３．福島銀行の事例（第二地方銀行）

3.1　福島銀行の概要

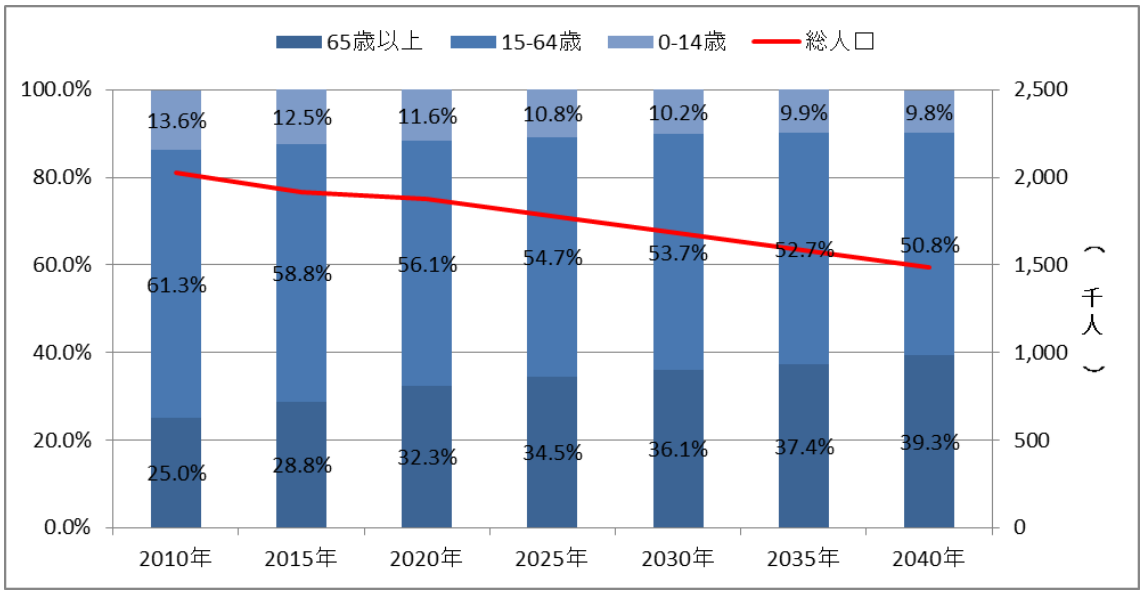
（１）福島県の経済動向

経済センサス基礎調査の平成 21 年と 26 年を比較すると、福島県の企業数は 13.2%、事業所数も 8.8%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 200 万人を超えていた人口も 2040 年には 150 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福島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	76,173	88,733	688,170
平成 26 年経済センサス基礎調査	66,101	80,906	671,906
減少率（26 年/21 年）	13.2%	8.8%	2.4%

図表 2　福島県の人口推計



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）福島銀行について

福島銀行は、1989 年に相互銀行から普通銀行に転換した地元密着型の第二地方銀行で、福島県内一円のほか、近県の栃木県那須塩原市、茨城県水戸市、宮城県仙台市、埼玉県さいたま市にも支店を展開している。貸出金規模としては、同県トップシェアの東邦銀行に次ぐ存在であり、また、元をたどると 1922 年にいわき市の湯本信用無尽株式会社を母体に発足、福島無尽金庫、福島相互銀行を経て福島銀行となったもので、戦前からの金融機関として地元福島県の経済界と深い関係性にある。

2015 年 4 月には、3 か年の中期経営計画「ふくぎん本気（マジ）宣言Ⅱ～ウォーム・マネーの福島銀行～」を策定し、目指す姿として掲げる「真面目にがんばっている人を真面目に応援する真面目な銀行」に則り、中小事業者の経営支援や相談に応えていく方針にある。自行のみでは解決出来ない課題に対しては、各分野における外部の専門家と連携するなど課題解決力の増強に取組んでいる。

具体的には、地域の繁栄無くして地域銀行の繁栄は無いとの考えの下、以下の施策により地域の活性化に注力している。

【企業向け施策】

①福島県内 10 市町村との提携による創業支援

②倒産経験者に限定した再挑戦ファンドの設立

③衰退期企業への再生支援強化等により、破綻（廃業）から（再）創業までの循環環境の構築

【地域活動】

①福島県の魅力を再発見・紹介するためのイベントの開催（年 40 イベント）

②授産施設製品の展示即売会など障がい者支援

③子供・高齢者向け行事（年 33 回）

④役職員によるボランティア活動など、地域を明るくする活動を展開

【地域の方々に優れた金融環境を提供するための施策】

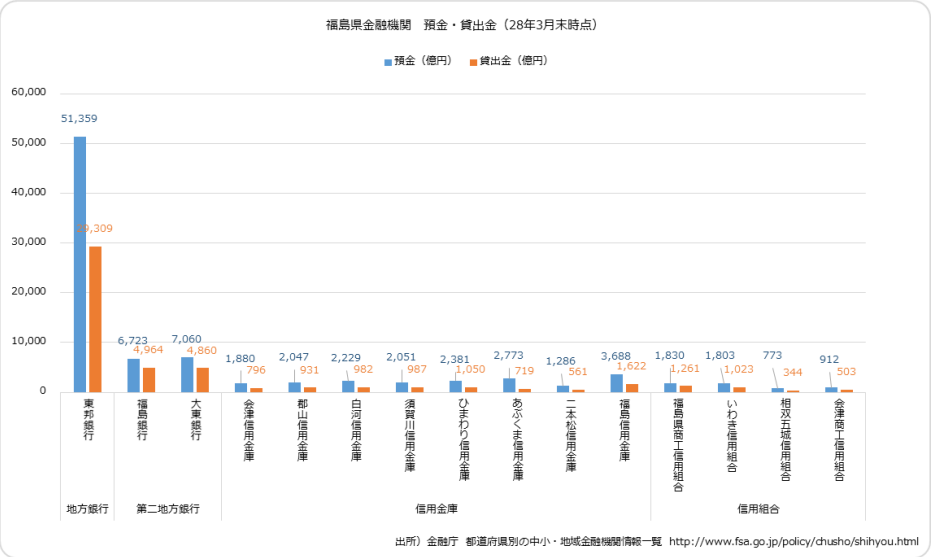
①相続払い戻しサービス「これで安心」

②投資信託クーリングオフ類似の仕組みを導入した「ゆっくり検討プラン」

③店頭での事務処理を 3 分以内に完了する「クイック窓口サービス」

など、日本初の商品・サービスの開発にも果敢に取り組んでいる。

図表 3　福島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）



図表 4　中期経営計画「ふくぎん本気（マジ）宣言Ⅱ～ウォーム・マネーの福島銀行～」

3.2　モデル事業における背景・目的

（１）モデル事業参加の背景

福島銀行では、既に「顧客課題管理表」という独自のツールを用いて、顧客への訪問記録も含めた定性情報を蓄積していた。ただし、訪問記録としては相応の情報量を蓄積できているが、具体的な課題抽出、解決策の提示にまで至っていない部分が多いのではないかという認識を持っていた。また、訪問記録、定性情報を収集し記録していく中で、複数の帳票類が存在する形となり、同じ情報を何度も入力する必要があることや一元管理ができていないなど、運用面において課題があった。さらに、現場営業の対話能力に個人差があることも課題として認識している。特に経営者の深層心理の聞き取り能力は不足しており、改善が必要との認識を持っている。今回のモデル事業により、これらの課題解決のための糸口を見出したいと考えていた。

（２）モデル事業参加の目的

①職員の対話能力向上

金融機関では、通常 2～3 年周期の人事異動があり、限られた時間の中で取引先とのリレーションを構築するのは、個人の能力・相性に依存してしまうという問題がある。変化する外部環境への対応や事業承継など、企業が抱える課題が多様化する中、定期的に担当が代わる金融機関職員が短期間で経営者に認められるようになるには、今後ますますハードルが高くなると考えられる。

本モデル事業では、ローカルベンチマークを用い、企業側と情報共有できる対話の枠組みを活用することによって、職員が何を確認すれば良いかを明確化し、集中的に対話を行うことにより能力の向上を目指した。

②帳票類の見直し

既存の「顧客課題管理表」により、顧客情報の蓄積は進んでいるが、記載項目が任意である部分が多いため、情報を整理し、（次の担当者や上長に）スムーズに引継ぐレベルには至っていない。また、既存の帳票類はそのまま運用されている状況であり、同じ内容を複数の帳票に記録することになっているなど無駄が多くなっている。

本モデル事業では、ローカルベンチマークに示されている項目による対話を実施し、何を記録し、どう整理して引き継ぐのかについて明確化することを目指すとともに、必要となる記録内容を整理し、複数存在する各種帳票類の一元化を図り、現場の負担軽減を図りながら、顧客のおかれている状況を的確に把握する仕組みづくりの足掛かりとした。

3.3　モデル事業実施スキーム

（１）スキーム

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

①企業選定

業種、事業規模等の異なる企業を、福島銀行基幹店を中心として 6 社選定した。

②事前説明

本事業の統括部署を与信統括部企業再生支援課と定め、営業店担当者と選抜した本部担当者との組み合わせで対象企業へ訪問、事前説明を実施した（事業を通して同じ担当者が対応)。

③職員向けガイダンス

本事業担当職員に対して、ローカルベンチマークの概要、事業性評価、知的資産経営の考え方、モデル事業推進にあたっての考え方について、知的資産経営の専門家の解説を基に共有を実施。

④企業向けガイダンス

上記③で認識を共有化した職員も同席した上で、モデル事業参加企業向けガイダンスを実施。専門家から本事業の目的、考え方をモデル企業各社の経営陣とも認識を一致させた。

企業向けガイダンス

⑤対話

現場担当者に本部担当者が帯同する形で実践。訪問回数は各社とも 3 回を目途とし、うち 1 回は昼食会（⑤'）を交えるなど、「本音で話し合える場の構築」を意識して行った。

なお、モデル事業実施にあたっては、専門家が同席することはなく、同行職員のみで対応した。

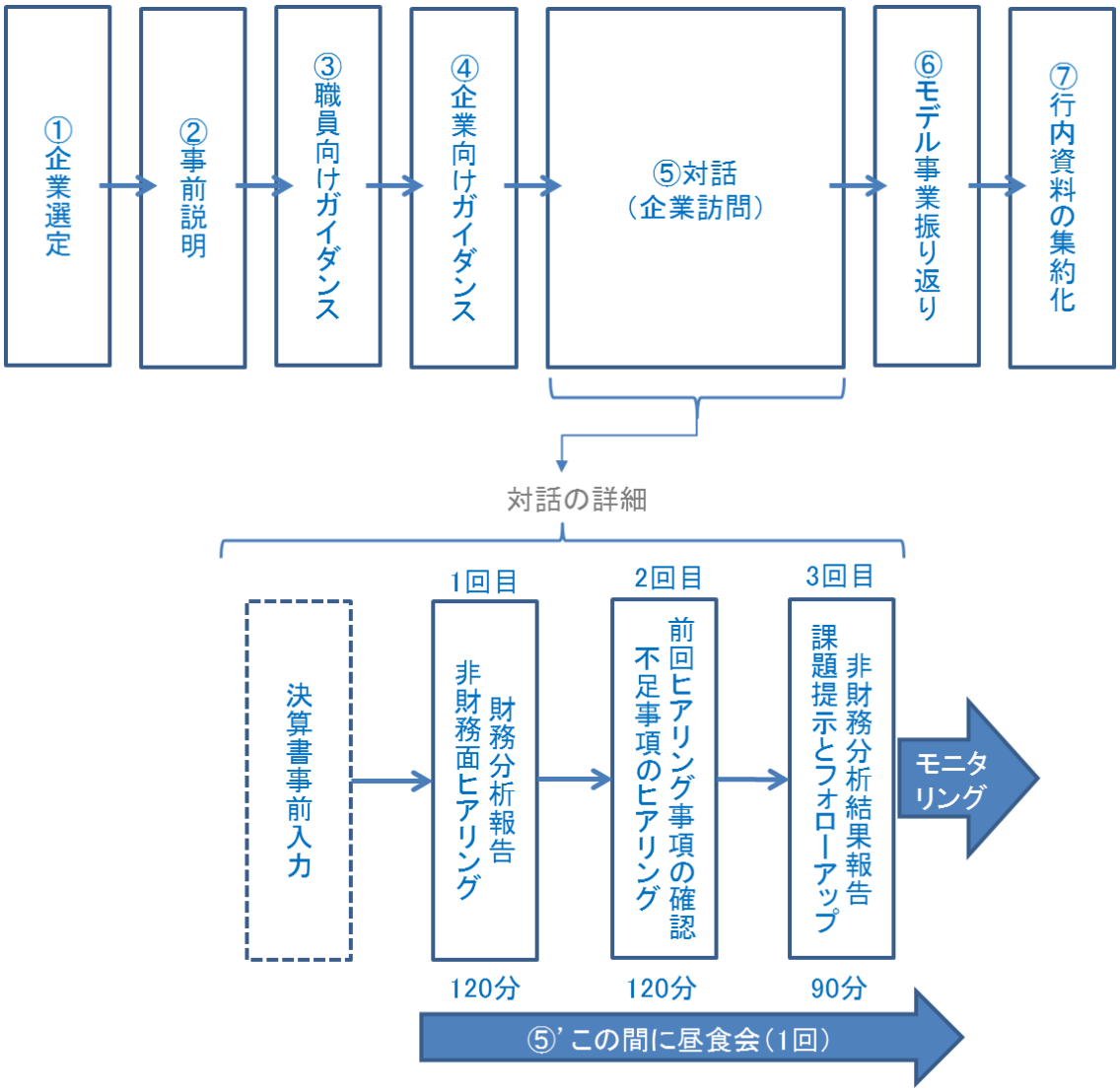
⑥モデル事業振り返り

モデル事業に参加した職員が一堂に会し、モデル事業実施の効果・課題、もしくは、「顧客課題管理表」との関係性、今後全行に広めていくための活動の方法についてワークショップにて情報共有を図り今後の活動につなげた。

