

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**金融調査情報****27-27****(2016. 2. 9)****信金中央金庫****SCB****地域・中小企業研究所**

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7

TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048

URL <http://www.scbri.jp>

“先駆者”尼崎信用金庫による企業の知的財産・技術力・経営力の見極め ～ 事業性評価への組織的取組みと支援事例 ～

視 点

地域における新事業創出、新産業創出を進めていくため、近年では、信用金庫の“目利き力”が注目され、担保・保証等に過度に依存することなく、かつ、企業の財務面だけでなく事業性を重視した融資に繋げていくことが期待されている。

兵庫県においては、全国に先駆ける形で産業支援機関が中小企業の技術力等の評価を行う仕組みが構築されており、中小企業への円滑な資金供給を後押しすることに貢献している。本稿では、当該制度に対応した融資商品をいち早く開発して実績を積み上げるとともに、中小企業の事業性に正対することを目的とした「知的資産経営報告書」および「知財ビジネス評価書」の活用等で先行している尼崎信用金庫の事業性評価の取組みについて紹介する。

要 旨

- 当金庫は、非財務面の評価を重視しており、ひょうご中小企業技術・経営力評価制度、知財ビジネス評価書作成支援、知的資産経営報告書作成支援のいずれにおいても、先行して多くの実績を積み上げている。
- ひょうご中小企業技術・経営力評価制度は、公益財団法人ひょうご産業活性化センターが中小企業の技術力・経営力、成長性等を評価した“評価書”を発行するもので、積極活用した当金庫への発行実績は全体の4分の1強を占めている。
- 知財ビジネス評価書は、取引先が保有する知的財産（特許・実用新案・意匠・商標）を調査会社が評価したもので、ここでも当金庫は11件の実績（作成中含む）を残している。
- 取引先に知的資産経営を紹介するにあたっては、従業員の教育・モチベーション向上、金融機関および社外関係者とのコミュニケーションツールとしての活用等のニーズがある取引先に対し、事例を交えて活用方法を紹介している。
- ひょうご中小企業技術・経営力評価制度は、事業性評価の先行モデルとして広島県や福岡県に広がるとともに、経済産業省の研究会でもモデル事例として紹介されるに至っている。

キーワード 事業性評価 技術・経営力評価 知財ビジネス評価書 知的資産経営報告書

目次

はじめに

1. コンサルティング機能強化体制と事業性評価への取組み
 - (1) コンサルティング機能強化体制
 - (2) 事業性評価への取組み
 2. ひょうご中小企業技術・経営力評価制度
 - (1) 概要
 - (2) 活用効果
 - (3) ひょうご中小企業技術サポート融資
 3. 知財ビジネス評価書の作成支援
 - (1) 概要
 - (2) 活用効果
 4. 知的資産経営報告書の作成支援 ～ ジェイカス株式会社の事例を中心に ～
 - (1) 当金庫における知的資産経営報告書の活用
 - (2) ジェイカス株式会社の事例
 - (3) ジェイカス株式会社から金融機関へのコメント
- おわりに

はじめに

地域における新事業創出、新産業創出を進めていくためには、企業がイノベーション創出に繋がる技術・ノウハウを有していることに加え、必要な資金が円滑に調達できる環境も求められる。そこで近年では、信用金庫の“目利き力”が注目され、担保・保証等に必要以上に依存することなく、かつ、企業の財務面だけでなく事業性を重視した融資に繋げていくことが期待されている。

しかしながら、信用金庫自身が専門的な知見を持ち、企業の技術やノウハウをすべて評価していくことには現実的な制約もある。このため、今後においては、外部の専門家や専門機関の機能を如何に活用していくか、そしてそこから如何に内製化を進めていくか、その巧拙こそが信用金庫の“目利き力”を左右するひとつの要素となるだろう。

かかる状況下、兵庫県においては、全国に先駆ける形で産業支援機関が中小企業の技術力等の評価を行う仕組みが構築されており、中小企業への円滑な資金供給を後押しすることに貢献している。

本稿では、当該制度に対応した融資商品をいち早く開発して実績を積み上げるとともに、中小企業の事業性に正対することを目的とした「知的資産経営報告書」および「知財ビジネス評価書」の活用等で先行している尼崎信用金庫の事業性評価の取組みについて紹介する。

なお、本稿執筆に際しては、同金庫事業支援部および関連部門の皆様のご協力を受けた旨を申し添える。

1. コンサルティング機能強化体制と事業性評価への取り組み

(1) コンサルティング機能強化体制

当金庫は、厳しい経済環境の中で真面目に頑張る地域の顧客の様々な要望に真摯に耳を傾け、様々なライフステージにある企業の事業内容や成長可能性などを適切に評価し、それを踏まえた解決策を検討・提案していくため、平成26年10月から新しい「コンサルティング機能強化体制」をスタートさせている。

この体制においては、顧客との会話から得られるあらゆる情報が蓄積され、金庫全体でリアルタイムに共有される。そこへ、支援部門に配置される5名のコーディネーターが橋渡し役として携わり、これらの情報をもとに、「どのようなサポートができるのか」「どのような解決策を提案できるのか」を考え、営業店と本部が一体となって、現場目線で“知恵”と“汗”を出して、自発的・積極的な行動を実践していくこととしている。このような環境の中で、企業の課題解決やニーズに各部が連携して対応することに加え、顧客の中にある営業の種（シーズ）を見つけ出していくなど、「オール尼信」で独自性と総合力を発揮して取り組むとともに、外部団体や外部専門家との連携“つなぐ力”をさらに強化していく。

ところで、このコンサルティング機能強化体制確立の背景には、当金庫が平成13年から養成を続けてきた「業種別審査スペシャリスト」の存在もあった。これは、地域密着型金融機関本来の姿である、事業内容・事業特性や成長性・収益性・技術力等の事業の無形資産や企業価値を的確に見極める「目利き力」の養成を目的とした公募制の研修である。実地研修では、担当業種（建設、機械製造、卸・小売など主要6業種）の取引先企業2社に対し各1週間の実地体験を行い、体験で得た情報は業種を分析するうえで目利きのポイントとして活用できるレポートにまとめ、プレゼンテーションを行う。

