
2	内部マネジメント	4.0	3.7	0.769
3	新規顧客の開拓	4.0	3.4	0.602
4	既存顧客との関係強化	3.7	3.2	0.638
5	金融機関対策	3.1	3.0	0.596
6	仕入先との関係強化	3.0	2.9	0.745
7	リクルート活動	2.9	2.7	0.872
	平均	3.57	3.28	0.635

図表2-3-1から全体的な傾向として以下のことが分かる。

- イ) 7項目の目的重視度の順位と効果評価点の順位は完全に一致した。目的重視度は「期待の大きさ」と読み替えることができるので、全体的に、期待の大きい項目については大きな効果を得ており、期待の小さい項目については小さな効果を得ているといえる。
- ロ) 経営者自身のための目的が第1位、従業員を対象とする目的が第2位と、自社の足元を固

めることを目的とする項目が上位にランクされた。第3位以下は外部への情報発信を目的とする項目となった。

ハ) 目的重視度と期待評価点の相関関係は、個々の企業の評価によって決まるので、全体の平均値だけでは判断できず、目的重視度と期待評価点をクロス分析する必要がある。クロス分析によって相関係数を算出した。

クロス分析の結果と相関係数については次項で詳しく述べる。

2) 項目別分析——目的重視度と効果評価点の相関関係

「報告書」作成目的の重視度と、「報告書」作成効果の評価点の回答結果の詳細を、以下の図表 2-3-2①～⑦に示す。

図表 2-3-2①～⑦において、A 図は目的重視度の分布を、B 図は効果評価点の分布を、C 表は目的重視度（期待度）と効果評価点のクロス分析（相関マトリックス）を表している。

C 表（クロス分析表）は、横に目的重視度を、縦に効果評価点をとって、各数値の枠へ該当する企業数を記入したものである（ただし百分率に換算してある）。

C 表の見方（図表 2-3-2-①C の例）

		期待以下	期待通り	期待以上	計
		22	27	6	n=55社
		40%	49%	11%	100%

単位: % r=0.508

		総計	0	5	16	22	56	
効果あった		5			2	4	22	27
やや効果があった		4		2	2	15	29	47
どちらとも言えない		3				2	2	20
さほど効果がなかった		2						4
効果がなかった		1		2				2
	効果							
	目的		1	2	3	4	5	総計
			重視しなかった	さほど重視しなかった	普通	やや重視した	重視した	

① C 表において、右上がり 45 度の枠は「期待の大きさ=効果の大きさ」であった企業の割合を表し、「期待通り」（合計 49%）と分類した。右上がり 45 度の枠よりも上部の枠は「期待以上」（合計 11%）、下部の枠は「期待以下」（40%）と分類した。端数の関係で 1～2 ポイントの誤差が出る場合がある。

② 相関係数 r は、C 表中の目的重視度と効果評価の関連性の強さを表し、r が大きいほど、期

待が大きい（小さい）と効果の評価は高い（低い）という関係が強いことを意味している。

r の大きさによって、相関関係の強さは感覚的に以下のようにとらえられる。

相関係数rの範囲	相関の有る・無し
0 ～ 0.2	ほとんど関係がない
0.2 ～ 0.4	やや相関がある
0.4 ～ 0.7	かなり相関がある
0.7 ～ 1	強い相関がある

「すぐわかる統計解析」(石村貞夫 東京図書)より

また、上田太一郎は、 $r^2 > 4 / (\text{データ数} + 2)$ のときに「相関あり」としている。データ数 55 では、 $r > 0.265$ で相関ありと判定される（日本 OR 学会誌 1997 年 7 月号）。

以上のことから、本報告書では上表の数値に従って相関関係を評価することとする。

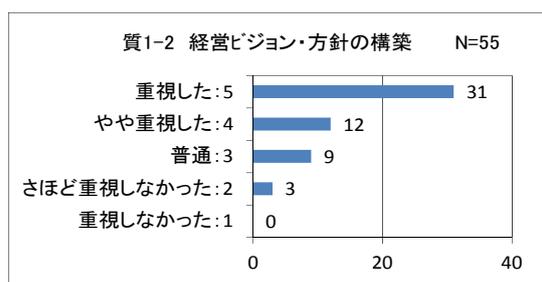
a. 経営ビジョン・経営方針の構築

本項目は経営ビジョン・経営方針の構築あるいは再確認に関するもので、いわば経営者自身のための項目である。

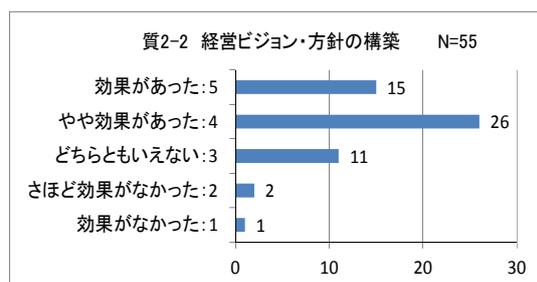
回答企業 55 社のうち 43 社(78.3%)の企業が目的として「重視・やや重視」しており、「さほど重視せず」は 3 社にとどまる（図表 4-2-①A）。目的として非常に重視されていることがわかる。

効果については 41 社（74.6%）が「効果あり・やや効果あり」としており、「効果なし・さほど効果なし」は 3 社にとどまる（図表 2-3-2-①B）。効果についても評価は高い。

図表 2-3-2-①A 目的重視度（平均 4.3）



図表 2-3-2-①B 効果評価点（平均 3.9）



しかし目的重視度（期待）と効果評価点の関係を下の図表 4-2-①C に見ると、期待以上 6 社（10.9%）、期待以下 22 社（40.0%）となっており、期待の大きさとの比較では期待以下の評価も少なくない。特に目的重視度 5 に対して効果評価点 4 のケースが 29%ある。

図表 2-3-2-①C 目的と効果のクロス分析

経営ビジョン・経営方針	期待以下	期待通り	期待以上	合計
	22	27	6	n=55
	40%	49%	11%	100%

単位: % r=0.508

総計	0	5	16	22	56	100
5			2	4	22	27
4		2	2	15	29	47
3		2	13	2	4	20
2				2	2	4
1		2				2
効果/目的	1	2	3	4	5	総計

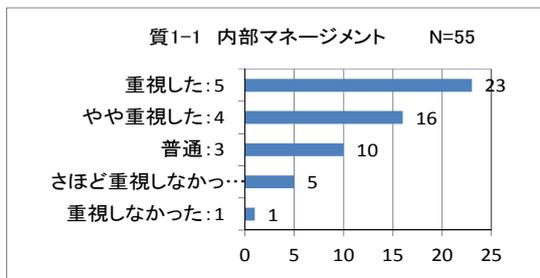
相関係数 r は 0.508 で、かなり相関はあるといえるが、7項目中では最も小さい。

b. 内部マネジメント

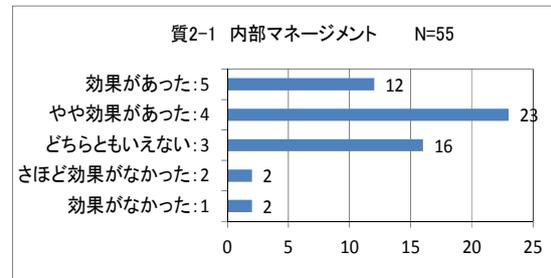
本項目は知的資産経営報告書を作成するにあたり、社内での経営方針の浸透、従業員の士気向上、啓発等の内部マネジメントのレベル向上をどの程度重視し、どの程度の効果があったかを問うたものである。

55社の内39社(70.9%)が目的として「重視・やや重視」しており(図表2-3-2-②A)、その結果35社(63.7%)が効果あったとしており、「効果なし・さほど効果なし」は4社であった(図表2-3-2-②B)。

図表 2-3-2-②A 目的重視度 (平均 4.0)



図表 2-3-2-②B 効果評価点 (平均 3.7)



目的重視度と効果評価点のクロス分析を図表2-3-2-②Cに示す。

「期待通り」の効果を得た割合は34社(62%)と半数を超えており、相関係数も0.769と高い。ただし期待した以上の効果があったとする企業は4社(7%)あるが、期待以下も17社(31%)あった。rは0.769と相関関係は二番目に強く、期待の大きさに応じた効果を得た企業が多いことを表している。

図表 2-3-2-②C 目的と効果のクロス分析

内部マネジメント

期待以下	期待通り	期待以上	合計
17	34	4	n=55
31%	62%	7%	100%

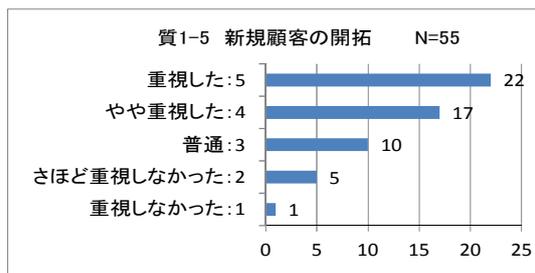
単位: % r=0.769

総計	2	9	18	29	42	100
5			2		20	22
4				22	20	42
3		5	16	5	2	29
2		2		2		4
1	2	2				4
効果/目的	1	2	3	4	5	総計

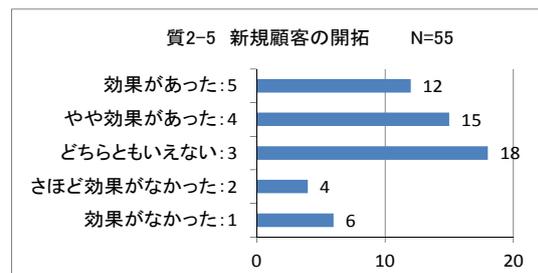
c. 新規顧客の開拓

新規顧客の開拓は高い期待が寄せられており、平均 4.0 であった (図表 2-3-2-③A)。効果についても評価点は比較的高いが、「どちらともいえない」が最多で 18 社あった (図表 2-3-2-③B)。

図表 2-3-2-③A 目的重視度 (平均 4.0)



図表 2-3-2-③B 効果評価 (平均 3.4)



期待と効果の関係は、図表 2-3-2-③C にみられるように、目的重視度 4 と 5 に効果評価点 1~5 が集中して分布している。相関係数 r は 0.602 であり、かなり相関はあるといえるが、7 項目中では 5 番目と、相対的には低い相関である。

図表 2-3-2-③C 目的と効果のクロス分析

新規顧客の開拓

期待以下	期待通り	期待以上	合計
24	26	5	n=55
44%	47%	9%	100%

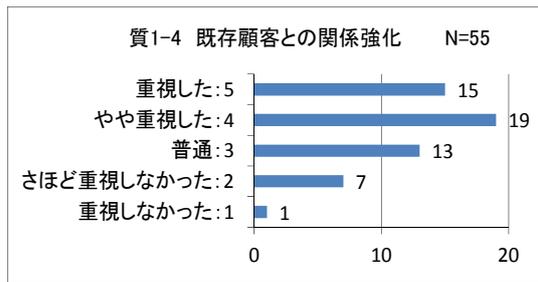
単位: % r=0.602

総計	2	9	18	31	40	100
5				5	16	22
4			2	11	15	27
3		2	16	9	5	33
2		2		4	2	7
1	2	5		2	2	11
効果/目的	1	2	3	4	5	総計

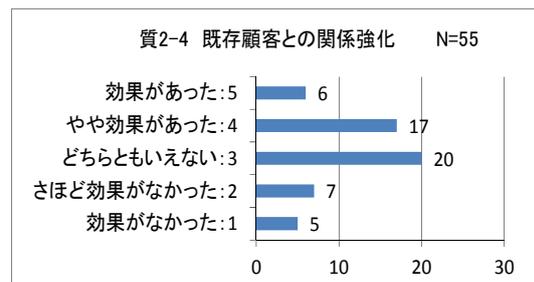
d. 既存顧客との関係強化

既存の顧客との関係強化は、新規顧客の開拓よりも目的重視度も効果評価点も低い(図表 2-3-2-④A、B)。

図表 2-3-2-④A 目的重視度 (平均 3.7)



図表 2-3-2-④B 効果評価点 (平均 3.2)



図表 2-3-2-④C 目的と効果のクロス分析

既存顧客との関係強化	期待以下	期待通り	期待以上	合計
	25	24	6	n=55
	45%	44%	11%	100%

単位: % r=0.638

総計	2	3	4	5	7	100
5				4	7	11
4			4	13	15	31
3		4	16	11	5	36
2		5	2	5		13
1	2	4	2	2		9
効果/目的	1	2	3	4	5	総計

図表 2-3-2-④C をみると、「期待以下」が 45%と多いことが分かる。自由意見にあったように、既存顧客からは日頃の付き合いを通して評価されることの方が大きいということであろうか。

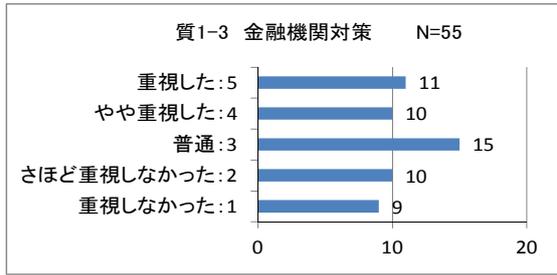
相関係数は 0.638 と、かなり相関はある。7項目中では4番目に位置する。

e. 金融機関対策

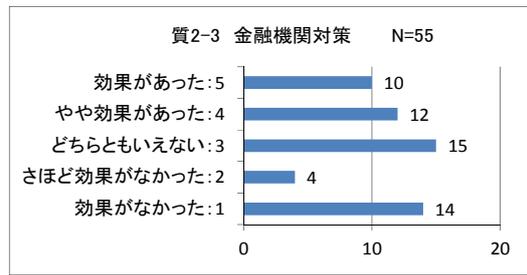
金融機関に企業の状況をよく理解してもらうことで融資等が円滑に進められることを重視したか、そしてその効果はあったのかを評価したものである。目的重視度が「重視した」から「重視しなかった」までほぼ同数で分散し(図表 2-3-2-⑤A)、金融機関に対する期待はまったく様々であるのが特徴である。

効果についても「効果あり」から「効果なし」まで比較的万遍なく分布した(図表 2-3-2-⑤B)のが特徴的である。

図表 2-3-2-⑤A 目的重視度 (平均 3.1)



図表 2-3-2-⑤B 効果評価点 (平均 3.0)



図表 2-3-2-⑤C 目的と効果のクロス分析

金融機関対策

期待以下	期待通り	期待以上	合計
14	29	12	n=55
25%	53%	22%	100%

単位: % r=0.596

総計	1	2	3	4	5	100
5	2	2	2	5	7	18
4			5	7	9	22
3		5	20	2		27
2		4		2	2	7
1	15	7		2	2	25
効果/目的	1	2	3	4	5	総計

