

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第16巻 第1号(通巻533号) 2017.1

信用金庫に生き続ける報徳の教え

実質成長率は16年度0.8%、17年度0.9%と予測
—景気の本格回復までにはなお時間を要する見通し—必要—

「事業性評価」のための方法論

長寿企業の“継続力”を考える
—円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”—

知的資産の効果的活用を目指す中小企業事例からの示唆
—知的資産の点検・再評価で経営の持続発展力が向上—

地域・中小企業研究所が「人材育成支援セミナー」を開催

地域・中小企業関連経済金融日誌(11月)

統計



信金中央金庫

「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	齋藤一朗	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：住元、中西）

Tel : 03(5202)7671 / Fax : 03(3278)7048

信金中金月報

2017年1月号 目次

	信用金庫に生き続ける報徳の教え	2
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所長 松崎英一	
調 査	経済見通し 実質成長率は16年度0.8%、17年度0.9%と予測	4
	角田 匠 —景気の本格回復までにはなお時間を要する見通し—	
	「事業性評価」のための方法論	18
	井上有弘	
	長寿企業の“継続力”を考える —円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”—	32
	鉢嶺 実	
	知的資産の効果的活用を目指す中小企業事例からの示唆 —知的資産の点検・再評価で経営の持続発展力が向上—	45
	藤津勝一	
信中金だより	地域・中小企業研究所が「人材育成支援セミナー」を開催	67
	地域・中小企業関連経済金融日誌（11月）	68
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（11月）	70
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	72

信用金庫に生き続ける報徳の教え

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長

松崎 英一

先日、ある講演会で二宮尊徳の子孫である中桐万里子さんの講演を聞く機会があった。彼女は、二宮尊徳から数えて七代目に当たる。幼少の頃より五代目の祖母から二宮尊徳の教えを伝え聞くうちに二宮尊徳ファンになり、自ら調べたことなどを交えながら執筆活動や講演活動に取り組んでいる。

二宮尊徳研究については、平成15年に設立された国際二宮尊徳思想学会などにおいても国内外の様々な研究者によって行われているが、今回の講演内容は、主に家族に伝承されてきたことを彼女なりに解釈して紹介されたものだった。私自身、信用金庫の源流である二宮尊徳の報徳思想に関心を抱き、これまで何冊か関連した書籍を読んできたが、今回の講演では、生身の人間の声として胸に響き、新しい発見も多かった。その一部をこの場を借りて紹介したい。

二宮尊徳の逸話として、夏にナスを食べたときに秋ナスの味がすると感じ、将来の飢饉を予想して、農民に対して、田植えが終わった直後の田んぼから稲の苗を抜き、冷害に強いヒエに植え替えるよう指示した話は有名である。日記魔であった尊徳は、農民が田植えに夢中なときから、他の植物の根、葉や花が秋の状態であることに気づき、その状況を克明に記録していた。もちろん農民からは、そのような指示に対して大反対を受けるが、藩主との交渉でヒエを植えたら年貢を免除するなどの措置を取り付け、農民たちが受け容れやすい環境を整えていた。尊徳の予想どおり深刻な飢饉が発生したが、その村からは一人も餓死者を出さずにすみ、さらに近隣の村々にも炊き出しを行っている。

学校の校庭に建つ薪を背負いながら本を読む二宮金次郎像は有名だが、彼は勤勉ではなく勤労を重視し、いつしか手に持つものが本から日記に変わっていった。なにより自らの感覚と経験を重視し、五感を磨くトレーニングに取り組んだ。結果だけを見ず、まずは現実よく見て知る、そして知恵や技術を用いて行動し、うまくいかなければ工夫した。徹底した現実主義者であった。幸せは現実の中にしか生まれないと考え、実利を重視したという点で単なる思想家ではなかった。さらに「すべてを活かす」といった考え方をもち、敵を味方に、ピンチをチャンスに変えることを心がけ、冷夏の中で餓死者を出さず、近隣への炊き出しを行ったことで名声を得ることになった。

報徳思想の中に「積小為大」という考え方がある。一般的には、小さな努力の積み重ねがやが

て大きな収穫や発展に結び付くという意味で捉えられている。これにはもう一つ、自分たちの大きな成功には、小さな場所にヒントが隠されているという意味がある。尊徳は小さな変化に敏感だった。慣れは目を曇らせてしまう。小さなことにアンテナを張って、わずかな変化に気をつけることの大切さを説いている。「積小為大」には、幸せになるために才能は必要なく、日々の小さな気づきを積み重ねることが大切だという意味も含んでいる。

また、尊徳は、「がんばれば報われる」という考え方を嫌っていた。現実にはいくらがんばっても報われないことが多いということを経験から知っていた。報われるためには、主観的な努力ではなく、現実の課題に対応した具体的な行動が必要になると考えていた。

さらに、尊徳は、人間は自分の幸せのために努力するのであって、自己犠牲では継続できないと考え、自分が幸せになるために取り組むことが、結果として他人の幸せに報いることになると説いた。

講演の最後に私から「報徳思想は、信用金庫の精神にもつながり、日本最古の掛川信用金庫は、尊徳の弟子によって設立されました。尊徳は報徳思想を弟子達を通じて広めようと考えたのか、それとも弟子達が報徳思想に共感し、後継者となって自主的に広めていったのでしょうか」と質問させていただいた。その問いに対して、彼女からの回答は次のとおりであった。

「報徳思想によって救済された村は600余りとされていますが、実際に尊徳が足を運んだのは200村程度とされています。400の村は、尊徳の弟子達が建て直しに取り組みました。弟子達は、自分の故郷が貧困に陥り、復興を図るために尊徳の元に教えを請いに来た人達でした。しかし、尊徳は自分が手がけている村々の建直しに忙しく、丁寧に教える余裕がありませんでした。ただ唯一夕食の時間を大切にしていたそうです。尊徳は夕食の時間を弟子達全員と共にしました。この時間は、仕事の進め方、個人的な悩みなど、ありとあらゆることについて分け隔てなく相談に乗りました。弟子達が尊徳を尊敬し、尊徳の死後も報徳思想を伝えていったのは、夕食の時間での密接なコミュニケーションが重要な要素となったことは間違いありません。この夕食時のやりとりが、尊徳の弟子によって書き記され、『二宮翁夜話』として後世に伝えられています。」

信用金庫は、経済的苦境に立たされた時に、地域の関係者によって設立されたケースが多い。中小企業や個人の金融面のニーズにきめ細かく対応するため、徹底した現場主義をとっている。日々の渉外活動で感じる顧客の小さな変化を融資・審査に生かしている。狭域高密度で店舗展開しているという特性から、本部と営業店との距離が近く、意思疎通が容易で、経営者は職員とのコミュニケーションに積極的である。

報徳の教えは、現代の信用金庫にも脈々と生き続けている。

実質成長率は16年度0.8%、17年度0.9%と予測

— 景気の本格回復までにはなお時間を要する見通し —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

角田 匠

(要 旨)

1. 16年7～9月の実質GDPは前期比0.5%増（年率2.2%増）

天候不順の影響などで個人消費は前期比0.1%増（年率0.2%増）、設備投資は横ばい（年率0.1%増）と民需の2本柱はともに力強さを欠いた。一方、輸出が2.0%増加したため、輸入を差し引いた純輸出は、実質成長率を0.5ポイント（年率1.8ポイント）押し上げた。

2. 日本経済は当面も緩慢な動きが続く見通し

実質成長率は3四半期連続のプラス成長を達成したとはいえ、個人消費は天候に左右される状態が続き、設備投資も力強さを欠くなど民需の回復力は依然として弱い。政府による景気対策の効果や在庫調整進展に伴う循環的な生産増を下支えに、この先も景気は上向きの動きを維持しようが、回復の勢いは引き続き緩慢にとどまると予想される。

3. 実質成長率は16年度0.8%、17年度0.9%と予測

今回の経済見通しでは、16年度の実質成長率を0.8%と予測した。足元の純輸出が大きく改善したことに加え、低金利効果で住宅投資が想定を上回って拡大していることを受けて、前回見通し（0.4%）から上方修正した。ただ、日本経済の回復ペースは引き続き緩やかにとどまるとの見方に変化はなく、17年度の実質成長率は0.9%と前回見通しを据え置いた。

4. 日銀は当面様子見姿勢を維持しようが、追加緩和の可能性も排除しない

日銀は10月31日～11月1日の金融政策決定会合で追加緩和を見送った。9月の会合で「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」という新しい枠組みの金融政策を打ち出した直後でもあり、現状維持は想定された結果であった。日銀は当面、様子見姿勢を保つ公算が大きいだが、米国の政策運営や世界経済の動向など外部環境を中心とした不確実性は高く、金融緩和策がもう一段強化される可能性は依然として排除できないと考えられる。

(注) 本稿は2016年11月15日時点のデータに基づき記述されている。

図表1 GDP成長率の推移と予測

(単位：%)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度		2017年度		前回(16年8月)	
	〈実績〉	〈実績〉	〈実績〉	〈予測〉	〈予測〉	16年度(予)	17年度(予)	16年度(予)	17年度(予)
実質GDP	2.0	△ 0.9	0.9	0.8	0.9	0.4	0.9	0.4	0.9
個人消費	2.3	△ 2.9	△ 0.1	0.6	0.8	0.4	0.6	0.4	0.6
住宅投資	8.8	△ 11.7	2.4	7.1	△ 0.3	5.4	△ 1.1	5.4	△ 1.1
設備投資	3.0	0.1	2.1	0.4	1.1	0.4	1.2	0.4	1.2
公共投資	10.3	△ 2.6	△ 2.7	0.2	1.9	△ 0.7	1.0	△ 0.7	1.0
純輸出(寄与度)	(△ 0.5)	(0.6)	(0.1)	(0.1)	(△ 0.1)	(△ 0.1)	(0.1)	(△ 0.1)	(0.1)
名目GDP	1.7	1.5	2.3	1.0	1.1	1.6	1.4	1.6	1.4

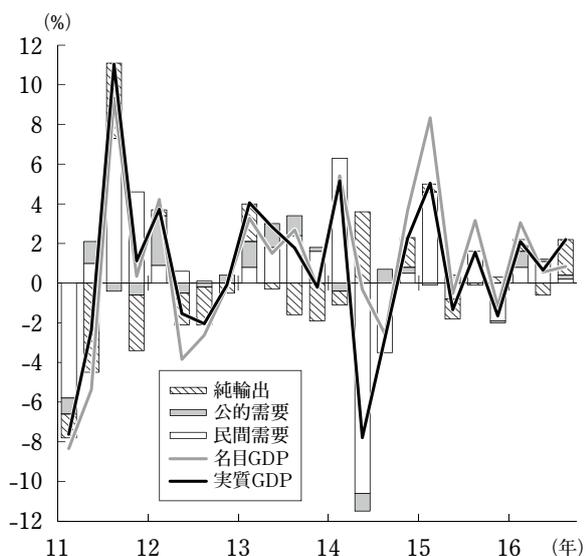
(備考) 内閣府『四半期別GDP速報』より作成。予測は信金中金 地域・中小企業研究所

1. 16年7～9月の実質GDPは前期比0.5%増(年率2.2%増)

16年7～9月のGDPは、物価変動の影響を除いた実質で前期比0.5%増、年率に換算して2.2%増と三四半期連続のプラス成長を達成した(図表2)。ただ、景気の実感に近い名目GDPは前期比0.2%増、年率0.8%増(4～6月は年率0.6%増)と伸び悩んだ。

7～9月の動きを需要項目別(実質)にみる

図表2 実質GDPの前期比年率と寄与度



(備考) 内閣府『四半期別GDP速報』より作成

と、個人消費は前期比0.1%増とプラスを維持したが、4～6月(0.1%増)に続いて横ばい圏の動きにとどまった。8月から9月にかけて台風が断続的に上陸したことで外出を控える傾向が強まり、消費全般が低調に推移した(図表3)。また、天候不順に伴う生鮮食品の値上がりが家計の節約志向を強める要因となった。住宅投資は2.3%増と二四半期連続で増加した。マイナス金利政策に伴う住宅ローン金利の低下が住宅取得意欲を刺激している。

設備投資は前期比横ばい(年率0.1%増)と停滞した。世界経済に対する先行き不透明感の高まりを受けて、計画中の設備投資を先送りする動きが散見される。企業マインドの慎重化を背景に在庫調整の動きも再び強まった。7～9月の在庫投資は実質成長率を前期比ベースで0.1ポイント押し下げた(年率では0.3ポイントの押し下げ要因)。公共投資は15年度補正予算を裏付けとした押し上げが一巡し、前期比0.7%減少した。

輸出は2.0%増と上向いた。世界経済は停滞局面から脱しきれていないが、アジア向けの電子部品輸出などが増加した。一方、国内

図表3 個人消費関連指標（前年比増減率）

（単位：％）

	15年				16年				16年				
	10~12月	1~3月	4~6月	7~9月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
全世帯実質消費	△ 3.3	△ 2.6	△ 1.2	△ 2.4	△ 3.1	1.2	△ 5.3	△ 0.4	△ 1.1	△ 2.3	△ 0.5	△ 4.6	△ 2.1
平均消費性向(勤労者)	73.1	72.8	72.9	70.6	72.3	74.6	71.5	74.2	75.2	69.4	69.3	70.4	72.0
乗用車販売	△ 8.9	△ 7.5	△ 2.1	△ 0.3	△ 4.4	△ 7.5	△ 9.3	2.2	△ 1.4	△ 5.6	△ 2.2	2.9	△ 0.7
（普通+小型乗用車）	0.8	△ 2.1	6.1	2.7	1.3	△ 4.1	△ 2.7	8.4	7.3	3.6	△ 0.6	5.5	3.8
（軽乗用車）	△23.0	△15.7	△17.3	△ 6.1	△13.0	△12.8	△19.4	△ 9.1	△17.3	△23.4	△ 5.7	△ 2.1	△ 9.1
百貨店販売額	0.5	△ 1.4	△ 4.0	△ 3.4	△ 1.6	0.5	△ 2.8	△ 3.6	△ 4.8	△ 3.6	△ 0.2	△ 6.0	△ 5.0
スーパー販売額	0.3	1.7	△ 0.1	△ 1.3	2.3	3.1	△ 0.3	0.8	△ 0.8	△ 0.3	1.1	△ 2.6	△ 2.3
商業販売・小売業	△ 0.2	△ 0.3	△ 1.4	△ 1.3	△ 0.2	0.4	△ 1.0	△ 0.9	△ 2.1	△ 1.3	△ 0.2	△ 2.2	△ 1.7
（衣類・身の回り品）	3.6	3.2	0.5	△ 2.9	3.4	2.2	3.7	1.7	△ 0.1	0.1	1.3	△ 2.4	△ 8.0
（飲料・食料品）	3.0	2.7	1.2	0.5	2.2	2.9	3.0	2.4	0.5	0.7	2.0	△ 0.4	△ 0.1
（自動車）	0.6	△ 1.1	1.0	1.4	1.7	△ 1.3	△ 3.0	0.4	2.8	△ 0.1	△ 0.5	2.1	2.6
（家庭用機械）	0.0	△ 2.6	△ 1.7	△ 3.0	1.6	△ 5.0	△ 4.3	△ 2.5	△ 2.8	0.2	0.7	△ 9.7	0.1
（燃料）	△14.8	△12.4	△12.7	△ 8.7	△11.7	△10.7	△14.7	△13.7	△12.9	△11.6	△11.6	△ 7.9	△ 6.2
外食産業売上高	—	—	—	—	5.3	5.5	1.8	3.0	0.6	2.0	5.9	△ 1.7	1.5

（備考）1. 平均消費性向は季節調整済みの実数。百貨店、スーパーは既存店。外食産業売上高は全店ベース
2. 総務省『家計調査報告』、経済産業省『商業動態統計』などより作成

の在庫調整に伴って輸入が0.6%減少したため、輸出から輸入を差し引いた純輸出は、実質成長率を0.5ポイント押し上げた（年率では1.8ポイントの押し上げ要因）。

2. 日本経済は当面も緩慢な動きが続く見通し

(1) 個人消費の基調は依然として脆弱

実質GDPは3四半期連続のプラス成長を達成したとはいえ、個人消費は天候に左右される状態が続き、設備投資も停滞が続くなど民需は引き続き力強さを欠いた。7~9月の成長率を押し上げた輸出についても、熊本地震後に下振れした反動やスマートフォン向け電子部品の一時的需要増に下支えされた影響が大きかったとみられる。世界経済の停滞が続いていることを考慮すると、輸出回復の持続性には疑問が残る。さらに、保護主義的な政策を掲げるトランプ氏が米大統領選挙（11月8

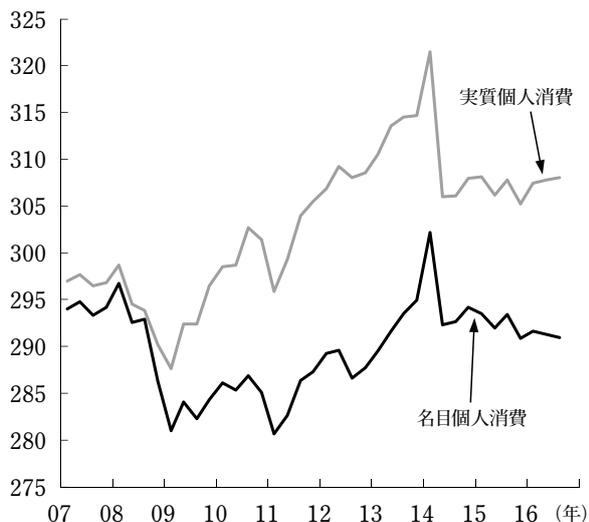
日）に勝利したことで、世界的に先行き不透明感が高まっており、企業の投資スタンスは一段と慎重化している。16年度第2次補正予算の効果や在庫調整の進展に伴う循環的な生産増が景気の下支えとなるものの、この先も日本経済は緩慢な動きが続くと予想される。

16年7~9月の個人消費（実質GDPベース）は、前期比0.1%増、年率0.2%増と4~6月（年率0.5%増）から一段と鈍化した。昨年10~12月（暖冬に伴う季節関連消費の不振）と同様に天候不順が影響した格好だが、天候に大きく左右されるというのは個人消費の基調の弱さの表れといえる。実際、ここ数年の個人消費の推移をみると、消費税率が引き上げられた14年4~6月に大きく水準を切り下げたあと、一進一退の動きが続いている（図表4）。増税からすでに2年半が経過しているものの、家計の節約志向は解消されていない。

個人消費の回復が進まない最大の要因は賃

図表4 個人消費の推移 (GDPベース)

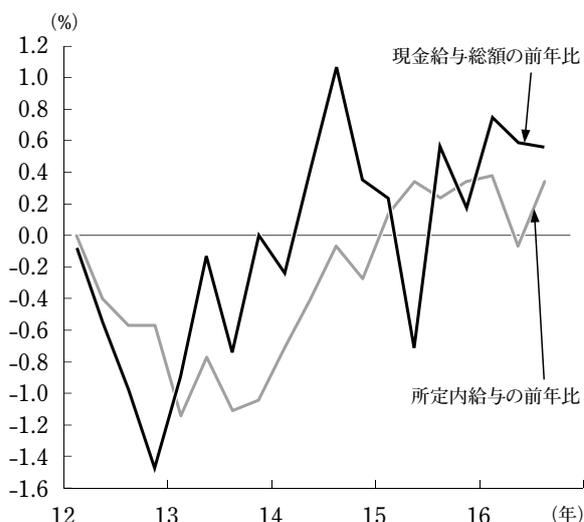
(兆円、実質は05年価格)



(備考) 内閣府『四半期別GDP速報』より作成

金の伸び悩みである。1人当たり現金給与総額 (名目賃金指数) をみると、アベノミクス政策の効果で企業業績が上向いたことから、14年以降はおおむね前年比プラス圏で推移しているが、増加テンポは依然として鈍い。四半期ベースの前年比をみると、15年7~9月以降、直近の16年7~9月まで5四半期連続のプラスとなっているが、16年に入ってから前年比は、1~3月0.7%増、4~6月0.6%増、7~9月0.5%増と伸びが鈍化している (図表5)。賃金水準が相対的に低いパートタイム労働者の比率が高まっていることが平均賃金の上昇を抑える要因ではあるが、大企業を起点とした賃上げが、中小・零細企業など経済の裾野まで広がっていないことが背景にある。慢性的な人手不足を映して、賃上げに踏み切る中小企業も散見されるが、生産活動の伸び悩みなどで残業時間が抑制されていることが所得面で下押し要因となる。16年7~

図表5 1人当たり賃金 (現金給与総額) の前年比



(備考) 厚生労働省『毎月勤労統計』より作成

9月の所定外給与 (残業代) は前年比1.7%減と5四半期ぶりのマイナスとなっている。円高の影響で大企業の収益がマイナスに転じたこともあって、所得面での本格回復は当面期待できないと考えられる。10~12月は天候不順で落ち込んだ反動の影響でやや伸びを高めようが、個人消費はもうしばらく横ばい圏での推移が続くと予想される。

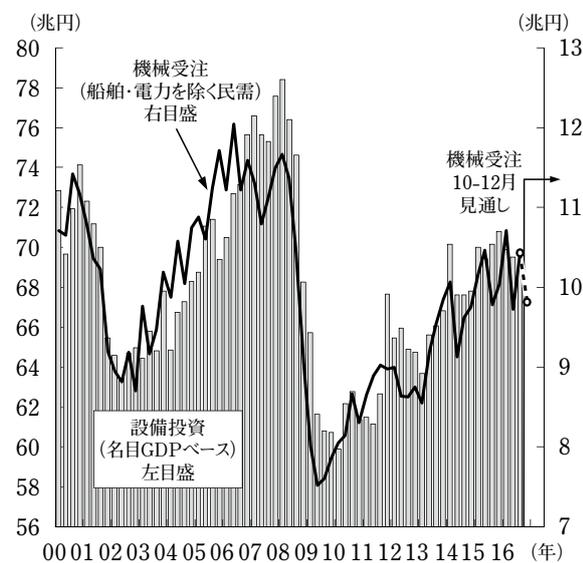
(2) 設備投資は当面も一進一退の動きが続く

16年7~9月の設備投資 (実質GDPベース) は前期比横ばい (年率0.1%増) と停滞した。円高が収益の下押し要因となっていることに加え、世界経済の停滞が長引いていることもあって、企業は依然として慎重な投資姿勢を崩していない。日銀短観の設備投資計画をみると、16年度は大企業全体で前年比6.3%増と5年連続の増加が計画されているが、修正率は6月調査が0.9%増、9月調査が0.1%増と

15年度の修正率（6月8.2%増、9月1.5%増）を大きく下回っている。

設備投資の先行指標とされる機械受注（船舶・電力を除く民需）も一進一退で推移している。受注金額は、16年4～6月に前期比9.2%減と大きく落ち込んだあと、7～9月は7.3%増と持ち直したが、受注見通し調査によると10～12月は5.9%減とマイナスが見込まれている（図表6）。11月8日の米大統領選挙でトランプ氏が勝利しことを受けて、世界経済に対する先行き不透明感が高まっており、企業の投資姿勢は一段と慎重化している。潤沢なキャッシュフローを企業の成長戦略に振り向ける動きも根強いとはいえ、当面も設備投資は力強さを欠いた動きが続くとみられる。

図表6 名目設備投資と機械受注（年率換算）



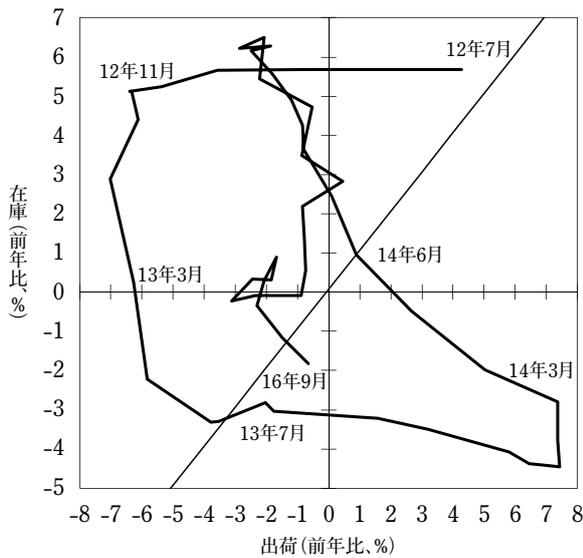
（備考）内閣府資料より作成

（3）経済対策と在庫調整の進展が景気の下支え要因

民需の2本柱である個人消費と設備投資が力強さを欠くなか、景気を下支えするとみられるのが政府支出の拡大である。15年度補正予算の効果は一巡したものの、今後は、政府が打ち出した「未来への投資を実現する経済対策（事業規模28.1兆円）」が景気を下支えしよう。10月11日には、経済対策の裏付けとなる16年度第2次補正予算が成立し、今後は順次執行に移される。追加的な国費は4.5兆円にとどまるため、事業規模が示すほどの効果は期待できないが、15年度補正予算（国費3.5兆円）を上回る規模である。今後は経済対策の効果が徐々に表面化しよう。

また、在庫調整の進展に伴って生産活動がやや上向いてくるとみられることもプラス要因である。四半期末ベースでみた生産者在庫（製造業の在庫水準を示す指数）は、16年9月末に前年比2.0%減と消費税増税直前の14年3月末以来のマイナスに転じている（図表7）。製造業の在庫調整は一巡しつつあり、これは先行きの生産活動のプラスとなろう。実際、鉱工業生産は16年7～9月に2四半期連続の前期比プラスとなったことに続いて、10～12月も増加が続く見通しである。先行きを示す製造工業生産予測指数は、10月が前月比1.1%増、11月が2.1%増と回復が見込まれている。もっとも、政策効果や循環的な生産回復は景気を下支えする程度にとどまる。民需の2本柱である個人消費と設備投資が力強さを取り戻すまでは、景気回復ペースは緩慢に

図表7 鉱工業の在庫循環



(備考) データは3か月移動平均。経済産業省資料より作成

とどまろう。

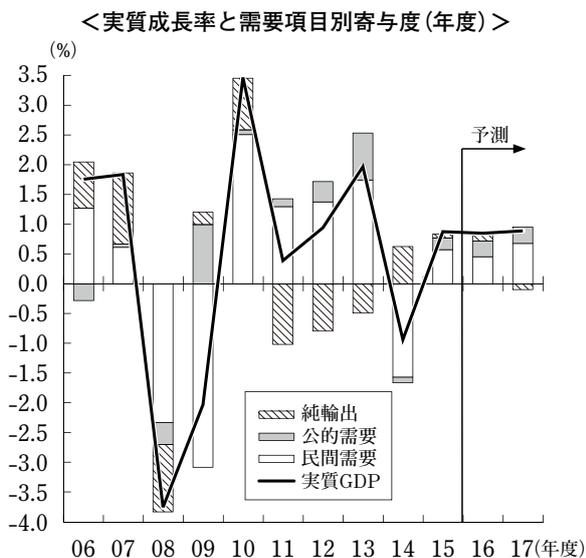
景気回復のカギを握る世界経済は、17年度にかけて徐々に上向いてくるとみられる。IMF（国際通貨基金）の世界経済見通しによると、世界全体の実質成長率は16年に3.1%（15年実績は3.2%）まで減速するものの、17

年には3.4%に高まると予測されている。資源国や新興国が上向いてくるとみているため、アジア新興国向けを主体とする日本の輸出も回復に向かおう。世界経済の回復が国内景気に波及してくるまでにはタイムラグ（時間差）があるが、17年度後半には中小企業でも賃金を引き上げる動きが広がってくる可能性がある。民需の両輪である個人消費と設備投資が上向くことで、景気は徐々に回復テンポを高めていくと予想される。

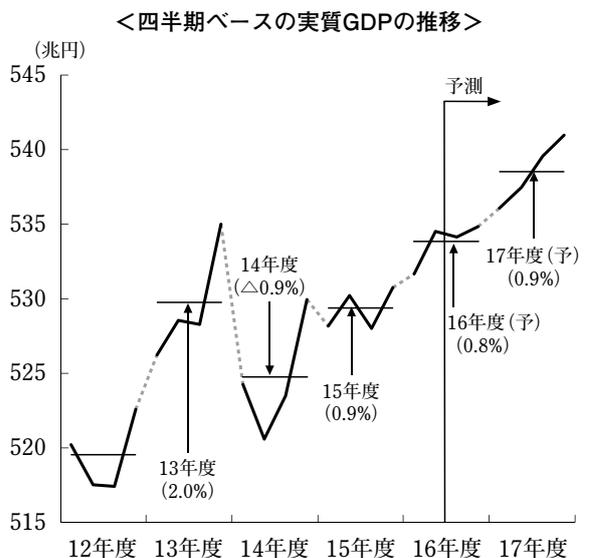
3. 実質成長率は16年度0.8%、17年度0.9%と予測

今回の経済見通しでは、16年度の実質成長率を0.8%と予測した（図表8）。足元の純輸出が大きく改善したことに加え、低金利効果で住宅投資が想定を上回って拡大していることを受けて、前回見通し（0.4%）から上方修正した。ただ、日本経済の回復ペースは

