

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中央金庫月報

第15巻 第3号(通巻521号) 2016.2 増刊号

特集

「5～10年後を見据えた信用金庫のビジネスモデルの検討Ⅱ」

地方への本格波及が期待されるインバウンド消費

5～10年後を見据えた成長戦略の策定について

信用金庫の貸出先別収益性

信用金庫の事業性評価をバージョンアップするツール
—切れ目のない『事業丸ごと評価』に向けて—

“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—

非財務アプローチで一步先を進む呉信用金庫の事業性評価
—知的資産経営からバイセル・動産引取予約まで—

地域の資源を活かす地熱(温泉バイナリー)発電への融資
—福島信用金庫と株式会社元気アップつちゆ(つちゆ温泉エナジー株式会社)の取組み—

定期積金の推進に関する一考察

手数料収入の強化策について

若手職員の人材育成・OJTについて

今、改めて考える信用金庫の源流
協同組織金融機関の祖
シュルツェ・デーリチュ(ドイツ)について



信金中央金庫

SCB

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

- 対象分野は、当研究所の研究分野でもある「地域」「中小企業」「協同組織」に関連する金融・経済分野とし、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もって我が国における当該分野の学術研究振興に寄与することを目的としています。
- かかる目的を効果的に実現するため、本論文募集は、①懸賞論文と異なり、募集期限を設けない随時募集として息の長い取組みを目指していること、②要改善点を指摘し、加筆修正後の再応募を認める場合があること、を特徴としています。
- 信金中金月報への応募論文の掲載可否は、編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会が決定するという、いわゆるレフェリー制を採用しており、本月報に掲載された論文は当研究所ホームページにも掲載することで、広く一般に公表する機会を設けております。詳しくは、当研究所ホームページ (<http://www.scbri.jp/>) に掲載されている募集要項等をご参照ください。

編集委員会 (敬称略、順不同)

委員長	小川英治	一橋大学大学院 商学研究科教授
副委員長	藤野次雄	横浜市立大学名誉教授・国際マネジメント研究科客員教授
委員	勝悦子	明治大学 政治経済学部教授
委員	齋藤一郎	小樽商科大学大学院 商学研究科教授
委員	家森信善	神戸大学 経済経営研究所教授

問い合わせ先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所「信金中金月報掲載論文」募集事務局 (担当：竹村、中西)
Tel : 03(5202)7671 / Fax : 03(3278)7048

信金中金月報

2016年2月増刊号目次

調 査	地方への本格波及が期待されるインバウンド消費	井上有弘	2
	5～10年後を見据えた成長戦略の策定について	刀禰和之	14
	信用金庫の貸出先別収益性	井上有弘	23
	信用金庫の事業性評価をバージョンアップするツール —切れ目のない『事業丸ごと評価』に向けて—	竹村秀晃	32
	“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—	竹村秀晃	49
	非財務アプローチで一步先を進む呉信用金庫の事業性評価 —知的資産経営からバイセル・動産引取予約まで—	竹村秀晃	67
	地域の資源を活かす地熱（温泉バイナリー）発電への融資 —福島信用金庫と株式会社元気アップつちゆ（つちゆ温泉エナジー株式会社）の取組み—	中西雅明	81
	定期積金の推進に関する一考察	刀禰和之	96
	手数料収入の強化策について	刀禰和之	106
	若手職員の人材育成・OJTについて	刀禰和之	115
	今、改めて考える信用金庫の源流 協同組織金融機関の祖 シュルツェ・デーリチュ（ドイツ）について	中西雅明	129

2016

2
増刊号

地方への本格波及が期待されるインバウンド消費

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席調査役

井上 有弘

(キーワード) 訪日外国人旅行者、インバウンド消費、観光産業、日本版DMO

(視 点)

人口減少による地域の需要縮小が懸念されるなか、4年後に東京オリンピック・パラリンピックを控えていることもあり、海外からの旅行者による買物、宿泊などの消費が注目されている。こうした旺盛なインバウンド消費の取込みは、信用金庫取引先の小売や宿泊業等への需要を喚起するものであり、地方創生への貢献も政策課題となっている。そこで本稿では、インバウンド消費の動向を確認し、信用金庫経営への影響や信用金庫の対応を検討する。

(要 旨)

- 足元で中国経済の減速懸念があるものの、訪日外国人旅行者は、今後も中長期的に増加基調を続けると考えられる。人口減少で地域の需要縮小が懸念されるなかでは、訪日外国人旅行者によるインバウンド消費は、数少ない成長分野の1つといえるだろう。
- 旅行者の動向を都道府県別にみると、今後は、人口減少と高齢化により日本人旅行者数の拡大に多くは期待できない。5～10年後の各地域における旅行者数の拡大は、日本人よりも地方に波及しつつある外国人旅行者の動向に左右される部分が大きいと考えられる。
- 観光は、成長産業であることに加えて、宿泊、飲食、旅客輸送、小売など大きな広がりをもっている。地方の信用金庫の業種別貸出構成は、観光産業の動向、なかでも成長余地が大きいインバウンド消費の動向からより影響を受けやすい構造になっているといえる。
- 観光立国実現に向けた施策等によって、外国人旅行者の訪問先が多様化、地方分散することで、信用金庫取引先の観光産業により多くのインバウンド消費が波及すると考えられる。また、地域の観光資源の再発見には、地域経済分析システム（RESAS）が活用できる。
- 観光は、人口減少がさらに進む5～10年後においても地域外から需要を取り込むことができるサービス業である。その牽引役であり、地方への本格波及が期待されるインバウンド消費は、将来のビジネスモデルを検討する際に考慮すべき分野のひとつといえるだろう。

はじめに

アベノミクスの第3の矢である成長戦略として策定された「日本再興戦略」では、地域経済の牽引役としての観光産業の再構築を掲げ、訪日外国人旅行者「2,000万人時代」への万全の備えを速やかに進めるとしている。訪日外国人旅行者数の目標時期については、2020年に2,000万人、さらに30年には3,000万人を超えることを目指すとしている^(注1)。

本稿では、急増する訪日外国人旅行者の現状とその要因、都道府県別の動向を確認する。そのうえで、観光産業という切り口から、インバウンド消費の信用金庫経営への影響を検討する。さらに、インバウンド消費の地方分散に向けた施策と信用金庫の対応について紹介する。

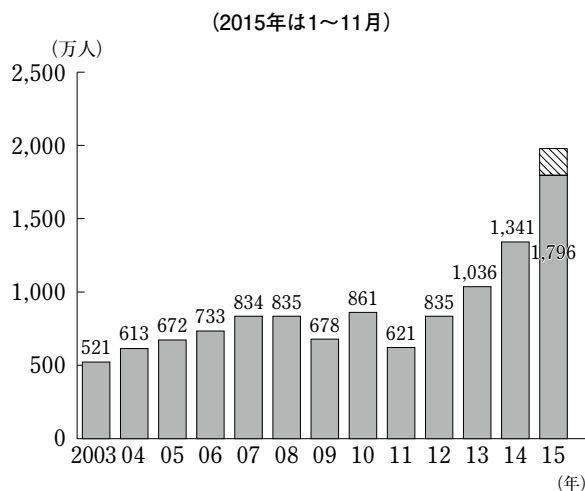
1. 急増する訪日外国人旅行者とその要因

本章では、訪日外国人旅行者について、旅行者数、宿泊者数に占める割合、消費額の最新動向を確認するとともに、近年の急増要因について整理する。

(1) 訪日外国人旅行者数

2014年の訪日外国人旅行者数は、年間で1,341万人と過去最高を記録した。15年に入っても11月末までで1,796万人となってい

図表1 訪日外国人旅行者数の推移



る (図表1)。これは、14年の1～11月の1,217万人に比べて47.5%増となっており、このペースでの増加が続けば、目標にしている年間「2,000万人時代」が前倒しで視野に入ってくるといえる^(注2)。

(2) 宿泊者数に占める外国人の割合

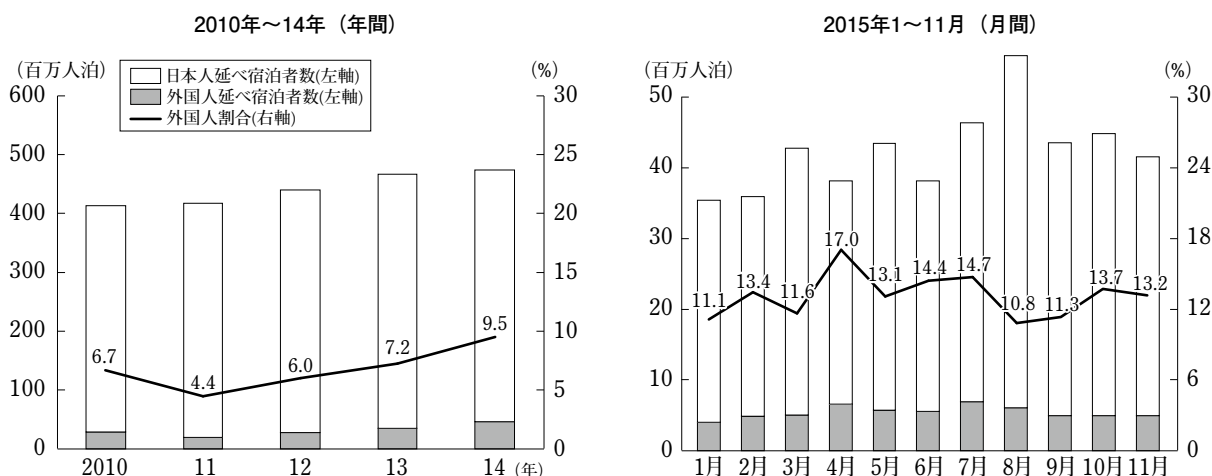
旅行市場における訪日外国人旅行者の影響は、どの程度のものだろうか。観光庁の調査によると、14年の国内宿泊旅行の延べ宿泊者数は、4億7,350万人泊、前年比1.6%増であった (図表2)。内訳をみると、日本人の4億2,868万人泊、同0.9%減に対して、外国人は4,482万人泊、同33.8%増となっている。

外国人の割合は、東日本大震災のあった11年には4.4%にまで落ち込んでいたが、14年には9.5%と1割弱にまで高まっている。15年に入ってから、10%を超えて推移して

(注)1. 「日本再興戦略」では、改訂2015 (2015年6月) で「地域経済の牽引役としての観光産業の再構築」を掲げている。また、前回の改訂2014 (2014年6月) では、「2030年には訪日外国人旅行者数3,000万人を超えることを目指す。」としている。

2. 15年の1～11月のペースで年末まで推移したとすると、年間の訪日外国人旅行者数は、ほぼ2,000万人となる (1,341万人×147.5%＝約1,978万人)。

図表2 国内宿泊旅行の延べ宿泊者数と外国人割合の推移



(備考) 観光庁『宿泊旅行統計調査』より作成

おり、夏休みで日本人旅行者が増える8月でも10.8%となるなど、国内旅行市場における外国人の存在感が高まっている。

(3) 旅行消費動向

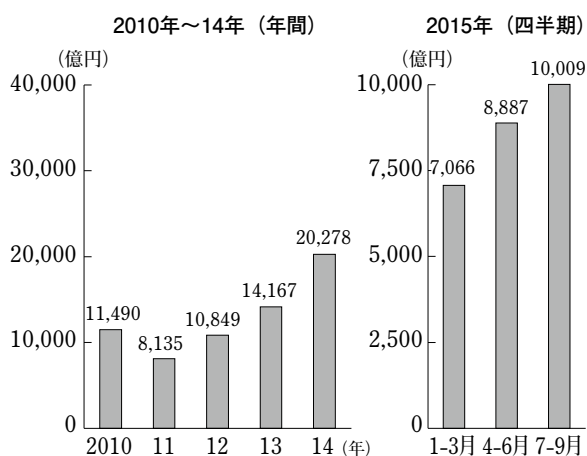
訪日外国人旅行者の消費額をみると、14年には年間で2兆円を上回り、2兆278億円となっている(図表3)。15年に入ってから増加を続け、7-9月期には四半期として初めて1兆円を超えた。中国人の1人当り消費額

の大幅増を主因に、訪日外国人の旅行消費額は、旅行者数を上回る伸びとなっている。

1人当りの消費額でも、訪日外国人旅行者の旅行消費は、円安や14年10月の消費税免税制度の拡充などを背景に、18万円台にまで増加している(図表4)。一方で、日本人の国内宿泊旅行の1人当り消費額は5万円程度にとどまっている。

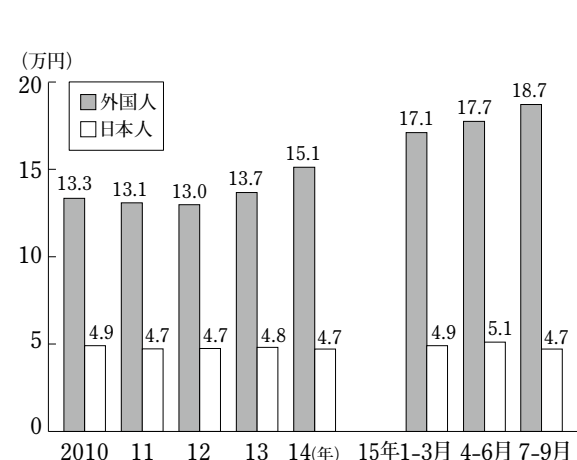
外国人の旅行消費額は、1人当りでみると日本人の3倍強となっており、訪問先等への

図表3 訪日外国人の旅行消費額の推移



(備考) 観光庁『訪日外国人消費動向調査』より作成

図表4 1人当りの旅行消費額の推移



(備考) 観光庁『訪日外国人消費動向調査』、『旅行・観光消費動向調査』より作成

影響が旅行者数以上に大きいといえる。

(4) 訪日外国人旅行者急増の要因

訪日外国人旅行者やその消費額が急増している要因は、次のように整理できる。

経済的要因としては、中国をはじめとしたアジア諸国の近年の経済発展によって、海外旅行が可能な中間層が拡大していることがある。さらに最近の円安が、訪日の動きを大きく後押ししたといえるだろう。

また、日本の魅力が世界に伝えられる機会として、富士山の世界遺産登録（13年6月）、20年の東京オリンピック・パラリンピックの開催決定（13年9月）、和食（13年12月）や和紙（14年11月）のユネスコ無形文化遺産への登録などが相次いだ。

制度面では、訪日ビザに関して、タイおよびマレーシア（13年7月）、インドネシア（14年12月）からの旅行者について免除したほか、フィリピン、ベトナム、中国などに対して要件緩和が図られている。また、金額など一定の条件を満たした場合に消費税が免税される品目を拡大（14年10月）し、従来の家電製品やバッグ、衣料品等に加えて、消耗品（食料品、飲料品、医薬品、化粧品等）を含むすべての品目が対象とされた。

このほか、LCC（格安航空会社）の参入促進や、クルーズ船の受入環境改善など様々な施策が行われてきたほか、政府や関係機関による周知活動や訪日プロモーションの展開

が実を結んできたこともあげられる。

こうした外部環境や日本への注目度の高まり、制度面での対応や政府による取組みを考えると、足元で中国経済の減速懸念があるものの、訪日外国人旅行者は、今後も中長期的に増加基調を続けると考えられる。人口減少で地域の需要縮小が懸念されるなかでは、訪日外国人旅行者によるインバウンド消費は、数少ない成長分野の1つといえるだろう。

2. 都道府県別にみた訪日外国人旅行者の動向

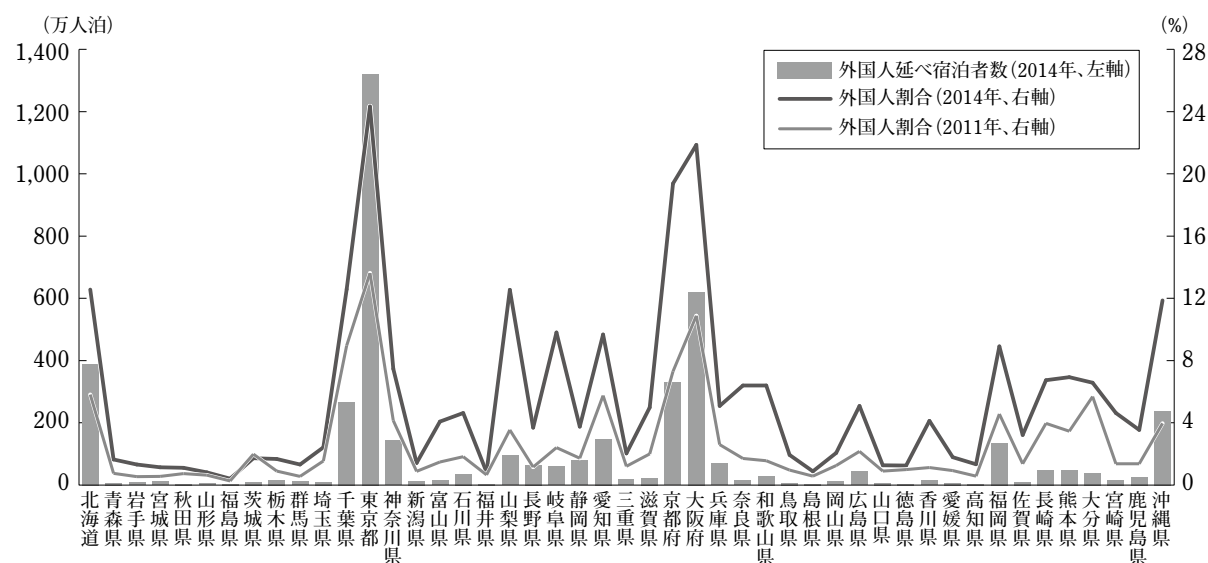
本章では、急増する訪日外国人旅行者の動向を、地域金融機関である信用金庫の視点から検討するために、都道府県別の動向を確認する。

(1) 都道府県別にみた外国人延べ宿泊者数

14年の訪日外国人旅行者の延べ宿泊者数である4,482万人泊を都道府県別にみると、東京都が1,319万人泊と約3割を占めている（図表5）。ついで、大阪府（620万人泊）、北海道（389万人泊）、京都府（329万人泊）、千葉県（266万人泊）、沖縄県（238万人泊）、愛知県（148万人泊）、神奈川県（143万人泊）、福岡県（135万人泊）、山梨県（94万人泊）が続く。ここまでの上位10都道府県で、外国人延べ宿泊者数の8割強を占めており、訪問先には大きな偏りがある。訪日外国人が訪れているのは、いわゆるゴールデンルート

(注)3. ゴールデンルートとは、人気のある観光スポットを効率的に回る旅行行程のこと。日本のゴールデンルートとして、成田空港から入国し、東京周辺の観光スポットを巡ってから、箱根、富士山、名古屋等を経由し、大阪、京都など関西を観光、関西国際空港から帰国するルート（または逆のルート）がある。

図表5 都道府県別にみた訪日外国人延べ宿泊者数と外国人割合



(備考) 観光庁『宿泊旅行統計調査』より作成

(注3) のほかは、北海道、沖縄など一部に集中しており、地方へのインバウンド消費の影響は現状では大きくないと思われる。

ただし、訪日外国人旅行者の割合を11年と14年で比較すると、現時点での延べ宿泊者数は少ないものの、大きく割合を高めている県もある。富山県・石川県・岐阜県、奈良県・和歌山県、香川県、宮崎県などであり、地方の一部にもインバウンド消費が波及しつつあるといえる。今後、訪日外国人旅行者数が年間3,000万人となる頃には、外国人の割合が全国平均で2割を超え、地域によってはさらに高い割合となっていることが見込まれる。

(2) 延べ宿泊者数の増加率

11年と14年の日本人を含む延べ宿泊者数

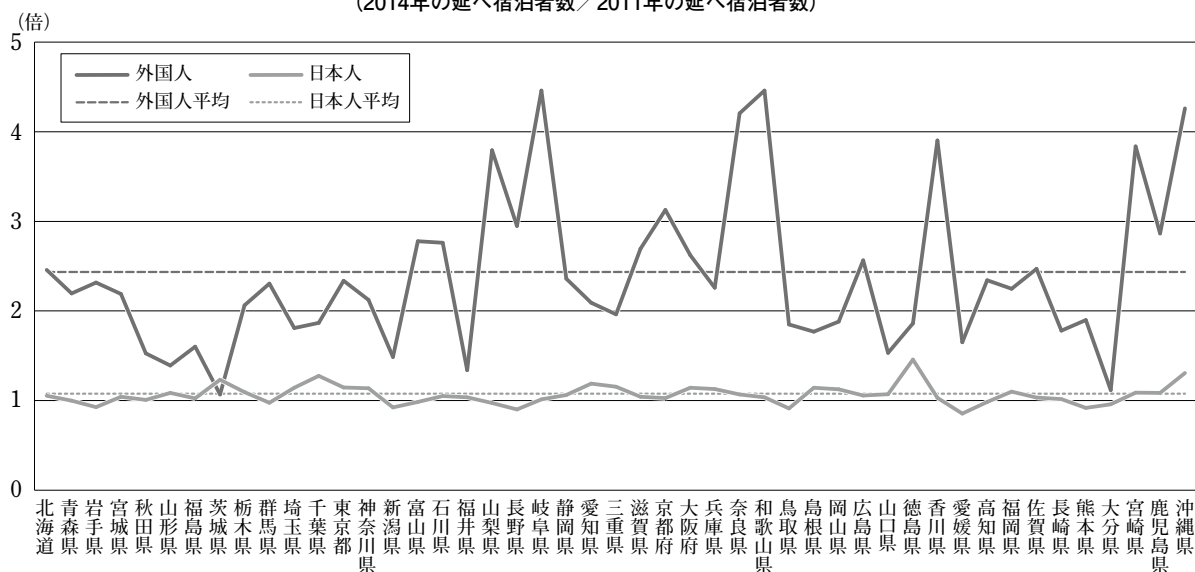
を比べると、1.13倍に増加している。このうち日本人は1.07倍である一方、外国人は3年間で2.43倍に増加している。

都道府県別にみても、外国人はすべての都道府県で増加しており、過半の29都道府県が2倍を上回り、4倍超の県も4県ある(図表6)。ほとんどの都道府県で外国人の増加率が日本人のそれを大きく上回っており、外国人が地域の延べ宿泊者数を牽引しているといえる(注4)。延べ宿泊者数が多い東京は2.33倍と全国平均の2.43倍をやや下回っており、東京への集中が加速しているわけではない。対して、延べ宿泊者数はまだ少ないものの高い増加率を示す県もある。順に、岐阜県(4.46倍)、和歌山県(4.46倍)、沖縄県(4.26倍)、奈良県(4.20倍)、香川県(3.90倍)、宮崎県

(注4) 11年と14年を比べたときの延べ宿泊者数の増加は、全体で5,626万人泊増加のうち、日本人が2,985万人泊増加、外国人が2,640万人泊増加であり、増加数は日本人がやや上回っていた。15年1~6月の延べ宿泊者数を前年同期と比べると、全体で1,665万人泊増加(同7.7%増)のうち、日本人が618万人泊増加(同3.2%増)、外国人が1,046万人泊増加(同50.1%増)であり、増加数でも外国人が日本人を上回っている。

図表6 都道府県別にみた外国人・日本人旅行者の増加率

(2014年の延べ宿泊者数/2011年の延べ宿泊者数)



(備考) 観光庁『宿泊旅行統計調査』より作成

(3.84倍) などである。今後も、ゴールデンルート経験後の再訪日や、訪日旅行ニーズの多様化などが進むと考えられ、都市部の宿泊施設の受入余力に制約があることから、地方への波及が期待できる。

一方で、日本人の国内旅行市場は成熟しており、増加率は1倍前後に集中し、都道府県別の違いは小さい。今後は、人口減少が進み、団塊世代（1947～49年生まれ）などがさらに高齢化するため、日本人旅行者数の拡大に多くは期待できないだろう。

5～10年後の各地域における旅行者数の拡大は、日本人旅行者よりも地方に波及しつつある訪日外国人旅行者の動向に左右される部分が大きいと考えられる。

3. 観光産業の広がり と 信用金庫経営への影響

本章では、訪日外国人旅行者によるインバウンド消費を取り込むことの意味を検討する。地方創生に向けた「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」^(注5)では、地方創生の深化に向けた施策の1つとして観光振興を掲げ、新たな事業主体の育成や、地元の金融機関等との連携も想定している。このように観光が期待される理由は、成長分野であることに加えて、観光産業の広がり の大きさにあると考えられる。

(1) 観光産業とは

産業分類の基本となる「日本標準産業分類」^(注6)には、観光産業や観光業という区分はない。一方で、国際機関（UNWTO（世界

(注)5. 首相官邸ホームページ (<http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2015/20150630hontai.pdf>) 参照

6. 総務省ホームページ (http://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/H25index.htm) 参照

観光機関)) では、観光産業を「観光客に対して直接商品の販売またはサービスを提供する産業」と規定している。これを受けて観光庁は、観光産業として、宿泊サービス、飲食サービス、旅客輸送サービス、文化サービス(博物館、美術館等)、スポーツ・娯楽サービス、小売などをあげている。観光庁の「観光地域経済調査」(2012年調査)^(注7)によれば、観光産業の割合は、事業所数では24.5%、従業者数では20.4%を占めている(図表7)。また、観光地域の観光産業事業所の売上については、観光以外の売上を含めて90.6兆円と全産業の10.1%を占め、主な事業の売上のうち観光客向けの売上の割合(観光割合)は17.5%とされている。観光割合については、旅行代理店等の81.1%から小売の5.5%まで幅があるものの、多くの業種で売上に観光客向けのものが含まれており、通常の業種分類ではみえてこない観光産業の広がり的大小がわかる。

(2) 信用金庫経営への影響

信用金庫の主要な収益源である貸出業務からみると、観光産業はどの位置づけられるだろうか。日本標準産業分類にもとづく信用金庫の貸出には観光業という区分は存在しないが、ここでは便宜的に、運輸業・郵便業、小売業、宿泊業、飲食業、生活関連サービス業・娯楽業を「観光関連産業」として集計し、観光関連産業が企業向け貸出に占める割合をもって、インバウンド消費の信用金庫経営への影響を検討する。

15年3月末時点の信用金庫の企業向け貸出に占める観光関連産業の割合を都道府県別にみると、東京都をはじめ都市部では低く、地方で高い傾向がある(図表8)。最低の東京都の10.9%に対して、20%以上を占める県が22ある。さらに、観光関連産業のうち、宿泊業および飲食業、または宿泊業のみを取り出しても、県ごとのばらつきはあるものの、地方で高い傾向がみられる。要因としては、

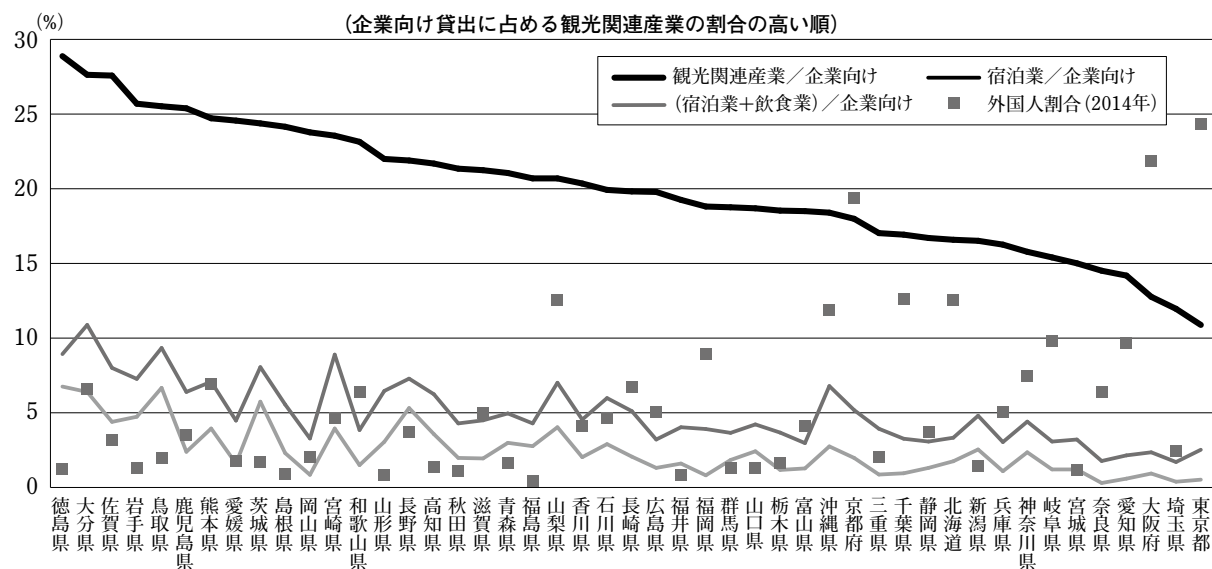
図表7 観光産業の広がり

観光産業の割合				観光庁による「観光産業」	
	事業所数 (万)	従業者数 (万人)	売上 (兆円)	観光産業業種分類	観光割合
全事業所	576.8	5,583.7	898.0	観光産業	17.5%
全国の観光産業事業所	141.5	1,140.7	—	宿泊サービス	63.8%
全事業所に占める割合(%)	24.5	20.4	—	飲食サービス	12.2%
観光地域の観光産業事業所	104.3	845.5	90.6	旅客輸送サービス	34.0%
全事業所に占める割合(%)	18.1	15.1	10.1	輸送設備レンタルサービス	11.9%
				旅行代理店その他の予約サービス	81.1%
				文化サービス	15.9%
				スポーツ・娯楽サービス	29.5%
				小売	5.5%

(備考) 観光庁『平成24年観光地域経済調査』より作成

(注)7. 観光庁では、観光産業に関する基本データを整備することで観光地域の観光産業の規模(売上・雇用等)や地域内に及ぼす経済効果を明らかにすることを目的に、2012年から「観光地域経済調査」を実施している。観光産業、観光地域の定義、調査結果の詳細は、観光庁ホームページ(<http://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/kouzou.html>)参照

図表8 信用金庫の企業向け貸出に占める観光関連産業の割合（2015年3月末時点）



(備考) 『業種別貸出金調査表』等より作成。観光関連産業は、運輸業・郵便業、小売業、宿泊業、飲食業、生活関連サービス業・娯楽業の合計

地方では概して製造業の集積が少ない一方で、サービス業、小売業などの割合が高い産業構造となっていること、地価の違いから不動産業向けの割合が相対的に低くなることなどが考えられる。

また、観光関連産業の割合が高い県では、延べ宿泊者数に占める外国人の割合が低い傾向がある。今後の地域の観光は、日本人旅行者よりも地方に波及しつつある外国人旅行者の動向に左右される部分が大きいと考えられるが、現時点では観光関連産業の割合が高い県の多くでインバウンド消費の取込みが進んでいないといえる。

地方の信用金庫の業種別貸出構成は、観光産業の動向、なかでも成長余地が大きいインバウンド消費の動向からより影響を受けやすい構造になっているといえる。

4. インバウンド消費の地方分散と信用金庫の対応

本章では、ゴールデンルートなどに集中していた訪日外国人旅行者の地方分散に向けた最近の動きを確認し、インバウンド消費取込みに向けた信用金庫の対応を紹介する。

(1) 観光立国実現に向けた施策

日本政府は、観光立国実現に向けて13年3月に「観光立国推進閣僚会議」を設置し、毎年「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」^(注8)を策定、取組みを強化している。3回目の策定となる15年6月公表のアクション・プログラムでは、副題を「2000万人時代」の早期実現への備えと地方創生への貢献、観光を日本の基幹産業へ」とするなど、地方への誘客や観光で稼ぐことを強く意識した内容となっている(図表9)。

(注)8. 観光庁ホームページ (http://www.mlit.go.jp/kankocho/topics02_000103.html) 参照

また、15年6月に観光庁は、「複数の都道府県を跨って、テーマ性・ストーリー性を持った一連の魅力ある観光地を、交通アクセスも含めてネットワーク化して、外国人旅行者の滞在日数に見合った、訪日を強く動機づける「広域観光周遊ルート」（骨太な「観光動線」）の形成を促進し、海外へ積極的に発信する」として、7つの広域観光周遊ルート^(注9)を認定した（図表10）。

こうした施策によって、訪日外国人旅行者の訪問先が多様化、地方分散することは、信

用金庫取引先によるインバウンド消費の取込みにとっては望ましい状況といえるだろう。これまでは、ゴールデンルートなどへの訪問先の集中、百貨店、家電量販店、大手ドラッグストア等での買物などモノ消費への集中、団体旅行への偏重がみられた。今後は、訪問先の地方への分散、買物のほか食事や日本ならではの生活や文化を体験するコト消費への広がり、柔軟な受入態勢が必要となる個人旅行者の増加などが進む。こうした変化を受けて、小規模な事業者を含む信用金庫取引先の

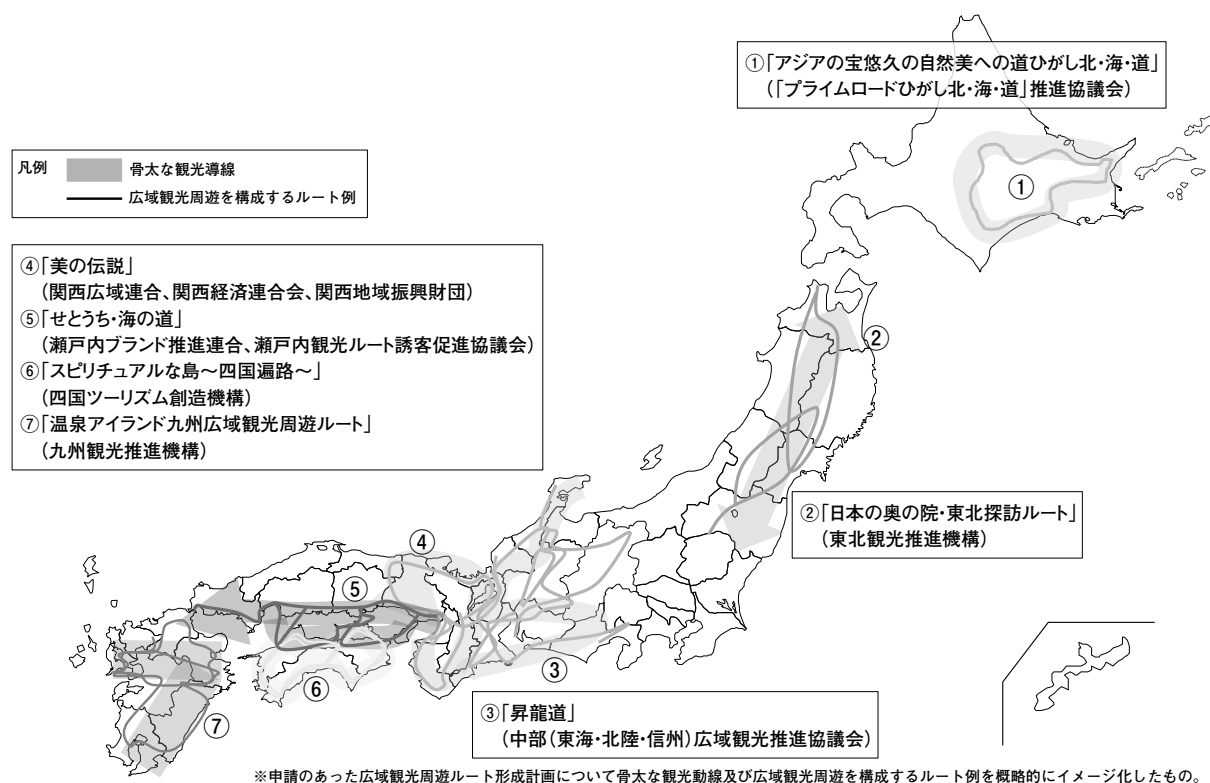
図表9 『観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015』における地方誘客に関する主な記載

①インバウンド新時代に向けた戦略的取組	広域観光周遊ルートの形成・海外発信等の様々な戦略的プロモーションにより、ゴールデンルートに集中する訪日外国人旅行者を地方へ誘客する。
②観光旅行消費の一層の拡大、幅広い産業の観光関連産業としての取り込み、観光産業の強化	消費税免税制度拡充を契機としたショッピング・ツーリズムの振興と地方への浸透、外国人観光客に訴求するサービス・商品についての「地域ブランド」認定、質の高い日本文化体験プログラムへの参加促進
③地方創生に資する観光地域づくり、国内観光の振興	拡大するインバウンド需要の地域への取り込みをはじめ、国内外からの観光客の流れを戦略的に創出し、観光による地方創生を進める。このため、「観光地経営」の視点に立って観光地域づくりの中心となる組織・機能（日本版DMO）を確立しながら、尽きることのない日本の魅力を徹底的に磨き上げるとともに、こうした観光地域をテーマ性・ストーリー性をもって点から線、線から面へとネットワーク化し、広域的に発信する。
④先手を打っての「攻め」の受入環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ・国内において外国人旅行者が移動・滞在しやすい環境の整備に向けた「攻め」の取組を徹底・強化していく。 ・受入れ能力に比較的余裕のある「旅館」と「地方部」への誘客を一層強化するほか、外国人に人気のあるゲストハウス等の多様な宿泊施設の活用を図る。 ・2015年度中に全ての都道府県において、広域観光情報を提供するカテゴリ2以上の観光案内所を設置する。
⑤外国人ビジネス客等の積極的な取り込み、質の高い観光交流	地方都市のニーズや体制に応じたきめ細かなコンサルティングを行い、地方都市のMICE誘致力を向上させる。
⑥「リオデジャネイロ大会後」、「2020年オリンピック・パラリンピック」及び「その後」を見据えた観光振興の加速	2020年オリンピック・パラリンピックの開催効果を東京のみならず広く地方へ波及させるため、観光客を地方へ誘客するための施策を充実させる。

（備考）観光立国推進閣僚会議『観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015』より作成

（注）9. 各ルートの詳細等は、観光庁ホームページ（<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/kouikikankou.html>）を参照

図表10 広域観光周遊ルート一覧



(備考) 観光庁『広域観光周遊ルート形成計画(認定)位置図』より作成

観光産業に、より多くのインバウンド消費が波及するようになると考えられる。

また、訪問先の多様化を受けて、前述の広域観光周遊ルートのほか、より地域的な着地型観光^(注10)にも関心が向かうと考えられる。地方創生に向けた地方版総合戦略の政策パッケージでも「日本版DMO」^(注11)を核とした観光振興が取り上げられており、地元の地域金融機関との連携も想定されている。

(2) 信用金庫の対応

インバウンド消費の取込みに向けた一般的な手順としては、現状把握による地域資源の洗い出し・棚卸しが出発点とされる^(注12)。その際、外国人の目線を通すことで日本人には意識できない様々な気づきを得ることもできる。こうして再発見された地域の観光資源にテーマやストーリーをもたせ、設定したターゲットに発信していくこととなる。

現状把握の段階で参考になるのが、地域経

(注)10. 旅行者を受け入れる側の地域(着地)側が、その地域の観光資源をもとにした旅行商品や体験プログラムを企画・運営する形態の観光。独自性が高く、その地域ならではの体験ができることから、各地域の魅力を楽しむことができる。出発地の旅行会社が企画して参加者を目的地へ連れて行く「発地型観光」と比べて、地域の振興につながると思われる。

11. 『まち・ひと・しごと創生基本方針2015』では、「地域の観光振興を戦略的に推進する専門的な組織として日本版DMO(Destination Management/Marketing Organization)を確立するとともに、日本版DMOが観光産業だけでなく農林水産物、伝統的工芸品、自然、文化、芸術、スポーツなどの地域資源を活用する多様な主体をまとめる役割も同時に果たすことで、これら地域資源および観光産業の付加価値の向上による地域経済全体の活性化を図ることが重要である。」としている。

12. 観光庁「インバウンド着地型観光の手引き」(<http://www.mlit.go.jp/common/001091713.pdf>) 参照

済分析システム (RESAS) である。RESAS では15年4月の提供開始に続き、第Ⅱ期開発として15年9月から新たな情報が提供されている。追加された情報は、農林水産業マップ、産業マップのなかの「稼ぐ力分析」のほか、観光マップのなかの外国人に関する訪問分析、滞在分析、メッシュ分析などである(図表11)。観光マップに追加された情報により、訪日外国人旅行者を国籍別や目的別に把握できるほか、昼間と夜間に分けて滞在状況を分析することもできる。さらに、メッシュ分析では、外国人の移動状況を詳細に把握できるため、まさに外国人目線で訪問先を把握できる。15年9月に東京で開催された「地方創生RESASフォーラム2015」では、分析事例として、山梨県富士吉田市の新倉浅

間神社が取りあげられていた。日本人は気づかなかった地域の魅力(富士山・桜・五重塔が一体となった景色)がタイ人のSNS上の口コミで広がり、今ではタイの旅行パンフレットにも載る観光名所となっている。外国人の滞在状況が詳細に把握できるメッシュ分析を活用することで、こうした外国人目線による地域の観光資源の洗い出しも可能になるのである。

おわりに

これまでみてきたように、急増する訪日外国人旅行者によるインバウンド消費は、地方に波及しつつある段階といえる。特に地方の信用金庫では、観光関連産業向け貸出の割合が高く、インバウンド消費をいかに取り込ん

図表11 RESAS観光マップの概要

1	From-to分析 (滞在人口)	ある都道府県、市区町村に2時間以上滞在した人が、どこの都道府県・市区町村から来たかを平日・休日別に把握することで、どこの地域に観光パンフレットを配布するかなど観光戦略の立案に活用できる。
2	滞在人口率	市区町村単位で、平日・休日別、時間帯別の滞在人口を表示することで、自地域は、平日・休日ではいつ滞在人口が多いのか、月別でみるといつ滞在人口が増えるのかを把握し、他の目指すべき地域と比較・分析することで、観光戦略を立てることができる。
3	メッシュ分析 (流動人口)	500mメッシュ(政令指定都市は250mメッシュ)単位で、月別・時間帯別の流動人口の集積度合いをヒートマップで表示できる。また、任意に指定した範囲における、月別・時間帯別の流動人口をグラフで表示することで、人気の観光スポットを把握するとともに、過密地域から周辺地域にいかにつなぐ(周遊)するかという、観光戦略を立てることができる。
4	(追加) 外国人訪問分析	国籍別・訪日目的別(「すべての目的」or「観光・レジャー目的」)の外国人の訪問人数を、都道府県単位でマップやグラフで表示し、どの国からの観光客に対して観光施策を重点的に展開していくべきかを検討することができる。
5	(追加) 外国人滞在分析	都道府県・市区町村への外国人の滞在状況を、月別に、昼間(14時)・夜間(4時)に分けて表示することで、どの国からの観光客に対して観光施策を重点的に展開していくべきかを検討することができる。都道府県単位については国籍別に表示することも可能。昼間と夜間に分けて、国別の外国人の平均的な滞在人数を比較できるため、例えば、外国人観光客が昼間は自地域に滞在したものの、夜間は別の都道府県で宿泊していることなど(またはその逆)を把握できる。
6	(追加) 外国人メッシュ分析	国籍別の外国人の滞在状況を、10kmメッシュ単位で表示することで、人気スポットや、訪れている数が少なく、今後重点的にPRしていくべきと思われるスポットを把握することができる。1kmメッシュ単位でより細かい地域の分析が可能(国籍別データについては非表示)。また、10kmメッシュ単位については、メッシュ間の外国人の移動関係を表示(国籍別データについては非表示)することで、観光の地域間連携を検討することができる。

