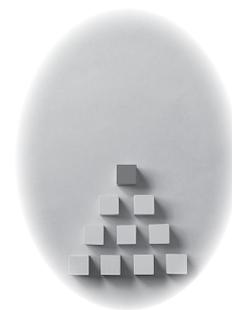


特集 高まる知的資産経営の意義

第3章

金融機関の取組み

——二宮尊徳の思想と東北の支援事例



及川 朗／森下 勉

大阪府中小企業診断協会 知的資産経営研究会

1. 金融機関が取り組む意義と役割

(1) 金融機関の使命

ここでは金融機関が知的資産経営支援に取り組む意義について述べる。

銀行法の第一条に「この法律は、銀行の業務の公共性にかんがみ、信用を維持し、預金者等の保護を確保するとともに金融の円滑を図るため、銀行の業務の健全かつ適切な運営を期し、もつて国民経済の健全な発展に資することを目的とする。」とある。

金融機関の目的は、ただ単にお金を貸すだけではない。「国民経済の健全な発展に資する」ことも求められているのである。

しかし、金融機関によっては、自行の都合を優先し、事業者の経営課題に目を向けないところもある。かつて言われた「銀行は晴れた日に傘を差し出し、雨の日には傘を取り上げる。銀行は、相手の調子が良いとき（晴れの日）には傘（融資）を差し出すけれど、調子が悪いとき（雨の日）には傘（融資）を取り上げる」である。

金融機関は個別の企業支援を行うことで、地域を活性化させることも使命だと考えられる。

「寄り添う支援」という言葉があるが、それができている金融機関は、いかほどあるだろうか。個別企業の課題に真剣に向き合い、最適な支援を行い、お互いが持続的な発展を

遂げること、そして地域を育てることが重要である。

(2) 寄り添う支援

昨今、「寄り添う支援」という言葉を金融関係で耳にすることが増えた。これは、「事業を理解し、最適な支援を行うには、企業に寄り添う支援が必要だ」という趣旨であり、企業の事業展開に沿った支援を行うことと考える。

企業が事業を発展させるプロセスは、経営環境の変化を観察することから始まる。顧客の変化をはじめ、市場の変化や競合、あるいは技術や法令規制の変化、もっと大きな国際的な動きもある。そのような変化を観察し、どのように対応すべきかを考える。その対応を考える時には、自社の経営資源である内部環境を評価・観察し、最適な対応を検討して、その中から最善な手段を選定し、計画を立てて活動を行うことになる。そして、出てきた結果を評価し、見直すことで次の経営環境の変化への対応につながっていく。企業は価値創造のサイクルを行い、発展していくのである。

つまり、「寄り添う支援」とは、企業の発展サイクルを、より確実に価値を高め、より迅速に回転させることだと考えている。

そのためには、経営環境の変化を見るプロセスでは、正しく変化をつかむための情報提供を行うことが求められる。金融機関など支

援機関は、把握している外部情報を的確に届ける役割がある。

外部環境の情報をもとに、内部環境を評価するのだが、その時に見えざる資産である「知的資産」の見える化を行うこと、そして知的資産を中心にした価値のつながりを示した「価値ストーリー」に表すことで、新たな戦略に「気づく」プロセスを加えることが重要である。価値ストーリーは、いわば「戦略ストーリー」として事業展開の道標や旗印になり、会社全体としての取組みが具体化され、実行性と確実性が高まる。この2つの支援を加えることで、企業の発展サイクルが明確になり、企業が信念を持って取り組めることになる。

その後は、価値ストーリーに基づいた具体的な支援の提案と実行支援、実行した結果の評価や見直しを行い、次の変化に備えていく。

企業の発展サイクルと合わせて、支援者側も同じ支援サイクルを描くのである。そして、この2つの歯車をがっちりと噛み合わせ、速く回転させることが重要である。それには、お互いの円滑な対話やコミュニケーションが基礎になる。いわば信頼のハーモニーを奏でることである。支援における円滑なコミュニケーションが図れる人材育成や教育訓練も必要になる。がっちりと噛み合うこと、そして速く回転させることにより、ステークホルダーから選ばれる価値のある企業へと発展していく。

一方、この支援を通して企業から高い評価を得ることで信頼を高め、選ばれる組織になる。その指標は「一番に声が掛かる」ことである。

たとえば金融機関の担当者が、自分の担当エリアで何軒の顧客企業から一番に声を掛けてもらえるかは支援成果の指標となる。同様にリピート件数やリピート率も指標となる。融資の件数や実績は、後からついてくる。先に融資件数や金額があるのではない。企業は信頼のある金融機関や支援機関に一番に声を掛ける。そのことで選ばれる金融機関になっ

