



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2009-4

IT活用型在庫管理効果によるABL普及の可能性

石津 朋和

Current Management Issues



目 次

第 1 章 序論	3
第 2 章 ABL について	6
2.1 はじめに	6
2.2 資金調達が多様化	7
2.3 ABL の商品特性	10
2.4 ABL 普及の現状と課題	14
第 3 章 金融機関のモニタリング機能について	17
3.1 はじめに	17
3.2 メインバンク・システム	17
3.3 金融機関のモニタリング機能	18
3.4 ABL によるモニタリング機能の強化	18
第 4 章 在庫管理における IT 投資と生産性について	21
4.1 はじめに	21
4.2 在庫管理の必要性	22
4.3 自動認識技術と個体識別技術	24
4.4 IT 投資と生産性の関係	26
第 5 章 仮説の構築	28
5.1 はじめに	28
5.2 概念モデルと仮説の構築	28
第 6 章 ABL におけるモニタリング効果の実際	31
6.1 はじめに	31
6.2 調査概要	32
6.3 有限会社余湖農園の事例	36
6.4 有限会社 A 社の事例	43
6.5 有限会社 B 社の事例	49
6.6 株式会社 C 社の事例	55
6.7 仮説の有効性の確認	60
第 7 章 まとめ	63
謝辞	65

質問票	66
参考文献	71

第1章 序論

金融機関は、取引先企業に対して融資を実行する際、その企業の財務諸表を分析し、債務返済能力があるかどうかを重要なポイントとして審査を実施している。さらに、事業の不確実性なども考慮して、返済に不安が残る場合には、不動産担保や代表者の個人保証を要求し、リスクの低減を図る。不動産担保や個人保証に依存した融資は、不動産価値が下落したバブル経済が崩壊するまで、積極的に利用されていた。成熟経済の時期を迎えた日本において、このような不動産担保や個人保証に過度に依存した融資を積極的に展開すると、不動産価値が下落した場合に信用収縮を招く恐れがある。

この状況に対処するため、2003年に金融庁は、『リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム—中小・地域金融機関の不良債権問題の解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性(サステナビリティ)の確保—』を公表し、不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資の普及を図っている。したがって、現在では、動産を担保にする融資や財務制限条項を活用した融資、そして、スコアリングモデルを活用した融資など、様々な融資手法が利用され始めている。

これらの融資手法の中で、最も普及する可能性が高いものが、動産担保融資(ABL: Asset Based Lending、以下 ABL と記載する。)である。なぜなら、ABL では、金融機関による担保設定の対象が在庫などの動産であるため、事業のライフサイクルの中に存在し、ほとんどの企業が担保物件を所有しているからである。伝統的に、金融機関は不動産を担保として融資を行ってきた。しかしながら、自社ビルなど担保設定できるほどの不動産を所有している企業は、限定的である。この観点から、ABL を活用できる対象企業は、不動産担保融資を活用できる企業よりも広がる可能性がある。また、動産を鑑定する専門家が NPO 法人を設立しており、ABL が利用し易い環境整備も進んでいる。

ABL の主な特徴は、次の二つである。

第一に、動産を担保活用することにより、資金調達手段の幅が広がることである。上述のように、不動産を所有しない企業においても、資金調達枠の拡大が期待できる。

第二に、融資審査が伝統的な融資手法と違うことである。ABLは担保に設定する在庫や売掛金の価値を基準にして、融資金額を決定する。したがって、伝統的な融資手法と比較すると、ABLでは財務分析に基づいた債務返済能力を審査することの重要性は低い。その一方、ABLでは、担保の目的となる動産の価値に基づいて融資金額が決定されるため、金融機関はモニタリングを強化して、企業が所有する動産の価値の変動を調査し続けなければならない。

このような特徴を持つ ABL を、金融機関や企業はどのように認識しているのだろうか。2007年11月から12月にかけて、野村総合研究所が『「動産・債権担保融資（ABL）の普及・インフラ構築に関する調査研究」報告書 アンケート調査結果』を実施した。報告書によると、61.9%の金融機関がABLの実施に消極的な姿勢である。主な理由は、担保物件に対する客観的、合理的な評価を得ることが困難ということ（回答率53.5%）と担保物件のモニタリングに手間がかかるということ（回答率51.8%）である。また、69.9%の企業が、ABLを利用したくないと回答している。主な理由は、事務手続きが煩雑そうだからということ（回答率27.3%）と担保物件に対する評価手数料、登記手数料などの事務コストが高くつきそうだからということ（回答率25.3%）である。

このように、金融機関と企業の双方にとって、ABLに対する良くないイメージがある。この状況を打開して、ABLを普及させるためには、金融機関と企業の双方にとって役立つメリットを見つけ出すことが必要である。金融機関と企業の双方にとってのメリットが認識されれば、融資金額が増加して取引が活発化するであろう。金融機関にとっては、融資金額を増額でき、金利収入も増加する。企業にとっては、事業計画を推進するための資金調達がしやすくなる。

上述のように、ABLでは在庫管理体制へのモニタリングが強化される。企業にとって、在庫管理やそのモニタリングを強化することはオペレーションの改善につながる。実際、無駄な在庫が発生する原因は、顧客の多品種・短納期化に対応できていないなど企業のオペレーションが拙いからである。無駄な在庫が発生すると、資金の効率的な運用や生産性が悪化する。したがって、在庫管理を改善することで、企業の生産性や収益性も向上すると考えられる。

在庫管理に優れている企業は、ICタグやパソコンを活用した管理システムを導入している。ブリニョルフソン（2004）によると、ICタグやパソコンを利

用した管理システムと生産性にはプラスの相関関係がある。加えて、IT 投資に伴う業務プロセスの改善や従業員のスキルが向上する。これらは、財務諸表において計上されないインタンジブル・アセットになる。在庫管理システムを導入する企業は、IT 投資をするだけでなく、インタンジブル・アセットの構築も行うことになる。

本研究では、これらの現実や先行研究から、ABL には次のようなメリットがあると考えられる。在庫管理システムを導入した企業が、ABL を利用するケースを考えよう。ABL の利用により、金融機関はモニタリングを強化する。したがって、企業の在庫管理能力におけるインタンジブル・アセットの価値が向上する（仮説①）。その結果、企業の生産性は、ABL を利用する前よりも向上する（仮説②）。生産性の向上は収益力の強化につながり、キャッシュフローの安定化や増加をもたらす。その結果、借入金の返済がより確実になり、資金調達力が増す。このように、在庫管理システムを導入した企業が ABL を利用すれば、資金調達力が増強され、返済能力が高まり、金融取引が活発化できるのではないだろうか。

本研究では、四つの事例研究を通して、上で述べた仮説を確認していく。主な結果は以下の通りである。

まず、金融機関は、ABL の実施に伴い、残高試算表だけでなく、在庫データや売上計画書などの経営情報を毎月提出することを企業に求め、モニタリングを強化していた。金融機関のモニタリング強化に対して、残高試算表などの経営情報を毎月作成していなかった企業は、経営情報を作成できる体制を構築していた。また、事務員の事務処理能力向上や売上拡大の大切さと原価意識が社内に浸透していた。すなわち、業務プロセスや組織構造、従業員のスキル、そして在庫管理に対する意識が向上していた。既に経営情報を作成できる体制が整っている企業についても、在庫管理を適正に実施しなければならないという意識が向上していることが分かった。

企業が在庫管理体制の強化と業績確認の義務化・精緻化を図ることによって、商品毎の売上増減を把握するようになり、売れ筋商品と死に筋商品の区別ができるようになる。売れ筋商品を在庫として多く持つようにすることで、売上高が拡大する。業況は様々な要因の影響を受けて変動するが、在庫管理を実施し

なかった場合と実施した場合を比較すれば、在庫管理を実施したほうが、売上が増加していると判断できる。

在庫管理に対する意識が向上することで、在庫が毀損する率が低下していたことも確認できた。その結果、在庫価値が向上し、生産高の拡大に貢献している。本研究がとりあげる4つの事例研究は、仮説①と仮説②を支持しているといえよう。今後、ABLが普及するにつれ、大規模なサンプルを用いた定量的な検証ができるであろう。本研究は、そのような定量研究に対する仮説設定という貢献も果たしている。

本稿の構成は以下の通りである。第2章では、金融環境における様々な新しい融資手法を紹介する。そのなかで、今後普及する可能性が高いABLについて商品特性を確認し、ABLのさらなる普及に必要なことを検討する。第3章では、金融機関が実施するモニタリングについて述べる。まず、メインバンク・システムにより実施されてきたモニタリングの機能について述べる。次に、ABLによって実施されるモニタリングが、従来とどのように違うかについて確認する。第4章では、在庫管理の必要性を確認し、金融機関が在庫管理体制のモニタリングを強化する理由を確認する。また、企業が実施するパソコンやICタグなどのIT投資の技術について述べる。さらに、IT投資と企業の生産性の相関関係について先行研究を詳述する。第5章では仮説を構築し、第6章で事例研究を行う。第7章は、本論文のまとめである。

第2章 ABLについて

2.1 はじめに

2003年に金融庁が、『リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム—中小・地域金融機関の不良債権問題の解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性（サステナビリティ）の確保—』を発表した。その主な内容は、事業から生み出されるキャッシュフローを重視し、これまで主要であった不動産担保や代表者の個人保証に過度に依存しない融資を促進することである。その後、様々な新しい融資手法が登場してきている。その中で、

普及の伸び率が最も大きいのは ABL である。ここでは、ABL の商品特性や普及の現状と課題について検討する。

2.2 資金調達の多様化

金融機関は、預金者から集めた資金を企業に融資することで収益を稼ぐ。企業と金融機関の間には情報の非対称性が存在する。情報の非対称性とは、金融機関は、企業が保有する情報の一部しか得ることができないことである。金融機関は、その情報を頼りにして、不良債権の発生を防ぐために、融資案件を審査しなければならない。しかし、企業の事業成果に関する不確実性が大きければ、金融機関は限られた情報のみでは融資案件の可否を決断できない場合がある。そのとき、金融機関は、情報の追加要求や担保・保証の提供を求めるのである。

ところで、企業は金融機関に対して、金融機関は企業に対して、それぞれ何を重要視しているのだろうか。

中小企業白書 2006 年版によると、中小企業が金融機関と取引をする際に最も重視することは、「安定した資金供給」であり、次に「金利」が続いている（図表 2-1 参照）。

金融機関が中小企業向け貸出について最も重要視していることは、債務償還能力であり、次に信用保証協会等保証機関の保証が続いている（図表 2-2 参照）。

企業側は融資を受けやすい金融機関を求めており、金融機関側は不良債権化

図表2-1: 金融機関と取引する際に最も重要視すること

(単位: %)

安定した資金供給	46.2
金利	26.1
将来性・企業事業への理解度	7.7
経営状況	3.2
担保・保証条件	2.7
行員・職員の質・訪問頻度	2.7
経営・財務に関するアドバイス	2.5
仕入先・販売先等の紹介	1.9

資料: (独)経済産業研究所(委託先: (株)東京商工リサーチ) (2006) 「中小企業金融環境に関する実態調査」。

注: 筆者が上位8位までを記載する。

図表2-2: 中小企業向け貸出について金融機関が重要視すること

(単位: %)

債務償還能力(債務償還年数等)	84.2
信用保証協会等保証機関の保証	83.6
経営意欲	80.7
主要事業の市場動向	73.7
収益性(売上高経常利益率等)	71.7
技術力	70.4
不動産担保の提供	62.2
資金繰り(経常収支比率等)	56.8

資料: (独)経済産業研究所(委託先: (株)東京商工リサーチ) (2006) 「中小企業金融環境に関する実態調査」。

注: 1. 金融機関が中小企業に貸出審査を行う際「以前と比較して特に重要度が増すもの」と回答したものを集計している。

2. 複数回答のため合計は100を超える。

3. 筆者が上位8位までを記載する。

することを防ぐ努力をしている。両者の関係では一般的に金融機関側の力が強い
ため、金融機関側の要求が満たされる場合が多い。したがって、不良債権が
発生するリスクを低減するため、不動産担保や個人保証に依存した金融取引が
広く普及した傾向がある。以下では、財務諸表の審査に重点を置き、不動産担
保や個人保証に依存した融資手法のことを伝統的な融資手法と表す。伝統的な
融資手法に依存しすぎると、不景気に陥った場合、不動産価値が下落してしま
い、信用収縮を招く恐れが生じる。

このような事態に対応するため、金融庁は 2003 年に『リレーションシップ
バンキングの機能強化に関するアクションプログラム—中小・地域金融機関の
不良債権問題の解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性（サステナビリ
ティー）の確保—』を公表し、「事業からのキャッシュフローを重視し、担保・
保証に過度に依存しない融資の促進」を図っている。また、2005 年には『地域
密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成 17～18 年
度）』を公表し、「金融機関に対し、中小企業金融の円滑化や金融機関における
地域集中リスクの軽減等を図るため」、中小企業の資金調達手法の多様化を推進
している。具体的な資金調達方法については、動産・債権譲渡担保融資や財務
制限条項を活用した商品による融資、スコアリングモデルを活用した商品によ
る融資、シンジケートローンの組成並びに参画、そして私募債の引受けがある。

本論文のテーマである ABL は、動産・債権譲渡担保融資に含まれる。企業
が所有する在庫を販売すると売掛金が計上される。売掛金が期日に決済される
と流動預金に入金される。ABL とは、このような一連の事業のライフサイクル
を担保にして、融資を行う仕組みである。また、売掛債権担保融資とは、企業
が保有している売掛金に対してのみ担保を設定し、融資を実施する仕組みであ
る。

財務制限条項を活用した商品による融資とは、コベナンツ（財務制限条項）
と呼ばれる債権者と債務者間で締結されるファイナンスに関する特約を利用し
た融資の仕組みである。コベナンツとは、例えば「企業の経常利益率が 3% 以
下回れば、金利優遇を解除する」といったように、具体的かつ明確な財務に
関する特約のことである。このコベナンツを締結することにより、企業側は経
営に責任を持って取り組む意識を向上させる効果があり、金融機関側はリスク

を削減できる効果がある。

スコアリングモデルを活用した商品による融資とは、別名クイックローンと呼ばれるように、短期間で融資審査が実施される融資商品である。企業の財務諸表を既定のフォーマットに入力することにより、自動的に融資審査が実施される。貸出案件の個別リスクではなく、倒産確率を統計的に算出することにより、貸出債権のポートフォリオの全体でリスク管理を実施しているのである。利用できる金額が一定限度に限られることや比較的に金利が高いことが短所としてあげられる。

シンジケートローンとは、金融機関が複数参加して同一の条件で企業に融資を実行する仕組みである。アレンジャーと呼ばれる金融機関が、融資条件を参加金融機関に対して提示や条件調整を行い、シンジケートローンの組成を行う。このシンジケートローンにおいては、参加金融機関は原則的に立場が平等とされていることが特徴である。

私募債の引受けとは、企業が発行した私募債（社債）を金融機関が引受けることである。社債を発行できる企業は優良企業に限られることから利用できる企業の拡大は容易ではない。

これらの担保・保証に過度に依存しない融資手法は、どの程度推進できているのだろうか。金融庁が2007年に発表した『地域密着型金融（15～18年度 第2次アクションプログラム終了時まで）の進捗状況の概要』によると、スコアリングモデルを活用した商品による融資以外は、件数か金額のいずれかが2005年度と比較して2006年度に増加できている（図表2-3参照）。

その中で、件数・金額ともに規模は最も小さいものの、増加率で最大なのが動産担保融資である。この動産担保融資がABLのことであり、本論文では、在庫を担保にするものをABLと記載し、売掛債権のみを担保とする売掛債権担保融資とは区別する。

図表2-3: 担保・保証に過度に依存しない融資の推進等

(単位: %)

	2005年度	2006年度	前年度比
動産・債権譲渡担保融資(売掛債権担保融資を含む)	23,585件	18,206件	-29.5%
	1,998億円	2,029億円	1.5%
うち 動産担保融資	27件	153件	82.4%
	47億円	131億円	64.1%
財務制限条項を活用した商品による融資	5,486件	4,592件	-19.5%
	2,031億円	2,385億円	14.8%
スコアリングモデルを活用した商品による融資	250,127件	211,854件	-18.1%
	26,293億円	24,425億円	-7.4%
シンジケートローンの組成(アレンジャー)	567件	635件	10.7%
	5,245億円	6,700億円	21.7%
シンジケートローンへの参画(融資団)	7,778件	7,507件	-3.6%
	30,807億円	28,329億円	-8.7%
私募債の引受け	3,727件	3,999件	6.8%
	5,105億円	4,939億円	-3.4%

資料: 金融庁(2007年7月12日発表)。

地域密着型金融(15~18年度 第2次アクションプログラム終了時まで)の進捗状況の概要。

注: 筆者が前年度比を加筆。

2.3 ABLの商品特性

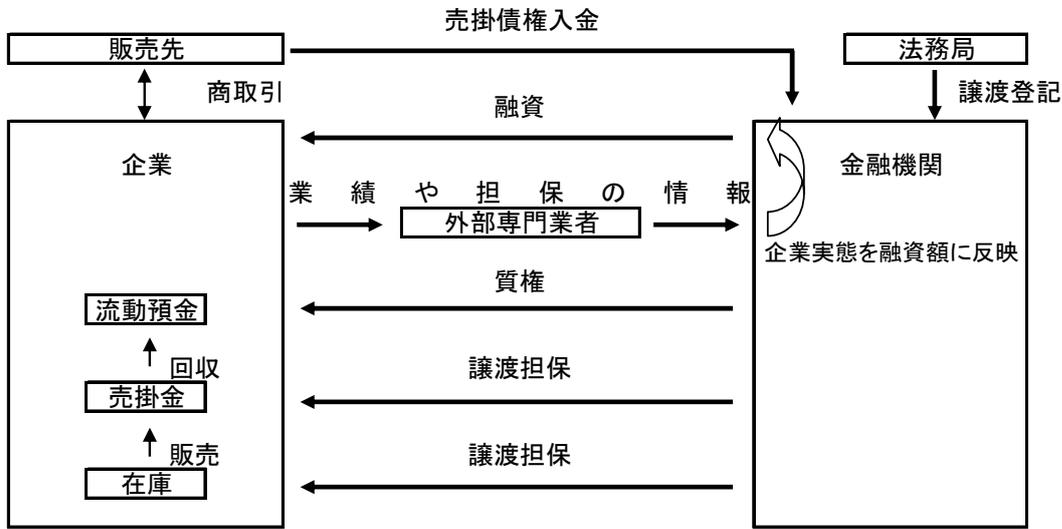
ABLの起源は、トゥルーバグループホールディングス(2005)によると、1904年にアメリカのシカゴで、百科事典の訪問販売業者が割賦販売債権を早期に現金化するために、その債権を担保に融資を受けたことだといわれている。1970年代以降、アメリカではリース系や消費者金融系、メーカー系など様々なファイナンス会社が積極的にABLを取り扱ったことから、市場拡大した。アメリカの商業金融の業界団体であるCommercial Finance Associationの調査によると、ABLの残高は1988年に1,000億ドル(11兆円、1ドル=110円換算)であったのが、20年後の2007年に5,450億ドル(59兆9,500億円、1ドル=110円換算)にまで成長し続けている。

アメリカでは、在庫や売掛金は不動産と比較して処分性や換価性が高いと評価されていることから、資金調達において積極的に活用されている。以下では、近年の日本で漸く普及してきたABLの商品特性について述べる。特に、本論文のテーマである在庫に関連するところを中心に扱う。