目的重視度と効果の直接的な関係は図表 2-3-2-⑤C にみられるように、期待以上と期待以下ほぼおなじ 20%強となっている。期待と効果のギャップの大きい企業が散見され、良くも悪くも「意外な結果」が目立つことが特徴となっている。

相関係数は 0.596 でかなり相関はあると認

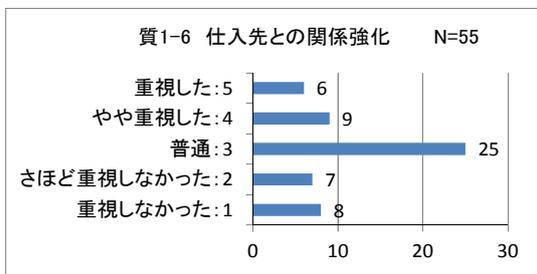
められるが、7 項目中では 6 番目と低い。

f. 仕入先との関係強化

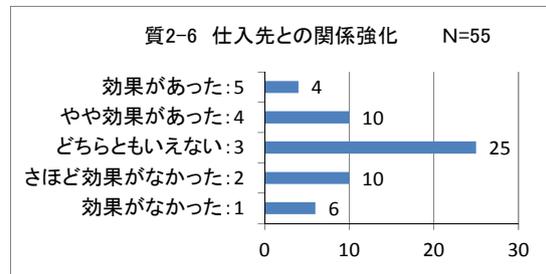
仕入先（協力企業も含める）との関係強化については、重視度と効果、いずれも 3 点と評価した企業が 25 社あり、さして重視も軽視もされていないこと（図表 2-3-2-⑥A）、効果についても「どちらともいえない」が最も多い回答であった（図表 2-3-2-⑥B）。

目的重視度、効果評価点いずれも類似の分散であったが、「3 の 3」に 36%が集中した。

図表 2-3-2-⑥A 目的重視度 (平均 3.0)



図表 2-3-2-⑥B 効果評価点 (平均 2.9)



図表 2-3-2-⑥C 目的と効果のクロス分析

仕入先との関係強化

期待以下	期待通り	期待以上	合計
12	33	10	n=55
22%	60%	18%	100%

単位: % r=0.745

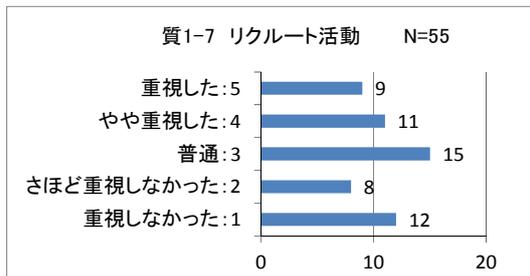
総計	15	13	45	16	11	100
5				2	5	7
4		2	5	5	5	18
3	2		36	7		45
2	7	7	2	2		18
1	5	4	2			11
効果/目的	1	2	3	4	5	総計

相関係数 r は 0.745 と強い相関関係があり、期待の大きさに応じた結果を得ている企業の割合が高いことを表している。相関係数の順位は 7 項目中 3 番目である。

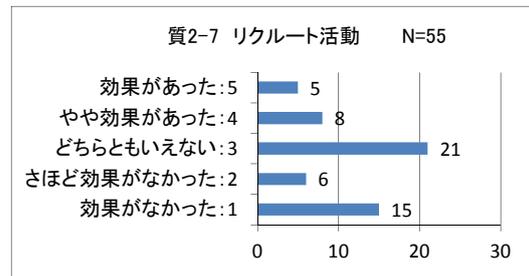
g. リクルート活動

リクルート活動の重視度はほぼ均等に「重視した」から「重視しなかった」までほぼ分散した（図表 2-3-2-⑦A）。効果については「どちらともいえない」が最多であったが、それに次いで「効果なし」が 15 社（27.3%）あるのが特徴的である（図表 2-3-2-⑦B）。

図表 2-3-2-⑦A 目的重視度（平均 2.9）



図表 2-3-2-⑦B 効果評価点（平均 2.7）



図表 2-3-2-⑦C 目的と効果のクロス分析

リクルート活動

期待以下	期待通り	期待以上	合計
16	35	4	n=55
29%	64%	7%	100%

単位: % r=0.872

総計	22	15	27	20	16	100
5					9	9
4				9	5	15
3		7	20	9	2	38
2		4	5	2		11
1	22	4	2			27
効果/目的	1	2	3	4	5	総計

図表 2-3-2-⑦C で目的と効果の関係を見ると、期待通りの効果が 35 社（63.6%）となっているが、その中で重視度と効果が共に 1 点、すなわち、目的として重視もしていないし、効果もなしという企業が 22% もあるのが特徴的である。

しかし相関係数 r は 0.872 と非常に大きい。地味ではあるが「リクルート活動」は、期待の大きさに応じた効果を得た企業の割合が最も高い項目であった。

h. 7項目合計

上記の1)項から7)項のC表を集計した表を図表2-3-2-⑧Cとして下に示す。

図表2-3-2-⑧C 目的と効果のクロス分析(全体)

1~7 全体

期待以下	期待通り	期待以上	合計
130	208	47	385
34%	54%	12%	100%

単位:% r=0.635

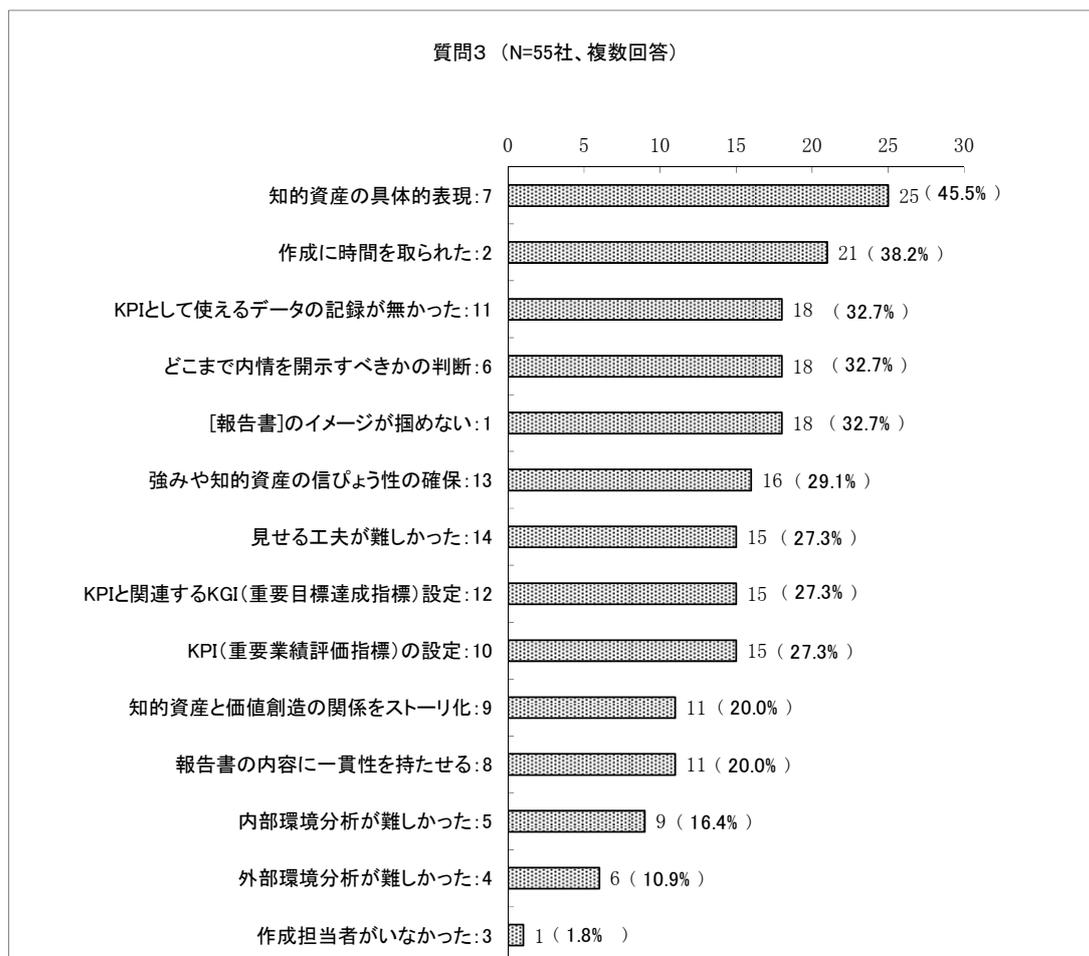
総計	8	12	25	24	30	100
5			1	3	12	17
4		1	3	12	14	29
3		4	20	6	3	33
2	1	3	1	3	1	9
1	7	4	1	1	1	13
効果/目的	1	2	3	4	5	総計

7項目全体としては「期待通り」54%、「期待以上」12%、「期待以下」34%、相関係数 $r=0.635$ であった。これまで見たように、項目によって差はあるが、全体としては目的と効果の評価の間には、かなり強い相関関係があるといえる。

② 知的資産経営報告書作成にあたって苦心・苦勞した点（質問3）

回答企業が苦心・苦勞したこととして指摘された頻度を図表 2-3-3 に示す。表中の数字は、55 社の内の何社が（55 社中の何%が）、その項目を選択したかを表す。

図表 2-3-3 「報告書」作成で苦心・苦勞したこと



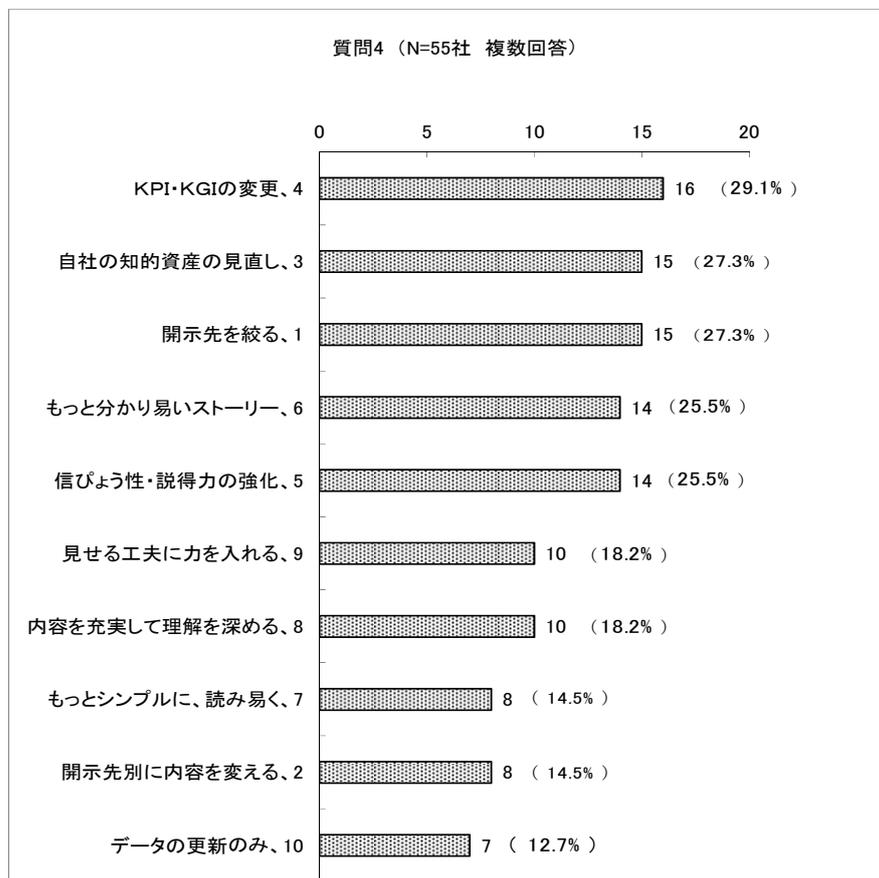
45.5%の企業が「知的資産の具体的表現で苦勞した」と回答しており、苦心・苦勞したことのトップであった。営業秘密の保持の観点から外部向け表現にどう表現するかで腐心したことや、個々にみると些細なことであっても、それらが寄せ集まって自社の強みを形成していることをどう表現するかといったことで苦心があったものと推察される。この項目も含めて、内部情報の開示の程度に関係した項目とKPIの設定に関する項目が上位にランクされた。

「作成に時間を取られた」、「報告書のイメージが掴めなかった」も上位にランクされたが、支援者のアドバイスを受けながら作成したので、特段の苦勞はなかったとの自由意見も数多く寄せられた。

③ 今後の改良点・変更点について（質問4）

今後改訂版を作成する場合の改良点・変更点として指摘された頻度を図表 2-3-4 に示す。

図表 2-3-4 今後の改良点・変更点

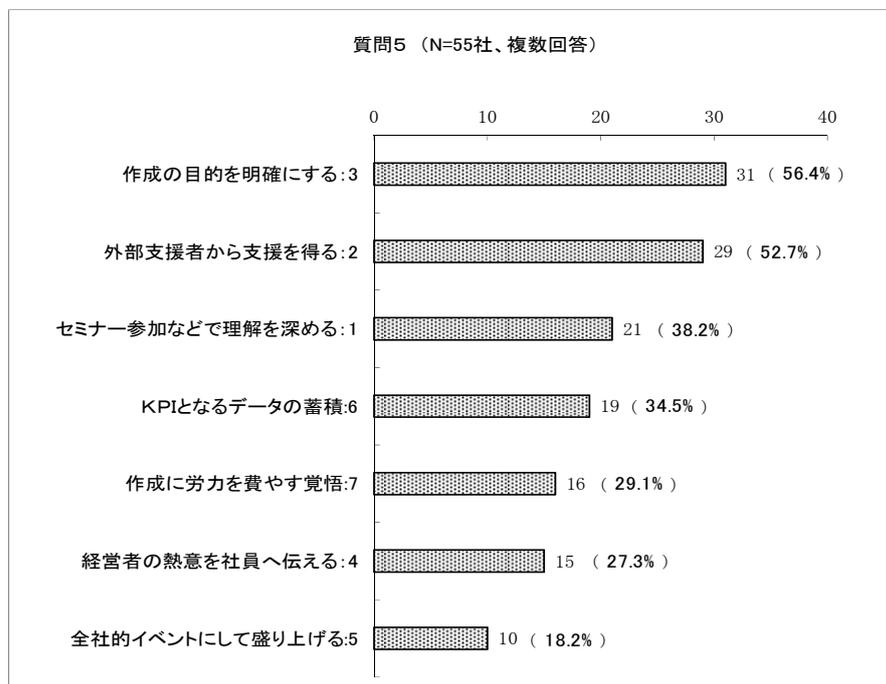


「KPI・KGI を変更したい」と答えたのが 16 社 (29.16%) あり、設定のむずかしさを示している。「開示先を絞るが 15 件 (27.3%) と同率で 2 番目に多いが、これは、何をどこまで開示するかということにつながることであり、ひいては報告書の内容の信憑性と説得力に影響する。自由意見でも、開示先ターゲット別に作成したいとの意向が寄せられた。

