

地域金融機関と連携した 中小企業の「見えない強み」活用※について

※知的資産経営をその機能から、このように言い換えてみました。

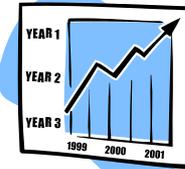
平成25年4月
知的財産政策室

知的資産経営に取り組んでいる金融機関へのインタビュー

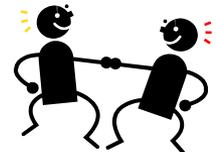
- 知的資産経営報告書の作成プロセスに銀行職員が関わる中で、**銀行と企業間の普段のやりとりだけでは得られない企業の情報が得られる**



- 財務状態があまり芳しくないが、**知的資産経営報告書の作成に真剣に取り組むなかで強みや将来性が明らかになった企業について、融資を行った結果、財務が向上したケースあり。**



- 顧客企業同士のビジネスマッチングに有効な手段との認識。**銀行職員が個々の企業の事業内容や強みを理解していたことで、A社とB社を引き合わせて新商品の共同の開発に繋がったという事例がある。**



- 地域の金融機関にとっては、地元の中小企業が元気でいてくれることが第一。**中小企業は規模が小さい分、1人1人の従業員のモチベーションが非常に重要だが、知的資産経営はまさにそこを強化するもの。**



金融機関の非財務情報に関する取り組み①

「組織的な取り組みを実施している」と回答した金融機関における取組状況を伺うと、全般的に「格付自己査定時に活用する情報がルール化されている」比率が82.1%と高い。

また、「システムに情報を入力する欄が整備」について、地方銀行の67.9%が整備していると回答し、信用金庫38.1%、信用組合31.0%を大きく引き離している。

		I-Q1-a 非財務情報に関する取り組み状況:組織的に取り組んでいる								
		合計	情報の収集項目・評価方法などがルール化	システムに情報を入力する欄が整備	渉外時に収集する情報がルール化	格付自己査定時に活用する情報がルール化	取引方針決定の際に活用する情報がルール化	融資判断時に活用する情報がルール化	無回答	非該当
全体		235 100.0	69 29.4	105 44.7	38 16.2	193 82.1	47 20.0	43 18.3	3 1.3	131
分類	地方銀行	53 100.0	16 30.2	36 67.9	11 20.8	41 77.4	8 15.1	9 17.0	2 3.8	10
	信用金庫	134 100.0	39 29.1	51 38.1	21 15.7	114 85.1	22 16.4	23 17.2	0 0.0	75
	信用組合	42 100.0	9 21.4	13 31.0	4 9.5	34 81.0	14 33.3	7 16.7	1 2.4	42
	その他	6 100.0	5 83.3	5 83.3	2 33.3	4 66.7	3 50.0	4 66.7	0 0.0	4

金融機関の非財務情報に関する取り組み②

非財務情報を活用する際の課題として、「**渉外担当のヒアリングスキル**」、「**技術情報や知財など専門情報に対する評価スキル**」をあげる金融機関が多く、情報収集・整理ツールへのニーズが高い。

		合計	I-Q6-1 非財務情報を収集・活用する際の課題								
			企業評価 体系の未 整備	行内データ ベースの未 充実	情報の入 手困難性	渉外担当 のヒアリング スキル	技術情報 や知的財 産など専 門情報に 対する評 価スキル	専門情報 に対する 外部専門 家との連 携	融資先の 開示姿勢	その他	無回答
全体		366 100.0	82 22.4	73 19.9	44 12.0	187 51.1	130 35.5	30 8.2	40 10.9	55 15.0	59 16.1
分類	地方銀行	63 100.0	18 28.6	15 23.8	7 11.1	35 55.6	24 38.1	5 7.9	8 12.7	14 22.2	5 7.9
	信用金庫	209 100.0	45 21.5	38 18.2	24 11.5	111 53.1	73 34.9	14 6.7	21 10.0	30 14.4	32 15.3
	信用組合	84 100.0	16 19.0	18 21.4	11 13.1	39 46.4	30 35.7	10 11.9	8 9.5	10 11.9	18 21.4
	その他	10 100.0	3 30.0	2 20.0	2 20.0	2 20.0	3 30.0	1 10.0	3 30.0	1 10.0	4 40.0

金融機関の知的資産経営への興味・関心

知的資産経営への興味・関心では、「支援を行っている金融機関の動向を知りたい」、との声が多く、支援の行い方について実例を交えて普及していく必要がある。

		合計	V-Q3 知的資産経営支援についての興味・関心						
			興味・関心がある	興味・関心はない	わからない	セミナーなどがあれば参加したい	支援を行っている金融機関の動向を知りたい	その他	無回答
全体		366 100.0	157 42.9	9 2.5	65 17.8	105 28.7	156 42.6	3 0.8	16 4.4
分類	地方銀行	63 100.0	33 52.4	0 0.0	6 9.5	26 41.3	39 61.9	0 0.0	1 1.6
	信用金庫	209 100.0	89 42.6	5 2.4	42 20.1	57 27.3	79 37.8	3 1.4	5 2.4
	信用組合	84 100.0	31 36.9	4 4.8	16 19.0	19 22.6	35 41.7	0 0.0	7 8.3
	その他	10 100.0	4 40.0	0 0.0	1 10.0	3 30.0	3 30.0	0 0.0	3 30.0

