

# 効果測定ユニット中間報告 企業変革支援プログラム<sup>1</sup>に関する研究

## -自己診断項目の他指標との関連及び活用-

青淵 正幸（立教大学）

米岡 英治（立教大学大学院・院生）

### 1. はじめに

中小企業家同友会（以降、中同協）では、企業変革支援プログラムを作成し、中同協加盟企業に活用を促している。企業変革支援プログラムは、中小企業の経営者が自社の経営に関して自己診断を行い、自社の経営課題を自ら明らかにし、変革を進めることを目的に作成されている。企業変革プログラムにおける自己診断項目を表1に示す。

表1 企業変革プログラムにおける自己診断項目（中小企業家同友会）

I 経営者の責任	① 経営理念の成文化と社内の共有
	② 社員との信頼関係の構築
	③ 経営者の自己変革
	④ 自社の経営の主要数値の正確な把握
	⑤ 企業の社会的役割と責任の自覚
II 経営理念を実践する過程	① 自社をめぐる情報収集と分析
	② 経営方針の策定
	③ 経営計画の策定
	④ 経営方針と経営計画の実行と評価
III 人を生かす経営の実践	① 社員の自主性の発揮
	② 共に学び共に育ちあう社風づくり
	③ 労働環境の整備
	④ 対等な労使関係
IV 市場・顧客及び自社の理解と対応状況	① 市場・顧客の変化の把握
	② 苦情対策や顧客との関係強化
	③ 顧客の満足度の把握
	④ 自社の強み、弱みの分析と把握
V 付加価値を高める	① 製品やサービスの企画・設計について
	② 製品やサービスを生産・提供する仕組みと体制、その運営
	③ 間接部門(間接業務)サービスの運営
	④ 取引先(仕入れ先、協力会社、元請け等)との関係強化
	⑤ 新事業(第二創業や業態転換などを含む)の取り組みへの仕組みと体制

企業変革プログラムにおける自己診断項目は、非財務情報に注目した内容となっている。非財務情報については、中同協以外の組織が作成した指針やプログラムも存在する。経済

<sup>1</sup> 中小企業家同友会全国協議会作成

産業省は「知的資産経営ポータル」<sup>2</sup>という Web ページを設け、非財務情報の活用に関する情報発信を行っている。また、日本公認会計士協会近畿会と大阪商工会議所が作成した指標、社団法人中小企業診断協会が作成した知的資産経営支援マニュアルなどがある。

本研究では、他の指標との比較を踏まえた上で、企業変革プログラムにおける自己診断結果の活用、自己診断項目の課題について考察する。

## 2. 経済産業省の指針

経済産業省は、これまでに知的資産経営に関するさまざまな報告書、指針、マニュアル等を提示している。これらは、企業の知的資産情報を知的資産経営報告書という形で開示するためのものである。また、特定の産業や規模の企業を対象にしているものではない。知的資産経営報告書を作成・公表している中小企業も存在する。

「知的資産経営実践の指針」では、日本公認会計士協会近畿会と大阪商工会議所が作成した、知的資産のスコアリング方式の評価ツールを紹介している。知的資産のスコアリングは、5つのカテゴリからなる30項目の非財務情報について評価し、企業が金融機関などに対して提示する非財務情報を補完するものである。知的資産のスコアリング方式の評価項目と、中同協の企業変革プログラムにおける自己診断項目とを比較すると、各カテゴリの細分化に差があるものの共通点は多い。ただし、知的資産のスコアリングの方が製品開発、事業の選択と集中に重点が置かれている。

経済産業省は、企業の持続的な成長を目指すために、「資金調達」、「知的資産の活用」の2つの面から、知的資産経営が必要としている。以降では、この2つの面から、中同協の企業変革支援プログラムの内容を確認し、今後の活用や課題を検討する。

## 3. 資金調達への活用と課題

中同協の自己診断項目は、中小企業の資金調達を容易にするために定義されたものではないが、資金調達は経営にとって重要である。中森(2010)は、「知的資産を活用することにより他社との差異化を図り、競争力を強化することができる。このため、企業の将来性を判断するには知的資産に関する評価が不可欠」とした上で、「中小企業の資金調達の円滑化が叫ばれ、金融機関には財務情報だけでなく、企業の技術力・販売力や経営者の資質といった定性的な情報を含む経営実態を、十分に把握することが求められている。そのためには、金融機関が融資意思決定において必要とする知的資産情報とは何か、もう1つは知的

