２．北都銀行の事例（第一地方銀行）

2.1　北都銀行の概要

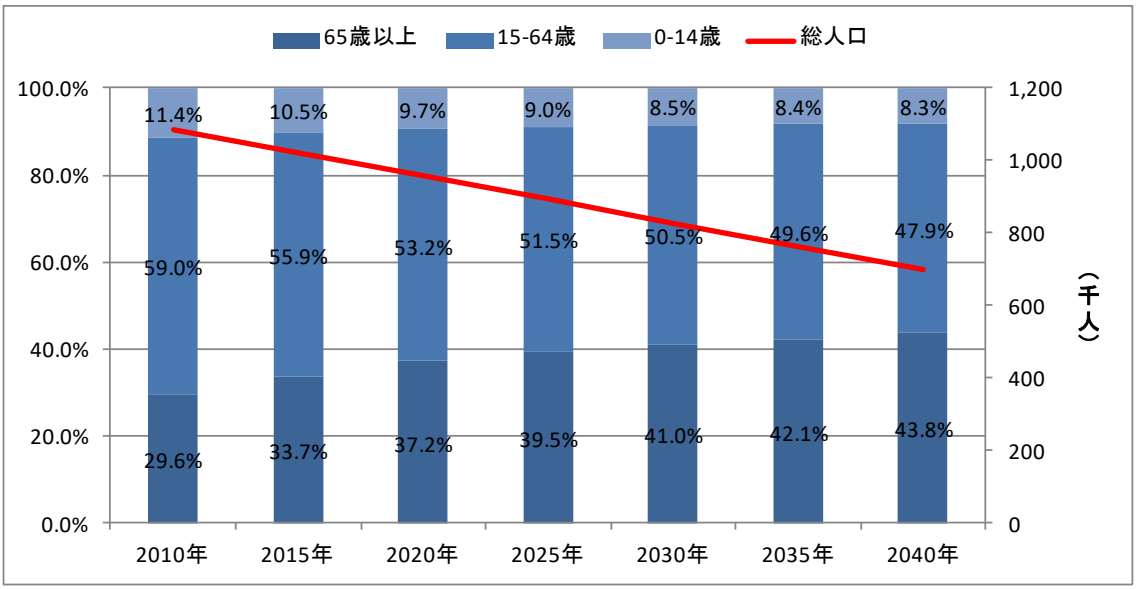
（１）秋田県の経済動向

経済センサス基礎調査の平成 21 年と 26 年を比較すると、秋田県の企業数は 11.3%、事業所数も 8.1%減少していることがわかる。また、将来人口推計を見ても、2010 年には 100 万人を超えていた人口も 2020 年には 100 万人を切り、2040 年には 70 万人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秋田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	42,991	49,409	351,989
平成26年経済センサス基礎調査	38,125	45,417	349,166
減少率(26年/21年)	11.3%	8.1%	0.8%

図表 2　秋田県の人口推計



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）北都銀行について

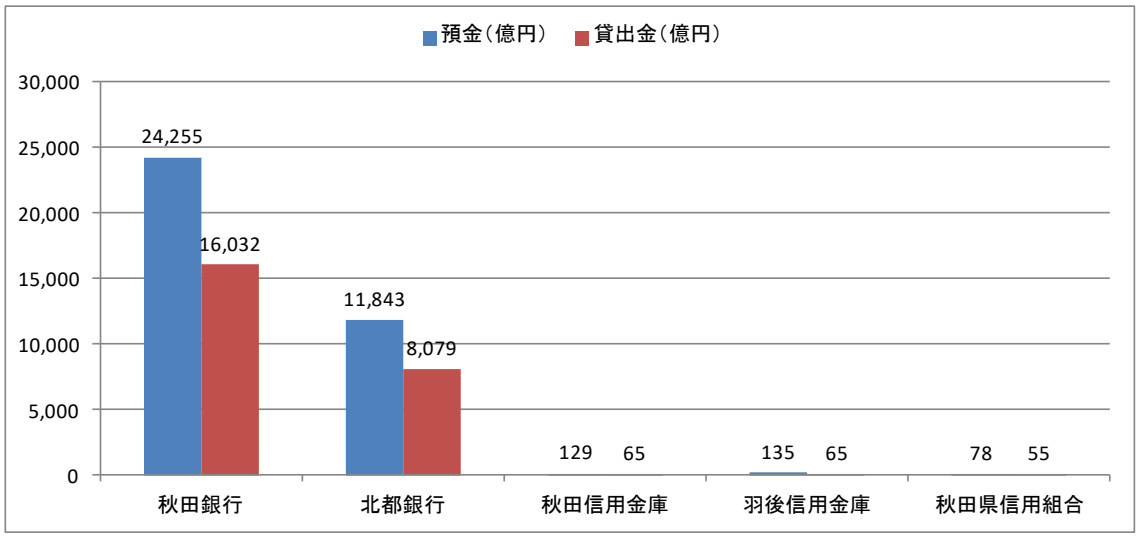
北都銀行は 1895 年増田銀行として創業（秋田県南部の横手市に本店）。1964 年に秋田市へ本店を移し、1993 年には秋田あけぼの銀行と合併し、現在の北都銀行に商号変更。2009 年には山形県に本店を構える荘内銀行と経営統合し、持ち株会社であるフィデアホールデ

ィングス株式会社を設立している。秋田県南に強みをもつ地域密着型の金融機関である。北都銀行単体でみると、秋田県に本店を構える金融機関としては、トップシェアの秋田銀行の 1／2 程度の預金・貸出金量となっている。

「（1）秋田県の経済動向」で述べたような環境下であるが、「健全経営を進め　地域とともに　豊かな未来を創造します。」という経営理念に立ち返り、「お客さまを知る。地域に応える。」をスローガンとし、地域・秋田へのコミットメント強化とコーポレートブランド価値の向上に取り組んでいる。

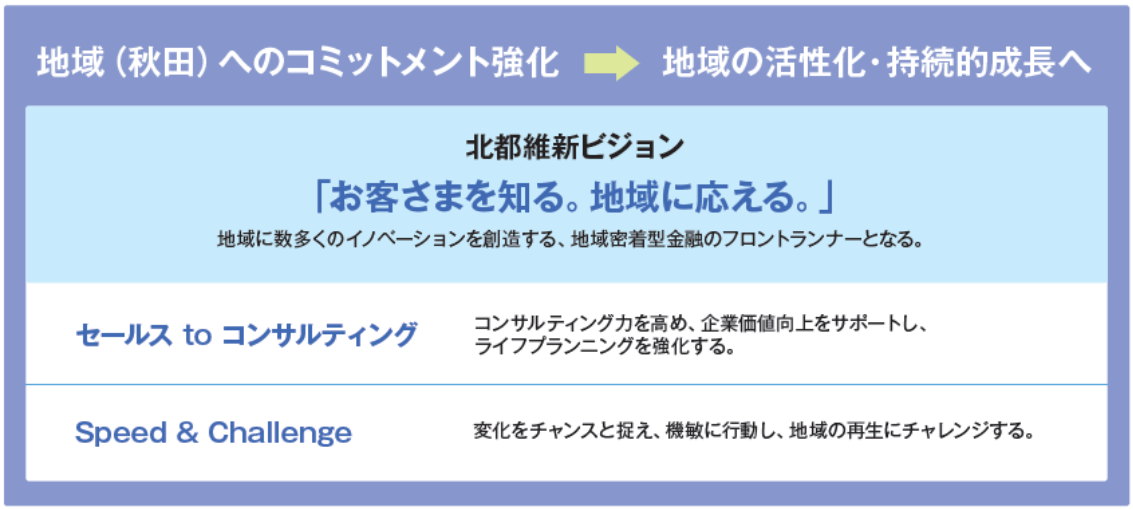
上記スローガンを具体化する取り組みとして、事業性評価に基づく「成長支援」活動を開始しており、事業内容や成長可能性等を適切に評価し、取引先企業や地域産業の成長を支援している。さらに、「成長支援」活動の推進を通じて、事業実態を把握する力や目利き力を強化し、取引先企業の経営課題の発見や、課題解決に向けた提案営業を実践できる人材育成を行うことを掲げている。

図表 3　秋田県の地域金融機関における預金・貸出金の比較（2016 年 3 月時点）



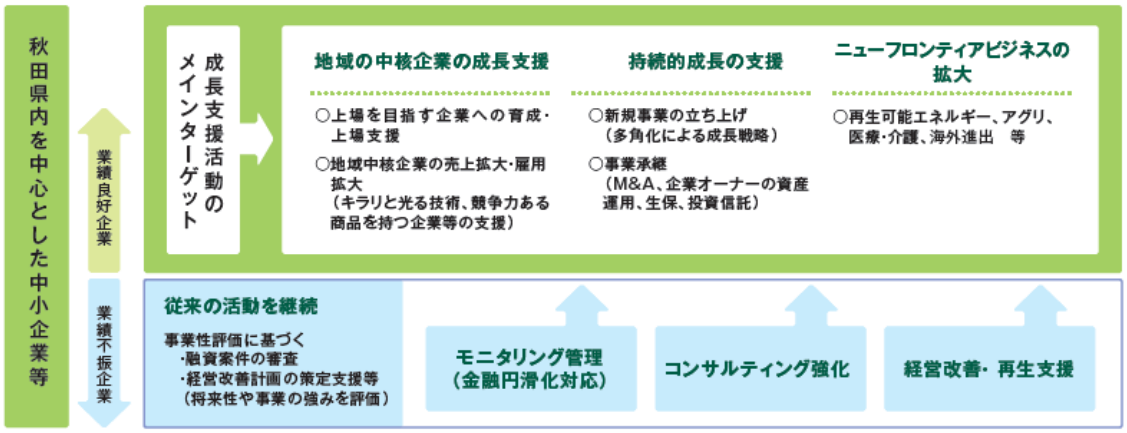
出典：金融庁ウェブサイトより

図表 4　取り組み方針



出典：フィデアホールディングスディスクロージャー誌 2016 年 3 月版

図表 5　事業性評価に基づく「成長支援」活動



出典：フィデアホールディングスディスクロージャー誌 2016 年 3 月版

2.2　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

北都銀行は、2016 年 10 月から事業性評価への取り組みを開始しており、事業性評価シートを運用している。事業性評価シートはローカルベンチマークと連携するよう設計されており、ローカルベンチマークを活用して対話を行い、事業性を理解したうえで「事業性評価シート」を作成するという業務の流れを組んでいる。これらの取り組みに先行する形で本モデル事業に参画した。

（２）本モデル事業参加の目的

北都銀行が本モデル事業に参加した目的は以下の 2 点である。

①ローカルベンチマークを活用した対話を通じて顧客の真のニーズや課題および必要な支援を把握する先行事例づくりと、本部と現場担当者の人材育成

本モデル事業を通じて、すでにスタートしている事業性評価の取り組みの先行事例としていきたい。北都銀行独自に作成している事業性評価シートはローカルベンチマークのツールで聞き取った内容を基に、SWOT 分析や将来シナリオ、経営課題等を明らかにしたうえで、今後の取り組み方針や具体的なアプローチ活動を行内関係部署と共有でするものである。この事業性評価シートの質を高めていくためには、ローカルベンチマークのツールを活用した深度ある対話が必要となる。これらを今回のモデル事業を通じて専門家のサポートを得ながら取り組む。また、今回の事業に取り組んでもらう本部職員及び営業現場職員については、今後、現場における推進役として活躍してもらうための育成も兼ねている。

②RESAS[1]の活用による地域経済分析の取り組み

これまで秋田県が開示している情報などについては、本部で必要に応じて収集し、各支店へ展開していたが、RESAS を活用した地域経済分析は行ったことがない。秋田は高齢化によって、医療・介護といった産業が盛んである。このような秋田独特の産業もあるため、RESAS を活用し、地域特性の把握と本モデル事業における対象企業の選定の一助としたい。

2.3　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への理解を進めるための説明会を実施した。

②RESAS による地域経済分析の実施（ローカルベンチマーク第一段階）

ローカルベンチマークの第一段階にあたる地域経済分析を、RESAS を活用して実施した。

[1] 地域経済分析システム（Regional Economy Society Analyzing System）の略称。
https://resas.go.jp/

③企業選定

RESASによる地域経済分析結果と、北都銀行が取り組んでいる成長支援活動などを鑑み、本事業における対象企業先を5社選定した。

④事前説明

選定対象企業に対し、ローカルベンチマークと、本事業の説明を実施。実施内容や所要時間などについて企業側へ説明し、内容を共有した。

⑤対話

本事業では、2回の企業訪問でローカルベンチマークのツールを活用した対話を実施し、3回目の訪問でとりまとめ結果を企業と共有し、経営課題の確認を行った。

なお、ローカルベンチマークのツールを活用した 2 回の訪問については、知的資産経営支援の経験を有する専門家を派遣し、訪問前後の時間を活用し、訪問前にはどのような内容を聞き取っていくか、聞き方はどのようにしたらよいか、訪問後には聞き取った内容の整理や次回聞き取る内容の確認などを行った。ただし、対話の主体はあくまでも企業担当職員と本部職員を主体とし、専門家はあくまでサポートという位置づけで実践した。

