

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談

第14回 知的資産経営支援

強瀬理一 (ゲスト) × 山口省蔵 (聞き手)



テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、株式会社きらぼしコンサルティング代表取締役社長強瀬理一氏との「知的資産経営支援」についての対談をお伝えする。

● 知的資産との出会い

山口 強瀬さんには、昨年、「熱い金融マンワークショップ」で、知的資産経営支援（知的資産とは、企業のバランスシートに計上される数字で評価できる資産以外の、人材、技術、取引先との関係といった定量化できない資産全体を指す概念。知的資産経営とは、その目にもえない資産の価値の向上を目指す経営。）を取り上げた際に、パネリスト

の1人として登壇いただきました。強瀬さんが、知的資産経営支援に取り組むようになった経緯を教えてください。

強瀬 10数年前に初めて支店長として配属された営業店でのことです。部下は融資案件をもつてきます。どうして融資したいか聞くと、「格付けがいいからです」「担保・保証があります」といった返答でした。「この会社は何をやっている会社なの？」と質問すると、困った顔になり、答えられません。資料をひっくり返して業種などは答えられますが、作っている製品が何に使われているのかは答えられませんでした。

本部に戻ったときに、当時の営業担当役員にこの話をした際、そういった傾向はこの支店も同じだと知りました。銀行員が、お取引先の事業に興味をもっていないことに危機意識を感じました。

役員から、「中小機構（中小企業基盤整備機構）の知的資産の委員会に出たことがあるが、

役に立つのではないか」との話が出ました。私は、若い頃、中小機構の前身である地域振興整備公団に向向していたので、同機構に話を聞きに行きました。そこで知的資産の話聞いた時、「これだ」と思いました。私が「金融機関で実際に取り組んでいる先はどこか」と尋ねると、但陽信用金庫と広島銀行ということでした。そこで、次にそれぞれを訪問することにしました。

但陽信用金庫では、知的資産経営支援を金庫に導入した藤後さんにお話を聞き、森下勉先生（知的資産経営の第一人者となる中小企業診断士）の発表会を見せてもらいました。広島銀行では、マツダなどの地元大企業を支える中小企業の事業再生が展開されていた時代において、個々の企業を助けるために、「まず、相手企業のことを知らなければ」という強い思いで知的資産が活用されていました。私は、そこで得た知見を元に、都民銀行において、知的資産を事業性理解のために使うことを経営会



●将来キャッシュフローを生み出すのが知的資産と語る強瀬氏

議にはかりました。

●事業性理解への活用

山口 旧東京都民銀行（現きらぼし銀行）は、比較的早い段階で知的資産に取り組んだんですね。行内では、どのように展開されていたのですか？

強瀬 私は、これを事業性評価と呼びたかったのですが、審査部の考え方は異なりました。審査部は、私が初めて本部勤務になった時に、自己査定マニユ

アルの作成などを経験した古巣です。審査部における事業性は、「キャッシュフローが生まれているかをみる」というものです。しかし、キャッシュフローと言っても、過去の結果にすぎません。過去ではなく、将来キャッシュフローを生み出してくれるのが知的資産なのです。そうした知的資産をみて評価することが事業性評価ではないか、と主張しました。考え方は理解してもらえましたが、それを都民銀行の事業性評価にすることには反対されました。事業性評価の「評価」という言葉に、定量的

客観的なニュアンスがあるからだと思います。このため、私は、事業性「理解」という言葉で、知的資産の取組みを説明しています。

結局、融資の審査で利用するのではなく、お取引先の企業に自社の強みを理解してもらうために、銀行と一体になって知的資産経営報告書を作るプログラムを実施しました。これは但陽信用金庫がすでにやっていた取り組みです。対象先は5年くらいで100社になりました。

●知的資産経営支援の事例

山口 実際に知的資産経営支援を行った企業の具体的な事例を教えてください。

強瀬 1つめは、QBハウス（理髪チェーン）や東京・青山の高級美容室などで使うハサミを作っている株式会社ヒカリの事例です。本社は板橋、工場は刃物で有名な新潟県の燕三条にあります。ヒカリのハサミは、1

