

〔論 説〕

## 地域金融機関の事業性評価融資（Ⅰ）

### —事業性評価の仕組と評価視点—

齊 藤 壽 彦

#### 目 次

##### はじめに

#### I 地域金融機関の事業性評価の仕組

- 1 事業外部環境評価
- 2 事業内部環境評価—事業内容評価の4段階
- 3 定量分析と定性分析の総合

#### II 地域金融機関の事業性評価の視点

- 1 金融機関融資の5原則
- 2 事業競争力評価, 経営力評価の基本
- 3 知的資産評価
- 4 地域社会への貢献評価
- 5 事業性評価の標準的手法 (以上本号)

#### III 地域金融機関の事業性評価融資推進方策

- 1 ABL(動産・売掛債権担保融資)の活用
- 2 地域金融機関の事業性評価融資推進態勢
- 3 定量評価, 定性評価における目利き能力の向上策
- 4 事業性評価のための目利き人材の養成
- 5 人脈の拡大, 外部専門家・専門機関の活用, 外部機関との連携

##### むすび

##### はじめに

バブル経済崩壊以降, 地域金融において, 財務評価を重視し, 担保や保証に依存する金融が重視され, 質的評価に基づく事業性評価融資が不十分であった。今日, 地域金融機関は金利収入の減少や融資先確保の困難などの問題に直面しており, その経営困難の打開のための新たなビジネスモデルの確立が求められている。また金融を通じて中小企業・小規模事業者の成長を促進すること, これを通じて日本経済の成長や地方創生を図ることが喫緊の課題となっている。

このような背景の下で, 金融庁は地域金融機関に取引先の将来性を期待した「事業性評価融資」を推進することを大いに推奨している。また地域金融機関もこれへの取組を進展させるようになっている。

だが事業性評価融資を行うことについてはさまざまな課題がある。すなわち, それは費用

がかかる。またその実施には金融機関職員の目利き能力が不可欠となる。安易な事業性評価融資の実行は不良債権問題を惹起する恐れがある。これを実施することは必ずしも容易ではない。金融機関は収益や健全性に配慮しながら、無理のない、自らが可能な融資を行うようにしなければならない。事業性評価融資の意義は金融機関によって認識されているが、これにどのように取り組むかは個々の金融機関がその状況に応じて慎重に判断していかなければならない。その方策について一般的な結論が出ているわけではない。

事業性評価融資については、近年では金融庁や実務家などの実務報告・実務書や委託調査研究、金融機関関係雑誌論文においてかなり取り上げられている。だが、学界においては、従来のリレーションシップバンキング研究が事業性評価融資研究につながるといえるものの、村本孜氏や家森信善氏などの研究を除けば、本格的な研究が最近行われているとはいえない。

そこで本研究においては、事業性評価融資について考察する。その一環として、事業性評価融資を推進するとすれば、これをどのように行っていけばよいかについて検討することとする。

事業性評価融資は新しい融資手法であるかのように見えるが、実は金融の原則に沿うものである。事業性評価を行うためには、まず、金融の原点を想起し、金融の原理を学び返す必要がある。また、金融機関は金融機関以外のものを相手に営業を行っているのであって、金融論だけでなく、経営学、マーケティング論、会計学、中小企業論、労務管理論、社会心理学など数多くの分野の知識を修得しなければならない。事業性評価融資を実施するためには、理論的知識だけでなく実務的知識も必要であり、これが特に重要である。これは実務書から得られる知識だけでなく、ヒアリングから得られた情報とその活用を含む。さらに人間洞察力なども求められる。金融機関やその職員の「目利き力」の低下などの状況変化に適合した手法を採用する必要があるが、これについては、事業性評価融資に取り組んでいる地域金融機関の事例に学ぶことが参考となる。報告書、時論、論文化されていない資料を論理的に整理することがこの研究にとって有効である。このような観点から事業性評価融資を研究することとする。

事業性評価融資を実施することにはさまざまな条件をクリアしなければならないということが本研究によって明らかになるであろう。

このような研究を前提としたうえで、事業性評価融資を進展させるための方策を提示する。これについては紙面の都合上、次号で明らかにする。

事業性評価融資については、これが注目されるようになった背景や事業性評価融資の進展状況やその限界・問題点も明らかにしなければならない。これらについては時間の都合上、別稿に譲りたい。

## I 地域金融機関の事業性評価の仕組

### 1 事業外部環境評価

#### (1) マクロ環境分析

最初に地域金融機関の事業性評価の仕組について述べておこう。中小企業の事業、経営は外部環境の変化によって大きく影響される。金融機関が取引先事業の状況、事業の将来

を把握するためには、その前提として、その事業に影響を及ぼす可能性のある外部環境を把握しなければならない。取引先をとりまく外部環境を知ることによって、取引先の発展の「機会」や取引先の将来の「脅威」を十分に認識することが可能となる。

外部環境を知るためにはまず、マクロ環境分析、すなわち、取引先を取り巻く政治的 (Political) 要因、経済的 (Economic) 要因、社会的 (Social) 要因、技術的 (Technological) 要因などにおけるこれまでの流れを認識し、今後の変化を予測するという PEST 分析がかかせない<sup>(1)</sup>。

マクロの動向については疎い企業経営者が多く、金融機関側の情報が重要となる<sup>(2)</sup>。

## (2) 事業構造分析（ミクロ環境分析）

次に、事業構造分析（ミクロ環境分析）、すなわち、取引先にとっての顧客、競合先、供給業者、代替製品、サービス、当該事業への参入障壁などの経営環境を分析し、地域内や業界内での競合関係を捉え、自社の強みや弱みを明らかにすることが求められる。取引先は経営環境の変化に対応できなければ事業の維持・拡大が難しくなる。企業は経営環境の変化に対応して経営戦略を策定し、「顧客価値の提供」、「競合との差別化」、「自社事業の収益性」を実現することが重要となる<sup>(3)</sup>。

マイケル・ポーターは、『競争の戦略』と題する経営戦略理論書の中で、5F 分析（ファイブフォース分析）を提唱した。これは自社を脅かす5つの脅威（業界の競争要因）を踏まえて自社の経営戦略を策定していくことが必要であるというものである。5つの脅威（競争要因）とは、①新規参入者の脅威（Threat of new entrants）、②競争相手との競合の激しさ（Intensity of competitive rivalry）、③代替製品または代替サービスの脅威（Threat of substitute products or services）、④買い手の交渉力（Bargaining power of customers）、⑤売り手の交渉力（Bargaining power of suppliers）のことであり<sup>(4)</sup>。事業構造分析においてはこの5F 分析が必要となる。

事業構造分析には後述の3C 分析も利用される。

情報収集にあたっては、業界や地域の内情等をよく知る者の声を収集し、活用することも必要である<sup>(4)</sup>。

## 2 事業内部環境評価—事業内容評価の4段階

事業性評価においては当然事業そのものの内容を分析しなければならない。自社の現状である内部環境、事業内容評価は、①取引先の事業面について「知る」こと、②定性的な情報を「整理する」こと、③事業の内容や成長可能性等を「評価する」こと、④融資や本業支援にその評価を「活用する」ことの4段階に分けることができる<sup>(5)</sup>。これらは外部環境評価と組み合わせながら行われる。

### (1) 「知る」

事業性評価とは金融機関が取引先企業と正面から向き合うことによって、その強みや経営課題を発見し、その改善や業績向上を支援するなかで、融資や助言につなげるというもので、その為には取引先の事業を知ることが最も大事である。取引先に関して「知る」べきこと、すなわち、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、③新たに深く把握することとなった事業面の情報に大別できる<sup>(6)</sup>。

融資審査に必要な資料の入手に関しては事業計画書や会社案内等があげられる<sup>(7)</sup>。

情報入手については財務情報という定量的情報とともにヒアリングなどで得た質的情報を入手する必要がある。ヒアリングの実施方法についてはリッキービジネスソリューション株式会社編 [2015] 102-114 ページ等を参照されたい。

## (2) 「整理する」

ヒアリングなどで得た定性情報はなんらかの基準で整理する必要がある。これに関しては、地域金融機関などでは、後述のローカルベンチマークを利用している。また、3C分析、すなわち事業環境を、「Company〔自社〕」、「Customer〔顧客・市場〕」、「Competitor〔競合〕」の3つの観点から整理し、今後の事業展開を分析する手法が活用される。顧客・競合他社分析が外部環境分析、自社分析が内部環境分析となる。

さらに、ビジネスモデル俯瞰図が用いられる。これは、「サプライチェーン」（企業が製品・商品等を生産・供給して顧客・最終需要者に提供するまでの、輸送・配送、保管等を伴った生産物の流れ）や、「バリューチェーン」（企業内部での活動の連鎖、価値連鎖・「業務フロー」・業務プロセスとも呼ばれ、取引先がその顧客の運ばれる価値を生み出すための仕組みと流れであって、具体的には企画・開発⇒仕入⇒製造⇒検査⇒物流⇒販売⇒保守・アフターフォロー等という流れ）、「商流」（「仕入先」、「外注先」・「協力先」、「得意先」・「エンドユーザー」などという資金の支払いを伴う商品の流れ）などを図式化したものであって、事業の全体像をつかむための経営分析のフレームワークである。俯瞰図があれば、事業全体を大きく把握することができる。これらの把握は事業の強みや弱みなどを解明する基礎となる<sup>(8)</sup>。

## (3) 「評価する」

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て評価する。

この評価に際してはさまざまな戦略フレームワークという分析ツールが用いられている。その代表的なものにSWOT分析がある。これは企業内部の経営資源をStrength（競合企業よりも優れている経営資源）とWeakness（競合企業よりも劣っている経営資源）に、外部の経営環境をOpportunity（当該企業にとって有利な事業環境）とThreat（当該企業にとって不利な事業環境）に分類してその組み合わせから今後の方向性を分析するという経営分析のフレームワークである<sup>(9)</sup>。

SWOT分析で認識する外部環境分析には前述のPEST分析が含まれる。またSWOT分析で認識する内部環境分析においては、人材力・技術力・組織力の分析などに加えて、企業のマーケティング戦略を把握する上で重要な4P分析が活用される。4P分析は、自社内部環境を売り手の視点から見ると、Product（製品、具体的には種類、品質等）、Price（価格）、Place（流通経路）、Promotion（販売促進）の4つの観点（マーケティング・ミックス）から分析する手法である<sup>(10)</sup>。

将来に向けた戦略を導くためのアイデアを得る手法としてクロスSWOTという手法が用いられる。これは自社の内部要因である「強み」と「弱み」、外部環境である「機会」と「脅威」を組み合わせる戦略を立てるという手法である<sup>(11)</sup>。どのように強みを活かすか、

どのように弱みを克服するか、どのように機会を利用するか、どのように脅威を取り除く、または脅威から身を守るか、という次を考えることがクロス SWOT 分析の目的である<sup>(12)</sup>。クロス SWOT 分析を図解すれば第 1 図のようになる。

第 1 図 クロス SWOT 分析図

		内部環境	
		Strength(強み：S)	Weakness(弱み：W)
外部環境	Opportunity (機会：O)	SO 戦略（積極攻勢） 強みを活かして機会を活用	WO 戦略（弱点強化） 機会を活用して弱みを解消
	Threat (脅威：T)	ST 戦略（差別化） 強みを活かして脅威に対処	WT 戦略（防衛） 弱みを最小化して脅威に対処

(出所) 相馬裕晃 [2017] 59 ページ。井上有弘 [2016b] 10 ページ。

事業の成長可能性等を適切に評価するために、上記の評価を踏まえた経営戦略が策定される<sup>(13)</sup>。

#### (4) 「活用する」

事業性評価は融資や本業支援に活用される。認識された経営課題は信用金庫内や信用金庫と取引先との間で共有される<sup>(14)</sup>。

企業の情報の収集、その情報の整理、評価に基づく事業性評価は企業へフィードバックされる。これにより金融機関と取引先との議論ができる。事業性評価の内容を顧客に開示することにより、取引先企業と課題を共有する。企業は事業への理解を深めてくれた金融機関に対し、満足感を持ち、このような金融機関に対して企業の評価は高い。事業性評価内容の顧客への開示によって、金融機関は顧客との会話をさらに継続することができる<sup>(15)</sup>。

事業性評価に基づいて、営業店は融資の稟議書を起案し、本部の承認を得て融資する。これが事業性評価に基づく融資のプロセスである。

その後、本部がさまざまな事業サポートを行うソリューションを提供する。事業性評価の基づく経営支援、本業支援によって、企業の満足度と生産性の向上を実現する。これらが、新規事業へのチャレンジ等のさまざまな動きを誘発し、結果的に企業の発展につながるという好循環が期待できる<sup>(16)</sup>。