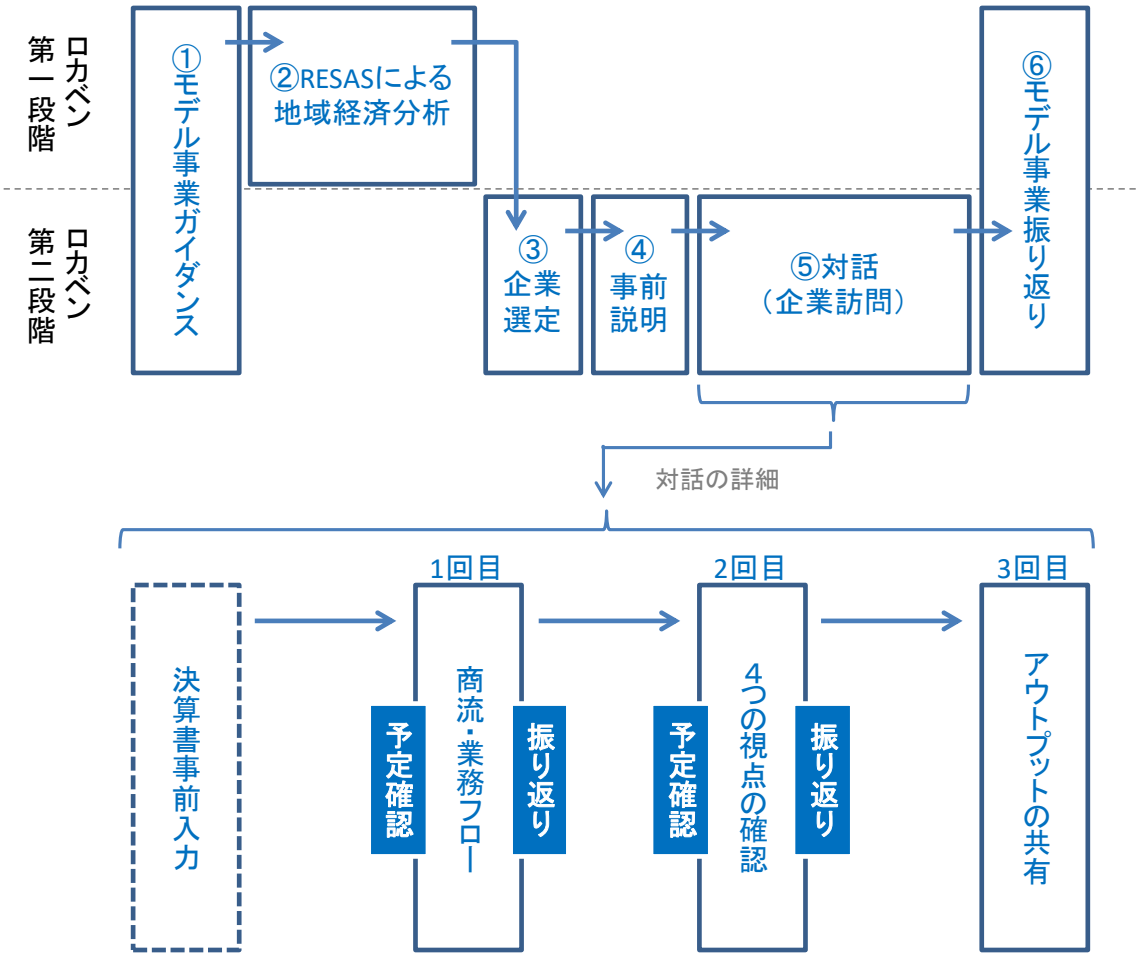
訪問体制としては、支店営業担当職員 1 名、本部職員 1 名、事務局から派遣した専門家1名の合計3名で実施[2]した。

⑥モデル事業振り返り

モデル事業に取り組んだ本部担当者と現場担当者を集め、対話による気付きや課題を把握した。また、既に取り組みを開始している事業性評価の活動の中で、ローカルベンチマークのツールと事業性評価シートの連携による効果と課題、今後の活動について検討を行った。

[2] 場合によって営業担当職員が所属する支店の支店長や、上司が同席するケースもあった。

図表 6　北都銀行の実施スキーム



2.4　第一段階の実施

北都銀行では、地域の動向について融資部と営業統括部が主体となり、秋田県が発表している情報などを収集し、必要に応じて支店へ展開している。本事業ではこれまで認識はあったものの、活用していなかった RESAS による地域経済分析を行い、県内の産業構造等を把握することで、どのような産業企業に対して優先的に対話を進めていくべきか検討を行った。

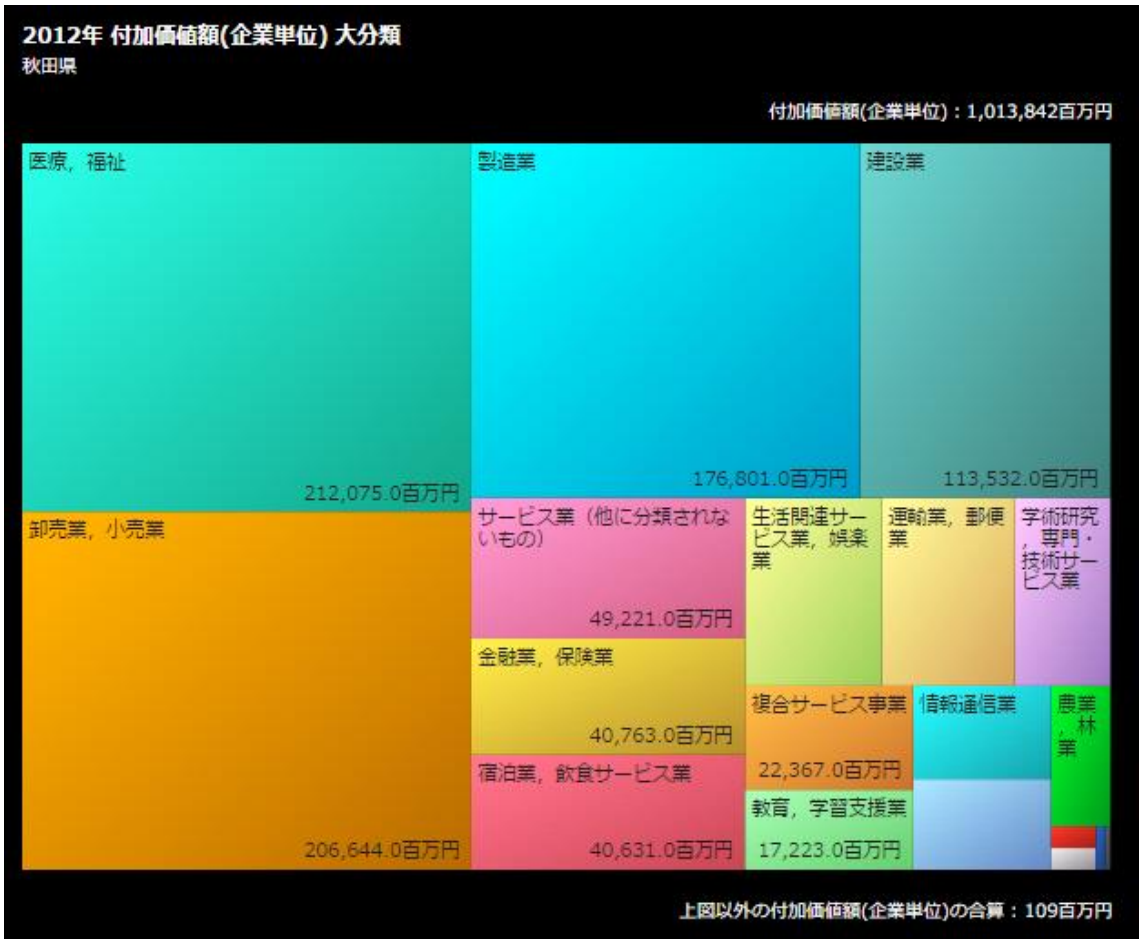
（1）秋田県全体の傾向

秋田県全体の傾向としては、付加価値額、売上高、企業数、従業者数の指標でみると、いずれの産業においても「卸売業、小売業」、「製造業」が上位にある。また、付加価値額 1 位かつ売上高 4 位として「医療、福祉」があり、前述した人口減少と高齢化の推計からも重要な産業であると考えられる（図表 7,8,9）。

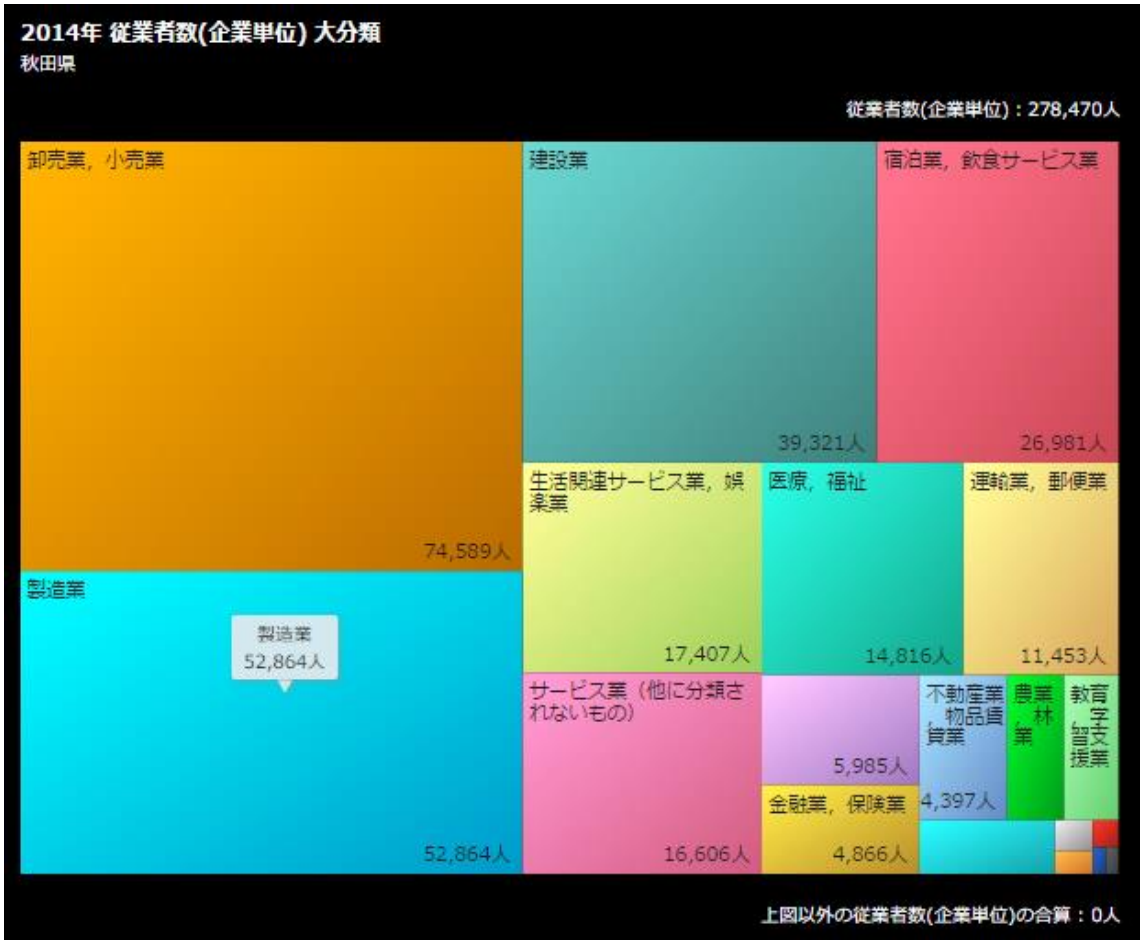
図表 7　付加価値額・売上高・企業数・従業者数から見た上位産業大分類

秋田県の産業分析				
	付加価値額	売上高	企業数	従業者数
1位	医療、福祉	卸売業、小売業	卸売業、小売業	卸売業、小売業
2位	卸売業、小売業	製造業	宿泊業、飲食サービス業	製造業
3位	製造業	建設業	不動産業、物品賃貸業	建設業
4位	建設業	医療、福祉	製造業	生活関連サービス業、娯楽業
5位	サービス業	生活関連サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	サービス業

図表 8　付加価値額詳細（秋田県における 2012 年付加価値額(企業単位)大分類）



図表 9　従業者数詳細（秋田県における 2014 年従業者数(企業単位)大分類）



（２）「医療、福祉」に関する分析

特化係数[3]から見ると、付加価値額では「保健衛生」が最も高く、次いで「医療業」、「社会保険・社会福祉・介護事業」の順に高くなっている。しかし、金額ベースで付加価値額を見た場合、「医療業」が最も高く、次いで「社会保険・社会福祉・介護事業」の順に高くなっており、実際に地域内における貢献度が高い。また、「社会保険・社会福祉・介護事業」を見ると、従業者数の特化係数は高いものの、労働生産性が低く、生産性の向上が課題としてあげられる（図表 10）。

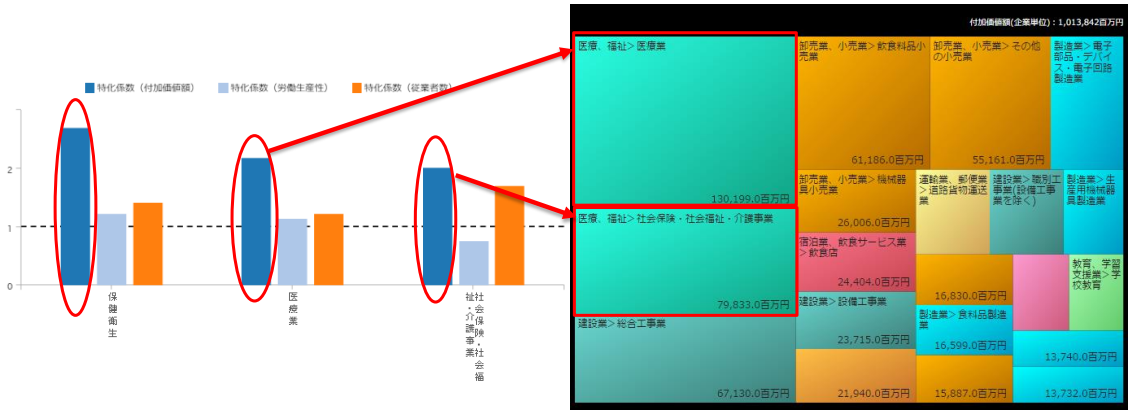
また、他県との比較を行うと、秋田県同様に「医療、福祉」の特化係数が高い傾向を示す都道府県として高知県があることが分かる。また、医療業にとって重要な指標である将来人口増減について見ると、秋田県▲6.22%、高知県▲4.97%と人口減少率が似ていることが分かる（図表 11,12）。

さらに、秋田県と高知県の医療・福祉事業者の財務比較を実施したところ、秋田県企業

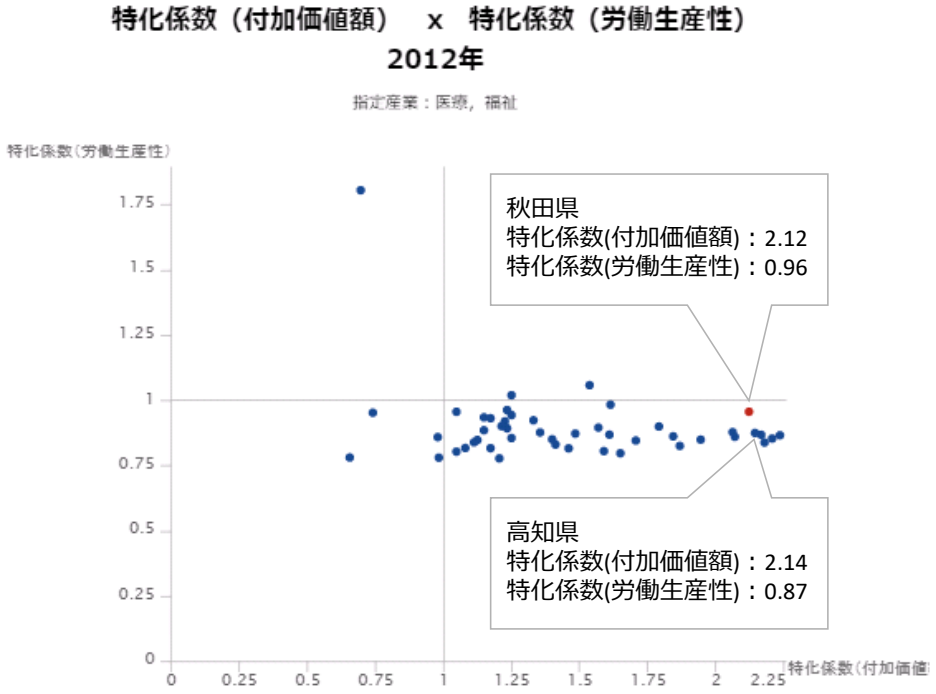
[3] 域内のある産業の比率を、全国の同産業の比率と比較したもので、1.0 を超えていれば、当該産業が全国に比べて特化している産業とされる。