本20万円くらいと高価ですが、その品質こそが知的資産でした。先代の社長はハサミの切れ味の良さをうまく伝えることに課題感を持っていました。従来は髪を切る実演をしていました。実際に女性行員の髪を切ってもらいましたが、刃が触れるだけで切れます。切れ味の違いは、切った髪の毛の断面でもわかることでした。

そこで我々は、都立産業技術研究センターで、同社のハサミで切った髪の毛の断面の顕微鏡写真を撮ってもらうことにしました。第三者機関で撮影してもらえば、品質の信頼性が確保できるからです。実際、髪の毛の断面写真はとてきれいで、他のハサミによるものとは全く違うことが一目瞭然でした。この写真をパンフレットの最初のページに入れたところ、特に海外からの注文が大幅に増えました。写真であつたため、切れ味の良さを言葉の壁を越えて理解してもらえたのです。

2つめは、建設業で消音化を目的とした工具と工法の開発に

取り組んだ株式会社丸高工業です。耐震補強やリニューアルの工事では、まず壁などを解体する必要があります。ドリルによるモルタル撤去作業には騒音・振動が伴います。そのため、同じ建物内で営業が行われている時間帯に作業を行うことが難しく、作業時間が休日や夜間に限られることから、工期が長期化してしまいました。これに対し従来のドリルによるモルタル撤去作業を鉄板の刃のような工具をすべり込ませて剥がす新工法に変えたことにより、100dB（電車の通る際のガード下と同程度）の騒音を30dB（ちなみに普通の生活音は60dB程度）まで低減させることに成功しました。同時に、モルタルを床に落とさずに回収できるようになり、粉塵の抑制にもつながりました。現在、丸の内などの新しいビルで部屋割を小さくするための工事のニーズが多いのですが、階下の飲食店の邪魔にならないように工事ができています。営業中の店舗があっても工事ができることから、平均的な工期を30〜50%短

縮させることにもなっています。社長の悩みはこの技術を大手ゼネコンと共同で開発したため、そのゼネコンの仕事でしかこの手法を使えなかったことです。その後、同社は知的資産経営報告書で課題の抽出を行い、銀行との経営デザインシートの作成の過程で、この技術をレンタルするというアイデアが出てきました。今はレンタル事業の拡大を図っています。

● 行員教育への展開

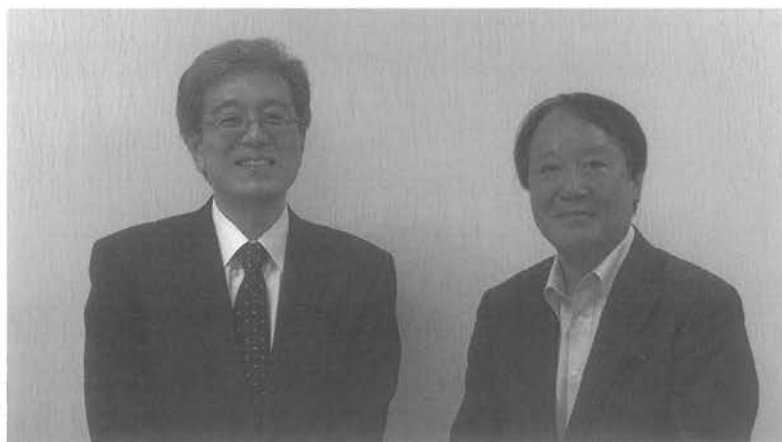
山口 強瀬さんは、知的資産経営を行員教育にも導入したそうですね。

強瀬 行員教育では、知的資産経営マニュアルとして、「MEETSノート」というものを作りました。これは、お取引先と対話をするためのノートで、お取引先に何を尋ねるかが書いてあります。「事業を起こした理由」「社名の理由」などです。これを全店展開する前に、トラ

