４．埼玉縣信用金庫の事例（信用金庫）

4.1　埼玉縣信用金庫の概要

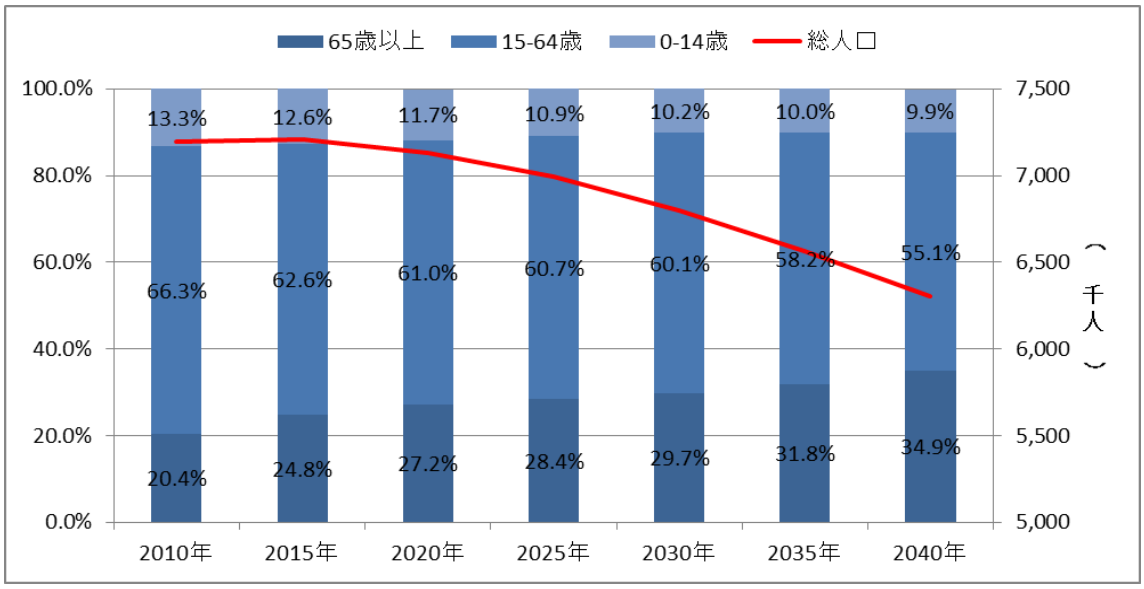
（１）埼玉県の経済動向

経済センサス基礎調査の平成 21 年と 26 年を比較すると、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）

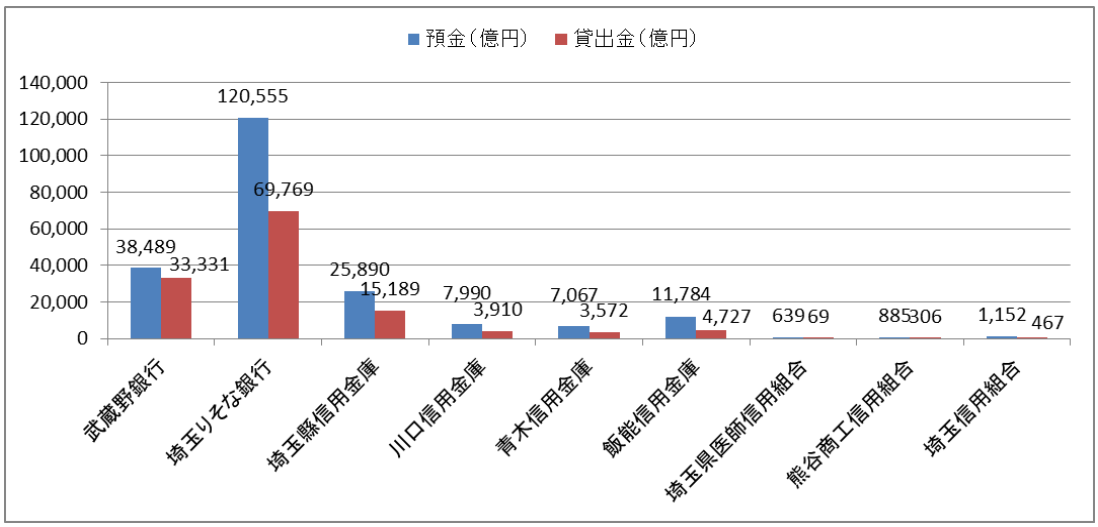
（２）埼玉縣信用金庫について

埼玉縣信用金庫は 1948 年に埼玉縣信用組合として設立されたが、1951 年に信用金庫法に基づき、埼玉縣信用金庫として発足した。埼玉県内には埼玉県に本店をもつ第 2 地方銀行が存在しないため、信用金庫ではあるが埼玉県では都市銀行である埼玉りそな銀行、地方銀行である武蔵野銀行に次いで 3 番目の預金・貸出金額を保有している。

当金庫はこれまでに地域密着型金融を使命として、「リレーションシップバンキングの機能強化計画」、「地域密着型金融推進計画」などを打ち出しビジネスマッチングや課題解決支援等様々な施策を行ってきた。中期経営計画においても「BEST　SOLUTIONS～地域と金庫の課題を解決する～」を掲げ、地域密着型金融の深化を試みている。

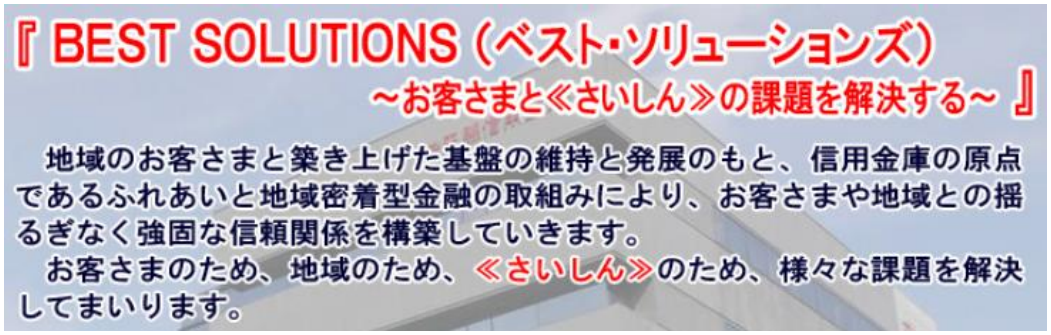
また、地域密着型金融の具体的な取り組み項目として「お客さまに対するコンサルティング機能の発揮」と掲げているように、非財務の情報を把握するためのシートとして平成 24 年から「課題把握シート」を運用し、取引先の課題の把握・ソリューションの提案を行っている。

図表 3　埼玉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：埼玉縣信用金庫中期経営計画 平成 28 年～30 年度

図表 5　地域密着型金融の具体的取り組み

重点項目の具体的取組み

1．お客さまに対するコンサルティング機能の発揮

1－1．日常的・継続的な関係強化と経営の目標や課題の把握・分析

1－2．最適なソリューションの提案

2．地域の面的再生への積極的な参画

3．地域やお客さまに対する積極的な情報発信

出典：地域密着型金融取り組み状況について 2015 年度

4.2　モデル事業における目的・狙い

埼玉縣信用金庫は地域密着型金融機関として、さまざまな施策を積極的に実践してきた。平成 26 年度からの中期経営計画では、「BEST SOLUTIONS～地域と金庫の課題を解決する～」を掲げ、「地域（お客さま）の課題の解決」および「金庫の課題の解決」の 2 つのソリューションへの取り組みを実践してきた。これらの背景のもと、下記 3 点を本モデル事業における目的とした。

①課題把握シートの質の向上

埼玉縣信用金庫では「課題把握シート」という独自シートを用いて取引先の定性面把握に努めている。しかしながら、「課題把握シート」は取引先の課題把握及び解決が本来の目的であるのにも関わらず、作成枚数を営業店の表彰項目としたために質より量が重視されている傾向があった。また、作成者による視点のバラツキも課題と挙げられていた。この機会にローカルベンチマークの視点を活かし、顧客の課題を深掘りしていくためのポイントの整理を視野に入れることとした。

②課題把握からソリューション提案の実現

中期経営計画では「BEST　SOLUTIONS」と掲げているように、埼玉縣信用金庫では「課題解決」を重点項目の一つの柱とおいている。その一環として、平成 28 年 8 月に「女性の為の事業承継セミナー」を開催したこともあり、事業承継に課題を抱えているセミナー参加企業 2 社において「課題解決」の第 1 歩としてローカルベンチマークを通じた対話を実施することとした。

③地域内ビジネスマッチングの活性化

埼玉縣信用金庫では 10 年以上前より、埼玉県内でのビジネスマッチングに力を入れており、 マッチングの質を向上し地域を活性化に貢献するために、今後どのような業種に力を入れていくことが最善なのか検討を行っていた。そのため、このモデル事業を RESAS や農

林センサス等の公開データを用いた地域経済の分析、埼玉県の業界構造や特徴、今後の傾向についての把握などに活用できないかと考えた。

4.3　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。埼玉縣信用金庫は本事業では第一段階と第二段階を並行して実施した。下記、①~⑥の番号は次図の番号と連動している。第1段階においては次項で詳細に記載する。