① ABLの仕組み

ABLの仕組みは、図表2-4の通りである。

図表2-4: ABLの仕組み



注：野村総合研究所（2008），『「動産・債権担保融資（ABL）の普及・インフラ構築に関する調査研究」報告書 テキスト編』を参考に、筆者加筆。

企業は、事業のライフサイクルである在庫、売掛金、流動預金を担保にして、融資を受けることを金融機関に打診する。金融機関は、担保物件の内容や金額、保存状況などを調査し、融資の可否を判断する。このとき、外部専門業者から担保情報の助言を受ける場合がある。

金融機関が ABL の実施を判断すると、在庫と売掛金を譲渡担保として取得する。譲渡担保とは、担保目的のために対象物の所有権を移転する制度である。民法で規定された制度ではなく、学説や判例から認められている。譲渡担保設定者と債権者間の譲渡担保設定契約によって締結する。第三者対抗要件として、法務局に対して動産譲渡登記を実施する。流動預金については、質権として担保を設定する場合がある。質権とは、民法で規定されている担保物権である。質権が成立するためには、対象物を事実上支配する占有を実施しなければならない。

また、販売先に対する売掛債権の入金を債権者である金融機関の口座に指定される場合がある。これらの条件が整えられた後、融資が実行される。

融資実行後、定期的に担保対象物の数量や品質などの状況に変化がないかをモニタリングする。このとき、外部専門業者を活用する場合がある。

さらに、コベナントによって、財務的な制限が加えられる場合もある。例え

ば、売上計画が未達成の場合、融資金額が減額されることが事前に決められているような場合もある。万が一、企業が借入金の返済が出来ない場合は、担保物件を処分して、融資金に充当される。

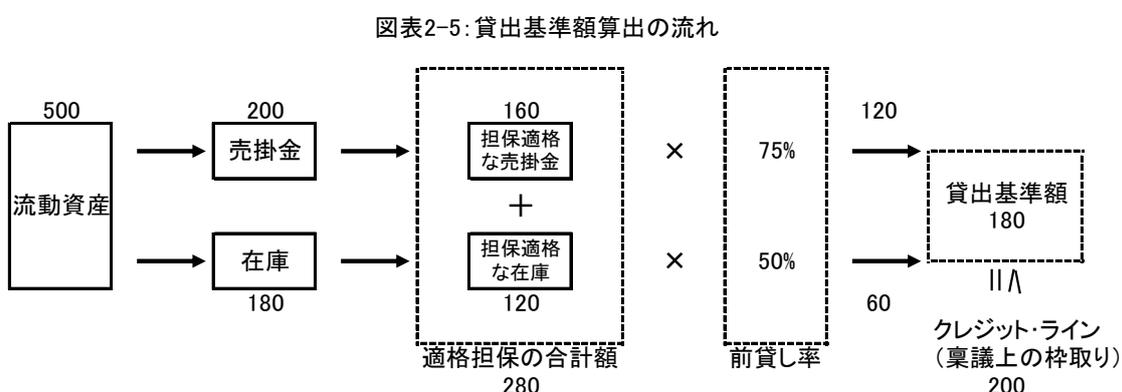
② ABL の融資手法

ABL の融資手法の中で、伝統的な融資手法と比較して特徴的なところについて述べる。

ア) 貸出金額の算出

伝統的な融資手法では、企業の財務諸表を分析し、キャッシュフローを算出することによって、債務返済能力を審査する。ABL では上記のような審査方法の重要性は低い。なぜなら、担保に設定する在庫や売掛金の処分価値に基づいて融資金額が決定されるからである。

具体的に、ABL の融資金額の算出方法を図表 2-5 に基づき述べる。



資料: トウルーバグループホールディングス(株)編(2005)『アセット・ベースド・レンディング入門』23項。

まず、担保物件となる在庫や売掛金の帳簿上の金額から、担保不適格となる金額を控除する。この適格担保の金額に、担保物件の種類毎に決められている前貸し率を乗じて、貸出基準額を決定する。前貸し率は、担保物件の処分の難易度などに応じて、決定される。この貸出基準額に担保物件の変動などを考慮して、貸出金額(クレジット・ライン)が決定される。

イ) 担保に適した在庫

ABLの貸出金額に影響を与えるのが、担保物件である。そのなかでも、在庫は業種によって様々なものが存在するため、評価も異なる。それでは、ABLに適した在庫とはどのようなものだろうか。

ABLでは、企業が返済できない場合に担保物件を処分することによって、融資金に充当する。したがって、担保に適した在庫の要件は、処分がし易いこと、評価がし易いこと、担保管理がし易いことの三点である。

処分がし易いこととは、担保物件の購入者になるべく多く存在する状態にあることである。製造工程では、原材料、仕掛品、製品と担保物件は変化していく。原材料と製品については、そのまま使用することができるので、処分し易いと考える。仕掛品については、さらに加工が必要なので処分し難いと考える。

評価がし易いこととは、客観的な評価額が存在していることである。例えば、中古車市場のように、車の形式や走行距離などの変化に対応できて、客観的な評価額が得られる。このような物件は、評価がし易い。

担保管理がし易いこととは、品質の劣化や散逸がし難いことである。担保物件を処分するのに一定の期間が必要であるため、担保物件の管理に手間が掛からないものが要求される。

これらの条件を満たすものが、担保に適した在庫であると考えられる。例えば、製品分野で工作機械が、原料分野で鉄スクラップが代表例に挙げられる。

ウ) モニタリング

担保物件の金額により融資金額が決定されるため、金融機関はモニタリングを強化して、企業が所有する動産の価値の変動を調査し続けなければならない。また、モニタリングを受ける企業も、担保物件の情報を報告できるようにしておかなければならない。したがって、金融機関と企業の双方にとって事務手続きが増加することになる。

モニタリングについては、第3章で詳しく述べる。

③ ABLのメリットとデメリット

企業にとって ABL のメリットやデメリットはどのようなものがあるのだら

うか。メリットは四つ挙げることができる。

第一に、在庫や売掛金を担保提供することによって、資金調達手段が拡充することである。不動産を所有しない企業においても、資金調達枠の拡大が期待できる。ABLでは、金融機関による担保設定の対象が事業のライフサイクルの中に存在する。したがって、ほとんどの企業がこの融資における担保の対象を所有していることになる。

第二に、動産を担保提供することにより、金利が低くなったり、代表者保証が免除されたりする可能性がある。

第三に、担保物件の残高が安定的に推移するのであれば、ABLの融資金額も安定して利用できることである。

第四に、金融機関からモニタリングが強化されることで、情報の非対称性が緩和され、金融機関との関係も強化されることである。

デメリットも四つ挙げることができる。

第一に、担保物件の所有権が債権者である金融機関に移転することである。

第二に、動産を担保提供することに伴いコストが発生することである。例えば、動産を評価してもらう手数料や、動産譲渡担保登記費用、モニタリングなどの管理費用が挙げられる。

第三に、動産譲渡担保登記を実施することで、登記事項が公示されるため、信用不安を引き起こす恐れがある。在庫まで担保にしないと金融機関から融資を受けられないと誤解される場合が考えられる。

第四に、ABLの仕組みが複雑で、事務手続きが煩雑なことである。

これらのメリットやデメリットの効果は、お互いに打ち消し合う可能性があり、明確に認識し難いところもある。

しかしながら、ABLの最大のメリットである不動産を所有しない企業でも資金調達手段が拡充されることは、特に成長期を迎えた企業にとっては効果が大きいものと考えられる。

2.4 ABL普及の現状と課題

ABLは、現在、日本でどれくらい普及しているのだろうか。2007年11月から12月にかけて、野村総合研究所が実施した『「動産・債権担保融資（ABL）」

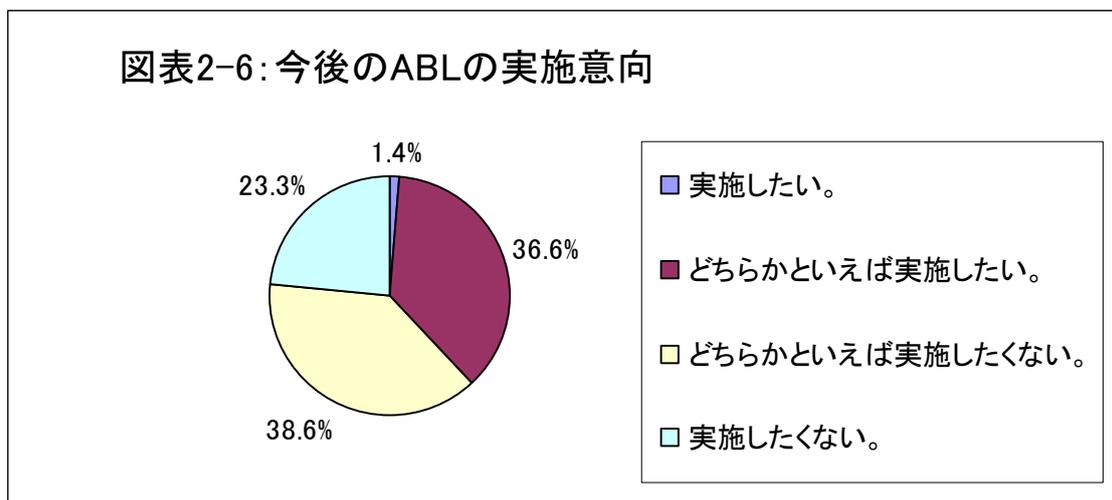
の普及・インフラ構築に関する調査研究」報告書 アンケート調査結果』によると、動産を担保にした ABL の融資件数は 4,491 件、融資残高は 4,037 億円にまで利用拡大してきている。

この報告書によると、今後の ABL の実施意向の調査では、金融機関の 61.9% が、ABL の実施に消極的な姿勢である（図表 2-6 参照）。その主な理由は、図表 2-7 の通り、担保物件に対する客観的、合理的な評価が困難であることや担保物件のモニタリングに手間がかかるからである。

また、企業の 69.9% が、ABL を利用したくないと回答している（図表 2-8 参照）。その主な理由は、図表 2-9 の通り、事務手続きが煩雑そうだからということや担保物件に対する評価手数料、登記手数料などの事務コストが高いつきそうだからということである。

以上から、金融機関と企業の双方にとって、ABL に対する良くないイメージの方が勝っている。

このような状況を打開して、日本の金融環境をさらに改善するため、ABL を広く普及させるには、金融機関と企業の双方にとって役立つメリットを見つけて出すことである。



資料: 野村総合研究所(2008)

『「動産・債権担保融資(ABL)の普及・インフラ構築に関する調査研究」報告書 テキスト編』。

図表2-7: ABLを実施したくない理由

(単位: %)

客観的、合理的な評価を得ることが困難だから。	53.5
担保物件のモニタリングに手間がかかるから。	51.8
担保物件の処分ルートが確保できないから。	49.1
登記や契約の手続きが面倒だから。	40.4
評価のためにコストがかかりすぎるから。	39.5

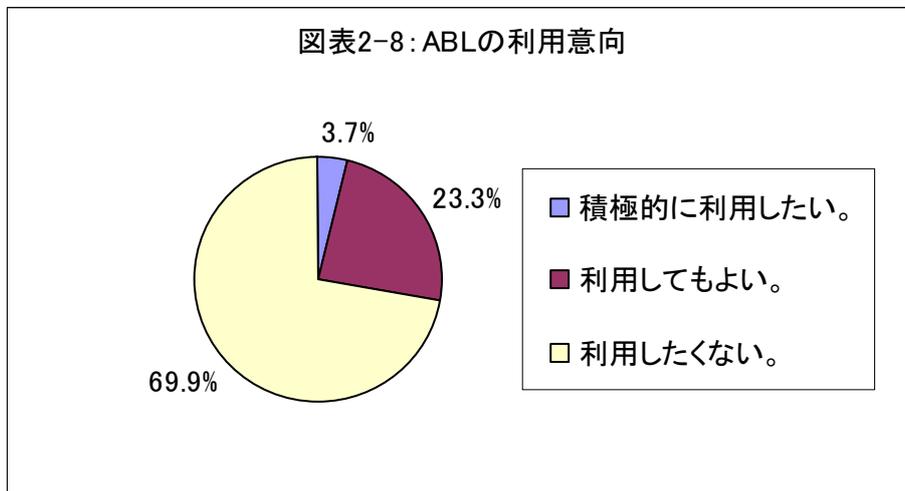
資料: 野村総合研究所(2008)

『「動産・債権担保融資(ABL)の普及・インフラ構築に関する調査研究」報告書 テキスト編』。

注: ・筆者が上位5位までを記載する。

・複数回答のため、合計は100を超える。

図表2-8: ABLの利用意向



資料: 野村総合研究所(2008)

『「動産・債権担保融資(ABL)の普及・インフラ構築に関する調査研究」報告書 テキスト編』。

図表2-9: ABLを利用したくない理由

(単位: %)

他の資金調達方法で間に合っているから。	67.5
資金調達へのニーズがないから。	32.3
事務手続きが煩雑そうだから。	27.3
評価手数料、登記手数料などの事務コストが高つきそうだから。	25.3
金融機関に動産・債権を評価、モニタリングされることに抵抗感を感じるから。	17.7

資料: 野村総合研究所(2008)

『「動産・債権担保融資(ABL)の普及・インフラ構築に関する調査研究」報告書 テキスト編』。

注: ・筆者が上位5位までを記載する。

・複数回答のため、合計は100を超える。

現在、様々な融資手法が取り入れられ、日本の金融環境の改善が図られようとしている。その中でも、最も普及する可能性がある ABL について述べた。しかし、日本の金融環境では ABL の良くないイメージが先行している。この状況を打開するため、第 5 章で ABL のメリットとなる仮説を構築する。そのため、次の第 3 章と第 4 章でさらに先行研究を確認する。

第 3 章 金融機関のモニタリング機能について

3.1 はじめに

金融機関は、様々な取引の機会を利用して取引先企業のモニタリングを実施している。これは、メインバンク・システムの機能の一つである。さらに、企業が ABL を利用することによって、在庫管理体制におけるモニタリングが追加されるのである。

本章では、まずメインバンク・システムとモニタリング機能について述べる。次に、ABL によるモニタリング機能の強化について述べる。

3.2 メインバンク・システム

ABL を利用した企業は、在庫などの担保について金融機関からモニタリングを受けることになる。しかし、金融機関は ABL を融資実行した場合にのみ、モニタリングを実施するということではない。常日頃から金融機関は、決算書や月次の残高試算表の提出を受けて、取引先の状況を捉えようと努力している。その顕著な制度がメインバンク・システムである。

日本では金融機関と企業の間において、メインバンク・システムと呼ばれる関係が第二次世界大戦前後の頃から存在している。このメインバンク・システムの一部として、モニタリング機能が存在している。メインバンク・システムとは、「企業金融やコーポレート・ガバナンスのシステムを指すものであり、それは企業や様々なタイプの銀行、その他の金融機関、そして規制当局の間における非公式な取引慣行、制度上の取決めや行動をも含むものである。そして、

このシステムの中核に銀行と企業のメインバンク関係がある」¹とされている。具体的なメインバンク・システムの取引関係として、株式の相互持合いや役員
の派遣、融資等の信用供与、決済業務などが挙げられる。株式の相互持合いに
ついては、大企業において実施されており、中小企業では異なる。

中小企業の場合は、根本（2005）によるとリレーションシップを構築するこ
とが有効である。リレーションシップの構築には、長期の取引期間と「預金残
高、従業員の給与振込み口座の指定の有無、経営者自身の資産管理など金融機
関の企業に対するコミットメントが強い」²ことが大切である。

3.3 金融機関のモニタリング機能

金融機関と企業間における情報の非対称性を克服するために、様々な取引の
機会を利用して、金融機関は企業に対してモニタリングを実施する。企業側は、
金融機関からモニタリングを受けることによって、経営者の事業に対する誠実
な姿勢の維持を促進し、企業の内部統制を強化する。青木（1996）は、モニタ
リングの機能を企業の事業活動の実施段階を基準として三つに分類している。
最初の段階は、企業が投資計画を策定し金融機関に提案する段階である。これ
を「事前モニタリング」という。事前モニタリングの機能は、企業から提
案されたプロジェクトが実現可能か否かの評価を実施することである。次の段
階における機能は、経営者が金融機関から融資を受けた資金をプロジェクトに
対して適正に活用するかどうかをチェックすることである。この機能を「中間
的モニタリング」という。最後の段階の機能は、企業が実施した投資活動の結
果により財務状況がどのように変化したかをチェックする機能である。これを
「事後モニタリング」という。このように、金融機関は企業に対するモニタ
リングを様々な機会を捉えて実施しているのである。

3.4 ABLによるモニタリング機能の強化

企業が ABL を利用することにより、金融機関は在庫などの担保品の金額を
定期的に確認し、担保品の価額と融資金額とのバランスが適正かどうかを判断

¹ 青木昌彦, ヒュー・パトリック（1996）16 項。

² 根本忠宣, 忽那憲治, 安田武彦（2005）156 項。

しなければならない。したがって、従来からのメインバンク・システムによるモニタリングを実施するとともに、担保対象である在庫などについて更に確認を実施する。

野村総合研究所（2008）が実施した『「動産・債権担保融資（ABL）の普及・インフラ構築に関する調査研究」報告書 テキスト編』によると、金融機関が実施する ABL によるモニタリングの目的は、二つである。

第一に、上述した担保価額と融資承認金額のバランスの確認である。金融機関が、担保品である変動の激しい在庫を数量や品質までチェックすることにより、担保価額を算出する。その担保価額の増減によって、金融機関は融資承認金額を変動させてリスクを調整するのである。

第二に、企業から提供された在庫情報の信憑性を確認することである。在庫の情報については、企業側からの情報開示に依存しなければならない。その情報が客観的に妥当かどうかを見極めるためである。

これらの目的を達成するために、金融機関はこれまで以上にモニタリングの実施体制を強化する必要がある。ABL の担保対象である在庫品は、毎日のように残高が変動する。これは、伝統的な融資手法における担保対象である不動産とは対照的である。野村総合研究所（2008）の報告書テキスト編は、金融機関の担保管理部署を設立し、営業部門と分離することをアドバイスするとともに、金融機関の担保管理部署が確認すべき事項を列挙している（図表 3-1 参照）。

まず、ABL が利用できる前提条件として確認しなければならない事項がある。それは、独立した経理部門の存在や経理担当者が配置されており、適宜、残高試算表が作成されるとともに、実地棚卸が実施されていることである。そして、不良在庫が発生した場合、どのような方法により評価減を実施しているのかということを確認しておく。また、会計士や税理士といった外部の専門家が関与していれば、情報の信頼性は向上する。このような基本的な在庫管理体制が構築されていなければ、ABL を利用することは困難である。

次に、企業と金融機関の間で担保データの授受方法を事前に決めておくことである。書留郵便を利用してフロッピーディスクを授受するのか、それとも電子メールによって配信するのかといったことである。

図表3-1:在庫に対するモニタリングにおける確認事項について

確認する項目	具体的な内容
ABL利用における前提条件としての確認事項	独立した経理部門、経理担当者の有無
	会計士、税理士の関与の有無
	残高試算表の作成可否、回数、時期
	実地棚卸の回数、時期
	不良在庫の評価減方法
担保データの授受方法	書留郵便か電子メールを活用するのか。
モニタリングの確認項目	全商品の数量
	担保不適格商品の数量
	商品内容、商品アイテム別割合
	商品の滞留期間
	商品の保管場所
	商品の簿価
担保品の時系列管理	在庫回転期間の長期化、不適格在庫量の増加の確認
担保価額の評価替え	価格変動があれば、定期的を実施する。
担保品の実在確認	サンプリングによる実地棚卸により、実在確認

資料:野村総合研究所(2008)

