

「中小企業のための知的資産経営実践の指針」について (概要)

平成20年10月1日

中小企業基盤整備機構

中小企業基盤整備機構では、平成18年に「中小企業知的資産経営研究会」を設置し、中小企業における知的資産経営の取り組みを支援してきたところであり、昨年は知的資産経営を実践して頂くために「中小企業のための知的資産経営マニュアル」を作成、その普及を図ってきたところである。

その中で知的資産経営に取り組む中小企業経営者が意識していることは金融関係者からの適切な評価であり、一方で金融機関としても、平成19年に金融庁から公表された『中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針』に明記されたように“目利き能力の向上”、即ち知的資産評価力の向上をリレーションシップ・バンキングにおける喫緊の課題として注目をしているところである。

このような状況を踏まえ、ステークホルダーへの開示の有効性を検証する観点から、企業にとっての開示先のひとつである金融機関における知的資産の評価や、融資判断等における非財務情報の活用等についての調査研究を行うことで、実態を明らかにするとともに、知的資産経営マニュアルの実践的活用等の観点から知的資産経営報告書の作成支援調査研究を行っている。

なお、今回の調査研究を進めるために、「中小企業知的資産経営研究会」の下に「中小企業知的資産経営ファイナンスワーキンググループ」を設置し、本指針に係る分析や検討、とりまとめを行っている。

また、本指針は、『知的資産経営報告書作成支援調査・研究編』と『知的資産ファイナンス調査・研究編』の2分冊で構成している。

『知的資産経営報告書作成支援調査・研究編』

第1章 知的資産経営報告書の作成支援について(モデル企業の事例紹介)

昨年作成した『中小企業のための知的資産経営マニュアル』を基に、知的資産経営に取り組む10社の知的資産経営報告書の作成を支援。

作成支援企業は以下のとおり。

木村アルミ箔株式会社

アルミ箔・アルミ容器とフィルム容器の製造を行っている。事業内容は、カップ成型品及びアルミ容器製造、アルミ箔平判裁断加工である。

株式会社クア・アンド・ホテル

当社はビジネスホテル経営を目的にスタートしたが、健康ランド部門の新設により業容の拡大を図り、現在は同部門が主力となり高収益体質を堅持している。

セイリン株式会社

鍼灸用針の専門メーカー。ディスプレイ用鍼灸針製造100%の業態で、既に国内トップメーカーに成長を遂げている。

デンソクテクノ株式会社

電気計測器の製造、修理、校正や電力量計試験装置・電力量計検査装置の製造販売を主力としている。

株式会社仁張工作所

板金加工業ながら、高い技術力と一貫生産が可能な生産体制を有し、最終完成品を作ることのできるトータルメーカーとして差別化を図っている。

橋永金属株式会社

自動車やデジタル家電の機能部材として使用される非鉄金属材料・加工部品を販売する専門商社である。

株式会社富士工作所

製缶、板金、プレス機械加工、レーザー加工等を行っている。電力発電の水車、ボイラー部品やボーリング装置などの各種産業機器部品の製造を行っている。

株式会社明治産業

LPガスを主体に、住設機器などの付帯機器の小売・卸業務を事業内容としている。

株式会社山三商会

えびせんべい、いかせんべいなど水産加工品メーカーで、小規模ながら50年以上の業歴を有する当地では老舗業者である。

株式会社ユーエイキャスター

キャスター及び関連商品の製造メーカーである。長年の業歴を背景にして多数の既存製品ほかに新製品の開発には常に注力している。

第2章 知的資産経営を取り組む企業の実態について

知的資産経営報告書の作成企業及び報告書作成支援者に対し、知的資産経営に関するアンケート調査を実施。その結果を踏まえた考察を行った。主なポイントは以下のとおり。

企業の作成目的は、金融機関、顧客、仕入先、従業員や経営ビジョン構築といったもので、その内容は金融機関や顧客といった外的活用と従業員向けといった内的活用の両面が含まれており、様々な対象者向けを目的に作成しているのが現状。