金融機関が重視する非財務情報の項目分野

○「**経営者**」は従業員数が少ないほど重要度が高く、従業員数が多くなる区分ほど重要度が徐々に下がる傾向にある。



○「**金融機関**」に関する項目については、いずれの従業員数の区分においても上位10位以内に属しており、金融機関がいかに他の金融機関の動向に注目しているかがわかる。



○従業員数が多くなる区分ほど組織基盤や事業内容が重要視されるようになる

○「**技術**」や「**知的財産**」については従業員数に関係なく、重要視されていない



ただし、金融機関の自己認識において、「技術情報や知的財産など専門情報に対する評価スキル」に課題があるとしている金融機関が4割程度あり(金融機関の認識する課題の上位2位)、技術情報等の重要度が低いというよりは、**活用することが困難である**といった解釈も可能と思われる。

重視する非財務情報の項目 ～20名以下企業

分野	項目数	1-10位	11-20位	21-30位	31-40位	41-50位	51-61位
経営者	8	75.0%	12.5%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%
従業員	7	0.0%	14.3%	42.9%	42.9%	0.0%	0.0%
組織基盤	9	0.0%	22.2%	11.1%	0.0%	44.4%	22.2%
事業内容	8	0.0%	37.5%	37.5%	25.0%	0.0%	0.0%
技術	9	0.0%	11.1%	0.0%	44.4%	11.1%	33.3%
知的財産	5	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
得意先・仕入先	5	20.0%	20.0%	20.0%	0.0%	40.0%	0.0%
金融機関	3	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
外部環境・リスク対応	7	0.0%	14.3%	14.3%	14.3%	42.9%	14.3%

20名以下の企業においては、「主力金融機関の有無」「他金融機関との取引状況・実績・取引歴」「資金調達余力」の3項目すべては、重要度が高い。また、経営者に関する項目も重要度が高く、この2つの項目で、重要度の高い項目10項目のうち、9項目となっている。なお、上記5項目は、すべて「**経営者**」に関する項目。

※表中の「%」の分母は「項目数」で、分子は「1-10位」の点数を獲得した当該分野の項目数。上表では、「経営者」の8項目のうち、6項目が10位までに入っていることを示す。

重視する非財務情報の項目 21～100名以下企業

全体	項目数	1-10位	11-20位	21-30位	31-40位	41-50位	51-61位
経営者	8	62.5%	25.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%
従業員	7	0.0%	14.3%	28.6%	28.6%	28.6%	0.0%
組織基盤	9	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	22.2%	33.3%
事業内容	8	0.0%	37.5%	50.0%	12.5%	0.0%	0.0%
技術	9	0.0%	11.1%	0.0%	44.4%	11.1%	33.3%
知的財産	5	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	80.0%
得意先・仕入先	5	20.0%	20.0%	0.0%	20.0%	40.0%	0.0%
金融機関	3	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
外部環境・リスク対応	7	0.0%	14.3%	28.6%	14.3%	28.6%	14.3%

100名以下の企業においては、「主力金融機関の有無」「他金融機関との取引状況・実績・取引歴」「資金調達余力」の3項目すべては、重要度が高い。

「経営者」に関する項目も重要度が高いが、「組織基盤」に関する項目が上位に入ってくる。上位5項目には、「主力金融機関の有無」「経営計画・事業計画の有無」が入ってくる。

※表中の「%」の分母は「項目数」で、分子は「1-10位」の点数を獲得した当該分野の項目数。上表では、「経営者」の8項目のうち、6項目が10位までに入っていることを示す。

重視する非財務情報の項目 101～300名以下企業

全体	項目数	1-10位	11-20位	21-30位	31-40位	41-50位	51-61位
経営者	8	37.5%	25.0%	37.5%	0.0%	0.0%	0.0%
従業員	7	0.0%	14.3%	14.3%	42.9%	14.3%	14.3%
組織基盤	9	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	33.3%	22.2%
事業内容	8	12.5%	50.0%	37.5%	0.0%	0.0%	0.0%
技術	9	11.1%	0.0%	0.0%	44.4%	11.1%	33.3%
知的財産	5	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	80.0%
得意先・仕入先	5	0.0%	20.0%	20.0%	20.0%	40.0%	0.0%
金融機関	3	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
外部環境・リスク対応	7	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	28.6%	14.3%