は運転資金月商倍率、ROA 等で勝っているが、設備投資額(総額)、労働生産性等が劣っていることが分かる。分析結果から、老朽化し更新されていない設備が相当数有ると推測できる。設備更新ニーズの把握、更新提案が必要では無いかとも推察できる（図表 13）。

図表 10　特化係数からみた秋田県の「医療、福祉」

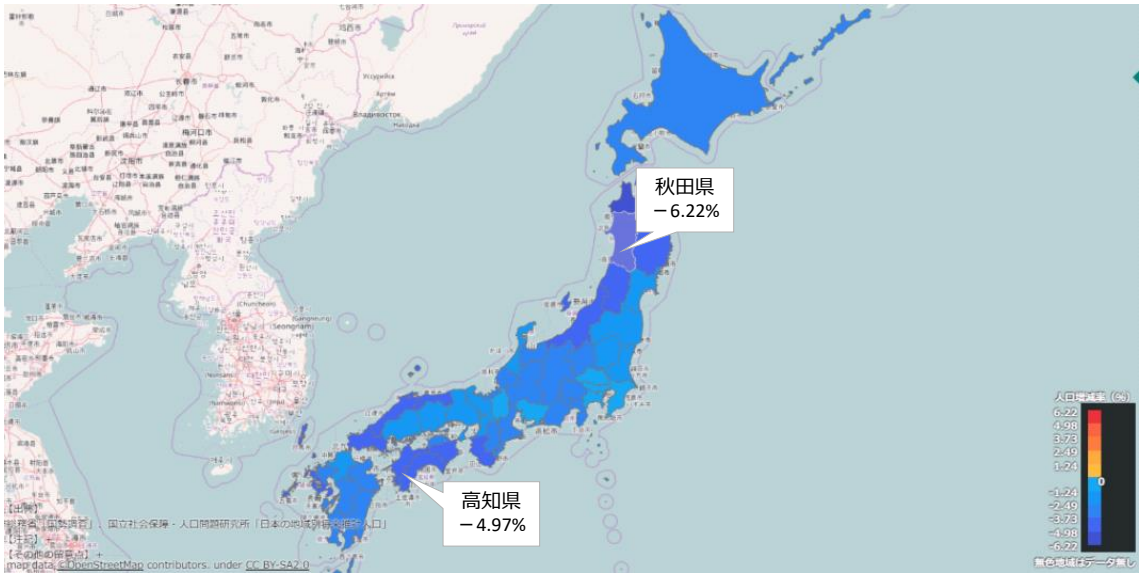


図表 11　特化係数からみた地域別比較（付加価値額×労働生産性：2012 年）

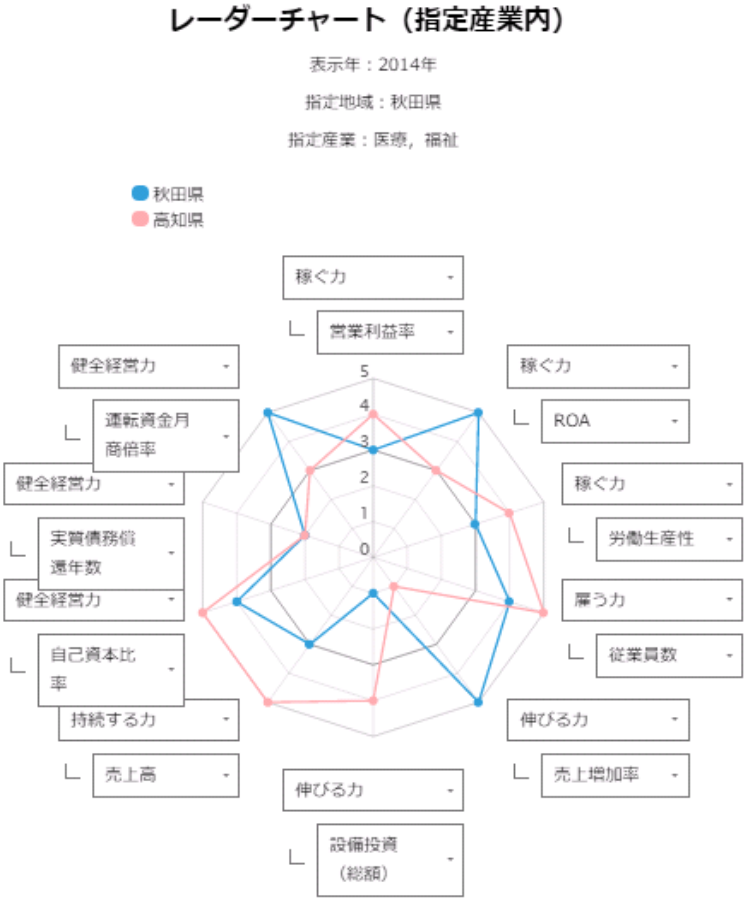


【出典】
総務省・経済産業省「平成24年経済センサス－活動調査」再編加工
【注記】
特化係数：域内のある産業の比率を全国の同産業の比率と比較したもの。1.0を超えていれば、当該産業が全国に比べて特化している産業とされる。労働生産性の場合は、全国の当該産業の数値を1としたときの、ある地域の当該産業の数値。
労働生産性＝付加価値額（企業単位）÷従業者数（企業単位）

図表 12　人口減少率の比較



図表 13　秋田県と高知県の医療・福祉事業者の財務比較



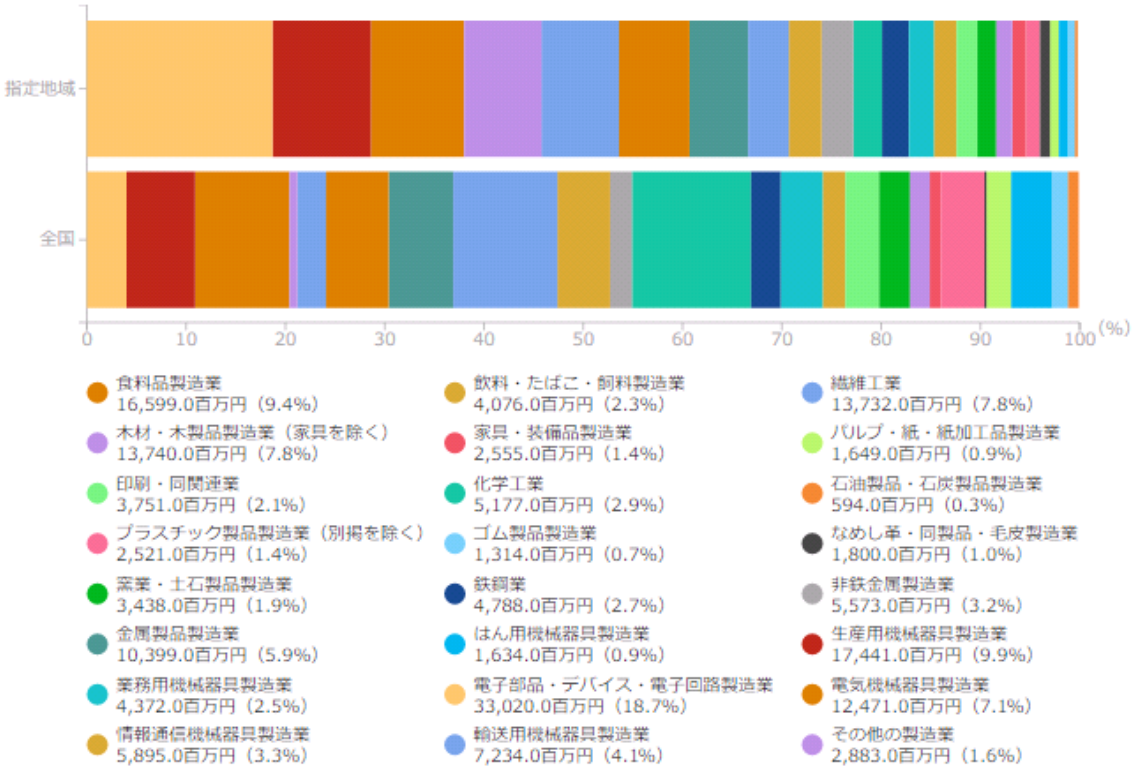
（３）「製造業」に関する分析

付加価値額からみると製造業は 3 番目に高く、全体の 2 割弱を占めている（図表 8)。製造業の内訳を見ると、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」が最も高く、次いで「生産用機械器具製造業」、「木材木製品製造業」、「繊維工業」の順になっている。

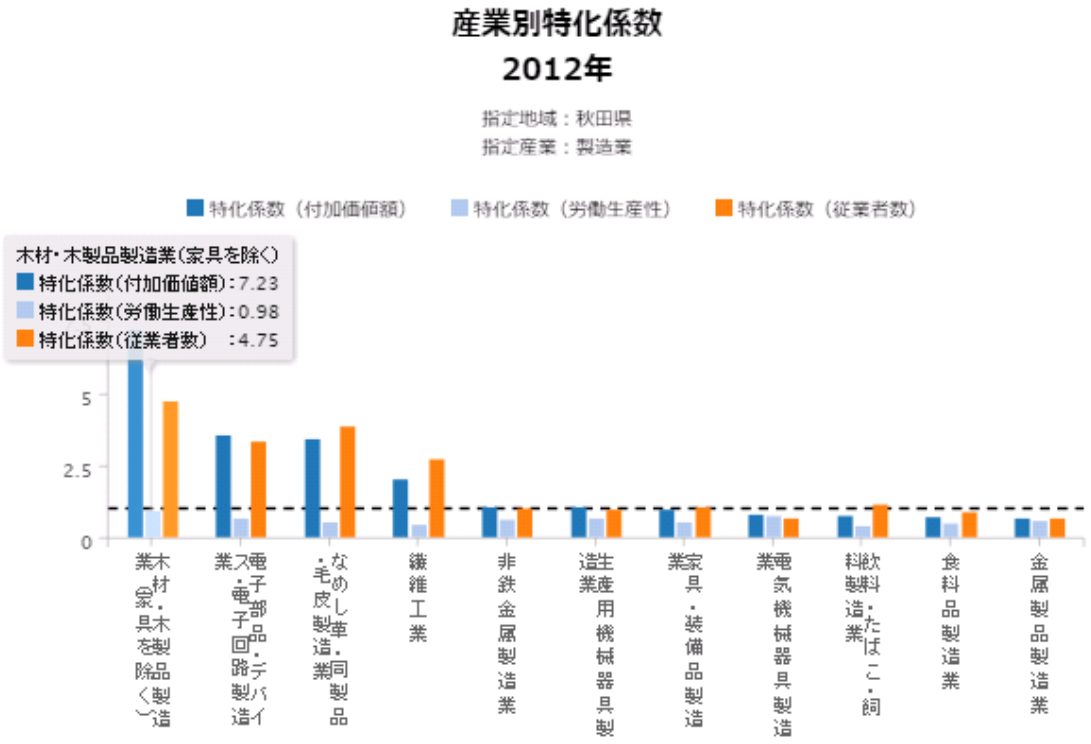
また、秋田県の製造業を特化係数(付加価値額順)で並べると、「木材・木製品製造業」の特化係数が 7.23 と高く、域内の特徴的な産業であることが分かる。他県と比較すると、鳥取県（6.38)、奈良県（5.99）が秋田県と同様に高いことがわかる（図表 15,16)。

さらに、「木材・木製品製造業」について、秋田県と鳥取県、奈良県の財務分析を比較すると、秋田県は営業利益率、ROA が低いことが分かる。原因分析と、鳥取、奈良の「木材・木製品製造業」の戦略（合理化等）を取り込むべき余地がないか等、取引先を中心に検討することも可能ではないかと考えられる（図表 17)。

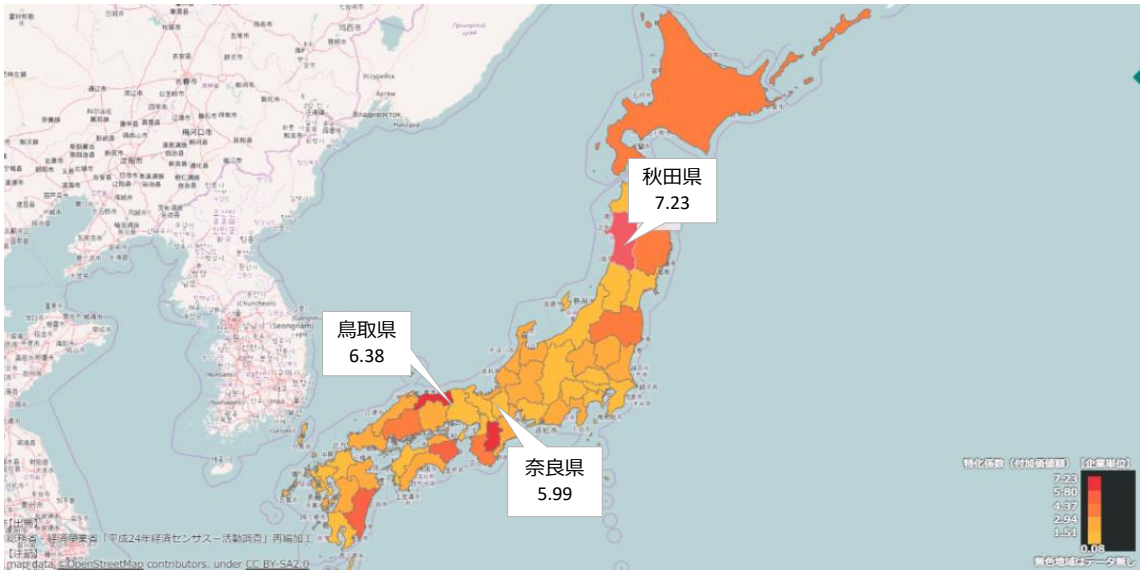
図表 14　製造業内訳：全国比較（秋田県における 2012 年付加価値額(企業単位)大分類）



