

信用金庫の事業性評価をバージョンアップするツール

— 切れ目のない『事業丸ごと評価』に向けて —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所次長

竹村 秀晃

(キーワード) 知財金融促進事業、産業財産権、知財ビジネス評価書、知的資産経営

(視 点)

中小企業専門金融機関である信用金庫は、もとより「ヒト」の見極めを重視し、財務分析だけでは対応できない融資にも取り組んできた。財務の見極めとヒトの見極めを両立させた対応こそが、これまでの「信用金庫版」事業性評価だった。本稿では、この「信用金庫版」事業性評価をさらにバージョンアップするため、定量面の象徴である「財務」と、定性面の象徴である「ヒト」との中間的要素に対するアプローチ手法について、知的資産を中心に整理したい。

(要 旨)

- 特許を持つ中小企業の売上高営業利益率（3.5％）は、特許を持たない中小企業（1.8％）を上回り、大企業の水準（2.6％）をも上回る。また、特許を持つ中小企業の従業員1人当たり営業利益（96万円）は、そうでない中小企業（29万円）の約3倍の水準とされる。
- 知的資産（人や組織、経営理念など）は、特許等の知財の苗床である。企業は、苗床から創出された知財を戦略的に活用してキャッシュを獲得するが、その知財の戦略的価値が失われると業績不振になってしまうことから競争力を維持するには新たな知財を生み出し続けていく必要がある。また、企業の決算・財務面を第1層(表面層)、知的財産面を第2層(中間層)、知的資産面を第3層(基盤層)と定義すると、表面層に着目するだけでなく中間層の知財を見極めれば3～5年先の企業の姿は見えてくる。だが、事業性評価のゴールは、基盤層の苗床機能を見極め、企業の10年先の姿を評価することである。
- 人的資源に制約がある中で事業性評価対応を進めるには、外部機関との連携が欠かせない。ひとつのモデルは、公的機関の介在により調査会社が技術力や経営力の評価書を作成するスキームだ。評価の視点も表面層から基盤層までカバーしており、評価手数料も公的機関が一部補助するこのスキームは、外部連携による事業性評価の理想的なモデルと言える。信用金庫においては、先行モデルを参考としつつも各地の特性に鑑みた新モデルを考案し、自治体等に提案を行ってみることも地方創生対応の一類型となるのではないだろうか。

はじめに

事業性評価という言葉は、平成26年6月24日に閣議決定された『日本再興戦略・改訂2014』における「地域金融機関等による事業性を評価する融資の促進等」として登場し、平成26年9月11日公表の金融モニタリング基本方針に取り入れられた。ここでは、①金融機関が保証や担保等に必要以上に依存することなく、企業の財務面だけでなく企業の持続可能性を含む事業性を重視した融資、②関係者の連携による融資先の経営改善・生産性向上・体質強化支援等の取組みと説明されている。

中小企業専門金融機関である信用金庫は、もとより「ヒト」の見極めを重視し、財務分析だけでは対応できない融資にも取り組んできた。中小・小規模企業の経営は代表者個人の意識や能力に大きく依存し、良くも悪くも代表者次第で成功もすれば失敗もする。売上や利益、内部留保等はその結果に過ぎない。言葉に表すと抽象的だが、「ヒトをみる」という信用金庫の行動原理は実態を踏まえた合理的思考に基づいており、この財務の見極めとヒトの見極めを両立させた対応こそが、これまでの「信用金庫版」事業性評価だった。

信用金庫業界では今日に至るまで、『貸すも親切、貸さぬも親切』という言葉が語り継がれている。これは『たとえ担保が十分であり、高い利息が得られたとしても、投機のための資金など不健全なお金は貸さない。貸したお金が顧客の役に立ち、感謝されて返って

くるような、生きたお金を貸さなければならぬ』『まず顧客の立場に立って事業や生活の心配をし、汗を流して、その発展繁栄に尽力することが大切である。その上で資金が必要ならば融資し、顧客のためにならない資金ならお貸ししないことが親切である』という考えで、イギリスの正当銀行哲学を受け継ぐものである。

本稿では、この「信用金庫版」事業性評価をさらにバージョンアップするため、定量面の象徴である「財務」と、定性面の象徴である「ヒト」との中間的要素に対するアプローチについて整理する。

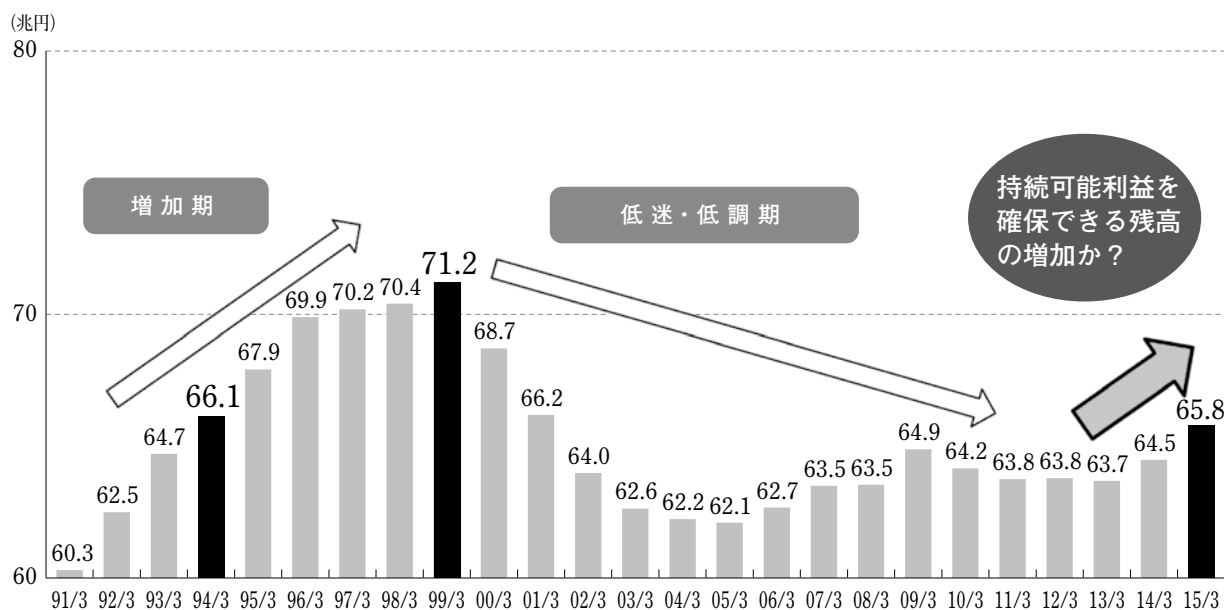
1. 信用金庫の貸出ビジネス ～企業の過去・現在・未来を評価する～

(1) コモディティからカスタマイズへの転換

2015年3月末の信用金庫の貸出残高65.8兆円は、概ね1994年3月末の水準（66.1兆円）に相当する（図表1）。詳しくは信金中金月報2015年8月増刊号掲載「信用金庫の貸出ビジネスの長期的検証」にて述べているが、信用金庫の貸出は低迷・低調期を経てようやく振り出しに戻った状況にある。今後、この残高の増加トレンドは持続していくのだろうか。また、貸出金利息も増加に転じるのだろうか。この点について、貸出残高のピーク時（1999年3月末）を起点として見ると、残高は確かに持ち直しつつあるが、貸出金利息の減少トレンドは依然継続している（図表2）。