事業性評価が注目されたのは比較的最近であるが、当金庫は今から10年以上前にこうした人材育成に着手し、これまで組織的・計画的に進めてきた。平成27年3月末現在の延べ養成者数は249名に達しており、初期の受講生は部店長クラスとして活躍している。

(図表1) 尼崎信用金庫の概要



金庫概要	
名称	尼崎信用金庫
創業	大正10年6月6日
本店所在地	兵庫県尼崎市開明町3-30
会長	橋本 博之
理事長	川上 利之
預金	2兆4,701億円
貸出金	1兆2,220億円
店舗数	94店舗
役職員数	1,474人

(備考) 当金庫資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成（計数は平成27年3月末現在）

（２）事業性評価への取組み

当金庫の事業性評価への取組みは図表２のとおり、①ひょうご中小企業技術・経営力評価制度（ひょうご中小企業技術サポート融資を含む）、②知財ビジネス評価書の作成支援、③知的資産経営報告書の作成支援という大きく３つの柱で成り立つ。それぞれの詳細は後述するが、これら一連の取組みは、特許権等の法律上の権利としての強みを持つ企業から、権利化までに至らないものの競争力の源泉となる強みを持つ企業まで、幅広い対象をカバーしている。

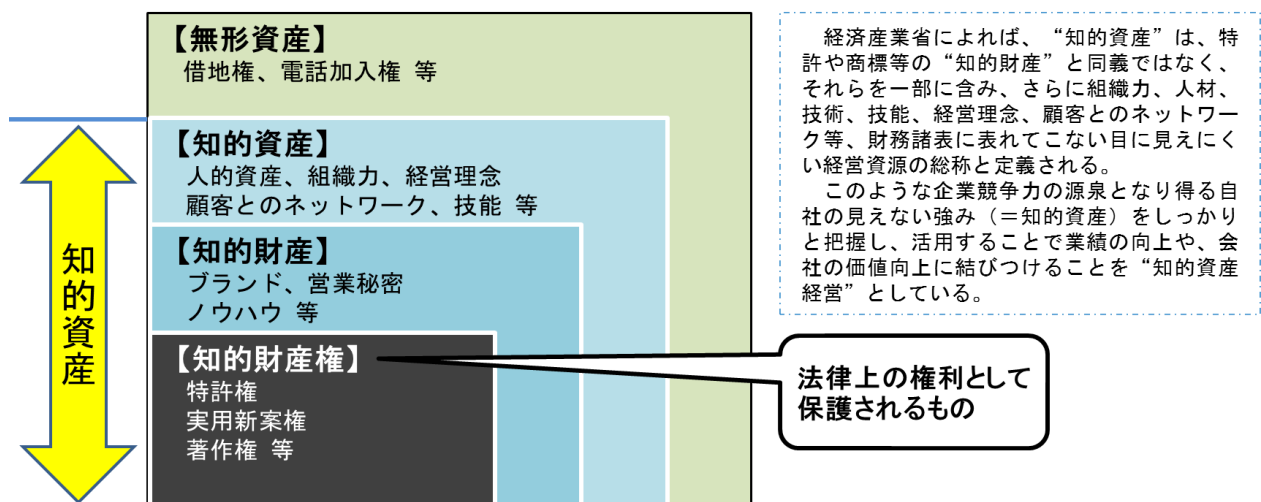
これらの取組みは、直ちに財務諸表に表れない目に見えにくい経営資源に着目し、コンサルティング機能を発揮して中小企業の事業性に正対することを目的としている。取引先企業への事業性評価に基づく課題解決をサポートする仕掛けと言えるだろう。

（図表２）当金庫の事業性評価への取組み



（備考）各種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３）知的資産と知的財産との関連性イメージ



（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

2. ひょうご中小企業技術・経営力評価制度

（１）概要

ひょうご中小企業技術・経営力評価制度は、県内中小企業の企業価値のアピールや円

滑な資金調達を支援することを目的としており、公益財団法人ひょうご産業活性化センター（以下、「産業活性化センター」という。）が中小企業の技術力・経営力、成長性等を評価した“評価書”を発行するものである。

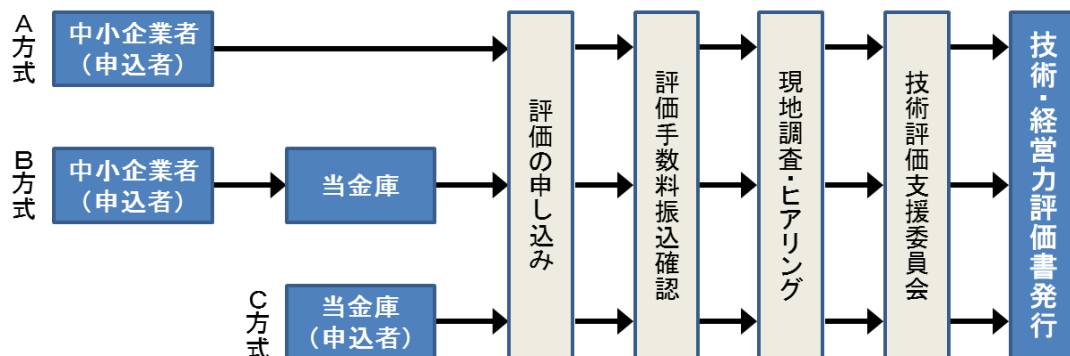
当制度の利用対象者は、兵庫県内に所在する中小企業および金融機関であり、現在、県内に店舗を擁する 28 金融機関（県内全信用金庫を含む。）が取扱金融機関となっている。平成 17 年 6 月の制度発足からの評価書累計発行件数は、平成 27 年 9 月末時点で 1,004 件と大台に達した。

そもそも当制度は、当金庫の橋本理事長（現会長）から兵庫県知事への働きかけがきっかけとなって発足した経緯があり、発足当初から積極活用してきた当金庫に対する評価書累計発行件数は、実に 275 件（平成 27 年 9 月末現在）と全体の 4 分の 1 強を占めるに至っている。

運用フローは図表 4 のとおりで、産業活性化センターが事務局となり、中小企業者からの直接の申し込み（A 方式）、中小企業者からの金融機関を経由した申し込み（B 方式）、中小企業者の同意を得た金融機関からの申し込み（C 方式）の 3 つの方式での申し込みを受け付けるが、申し込みの多くは金融機関を経由する B 方式とされる。