また、開示先における最も効果を感じた対象先としては、顧客・ユーザー向けがトップであるが、これは営業活動における自社の紹介機会が多いこと等が推測される。

また、一度作成した企業は、今後も継続的な作成を考えており、7割以上が1～2年での更新を検討。

一方、作成支援者からは、開示先として金融機関を意識。金融機関に対する評価向上を期待。そのためには、更なる普及啓発が必要との認識。

今後の課題としては、裏づけ指標設定の困難さ（KPIの設定等）や作成に要する時間の長さ、また多くの作成事例の紹介等による知的資産経営の認知度の向上等。

第3章 事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）について

知的資産経営の更なる普及・活用を図るために、ステークホルダーに分かり易くかつ簡潔に説明するための報告書づくりを検討した。具体的には、「事業価値を高める経営レポート」として、A3版1枚で自社の経営を表現できる知的資産経営報告書を作成。昨年作成した知的資産経営マニュアルを基本とし、より小規模な企業にも作成可能な報告書作成手法を開発。作成方法及び2社のモデル企業をご紹介します。（「事業価値を高める経営レポート」の事例：モデル企業）

株式会社仁張工作所

株式会社クア・アンド・ホテル

『知的資産経営ファイナンス調査・研究編』

第1章 金融機関における非財務情報の活用の実態について

金融機関における“知的資産”の評価や融資判断の現状及び融資判断時の非財務情報の活用状況を検証するために、7金融機関へのヒヤリング調査を実施するとともに、全国575金融機関にアンケート調査を実施した。主なポイントは以下のとおり。

今回の調査において、金融機関の営業支援及び融資判断における非財務情報の活用実態や重視項目が明らかとなった。

例えば、営業支援時における活用は、経営計画や経営管理能力、後継者の有無が上位を示し、融資判断における活用は、資金調達余力や他行との取引状況、後継者の有無等があげられ、上位項目を見ると、事業価値に関する目利きより不動産担保や個人保証を重視する傾向がまだ根強い感がある。（別紙：図表2-1-3、2-1-4参照）

また、金融機関における地域密着型金融（リレーションシップ・バンキング：リレバン）の対応としても、リレバンのアクションプログラムが公表された後に重要視されている項目として、コンプライアンス体制、経営計画、事業の変遷等が上位を占めている。コンプライアンスの重要性等の背景には、食品の産地や賞味期限偽装問題、住宅の耐震強度偽装問題等から企業リスク対応等があるものと思われる。（別紙：図表2-1-6参照）

また、調査結果に基づき、以下のような実態が明らかになっている。

- ・ 知的資産の利用度（評価の視点）においては、人的資産、関係資産、構造資産といった関係で見ると、融資判断においては、関係資産が高く、特に他行

との取引状況や関係会社等が上位。

- ・ 融資判断において重視されている項目は、総じて営業支援においても重視されているが、特に差異がみられた項目として、後継者の有無等がある。
(別表：図表3 - 2 参照)
- ・ 非財務情報と財務情報との活用比率で、約3 : 7。3割以上の活用をしている金融機関が全体の5割以上。
- ・ 過半数以上の金融機関は、定型のヒアリングシートを用い評価。
- ・ 金融機関別における非財務情報の活用においては、地銀が最も高い。

第2章 今後の非財務情報の有効活用のあり方について

第1章における金融機関の非財務情報の活用実態を受けて、本章では金融機関から見た中小企業の知的資産経営に対する評価と検証を行うとともに、知的資産ファイナンスの促進に向けての非財務情報の有効活用のあり方をまとめている。主なポイントは以下のとおり。

金融機関の取り組みに関しては、特に非財務情報・定性情報の利用に対する金融機関の意識改革、知的資産の分析・評価手法の改善、及び知的資産ファイナンス促進の人材育成・融資体制作りが重要。

一方、中小企業からの知的資産経営報告書の作成・開示の拡充化を図るためには、金融機関の場合と同様に、中小企業経営者の認識を高めるとともに、伝達手段としての知的資産経営報告書を通じた「対話」の質を改善する社内ノウハウの蓄積とツールを工夫するとともにそれを支援する人材育成プログラムの整備が重要。また、専門知識等を有する各土業等の活用も有効的。