---

<sup>2</sup> 人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産のことで、企業の競争力の源泉となるものを「知的資産」、企業に固有の知的資産を認識し、有効に組み合わせて活用していくことを通じて収益につなげる経営を「知的資産経営」と定義している。

資産という定性情報を、どのようにすれば信憑性を伴って分かりやすく開示できるのかについて、中小企業が理解しておく必要がある<sup>3</sup>と述べている。

経済産業省の「知的資産経営実践の指針」では、融資判断に非財務情報を利用している金融機関は約 82%である。そして、非財務情報を利用する過半数の金融機関は、定型のヒアリングシート、チェックシートを用いて非財務情報の収集を行っている。定型ヒアリングシートを保有する金融機関が、融資判断時に重視している非財務情報の上位 24 項目と、対応する中同協の診断項目を表 2 に示す。

表 2 定型ヒアリングシートを活用する金融機関が融資判断時に重視する非財務情報

	項目	中同協
1	経営者の個人資産	
2	経営計画	Ⅱ③
3	経営管理能力	I④
4	関係会社	V④
5	主力事業の優位性	IV④
6	景気の動向・景気感応度	IV①、Ⅱ①
7	親会社の支持体制	
8	製品・商品・サービスの優位性・ブランド	V①
9	得意先とその状況	IV③
10	コンプライアンス体制	I⑤
11	法的リスクへの対応	I⑤
12	ビジネスモデル	V②
13	経営理念	I①
14	仕入先とその状況	V④
15	得意先との関係	IV③、IV②
16	企画力・アイデア力	V①
17	企業ブランド	
18	業界歴	
19	社内の仕組み	V③
20	仕入れ先との関係	V④
21	研究開発への取組	V⑤
22	従業員数	
23	労使関係の円滑度	I②、Ⅲ
24	事業所数	

<sup>3</sup> 中森(2010) p.23

表 2 から、金融機関が融資判断において重視する非財務情報と、中同協の診断項目は、多くの点で重なりがあることがわかる<sup>4</sup>。また、経済産業省の知的資産経営報告書作成マニュアルに記載されている内容とも多くの共通点がある。これらのことから、中同協が提供企業変革プログラムにおける自己診断項目に対する各企業の取り組みは、金融機関への提示情報としても有効と考えられる。ただし、金融機関全体で重要視されている非財務情報、および経済産業省の作成マニュアルで挙げられている項目には、中同協の診断項目に含まれないものも見られる。特に、金融機関が営業支援時、および融資判断時に重視する非財務情報である「後継者の有無」は重要であろう。経済産業省の作成マニュアルでは「事業継承」が、日本公認会計士協会近畿会と大阪商工会議所の知的資産のスコアリングでは「次期経営者候補の育成」が挙げられている。今後、「後継者の育成」を自己診断項目に加える検討が必要と考えられる。

#### 4. 知的資産の活用と課題

「知的資産の活用」に関して、経済産業省の「知的財産開示指針」、および社団法人中小企業診断協会が作成した知的資産経営支援マニュアルで提示されている内容との比較を行った。中同協の企業変革支援プログラムは表 3 に示す 6 つを運用のサイクルとして回すことを前提としている。

表 3 企業変革支援プログラムの運用のサイクル

1	企業の自己診断
2	診断結果の分析
3	経営課題の抽出
4	経営指針への反映
5	実践し変革する
6	変革状況の総括

経済産業省の「経営レポート（知的財産経営報告書）作成マニュアル」では、表 4 に示すステップでレポートを作成し活用するとしている。また、各ステップでのポイントを表 5 に示す。

<sup>4</sup> 社歴やブランドなど、当てはまらない多くの項目は、企業を維持した結果、事業拡大の結果となっている。また、各項目に関しての細分化の違いがみられる。