① 第一段階によるデータ分析

ローカルベンチマークの第1段階にあたる地域経済分析を下記のオープンデータを用いて実施した。

・RESAS による地域経済分析

・農林業センサス[1]による産業分析

② 企業選定

埼玉縣信用金庫と「サイタマ・レディース　経営者クラブ[2]」は、事業承継を得意とする専門家を講師に招き、平成 28 年 8 月に女性経営者・女性経営幹部を対象とした事業承継セミナーを実施していた。「サイタマ・レディース経営者クラブ」は異業種交流会などの活発な活動を通じて埼玉県内に広くネットワークを形成している。当金庫としては、地域活性化のためには女性の活躍が重要であり、加えて同セミナー参加企業のフォローにつなげられることから、同セミナー参加企業の中から当金庫としても経営支援に力を入れていきたい 2 社をモデル事業の対象として選定した。

③事前説明

本事業の統括部署を営業企画部と定め、営業店担当者と共に対象企業へ事前説明を実施した。

④対話

①のセミナー講師として招いた事業承継・知的資産経営支援の経験を有する専門家を中心に計 3 回（1 回約 2 時間）の対話を実施した。対話ではローカルベンチマークを用いて、事業承継を行う上で重要となる「顧客提供価値」を再認識し、ローカルベンチマークとは別に対話集の記録を行った。訪問体制は、専門家、営業店担当者 1 名、本部職員 1 名、事

---

[1] 農業センサスとは、農林水産省が 5 年ごとに農林業を営んでいるすべての農家、林家や法人を対象に行っている調査　http://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/index.html

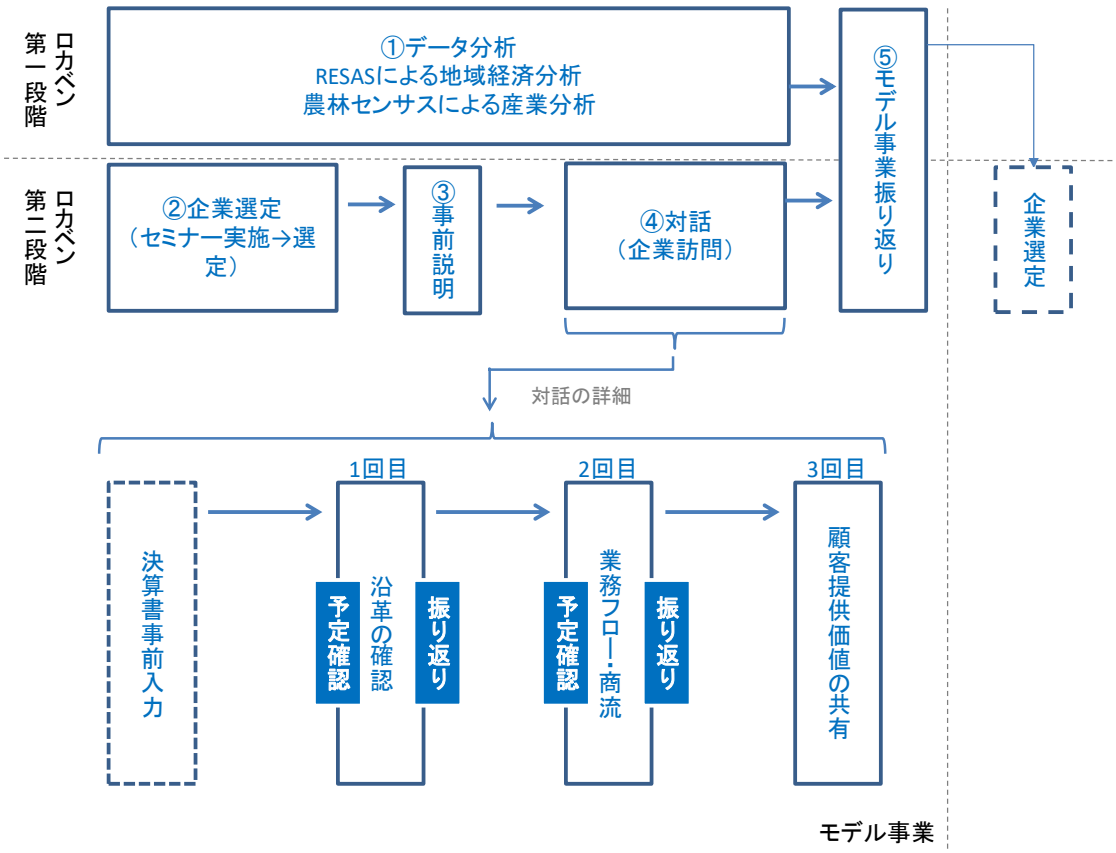
[2] サイタマ・レディース経営者クラブは、埼玉県の女性経営者･幹部を対象とした異業種交流グループ http://s-ladies.com/

務局の合計 4 名で実施した。基本的には、OJT 方式を取り入れ、専門家主導のもと対話を実施し、訪問後に訪問メンバーで振り返りを実施した。

⑤モデル事業振り返り

同時に進めていた第一段階活用による地域経済分析（詳細は次項）の共有及び、今後ローカルベンチマークの視点を、企業との対話にどのように活用していくか等について、現場の営業店担当者の意見も交え検討した。

図表 6　埼玉縣信用金庫の実施スキーム



4.4　第一段階の実施

埼玉縣信用金庫は、（1）埼玉県全体の産業と（2）特徴的な産業の現状把握分析から、埼玉縣信用金庫として（3）“地元に何が貢献できるのか”という 3 つの観点から分析を実施した。当分析は本事業内での第二段階につなげる分析ではなく、長期的な視点で第二段階につなげる糸口とするものである。

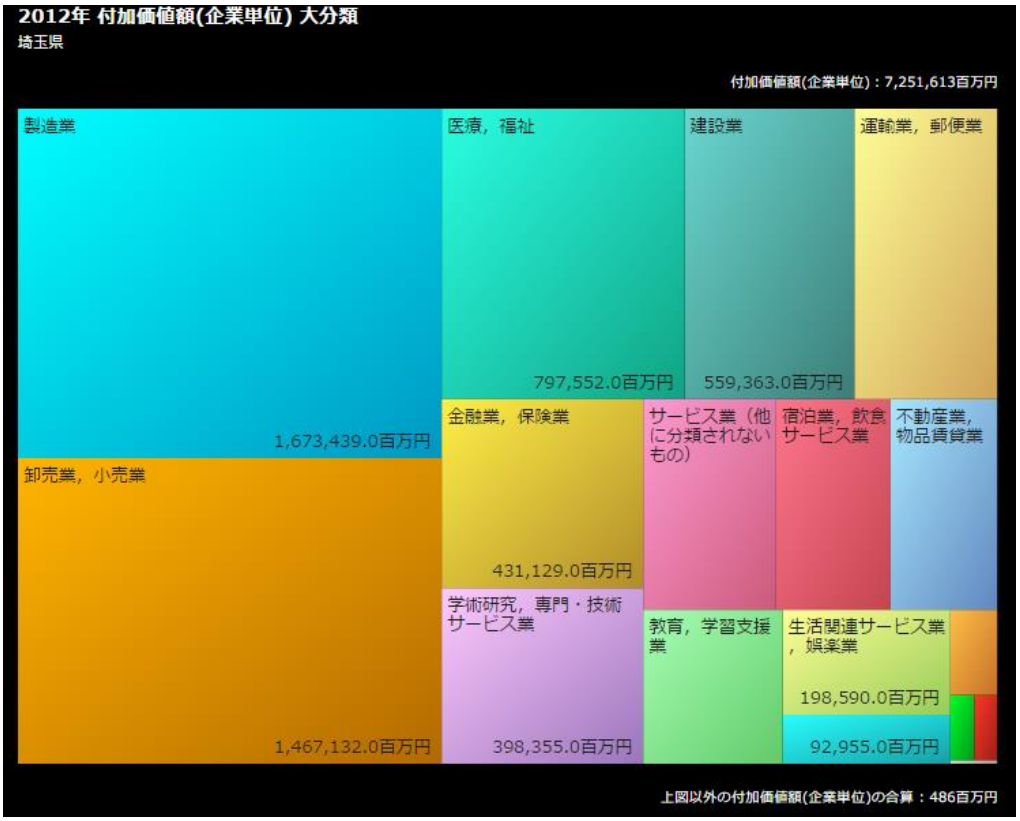
（1）埼玉県全体の産業

第一段階の分析の一つ目の観点が埼玉県の産業の現状についてであるが、埼玉縣信用

金庫では、モデル事業実施前より埼玉県の産業構成と当金庫との取引構成の実態を比較すると濃淡があると考えられていた。濃淡の「濃」の部分においては従来通りの取り組みを実施していくが、「淡」の部分において特に支援を強化していきたい意向があった。本モデル事業の第一段階では、今後の営業面に生かせるマーケティング資料として検討を行った。