『「動産・債権担保融資(ABL)の普及・インフラ構築に関する調査研究」報告書 テキスト編』。

注:筆者が主要なものを抽出し、作成した。

そして、在庫をモニタリングする際の確認項目がある。全商品の数量や簿価だけでなく、商品の内容やアイテム別の割合も把握しておく。担保不適格な商品が発生すれば、その数量も確認する。また、商品の滞留期間を把握することにより、今後の担保不適格商品の発生を予測する。滞留期間が長期化するほど在庫が陳腐化するため、担保不適格商品の発生の可能性が高まるのである。さらに、どこの保管場所に何がどれだけ保管されているかということを確認しておけば、担保品の実在確認の際に役立つ。

これらのモニタリング確認項目を時系列で管理することにより、担保価額の変化を把握することができる。この結果、業況の変化を早期に捉え易くなり、ABL以外の債権も含めた債権保全の対応が迅速にできる。

また、担保価額が変化すれば、担保価額の評価替えと融資承認金額を調整することができる。この調整により、金融機関はリスクの増大を防ぐことが可能になる。

最後は、担保品の実在確認が重要である。いくら担保データを授受されていても、担保品が実在しなければ担保の効力はない。企業による不正な経理手続きや在庫の横流し等のリスク発生を防ぐために、担保品の実在確認は重要である。

以上から、ABLの利用により、金融機関は在庫管理体制を集中的にモニタリングすることが理解できる。その結果、企業の在庫管理体制が強化されると考えられる。そして、金融機関が要求するモニタリング対象が多ければ多いほど、また、モニタリング実施の頻度が多ければ多いほど、モニタリング機能は強化されると考えられる。しかしながら、モニタリングの実施は、金融機関が「特別の技能、集中した資源、時間と産業の範囲の双方で十分に広い視野をもつことによって」³実現できる。もし、金融機関がモニタリングの実施を形式的なもので終わらせてしまった場合には、正常にモニタリング機能が働かない場合も考えられる。したがって、金融機関のモニタリング実施体制が整備されることも重要である。

第4章 在庫管理におけるIT投資と生産性について

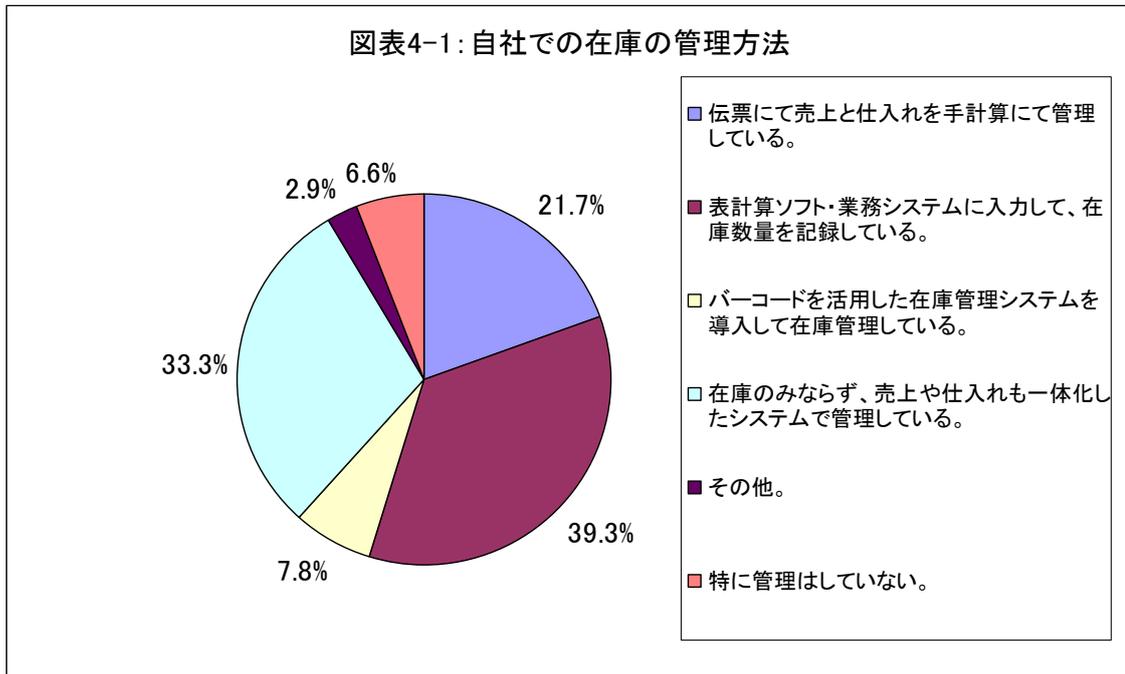
4.1 はじめに

近年、企業はパソコンやICタグなどのITを用いて在庫管理を実施している場合がある。2007年11月から12月にかけて、野村総合研究所が事業会社1,414社（発送数11,973社、有効回収率11.8%）に対して実施した『「動産・債権担保融資（ABL）の普及・インフラ構築に関する調査研究」報告書 アンケート調査結果』によると、80.4%の企業で何らかの在庫管理システムを導入している（図表4-1参照）。

ABLの利用においても、このような在庫管理システムを導入したほうが、企業と金融機関の双方にとって、在庫管理が容易になることが考えられる。本章では、まず在庫管理がなぜ企業にとって必要なのかについて述べる。次に、自動認識技術と個体識別技術について説明する。さらに、IT投資と生産性がどのような関係にあるのかについて述べる。

³ 青木昌彦, ヒュー・パトリック (1996) 130 項

図表4-1：自社での在庫の管理方法



資料：野村総合研究所(2008)

『「動産・債権担保融資(ABL)の普及・インフラ構築に関する調査研究」報告書 テキスト編』。

注：・筆者が主要なものを抽出し、作成した。

・四捨五入と回答集計の方法により、合計が100%以上となっている。

4.2 在庫管理の必要性

なぜ、企業は IC タグなどを用いた在庫管理システムを導入してまで、在庫を適正かつ効率よく管理する必要があるのだろうか。平野（1991）が挙げる在庫の発生が経営に悪影響を及ぼす理由について、主な三つを取り上げる。

第一に、不必要な在庫維持費用が発生することである。在庫を保管しておくためには、倉庫の賃借料や保険料が必要である。在庫が増加すると、これらの諸経費も追加的に増加する。

第二に、資本が固定化し余分な金利負担が発生することである。在庫として経常運転資金が固定化してしまうと資金の円滑な運用を阻害するとともに、運転資金を借入れで調達している場合にはその金利の支払いまで負担しなければならない。

第三に、死蔵化や値下げ処分により収益が悪化することである。在庫が長期間滞留すると、品質の悪化や時期外れにより陳腐化してしまう。その結果、在庫を処分するために値下げ販売の実施や廃棄することにより収益が悪化する。

以上より、在庫の発生が企業の生産性や収益性を悪化させるとともに、事業資金の効率的な運用を妨げるのである。これらはいずれも財務的な視点による在庫の悪影響について述べている。これらの悪影響を引き起こす原因は、企業のオペレーションが悪いからである。平野（1991）によると、顧客の多品種・短納期の要望に対応できていないことや製造ラインの段取り替えの拙さ、設備レイアウトの悪さ等が、在庫を増加させる本当の原因なのである。したがって、企業が在庫管理を実施する必要性は、企業自身のオペレーションを向上させることにより、財務的に生産性や収益性を向上させるためである。

生産性と収益性の関係はどのような関係なのであろうか。企業は、収益を獲得することによって永続的に発展することができる。したがって、企業分析においては、収益性分析が最も重要である。企業が経営活動を通じて獲得できる利益について分析する収益性分析を背後で支えているのが、生産性分析である。

桜井（1996）によると、収益性分析に加えて生産性の分析が必要とされる理由として次の二点を挙げている。「第一に、収益性の評価に用いられる利益の背後には企業の生産活動が存在するから、収益性は生産性という大きな枠組みの中で把握することによって、よりいっそう適切な判断を行うことができる。」「第二に、人件費は利益計算で控除される重要な費用項目であると同時に、付加価値を構成する重要な要素でもある。そのような人件費は、収益や利益との対比によっても分析を行いうるが、従業員数という物理的な数値と関係づけることにより、よりいっそう直感的でわかりやすい解釈を行うことができる。また優秀な人材の確保に多大なコストを要する現状においては、人件費を省力化投資の効果と対比することも必要であり、そこでは付加価値や生産性の概念が不可欠である」⁴。

このように、企業の生産性と収益力の関係は大きいことが理解できる。

桜井が述べている通り、企業における生産性の向上に大きく影響を与えているのが人材である。さらに、現在のような情報化社会で様々なライフサイクルが短縮化している状況においては、IT に対する投資も重要な要素であると考えられる。IT 投資とは、コンピューター資本への投資のことである。近年では、

⁴ 桜井久勝（1996）169 項，170 項。

IC タグなどの自動認識技術を用いて、効率的に在庫管理を実施している企業も存在する。また、自動認識技術を用いずに人手によって在庫の個体情報をパソコンに入力し、管理する場合もある。これを個体識別技術という。次節では、自動認識技術と個体識別技術について説明する。

4.3 自動認識技術と個体識別技術

IC タグは、人間を介さずに自動的に情報を読み取ることができる。このような技術を自動認識技術という。まず、自動認識技術について説明する。

社団法人自動認識システム協会は自動認識技術を六つの種類に分類している。

第一に、バーコードと二次元コードである。バーコードは、幅の異なるバーとスペースの組み合わせにより情報をコード化したシンボルのことである。二次元コードは、縦横両方向にデータを持つシンボルのことである。バーコードよりも情報容量が大きく、サイズが小さいことが特徴である。

第二に、RFID (Radio Frequency Identification) である。カードやタグ状の媒体に、電波を使用して情報の記録や読み出しを行い、アンテナを介して通信を行う認識方法である。IC タグも RFID に分類される。

第三に、バイオメトリクスである。生体認識のことで、指紋や網膜といった生物個体が持つ特性により認識する方法である。

第四に、磁気ストライプである。カードなどに付けた磁気ストライプに磁気変化によって情報を記録、読み出しする方法である。銀行のキャッシュカードが代表例である。

第五に、OCR(Optical Character Recognition)である。光学的文字認識のことで、印刷または手書き文字を光学的に直接読み取り、認識する方法である。

最後が、マシンビジョンである。カメラなどで、読み込んだ画像データをコンピュータにより処理することである。

これらの中で、在庫管理に適しているのは、バーコードと RFID の IC タグである。これらについて詳しく解説する。

バーコードは、1960年代の半ばにアメリカの大手スーパーが導入した。1977年に国際的な統一商品コードを管理する機関である国際 EAN (European Article Number) 協会が設立された。日本においても、EAN コードを採用す

ることになり、1978年にJAN (Japanese Article Number) コードとしてJIS(Japanese Industrial Standard)化された。JANコードは13桁が標準タイプとされており、13桁の内訳は国コード、メーカーコード、商品アイテムコード、チェックコードである。

バーコードの長所は、制作が簡単なことと印刷コストが安いことである。短所は、情報収容力に限界があることと複数の商品をまとめて読み取ることができないこと、そして情報の処理や書き換えをラベル自体で行えないことである。

バーコードの短所を克服したのがICタグである。ICタグは、規格や生産数量にも左右されるが、1個当たり数十円程度のコストが必要である。しかしながら、表面に見えていない箱の中でも情報を読み取ることと、電磁波の届く範囲であれば複数のICタグを一度に読み取ることが可能である。データの書き換えも可能である。また、バーコードと比較して情報収容力が大きく、1mm以下のICチップがあるようにサイズは小さい。

このように自動認識技術を用いれば、効率的に在庫管理を実施できる。また、自動認識技術を用いずに人手によって在庫の個体情報をパソコンに入力し在庫管理する場合もある。これを個体識別技術という。國領(2004)によると、個体識別技術とは、自動認識技術をより拡張した概念のことである。個体識別技術について説明する。

個体識別技術によって、トレース(遡及)とトラック(追跡)の二つの機能を利用することができる。トレース(遡及)とは、手にしている商品がどこから来たのかを確認できる仕組みである。トラック(追跡)とは、メーカーなどが出荷した商品が今どこに流通しているかをリアルタイムに追跡できる仕組みである。

これらの二つの機能は、トレーサビリティという用語でまとめられる。このトレーサビリティの要件は、履歴情報の管理である。管理したい対象のものを他の対象と分類し、管理したい対象の情報を収集する、そして管理したい対象のものとその情報を結び付けておくのである。そうすることによって、履歴情報を可視化できるようになる。なぜ企業にとって、トレーサビリティが必要なのであろうか。國領(2004)によると、費用面、収益面、安全・安心面に効果がある。費用面では、在庫や売れ行き情報が可視化されることにより、

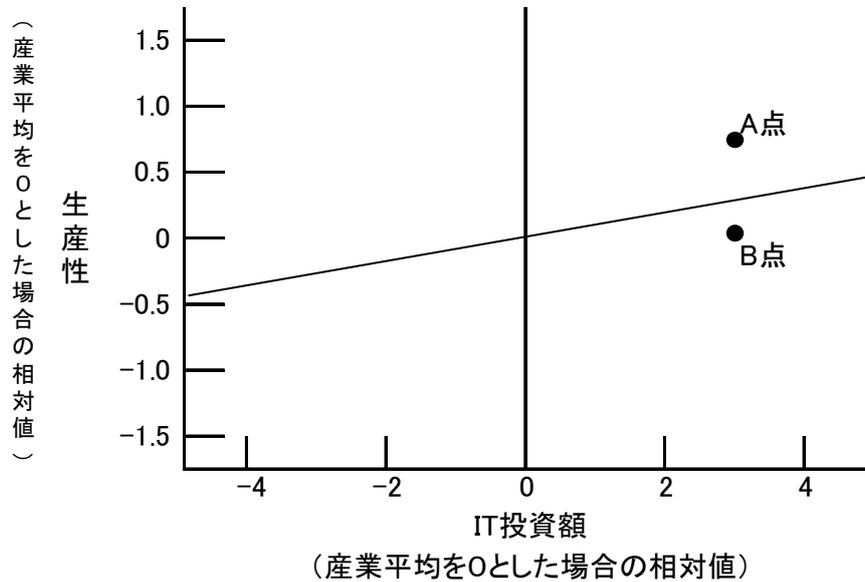
在庫の適正化や売れ行きにより敏感に反応させた生産体制を構築でき、過剰生産の防止や万引き防止にも有効である。収益面では、欠品防止による売り損じを無くすことができ、売上増加に貢献できる。安全・安心面では、食品業界や農業分野において、強く要求されている。近年、BSE（牛海綿状脳症）問題や食品の表示偽装問題が社会不安を招いている。このような問題を起こさないように、農林水産省は2002年11月に「食の安全・安心のための政策推進本部」を立ち上げ、2003年3月に「食品トレーサビリティシステム導入の手引き」を公表している。トレーサビリティを実施することにより、安全や安心を担保しようとしている。この結果、顧客の囲い込みやブランド・イメージの確立といった他社との差別化や付加価値の創出効果が出てくる。

これらの効果があるので、トレーサビリティや個体識別技術の導入が企業にとって必要なのである。

4.4 IT投資と生産性の関係について

自動認識技術や個体識別技術の導入は、在庫管理体制におけるIT投資である。それでは、企業によるIT投資が、生産性にどのような影響を与えるのだろうか。ブリニョルフソン（2004）は、アメリカにおける1,167社の企業からデータ収集を実施し、企業におけるITの活用度（労働者一人当たりのIT投資額）とその全社的な生産性（投入要素単位当たりの生産量）の関係について研究を行っている。その研究では、分析対象の各企業と同じ業界に属する同業他社を比較し、コンピューターの資本ストックと企業の生産性レベルの関係を分析した。その分析結果では、IT投資と生産性にプラスの相関関係が認められている（図表4-2の斜線参照）。その一方、企業によってIT投資効果に大きなばらつきがあることも判明した。例えば、図表4-2のA点とB点を比較すると、同じIT投資額であっても、各企業の生産性は大きく異なるのである。つまり、IT投資だけでは、確実な生産性の向上は実現しないのである。

図表4-2:生産性の格差



- 注:
- ・生産性とは、実質生産高を労働力や非IT投資も含めた全投入量の加重平均で割ったものである。
 - ・IT投資額とは、従業員一人当たりのITハードウェア資本の取替原価である。
 - ・調査対象:1,167企業。
 - ・データ提供:エリック・ブリニョルフソン、ローリン・ヒット。
 - ・ブリニョルフソン(2004)117項の図を基に、筆者修正。

IT投資による生産性を向上させる最大の要因は何であろうか。ブリニョルフソン(2004)によると、IT投資のプロジェクトに必要なコストの内訳は、ハードウェアであるIT資本が10%、ソフトウェアである技術的補完財が15%、そして業務プロセスの再設計や人材教育など組織的資産が75%となっている。実は、ハードウェアやソフトウェアといった直接的なIT投資額より、数倍の費用が組織的資産の構築に必要だったのである。不確実性のあるビジネス環境の中で企業が生産性を向上していくためには、その環境に適合するように迅速で柔軟な経営体制が求められる。このような経営体制を構築するために、企業は単にITを導入するだけでは不十分であり、IT投資が成功するような組織的資産を構築することこそ生産性向上の鍵だったのである。この組織的資産の中身とは、業務プロセスや組織構造、そして従業員スキルなどが挙げられる。さらに具体的な説明をすれば、企業がITを活用できるように「財務上の制約、

時代遅れの就業規則、不適合な企業文化などの調整」⁵を実施するとともに、「技術者や営業スタッフの権限が強化されているうえ、分権化が進んでいる」⁶状態に変化させることである。ブリニョルフソン（2004）は、これらの組織的資産が企業の財務諸表において資産計上されないことから、「インタンジブル・アセット」と名付けている。企業が IT 投資を実施して生産性を向上するためには、このインタンジブル・アセットの構築並びに強化が重要である。

ABLを利用する企業についても、在庫を適正かつ効率よく管理するために IT を活用した在庫管理システムを導入する場合がある。この場合においても、ただ単にシステムを導入するだけでは生産性の向上を図ることはできず、インタンジブル・アセットを構築し、強化する必要がある。

第 5 章 仮説の構築

5.1 はじめに

第 3 章では、金融機関は常日頃から取引先に対してモニタリングを実施しているが、ABL を利用した企業に対しては在庫管理体制のモニタリングを更に強化することを述べた。第 4 章では、IT 投資と生産性がプラスの相関関係があること、並びに、生産性を向上させる大きな要因がインタンジブル・アセットであることを述べた。

本章では、これらの概念を組み合わせることにより、ABL の利用により企業の生産性が向上し、伝統的な融資手法において資金調達力も向上するという新しい概念モデルを構築する。また、この概念モデルにおける仮説を提示する。

5.2 概念モデルと仮説の構築

第 3 章で述べた通り、金融機関は取引先企業から決算書や毎月の残高試算表の提出を求めるなどの方法により、常日頃からモニタリングを実施している。さらに、ABL の利用企業に対して、在庫管理体制を重点的にモニタリングする。

⁵ エリック・ブリニョルフソン（2004）127 項。

⁶ エリック・ブリニョルフソン（2004）125 項。

また、第 4 章で述べた通り、企業の IT 投資と生産性には、プラスの相関関係があり、確実に生産性を向上させるためには、インタangible・アセットが強化されなければならない。

これらの概念を組み合わることを試みよう。在庫管理を効率的に実施するために、例えば IC タグを用いた在庫管理システムを導入する企業も存在している。このケースでは、企業が IT 投資を実施したことになるので、生産性が向上する可能性がある（図表 5-1 参照）。さらに、この企業が ABL を利用した場合、金融機関から在庫管理体制に対してモニタリングを受ける。この結果、金融機関のモニタリング効果により、在庫管理体制におけるインタangible・アセットが強化されるのではないだろうか。