申し込みを受けた活性化センターは、申請書を元に民間の評価機関に評価者（専門家）の派遣を依頼する。評価機関は評価者を選定して評価実施を依頼、評価者が企業に出向いてヒアリングを行い、ヒアリング後 2 週間以内に評価書を作成する。

（図表 4）評価書発行のプロセス



（備考）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」に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（2）活用効果

当制度における評価項目は図表 5 のとおりであり、①製(商)品・サービス、②市場性・将来性、③実現性・収益性、④経営力の 4 つの視点で構成され、企業の技術や製品・サービスだけでなく、将来性や経営力を網羅するものとなっている。当制度の評価は、この 4 分野 10 項目について 5 段階で評価され、各々コメントが付与される。そして評価書には、総合評価に加えて、企業の抱える問題点、改善すべき点についてのコメントも記載される。

(図表 5) 評価項目一覧

評価項目		評価視点
製(商)品・サービス	新規性・独創性	評価対象事業の技術・ノウハウ、製品・サービス、管理運営技術、ビジネスモデルに関する新規性・独創性について評価を行う。ここでの評価は学術的観点でなく事業的観点に基づくものである。
	優位性とその維持継続	評価対象事業の競合相手に対する優位性およびその維持継続について評価する。製品・サービスの商品性だけでなく技術力、営業力、ブランド力、知的財産なども対象とし、外部資源の活用なども評価する。
市場性・将来性	市場規模・成長性	対象製(商)品・サービスの市場規模(潜在規模を含む)、市場安定性(需要変動)・成長性(今後の需要動向)について評価を行う。法令の制定・改正による影響や、代替製品の出現可能性なども考慮の範囲とする。
	競合関係	競合企業の状況と当社のポジショニング(業界内地位)、競争力を評価する。製品・サービスの寿命(代替技術による市場変化)や競合条件(新規参入・撤退動向、顧客の動向)も考慮する。
実現性・収益性	販売方法・販売価格	マーケティング計画(販売の基本戦略や実行計画)について、また戦略にもとづく販売チャネル、販売方法、価格政策などについて評価を行う。販売における競合企業との差別化状況も評価の範囲とする。
	生産・サービス体制	生産・サービスのための施設装置の整備や運営管理(生産・サービスの計画・実行、品質管理、市場・顧客対応など)について評価を行う。ISOなどの公的認証取得や改善活動の状況なども考慮する。
	売上高・利益計画	今後数年間の売上高・利益計画を作成しているか、内容が具体的で実現性があるか、採算性はあるかなどの評価を行う。マーケティング計画や生産・サービス計画との整合性も評価の対象とする。
	資金計画・資金調達力	売上高・利益計画実現に対する資金計画の妥当性ならびに事業の有望性、技術優位性、信用力などを考慮した資金調達力の評価を行う。
経営力	事業遂行能力	経営者の先見性、意思決定力、リーダーシップ、後継者育成などを考慮して評価を行う。
	人材・組織体制	事業遂行のための人材が確保されており、円滑な組織運営ができていないか評価する。組織と個人の能力向上のための教育訓練や資格取得に取り組んでいるか、IT 構築が出来ているかも評価する。

(備考) 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」に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

評価手数料は、標準評価型(基本)が 10 万円、オーダーメイド型は 20 万円で、兵庫県が費用を約 3 分の 1 負担するため、申込者の負担は標準型で 6 万 7 千円、オーダーメイド型で 13 万 4 千円となっている。また、同制度の積極活用のために、当金庫では一定の条件を満たせば、評価費用の約 3 分の 2 を当金庫が負担する制度も導入している。つまり標準評価型(10 万円)の場合、当金庫の負担 6 万 7 千円により、取引先は自己負担なしで評価書の発行を受けることが可能となる。

なお、ここで評価書の活用効果をまとめると、実際に評価書を作成した取引先の意見としては、「自社の技術が“見える化”され、評価されたことで、開発に携わってきた従業員の自信やモチベーションの向上につながった」「今後の中長期的な経営戦略の検討材料としても参考となった」などが挙げられる。自社のビジネスの強みをあらためて書面化することが、従業員にとっては自社の理解を深めることにつながっており、経営者にとっては経営戦略策定のヒントにつながっている。利用企業は種々のメリットを享受していると言えよう。

（３）ひょうご中小企業技術サポート融資

ひょうご中小企業技術サポート融資（以下、「サポート融資」という。）は、新技術や新製品の開発・事業化など、取引先の成長に必要な資金の供給を目指し、新規性・独創性、市場性・成長性、競合優位性などに着目して審査を行う当金庫の融資商品であり、ひょうご中小企業技術・経営力評価制度を活用した県内企業を対象とする。

原則として無担保で、平成 27 年 5 月には金利引下げと限度額の拡大といった改定を行っており、取引先企業がより利用しやすくなるよう内容の充実を図った。

このサポート融資を含め、当金庫における評価書の活用効果は次のとおり。

- 取引先の事業実態がわかり、知財を含めた技術や製品・サービスなどの価値判断の上で参考となる。特に技術面や市場性など、強みの裏づけを金融機関職員によるヒアリングのみで行うことは困難であり、市場性を含めた成長可能性を評価するにあたっては非常に有効である。
- 取引先の経営課題が明らかになり、コンサルティング機能発揮のための基礎資料が得られる。中小企業は自社の強み・弱みを認識できていないケースも多く、評価書による客観データにより経営資源の棚卸しができる。
- 与信判断の補完材料として、中小企業の有する技術力、経営力、知財などを活用したビジネスモデル全体の価値や成長可能性の評価ができるため、財務データや担保・保証に過度に依存しない融資取組みに向けた活用が可能である。

3. 知財ビジネス評価書の作成支援

（１）概要

知財ビジネス評価書とは、取引先が保有する知的財産について、第三者である専門の調査会社が技術内容も含むビジネス全体を評価したものである。

平成26年度に特許庁から公募がなされた「知財ビジネス評価書作成支援事業」は、特許などを活用している中小企業の事業を適正に評価し、金融機関からの融資可能性拡大に資するために、客観的な評価に基づく融資判断の補強材料として評価書を活用することを目的とする。当事業全体の平成26年度採択結果は、18金融機関（うち信用金庫4）で37件（うち信用金庫8件）であり、この中で当金庫の採択実績は5件に達した。