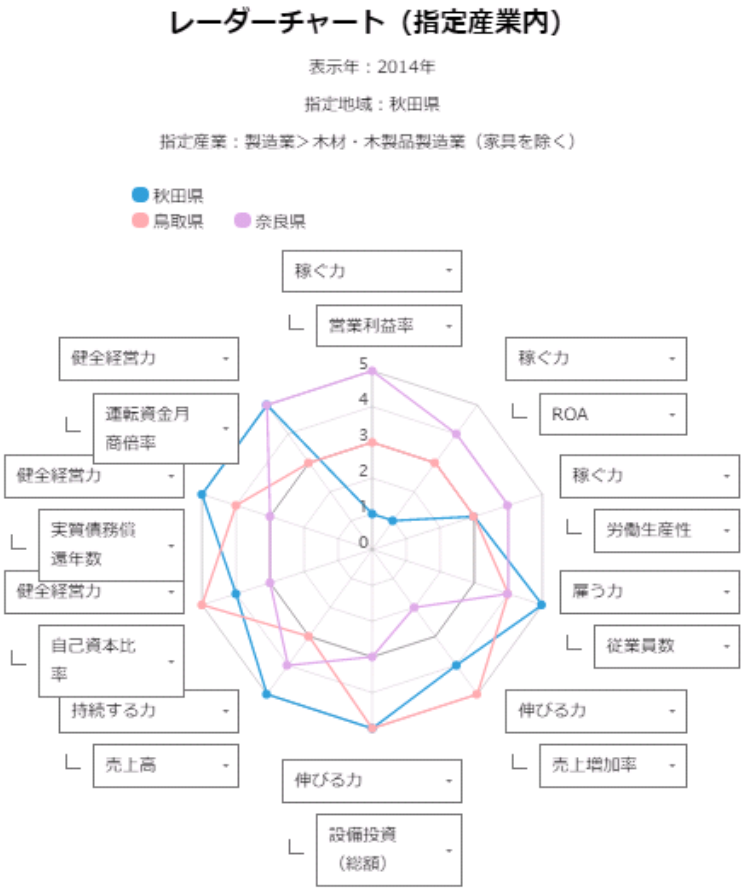
図表 15　特化係数からみた秋田県の「製造業」



図表 16　「木材・木製品製造業」における特化係数の都道府県比較



図表 17　秋田県と鳥取県、奈良県の「木材・木製品製造業（家具を除く）」の財務比較

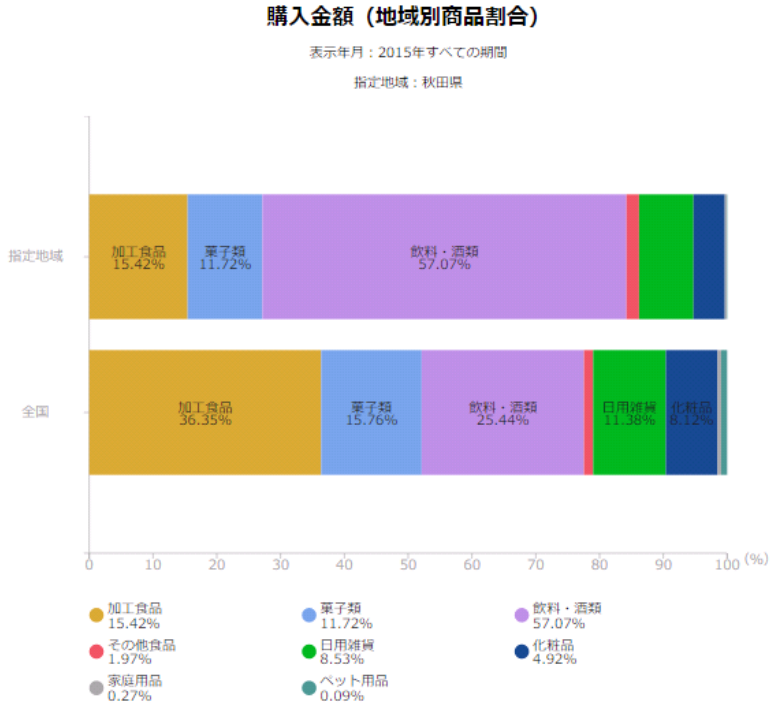


（4）卸売業・小売業についての分析

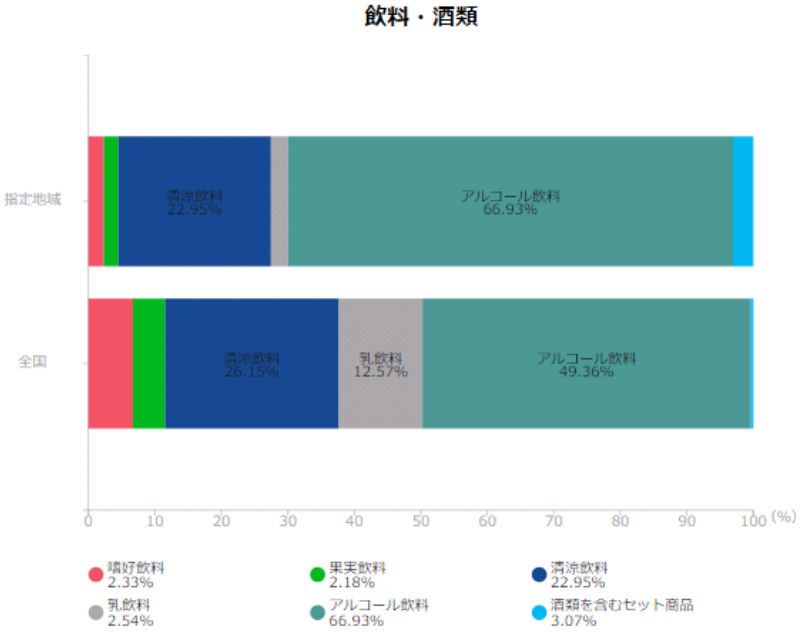
秋田県における消費者購入金額を分析すると、全国平均と比べ「飲料・酒類」の購入割合が 57.07%と高く、「飲料・酒類」について詳しく見ると、特に「アルコール飲料」の購入割合が全国平均比高いことがわかる（図表 18,19）。

秋田県産の酒類の消費地別割合を見ると、約 70%が県内で消費されており、他県と比較すると、米どころで日本酒の製造が盛んな地域と考えられる山形県、新潟県ともに県内消費割合は 20%弱と低い。秋田県の酒類卸売業・小売事業者は、県外への販路開拓の余地があるのではないかと推察できる（図表 20）。

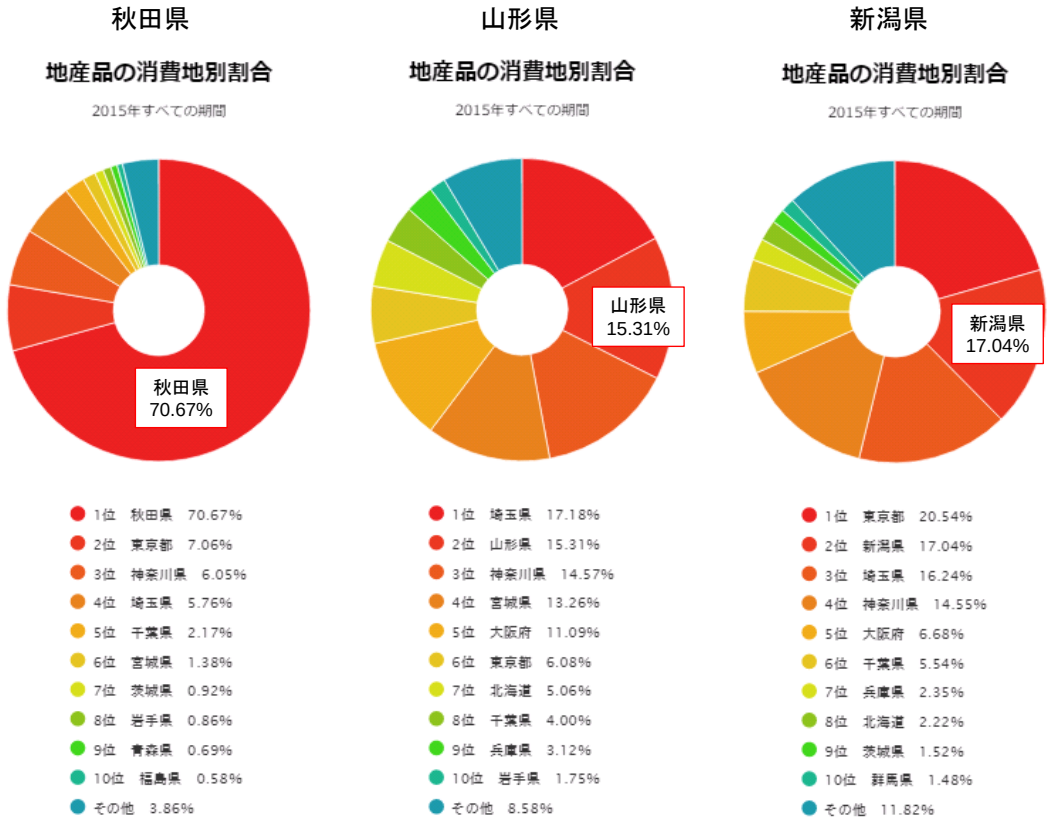
図表 18　秋田県における消費者購入金額（全国比較）



図表 19　秋田県の「飲料・種類」における消費者購入金額（全国比較）



図表 20　酒類の消費地別割合（山形県、新潟県との比較）



2.5　支援対象企業

支援対象企業の選定については、前述した「第一段階の分析結果」と、「北都銀行が独自に取り組んでいる事業性評価に基づく成長支援活動」を踏まえ、「支店長が選定した企業」の中から選定した。

結果、付加価値額がトップである「医療、福祉」分野から 1 社、同 2 位の「卸・小売業」から 2 社、同 3 位の「製造業」から 1 社、「その他」から 1 社選定した。

図表 21　モデル事業における対象 5 社一覧

商号	業種	従業員数（人）	売上高（千円）
①きららホールディングス	医療・福祉業	231	899,363
②ノリット・ジャポン	製造・卸業	34	247,449
③秋田人形会館	製造・卸・小売	9	192,643
④A 社	倉庫業	－	－
⑤B 社	製造業・飲食業	－	－

※④、⑤については報告書に非掲載

2.6　第二段階の実施

（1）活用ツールと対話の手順

対話ツールとしては、ローカルベンチマークのツールを活用している。前述したが、北都銀行が取り組んでいる事業性評価においては、ローカルベンチマークでの対話から得られた情報を基に事業性評価シートを作成するといった連携がなされている。

このような連携をとっている理由としては以下の点がある

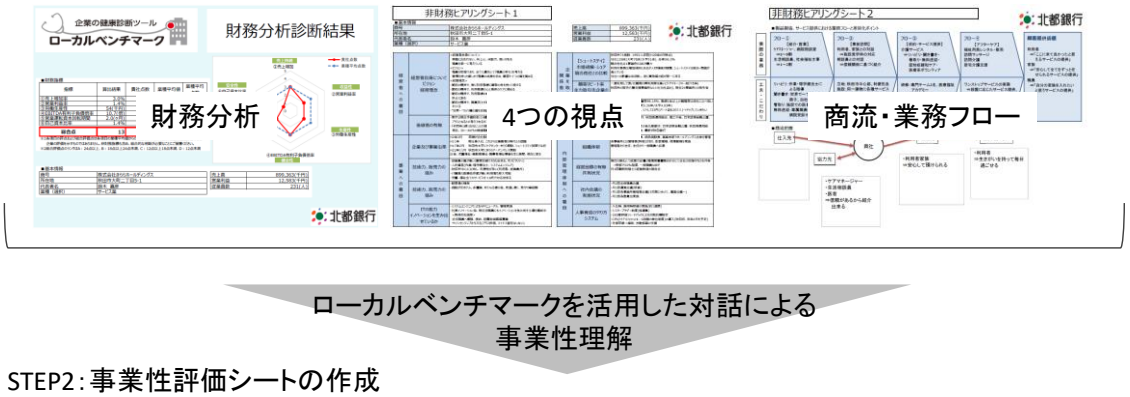
①事業性評価シートは行内資料であり、ローカルベンチマークのツールは企業とシートを共有しながら経営者と共通目線で対話が可能である。

②事業性評価シートは当該企業の SWOT 分析や課題、今後の戦略を記載するシートであり、それらの内容は事業性を理解するための対話を経て記載が可能となるものであり、事業性を理解するためには非財務の視点が整理されているローカルベンチマークのツールの活用が適していると判断した。

③ローカルベンチマークツールの財務分析についても、経営者と対話を行うには十分な項目が揃えられており、レーダーチャート表示でわかりやすい。

図表 22　北都銀行における事業性評価シートの作成手順

STEP1：ローカルベンチマークによる対話



ローカルベンチマークを活用した対話による
事業性理解

STEP2：事業性評価シートの作成

事業性評価シート（非公開）に含まれる内容

①SWOT分析

②将来シナリオ、経営課題

③経営課題に対するアプローチと取組方針

④取り組みによる成果

⑤行内関連部署との通信欄

（2）対話の手順

図表 6 で対話の流れを図示したが、いずれの企業についても、事前に決算書情報を入力し、1 回目の対話は「商流・業務フロー」について、2 回目の対話は「4 つの視点」について、3 回目を「アウトプットの共有」とした。

1 回目と 2 回目の流れについては、経営者が話しやすい順番で対話を行うことを意図し、商流や業務フローといった話しやすく、金融機関側も理解し易い内容から入り、4 つの視点でより深く事業性を理解できるよう検討した結果である。

（2）対話事例

①株式会社きららホールディングス

項目名	内容
業種	医療・福祉業（総合福祉医療ステーションの運営等）
売上高（千円）	899,363
従業員（人）	231

同社は、平成 2 年に現代表の両親が宅地開発・販売を目的とした会社として設立。平成 11 年に現社長が入社し、現在は総合福祉医療ステーション「きららアーバンパレス」、太平所在の「ケアセンターきらら」の 2 施設を運営している総合福祉事業サービス企業である。内、「きららアーバンパレス」では、訪問介護事業や保育園や学童クラブの運営も行っており、福祉・児童サービスをワンストップで提供できる企業である。

