

取引先中小企業の事業性を重視した経営支援への期待

－ 本業支援での真の信頼構築が大きく左右する中小企業の金融機関評価 －

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) 事業性評価、本業支援、格付け、金融機関選択、知的資産経営、稼ぐ力、人材育成

(視 点)

事業性評価やベンチマークへの対応について、地域金融機関では限られた経営資源でしかも厳しい経営環境下では限度がある、あるいは、現状の金融庁の方針もいずれまた変わるのではないか、コストに見合う効果は見込みにくい、といったことなどから取組姿勢が今ひとつ定まっていらないように思われる。一方で、金融庁の方針とは別に、中小企業への継続的かつ本質的課題について本業支援を行うことで構築された強固な信頼関係で、地域金融機関として差異化による価値創出を行ってきた例もある。こうした事業性向上にかかる支援活動は、実際にどのような考え方で取り組まれ、中小企業と地域金融機関それぞれにどのような効果をもたらしたのか。また、地域金融機関の中長期的な持続発展に重要な、中小企業から積極的に選択され続ける存在になるという意味での効果はどうか、限られた事例からとはなるが確認してみたい。

(要 旨)

- 「事業性評価」や「ベンチマーク」への対応が金融機関の関心事のひとつとなっている。これは、03年のリレーションシップバンキング以来の一貫した取組みの中にあるもので、単に金融だけでなく我が国全体の成長戦略という大きな流れでのものである。
- 中小企業の金融機関の経営支援サービス利用は低位ながら、利用した場合の効果は高く、事業性向上支援の金融機関と中小企業双方への効果の可能性を示唆している。
- 事業性評価・向上支援の事例として、熊本第一信用金庫上通^{かみとおり}支店の商店街や不動産関連情報を生かす取組みと同支店とWIN-WINの関係にある建築・リフォーム業の有限会社サウス総合システム、但陽信用金庫の知的資産経営支援への取組みと知的資産経営報告書を作成して危機から見事に復活した機械設計・製造の株式会社ミタチの事例を紹介する。
- 一般的に、中小企業と金融機関間で事業性評価・活用への認識に差異はあるが、事業性向上支援は価値共創や金融機関選択でプラス効果が確認され、支援の積極化を期待したい。

はじめに

「事業性評価」や「ベンチマーク」への対応が地域金融機関では関心事になっている。これをテーマとしたある会合での地域金融機関の発言から、関心の中心は「どのようなものにすれば監督当局との対話に生かせるのか」「ベンチマークの公表はマスコミの取り上げ方で顧客の評判に大きく影響してしまうのではないか」などにあった。また、「監督当局の方向性もいつまた変わるかわからない」という懸念も持っている。このため、周囲の状況を見つつ、事業性評価シートは策定したものの、その意味や流れをどう捉え、どうすべきなのかを主体的には決めかねている、といった状況がみてとれた。

今回の金融庁の「事業性評価」や「ベンチマーク」の求めは、金融機関の経営という観点はもちろんだが、人口や中小企業数の減少、産業構造の変化、人手確保の困難化などの大きな経済社会の環境変化への対応として、成長力を確かなものにしていくことを目指す我が国の政策という大きな流れの中で位置付けられている点を忘れてはなるまい。単に金融機関のみ、当面の対応といった近視眼的な見方でのものでないことは、地域金融機関も認識しておくべきであろう。つまり、この流れは我が国全体として、あらゆる業種、企業規模、地域において求められ、国力の維持発展のためには避けて通れない根本的課題への対応であり、方向性は簡単に変わりようがないとみられる。

また、市場環境が大きく変化する中で、金融機関経営の持続発展の観点からは、「事業性評価」や「ベンチマーク」は、本来、金融庁ではなく中小企業を含む地域のステークホルダーがどう評価するのかが最も重要であり、金融庁もそのことを重視している。顧客の立場からすれば、地域金融機関が目指す姿や特長・取組み・その実行と結果、今後の展開を具体的に示し、より相応しい選択・判断をしたいと望むのは当然である。

本稿では、事業性評価やベンチマークの意義やとらえ方を、その経緯や中小企業支援の利用状況などから再確認した後、従前から事業性に着目した支援を行う信用金庫と、その支援を受けた中小企業の「稼ぐ力」の向上事例、中小企業が金融機関を本当の意味で評価する取組みは何かをみていきたい。

1. 中小企業への円滑な資金提供・支援における事業性評価重視は一貫した流れ

(1) 事業性評価は2003年のリレーションシップバンキングの機能強化以降鮮明化

図表1は、地域金融機関において大きなテーマである事業性評価による取引先中小企業への融資や支援、そうしたことも含む金融機関の取組みを客観的に評価するためのベンチマークに至る流れをみたものである。この流れの始まりは、バブル経済の崩壊に端を発する金融機関の不良債権が問題化し、金融再生プログラムで金融機関の「不良債権解消」を通じた「産業・経済再生」という二つの目

図表1 金融再生プログラム以降の円滑な中小企業金融に資する事業性評価への流れ

02年10月	金融再生プログラムでリレーションシップバンキングのあり方を検討
03年 3月	「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」(03年度～04年度)
05年 3月	「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」(05年度～06年度)
07年 8月	監督指針の改正において地域密着型金融の取組みが時限ではなく恒久的な枠組みへ。
08年 9月	リーマン・ショックで金融不安が波及、世界同時不況
09年12月	「中小企業金融円滑化法」が11年3月末までの時限立法として施行（結果として二度の延長により13年3月末に終了）
11年 5月	「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針の改正」で、地域密着型金融のビジネスモデル化をより明確化
13年 9月	「平成25事務年度 金融モニタリング基本方針」で、借り手中小企業の事業内容等を適切に評価した融資を促進する事業性評価に関するモニタリングを開始
14年 9月	「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針」の重点施策で、事業性評価による融資・支援への取組みの検証を提示
15年 9月	「平成27事務年度 金融行政方針」で、金融機関の事業性評価による融資・支援の実態について、融資先企業へのヒアリング（1,000社程度）による実態把握と、取組みを客観的に評価出来る多様なベンチマークの検討を明記
16年 9月	「金融仲介機能のベンチマーク」公表
16年10月	「平成28事務年度 金融行政方針」で、金融機関の現在のビジネスモデルの持続可能性検証と、顧客本位の良質なサービスの提供を通じ金融機関自身も収益を確保する好循環、すなわち、顧客との「共通価値の創造」が取り上げられた。

(備考) 金融庁『これまでの金融行政における取組みについて』（2015年12月21日）などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

的が目指された2000年頃に遡る。地域金融機関にとっては、03年3月の「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」が実際の対応のスタートといえる。

この当時は、不良債権問題が喫緊の課題であったため、03年のリレーションシップバンキング（以下ではリレバンとする）や、05年3月の「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」では、金融機関の格付けで要注意先・要管理先などの取引先中小企業のランクアップなどでの健全性の回復とともに、取引先中小企業の経営改善や成長支援のためのコンサルティング機能

の強化が求められた。

このリレバンへの対応が始まった当初は、取引先中小企業に寄り添った営業活動をしてきたとの自負のある信用金庫には少なからず戸惑いがあり、そのためか、反発に近い受け止めをするところも中にはあった。しかし、中小企業への経営支援について、担当者の配置や担当部署の設置、研修やOJTを通じた人材育成などに取り組み、当初の経営改善支援中心から、ビジネスマッチングでは地域内だけでなく遠隔地や大手企業なども対象とするケースも増加、事業承継でのM&Aの活用活発化、外部専門機関や大学との連携、海外進出支援など、範囲の拡大・質の充実、組織的

対応など、現在の取組みは当初とは隔世の感がある。信用金庫における中小企業支援に対するイメージも、不良債権対応のような重たいものから、成長支援といったより前向きなものが多くなったのも確かであろう。ビジネスマッチングなどが全国の信用金庫でかなり活発に行われているのはその証左といえよう。特に、リーマン・ショックへの対応であった中小企業金融円滑化法が二度の延長を経て13年3月に終了して以降は、金融仲介機能を積極化して中小企業や地域を活性化することがよりクローズアップされることになった。

ただ一方で、地域金融機関では企業経営について実践的なノウハウ・知識などの豊富な蓄積があるわけではなく、財務面など一定のアドバイスができる程度で、本格的な支援はなかなか難しいという声も聞かれる。また、現在は事業性評価やベンチマークに対して強力に推進する金融庁の姿勢が、いつ変化するかわからないと懸念する向きもある。しかし、リレバン以降の円滑な中小企業金融、そのための中小企業の経営課題解決への支援、すなわち、地域密着型金融の質の向上という方向性はリレバン以降15年近く一貫しており、すでに07年8月の金融庁の監督指針で、この取組みが時限ではなく恒久化とされていることを忘れてはなるまい。

中小企業金融円滑化法への対応で条件変更などを行い、未だ経営改善が十分ではない先などの問題も残ってはいるが、不良債権問題が喫緊の課題から平常化した現在、地域金融機関の大きな役割である取引先中小企業の事

業を適切に評価し、融資も含めた実効性の見込める支援を通じた活性化をより重視するのは必然ともいえよう。求められているのは、金融機関経営の健全性ととも、中小企業の再生・成長支援など地域経済の活性化であることは、常に変わりはないのである。