中小企業専門金融機関である信用金庫のコアビジネスは事業者向け貸出であり、優良事

図表1 信用金庫の貸出残高の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

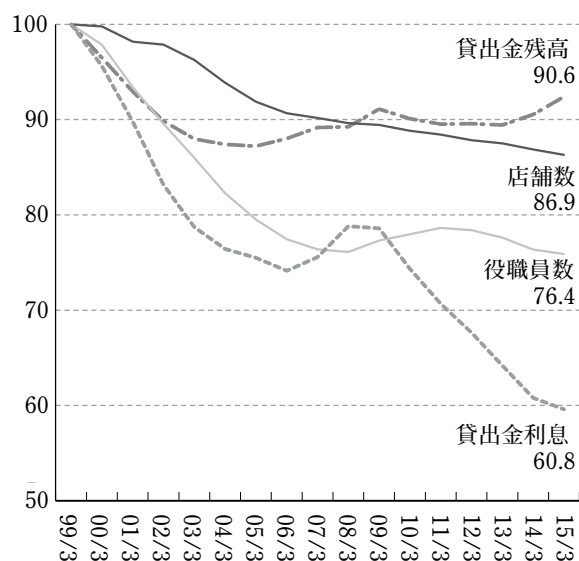
業先への低利攻勢を仕掛けてくる銀行があれば、対抗上ある程度金利面を妥協しつつ残高確保を図るケースもあるだろう。しかしながら、信用金庫が銀行に追随して同じディスカウント戦略を選択することは、果たして合理

的と言えるのだろうか。

ここで事業者の金融ニーズ(図表3)を確認すると、「金利の優遇」へのニーズは確かに多いが、一方で“非金利ニーズ”も根強いことがわかる。特に上位に位置する「安定した資金供給」「担保・保証条件の柔軟な対応」

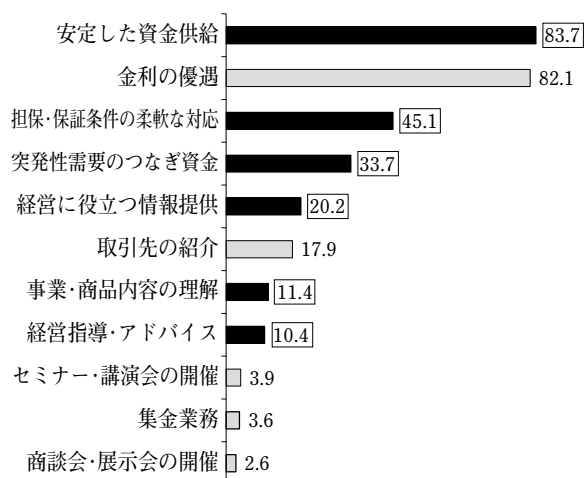
図表2 貸出金残高・利息の推移

(99年3月末=100)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

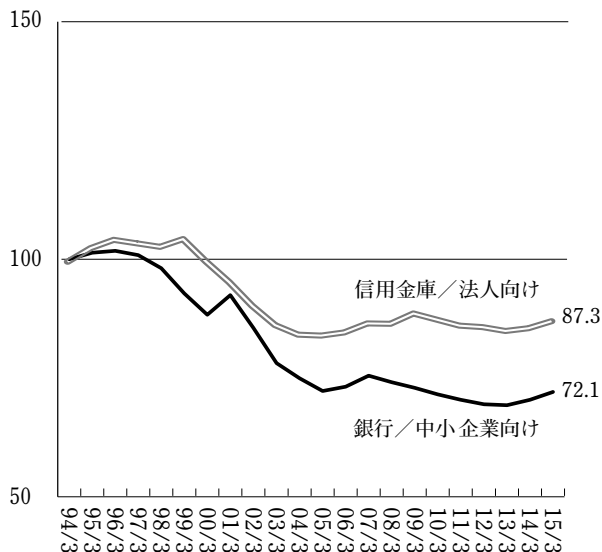
図表3 事業者が取引金融機関に求める取組み



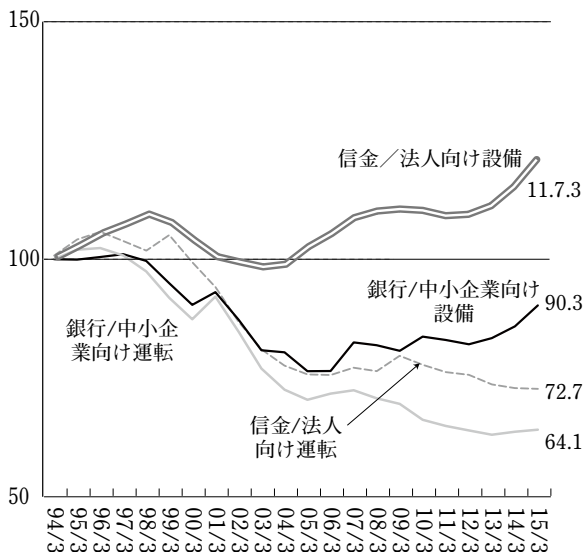
(備考) 複数回答(%)、平成24年8月東京商工会議所アンケート調査に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 信用金庫と国内銀行の比較(中小企業向け貸出残高、設備・運転)

(94年3月末=100)



(94年3月末=100)



(備考) 日本銀行『預金・現金・貸出金』調査等に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

などカスタマイズを要するニーズへの対応は、小回りの効く信用金庫の得意分野だ。銀行によるローリスク・ローリターンの“薄利多売型”貸出スタイルでは、当該ニーズにきめ細かく対応することは困難だろう。地元金融機関として一定のリスクを許容し、中小企業に密着してサポートする信用金庫の共存型貸出ビジネスとは極めて対照的である。実際、信用金庫と国内銀行の中小企業向け貸出の長期推移(図表4)を見ると、信用金庫が国内銀行を凌駕している。

このように信用金庫は、景気変動の影響を受けながらも地域の中小企業を金融面で支える中心的役割を担ってきた。中小企業は総じて担保が乏しく過小資本状態にあり、財務や保全を重視する銀行の貸出対象とはなりにくい。特に中小企業の場合、競争力の源泉が経営者自身であるケースも多く、これを決算書上の数値で説明することは困難だ。それ故に