⑦行内資料の集約化

上記⑥での状況を踏まえ、行内の情報共有化に向けた取り組みを検討中。

図表 5　福島銀行の実施スキーム



3.4　支援対象企業

業種、事業規模等の異なる企業について、福島銀行基幹店を中心に以下の 6 社を選定した。

図表 6　モデル事業参加企業

商号	業種	従業員数（人）	売上高（千円）
A株式会社	製造業	126	*, ***, ***
株式会社B	製造業	39	***, ***
株式会社C	製造業	25	***, ***
有限会社D	運輸業	77	***, ***
株式会社E	宿泊業	85	***, ***
株式会社F	小売業	35	***, ***

3.5　第二段階の実施

（1）利用ツール

同行において定性面情報管理ツールとして既に利用している「顧客課題管理表」は、同行内における情報蓄積及び当該企業評価のためのツールのため、取引先企業には非公開となっている。

なお、「中小企業経営診断システム」については、当該企業に公開しているが、あくまで財務診断結果（過去の記録）であり、企業活動と結びついたものではない。本モデル事業では、企業との対話の場において、情報の共有を図ることができるローカルベンチマークを活用し、その結果を受けて既存の「顧客課題管理表」への落とし込みを実施した。

また、ローカルベンチマークの「4 つの視点」のシートに、「業種特性」、「課題・問題点」、「支援策・改善策」欄を設け、情報整理とともに次の展開を同時に考えられるようカスタマイズした。

さらに、訪問に際しては、食事会（昼食）を挟むことで、代表者等の深層心理・側面的な部分を聞き取ることを意識した。

図表 7　既存ツール一覧

ツール名	公開の有無	記載内容	特徴・課題
顧客課題管理表	非公開	・企業概要 ・代表者（後継者） ・取引情報（自行取引、他行取引） ・財務情報（見通し含む） ・経営計画等ヒアリング内容	・財務情報及び経営に関する考えについてのヒアリング項目を指定、確認内容を記載、同内容に関する支店長の指示事項まで網羅し

		・訪問記録 ・調査（ヒアリング）内容 ※項目は担当者の任意（担当者が必要と感じた項目をヒアリングし記載。	ている。 ・訪問記録に関しては、一見必要がないと思われる情報についても記載するルールとなっている。 ・訪問記録としては、情報が充実しているが、訪問回数が多い先になればなるほど冗長となり、一見して課題が見えにくくなっている。
中小企業経営診断システム	公開	・財務診断結果	・財務データの分析のみで、直接事業展開と結び付けての分析をしているものではない。

図表 8　非財務シートカスタマイズ

■基本情報

商号	
所在地	
代表者名	
業種（選択）	

売上高	
営業利益	
従業員数	

経営者への着目	経営者自身についてビジョン経営理念	・経歴や経験について。 ・住居・家族構成。趣味・特技等。 ・事業に対する思い、事業の方向性、経営理念、将来の夢・目標。 ・業界団体・地域経済界への関与。 ・当行に対する印象・要望事項。
	後継者の有無	・有…同族か非同族か。後継者選定の理由。 ・無…事業承継をどのように考えているか。
事業への着目	企業及び事業沿革	・創業、設立経緯。社名の由来。株主構成。関連会社。成功・失敗事例。 ・事業内容(主要販売商品・サービス、売上構成比、設備・店舗状況など) ・ビジネスモデル。事業計画。 ・売上のボリュームゾーン、収益の源泉はどこにあるのか。 ・主要販売先・仕入先の構成比・件数。
	技術力、販売力の強み	・特徴(強み)はどこにあるのか。活かす仕組は構築されているか。 ・他社に真似出来ないものか。競合先に対し優位性があるか。 ・市場(顧客)に理解され、受け入れられるものか。
	技術力、販売力の弱み	・弱みはどこにあるのか。改善するための取り組みは行われているか。 ・他社に劣っている、市場(ニーズ)に応えられないところはあるか。
	ITの能力イノベーションを生み出せているか	・ITの活用が行われているか。効果について検証されているか。 ・社内にITに精通している人材がいるか。 ・セキュリティ対策は万全か。

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	・市場規模・動向、自社のシェアは把握しているか。 ・競合他社の動向について確認・調査しているか。 ・外部環境の変化に対する対策は検討され、実施されているか。
	顧客リピート率主力取引先企業の推移	・顧客リピート状況(件数・率)を把握し、要因を分析しているか。 ・取引先数の推移は把握しているか。増加・減少の要因はどこにあるのか。 ・主要取引先の動向はチェックしているか。関係性は構築されているか。
	従業員定着率勤続日数平均給与	・従業員構成比、平均年齢、平均勤続年数。採用状況。 ・給与は地域内もしくは同業他社水準と比べてどうか。不満は出ていないか。 ・従業員のモチベーションを高める取り組みはあるか。
	取引金融機関数とその推移	・取引各行の動向。訪問頻度、支援状況。 ・相談が出来る関係が構築されているか。
内部管理体制への着目	組織体制	・組織図は作成されているか。 ・取締役会は開催されているか。意思決定は明確になっているか。 ・役割分担は明確になっているか。 ・管理体制が出来ているか。 ・ものが言える企業風土は醸成されているか。
	経営目標の有無共有状況	・経営目標・理念が設定され、社員に伝達され浸透しているか。 ・目標達成に向けた取り組み・管理は行われているか。
	社内会議の実施状況	・定期的に社内会議は行われているか。 ・情報の共有化は行われているか。 ・会議での決定事項・重要事項は速やかに伝達され理解されているか。 ・顧客対応・反応に対する検討が行われているか(好事例・クレーム等)。
	人事育成のやり方システム	・経営目標を達成するため、従業員の能力向上を図る仕組はあるか。 ・資格取得や自己啓発に対する助成制度・待遇改善などはあるか。 ・能力に合った配置となっているか。特定従業員に依存していないか。

追加部分	業種特性	・業種ごとの特性に応じたヒアリング。	課題・問題点	・銀行が認識している課題・問題点。 ・企業が認識している課題・問題点。
			支援策・改善策	・銀行が考える改善策・支援策。 ・企業が求める改善策・支援策。

（２）対話事例

①Ａ株式会社

項目名	内容
業種	製造業
売上高（千円）	*, ***, ***
従業員（人）	126

同社は、高度化・小型化する情報通信機器に対応する生産設備を自社開発するなど、常に利用価値の高い新しい製品開発に取り組んでいる。

＜事前情報＞

・大きな業界再編の影響を受けている。
・健康器具向けの受注が増加。
・車載関連製品の需要が増加見込みである。

＜選定の背景＞

福島銀行とは長い付き合いとなっている。近年の取引先メーカー再編、事業環境の変化への対応が求められており、今後の考えを確認する必要があった。

＜対話の流れ＞

同社に関しては、普段から定期的に訪問している先であり、話自体はスムーズであったと考えられる。ただし、金融機関との関係性に一家言持っており、長年の付き合いとなる経営者との対話に関しては、「今更のこと」を聞くには、ハードルがある状況であった。ローカルベンチマークの実際の目的等を、だれにどのように説明するかにおいて、重要さを感じる事例である。

＜対話により確認できた内容＞

・ライバル会社は、かなりの数が存在しており、得意先との関係性や製品の信頼性（品質保証）が重要となっている。
・そのため、闇雲にボリュームを求めるものではなく、高品質を維持し、そのエビデンスとなるデータをしっかり押さえていくことこそ重要であると考えている。
・取引先の分野においても分散化する方向となっている。

＜当事者の気づき・感想＞

（福島銀行担当者）

・今更の部分の確認

同社との付き合いは長いが、今回の取り組みのように、全体像をルールに基づいて確認することはなかった。その意味では、ローカルベンチマークを使うことによって、改めて確認できる部分があり、有益であったと考える。

・ヒアリング深度の難しさ

上述の通り、ヒアリング内容を深めることができた部分はあるが、実際にどこまで本音を確認できたのかがわからない状況である。同社とは、月に数回会う間柄であるにも関わらず、どこまでヒアリングで聞いて良いのかその見極めが難しい。

（企業側）

・知ってもらうことの再認識

ローカルベンチマークの取り組みはお互いにとっていいこと。相互理解や共通認識がなければ話が一方通行となってしまう。お互いに知り合うことで前向きな話が出来る。知ってもらったことを記録して残し、引継いでいくことでお互いの理解も深まり、関係を深めていくものになると感じている。

＜課題と支援＞

従前は大手メーカー系企業との取引が大半を占めていたが、生産体制の整備による他メーカーよりの引き合いの増加と景気の変動に対応すべく、随時新規顧客も広げており、取引先分散ができてきている。

今後においては、中期計画の進捗をモニタリングするとともに、現在顧問税理士の指導により進行中の資産承継についても、金融機関としてサポート可能な部分がないか進捗を追いかけていく。

・中期計画の進捗確認

現在作成中の新中期計画の内容を精査するとともに、その実現についてモニタリングを行う。

・相続関係の進捗確認

現在顧問税理士の指導により進められている資産承継についても随時確認を行い、金融機関としてサポートできることがあれば、積極的に進めていく。

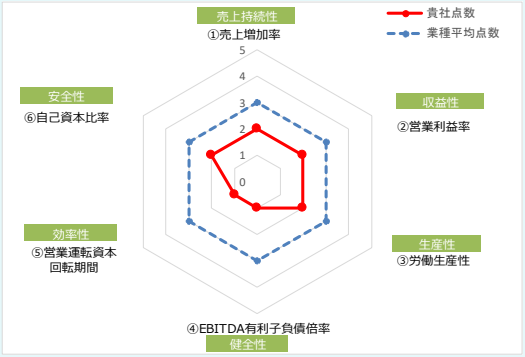
企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

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	-2.1%	2	2.5%	3
②営業利益率	0.4%	2	2.7%	3
③労働生産性	137(千円)	2	1,103(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	125.4(倍)	1	7.4(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	6.5(ヶ月)	1	2.4(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	17.6%	2	35.6%	3
総合評価点	**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	A株式会社
所在地	福島県
代表者名	●● ●●
業種（選択）	製造業

売上高	*,***,***（千円）
営業利益	**,***（千円）
従業員数	126(人)

■基本情報

商号	A株式会社
所在地	福島県
代表者名	●● ●●
業種（選択）	製造業

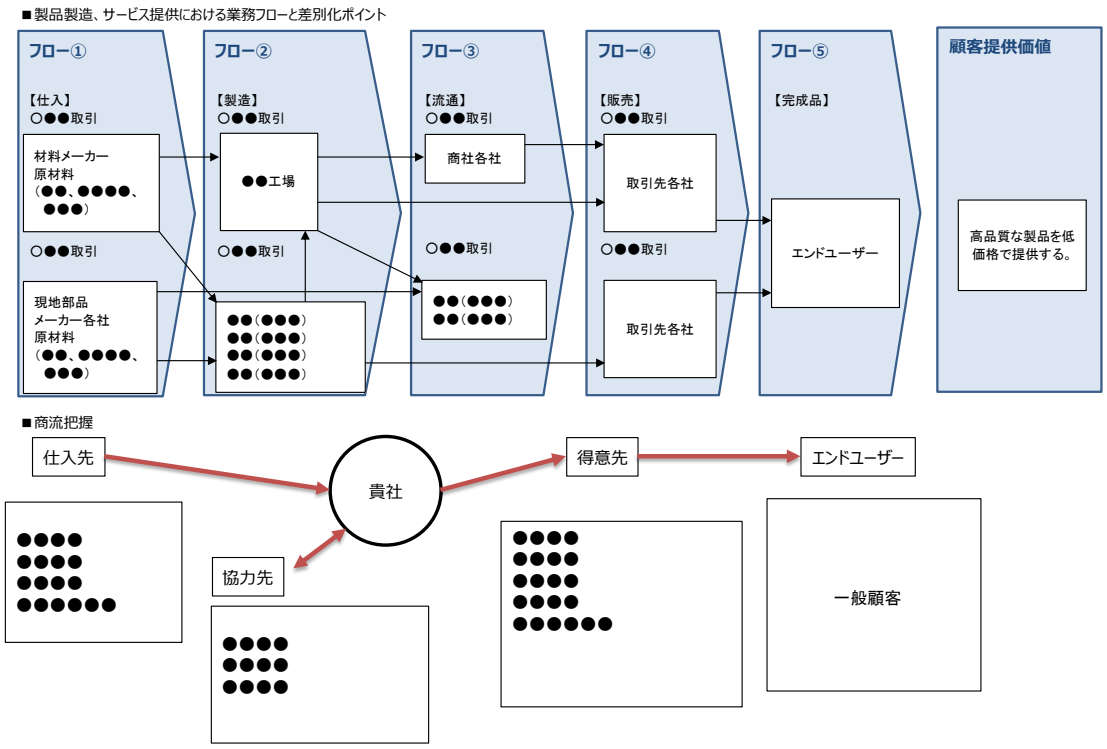
売上高	*,***,***（千円）
営業利益	**,***（千円）
従業員数	126(人)