④ これから知的資産経営報告書を作成する企業へのアドバイス（質問5）

図表 2-3-5 にこれから知的資産経営報告書の作成する企業へのアドバイスとして指摘された項目の頻度を示す。

図表 2-3-5 知的資産経営報告書を作成企業へのアドバイス



「作成目的の明確化」が 31 社 (56.49%) と一番多い。作成目的を明確にすることは、換言すると誰に対して開示するかということになり、開示する情報や表現も異なってくる。作成目的を明確にすることで説得力ある報告書になるということであろう。自由意見でも、リクルート活動に利用することを目的にして作成し、自社の目指す方向に共感した入社希望者の応募を得たとの経験が寄せられた。

「外部支援者から支援を得る」、「セミナー参加などで理解を深める」が 2 番目、3 番目にランクされたのは、第(4)③項 (知的資産経営報告書作成にあたって苦心・苦労した点) に関連して寄せられた自由意見で、外部支援者のアドバイスが有効であった旨のコメントが少なくなかったことと軌を一にするものである。

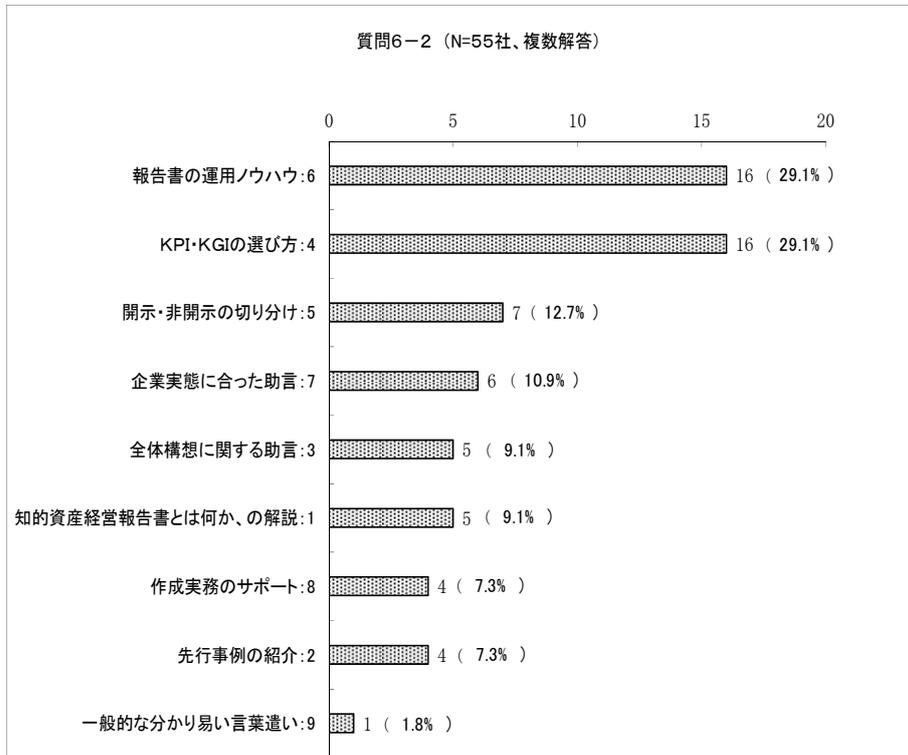
⑤ 社外支援機関・コンサルタントについて (質問 6-1)

回答のあった 55 社すべてが、作成にあたって専門家の支援を受けた。これは、自由回答欄によせられたコメントから推察すると、回答企業のほとんどが企業自らの発意で作成したというよりも、知的資産経営の普及を推進する支援機関から勧められて作成したケースが多いからであろう。

⑥ 支援者・支援機関に対する要望事項（質問 6-2）

図表 2-3-6 に支援者・支援機関に対する要望として指摘された項目の頻度を示す。

図表 2-3-6 支援者・支援機関に対する要望



「報告書運用のノウハウ」と「KPI・KGIの選び方」それぞれ16社（29.1%）と、他の項目を大きく引き離して上位2項目となった。知的資産経営報告書の使い方の事例、知的資産の強化につながるようなKPIの設定など、報告書作成企業のニーズに即した助言が期待されている。

(5)層別分析 ―― 知的資産経営報告書作成を継続する企業と未定・非継続企業との比較

アンケート回答企業 55 社のうち、報告書を今後も継続的に作成するという意思の明確な企業は 39 社 (70.9%)、現時点では継続するかどうかは未定という企業は 15 社 (27.3%)、継続しないという企業は 1 社 (1.8%) あった。

以下、**継続**グループ (39 社) と**未定・非継続**グループ (15+1=16 社) に区分して回答状況を対比させて、報告書継続に対する姿勢の違いをもたらしている要因を探る。

① 知的資産経営報告書の作成目的と、得られた効果 (質問 1 および 2)

1) 全体的傾向 (作成目的の重視度と効果の比較)

報告書作成の目的として提示した 7 項目について、重視度とそれに対する効果評価点の平均値、および重視度と効果評価点を図表 2-3-7 に示す。

図表 2-3-7 目的重視度と効果の平均評価点

	目的	継続企業		未定・非継続企業	
		目的重視度	効果評価点	目的重視度	効果評価点
1	経営ビジョン・経営方針の構築	4.2	3.9	4.6	4.1
2	内部マネジメント	3.9	3.7	4.2	3.8
3	新規顧客の開拓	4.2	3.6	3.6	3.1
4	既存顧客との関係強化	3.7	3.4	3.7	2.8
5	金融機関対策	2.9	3.2	3.4	2.6
6	仕入先との関係強化	2.9	2.9	3.1	2.9
7	リクルート活動	2.9	2.6	2.9	2.8
	平均	3.54	3.33	3.64	3.14

継続企業の目的重視度は 7 項目平均 3.54 で、効果評点は 3.33 であった。**未定・非継続企業**は目的重視度が 3.64 で、効果評点は 3.14 であった。**未定・非継続企業**は**継続企業**よりも大きい期待を抱いた一方で、効果については**継続企業**よりも低い評価を与えている。両グループの報告書作成について、 $\text{満足度} = \text{効果評点} \div \text{目的重視度}$ で数値化すると、**継続企業**は 94.0% (3.33/3.54)、**未定・非継続企業**は 86.3% (3.14/3.64) となる。満足度の違いが継続と、未定の違いとなって現れた大きな要因と考えられる。

特徴的なこととして、「経営ビジョン・経営方針」は、**継続企業**と**未定・非継続企業**のいずれにおいても 7 項目の中で最も重要視され、効果の評価も最高であったこと、対顧客・金

融機関面での効果評価で良グループの差が目立つことがあげられる。

目的重視度（期待）と効果の関係を、7つの目的項目すべてについて集積してクロス分析した結果を図表 2-3-8 に示す。

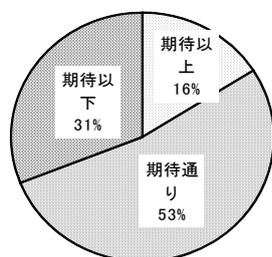
継続企業の回答は「期待以上」16%、「期待通り」53%、「期待以下」31%と分散しており、69%が「期待通り」・「期待以上」と回答している。

一方未定・非継続企業は「期待以上」が僅か3%で、「期待通り」と「期待以下」に集中しており、「期待以上」・「期待通り」の合計は59%で、継続企業グループより10ポイント低い。

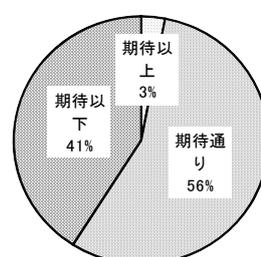
図表 2-3-8 目的と効果のクロス分析（7項目全体の集計）

継続企業39社 単位:%							未定・非継続企業16社 単位:%						
総計	10	11	25	23	30	100	総計	5	13	25	27	30	100
5			1	4	14	19	5				1	10	11
4		1	4	11	13	29	4				13	16	29
3		5	19	5	3	31	3		1	22	11	3	37
2	1	2	1	3	1	9	2	1	6	1	1	1	10
1	8	3		1		12	1	4	5	2	1	1	13
効果/目的	1	2	3	4	5	総計	効果/目的	1	2	3	4	5	総計

7網目全体グラフ(継続企業39社)



7網目全体グラフ(非継続企業16)



(注) クロス分析表の「期待以上」・「期待通り」・「期待以下」の合計値と、円グラフの数値に1~2ポイントの差異が出る場合がある。クロス分析表の数値は整数値に丸めたために生じる誤差である（以下の図表 2-3-9 から 2-3-13 において同じ）。

2) 目的重視度と効果評価点の相関関係（項目別分析）

報告書作成目的として図表 2-3-7 に示す項目について、個別に相関性をみることにする。ここでは継続企業と未定・非継続企業とで比較的差异が明瞭に表れた5項目について記す。

a. 経営ビジョン・経営方針

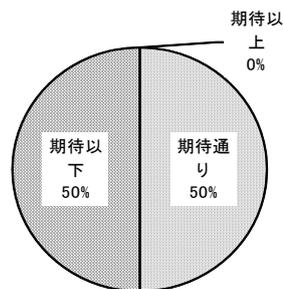
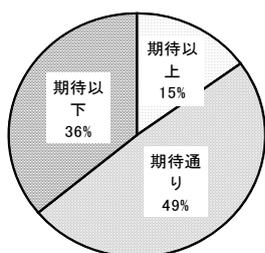
図表 2-3-9 にみられるように、**継続企業**では 15%（6 社）が「期待以上」、「期待通り」を合わせると 64%（25 社）の企業が良い評価をしており、**未定・非継続企業**では「期待通り」が 50%（8 社）あった。

図表 2-3-9 目的と効果のクロス分析（経営ビジョン・経営方針）

継続企業39社							単位:%	未定・非継続企業16社							単位:%
総計	0	8	18	23	51	100		総計	0	0	13	19	69	100	
5			3	5	23	31		5					19	19	
4		3	3	13	21	38		4				19	50	69	
3		3	13	3	5	23		3			13			13	
2				3	3	5		2						0	
1		3				3		1						0	
効果/目的	1	2	3	4	5	総計		効果/目的	1	2	3	4	5	総計	

2 経営ビジョン・経営方針(継続企業39社)

2 経営ビジョン・経営方針(未定・非継続企業16社)



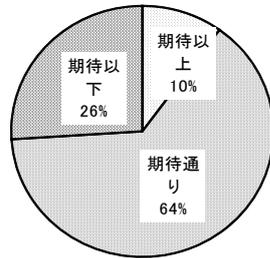
b. 内部マネジメント

継続企業では 10%（4 社）が「期待以上」、「期待通り」を合わせると 74%（29 社）の企業が良い評価をしている。**未定・非継続企業**では「期待以上」は前述の如く項目 5 まで皆無、「期待通り」が 56%（9 社）あった。

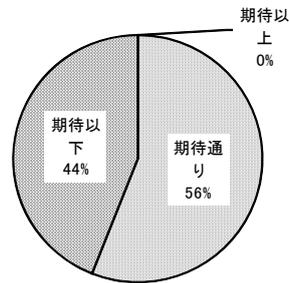
図表 2-3-10 目的と効果のクロス分析（内部マネジメント）

継続企業39社							単位:%	未定・非継続企業16社							単位:%
総計	3	10	18	31	38	100		総計	0	6	19	25	50	100	
5			3		21	23		5					19	19	
4				26	15	41		4				13	31	44	
3		8	15	3	3	28		3			19	13		31	
2		0		3		3		2		6				6	
1	3	3				5		1						0	
効果/目的	1	2	3	4	5	総計		効果/目的	1	2	3	4	5	総計	

3 内部マネジメント(継続企業39社)



3 内部マネジメント(未定・非継続企業16社)



「内部マネジメント」は両グループとも2番目に高い評価を与えた項目であるが、未定・非継続企業では「期待以下」が44%と高い率であった。50%の企業が重視度5と、重視度(期待度)が高かった結果とみることもできる。

自社の沿革や事業の方向性など、従業員の情報共有や、意識改革に利用したとのコメントも寄せられている。

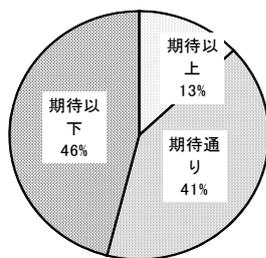
c. 新規顧客の開拓

「新規顧客の開拓」は、両グループとも「経営ビジョン・経営方針」、「内部マネジメント」に次いで、3番目に高い評価を与えた項目であるが、未定・非継続グループは目的重視度、効果評価ともに継続グループよりもやや低目の点数を中心とした分布になっている。

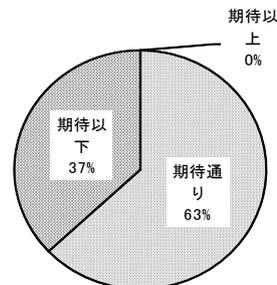
図表 2-3-11 目的と効果のクロス分析(新規顧客の開拓)

継続企業39社							未定・非継続企業16社						
総計	3	5	15	28	49	100	総計	0	19	25	38	19	100
5				8	18	26	5					13	13
4			3	8	21	31	4			19			19
3		3	13	8	5	28	3			25	13	6	44
2				3	3	5	2		6		6		13
1	3	3		3	3	10	1		13				13
効果/目的	1	2	3	4	5	総計	効果/目的	1	2	3	4	5	総計

4 新規顧客の開拓(継続企業39社)



4 新規顧客の開拓(未定・非継続企業16社)



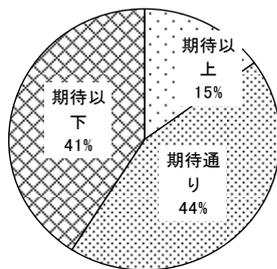
d. 既存顧客との関係強化

未定・非継続企業では「期待以下」が56%（9社）と、今回のアンケート調査では唯一、半数を超えた。

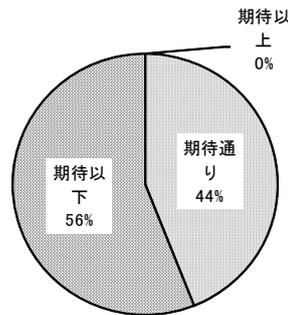
図表 2-3-12 目的と効果のクロス分析（既存顧客との関係強化）

継続企業39社							未定・非継続企業16社						
単位:%							単位:%						
総計	3	13	23	31	31	100	総計	0	13	25	44	19	100
5				5	10	15	5					0	0
4			5	10	18	33	4				19	6	25
3		5	15	8	3	31	3			19	19	13	50
2		5	3	8		15	2		6				6
1	3	3				5	1		6	6	6		19
効果/目的	1	2	3	4	5	総計	効果/目的	1	2	3	4	5	総計

5 既存顧客との関係強化(継続企業39社)



5 既存顧客との関係強化(未定・非継続企業16社)



