

1. 秩父商工会議所の事例（商工会議所）

1.1 秩父商工会議所の概要

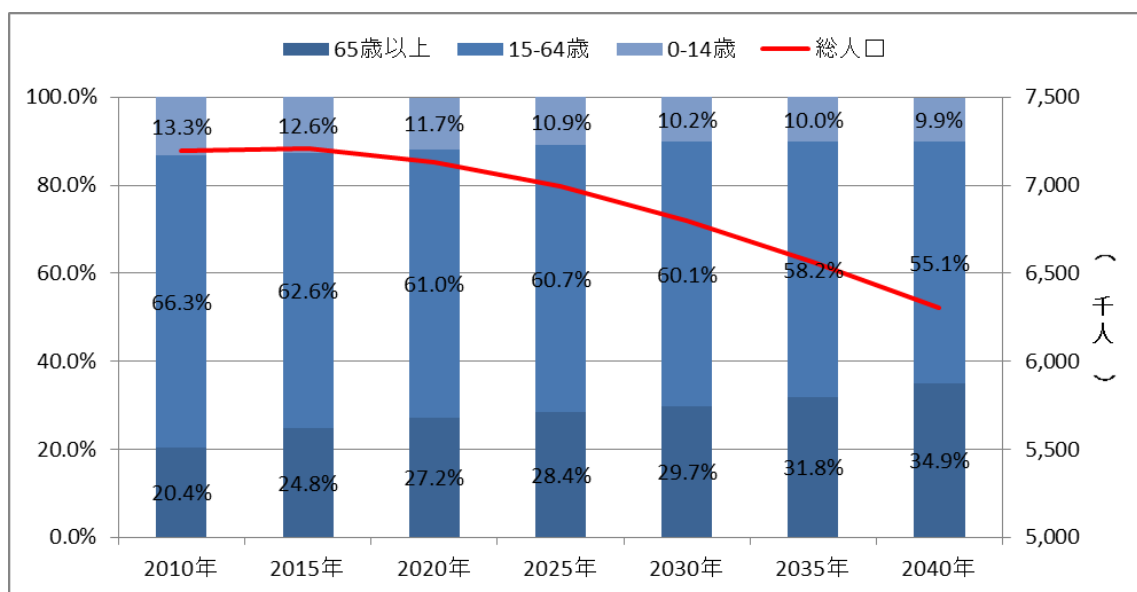
（1）埼玉県のエconomic動向

経済センサス基礎調査の平成21年と26年を比較すると、埼玉県の企業数は7.1%、事業所数も5.7%減少していることがわかる。また、将来人口推計を見ても、2015年までは700万人を維持している人口も2020年から急激な下降をたどり、2040年には650万人を切るまで減少すると推計されている。

図表 1 経済センサス基礎調査からみる埼玉県の企業数と雇用の状況

調査	企業数	事業所数 (国内)	従業者数 (国内)
平成21年経済センサス基礎調査	195,209	280,508	2,777,223
平成26年経済センサス基礎調査	181,346	264,561	2,760,890
減少率(26年/21年)	7.1%	5.7%	0.6%

図表 2 埼玉県の人口推計



出典：国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（平成25年3月推計）

（2）秩父商工会議所について

秩父商工会議所は「平成25年度 秩父商工会議所事業計画」の中で「すごいぞ秩父、魅力再発見！～みんなで創ろうふるさとを！必要とされる商工会議所をめざして～」をスローガンに、地域企業の経営を支援している。近年は特に経営革新計画の作成支援に力を入れており、全国の商工会議所の中でも有数の実績を誇る。

基本方針

1. 交通網(鉄道・道路)の利用・整備促進
2. 積極的な企業誘致による地域振興
3. 交流人口の増加、地域資源の活用による観光産業通年化
4. 創業支援・会員企業経営革新の支援
5. 工業振興・伝統産業の推進とブランドづくり
6. 中心市街地活性化と少子高齢化にむけた街づくり
7. 経済活性化のための建議・要望
8. 広域的連携事業の推進
9. 人口減少問題への政策研究

出典：平成25年度 秩父商工会議所事業計画

1.2 モデル事業における目的・狙い

(1) 本モデル事業参加の背景

支援機関によるモデル事業の参加を「ローカルベンチマーク活用戦略会議」の各委員へ呼びかけたところ、日本商工会議所より、秩父商工会議所をご紹介いただいた。中小企業経営支援課長の黒澤氏を中心に、モデル事業への取り組みを行うこととなった。

(2) 本モデル事業参加の目的

秩父商工会議所が本モデル事業に参加した目的は以下の2点である。また、全国の商工会議所を代表してモデル事業に取り組むため、他の商工会議所をはじめとした支援機関が取り組む際に参考となる事例となるよう企業選定においては業種や規模に偏りがないよう留意した。

①地域企業の経営支援を産官金が連携して行う

モデル事業の中心は秩父商工会議所であるが、商工会議所だけでなく、秩父市役所および地域金融機関と連携して取り組み、総合的な支援を行うことを目的としている。また、そのために財務面ではなく、非財務面の対話による事業理解を進める。

②出口戦略を踏まえた未来志向型ローカルベンチマーク

ローカルベンチマークを活用し、対話を行うだけで終わってはならない。ローカルベンチマークの非財務の観点を活かし、財務状況が生み出された要因と将来的にどうなっていきたいかという夢や目標を把握し、そのギャップを埋めるために何が課題であるか、課題解決のために企業が取り組むべき事はなにかということを明確にし、未来志向型で対話を行う。

1.3 モデル事業実施スキーム

モデル事業の実施スキームとしては、以下の通り。(①~⑥の番号は次図の番号と連動している。)

①ガイダンスの実施

モデル事業に対する理解、ローカルベンチマークに関する理解、非財務を理解するための考え方として知的資産経営¹への理解を進めるための説明会を実施した。

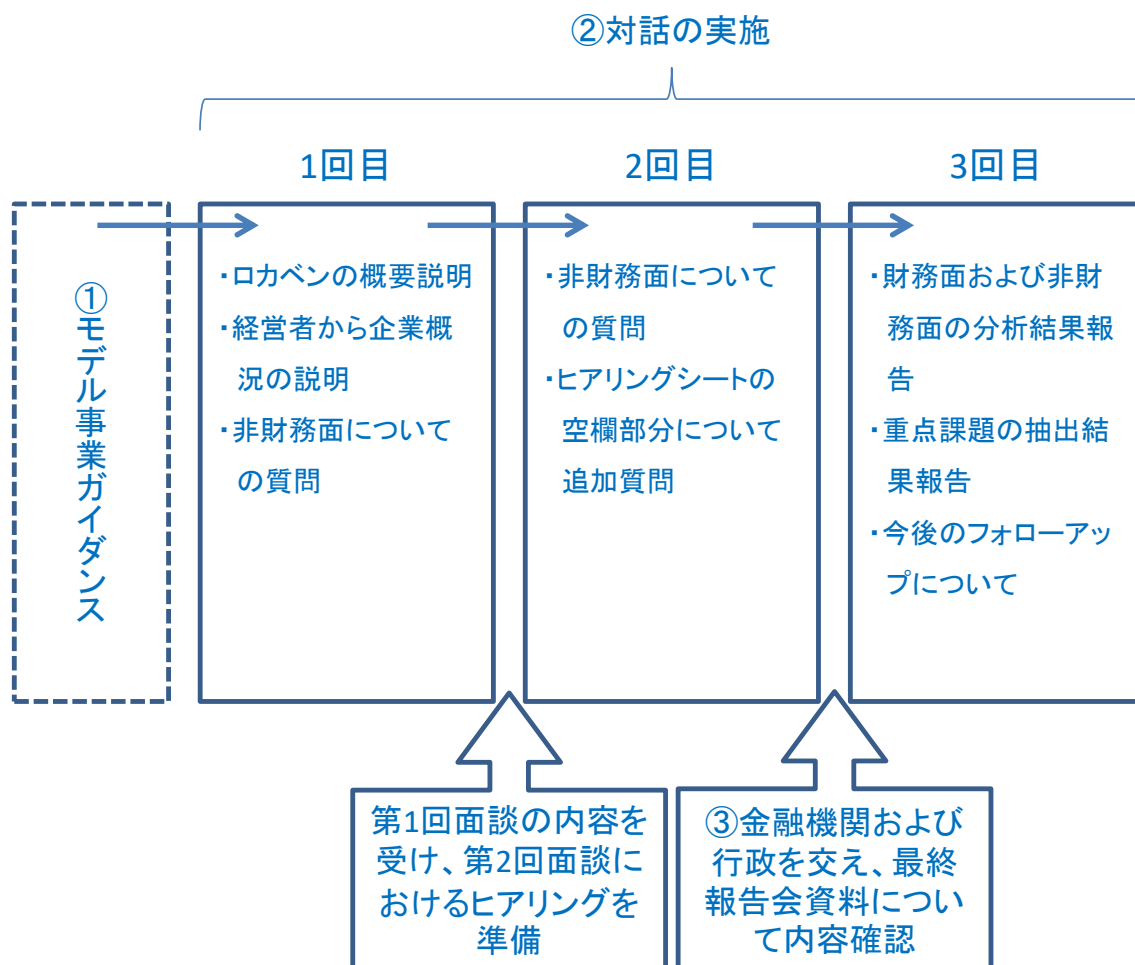
②1回目の訪問から、網羅的に非財務を確認し、深掘りというよりは広く把握し、2回目の対話で深掘りしていく流れで進めている。

③3回目はとりまとめとして、現状と課題、目標に向かうために取り組まないといけないことを明確にし、秩父商工会議所が支援していく流れを作る回としている。その3回目訪問の前段階として、秩父商工会議所と市役所、金融機関の間ですり合わせを行い、どのようなとりまとめにするかを検討する機会を設けている。

¹ 「知的資産」とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産のことで、企業の競争力の源泉となるものである。これは、特許やノウハウなどの「知的財産」だけではなく、組織や人材、ネットワークなどの企業の強みとなる資産を総称する幅広い考え方であることに注意が必要。さらに、このような企業に固有の知的資産を認識し、有効に組み合わせて活用していくことを通じて収益につなげる経営を「知的資産経営」と呼ぶ

http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/teigi.html

図表 3 秩父商工会議所の実施スキーム



1.4 支援対象企業

他の支援機関の参考となるよう、業種・規模について幅広く選定した。

図表 4 モデル事業における対象9社一覧

商号	業種	従業員数 (人)	金融 機関	市役所
①株式会社A社	自動車部品等の切削加工	52	○	○
②株式会社アグリカルチャーセンター	きのこ製造業	59	○	○
③株式会社ワン・ユー	通信回線工事・通信機器販売	4	○	○
④株式会社むさしの	葬祭業	34	○	○
⑤有限会社城峰釣具店	釣具店	3	○	
⑥株式会社和銅鉦泉旅館	旅館	62	○	○

⑦株式会社丸山工務店	工務店	6	○	○
⑧有限会社ちちぶ工房	観光土産品等の卸売	6	○	
⑨有限会社B社	光学レンズのプレス成形	30	○	○

1.5 第二段階の実施

(1) 対話の手順

図表 3 で対話の流れを図示したが、いずれの企業についても、財務分析結果はあまり用いずに、ローカルベンチマークの非財務部分を活用した対話を実践し、事業の理解に注力した。1 回目の訪問から、網羅的に非財務を確認し、深掘りというよりは広く把握し、2 回目の対話で深掘りしていく流れで進めている。対話はローカルベンチマークの非財務シートの観点を細分化したオリジナルのシートを活用している。

図表 5 オリジナルヒアリングシート(一部抜粋)

内部管理体制への着目

項目	質問事項	内容
組織体制	組織体制について教えてください。	・社長と専務が役員。役員含めて 9 名。 ・40 歳代の中間年齢層が不在。 ・社長と専務が一級建築士の他、一級施工管理技士（1 名）、二級施工管理技士（2 名）がいる。 ・現在、二級建築士に挑戦している社員が 1 名。 ・当社の組織上の弱みは施工契約のできる人材が少ないこと。育成により強化していきたい。
経営目標	経営目標について教えてください。	・経営目標として 1000 万円を設けている。物件的には年間 1000 万円 ・リフォームについては 1000 万円を目標としている。
経営目標	経営目標の進捗管理はどのように行っていますか。	・毎月の定例会議で計画の進捗状況の確認を行っている。 ・ただし経験の無い社員に対し、あまり「売上、売上」と言うとサービス品質を低下させるので注意している。
従業員	従業員の定着状況はいかがですか。採用活動は。	・定着率は決して高くない。中には 1 年でやめてしまう者もいる。 ・新卒採用については大学等を直接周り、人材の確保に努めている。ただし大学生は大手ゼネコンに入社してしまうため、専門学校の方が現実的。しっかりした技能教育もなされているので、結果として、良い人材が集まるようになった。 ・最近、経営者と社員（交替）でお昼を食へに行くようにした。その中で好きな仕事、嫌いな仕事を聞いたり、悩みに耳を傾けたりしている。 ・頑張る者は 7 時に出社し、トイレを掃除している。

（２）対話事例

①株式会社A社

項目名	内容
業種	自動車部品等の切削加工
売上高（千円）	656,753
従業員（人）	53

同社は、自動車分野、医療機器分野、コネクタ分野、空圧分野等における精密機械加工を手掛けている。現社長の父親が法人設立し、現社長は２代目である。

業容は拡大傾向にあり、平成 28 年に新社屋を建設し、本社工場として操業を開始している。

<事前情報>

- ・秩父商工会議所とは、ものづくり補助金の支援を行ったことを機会に関係を深めており、代表者との関係性は深い。

<選定の背景>

現代表は秩父商工会議所がコミュニケーションを密にとれている社長であること、代表者がビジネススクールに参加する非常に勉強熱心な代表であること、および、当該企業が秩父地域の中でも成長企業であることから選定した。

<対話の流れ>

日頃から社長と懇意ということもあり、話自体はスムーズであったと考えられる。計 3 回の対話を行っており、初回は雑談からモデル事業の説明を行い、その後に会社の現状や概要、会社の沿革、事業展開等、ビジネスをどのように実施してきたのかを設立当初から順序立ててヒアリングを行った。2 回目の対話では、初回の対話内容から非財務項目における不足事項の洗い出しを事前に行った後にヒアリングを実施し、3 回目にこれまでのヒアリング内容のまとめと、その内容に基づく今後の重点課題について説明の上、対話を実施した。

会話は、主に①相槌、②肯定意見、③意見のロジカルな理由付け、④他社事例紹介の 4 つで構成されていた。また、社長から話を引き出すべく、他社事例や業界水準との比較・意見など、積極的な情報提供を行った。

<対話により確認できた内容>

- ・計画的な設備更新とそれを支える人材への投資を惜しまず行っている。またキーマンを採用したことにより、独自の生産管理システムが確立され、生産性の向上が大きく進み、