そして、在庫管理体制におけるインタangible・アセットが強化されると、生産性が ABL を利用する以前と比較して、更に向上するのではないだろうか（図表 5-2 参照）。

上記の概念モデルが成立すると、ABL の利用により伝統的な融資手法を含めた資金調達力の向上に対する波及効果を導くことができる（図表 5-3 参照）。

順番に説明すると、個体識別技術などの IT を活用した在庫管理システムを導入した企業が、ABL を利用する。金融機関は、その企業に対して在庫管理体制のモニタリングを強化する。その結果、在庫管理体制におけるインタangible・アセットが強化される（仮説①）。在庫管理体制におけるインタangible・アセットが強化されると、企業の生産性は ABL を利用する以前よりも向上する（仮説②）。生産性が向上すれば、収益力も向上する。収益力の向上はキャッシュフローの増加をもたらすので、借入金の返済原資が増加する。その結果、伝統的な融資手法も含めた資金調達力が向上するのである。

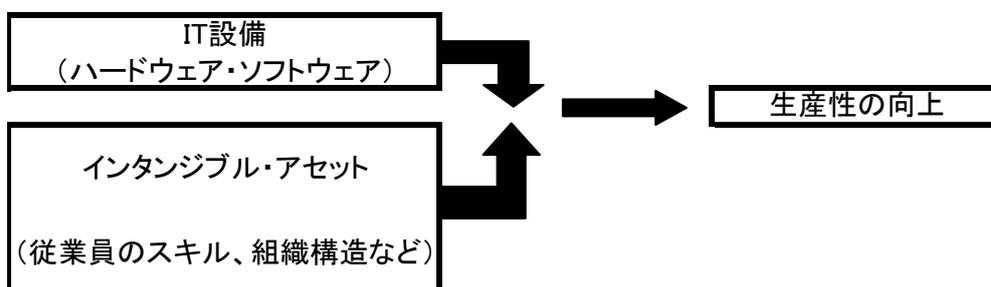
上記の概念モデルを構成するための仮説が二つ存在するので、以下に取り出して記載する。

仮説①：ABL による金融機関のモニタリングにより、在庫管理体制におけるインタangible・アセットが強化される。

仮説②：在庫管理体制におけるインタangible・アセットが強化されると、企業の生産性は ABL を利用する以前よりも向上する。

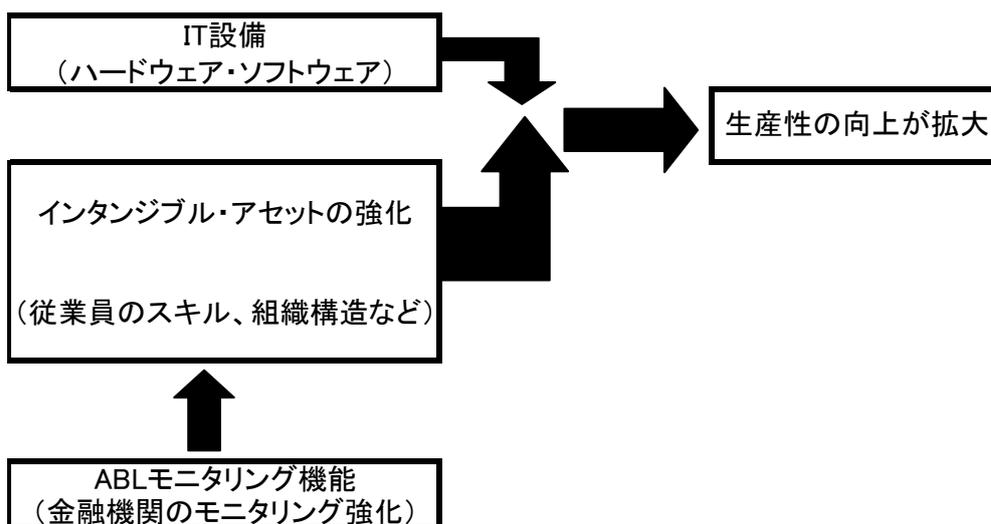
これらの仮説を確認するために、次章でケース・スタディを実施する。

図表5-1:IT投資と生産性の概念モデル



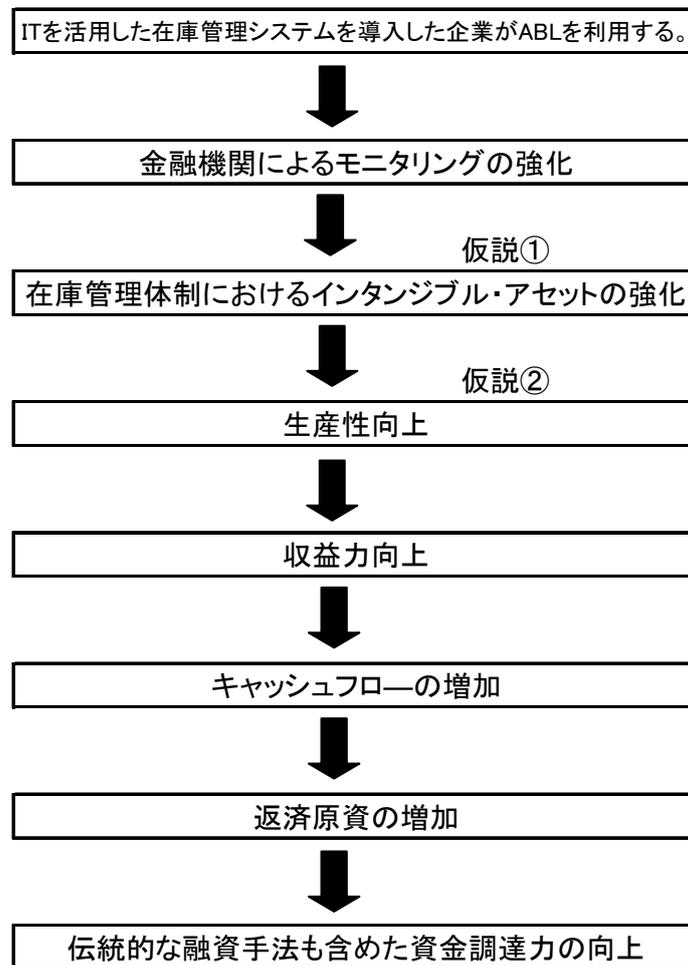
注:ブリニョルフソン(2004)
『インタンジブル・アセット「IT投資と生産性」 関連の原理』
を参考に筆者作成。

図表5-2:IT投資とABLモニタリング機能と生産性の概念モデル



注:ブリニョルフソン(2004)
『インタンジブル・アセット「IT投資と生産性」 関連の原理』
を参考に筆者作成。

図表5-3: ABLの利用による資金調達力への波及効果



注:筆者作成。

第6章 ABLにおけるモニタリング効果の事例

6.1 はじめに

前章では、個体識別技術などのITを活用した在庫管理システムを導入した企業がABLを利用すると、伝統的な融資手法も含めた資金調達力が向上するという波及効果を述べた。本章では、この波及効果の基礎となる下記の二つの仮説を確認する。

仮説①: ABLによる金融機関のモニタリングにより、在庫管理体制におけるインタangible・アセットが強化される。

仮説②：在庫管理体制におけるインタangible・アセットが強化されると、企業の生産性は ABL を利用する以前よりも向上する。

6.2 調査概要

野村総合研究所が実施した『「動産・債権担保融資（ABL）の普及・インフラ構築に関する調査研究」報告書 アンケート調査結果』によると、動産を担保にした ABL の融資件数は 4,491 件、融資残高は 403,779 百万円であった。

これらの ABL を利用した企業の中から、仮説の有効性を確認できる下記の三つの条件を設定した（保証協会付融資は調査対象から除外する）。

条件Ⅰ：個体識別技術などの IT を活用した在庫管理システムを導入している企業。

条件Ⅱ：生産性の向上を決算書の財務分析で確認するため、2007年3月31日以前に ABL を利用した企業。

条件Ⅲ：ABL 利用後、金融機関からモニタリングを受けている企業。

これら三つの条件を満たす企業を探索することから調査を開始した。探索方法は、金融機関からのプレスリリースや日本経済新聞などの新聞記事検索、各研究機関が発表している ABL に関する研究報告書、ABL 関連の書籍を用いて、ABL を利用した企業情報を入手した。入手できた企業数は 77 件であり、これらの企業の中から三つの条件全てに当てはまる企業は 5 件であった。5 件の内、本研究の協力を得られたのは、4 社であった。そのうち 3 社については、社名を公表する許諾が得られなかったため、有限会社 A 社、有限会社 B 社、そして株式会社 C 社と表記する。

研究対象の企業数が 4 件であることから、ケース・スタディを実施することにした。研究対象企業の複数ケース・スタディの要約については、下記の通りである（図表 6-1 参照）。食品や農業関係の業種における企業がケース・スタディの対象となった。これらの業種においては、特に安全・安心に対する関心が高いために、IT 投資を実施することにより在庫の把握をより厳しくしていることが理解できる。

図表6-1:複数ケース・スタディの要約

企業名	業種	担保品	個体認識	在庫管理システム	管理情報	在庫管理システム導入時期	ABL利用時期	備考
有限会社 余湖農園	農業	野菜、 売掛金、 普通預金	出荷時:1ケース毎、 生産時:1畑毎	出荷札(10桁の圃場番号と畑を特定する枝番号)と生産履歴のデータベース管理	圃場を10アール毎に区分けし、播種日、肥料散布、防除などの生産履歴	2003年3月	2006年9月	特別栽培農産物
有限会社A社	畜産業	牛、 売掛金	1頭毎	耳票(10桁の個体識別番号とバーコード)と生産履歴のデータベース管理	個体識別番号、出生年月日、雌雄の別、母牛の個体識別番号、牛の種類など	1993年7月	2006年10月	牛個体識別制度
有限会社B社	養豚業	豚、 売掛金	1頭毎	耳票(ICタグ)と生産履歴のデータベース管理	母豚のデータ、給餌情報、豚舎の移動情報、病気、薬剤の投与など	2004年11月	2006年3月	出荷先がHACCP方式を導入
株式会社C社	蟹加工業	蟹、 売掛金	1商品毎	倉庫における先入先出法による在庫情報が経理システムとリンクして業況の確認を毎日できる。	入庫日、商品名、数量、単価など	2003年10月	2006年11月	HACCP方式を導入

① 質問票調査

仮説を確認するために設定した三つの条件を満たした5社に、まず質問票調査⁷を実施した。電話インタビューを実施する際に企業をイメージし易くするため、多くの情報を得ることができるよう質問票を作成した。調査実施期間は、2008年6月20日(金)から2008年7月4日(金)である。調査方法は、郵便により授受を行った。有効回答数は、5社中4社(回収率は80.0%)であった。質問票が返送されなかった1社については、本研究の協力が得られなかったことから研究対象から外した。

質問票の質問項目についての変数の操作的定義は図表6-2の通りである。

操作的定義は、在庫管理システムの導入時期の記入から開始した。これは、在庫管理システムの導入確認も兼ねている。

次に、在庫管理におけるIT投資と業績の関係をリカーットの5点尺度で回答

⁷ 巻末の質問票を参照。

できるようにした。業績について、財務諸表のどの部分に影響を与えるかを調べるために質問項目を売上高などの九つに分類した。従業員数を挙げた理由は、生産性の変化を認識し易くするためである。

続いて、在庫管理体制における企業と金融機関の認識のギャップを確認するために、金融機関からの評価とそれに対する満足度を質問項目に挙げた。

また、ABLによるモニタリングの程度は、ケースによって異なる可能性があると考えたので、モニタリングの実施頻度や方法についてカテゴリー尺度で質問項目を作成した。

そして、ABLによるモニタリングと在庫管理体制の変化について質問し、変化を認識している場合のみ、在庫管理体制におけるインタンジブル・アセットがどのように変化したのかをリカートの5点尺度で回答できるように作成した。在庫管理体制におけるインタンジブル・アセットとは、どのようなものがあるのだろうか。第4章で確認した通り、ブリニョルフソン（2004）が述べた組織的資産の中身には、業務プロセスや組織構造、そして従業員のスキルがある。これらの内、本章で実施するケース・スタディでの質問票調査や電話インタビューの調査方法においても、変化が認識し易いものを挙げるようにした。したがって、業務プロセスについては、実地棚卸回数と残高試算表の作成回数、そして会計士などの外部専門家との連携を挙げた。組織構造については、社内のコミュニケーションの変化と社内組織の権限委譲など分権化の変化を挙げた。従業員のスキルについては、社内の在庫管理における事務処理能力の変化を挙げた。また、スキル獲得のために影響を与えるモチベーションの変化も挙げた。

最後に ABL によるモニタリングと業績の関係について、リカートの 5 点尺度で回答できるようにした。業績について、財務諸表のどの部分に影響を与えるかを調べるために質問項目を売上高などの九つに分類した。さらに、ABL を利用したことによって、金融機関と企業の関係が変化したのかについても調査した。

図表6-2: 質問項目の変数名と操作的定義

概念	変数名	操作的定義	質問数
在庫管理システムの導入時期	在庫管理システムの導入時期	ITを活用した在庫管理システムの利用を開始した時期	1
IT投資と業績の関係	IT投資と売上高の関係	ITを活用した在庫管理システムの利用開始以前と現在を比較した売上高の変化 (5点尺度評点)	1
	IT投資と製品の販売数量の関係	ITを活用した在庫管理システムの利用開始以前と現在を比較した製品の販売数量の変化 (5点尺度評点)	1
	IT投資と製品の販売単価の関係	ITを活用した在庫管理システムの利用開始以前と現在を比較した製品の販売単価の変化 (5点尺度評点)	1
	IT投資と売上原価の関係	ITを活用した在庫管理システムの利用開始以前と現在を比較した売上原価の変化 (5点尺度評点)	1
	IT投資と販売費および一般管理費の関係	ITを活用した在庫管理システムの利用開始以前と現在を比較した販売費および一般管理費の変化 (5点尺度評点)	1
	IT投資と経常利益の関係	ITを活用した在庫管理システムの利用開始以前と現在を比較した経常利益の変化 (5点尺度評点)	1
	IT投資と従業員数の関係	ITを活用した在庫管理システムの利用開始以前と現在を比較した従業員数の変化 (5点尺度評点)	1
IT投資と生産性との関係	ITを活用した在庫管理システムの利用開始以前と現在を比較した生産性の変化 (5点尺度評点)	1	
在庫管理体制における金融機関からの評価	在庫管理体制における金融機関からの評価	在庫管理体制における金融機関からの評価 (5点尺度評点)	1
在庫管理体制における金融機関からの評価に対する満足度	在庫管理体制における金融機関からの評価に対する企業の満足度	在庫管理体制における金融機関からの評価に対する満足度 (3点尺度評点)	1
ABLによるモニタリングの程度	ABLによるモニタリング実施頻度	ABLによるモニタリング実施頻度 (カテゴリー尺度、最適なものを1つ選択)	1
	ABLによるモニタリング方法	ABLによるモニタリング方法 (カテゴリー尺度、最適なものを1つ選択)	1
	ABLのモニタリングによる担保品の確認内容	モニタリングによる担保品の確認内容 (8項目からのマルチプル・チョイス)	1
ABLによるモニタリングと在庫管理体制の関係	ABLによるモニタリングと在庫管理体制の変化	金融機関からモニタリングを受けたことによる在庫管理体制の変化 (5点尺度評点)	1
ABLによるモニタリングと在庫管理体制におけるインタラクション・アセットの関係	ABLによるモニタリングと業務プロセスの関係	モニタリングを受けた結果による実地棚卸回数の変化 (5点尺度評点)	1
		モニタリングを受けた結果による残高試算表作成回数の変化 (5点尺度評点)	1
		モニタリングを受けた結果による会計士などの外部専門家との連携の変化 (5点尺度評点)	1
	ABLによるモニタリングと組織構造の関係	モニタリングを受けた結果による社内でのコミュニケーションの変化 (5点尺度評点)	1
		モニタリングを受けた結果による社内組織における権限委譲など分権化の変化 (5点尺度評点)	1
	ABLによるモニタリングと従業員スキルの関係	モニタリングを受けた結果による社内での在庫管理における事務処理能力の変化 (5点尺度評点)	1
		モニタリングを受けた結果による社内での在庫管理に対するモチベーションの変化 (5点尺度評点)	1
ABLによるモニタリングと業績の関係	ABLによるモニタリングと売上高の関係	ABLによるモニタリングを受けた結果における売上高の変化 (5点尺度評点)	1
	ABLによるモニタリングと製品の販売数量の関係	ABLによるモニタリングを受けた結果における製品の販売数量の変化 (5点尺度評点)	1
	ABLによるモニタリングと製品の販売単価の関係	ABLによるモニタリングを受けた結果における製品の販売単価の変化 (5点尺度評点)	1
	ABLによるモニタリングと売上原価の関係	ABLによるモニタリングを受けた結果における売上原価の変化 (5点尺度評点)	1
	ABLによるモニタリングと販売費および一般管理費の関係	ABLによるモニタリングを受けた結果における販売費および一般管理費の変化 (5点尺度評点)	1
	ABLによるモニタリングと経常利益の関係	ABLによるモニタリングを受けた結果における経常利益の変化 (5点尺度評点)	1
	ABLによるモニタリングと従業員数の関係	ABLによるモニタリングを受けた結果における従業員数の変化 (5点尺度評点)	1
	ABLによるモニタリングと生産性との関係	ABLによるモニタリングを受けた結果における生産性の変化 (5点尺度評点)	1
ABLによるモニタリングと金融機関との関係	ABLによるモニタリングを受けた結果における銀行との関係の変化 (5点尺度評点)	1	

② 財務分析

質問票調査に続いて、財務分析を実施した。研究対象企業の4社全てが中小企業であるから、財務諸表が公表されていない。したがって、帝国データバンクで公表しているデータを使用して財務分析を実施することにした。研究対象企業のうち、財務データが公表されているのは有限会社A社と有限会社B社の2社だけであった。この2社について、ABL利用後に生産性が向上しているかを調査した。

③ 電話インタビュー

本来であれば、研究対象企業を現地訪問すべきであるが、全ての企業が筆者の研究拠点の神戸から遠隔地にあった。したがって、質問票の資料や財務分析資料、ホームページやABLに関する書籍の資料を揃えた上で、電話インタビューを実施した。

6.3 有限会社余湖農園の事例

① 事例概要

有限会社余湖農園⁸は、55ヘクタールの農地で有機質肥料を用いた健全な土作りと化学合成農薬の使用回数並びに化学肥料の窒素分量を地域慣行レベルの5割以上減らして育てる特別栽培農産物を生産している。この特別栽培農産物と表記するためには、農林水産省のガイドラインに沿った栽培方法を採用しなければならないため、品質が保証されている。さらに、同社では栽培履歴を公表していることから、安全・安心の面がより優れている。そのため、商品力があり消費者や事業者に対して直接販売を行っている。