これは、金融機関本来の役割である「リスクを取って企業に寄り添い、その成長を支援する」という原点への回帰が強く求められていることを意味している。前述のとおり、リレバン当初の頃は、信用金庫はこれまで中小企業の経営状況を常に把握して支援をしてきたのではないかと、といった声をよく聞いた。そうであれば、その後の不良債権への対応などでブランクがあったとしても、事業性評価やベンチマークへの対応に関しては、かつての状況をやや精緻にし、「見える化」することであり、従来取り組んできたとしているあるべき姿と相違するものではあるまい。

地域や中小企業という立場からすれば、バブル崩壊やリーマン・ショックなどからは一定程度立ち直り、十分ではないにしろ業況もかなり改善はしている。しかし、中小企業の事業者数は09年の420万者から14年には381万者とわずか5年で39万者もの急速な減少がみられ、60歳以上の経営者では半数以上が廃業を予定するような状況ともいわれるなど、大きな構造的変化への対応を急ぐ必要がある多数の中小企業が存在する。つまり、中小企業経営や地域活性化にとって根本的な課題に取り組まなければならない重要な局面にある。ICTの活用、海外進出、徹底した地域

密着、事業承継やこれを機会とした新展開、中小企業同士その他との連携などの積極的な活用等で、「稼ぐ力」を強化しなければならない。企業規模や業種に関係なく、視点を変えて構造変化を眺め、新たなビジネスチャンスを見出し、挑戦しなくてはならない。

このように、金融機関の経営持続力、中小企業や地域も含めた構造問題への対応や稼ぐ力の再生は、先行きの国力、国民生活の水準の維持向上に不可欠な成長の壁の克服のための政策という大きな流れの中で取り組まれているのであり、単に金融機関だけの問題ではない。したがって、金融庁の現在の方向性が簡単に転換するとは考えにくい。

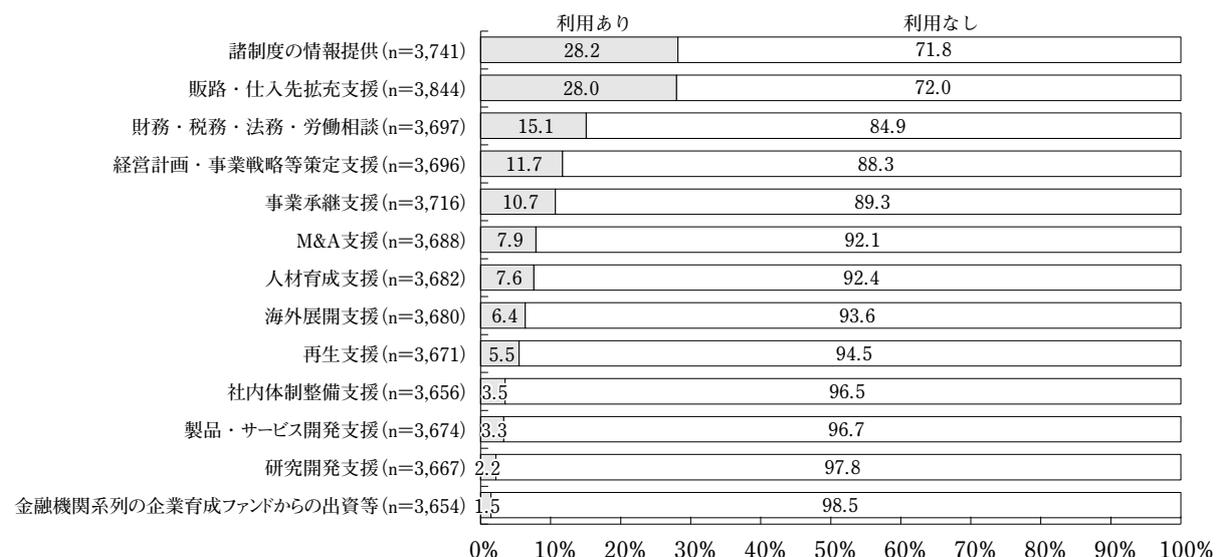
(2) 中小企業の金融機関の経営支援サービス利用は低位

さて、それでは実際に金融機関が提供する経営支援サービスについて、中小企業はどの

程度利用しているのでしょうか。金融機関の役職員の多くは、16年5月に発表された、金融庁の『企業ヒアリング・アンケート調査結果について～融資先企業の取引金融機関に対する評価～』で、中小企業が金融機関に求めているのは金利の低さなどではなく事業への理解や信頼関係などであること、金融機関の経営支援サービスが不足していることなどが指摘されていることは目にしたことがあろう。そこで、ここでは中小企業庁の『中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査』（2016年3月）という別の結果からも、支援の利用状況などを確認してみる。

図表2は、経営支援サービス別に利用状況を見たものである。最も利用されているのが諸制度の情報提供で、28.2%の中小企業が利用している。販路・仕入先拡充支援がほぼ同率の28.0%、次に、金融機関の支援ということもあってか財務・税務・法務・労働相談の

図表2 中小企業における金融機関からの経営支援サービスの利用状況



(備考) 平成27年度中小企業庁委託調査『中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査』（2016年3月、みずほ総合研究所株式会社）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

15.1%が、さらに、経営計画・事業戦略策定支援11.7%、事業承継支援10.7%と続き、ここまですべての利用率となっている。諸制度の情報提供といった支援の難易度が高くなく（もちろん、「ものづくり補助金」などで比較的多くみられた、単なる制度紹介にとどまらず、実際に申請資料作成支援まで金融機関自身で行っていただければ別だが）、中小企業側も比較的金融機関に支援を要請しやすいもの、あるいは中小企業が最も興味のある売上増につながるものが1位、2位で利用率は3割近くとまずまずだが、3位以下の利用率は低位といえよう。

全体的にみて、中小企業は金融機関の提供する経営支援サービスをあまり利用していないということである。もちろん、中小企業自身が経営課題をよく認識しておらず、サービ

ス利用の必要性を感じていない場合もあるが、本来、業績が好調なところでも必ず何か経営課題はある。それにもかかわらず、こうした低利用率にとどまっている。リレバンからかなりの時間は経過したが、それでもまだ地域金融機関側が支援について試行錯誤の最中ということもあろう。中小企業の実態・事業性を適切に把握し、これに基づき支援しお互いの価値の創出を図ることについて、理解・意識の持ち方、具体的な取組み方、PRなど、金融機関側の努力にはまだ何らかの不足があるのではないだろうか。

では次に、中小企業は経営課題についてどのように認識しているのだろうか。また、実際に利用されている経営支援サービスと経営課題は合致しているのだろうか。図表3は、従業員規模別で中小企業が成長のための

図表3 従業員規模別の中小企業における成長のための経営課題

(単位：%)

従業員規模	技術開発	製品・サービス開発	設備投資	販路の開拓	仕入先の確保	海外展開	従業員の確保	資金繰り	事業承継	事業再構築	その他
5人以下 (n=894)	12.4	13.9	15.0	47.7	15.8	2.5	33.7	28.7	30.8	14.8	3.8
順位	⑨	⑧	⑥	①	⑤	⑪	②	④	③	⑦	⑩
6～20人 (n=826)	17.9	21.7	26.0	45.6	11.1	4.1	54.8	28.5	32.2	15.9	2.3
順位	⑦	⑥	⑤	②	⑨	⑩	①	④	③	⑧	⑪
21～50人 (n=861)	21.8	26.2	31.9	51.2	10.9	7.5	63.8	24.6	27.8	16.3	3.4
順位	⑦	⑤	③	②	⑨	⑩	①	⑥	④	⑧	⑪
51～100人 (n=726)	21.2	30.0	30.6	52.2	12.1	8.3	62.8	19.7	23.6	17.2	3.2
順位	⑥	④	③	②	⑨	⑩	①	⑦	⑤	⑧	⑪
101～300人 (n=858)	24.0	31.9	33.4	55.1	10.8	10.7	57.8	14.0	17.7	16.0	3.0
順位	⑤	④	③	②	⑨	⑩	①	⑧	⑥	⑦	⑪
301人以上 (n=144)	9.0	33.3	37.5	47.9	9.7	10.4	72.2	18.1	16.0	18.8	3.5
順位	⑩	④	③	②	⑨	⑧	①	⑥	⑦	⑤	⑪

(備考) 1. 平成27年度中小企業庁委託調査『中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書』（2016年3月、みずほ総合研究所株式会社）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 網掛けは30%以上

経営課題としてあげた項目別の割合である。第1位は、従業員5人以下では「販路の開拓」だが、それ以外の規模では「従業員の確保」である。逆に、「販路の開拓」は従業員5人以下以外の層ではすべて第2位である。なお、「従業員の確保」は5人以下でも3割台が課題としており、それ以外は5割以上の高率である。また、「販路の開拓」も、21人から300人までの層で5割以上と、販路（売上増）と人手の確保が大きな課題であることが浮き彫りとなっている。この他では、20人までの小規模企業層で「事業承継」、21人以上の層で「設備投資」、さらに、51人以上の層で「製品・サービス開発」が3割以上と多くなっている。

信用金庫の取組みでは、「販路開拓」でビジネスマッチング、「従業員の確保」では学生への合同企業説明会開催やインターンシップの仲介、大企業OBなどとのマッチングなど、「製品・サービス開発」では企業間や大学との連携仲介、「事業承継」でのM&Aや税務等の相談対応・専門家紹介など、中小企業の要望の多い分野でも既に一定の対応が行われ、効果も出ている。しかしながら、前述のとおり利用率が低位にとどまっているのは、①そもそも中小企業側には金融機関は融資・預金・決済などあくまで金融取引で利用する機関であり経営支援サービスを受ける、あるいは、そうした支援サービスの機能があるという認識が希薄である、②融資を受けている立場の中小企業では業況や財務内容が思わしくない場合はなおさらだが金融機関に内