経営者への着目	経営者自身についてビジョン 経営理念	（●●●●氏：●●●●●●について） ・30歳で独立開業。 ・車の両輪に例え、会社と銀行がともに発展していくことが大切との思いがある。 ・地方創生として、都市部に出た若者の受け皿として、地域企業が活発であることが重要であり、これを支援する銀行の役割に期待している。 ・●●工場へは、給与支給日に●●支店の担当者が訪問し、従業員の窓口業務を行っており、こうした人のつながりが大切との思いがある。 ・●●市内での取引先はないが、地域情報には心を配っている。 ・（企業理念）「●●●●●●●●●●●●●●社会に貢献する」 ・雇用の創生、維持が製造業の使命、製造業がしっかりしなと国家は成り立たないとの使命感を持ち経営している。
	後継者の有無	・有り：●●●●氏（現在の当社社長、昭和**年*月**日生、長男）
事業への着目	企業及び事業沿革	・昭和**年、個人創業。（電機機器部品組立） ・昭和**年**月法人設立、以降●●●●各地への展開。 ・●●●●●●を中心とした●●●●●●●●製造主体。
	技術力、販売力の強み	・主力の●●●●●●●●は「軽く」・「薄く」・「短く」をキーワードにした技術開発により、高度化・小型化する情報通信、車載・オーディオ機器に対して高い信頼性を獲得。 ・●●●●●での当社ロゴマーク製品は高評価を受けている。
	技術力、販売力の弱み	・当社部品使用商品の市場での需要増減による影響が大きい。 ・民生用の部品にはトレンドがある為、常に半歩先を見据えていかなくては生き残れない。
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	・インターネット利用によるｗｅｂ（テレビ）会議は定例月2回及び随時実施。2名の専門スタッフ。データのバックアップは各拠点にあり、最終バックアップは地震のない●●にある。

企業を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	・同業他社は多数。 ・各メーカーとのパイプがあり、当社は●●や●●とのパイプが太い。 キャパオーバー（生産能力）は信用問題となるので、生産能力の範囲内での競合となるので、「ここがライバル企業」と一言では言えない。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	●●、●●、●●、●●、●●。主力取引先については、●●が永年主力→現在は●●が主力となっている。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	・国内：平均年齢40歳。35歳～55歳の年代に幹部候補となる人材が薄い。20歳～34歳の年代の意欲は高い。60歳超の年代と女性をどう生かすかが今後求められる。
	取引金融機関数とその推移	
内部管理体制への着目	組織体制	・組織図に基づく役割分担がある。 ・●●と●●の役割分担：●●は営業及び管理全般を担う。●●は常に●●と情報を共有すると共に、対外的な部分を担う。 ・取締役会は、関係会社と合同で月1回実施。各拠点での管理訪問は随時役員が実施している。
	経営目標の有無 共有状況	・新３ヵ年計画を策定中。旧計画の終了時期となっており、検証も含めて提示予定。
	社内会議の実施状況	・各工場、部門毎に会議は随時実施。
	人事育成のやり方 システム	・ＯＪＴが基本。 ・中小企業大学への派遣。 ・技能コンテストへの出場（1,000人超の受験で合格者7名のうち、1名が当社●●工場の女性社員）

業種特性	・民生用部品は、エンドユーザー商品のトレンドに左右される。 ・キャパオーバーは信用問題となる為、生産能力と受注（営業）のさじ加減が肝となる。

課題・問題点	・●●●への依存度が高いが、長男、次男が育ってきている。 ・民生用製品の為、商品トレンドに左右される。
支援策・改善策	・数多の●●●●専門業者の括りから、自社オリジナル製品開発、ニーズ発掘、産学連携の研究開発等、独自色のある企業への転換サポート。



②株式会社Ｂ

項目名	内容
業種	製造業
売上高（千円）	***, ***
従業員（人）	39

同社は、家庭用製品の総合メーカーとして、大手小売店各社に安定した販路を持っている。

社内システムの構築においては、独自の管理システムを構築し、生産管理、在庫管理、販売管理など一気通貫に対応が可能なものとなっており、構築前に比べ欠品率が大幅に改善している。

＜事前情報＞

・大手小売店各社と取引関係があり、安定した販路となっている。
・工場の拡大と同時期に東日本大震災が発生し、投資に対しての回収がスムーズに進んでおらず、稼働率も当初予定に比し、大幅に下回っている。
・東日本大震災後の風評被害による業績への影響があった。
・大手小売店とコラボした独自の商品を開発、新たな取り組みとして今後の成果が期待で

きる。
・社長は、様々な発想力があるが、その計画について実現（成果）として表現されるまで時間がかかっている。

＜選定の背景＞

同社は、上述の通り、大手小売店の多くとの取引関係を持っており、安定した販路を確保している。ただし、東日本大震災の影響（原発事故の風評被害）が大きく、販路を失った部分もあり、震災直前に拡大した生産拠点の投資回収についてスピードを上げる必要がある。

大きな成果にはなかなか結び付いていないが、社長には発想力があり、生産スタッフが揃っていることから、今後の考えを整理・理解したいと考え本モデル事業先として選定した。

＜対話の流れ＞

同社に関しては、普段から定期的に訪問している先であり、ローカルベンチマークに対する社長の理解があったため、スムーズな展開であった。また、同社は生産管理データ・販売データに関して過年度の蓄積がある。そのため、会社全体の状況について把握できているところは同社の強みであり、話を進めるうえでサポートとなった。

＜対話により確認できた内容＞

・社内の管理システムは、汎用機の時代から構築されており、様々な数値管理に活用できている。
・上記に伴い、月次決算もほぼ自社内で対応可能となっており、以前に比べ資材調達等での無駄が削減できている。
・東日本大震災は、当社に大きな影響を与えたものであったが、マイナス面だけではなく、社内の効率化を図ることを強く意識するようになるきっかけや、地域の異業種とのコラボ企画をするきっかけになるなど、仕事の方向性を見直す契機になっている面でプラス面もあったと考えている。
・大手小売店とコラボした独自の商品を開発。大手小売店側では、他社との差異性を展開できる点、同社にとっては自社製品の販売点数を拡大できる点で双方にとってメリットとなっている。
・異業種とのコラボ商品は、共同で開発した商品を展開、販売数が拡大傾向にある。
・これらの新展開により、これまで稼働率が非常に低かった第 2 工場（塗装工程）の稼働率が高まりつつあり、マイナス面が埋まりつつある。

＜当事者の気づき・感想＞

（福島銀行担当者）

・情報の整理に有用

同社社長の考えは国際基準やグローバルな視点が多い一方で、具体化されていない部分があり、支援方法について導き出すことが難しい部分があったが、今回ローカルベンチマークを用いることによって、広がりすぎる話をある程度集約することができたのではないかと考える。継続的に状況を確認するにあたってのポイントを、「共有」できたと考えており、今後もこの「共有」部分のモニタリングに関して継続的な対話が望めるのではないかと考える。

（企業側）

・ルールの中での情報共有の有益性

ローカルベンチマークについては、非常にわかりやすく有益な取り組みだと感じる。金融機関と情報を共有していくということは、重要であるが何を共有すれば良いかわからない部分がある。そこをローカルベンチマークは埋めてくれるように思う。

・時系列でとらえる仕組み

要望を上げるのであれば、財務面において時系列でわかるグラフがあるとより経営状況を判断しやすくなるのではないか。本当は、月次で分かるくらいでも良いと思う。月次であれば、季節変動を視覚的にとらえることができ、よりタイムリーな経営施策を打っていけるのではないかと思う。その部分を金融機関と共有できればと良いと感じる。

＜課題と支援＞

社長に構想力があり、様々な展開ができている部分は評価できる。今後さらなる展開を図るためには、営業担当者を育成していく必要があるが、不足感は否めず今後育成していく必要がある。

・社長の関与度合いの抑制

管理面、人材育成面、営業面において社長の関与度合いが強すぎるため、今後、社内の他の人員においても賄える形を構築する必要がある。

今後の対話の中では、現在進めている取り組みの結果だけではなく、この人員の確保・育成についても確認していくことによって、計画の進捗度合いを明確にしていきたい。

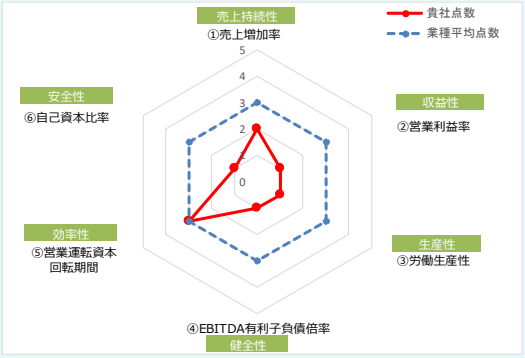
・既存取引先依存型からの脱却

大手小売店との繋がりが強く安定した販路を確保しているとはいえ、今後を見据えた新しい販路開拓が必要となる。現在進めている海外販路開拓や異業種コラボ事業などをきっ

かけとした新販路開拓を支援していく。

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	-0.8%	2	2.5%	3
②営業利益率	-7.1%	1	2.7%	3
③労働生産性	-879(千円)	1	1,103(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	-51.7(倍)	1	7.4(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	2.4(ヶ月)	3	2.4(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	-15.1%	1	35.6%	3
総合評価点	9	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B
所在地	福島県
代表者名	●● ●●
業種（選択）	製造業

売上高	***,***（千円）
営業利益	**、***（千円）
従業員数	39(人)

■基本情報

商号	株式会社B
所在地	福島県
代表者名	●● ●●
業種（選択）	製造業

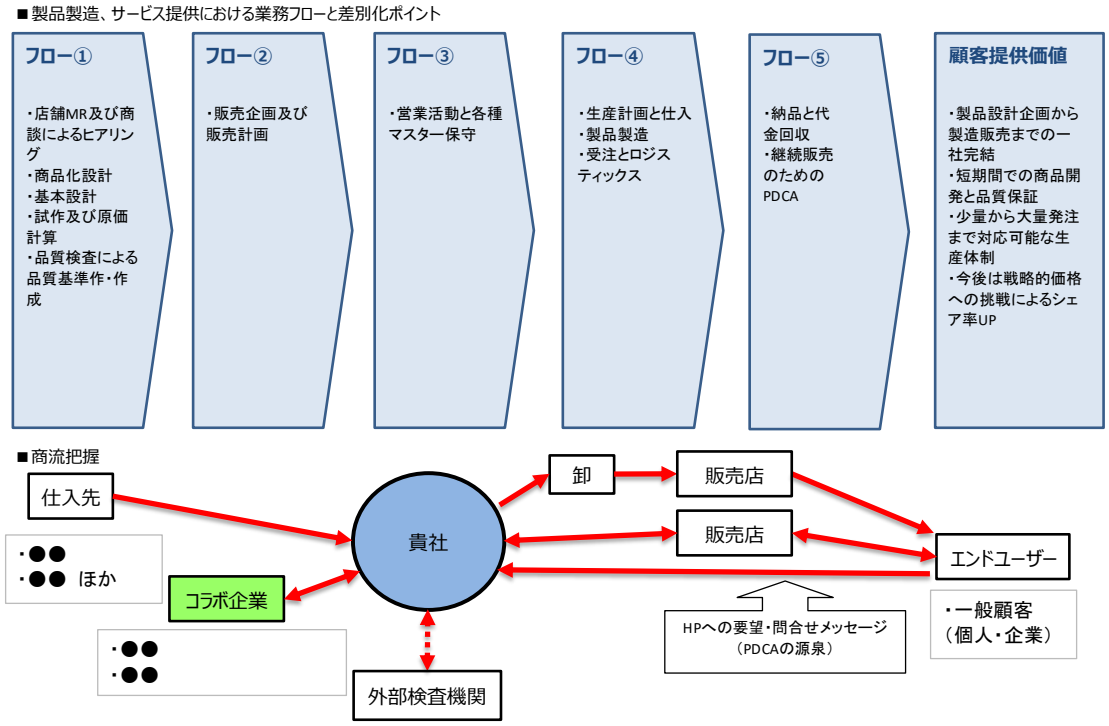
売上高		***,***（千円）
営業利益		**、***（千円）
従業員数		39(人)