売上の伸び率や収益性向上の大きな要因となっている。

- ・「3年後に年商10億円」という高い目標を掲げており、現在ISO、BCP、労働安全管理等の導入等、目標達成に向けた管理体制システムは整備されつつある。また製造現場における組織構造の見直しおよび中間管理職層の機能強化により、生産管理レベルが大幅に向上している。
- ・中核人材は30～40歳代と若いのが特徴。現会長は社員と一致団結し、いまのA社を創りあげてきたことから、社長も「社員とともに成長していく」組織文化を大切にしている。
- ・事業の拡大に伴う株式価値の向上が見込まれることから、株式承継が課題と認識している。

<当事者の気づき・感想>

(秩父商工会議所担当者)

- ・事業承継における株式面での課題

ローカルベンチマークの非財務項目（経営者の視点）の中に事業承継について記載があるものの、これは経営面だけを捉えた内容であり、具体的な株式承継に関する視点が抜けている。一族企業にとって株主問題は経営と密接な関係にあることから、対話の視点として認識すべきである。

(企業側)

- ・現状整理

対話を通じて頭の中を整理することができた。また、紙に落とすことが整理を行う上で重要であると感じる。

- ・第三者目線による指摘の重要性

基本的には自社のことしかわからないので、改めて指摘してもらうことは貴重な機会であると思う。例えば、自社の支払っている給与水準が他と比べて高いといったことは新たな認識であり、ビジネススクールで付き合いのある社長等とは情報交換するものの、人件費等までの腹を割った話はできていない。このような場で客観的な意見に基づく議論ができることは非常に有意義と感じる。

<課題と支援>

基本的には現状に大きな課題を抱えている会社ではないため、今後の事業拡大に向けての組織体制や、拡大した際に起こりうる事象が懸念事項として挙げられる。

- ・社長が戦略的意思決定に専念できる体制の構築

今後の事業拡大に向けては、社長が戦略的意思決定に専念できる体制の構築が必要に

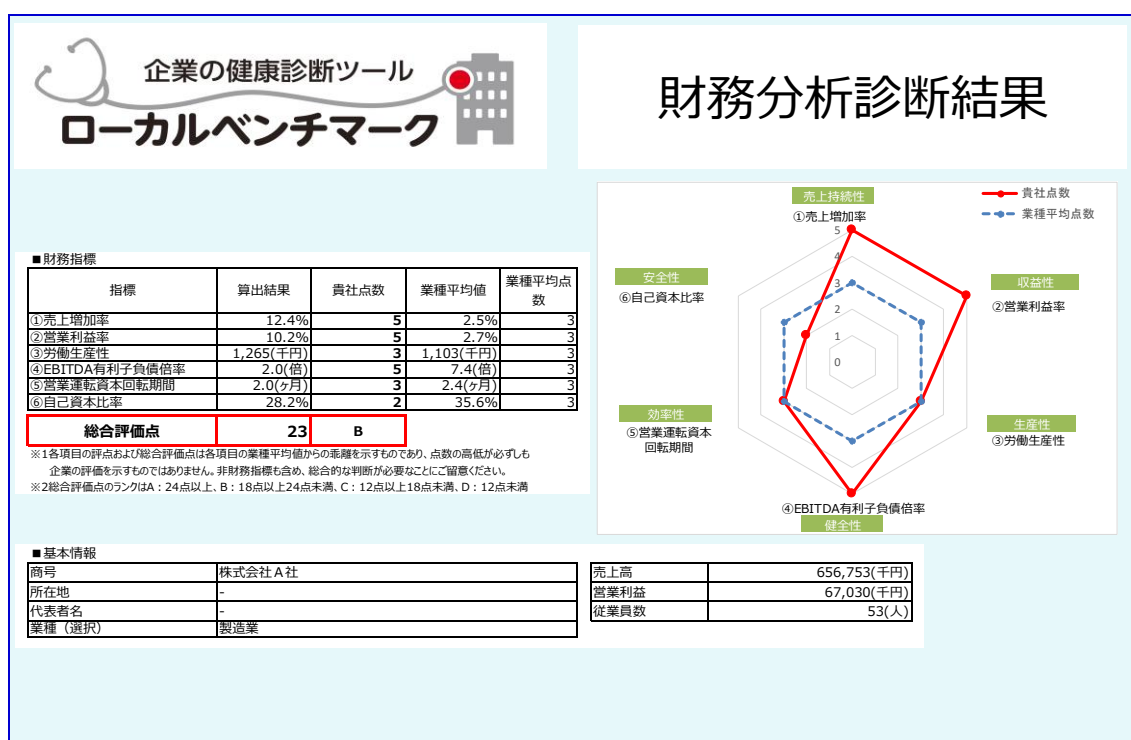
なる。今後、社長の右腕たる人材を側近に据えることも選択肢のひとつであり、組織の成長ステージにあわせた検討が望まれる。

・株式承継対策の早期実施

会長と社長の間を取り持つ信頼できる第三者をつくり、早期に対策を講じられることを強く望まれる。

・負債と資本の調達バランスや収益率を考慮した投資計画の実施

財務指標は概ね良好であるものの、自己資本比率のみ業界平均を下回っており、今後も借入による設備投資を重ねていった場合、自己資本比率はさらなる低下が見込まれる。負債と資本の調達バランスや収益率を充分考慮し、企業価値を向上させるような投資計画を立案する必要がある。



■基本情報

商号	株式会社 A 社
所在地	-
代表者名	-
業種（選択）	製造業

売上高	656,753(千円)
営業利益	67,030(千円)
従業員数	53(人)

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	【経営者】 大学時代、アルバイトとして会社の中に入る。旋盤を自分の手で動かし、加工技術を学んだ。大学卒業後、入社。35歳で代表取締役役に就任。リそなマネジメントスクールで1年間経営を学ぶ。 【ビジョン】 地域に根ざした会社、お客様に心から喜んでいただける会社、優秀な人も働きたいと思う会社 【経営理念】 明記されているが社員への浸透は不十分。
	後継者の有無	代表者変更は済んでいるが、株式の移転が大きな課題。株価上昇に伴い早急な対策を要する。株の買い取り資金を個人で貯めている状態。打開策に悩んでいる。
事業への着目	企業及び事業沿革	昭和53年、秩父市内で精密部品加工を開始。 平成12年、長瀬に工場を設立。 平成28年、秩父市小4柱に工場を移転、本社工場として操業を開始。
	技術力、販売力の強み	計画的な設備更新（旋盤70台の保有、新機種の導入）とそれを支える人材への投資。新規顧客を行う社長の営業力。独自の生産管理システムを構築し、仕掛・在庫数量、工程の進捗状況、混雑状況をリアルタイムで把握できる。
	技術力、販売力の弱み	品質評価システムの体制構築。ただし、現在ISO、BCP、労働安全管理等のシステムを構築しているところであり、管理体制が整えば強みとなる。
	ITの能力 イノベーションを生み出しているか	ホームページと生産管理システムを構築済み。ウイルス対策のソフトウェアとファイアウォールでネットワーク上のセキュリティ対策を強化。データベースに対するアクセス権限を設定。工場内管理システム（カメラ）も今後導入予定。

企業関係を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	自動車分野、医療機器分野、コネクタ分野、空圧分野が標的市場。いまのところ目に見える競合はない。しかし、今後の取引先としてトップシェアを誇るメーカーを想定しているため、競合認識の必要性を感じている。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	既存取引先のリピート率は高い。一方、既存製品の評価分析を行い、収益性の高い受注を優先している。新規顧客の開拓による顧客分散も図られており、売上拡大傾向。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	定着率は極めて高い。従業員を大切にする経営方針が奏功。休暇取得の理解は高い。給与水準も業界の中では高い。
	取引金融機関数とその推移	Z 銀行はじめ、多くの金融機関との取引あり。金融機関に対しては、「困っていることに耳を傾けて欲しい」との要望あり。
内部管理体制への着目	組織体制	新設工場への移転に伴い、組織体制を変えた。古参社員の活躍の場を確保しつつ、若手中核人材の幹部への登用を図っている。社員との懇談の場を積極的に創り、活発な組織作り已成功している。
	経営目標の有無 共有状況	3年後に年商10億円、目標設定方法は、①前年度実績と根拠を分析、②全社目標の設定と各課の目標設定、③年度初めに朝礼で全社共有。各会議において随時進捗状況を確認。未達の場合は改善策を検討している。
	社内会議の実施状況	全体朝礼（週1回）、部門長会議（週1回）、製造課会議（週1回）、品質保障会議（隔週）、営業会議（隔週）。今後はISOとあわせて安全衛生委員会を設置する予定。
	人事育成のやり方 システム	シチズンマシナリー（工作機械メーカー）の技術研修に定期的に派遣。リそな総研や埼玉県産業振興公社が行う研修に積極的に参加させている。OJTにも力を入れており、人事育成は進んでいる。

【ローカルベンチマーク】

まとめと今後に向けた重点課題について

財務情報・非財務情報のうち特に着目すべき事項について	
計画的な設備更新とそれを支える人材への投資を惜しまず行っています。またB課長を採用したことにより、独自の生産管理システムが確立され、生産性の向上が大きく進みました。売上の伸び率や収益性向上の大きな要因となっています。引き続き強化してください。 社長は「3年後に年商10億円」という高い目標を掲げています。現在ISO、BCP、労働安全管理等の導入を進めており、目標達成に向けた管理体制システムは整備されつつあります。また製造現場における組織構造の見直しおよび中間管理職層の機能強化により、生産管理レベルが大幅に向上しております。これらの中核人材は30～40歳代と若いのが特徴です。現会長は社員と一致団結して、いまのA社を創りあげてきました。社長におかれましても「社員とともに成長していく」組織文化を大切にしてください。 一方、事業拡大に伴い、社長が戦略的意思決定に専念できる体制の構築も必要になります。今後、社長の右腕たる人材を側近に据えることも選択肢のひとつと考えます。組織の成長ステージにあわせご検討ください。 財務指標は概ね良好でしたが、自己資本比率のみ業界平均を下回りました。今後、借入による設備投資を重ねていった場合、自己資本比率はさらに低下します。負債と資本の調達バランスや収益率を充分考慮し、企業価値を向上させるような投資計画を立案してください。 社長が懸念されていたように、株式承継に伴う資金手当は重要な課題です。会長と社長の間を取り持つ信頼できる第三者をつくり、早期に対策を講じられることを強く希望します。 上記について、秋父商工会議所およびZ銀行が課題解決のお手伝いをさせていただきますので、引き続きご活用ほどよろしくお願いいたします。	

今後の発展に向けた重点経営課題

1	社長が戦略的意思決定に専念できる体制の構築
2	株式承継対策の早期実施

②株式会社アグリカルチャーセンター

項目名	内容
業種	きのこ製造業
売上高（千円）	—
従業員（人）	59

当社は、設立 31 年目を迎え、主にエノキ、マイタケ、シイタケの 3 品目を取り扱っている。主力はエノキで売上高の 8 割、マイタケ、シイタケがともに 1 割程度である。販売先については、量販店（スーパーなど）が 1/3、卸・市場が 1/3、業務用（冷凍食品メーカーなど）が 1/3 といった割合である。

<事前情報>

- ・中小企業経営革新計画の策定支援にあたったことを期に社長と親交が深まっていた。
- ・直近で金融機関 Y より融資を受けており、新たにシイタケの生産設備に投資した。

<選定の背景>

中小企業経営革新計画の策定支援により親交が深まった経緯がある。農業ビジネスの特殊性から、強み・弱みを改めて整理することで今後について建設的な対話ができると考え、選定に至った。

<対話の流れ>

第 1 回目では本事業の説明（趣旨説明からアウトプットのイメージまで）を金融機関目線、企業側目線の両方の目線から行った。当社の事業内容、従業員、市場環境、取引先、企業理念、強み・弱みといった流れでヒアリングを実施し、その後当社の工場見学を行った。第 2 回目では内部管理体制に着目し、人材面、IT の活用、情報セキュリティ体制などの状況をヒアリングし、最終回では第 1 回目、第 2 回目の対話結果より秩父商工会議所において、とりまとめた重点課題を共有し、今後の方向性について議論をおこなった。

<対話により確認できた内容>

- ・直近の売上高が減少し、販売単価が過去最低となった理由として、暖冬の影響で主力商品のエノキの出荷が減少したことが挙げられる。
- ・シイタケを 2 本目の柱として考えており、積極的に設備投資を行っていく予定で、現状の設備投資計画は順調に進めている。
- ・エノキは夏と冬で需要に変動があるものの、シイタケは年間需要の変動がないため、経営の安定のためにも次の柱として考えている。エノキは、オートメーション化が進んでおり、さらなるコストダウンを進める。

- ・シイタケについては、現状労働集約型の生産手法で、試行錯誤しながら、オートメーション化を図っていきたいと考えている。具体的には、包装工程をピロー包装に変えることにより、生産の合理化につなげている。



- ・特筆すべき強みとしてはエノキダケ栽培の自動化生産システムと無農薬生産ラインを保有していることが挙げられる。
- ・早くから農業に製造業のビジネスモデルを持ち込んだ点は、まさに革新的取り組みであり、農業経営のあり方について他社の手本となる。
- ・専務、リーダー、課長、主任、顧問により売上や生産状況の報告を行う会議を月 1 回実施中。モチベーション向上の取り組みとして食事会や社員旅行も実施している。
- ・入社間もないリーダー、サブリーダー（主任、係長除く）にテーマ設定型研修を行っている。3 ヶ月に 2 回の頻度で実施している。

<当事者の気付き・感想>

（秩父商工会議所）

当社の一番の課題は株の承継問題。現社長が株を持っているが、専務に承継するにあたって、親会社と当社の固定比率が非常に高いため、税に対するキャッシュの流出が懸念される。



（企業側）

対話を通じて現状の課題を整理することができた。

また、対話を通じて秩父地域の企業が抱える課題などを確認することができた。今後は秩父商工会議所、金融機関Yに相談しながら、設備投資の計画や内部管理体制の構築を進めていきたい。

<課題と支援>

当社は、以前より従業員の定着率に課題をもっていた。ただ、近年は改善傾向にあり、新たに下記の課題が挙げられた。

・経営理念やビジョンの明確化と全社員への浸透・共有

課題であった従業員の定着率が改善してきており、顧問の指導の下、管理システムの導入に着手している。ただし、管理システムを機能させるためには、その必要性を社員が認識し、全社一丸となって取り組むことが必要であると考えられる。当社の弱みとして、経営理念やビジョンの明確化・浸透を挙げられ、後継者たる専務が未来に向けた方向性を示し、全社員が経営理念やビジョンの共有ができるよう他社の事例などを紹介しつつ支援を行っていく。