図表8 実質GDP成長率の推移と予測



(備考) 右図中の（ ）内の数値は年度ベースの実質成長率。内閣府資料より作成。予測は信金中金 地域・中小企業研究所



引き続き緩やかにとどまるとの見方に変化はなく、17年度の実質成長率は0.9%と前回見通しを据え置いた。

16年度上期の個人消費は、4～6月が前期比0.1%増（年率0.5%増）、7～9月が0.1%増（年率0.2%増）と横ばい圏での推移が続いた。10～12月は反動増も見込まれるが、本格的な回復にはなお時間を要すると考えられる。16年度の個人消費は前年比0.6%増と3年ぶりに増加に転じようが、その水準は増税前を大きく下回ると予測した。一方、住宅投資は前年比7.1%増と高めの伸びを予測する。日銀によるマイナス金利導入を受けて住宅ローン金利が大幅に低下しているためである。

世界経済の先行き不透明感は根強く、企業は慎重な投資スタンスを維持している。円高が企業収益の押下げ要因になっていることもあって、年度下期の設備投資も力強さを欠いた動きが続こう。16年度の設備投資は0.4%増と小幅な伸びにとどまると予測している。

公共投資については、15年度補正予算（16年1月20日成立）や熊本地震に対応した災害復旧事業が増加要因となる。ただ、政府が打ち出した今年度の経済対策（裏付けとなる第2次補正予算は10月11日に成立）が効いてくるのは年明け以降とみられる。16年度の公共投資は前年比0.2%増と小幅な伸びにとどまると予想される。

足元の輸出は増勢を強めたが、中国を中心とした新興国経済の動きは弱く、年度下期の輸出は伸び悩むとみられる。実質輸出は0.2%減と4年ぶりのマイナスとなろう。一

方、製造業を中心とした在庫調整の影響で輸入も減少するため、輸出から輸入を差し引いた純輸出の寄与度はプラス0.1ポイントと予測した。

17年度は、世界経済が上向いてくことで輸出や設備投資が回復に向かおう。17年度の設備投資は前年比1.1%増へ伸びを高め、輸出は1.0%増とプラスに転じると予測した。世界経済の安定を受けて為替相場も円安傾向で推移するとみられ、企業収益の回復を背景に賃金の増加ペースも徐々に高まると予想される。人手不足感の強い状態が続くことも所得面の支えとなる。17年度の個人消費は0.8%増と緩やかに加速しよう。

16年度に打ち出された経済対策の効果は17年度上期頃まで継続するとみられる。GDP統計は進捗ベースで計上されるため、公共投資は1.9%増に伸びを高めると予想される。

〈前提条件～為替相場、原油価格、財政政策、海外経済〉

（為替相場）

今年度の為替相場は、1ドル112円台半ばからスタートしたが、4月28日の金融政策決定会合で日銀が追加緩和を見送ったことをきっかけに、円買いの動きが再加速した。国内市場が休日だった4月29日には1ドル106円台まで円高が進み、5月3日の海外市場では1ドル105円台まで円が買われた。6月にはFOMC（米連邦公開市場委員会）が追加利上げに慎重な姿勢を示したことから、1ドル103円台まで円高ドル安が進んだ。さらに、

6月23日の英国の国民投票においてEU離脱派が勝利すると、世界的なリスクオフの流れが強まり、円は対ドルで一時99円台まで急騰した。

7月中旬には与党の参院選大勝と大型経済対策、日銀による追加緩和への期待から株高・円安が進み、1ドル107円台まで戻した。ただ、7月28～29日に開催された金融政策決定会合で、日銀が異次元緩和の効果について「総括的な検証を行う」と表明したことから長期金利が急騰、イタリアの不良債権問題への懸念からリスク回避の動きも広がり、8月3日に円相場は再び1ドル100円台を付けた。その後は、米国の年内利上げ観測からドルに買戻しが入ったものの、米大統領選挙でトランプ氏が勝利したことを受けて、リスク回避の動きが広がった。選挙直前に1ドル105円台で推移していたドル相場は、トランプ氏勝利が決まった11月9日には一時1ドル101円台まで急落した。足元では米景気に対する前向きな見方や財政出動を予見した米長期金利の上昇を背景に、1ドル108円前後まで円安が進行しているが、当面はトランプ次期大統領の政策を巡って振れの大きい展開が続くと予想される。中期的には、日米金融政策の方向性の違いによる円安ドル高要因はなお健在と考えられるが、トランプ氏がドル安を志向していることもあって、来年以降もドルの上値は限られると予想される。経済見通しの前提となる年度平均レートは、16年度1ドル105円、17年度1ドル110円と想定した。

(原油価格)

原油相場（WTI）は、2月11日に付けた安値（一時1バレル26.05ドル）を底に上向き、5月26日には1バレル50ドル台へ上昇した。その後、英国が国民投票でEU離脱を選択したことに伴うリスク回避姿勢の強まりや、米国の在庫調整の遅れを嫌気した売りに押され、8月1日には一時1バレル40ドルを割り込む局面もあった。しかし、OPEC（石油輸出国機構）が9月28日の臨時総会で、困難とみられていた減産に合意したことがきっかけとなり、買戻しの動きが広がった。減産合意の報道が流れた同日の相場は、1バレル47ドル台（前日は44ドル台）へ上昇し、10月6日には1バレル50ドル台を回復した。さらに、ロシアのプーチン大統領が「OPECの減産に加わる用意がある」と表明したことも買いを誘い、10月11日には1バレル51ドル台へ上昇した。ただ、イラクが減産の適用除外を求めていることや、ロシアがOPECの減産に協調しないとの憶測から先高期待は後退した。米国の原油在庫が大幅に増加したことも下押し要因となった。さらに、米大統領選挙でトランプ氏が勝利したことを受けて、世界経済の先行きに不透明感が強まり、11月14日の原油相場は一時1バレル42ドル台まで下落した（図表9）。

先行きについては、米国の政策運営が明確化するにつれて世界経済にも安心感が広がり、原油相場も上向いてくると想定している。ただ、OPECによる減産合意が遵守されるかどうかはなお予断を許さない。また、原

図表9 原油価格 (WTI) の推移



(備考) ブルームバーグより作成

油価格の上昇局面では、米国のシェールオイルの増産が重石になる。世界経済が上向いたとしても原油価格の上値は限られよう。経済見通しの前提となる原油価格（通関ベース）は、16年度1バレル46ドル、17年度1バレル52ドルと想定した。

(財政政策)

16年1月20日に成立した15年度補正予算（国費3.5兆円）と熊本地震に対応した災害復旧対策となる16年度第1次補正予算（5月17日成立。7,780億円）が、16年度上期の公共投資を下支えする要因となった。さらに、政府が打ち出した「未来への投資を実現する経済対策（事業規模28.1兆円）」も今後の景気を下支えする要因となろう。一億総活躍社会の実現に向けた子育て・介護の環境整備や21世紀型のインフラ整備、災害からの復旧・復興対策などが柱となる。もっとも、事業規模には財政投融资なども含まれており、「真水」とされ

る国と地方の直接歳出は7.5兆円となる。そのうちの今年度の追加的な国費は4.5兆円にとどまる。国費ベースでは15年度補正予算を上回るものの、事業規模が示すほどの効果は期待できないと考えられる。なお、経済見通しの前提条件となる消費税増税（8%→10%）の時期については19年10月を想定している。

(海外経済)

〈米国〉…16年7～9月の実質GDP（事前推定値）は前期比年率2.9%増と、潜在成長率（年率2%程度）を4四半期ぶりに上回る高い成長を記録した。需要項目別にみると、良好な雇用環境が維持されていることを映し、個人消費が前期比年率2.1%増と底堅く推移したほか、設備投資は1.2%増と小幅ながらも2四半期連続で増加した。成長率を大きく押し上げる要因となったのが輸出の回復である。7～9月の実質輸出は前期比年率10.0%増と高い伸びとなり、輸入を差し引いた純輸出は実質GDPを年率で0.8ポイント押し上げた。ただ、輸出の回復は南米の天候不順で農産物輸出が大幅に増えたことが主因である。世界経済が依然として力強さを欠いていることを考えると、輸出をけん引役とする景気回復の持続性には疑問が残る結果といえる。

一方、雇用環境は良好な状態を維持している。10月の非農業雇用者数は前月比16.1万人増と底堅い結果を示した。基調を示す3か月移動平均では17.6万人増と好調の目安である20万人増を下回っているが、完全雇用に近いことを考慮すると、

巡航速度の増加ペースといえる。良好な雇用環境を背景に個人消費は引き続き底堅く推移しよう。もっとも、トランプ候補の勝利で政策運営の不透明感が高まっており、企業行動が慎重化する可能性がある。設備投資は足元でも緩慢な回復にとどまっているが、当面も力強さを欠いた動きが続くとみられる。16年通年の実質成長率は1.5%にとどまると予測した。ただ、トランプ氏は大型減税と歳出拡大を公約に掲げており、政策の実現度合いによっては、景気の押上げに寄与することも考えられる。不確実性は高いが、米国経済は徐々に回復ペースを高め、17年の実質成長率は2.0%に高まると予測した。

〈欧州〉…16年7～9月のユーロ圏の実質GDPは、前期比0.3%増、年率1.4%増と4～6月（年率1.2%増）から小幅加速した。ユーロ圏経済の中心であるドイツの実質GDPは、前期比0.2%増と4～6月の0.4%増から鈍化した。前期にマイナス成長に沈んだフランスは、7～9月には0.2%増とプラスに転じた。欧州経済は依然として力強さを欠いているものの、13年4～6月以降、14四半期連続でプラス成長を維持している。今後も雇用環境が良好に推移しているドイツ経済が欧州経済の下支えとなろうが、フランスやイタリア経済は横ばい圏の動きから脱しきれないと予想される。英国が国民投票でEU離脱を選択した悪影響は現時点では表面化していないが、離脱を正式に通告するとしている17年3月に向けて

不安が再燃する可能性もある。ドイツの実質成長率は16年1.7%、17年1.4%と予測した。ユーロ圏の実質成長率は16年1.6%、17年1.4%と予測した。

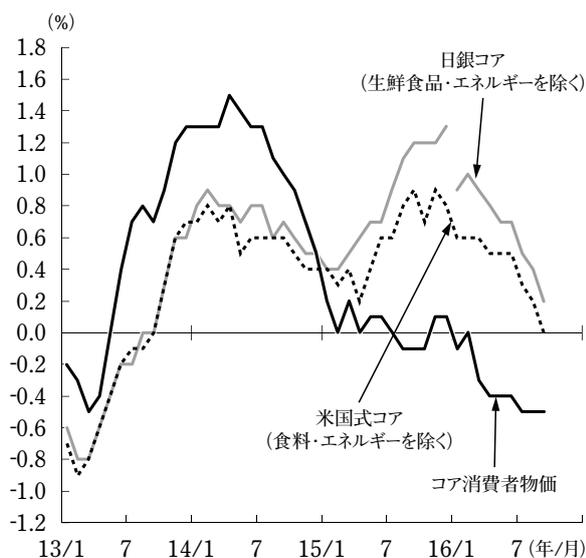
〈中国〉…16年7～9月の中国の実質GDPは前年比6.7%増と、1～3月、4～6月と同じ伸びとなった。景気減速には歯止めがかかっているが、減税と公共投資に支えられたことが主因であり、民間需要は力強さを欠いている。世界経済の長期停滞で輸出が落ち込んでいるほか、設備投資も振るわない。個人消費は底堅く推移しているものの、過剰生産能力の削減が進まないこともあって、設備投資は当面も減速傾向で推移する公算が大きい。輸出・投資主導の成長から内需中心の経済への移行にはなお時間を要する見通しで、中国経済はこの先も減速傾向で推移しよう。実質成長率は、16年6.6%、17年6.3%と予測した。

4. 日銀は当面様子見姿勢を維持しようが、追加緩和の可能性も排除しない

(1) 家計の節約志向は根強く、消費者物価は緩慢な動きが続く

コア消費者物価（生鮮食品を除く総合、10年基準）は、弱い動きが続いている。16年3月には前年比0.3%の下落とマイナスへ転じ、9月まで7か月連続で下落している（図表10）。ガソリンや電気代などエネルギー物価が依然として前年水準を大幅に下回っていることが主因であるが、食料品や日用品、衣料品などの上昇率が鈍化していることも影響してい

図表10 消費者物価の前年比



(備考) 1. 消費税の増税の影響を除く
2. 総務省資料などより作成

る。実際、食料・エネルギーを除く米国式コア物価指数は、9月に前年比横ばいまで鈍化した。また、日銀が、基調的なインフレ率を捕捉するための指標としている日銀コア指数(生鮮食品とエネルギーを除く総合)の前年比も、9月に前年比0.2%の上昇まで鈍化している。家計の節約志向の高まりを受けて、企業の価格戦略が慎重化していることが背景にある。また、円高が進んだことで、輸入品のウエイトが大きい家具や家電製品の物価が下落に転じていることも一因である。

ただ、原油の国際市況は年初の下落局面を脱しており、ガソリンや電力料金は前月比ベースでは上昇に転じている。前年比でみても、エネルギー物価の下落率は、16年3月の13.4%から9月には8.4%まで縮小している。足元の原油市況が維持された場合、エネルギー物価は17年1~3月に前年比でゼロ%近辺まで縮小するとみられ、コア消費者物価も

プラスに転じる可能性がある。16年度のコア消費者物価は、前年比で0.2%の下落と予測しているが、17年1~3月には再びプラス圏に上昇すると予想される。

17年度には原油価格が年度平均でも上昇に転じると想定しており、エネルギー物価の寄与度も押し上げ方向に転じる見通しである。もっとも、賃上げの動きは引き続き鈍いとみられ、家計の節約志向の根深さを反映して消費者物価は緩やかな上昇にとどまろう。17年度のコア消費者物価は前年比で0.8%の上昇と予測した。

(2) 追加緩和の可能性は依然排除できず

日銀は、10月31日~11月1日の金融政策決定会合で追加緩和を見送った。前回の会合(9月20~21日)で「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」という新しい枠組みの金融政策を打ち出した直後でもあり、現状維持は想定された結果であった。会合後の記者会見で、黒田総裁は「2%の物価目標に向けたモメンタム(勢い)は維持されている」と評価し、今回は追加緩和が必要ないと判断した。

ただ、同時に発表された「展望レポート」では、「物価目標に向けたモメンタムは維持されているものの、前回見通しに比べると幾分弱まっている」と指摘した。黒田総裁も、「デフレマインドはそう簡単には払拭できない」と述べており、今回の「展望レポート」では物価見通しを下方修正した。政策委員によるコア消費者物価(生鮮食品を除く総合)の前年比(見通しの中央値)は、16年度△

0.1%、17年度1.5%、18年度1.7%と想定されている。また、物価目標である2%程度の上昇に達する時期は、「2017年度中」から「18年度頃」に先送りされた。

今後の金融政策運営に関しては、2%の「物価安定の目標」の実現を目指し、これを安定的に持続するために必要な時点まで、「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を継続すると記述された。マネタリーベースについても、物価上昇率が安定的に2%を超えるまで続けるとの方針が維持されている。日

銀は当面、現行の金融政策の効果を見極めるべく、様子見姿勢を保つ公算が大きい。が、「物価安定の目標に向けたモメンタムを維持するため、必要な政策の調整を行う」と表明している。デフレ脱却に向けた期待が後退しているだけに、足元で落ち着いている世界の金融市場が再び混乱した場合には、日銀も何らかの対応を求められる。マイナス金利を深掘りするなどの追加的な金融緩和策が打ち出される可能性は依然として排除できないと考えられる。

〈16年度、17年度の日本経済予測（前年度比）〉

(単位：％、10億円)

	13年度 〈実績〉	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈予測〉	17年度 〈予測〉
名目GDP	1.7	1.5	2.3	1.0	1.1
実質GDP	2.0	△ 0.9	0.9	0.8	0.9
国内需要	2.4	△ 1.5	0.8	0.7	1.0
民間部門	2.2	△ 1.9	0.8	0.6	0.9
民間最終消費支出	2.3	△ 2.9	△ 0.1	0.6	0.8
民間住宅投資	8.8	△ 11.7	2.4	7.1	△ 0.3
民間企業設備	3.0	0.1	2.1	0.4	1.1
民間在庫品増加	△ 2,648	260	1,785	989	1,389
政府部門	3.2	△ 0.3	0.7	1.1	1.1
政府最終消費支出	1.6	0.1	1.6	1.2	0.9
公的固定資本形成	10.3	△ 2.6	△ 2.7	0.2	1.9
財・サービスの純輸出	7,240	11,293	11,640	12,240	11,856
財・サービスの輸出	4.4	7.9	0.4	△ 0.2	1.0
財・サービスの輸入	6.8	3.4	0.0	△ 1.0	1.7

(備考) 内閣府資料より作成。在庫投資、財貨・サービスの純輸出は実績。予測は信金中金 地域・中小企業研究所

〈実質成長率の需要項目別寄与度〉

(単位：％)

	13年度 〈実績〉	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈予測〉	17年度 〈予測〉
実質GDP	2.0	△ 0.9	0.9	0.8	0.9
国内需要	2.5	△ 1.6	0.8	0.7	1.0
民間部門	1.7	△ 1.5	0.6	0.4	0.7
民間最終消費支出	1.4	△ 1.7	△ 0.1	0.3	0.5
民間住宅投資	0.3	△ 0.4	0.1	0.2	△ 0.0
民間企業設備	0.4	0.0	0.3	0.1	0.2
民間在庫品増加	△ 0.3	0.6	0.3	△ 0.2	0.1
政府部門	0.8	△ 0.1	0.2	0.3	0.3
政府最終消費支出	0.3	0.0	0.3	0.2	0.2
公的固定資本形成	0.5	△ 0.1	△ 0.1	0.0	0.1
財・サービスの純輸出	△ 0.5	0.6	0.1	0.1	△ 0.1
財・サービスの輸出	0.7	1.3	0.1	△ 0.0	0.2
財・サービスの輸入	△ 1.2	△ 0.7	0.0	0.2	△ 0.3

(備考) 内閣府資料より作成。予測は信金中金 地域・中小企業研究所

〈前提条件〉

	13年度 〈実績〉	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈予測〉	17年度 〈予測〉
為替レート (円/ドル)	100.2	109.8	120.1	105.0	110.0
原油価格 (CIF、ドル/バレル)	110.0	89.0	48.9	46.0	52.0
(前年比、％)	△ 3.6	△ 19.1	△ 45.0	△ 5.9	13.0

(備考) 日本銀行資料などより作成。予測は信金中金 地域・中小企業研究所

〈主要経済指標の推移と予測〉

	13年度 〈実績〉	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈予測〉	17年度 〈予測〉
鉱工業生産指数 (前年比、%)	98.9 3.2	98.4 △ 0.5	97.4 △ 1.0	97.9 0.5	99.3 1.4
第3次産業活動指数 (前年比、%)	103.2 1.2	102.1 △ 1.1	103.5 1.4	104.2 0.7	105.1 0.9
完全失業率 (季調済、%)	3.9	3.5	3.3	3.1	3.0
国内企業物価 (前年比、%)	1.9	2.7	△ 3.2	△ 2.8	1.5
コア消費者物価 (前年比、%) 〈消費税増税の影響を除く〉	0.8	2.8 <0.8>	0.0	△ 0.2	0.8
米国式コア (前年比、%) 〈消費税増税の影響を除く〉	0.2	2.2 <0.5>	0.7	0.3	0.6

(備考) 1. 米国式コアは食料・エネルギーを除く総合指数。経済産業省、総務省資料などより作成
2. 予測は信金中金 地域・中小企業研究所

〈経常収支〉

(単位：億円、%)

	12年度 〈実績〉	13年度 〈実績〉	14年度 〈実績〉	15年度 〈実績〉	16年度 〈予測〉	17年度 〈予測〉
経常収支	42,495	23,930	87,245	180,028	192,851	170,461
前年差	△ 39,357	△ 18,565	63,315	92,783	12,823	△ 22,389
名目GDP比 (%)	0.9	0.3	1.8	3.6	3.8	3.3
貿易・サービス収支	△ 92,753	△ 144,785	△ 93,142	△ 6,032	28,832	3,871
前年差	△ 42,447	△ 52,031	51,643	87,110	34,864	△ 24,961
貿易収支	△ 52,474	△ 110,455	△ 65,890	5,419	40,246	15,452
前年差	△ 30,377	△ 57,982	44,565	71,309	34,827	△ 24,794
サービス収支	△ 40,280	△ 34,330	△ 27,252	△ 11,451	△ 11,414	△ 11,581
前年差	△ 12,070	5,950	7,078	15,801	37	△ 167
第1次所得収支	144,825	183,193	199,755	205,700	184,433	186,261
前年差	1,740	38,368	16,562	5,945	△ 21,267	1,828
第2次所得収支	△ 9,577	△ 14,477	△ 19,368	△ 19,639	△ 20,415	△ 19,671
前年差	1,350	△ 4,900	△ 4,891	△ 271	△ 776	744

(備考) 日本銀行『国際収支統計』より作成。予測は信金中金 地域・中小企業研究所

〈主要国の実質成長率の推移と予測〉

(単位：前年比、%)

国名	12年	13年	14年	15年	16年(予)	17年(予)
米国	2.2	1.7	2.4	2.6	1.5	2.0
ユーロ圏	△ 0.9	△ 0.2	1.2	1.9	1.6	1.4
ドイツ	0.7	0.6	1.6	1.5	1.7	1.4
フランス	0.2	0.6	0.7	1.2	1.2	1.0
イギリス	1.3	1.9	3.1	2.2	2.0	1.0
中国	7.7	7.7	7.4	6.9	6.6	6.3

(注) 各国資料より作成。予測は信金中金 地域・中小企業研究所

「事業性評価」のための方法論

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) 事業性評価、事業性評価シート、ローカルベンチマーク、フレームワーク

(視 点)

本稿では、信用金庫が「事業性評価」に取り組んでいく際の方法について、本中金が情報提供を受けた「事業性評価シート」などをもとに論じる。事業性評価の取組みにおいては、取組態勢の整備、対象先の選定のほか、いわゆる「事業性評価シート」を設計、運用しているケースが多い。そこで本稿では、各信用金庫における「事業性評価シート」の記載内容や運用上の工夫を中心に紹介する。

(要 旨)

- 一言で「事業性評価」といわれる取組みを分解してみると、取引先の事業面について「知る」こと、定性的な情報を「整理する」こと、事業の内容や成長可能性等を「評価する」こと、さらに融資や本業支援にその評価を「活用する」ことまでが含まれると解釈される。
- 事業性評価シートの形式は信用金庫による違いが大きく、分量や詳細さ、記載情報の範囲や深さ、項目の立て方などは様々である。経済産業省等の様式を準用する信用金庫もある。
- 取組態勢の面でも、事業性評価シートの位置づけ、対象先、作成部門、マニュアル作成など本部による支援、業績評価への反映などにおいて、様々な工夫が行われている。
- 様々な事業性評価シートについて、最大公約数的な姿を取り出し、知る、整理する、評価する、活用する、の4段階に分けて、記載内容や運用上の工夫を紹介する。これらには個々の信用金庫にとっても有用なものが含まれると考えられるからである。
- 事業性評価においては、目的はあくまで顧客の課題解決であることを念頭に置き、各信用金庫にとって望ましいビジネスモデル構築に向けた改善を続けていくしかないのだろう。

はじめに

2014年の「金融モニタリング基本方針」に「事業性評価」が盛り込まれたことを受けて、16年度から事業性評価の取組みを本格化させた信用金庫も多い。また、16年9月15日に公表された「金融仲介機能のベンチマーク」では、金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標の一部に、事業性評価に基づく融資が取り入れられている。

信用金庫が「事業性評価」に取り組んでいく際には、具体的な方法論が必要になる。各地域金融機関が取り組んでいる事業性評価の特徴は、①その言葉どおりの事業面（非財務・定性面）への着目だけでなく、②共通様式などを使って事業面の情報を組織的に取り扱うこと、③未来志向での取引先への関与・支援の3点に集約されるだろう。特に②については、「事業性評価シート」などの名称で、共通の様式（書式・ひな形・フォーマット）を設計、運用している信用金庫が多い。

そこで本稿では、事業性評価の取組みの参考となるよう、信用金庫で使われている「事業性評価シート」の記載内容や運用上の工夫を中心に紹介する。信金中央金庫では、多くの信用金庫から事業性評価の取組みに関する情報提供を受けている。こうした情報をもとに、現時点での各信用金庫の取組みの最大公約数的な姿を取り出すとともに、従来業務との関係、本部支援や情報共有の方法など各信用金庫の実情に応じた運用上の様々な工夫を紹介したい。

1章では、一言で「事業性評価」といわれる取組みについて、改めて機能分解して、「評価」にとどまらない幅広い取組みであることを確認する。

2章では、いわゆる「事業性評価シート」の位置づけ、対象先の抽出基準、作成部門、本部による支援などについて、各信用金庫の取組態勢を紹介する。

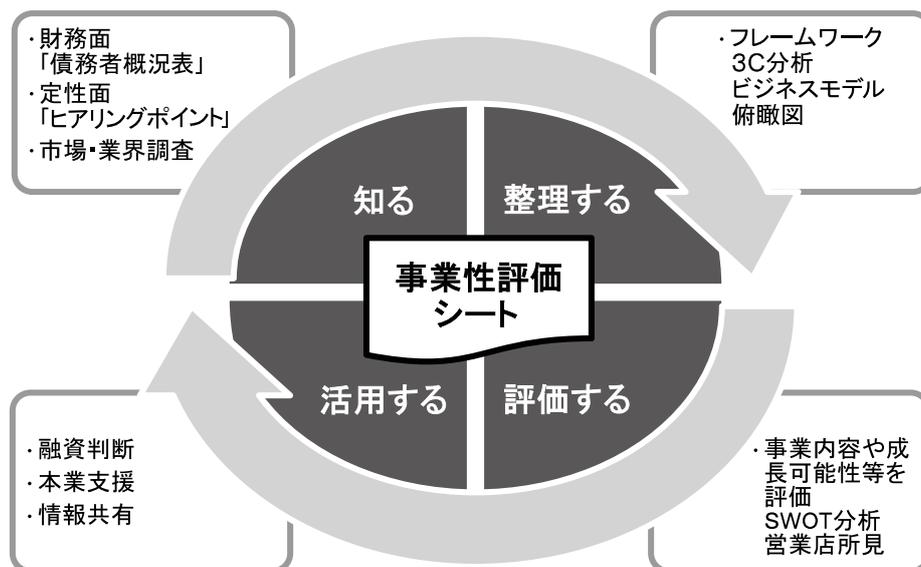
3章では、「事業性評価シート」について、①「知る」、②「整理する」、③「評価する」、④「活用する」の4つの機能ごとに、各信用金庫における記載内容や、運用上の工夫などを紹介する。その際、関連する部分では、経済産業省が事業性評価の入口として活用されることを期待している「ローカルベンチマーク」についても言及する。

1. 事業性評価の機能分解

(1) 事業性評価の機能分解

事業性評価は、「評価」にとどまらない。『平成27事務年度金融行政方針』（15年9月）では、事業性評価について、「担保・保証に依存する融資姿勢を改め、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適正に評価（事業性評価）し、融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地方創生に貢献していくことが期待される。」と説明している。つまり、一言で「事業性評価」といわれる取組みは、その内容や機能を分解してみると、「評価」だけにとどまるものではない。評価の前提として、これまで必ずしも十分ではなかった取引先の

図表1 事業性評価の機能分解



(備考) 各種資料より作成

事業面について「知る」ことが重要となる。そして、既存の財務分析とは別の手法で定性的な事業面の情報を「整理」し、事業の内容や成長可能性等を「評価」することになる。さらに、従来の財務分析からは難しかった融資の可能性を見出し、信用金庫内で情報共有するなどして本業支援にその評価を「活用」することまでが含まれると解釈するのが妥当であろう（図表1）。

(2) 「事業性評価シート」

こうした一連の取組みを信用金庫が効率的に行うためには、事業面の情報を取り扱うためのツールが必要になる。そのため、多くの信用金庫では「事業性評価シート」^(注1)（以下、「評価シート」という。イメージは図表2のとおり。）などの名称で様式を制定し、こ

の様式を中心に事業性評価の取組みを運用しているケースが多い。

もちろん、評価シートの記入欄を埋める作業に終始するのであれば、新たな事務負担が増えただけに終わる。決算書の財務データを入力すると各種の財務指標や信用格付が出力されるのとは異なり、評価シートの作成では定性的な情報を整理、評価するプロセスが必要となる。そのためには、情報を取り扱う信用金庫の担当者の側にも、企業経営や業界動向などに関する前提知識が必要となる。こうした作成プロセスを経て、一定の様式に従って情報が「見える化」されることで、信用金庫内で共有され、活用の可能性も広がるのである。

評価シートのイメージは図表2のとおりだが、信用金庫による違いが大きく、分量や詳

(注)1. 「事業性評価シート」の名称を用いている信用金庫が多いが、同様の機能をもつ様式を「課題把握シート」、「定性情報管理シート」などと称している信用金庫もある。

図表2 「事業性評価シート」のイメージ

事業性評価シート

店番 CIF番号	店名	債務者名 融資先番号	信用格付 債務者区分	作成日 経営改善支援活動
-------------	----	---------------	---------------	-----------------

1. ライフステージ

2. 事業内容

業種	メイン	サブ
業種詳細		
事業内容 と特徴		

3. 業界動向

主力市場 (地域・対象層)	
業界における地位	
業界動向	

4. 経営者情報

代表者	氏名	年齢
後継者	有・無 氏名	年齢
経営資質		

5. ビジネスモデル俯瞰図

6. SWOT分析

内部資源	強み	弱み
	機会	脅威
外部環境		
将来性・成長性		

(備考) 各種資料より作成

細さ、記載する情報の範囲や深さ、項目の立て方などは様々である。信用金庫独自に設計したものの他にも、経済産業省が公表している「ローカルベンチマーク」^(注2)や、(独)中小企業基盤整備機構が提供している「事業価値を高める経営レポート(知的資産経営報告書^(注3))」を準用している信用金庫もある。本稿で用いている、知る、整理する、評価する、活用する、の4区分への機能分解も便宜的なものであり、必ずしも一方向に進むものでもない。例えば、事業面の情報を「整理する」ためのフレームワークや項目に合わせて取引先へのヒアリングを行う(知る)、というように相互に関連したものといえる。