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】 ・体が弱かった幼少期、「子供の成長だけを楽しみ」に献身的な介抱してくれた母の気持ちを汲み、家業を継ぐ。 【ビジョン】 ・「世界に通用する世界一の●●屋」 ●●●●の工場視察を行い、最先端の設備やシステムに衝撃を受けたことがきっかけ。 ・「100年企業」 基礎がしっかりした、誰にも認められる企業を目指す。 【経営理念】 ・社是「●●●●●●●●●●●●。」 ・経営理念「●●●」（●●、●●●、●●●、●●、●●●●●●）
	後継者の有無	・現時点で明確な後継者の指名はない。 ・●●は公認会計士。●●●●●●●●●に勤務している。 ・●●は当社の●●営業部に所属。
事業への着目	企業及び事業沿革	・●●●●用品の製造販売。製品の意匠権、商標権を保有する。 ・昭和**年設立。地場の個人商店等の出資を受ける。 ・石油危機時の●●相場で値上がり益を得たことが事業拡大のきっかけとなる。 ・現代表が、創成期の●●●●●●●を開拓。現在のビジネスモデルを構築。 ・売上シェア：●●●●●●●**%、店舗什器*%、●●*%、その他*%。 ・売上目標は***百万円、売上****百万円にして事業継承することが夢。
	技術力、販売力の強み	・●●●●●●●向け卸の草分け。複数の大手●●●●●●●と取引を持つ。 ・企画開発、試作、製造、販売、売り場提案までの一貫体制。 ・充実した設備、生産管理体制を持つ。５Ｓの対外的な評価。
	技術力、販売力の弱み	・代表者依存の営業体制。 ・代表者は事業に関して多様な構想を持っているが、サポートする人材は不足気味。 ・企画や開発専門部署が無く、その道のプロが不在。
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	・中小企業IT経営力大賞にて●●●●●●●●に認定。 ・自社で開発したシステムを保有。取引先、商品別の売上や粗利率がデータベース化。生産システムも保有し、相互のシステムが連携。

企業を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	・●●●●●●●大手各社との取引を持つ。 ・小売業との共同開発、異業種コラボレーション、●●販売への注力などにより差別化を図る。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	・2016年度取引先別シェア ●●**.*%、●●**.*%、●●*.*%、●●*.*%。上位4社に変動は無い。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	・従業員平均勤続年数6.25年 ・従業員平均年齢35.4歳
	取引金融機関数とその推移	
内部管理体制への着目	組織体制	・組織図は別添。 ・総務部、品質管理部、保全部、営業部、管理部、製造部により構成。 ・営業部は、●●営業課と●●営業課に区分。 ・製造部は、●●●全般を製造する製造1課、組立、梱包、塗装、出荷等を行う製造2課、試作品を製作する試作課に区分。
	経営目標の有無 共有状況	・事業計画を策定 ・社内的には、全社員参加の経営計画発表会により各部門からの業務改善状況の発表と、社内表彰を実施することにより、問題点の社内共有とモチベーションの向上を図っている。
	社内会議の実施状況	・経営計画発表会では、取引金融機関や県産業振興センター等外部機関が同席。 ・5S運動を契機として各種ミーティングが開催されるようになった。職場環境の改善、効率化、安全性の向上を図っている。
	人事育成のやり方 システム	【営業部門】 ・社長自らの出張先に同行させ、交渉のノウハウを学ばせている。 【管理部門】 ・各部長に権限を委譲。細部への社長の関与は極力抑制。

業種特性		・●●●●●●●業界ではM&A進む。上位企業との取引維持が必要。 ・●●●●●●●の店舗数は集約され、在庫管理も厳格化。取引先●●●●●●●との関係強化、自社による売り場管理等が必要。

課題・問題点	・人材育成、営業部門における社長関与度合いが強い。 ・●●●●●●●依存型の事業体制。 ・今後の共同開発、異業種コラボ、海外販売部門の成長。
支援策・改善策	・各部門のリーダー、代表者の構想実現をサポートできる従業員の育成。 ・販路の紹介。デザインや企画の専門家（デザイン専門学校等含む）との連携等。



③株式会社C

項目名	内容
業種	製造業
売上高（千円）	***, ***
従業員（人）	25

同社は、各種金型用鋼材を常時ラインナップし、素材の切断からマシニングセンター等の機械加工まで一貫した即納体制をとり、お客様本位でニーズに合った品物をスピーディーに対応している。

過年度に最新の大型マシニング機械を導入した直後にリーマンショックが発生し、主力としていた自動車・電機メーカーの急速な業況悪化の影響を受けている。また、同業間での競争激化もあり、計画に基づいて回復を図っている途上である。

＜事前情報＞

・鋼材販売については、他県からの安値攻勢があり、採算が合うものではなく、過年度の付き合いによるものとなっている。

・加工技術には自信を持っており、また、近隣の業者からも一部指名買いがあるなど、評

価されている部分もある。

＜選定の背景＞

同社は、鋼材卸業の利点を活かし、小ロッド短納期を強みに利益性の高い受注（１次、２次加工を含む受注）を獲得しながら、量産受注を獲得し利益を出していた。ただ、リーマンショック後の大幅な需要低下に関して厳しい状況が続いている。

本モデル事業では、今後の事業計画について、数値面以外の部分をより明確に捉え、今後の支援の参考とするため、対象先として選定した。

＜対話の流れ＞

同社に関しては、定期的に訪問している先であり、事前訪問及び説明会において、ローカルベンチマークに対する社長の理解があったため、比較的スムーズな展開であった。

ただ、業況が不安定ということもあり、若干慎重な部分が強く出てくるという展開であった。そのような状況において、同社の強みや経営改善に向け有効となる要素をどのように導き出すかが、ポイントとなった。慎重な発言については、それ自体を否定するのではなく、その裏返しのプラスポイントを指摘するなど、社長の認識を下だけでなく、上に向かせることを意識して確認を進めた。

＜対話により確認できた内容＞

・鋼材販売については、他県からの安値攻勢があり、厳しいという認識であったが、その業者はＸ県から出てきており遠方である。そのため、過年度における付き合いおよび小回りが利く対応力が評価されている部分で、販売量を維持しているということである。
・社内の事務 2 名が CAD の対応ができ、図面を理解できることから、問い合わせ段階で必要となる確認ができるところが既存顧客から支持されている。
・素材（鋼材）を扱っていることから、現場での対応力（加工アドバイス等）が強みで、小ロット、短納期も実現できる。

＜当事者の気づき・感想＞

（福島銀行担当者）

・数値以外の部分の実態把握が実現

同社の場合、採算性の向上が必要であることは、今回のローカルベンチマークを活用した対話でも、明確であった。ただ、今回じっくり社長と話す機会を得たことにより、既存先に対する価格転嫁が想像よりも難しいことを実感した。そのため、新規先開拓が必要となるが、そのためのサポートも一朝一夕にできるものでなく、困難が伴うものであることを痛切に感じる結果となった。同社については、長い期間になると思うが、現在進めている取り組みを見守っていきたいと思う。

（企業側）

・事業計画以外の部分での情報共有

これまで事業計画も作成してきたが、今回のローカルベンチマークのような振り返りを行ったのは初めてになる。事業計画の進捗を確認する場合、どうしても数値的な結果が中心となってしまうが、今回の取り組みにおいては、その数値の手前段階の取り組みについて見ていただいているイメージを持った。当社の場合、多くの課題が出てきているが、今後取り組むべき内容が明確になったと考えており、福島銀行の支援を受けながら、一つひとつ解決に向け活動していきたいと考えている。

＜課題と支援＞

同社の課題は、採算性の向上である。業歴があり、技術面では一定の評価を得ているようだが、特にリーマンショック後の値下げ圧力に負けている形となっている。

加工技術を活かした形での受注を増やすことで、近年収益改善傾向（少しだが）にある。ここをどのように伸ばしていくかについて、今後可能な限りのサポートが必要であると考える。

・顧客情報の整理

収益が安定しないのは、顧客情報（販売情報）の整理ができておらず、案件ごと、もしくは、顧客ごとの採算管理ができていないところにある。ここ数年、顧客管理を進めることによって、採算面があまりに悪い先に関しては、取引を取りやめるなどの措置をしてきたが、今後この流れを継続的に進めていく必要がある。この点については、金融機関として顧客管理についてのノウハウを提供することにより実現可能である。

・加工技術面を意識した営業展開

一次・二次加工も含めた受注を増加させることで、同社の強みである技術力を前面に押し出し、利益を確保することが容易となる。そのためには、単なる鋼材卸ではないことを全社員が意識する必要がある。そのうえで、営業人員を選定し、新規開拓も含めた営業展開が必要である。この点については、金融機関として、自行やその他の機関が主催で開催されるマッチング商談会への参加を促すなど、継続的な取り組みにおいて、実現を目指す。

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	-7.4%	1	2.5%	3
②営業利益率	-1.1%	1	2.7%	3
③労働生産性	-192(千円)	1	1,103(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	66.5(倍)	1	7.4(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	0.3(ヶ月)	5	2.4(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	-97.4%	1	35.6%	3
総合評価点	**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C
所在地	福島県
代表者名	●● ●●
業種（選択）	製造業

売上高	***,***（千円）
営業利益	*,***（千円）
従業員数	25(人)

■基本情報

商号	株式会社C
所在地	福島県
代表者名	●● ●●
業種（選択）	製造業

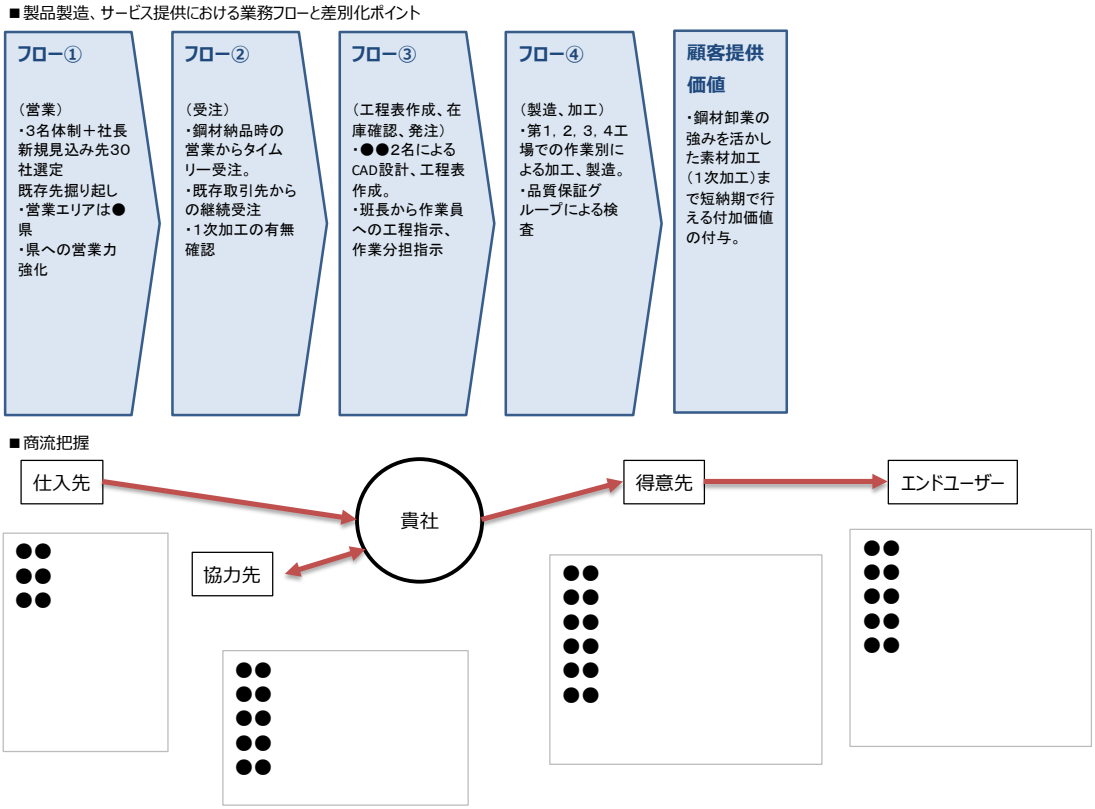
売上高	***,***（千円）
営業利益	*,***（千円）
従業員数	25(人)