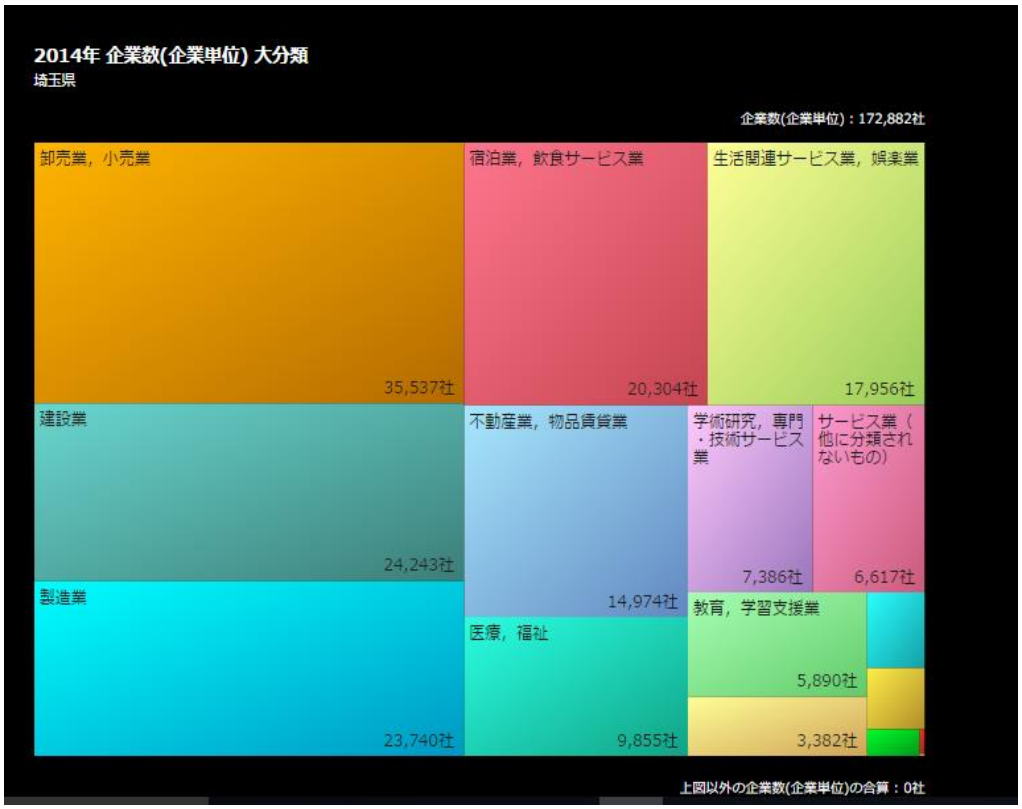
結果、埼玉県では売上高や従業員数では「卸売業・小売業」が 1 位を占めていたが、付加価値額では「製造業」が最も高い業種となり、「卸売業・小売業」「医療・福祉」が次いだ（図表 7）。また、企業数で見ると、「卸売業・小売業」や「製造業」に加えて、「建設業」「宿泊業」「飲食サービス業」等が多いことが分かった（図表 8）

図表 7　付加価値額詳細（埼玉県における 2012 年付加価値額(企業単位)大分類）



出典： RESAS 産業マップ　全産業花火図

図表 8　企業数（埼玉県における 2014 年企業数(企業単位)大分類）



出典： RESAS 産業マップ　全産業花火図

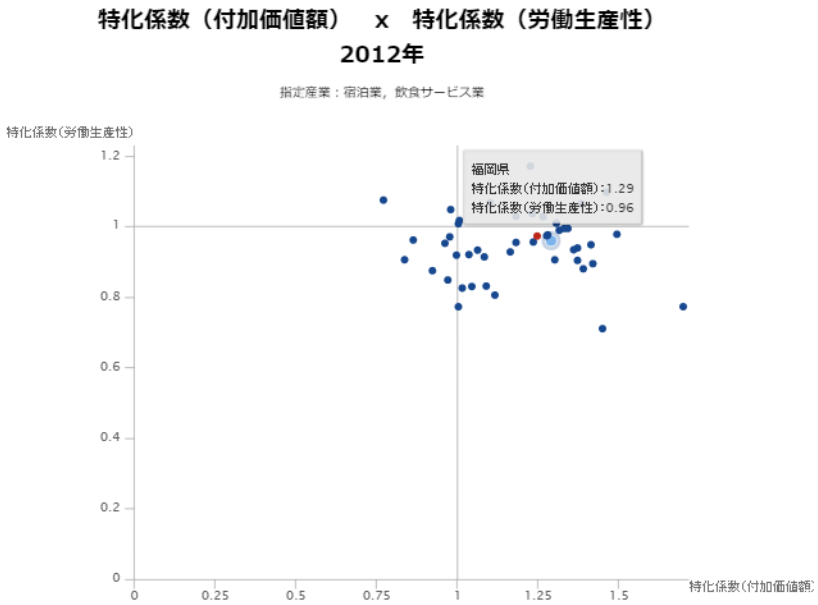
（２）宿泊業、飲食サービス及び食料品製造業についての分析

企業数から地域に与える影響が大きい業種として「宿泊業」「飲食サービス業」についての分析と、付加価値額が最も高かった製造業の中から他県と比較して埼玉県の構成比が特に高い「食料品製造業」に絞って分析を実施した。

「宿泊業」「飲食サービス」は埼玉県内においての特化係数は 1.25 と高い結果となっており、企業数も多く重要な産業といえる。実際に特化係数が近似している都道府県としては福岡県が挙げられる（図表 9)。また、埼玉県と福岡県の宿泊業、飲食サービス業の財務内容について比較すると、埼玉県の方が営業利益率や ROA が低いことが分かる。また、設備投資(総額)も比較して少ないことから、収益性改善に向けた設備投資等の提案を個社に行っていくことで、域内の宿泊業、飲食サービス業全体の活性化につながるのではないかと推察できる（図表 10)。

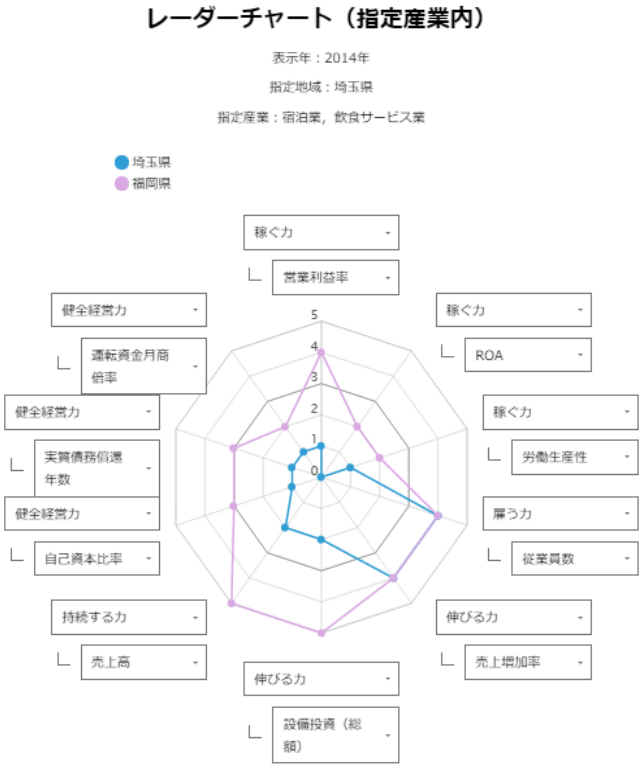
「食料品製造業」においては、首都圏の 3 県(埼玉、神奈川、千葉)で比較すると、埼玉県の食料品製造業の製造品出荷額等(実数)は直近で最も大きくなっていることが分かる（図表 11)。実際に、埼玉県の食料品生産額は全国 6 位と上位を占めている（図表 12)。一方、事業所数（実数）の推移を見ると、首都圏 3 県全て減少傾向にあり、食料品製造業の集約化が進んでいると考えられる（図表 13)。