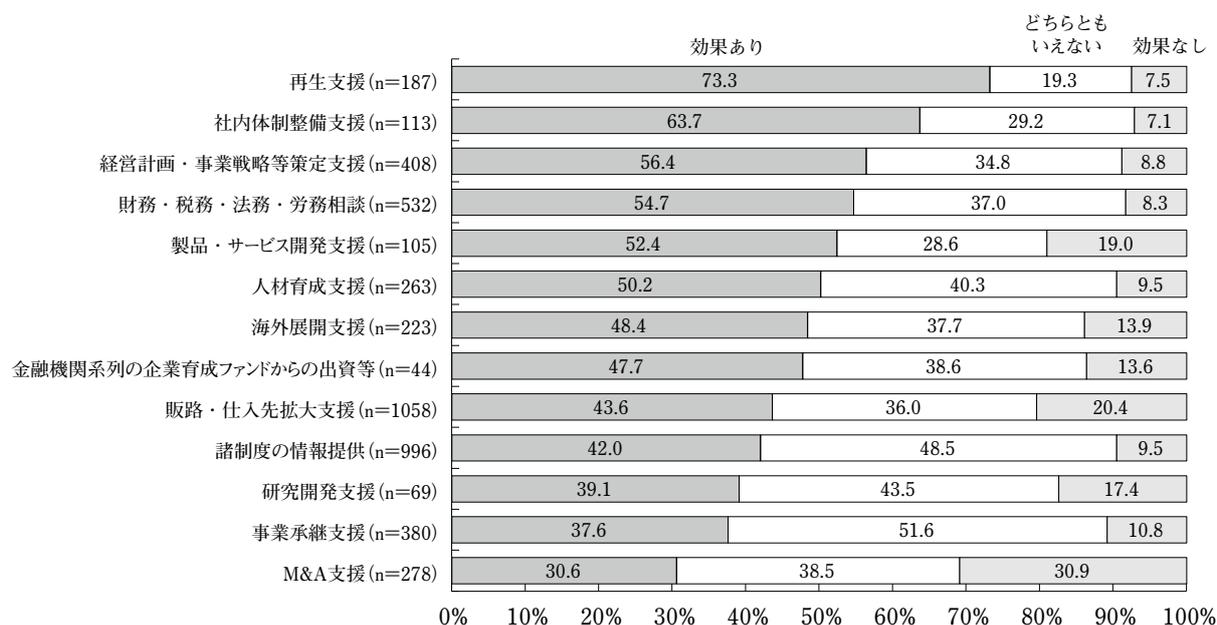
情をあまり明かしたくない、③②の理由もあり中小企業が経営に関する相談をする相手として多いのは普段から付き合いがあり事情もそれなりに理解している税理士や懇意にしている他の経営者である、などが考えられる。つまり、リレバン以降、地域金融機関は中小企業支援に注力してきており、一部には地域金融機関に絶大な信頼を寄せる中小企業がある一方で、まだまだ多くで金融機関の経営支援サービスについて十分に理解されていないのではないか。つまり、金融機関側が思うほどには中小企業との関係性は密接ではなく、中小企業が金融機関に相談することへの心理的抵抗感を持っている場合もある。これに関しては、これまでの筆者の経営改善支援の経験からも感じられるが、そのひとつの要因は、金融機関の事業面へのアプローチの不足にあると思われる。

(3) 金融機関の中小企業向け経営支援サービスは「効果あり」の割合が高い

このように、中小企業の支援の利用率は残念ながら低位なのだが、それでは、実際に支援を行った場合の効果を中小企業はどのように評価しているのでしょうか。実は、**図表4**にみられるとおり、中小企業が「効果あり」としている割合はかなり高いという結果になっている。

「再生支援」のようなかなり厳しいテーマが「効果あり」のトップで73.3%、逆に「効果なし」はわずかに7.5%である。13項目全体で上位の6項目、つまり半分近くの項目で

図表4 金融機関からの経営支援サービス利用の効果の有無



(備考) 平成27年度中小企業庁委託調査『中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書』(2016年3月、みずほ総合研究所株式会社)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

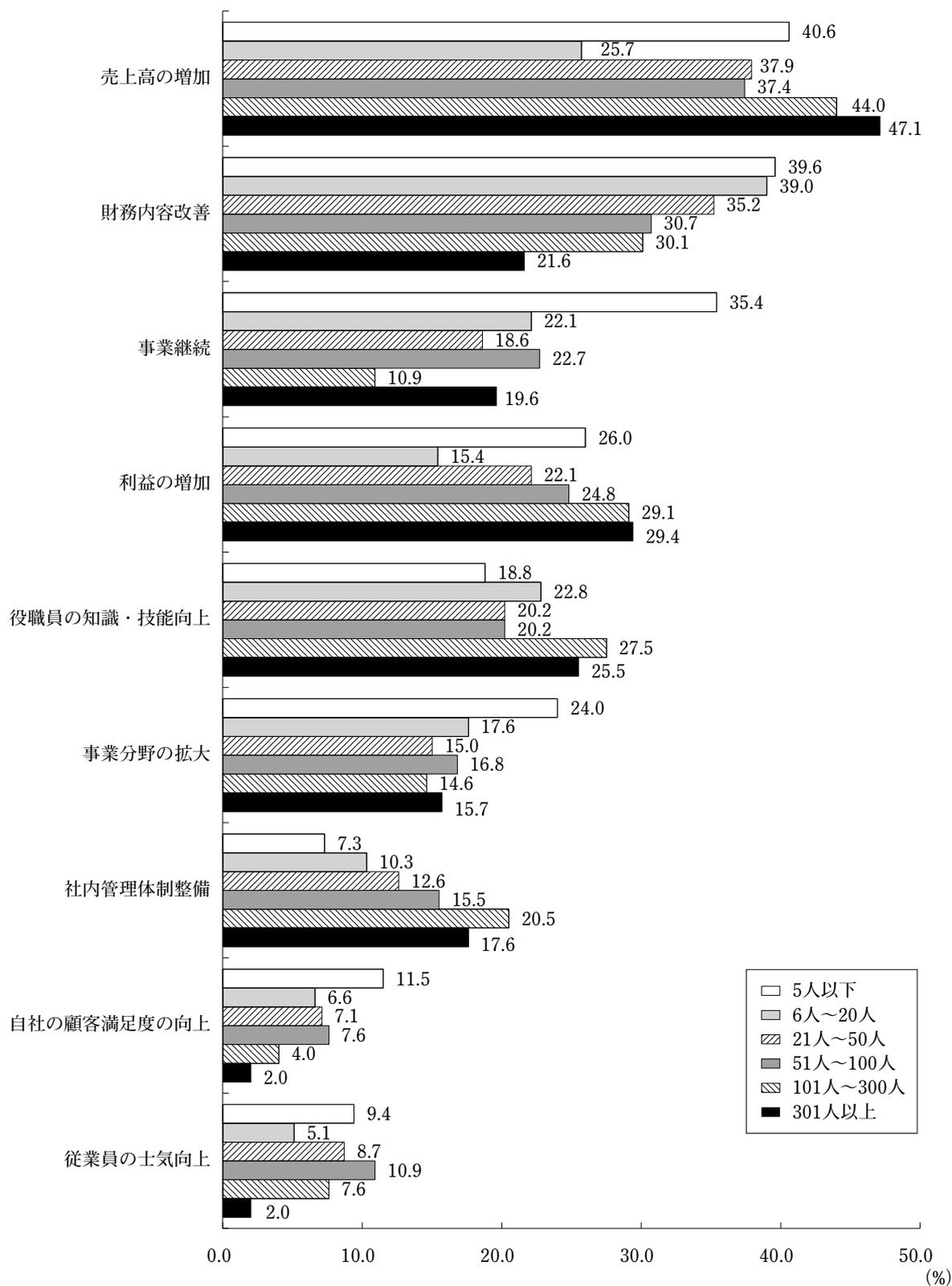
5割を超えて「効果あり」としている。これらに次ぐ「海外展開支援」や「金融機関系列の企業育成ファンドからの出資等」も、それぞれ48.4%、47.7%とほぼ5割のレベルに達している。もっとも低い「M&A支援」でも30.6%と3分の1近くが効果ありとしている。対象先の探索、細かな条件のすり合わせなどを経て成約に至るM&Aの成功確率は3割程度といわれるが、ほぼその割合で「効果あり」との結果であり、まずまずの評価といえるのではないだろうか。

もちろん、「効果あり」の割合をさらに高めることが望まれるわけだが、そもそも、経営支援の効果は短期間に期待できるものばかりではないし、必ず「効果あり」となるものでもない。特に、経営資源に成約の大きい中小企業では、複数の課題に平行して取り組め

ず、優先度合いに応じて順番に時間をかけて課題に取り組みざるを得ない場合が多い。また、最も重要な経営の持続発展に係る根本的な課題への取り組みは、具体策を計画しPDCAサイクルを回しつつ精度を高め、より効果的な内容にブラッシュアップするなど、結果に結びつくのに時間を要するのがむしろ普通であろう。つまり、こうした中小企業の課題解決では、支援を継続することが重要となる。継続することで、現在はまだ「効果なし」や「どちらともいえない」であっても、「効果あり」となるものが増えていくということになる。