政策策定者の取り組みについては、知的資産経営報告書の普及と非財務情報の有効活用を図るために最も重要な役割が期待される。政策策定者がイニシアティブを取ることができる具体的方策として、中小企業の間での知的資産経営報告書の認識の促進、中小企業による知的資産経営報告書の改善支援、中小企業による知的資産経営報告書の活用の普及、知的資産情報開示の統一化の促進等がある。

以 上

図表 2 - 1 - 3
営業支援時の非財務情報上位26項目（平均3.48点以上）

No.	項目名	平均	標準偏差
1	5 2 . 経営計画	3.97	0.680
2	1 4 . 経営管理能力	3.93	0.642
3	3 1 . 技術の優位性	3.92	0.649
4	2 2 . 後継者の有無	3.91	0.626
5	3 0 . 事業内容の変遷	3.85	0.674
6	4 4 . 資金調達余力	3.83	0.680
7	3 5 . 主力事業の優位性	3.82	0.650
8	3 4 . 製品・商品・サービスの採算性	3.81	0.674
9	1 7 . 人格	3.79	0.678
10	4 3 . 他行との取引状況	3.79	0.662
11	3 3 . 製品・商品・サービスの優位性・ブランド	3.74	0.633
12	4 2 . 主力金融機関の有無	3.71	0.673
13	2 4 . 経営者の個人資産	3.69	0.672
14	6 4 . 関係会社	3.69	0.661
15	2 8 . 景気の動向・景気感応度	3.69	0.626
16	2 9 . 競合他社の状況	3.66	0.634
17	5 1 . 経営理念	3.62	0.654
18	1 6 . リーダーシップ	3.62	0.664
19	6 7 . コンプライアンス体制	3.61	0.731
20	3 6 . 得意先とその状況	3.58	0.645
21	3 2 . 知的財産（権）	3.56	0.696
22	1 5 . 企画力・アイデア力	3.53	0.635
23	2 3 . 健康状態	3.52	0.598
24	6 3 . 親会社の支持体制	3.52	0.643
25	5 4 . ビジネスモデル	3.52	0.661
26	6 6 . 法的リスクへの対応	3.51	0.683

図表 2 - 1 - 4
融資判断時の非財務情報上位21項目（平均3.57点以上）

No.	項目名	平均	標準偏差
1	4 4 . 資金調達余力	4.01	0.623
2	2 4 . 経営者の個人資産	3.99	0.592
3	4 3 . 他行との取引状況	3.96	0.603
4	2 2 . 後継者の有無	3.95	0.567
5	5 2 . 経営計画	3.95	0.606
6	1 4 . 経営管理能力	3.93	0.586
7	6 4 . 関係会社	3.88	0.641
8	4 2 . 主力金融機関の有無	3.86	0.626
9	3 0 . 事業内容の変遷	3.85	0.592
10	3 1 . 技術の優位性	3.85	0.596
11	3 5 . 主力事業の優位性	3.84	0.620
12	3 4 . 製品・商品・サービスの採算性	3.81	0.625
13	2 8 . 景気の動向・景気感応度	3.80	0.622
14	1 7 . 人格	3.78	0.656
15	2 9 . 競合他社の状況	3.73	0.597
16	3 3 . 製品・商品・サービスの優位性・ブランド	3.68	0.585
17	6 3 . 親会社の支持体制	3.66	0.629
18	6 7 . コンプライアンス体制	3.64	0.759
19	3 6 . 得意先とその状況	3.63	0.626
20	2 3 . 健康状態	3.61	0.602
21	6 6 . 法的リスクへの対応	3.60	0.705