図表 9　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）



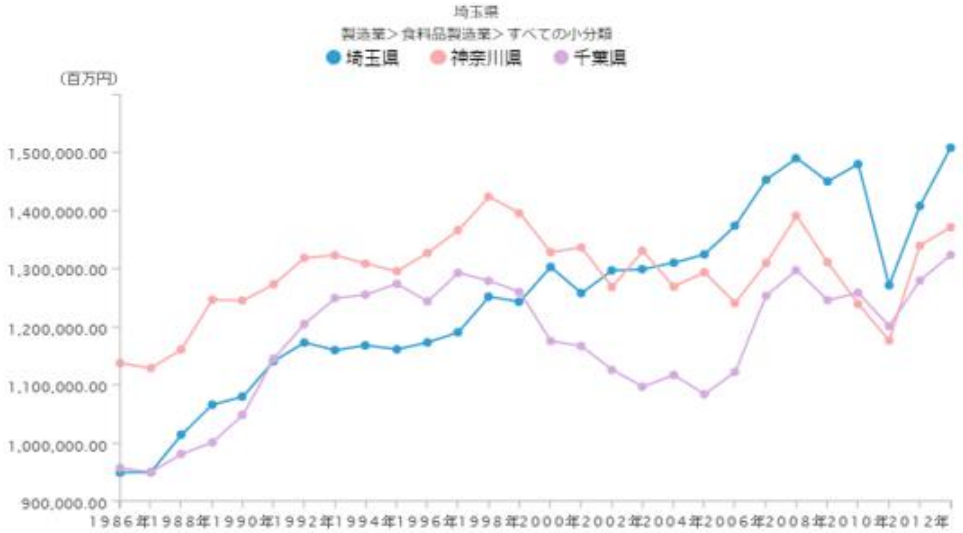
出典：　RESAS 産業マップ　稼ぐ力分析

図表 10　埼玉県と福岡県の医療・福祉事業者の財務比較



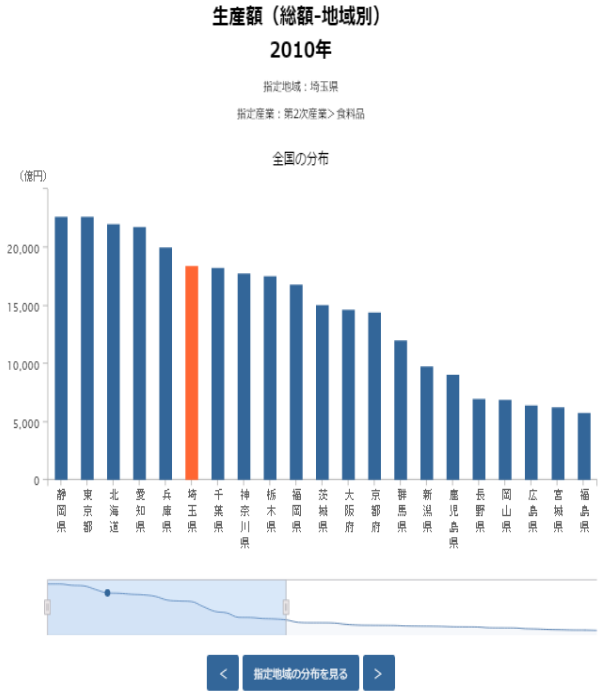
出典：　RESAS 産業マップ　中小・小規模企業財務比較

図表 11　首都圏 3 県の製造品出荷額等（実数）の推移比較



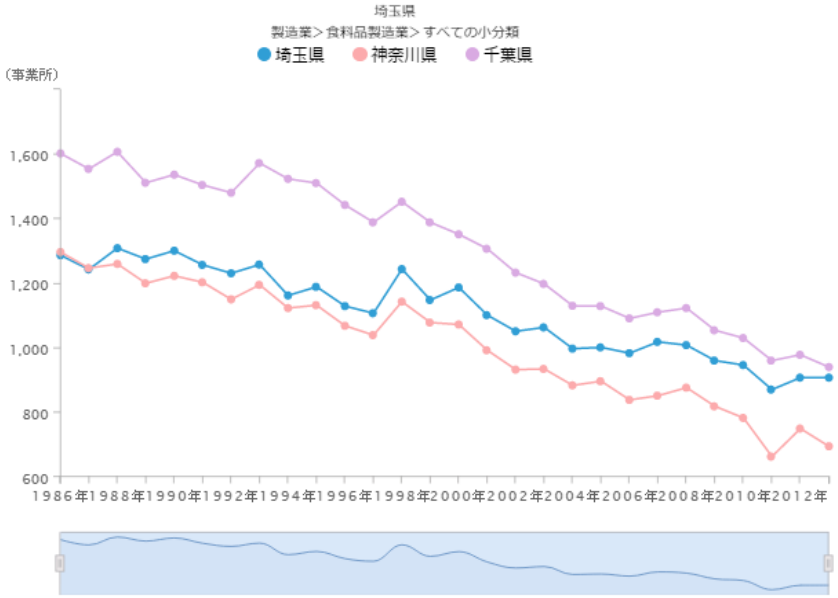
出典：RESAS 産業マップ　製造業の地域間比較

図表 12　食料品生産額（総額・地域別）



出典：RESAS 地域経済循環マップ　生産分析

図表 13　首都圏 3 県の食料品製造業の事業所数（実数）の推移



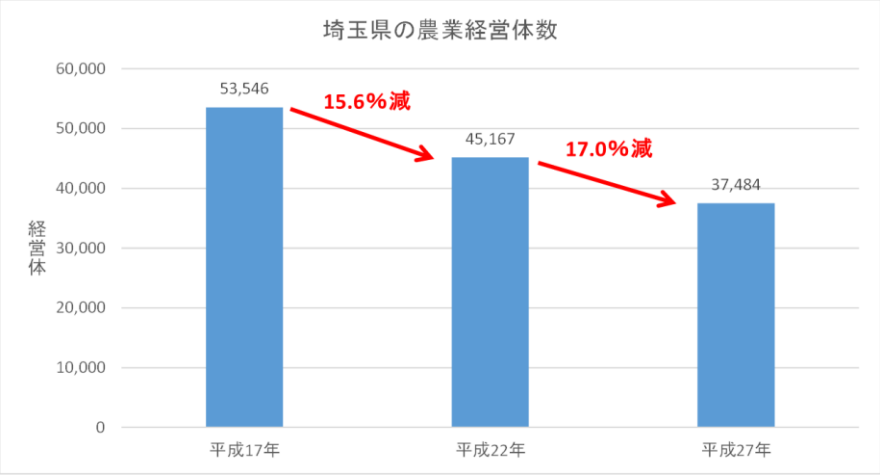
出典：RESAS 産業マップ　製造業の地域間比較

（３）農業の分析

三つ目の観点としてあげていたのが埼玉縣信用金庫として“地元に何が貢献できるのか”という点であり、この分析を通じて地域の業種特性を活かしたビジネスマッチングを検討していた。（２）の分析で首都圏の 3 県(埼玉、神奈川、千葉)で比較すると埼玉県の食品製造業の製造品出荷額等(実数)は直近で最も大きくなっているにも関わらず、食品製造業との取引が少ないという認識もあった。埼玉県は食料品生産額が全国 6 位と上位であり、東京という大消費地が隣接している立地を生かし、6 次化の促進にもつなげていきたいという考えにより農林センサスを活用し「農業」に特化した分析を実施した。

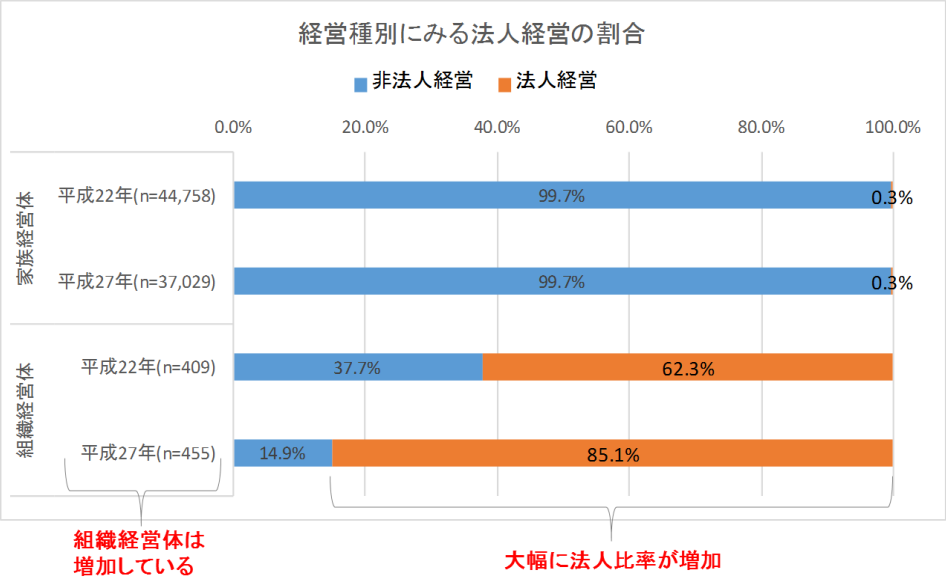
結果、（２）の分析でも食料品製造業の事業所数が減少傾向にあったが、農業経営体数も年々減少傾向にあり、10 年前と比較し約 16,000 経営体程度減少し、平成 27 年には 37,484 経営体となっていた（図表 14)。ただし、経営体の内訳をみてみると、家族経営体は減少しているものの、組織経営体は増加しており、特に法人経営の割合が大幅に増加していることが分かった（図表 15)。さらに、経営耕地面積規模別に農業経営体数の増加率をみると、耕地面積規模も増加傾向にあり、農業の大規模が進んでいることが見て取れた（図表 16)。ただし、依然として農協への販売が主であり、食品製造業や外食産業への販売、消費者への直売は割合が小さいため、埼玉県内での 6 次化へのポテンシャルは大きいと考えられる（図表 17)。