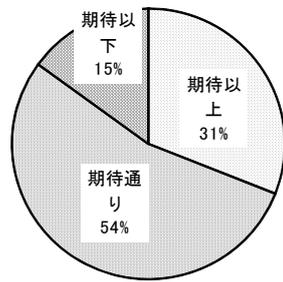
e. 金融機関対策

継続企業では「期待以上」、「期待通り」を合わせると85%（33社）の企業が肯定的な評価をしているが、未定・非継続企業では「期待通り」と「期待以下」が半々であった。

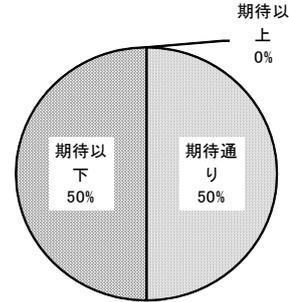
図表 2-3-13 目的と効果のクロス分析（金融機関対策）

継続企業39社							未定・非継続企業16社						
単位:%							単位:%						
総計	21	18	26	21	15	100	総計	6	19	31	13	31	100
5	3	3	3	8	8	23	5					6	6
4			8	8	8	23	4				6	13	19
3		8	15			23	3			31	6		38
2		5		3		8	2		0			6	6
1	18	3		3		23	1	6	19			6	31
効果/目的	1	2	3	4	5	総計	効果/目的	1	2	3	4	5	総計

6 金融機関対策(継続企業39社)



6 金融機関対策(未定・非継続企業16社)



「金融機関対策」は、目的重視度および効果評点ともに中位にあるが、特徴的なこととして、継続グループの効果評価点が重視度を上回っていることがあげられる(2.9対3.2、前掲の図表2-3-7を参照)。効果評価点が重視度(期待度)を上回った唯一のケースである。

② その他質問についての分析(質問3～質問8-2)

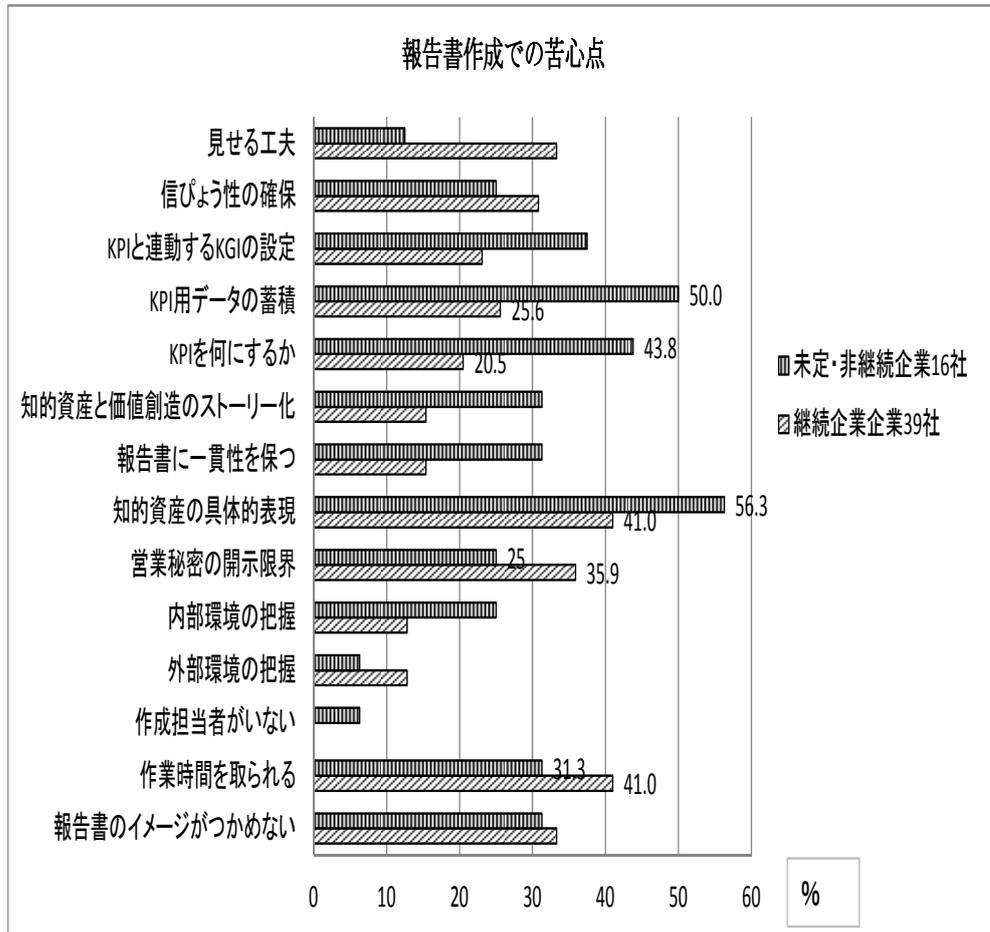
1) 知的資産経営報告書作成にあたって苦心したこと(質問3)

図表2-3-14に**継続企業**と**未定・非継続企業**の回答率を比較した。

未定・非継続企業では「知的資産の具体的表現」に苦心したという回答が56.3%もあり、「KPIデータの蓄積」、「KPIを何にするか」と続いている。これらについては、これまであまり意識的に考えてこなかっただろうことが推察されるが、自社の知的資産を具体的に把握して、分かりやすく表現することの難しさを示している。

継続企業の41%は、同様に知的資産の具体的表現と、「作業時間を取られる」と回答しているが未定・非継続企業に比べて支援者に全面的に依存しないで社長その他幹部や、従業員など比較的限られた人員で報告書作成に関与していただろうことが窺われる。

図表 2-3-14 報告書作成にあたって苦心したこと

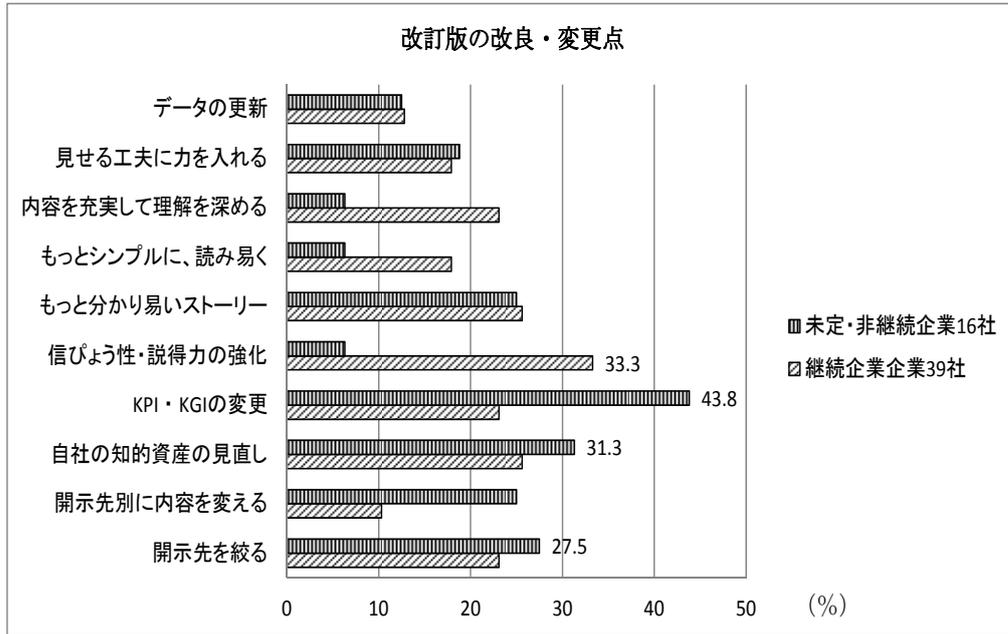


2)改訂版を作成する場合の改良点・改善点 (質問 4)

図表 2-3-15 にみられるように、未定・非継続企業では 43.8%の企業が「KPI・KGI の変更」を最も多くあげ、次いで 31.2%の企業が「自社の知的資産の見直し」、27.5%が「開示先を絞る」と回答している。上記質問 3 や後述の質問 5 とも関連があるが、この企業グループでは KPI や KPG といった指標にあまりなじみがなかつたことが窺われる。

継続企業では 33.3%の企業が「信憑性・説得力の強化」と回答しているが、この企業グループでは企業側もある程度報告書作成に関与した経験を踏まえて、更に充実した知的資産経営報告書にしようとする意図が感じられる回答である。

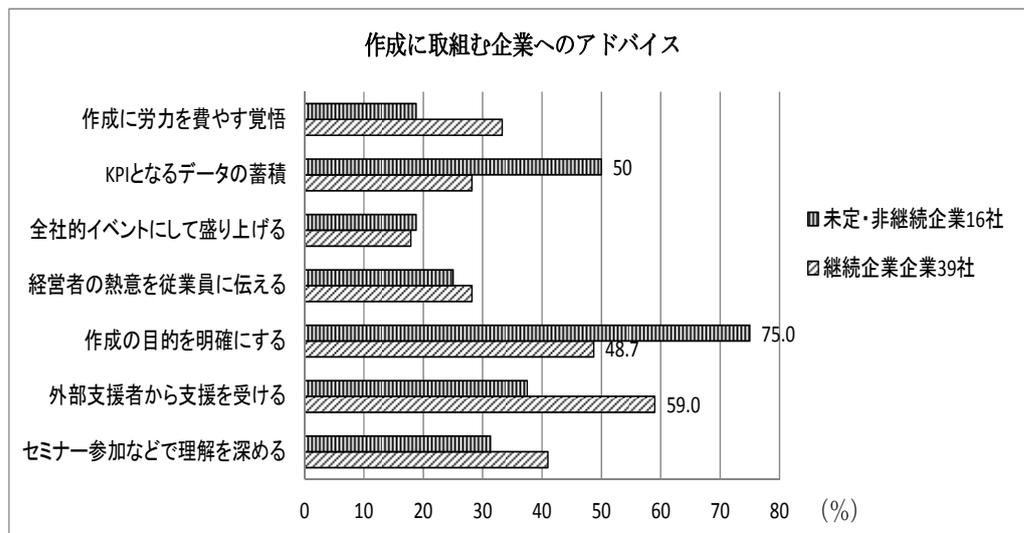
図表 2-3-15 改訂版作成時の改良・変更点



3)これから知的資産報告書作成に取り組む企業へのアドバイス (質問 5)

未定・非継続企業では 75.0%の企業が「作成の目的を明確にする」とし、50.0%の企業が「KPI となるデータの蓄積」と回答している。前述の質問 3 や 4 で「KPI データの蓄積」「KPI・KGI の変更」と回答したのと呼応しているようである (図表 2-3-16)。

図表 2-3-16 作成に取り組む企業へのアドバイス



一方、継続企業は 59.0%の企業が「外部支援者から支援を受ける」が最も多く、59.0%の

企業が勧めており、48.7%の企業が「作成の目的を明確にする」こと、と回答している。報告書作成の過程で外部の支援を実際に受けてのアドバイスである。

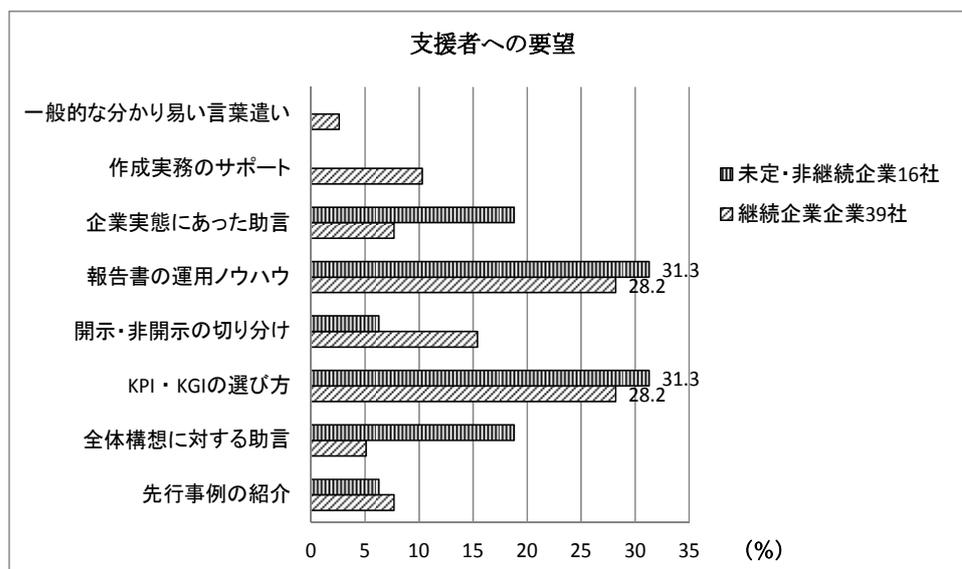
4)外部の支援者に対する要望（質問 6-2）

継続か未定・非継続かを問わず、すべての回答企業が報告書作成にあたって外部の専門家から支援を受けたと回答があった。支援を受けてみて、支援者に対してどのような要望があるかを尋ねた結果が図表 5-11 である。

未定・非継続企業では、31.3%の企業が「報告書の運用ノウハウ」と「KPI・KPGの選び方」についてのアドバイスが欲しいと回答している。**継続企業**も同様に「報告書の運用ノウハウ」と「KPI・KPGの選び方」を挙げているが、**未定・非継続企業**グループと比較すると、約3ポイント少ない。

特徴的なこととして、「全体構想に対する助言」と「企業の実態にあった助言」をあげた企業の割合が、**継続企業**ではそれぞれ5.1%、7.7%であるのに対し、**未定・非継続企業**では共に18.8%と約3倍であることである。後者グループは報告書作成の入り口で戸惑っている感がある。外部支援者と企業側と報告書の全体構想についての検討が必ずしも十分でないままに作成されたり、支援企業の実態を十分把握しないで、的外れの助言がなされたりしたケースもあった可能性が懸念される。

図表 2-3-17 支援者への要望

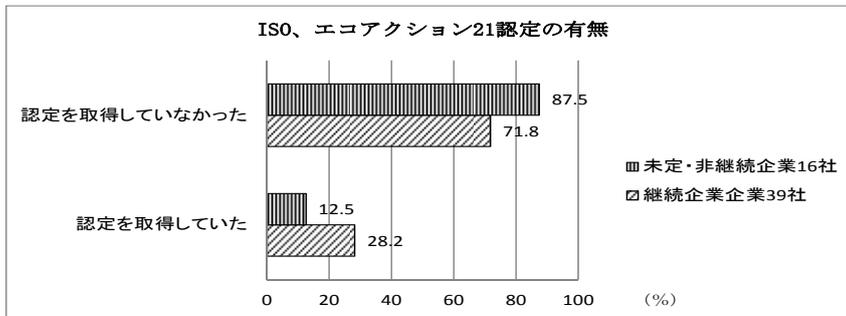


5)ISO マネジメントシステムあるいはエコアクション 21 の認定の有無（質問 7-1）

継続企業では、28.2%の企業が報告書を作成した時点で、既に ISO マネジメントシステムあるいはエコアクション 21 の認定を取得していたが、未定・非継続企業は 12.5%の認定取得率であった（図表 2-3-18）。ISO マネジメントシステム等を導入したことが日常業務の記録・データ保存の習慣となり、KPI の設定など、知的資産経営に対する取組みを容易にしているのではないかと推察される。