同社は、生産履歴を適正に管理するため、2003年3月に在庫管理システム

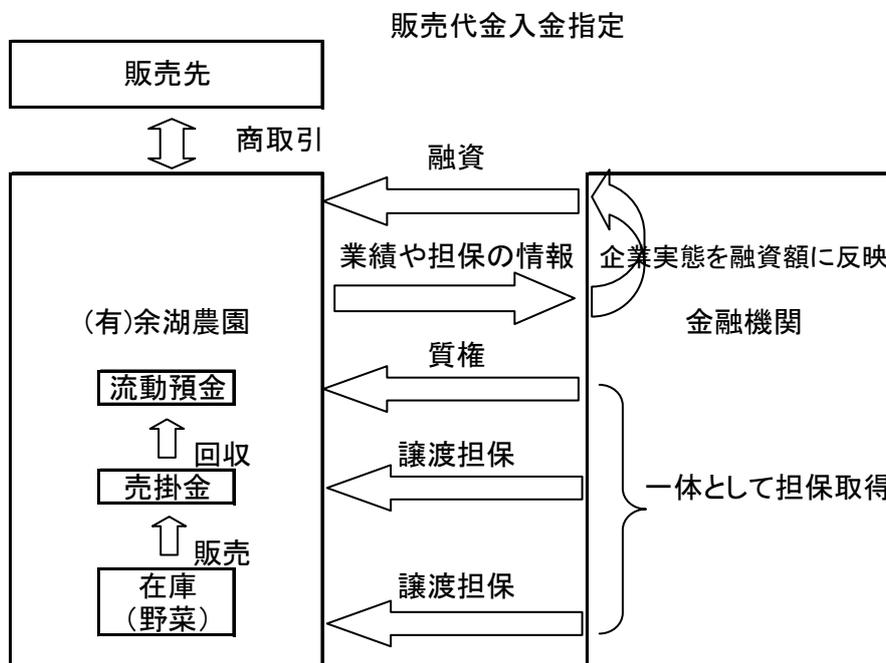
8 有限会社余湖農園の会社概要

所在地：北海道恵庭市北島36番地	代表取締役：余湖智
業種：農業	創業：1972年1月
年商：1億3,700万円	資本金：3800万円
従業員数：5名	

を導入した。このシステムは、品種や栽培している圃場、播種日、防除、肥料などの生産履歴をパソコンで管理している。さらに、製品を出荷する際にも、出荷ケース毎に圃場番号が記載されたタグを付けている。これらの作業によって、生産から販売までのトレーサビリティを実現している。

このような生産管理が評価され、金融機関から ABL 利用の依頼があり、2006 年 9 月に利用した。同社が利用した ABL の仕組みは図表 6-3 の通りである。同社が栽培した野菜とその売掛金、売掛金が入金される普通預金を担保として、融資を受けた。金融機関からのモニタリング内容は、毎月 1 回、業績や担保の情報である売上計画書や残高試算表を金融機関に提出している。さらに、毎年 1 回、生産履歴情報を金融機関に提出している。同社の製品は、一定の品質が保持されていれば、取引先から必ず購入してもらえるとという強みがある。そのため、売上計画書から今後の資金繰りが把握できるため、金融機関はそれらの資料を基に融資の審査を行っている。

図表6-3:有限会社余湖農園におけるABLの仕組み



注: 商工中金(2006)を参考に、筆者加筆。

② 調査結果

有限会社余湖農園における事例の調査結果を以下に述べる。

ア) IT投資と業績の関係

同社は、2003年3月に在庫管理システムを導入した。この在庫管理システムによって品種や圃場、与えた肥料などの生産履歴を管理することによって、トレーサビリティを実現している。

このシステムを導入した結果、業績がどのように変化したのだろうか。

質問票の調査結果では（図表6-4参照）、在庫管理システムの導入後、販売単価はやや低下しているが、販売数量がかなり増加しているため、売上高もかなり増加している。また、売上原価はかなり減少し、販売費および一般管理費もやや減少している。以上の要因から、経常利益がかなり増加している。また、業績や生産履歴の管理を適正に実施できる体制を構築するため、従業員数をかなり増加したと回答している。従業員数が増加しているものの、生産性はかなり向上していると回答している。

在庫管理システム導入と従業員の増加により販売数量が増加しても、製品の品質確保が実現できている。このように述べることができる理由は、同社の製品は、一定の品質が保持されていなければ、取引先から購入されない取引条件が設定されているからである。

以上より、在庫管理システム導入が業績の拡大に一定の貢献を果たしたと判断できる。

図表6-4: 有限会社余湖農園におけるIT投資と業績の関係

IT投資と売上高の関係	IT投資と製品の販売数量の関係	IT投資と製品の販売単価の関係	IT投資と売上原価の関係	IT投資と販売費および一般管理費の関係	IT投資と経常利益の関係	IT投資と従業員数の関係	IT投資と生産性の関係
5	5	2	1	2	5	5	5

注: リカート5点尺度評点(1: かなり減少した 2: やや低下した 3: 変化なし 4: やや増加した 5: かなり増加した)。

イ) 在庫管理体制における金融機関からの評価とそれに対する企業の満足度

質問票調査の結果（図表6-5参照）、同社の在庫管理体制における金融機関からの評価は、かなり良い評価となっている。電話インタビューの結果でも、余湖社長より、「農協以外の一般の金融機関と初めて融資取引できるようになっ

た」という発言があったことと、農業の畑作分野の ABL として全国の第 1 号案件となったことから、金融機関からの評価はかなり良いものと判断できる。

図表6-5:有限会社余湖農園における在庫管理体制に対する金融機関からの評価とその満足度

在庫管理体制における金融機関からの評価	在庫管理体制における金融機関からの評価に対する企業の満足度
4	2

注:

金融機関からの評価

リカート5点尺度評点(1:かなり悪い評価 2:やや悪い評価 3:やや良い評価 4:かなり良い評価 5:わからない)。

金融機関の評価に対する企業の満足度

リカート3点尺度評点(1:不満である 2:満足している 3:どちらともいえない)。

ウ) ABL によるモニタリングの程度

同社に対する金融機関からの ABL によるモニタリングの程度は図表 6-6 の通りである。

また、電話インタビューにより以下のモニタリングの状況についても確認することができた。同社は、残高試算表並びに売上計画書を、毎月 1 回、金融機関に報告を行っている。さらに毎年 1 回、同社が栽培した農産物の生産履歴情報を報告している。金融機関からかなり高い信頼を得ていながら、ABL を利用するとかなり詳細にモニタリングが実施されていることが確認できた。

図表6-6:有限会社余湖農園におけるABLによるモニタリングの程度

ABLによるモニタリング実施頻度	ABLによるモニタリング方法	ABLのモニタリングによる担保品の確認内容
4	1	8

注:

実施頻度

カテゴリ尺度(1:1ヶ月以内 2:3ヶ月以内 3:6ヶ月以内 4:1年以内 5:受けていない)。

方法

カテゴリ尺度(1:金融機関が事務所訪問 2:金融機関が事務所と現場訪問 3:御社が金融機関を訪問 4:郵送などにより情報のみ送付 5:その他)。

確認内容

マルチプルチョイス(1:商品残高 2:商品数量 3:商品単価 4:商品品質 5:アイテム割合 6:保管状況 7:商品滞留期間 8:その他)。

エ) ABL によるモニタリングと在庫管理体制の関係

同社は、上述のように詳細なモニタリングを受けたことによって、在庫管理体制はどのように変化したのだろうか。

質問票の調査結果では、やや強めたと回答している（図表 6-7 参照）。その変化の内容について、次の項目オ）で述べる。

図表6-7:有限会社余湖農園におけるモニタリングと在庫管理体制の関係

ABLによるモニタリングと在庫管理体制の変化
4

注:

リカート5点尺度評点(1:かなり弱めた 2:やや弱めた 3:変化なし 4:やや強めた 5:かなり強めた)。

オ) ABL によるモニタリングと在庫管理体制におけるインタangible・アセットの関係

前項目において質問票調査では、ABL によるモニタリングを受けて在庫管理体制をやや強めたと回答していた。在庫管理体制におけるインタangible・アセットが強化された内容について、電話インタビューの結果も交えながら、質問票の回答順に従って詳しく述べる（図表 6-8 参照）。

図表6-8:有限会社余湖農園におけるモニタリングとインタangible・アセットの関係

ABLによるモニタリングと業務プロセスの関係		ABLによるモニタリングと組織構造の関係		ABLによるモニタリングと従業員スキルの関係	
モニタリングを受けた結果による実地棚卸回数の変化	モニタリングを受けた結果による残高試算表作成回数の変化	モニタリングを受けた結果による会計士などの外部専門家との連携の変化	モニタリングを受けた結果による社内のコミュニケーションの変化	モニタリングを受けた結果による社内組織における権限委譲など分権化の変化	モニタリングを受けた結果による社内の在庫管理における事務処理能力の変化
4	5	3	4	4	4

注:

実地棚卸回数と残高試算表作成回数

リカート5点尺度評点(1:かなり減少した 2:やや減少した 3:変化なし 4:やや増加した 5:かなり増加した)。

上記以外

リカート5点尺度評点(1:かなり低下した 2:やや低下した 3:変化なし 4:やや向上した 5:かなり向上した)。

まず、実地棚卸の回数について質問票の回答では、やや増加したとなっているが、電話インタビューで改めて確認すると、毎年1回で変化が無かった。

次に、残高試算表の作成回数については、かなり増加したと質問票で回答している。電話インタビューの結果、余湖社長によると「北海道の農業の特徴として、4月から11月までが栽培の繁忙期で、栽培に専念しなければならない。12月以降に残高試算表を作る暇が出来る」ため、年間に4回しか作成できなかった。ABLを利用した現在では、毎月作成しているため3倍も作成回数が増加している。そのため、社内のコミュニケーションの高まりや事務員に対する権

限委譲が促進されることが不可欠であった。事務員の在庫管理における事務処理能力もやや向上していると回答している通り、毎月の残高試算表の作成により、社長が認識できる程に事務処理能力向上が実現されている。

最後に、社内の在庫管理に対するモチベーションがやや向上したと回答している。電話インタビューで余湖社長によると、同社は ABL を利用する以前から「市場の入金データが 10 日に 1 度入手できるから、そのデータを内部管理資料として利用し、業況管理していた。それは、従業員の業況に対する意識を高めるために行っていた」のである。同社は ABL 利用後、「毎月残高試算表を作成するようになってから、その情報を十分に活かそうという意識や、従業員の売上に対する意識や原価意識が出て来た、それがボーナスに反映されるし。この結果、経費削減が出来るようになった」のである。同社においては、業況管理することが「社長の熱意によって行われていたものが、ABL を利用してから毎月、モニタリングを受けることによって義務化された」のである。また、金融機関に提出している売上計画書に対して一定の割合の計画未達成があれば、融資金額に反映されるコベナントが締結されている。この結果、経営者の事業計画達成に対する意識や行動力も向上しているのである。

以上のことから、同社の在庫管理や業績管理に対する企業としての意識が強化されたのである。

カ) ABL によるモニタリングと業績の関係

質問票の調査結果によると（図表 6-9 参照）、ABL によるモニタリングの影響により、ほとんどの財務数値が良い方向に変化していると回答している。このことを電話インタビューで尋ねた結果、業績確認が義務化されてから社内の業績に対する意識が変化したことが起因していたことが確認できた。社内の意識改革により、経費削減ができるようになったのである。

毎月のモニタリングにより、従業員がかなり増加していると回答している。この内容について電話インタビューで尋ねると、残高試算表を毎月作成するために「事務員を 1.5 人体制から 3 人体制」に増加させていることが判明した。このように余湖社長は、従業員を増加させてまで、業績確認を実施できる社内体制を構築しているのである。この点だけを見れば人件費の増加を引き起こし

ているが、企業全体で見ると人件費の増加よりも大きい効果である売上拡大や人件費以外の経費削減効果に貢献している。

図表6-9: 有限会社余湖農園におけるABLによるモニタリングと業績の関係

モニタリングと売上高の関係	モニタリングと製品の販売数量の関係	モニタリングと製品の販売単価の関係	モニタリングと売上原価の関係	モニタリングと一般管理費の関係	モニタリングと経常利益の関係	モニタリングと従業員数の関係	モニタリングと生産性との関係	モニタリングと金融機関との関係
4	4	2	2	2	4	5	4	5

注:

売上高、販売数量、売上原価、一般管理費、経常利益、従業員数

リカー-5点尺度評点(1:かなり減少した 2:やや減少した 3:変化なし 4:やや増加した 5:かなり増加した)。

販売単価、生産性

リカー-5点尺度評点(1:かなり低下した 2:やや低下した 3:変化なし 4:やや向上した 5:かなり向上した)。

金融機関との関係

リカー-5点尺度評点(1:かなり悪化した 2:やや悪化した 3:変化なし 4:やや好転した 5:かなり好転した)。

キ) ABL のメリット

余湖社長より、ABL を利用するメリットについて挙げて頂いた。

前述したが、ABL の利用によって、農協以外の一般の金融機関と初めて融資取引できるようになり、業態を超えて取引金融機関の増加が図れたことが挙げられる。その結果、資金調達が増加し、金融取引における条件を有利に交渉できるようになる。農協との取引においては、不動産担保である「農地しか(融資の審査判断に)見てもらえなかったが、(今回取引を開始した金融機関から)業況を評価してもらえるようになって」いる。そして、「業況拡大に対する社内のモチベーションが上がった」のである。

③ ケースのまとめ

北海道における農業という厳しい環境の中、特別栽培農産物を生産し、そのトレーサビリティも実施している。このように逞しく事業展開している同社を、農協ではない金融機関が評価した。金融機関が、農業分野の企業と取引を開始する鍵が ABL なのである。なぜなら、生産した農産物を担保として活用できるからである。

ABL を利用すると、モニタリングを毎月受けなければならない。そのモニタリングに対応するため、残高試算表を毎月作成できるように従業員の増加などの社内体制の再構築を実施している。その結果、事務処理能力などのインタンジブル・アセットが向上している。このことから、仮説①が確認できた。

また、売上拡大や原価意識が社内に浸透し、売上拡大や経費削減が出来るようになった。このことから、仮説②も確認できた。

6.4 有限会社 A 社の事例

① 事例概要

2001年9月に、日本で初めてBSE（牛海綿状脳症）が発生した。消費者の牛肉に対する安心感を確保するため、牛の出生から消費者に牛肉が供給されるまでの生産流通情報の把握ができるように「牛の個体識別のための情報管理及び伝達に関する特別措置法」が2003年に公布並びに施行された。この法律により、独立行政法人家畜改良センターが、牛1頭毎の出生日や種別などの個体識別情報をデータベース管理している。同センターは、牛1頭毎に10桁の個体識別番号を割り当て、その番号とバーコードが記載された耳票を生産者が牛に取り付けることによって、牛の個体識別を管理している。したがって、畜産業における個体識別管理は普及しているのである。

有限会社A社⁹は、畜産業を営んでおり、1800頭の牛を育成している。同社においても、牛の個体識別管理を実施している。その内容は、10桁の牛個体識別番号と出生年月日、雌雄の別、品種などの個体識別情報をパソコンで牛舎毎に管理している。また、牛には1頭毎に耳票を取り付けている。しかしながら、同社では、2003年に法律制定される10年前の1993年から、独自にパソコンを利用して、牛の個体識別のデータ管理を実施していたのである。その理由は、血統別にどの牛の売上が1番良かったのかを把握するためである。

このような生産管理が金融機関に評価され、2006年10月にABLを利用した。同社が利用したABLの仕組みは図表6-10の通りである。同社が飼育している牛の全頭と売掛金を担保にして、融資を受けた。金融機関からのモニタリング内容は、毎月1回、残高試算表と牛舎毎に取りまとめた耳票番号を記載

⁹ 有限会社A社の会社概要

業種：畜産業

創業：1983年4月

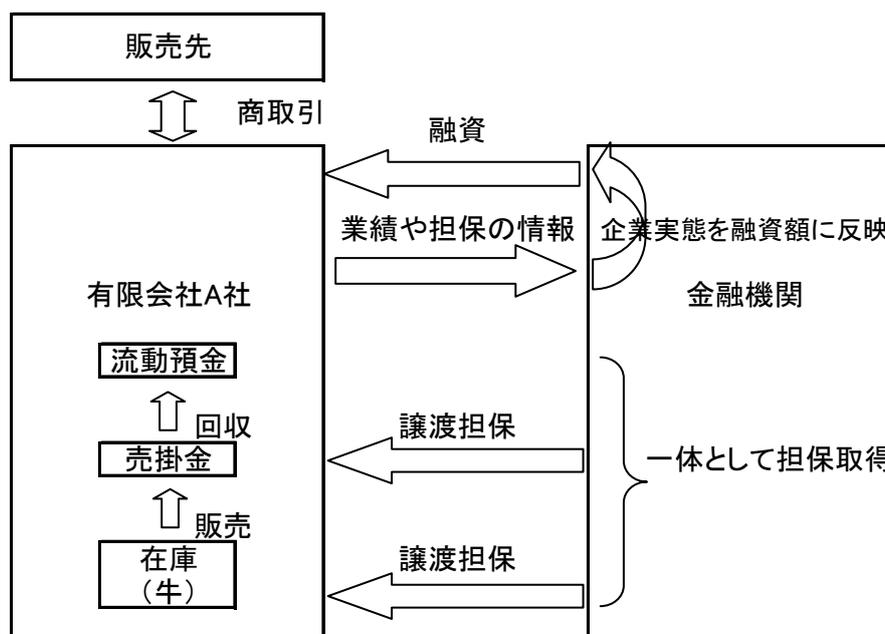
年商：6億円

資本金：3000万円

従業員数：11名

した一覧表を金融機関に提出している。さらに、2～3ヶ月に1度、金融機関の担当者が飼育現場を訪問している。

図表6-10: 有限会社A社におけるABLの仕組み



注: 商工中金(2006)を参考に、筆者加筆。

② 調査結果

有限会社A社における事例の調査結果を以下に述べる。

ア) IT投資と業績の関係

同社は、1993年7月に在庫管理システムを導入した。しかしながら、業績に関わる重要な部分であることから、このシステム導入と業績の関係における調査については、協力頂けなかった。

イ) 在庫管理体制における金融機関からの評価とそれに対する企業の満足度

質問票調査の結果(図表6-11参照)、同社の在庫管理体制における金融機関からの評価は、かなり良い評価となっている。金融機関からABLを利用するためには、在庫管理体制が整備されていることが基本条件なのである。

図表6-11: 有限会社A社における在庫管理体制に対する金融機関からの評価とその満足度

在庫管理体制における金融機関からの評価	在庫管理体制における金融機関からの評価に対する企業の満足度
4	2

注:

金融機関からの評価

リカート5点尺度評点(1:かなり悪い評価 2:やや悪い評価 3:やや良い評価 4:かなり良い評価 5:わからない)。

金融機関の評価に対する企業の満足度

リカート3点尺度評点(1:不満である 2:満足している 3:どちらともいえない)。

ウ) ABLによるモニタリングの程度

同社に対する金融機関からの ABL によるモニタリングの程度は図表 6-12 の通りである。

同社は、残高試算表並びに牛舎毎に取りまとめた耳票番号を記載した一覧表を、毎月1回、郵送により報告を行っている。毎回、郵送ということではなく、A社の担当者が金融機関へ提出する場合もあれば、金融機関の職員が同社を訪問した際に渡す場合もあり、臨機応変に対応している。

また、2~3ヶ月に1度の割合で金融機関の担当者が飼育現場を訪問している。

図表6-12: 有限会社A社におけるABLによるモニタリングの程度

ABLによるモニタリング実施頻度	ABLによるモニタリング方法	ABLのモニタリングによる担保品の確認内容
1	4	2, 6

注:

実施頻度

カテゴリー尺度(1:1ヶ月以内 2:3ヶ月以内 3:6ヶ月以内 4:1年以内 5:受けていない)。

方法

カテゴリー尺度(1:金融機関が事務所訪問 2:金融機関が事務所と現場訪問 3:御社が金融機関を訪問 4:郵送などにより情報のみ送付 5:その他)。

確認内容

マルチプルチョイス(1:商品残高 2:商品数量 3:商品単価 4:商品品質 5:アイテム割合 6:保管状況 7:商品滞留期間 8:その他)。

エ) ABLによるモニタリングと在庫管理体制の関係

同社は、上述のモニタリングを受けたことによって、在庫管理体制はどのように変化したのだろうか。

質問票の調査結果では、やや強めたと回答している(図表 6-13 参照)。その変化の内容について、次の項目で述べる。

図表6-13: 有限会社A社におけるモニタリングと在庫管理体制の関係

ABLによるモニタリングと在庫管理体制の変化
4

注:

リカート5点尺度評点(1:かなり弱めた 2:やや弱めた 3:変化なし 4:やや強めた 5:かなり強めた)。

オ) ABL によるモニタリングと在庫管理体制におけるインタangible・アセットの関係

前項目において質問票調査では、ABL によるモニタリングを受けて在庫管理体制をやや強めたと回答していた。在庫管理体制におけるインタangible・アセットが強化された内容について、電話インタビューの結果も交えながら、質問票の回答順に従って詳しく述べる(図表6-14参照)。

まず、実地棚卸の回数について質問票の回答では、やや増加したとなっている。電話インタビューの結果、事務担当者D氏によると、「ABLを利用する以前は半年に1回実施していたが、現在は1~2ヶ月に1回実施している」。3倍も実施回数が増加している。

次に、残高試算表の作成回数については、かなり増加したと質問票で回答している。電話インタビューによると「ABLを利用する以前は3ヶ月に1回作成していたが、現在は毎月作成している」。「とても事務量が多くなりました」と感想述べている。その結果、事務員の在庫管理における事務処理能力もやや向上しているという質問票の回答につながるのである。

最後に、社内の在庫管理に対するモチベーションがやや向上したと回答している。電話インタビューによると、「畜産業では、牛を管理できて当たり前」なのであるが、「牛を殺してはいけない。きちんと管理しなくてははいけない」という意識が高まっている。

図表6-14: 有限会社A社におけるモニタリングとインタangible・アセットの関係

ABLによるモニタリングと業務プロセスの関係			ABLによるモニタリングと組織構造の関係		ABLによるモニタリングと従業員スキルの関係	
モニタリングを受けた結果による実地棚卸回数の変化	モニタリングを受けた結果による残高試算表作成回数の変化	モニタリングを受けた結果による会計士などの外部専門家との連携の変化	モニタリングを受けた結果による社内のコミュニケーションの変化	モニタリングを受けた結果による社内組織における権限委譲など分権化の変化	モニタリングを受けた結果による社内の在庫管理における事務処理能力の変化	モニタリングを受けた結果による社内の在庫管理に対するモチベーションの変化
4	5	3	3	3	4	4

注:

実地棚卸回数と残高試算表作成回数

リカート5点尺度評点(1:かなり減少した 2:やや減少した 3:変化なし 4:やや増加した 5:かなり増加した)。

上記以外

リカート5点尺度評点(1:かなり低下した 2:やや低下した 3:変化なし 4:やや向上した 5:かなり向上した)。

カ) ABLによるモニタリングと業績の関係

質問票の調査結果によると（図表6-15参照）、ABLによるモニタリングの影響により、ほとんどの財務数値が良い方向に変化していると回答している。

図表6-15: 有限会社A社におけるABLによるモニタリングと業績の関係

モニタリングと売上高の関係	モニタリングと製品の販売数量の関係	モニタリングと製品の販売単価の関係	モニタリングと売上原価の関係	モニタリングと一般管理費の関係	モニタリングと経常利益の関係	モニタリングと従業員数の関係	モニタリングと生産性との関係	モニタリングと金融機関との関係
4	4	3	3	2	3	3	4	5

注:

売上高、販売数量、売上原価、一般管理費、経常利益、従業員数

リカー-5点尺度評点(1:かなり減少した 2:やや減少した 3:変化なし 4:やや増加した 5:かなり増加した)。

販売単価、生産性

リカー-5点尺度評点(1:かなり低下した 2:やや低下した 3:変化なし 4:やや向上した 5:かなり向上した)。

金融機関との関係

リカー-5点尺度評点(1:かなり悪化した 2:やや悪化した 3:変化なし 4:やや好転した 5:かなり好転した)。

この内容を確認するため、帝国データの企業情報を利用して生産性の財務分析を実施した（図表6-16参照）。

図表6-16: 有限会社A社の財務分析データ

分析指標	生産高(千円)	棚卸資産回転期間(ヶ月)	設備生産性	資本生産性	労働生産性(千円/人)
計算式	当期売上高+ 棚卸資産増加額	棚卸資産/(売上高/12ヶ月)	生産高/有形固定資産	生産高/総資本	生産高/従業員数
2007年5月期	687,754	19.05	0.80	0.34	62,523
2006年5月期	645,747	18.84	0.73	0.33	58,704
2005年5月期	663,900	16.49	0.72	0.35	66,390

同社がABLを利用した時期は2006年10月なので、金融機関から在庫管理体制に対するモニタリングが開始された以降の業績が確認できるのは、2007年5月期決算である。

まず、2007年の生産高が拡大していることが確認できる。この要因は牛肉の相場や需給関係など様々なものが関係している。電話インタビューにより、D氏の発言の中に「モニタリングの強化によって、在庫管理体制に対する意識が向上した結果、牛の事故率が低下している」ことが確認できた。牛の事故率は、伝染病などの原因によって、牛が死んでしまうことや家畜として価値がなくなってしまう死廃事故と病気や傷を負ってしまう病傷事故が発生する割合

である。これらの事故率が低下することで、在庫の価値が毀損することを防止できているので、その分だけ在庫価値が向上しているのである。在庫の価値が向上すれば、売上高が上昇するので生産高向上に貢献していると考えられる。

2007年の業況が拡大していることから、同社は在庫である棚卸資産を増加させている。これは、牛の購入頭数を増加させただけでなく、上述した牛の事故率の減少要因も重なっている。その結果、棚卸資産回転期間は長期化してしまっている。しかし、業況拡大期には在庫不足により売上機会を逸失することを防ぐことを優先するため、在庫の効率化が一時的に悪化するのである。

設備生産性については、順調に増加している。これは、同社の業況が堅調に推移していることと、設備投資を実施していないため、減価償却により有形固定資産が減少していることの両方が要因である。

資本生産性は、2007年は前年と比較して微増に止まっている。これは生産高の増加に劣らないほど総資産も増加したからである。総資産の増加要因を確認すると、生産高増加から棚卸資産と売掛金が増加したからである。

労働生産性も、2007年は前年と比較して増加している。従業員数は2005年までが10人で2006年以降から11人と変化していない。したがって、2007年に生産高が増加した分だけ、労働生産性が向上した。

以上の結果、2007年は前年と比較して業況が拡大したため、生産性分析は全て向上していた。この生産性の向上に、在庫管理体制に対する意識の向上に伴う牛の事故率低下が貢献しているのである。

キ) ABLのメリット

D氏より、ABLを利用するメリットについて挙げて頂いた。

ABLは、在庫量の変動が融資金額に連動する特徴を持っている。従って「業況が良い時には、(在庫量が増加するため事前に決定したABLの融資金額が減額される可能性が少ないため)ABLは使いやすい」と感じている。

③ケースのまとめ

ABLの利用により、以下のことが確認できた。

まず、実地棚卸の回数や残高試算表の作成回数が増加したことによる、従業

員の事務処理能力がやや向上した。

次に、金融機関からのモニタリングの強化によって、在庫管理体制に対する意識が向上し、牛の事故率が低下した。

以上から、在庫管理におけるインタangible・アセットが向上している。このことから、仮説①が確認できた。

牛の事故率低下により、在庫価値が向上し生産高向上に貢献しているので、仮説②も確認できた。

6.5 有限会社 B 社の事例

① 事例概要

有限会社 B 社¹⁰は、養豚業を営んでおり、年間 38,000 頭の豚を市場に供給している。同社は、育成する豚の品質改善を図るために、2004 年 11 月から IC タグの付いた耳票を全ての豚に取り付けて管理している。管理している情報は、豚 1 頭毎に与えられる個体識別番号や誕生日、親豚番号、離乳日、治療記録、飼料の交換記録、豚舎の移動日、そして出荷日などである。このような豚の個体識別管理の実施は、全国で初めての事例である。

さらに、同社が豚を出荷する得意先 G 社では、HACCP 方式の品質管理と、豚肉の格付け管理を実施している。この豚肉の格付け情報が、B 社にフィードバックされ、品質向上に得意先と協同で取り組んでいる。HACCP 方式とは、1960 年代に米国で宇宙食の衛生面における安全性を確保するために開発された食品の管理手法である。この方式は、国連食糧農業機関と世界保健機構の合同機関である食品規格委員会から公表されており、国際的に認証されている。具体的な管理手法は、HA (Hazard Analysis) という危害分析と CCP (Critical Control Point) という重要管理点の 2 つに区分されている。HA では、あらかじめ食品の製造工程において発生する恐れのある微生物の危害を調査する。CCP

¹⁰ 有限会社 B 社の会社概要

業種：養豚業

創業：1997 年 6 月

年商：12 億円

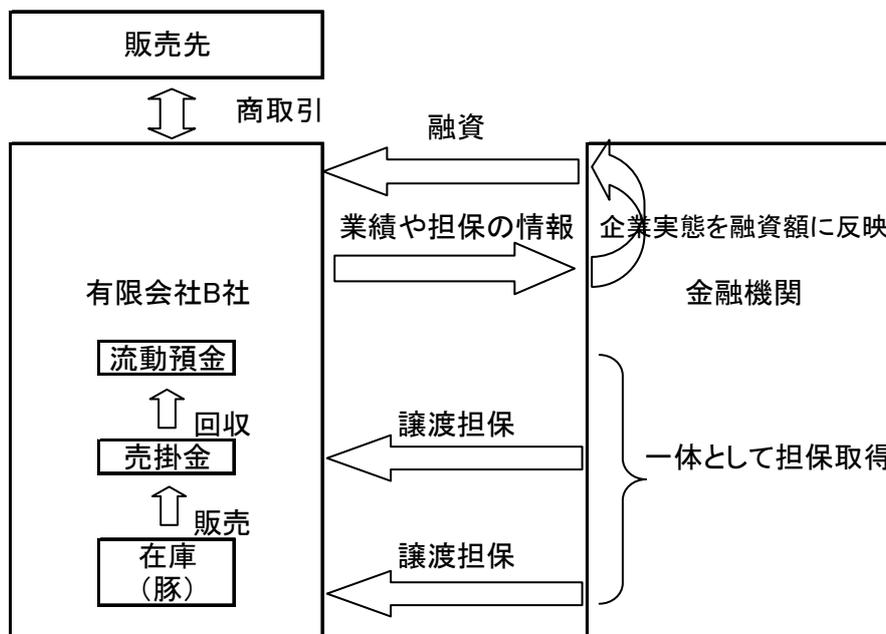
資本金：1000 万円

従業員数：25 名

では、製造工程における安全性を確保するための特に重点的にチェックしておくポイントを特定する。これらの管理手法によって製品の衛生面における安全性を確保するのである。

このような生産管理が金融機関に評価され、2006年3月にABLを利用した。同社が利用したABLの仕組みは図表6-17の通りである。同社が飼育している豚の全頭と売掛金を担保にして、融資を受けた。金融機関からのモニタリング内容は、毎月1回、豚の頭数と売掛金の金額を金融機関にFAXで報告している。金融機関の担当者による飼育現場への訪問は、定期訪問の際に実施されている。

図表6-17: 有限会社B社におけるABLの仕組み



注: 商工中金(2006)を参考に、筆者加筆。

② 調査結果

有限会社B社における事例の調査結果を以下に述べる。

ア) IT投資と業績の関係

同社は、2004年11月に在庫管理システムを導入した。在庫管理システムにおけるIT投資と業績の関係については、売上高がやや増加したことと、従業員数がやや増加したことである(図表6-18参照)。

図表6-18: 有限会社B社におけるIT投資と業績の関係

IT投資と売上高の関係	IT投資と製品の販売数量の関係	IT投資と製品の販売単価の関係	IT投資と売上原価の関係	IT投資と販売費および一般管理費の関係	IT投資と経常利益の関係	IT投資と従業員数の関係	IT投資と生産性の関係
4	3	3	3	3	3	4	3

注: リカート5点尺度評点(1: かなり減少した 2: やや低下した 3: 変化なし 4: やや増加した 5: かなり増加した)。

イ) 在庫管理体制における金融機関からの評価とそれに対する企業の満足度

質問票調査の結果(図表 6-19 参照)、同社の在庫管理体制における金融機関からの評価は、かなり良い評価となっている。やはり、全国初という高いレベルの在庫管理体制が整備されていれば、金融機関から ABL の利用を依頼されていることが確認できる。

図表6-19: 有限会社B社における在庫管理体制に対する金融機関からの評価とその満足度

在庫管理体制における金融機関からの評価	在庫管理体制における金融機関からの評価に対する企業の満足度
4	2

注:

金融機関からの評価

リカート5点尺度評点(1: かなり悪い評価 2: やや悪い評価 3: やや良い評価 4: かなり良い評価 5: わからない)。

金融機関の評価に対する企業の満足度

リカート3点尺度評点(1: 不満である 2: 満足している 3: どちらともいえない)。

ウ) ABL によるモニタリングの程度

同社に対する金融機関からの ABL によるモニタリングの程度は図表 6-20 の通りである。

同社は、豚の頭数と売掛金の金額を毎月1回、FAXにより報告を行っている。金融機関の担当者による飼育現場の訪問は、定期訪問の際に実施されている。

図表6-20: 有限会社B社におけるABLによるモニタリングの程度

ABLによるモニタリング実施頻度	ABLによるモニタリング方法	ABLのモニタリングによる担保品の確認内容
1	4	2

注:
実施頻度
カテゴリー尺度(1:1ヶ月以内 2:3ヶ月以内 3:6ヶ月以内 4:1年以内 5:受けていない)。

方法
カテゴリー尺度(1:金融機関が事務所訪問 2:金融機関が事務所と現場訪問 3:御社が金融機関を訪問 4:郵送などにより情報のみ送付 5:その他)。

確認内容
マルチプルチョイス(1:商品残高 2:商品数量 3:商品単価 4:商品品質 5:アイテム割合 6:保管状況 7:商品滞留期間 8:その他)。

エ) ABLによるモニタリングと在庫管理体制の関係

同社は、上述のモニタリングを受けたことによって、在庫管理体制はどのように変化したのだろうか。

質問票の調査結果では、変化なしと回答している(図表6-21参照)。同社は、ABLを利用する以前から、品質改善を積極的に実施する企業としての意識があり、非常にレベルの高い個体識別管理を実施してきている。また、全国初のシステム構築も完了するとともに、現在、バージョンアップも検討している。そして、残高試算表の作成も毎月実施できていた。

したがって、質問票で変化なしと回答したことは理解できる。しかしながら、電話インタビューの結果、社内の在庫管理に対する意識が向上していることが判明した。その内容については次の項目で述べる。

図表6-21: 有限会社B社におけるモニタリングと在庫管理体制の関係

ABLによるモニタリングと在庫管理体制の変化
3

注:
リカート5点尺度評点(1:かなり弱めた 2:やや弱めた 3:変化なし 4:やや強めた 5:かなり強めた)。

オ) ABLによるモニタリングと在庫管理体制におけるインタangible・アセットの関係

前項目において、ABLによるモニタリングと在庫管理体制の関係について質問票調査では変化なしと回答していたため、本項目は回答する必要がない。

しかしながら、電話インタビューの結果、「生産管理ができて、当たり前のこと」であるが、「事故率が増加すると収入元がなくなってしまうので、ちゃ

んと管理しなければならないという意識の向上はある」という E 氏の発言から、在庫管理に対する意識が向上していることが確認できた。事故率の資料が入手できなかったため、数値で確認できなかったことが残念である。

カ) ABL によるモニタリングと業績の関係

質問票の調査結果によると（図表 6-22 参照）、ABL によるモニタリングによって業績は変化しないと回答している。しかしながら、電話インタビューで確認した在庫管理に対する意識の向上や豚の事故率低下が業績に変化を与えていないだろうか。

図表6-22: 有限会社B社におけるABLによるモニタリングと業績の関係

モニタリングと売上高の関係	モニタリングと製品の販売数量の関係	モニタリングと製品の販売単価の関係	モニタリングと売上原価の関係	モニタリングと一般管理費の関係	モニタリングと経常利益の関係	モニタリングと従業員数の関係	モニタリングと生産性との関係	モニタリングと金融機関との関係
3	3	3	3	3	3	4	3	5

注:

売上高、販売数量、売上原価、一般管理費、経常利益、従業員数

リカー-5点尺度評点(1:かなり減少した 2:やや減少した 3:変化なし 4:やや増加した 5:かなり増加した)。

販売単価、生産性

リカー-5点尺度評点(1:かなり低下した 2:やや低下した 3:変化なし 4:やや向上した 5:かなり向上した)。

この変化を確認するため、帝国データバンクの企業情報を利用して生産性の財務分析を実施した（図表 6-23 参照）。

同社が ABL を利用した時期は 2006 年 3 月なので、金融機関から在庫管理体制に対するモニタリングが開始された以降の業績が確認できるのは、2006 年 6 月期決算である。わずか、3 ヶ月しか効果をj確認する期間がないが、入手できた資料に基づき分析を実施した。

まず、2006 年の生産高が減少している。この要因は「豚肉の相場の下落によるもの」と E 氏より確認できた。この売上高の減少により、平均月商も減額となったことから、棚卸資産回転期間が若干ながら長期化している。

電話インタビューで確認した在庫管理に対する意識の向上や豚の事故率低下を財務分析で確認する。その結果、売上高原価率が 2005 年の 78.4%から 2006 年に 78.3%に若干向上していることが確認できた。当然、売上高原価率の向上は様々な要因が考えられる。入手できた限定的な財務情報ではこれ以上の分析はできなかったが、E 氏の発言からこの売上高原価率の向上に豚の事故率低下

が少なからず反映されていることは考えられる。

設備生産性については、設備投資を実施していないため、減価償却により有形固定資産が減少しているものの、生産高が減少した影響が大きかったため悪化している。

資本生産性は、生産高の減少と総資産の増加により、悪化している。

労働生産性も、従業員数は 30 人で変化がないものの、生産高の減少により悪化している。

今回、B 社については、入手できたデータから付加価値額を計算することができた。2006 年に付加価値額が 5,483 千円悪化した最大の要因は、営業外収益が 39,121 千円も激減したことであった。これは、本業以外の収益が減少したことを意味するので、養豚業における生産性は実質的に改善していると考えられる。

以上の結果、2006 年は前年と比較して豚肉相場の下落により業況が悪化したことが、生産性分析では、付加価値額が実質的に向上したことが確認できた。

また、在庫管理体制に対する意識の向上に伴う豚の事故率低下が、生産性の向上に貢献していることを売上高原価率の向上により確認できた。

図表6-23: 有限会社B社の財務分析データ

分析指標	生産高(千円)	棚卸資産回転期間(ヶ月)	設備生産性	資本生産性	労働生産性(千円/人)	付加価値額(千円)
計算式	当期売上高+棚卸資産増加額	棚卸資産/(売上高/12ヶ月)	生産高/有形固定資産	生産高/総資本	生産高/従業員数	人件費+賃借料+税金+他人資本利子+税引後利益
2006年6月期	1,180,604	5.70	1.135	0.65	39,353	112,749
2005年6月期	1,202,816	5.68	1.138	0.69	40,094	118,232
2004年6月期	1,136,213	5.96	0.968	0.61	37,874	98,590