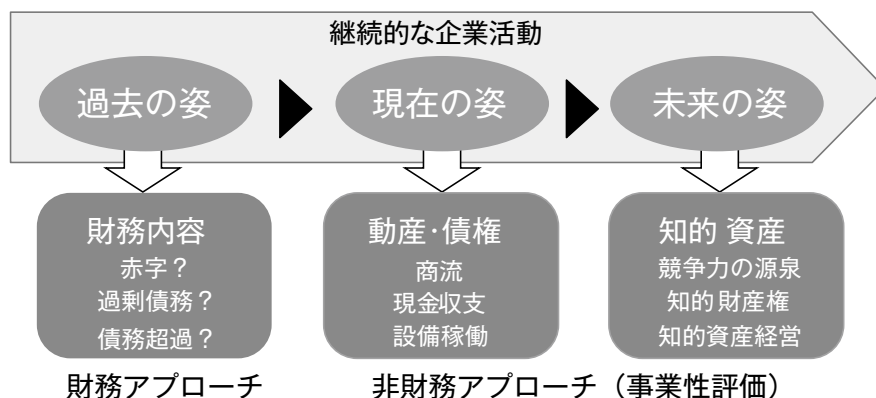
信用金庫は、経営者等の「ヒト」への目利き力を活かし、財務や保全も含めたトータルの評価に基づき、中小企業向け貸出の分野で貢献してきた。信用金庫が銀行と同質化せずにプレゼンスを高めるには、この目利き力の高度化こそが近道であることに疑いの余地はない。

(2) 事業性評価をバージョンアップする

前述のとおり、これまでも信用金庫はヒトへの目利き力を発揮してきた。それでは、この“既存”の目利き力と“現在要請されている”目利き力は似て非なるものなのか。本稿では、この事業性評価の強化要請への回答として、既存の目利き力をベースとしつつもそれをバージョンアップして対応することの可能性について論じていく。

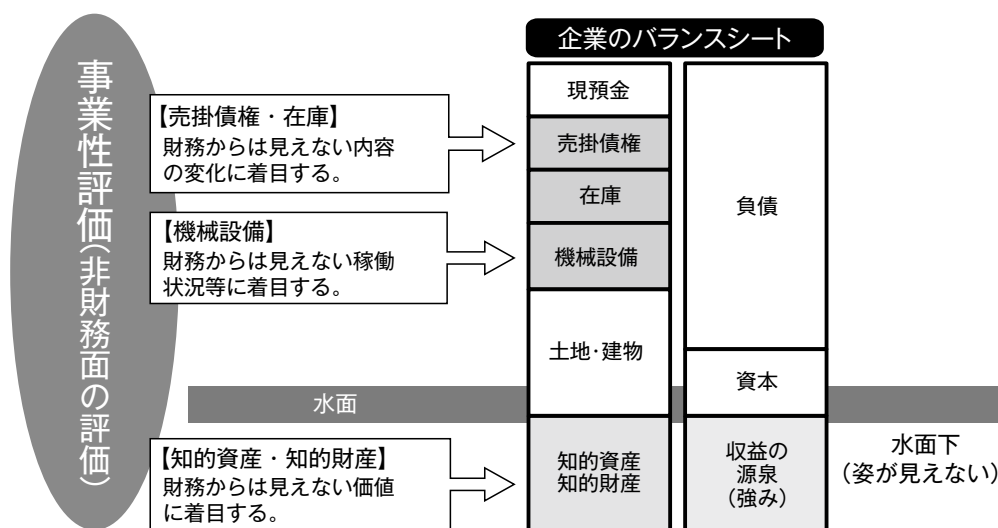
はじめに、継続的な企業活動に基づく企業の姿を的確に捉えるため、時系列に「過去の

図表5 企業の過去・現在・未来を評価する



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 事業性評価のアプローチ



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

姿」「現在の姿」「未来の姿」の3つに区分（図表5）して考えてみたい。

「過去の姿」については、企業活動の過去の成果である財務内容を分析することで評価できる。しかし、それだけでは従来型の評価手法に過ぎず、当然ながら現在や未来の姿を評価することはできない。次に、「現在の姿」を評価するには、動産や債権の動きを通じて商流を把握できるABL（動産・売掛金担保融資）が有効となる。ただし、この

ABLでも企業の「未来の姿」を評価することは難しい。目先1～2年ではなく10年先でも通用する競争力の源泉を見極めるためには、企業の知的資産を評価する方法が考えられる。

これらの非財務アプローチの位置付けを企業のバランスシート上でイメージ化すると図表6のとおりとなる。本稿で重視するのは、現預金や土地・建物の評価ではなく、売掛金や在庫の動き、機械設備の稼働状況であり、

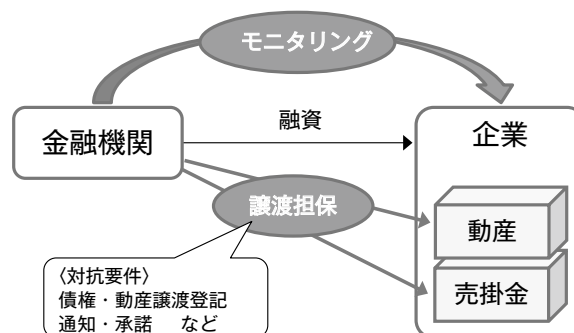
さらには目に見えない知的資産・知的財産である。この水面下に隠れている真の企業価値をどのように見極めていくかという点が、信用金庫による事業性評価のバージョンアップに向けた課題となる。特に本稿では、知的資産・知的財産にフォーカスしたい。

2. ABLの活用による事業性評価

ABL（動産・売掛金担保融資）のスキームは、**図表7**のとおりである。ABLについては信金中金月報2015年1月号、同3月号および同8月増刊号において事例を中心にまとめていることから、本稿ではその要点についてのみ触れる。

ABLの法制度上の形態は担保融資であるが、実態はモニタリングの徹底によりコンサルティング機能を発揮することを主目的としており、むしろ無担保融資に近い性格を持

図表7 ABLのスキーム

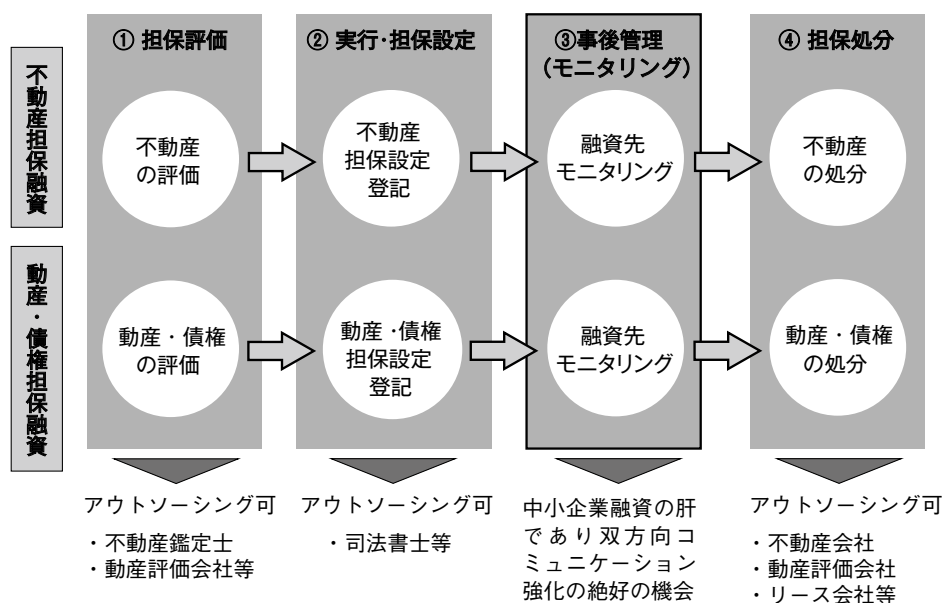


（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

つ。事業性評価においては、決算書上で把握できない資金フローや事業の状況を見極め、債務者の資金ニーズに応需していくことが求められるが、ABLも担保資産を媒介として事業の流れやキャッシュフロー等の継続的なモニタリングを行い、経営実態把握の強化を目的としていることから、両者の目指す方向は同じである。