図表 14　埼玉県内の農業経営対数の推移



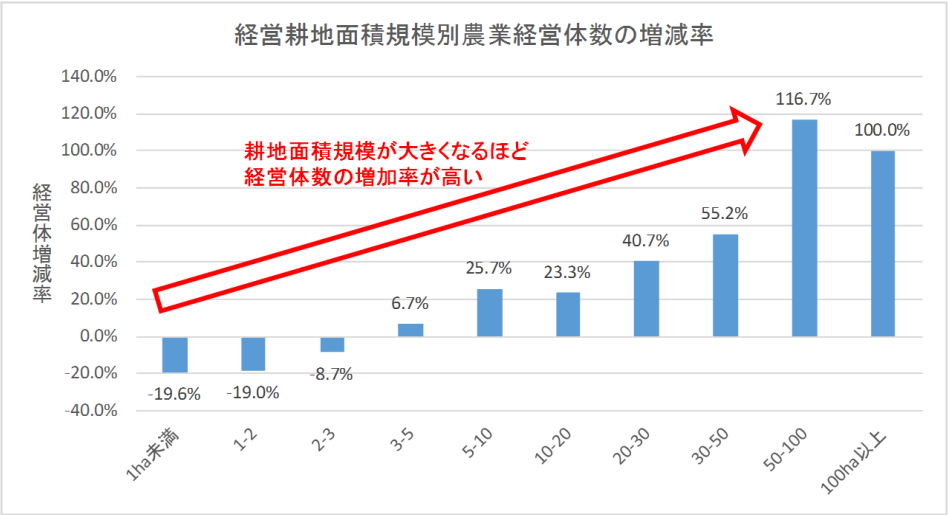
出典：2015 年農林業センサス

図表 15　経営種別にみつ法人経営の割合



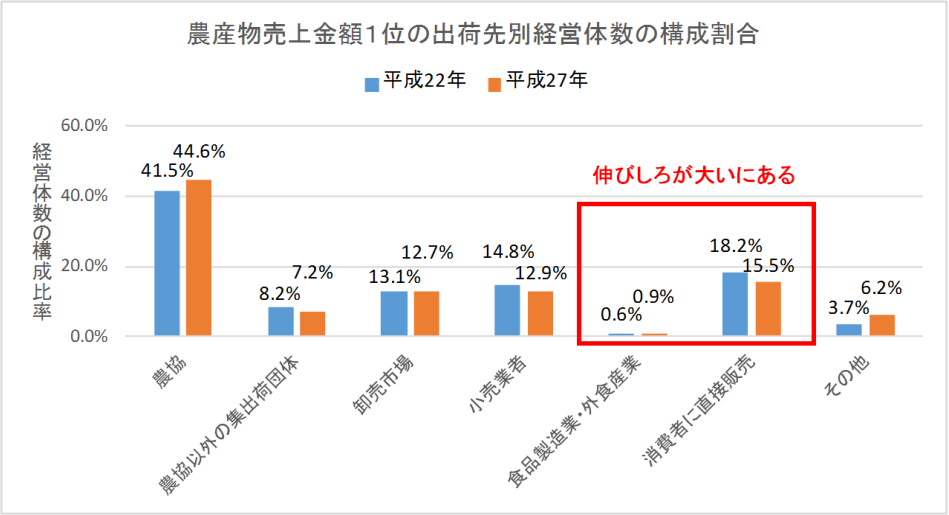
出典：2015 年農林業センサス

図表 16　経営耕地面積規模別農業経営対数の増減率推移



出典：2015 年農林業センサス

図表 17　出荷先別経営体数の構成割合



出典：2015 年農林業センサス

4.5　支援対象企業

◆2 社一覧

商号	業種	従業員数（人）	売上高（千円）
①A社	運輸業	－	58,904
②B社	塗装業	32	420,000

4.6　第二段階の実施

（1）活用ツールと対話の手順

図表 6 で対話の流れについては記載したが、1 回目の対話は「沿革」の視点から、2 回目の対話は「業務フロー、商流」の視点から洗い出しを行った。1 回目、2 回目で洗い出した内容を基に、3 回目では参加者全員で「顧客提供価値を再認識」する流れとした。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た。また、ローカルベンチマークのツールとは別に全 3 回の対話過程をまとめた対話集を作成した。これは今後、対話を行う職員が今後の支援やモニタリングを行っていく上で参考とするためのツールとして作成したものである。

（2）対話事例

①A社

項目名	内容
業種	運輸業
売上高（千円）	58,904
従業員（人）	－

当社は、楽器や精密機器を中心に輸送を行っている運輸業である。昭和 10 年に創業されてから約 80 年間、代々引き継がれ現在の社長は 3 代目になる。お客様に「安心・安全」を約束するためにもお客様毎のニーズに合わせた真摯な対応を行っているのが当社の特徴である。

＜事前情報＞

・楽器に特化した運輸業を営んでいる（楽器・精密機械の輸送に強み）。
・直近で輸送用のトラックの購入にあたり融資の相談を専務より受けていた。
・専務がサイタマ・レディース経営者クラブ会員

＜選定の背景＞

平成 28 年 8 月に「女性の為の事業承継セミナー」に専務が参加。専務は社長の妻であり、サイタマ・レディース経営者クラブ会員でもある。埼玉縣信用金庫はメイン行として融資

を行っており、「楽器専門」の運輸業として事業に魅力があった上、直近で新規融資の話があがっていたことが選定の理由である。

＜対話の流れ＞

当社の本社と埼玉縣信用金庫の営業店が徒歩圏内であるため、毎回融資の相談時等は専務から営業店に足を運んでいただいていたこともあり、今回本社に訪問したのは初めてであった。1 回目の訪問では、初代が創業した頃からすべての「沿革」の洗い出しを行った。そして、2 回目の訪問では当社のお客様へ輸送するまでのフローをお客様ごとに洗い出しを行い、約 3 時間弱の対話に及んだ。3 回目には、対話にて洗い出しを行ったことを元に「当社は何業であるのか」「お客様に提供している価値は何か」等の視点に基づき意見交換を実施した。

＜対話により確認できた内容＞

・当社は単なる”モノ”を運ぶ運輸業ではなく倉庫業を兼務した運輸業である。
・お客様への”共感・共鳴”を行う工夫（ブログ等）を盛り込むことで、お客様から数ある運輸業の中から当社を選んでいただけるフローを築いている。また、初めての取引時には必ず社長自ら現場に足を運び対応を行っている。
・より安心・安全に輸送を行うために、独自に輸送する道具（例：特殊楽器の固定道具）の製作を行っている。
・現在の事業として①従来から行っている精密機器等の輸送、②新規事業として始めた楽器の輸送の 2 本柱で行っているが、将来的には 3 本柱で支えていきたいという意向があり、現在 3 本目の柱を模索中である。
・親族経営を行っており現社長は 3 代目であるが、初代、先代共に事業承継を行う前に病気を患い亡くなっており、十分な事業の承継ができていない。
・現在、後継者に相応しい人が不在である。
・経営サイドとトラック運転手などの現場サイドでコミュニケーションが不足していると考えており、定例会議などを実践している。

＜当事者の気づき・感想＞

（埼玉縣信用金庫担当者）

・より詳細な深堀を実現

ローカルベンチマークの活用により今まで以上に将来の展望について何をしようとして

いるのかが明確になり、企業の戦略が見えてきたと考える。また、今回の事業で、事業内容を深く掘り下げたことにより、経営者の考え方や経営課題も理解できた。

（企業側）

・第 3 者の視点から得られる気づき

過去に今後の事業の方向性を考えるにあたり、社長と専務独自で当社の沿革や事業内容の洗い出しを行ってきたにも関わらず、今回将来の事業方針や人材育成等、質問の答えに詰まる点がいくつかあった。そのような答えが詰まる部分は独自で洗い出しを行ったときに深堀出来きれていなかった点であり、第 3 者の視点で経営内容を俯瞰して観察していただく機会の設けて頂いたことに感謝している。また、最終的に自社が顧客から選ばれている理由や自社の抱えている課題などを明文化していただき、頭の中の整理になった。

・自社の問題と今後の方向性の再認識

三面鏡の姿見に自社を映し出してみるようなもので、弱く、恥ずかしい、これが、弱点だという後姿（普段見ることができない)、また、気づかなかった可能性のヒントを発見することも出来た。作成いただいた対話集は、自社の問題を再認識し、健全な安定経営を実現する為の行動指針の手引きになった。

＜課題と支援＞

平成 28 年 8 月に「女性の為の事業承継セミナー」に参加していたこともあり、事業承継に対するソリューションの提示が事業の目的の一つであった。しかし、それ以外にも対話を行うことで、認識していなかった課題の把握にもつながった。また、当社の売上増加は取引先毎に変える楽器の運び方の工夫や運輸業の仕事における考え方から多くの取引先が当社をリピートしていることが分かった。その高いリピート率こそが売上増加につながっており、今後財務面では増加運転資金の支援等も検討していく意向である。

・事業承継のための準備

当社は親族経営を行っており、現社長は 3 代目であるが初代、先代共に事業承継を行う前に病気を患い亡くなってしまったこともあり、事業の引き継ぎがしっかりおこなえていない課題がある。今回のモデル事業では、創業時からすべて洗い出しを行い、しっかり次の世代に引き継いでいけるよう「対話集」として文書で記録に残すことを行った。

・経営サイドと現場サイドでのコミュニケーション不足

経営サイドと現場サイドではコミュニケーションが不足することが多くあるため、社内の全体会を年に 2 回実施し、理念や経営の方向性を共有することに努めている。また、経営サイドにおいては、全体会で目標に掲げた項目は達成し、有言実行する姿を示すように

していきたいと考えている。今後、埼玉縣信用金庫でも他社事例等を紹介しつつ、継続的に状況を把握していく。

・3 本目の柱の構築

当社の現在の事業として①従来から行っている精密機器等の輸送、②新規事業として始めた楽器の輸送の 2 本柱を将来的には 3 本柱にしていきたいという意向があるが、現在 3 本目の柱は明確になっていない。当社はお客様一人一人に向き合い、真摯に丁寧な対応を行っていることが、顧客から選ばれている理由である。今後、事業を継続・拡大していく上で、その当社の良さ・戦略を失わないよう埼玉縣信用金庫はしっかり共通認識を持って、ビジネスマッチング等を通じた支援を行っていく。