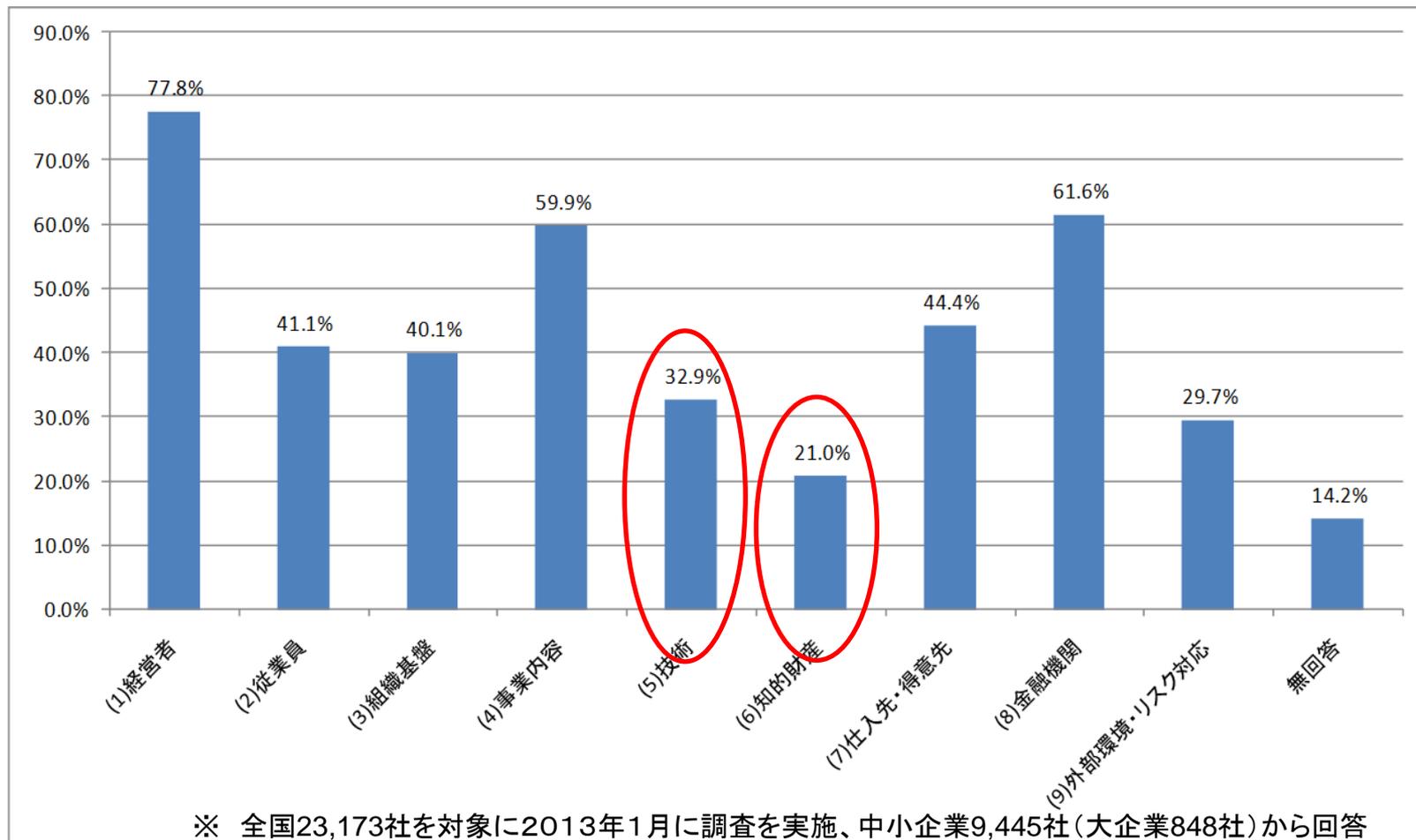
300名以下の企業においては、「主力金融機関の有無」は重要であるが、「他金融機関との取引状況・実績・取引歴」「資金調達余力」については、順位が下がっている。

「経営者」に関する項目の重要度が大きく下がり、「組織基盤」「事業内容」「技術」「外部環境・リスク対応」という、いわゆる事業デューデリジェンスに関する項目が上位に入ってくる。上位5項目には、やはり「主力金融機関の有無」「経営計画・事業計画の有無」が入ってくる（順位は、100名以下の企業とは、異なっている）。

※表中の「%」の分母は「項目数」で、分子は「1-10位」の点数を獲得した当該分野の項目数。上表では、「経営者」の8項目のうち、6項目が10位までに入っていることを示す。

中小企業からみた金融機関が企業を理解している分野

全国の中小企業に対し、金融機関が企業のどのような点を理解しているかを確認したところ、「経営者」についての理解は8割弱と高いものの、「事業内容」や「金融機関」に関する理解も3分の2程度、「従業員」や「組織基盤」、「得意先・仕入先」についても4割程度、「技術」や「知的財産」にいたっては2割～3割と非常に低い結果となっており、**まだまだ企業の実態を把握するために踏み込む余地がある**ことがわかる。



地域金融機関が注目すべき非財務情報とは？

金融機関は、いずれの企業規模においても、経営者の能力や信頼性を重視していることが分かる。

ということは、経営者の経営姿勢などを適切に把握していくことが重要。

例えば「知的資産経営報告書」作成の際に「経営理念」や「業務の流れ」について、特に重視している経営上の価値などをヒアリング等で把握していくという手法が可能

2. 事業価値を高める経営レポートの骨子

事業価値を高める経営レポート 商号: _____ 作成日: ____年__月__日

キヤンパレス

I. 経営理念(企業ビジョン)

II-1. 企業概要

II-2. 沿革

II-3. 受賞歴・認証・資格等

III-1. 内部環境(業務の流れ)

①	②	③	④	⑤	顧客提供価値
業務の流れ					
他社との差別化に繋がっている取組					
①					
②					
③					
④					
⑤					
顧客提供価値					

III-2 内部環境(強み・弱み)

【自社の強み】	【自社の弱み】(経営課題)
【その理由・背景】	【その理由・背景】

地域金融機関が「技術」や「知的財産」情報を活用するには

「技術」や「知的財産」といった事項については、その情報を金融機関が活用することが難しいが故に、評価において重視されていない。

ということとは、「技術」「知的財産」について、理解のしやすい「他社との差別化につながっている取組」「価値創造のストーリー」として、把握していくことで、活用できる情報にできるのではないか

