

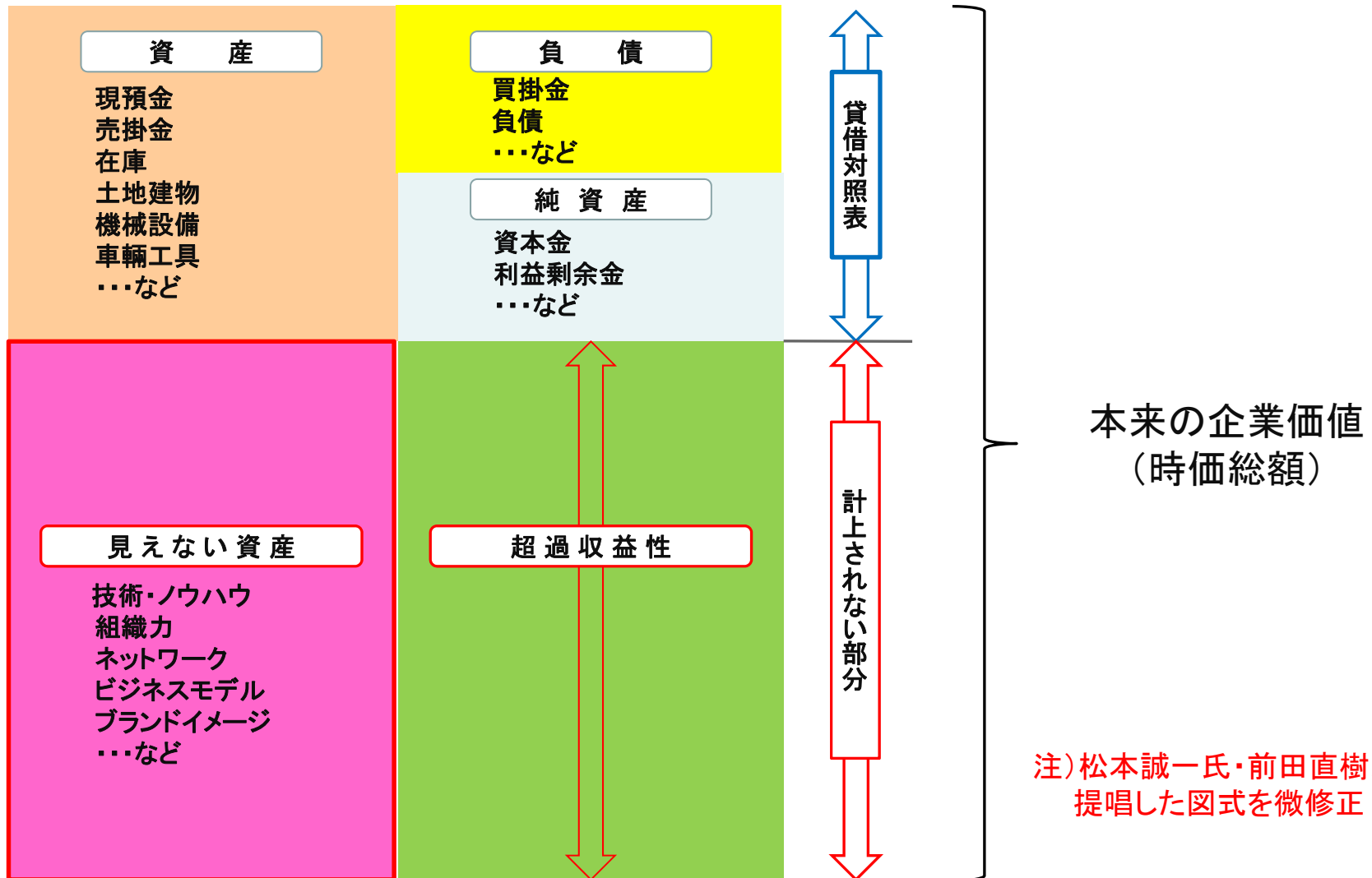
当金庫の「知的資産経営」支援への取組み

平成29年7月3日

但陽信用金庫

常務理事 藤後 秀喜

「知的資産」とは、財務諸表に表れない資産



注) 松本誠一氏・前田直樹氏が提唱した図式を微修正

■当金庫の経営の基本方針 「よろず相談信用金庫の実践」

(1)「地域密着型金融の実践」に向けた取組み

- *「かかわりの経営」
- *「さしでる経営」 の実践

(2)「コンサルティング機能の発揮」に向けた取組み

- * 取引先の「経営課題」への対応
- * 取引先の本業支援

「知的資産経営」支援は、
一歩踏み込んで“経営の「強み」と「課題」を見つけ、課題解決を図るための糸口”となる。

■取引先の経営課題に、地域金融機関として真に応えられていないのではないか！

(中小企業白書資料より)

●中小企業の経営課題は？

1. 営業力、販売力の強化
2. 販路開拓
3. 人材の育成、確保
4. 新商品、新サービスの開発
5. 安定した資金調達

●金融機関に求めることは？

1. 安定した資金供給

●相談する相手は？

- | | |
|-----------|-----|
| 1. 顧問税理士 | 68% |
| 2. 経営陣 | 35% |
| 3. 家族 | 27% |
| 4. メインバンク | 18% |

我々に本来の「課題解決」を求められていない！

■「中小零細企業経営の強さ」の見直し ～ “我が社”の見直し

* 取引先が「自社のこと」をどれだけわかっているか？

- ・ 自社の「強み」・「経営課題」の認識と共有化