当事業は、平成27年度も公募がなされたが、採択金融機関数は61金融機関（うち信用金庫24）に急増し、採択数も上限に達したことから既に受付は終了している。こうした状況下、当金庫からは平成27年度も6件が採択された。

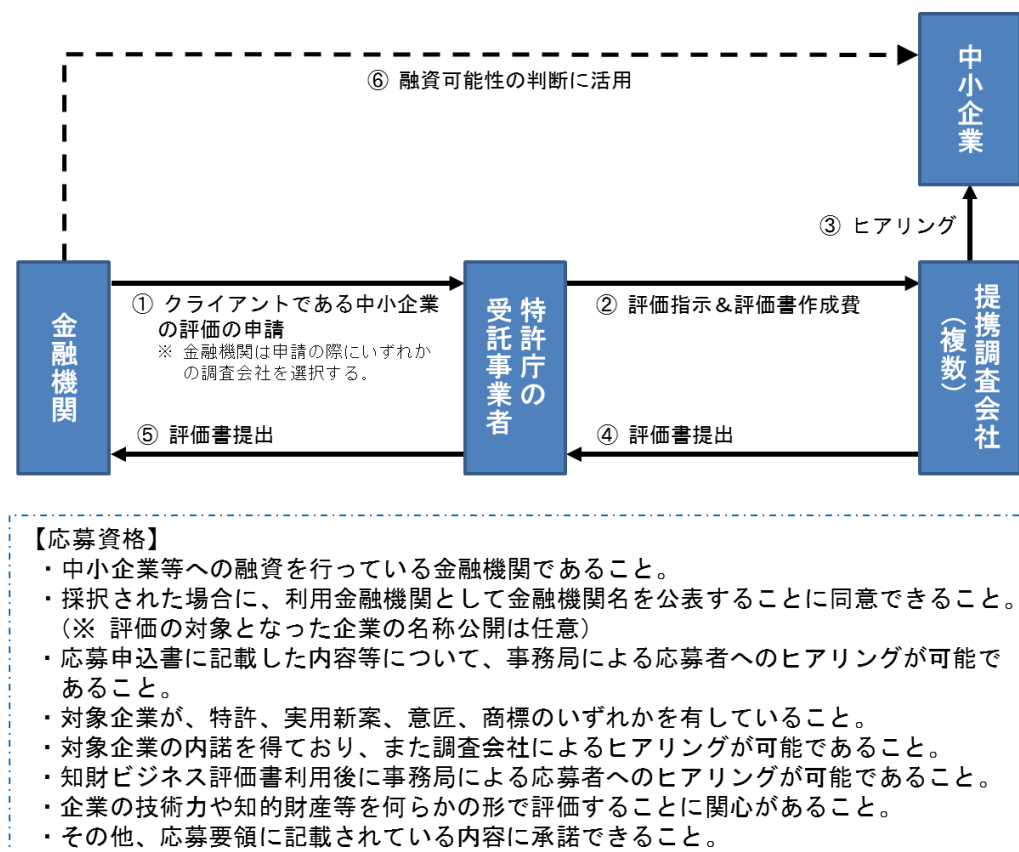
スキーム図ならびに応募要件については、図表6のとおりで、知財ビジネス評価書は高い専門性を有する調査会社が作成するが、評価方法や内容等は調査会社（平成27年度の提携調査会社は8社、社名非公表）ごとに特徴があるため、金融機関は案件の性質に応じて調査会社を選択する必要がある。評価書作成のための費用は、特許庁が全額負担

することから、金融機関および中小企業の費用負担は発生しない。

ひょうご中小企業技術・経営力評価制度と異なる点としては、特許、実用新案、意匠、商標のいずれかを有する中小企業のみを対象としている点である。これらは図表3で触れた知的財産権に属する法律上の権利であり、法的手続きを踏まえていない技術力やデザイン等は対象外となる。

このような権利を有する中小企業は、全体から見れば少数派かもしれない。ところが当金庫は、中小企業でも特許権等を持つ先が一定数存在すると見ており、今後も探し出してアプローチするとしている。通常ならば困難な取組みとも思われるが、当金庫のコンサルティング機能強化体制では、①営業店による情報収集力、②情報共有インフラ、③コーディネーターのコーディネート力、④本部各部のサポート力が一体となって発揮されている。このことが幅の広い案件発掘を可能とし、これまでの群を抜いた採択実績につながっているものと考えられる。

(図表6) スキーム図



(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

(2) 活用効果

知財ビジネス評価書の内容は、特許・商標等の企業が保有する知的財産を活用したビジネスの実態をわかりやすく説明し、そのビジネス全体の評価を行うものとなっている。

評価する調査会社、専門家によって評価書の内容は異なるものの、多様な切り口からの情報を得ることができる。

特許庁の知財ビジネス評価書作成支援事業は、平成26年度こそモデル的な実施となったが、平成27年度における本格実施では、モデル実施を踏まえ調査会社を2社追加するなど拡充が図られた。

先行して多くの案件に取り組んだ当金庫は、コンサルティング機能を発揮していくための補完材料としてこの評価書を有効に活用している。その結果、「特許を含むビジネス全体の価値評価が第三者の専門機関により数値で示されたことで、対外的なアピールにつながった」「新商品を開発し特許を取得するも、その商品の強み・市場・製品の価値がわからなかったが、評価書により市場性を踏まえた価値を認識することができた」というように、取引先企業から高い評価を得ている。

4. 知的資産経営報告書の作成支援 ～ ジェイカス株式会社の事例を中心に ～

（1）当金庫における知的資産経営報告書の活用

当金庫による知的資産経営に関する取組みは、産業活性化センターの報告会で知的資産経営報告書を作成した顧客の体験談を聞いたことをきっかけに、平成22年度から始まった。当金庫は当時、顧客の経営改善を支援する中で、顧客の営業推進に繋がるようなツールが少ないという課題を抱えていたところ、この“知的資産経営”について、「自社の強みと弱みを把握しビジョンやアクションプランを作っていく手法は経営改善支援の手法として最適」と注目した。

具体的な取組みとしては、知的資産経営報告書の策定支援セミナーや専門家派遣を実施している。これまでのセミナーへの参加者は延べ762社、知的資産経営報告書（事業価値を高める経営レポートを含む）の作成を支援した先は65社に達する（実績はいずれも平成27年3月末時点）。