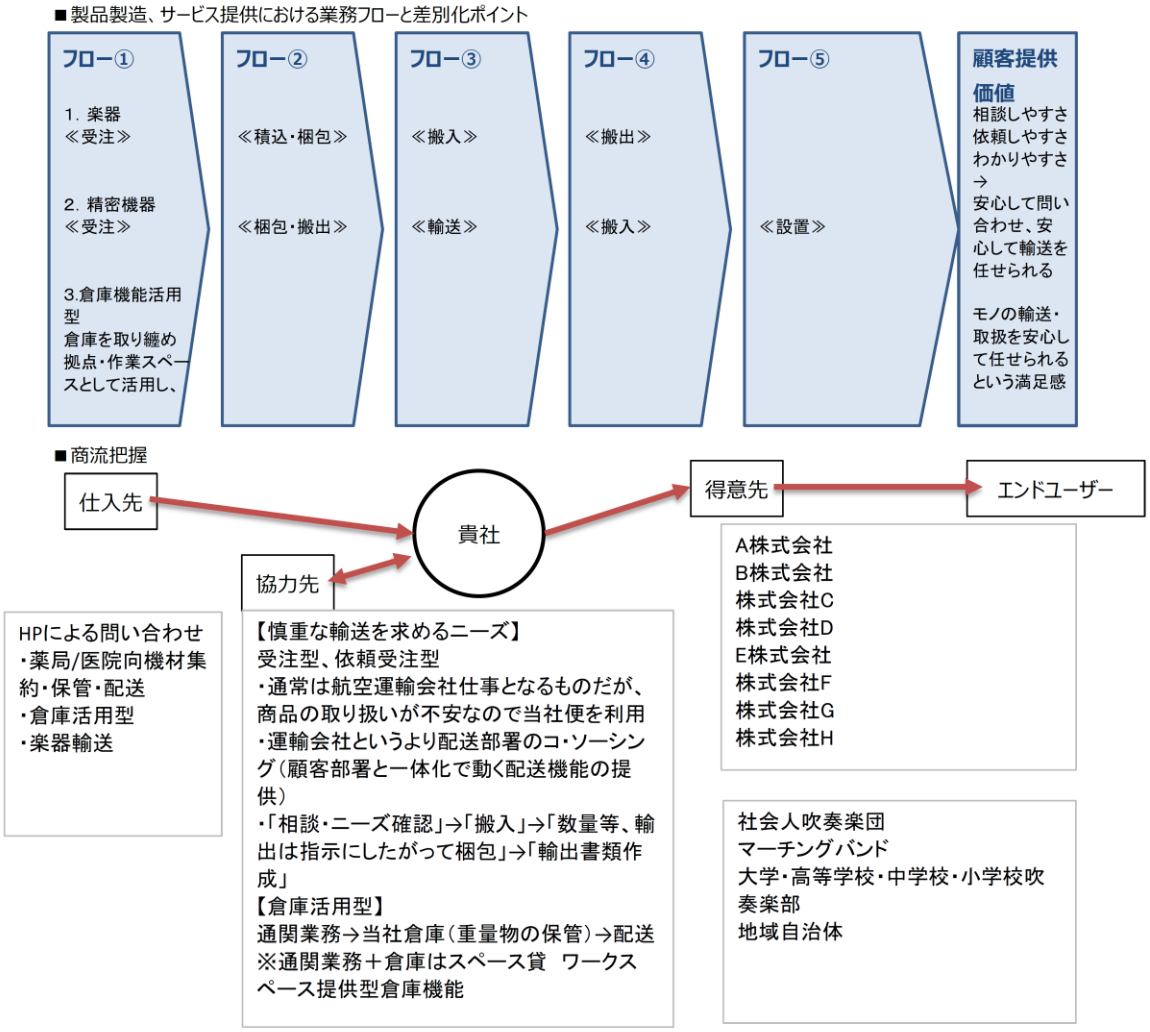
■基本情報

商号	A社
所在地	[redacted]
代表者名	[redacted]
業種（選択）	運輸業

売上高	58,904(千円)
営業利益	[redacted]
従業員数	[redacted]

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	**【安心・安全に取り組み、安全・安心を提供する】** 安全第一に地道な取り組みを継続し、お預かりする大事な輸送品を丁寧に取扱うこと。お客様に対し常に真摯な対応をこころがけ、安心をおとどけすること。 → 運送業としての業務運営上の安全 → 運送業としてのモノの輸送にかかる安心・安全 → 慣れない・不安を持つお客様に対する安心 **【品のある会社に】**：教育者でもあった先代から培ってきた他の運送業者とは異なる経営組織風土 →慎重な取扱い・誠実な対応が求められる輸送
	後継者の有無	現状不在・未定であるが、経営理念や理念に基づく運営を理解する社内人材は居る
事業への着目	企業及び事業沿革	【創業】昭和10年用達・荷物等で興業であった運送業務の運送を開始　【転機】教育者であった2代目の他の運送業者とは異なる姿勢が評価され慎重な扱いがひつような機械等の輸送を任され、昭和36年法人化。　（現業のルーツ）昭和62年学校関係の楽器輸送業務譲受 【転機】平成2年坂戸倉庫開設 【転機】平成5年現代表者が代表取締役就任 【転機】リーマンショック後の不況の中、自社の特長を見つめ直し、楽器輸送等に活路を見出し
	技術力、販売力の強み	慎重な取扱い・誠実な対応が求められる楽器や精密機器等の輸送→源泉：2代目から続く運送業らしくない品のある誠実対応、安心・安全をお客様に提供する取組み 自社の特性（一般の運送業らしくない誠実性・安心感）を活かした市場へのアプローチ姿勢→源泉：沿革・特徴を振り返りからのビジョン形成 倉庫を活かした輸送プラスワン機能の提供　　共通ニーズ：「リフト付き」輸送車を強みに
	技術力、販売力の弱み	一般の運送業が得意とする大型輸送、大量対応は社風・人材・輸送機材等の関係からの制約がある
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	ＧＰＳ機能による輸送荷物の位置確認→配送手配指示・配送状況の連絡・確認に活かし、お客様に安全・安心を提供する手段として活用している

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	他社とは異なる運送業の姿勢を評価する先に対するシェアは高い（倉庫機能と合わせて専属等の個別シェア） →他社には無い倉庫機能（活用方法）等と組み合わせた特殊市場形成 楽器輸送分野では地域におけるニッチトップ →市場は必ずしも大きくはないが、身の丈に合った比較的安定市場に育ちつつある（①当社の対応姿勢・輸送姿勢・輸送技術、②少子化の中での学校の特色としての取組み強化、③親の子の活動への傾注等を背景）
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	輸送取扱品目は主要顧客の産業盛衰により変動 ・顧客リピート率は高い（精密機械等輸送や倉庫活用型輸送は定着） ・楽器輸送は高いリピート率（一度使うとリピーターになる率が高い）
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	現行の体制は安定 勤務日数・業務繰り回しは全体で調整 平均給与は現状高いものでは無いが、仕事の成果を共有する機会を設けて取組んでいる状況
	取引金融機関数とその推移	埼玉縣信用金庫（主力） 取引上の大きな変動はない
内部管理体制への着目	組織体制	経営2名 社員　ドライバー専任6人＋配車兼務1名＝計7名　　H24頃から現体制で安定→過去との比較では大幅減・人員構成も古参から理念共有できる人員中心に変化して現在に至る
	経営目標の有無 共有状況	一定の目標を持ち、これを経営・社員の間でのビジョンや経営情報・顧客の声等の共有は年2回の全体会の他、適宜実施。ブログ等は社外だけでなく社内コミュニケーション（情報共有）にも寄与
	社内会議の 実施状況	社内の全体会（定例　年2回）を実施し、理念・情報を共有 配車担当とは逐次業務の安全関係や配送指示上の認識・情報の共有を図っている
	人事育成のやり方 システム	安全教育を中心に理念・進むべき方向を全社員に語り伝え、取組成果の情報共有を図ることで気づきや意識の向上を図っている（楽器等の取扱いや顧客対応のポイントを共有）



②Ｂ社

項目名	内容
業種	塗装業
売上高（千円）	420,000
従業員（人）	32

当社は、高い品質レベルを要求される自動車の部品塗装を中心に事業を行っており、約30 年の実績に基づいたノウハウと技術を保有している。当社では自動車部品の塗装の品質を維持するために厳しい社内検査要領を定め、「密着検査」や「異物混入検査」等様々な検査を行い、塗装のロット管理をしている。また、お客様に当社の品質への取り組みがご理解いただけるよう、ISO9001 を認証取得している。

＜事前情報＞
・高い品質レベルを要求される自動車部品を中心とした塗装を行っている
・ここ数年で事業承継を予定している
・ISO9001 認証取得企業
・ものづくり補助金採択により塗装ラインのオートメーション化を実施
・中小企業診断士に相談を行っている