なお、継続企業グループと未定・非継続企業グループは、資本金はそれぞれ 2,551 万円と 2,313 万円、従業員数は 34.1 人と 38.4 人であるから、取組みの違いは企業規模の差によるとは思えない。業種をみると、製造業の比率が 54%と 50%で、継続企業グループが若干高い。

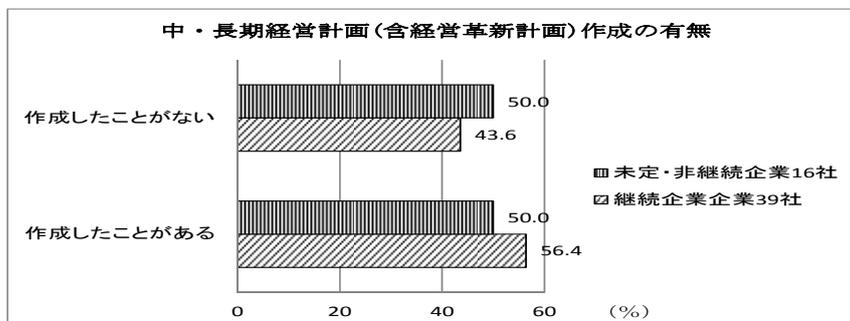
図表 2-3-18 ISO マネジメントシステム，エコアクション 21 への取組み



6)中期あるいは長期経営計画（含経営革新計画）を作成した経験の有無（質問 7-2）

継続企業では、56.4%の企業が作成したことがあるとし、未定・非継続企業は 50%の企業が作成の経験があると答えている。両企業グループとも大きな差はない（図表 2-3-19）。上記 5) の認定よりも先ずは中・長期の事業計画から、といった意向が窺える。

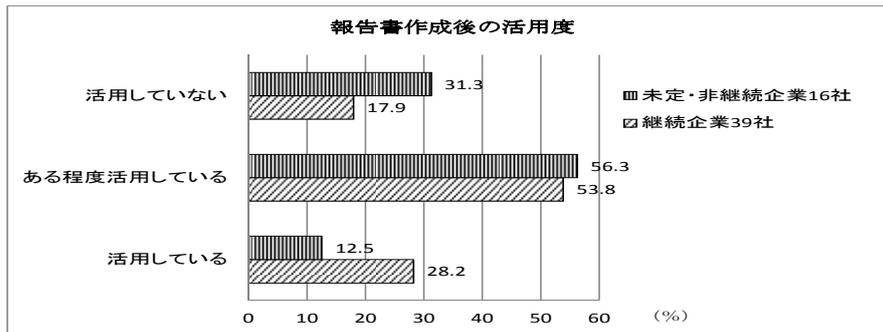
図表 2-3-19 中・長期経営計画（経営革新計画を含む）作成の有無



7) 報告書を経営ツールとして活用している度合い（質問 8-1）

継続企業はある程度活用している企業を含めて、82%の企業が活用しており、未定・非継続企業は68.8%の企業が活用している（図表 2-3-20）。両企業グループの報告書に対する満足度の違いが活用度の違いを生じさせている理由と考えられる。

図表 2-3-20 報告書作成後の活用度



(6) 知的資産経営報告書の作成支援の要点

① 知的資産経営と報告書作成の目的を明確にする

個々の企業について先入観をもたず、自分の考えや思い込みを押し付けたりすることがないように、社長等幹部および担当従業員とも十二分に検討を加える。何がその企業の知的資産なのか探り当て、その保全のあり方および報告書作成の目的についての共有化を確実に行う。

② KPI、KGI の十分な説明とそのためのデータ整備

知的資産経営報告書は、知的資産経営を全社的に実践するためのツールでもあるので、特に KPI、KGI については、分かり易く具体例を挙げ何度でも説明し理解を得る。品質管理における管理点（結果）と、点検点（要因）の考え方に馴染みのある企業であれば、KGI を管理点、KPI を点検点になぞらえて理解してもらい、それを整備する

よう支援することも必要である。

③ 知的資産報告書の活用の紹介

報告書の活用事例の紹介を含め、活用方法について助言をする。費用対効果を見極める必要があるが、対象者によって多少報告書の内容(含デザイン等)を変えたものを用意するのも一法である。

④ 知的資産経営を全従業員に浸透させる

従業員が議論を重ねながら知的資産経営報告書を作成すること自体に、「経営が目指す方向」にベクトル合わせをする効果がある。全社横断的なプロジェクトにして従業員全員の意識高揚を図るよう、経営者に働きかける。

⑤ 中・長期経営計画に知的資産経営の要素を取り入れる

知的資産経営報告書は中・長期経営計画とどう違うのかといった戸惑いを感じる経営者や従業員は少なくない。混乱させることなく知的資産経営を導入する方法として、中・長期経営計画に知的資産経営の要素を付加する方法もあろう。中・長期経営計画を作成する過程で、自社の強みが業績向上に結びつくか、因果関係（ストーリー）を考え、強みを伸ばす活動計画を織り込むようにする。中・長期経営計画を作成する企業は約50%あり、馴染みがあるので、スムーズに知的資産経営を導入できよう。

第3章 知的資産経営の普及に向けて

1. 「知的資産経営報告書」の信頼性・信憑性の確保

知的資産経営報告書は、自社の知的資産経営の取り組みをまとめ、その内容を開示する役割を担うものである。そして社内外のステークホルダーとのコミュニケーションツールになる。このコミュニケーションにおいてステークホルダーの求めるものは、その企業の将来にわたる事業価値創出力であり、事業価値向上に向けた取り組みである。そのため知的資産経営報告書の信頼性・信憑性の確保が重要になる。

ここでは、今回行った金融機関・企業へのアンケートと、知的資産経営支援に取り組む金融機関・支援機関へのヒアリング調査を基に、金融機関と取引先企業（得意先企業）への信頼性・信憑性の確保を4つの観点から考えたい。

(1) 第三者機関の存在

金融機関アンケートによると、金融機関は目利き能力向上や顧客企業の定性情報把握に取り組んでいるが、まだ不十分で課題を残している。知的資産経営報告書を見たことのある金融機関は、企業の経営力をアピールするツールとなるとその有効性を認め、融資審査・顧客支援・新規融資に活用できるとしている。しかし同時に、知的資産の評価がまちまち、という指摘もある。ここから知的資産経営報告書の信頼性・信憑性が求められている。

関西では関東より知的資産経営が進んでいる理由の1つが、今回ヒアリングさせていただいた公益財団法人ひょうご産業活性化センター等の活動であろう。当センターでは知的資産経営報告書を作成するに当たって、第三者による客観的な評価を与えている。具体的には兵庫県の補助事業として推進している「ひょうご中小企業技術評価制度」を活用し、円滑な資金供給や企業価値アップの支援をしている。また、京都府では「知恵の経営」の評価・認証制度を設け認証企業に対する低利融資制度を行っている。

当センターや「知恵の経営」の活動が効果を上げていると思われる。

(2) 知的資産経営報告書の作成と運用

知的資産経営報告書作成に当たっては、自社にどのような強み（知的資産）があるか事業実績から抽出し、将来の事業展開にどのように活用・強化するのかを明らかにする価値創造のストーリーに一貫性を持たせることが大切である。そして見える化した指標として KPI・KGI を設定し、なぜその KPI・KGI を選んだのかの根拠を明確に示す。

この作成した知的資産経営報告書は毎年見直し改訂版を作成する。見直すことによって金融機関・取引先に進捗を示すことになり、自社の強みと認識したことが経営実績に反映され信頼性・信

憑性を更に獲得していくことが期待される。この改訂版は毎年自社のホームページにアップすると媒体として効果的であり、ビジュアル的に完成度が高いと更に良い。

支援させていただいた企業の1社は、昨年外部・内部環境分析の中で自社のポジションが明確になり、強みは「練り」の技術だと改めて認識した。そのため練りの技術力向上として、試作品の対応や加工技術者のOJTを進めてきた。2年目の今年は、知的資産経営報告書を用いて、高度な製品仕様の要求を持つ得意先を開拓できた。そして向上した技術で解決し高い単価で受注することができ粗利の増益に結び付けている。

(3) 経営者の想いと深い理解

今回支援させていただいた企業の中の1社は、作成自体が金融機関から評価・信頼された。報告書の1ページ目に経営者の顔写真と挨拶を入れ、これまでの実績を踏まえて今後の方向性をビジュアルで示した知的資産経営報告書を作成した。この報告書を経営者が金融機関に持参し説明したところ、それまで支店長に会えなかったが、これを機に支店長が対応してくれるようになり、金融機関全体で当社に対する対応が変わり、期待されていると感じた、という。業績自体は変わっていないにも係らず、である。

但陽信用金庫ではセミナーを機に互いの会社を知り、金庫の取引先同士でのビジネスマッチングが成功した事例がある。また、公益財団法人ひょうご産業活性化センターのセミナー参加企業では、知的資産経営報告書を関東の取引先に持参し、経営者が自社について説明したところ取引額が20倍になった例もある、という。

これらは、経営者が面と向かって自分の想いを取引先に伝えたからであろう。知的資産経営報告書の作成で、中小企業診断士が支援を行い、形式・ストーリー性を持たせ、上記のように第三者機関がお墨付きを与えるのも重要であるが、最後は経営者の想いと深い理解が報告書になれば金融機関との信頼・取引先の開拓にならないと考えられる。

(4) 営業秘密とのトレードオフ

最後に、知的資産経営報告書の開示と営業秘密とのトレードオフについて考えたい。知的資産経営報告書に具体的な強さ・数値を表現して信頼性・信憑性を得ることは重要である。一方、営業秘密は、不正競争防止法によって保護され、営業秘密を適切に管理することは、自社の強みについて、他社との差別性を持続させることを可能にする。企業アンケートでは、報告書作成で苦心したことで「営業秘密の保持など、どこまで開示すべきか判断に迷った」とする回答が32.7%であった。同時に「強みや知的資産の信憑性の確保が難しかった」との回答は、29.1%であった。

さらに「営業秘密の保持など、どこまで開示すべきか判断に迷った」とする回答の層別分析(知的資産経営報告書の作成を継続する企業と未定・非継続企業との比較)を行うと、継続企業では

35.8%と未定・非継続企業より高く、知的資産経営報告書の作成を今後も継続する企業では、営業秘密の開示と信憑性の確保に悩んでいることが窺えた。

知的資産を開示しながら、営業秘密を保護するバランスが求められる。

* 営業秘密については「営業秘密管理指針」経済産業省（平成 22 年 4 月 9 日改定）を参照

2. 中小企業診断士に求められる支援のあり方

知的資産経営についてはまだ広く知られていないとは言えないため、中小企業の多くは、その実践に際して、専門的な知識の習得や進捗の管理のために、外部専門家の支援を仰ぐ可能性が高い。今回、知的資産経営報告書を作成した企業に対して実施したアンケートでも、回答のあった企業の全てが外部専門家の支援を受けている。外部専門家として税理士や行政書士が携わるケースもあるが、企業価値を生み出す源泉である知的資産をあらゆる角度からあぶり出し、それを事業に結び付けて価値創造に結び付ける作業は、何とんでもなく中小企業診断士が適任と思われる。

では、外部専門家としての中小企業診断士が、知的資産経営に取組もうとする中小企業から何を求められているのか、そしてどう応えるべきなのか、大きく 4 つの点から述べたい。

(1) 知的資産経営の意義を正しく伝授し、知的資産経営に関心をもたせる仕掛け作りを行うこと

企業を対象としたアンケートの中に、「知的資産経営報告書と中・長期経営計画との違いがわからず戸惑った」という回答があった。会社案内とはどう使い分けるのかといった疑問も聞かれる。まだ馴染みの浅い知的資産経営に関心を持ってもらうためには、こうした問いに明快に回答して疑問を払拭することが重要である。

一方で関心を持たせる仕掛けとは、大袈裟なものではなく、取り組み前に躊躇している経営者に、取り組みの効果の事例をできるだけ具体的に紹介できるよう多くの引き出しを用意しておくことである。また、報告書作成後の活用方法についても紹介し、事前にイメージさせることが重要である。これが、ひいては知的資産経営への取り組みの手前でとどまっている経営者の背中を押すことになる。

(2) 支援の目的は、企業経営者に、自ら知的資産経営を実践できる力を身につけさせること

知的資産経営が報告書作成そのものを指すわけではないが、経営内容を報告書に記して開示することにより、内外の共感と連携という相乗効果を生み出すものであることから、報告書作成は知的資産経営の重要なフェーズといえる。知的資産経営を主体的に実践するためにも、この報告書の作成には企業が中心となって取り組むことが望ましい。支援者たる中小企業診断士は、基本的な知識の伝授とともに、取り組みの全体像を示してあげて、必要のときに必要な情報を提供し、遅れや遺漏が出ないようにスケジュール管理を行う等裏方に徹したい。

しかし、経営資源が相対的に乏しい中小企業では、経営者自らがプレイングマネージャーとなっており、報告書作成のための時間を捻出できないケースも多い。この場合、支援者が実質的に作業のほとんどを抱え込むことにならざるを得ない。こんなケースでも、支援者が全てを担うのではなく、経営者に対して知的資産経営の意義を常に意識させながら、要所では経営者自身に考えさせる時間と場面を用意することにより、その意思を報告書に反映させたい。

支援者は、報告書作成の支援が終了すれば接点は途絶えてしまう。フォローアップを行ったとしても、年中経営者とともに行動することはできない。しかし、本来の知的資産経営は、平素の経営の中で常に意識して継続し続けるものなのだ。報告書作成に、経営者が主体的に取り組まなければならない意義はそこにある。

なお、今回企業支援グループが支援した(有)伸和技研の事例では、極力社長に考えてもらう機会を設けるよう努めたが、全体としては、我々支援者がリードするシーンが目立った。そのような中で社長は、打合せを重ねるごとに自信を深めたようで、取組み終了には「(取組みにより)以前に比べて、物事を深く突き詰めて考える習慣ができた」「当社の強みが、お客様の前でスラスラと話せるようになった」と、その効果を語った。支援にいろいろな形があって良いのだと思う。まずは取組みの目的を共有したうえで、支援対象となる企業がどのような状況にあって、その場合には支援者がどのような関与をすることが一番大きな効果を生むことになるかを考えることが重要であろう。