IV. 外部環境(機会と脅威)

機会		取組の優先順位
脅威		取組の優先順位

V. 今後のビジョン(方針・戦略)

外部環境と知的資産を踏まえた今後のビジョン	①	
	②	
	③	
今後のビジョンを実現するための取組		

VI. 価値創造のストーリー

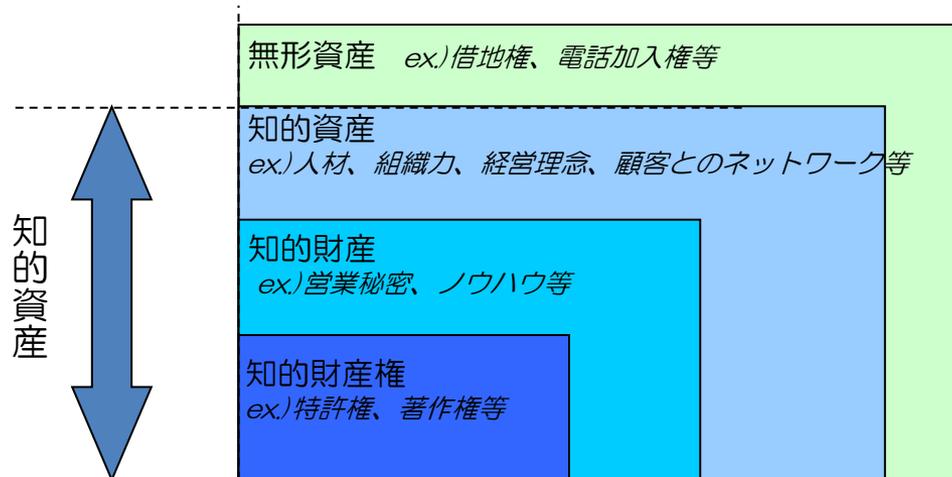
【過去～現在のストーリー】 (年～年) 知的資産の活用状況		【現在～将来のストーリー】 (年～年) 知的資産の活用目標	
知的資産-KPI	人的資産 <small>※従業員が退職時に一掃に持ち出す資産(ノウハウ、技能、経験、モチベーション、接客等の能力など)</small>	人的資産	
	構造資産 <small>※従業員が退職時に企業内に残留する資産(システム、ブランド力、ノウハウ等)</small>	構造資産	
	関係資産 <small>※企業の対外的関係に付随した全ての資産(顧客、顧客・金融機関などとの関係など)</small>	関係資産	
	その他 <small>※上記3分類に属さないもの(資金、設備など)</small>	その他	
【現在】		【将来】	
KGI			

ここで改めて、「知的資産経営とは」と考えてみると？

知的資産経営とは、自らの強みである知的資産（非財務の資産）を把握し、それを企業の内部・外部における経営活動に活かしていく経営手法である。

知的資産 = 企業価値 - 財務上の資産(有形資産、流動資産、動産等)

【知的財産と知的資産の関係のイメージ図】

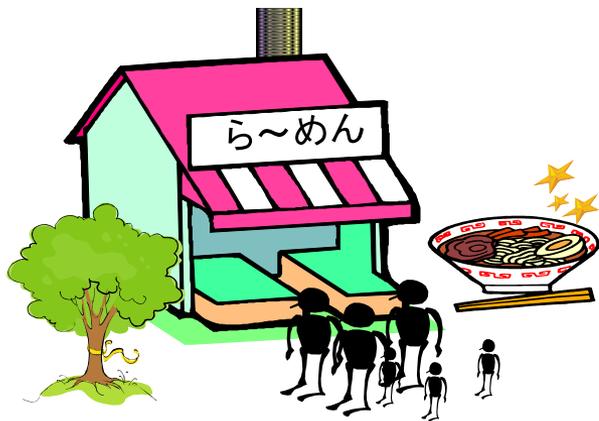


知的資産経営とは（イメージ）

流行っている
ラーメン屋

流行っていない
ラーメン屋

知的資産



- ★ ブランド
- ★ ノウハウ
- ★ 顧客ネットワーク
- ★ 店長の腕（技能・味）

- ★ 立地の目利き
- ★ 組織力
- ★ 商標権
- ★ 特許権

知的資産経営 実践のステップ

自社の個性・強みを認識する<知的資産の棚卸>

まずは自社の強みを書き出してみましょう。SWOT分析等の手法があります。自社の強みの源泉や大切なものが何であるのか棚卸をし、どのような知的資産や強みを保有しているのか、整理することが目的です。

自社の強みがどのように利益創出につながるのかをまとめる<ストーリー化>

自社の強みがどうやって利益につながってきたのか、また、つなげていくのか、を過去の実績を踏まえ、経営方針を明文化します。その過程で財務上の数字と知的資産等非財務的な要素とを関連づけます。

経営方針を明確にし、管理指標を特定する<見える化>

上記の経営方針を実現するために、そのコア部分について、社内の目安となる管理指標を特定します。またストーリー実現の信憑性の裏づけとしての役割も持たせる。

報告書にまとめる<見せる化>

「知的資産経営報告書」を作成します。上記の管理指標の内、開示可能なものを経営方針の文脈と併せて示すことにより、将来収益の実現可能性が高い情報にします。企業の潜在力が可視化され、経営者と従業員の意識共有が増大し、高いコミットメントを生みます。