ていくのである。

これは、中小企業診断士をはじめとした支援者にもいえる事柄である。

2. 江戸期の金融支援

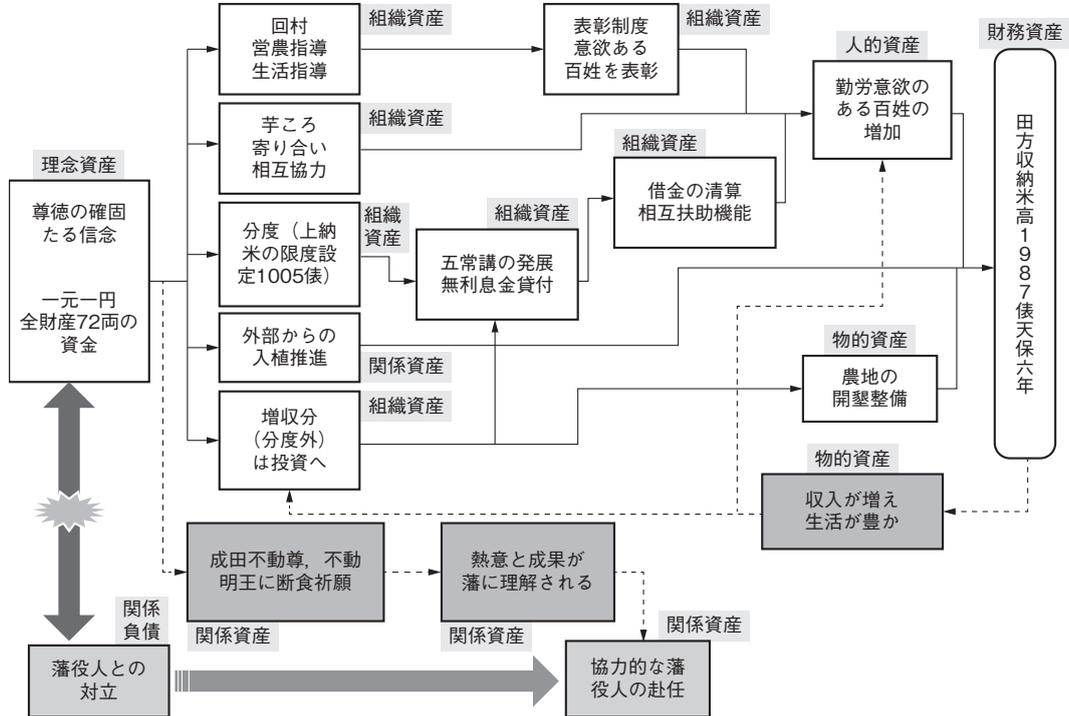
(1) 二宮尊徳

成城大学名誉教授の村本孜先生が、「価値準拠のバンキング・モデル研究－リレーションシップ・バンキングの高度化に向けて－」という論考の中で、財政再建の才を買われた二宮尊徳が、小田原藩主の分家の領地、桜町領（現在の栃木県真岡市）で行った取組みについて、リレーションシップ・バンキングのあるべき姿の例として示されている。

以下、村本先生の論考の一部を引用させていただく。

『その方法は「報徳仕法」として知られる。尊徳は服部家の財政再建を行なった時期の1814年に「五常講」という困窮武士のための金融互助組織を服部家で作り、さらに小田原藩全体で同じ組織をつくり、この「五常講」こそ世界最初の信用組合だった。五常とは「仁義礼智信」で、五常講はこれらを守る人たちだけの相互扶助金融であった。講であるので、100人単位のいくつかの大きな組を編成し、その中を小さな班に分け、無利息で一人1～3両までを貸付け、100日の期限で順繰りに回すという仕組みで、デフォルトは講の仲間が連帯保証で弁済する、というものである。この相互扶助金融を踏まえ、農村復興政策になったのが「報徳仕法」と呼ばれるもので、報徳思想がその基である。報徳思想とは、尊徳が説き広めた道徳思想であり、経済と道徳の融和を訴え、私利私欲に走るのではなく社会に貢献すればいずれ自らに還元されると説くものである。実践的徳行をもってすることを意味するものとされ、尊徳は「五常講」の経験をもとに1843年小田原町民らの要請により基金160両を与え、小田原仕法組合（小田原報徳社）を創設。これが報徳社の最初である』

図表 二宮尊徳 桜町領における価値創造ストーリー（天保六年／1835年）



(2) 二宮尊徳のターニングポイント

尊徳の取組みを価値ストーリーとして示すと、図表のとおりになる。

尊徳にとっての大きなターニングポイントは、小田原領分である桜町領における復興事業である。

1828年、金次郎（尊徳）は桜町領へ家族とともに移った。その時の桜町領は荒れ果てた耕地で風俗も悪く、気持ちに張りがなく、だらけた状態であったと報徳記に書かれている。ここで尊徳は、商人や藩士、領民からの借入をもとにいくつかの施策を行っている。