・管理システムの導入による生産性の向上

販売上の制約は無いため、一瓶あたりの収量をいかに高めるかが課題といえる。管理プロセスにおいて「ある時点における最適解がわからない」ようであるが、データ収集と検証を繰り返しながら最適解を見つけ、生産性向上に努めていくことが必要である。

■基本情報

商号	株式会社アグリカルチャーセンター
所在地	秩父市上宮地町30-20
代表者名	石川貞夫
業種（選択）	製造業

売上高	-
営業利益	-
従業員数	59(人)

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	1986年、親会社工場が完成し、エノキの生産販売を開始、その後、㈱アグリカルチャーセンターを設立。1995年、マイタケの生産販売を開始。1996年、自動化されたきこ栽培設備に関する特許を取得。2008年、シイタケの生産を開始。社長の経営才覚にて農業に製造業のシステムをいち早く導入。 実質経営者は石川専務。秩父太平洋セメント（株）の元社長を顧問として受け入れる。「シイタケ生産で将来的に全国トップを目指す」というビジョンあり。一方、経営理念は専務の頭の中にあるが、社内共有は図られていない。
	後継者の有無	㈱アグリカルチャーセンターについては専務が実質経営者であり、オペレーション上の問題は無い。株式等の承継については今後の課題。
事業への着目	企業及び事業沿革	①エノキダケは全社売上の80%を占め年間生産量は1,300t、②シイタケは、年間生産量約100t、今後は設備・工場の増設により約550tまで増産していく予定、③マイタケは地元利用が中心、現状維持で増産の予定なし。
	技術力、販売力の強み	エノキダケ栽培の自動化生産システム、シイタケ栽培のピロー包装による生産合理化、無農薬生産ライン、エノキダケ培養プロセスとキノコ栽培設備の特許取得など。販売面で取引量の制約が無いこと。
	技術力、販売力の弱み	エノキダケの販売価格は下落傾向。現在の価格は創業時の3分の1以下。マイタケは、秋にしか需要がなく、年間通じての利益が見込めない。
	ITの能力 イノベーションを生み出しているか	スーパーとの取引についてはWeb-EDIで行っている。その他の客先とのやり取りはFAX等で行っているが、収集したデータを解析し、経営に生かしている。セキュリティ対応は遅れている。
企業関係を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	①エノキダケの全国生産量は年間13～14万t。当社のシェア1%。全国に600戸の生産者がいる。②シイタケの全国生産量は年間7万t。当社は100t。小規模農家が多く、JA等を通じて出荷。関東に生産者が少ないためチャンス。
	顧客リポート率 主力取引先企業の 推移	エノキダケの新規顧客開拓は厳しい。顧客はベルクやナリタヤなどのスーパーと市場。シイタケは取引拡大の可能性あり。品質保持期間が長いので、海外展開もあり得る。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	正社員の平均年齢は22～23歳。5～6年前までは労働条件が厳しく社員の多くがやめてしまった。現在の定着率は80%。工業の知識がある人を採用したい。
	取引金融機関数と その推移	金融機関Yとの取引。今後、農林事業との取引予定。苦しいときに救いの手を差し伸べてくれること。
内部管理 体制への着目	組織体制	現在従業員は55人（うちパートが36人）、総務経理G、営業G、えのき生産G、まいたけ生産G、しいたけ生産G、包装出荷G、業務改善G。時田工場建設に伴い新設Gを設置予定。
	経営目標の有無 共有状況	・経営目標に生産量（収量）を設定。シイタケの生産量を増やした場合、取引価格は下がると考えているが、30%ダウンでも投資を回収できると見込んでいる。年間目標売上高は設定。
	社内会議の 実施状況	専務、リーダー、課長、主任、顧問により売上や生産状況の報告を行う会議を月1回実施中。モチベーション向上の取り組みとして食事会や社員旅行も実施している。
	人事育成のやり方 システム	OJTが中心。入社間もないリーダー、サブリダー（主任、係長除く）にテーマ設定型研修を行っている。メンバーがやりたいことを提案し、顧問が評価。3ヶ月に2回の頻度で実施。目標管理制度を導入準備中。

【ローカルベンチマーク】

まとめと今後に向けた重点課題について

財務情報・非財務情報のうち特に着目すべき事項について	
まず御社の特筆すべき強みとして、エノキダケ栽培の自動化生産システムと無農薬生産ラインが目につきました。早くから農業に製造業のビジネスモデルを持ち込んだ点は、まさに革新的取り組みであり、農業経営のあり方について他社の手本たるものと言えます。販売上の制約は無いため、一瓶あたりの収量をいかに高めるかが課題と考えます。管理プロセスにおいて「ある時点における最適解がわからない」とのことでしたが、データ収集と検証を繰り返しながら最適解を見つけ、生産性向上に努めてください。 課題であった従業員の定着率が改善しています。また顧問の指導の下、管理システムの導入に着手しているなど、次なる成長に向けた今が転換期ではないかと推察します。管理システムが機能するためには、その必要性を社員が認識し、全社一丸となって取り組むことが必要です。御社の弱みとして、経営理念やビジョンの明確化・浸透を挙げました。後継者たる専務が未来に向けた方向性を示すことを最重要課題として取り組んでください。 また、今後、シイタケの増産計画（投資計画）がありますが、収益性、安全性分析を綿密に行った上での実行をお願いします。 上記について、秩父商工会議所および金融機関Yが課題解決のお手伝いをさせていただきますので、引き続きご活用をほどよろしくをお願いします。	

今後の発展に向けた重点経営課題	
1	経営理念やビジョンの明確化と全社員への浸透・共有
2	管理システムの導入による生産性の向上
3	収益性・安全性分析に基づく投資計画の実行

③株式会社ワン・ユー

項目名	内容
業種	通信回線工事・通信機器販売
売上高（千円）	64,467
従業員（人）	4

当社は法人営業としてビジネスフォンの販売・リース、OA 機器・業務用ソフト販売を主力事業としており、工事部門として PC ネットワークの構築・保守も展開している。割合としては、法人営業が 8 割、工事部門が 2 割といった事業構成である。その他は、電話・LAN 工事、弱電工事、家庭向けの PC 修理・出張サポートを行っている。社員は 4 名（社長含めて）である。

<事前情報>

- ・東京の大手通信機器販売会社にて勤めていた代表が地元である秩父にて当社を設立した。
- ・当社を設立後、代表は経営方針等を秩父商工会議所に相談しており、勉強会にも出席するほど熱心な代表である。
- ・本社を 9 月 16 日にリニューアルオープンした。

<選定の背景>

当社の設立後、経営方針等を秩父商工会議所に相談していたことから付き合いが始まった。深い関係が続いていること、当社が池袋に新規事業所を設立しようと考えていたことがきっかけとなり、選定に至った。

<対話の流れ>

第 1 回目の冒頭、ローカルベンチマークの説明を行った。具体的には、自己を見つめなおすツールであること、企業と金融機関の共通指標であるという説明を実施し、理解してもらった。また、第 1 回目の対話にて第 3 回目までの流れと今後の事業の発展に向けた建設的な話を行いたいことを伝え、第 3 回目の対話における代表者との共通認識を持つことを図った。その後、代表者より事業の内容、や自社の強み・弱み、内部管理体制、人材面、同業他社、IT の活用等の説明を行ってもらい、説明の間に気になったことを質問していくような形式で話が進められた。最終回では、秩父商工会議所から、考えられる課題を共有し、今後の方向性において議論を行った。

<対話により確認できた内容>

- ・積み重ねで地域に少しでも貢献したいと考えており、今年の 4 月から地元の高校から新卒で正社員を採用する。

- ・週三回は朝礼を行い、企業理念を読み上げている。また、何か月かに一回は企業理念の説明を改めて社員に共有し、理念の浸透を図っている。
- ・当社の強みはアフターサポート力、課題に対する提案力に源泉があり差別化が図れていることである。
- ・今後、社員を 10 名程度に増やして、再来期には売上 1 億円突破、その次の期には 1 億 5,000 万円を突破できるようにしたいと考えている。
- ・従業員定着率が非常に高い企業であり、その理由として「社員一人ひとりとコミュニケーションを欠かさず行っている」ことが挙げられる。また、コミュニケーションをとるために食事会を半年に 1 回程度で行っている。

<当事者の気付き・感想>

(秩父商工会議所)

現状社長の営業力によって成長している企業だが、今後は右腕となる人材の育成・採用が一番の課題。今後事業を発展させるために、売上目標はもちろんのこと、利益計画、資金計画も必要。このような計画を立てたあと、それに見合うだけの人材を確保していく必要がある。今後の支援については金融機関と連携を図っていく必要があるため、ローカルベンチマークの対話を通じて、当社の課題を金融機関に共有できたことが良かったと感じる。

(企業側)

企業理念などの経営方針を第三者に話すことで今一度頭の整理ができた。現状、市場規模などの情報は独自で試算しているが、今後は秩父商工会議所にも相談し、RESAS なども活用しながら外部環境分析を実施したい。また、金融機関に対して具体的な経営状況を話せたのも良かった。

<課題と支援>

- ・将来の成長戦略を反映した売上・利益・資金計画の立案

技術力および販売力の強みとして、①ビジネスフォンに競争優位、②顧客の悩みにきめ細かく対応できるサービス対応力、③新規顧客を獲得する社長の営業力等が挙げられる。競合他社と比べた場合の自社の強みをしっかり認識した上で、一点突破型で顧客開拓を行う営業戦略が奏功しているといえる。今後は、売上計画はもちろんのこと利益計画や資金計画をしっかりと組み立ていく支援を行っていく。

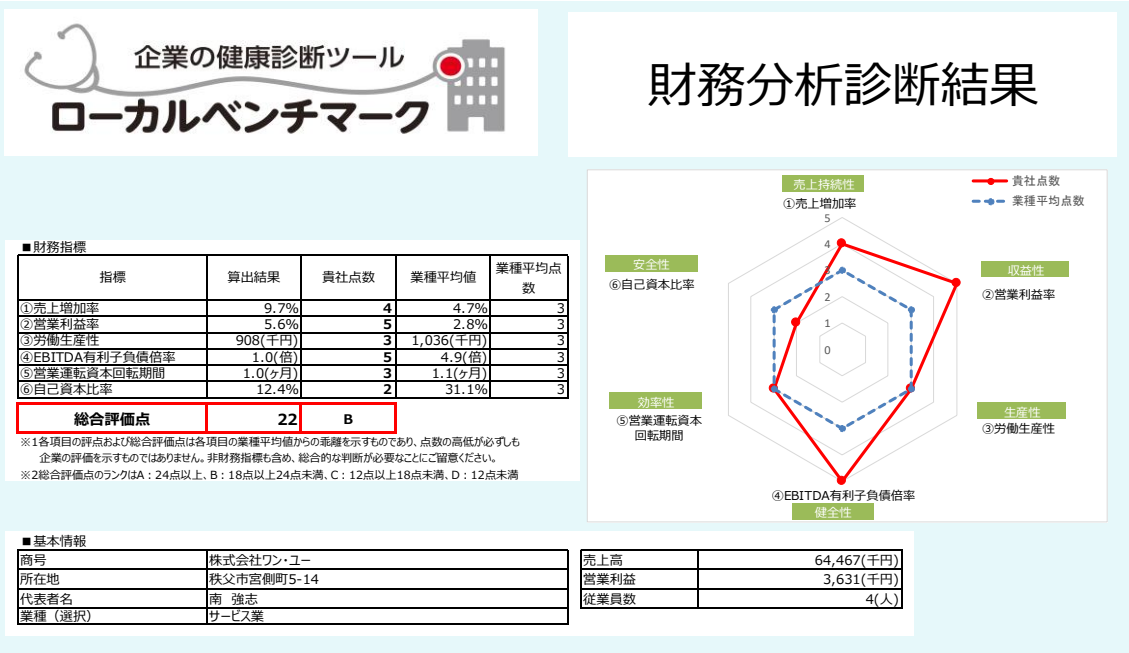
- ・上記を実現するためのマーケティング・人事戦略の策定

当社の成長戦略のステップを分析すると、人材の採用が先に立ち、目標売上をその後に設定という特徴があげられる。こういった場合には固定費の回収リスクが常時つきまとう

ことは多い。上記の資金計画以外にも、それを実現するためのマーケティングと要員計画を設定という手順で進めることが重要であると考えられる。

・営業面における社長のコンピテンシー分析と営業担当者の採用育成

新規顧客獲得においては「社長を応援したい」という顧客が多く、営業の成功要因は社長の属人的要素にある。今後の成長戦略において、優秀な営業担当者の確保は大きな課題となるが、あわせて営業面における社長のコンピテンシーがどこにあるのか分析し、営業担当者に教育していくことが重要である。



■基本情報

商号	株式会社ワン・ユー
所在地	秩父市宮側町5-14
代表者名	南 強志
業種（選択）	サービス業

売上高	64,467(千円)
営業利益	3,631(千円)
従業員数	4(人)

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	・都内で事業系の通信会社に勤務。その後、共同で会社を立ち上げるが失敗。秩父に帰省し、平成21年に(株)ワン・ユーを創業。資金調達面など様々な苦難を乗り越えながら、徐々にビジネスは拡大。エリア拡大計画あり。 ・経営理念は「我々はお客様に感動を与える会社で在り続け地域社会に貢献し、そして飛躍の夢を実現しよう。」、ありがとうからはじまる感動のサイクルを大切にしている。従業員の幸せこそ地域貢献という思いが強い。理念やビジョンは経営者が道筋をたてないと従業員が路頭に迷ってしまうという思いからつくっている。
	後継者の有無	経営者が年齢的に若く、当面の間、事業承継上の問題はない。しかしながらベンチャー企業の成長過程において経営者にかかる負担が大きく、その点が課題。
事業への着目	企業及び事業沿革	事業内容は、①法人営業（ビジネスフォンの販売・リース、OA機器・業務用ソフト販売）、②工事部門（PCネットワークの構築・保守、電話・LAN工事、弱電工事）、③家庭向け（PC修理・出張サポート）
	技術力、販売力の強み	①ビジネスフォンの販売・リースが競争優位（サクサやNECと直接取引ができるようになり、収益率が大きく向上）、②顧客の悩みにきめ細かく対応できるサービス対応力、③新規顧客を獲得する社長の営業力。
	技術力、販売力の弱み	①OA機器は品揃えや価格競争力で劣る ②社長の営業力への依存度が高い。また技術面については外注依存度が高い。
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	・Google Appsを導入。さまざまな機能を有効活用。 ・Salesforceの活用。CRM（顧客管理）やSFA（営業支援）を実施。今後、営業面において成約率向上に役立てたいと考えている。