本業支援によって、金融機関は新たな融資を生み出すことも期待できる。

### 3 定量分析と定性分析の総合

企業の継続的な事業活動は時系列的に「過去の姿」、「現在の姿」、「未来の姿」という 3 つの局面で捉えることができる。

「過去の姿」は企業活動の過去の成果である「財務内容」を定量的に分析することによってとらえることができる。会計には「企業活動を映し出す鏡」としての役割がある。企業の収益にかかわる製品力、生産性、外部購入費、人件費、固定費、資本効率などの分析は財務諸表や比率を手掛かりにすることができる<sup>(17)</sup>。どれだけの利益を上げたかを示す損益計算書において、経常利益（営業利益に営業外損益を加減算して算出）が黒字の会社は、通常の事業活動から得られる利益によって借入利子を支払える会社といえる。キャッシュ

の出入りを示すキャッシュ・フロー計算書は、利益にキャッシュの裏付けがどれだけあるかを示す。資金の運用形態（借方）と資金の調達源泉（貸方）を示した貸借対照表において、負債（流動負債および固定負債）が資産（流動資産および固定資産等）を上回り、純資産（資本金および利益剰余金等）がマイナスとなった「債務超過」の会社は、資産を全部売っても負債を返済することができない会社ということになり、このような会社は倒産のリスクが高いと判断される。流動比率は会社の支払能力を判定する1基準となる。定量分析は取引先との取引に関する重要な判断材料となる。

企業への貸出においてはABLが利用されることがある。「現在の姿」については「動産や債権」の動きを通じて商流や機械設備の稼働状況を把握できるABLが有効な事業評価方法となる。ABLは形態は担保融資であるが、実態は事業の流れやキャッシュフロー等の継続的なモニタリングを行い、経営実態把握の強化を図ることを主目的としている。事業性評価においてはこのようなABLの活用による非財務的評価が行われることがある<sup>(18)</sup>。

企業・事業の「未来の姿」を評価するためには、競争力の源泉となる「知的資産」などの目にみえないものに対する質的評価が重要となる。

金融機関の職員が目利き能力を高めることが事業性評価融資の拡充にとって大きな課題となっているが、このためには、「定量面の要素を審査する能力」と「定性面の要素を審査する能力」をバランスよく高めること、定量分析と定性分析の往来が必要である<sup>(19)</sup>。

定性情報は重視すべきであるが、これは定量情報を無視してよいということにはならない。定性面は企業経営に影響を及ぼすが、それは業績の結果として企業の財務情報に現れる可能性が強く、融資判断における定量分析の重要性は失われぬ。定性的な情報に基づく融資判断は主観的な判断に陥る可能性があり、実際に役に立たない場合がある<sup>(20)</sup>。

とはいえ、財務諸表の数値だけでは事業活動の状況、事業の強みと弱み、事業の将来性が明らかとならない。バリューチェーンの分析と損益計算書の考察を重ね合わせると、他社と比較して利益率が異なる理由がバリューチェーンに現れていることがよく分かる。定量分析と定性分析の往来、総合判断により取引先に対する深い理解、適正な融資判断が可能となる<sup>(21)</sup>。

ABLの活用による事業性評価がこのような定量分析と定性分析による総合判断を補完する。

## II 地域金融機関の事業性評価の視点

### 1 金融機関融資の5原則

事業性評価融資をいくつかの視点に立って再検討したい。

金融機関の貸出・融資判断は外部環境を考慮した事業内容評価に基づいてなされる。これを行うのが貸出審査である。この銀行貸出・貸出審査の基本原則をまず確認しておきたい。この原則は以下のようなものである。

銀行貸出・金融機関融資、その審査の基本は「貸すも親切、貸さぬも親切」ということである。これは城南信用金庫元会長小原鐵五郎が述べた言葉であるが、イギリスの正当銀行哲学を受け継ぐものである<sup>(22)</sup>。

銀行貸出、貸出審査は、銀行・金融機関の営業原則の下で行われる。銀行貸出においては銀行経営の3原則、あるいは5原則が貫徹されなければならない。銀行経営の3原則とは収益性の原則、安全性の原則、公共性の原則のことである。これに成長性の原則と流動性の原則を加えたものが銀行経営の5原則である。安全性の原則に流動性の原則、収益性の原則に成長性の原則を含めることもある。銀行経営の5原則は貸出においては一般に「融資の5原則」といわれている<sup>(23)</sup>。

「収益性の原則」とは、銀行が利益を追求することである。このために、リスクに見合った金利などの適切な貸出条件の設定、貸出額の増大、預金金利等の調達コストの引下げなどが行われる。

「安全性の原則」とは、融資した資金を確実に回収しようとするすることである。このためには返済能力と返済意志のあるものを選ぶ必要がある。資金用途（運転資金、設備資金、赤字資金、投機資金等）の妥当性の審査、担保や保証による債権保全、融資集中の排除も行われる。

「公共性の原則」とは、公共性にあった貸出を行うということである。世間から非難を浴びるような貸出、公序良俗に反した貸出（特に反社会的勢力）を行ってはならず、健全な社会の発展に役立つ貸出（国民経済の発展に寄与する中小企業への貸出等）を行うべきであるということである。

「成長性の原則」とは、貸し出した資金が貸出先企業の成長・発展に役立ち、さらに銀行自身の成長・発展に役立つものでなければならないということである。

「流動性の原則」とは、預金等の支払いの必要が生じた時にいつでも支払いができるように、現金、あるいは大きな損失がなく現金化できる資産を保有するということである。預金の期間に見合った貸出期間の設定をすることが必要とされる。流動性預金は短期融資に運用することが望ましく（商業銀行主義）、長期貸出を避けて短期貸出の反復が行われることもある。

事業性評価は複雑で多岐にわたる。事業性評価融資を行う際にはこの方向性を見失わないように、上記の融資の原則が想起されるべきである。

## 2 事業競争力評価、経営力評価の基本

### (1) 事業競争力評価の基本

次に事業性融資判断の要を確認しておきたい。銀行貸出の収益性、安全性、成長性に大きな影響を与えるのが貸出先の事業競争力と経営力である。事業性評価判断の要となるのがこの判断である。前章においてすでに事業競争力評価に言及しているので、ここでは、事業競争力評価について要約的に述べるにとどめる。

事業競争力評価は、事業者が提供する商品・サービスの市場における競争力、すなわち、利用者を惹きつける付加価値や事業者の情報発信能力などを評価するものである。具体的には、他の商品・サービスに比べ市場のニーズをとらえ差別化されていることや、商品・サービスの購入を通じて地域課題の解決に貢献できることへの共感を呼ぶ魅力があること、地域外へ情報発信し利用者を増やしていく能力があることなどを評価するものである<sup>(24)</sup>。取引先の現状を把握するためには、事業の「強み」だけでなく「弱み」も分析しなければならない。

取引先事業の内部環境の評価においては、財務諸表の分析だけでなく、モノ、商品・サービスの評価や無形の知的資産の評価も必要となる。

モノについては現場を見ることが重要である<sup>(25)</sup>。

企業評価の基本は経営者との対話、現場の確認、周辺情報の収集であり、周辺情報の収集については、業界や地域の内情等をよく知るものの声を収集し、活用することが必要である<sup>(26)</sup>。

## (2) 経営力評価の基本

### 1) 経営者の資質

融資判断にあたっては経営力が審査される。この経営力、経営能力について基本的説明を行うこととする。

経営力には、日常の実務管理能力と変化に対応する政策立案能力とがある。生産管理、販売管理、財務管理、資金調達、人事管理、リスク管理の能力や、新たな視点や取組みを導入する柔軟性、長期計画を含む事業計画の作成能力と遂行能力などである。経営力が事業競争力に大きな影響力を及ぼす。

経営力は、経営に従事する経営者の資質に影響を受けるとともに、組織としての企業・事業の経営のやり方によって規定される。

経営者の資質は経営者の性格や経営に対する考え方や経営者の能力を含んでいる。経営のやり方は経営者の資質によって大きく影響されるから、経営力は経営を行う経営者の経営能力などの経営者の資質に大きく依存する<sup>(27)</sup>。

金融機関が中小企業金融において特に重視するのは「経営者の資質」である<sup>(28)</sup>。2014年4月に帝国データバンクが発表した「2014年度金融機関の『中小企業への融資方針』調査」結果によれば、金融機関が重要視するポイントは、「経営者の資質」が56.4%とトップで、次いで「事業の成長性」が53.6%、「取引状況全般」が53.1%、「借入目的・使途」が44.9%、「ビジネスモデル」が20.2%、「担保余力」が14.7%となっていた。業態別では信用金庫が銀行（狭義）や信用組合に比べて最も「経営者の資質」の割合が高かった。信用組合でもこの比率は高かった。「経営者の資質」は銀行では44.8%、信用金庫では60.3%、信用組合では54.9%となっていた。

### 2) 企業経営の仕方

経営力の判定にあたっては、企業経営のやり方・仕方も評価しなければならない。

経営とは、「基本理念」を前提とし、これを具体化した中長期目標である「ビジョン」を立て、これを実現するための「経営戦略」を策定し、短期的・局所的な「施策」を実行するものである。戦略には顧客に特定の商品・サービスを提供する「事業」を運営するための「事業戦略」と企業内の複数の事業を対象とする「全社戦略」とがある。「事業戦略」を機能別に見たものが「機能別戦略」である。これには「生産・調達戦略」、「研究開発・技術戦略」、「マーケティング戦略」、「組織・人事戦略」、「財務戦略」などがある。企業は自社がおかれている外部環境と内部環境を総合的に把握して、「経営戦略」を策定する。「経営戦略」が、「技術力」、「マーケティング力」、「人事管理力」、「資金調達力」などの経営力に大きな影響を及ぼす<sup>(29)</sup>。これらが企業の在り方を決定づけ、経営力を規定する。

経営の仕方、経営管理などの実践状況については、企業計画の明確な指針となる事業計画や経営健全計画、生産管理、研究開発・技術管理、販売管理、経営上重要な事項の意思決定の仕組・環境変化に対応した柔軟で機動的な組織などの組織体制、人事評価・人材教育・賃金決定・職員の職場配置などの人事・雇用管理、財務管理、円滑な資金調達と資金返済、損失の未然防止・発生した損失の最小化などのリスク管理、連鎖倒産防止対策、法令規則遵守・経営者の監視・内部監査などのコーポレート・ガバナンス、企業存続のために必要な社会活動への参加などの状況が評価項目として挙げられる<sup>(30)</sup>。

経営者の資質、企業経営のやり方・仕方を評価する一環として、その結果である経営の実績から推定するということが考えられる。この前提として、事業計画の実現可能性が高いかどうかを判定することが必要である。事業計画の実現可能性の確認については、売上げの計算根拠が明確になっているか、融資返済の金額も加味しながら収支計画をたてているか、無理のない人件費の設定をしているか、などということを審査する必要がある<sup>(31)</sup>。

経営力評価はこのようにして経営力を評価するものである。この経営力評価については次の「知的資産評価」の説明のなかで詳しく述べることとする。

事業性評価融資は、事業競争力評価と経営力評価を軸に据えて行わなければならないのである。

### 3 知的資産評価

#### (1) 知的資産の概念

##### 1) 知的資産の3つの概念規定

企業・事業の競争力、経営力の源泉となるものが知的資産である。知的資産が企業の事業経営に大きな影響を与える。この知的資産について詳論したい。経済産業省の「知的資産経営ポータル」などによれば、知的資産には以下の3つの概念規定がある。

- ①産業財産権（特許権、実用新案権、意匠権、商標権などの法律上保護される財産権）および著作権という「知的財産権」。
- ②知的財産権およびこれ以外の発明・考案、商標、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等を含む「知的財産」。
- ③知的財産以外のものを含む「知的資産」。

##### 2) 知的資産の3分類

知的財産を除く知的資産は、下記の3つの形態に分類できる。

- ①経営者や従業員などに関わる「人的資産」。これは、社長のリーダーシップ・経営者の経営能力、熟練社員の技術力・技能・経験など、退職時に持ち出される資産である。
- ②従業員の退職時に企業内に残る「構造資産」。これには経営理念やその社内浸透・企業文化・企業風土（顧客第一などという経営理念、ビジョンの明示、顧客のニーズにあった最良の商品の安定供給などの商品への姿勢、顧客の仕様に合わせた特注品対応・納期短縮などの顧客への接客態度、従業員とのコミュニケーションのとれた働きやすさなど）、技術力（積み重ねられて形成された技術、設備増強、研究開発）、商品開発力、他社と差別化する仕組み、組織力（個々の能力等の組織としての結合等）、効率的な業務

システム・品質管理などの業務の仕組み等) などがある。

- ③顧客とのネットワーク等の企業が対外的に関係した資産を包含する「関係資産」。これは、商品を仕入れる「仕入れ先」・業務委託等に係る「協力会社」、幅広い、あるいは奥深い顧客関係等の販路、資金を調達する金融機関等との関係等である。これらの知的資産が企業・事業の発展を支えるのである<sup>(32)</sup>。