次章以降では、こうした取組みに向けた方法を態勢面、記載内容の順に論じる。

2. 事業性評価への取組態勢

本章では、評価シートの記載内容などの検討の前に、各信用金庫における事業性評価への取組態勢を確認する。

(1) 評価シートの位置付け

評価シートについては、融資稟議書の添付資料や自己査定・信用格付の更新時の添付資料と位置付けている信用金庫が多い。融資先企業の基本情報や財務情報については、従来から「債務者概況表」などの所定の様式があ

(注)2. 「ローカルベンチマーク(通称:ロカベン)」について経済産業省は、「企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツール(道具)として、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の「入口」として活用されることが期待されるもの」としている。
(http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/ 参照)

(注)3. 知的資産経営報告書については、<http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/059975.html>などを参照

るが、事業性評価にかかる定性情報については、多くの信用金庫で新たな様式を制定している。逆に、評価シートを新たに制定せずに、債務者概況表など財務情報中心の既存の様式のなかに、事業性評価の記入欄を追加することで対応している信用金庫もある。

融資稟議書などの添付資料と位置づけている場合、評価シートの主管部門は、融資部など審査担当部門となっていることが多い。これは、融資審査の付属情報としての位置付けであり、「評価」をより重視した運用の考え方といえる。一方、業務部やお客様サポート部など推進・企業支援の担当部門が主管していることもあり、この場合は事業性評価にもとづく情報を本業支援面にも「活用」していくことをより重視したものといえるだろう。

(2) 対象先

評価シートの作成対象となる事業先の選定については、信用金庫による違いが特に大きい。本部の主管部門が試行的に2先を対象に評価シートを作成するとする信用金庫があった一方、アパート経営などを除く全事業先での作成を目指すとしている信用金庫もある。経営改善支援先など取引先の管理面を基準にするケースなどもあるが、顧客が求める金融サービスは与信額に依らないという観点からは、柔軟な対象先の選定が求められるといえるだろう（図表3）。

こうした抽出基準については、対象先が多ければ当然に作成に手間がかかる。また、評価シート1件当りの作成負荷、つまり評価

図表3 対象先の抽出基準例

- グループ与信1億円以上(不動産業を除く)
- 与信残高 30 百万円以上の法人取引先
- 最終的には与信 20 百万円の全事業先が目標
- 経営改善支援先
- 審査部が指定する各営業店1先
- 各店の融資残高上位〇〇先
- 当面は各営業店が2先ずつを選定

(備考) 各種資料より作成

シートの詳細さやヒアリングの深さにも大きく影響を受けることになる。まずは評価シートの様式を決め、対象先については運用状況を検証しながら段階的に拡大していく信用金庫が多いといえる。

(3) 作成部門

評価シートを作成する部門については、営業店（支店長・融資担当役席者・渉外担当者など）としている信用金庫が多い。ヒアリングによる定性情報の入手が前提となる事業性評価においては、取引先に近い営業店が作成することが合理的であろう。導入時に本部が試行的に「お手本」を示すような場合や、本部管理の経営改善支援先などを除けば、営業店主体で作成する信用金庫がほとんどであった。一方で、経営改善支援先については、本部で評価シートを作成のうえ、営業店で定期的に見直しを行うとする信用金庫が一部にあった。

一度作成した評価シートの見直し、更新については、信用格付の見直し時など、定期的な

更新を運用ルールとしている信用金庫が多い。

今後、対象先を拡大していく際には、営業店での作成を定着、効率化させていくためにも、担当者のスキルアップや運用改善を継続的に図っていくことが肝要だろう。

(4) 本部による支援

事業性評価の取組みには、従来の取引先把握とは異なる面が多いため、マニュアルを作成するなどして作成担当者のスキルアップ、目線合わせを図っているケースもある。例えばある信用金庫では、図解入りの10数ページのマニュアルを作成し、評価シートの作成目的、項目の構成や位置づけ、作成段階ごとの留意点などについて、地元企業と思われる事例を交えて解説している。その際、その信用金庫が採用している経営分析のフレームワークである3C分析、SWOT分析（後述）などについても分かりやすく説明している。また、定性面をヒアリングする際の要点を質問としてまとめた「企業ヒアリングのポイント」（後述）などを作成しているケースもある。

評価シートの記入内容については、地場産業や小売業など身近な企業を事例として、自金庫の評価シートにおける記載例を作っている信用金庫が多い。作成担当者にとっては完成形がイメージでき、取組みのハードルが下がると思われる。また、主管部門にとっては、書きぶりや分析の深さをある程度揃えることができるといった運用上のメリットも期待できる。このほか、作成担当者向けの研修を実施している信用金庫もある。

(5) 業績評価への反映

事業性評価の取組みに関して、加点項目として業績評価に反映している信用金庫がある一方で、現時点では基準化が難しいため業績評価への反映は検討中としている信用金庫もあった。また、評価シートの作成自体ではなく、それを活用して実現した取引先支援の段階に応じて業績として評価する信用金庫もみられた。

3. 事業性評価シートの実際

前章の態勢面を前提に、実際に評価シートを作成、運用していくことになる。

評価シートは、信用金庫による違いが大きく、A3判で横一枚とするものや、A4判縦で4、5ページとしているものなど、形式、分量とも様々である。また、一部の信用金庫では業種別や企業のライフステージ別に制定しているケースもあった。内容的にも、定性情報だけでなく財務情報を多く取り入れたもの、後継者など事業承継にかかる情報を別シートとして充実させているケースなど様々である。

本章では、様々な形式や運用形態がある評価シートについて、最大公約数的な姿を取り出し、冒頭で述べた「知る」、「整理する」、「評価する」、「活用する」の4段階に分けて、記載内容を紹介する。もちろん、平均的な姿に収斂する必要はまったくなく、むしろ各信用金庫にとって望ましい仕組みとしていくべきではあるが、様々な取組みのなかには個々の信用金庫にとっても有用なものが含まれると考えられるからである。

(1) 「知る」

取引先に関して「知る」べきこと、つまり収集する情報については、①基本的な企業情報、②従来から入手している財務情報、そして、③新たにより深く把握することとなった事業性評価の前提となる事業面の情報に大別できるだろう。

① 基本的な企業情報

次のような基本的な情報は、これまでも把握できていた情報ではあるが、評価シート上に記載している信用金庫が多い。便宜的に分類すると次のようになる（図表4）。

事業性評価の取組みの大きな方向性は、このうち事業情報、なかでも決算書などからは把握できない定性面の情報把握を充実させていくものといえる。

② 従来から入手している財務情報

取引先の財務に関する情報についても、当然、各信用金庫が従来から収集していたものである。このため、既存の「債務者概況表」などを融資稟議書へ添付するなど融資審査業務での運用ルールが定められていることが一般的である。前述したように、こうした財務情報中心

の既存の様式に事業性評価に関する記載項目を追加する対応も一部の信用金庫でみられた。

③ 事業性評価の前提となる事業面の情報

評価シートの特徴であり、これまで把握が十分ではなかった情報が多く含まれるのが、この部分である。また、評価、活用に向けた前提となる情報として、内容の充実が最も望まれる部分ともいえる。そもそも知らないことには評価、活用もできないため、様々な側面からの質問によって定性情報を引き出していくヒアリングが重要となる。

そのため、本部がヒアリング項目を予め網羅的にまとめた「企業ヒアリングのポイント」（図表5）などを用意している信用金庫もある。このほか、ある信用金庫では質問項目を製造業、小売業、飲食店などの業種別に整理し、飲食店であれば、客席数や回転率、メニューの見易さなど、より業種特性に応じた具体的な確認ポイントにまで落とし込んでいるケースもある。

多くのヒアリングポイントを会話の流れのなかで確認し、事業の全体像を把握することは、現実的には難しい。このため、ヒアリン

図表4 基本的な企業情報

項目	情報内容
取引情報	取引店番・営業店名、CIF番号、債務者区分・信用格付、管理区分（営業店・本部）、事業計画の有無、取引開始年月日、作成基準日など
企業情報	企業名、住所、電話番号、業種コード・業種、URL、設立年月日、資本金、従業員数（うちパート人数）など
経営者情報	代表者氏名・生年月日、経営資質（性格・健康状態・リーダーシップなど）、後継者の有無（承継予定）、役員、株主情報・保有比率など
事業情報	業種分類・コード、事業内容（メイン・サブ、取扱品目など基本的な情報）

（備考）各種資料より作成

図表5 「企業ヒアリングのポイント」例

- 「貴社の製品製造の流れを教えてください。」
- 「貴社の商品・サービスの特徴を教えてください。」
- 「貴社が捉えている課題、弱みを教えてください。」
- 「貴社がターゲットとする顧客を教えてください。」
- 「貴社がターゲットとする市場の競合状況を教えてください。」
- 「仕入先、販売先、外注先などの動向を教えてください。」
- 「社長が意思決定する際の判断基準を教えてください。」
- 「後継者についてのお考えを教えてください。」
- 「貴社の今後の展望を教えてください。」

(備考) 各種資料より作成

グの主旨を説明のうえ、順に質問を重ねていくような面談の場を設定することも必要となってくるだろう。ある信用金庫の融資担当部長は、事業性評価は、「長年の取引があるため、いまさら聞けないことを聞きだせるタイミングでもある」という主旨の発言をしている。金融庁による小規模企業を対象としたアンケート調査^(注4)でも、メインバンクの選択理由として、「金利条件」に比べて「自社や自社の事業に対する理解があるから」との回答が約3倍に及んでいる。企業の側にも事業への理解を求める意見は多く、単なるヒアリングに終わらせずに信頼関係醸成のための対話の場としていくことも有効だろう。

(2) 「整理する」

ヒアリングで聞き出した定性情報は、なんらかの基準で整理する必要がある。予め定められている評価シートの項目自体が、各信用金

庫にとっての情報整理の基準を示しているともいえる。例えば、その枠組みを準用している信用金庫もある経済産業省の「ローカルベンチマーク」では、定性情報への着目点として、①経営者、②事業、③関係者、④内部管理体制、の4項目を定め、具体的な情報を整理していく。こうした情報整理に際しては、ローカルベンチマークのほか、3C分析やビジネスモデル俯瞰図などの経営分析のフレームワークを活用する信用金庫が比較的多いようである。

① 3C分析

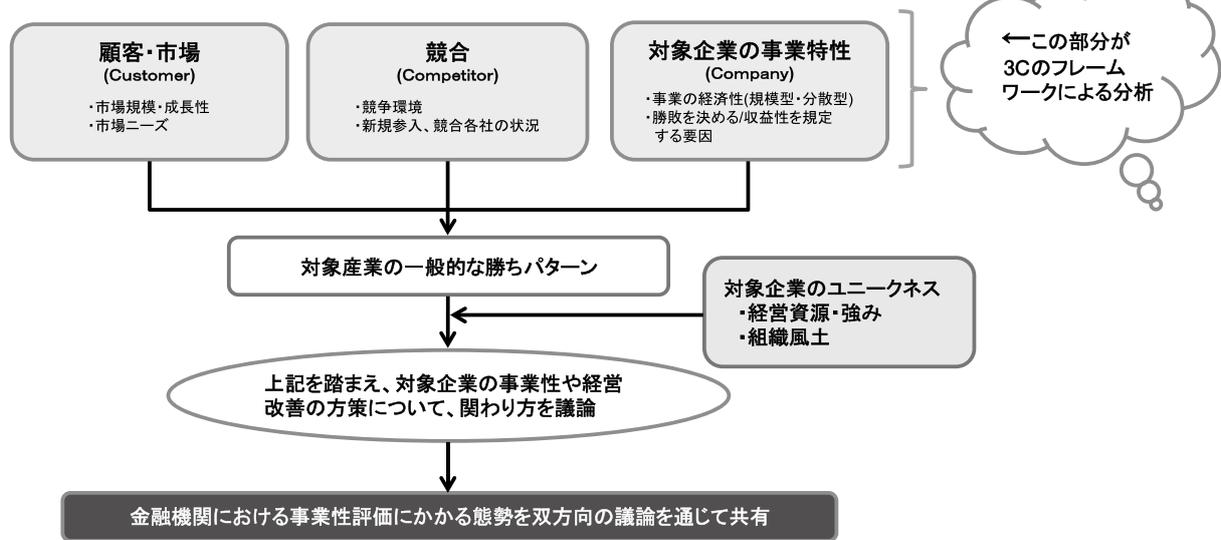
3C分析は、企業経営を、Company (自社)、Customer (顧客・市場)、Competitor (競合) の3つの観点から分析するもので、『金融モニタリングレポート』(2014年7月)でも「事業性評価検証の概念図」の一部として紹介されている(図表6)。3つの観点を設定することで、検討モレを防ぐことができるとされる。特に、信用金庫の立場からの分析では、競合の観点が重要となろう。企業経営者にとっては、自社と顧客・市場の状況は把握しやすいが、競合他社の状況については概して把握が難しい。むしろ、地域の多くの企業と取引関係がある信用金庫こそ、客観的な視点で地域における競合状況や相対的な位置づけを見通しやすい立場にいるといえる。3C分析のほか、PEST^(注5)やファイブ・フォース^(注6)などのフレームワークをマニュアルで説明している信用金庫もある。

(注)4. 金融庁『企業ヒアリング・アンケート調査の結果について～融資先企業の取引金融機関に対する評価～』(2016年5月)

(注)5. PEST分析とは、事業を取り巻く外部環境を、政治的要因 (Politics)、経済的要因 (Economics)、社会的要因 (Social)、技術的要因 (Technology) の4つの観点から分析するもの。SWOT分析の機会と脅威を分析する際に役立つとされる。

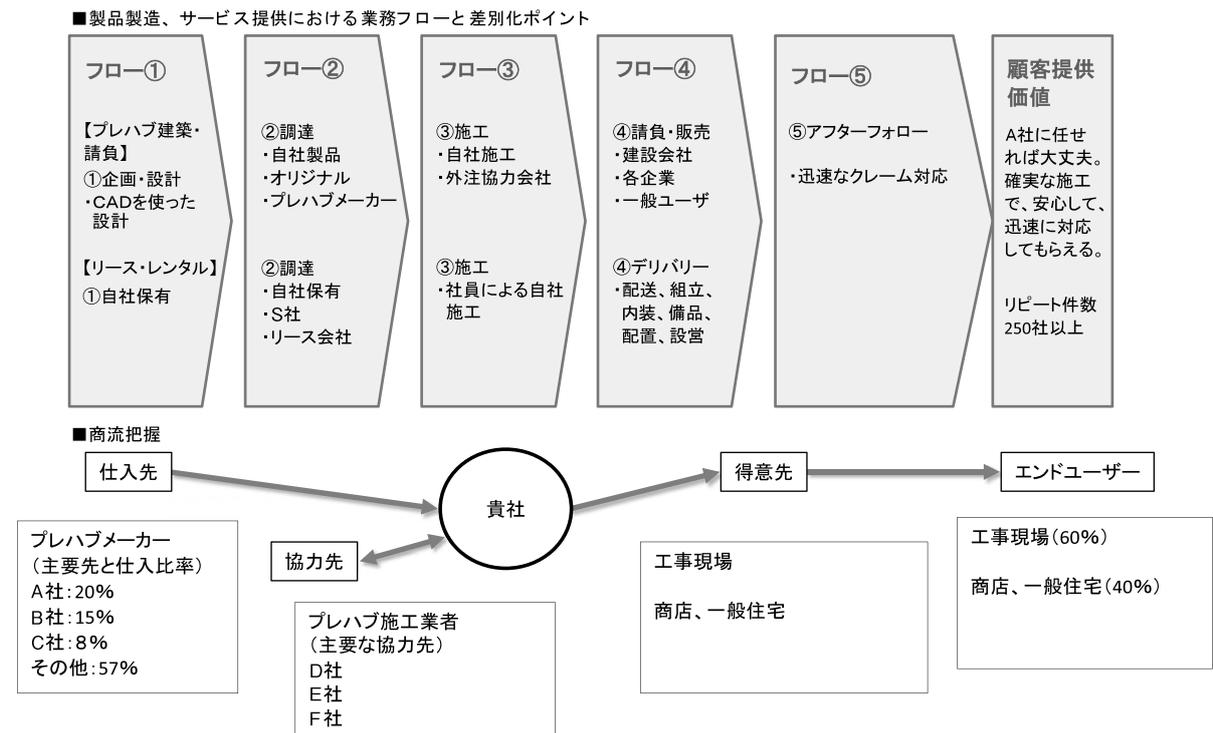
(注)6. ファイブ・フォース (5F) とは、対象となる業界や市場の構造を、①新規参入者の脅威、②代替品の脅威、③仕入先の交渉力、④買手 (顧客) の交渉力、⑤同業他社との競合、の5つの観点から分析するもの。

図表6 金融モニタリングレポートにおける3C分析



(備考) 金融庁『金融モニタリングレポート』(2014年7月) より作成

図表7 ビジネスモデル俯瞰図の例



(備考) 経済産業省『ローカルベンチマーク「参考ツール」利用マニュアル』(2016年3月) より作成

② ビジネスモデル俯瞰図

3C分析のほか、比較的多くの信用金庫が取り入れているフレームワークが、ビジネス

モデル俯瞰図である。これは、企業が製品・商品、サービスを顧客に提供するまでの一連の活動(サプライチェーン)や、企業内部で

の活動の連鎖（バリューチェーン：購買、製造、物流、販売、サービス等）を図式化したものである。経済産業省の「ローカルベンチマーク」でも、企業内部の業務フローを分解するほか、商流把握として仕入先、得意先（販売先）、エンドユーザー、協力先（外注先）などとの関係を図式化するためのエクセル様式を用意している（図表7）。仕入先別の割合のほか、買入・支払条件（振込・手形）、支払サイト（期間）に関する情報を加えることで、おおよその資金繰りまで把握できるようにしている信用金庫もある。一方で、一定のフォーマットは用意せずに、対象企業の取引関係や内部の業務プロセスを記入する欄を大きく設け、記入に際しての制約を少なくしている信用金庫もある。

ビジネスモデル俯瞰図は、視覚的な把握の容易さ以上に、外部との関係や内部プロセスにおける価値を生み出す部分やボトルネックなどが分かり易くなる点に特徴があるといえるだろう。

また、こうしたフレームワークはあくまで情報整理のための手段ではあるものの、前段階での企業ヒアリングや、後の段階である「評価」とも密接に関係するものといえる。

(3) 「評価する」

入手、整理した取引先の事業に関する情報は、一定の観点や基準からの判断を加えることによって「評価」となる。事実としての情報をどのようにして評価に変換するかが評価シート作成者の腕の見せどころといえよう。

こうした評価に際して、多くの信用金庫が用いている経営分析のフレームワークがSWOT分析である。

① SWOT分析

SWOT分析は、コンサルタント等の企業支援者において最も一般的に使われているフレームワークであり、概念的にも分かりやすい。企業内部の経営資源を強み（Strengths）と弱み（Weaknesses）に、外部の経営環境を機会（Opportunities）と脅威（Threats）に、それぞれ分類するものである（図表8）。分析枠組みそのものが、強みと弱み、機会と脅威に分ける、つまり評価するものであり、事実に関する情報が評価へと変換される。ただし、例えば「柔軟な顧客対応ができる」という社員の強みは、半面では「提供サービスが標準化されていない」という組織の弱みとも捉えられ、一概に決まってくるものではない。このため、将来に向けた具体的な戦略と現状における評価を関連付け、まとめあげていく作業が別途、必要になる。

SWOT分析から将来に向けた戦略を導くた

図表8 SWOT分析とクロスSWOT

		内部資源	
		強み(S)	弱み(W)
外部環境	機会(O)	積極攻勢 強みを機会にぶつけ、事業の強化や拡大を狙う。	弱点強化 弱みを克服して、機会を上手く捉える。
	脅威(T)	差別化 強みを活かして、脅威を機会に変える。	防衛 最悪の事態にならないように手を打っておく。

(備考) 各種資料より作成

めのアイデアを得る手法が「クロスSWOT」である。強みと弱み、機会と脅威を組合せて、「強みを活かして脅威を機会に変える戦略（差別化）」、「弱みを克服して、機会を上手く捉える戦略（弱点強化）」など、戦略の打ち手を広く検討するための材料が得られる。

ここまでの段階で、対象企業の現状が明らかとなり、また、クロスSWOTなども参考にして将来に向けた戦略が得られることになる。もちろん、経営者としての目指すべき姿だけではなく、支援者であり債権者である信用金庫の意向、なにより中小企業の経営資源の制約などがあり、十分な成長ストーリーが描けるケースばかりではないだろう。

評価シート上においても、策定された戦略を記入する欄ではなく、営業店長意見などとして対象企業の将来性や成長性を定性的に記述する欄を設けるにとどめている場合もある^(注7)。

② 経営戦略の策定

さらに踏み込んで、「事業の成長可能性等を適切に評価」するためには、将来に向けた視点が重要となる。ある信用金庫では、「事業家の夢」をヒアリングするためのシートを評価シートとは別に用意して、経営者の夢、企業の目指す姿やそのためのステップ、克服すべき課題、実現に必要な経営資源などについて対話の場を設けている。こうした仕組みによって、信用金庫側からの評価に偏ることなく、経営者の想いに寄り添った将来像を描

いていくことも可能となろう。

また、評価を踏まえて策定した経営戦略をより具体的なものとするために、「製造原価の削減」といった表現での課題の指摘にとどめず、「〇〇工程における標準作業時間の設定」など、より実践し易いレベルにまで落とし込んだ解決策を記載例として作成している信用金庫もあった。このほか、効果検証のための指標としてKPI（重要業績評価指標）を明確化し、その記入欄を評価シート上に設けている信用金庫もある。前述の（独）中小企業基盤整備機構が制定した「事業価値を高める経営レポート」では、策定した戦略を記載する項目を「価値創造のストーリー」と称して、企業の知的資産（定性面）に基づく複数のKPIと、最終目標である1つのKGI（重要目標達成指標）について、現在値と将来の目標値を記入するような様式となっている。

経営課題を適切かつクリアに抽出し、実現可能性やストーリーのある戦略を策定、さらに指標にまで落とし込めれば、後述する活用においても役立てることができよう。

(4) 「活用する」

繰り返しになるが、事業性評価の取組みは、融資や本業支援を含むものと解される。活用に関しては、融資の判断材料としての活用、本業支援に向けた課題抽出のための活用、経営課題の共有に大別できるだろう。

(注)7. 金融庁の『金融モニタリングレポート』（2014年7月）でも、「各銀行は 借手企業を取り巻く一般的な市場の見立てや方向性についてはある程度把握していた。一方、こうした状況把握を踏まえて、個別企業が採るべき戦略を検討し、それを実行するための具体的な提案につなげる部分には課題が見受けられた。」としている。

① 融資判断

多くの信用金庫が評価シートの最終部分に「営業店意見」や「取組方針」のような欄を設けている。ただし、「成長性・将来性」などの付記がある例も多く、まさに事業の成長可能性等を判断する部分といえよう。例えば、いわゆる短期継続融資における正常運転資金の算出に際しては、減少していた決算書上の過去の売上高ではなく、事業性評価にもとづき回復が見込まれる将来の売上高による算出も可能となる^(注8)。

こうした事業性評価を審査業務に明示的に取り入れている信用金庫もみられた。ある信用金庫では、融資先の事業性評価を項目毎に点数化して、一定以上の得点がある場合には融資決裁の権限を本部から営業店長に委譲する仕組みとしている。また、信用格付における定性面の調整根拠として、事業性評価の結果を信用格付へ連動させる仕組みをつくっている信用金庫もあった。

このように、事業性評価を融資判断につなげる仕組みには様々なあり方が考えられ、精緻な仕組みが機能するとも限らないが、入手、整理、評価された事業内容や成長可能性等に関する情報が何らかの形で融資判断に活用されていくべきであろう。

② 本業支援

さらに、事業性評価にもとづき事業面での課題が抽出されたのであれば、解決に向けた支援策が検討されることになる。本業支援に関して

図表9 本業支援の記載例

本業における支援策を選択（複数可）	
	販路拡大・ビジネスマッチング
	新事業展開、新製品（商品）開発
	事業承継、自社株評価、M&A
	専門家派遣、外部機関活用、経営アドバイス
	人材確保、新現役活用、人材研修
	事業計画策定支援
	補助金活用、設備投資支援
	海外展開支援
	その他（ ）

（備考）各種資料より作成

は、評価シート上に特段の記入欄などを設けていない信用金庫も多いが、企業支援部門が主管する一部の信用金庫では、本業支援に向けた記載が充実しているケースもあった。

ある信用金庫では、評価シートの最後の部分で、企業が必要とする解決策や、提案すべき支援を選択肢のなかから選べるようにしている（図表9）。単に、営業店長意見などとするのではなく、本業支援の取組みまでを強く意識した評価シートの設計といえるだろう。

③ 課題共有

事業性評価を信用金庫自身が組織的に活用していくためには、取引先に関する情報や抽出された課題を共有する必要がある。そのため、信用金庫内のLANで評価シートを電子的に共有している信用金庫もある。共有されることによって、本部各部署からのフィード

(注)8. 『金融検査マニュアル別冊 [中小企業融資編]』(15年1月)に追加された事例20は、過去の財務データからではなく、債務者の製造現場や倉庫、在庫管理や販売状況などの調査にもとづき、将来の売上回復について確度が高いと判断し、正常運転資金の妥当性を認める事例となっている。

バックや外部専門家を活用した支援、僚店からのマッチング先の紹介、幅広い支援事例の蓄積による職員のスキルアップなども可能となるのである。

さらに、認識された課題については、取引先とも共有することが重要であろう。一方的な評価だけでなく、信用金庫と取引先の双方が納得感をもって課題を共有することで、本業支援における実効性を高めることもできる。取引先との課題共有については、現時点では十分に進んでいないケースもあると考えられるが、事業性評価の取組みが定着した段階では、最終的な目標である顧客の課題解決に向けて、より望ましいフィードバックの方法、対話のあり方が模索されていくべきであろう。

おわりに

本稿では、多くの信用金庫から情報提供を受けた評価シート等をもとに、現時点での記載内容や運用上の工夫を中心に紹介した。限られた事例ではあるが、事前の予想以上に評価シートの形式、対象先数、本部による支援などの運用面は多様であった。

金融庁の『平成27事務年度金融レポート』（16年9月）でも、顧客密着型のビジネスモデルを追及しようとしている銀行に共通する特徴の1番目として、顧客ニーズや経営課題の把握において「独自の仕組み」を構築していることをあげている^(注9)。もとより、「事

業性評価」への取組みは、他の信用金庫や銀行の成功事例を単純に導入すればいいような、予めひとつの正解があるものではない。各信用金庫が具体的な取引先に対する取組みを重ねるなかで、既存の業務や仕組みとの擦り合わせを繰り返し、精度と実効性を高めていくようなものであろう。金融庁が紹介しているある地方銀行の取組みにおいても、現在の仕組みにいたるまでに、2、3年を要して改善、工夫を重ねてきたという。

これは、事業性評価とされる一連の取組みが、これまで営々と続けてきた中小企業向け融資という信用金庫の本業に密着したもの、あるいは、本業そのものとも言える取組みだからであろう。このため、融資や支援にかかる決裁の仕組みや運用ルール、様々な書類や手続きなど、信用金庫ごとに異なるハード面だけでなく、仕事の進め方や用語法などの企業文化、役職員のスキルや価値観などソフト面にも影響を受けざるをえない。さらに今後は、「金融仲介機能のベンチマーク」への対応なども織り込んで、運用面のさらなる改善を図っていくステージとなろう。

評価シートの作成といった書類作りは、手段にすぎない。事業性評価の取組みにおいては、目的はあくまで融資や本業支援による顧客の課題解決であることを念頭に置き、各信用金庫にとって望ましいビジネスモデルの構築に向けた改善を続けていくしかないのだろう。

(注)9. 他の2つの特徴は、「顧客との課題共有のための対話を実施している」、「顧客への経営支援について、営業店任せではなく本部が積極的にサポートしている」としている（金融庁『平成27事務年度金融レポート』参照）。

〈参考文献〉

- ・井上有弘 金融調査情報No.28-15『なぜ今、「事業性評価」に取り組むのか?』（2016年9月）
- ・金融庁『金融モニタリングレポート』（2014年7月）
- ・金融庁『平成27事務年度金融レポート』（2016年9月）
- ・経済産業省『ローカルベンチマーク「参考ツール」利用マニュアル』（2016年3月）
- ・堀公俊『ビジネス・フレームワーク』（2013年8月）

長寿企業の“継続力”を考える

－ 円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 長寿企業、継続力、事業承継、老舗企業、事業価値、後継者、駅伝ランナー
たすきの重み

(視 点)

近年、100年以上の長期にわたって事業を継続している、いわゆる長寿企業の“継続力”を見直す動きがわが国の経済社会に広がっている。

本稿では、その“継続力”の根幹のひとつである事業承継に焦点を合わせ、長寿企業における最近の事業承継事例（2件）なども交えながら、あらためて事業承継問題の本質について考察してみた。