取引先に知的資産経営を紹介するにあたっては、事業承継に向けた後継者育成、従業員の教育・モチベーション向上、金融機関および社外関係者とのコミュニケーションツールとしての活用等のニーズがある取引先に対し、事例を交えて活用方法を紹介している。セミナーをきっかけに報告書を作成した顧客の中には、取引先や新規先に報告書を配布したところ大手上場企業との取引が成立し、その企業に対する売上が10倍に伸びた成功事例や、報告書作成過程で従業員のモチベーションが上がり経営が改善されたため、低金利での融資が可能になったという例もある。

報告書の作成は通常専門家の指導のもとに行われるが、その作成プロセスを通じて当金庫職員による取引先事業の理解が深まり、企業と経営課題を共有し解決していくことにつながっている。また、専門家ヒアリングの場に立ち会うことで、当金庫の職員はそのヒアリングスキルを学んでいる。

なお、企業にとっての知的資産経営報告書の活用効果は、次のとおり整理できる。

[従業員向け]

- ・会社の経営理念・経営方針が理解できた。
- ・会社全体の事業の流れや自社の強みが理解できた。
- ・経営への参画意識が芽生え、モチベーションが向上した。

[経営幹部向け]

- ・経営戦略の整理ができた。
- ・今まで気付いていなかった自社の強みを理解できた。
- ・経営理念・経営方針が社内に浸透した。
- ・中長期の経営目標の策定につながった。

[取引先向け]

- ・会社の事業内容、事業の強みをPRしやすくなった。（会社案内として活用）
- ・対外的な信用度が向上した。

（２）ジェイカス株式会社の事例

イ．事業内容

ここからは、実際に当金庫が知的資産経営報告書の策定支援に取り組んだジェイカス株式会社（兵庫県西宮市）の事例を紹介する。当社は、昭和 61 年に加賀澤代表が軽トラック 1 台で創業、配送のプロとしての丁寧な仕事ぶりで業容を次第に拡大し、大手コピー機メーカーと直接取引するまでに成長した。（図表 7、8）

物流の領域を超えた付加価値の高いサービスを展開してきた当社であるが、近年では“運ぶ”、“預かる”、“守る”をキーワードとして、①運輸・配送サービス、②倉庫・保管・管理サービス、③機密書類管理・廃棄処理サービスなど多彩な事業を手掛けている。加えて、環境負荷の軽減を目的に、エコカーの導入やリサイクルにも注力している。

特に、平成 18 年から始めた「文書出張細断サービス」（図表 9）は特徴的だ。大型シュレッダーを設置していないオフィスでは、機密文書の処分を専門業者に委託しているケースが多いが、このサ

（図表 7） ジェイカス㈱の概要



当社の概要	
社 名	ジェイカス株式会社
設 立	平成 2 年 9 月 11 日
所 在 地	兵庫県西宮市西宮浜 3-26
代 表 者	代表取締役 加賀澤 一
従業員数	65 人
車両台数	48 台
事業内容	一般・軽貨物自動車運送事業、倉庫・配送センター管理、トランクルーム、書類保管、廃棄サービス

（備考）当社資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成（計数は平成 27 年 9 月 1 日現在）

ービスでは、大型シュレッダー搭載の3tトラックが顧客の事務所に出向き、顧客の眼前で機密文書をスピーディーに裁断・圧縮する。そして、細断された紙は全量がコピー用紙など紙資源として再利用される。つまり顧客は、①持込処理の手間と時間の節約、②眼前の作業による安心感、③リサイクル参画によるエコ効果という3つのメリットを享受できることとなる。

(図表8) 加賀澤 — 代表取締役



(備考) 当社提供

ロ. 知的資産経営との出会い

ここから先は、加賀澤代表からのコメントについて要約のうえ紹介することとしたい。

リーマンショック後、当社の業況は低調に推移していた。当時、経常利益は何とかプラスを維持していたものの運輸事業が赤字であり、非運輸事業の稼ぎで本業の運輸事業をカバーする構造となっていた。懸命に数字を積み上げても赤字体質を改善できない。数字を精査しても理由は判明せず、取り組むべき施策を見出せない状況が続いた。当時の状況について加賀澤代表は、「漫然と荷を動かすことに専念していたが、ただ赤字が積み上がることの繰り返し。これでは何のために仕事をするのか、社員は幸せになれるのか、どこに向かえばよいのか自分も社員もわからなかった。」と述べている。

暗中模索の日々が続いた中で、加賀澤代表は当金庫からアドバイスを受けた。「知的資産経営に取り組んでみてはどうか。」 複数の取引金融機関がある中で、この苦しい状況に相応しいアドバイスをしてくれた金融機関は当金庫だけであった。

(図表9) 大型シュレッダー搭載トラック「エコポリスバン」と文書出張細断サービス



(備考) 当社提供

(図表 10) ハイブリッドトラックと本社倉庫内部



(備考) 当社提供

ハ. 知的資産経営への着手

知的資産経営の効用は、見えない課題があぶり出される点である。知的資産経営の取組みに着手した当時、当社は様々な問題を内包していた。まず始めに、社内一体化のため世代間コミュニケーションの強化を図ろうとしたが、簡単な話ではなかった。特に若手社員においては、コミュニケーション自体を目的化すること（いわゆる“飲みニケーション”など）に否定的だった。この世代と価値観を共有するためには、仕事への“共感”を醸成することが必要だ。

その後、会社の存在意義について社員から問われたことをきっかけに、経営理念だけでは自社の存在意義を社内に浸透できない事実気付いた。実際に経営理念に関するアンケートを実施したところ、社員の8割以上が「関心がない」と回答した。やはり、社員の“共感”を得られていないことが一体化を阻んでいる要因だった。言わば、それまでの経営が「理念なき経営」であったと痛感した。

知的資産経営についての議論に着手すると、予想以上に建設的な意見が湧き出てきた。当初はまるで罰ゲームを受けているかのように消極的であった社員も、終盤には見違えるほど問題意識が高まった。そして、経営理念に基づき、誰もが共感しやすいキャッチフレーズについて社員と話し合い、最終的に『お客様と共に戦う物流のプロ集団』と決めた。