### 3) 各知的資産の関連性

「知的財産」、「人的資産」、「構造資産」、「関係資産」は関連性をもっている。

企業の成長のためには、定性要因として、人的資産とともに、技術力や販売力が重要である。

「技術力」は知的資産における重要な要素である。「技術力」の具体的な評価項目としては、活動主体としての人材（開発・設計担当者、製造技術担当者、作業員等）、活動手段としての設備（製造プロセス、主設備、付帯設備、設備保全等）、活動対象としての原材料（資材計画、調達先、調達方法、等）、生産方法（工程管理、原価管理、品質管理、物流管理等）、情報（特許・ノウハウ、外部技術情報、情報システム等）、環境管理（省エネルギー、リサイクル、環境保護）、製品にみる収益力・キャッシュフローへの貢献（市場競争力の評価等）などが挙げられる<sup>(33)</sup>。

他社が真似できない製品を作ることが企業にとっての強みとなる。その評価のためには、その企業が特有の科学技術という知的財産をもっているか、職員がマニュアル化できないような特有の技能という人的資産を持っているか、長年にわたって社内で積み重ねられ形成されてきた技術力という構造資産を持っているかどうかを判断することが評価基準となる。技術は企業秘密に属するものであれば知的財産であるといえるが、特定の人に帰属すれば人的資産となり、組織に定着するシステム、技術開発が行いやすい風土が存在すれば構造資産となる。

高い技術を持って生産された商品が必ず売れるとは限らない。商品は売れなければ生産したり、仕入れたりした意味がない。企業評価、事業性評価では、取扱い商品が売れるかどうかを判定することが極めて重要である<sup>(34)</sup>。知的資産評価においては「販売力」を評価することが重要となる。販売力の評価では、今後の需給見込み等を踏まえた収益計画により、新商品の評判、問い合わせや引き合いが今後の売上増加や収益改善にどのように寄与するかをチェックするのが一般的である<sup>(35)</sup>。

「販売力」も知的資産における重要な要素である。販売力の具体的な評価項目としては、営業力（営業システム・営業効率・販売チャネル・物流管理・在庫管理、販売担当教育等）、商品・サービス（製品の競争力・デザイン、価格設定、サービス従業員のスキル、サービス提供スキル等）、市場設定（市場動向への対応、競合企業への対応、市場地位等）、顧客への対応（顧客管理、顧客満足度調査・顧客要求に沿った商品の提供、債権回収等）、広告・販売促進などがあげられる<sup>(36)</sup>。

販売力評価のためには、従業員の販売能力や商品の価格・品質に対する企業の取組状況、企業の販売先との関係も評価しなければならない。これは人的資産に係るとともに組織・構造資産、関係資産にもかかわっている。営業力、マーケティング力は個々の従業員の能力という人的資産に属することもあれば人事制度に裏付けられた構造資産となることもあ

る。マーケティング力は構造資産としての商品企画力や関係資産としての顧客への対応の在り方によっても規定される。

人的資産としての経営者が構造資産としての経営理念、ビジョンを持っているかどうか経営に大きな影響を与える。これを持っていることは経営者を前向きに駆り立てる重要な原動力となる<sup>(37)</sup>。中小企業が発展するためには人的資産としての経営者のリーダーシップが必要であるが、このリーダーシップを支えるのが企業風土としての経営理念である。経営理念が明確であれば、経営理念の名の下に、経営者は従業員や関係者をまとめ、1つの方向に向かって組織力を結集させるリーダーシップを発揮することができるのである<sup>(38)</sup>。この経営理念のもとで経営者がリーダーシップを発揮するためには組織の中で経営者、リーダーが信頼関係を構築することが求められる。経営者、リーダーがチームメンバーとの間のコミュニケーションを深める能力を持っていてこそ、この構築が進展するといえる<sup>(39)</sup>。コミュニケーション能力は人的資産といえる。このように経営理念という構造資産は人的資産と結びついているのである。リーダーシップが企業の組織に定着していれば、これは構造資産としての企業風土ともいえる。

企業風土については、稼げる企業は、自社の意思決定がトップダウン型であることや、経営層が人材育成を重視していることや、経営計画や経営戦略の内容が現場まで浸透していることなどの特徴がみられ、経営層が事業計画等を策定し、それを全社一体で共有する、という組織的な経営をめざしている<sup>(40)</sup>。このような企業風土という構造資産は経営者の資質という人的資産に影響されるところが大きい。

人的資産については後にさらに詳しく述べるが、「信頼」は経営者に帰属すれば人的資産となり、信頼関係が取引関係と結びつくという意味では信頼は関係資産の基礎をなすということを指摘しておく。

知的資産構成要素は繋がっており、相互に影響しあって相乗効果をもたらしている。

すなわち、製造業においては、協力会社（関係資産）からの的確な部品提供と自社の技術力（構造資産）が連携・強化することによって、顧客への納期短縮が図られるという効果が生まれる。また、モチベーションの高い社員（人的資産）や高いチームワーク（人的資産）によって、より精度の高い品質管理（構造資産）やサービスの提供（構造資産）が可能となる<sup>(41)</sup>。

#### 4) 知的資産経営

知的資産に基づく経営が知的資産経営である。知的資産経営は自社の知的資産を経営に活かすことで、業績の安定や向上につなげていくもので、企業、事業の継続、発展に大きな役割を果たす<sup>(42)</sup>。

知的資産経営は数値で捉えることが困難であるが、あえてできるだけ客観的にとらえるためにそれを表す指標を求めるとすれば、その典型例として、①経営スタンス（経営理念の浸透、目標の共有、情報発信、次世代リーダーの育成等）、②製品・サービス、技術、雇用・市場等の選択と集中、③対外交渉力、顧客満足度、④研究・能力開発、事業経営のスピード、⑤チームワーク・組織の総合力、⑥リスク管理、ガバナンス、⑦社会との共生などに関する指標を挙げることができる<sup>(43)</sup>。

知的資産経営のステップは次のようになる。①まずは自社の強みをしっかりと認識する

(自社の強みを「知る」)。②自社の強みがどのように収益につながるかをまとめる(自社の知的資産を「まとめる」)。③経営の方針を明確にし、管理指標を特定する。④報告書としてまとめるとともに知的資産経営を実践する。④これらの内部マネジメントを踏まえて、外部マネジメントとして、ステークホルダーへ情報開示を行い、外部資源の活用を行い、自社をアピールする(自社の知的資産経営を「伝える」)<sup>(44)</sup>。

知的資産に関する情報が事業性評価にとって極めて重要である。このうち知的財産に関する情報についていえば、知的財産に関連した情報の中には、独自のアイデア等に基づいた強みや、自社が市場のなかでの優位性を確保するために必要となる要素が詰まっている可能性が高い<sup>(45)</sup>。知的財産の観点から企業をみることで、「売上げの源泉となっている強み」、「将来の成長を支える製品競争力」、「製品競争力の根拠となる開発体制」、「知財の」権利」などが顧客企業に関して理解できるようになる<sup>(46)</sup>。

人的資産・構造資産・関係資産に関する情報も事業性評価にとって不可欠である。

## (2) 人的資産の評価—経営者や従業員の資質の評価

### 1) 経営者の性格等の個人属性や考え方の評価

知的資産経営については後述の「知的資産経営報告書」や「事業価値を高める経営レポート」などで詳しく検討する。ここでは知的資産経営において極めて重要な役割を果たす人的資産について立ち入って述べてみよう。

事業性評価においては特に経営力評価が重要となる。これは前述のように経営者の資質や経営のやり方によって規定される。中小企業の会社の良し悪しは経営者で決まるという側面が強い<sup>(47)</sup>。

企業の事業経営においては経営者の資質が極めて重要である。資質とは個人に属するもので、品性・性格などという生まれつきの性質(性格)や才能のことである。「経営者の資質」には、性格、健康などの個人属性、経営者のものごとの考え方、経営能力、資格、専門知識や技術の保有などが含まれる<sup>(48)</sup>。

### 性格

性格は先天的要素、心理的、感性的要素が強い。性格としての誠実性や謙虚さは人間的信頼性の構成要素であって能力そのものを示すものではない。だがこれは経営の基盤となるものである。人間的信頼性は経営者の資質の重要な要素であるが、この信頼性については後で詳しく検討することとする。

性格は社会心理学で研究されているが、これは経営能力と結びついている。すなわち、先見性、自己実現の意欲、創造力、責任感、経営者の迅速な意思決定(意思決定力)、全社一体の事業展開を可能とするリーダーシップ・人心掌握力、コミュニケーション能力、交渉力は性格に属するものであるが、これらは事業遂行に必要な経営能力であるともいえる。責任感とリーダー性については、会社の将来像を描き、戦略を練り、戦術を実践する最高責任者として自らが率先しているか、社員を動かしているか、企業としての成果を上げているかという企業能力評価の視点が重要となる。社交性などという人柄・交友関係は能力そのものを意味するものではないが、組織内の人間関係や対外関係の面で経営を支える基盤となる。リスクを積極的にとる性格かどうか(挑戦意欲、チャレンジ精神があるか

どうか）は経営リスクへの対応能力（経営リスク認識や経営リスク許容度）に影響する。

### 性格以外の個人属性

個人属性としての健康状態も経営能力に関係する。中小企業の経営者は、大企業の経営者と比較して、企業における存在感が極めて大きいから、健康の維持が大事であって、経営者が健康を害した場合、事業の存続が危ぶまれる事態が生じる恐れがある<sup>(49)</sup>。

同じく個人属性となる経歴は、経験に裏付けされた知見を有するかどうかなどの判断材料となる。

### ものごとの考え方

資質のなかには「ものごとの考え方」が含まれる。これは性格そのものではないが、性格に近似している。経営者の経営・事業に関する基本的な考え方（積極的経営方針をとるか、それとも保守的・消極的経営方策をとるかなど）や従業員や取引先に対する考え方（従業員や取引先をどこまで大事にするか、従業員の能力評価をどのようにするかなど）等が経営のやり方・仕方に大きな役割を果たす。

## 2) 経営者の経営能力や知識の評価

### 経営者の経営能力

経営者の資質としての才能は経営能力に大きく影響する。経営能力は後天的要素、非心理的要素、論理的・理性的思考力の要素が強い。事務能力や問題発見・問題解決能力などが経営にとって重要である。経営者の役割には中小企業経営者が「経営管理の役割」（生産管理、販売管理、財務管理、資金調達、人事・労務管理、リスクマネジメントなどの日常の実務管理、当面の事業を回す上で必要なもの）と、企業自らの内と外の環境を俯瞰し、必要な事業の修正・再構築による「稼ぐ力」の向上の舵取りを行うという、経営を中長期的に持続発展させていくためにかかすことのできない「企業としての役割」（状況変化に対応した経営戦略の立案が必要）とがある。経営者には経営管理能力と企業家としての戦略的思考能力とが必要である。今日、中小企業の生産性向上と稼ぐ力の再構築が重要な課題となっており、経営者にはチャンスに挑戦する企業家マインドが求められている。経営者には、現状を冷静に見る視点とともに、変革・革新を実行する先見性、チャレンジ精神が必要となっている<sup>(50)</sup>。分析力は経営能力として重要である。判断力は性格・考え方と経営力の両方にかかわっている。

管理能力、企画立案能力以外の、権限移譲、情報開示、後継者の育成、経営者の経歴なども経営能力にかかわるものである<sup>(51)</sup>。一定以上の企業の経営者は経営のすべてを管理・監督することは不可能であり、権限移譲が必要となる。

情報開示（経営者による社外に向けた情報発信、対外広報活動）は、社内外の関係者に自社を正確に知ってもらうために必要である。

後継者の育成（次世代リーダーの育成）は、企業の将来にとって重要である。経営者、リーダーは人を育てることが大きな使命である。経営者、リーダーは、チームメンバー等に対して、責任をとるからここまで自由にやってよいと大まかな範囲を指示したうえで仕事を任せ、これがうまくいかなかった時にはチームメンバー等と対話をする必要がある

である<sup>(52)</sup>。

経営者の経営能力は単に企業の収益に影響を及ぼすだけでなく、取引先企業と金融機関との関係に大きな影響を及ぼす。金融機関の融資判断において特に重要となるのが、「支払能力に対する信頼」という意味での信用である。銀行の融資が返済されるかどうかは債務者の信用力に大きく依存する。この信用力は借手の将来における支払能力に大きく依存する。また債務者の流動性保有にも影響を受ける。財務分析は信用リスク管理においてこの支払能力を測定する起点となるものであるが、それを完結させるものではない。中小企業評価では特に「経営者の信頼性」が重要である。この経営者は、必ず融資をきちんと返済してくれると判断できることがこの核心である。経営者に対する信頼には、人間的信頼とともに経営能力に対する期待としての信頼がある。金融機関が経営者を信頼するのは、「この経営者は、必ず融資をきちんと返済してくれる」と判断できるときである。経営者の資質や経営のやり方は銀行用語で「仕振り」と呼ばれている<sup>(53)</sup>。経営者が人間的に信頼でき、経営能力があると信頼でき、経営のやり方も信頼できる場合に、このような経営者の経営する会社に金融機関は融資を行うのである。