- ・ 経営者と社員、社員と社員の一体感・コミュニケーションの強化

* 我々金融機関が「顧客企業のこと」をどれだけわかっているか？

- ・ 当金庫職員が「取引先の本業」への踏み込み
- ・ 保有する「強み」と「経営課題」の認識と共有化
- ・ 取組みから生まれる「企業を見る目」の強化と「コンサルティング機能の発揮」

「知的資産経営セミナー」開催 (所要時間 3時間)

- 1部・・・ 中小企業診断士・大学講師による「知的資産経営とは何か」
- 2部・・・ 「経営報告書」を作成し、新たな事業展開を進めておられる企業の体験談
前年度「経営報告書」作成企業の体験談
(4社程度が発表、大変わかりやすいと好評)
- セミナー会場にて、取引先の製品・商品等を展示、ミニ・ビジネスフェア

セミナー参加事業所

	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	8年間合計
参加数	58社	62社	67社	84社	106社	89社	85社	168社	719社

経営レポート・報告書作成事業所

	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	8年間合計
経営レポート作成	20社	24社	20社	14社	16社	28社	19社	58社	199社
報告書作成	5社	2社	2社	5社	2社	20社	6社	1社	43社
合計	25社	26社	22社	19社	18社	48社	25社	59社	242社

● 1部・・・ 中小企業診断士・大学講師による「知的資産経営」の講演



平成28年度 168社 182名が参加

(一般企業に加えて、行政・商工会議所・税理士・中小企業診断士等も参加)