企業関係を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	秩父の市場規模は2億円ほどと独自に試算。目標年商1億5000万円のマーケットはあるが、さらなる成長のためにはエリア拡大が必要。競合認識はヒアリングシートの通り。通信機器については競合が商品力、価格訴求力で上回る。ビジネスフォンについては当社が絶対的な強みを持つ。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	ビジネスフォンを核とした一点突破型営業。必要であればOA機器など他の商品も販売している。「南社長を応援したい」というところから新規受注に結びつくケースが多い。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	従業員定着率は低い。要因は従業員の属性、社長の人間力と認識。休暇、勤務時間に配慮。年間数千円の昇給。賃金規定を検討中。
	取引金融機関数とその推移	取引行はZ銀行、W信用組合、T銀行、金融機関Y。弱者を助けてくれる金融機関とつきあいたい。
内部管理体制への着目	組織体制	役員は社長1名、社員は3名（社長除く）、10月に1名採用した。また、来春高卒1名採用予定である。事業拡大のためには営業マンの確保が課題。
	経営目標の有無 共有状況	2年先に年商1億円の目標、ただし、雇用計画を進めると年商1.5億円が必要と認識。売上予算は社長の頭の中にある。
	社内会議の実施状況	月1回、全社員による会議。業務の進捗状況と次月のスケジュールの共有。朝礼で本を朗読し、みんなが意見を出し合う。また月に一度、1人1,000円出し合い、発表会兼食事会を実施。
	人事育成のやり方 システム	社長は盛和塾に所属。営業はOJTにて育成、アシスタントとして社長と同行訪問。技術に関しては外注先と帯同し、スキルを学ばせている。マナー研修に派遣（年間20万円程度の予算）。

【ローカルベンチマーク】

まとめと今後に向けた重点課題について

財務情報・非財務情報のうち特に着目すべき事項について

平成 21 年に創業。短期間でここまで会社を成長させてきた要因はいくつか考えられます。ひとつめが経営理念の浸透と実践。「我々はお客様に感動を与える会社で在り続け地域社会に貢献し、そして飛躍の夢を実現しよう。」という経営理念の策定プロセスについて、経営者が道筋をたてないと従業員が路頭に迷ってしまうという話に深い感銘を受けました。技術力および販売力の強みとして、①ビジネスフォンに競争優位、②顧客の悩みにきめ細かく対応できるサービス対応力、③新規顧客を獲得する社長の営業力、を挙げました。競合他社と比べた場合の自社の強みをしっかり認識し、一点突破型で顧客開拓を行う営業戦略が奏功したものであると思えます。

その一方、新規顧客獲得において「南社長を応援したいという顧客が多い」という話がありました。見方を変えると、営業の成功要因は社長の属人的要素にあるということも言えます。今後の成長戦略において、優秀な営業担当者の確保は大きな課題ですが、あわせて営業面における社長のコンピテンシーがどこにあるのか分析し、営業担当者に教育していくことが重要と考えます。

また御社の成長戦略のステップを分析すると、人材の採用が先に立ち、目標売上をその後で設定という特徴があげられます。こういった場合には固定費の回収リスクが常時つきまといまいます。売上計画はもちろんのこと利益計画や資金計画をしっかりと組み立て、それを実現するためのマーケティングと要員計画を設定という手順で進めることが肝要です。

上記について、秩父商工会議所およびZ銀行が課題解決のお手伝いをさせていただきますので、引き続きご活用をほどよろしくお願ひします。

今後の発展に向けた重点経営課題

1	将来の成長戦略を反映した売上・利益・資金計画の立案
2	上記を実現するためのマーケティング・人事戦略の策定
3	営業面における社長のコンピテンシー分析と営業担当者の採用育成

④株式会社むさしの

項目名	内容
業種	葬祭業
売上高（千円）	－
従業員（人）	34

同社は、葬儀業を手掛けており、葬儀の受注・施行や、葬祭会館の運営、霊柩輸送サービス、花環・生花販売サービス、各種ギフト取り扱いを行っている。葬儀だけでなく、遺品整理や保険サービス、見守りサービス、グリーフケア、墓地の清掃、フィットネスクラブなど多様なサービスを展開している。

<事前情報>

- ・秩父商工会議所とは、同社の経営革新計画の作成を手伝ったことがあり、深い関係性を有している。
- ・企業側は常務が出席している。同社は兄弟 3 名がキーマンとして事業運営を行っており、社長を長男、常務を三男が担っているものの、社長（長男）はグループの別会社においても社長を兼任しており、実質的な経営は三男が行っている。

<選定の背景>

秩父商工会議所が同社の経営革新計画作成の支援を行った過去があり、常務とは懇意であること、および、秩父地域の高齢化が進む中での成長産業に該当することから選定した。

<対話の流れ>

常務と懇意ということもあり、話自体はスムーズであったと考えられる。計 3 回の対話を行っており、初回は雑談からモデル事業の説明を行い、その後に会社設立当初からの沿革についてヒアリングを行った。過去を時系列に沿って振り返りつつ、話を広げたほうが当時の考え・苦労等を思い出しながら発言できるため、回答者も回答しやすいような印象を受けた。2 回目の対話では、初回のヒアリング内容において何を良いと思ったのかについて振り返りを行った後、ローカルベンチマークツールに定められるヒアリング項目では不足する内容（顧客の声を社内で共有する仕組み、顧客情報管理・コンプライアンスの取組の有無、同業他社との違い、選ばれる理由、今後 10 年のあるべき姿について等）の確認を行った。3 回目には、これまでのヒアリング内容のまとめと、その内容に基づく今後の重点課題について説明の上、対話を実施した。

会話の作り方として、黒澤氏は人の話を聞き、整理の上、短い言葉でまとめて発言するようにしていた（本件例：同社の行う多角化展開について、「それは【ワンストップサービス】です」等）。また、相手の発言に対して否定的なことは発さず、あくまで自由に発言

してもらい、企業が改めるべきと感じたことは3回目のフィードバックにて発言をしていた。

<対話により確認できた内容>

- ・経営理念や行動指針の浸透を図っており、毎朝朝礼時に唱和を行っている。従業員一人ひとりに対する接客マナー教育が行き届いており、お客様の評判も良い。
- ・従業員の定着率は極めて高く、葬祭業としては珍しく月 8 日＋有給休暇の推奨等、休暇をしっかりと取れるような体制を築いている。定着率が高いため、新規採用を積極的に行っていない。
- ・音声会議システムやカメラシステムの導入、離れた拠点間の内線化による問い合わせ等により生産性向上を向上させている。これらは効率化により接客品質の向上に注力することにより、顧客満足度の向上を図ることを目的としている。
- ・常に成長機会の追求する経営姿勢と意思決定の速さが強みであり、保険事業やフィットネス事業、社葬の提案など、ビジネスチャンスの掴み方が優れている。ただし、後継候補は社長のご子息 1 名しかおらず、このまま事業を拡大していった場合、マネジメント上の不安が残るため、経営陣をサポートできる中核人材を育て、「自分がいなくなっても回る組織」をつくっておきたいとの意向を持つ。
- ・士業や異業種とのネットワークが深く、様々な事業（イベント）が展開している。士業との連携により法律、資産設計などの講演会等を企画・運営し、顧客獲得につなげている。

<当事者の気づき・感想>

（秩父商工会議所担当者）

- ・現場確認の必要性

同社の経営革新計画の作成を手伝ったことがあり、同社に対する事前の理解は深かったものの、実際に現場にて利用されている IT 設備についてはヒアリングを通して初めて知り、その有用性を認識した。

（企業側）

- ・他社からの指摘の重要性

実施していることに対して、厳しい点も指摘いただいて良い機会であったと感じた。

<課題と支援>

財務面については、新規事業への先行投資として、人件費増、フィットネス店舗および相談所の新設による地代家賃負担が増加、事務費・通信費広告宣伝費の増加が影響している。決して悪いものではないが、固定費回収を早期に実現する必要がある。

・長期的ビジョンに基づいたマーケティング戦略の策定

同社の弱みとしては、葬儀の件数の増減により売上が変動してしまい、葬儀件数はコントロールできるものではないことである。一方、地域内のマーケットは縮小傾向にあるため、長期的なビジョンに基づいたマーケティング戦略の検討が望まれる。

・フィットネス事業の新規店舗における会員加入促進と保険営業の強化

葬儀の件数に左右されない収益源として、同社が取り組んでいるフィットネス事業や保険事業は課題解決策として有効である。新規に出店したフィットネス店舗は新規事業への先行投資であり、有効であるものの、固定費回収は早期に実現する必要がある。

・計数管理の強化

これまでの事業展開において、十分な売上・費用予算の策定や予算の進捗管理が成されておらず、社員個人の目標と会社の目標の関連付けができていないため、今後の更なる事業展開に向けて、早期の体制強化が望まれる。

■基本情報

商号	株式会社むさしの
所在地	秩父市大野原590-3
代表者名	高橋正樹
業種（選択）	サービス業

売上高	-
営業利益	-
従業員数	34(人)

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	・先代経営者が逝去されるとすぐ、フィットネス事業を立ち上げたように、新ビジネスに対して意思決定が早い。 ・社長、専務、常務の意思疎通がしっかり図られている。 ・経営理念を朝礼で唱和し、従業員の中にしっかり浸透している。行動指針も明確に定められている。 ・今後目指すべきビジョンが不明確であり、経営目標も定まっていない。 ・子供から高齢者まで家族単位で参加出来るイベント（CSR活動）を実施するなど地域との関わりも深い。
	後継者の有無	後継候補は社長のご子息1名（大学生）しかおらず、このまま事業を拡大していった場合、マネジメント上の不安が残る。新規ビジネスを見据え、宅建の資格勉強中。
事業への着目	企業及び事業沿革	平成11年（株）むさしの創業開始。むさしの会館、おがのむさしの会館、セレスむさしの、ファミリーホールこころの4つの会館を保有。女性専用フィットネス「カーブス」を3店舗展開。平成27年「お葬式相談室」がオープン。
	技術力、販売力の強み	葬儀だけでなく、遺品整理や保険サービス、グリーフケアなど多様なサービスを展開。土業や異業種とのネットワークを活用し、顧客の悩みに答えている。従業員の接客、料理の評価が高い。
	技術力、販売力の弱み	①売上が葬儀の件数に大きく左右される。②会員向けニュースレターの他、セミナー、メルマガ、facebookなどできる販促は何でも取り組む。費用対効果の検証があればなお良い。
	ITの能力 イノベーションを生み出しているか	音声会議システムやカメラシステムを導入し、サービスの生産性向上や顧客サービスの質の向上を図っている。
企業関係を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	競合他社はメモリアル、J A。その他は小規模葬儀場。J Aから顧客を奪うことに注力し、地域内シェアNo.2の地位を確保した。①認知度、②立地、③過去の利用経験、が葬儀場選択の大きな基準になっている。メモリアルに対する明確な差別化戦略を打ち出すことが今後の課題。
	顧客リピーター率 主力取引先企業の推移	人口は減少傾向、葬儀の小規模化も進んでおり、環境は厳しい。一方、約4,000件の会員を抱えており、当社顧客として囲いこんでいる。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	①給与水準は高くないが従業員の定着率は高い。②月8日＋有給休暇。③経営者が従業員に声をかけ、耳を傾けて話を聞いている。
	取引金融機関数とその推移	メインバンクはZ銀行秩父支店。良き相談相手として活用している。
内部管理体制への着目	組織体制	実質的経営者は高橋常務。葬儀事業部、カーブス事業部、保険事業部を組織。戦略的意思決定や営業に時間を割けるよう、葬儀事業部の宮前に運営面の権限委譲する方向で考えている。
	経営目標の有無 共有状況	売上目標を設定しているが、利益、コスト計画に落とし込めていない。また社員個人の目標と会社の目標との関連づけできていない。
	社内会議の実施状況	朝礼は毎日実施。営業担当者会議（月1回実施）、事務員会議（月1回実施）、アフター部門会議（月1回実施）、エリアマネージャー会議（月1回実施）、リーダー会議（2ヶ月に1回実施）、環境整備会議（月1回実施）
	人事育成のやり方 システム	接客マナー研修（年2回）、商工会議所セミナー、グリーフケアなど知識習得のための派遣など。来年度からは目標管理システムを導入し、評価と連動させる予定。

【ローカルベンチマーク】

まとめと今後に向けた重点課題について

財務情報・非財務情報のうち特に着目すべき事項について	
非財務面から特筆すべき強みが多数抽出されました。 ①経営理念や行動指針の浸透 ②生産性向上と顧客満足度の実現 音声会議システムやカメラシステムを導入し、サービスの不可分性を解消。拠点間の内線化により電話による問い合わせ等のサービス品質向上につなげている。 ③常に成長機会の追求する経営姿勢と意思決定の速さ 保険事業やフィットネス事業、社葬の提案などビジネスチャンスの掴み方が秀逸。 ④士業との連携によるソリューション営業の実施 法律、資産設計などの士業とコラボレーションし、顧客獲得につなげている。 弱みとしては葬儀の件数の増減により売上が変動してしまうことがあげられます。葬儀件数は御社でコントロールできるものではありません。御社が取り組まれているフィットネス事業や保険事業は課題解決策として有効です。一方、地域内のマーケットは縮小傾向にありますから、長期的なビジョンに基づいたマーケティング戦略をいまから検討してください。 財務面については、新規事業への先行投資として、人件費増、フィットネス店舗および相談所の新設による地代家賃負担が増加、事務費・通信費広告宣伝費の増加が見られる。決して悪いものではないが、固定費回収を早期に実現する必要がある。フィットネス事業の会員加入促進、保険営業の強化が対策として求められます。あわせて計数管理の強化もお願いします。 これら問題点の解決にあたり、秩父商工会議所やZ銀行がしっかりとサポートいたします。引き続きご活用 of ほどお願いします。	

今後の発展に向けた重点経営課題	
1	長期的ビジョンに基づいたマーケティング戦略の策定
2	フィットネス事業の会員加入促進と保険営業の強化
3	計数管理の強化（売上・費用予算の策定、予算の進捗管理）

⑤有限会社城峰釣具店

項目名	内容
業種	釣具店
売上高（千円）	51,960
従業員（人）	4

秩父市吉田にて竹竿（和竿）を製造する。城峰山（じょうみねさん）の城峰（じょうほう）を店名に採用し、秩父市熊木町に店舗を出店した。地元の顧客、特に団塊の世代をメインターゲットに溪流、鮎釣り関連の商品を販売していたが、高齢化により売上が減少した。以前は多くあった釣具店も今では2店舗となっている。

<事前情報>

- ・2011年の東日本大震災によりワカサギ、ヤマメの放射能汚染が報告される。この影響を2年間受けた。
- ・その後立ち上げたオリジナルブランド商品が好評。2015年11月に自社サイトを立ち上げネット販売を開始した。
- ・管釣り関連の商品は売れているが、バス釣り関連商品は低調である。2016年11月で1周年になるため、イベントを企画中である。