＜事前情報＞

・福祉・児童サービスをワンストップで提供できる企業である。
・秋田市内トップクラスの床数を有している。
・経営者は若く、常識にとらわれない向上心、決断力、想いがある。
・医療福祉アカデミーを運営しており、自社の働き手を素人の段階から育成する仕組みをもっている。
・事業を拡大してきたことにより人件費が増加し、収益性が悪化している。
・当モデル事業開始までは、定期的な試算表の確認により財務面のモニタリングを主体に対応していた。

＜選定の背景＞

前述した秋田の産業分析において付加価値額 1 位となっている医療・福祉分野から、成長意欲の高い同社を選定した。北都銀行営業担当職員も訪問しているものの、普段から財務重視の話になりがちであり、非財務面の話は乏しく、企業の価値や強みを共有できる機会を創出するために選定した。

＜対話の流れ＞

財務面にはあまり焦点を当てず、どのような事業を行っているのか、どのような特徴のある企業なのかということに焦点を当てる対話を行った。また、社長の本音を聞き出すこと、企業の強みを多く聞き出すこと、企業価値を社長と共有することを意識した。初回の訪問において商流や業務フローについて聞き取り、2 回目は 4 つの視点について重点的に対話を行った。

＜対話により確認できた内容＞

・秋田市内には 70 施設程度、1993 人収容のショートステイ市場があるが、そのうち、当社は 2 施設で合計 129 床を保有しており、全体の 6.5%を占める。
・施設は 2 施設とも秋田市内にあり、秋田市中心部と中心部から 20 分程度の距離にあり、利便性は良好であるといえる。
・高齢化により利用者は増加しているが、人材確保が課題となっており、ショートステイでは統合・閉鎖が進んでいる。当社は未経験からの人材育成システムを構築しているため、人材確保は課題ではない。逆に施設の経営を引き受けてほしいという相談が来ることが多い。
・同社の顧客は、ケアマネージャーや病院相談室からの紹介が 8～9 割、生活相談員からの紹介が 1～2 割となっている。利用者が生きがいをもって過ごすことができ、利用者家族も安心して預けられるサービスを提供することを目指しており、紹介案件が多いのも信頼いただいている結果であると考えている。
・同社のビジョンは「職員が財産であり、すべてに優先して『職員の幸せ』を考える」、「愛情を持った厳しさで職員の成長を求め、顧客サービスの質を高める」であり、コンセプトも「愛和の精神で、常に利用者様に尊敬の念を持って接する」等明確に持っており、日々の朝礼などを通じて幹部をはじめとした従業員への浸透を図っている。
・これら理念の浸透に加え、医療福祉アカデミーの運営により働き手の創出も行っており、未経験からでも人材育成が可能な仕組みをグループとして持っていることが強み。
・職員には「自分の家族を入れたいと思うサービスの提供」を意識するよう指導している。
・当社の理念に沿う形で人材の育成に力を入れて来たことが伺えた。ホスピタリティを重視する姿勢は同社の採用から育成まで一貫しており、他社にはない独自性の源となっている一方、人件費増加というマイナス面も現れた。
・現在、社員の知恵を活用した経費削減に向けた提案活動の効果が出始めている。人材面の強みを損なうことなく、財務面の課題にも取組んでいる。
・保育園や学童クラブ等についても、働きやすい職場環境の整備を意識したものであり、従業員の定着率も同業他社と比して高いという。
・また、採用時研修やシスター・ブラザー制度、360 度評価[4]や外部研修費の補助（出勤扱

[4] 上司や部下・同僚や仕事上で関連する他部署の人など各方面の人が被評価者を評価する手法のこと

い含む）など、人材育成・評価に関する取り組みは積極的であり、2017 年 4 月からは秋田初の CPS（ケアプロフェッショナルシステム）[5]を導入予定である。

・代表者は「何百年と続く会社に」という思いがあり、後継者は職員の中からと考えている。また、現在は次世代幹部候補を育成するため、20 名ほどの職員に対し月 1 度の研修を実施している。

・現在取り組んでいる人材育成やお客様へのサービスレベルなどの内容を、一つのビジネスモデルとしてパッケージ化し、「人口 20 万人以上であれば通用するビジネスモデルの確立」に取り組んでおり、他のエリアで展開することを検討している。秋田での市場拡大よりも、ビジネスモデルのつくり込みに力を入れていく。

＜当事者の気付き・感想＞

（北都銀行営業担当者）

・ローカルベンチマークのフレームワークを活用して対話を行うことで、経営者の考えや想いを踏まえた上で、事業を見ることができるようになった。

・財務に表れない会社の価値や従業員の質（人材育成の仕組み）を理解することができ、当社に対する見方が変わった。

・経営者の思いや事業を理解し対話することで、さらに良いところを引き出したいと感じるようになった。

（企業側）

・自社の強みや価値を新たに感じられたり、再認識できたりすることができ、非常に有意義な時間であった。経営者自身が自社に対する想いがさらに強く増した。

＜課題と支援＞

事業拡大を優先した結果、人件費負担が増え、低収益な状態が続いているものの、経営者のリーダーシップと、愛情を持った厳しさで職員の成長を求め、顧客サービスの質を高める取り組みに注力し、人材育成に力を入れている。また、未経験から人材育成し、戦力化していく仕組みやワンストップで提供できる介護サービス、従業員の働きやすさを考慮した保育園や学童クラブなど、仕組み作りにも注力している。今後、これらの取り組みを秋田で成功させ、しっかりとしたビジネスモデルを構築し、他のエリアに展開していくという狙いを持っているが、ローカルベンチマークを活用した対話により、以下の課題が明らかとなった。

[5] 段位制度による評価システムの事で、その役職に対して必要となる最低ラインの資格・試験及び実技等(一般的な介護業界をベースに自社で作成の評価項目)を設け、1 年に 1 回評価する取り組み。

・次世代リーダーの育成

既に経営者も認識していることであるが、現在のビジネスモデルに磨きをかけ、他のエリアに展開していくためにも次世代リーダーの育成は欠かせない。現在 20 名の候補者を育成しているが、この取組みを継続していく。北都銀行としても、ビジネスモデル確立後の他地域への展開を見据えながら支援していく方針であり、人材育成における有効な情報提供などを行っていく。

・収益構造の改善

人材育成など非財務面の取り組みのなかで光る部分は多く、当社の魅力を理解できたが、事業の多角化に伴う重い人件費負担を要因とする収益性の悪化が課題であった。現在は人材育成システムも確立されつつあり、今後は拡大ではなく磨き上げに注力し、月に一度の顧問税理士との報告会を通じて、原因を把握し収益構造を改善していく。

・資本面の強化

事業拡大を優先した結果、総資産が膨らんでおり、現在もまだ低収益であるため十分な利益の蓄積ができていないことから、自己資本比率も低い。今後は、これまでの投資効果を検証するフェーズに入り、上記収益構造の改善にとどまらず、今後の展開を見据え、資本面の強化のためのファンド活用など、貸出金以外の側面からも支援を行っていく。

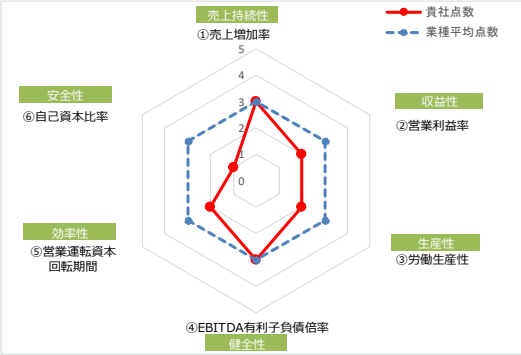
企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

財務分析診断結果

■財務指標

指標	算出結果	貴社点数	業種平均値	業種平均点数
①売上増加率	3.0%	3	4.7%	3
②営業利益率	1.4%	2	2.8%	3
③労働生産性	54(千円)	2	1,036(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	10.7(倍)	3	4.9(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	2.0(ヶ月)	2	1.1(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	1.4%	1	31.1%	3
総合点	13	C		

※1各項目の評点および総合評価点は各項目の業種平均値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なことにご留意ください。
※2総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満



■基本情報

商号	株式会社きららホールディングス
所在地	秋田市大町二丁目5-1
代表者名	鈴木　嘉彦
業種（選択）	サービス業

売上高	899,363(千円)
営業利益	12,583(千円)
従業員数	231(人)

北都銀行

非財務ヒアリングシート１

北都銀行

■基本情報

商号	株式会社きららホールディングス
所在地	秋田市大町二丁目5-1
代表者名	鈴木　嘉彦
業種（選択）	サービス業

売上高	899,363(千円)
営業利益	12,583(千円)
従業員数	231(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	<経営者自身について> 常識に囚われない、向上心、決断力、想いがある 職員を第一に考えている <ビジョン> 職員が財産であり、全てに優先して「職員の幸せ」を考える 愛情を持った厳しさで職員の成長を求め、顧客ｻｰﾋﾞｽの質を高める <経営理念> ・愛和の精神で、常に利用者様に尊敬の念を持って接する ・愛和の精神で、利用者様の心と身体のケアに務める ・愛和の精神で、利用者様のあのとあらゆる可能性を引き出し、自立支援と老化防止に励む ・愛和の精神で、職員同士がお互いに思いやり、常に笑顔で笑い声溢れる環境をつくる ・"世界一"の介護の質を目指して日々考え行動し、地域の創生に貢献する
	後継者の有無	・実子は現在予備校生(19歳)、医学部目指しており、いずれ会社に加われば プラスとなるとの考えであるが、後継者としては考えていない ・「何百年と続く会社に」との想いがあり、後継者は職員の中から考えている 現在、30～40代の候補職員(20～30人)と月1回の研修実施
事業への着目	企業及び事業沿革	H2年3月　　両親が会社設立、当初は宅地開発・販売を主業 H11年　　現社長入社、これからは高齢者の時代との認識 H17年2月　秋田市大平にケアセンターきらら開設、ショートステイ民間では初 H22年11月　秋田市大町にきららアーバンパレス開設 以後、児童福祉・高齢者福祉・障害者福祉事業を主に展開、現在に至る
	技術力、販売力の強み	・従業員の質が高い(顧客目線で対応出来る、ホスピタリティ) ・人的資産(作業・理学療法士、システムエンジニア) ・秋田市中心に立地し、利便性が良い(利用者、従業員共) ・介護度の医療依存度が高い利用者も受入可能 ・児童、福祉全てのサービスを１ヵ所で対応出来る
	技術力、販売力の弱み	・駐車場の確保 ・施設が元ホテル、多層階、ホテル仕様の為、見通し悪く、見守り等困難
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	・システムエンジニアによるHPリニューアル、管理実施 ・社長イノベーション有、現在役職員にもイノベーションを生み出す土壌を醸成中 <具体的な施策> 全役職員へ標語、使命、経費削減案等募集 ⇒インセンティブを与える(プラス評価、マイナス査定はしない)

企業関係者への着目	【シュートステイ】 市場規模・シェア 競合他社との比較	秋田市71施設、1993人収容(H28年6月時点) 当社129床(大町78床/太平51床)、全体の6.5% 競合他社は1事業所63床が最大 利用対象者は増加傾向にあるが人材確保が課題、シュートステイは統合・閉鎖が進んでいる 当社への影響はほぼ無し、逆に買取等の話が第一に来る
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	一度利用して頂いた顧客の再利用率は高いケアマネージャー紹介も有) 秋田市の居宅介護支援事業所は119(当社含む)、現在24事業所との取引有
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	H28年3月～10月の定着率98.18%、勤続1年以上の離職率は他社に比べ低い 勤続年数は4.10年(大町3.36年/太平4.83年) H28年10月支給ベース、174,733円(パート含む207人)→アップしていきたい
	取引金融機関数とその推移	秋田信用金庫、北都銀行、秋田県信用組合、商工中金、日本政策金融公庫、秋田銀行の6金融機関 最古は秋田信用金庫、その後北都銀行、日本政策金融公庫、秋田県信用組合、商工中金と取引開始、最新が秋田銀行
内部管理体制への着目	組織体制	社長、常務、統括本部長、統括施設長、営業本部でホールディングス全体を管理 各事業所には管理者(幹部)がおり、計数管理、現場管理を実施 管理者から主任、主任から一般職員へ伝達
	経営目標の有無 共有状況	毎日の朝礼にて経営方針書と職場教養書読合わせにて会社の目指すものを共有 →幹部で50%程度、一般職員はまだ 月1回顧問税理士と経営数値の報告会
	社内会議の 実施状況	・月2回全体職員会議 ・月1回運営会議(研修) ・月1回各事業所管理者会議(3日間に分けて、運営会議～) ・月1回各委員会実施
	人事育成のやり方 システム	・入社時、採用時研修の実施(約1週間) ・シスタープラザー制度(指導員) ・360度評価フィードバックによる次期目標設定 ・CPS(ｹｱｱﾞﾛﾌｪｯｼｮﾅﾙ：6段階の単位制度)の導入(秋田初、来年4月を予定) ・外部研修→補助、出勤扱等の支援

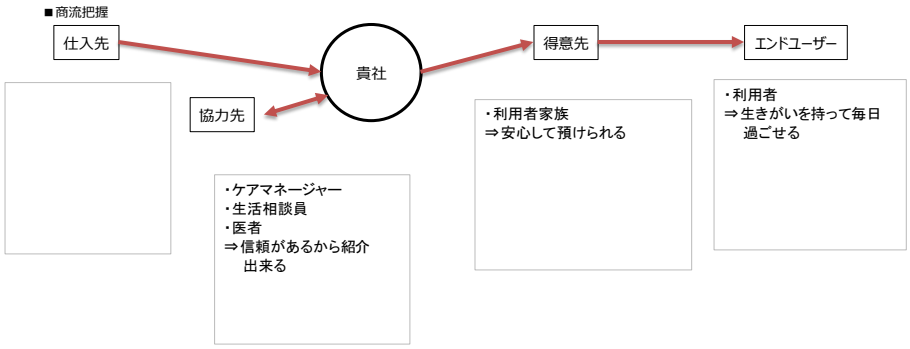
非財務ヒアリングシート２

北都銀行

■製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント

	フロー①	フロー②	フロー③	フロー④	顧客提供価値
実際の業務	【紹介・営業】 ｹｱﾏﾈｰｼﾞｬｰ、病院相談室 ⇒8～9割 生活相談員、社会福祉主事 ⇒1～2割	【事前訪問】 利用者、家族との対話 ⇒施設見学時の対応 相談員との対話 ⇒信頼関係に基づく紹介	【成約・サービス提供】 介護サービス ⇒リハビリ・聞き書き・看取り・無料送迎・認知症緩和ケア・医療系ボランティア	【アフターケア】 福祉用具レンタル・販売 訪問マッサージ 訪問介護 居宅介護支援	利用者 ⇒「ここに来て良かったと思えるサービスの提供」 家族 ⇒「安心して全てをずっと任せられるサービスの提供」 職員 ⇒「自分の家族を入れたいと思うサービスの提供」
工夫・こだわり	リハビリ：作業・理学療法士による指導 聞き書き：世界で一つだけの冊子、自社のみ 看取り：施設での医者対応 無料送迎：専属職員による病院受診付き添い	立地：秋田市中心部、利便性良 施設：同一建物に各種サービス 受入体制：重度の医療行為も可、病院からの信頼も厚い 職員の質：ホスピタリティ(顧客目線で対応)	研修：専門チーム2名、医療福祉アカデミー 倫理観：経営方針書、教養書 雇用形態：フレキシブル(ﾗｲﾌｽﾀｲﾙに合わせた) 採用：異業種、未経験者の積極採用、カムバック	ワンストップサービスの実現 ⇒段階に応じたサービス提供、選択肢を持てる ↓ 電話1本で全て解決できる体制づくりを目指している	