経営者への着目	経営者自身についてビジョン 経営理念	・「●●●●●●●●●●●●●●●●」をスローガンに、ものづくりを通して共に成長していける企業を目指す。 ・鋼材卸業の利点を活かし、小ロット短納期を強みに利益性の高い受注（１次、２次加工を含む受注）を獲得しながら、量産受注を獲得し利益を出していく。 ・鋼材卸、加工部門に次ぐ新たな収益部門の構築。（今後の課題） ・価格の安さだけを求める顧客とは取引は行わない方針。
	後継者の有無	長男が先代の葬儀で●代目は自分が継ぐと宣言。
事業への着目	企業及び事業沿革	・先代が●●●●に勤務していたが、工場撤退に伴い従業員*名と鋼材卸（1次加工含む）を創業。 ・平成**年に第2工場、平成**年に第3工場、平成**年に第4工場を増設。
	技術力、販売力の強み	・鋼材卸と1次、２次加工一貫生産を兼務している事から納入時が営業機会に活用できる。 ・素材（鋼材）を扱っている事から、現場での対応力（加工アドバイス等）が強みで、小ロット、短納期も 実現できる事。 ・●●社員●名中、●名がCAD取扱、図面作成が可能であり、●●のスキルが非常に高い。
	技術力、販売力の弱み	・競合他社が多く、価格競争に巻き込まれる業種である。県外プレート業者も福島県内に進出しており競争激化。 ・既存顧客、新規見込先の定性情報の共有化が図られていない。営業社員の提案力不足
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	・殆ど活用していない。

企業を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	(鉄鋼卸) ・●● ●●他、県外企業からの進出も目立って来ている。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	・●●の売上減少（韓国からの調達増）はあるも、産機、建機部門での●●、●●の売上増にて補う。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	・社員２５名 ・平均年齢44.4歳 ・在籍年数平均12.9年
	取引金融機関数とその推移	
内部管理体制への着目	組織体制	・第1～第４工場にそれぞれ●●を配置し工場内統制を図る。 工場毎の売上実績、目標対比を検証している。 ・営業部●名体制で既存先対応、新規先獲得に向け営業。 ・品質保証グループ：第１～４工場から●名選出 ・環境委員設置（ISO対応）
	経営目標の有無 共有状況	・経営計画策定（３ヶ年）実行中。 ・顧客ニーズの充足する品質、納期短縮及び加工内容の提案まで可能とする組織づくり。 ・廃材等を利用しての「ものづくり」を行う事で「脱：価格競争」を提案。
	社内会議の実施状況	・目標達成のため指数検証や行動管理徹底のため、全体会議を毎月実施。 ・営業部は毎日の朝のミーティングで前日の成果報告、指示伝達を行っている。 ・工場毎に朝の朝礼時に指示伝達事項を確認
	人事育成のやり方 システム	・第１～第4工場への技能習得を目的とした定期的配置転換を実施。 １人でいくつもの加工機械を扱える多能工を育成していく。 ・外部研修等は活用していない。

業種特性	・産業用鋼材材料取扱高は取扱商品の鉄鋼がトップと全国シェアは高いが、同業他社も多く競争は激しい。

課題・問題点	・従業員の生産性観点からの能力が均一化されていない。 ・営業職員の提案スキル不足
支援策・改善策	・顧客定性情報の見える化（情報の共有化、データ化）から既存顧客の営業方針を把握。 ・女性の営業職配置による、社内活性化。 ・ものづくり商談会等への視察を積極化し、新規顧客との接点を作る。



④有限会社D

項目名	内容
業種	運輸業
売上高（千円）	***, ***
従業員（人）	77

一般貨物自動車運送業を主業に倉庫内荷役・倉庫業を従業としている。近年は管理、倉庫、運送と一貫した物流システムが受け入れられ従業部分の収入高が伸びている。地元では中堅規模の運送業者であり、堅実経営に定評がある企業である。

＜事前情報＞

・業界トップクラスのメーカーと太いパイプを持っており、安定した収益を得ている。
・同地域の運送業者でも倉庫建設の動きあるが、マーケット規模から大手参入リスクは低い。
・地域貢献・CSR の意識が高く、様々な活動を行っている。
・近い将来に事業承継のタイミングを迎える。

＜選定の背景＞

同社は、上述の通り現状の収益状況については安定しているといえるが、取引関係を確認すると特定先に偏っている状況にある。現状主力分散を図る中で、特定先から複数先に移行しつつあるが、まだ取引先の動向に左右されるところが大きい。今後取引先の生産拠点の再編等があれば、それだけで経営危機を招いてしまう状況である。この点については、以前から指摘している部分ではあるが、ローカルベンチマークの取り組みの中で、より課題を明確にし、社長の危機意識を醸成させたい。また、事業承継のタイミングも控えていることから、後継者において、このリスクをどこまで認識しているのかも同時に確認したいと考え、モデル事業先として選定した。

＜対話の流れ＞

同社社長は、地域貢献やCSRについてとても積極的である。そのため、同地域の歴史や、自身の経験談などこれまでの訪問であまり深く聞いてこなかったことについて確認することにより、自身の歴史を振り返るように饒舌に話してくれた。取引先の偏りについても、認識しているものの自身が苦労して開拓した先であることには変わりなく、心情的には外部から強く指摘をされたくはないという感覚ではあった。

ただ、対話の場に後継者である専務も同席したことにより、短期的な将来像だけでなく、中長期を含めた将来像についての認識を確認できたことは大きな収穫であった。今後も金融機関として取引してく中で、後継者を含めた考えの整理の重要性が明確になったモデル事業である。

＜対話により確認できた内容＞

・大手メーカー数社との関係性が深く確立している
・同社と同様に運送業者が倉庫を建設する動きはあるが、物量的に大手の参入は考えにくく、同社と同じ規模以上で展開できる先は少ない。
・ドライバーの人員不足はあるが、定着率は高く安定したキャパを確保している。
・販売先数社が売り上げのほとんどを占めていることから、同数社の動向に大きく左右される部分がある。特にＸ社については売上の70%近くを占めている。
・事業承継のタイミングが近いが、その対策について社長があまり意識していない（承継の意思はある）。

＜当事者の気づき・感想＞

（福島銀行担当者）

・後継者を含めた将来像の共有のしやすさ

同社の場合、得意先に偏りがあることは従前よりわかっていた。安定しているともいえるが、リスクと捉えることもできる。特に事業承継を控えている同社において、承継

後の関係性の維持について考えておく必要があった、今回の対話においては、後継者である専務とも時間をとって、その考えおよび得意先との関係性について確認することができた。なにもない中で、いきなり後継者と話をしようとしても警戒されると思われたが、ローカルベンチマークを提示（共有）しての展開であったために、その懸念なく対話が可能であった。

（企業側）

・事業計画以外の部分での情報共有

従前より、事業内容や今後の展開については金融機関に話してきたが、今回の取り組みでは、シートに落とし込んで共有いただけるということで、自身の振り返りにもつながったように感じる。今後定期的に見直しを行うことによって、自社の活動に活かしていきたい。

＜課題と支援＞

売上構成の見直し、管理体制、事業承継の 3 点の課題があることを共有した。これらの課題については以前から認識しているところではあったが、ローカルベンチマークを活用し、実態を明らかにすることによって、より強固な認識を持つに至った。

・売上構成の段階的な見直し

売上構成の偏りについては、以前から明確ではあったが、今回の活動の中で、まずは、Ｘ社の売上構成を 70％から 50%に、Ｙ社を 20%から 40%程度に変えていくという方向性を共有化した。

・管理体制の見直し

運送部門、倉庫部門別の収益管理体制を見直すことによって、部門ごとに利益を確実に生み出すことができる体制へ強化していく必要がある。そのために、特に倉庫部門においての管理体制について、現状がベストな布陣であるかどうかも含めて検討していく。

また、ドライバーの確保についても意識を高く持ち、世代間断絶をできうる限りおさえ、将来に向けの安定的な輸送キャパを確保していく必要がある。

この点については、金融機関として、人員の紹介等を含めた具体的なサポートも可能と考えている。

・事業承継に向けた準備

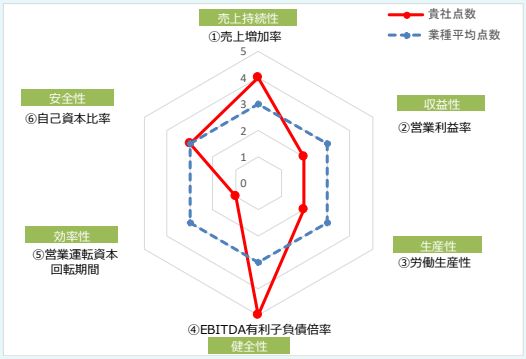
事業承継については、近い将来を予定しているが、承継にあたっての課題整理がなされていない。この点について、事業承継及び個人としての資産承継（相続税対策）について、もう少し社長に意識を持ってもらう必要がある。

ただ、社長自身、地域に根差した活動を重視しており、自社だけではない視点を持った活動をしている部分を強調。節税対策などについてあまり興味はないという認識。後継者である専務は、過度な対策は必要ないが取り組む必要があるという認識を持っている。

この部分については、継続的な付き合いの中で、有効となる手段について情報提供、具体的なサポートをしていくことによって、会社、個人、地域にとってプラスになることをしていきたい。

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	9.5%	4	3.1%	3
②営業利益率	0.9%	2	3.0%	3
③労働生産性	87(千円)	2	1,268(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	1.8(倍)	5	7.1(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	1.7(ヶ月)	1	0.7(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	28.3%	3	32.7%	3
総合評価点	17	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	有限会社D
所在地	福島県
代表者名	●● ●●
業種（選択）	運輸業

売上高	***,***（千円）
営業利益	*,***（千円）
従業員数	77(人)

■基本情報

商号	有限会社D
所在地	福島県
代表者名	●●　●●
業種（選択）	運輸業

売上高	***,***（千円）
営業利益	*,***（千円）
従業員数	77(人)

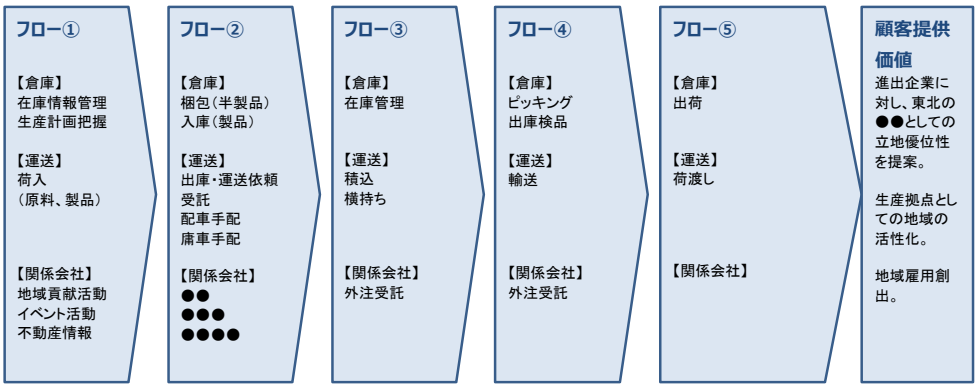
経営者への着目	経営者自身についてビジョン 経営理念	・家業の●●に従事。その後、●●●●●●に入社し運転業務を担当。 ・その後、板金塗装、クレーン作業等の事業を経て、昭和**年*月運送業を個人開業。 ・昭和**年*月**日法人成り、有限会社D設立。同時に代表者に就任。 ・自宅は会社事務所近くに所有。*人家族。子供家族と生活している。趣味は、ゴルフ。 ・従業員**人。独だを正社員として雇用。 ・CSRの意識が高い。 ・当行には、定期的に地域情報、業界情報・動向等提供を要望。 ・将来的に倉庫業で●●●外への進出も想定。異業種への展開も想定しているが、「世の流れを見極めながら…」と具体的な分野は未定。 ・近い将来に事業承継の考える。承継後は何らかの形で地域●●に携わることも予想される。
	後継者の有無	・●●(次男)：平成**年*月に前職を退職し入社。平成**年*月取締役に就任。 ・長男は●●●、三男は●●●。 ・関係会社代表。
事業への着目	企業及び事業沿革	・昭和**年*月現代表が個人創業。昭和**年*月**日法人成り。 ・関連会社代表者は当社の専務が務める。 ・●●及び●●を主力に事業展開。 ・売上構成：●●関連70%、●●20%、●●5%
	技術力、販売力の強み	・主力取引先●●と●●はどちらも同族会社。夫々の代表者一族との信頼関係深く、立地的にも優位性有する。（生産工場に当社の倉庫が隣接している） ・従業員の定着性が他社より優れている(社内旅行も充実)。 ・稼働トラック**台、フォークリフト**台。（定期便：関東方面へ**台、東北へ*台） ・倉庫*棟所有、倉庫作業員**名雇用。
	技術力、販売力の弱み	・主力取引先●●及び●●に偏った販路。 ・従業員の高齢化（ドライバー40代以上。30代不在）。社員募集。 ・ピッキングのミスが発生するケースもある。 ・倉庫作業の効率化に関して取組の余地あり。
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	・在庫管理　：バーコードが一部導入。PCI接続され●●、●●の在庫は見られる。 ・車両運行管理：デジタルタコグラフ導入してちょうど1年。データを基にしたドライバー教育、意識改革の取り組みはこれから。 ・IT責任者　：●●●●(専務)