(備考) 地方創生RESASフォーラム配布資料より作成

でいくかが重要となってくる。本稿での分析は都道府県別のものであったが、各信用金庫においては、RESASの観光マップなどによって営業地盤の現状をより詳細に把握することが出発点となろう。

もちろん、取引先の宿泊業や飲食店などが具体的に誘客を行っていく際には、本稿では触れられなかった国籍や年代別の特徴を踏まえるほか、WebやSNSによるマーケティングも重要となってくる。また、インバウンド消費の現場では、免税店としての手続きや海外クレジットカードへの対応など決済インフラの整備、案内やメニューの多言語対応、WiFi（公衆無線LAN）環境の提供のほか、食事面では宗教上の配慮やベジタリアンへの対応など、受入体制の整備も誘客のポイントとなつてこよう。

とはいえ、こうした外国人旅行者の受入に向けた対応では、交付金の活用なども視野に専門家の支援を受けることができる。信用金庫が取引先を支援する際も、全く新しい取り組みを行うというわけではない。例えば、免税店許可の取得や外国人向けメニューの作成に

関する支援などは旺盛なインバウンド消費を狙った新たな販路拡大支援ととらえることができる。また、ホテルや旅館に対して外国人旅行者を誘客することは、曜日や時期による稼働率の変動を平準化する効果があり、サービス業の生産性向上による経営改善支援として行うこともできるだろう。さらに、信用金庫が日本版DMOへの関与によって観光による交流人口拡大に寄与できれば、地域に新たな資金需要を掘り起こすことにもつながる。こうした着地型観光の支援は、他の信用金庫の年金受給者等を受け入れる際の旅行モデルコースづくりなどで実質的に取り組んでいる信用金庫も多い。

観光は、世界的にも成長産業とされており、地域の人口減少がさらに進む5～10年後においても地域外から需要を取り込むことができるサービス業である。その牽引役であり、地方への本格波及が期待されるインバウンド消費は、将来のビジネスモデルを検討する際に考慮に入れるべき分野のひとつといえるだろう。

〈参考文献〉

- ・観光庁『インバウンド着地型観光の手引き』（2015年）
- ・デービッド・アトキンソン『新・観光立国論』（2015年）
- ・富山和彦『なぜローカル経済から日本は甦るのか』（2014年）
- ・村山慶輔『訪日外国人観光ビジネス入門講座』（2015年）
- ・森川正之『外国人旅行者と宿泊業の生産性』（2015年）

5～10年後を見据えた成長戦略の策定について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役
とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 5～10年後を見据えたビジネスモデル、成長戦略、営業力の強化、生産性の向上、FinTech

(視 点)

地域金融機関の間で5～10年後を見据えたビジネスモデル構築が待ったなしとなってきた。地域銀行においては将来の人口減少および地域経済の縮小に備え、営業エリアの再設定や地元の掘起しが強まっている。FinTechの積極的な取組みに加え、地域を越えた業務提携や前向きな再編・経営統合の動きもあり、地域銀行はこれまでの前例や横並び意識に捉われない、自行に最適な成長戦略を加速させはじめた。

こうした状況下、信用金庫を取り巻く市場・競合環境はこれまで以上に厳しくなっていくと予想される。そこで本稿では、信用金庫の今後の成長戦略について、地域銀行の動向を参考に検討してみる。

(要 旨)

- 人口減少や地域経済の縮小が懸念されるなか、地域金融機関の間で5～10年後のビジネスモデル構築に向けた動きが進展している。
- 地域銀行は、持続的な成長を目指し、営業力の強化と生産性の向上に取り組んでいる。今後、前向きな再編・経営統合が続くことも予想される。
- 信用金庫は、地域の金融インフラを維持するためにも、収益確保を軸とした成長戦略の策定が求められよう。
- その際、単に検討を進めるだけでなく、人材育成のように時間を要する分野については早急な取組み開始が必要である。

はじめに

金融庁は平成26年7月に「金融モニタリングレポート」を初公表し、地域銀行のビジネスモデルの中長期的な持続性について幅広く内外に問題提起した。それから1年半が経過したが、この間の地域金融機関を取り巻く市場・競争環境は一段と厳しさを増し、貸出金利息の減少などに苦慮している状況にある。

こうした状況下、営業エリアの再設定や中小企業向け融資の強化に加え、生き残りに向けた再編・経営統合に乗り出す地域銀行が相次ぐなど、地域銀行の成長戦略は検討から実行の段階に移行しつつある。

信用金庫においても5～10年後を見据えたビジネスモデルの構築は待たないといえよう。そこで本稿では、信用金庫の今後の成長戦略について、地域銀行の動向を参考に検討してみる。

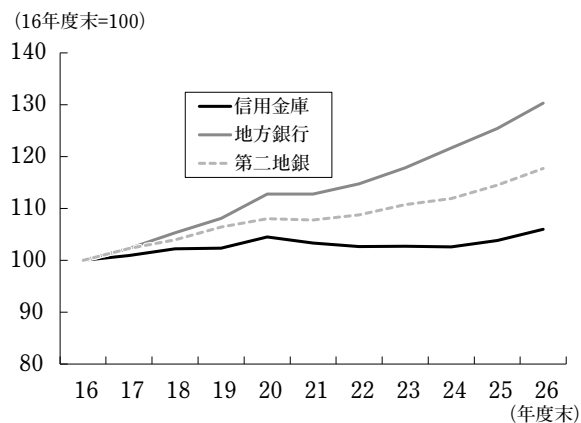
1. ビジネスモデル再構築の必要性

平成26年度末の地域金融機関の貸出金残高をみると、地方銀行が3.8%、第二地銀は2.8%、信用金庫は2.1%、それぞれ前期比増加した。16年度末を基準に業態別の増減状況をみると、地方銀行が130.3と高い伸びを示し、それに第二地銀（117.7）、信用金庫（105.9）が続いている（図表1）。

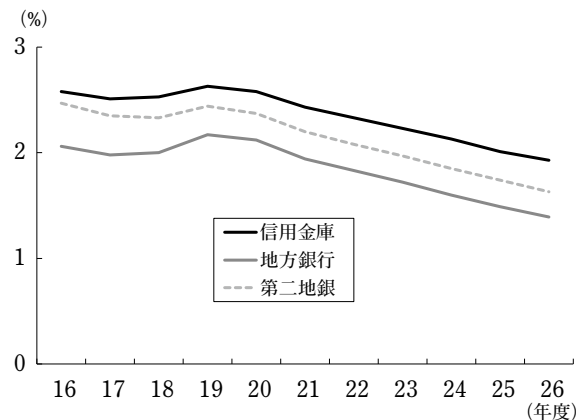
貸出金残高が順調に積み上がる一方で、貸出金利回りは、①市場金利の低下、②貸出構成の変化、③競争の激化などから低下傾向にある（図表2）。各業態ともほぼ並行する形で貸出金利回りの低下が続き、26年度には地方銀行が1.39%、第二地銀が1.63%、信用金庫は1.93%となった。

貸出金残高の伸びによるボリューム効果を貸出金利回りの低下が打ち消してしまい、地域金融機関の貸出金利息は減少テンポが急である。貸出金利息と経費の関係をみると、信用金庫では23年度から貸出金利息で経費を賄え

図表1 業態別の貸出金残高の推移（指数）



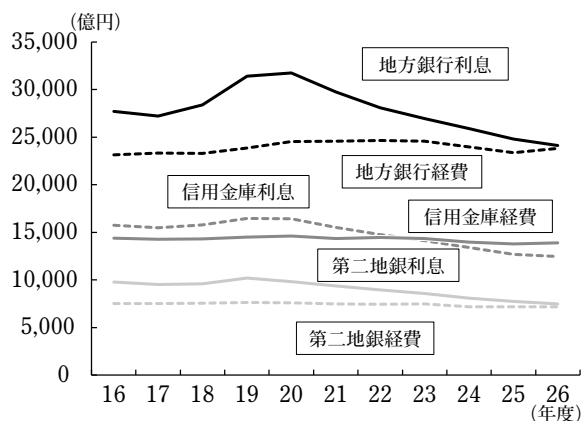
図表2 業態別の貸出金利回りの推移



(備考) 1. 他業態との合併等は考慮していない。

2. 図表1から4まで全国銀行財務諸表分析などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 業態別の貸出金利息と経費の推移



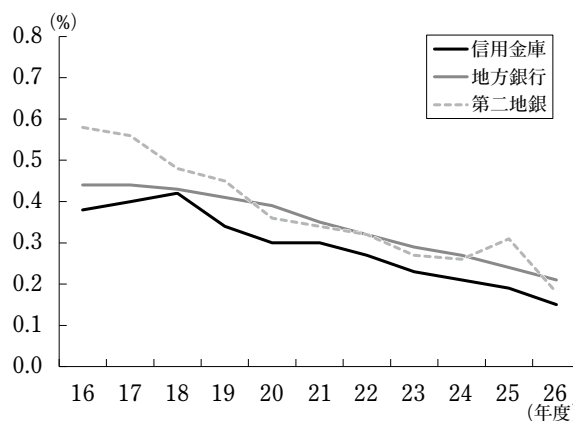
ない状況に陥り、地方銀行、第二地銀ともにほぼ拮抗する水準にまで縮小した(図表3)。預貸金ビジネスの収益性低下などから、地域金融機関の総資金利鞘も悪化している(図表4)。

足元の27年9月期決算をみると、貸出金残高が伸びる一方で、引き続き利回りの低下傾向は続いている。そのため、数年内に地方銀行、第二地銀についても貸出金利息で経費を賄えない状況に陥る可能性が高い。

地域金融機関は、都市銀行に比べ預貸金ビジネスの収益に占める割合が高い。そのため、貸出金利息の減少は将来に向けた経営の不安材料となろう。さらにわが国は、本格的な少子高齢化・人口減少社会に突入しており、地域経済の縮小だけでなく将来的な預金減少(都市部への相続預金の流出など)が生じるとの見方もある。中長期的にみても地域金融機関を取り巻く環境は厳しさを増してゆく方向にある。

こうした厳しい状況下においても、地域金融機関は地域の金融インフラを維持し続ける責務を負う。そのためには活動の原資である収益を確保し、持続的な成長を可能とするビ

図表4 業態別の総資金利鞘の推移



ジネスモデルの構築が不可欠といえよう。

ここにきて5~10年後を見据えたビジネスモデル構築への要請が強まっている背景には、地域金融機関を取り巻く市場・競合環境が大きく変化していることがある。信用金庫をはじめとする地域金融機関は、時代の変化に適したビジネスモデルへと自らを構築し直す必要がある。

2. 地域銀行の成長戦略

地域銀行は、5~10年後を見据えた、持続的な成長に向けたビジネスモデル、換言すると成長戦略の構築に取り組んでいる。具体的な諸施策には、①貸出の増強(預貸金ビジネスの強化)、②手数料収入(非金利収入)の強化、③生産性の向上(業務改革)、④再編・経営統合などがある(図表5)。

本稿では、地域銀行において27年度に入って活発な動きがみられる「貸出の増強」に焦点をあて取り上げる。さらに近年活発に取り組まれている「再編・経営統合」の動向について、FinTechへの関わりを含めて紹介する。

図表5 地域銀行の成長戦略（代表例）

1. 貸出の増強	{	<ul style="list-style-type: none"> ① エリア再設定（エリア拡大） ② 消費者ローン・カードローン推進 ③ 地元中小企業の掘起し ④ 低採算案件の縮減・撤退 ⑤ 海外融資の拡大（都市銀行）
2. 手数料収入の強化	{	<ul style="list-style-type: none"> ① 預かり資産（保険、投信） ② 法人役務（シンジケート、M&A、私募債） ③ 手数料体系の見直し
3. 生産性の向上	{	<ul style="list-style-type: none"> ① 営業店の業務改革（本部集中化） ② 渉外活動の業務改革 ③ 本部機能の見直し（スリム化）
4. 再編・経営統合	{	<ul style="list-style-type: none"> ① 業務提携・連携 ② 経営統合 ③ FinTech（IT企業との合弁）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）貸出の増強

地域銀行の収益の源泉は、今後も預貸金ビジネスが主軸だと考えられる。業務粗利益（トップライン）を拡大させるには、貸出金利息の減少に歯止めをかける必要がある。貸出金利息は貸出金の平残×利回りなので、これまでの残高増加に傾斜した営業推進策を見直し、残高と利回りの両方を改善する動きが広がりつつある。近年はエリアの拡大や住宅ローンおよび地公体向け貸出の強化で残高を確保しつつ、利回りの高い消費者ローン・カードローンの推進で金利収入を獲得する動きが主流である。また、25年頃から一部の地域銀行では過度な金利競争から距離を置く動きもみられるようになった。

①エリア再設定

経済圏の拡大を受け、多くの地域銀行が隣

接する都道府県への店舗網の拡大を加速させている。これは、都道府県といった行政区分上の棲み分けから、より経済実態に見合ったエリアへの再設定の動きでもある。また、東京や大阪に加え、名古屋や神戸といった大都市部に越境進出する地域銀行も相次いでいる。

ただし、地域銀行にとって越境進出した先では、顧客とのリレーション構築に時間を要するケースもある。そのため、採算の確保より残高積上げを重視した動きに陥りやすいとの見方がある。エリアの拡大に対し、地元の顧客から「地元軽視」との批判が起きないように、地元における存在感の維持とのバランス確保に配慮する地域銀行もある。こうしたなか、イ）金利競争による体力消耗への限界、ロ）地元経済への回帰を理由に広域化戦略を見直す動きもみられはじめた。

②消費者ローン・カードローン推進

貸出金利回りを改善するため、消費者ローン・カードローンに注力する地域銀行は多い。特に19年度の改正貸金業法の施行による総量規制などで専業の消費者金融の融資姿勢が消極化する一方、都市銀行によるカードローンの推進が加速している（図表6）。それに従って地域銀行でも、商品の品揃えを増やし、また極度額を引き上げるなど、取組みに熱心である。

ただし、消費者ローン・カードローンは小口取引なので、渉外担当者によるフェイス・トゥ・フェイスの推進では効率が悪い。そこでネットやATMを介した非対面取引で消費者ローン・カードローンを推進する地域銀行が増加傾向にある。

③地元中小企業の掘起し

地元にはまだまだ未開拓の優良中小企業が数多く存在する。無理に営業エリアを広げるの

ではなく、地元中小企業の掘起しを通じて残高積上げを目指す動きもある。この背景には、イ) 顔の見える地元顧客の方が信用リスクに見合った貸出金利回りを確保しやすい、ロ) 地元に進出してくる競合金融機関への防衛につながる、ハ) 地域金融機関として地元での貸出比率を高める要請に応えるなどがある。

一部の地域銀行は、積極的に地元の信用金庫や信用組合の優良取引先を開拓・囲い込もうとしており、取引シェア向上に向けた地域金融機関の競争は激しさを増している。

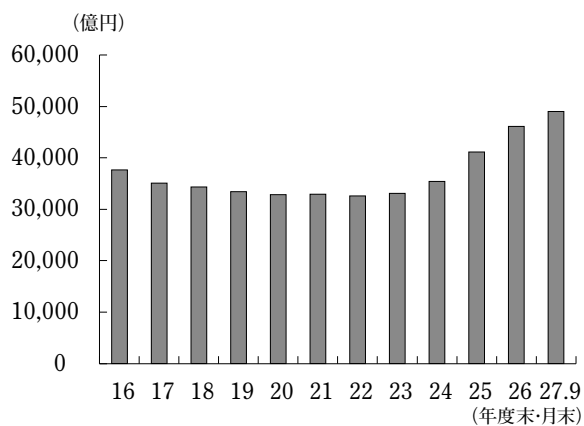
④低採算案件の縮減・撤退

地公体向け融資や大企業向け融資、シンジケートローンなどの入札案件を確実に獲得し、残高を維持・増加させるため、極端な金利ディスカウントを行う金融機関がみられる。一方、これ以上の金利競争を避けるべく、積極的に過去の低採算案件を縮減・撤退する地域銀行もある。25年頃から一部の地域銀行では、企業向け貸出の積上げ状況などを勘案しつつ、全体の残高が減少しない範囲で低採算案件の見直しを図るようになった。特に株式を上場している地域銀行では、資産の効率性や株主還元への圧力が高まっているので、収益性の低い案件を取り扱いにくくなっているようだ。

(2) 再編・経営統合

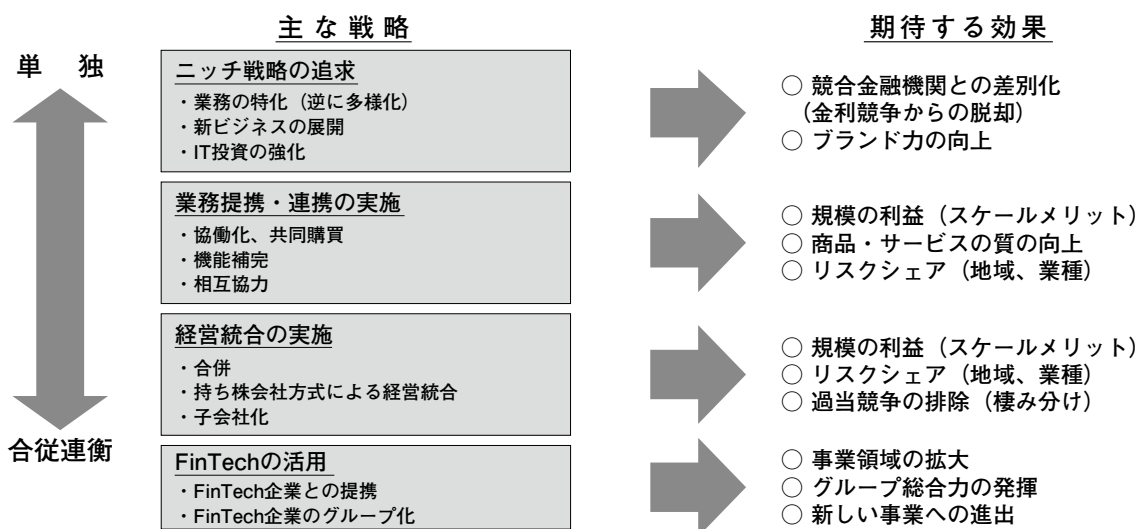
将来の人口減少、地域経済の縮小、さらには相続預金の流出に備え、距離の離れた地域銀行の連携や業務協力、さらには経営統合に

図表6 カードローン等の残高の推移
(国内銀行計)



(備考) 日本銀行『貸出先別貸出金』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 再編・経営統合に向けた動き（例）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に向けた取組みもみられるようになった。地域銀行の再編・経営統合に向けた動きには、大きく①ニッチ戦略の追求、②業務提携・連携の実施、③経営統合の実施がある（図表7）。また、27年に入って④FinTechを活用した異業種との連携にも注目が集まるようになった。

ただし、個々の地域銀行はどれか一つの戦略を採用するのではなく、例えば複数の地域銀行と業務協力を締結する一方で、特定の地域銀行と経営統合を行うなど、柔軟な組合せで臨んでいる。これまでの前例や横並び意識に捉われない、自行に最適な成長戦略を描く手段として、積極的に再編・統合に乗り出す地域銀行が増えてきた。

①業務提携・連携

近年の地域銀行の業務提携・連携策では、勘定系ホストコンピュータの共同化を通じた業務提携・連携と、ゆうちょ銀行への対抗策としてのATM手数料の相互無料化を出発点

とする事例が目立つ。

特にホストコンピュータの共同化は、コスト削減やシステムリスク低減につながることから、実施する地域銀行は多い。最近の特徴としては、業務提携や相互補完の範囲を拡大することで、スケールメリットの追求と同時に地域銀行の課題とされる地域集中・業種集中リスクを分散する狙いもある。営業エリアの異なる地域銀行が協力して開催するビジネスマッチングやフェアも有効な付加価値サービスと位置付けられる。

②経営統合

これまで地域銀行の間で経営統合という選択肢は、救済色の強い事例が大半であった。これに対し、ここにきて増え始めたのは将来に向けた前向きな経営統合であり、持ち株会社によるホールディングス（HD）やフィナンシャルグループ（FG）の設立事例がみられるようになっている（図表8）。

図表8 持ち株会社方式による経営統合の例

15年09月	ほくほくフィナンシャルグループ設立 (北海道、北陸)
18年10月	山口フィナンシャルグループ設立 (山口、もみじ、北九州)
19年04月	ふくおかフィナンシャルグループ設立 (福岡、親和、熊本)
21年10月	フィデアホールディングス設立 (荘内、北都)
21年10月	池田泉州ホールディングス設立 (池田泉州)
22年04月	トモニホールディングス設立 (香川、徳島、(大正))
24年10月	じもとホールディングス設立 (きらやか、仙台)
26年10月	東京TYフィナンシャルグループ設立 (東京都民、八千代、(新銀行東京))
27年10月	九州フィナンシャルグループ設立 (肥後、鹿児島)
28年04月	コンコルディア・フィナンシャルグループ設立予定 (横浜、東日本)
28年10月	常陽、足利 (HD) の経営統合予定
28年10月	西日本シティの持ち株会社設立予定 (検討)

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

人口減少と地域経済の縮小のなかを生き残るには、スケールメリットのさらなる追求も選択肢の一つとされ、今後も前向きな経営統合が続く可能性もある。

③FinTechへの取組み

昨年来、「FinTech」(フィンテック)が急速に注目を集めている。FinTechとは、金融(Finance)と技術(Technology)を組み合わせた造語で、これまでの金融ITやICTの延長線上で語られるコンセプトとされる。

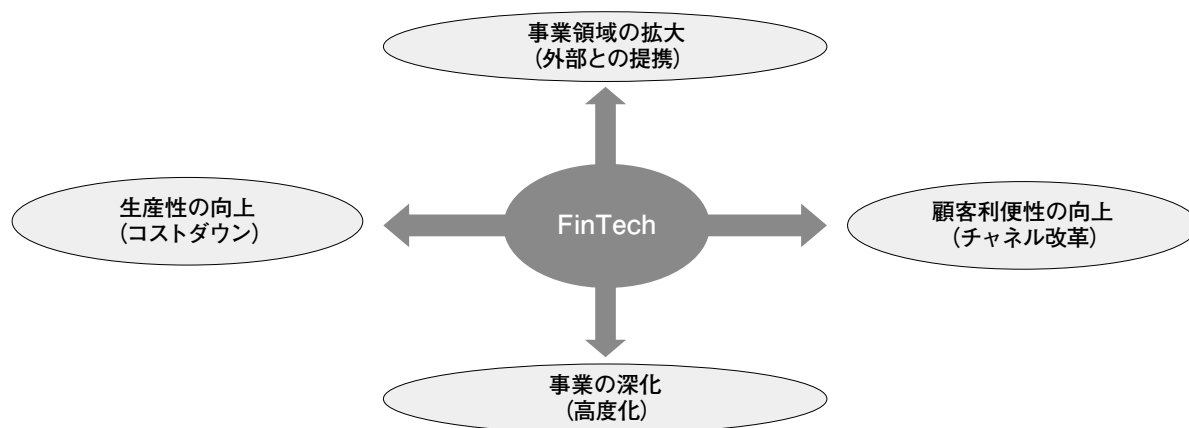
ここにきてFinTechに注目が集まる理由は、イ)金融機関の生産性の向上や顧客利便性の向上に加え、ロ)事業領域そのものの拡大、ハ)事業の抜本的な見直しが見込まれるためである。また、ニ)決済のような定型的な業務を中心に異業種のFinTech企業が金融

機関にとって代わる可能性も指摘される。そのため、金融機関のなかにはFinTechをライバル視する向きもある。

最近の地域銀行のFinTechへの取組みをみると、大きくイ)生産性の向上(コスト削減)、ロ)顧客利便性の向上(営業力強化)、ハ)事業領域の拡大、ニ)事業の深化などに分かれる(図表9)。なかでもイ)やロ)の動きは急で、営業現場でのタブレット端末の導入やスマートフォン、SNSを活用したチャネルの強化に取り組む地域銀行は多い。また、ハ)ではFinTech企業などと提携しクラウドファンディングや家計簿サービスを提供する事例が登場している。ニ)に関連して人工知能(無人審査)やロボットの開発を進める動きもある。

ただしわが国は欧米諸国に比べFinTechの

図表9 FinTechの活用方向（例）



(備考) 1. 現行法制下での活用を想定
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

活用に関する法整備などが遅れているとされる。そのため、現時点では情報収集を強化する段階の地域銀行が大半とみられる。具体的な取組みについても現行法制下で実現可能な分野から着手する地域銀行が多い。

欧米金融機関の事例のように、地域銀行がFinTech企業を子会社化し、Eコマースや仮想通貨といった新しい事業分野に乗り出すには時間を要すると考えられる。というのもわが国の金融機関は、銀行法上の5%ルール（銀行の場合）または15%ルール（銀行持ち株会社の場合）によって、FinTech企業への出資が制限される。また、銀行法上の他業禁止もFinTech企業を取り込み、新しい事業分野に乗り出す際のハードルとなろう。これはFinTech企業がわが国で金融業に参入する際のハードルともいえる。

ただしFinTechにかかる技術の進展は急速で、しかもグローバルに拡大している。特にネットの分野は国境や規模を超えた普及が加速している。わが国の金融機関が欧米金融機

関や異業種のFinTech企業との競争に勝ち残っていくには、時代の変化に適応した法制度のあり方などが求められよう。

27年12月に、金融審議会「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」において、金融グループの経営形態の多様化とITイノベーションの急速な進展に対応するため、イ）共通・重複業務の集約等の容易化、ロ）金融関連IT企業等への出資の容易化などが提言された。また、同日「決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ」において、金融・IT融合（FinTech）によるイノベーションへの対応と先進的な決済サービスに対するニーズの高まりに応えるための諸施策が提言されており、今後の法整備などが待たれるところである。

いずれにせよ地域銀行が今後のビジネスモデルを構築するうえで、FinTechが大きな影響を与える可能性は高いので注意を要すると考えられる。

おわりに

信用金庫においても5~10年後を見据えたビジネスモデルの策定が必須となってきた。信用金庫は、預貸金ビジネスの収益に占める割合が地域銀行より高いにもかかわらず、貸出金利息と経費の逆転状態に陥っており、収益力の低下は深刻である。そのため、収益性の改善を中心とした「新しいビジネスモデル」の構築は、地域銀行より信用金庫の方が喫緊のテーマとなっていると考えられる。

もちろん信用金庫は、地域銀行のようなエリアの拡大が難しいうえ、スケールメリットを活かしにくい面もある。そのため、地域銀行の取り組む全ての施策が参考になるとはいえないものの、競争相手である地域銀行が何を考え、何処を目指しているのかを知り、自金庫の経営に活かすことは重要であると考えます。

地域銀行は5~10年後を見据えたビジネスモデルを構築するため、貸出金の増強などに

注力している。信用金庫においても持続的成長に向け、貸出金残高の積上げと利回りの改善が課題となろう。なかでも中小企業向け貸出の強化は喫緊の課題であり、その一つの手法として「事業性評価」に対する注目度が高まっている。また、政策の後押しを踏まえ、成長業種である「エネルギー関連」なども期待される。一方、個人ローンの強化やクロスセルの徹底にあたっては「定期積金セールス」の有効活用策を検討する必要がある。収益の確保に向けた「手数料収入の強化」も重要な検討課題であり、預かり資産や法人役務の獲得に向けた体制整備が求められている。今後は、地域銀行のように融資提案とコンサルティング提供をセットにした推進が主流になる可能性もある。

いずれにせよ5~10年後を見据えたビジネスモデルの構築を検討するにあたっては、「人材育成」のように時間を要する分野については早急な取組み開始が必要である。

〈参考文献〉

- ・金融庁『金融モニタリングレポート』
- ・日本銀行『金融システムレポート』
- ・全国銀行協会『全国銀行財務諸表分析』
- ・地方銀行、第二地銀各々のディスクロージャー資料

信用金庫の貸出先別収益性

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

井上 有弘

(キーワード) 貸出金利回り、収益性、価格競争力、事業性評価、ビジネスモデル

(視 点)

人口減少による地域の需要縮小が懸念されるなか、信用金庫など地域金融機関には持続可能なビジネスモデルの構築が求められている。信用金庫の決算状況（全信用金庫の集計値）を振り返ると、本業の収益を示すコア業務純益は2006年度をピークに8年連続で、貸出金利息は07年度をピークに7年連続で減少している。特に最近の13、14年度は、貸出金残高が回復に転じるなかでも貸出金利息の減少が止まっていない。

本稿では、貸出金利回りの視点から貸出先別の収益性を試算することで、収益力回復に向けた企業向け貸出の位置づけ、事業性評価の意味を整理することとする。

(要 旨)

- 信用金庫の貸出金利の低下と貸出金利息の減少が続いている。14年度は、貸出金が近年では高い伸びをみせたにも関わらず、貸出金利息の減少が止まっていない。
- 平均的な貸出先別利回りを推計すると、2%程度の比較的高い利回りが得られている企業向けは収益への寄与が大きい。地公体向けや住宅ローン等の利回りは1%前後と低い一方、消費性ローン等は6%程度の高い利回りから収益に寄与している。
- 貸出先別の収益額を試算すると、金利低下と貸出金利息減少が続くなかで、企業向けは、残高構成比を落としながらも収益への寄与は相対的に高まっている。一方で、地公体向けおよび住宅ローン等は、今回の試算では残高構成比が収益での寄与に結びついていない。
- 金利面からみると、信用金庫は、企業向けでは金利競争を回避することも可能であるが、地公体向けや住宅ローン等の獲得では価格競争力に左右される部分が多い。
- 情報生産活動によって金利面だけでは選択されない関係を築き、リスクを抑えながら相対的に高い金利を得るビジネスモデルの本質が今こそ問い直されるべきだといえる。

はじめに

人口減少による地域の需要縮小が懸念されるなか、信用金庫など地域金融機関には持続可能なビジネスモデルの構築が求められている。信用金庫の決算状況（全信用金庫の集計値）を振り返ると、本業の収益を示すコア業務純益は2006年度をピークに8年連続で、貸出金利息は07年度をピークに7年連続で減少している。特に最近の13、14年度は、貸出金残高が回復に転じるなかでも貸出金利息の減少が止まっていない。

本稿では、信用金庫の本業ともいえる貸出金について、まず残高の増減と金利・利息の関係を振り返る。そのうえで、貸出金利回りを、企業向け、地方公共団体（以下「地公体」という。）向け、住宅ローン等および消費性ローン等のそれぞれについて推計する。これによって、収益力回復に向けた企業向け

貸出の位置づけ、事業性評価の意味を整理することとする。

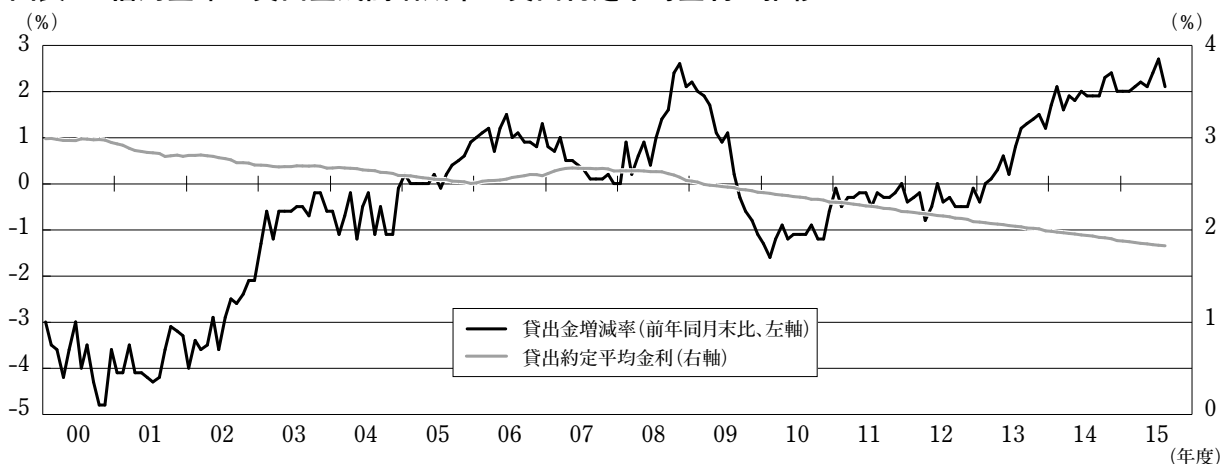
1. 貸出金残高と金利・利息の推移

(1) 貸出金残高と貸出金利の推移

2000年代以降の信用金庫の貸出金（全信用金庫の集計値）の増減率と貸出金利の推移を確認する。貸出金残高が増加した時期は、この間に3回ある。それらは、量的金融緩和が解除^(注1)された後の06、07年度、リーマン・ショック後の08年度後半以降に中小企業の運転資金借入が急増した時期、および13年4月に量的・質的金融緩和策が導入された後の13年5月からの今回の貸出金増加局面である。

これらの時期の貸出金利（貸出約定平均金利のストック・総合^(注2)）の動きをみると、06年度から07年度前半には残高の増加とともに貸出金利が上昇していた（図表1）。

図表1 信用金庫の貸出金残高増減率と貸出約定平均金利の推移



(備考) 日本銀行資料等より作成

(注)1. 日本銀行は、01年3月に量的金融緩和策を実施していたが、その後、金融システムの不安定性が解消し、長期にわたる景気回復の過程で構造調整が進展し、経済が正常化に向かったことを背景に、06年3月に量的金融緩和策を解除し、同年7月にはゼロ金利政策も解除した。

2. 月末時点において残高のあるすべての貸出の平均約定金利

その後、08年度後半以降は、今回の貸出金利増加局面まで貸出金利の低下が続いている。特に13年5月以降は、設備資金が主導する増加局面であるものの、量的・質的金融緩和策と金融機関間の低金利競争などを背景に貸出金利の低下が続き、14年初めに2%を下回り、15年11月には1.826%と史上最低水準の更新を続けている。

(2) 貸出金利息と貸出先別残高の推移

信用金庫が受け取った貸出金利息の額をみても、貸出金からの収益低迷が確認できる(図表2)。貸出金利息は、直近のピークである07年度の1兆6,453億円から14年度には1兆2,453億円へと約4分の3に減少している。一方で、貸出金残高はこの間に63.5兆円から65.8兆円へと増加している。特に14年度は、13年度に比べて貸出金が2.4%増(年度平残)と近年では高い伸びをみせたにも関わらず、貸出

金利息は同1.8%減と減少が止まっていない。

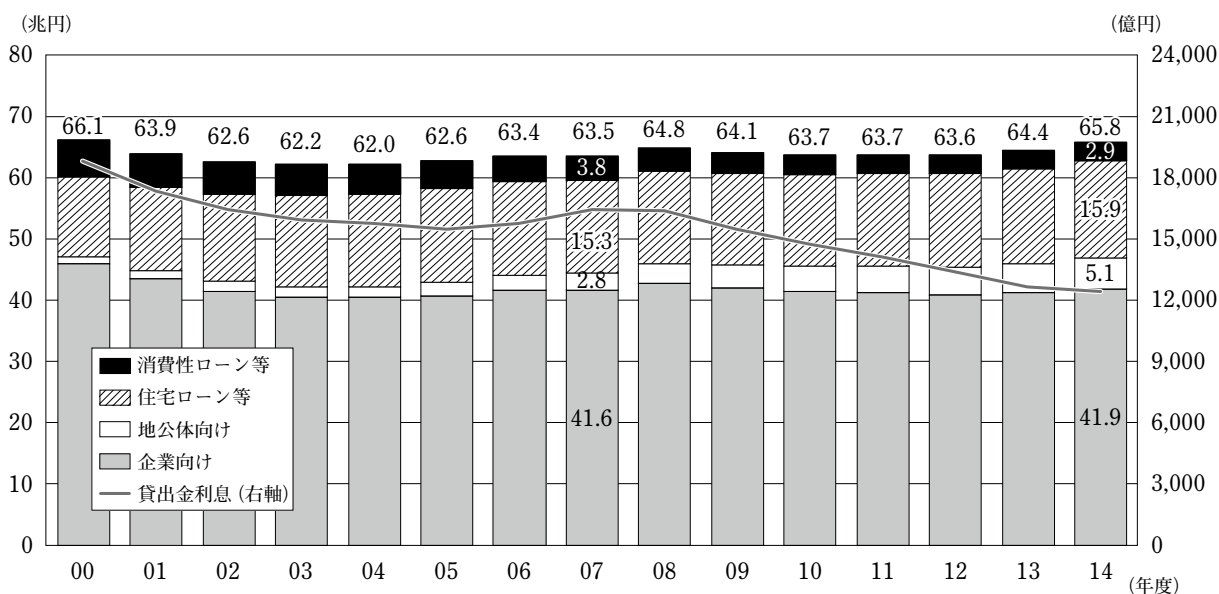
2. 貸出先別利回りの推計

一般的には、地公体向けや住宅ローン等は金利水準が相対的に低い一方、消費性ローン等は比較的高い貸出金利が確保できると考えられる。こうした貸出先別の収益性を検討するためには、貸出先別の金利データが必要になるが、ディスクロージャー誌等に掲載される通常の財務情報からは把握できない。そこで、すべての信用金庫の貸出先別の残高と貸出金全体からの利息額をもとに、平均的な貸出先別利回りを推計する。これにより、これまでは個々の信用金庫が内部データとして把握していた貸出先別の利回りについて、全国平均の推計値を把握することができる。

(1) 貸出先別の推計利回り

まず、信用金庫別に、貸出金残高を企業向

図表2 貸出金利息と貸出先別残高の推移(全国計)

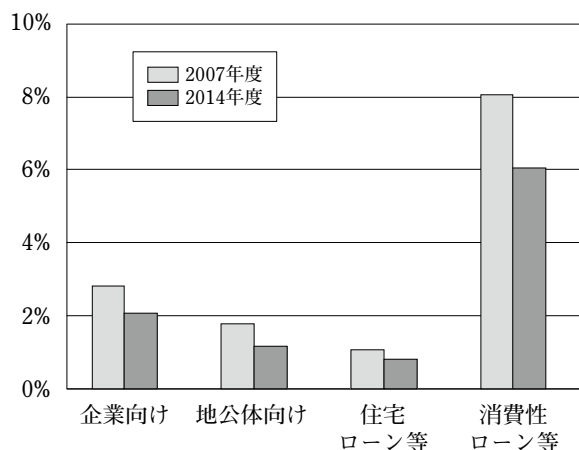


(備考) 日本銀行資料等より作成

け、地公体向け、住宅ローン等、消費性ローン等に4区分する。そのうえで、各信用金庫のこれら貸出先別残高と、そこから得られる各信用金庫の貸出金利息の関係に対して、最も当てはまりがよく、誤差が少なくなるような貸出先別の利回りを統計的な手法を利用して推計した^(注3)。こうして推計された利回りは、すべての信用金庫の貸出先別残高と貸出金利息から求められた平均的な貸出先別の利回りとなる。

14年度について推計された貸出先別の利回りは、企業向けが約2%、地公体向けおよび住宅ローン等が1%前後、消費性ローン等が約6%となった(図表3)。貸出金利息がピークだった07年度と比べると、各貸出先とも利回りが低下しており、近年の貸出金利回りの低下は、金融政策や低金利競争の影響

図表3 貸出先別の推計利回り



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 具体的には、次の式の各利回りを最小二乗法で推計した。

$$\text{貸出金利息} = \text{企業向け利回り} \times \text{企業向け残高} + \text{地公体向け利回り} \times \text{地公体向け残高} + \text{住宅ローン等利回り} \times \text{住宅ローン等残高} + \text{消費性ローン等利回り} \times \text{消費性ローン等残高} + \text{誤差}$$

なお、貸出先別残高は年度末データのみであるため、当期末と前期末の平均を用いている。

4. 07年度から14年度の7年間で、貸出金全体の利回りは2.63%から1.93%へと約0.70ポイント低下している。仮に、07年度の貸出先別残高のまま14年度の貸出先別推計利回りが得られたとしても、貸出金全体の利回りは1.97%まで低下する。貸出金残高構成変化による要因は、この間の低下幅0.70ポイントのうち0.04ポイントと1割に満たない。つまり、利回り低下要因のほとんどは、市場金利の低下と低金利競争によるものだとはいえる。

によって利回り水準が全体的に低下した影響が大きかったといえる。

なお、図表2の貸出先別の残高変化と合わせると、この間に、推計利回りの低い地公体向けや住宅ローン等が残高を増やし、推計利回りの高い消費性ローン等の残高は減少している。しかし、07年度の貸出先別残高に対して14年度の貸出先別の推計利回りを掛け合わせて利回りを計算しても、利回りは大きく低下することとなり、貸出先の残高構成変化による要因は小さい^(注4)。