このキャッチフレーズを踏まえて会社を見つめ直すと、自社の強み、弱み、課題が次々に浮き彫りとなっていった。このままでは今後の人口減少（＝人手不足）に対応できないと気付き、真剣に課題を洗い出していくと、次は“ミッション”の必要性が明らかになった。そこで再び社員との話し合いを経て、『すべての物の流れを整理・整頓する』というミッションに行き着いた。（図表 11）

着手して初めて気付かされたが、知的資産経営は一度計画を作って完成するものではなく、むしろ、PDCA サイクルを回してからの検証・修正段階こそが本番である。その意味で、最初の計画は自社の決意表明に過ぎなかったと言える。

(図表 11) 当社の知的資産経営報告書〔全体像〕

ジェイカス株式会社 知的資産経営 戦略レポート		
【キャッチフレーズ】お客様と共に戦う物流の超プロ集団		【ミッション】すべての物の流れを整理・整頓する
【経営理念】 1. 私たちは物流を通じて常に人を幸せにする事を目的とします。 2. 全従業員とその周りの人々の幸福を追求します。 3. 新しい価値の物流を創造し社会に貢献し続けます。		
当社の強み		
人的資産	① 幹部3名の素直・プラス思考・勉強好き ② 社長・幹部の社交性 ③ 営業3部長のプレゼン力とネットワーク ④ ベテラン現場責任者の経験	顧客提供価値 ① 小口配送(毛細物流)の品質(大手文具用品配送) ② 顧客荷主の要望に沿った物流コンサルティングと最適化(3PL) ③ 当社配送社員の顧客(エンドユーザー)コミュニケーションでの情報の収集と発信力 ④ 零細運送業者への管理教育 ⑤ 顧客荷主への現場改善提案
組織資産	① 経営理念・ビジョン・ミッションからの幹部全員での目標管理・行動計画と進捗チェック ② 全社・部署・チーム・自己の行動計画PDCA ③ Web型組織と一体感 ④ 仕事を楽しむ文化 ⑤ 従業員充実度アンケート ⑥ 荷主協力会社会での6年連続最低PPM達成記録伝承とKPI ⑦ 日報での自己収支の管理と顧客情報の収集	経営環境と今後のビジョン 若者の車離れによるドライバー不足、今後の人口減少と日本経済の収縮により、私ども物流会社も淘汰の時代が到来しております。当社は長年都市部のワイス配送(大手コピー機・文具メーカー配送)で培われたコミュニケーション力を武器に、今後は配送先ワイスに対し荷主の販促活動から販売をしていきたいと考えております。イメージとして物流+販売=コピー用紙・トナー配送時+ワイスリコの様な菓子、またはスルパサの様なワイスコーヒー等、ワイスの配送から販売までを手掛けて行きたいと考えております。またもう一つの成長柱である3PL(包括的物流受託)の独自ノウハウと、物流コンサル提案から現場での実践力を全社的に磨き、ノアセットは元より上記を生かした独自の7セット型3PLを拡大していきたいと、東京・大阪近郊の大型物流施設で最新WMSを導入したフルフィルメント(販売物流)を構築していきたいと考えております。また引き続き独自ネットワークと営業力を生かした3PL業務での拡充を目指します。
関係資産	① 各荷主の協力会社会を主催または積極参加 ② 荷主経営者(中小)との定期的なお付き合い ③ 目標の一致(三方良し)を目指した荷主担当者および管理者との信頼関係 ④ 中堅倉庫会社との補完関係 ⑤ 経験豊富な顧問集団 ⑥ 先進物流会社とのネットワークと研鑽活動 ⑦ 兵庫県トラック協会役員での全国物流業者とのネットワークと情報収集 ⑧ 地元商工会議所・県活性化センター・中小機構等との連携 ⑨ 事業規模の顧客数 ⑩ 8万件以上に上るエンドユーザーワイスの出入り	今後の目標 今後中期計画でのワイス配送フルフィルメント(販売物流)を手掛けるにあたり、まずは既存ワイス配送混載業務の拡充を図り、来期後半には大手事務用品販売会社の新設大型物流施設でワイスコピー用紙配送のノアセット業務を展開します。これを機会に大型物流施設でのセンター(DC)運営のノウハウを構築し、3年後メーカー枠を超えた当社独自7セット型業務でのワイス用度品混載配送および販売(フルフィルメント)に移行、ジェイカスフルフィルメント設立でワイス特化日本一を目指します。また既存3PL(包括的物流受託)業務の専門分野を構築し、顧客荷主から「〇〇と言えばジェイカス」と認知されるよう取り組みます。 【5年後目標】 売上 20億円 営業利益1億2千万円 拠点数8拠点 社員数114名

(備考) 当社提供資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

二. 知的資産経営を通じて得た“気づき”

知的資産経営は、ビジネスを「見える化」するツールである。このツールを使って事業を徹底的に見直してみると、自社の強みと弱みが何か見えてきた。そして、この強みを徹底的に伸ばしていくことの必要性を再認識させられた。(図表 12)

もっとも、ようやく固まった報告書とは言え、これを外部に公開しない限りは社内資料のまま完結してしまう。このため当社は、知的資産経営報告書を自社ホームページ上で公表し、社外からの「見える化」にも取り組む。社外に対するコミットを伴わなければ、緊張感に欠ける状況も想定される。アクションプランを確実に実行していく“覚悟”を表明したい。

また、今後の運輸業は、人材をいかに確保できるかで勝負が決まる。これまで当社は、ホームページを特に重視していなかったが、人材採用における最初の接点はホームページであり、ここで企業の印象が否応なく決定付けられる。その意味でも、ホームページ上で当社の知的資産経営の取組みを紹介すれば、就職先としてのPRになるとともに、求めている「当社の仕事に共感できる人材」を呼び集めることにもつながる。

ところで、知的資産経営においては、KPI（Key Performance Indicators：重要業績評価指標）が重視されるが、知的資産経営の取組みを通じて学んだこの発想にも感銘を受けた。目標達成に向けたプロセスの進捗を定量化するという視点は、運輸・物流業に無かった。現在では必要な設備を導入し、各ドライバーがKPIの状況をスマートフォンで随時確認できる体制となった。ドライバーも、各自で日々の数字を意識するようになった。