(3) 支援のスキル、とりわけK P I、K G I等指標の設定のスキルを磨くこと

企業を対象としたアンケートの中で、報告書作成で苦労した回答中で、K P I等の設定に関連する回答が、延べ48件(有効回答55件・複数回答有)あった。また、今後の改良・変更点としては、K P I・K G Iの変更と答えたものが16件(同)あった。こうした企業側の事情を踏まえ、支援者には、K P I・K G I等指標の役割を丁寧に説明し、適切な指標が設定できるように支援をする必要がある。もちろん、指標の設定には企業のプロフィールや内外の事業環境、そして業界の特性等を理解しなければならない。そのためには支援者たる中小企業診断士も更なるスキルの向上を図りノウハウの蓄積を積むことが重要であると考えられる。

(4) 報告書作成のテクニック面からのサポートも重要である

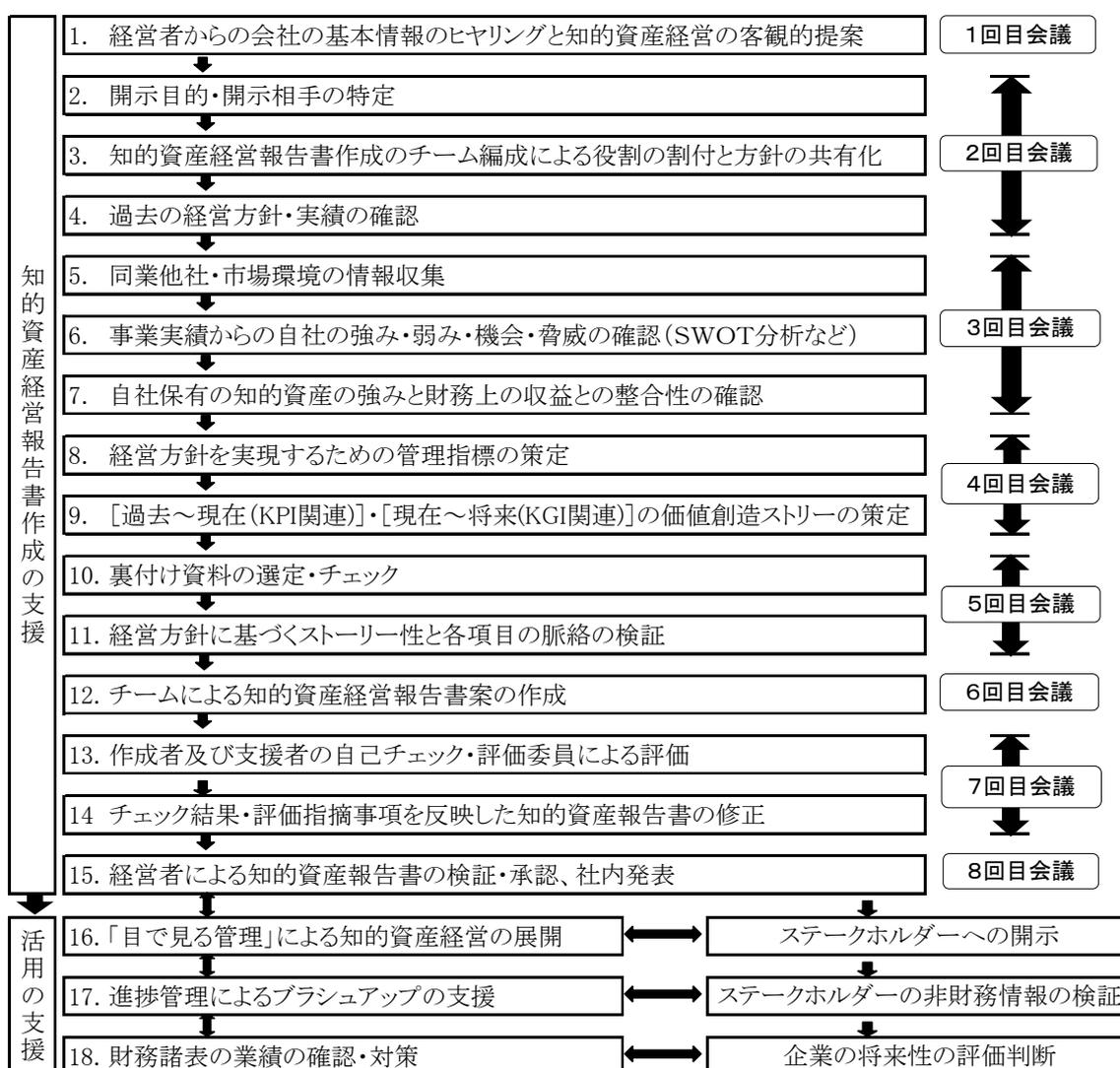
知的資産経営報告書が、経営計画書等と大きく異なる点は、社外のステークホルダー等に対して見せることを意識しなければならないことである。つまり“魅せる”報告書でなければならない。こうした分野に慣れていない経営者に対しては、支援者がこれをサポートすることが重要である。支援者は、読みやすい報告書の構成やデザイン・配色等についても基礎的な知識をもって、適切な助言を心掛けたい。

3. 求められる支援のスキーム

(1) 作成支援のスキーム

多くの中小企業が知的資産経営報告書を作成するにあたり、社内でのリソースが不足するため、専門家による作成支援が必要となる。具体的には、各種専門知識の伝授による支援や進捗管理などノウハウ的な部分が多いが、中小企業の場合、限られた人材での作成を余儀なくされることから、実際の作成についての支援も求められる可能性が高い。

知的資産経営普及委員会では、作成支援のスキームを以下のように策定した。



このスキーム図においては、報告書の信頼性・信憑性の確保のために「13 作成者及び支援者の自己チェック・評価委員による評価」が特に重要と認識している。例えば京都府では、知的資産経営報告書の審査・承認さらに経営革新計画も審査・承認等の制度があり、ある程度公認が保

たれている。また、兵庫県では知的資産経営報告書を作成するにあたって、ひょうご産業活性化センターが兵庫県の補助事業として推進している「ひょうご中小企業技術評価制度」を並行して活用するよう推奨している。しかし公認等されても、その後の報告書の信頼性及び信憑性の評価は、報告書を作成した支援者あるいは企業自身が単独で行っているのが実態であろう。そのため、評価が低い場合は、報告書の活用がなされず、ひいては知的資産経営自体への取組みによる満足度が低くなる懸念がある。対応策として、報告書作成後の評価の仕組みを考えたい。詳細は今後の検討課題であるが、評価委員としては自社以外に取引先、金融機関、公的支援機関等の参画による委員会の組成も必要と考える。また、この評価の実効性を高めるために、汎用的なチェックリストが必要と考える。チェックリストに基づき、問題点があれば対応することで、信頼性・信憑性が高まり、ひいては活用が促進され、業績向上に寄与するものと考えられる。

(2) 報酬体系案と報告書作成支援の要諦

また、知的資産普及委員会では、支援スキームに対応した報酬体系を以下のような枠組みで考えた（報酬料金はご参考）。

知的資産経営報告書策定サポートの報酬料金体系案

① 会議のサポート	52,500円/回
毎回の会議で、作成チームに指導・支援を行い、チームで知的資産経営報告書を作成していきます。尚、1会議を4時間前後とします。	
② 報告書作成指導	210,000円/社
知的資産経営報告書作成の指導・助言を行い、実際に報告書を作成するのはお客様ご自身です。	
③ 報告書作成請負	315,000円/社
知的資産経営報告書作成は当方で行い、ヒヤリングを通して、将来の姿を明らかにしていきます。	
④ 報告書作成請負+コンサルティング	420,000円/社
③のコースの内容を加えて、報告書を今後の経営に生かすようにコンサルティングを行います。	

(注) 報告書の評価を明確にするため、作成支援者は原則1人として、協力者として氏名も記載する。

中小企業のリソース状況によって、知的資産経営報告書を主に支援者が作成する場合と主に自社内で作成する場合がある。コミュニケーションツールとしてだけでなく、自社の経営に役立てるためのマネジメントツールとして活用していく意味でも、本来は中小企業自らが作成することが望ましい。

「② 報告書作成指導」とは、中小企業が自社内で作成する場合であり、支援者は各種専門知識の伝授による支援や進捗管理などの後方支援に徹することになる。また、自社内の作成推進体制に応じて、要所で「① 会議のサポート」を必要なプロセスのみで活用、あるいは「② 報告書作成指導」に加え必要分の「① 会議のサポート」を組み合わせる形も考えられる。

一方で中小企業では、人材リソース等の関係上、支援者が作成せざるを得ない場合もある。表中の「③ 報告書作成請負」は、報告書の大部分を支援者が作成することになるが、中小企業から

の丸投げによる受託は考えていない。支援者としては、あくまで作成の主体は経営者であることを念頭に置きヒアリングを実施したり、箇条書きでも良いので、重要な項目は経営者に書き出してもらうことが重要と考えている。

尚、「④ 報告書作成請負＋コンサルティング」は、前節の作成支援のスキームで図示した、知的資産経営報告書策定支援と活用の支援を包含したものである。

(3) 活用支援の要諦

活用の支援においては、「16「目で見える管理」による知的資産経営の展開」を重要視している。「目で見える管理」とは、例えば、VM(Visual Management＝目で見える経営)ボードを工場や事務所に掲示し、常に社内に重要指標等を啓発することである。対象職場と管理・監督者の役割・使命を明確化して、対象職場を選定し、VMボードをはじめとしたVMツールの設置を行なう。VMボードには「方針・目標管理」「日常業務管理」の各管理業務を実施するための書類を掲示するなどして、管理者・監督者が中心となってVMを実施するようにする。あわせて重視したいのは、報告書を作成支援した企業がステークホルダーに開示したときのステークホルダーの評価である。

活用の支援において良い評価が得られれば、当該企業からの継続的支援ニーズ（顧問契約等のリピートオーダー）が期待できる上に、支援先企業及び同社のステークホルダーからの支援業務の紹介につながると考えられる。

知的資産経営を関東圏で普及させていくためには、高度の支援ノウハウを中小企業診断士が蓄積することに加え、報告書の作成支援にとどまることなく、活用の支援を担っていくことである。そして重要指標の達成による中小企業の業績に寄与することで、初めて我々中小企業診断士もステークホルダーから信頼が得られることとなる。

第4章 調査研究活動を振り返って(座談会)

(長濱 浩)

それでは、私が座長を務めさせていただき、今般の知的資産経営普及委員会の1年間の調査研究活動を振り返って、メンバーの感想と意見をうかがっていきたいと思います。金融機関担当グループ、企業担当グループ、企業支援担当グループの3グループに分かれて調査研究活動を行いましたので、金融機関担当グループから順次お話をうかがいたいと思います。

1. 金融機関担当グループ

(今野 茂)

金融機関担当グループの活動の一つとして、関東圏、特に埼玉県内での知的資産経営の普及活動に生かそうと考え、知的資産経営の普及に先進的な取組みをしている関西圏の支援機関を訪問し、そこでの普及に向けた取組みをうかがうこととし、長濱委員長と私が担当させていただくことになりました。

公益財団法人ひょうご産業活性化センター様と但陽信用金庫様にお願いしてお話を聞かせていただくことができました。両者とも共通して知的資産経営の「伝える(コミュニケーションツール)」という機能を上手に使っていました。共通して感じられたことは、知的資産経営の効果について「自信をもって」地域の中小企業の勧めていることで、大変印象的でした。

最初はちょっと疑っていた私でしたが、今回のヒアリングを始め知的資産経営に触れる機会が増加するに従って、中小零細企業の経営手法として知的資産経営は十分にその大役を担うことができるかと確信するようになっていきました。今後は「深める(マネジメントツール)」といった機能でも「自信をもって」勧めることができる必要があるのではないかと考えています。

(長濱)

私どもがお訪ねした関西圏の2機関の取組みは大変優れたものであり、関東圏における知的資産経営普及にとって示唆に富むお話を数々いただきました。具体的な内容については、本報告書に収録させていただきます。

さて、金融機関担当グループでは、関東圏の地域金融機関にアンケート調査を実施し、かつ、埼玉県内の金融機関にもヒアリング調査を実施してもらいましたが、その結果についての感想、意見ををお願いします。

(大井 洋文)

関東圏の金融機関は知的資産経営についての認知度が低いとみていましたので、私たちのアンケート調査及びヒアリング調査の目的の一つに認知度向上も掲げて取組みました。調査の結果驚いたのは、一部の金融機関ではありますが、知的資産経営の普及活動を営業施策の一環として実

践しているところがあったことです。しかも、既にかかなりの数の取引先の知的資産経営報告書作成支援を行っているとのことでした。

西の但陽信用金庫と同様の取り組みが東の金融機関にもあったことは、関東圏でも金融機関が中小企業への知的資産経営支援に取り組む可能性があることを示しており、我々中小企業診断士としても引き続き金融機関への働きかけを行うことが必要であることを強く感じました。

(鈴木 健次)

私が金融機関に対するアンケートを集計して驚いた点と、気付いた点があります。

一つは大井さんも指摘された点ですが、関東圏でも知的資産経営報告書を中小企業支援と、自らの業務拡大の道具として積極的に取り組む金融機関があったことです。既に何社もの報告書作りを支援してきたとの回答を見たときは本当に驚きました。知的資産経営への取り組みが、中小企業と金融界の活性化に生かせるはずだと観念的には理解していましたが、それが事実として証明されたからです。

また、気付いた点ですが、金融機関でも顧客企業との距離感が近い程、知的資産経営への興味や理解度が高いということです。銀行よりは信用金庫の方が知的資産経営に対して前向きで、既に取り組んでいるとした金融機関も信用金庫でした。また、アンケート調査では、金融機関の大半が知的資産経営を導入する際のノウハウ不足、人手不足等を指摘していました。中小企業診断士の働く場がここにあると感じました。

(梅松 淳一)

アンケート調査と並行して、私は大井さんと一緒に埼玉県内の金融機関を訪問しました。そこで、目利き能力向上策、顧客企業の経営力向上支援策としてどのような取組みをされているかを伺ったところ、「目利き能力向上策としては係長クラスを毎年5名セミナーに派遣、中小企業診断士取得対策講座に2名参加させている。」「顧客企業の経営力向上支援策としては経営革新計画取得セミナー、マッチングセミナー等を開いている。」とのお話をいただきました。そして、「色々取り組んでいるが、まだ充分でない。」というご意見でした。そこで、私どもから、知的資産経営の話をし、関西で支援している金融機関の例や、知的資産経営に取り組み成功している企業のお話をすると、「知らないことなので毎月の定例会の中で時間を取るので話して欲しい。」と大変意欲を示されました。金融機関を通して知的資産経営を普及させていく可能性があることを感じたところです。

11月24日に開催した知的資産経営WEEK参加フォーラムが終了した後で、出席いただいた金融機関の方から「知的資産経営の有効性が分かったので顧客企業にセミナーを開いて欲しい。」との話を頂きました。関東圏ではまだ知的資産経営が知られていなので関心は低いのですが、内容を知ると、その有効性が認識され、取り組みたいとする金融機関があることに知的資産経営の大切さを再認識させられました。