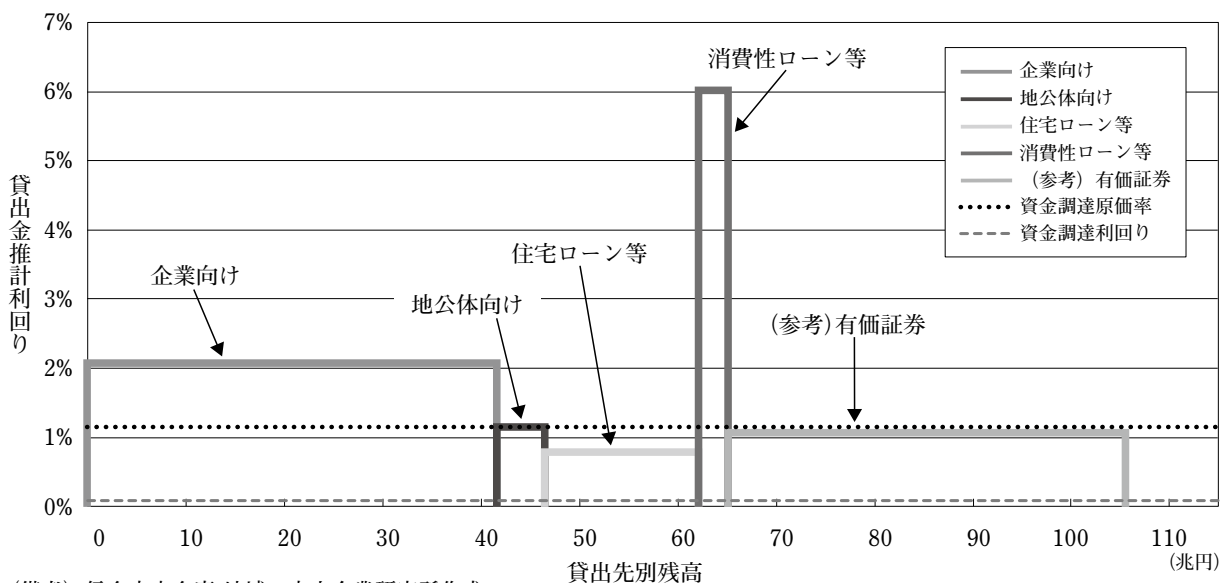
(2) 貸出先別の利息収入イメージ

推計された利回りをもとに、14年度の貸出先別の利息収入を試算する。

利息収入は、「貸出金利回り×貸出金の平均残高」で求めることができる。貸出金利回りには、先述の貸出先別の推計利回りを用いる。貸出金の平均残高は、貸出先別の年度末残高の当期と前期の平均を用いる。こうして求めた貸出先別の利息収入を図式化すると次のようになる(図表4)。縦軸は利回りをあらし、横軸は各貸出先の残高をあらし、利息収入は太線で囲まれた部分の面積であらわされることになる。

なお、参考として有価証券についても、有価証券利回りと残高を図式化しており、囲まれた部分の面積は、有価証券利息配当金に相

図表4 推計利回りによる貸出先別の利息収入イメージ (2014年度、全国計)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

当する。

貸出先別にみると、2%程度の比較的高い利回りが得られている企業向け貸出は、残高も全体で約42兆円と最も大きく、利息収入への寄与が大きい。地公体向け貸出は、利回りが1%程度と低く、残高も約5兆円である。住宅ローン等は、残高は15兆円以上あるものの、利回りは1%を下回っている。消費性ローン等は、残高は約3兆円にとどまるが、6%程度の相対的に高い利回りがあるため、利息収入に寄与している。

有価証券については、利回りが地公体向けとほぼ同水準の1%程度、残高は約40兆円と企業向けに迫るが、利回り水準は企業向けの半分程度となっている。

3. 貸出先別収益額の試算

(1) 収益額の試算

前述の図表4の太線で囲まれた部分であらわされる利息収入は、信用金庫が資金運用から得られる収入である。ここから、資金調達費用を差し引いたものが業務粗利益^(注5)ベースの収益額、さらに経費を差し引いたものがコア業務純益^(注6)ベースの収益額となる。こうした収益額については、推計された貸出先別の利回りから、資金調達利回り^(注7)または資金調達原価率^(注8)を差し引く次の式で試算することができる。

・業務粗利益ベースの収益額

$$= (\text{貸出先別の推計利回り} - \text{資金調達利回り}) \times \text{各貸出先の平均残高}$$

(注)5. 業務粗利益＝資金利益＋役務取引等利益＋その他業務利益

なお、貸出先別の収益性分析を主眼としているので、業務粗利益のうち貸出金からの資金利益のみを取り上げている。

6. コア業務純益＝業務粗利益－経費－債券関係損益（債券5勘定戻）＋一般貸倒引当金繰入額

なお、本来はコア業務純益に含まれる一般貸倒引当金繰入額（14年度は37億円の戻入超）は、本稿では考慮していない。

また、信用コストや、参考として掲載した有価証券についての売買損益や評価損も考慮していない。

7. 資金調達利回り＝（資金調達費用－金銭の信託運用見合費用）/資金調達勘定計（平残）

8. 資金調達原価率＝（資金調達費用－金銭の信託運用見合費用＋経費）/資金調達勘定計（平残）

・コア業務純益ベースの収益額

$$= (\text{貸出先別の推計利回り} - \text{資金調達原価率}) \times \text{各貸出先の平均残高}$$

(2) 貸出先別の収益額

こうした考え方にもとづき算出した14年度の収益額を、貸出先別に比較する(図表5)。業務粗利益ベースの収益額では、企業向け、消費性ローン等、住宅ローン等、地公体向けの順となっている。コア業務純益ベースの収益額では、企業向け、消費性ローン等の順となり、住宅ローン等、地公体向けは、試算では収益が十分に確保できていないことになる。

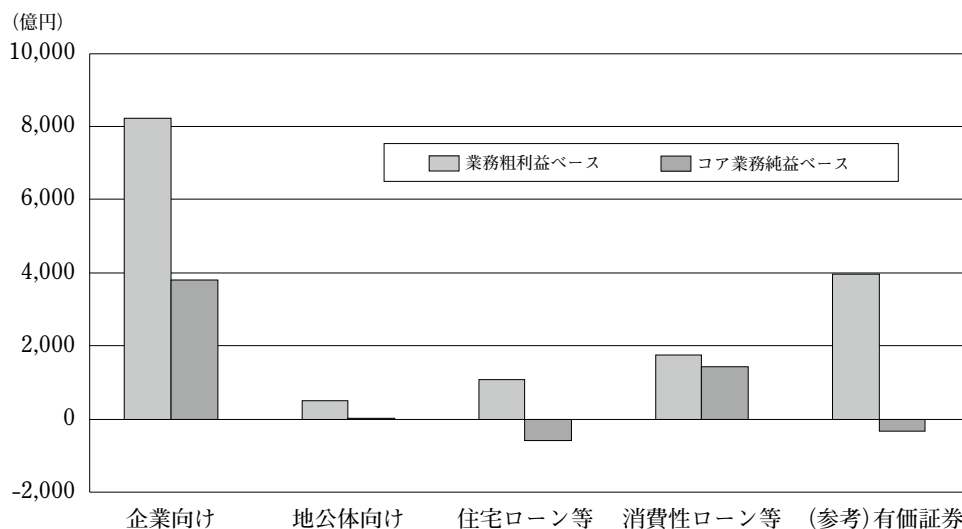
(3) 残高、収益額の貸出先別構成比の変化

貸出先別の残高、収益額(業務粗利益ベース・コア業務純益ベース)について、貸出金利息が直近のピークだった07年度と14年度

の構成比を比較する(図表6)。この間、企業向け貸出の残高構成比が低下するなかでも、収益における企業向けの構成比はむしろ上昇しており、業務粗利益ベースでは7割超、コア業務純益ベースでは65%程度となっている。一方、地公体向けは、残高構成比は8%程度まで拡大しているが、推計利回りの低下からコア業務純益ベースの寄与はごくわずかである。住宅ローン等は、残高の構成比では24%程度を占めるが、業務粗利益ベースでは1割弱、コア業務純益ベースでは採算がとれていないという試算結果となった。消費性ローン等は、残高構成比の低下から収益への寄与は低下しているが、コア業務純益ベースでのプラスの寄与のうち約3割を占めている。

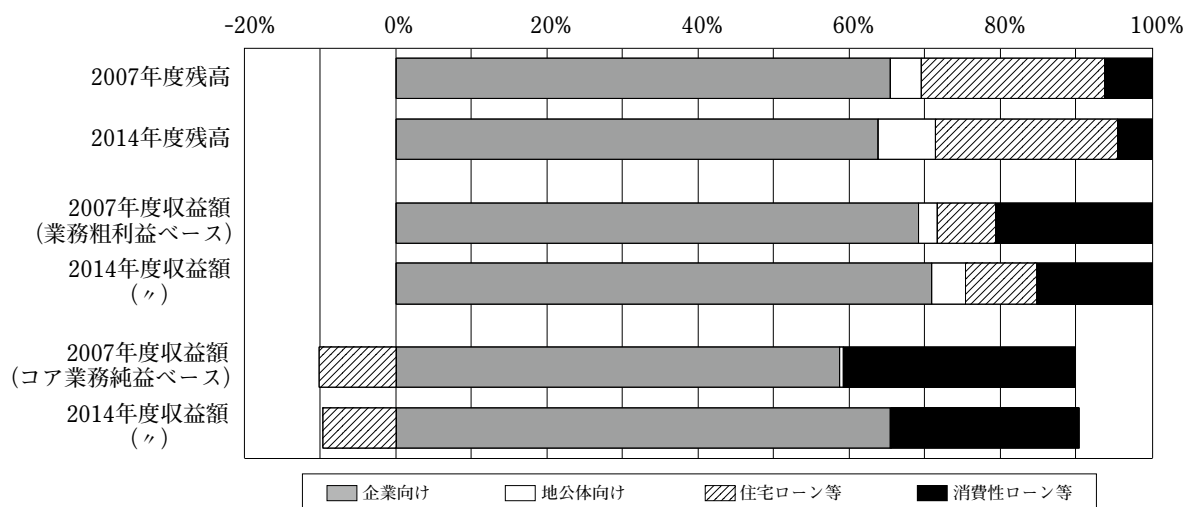
もちろん、図表5、6上のコア業務純益ベースの収益額がマイナスを示しているからといって、ただちに逆ぎやの貸出というわけ

図表5 貸出先別に試算した収益額(2014年度、全国計)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 貸出先別の残高・収益額の構成比（上段：2007年度、下段：2014年度）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ではない。資金調達原価率に反映される融資にかかるコストは、大口の地公体向けや定型化された住宅ローンと、概して手間がかかる企業向けでは当然異なるが、ここでは同一の資金調達原価率を想定している。また、推計された貸出先別の利回りは、平均的なものであり、地域による金利水準の違い、業種や融資期間、金利更改期の違いなどは考慮されていない。

こうした留意点はあるにせよ、今回の試算では、企業向け貸出は、残高構成比を落としながらも収益への寄与を相対的に高めている。一方で、地公体向けおよび住宅ローン等は、今回の試算では残高構成比が収益での寄与に結びついていない。

4. 金利面からみた貸出先別の特徴

ここでは、4つに区分した貸出先別に、主に金利面からみた特徴を整理する。

収益への寄与が大きい企業向け貸出は、地

域の中小企業の個別性を把握する必要性が高く、情報収集や与信判断に人手や時間、すなわちコストがかかるといえる。信用リスクも相対的に高いため、本稿で推計された貸出金利回りも2%程度と比較的高いものとなっている。一方で、信用金庫がコストをかけて収集した融資先にかかる定性情報や構築した取引関係は、競合する他の金融機関にとっては参入障壁ともなりうる。このため、信用金庫にとっては、蓄積された情報や与信判断のスキル、取引関係を金利競争回避のために用いることもできる。ただし、収益物件への融資など、与信判断を比較的標準化し易い融資対象では、金利競争に陥りやすい側面もあるだろう。

一方で、残高構成比が拡大している地公体向けや、24%程度の残高構成比を保っている住宅ローン等は、金融機関の価格競争力が融資獲得を左右する部分大きいといえ、推計された利回りも1%前後であった。地公体向けであれば、入札による借入や信用リスク

をほぼ考慮しない与信判断が一般的なため、非価格面での交渉余地は少ない。1件で多額の残高を確保でき、融資金額あたりのコストはごく小さい半面で、大口借入ほど地公体側の金利抑制意識も強く、収益への寄与は小さくならざるをえない。また、住宅ローン等では、ローン商品の定型化が進んでおり、メガバンクからネット銀行まで多くの金融機関が参入している。借入条件に応じた金利をインターネット上で比較することも可能であり、価格競争が最も強く働いている分野といえる。住宅販売業者との提携など非価格面でのアプローチが広がっているが、本稿で試算した収益額がマイナスであったように、クロスセルによる保険商品の販売手数料などを含めなければ、収益的には厳しい貸出先といえるだろう。

加えて、地公体向け、住宅ローン等とも、金利水準が極めて低い現状では、金融機関の資金調達原価率が価格競争力を大きく制約していることが考えられる。14年度の資金調達原価率は、信用金庫が1.15%であるのに対して、都市銀行が0.77%、地方銀行が0.99%、第二地銀が1.19%となっている。都市銀行とは0.38ポイント、地方銀行とは0.16ポイントの差がある。こうした差は、人件費、物件費など経費率の違いによる部分が大きいですが、稠密な店舗網や渉外人員などによって前述の中小企業の定性情報の収集、与信判断、関係構築に対応している信用金庫にとっては、これらのコストを大幅に削減することは難しいといえるだろう。

6%程度の高い利回りが推計された消費性ローン等は、利用者の金利選好度は高くなく、推進や与信判断の手法は中小企業向け融資とは対照的である。メガバンクのテレビCMのようにマス・マーケティングを行う場合の費用や、保証会社への信用保証料など、利回りに反映されないコスト負担も相応にある。このため、自金庫としての推進手法の整理や実質的なコストを加味した収益性の検討が必要だろう。

おわりに

本稿では、本業である貸出金からの収益性を貸出先別に分析した。

貸出金残高の量的拡大が収益に直結する経営環境は過去のものとなり、多くの信用金庫は、人口減少下で縮小することが見込まれる地域の資金需要を巡って厳しい競争にさらされている。本稿での試算結果を踏まえるならば、これまで以上に利回り確保が必要となるなかで、金利面の競争だけでは地方銀行等に劣後する多くの信用金庫にとっては、企業向け貸出での収益確保が有力な手段となると考えられる。本稿での分析は、データの制約から平均的な姿を示したにすぎず、貸出先の区分も4区分と簡易なものとなっているが、個々の信用金庫におかれては内部データによって詳細な収益分析を行うことができる。

15年9月に公表された金融庁の「金融行政方針」では、「企業の価値向上、経済の持続的成長と地方創生に貢献する金融業の実現」として、「事業性評価およびそれにもとづく

解決策の提案・実行支援」が掲げられている。ここでの事業性評価は、与信判断のための評価にとどまらず、課題解決に向けた提案や支援に資するための情報生産活動を含むものであり、相応にコストを要するものとなる。むしろ、信用金庫としてコストをかけた情報や提案内容であるからこそ、金利面だけでは選択されない関係を築き、リスクを抑えながら相対的に高い金利を得ることが可能と

なるともいえる。

こうしたビジネスモデルは、これまでもリレーションシップ・バンキング、地域密着型金融、課題解決型金融、コンサルティング機能の発揮、事業性評価など様々な言葉で示されてきたが、それらの目指すものに大きな違いはなく、量的拡大に多くを望めない5～10年後を見据えた今こそ、その本質が問い直されるべきだといえるだろう。

〈参考文献〉

- ・金融庁『平成27事務年度金融行政方針』（2015年）
- ・全国銀行協会『全国銀行財務諸表分析 平成26年度決算』（2015年）
- ・井上有弘『金融調査情報No.26-2「長期的視点でみた信用金庫の決算状況」』（2014年）
- ・竹村秀晃『金融調査情報No.27-10「信用金庫の貸出ビジネスの長期的検証～64兆円時代から70兆円時代へ、そして再び64兆円時代へ～」』（2015年）

信用金庫の事業性評価をバージョンアップするツール

— 切れ目のない『事業丸ごと評価』に向けて —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所次長

竹村 秀晃

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

(視 点)

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

(要 旨)

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

はじめに

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

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

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

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

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

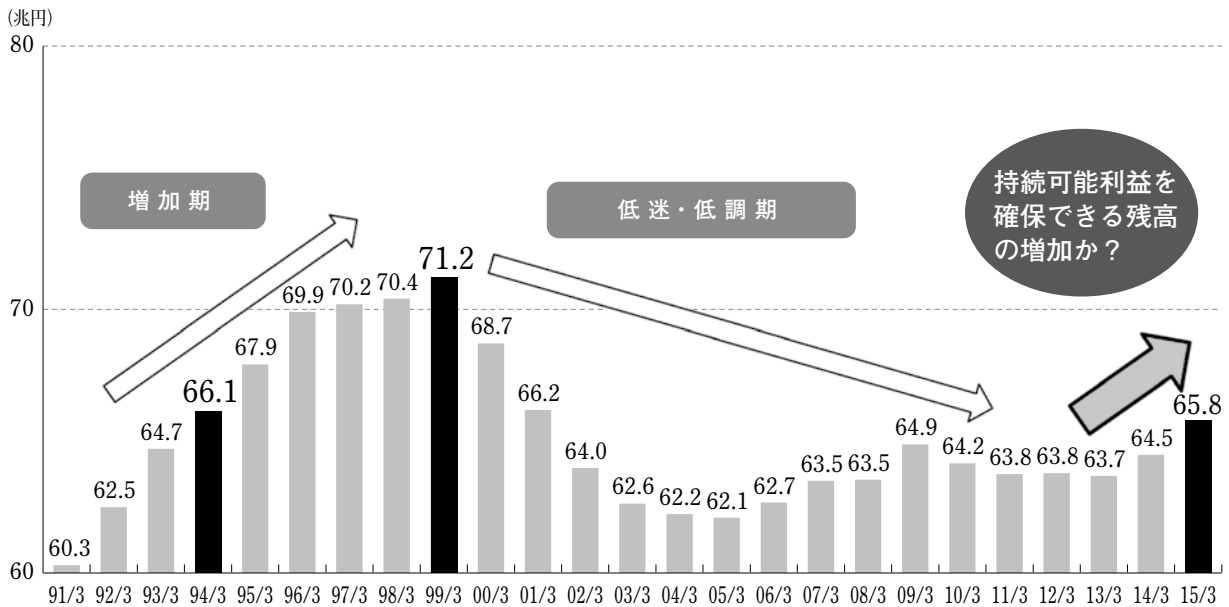
1. 信用金庫の貸出ビジネス ～企業の過去・現在・未来を評価する～

(1) コモディティからカスタマイズへの転換

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

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

図表1 信用金庫の貸出残高の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

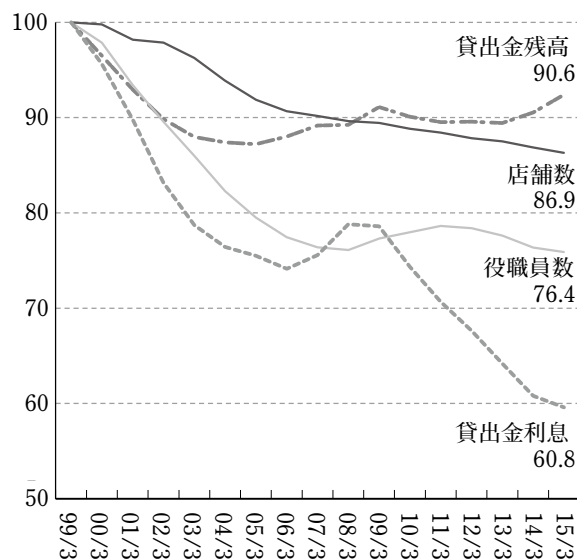
業先への低利攻勢を仕掛けてくる銀行があれば、対抗上ある程度金利面を妥協しつつ残高確保を図るケースもあるだろう。しかしながら、信用金庫が銀行に追随して同じディスカウント戦略を選択することは、果たして合理

的と言えるのだろうか。

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

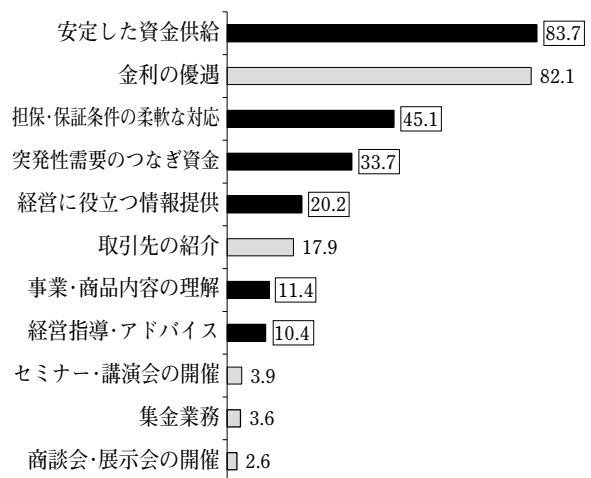
図表2 貸出金残高・利息の推移

(99年3月末=100)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

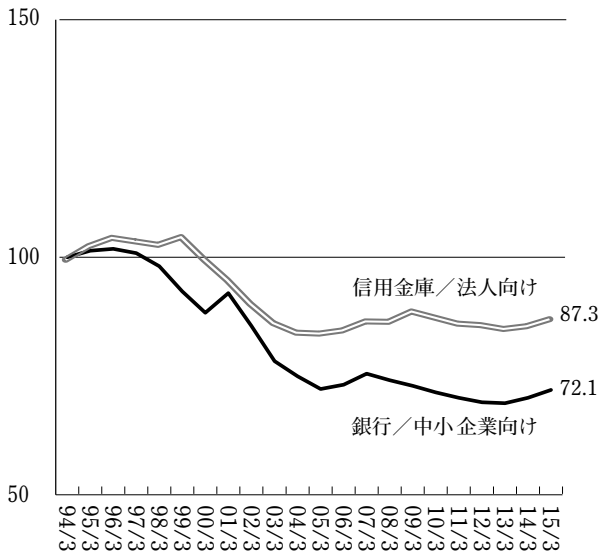
図表3 事業者が取引金融機関に求める取組み



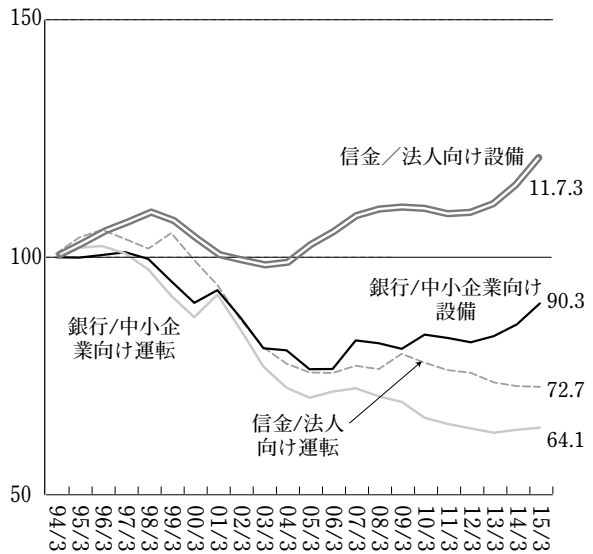
(備考) 複数回答(%),平成24年8月東京商工会議所アンケート調査に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 信用金庫と国内銀行の比較(中小企業向け貸出残高、設備・運転)

(94年3月末=100)



(94年3月末=100)



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

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

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

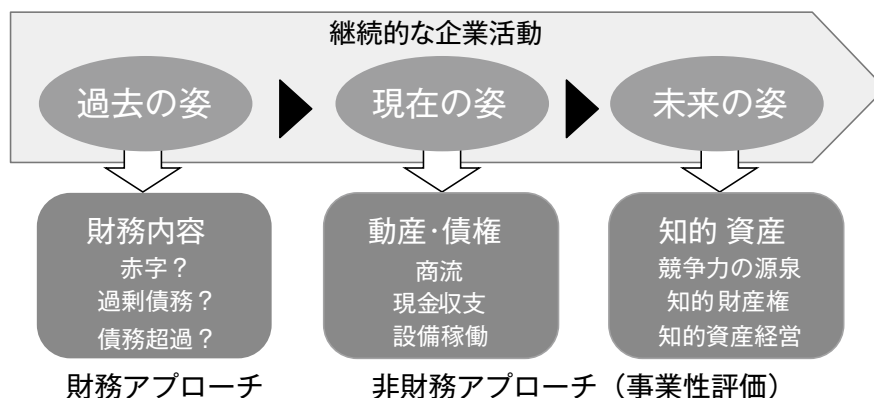
信用金庫は、経営者等の「ヒト」への目利き力を活かし、財務や保全も含めたトータルの評価に基づき、中小企業向け貸出の分野で貢献してきた。信用金庫が銀行と同質化せずプレゼンスを高めるには、この目利き力の高度化こそが近道であることに疑いの余地はない。

(2) 事業性評価をバージョンアップする

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

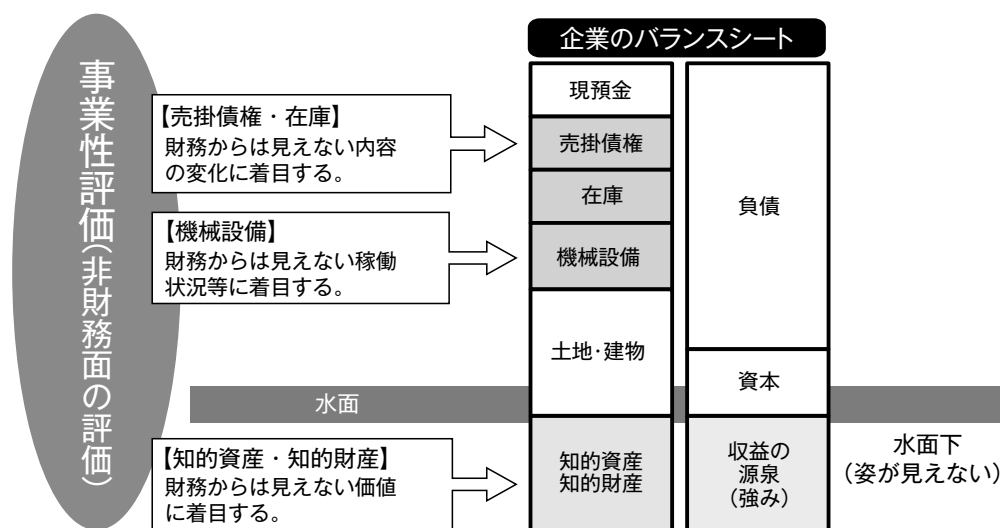
はじめに、継続的な企業活動に基づく企業の姿を的確に捉えるため、時系列に「過去の

図表5 企業の過去・現在・未来を評価する



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 事業性評価のアプローチ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

姿」「現在の姿」「未来の姿」の3つに区分(図表5)して考えてみたい。

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

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

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

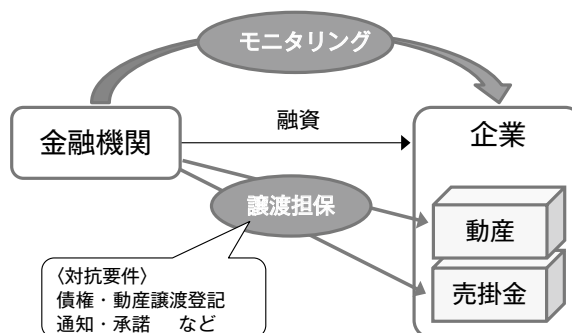
さらには目に見えない知的資産・知的財産である。この水面下に隠れている真の企業価値をどのように見極めていくかという点が、信用金庫による事業性評価のバージョンアップに向けた課題となる。特に本稿では、知的資産・知的財産にフォーカスしたい。

2. ABLの活用による事業性評価

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

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

図表7 ABLのスキーム

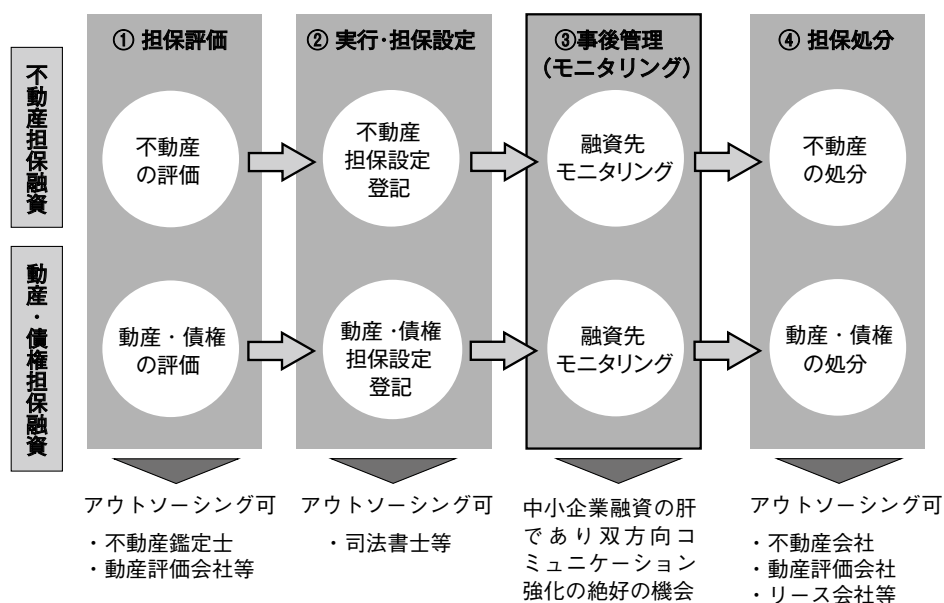


(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

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

融資業務のフロー（**図表8**）は、担保が不

図表8 融資業務のフロー



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

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

3. 知的資産・知的財産の活用による事業性評価

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

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

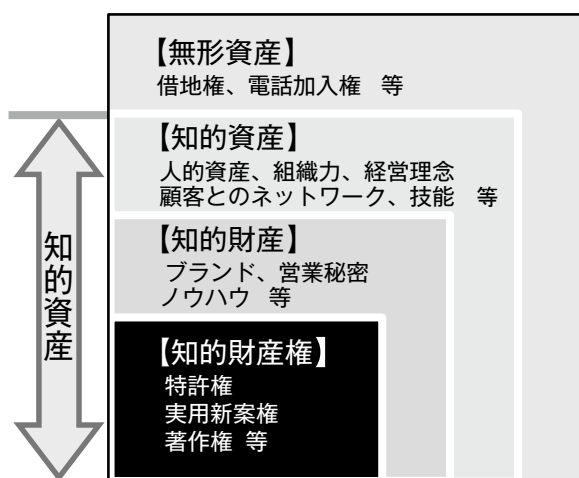
財産権”と定義している。

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

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

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

図表9 知的資産と知的財産



（備考）経済産業省資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

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

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

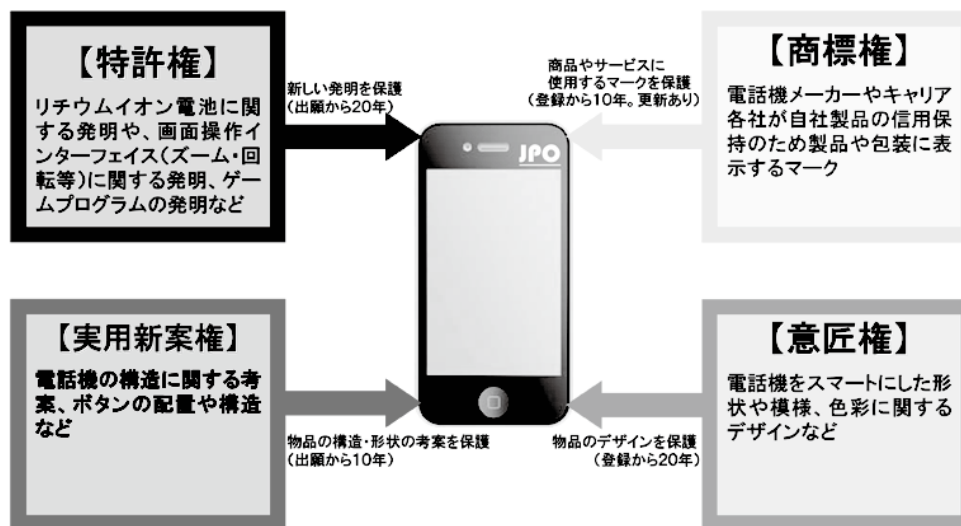
図表10 知的財産権の種類

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

(備考) 特許庁資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表11 産業財産権のイメージ ～ スマートフォンの例

【産業財産権とは】

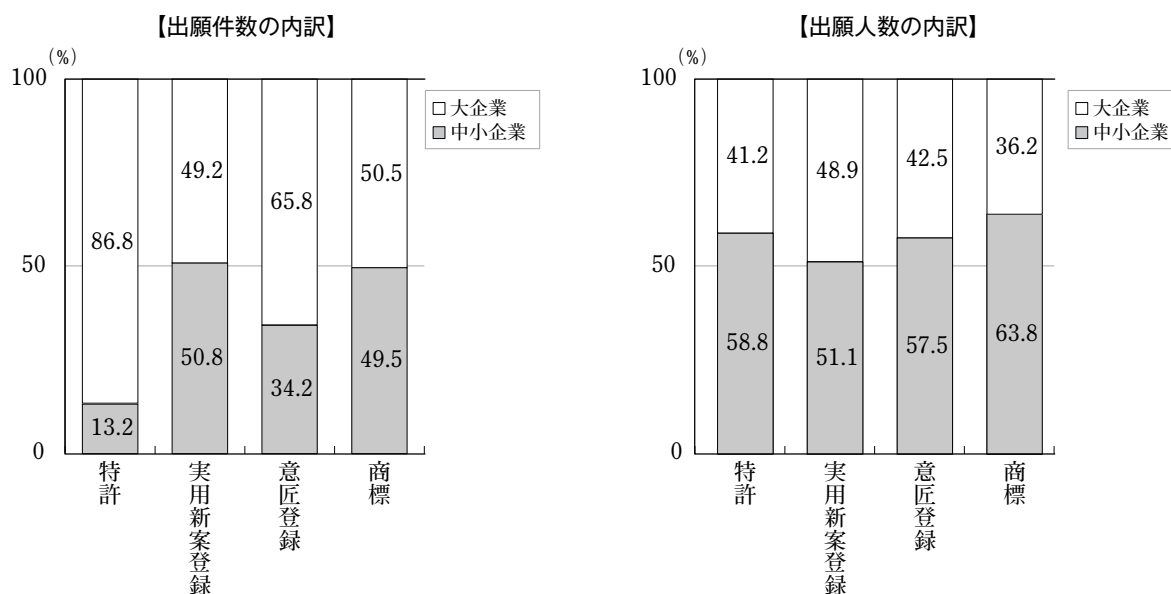


(備考) 特許庁ホームページ (https://www.jpo.go.jp/seido/s_gaiyou/chizai01.htm) より引用

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

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

図表12 2014年中の産業財産権出願にかかる中小企業と大企業の比較



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

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

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

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

図表13 全国中小企業数に対する産業財産権出願中小企業数の割合等

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

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

業を探し出すための手掛かりとなり得るツールである。

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

このフローチャートでは、まず対象企業における知財保有の有無で分岐する。

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

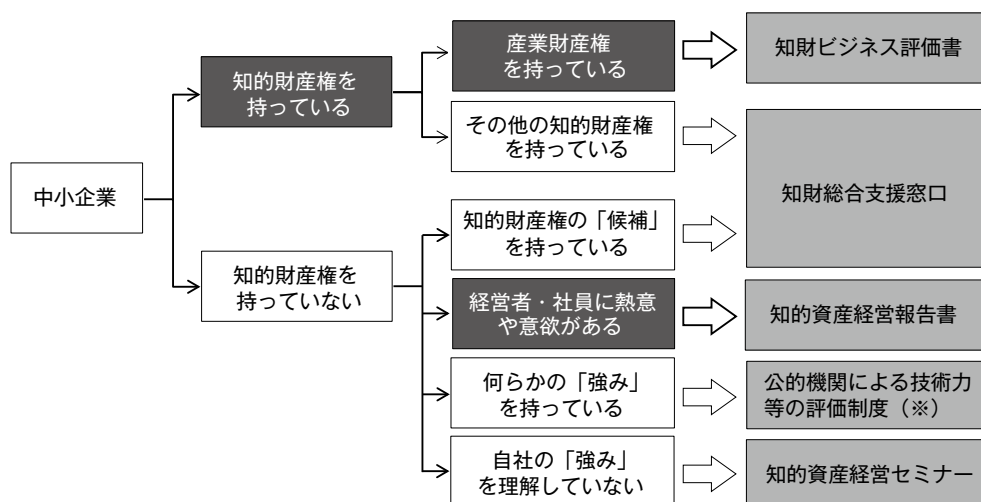
保有していない場合でも、所定の手続きを経ることで権利化の可能性がある独自技術など知財の“候補”を持っていれば、知財総合支

援窓口への相談が有効である。

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

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

図表14 知的資産・知的財産活用支援の類型(中小企業のタイプ別)



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

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

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

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

4. 知財金融促進事業をはじめとした特許庁の支援スキーム

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

(1) 知財ビジネス評価書作成支援

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

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

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

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

図表15 知財ビジネス評価書を作成する調査会社の特徴

	評価機関 A	評価機関 B	評価機関 C	評価機関 D
主な評価項目	<ul style="list-style-type: none"> ・事業概要や業績推移 ・保有している知的財産権の概要や事業との関連性等 ・価値評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業概要や業績推移 ・基本的なビジネスモデルや製品の特徴等 ・保有技術の新規性や競合と比較した優位性、知的財産の有効性等 ・市場規模と成長見通し、競争環境変化、新規市場の可能性等 ・技術面、事業面、知的財産面での課題等 	<ul style="list-style-type: none"> ・売買価値（処分価値）を前提に蓋然性を重視した金銭価値評価 ・企業・技術の強み等の分析、課題の整理等を踏まえた評価 ・市場におけるポジション等の分析 ・処分価値や企業の実態バランスを踏まえた知財価値 	<ul style="list-style-type: none"> ・知的財産権の目録 ・評価額 ・市場分析と対象企業の売上予測 ・知的財産権の定性評価 ・知的財産権の金銭的価値評価 ・今後の課題
	評価機関 E	評価機関 F	評価機関 G	評価機関 H
主な評価項目	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の強みや産業全体での製品の特徴等 ・パテントマップ ・他者の出願動向も加味した自社特許の分析等 ・知的財産活動によって社内では生じた変化等 ・事業計画達成の評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・主力事業や出願分野 ・保有技術の特徴 ・特許から見た強みと弱み ・協業や技術的補完性 ・海外出願状況 ・パテントマップ一式 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業・技術における特許動向と位置づけ ・出願件数のシェアや出願動向等 ・知財サポート力の評価 ・技術の独自性や防衛力、収益力、重要度等 ・対象知的財産権の売却先候補 	<ul style="list-style-type: none"> ・時系列の出願、登録動向（過去20年） ・審査中、拒絶等の登録には至っていない出願リスト ・発明に関する他者とのコラボレーション ・競合企業 ・各特許の評価額

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

図表16 知財総合支援窓口による支援事例（抜粋）

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

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

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

(2) 知財総合支援窓口

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

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

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

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

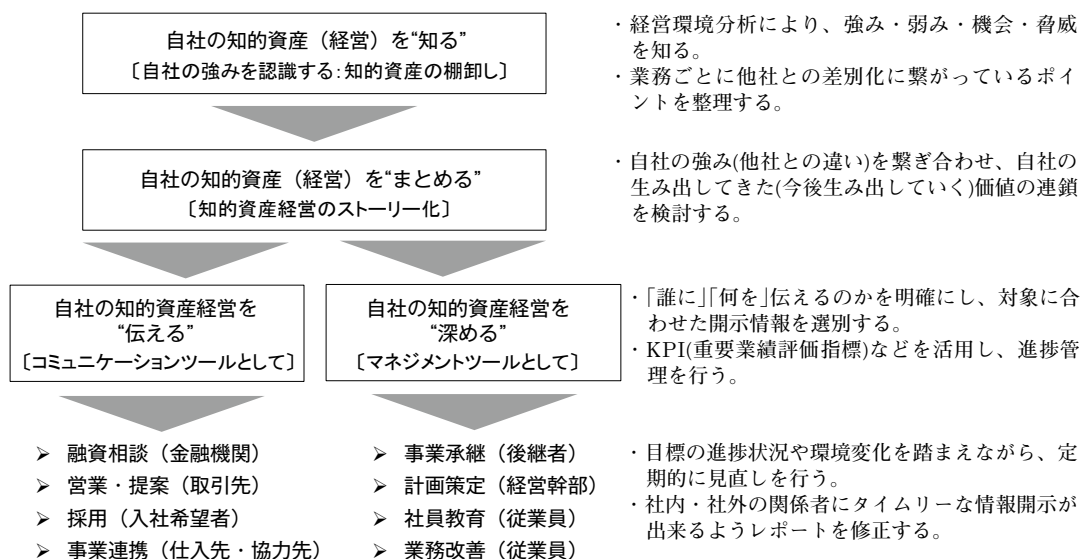
5. 知的資産経営と信用金庫

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

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

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

図表17 知的資産経営報告書の作成フローと活用方法



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

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

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

6. 信用金庫による事業性評価のスタイル

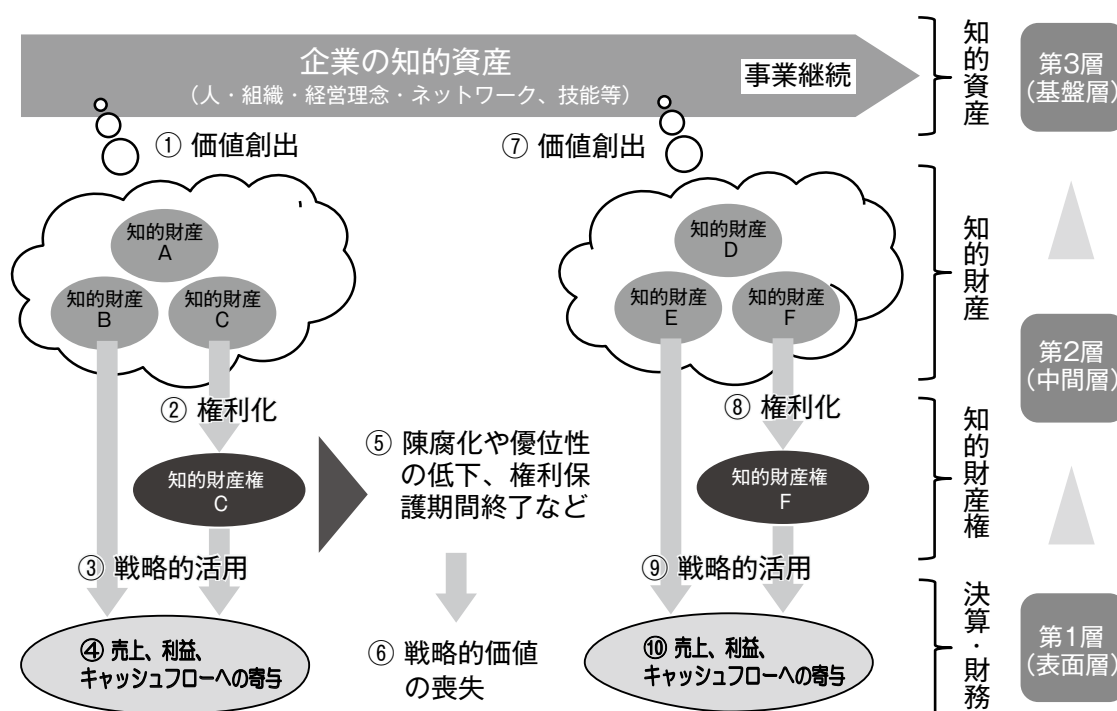
(1) 表面層から基盤層への展開

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

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

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

図表18 第1層(表面層)から第3層(基盤層)への展開



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

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

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

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

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

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

事業性評価をバージョンアップする道筋と

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

(2) 信用金庫による事業性評価のスタイルとは

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

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

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

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

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

おわりに

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

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

具体的な活用例については、この分野で先

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

〈参考文献〉

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

“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—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所次長