知的資産経営の実践

上記の経営方針、管理指標を社内に徹底させ、事業を実施します。業績向上を目的に管理指標を特定し、定期的なチェックと改善を行うことが重要です（PDCAマネジメントサイクル）。

外部コミュニケーション

ステークホルダーへの開示<外部資源の活用と協働>

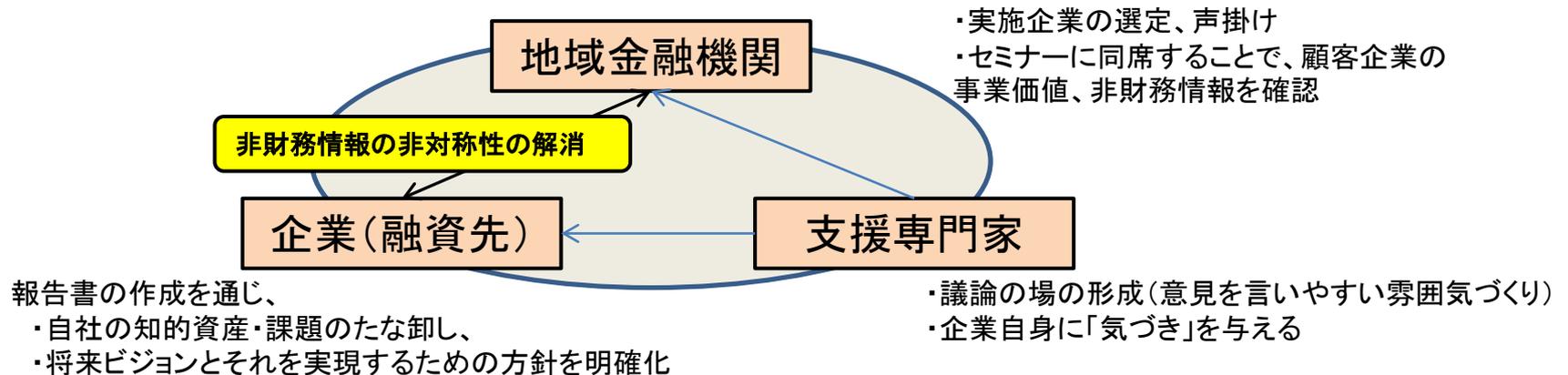
「知的資産経営報告書」を、財務報告とともに、取引先、金融機関、従業員等へ開示します。信憑性の高い報告により、自社の将来性（潜在力）を正しく評価してもらい、自社をアピールすることになります。

内部マネジメント

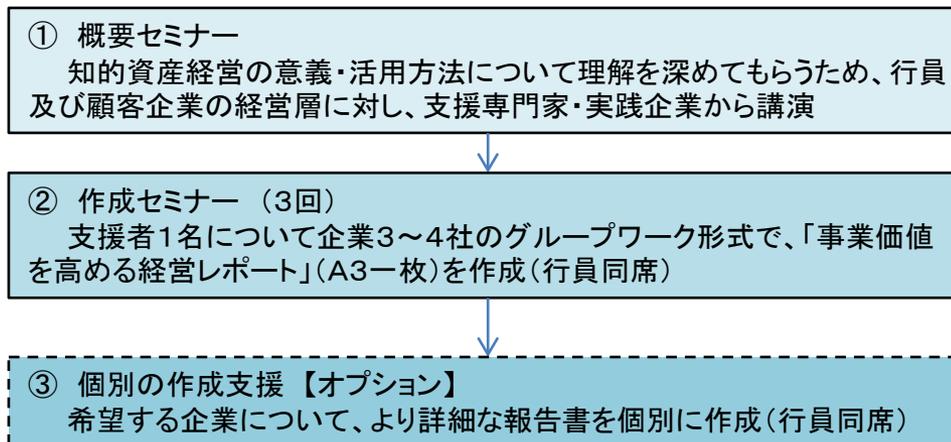
地域金融機関と連携した実践モデル事業

一部信金では、リレーションシップバンキングを実現する手段として、金融機関・企業・支援専門家（中小企業診断士等）の三者が協力して企業の知的資産経営報告書を作成する事業を実施。