さらに、こうした支援努力の継続こそが、金融機関には実践的なノウハウ・知識の蓄積とともに、様々な課題発見によるビジネスチャンスの重要な種まきとなる。結果はもちろんだが、その過程を通じた中小企業との共

図表5 金融機関の経営支援サービスでの従業員規模別の具体的な効果内容（複数回答）



(備考) 平成27年度中小企業庁委託調査『中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書』（2016年3月、みずほ総合研究所株式会社）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同作業が、事業性評価で求められる人材と組織の専門性の高まり、効率的・効果的な組織的対応力、さらに、真の信頼関係の構築という顧客から評価・選択される差異化要因（地域金融機関の経営持続力にとって、最も基本的かつ重要な強みであり、非金利面での競争力）につながっていく。この点は、後述の事例でも確認する。

図表5で、具体的な支援効果があった内容の割合をみると、従業員規模別、あるいは項目別に差異はあるものの、信用金庫取引先を中心をなす小規模層も含めてその効果が確認できる。常に中小企業の経営課題のトップである「売上高の増加」では、従業員規模で6～20人では25.7%とやや少ないが、他の規模では37.4%から47.1%とかなり効果が出ている。また、企業の経営持続性の基礎力となる「財務内容改善」、「利益の増加」などでも比較的効果が高く出ていることは注目に値する。

これまでみたように、監督当局の姿勢は時々の重要性で力の入れどころに強弱はあるものの、中小企業の経営課題解決について金融仲介機能等により寄与することが一貫したテーマとなっている。また、金融機関の経営支援サービスは、利用率こそまだ低いが、利用した中小企業ではかなり効果があることが確認された。事業性を評価して課題を明らかにし、相応しい経営支援サービスを行うことは、地域金融機関が自らの特色を打ち出して差異化し顧客から認識・選択され続け、中小企業とともに価値向上を実現する重要なツ

ルであることを示しているのではないだろうか。したがって、これをベンチマークの項目に盛り込み、非価格競争力の一段の強化に注力する意義は大きい。そこで、次章では中小企業の事業性を把握して課題解決に継続的に取り組む信用金庫の事例と、実際に経営支援サービスを通じた事業性の評価で融資その他何らかの効果につながった中小企業の事例を紹介する。

2. 事業性評価を重視した信用金庫の取組みと支援を受けた中小企業事例

(1) 熊本第一信用金庫^{かみとお}上通支店の本業支援と有限会社サウス総合システムとのWIN-WINの関係

イ. 上通支店の地域情報を生かした中小企業目線の本業支援

熊本市の中心部に本店を構える熊本第一信用金庫では03年6月に経営相談室を設置し、顧客の多様なニーズに応じた経営相談やコンサルティング業務、過剰債務構造の解消、事業や業務の見直しなどの企業再生、熊本県よろず支援拠点や熊本県中小企業再生支援協議会との連携による経営支援などを積極的に行ってきた（図表6）。今回はその活動の中から、熊本市の中心商店街のひとつである上通商店街にある、生田支店長以下総勢9人の上通支店の取引先中小企業の本業支援への取組みを紹介する（図表7）。

当支店のある上通商店街は南北に600m、南側に下通商店街、さらには新市街商店街

図表6 熊本第一信用金庫



金庫概要	
金庫名	熊本第一信用金
所在地	熊本県熊本市中央区花畑町10-29
預金・積金残高	2,695億円
貸出金	1,526億円
店舗数	24店舗
常勤役員数	269人

(備考) 1. 2017年3月末現在
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

へと連なる熊本市の中心商店街という好立地である。創業100年以上の老舗がある一方で一定の新陳代謝もあり、新旧雑多で小規模だがこだわりを持ち、魅力ある店が多い。近年は商店街の裏手の住宅混在地域に、若手経営者の古民家を活用した店舗なども集積している（図表8）。

こうした恵まれた市場だけに、金融機関にとっては競争が激しいレッド・オーシャン^(注1)でもある。だからこそ、金利競争などではない顧客に密着し差異化された価値を提供し、選択され続けることが重要なポイントとなっている。すなわち、顧客の高い信頼・評価を獲得しつつ、適正な収益を確保する戦略的支店経営の観点から、リスクの分散と様々なビジネスチャンス獲得の機

図表7 生田支店長と上通支店



(備考) 熊本第一信用金庫提供

図表8 賑わいのある上通商店街のアーケード



(備考) 信金中央金庫 南九州支店撮影

会に結びつけていく中長期的な収益基盤固めの推進である。大口取引先に偏重することなく、できるだけ多数の顧客との取引を重視することに重きが置かれている。

具体的には、顧客の課題解決をミッションとし、商店街であれば日常の営業活動の中で収集した商店の決算分析、個々の店舗の顧客状況などの聞き取り調査による来街者やそのニーズ変化の把握、新規出店・退店状況、不動産情報など様々な情報に常にアンテナを張り活用している。こうした

(注)1. 多くの企業が参入し、価格競争など激しい競争が繰り返されている既存市場のこと。これに対して未開拓市場で競争のない市場をブルー・オーシャンという。

データの収集・作表やグラフ化などでの活用については、生田支店長の営業推進部でのデータ分析など4年間の本部経験が生かされている。また、本部の考え方もその経験からより理解ができるため、たとえば、人口減少に対してどのような営業活動が目先のみにとらわれず、金庫経営全般を意識して中長期的に収益基盤を強化するために相応しいかなどを戦略的に考えることにもつながっている。

その結果が、たとえば商店街の状況についてのバックデータなどを活用し、積極的な顧客訪問による実態把握などから探り出した課題に対応するアドバイスなど、具体的・効果的な提案による顧客の本業支援活動ということである。商店街への新規開業などにおいても、なぜ独立開業するのかの考え方の確認や、業種に応じた目安となる指標についてバックデータなどを活用してアドバイスしつつ、開業計画をより実効性のあるものへとブラッシュアップすることを支援する。新規開業ではこのような対応と積極的なモニタリング活動があるため、リスクの把握も適時的確に行われる。しかも、比較的小口の融資金額ということもあるが、新規開業での融資に多い日本政策金融公庫と連携するケースは少なく、プロパー融資で十分に対応できるとしている。担当者は金利とリスクを考えたモニタリングに対してより積極的となり、顧客の満足

度を高めつつ自らの収益底上げにも寄与する。まさに、事業性評価による本業支援を武器とした課題解決型営業である。

こうした親身の支援だからこそ築かれた差異化された信頼関係があるため、顧客側から様々な相談を持ちかけてきたり、他の顧客を紹介してくれることなどがよく見られる。つまり、営業において単に商品売り込むセリング^(注2)ではなく、顧客中心の視点のためむしろ顧客側から接点を望んでくるようなマーケティングの発想がそこにはある。このため、競争激化の厳しい環境下でも、融資・預金の先数増加、リスクの把握・分散、利鞘確保などが着実に実現され、質の伴うボリュームアップとなっている。

当支店の営業担当者は3人だが、生田支店長自身も同行訪問はもちろん、商店街活動や経営者の集まりなどでの地元の関係強化・情報収集、売り買いのニーズが多い商店街の不動産収益物件関連情報をベースとして、営業担当者だけではカバーしきれない部分での積極的な営業努力などを惜しまない。現在は、目標の月間新規先獲得として預金30先、融資で10先を常にクリアしている。

顧客の状況を把握し本当に役に立つ支援を目指す徹底した訪問で接点を増やし、顧客の現状把握・課題解決に積極的に取り組む頼りになる存在を目標としている。困り事があればどんどん活用してもらおう。これが結果として金融取引の増加にもつなが

(注)2. 「セリング」は目先の売上高確保のための売り手の都合を優先させ、既にある商品をいかに売り込むかの重点を置いた手段。一方、「マーケティング」は顧客ニーズ・顧客満足を中心に考え、中長期的な強固な関係構築を意図した戦略的なもの。

る。即金融取引、金融機関側のスタンス重視ではなく、強固な信頼関係の土台となる価値作りから入り、顧客が必要とするものを提供する取組みである。こうした活動は、職員の知識・ノウハウの蓄積、コミュニケーション力の醸成などを通じた課題解決力や、自ら考え解決に向け行動する自立した人材の育成という、組織の根幹をなす人材力強化にも大いに寄与することになる。このため、常に支店内での情報共有などコミュニケーションを重視した取組みが行われている。

次に、当支店が案件紹介などで支援をする取引先事例を紹介する。

口. 有限会社サウス総合システム…強固な信頼に基づくWIN-WINの関係

(イ) 企業概要

当社は、1960年に創業、91年に有限会社として法人成りした。役職員5人で住宅やビルなどの建築・リフォームなどを行っている(図表9)。売上構成比はリフォームが7割、戸建て新築が3割である。さらに、昨年度から小規模ながら賃貸事務所ビルへの進出、今年度は熊本地震復興の一貫で作業員宿舍の建築だけでなく運営の請負い(現状での運営の事業期間の目安は3年程度)など、新たな挑戦を行っている。