＜選定の背景＞
平成 28 年 8 月に「女性の為の事業承継セミナー」に社長の娘が参加。当社は、埼玉縣信用金庫がメイン行ではないものの、さいしんコラボ産学官会員への入会やさいしんビジネスフェアへの出展など、当社は埼玉縣信用金庫の企画に積極的に参加している。ものづくり補助金についても埼玉縣信用金庫の指導により採択を受けて設備を導入し、ますます活躍の場を広げるべく活動を行っている。そのような中、現社長の高齢化に伴い、息子である専務に事業承継を行うタイミングであったため、何か支援ができないだろうかと考えていたことがモデル事業で当社を選定した理由である。

＜対話の流れ＞
当社は時間の都合上、本モデル事業内で行う対話は 2 回に集約し実施した。1 回目の対話では、現在 2 代目である社長をメインに会社の「沿革」やこだわり等について伺い、参加メンバーで共通認識を取ることを図った。2 回目の対話では社長のみならず、息子の専務や総務部に属している娘にも積極的に参加していただき、ホワイトボードを活用しながら、業務フローの洗い出し等を行い、顧客提供価値について検討を行った。

＜対話により確認できた内容＞
・現社長の技術を認め、外部招聘したことにより自社工場を持つ企業として成長した企業であった。
・塗料のシンナーは季節や天気によって配合も異なってくるため、むら等が出ないよう高品質を保つには、ノウハウも設備も必要となってくる。
・主取引先が自動車メーカーであり、自動車業界の業績に当社の業績も連動しているが、自動車業界は波がある。
・近年自動車メーカーの担当者も塗装知識が下降傾向にある。
・経営者は「縁」を大切にしていきたいという考えがあり、自らお客様の所に足を運び対面での打ち合わせを行うだけでなく、自社で塗装の勉強会を開催したりしている。
・若い人材の定着に課題を感じている。塗装は個性がでてはいけない仕事であり、従業員はどうしても作業者の 1 名でしかないと感じてしまい、自己の存在感や達成感が得ることができないと考えている節がある。

・来年に海外の留学生３名を採用予定である。

＜当事者の気づき・感想＞
（埼玉縣信用金庫担当者）
・顧客情報の再認識
　企業の成り立ちから、塗装に関する高度な技術・ノウハウ・こだわりや取引先の内容・関係性等、初めて理解できた点が多かった。特に財務面以外の取引先との関係や、企業の理念、社員教育状況等は実際に聞いてみないとわからないものであった。

（企業側）
・アウトプットの活用
　自社の沿革や強み、弱み等を書面にすることはなかなかできないことでありローカルベンチマークシート及び対話集は非常に良い資料であった。今後、社内でも従業員教育資料として使っていきたい。

＜課題と支援＞
　当社も平成 28 年 8 月に「女性の為の事業承継セミナー」に参加し、直近で事業承継を行う予定の企業であった。そのため、今回の事業では、社長と後継者には必ず参加していただき、一度立ち止まり事業を見直すきっかけとした。また、対話を行っていく中でいくつかの課題もあげられた。

・顧客提供価値の共通認識
　当社は現社長から後継者である息子への承継を控えていた。そのため、社長がこれまで築いてきた企業の沿革や、企業への思いなどを共有する場とした。また、各自 2 回目の対話までに自社の強みや弱みを考えてきていただき、社長と後継者の自社に対する考えのギャップ等も洗い出し、それぞれの立場から今一度自社を見直し共通認識を図るきっかけとした。

・人材の定着
　塗装業という業界では、完成品を見る機会が乏しい上に個性が出しにくいため、どうしても従業員のモチベーション向上が図れず、若い人材が定着できていない課題がある。当社ではそのような背景から海外人材の雇用や、全体ミーティングや個別ミーティング等を実施しベ

クトルを合わせるといった取り組みを実践している。同時に今後は、事業の引き継ぎだけでなく、現社長が長年築いてきた塗料の扱い等ノウハウの共有も合わせて行っていく。埼玉縣信用金庫としては、継続的に当社を支援しつつ、事業承継などで有効な事例があれば共有するなどの対応を行っていく。

・自動車業界の業績に連動

当社の業績は自動車業界の業績に連動しており、自動車業界の激しい波に影響を受けやすい。そのため、将来もう 1 本柱となる事業を模索中である。今後、埼玉縣信用金庫は、ローカルベンチマークの視点で財務面以外の観点からも当社の事業や社員教育状況等をこれまで以上に把握し、得意とするマッチングの推進を行っていく。

■基本情報

商号	B社
所在地	[redacted]
代表者名	[redacted]
業種（選択）	製造業

売上高	420,750(千円)
営業利益	[redacted]
従業員数	32(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	塗装の技術で未来を創造する。 「お客様から愛され続ける会社」であるべく、今後も塗装に求められるミッションと更なる技術開発に取り組む。
	後継者の有無	後継者有 後継者を支える存在（娘　総務部社長付）
事業への着目	企業及び事業沿革	昭和53年10月上尾市にて金属部品塗装業開始　その後樹脂塗装へ切り替え 平成12年4月鴻巣工場完成、平成13年11月上尾工場閉鎖平成17年9月行田みなみ産業団地に工場建設　埼玉県「彩の国」指定工場
	技術力、販売力の強み	・適用素材（生地）の素性の高い理解度を活かした塗装 ・柔軟な塗装に対応（小ロット～大量ロット、小型部品、金型仕様・成形条件設定、表面処理に関する共同開発等） ・高品質な製品供給（ピアノブラック色塗装等）
	技術力、販売力の弱み	・自動車部品の樹脂塗装業で1社に大きく依存していることから、医療機器分野等の新たな市場での販売力強化・市場開拓が課題
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	・新技術の活用に取組んでいるがIT活用は途上

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	自動車業界向け塗装需要は引き続き大きい 技術水準は高く、同業競合各社に優位する技術力を確保している　素材に対する塗装知識が高く、塗装技術の指導的役割も果たしていることを背景に現状では優位性を持つ
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	自動車産業向けの塗装はエンド先とのつながりを活かして継続的な受注を得ている（現状安定） 自動車産業の依存度が高く（９５%）、他の業界向けの市場開拓に注力
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	繁忙期における納期対応等に協力的なベテランと定時勤務中心の若手層との仕事への意識ギャップがあり、若手の定着・技術向上が課題
	取引金融機関数とその推移	地方銀行4行、信用金庫1、公的金融機関1
内部管理体制への着目	組織体制	【経営】後継者も明確、且つ、覚悟を明確にして当社を引き継いだ現経営者からの承継が実現してこそB社の本当の事業承継という認識で取組んでいる　　【社員】ベテラン社員、若手社員、研究生（外国人）と幅広 若手社員技術向上・定着、新たな人材の確保が課題　・・・人員不足傾向
	経営目標の有無 共有状況	経営目標は明確でやることは全社で明確になっている
	社内会議の 実施状況	各部署の個々の認識は持ち合わせているが組織一体となりベクトルを合わせて展開する上での更なる工夫が必要と考え、全体ミーティング、個人ミーティングの活用を図っている
	人事育成のやり方 システム	生産第一で取り組んでいるため、人材教育が不十分な点がある。人材確保を図りつつ（研修生を含む）教育体制充実、実施が課題

■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

【営業】
・長年培ってきた信頼関係を大切にする
→関係維持のためのつながりの取り組み
・新たな市場や顧客を開拓する姿勢
・多量の製品の作り込みと周辺技術を持ったものづくり体質やライン特性を活かした受注
・展示会への出張

フロー②

【受注】
・不義理をしない
・縁を大切にする
・稼働率を考慮した生産計画に基づく受注

フロー③

【製造】
・生産計画に基づく作り込みと品質活動
・製品特性に合わせた要因配置
・協力的な社員に支えられる側面
・健康管理
○ペンキの管理（異物除去等のノウハウ）
○新塗装ノウハウの構築挑戦