融資業務のフロー（**図表8**）は、担保が不

図表8 融資業務のフロー



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

動産でも動産でも大差ないように見えるが、ABLの生命線は事後モニタリングであり、この点が大きく異なる。ABLでは、総じて動産の評価や処分のプロセスに注目が集まるが、事業性評価の観点から言えば、このモニタリングプロセスが全てと言っても過言ではない。

3. 知的資産・知的財産の活用による事業性評価

事業性評価に取り組むに際しては、財務面から目に見えない企業価値である知的資産・知的財産に着目することが有効だ。ここでは、ツールの活用策に入る前に、まず“知的資産”と“知的財産”について整理する。

経済産業省の定義（図表9）によれば、“知的資産”に含まれるものは、特許、著作権、ブランド、ノウハウ、人的資産、ネットワーク等と極めて幅が広い。その中で、特許権をはじめとした法的に保護される権利を“知的

財産権”と定義している。

この知的財産権のうち、新しい技術、デザイン、ネーミング等に独占権を与えて模倣防止のため保護し、研究開発へのインセンティブを高めることを目的としている特許権・実用新案権・意匠権・商標権の4つを「産業財産権」（図表10・11）といい、特許庁に出願・登録することで、一定期間独占使用できる。

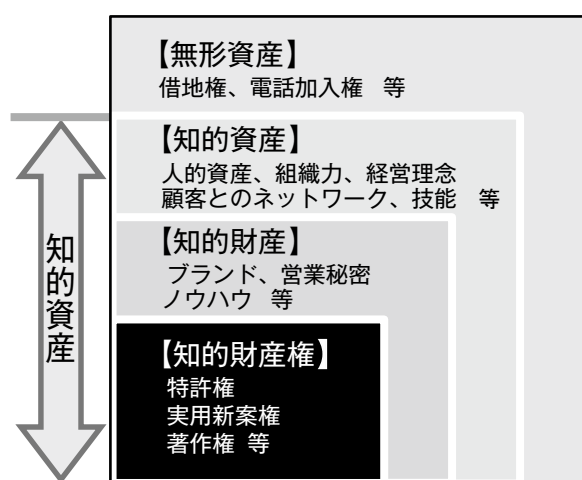
一方で、法的な保護は得られないものの、企業が有している組織、人材、ネットワーク等の財務諸表上には表れてこないコアの経営資源を、総称して“知的資産”と定義している。

ところで、特許権を持つ企業とはどのような企業なのか。特許庁によれば、特許を取得している中小企業の売上高営業利益率（3.5%）は、特許を取得していない中小企業の水準（1.8%）を上回り、さらには大企業の水準（2.6%）をも上回っているとされる。また、特許を持つ中小企業の従業員1人当たり営業利益（96万円）は、そうでない中小企業（29万円）の約3倍の水準にあるという。

このように見ると、特許権を持つ中小企業は有望な顧客のように見えるが、一方では、「特許権を持っている企業は大企業ばかりで中小企業は少数だ」という見方もある。この点について、2014年中の出願状況を件数別・人数別に見てみたい（図表12）。

すると、特許権出願の“件数”については確かに大企業の割合が大きいものの、出願の“人数”については中小企業が全体の過半数を占めていることがわかる。実用新案登録と商標についても、中小企業の件数・人数は大企

図表9 知的資産と知的財産



（備考）経済産業省資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

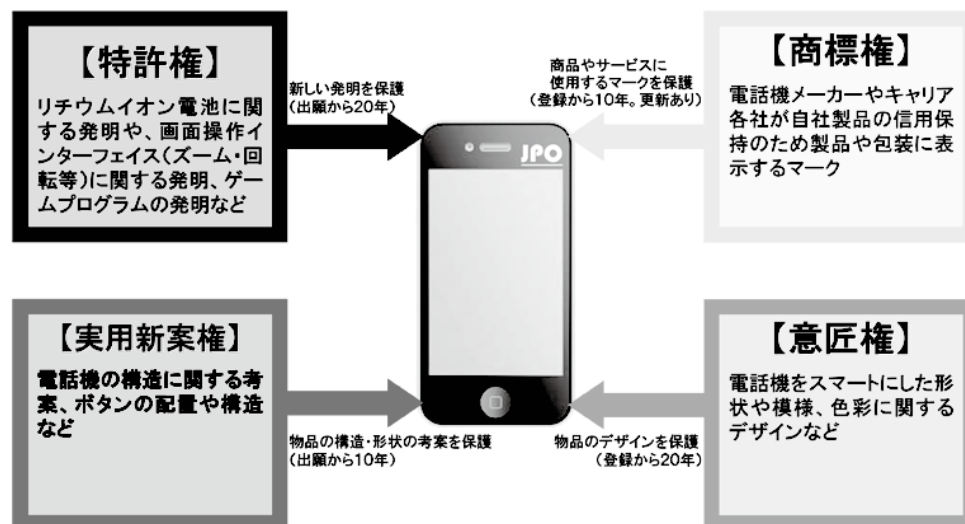
図表10 知的財産権の種類

	特許権	概要	根拠法
産業財産権	特許権	・発明を保護 ・存続期間は出願から20年（延長可）	特許法
	実用新案権	・物品の形状等の考案を保護 ・存続期間は出願から10年	実用新案法
	意匠権	・物品のデザインを保護 ・存続期間は登録から20年	意匠法
	商標権	・商品・サービスに使用するマークを保護 ・存続期間は登録から10年（更新可）	商標法
その他	著作権	・文芸、芸術、美術、音楽、プログラム等の精神的作品を保護 ・存続期間は死後（法人は公表後）50年	著作権法
	商号	・法人格を表示するための名称を保護	商法
	営業秘密	・ノウハウや顧客リストの盗用など不正競争行為を規制	不正競争防止法
	商品表示・商品形態	・混同惹起・著名表示冒用・形態模倣・誤認惹起・ドメイン名不正取得等の不正競争行為を規制	

（備考）特許庁資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表11 産業財産権のイメージ ～ スマートフォンの例