竹村 秀晃

(キーワード) 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
(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。

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がっ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

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)

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署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

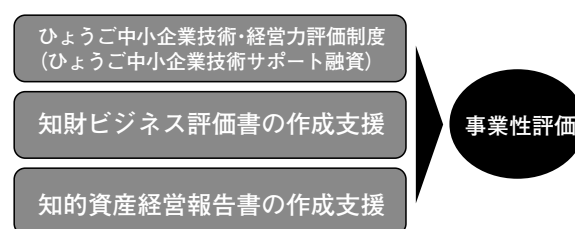
画的に進めてきた。平成27年3月末現在の延べ養成者数は249名に達しており、初期の受講生は部店長クラスとして活躍している。

(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。

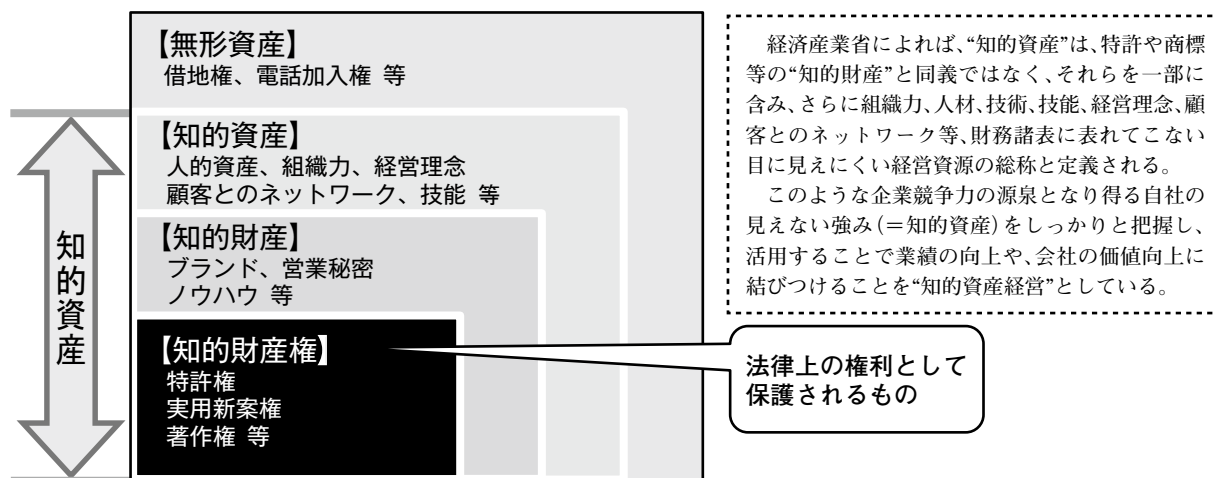
これらの取組みは、直ちに財務諸表に表れない目に見えにくい経営資源に着目し、コンサルティング機能を発揮して中小企業の事業性に正対することを目的としている。取引先企業への事業性評価に基づく課題解決をサポートする仕掛けと言えるだろう。

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。

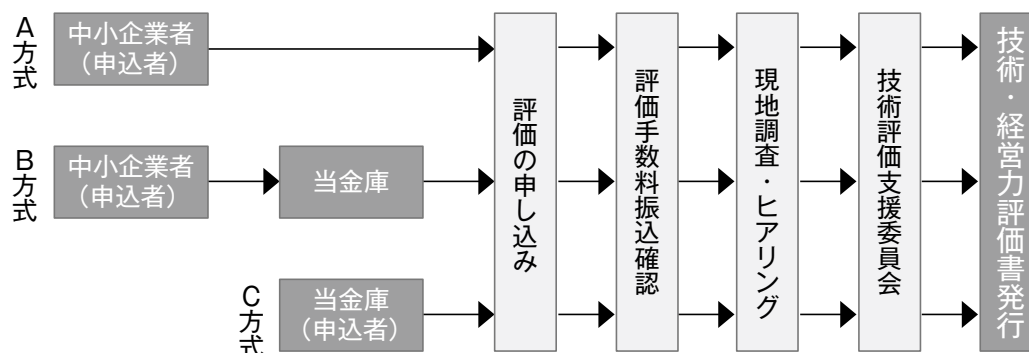
そもそも当制度は、当金庫の橋本理事長(現会長)から兵庫県知事への働きかけが

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。

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

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	競合企業と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。

評価項目		評価視点
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るか評価する。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

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。

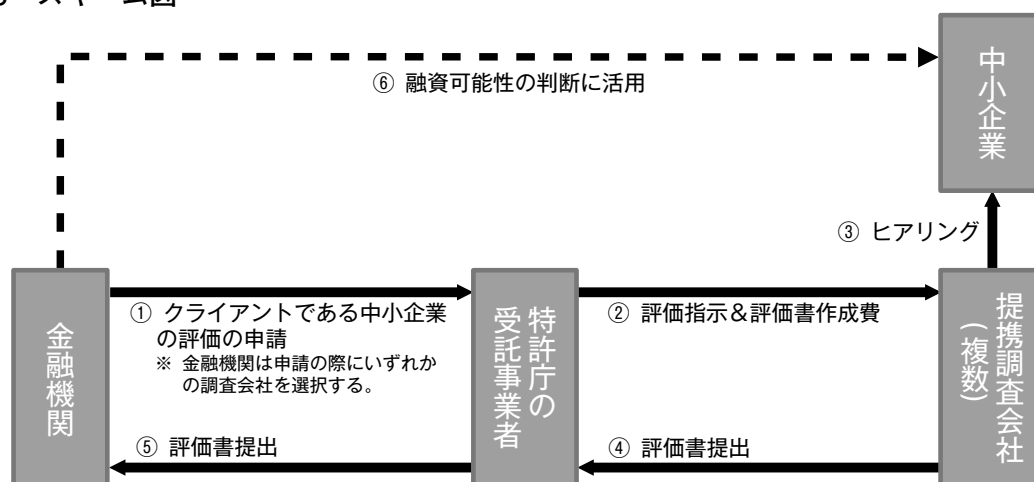
当事業は、平成27年度も公募がなされたが、採択金融機関数は61金融機関（うち信用金庫24）に急増し、採択数も上限に達したことから既に受付は終了している。こうした状況下、当金庫からは平成27年度も6件が採択された。

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本部各部門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



【応募資格】

- ・ 中小企業等への融資を行っている金融機関であること。
- ・ 採択された場合に、利用金融機関として金融機関名を公表することに同意できること。
(※ 評価の対象となった企業の名称公開は任意)
- ・ 応募申込書に記載した内容等について、事務局による応募者へのヒアリングが可能であること。
- ・ 対象企業が、特許、実用新案、意匠、商標のいずれかを有していること。
- ・ 対象企業の内諾を得ており、また調査会社によるヒアリングが可能であること。
- ・ 知財ビジネス評価書利用後に事務局による応募者へのヒアリングが可能であること。
- ・ 企業の技術力や知的財産等を何らかの形で評価することに関心があること。
- ・ その他、応募要領に記載されている内容に承諾できること。

(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市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

図表8 加賀澤 一 代表取締役



(備考) 当社提供

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

図表7 ジェイカス(株)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)

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

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。

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

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

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。

ハ. 知的資産経営への着手

知的資産経営の効用は、見えない課題があまり出される点である。知的資産経営の取り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づき、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。

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)

もともと、ようやく固まった報告書とはいえ、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

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	<ul style="list-style-type: none"> 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
組織資産	<ul style="list-style-type: none"> 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
関係資産	<ul style="list-style-type: none"> 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オフィスの出入り
顧客提供価値	<ul style="list-style-type: none"> 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
経営環境と今後のビジョン	<p>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オフィス配送(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、今後は配送先オフィ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+オフィスグリコのような菓子、またはネスレアンバサダーのようなオフィスコーヒー等、オフィ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、ノンアセットは元より上記を生かした独自のアセット型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。</p>
今後の目標	<p>今後中期計画でのオフィス配送フルフィルメント（販売物流）を手掛けるにあたり、まずは既存オフィ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オフィスコピー用紙配送のノン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アセット型業務でのオフィ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オフィ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。</p> <p>【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</p>

(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

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」	「持っている」「行っている」
自社	「持っている」「行っている」	<p>自社「○」 競合「○」</p> <p>① 配送+付帯作業（トナー、ドラム交換等）の提供 ② 指定場所納品、仕入先出し、梱出し梱入れ等の2次的サービス ③ 複数荷主によるオフィス共同配送 ④ オフィスデ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</p>	<p>自社「○」 競合「×」</p> <p>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しては高い社員福利厚生 ⇒社員旅行、各種イベント ⑦ 独自のメンタルケア ⇒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</p>
	「持っている」「行っている」	<p>自社「×」 競合「○」</p> <p>① デバン～倉庫保管、入出庫作業、流通加工、テレホンセン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 (なぜ出来ていないのか⇒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</p>	<p>自社「×」 競合「×」</p> <p>① 超プロセールスドライバー育成 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 社長とのオフサイトミーティング ⇒現場のモチベーションアップ策 ⑤ 特殊な車両・マテハン・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 ⇒フルフィールド物流での情報提供とマーケティング ⑦ 個人ノウハウのシェアと標準化 ⑧ 効率KPIを意識した徹底された機械化</p>

(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

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、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

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)
・協会の社会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No.1物流企業を目指し社内と協会社の意識改革	・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レーティング・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	協会社コミュニケーション	リクレーティング		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	物流コンサル指導	荷主向け物流勉強会
いつまで						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) 当社資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

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こう。

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。

〈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#chiikigyo_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)

非財務アプローチで一步先を進む呉信用金庫の事業性評価

— 知的資産経営からバイセル・動産引取予約まで —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所次長

竹村 秀晃

(キーワード) 技術・経営力評価、知的資産経営報告書、バイセル、動産引取予約

(視 点)

現状、事業性評価への対応は地域金融機関の“公式ミッション”と位置付けられている。信用金庫の中小企業融資は歴史的に「人を見て融資をする」という性格が強く、もとより定性要因重視の融資スタイルであった。一方で、人的要因以外の定性要因（例えば技術力や開発力、商流やビジネスモデル、工場運営や設備稼働など）の評価については、対応状況に温度差が生じていたことも否めないところである。そこで本稿では、公的な外部機関と連携のうえ技術力・経営力の評価に基づく融資商品を提供している呉信用金庫の取組みについて紹介することとしたい。

(要 旨)

- 中小企業技術・経営力評価融資（愛称：くれしんコア・コンピタンス）は、公益財団法人ひろしま産業振興機構による広島県中小企業技術・経営力評価制度を裏付けとする融資商品で、オンリーワンの技術力や新しいビジネスモデルを持つ企業の技術等を評価し、不動産担保がなくても融資できる仕組みである。取引先への発行実績は累計16社であり、うち8社に対しては当制度に基づく融資を実行している。
- 広島県中小企業技術・経営力評価制度は、“第三者”が客観的に評価する取組みであるが、知的資産経営は経営者や従業員が自社の知的資産を“自ら”探し出し認識する取組みで、表裏一体の関係にある。
- バイセルは、リース会社の「売り」「買い」情報を活用し、中古機械設備の効果的な売買をサポートするもので、新規取引先開拓のアプローチツールとしても活用できる。
- 動産引取予約は、取引先が譲渡担保として提供する設備等をリース会社を買取査定し、引取予約契約を取引先、リース会社および同金庫の三者間で締結する仕組みで、引取オプション行使の権利は同金庫が持つ。引取りを前もって書面で確約しており、通常の売買のような不確実性は介在しない。ABLの一般担保化の実現にも近づくことができ、利用価値は高い。
- 同金庫は、公益財団法人ひろしま産業振興機構に職員を常時出向させ、かつ、出向を終えた職員に関係当事者間のコーディネーターの役割を担わせるなど、外部機関連携を書面上の形式的なスキームではなく、真に生きたスキームとするため組織的・計画的に態勢整備を進めてきた。このことが、一步先を進む非財務アプローチを支えている最大のポイントと言えるだろう。

はじめに

地方創生の流れが本格化する中で、地域金融機関に事業性評価への対応を求める動きが加速している。リレーションシップバンキングの時代以降、もともと地域金融機関にコンサルティング機能の強化を期待する動きはあったが、現状において、この事業性評価への対応は地域金融機関の“公式ミッション”と位置付けられている。一見すると、古くて新しい言葉とも言えるこの“事業性評価”であるが、それでは信用金庫にとってこれが何を意味するか、本稿では改めて考えてみたい。

金融庁は、事業性評価を「金融機関が、現時点での財務データや、担保・保証にとらわれず、企業訪問や経営相談等を通じて情報を収集し、事業の内容や成長可能性などを適切に評価すること」としており、金融機関が目利き能力を発揮して融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援することを重要視している。ここで示された“財務データにこだわらない”が意味するところは定性要因を重視するという意味であろうが、信用金庫の中小企業融資は歴史的に「人を見て融資をする」という性格が強く、もとより定性要因重視の融資スタイルであった。一方で、人的要因以外の定性要因（例えば技術力や開発力、商流やビジネスモデル、工場運営や設備稼働など）の評価については、対応状況に温度差が生じていたことも否めないところである。

そこで本稿では、公的な外部機関と連携の

うえ技術力・経営力の評価に基づく融資商品を提供している呉信用金庫の取組みについて紹介することとしたい。

なお、本稿執筆に際しては、同金庫営業店支援本部法人取引支援グループ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. 呉信用金庫の事業性評価への取組み

(1) 呉信用金庫の現状

同金庫の営業エリアの中心となる呉地区は、広島市に近い県内第3位の人口を有している。戦前は、戦艦大和も建造された日本一

図表1 呉信用金庫の概要



金庫概要	
名称	呉信用金庫
設立	大正14年9月
本店所在地	広島県呉市本通2-2-15
理事長	榎岡 敬人
預金	6,761億円
貸出金	3,634億円
店舗数	43店舗
役員数	680人

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影
同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)

の海軍工廠があったことで知られていたが、戦後においては、造船・鉄鋼・自動車関連などの製造業が集積する“ものづくり産業の街”として栄えた。

近年では、アベノミクスの影響によって大手製造業の業況が堅調に推移する中で、地元の中小企業は、人口の減少・高齢化や中心市街地の空洞化など依然厳しい状況に置かれている。

製造業を地場産業とする地域において、同金庫の主要取引先である中小製造業は、大手製造業との共存共栄という従来の考えを転換し、新たな成長の方向性を模索している。大手製造業からの要求水準を満たしてきた経緯から、同金庫の取引先製造業には隠れた技術やノウハウを持つ先も多い。近年では、同金庫としてもこれらの強みを発掘・評価して企業の成長につながる支援や資金供給を行うことに注力している。

その直接・間接的な成果として、同金庫の製造業向け貸出金は確実に増加している。例えば2015年3月末の数値を見ると、全国信用金庫の製造業向け貸出金は先数、残高とも前期比減（先数：3.0%減、残高：1.6%減）となったが、同金庫の製造業向け貸出は、先

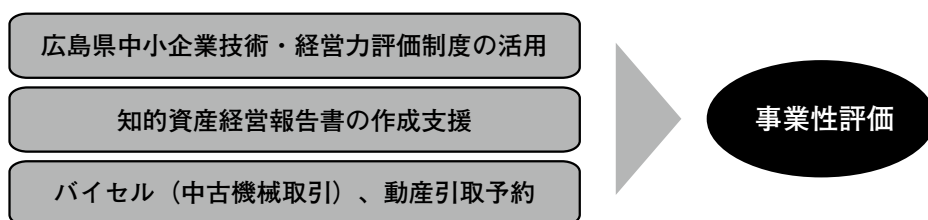
数、残高とも前期比大幅増（先数：6.1%増、残高：5.0%増）となっている。小口多数取引という信用金庫の貸出の基本を忠実に実践していることが理解できる。

(2) 事業性評価への取組み

同金庫の事業性評価への主な取組みは、**図表2、3**のとおり、公益財団法人ひろしま産業振興機構（以下、「産業振興機構」という。）と連携した「広島県中小企業技術・経営力評価制度の活用」と「知的資産経営報告書の作成支援」であり、ここに関連機能として「バイセル（中古機械取引）・動産引取予約」が加わる形となっている。これらの取組みはいずれも“非財務面”、つまりは“事業そのもの”（技術力や経営力等の強み、機械設備の売買や稼働状況モニタリングなど）に正面から踏み込む正攻法の施策と言えよう。

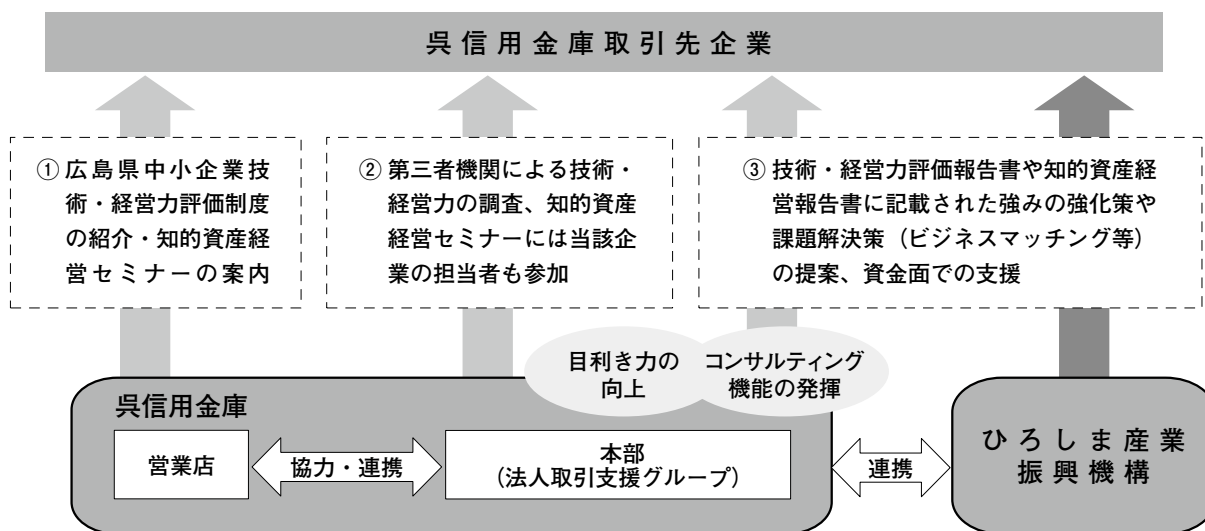
平成25年9月に取扱いを開始した「広島県中小企業技術・経営力評価制度」は、これまでの3年間で活用実績を着実に積み上げており、現在でも高い水準の年間目標を設定している。同金庫の場合、これらの非財務面を評価する仕組みを活用することのゴールとして、融資取引に結びつけることを重視してい

図表2 呉信用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 知的資産経営支援の取組態勢



(備考) 同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

る。そこで、まずは同金庫の事業性評価ツールの柱と言うべきこの仕組みについて紹介することとしたい。

2. 広島県中小企業技術・経営力評価制度の活用

広島県中小企業技術・経営力評価制度（以下、「評価制度」という。）は、財務諸表では分からない中小企業の技術・ノウハウや成長性などを評価して円滑な資金供給につなげることを目的としており、産業振興機構が運営を行っている。

当制度を利用することによる企業のメリットは、①専門機関による技術力や経営力の評価を受けることで自社の強み・弱みを把握でき、経営改善につなげることもできる、②取引先に対し自社の技術力等をアピールすることで新たなビジネスチャンスにつなげることもできるという点だ。

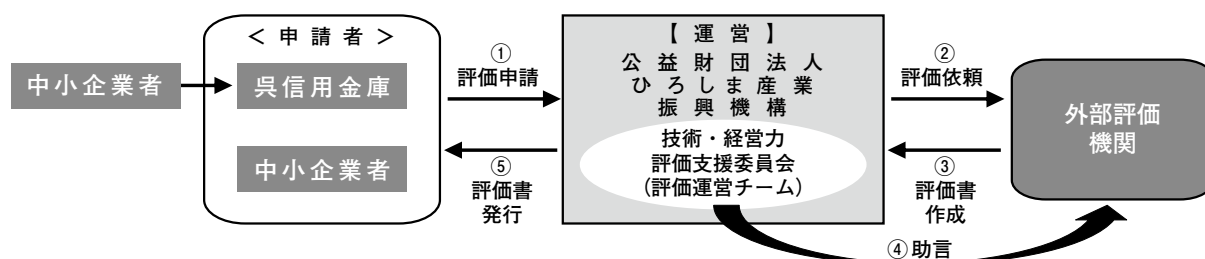
同金庫では、この評価制度を裏付けとする

融資商品「中小企業技術・経営力評価融資（愛称：くれしんコア・コンピタンス）」の取扱いを開始した。オンリーワンとも言える技術力や、新しいビジネスモデルを持つ企業に対し、その技術等を評価することで、不動産担保がなくても融資を実行できる仕組みである。対象は、評価制度に基づく技術・経営力評価報告書（以下、「評価書」という。）の発行を受けた、成長が見込まれる中小企業で、金利は、のちほど説明する5段階の総合評価に応じた優遇金利（0.1%刻みで最大マイナス0.3%）が適用される。

同金庫はこの仕組みを積極活用しており、産業振興機構による制度の運営開始後、これまでの3年間で取引先への評価書発行実績は16社、うち8社に対しては評価制度に基づく融資を実行している。

スキームは図表4のとおりで、同金庫が申請者となる場合、まず同金庫から産業振興機構に評価申請を行い、産業振興機構は外部評

図表4 スキーム図



広島県は、
 ・技術・経営力評価書の作成手数料の1/2（5万円または10万円）および
 ・評価に基づく融資を実行する際の信用保証協会保証料の0.1%を助成

(備考) 同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

価機関に評価を依頼する。図表5のとおり、評価は4分野10項目について5段階で行われる。評価書の作成手数料については広島県から半額分の助成を受けることができる。また、評価書の発行日から1年間のあいだに広島県信用保証協会の保証制度を利用した場

合、支払った保証料の0.1%相当額についても広島県から助成される。

推進については、成長支援や課題解決支援を進めていく過程で資金需要が見込まれる先に対し、本部（法人取引支援グループ）によるリードのもと営業店が取り組んでおり、必

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	対象製品・サービスの市場規模（潜在規模も含む）、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ンネル、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並びに事業の有望性、技術優位性、信用力などを考慮した資金調達力を評価する。
経営力	事業遂行能力	経営者の先見性、意思決定力、リーダーシップなどを考慮して評価する。
	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るか評価する。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) 同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

要に応じて本部担当者が同行訪問する。さらに、申請手続きをより円滑に進めるため、本部担当者が申請書類の作成まで全面的にバックアップしている。取引先の負担を軽減するだけでなく、作業効率を重視して営業店の負担まで軽減する仕組みである。

また、評価書の作成にあたって、外部評価機関の専門家は対象企業への訪問ヒアリングを行う。同金庫では、このヒアリングの場に営業店担当者を同席させ、企業の課題の発見・解決支援を実践できる人材養成のためのOJTとして活用している。営業店担当者は、専門家のヒアリングスキルを体感することで、非財務面の実態把握のための“目利き力”を訓練することができる。そもそも、完成した評価書を対象企業に手交・説明する役割を担うのは同金庫の職員であることから、各人の取組みに対する意識は極めて高い。必要に応じて、本部もこれをサポートする。

ところで、評価制度の活用にあたっては、同金庫と産業振興機構との緊密な連携が前提となるため、同金庫は当初から同機構に職員を1名出向させている。そして、出向期間を終えた別の職員1名が法人取引支援グループに配置されており、同金庫と産業振興機構との橋渡しは言うまでもなく、取引先・営業店を結び付けるコーディネーターとしての機能を発揮している。組織と組織の間で締結される協定など形式上の連携だけでなく、人と人とが繋がっている“生きた連携”こそが、取組みを活性化させる重要な要素となっていると言えよう。

3. 知的資産経営報告書の作成支援 ～株式会社ミヤテックの事例を中心に～

(1) 呉信用金庫における知的資産経営報告書の活用

同金庫は、評価制度とともに、知的資産経営にかかる支援にも注力している。両者を比較すると、評価制度は“第三者”が客観的に評価する取組みであるのに対し、知的資産経営は経営者や従業員が自社の知的資産を“自ら”探し出し認識する取組みで、表裏一体の関係にあると考えることができる。

この取組みによって、同金庫は取引先の業務プロセスを把握でき、企業の強みと弱みについて経営者と意見交換することを通じ、3～5年後の事業展開（将来性）も確認できる。事業性評価に基づく融資を実践していくためにも、企業における知的資産経営の取組みを定期的にモニタリングしていくことがポイントと位置付けている。

具体的な対応としては、次のような取引先について知的資産経営が有効と考え、知的資産経営セミナー等を通じた勧奨を行っている。

- ① 新規開拓や人材採用等に関し、企業PRの面で悩みを抱えている先
- ② 今後の経営戦略や方向性を明確にした先
- ③ 従業員教育（経営方針の浸透等）を進めたい先
- ④ 事業承継（技術・人材・ノウハウ等見えない資産の承継）の対策を検討している先

(2) 株式会社ミヤテックの事例

イ. 事業内容

ここからは、同金庫が実際に知的資産経営報告書策定の支援に取り組んだ株式会社ミヤテック（広島県）の事例を紹介する。

同社は、平成元年5月に現代表が個人事業として歯科技工所を創業、平成15年5月には東京営業所を設置したが、同21年6月には、株式会社MDJとして東京営業所を分社し、営業拠点の拡大を図った。（図表6、7）

各種歯科技工製品の受注・設計・製造・販売を主業務としている。丁寧で高精度な加工による同社の製品は、表面の滑らかさ、装着のフィット感等を重視し、顧客から高い評価を得ている。

図表6 (株)ミヤテックの概要



同社の概要	
社名	株式会社ミヤテック
設立	平成2年6月
所在地	広島県安芸郡海田町日の出2-50
代表者	代表取締役 宮崎 宏輝
従業員数	40人
事業内容	部分入れ歯、インプラントや最新の素材を用いた歯科技工物まで様々な歯科技工物の製造・販売
関連会社	株式会社MDJ（東京都品川区）

（備考） 同社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7 宮崎 宏輝 代表取締役



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

同社は歯科医と協力し、長い年月をかけて特別な技工法を完成させるなど、研究開発に積極的だ。

例えば、ブリッジ治療法における支台歯について、従来の技工法の場合、そのために健康な歯も多くを削らなければならなかった。ところが新しい技工法によれば、図表8のイ

図表8 同社製品のイメージ

〔装着前製品〕



〔口腔内試適〕



〔ファイナル装着後〕



（備考） 同社提供

図表9 製品リーフレット



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

メージのように、支台歯となる健康な歯をほとんど削らずに済むという特徴があり、多くの患者から支持されている。

デンチャー（入れ歯）についても、従来品であったならば保険適用対象とならなかったところ、同社の「患者様の笑顔が見たい、喜んでいただきたいという強い思い」から、保険適用のスーパーデンチャーを完成させた（図表9）。

図表10 同社設備



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

機械化によって生産効率を上げ、品質を保ちつつコストを抑え、患者目線に立った種々の工夫も取り入れたこの製品により、患者の負担は大幅に軽減されている。

このような同社の製品開発力の背景には、同社がいち早く進めた新型設備（図表10）の導入や、それにより労働集約的構造から脱却できたということがある。高精度の3Dスキャナー、3Dプリンターも、初期投資負担こそ大きいものの有効に機能している。

宮崎代表自身が歯科技工士であったこと、そしてその経験から抜本的な現場改善を図ったこと、現場を理解したうえでのトップセールス活動など、強みの要因は複数考えられる。しかし、すべてのきっかけとなったのは、知的資産経営との出会いであった。

ロ. 知的資産経営との出会い

ここから先は、宮崎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。

そもそもの始まりは、呉信用金庫主催の知的資産経営セミナーへの参加であり、宮崎代表は、知的資産経営の話聞いた際に、「ようやく“答”を見つけた思いだった」と述べており、それを紹介してサポートしてくれた呉信用金庫に対しては、「よくぞ教えてくれた」という感謝の思いが大きい。

当時、同社内部はバラバラの状況だった。どのようにして会社の方針を決定し、どのようにして全員を同じ方向に向かせるか、その方法を長い間模索していた。

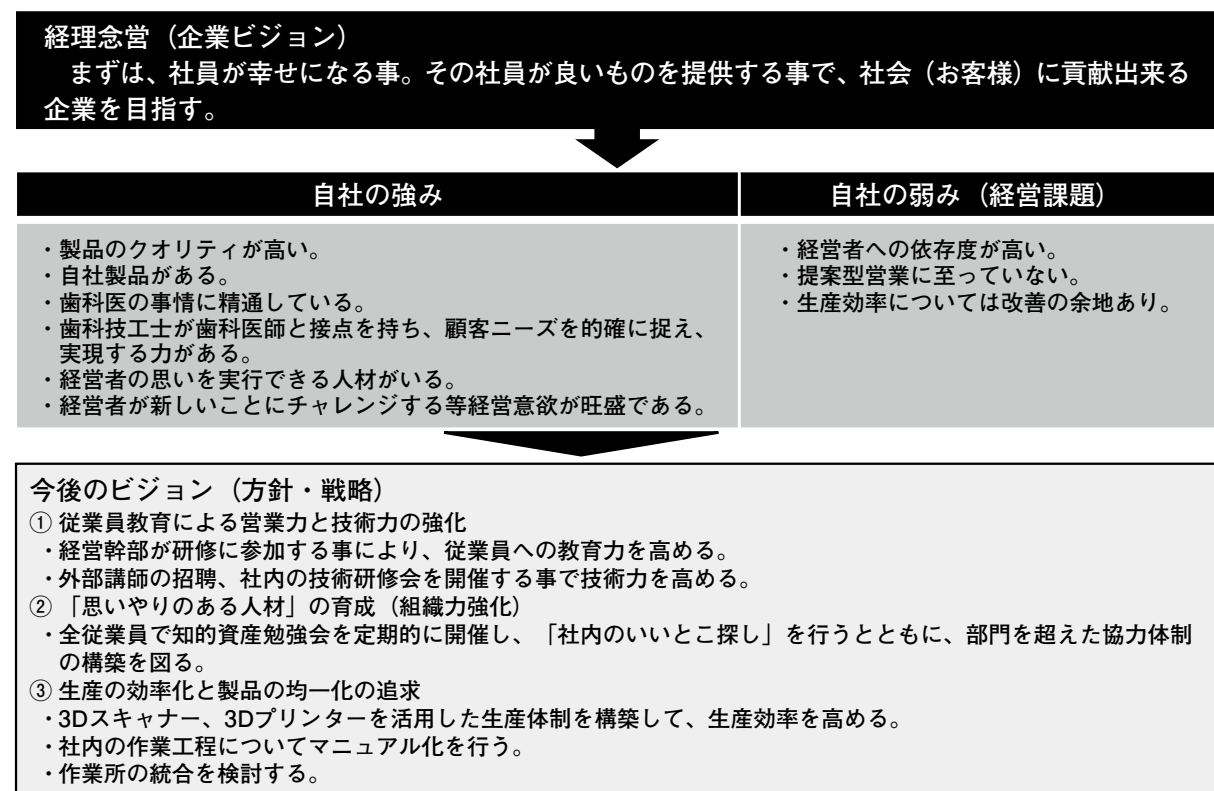
知的資産経営を学び始めたところ、早々に自社に欠けているものを気付かされた。それまでは、社員1人ひとりがただがむしゃらに働いて行けば、必ず皆が幸せになれると思っ

ていた。だが本当に重要なのは社員1人ひとりが協力していく事であり、それが会社であると言う事を再認識した。一見すると当たり前の事のようにだが、現実には実践できていなかったため、あらためて社内に浸透させていくこととした。

そこで、知的資産経営のキャッチフレーズを「社員の幸せが社会の幸せを創る」と定め、経営理念（企業ビジョン）を「まずは、社員が幸せになる事。その社員が良いものを提供する事で、社会（お客様）に貢献出来る企業を目指す」とした。（図表11）

ところが、最初の頃は皆が半信半疑でなかなか浸透しない。そこで日々、口に出して繰り返していくこととし、その後1年程経過し

図表11 同社の「事業価値を高める経営レポート」その1



（備考） 同社資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

てようやくその効果が表れ始めた。

やはり、社員1人ひとりの幸せがあってこそその会社であり、そこで初めて会社は社会貢献していることに繋がる。個々の社員を幸せにすることの意味は大きい。そこでまずは社員の環境整備から着手した。特に効果が出たのは作業工程の改善であり、全工程の概ね半分を機械化した。これは県内ナンバーワン水準であるという自負がある。これによって、組織内の風通しも目に見えて良くなり、作業の効率化に伴って労働時間も短縮されていった。社員の幸せの第一歩である。

ハ. 同社の価値創造ストーリー

同社の価値創造ストーリーは、図表12のとおりである。現在では社内に知的資産経営の考えが浸透したと認識しているが、一方でやるべき事もまだ多く残っている。知的資産経営はPDCAのサイクルであるため、ゴールという文字は存在しない。

また、安易な値下げでの製品販売だけはしてはならないと思っている。値下げをするには、人件費を含めローコスト化を徹底しなければならないが、人件費に手をつければ社員の不幸せに繋がってしまう。往々に「価格破壊で業界全体を変革する」と意気込む経営者を見かけるが、社員を幸せにできない企業経

図表12 同社の「事業価値を高める経営レポート」その2

		過去～現在のストーリー (平成元年～平成26年) 知的財産の活用状況	過去～将来のストーリー (平成26年～平成31年) 知的資産の活用目標
知的資産・KPI	人的資産	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の柔軟な発想力 経営者の統率力と指導力 熟練した製造責任者の存在 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の統率力と指導力 営業力の強化（提案型営業ができる人材の育成） 若手従業員の多能工化
	構造資産	<ul style="list-style-type: none"> 技術力が高く、短納期 自社商品の開発 生産ノウハウの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ブランド力の強化 製造・検査工程のマニュアル化 設備導入に伴う生産体制の構築 営業部門と製造部門との連携強化（作業指示、顧客の声など）
	関係資産	<ul style="list-style-type: none"> 従業員教育の体制構築 県内歯科医取引シェア20% 	<ul style="list-style-type: none"> 外部組織を活用し、教育訓練を実施 金融機関等と連携し、円滑な設備投資を行う。 県内歯科医取引シェア40%を目指す。
	その他	<ul style="list-style-type: none"> 自動研磨機の導入 	<ul style="list-style-type: none"> 安定したキャッシュフローの確保 3Dスキャナー・プリンター等の設備導入
KGI	現在		将来
	平成26年5月期 売上高 269百万円 (736千円/日)		平成31年5月期（5年後） 売上高 1,000百万円 (当期利益率 30%)

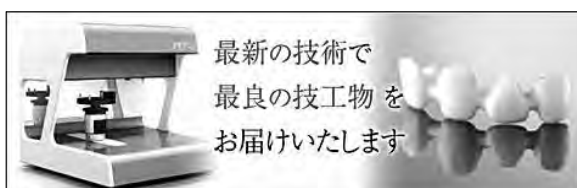
(備考) 同社資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表13 同金庫主催セミナー参加風景



(備考) 同金庫提供

図表14 同社の強み <イメージ>



(備考) 同社提供

営などは存在意義が乏しく、社会への貢献もできないだろう。経営者の使命は、金儲けだけに注力するのではなく、社員を大切にすることでもある。

同社の保険適用デンチャーは、単なる値下げ製品ではない。歯科技工物の業界では労働集約的な手作業が主流だが、同社は前述のとおり、人手でなければできない部分を除く殆どを機械化し、保険適用可能な価格を実現した。他社では容易に真似できない製品で、同社の“顧客提供価値”である「お客様の笑顔と満足を創造する」にも合致する。同社が目指す経営は、顧客に頭を下げて無理に製品を買ってもらうことではなく、顧客が頭を下げて買いに来るような製品を作り出すことだ。

歯科技工は、今後の超高齢化社会において重要性が高まる分野である。ものづくりの原点にあると言え、やりがいもある。同社には

多くの歯科技工士がいるので、歯科医師のニーズを把握することが可能であり、それに対応し得る高い技術力も持っている。だからこそ、自社の製品力による営業活動が東京の拠点においても可能となっている。同社の強みはこうした製品開発力であり、経営者の思いに対して必ず応えてくる現場の1人ひとりがそれを支えている。

4. バイセルと動産引取予約

バイセル（中古機械取引＝ビジネスマッチング）と動産引取予約は、ABL（動産・売掛金担保融資）の構成要素の一部である。このABLについては、信金中金月報2015年1月号、同年2月号および同年8月増刊号において報告しているとおり、徹底したモニタリングをベースとした事業性評価融資のための有効なツールある。

同金庫はABLにも注力していることから、非財務面の評価に対し、知的資産等とは別の視点からも同時アプローチを図っていると言える。スキームの構築に際して、同金庫は、工作機械リース、動産処分、リースアップ物件の処理などの領域において業界トップレベルの昭和リース株式会社と業務提携した。ABL分野におけるリース会社との提携自体は既に各地で取り組まれているが、いわゆる融資保証スキームだけではなく、“バイセル”と“動産引取予約”を併せ、網羅的に提供としている点は特徴的である。

(1) バイセル（中古機械取引）

同金庫の取引先には、重機等の設備を有する業種が多い。これらの設備資金ニーズに円滑に対応するためには、中古品を含めたそれらの取引市場の特性や動向を十分に把握し、対象となる設備の実態を踏まえた判断を行うことが求められる。

そこで同金庫は、リース会社との提携項目の中にバイセル（中古機械取引）を盛り込んだ。これは、リース会社が全国の企業間ネットワーク経由で保有する「売り」および「買い」情報を活用し、取引先が所有する中古機械設備の効果的な売買をサポートするものである。取引先にとっては相対取引よりも合理的な価格による売買が可能となり、不要設備の確実な現金化や、設備購入金額の抑制にもつながる。（図表15）

同金庫にとっても、財務情報からは見えない機械設備の入替わりを把握することで、競争力や企業戦略の変化を知ることができ、中古設備の購入に伴う借入ニーズに対応することも可能となる。また、取引先の事業改善に向けた対応として遊休設備売却の提案を行うなど、新規取引先開拓のアプローチツールと

しても活用できる。

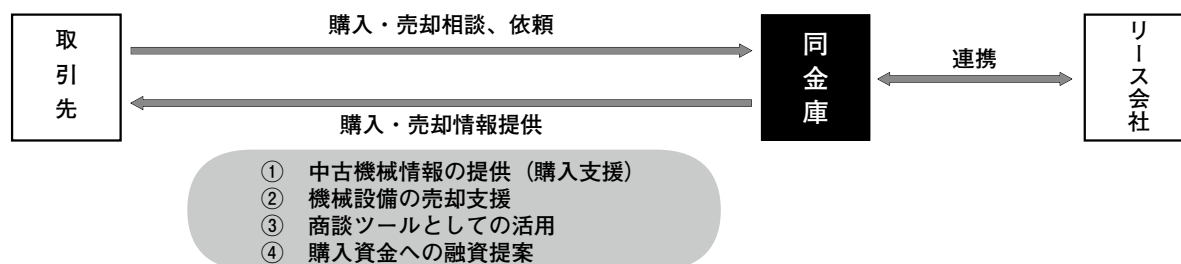
これまでのところの実績（平成27年10月末時点）として、約50件の情報提供を経て設備や車両など計4件の売買（売却2件・買取2件）が成約に至っている。

(2) 動産引取予約

動産引取予約とは、取引先が同金庫に譲渡担保として提供する設備等をリース会社が買取査定し、引取予約価格を決定後に引取予約契約を取引先、リース会社および同金庫の三者間で締結する構成の仕組み（図表16）で、引取オプションを行使するか否かの権利については同金庫が持つこととなる。対象は取引先が現に所有する機械・車両で、具体的には、工場内に設置されたマシニングセンタ、建築現場で使用する油圧ショベルなどが該当する。

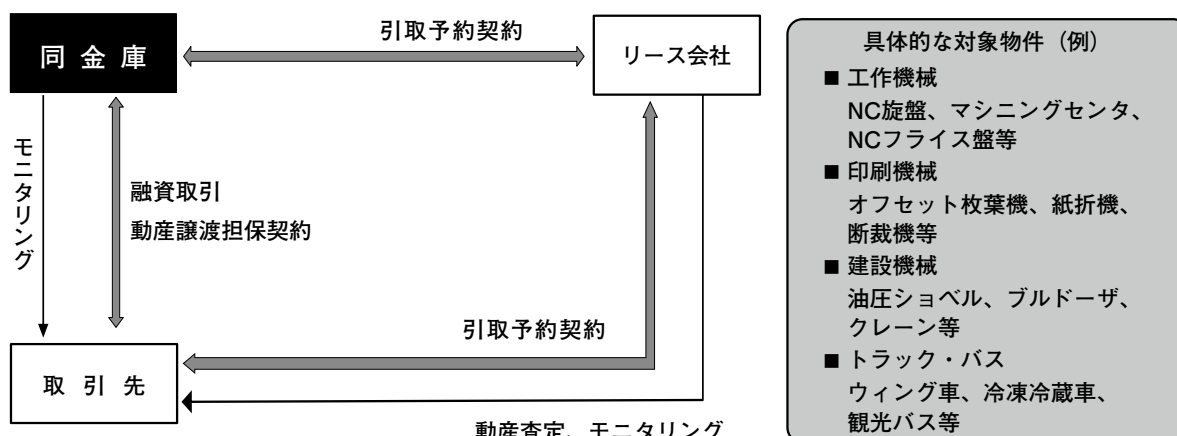
融資実行後、同金庫はモニタリングを通じ、工場内部における作業効率の状況や、機械設備の稼働状況等をウォッチすることとなるが、これらは非財務情報そのものであり、試算表などの財務情報よりも的確かつ迅速に事業性の評価を行うことが可能となる。

図表15 バイセル（中古機械取引）のスキーム



（備考）同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

図表16 動産引取予約のスキーム



(備考) 同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

もっとも、ここまでは通常のABLでも同様に得られる効用であろう。では、この動産引取予約のポイントは何か。周知のとおり、金融検査マニュアル等で想定されるようなABLに取り組むに際して、最もハードルが高いフェイズは“処分”である。仮に前述の中古機械取引のスキームを活用しても、売買の実現可能性は必ずしも高くない。

