



第7回

但陽信用金庫 常務理事

藤後 秀喜さん

10年間にわたる知的資産経営支援

金融経営研究所
所長

山口 省藏

財務のみに頼らない 企業の評価

財務のみに頼らない企業評価手法の高度化は、私が日本銀行金融高度化センター時代に手掛けた中心テーマだ。財務実績が優れた企業に融資のセールスが集中する一方、財務実績に課題がある企業は資金調達に苦勞していた。このため、「企業に対する評価方法を変えられれば、金融機関の貸出ビジネスを広げられる」と思っていた。

当然、バランスシートに示されない企業価値のすべてを指す「知的資産」についても関心を持った。その時期に、「知的資産経営支援」にリーダーシップを発揮している金融マンとして、兵庫県加古川市に本店を置く但陽信用金庫の藤後さんの名前を聞いた。

実直で口下手そうな信金職員というのが、藤後さんの第一印象だった。「そもそも知的資産経営って何ですか」と聞いたとき、藤後さんは次のように答えた。

「財務諸表上の資産は、すべて数字で表わすことができます。これまではこうした目に見える資産をベースに企業を評価してきました。では、社外にも自慢できるような優秀な社員は財務諸表のどこに入るのか。長年かかって築き上げた技術や組織はどうか。どのようなときでも自社を優先してサポートしてくれる下請け企業はどこに入るのか。これらは外からは見えないし、数字では表わせません。しかし、それこそが会社を支える知的資産なのです。その目に見えない大切なものを意識しながら経営をすることが知的資産経営です」

藤後さんが知的資産経営と出会ったのは、

10年ほど前に、県の関係機関が主催した「知的資産経営の発表会」に参加したときだった。経営者が発表を行うものと思っていた藤後さんの目の前で、自社の経営の強みについて、いきいきと語る若い社員がいた。それを見た藤後さんは「知的資産経営に取り組めば、社員の活力が増して会社が良くなる」ことがわかった。取引先企業に知的資産経営を伝えたいと思った。

しかし、知的資産経営を支援することで、信用金庫にどのようなリターンがあるかはわからなかった。そのまま理事長の桑田純一郎さんに話した。藤後さん以上に熱い金融マンである桑田さんは、こう答えた。「やるからには続けてやること。すぐにリターンを求めてはいけない」ということが条件だった。

但陽信用金庫は、「よろず相談信用金



実直な語り口の藤後秀喜さん。熱い思いは胸に秘められている。

「庫」を標榜し、「地域のためならば何でもやる」という信用金庫だ。金庫にとつてのリターンが不明確であることは、問題ではなかった。

取引先に「貴社の強みは何ですか」と聞くと、ほとんどの経営者は「わが社のよう



但陽信用金庫職員と一緒に、取引先企業も全社員で自社を分析する。

な零細企業に強みなどない」と答えるそうだ。だが、強みのない企業が何十年も事業を続けられるはずはない。普段さういうことをあまり意識していないだけなのだ。そこで、「一度自社についてじっくりと考える時間を持ちませんか」と提案する。

知的資産経営レポートなどを作成することを目的に、経営者だけでなく、できるだけ多くの社員が一緒にになり、経営者の思い、

創業時からの経営理念、将来のあるべき姿をストーリー化していく。そのテーブルには但陽信用金庫の職員も参加する。

こうした作業プロセスに価値がある。社長は日ごろから、自分の思いを社員に伝えていくつもりでも、実は伝わっていない。社員もまた、ほかの部門のことはわからない。一堂に

会してコミュニケーションを図ることで、自社の強みや課題が共有される。創業者の社長と後継者となる息子が、この作業を一緒にやったことで、自分たちの会社で引き継いでいくべき重要な価値が何かを初めて理解し合えるというケースもある。

藤後さんたちには、10年をかけて数社社の知的資産経営を支援してきた中で、見えてきたものがあつた。知的資産経営に取り組んでいる企業のランクアップ率は、それ以外の企業に比べて明らかに高いのだ。目に見えない自社の強みの共有を図った企業の多くが、目に見えて財務状況を向上させたのである。少なくとも、ランクアップ率の向上による信用コストの改善が但陽信用金庫にプラスとなっていることがわかつた。

さらには、知的資産経営支援に参加している金庫の若手職員が、取引先企業の強みや課題を把握したうえで、積極的な提案をするようになった。知的資産経営を支援することで、社員の活力が増したのは、取引先企業だけではなく、但陽信用金庫もそうだった。藤後さんが取り組んだ知的資産経営支援によつてもたらされた信用金庫へのリターンは、やはり数字では測れない大切なもの（＝知的資産）だったのだ。

※毎月1回掲載します。