【産業財産権とは】

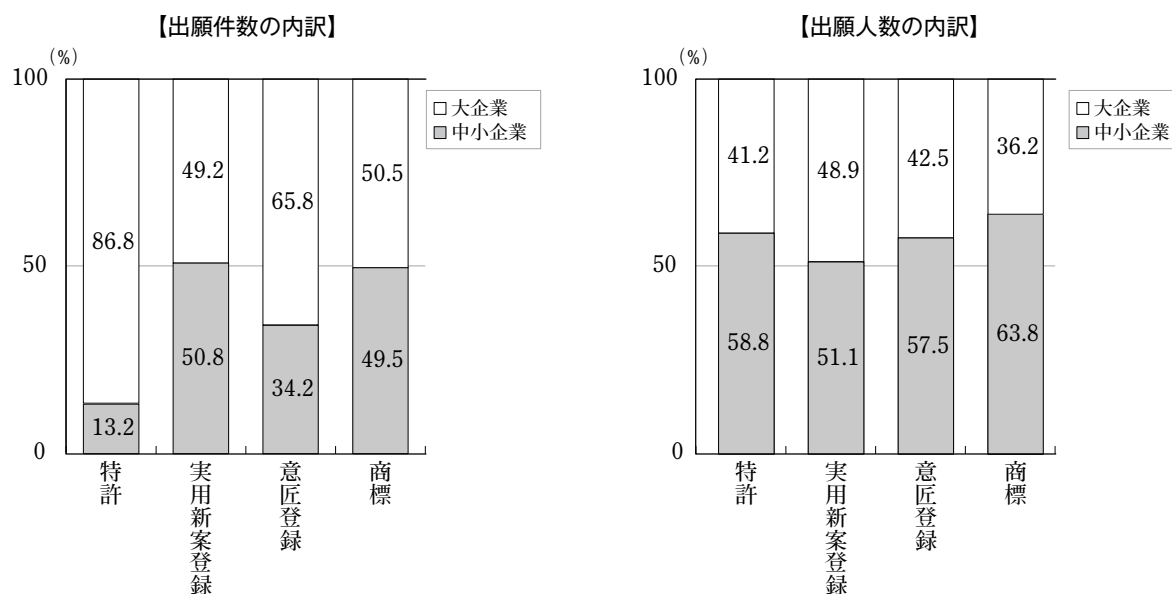


（備考）特許庁ホームページ (https://www.jpo.go.jp/seido/s_gaiyou/chizai01.htm) より引用

業並みであり、意匠についても健闘している。このように見る限り、産業財産権の保有企業は必ずしも大企業ばかりでなく、中小企業も相応に保有していると言えることができる。

ただし、ここでの問題は母集団の大きさに起因する出現率の違いである。出願企業数の内訳が仮に中小企業・大企業で半々の場合、400万社近い国内企業の99%超を占める中小

図表12 2014年中の産業財産権出願にかかる中小企業と大企業の比較



(備考) 特許行政年次報告書2015に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

企業と1%に届かない大企業とで比較しても、出現率には大差がつく。特許行政年次報告書(図表13)によれば、中小企業全体に占める出願中小企業数の割合は1%に満たない。詳細は非公開ながら、出現率を都道府県別に見ると偏在傾向も否めないようだ。

このような中小企業を探し出すことは容易でないが、地域のネットワーク力を活かして地道に取引に結び付けている信用金庫もある。また、マッチングを促進するためのインフラ

の整備・強化も進んでおり、特許情報を提供する新たな情報基盤としての役割を担うインフラとして、特許庁は平成27年3月から特許情報提供サービス「特許情報プラットフォーム(Japan Platform for Patent Information、略称: J-PlatPat)」の運用を開始した。文字どおり、知財情報を“ぶらっと”寄って“ぱっと”見つけることができる仕組みで、企業名や代表者名を入力すれば知財の内容や質権設定の有無まで確認できるなど、知財を持つ中小企

図表13 全国中小企業数に対する産業財産権出願中小企業数の割合等

種類	中小企業全体に占める出願中小企業数の割合(全国平均)	左記全国平均を上回る都道府県	〔参考〕 2014年中小企業出願件数 (全体に占める割合)
特許権	0.28%	東京、神奈川、福井、愛知、滋賀、京都、大阪	35,007件 (13.2%)
実用新案権	0.05%	埼玉、東京、福井、静岡、愛知、大阪、奈良	2,757件 (50.8%)
意匠権	0.07%	東京、新潟、富山、福井、岐阜、愛知、大阪、兵庫、奈良、香川	8,507件 (34.2%)
商標権	0.58%	東京、京都、大阪	49,514件 (49.5%)

(備考) 特許行政年次報告書2015に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

業を探し出すための手掛かりとなり得るツールである。

しかしながら、産業財産権を持たない中小企業が多い現状を踏まえると、やはり信用金庫としては別の選択肢を検討することも必要だ。そこで図表14では、知的資産・知的財産活用支援の観点から考えられる対応策を中小企業のタイプ別に整理した。

このフローチャートでは、まず対象企業における知財保有の有無で分岐する。

保有している場合、保有する知財が産業財産権であれば後述の知財ビジネス評価書のスキームを活用でき、それ以外の知財（著作権等）であれば、各都道府県の知財総合支援窓口に相談のうえ活用策についてアドバイスを受けることが現実的だろう。

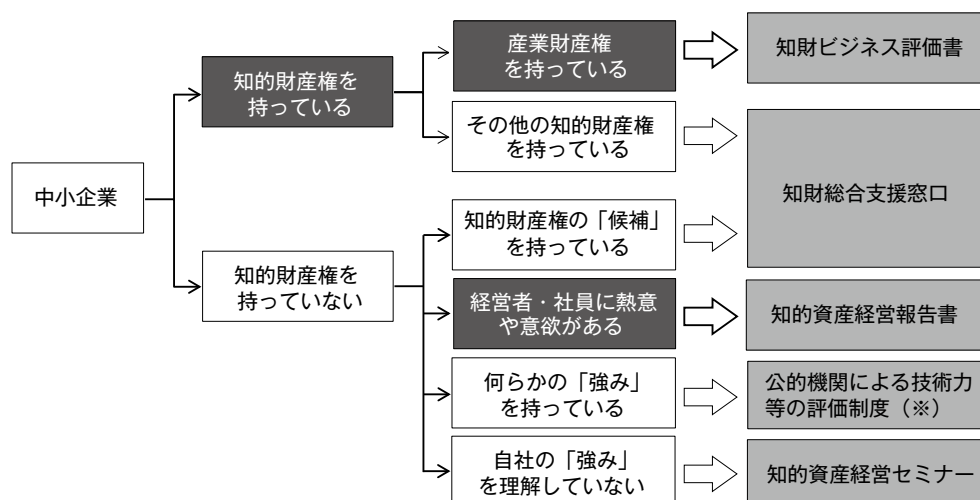
保有していない場合でも、所定の手続きを経ることで権利化の可能性がある独自技術など知財の“候補”を持っていれば、知財総合支