ホ. 今後の展開

現在、知的資産経営のPDCAを踏まえた中期計画を作成している。中期計画となると、

(図表 12) 当社の知的資産経営報告書〔自社らしさ(違い)発見マトリクス〕

		競 合 他 社	
		「持っている」「行っている」	「持っていない」「行っていない」
自 社	「持っている」「行っている」	自社「○」 競合「○」 ① 配送＋付帯作業（トレー、ドラム交換等）の提供 ② 指定場所納品、仕入先出し、棚出し棚入れ等の2次のサービス ③ 複数荷主によるオフィス共同配送 ④ オフィスリバリー専用車両の導入（一部エリア） ⑤ 機密文書の保管、溶解処理サービス ⑥ 荷主業務熟知ドライバーでのトラック貸切便 ⑦ 倉庫保管センター運営業務	自社「○」 競合「×」 ① 出張裁断サービス ⇒シュレッダー車保有 ② 保冷蔵車によるチャーター便および共同配送 ③ 魅力あるダントツのネットワークと提案力 ⇒担当者との信頼を勝ち得ている。 ⇒顧客の困ったを解決・後方支援する。 ⇒顧客ニーズに合ったプレゼン力 ④ 経営者と管理者の近い距離での意思交流と一体化 ⇒意思決定の速さ ⇒現場目線をもった意思決定 ⇒安心感の高い労使関係（運命共同体） ⑤ 独自手法でのリクルーティング力 ⇒HPの刷新と募集要項の工夫 ⇒初任給を高く設定（同業他社と比較して） ⑥ 中小規模の物流会社には高い社員福利厚生 ⇒社員旅行、各種イベント ⑦ 独自のメンタリング ⇒経験値の高い専任カウンセラーに依頼 ⇒各人の状況に応じたカウンセリングとコーチング ⑧ 家族にまで行き届く情報共有の一体化 ⇒社内報を給料明細に入れ家族にシェア
	「持っていない」「行っていない」	自社「×」 競合「○」 ① デパケン～倉庫保管、入出庫作業、流通加工、リフレクターを含めた物流包括センター受託機能 ② 関西圏以外のエリアの受託 ③ 精密機械運搬、設置作業 ④ 古物リサイクル取扱いと資源再販 ⑤ 産廃収集運搬 ⑥ 事務所移転等での設備LAN工事、内装工事を含めたワンストップ引越 ⑦ 5S＋2S活動の推進 ⑧ 最新WMS（倉庫管理システム）での情報管理 ⑨ 目標行動管理 ⇒各セクション、各人に対する明確なミッションの明示 （なぜ出来ないのか⇒個人レベルに頼りすぎている結果） ⇒明確で具体的な職務分掌 ⑩ ドライバーコンテスト、マイスター制度 ⑪ 協力会社会議による品質意識の水平展開 ⑫ 外国人労働者の雇用 ⑬ 社長（役員）抜き打ち現場視察での評価	自社「×」 競合「×」 ① 超プロセルストドライバー育成 ② 差別化した自社独自育成プログラム ③ 顧客の最適な物流構築を約束するコンサルティング ④ 社長とのオフィスミーティング ⇒現場のモチベーションアップ策 ⑤ 特殊な車両・マテリアル・梱包資材のデザインや仲介 ⑥ 最新WMSでのKPI管理とマーケティング戦略 ⇒フルフィルメント物流での情報提供とマーケティング ⑦ 個人レベルのシェアと標準化 ⑧ 効率KPIを意識した徹底された機械化

（備考）当社提供資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

内容が数字合せに陥ってしまうケースも少なくないが、数字と施策が噛み合っていないければ意味が無い。組織や人員、サービスをどのような形にすれば目標を実現できるかを具体的に考えなければ数字は生きてこない。当社としては、請負ビジネスからの脱却を図るため、「地域ナンバーワン」を目指す方針だ。既存の仕組み（システム）に乗ったまま、ただ値下げで仕事を受けるという戦略では展望が描けない。今後の運輸業には、自社の仕組みに顧客を招き入れるようなビジネスモデルが求められる。

計画では、この「地域ナンバーワン」を具体的に定義した。現実的には、都市部のオフィス配送需要の集中するエリアに特化し、そのコピー用紙配送の分野で実績ナンバーワンを狙う。協力会社とも幅広く連携し、他とは一線を画したジェイカスシステムを展開したい。現状でも、協力会社にはジェイカス流が浸透している。

大きな問題は、繰り返しになるが人材確保だ。業界団体の調査によれば、ドライバー

（図表 13） 当社の知的資産経営報告書〔価値創造のアクションプラン〕

	背景	目的・ねらい	成果指標(KGI)
・ 協力会社設立によるジェイカス品質の確立向上と理念・方向性の共有	・ 業界縮小と人手不足 ・ 法令順守と企業承継	・ 協力会社困込みと協創 ・ Jグループの発展 ・ 管理者のスキル向上 ・ ハイタッチの関係性	・ 企業数20～30 ・ PPM数値30%減
・ 地域No1物流企業を目指し社内と協力会社の意識改革	・ 強みの差別化と生き残り ・ 新たな社会と経済 ・ ゆとり世代マニュアル	・ ブランド化 ・ 地域業種一番化 ・ J教育プログラム確立 ・ 社内風土の良質化 ・ 顧客満足度の向上	・ 評価20%UP ・ 全方位評価実施
・ 第三世代の人材発掘とリクルーティング・ヘッドハンティングを強化	・ 良質人材の不足 ・ 新たな社会問題	・ 組織力・提案力強化 ・ 理念に沿った新ビジネスモデル ・ 新ビジネスモデル構築	・ モデル社員数
・ 社内資源(ヒト・モノ・カネ)の効果的投資と回収設計の精度アップ	・ 社会情勢不安定化とスピード化	・ 事業コントロール力強化 ・ 全員の主体性UP	・ 予実管理の乖離率