(長濱)

関東圏の地域金融機関の中に、既に関西圏の金融機関同様に取り組んでいるところがあることを知ったことは今回の調査の成果の一つであり、金融機関と私どもが連携して、知的資産経営を普及させる可能性を確認できたことであると考えます。また、関心を持っていただく金融機関もあることが確認できましたので、引き続き、金融機関に情報提供をしながら、連携方法を探っていくことが必要だと考えます。

2. 企業担当グループ

(長濱)

それでは、続いて、企業担当グループのお話を伺いましょう。このグループは、既に知的資産経営に取り組み、知的資産経営報告書を作成し経済産業省の知的資産経営ポータルに報告書を掲載された企業を対象にアンケート調査を実施されました。感想と意見ををお願いします。

(金子 正雄)

今回のアンケート調査では、K P I という用語の理解に手間取った人が少なからずいたという印象を強く持ちました。特にK P Iは何のための指標なのか、K G Iとの関係はどうか、支援者として分かりやすく説明しなくてはならないことを痛感しました。

また、K P Iについては理解できても、次の難題は、K P Iとして使えるデータがあるかということだと考えます。何をK P Iとするかで多くの中小企業がハタと困ったようです。I S Oマネジメントシステムの認証取得企業などでは、K P Iとして使えるデータを蓄積している場合もあるでしょうが、そうでない企業は大いに戸惑ったことでしょう。

もう一つ考えさせられた知的資産経営報告書の難題は報告書の信憑性です。具体的な数値データを示すことで信憑性は向上しますが、営業秘密の保持とトレードオフの関係にあることが多く、悩ましい問題です。作成支援者を「証人」に見立てる手もあるでしょうが、しっかりした知的資産の連鎖図を掲載するなどして報告書の質を高めることが信憑性につながるのではないかと考えています。

(大山 勝義)

かつて知的資産経営報告書を関係先に紹介した時、「中期事業計画とどう違うのか」と質問を受けました。その会社は従業員 85 名の製造業で、毎期の社長方針⇒方策展開⇒各課活動計画作成、毎月の会議体でフォローをするなど、マネジメントに関してはしっかりした企業です。知的資産経営を普及させていこうとしている我々は、中期事業計画とどう違うのかという質問に答える必要があります。

そして、いまなら自信を持ってこう答えることができます。「知的資産経営報告書はビジョン達成までの道筋とその理由を示した報告書であり、中期事業計画はビジョン達成するための重点実施事項を示した活動計画である。ビジョンは、生き残るために目指すもので、自ずと決まってくる

る。知的資産経営報告書の特徴は、企業のノウハウを知的資産と位置付け、それを人的資産、構造資産、関係資産の分類で明らかにして、知的資産の連鎖で活用出来るシナジー効果まで明らかにし、それら資産の活かし方を価値創造のストーリーとして示している。」と。当時は残念ながら質問にハッキリと答えられませんでした。

(今野 昭)

私が、一般企業からのアンケート回答結果に関して特に注目したのは、私ども中小企業診断士のような外部の支援者に対する要望でした。具体例としては、報告書を今後も継続して作成するのかどうかについて未定又は継続しないという企業グループ（36社）では、30%以上が「報告書の運用ノウハウ」と「KPI・KGIの選び方」についてのアドバイスがほしいとしておりましたが、20%弱の企業が「全体構想に対する助言」と「企業の実態にあった助言」を求めています。報告書の全体構想についての検討が、外部支援者と企業側とのコミュニケーション不足によって必ずしも十分ではなく、また支援企業の実態を十分把握せず的外れの助言も少なからずあったのではないかということです。外部支援者となる我々としては十二分に心しておくべきことと考えさせられました。

(長濱)

知的資産経営報告書の信憑性をどう確保するかということは重要な課題です。この問題は、本報告書にも取り上げさせていただきました。外部支援者である私どもの最重要課題の一つと考えています。

また、中期事業計画のように重点実施項目を主に財務計数で表すものと知的資産経営報告書は大きな違いがあり、企業が有している無形の資産である知的資産を活かした経営能力をKPI、KGIにより数値化して表現したものが知的資産経営報告書です。

既に知的資産経営報告書を作成した企業に対するアンケート調査を実施し、作成支援者としての課題が浮き彫りになってきましたので、今後の支援能力向上に生かしたいと考えます。

3. 企業支援担当グループ

(長濱)

第3のグループが、実際に知的資産経営報告書の作成を支援するグループです。昨年度の経験者が一人入り、初めての経験されるメンバーと一緒に取り組んでいただきました。それぞれの感想と意見をお聞かせいただきたいと思います。まず、経験された秋山さんには、支援する上で、どのような点に気を付けましたか、そして、2度目の経験ではどのような成果を得ましたか。

(秋山 敏生)

今回、報告書の作成支援を行いました伸和技研様は、2010年度版を再検証するという視点で取り組みました。また、前年度の反省を踏まえて、内容面ではKPI、KGIの見直しと深掘り、活用面では新たに社員を交えた組織内の情報共有等を目的としました。予めテーマを決めて役

員・社員全員がテーマを共有することに気がつけました。

支援の成果としては、報告書の内容を初版より充実させることが出来たと考えております。反省点としては社員の方々の関与が必ずしも十分とはいえなかったことです。目的の半分は実現し、半分は今後の課題となった感があります。

多忙な中で、全社的な取り組みにするには、時間をかけて熟成させていくことが必要だと感じました。積極的なご協力をいただいた(株)伸和技研様に心からお礼申し上げたいと思います。

(金嶋 良幸)

私は、金融機関担当グループの活動にも顔を出しておりましたので、そちらについても一言述べさせていただきます。知的資産経営の普及に当たって、「金融機関の目利きに知的資産経営は有効」とする考え方はあると思います。しかし、「審査や自己査定のエビデンス」としてのニーズは、キャッシュフローに基づき返済予定の明確な経営改善計画などのほうにあるように感じます。むしろ、直接、「売上増加等のツール」として知的資産経営のニーズがあると考えます。経営改善計画の作成でも売上増加策は反映させられますが、知的資産経営では、報告書の作成を通し売上増加策を直接検討できます。時間がなく、キャッシュフロー経営にもなじみづらい中小企業等に比較的適した手法だと思います。

知的資産経営の普及にあたっては、将来の業績向上を目指しますので、業績低迷時は補助金等を活用して簡易版報告書を作成していただくことで業績改善を促し、業績が改善された時には成功報酬型のコンサルタントフィーをいただくといった工夫が必要ではないでしょうか。知的資産経営が普及することで、より多くの中小企業の業績が改善することを希望します。

(横山 英樹)

以前から、企業の作成する財務諸表（貸借対照表、損益計算書）において、企業にとって一番大切なはずの人的資源が、資産として計上されることなく、労務費としてのみ把握されていることに疑問を抱いていました。人という最重要の資産を表示できない財務諸表の限界というものを感じていたのです。

知的資産経営は、財務諸表の至らない点をカバーできる方策として、大きな価値を有しますが、同時に各知的資産が定量的に、すなわち金額で表示されるようになったら、さらに有効であると考えます。例えば、優れた技術者を擁し、それが人的資産と見なされる場合には、その技術者が生涯にわたって生み出すと想定される付加価値額を人的資産の評価にすることが考えられます。関係資産についても、定量化を通じての価値認識、その維持、育成を通じ企業経営への一層の貢献が期待できると考えます。今回取り組んだ知的資産経営報告書作成支援を通じて、知的資産を定量化するマニュアルを考えてみるのも面白いのではないかと感じました。

(松本 英伸)

私は公的支援機関や支援策を伴って中小企業の支援に携わることが多いため、知的資産経営に

についても有効な支援策が確立することを期待します。知的資産経営に取り組む中小企業に対し有効な支援策は何かと考えますと、経営革新の支援策の低利融資等のようなものも否定しませんが、知的資産経営には人的資産・構造資産・ネットワーク資産の充実・強化に対応する支援策があって良いと思います。人的資産の充実に寄与するものとして、例えば、人材育成のための公的資格の取得や教育訓練の助成、雇用安定のための社会保険料の減免などはどうでしょうか。構造資産に対する支援策としては、ISO9001などの各種認証取得や情報システム導入等の補助などは面白いのではないかと考えます。当然、知的資産経営報告書には関連する取組みが記載され、重要指標に設定されることが前提となります。

また、専門家の報酬についても訪問の日数や回数による対価でなく、成果物や顧客満足度等の評価によって対価が決まる方式をとればやりがいが出るのではないかと思います。また、支援対象企業にとって無料の支援は行わず、一定額を支払うようにすべきだと考えます。無料だと主体性に欠け、支援策目当てに取り組むケースが増え、知的資産経営の質の低下を招くことが懸念されます。中小企業にとっても専門家にとっても緊張感をもって取り組めるような施策を望みたいと思います。

(長濱)

企業支援グループは初めて知的資産経営報告書作成支援を経験された方がほとんどであり、ご苦労されたと思います。知的資産経営が中小企業の経営力を高めることになぜ効果を発揮するかという点について、身をもって感じていただけたようです。

今回の体験でも多くの課題が提起されてきましたので、今後の知的資産経営の導入支援、報告書作成支援を通じて、私たちのスキルアップにも引き続き取り組んでまいりたいと考えております。

最後に、今回のマスターセンター補助事業で事務局長を務めていただき、知的資産経営普及員会のプロジェクトを円滑に回していただいた小林さんに、全体を振り返っての感想と意見をご提示いただきたいと思います。

(小林 貞夫)

今回、中小企業の知的資産経営の取組みの実態を調査し、まだほとんど普及していない関東圏への知的資産経営の普及を目的に1年間活動してきました。既に何人かの委員の方のお話の中にあつたように関東圏の金融機関でも取り組んでいるところがあり、また、11月に開催しました知的資産経営WEEK 2011のフォーラムでは定員を超える参加者となるなど、その関心の高さが分かりました。

このように「見えざる資産」を「見える化」し企業の価値向上に結び付ける「知的資産経営」の調査・活動を通して、関東圏での「見えざる需要」が「見える化」してきたことも大きな成果の一つであったと感じています。

また、これも何人もの方からご指摘がありました。知的資産経営そのものにおける「知的資産（強み）の掘り下げ方」、その数値化である「K P I や K G I の項目立てや表現方法」、「報告書の信憑性判断のための評価方法」等これからの課題も多くあります。加えて、こうした知的資産経営に取り組む企業に対する我々支援者の支援のあり方も単に報告書の作成支援をするだけではないという「支援方法」についても再考する必要を感じました。

今回の活動を通して様々なところからの熱い支援や関心の高さに触れ、引き続き知的資産経営を普及させるための取り組みについて使命感にも似た感覚を得ているのは私だけではないと思います。今回これで一区切りにはなりますが、今後も引き続き中小企業にとって有用な知的資産経営を関東圏へ普及させるための活動に取り組んでいきたいと思っています。

最後に事務局として、今回の活動にご支援、ご協力をいただいた経済産業省をはじめ各行政機関、各中小企業支援機関、アンケート調査や訪問調査にご協力いただいた金融機関や企業の皆様に厚くお礼申し上げます。有難うございました。

そして活動母体であった「知的資産経営普及委員会」の長濱委員長をはじめ各委員の皆様、本当にご苦労様でした。

(長濱)

この座談会をもって、知的資産経営普及委員会の今年度の活動は終了することになります。今後の活動計画については、この1年間の反省等を踏まえて、更に前進できるよう早急に具体化していきたいと考えます。委員の皆様には引き続きご尽力いただきたいと思います。

以上

参 考 资 料

アンケート調査のお願い

お手数をおかけし誠に恐縮に存じますが、是非ともご協力をいただきますようお願い申し上げます。

アンケート調査のご回答を別紙回答用紙にご記入いただき、返信用封筒にて、9月14日(火)までにご返信くださいますようお願い申し上げます。

社団法人中小企業診断協会埼玉県支部
知的資産経営普及委員会 金融担当グループ

アンケート調査の質問項目

1. 知的資産経営報告書をご存知ですか。
① 知っている ② 聞いたことがある ③ 知らない

2. 知的資産経営報告書をご覧になったことがありますか。
① ある ② ない

(知的資産経営報告書をご覧になったことがあると回答いただいた方にお尋ねします。)

2-1 その知的資産経営報告書はどなたが作成されましたか。
① お客様 ② お客様以外

2-2 その知的資産経営報告書についての感想をお聞かせください。
()

2-3 知的資産経営報告書は貴金融機関の業務どのように活用できるとお考えですか
① 融資審査の判断材料に活用できる
② 新規融資売込み等の営業活動に活用できる
③ 販路開拓支援等顧客支援に活用できる
④ その他 (具体的に:)

3. 金融庁は、地域金融機関に対し地域密着型金融を推進するよう「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」に掲げています。その中で、顧客企業の事業価値を見極め、経営課題を発見・把握していく営業職員の目利き能力の向上を求めており、そのために、各種の定性情報を把握する必要性を挙げています。目利き能力と定性情報把握についてお尋ねします。

3-1 目利き能力向上のために貴金融機関で取組んでいる事項を全て挙げてください。
① 自金融機関内部研修会開催
② 外部研修機関への派遣
③ 中小企業診断士等の資格取得支援
④ 自己研鑽奨励
⑤ その他 (具体的に:)
⑥ 特に何もしていない

3-2 定性情報把握のために貴金融機関で取組んでいる事項を全て挙げてください。

① 定性情報チェックリスト制定	
② 公的機関の活用 (具体的に:)
③ 専門家との連携 (具体的に:)
④ 知的資産経営報告書作成支援	
⑤ 知的資産経営報告書作成推奨	
⑥ その他 (具体的に:)
⑦ 特に何もしていない	
3-3 目利き能力向上について課題がありますか。	
① ある (具体的に:)
② ない	
3-4 定性情報把握について課題がありますか。	
① ある (具体的に:)
② ない	
3-5 目利き能力向上について今後取組みたい対策がありますか。	
① ある (具体的に:)
② ない	
3-6 定性情報把握について今後取組みたい対策がありますか。	
① ある (具体的に:)
② ない	
4. 地域密着型金融の推進の一環として、どのような顧客企業の経営力向上支援策を展開されておられますか。(該当するもの全てを挙げてください。)	
① 顧客向けセミナー・研修会等を開催 (具体的に:)
② 公的機関など支援機関の紹介 (仲介を含む)	
③ ビジネスマッチング	
④ 外部専門家活用 (派遣、紹介など)	
⑤ 事業計画作成支援	
⑥ 知的資産経営報告書作成支援	
⑦ 工場等の見学会開催	
⑧ その他 (具体的に:)
5. 顧客企業の経営力向上支援策として今後検討したい施策がありますか。	
① ある (具体的に:)
② ない	
6. お客様に対する知的資産経営報告書作成支援に熱心に取り組んでいる関西圏の地域金融機関が数機関ありますが、ご存知ですか。	
① 知っており直接ヒアリングした	
② 知っておりWEBページ等で情報収集した	
③ 知っている	
④ 聞いたことがある	
⑤ 知らなかった	