<選定の背景>

秩父商工会議所の職員が以前同社のホームページ作成支援を行っており、独自の商品を提供していることは理解していた。後継者が若手であり、釣具店ながらも非常にユニークな取り組みをしていること、また、事業承継の問題を抱えているのではないかという思いから選定した。

<対話の流れ>

全3回の対話を行ったが、現経営者の考えと後継者の考えの両方を把握するため、1回目は現経営者との対話、2回目は後継者との対話、3回目はそれらを踏まえて現経営者への報告とした。

<対話により確認できた内容>

- ・20年前までは溪流、鮎釣り関連の商品を専門に販売していた。
- ・顧客ニーズに合わせて販売品目（ヘラ釣り→溪流→鮎→ルアー釣り）と変えてきた。
- ・プロ、業界に詳しい人とのネットワークからの情報をもとに、自社オリジナル商品のリ

ールメンテナンスオイルを商品化し販売した。これを「城峰」とは違う「P-works」として販売している。

- ・ リールのオーバーホールを後継者の知人である企業の協力を得て開発した。
- ・ オイル担当、塗装担当専門の人とのネットワークを持っている。塗装専門の M 氏は釣れる色を作る。商品の色を見て選別。
- ・ 販売においては、情報発信力のあるスタッフという全国組織をつくり、試作品の情報発信を図っている。
- ・ 商品開発においてはプロスタッフを配置し試作品を配布、釣果をデータベース化し、ヒット商品の開発を図ってきた。
- ・ オリジナルカラーの商品（スプーンなど）は「J.H Original」というブランド名で販売。
- ・ 店内販売において、コーナーごとに特価商品を 1 品だけ設置。
- ・ 団塊の世代に釣り人口が多いが、若者は釣りをしなくなってしまった。
- ・ 安全面への配慮から、昔のように子供は川や池に行かなくなったのも要因と考えている。
- ・ 釣りは川、池、湖など自然を相手にしていることから、自然が壊れると売上は低下してしまう。

<当事者の気付き・感想>

（W信用組合）

同社とは長年の取引であるが、ローカルベンチマークを活用した対話により、事業性により深く理解することができた。特に後継者の新たなビジネスモデルについてはここまで工夫された戦略に基づいたビジネスが展開されていることを理解できていなかった。今後メイン行として同社の事業を支えていく。

（秩父商工会議所）

同社は以前ホームページの作成支援をおこなったところから関係があるが、後継者の新たなビジネスモデルについては、ローカルベンチマークを活用した対話により、詳細に把握することができた。小規模企業のためリソースは限られているが、同社の強みを活かした事業が継続して展開できるよう支援していく。

（企業側）

毎日同じ場所で仕事をしており、後継者の仕事ぶりについては理解していると思っていたが、自分自身と息子（後継者）が交互に対話したことで、互いの認識の差に気付くことができた。

<課題と支援>

溪流、鮎釣り関連市場が縮小し経営環境が厳しい中で、売上増加を継続しているのはオ

オリジナル商品の販売が好調ということは言うまでもなく、それを支えているのが「ブランド確立のための高度なビジネスモデル」であった。

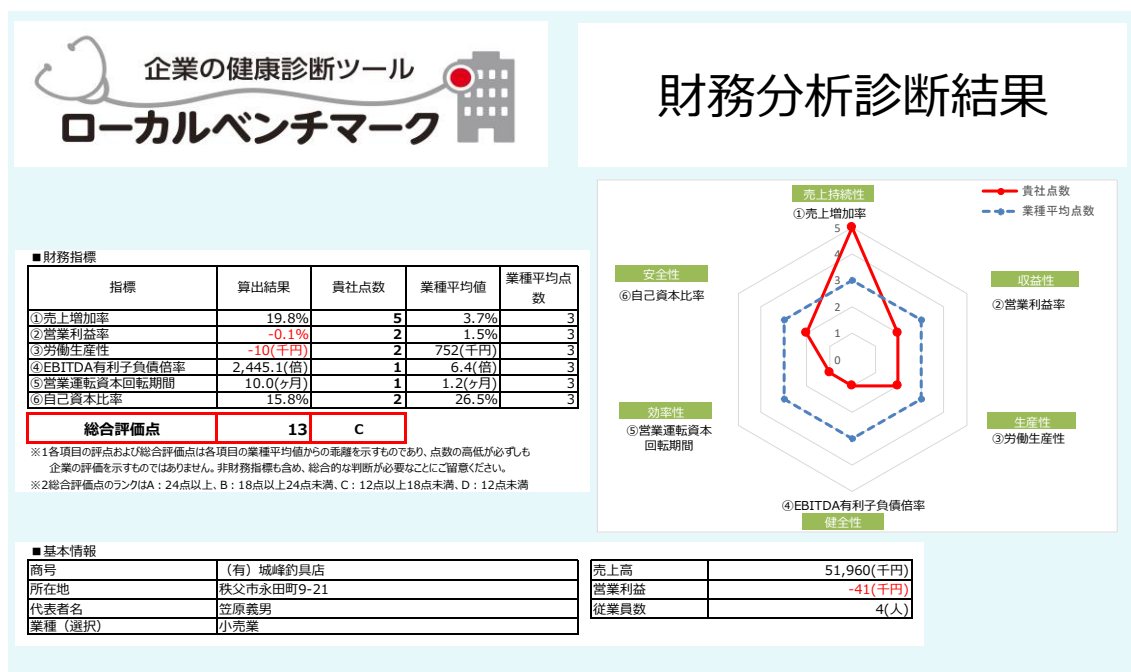
その一方、オリジナル商品の販売が大幅に伸びたため、「入金確認⇒メール配信」業務におわれ、同社の最大の強みであったオリジナル商品の開発・販売プロセスが崩壊しつつある。顧客やビジネスパートナーとの接点が失われ、新製品開発や販売促進に注力できないことはもちろんのこと、トレンドをキャッチすることができず、後継者は今後のビジョンに大きな不安を持っている。後継者が釣り大会等の現場に計画的に顔を出し、ビジネスパートナーとのネットワーク確保の場をつくることが肝要である。

- ・後継者を新しいビジネスモデル（オリジナル商品の販売）に注力できるようにする

オリジナル商品の通信販売について、「入金確認⇒メール配信（ホームページ管理）」をできる人材は、現在のところ後継者しかいない。①アルバイト等の採用、②家族従業員の教育、③外注の活用、④システム（IT活用）の構築、などにより、早期に解決策を講じることが望まれる。

- ・経営者と後継者の相互理解

上記の問題点を解決する上では、経営者と後継者の経営に対する相互理解を深めていく場が必要になる。秩父商工会議所やW信用組合が対話の橋渡し役を務めるほか、秩父商工会議所が上記課題解決の相談に対応していく。



■ 基本情報

商号	(有) 城峰釣具店
所在地	秩父市永田町9-21
代表者名	笠原義男
業種（選択）	小売業

売上高	51,960(千円)
営業利益	-41(千円)
従業員数	4(人)

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	・社長は55歳。キャノンに14年間勤務し、CAD（設計）を担当していた。地元の顧客、特に団塊の世代をメインターゲットに溪流、鮎釣り関連の商品を販売するビジネスモデルを構築。 ・後継者とは経営方針の違いで対立することがあるものの、その手腕には一目置いている。 ・将来ビジョンは明確でない。後継者も同じ認識であるが、トレンドの変化により、今のビジネスモデルが通用しなくなる時期が訪れるのではないかと、強い危機感を有している。
	後継者の有無	鮎釣りの全国大会に出場、管釣りの大会では優勝経験あり。釣りマニアとのネットワークを構築。既存事業の低迷で経営が厳しくなり奮起。すでに当社の中核的な存在。
事業への着目	企業及び事業沿革	秩父市吉田にて竹竿（和竿）を製造。老舗として秩父市で事業を展開。地元の顧客をターゲットに溪流、鮎釣り関連の商品を販売していたが、需要が低迷。オリジナル商品の展開に活路を見いだす。
	技術力、販売力の強み	オリジナルブランドを生み出すビジネスプロセス。全国にスタッフと呼ばれる開発・販売サポーターを構築。データを蓄積・分析し新製品を開発。極めて高度なマーケティング戦略。
	技術力、販売力の弱み	【後継者がマーケティングに専念できていない】 通販が業績を伸ばす反面、後継者が当該業務におわれてしまい、競争優位の源泉たるブランド開発・販売に時間を割けないこと。
	ITの能力 イノベーションを生み出しているか	SNSの普及にあわせ、サポーターそのものをITを使ってマーケティング戦略に活用できている。一方、情報漏洩リスク対策のためのセキュリティ強化が課題。

企業関係を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	団塊世代の釣り人口の減少、若者の釣り離れなどの脅威を認識している。玄人向けの商品はトレンドの変化が激しいなど、顧客情報からマーケット傾向を認識している。小規模釣具店は廃業しており、ネット販売を巡って大手小売店が競合となる。
	顧客リポート率 主力取引先企業の推移	オリジナル商品を武器にファンを囲い込んでおり、リポート率は高い。その一方で、後継者が営業に時間が割けず、新規顧客開拓がスタッフ依存になっている。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	①家族従業員で構成 ②後継者の休息時間がほとんど無い
	取引金融機関数とその推移	W信用組合がメインバンク。良好な関係性を構築している。
内部管理体制への着目	組織体制	既存商品は経営者、オリジナル商品は後継者が主に担当。ネット販売の増加に伴い、後継者の妻と経営者の妻が発送作業を行う。後継者が入金確認と配送メールの送信に忙殺され営業業務に時間が割けていない。
	経営目標の有無 共有状況	売上や利益計画は存在しないが、①自社オリジナル商品の年間販売計画、②需要と供給のバランスを見た生産数の決定、等を行っている。売上高の年度別評価などを実施している。
	社内会議の実施状況	経営方針の違いから対立し、経営者と後継者のコミュニケーションがとれていない（現在は多少改善）。クレームについては、後継者がほとんど対応。
	人事育成のやり方 システム	家族経営のため人材育成システムは存在しない。ネット販売が増加する中、IT活用力の向上は大きな課題。業務フローを分析し、社内で解決できることとアウトソーシングするところを明確にしたい。

【ローカルベンチマーク】

まとめと今後に向けた重点課題について

財務情報・非財務情報のうち特に着目すべき事項について	
溪流、鮎釣り関連市場が縮小し経営環境が厳しい中で、売上増加を継続しているのはオリジナル商品の販売が好調ということは言うまでもありません。それを支えているのが「ブランド確立のための高度なビジネスモデル」でした。 後継者は釣りの達人であり、いわゆる釣りマニアとのネットワークを持っています。販売においては、情報発信力のあるスタッフという全国組織をつくり、試作品の情報発信を図っています。商品開発においてはプロスタッフを配置し試作品を配布、釣果をデータベース化し、ヒット商品の開発を図っていました。色彩眼に優れた松井氏とのネットワークも大きな強みです。 その一方、オリジナル商品の販売が大幅に伸びたため、「入金確認⇒メール配信」業務におわれ、御社の最大の強みであったオリジナル商品の開発・販売プロセスが崩壊しつつあります。顧客やビジネスパートナーとの接点が失われ、新製品開発や販売促進に注力できないことはもちろんのこと、トレンドをキャッチすることができず、後継者は今後のビジョンに大きな不安を持っています。後継者が釣り大会等の現場に計画的に顔を出し、ビジネスパートナーとのネットワーク確保の場をつくることが肝要です。 オリジナル商品の通信販売について、「入金確認⇒メール配信（ホームページ管理）」をできる人材は、現在のところ後継者しかいません。①アルバイト等の採用、②家族従業員の教育、③外注の活用、④システム（IT活用）の構築、などにより、早期に解決策を講じることが望まれます。 これらの問題点を解決する上では、経営者と後継者の経営に対する相互理解を深めていく場が必要になります。秩父商工会議所やW信用組が対話の橋渡し役を務めるほか、上記課題解決のご相談に対応しますので、引き続きご活用 of ほどお願いします。	

今後の発展に向けた重点経営課題

1	オリジナル商品の開発強化（ビジネスパートナーとのネットワーク維持）
2	後継者の間接業務負担軽減（通信販売受注発送業務の見直し）
3	経営者と後継者のコミュニケーション機会の構築

⑥株式会社和銅鉱泉旅館

項目名	内容
業種	旅館
売上高（千円）	634,207
従業員（人）	62

当社は、24 時間営業の旅館業である。もともと織物業であったが、55 年前に観光業（旅館）に業種転換を行った経緯がある。その後、移転・増築を行い、「栗助（お菓子部門）」をスタートさせた。さらに 6 年前には「春夏秋冬」というレストランを展開している。従業員は、アルバイト含めて 80 人在籍している。

<事前情報>

- ・社長は、秩父商工会議所の副会長でもあり、秩父商工会議所とは関係は長い。
- ・同社が展開している和菓子「栗助」は道の駅でも展開し、レストラン事業は西武秩父駅前の空きテナントとして展開していたこともあり、秩父市をはじめとする行政とのパイプも強く、秩父市、商工会議所との関係は古くからある。
- ・補助金の申請においても秩父商工会議所が関わった。

<選定の背景>

観光事業であることと、社長が秩父商工会議所の副会長であることともあり、古くから秩父に根差した企業であることが選定の理由である。

<対話の流れ>

最初に秩父商工会議所より趣旨説明や対話の進め方を行った後、社長にバトンを渡し、企業概要や設立の経緯と、旅館業に加え和菓子製造、飲食店の展開など、事業領域を広げていった経緯、経営理念の社員との共有方法など「過去～現在」において引き出した。2 回目の対話では当社の強みから競合の意識、また今後の事業の引き継ぎ等、「現在～将来」についての対話を深め、3 回目では 2 回の対話から得られた課題を整理し共有を行った。

<対話により確認できた内容>

- ・和菓子への進出検討は、国道舗装整備に伴って道路が近くなり、生じる騒音から従前の操業にふさわしくなくなったため、旅館のメインを別館として隣接地に移したため、元の用地の活用を考えていく必要がありはじめた。
- ・当初の、観光客から 5 割、地元から 5 割という売上構成からは大きく外れ、試行錯誤はあったが、地元の支えもあり、黒字で続けられてきている。
- ・レストラン事業は、西武秩父駅内に入居していたレストランの不振による撤退を経て、

地場産センターへの公募に参加し入居・営業に至っている。

- ・新たに人を集めようと思っても、最近では人手不足が進んでいて集められていない
- ・3年ほど前にコンサルに依頼し、成果主義に評価方法へシフトしたが、旅館業には合っておらず制度疲労している。
- ・最近では海外からの集客を強化している。観光庁からの補助で多言語に対する対応教育や、西武鉄道や行政とともに、インバウンドに対して力を入れている。
- ・ネットエージェントは活用しているものの、値下げでの提供は行っていない。
- ・こういった顧客層が、こういった部屋に宿泊したという分析を行っていない。