### 経営者の知識

経営者の知識は経営能力そのものではないが、経営能力と近似している。

経営者が経営知識、業務知識、技術などに関する専門知識や技術を保有していることは経営能力を支える基盤となる。

かくして、事業性評価においては経営者の資質評価が重要な課題となる。このためには金融機関職員の企業経営者との対話が重要である。金融機関職員は取引先を訪問して、経営者をよく知らなければならない<sup>(54)</sup>。

経営者については企業の代表者だけでなく、それ以外の役員の資質の把握も必要である。

経営の後継者が育っているかどうかを見ることも必要となる。

経営者の性質や考え方や経営能力を評価するためには、それが実際の経営にどのように反映されているのか、「経営管理などの実践状況」を評価・分析することも必要である<sup>(55)</sup>。

### 3) 経営者の人間的信頼性の評価

経営者の資質にかかわる人間的信頼度について立ち入って検討しよう。

『論語』を学んだ渋沢栄一が「信為萬事本」となすと述べたように（『金融ジャーナル』2016年6月、6ページ）、「信頼」が人間の社会関係の基礎をなす。また「信頼」が経済概念としての「信用」を規定する<sup>(56)</sup>。

支払約束に対する信頼・期待としての信用は、信用力・支払能力に対する信頼や担保・保証から得られる安心としての信頼に依存するが、それだけでなく、相手が心から支払約束を果たそうとしていると期待するという意味での信頼にも依存する。債務履行の確実性はこのような信用としての支払意志、支払意欲によっても規定される。この支払意欲、返済意志の分析は債務者の意識や行動を予測するきわめて定性的なものであり、不確実性を伴うが、信用リスク管理において大変重要なものである<sup>(57)</sup>。

この支払意欲は、何事にも誠実で正直であり、債務者が約束を守る、隠しごとをしない、やると決めたことを実現するために努力するといったことに対する信頼などから判定できる。約束を守り、言行が一致しており、他人を裏切ったりしない（自分の利益を考えてからのことではなくて心から相手のことを考えて裏切らないようにしている）ということなどで判断する。狭義の信頼を得るには、自己の欲望を抑え、相手を大切に思い、思いやる（仁）が必要である。返済意志の評価が貸出審査において肝要である<sup>(58)</sup>。

しかし、返済意志があっても支払能力のないものに金融機関が資金を貸すことはできないことは当然である。

人物をしっかりみて評価すること、人と人との信頼関係を築くことが金融機関の信用供与の原点である<sup>(59)</sup>。中小企業への貸出においては特に経営者がこのような意味で人間としての信頼できる人物であるかどうかを判断することが重要となる<sup>(60)</sup>。中小企業においては、長期的な取引によって築かれる企業と金融機関との「信頼関係」という意味での「信用」が特に重要となるが、この場合、金融機関は取引先経営者が金融機関と相互信頼関係を構築しようと考えているかどうかをチェックする必要がある<sup>(61)</sup>。信頼できる紹介者の人物評は参考になる<sup>(62)</sup>。

人間的信頼は銀行取引において重要であるのにとどまるものではない。事業継続の基礎は信頼・広義の信用にある。経営者が人間として信頼・信用できる人物か、チェックする必要がある。社会に受け入れられ、すべてのステークホルダー（販売先、仕入先、従業員、株主等の利害関係者）から信頼・信用されていなければ、事業を長期にわたって維持し、成長させていくことはできない。金融機関も、経営者が信頼・信用できないようだとして〔企業との〕中長期的な取引を行うことはできない。人間的信頼が経営、経営能力を支えるものとなるのである<sup>(63)</sup>。

#### 4) 従業員の資質の評価

従業員の評価については、業務別構成、定着率、労使関係、業務効率などの雇用状況を見る必要がある。規律・モラルなどをみることも必要となる<sup>(64)</sup>。従業員のノウハウ、働くモチベーション（動機付け、意欲、やる気）、経験なども人的資産に含まれる。チームワークや組織力を活用して価値を生み出す経営を行っている企業や豊富な経験を通じて技術者が企業の中でノウハウを蓄積することを重視する企業の場合には、定着率が高い方が、従業員のやる気を維持し、ノウハウの流出を防ぎ、将来の利益を予見させるものとなる。従業員がやりがいを感じて能力を発揮している場合に、組織全体としてのパフォーマンスや創造活動が増大し、利益につながる可能性がある。また、従業員の組織に対する信頼感は、チームワークを重視した活動につながる事が期待されるし、技術が流出するリスクも減少する<sup>(65)</sup>。

中小企業・小規模事業者が現場レベルで持ち合わせている「技能・ノウハウ」は、組織に保持されているというよりは、個々の従業員（経営者自身も含む）が経験と勘によって身に付けているような、いわば「暗黙知」のような存在であることが多い。従業員の評価については人と結びついた技能・ノウハウに注目する必要がある。この技能・ノウハウが長い年月をかけたOJT（職場内訓練）や教育などを通じて、「後継者」となる人材に受け継がれているかどうかを見ることも必要となる。

今後はベテラン従業員等の「脳内」に蓄積されているような技術、ノウハウを企業が可能な限り紙媒体や電子媒体に落とし込んで、可能な限り明文化・仕組化を図り、「形式知」化、構造資産化しているかどうかを見ることも必要となる<sup>(66)</sup>。

上記のような質的知的資産評価が事業性評価にとって重要となっているのである。

#### 4 地域社会への貢献評価

##### (1) 地域金融機関の公共的役割

銀行は公共的使命を有している。このために中小企業のために融資を行う。地域金融機関には、顧客企業との取引を行うだけでなく、地域の経済を支え、活性化するという公共的役割がある。信用金庫は「公共的な使命を持った金融機関」であると考えた小原鐵五郎は、1968年に信用金庫業界の経営理念として、「中小企業の健全な育成発展」、「豊かな国民生活の実現」、「地域社会繁栄への奉仕」という3つのビジョンを打ち出した。これが城南信用金庫の経営理念となっている。ここに地域金融機関の公共的役割が表明されている。

地域金融機関の公共的役割は、地方貢献としての地方創生戦略策定、面的地方創生支援にとどまるものではない。地域の中堅・中小企業・小規模事業者を支援するという役割を含むものである<sup>(67)</sup>。地域金融機関の融資においては地域中小企業への融資の円滑化が求められるのであり、事業性評価融資においても、このような地方貢献が融資判断において考慮されるのである。

##### (2) 地域事業の持続可能性・競争優位性評価

地域金融機関は、金融機関として存続するために収益を挙げなければならない。当然、借入企業の「地域の事業の持続可能性や競争優位の高さ（その地域に市場が十分にあるかどうか、他の地域との競争に勝てるか否か）」を検討する<sup>(68)</sup>。

地場経済、地域の特性を十分に把握し、全国と比較して特徴的な強みを持つ産業を地域金融機関は当然支援することとなる。

地域金融機関の事業性評価融資における融資判断においても、このことが考慮されるのである。

この地域事業の持続可能性・競争優位性評価を次に述べる地域事業の地域社会貢献度評価とどのように調整していくかということが地域事業への融資の判断において大きな課題となる。

##### (3) 地域事業の地域社会貢献度評価

地域金融機関は地域社会貢献活動も行わなければならない。地域内で重要な役割を果たしている産業、地域の人々にとって欠かせない業種などを支援することが地域金融機関に求められている。事業性評価融資においては、取引先の地域における位置付け、すなわち地域内での重要性や必要性を見極める必要がある。

地域の課題を解決するための金融を行おうとすれば、地域金融機関が取引先企業の地域密着度や地域課題解決度を評価することも必要となる<sup>(69)</sup>。

地域密着度とは、地域の人々との関係をどの程度構築できているか、その構築のための

情報発信能力をどの程度有しているかを評価する項目である。具体的には、情報発信能力が高く、地域内に幅広い人脈を築いていることは、情報発信や人脈を通じて取引先が拡大したり、事業への協力者を確保したりすることに繋がる可能性が期待できると評価するものである。

地域課題解決力とは、地域課題への理解度と、取り組む事業によってその地域課題がどの程度解決するかを評価する項目である。具体的には、地域課題に深い理解があり、その事業によって地域課題の解決が進む可能性が高いかどうかを評価するものである<sup>(70)</sup>。

地域金融機関の事業性評価融資は、単に中小企業に対して融資を行うというものではない。これは地方創生、地方貢献政策の一環となる。事業性評価融資はこのようなものとして、金融庁などによって位置づけられており、また地域金融機関もそのように考えているのである。事業性評価融資は、中小企業融資の充実化が地域経済を支え、活性化していくこととなるという視点からも求められているのである<sup>(71)</sup>。

また、このような地域貢献金融が地域金融機関の経営を支えるものともなるのである。

事業性評価融資を行うに当たっては、地域事業の持続可能性・競争優位性評価だけでなく、地域事業の地域社会貢献度評価をも行うことが必要となっているのである。

## 5 事業性評価の標準的手法

### (1) 事業性評価の標準的手法の整備の背景

事業評価の実施においては現場ではさまざまな問題に直面した。すなわち、①「何を聞くか」という「評価対象」の設定が不十分であり、定性情報の評価のための標準的な「ものさし」（評価手法）をどうつくればよいかという問題が浮上した。②経営者に対して、事業・経営について「どう聞くか」という基礎的な対話のアプローチが見い出していない職員が多かった。③財務・リスク面の評価が中心で、事業の将来性に関する情報が不足していた。④収集した情報からでは支援テーマの発掘に向けた筋道が描けなかった。このために標準的な「事業性評価手法」を導入し、職員が育つ組織環境の整備が必要となった。

すなわち、①外部環境変化に関する情報整備、②全業種共通の分析・評価モデル、評価体系の整備、③主観的判断に陥らない全業種共通の標準化された評価基準、④業種別対話手法に関する学習環境の整備、⑤顧客経営情報を顧客に還元するための「分析レポート」の整備、⑥現場を機動的にサポートする本部体制の整備が求められた<sup>(72)</sup>。

こうして、事業性評価の標準的手法・技法の整備が進められ、事業性評価の視点がまとめられたのであった。これによって事業性評価融資が促進されることとなったのである。

### (2) 「事業性評価シート」

事業性評価の標準的手法・技法には各種ある。次にこれらについて検討してみよう

事業性評価にあたっては「事業性評価シート」が活用されることが多い。ここに事業性評価の視点が盛り込まれている。事業性評価シートの作成は事業性評価能力の向上に寄与する。またこの作成過程において必要とされる定性項目（非財務情報）を収集・分析することにより、調査担当者の「目利き力」強化を図ることができる。

事業性評価シートの形式は金融機関によってさまざまである。事業性評価シートの代表的なものとして琉球銀行の事業性評価シートをあげることができる<sup>(73)</sup>。

信用金庫について見れば、事業性評価シートにおいては、一般的に、事業内容（業種詳細、事業内容と特徴）、業界動向（主力市場、業界における地位、業界動向）、経営者情報（代表者、後継者、経営資質）、ビジネスモデル俯瞰図、SWOT分析（内部資源の強みと弱み、外部環境の機会と脅威）、将来性・成長性などが記載される。その内容は金融機関によって違いがある<sup>(74)</sup>。

事業性評価シートは取引先に近い営業店が作成する信用金庫が多かった。本部で作成して営業店で定期的に見直しをするのが一部にあった<sup>(75)</sup>。ヒト、経営者の評価は支店長や担当者の個人的な観察眼、評価眼に大きく依存する。その評価が支店長や担当者の個人的記憶にとどまるだけであれば、転勤とともに消え去っていく。事業性評価能力の向上のためには客観的かつ継続的評価の仕組みを構築することが必要である。このためには①経営者の資質や経営手腕を評価する「評価ポイント」を明確にした評価シートを制定し、②支店長や担当者が変わるたびに新しい目で再評価し、③その履歴を蓄積・保存して、より一層客観性のあるデータに熟成させていくことが必要である<sup>(76)</sup>。

### (3) 「知財ビジネス評価書」等

知的資産経営は知的財産に依存するところが大きい。特許庁は金融機関職員のために知的財産を切り口とした企業の実態把握のためのマニュアルをコンサルタント会社に依頼して作成した。これにより、「売上の源泉となっている強み」、「将来の成長を支える製品競争力」、「製品競争力の根拠となる開発体制、権利」について理解を深めることができるようにした<sup>(77)</sup>。金融機関が知財ビジネス評価にいっそう踏み込んで取り組めるよう、知財の情報を活用した中小企業の実態把握のためのコミュニケーション、収集した情報の融資判断への活用、知財関連の支援機関との連携による本業支援の実施、知財金融に関する人材育成実施についての解説書を作成した。この中で、知財を切り口とした事前情報収集・ヒアリングで活用する事前理解シートのモデルを提示した<sup>(78)</sup>。