この動産引取予約のポイントは、万が一にも“処分”というフェイズに移行した場合を想定し、その際の対応を明文として取り決め、三者間（取引先・リース会社・同金庫）にて契約締結している点である。停止条件付ではあるものの、リース会社による引取りを前もって決めているという構成上、通常の売買のような不確実性は介在しない。

畜産農家が肥育する肉用牛を対象としたABLの場合、いざという際に備え当該農家が通常取引している食肉加工会社との間であらかじめ引取契約を締結しておく事例も一部にある。しかし機械設備の場合、将来の引取契

約に応じる相手方を探すことは通常困難である。こうした処分の事前契約化を実現した動産引取予約のスキームは、金融機関サイドの視点で言えば、通常はハードルが高い「ABLの一般担保化」を実現することにも近づくことができるものであり、利用価値は高い。

おわりに

同金庫は、特許庁の平成26年度産業財産権制度問題調査研究「知財評価を活用した融資の促進に関する調査研究」における「知的資産経営普及のための調査事業」に参画し、合計9社の知的資産経営報告書（事業価値を高める経営レポート）の作成支援を行うなど、知的資産経営を事業性評価の根幹に位置付けている。

そして同時に、産業振興機構やリース会社などの外部機関との緊密な連携によって、「評価制度」「バイセル」「動産引取予約」などを“定番”の商品・サービスとして提供している。特に、「評価制度」については、年間目

標を設定して営業店評価に盛り込むなど組織として力を入れており実績も出ている。

事業性評価に基づく融資について、共通のモデルを構築することは容易ではないが、少なくとも同金庫においては、この仕組みが有効に機能していることが理解できた。ポイントは既に触れたように「人づくり」である。産業振興機構に職員を常時出向させ、かつ、出向を終えた職員に関係当事者間のコーディネーターの役割を担わせるなど、外部機関連携を書面上の形式的なスキームではなく、真に生きたスキームとするため組織的・計画的に態勢整備を進めてきたことが、一歩先を進む非財務アプローチを支えている最大のポイントと言えるだろう。

同金庫では、今後の取り組みとして、このような事業性評価への対応に加え、平成28年4月には、取引先の情報を簡潔にまとめた冊子「くれしん地域企業応援ガイドブック2016」を発行予定であり、ビジネスマッチングの面からも地方創生への取り組みをさらに加速させていくこととしている。

最後になるが、信用金庫が今後5年～10年後を見据えたビジネスモデルを構築するに際して外部機関連携を軸に据える場合、決して書面上の形式的連携で終わらせることなく、同金庫のように人と人とが結びついた実体あるものにできるか、その点が全体の成否を左右することに留意する必要があるだろう。

〈参考文献〉

- ・呉信用金庫ホームページ (<http://www.kure-shinkin.jp/>)
- ・呉信用金庫2015年度ディスクロージャー
- ・株式会社ミヤテック・株式会社MDJホームページ (<http://www.m-d-j.jp/>)
- ・呉信用金庫 中小企業技術・経営力評価制度への取り組みについて (平成27年3月17日)
- ・中国財務局 平成25年度地域密着型金融に関するシンポジウム資料 (平成26年3月6日)
- ・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)

地域の資源を活かす地熱(温泉バイナリー)発電への融資

— 福島信用金庫と株式会社元気アップつちゆ(つちゆ温泉エネルギー株式会社)の取組み —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

中西 雅明

(キーワード) 温泉バイナリー発電、固定価格買取制度 (FIT)、温泉協同組合、中小企業

(視 点)

2015年度、信金中金月報2015年4月号(2015年4月1日)「地の利を活かす地熱(温泉バイナリー)発電への融資 —大分みらい信用金庫と西日本地熱発電株式会社の取組み—」を発刊した。このなかでは、地熱発電の基本的な仕組みを取り上げるとともに、信用金庫からの融資を活用して温泉バイナリー発電に取り組む中小企業の先進的な事例を紹介し、地熱(温泉バイナリー)発電の推進への期待感を示した。

信金中金月報2015年4月号発刊後、経済産業省「長期エネルギー需給見通し」において、地熱発電はベースロード電源を担う有力なエネルギー源として2030年までに現在の約3倍の発電規模まで開発する見通しが示されており、大きな期待が寄せられている。

そこで本稿では、東日本大震災等の影響で大きな打撃を受けた温泉町が、復興のため既存の温泉を活かしつつ地熱(温泉バイナリー)発電を用いて発電するという新たなビジネスモデルを構築し、それを資金面で支えた福島信用金庫の取組みについて確認することで、円滑な導入とその後の定着に向けたヒントを探る。さらに、地域の資源を持続的に活かす施策に取り組む福島県庁や福島市役所の事例を紹介することで、今後の考察を試みた。

(要 旨)

- 14年4月に閣議決定されたエネルギー基本計画にもとづき、15年7月に長期エネルギー需給見通しが策定された。地熱発電は、30年までに現在の約52万kWから約155万kW(現在の約3倍)を導入見込み量とするなど、大きな期待が寄せられている。また、環境省は自然環境と調和しつつ地熱発電の開発が行えるように、12年3月および15年10月に規制緩和を実施した。
- 福島信用金庫は、「暮らしのとなりに、いつもふくしん」をコーポレートメッセージに、地域の繁栄と地域住民の豊かな暮らしづくりに貢献することを目指している。当金庫として初めての地熱温泉バイナリーへの融資となり審査は手探りであったものの、地域の実情を的確に把握するとともに事業スキームを精査したところ、事業継続性に高い可能性が認められ、そして何よりも震災からの復興に向けた熱意と地元の同意があったため融資を実行した。
- 国の補助金や債務保証の関連でつちゆ温泉エネルギー株式会社が様々な問題に直面し、地熱温泉バイナリー発電が立ち行かなくなりそうになった際に、福島信用金庫は経営陣の英断により積極的な対応を行ったため、事業継続が可能となった。
- つちゆ温泉エネルギー株式会社は、福島県福島市土湯温泉町にある地熱(温泉バイナリー)発電会社である。代表取締役である加藤氏は土湯温泉町出身であり、東日本大震災等の影響で地域全体が危機に追い込まれた状況を打開すべく、株式会社元気アップつちゆ(SPC: つちゆ温泉エネルギー株式会社)を設立した。さまざまな知恵を絞るとともに複数の企業の協力を得て、温泉バイナリー発電における新たなビジネスモデルを実現している。

はじめに

2015年度、信金中金月報2015年4月号(2015年4月1日)「地の利を活かす地熱(温泉バイナリー)発電への融資—大分みらい信用金庫と西日本地熱発電株式会社の取組み—」を発売した。そのなかでは、1990年代半ばから地熱発電は停滞していたものの、東日本大震災による深刻なエネルギー危機や固定価格買取制度(通称 FIT[Feed-in Tariff]、以下「FIT」という。)が開始されたことをきっかけとして、日本全国で取り組む事業者が徐々に増加していることにふれた。

そこで本稿では、前回とは視点を変え、東

日本大震災等の影響で大きな打撃を受けた福島市土湯温泉町を取り上げる。土湯温泉町は、東日本大震災からの復興そして震災前よりも多い観光客を呼び寄せるために、既存の温泉を活かしつつ小型地熱(温泉バイナリー)発電を用いて発電するという新たなビジネスモデルを立ち上げ、中小企業を設立した。

それを資金面で支えた福島信用金庫と独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構(以下「JOGMEC」という。)に着目するとともに、地域の持続的発展に向けた地方公共団体の取組みにも光をあて、地域の活力を活かすヒントを探っていく。

図表1 2015年度の固定価格買取制度における買取価格・期間

		買取価格 (1kWhあたり)		買取期間			
			(14年度実績)		(14年度実績)		
太陽光	10kw以上	27円+税 ^{注3}	↓	32円+税	20年間	↔	20年間
	10kw未満 ^{注1}	33円 ^{注4}	↓	37円	10年間	↔	10年間
風力	20kw以上	22円+税	↔	22円+税	20年間	↔	20年間
	20kw未満	55円+税	↔	55円+税	20年間	↔	20年間
	洋上風力	36円+税	—	36円+税	20年間	—	—
地熱	15,000kw以上	26円+税	↔	26円+税	15年間	↔	15年間
	15,000kw未満	40円+税	↔	40円+税	15年間	↔	15年間
水力	1,000kw以上30,000kw未満 ^{注2}	24円+税	↔	24円+税	20年間	↔	20年間
	200kw以上1,000kw未満 ^{注2}	29円+税	↔	29円+税	20年間	↔	20年間
	200kw未満 ^{注2}	34円+税	↔	34円+税	20年間	↔	20年間
バイオマス	メタン発酵ガス	39円+税	↔	39円+税	20年間	↔	20年間
	間伐材等由来の木質バイオマス (2,000kW未満)	40円+税	(新設)	—	20年間	—	—
	間伐材等由来の木質バイオマス (2,000kW以上)	32円+税	↔	32円+税	20年間	↔	20年間
	一般木質バイオマス・農産物残さ	24円+税	↔	24円+税	20年間	↔	20年間
	建設資材廃棄物	13円+税	↔	13円+税	20年間	↔	20年間
	一般廃棄物・その他の廃棄物	17円+税	↔	17円+税	20年間	↔	20年間

(注1) ダブル発電(太陽光発電と家庭用燃料電池等の併用)を除く。

(注2) 既設誘水路活用中小水力を除く。

(注3) 15年4~6月期は「29円+税」で、「27円+税」が適用されるのは15年7月1日以降

(注4) 東京電力、中部電力、関西電力管内以外の管内は「35円」

(備考) 資源エネルギー庁ホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 地熱発電の最近の動向

信金中金月報2015年4月号(2015年4月1日)「地の利を活かす地熱(温泉バイナリー)発電への融資 ー大分みらい信用金庫と西日本地熱発電株式会社の取組みー」の発刊以降、地熱発電関連について、さまざまな動きがあったことから、ここでふれてみよう。

(1) 2015年度の固定価格買取制度における買取価格・期間

15年3月、経済産業省は、調達価格等算定委員会の「平成27年度調達価格及び調達期間に関する意見^(注1)」をもとに、15年度の新規参入者向け買取価格および賦課金を決定した(図表1)。12年7月からのFIT導入以降、再生可能エネルギー発電設備の導入が着実に進んでいるものの、増加分の約97%が太陽光発電であり、偏りがみられるうえに、過年度の調達価格を確保し建設を意図的に遅らせているケースも散見されたことなどから、太陽

光発電の買取価格は昨年度より下落した。

一方、地熱発電については、発電規模15,000kW以上および15,000kW未満の両方が昨年度と同額維持となり、今後の導入促進が期待されているといえよう。

(2) 長期エネルギー需給見通し

14年4月に閣議決定されたエネルギー基本計画にもとづき、総合資源エネルギー調査会基本政策分科会長期エネルギー需給見通し小委員会での検討をへて、15年7月に長期エネルギー需給見通しが策定された。

再生可能エネルギーについては、『自然条件によらず安定的な運用が可能な地熱、水力、バイオマスを積極的に拡大し、ベースロード電源を確保』といった文言が盛り込まれ、地熱発電は2030年までに現在の約52万kWから約155万kW(現在の約3倍)を導入見込み量とするなど、大きな期待が寄せられている(図表2)。

さらに、『各種規制・制約への対応、開発

図表2 長期エネルギー需給見通しにおける地熱発電の開発見通し

(単位: 万kw)

	①大規模開発: 現行の環境規制の下での開発を見込み、 ②中・小規模開発: 現在把握されている案件の開発を見込む場合	さらに、 ②中・小規模開発: 今後も開発が順調に進行すると想定した場合	さらに、 ①大規模開発: 環境規制の緩和を想定した開発を見込み、 ②中・小規模開発: 今後も開発が順調に進行すると想定した場合	さらに、 国が空中物理探査を5カ所程度実施し、3万kW級の開発を創出する場合
①大規模開発	約32	約32	約61	+約15
②中・小規模開発	約6	約24	約24	
既存発電所	約52	約52	約52	
合計	約90 (65億kWh)	約108 (79億kWh)	約140 (102億kWh)	約155 (113億kWh)

(備考) 経済産業省 長期エネルギー需給見通し 関連資料 (2015年7月) より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. http://www.meti.go.jp/committee/chotatsu_kakaku/pdf/report_004_01_00.pdf

リスクの高い地熱発電への支援、高効率化・低コスト化』といった文言も盛り込まれ、地熱発電については、環境省、JOGMEC、国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）などが積極的に対応している。

(3) 地熱発電の規制緩和

地熱発電は、再生可能エネルギーのなかでもベースロード電源として期待されるものの、事業性が高いとされる区域は国立・国定公園の区域と重なる場合が多いため、開発においては、自然環境との調和が図られることが重要となっている。そこで、環境省は自然環境と調和しつつ地熱発電の開発が行えるように、12年3月および15年10月に規制緩和を実施した（図表3）。

12年3月には、まず第2種・第3種特別地域について規制緩和を行った。自然環境の保全

などの条件を満たし、環境省が認めれば、地表部からの掘削や傾斜掘削（区域外から斜めに掘削を行うといった地下部の掘削）も可能となった。これにより、国立公園の約半分、国定公園の約4分の3が規制緩和されることとなった。

15年10月には、総発電電力量に占める地熱発電のシェアを0.3%から1%程度に引き上げる長期エネルギー需給見通しに対応し、環境省はさらなる規制緩和を実施した。これまでは、第1種特別地域については、地下部への傾斜掘削も認めないこととしていたが、地表に影響がないことなどを条件に、地下部への傾斜掘削も認められることとなった。これにより、国立公園の約1割、国定公園の約1割が規制緩和され、今までより地熱発電を検討できる場所が増加したといえよう。

なお、2回にわたる規制緩和が実施されたとはいえ、日本の地熱資源量の約3割がある

図表3 地熱発電の規制緩和

(単位：%)

国立・国定公園内の地種区分	国土面積に占める割合			地熱発電のための開発	
	国立公園	国定公園	小計	地表	地下部の掘削 (区域外からの傾斜掘削を含む)
特別保護地区	0.74	0.17	0.91	×	×
第1種特別地域	0.67	0.45	1.12	×	○ ^{注1}
第2種特別地域	1.29	1.02	2.31	○ ^{注2}	○ ^{注2}
第3種特別地域	1.34	1.68	3.02	○ ^{注2}	○ ^{注2}
普通地域	1.55	0.25	1.80	○	○
合計	5.59	3.57			
総計	9.17				

(注1) 2015年10月通知により規制緩和された範囲

(注2) 2012年3月通知により規制緩和された範囲

(備考) 環境省 第4回 国立・国定公園内の地熱開発に係る優良事例形成の円滑化に関する検討会 参考資料3 (2015年7月)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

とされる特別保護区域については地表部からの掘削や傾斜掘削も認められておらず、地熱資源量の約1割があるとされる第1種特別地域については地表部からの掘削は認められていないことに注意する必要がある。

2. 地域の資源を活かす温泉バイナリー発電への融資と債務保証

(1) 福島信用金庫が展開する温泉バイナリー発電への融資

福島信用金庫は、福島県福島市に本店をおき、「暮らしのとなりに、いつもふくしん」をコーポレートメッセージに3つの経営理念^(注2)を掲げ、地域の繁栄と地域住民の豊かな暮らしづくりに貢献することを目指している。シンボルマークは桃の特徴を活かしたシンプルでまろやかな曲線で表されており、福島信用金庫を中心とした地域の「輪」、地元の「和」にもつながり、福島信用金庫の「身近にあって、親しみやすい金融機関」を表現している。(図表4)。

後述するつちゆ温泉エネルギー株式会社への融資は、当金庫としても初めての地熱温泉バイナリー発電への融資となり、審査は手探りであった。しかしながら、土湯温泉町復興再生協議会の賛助会員に福島信用金庫は地元金融機関として唯一名を連ねており、地域の実情を的確に把握することができたうえに、事業スキームに関する工事施工および事業継続性に高い可能性があり、そして何よりも震災

図表4 福島信用金庫



信用金庫の概要

信用金庫名	福島信用金庫
理事長	樋口 郁雄
所在地	福島市万世町1番5号
創立	1976年(昭和51年)5月
預金	3,625億円
貸出金	1,537億円
常勤役員数	311人

2015年3月末現在

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

からの復興に向けての熱意と地元の同意がみられたことから融資を実行した。ちなみに、本件は、プロジェクト融資であり、JOGMECの8割の債務保証がついているものの、代表取締役などの個人保証はとらず、バイナリー発電にABLを設定することも大きな特徴といえよう。

なお、国の補助金や債務保証の関連でつちゆ温泉エネルギー株式会社が様々な問題に直面し、地熱温泉バイナリー発電が立ち行かなくなりそうになった際に、福島信用金庫は経営

(注)2. ①地域の繁栄と豊かな暮らしづくりに貢献する。②心を合わせ積極的に業務を展開し、強靱な経営体質を作る。③活気に満ち、豊かな働きがいのある職場とする。

陣の英断により、NEPC^(注3)に融資証明書を先行して提出するといった積極的な対応を行うことにより、事業継続が可能となった。こうした対応の背景には、つちゆ温泉エネルギー株式会社の事業性および実情を詳細に把握していた「目利き力」があることも忘れてはならないだろう。

(2) 地域の資源を活かす「株式会社元気アップつちゆ」(つちゆ温泉エネルギー株式会社)

つちゆ温泉エネルギー株式会社は、福島県福島市土湯温泉町にある地熱(温泉バイナリー)発電会社(特定目的会社^(注4): SPC)である。(図表5)。

土湯温泉には年間約23万人の宿泊客が訪れていたが、東日本大震災により土湯温泉でも震度6強を記録し、建物の倒壊など壊滅的被害を受けた。16軒あった旅館のうち、建物の被害が大きかった大型旅館などが自己破産または廃業に追い込まれ、11軒にまで減少した。代表的な福島市内の温泉(飯坂・高湯・土湯)のうち、ここまで被害が大きかったのは土湯温泉のみである。宿泊客数は約3分の1にまで減少し、土湯温泉町は地域全体が危機に追い込まれた。

こうした状況を打開するべく、2011年11月に旅館経営者らが土湯温泉町復興再生協議会を設立し、全国の温泉観光地を牽引できる

図表5 株式会社元気アップつちゆ



当社の概要	
社名	株式会社元気アップつちゆ (特定目的会社) つちゆ温泉エネルギー株式会社 つちゆ清流エネルギー株式会社
代表者	加藤 勝一
所在地	福島県福島市土湯温泉町字下ノ町17
設立	2012年(平成24年)10月
資本金	2,000万円
事業内容	土湯温泉町復興計画の実施など

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ような計画^(注5)を策定した。計画の具現化に向けて、土湯温泉の将来を考え、「湯遊つちゆ温泉協同組合」とNPO法人「土湯温泉観光まちづくり協議会」が出資し、「株式会社元気アップつちゆ」を12年10月に設立し、その後、特定目的会社として「つちゆ温泉エネルギー株式会社」と「つちゆ清流エネルギー株式会社」を設立した。

地熱温泉バイナリー発電については、源泉施設は開発が制限される国立公園(第3種特別地域^(注6))にあるが、12年3月の環境省の規制緩和により、開発可能となった。地元の

(注)3. 一般社団法人 新エネルギー導入促進協議会 (<http://www.nepc.or.jp/>)

(注)4. 資産流動化法にもとづいて設立された、特定の目的を持った企業のこと。債務や負債を出資企業の財務から切り離して、特定の事業会社だけに波及させるファイナンス手法を採用する場合に設立される。

(注)5. 計画のポイントは、①温泉観光地の将来を占うモデル地域の構築、②少子高齢化・人口減少社会への対応、③再生可能エネルギーによるエコタウンの形成、④産学官との連携、⑤新たな事業主体の設立

(注)6. 特別地域のうちでは風致を維持する必要性が比較的低い地域であって、特に通常の農林漁業活動については原則として風致の維持に影響を及ぼすおそれが少ない地域

合意形成については、土湯温泉は温泉管理を民間の湯遊つちゆ温泉協同組合（理事長は加藤社長）が一括して行っているうえに、地熱温泉バイナリー発電開発では新規に掘削する必要がなく、加藤社長の土湯温泉の復興への熱意が伝わり、反対はなかった（図表7）。

前回の信金中金月報2015年4月号にて、地熱温泉バイナリー発電の事業化へのポイント（①噴気がふんだんにある良い泉源をみつけること、②冷却装置に使う水が十分に得られ、できるだけ温泉水に不要な成分が混じっていないこと、③送電線が近くにあること）を記載したが、土湯温泉では上記のポイントを全て満たしているだけでなく、硫黄成分が少なく配管にスケールが付きにくいといった発電効率を上げる条件も整っていた。

図表6 代表取締役社長 加藤 勝一氏

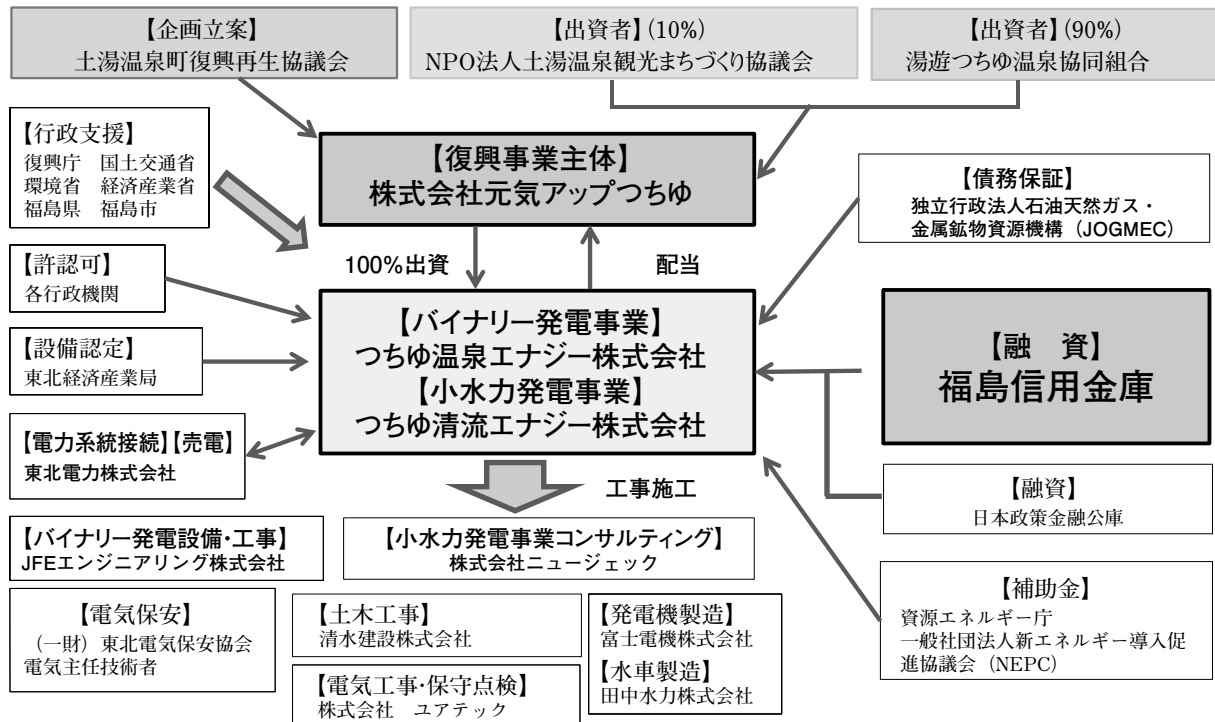


（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

資金調達については、総事業費7億600万円のうち福島信用金庫からの融資5億5,700万円（うち8割をJOGMECが債務保証）、日本政策金融公庫からの融資8,400万円、経済産業省からの補助金6,500万円で補った。

発電機については、さまざまな検討を行

図表7 事業スキーム



（備考）株式会社元気アップつちゆ提供資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表8 土湯温泉第16号源泉バイナリー地熱発電所



事業の概要

発電方式	(特定目的会社) つちゆ温泉エネジー株式会社 (株式会社元気アップつちゆが100%出資)
資本金	500万円
運転開始	2015年(平成27年)11月
従業員数	2人
設備容量	440kW(当初計画は400kW)
売電先	東北電力(FIT適用)
特徴	・温泉用の熱水を活用 ・福島信用金庫などからの融資 ・JOGMECの債務保証(80%)

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

い、土湯温泉に最も適した発電機を供給できるアメリカのオーマット社を選択し、設置^(注7)した。消防法等の許認可関連および補助金等の資金調達関連で、当初予定よりも約1年遅れたものの、15年11月に本格稼動し、売電を開始した(図表8)。

なお、当初計画では発電機定格400kW(発電される総量)、送電端出力350kW(売電される正味量)としていたが、さらなる発電が見込めることから、発電機定格440kWに変更し、稼動したところ、取材時には送電端出力が約390kWと当初より1割以上も増加

する成功となった。送電端出力が増えた大きな要因としては、冷却水として利用している湧水(黒沢池:約10℃)が温度も低く量も豊富であることが挙げられる。

今後については、発電後の冷却水が約21~26℃となることを活用し、植物栽培(ミニ野菜工場やミラクルフルーツ)や水産養殖を研究し、震災前を上回る土湯温泉の躍進に向けて精力的に活動している。

(3) 独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構(JOGMEC)

独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構は、2004年2月に当時の石油公団と金属鉱業事業団の機能が集約され、石油・天然ガスおよび金属鉱物の安定的かつ低廉な供給に貢献することなどを目的として設立された。さらに、12年9月の法律改正により、新たに石炭と地熱の業務分野が加わり、資源全般をカバーする組織として機能強化された(図表9)。

地熱発電は、地熱資源の調査から発電にいたるまでに長い時間を要する。JOGMECでは、日本企業が国内で、リスクの最も高い開発初期段階における地熱資源調査を行う際に、その調査費の一部や周辺環境への影響を調査する費用に対して助成金を交付し、環境と調和した地熱資源開発が促進されるように支援している(図表10)。

また、地熱貯留層の発見が必ずしも持続可能な発電を行うための蒸気の噴出に結びつか

(注)7. 発電機は、沸点が低い有機媒体を用い、熱交換器を介してその蒸気をタービンに送り発電するランキンサイクル発電(媒体は1気圧での沸点が36℃のペンタン)、イスラエルにて製造

図表9 独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構



独立行政法人の概要	
独立行政法人名	独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構 (JOGMEC)
理事長	河野 博文
所在地	東京都港区虎ノ門2-10-1 虎ノ門ツインビルディング
設立	2004年(平成16年)2月
予算規模	2兆2,120億円(2015年度)
所管官庁	経済産業省
従業員数	542人(2015年4月1日現在)

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

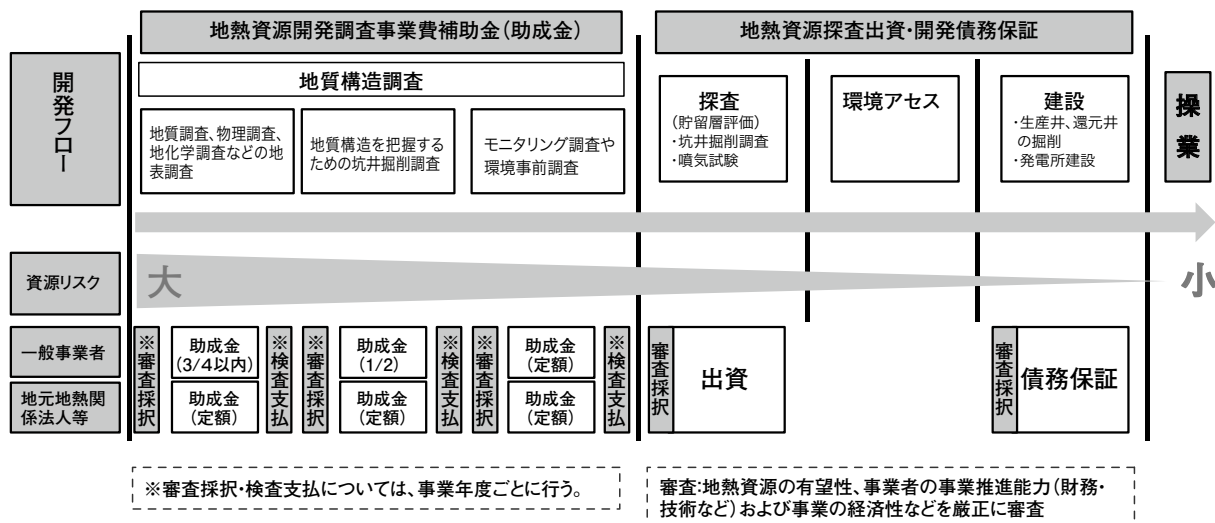
ないなど、他の資源開発とは異なる地熱特有のリスクも存在する。このようなりスクに対応するため、JOGMECは、地熱資源発見後の資源量把握のための探査に必要な資金に対する出資、開発段階における金融機関からの借入金に対して債務保証を行うことで資金調達の円滑化も推進している。

なお、債務保証の限度は、各金融機関からの債務の80%を上限としており、保証料率は基準料率(0.4%)+事業リスク(①内部収益率、②融資期間、③債務保証額)による加算(0.0%~0.4%)により、算出している(図表11、12)。

つちゆ温泉バイナリー地熱発電の案件について、この債務保証制度により、JOGMECは福島信用金庫の融資5億5,700万円のうち8割を債務保証している。

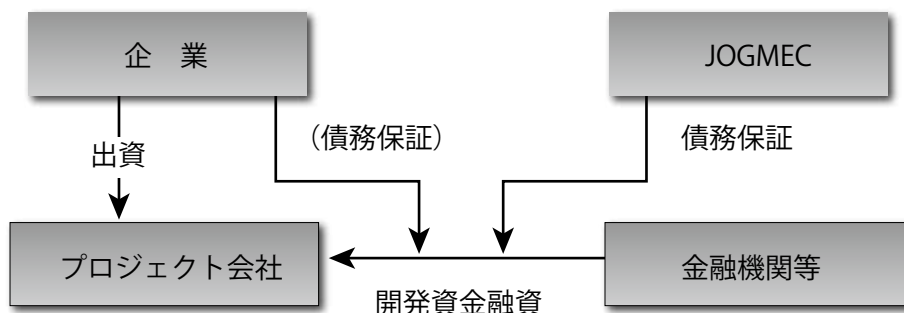
債務保証審査の際に重要視しているのは、発電のための蒸気や熱水が確保されていること、発電所などの工事が可能かどうかであ

図表10 JOMECの地熱資源開発支援事業(抜粋)



(備考) 独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構ウェブサイト (<http://www.jogmec.go.jp/content/300192433.jpg>) より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表11 JOGMECの債務保証制度



(出典) 独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構ウェブサイト (<http://geothermal.jogmec.go.jp/activities/support3.html>)

る。また、事業者の発電所設置にかかる技術力なども考慮している。

今後についてであるが、長期エネルギー需給見通しにより、国は地熱発電の規模を2030年までに140万～155万kW（現状52万kW）、発電シェア1%程度（現状0.3%）に拡大する大きな目標を立てており、それに応じ

てJOGMECの地熱支援制度も拡充されている。地熱発電所の建設増加には、採算性が高い地域を調査することが重要であり、これからもJOGMECの地熱支援事業が活用されることが増えていくといえよう。

3. 温泉バイナリー発電の持続的発展に向けた地方公共団体の取組み

(1) 福島県庁

福島県は2015年7月末現在の再生可能エネルギー固定価格買取制度における都道府県別認定容量（新規認定分）で全国2位と、再生可能エネルギー先駆けの地となるべく取り組んでいる。その歴史は古く、東日本大震災以前の1999年3月に、環境への負荷の少ない低炭素・循環型社会への転換を図るべく「福島県地域新エネルギービジョン」を策定し、導入促進に取りかかっている。その後、さらに導入促進を加速させるため、04年3月に「地球と握手!うつくしま新エネビジョン」、11年3月には「福島県再生可能エネルギー推進ビジョン」を策定した。

ところが、東日本大震災によって再生可能

図表12 JOGMEC債務保証制度
(連帯保証人を立てない場合)

評価項目	評価基準	増減料率
1.基準料率		0.4
2.事業リスク	8≤IRR	△0.2
①内部収益率	6≤IRR<8	0
	IRR<6	0.2
②Pay Back Period	期間<10年	△0.1
	10年≤期間<15年	0
	15年≤期間	0.1
③債務保証額	50億円以下	0
	50億円超	0.1
事業リスク計 ^注	①+②+③	
機構採用料率	1.+2.	

(注) 事業リスクの合計値がマイナスとなった場合はゼロとなる。

(備考) 1. 独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構ウェブサイト (<http://geothermal.jogmec.go.jp/activities/support3.html>) より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 連帯保証人を立てる場合は、保証料率は年0.4%となる。

図表13 福島県庁



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

エネルギーを取り巻く情勢は大きく変化し、福島県が復興に向けた主要施策のひとつに「再生可能エネルギーの飛躍的な推進による新たな社会づくり」を位置づけたこととともない、12年3月に「福島県再生可能エネルギー推進ビジョン（改訂版）」を策定し、これまでにない高い導入目標を設定するとともに導入推進施策を取り入れた（図表14）。さらに、13年2月には、2020年度の導入目標を射程に入れた「再生可能エネルギー先駆けの地アクションプラン」を策定し、再エネの導入拡大にともなう東日本大震災からの復興・地域振興・産業振興などに取り組んでいる。

15年3月末現在、地熱温泉バイナリー発電の設備容量は0kWであるものの、つちゆ温泉エナジー株式会社の発電所稼動に伴い、今年度末には400kWを確保する。また、小水力発電の設備容量は約15,000kWとなり、今年度はつちゆ清流エナジー株式会社の発電所も新規に稼動していることから、少しながらではあるが確実に増加している傾向にある。

2015年度の予算においては、再生可能エネルギー推進プロジェクトを13の重点プロジェクトのひとつとして掲げており、事業者向けには地熱バイナリー発電・小水力発電・風力発電の実施に先立って行われる事業可能性調査に対する補助金を計上し、支援を行っている。

地熱・温泉熱を利用した発電については、温泉との共存共栄が最大の課題であるともいわれている。福島県では、県、国、関係市町村、地元関係者などをメンバーとする情報連絡会を継続的に開催し、地熱発電に対する理解を深めようとするとともに、温泉・環境・地域の生活や経済と両立しうる開発の可能性の検討を行っている。このように地元理解の促進と規制のバランスをとりながら、行政が関与していることも特徴の一つといえよう。

(2) 福島市役所

福島市役所は、2014年4月に、環境部環境課内に「再生可能エネルギー推進係」を新設して、市、市民、事業者が一体となって福島の地域特性にあった再生可能エネルギーを積極的に推進し、安全・安心なエネルギーによる地産地消が進んだ、活力あふれる「環境最先端都市 福島」の実現を目指して様々な施策に取り組んでいる。

これらの取組みは、2011年3月11日に発生した東日本大震災による東京電力福島第一原子力発電所事故に伴う原子力災害をきっかけに、再生可能エネルギーに対する市民の関心が高まったことに端を発する。

図表14 福島県の再生可能エネルギー導入目標 (単位：原油換算:kl、設備容量:kW、発電電力量:百万kWh)

種類	2009年度実績		2020年度目標		倍率	2030年度目標		倍率
	原油換算	設備容量 ^{注2} (発電電力量)	原油換算	設備容量 ^{注2} (発電電力量)		原油換算	設備容量 ^{注2} (発電電力量)	
再生可能エネルギー								
太陽光発電	9,298	38,874 (41)	239,175	1,000,000 (1,051)	25.7	478,349	2,000,000 (2,102)	51.4
太陽熱利用	11,262		33,786		3.0	50,000		4.4
風力発電	27,856	69,880 (122)	996,561	2,000,000 (4,380)	35.8	1,993,122	4,000,000 (8,760)	71.6
うち洋上風力発電	0	0 (0)	597,936	1,000,000 (2,628)	—	1,195,873	2,000,000 (5,256)	—
水力発電	1,598,280	3,973,490 (7,025)	1,608,326	3,980,690 (7,069)	1.0	1,634,360	4,000,000 (7,183)	1.0
うち小水力発電	20,091	14,400 (88)	30,136	21,600 (132)	1.5	55,807	40,000 (245)	2.8
地熱発電	77,732	65,000 (342)	80,522	67,000 (354)	1.0	281,030	230,000 (1,235)	3.6
うち地熱バイナリー発電	0	0 (0)	2,790	2,000 (12)	—	41,856	30,000 (184)	—
バイオマス発電	75,390	66,360 (331)	408,989	360,000 (1,798)	5.4	568,040	500,000 (2,497)	7.5
バイオマス熱利用	123,760		150,084		1.2	200,000		1.6
バイオマス燃料製造	597		2,985		5.0	29,850		50.0
温度差熱利用	175		1,750		10.0	3,500		20.0
雪氷熱利用	29		290		10.0	580		20.0
計	1,924,379	4,213,604 (7,861)	3,522,467	7,407,690 (14,651)	1.8	5,238,830	10,730,000 (21,777)	2.7
一次エネルギーに占める割合	21.2%		40.2%			63.7%		
一次エネルギー供給 ^{注3}	9,087,228kl		8,747,117kl		1.0	8,219,734kl		0.9
二酸化炭素削減量 ^{注4}	5,041,872t- CO ₂		9,228,863t- CO ₂			13,725,736t- CO ₂		

(注1) 本図表は、一次エネルギー供給換算で表示している。また、端数処理の関係で合計値が合わない場合がある。
 (注2) 設備利用率は、太陽光：12%、風力：20% (洋上風力：30%)、バイオマス：57%、水力：20% (小水力70%)、地熱60% (地熱バイナリー70%)
 (注3) 都道府県別エネルギー消費統計 (資源エネルギー庁) および日本の将来推計人口 (国立社会保障・人口問題研究所) をもとに試算
 (注4) 二酸化炭素削減量は、石油換算(kl)に排出計数 (2.62t-CO₂/kl) を乗じて算出
 (備考) 福島県『福島県再生可能エネルギー推進ビジョン(改訂版)』(2012年3月)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

さらに、2012年2月に策定した「福島市復興計画」においては、「原子力に依存しない社会づくり」へ貢献するため、再生可能エネルギーの導入推進を重点プロジェクトとして位置づけることとし、また、2013年4月には、市の環境施策の基本となる「福島市環境基本計画」の一部見直しを行い、当該計画中

に再生可能エネルギー導入の進行管理指標を新たに設定することにより、着実に再生可能エネルギーの導入を進めてきた。

こうした中、再生可能エネルギーの導入・普及を更に進めるため、2015年2月に「福島市再生可能エネルギー導入推進計画」を策定したところである。

図表15 福島市役所



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

この計画では、再生可能エネルギーの潜在賦存量と期待可採量（太陽光・風力・小水力・地熱・バイオマス）の把握を行うとともに、計画期間を2020年度までの6年間と、中・長期的視点で導入を推進するよう、中期目標を2030年度、長期目標を2040年度に設定し、3つの数値目標①エネルギー自給率^(注8)、②エネルギー自家消費型施設^(注9)普及率（公共施設）、③エネルギー自家消費型施設普及率（一般住宅）を設定している。

なお、数値目標の2014年度の実績については、前年度比①23.5%→27.8%、②5.5%→9.7%、③5.4%→6.2%となっており、目標達成に向けて、着実に進捗しているといえよう。

このような市の取組みに加え、民間事業者の取組みにおいては、遊休地等を活用した複数のメガソーラー事業をはじめ、土湯温泉町では地域の水資源を活用した小水力発電と温

泉資源を活用した地熱バイナリー発電が行われるなど、市内各地で再生可能エネルギーの取組みの輪が着実に広がってきている。

また、福島市は、2015年10月30日に、経済産業省資源エネルギー庁から「福島市次世代エネルギーパーク計画」の認定を受けた。

次世代エネルギーパークとは、再生可能エネルギーをはじめとする次世代エネルギーについて、実際に住民が見て触れる機会を増やすことを通じ、地球環境と調和した将来のエネルギーの在り方に関して理解を深めることを目的に国が認定するもので、この認定を契機に、計画に盛り込まれた施設を活用して、

図表16 福島市次世代エネルギーパーク



(出典)『福島市次世代エネルギーパーク計画書』(2015年12月)

<http://www.city.fukushima.fukushima.jp/soshiki/29/saiseikanouenerugi-suisin151203.html>

(注)8. 福島市内での1年間の電力消費量に占める福島市内で産み出された1年間の再生可能エネルギー発電量

(注)9. 売電を主目的とするのではなく、自ら産み出した電気を自らの施設で率先して利用する施設

市民等に対して再生可能エネルギーに関する学習機会の拡充を図るとともに、再生可能エネルギーを積極的に推進する福島市の姿を広く情報発信していくとしている。

計画に盛り込まれた、市内に立地する代表的な発電設備等は、①太陽光発電、地中熱利用など、エコステの取り組みを行うJR福島駅、②再生可能エネルギーの模型展示による情報発信を行う産業交流プラザ常設展示室、③四季の里小水力発電設備、④土湯温泉町の小水力発電所と地熱バイナリー発電所、⑤ごみ焼却熱に伴い発生する余熱により発電した電力の地産地消事業を行うあらかわクリーンセンターの5施設となっており、①～④を巡るモデルコースも設定していることから、今後、広く情報発信を行い、地域活性化などに役立てていくとみられる。

おわりに

本稿では、東日本大震災からの復興に向け、地域の資源を活かした中小企業に融資を行っている福島信用金庫取材し、地熱（温泉バイナリー）発電融資につながった成果を中心に取りまとめた。また、同金庫の協力を得て株式会社元気アップつちゆへの取材も行い、代表者からの生の声をいただくこともできた。金融機関サイドと企業サイドの両面か

らアプローチできたことで、貴重な示唆も得られた。

現在の技術では、地熱温泉バイナリー発電の事業化には、少なくとも前回の信金中金月報2015年4月号にて記載したポイント（①噴気がふんだんにある良い泉源を見つけること、②冷却装置に使う水が十分に得られ、できるだけ温泉水に不要な成分が混じっていないこと、③送電線が近くにあること）を満たす必要がある。太陽光発電などと比較すると、決して簡単ではなく、近くに温泉があるからといって、すぐに取り組める事業ではないといえる。

しかしながら、大きな潜在力を有してことに変わりはないうえに、本稿でも取り上げたように、もはや地熱発電は大企業だけの事業ではなく、中小企業・小規模事業者が取り組める時代がやって来ていることも見逃せない。