(要 旨)

- 一般に、創業後20年でおおよそ半数の企業が“退出”を余儀なくされているという実情のなかで、100年単位でダイナミックに変化していく時代の流れに適合しながら、事業承継問題をクリアし続けている長寿企業の存在が見直されている。帝国データバンクの調査によれば、創業から100年以上が経過している長寿企業はおおよそ2万9,000社と、全企業数の2.2%を占めるに過ぎないという状況にあり、その“継続力”にはあらためて注目すべきものがあるとみられる。
- “継続力”のカギを握る事業承継問題に着目すれば、中小企業庁においても「事業承継ガイドライン」の改定が10年ぶりに実現するなど、その重要性への認識は着実に高まっている。近年では、親族内承継にとどまらず、後継者不在という問題をクリアしていくうえでの親族外承継（親族以外の役職員や第三者への事業譲渡）へ着目する動きも着実に広まっており、事業承継の在り方そのものは多様化が進展している。
- 長寿企業における事業承継の局面では、何代にもわたって受け継がれてきた駅伝ランナーの“たすきの重み”のようなものが「だれかが引き継がねば」という空気感を誘発し、それが既定路線かどうかにかかわらず、使命感に満ちた後継者の登場によって長い歴史が受け継がれていくという側面があり、こうしたことが長寿企業の“継続力”の根底にあると考えられる。
- 必ずしも長寿ではない一般の中小企業においても、さまざま形でその“企業価値”を高めることによって「だれかが引き継がねば」という空気感を醸成していくことは十分に可能とみられ、長寿企業の事業承継から示唆される面は多いとみられる。

はじめに

100年以上の長期にわたって事業を継続している、いわゆる“長寿企業”の“継続力”を見直す動きが広がっている。

すなわち、「中小企業白書（2016年版）」の中でも指摘されているとおり、創業後20年でおよそ半数の企業が“退出”を余儀なくされている（図表1）という実情のなかで、いわゆる“長寿企業”においては、10年あるいは100年という単位でダイナミックに変化していく時代の流れに事業を適合させ続けてきた一方で、その間に幾度にもわたって経営のパトタッチ（事業承継）を成し遂げている点などが、ここへきて“継続力”としてあらためて見直されている。

こうした状況を踏まえ、本稿では、100年以上にわたって事業を継続している企業体を“長寿企業”と捉えつつ、その“継続力”の根幹のひとつである事業承継に焦点を合わせ、長

寿企業の事業承継事例も交えながら考察を進めていくこととする。

1. あらためて注目される“長寿企業”の“継続力”

(1) 創業後100年以上が経過している“長寿企業”はおよそ2万9,000社

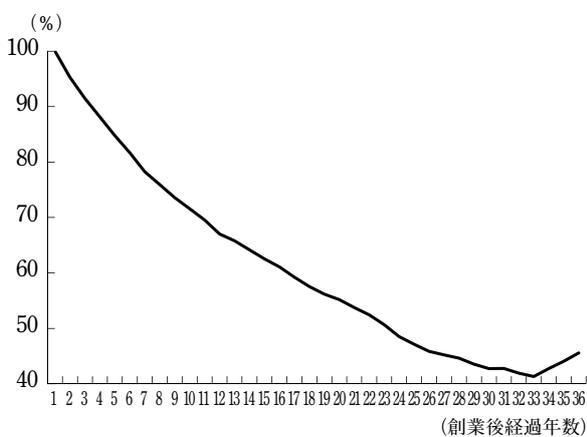
近年、経済社会の幅広い分野で“継続”というキーワードがあらためて見直される機会が増えている。例えば、最新の「小規模企業白書（2016年版）」において、その副題に“継続と挑戦”が掲げられるなど、さまざまな場面で“継続”に関連したキーワード（持続可能性、サステナビリティなど）を見かけるようになった。

こうしたなかで、まぎれもなく“継続”を実現している“長寿企業”の存在が、あらためて見直されつつある。

帝国データバンクの調査によると、同社の企業概要データベース（約146万社）から宗教法人や社団、財団その他の公益法人等を除いた131万社余のうち、いまから100年前にあたる1916年（大正5年）までに創業した企業（すなわち創業から100年以上が経過している長寿企業）は2万8,972社と、全体のわずか2.20%を占めるに過ぎないという実態が明らかになっている。これら長寿企業が企業体として存続できている理由（秘訣）は各社さまざまであるが、事業の“継続力”のようなものを共通して持ち合わせていることに疑いの余地はないであろう。

なお、ここでいう“継続力”とは、①10年単

図表1 企業の創業後経過年数別の生存率



(備考) 1. データは(株)帝国データバンク「COSMOS2（企業概要ファイル）」再編加工
2. 中小企業庁『中小企業白書（2016年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

位あるいは100年単位という長いスパンで進展していく大きな時代の変化（=事業環境の変化）に的確に対応し続けてきたという意味での本業ベースの“継続力”と、②何代にもわたって経営のバトンタッチ（事業承継）を実施してきたという意味での人的側面からみた“継続力”、の2つに大別できるものと考えられる。

「本業あつての事業承継」であることを考えれば、何を差し置いてもまずは本業ベースの“継続力”が企業体としての存続の根幹を握っていることは言うまでもないであろう。しかし、仮に本業の“継続力”が優れていたとしても、その事業基盤を継承していく人材（いわゆる後継者）が存在しなければ（すなわち事業承継が成り立たなければ）、結局のところ企業体として存続し得ないということもまた事実といえる。そういった意味では、今日の中小企業の多くが“後継者不在”に頭を悩ませているなか、“長寿企業”が、なぜ事業承継という経営上の難題を次々とクリアしてきたのか、という部分には、今日の企業経営者にとって示唆に富む部分が多いものと推察される。

(2) “長寿企業”の分布状況は地域固有の歴史を反映

ちなみに、前出の長寿企業2万8,972社の本社所在地を都道府県別にみると、数の上では東京都や大阪府など、いわゆる大都市圏に多くの企業が存在しているが、これを出現率（全企業数に占める長寿企業の割合）でみる

図表2 都道府県別の長寿企業数と出現率

	長寿企業数	COSMOS2 収録企業数	長寿企業 出現率
北海道	925	63,042	1.47%
青森県	285	15,566	1.83%
岩手県	351	12,293	2.86%
宮城県	506	21,709	2.33%
秋田県	349	11,006	3.17%
山形県	706	14,493	4.87%
福島県	647	20,817	3.11%
茨城県	658	27,648	2.38%
栃木県	485	20,234	2.40%
群馬県	518	25,001	2.07%
埼玉県	825	56,427	1.46%
千葉県	718	45,573	1.58%
東京都	2,656	186,791	1.42%
神奈川県	762	64,111	1.19%
新潟県	1,319	30,478	4.33%
富山県	518	14,562	3.56%
石川県	473	14,205	3.33%
福井県	518	13,321	3.89%
山梨県	313	12,128	2.58%
長野県	889	23,876	3.72%
岐阜県	559	20,558	2.72%
静岡県	1,085	39,164	2.77%
愛知県	1,517	71,516	2.12%
三重県	624	19,351	3.22%
滋賀県	478	12,294	3.89%
京都府	1,255	26,407	4.75%
大阪府	1,532	93,582	1.64%
兵庫県	1,047	44,971	2.33%
奈良県	362	11,065	3.27%
和歌山県	339	11,103	3.05%
鳥取県	212	6,520	3.25%
島根県	367	8,179	4.49%
岡山県	583	21,449	2.72%
広島県	726	34,513	2.10%
山口県	349	14,611	2.39%
徳島県	254	8,620	2.95%
香川県	360	11,943	3.01%
愛媛県	346	15,908	2.18%
高知県	179	8,251	2.17%
福岡県	685	47,895	1.43%
佐賀県	324	10,167	3.19%
長崎県	325	12,479	2.60%
熊本県	376	17,028	2.21%
大分県	299	13,532	2.21%
宮崎県	168	12,595	1.33%
鹿児島県	183	14,666	1.25%
沖縄県	17	13,181	0.13%
合計	28,972	1,314,829	2.20%

(備考) 1. 帝国データバンクの企業概要データベース「COSMOS2」に収録されている約146万社のなかから非営利法人を除いた131万社を対象に分析
 2. 創業または設立から100年以上の企業を長寿企業と捉えて抽出
 3. 出現率=長寿企業数/COSMOS2収録企業数*100で算出

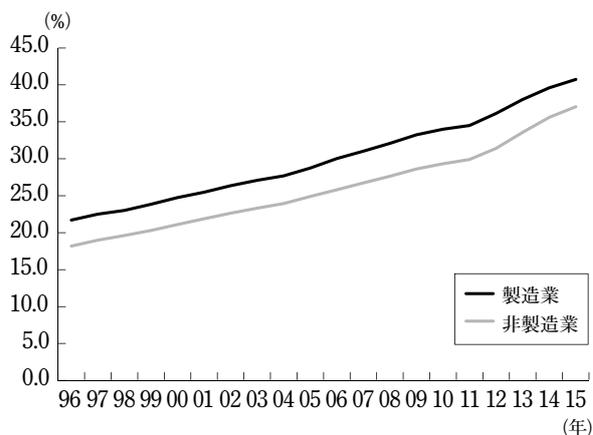
と、トップの山形県（4.87%）をはじめ、以下、京都府（4.75%）、島根県（4.49%）、新潟県（4.33%）、福井県および滋賀県（ともに3.89%）、といったように、日本海に面した地域が上位を占めるなど、数の面とはまた違った実態が浮き彫りとなっている（図表2）。

“千年の都”とも呼ばれる京都府は別格として、日本海に面したこれら地域における出現率が高い要因としては、わが国の物流の主役が船（北前船など）だった時代の名残り、戦争被害の少なさ、新設企業の少なさなど、諸説さまざまではあるが、いずれにしても“長寿企業”の分布状況に地域固有の歴史が深くかかわっているとみられる点には興味深いものがある。

2. 長寿のカギを握る事業承継のガイドラインが10年ぶりに改定

経済産業省・中小企業庁では、中小企業の事業承継における課題や事例などを記載した「事業承継ガイドライン（2006年策定）」の全面的な見直し作業を進めてきた。これまでの「事業承継ガイドライン」は策定後約10年が経過し、中小企業経営者の高齢化がその後一段と進展している一方で（図表3）、事業承継税制の抜本拡充などを定めた「事業承継円滑化法」の施行（2008年）といった制度変更、全国各地で事業引継ぎに関する幅広い相談を受け付ける「事業引継ぎ支援センター」の開設（2011年度～）など、中小企業の事業承継支援をとりまく環境整備は、この10年で着実に進展していた。こうしたな

図表3 中小企業経営者の65歳以上年齢割合の推移



(備考) 1. データは(株)帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」再編加工
2. 中小企業庁『中小企業白書 (2016年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

かで、2016年12月5日に新たに公表された改定版「事業承継ガイドライン」は、こうした環境変化も十分に踏まえたものになっており、事業承継問題に直面している全国の中小企業経営者にとって大いに参考となるものといえよう。

ちなみに、近年の事業承継問題のなかで注目されている動きのひとつとして、いわゆる親族外承継のなかでも「第三者承継」という選択肢がここへきて急速に脚光を浴びてきているといった点があげられる。

すなわち、事業承継は一般に「誰に会社（経営）を承継させるか（後継者の確定）」によって以下の3パターンに大別され（図表4）、それぞれにさまざまなメリット・デメリットが存在している。

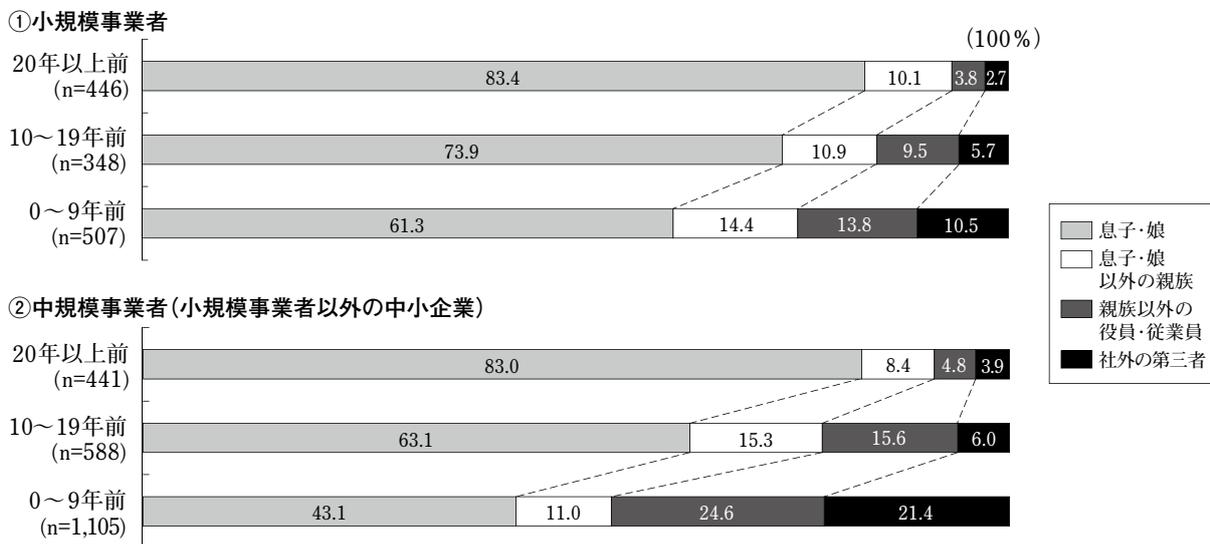
事業承継にかかる事情が各社さまざまであることから、一概にどれがベストな選択であるとはいえないが、最近の傾向をみると、かつては80%以上を占めていた息子や娘などへ

図表4 事業承継における各種承継方法のメリット・デメリット

I. 親族内承継	II. 親族外承継 (従業員等)	III. 親族外承継 (第三者)
<p>＜メリット＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般的に社内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。 ・一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。 ・他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。 <p>＜デメリット＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・親族内に、経営能力と意欲がある者がいるとは限らない。 ・相続人が複数居る場合、後継者の決定・経営権の集中が困難。 <p>＜留意点＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校卒業後に他社に就職し、一定のポジションに就いている等の場合を含め、家業であっても、早めにアナウンスをして本人の了解を明示的にとりつける取組みが必要。 	<p>＜メリット＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・親族内に後継者として適任者がいない場合でも、候補者を確保しやすい。 ・業務に精通しているため、他の従業員などの理解を得やすい。 <p>＜デメリット＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。 ・後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。 ・個人債務保証の引継ぎ等の問題。 <p>＜留意点＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員は経営リスクをとる覚悟で入社、就業してきておらず、白羽の矢を立てた幹部等従業員が経営者となる覚悟を得るためには、早めのアナウンスと本人の了解を明示的にとりつける取組みが必要。 	<p>＜メリット＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。 ・現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。 <p>＜デメリット＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・希望の条件（従業員の雇用、売却価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難。 <p>＜留意点＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社内に後継者がいない場合、検討することを先延ばしにしてしまいがちであるが、早めに事業引継ぎ支援センター等の支援機関に相談することが肝要。

(備考) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構『中小企業経営者のための事業承継対策 (平成28年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 事業承継における先代経営者との関係の変化



(備考) 1. 小規模事業者とは、常時雇用する従業員が、卸売業、サービス業、小売業で従業員5人以下、その他の業種で20人以下の中小企業
 2. 中小企業庁『中小企業白書 (2013年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成 (データは柳野村総合研究所『中小企業の事業承継に関するアンケート調査 (2012年11月)』)

の「I.親族内承継」のウエイトが低下する一方で、これに代わって親族以外の役員や従業員へ承継する「II.親族外承継 (従業員

等)」や、社外の第三者への事業譲渡などを指す「III.親族外承継 (第三者)」のウエイトが着実に高まりつつあるのが実態となってい

る（図表5）。こうしたなかで、「Ⅲ.親族外承継（第三者）」という選択肢は、各方面のマッチングにかかる支援体制が充実してきたことなどをを受けて近年では「M&A」というキーワードとともに定着しつつあるが、事業を譲り受ける側にとっても戦略的な事業拡張手段の一つとしての認知度が相応に広がっているものと考えられる。

100年以上の業歴を持つ“長寿企業”といえども、今後はさまざまな事情から「親族内承継」のみでは事業承継が困難化するようなケースも増えてくるものとみられる。それぞれの“長寿企業”が長きにわたって築き上げてきた事業基盤を次代へ継承していくうえで、事業承継問題を“継続の危機”としないためにも、今後は「M&A」も含めてこれまでの慣習等にとらわれない柔軟な発想で“長寿企業”としての“継続力”を発揮すべき場面もでてくるものと考えられる。

3. 長寿企業の事業承継事例

以下では、長寿企業における最近の事業承継事例として、多くの“老舗”が軒を連ねる東京都中央区日本橋で鰹節等の卸小売を手がける（株）八木長本店と、前出の長寿企業出現率で全国3位の島根県で石州瓦の製造を手がける亀谷窯業(有)の、長寿企業2社のケースを紹介する。

（1）株式会社八木長本店 【東京都中央区日本橋室町、創業：1737年（元文2年）】

①（株）八木長本店の概要

同社は、江戸時代中期の1737年（元文2

図表6 株式会社八木長本店



（注）写真（上）九代目の西山社長（下）日本橋の「八木長本店」外観（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）

年）の創業以来、およそ280年間にわたり一貫して日本橋で鰹節関連商品（本節、削り節、^{だし}出汁など）ならびに各種乾物（昆布、しいたけ、豆、ごまなど）の卸売業を手がけている“鰹節問屋”の老舗企業である（図表6）。売上のおよそ5割を占める主力の鰹節は、わが国有数の産地である鹿児島県枕崎産を中心に、厳選された“^{じょうもの}上物”を取り扱っており、素材の持つ味を大切にす

る。昆布やしいたけなど鰹節以外の各種乾物でも、持ち前の目利き力で産地等を厳選して扱うなど、同社ならではの素材へのこだわりを脈々と受け継ぎながら今日に至っている。なお、かつては“プロ向け”が売上げの8割程度を占め主流であったが、近年では本店や百貨店ルートなどで販売する一般消費者向けの商品開発にも注力してきた結果、現在の売上構成は一般消費者向けが8割程度を占めるまでになっている。

江戸幕府第八代将軍・徳川吉宗公の時代に創業したころの同社は、当時の魚河岸（現在の「日本橋」に近接）とはやや離れた日本橋小舟町に店舗を構えていたが、六代目長兵衛のころ（明治時代）には魚河岸に近接して「日本橋」を一望できる現在の場所（日本橋室町）に店舗を移転するなど、数々の経営改革を断行してきたと伝えられている。その後、関東大震災（1923年）や東京大空襲（1945年）で同社店舗も甚大な被害を受けてきたが、その都度、

不屈の精神で店舗を再興、現在では「日本橋に最も近い老舗」としても知られるなど、“鰹節問屋”としての地位を確立している（図表7）。

②九代目・西山麻実子社長への事業承継（2014年）

代表取締役の西山麻実子氏（以下、西山社長という。）は、いまからおよそ2年前の2014年11月に、父親である八代目主人の八木長兵衛氏（以下、八代目主人）から社長の座を継承、九代目の社長に就任した。西山社長は、八代目主人の2人姉妹の長女として生まれ、以後、「必ずしも自分が継承するわけではないようだ」あるいは「継承者としての娘婿が切望されている様子もなさそうだ」という環境のなか、鰹節とはまったく関係のない業界に従事するなど独自の道を歩みつつあったが、1986年には家業へ入るような形で当社へ入社、以後、約30年間にわたり同社の営業現場一筋で社業の発展に貢献してきた。とはいえ、2014年の事業承継直前まで、自らが九代目を継承するという確信があったわけではなかった。

そうしたなか、80歳代半ばを過ぎた八代目主人が、熟慮の末に、長女・西山社長への継承を決断するという局面が訪れた。西山社長は「先祖代々受け継がれてきた八木長本店の直系として自分ができのこをやっていこう」という決意の下でこれを受け入れ、(株)八木長本店としての九代目社長に就任した。なお、同社では代々の社長が

図表7 八木長本店より臨む「日本橋」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

「八木長兵衛」の名前を継承してきたが、女性である西山社長はあえて改名せずにこれを「預かり」、次代へバトンタッチしていく日がきたときに「八木長兵衛」の名前を復活させようと考えているとのことであった。

ちなみに、西山社長には同社事業と異なる職業に従事している長男がいる。本人には「好きなことをすればよい」と伝えているとのことであるが、そういった状況のなかで本人は「十代目主人」をどこか視野に入れているような様子もあるとのことであった。

③今後の展開

今後も同社の持ち味である“プロ向け”を原点とする高品質路線を堅持しながら、一般消費者向けの拡販を念頭に置いた本店の大規模リニューアルなどを敢行し、事業拡充を図っていく意向。また、目下の世界的な“和食ブーム”を同社にとってのビジネスチャンスと捉え、アメリカや香港などでの現地ワークショップの開催などを通じた「出汁文化」の普及拡大活動と併せ、海外売上げを着実に増やしていきたいと考えている。

(2) ^{かめだに} 亀谷窯業有限会社（島根県浜田市、創業：1806年（文化3年））

①亀谷窯業(有)の概要

同社は、日本三大瓦産地（島根県の石州瓦^{せきしゅう}、愛知県の三州瓦、兵庫県の淡路瓦）の一角を占める島根県浜田市において、200年以上の業歴を有する石州瓦製造企業であ

図表8 亀谷窯業有限会社



(注) 写真（上）九代目の亀谷社長（下）本社工場外観（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）

る（図表8）。江戸時代中期の1748年（寛延元年）に初代岩田清次が浜田藩の瓦師として瓦の製造をはじめたのが同社の起源で、その後、江戸時代末期の1806年（文化3年）には浜田藩より瓦株を受けて亀谷瓦工場として発足（同社創業）、以後、幾多の困難も乗り越えながら200年以上にわたって当地で石州瓦の製造を手がけ続ける長寿企業として事業を継続して現在に至っている。

同社の手がける「石州本来待瓦^{せきしゅうほんきまち}」の特

色としては、①一般の石州瓦が1200℃程度で焼成するのに対して1350℃という超高温で焼成するため極めて硬くて丈夫なものに仕上がること（「世界一硬い」）、②地元・島根県で採掘される天然の「来待石」を使った釉薬（^{ゆうやく}うわぐすり）を使用することで、茶褐色を基調とする石州瓦のなかでも独特の高級感のある風合いを出していること、などの点があげられる。こうした特色を持つ当社製品は、各種の瓦の中でも“高級品”の部類に入るが、これまでの同社顧客の中では寒冷地・北海道江差市で120年以上にわたって凍害、塩害に耐え抜いている実例もあり、何十年単位の長い商品サイクルの中であえて同社の石州瓦を指定してくる“リピート顧客”も少なくないとのことである。

②九代目・亀谷典生社長への事業承継(2012年)

現社長の亀谷典生氏（以下、「亀谷社長」という。）は、創業200年目の節目の年にあたる2006年に、専務取締役として妻（先代経営者の3姉妹の長女）の家業である同社に入社、2012年に娘婿という立場から九代目社長に就任した。もともとは製薬企業のMR（医薬情報担当者）として活躍してきた同氏だが、一方で苦戦の続いていた瓦業界に対してある種の“勝算”も抱く中、「瓦の世界に身を投じるのは今しかない」という思いもあって、長寿企業である同社の“後継者”への転身を決断した。

転身当時の同社の経営状態には厳しいものがあったが、亀谷社長は「歴史と伝統の

風格を持つ「石州本来待瓦」の製造技術を次代へ残していくためにも、新しい製品分野へチャレンジしていかなければいけない」との思いから、石州瓦本来の伝統的な製造技術をコアとしながらも、次々と新しい製品分野へチャレンジしている。

例えば、入社後約1年が経過した2007年ころには、石州瓦の伝統的な趣などを活かしたタイルの製造にチャレンジした。高温で焼成する石州瓦は性質上、歪みや誤差が生じやすいため、大量生産のなかで一定の精度が求められるタイルにはなじみにくいのではと、当初は社員全員の反対にも直面してきたが、亀谷社長自らが業務時間後に試行錯誤を重ねることなどでこうした技術的な問題を克服してきた。今日では、東京ミッドタウンにオープンした高級ホテル「ザ・リッツ・カールトン東京」内の日本料理店の内壁に同社のタイルが採用されてそれが建築専門誌の表紙を飾るなど、目に見える成果をあげつつあり、現在では同社の収益柱のひとつとなっている。

また、2010年ごろからは、石州瓦の風合いを活かした食器類の製造にもチャレンジしている（**図表9**）。直火にかけても割れにくい食器としていくための開発には苦戦したが、島根県産業技術センターなどの協力も得てこうした技術的課題をクリアし、今日では全国各地の飲食店などで採用され、着実に広がりを見せている。当社が開発した食器瓦の一部は、経済産業省による優れた地方産品を発掘して海外に広めて

図表9 石州瓦の風合いを活かした食器類



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

いくプロジェクト「The Wonder 500」に選定されるなど、内外から高い評価を受けており、今後の一層の拡販が期待されている。

こうした積極展開が奏功し、現在の同社の売上構成比は、瓦：タイル：食器=1:1:1となるまで変化してきているが、亀谷社長によれば「タイルや食器への展開は、あくまで石州瓦のブランド力を維持・向上させるため」であり、高級品としての石州瓦の製造技術を次代へ継承していくための手段と位置付けているとのことであった。

③今後の展開

将来の事業承継を展望したとき、亀谷社長には中学生の長男がいるが、実際に事業を継承するかどうかについては「基本的には本人の判断に委ねたい」とのことであった。ただ、「事業承継の道筋がつけばもっと前向きな設備投資も検討したい」とも

語っており、当面の新規ビジネスが着実に広がりを見せている一方で、中長期的にも革新的な事業構想を持ち合わせているような面もある。島根県を代表する長寿企業の1社として、今後も同社の躍進が各方面から注目されていくことになろう。

4. 長寿企業の“継続力”が示唆するのは何か

(1) “たすきの重み”が生み出す「だれかが引き継がねば」という空気感

長寿企業は、なぜ100年以上の長きにわたって事業を継続していくことができているのだろうか。信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、これまでもこの“命題”を解明すべく、長寿企業と概念の近い「老舗企業」というキーワードの下で、数多くの経営者に対してヒアリング調査等を積み重ね、その“継続力”の源泉を探ってきた経緯がある。

こうしたなかで得られた“継続力”にまつわるヒントのひとつに、「老舗企業の経営者は“駅伝ランナー”のようなものである」という話があった。すなわち、「代々の経営者たちが脈々と受け継いできた“たすき”を、きちんと次の世代へ引き継いでいくことが自分の使命である」と語る、ある300年企業の経営者の話には独特の重みがあり、長寿企業の“継続力”の本質を考えるうえでも極めて示唆に富むものであった^(注1)。

業歴100年を超える長寿企業が、何代にも

(注)1. 詳細は拙稿『産業企業情報23-3「いまあらためて注目される老舗企業の“底力”」(2011.8.17)』を参照

わたって継承してきた“たすき”には、計り知れない“重み”があるという点で、たしかに競技としての駅伝における“たすき”との共通点は多いと考えられる。多くの駅伝ランナーは、この“たすきの重み”を受け取った瞬間から、「必ず次のランナーへ繋いでいかなければならない」という想いを胸に、次の中継地点へ向けて粘り強く駆け抜けていく。そのたすきの重みは、バトンタッチを繰り返すたびに増していく。そんなイメージだろうか。

そうしたなかで、例えば本当の駅伝競技では考えにくいことであるが、次のランナーをまだ決めていない中継地点があったらどうだろうか。事業承継問題に例えて言えば「後継者不在」という状況であろう。重みを増したたすきを持った前のランナーが中継地点へ近付くにつれて、中継地点では「“たすき”を途切れさせてはいけない」という空気が急速に強まっていくはずだ。その危機感が頂点に達したとき、「だれかが引き継がねば」という使命感に満ちたピンチランナーが満を持して登場して“たすき”を引き継いでいく。本当の駅伝競技のルール上では考えにくいことではあるが、長寿企業が繰り返してきた事業承継のメカニズムに当てはめてみたとき、この「だれかが引き継がねば」という空気感こそが、その“継続力”の根底にあるのではないかと考えられる。本稿の事業承継事例で紹介した(株)八木長本店や亀谷窯業(有)のケースでも、当初から後継者が明確に決まっているわけではなかった状況のなかで、それぞれの現・社長が「だれかが引き継がねば」という想い

(使命感)から満を持して登場し、200年を超える業歴の重みを携えた“たすき”を颯爽と受け継いでいった、という点で共通していたと思われる。

もちろん、前のランナー（すなわち先代経営者）がスタートした時点から、「次は自分だ」と認識しながら中継地点で控えている次のランナー（すなわち後継者）が存在しているケースが多いのも長寿企業の強みであろう