企業を取り巻く環境への着目	市場規模・シェア 競合他社との比較	・●●：本社●●県、売上高***億円、生産工場は●●と●●の2ヵ所。 ・●●：本社●●県、売上高***億円、生産工場は●●他多数。 ・●●は国内トップクラスの●●メーカー。当面堅調推移が予想されるが、生産量のピークアウトも懸念される。 ・地域運送業者でも倉庫建設の動きあるが、マーケット規模から大手参入リスクは低い。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	・新倉庫4区画中3区画は●●、1区画を●● ・●●の売上構成を20%から40%まで引き上げたい。 ・●●の売上構成を70%から50%に低減。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	・社員77名体制(運転手●名。倉庫要員●名。事務員●名。役員●名)。 ・平均年齢49才、平均勤続年数10年、採用条件・・・経験者。随時採用。 ・年一回の社内旅行。一人一台制のため車両管理状況良。定着率にも寄与。
	取引金融機関数と その推移	
内部管理体制への着目	組織体制	・組織図は作成されている。代表者中心に役割分担配置されている。また各所管理体制も整備されている。（幹部社員部長１人、課長４人） ・但し、●●●●専担者●人が適正人員なのか、作業効率検証の余地あり。また、●●、●●、夫々の業務量変化に対し、人員配置も柔軟に対応できるように更なる改良の余地あり。 ・取締役会も定期的に開催されている。 ・代表者一存ではなく、後継者の専務への責任配分移行も図られ体制的に問題無し。
	経営目標の有無 共有状況	・年次毎計画を立案。各社員に伝達されている。 ・但し、主力取引先●社の動向に左右される状況。 ・専務を中心に、計画に対する進捗管理が図られている。
	社内会議の 実施状況	・経営者会議、朝礼。ポジション毎の打合せを定期的に行い、情報の共有化が図られている。 ・安全運転、トラブル、事故、顧客からのクレーム等各社員に速やかに伝達し、随時改善図っている。
	人事育成のやり方 システム	・大型免許、大型２種免許、普通２種免許の取得斡旋。 ・定期的に安全運転の指導と確認。 ・デジタコ導入により走行状況を把握。 ・安全作業の指導と管理。

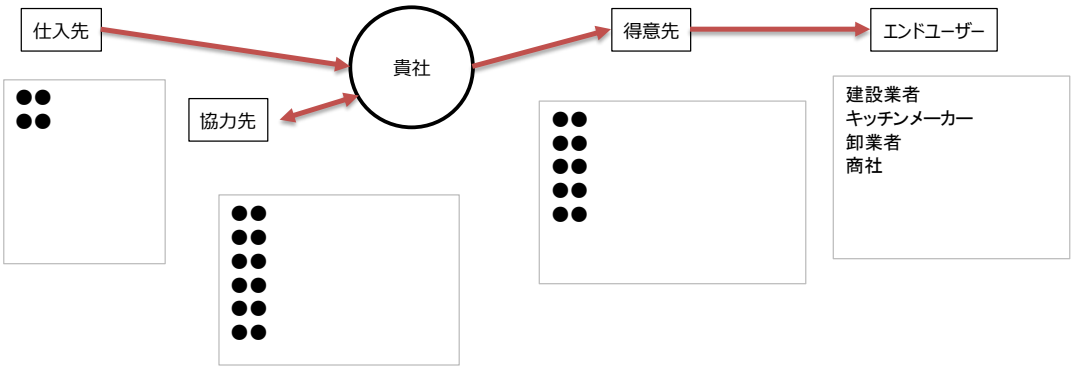
業種特性	・在庫管理の棚卸は2～3ヵ月に一回 ・車両設備の更新15年周期 ・倉庫料：地域平均より若干高く設定

課題・問題点	・売上構成の比重を●●関連か●●へシフト。 ・ドライバー確保と社員教育。（ドライバー待遇向上と幹部育成し専務の業務スリム化。） ・税金対策。（関連会社を活かした資産管理、人員配置の検討。）
支援策・改善策	・部門別収益管理による収益構造の見直し。（倉庫の作業効率、帰り便の荷物確保等） ・社員教育に対する外部機関、助成制度の紹介。 ・事業承継までに取れる税金対策の提案。

■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



■商流把握



⑤株式会社Ｅ

項目名	内容
業種	宿泊業（ビジネスホテル運営）
売上高（千円）	***, ***
従業員（人）	85

同社は、旧運営企業が運営してきたＰホテルの経営を継承する目的で設立された。現在は、Ｑ社が株式を取得しオーナーとなっており、新体制の下での経営がスタートしている。なお、運営しているＰホテルは、宿泊・料飲・婚礼・宴会の 4 部門を兼ね備えた都市型ホテルである。

＜事前情報＞
・宿泊・料飲・婚礼・宴会の 4 部門を兼ね備えた都市型ホテルである。
・過去にオーナーが交代している。
・宿泊部門の稼働率は 90%を超えて推移しており順調である。
・婚礼部門は、苦戦が続いている（競合や地域での婚礼件数の減少による）。
・開業から相応に年数経過しており、設備の老朽化は否めず、今後改修が必要となる。

＜選定の背景＞
同社と福島銀行との関係は、しばらく途絶えていた。しかし、Ｑ社が株式を取得する際、福島銀行を中心に協調融資を行っており、それから同社とのつながりは深く、経営計画等においてサポートをしている。
本モデル事業では、オーナーを含めた経営陣が今後の展開をどのように考えているかを確認するとともに、経営上課題を明確化し、金融機関として更なるサポートを強化していきたいと考えている先であるため選定した。

＜対話の流れ＞
同社設立の経緯から、オーナーとの関係性、同社の中期計画等内容については、よく理解している先であったが、本モデル事業では、改めて現状の認識、今後の展開において重視している考え方について対話するところから始まった。今回の対話の中で特徴的なところは、経営陣との対話とは別に従業員との対話の機会を設けたところにある。従業員との対話を持てたことは、多面的に同社の状況を捉えるために有益であった。

（経営陣との対話）
・宿泊、宴会部門については好調である。
・同地域において、会議等の需要を取り込むことができている。

・婚礼部門においては、小規模化・多様化への対応を求められている中、競合他社に比べ設備投資が限定的であることもあり、縮小傾向にある。
・同地域において歴史のあるホテルであり、相応のステータスを持っており、このステータスを壊さない形での展開が必要と考えている。
・特にレストランは、ビジネスや観光の宿泊客だけでなく、同地域の方々にも利用していただける存在となりたい。
・開業から相応に年数経過しているということもあり、設備が老朽化し、改修が必要となっているが、どのように進めていく必要があるか（一気に改装するか、個別に改装を進めていくか）については検討中である。
・限られた従業員数でホテル全体を繰りまわしていく必要があるため、従業員への負担感は高いと考えられる。

（従業員（代表となる部課長級）との対話）
※「⇒」は後日経営陣へフィードバックした際の反応
・現在入っているコンサルが契約終了となるが、コンサルが抜けた後が不安である。コンサルという立場でのチェック機能を今後（管理職である自分たちも含め）会社としてやっていけるのかが不安。
⇒経営陣としては一定の成果が出たので、今後外部に頼るのではなく、自社での取り組みを重視したいという思いがあったが、経営陣からのチェックも含めて現場に不安感があるとは思っていなかった。
⇒このような意識を現場が持っていることを認識して、対応にあたることとする。
・経営的な危機を乗り越えて、オーナーも代わるなどを経てきたこともあり、一体感は生まれているが、部門間を超えての連携が重なると精神的にも肉体的にもきつい部分が出てきている。
⇒限られた人員での運営になっているため、この状況は理解しているが、直接対話することができていない状況のほうが問題かもしれない。風通しの良い組織と考えていたところもありショックではあるが、社内での対話をこれまで以上に重視したいと考える。
・今後効率性の部分も含めてデイユースのような新しい取り組みについて検討がされているようであるが、人員的には限界が来ているので、その部分を解消してからにしてほしい。
⇒現状、デイユースなどはすぐに取り組めるものではないと考えているが、今後具体的に検討する際には、十分に体制を整えることを意識していきたい。
⇒実際には、カップル利用が主目的となると考えられるため、地域でのステータス管理の部分も考え、導入するかどうかは経営陣でもまだ検討中である。
・経営陣が現場からは顔が見えない部分があるので、もっと現場を直接見てほしい

⇒自分たちは、現場に十分出ているという認識で、現場での見え方にギャップがある。
この部分は、自身の行動を見直していきたい。

＜当事者の気づき・感想＞

（福島銀行担当者）

・従業員との対話の有用性

本モデル事業では、経営陣とは別に従業員との対話の機会も設けることができた。当初の予定では、深い話にはならないだろうとの認識でいたが、実際に対話すると、経営陣との話だけでは分からない話（期待・提案・不安・不満等）を多く聞くことができ、同社全社員が今後のホテルの展開について真剣に考えているということが明確になり、今後の大きな推進力になると理解できたことは大きな収穫であった。

さらに、従業員から聞き取れた内容について経営陣にフィードバックすることで、経営陣も感じていなかった（気づいていなかった）従業員の想いが伝わり、今後の改善活動に活かされる契機となったと感じている。

このように、金融的な支援だけでなく、第三者の立場で経営陣と従業員の橋渡しをするだけでも、当該企業の手助けになることがあることを認識した。

（企業側）

・従業員の想いの再認識

従業員とのコミュニケーションについては、非常によく取れているとの認識を持っていた。しかし、今回の取り組みの中で、十分に認識が一致していなかった部分も指摘いただいた。この点については、自社だけでは気づかなかったかもしれない部分であり、非常に大きな気づきであった。また、従業員のホテルに対しての強い思いがあることが改めて理解できたこともあるので、今後の展開にあたっては、この思いを取り入れていきたい。

＜課題と支援＞

現状のホテル稼働率は高水準で推移している。ただ、近隣のビジネスホテルとの競争も激しくなっていることから、今後も同じ水準を維持するための施策展開が必要となる。

節目の年を迎えるが、設備の老朽化は否めず、この点においては計画的な投資が必要と考えられる。今後の経営方針に則り優先順位をつけて投資することに関して、サポートしていくことが必要と考えられる。

また、経営陣と従業員の間に若干の溝が存在していることも感じられるため、本事業で行った従業員へのヒアリングについても定期的に実施し、経営陣へフィードバックすることで、社内の風通しを良くし、ひいてはホテル全体のサービス向上につながると考えられる。この点について積極的にかかわり、見えてくる課題・問題点から都度解決策・支援策

を提示していく関係性を構築していく。

・設備の更新

上述の通り、相応に年数経過していることから、設備の更新が必要となっている。この更新は、今後も同地域におけるステータスを維持し続けるために、何を優先していくかを見極めたうえで取り組んでいく必要がある。また、婚礼部門における投資をどこまで伸ばしていくかについても、今後の経営方針を明確にして臨む必要がある。さらに従業員からは、防犯設備についての要望が大きかったことから考慮していく必要がある。

この設備更新については、金融機関として資金面でサポートしやすい部分であるといえる。ただ、闇雲な更新ではなく、明確な方向性、優先順位を持った更新計画であることを確認し、対応していく。

・記念施策の検討

節目の年を迎えることとなるため、記念となる施策を打ち出す予定である。特に、婚礼部門を盛り上げるための施策を予定するなど、同部門の今後を検討する上で重要な展開が控えている。

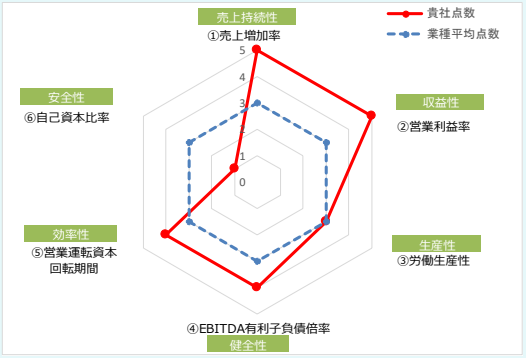
この点については、施策の対応結果を都度モニタリングの中で確認するとともに、それぞれの施策効果を見える化し、その次の展開へ活かしていくためのサポートをしていく。