南隆一社長は2代目で35歳とまだ若い、中小企業ならではの強みである小回り性を存分に生かし、物件完成後のフォローまで含めて迅速・丁寧な対応、価格面でも適切

図表9 有限会社サウス総合システム



当社の概要	
社名	有限会社サウス総合システム
代表者	代表取締役 南 隆一(2代目)
所在地	熊本市中央区壺川1-9-43
創業	1960年(設立1991年)
資本金	500万円
年商	2億円(2017年3月期)
役職員数	5人(役員1人、正社員2人、パート・アルバイト2人)
事業内容	建築・リフォーム

(備考) ヒアリング等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表10 南隆一社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

な水準へのこだわりがあり、顧客から高い評価を得ている(図表10)。当社では営業活動を特別行っていないが、こうした高い評価の結果、顧客からのリピートオーダーや他の顧客の紹介による受注案件が多く、今年度も既に年内の仕事量は受注済みである。

また、現在は熊本地震の復興需要という環境下にあるが、その一巡後を見据え、また、景気の波などの影響に対応するため、

戸建て新築住宅部門の拡充や、安定収益部門として昨年度から始めた賃貸の拡大など、従業員の将来も勘案した中長期的なビジョンも持って経営を進めている。

(ロ) 収益基盤の強化を目指す上通支店とのWIN-WIN関係

当社の上通支店との関係は創業以来ということである。南社長は、業績に波のある業界だけに、厳しい時期にも継続的・安定的で親身な付き合いをしてくれたことを高く評価している、としていた。上通支店の当社の担当者は、週に1~2度の頻度で訪問し、時に顧客の紹介も行っている。前述の事務所賃貸ビルでは、16年8月に南社長が興味を持っていた収益物件があり、その当時のビルオーナーは震災で傷んだため早期に手放したいとの意向で、双方の状況を掴んだ上通支店がマッチングを行ったものである。バイパス沿いの事務所や店舗、住宅が混在する地域に立地した約100坪の土地に3階建ての事務所用ビルで、資金調達コストや取得後に自社でリフォームしたうえで事業性の分析を十分に行った上で、資金面では上通支店が融資をした。

こうした当社への本業支援の一方で、当社顧客の工事費用の調達などについて当社から上通支店に紹介し、融資などに結びつくことも少なくない。つまり、当社と上通支店はWIN-WINの関係性ということになる。

当社では、収益の安定化などのため、中長期的にはリフォーム・住宅・不動産賃貸の売上構成比を4:4:2程度とすることを目標とし、年商も現在の2億円を5年後で5億円、10年後には10億円を目指したいとしている。当然、そのためには人材確保や育成、規模拡大にともなう組織の構築、資金面その他の検討・クリアすべき課題も出てこよう。このため、外部の支援機関・専門家の活用なども含めて様々な相談対応など、上通支店のさらなる支援が望まれることになろう。実際、南社長の熊本第一信用金庫に対する信頼度は極めて高く、何でも相談できるとしており、当社の企業基盤強化への当信用金庫の中小企業目線での的確な貢献が大いに期待されている。

(2) 但陽信用金庫の「知的資産経営」への取組支援と株式会社ミタチが取り組む全社員での「稼ぐ力」の構築

イ. 知的資産経営への取組み支援の効果

兵庫県加古川市の但陽信用金庫は、「地域のよろず相談所」を標榜し、外部資源も効果的に活用して積極的に顧客の課題解決に対応している。地域の活性化に積極的にコミットする課題解決型の取組みの中で、中小企業経営支援のひとつとして09年から行っているのが、積極的に推進する「知的資産経営」^(注3)での「稼ぐ力」を強化する支援である(図表11、12、13)。

(注)3. 知的資産は、特許権・商標権など知的財産権、ブランド・営業秘密・ノウハウなど知的財産だけでなく、人的資産や組織力・顧客とのネットワークや技術なども含むより広い概念で、どの企業でも必ず何かの知的資産を企業活動に利用している。知的資産経営については『信金中金月報2017年1月号』「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」を参照

図表11 但陽信用金庫の概要



金庫概要

金庫名	但陽信用金庫
所在地	兵庫県加古川市加古川町溝之口722
預金・積金残高	6,954億円
貸出金	2,744億円
店舗数	34店舗
常勤役員数	656人

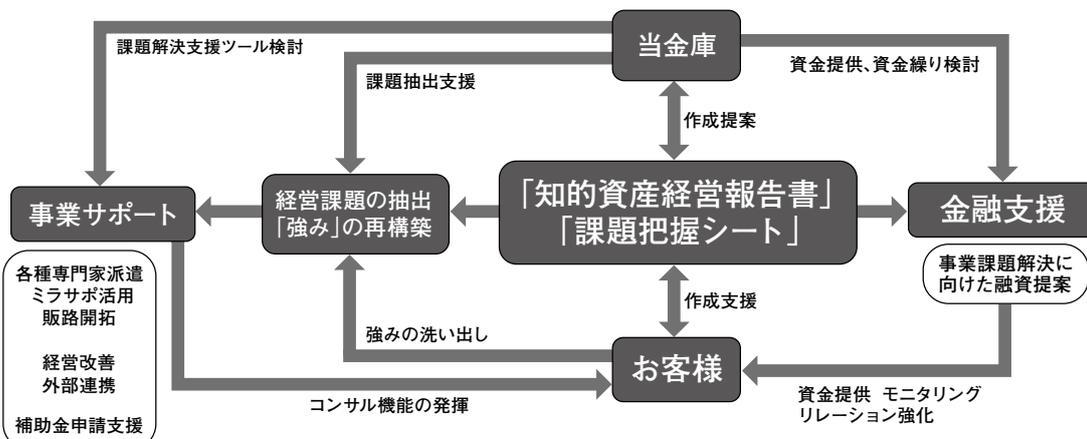
(備考) 1. 2017年3月末現在
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表12 知的資産経営支援を推進する藤後常務理事



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表13) 但陽信用金庫の課題解決型経営支援体制



●事業サポートと外部専門家・外部機関

<p>経営改善支援、事業再生支援</p> <p>中小企業再生支援協議会 公認会計士、税理士等</p>	<p>「知的資産経営セミナー」開催、「経営レポート報告書」作成支援</p> <p>中小企業診断士</p>	<p>「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」の活用(公財)ひょうご産業活性化センター</p>	<p>販路開拓</p> <p>兵庫県信用金庫協会 川上・川下ビジネスネットワーク事業 大阪府ものづくり B2B ネットワーク (公財)大阪市都市型産業振興センター (産創館)中小企業応援団プロジェクト</p>	<p>専門家派遣制度</p> <p>「ミラサボ」(中小企業庁) (公財)新産業創造研究機構 知財総合支援窓口(特許庁) (公財)ひょうご産業活性化センター</p>
---	---	--	---	--

(備考) 『但陽信用金庫2017年版ディスクロージャー』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(イ) 知的資産経営の支援企業数の実績

具体的には、後述の「知的資産経営支援セミナー」を開催し、16年度までの8年間で719社もが参加している。このうち、43社が「知的資産経営報告書」（以下、「報告書」とする）を、199社が概要版である「『知的資産経営』経営レポート」（以下、「レポート」とする）を策定している。累計242社が作成と、知的資産経営支援セミナー出席の3分の1にも達している（17年度末での累計は300程度となる見込み）。ひとつの地域金融機関がこれだけ多数の企業の「報告書」等の作成に直接的に関与している例はほとんどないのではなからうか。

(ロ) 作成企業の事業性向上

では、作成企業における「稼ぐ力」の向上についてみてみよう。「レポート」もしくは「報告書」作成先とそれ以外の先で、財務面の評価におけるランク付けの遷移について、16年度までの9年間の各年度の値を平均してみると、作成した先がランクアップした率の平均値は、それ以外の先に比較して5.1%ポイント上回っている。逆に、ランクダウンした率は、作成した先がそれ以外の先を5.7%ポイント下回っている。このように、作成先の方が良好な状況にあり一定の効果が観察される。

また、「報告書」作成企業で、11年度から15年度の業績が比較可能な4社のみの数字ではあるが、4社合計で15年度の売上高

は11年度比1.23倍、経常利益では同2.44倍、売上高経常利益率はほぼ倍の水準と、稼ぐ力＝事業性向上が顕著である。こうしたことが財務評価のランク遷移にも現れているとみることができる。

もちろん、これらの結果には企業努力以外の様々な外部要因などの作用もあろうが、各社が知的資産の現状の適切な把握で認識した強みを生かし、経営者と社員による組織としての環境変化対応力が引き出されたことが少なからず寄与しているといってもよいのではないか。

(ハ) 融資面での効果

融資という切り口からの効果では、16年度まで8年間で、「報告書」もしくは「レポート」作成企業で、新規取引開始・新規融資実行先が31先、融資額（シェアアップ先）88先・増加額22億5,700万円となっている。

「報告書」や「レポート」の作成を支援したことが他の金融機関との明確な差異化となって高く評価され新規融資取引につながったケースや、作成企業が「報告書」を取引先に配布し、それをみた経営者が関心を持ち作成先企業から当金庫に紹介されて新規取引につながった事例もあるなど、中小企業との関係性・取引内容における質をともなった量的拡大につながっているのは確かである。