図表2 - 1 - 6 リレバアクションプログラム発表後の時系列比較－非財務情報

No.	項目名	時系列 平均	標準偏差	営業支援時 平均	標準偏差	融資判断 平均	標準偏差
1	6 7 . コンプライアンス体制	3.60	0.713	3.61	0.731	3.64	0.759
2	5 2 . 経営計画	3.58	0.641	3.97	0.680	3.95	0.606
3	3 0 . 事業内容の変遷	3.51	0.598	3.85	0.674	3.85	0.592
4	1 4 . 経営管理能力	3.51	0.613	3.93	0.642	3.93	0.586
5	6 6 . 法的リスクへの対応	3.45	0.657	3.51	0.683	3.60	0.705
6	3 1 . 技術の優位性	3.43	0.590	3.92	0.649	3.85	0.596
7	2 2 . 後継者の有無	3.43	0.587	3.91	0.626	3.95	0.567
8	6 5 . 営業秘密の漏洩リスクへの 対応	3.40	0.628	3.39	0.683	3.34	0.706
9	6 4 . 関係会社	3.40	0.593	3.69	0.661	3.88	0.641
10	3 2 . 知的財産（権）	3.39	0.576	3.56	0.696	3.44	0.668

図表3 - 2 知的資産3分類の平均点一覧

	営業支援時平均	融資判断平均	時系列平均
人的資産（経営者）	3.51	3.50	3.19
14．経営管理能力	3.93	3.93	3.51
15．企画力・アイデア力	3.53	3.36	3.26
16．リーダーシップ	3.62	3.49	3.21
17．人格	3.79	3.78	3.25
18．代表者年齢	3.45	3.47	3.17
19．業界歴	3.26	3.35	3.05
20．経営歴	3.36	3.41	3.06
21．人脈	3.32	3.25	3.06
23．健康状態	3.52	3.61	3.18
25．事業の専念度	3.36	3.37	3.10
人的資産（従業員）	3.19	3.10	3.10
45．従業員数	3.17	3.13	3.07
46．社員平均年齢とその前年比	2.99	2.95	3.04
47．転出比率	3.06	3.04	3.08
49．ノウハウ	3.35	3.23	3.16
50．資格・技術保有者	3.35	3.24	3.16
59．教育の充実度	3.19	3.03	3.08
関係資産	3.48	3.51	3.19
26．対外広報活動	3.15	3.08	3.06
36．得意先とその状況	3.58	3.63	3.18
37．仕入先とその状況	3.42	3.42	3.12
38．得意先との関係	3.42	3.41	3.14
39．仕入先との関係	3.32	3.30	3.10
40．顧客満足度	3.45	3.32	3.22
41．販促活動・広告宣伝活動	3.23	3.12	3.09
42．主力金融機関の有無	3.71	3.86	3.27
43．他行との取引状況	3.79	3.96	3.34
63．親会社の支持体制	3.52	3.66	3.20
64．関係会社	3.69	3.88	3.40
構造資産	3.43	3.40	3.29
22．後継者の有無	3.43	3.91	3.95
27．業界内シェア・ポジション	3.48	3.53	3.18
30．事業内容の変遷	3.85	3.85	3.51
31．技術の優位性	3.92	3.85	3.43
32．知的財産（権）	3.56	3.44	3.39
33．製品・商品・サービスの優位性・ブランド	3.74	3.68	3.37
34．製品・商品・サービスの採算性	3.81	3.81	3.37
35．主力事業の優位性	3.82	3.84	3.35
48．インセンティブ・システム	2.83	2.77	3.00
51．経営理念	3.62	3.45	3.25
53．企業ブランド	3.38	3.32	3.15
54．ビジネスモデル	3.52	3.43	3.27
55．事業所数	3.00	2.99	3.00
56．労使関係の円滑度	3.14	3.09	3.05
57．社内改善提案制度・改善実施件数	3.02	2.87	3.04
58．人事評価システム	2.94	2.81	3.01
60．ITシステムの導入状況	3.14	3.06	3.18
61．社内の仕組	3.38	3.28	3.27
62．研究開発への取組	3.36	3.26	3.17
65．営業秘密の漏洩リスクへの対応	3.39	3.34	3.40
66．法的リスクへの対応	3.51	3.60	3.45
67．コンプライアンス体制	3.61	3.64	3.60