・従業員と経営陣との橋渡し

本モデル事業では、経営陣とは別に従業員との対話の機会も設けることができた。この内容を経営陣にフィードバックするだけでも、役に立つことが分かった。
同取り組みは、頻繁に実施することは難しいが、継続的でも実施することが重要であると考えられることから、引き続き実施していきたい。

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	207.6%	5	4.7%	3
②営業利益率	6.7%	5	2.8%	3
③労働生産性	676(千円)	3	1,036(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	4.6(倍)	4	4.9(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	0.4(ヶ月)	4	1.1(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	2.6%	1	31.1%	3
総合評価点	22	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	株式会社 E
所在地	福島県
代表者名	●● ●●
業種（選択）	サービス業

売上高	***,***（千円）
営業利益	**,***（千円）
従業員数	85(人)

■基本情報

商号	株式会社 E
所在地	福島県
代表者名	●● ●●
業種（選択）	サービス業

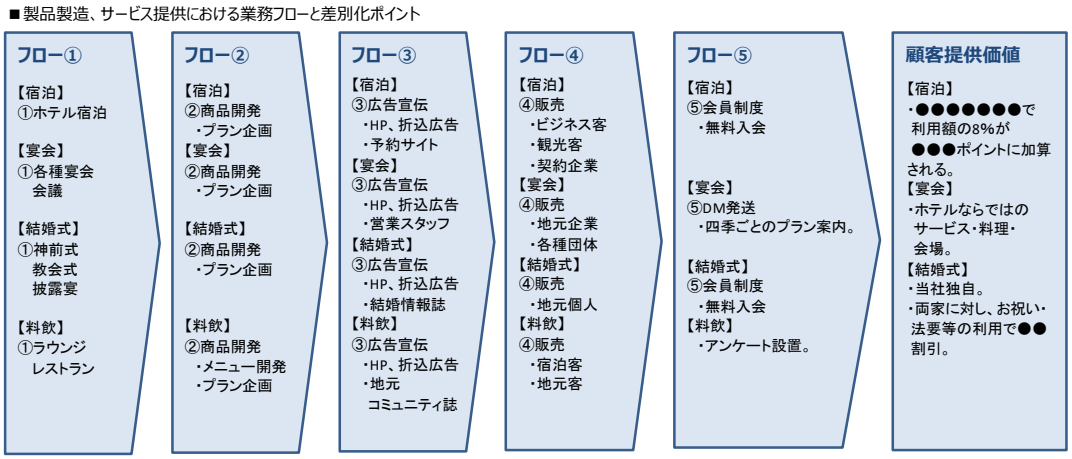
売上高	***,***（千円）
営業利益	**,***（千円）
従業員数	85(人)

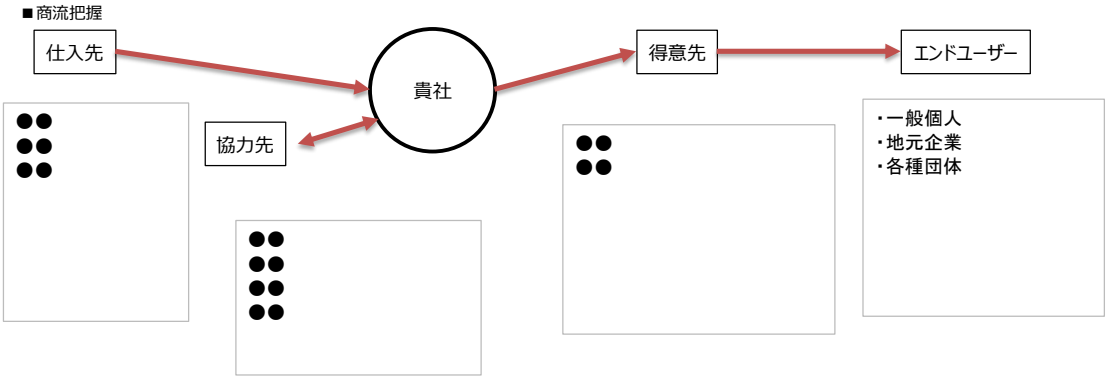
経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	【経営理念】 ・お客様と●●の●を大切にし 地域とお客様に●●●●ホテルを目指します。 【経営ビジョン】 ・宿泊・宴会はいい状態にあるが、婚礼が落ちている。市場調査や投資も含めた検討が必要。(婚礼ピークは***組、シェアは**%。現在**%。) ・観光をどう活かしていか。一企業一市町村単位では限界があり、連携により地区全体で観光から宿泊につなげる仕組み作りが必要。 ・レストランは地元の利用が少ない。婚礼活用を含めプランの検討により地元客の利用促進を図りたい。 ・コミュニティスペース的な施設利用を含め、ホテルへの出入を増やしたい。 ・●●の活性化につなげ、地域を盛り上げていきたい。
	後継者の有無	・現時点では未定。 ・経営陣・オーナーサイドで協議し方針を決めていく。
事業への着目	企業及び事業沿革	・平成**年**月、●●100%出資により●●を会社分割し設立。平成**年*月、●●が資本譲渡を受ける。 ・売上構成比は宿泊**%、宴会**%、料飲**%、婚礼**%。 ・平成**年にホテル開業**周年。設備投資を繰り込んだ3～5年の中期経営計画を策定予定。ビジネスプランとして魅力あるものを作る。
	技術力、販売力の強み	・宿泊・料飲・婚礼・宴会の4部門を兼ね備えた●●●●●●●●都市型ホテル。●●●●●●な位置付けにある。 ・ホテル●●●●ブランドとしてステイタスがあり、サービス出来るスタッフがいる。 ・ビジネス拠点・観光拠点として●●立地は優位性があり、●●●●の中でもトップの宿泊稼働率を誇る。
	技術力、販売力の弱み	・婚礼部門は小規模化・多様化への対応が求められる。 ・設備の拡充が喫緊の課題だが、費用対効果の面で慎重対応。 ・ブライダル設備・演出で更新を検討(他社はリニューアル)。 ・宴会は居酒屋料金と比較され、高いイメージも持たれている。
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	・HPは十分整備されている。 ・ネット予約が全体の**%程度。 ・ネット予約の中ではネットエージェントからの予約が*割。 ・部門別利益管理システムで職位者クラス以上がマネジメントしている。

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	【宿泊】競合：ビジネスホテル。料金設定は●円程度●●が高い。 朝食セット率**%と高い。 【宴会】競合：居酒屋も一部競合。 【婚礼】競合：結婚式場。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	・震災以降90%超の稼働率。平日はビジネス客(現在は医療関連中心、以前は製造関連)。休日は観光客の宿泊が良好。 ・宿泊は一見客中心だが、リピーターも増えている。宴会はリピーター*割。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	・開業当初離職率**%⇒現在*%程度。社員平均年齢36～37歳。 ・業績改善により**/*期に●●●●●●。**/*月より若手中心に●●●●●●●●●●●●。 ・スタッフのプロ意識は高い。部署責任者もスタッフを高評価している。
	取引金融機関数とその推移	
内部管理体制への着目	組織体制	・組織図は作成有り。 ・オーナー企業に株式譲渡後も経営陣および従業員は継続雇用されている。経営と所有が分離している。基本は年功序列の人事体系。 ・定年延長により60歳以上●名。高齢従業員の雇用継続希望は多い。 ・課長が上からの支持を伝達し、下からの意見を報告。
	経営目標の有無 共有状況	・●●●●●●●●●時に事業計画を策定したが、ホテル開業**周年を迎え新たに設備投資を織り込んだ3～5年の中期経営計画を策定する。 ・期初に前年度実績を基に部署別に自主目標を提出。経営会議を経て目標が示達される。
	社内会議の実施状況	・役員会議は社内で週1回、経営陣・オーナー合同で月1回開催。 ・部門別会議は月2回実施。 ・部署ミーティングで部署責任者からスタッフへ伝達と意見集約が行われる。
	人事育成のやり方 システム	・業務に必要な資格取得費用の50%を補助。(簿記●●、英会話●●等) ・ホテル●●●●のコンクール参加(接客・調理)。 ・震災後●年間はコンサルタントからの指導を受けてきた。

業種特性	・●●地区の婚礼数は20年前に****組あったが、現在は***組程度。 将来的には***組程度まで先細りする見通し。(当社は年間**組程度)

課題・問題点	・設備投資…配管・外壁・照明ほか。 ・婚礼部門の運営方針を協議し、方向性を決める必要性がある。 ・現場スタッフとのコミュニケーション。
支援策・改善策	・設備投資は協調を含めた資金支援の検討。 ・経営陣・オーナーサイドで現場視察を行い、スタッフとの意見交換を行う。 ・引続き経営陣・オーナー・スタッフヒアリングから課題把握し支援策を示す。





⑥株式会社Ｆ

項目名	内容
業種	小売業
売上高（千円）	***, ***
従業員（人）	35

伝統工芸品の製造小売業である。

豊富な商品構成からカスタマイズが可能で、顧客に応じたオリジナルの商品を取り扱っていることを強みとしている。また、オーダーメイド可能としていることも人気を得ている要因のひとつに挙げられ、本店においては隣県から来店する客も見られる。

業績面においては、各商材売上が固定客や紹介客からの安定した需要があり、業況が大きく後退する可能性は低い。一方、近年、在庫や借入負担が重荷となって利益水準が低下気味であり、早期の改善が望まれている。

＜事前情報＞

・オリジナル商品を多数開発・販売しているなど豊富な品揃えにある。
・各商材売上が固定客や紹介客からの安定した需要によって底堅く展開している。
・少子化に加え、伝統行事に対する意識の希薄化があり、今後大きく需要が伸びることも考えにくい。
・季節商品も多いため、多大な在庫を抱える必要があり、運転資金も必要となる（ABL を実施）。

＜選定の背景＞

同社は、オリジナル商品を多く持っており、品揃えも豊富であることから、安定した展開が続いているが、少子化や伝統行事への意識の希薄化など、今後外部環境的には厳しくなることが予想される。新たな市場開拓や社内効率化が必要になると考えられるが、本モデル事業において、どのように考えているのかを明確化するために選定した。

＜対話の流れ＞

同社は、独自の仕入れルート（職人とのネットワーク）を活かして、多様な組み合わせによる販売手法を採っている。この販売手法への考え方、仕入ネットワークの維持についての考え方、さらに、閑散期における販売についての考えについて確認を行った。

（対話により確認できた内容）

・同社では、あくまで顧客ニーズに合わせた販売を実施している。
・全国の名匠、職人と直接取引をしているため、上記のような販売形態が可能となっている。
・在庫が減り、管理もしやすい販売形態もあるが、あくまで個別に提案していく販売手法を貫いていきたい。
・リピート率は高い。
・小売店のため、休日が少なくなり新卒採用者の定着率に影響を与えている。
・社内だけでなく、レベルの高い職人の後継者がいないために生産が止まってしまうという現状がある。当社として課題としているが、直接の支援などはしていない。
・閑散期対策として催事も実施しており、一定の成果を上げている。同取り組みについては、新たな顧客層の来店につながっており、将来の見込み客とみている。
・現状、倉庫が複数に分かれており、可能であれば 1 か所に集約し、効率化を図りたいとの思いがある。

＜当事者の気づき・感想＞

（福島銀行担当者）

・経営者の考え方を把握しやすい

地域貢献に取り組みつつも利益は追及している。地場産業や伝統産業を重要視していることは、当社仕入に直結していることは勿論、日本の伝統を守り承継していくことの重要性と社会的意義もあり、当社もその一役を担っているとの意識を持っていることなど、今までは知り得なかったことを知ることができた。事業内容も項目を絞ってヒアリングすることで、経営者も積極的に話をしてくれる。

・新たな支援策の提案

銀行のネットワークを活かした伝統産業の紹介、特許権を活かした事業性評価など、今後の支援策の幅に広がりが見えるようになったと感じている。

（企業側）

・知ってもらうことで繋がりが広がる

事業について知ってもらうことで、今まで以上に関係性も構築され、横の繋がりも広がっていくことが期待出来る。ローカルベンチマークを活用して話すことで、事業内容を様々な形で伝えることが出来ると感じている。

＜課題と支援＞

独自の仕入ネットワークと販売手法を持っていることから、安定した支持を得ているが、今後において、市場が大きく膨らむことは考えにくい。その点では、現状の閑散期における新たな取り組みが必要になると考えられる。また、同社も課題としてとらえている倉庫について、集約化など効率化を図ることも検討材料としてあげることができる。なお、棚卸資産を担保とするABL当座貸越は実施済みである。

・社内外の人材確保

社内の人材については、現状若手の定着率が悪く、平均年齢が高まってきている。今後、同社独自の販売手法を維持するためには、高いレベルでの知識、ノウハウを継承していく必要がある。そのためには、人材育成方法の見直しや採用方法の見直しが必要になると考えられる。