次に、当金庫がこうした取組みに至った経緯と、取引先中小企業の事業性を高める

ため、また、その支援を担う当金庫の職員の人材育成などで、どのような取組み面の工夫・配慮がなされているのかなどをみていく。

ロ. 当金庫の取組経緯と効果的な取組みへの配慮

(イ) 知的資産経営支援の具体的取組みへのきっかけ

当金庫では、05年から（公財）ひょうご産業活性化センターの「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」^(注4)の活用を行っていた。これは、技術力・ノウハウや成長性・経営力についての評価書を同センターが発行することで、企業価値のアピールや円滑な資金調達を支援することを目的としたものである（当金庫では05年度から16年度までの12年間で52社の活用実績）。これに対して知的資産経営は、技術の範囲にとどまらず企業全体をみて強みに着目して深掘りしたものである。08年に同センターで開催された「報告書」を作成した企業の発表会をみた当金庫の藤後常務理事が、自金庫のコンサルティング活動に取り入れることを考えた。というのも、発表会で、経営者ではなく社員が経営を自らのこととしてとらえて発表する姿に衝撃を受けたからである。すなわち、経営者が発表するというのは普通であるが、社員まで

自社を真剣に見つめ直し、何を目指すのか、どうあるべきかを発表する姿に、組織力の弱い中小企業にこそこうした取組みが必要であると強く感じた、ということである。

経営者と社員が経営理念・目的、その方向性に沿って何をいつまでにどうするのかなどに共感・共通認識を持って取り組む、全員が当事者としての意識を持ち、組織として経営に取り組むことの重要性ということであろう。強みに気付いていない、あるいは正しく理解・整理できておらず、せっかくの力を発揮しきれていない経営者や社員の中小企業が少なからず存在する。経営者にはわかっているが、社員に伝わっていないコミュニケーション不足もある。知的資産の明確化と活用は、多くの中小企業で課題となっている事業承継をスムーズに、あるいは効果的に進めるためにも重要な要素である。その一方で、金融機関側も取引先中小企業に対する評価・判断は財務中心で、あまり企業の中身を深く理解する目をもっていない。こうした実態がある中で、この発表会での真剣な取り組みには感動すら覚えた、ということであった。

(ロ) 支援のための3つの取り組み

このようなきっかけで、具体的には以下の3つのステップで知的資産経営への理解

(注)4. 「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」は、技術・製品・サービスだけでなく、将来性や経営力を含む総合的な事業評価書を発行するもの。10項目を5段階評価し、コメントが示される。企業の問題点、改善すべき点についてもコメントされる。作成は、業種に応じた専門家がヒアリングのうえ行い、（公財）ひょうご産業活性化センターの技術評価支援委員会にて内容審査のうえ発行される。

と実際の作成支援の取組みを、中小企業の「事業性評価の向上」と「自金庫職員の人材育成」など双方にとってのメリットのために、きめ細かな配慮をしつつ進めている。

①「知的資産経営支援セミナー」

知的資産経営での当金庫の支援は、経営者やその社員、さらに金庫職員が当該企業の経営について一緒に考え、経営課題への効果的なソリューションを導き出し、計画の実行・評価・改善まで含めた結果につなげていく伴走型の支援である。そこで、(公財)ひょうご産業活性化センターとの共催で、知的資産経営とは何か、なぜ必要なのか、知的資産経営報告書を作成すると何があるのか、実際に作成した経営者の体験談などの内容で、09年度から「知的資産経営支援セミナー」を開催している。

参加者の募集は、知的資産経営の実践研修で実際に中小企業の知的資産経営をまとめあげていくことを体感・実感して理解している当金庫の支店長・担当者が説得力を持って行うことを重視している。これは、押し付けやお付き合いではなく、本当に興味を持って参加したい企業を対象とし、より実のあるものとするための配慮である。実際、参加者のモチベーションは高く、セミナーは3時間の長丁場ながら、これまで途中退席者などはみられないとのことである。こうした姿勢が、この支援活動が長続きしている要因ともしていた。なお、セミナーには顧問税理士からの紹介で参加する

企業や、未取引先の企業、さらには、税理士・会計士などの専門家、地域活性化のヒントを得たい行政機関や商工会議所などからの参加もある。

②「経営レポート作成セミナー」

次のステップとして、知的資産経営報告書の概要版である「レポート」の作成を支援する「経営レポート作成セミナー」を行っている。

金曜日または土曜日の午後のコースで、1回4時間、合計3回の12時間で「レポート」を作成する。もちろん、実際にはこの時間だけでは不足するため、予習・復習や次回までの課題をこなすことも必要となる。

作成は、知的資産経営報告書作成の支援に特に注力している外部の中小企業診断士の参加・アドバイスのもと、当金庫の当該企業担当支店の支店長・担当者もサポートのために必ず参加して行われる。参加企業からは各社複数名の出席とし、できるだけ多くの参加を促すことで社内での共通認識の醸成や作業効率のアップなどを図っている。また、作成の際は、4~5社で10人程度のグループを作って作業を進める。これは、同じ目的を持って共同作業することでの連帯感、他の視点からの様々な意見などでの気付きや内容の充実とともに、モチベーションを維持・向上させ、セミナー時だけでなく予習・復習なども含めて意欲的に取り組める環境を作り出すための工夫である。もちろん、このセミナー時に限らな

い中小企業同士のネットワーク構築の場ともなっている。

なお、参加企業の1社当たりの費用負担は2万円、当金庫も参加企業数により若干幅はあるが、1社当たり2.5万円～3万円を負担している。

さて、この取組みで見逃せない点として、サポート役の当金庫職員にも大きなプラス効果をもたらしていることがある。つまり、作成は中小企業目線での共同作業として取り組むため、取引先を深く理解するまたとない機会となり、日常の営業活動で聞けなかったような内容にも踏み込める。このため、当該企業に対する理解の仕方や深まりに大きな変化があり、相互理解も進む。企業との信頼関係はかなり深まる。当然、実体験として知的資産経営を学ぶため、企業経営への理解や支援の力には格段に厚みが増し、事業性評価その他の支援で目利き力を発揮できる人材育成の場となる。ちなみに、渉外担当者約150人のうちおよそ3分の2が既にこのサポートを経験している。

③「知的資産経営報告書」作成

さらに進んで、本格的に「報告書」の作成を希望する企業では、前述の（公財）ひょうご産業活性化センターや中小企業庁のミラサポの専門家派遣制度の活用のほか、企業が個別に支援専門家と費用負担も含めて契約を締結して作成が行われる。この作成の際にも、「レポート」と同様に当

金庫の支店長と担当者の同席が義務付けられており、進捗状況や内容、感じた事柄などが必ず金庫本部に報告される。

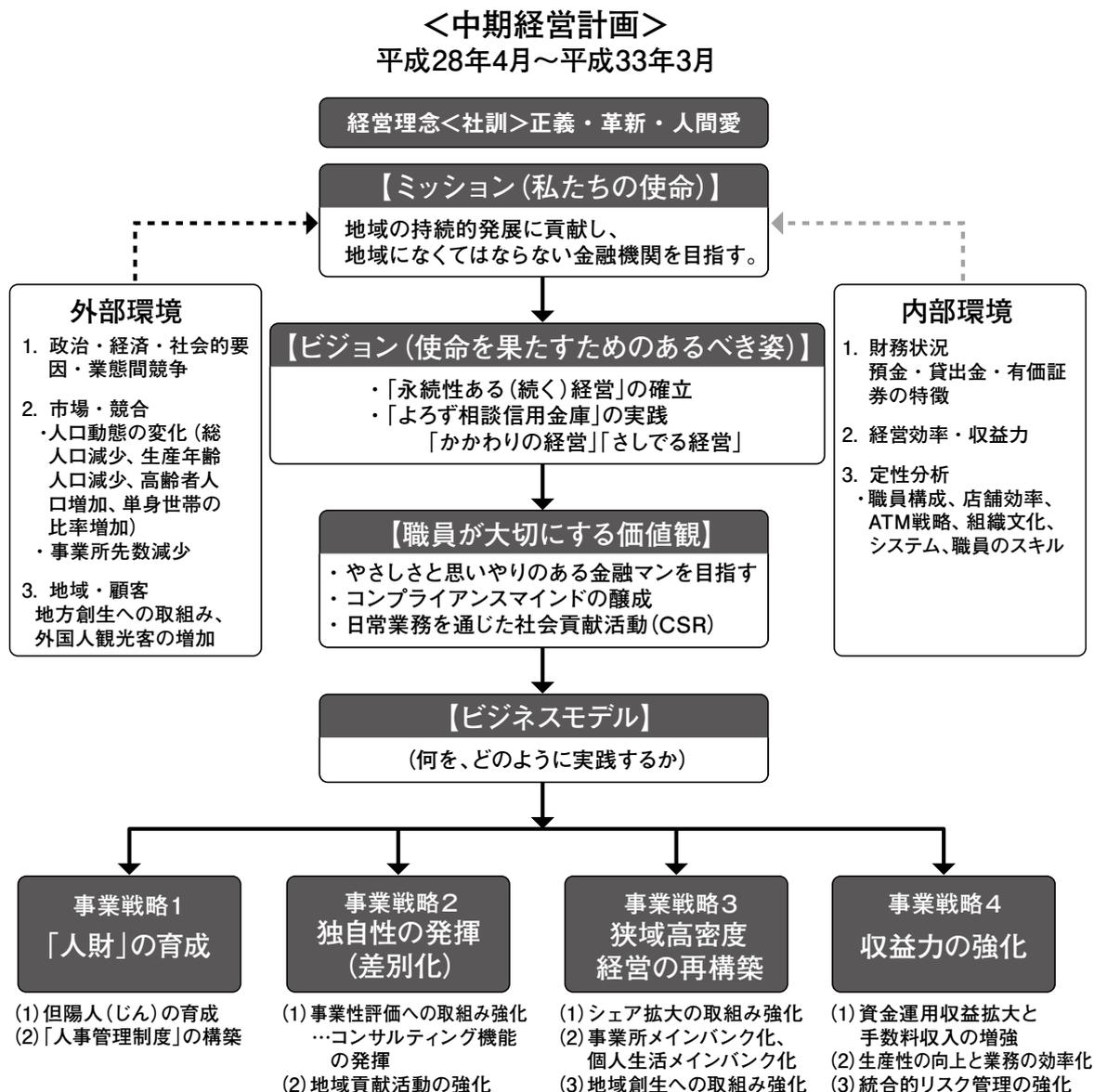
このような取組みにより当金庫営業店サイドで知的資産経営の内容の理解ができているからこそ、実際にその実行段階でのモニタリング等での継続的で実のある関係性が保たれ、中小企業から評価される大きな要因となっている。