キ) ABL のメリット

E 氏より、ABL を利用するメリットについて挙げて頂いた。E 氏は、ABL の利用により、「今まで借入できなかった金額まで借入できるようになった」こと、さらに「新農場建設プロジェクトの計画においても、積極的な（融資）提案があった」ことから、「複数の銀行を含めて、銀行借入がし易く」なっている。

また、「ABLを利用したことによって、畜産業以外の多くの方から、(B社が)認識されるようになり、かなり売上が上がったろうと感じ」ている。ABLの利用により、B社の在庫管理体制のレベルの高さが社会的に認識され、相場は下がったものの、販売頭数が増加する効果があった。

③ケースのまとめ

同社では、ABLを利用する以前から、育成する豚の品質改善を図るために、ICタグの付いた耳票を用いた高いレベルの在庫管理体制が構築されていた。したがって、金融機関からのモニタリングによって在庫管理体制におけるインタangible・アセットが向上したのは意識だけであったが、仮説①が確認できた。

また、売上高原価率が若干ながらも改善していたこと、本業における付加価値額が改善していたことから、仮説②も確認できた。

6.6 株式会社C社の事例

①事例概要

株式会社C社¹¹は、蟹の加工・販売を事業としている。同社では、2つのルートから製品を調達している。それは、自社で加工を手掛けて製品を調達するルートと加工済みの商品を仕入れるルートである。

これらの商品を適正に管理するため、同社は2001年3月にシステム事業部を設立した。また同年5月には、製品の加工・梱包工程においてHACCP方式を導入した。

2003年10月に、現在使用している在庫管理システムを導入した。このシステムは、自社倉庫だけでなく倉庫会社から賃貸している倉庫においても、先入先出法による商品1品毎の入出庫を管理している。さらに1品毎に商品名、数量、仕入価格の情報も管理している。これらの在庫情報は、同社における経理

¹¹ 株式会社C社の会社概要

業種：蟹加工業

創業：1953年3月

年商：80億円

資本金：1000万円

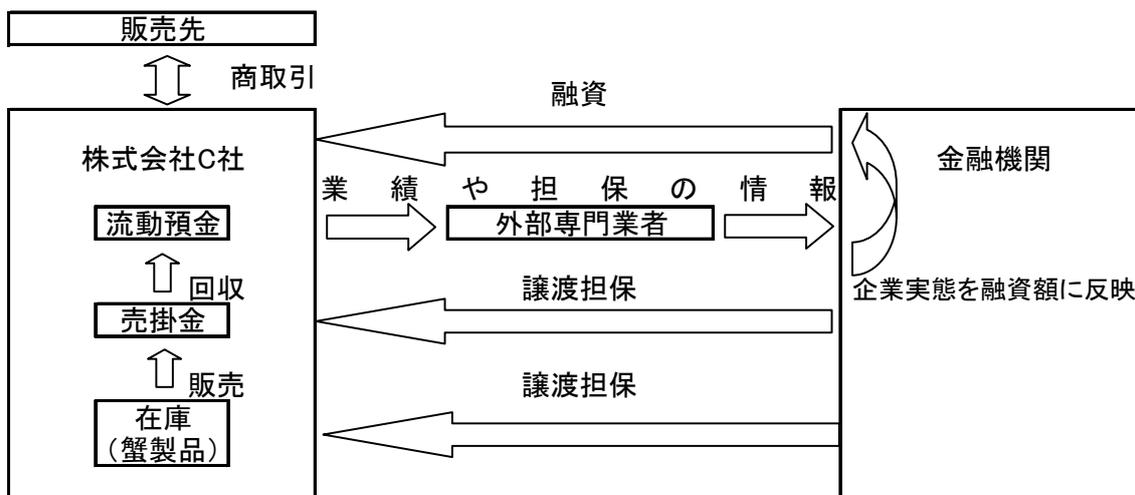
従業員数：80名

の勘定系システムとリンクしており、業績確認が毎日できるようになっている。

上記の通り、同社は在庫管理や業績管理が厳格に実施されている。それを評価した取引金融機関である大手都市銀行は、同行の ABL 第 1 号案件として同社を選出した。同社は、金融機関から ABL 利用の打診を受け、2006 年 11 月に利用した。

同社が利用した ABL の仕組みは図表 6-24 の通りである。倉庫に保有している蟹加工品の製品と売掛金を担保にして、融資を受けた。金融機関からのモニタリング内容は、毎月 1 回、業績や担保の情報である残高試算票と在庫データを、金融機関と提携している動産担保の外部専門業者に報告している。外部専門業者がその情報を評価し、金融機関へ報告する。金融機関は、その評価によって融資額の調整の是非を判断している。

図表6-24: 株式会社C社におけるABLの仕組み



注:F社長の発言を基に、筆者作成。

② 調査結果

株式会社 C 社における事例の調査結果を以下に述べる。

ア) IT 投資と業績の関係

同社は、2003 年 10 月に在庫管理システムを導入した。事例概要でも記載したが、この在庫管理システムが経理システムとリンクされており、毎日の業績管理ができるようになっている。このシステムを導入した結果、業績がどのよ

うに変化したかを調査した。質問票の調査結果では（図表 6-25 参照）、在庫管理システムの導入後、販売数量がかなり増加していることから、売上高もかなり増加した。また、経常利益は、やや増加したと回答している。

以上より、在庫管理システム導入が業績の拡大に一定の貢献を果たしたと判断できる。

図表6-25:株式会社C社におけるIT投資と業績の関係

IT投資と売上高の関係	IT投資と製品の販売数量の関係	IT投資と製品の販売単価の関係	IT投資と売上原価の関係	IT投資と販売費および一般管理費の関係	IT投資と経常利益の関係	IT投資と従業員数の関係	IT投資と生産性の関係
5	5	3	3	3	4	3	3

注:リカート5点尺度評点(1:かなり減少した 2:やや低下した 3:変化なし 4:やや増加した 5:かなり増加した)。

イ) 在庫管理体制における金融機関からの評価とそれに対する企業の満足度

質問票調査の結果（図表 6-26 参照）、同社の在庫管理体制における金融機関からの評価は、やや良い評価となっている。しかしながら、電話インタビューの結果、F社長より、「大手都市銀行から ABL の第 1 号案件として、同業のライバル企業が全国にある中で、我が社を選んで頂いた」というコメントがあったことから、同行からの評価はかなり高いものと判断できる。

図表6-26:株式会社C社における在庫管理体制に対する金融機関からの評価とその満足度

在庫管理体制における金融機関からの評価	在庫管理体制における金融機関からの評価に対する企業の満足度
3	2

注:

金融機関からの評価

リカート5点尺度評点(1:かなり悪い評価 2:やや悪い評価 3:やや良い評価 4:かなり良い評価 5:わからない)。

金融機関の評価に対する企業の満足度

リカート3点尺度評点(1:不満である 2:満足している 3:どちらともいえない)。

ウ) ABL によるモニタリングの程度

同社に対する金融機関からの ABL によるモニタリングの程度は図表 6-27 の通りである。

図表6-27: 株式会社C社におけるABLによるモニタリングの程度

ABLによるモニタリング実施頻度	ABLによるモニタリング方法	ABLのモニタリングによる担保品の確認内容
2	4	1, 2

注:
実施頻度
カテゴリー尺度(1:1ヶ月以内 2:3ヶ月以内 3:6ヶ月以内 4:1年以内 5:受けていない)。

方法
カテゴリー尺度(1:金融機関が事務所訪問 2:金融機関が事務所と現場訪問 3:御社が金融機関を訪問 4:郵送などにより情報のみ送付 5:その他)。

確認内容
マルチプルチョイス(1:商品残高 2:商品数量 3:商品単価 4:商品品質 5:アイテム割合 6:保管状況 7:商品滞留期間 8:その他)。

同社に対するモニタリングについて、電話インタビューを詳しく実施した。同社は、業況や商品残高の情報である残高試算表と在庫データを、毎月1回、FAXにより報告を行っている。報告相手は金融機関ではなく、在庫の評価などを専門に行っている外部専門業者であった。その外部専門業者は、独自のノウハウでその情報を評価し、金融機関に報告する。金融機関はその評価に基づき融資限度額の見直しの是非を審査している。さらに半年に1回、外部専門業者からのヒアリングと在庫の実地確認が実施されている。

このように、金融機関からかなり高い信頼を得ている同社においても、ABLの利用によりモニタリングが十分に実施されている。

エ) ABLによるモニタリングと在庫管理体制の関係

同社は、上述のような詳細なモニタリングを受けたことによって、在庫管理体制は変化したのだろうか。

質問票の調査結果では、変化なしと回答している(図表6-28参照)。同社は、ABLを利用する以前から、F社長の方針により、非常にレベルの高い業績管理を実施してきた。また、それを可能にするシステム構築も完了している。したがって、質問票で変化なしと回答したことは理解できる。

しかしながら、電話インタビューの結果、社内の在庫管理に対するモチベーションが向上していることが判明した。その内容については次の項目で述べる。

図表6-28: 株式会社C社におけるモニタリングと在庫管理体制の関係

ABLによるモニタリングと在庫管理体制の変化
3

(注):
リカート5点尺度評点(1:かなり弱めた 2:やや弱めた 3:変化なし 4:やや強めた 5:かなり強めた)。

オ) ABLによるモニタリングと在庫管理体制におけるインタangible・アセットの関係

前項目において、ABLによるモニタリングと在庫管理体制の関係について質問票調査では変化なしと回答していたため、本項目は回答する必要がない。

しかしながら、電話インタビューの結果、社内の在庫管理において、売れ筋商品と死に筋商品の区別をこれまで以上に厳格に実施しようとする意識が向上していることが分かった。「堅調な業績を維持・拡大していくためには、他社と同じようなことをしてはいけない」というF社長の発言から、現状に満足することなく、常に成長して行こうとする同社の企業としての意識を感じることができた。

カ) ABLによるモニタリングと業績の関係

質問票の調査結果では（図表6-29参照）、ABLによるモニタリングによって業績は変化しないと回答している。しかしながら、電話インタビューの結果、在庫管理に対するモチベーションが向上していた。特に、売れ筋商品と死に筋商品の管理をより厳格に実施している。この結果、在庫のポートフォリオが売れ筋商品を多く揃えたものに変化し、在庫の資産価値が向上する。その結果、売上高や利益額の増加に貢献することになる。

図表6-29: 株式会社C社におけるABLによるモニタリングと業績の関係

モニタリングと売上高の関係	モニタリングと製品の販売数量の関係	モニタリングと製品の販売単価の関係	モニタリングと売上原価の関係	モニタリングと一般管理費の関係	モニタリングと経常利益の関係	モニタリングと従業員数の関係	モニタリングと生産性との関係	モニタリングと金融機関との関係
3	3	3	3	3	3	3	3	5

注:

売上高、販売数量、売上原価、一般管理費、経常利益、従業員数

リカート5点尺度評点(1:かなり減少した 2:やや減少した 3:変化なし 4:やや増加した 5:かなり増加した)。

販売単価、生産性

リカート5点尺度評点(1:かなり低下した 2:やや低下した 3:変化なし 4:やや向上した 5:かなり向上した)。

金融機関との関係

リカート5点尺度評点(1:かなり悪化した 2:やや悪化した 3:変化なし 4:やや好転した 5:かなり好転した)。

キ) ABLのメリット

F社長より、ABLを利用するメリットについて挙げて頂いた。

ABLの利用は、「業務や規模をさらに拡大しようとする企業にとっては、不動産担保にプラスして資金を調達することができるので、とても心強い存在

だ」と評価している。また、同社では「ABLの金利も通常（の融資取引）と変わらなかったので利用し易かった」と評価している。ABLは、在庫量に連動して融資金額が決定される。同社の「在庫量は安定しているため、安定した資金調達方法になる」と評価している。

これらのABLの長所を認識したF社長は、ABLを基礎として借入金のポートフォリオを構築していくことをコーポレートファイナンスの戦略に取り入れている。

③ケースのまとめ

同社では、非常に高いレベルで業績管理を実施する企業文化がある。その結果、良い条件でABLを利用できている。しかし、ABLにおけるモニタリングは、手を緩められることなく実施されている。したがって、在庫管理に対する意識が更に向上している。このことから、仮説①が確認できる。在庫管理意識の向上により、売れ筋商品と死に筋商品の管理をより厳格に実施している。この結果、在庫の資産価値向上とそれによる売上高の向上に貢献していると考えられる。したがって、仮説②も確認できたと判断する。

6.7 仮説の有効性の確認

以上4つのケース・スタディから仮説の有効性を確認する(図表6-30参照)。仮説①の「ABLによる金融機関のモニタリングにより、在庫管理体制におけるインタンジブル・アセットが強化される」については、すべての企業において支持された。

ABLの利用により、すべての企業が残高試算表や売上計画書、そして在庫データなどの経営情報を金融機関に対して毎月提出することが決められていた。

この金融機関からのモニタリングの強化に対して、残高試算表などの経営実績を把握するための資料を毎月作成していなかった企業については、事務員の人数を増加させてまで資料を作成できる体制を構築していた。また、事務員の事務処理能力も向上していることを経営者が認識していた。このような体制の構築によって、売上拡大の大切さや原価意識が社内に浸透することとなった。すなわち、業務プロセスや組織構造、従業員のスキル、そしてモチベーション

が向上していた。

他方、既に経営実績を把握するための資料を毎月作成できる体制が構築できている企業についても、在庫管理を適正に実施しなければならないという社内の意識が向上していることがすべての企業で確認できた。

図表6-30: 仮説の有効性の確認

企業名	業種	担保品	仮説①の確認	仮説②の確認
有限会社 余湖農園	農業	野菜、 売掛金、 普通預金	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年12月以降に残高試算表を作成していたが、毎月作成するようになった。 ・残高試算表作成のため、事務員の人数を1.5人体制から3人体制に増員した。 ・事務員の事務処理能力が向上した。 ・売上拡大意識や原価意識が社内に浸透した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務員の人員増加により人件費が増加したものの、それを上回る売上拡大や経費削減を実現できるようになり、生産性が向上した。
有限会社A社	畜産業	牛、 売掛金	<ul style="list-style-type: none"> ・実地棚卸回数が3倍に増えた。(半年に1回から2ヶ月に1回になった。) ・残高試算表作成回数が、3倍に増えた。(3ヶ月に1回から毎月作成になった。) ・ABL利用以前よりも「牛を適正に管理しなくてはいけない」というモチベーションが更に向上した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働生産性や設備生産性、資本生産性が向上している。 ・牛の事故率低下につながっており、在庫の資産価値が向上していることから、売上拡大にも貢献している。
有限会社B社	養豚業	豚、 売掛金	<ul style="list-style-type: none"> ・ABL利用以前よりも「豚を適正に管理しなくてはいけない」というモチベーションが更に向上した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高原価率の改善と本業における付加価値額の改善。
株式会社C社	蟹加工業	蟹、 売掛金	<ul style="list-style-type: none"> ・在庫の売れ筋・死に筋商品の管理を厳格にしようとする社内のモチベーションが向上した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・在庫の資産価値向上により売上拡大に貢献している。

それでは何故、ABLによる金融機関のモニタリングにより、在庫管理体制におけるインタangible・アセットが強化されるのだろうか。

その理由は、ABLを実施するまでは経営者の意識や判断によって毎月の業績確認を実施していたが、金融機関からモニタリングを受けることによって義務的にかつ詳細に業績確認するようになったからである。すなわち、企業は業績確認の義務化・精緻化が向上しているのである。また、金融機関からモニタリングを受けることによって、「在庫管理が融資金額に影響を及ぼす」という社内意識から、「在庫管理を適正に実施しなければならない」という意識が向上するのである。

次に仮説②の「在庫管理体制におけるインタンジブル・アセットが強化されると、企業の生産性は ABL を利用する以前よりも向上する」についても、確認できた。在庫の資産価値向上が生産高拡大に貢献しているからである。すなわち、商品毎の売上増減を把握することにより、売れ筋商品と死に筋商品の区別ができるようになる。売れ筋商品を在庫として多く持つようにすることで、売上高が拡大するのである。業況は様々な要因の影響を受けて変動するが、このような在庫管理を実施しなかった場合と実施した場合を比較すれば、在庫管理を実施したほうが、売上が増加していると判断できる。

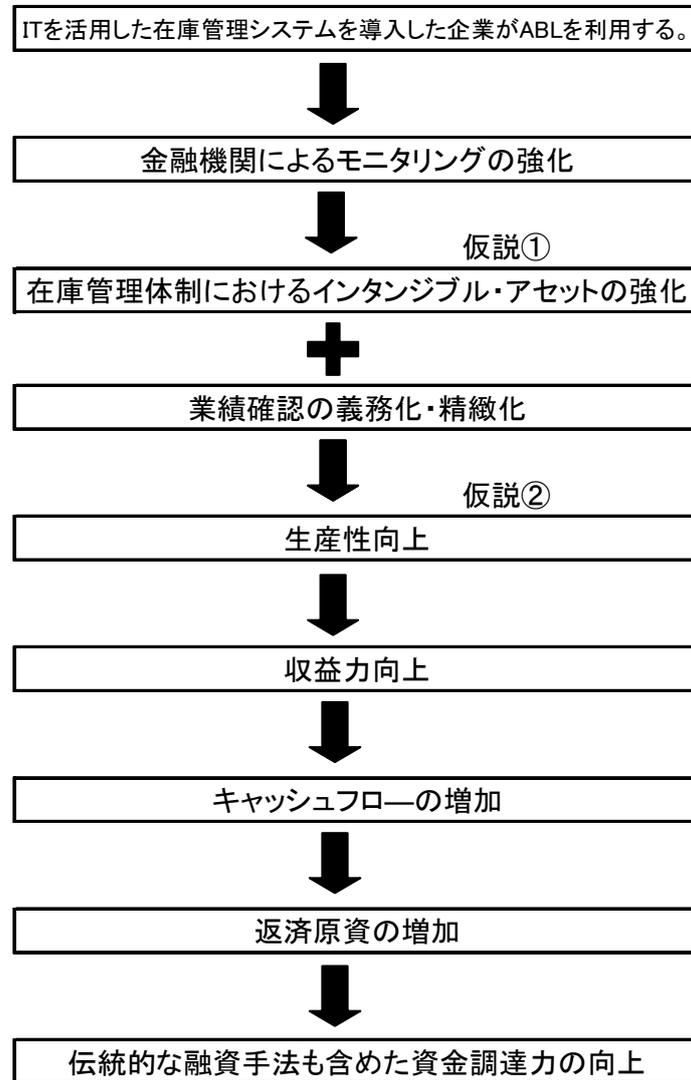
また、在庫管理に対する意識の向上により、家畜の事故率が低下している。その結果、在庫価値が向上し、生産高拡大に貢献している。

これらの生産性向上の要因は、仮説①で確認した在庫管理体制の強化と業績確認の義務化・精緻化の向上に依るものである。

以上の通り、仮説①と②の有効性が確認できた。したがって第 5 章 2 節の図表 5-3 で説明した「ABL の利用により伝統的な融資手法を含めた資金調達力の向上に対する波及効果」の概念モデルも妥当であると言える。さらに、仮説の有効性の確認から、この概念モデルを更に詳細に書き直すことができる（図表 6-31 参照）。それは、ABL による金融機関のモニタリングの強化が在庫管理体制におけるインタンジブル・アセットを強化させるとともに、業績確認の義務化・精緻化をもたらすということである。

これらの結果、もし業績に問題が発生していても、企業は早期にその問題を確認できるようになり、業績回復に向けた経営計画の改善を効果的に実施できるのである。

図表6-31: ABLの利用による資金調達力への波及効果(改定)