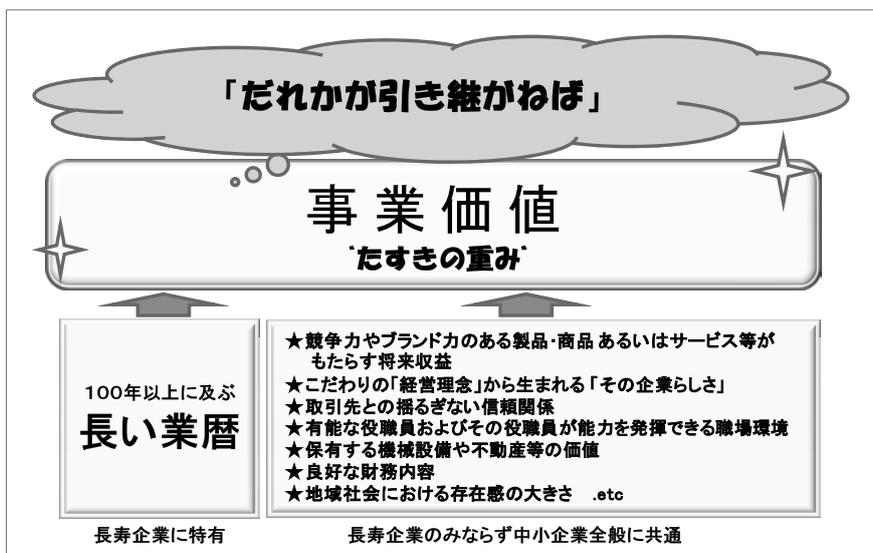
いずれにしても、長寿企業における事業承継の局面では、何代にもわたって受け継がれてきた“たすきの重み”が「だれかが引き継がねば」という空気感を誘発し、それが既定路線であるかどうかにかかわらず、使命感に満ちた後継者の登場によって、長い歴史が受け継がれていくという側面があるのではないだろうか。

(2) 長寿企業の“継続力”が示唆するものは有形無形の“事業価値”の重要性

前述したような長寿企業の事業承継の局面で発揮されているとみられる“継続力”について、必ずしも長寿ではない一般の中小企業に置き換えながら考えてみたい。

すなわち、長寿企業の“継続力”の源泉ともいえる“たすきの重み”は、100年以上にわたる“長い業歴”あるいは“事業承継の積み重ね”によってもたらされている面が大きいとみられることは、先にも述べてきたとおりである。これは、逆をいえば、一般の中小企業においても、“長い業歴”や“事業承継の積み重ね”以外の要素で“たすきの重み”を創出して

図表10 円滑な事業承継につながる“継続力”の源泉



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いくことができれば、多くの長寿企業のケースと同様に「だれかが引き継がねば」という空気感を醸成していくことは十分に可能なのではないかと考えられる。

では、そもそも“たすきの重み”とは何なのだろうか。これを企業経営に置き換えて考えた場合、それは“事業価値”というキーワードに置き換えて考えることができるのではないだろうか。

長寿企業の多くが長い時間をかけて高めてきたこの“事業価値”について、一般の中小企業においては、長寿企業に特有の“時間軸”とはまた違った形で創りあげていくことにより、最終的には「だれかが引き継がねば」という空気感の下、円滑な事業承継を実現していけるものと考えられる。それは例えば、競争力やブランド力のある製品・商品あるいはサービス等がもたらす将来収益のみならず、こだわりの経営理念から生まれる「その企業

らしさ」であったり、取引先との揺るぎない信頼関係であったり、有能な役職員およびその役職員が能力を発揮できる職場環境であったり、保有する機械設備や不動産等の価値であったり、良好な財務内容であったり、地域社会における存在感の大きさであったりと、有形無形の、極めてさまざまな要素があるものと思われる（図表10）。

もちろん、“継続力”を発揮している長寿企業の多くは、“長い業暦”のみならず、こうしたさまざまな“事業価値”も創出しながら、代々の経営者がそれを引き継いでいる側面もあるとみられる。しかし、“長い業暦”を持たない一般の中小企業においても、何らかの形で自社に固有の“事業価値”を創出していくことができれば、親族内承継ばかりでなく、親族外承継（従業員等や第三者）も含めて、本質的な事業承継問題の解決につなげていけるようになるものと考えられる。

長寿企業の“継続力”が示唆するもの、それは、それぞれの中小企業が“事業価値”を高めていってこそ、将来的に円滑な事業承継が実現していく、ということに集約されるのではないだろうか。

おわりに

事業承継にまつわる一般的な経営課題のひとつに「後継者教育」の問題がある。後継者たる人材は存在しているものの、先代経営者から見れば“力量不足”と映ってしまうケースは少なくない。

こうしたなかで、地域経済社会におけるこうした状況の打開を支援する取組みのひとつとして、鳥根県浜田市に本店を置く**日本海信用金庫**では、2004年より後継者育成塾「せがれ塾」を発足させ、地元の鳥根県立大学などの協力も得て、今日に至るまで、地域におけ

る後継者教育や後継者同士のネットワーク作りなどで大きな役割を果たしている。こうした信用金庫による後継者育成への取組みの動きは、近年、着実に全国各地で広がっている。

100年以上の長きにわたって事業を継続している長寿企業といえども、「後継者教育」に課題を抱えているケースは多く、「自社の伝統や守るべき経営方針や技術を伝えている」、「仕事の楽しさ・面白さも見せるようにしている」、「計画的にさまざまな部署を経験させている」、「社内だけでなく社外人脈の形成にも努めさせている」など、さまざまな試行錯誤を重ねているのが実情である。

企業経営の根幹は、最終的には人の成長に依存している。“継続力”のカギを握る事業承継についても同様に、人の成長があつてこそ、であることを忘れてはならない。

〈参考文献〉

- ・ 鉢嶺実 「いまあらためて注目される老舗企業の“底力”」『産業企業情報23-3』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 (2011年8月17日)
- ・ 中小企業基盤整備機構 『中小企業経営者のための事業承継対策』(2016年度)
- ・ 中小企業庁 『事業承継ガイドライン ～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～』(2006年6月)、『事業継承ガイドライン』(2016年12月5日)
- ・ 中小企業庁 『中小企業白書』『小規模企業白書』(各年版)
- ・ 帝国データバンク史料館 『Muse (Vol.28)』(2016年9月)

知的資産の効果的活用を目指す中小企業事例からの示唆

－ 知的資産の点検・再評価で経営の持続発展力が向上 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) 知的資産、知的財産、知的資産経営報告書、知財ビジネス評価書、事業性評価、経営計画

(視 点)

すべての中小企業は何らかの知的資産を活用し、日々、事業活動を行っている。その知的資産は、差別化要因＝強みとして価値を創出し経営の持続発展の源となる。ところが、この知的資産は、技術・技能、ノウハウ、経営者のリーダーシップ、人脈ネットワークなど無形の資産であり、貴重な経営資源にもかかわらず、あまり意識されなかったり見過ごされていたりする。まずは正しく認識・評価しなければなるまい。そして、効果的な活用で優位性（強み）を際立たせ、事業目的達成に向けての道筋を明確化し、顧客等利害関係者への開示で理解・賛同・協力を得て力強い事業の流れをつくり、新たな価値創出を実現していく。これまで自社には関係ないと思い、あまり気に留めなかった「知的資産」という切り口が、既存の貴重な経営資源の価値の再評価や新たな活用・展開など経営力強化への大きなきっかけとなり得る。

(要 旨)

- 特許権、技術・ノウハウ、人脈など非財務の無形資産である知的資産は、目に見える財務上の有形・無形の資産とともに、車の両輪として企業価値を創出する。
- ところが、知的資産は本来の価値を評価されていない、あるいは、見過ごされている場合もある。この知的資産への着目は強みの再発見や新たなビジネスの展開などをもたらす。
- 知的資産で経営力向上をめざす事例として、かながわ信用金庫がその活動を支援し検査ロボットで新展開を目指す(株)サーフ・エンジニアリングと、店舗等の内装をデザインから施工まで社内一貫体制で差別化し、その対顧客価値のアピールを主目的に中小企業診断士の支援で知的資産経営報告書を策定中の(株)フレックス・エス・ピーを紹介する。
- 事例からの示唆として、効果的な知的資産経営には目指す目的の明確化とその対象となる利害関係者の目線で納得性のある価値創出のストーリーを構築することが重要である。

はじめに

「知的資産」とは、特許権・意匠権等の知的財産権だけでなく、人材、技術、顧客ネットワークなど様々な非財務の目に見えない無形の資産である。これらは、財務上の有形・無形資産とあいまって企業の経営力・付加価値創出の源泉となるものである。ところが、日常の業務活動ではあまり意識されず、効果的に活用されていないこともある。そこでこの知的資産に着目し、中小企業の真の経営力を引き出そうというのが「知的資産経営」である。

政府では、持続的経済成長に不可欠なイノベーションによる生産性向上のため、02年に「知的財産立国」を宣言、04年から経済産業省で知的資産経営の政策面からの推進の検討が始まり、05年には「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表された。さらに、06年に中小企業基盤整備機構に「中小企業知的資産研究会」が設置され、07年に「中小企業のための知的資産経営マニュアル」、08年に「中小企業のための知的資産経営実践の指針」と相次いで取組みを後押しするツールが公表されてきた。もちろん、これらとは関係なく知的資産を効果的に活用している中小企業は従来からあるが、このような政策的な流れの中での中小企業での実際の施策の活用推進が、07年のマニュアル公表でスタートした、ということになる。

また、中小企業経営を支援する立場にある地域金融機関でも、アベノミクスの「日本再興戦略」改訂2014で、「地域活性化・地域構造改革の実現／中堅企業・中小企業・小規模事業者の革新の中の新たに講ずべき具体的施策」として、取引先中小企業の事業性を評価しての融資や支援の促進が盛り込まれ、これが金融庁の監督指針や金融モニタリング基本方針でも取り上げられたことで、事業性評価の材料となる知的資産経営への注目度が増している^(注1)。すなわち、地域金融機関が中小企業の事業性を評価する際に「知的資産経営報告書」や「知財ビジネス評価書」が参考となり得るということである。

一方、この経営力発揮に有効なツールである知的資産経営への取組みは、残念ながら現状では中小企業に浸透しているとは言いがたい。しかし、知的資産活用の主役たる中小企業は、これを切り口に具体的な経営計画のストーリーを必要な利害関係者に対して説明し、マッチングや様々な連携などによる研究開発の促進・ビジネス機会の獲得、補助金申請や海外進出その他の支援の積極的・効果的活用、金融機関からの適切な事業性評価で資金調達の手続きを進め、目標達成の確度を高めることができる。

そこで本稿では、数は限られるが、実際に知的資産経営に取り組んでいる中小企業へのヒアリングから、中小企業が知的資産経営に

(注)1. 金融庁の『地域金融機関による事業性評価について』(2014年10月24日)では、企業の経営改善や事業再生を促進する観点から、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や、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が十分なされるよう、また、保証や担保を付した融資についても融資先の経営改善支援等に努めるよう、監督方針や金融モニタリング基本方針等の適切な運用を図る、としている。

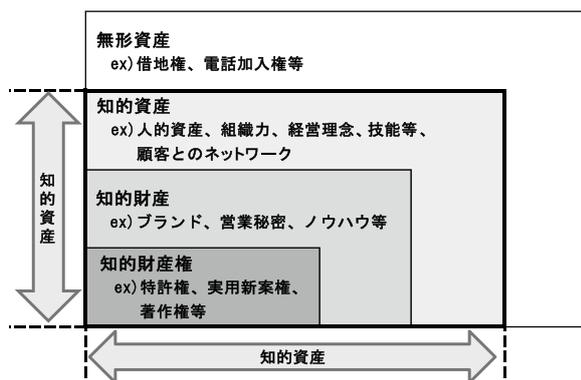
効果的に取り組むためのポイントを、その際に支援を行う専門家や地域金融機関等の活動とともにみていく。

1. 知的資産の効果的活用がもたらす経営力の発揮

(1) 非財務の「知的資産」と「財務上の資産」は価値創出のための車の両輪

「知的資産」というと、まず、特許権や実用新案権、意匠権、商標権、著作権など、法律的に保護され権利化された「知的財産権」を思い浮かべるのではないだろうか^(注2)。知的資産は、**図表1**のとおり、これら知的財産権を含むより幅広い概念である。すなわち、借地権や電話加入権等と同様に無形の資産ではあるが、バランスシート上に金額表示され目に見えることはない、矢印で示した知的財産権を含む範囲である。この知的資産の主なものを、人的資産、構造資産、関係資産の3つに分類

図表1 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の関係



(備考) 『中小企業のための知的資産経営マニュアル』を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所一部加筆

図表2 知的資産の3分類

人的資産	技術、技能、ノウハウ、人脈、経験、発想力、革新力、意欲・熱意・モチベーションなど属人的な知的資産
構造資産	組織の仕組み、経営理念・組織文化、データベース、ブランド、マニュアルやルーティン化された作業など組織に帰属する知的資産
関係資産	仕入れ先、外注協力業者、販売ルート企業、顧客、大学・研究機関、金融機関など外部との関係に帰属する知的資産

(備考) 中小企業基盤整備機構『知的資産経営マニュアル』(2007年3月) などから信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

し、主なものを列挙したのが**図表2**である。

人的資産は、経営者や役職員個人に帰属する強みであり、その個人が退職などでいなくなるとその人についていくものである。人脈や発想力・革新力・意欲などは普段あまり知的資産として意識していないかもしれないが、たとえば、信金中金月報2016年1月号「経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長」でもみた、経営者や組織に帰属し企業経営を左右する重要な目に見えない特長(=強み)である。構造資産は、企業文化や仕組みなど組織内で維持継承できる「強み」で、長年の継続的な取引などから得られる信用・伝統、そこから来る知名度・ブランドなど、老舗などではとりわけ意識が高い。これも、事業に大きな影響力を持ち、将来の企業価値を創出する源泉といえる。関係資産は、その企業の外部的なつながりのある利害関係者との関係性における「強み」である。

(注)2. 知的財産基本法では、「知的財産」とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの(発見又は解明がされた自然の法則又は現象であって、産業上の利用可能性があるものを含む。)、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報をいう。

知的資産には様々なものがあり、棚卸しをすることで認識していなかったものの発見や既知の知的資産の再評価、それらのより効果的な利活用の具体化などにつなげやすくなる。3分類を活用することで知的資産の意味合いを具体的に再整理でき、あるいは、不明確であった知的資産の洗い出し・理解もしやすくなる。また、経営理念・目標達成のための資産の組み合わせなどをあらためて考えるためにも有効であろう。

こうした目に見えない知的資産と財務上で目に見える資産は、企業価値を生み出す車の両輪、つまり、これらは利害関係者に価値を認められ、事業活動を維持発展させるために不可欠な資源である。たとえば、製造では生産設備だけあっても、これを適切に操作する人の技術・技能という知的資産がなければよい製品は作れない。営業活動でも、人に帰属するノウハウや顧客との関係性・これまでに構築した販売ルートなどの知的資産が重要である。また、他社の優れたところの形は真似できても、なかなか同様の効果が得られにくい場合の原因には、運用における知的資産の有無や差異がある。

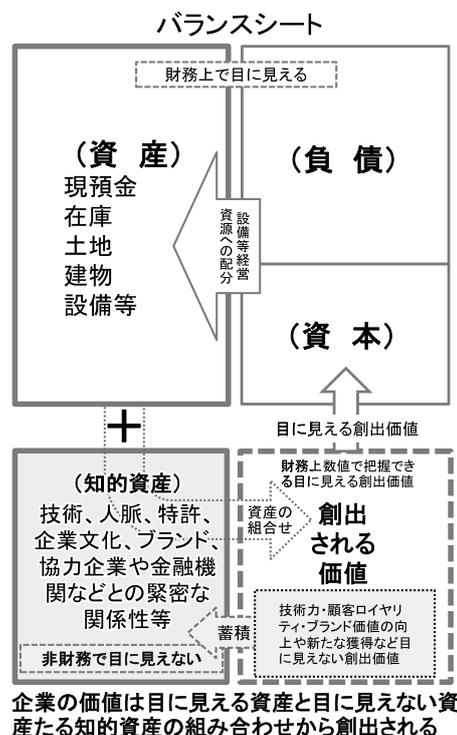
ところが、貴重な知的資産であっても外部からは見えにくい、当たり前すぎてその価値の大きさに気付いていない、などがある。このため、知的資産は氷山の海面下に隠れて見えない大きな部分にたとえられる。知的資産の認識や活用の仕方しだいとその企業の経営力・企業価値は変わってくるといえるが、海面上の見える部分にばかり目が行き、実は大

きな価値のある海面下の見えない部分は意識の外に置かれて十分に活用されていなかったり、やや軽視されたりしてはいないだろうか。

(2) 知的資産の活用は誰にどのようなメリットをもたらすのか

このように、知的資産は見える資産とあいまって企業が付加価値を創出するエンジンとなり、その関係は図表3のようなサイクルのイメージでとらえられる。知的資産と目に見える資産の組み合わせで価値が創出され、その過程から既存の知的資産の増幅や新たな知的資産（＝新たな企業価値ともいえる。）が生まれ、技術・技能やノウハウなどとして蓄積・利用される。一方で、実際に金額として表される収益とそれにより蓄積された価値

図表3 知的資産の価値創出過程



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

は、次の設備投資等にも振り向けられ、再生産を通じて経営の持続発展につながる。

企業の都合に関係なく絶えず起こっている環境変化や、顧客にとっての価値とは何かを積極的にとらえ、相応しい価値の製商品・サービスを、それらに付随する販売方法・アフターサービスなども含むトータルの価値で他と差別化されたものとして提供する。このために、**図表3**のようなサイクルを回す必要がある。

そこで、経営者には内部環境・外部環境への適切な理解と、どのような企業価値を創出するのか、事業の組み立て・将来へのストーリーについて顧客など必要な利害関係者に理解・賛同・協力を得ることが重要となる。前述のとおり、その際に、財務上の有形・無形の資産に加えて、知的資産を効果的に活用することで真の力を発揮し、業績向上・経営の持続発展を目指す。この知的資産経営がどのようなメリット・効果を企業内部・外部の利害関係者別にもたらすのかをみたのが**図表4**

である。

内部の関係者に及ぼすメリット・効果が①から③である。

①経営者への効果

まず最初に、経営者自身にとってのメリット・効果である。実は経営者自身が実際に自社にどのような知的資産があるのかを適切に整理できていない、経営者にとっては当たり前すぎてその価値を正しく認識していない、あるいは、気付いていない場合も少なくないとされる。ということは、これまで知的資産が効果的に活用されておらず、役職員や顧客など必要な利害関係者に経営について説得力を持って説明ができていない、重要な知的資産の劣化防止・維持強化への対応が弱い、などの状況にある可能性が高い。せっかくの経営資源を有効に使っておらず、目に見える企業収益という価値につながるチャンスを逃していることになる。したがって、今一度、知

図表4 知的資産経営の企業内外別のメリット・効果

内部	①経営者	自社の知的資産について、見落としていたもの、価値を適切に見ていなかったものも含めて再整理し認識できる。事業の効果的組み立て、社内外の必要な利害関係者の理解・賛同・協力を得るなど、経営力を強化するためのツールとなる。
	②役職員	自社の現状、強み、目指す姿・方向性や具体的な戦略・戦術などの見える化につながり、自社の理解・経営への共感やモチベーション創出・向上につながる。
	③後継者	事業の内容・技術・人材・ノウハウその他が理解でき、引き継ぐべきもの、何をどうしていくべきかなど、事業承継にかかる重要な事項の明確化や理解ができる。
外部	④取引先・顧客	製商品・サービス、経営理念・経営姿勢などを知らしめ、PRするツールとなる。
	⑤採用希望者	学生や中途採用希望者などに自社の内容をより明確に伝えることで、必要とされる人材や入社後のキャリアプランなどがより理解でき、動機付けやミスマッチの防止などに役立つ。
	⑥金融機関・支援機関 投資家	金融機関等が財務情報と非財務情報を総合した、企業の真の価値を理解することに資する。このため、金融機関等支援機関などは、より円滑な資金提供や様々な支援のより効率的・効果的な提供につながりやすくなる。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

的資産経営という切り口で事業を考え、持てる力をさらに発揮することで持続発展力の向上につなげられる。

② 役職員への効果

次に、役職員についての効果である。知的資産を整理し、具体的な経営計画として活用をまとめ納得性をもった説明があれば、企業としていつまでにどのような姿を目指すのか、そのための具体的な施策、役職員が果たすべき役割などが認識できる。求められるスキルや自らの成長・将来のキャリアプランもイメージでき、モチベーションや帰属意識が向上しよう。経営者と役職員の縦横のコミュニケーション・ツールとしても活用され、社内で経営理念や経営内容に対する理解が深まる。この結果、個々人の意識向上はもちろん、共通認識・主体性があり変化対応力のある活力ある組織となる。

③ 後継者への効果

事業承継は、多くの中小企業で切実な問題となっている。もちろん、承継にかかる税金等のテクニカルな課題が重要あることは事実である。しかし、直面する業績低迷・不振や業界の将来性に対する不安・不透明感を要因とした後継者の不在こそが、実は事業承継での最大の問題ではないだろうか。つまり、事業の今後をどうみるか、実際に事業をどうするのかという根本的な問題である。このため、現状の適切な認識とその中でどのような事業の方向性が見出せるのか、承継すべきノ

ウハウ等（＝知的資産）の整理はできているか、これをどのように引き継ぐのかなどを具体的に考え、計画として表すことの意味は大きい。たとえ事業承継が今年・来年といった差し迫った問題でなくとも、後継者育成や知的資産の蓄積・承継は一朝一夕にできるものではなく、中長期的視点で考えておくべき経営課題である。すなわち、知的資産（強み）を整理し適切に引き継いでいくことを通じて、どのような姿を将来目指すのかというビジョンにつながり、現経営者と後継者の事業承継における決断、承継時期、承継すべき具体的内容など、承継の姿が明確化され、実際の取組みとして具体化されやすくなる。また、M&Aによる事業承継を考える際にも、知的資産を明らかにすることは、真の企業価値を伝えるために不可欠といえる。

次に、④から⑥の外部の関係者にかかる効果である。

④ 取引先・顧客への効果

経営理念や自社の製商品・サービスに込めた思い、その実現のための原材料や製造方法・提供の仕方における様々な細部へのこだわりなど、一見しただけではわからないようなことまで含めて、取引先が真の価値・差別化要因を理解するための極めて効果の高い説明ツールということが出来る。もちろん、既存の取引先・顧客だけでなく、新規先に対するPR効果もある。なお、取引先は販売先だけでなく、原材料等の調達を行う仕入先も含み、彼らに継続的（場合によっては優先的）

に取引を行うべき先としての判断材料を提供する意味もある。

⑤採用希望者への効果

中小企業の重要な経営課題のひとつに人材確保がある。知的資産経営の内容を具体的に示すことで、新卒や中途の採用希望者に対して、企業としての考え方（理念）、何を目標とし何が他社と違うのか、魅力（＝強み）は何か、どのような人材を求めているのか、入社後に自分が目指す姿は、などをより理解してもらえる。そもそも、中小企業の人材採用では、採用希望者が情報を得にくいことが大きな障害となっており、知的資産経営の内容を具体的に表すことは、自社の現状と将来へのビジョンを効果的に説明するためのツールとなる。また、新卒・中途に限らず採用時はもちろん、必要な人材像が明確となれば人材育成の内容も自ずと具体的になり、採用後によく問題となるモチベーションの喪失やミスマッチによる組織力低下・退職などの防止にも効果的である。

⑥金融機関・支援機関・出資者などへの効果

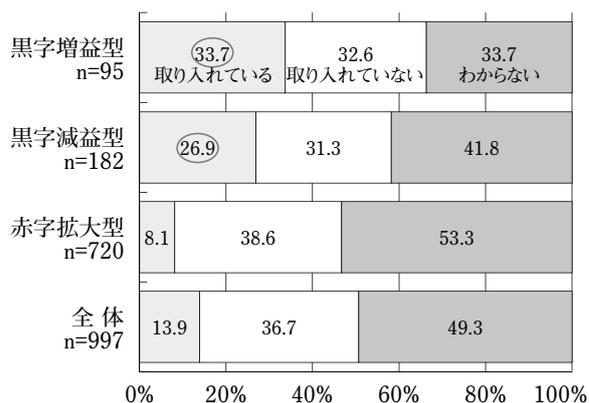
財務情報は企業の基本情報であるが、これに知的資産という非財務の情報も合わせて経営を理解できれば、金融機関はより円滑な融資を行いやすくなる。融資以外でも出資や中小企業で拡大しているクラウドファンディン

グ^(注3)など、その他の資金調達でも活用できよう。さらに、知的資産の見える化も含めて企業内容とその活用により目指すものが明確化されていれば、金融機関を含む支援機関はアドバイスや専門家の紹介、マッチングその他の具体的な支援を、より早くより効果的に行いやすくなる。

このように、知的資産経営は様々な利害関係者に効果がある。利害関係者に真の経営力・価値を深く理解してもらい、賛同や協力を得ることで、経営者が描いた目標の達成に向けて経営を持続発展させる仕組みが動き出す。とかく、中小企業では経営者の力のみに頼りがちだが、効果的・持続的に企業価値を創出するには、小規模でも社内の力を結集し、顧客等外部の利害関係者にも理解・賛同・協力を得ることが欠かせない。

こうした様々な効果は、結果として業績面

図表5 業績別の知的資産経営の採用状況



(備考) 東京都産業労働局『平成21年度 東京の中小企業の現状－製造業編－』(2010年3月)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 自らの製商品・サービスなどの事業アイデアをインターネット上で不特定多数に公開し、賛同者から財源や協力を得てその実現を行うもの。クラウド（群集）とファンディング（資金調達）を合わせた造語で、資金提供のスタイルは、①リターンを求めない寄付型、②金銭的なリターンの金融型、③支援で実現した製商品・サービスの購入権利の購入型の3つに大きく分けられる。

に現れることになる。やや古いデータで、東京都の中小製造業のみが対象であるが、東京都産業労働局の「平成21年度東京の中小企業の現状－製造業編－」（2010年3月）で、業績別の知的資産経営の採用状況をみてみよう（図表5）。知的資産経営を取り入れている割合は、赤字拡大型中小企業で8.1%に対して、黒字増益型33.7%、黒字減益型26.9%と採用企業では黒字の割合がかなり大きくなっている。

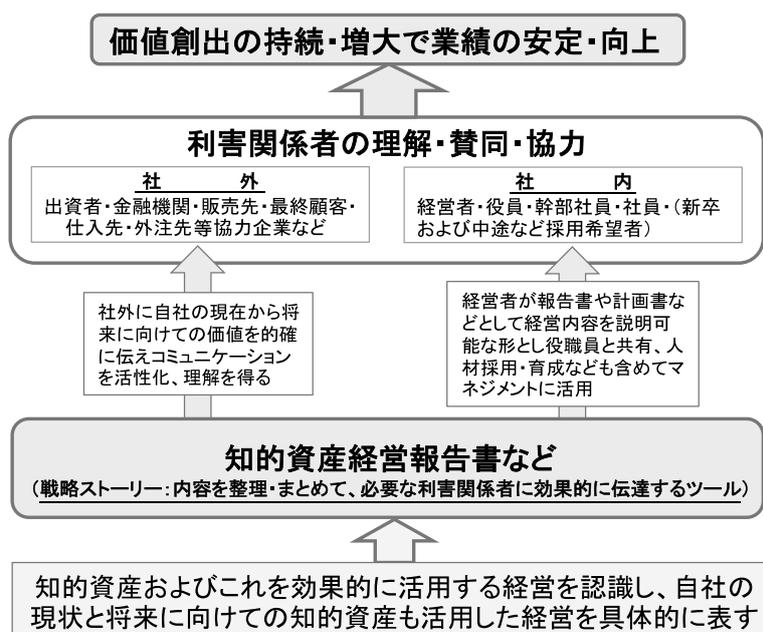
(3) 知的資産経営の見える化は企業の真の姿（価値）を伝える効果的なツール

上記のとおり、知的資産を目に見える資産とともにより戦略的に活用する経営は、社員・顧客その他の利害関係者の理解・賛同・協力を通じた価値創出で、業績安定・向上、

すなわち事業の持続発展につながる。反対に、経営の現状や計画などについて社外どころか社内でも認識や説明が十分になされていない、認識・説明の具体性や納得性に乏しいといった状況では、役職員が経営者と思いを共有し、ベクトルを合わせて組織として真の経営力を発揮することは期待しにくい。

そこで、知的資産をキーワードに、経営内容を具体的に理解しやすいものとし、様々な有形・無形の資産を効果的に組み合わせ、強みを生かし他と差別化された独自の価値をいかに創出し、どのような姿を目指すのかを戦略ストーリーとして経営者が具体的に語れるようにする。その経路が図表6である。具体的に過去から現在そして将来へのつながりをもった一貫性のある説明とすることが、理解を得やすく効果を発揮することになる。知的

図表6 知的資産の効果的活用を実効性のあるものとする経路



(備考) 中小企業基盤整備機構『事業価値を高める経営レポート作成マニュアル』などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 知的資産・知財で積極的なビジネス展開を目指す中小企業事例

(1) 株式会社サーフ・エンジニアリング…

知財ビジネス評価書等の活用で経営を革新 イ. 企業の概要

当社は、2004年に現社長の根本秀幸氏が有限会社サーフRIDEとして創業、12年に父親が経営していた金属加工の有限会社根本製作所と合併し、現在の株式会社サーフ・エンジニアリングとなった。

役職員7人の小規模企業ながら、優れた機械加工・溶接加工技術を特長とし、高い安全性や信頼性が不可欠なガス管等のインフラ・プラントなどの保守点検、設備・工事用の特殊機械や治具の設計・製作・販売

図表8 (株)サーフ・エンジニアリングの概要



当社の概要	
社名	株式会社サーフ・エンジニアリング
代表者	代表取締役社長 根本 秀幸
所在地	神奈川県綾瀬市吉岡東3-10-3
創業	2004年3月
資本金	300万円
役職員数	7人（うち役員2人）
事業内容	インフラ・プラント等の保守・設備・工事に伴う、特殊機械・装置・治具の設計・製造・販売及び自社ロボットによる検査補助運用サービス