作業時には、営業店の支店長・担当者が必ず同席



支店長

担当者



「支店長・担当者が取引先と一緒に...」

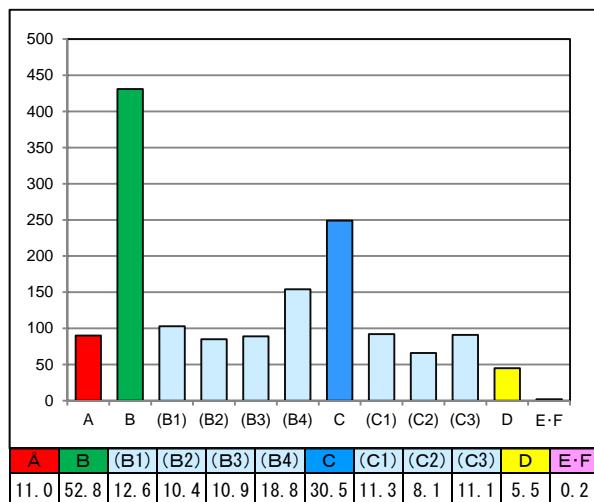
全社員が参画し、金庫職員と一緒に「自社」を分析



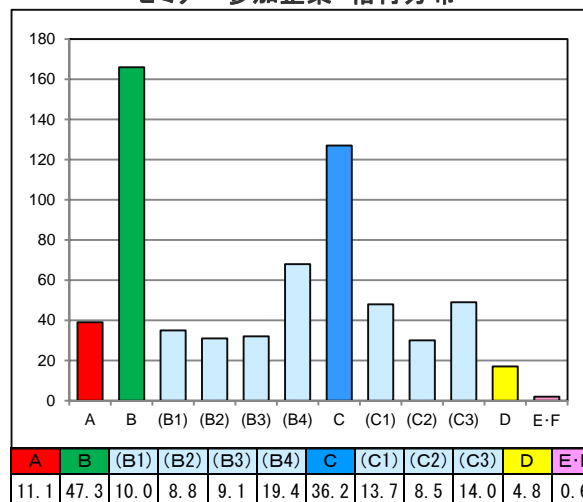
格付から見る「知的資産経営」取組みの分析

***「経営レポート・報告書」作成企業は、自社の経営改善の必要性を認識している。**

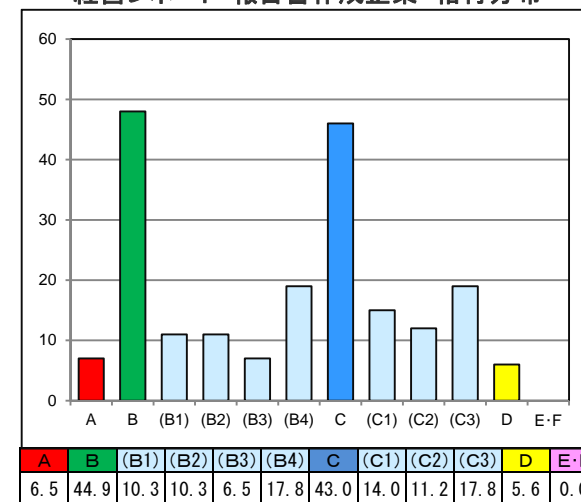
平成28年度 事業先 格付分布



平成21~28年度
セミナー参加企業 格付分布



平成21~28年度
経営レポート・報告書作成企業 格付分布



金庫全体 817社(平成28年度)			
格付ランク	先数	ウェイト	
A	90	11.0%	
B1	103	12.6%	52.8%
B2	85	10.4%	
B3	89	10.9%	
B4	154	18.8%	
C1	92	11.3%	30.5%
C2	66	8.1%	
C3	91	11.1%	
D	45	5.5%	
E・F	2	0.2%	
合計	817	100.0%	

セミナー参加企業(平成21~28年度)			
格付ランク	先数	ウェイト	
A	39	11.1%	
B1	35	10.0%	47.3%
B2	31	8.8%	
B3	32	9.1%	
B4	68	19.4%	
C1	48	13.7%	36.2%
C2	30	8.5%	
C3	49	14.0%	
D	17	4.8%	
E・F	2	0.6%	
格付あり	351	100.0%	
格付なし	368		
合計	719		

経営レポート・報告書作成企業(平成21~28年度)			
格付ランク	先数	ウェイト	
A	7	6.5%	
B1	11	10.3%	44.9%
B2	11	10.3%	
B3	7	6.5%	
B4	19	17.8%	
C1	15	14.0%	43.0%
C2	12	11.2%	
C3	19	17.8%	
D	6	5.6%	
E・F	0	0.0%	
格付あり	107	100.0%	
格付なし	135		
合計	242		