援窓口への相談が有効である。

それでは、中小企業の大部分を占めるであろう「知財もその候補も持っていない企業」に対してはどのような対応策が考えられるだろうか。ここでは、①経営者や社員に熱意と意欲がある、②何らかの「強み」を持っている、③自社の「強み」を理解していないという3種類にタイプ分けして例示している。

経営者や社員に熱意と意欲があれば、知的資産経営への取り組みが極めて有効だ。知的資産とは前述のとおり、法的な裏付けはないものの企業の競争力の源泉となる経営資源（組織、人材、ネットワーク等）であり、知的資産経営報告書に基づく全社一丸となったPDCAサイクルによってこの強みを最大化する仕組みである。もし自社の強みを理解していない企業であれば、この知的資産経営の考えをマスターするため、知的資産経営セミナーに参加することが第一歩となる。

図表14 知的資産・知的財産活用支援の類型(中小企業のタイプ別)



(※) 兵庫県・広島県・福岡県で取り組まれている中小企業の技術力や経営力等の評価書を発行する制度

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

本稿冒頭では、信用金庫の事業性評価をさらにバージョンアップするため、定量面の象徴である「財務」と、定性面の象徴である「ヒト」との中間的要素に対するアプローチ手法が必要である旨述べた。図表14を踏まえれば、以下の視点に基づく知的資産・知的財産へのアプローチが、財務とヒトの中間的要素を補強する有効な対応となるだろう。

1. 知的財産があれば、知的財産を活用する。
2. 知的財産がなければ、埋もれた知的財産を発掘する。
3. それでも知的財産がなければ、知的資産に着目する。
4. 知的資産が見えなければ、セミナーに参加する。
5. セミナーを経て、知的資産経営にチャレンジする。

4. 知財金融促進事業をはじめとした特許庁の支援スキーム

特許庁は、金融機関における中小企業向け知財金融の促進を図るため、知財金融促進事業に取り組んでいる。施策の中心は知財ビジネス評価書の提供で、その事例分析を通じた「現実的な」知財融資マニュアルの作成をゴールと位置付けている。

(1) 知財ビジネス評価書作成支援

特許庁は、金融機関における特許等の評価ノウハウの蓄積を図るため、平成26年度か

ら知財ビジネス評価書作成支援事業に取り組んでいる。この背景には、リレバンの時代から幾度となく注目されながらも定着しなかった“知財担保融資”の教訓がある。当時の知財担保融資は、その知財から直接得られるキャッシュフロー価値に着目する手法で大企業や中堅企業に適用される事例はあったものの、キャッシュフローの源泉が不明確な中小企業に対して同様の手法を適用することは現実的と言えず、広く普及するには至らなかった。そこで知財ビジネス評価書は、知財の金銭的価値だけでなく、企業の強みや弱みを含むビジネスモデル全体を評価する方式を採用している。

事業の詳細については別稿に譲るが、金融機関が選定した取引先企業の持つ特許等について専門機関が評価を行い、この評価コストを特許庁が負担する仕組みで、金融機関が知財評価に取り組むことを後押しする政策である。評価書のスタイルは多様であり、金融機関が任意に選択できる評価機関は平成27年度事業で8機関（図表15）となった。定性評価、定量評価、価値評価、法的分析、パテントマップなど各々の特性に基づく評価書であり、仮に同一の特許（企業先）であってもその評価内容は異なるとされている。このため金融機関においては、単にこれらの評価を鵜呑みにすることなく、事業性評価の補強材料として主体的に活用する意識が求められる。

当事業での民間金融機関の採択実績は、平成26年度51件、同27年度135件と全国に広がりとつつある。対象先の属性（27年度）をみ

図表15 知財ビジネス評価書を作成する調査会社の特徴

	評価機関 A	評価機関 B	評価機関 C	評価機関 D
主な評価項目	・事業概要や業績推移 ・保有している知的財産権の概要や事業との関連性等 ・価値評価	・事業概要や業績推移 ・基本的なビジネスモデルや製品の特徴等 ・保有技術の新規性や競合と比較した優位性、知的財産の有効性等 ・市場規模と成長見通し、競争環境変化、新規市場の可能性等 ・技術面、事業面、知的財産面での課題等	・売買価値（処分価値）を前提に蓋然性を重視した金銭価値評価 ・企業・技術の強み等の分析、課題の整理等を踏まえた評価 ・市場におけるポジション等の分析 ・処分価値や企業の実態バランスを踏まえた知財価値	・知的財産権の目録 ・評価額 ・市場分析と対象企業の売上予測 ・知的財産権の定性評価 ・知的財産権の金銭的価値評価 ・今後の課題
	評価機関 E	評価機関 F	評価機関 G	評価機関 H
主な評価項目	・企業の強みや産業全体での製品の特徴等 ・パテントマップ ・他者の出願動向も加味した自社特許の分析等 ・知的財産活動によって社内では生じた変化等 ・事業計画達成の評価	・主力事業や出願分野 ・保有技術の特徴 ・特許から見た強みと弱み ・協業や技術的補完性 ・海外出願状況 ・パテントマップ一式	・事業・技術における特許動向と位置づけ ・出願件数のシェアや出願動向等 ・知財サポート力の評価 ・技術の独自性や防衛力、収益力、重要度等 ・対象知的財産権の売却候補	・時系列の出願、登録動向（過去20年） ・審査中、拒絶等の登録には至っていない出願リスト ・発明に関する他者とのコラボレーション ・競合企業 ・各特許の評価額

（備考）特許庁『知財ビジネス評価書作成支援公募要領』に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表16 知財総合支援窓口による支援事例（抜粋）

所在地 従業員数	業 種	企業のメリット	ポイント
北海道 7人	建築資材の製造・販売	複数の公的機関から支援・協力を得て自社製品を開発し、その製品の特許と商標で権利化できた。その効果は、当社製品のブランド化にもつながり、最近ではいわゆるIRツールとしても評価されている。	特徴ある製品開発と事業化ができた事例。同社の製品開発に取り組む姿勢と知財意識の高さが徐々に認知され、高く評価されるようになった。
宮城県 10人	水産加工機械製造	笹かまぼこ自動整形装置を新規に開発したので特許を取得したいと相談、弁理士によると特許性が有るとの判断を受け、知財総合支援窓口で特許出願書面の作成支援を受けた。	知財総合支援窓口担当者からの助言により、特許出願から権利取得までスムーズに行うことができた。
奈良県 2人	小売業	パン屋をオープンするに当たり、「子供さんからおじいちゃん・おばあちゃんに至るまで、お客さんが覚えやすく愛嬌のある名前にしたい」と言う思いで、思い入れのある動物の名前『こあら』を商標登録することになった。	先行商標調査を行った結果、同一の商標が存在したが、存続期間満了日を経過していた。このような状況下、商標登録出願について、専門家による指導を受け対応できた。
鹿児島県 45人	製造業	初の自社製品「バイオマスボイラー」を開発するに当たり、開発初期段階から知財総合支援窓口にご相談した。社内では予想もしなかった点に独自性ありとの評価を受け特許出願が行えた。	専門家に開発初期段階から助言を受けた。自社技術や製品を独自に過小評価せずまずは専門家の活用を。