<当事者の気付き・感想>

(秩父商工会議所)

- ・事前に想定していた課題の多くを、代表自身が認識しており、また既に取り組んでいることがわかった。一方で、事業承継についてはより積極的に考えていく必要がある。後継者候補は経営センスやリーダーとしての資質は備えているということだが、現代表の株を含めた資産の承継には相応の時間を要することになるので、早い段階で後継者を決め、具体的な事業承継の動きを取る必要がある。事業承継に必要な対策については、秩父商工会議所としても様々な支援をしていきたい。

(企業側)

- ・健全性に対して指摘を受けたが、これに対してはかねてから認識していてすでに圧縮に努めている。数年後には健全性については指摘を受けることはなくなると思うので、その際に改めて時流適応に向けた様々な設備投資をしていきたい。
- ・自社ではないが、地域の企業には、企業の血液ともいえる資金が十分に回っていないと思っている。今回のように支援機関と金融機関の3者が十分なコミュニケーションを取ることができれば、これまでの担保・保証や直近の業績をベースではない資金調達が可能になると期待している。

<課題と支援>

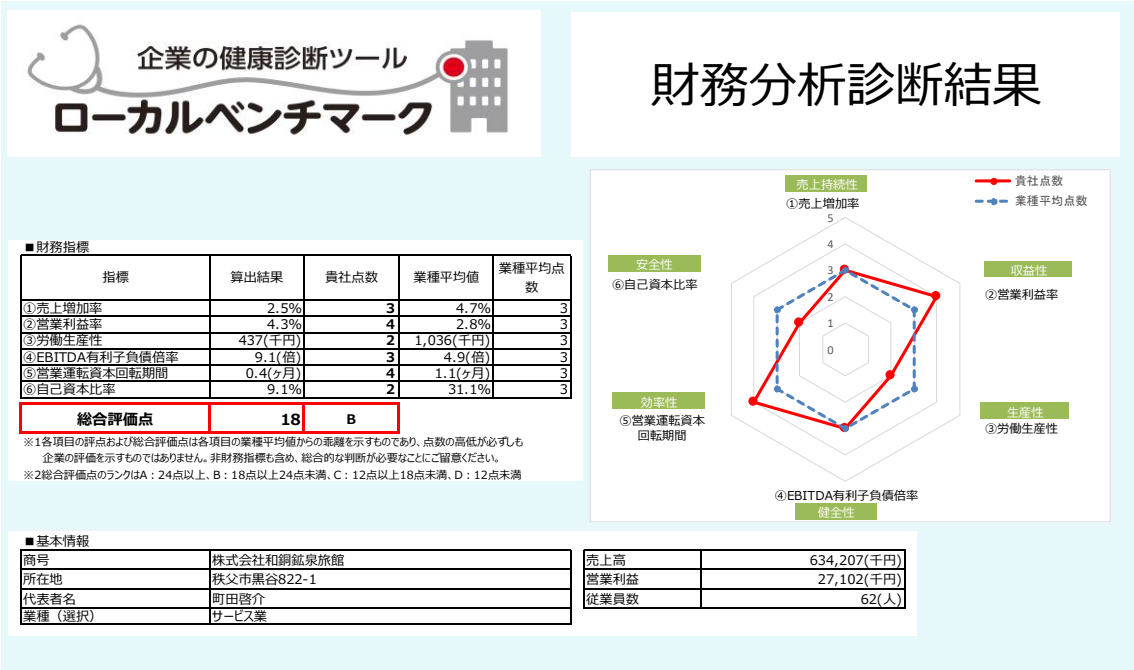
- ・中長期的視点に立った後継候補の育成

当社の最大の強みは、「時流適応の経営」であり、またその経営方法がうまく機能していたのも社長の経営センスやリーダーシップがあるからであると考えられる。社長は、適正のある者に事業を承継させるという意志があることが確認できた。経営に必要な知識につ

いてはすでに候補者は全て備えているとのことであったが、社長の経営センスやリーダーシップはそう簡単に継承できるものではないと考えられる。そのあたりを踏まえつつ、中長期視点にたって後継候補の育成（経営マインド・リーダーシップの醸成）を行っていく必要がある。

・中長期的な負債圧縮目標の設定と計画的な設備更新の実施

ローカルベンチマークツールの財務診断結果では、短期的視点では収益性は概ね良好という結果になった。これは顧客ニーズにしっかり対応していること、ネット予約における価格設定上の工夫などの現れと推察される。一方、長期的視点では安全性（自己資本比率）の水準が低いという結果となっており、客室改装等を素早く実施している一方、借入依存度が上昇していることが考えられる。ただし、時流適応経営は御社の最大の強みであるので、これを失うことなく、中長期的な負債圧縮目標を立て、計画的な設備更新を実施できるよう支援を行っていく。



■基本情報

商号	株式会社和銅鉾泉旅館
所在地	秩父市黒谷822-1
代表者名	町田啓介
業種（選択）	サービス業

売上高	634,207(千円)
営業利益	27,102(千円)
従業員数	62(人)

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	経営者は学校卒業後、福島県で修行。戻って後を継ぐのは「経営に興味があった」から。設備投資は自身が専務時代に意思決定している。勉強が好き、学びたいことはお金を費やしても研修を受講している。 5年後、10年後と言われても、環境変化が激しいので、どうなるかなんて誰もわからないと理由から「時流適応の経営」をあるべき姿としている。経営理念は「私達は、お客様とともに今と未来を喜び合える人生を創りだそう！」である。過去を問うより、今と未来を充実させることにこだわりをもつ。月1回の部会議で唱和している。
	後継者の有無	長男、甥、娘婿、いずれもそれなりに経営の勉強をしてくている。はずしたらいけないところだけ教える。誰にするかは決めていないが、その適正を見定めて、時期が来たら決める。
事業への着目	企業及び事業沿革	繊維業であったが、55年前に観光業（旅館）に業種転換。移転・増築を行い、現在に至る。その後、「栗助（お菓子部門）」をスタート。6年前に「春夏秋冬」というレストランを展開。
	技術力、販売力の強み	「時流適応の経営」により、その時のニーズの変化を感じ、それにあったサービスの展開、経営の転換が素早くできること。お客様満足の向上にむかって全社一丸で取り組んでいること。
	技術力、販売力の弱み	【今後の課題】 ・サービスの個別対応力の強化 ・栗助部門のマーケティング戦略の見直し
	ITの能力 イノベーションを生み出しているか	・ネットエージェントを介した情報発信が中心。 ・タブレット端末や多言語化ホームページを導入予定（観光庁の補助金を活用）

企業関係を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	西武のプロモーションにより観光客は増加傾向。当社は秩父のNo.1旅館ではなく、リーディングカンパニーを目指す。今後の競合は本質的な競合は、映画やショッピングなどを含む時間消費型のサービスを行う異業種。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	ネットエージェントからの集客が急増したことにより、顧客のリピート率が回りにくくなっている。50%程度がネット経由の予約、残りはリアルエージェントや直接予約。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	業界の中では定着率が ⇒ 顧客対応ができない社員を定着させてもよいことはない。
	取引金融機関数とその推移	メインバンクはZ銀行。スコアリングをもとにした貸し出しを改めてほしい。地域経済に対して、リスクを取ってくれる金融機関を期待したい。
内部管理体制への着目	組織体制	・組織図の頂点はお客様。経営者は下から組織を支えている。 ・事業部制組織。旅館部門、栗助部門、春夏秋冬で構成している。
	経営目標の有無 共有状況	経営目標として設定しているのは、「顧客満足度4.5以上（ネットエージェント）」のみ。過去には売上目標（飲み物、売店など）を設定したことがあるが、押し売りようになってしまい、結局、顧客の評価が悪くなる。
	社内会議の実施状況	朝食スタッフ、夕食スタッフなど切り分けているので、面識のない者もいる。顧客の声は「和銅通信」という社内報を月1回発行、給料袋に入れて従業員に渡し、共有している。
	人事育成のやり方 システム	社外研修として、商工会議所や雇用創造協議会主催のセミナーに積極的に社員を派遣、また外国人観光客対応として英会話研修等にも派遣。社内研修として、新人研修、先輩研修、中堅社員研修の3つを実施している。

【ローカルベンチマーク】

まとめと今後に向けた重点課題について

財務情報・非財務情報のうち特に着目すべき事項について

2日間のインタビューを通じて感じた御社の最大の強みは「時流適応の経営」です。「顧客ニーズを常にキャッチし、ニーズに即したかたちに素早くサービスを変化させていること」とも言い換えられます。それを支えているのが、①「私達は、お客様とともに今と未来を喜び合える人生を創りだそう!」という経営理念の浸透、②「顧客満足度4.5以上（ネットエージェント）」という目標設定、③顧客の声を社内報で共有、④エージェント等との外部ネットワークとの強い関係性、⑤お客様を頂点とするピラミッド型組織体制の構築、等の取り組みです。それがうまく機能しているのも社長の経営センスやリーダーシップがあるからに他なりません。

社長は、ご子息にこだわらず適正のある者に事業を承継させるという意志をお持ちです。経営に必要な知識については候補者全て備わっているとのことでしたが、社長の経営センスやリーダーシップはそう簡単に継承できるものではありません。そのあたりを踏まえつつ、中長期視点にたって後継候補の育成（経営マインド・リーダーシップの醸成）を行っていたければ幸いです。

財務面について、短期的視点では収益性は概ね良好という結果になりました。これは顧客ニーズにしっかり対応していること、ネット予約における価格設定上の工夫などの現れと推察されます。一方、長期的視点では安全性（自己資本比率）の水準が低いという結果になりました。客室改装等を素早く実施している一方、借入依存度が上昇していることが考えられます。ただし、時流適応経営は御社の最大の強みです。これを失うことなく、中長期的な負債圧縮目標を立て、計画的な設備更新を実施していただくことを推奨します。

これら問題点の解決にあたり、秩父商工会議所やZ銀行がしっかりとサポートいたします。引き続きご活用ほどお願いします。

今後の発展に向けた重点経営課題

1	中長期的視点に立った後継候補の育成（経営マインド・リーダーシップの醸成）
2	中長期的な負債圧縮目標の設定と計画的な設備更新の実施

⑦株式会社丸山工務店

項目名	内容
業種	工務店
売上高（千円）	301,489
従業員（人）	6

同社は、1970年に設立され、当時は秩父セメント株式会社の営繕工事の他、公共工事を手掛けていた。現経営者が就任してから、建築家による住宅新築を足がかりに、東京・埼玉全域と神奈川県の一部へ進出し、住宅建築に主軸をおいた経営に転換した。現在では①設計（MYワークス設計室）、②施工（（株）丸山工務店）、③リフォーム（MYリフォーム）と大きく分類して3つの機能を有している。当社の強みは、一級建築士の高い設計力、温熱環境設計による無駄な設備・部材のコスト削減力、それを支える職人の技術力に加え、精緻な商圏分析を行う等、経営者が優れたマーケティング力を保有していることである。

<事前情報>

- ・経営者個人として FIND Chichibu 幹事長、PTA会長、埼玉県建築士協会副会長、ロータリークラブなど数多くの役職につき、地域貢献を行っている。
- ・事業は、①設計（MYワークス設計室）、②施工（（株）丸山工務店）、③リフォーム（MYリフォーム）という3つの機能を有する。
- ・一級建築士の高い設計力を保有しており各種表彰実績がある。
- ・4月に地域で初となるリフォーム専門店（営業店）「MYリフォーム」をオープンした。

<選定の背景>

当社は設立当時から秩父エリアを商圏とし事業を行ってきた。また、経営者は FIND Chichibu の幹事長、PTA会長、埼玉県建築士協会副会長、ロータリークラブなど数多くの役職についており、企業としても経営者としても地域に根付いた企業である。最近では、地域で初となるリフォーム専門店をオープンし話題も集めており、当社は地域として欠かせない中核企業であることから選定に至った。

<対話の流れ>

既に経営者と秩父商工会議所の職員では良好な関係を築けており、1回目の対話では4つの非財務の視点すべてを網羅できるよう浅く聞き取りを実施した。そして、2回目の対話までに、秩父商工会議所の職員において1回目の対話で聞き取った部分からさらに深堀をしたい事項を質問項目としてまとめ、2回目では要点を絞った対話を行い、課題の洗い出しを行った。最終回では2回の対話結果より秩父商工会議所においてまとめた重点課題を共有し、今後の方向性についての議論の場とした。

<対話により確認できた内容>

- ・ L I X I L のココマップを活用し、新築・リフォームの商圈規模を測定し、マーケティングを行っている。また折り込みチラシの効果の分析も行い、しっかりと集客にもつながっているかまで把握に努めている。
- ・ メーカーとの良好な関係性を構築し、半年ごとに新商品に切り替え、商品回転率を高めている。
- ・ コンサルタントを活用して売れ筋商品分析の実施や家電量販店の価格調査を行っている
- ・ 施工会社の作業効率を最大化できるような工事日程の構築に努め、外注コストの低減を図っている。
- ・ 社員のマネジメント能力の向上を図るような教育を行っているので、独立志向のある社員に「屋号貸し」を行い、当社が支援をしながらビジネスを拡大させていくのも 1 つの手と考えている。
- ・ 5〜6 年前までは町内清掃を積極的に行っていた。その姿を見て、注文をくれた近隣住民もいた。今では地域住民の方が自主的に清掃を行ってくれるようになった。
- ・ 会社を引き継ぎたいと考えるやる気ある社員がいれば、第三者に対してでも事業承継させたい意志がある。
- ・ コンサルタントの紹介で規模や業況が似ている他県にある工務店の視察を行い、今後のビジネスモデル構築の参考にしている。
- ・ 経理ソフトを導入し、見積から請求まで一元管理し、業務効率は大幅に向上した。
- ・ 定着率は決して高くない。1 年でやめてしまう者も多い。新卒採用については大学等を直接周り、人材の確保に努めている。専門学校の方を中心に良い人材が集まっている、今後女性従業員の割合 50%を目指している。
- ・ 最近、経営者と社員（交替）でお昼を食べに行くようにした。その中で好きな仕事、嫌いな仕事を聞いたり、悩みに耳を傾けたりしている。

<当事者の気付き・感想>

（秩父商工会議所）

このように秩父商工会議所として取り組みを行っていく上で金融機関に同行いただくと、金融機関にとっては企業と大きなパイプが出来上がることは間違いない。金融機関から他にどのような金融機関と回っているのか聞かれたりもしている。それだけ、金融機関にとっては他の金融機関がこの取組みを行っていることは気になることであり、脅威と感じているのではないかと思う。