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 根本秀幸社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

から工事までトータルの対応が可能である。この特長を生かし、都市ガス関連などの顧客の困りごとを解決することにビジネスチャンスを見出している。

13年には、この「顧客の困った」を解決する課題解決型の自社開発品を相次いで市場投入した。具体的には、1月に掘削溝設置用架設歩行横断プレート「わたるくん」(図表10上)、2月には移設できない歩道と車道にまたがるマンホールの歩車道段差解消用防護カバー「しずかちゃん」(図表10下)の製造販売を開始した。「わたるくん」は、特殊溶接技術を生かして軽量かつ耐荷重に優れ路面との段差をほとんどなくすことに成功した。一方、「しずかちゃん」は、がたつきが出やすく、騒音や歩行者への危険などが問題化していた既存品に対して、強固な構造で重要設備としてロック機構も装備し、行政基準をクリアして即日設置も可能である。

こうした一連の課題解決型の開発の中でも、とりわけ注目を集めているのが13年

図表10 「わたるくん」(上)「しずかちゃん」(下)



(備考) 1. (株)サーフ・エンジニアリング提供
2. 円内がそれぞれの製品

図表11 点検用ロボット「のぼるくん」による作業風景



(備考) 1. (株)サーフ・エンジニアリング提供
2. 円内が「のぼるくん」

11月に試作開発を開始し、他社にない特殊な技術でガス管等の外面検査を安全かつ高効率で行う昇降ロボットの「のぼるくん」(図表11)で、14年1月からは実際に検査補助サービスを始めた。

「のぼるくん」は、管が水平、垂直、曲がった部分、高所や狭隘で危険なところなど、どのようなところでも自動で撮影・移動し安全かつ高効率での点検を可能とした。これまでの人手による点検作業では、足場の設置・検査・足場解体などで1か所に3日を要する点検作業を、足場不要でわずか3時間でこなすほどの大幅な省力化・コストダウンを実現した。しかも、足場設置・解体時などに対象物を傷つけることなく、作業員の安全性も確保される。さら

に、老朽化で膨大な点検ニーズのある高速道路などの橋脚に対応した実証実験にも成功している。いよいよ、「のぼるくん」の事業が、一連の知財戦略の奏功で本格化しようとしている。

口. 多面的取組みがポイントとなった知財活用の経緯

当社では、かながわ信用金庫、神奈川県知財総合支援窓口(一般社団法人神奈川県発明協会)、神奈川県よろず支援拠点(公益財団法人神奈川産業振興センター)などの支援を通じた知財戦略を着々と進めてきた。具体的には、特許取得・商標登録、経済産業省の知財ビジネス評価書策定事業^(注4)、ものづくり・商業・サービス革新補助金

(注)4. 特許庁の事業として、特許や商標など企業が保有する知的財産によるビジネスの実態を、専門の調査会社が、技術力・製品・サービスはもちろん成長性・経営力など企業トータルとしての総合的な評価を行うもの。知財を切り口とした経営支援について、まずは経営評価の判断材料として試行的に活用に取り組みたいという金融機関からの応募に基づき、「知財ビジネス評価書」を中小企業や金融機関の負担なしで専門家が作成・提供する事業を、2016年度までに3回実施している。

図表12 点検用昇降ロボットの知財戦略での主な経緯

年	月	項目
13年	2月	綾瀬市を含む神奈川県内10市2町が国の「さがみロボット産業特区」に指定
	10月	三浦藤沢信用金庫（現かながわ信用金庫）綾瀬支店開設準備活動の一環として渉外担当者が未取引先であった㈱サーフ・エンジニアリングを訪問
	11月	ガス管点検用ロボット「のぼるくん」試作開始
	12月	試作機完成
14年	1月	「のぼるくん」による検査補助サービス開始
	3月	かながわ信用金庫業務部経由で「のぼるくん」の特許申請について神奈川県知財総合窓口にご相談
	6月	神奈川県よろず支援拠点発足
	7月	販路開拓のため神奈川県よろず支援拠点にかながわ信用金庫経営サポート部経由で相談。「のぼるくん」開発にかかるものづくり補助金申請
	9月	ものづくり補助金採択
15年	2月	かながわビジネスオーデイションで神奈川県知事賞・来場者賞をダブル受賞
	3月	「のぼるくん」に関する特許取得
	5月	さがみロボット産業特区の取組みとして橋脚用「のぼるくん」の綾瀬大橋での検査実証実験に成功
	7月	知財ビジネス評価書完成
	11月	展示会で中日本高速道路㈱（NEXCO中日本）に接触
16年	1月	NEXCO中日本に点検用ロボットについてプレゼンテーション実施
	6月	橋脚点検用ロボットの共同開発でNEXCO中日本と契約締結

(備考) 1. ヒアリングなどから信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 三浦藤沢信用金庫は2014年1月にかながわ信用金庫に名称変更

(通称ものづくり補助金) の活用、金融機関の当社事業性への理解促進、パブリシティによるPR効果、新分野での大手企業との共同開発など、点検用ロボット事業の本格展開への取組みである (図表12)。

知財活用へのひとつのきっかけとして、13年10月、かながわ信用金庫 (図表13、当時は名称変更前で三浦藤沢信用金庫) の綾瀬支店開設準備期間中に、渉外担当者が未取引先であった当社を訪問したことがある。すなわち、この担当者が金融商品の売り込みのような一般的な営業スタイルではなく、当社の事業そのものへの興味と課題解決の視点を持ち、自由で有意義な意見交換・付き合いができることを根本社長は高く評価した。そこで、取引関係はまだない

にもかかわらず、開発中であった「のぼるくん」の特許取得について知財防衛的な観点からこの担当者に相談を持ちかけた。この時点で、根本社長は特許について、取得はどのようにすればよいのかわからず、多大なコストがかかるのでは、といった漠然

図表13 かながわ信用金庫本部外観



(備考) かながわ信用金庫提供

としたイメージくらいしかなかったという。

渉外担当者は、当時知財関係等の相談を分掌していた業務部業務推進課に連絡、同課がこの分野の県の専門相談窓口である神奈川県知財総合支援窓口につないだ。その結果、当社の技術に新規性が認められるとして、特許出願・取得と「のぼるくん」の商標登録に結びついた。

同金庫では、特許取得による権利保護と同時に、必要な販路開拓面の課題解決について神奈川県よろず支援拠点に14年7月に仲介し、その支援でPRツールとして自社HPの作成・開設や会社案内の策定が行われた。さらに、開発資金として7月が締め切りの「ものづくり補助金」申請を支援し、9月に採択された。

加えて、同金庫経営サポート部（14年4月発足）の支援で販促・PR効果を目的として応募した神奈川県のビジネスプランコンテスト「かながわビジネスオーディション2015」では15年2月に県知事賞と来場者賞をダブル受賞し一躍脚光を浴び、3月には特許取得も成り、さらなる一手として「知財ビジネス評価書」への応募が同金庫経由で行われ採択され、同年7月に評価書が出来上がった。

この知財ビジネス評価書の目的として、根本社長には「のぼるくん」にかかる技術の価値・競合との比較など、専門家からみた位置づけが具体的に知りたい、ということがあった。実際に完成した評価書の内容を見て、狙いとする方向性の裏づけとなる

知財の独自性が明確になったとのことである。知財ビジネス評価書は、根本社長にとって事業展開を進めるうえでの自信につながる貴重な材料となった。知財の攻守のためにどのような点に留意すべきかなどについても理解でき、第三者の目線で冷静かつ具体的に位置づけや事業展開での評価などを伝えてもらうことの重要性をあらためて強く認識することができた。

さらにビジネス対象を広げるため、地元の綾瀬市を含む神奈川県内10市2町が13年2月に国の「さがみロボット特区」の指定を受けていたことから、当社と経営サポート部が検査用昇降ロボットについて市の商工振興課にコンタクトを取り、開発への協力を取り付けることに成功した。具体的には、綾瀬大橋の橋脚での検査の実証実験が15年5月に行われ、管状以外のもの（この場合は断面が四角）でも同技術による検査が可能であることが実証された。この実験や、前述のビジネスオーディションでの受賞は、新聞や雑誌などマスコミで取り上げられ露出度も高まり、そのパブリシティ効果は各方面の関心を誘発することにもつながっている。

これだけ矢継ぎ早に「のぼるくん」に係る知財活用、つまり、事業の本格的な展開につなげるための積極的な活動ができた背景には、経営者自身の事業にかける熱意と、柔軟性、様々な局面で適切な施策活用をサポートし専門支援機関への仲介を行うなど企業サイドの立場に立って攻めの支援を行

うかがわ信用金庫経営サポート部の取組みがうまく噛み合い、県の支援機関も整備されていたことなどの相乗効果があった。

こうした一連の知財にかかる多面的な足場固めを進めてきた結果を背景に、根本社長は展示会で中日本高速道路株式会社にアタックプレゼンテーションの機会を得、16年6月には橋脚点検用ロボットの共同開発契約にまでこぎつけた。知財を守るための措置だけでなく、特許取得やその価値を具体的に把握して地盤を強化確認しつつ、知財を様々な角度からPRし攻める戦略も同時に意欲的に展開してきた成果である。いよいよこれまでの知財戦略への取組みが、収穫期に向けて動き出そうとしている。

なお、特許庁の事業である知財ビジネス評価書策定は、主に金融機関が中小企業の事業性や中長期的な成長性を見極めることを目的としている。しかし、根本社長は、実際には特に目的を対金融機関に絞っていたわけではなかった。実際に評価書を見て、自らの経営の見直し・確認、金融機関も含めて戦略的なPRなど多面的利活用の素材と考えるべきで、そうすることでこの評価書はより高い付加価値の創出に資する、と述べている。また、評価書策定時から事業展開に新たな機会など環境の変化も起きており、一定程度のコスト負担で済むのであれば、そうした環境変化も踏まえた再評価を専門機関に依頼する価値は大いにあるとも考えている。

ハ. 本事例からの示唆

本事例の示唆として、①特許取得手続きにとどまらず、戦略的な攻守まで含めて適切な対応が必要、②そのためには専門家も効果的に活用すべき、③特許活用だけに限らないが、事業をどのように成立させるのか俯瞰的な視点で戦略を考えることが重要、④適切な支援を受けたり効果的な情報発信を行う、あるいは戦略的な展開を考えるうえで自らのネットワークだけでなく、情報の結節点となる仲介役（本事例ではかながわ信用金庫）の存在が大きな役割を果たすことがある、⑤効果的な仲介には中小企業の立場で単発的あるいは単なる紹介ではなくメンター（助言者・指導者）として支援を継続的かつ多面的に行うことが重要、⑥知財戦略に限らず、経営者自身の強い目的意識・使命感・熱意が不可欠、などがある。

本事例では、知財をキーワードに当社社長と支援でコントロールタワー役を果たした同金庫の経営サポート部、そして各支援機関がベクトルを合わせた活動となったことが、経営革新への大きなインパクトをもたらしているといえよう。

(2) 株式会社フレックス・エス・ピー…知的資産経営報告書で戦略ストーリーを明確化 イ. 企業の概要

当社は、役職員20人で商業施設・オフィスなどの内装を行っており、設計・デザインから家具製作・施工管理まで一貫体

図表14 (株)フレックス・エス・ピーの概要



当社の概要	
社名	株式会社フレックス・エス・ピー
代表者	代表取締役社長 小田 清司
所在地	東京都中央区東日本橋2-1-6
創業	1992年11月
資本金	3,500万円
年商	約5億円 (2015年10月期)
役員数	20人 (役員3、正社員14人、契約社員3人)
事業内容	商業施設・オフィス・住宅等の内装企画設計・製作施工

(備考) 1. 写真は(株)フレックス・エス・ピー提供
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

制で行えることを特長とする企業である(図表14)。同業者は、中小規模では下請けによる施工のみを行う業者がほとんどで、一方、大手企業ではデザインから一括で請け負うものの、外注を活用するケースが多い。当社のように、自社内ですべての工程を完結させ、高品質・低コスト・即応性などトータルでの高い顧客満足度を追及できる体制は、一部の大手以外にはほとんどないのが実態である。社長の小田清司氏(図表15)は、長年の経験を生かし、より自由な発想で顧客の真のニーズに高いレベルで応えるべく92年に独立創業、一貫体制を構築してきた。

店舗の案件では、顧客ニーズの把握はも

図表15 小田清司社長



(備考) (株)フレックス・エス・ピー提供

図表16 物販店(アパレル、携帯電話)の実績事例



(備考) (株)フレックス・エス・ピーHPより

ちろん、立地する地域の歴史的背景の把握、地域の人口・家族構成・顧客ターゲットとなる来街者の状況など綿密に現地調査を行い、商品知識や相応しい顧客導線など顧客の店舗戦略にかかる細かな点まで十分に考慮したデザイナーの緻密なデザイン・企画提案力と、内装工事の幅広い知識を備え高いコミュニケーション力のある営業担当との相乗効果で、依頼主の描くイメージを効果的に具現化させていく(図表16)。

また、そうしたことをより効果的に行う

図表17 物販店の透視図法による立体図事例



(備考) (株)フレックス・エス・ピーHPより

ため、3D画像のCGやCADのソフト・機器も導入済みで、デザイン・企画をより臨場感を持って迅速に提案できるとともに、引渡し時の修正・補修もほぼなくすことに成功している(図表17)。

さらに、千葉県柏市に家具製造工場を有していることで、高いデザイン性や顧客の細かな要望などに対して、競合他社と比べてスピーディーかつ低コストで応じることを可能としている。今般、新たにMC(マシニング・センター:自動工具交換機能をもち、異種の加工を1台で行うことができる数値制御工作機械)を導入し、これに伴い人員も2人増員した。さらに、他の機械についても高品質低コスト化による生産性向上を進めるため、更新等設備投資を実施の意向である。

こうした当社の強みの最もベースとなっているのは、小田社長自身が培ってきたデザイン・企画・営業の力と、社長が育成してきた提案力のあるデザイナーや、施工知

識も持ち顧客への説明力の高い営業担当者などの人材、つまり経営資源の中でもノウハウという知的資産と考えられる。さらに、優れた人材が合理的・効果的にその能力を発揮できるよう、デザイナーと営業の連携体制という仕組みや、ニーズに即応するための設備投資を行い、これらの相乗効果で高い品質と生産性向上を実現し、その優位性で顧客満足度につなげている。この結果、既存顧客のリピート需要はもちろん、大手企業も含めた新規顧客案件も着実に獲得している。

口. 知的資産経営報告書への取組み経緯とその活用

小田社長は、デザインや営業、施工などの知識・ノウハウだけでなく、前職での経験から経営管理や計画策定などへの意識も高い。このため、知的資産経営報告書に取り組む以前から、役員と一部社員を交えて経営計画を策定・実行していた。ただ、これは社内向けを目的としたものである。企業経営を持続発展させるためには、社外の利害関係者、とりわけ顧客の目線から自社がどのように見えるのか、また、自社を顧客等に正しく理解してもらうにはどのように表現すべきなのかを知りたい、という思いがあった。

また、「知的資産」については、言葉は知ってはいたが本で勉強するものといったような感覚しかなかったとのことである。当然、様々な自社の知的資産を棚卸しし、

それらの効果的な組み合わせを明確に文書化することを通じ、外部の利害関係者への説明などに活用するには至っていなかった。そこで、支援の専門家で知的資産経営報告書作成支援の経験が豊富な中小企業診断士の土田健治氏の薦めもあり、同報告書を作成することを決断し15年8月に策定に着手した。

小田社長の報告書作成の第一の目的は、利害関係者の中でも顧客へのアピールで理解・共感を得ることである。二番目は、組織力を高めるための社員の意識統一を挙げている。したがって、報告書の内容は、なによりも顧客からみてわかりやすく、また、前述の一貫体制など当社が顧客目線でニーズを実現するきめ細かな取組みを行っていることを理解してもらえるもの、ということになる。社員向けということも含めて、具体的・現実的な内容で理解しやすいようにすることがポイントといえよう。

策定開始から1年強の間、体制強化のための設備投資実施などのために一時中断した期間もあったとのことであるが、これまで約10回の土田氏との議論を経てドラフト版までこぎつけた。現在は、さらに内容をブラッシュアップし、より具体的で理解しやすい内容として練り上げた最終版とすべく、さらなる努力が続けられている。

こうした土田氏との間の綿密なやり取りで、小田社長の考え方や、目的のために何をどのように表すことが効果的なのかなど、十分な共通認識を持ったうえで丁寧な

作り込みが行われている。たとえば、様々な施策への取組みであれば、実効性が確保されるように、その背景、誰が、いつ、どのように、何に取り組み、どのようにチェックし改善していくのかといったことを、ひとつずつ明確化していく作業を積み上げている。目的達成のため対象とするターゲットに納得性の高い内容とすべく、社長が最も伝えたいこと、つまり徹底した顧客の立場に立った高い付加価値を提供するための当社の姿勢や実際の取組みで価値を創り出すストーリーを、構成するパーツとその組み立てがわかりやすく理解できるよう着実に構築していく作業である。

小田社長は実際に策定作業に取り組んでみて、①外部から理解を得るためには最初に想像していた以上に具体的に考えることが必要で表現すべき中身は濃い、②頭でわかっていたつもりでも文章で実際に表現しようとするとは考えが曖昧なことがあることが発見できた、③行っていたつもりでも顧客等利害関係者へのアピールがかなり不足していたことにも気付いた、などがあったとのことである。作業の進行とともに中身が充実していくのがわかり、ターゲットとする受け手の理解を得るためにはあせらずきちんと考え、目指す企業価値創出のストーリーを示すことが重要である、としている。その際には、できるだけ具体的な裏づけを持って納得性の高いものを目指す必要があることは言うまでもない。

なお、当社が知的資産経営報告書の作成

を行っていることを取引のある金融機関に伝えたところ、反応にやや強弱はあるが、すべての金融機関が興味を示しているということである。このため、当初の目的ではあまり意識していなかったようであるが、報告書完成後には対金融機関の目的での利用も考えている。これも、ひとつの気付きであり合理的な活用といえる。

ハ. 知的資産経営報告書への取組みから期待される効果

当社の知的資産経営報告書はまだ策定中で、目的使用はなされていないが、小田社長の知的資産への明確な認識と、これを整理・活用した価値創造経営の見える化、その内容の社内外の利害関係者への説明を通じて共感を得ることへの理解・具体性が相当程度深まっていることは間違いない。

内容としては、基本的に社長が考え実践し、今後取り組もうとしていることに変わりはないのだが、これを知的資産という切り口から整理し「見える化」することで、何にどのように取り組むのか、その理由・目的や効果などがより明確化され、顧客への説明力が格段に向上する。それと同時に、役職員個々人として、また、組織として目指す目標や評価など、活動の指針・判断基準なども理解しやすくなる。経営者の立場としては、経営内容を第三者にも理解できるような形にすることで、自らの目標達成への経営の道筋を系統立て再整理ができ、自社の強みを生かした価値創造に従来以上

に具体的裏付けを持って自信のある取組みができるようになると推察される。

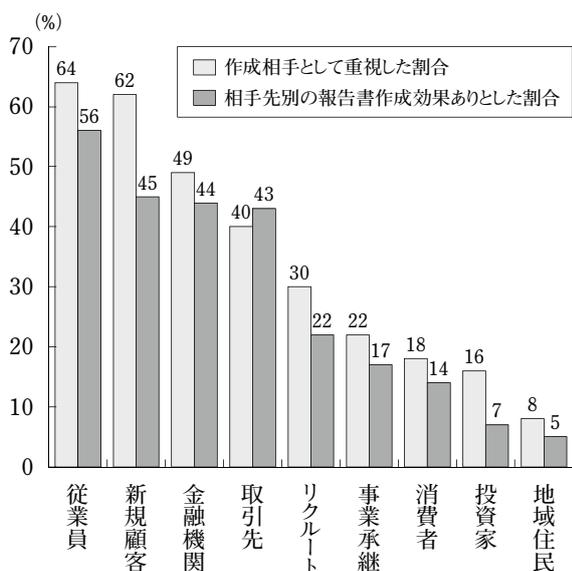
3. 事例等からみた中小企業の効果的な知的資産活用への示唆

(1) 知的資産経営は経営持続発展の出発点に立つためのツール

あらためて知的資産経営などと言わずとも、どの企業も何らかの知的資産を経営に活用しているはずである。しかし、知的資産を適切に認識することなく経営を行っているとすれば、非効率やビジネスチャンスの見過ごしなどが起こっている可能性がある。そこで、前述の事例のように目的達成のためのツールである知的資産の確認・棚卸しを行い、効果的に活用する。まず、どのような知的資産があるのかを「見える化」し、何が足りないのかも含めて経営者自身が認識・整理する。そして、自らの立ち位置の確認と知的資産の適切な組み合わせ、特許権や商標権等による権利保護などを通じた目指す姿・目的とその達成過程などを明らかにする。その結果を、経営管理や必要な利害関係者に対するスムーズなコミュニケーションのツールとして理解・賛同・協力を得ることに活用する。これによって経営が計画に沿って進み、目指す企業価値を創出する。株式会社フレックス・エス・ピーが現在行っている知的資産経営報告書策定での細かな知的資産の確認とその効果的な組み立ての積み上げ作業は、こうした取組みに他ならない。

実は、知的資産経営報告書や知財ビジネス

図表18 知的資産報告書の作成相手重視度と相手先別の作成効果



(備考) 1. 近畿経済産業局『知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究報告書』(2010年10月)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 2010年8月末時点で経産省「知的資産ポータル」サイト内に事例登録されアンケートに回答した75社の結果
 3. 作成相手の重視度は「特に重視」と「重視」の合計、報告書の作成効果は「大変効果があった」と「効果があった」の合計

評価書は切り口を知財・知的資産としているが、経営の先行きについて妥当で納得性のある内容を具体的に考え、計画を組み立てて実行・評価・改善するPDCAサイクルで目的達成を目指す活動であり、経営改善計画や経営革新計画など他の経営計画と同様の意味を持つ。したがって、知的資産経営は、企業価値を創出し続けるための気付きや考え方の整理で、持続発展力を向上させる経営の出発点に立つためのツールとして大きな意味をもつ。

(2) 事例等からの効果的な内容とするためのポイント

経営計画であれば、目的と対象者を明確にした内容とすべきことは当然である。実際、

図表18にみられるように、知的資産報告書の作成相手重視度と作成効果はほぼ一致しており、目的に即した作り込みの重要性がわかる。

ところが、支援の専門家等の関係者の話しや実際に公開されている様々な知的資産報告書を見ると、必ずしもそうはなっていないように思われるものもある。すなわち、①冊子の形に綺麗にまとめられ網羅性もあるのだがやや平板で差別化のポイントの記述内容が不十分である、②①とも関連するが事情に通じた社内では理解できるのかもしれないが少なくとも外部の目線からすると内容がやや具体性に欠けていたり理解しにくい、③経営者の熱意はわかるがそれをどのように実効性のある計画として具現化するのか納得性のあるストーリーが見えてこない、といった印象を持つものが散見されるのも事実である。つまり、会社案内をやや詳細にした、といったところであろうか。もちろん、経営者が期待する効果(自己満足ではなく実際に経営の持続発展＝企業価値の向上に資する効果)がそれで達成されているのであればよいのだが。これらは、受け手側の視点が欠けている、経営者と支援する専門家間の共通認識が不十分、目的や対象が不明確なままに策定された、専門家の支援で綺麗にまとめられているが経営者自身が必ずしも内容を納得あるいは理解しきれていない、などの懸念がある。こうしたことを防ぐためには、目的・対象者・必要項目などを図表19のような項目などでチェックすることも肝要であろう。

実際、先の事例で知的資産をキーワードに

図表19 知恵（知的資産）の経営報告書の内容自己チェック項目例

大項目	評価項目
知的資産の保有	強みは特異性があるか
	強みは競争優位性があるか
	強みはターゲットとする市場規模、成長性に合致したものであるか
知的資産の活用	強み、弱み分析が適切で、自社の真の強みに気付いているか
	知恵を生かした経営戦略、事業計画を立てており、その計画は実現可能か
	事業計画は現在、将来の市場環境に適合しているか
	事業計画と経営方針、経営戦略の整合性はとれているか
知的資産の開示	論旨が一貫しており、定性情報と定量情報を関連づけ説得力のある説明をしているか
	使用目的に応じた自社の「強み」（知的資産）が説明できているか
	写真や数値、具体例、KPI等により具体的かつ信憑性のある説明ができているか
	報告書の対象（ターゲットとする利害関係者）が明確で、対象となる利害関係者の評価項目を踏まえた記載となっているか
	表現が平易で、専門外の者でもわかりやすく記載されているか
	経営哲学や経営方針、経営戦略・事業計画が明確に記載されているか

（備考）『京都府知恵の経営報告書一作成ガイドブック』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

経営を効果的に進めている両社は、スタート時点で取り組む目的と対象者の認識を持っていた（その後の気付きなどで目的や対象者が増えたこともある）。

株式会社サーフ・エンジニアリングの目的は、知財ビジネス評価書で自社技術の価値と位置づけ、さらに見込んでいる分野での市場性について専門家のフェアな目線での評価を得て、経営者あるいは社員も含めて自信を持って展開に取り組める基礎を固めることにあったといえる。

このため、特許・商標権の取得やこれをベースとしたビジネスプランコンテストでの受賞とパブリシティ効果などとの相乗効果が大きな力となり、結果として根本社長の当初の想定を超える様々な展開につながり、当初目的以上の利用に発展をみせていると考えら

れる。その背景には様々な支援機関や制度の利活用が大きく関わっている。そして、技術力・成長力・経営力などの評価を内容とする知財ビジネス評価書については、(株)サーフ・エンジニアリングのように、特許庁が目的とする対金融機関にとどまらず、幅広い目的に利活用することが合理的であろう。

一方、株式会社フレックス・エス・ピーでは、顧客という対象に自社の内容を効果的にアピールすることが最大の目的である。目的とその対象が明らかで、そのために受け手の理解と共感を得るために何がポイントかを認識した内容の作りこみを行っている。

なお、目的や対象は、もちろん経営者自身が強く意識する必要があるが、専門家が関わるのであれば、専門家と十分な共通認識を持って目的に沿った内容とすることが不可欠

図表20 知的資産別の主な重視する項目

知的資産	主な定性評価項目
経営能力	○市場への先見性、経営者の人柄、企画立案力、リーダーシップ、●目標の共有による一体感
技 術	○独自性、特許等の取得・管理、先進性、○生産者の技術水準持続性、 ○優位性、コア・コンピタンス、社内の誰が関わっているか
アイデア	○売上貢献度、有用性、新規性、優位性、連続したアイデア創出可能性
ブランド	○認知度、信頼性、良好なイメージ
顧 客	○顧客満足度、○顧客数、顧客リピート率、顧客開拓力、顧客対応スピード
人 材	○☆人材育成、☆従業員満足度、人材確保、●営業能力、開発力、有資格者数と活用度
商品・事業	●品質（精度）、●品質安定度、市場規模、市場の成長性、市場ニーズへの適合、特異性
そ の 他	☆社風、☆経営基盤、☆●従業員の活力度、CSR

(備考) 1. 『京都府知恵の経営報告書一作成ガイドブック』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. ●発注先（顧客）が重視する項目、○金融機関が重視する項目、☆採用希望者が重視する項目

といえよう。内容は経営者自身の考えをまとめるものであるが、実際に形にする作業を主に専門家が担うケースも少なくないと推察され、専門家が経営者の思いや何をどのようにしたいのかを十分に理解をした上で、論理的で理解しやすいストーリーの組み立て、KPI（重要業績評価指標）、KGI（重要目標達成指標）の設定などを誘導していくことが、効果を大きく左右するポイントと考えられるからである。

このように、事例では経営者自身が取り組む目的と対象、対象者が何をポイントに評価するのかを十分に意識しこれに対応した内容とするという戦略的な発想で、知的資産を経営に効果的・合理的に生かすことへの取り組みとして行われている。期待する効果達成のためには、目的とそれに関わりのある利害関係者が求める項目と説明における信憑性のための裏づけなどを策定側が認識し、理解しやすいように表す。図表20は、こうした点で考慮すべき主な定性評価項目の例である。

最後に、前述の事例の取組みから、知的資産経営の目的・対象をしっかりと見据えて効果的内容を目指す重要なポイントになっていたと考えられる点を挙げておく。すなわち、①経営者はもともと目的意識や経営意欲があり、経営計画や経営管理など経営の基本への理解があった、②知的資産経営を後押しする専門家や支援機関、これらに仲介するかながわ信用金庫のような存在が大きなポイントとなっている、③実際に知的資産について考えることを通じて経営への取り組み姿勢や内容での不足に様々な気づきがあった、④一方で新たな展開への気づきもあり常に多面的に物事を捉えて挑戦していくことが重要である、⑤事例の経営者は目的意識が高いことから継続的な取組みで結果を検証し改善・改革を続ける姿勢がある、⑥知的資産経営の利用目的が社内の経営管理であれ利害関係者へのコミュニケーション・ツールであれ、実効性ある経営を行うためには理解が得られるための具体性や結果を検証しやすい内容で組み立て

ることが必要である、⑦支援する専門家や、専門機関などに仲介を行う金融機関などの活動が真に経営持続力向上につながるものとなるためには、当該企業の経営目的達成のために必要な事が何かを常に意識し、経営者とのコミュニケーションで共通認識を持ち、様々な視点から必要な支援を考え継続的に行うことが不可欠、などである。