当該手法の有効性の検討と全国展開するための課題を抽出するため、今年度、埼玉県の飯能信用金庫と連携して、モデル事業を実施（中小機構事業）。



【モデル事業の流れ】



実践モデル事業の概要

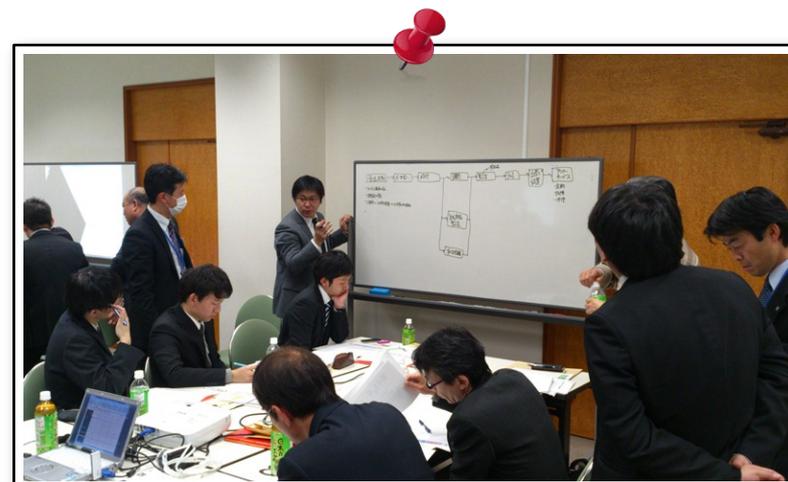
金融機関・企業・支援者が協力して、知的資産経営報告書を作成する事業の例

○概要セミナー（2時間）1回と、作成セミナー（各3時間）3回の計4回

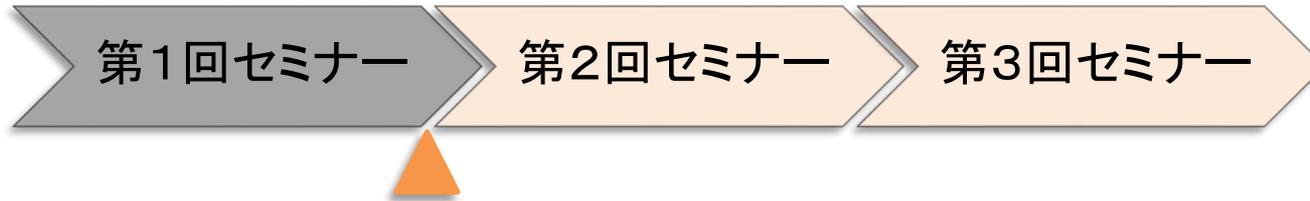
○参加企業8社（製造業、建設業、その他）

○支援者4名（中小企業診断士、弁理士）

○金融機関からは、各企業の担当者が参加



金融機関と企業とのコミュニケーションツールとしての、 知的資産経営報告書作成セミナーの活用方法(1)



第1回セミナーの際、行員と企業とのコミュニケーションがやや難しかったところ、セミナー後に以下のようなフォローを実施。

(金融機関側)

- ・金融機関担当者より、行員に対して関わり方等の疑問点について回答した。
- ・インターバル期間中の進捗管理とサポートを金融機関担当より行員に指示。

(支援者側)

- ・行員と担当企業にフォロー訪問(行員に進め方や支援の切り口を横で見てもらおう趣旨)
- ・セミナー後に、次回セミナーのイメージやゴール感について行員に説明

金融機関と企業とのコミュニケーションツールとしての、 知的資産経営報告書作成セミナーの活用方法(2)



第2回セミナーでは、以下のようなフォローを実施。

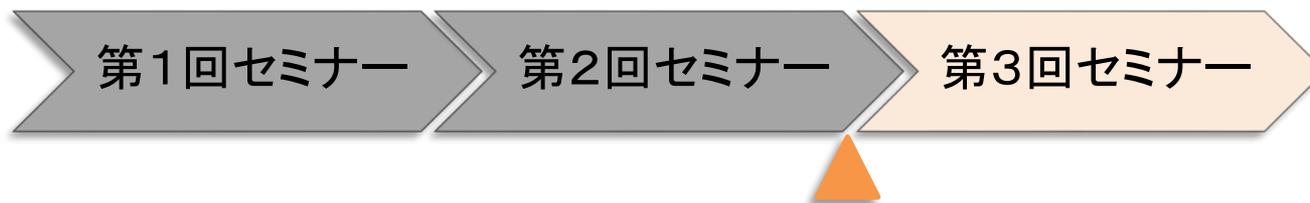
(金融機関側)

- ・金融機関担当者から、議論に入りにくそうな行員に対して声かけ。

(支援者側)

- ・セミナーの冒頭で、今日やるべきこと、ゴール感、掘り下げ方について説明。
- ・行員に対して、金融機関側からみたすばらしさを積極的に指摘、なぜ強みなのかを企業と一緒に掘り下げるなどの指示。
- ・セミナーの最後に次回行うことを共有。
- ・適宜、企業の業務プロセス発表に際し、行員にも質問意見等を振る。
- ・発表のファシリテーションを行員に依頼。
- ・セミナーの途中で、行員に担当企業に質問をして業務プロセスの洗い出しを依頼。

金融機関と企業とのコミュニケーションツールとしての、 知的資産経営報告書作成セミナーの活用方法(3)



その結果、金融機関の行員が企業とのコミュニケーションに積極的に関わり始めるきっかけとなった。

金融機関担当者、支援者双方からは、行員の変化について以下のご指摘をいただいている。

(金融機関担当者側)

- ・セミナー形式で、深く踏み込んでお客さんの経営課題を一緒に考えるというのは新たな取組。それをやる中で日々の業務の話も共有できており、行員とお客さんとの距離が近づいていると感じた。
- ・1回目に比べて2回目は知的資産経営への理解が深まり、自らの立ち位置が決まることにより、モチベーションが向上したのではないか。