■「経営レポート」「報告書」作成が企業業績にどう反映するか！

一般査定先のSDB階級遷移

	ランクアップ	変わらず	ランクダウン	未実施 未算出	計
28年度	256 32.3%	294 37.1%	199 25.1%	43 5.4%	792 100.0%
27年度	279 35.9%	282 36.2%	164 21.1%	53 6.8%	778 100.0%
26年度	243 31.2%	273 35.0%	212 27.2%	51 6.5%	779 100.0%
25年度	201 24.6%	304 37.2%	246 30.1%	66 8.1%	817 100.0%
24年度	281 33.0%	309 36.3%	182 21.3%	80 9.4%	852 100.0%
23年度	315 37.1%	286 33.6%	205 24.1%	44 5.2%	850 100.0%
22年度	242 29.3%	259 31.3%	286 34.6%	40 4.8%	827 100.0%
21年度	135 16.8%	246 30.6%	377 46.9%	46 5.7%	804 100.0%
20年度	202 25.3%	217 27.1%	343 42.9%	38 4.8%	800 100.0%
9年間 平均	29.5%	33.8%	30.3%	6.3%	100.0%

* 20年9月リーマンショック

SDB(信用金庫:中小企業信用リスクデータベース)

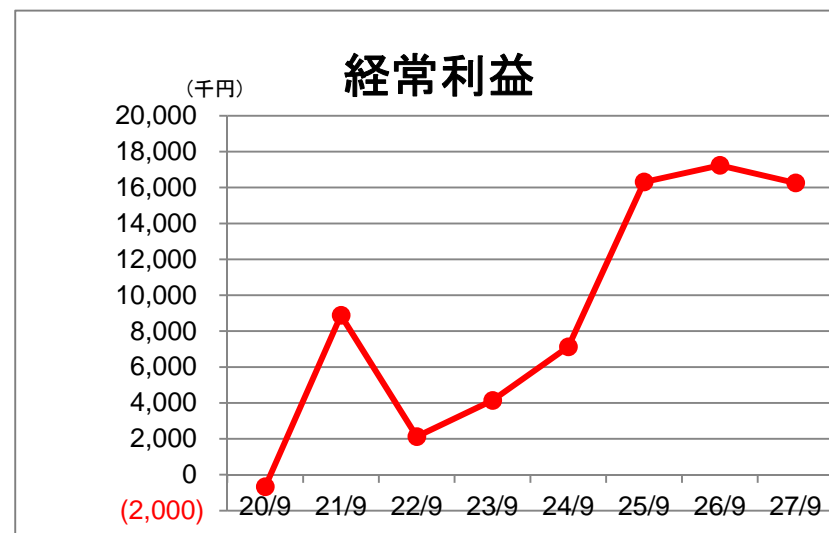
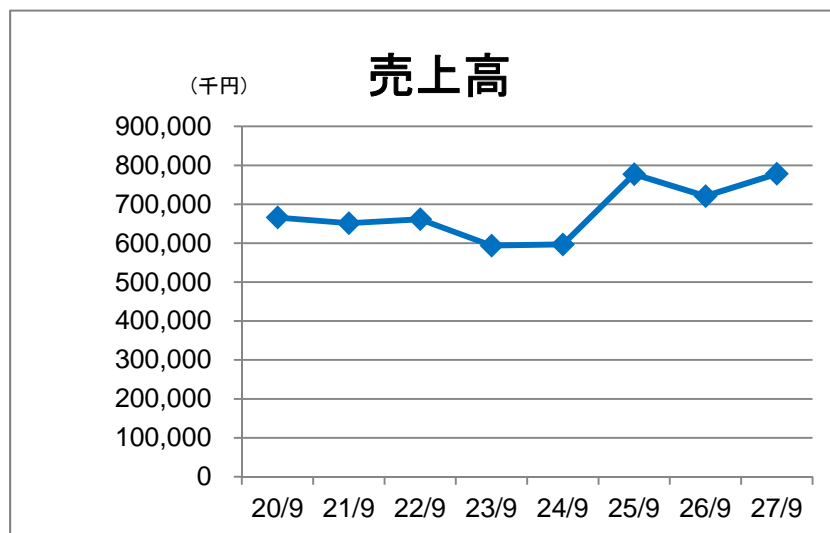
「経営レポート」「報告書」作成前年対28年度対比 (平成20年～平成28年)