おわりに

知的資産を切り口とした戦略的な経営での企業価値向上に取り組み、自社の過去から現在までの価値創出の経緯を洗い出し、これを踏まえて今後の新たな価値創造プロセスについて、一度立ち止まって冷静な目線で組み立てを考える意義は大きい。様々な改善点や新たなビジネス展開などへの気付きにもつながるはずである。構造変化への対応はすべての企業にとって避けて通れない課題であり、小規模事業者・中小企業には、少なくともこれまで蓄積してきた貴重な経営資源（知的資

産）の再確認を行ってほしい。おそらく、様々な気付きを得られるはずである。そして、より具体的に知的資産経営を活用する計画的な経営で、目的とする企業価値を創出し、経営の持続発展力を向上させることにつながることを期待したい。

一方、支援する信用金庫など地域金融機関には、継続的・多面的な視点からこうした活動を積極的に支援する取組みが求められる。つまり、様々な利害関係者の視点で当該企業にとって何をどのように支援することがその中小企業の抱える根本的課題を解決し、価値を向上させるのかを考えることである。とかく陥りがちな金融機関目線での対応を脱却し、中小企業経営の付加価値創出を念頭にこうした活動を組織的に継続していくことは、金融機関が表面的ではない事業性評価を行う目利き力や支援力を養ない、地域中小企業の経営力向上を通じた真の信頼性を向上させることにもつながるはずである。

〈参考文献〉

- ・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）
- ・中小企業基盤整備機構『『知的資産経営報告書』の作成企業の実態調査』（2014年3月）
- ・近畿経済産業局『知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究報告書』（2010年12月）
- ・京都府『京都府知恵の経営報告書—作成ガイドブッカー』（2008年5月）

地域・中小企業研究所が 「人材育成支援セミナー」を開催

地域・中小企業研究所は、「しんきん実務研修プログラム」の一環として、平成28年10月28日(金)に「人材育成支援セミナー」を東京で開催しました。

本セミナーは、5～10年後を見据えて、若手職員や女性職員の人材育成に積極的に取り組む事例を紹介するとともに、参加者同士のディスカッションを通じて、業務上の課題解決を支援することを目的として開催したもので、54人（53金庫）の信用金庫職員が参加しました。

はじめに、埼玉縣信用金庫 人事部人材開発グループの小川純子部次長が、「育つ、育てる職場」を育成テーマに掲げ、新入職員を中心とした人材育成、業務知識アップに向けた研修、女性活躍推進などに取り組んでいる事例について講演を行いました。

次に、のと共栄信用金庫 総合戦略部人材開発室の竹森剛室長が、「学習する企業文化」が根付いている当金庫の人材育成基本計画、単位取得制度、選抜・立候補型人材育成策などについて講演を行いました。

続いて、広島信用金庫 人事部の内藤和美理事が、女性職員の能力と適正に応じた職務配置の実践、若手職員の人材育成策、新たに開設した研修センターの積極活用などについて講演を行いました。

グループディスカッションでは、参加者が6～7人ずつの8グループに分かれて、事前に用意した情報共有シートをもとに活発な意見交換を行い、参加者から「他金庫の取組みが参考になった」との感想が多く寄せられました。



埼玉縣信用金庫の講演



のと共栄信用金庫の講演



広島信用金庫の講演



グループディスカッションの様子

地域・中小企業関連経済金融日誌（2016年11月）

- 1日 ○ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、RESAS-API機能の提供を開始
- 17日 ○ 日本銀行、金融高度化セミナー「ITを活用した金融の高度化」（7日開催）について公表（朝日信用金庫常務理事 三澤 敏幸氏の資料を掲載）
- 21日 ○ 金融庁、「金融庁の1年（平成27事務年度版）」を公表
- 22日 ● 総務省、個人企業経済調査（動向編）平成28年7～9月結果（確報）を公表 資料1
- 25日 ○ 経済産業省、下請取引の適正化等について、親事業者等に要請
- 28日 ○ 経済産業省、消費税の転嫁状況に関する月次モニタリング調査（10月調査）の調査結果を公表
- 29日 ○ 金融庁、貸金業関係資料集を更新
 - 関東財務局および東北財務局、高病原性鳥インフルエンザ疑似患畜の確認を踏まえた金融上の対応について要請
- 30日 ● 内閣府、地域経済動向（平成28年11月）を公表 資料2

※「地域・中小企業関連経済金融日誌」は、官公庁等の公表資料等をもとに、地域金融や中小企業金融に関連が深い項目について、当研究所が取りまとめたものである。
【●】表示の項目については、解説資料を掲載している。

（資料1）

総務省、個人企業経済調査（動向編）平成28年7～9月結果（確報）を公表（11月22日）

総務省は、2016年7～9月期における個人企業経済調査（動向編）結果（確報）を公表した。今期（2016年7～9月期）の業況判断D.I.は△63.4で、前期（2016年4～6月期）（△61.9）に比べ、1.5ポイント悪化している。

また、来期（2016年10～12月期）の業況見通しD.I.は△58.8となっており、今期の業況判断D.I.（△63.4）に比べ、4.6ポイントの改善を見込んでいる。

（http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei06_01000062.html 参照）

（資料2）

内閣府、地域経済動向（平成28年11月）を公表（11月30日）

内閣府は、2016年11月の地域経済動向を公表した。今回調査より地域区分を変更し、前回まで東北に含めていた新潟県ならびに北関東に含めていた山梨県および長野県を甲信越とした（以下、甲信越は前回調査結果がないため、地域数に含まず）。

前回調査（2016年8月）と比較して、景況判断を5地域（北海道、東北、中国、四国、九州）において上方修正、1地域（近畿）において下方修正、残りの5地域（北関東、南関東、東海、北陸、沖縄）においては横ばいとした。

分野別にみると、前回調査（2016年8月）と比較して、鉱工業生産については、7地域（北海道、東北、北関東、南関東、中国、四国、九州）において上方修正、残りの4地域（東海、北陸、近畿、沖縄）においては横ばいとした。下方修正はなかった。個人消費については、2地域（北海道、九州）において上方修正、4地域（東北、北関東、南関東、近畿）において下方修正、残り5地域（東海、北陸、中国、四国、沖縄）においては横ばいとした。雇用情勢については、全11地域において判断を横ばいとした。

(<http://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2016/1130chiiki/menu.html> 参照)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(11月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
16.11.1	ニュース&トピックス	28-50	1992年以来24年ぶりのプラス転換となった中小企業の借入難易度D.I	石川浩史 三輪和政
16.11.2	ニュース&トピックス	28-51	平成28事務年度 金融行政方針について	高牟禮貞直
16.11.4	内外金利・為替見通し	28-8	日銀は物価見通しを下方修正するも当面は現行の緩和策を維持	角田 匠 奥津智彦
16.11.4	内外経済・金融動向	28-4	人口減少局面の到来と信用金庫経営 －地域雇用の確保・拡充のためにも、本業支援への注力が重要－	奥津智彦
16.11.7	ニュース&トピックス	28-52	2016年9月末までの信用金庫の貸出金動向 －不動産業向けを主因に企業向けの寄与度がさらに拡大－	井上有弘
16.11.14	金融調査情報	28-17	急速に脚光浴びる「フィンテック」⑤ －利用者本位の「フィンテック」に向けて－	藁品和寿
16.11.16	経済見通し	28-3	実質成長率は16年度0.8%、17年度0.9%と予測 －景気の本格回復までにはなお時間を要する見通し－	角田 匠
16.11.22	ニュース&トピックス	28-55	2016年9月末までの信用金庫の個人向け貸出動向 －住宅ローンの寄与が大きく2.7%増と高い伸びを維持－	井上有弘

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
16.11.7	講演	フィンテックについて	平成28年度 第3回専務・常務会	神奈川県信用金庫協会	松崎英一
16.11.9	講演	地域産業連関分析データの活用とまちづくりにかかる本中金の取組事例	地方創生情報連絡会	信金中央金庫 大阪支店	大野英明
16.11.10	講演	環境変化に挑む中小企業の経営事例	ちばしんきん経営者会(中央・東エリア)地区別講演会・交流会	千葉信用金庫	鉢嶺 実
16.11.12	講演	「小水力発電の導入に対する集落住民の関心と受け入れ意識」に対する討論者コメント	生活経済学会 関東部会	生活経済学会	中西雅明
16.11.15	講演	中小企業の事業承継を考える －業況堅調企業や老舗企業の経営事例より－	福松江信会	江差信用金庫	鉢嶺 実
16.11.16	講演	「フィンテック」の動向について	近畿しんきん経営大学	近畿地区信用金庫協会	松崎英一
16.11.16	講座	協同組織金融機関である信用金庫の役割	金沢信用金庫寄付講座(地域金融論)	金沢星稜大学(金沢信用金庫)	藁品和寿
16.11.18	講演	中小企業の事業承継を考える －業況堅調企業や老舗企業の経営事例より－	かぬましんきんビジネススクール(第4回勉強会)	鹿沼相互信用金庫	鉢嶺 実

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
16.11.18	講演	職域セールスの推進策について	平成28年度 窓販本部責任者研修	フコクしんらい生命	刀禰和之
16.11.21	講座	地域経済の現状と地域金融の役割	花巻信用金庫提供講座「地域金融論」	富士大学 (花巻信用金庫)	松崎英一
16.11.22	講演	日本経済の現状と見通し	たてしんビジネスクラブ	館林信用金庫	奥津智彦
16.11.22	講演	国内外の経済情勢と為替相場の展望	貿易セミナー	大川信用金庫	角田 匠
16.11.24	講演	国内外の経済情勢と金融市場の展望	経済セミナー	平塚信用金庫	角田 匠
16.11.25	講演	「老舗」の経営が示唆するものは何か	上半期仮決算報告会	津山信用金庫	鉢嶺 実
16.11.30	講演	「フィンテック」の動向について	東京五三会理事長懇談会	東京五三会	松崎英一

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
16.11.28	TREND「米国経済」	週刊金融財政事情	金融財政事情研究会	角田 匠

統 計

1. 信用金庫統計

- (1) 信用金庫の店舗数、合併等
- (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金
- (3) 信用金庫の預金者別預金
- (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金
- (5) 信用金庫の貸出先別貸出金
- (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

統計資料の照会先：
 信金中央金庫 地域・中小企業研究所
 Tel 03-5202-7671 Fax 03-3278-7048

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
 2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
 3. 記号・符号表示は次のとおり。

〔0〕 ゼロまたは単位未満の計数	〔-〕 該当計数なし	〔△〕 減少または負
〔…〕 不詳または算出不能	〔*〕 1,000%以上の増加率	〔p〕 速報数字
〔r〕 訂正数字	〔b〕 b印までの数字と次期以降との数字は不連続	
 4. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島県の4県である。
- ※ 信金中金庫 地域・中小企業研究所のホームページ(<http://www.scbrj.jp/>)よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役員数の推移

(単位：店、人)

年月末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 員	常 勤 役 員 数			合 計
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計			職 員			
							男 子	女 子	計	
2012. 3	271	7,005	259	7,535	9,318,366	2,238	74,678	38,344	113,022	115,260
13. 3	270	6,982	252	7,504	9,305,143	2,238	73,078	38,484	111,562	113,800
14. 3	267	6,946	238	7,451	9,282,698	2,220	71,801	38,504	110,305	112,525
15. 3	267	6,898	233	7,398	9,270,457	2,219	70,496	38,762	109,258	111,477
6	267	6,895	234	7,396	9,280,855	2,219	72,350	41,295	113,645	115,864
9	267	6,894	232	7,393	9,280,129	2,212	71,506	40,621	112,127	114,339
15.10	267	6,889	235	7,391	9,280,117	2,212	71,332	40,532	111,864	114,076
11	267	6,881	234	7,382	9,280,536	2,211	71,184	40,468	111,652	113,863
12	267	6,883	234	7,384	9,284,536	2,210	70,946	40,210	111,156	113,366
16. 1	266	6,883	234	7,383	9,284,411	2,205	70,648	40,011	110,659	112,864
2	265	6,883	233	7,381	9,284,199	2,203	70,429	39,876	110,305	112,508
3	265	6,883	231	7,379	9,273,887	2,195	69,126	39,107	108,233	110,428
4	265	6,883	231	7,379	9,278,212	2,191	71,747	42,241	113,988	116,179
5	265	6,884	231	7,380	9,282,229	2,189	71,572	42,143	113,715	115,904
6	265	6,885	230	7,380	9,279,155	2,207	71,081	41,883	112,964	115,171
7	265	6,887	231	7,383	9,273,976	2,212	70,848	41,667	112,515	114,727
8	265	6,886	231	7,382	9,272,672	2,211	70,598	41,483	112,081	114,292
9	265	6,882	231	7,378	9,276,034	2,211	70,243	41,195	111,438	113,649
10	265	6,883	230	7,378	9,275,968	2,212	70,086	41,087	111,173	113,385

信用金庫の合併等

年 月 日	異 動 金 庫 名			新金庫名	金庫数	異動の種類
2009年10月13日	西中国	岩国	(下関市職員信組)	西中国	277	合併
2009年11月9日	八戸	あおもり	下北	青い森	275	合併
2009年11月24日	北見	紋別		北見	274	合併
2010年1月12日	山口	萩		萩山口	273	合併
2010年2月15日	杵島	西九州		九州ひぜん	272	合併
2011年2月14日	富山	上市		富山	271	合併
2012年11月26日	東山口	防府		東山口	270	合併
2013年11月5日	大阪市	大阪東	大福	大阪シティ	268	合併
2014年1月6日	三浦藤沢			かながわ	268	名称変更
2014年2月24日	十三	摂津水都		北おおさか	267	合併
2016年1月12日	大垣	西濃		大垣西濃	266	合併
2016年2月15日	福井	武生		福井	265	合併

1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

預金種類別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計				実質預金				譲渡性預金			
	前年同月比 増減率	要求払 前年同月比 増減率	定期性 前年同月比 増減率	外貨預金等 前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率	前年同月比 増減率				
2012. 3	1,225,884	2.3	422,706	5.3	798,587	0.9	4,590	△ 17.7	1,223,269	2.3	498	△ 5.0
13. 3	1,248,763	1.8	437,668	3.5	806,621	1.0	4,472	△ 2.5	1,246,612	1.9	510	2.4
14. 3	1,280,602	2.5	459,125	4.9	817,509	1.3	3,967	△ 11.3	1,279,037	2.6	580	13.7
15. 3	1,319,433	3.0	483,819	5.3	831,514	1.7	4,099	3.3	1,317,889	3.0	625	7.7
6	1,345,197	2.9	499,178	5.5	843,453	1.5	2,566	16.3	1,344,209	2.9	1,053	33.6
9	1,347,370	2.6	497,850	4.8	846,512	1.3	3,007	29.6	1,345,988	2.6	884	28.3
15.10	1,346,850	2.8	500,975	5.4	843,721	1.3	2,153	△ 3.3	1,345,408	2.7	846	22.3
11	1,344,460	2.3	498,889	4.3	843,268	1.1	2,302	13.9	1,343,498	2.3	874	4.2
12	1,357,825	2.2	507,247	4.1	848,195	1.1	2,383	3.5	1,356,476	2.3	877	7.2
16. 1	1,348,518	2.3	497,513	4.3	848,589	1.2	2,415	4.0	1,347,068	2.3	954	22.4
2	1,353,247	2.1	503,504	3.6	847,403	1.2	2,339	1.9	1,352,305	2.1	870	34.0
3	1,347,476	2.1	503,730	4.1	840,685	1.1	3,060	△ 25.3	1,345,990	2.1	791	26.4
4	1,362,524	2.3	517,578	4.5	842,666	1.0	2,279	5.4	1,360,947	2.2	794	13.3
5	1,358,855	2.1	511,142	3.8	845,416	1.0	2,295	1.4	1,357,974	2.1	886	△ 13.7
6	1,371,890	1.9	518,977	3.9	850,317	0.8	2,595	1.1	1,370,974	1.9	1,210	14.9
7	1,370,332	2.3	515,081	5.2	852,995	0.6	2,254	△ 5.4	1,368,898	2.3	1,369	22.2
8	1,374,287	2.2	518,851	4.8	853,074	0.6	2,362	0.8	1,373,409	2.2	1,148	△ 15.7
9	1,376,916	2.1	522,579	4.9	851,259	0.5	3,077	2.3	1,375,496	2.1	1,109	25.4
10	1,378,867	2.3	527,314	5.2	849,168	0.6	2,384	10.7	1,377,983	2.4	1,018	20.2

(備考) 1. 預金計には譲渡性預金を含まない。
2. 実質預金は預金計から小切手・手形を差引いたもの

地区別預金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率											
2012. 3	65,059	2.2	45,660	7.5	223,533	1.9	231,594	2.5	36,003	0.3	248,839	2.4
13. 3	66,143	1.6	47,624	4.3	226,917	1.5	234,385	1.2	35,710	△ 0.8	255,448	2.6
14. 3	67,534	2.1	49,575	4.0	230,689	1.6	240,157	2.4	36,007	0.8	264,641	3.5
15. 3	68,537	1.4	51,440	3.7	234,904	1.8	247,340	2.9	36,664	1.8	276,481	4.4
6	70,569	2.0	52,630	2.6	238,846	1.7	252,358	2.9	37,164	1.7	281,605	4.4
9	70,256	2.0	52,664	2.5	239,209	1.6	251,988	2.3	37,131	1.5	283,577	3.9
15.10	69,905	2.1	52,730	2.6	239,641	1.8	252,201	2.4	37,160	1.7	282,511	4.0
11	70,385	1.7	52,567	2.1	238,870	1.4	251,474	1.9	36,986	1.3	282,625	3.8
12	71,290	1.6	52,951	1.9	240,703	1.4	253,927	1.9	37,169	1.0	286,221	3.7
16. 1	69,910	1.8	52,482	2.2	239,623	1.5	252,095	1.9	36,914	1.1	284,745	3.8
2	69,863	1.6	52,705	1.8	240,086	1.2	253,072	1.8	37,214	1.3	285,911	3.7
3	69,722	1.7	51,986	1.0	238,874	1.6	251,097	1.5	37,176	1.3	286,050	3.4
4	71,173	2.2	53,114	1.5	241,535	1.8	254,354	1.6	37,407	1.2	287,741	3.7
5	70,875	1.9	52,700	1.2	240,774	1.5	252,950	1.3	37,353	1.5	288,320	3.6
6	71,681	1.5	53,391	1.4	242,276	1.4	255,584	1.2	37,609	1.1	291,298	3.4
7	71,189	1.9	53,265	1.5	242,001	1.8	255,190	1.8	37,472	1.4	290,707	3.5
8	71,267	1.7	53,442	1.4	242,206	1.6	256,399	1.7	37,604	1.1	291,458	3.1
9	71,340	1.5	53,768	2.0	243,037	1.5	256,258	1.6	37,428	0.8	290,476	2.4
10	71,317	2.0	53,645	1.7	243,635	1.6	257,001	1.9	37,537	1.0	291,164	3.0

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率											
2012. 3	247,833	2.2	55,002	1.0	24,656	3.0	20,595	1.9	25,619	1.7	1,225,884	2.3
13. 3	252,958	2.0	55,866	1.5	25,484	3.3	20,826	1.1	25,889	1.0	1,248,763	1.8
14. 3	259,990	2.7	56,857	1.7	26,047	2.2	21,144	1.5	26,376	1.8	1,280,602	2.5
15. 3	269,190	3.5	57,899	1.8	26,720	2.5	21,736	2.8	26,921	2.0	1,319,433	3.0
6	274,407	3.6	59,060	2.1	27,018	1.9	22,529	2.3	27,439	1.8	1,345,197	2.9
9	274,713	3.1	59,074	1.7	27,008	1.9	22,565	2.2	27,346	1.5	1,347,370	2.6
15.10	274,739	3.4	59,001	1.8	27,050	2.1	22,662	2.7	27,428	1.9	1,346,850	2.8
11	274,385	2.7	58,523	0.9	26,945	1.6	22,552	2.0	27,358	1.6	1,344,460	2.3
12	277,003	2.6	59,054	0.8	27,133	1.4	22,785	1.8	27,800	1.3	1,357,825	2.2
16. 1	275,421	2.6	58,434	0.6	27,027	1.1	22,593	2.1	27,506	1.5	1,348,518	2.3
2	276,376	2.3	58,921	0.9	27,147	1.4	22,666	1.9	27,535	1.2	1,353,247	2.1
3	275,702	2.4	58,513	1.0	27,031	1.1	22,166	1.9	27,394	1.7	1,347,476	2.1
4	278,415	2.5	59,190	1.1	27,163	1.1	22,824	2.0	27,803	1.9	1,362,524	2.3
5	277,890	2.4	58,769	0.6	27,150	1.2	22,573	1.1	27,724	1.6	1,358,855	2.1
6	280,544	2.2	59,443	0.6	27,354	1.2	22,791	1.1	28,077	2.3	1,371,890	1.9
7	281,275	2.7	59,275	0.9	27,274	1.3	22,735	1.3	27,970	2.3	1,370,332	2.3
8	282,262	3.1	59,534	0.8	27,232	0.6	22,776	0.9	28,167	2.8	1,374,287	2.2
9	285,211	3.8	59,365	0.4	27,202	0.7	22,740	0.7	28,133	2.8	1,376,916	2.1
10	285,067	3.7	59,351	0.5	27,247	0.7	22,802	0.6	28,180	2.7	1,378,867	2.3

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年月末	預金計		個人預金						外貨預金等	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	要求払	前年同月比 増減率	定期性	前年同月比 増減率			
2012. 3	1,225,883	2.3	998,543	2.0	306,106	5.1	691,494	0.7	933	0.7
13. 3	1,248,761	1.8	1,013,971	1.5	318,245	3.9	694,797	0.4	920	△ 1.4
14. 3	1,280,600	2.5	1,031,824	1.7	332,167	4.3	698,904	0.5	743	△ 19.1
15. 3	1,319,432	3.0	1,055,295	2.2	348,356	4.8	706,412	1.0	517	△ 30.4
6	1,345,196	2.9	1,066,195	2.1	358,392	4.9	707,299	0.8	494	△ 31.6
9	1,347,368	2.6	1,062,743	1.8	353,657	4.5	708,589	0.6	487	△ 27.3
15. 10	1,346,849	2.8	1,069,360	1.9	362,508	4.8	706,366	0.5	476	△ 31.0
11	1,344,459	2.3	1,063,622	1.6	356,596	3.9	706,537	0.4	478	△ 14.0
12	1,357,824	2.2	1,075,105	1.6	363,279	4.0	711,331	0.4	484	△ 14.8
16. 1	1,348,517	2.3	1,071,002	1.6	358,775	4.1	711,730	0.5	486	△ 15.4
2	1,353,245	2.1	1,076,511	1.4	365,269	3.4	710,731	0.4	501	△ 8.7
3	1,347,474	2.1	1,070,478	1.4	361,319	3.7	708,657	0.3	493	△ 4.6
4	1,362,522	2.3	1,077,226	1.4	370,190	4.1	706,523	0.1	502	△ 1.8
5	1,358,853	2.1	1,069,220	1.1	363,847	3.4	704,860	△ 0.0	503	4.2
6	1,371,888	1.9	1,077,676	1.0	373,432	4.1	703,695	△ 0.5	538	9.0
7	1,370,330	2.3	1,076,196	1.2	371,055	5.2	704,602	△ 0.7	529	10.0
8	1,374,286	2.2	1,080,500	1.1	375,610	4.8	704,293	△ 0.7	586	19.1
9	1,376,915	2.1	1,075,701	1.2	371,678	5.0	703,400	△ 0.7	613	25.9
10	1,378,865	2.3	1,081,870	1.1	380,199	4.8	701,059	△ 0.7	602	26.5

年月末	一般法人預金				公金預金					
	前年同月比 増減率	要求払	前年同月比 増減率	定期性	前年同月比 増減率	外貨預金等	前年同月比 増減率			
2012. 3	189,710	4.2	103,472	6.8	85,908	1.3	322	△ 7.6	26,732	3.4
13. 3	195,132	2.8	107,277	3.6	87,523	1.8	324	0.4	28,403	6.2
14. 3	203,425	4.2	112,636	4.9	90,477	3.3	303	△ 6.3	33,989	19.6
15. 3	216,197	6.2	120,440	6.9	95,390	5.4	358	17.9	37,711	10.9
6	216,152	6.5	119,929	7.1	95,904	5.8	311	2.6	52,276	6.6
9	222,234	5.7	124,548	5.9	97,303	5.4	374	37.4	51,039	6.5
15. 10	221,891	8.4	123,742	10.8	97,771	5.5	369	21.7	46,013	0.6
11	218,722	3.5	121,408	2.5	96,954	4.8	352	22.4	51,154	13.1
12	225,435	4.7	128,006	4.6	97,060	4.9	361	7.0	46,892	6.9
16. 1	221,319	5.3	123,060	5.4	97,902	5.1	349	△ 0.5	46,172	5.1
2	217,067	2.9	117,834	0.8	98,842	5.4	382	11.1	48,206	14.7
3	227,299	5.1	126,703	5.1	100,212	5.0	376	4.9	39,244	4.0
4	232,615	7.2	131,608	9.3	100,620	4.6	378	8.3	42,621	△ 1.0
5	226,640	3.5	125,116	2.4	101,135	4.9	382	23.2	51,930	15.2
6	227,678	5.3	126,050	5.1	101,221	5.5	398	28.0	55,776	6.6
7	230,117	8.1	128,113	10.1	101,635	5.7	361	12.0	53,824	1.1
8	225,838	5.9	123,520	6.0	101,923	5.6	387	3.0	57,049	8.3
9	235,527	5.9	132,063	6.0	103,064	5.9	392	4.7	53,675	5.1
10	232,915	4.9	128,873	4.1	103,678	6.0	356	△ 3.5	52,794	14.7

年月末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	前年同月比 増減率				
2012. 3	11,120	7.8	15,546	7.4	62	△ 94.0	10,892	△ 3.8	0	498
13. 3	10,135	△ 8.8	18,211	17.1	52	△ 15.6	11,250	3.2	0	510
14. 3	12,026	18.6	21,959	20.5	0	△ 100.0	11,357	0.9	0	580
15. 3	12,714	5.7	24,949	13.6	43	...	10,224	△ 9.9	0	625
6	18,908	6.1	33,313	7.0	52	△ 24.7	10,568	△ 1.9	0	1,053
9	17,555	4.0	33,440	8.0	40	△ 33.3	11,347	△ 0.1	0	884
15. 10	13,654	△ 15.0	32,321	9.1	34	△ 24.5	9,580	△ 9.1	0	846
11	18,743	24.1	32,377	7.6	31	△ 11.2	10,956	3.9	0	874
12	14,551	3.1	32,312	8.8	26	△ 30.4	10,386	△ 5.1	0	877
16. 1	14,585	△ 0.7	31,533	8.1	51	△ 19.8	10,018	△ 2.0	0	954
2	18,165	26.2	29,994	8.7	43	27.5	11,456	4.7	0	870
3	13,240	4.1	25,979	4.1	21	△ 51.5	10,448	2.1	0	791
4	14,435	△ 16.4	28,176	9.4	7	△ 74.6	10,055	5.3	0	794
5	20,139	19.5	31,788	12.6	0	△ 99.8	11,058	12.5	0	885
6	17,986	△ 4.8	37,786	13.4	0	△ 99.9	10,753	1.7	0	1,210
7	14,699	△ 21.6	39,122	13.7	0	△ 99.9	10,188	0.1	0	1,369
8	17,943	△ 3.4	39,103	14.9	0	△ 99.9	10,893	5.5	0	1,148
9	16,852	△ 4.0	36,819	10.1	0	△ 99.9	12,006	5.8	0	1,109
10	16,631	21.8	36,159	11.8	0	△ 99.9	11,281	17.7	0	1,018

(備考) 日本銀行「預金現金貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(2)預金種類別・地区別預金の預金計とは一致しない。

1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

科目別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	貸出金計		割引手形		貸付金		手形貸付		証書貸付		当座貸越	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2012. 3	637,888	0.0	11,473	8.0	626,414	△ 0.0	42,926	△ 5.3	556,522	0.5	26,965	△ 4.2
13. 3	636,876	△ 0.1	10,612	△ 7.5	626,263	△ 0.0	40,848	△ 4.8	558,683	0.3	26,731	△ 0.8
14. 3	644,791	1.2	9,344	△ 11.9	635,447	1.4	39,876	△ 2.3	568,343	1.7	27,227	1.8
15. 3	658,015	2.0	8,890	△ 4.8	649,125	2.1	38,684	△ 2.9	582,717	2.5	27,723	1.8
6	656,034	2.1	8,291	△ 6.2	647,742	2.2	34,893	△ 3.4	586,698	2.6	26,151	2.1
9	665,343	2.4	8,186	△ 7.3	657,157	2.5	36,876	△ 3.1	591,604	2.9	28,676	2.3
15. 10	664,388	2.7	8,997	2.8	655,391	2.7	36,375	△ 3.0	592,434	3.1	26,580	1.5
11	663,532	2.1	8,025	△ 17.4	655,507	2.4	36,475	△ 3.2	591,947	2.8	27,083	2.8
12	671,982	2.4	9,646	△ 6.6	662,335	2.6	37,766	△ 3.5	596,559	3.0	28,010	2.0
16. 1	668,944	2.5	9,347	△ 5.9	659,597	2.6	36,925	△ 3.6	595,809	3.1	26,861	1.9
2	666,808	2.1	8,036	△ 17.3	658,772	2.4	36,769	△ 3.7	594,909	2.8	27,093	2.7
3	673,201	2.3	8,235	△ 7.3	664,966	2.4	37,085	△ 4.1	599,355	2.8	28,525	2.8
4	670,224	2.6	8,783	4.0	661,440	2.6	34,798	△ 3.2	600,257	3.0	26,385	1.9
5	669,311	2.0	7,648	△ 17.6	661,662	2.3	33,680	△ 3.0	601,379	2.6	26,601	2.9
6	671,924	2.4	7,655	△ 7.6	664,268	2.5	33,918	△ 2.7	603,690	2.8	26,658	1.9
7	675,310	2.6	8,396	2.8	666,914	2.6	34,218	△ 2.9	606,081	3.0	26,614	1.6
8	674,517	2.4	7,189	△ 8.9	667,327	2.6	34,427	△ 3.2	605,950	2.9	26,950	2.2
9	681,666	2.4	7,477	△ 8.6	674,189	2.5	35,820	△ 2.8	609,166	2.9	29,202	1.8
10	679,044	2.2	7,257	△ 19.3	671,787	2.5	35,460	△ 2.5	608,996	2.7	27,330	2.8