■商流把握



②ノリット・ジャポン株式会社

項目名	内容
業種	地域資源を活用した食品製造および販売／販促支援
売上高（千円）	247,449
従業員（人）	34

同社は、平成 21 年創業のベンチャー企業。広告制作の売上高が最も高いが、地域資源である比内地鶏などを活かした食品製造、卸、販売を行っており、加えて地場の食材を活かした飲食店も 2 店舗運営している。食品製造、飲食店運営、デザイン制作の 3 部門がシナジーを生んでおり、地域資源を活かした食品製造からプロモーション、販売（卸）まで一貫して行うことができる。

＜事前情報＞

・創業 7 年目のベンチャー企業で経営者は 30 代である。
・広告制作の売上高比率が最も高いが、地域資源である比内地鶏などを活かした食品製造も行っており、自社工場も保有。「UMAMY」ブランドで展開中。
・飲食店も 2 店舗運営している。
・売上増加による成長力に特徴があるものの、指標上は営業利益率に課題がある。

＜選定の背景＞

北都銀行としても、地域資源を活かした成長企業として注目している。海外戦略などの面では関わりも深く、さらなる関係の深化を図るために選定した。また、社長および役員が対外的なアドバイスを積極的に受け入れている先であると感じていた。

＜対話の流れ＞

営業担当者も日ごろから訪問している先であり、経営者とのコミュニケーションは図れているが、本事業では改めて商流や業務フローから対話をはじめた。対話を進めるにあたり、一方的な質問攻めにならないよう注意し、弱点のあぶり出しではなく伸びしろと捉えるといった点に留意した。
また、対話の中で新たな気付きが得られた部分点は以下の通り。

＜対話により確認できた内容＞

・地域資源を活かした食品の企画から製造、プロモーション、ブランディングまでを手

掛けることで、自社の成長だけでなく、今後食品における地域資源を活かした企業の支援を行っていくこともできるとにらんでいる。食品製造工場を自社で保有しているのは、食品製造時における経営課題を自社で経験するため。

・将来ビジョンとしても飲食店を現在の 2 店舗から 10 店舗まで拡大することなど具体的であり、従業員も若く、成長志向の強い企業であることを再認識した。

・自社ブランド製品である「UMAMY」の販売の大半は問屋に任せているところが大きく、改善の余地があると考えている。

・地方をデザインし地域資源の魅力を発信するというコンセプトで、ホームページや商品パッケージのデザイン等、クリエイティブな力に特色を持っている。労働集約的であり、会社理念の周知や、求められる人材像が分かりやすい評価制度等、社員のベクトルをそろえることで事業運営効率化の必要性を感じている。

・売上高が右肩上がりで成長してきた反面、スピードに体制がついて行っていない面があることから、2016 年 10 月より社内体制の整備に着手している。人事評価制度を構築中。

・プロジェクトごとに情報共有資料を社員向けネットワークで作成し、意見交換している。

＜当事者の気付き・感想＞

（北都銀行営業担当者）

・ローカルベンチマークのフレームワークを活用して対話を行うと、決算内容や新商品など、目に見えやすい部分から入ってきた情報から印象で決めつけていたところも多く、定性面のアプローチを漠然と行っていたことに気付いた。また、逆にフレームワークに則ることで、当社への事業性理解が大きく進んだ。

・ローカルベンチマークのフレームワークが手元に無くても、同じ内容を対話できるようになることが当然であると感じるが、現状はできていないことを痛感した。

・非財務情報の聞き取りについては、要点を整理しないとポイントがずれやすい。

（企業側）

・社外の方と対話することで、自社の強み弱みを認識することができた。

・今回認識した点について、従業員とも情報共有していきたい。

＜課題と支援＞

同社は食品製造、飲食店運営、デザインと 3 つの事業が相乗効果を生んでおり、自社で製造から販売まで完結できることが強みである。特に食品製造として自社でデザインを担えるのはまれであり、デザイン部門が他社のブランディングを行った経験も自社に反映されるという良いサイクルが生まれており、売上増加率にみられるように、成長段階にある。

一方で、社内体制や営業面・収益性についての課題も把握されたことから、それを共有し、今後の支援について検討した。

・社内体制の整備

売上や事業内容は拡大している一方で、社内体制の整備が追い付いておらず、内部統制においては社長の意向が十分に従業員に伝わり切っていないと感じることもあるという。プロジェクト毎にミーティングを行ったり、情報共有資料を社員向けネットワークで作成し、意見交換したりと、「人が何をやっているか」を常にわかるようにしているが、ノリット・ジャポンとして「どのような行動をとるべきか」といったマインドセットと、それに対応した評価制度が未整備であり、社長が求めている人物像を社員と共有し、意識をそろえていく必要がある。そのため、以下の点に取り組む。

〇経営理念の社内周知（経営理念を策定した際のストーリーを伝える）

〇社長が求める人物像に近い行動指針の作成

〇企業理念や行動指針と整合的な人事評価制度の構築

北都銀行としては、決算書や販売動向を確認するだけでなく、このような内面的な経営改善の取組についても定期的な訪問の中で確認しつつ、資金需要を把握していく方針である。

・営業面の強化と収益性の改善

同社は問屋を通じた販売を中心とする方針である。北都銀行は商談会等による販路開拓支援のほか、よろず支援拠点の活用など効果的なプロモーションのアドバイスが出来る専門家の紹介をしたいと考えている。また、営業面を強化しつつ、どのような事業で収益を確保していくかについて話し合い、販路先の紹介や出店タイミングについて継続的に支援を行っていく。

・継続的な成長支援

これまでも新店舗建設等の新規投資資金や運転資金に対し、北都銀行がメイン行として支援を行ってきた。秋田にとって同社のような若く成長志向の高い企業は重要であり、北都銀行としても継続的な資金供給はもとより、補助金利用やビジネスマッチング等のサポートも含め、継続的な成長支援を実施していく。

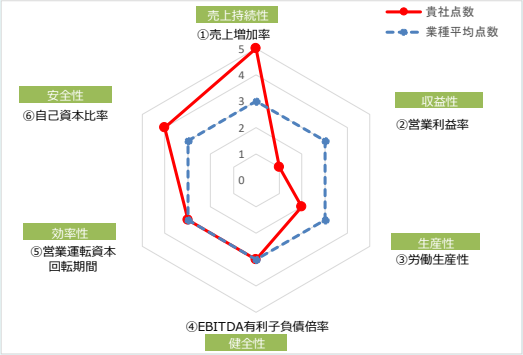
企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

財務分析診断結果

■財務指標

指標	算出結果	貴社点数	業種平均値	業種平均点数
①売上増加率	47.3%	5	4.7%	3
②営業利益率	-1.1%	1	2.8%	3
③労働生産性	-82(千円)	2	1,036(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	7.9(倍)	3	4.9(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	1.1(ヶ月)	3	1.1(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	53.1%	4	31.1%	3
総合評価点	**18**	**B**		

※1各項目の評点および総合評価点は各項目の業種平均値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なことにご留意ください。
※2総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満



■基本情報

商号	ノリット・ジャポン株式会社
所在地	秋田市卸町1丁目202-3
代表者名	代表取締役　菅原　久典
業種（選択）	サービス業

売上高	247,449(千円)
営業利益	-2,804(千円)
従業員数	34(人)

北都銀行

非財務ヒアリングシート１

■基本情報

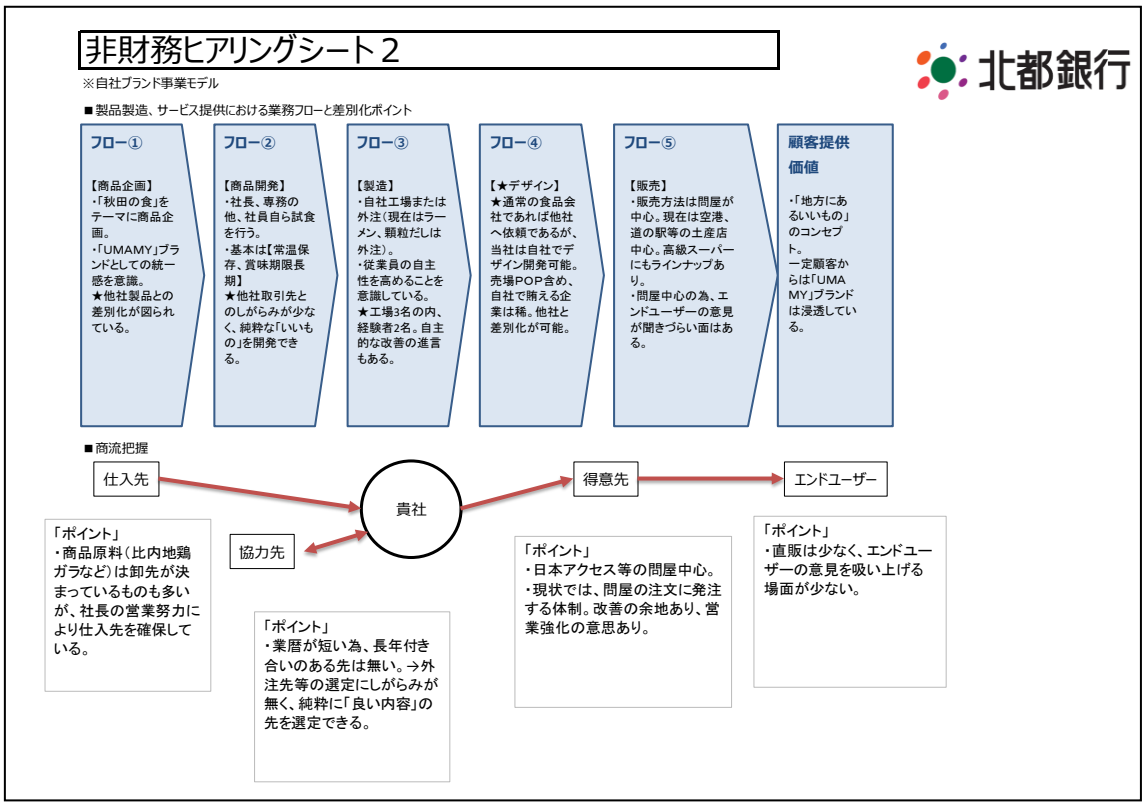
商号	ノリット・ジャポン株式会社
所在地	秋田市卸町1丁目202-3
代表者名	代表取締役　菅原　久典
業種（選択）	サービス業

売上高	247,449(千円)
営業利益	-2,804(千円)
従業員数	34(人)

北都銀行

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	【経営理念】 「地方の経済的・分化的発展を可能にし、ノリット・ジャポンと地方がともに発展していく事業を常に模索し、実践します」 ・社会的な責任を全うせよ。 ・常に自己改革をし続けること。 ・感動を創造できる人間を目指す。 【事業内容】 ・「地方経済活性化事業」 《必要なアクション》 ・経営理念の社内周知（なぜ大切か。経営理念を策定した際のストーリーを社員に伝える→言葉だけではなく理由を伝える）。 ・人事評価との整合性、連動性構築。
	後継者の有無	
事業への着目	企業及び事業沿革	・平成21年7月、社長、専務の2名で創業。 ・阿佐ヶ谷への飲食店出店を経て、飲食店を2店舗経営。 ・現在は営業企画部、食品開発室、飲食事業部、企画クリエイティブ事業部、ＷＥＢ企画開発事業部、コンテンツ事業部の組織。
	技術力、販売力の強み	・自社にデザイン部署があり、県内他社と違う商品開発が可能。 ・他社製品のブランディングも業務として行っており、技術、経験の蓄積が自社製品へ反映される体制。 ・コンテンツ事業部では官公庁の受注もあり安定収益を上げることが出来る。
	技術力、販売力の弱み	・自社ブランド「ＵＭＡＭＹ」は営業の強化により、今後も伸びが期待できると考えている。 ・商品の販売は問屋に任せている所が大きく、改善の余地ありと考えている。
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	・前述の通り、ブランディングに関しては他社へサービスを提供するレベル。従業員も若く、提供サービスは他との差別化が出来ている。

企業を取り巻く環境 関係者への着目	市場規模・シェア 競合他社との比較	・自社ブランド「ＵＭＡＭＹ」に関しては、売上は満足していない。 ・県内の食品業者で「ブランド」を取り入れたのは、当社がおそらく初。後発業者も出てきておらず、土産品としての観点であれば、他社との差別化は図られている。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	・飲食部門は常連客多数。 ・企画クリエイティブ部門は顧客からの紹介またはＨＰ等を参考に仕事を受注しており、評価は高いと考える。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	・把握している限りは、後ろ向きな理由での退職者はいない。 ・東京での就職相談会を経てのＡターン就職も多い。 ・ここ数年での採用も多く、定着率等による分析はまだ。
	取引金融機関数とその推移	・現在は北都銀行がメイン、秋田銀行サブ。 ・メイン行は融資相談のみならず本部も含んだ関りを持っている。
内部管理体制への着目	組織体制	・創業7年と若い企業であり、売上及び事業が右肩あがりで成長してきた反面、スピードに体制が付いていっていない面もあった。 ・平成28年10月より社内体制の整備にも着手。「人」の役割を明確にし、社内体制整備に力を入れている。
	経営目標の有無 共有状況	・各部門毎に年間の売上目標を策定。月次で管理を行っている。 ・数字の計画は毎年度、長期計画はビジョンを示すもの。
	社内会議の 実施状況	・プロジェクト毎に情報共有板をネットで作成。 ・部門毎にランチミーティング、営業は週1の会議等も行う。 ・「人が何をやっているか」常に分かるようにしている。
	人事育成のやり方 システム	・現在人事評価システムを作成中。 《必要なアクション》 ・社長の求める人物像に近い行動指針も示すべき（経営理念とリンクする）。