また、同社の強みを支えている仕入先の職人の高齢化についても喫緊の課題となる。同社が直接に支援することは難しいところにあると考えられるが、この職人の技術が失われれば、同社の強みも失われる可能性が高いため、何らかの対応が必要となる。

これらについては、金融機関として直接的な支援は限られるが、人材育成ノウハウの提供などにおいて情報提供していく。

・新規事業への取り組み

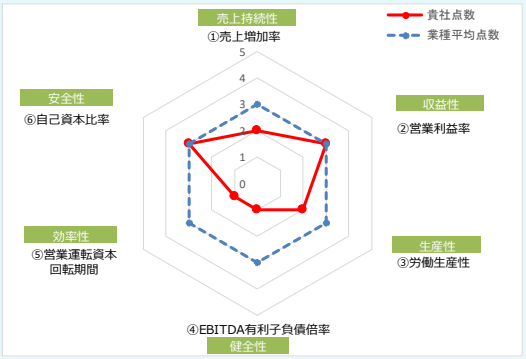
少子化および伝統文化への意識の希薄化から、今後需要が大きく高まることは考えにくい。その中で、現在取り組んでいる閑散期における販売や、新しい需要を喚起する商品開発が必要となる。直近では異業種とのコラボがあるということだが、このような取り組みを継続的に展開し、新たな顧客を創造していく必要がある。

・業務効率化

上記と同時に、業務の効率化を図る必要がある。具体的には、現在分散している倉庫の集約化である。この点については、金融機関のネットワークを活かし、物件の紹介及び資金面でのサポートが可能である。積極的に物件紹介をしていく。

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	-2.7%	2	3.7%	3
②営業利益率	1.7%	3	1.5%	3
③労働生産性	316(千円)	2	752(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	22.1(倍)	1	6.4(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	8.5(ヶ月)	1	1.2(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	21.9%	3	26.5%	3
総合評価点	**12**	**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 F
所在地	福島県
代表者名	●● ●●
業種（選択）	小売業

売上高	***,***（千円）
営業利益	**,***（千円）
従業員数	35(人)

■基本情報

商号	株式会社Ｆ
所在地	福島県
代表者名	●●　●●
業種（選択）	小売業

売上高	***,***（千円）
営業利益	**,***（千円）
従業員数	35(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	昭和**年*月**日生（**歳）　●●県出身 平成*年*月、●●高校卒 平成*年*月、●●大学卒 同年*月、●●入社（専門商社）で営業職を経験。 平成*年*月、当社に入社。 平成**年*月、商号変更時に代表者に就任。 「地域一番店」を目指し、未永く地域に貢献していくことが務めと思っている。
	後継者の有無	無
事業への着目	企業及び事業沿革	会長である●●●●氏が昭和**年上京し、写真店に勤務。 昭和**年●●●●●に勤務し営業部に所属。 昭和**年に独立し、妻の出身地である●●市に●●●を開業。 ●●●●協会加盟店
	技術力、販売力の強み	特許を取得した●●●（●●、●●、●●、●●●●●●、●●●●●）をはじめ、独自商品多く、●●●●●●●の品揃えがある。 ●●●は●●●●●●●●●●●●●当社オリジナル商品として、顧客ニーズに対応することができる。
	技術力、販売力の弱み	●●の多様性は、部品の種類、品数の増加に繋がり在庫が大きくなる特性がある。
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	ホームページ保有。社長はfacebookも利用。

企業を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	当社は企画から製造、販売、アフターサービスまで一貫したﾄｰﾀﾙｼｽﾃﾑを保有。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	全国●●●以上の名匠、職人との直接取引で、利用者のニーズに対応した商品提案が可能。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	従業員定着率：新規採用者は定着せず、平均年齢増加傾向。 休日：閑散期　●曜日、繁忙期（●月～●月）定休日なし 平均給与：**万円程度
	取引金融機関数と その推移	
内部管理体制への着目	組織体制	株式保有割合：（父）**%、（母）**%、（本人）**%
	経営目標の有無 共有状況	経営目標は地域一番店になり、生き残る。
	社内会議の 実施状況	一カ所に集合し会議は行っていない。 定期的に専務が各店舗を訪問し、店舗運営について指示を行っている。
	人事育成のやり方 システム	OJT中心、先輩社員の販売を見て学習する。 お客様が100人いたら、100通りの販売方法がある。 笑顔、やる気、根性が大事。

業種特性	●●業界は「少子化問題」が影を落とし、厳しい状況は今後も続く。 良い職人ほど、後継者不足が深刻。
	●男●女の父。多忙な仕事ゆえ「行事や子供との触れ合いは大切にしている」。その際「子供の目線でつきあう」のが大切だという。

課題・問題点	（銀行）季節商品による多大な在庫、必要運転資金調達。 （企業）少子化に加え、伝統行事に対する意識の希薄化。 （企業）社員の高齢化、ノウハウの継承、人材育成、倉庫不足。
支援策・改善策	（銀行）棚卸資産を担保とするABL当座貸越を実施済。 （銀行）●●向けの●●●●はないか？ （銀行）伝統工芸の紹介

■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

企画（●●）

●●●●の組み合せによる当社オリジナル商品、顧客ニーズ対応の商品とすることでブランド化。

社長、専務　企画アイデアを立案。

フロー②

●
原材料
●●
●●●
●●

フロー③

●●付け（●）
●●●

フロー④

●●

●●●

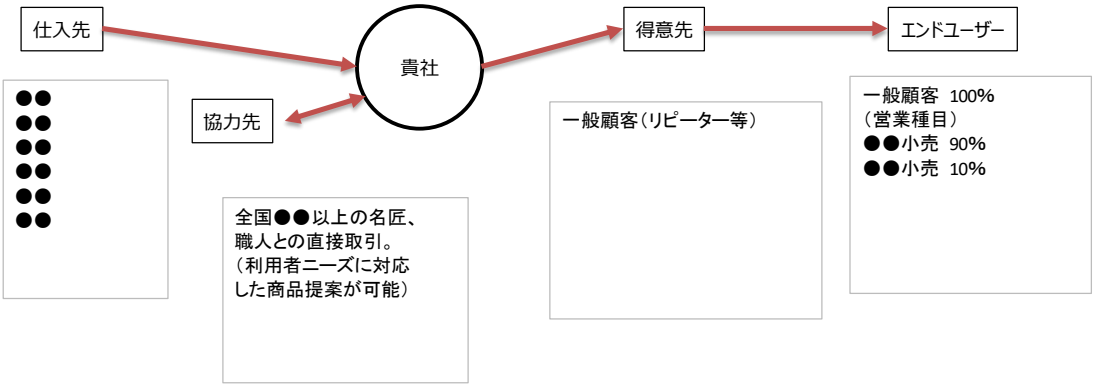
フロー⑤

組立
（●●）
●でなく、●●●を使用。
（当社オリジナル）
劣化、変色を防ぐ。
（●●●）
●●に薄い●●を●枚重ねてピッタリと貼り付けることで近影により美しい●●●●を表現。

顧客提供価値

顧客ニーズに対応したオリジナル商品の提供。
特許取得の●●●
（●●・●●・●●・●●●●・●●●●●）
●●●●
アドバイザー

■商流把握



3.6　成果と課題

本モデル事業の当初の目的は、「職員の対話能力向上」と「帳票類見直し」の 2 点であった。どちらの課題においても、モデル事業における短期間に実現することは困難であり、継続的な取り組みが必要である。ただ、本モデル事業における取り組みの中で、各目的に向かって今後取り組むべき方向が見えたのではないかと考える。

（1）職員の対話能力向上

①得られた成果

情報の非対称性は顧客が生じさせているのではなく、金融機関が聞かない、記録しない、引継ぎしないことが原因であると感じた。非公開である行内の資料とは違い、共有しながら進めることができるローカルベンチマークでは、経営者としっかり認識を合わせることが可能であるため、この問題点を解決できる。また、金融機関側の担当者が代わっても情報に漏れを少なくすることができ、無駄が省けるものと認識できたことは成果と言え、ローカルベンチマークの持つ特徴を最大限に活かすことになる。

本モデル事業では、いわゆる「聞き上手」なタイプを本部支援者とし、昼食会など準プライベートな場を設け、事業内容に固執することなく幅広い対話を実施した。その結果、ローカルベンチマークのフレームワークから外れ、経営者の愚痴等を聞くというだけでも顧客の胸襟を開かせることが可能であり、経営者の本音を聞き出せることが分かった。逆に普段セールスに長けている担当者の方が、（営業面を意識するためか）本音の部分を聞き出すことが困難で、敬遠される傾向にあることが分かった。今後、人材育成を進めていく中で重要な観点になると考えている。

ローカルベンチマークの特徴を活かし、企業との対話をさらに深度のあるものにするためには、このような観点を踏まえた上での職員の育成が必須となる。また、その育成においては、さらに「聞く（情報収集）能力」と「コンサル（指導）能力」の大きく 2 つの能力向上を目指す必要があるが、本モデル事業を通じて「対話・記録が得意な人材」とそこから「コンサルティング提案を導き出すことが得意な人材」がいることも同時に認識するに至った。最終的にはその 2 つの能力を両方とも同時に伸ばすことが求められるが、その実現には、大きな労力と時間が必要になるとも感じている。そこで、「聞く（情報収集）能力」と「コンサル（指導）能力」を峻別・特化することで新入社員等の早期の戦力化、ベテランのスペシャリスト化を図るという選択肢を検討する必要がある。

②今後の課題

「聞く（情報収集）能力」と「コンサル（指導）能力」を峻別・特化する選択肢があることを認識し、過去にとらわれない形で、今後の人材育成手法を検討していく。

また、「聞く（情報収集）能力」を補完するために、以下のような取り組みについても積極的に運用するか検討をおこなう。これらは、本モデル事業において一定の成果があった

と考えており、対話のモデル手法となると考えられる。

ⅰ）本音を聞くための取組

「普通の金融機関職員」が企業担当者の胸襟を開かせるためには、本モデル事業で取り入れた昼食会等準プライベート的なイベントは有効と考えられるため、今後の活用を検討していく（当然、債務者と債権者の適切な距離感を意識した上で)。通常の営業活動の中で時間をかけてリレーションを構築していくことが王道ではあるが、様々なイベントを乗り越えて苦難を共有することで「会社と銀行さん」という二人称関係性から「我々」という一人称の関係に昇華できるのではないかと考えている。

ⅱ）現場（従業員）へのアプローチ

本モデル事業では、従業員との対話を取り入れ、経営陣にフィードバックするという事例があった。この事例では、職員が当該企業の置かれている状況を理解する上で役に立ったという認識と、その内容を経営陣にフィードバックすることだけでも、経営陣が気づいていない社内の状況を提供することができ、当該企業内における情報の非対称性を解消するだけでも喜ばれることが分かった。今後モニタリングしていく中でも、現場（従業員）へのアプローチは、支援のひとつの形として有効であると考えられる。

（２）帳票類の見直し

①得られた成果

本モデル事業では、現場に負担なく、また、本部においても各社の状況が明確に理解できる形で、様々な帳票類を整理することを目的としていた。現時点では、その集約にまで至っていないが、ローカルベンチマークのような一定のルールの下に情報を集約していくことの有用性については、理解されたと考えている。

具体的には、現在訪問記録的な要素が強く、記載項目が限定されていない「顧客課題管理表」の記載内容に、ローカルベンチマークの非財務項目の要素を盛り込み、記載項目（テーマ）を絞り込むことで、普段の訪問の中で、無理なく・少しずつ対話するという方法が採れるのではないかと考えている。本モデル事業のように短期間ですべてを求めるのではなく、中長期的に各項目を対話により得ていくことによって、顧客との関係性を高めることが可能になるのではないだろうか。

②今後の課題

今後、全行に顧客との対話の深度を深めていく活動を広げていくにあたり、上述の人材育成方針と合わせて、本当に必要な情報項目について精査する必要がある。そのために「顧客課題管理表」記載内容にローカルベンチマーク非財務項目を参考にしつつ、対話で確認し記載（記録）すべき項目を検討していく。この項目については、トライ＆エラーを繰り

返しながら、事例を積み重ね、時間をかけて検討する必要があると考えている。遠回りのようだが、人材育成と絡めた展開であり、現実的に着実の手法であると考えられる。

本モデル事業を通じて福島銀行は、短期集中的に対話を進めることによって、必要となるスキルが「聞く（情報収集）能力」と「コンサル（指導）能力」の 2 つではないかと理解した。この点は上述の通り、人材育成方針に組み込み継続的に教育を進めていくことが必要となる。

また、同時にローカルベンチマークを活用した顧客理解を深める実践を通じて、全行における「事業性評価」が可能な体制を構築していく方針である。