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	北海道		東北		東京		関東		北陸		東海	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2012. 3	30,445	△ 0.4	22,249	△ 0.0	119,147	△ 0.8	118,145	△ 0.6	17,215	△ 2.3	131,005	2.0
13. 3	30,346	△ 0.3	22,042	△ 0.9	118,533	△ 0.5	117,810	△ 0.2	16,699	△ 2.9	132,174	0.8
14. 3	30,302	△ 0.1	22,117	0.3	119,691	0.9	119,181	1.1	16,441	△ 1.5	134,316	1.6
15. 3	30,841	1.7	22,399	1.2	122,745	2.5	120,613	1.2	16,356	△ 0.5	137,794	2.5
6	29,732	1.0	22,192	1.1	122,770	2.6	120,450	1.6	16,326	0.8	137,525	2.6
9	30,128	1.2	22,580	1.5	124,733	2.9	121,999	2.0	16,362	0.1	139,437	2.3
15. 10	30,152	1.4	22,522	1.6	124,903	3.3	121,888	2.4	16,317	0.6	138,649	2.5
11	30,075	0.6	22,633	1.8	124,801	2.8	121,655	1.9	16,382	0.7	138,488	2.0
12	30,618	0.6	22,833	2.0	126,309	3.1	123,040	2.2	16,569	1.0	140,519	2.3
16. 1	30,123	0.7	22,817	2.8	125,968	3.3	122,490	2.1	16,582	1.6	139,487	2.4
2	30,052	0.2	22,742	2.3	125,546	3.0	122,005	1.7	16,628	1.9	139,135	1.9
3	30,946	0.3	23,070	2.9	126,759	3.2	122,720	1.7	16,629	1.6	140,749	2.1
4	30,164	0.9	22,724	2.9	126,905	3.8	122,303	2.0	16,552	2.5	139,717	2.2
5	29,885	0.4	22,842	2.7	126,675	3.3	122,225	1.4	16,716	2.1	139,601	1.6
6	29,983	0.8	22,817	2.8	127,378	3.7	122,665	1.8	16,721	2.4	139,970	1.7
7	30,104	1.0	22,878	2.8	128,246	4.0	123,159	1.9	16,799	2.8	140,341	2.1
8	30,122	0.8	22,903	2.8	127,877	3.6	123,005	1.7	16,776	2.8	140,364	2.0
9	30,552	1.4	23,183	2.6	129,343	3.6	124,224	1.8	16,883	3.1	141,966	1.8
10	30,420	0.8	23,092	2.5	129,278	3.5	123,769	1.5	16,736	2.5	140,987	1.6

年月末	近畿		中国		四国		九州北部		南九州		全国計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2012. 3	131,895	0.4	30,055	△ 0.4	10,487	△ 1.8	11,874	0.0	14,310	△ 1.0	637,888	0.0
13. 3	131,931	0.0	29,911	△ 0.4	10,221	△ 2.5	11,722	△ 1.2	14,431	0.8	636,876	△ 0.1
14. 3	135,132	2.4	29,950	0.1	10,044	△ 1.7	11,841	1.0	14,699	1.8	644,791	1.2
15. 3	138,910	2.7	30,320	1.2	10,049	0.0	11,906	0.5	14,987	1.9	658,015	2.0
6	139,289	2.9	29,888	1.0	10,010	0.0	11,844	0.4	14,909	2.1	656,034	2.1
9	141,315	3.3	30,461	1.4	10,043	△ 0.2	12,029	1.1	15,153	2.4	665,343	2.4
15. 10	141,474	3.8	30,264	1.8	9,991	△ 0.1	11,984	1.3	15,148	2.4	664,388	2.7
11	141,058	2.9	30,190	1.3	9,955	△ 0.7	11,993	0.9	15,199	2.3	663,532	2.1
12	142,862	3.3	30,527	1.4	10,008	△ 0.4	12,152	1.1	15,427	2.4	671,982	2.4
16. 1	142,573	3.3	30,430	1.7	9,973	△ 0.4	12,065	1.3	15,314	2.4	668,944	2.5
2	141,864	2.7	30,411	1.5	9,946	△ 1.0	12,047	1.2	15,305	2.3	666,808	2.1
3	142,964	2.9	30,772	1.4	10,020	△ 0.2	12,075	1.4	15,342	2.3	673,201	2.3
4	143,067	3.3	30,368	1.7	9,989	0.0	12,025	2.1	15,287	2.4	670,224	2.6
5	142,651	2.4	30,254	1.1	10,038	0.2	11,993	1.1	15,291	2.3	669,311	2.0
6	143,509	3.0	30,299	1.3	10,036	0.2	12,033	1.5	15,374	3.1	671,924	2.4
7	144,510	3.3	30,460	1.5	10,078	0.6	12,128	2.2	15,462	3.1	675,310	2.6
8	144,150	3.0	30,497	1.4	10,052	0.2	12,140	2.0	15,486	3.0	674,517	2.4
9	145,481	2.9	30,894	1.4	10,141	0.9	12,226	1.6	15,611	3.0	681,666	2.4
10	145,015	2.5	30,638	1.2	10,132	1.4	12,186	1.6	15,636	3.2	679,044	2.2

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計				企業向け計							
	前年同月比 増 減 率	構成比	製造業		建設業		前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
			前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比						
2012. 3	637,886	0.0	100.0	413,127	△ 0.3	64.7	69,475	△ 2.4	10.8	51,095	△ 3.0	8.0
13. 3	636,874	△ 0.1	100.0	409,200	△ 0.9	64.2	66,469	△ 4.3	10.4	49,254	△ 3.6	7.7
14. 3	644,790	1.2	100.0	412,056	0.6	63.9	64,047	△ 3.6	9.9	48,105	△ 2.3	7.4
14.12	655,856	1.9	100.0	420,731	1.8	64.1	64,582	△ 1.4	9.8	48,184	△ 1.2	7.3
15. 3	658,014	2.0	100.0	419,282	1.7	63.7	62,996	△ 1.6	9.5	47,942	△ 0.3	7.2
6	656,033	2.1	100.0	415,431	1.7	63.3	61,787	△ 1.4	9.4	45,398	△ 0.2	6.9
9	665,342	2.4	100.0	423,550	1.8	63.6	62,878	△ 1.4	9.4	47,442	0.0	7.1
12	671,981	2.4	100.0	428,464	1.8	63.7	63,589	△ 1.5	9.4	48,217	0.0	7.1
16. 3	673,200	2.3	100.0	427,068	1.8	63.4	62,173	△ 1.3	9.2	47,880	△ 0.1	7.1
6	671,922	2.4	100.0	424,268	2.1	63.1	60,960	△ 1.3	9.0	45,718	0.7	6.8
9	681,664	2.4	100.0	433,498	2.3	63.5	61,961	△ 1.4	9.0	47,977	1.1	7.0

年 月 末	卸売業				小売業				不動産業				個人による貸家業	
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比		
													前年同月比 増 減 率	構成比
2012. 3	30,997	△ 1.4	4.8	28,329	△ 3.6	4.4	125,807	2.2	19.7	53,357	1.5	8.3		
13. 3	29,793	△ 3.8	4.6	27,275	△ 3.7	4.2	129,357	2.8	20.3	54,519	2.1	8.5		
14. 3	29,067	△ 2.4	4.5	26,549	△ 2.6	4.1	133,088	2.8	20.6	55,872	2.4	8.6		
14.12	29,331	△ 1.8	4.4	26,657	△ 1.3	4.0	137,910	4.2	21.0	57,165	2.6	8.7		
15. 3	28,612	△ 1.5	4.3	26,255	△ 1.1	3.9	139,233	4.6	21.1	57,371	2.6	8.7		
6	27,936	△ 1.5	4.2	25,784	△ 1.5	3.9	140,379	4.4	21.3	57,812	2.3	8.8		
9	28,595	△ 1.4	4.2	26,141	△ 1.5	3.9	142,651	4.7	21.4	58,264	2.4	8.7		
12	28,894	△ 1.4	4.2	26,176	△ 1.8	3.8	144,279	4.6	21.4	58,411	2.1	8.6		
16. 3	28,217	△ 1.3	4.1	25,790	△ 1.7	3.8	145,939	4.8	21.6	57,516	0.2	8.5		
6	27,540	△ 1.4	4.0	25,407	△ 1.4	3.7	147,533	5.0	21.9	57,806	△ 0.0	8.6		
9	28,230	△ 1.2	4.1	25,939	△ 0.7	3.8	149,815	5.0	21.9	58,147	△ 0.2	8.5		

年 月 末	飲食業				宿泊業				医療・福祉				物品貸貸業			
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比				
													前年同月比 増 減 率	構成比		
2012. 3	9,655	△ 3.8	1.5	6,466	△ 4.2	1.0	18,594	5.1	2.9	3,001	△ 2.5	0.4				
13. 3	9,142	△ 5.3	1.4	6,142	△ 5.0	0.9	19,326	3.9	3.0	2,906	△ 3.1	0.4				
14. 3	8,806	△ 3.6	1.3	5,888	△ 4.1	0.9	20,565	6.4	3.1	2,857	△ 1.6	0.4				
14.12	8,646	△ 3.4	1.3	5,866	△ 3.3	0.8	21,118	4.4	3.2	2,871	1.0	0.4				
15. 3	8,526	△ 3.1	1.2	5,797	△ 1.5	0.8	21,280	3.4	3.2	2,874	0.5	0.4				
6	8,448	△ 2.9	1.2	5,810	△ 0.9	0.8	21,363	3.3	3.2	2,804	0.4	0.4				
9	8,487	△ 2.3	1.2	5,814	△ 0.6	0.8	21,572	3.3	3.2	2,895	0.7	0.4				
12	8,497	△ 1.7	1.2	5,775	△ 1.5	0.8	21,959	3.9	3.2	2,868	△ 0.1	0.4				
16. 3	8,414	△ 1.3	1.2	5,683	△ 1.9	0.8	21,786	2.3	3.2	2,880	0.2	0.4				
6	8,382	△ 0.7	1.2	5,755	△ 0.9	0.8	21,899	2.5	3.2	2,814	0.3	0.4				
9	8,452	△ 0.4	1.2	5,814	0.0	0.8	22,180	2.8	3.2	2,878	△ 0.5	0.4				

年 月 末	海外円借款、国内店名義現地貸				地方公共団体				個人				住宅ローン			
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比				
													前年同月比 増 減 率	構成比		
2012. 3	0	...	0.0	42,638	4.4	6.6	182,121	△ 0.0	28.5	150,810	1.0	23.6				
13. 3	0	...	0.0	45,157	5.9	7.0	182,516	0.2	28.6	152,154	0.8	23.8				
14. 3	21	...	0.0	47,660	5.5	7.3	185,074	1.4	28.7	154,610	1.6	23.9				
14.12	32	105.8	0.0	48,445	5.6	7.3	186,679	1.3	28.4	156,551	1.6	23.8				
15. 3	38	73.1	0.0	50,633	6.2	7.6	188,098	1.6	28.5	157,468	1.8	23.9				
6	41	79.3	0.0	51,849	5.9	7.9	188,751	2.1	28.7	158,391	2.3	24.1				
9	43	46.0	0.0	51,028	6.0	7.6	190,763	2.6	28.6	159,830	2.8	24.0				
12	50	53.3	0.0	51,401	6.1	7.6	192,115	2.9	28.5	161,289	3.0	24.0				
16. 3	56	49.3	0.0	52,729	4.1	7.8	193,402	2.8	28.7	162,104	2.9	24.0				
6	55	34.6	0.0	53,295	2.7	7.9	194,358	2.9	28.9	163,178	3.0	24.2				
9	52	21.6	0.0	52,083	2.0	7.6	196,082	2.7	28.7	164,399	2.8	24.1				

(備考) 1. 日本銀行「業種別貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(4)科目別・地区別貸出金の貸出金計とは一致しない。
2. 海外円借款、国内店名義現地貸を企業向け計の内訳として掲載

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年月末	現金	預け金		買入手形	コールローン	買現先	債券貸借取引支払保証金	買入金銭債	金銭の信託	商品の有価証券
		うち信金中金預け金								
2012. 3	15,189	264,639 (2.5)	207,198 (△0.5)	0	3,109	0	0	3,289	1,932	44
13. 3	14,501	275,885 (4.2)	211,611 (2.1)	0	2,804	0	0	3,493	2,010	53
14. 3	15,048	297,649 (7.8)	227,989 (7.7)	0	1,756	0	0	2,105	1,408	32
15. 3	14,662	314,770 (5.7)	246,111 (7.9)	0	1,637	0	0	2,386	1,273	30
6	13,114	333,008 (3.9)	266,945 (6.9)	0	3,341	0	0	2,533	1,729	41
9	14,375	332,177 (4.3)	262,822 (5.4)	0	1,776	0	0	2,431	1,748	27
15. 10	13,095	332,278 (4.8)	265,048 (5.0)	0	2,286	0	0	2,475	1,814	29
11	13,401	330,223 (3.9)	263,133 (3.6)	0	1,893	0	0	2,524	1,839	31
12	15,160	333,749 (2.6)	263,227 (2.0)	0	2,590	0	0	2,575	1,872	31
16. 1	13,850	328,724 (3.9)	269,810 (4.6)	0	2,447	0	0	2,476	1,831	33
2	13,079	336,111 (5.1)	277,425 (7.9)	0	1,219	0	0	2,378	1,751	26
3	14,440	327,585 (4.0)	264,394 (7.4)	0	847	0	0	2,058	1,262	25
4	13,854	345,579 (4.2)	288,018 (10.2)	0	866	0	0	2,003	1,419	29
5	13,428	341,976 (6.2)	285,537 (9.8)	0	700	0	0	1,891	1,494	30
6	12,756	355,753 (6.8)	299,418 (12.1)	0	751	0	0	1,905	1,533	30
7	13,476	350,595 (7.0)	298,063 (12.4)	0	586	0	0	1,948	1,557	32
8	13,292	356,031 (6.4)	301,849 (12.9)	0	615	0	0	1,884	1,644	34
9	14,103	351,513 (5.8)	293,076 (11.5)	0	524	0	0	1,829	1,629	35
10	13,050	359,623 (8.2)	304,462 (14.8)	0	554	0	0	1,811	1,703	38

年月末	有価証券	国債					社債					株式
		国債	地方債	短期社債	社債	公社公団債	金融債	その他				
2012. 3	370,593 (7.6)	103,325 (7.3)	64,594	26	153,025 (8.8)	54,977	32,015	66,033	5,798			
13. 3	390,414 (5.3)	105,777 (2.3)	72,574	211	162,413 (6.1)	60,758	32,407	69,247	6,061			
14. 3	400,267 (2.5)	101,633 (△3.9)	80,324	39	167,223 (2.9)	67,465	31,391	68,366	6,374			
15. 3	423,234 (5.7)	99,338 (△2.2)	87,450	74	171,206 (2.3)	73,756	30,748	66,701	7,565			
6	421,787 (5.8)	100,907 (2.4)	88,784	164	168,643 (0.9)	73,091	30,535	65,015	5,416			
9	414,874 (2.5)	93,428 (△5.5)	89,317	89	166,865 (△1.2)	72,469	30,114	64,280	5,956			
15. 10	415,790 (2.4)	92,585 (△4.9)	89,851	139	167,105 (△1.0)	72,892	29,986	64,226	6,012			
11	417,207 (2.8)	92,396 (△3.5)	90,633	129	167,394 (△1.2)	73,355	29,689	64,349	5,980			
12	416,990 (2.7)	90,950 (△4.4)	90,822	109	167,159 (△0.9)	73,290	29,386	64,481	6,092			
16. 1	416,902 (1.6)	90,169 (△6.8)	91,392	109	166,680 (△1.0)	73,205	29,259	64,215	6,173			
2	419,045 (1.1)	89,874 (△8.6)	91,921	109	166,828 (△1.4)	73,703	28,774	64,350	6,292			
3	432,426 (2.1)	93,047 (△6.3)	94,737	49	171,054 (△0.0)	76,725	28,370	65,958	7,343			
4	417,721 (1.6)	87,468 (△9.3)	91,288	89	165,925 (△0.8)	73,453	27,685	64,786	6,384			
5	419,353 (0.2)	87,200 (△12.9)	91,345	99	165,710 (△1.7)	73,341	27,213	65,154	6,441			
6	418,254 (△0.8)	85,927 (△14.8)	90,590	99	164,937 (△2.1)	72,834	26,764	65,339	6,607			
7	419,694 (0.1)	87,046 (△11.3)	90,533	99	164,729 (△1.8)	72,759	26,187	65,783	6,666			
8	419,641 (0.7)	86,533 (△9.5)	90,090	79	164,088 (△1.7)	72,417	25,823	65,847	6,730			
9	417,184 (0.5)	84,352 (△9.7)	89,668	9	163,416 (△2.0)	71,798	25,328	66,288	6,826			
10	418,058 (0.5)	84,977 (△8.2)	89,745	59	162,647 (△2.6)	71,651	24,772	66,224	6,837			

年月末	信金中金				余資運用資産計(A)	利用額(B)	預貸率	(A)/預金	預証率	(B)/預金	(B)/(A)
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の証券							
2012. 3	0	5,747	37,077	998	658,798 (5.4)	207,198	52.0	53.7	30.2	16.8	31.4
13. 3	0	6,701	35,679	993	689,163 (4.6)	211,611	50.9	55.1	31.2	16.9	30.7
14. 3	0	8,770	34,853	1,048	718,269 (4.2)	227,989	50.3	56.0	31.2	17.7	31.7
15. 3	0	17,754	38,593	1,252	757,995 (5.5)	246,111	49.8	57.4	32.0	18.6	32.4
6	0	18,678	38,141	1,050	775,556 (4.9)	266,945	48.7	57.6	31.3	19.8	34.4
9	0	20,894	37,271	1,049	767,410 (3.3)	262,822	49.3	56.9	30.7	19.4	34.2
15. 10	0	21,320	37,722	1,052	767,771 (3.4)	265,048	49.2	56.9	30.8	19.6	34.5
11	0	21,637	37,964	1,070	767,119 (3.0)	263,133	49.3	57.0	31.0	19.5	34.3
12	0	22,380	38,407	1,067	772,969 (2.5)	263,227	49.4	56.8	30.6	19.3	34.0
16. 1	0	23,053	38,259	1,063	766,264 (2.5)	269,810	49.5	56.7	30.8	19.9	35.2
2	0	23,853	39,077	1,087	773,613 (2.6)	277,425	49.2	57.1	30.9	20.4	35.8
3	0	25,494	39,409	1,289	778,647 (2.7)	264,394	49.9	57.7	32.0	19.6	33.9
4	0	25,928	39,494	1,142	781,473 (2.4)	288,018	49.1	57.3	30.6	21.1	36.8
5	0	27,771	39,628	1,156	778,875 (2.3)	285,537	49.2	57.2	30.8	20.9	36.6
6	0	29,473	39,458	1,159	790,985 (1.9)	299,418	48.9	57.6	30.4	21.8	37.8
7	0	30,567	38,884	1,166	787,891 (2.7)	298,063	49.2	57.4	30.5	21.7	37.8
8	0	31,606	39,331	1,179	793,144 (2.6)	301,849	49.0	57.6	30.5	21.9	38.0
9	0	32,238	39,473	1,199	786,821 (2.5)	293,076	49.4	57.0	30.2	21.2	37.2
10	0	33,092	39,489	1,208	794,840 (3.5)	304,462	49.2	57.6	30.2	22.0	38.3

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

2. 預貸率=貸出金/預金×100(%)、預証率=有価証券/預金×100(%) (預金には譲渡性預金を含む。)

3. 余資運用資産計は、現金、預け金、買入手形、コールローン、買現先勘定、債券貸借取引支払保証金、買入金銭債権、金銭の信託、商品有価証券、有価証券の合計

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		うち都市銀行 前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2012. 3	1,225,884	2.3	8,036,527	1.3	5,232,263	0.0	3,328,132	1.0	2,758,508	0.5	2,207,560	3.9
13. 3	1,248,763	1.8	8,258,985	2.7	5,376,279	2.7	3,447,339	3.5	2,856,615	3.5	2,282,459	3.3
14. 3	1,280,602	2.5	8,531,287	3.2	5,559,296	3.4	3,566,570	3.4	2,942,030	2.9	2,356,986	3.2
15. 3	1,319,433	3.0	8,751,970	2.5	5,687,104	2.2	3,713,402	4.1	3,067,377	4.2	2,432,306	3.1
6	1,345,197	2.9	8,758,190	2.9	5,667,916	2.8	3,710,191	4.5	3,051,866	4.3	2,449,638	3.4
9	1,347,370	2.6	8,761,761	3.0	5,697,869	3.1	3,720,200	4.2	3,056,371	4.0	2,424,861	3.0
15. 10	1,346,850	2.8	8,713,790	3.5	5,655,018	3.8	3,686,116	4.7	3,024,885	4.4	2,422,549	3.4
11	1,344,460	2.3	8,780,876	3.2	5,716,429	3.7	3,746,607	4.4	3,078,943	4.2	2,428,394	2.6
12	1,357,825	2.2	8,765,009	2.6	5,668,972	2.7	3,702,627	2.9	3,037,972	2.7	2,450,511	2.6
16. 1	1,348,518	2.3	8,756,289	2.8	5,680,464	3.1	3,713,797	3.4	3,052,490	3.4	2,436,352	2.4
2	1,353,247	2.1	8,868,590	4.0	5,792,790	5.2	3,809,571	5.6	3,131,890	5.7	2,437,704	1.8
3	1,347,476	2.1	9,090,816	3.8	5,965,673	4.8	3,936,531	6.0	3,235,087	5.4	2,482,863	2.0
4	1,362,524	2.3	9,069,429	4.3	5,933,901	5.3	4,023,169	9.0	3,252,802	7.1	2,491,246	2.4
5	1,358,855	2.1	9,071,521	3.7	5,942,017	4.7	4,040,584	8.4	3,289,342	7.0	2,487,350	1.9
6	1,371,890	1.9	9,055,911	3.3	5,911,587	4.2	4,019,152	8.3	3,247,987	6.4	2,495,612	1.8
7	1,370,332	2.3	9,013,064	3.4	5,880,652	3.9	3,995,528	8.1	3,227,988	6.3	2,486,818	2.6
8	1,374,287	2.2	9,021,722	3.3	5,895,521	4.0	4,017,577	8.9	3,247,046	7.2	2,481,037	2.1
9	1,376,916	2.1	9,070,512	3.5	5,946,007	4.3	4,066,675	9.3	3,275,716	7.1	2,474,640	2.0
10	1,378,867	2.3	9,082,100	4.2	5,956,359	5.3	4,099,321	11.2	3,300,066	9.0	2,477,725	2.2

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2012. 3	596,704	3.5	1,756,353	0.5	11,018,764	1.3
13. 3	600,247	0.5	1,760,961	0.2	11,268,709	2.2
14. 3	615,005	2.4	1,766,127	0.2	11,578,016	2.7
15. 3	632,560	2.8	1,777,107	0.6	11,848,510	2.3
6	640,636	2.6	1,781,218	0.3	11,884,605	2.5
9	639,031	2.0	1,771,310	△ 0.4	11,880,441	2.4
15. 10	636,223	2.2	—	—	—	—
11	636,053	1.4	—	—	—	—
12	645,526	1.7	1,784,062	△ 0.3	11,906,896	2.1
16. 1	639,473	1.9	—	—	—	—
2	638,096	1.1	—	—	—	—
3	642,280	1.5	1,778,719	0.0	12,217,011	3.1
4	644,282	1.9	—	—	—	—
5	642,154	1.3	—	—	—	—
6	648,712	1.2	1,794,290	0.7	12,222,091	2.8
7	645,594	1.7	—	—	—	—
8	645,164	1.7	—	—	—	—
9	649,865	1.6	1,784,565	0.7	12,231,993	2.9
10	648,016	1.8	—	—	—	—

- (備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』、ゆうちょ銀行ホームページ等より作成
 2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数
 3. 国内銀行・大手銀行には、全国国内銀行の債券および信託勘定の金銭信託・貸付信託・年金信託・財産形成給付信託を含めた。
 4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表
 5. 預貯金等合計は、単位(億円)未満を切り捨てた各業態の預貯金等の残高の合計により算出

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		大手銀行			都市銀行			地方銀行		第二地銀		合計	
		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率
2012. 3	637,888	0.0	2,239,295	0.0	1,798,636	0.2	1,616,955	2.6	446,643	1.7	4,940,781	1.0		
13. 3	636,876	△ 0.1	2,293,271	2.4	1,822,721	1.3	1,669,855	3.2	451,585	1.1	5,051,587	2.2		
14. 3	644,791	1.2	2,348,972	2.4	1,865,822	2.3	1,721,433	3.0	461,995	2.3	5,177,191	2.4		
15. 3	658,015	2.0	2,391,194	1.7	1,883,529	0.9	1,788,464	3.8	474,984	2.8	5,312,657	2.6		
6	656,034	2.1	2,383,001	2.5	1,876,637	1.4	1,789,011	3.8	475,390	3.5	5,303,436	3.0		
9	665,343	2.4	2,412,577	3.2	1,894,158	2.3	1,810,533	3.7	481,609	3.2	5,370,062	3.2		
15. 10	664,388	2.7	2,398,305	2.9	1,884,145	2.0	1,810,373	3.9	479,176	3.5	5,352,242	3.2		
11	663,532	2.1	2,417,710	3.0	1,897,841	2.1	1,815,353	3.6	479,482	3.0	5,376,077	3.1		
12	671,982	2.4	2,433,741	2.8	1,905,620	1.8	1,838,138	3.7	487,493	3.3	5,431,354	3.1		
16. 1	668,944	2.5	2,429,748	3.5	1,903,452	2.4	1,835,612	3.7	484,644	3.4	5,418,948	3.4		
2	666,808	2.1	2,419,116	2.8	1,890,965	1.8	1,831,152	3.1	483,479	3.1	5,400,555	2.8		
3	673,201	2.3	2,455,767	2.7	1,908,530	1.3	1,852,563	3.5	492,112	3.6	5,473,643	3.0		
4	670,224	2.6	2,419,615	2.4	1,871,995	0.7	1,847,487	3.9	487,286	3.8	5,424,612	3.1		
5	669,311	2.0	2,422,044	2.3	1,871,062	0.4	1,850,616	3.6	487,006	3.2	5,428,977	2.8		
6	671,924	2.4	2,435,527	2.2	1,882,436	0.3	1,854,281	3.6	490,249	3.1	5,451,981	2.8		
7	675,310	2.6	2,425,745	1.5	1,868,811	△ 0.6	1,865,827	3.9	491,614	3.4	5,458,496	2.6		
8	674,517	2.4	2,428,732	1.7	1,867,533	△ 0.6	1,869,080	3.9	491,163	3.4	5,463,492	2.7		
9	681,666	2.4	2,453,343	1.6	1,887,170	△ 0.3	1,882,429	3.9	497,850	3.3	5,515,288	2.7		
10	679,044	2.2	2,446,022	1.9	1,875,099	△ 0.4	1,881,266	3.9	495,465	3.3	5,501,797	2.7		

- (備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』等より作成
 2. 大手銀行は、国内銀行-(地方銀行+第二地銀)の計数
 3. 合計は、単位(億円)未満を切り捨てた各業態の貸出金残高の合計により算出

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活用ください。

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
- 論文募集

【URL】

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

The screenshot displays the homepage of the Shinkin Central Bank Research Institute. At the top, there is a search bar and a navigation menu. The main content area is divided into two columns. The left column contains a vertical list of navigation links such as 'トップページ', '分野別新着情報一覧', '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・統計', '景気動向調査', '活動記録', '研究所の概要', '論文募集のお知らせ', 'ご意見・ご要望窓口', 'リンク集', and 'English Page'. The right column features a '新着情報' (WHAT'S NEW) section with several news items, including '2016.12.9 金融調査情報', '2016.12.7 「活動記録」ページを更新しました。', '2016.12.5 内外金利・為替見通し', '2016.12.2 産業企業情報', '2016.12.1 信金中金月報', '2016.11.22 ニュース&トピックス', '2016.11.16 経済見通し', '2016.11.14 金融調査情報', and '2016.11.7 ニュース&トピックス'.

ISSN 1346-9479

信金中金月報

2017年(平成29年)1月6日 発行

2017年1月号 第16巻 第1号(通巻533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