（企業側）

おしゃべりしただけで診断結果を出していただき、このように文章でまとめていただくことで現状や今後の展開について整理が出来てよかった。この後、金融機関がどのように

評価していくのかは気になる。

＜課題と支援＞

当社は、精緻な商圈分析を行う等、経営者の優れたマーケティング力より着実に商圈を拡大してきた。今後、新規出店や事業を拡大していく方針であるが、その上で人材育成や就業規則、人事評価システム等、内部の体制を整えていく必要がある。その中でも当社の重点課題を下記 2 点にまとめ、秩父商工会議所として継続的にモニタリングを行っていく意向である。

・従業員の定着率向上

経営者は将来的ビジョンとして、「第三者による事業承継」や「屋号貸しによるエリア拡大」を考えている。これらの展開においては、従業員のマネジメント力向上はもちろんのこと、従業員の会社に対する忠誠心の醸成も必要であると考えられる。しかし、現在、従業員の定着率は低い状況であるため、中長期的関係性構築につながるようなインセンティブの導入等を検討する余地がある。当社も来年度からコンサルタントを交えて人事評価システムを整備する予定であるので、継続的に意見交換を交え、状況をモニタリングしていく。

・将来ビジョンに基づいた投資予算の明確化

財務面では、経営者が「利益は頑張った社員に還元する方針」であることから営業利益率が低い水準にある。また、自己資本比率も低い水準にあるため、今後のエリア拡大計画を実施していく上で将来の投資予算をどう賄うのか、バランスを図りながら賞与の支払いや個人借入金の返済を行う必要があると考える。



【ローカルベンチマーク】

まとめと今後に向けた重点課題について

財務情報・非財務情報のうち特に着目すべき事項について
経営理念や今後のビジョンが明確化され、従業員にしっかり根付いています。会議も定期的に行われており、社内コミュニケーションも良好との印象を受けました。 御社の特筆すべき強みは、マーケティング力です。地域初となるリフォーム店を秩父市中村町に展開し、順調なスタートを切りましたが、その成功要因は以下のように考えられます。 ①LIXILのココマップを活用して新築・リフォームの商圏規模を測定している、②メーカーとの良好な関係性を構築し、半年ごとに新商品に切り替え、商品回転率を高めている、③コンサルタントを活用して売れ筋商品分析の実施や家電量販店の価格調査を行っている、④施工会社の作業効率を最大化できるような工事日程の構築に努め、外注コストの低減を図っている、⑤折り込みチラシがしっかりと集客にもつながっている、また効果の分析も行っている。これら一連のノウハウについては、エリア拡大に伴う出店戦略に有用であり、引き続き強化されるようお願いします。 社長は将来的ビジョンとして、「第三者による事業承継」や「屋号貸しによるエリア拡大」を考えております。これらの展開に際しましては、社長がおっしゃっていた従業員のマネジメント力向上はもちろんのこと、従業員の会社に対する忠誠心の醸成も必要です。これらの課題解決には時間がかかります。現在のところ従業員の定着率は低い状況にありますから、中長期的関係性構築につながるようなインセンティブの提供も必要と考えます。 財務面では、「利益は頑張った社員に還元する方針」から営業利益率は低い水準にあります。また自己資本比率も低い水準（ただし個人借入金を含めて算出している）にあります。今後のエリア拡大計画もありますので、将来の投資予算をどう賄うのか、バランスを図りながら賞与の支払いや個人借入金の返済を行う必要があります。 上記について、秩父商工会議所およびZ銀行が課題解決のお手伝いをさせていただきますので、引き続きご活用をほどよろしくお願いします。

今後の発展に向けた重点経営課題

1	従業員の定着率向上（中長期的関係性構築につながるようなインセンティブの導入）
2	将来ビジョンに基づいた投資予算の明確化（資金調達計画の立案）

⑧有限会社ちちぶ工房

項目名	内容
業種	観光土産品等の卸売
売上高（千円）	88,194
従業員（人）	6

創業者である先代（現経営者の父）が、地元企業とともに織物の事業に係わる。その後、様々な事業を行うものの、最終的には着目していた観光産業において、「ちちぶ工房」という名称で、現在の事業を立ち上げる。

現経営者（2代目）は60を超えた年齢。大学では電気工学を専攻し、その後出版社に勤務。アマチュア無線関係の情報誌を担当していた。実家から「戻ってこい」との連絡があり、同社を退職し、事業を承継。近年は観光土産品卸事業は縮小傾向にあるので、その先の小売・サービス業に進出するか、風上の製造業に進出するか、何らかの革新が必要と考えている。

<事前情報>

- ・現在、秩父観光土産品協同組合の理事長を務める。
- ・カエデ樹液を使った地域振興の取り組みなどに貢献している。
- ・かつては秩父青年会議所の理事長を務めたこともある。
- ・現在は「観光土産品卸」と「ジェラート店」の2つの柱で事業を運営している。
- ・【観光土産品卸】ピーク時年商1億8,000万円と比べ、売上は大きく減少している。
- ・【観光土産品卸】西武秩父駅仲見世通りリニューアルオープンにつき、1年以上の休業を強いられている。
- ・【観光土産品卸】主な取扱商品はのれん、帯、金属製品（キーホルダーなど）である。
- ・【観光土産品卸】神社仏閣からお守りなどの製作依頼も多い。
- ・【ジェラート店】西武秩父駅仲見世通りで営業していたが、上述のとおり現在は休業中。
- ・【ジェラート店】ものづくり補助金により、ジェラート製造機を導入済み。
- ・【ジェラート店】リニューアルオープン後は直営店を出店できる。
- ・現在は閉店しているがアニメ関連の店舗も運営しており、「あの日見た花の名前を僕達はまだ知らない。」のグッズを開発・販売。営業中は年間2,700万円の売上があった。

<選定の背景>

経営者は地元への貢献意欲が高く、現在でも秩父観光土産品協同組合の理事長を務めている。

<対話の流れ>

1 回目の対話では趣旨説明～次回以降のヒアリングの進め方を丁寧に説明し、主に会社と社長自身の過去から現在について把握。2 回目の対話では、1 回目の対話を踏まえて非財務情報の 4 カテゴリーの穴埋めという位置づけで行い、3 回目には 2 回の対話を受けて課題の整理を行った。

<対話により確認できた内容>

- ・経営理念は特に考えたことがなかった。
- ・以前、経営革新計画を取得した際、コンサルタントに経営理念の策定を進められたことがあった。
- ・29 歳の後継者がいる。営業として当社に 6 年間従事。
- ・事業承継については早くても良いと考えているが、本人の意志や経営者としての資質を見定めてから判断したい。
- ・観光土産品卸事業の低迷については共通の認識を持っている。
- ・観光業界全体が萎んでいるように思う。番場町（秩父神社表参道）のまちそのものを変えるような活動や、農産物に代表される秩父特有のものを生かした商品開発に活路があると考えている。
- ・秩父産素材にこだわったデザート（ジェラート・シュークリーム）を提供しており、ジェラートはイチローズモルト、メープル、日本酒、ブルーベリーなど秩父らしさにこだわったアイテムである。
- ・観光土産品卸の市場縮小への対応として、西武秩父駅仲見世通り改装後、1 階に直営店を設置する予定。また番場通りの空き物件に喫茶とジェラート・アニメグッズ等を取り扱う店舗を展開予定。現在、家主と折衝中である。
- ・番場の店舗の改装資金は自己資金を予定。
- ・これまで西武秩父仲見世通りという好立地より、情報発信を行わなくてもお客様が来ていた。
- ・アニメ関連グッズの販売についても、ファンが SNS による情報発信を進めてくれていた。
- ・しかし今後のことを考えるとネットショップ（Amazon）などへの展開も必要と考えている。

<当事者の気付き・感想>

（V信用金庫）

当社にはよく訪問しており、売り上げなどの経過についてはよく理解している。ローカルベンチマークを活用した対話の中で、これまで社長が企画してきた商品やイベントを知ることができ、社長の人的な強みを把握することができた。また、地域資源を活かしたジェラートづくりなど、西武秩父駅の完成も控えた状況で前向きな要素もあり、引き続き継

続した情報提供を行っていきたい。

(秩父商工会議所)

経営者とは古くからの付き合いがあり、秩父の振興のためこれまでも現在も尽力してこられている。一時期事業への意欲が衰退したかと思ったころもあったが、今回のような前向きな対話を行うことで、お互いに協力して発展していこうという気持ちになった。今後の事業承継も見据え継続的な支援を行っていく。

(企業側)

事業承継についてはこれまで明確な考えが持てずにいたが、今回の対話により、改めて後継者（息子）と事業について話し合っていこうという前向きな気持ちになることができた。良い点を多く引き出していただき、ジェラート店を含め、事業を育てていこうという気持ちが新たになった。

<課題と支援>

観光土産品卸事業は縮小傾向と早くから認識し、西武仲見世通りに小売・飲食事業を展開、環境変化への対応力には素晴らしいものがある。秩父らしさを生かしたデザート（ジェラート・シュークリーム）、また秩父夜祭記念乗車券などのオリジナル商品は、経営者のデザイン・企画力の現れということが充分認識できた。

・経営者の有する強み（デザイン力・企画力）の伝承

上記のような強みがある一方で、これらの強みは経営者の属人的な要素であり、長期的な視点で見た場合、この強みをどのように継承するかが大きな課題である。幸いにして、御社には29歳の後継者がおり、経営者と同じく卸事業の低迷について危機感を持っている。

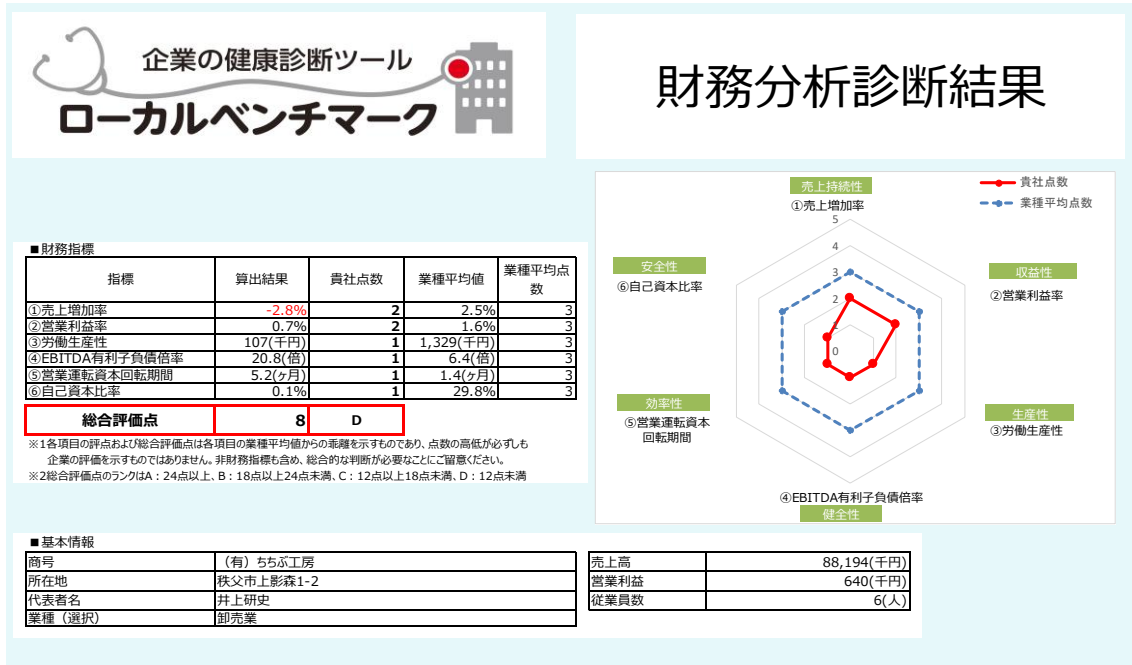
・経営理念・ビジョンの明確化と経営目標の設定

残念ながら現在、経営理念やビジョンについて明確なものはない状態である。今後の目指すべき方向性を経営者と後継者が話し合いつつ、経営計画と事業承継計画を立案していくことを期待している。

・卸売事業からの転換（商品開発力および飲食小売事業の強化）

財務面については各指標ともに業界平均値を下回る結果となったが、西武秩父駅の改装や番場町の新店舗展開可能性などのビジネスチャンスも存在する。秩父らしさを活かした商品・サービスの開発力を最大限に発揮し、売上利益の向上を図り、各指標の改善につなげていく必要がある。

これら問題点の解決にあたり、秩父商工会議所やV信用金庫がしっかりとサポートしていく。



■基本情報

商号	(有) ちちぶ工房
所在地	秩父市上影森1-2
代表者名	井上研史
業種(選択)	卸売業

売上高	88,194(千円)
営業利益	640(千円)
従業員数	6(人)

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	・先代社長、現経営者ともにデザイン・企画力が高く、現在のビジネスモデルに生かされている。 ・観光土産品卸事業は縮小傾向と早くから認識し、小売・飲食事業への展開を図るなど、変化への対応力がある。 ・その一方、経営理念やビジョンなどが不明確であり、従業員への浸透も図られていないのは、今後の対応を要する項目である。 ・秩父観光土産品協同組合の現理事長、秩父青年会議所の元理事長を務めたこともあるなど、地域リーダーとしての地位も築かれている。
	後継者の有無	・29歳の後継者がおり、営業として6年間従事。卸事業の低迷について危機感を持っている。今後の事業戦略を経営者と話し合いつつ、円滑な事業承継を期待したい。
	企業及び事業沿革	観光土産品卸、ジェラート店、アニメの店等を展開。西武秩父駅仲見世通り改装のため、現在は休業中の事業もある。改装後に直営店展開、土産品卸も可能で販売機会が存在。番場町への店舗展開の計画もある。
	技術力、販売力の強み	社長の企画力がビジネスプロセスの強みの源泉。デザート(ジェラート・シュークリーム)、その他の商品についても秩父オリジナルにこだわり、多様なビジネスパートナーとのつながりもある。
事業への着目	技術力、販売力の弱み	①土産品そのものを買う傾向がなくなっていることへの対応。②商品開発の差別化要因が、経営者の企画力にあるため、今後の事業展開上、そのノウハウをどのように継承していくかは大きな課題。
	ITの能力 イノベーションを生み出しているか	IT活用はすすんでいない。立地戦略が恵まれていたため、積極的な販売促進活動を展開してこなかったが、秩父産商品の販販や労働生産性の向上を図るためにはIT活用が望まれる。