中小企業が持つ知的財産権（特許・商標等）を中心に、第三者である専門の調査会社がその技術内容等を含めたビジネス全体を評価した「知財ビジネス評価書」が作成されている。知財ビジネス評価書とは、特許・商標などの知的財産権に着目し、企業の強みや成長性などビジネス全体を評価したものである。評価書の作成においては評価対象企業からのヒアリングが行われることが多い。「知財ビジネス評価書」から、知財がどのようにビジネスに貢献し、利益を生み出しているのかがわかり、これを経営評価の判断材料として活用できる。知財ビジネス評価書については特許庁「知財金融ポータルサイト」を参照されたい。

知財ビジネス評価書に記載されている項目は次のようなものであった。企業（事業概況・業績の推移）、対象知財・技術等（対象知財・技術等の概要・特徴、優位性・課題、経済価値評価、類似知財・技術等の概要・特徴、その市場におけるポジション）、対象知財・技術等を用いた事業・ビジネスモデル（概要、市場動向、優位性・課題、市場性）。これらの各項目について、「売上の源泉となっている強み」、「将来の成長を支える製品競争力」、「製品競争力の根拠となる開発体制、権利」が検討された<sup>(79)</sup>。

特許庁は、金融機関が融資・本業支援を行う際の参考資料として「知財ビジネス評価書」等の活用を推進している。すなわち、特許庁は、金融機関からクライアントである中小企

業の評価の申請を受けて、同庁の費用負担により提携調査会社に「知財ビジネス評価書」を作成させ、これを金融機関に提出するという、知財ビジネス評価支援（「知財金融促進事業」）を2014年度から行っている。クライアントである中小企業は金融機関に中小企業の知財ビジネス評価を申請し、金融機関は調査会社に評価書の作成を指示し、調査会社は評価書を金融機関に提出する。これはひょうご中小企業技術・経営力評価制度とは異なり、特許、実用新案、意匠、商標のいずれかを有する中小企業のみを対象としていた<sup>(80)</sup>。

公益財団法人のひょうご産業活性化センターは、中小企業の技術力・ノウハウや成長性・経営力を評価した評価書を発行している。評価書発行のプロセスは次の通りである。活性化センターが中小企業から（直接または金融機関経由で）または中小企業の同意を得た金融機関からの同意を得た金融機関からの申し込みを受けて、民間の評価機関評価者の派遣を依頼し、評価者が企業に向いてヒアリングを行い、評価書を作成する<sup>(81)</sup>。

2013年にはひろしま産業振興機構と連携した「広島県中小企業技術・経営力評価制度」が設けられている。これは中小企業の技術・ノウハウなどを評価して円滑な資金供給につながることを目的にしたものである。同機構が、中小企業から（直接または金融機関経由で）の申請を受けて、外部評価機関に技術・経営力評価を依頼し、評価書が同機構を通じて評価依頼中小企業に発行される。呉信用金庫などの金融機関がこれを活用する。この評価書はひょうご中小企業技術・経営力評価報告書と同じく技術以外の経営力も評価するものであるから知的資産経営報告書であるともいえる<sup>(82)</sup>。

金融機関は、知財ビジネス評価書を活用して事業性評価融資を推進することができる。

豊和銀行（大分県）は先駆的に外部機関による知財ビジネス評価書を活用して融資を実行した<sup>(83)</sup>。千葉銀行や山口銀行は独自に三菱総合研究所に取引先の中小企業等が保有する特許の評価を委託し、「企業特許レポート」の作成を行った<sup>(84)</sup>。「企業特許レポート」を審査材料の一つとして融資を行う「ちばぎん知財書活用融資」は、原則として無担保での融資であった<sup>(85)</sup>。近年では、知財ビジネス評価書を活用または独自で知財評価会社と業務提携して知財評価制度を創設する動きが民間金融機関で多く見られるようになった。2017年度に知財ビジネス評価書を融資判断材料の1つとして活用して融資につながった事例としては、岩手銀行、名古屋銀行、青森銀行、北洋銀行、が挙げられる<sup>(86)</sup>。

知財ビジネス評価書の活用により、中小企業が第三者による評価により自社の「強み・弱み」を確認することができる。またこれは、起業と金融機関の相互理解の一助にもなっている<sup>(87)</sup>。

金融機関職員が取引先と知的財産を切り口としたコミュニケーションを取引先と行う際には、知的財産の情報を訪問前に調べておくことが有効である。「J-PlatPat」を用いて特許情報を検索することもできる<sup>(88)</sup>。「J-PlatPat」は独立行政法人工業所有権情報・研修館が運営している特許情報のプラットフォームである。

#### （4）「知的資産経営報告書」

知的資産経営は、企業内部において実践されることが重要であるが、これが継続するためには、幅広いステークホルダー（取引先、顧客、金融機関、従業員など）の理解と共感が得られることも必要である。ステークホルダーに対して自社の知的資産経営を伝えることにより、ステークホルダーからのフィードバックが期待され、双方の対話が生まれ、そ

のにより知的資産経営の内容が、より進化することが期待される<sup>(89)</sup>。知的資産経営の実践と知的資産経営報告の開示は相互にフィードバックする関係にある<sup>(90)</sup>。

「知的資産経営報告書」は事業性評価を体系的、具体的に表現した文書である<sup>(91)</sup>。

経済産業省は2005年10月に『知的資産経営の開示ガイドライン』を公表した。これは将来の価値創造に向けた経営者の方針をわかりやすいストーリーで示し、信憑性を高めるために、ストーリー中に裏付け指標（知的資産指標）を入れるやり方を示している。さらに、知的資産経営を評価する側への指針も示している<sup>(92)</sup>。

同ガイドラインによれば、知的資産経営報告書の「本体」については、全般（企業の基本的な方針・目標を示す基本的な経営哲学、事業の概要）、「過去～現在」（過去の経営方針・ビジョン、過去の投資実績、企業に蓄積された資産等＝企業の強みや固有の価値創造のやり方・知的資産・有形資産、利益等の実績など）、「現在～将来」（企業に定着した知的資産および価値創造のやり方、リスク認識をベースとした今後の経営方針、知的資産の持続・強化のための投資、将来の利益やキャッシュフローなど）について記載する。知的資産と関連とすると考えられるものについて、「別添」に任意に記載する<sup>(93)</sup>。

特許庁は2014年度から「知的資産経営報告書作成支援」を開始した。これは、金融機関と連携する中小企業が知的資産経営報告書を作成する場合、作成に要する専門家派遣費用等を同庁が支援するものである<sup>(94)</sup>。

金融機関が支援した「知的資産経営報告書」の作成事例を見てみると、企業の知的資産経営報告書作成に関してひょうご産業活性化センターが地域金融機関と連携して行った取組は年度を通じたスケジュールを立てて実施された<sup>(95)</sup>。

但陽信用金庫は、知的資産経営報告書作りに積極的で、同金庫職員がその作成に協力している<sup>(96)</sup>。飯能信用金庫は2012年度に経済産業省および中小企業基盤整備機構と連携して「知的資産経営専門セミナー」を実施し、知的資産経営報告書作成を支援し、2013年度に個別の7社に対して知的資産経営報告書作成支援を実施した<sup>(97)</sup>。呉信用金庫も知的資産経営報告書の作成に専門家や支援先企業とともに取り組んだ<sup>(98)</sup>。

「知的資産経営報告書」の作成は、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することによっても行われている<sup>(99)</sup>。

知的資産経営報告書の効果を活用先別にみると、従業員向けには会社の方針等を周知徹底するのに役立つなどの効果があり、会社経営幹部向けには会社経営に対する意識が向上するなどの効果があり、金融機関向けには企業の信用度が大きく向上するとともに、会社の業務内容や成長の方向性が理解され、得意先・顧客向けには会社に対する顧客の理解が進み、新たな取引にも繋がる。知的資産経営報告書の作成に協力した金融機関にとっても事業内容や企業の強みなどが深いところまで認識できるようになり、一歩踏み込んだ企業実態の把握ができる<sup>(100)</sup>。

知的資産経営報告書には事業性評価の視点が示されている。金融機関はこの報告書を事業性評価の資料として用いることができる。またこれは知的資産経営報告書は金融機関職員企業の企業を見る目を強化する。知的資産報告書の活用は企業を育てる金融となる<sup>(101)</sup>。

#### (5) 「事業価値を高める経営レポート」

中小企業基盤整備機構が「知的資産経営報告書」の集約版として「事業価値を高める経営レポート」作成マニュアルを公表している。

このレポートは中小企業基盤整備機構[2012]によれば5つのステップで作成される<sup>(102)</sup>。第1段階は、「企業概要」をまとめることである。自社の概要を伝えるとともに、企業理念やキャッチフレーズを記載する。

第2段階は、「内部環境」をまとめることである。業務の流れ、自社の強み（知的資産）と弱み（経営課題）を明らかにする。

第3段階は、「外部環境」をまとめることである。自社を取り巻く経営環境を「機会（チャンス）」と「脅威」の視点で整理する。

第4段階は、「今後のビジョン（方針・戦略）」をまとめることである。

第5段階は、「価値創造のストーリー」をまとめることである。今までの知的資産の活用状況（過去～現在）と今後の活用目標（現在～将来）について述べる<sup>(103)</sup>。

「中小企業基盤整備機構「事業価値を高める経営レポート」作成マニュアルに基づいて作成された企業のレポートも金融機関の取引先の事業に対する理解を深める。取引先企業がこのレポートを作成している場合、金融機関はこれを企業との対話に活かせるのである<sup>(104)</sup>。

#### (6) 「ローカルベンチマーク」

経済産業省は「ローカルベンチマーク」を作成した。これは「産業・金融一体となった地域経済の振興を総合的に支援するための施策である<sup>(105)</sup>。「ローカルベンチマーク」は地域企業の経営状態の把握できるものであり、事業性評価の視点が盛り込まれている。またこれらを基にした調査報告書を取引先と対話を重ねながら作成する過程とその報告書の検討により、金融機関職員の目利き能力を高めることができる。

金融庁は、地域金融機関は、地域の経済・産業の現状および課題を適切に認識・分析するとともに、こうした分析結果を活用し、さまざまなライフステージにある企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価（「事業性評価」）した上で、それを踏まえた解決策を検討・提案し、必要な支援等を行っていくことが重要であるという方針を示した<sup>(106)</sup>。

また、経済産業省内の「日本の『稼ぐ力』創出研究会」（第6回）では、「産業構造や人口動態を踏まえて地域企業のビジネスモデルや生産性を比較・検討し、ローカル経済圏を担う企業に対する経営判断や経営支援等の参考となる評価指標（「ローカルベンチマーク」）を設定すべきではないか」との問題提起がなされた<sup>(107)</sup>。

地域金融機関の経営基盤や人的資源に制約がある現状においては、十分な事業性評価に必要なすべての過程を地域金融機関の内部において行うことは容易ではなく、知識の蓄積にも限界がある。そこで、「まち・ひと・しごと創生総合戦略アクションプラン（2014年12月27日閣議決定）においても、「経営改善が必要な産業・企業の見極めに資する評価手法の検討」を政府として行うことが決められた。

こうして2015年5月に経済産業省内に「地域企業 評価手法・評価指標検討会」が設置された。同検討会は、人口減少下におけるローカル経済圏において、同経済圏の持続可能性を確保するために、経営力強化やその支援に有益な事業・企業の評価の手法や具体的な

評価手法の検討を行った。同年12月に同検討会委託によるローカルベンチマークに関する報告書がまとめられた<sup>(108)</sup>。企業分析ツール利用マニュアルも作成された<sup>(109)</sup>。

2016年3月に経済産業省は、地域企業 評価手法・評価指標検討会の「ローカルベンチマークの中間とりまとめ」を発表した<sup>(110)</sup>。この中で、地方創生のためには、産業・金融一体となった地域経済の振興を総合的に支援するための施策として、中小企業団体、地域金融機等による地域企業に対する経営支援等の参考となる評価手法・評価指標（ローカルベンチマーク）の策定が欠かせない、ということが述べられた。この策定に当たっては、①金融機関、支援機関、行政等の地方創生に関わる関係者の目線を合わせることに、②企業を見る視点として定量指標（財務分析）のみならず定性指標（非財務評価、知的資産経営）を盛り込むことが重視された。

2016年3月に経済産業省経済産業政策局産業資金課が「ローカルベンチマーク『参考ツール』利用マニュアル」を作成し、2017年3月に「ツール利用マニュアル」を公表し、同月に経済産業省によって「ローカルベンチマークツール」が策定された。

ローカルベンチマークは2段階の設計になっている<sup>(111)</sup>。

その第1段階は、その企業の存在する「地域の経済・産業の現状と見通しの把握」である。地域経済・産業の分析を行い、地域に貢献する企業の影響度を把握する。地域の産業構造・雇用状況・内外取引の流れなどのデータを用いて、地域産業・経済の状況を把握し、各産業の地域経済に与える影響等を把握し、重点的に取り組むべき産業を特定する。