（備考）特許庁知財ポータル（<http://chizai-portal.jp/>）に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ると、従業員20人以下が6割弱、資本金5千万円以下が9割弱と大部分が中小企業となっている。業種については製造業が7割弱と多く、現状での対象は特許権が中心と予想される。しかしながら、非製造業の採択実績は少なからずあり、今後は商標権への活用も増えていくものと思われる。

(2) 知財総合支援窓口

中小企業等が経営の中で抱えるアイデア段階から事業展開までの知的財産に関する悩みや相談をワンストップで受け付けるため、全国57ヶ所に設置されたのが知財総合支援窓口である。ここでは、窓口支援担当者がヒアリングを通じて経営課題を把握し、無料でアドバイスを実施している。

この知財総合支援窓口については、特許権以外の知財や、知財の“候補”を持つ企業先も有効に活用できる。実際に特許権や商標権の権利化につながっている例も多く、特許庁ホームページ等には具体的な支援事例（図表16）が数多く公開されている。

窓口活用のポイントは単純明快で、何らかの知財ニーズを有する企業と窓口の専門家とを如何に引き合わせるかである。信用金庫職員が企業先から知財の相談を受けた場合、第一歩としては、とにかくこの窓口を紹介してみることだろう。そもそも専門家でもない限り、権利化の可能性を見極めることは難しい。その時点で十分に内容を理解できていなかったとしても、ここは躊躇せず、つなぎ役に徹してみることが営業担当者1人ひとりで

実現できる対応策と言えよう。企業先にとっても、窓口への相談は知財意識の向上にもつながり、あらためて自社を見直すきっかけとなる。

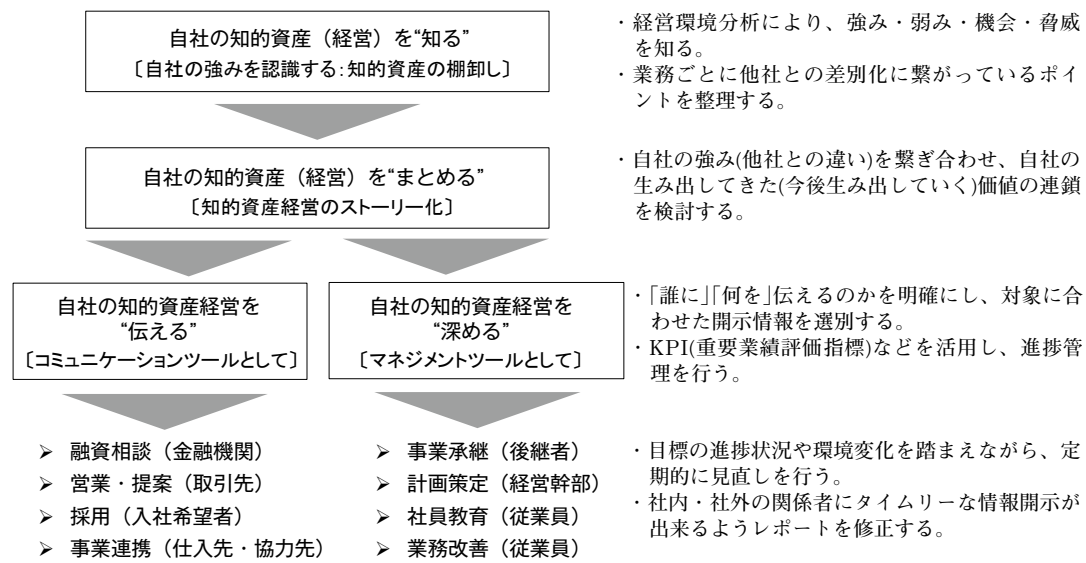
5. 知的資産経営と信用金庫

中小企業基盤整備機構は、「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称」を“知的資産”とし、「自社の強み（知的資産）をしっかりと把握し、それを活用することで業績の向上に結び付ける経営」を“知的資産経営”としている。

この手法を中小企業にも取り入れようとする動きは、平成19年3月の中小企業知的資産経営研究会による「中小企業のための知的資産経営マニュアル」の公表後に本格化した。が、現状において広く普及している状況とは必ずしも言えない。何故だろうか。

図表17では、知的資産経営の作成フローと活用方法について整理した。一見するとやや概念的であり、既存のコンサルティングツールと同じようにも見え、信用金庫職員にとっての目新しさは乏しいかもしれない。この知的資産経営は、実は「使い手を選ぶツール」としての性格を持つ。マニュアルに沿って知的資産経営報告書を形式的に取りまとめるだけでは、その真の効用は得られない。知

図表17 知的資産経営報告書の作成フローと活用方法



(備考) 独立行政法人中小企業基盤整備機構資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

的資産経営における「報告書の作成」は、PDCAサイクルのスタート地点に立ったに過ぎず、そこからが本番である。そして、その後も「これで完成」という局面は決して訪れない。この行動原理を企業に根付かせることこそ知的資産経営の効用であり、専門家任せではなく、全社が一体となって困難に取り組むプロセスを経ることによってようやく実現する。

知的資産経営という手法は、このように得られる効用は大きいものの、熱意や意欲のない企業では使いこなせない高度なツールと言えよう。このため、図表14では知的資産経営の取組みに適した対象先の要件として「熱意や意欲がある企業」と位置付けた次第である。別稿では、幸運にも取引信用金庫から知的資産経営の紹介・サポートを受けた、熱意・意欲の旺盛な企業の取組み事例を紹介したい。