ハ. 支援取組みの背景にある企業文化

ところで、なぜ、当金庫ではこうした活動に組織全体としてスムーズに取り組むことができたのであろうか。藤後常務理事は、もともと当金庫には地域や取引先の価値を高めることに取り組むことが、「地域金融機関としての使命」であるという「企業文化」があり、知的資産経営の支援も何か特別なことではなく普通のことという感覚で、理事長方針のもと、組織的な取組みとなった、としている。また、取組当初を振り返り、「知的資産という言葉すら十分理解のなかったなかで、やるなら継続すること、そして即リターンは求めないこと、これが理事長の承認条件で、このことが8年間続いてきた大きな要因である。」、とも語っている。

こうした考え方は、当金庫が現在進めている、環境変化を適切に認識したうえで、地域の中小企業の育成支援や地域活性化のための継続的な取組みを進める16年度～20年度の5か年計画からもわかる(図表14)。

図表14 但陽信用金庫の中期経営計画（5～10年後を見据えたビジネスモデル）



(備考)『但陽信用金庫2017年版ディスクロージャー』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

事業性を十分に理解し、中小企業に寄り添って根本的な課題解決を効果的に支援することこそが、中長期的視点での真の信頼関係構築や地域貢献となる。中小企業の視点からは、自分達を理解した関係性で安心感を持って安定的に付き合うことの出来る金融機関、換言すれば中小企業が当該金融機関をしっかりと認識し、優先的に選択を

したい存在として評価し続ける、ということになる。

もちろん、一般的には金融機関は、中小企業がそうした支援は支援、金融取引は金融取引と割り切って考え必ずしも支援した金融機関を金融取引で選択するとは限らない、こうした活動の意義は認めつつも短期的には融資拡大などの成果につながらな

い、あるいは手間隙（コスト）をかけるだけのメリットは見込めないなどとして、本業支援の深堀りを躊躇するケースは少なくない。この点、当金庫では即融資や金融商品の販売などではなく、将来の融資等ビジネス機会の種まきが着々と進められているという理解・強い信念のもとで支援が行われている。要するに、既に目に見える果実のみを争って価格競争などで刈り取るのではなく、顧客に寄り添ってしっかりと価値を育てる中長期的な発展性を重視した育成型の強固で安定的な関係性を構築する取り組みである。

その分、人材育成や効果的な組織構築、中小企業への理解の浸透、中小企業で十分に実効が現れるまでの時間など、スタートから目に見える効果の出現までには一定の期間を要しよう。しかし、こうした価格競争などでは築けない強固な関係性を構築することで中小企業の金融機関に対する評価において大きな違いが出てくることは、次の当金庫が知的資産経営を支援する取引先事例でも確かである。

二、株式会社ミタチ…知的資産経営をツールとした組織力発揮への取り組み

(イ) 企業概要

当社は、1965年に石川島播磨重工業株式会社（現株式会社IHI）の設計部門二次下請けとして、3人で三立興産株式会社を創業したことに始まる。88年に付加価値向上を目指して製造部門を立ち上げ、現在

図表15 株式会社ミタチの概要



当社の概要	
社名	株式会社ミタチ
代表者	代表取締役社長 清水 雅文（4代目）
所在地	兵庫県姫路市豊富町御陰665-35
創業	1965年
資本金	2,500万円
年商	24億3,900万円（2017年1月期）
役員数	114人（役員4人、正社員110人）
事業内容	自動省力化機械・電気制御・機器の設計、製作 各種機械設計（CAD）の支援作業 各種安全教育用危険体感装置

（備考）ヒアリング等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表16) 村山雅隆会長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の売上構成比は、株式会社神戸製鋼所向けが主力の設計部門が2割、自動車電装品製造設備など三菱電機株式会社向けが主力の製造部門が8割の構成となっている（図表15、17、18）。

17年1月期の売上高は24億3,900万円、売上高経常利益率は6%台で、配当率は

図表17 広いスペースの設計部門



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

5%となっている。創業時から培ってきた高い設計技術を有しているため、支給された設計図面どおりに装置の組立てだけを行う企業が多い中で、当社は機械設備の設計から製造・据付けまで一貫して顧客ニーズにきめ細かく対応し、形にできる総合力を強みとしている。

(ロ) 経営危機を端緒に「家業」から人材力を生かす「企業」に脱皮

創業35周年の2000年には、年商10億円、社員数100人を達成、06年に現社名に変更した。09年1月期にそれまでで最高の年商18億円となり順風満帆にみえた経営であるが、リーマン・ショックにより操業度が4割まで低下したことなどから、10年1月期に債務超過に転落し、創業以来の危機を迎えた。このことが、同族経営の「家業」から脱して「企業」として経営改革を進め、収益力を強化した当社の現在の姿をもたらす大きな転機となった。

当時の経営は創業家の2代目社長が握り、創業時のメンバーのひとりであった村

図表18 整理整頓され清潔感のある工場内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

山会長(図表16、当時は専務取締役)でも決算書をみることもなかった。ところが、この危機に直面し、取引先から取引停止をほのめかされ、部品調達も現金取引のみとなるなどの事態となり、創業家側から当時の村山専務に3代目社長として経営再建が託された。その際、村山会長は根本から経営を考える必要性を強く感じ、「家業」から「企業」に脱皮することが重要と考えた。そこで、創業家が保有していた株式を役員と社員で保有し、役職員が経営を自らの事として経営再建に取り組めるようにすることを再建を引き受ける条件とし、実際には役員と3分の1の社員が自社株を保有することとなった。

こうして3代目社長の村山体制での再建がスタートしたが、幸いに退職する者はいなかった。これは、当社が「人は人の中で人になる」「人に感謝し、当たり前のことを当たり前にする」などとして、創業以来、人に立脚する人間主義経営で人に優しい職場環境で培われる組織力こそが企業の永続性の源であるとする、「人」を大切に

する社風・社内文化があったためである。そもそも、当社の差異化要因である設計力や顧客ニーズをとらえて具現化するための技術・ノウハウに代表される組織力は「人」こそがカギ、ということである。

(ハ) 「知的資産経営」への取組みがもたらす組織活性化

村山会長は、自信のある設計力を基礎とする総合力という強みを生かせば、経営の再構築は十分に可能と考えた。これは、まさに「人」とそれによって蓄積された組織の知的資産の活用である。村山会長は、こうした考えを実効性のあるものとして具体化するためにさまざまな考えをめぐらせる中で、経済産業省のHPで「知的資産」という言葉は認識していた。そこに、タイミング良く但陽信用金庫香呂支店の支店長が「知的資産経営支援セミナー」の話を持ち込み、同セミナーに参加して知的資産経営の内容を具体的に知り、知的資産経営報告書の作成・活用をスタートさせることとなった。なお、この11年当時は、村山会長と同支店長は面識こそあったが、取引関係はなかった。

村山会長は、自社の持つ強みを整理して正しくステークホルダー(主に顧客と社員)に伝えて理解を得ることが、その強みを十分に発揮して経営を再建するための柱であるとあらためて認識した。つまり、外部に対して自らの優れた特徴を適切に伝達するPRとともに、社員が自分たちの姿・立ち

位置、目標とそれに向けて何をなすのかを正しく理解し、納得性・モチベーションを持って取り組むことの重要性である。

取り組むに当たり、当初から「知的資産経営報告書」の形にまとめることは決めていたが、まず最初に概要版を作成し、その後、13年に1年間をかけて14年版の「報告書」をまとめた。村山会長は、自社の強み・弱み、ライバル企業の内容など分かっているようで正しく整理・理解できていなかった実態・自らの実力を知り、その上で目指す姿を明確化することで現状認識・方向性を共有することができた、としている。その効果として、取引先からは、取組姿勢・やる気・態度などが変わったと評価された。

この取組みには社員も当初から積極的であった。その要因として、全体に危機感があったこともあるが、元々の「人」を重視する社風に加えて、同族経営から脱皮して皆の会社としてやっていくことにしたこと、自分たちの事として取り組むのが当然という意識付けができたことが大きな力になったとしている。「報告書」の作成作業に携わることで、経営を自分たちの事として実感し、なすべき事を納得性を持って理解でき、業績改善をより確かなものにしたと考えられる。