効果的・効率的に情報収集を行うためにRESAS(地域経済分析システム)を活用する<sup>(112)</sup>。

地域企業の中には、地域の生活インフラを支えたり雇用の場を提供したりするなど重要な役割を果たしているものが少なくない。また、地域において特定の分野で大きな存在感がある企業、規模は小さいがその企業がなければサプライチェーンが成り立たない企業がある。こうした企業に対して単なる事業性審査を行うのではなく地域貢献審査を加味することが必要である<sup>(113)</sup>。

地域金融機関の地域の取引先への事業性評価融資はこの第1段階が前提となるのである。

第2段階は「個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話」である。第2段階は「ロカベン」と呼ばれている。これは地域の企業の経営状態を把握するツール（道具）、つまり地域企業の「健康診断」のツールである。企業経営者や金融機関等が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の入り口として活用されることが期待されるものである。非財務情報として、経営者への着目、関係者への着目、事業への着目、内部管理体制への着目という4つの視点が挙げられている。

情報収集は「財務情報」と「非財務情報」からなる。

財務情報に基づく分析は、①売上持続性に関する売上増加率（＝（売上高 ÷ 前年度売上高）－1）、②収益性に関する営業利益率（＝営業利益 ÷ 売上高）、③生産性に関する労働生産性（営業利益 ÷ 従業員数）、④健全性に関するEBITDA有利子負債倍率（＝（借入金－現預金）÷（（営業利益＋減価償却費））、⑤効率性に関する営業運転資本回転期間（＝（売上債権＋棚卸資産－買入債務）÷ 月商）、⑥安全性に関する自己資本比率（＝純資産 ÷ 総資産）という6つの視点から総合評価点を算出することによって行われる。

「非財務情報」に基づく分析は、ヒアリングシートに基づき実施される。「非財務ヒアリングシート」では、まず、業務フロー（商品企画・商品開発・製造・デザイン・販売）に

ついて、実施内容と差別化ポイントを把握し、商流（仕入先、協力先、得意先、エンドユーザー）について、取引先と取引理由を整理し、どのような流れで顧客提供価値が生み出されているかを把握する。

「非財務ヒアリングシート」では、次に、①経営者（経営理念、ビジョン・経営哲学等、経営意欲、後継者の有無・育成状況等）、②事業（企業および事業沿革、技術力・販売力等の強みと弱み、ITに対する投資・活用状況等）、③企業を取り巻く環境・関係者（市場動向・規模・シェアの把握・競合他社との比較、顧客リピート率・主な取引先企業の推移等、従業員定着率・勤続年数・平均給与等、取引先金融機関数・推移・メインバンクとの関係）、④内部管理体制（組織体制・品質管理・情報管理体制、事業計画・経営計画の有無・従業員との共有状況・社内会議の実施状況、研究開発・商品開発の体制・知的財産権の保有・活用状況、人材育成の取組状況・仕組み）という4つの視点から行われる。総括として、「現状認識」と「将来目標」を明らかにし、「課題」と「対応策」を明らかにする。

具体的には、「参考ツール」を活用して、それらに関する各データを入力することで、企業の経営状態を把握することができる<sup>(114)</sup>。

ロカベンとしての「ローカルベンチマーク」の非財務情報を考える枠組みは、知的資産経営報告書の取組の抜粋といえるものである。

第2段階のローカルベンチマークは「企業の健康診断ツール」として企業自身が使うだけでない。地域金融機関や政府系金融機関、ファンド、証券会社等の金融機関、ファンド等の金融関係機関、各種の中小企業支援機関も利用者となる。金融機関はこれを事業性評価のために活用できる。「ローカルベンチマーク」の入力シートに財務情報の指数を入力すると、取引先の属する同業と比較した結果が表示され、同業と自社との違いを考えることができる。非財務情報を記載することによって自社の知的資産に気づき、取引先と金融機関とが認識を共有して、これを活かして、事業の将来を考えていくことで、金融機関にとっても取引先の事業についての理解が深まるのである<sup>(115)</sup>。

「ローカルベンチマーク」は企業と金融機関等の支援機関の対話ツールとしての活用も想定されている。この活用の流れは、活用先の選定⇒趣旨の説明（対話の準備）⇒対話の実施⇒見える化・課題の整理（対話結果の共有）⇒課題解決の実行（企業の経営改善への取組）⇒振り返り（継続的な対話）となる。この過程において対話のコツを修得しておく必要がある<sup>(116)</sup>。ローカルベンチマークを取引先企業が作成している場合、金融機関はこれを企業との対話に活かせるのである<sup>(117)</sup>。

上記のような標準的事業性評価手法の活用が事業性評価融資を推進することに寄与しているのである。

近年地域金融機関は事業性評価融資の実施が求められているが、この実施のためには上述のように融資の基礎を踏まえた質的評価を中核とする多面的な事業性評価を行う必要がある、このための手法を十分にマスターしなければならないのである。

（以下次号）

〈注〉

- (1) 大山雅己 [2017] 29 ページ。
- (2) リッキービジネスソリューション株式会社編 [2015] 78 ページ。
- (3) 以上については、銀行研修社 [2015a] 8-32 ページ、大山雅己 [2017] 74-75 ページ、フロンティア・マネジメント株式会社編 [2017] 12-14 ページ。
- (4) Porter, Michael E.[1980]pp. 3-28. マイケル・E・ポーター著、土岐坤他訳 [1995] 17-48 ページ。
- (5) 後述の事業性評価シートや井上有弘 [2016b] 1-13 ページを参照。
- (6) 吉田浩二 [2016] 3 ページ。井上有弘 [2016b] 6-7 ページ。事業内容の把握についてはリッキービジネスソリューション株式会社編 [2015] 60-77 ページ、大内修 [2015] 165-203 ページ、吉田浩二 [2016] 12-103 ページ、等も参照されたい。
- (7) 中小企業庁事業環境部企画課・金融課 [2015] 11 ページ。リスクモンスター株式会社編 [2012] 150-230 ページ。
- (8) 井上有弘 [2016b] 8 ページ。リッキービジネスソリューション株式会社編 [2015] 82-86 ページ。大山雅己 [2017] 42-43 ページ。俯瞰図は、企業が「どのようなビジネスを行っており、どこが収益源なのか」、「どこに問題があるのか」、「何が企業経営に影響を与えているのか」、「リスクはなにか」、「改善の可能〔性〕はあるのか」などについて、経営者と一緒に考えるためのツールとして使用される(リッキービジネスソリューション株式会社編 [2015] 83 ページ、大山雅己 [2017] 42-43 ページ)。
- (9) SWOT 分析は、1960 年代にスタンフォード大学のアルバート・ハンフリーによって開発された企業評価のための戦略ツールである(嶋田利広・尾崎竜彦・川崎英樹 [2017] 44 ページ)。SWOT 分析の進め方は、分析の目的決定を前提としたうえで、情報を収集し、その後、クロス分析を行って今後の方針決定をする、ということとなる(中村中・マネジメントパートナーズ [2016] 19-23 ページ)。
- (10) Kotler, Philip[1999]pp. 94-120. (フィリップ・コトラー著、木村達也訳 [2000] 150-194 ページ)。相馬裕晃 [2017] 56-58 ページ。
- (11) 井上有弘 [2016b] 10 ページ。クロス SWOT 分析については嶋田利広・尾崎竜彦・川崎英樹 [2017] 44-45 ページも参照されたい。
- (12) 大山雅己 [2017] 83-84 ページ。
- (13) 井上有弘 [2016b] 11 ページ。
- (14) 井上有弘 [2016b] 12 ページ。
- (15) 金融高度化セミナー「企業評価の高度化」のパネルディスカッション(日本銀行金融機構局金融高度化センター [2017])における日下智晴氏の指摘。千葉商科大学経済研究所 [2018] 13 ページ。フロンティア・マネジメント株式会社編 [2017] 46-47 ページ。
- (16) 千葉商科大学経済研究所 [2018] 13 ページ。フロンティア・マネジメント株式会社編 [2017] 49 ページ。
- (17) 伊藤邦雄 [2014] 55-88 ページ。大山雅己 [2017] 95-96 ページ。格付モデルにおける定量分析においては、安全性 (26.4%) については、自己資本比率、ギアリング比率(自己資本に対する有利子負債の割合を示す指標)、固定長期適合率、流動比率が、収益性

- (11.8%)については、売上高経常利益率、総資本経常利益率、収益フローが、成長性(19.4%)については、経常利益増加率、自己資本額、売上高が、返済能力(42.6%)については、債務償還年数、インタレスト・カバレッジ・レシオ(金利支払前の利益が支払利息・割引料の何倍あるかを求める指標)、キャッシュフロー額が分析項目となっている(相馬裕晃 [2017] 61-80 ページ)。( )内は定量分析における各評価の割合である。現代日本の企業分析については企業分析研究会 [2018] を参照されたい。
- (18) 竹村秀晃 [2016a] 35-37 ページ。  
(19) 大山雅己 [2017] 94-99 ページ。  
(20) 石川清英 [2015] 93-94 ページ、238-239 ページ参照。  
(21) 大山雅己 [2017] 94-99 ページ。  
(22) 竹村秀晃 [2016a] 33 ページ。  
(23) 齊藤壽彦 [2014] 160-162 ページ。高橋俊樹 [2006] 3-9 ページ。貸出審査の実務書は多いが、それらを列挙することは割愛する。  
(24) 中小企業事業環境部企画課・金融課 [2015] 16-18 ページ。フロンティア・マネジメント株式会社編 [2017] 14-15 ページも参照されたい。  
(25) 工場や倉庫などの現場訪問で、操業状況や在庫等を把握する。現場確認で、決算書からは知ることのできない事実(強み、課題)を把握することができる。第一勧業信用組合では、「工場見学の手引き」を作成して、職員の指導・スキルアップに活用している。同組合の工場見学報告書報告書には、技術、生産方式、生産性、在庫、従業員などの各ポイントについて詳細な分析・評価が記載されているほか、判明した課題(例えば、現場の柱となっている工場長の後継者難等)を指摘している(新田信行(第一勧業信用組合理事長) [2017] 123131 ページ。新田信行「『人とコミュニティの金融』について」金融高度化セミナー講演、日本銀行金融機構局金融高度化センター [2017])。リスクモンスター株式会社編 [2012] は工場・設備のチェックポイントとして、店舗や工場の立地条件はどうか、工場設備の更新状況や稼働状況はどうか、工場や設備は社有資産かなどということを指摘している(340-342 ページ)。中小企業では、社長や経理担当者よりも、製造・営業部門等の現場責任者から話を聞いた方が、会社の実態がよく分かるケースもある(新田信行、前掲講演)。  
(26) 日本銀行金融機構局金融高度化センター「企業評価の課題と対応」同センター [2017]。  
(27) 中小企業事業環境部企画課・金融課 [2015] 18 ページ。  
(28) 大内修 [2015] 215 ページ。  
(29) 日本総合研究所 経営戦略研究会 [2008] 12-27 ページ。  
(30) 中小企業診断協会編 [2004] 102-109 ページ等を参照。  
(31) 中小企業事業環境部企画課・金融課 [2015] 18 ページ。  
(32) 注 42 を参照。知的資産経営の成功事例については竹村秀晃 [2016 b] 57-65 ページ等を参照されたい。  
(33) 中小企業診断協会編 [2004] 38-61 ページ。鈴木健二郎 [2016 b] 16-19 ページ。  
(34) 小出宗昭「“売れる”ものを見いだす これが目利きの具体例だ」『金融ジャーナル』2015年6月号、10 ページ。  
(35) 鈴木健二郎 [2016a] 13 ページ。