6. 信用金庫による事業性評価のスタイル

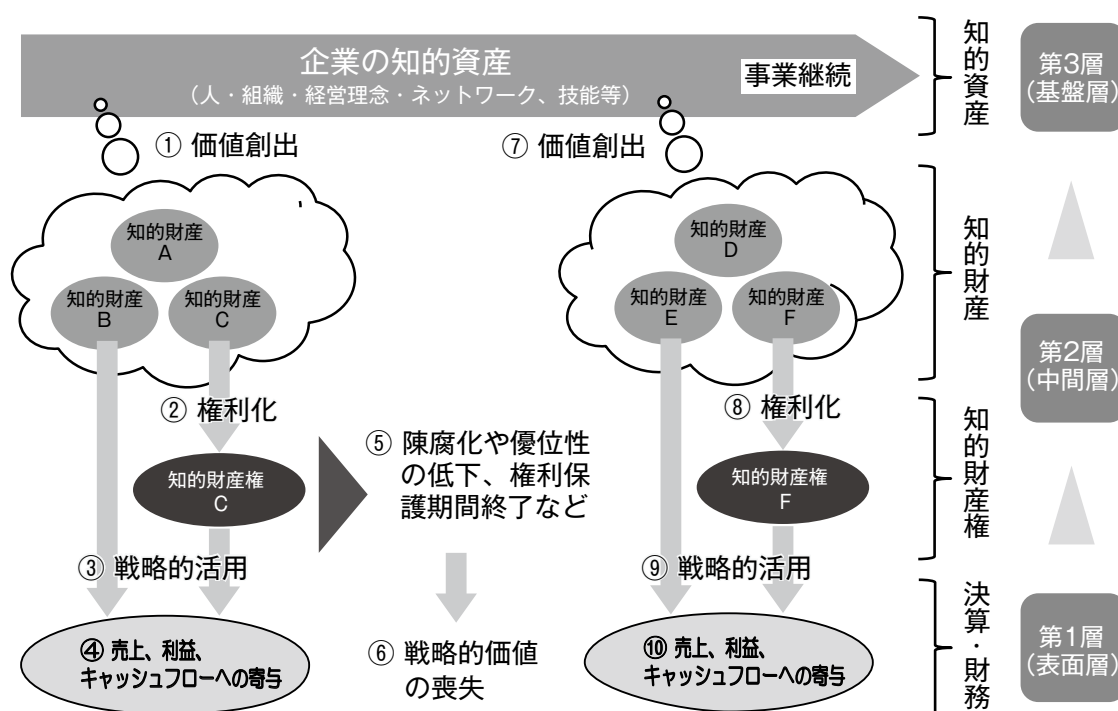
(1) 表面層から基盤層への展開

ここまで、信用金庫による事業性評価をバージョンアップするためのツールとして知的資産・知的財産の活用について触れたが、図表14で整理したように具体的対応に際しては、様々な要件・制約を踏まえたメニュー選択を行う必要がある。

だが、“メニュー”という言葉に示されるとおり、これは信用金庫の事業性評価をバージョンアップするための「テクニック」に着目しているに過ぎない。そこで全体像を見失わないように、事業性評価における知的資産や知的財産の位置付け、そして信用金庫の事業性評価の道筋について図表18のとおりイメージ化した。

ここでイメージされるように、企業の知的資産、(人や組織、経営理念など)は、知的

図表18 第1層(表面層)から第3層(基盤層)への展開



- 企業の知的資産（人や組織等）からは、知的財産が創出され、一部は権利化され知的財産権となる。
- これらは競争力の源泉となって決算・財務に寄与するが、陳腐化等によって価値が失われる。
- このため成長性の評価に際しては、その企業の知的資産が、知的財産の創出サイクルを持続できるかどうかを見極めることがポイントとなる。

（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

財産や知的財産権の苗床である。企業は、この苗床から創出された知財を戦略的に活用することで、売上や利益、キャッシュフローを獲得するが時間の経過とともに知財が陳腐化したり、優位性が低下して戦略的価値を失ったりすれば、企業業績は悪化する。このため企業が競争力を維持していくには、単発的に知財を生み出して終わるのではなく、新たな知財を生み出し続けていく必要がある。

ここでは企業の決算・財務面を第1層（表面層）、知的財産面を第2層（中間層）、知的資産面を第3層（基盤層）と定義している。金融機関が企業先を見る場合、どうしても表面層である財務面に着目してしまう傾向があ

るが、それは苗床から生み出された知財が活躍した成果に過ぎない。そこで、まずは事業性評価バージョンアップの第一歩として、中間層である知財に着目したい。一概には言えないものの、この知財を見極めることで概ね3～5年程度先の企業の姿は見えてくる。

ただし長期的視点から言えば、苗床から生み出された知財に着目し続けても、それは対症療法の域を出ないことに留意すべきである。最終的には基盤層の苗床機能、つまり知財を持続的に生み出すことができるかどうかを見極めることが企業の10年先の姿を評価することとなり、事業性評価のゴールとなる。

事業性評価をバージョンアップする道筋と

しては、「表面層 ⇒ 中間層 ⇒ 基盤層」のステップが自然な形となるが、中小企業の場合は中間層（知的財産・知的財産権）が明確になっていないケースが多いと考えられることから、「表面層 ⇒ 基盤層」というステップでの展開も想定しておく必要がある。

（2）信用金庫による事業性評価のスタイルとは

信用金庫の人的資源に制約がある中で、効果的・効率的に事業性評価への対応を進めていくには、やはり外部機関との連携が欠かせない。特に知的資産・知的財産の分野は専門性が高いことから、知財ビジネス評価書作成支援や知的資産経営支援の仕組みにおいても、専門的知見の活用を前提としている。

ひとつのモデルとなるのは、公的機関の介在により調査会社が技術力や経営力の評価書を作成するスキームであろう。このスキームは兵庫県から発祥したもので、それを参考として広島県、福岡県にも広がりを見せている。ここではボリュームゾーンである知的財産権を持たない企業も幅広く対象となり、評価の視点についても前述の表面層から基盤層までカバーしている。さらに、調査会社に支払う評価手数料の一部を公的機関が補助することが、結果として調査書の信頼性の確保に繋がっている。取組事例の詳細については別稿で紹介するが、各県内の中小企業が制約なく利用できるこのスキームは、外部連携による事業性評価対応として理想的なモデルと言えるだろう。

当スキームは、各地の自治体でも成功事例として認識されており、経済産業省が実施した平成26年度の委託調査結果報告においても、産業支援機関と地域金融機関とが連携した先駆的な取組みとして紹介されている。同報告は、スキームの成功要因として、①金融機関の協力、②県の支援体制、③事務局（産業支援機関）の人員体制、④評価機関および評価者の確保の4点を挙げ、他の地域へ波及させることも念頭に置いた検討・整理を行っている。

それでは、この4点の中で信用金庫が対応できることは何かというと、通常であれば、①金融機関の協力、③事務局の人員体制の2点であろう。例えば、①については評価制度と連携した融資商品を開発したりすること、③については職員を産業支援機関等に出向させることが考えられる。実際、別稿で紹介する取組事例では、地元の信用金庫がこのような役割を果たしている。

他の都道府県の信用金庫においては、先行モデルを参考としつつも各地の特性に鑑みた新モデルを考案し、自治体等に提案を行ってみることも地方創生対応の一類型となるのではないだろうか。

おわりに

本稿では、知的資産・知的財産の活用による事業性評価のバージョンアップをテーマとし、信用金庫が選択可能なツールや活用スタイルについて整理した。もっとも、個別信用金庫にとっては、それらツール等の活用事例

や企業側の意見などに対する関心が高いものと思われる。したがって、本稿はあくまでも導入編という位置付けである。

具体的な活用例については、この分野で先

行する2金庫とその取引先企業2社に対する調査を実施したことから、別稿にて紹介することとしたい。

〈参考文献〉

- ・ 知的財産戦略本部『知的財産推進計画2015』（2015年6月）
- ・ 経済産業省『知的資産経営評価融資の秘訣』（2009年4月）
- ・ 経済産業省『平成26年度地域経済産業活性化対策調査報告書』（2015年3月）
- ・ 特許庁『知財を活用した中小企業向け融資の促進について』（2015年9月）
- ・ 特許庁『特許行政年次報告書2015年版』
- ・ 特許情報プラットフォーム (<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/web/all/top/BTmTopPage>)
- ・ 独立行政法人中小企業基盤整備機構『事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）作成マニュアル改訂版』（2012年5月）