「持続可能なビジネスモデルの構築」が求められている今、現実を直視し、各々が解決策について知恵をしぼるとともに、地熱（温泉バイナリー）発電のような地域に眠っている資源を新たに活かす中小企業が活躍し、資金面において信用金庫を中心とした地域金融機関からの融資が幅広く定着していくことを期待したい。

〈参考文献〉

- ・株式会社元気アップつちゆ ウェブサイト <http://www.genkiuptcy.jp/>
- ・環境省『環境省 第4回 国立・国定公園内の地熱開発に係る優良事例形成の円滑化に関する検討会 参考資料3』（2015年7月）
- ・経済産業省『長期エネルギー需給見通し』（2015年7月）
- ・経済産業省 資源エネルギー庁『エネルギー白書』（各年版）
- ・信金中金月報2015年4月号『地の利を活かす地熱（温泉パイナリー）発電への融資－大分みらい信用金庫と西日本地熱発電株式会社の取組み－』（2015年4月）
- ・独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構 地熱資源情報 ウェブサイト
<http://geothermal.jogmec.go.jp/>
- ・独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構「地熱 geothermal ～地域・自然との共生にむけて～」（2013年3月）
- ・福島県『福島県再生可能エネルギー推進ビジョン（改訂版）』（2012年4月）
- ・福島県『再生可能エネルギー先駆けの地アクションプラン』（2013年2月）
- ・福島市『福島市再生可能エネルギー導入推進計画』（2015年2月）
- ・福島市『次世代エネルギーパーク計画書』（2015年12月）

定期積金の推進に関する一考察

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役
とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 定期積金、集金活動、フェイス・トゥ・フェイス、顧客接点、囲い込み

(視 点)

定期積金は「信用金庫らしさ」の代表と位置付けられ、戦後から高度成長期にかけての信用金庫の成長を支えてきた預金商品といわれる。これに対し近年、営業活動の生産性を高めるため、定期積金の効率化に取り組む信用金庫が増えている。事実、社会環境の変化もあり、信用金庫の定期積金残高は17年連続で減少した。今後、信用金庫が5～10年後のビジネスモデル構築を検討するうえで、定期積金のメリット・デメリットを再確認し、推進スタンスを明確に打ち出すことが求められている。

そこで本稿では、信用金庫の定期積金のあり方について、長期トレンドからみた推移や推進時の留意点などについて考えてみたい。

(要 旨)

- 平成26年度末の信用金庫の定期積金残高は、17年連続で前期を下回った。預金残高に占める割合は低下を続け、26年度末には3.7%にとどまる。
- 定期積金はフェイス・トゥ・フェイスの集金活動を通じて、顧客の資金ニーズを取り込む「きっかけ商品」として現在でも有効だと考えられる。
- 今後、定期積金を推進するうえで、①目的の確認、②ターゲットの選定、③商品性の検討、④推進方法の工夫、⑤システムによる管理などが求められる。
- 本稿では特徴的な取組み事例として、尾西信用金庫を取り上げる。

はじめに

信用金庫が5～10年後を見据えたビジネスモデルを構築するうえで、定期積金の位置付けは避けて通れない検討テーマとなる。平日昼間の面談率低下などを背景に、ここ10数年は定期積金を効率化する流れが強まっている。その一方で、地域密着型金融がクローズアップされるなか、顧客との接点強化や若手職員の育成ツールとして定期積金を再評価する動きもある。

そこで本稿では、長期トレンドからみた定期積金の推移を再確認すると同時に、定期積金を推進する際の留意点などを考えてみた。

1. 定期積金の推移

(1) 残高・口数の動向

定期積金は都市銀行や地域銀行が取り扱わない、信用金庫を代表する預金商品といえる。半世紀前の昭和39年度末（1964年度末）

の定期積金残高は4,738億円、預金残高に占める割合は17.8%であった（図表1）。

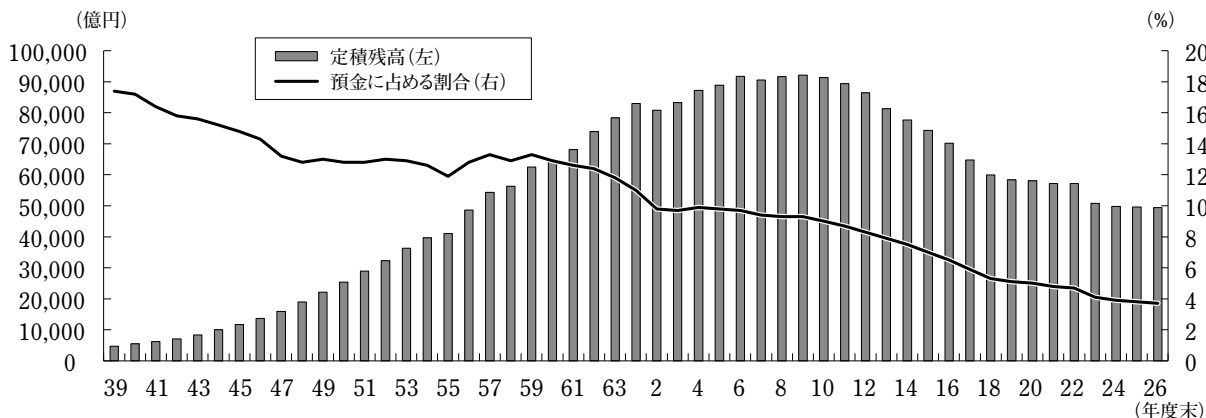
その後、預金全体のボリューム増と同様、定期積金の残高も増加を続け、平成9年度末にピーク（9兆2,120億円）を迎えた。その後は減少傾向に陥り、26年度末には17年連続で前期を下回っている。一方、預金残高に占める割合については長期的な低下傾向にあり、26年度末で3.7%にとどまる。

26年度末の定期積金口数は、前期比2.7%減少の923万口であった（図表2）。預金口数全体に占める割合も低下しており、11年度末の11.2%から26年度末には6.6%となった。定期積金口数は、11年度末から26年度末までに53.5%減と半減した一方で、残高は44.7%の減少にとどまり、1口あたりの残高はやや増加がみられる。

(2) 地区別・預金規模別の動向

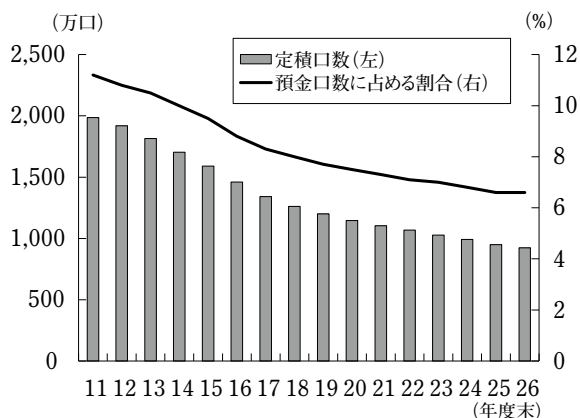
26年度末における地区別の残高の増減状況は、北海道、東北、関東、北陸、東海、九

図表1 定期積金残高の推移（長期）



(備考) 1. 他業態との合併等は考慮していない。
2. 図表1から5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 定期積金口数の推移



州北部の6地区で前期比増加し、東京、中国などの5地区で前期を下回った(図表3)。預金残高に占める定期積金の割合を地区別にみると、北陸が5%を上回る一方で、近畿は2%台であった。

11年度末の残高と比較すると、全11地区で2桁の減少となった。近年、定期積金残高が増加傾向にある四国は12.5%減にとどまったものの、中国および近畿の減少率は50%を超えた。

26年度末の預金残高に占める定期積金の割合を預金規模別にみると、「1兆5,000億円以上」の3.2%から「1,000億円未満」の5.3%までであった(図表4)。総じて預金規模の大きい階層の割合低下がみられる。また、前期比では「1,000億円未満」の階層のみ比率が上昇している。

(3) 信用金庫別の動向

26年度末の預金残高に占める定期積金の割合を信用金庫別にみると、①4%未満が124金庫(構成比46.4%)、②4%以上6%未満が101金庫(37.8%)、③6%以上は42金庫(15.7%)であった(図表5)。

11年度末と比較すると、「10%以上」の信用金庫が106金庫(27.4%)から26年度末には2金庫(0.7%)に減少した一方で、「2%未満」の信用金庫は1金庫(0.2%)から22金庫(8.2%)に増加しており、総じて割合の低下

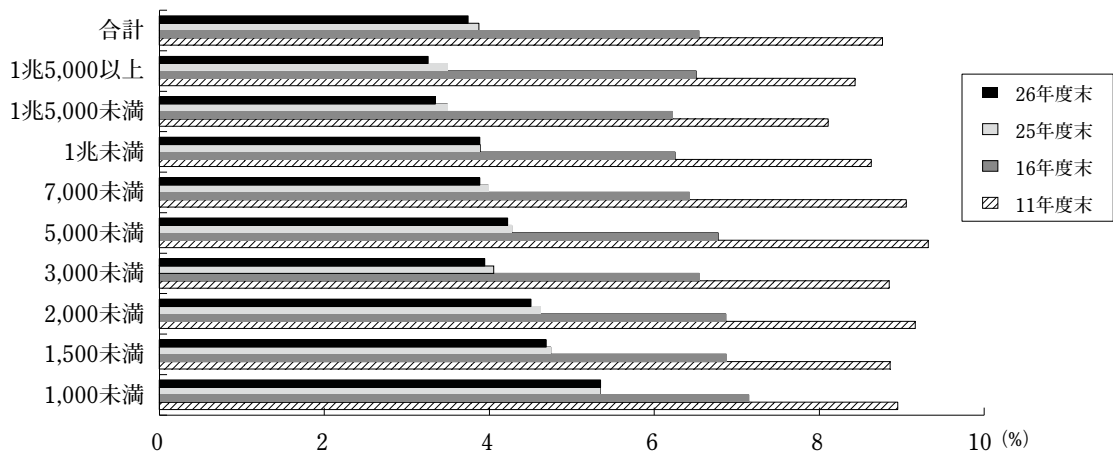
図表3 地区別の定期積金残高の変化

(単位: 億円、%)

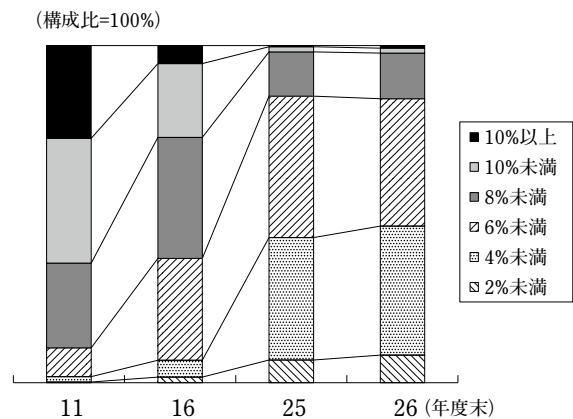
地区	11年度末	預金に占める割合	16年度末	預金に占める割合	25年度末	預金に占める割合	26年度末	預金に占める割合	11年度末比	16年度末比
	北海道	3,506	6.7	2,747	4.8	2,181	3.2	2,228	3.2	△ 36.4
東北	3,862	9.9	2,947	7.3	2,163	4.3	2,178	4.2	△ 43.6	△ 26.0
東京	19,517	10.1	16,164	8.0	10,708	4.6	10,277	4.3	△ 47.3	△ 36.4
関東	16,133	8.1	11,312	5.5	8,095	3.3	8,104	3.2	△ 49.7	△ 28.3
北陸	3,213	10.4	2,658	8.0	1,971	5.4	1,996	5.4	△ 37.8	△ 24.9
東海	19,117	9.8	16,512	7.7	11,973	4.5	12,257	4.4	△ 35.8	△ 25.7
近畿	15,326	7.4	10,922	5.2	7,675	2.9	7,524	2.7	△ 50.9	△ 31.1
中国	4,184	8.4	3,304	6.4	1,815	3.1	1,749	3.0	△ 58.1	△ 47.0
四国	1,063	6.1	845	4.3	951	3.6	930	3.4	△ 12.5	10.0
九州北部	1,395	8.0	1,125	6.0	841	3.9	868	3.9	△ 37.7	△ 22.8
南九州	2,004	8.3	1,638	6.8	1,203	4.5	1,199	4.4	△ 40.1	△ 26.7
合計	89,400	8.7	70,231	6.5	49,628	3.8	49,369	3.7	△ 44.7	△ 29.7

(備考) 沖縄県は合計に含む。

図表4 預金規模別の預金残高に占める定期積金の割合



図表5 信用金庫別の預金残高に占める定期積金の割合



が目につく。

ただし、信用金庫別の定期積金残高の増減状況を見ると、26年度中の増加金庫数が146金庫、減少金庫数は121金庫となり、増加金庫が減少金庫を25金庫上回った。

増加金庫が減少金庫を上回る状況は、25年度に続く2年連続となり、個々の信用金庫のレベルでは定期積金の推進を強化する動きもみられる。

2. 推進の狙い

定期積金はフェイス・トゥ・フェイスの集

金活動を通じて、顧客の資金ニーズを取り込む「きっかけ商品」として現在でも有効と考えられる。信用金庫が定期積金を推進する狙いは、①預金獲得、②顧客との接点確保・囲い込み、③融資先のモニタリング、④職員教育、⑤金融教育への展開などとなる。

(1) 預金獲得

昭和時代の渉外担当者は、個人宅や事業主などを1軒1軒訪問し、定期積金の集金をすることが日常業務の大きなウェイトを占めたといわれる。しかし近年は融資セールスに活動の中心が移ると同時に、年金受給口座や給振口座といった「集める預金」から「集まる預金」に預金セールスの主軸がシフトしている。そのため、預金獲得を目的とする定期積金の位置付けは相対的に低下したと考えられる。

(2) 顧客との接点確保・囲い込み

現状、定期積金に期待することの第一は、顧客との接点確保と考えられる。渉外担当者は、集金活動による定例訪問を通じて顧客と

の間に長期的なりレーションを構築するべく努めている。顧客との間に密着した関係を構築することで、顧客の定性情報や資金ニーズを収集しクロスセルにつなげたり、競合金融機関の低金利攻勢を事前に察知したりすることも可能となる。

(3) 融資先のモニタリング

住宅ローンや企業向け貸出の実行に合わせて定期積金の契約をセットする信用金庫は多い。定例訪問は取引深耕を図る「きっかけ」づくりだけでなく、顧客の業況や資金繰りを確認するチャンスでもある。集金という明確な目的をもって定期的に顧客を訪問できるので、渉外担当者の間からはモニタリングを行いやすいとの意見もある。

(4) 職員教育

渉外担当者の教育訓練ツールに定期積金を活用する信用金庫もみられる。定期積金の集金活動は、毎月必ず顧客を訪問する必要があるため、応酬話法や時間管理術を修得するチャンスとなる。そのため、若い渉外担当者がコミュニケーション能力を養うのに定期積金は最適な商品とされている。

(5) 金融教育への展開

顧客に対する金融教育との位置付けもある。顧客には、毎月、少額ずつでも資金を掛け込み満期を迎える喜びを味わってもらう。と同時に、目標達成への成功体験を通じて正常な金銭感覚を養わせる狙いがある。

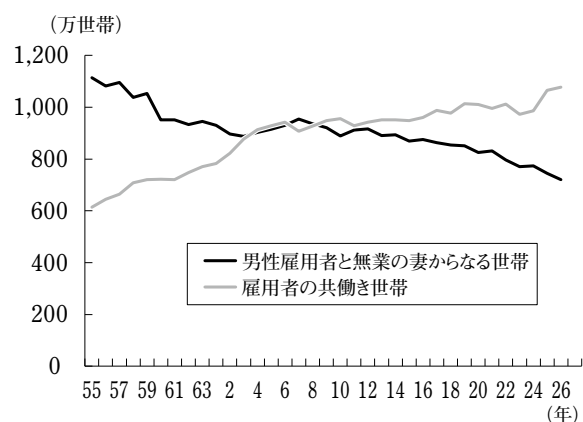
3. 取り巻く環境の変化

定期積金がこれまで果たしてきた役割やその有効性を否定する意見は少ないと考えられる。にもかかわらず10数年に亘り多くの信用金庫が定期積金の効率化を推し進めてきたのも事実である。信用金庫が定期積金の効率化に舵を切った要因をあげると、大きく①顧客の変化、②経営環境の変化の2点が考えられる。

(1) 顧客の変化

共稼ぎ世帯が増えたことなどから、平日昼間の面談率は年々低下している（図表6）。仮に顧客と面談できても在宅は高齢者が中心となり、資金ニーズの見込める若年層や家計の実権者との面談は難しい。また、オートロックのマンションが大都市部だけでなく地方部にも普及した結果、渉外担当者が顧客と面前でセールスしにくい状況となっている。社会全般にプライバシーや情報管理の意識が高まり、信用金庫の訪問を嫌がる風潮も高

図表6 共働き世帯の推移



(備考) 1. 22、23年度は岩手県、宮城県、福島県を除く。
2. 内閣府『男女共同参画白書』より信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

まっているようだ。

それ以上にクレジットカードやカードローンが普及するなか、『定期積金でコツコツお金を貯め、満期が来たら欲しい物を購入するライフスタイルは時代遅れ』との感想を持つ顧客が増えたとみられる。ネットの発達などから、フェイス・トゥ・フェイスの関係構築に消極的な顧客層も増えており、近年は定期積金をセールスしにくい状況になっている。

(2) 経営環境の変化

信用金庫の経営は、預金の獲得から貸出金の推進さらには収益の獲得に重点が移行しつつある。定期積金は、渉外担当者が小口の預金を集める営業スタイルとなるため、営業面での優先順位も劣後していった。信用金庫として限られた人数の渉外担当者には、事業性融資や預かり資産といった収益に直結する活動を求めるようになった。

また、現在の市場環境は比較的預金を集めやすく、定期預金や年金受給口座の獲得に預金セールスの重点が移っていることも定期積金を効率化する背景となっている。

いずれにしても、営業店の渉外担当者やテ

ラーは定期積金より優先順位が高い業務に忙殺され、なかなか定期積金のセールスにまで手が回らないという実態があるとみられる。

4. 効果を高めるための検討項目

このように定期積金は、メリットが大きい一方で時代とミスマッチした商品内容となっている可能性がある。足元では17年連続で残高が減少しているものの、一方で信用金庫の取組み状況をみると26年度は残高が増加した信用金庫の方が減少金庫数を上回るなど、変化の兆しもみられる。地域密着型金融への回帰がクローズアップされるなか、定期積金の有効性を再評価する信用金庫が増えていく可能性もある。

そこで今後、信用金庫が定期積金を（再）推進する際の検討項目をあげると、①目的の確認、②ターゲットの選定、③商品性の検討、④推進方法の工夫、⑤システムによる管理などがある（図表7）。

(1) 目的の確認

定期積金の推進目的を庫内で確認し、共有する必要がある。一見すると、定期積金の集

図表7 主な検討項目

目的の確認	・顧客接点の確保なのか若手職員の教育ツールなのかなど、定期積金の推進目的を庫内で共有する。
ターゲットの選定	・若年層や家計の実権者との接点強化を目指すなら、職域セールスなどに取り組むのも一手である。
商品性の検討	・若手職員の教育を意図する場合、金利以外の付加価値サービスで定期積金を推進した方が教育効果は高い。
推進方法の工夫	・効率的な推進を実現するため、集金基準の設定やテリトリーの錯綜解消、集金日の集約などを実施する。
システムによる管理	・営業店の負担軽減と、不祥事件・事故などの未然防止策としてシステムによる管理を実施する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

金活動は非効率であるし、実際に推進するには一定量の経営資源を割かねばならない。このようななかで定期積金を推進するためには、顧客との接点を強化し取引深耕につなげることや、若手職員のコミュニケーション能力向上を目的とすることなど、自金庫としての推進目的を明確にすることが求められる。

(2) ターゲットの選定

平日昼間の面談率低下は全国的に深刻である。仮に個人ローン獲得の「きっかけ」として定期積金を推進するのなら、例えば家計の実権者や若年層との接点を確保するため、職域セールスに注力するのも一手である。また、ある程度のムリ・ムダ・ムラを省くため、掛込み金額や契約額などで集金基準を設定する必要もあろう。

定期積金の推進に注力する信用金庫のなかには、『定期積金のターゲットが高齢者となるのは織り込み済みである。むしろリレーションを構築するなかで当該高齢者の子どもを紹介して貰うのが目的である』との意見もあった。

(3) 商品性の検討

調達コストを抑えるためにも、金利以外の付加価値サービスの付与を検討する必要がある

る。特に定期積金を渉外担当者の教育訓練のツールと位置付けるなら、金利以外で定期積金のセールスおよび集金活動を行わせた方が教育効果も高い。これらの理由から多くの信用金庫が独自の付加価値サービスやコンセプトを付与した定期積金を提供している。

定期積みに付与する付加価値サービスの例では、信金中央金庫が開発した「しんきんファミリーサポート定期積金」を取り扱う信用金庫が増えおり、若年層の新規開拓や取引深耕などで成果をあげている（図表8）。

(4) 推進方法の工夫

限られた経営資源のなかで、渉外担当者は融資セールスや預り資産セールスなど多くの業務を抱える。定期積金を推進するためには、①集金基準の設定、②テリトリーの錯綜解消、③集金日の集約、④若手主体での推進など、効率的な推進体制の構築が求められる。

①集金基準の設定

契約額100万円や掛込金額2万円以上といった集金基準を設定する信用金庫は多い。一律での基準設定と別に、効率的な集金活動が可能な職域セールスについては基準を緩めるケースもある。また少額の集金を行う代わりに、店周りに限って集金に応じるなどの条件

図表8 しんきんファミリーサポート定期積金の提供

(取扱状況 (27年9月末時点))

金庫数	契約額
80金庫	1,033億円

(付加サービスの概要)

付加サービス	サービスの内容
ライフサポートサービス	ホテル・リゾート施設の割引等の提供
健康関連サービス	24時間電話健康相談サービス セカンドオピニオンサービス 糖尿病臨床医紹介サービス 軽度認知障害スクリーニングテスト

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

を設けている事例もある。渉外担当者が安易な集金活動に取り組みないよう、信用金庫の姿勢として一定の基準を設けることは不可欠と考えられる。

②テリトリーの錯綜解消

顧客のなかには渉外担当者の人的魅力に惹かれ定期積金などを契約するケースもある。その後、担当者の転勤に合わせ異動先に口座を開設してしまう顧客もいるようだ。これは、顧客の意思に基づく行動といえるが、結果的に渉外担当者は遠方の顧客のもとまで集金活動などに赴く必要性が生じる。また、店舗統廃合や渉外体制の見直しに伴い渉外担当者の抱えるテリトリーが錯綜してしまったケースもある。

集金活動の効率化を図るためにもテリトリーの錯綜は解消する必要がある。本部による定期的な確認および指導は必須である。信用金庫のなかには、自店のテリトリー以外の顧客は営業店評価の対象外とすることで錯綜を解消した事例もある。

③訪問日の集約

融資推進を目的に渉外担当者の新規開拓日を設ける信用金庫がある。同様に定期積金の集金日を特定の日時に集約することで、業務効率を高められるし、活動内容にメリハリを付けられる。また、顧客の側にとっても集金日時が明確になり、事前に時間を空けて待つなどの対応を行いやすくなる。

④若手主体の推進

フェイス・トゥ・フェイスの実践研修的な教育訓練を目的に、定期積金を若手渉外担当者の育成ツールに位置付ける信用金庫もあ

る。定期積金の場合、「好き・嫌い」にかかわらずに決められた日に集金に行く必要があるため、接客スキルの向上や時間管理術の習得につながる。

(5) システムによる管理

営業店人員の効率化が進んでいる現在、定期積金にかかる各種の事務作業を機械化し、渉外担当者自身や後方事務担当者の負担を軽減する必要がある。そのためにもシステム投資は不可欠である。これは、職員の負担軽減といった狙いだけでなく、事務ミスや不祥事件・事故の未然防止策の意味合いもある。

ここにきてタブレット端末を導入し、渉外支援に活用する信用金庫が増えてきた。その際、地域銀行と異なり、集金業機能の付与がシステム面でのポイントとなっている。

5. 特徴的な取組み事例

本稿では定期積金の集金活動を通じて、個人ローンなどを伸ばしている尾西信用金庫の取組みを紹介する。

尾西信用金庫～集金専用定期積金「ひつじプロジェクト積金」

- 尾西信用金庫は、平成27年11月2日、集金専用定期積金「ひつじプロジェクト積金」を発売した。これは、同金庫の取り組む「138ひつじプロジェクト」の一環である。
- 同商品は、渉外担当者による訪問集金を原則とし、限定1,000口の取扱いである。契約者には特典として産学連携で開発した「特製焼肉のたれ」を贈呈する。
- 渉外担当者は顧客への集金活動を行うなかで、上記贈呈品のアンケート調査を実施する。アンケート結果は今後の市販化に向けた商品改定などに活用される予定である。
- 27年11月末の契約口数は811先（12月中に1,000先獲得済み）である。同金庫は定期積金の集金活動を通じた個人取引の強化に取り組んでおり、直近では1人あたり250軒を超えるまでに至っている。

(1) 商品開発の経緯

①経緯

愛知県に本店を置く尾西信用金庫^(注1)は、平成27年11月2日、集金専用定期積金「ひつじプロジェクト積金」を発売した。同金庫は、23年よりひつじをテーマとする地域活性化「138ひつじプロジェクト」に一宮市や商工会議所などと取り組んでいる^(注2)。こうしたなか、同プロジェクトに参画する修文女子高がひつじ料理向けの「特製焼肉のたれ」を試作し、市販化を目指している。同金庫は、当該試作品のテストマーケティングの意味を含め、同試作品を贈呈する「ひつじプロジェクト積金」を取り扱うことにした。

また、渉外担当者が同商品を提案するなかで、草の根的に同プロジェクトを地元で周知させたかった。これは、同金庫職員への周知と理解促進の狙いもある。

②定期積金の位置付け

同金庫は定期積金を重視した営業スタイルを徹底し、顧客とのフェイス・トゥ・フェイス

のなかで個人ローンや年金受給口座を獲得している。最近の平日昼間面談率は4割程度となるが、同金庫はこれらの面談顧客を大切に囲い込むと同時に、職域セールスや休日・夜間セールスで顧客の裾野拡大を目指している。

同金庫は、渉外担当者1人あたり300軒の訪問集金を掲げる。これによって地域の顧客を囲い込み競合金融機関に負けない密着した関係を構築する狙いがある。実際、融資先には定期積金の契約をセットし定例訪問することで、競合金融機関からの低金利攻勢に対抗している。

また同金庫は、定期積金の集金は渉外担当者の最良の教育ツールだと位置付ける。定期積金の場合、「苦手な」顧客も訪問せねばならず、応酬話法を含め渉外担当者が創意工夫してセールスする必要がある。

(2) ひつじプロジェクト積金の特徴

同商品は、渉外担当者の集金を原則とする定期積金である（図表9）。より多くの顧客と契約を結ぶため、掛込金額は1顧客1口座、

(注)1. 平成27年3月末の同金庫の概要は次のとおりである。本店所在地：愛知県一宮市、創立：昭和26年10月、預金残高：4,071億円、貸出金残高：1,673億円、店舗数：24店舗、常勤従業員数：390人
2. 当地の地場産業である毛織物の原材料となる羊毛（ウール）に着目し、見ても愛らしく食べても美味しい「ヒツジ」を地域資源として活用した様々な活動やイベントの開催などを通じて、“まちおこし”に繋げていきたいとのコンセプトからできたプロジェクトである。

図表9 商品概要

名 称	ひつじプロジェクト 集金定期積金
取扱期間	平成27年11月2日～平成27年12月25日
商品の種類	定期積金（集金のみ）
掛込金額	毎月の掛金10,000円に限定
契約期間	3年間（36回）に限定
適用利率	預入時の店頭表示金利
取引対象	個人および法人（1顧客1口座まで）
そ の 他	特典として契約時に特製焼肉のたれを贈呈 預金保険の対象商品 販売総数は1,000口座とし、完売した時点で取扱終了

（備考）平成27年11月末現在

10,000円とする。贈呈品が1,000本だったため、取扱い件数も1,000口に限定している。

（3）取組み状況

渉外担当者が中心となって同商品を個人顧客への訪問セールスや職域セールスのなかで案内している。口数が限定されるため、同商品の推進スタンスは自然体である。

今後、同商品の契約先に贈呈品のアンケート調査を実施する。アンケート結果を連携先に還元し、今後の市販化に向けた商品改定を支援していく考えである。

（4）評価

27年11月末の契約口数は811先となる。同商品に対する顧客の反応は良く、また地元紙に掲載されるなど反響も大きかったことから、12月21日付で募集口数に達した。

同金庫の渉外担当者1人あたり定期積金の

集金件数は250軒を突破した。引き続き300軒に向け取引深耕型の定期積金を推進していく考えである。顧客囲い込みに向け、例えば住宅ローン先については定積比率50%を目指す考えである。

同金庫は、フェイス・トゥ・フェイスの営業スタイルを実直に踏襲することで、顧客の囲い込みに成功しており、業容も着実に拡大している。

おわりに

数年前から定期積金を再評価する動きが信用金庫の間で高まっている。これは過去の効率化の反省という側面もあろう。定期積金の集金活動を効率化した結果、店周の軒シェア低下や小口顧客の減少といった弊害も散見されるようだ。また、若い渉外担当者がいきなり融資セールスを行うのは難しく、教育訓練ツールとして定期積金の有効性を評価する意見もみられる。

しかしながら、渉外担当者は限られた人員および時間配分のなかで融資セールスや預かり資産のセールス、さらには事務処理などを求められている。優先順位付けのなかで定期積金を推進する時間を捻出することになるので、推進にあたっては定期積金のメリット・デメリットを検討したうえで取組みスタンスを決定する必要がある。

〈参考文献〉

- ・内閣府『男女共同参画白書』
- ・農林中金総合研究所『金融市場2015年12月号』
- ・経済法令研究会『営業推進のための信用金庫の「現場力」』



手数料収入の強化策について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役
とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 役務取引等利益、預かり資産、法人役務、フィービジネス、手数料体系の見直し

(視 点)

信用金庫が貸出金利息で経費を賄えなくなってから4年が経過した。現在の金融市場を勘案すると、貸出金利息の減少傾向に歯止めをかけるのは難しい。こうした状況下、手数料収入の強化に注目し、保険商品や投資信託を推進する信用金庫が増えつつある。また、手数料体系の見直しなどを通じて手数料収入を伸ばす動きも活発である。

そこで本稿では、信用金庫の手数料収入の強化策について、他業態との比較を行うと同時に、推進時の留意点などを取り上げる。

(要 旨)

- 平成26年度の信用金庫の役務取引等利益は前期比2.2%増の726億円となった。内訳では、預かり資産の推進などから「その他受入手数料等」が増益を牽引した。
- 他業態と比較すると、都市銀行、地方銀行、第二地銀に対し信用金庫は役務取引等利益の伸び率が低く、また収益源の多様化でも遅れている。
- 主な手数料収入の強化策には、①預かり資産の推進、②法人役務の推進、③手数料体系の見直し、④役務取引等費用の削減などがある。
- 今後、手数料収入の強化に取り組む際の検討項目をあげると、①競合分析の実施、②費用対効果の検討、③営業活動の優先順位付け、④職員教育の充実などがある。
- 本稿では、地域銀行における手数料収入の強化事例を紹介する。

はじめに

多くの信用金庫が貸出金残高の伸び悩みと利回り低下による貸出金利息の減少に苦慮している。貸出金利息の減少をカバーすると同時に、安定収益の確保を目的に手数料収入の強化に乗り出す信用金庫が増えつつある。わが国が本格的な少子高齢化社会を迎えるなか、保険商品や投資信託といった預かり資産の推進は顧客の資産形成に貢献するとの意見がある。また、顧客の課題解決に向け取組みを強化している事業承継やM&A、私募債、ビジネスマッチングといったソリューションのなかには対価として手数料を得るものも多く、結果としてフィービジネスの拡大が期待される。

そこで本稿では、信用金庫の手数料収入の強化策について、他業態との比較を行いつつ推進時の留意点などを取り上げる。

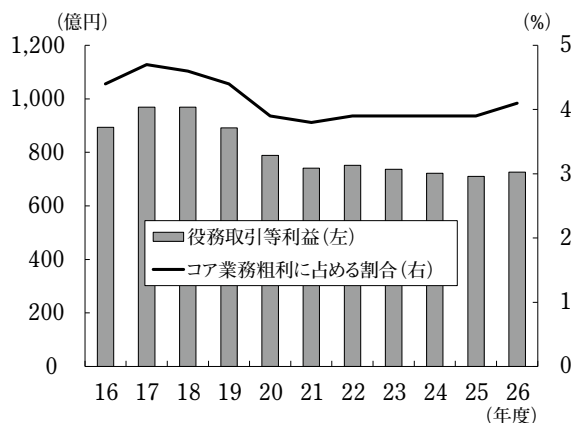
1. 役務取引等利益の推移

(1) 役務取引等利益の要因分析

信用金庫の平成26年度の役務取引等利益は、前期比2.2%増加の726億円となり、4年ぶりに前期を上回った(図表1)。コア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合も前期から0.2ポイント上昇の4.1%となった。

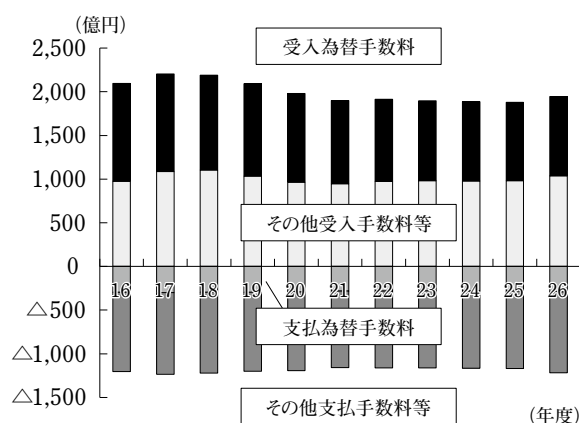
近年、収益力の強化と収益源の多様化を目的に手数料収入の増強に取り組む信用金庫が増えている。しかしながら、16年度と比較すると18.7%の減少にとどまる。そこで、16年度から26年度までの役務取引等利益の変化を要因分析する(図表2)。収入である役務取引等収益は152億円減少し、さらに支出となる役務取引等費用についても14億円増加している。役務取引等収益のうち、預かり資産の推進などで「**その他受入手数料等**」が増加したものの、「**受入為替手数料**」は減少方向にある。また、役務取引等費用では保証料の増加などから「**その他支払手数料等**」が増加した。

図表1 役務取引等利益の推移



(備考) 1. 他業態との合併等は考慮していない。
2. 図表1から5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 役務取引等利益の内訳の推移



(2) 地区別・規模別の動向

26年度のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合を地区別にみると、中国と北海道が5%を超える一方で、四国と南九州は役務取引等利益がマイナスであった（図表3）。また、預金規模別にみると、「1兆5,000億円以上」の5.1%から「1,000億円未満」のマイナスまで、総じて規模の大きい階層で割合が高かった（図表4）。

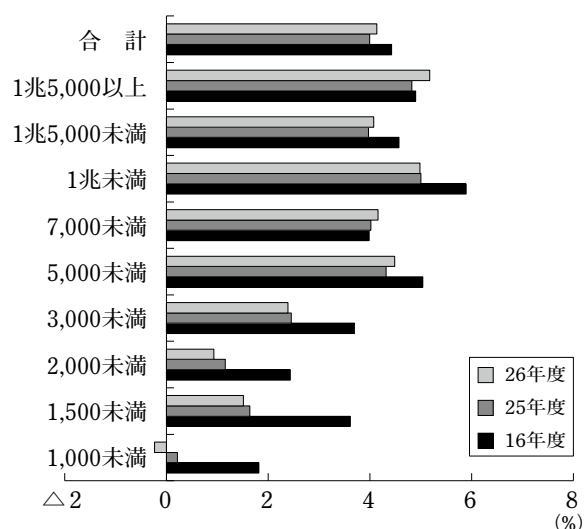
図表3 地区別の役務取引等利益の変化

(単位：億円、%)

地区	16年度	25年度	26年度	コア業務粗利益に占める割合	16年度比増減率	25年度比増減率
北海道	75.5	53.8	53.2	5.6	△29.5	△1.2
東北	20.0	14.5	14.4	1.9	△28.2	△0.9
東京	182.3	159.8	159.1	4.9	△12.7	△0.4
関東	186.4	139.3	138.4	4.1	△25.7	△0.6
北陸	19.5	20.7	20.0	4.2	2.9	△3.2
東海	216.9	155.8	163.3	4.8	△24.6	4.8
近畿	135.9	122.6	132.4	3.8	△2.6	7.9
中国	48.0	46.7	50.1	5.8	4.3	7.1
四国	△20.2	△7.5	△6.1	—	—	—
九州北部	12.0	2.9	2.5	0.7	△78.8	△14.6
南九州	16.2	1.5	△0.8	—	—	—
合計	893.9	710.4	726.3	4.1	△18.7	2.2

(備考) 沖縄県は合計に含む。

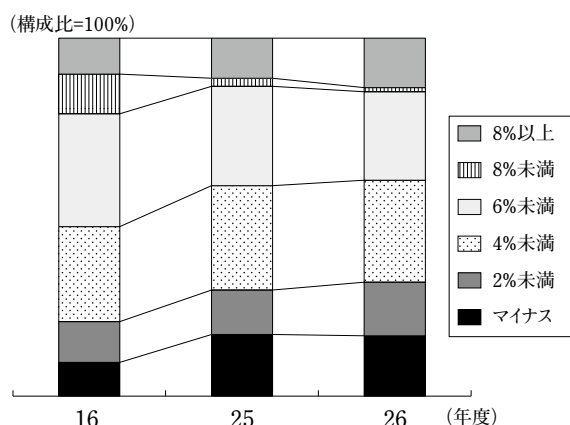
図表4 預金規模別のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合



(3) 信用金庫別の動向

26年度のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合を信用金庫別にみると、①2%未満が85金庫（31.8%）、2%以上6%未満が142金庫（53.1%）、③6%以上は40金庫（14.9%）となった（図表5）。16年度からの変化では、マイナスの割合が9.3%（28金庫）から16.8%（45金庫）に上昇した。一方、8%以上も10.0%（30金庫）から13.8%（37金庫）に高まっており、信用金庫間で格差がみられる。

図表5 信用金庫別のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合



2. 業態別の比較

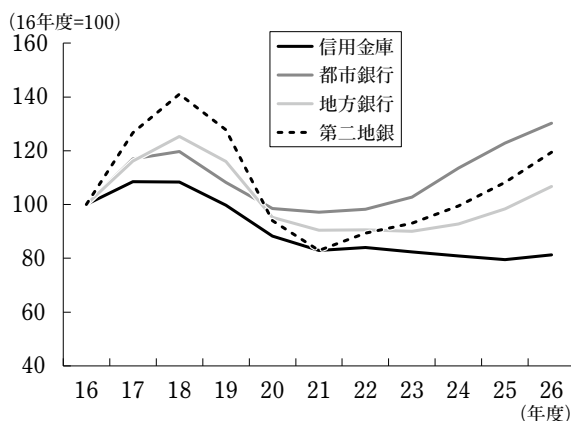
信用金庫の手数料収入の獲得状況を理解するため、他業態との比較を試みる。業態別の動向をみると、都市銀行は10年以上前からフィービジネスに積極的であった。また、地方銀行および第二地銀も預かり資産や法人役務の推進といった手数料収入の獲得に熱心である。

26年度の業態別の役務取引等利益は、都市銀行が前期比6.0%増の1兆3,416億円、地

方銀行が8.4%増の4,479億円、第二地銀は10.3%増の872億円であった。内訳では、各業態ともに「その他受入手数料等」が増加したほか、コンビニATMの有料化などにより一部の銀行では「支払為替手数料」が減少している。

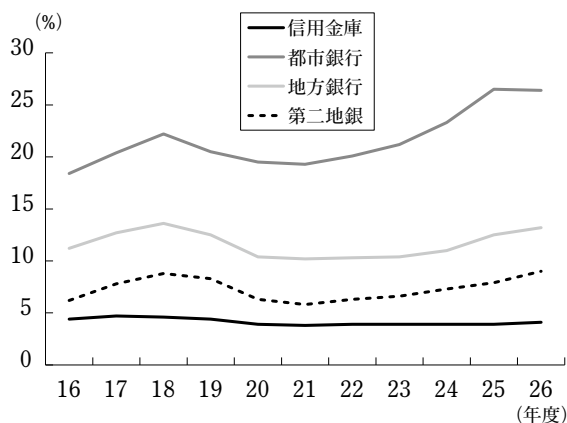
16年度を基準に26年度までの役務取引等利益の変化をみると、都市銀行が130.2、地方銀行が119.4、第二地銀は106.6となった(図表6)。信用金庫が2割近い減少だったことを勘案すると、業態間で役務取引等利益の

図表6 業態別の役務取引等利益の推移



(備考) 図表6、7ともに全国銀行財務諸表分析などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 業態別のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合の推移



獲得状況に差が生じている。

コア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合は、都市銀行が26.4%、地方銀行が13.2%、第二地銀は9.0%となった(図表7)。他業態では、21年度を直近のボトムに比率が上昇基調にあり、収益源の多様化が進んでいると考えられる。

このように業態別の状況を比較すると、信用金庫は他業態に比べ役務取引等利益の伸び率が低く、また収益源の多様化でも遅れが目立つ。

現在の市場環境を勘案すると、貸出金利の反転増大には時間を要すると考えられる。信用金庫は地域の金融インフラを維持するためにも安定的な収益確保が不可欠であり、そのための一手段として手数料収入の強化は大切だと考えられる。

3. 手数料収入の強化方法

主な手数料収入の強化策には、①預かり資産の推進、②法人役務の推進、③手数料体系の見直し、④役務取引等費用の削減などがある。信用金庫は自らの有する経営資源や競合状況などを踏まえて、これらの施策を組み合わせている。

(1) 預かり資産の推進

手数料収入の増強策の第一が個人顧客に対する預かり資産の推進である。足元は、預金を集めやすい市場環境にあるうえ、NISAなどの政策面の後押しも預かり資産推進のフォローとなっている。そこで、預かり資産を販

売し手数料収入を獲得すると同時に顧客を囲い込む動きが強まってきた。少子高齢化が進展するなか、富裕層対策・相続対策の一貫として保険商品や投資信託は個人取引の有効な開拓・深耕ツールといえよう。また、今後のインフレ経済の到来を見越し個人顧客の金融資産を目減りから守る意味で、インフレ経済に強い預かり資産の推進に力を入れている信用金庫もある。