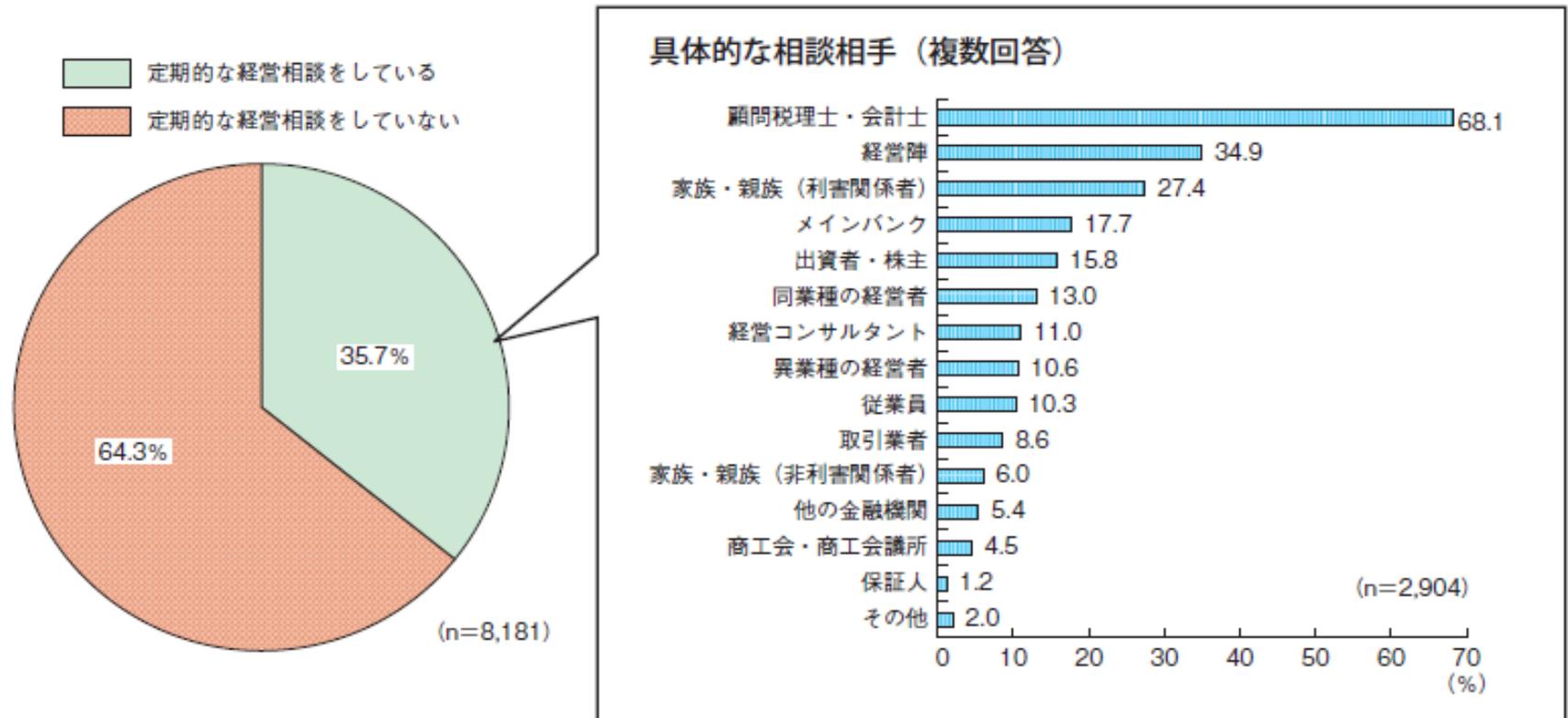
(支援者側)

- ・1回目は初めての取組で、取り組みにくい様子であったが、実際に知的資産を見える化する方法を見せたことにより、2回目からは具体的にどのように進めていけば良いか少しずつ見えてきたと感じる。
- ・1回目は基本的に関わり方が難しいようだったが、2回目は冒頭で具体的指示とゴール感を伝えていたため、積極的にコミットしてくれた。また行員とともに、企業もレポート作成の意義について理解をいただき、積極的に取り組んでいただいたことも大きい。