③秋田人形会館

項目名	内容
業種	自社ブランドの伝統人形製造および卸・販売
売上高（千円）	192,643
従業員（人）	9

同社は、昭和 48 年に先代が秋田市で創業。東北で唯一自社ブランドの伝統人形を制作している企業であり、当時から東北に伝統人形を製造している企業は無く、現在においても県内に競合はいない。ひな人形の製造を中心に、卸売や自社店舗での小売りも行っている。

＜事前情報＞

・東北で唯一自社ブランドの伝統人形を制作している企業である。
・創業者は当社独自の伝統人形製作を行っており、これまで内閣総理大臣賞や経済産業大臣賞など、数多くの賞を受賞している。
・県内だけでなく、県外からもお客様が来る。
・少子化により売上高は減少傾向にある。
・売上の構成比は卸売 7 割、一般消費者向けの販売が 3 割である。

・昨年、売上高の 2 割を占める主要得意先が倒産し、取引先の見直しを実施中である。

＜選定の背景＞

東北で唯一、自社ブランドの伝統人形を製作している企業であるが、大型量販店の台頭などにより、売上高は減少傾向にある。同社の事業性を理解し、強みを活かした経営支援を行うことができればという思いで選定した。

＜対話の流れ＞

同社は 1F が小売店、2F が人形の製造場となっており、まずは製造現場を見ながら「商流・業務フロー」について対話を行った。実際に製造工程順に現場を見ることで、どこが当社の長所なのか、どこが短所なのかといったことが具体的に理解できたとともに、4 つの視点（例えば技術力の強みや販売力の弱みなど）について関連した内容も多く聞き取ることができた。また、対話の姿勢としては財務ではなく、ビジョンや商品に対するこだわり等、定性面においての企業の良さを引き出せるように取り組んだ。

制作現場での対話

事務所での対話

＜対話により確認できた内容＞

・売上の減少は少子化の影響だけでなく、人形製品の小型化や大型量販店の台頭によるところが大きい。

・同社製品の品質は業界の中で中質から上質程度の商品として位置づけられている。創業時と比べ、品質は向上しており、業界におけるポジションも上がっている。

・同社の商品価格は大型量販店に比べて 3～4 倍であり、商品精度が高く、十二単等は実際の作り方と同様の手順で製作している。

・製造会社として、着物やお顔のカスタマイズに対応している。また、トレンドなどを意識し、京都の反物屋から直接反物を仕入れている。反物は仕入れるサイズが決まっており、すぐに使い切る物もあれば、そうでない物もある。

・卸売先は同社の品質や柔軟な対応を理解してくれており、リピート率が高い。今期から来期にかけ、卸売先を 2 先開拓予定。
・各部品を製作するために内職者を活用している。内職者への技術指導は 1 件 1 件内職者宅に訪問し、専務やベテラン社員が行っている。
・現社長は創業者がつくり上げてきたこれらの技術を活かし、多種多様化する顧客のニーズに合わせた新商品を開発し、顧客要望に柔軟に対応することで、顧客の満足・喜びを生み出している。
・同社独自の製造技術を活かしながら、顧客要望に柔軟に対応することで顧客提供価値である「満足・喜び」を生み出している。
・今期は伝統的な人形作りだけでなく、小型な人形作りにも取り組んでおり、新たな市場を開拓する取り組みを行っている。
・数年前に大手インターネット通販サイトに加入し、インターネット販売を試みたが、地元ＩＴ企業の知見もあまりなく、1 件も販売できずに閉じた。
・細部にこだわりのある商品であり、対象マーケットを明確にし、魅力を十分に発信できればまだ売上増加の余地があると考える。材料在庫の豊富さも強みを構成する要素のひとつであるが、より検索性を高めるための工夫が必要と認識している。

＜当事者の気付き・感想＞
（北都銀行営業担当者）
・企業へ足を運び、現場を見て対話することが大切だと感じた。
・本音を聞くことの重要性を認識できた。また、今回はローカルベンチマークのフレームワークに則り対話を行ったが、より相手が答えやすい質問や対話の仕方を学んでいこうと感じた。
・定性的な情報を得ることで、企業の将来性について考えることができた。

（企業側）
・現場を見てもらい、当社の人形作りにかけるこだわりを理解してもらうことができ、良い場であった。
・いくつか対話の中で自社がこだわってきた商品の魅力がターゲットとする顧客に届いていないことが課題であると感じた。伝統的技法と丁寧な仕事、顧客の思いに寄り添うサービスなど、当社の魅力をもう一度整理し、情報発信することから取り組んでいこうと考えている。

＜課題と支援＞
同社は独自の製造技術やそれを支える経験豊富な従業員、全国の卸売ネットワークなどの強みを有しているが、ローカルベンチマークを活用した対話により、以下の課題が明ら

かとなった。

・安定した売上の確保

当社が取り扱う伝統人形は高価なため、ターゲット層は全国にまばらに存在する。近年は量販店での低価格商品の台頭や少子化、得意先の倒産などの影響を受け売上高が減少傾向であり、安定した売上の確保が優先課題。実際に他県からわざわざ店舗に来て下さり、購入されていく方も多い。売上拡大のための施策として、新たな代理店確保やホームページを活用した情報発信が重要である。既に代理店の開拓は同社にて取り組んでいるところであるが、対話を通じて把握できた「製造におけるこだわり」や「お客様のこだわりに対応するカスタマイズ対応」等の強みについて、ホームページにて情報発信できていないため、同社の強みを整理し、適した制作会社を紹介するなど、北都銀行としても支援を行っていく。

・ブランド化の支援

当社の商品を分かりやすく消費者に訴え、選んでいただけるものにするため、ブランド化が有力な選択肢と考えられる。北都銀行にはブランド構築に必要な専門的知見が不足しており、まずは入り口としてよろず支援拠点の活用を提案したい。

・反物等の在庫管理の改善

多種多様な要望に応えるために収集している反物等の素材や部品について、お客様のオーダーメイドに対応するための強みとして機能している部分もあるが、検索性の向上が強みを活かす鍵であり、在庫の回転度合いによって管理場所を区別する、仕入年月が見てわかるように反物に目印を添付する等、具体的な在庫管理方法の改善を図ってはどうかといった提案を行った。動産評価会社が持つ在庫のモニタリング機能の活用なども提案したい。

・内職者への技術指導

先代のころは内職者も多く、内職者を当社に集めて技術指導を行っていたが、現在は内職者の数が減り、逆に当社が内職者宅に訪問して実施している。この点については効率化を図る余地があると思われる。研修や作業マニュアルの作成等、効率の良い対策があれば北都銀行から情報提供していく。

当社は北都銀行がメイン先である企業であり、今回の対話で確認できた改善点について、これまで同様に定期的な訪問を行い、当社の成長に向けて支援を進めていく。

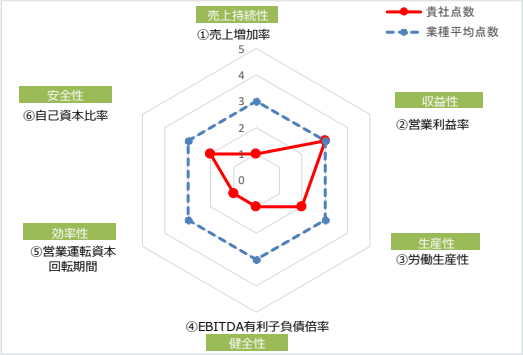
企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

財務分析診断結果

■財務指標

指標	算出結果	貴社点数	業種平均値	業種平均点数
①売上増加率	-8.6%	1	2.5%	3
②営業利益率	3.0%	3	2.7%	3
③労働生産性	651(千円)	2	1,103(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	22.0(倍)	1	7.4(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	9.3(ヶ月)	1	2.4(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	18.1%	2	35.6%	3
総合点	**10**	**D**		

※1各項目の評点および総合評価点は各項目の業種平均値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なことにご留意ください。
※2総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満



■基本情報

商号	株式会社　秋田人形会館
所在地	秋田市卸町2丁目3-1
代表者名	小倉　進一
業種（選択）	製造業

売上高	192,643(千円)
営業利益	5,861(千円)
従業員数	9(人)

北都銀行

非財務ヒアリングシート１

■基本情報

商号	株式会社　秋田人形会館
所在地	秋田市卸町2丁目3-1
代表者名	小倉　進一
業種（選択）	製造業

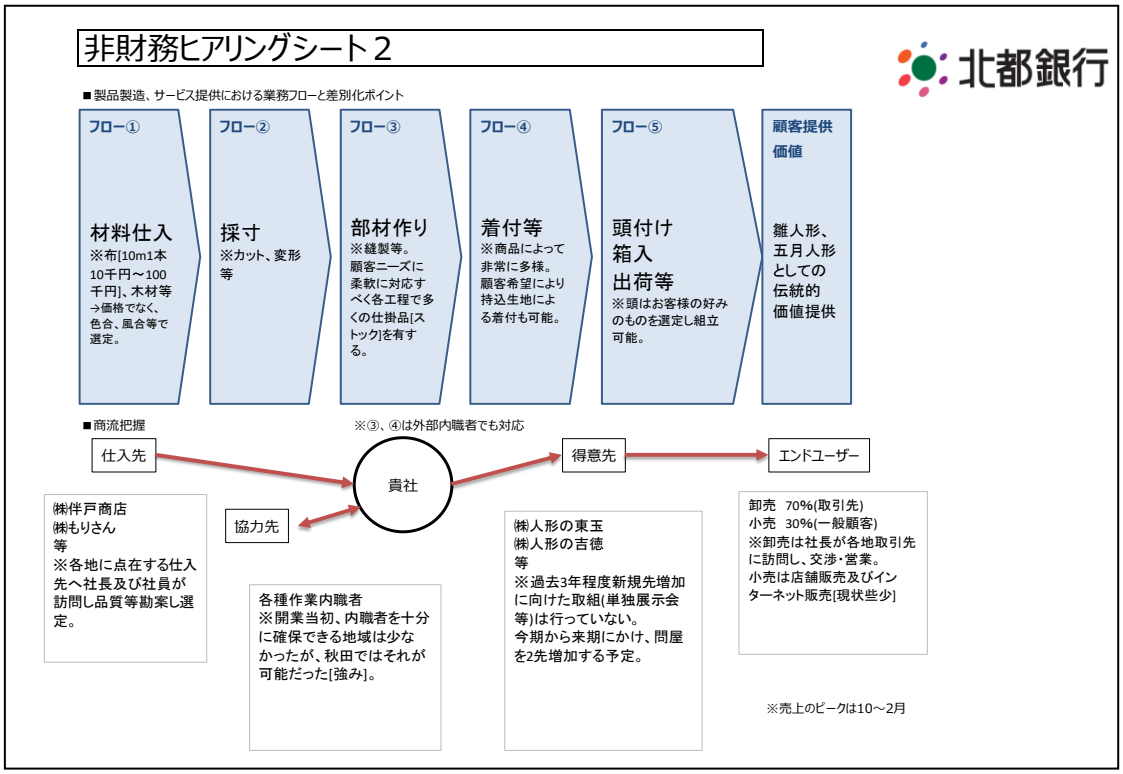
売上高	192,643(千円)
営業利益	5,861(千円)
従業員数	9(人)

北都銀行

経営者への着目	経営者自身についてビジョン 経営理念	・平安時代から続く日本独自の文化・伝統工芸を守ること。 ・当社独特の製造技術を生かしながら、多種多様化する顧客のニーズに合わせ、新商品を開発、顧客要望に柔軟に対応することで顧客提供価値[満足・喜び]を生みだす。
	後継者の有無	社長の実子が後継を予定しているが、 現状、意思の確認、具体的な内容は未定。
事業への着目	企業及び事業沿革	昭和48年先代が秋田市保戸野において人形製造業を創業。 昭和52年、現在住所に移転 平成1年8月、法人成り　㈱秋田人形会館設立 平成10年9月、社長・小倉明氏から進一氏に交代 平成23年、横手店を閉鎖
	技術力、販売力の強み	・独自の製造技術による伝統人形の製作。※草園…職人形師である『小倉草園(現会長)』氏による当社独自の伝統人形。現在までに『内閣総理大臣賞』、『経済産業大臣賞』等、数多くの賞を受賞。 ・品質的に中質から上質程度の商品を取扱。 ※創業当時は並程度の品質であったが長年の技術向上と経験から現行へと移行。 ・顧客要望に対応する柔軟な製造技術。・内職者よる作業システムの構築等。
	技術力、販売力の弱み	・人口減少、人形製品の小型化、大型量販店の台頭による市場規模の縮小(外的要因)。 ・販売方法の改善余地有り(インターネット販売等)。 ・非効率的な在庫管理等。
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	27年度よりインターネットによる広告、販売等を本格的に開始。 効率的な情報処理・管理が行えているかについては検討が必要。 ※今後、当社歴史等をHP上で情報発信する予定。

企業を取り巻く環境 関係者への着目	市場規模・シェア 競合他社との比較	・現在、県内に独自の製作技術を持つ競合他社はなし。 ・大型量販店の台頭が堅調。 →取扱商品、価格、品質等の相違点。 当社商品価格は大型量販店に比べ3～4倍。 商品精度は高く、四方から細かく見ても品質に違い有り。 量販店の製品は作りが粗い。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	・卸売先は当社の良さ(品質・柔軟な対応)を認知しておりリピート率高い。 ・小売は取扱製品の買替サイクルが長く把握するのは困難な状況。 ※アフターサービスは充実。自社製品であれば5年間は手直し無料。 ・昨年、主要先(売上2割)が倒産。以後、取引先の見直しを検討中。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	・高齢による退職以外は退職者些少。 ・先代より残業は行わない方針(全従業員18時退勤)。 ※その他聴取り要
	取引金融機関数とその推移	・『金融機関取引状況表』参照
内部管理体制への着目	組織体制	・主に商品の企画開発時に会議を実施。 ・女性社員が中心になり意見を出し合い新商品セットを検討。 →風通しの良い組織体制作りに注力中。
	経営目標の有無 共有状況	・経営改善計画(目標)あり。 ・月次、年次の社内目標を全体で共有。 ・数値的目標と環境面の目標(在庫、仕掛品の整理・把握等)管理が必要。
	社内会議の 実施状況	・毎月、試算表作成時に社長・経理担当者等で会議を実施。
	人事育成のやり方 システム	・社員、内職者共に専務や長年勤務する職人が指導を行う。 ・内職者に関しては内職者宅へ1件1件訪問し、作業工程指導。 ※人材育成方法の効率化検討要