(2) 法人役務の推進

信用金庫が取り扱う付加価値サービスの質・品揃えが充実するなか、法人役務の強化という観点で注目する動きがある。取引先の後継者難などを背景に事業承継やM&Aを支援したり、有料コンサルティングを提供したりする際の対価として手数料を徴求する。景

図表8 法人役務の例

<ul style="list-style-type: none"> ・シンジケートローン ・事業承継、M&A ・私募債 ・有料マッチング、コンサルティング ・デリバティブ商品 	<ul style="list-style-type: none"> ・法人向け預かり資産 ・確定拠出年金 ・インターネットバンキング (FB、EB) ・顧客組織化、情報提供 ・外国為替
---	--

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

気回復から優良取引先に私募債を提案する事例も増えている。

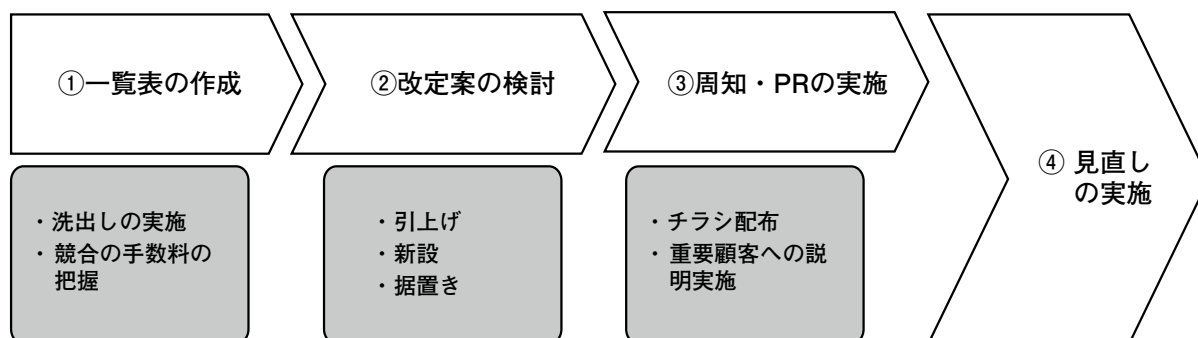
ただし、これらの手数料収入は成功報酬的な要素が強く、安定収益源になりにくい。そこで、顧客囲い込みと安定収益源の確保に資する法人向けネットバンキング (FB) の契約などに注力する信用金庫が増えてきた。

(3) 手数料体系の見直し

手数料の改定にあたっては、事前に自金庫および競合金融機関の手数を洗い出す必要がある (図表9)。手数料の徴求において信用金庫が地域でリーダーシップを発揮するのは難しく、競合する地方銀行の水準を参考に設定するケースが多い。地域で競合する全ての金融機関の手数を洗い出し、自金庫のそれと比較する。そのうえで、イ) 競合金融機関より割安なものは同水準に引き上げる、ロ) 割高なものは据え置く、ハ) 自金庫で未設定の項目については新設するなど、競合金融機関の手数料体系に合わせていく方法が主流である。

経営判断として、競合金融機関より手数料

図表9 手数料の見直し (流れ)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の水準を引き上げ、取引の薄い顧客の利用を減らすのも一手だし、逆に手数料を低く設定し利用顧客の裾野を拡大する方法もある。

(4) 費用の改善

25～26年にかけて一部の都市銀行や地方銀行が相次いでコンビニATMの手数料有料化を実施した。これは、コンビニATMに支払う手数料の負担軽減の目的が大きい。合わせて、自行ATMへの顧客誘導による稼働率アップやATM手数料の増収効果を期待しての行動と考えられる。このように収入増ではなく収支改善に着目し、役務取引等費用を抑えることで役務取引等利益を伸ばす手法もある。

4. 推進時の検討項目

今後、信用金庫が手数料収入を強化するためには、①競合分析の実施、②費用対効果の検討、③営業活動の優先順位付け、④職員教育の充実などが求められる。

(1) 競合分析の実施

第一に自金庫を取り巻く競合分析を実施し、顧客ニーズや受入れ限度額を確認する。特に手数料の改定では競合金融機関の動向を確認しつつ見直しを実施した方が無難である。両替手数料を例にあげると、取引の薄いチェーン系の顧客は手数料の水準を参考に金融機関を選ぶといわれる。こうした顧客との取引を拡大したいなら競合金融機関より割安な手数料を設定し、逆に抑制したいのなら競

合金融機関と同水準もしくは割高に設定することが効果的である。

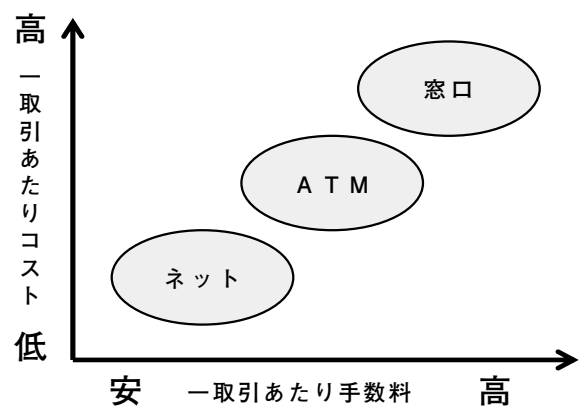
地域の顧客の間で手数料を支払っても特定のサービスを受けたいというニーズがあるのかなどを調査する必要もある。近年、地域銀行のなかにはコンサルティングやビジネスマッチングを有料化する事例もみられるので、自金庫としても有料化を検討俎上に載せてみたらどうだろうか。

(2) 費用対効果の検討

単純な手数料収入の強化策だけでなく、費用対効果の観点から検討する必要がある。例えば手数料収入を増やすためにATMを増強しても、その分経費が嵩み最終的に利益が減少する可能性もある。

ある信用金庫は、店外ATMを全廃すると同時に顧客が他金融機関を利用することで支払った手数料をキャッシュバックする仕組みを設けた。結果、役務収益等利益は悪化（収入の減少と支払いの増加）したが、店外ATMの維持に要するコストを削減でき、ト

図表10 振込手数料の体系（イメージ）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

タルの収益性は改善したとのことである。

また、手数料収入は、1件あたり単価×件数で決定される。そのため手数料収入の増強を目指して単価を引き上げても、利用件数が減ればそれまでである。振込み手数料のように、より低コストのチャンネルに顧客を誘導するため手数料を引き下げてきた施策もある（図表10）。低コストチャンネルに誘導することで、1件あたりの収入は減少するものの利用件数の増加が期待される。それ以上に、高コストチャンネルの窓口にはより付加価値の高いセールス活動を求める施策である。

(3) 営業活動の優先順位付け

渉外担当者やテラーといった経営資源は有限なので、優先順位を付けて活動する必要がある。渉外担当者の目標のウェイトを融資推進（貸出金利息の獲得）と、預かり資産推進（手数料収入の獲得）のどちらに置くのかなどを検討する。近年の傾向をみると、渉外担当者は融資に専念し、別に預かり資産の推進担当者（女性が多い）を配置する信用金庫が増えている。ただし、地域銀行の間では、事業先への提案として融資＋付加価値サービスを提案するケースが増えてきた。住宅ローンについてもクロスセルによる生涯収益を重視する地域銀行がみられる。そのため、今後は貸出金利息と手数料収入を合わせた形で顧客の採算を管理する手法が主流となる可能性もある。

(4) 職員教育の充実

法人役務を推進するためには、手数料に見合った付加価値サービスを提供する必要がある。手数料を徴求するに値する高度な提案内容に加え、十分な顧客説明も不可欠となるので、職員教育の徹底が求められよう。

これは個人向けの預かり資産の推進も同様であり、職員に対する研修などを強化し、提案力を高める努力が求められる。

5. 地域銀行における手数料収入の強化事例（参考）

本稿では参考までに最近の地域銀行における手数料収入の強化策を紹介する。

(1) 取組み状況

貸出金利回りの低下を主因に地域銀行の貸出金利息は減少傾向にあり、平成26年度決算では経費とほぼ拮抗する水準まで落ち込んだ。現在の経済環境を勘案すると、短期間での貸出金利息の反転増加は厳しいと考えている。こうした状況下、多くの地域銀行は貸出金利息の減少を手数料収入の増加でカバーし、資金利益の増大に取り組んでいる。

預かり資産の推進では、大手の地域銀行を中心に証券子会社を設立する動きが加速している。これは、グループ戦略を重視するなか、銀行単体での手数料収入だけでなくグループとして手数料収入の極大化を目指す動きである。顧客のリスク許容度などで棲み分けを図ったり、証券仲介や顧客紹介で総合力を高めている。なお、グループ戦略では、そのほ

かにリース子会社やクレジットカード子会社との連携に力を入れる地域銀行がみられる。

法人役務の分野では、事業性評価に向けた取組みを強化するなか、私募債や事業承継・M&Aに力を入れている。これまで無料で提供していたコンサルティング業務やビジネスマッチングを有料化する動きもある。その際、積極的に外部機関を活用し、ビジネスマッチングにつなげている。また、取引先の総合採算を意識し、貸出金利息と手数料収入などを合算したうえで、新規開拓や取引深耕に取り組んでいる。

その一方で、CSRや地域活性化にかかる取組みのなかには、手数料収入の獲得を目的としていないケースもある。例えば、地元の取引先支援などを目的にクラウドファンディングを実施する地域銀行は多いが、手数料収入に対する期待度は低いようである。

(2) 個別行の取組み事例

地域銀行にヒアリングした手数料強化策のなかでも、最近の特徴的な取組み事例は以下のとおりである。

【個人分野】

A 銀行（銀・証連携）：証券子会社を保有し、銀行本体と銀・証連携で預かり資産営業体制を構築。銀行本体と証券子会社とは販売商品を棲み分け、手数料収入を安定的に伸ばしている。

B 銀行（個人預かり資産）：個人預かり資産を推進するため、コア・サテライト戦略を採

用し、ストック収益力の強化を図っている。また、ライトコンサルティング営業で中高年層の保険見直しニーズを喚起している。

C 銀行（NISA活用）：NISAを活用した顧客裾野の拡大に取り組む。勤労世帯に対しては職場積立NISAを、未成年者にはジュニアNISAを提案し、将来的なメイン顧客層の囲い込みを図る。

D 銀行（信託・相続関連業務）：信託・相続関連業務を強化するため、専担部署を27年10月に設置すると同時に、各営業店に「資産承継アドバイザー」を任命した。企業オーナーや個人富裕層などに相続関連サービスを提案していく。

E 銀行（クレジットカード）：クレジットカードの地域カード戦略を推進し、メイン化と地元加盟店での利用促進に力を入れている。27年9月末のカード会員数は30万人弱、稼働率も5割を超えた。

F 銀行（住宅ローンクロスセル深耕）：住宅ローン先へのクロスセルを徹底し取引メイン化を図っている。合せて住宅ローン取扱手数料を徴求しており、手数料収入の面でも業績に寄与している。

G 銀行（プロパーカードローン）：24年にプロパーの消費者ローン・カードローンを発売し、主力商品として推進している。貸出金利

息収入の強化と同時に、保証会社に支払う保証料の削減効果も大きい。

【法人分野】

H銀行（法人ネットバンキング拡充）：私募債やM&A、有料ビジネスマッチングなどの法人役務の獲得に力を入れる。法人インターネットバンキングでは外為機能を拡充しており、競合金融機関に対する優位性を打ち出している。

I銀行（事業性評価モデル）：事業性評価をベースとした事業支援ビジネスモデルの確立を目指し、27年度より「1人1社運動」を展開中である。取引先の経営課題解決に向けた支援策の実施を通じて関連手数料も増加している。

J銀行（事業承継・M&A）：取引先の事業承継・M&Aを強化するため、27年8月に本部内に「事業承継・M&A推進室」を設置した。専担者配置による提案力の強化でフィービジネスを強化していく。

K銀行（クレジットカード）：取引先中小企業のカード決済環境やキャッシュレスインフラの整備促進を行うことで地域活性化を図るため、28年2月から最新のクレジットカード加盟店端末の提供を行う予定である。

〈参考文献〉

- ・全国銀行協会『全国銀行財務諸表分析』
- ・東洋経済『金融機関マネジメント』
- ・地方銀行、第二地銀各社のディスクロージャー資料

L銀行（リース媒介業務）：リース子会社の出資比率を高めると同時に、27年度からリース媒介業務を強化している。銀行の渉外担当者はリース案件を積極的に発掘し、取扱い件数を伸ばしている。

M銀行（コンサルティング子会社）：地方創生に関連するコンサルティングなどを受託するため、27年7月、調査・コンサルティング業務を行う子会社を設立した。今後、自治体からの受託業務などの収益事業を行う予定である。

おわりに

足元の平成27年9月期決算をみると、地域銀行の多くが貸出金利息の伸び悩みを役務取引等利益などの伸びでカバーし、増益を実現している。地域銀行は、グループをあげて預かり資産の推進に注力中のうえ、近年注目を集める事業性評価と関連し私募債やM&Aなどの提案セールス（フィービジネス）にも力を入れている。

信用金庫は、地域銀行に比べ預貸金ビジネスに占める収益の割合が高い状況にあり、また収益性の改善が喫緊の経営課題となっている。収益性の改善および収益源の安定確保のため、信用金庫においても手数料収入の強化に取り組んでいくことが求められよう。

若手職員の人材育成・OJTについて

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役
とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 若手職員の人材育成、OJT、集合研修、eラーニング、自己啓発、実践型研修
(視 点)

信用金庫が5～10年後のビジネスモデル構築を検討するにあたり、ボトルネックとなるのが人材育成にかかる諸課題である。なかでも若手職員の育成を最優先に掲げる信用金庫は多い。近年は営業店人員の効率化などからOJTを行いにくく、ベテランの有するノウハウを継承しにくい状況にあるといわれる。

こうした課題を解決するため、本部主導で若手職員の人材育成に取り組む信用金庫が増えている。人材育成には長い年月を要するため、早急に施策を実施し継続的に取り組む姿勢が求められる。そこで本稿では、人材育成策のなかでも若手職員の教育訓練に焦点をあて、信用金庫を取り巻く状況や強化に向けた検討項目について取り上げる。

(要 旨)

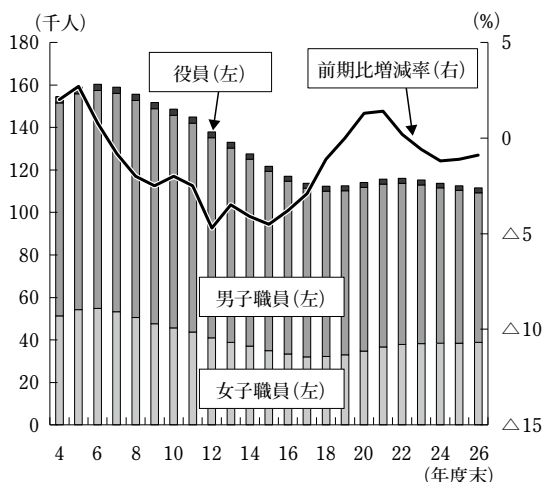
- 信用金庫を取り巻く内外の環境変化などから、近年の営業店は若手職員に対する十分なOJTを行いにくい状況にあるとされる。
- OJTの抱える課題を解決するべく、本部主導で若手職員の育成に乗り出す信用金庫が増えてきた。より実務に直結する実践型研修も本部が担う形に転換しつつある。
- 若手職員の育成にあたっては、時代の変化に適した体系だった育成方針を打ち出していく必要がある。
- 特徴的な取り組み事例として城北信用金庫を紹介する。

はじめに

金融機関の提供する商品・サービスは差別化が難しく、渉外担当者やテラーの提案力に依存するといわれる。特にフェイス・トゥ・フェイスの活動を重視する信用金庫の場合、その傾向は強い。本格的な人口減少時代が到来するなか、信用金庫が競合金融機関との競争に勝ち抜いていくためには、職員一人ひとりのレベルアップが不可欠であり、そのためにも人材育成・OJTのさらなる拡充が求められている。なかでも最近では若手職員の早期戦力化を求める声が高まっており、個々の信用金庫において研修制度の見直しなどが進められている。

そこで本稿では、5～10年後のビジネスモデルを検討する際の基本施策ともいえる若手職員の人材育成・OJTについて取り上げる。

図表1 役職員数の推移



(備考) 1. 他業態との合併等は考慮していない。
2. 図表1から3まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 信用金庫の役職員数の推移

(1) 役職員数の状況

信用金庫の平成26年度末の役職員数は、前期比1,148人、0.9%減の11万1,477人となり、4年連続で前期を下回った(図表1)。役職員数がピークだった6年度末(16万2,931人)と比較すると、4万8,816人、30.4%減に達する。

内訳では、男子職員は31.2%減の7万496人となり19年連続で前期を下回った。女子職員は、ピーク比で29.2%減少の3万8,762人であったが、直近は9年連続で前期比増加となっている。

なお、6年度末を100とした役職員1人あたり(PH)の預金残高および貸出金残高は、26年度末に、それぞれ201.4、139.3にまで拡大している。

(2) 地区別の状況

26年度末の地区別の常勤役職員数をみると、全11地区で6年度末から減少した(図表2)。地区別では、東京が減少率で4割・減少幅で1万人を超え率・幅ともに突出する一方で、東海の減少率は13.6%にとどまった。

(3) 信用金庫別の状況

26年度末の1金庫あたり平均役職員数は417人であった。内訳をみると、①99人以下が24金庫(8.9%)、②100人以上299人以下が145金庫(54.3%)、③300人以上999人以下が75金庫(28.0%)、1,000人以上は23金庫(8.6%)となる(図表3)。ちなみに、役職員数が2,000人を超える信用金庫は5金庫であった。

図表2 地区別の役職員数の変化

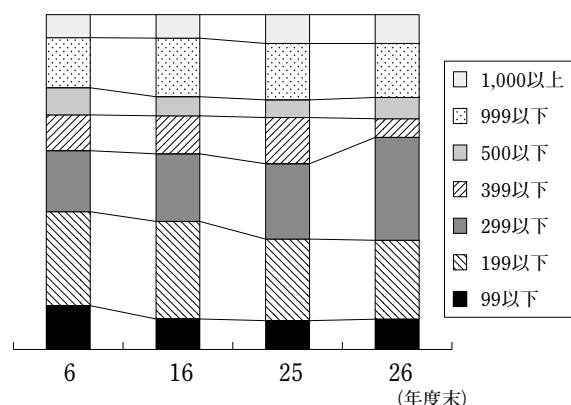
(単位：人、%)

地区	6年度末	16年度末	25年度末	26年度末	6年度末比		16年度末比		25年度末比	
					増減数	増減率	増減数	増減率	増減数	増減率
北海道	6,992	5,377	5,028	4,966	△ 2,026	△ 28.9	△ 411	△ 7.6	△ 62	△ 1.2
東北	7,925	6,448	5,355	5,278	△ 2,647	△ 33.4	△ 1,170	△ 18.1	△ 77	△ 1.4
東京	32,199	20,001	18,971	18,827	△ 13,372	△ 41.5	△ 1,174	△ 5.8	△ 144	△ 0.7
関東	30,956	22,449	21,857	21,709	△ 9,247	△ 29.8	△ 740	△ 3.2	△ 148	△ 0.6
北陸	5,459	4,276	3,678	3,569	△ 1,890	△ 34.6	△ 707	△ 16.5	△ 109	△ 2.9
東海	25,567	22,337	22,284	22,078	△ 3,489	△ 13.6	△ 259	△ 1.1	△ 206	△ 0.9
近畿	30,436	20,508	20,803	20,562	△ 9,874	△ 32.4	54	0.2	△ 241	△ 1.1
中国	8,791	6,457	6,193	6,177	△ 2,614	△ 29.7	△ 280	△ 4.3	△ 16	△ 0.2
四国	3,001	2,278	2,175	2,160	△ 841	△ 28.0	△ 118	△ 5.1	△ 15	△ 0.6
九州北部	3,490	2,770	2,555	2,549	△ 941	△ 26.9	△ 221	△ 7.9	△ 6	△ 0.2
南九州	5,094	3,999	3,394	3,363	△ 1,731	△ 33.9	△ 636	△ 15.9	△ 31	△ 0.9
合計	160,293	117,115	112,525	111,477	△ 48,816	△ 30.4	△ 5,638	△ 4.8	△ 1,048	△ 0.9

(備考) 沖縄県は合計に含む。

図表3 信用金庫あたりの役職員数の変化

(構成比=100%)



6年度末の割合と比べると、合併等による規模拡大効果もあり、「99人以下」の信用金庫の割合が13.0%から8.9%に半減した。一方で「1,000人以上」の割合は6.8%から8.6%に上昇している。

信用金庫の新規採用動向は、バブル期までの大量採用と金融危機時の採用抑制、さらにはここ数年の積極採用など、採用と抑制を繰り返した歴史がある。その結果、人員構成に不均衡が生じてしまい、足元では30代後半から

40代の中堅層が極端に薄い信用金庫もみられる。信用金庫の営業店によっては、50代のベテランの部下に20代前半の若手職員のみが配置されるといった状況もあるようだ。

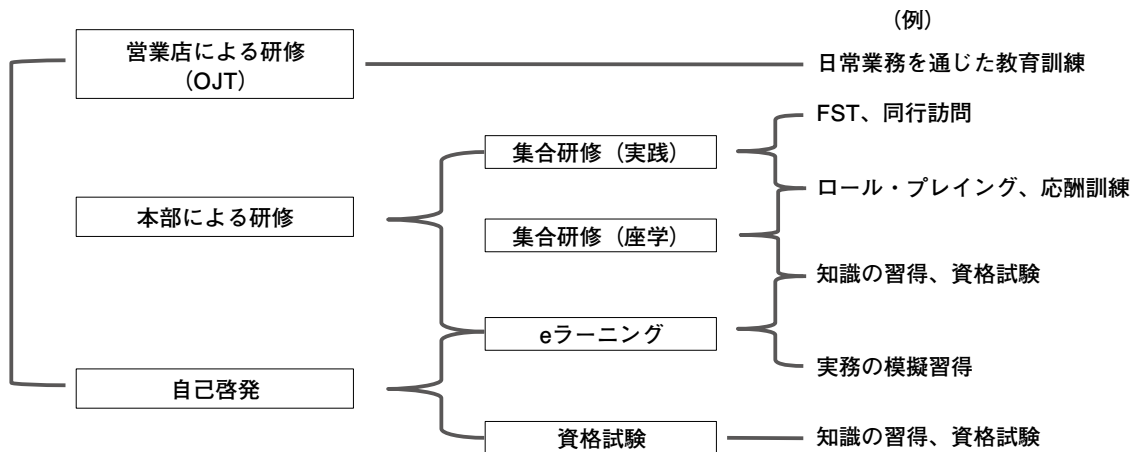
2. 若手職員のOJTを取り巻く環境変化

(1) 主な人材育成手法

信用金庫が営業力を維持し競合金融機関との差別化を図るには、一人ひとりの職員が高い営業スキルを保有することが求められる。特に営業の最前線においてベテラン職員が次々と定年退職している現在、若手職員を早急に一人前の戦力に育て上げていく必要性は高い。

信用金庫の若手職員の育成策には、①営業店の上司や先輩職員によるOJT、②本部による集合研修、③自己啓発などがある(図表4)。各信用金庫はこれらの施策を組み合わせる人材育成に取り組んでいる。

図表4 主な人材育成手法



(備考) 1. FSTとは、フィールド・セールス・トレーニングの略である。
 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) OJTの抱える課題

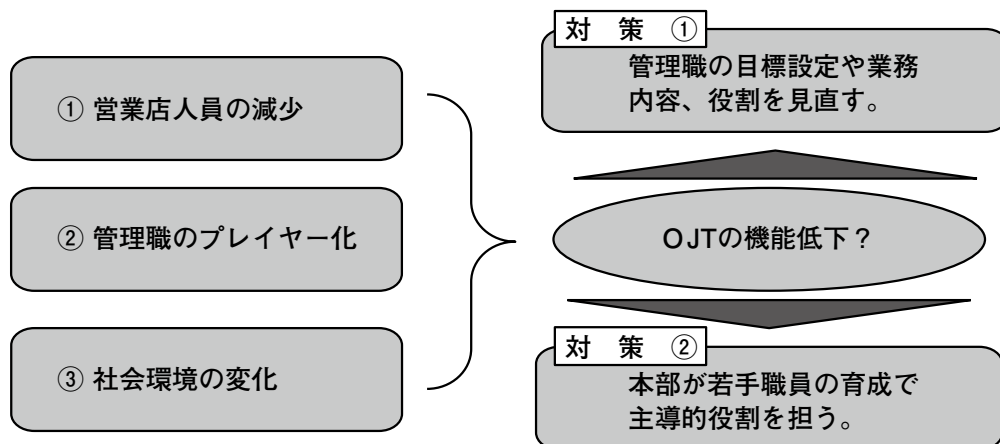
なかでもOJTを若手育成の主軸に据える信用金庫は多い。というのもOJTは、上司・部下、先輩・後輩の間で、日常業務に関する様々なスキルやノウハウを、暗黙知を含め、時間をかけつつ対面で継承できる効果がある。そのため、多くの信用金庫にとって有効な人材育成策とされてきた。

しかしながらバブル期の大量採用と、その後の採用抑制による人員構成の不均衡などを

背景に、OJTが機能しにくくなり、結果として若手職員の成長不足が生じているとの声を聞く。多くの信用金庫の実感として、10年・20年前と比べてOJTが上手く機能しなくなっているようだ。

近年のOJTを取り巻く環境変化をあげると、①営業店人員の減少、②管理職のプレイヤー化、③社会環境の変化などがある(図表5)。

図表5 OJTの抱える課題



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

①営業店人員の減少

営業店事務の集中化などから、1店舗あたりの職員数は減少傾向にある。また、新規採用の抑制とその後の大量採用などから、先輩職員と新入職員とのバランスが崩れているケースもある。そのため少人数の店舗では、若手職員に日常業務を教える先輩が少ない、または存在しない状況に陥っているとされる。

②管理職のプレイヤー化

近年の管理職に求められる役割は、マネジメント業務と同時に自ら営業活動に携わるプレイヤーの位置付けもある。管理職や上席者の多くがプレイングマネージャーになってしまい、若手職員の指導に割ける時間が減少してしまった。より短期間で成果を求められる風潮が強まり、時間をかけて若手職員を育成するより、一定のスキルのある先輩職員に仕事が集中するケースも散見される。

また、一人ひとりの職員の役割が明確になった結果、指導する側の先輩職員が有するスキルに偏りが生じてしまった。結果として新入職員の成長レベルにバラツキが生じているようだ。マネジメントの教育を受けずに昇進・昇格する職員が増え、『教えたくても、教え方がわからない管理職がみられる』との意見もあった。

③社会環境の変化

かつての若手職員は、OJTを通じて先輩から日常業務を学ぶワークスタイルが主流であった。ところが企業を取り巻く労働環境が変化し、働き方改革が叫ばれる現在、時間内で日常業務を完結させるようなワークス

ルに変わってしまった。

OJTという観点に立つと、時間をかけて若手職員を育成する手法がとりにくくなったといえよう。

3. 本部主導による育成研修の強化

若手職員を育成し、早期戦力化を図るためには、かつてのように先輩職員が日常業務のなかで若手職員を育成するOJT体制を再構築するのが有効といえる。そのためには、管理職や先輩職員の人事評価項目や目標設定、役割などを見直し、若手職員の育成に注力可能な時間を捻出する必要がある。しかしながら、限られた人員数で店舗を運営せねばならない現状を勘案すると、実施には高いハードルが想像されよう。

こうしたなか、本部主導で若手職員の人材育成に取り組む信用金庫が増えてきた。営業店に若手職員の育成を任せるとはならず、本部の担当者が実務の習得を含めた研修などを企画・運営するケースがみられるようになった。営業店の負担を軽減するためにも、本部が若手職員の育成で主導権を握り、一定レベルの水準まで引き上げる責任を負う方向に向かっている。いうなれば、営業店における人材育成業務の本部集中化と位置付けられる。

今後、信用金庫が若手職員を育成する際の留意点をあげると、①働き方改革への対応、②ノウハウのマニュアル化、③目指す方向の明示、④若手職員の育成担当者の配置、⑤関連部門・営業店との連携などが必要となる。

(1) 働き方改革への対応

働き方改革が叫ばれるなか、現在は限られた時間内で若手職員を一人前に育て上げることが求められるようになった。社会的な要請もあり、長時間労働を前提とするワークスタイルは時代遅れとなり、時間内に効率よく若手職員を育て上げる仕組みを構築していく方法の検討が必要となっている。

(2) ノウハウのマニュアル化

ベテランの有するノウハウの多くは暗黙知であり、若手職員への継承に時間を要すると考えられる。OJTのなかで時間をかけたノウハウの継承が難しくなっている以上、ベテランの貴重なノウハウが退職などで散逸する前にマニュアル化（形式知化）する努力が不可欠となる（図表6）。

もちろん全てのノウハウをマニュアル化するのは難しいだろうが、ベテラン職員の経験の一部でもマニュアルに落とし込むことで、より多くの若手職員が当該ノウハウを学ぶチャンスを得られる。また、ベテラン職員が作成したマニュアルは市販のテキストと異なる活きた教材となり得る。

図表6 マニュアル化（暗黙知の形式知化）の例

マニュアルの作成	・ノウハウに関するマニュアル類を作成する。
レポートの作成（インタビュー）	・インタビューなどを通じレポート化する。
動画の撮影	・実際の業務手順などを動画に収め映像化する。
音声の録音	・実際の業務手順などを音声に録音する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 目指す方向の明示

近年の若手職員の特徴の一つに『納得感を得て初めて積極的に動く』という気質があるとされる。そのため若手職員の育成にあたっては、より具体的な成長イメージを伝えることが求められている。『3年後・5年後・10年後にこういう人物になって欲しい』という具体的な道筋を提示し、教える側と教わる側が共有する。目指す人物像・ゴールが明確になり、日常業務で役立つ研修との理解を得られれば、若手職員の能力開発意欲も格段に高まろう。

(4) 若手職員の育成担当者の配置

若手職員の育成担当者は専担者が望ましい。もちろん、『本部の人員が限られるなか、専担者を配置することは難しい』との意見もあろう。ただし、若手職員は5～10年後の金庫を支える主戦力となる存在であり、そのためにも若手職員の育成には最優先で取り組むべきだと考える。ヒアリングした信用金庫のなかには、『人が足りないからこそ、人材育成に力を入れ職員のレベルアップを図らないと、人手不足で組織が立ち行かなくなる』との意見もあった。

ただし、担当者は現役の職員である必要はなく、役職定年者や再雇用の職員を研修担当に配置するのも一案である。ベテラン職員の有するノウハウを継承でき、彼（女）らの活躍の場も広がるためモチベーション向上にも寄与する。

(5) 関連部門・営業店との連携

人材育成部門の担当者は、日常業務にかか

る全ての業務知識やスキル、ノウハウに習熟していると限らない。そもそも最新の情報は現業を抱える各部門が有する。例えば融資研修では融資部門、事務研修では事務部門との連携が大切となる。特に営業推進系の実践型研修などは推進部門が、事務処理に関する実務研修などは事務統括部門が、それぞれ主体となって実施する。また、営業店との連携も不可欠である。本部で教育指導できる分野は限られるので、営業店の実務のなかでのOJTは引き続き重要である。

いずれにせよ、若手職員の育成は金庫をあげて取り組むべき課題であるし、若手職員のモチベーション向上のためにもそのような雰囲気演出した方が効果も見込める。

4. 渉外実践型研修 FST の紹介(参考)

本稿では、若手職員の人材育成・OJTの代表として、近年、注目を集めるFST（フィールド・セールス・トレーニング）を紹介する^(注1)。

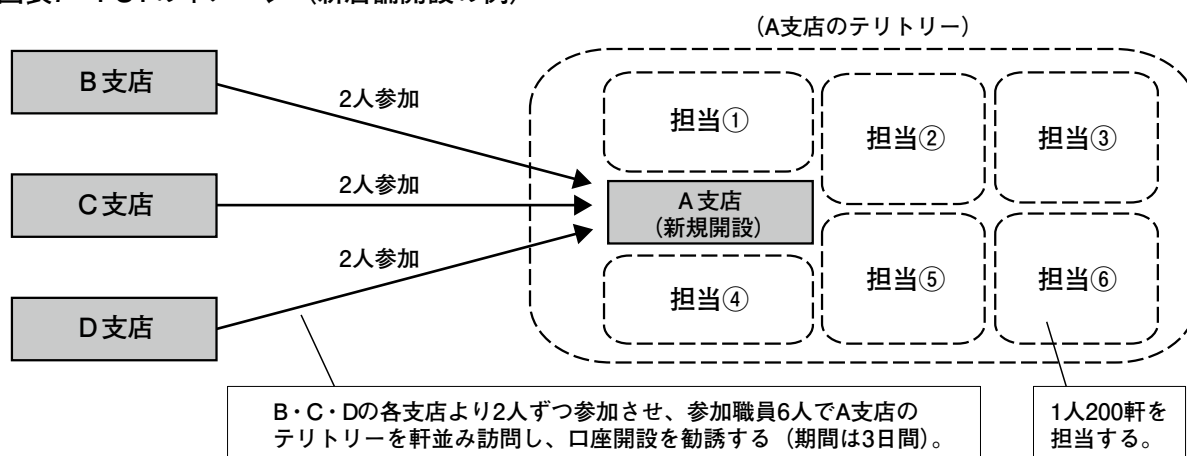
(1) 定義・目的

FSTは、営業経験の浅い渉外担当者を主な対象とする実践型の渉外育成研修である。明確な定義などはないが、複数の職員を特定の店舗に集め、実際に顧客を訪問するなかでコミュニケーション能力や営業スキルを養成する研修手法であり、営業推進の側面を併せ持つ（図表7）。

かつては多くの信用金庫が新店舗の開設などに合わせてFSTを実施してきた。ここでは、新規の口座開設や定期積金の契約獲得を目的とした活動が展開された。FSTは、研修効果が高いものの、事務局の負担が重く、また渉外活動効率化の流れのなか、実施を縮小・中止する信用金庫が増えていった。

ここにきてFSTが評価されるようになった背景には、①コミュニケーション能力の向上に資するような実践型研修が必要になったこと、②OJTが機能しにくくなったため、スキルやノウハウの継承につながる研修が必要

図表7 FSTのイメージ（新店舗開設の例）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 平成27年7月8日付金融調査情報No.27-9『若手職員の渉外営業力強化に向けた実践型研修「FST」(フィールド・セールス・トレーニング)について』を参照

になったこと、③取引軒数の増加など新規開拓・取引深耕の必要性が高まっていることなどがある。

(2) 同行訪問との違い

若手職員への実践型の研修として、ベテランの指導担当者による「同行訪問」を採用する信用金庫もある。FSTと同行訪問はともに、経験の浅い渉外担当者に対する実践型の研修で、実際の顧客訪問を通じコミュニケーション能力や営業スキルを養う狙いがある（図表8）。

信用金庫は、自金庫を取り巻く市場・競合状況や、指導担当者などの経営資源によって、両研修を使い分けているとみられる。また、どちらか一方ではなく両研修を採用している信用金庫もみられる。

(3) 概要等

一般的なFSTの対象・仕組みは次のとおりである。

①**対象**：対象となる店舗は、新店舗（新設、建替え）、テコ入れの必要な店舗（数字の伸びない店舗）、戦略的に強化したい店舗などである。定期的にFSTを実施する信用金庫

では、輪番で対象店舗を選定しているケースもある。

②**参加職員**：FSTに参加する職員は、これから渉外営業に出る新入職員や経験の浅い若手の渉外担当者が効果的とされる。階層別研修にFSTを組み込んでいる信用金庫では、新入職員全員を対象に実施している。研修の一環として伸び悩んでいる職員、今後の活躍が期待される職員を優先的に参加させるケースが主流だが、意識改革を狙い中高年職員や女性職員を参加させることもある。

③**推進商品**：提案する商品・サービスは、自金庫のPR、各種アンケート調査、普通預金口座の勧誘、定期積金・定期預金の勧誘、住宅ローンの借り換え提案、事業性融資の開拓、など多岐に亘る。参加職員の属性や実施店舗の立地などを勘案し推進する商品・サービスを決定している。

④**実施期間**：実施期間は1～3日間が主流である。短期集中的に実施するケースが多く、5日間や10日間連続で実施する信用金庫は少数である。これは事務局側の負担が要因とみられる。また、個人世帯を対象に実施す

図表8 FSTと同行訪問の違い（例）

	強み	弱み
FST	<ul style="list-style-type: none"> ・集合研修である。 ・多人数を対象に効率的・集中的に実践型研修を行うことが可能である。 ・面の活動に有効である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・1人ひとりのきめ細かい指導は苦手である。
同行訪問	<ul style="list-style-type: none"> ・個別研修である。 ・参加する職員のレベルに合わせた実践型研修を行うことが可能である。 ・点の活動に有効である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・1回あたりの同行訪問の参加人数が限られる。

(備考) 1. 相対的な評価
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る場合、平日昼間に限定せず休日や夜間（夕方）にFSTを行うケースもある。

⑤**事務局**：本部の人事部門および営業推進部門が主管する。参加職員への指導、クレーム発生時の対応などが必要なため、営業推進部門のなかでも優績者や元支店長などが事務局を務める。

(4) スケジュールの例

1日で完結するFSTのスケジュールは次のとおりである（**図表9**）。FSTが複数日に亘る場合は、これらの①～⑦を繰り返す（通常、担当地区の割り振りは初日のみである）。

(5) 実施時の留意点

FSTは複数の若手職員を効率的に育成する効果があるものの、運用手法を誤ると中途半端な結果に終わってしまう。今後、FSTを実施する信用金庫の参考となるよう、先進金庫へのヒアリング内容などを紹介する。

①**短期集中で実施**：参加職員のモチベーショ

ン維持のためにも、1回あたりのFSTは数日間で区切る。これは事務局の負担軽減の意味もあるので、新たにFSTを開始する信用金庫においては、1～3日間で実施した方が無難である。

②**事前の研修**：コミュニケーション能力の低い職員がFSTに参加することもある。事務局はFST開始前にロール・プレイング研修や新規開拓にかかる意識付け研修の実施など最低限の営業スキル習得とモチベーションを高める工夫を行う必要がある。

③**職員のモチベーション維持**：参加職員には、開始前のミーティングで獲得目標の自己申告を、終了後には獲得結果および反省点を報告させるなど、自らの意思で自発的に取り組むよう誘導する。また、活動中は参加職員を叱咤激励したり、親身なフォローを行ったりするなど、モチベーションに配慮した対応をとることも大切である。

④**防犯対策、クレーム対応**：近年、女性職員の参加するFSTが増えてきた。万一の防犯

図表9 FSTスケジュールの例



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

対策としては携帯電話や防犯ブザーの所持、事務局職員による巡回などで臨む。また、新入職員や女性職員が参加する場合に限り指導担当者が同行・ペアで活動するケースもある。訪問営業に慣れない職員が顧客と面談することで発生するクレームなどについては早急に事務局が対応し、苦情やトラブル発生を未然防止する。

⑤**健康管理**：夏場のFSTでは熱中症対策が、冬場のFSTでは防寒対策が求められる。活動中は地域住民の目を気にする必要があるため、休憩などは公園や喫茶店を上手く活用するよう指導している。ただし、FSTはあくまでも研修活動なので、健康管理についても原則、自己責任で行わせる。

⑥**実施後のフォロー**：実施店舗は参加職員を全面的にバックアップする。FSTは研修の側面と同時に実施店舗の営業活動を代行する意味もあるので、労いの言葉をかけるなど、参加職員のモチベーションが高まるよう心掛ける。

⑦**参加職員の評価**：FSTは研修の一環として実施するので、参加職員の優劣を付けることに馴染まない。そのため、FSTでの獲得

実績を直接、人事評価に反映させる信用金庫は少ないようである。ただし、通常の研修参加と同様、FSTを通じて面談・獲得した件数などは所属店舗に還元する。

⑧**その他**：FST参加職員のなかには、新規開拓を敬遠するケースもみられる。すでに実施している信用金庫の担当者からは、『原則として独りで新規訪問させる。ただし、消極的なケースでは、必要に応じて最初の1軒だけは同行訪問するなどのフォローが肝要である』『特例を認めると、参加職員の間で不公平感が生まれるので、参加全員を公平（客観的）に扱うことが大切である』などのアドバイスがあった。また、『とにかく事前の研修が大切であり、何の下準備もせずにFSTに参加させても効果は見込めない』とのコメントもあった。

5. 特徴的な取組み事例

本稿では、若手職員の育成に力を入れている城北信用金庫の取組みを紹介する。同金庫は若手職員の育成を目的に平成24年度にeラーニングシステムを導入すると同時に、27年度の新入職員研修を大幅に拡充している。

城北信用金庫①～eラーニングシステムの活用

- 城北信用金庫は、若手職員のOJTを補完しベテランのノウハウを効率よく若手に継承するため、平成24年9月からeラーニングシステムを用いた職員研修に取り組んでいる。
- 同システムの特徴は、①オンデマンド型の仕組みを採用、②金庫内で教材を内製化、③入庫5～6年目までに習得すべき業務知識を1年間で学べるカリキュラムなどである。
- 若手職員の学習意欲を高めるため、各自の得意・不得意分野をピンポイントで学習できるようなカリキュラム構成となっている。
- 同システムによる自己啓発の効果もあり、若手職員の事務ミス減少や融資スキル向上につながっている。今後は中級・上級向けの教材拡充に取り組んでいく。

(1) eラーニングシステムの導入

東京都に本店を置く城北信用金庫^(注2)は、平成24年9月からeラーニングシステムを用いた職員研修に取り組んでいる。店舗あたり人員の減少に加え、業務内容が高度化・複雑化するなか、同金庫は従来型のOJTに限界を感じていた。また、ベテラン職員の定年退職によるノウハウの逸失を金庫内に蓄積したいと考えていた。

そこで同金庫はeラーニングシステムを導入し、若手研修のOJTを補完・拡充とベテラン職員の知識、経験のデータベース化を図ることとした^(注3)。ただし、同金庫は同システムのみで若手職員を育成できると考えておらず、導入に合わせて集合研修やOJTの体制整備にも取り組んでいる。

同金庫では、人事部が人事制度全般を、採用研修部が研修全般を主管するが、同システムについては審査部が積極的に関わっている。これは若手職員の育成において融資業務のレベルアップが最優先課題と一つとの問題意識による。

(2) システムの特徴

①仕組み

同金庫のeラーニングシステムは、職員IDとパスワードを用いてインターネットの専用サイトからログインする。そのため、自宅のパソコンやスマートフォンからでも閲覧・学習可能である。サーバを別に設置し、また庫