各項目にKPIを設定する	各つながりが確実にできているかをKPI指標で期日を決めて検証と見直しを行う							
	管理者教育	一般社員教育	何でも言うて委員会	顧客コミュニケーション	協力会社コミュニケーション	リクルーティング		顧客提案力発信力
誰が(管理責任者)	●●部長 ●●顧問	全所長	●●社長 ●●顧問	●●マネージャー ●●マネージャー	本部長 ●●所長	●●部長	●●所長 ●●マネージャー	営業部 全所長
誰に	リーダー以上	一般社員	マネージャー以下全員	荷主会社	協力会社	即戦力社員候補者	新入社員	荷主会社
いつ	8月スタート	9月スタート	2/10～月1回	5月スタート	4月スタート	随時	随時	8月スタート
何を	次期管理者教育	次期リーダー教育	自由な意見交換	自社評価	品質向上	ヘッドハンティング	効果的集社員活動	HP SNS
どのように	物流コンサル指導	社内OJT	座談会形式	顧客訪問	意見交換勉強会	人生相談	物流コンサル勉強会	荷主向け物流勉強会
いつまでに						1年間		
どれぐらい	1年間	1年間	1年間	1年間	1年間	予算売上3億円毎		1年間
KGI	管理者候補2人	モデル社員3人	現場改善提案5件	顧客アンケート数値	参加社数アンケート	労働分配率30%以内	定着率70%以上	案件問合せ数30件

（備考）当社提供資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の平均年齢は 40 歳代後半である。20 歳代と 30 歳代は合わせても全体の約 30%に過ぎず、一方で、50 歳代と 60 歳代が占めるウエイトはこれを上回る。つまり、次世代を担う層が確実に不足している状況にある。背景には、若者が車や免許に興味を持たない“車離れ”という構造変化もある。このため、アクションプランにおいては、リクルーティングにも KGI (key goal indicator : 重要目標達成指標) を設定している。(図表 13)

(3) ジェイカス株式会社から金融機関へのコメント

加賀澤代表へのインタビューにおいては、ジェイカス株式会社の知的資産経営事例に付随して、金融機関の取組みへの意見も得ることができた。そこで、代表のコメントを以下のとおり紹介する。

苦境にあった当社に対して唯一、知的資産経営に関するアドバイスをしてくれた尼崎信用金庫には大いに感謝している。当時は藁にもすがる思いだった。

同金庫の職員は、企業のことを良く勉強している。当社へのアドバイスも臆せず言ってくれるので、本当に助かる。同金庫にとっては手間ばかりかかるかと思うが、企業との関係を深める取組みであり今後も是非続けてほしい。本来であれば、他の金融機関にもこういう姿勢が必要だと思う。

公的支援制度等についての情報提供も有益だ。同金庫に直接メリットは無いかもしれないが、いずれビジネスにつながる筈だ。中小企業に必要とされているのは、このような取組みを地道に続ける金融機関である。

例えば、複数の企業で共同配送センターを計画するとなった場合、どのような公的支援制度があるのか皆目見当がつかない。行政からはホームページ上に書面が掲示されるが、中小企業経営者にとって、大量の書面を読み込むような時間的余裕はない。このような場合に、企業の施策に応じた適切・迅速なアドバイスを提供してくれるならば、借入金利が多少下がるよりも価値を感じる。サービスに価値があれば元がとれると考え、金利に関わらず取引をしたいと思う経営者も多いだろう。

これからの運輸業のビジネスは付加価値が勝負であり、値下げ一辺倒では難しい。運輸業の考えがそのまま当てはまるか分からないが、金融機関のビジネスも、低金利を提供するだけのセールスでは厳しいのではないかとも思う。

最後になるが、今回の計画は、社員が一丸となって作り上げた自信作であると胸を張って言える。行動計画に基づき、着実に PDCA サイクルを回してきた自負もある。しかしながら、第三者からのアドバイスが加われば、さらに計画のブラッシュアップを図ることもできる。その意味でも、尼崎信用金庫には、引き続き各種のアドバイスを期待したい。

おわりに

本稿では、尼崎信用金庫による事業性評価への取組みについて紹介するとともに、その取引先であるジェイカス株式会社による知的資産経営の成功事例を紹介した。

知的資産経営は、このような「課題の見える化」に資する有効なツールであるが、一方で、このツールは“使い手を選ぶ”という性格を持っており、ツールだけでは必ずしも機能しない。当金庫担当者も認めているように、ジェイカス株式会社の成功要因はツールそのものではなく、粘り強くツールを使いこなした加賀澤代表および社員の意欲と熱意であり、それがあってこそツールの持つ本来の効用を得られたものと見られる。

そして、粘り強くサポートを続けた当金庫も、コンサルティング機能を十二分に発揮したと言える。当金庫は、これらの取組みの手綱を緩めるつもりはない。引き続き実績を積み重ね、コンサルティング機能強化体制の実効性をより一層高めていくだろう。

当金庫から兵庫県知事への働きかけがきっかけとなって発足したこの「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」は、現状、事業性評価の先行モデルとして広島県や福岡県に広がるとともに、経済産業省の研究会でもモデル事例として紹介されている。

さらに当金庫は、知的資産やブランドを活用して知的資産経営に取り組む中小企業や、それを支援する金融機関などを表彰するために日本弁理士会が創設した「知的財産活用表彰」の『平成 27 年度 知的財産活用支援奨励賞（事業サポート部門）』を受賞した。

このように、当金庫が積極的に進めている知的財産を活用した中小企業支援の取組みは、各方面で高く評価されている。

今後においても当金庫は、多様化・複雑化する取引先の経営課題の解決と、より専門性の高い支援を実現するため、外部機関や専門家との連携をさらに強化し、最適なソリューションの提案によって、地域経済の活性化と持続的な発展に努めていくとしている。

以上のような、非財務面評価にこだわる当金庫の事業性評価の体制と対応は、中小企業専門金融機関である信用金庫として、今後 5 年～10 年後を見据えたビジネスモデルのひとつの類型を示したものと言えよう。

以 上
(竹村 秀晃)

<参考文献>

- ・ 尼崎信用金庫ホームページ [http://www.amashin.co.jp/]
- ・ ジェイカス株式会社ホームページ [http://www.j-cas.co.jp/]
- ・ 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）
- ・ 経済産業省『地域企業評価手法・評価指標検討会資料』（2015 年 9 月）[http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/economy.html#chiikikigyo_hyoka]
- ・ 近畿経済産業局『E! KANSAI 8 月号』（2013 年 8 月）[http://www.kansai.meti.go.jp/]
- ・ 全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業 現状と課題 2014 年版』[http://www.jta.or.jp/coho/yuso_genjyo/yuso.html]

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。