(6. の質問で①②③④とお答えいただいた方にお尋ねします。)

6-1 貴金融機関がお客様に対する知的資産経営報告書作成支援を導入する場合、どのようなメリットを期待できますか。(該当するものを全て挙げてください。)

- ① 地域密着型金融の推進策の一環として顧客の高い評価を得られる。
- ② 顧客との関係を強化でき、非金利サービスによる差別化が図れる。
- ③ 顧客の定性情報が入手でき、融資審査や格付けに活用できる
- ④ 職員の目利き能力向上を図る機会となる。
- ⑤ 顧客の販促支援のポイントがわかり、顧客満足度を向上させることができる。
- ⑥ 顧客への新規融資売込みがしやすくなる。
- ⑦ 経営改善、経営再建が必要な顧客の課題が明確になり経営体質強化が図れる。
- ⑧ 顧客が新規開拓や取引拡大に活用することにより経営体質強化が図れる。
- ⑨ その他 (具体的に：)

7. お客様に対する知的資産経営報告書作成支援を導入する場合の貴金融機関の課題は何ですか。(該当するものを全て挙げてください。)

- ① 知的資産経営報告書作成に関するノウハウが無い。
- ② 知的資産経営報告書作成を指導できる専門家、専門機関を知らない。
- ③ 知的資産経営報告書作成支援を担当できる職員がいない。
- ④ 知的資産経営報告書作成支援を担当する職員を捻出する余裕がない。
- ⑤ 十分な情報がないため、導入するメリットを組織内部で説明できない。
- ⑥ 知的資産経営報告書作成に取り組む顧客はあまり現れず、スタートしてもすぐ終わってしまう可能性が高い。
- ⑦ 他に取組むべき地域密着型金融推進の課題が多く、手が回らない。
- ⑧ その他 (具体的に：)

8. 関東圏で知的資産経営を普及し中小企業の活性化を推進していくための勉強会、研究会、ネットワークなどを立ち上げることについて、どのようにお考えでしょうか。

- ① 大いに関心があり、職員を派遣したい
- ② 関心があり参加を検討したい
- ③ 関心はある
- ④ 関心はない
- ⑤ その他 (具体的に：)

9. 貴金融機関の業態を教えてください。

- ① 地方銀行
- ② 第二地方銀行
- ③ 信用金庫
- ④ 信用組合
- ⑤ その他 (具体的に：)

10. その他自由意見をご記入ください。

以上

ご協力有難うございました。

企業用アンケート

質問1 知的資産経営報告書を作成するにあたって、その目的として下表の項目をどのくらい重視しましたか？
該当する評価点数(1～5)を丸で囲んでください。また具体的にはどのようなことを重視しましたか。

No.	目的	重視度(評価点数)				
		重視しなかつた	さほど重視しなかつた	普通	やや重視した	重視した
1	内部マネジメント 例：経営方針の浸透、従業員の士気高揚・意識啓発を図るため	1	2	3	4	5
	(具体的にはどんなことを重視しましたか)					
2	経営ビジョン・経営方針の構築 例：経営ビジョンや経営方針を構築あるいは確認するため	1	2	3	4	5
	(具体的にはどんなことを重視しましたか)					
3	金融機関対策 例：事業の理解を得て融資審査を有利にしたり融資枠を拡大したりするため	1	2	3	4	5
	(具体的にはどんなことを重視しましたか)					
4	既存の顧客との関係強化 例：自社の特色を知ってもらい受注量を増加するため	1	2	3	4	5
	(具体的にはどんなことを重視しましたか)					
5	新規顧客の開拓 例：自社の特色や強みを知ってもらい新規顧客から受注するためなど	1	2	3	4	5
	(具体的にはどんなことを重視しましたか)					
6	仕入れ先との関係強化 例：既存の仕入れ先や協力会社との関係強化、新規仕入れ先の開拓	1	2	3	4	5
	(具体的にはどんなことを重視しましたか)					
7	リクルート活動 例：学生や入社希望者へ自社をアピールし、人材獲得に役立てる	1	2	3	4	5
	(具体的にはどんなことを重視しましたか)					
8	その他(※)	1	2	3	4	5
	※ もしあれば具体的にお書きください (具体的にはどんなことを重視しましたか)					

質問2 質問1の目的に対して、実際に作成・開示して得られた効果をどのように自己評価していますか？
 該当する評価点数(1～5)を丸で囲んでください。また具体的にはどのような効果が得られましたか。

No.	目的	効果(評価点数)				
		効果がなかった	さほど効果がなかった	どちらともいえない	やや効果があった	効果があった
1	内部マネジメント 例: 経営方針の浸透, 従業員の士気高揚・意識啓発を図るため	1	2	3	4	5
	(具体的などんな効果が得られましたか)					
2	経営ビジョン・経営方針の構築 例: 経営ビジョンや経営方針を構築あるいは確認するため	1	2	3	4	5
	(具体的などんな効果が得られましたか)					
3	金融機関対策 例: 事業の理解を得て融資審査を有利にしたり融資枠を拡大したりするため	1	2	3	4	5
	(具体的などんな効果が得られましたか)					
4	既存の顧客との関係強化 例: 自社の特色を知ってもらい受注量を増加するため	1	2	3	4	5
	(具体的などんな効果が得られましたか)					
5	新規顧客の開拓 例: 自社の特色や強みを知ってもらい新規顧客から受注するため	1	2	3	4	5
	(具体的などんな効果が得られましたか)					
6	仕入れ先との関係強化 例: 既存の仕入れ先や協会社との関係強化, 新規仕入れ先の開拓	1	2	3	4	5
	(具体的などんな効果が得られましたか)					
7	リクルート活動 例: 学生や入社希望者へ自社をアピールし、人材獲得に役立てる	1	2	3	4	5
	(具体的などんな効果が得られましたか)					
8	その他(※) ※ もしあれば具体的にお書きください	1	2	3	4	5
	(具体的などんな効果が得られましたか)					

質問3 知的資産経営報告書を作成するにあたって苦心したことはなんですか？
 該当する項目番号を選んで丸で囲んでください(5つまで)。該当項目がない場合は、項目15に具体的にご記入ください。
 また補足説明などコメントがありましたらご記入ください。

5つまで選択してください

項目	内容
1	知的資産経営報告書のイメージがつかめなかった(会社案内や中・長期経営計画とどう違うのか、など)
2	作成に時間を多くとられた
3	作成担当者がいなかった
4	外部環境分析(事業にとっての機会と脅威の把握)が難しかった
5	内部環境分析(自社の強みと弱みの把握)が難しかった
6	営業秘密の保持など、どこまで内情を開示すべきか判断に迷った
7	知的資産(人的資産・構造資産・関係資産)を具体的に表現するのに苦心した
8	経営ビジョン・環境分析・実績・将来目標など、報告書に一貫性を持たせるのに苦心した
9	知的資産と価値創造の関係(実績および計画目標)をストーリー化するのが難しかった
10	実績や計画とリンクするKPI(重要業績評価指標)の設定に苦心した
11	KPI(重要業績評価指標)として使えるデータの記録・蓄積がなかった
12	KPI(重要業績評価指標)と関連するKGI(重要目標達成指標)の設定が難しかった
13	強みや知的資産の信ぴょう性の確保が難しかった
14	見せる工夫が難しかった(文章作成、写真、レイアウトなど)
15	その他(具体的に) ・ ・ ・

コメント:

質問4 今後改訂版を作成するとしたら、改良点・変更点として何があげられますか。
 既に改訂版を作成済みの場合は、主な改良点・変更点は何でしたか。
 該当する項目番号を丸で囲んでください(3つまで)。該当項目がない場合は項目11に具体的にご記入ください。
 また補足説明などコメントがありましたらご記入ください。

3つまで選択してください

項目	内容
1	開示先をターゲットを絞って、それにふさわしい内容とする
2	開示先別に、部分的に開示情報範囲の異なるバージョンを複数作成する
3	自社の知的資産について見直す
4	KPIあるいはKGIを変更(追加、削減)する
5	読者に対する信ぴょう性や説得力を強化する
6	もっと分かりやすいストーリーにする
7	もっと記述や構成をシンプルにして読みやすくする
8	もっと内容を充実させて読者に理解を深めてもらう
9	ビジュアル化など、見せる工夫に力を入れる
10	特に変更点はなく、データの更新のみ
11	その他(具体的に) ・ ・ ・

コメント:

質問5 これから知的資産経営報告書の作成に取り組む企業へアドバイスするとしたら、何を伝えたいですか？
 該当する番号を丸で囲んでください(3つまで)。該当する項目がない場合は項目8に具体的にご記入ください。
 また補足説明などコメントがありましたらご記入ください。

3つまで選択してください

1	事前にセミナーに参加するなどして知的資産経営(報告書)の理解を深める
2	外部の支援者(支援機関)からアドバイスを求める
3	知的資産経営報告書を作成する目的を明確にする
4	知的資産経営報告書を作成する目的を明確にする
5	知的資産経営報告書作成を全社的事件として盛り上げる
6	KPI(重要業績評価指標)として使える社内データを整備する
7	知的資産経営報告書作成と改訂にはかなりの労力を要することを覚悟する
8	その他(具体的に)
	•
	•
	•

コメント:

質問6-1 知的資産経営報告書の作成にあたって、社外機関・コンサルタント等から支援を受けましたか？
 該当する番号を丸で囲んでください。
 また、支援を受けた、あるいは受けなかった理由など、補足説明がありましたらお書きください。

1	支援を受けた
2	支援を受けなかった

補足説明：

質問6-2 質問6-1で、「支援を受けた」とご回答の方におたずねします。
 支援をうけてみて、支援者に対して感じた不満あるいは要望として、該当するものがありましたらその番号を丸で囲んでください(3つまで)。該当する項目がない場合は、項目10に具体的にご記入ください。
 また補足説明などコメントがありましたらご記入ください。

3つまで選択してください

1	作成に先だって知的資産経営報告書とはどのようなものか、説明して欲しい
2	知的資産経営報告書の先行事例について情報が欲しい
3	経営理念・経営方針・経営戦略など全体構想に関する部分で助言して欲しい
4	KPI(重要業績評価指標)・KGI(重要目標達成指標)の選び方について助言して欲しい
5	開示情報と非開示情報の切り分けについて助言して欲しい
6	知的資産経営報告書作成後の運用ノウハウについて助言して欲しい
7	企業の実態・担当者のレベルに合った内容の助言が欲しい
8	助言だけでなく、作成実務でもサポートして欲しい
9	専門用語を安易に使わないで、一般的な分かりやすい言葉で説明してほしい
10	その他(具体的に) ・ ・ ・

コメント：

質問7-1 貴社は知的資産経営報告書を作成する以前に、ISOマネジメントシステムあるいはエコアクション21の認証を取得したことがありましたか？ 該当する番号を丸で囲んでください。

認証を取得していた	認証を取得していなかった
1	2

質問7-2 貴社は知的資産経営報告書を作成する以前に、中期あるいは長期経営計画(経営革新計画を含む)を作成した経験がありましたか？ 該当する番号を丸で囲んでください。

作成したことがあった	作成したことがなかった
1	2

質問8-1 貴社は知的資産経営報告書を作成後、それを経営ツールとして活用していますか？ 活用している場合、具体的にどのような使い方をしてしていますか。

活用している	ある程度活用している	活用していない
1	2	3

活用方法:

質問8-2 貴社は今後も知的資産経営報告書の作成を継続していく予定ですか？ 該当する番号を丸で囲んでください。またその理由など補足説明がありましたらご記入ください。

継続する予定である	現時点では何ともいえない	継続する予定はない
1	2	3

補足説明:

ご回答くださった企業様についてお尋ねします。

企業名		
業 種	○をつけてください	1 製造 2 建設 3 卸売 4 小売 5 運輸 6 サービス 7 飲食・宿泊 8 医療・福祉 9 情報・通信 10 その他
資本金	万円	
従業員数	人（常勤役員、パート・派遣も含む。フルタイム勤務に換算）	
ご連絡先	部 署:	
	ご 氏 名:	
	電 話 番 号:	
	メー ル ア ド レ ス:	

最後までご回答くださり、まことにありがとうございました。

本アンケートの内容等についてのご質問は、中小企業診断協会埼玉県支部の下記メールアドレスもしくは電話番号へお問い合わせください。

知的資産経営普及委員会 企業支援担当グループ

rmcsai@nifty.com

TEL/FAX 048-838-8070

貴社の今後益々のご発展をお祈り申し上げます。

おわりに

今回の調査・研究事業は、「知的資産経営」の普及が進んでいる関西圏の中小企業支援機関、金融機関や企業の実態を調査し、まだなじみの薄い関東圏の各中小企業支援機関や企業への普及提言を目的に取り組んできました。

調査にあたっては、関西圏への出張調査や地元金融機関への訪問調査、金融機関および企業へのアンケート調査を通して、また経済産業省経済産業政策局と（独）中小企業基盤整備機構経営基盤支援部のご指導を通してその実態を把握することができました。

こうした実態を明らかにすることで、今後の「知的資産経営」の中小企業経営への活かし方、課題、またわれわれ中小企業診断士の支援のあり方等についてまとめることができました。

各中小企業支援機関、金融機関や企業、そしてわれわれ中小企業診断士等多くの方に本報告書を活用いただき「知的資産経営」の普及への一助となれば幸甚です。

また、平成23年11月24日には「知的資産経営WEEK2011」に参加する機会をいただき今回の調査・研究の成果発表をさせていただきました。定員を超える各方面からの方々に参加いただき多くの方に「知的資産経営」についての理解を深めていただけたことと思います。

今後は、本調査の目的であった関東圏への「知的資産経営」の普及のために引き続き鋭意努力していく所存です。

最後に、本調査および「知的資産経営WEEK2011」の参加にあたりご協力、ご支援をいただきました多くの皆様、また、本調査を行う機会を与えていただきました社団法人中小企業診断協会に厚くお礼申し上げます。

知的資産経営普及委員会

委員長	長濱 浩		
委員	秋山敏生	今野 昭	梅松淳一
	大井洋文	大山勝義	金子正雄
	金嶋良幸	小林貞夫	今野 茂
	鈴木健次	松本英伸	横山英樹

中小企業の強みを引き出す「知的資産経営」の普及に関する調査研究

発行日 平成24年2月

発行者 社団法人 中小企業診断協会 埼玉県支部

〒330-0062

埼玉県さいたま市浦和区仲町4-2-17 島沢ビル2F

TEL/FAX 048-838-8070

E-mail:rmcsai@nifty.com

U R L :<http://sai-smeca.com/>