自らを正しく理解することから始まった14年版に続き、これからの当社をテーマの中心とした17年版の作成を、16年にこれも1年をかけて行った。全社員が10人程

度のチームに別れて1回2時間ずつ、最初の3回くらいで現状認識の共有やまとめ方についての学習をし、トータル10回程度で目標やその目標を達成するための指標などを数値により明確化し、分かりやすい図の活用などで内容をまとめた。これを部門ごとに、さらには全体として整合性のとれた形でまとめるという全員参加での作成を行った。この作業はすべて営業時間内で行われた。

なお、14年版の作成では、当社を事例とした但陽信用金庫の支店長の知的資産経営報告書作成の実践研修の結果から得られた気付きも取り入れられた。すなわち、当社のみではやや欠けていた将来の市場分析面をより充実させ、理解し易さ、納得性を向上させた。最初の14年版が再建から飛躍への基礎固めに必要な共通認識を得る目的に対して、17年版は飛躍期の展開という位置づけで作成された。

「報告書」は一度作成すればよいのではなく、当社のように実行結果を検証し、内外環境の変化を常にとらえて次のステップに相応しい適切な内容で精度を向上させ、継続する必要がある。当社は、逆境を「家業」から「企業」へ脱皮するチャンスととらえ、知的資産経営というツールを効果的に活用したことになる。

また、村山会長は、知的資産経営に取り組むことで、金融機関とも決算書ベースの話だけでなく、モノの考え方や、過去・現在から将来に向けたストーリー、つまり事

業性について深く話ができ、理解を得やすくなり信頼度を向上させることにも効果的であるとしている。金融機関には、こうした理解の上で自分達の将来を支える支援を期待したいとも述べていた。

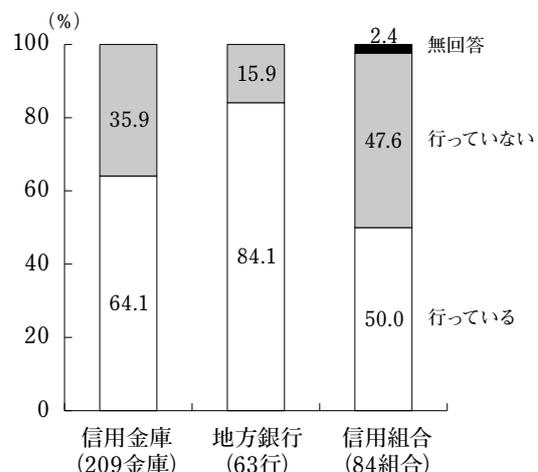
3. 中小企業の金融機関選択や融資機会創出などをもたらす事業性評価への期待

(1) 金融機関と中小企業間の事業性の理解・活用での認識の差異

ところで、地域金融機関が事業性を評価する際に不可欠な非財務情報にかかる取組みは、どの程度行われているのであろうか。

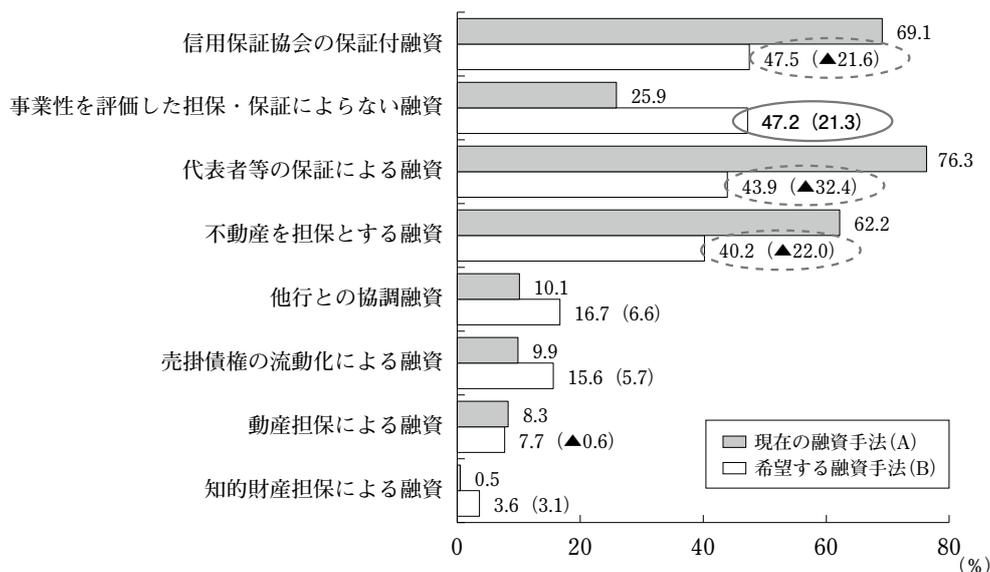
図表19は、特許庁の調査で地域金融機関の業態別に非財務情報に関する組織的取組みの実施率をみたものである。信用金庫では64.1%で、地方銀行には20.0%ポイントの差とやや水をあけられているが、それでも3分

図表19 金融機関の非財務情報に関する組織的取組みの実施率



(備考) 特許庁『金融機関等からみた企業の知的財産を活用した資金調達に関する調査報告書』(2013年2月)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表20 企業が現在利用している融資手法と今後希望する融資手法



(備考) 1. 『2016年版中小企業白書』p323図表2-5-49より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. () 内は(B) - (A)で単位は%ポイント

の2近くとかなりの実施率という結果である。

ところが、中小企業側への調査で事業性を評価した融資の利用率は高くない。中小企業庁の調査では、現在事業性を評価した融資を利用しているのは25.9%にとどまり、今後は事業性評価での融資を希望するという47.2%との差は21.3%ポイントと乖離が大きい(図表20)。逆に、信用保証協会の保証付融資や代表者の保証・不動産担保による融資などでは、今後望む割合が大きく減少し、対照的である。ここでは、今後希望する融資手法という聞き方ではあるが、実際には既存の融資が担保・保証中心で事業性を適切に評価した結果ではないととらえられて不満がある、とみるべきではないだろうか。

(2) 中小企業の事業性向上支援がもたらす
 金融機関評価への効果

こうした差異の背景は、金融機関側に事業

性評価への取組みが不十分なところが多い、あるいは、取組内容の中小企業側の理解不足(要因としては、中小企業の認識不足、金融機関の理解促進への努力不足などが考えられる)、ということになる。これまでの多数の中小企業への取材の機会などで聞いた金融機関に対する意見・要望や、信用金庫と実施した経営改善計画策定支援時に信用金庫が従前から収集していた情報の範囲・程度などからすると、金融機関の情報収集は、融資審査で求められる一定の項目の範囲で事業構造や事象の変化要因の解明などまでは踏み込んでいない、あるいは、営業担当者が当面の成績に直結させる範囲にとどまっている、ということが推察される。

このような金融機関の行動パターンは、資金需要が右肩上がりであり伸び続ける環境下であれば、ある意味合理的な行動かもしれない。しかし、現在直面し、また今後予想される経

営環境の下では、何らかの対応が不可欠であることは間違いない。その際の武器となりうるのが、事業性評価を活用し、各金融機関がそれぞれの特色を鮮明化することである。具体的に、何を、いつまでに、どのように行うのかはそれぞれの経営判断ではあるが、何が強みなのかを明らかにすることは、どのような業種であろうと顧客から選択されるために最も基本的なことである。地域金融機関でも本稿事例のような中小企業との相互の価値創出に取り組む姿勢や、情報発信力、中小企業とのコミュニケーション力の面で、より深く目に見える形での努力は避けては通れない。

有限会社サウス総合システムの熊本第一信用金庫に対する信頼感は他の金融機関を寄せ付けない強さがあり、株式会社ミタチでも経営力向上を支援した但陽信用金庫を高く評価しているのは間違いない。中小企業の本業への継続的な支援が金融機関の評価を向上させ、金融機関と中小企業双方の価値創出に効果があることは確認できた。実は、こうした事業性を向上させる取組みにより、新規取引などに結びついた事例は、本稿以前に取材してきた中小企業でもみられていた。

「事業性評価」や「ベンチマーク」では、対金融庁という意識が金融機関には強くなりがちなのはわかる。しかし、本来、金融機関が最も意識すべき対象は、地域の中小企業など顧客の評価・選択であるはずだ。対金融庁

という範囲ではなく、むしろ中小企業そして金融機関自らの中長期的な本物の稼ぐ力の向上のために、ツールとして事業性評価をどのようにうまく活用すべきか、という観点で支援活動の組立てを考えてみるのが重要であろう。事業性ではないが対個人客での差異化も同様のことが言えるはずだ。

おわりに

事業性を念頭に経営の根本課題の解決の支援を行うためには、本稿事例にもあるように、支援への取組みを通じた着実かつ計画的な人材育成が不可欠である。支援の意義が腑に落ち、中小企業の視点で継続的に取り組み、一定の広がりや深さの企業経営に関する知識・ノウハウを蓄積する地道な努力ほど、目利き力＝稼ぐ力（顧客満足度の高い営業力）を向上させる人材育成に効果的・効率的な方法はないからである。各地域金融機関ならではの知的資産を生かし、差異化された伴走型の支援、つまり、常に中小企業の将来を考えた支援こそが、金融機関が考えている以上にブランド・エクイティとして顧客が金融機関を選択・支援する強い要因になる。もちろん、本稿事例のように中小企業側の取組姿勢も支援効果のためには重要である。共通価値の創造となり、地域に貢献できるWIN-WINの関係構築となる経営的視点を双方に期待したい。

〈参考文献〉

・中小企業庁編『中小企業白書 2016年版』日経印刷（2016年6月）