表 4 知的財産経営報告書の作成・活用ステップ

1	自社の知的資産（経営）を“知る” 〔自社の強みを認識する：知的資産のたな卸し〕	
2	自社の知的資産（経営）を“まとめる” 〔知的資産経営のストーリー化〕	
3	自社の知的資産経営を“伝える” 〔コミュニケーションツールとして〕	自社の知的資産経営を“深める” 〔マネジメントツールとして〕
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 融資相談（金融機関）</li> <li>・ 営業・提案（取引先）</li> <li>・ 採用（入社希望者）</li> <li>・ 事業連携（仕入先・協力先）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業承継（後継者）</li> <li>・ 計画策定（経営幹部）</li> <li>・ 社員教育（従業員）</li> <li>・ 業務改善（従業員）</li> </ul>

表 5 知的財産経営報告書活用のポイント

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営環境分析により、強み・弱み・機会・脅威を知る</li> <li>・ 業務ごとに、他社との差別化につながっているポイントを整理する</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社の強み（他社との違い）を繋ぎ合わせ、自社の生み出してきた（今後生み出していく）価値の連鎖を検討する</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「誰に」、「何を」伝えるのかを明確にし、対象に合わせた開示情報を選別する</li> <li>・ KPI（重要業績評価指標）などを活用し、進捗管理を行う</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目標の進捗状況や環境変化を踏まえながら、定期的に見直しを行う</li> <li>・ 社内・社外の関係者にタイムリーな情報開示が出来るよう、レポートを修正する</li> </ul>

経済産業省の知的資産経営報告書では、内部環境、外部環境から今後のビジョン（方針・戦略）を明確にし、人的資産・構造資産・関係資産などから価値創造のストーリーを検討する。その後、目標達成のための KGI や KPI を設定することで、どの程度達成しているかを明確にして経営改善につなげる、提供する情報の信頼性を高めるとしている。また、社団法人中小企業診断協会の知的資産経営支援マニュアルにおける運用サイクルは、経済産業省のそれと同等である。

経済産業省の知的資産報告書、および社団法人中小企業診断協会の知的資産経営支援マニュアルと、中同協の企業変革プログラムの大きな違いは、指標の明確化と情報開示である。経済産業省は知的資産経営情報の開示によって、企業に 5 つのメリットがあるとしているが、そのうちの 4 つは情報開示を前提としている。また、社団法人中小企業診断協会の知的資産経営支援マニュアルでは、経営計画策定時の指標設定、実行時の情報公開を企業経営のステップに含めている。これらは、企業変革プログラムの自己診断結果の活用を検討するうえでは重要な検討課題になると考えられる。

## 5. おわりに

中同協の企業変革プログラムは、経済産業省の提示する知的資産経営と多くの共通点があることが確認された。このことは、現在の企業変革プログラムにおける診断項目、自己診断の実施内容などの検討に繋がる。ここでは3つ取り上げる。

1つ目として、診断項目に「後継者の育成」を加えることが考えられる。「後継者の有無」が金融機関の営業支援、融資判断に用いられているだけでなく、知的資産経営においても重要な項目として取り上げられている。

2つ目として、KGIやKPIの活用が考えられる。KGIやKPIを設定することで、定量的に目標に対する達成度を示すことができる。すべての診断項目に対して設定すること、KGIやKPIだけで評価することはできないが、評価に対する確認事項に設定することで経営者の感覚ではなく経営実態としての評価も加わることになり、客観性を持たせることが可能になる。

3つ目は、情報公開である。知的資産経営指針と多くの共通点があることから、金融機関への非財務情報の提供資料として纏めることが可能であろう。また、知的資産経営報告書として開示することで、多くの効果を期待することができる。

これらの改善や活用をはじめ、さまざまな組織の知的資産経営に対する取り組みを参考にしながら企業変革プログラムの改善を行うことで、中小企業へのより良い支援が可能になると考える。

### <主要参考資料>

中森 孝文 (2010) 「中小企業の知的資産の開示に関する考察 ― 私募債発行企業と知的資産経営報告書作成企業の比較分析を中心に―」『商工金融』 第60巻 第10号 pp.23-43.  
経済産業省 知的資産経営ポータル 2013/02/27 閲覧

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html)

中小企業診断協会 知的資産経営支援マニュアル 2013/02/27 閲覧

<http://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/honbu/h23/chitekishisankeiei.pdf>