- ① 自発的な意欲の喚起：出精者表彰
- ② 生産・生活の社会基盤の整備
- ③ 個々の家の経営・生活再建
- ④ 窮民共済
- ⑤ 戸口増加

この中でも、尊徳は出精者表彰を積極的に行った。特に農業出精者の表彰を主に行った。これは勤勞を促すことが目的であり、かつ村

人の入札（投票）で選出する 경우가多く、仲間のことをよく知っている村人から選ばせた。手本を見せることで、全体の意識高揚を図った。手本になる者を「善種」と表現した一方、賞罰には厳しく対応し、不正は摘発した。

桜町領での取組みは、開発に抵抗する農民もあり、最初から順調には進まなかった。土地を開墾するために外部から入植した農民と、元の農民との仲違いなどでも悩まされた。小田原藩から派遣されている役人も意思疎通が滞り、対立を招いた。思いあまった尊徳は、「救民安国」の政道を行わない役人を批判した。その結果、出奔し、成田山に籠もった。これらの行動で小田原藩から改革に障害のある役人が交代し、仕法を順調に進めることができた。

この成田山参籠が尊徳の思想形成での転機となり、「半月観」から「一元観」への転換となった。自身のことだけを考えるのではなく、相手の立場になって動くことで円満に進むこ

とを悟った。一円観の立場で領民を指導することが、仕法の指導原理となった。

報徳金の運用方法は、一つの実から草木が生じ、それが成長してさらに多くの実を結び、草木を繁殖させていく、という自然の摂理から生まれたと言われている。まさに、輪廻転生の思想である。万物は生まれ、育ち、枯れて種を残し、そこからさらに生まれ、育ち、枯れて種を残す。輪廻しながら価値を高めていく。この考え方が事業発展にも応用できる。「小を積んで大を為す」が、報徳仕法の原理である。

知的資産という価値が連鎖し、輪廻しながら顧客利便価値を高めていく考え方は、我々が進めている知的資産経営の考え方と類似する。価値は輪廻転生することに着目する必要がある。

尊徳のさまざまな取組みにより、田方収納米高は1821年（文政4年）の962俵が、1835年（天保6年）には1,987俵になった。農家の戸数も1822年（文政5年）の156軒が1842年（天保13年）には180軒に、住民の数も749人が963人になり、大いに栄えることになった。

3. 金融機関の取組み

関西や中部において、長らく知的資産経営に積極的に取り組み、大きな成果を生んでいる金融機関として但陽信用金庫や尼崎信用金庫がある。岐阜では、岐阜県信用保証協会が挙げられる。

筆者の及川の地元である東北でも、近年、取組みが始まっている。

(1) 東北銀行

東北銀行は、2019年度と2020年度の2年にわたり、ローカルベンチマークの非財務シートを使った実践研修に取り組んでいる。

当研究会会員（5章で紹介する知的資産経営研究会 in Tohoku 会員でもある）が講師を務めた事前研修で、価値ストーリーや対話のポイントを学習した後、講師とともに実際に

クライアントを訪れ、企業の特長を掘り起こしている。

1年目は5支店、2年目は13支店の職員が参加し、企業に新たな気づきをもたらし、職員自らの対話のスキル向上に取り組んでいる。

(2) 気仙沼信用金庫

2016年度、東北経済産業局の「ステップ・ゼロからの支援プロジェクト事業」において、ローカルベンチマーク非財務シートを用いたクライアントとの対話に取り組んだ。

当研究会会員が職員に同行し、クライアントとの対話を指導した。翌2017年度には、東北経済産業局の「東日本大震災被災地域中小企業・小規模事業者人材確保等支援事業」において、当研究会会員である専門家が集客セミナー、職員研修、ローカルベンチマーク非財務支援に同行し、知的資産経営についての学びを深めた。

当金庫はこの年、職員20名強を集め、ワークショップ形式で自らの知的資産経営研修にも取り組んだ。金融機関が自らの知的資産経営に取り組んだ事例は他に報告されておらず、少なくとも当研究会会員が支援した中では初めての金融機関に対する支援の取組みとなった。

このように、関西および中部の金融機関で取り入れられてきた取組みは、東北をはじめ全国に広まりつつある。当研究会としても積極的に支援していきたいと考えている。

及川 朗

(おいかわ あきら)

東北大学大学院理学研究科修士課程修了後、材料メーカー、電気・電子メーカーに勤務。技術者および管理職として開発や製造に携わった。2011年、中小企業診断士登録。翌年独立し、現在は知的資産経営、ローカルベンチマーク、経営計画策定支援のほか個々のクライアントの状況に合わせた各種ハンズオン支援を行っている。