内ネットワークと遮断することでセキュリティ問題を克服した。

同システムの閲覧・学習は自己啓発に位置付けられる。ただし同金庫としては業務時間中でも同システムを用いて積極的に学習するよう推奨している。

②教材の内製化

同金庫は、ベテラン職員の蓄積したスキルやノウハウこそ真に役立つ教材だと考え、教材の内製化に取り組んでいる。最初に着手した初級講座のカリキュラムは、預金および融資業務を中心に、入庫5～6年までに獲得する業務知識などを1年間で習得可能な構成としてある(図表10)。

教材は実務を担当する本部各部が作成し、審査部の女性職員が同システム向けに加工・掲載する。その際、絵や画像を多用し、学習する職員が理解しやすいレイアウトを心掛けている。なお、説明のナレーションも同部の女性職員が担当する。

(3) 工夫している点

若手職員の学習意欲を高めるため、渉外担当者一人ひとりの得意・不得意業務をポイント化し閲覧できるようにした。渉外担当者は、自身の足りない業務分野などを確認し、同システムを用いて弱点の克服に努めている。

また、審査部自ら若手職員の学習状況を確認し、適宜フォローの電話などを実施し

(注)2. 平成27年3月末の同金庫の概要は次のとおりである。本店所在地：東京都荒川区、創立：大正10年5月、預金残高：2兆3,885億円、貸出金残高：1兆1,469億円、店舗数：94店舗、常勤役員数：2,057人

3. ㈱ソフトアイが開発。なお、同社は信用金庫向けにeラーニングシステムを販売中である。

図表10 カリキュラムの例

カテゴリ	カリキュラム名	カリキュラム内容	章の数	時間	テスト
決算書の見方	決算書の見方	決算書、別表とは何かを学びます。貸借対象表、損益計算書、キャッシュフロー計算書、株主資本変動計算書、個別注記表、勘定科目内訳表のそれぞれの見方を具体的な事例をもとに学びます。最後に補足論点として、査定益と査定損の違いを投資有価証券を例に説明したり、査定損と不良資産の違いをゴルフ会員権、棚卸資産、貸付金を例に学びます。	8	約20分	○
預金・融資商品	【顧客編】顧客作成	顧客編として、第1章で顧客番号について、第2章で初めてのお取引の顧客作成の流れを学びます。第3章では、TM操作、特殊情報照会、マネロンチェック照会など実際の作業を学びます。第8章では、預金保険制度と名寄せ、顧客情報のチェックなど、いくつかのポイントを解説します。	7	約35分	×

(備考) 1. テストの○×は、学習後のテストの有無である。
2. 城北信用金庫資料より抜粋

ている。これはユーザーである若手職員の生の声を徴取する狙いもある。そのほか、同システムでの学習を昇格要件の一つに盛り込んだ。

(4) 評価

同システムによる自己啓発の効果もあり、若手職員の事務ミス減少や融資スキル向上につながっている。一例として通常、純新規の口座開設に要する時間は業務知識の乏しい職

員だと40分程度を要するが、同システムで学習し理解済みの職員なら20分以内で完結できる。

若手職員の多くが同システムを用いて積極的に自己啓発を行うようになった。最近の傾向をあげると、融資業務を学習する女性職員が増えている。

27年度新入職員研修にあたり、初級講座の教材をほぼ完成させた。そこで現在、中級・上級講座の教材拡充に取り組んでいる。

城北信用金庫②～新入職員研修の充実

- 城北信用金庫は、平成27年度の新入職員研修を1か月間の集合研修から3か月間に拡充すると同時に、eラーニングシステムおよびOJT体制を強化している。
- 同金庫は、新入職員研修の担当者4人を配置し、3か月間で『日常業務の6～7割をカバー可能な知識・スキルを習得する』研修を実施した。
- 研修では座学研修、事務実務研修、営業店実習などを組み合わせ、必要に応じて意義・背景から教育した。また、専用のタブレット端末を購入し、TM研修の補完に活用している
- 研修後に配置された新入職員に対する営業店の評判は良く、配属から半年を経ず融資窓口に着任する職員も登場するなど即戦力として活躍がみられる。

(1) 問題意識

城北信用金庫は、若手職員の早期戦力化を目指し、平成27年度の新入職員研修を大幅に拡充した。近年は営業店の人練りが厳しく、思うようにOJTを行いにくい状況がみられた。また、人数の少ない営業店では担当替えを実施しにくく、結果として業務範囲に偏りの生じる若手職員もみられた。

これまで同金庫では、新入職員研修として入庫後1か月間の集合研修の後、営業店に配属し、その後実務研修でフォローする態勢をとっていた。これを6月までの3か月間の集合研修に延ばし、本部で一定水準まで新入職員を育てた後に現場に配属することに見直した。3か月間の育成目標は、日常業務の6～7割の知識・スキルを習得させることである。

ただし、同金庫は集合研修のみで人材が育つと考えていない。集合研修の期間延長に合わせて、OJTの体制などを強化している。これまでは1人の新入職員に1人の先輩が「マンツーマン」^(注4)となったが、これを2人に増員。さらに「メンター」^(注5)を1人ずつ配置し、多方面から新入職員を支援する仕組みを採用した。

(2) 概要

①事務局および講師

27年度新入職員研修の実施にあたり、同金庫は事務統括部や審査部などの4人からなる新入職員研修担当を配置した。専担者は26年10月から半年間をかけ、新入職員研修のカリキュラムおよび教材を準備した。

同金庫の職員向け研修は、講師自身のスキルアップの目的もあり、原則として金庫職員が担当する。研修期間中は、担当の4人が事務局を務め、必要に応じて各部の職員が講師を担った。

②スケジュール

同金庫は総合職と一般職からなる複線型人事制度を採用している^(注6)。27年度の新入職員は総合職52人、一般職31人の合計83人であった。

集合研修のスケジュールは、全体研修（座学）、事務実務研修、営業店研修などからなる（図表11）。コース合同の集合研修に加え、本部部署研修のように班を分け、受講させるものもあった。また、総合職は融資研修の日数を厚く、一般職は事務研修（端末研修）の

図表11 新入職員／入庫時研修スケジュール

区 分	4月～		5月～			6月～				
総合職	入庫式 ／全体 研修1 (8日間)	本部部 署研修 (5日間)	事務実 務研修 (6日間)	北新宿 研 修 (10日間)	営業店 研 修 (2日間)	融 資 研 修 (12日間)	北新宿 研 修 (6日間)	営業店 実 習 (3日間)	事務実 務研修 (2日間)	全体研修2/ 研修まとめ/ 配属先決定 (7日間)
一般職						融 資 研 修 (6日間)	北新宿 TM研修 (12日間)			

(備考) 城北信用金庫資料より作成

(注) 4. 主に日常業務について個別指導を行う先輩職員。期間は1年間

5. 主に日常業務以外を含む精神的なサポートを行う先輩職員。期間は1年間

6. 平成28年4月採用者から総合職、総合職テラー、一般職のコース別に変更する。

日数を厚めにカリキュラムを組んでいる。

(3) タブレット端末・eラーニングの併用

90人を超える新入職員研修を一度に実施するため、同金庫は研修用にタブレット端末100台を購入した。事務統括部の協力を受けつつ、担当者が中心となって開発した模擬TM画面を同端末に格納し、端末操作の代用としている。また、eラーニングシステムの初級講座を用いて適宜、講義の補習や確認を行うように促した。

新入職員は、座学研修およびeラーニングシステムで事務の基礎を学んだ後にタブレット端末でTM操作のイメージを習得。営業店研修では先輩職員の指導のもと、実際の端末操作などを経験し、知識不足の部分などについては再度eラーニングシステムやタブレット端末で習熟するサイクルを繰り返した。

(4) 評価

本部が新入職員研修を担当し、一定水準に育成した後に営業店に配置する方法について、営業店の評価は非常に高い。特に小規模な営業店からは、新入職員の育成に要する負担感を軽減できたとの意見がある。

正確な事務や業務知識を学んだ結果、新入職員は即戦力として活躍しており、配属から半年を経ず融資窓口に座る新入職員が登場している。

そのほか、長期の集合研修のメリットとして、新入職員の同期の結束力が強まり、またモチベーションも総じて高揚した点があげられる。

おわりに

わが国は本格的な人口減少時代に突入しており、今後はさらなる採用難も予想される。信用金庫が5～10年後も持続的な成長を続けていくためには、将来の経営を担う若手職員を育成し、早期に戦力化する必要がある。その際は、スキルやノウハウを習得させるだけでなく、意識改革や理念教育の徹底といったモチベーション向上に資するような研修も求められている。

こうしたボトムアップ型の若手育成策に加え、20代のうちから将来のマネジャー・幹部候補生を養成するための施策も不可欠である。このように、信用金庫の取り組むべき若手職員の育成策は多方面から検討することが大切だと考える。

今、改めて考える信用金庫の源流

協同組織金融機関の祖 シュルツェ・デーリチュ(ドイツ)について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

中西 雅明

(キーワード) 信用金庫、協同組合、シュルツェ・デーリチュ、フォルクスバンク、ドイツ

(視 点)

信用金庫は協同組合のひとつである。日本における協同組合にかかる法制度の源流を紐解くと、明治維新後、長州藩出身の品川弥二郎が米沢藩出身の平田東助とともに、ドイツの信用組合制度を研究し、1900年(明治33年)に産業組合法を制定、施行したことにはじまる。

そこで本稿では、品川・平田両氏が研究に没頭したというシュルツェ・デーリチュがつくりあげた協同組織金融機関について、その設立の経緯と思想について確認することで、信用金庫の源流への考察を試みた。

(要 旨)

- 協同組織金融機関の源流である欧州においては、主要国に最低1つの協同組織金融機関が存在するとともに、総資産額ベースの世界ランキングにおいても上位に位置づけられる協同組織金融機関が多い。また、欧州では平均すると各国で約20%のマーケット・シェアを有している。
- 国別にみると、イギリスは消費協同組合すなわち生活協同組合(生協)の母国であり、ドイツは信用組合の母国であるといわれる。両国とも産業革命の進展とともに、貧富の差が大きく拡大し、購買や資金調達などについて協同という概念にもとづき、現在につながる協同組合が19世紀に構築された。また、日本においても江戸時代に二宮尊徳が「五常講」という相互扶助の金融(協同組合)の仕組みを創設している。
- 歴史的にみると、1850年シュルツェ・デーリチュは零細な手工業者や小売業者の需要に対応するために協同組織金融機関を設立した。1859年には協同組合の中央組織を設立し、さらに協同組合の法制化にも尽力、1867年にはプロシアで初めて協同組合に関する特別法を成立させた。
- 旧東ドイツ時代には、シュルツェ・デーリチュの「自助」という思想は平等社会をめざす社会主義のイデオロギーとは対立するものとみなされ、弾圧された。しかしながら、東西ドイツ統一後は再評価され、シュルツェ・デーリチュ博物館など協同組合に関連する遺産や資料の多くは改修がほどこされている。

はじめに

信用金庫は協同組織金融機関であり、いわゆる協同組合のひとつである。協同組合の歴史を紐解くと、後世に大きな影響を及ぼした協同組合の源流は欧州にある。イギリスは消費協同組合すなわち生活協同組合（生協）の母国であり、ドイツは信用組合の母国であるといわれる。

その影響もあり、欧州においては協同組織金融機関のシェアが高いうえに、2008年に発生したリーマンショック後、商業銀行と比較して協同組織金融機関の経営が安定していたことから、協同組織金融機関に関する調査報告書が相次いで刊行された。また、国連やILO^(注1)（国際労働機関）からも注目され、国連総会にて2012年は「国際協同組合理年」となり、近年、協同組織金融機関について注目が高まっている。

そこで本稿では、欧州における協同組織金融機関の現状と歴史を取り上げるとともに、

協同組織金融機関の祖とされるシュルツェ・デーリチュにも光をあて、信用金庫の源流について今改めて考えていくこととしたい。

1. 欧州の協同組織金融機関の概略と歴史

(1) 欧州における協同組織金融機関の現状

協同組織金融機関の源流がある欧州には、主要国に最低1つの協同組織金融機関ないしは協同組織金融機関グループが存在し、20を超える協同組織金融機関が欧州協同組合銀行協会（EACB：European Association of Co-operative Banks）に加盟している。欧州協同組合銀行協会は、規制や会計の問題に対し協同組織金融機関を代表して意見表明を行っている。

協同組織金融機関の状況を2015年7月にThe Banker誌が公表した世界の銀行ランキング（総資産額ベース、**図表1**）によってみると、クレディ・アグリコル・グループが第9位、BPCEグループが第20位、クレディ・ミュチュエル・グループが第28位、ラ

図表1 欧州の協同組織金融機関の総資産額比較

（単位：百万ドル、億円）

世界ランキング	銀行名	国	総資産額	日本円換算
	9 クレディ・アグリコル・グループ	フランス	2,139,275	2,567,130
	20 BPCEグループ	フランス	1,484,585	1,781,502
	28 クレディ・ミュチュエル・グループ	フランス	857,670	1,029,204
	32 ラボバンク・グループ	オランダ	826,561	991,873
アジア	35 農林中央金庫	日本	787,193	944,632
	52 DZ BANK	ドイツ	488,523	586,228
アジア	83 農協金融グループ	韓国	287,222	344,666
アジア	87 信金中央金庫日本	日本	279,045	334,854
	131 OP-ポヒョラ・グループ	フィンランド	134,013	160,816
	143 WGZ BANK	ドイツ	115,137	138,164

（備考）1. The Banker Top1000 World Bank（2015年7月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 網掛けはグループ全体の総資産、それ以外は全国銀行の連結決算ベースでの総資産
 3. 銀行グループ内に保険会社を含む場合、保険会社分は含まれない。
 4. 1\$=120円で換算

（注）1. 信金中金月報2013年10～12月号『ILOレポート 景気下降局面で発揮される協同組織金融機関の強じん性Ⅰ～Ⅲ』

図表2 欧州の協同組織金融機関の国内シェア (2013 年末)

国	名前	預金シェア	貸出金シェア
ドイツ	協同組合銀行グループ	20.6%	19.1%
フランス	クレディ・アグリコル	23.3%	20.9%
	クレディ・ミュチュエル	15.0%	17.2%
	BPCE	22.0%	21.0%
オランダ	ラボバンク※	39.0%	31.0%
イタリア	庶民銀行	25.0%	26.4%
	BCC (信用協同組合銀行)	7.4%	7.1%
オーストリア	ライフアイゼンバンク	30.0%	27.3%
	フォルクスバンク	7.0%	6.1%
フィンランド	OP-ポヒョラ・グループ	36.8%	34.6%

注：※ラボバンクは2012年末データ
 (備考) EACB Annual Report2013およびEACB Annual Report2014をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ポバンク・グループが第32位、DZ BANKが第52位と100位までに5つの協同組織金融機関グループ、または、その中央金融機関が入っている。

さらに、欧州において、協同組織金融機関は平均すると各国で約20%のシェアを有している。もちろん国によって状況は異なるものの、フランス、オランダ、フィンランド、イタリアなどのように、協同組織金融機関が複数存在して非常に高いシェアを占めている国がある。それに対し、ベルギー、スウェーデン等のように、かつては協同組織金融機関が存在したものの、株式会社に転換するなどして、もはや存在感を失ってしまったような国もある (図表2)。

(2) 協同組織金融機関の歴史と世界への広がり

信用金庫は協同組織金融機関であり、いわゆる協同組合組織のひとつである。協同組合の歴史を紐解くと、後世に大きな影響を及ぼした協同組合の源流は欧州にある。イギリスは消費協同組合すなわち生活協同組合 (生

協) の母国であり、ドイツは信用組合の母国であるといわれる。

まずはイギリスについてふれてみたい。イギリスでは18世紀末から19世紀初頭にかけて、イギリス産業革命の進展とともに、貧富の差が大きく拡大し、一部の悪質な業者が横行していたため、多数の労働者は生活必需品 (小麦粉など) を購入する場合であっても、良質な品物を購入できないばかりか、品質が悪く高額な品物しか購入できない状況に追いやられることが多かった。

そこで、イギリスでは多数の労働者が生活必需品の一括購入のために結集する経済協同組合が全国各地に設立された。しかしながら、多くの協同組合は経営の仕組みが未熟であり、解散に追い込まれるケースも少なくはなかった。

こうした先人たちの失敗を踏まえて、現在のマンチェスター北部のロッチデール (Rochdale) に「ロッチデール公正先駆者組合」が創設された。この先駆者組合の特徴は、持続的かつ恒久的な経営が目指されている点にあり、のちに「ロッチデール原則」として体

系化されていくとともに、後世の手本として示されることとなる（図表3）。

つぎに、ドイツについてふれてみたい。19世紀半ばに産業革命がおきたドイツにおいては、イギリスと同様に貧富の格差が広がり、金融機関にアクセスできるのは富裕層などの限られた人々であった。そこで、手工業者や小規模事業者などのためにシュルツェ・デーリチュが協同組織金融機関（市街地信用組合 フォルクスバンク）を設立した。また、小規模な零細農業者などのために、ライファイゼンが農村信用組合を設立した。

これに対し、日本において、信用金庫を含む協同組織金融機関の歴史を紐解くと、江戸時代に二宮尊徳が「五常講」という相互扶助の金融（協同組合）の仕組みを創設したことに始まるといわれる。大日本報徳社（掛川市）の正門は、道徳と経済の調和した社会づくりをめざす、報徳の教えを象徴しているといえよう。

その後、明治維新を経て、日本へ近代的な協同組合思想が、欧州へ視察に行った品川弥二郎^(注2)や平田東助^(注3)などによってもたらされた。

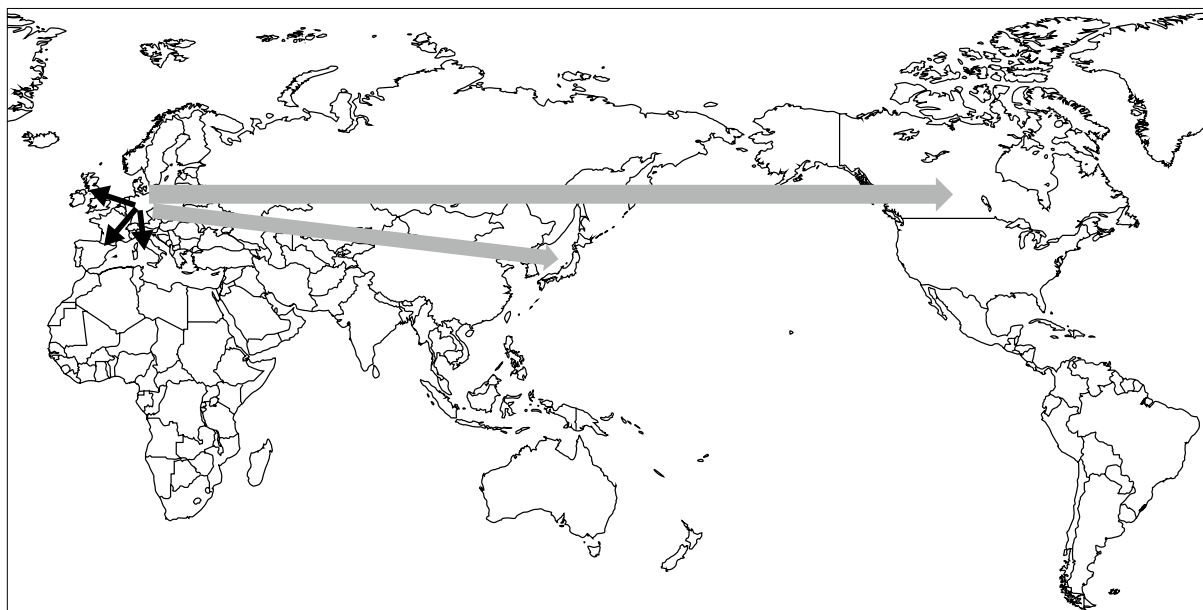
図表3 協同組織金融機関設立のあらまし（日本・欧米）

年	主な出来事	欧米	日本
1760	イギリス産業革命		
1814			二宮尊徳、小田原藩家老服部家で困窮武士を対象とした金融互助組織「五常講」を設立
1844		イギリスで「ロッチデール公正先駆者組合」創設	
1848	ドイツ産業革命		
1850		ドイツで、シュルツェ・デーリチュが「市街地信用組合」設立	
1862		ドイツで、ライファイゼンが「農村信用組合」を設立	
1864		イタリアで、ルツァッティが「庶民銀行」を設立	
1868	明治維新		
1879			二宮尊徳の高弟岡田良一郎が「勸業資金積立組合（現在の掛川信用金庫）」を設立
1891			品川弥二郎・平田東助が「信用組合法案」提出（議会解散により審議未了）
1895		イギリスで「国際協同組合同盟（ICA）」結成	
1900		カナダで、デジャルダンが「庶民金庫（ケース・ポピュラー）」を設立	「産業組合法」交付、施行
1909		アメリカで、デジャルダンが「信用組合（クレジット・ユニオン）」を設立	

（備考）シュルツェ・デーリチュ著 東信協研究センター訳編『シュルツェの庶民銀行論』日本経済評論社（1993年10月）および村本孜『信用金庫論—制度論としての整理』きんぎい（2015年2月）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）2. 品川弥二郎（1843～1900年）：長州藩出身、1857年松下村塾に入り、吉田松陰に師事し、尊皇攘夷運動に奔走する。明治維新後、70年欧州留学、帰国後、駐独公使などをへて、84年子爵、91年第1次松方内閣内相に就任、産業組合の結成に尽力した。
3. 平田東助（1849～1925年）：米沢藩出身、大学南校（現在の東京大学）卒業後、1871年岩倉遣外使節団に随員し、ドイツ留学、帰国後、農商務大臣・内務大臣・内大臣を歴任した。1922年伯爵、山県有朋系官僚の有力者で産業組合運動などに関わった。

図表4 協同組織金融機関設立の波及（日本・欧米）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

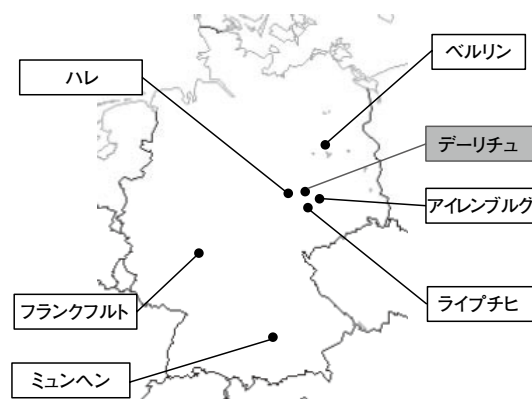
ここで改めて考えておきたいのは、非常に興味深いことに、日欧とも協同組織金融機関の源流はほぼ同時期に誕生している。ひるがえって、今日を鑑みると、日欧ともリーマンショックという荒波を乗り越え、新たな金融環境に立ち向かっている。

2. シュルツェ・デーリチュによる協同組織金融機関の設立と発展

本章では、世界で始めて後世に伝わる信用協同組合（協同組織金融機関）を設立したヘルマン・シュルツェ・デーリチュ（1808～83年）について振り返ってみよう。

ヘルマン・シュルツェは1808年に現在のドイツの小都市デーリチュ（当時の人口約5,000人）で生まれた（図表5）。幼少のころから学業成績優秀であり、ライプチヒ大学およびハレ大学にて法律を学び、司法試験合格を経て、1839年にはベルリン高等法院に法

図表5 ドイツの各都市



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

律家として勤めた。このときには、陸軍参事官に任命するとの誘いがあったものの、法律家としての資格を失いたくなかったため、断っている。1840年秋には故郷デーリチュに帰り、1841年に領主裁判官になった。1846年の凶作時には、デーリチュの牧師エドアルト・バルツァーと協力して、「穀物の買入れ・保管・製粉のための救援委員会」を

つくり、小麦粉を困窮者に分配した。こうした連携的な自助活動により、デーリチュにおいて日常的であった騒乱を鎮静化した。

さらに1848年には、プロイセン国民議会の議員となった。このとき、シュルツェという名前は他にも多かったため、出身地の名をとってヘルマン・シュルツェ・デーリチュと名乗るようになった。(図表6)。議会内の「手工業者層問題を扱う特別委員会^(注4)」の議長などを務めているうちに、零細な手工業者が資本家に対して地位を守りぬく上での協同の必要性を痛感するようになった。特に、資金調達面において、零細な手工業者は、大規模資本を取引の対象としている株式会社の銀行などからの融資を利用することは難しく、高利貸資本に依存せざるをえない環境に

あった。

こうした状況に対し、さまざまな金融機関が設立されたが、その大半が慈悲を基盤としていたため、借り手の返済能力をほとんど念入りに審査していないうえに、借り手も返済期日にきちんと返済することを考えなかった。そのため、こうした多くの金融機関が損失を被り、短期間ののちに廃業したり、細々と生きながらたりするだけであり、実際の要望にまったく対応できなかった。

これに対し、1850年シュルツェ・デーリチュは零細な手工業者や小売業者の需要に対応するために協同組織金融機関^(注5)を設立し、1852年には自助機関としての経営能力を改善向上するべく、新定款を定めるとともに改革再組織を行った。こうした取組みが成

図表6 協同組合にかかる主なシュルツェ・デーリチュの年表

年	事項
1808年	クールザクセンの小都市デーリチュに8月29日誕生
1838年	ベルリンで第3次司法試験の口頭試問に合格、ナウムブルグの州高等法院に勤務
1839年	ベルリン高等法院に職を得て、行政裁判所などで仕事をする。
1841年	郷里デーリチュの領主裁判官になる(～1849年)。
1848年	ドイツ3月革命
1848年	プロイセン国民議会の議員となり、議会内の「手工業をとくに重視した商工委員会」委員に選出
1850年	手工業者に資本を提供する旧前貸組合がデーリチュに創設され、5月に金融業務開始
1852年	デーリチュの旧前貸組合、改革再組織される。
1853年	『ドイツ手工業者及び労働者のための協同組合読本』出版
1859年	「第1回ドイツ貸付信用組合合同会議」開催、中央連絡機関(のちのドイツ産業及び経済組合中央機関)の設置が決定
1862年	中央連絡機関に「ドイツ産業及び経済組合中央機関」の名称が与えられ、シュルツェは初代表となる。
1864年	「中央機関」が「自助原則に立つドイツ産業及び経済組合総協会」になる。
1867年	シュルツェの影響のもとに、プロシアで最初の「私法上の地位に関する産業及び経済協同組合法(協同組合に関する特別法)」ができる。
1867年	北ドイツ連邦成立
1869年	協同組合に関する特別法が北ドイツ連邦で発効
1871年	ドイツ帝国建設、ドイツ帝国憲法発布
1871年	協同組合に関する特別法がドイツ帝国の法律となる。
1883年	ポツダムにおいて死去

(備考) シュルツェ・デーリチュ著 東信協研究センター訳編『シュルツェの庶民銀行論』日本経済評論社(1993年10月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. この委員会は、特に手工業者層からの多種多様な請願について審議し、結論を出す組織であった。

5. この協同組織金融機関は前貸組合(市街地信用組合)といわれる。

功を収め、ドイツ各地に次々と協同組織金融機関が設立されていった。

協同組織金融機関の設立に際して、留意すべき最も重要な点は組合員資格とその位置づけであった。組合員の無限責任制度の導入^(注6)、自己資本安定化のための組合員の月次出資、非組合員への貸出の禁止といったことなど、組合員制度を経営資本増強の仕組みにうまく取り入れていったことが後世の手本となった。

さらに、成功へと導いた思想としては、主として次のことがあげられよう。①金融を必要とする人たちが自身の自助の精神を基本とし、国家や富裕層の補助や慈善に頼るべきではないこと。そのためには彼らの自負、自ら

図表7 デーリチュに存在するシュルツェ・デーリチュの銅像



(備考) 筆者撮影

の力への信頼を高め、自助手段を自分のものとして認識させるよう教育するとともに、この自助原則を連携の形式で組み立てて組合として組織すること。②協同組織金融機関は貧者を救うことではなく、貧困化を防ぐこと。③正確な統計資料（財務諸表など）なくして妥当な最終判断は不可能であることから、正確な統計資料作成に心がけること。④出納管理は文字書きと会計についての深い知識と多大な苦勞・時間を要するものであるから、出納役職者には相応の給料を払うこと、などである。

デーリチュで協同組織金融機関の改革再組織を行った後、シュルツェ・デーリチュは、1853年に『ドイツ手工業者及び労働者のための協同組合読本』を出版し、1859年には協同組合の中央組織を設立した。さらに、協同組合の法制化にも尽力し、1867年にはプロシアで初めて、協同組合に関する特別法を成立させた。

協同組合に関する特別法が成立したことで、プロシア全土の貧困にあえぐ小売業者は資本と協同が手に届くようになった。その後も国政がプロシアから北ドイツ連邦、ドイツ帝国と変わる激動の時代の中でも、シュルツェ・デーリチュは精力的に活動し、1883年にポツダムで中小商工業者への恵みをもたらした人物という名声を残して死去した。

シュルツェ・デーリチュが構築した協同組織金融機関のシステムはヨーロッパ各地や日

(注)6. ただし、シュルツェ・デーリチュは1881年に有限責任も認めることを正式に表明し、89年には有限責任の協同組合も認める「産業及び経済協同組合に関する法律」がドイツ帝国法として発布されている。

図表8 シュルツェ・デーリチュ広場（ベルリン）



シュルツェ・デーリチュの銅像（ベルリン）



（備考）筆者撮影

本などにも影響を与えており、まさに協同組織金融機関の祖の一人といえよう。

3. デーリチュ市への訪問にあたって

(1) デーリチュおよびドイツの都市について

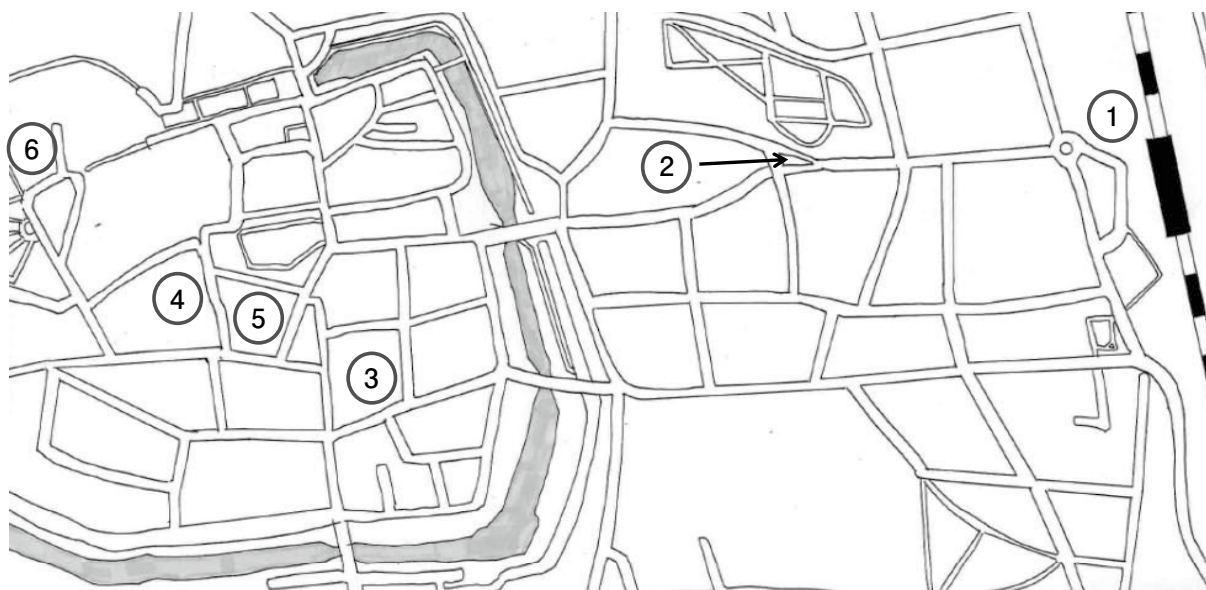
筆者は、2015年8月にドイツを訪問する機会があり、デーリチュにも立ち寄ることがで

きた。デーリチュは旧東ドイツの一地方都市であり、地理的に少しわかりづらいところがあることから、ここでは詳細に記述することとしたい。

デーリチュには、ベルリンーライプチヒを結ぶ南北の鉄道とハレーアイレンブルクを結ぶ東西の鉄道の2つの鉄道があり、現在でも2つの駅が共存している。なお、シュルツェ・デーリチュ博物館やデーリチュ城を訪問する場合は南北の鉄道を利用すると便利である。筆者はフランクフルトからライプチヒまで特急電車を利用し、ライプチヒから普通電車に乗り換え、20分程度でデーリチュ駅に到着した（図表9-①）。

デーリチュ駅から城壁に囲まれた街の中心街に向かって西へ進むとマリエーン・プラッツ（Marien-platz）があり、ここに図表7で紹介したシュルツェ・デーリチュの銅像がある（図表9-②）。街の中心街には、他のドイツの都市でもみられるように、教会（Stadtkirche St.Peter & Paul）と現在でも市場（いちば）の役割を果たしているマルクト広場（Markt）がある（図表9-⑤）。マルクト広場をへだてて正面の建物がシュルツェ・デーリチュの生家があった場所であるが、現在は改築されており、当時の面影をうかがい知ることはできない（図表9-④）。また、マルクト広場の北西にはデーリチュ城がある（図表9-⑥および図表10）。このデーリチュ城は、現在観光案内所などを兼ねた博物館となっており、近世の城主の暮らしぶりを見学できるとともに、塔の最上階からはデーリ

図表9 デーリチュ市の概観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

チュを一望することができ、街を鳥瞰的に把握することが可能だ。また、塔の最上階にはデーリチュの産業革命後の工業化の様子が展示されており、一見の価値があるといえよう。

ここで、ドイツの都市について少し触れておきたい。ドイツにおける都市はローマ帝国時代以降、農産物や毛皮、木材、貴石などの

集散地としての機能を果たすとともに、中世以降は、キリスト教がヨーロッパ各地へと普及する過程において、布教活動の拠点として位置づけられ、中心部に教会が設置されていた。また、外敵から都市を守るため、市街地を取り囲むように堅牢な市壁が整備された(図表10)。

図表10 デーリチュ博物館^(注7)(旧デーリチュ城)



(備考) 筆者撮影

近世のデーリチュの街並み(模型)



(注)7. ウェブサイト：<http://www.barockschloss-delitzsch.de/>

産業革命後、19世紀の人口の急増に伴い、多くの都市では市街地を取り囲んでいた市壁が撤去され、工業地域・住宅地などが市壁の外側に整備されていった。しかしながら、2度の世界大戦でドイツの各都市は大きな損害を受けることとなった。戦後、旧西ドイツにおいてはアメリカ合衆国の支援により急速な経済復興が進み、再建を果たしたのに対し、社会主義体制化に置かれた旧東ドイツでは都市の中心部にある歴史的建造物が、平等社会をめざす社会主義のイデオロギーとは対立する過去の遺産としてみなされ、その多くが無視されてしまった。このような影響もあり、旧東ドイツの各都市は、歴史的な中心部が衰退・空洞化し、市民の生活空間が都市周辺部へ移行するという、旧西ドイツの都市とは著しく異なる変化を遂げるようになった。

しかしながら、東西ドイツ統一後は、都市の中心部にある歴史的建造物が都市の歴史や伝統文化を景観に表現する場所として再評価されており、急ピッチで都市の整備が進められた。なお、デーリチュ城も東西ドイツ統一後に、改装工事が行われ、現在は非常に美しい景観を取り戻している。

(2) シュルツェ・デーリチュ博物館^(注8) (Schulze Delitzsch Haus)

デーリチュの中心部であるマルクト広場(Markt)から少し離れた場所にシュルツェ・デーリチュ博物館がある(図表9-③)。こ

の博物館は最初の靴職人組合が結成された建物を改築したものである。

ドイツにおいて、シュルツェ・デーリチュは協同組合の創始者として理解されているものの、東西ドイツ統一直後はこの靴職人組合が結成された歴史的建物も荒廃していた。その大きな理由としては、旧東ドイツではラッサール^(注9)らが「国家主義」的な思想から支持されたのに対し、シュルツェ・デーリチュは「自助」(他人の力によらず、自分の力だけで事を成し遂げる)という思想のため弾圧されたとみられるためである。

たしかにシュルツェ・デーリチュの「自助」という概念は、手工業者の相互扶助を前提とするものであり、しかもその際、国家の役割は消極的なものと理解されていたのであろう。その意味において、「国有化」を推し進めていた旧東ドイツでは、シュルツェ・デーリチュの思想は、問題のあったものであると推察される。

さて、東西ドイツ統一後、シュルツェ・デーリチュ博物館は改築がなされ、現在に至っている。1階入り口から右手の部屋には、シュルツェ・デーリチュの銅像や現在出版されている協同組合関連の書物が展示および販売されている。また、左手の部屋には当時の製本職場が再現されている。2階には、シュルツェ・デーリチュの生涯と著作や関連文献の展示が行われている。肖像画、写真、地図、当時の革靴や工具等といった貴重な資

(注)8. ウェブサイト：<http://www.genossenschaftsmuseum.de/index.php?id=6>

9. フェルディナント・ラッサール(1825～64年)：ドイツ社会民主党の母体となる全ドイツ労働者同盟の創始者であり、その功績により、ドイツ社会主義の創始者とされる。

図表11 シュルツェ・デーリチュ博物館と関連文献の展示
(概観)



(1階 展示)



(2階 展示)



(備考) 筆者撮影

料が展示されているとともに、ライフアイゼン、ラッサール、フーバー^(注10)など協同組合に関係する著名な人物の紹介もされている。

筆者がシュルツェ・デーリチュ博物館を訪問した際、偶然にもフォルクスバンク（ハレ）の若手職員10名程度が訪問しており、30分程度博物館を見学したのち、熱心に議論している様子が印象的であった。また、博物館の職員からシュルツェ・デーリチュの説明を受ける機会を得た。その中で、最も感銘を受けたのは、協同組織金融機関はとても「リベラル」ということである。確かに、筆者が思うには、一般的に株式会社の議決権は保有株式数で決まるのに対し、協同組織金融機関は原則として一人一票という非常に民主的な議決方式である。なお、シュルツェ・デーリチュ博物館にはヨーロッパのみならず、最近では台湾からも訪問者があり、協同組織金融機関の思想はヨーロッパ、日本だけではなく、アジアにも一部ではあるが浸透しているとみられる。

おわりに

本稿では、欧州の協同組織金融機関について概観するとともに、発祥の地であるドイツのデーリチュを訪問し、協同組織金融機関の祖であるシュルツェ・デーリチュの活躍と現在のシュルツェ・デーリチュ博物館の状況を中心に取りまとめた。また、非常に簡略化した形ではあるが、シュルツェ・デーリチュがつくりあげた組合員を中心とした協同組織金融機関の経営モデルや成功へと導いた思想についても触れた。

(注) 10. ビクトル・エメ・フーバー（1800～69年）：ドイツの学者、協同組合理念の普及のための執筆家。協同組合関連では、1848年に労働者階級の自助に関するパンフレットを執筆、52年には『イギリスにおける協同組合的な労働組織について』を出版した。

地域における人口減少や高齢化、金利低下などにより金融機関の経営環境が厳しさを増し、平成27事務年度金融行政方針などからも持続可能なビジネスモデルの構築が求められている今、シュルツェ・デーリチュのよ

うに現実を直視し、各々が解決策について知恵をしぼるとともに、地に足をつけた行動をひとつひとつ実行していくことが重要になっていくのではないだろうか。

〈参考文献〉

- ・加賀美雅弘 川手圭一 九瀬良子『ヨーロッパ学への招待ー地理・歴史・政治からみたヨーロッパ』学文社（2014年4月）
- ・シュルツェ・デーリチュ著 東信協研究センター訳編『シュルツェの庶民銀行論』日本経済評論社（1993年10月）
- ・シュルツェ・デーリチュ博物館ウェブサイト <http://www.genossenschaftsmuseum.de/index.php?id=6>
- ・信金中央金庫『信金中央金庫六十年史』（2011年9月）
- ・信金中金月報2015年8月増刊号『今、改めて考える信用金庫の源流「一人は万人のために、万人は一人のために」』（2015年8月）
- ・友貞安太郎『ロッチデイル物語ー近代協同組合運動の起こりと原則の成り立ちー』コープ出版（1994年4月）
- ・農林中金総合研究所『欧州の協同組合銀行』日本経済評論社（2010年12月）
- ・村本孜『信用金庫論ー制度論としての整理』きんざい（2015年2月）
- ・EACB Annual Report（各年版）
- ・EACB ウェブサイト <http://www.eacb.coop/en/home.html>

ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、当研究所の調査研究成果である各種レポート、信金中金月報のほか、統計データ等を掲示し、広く一般の方のご利用に供しておりますのでご利用ください。

また、「ご意見・ご要望窓口」を設置しておりますので、当研究所の調査研究や活動等に関しまして広くご意見等をお寄せいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

【ホームページの主なコンテンツ】

- 当研究所の概要、活動状況、組織
- 各種レポート
内外経済、中小企業金融、地域金融、
協同組織金融、産業・企業動向等
- 刊行物
信金中金月報、全国信用金庫概況等
- 信用金庫統計
日本語／英語
- アジア主要国との貿易・投資に関する各種情報
海外ビジネス支援
- 論文募集

【URL】

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

The screenshot shows the homepage of the Shinkin Central Bank Research Institute. The header includes the logo and the text 'Shinkin Central Bank Research Institute' and '信金中金 地域・中小企業研究所'. Below the header is a search bar and a navigation menu. The main content area is divided into two columns. The left column contains a 'トップページ' (Home) section with a list of links: '分野別最新情報一覧', '各種レポート一覧', '信金中金月報', '信用金庫統計', '全国信用金庫概況', '活動記録', '業務の概要・地図', '講師派遣・情報提供', '海外ビジネス支援', 'リンク集', '論文募集のお知らせ', 'ご意見・ご要望窓口', 'English Page', and '地方公共団体アンケート調査'. The right column contains a '新着情報' (New Information) section with a list of recent publications, including '2016.1.5 金融調査情報', '2016.1.4 内外金利・為替見通し', '2015.12.28 内外経済・金融動向', '2015.12.28 産業企業情報', '2015.12.24 中小企業景況レポート', '2015.12.22 金融調査情報', '2015.12.21 産業企業情報', and '2015.12.16 活動記録'.

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2016年(平成28年)2月1日 発行

2016年2月号 第15巻 第2号(通巻520号)

発行 信金中央金庫

編集 信金中央金庫 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

<本誌の無断転用、転載を禁じます>



SCB

信金中央金庫