- (36) 中小企業診断協会編 [2004] 62-87 ページ。
- (37) 中小企業診断協会編 [2004] 96 ページ。
- (38) 経営理念については佐竹恒彦 [2018] 37-45、51-82 ページを参照されたい。
- (39) 浅井英里子 GE ジャパン社長談 (上)、『日本経済新聞』夕刊、2018年9月6日付。
- (40) 中小企業庁編 [2016] 411-412 ページ。帝国データバンク [2016] 6-7 ページ。
- (41) 中小企業基盤整備機構 [2008] 16 ページ。チームワークは構造資産ともいえよう。
- (42) 知的資産経営については、中小企業知的資産経営研究会 [2006] 2-24 ページ、村本 孜 [2010]、帝国データバンク [2013]、同 [2014]、同 [2015a]、等を参照されたい。  
知的資産経営はさまざまな効果を持っている。これについては中小企業知的資産経営研究会 [2006] 6、9-10 ページ等を参照されたい。
- (43) 経済産業省 [2005] 別紙1「典型的な知的資産指標の例 (一覧)」を参照。
- (44) 帝国データバンク [2013] 4 ページ。中小企業基盤整備機構 [2008] 3 ページ。
- (45) 上野翼 [2017] 18 ページ。
- (46) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 知的財産コンサルティング室編 [2016] 1 ページ。同 [2017a] 3、7 ページ。同 [2017b]。特許を持つ中小企業の売上高営業利益率(3.5%)は、特許をもたない中小企業(1.8%)を上回り、大企業の水準(2.6%)をも上回る(竹村秀晃 [2016a] 32 ページ)。
- (47) 西川善文 [2011] 49-50 ページ参照。
- (48) 鈴木健二郎 [2016a] 13 ページ、鈴木健二郎 [2016 b] 15 ページ、中小企業事業環境部企画課・金融課 [2015] 18 ページ、中小企業診断協会編 [2004] 90-108 ページ、中津正修 [2009] 17-19 ページ、等を参照されたい。
- (49) 品田雄志 [2018] 20-31 ページ。
- (50) 藤津勝一 [2018a] 44-47 ページ。藤津勝一 [2018 b] 4-25 ページ。中小企業診断協会編 [2004] 94 ページ。
- (51) 中小企業診断協会編 [2004] 91-92、96-100 ページ、藤津勝一 [2018 b] 4-25 ページ、参照。
- (52) 浅井英里子 GE 社長談 (下)、『日本経済新聞』夕刊、2018年9月13日付、等。
- (53) 住友銀行ではかつて調査部が業界調査とともに企業調査をも行い、企業調査については調査部が選んだ会社とともに審査部から依頼されて会社を調査部が信用調査するというを行っていたが、この企業信用調査で最も重要視されていたのは経営者の資質や経営のやり方であった(西川善文 [2011] 41-43 ページ、宮島康暢 [2013] 19 ページ、等)。
- (54) 経営者がオーナー経営者であれば、ワンマン経営になって経済環境の変化に柔軟に対応することができなくなっていないか、経営者が業界知識・経験、経理知識をもっているか、経営の意思決定力を有し、リーダーシップを発揮しているか、感情に流されず冷静な経営判断を行えるか、政治活動・宗教活動など本業以外に目を向けて経営がおろそかになっていないか、後継者を育成しているかなどをチェックする(リスクモンスター株式会社編 [2012] 334 ページ)。大内修 [2015] は経営者の手腕をチェックするポイントとして、①経営に打ち込んでいるか、②ゆとりある資金繰りを実践しているか、③金融機関と信頼関係を構築しているか、④人間として信用・信頼できるか、⑤現場重視

- で、情報量が豊富で、変化への対応に優れているか、⑥従業員の力をうまく引出し、活用しているか、⑦同業者から学んでいるか、⑧夢・信念・情熱を持っているか、という8つのポイントを挙げている（222-242 ページ）。
- (55) 中小企業診断協会編 [2004] 93、102-108 ページ。
- (56) 信頼は過大ではない期待であると言うことができる。この信頼には、能力(competence)に対する信頼と相手の意図に対する期待としての信頼(trustworthiness)とがあり、後者には安心としての信頼と心からの信頼とがある。この信頼が経済学の概念としての信用の基礎となる。信用は信用力(狭義の支払能力や流動性保有等からなる支払能力)に対する信頼、安心としての信用(相手は自分を裏切ったら損であるから自分を裏切らないであろうということから生じる貨幣の支払約束に対する信頼)、相手への思いやりから生じる信用(相手が貨幣の支払い約束を心から果たそうと意図していることに対する信頼)の3層構造がある(山岸俊男 [1998] 34-40 ページ。齊藤壽彦 [2014] 25-26 ページ、103 ページ)。
- (57) 山内直樹・森田隆大 [2010] 140-142 ページ。
- (58) 日本は国際的にみると「返済意志」の強い国である(真田幸光「マクロをみれば中小企業を取り巻く環境は一層厳しい」『信用金庫』2013年1月、44 ページ)。
- (59) 新田信行、前掲金融高度化セミナー講演、日本銀行金融機構局金融高度化センター [2017]。
- (60) 齊藤壽彦 [2014] 103 ページ。宮島康暢 [2013] 19 ページ。安西克巳 [2015] 113 ページ。
- (61) 具体的には、透明性の高い会計処理を行っているかどうか、業績や経営に関し重要な変化があった際には事前に報告、説明してくれるか、決算内容や経営状況を、次年度定期的に報告してくれるか、貸付担当者や支店長とコミュニケーションを十分にとる努力をしているかどうかなどをチェックする必要がある(大内修 [2015] 228-229 ページ)。
- (62) 金融排除を受けやすい特殊な業界(宝飾、画商など)のコミュニティでは、周辺情報の収集が特に大切である。債務者の信用度を見極めるに当たって、「地域の有力者」(町内会長、商店街会長、業界団体の組合長など)の生の意見・声は重要な判断材料となる(新田信行、前掲金融高度化セミナー講演、日本銀行金融機構局金融高度化センター [2017])。
- (63) 山岸俊夫 [1998] 1-53 ページ、齊藤壽彦 [2014] 25-29、101-102 ページ、大内修 [2015] 230-232 ページ、等を参照。
- (64) 新田信行「『人とコミュニティの金融』について」2017年7月3日報告、日本金融機構局金融高度化センター [2017]。頻繁にストライキをやっていないかを見ることもチェックポイントとなる(リスクモンスター株式会社編 [2012] 334 ページ)。
- (65) 経済産業省 [2005] 別紙1の20-21 ページを参照。
- (66) 鉢嶺実 [2017] 32-45 ページ等参照。しのはらプレスサービス株式会社などがこれを行っている。
- (67) 齊藤壽彦 [2016] 38-44 ページ。
- (68) 大山雅己 [2017] 120 ページ。
- (69) 中小企業事業環境部企画課・金融課 [2015] 14-16 ページ。

- (70) 同上。
- (71) 大山雅己 [2017] 118-125 ページ。
- (72) 中村博之 [2016] 3-7 ページ。
- (73) 琉球銀行「『事業性評価』に係る取組み」全国地方銀行協会「地域密着型金融の取組み状況」(平成26年度)、2015年9月。
- (74) 井上有弘 [2016b] 3 ページ。新田信行 [2017] は「事業性評価シート」を「目利きシート」と呼んでいる (132-141 ページ)。
- (75) 井上有弘 [2016b] 2-5 ページ。
- (76) 大内修 [2015] 221 ページ。
- (77) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 知的財産コンサルティング室編 [2016] 1-18 ページ。
- (78) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 知的財産コンサルティング室編 [2017a] 1-14 ページ。
- (79) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 知的財産コンサルティング室編 [2017b] 9-10 ページ。森智彦 [2016] 8-13 ページ。
- (80) 竹村秀晃 [2016b] 55 ページ。
- (81) 竹村秀晃 [2016b] 52-54 ページ。三菱総合研究所 [2015] 1-4、10-14 ページ。
- (82) 竹村秀晃 [2016c] 69-72 ページ。評価項目は製品・サービス(技術等の新規性・獨創性、優位性とその維持・継続)、市場性・将来性(市場規模・成長性、競合関係)、実現性・収益性(販売方法・販売価格、生産・サービス体制、売上高・利益計画、資金計画・資金調達力)、経営力(事業遂行能力、人材・組織体制)となっていた。
- (83) 中小企業・地域知財支援研究会 [2014] ページ。
- (84) 伏本正典 [2015b] 30 ページ。
- (85) 同上。
- (86) 特許庁『特許行政年次報告書』2018年版、2018年、224 ページ。
- (87) 伏本正典 [2015a] 2-9 ページ。伏本正典 [2015b] 28-33 ページ。帝国データバンク [2013] 30-31 ページ。
- (88) 上野翼 [2017] 19 ページ。
- (89) 中小企業知的資産経営研究会 [2006] 6-7 ページ。
- (90) 同報告書、13 ページ。
- (91) 村本孜 [2017] 7 ページ。
- (92) 中小企業知的資産経営研究会 [2006] 7 ページ。
- (93) 経済産業省 [2005] 1-16 ページ。知的資産経営報告書の視点についてはみずほ情報総研株式会社 社会経済コンサルティング部編 [2007] を参照されたい。
- (94) 中小企業・地域知財支援研究会 [2014] 7-8 ページ。
- (95) 地域金融機関が知的資産資産啓発セミナーを実施し、これを受講して知的資産経営に取り組みたい企業は金融機関の開催するグループワーク型の専門セミナーを受講し、事業価値を高める経営レポートを作り上げていき、このレポートを作成した企業がさらに知的資産経営を深めたい場合、専門家を企業に派遣し、企業の知的資産経営報告書の作成を支援し、企業が知的資産経営報告書をまとめ、発表する(これができない場合は

- 事業価値を高めるA3サイズ1枚の経営レポートを作成）（帝国データバンク [2013] 32-34 ページ）。
- (96) 帝国データバンク [2015a] 44-56 ページ。藤後秀喜（但陽信用金庫常務理事）「当金庫の『知的資産経営』支援への取組み」日本銀行金融金融機構局金融高度化センター [2017]。但陽信用金庫は2009年度から、ひょうご産業活性化センターとの協力で知的資産経営セミナーを開催し、中小企業の知的資産経営報告書作成支援を継続した。
- (97) 特許庁総務部普及支援課「知財を活用した中小企業向け融資について」2014年6月。
- (98) 帝国データバンク [2015a] 89-97 ページ。竹村秀晃 [2016c] 70-80 ページ。
- (99) 藤津勝一 [2017] 22 ページ。
- (100) 帝国データバンク [2015a] iii-iv、27-33、87-88、96 ページ。企業にとっての知的資産経営報告書の活用効果については竹村秀晃 [2016b] 57 ページも参照されたい。
- (101) 村本孜 [2017] 4、7 ページ。
- (102) 中小企業基盤整備機構 [2012] 4、7-23 ページ。
- (103) 中小企業基盤整備機構 [2008] では、企業概要、外部環境、内部環境、価値創造のストーリー、知的資産の連鎖（活用マップ）の順となっていた（4、6～17 ページ）。
- (104) 大山雅己 [2017] 108 ページ。
- (105) 経済産業省経済産業政策局産業資金課「ローカルベンチマークについて」2016年3月。
- (106) 金融庁「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）」2014年9月。
- (107) 第6回 日本の「稼ぐ力」創出研究会「ローカル経済圏の『稼ぐ力』創出」（事務局説明資料）、経済産業省経済産業政策局、2014年10月。
- (108) 帝国データバンク [2015 b]。
- (109) 帝国データバンク「企業分析ツール利用マニュアル ver1.1」2015年12月。
- (110) 経済産業省 [2016]（地域企業 評価手法・評価指標検討会 [2016]）1-28 ページ。
- (111) 前掲「ローカルベンチマークについて」。中村中 [2016] 28-108 ページ。
- (112) 経済産業省経済産業政策局産業資金課地域経済産業グループ・地域経済産業調査室「ローカルベンチマークにおけるRESASの活用について」2016年4月。浜村昌和 [2016] 10-17 ページ。
- (113) 久保田博三・渡邊賢司 [2016] 47 ページ。
- (114) 以上については次の文献を参照。前掲「ローカルベンチマークについて」。経済産業省「【最新】ローカルベンチマークツール（2018年5月ツール改訂版）」。経済産業省経済産業政策局産業資金課・株式会社帝国データバンク「ローカルベンチマーク『参考ツール』利用マニュアル（2018年4月改定版）」。村本孜 [2016] 24-31 ページ。村本孜 [2017] 8 ページ。
- (115) 大山雅己 [2017] 101、103 ページ。ローカルベンチマークの活用事例については中村中 [2017] 193-267 ページ等を参照されたい。
- (116)（注114）にある「ローカルベンチマーク『参考ツール』利用マニュアル（2018年4月改定版）」13-15 ページ。
- (117) 大山雅己 [2017] 108 ページ。福本拓也 [2016] 4-9 ページ。白濱弘芸 [2016] 28-31 ページ。