イアルとして、昔の部下が支店長をやっている支店に使ってもらいました。その店の2年目の女子行員であるSさんに実践したもらったところ、思った以上の効果がありました。例えば、支店長がお取引先に、会社のことを詳しく聞きたくても、「つきあいが長いのに、今さらそんなこと聞くの？」と思われてしまうため、なかなか聞けません。しかし、入行2年目の行員が「私は勉強中で、はじめからお話を伺いたいのですがよろしいでしょうか？」と言えば、お取引先の経営者も快く受け入れてくださります。非財務面を聞くことが大切です。この事例では、Sさんは対象とした会社の会長に気に入られて、本来、課長が担当する会社でしたが、「担当はSさんにしてほしい」と頼まれました。融資額も増えました。他のお取引先でも同じ対応をしたので、Sさんは3年目で成績がぐんぐん上がり、大きな支店に転動しました。

この結果を踏まえ、若手教育を全店展開しました。本当は支

店の課長クラスを対象にしたかったのですが、「収益を稼げる即戦力を使ってくれるな」と言われたので、入行3年目の行員全員を対象としました。対象者はお取引先から聞き取ってきたことをレポートにして、本部の担当者に提出してアドバイスをもらいます。赤ペン先生ですね。その上で清書したものをお取引先にもって行ってもらい、認識が違ったら直す、を繰り返して、最後に「きらぼしレポート」としてお取引先に渡します。お取引先にはたいへい喜ばれます。この結果、行員には、知的資産の考え方がしみこみ、お取引先の事業に興味をもつようになりました。こうした取組みを続けていると、「御社に興味をもったので、お話を聞かせてください」と、きらぼし銀行とは貸出取引もない先を訪問して、レポートを作る若手が現れるようになり、さらに、この飛込みレポート作成から新規取引につながる事例が出るようになりました。



●知的資産経営について熱い対談が行われた

●知的金融の取組み

山口 強瀬さんと初めてお会いしたのは、6年程前に、私が日銀からの委員として特許庁の知

財金融委員会に出席していた時です。当時、企業が保有する特許等の知的財産を分析し、企業の将来性や課題を評価する資料である「知財ビジネス評価書」の議論をしていました。強瀬さんは、都民銀行からの委員でしたね。

強瀬 知財金融委員会から私に声がかかったのは、知的資産経営支援をやっていたからです（知的資産は知的財産を包含する概念）。中小企業は知財の守り方が下手です。どの部分を特許で権利化するか（ただし公開される）、どの部分を秘密にしておくか、といった知財戦略が間違っていることがあります。私は地域振興整備公団時代に大企業の特許戦略等にも関わっていましたので、知財の重要性を学んではいました。今、きらぼしグループでの知財金融の取組みは2つあります。

●きらぼしコンサルティングでの取組み

1つは、お取引先における「知財ビジネス評価書」の作成支援です。もう1つは、きらぼしコンサルティングにおいて、知財を使って事業を作る取組みを検討しています。

山口 強瀬さんがきらぼしコンサルティングの社長になられたのは、昨年でしたね。コンサルティング会社でも知的資産経営支援を行っているのですか？

強瀬 きらぼしコンサルティングで行うコンサルティングの入口として、クライアント企業の知的資産経営レポートを作成しています。また、経営サポートの仕事は社長との対話ですので、知的資産経営支援と同じです。中期経営計画書作りなど、中小企業にはない経営企画的な機能を提供しています。人材紹介支援も展開しています。不足している人材についての話を聞く過程で、その企業の課題がわかって

くるので、その後のコンサルティングの仕事にもつながります。従業員は、パート等を含め、現在100人くらいです。ここ1年での収益は前年の2倍ペースとなっています。

銀行は、非金融で稼ぐことができるかと確信していません。

プロフィール
(ゲスト)
こわせ・りいち ●株式会社きらぼしコンサルティング代表取締役社長。1984年東京都民銀行入行後、経済産業省の外郭団体に2年間出向し財政投融资を使った産業融資に従事。銀行にて審査企画部・営業統括部・支店長・コンサルティング事業部長などを経て、合併後のきらぼし銀行で常務執行役員として営業関連部を担当し2020年6月より現職。現在、内閣府価値デザイン経営ワーキンググループ・特許庁知財金融委員会・東商の新事業イノベーション創出委員会の委員。
(聞き手)
やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の考査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。