企業関係者を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	競合他社が廃業しているため、地域内シェアは独占状態。しかしながらトレンドとして土産品を購入する傾向がないこと、顧客たる土産品店も廃業が相次いでいるため、市場環境は厳しい。一方で秩父を訪れる観光客の増加、西武秩父駅の改装などのビジネスチャンスも存在する。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	最大顧客である西武秩父駅の改装後、直営店の展開や土産品の取り扱いが期待できる。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	①改装工事のため人員を整理したが、今後採用計画あり。②人件費のコスト管理が徹底されているため、給与水準は低い。
	取引金融機関数とその推移	V信用金庫を中心に複数金融機関との取引あり。「企業に寄り添い、親身になって考えてくれる金融機関」をパートナーとして考えている。
内部管理体制への着目	組織体制	現在、社長を含めて6人体制。西武秩父の新店舗に店員3〜4名、番場町の店舗ができればもう2人ほど採用する予定。飲食部門のリーダーとして椿山荘のシェフ経験がある女性を配置。
	経営目標の有無 共有状況	他者に要求されつつあったが、計画的な目標設定はできていない。新店舗展開後は、ジェラート店が2,500万円、番場店が1,500万円、観光土産品卸が6,000万円、計1億円の売上を見込むなど、経営者の中にイメージはある。会議は特に行っていないが、社長が毎日各店を回ることによってコミュニケーションを図るとともに、社員と1対1で話を聞く機会はつづけている。人事評価のバラツキについて、従業員が納得できるよう、明確に説明している。
	社内会議の実施状況	
	人事育成のやり方 システム	人材育成システムは確立されていない。今後の戦略策定を前提に後継者教育の必要性については認識している。飲食部門の作業手順のマニュアル化や多能工化の推進などの計画は存在する。

【ローカルベンチマーク】

まとめと今後に向けた重点課題について

財務情報・非財務情報のうち特に着目すべき事項について

観光土産品卸事業は縮小傾向と早くから認識し、西武仲見世通りに小売・飲食事業を展開、環境変化への対応力には素晴らしいものがあります。秩父らしさを生かしたデザート（ジェラート・シュークリーム）、また秩父夜祭記念乗車券などのオリジナル商品は、**経営者のデザイン・企画力の現れ**ということが充分認識できました。

一方、これらの強みは経営者の属人的な要素であり、長期的な視点で見た場合、この強みをどのように継承するかが大きな課題です。幸いにして、御社には29歳の後継者がおり、経営者と同じく卸事業の低迷について危機感を持っています。

残念ながら現在、御社の経営理念やビジョンについて、明確なものがありません。今後の目指すべき方向性を経営者と後継者が話し合いつつ、**経営計画と事業承継計画を立案**していただくことを期待します。

財務面については各指標ともに業界平均値を下回る結果となりましたが、西武秩父駅の改装や番場町の新店舗展開可能性などのビジネスチャンスも存在します。秩父らしさを生かした商品・サービスの開発力を最大限に発揮し、売上利益の向上を図り、各指標の改善につなげてください。

これら問題点の解決にあたり、秩父商工会議所やV信用金庫がしっかりとサポートいたします。引き続きご活用をほどお願いします。

今後の発展に向けた重点経営課題

1	経営者の有する強み（デザイン力・企画力）の伝承
2	経営理念・ビジョンの明確化と経営目標の設定
3	卸売事業からの転換（商品開発力および飲食小売事業の強化）

⑨有限会社B社

項目名	内容
業種	光学レンズのプレス成形
売上高（千円）	—
従業員（人）	10

当社は大口径の光学レンズの製造業であり、当社が対応できるφ300mmの製造は、国内で他に1社あるかどうかという程度であり技術力に強みをもっている。合わせて、当社の事業は、光学ガラスを製造するメーカーからの受注に限定し、ここから光学ガラスを預かって、レンズへと加工する作業であるため、在庫を持たないことも当社の特徴である。

<事前情報>

- ・1年半程前に、秩父商工会議所が当社の経営革新計画の策定に関わったことをきっかけに付き合いが始まった。
- ・国の補助金での申請手伝いも行い、補助金獲得が実現している。
- ・埼玉新聞の「きらり秩父」のコーナーでも、当社が取り上げられた。

<選定の背景>

1年半程前に、経営革新計画の策定に関わったことをきっかけに関係が始まった。その後、補助金の申請の手伝いを経て、公私ともに関係を築いてきていた。

また、同社は大口径光学レンズ製造の分野で高い技術を持つ企業であるほか、最近では金融機関との積極的なコミュニケーションの結果、メイン行を切り替えた経緯もあり、地域支援機関および金融機関にとって、本モデル事業を活用することで、同社の現状や今後の展開についてより深く理解できる機会を得られると考え、選定した。

<対話の流れ>

1回目の対話では趣旨説明～次回以降のヒアリングの進め方を丁寧に説明し、その後、社長にバトンを渡し、企業概要や設立の経緯、経営理念と経営理念の社員との共有方法や関係会社のC社と当社の当時・現在の関係について対話を行った。その後、具体的な事業イメージを持つために、光学レンズが原料からどういった工程で作られるのかを工場で視察し、それを踏まえ、当社の事業の強み・弱みについて引き出した。2回目の対話では、1回目の対話を踏まえて非財務情報の4カテゴリーの穴埋めという位置づけで行い、3回目には2回の対話を受けて課題の整理を行った。

<対話により確認できた内容>

- ・小口径のレンズから大口径レンズへの展開、および切削事業の強化を行っていく意向。

切削事業は、メイン取引先の当社へのシフトが高まっていることから、今以上にシェアを高めていきたいと考えている。

- ・ 当社の場合は難易度の高いものを納品しているため、容易なもののみを対応している他社と比べ、単純に良品率だけで競うのは厳しいことから、コミュニケーションをとって当社の状況や評価の背景を伝えている。
- ・ 自己都合でも会社都合含めて会社を辞めてしまうものはおらず、定着率は極めて高い状況である。
- ・ 定期的な配置転換と、受注時点での各工程担当を含めた担当による打ち合わせが、他の工程の理解を進め、多能工化ができている要因である。
- ・ 従業員評価にあたっての決まったルールや基準はなく、賞与で支給できる予算と、従業員個人のこれまでの評価履歴をもとに、代表者の独断で決めている。

<当事者の気付き・感想>

(秩父商工会議所)

- ・ 同社の製造工程や、社内環境や制度の整備、積極的な営業開拓の姿勢などを理解できたことで、地域の支援機関として支援できること（ITに関する研修やもの補助に対する申請支援等）や、金融機関として支援できること（レンズ切削に関する省エネルギー化に向けた新たな設備投資）など、提案できることが多くあることに気が付いた。

(企業側)

- ・ これまでぼんやりと感じていた自社の強み・課題が、レポートという形で明確に表現されていて、再確認ができた。特にこれまで自らがむしゃらに行ってきた新規の販路開拓や既存顧客との折衝についても、競合という視点を持つことで、新たな切り口が生まれると感じた。競合や同業の情報は自社では収集が難しいので、金融機関や商工会議所の力を借りたい。
- ・ 従来の製造工程にとらわれ、自社では気が付かなかった課題を、金融機関から指摘を頂くことができた。これまで金融機関から事業に対するアドバイスを受けたことはなかったが、今後は積極的にコミュニケーションを取ることで、自社の成長につなげていきたい。

<課題と支援>

- ・ 全社的な経営計画の立案および切削事業拡大のためのマーケティング戦略の明確化

関係会社のC社で検討している旋盤の新機種導入にあたっては、導入目的やターゲット顧客を明確にしつつ、投資効果の検証を充分に行う必要がある。このため、B社だけでなくC社を含めた全社的な経営計画の立案を欠かせない。光学レンズと切削加工のそれぞれ分野が、今どういった環境に置かれ、今後何が求められ、それがどうすれば自分たちのビジネスになり得るのかを明確にできなければ、今、大型の投資に踏み込むべきではない。

経営計画や経営計画を取り巻く様々な施策立案について、秩父商工会議所としてできる限り支援を行いたい。

・職人一人ひとりの技術習得度の見える化と戦略的多能工の育成

従業員個々の持つ技能は充分高く、一部の工程では多能工化の育成にも着手されている。一方、光学レンズ加工の切断工程のように特定技能者に依存してしまう工程もある。社員一人ひとりの技術習得度の見える化し、他の社員にも技術の共有ができれば、戦略的に多能工を育成することが可能になる。このため、簡易なものではあるが秩父商工会議所からスキルマップに関する資料を提供するので、まずは独自で自社の現状の工程や各工程に必要な技術を、スキルマップとして作ってみることを提案する。

■ 基本情報					
商号	—		売上高	—	
所在地	—		営業利益	—	
代表者名	—		従業員数	10(人)	
業種（選択）	製造業				
経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	経営者は、建材メーカーの営業出身。2005年4月、C社に入社。税理士の反対を押し切り、D社を買取、2005年8月にB社を設立。その後、C社の社長にも就任。 経営理念は「自ら考え、自ら行動し、自ら成長する」、リーマンショックや震災に見舞われ経営が厳しいとき、何か拠り所が必要と考え、どうしても言葉に表しなかった。B社の社員に語り、浸透している。「大口径のレンズ加工といえばB社」と言われるくらい、世界に注目される企業になりたいというビジョンを持つ。	企業関係者を取り巻く目環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	光学レンズの取引先はK社、L社、M社、N社。小口径の光学レンズの加工は海外に流れる傾向。切削加工はH社、I社。
	後継者の有無	社長が若いため、事業承継の問題は生じていない。前社長がC社をサポート。		顧客リピート率 主力取引先企業の推移	上記取引先のいずれについても安定受注が得られている。光学レンズのコストダウン要請は厳しい。切削加工はさらなる受注が見込めるものの旋盤が足りていない状況。
				従業員定着率 勤続日数 平均給与	従業員定着率は極めて高い。従業員と1対1の面談、従業員の声を常に聞いている。
			取引金融機関数とその推移	取引金融機関はU銀行、V信用金庫、金融機関A。	
事業への着目	企業及び事業沿革	1971年 光学レンズ加工を事業とするC社を設立。その後、D社を買取りB社を設立。2012年に精密切削事業をC社内に立ち上げる。	内部管理体制への着目	組織体制	現在の従業員数はC社が20名（光学レンズ12名、切削加工8名）、B社の従業員数は10名。
	技術力、販売力の強み	200mm以上の口径加工ができるのは、当社の他に1〜2社しかなく、当社は300mmまでの加工が可能。また多種多様なガラスの加工に対応できる。営業は社長のトップセールス。		経営目標の有無 共有状況	現状では会社として、売上等の数値目標を立てていない。「今後どの得意先を攻略しよう」とか、「現状の得意先の取引額を引き上げていこう」といった営業目標は持っている。
	技術力、販売力の弱み	小口径の光学レンズの加工に差別化無し。500mmクラスの大口径プレス機の技術が確立されていない。また切削の加工レベルはそう高くない。その他、品質管理の取り組み。		社内会議の実施状況	定例会議はない。B社では、新規製品の受注の都度、形状、加工技術などの確認を行い、工程間での理解を深める。C社では、年始に方針説明を行い、従業員一人ひとりに目標を発表させている。
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	給与や会計処理以外はITの活用はしておらず、製造にあたっては従業員の経験やノウハウに基づいたものとなっている。		人事育成のやり方 システム	定期的な配置転換と、受注時点での各工程担当を含めた担当による打ち合わせが、他の工程の理解を進め、多能工化ができていく要因。従業員の教育は基本的にはOJTにて行っている。

【ローカルベンチマーク】

まとめと今後に向けた重点課題について

財務情報・非財務情報のうち特に着目すべき事項について
B社の設立経緯からもわかるように、経営者はリスクを顧みずチャレンジする起業家精神にあふれています。リーマンショックや震災など経営環境が厳しいときも、経営理念「自ら考え、自ら行動し、自ら成長する」を掲げ所とし乗り越えてきました。大口加工へのチャレンジ、切削事業の立ち上げも、経営理念と具体的行動の一貫性が感じられます。従業員一人ひとりの声に耳を傾け、対話の場を確保しているのも、高い従業員の定着率につながっており、御社の強みを支える大きな要因と考えられます。 一方、B社においては朝礼や加工に関する打ち合わせの場が設けられているのに対し、C社における社内コミュニケーションの場が少ないと感じました。立地上、時間の確保が難しいのは承知しておりますが、従業員のモチベーション管理面も含め、両社ともに計画的な打ち合わせの場を確保されることは重要です。 切削加工事業の拡大について、マーケティング戦略の立案が薄いと印象を受けました。旋盤の新機種導入目的やターゲット顧客を明確にしつつ、投資効果の検証を充分に行うようお願いします。そのためには全社的な経営計画の立案は欠かせません。収益性の改善にも直結いたします。 従業員個々の持つ技能は充分高く、多能工化の育成にも着手されています。一方、光学レンズ加工の切断工程のように特定技能者に依存してしまう工程もあります。職人一人ひとりの技術習得度を見える化（スキルマップの導入など）し、さらに高度な育成に努めてください。 秩父商工会議所やU銀行が、上記課題解決のご相談に対応しますので、引き続きご活用 of ほどお願いします。

今後の発展に向けた重点経営課題

	今後の発展に向けた重点経営課題
1	C社における社内コミュニケーション体制の確立
2	全社的な経営計画の立案および切削事業拡大のためのマーケティング戦略の明確化
3	職人一人ひとりの技術習得度見える化と戦略的多能工の育成

1.6 効果と課題、事務局所感

本モデル事業の当初の目的は、「地域企業の経営支援を産官金が連携して行う」と「出口戦略を踏まえた未来志向型ローカルベンチマーク」の2点である。限られた期間の事業であったが、モデル事業において得られた成果と課題について、以下の通り取りまとめた。

（１）地域企業の経営支援を産官金が連携して行う

①得られた成果

モデル事業の中心は秩父商工会議所であるが、商工会議所だけでなく、秩父市役所および地域金融機関と連携して取り組み、総合的な支援を行えた。秩父商工会議所の職員が対話の中心となり、経営課題と必要な取組みを把握することで、同席している市役所や金融機関が得意とする支援も実現できる。それが今時点では必要ないものであっても、事業が継続されていく中で必要となるタイミングも見えてくる。

産官金が対話の場を共有することで、地域企業をより一層強く支援していくことが可能となった。

（２）出口戦略を踏まえた未来志向型ローカルベンチマーク

①得られた成果

今回、モデル事業の中で対話を行った10社（1社非公開）については、経営状況が良好な企業もあれば、改善を要する企業もあった。特に、経営者が高齢で、事業を継続するかどうか悩んでいる企業もある中、非財務面と将来の姿に注力した対話により、経営者自身の経営意欲が高まったケースが複数見られた。ローカルベンチマークを活用する際に必要なこととして、以下の5点が重要であると考えられる。

- ・「経営者と支援者は対等の立場」という認識
- ・「現象面」の指摘に終わらず「真因」を特定する
- ・財務診断結果に一喜一憂せず未来の財務を創る
- ・「出口」に誘導、経営者を動かしてこそ支援者
- ・多様な機関が連携した方が支援の幅が広がる

②今後の課題

出口戦略を踏まえた未来志向型のローカルベンチマークを実践するために、それを推進できる人材の育成、非財務面から導き出された事業性についての組織的理解が必要である。