【その他】《新商品の開発》・前期から今期にかけて比較的コンパクト(安価)な商品セットを企画。相応の数量が売り上がる。来期に向け当商品のグレードを上げたものを作成予定。
《過去の取組》・親密企業とのコラボ(日本人形×和室)。・市役所の外国人土産用コンペに参加。・滞留在庫活用方法の検討(ポーチ、吊るし飾り等の作成)
《今後の方針等》・当社長所(商品性・技術・歴史等)の発信方法の検討。・在庫の活用・整理方法の検討。・新商品の企画等。



2.7　効果と課題、事務局所感

本モデル事業の当初の目的は、「ローカルベンチマークを活用した対話を通じて顧客の真のニーズや課題および必要な支援を把握する先行事例づくりと、本部と現場担当者の人材育成」と「RESAS の活用による地域経済分析の取り組み」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）ローカルベンチマークを活用した対話を通じて顧客の真のニーズや課題および必要な支援を把握する先行事例づくりと、本部と現場担当者の人材育成

①得られた成果

ｉ）知的資産経営の考えを取り入れた深度ある対話を経験

本事業では、冒頭でガイダンスを行い、知的資産経営に関する講義を実施した。競争力の源泉である知的資産を把握するための聞き方、経営者の考えや内部統制などが顧客提供価値を生み出すまでにどのようなつながりを持っているかについて学んだ。

モデル事業の対象となった企業の中には、現場営業担当者が懇意にしている先もあり、事業性を理解していると思い込んでいた。しかし、ローカルベンチマークを活用し、先入

観によるクローズドクエスチョン[6]ではなく、オープンクエスチョン[7]で対話を行うことで、経営者の本音を理解することができた。さらに、「なぜそう考えるのか」、「いつからその取り組みを行っているのか」といった深掘りを行うことで、当社はなぜリピート率が高いのか、なぜ価格が高いのにも関わらず売れているのか、どのような価値をお客様に提供しているのか、といった事業性を理解するための対話を実践することで、これまで現場営業担当者が認識していた事業性への理解よりも高いレベルで理解することができた。

ⅱ）事業性を理解するためのフレームワークとしてのローカルベンチマーク

ローカルベンチマークを活用することで、「企業との共通認識」が生まれ、「フレームワークを基にした対話」を実践することで、対話の焦点を絞ることができた。これは北都銀行が想定していた通りの利点であり、これまで経営者と「共通認識」を持つための外部と共有可能なツールを持っていなかった。また、経済産業省が公開しているツールであるという点も、経営者の理解を得やすいポイントとなった。

これまでは得意先や最終的な製品・商品・サービス、業績の良し悪し程度にとどまっていたものが、経営理念や経営者の考え、従業員定着率や顧客リピート率、どのような目的で何のテーマを掲げて会議を行っているのかといったこと等を理解することで、事業性の理解が深まるとともに、ツールを共有することでスムーズに対話を行うことができた。

ⅲ）手順を工夫して対話する

ローカルベンチマークは、現在 3 つのシートから構成されているが、本事業では今後の行内での展開も踏まえ、一つのモデルとなる対話の流れを試した。前述しているが、「商流・業務フロー」から対話をはじめ、「4 つの視点」に展開する（対象企業は取引先であるため財務分析は訪問前に実施し、傾向を把握しておく）。狙いとしては、「商流・業務フロー」は「4 つの視点」から入るよりも経営者、金融機関双方にとって理解し易い（目に見え易い）内容であること。また、商流や業務フローの中には 4 つの視点で把握すべき項目が含まれており（例えば業務フローの中で品質検査がある場合、どのような方法でチェックしているのか、チェックを行うために従業員に対してどのような教育を行っているのかといった関係性がある）、「商流・業務フロー」から「4 つの視点」に入る段階で、ある程度「4 つの視点」について理解が進んでいる状態となっており、対話を進めやすい。初めてツールを活用した北都銀行の職員も、「商流・業務フロー」のシートと「4 つの視点」のシートは関連性があり、本事業で試した流れで対話を行うことで、事業性への理解が進んだことを実感することができた。

ⅳ）事業性評価シート作成のためのローカルベンチマーク

---

6 「それはＡですか？Ｂですか？」といったように、回答範囲を限定した質問の仕方のこと
7 「〇〇についてどう思うか？」などのように、回答範囲を限定しない質問の仕方のこと

「評価」するためにはまず「理解」することが必要である。本事業を通じて、重要な確認点であった事業性評価シートを作成する前段で「ローカルベンチマークを活用した対話を行い、事業性を理解するという流れが適切であること」、「ローカルベンチマークを活用し、深度ある対話を行うことで、事業性評価シートの内容が深くなること」を確認できた。

ローカルベンチマークのフレームワークに基づいた対話を行わずに、いきなり事業性評価シートを記入したのでは、非常に表面的な情報にとどまってしまう可能性が高い。

まず、事業性評価シートに含まれる「SWOT 分析」や「将来シナリオ・経営課題」を記載するためのファクトを把握しきれていないと考えられる。これは、本モデル事業においてほとんどの現場営業担当者が、「ローカルベンチマークを活用した対話により、これまで以上に事業性を理解することができた」という感想を抱いたことで明らかであろう。中には「例えば、ローカルベンチマークを活用した場合としなかった場合において、結果的に事業性評価シートに同じ言葉を記載したとしても、その言葉の裏に含まれる自分自身の理解の深さは大きく異なる」という現場営業担当者もいた。もちろん、「深度ある対話」のレベルがどこまで行けば合格点であるかといったことを線引きすることは難しいが、限られた時間の中で実施した本モデル事業においても、これまで以上に事業性を理解できる対話を実現できている。今後も、より深度ある対話を行うための工夫や、対話効率の改善など、事業性評価シートの質を上げていくために工夫する余地は十分にあると考えられる。

ｖ）中核人材の育成

本モデル事業において、5 社に対し訪問・対話を実施したが、現場営業担当者と本部職員が中心となり対話を行った。ただローカルベンチマークに記載されている枠を埋めるのではなく、「なぜ」、「なぜ」を繰り返し、当該企業が持つ他社との違いを見つけることや、その違いがどのようにつながって顧客提供価値に結びついているのかを実践を通じて理解できた。さらに、対話の方法だけでなく、ローカルベンチマーク自体への理解も進んだことで、現場営業担当者は担当企業 1 社のみの経験となったが、本部職員については全社に同席した担当者もおり、今後中心となって現場職員への説明や、実践における同席を行い、深度ある対話を実践できるほど十分な理解を得られたと感じる。

②今後の課題

ｉ）現場営業担当者の育成、担い手の増加

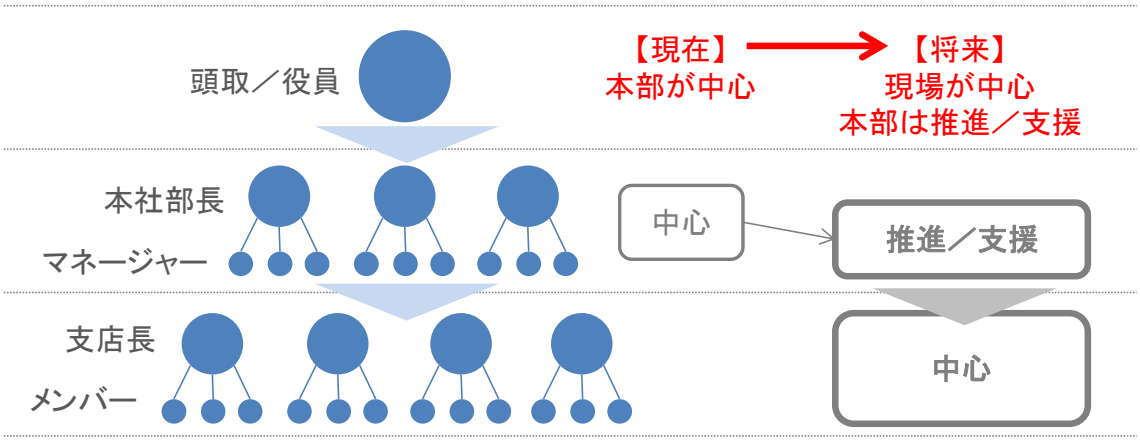
本モデル事業を通じて、北都銀行は地域に根付いた金融機関であることを度々感じるところがあった。それは、営業担当職員と企業との関係性の良さである。経営者とじっくり座って話ができる。これは日ごろの信頼関係なくしては成り立たないことである。

前述したが、そのような北都銀行の営業担当職員でも、ローカルベンチマークを活用した対話により、初めて知る当該企業の強みや課題がいくつもあった。これは、営業担当職員と経営者の関係性が良好であっても、事業性を理解することとは結びついていない部分

があるのではないかと感じるところである。

また、前述したとおり、本事業では特に本部の中核メンバーを育成することができたと感じるが、その中核メンバーが営業担当職員と同席したり、再度専門家と協力しながら対話を進めたりすることで、知識やノウハウを現場営業担当職員に移行し、取り組みを広げていく必要がある。数を追い求めるのではなく、1 人 1 人が目的を理解し、実施できる環境を整備することが必要と考えられる。

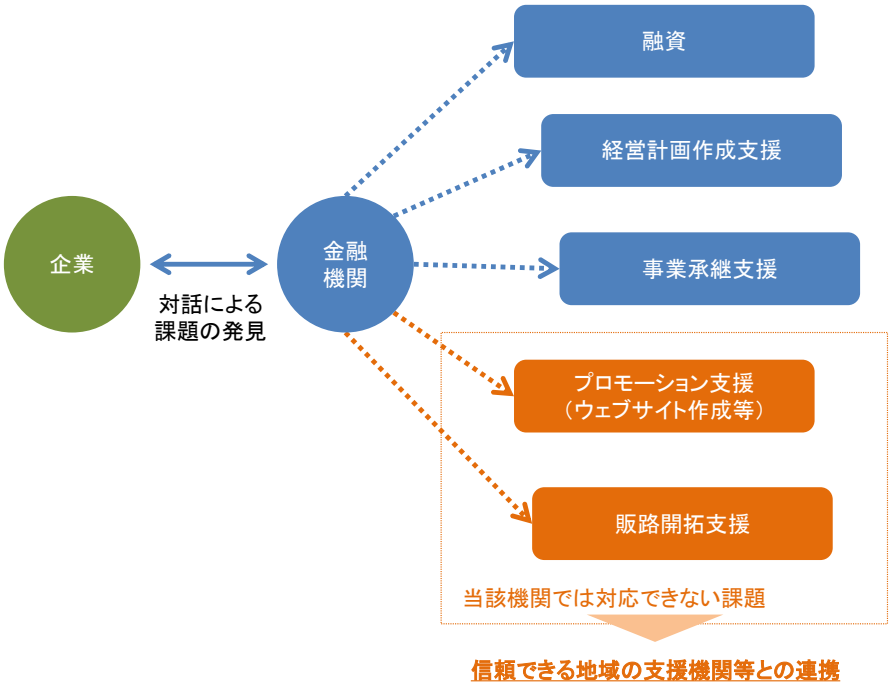
図表 23　現場への展開



ⅱ）経営課題解決のための連携

本モデル事業で 5 社の企業と対話を行い、それぞれの事業性や経営課題が一定程度把握できた。しかし、融資や保険、事業承継問題などであれば北都銀行として対応できる体制は整っているが、ウェブサイト等を通じて情報発信をしたり、行動指針の作成を支援したりという専門外の支援においては、出口が限られている。現場職員からも、「企業経営者に時間を割いていただいたことに対する『お返し』を具体的な行動として行いたい」といった声もあがっており、この点においても地域企業へ貢献していきたいという北都銀行の現場営業職員の熱意を感じたところである。域内の商工会議所などをはじめ地元で信頼できる支援機関や支援者と連携し、地域企業の経営改善および生産性向上を図っていくことが重要であると考える。

図表 24　課題解決のための連携



（２）RESAS の活用による地域経済分析の取り組み

①得られた成果

ｉ）重要産業の理解と地域の動向

本モデル事業では、ローカルベンチマークで示している第一段階の「地域の経済・産業の現状と見通しの把握」を実践するため、RESAS を活用した分析を行った。

付加価値額や売上高、企業数、従業者数等、各指標において秋田県内における重要産業とはどのようなものかを客観的に把握することができた。

また、ローカルベンチマークの第二段階である「個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話」の対象企業を選定する際にも参考資料として活用できた。現在、支店から寄せられた事業性評価対象企業候補が本部に集約されているが、実践の優先順位などを決める際に役立てることができると考えている。

ⅱ）仮説の構築

また、特化係数等を活用し、全国的なポジションを理解するとともに、地域間での産業における企業財務情報の比較等、対象となっている個別情報までは判別しないものの、同じ特化係数の高い地域における同業種比較を財務面から行うことで、業界の動向を比較し、良し悪しをレーダーチャート上で把握できることから、地域の産業としてこのような課題があるのではないかといった仮説を立てることができた。

②今後の課題

ⅰ）ツールやデータを活用できる職員の育成

従前から RESAS という地域経済を分析するためのツールがあることは把握していたが、実際にどのようなことができるかを把握するには至っていなかった。実際に活用してみると、人口や付加価値額などの分析だけでなく、財務分析や特化係数による分析、消費者購入金額の把握など、分析可能な統計が広範囲にわたり揃っていることが理解できた。しかし、組織内にもこのようなツールやデータ分析を行うための担当者が定まっておらず、今後はフィデアグループや北都銀行内で育成していくことが必要である。

ⅱ）事業性評価との連携

今回把握できた秋田県内の主要産業における分析結果を見ても、外部環境分析として一役を担えると考えられる。第二段階である「個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話」により把握した企業の事業性と、第一段階で把握した外部環境を踏まえ、総合的に事業性を評価していくことも可能ではないかと考えられる。

本事業に取り組んだことにより、事業性評価シートの前段階としてローカルベンチマークの活用が有効であることが確認できた。また、地域の支援機関との連携や RESAS 等を活用できる人材の育成など次に取り組むべき課題も明らかとなった。

北都銀行では、ローカルベンチマークと独自の事業性評価シートを活用した事業性評価について、現在 408 先のお取引先に対し着手しているところである。取引先企業の強みをロカベンで把握し、強みを伸ばす将来シナリオの策定が事業性評価シートを活用して実現できるよう、活動に取組んでいく。