28年度 基準年度	S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S10	ランクアップ	変わらず	ランクダウン	未算出	総計
S01	17	3	3		1						17	7	2		26
S02	1	9	2			1	1	1			1	9	5	5	20
S03	4	4	4			1					8	4	1	1	14
S04	1	2	3	1		5			1		6	1	6	5	18
S05	1	1	2	3	2	2	1	1			7	2	4	2	15
S06	1	1		2	1	5	6	1			5	5	7	2	19
S07		1		3	1	4	2	3	2	1	9	2	6	3	20
S08				1	1		2	2	4	2	4	2	6	1	13
S09						5	2	4	3	2	11	3	2	1	17
S10	1					2			8	3	11	3		3	17
総計	26	21	14	10	6	25	14	12	18	8	62	48	44	25	179
											34.6%	26.8%	24.6%	14.0%	100.0%

■企業先における作成効果・成果事例（建設関連業）

「報告書」 21年度作成事業所

事業承継目的で取り組んだ結果、社員・部門間のコミュニケーションがスムーズになり、毎期全員参加で見直し作業を実施。取引先からは、自社の社員がレベルアップしているとの話が聞けるようになり、厳しい環境下業績も安定し、事業承継準備もスムーズに行えている。



*「取引先本業支援」への入口と「企業を見る目」の養成

「知的資産経営」経営レポート・報告書作成企業の融資との関連性

(平成21年度～平成28年度実績)

・新規取引開始	新規融資実行先	31先	
・融資額(シェアUP先・増加額)		88先	2,257百万円
・経営改善支援先		38先	

(事例)

取引のなかった事業所に「知的資産経営」を紹介し、「知的資産経営報告書」を100名の社員全員参画で作成される。「金融機関として、これまでにない取組みである。」と評価頂き融資取引を開始。また、自社の取引先に「報告書」を配布した際に、経営者自ら「自社の取引銀行」としてご紹介を頂き新規取引につながった。

* 「知的資産経営」は「コンサルティング機能の発揮」への入口

* トップライン引上げのために、「何が必要か？」 「何が効果的か？」

「経営レポート」「報告書」作成企業への提案

・販路拡大	「川上・川下ビジネスネットワーク事業」の活用	21先
	各種ビジネスフェアへの参加案内	37先
	取引先が有するシーズをもとにした販路開拓	27先
・補助金・助成金申請支援	申請 44先	採択 23先
・事業継承セミナー開催	参加 41先	取組 2先
・小売業対象の「POP」「DM」セミナー開催		参加 31先
・創業・新事業支援		2先
・大手企業OB	専門家派遣制度の活用	35先

- ・取引先の強みや弱点、経営者の事業意欲やプロ意識等が理解できた。
- ・日常業務で得られる何倍もの情報が得られた。
- ・如何に日常業務での情報が表面的であるかがわかった。
- ・取引先との関係がより深いものになったと感じる。
- ・代表者から、一緒に取組み、自社を見つめ直すきっかけになったことを感謝された。
- ・今、何を具体的に取組むべきかの優先順位が明確になった。
- ・これまで話をすることがなかった営業マンや製造担当者と懇意になった。
- ・取引先の人材確保の厳しさが実感できた。
- ・業界動向が大変参考になった。



経営幹部の方々へのヒアリング光景

「金融機関にここまで詳しく事業内容等をヒアリングされたことは、
現在の取引行でもなく、
数字面だけではなく、やっている事業そのものを
評価しようとする姿勢が素晴らしい。
自分達も話をしながら大いに参考になる。」



- ・顧客へ何が提供できているか？ 顧客が望んでいること、将来に向けての方針。
- ・経営課題を明確にし、最初の段階からどう関わるか。
- ・強みや弱みだけでなく、業務プロセスや事業内容、経営者の考え方を知る。
- ・これまでのヒアリングが如何に表面的であったか。
- ・現場を見ること、時間をかけて経営者や社員の話を聞くことの重要性。
- ・企業の内側には、普段見えない問題、課題が多いことを改めて感じた。
- ・社員のベクトルが揃う重要性とその必要性を実感できた。
- ・これまでの作成の関わりが間接的であったと思い知らされた。
- ・これで、新規開拓でのヒアリングはスムーズに行えると確信した。