〈主要参考文献〉

- 安西克巳 [2015] 『金融機関による中小企業評価方法の課題と新たな方法の提言～中小企業と金融機関との円滑なコミュニケーションの実現に向けて～』作新学院大学博士論文。
- 石川清英 [2015] 『事例からみた地域金融機関の信用リスク管理—営業現場における健全な融資判断—』 きんざい。
- 伊藤邦雄 [2014] 『新・企業価値評価』 日本経済新聞出版社。
- 井上有弘 [2016a] 「なぜ今、『事業性評価』に取り組むのか?」『金融調査情報』No. 28-15、9月。
- 井上有弘 [2016b] 「『事業性評価』のための方法論」『金融調査情報』No.28-16、10月。
- 上野翼 [2017] 「知的財産の情報を活用した取引先とのコミュニケーション」『しんくみ』9月号。
- 大内修 [2015] 『財務数値に依存しない融資営業の進め方』 近代セールス社。
- 大山雅己 [2017] 『「対話力」ですすめる 事業性評価がよくわかる本』 経済法令研究会。
- 企業分析研究会 [2018] 『現代日本の企業分析——企業の実態を知る方法』 新日本出版社。
- 銀行研修社編 [2015a] 『融資取引における目利き力』 第4版、銀行研修社。
- 銀行研修社編 [2015b] 『目利き力活用の融資取引実践事例』 第4版、銀行研修社。
- 銀行研修社編 [2015c] 『経営課題の目利きと営業店でできるソリューション提供』 第4版、銀行研修社。
- 日下智晴 [2017] 「中小企業の成長と地域金融機関の融資」千葉商科大学経済研究所公開シンポジウム報告、11月25日。
- 久保田博三・渡邊賢司 [2016] 「事業性評価金融の核心 第3回 ローカルベンチマークとは」『銀行法務 21』No. 807、11月。
- 経済産業省 [2005] 『知的資産経営の開示ガイドライン』10月。
- 経済産業省 [2016] 『地域企業 評価手法・評価指標検討会 中間とりまとめ～ローカルベンチマークについて～』3月。
- フィリップ・コトラー著、木村達也訳 [2000] → Kotler, Philip [1999].
- 齊藤壽彦 [2014] 『信頼・信認・信用の構造——金融核心論——』 第3版第5刷、泉文堂、
- 齊藤壽彦 [2016] 「地方創生における地域金融機関の役割と課題」『CUC View & Vision』No.42、9月。
- 佐竹恒彦 [2018] 『再生型リーダーシップ論—経営不振の中小企業に有効な経営理念創生プロセスモデル—』 同文館出版。
- 品田雄志 [2018] 「中小企業における経営者の健康管理と事業の継続—経営者の健康問題を事業継続の危機につなげないために—」『信金中金月報』7月号。
- 嶋田利広・尾崎竜彦・川崎英樹 [2017] 『経営承継を成功させる 実践 SWOT 分析』 マネジメント社。
- 白濱弘芸 [2016] 「金融機関に求められるローカルベンチマークの活用」『銀行法務 21』No. 806、10月。
- 鈴木健二郎 [2016a] 「事業性評価の実態と今後 ソフト情報による定性評価の充実を」『金融ジャーナル』6月号。

- 鈴木健二郎 [2016b] 「事業性評価と『企業特許レポート』～ソフト情報の積極活用の一  
例として～」『銀行法務 21』No. 807、11 月。
- 相馬裕見 [2017] 『事業性評価実践講座 銀行員のための MQ 会計 × TOC』中央経済社。
- 高橋俊樹 [2006] 『融資審査』金融財政事情研究会。
- 竹村秀晃 [2016a] 「信用金庫の事業性評価をバージョンアップするツール—切れ目のない  
『事業丸ごと評価』に向けて—」『信金中金月報』2 月増刊号、2 月。
- 竹村秀晃 [2016b] 「“先駆者” 尼崎信用金庫による企業の知的財産・技術力・経営力の見  
極め—事業性評価への組織的取組みと支援事例—」『信金中金月報』2 月増刊号、2 月。
- 竹村秀晃 [2016c] 「非財務アプローチで一歩先を進む信用金庫の事業性評価—知的資産  
経営からバイセル・動産引取予約まで」『信金中金月報』2 月増刊号、2 月。
- 地域企業 評価手法・評価指標検討会 [2016] 『中間とりまとめ～ローカルベンチマーク  
について～』経済産業省、3 月（経済産業省 [2016]）。
- 千葉商科大学経済研究所 [2018] 「中小企業の成長と地域金融機関の融資～事業性評価に  
基づく融資への中小企業の対応のあり方～」（2017 年 11 月 25 日開催の同研究所主催公  
開シンポジウムのレポート）『中小企業支援研究』Vol.5、3 月。
- 中小企業基盤整備機構 [2007] 『中小企業のための知的資産経営マニュアル』同機構。
- 中小企業基盤整備機構 [2008] 『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』同機構、10 月。
- 中小企業基盤整備機構 [2012] 『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（2012 年 5 月改定）』同機構、5 月。
- 中小企業診断協会編 [2004] 『中小企業の評価・診断・支援「金融検査マニュアル別冊〔中  
小企業融資編〕』にもとづいて作成された中小企業の評価マニュアル！』同友館。
- 中小企業・地域知財支援研究会 [2014] 『中小企業・地域知財支援研究会報告書～総合的  
な知財支援強化に向けて～』特許庁、7 月。
- 中小企業知的資産経営研究会 [2006] 『中小企業知的資産経営研究会 中間報告書』中小  
企業基盤整備機構、3 月。
- 中小企業庁 [2016] 『中小企業白書』2016 年版。
- 中小企業庁事業環境部企画課・金融課 [2015] 『地域の課題を解決するために——金融機  
関向け——事業評価の手引き』。
- 帝国データバンク [2013] 『金融機関等から見た企業の知的財産を活用した資金調達に関  
する調査研究報告書』平成 24 年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書、同バ  
ンク、2 月。
- 帝国データバンク [2014] 特許庁委託『平成 25 年度 中小企業等知財支援施策検討分析  
事業（中小企業の知的財産活動に関する基本調査）報告書』同バンク、3 月。
- 帝国データバンク [2015a] 『知財評価を活用した融資の促進に関する調査研究報告書』平  
成 26 年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書、同バンク、2 月。
- 帝国データバンク [2015b] 『地域における産業の業種別評価支援ツールに関する調査 報  
告書』地域企業 評価手法・評価指標検討会委託調査報告書、同バンク、12 月。
- 帝国データバンク [2016] 中小企業庁委託、経済産業省公表『平成 27 年度中小企業の成  
長と投資行動に関する調査報告書』同バンク、3 月。

- 中津正修 [2009] 『感性的視点を利用した企業経営の分析評価方法に関する研究』 宇都宮大学博士論文。
- 中村中 [2016] 『ローカルベンチマーク～地域金融機関に求められる連帯と対話』 ビジネス教育出版社。
- 中村中 [2017] 『事業性評価・ローカルベンチマーク 活用事例集』 ビジネス教育出版社。
- 中村中・マネジメントパートナーズ [2016] 『金融機関・会計事務所のための SWOT 分析徹底活用法—事業性評価・経営改善計画への第一歩』 ビジネス教育出版社。
- 中村博之 [2016] 『『事業性評価手法・体制整備』と信用金庫への期待』 『信用金庫』 12月号。
- 西川善文 [2011] 『ザ・ラストバンカー 西川善文回顧録』 講談社。
- 新田信行 [2017] 『よみがえる金融——協同組織金融機関の未来』 ダイヤモンド社。
- 日本銀行金融機構局金融高度化センター [2017] 「金融高度化セミナー『企業評価の高度化』」 (7月3日開催) 8月。
- 日本銀行金融機構局金融高度化センター [2018] 「金融高度化セミナー『金融機関の働き方』」 (7月25日開催) 8月。
- 日本社会心理学会編 [2009] 『社会心理学事典』 丸善株式会社。
- 日本総合研究所 経営戦略研究会 [2008] 『経営戦略の基本』 日本実業出版社。
- 鉢嶺実 [2018] 「事業承継問題の陰に潜む“技能・ノウハウ”の承継問題—経営者のパトロンタッチだけでは完結しない現場レベルの承継問題を考える—」 『信金中金月報』 7月号。
- 浜村昌和 [2016] 「地域経済分析システム (RESAS: リーサス) と地方創生」 『しんくみ』 7月号。
- 福本卓也 [2016] 「ローカルベンチマークの活用による中小企業支援」 『しんくみ』 7月号。
- 藤津勝一 [2017] 「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」 『信金中金月報』 9月号。
- 藤津勝一 [2018a] 「新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事例からの示唆—新展開の鍵は顧客課題解決への「企業家」としての取り組み姿勢—」 『信金中金月報』 1月号。
- 藤津勝一 [2018b] 「経営持続に不可欠な中小企業経営者の企業家としての役割—生産性向上による稼ぐ力を常に意識する企業家マインドこそがカギ—」 『信金中金月報』 6月号。
- 伏本正典 [2015a] 「知的財産権 (知財) を評価した融資の促進について—知財ビジネス評価書を活用した事業性評価—」 『金融』 7月号。
- 伏本正典 [2015b] 「知的財産権を評価した融資の促進—知財ビジネス評価書を活用した事業性評価—」 『信用金庫』 8月号。
- フロンティア・マネジメント株式会社編 [2017] 『本業支援と企業価値向上のための事業性評価入門』 金融財政事情研究会。
- マイケル・E・ポーター著、土岐坤他訳 [1995] → Porter, Michael E. [1980].
- みずほ情報総研株式会社 社会経済コンサルティング部編 [2007] 『知的資産経営報告の視点と開示実証分析調査 報告書—「強み」の開示とステークホルダーとの対話—』 経済産業省 知的財産政策室、3月。
- 三菱総合研究所 [2015] 『平成26年度地域経済産業活性化対策調査 地域産業活性化のための地域金融機関の産業支援機能に関する調査』 経済産業省地域経済産業グループ地域新産業戦略室委託調査、3月。

- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 知的財産コンサルティング室編 [2016] 「金融機関職員のための知的財産活用のおすすめ～知財を切り口とした企業の実態把握～」特許庁 普及支援課。
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 知的財産コンサルティング室編 [2017a] 「金融機関職員のための知的財産活用のおすすめ [応用編]」特許庁 普及支援課。
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 知的財産コンサルティング室編 [2017b] 「平成 29 年度 知財ビジネス評価書の解説～知財ビジネス評価書の活用の視点～」同社。
- 宮島康暢 [2013] 「中小企業金融における情報の非対称性—融資判断における金融機関の論理を巡って—」『中小企業季報』2012 No. 4、1 月。
- 村本孜 [2010] 『リレーションシップバンキングと知的資産』東洋経済新報社。
- 村本孜 [2016] 「ローカルベンチマークの活用と地方創生、信用金庫への期待」『信用金庫』8 月号。
- 村本孜 [2017] 「『育てる金融』と事業性評価の本質・考え方」『しんくみ』9 月号。
- 森智彦 [2016] 「『知財ビジネス評価書』と金融促進支援」『銀行法務 21』No. 807、11 月。
- 山内直樹・森田隆大 [2010] 『信用リスク分析——総論』金融財政事情研究会。
- 山岸俊夫 [1998] 『信頼の構造——こころと社会の深化ゲーム』東京大学出版会。
- リスクモンスター株式会社編 [2012] 『与信管理論』商事法務。
- リッキービジネスソリューション株式会社編 [2015] 『事業性評価に基づく取引先の見方・支援の進め方』近代セールス社。
- 吉田浩二（澁谷耕一監修） [2016] 『事業性評価と融資の進め方～取引先の強みを伸ばし資金需要を発掘する』近代セールス社。
- Kotler, Philip [1999] *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*, New York. (フィリップ・コトラー著、木村達也訳『コトラーの戦略的マーケティング いかにも市場を創造し、攻略し、支配するか』ダイヤモンド社)。
- Porter, Michael E. [1980] *Competitive Strategy*, New York. (マイケル・E・ポーター著、土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 [1995] 『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社)。

(2018.8.26 受稿, 2018.11.8 受理)

〔抄 録〕

近年、中小企業金融において、取引先への融資に関して、財務評価を重視し、担保や保証に依存するのではなく、将来の成長に期待した、質的評価に基づく事業性評価融資を行うことが金融庁によって大いに推奨されている。地域金融機関がこれに取り組むようになっている。

だが事業性評価融資の実施にはさまざまな課題がある。地域金融機関が事業性評価融資にどのように取り組むかについては個々の金融機関にまかされている。事業性評価融資に関する本格的な研究が最近において学界でなされているとは言えない。

本研究においては、地域金融機関が事業性評価融資を推進するとすればどのようなことを行えばよいかを総合的に検討することとした。本号においては、事業性評価融資がどのように行われているかということについて研究した。

最初に、地域金融機関の事業性評価融資の仕組を概観した。第1章で事業の外部環境評価や内部環境評価や定量分析と定性分析の総合などを明らかにした。

第2章では、いくつかの視点に立って事業性評価融資の再検討を行った。まず、金融機関融資の原則のもとに事業性評価融資を位置づけ、次いで、事業性評価の要となる事業競争力評価や経営力評価の基本を確認した。事業性評価融資においては知的資産評価が重要であり、これについて、人的資産、とくに経営者および従業員の資質を中心として詳論した。また事業性評価は事業の持続性や競争力の評価だけでなく、地域社会への貢献評価を組み入れて行われているということを指摘した。事業性評価については各種の標準的手法が事業性評価融資の推進に寄与しており、その手法を解明した。

このような研究を前提としたうえで、事業性評価融資を進展させるための方策を検討した。これについては次号で明らかにすることとする。

事業性評価融資奨励の背景、進展状況、限界・問題点や事業性評価に基づく経営支援については別稿に譲ることとした。