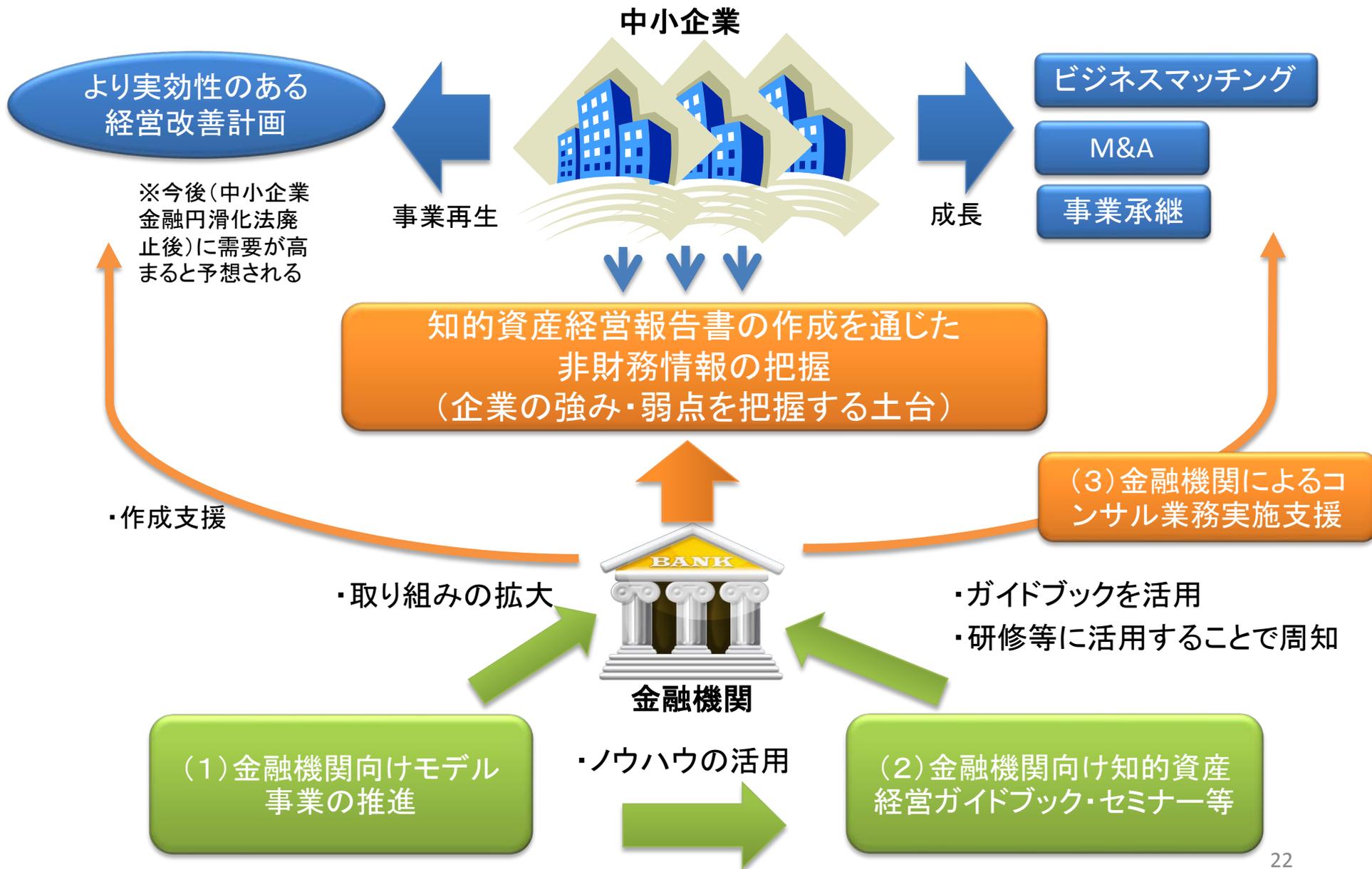
金融機関が中小企業の経営相談を受けることへの期待

定期的に経営相談をしている企業のなかでも金融機関を具体的な相談相手としている割合はそれほど高くはないという状況にあることが分かった。

取引先の「見えない強み」を知的資産経営の実践を通じて理解することで、経営相談を受けられるものと期待される。



地域金融機関を中心とした知的資産経営による事業支援の可能性



(参考) 今回のヒアリング調査における支援実践に対する認識

<ヒアリング先(中間報告時点)>

- 地域金融機関： 但陽信用金庫、尼崎信用金庫、但馬銀行、飯能信用金庫、西武信用金庫
- 支援機関等： ひょうご産業活性化センター、京都府、大阪府

■企業格付から見た支援先企業について

先行し、取り組みを行っている金融機関に共通の認識は「前向きなやる気のある経営者・企業を支援する」といった姿勢である。「要注意先」についてはいずれの金融機関においてもターゲットとなる層であり、むしろ「要注意先」こそ、支援対象であるという言葉も多く聞かれた。

格付	債権者区分
1	正常先
2	
3	
4	
5	
6	
7	要注意先
8	要管理債権先
9	破綻懸念先
10	実質破綻先・破綻先

正常先はもとより、要注意先についても金融機関にとっての支援先とみている。また、「一部の破綻懸念先についても、支援対象となりうる」とコメントした金融機関もある。

※実際に支援を行っている金融機関では、4割程度が要注意先に格付けされた企業であるという回答を得られた。

■要注意先にフォーカスした支援について

要注意先に的を絞った支援を積極的に展開することに対する意見を伺ったところ、「手法として合同セミナー形式で行っているため、全体的に沈んだ雰囲気の中で支援することが懸念される。企業のモチベーションを高められる環境を用意することも重要であるため、前向きな企業、経営状況の良い企業と組み合わせた配置にすることで、より効果的な運用を行っている」との回答を得られた。

(参考) 知的資産経営に取り組んでいる金融機関の例



但陽信用金庫(兵庫)

【取り組み】

- ・企業向け知的資産経営啓発セミナーの実施
- ・事業価値を高める経営レポートの作成支援
- ・知的資産経営報告書の作成支援
- ・知的資産経営報告書作成企業による発表会

飯能信用金庫(埼玉)

【取り組み】

- ・企業向け知的資産経営セミナーの実施
- ・事業価値を高める経営レポートの作成支援



水戸信用金庫(茨城)

【取り組み】

- ・知的資産経営報告書の作成支援
(中小企業支援ネットワーク事業を活用)

尼崎信用金庫(兵庫)

【取り組み】

- ・企業向け知的資産経営啓発セミナーの実施
- ・事業価値を高める経営レポート作成支援
- ・知的資産経営報告書の作成支援

但馬銀行(兵庫)

【取り組み】

- ・企業向け知的資産経営啓発セミナーの実施
- ・知的資産経営報告書の作成支援
- ・支店長向けセミナーや行員向けセミナーの開催



※上記のほか、飯能信金モデル事業に触発され、同様の事業実施に関心を有する金融機関が複数存在。

その他、金融機関による支援業務を実施するツールとして「知的資産経営」を用いる金融機関も存在。

※西武信用金庫や大阪市信用金庫では、金融機関によるビジネスマッチングのツールとして、顧客企業の非財務情報の組織的把握を実施

※広島銀行では顧客向けコンサル業務として、外部環境を含む非財務情報の把握を実施。