注:筆者作成。

第7章 まとめ

本論文では、新しい融資手法である ABL を普及するために、ABL の利用がもたらすメリットについて検討した。

ABL を利用すれば、在庫管理体制を中心としたモニタリングが実施される。企業側も在庫管理を効率よく実施するため、IT を利用した個体識別技術を導入

する可能性がある。このような企業が、金融機関からモニタリングを受けると、在庫管理体制における業務プロセスや従業員のスキルなどのインタangible・アセットが強化されるのではないか。そして、このインタangible・アセットが強化されれば、生産性が向上するのではないか。これらの仮説を構築した。

この仮説の有効性を確認するため、4社のケース・スタディを実施した。

その結果、具体的にインタangible・アセットが強化された内容が確認できた。それは、モニタリングに対応するために、残高試算表などの経営実績を把握するための資料を毎月作成できる体制を築いていることや在庫管理に対する社内の意識が向上していることである。このことは、企業が業績確認の義務化並びに精緻化を向上させたということである。

特に在庫管理能力が向上しており、在庫の資産価値の向上に結び付いていた。したがって、企業の生産性が向上していると考えられる。

また、ABLを利用することによって、情報の非対称性が改善されることによって金融機関との関係がかなり改善されていた。さらに、社会的に在庫管理能力の高さが認知され、金融機関から資金調達を受け易くなっていることも確認できた。

以上により、仮説の確認ができたことから、ITを活用した在庫管理システムを導入した企業がABLを利用すれば、伝統的な融資手法も含めた資金調達力が向上する波及効果もあると考えられる。

しかしながら、ABLが普及され始めた段階であるので、本論文では四つのケース・スタディのみで確認を実施したに過ぎない。今後、多くのABLを利用した企業が生まれるだろう。そのような研究環境が整備された段階に、定量的に検証することが今後の研究課題である。

今後、ABLが日本で広く普及され、金融環境がさらに改善されることを願う。本論文が、その一助となれば幸いである。

謝辞

お忙しい中、質問票調査並びに電話インタビューに快く協力して頂いた、有限会社余湖農園の余湖智社長、並びに、残るケース・スタディ 3 社の方々に、心より感謝申し上げます。

そして、本論文を作成するにあたり熱心にご教授頂いたゼミ教官の砂川伸幸先生、金融システムの面からご教授頂いた藤原賢哉先生、定性的方法論でご教授頂いた南知恵子先生にあらためて深くお礼を申し上げたい。

神戸大学大学院経営学研究科の多くの学友の方々にも、貴重なご意見を頂戴した。心より感謝申し上げます。

最後に、私事になり恐縮だが、いつも私を励まして下さっている家族、親友、私の周りの全ての方々に、心よりお礼申し上げます。

質問票

IT を活用した在庫管理システムと ABL（動産担保融資）に関する調査

2008年6月20日

【調査主体名】神戸大学大学院経営学研究科

砂川研究室 石津 朋和

初夏の候、みなさまにおかれましては、益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

このたび、IT を活用した在庫管理システムと ABL（動産担保融資）に関する調査を行なっております。

この調査の対象となる方々は、IC チップを用いたトレーサビリティシステムの様な IT を活用した在庫管理システムを導入され、なおかつ、ABL（動産担保融資）を 2007 年 3 月以前に利用（実験導入を含む）された企業です。対象企業数は多くございません。

そのため、この調査にお答えいただいたご回答は、大切に神戸大学大学院経営学研究科での学術的な利用に限り使用させていただきます。また、ご回答いただいた調査内容に基づき論文を作成させていただきます。

ご回答いただきましたアンケートは、添付いたしました返信用封筒にて、7月4日までにご返送いただきますようお願い申し上げます。

お忙しいこととは存じておりますが、調査の主旨をご理解いただき、何卒ご協力くださいますよう宜しくお願い申し上げます。

〔個人情報の取扱いについて〕

1. 個人情報保護管理者

今回のアンケート調査により収集した個人情報は、次の者を個人情報保護管理者として任命し、責任を持って個人情報を適切かつ安全に管理し、保護しています。

- ・個人情報保護管理者：神戸大学大学院経営学研究科 教授 砂川 伸幸

2. 個人情報の利用目的

今回のアンケート調査により収集した個人情報は、次の目的以外には利用いたしません。

- ・神戸大学大学院経営学研究科 砂川研究室「IT 活用型在庫管理効果による ABL 普及の可能性」での学術研究

3. 個人情報の管理

今回のアンケート調査により収集した個人情報は、研究終了後、個人情報保護管理者が責任を持って廃棄いたします。個人情報に関するお問い合わせは、下記の窓口が受け付けます。

- ・神戸大学大学院経営学研究科 砂川研究室 石津 朋和

IT を活用した在庫管理システムと ABL（動産担保融資）に関するアンケート

御社名	
御代表者名	
御担当者名	
御連絡先	Tel : E-mail :

I. IT を活用した在庫管理システムについておたずねします。

問1 IT を活用した在庫管理システムの利用を開始した時期をご記入ください。

平成・西暦（ ）年（ ）月 頃

問2 IT を活用した在庫管理システムの利用開始以前と現在を比較した、御社の経営状況の変化をおたずねします。

各設問につき、御社の状況にもっとも近いと思われるところの番号の1つだけに○をご記入ください。

(1) 売上高の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

(2) 製品の販売数量の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

(3) 製品の販売単価の変化について、お答えください。

1. かなり低下した 2. やや低下した 3. 変化なし 4. やや上昇した 5. かなり上昇した

(4) 売上原価の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

(5) 販売費および一般管理費の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

(6) 経常利益の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

(7) 従業員数の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

2 枚目に続きます。

(1)

(8) 生産性の変化について、お答えください。

1. かなり低下した 2. やや低下した 3. 変化なし 4. やや向上した 5. かなり向上した

II. ABL（動産担保融資）についておたずねします。

問3 ABLの利用（実験導入を含む）に伴う金融機関が実施するモニタリング（訪問などの方法によって担保品を確認されること）の状況をおたずねします。

各設問につき、御社の状況にもっとも近いと思われるところの番号の1つだけに○をご記入ください。

(1) 御社の在庫管理体制における金融機関からの評価について、お答えください。

1. かなり悪い評価 2. やや悪い評価 3. やや良い評価 4. かなり良い評価 5. わからない

(2) その金融機関の評価における御社の満足度について、お答えください。

1. 不満である 2. 満足している 3. どちらともいえない

(3) モニタリング実施期間について、お答えください。

1. 1ヶ月以内 2. 3ヶ月以内 3. 6ヶ月以内 4. 1年以内 5. 受けていない

↓

「受けていない」を選択した場合のみ、自由記入欄へお進みください。

(4) モニタリングの方法について、お答えください。

1. 金融機関の担当者が、御社の事務所にのみ訪問する
2. 金融機関の担当者が、御社の事務所と在庫管理現場に訪問する
3. 御社の担当者が、金融機関へ訪問する
4. 郵送などの方法により、情報を報告する
5. その他（ ）

問4 金融機関が実施するモニタリングによる担保品の確認内容をお答えください。

御社の状況に該当すると思われるところの番号のすべてに○をご記入ください。

1. 商品の残高 2. 商品の数量 3. 商品の単価 4. 商品の品質
5. 商品アイテム別の割合 6. 商品の保管状況 7. 商品の滞留期間 8. その他（ ）

問5 金融機関からモニタリングを受けたことによる御社の在庫管理体制の変化をお答えください。

御社の状況にもっとも近いと思われるところの番号の1つだけに○をご記入ください。

1. かなり弱めた 2. やや弱めた 3. 変化なし 4. やや強めた 5. かなり強めた

↓

「変化なし」を選択した場合のみ、問7へお進みください。

3枚目に続きます。

(2)

問6 金融機関からモニタリングを受けた結果、在庫管理体制における具体的な変化についておたずねします
各設問につき、御社の状況にもっとも近いと思われるところの番号の1つだけに○をご記入ください。

(1) 実地棚卸を実施する回数の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

(2) 残高試算表を作成する回数の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

(3) 会計士や税理士など外部専門家との連携について、お答えください。

1. かなり低下した 2. やや低下した 3. 変化なし 4. やや向上した 5. かなり向上した

(4) 社内のコミュニケーションについて、お答えください。

1. かなり低下した 2. やや低下した 3. 変化なし 4. やや向上した 5. かなり向上した

(5) 社内組織の権限委譲など分権化について、お答えください。

1. かなり低下した 2. やや低下した 3. 変化なし 4. やや向上した 5. かなり向上した

(6) 社内の在庫管理における事務処理能力について、お答えください。

1. かなり低下した 2. やや低下した 3. 変化なし 4. やや向上した 5. かなり向上した

(7) 社内の在庫管理に対するモチベーションについて、お答えください。

1. かなり低下した 2. やや低下した 3. 変化なし 4. やや向上した 5. かなり向上した

問7 金融機関からモニタリングを受けた結果における、御社の経営状況の変化をおたずねします。

各設問につき、御社の状況にもっとも近いと思われるところの番号の1つだけに○をご記入ください。

(1) 売上高の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

(2) 製品の販売数量の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

(3) 製品の販売単価の変化について、お答えください。

1. かなり低下した 2. やや低下した 3. 変化なし 4. やや上昇した 5. かなり上昇した

(4) 売上原価の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

(5) 販売費および一般管理費の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

4枚目に続きます。

(3)

(6) 経常利益の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

(7) 従業員数の変化について、お答えください。

1. かなり減少した 2. やや減少した 3. 変化なし 4. やや増加した 5. かなり増加した

(8) 生産性の変化について、お答えください。

1. かなり低下した 2. やや低下した 3. 変化なし 4. やや向上した 5. かなり向上した

(9) 金融機関と御社の関係について、お答えください。

1. かなり悪化した 2. やや悪化した 3. 変化なし 4. やや好転した 5. かなり好転した

自由記入欄

ITを活用した在庫管理システムや ABL の利用、生産性について自由にご記入ください。

これでアンケートは終わりました。どうも長時間ありがとうございました。

(4)

【参考文献】

Commercial Finance Association (2008), 『Annual Asset Based Lending and Factoring Surveys, 2007 – Non-Member Edition』,

〈http://www.cfamail.org/pdfs/abl_factoring_2007_annualsurvey.pdf〉 2008年7月30日アクセス。

青木昌彦, ヒュー・パトリック編, 白鳥正喜監訳, 東銀リサーチインターナショナル訳 (1996), 『日本のメインバンク・システム』 東洋経済新報社。

エリック・ブリニョルフソン著, 株式会社 CSK 訳 (2004), 『インタangible・アセット「IT投資と生産性」 関連の原理』 ダイヤモンド社。

小野隆一, 宮崎源征, 川上恭司, 柴田尚郎, 植竹勝著 トゥルーバグループホールディングス編 (2005), 『アセット・ベース・レンディング入門—不動産担保に依存しない新しい中小企業金融手法』 金融財政事情研究会。

銀行研修社編 (2005), 『図解 最新融資手法便覧』 銀行研修社。

金融庁 (2003), 『リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム—中小・地域金融機関の不良債権問題の解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性 (サステナビリティ) の確保—』,

〈<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/ginkou/f-20030328-2/01.pdf>〉 2008年6月27日アクセス。

金融庁 (2005), 『地域密着型金融の機能強化の推進に関わるアクションプログラム (平成 17~18 年度)』,

〈<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/16/ginkou/f-20050329-4/01.pdf>〉 2008年6月27日アクセス。

金融庁 (2007), 『地域密着型金融 (15~18 年度 第 2 次アクションプログラム

ム終了時まで)の進捗状況の概要』,

〈<http://www.fsa.go.jp/news/19/ginkou/20070712-2/01.pdf>〉 2008年6月27日アクセス。

グレゴリー・エフ・ユーデル著, 高木新二郎・堀池篤訳 (2007), 『アセット・ベースト・ファイナンス入門』 金融財政事情研究会。

経済産業省 ABL 研究会 (2006), 『ABL (Asset Based Lending) 研究会報告書』, 〈<http://www.meti.go.jp/press/20060530003/abl-hontai-set.pdf>〉 2008年4月18日アクセス。

経済産業省 ABL 研究会 (2006), 『ABL (Asset Based Lending) 研究会報告書 (アンケート結果編)』, 〈<http://www.meti.go.jp/press/20060530003/abl-questionnaire-set.pdf>〉 2008年4月18日アクセス。

國領二郎+日経デジタルコアトレーサビリティ研究会 (2004), 『デジタル ID 革命—IC タグとトレーサビリティがもたらす大変革』 日本経済新聞社。

財団法人食品産業センター, ホームページ, 〈<http://www.shokusan.or.jp/haccp/basis/index.html>〉 2008年7月21日アクセス。

桜井久勝 (1996), 『財務諸表分析 [第2版]』 中央経済社。

事業再生研究機構編 (2007), 『ABL の理論と実践』 商事法務。

社団法人自動認識システム協会ホームページ, 「自動認識とは」, 〈<http://www.jaisa.or.jp/about/index.html>〉 2008年7月13日アクセス。

社団法人食品需給研究センター（2005），『トレーサビリティシステム導入事例集』〈<http://www.fmric.or.jp/trace/h16/casestudy.htm>〉 2008年6月14日アクセス。

社団法人全国信用金庫協会（2001），『企業分析講座 第2分冊 計数分析の手順と手法』。

商工中金（2006），「「野菜」を担保としたアセット・ベースト・レンディング（ABL）の取組み～商工中金と北洋銀行が協調融資枠設定：国内初の取組み～」，〈http://www.shokochukin.go.jp/news/nl_hokuyo_yasai_20060920.html〉 2008年6月15日アクセス。

高木新二郎（2007），「アセット・ベースト・レンディング普及のために一米国での実態調査を踏まえて」『NBL』851 2007年2月15日号 商事法務，〈http://www.gordonbrothers.co.jp/abllibrary/070417Promoting%20the%20OGrowth%20of%20Asset-based%20Lending_IRCJ,%20Takagi.pdf〉 2008年4月18日アクセス。

中小企業庁（2006），『中小企業白書（2006年版）「時代の節目」に立つ中小企業～海外経済との関係深化・国内における人口減少～』ぎょうせい。

独立行政法人家畜改良センター個体識別部（2006），『牛トレーサビリティ制度 農家向けマニュアル』，〈http://www.nlbc.go.jp/hinshu/kotai/pdf/200603Manual_for_Farmers.pdf〉 2008年7月9日アクセス。

根本忠宣「メインバンクの形成」，忽那憲治，安田武彦（2005），『日本の新規開業企業』白桃書房。

農林水産省（2006），『特定栽培農産物に係る表示ガイドライン』，

〈http://www.maff.go.jp/j/jas/jas_kikaku/pdf/tokusai_01.pdf〉 2008 年 7 月 24 日アクセス。

野村総合研究所（2008）, 『「動産・債権担保融資（ABL）の普及・インフラ構築に関する調査研究」 報告書 アンケート調査結果』,
〈<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004471/g80430a05j.pdf>〉
2008 年 5 月 28 日アクセス。

野村総合研究所（2008）, 『「動産・債権担保融資（ABL）の普及・インフラ構築に関する調査研究」 報告書 ガイドライン編』,
〈<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004471/g80430a02j.pdf>〉
2008 年 5 月 28 日アクセス。

野村総合研究所（2008）, 『「動産・債権担保融資（ABL）の普及・インフラ構築に関する調査研究」 報告書 テキスト編』,
〈www.meti.go.jp/committee/summary/0004471/g80430a03j.pdf〉
2008 年 5 月 28 日アクセス。

野村総合研究所（2006）, 『動産・債権等の活用による資金調達手段～ABL(Asset Based Lending) ～テキスト一般編』,
〈www.meti.go.jp/press/20060530003/abl-ippan-set.pdf〉 2008 年 4 月 18 日アクセス。

野村総合研究所（2006）, 『動産・債権等の活用による資金調達手段～ABL(Asset Based Lending) ～テキスト 金融実務編』,
〈<http://www.meti.go.jp/press/20060530003/abl-jitsumu-set..pdf>〉 2008 年 4 月 18 日アクセス。

平野裕之（1991）, 『在庫管理の実際』 日本経済新聞社。

有限会社余湖農園, ホームページ, <<http://www8.ocn.ne.jp/~global/index.htm>>

2008年6月15日アクセス。

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2008・1	石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男	技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践ーダイナミック DCF 法とリアル・オプション法の適用ー	5/2008
2008・2	荒木 陽子 井上 敬子 杉 一也 染谷 誓一 劉 海晴	医薬品業界と電機業界における M&A の短期の株価効果と長期 の利益率	5/2008
2008・3	堀上 明	IT プロジェクトにおける意思決定プロセスの研究 ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー	9/2008
2008・4	鈴木 周	M&A における経営者の意思決定プロセスと PMI の研究 ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー	10/2008
2008・5	田中 彰	プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察 プロ野 球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に	10/2008
2008・6	進矢 義之	システムの複雑化が企業間取引に与える影響の研究	10/2008
2008・7	戸田 信聡	場の形成による人材育成	10/2008
2008・8	中瀬 健一	BtoB サービスデリバリーの統合～SI 業界のサービスデリバリ ーに関する研究～	10/2008
2008・9	藤岡 昌則	生産財マーケティングアプローチによる企業収益性の規定因に 関する実証研究	11/2008
2008・10	下垣 有弘	コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの 構築とその限界：松下電器産業の事例から	11/2008
2008・11	小林 正克	製薬企業における自社品および導入品の学習効果に関する実証 研究	11/2008
2008・12	司尾 龍彦	マネジャーのキャリア発達に関する実証研究 管理職昇格前の イベントを中心として	11/2008
2008・13	石村 良治	解釈主義的アプローチによるデジタル家電コモディティ化回避	11/2008
2008・14	浅田 賢治郎	ソフトウェア開発における品質的欠陥発生要因と対策	11/2008

2008・15	小林 誠	原材料市況の変動が及ぼす企業投資行動への影響ー素材 4 産業のマイクロデータ実証分析ー	11/2008
2008・16	荒木 陽子	地域金融機関の再編効果とライバル行への影響	11/2008
2008・17	古市 正昭	非管理職のキャリアとモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・18	岩田 泰彦	事務系企業内プロフェッショナルのモチベーションに関する質的研究	11/2008
2008・19	鉤 忠志	高信頼性組織におけるリーダーシップに関する実証研究	11/2008
2008・20	中尾 一成	個人や組織のコア技術能力がイノベーション成果に及ぼす影響に関する実証研究	11/2008
2008・21	難波 正典	研究開発者のモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・22	筆本 敏彰	研究開発における規模の経済性の実証研究ー製薬企業の事例ー	11/2008
2008・23	上田 伸治	産業看護職のキャリア開発についての一考察	11/2008
2008・24	寺田 多一郎	プロフェッショナルとしての大学教員のモチベーション研究ー薬学教育改革に直面した薬学部教員のジレンマー	11/2008
2008・25	成岡 雅佳	製薬企業のハードルレートと事業ポートフォリオ（重点疾患領域）との関連性の分析	12/2008
2008・26	徳宮 太一	同族企業の後継者育成	12/2008
2008・27	那須 恵太郎	放送倫理の適用と推進における課題と対策ー民間放送を事例としてー	2/2009
2008・28	鈴木 康嗣	人事部門の役割と機能	2/2009
2009・1	福嶋 誠宣	日本企業のグループ経営におけるマネジメント・スタイルの研究	4/2009
2009・2	井上 敬子	特許の質と企業価値	6/2009
2009・3	竹内 雄司	メンタリングが職場に及ぼす影響ー個と組織の強さが両立する職場作りにかかわる研究ー	7/2009
2009・4	石津 朋和	IT 活用型在庫管理効果による ABL 普及の可能性	9/2009