フロー④

【品質管理】
・不具合品の流出防止（通常クレームと重大クレームの区分）
・ISO9001に沿った品質活動
・万一時のリアルタイムの対応

フロー⑤

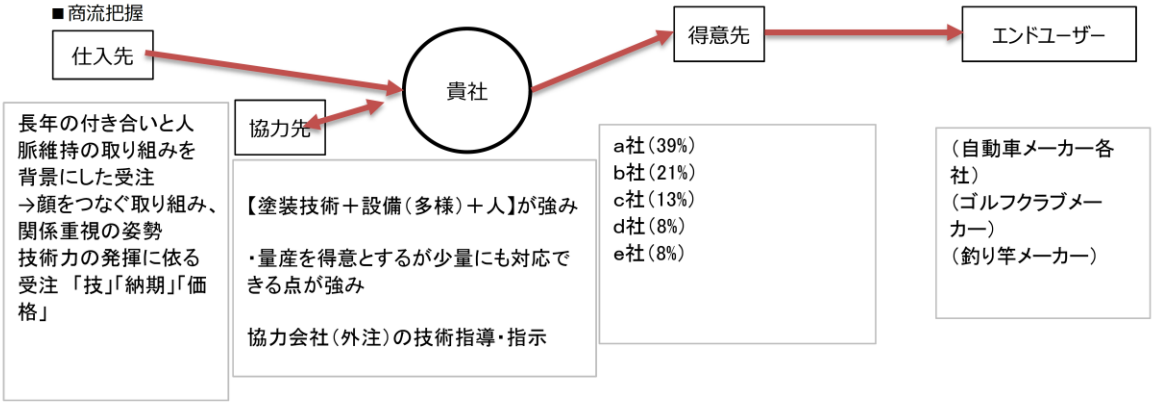
【納品】
・納期厳守

顧客提供価値

必要な時必要な品質維持品の供給

安心感を与え、安定供給を実現する

■商流把握



4.7　成果と課題

本モデル事業を通じて、埼玉縣信用金庫が目指した以下の 3 点について、得られた成果と今後の課題をまとめる。

・課題把握シートの質の向上
・課題把握からソリューション提案の実現
・第１段階活用による地域経済分析

（１）課題把握シートの質の向上

①得られた成果

ｉ）ヒアリング項目の明確化

埼玉縣信用金庫が独自で活用している「課題把握シート」において、質の担保と作成者による視点のバラツキが当初課題と挙げられていた。もちろん、職員のヒアリング能力は今後必要となってくるが、ローカルベンチマークでは経営者から事業内容、経営環境、業務フローなど広い視点でのヒアリング項目が明示されており、企業経営者との対話のポイントが掴めるため、今後「課題把握シート」においてもポイントを明確化することにより、より深く事業性を理解することができると考えられる。その点において、本モデル事業で、「課題把握シート」ではなく「ローカルベンチマーク」を用いて対話を行ったことで、「課題把握シート」にはない視点でのヒアリングを可能とし、ヒアリング項目が明確化できた。

ⅱ）対話集による対話方法のポイント整理

今回、事業承継に課題を持っている企業へのソリューション提示として、次の世代に引き継いでいけるよう「対話集」として文書で記録に残すことを行った。「対話集」には、今回対話した内容・専門家による対話のポイント・質問方法等をすべて専門家において記録している。今後、埼玉縣信用金庫の行員が対話を行っていく上で対話のマニュアル事例として活用していく予定である。冒頭に記載した通り、現在の「課題把握シート」は質より量が重視されてしまっている現状がある。質を向上していくために、「課題把握管理シート」の項目整理とともに、対話方法のポイントを整理し、より深堀りした情報の収集に努めていく。

②今後の課題

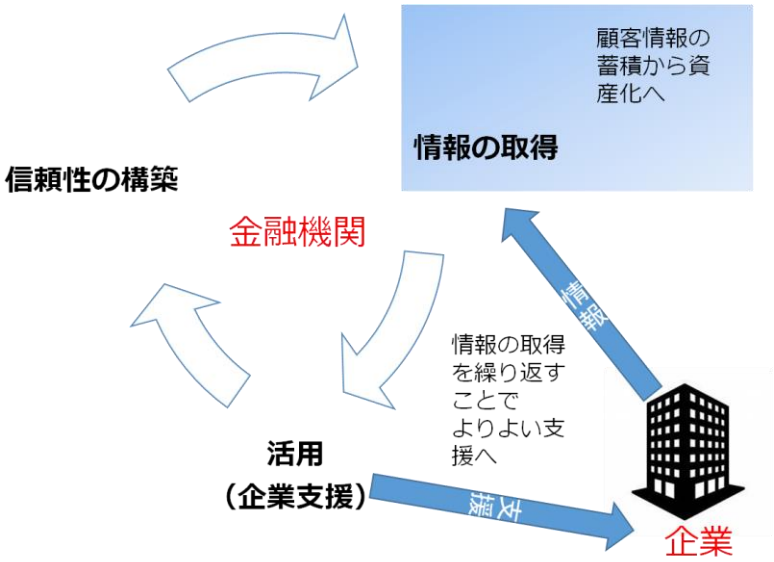
ｉ）課題把握シートの見直し

「課題把握シート」とローカルベンチマークの項目を照らし合わせて見ると、多くの部分は重複していたが、特にビジネスマッチングで重要視されているバリューチェーン（業務フロー）の部分が「課題把握シート」には触れられていない項目であった。このように、課題を把握していくだけでなく、ソリューション提案に結び付けることを取組みの目的と

していくと、「課題把握シート」には足りない項目があり、今後「課題把握シート」の様式の見直し・項目の追加等を検討していく。

ⅱ）顧客情報の資産化

15 年前にスコアリング融資を行う前は、今回ローカルベンチマークで対話して把握した社長の親子関係や後継者の情報は当たり前のように知っていた顧客情報であったが、現在はそれらの情報が失われていることを再認識するきっかけとなった。原因の１つは企業と銀行の関係性が希薄化し、社長個人の情報まで取得できていないことが挙げられるが、もう一つの原因として考えられるのは、担当者個人で保有していた資産を企業支援に活用しきれず、埼玉縣信用金庫の組織の資産として蓄積していく価値をつくることができていなかったことが挙げられる。企業との関係性を原点回帰することも重要ではあるが、同じような失敗を繰り返さないために把握した情報を埼玉縣信用金庫の情報としてどのように企業への支援につなげていくか等情報の活用方法を考えていく必要がある。実際に、情報活用の糸口が見えてくれば、自然とこれらの情報は蓄積され、伝承されていくものと考えられる。



（２）課題把握からソリューション提案の実現

埼玉縣信用金庫では顧客の「課題解決」を重視し、セミナー開催やビジネスマッチングを推進してきた。今回、事業承継に課題を抱えている 2 社において対話を実施し、事業承継・知的資産経営支援の経験を有する専門家と、対象企業の顧客提供価値の共有と埼玉縣信用金庫としての支援策の検討を行った。

①得られた成果

ｉ）対話から得られるソリューション

ローカルベンチマークを活用した対話は、企業と金融機関の間だけで顧客提供価値や強み、経営課題などを共有するわけではない。例えば、事業承継における場では社長と後継者の間で、顧客提供価値や強み、経営課題などを共有することにつながることもある。本モデル事業で支援を行ったＢ社は現社長から息子である 4 代目に事業承継を行うタイミングの支援であったため、今回の洗い出しは現社長の現在に至るまでの経緯、当社や従業員に対する思いを、後継者も含めた参加者全員で共有する場となった。実際にＢ社からはモデル事業の支援先として選定した際に、埼玉縣信用金庫に対して選定していただいことに感謝の言葉があった。日常業務に取り組んでいる中ではなかなかこのような時間と場を設けられない。金融機関という当社を理解する第 3 者が声をかけ、間に入ることで、このような事業の承継にとって重要なプロセスを経ることができたと考えられる。それを企業側も認識していたがゆえに、感謝の言葉に繋がったのではないかと考えられる。

②今後の課題

ｉ）ソリューションの質向上

本モデル事業の対話を通して、対象企業の 1 社であったＡ社は、一つ一つの楽器の運び方から顧客に応じて工夫しており、このような丁寧な対応が顧客リピート率、さらには売上・利益につながっていることが明らかとなった。今後、埼玉縣信用金庫はその当社の良さを保ちつつ、さらに強化できるよう設備投資や運転資金の支援を行う方針である。また、当社には独自の運輸業に対する考え方があり、支援していく埼玉縣信用金庫がその考えに対して共通の認識を持ち、事業性を理解することで、より良質なビジネスマッチングにも活かしていけると考えられる。このように、今回の事業では時間をかけ、ローカルベンチマークを活用したヒアリングを行ったことで、課題把握だけでなく当社の強みや顧客提供価値の把握を可能とし、より質の高いソリューション提供を可能とした。今回の事業の経験を活かし、今後個別企業の課題だけでなく、強み・顧客提供価値に応じたソリューション提供を目指していく必要が考えられる。

（３）地域内ビジネスマッチングの活性化

①得られた成果

ｉ）第一段階を通じて注力していく産業の特定

今まで埼玉縣信用金庫はビジネスマッチングシステムの活用や、2 年に 1 度のさいしんビジネスフェアの開催を行い、地域内のビジネスマッチングに注力してきた。実際にマッチングに至ったものついては各営業店担当者の業績評価に組み込んでいる。今回の地域経済分析において埼玉県の農業経営体数が減少傾向にあるものの法人化が進み大規模化してきているため、６次化へのポテンシャルは大いにあることが明らかとなった。埼玉縣信用金

庫は農業の多い県北に唯一本店を保有する金融機関であるため、“食”をテーマとした農業と県西に多い食品製造業、県東に多い運輸業のマッチングに力をいれていく方針である。

②今後の課題

ｉ）データ分析人材の養成

本事業でおこなったようなデータを扱い、ビジネスマッチング活性化のための戦略的な営業展開には、それらを可能とする人材を養成していくことも課題の一つである。埼玉縣信用金庫ではRESASに関する勉強を目的として現在1名を関東経済産業局に出向させている。今後このような専門的な知識をどのように行内で広め、活用していくかも考えていく必要がある。

本事業では、目的を①課題把握シートの質の向上、②課題把握からソリューション提案の実現、③地域内ビジネスマッチングの活性化の 3 点に絞って実施を行い、各項目である一定の成果は得られたと考えられる。今後、①②においては 2 社と専門家の対話から得られたヒアリング項目や対話方法の要点を整理し、より質の高い「課題把握シート」の作成に努めていく。また、③においては今回の第一段階の分析結果を参考に、地域内のビジネスマッチングが活性化できるよう埼玉縣信用金庫内で議論を深め、地域密着型金融機関の使命を果たしていく。