

5. 群馬県信用組合の事例（信用組合）

5.1 群馬県信用組合の概要

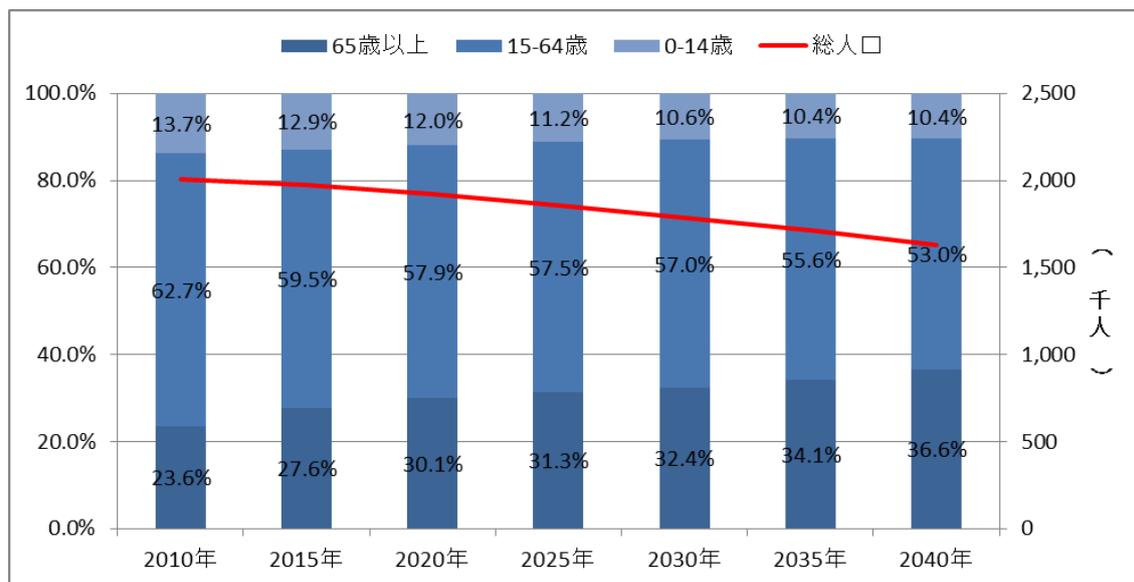
（1）群馬県の経済動向

経済センサス基礎調査の平成21年と26年を比較すると、群馬県の企業数は10.3%、事業所数も7.4%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2030年には180万人を切り、2040年には163万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群馬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	81,750	93,651	765,740
平成26年経済センサス基礎調査	73,310	86,716	754,098
減少率(26年/21年)	10.3%	7.4%	1.5%

図表2 群馬県の人口推計



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) 群馬県信用組合について

群馬県信用組合は、1951年に設立した碓氷信用組合と、1954年に設立した下仁田信用組合（1961年西群馬信用組合に名称変更）が合併し、現在の組織となった。営業エリアは、群馬県西毛地域であり22店舗を展開、群馬県内の信用組合では、ぐんまみらい信用組合に次いで2番目の資金量である。

2015年には、10年後を見据えた「長期経営計画『クオリティ・アップ』」を策定し、「お客さまのご要望に素早く適確にお応えするため、誠意と熱意とフットワークで行動する金融機関になっている」を経営ビジョンに掲げ、3年間にわたる「新・中期経営計画『クオリティ・アップ 1st ステージ』」をスタートさせ、地域社会の活性化に貢献する信用組合の実現に向け活動している。

図表 3 群馬県信用組合経営理念、経営ビジョン



長期経営計画「クオリティ・アップ」

経営ビジョン（10年後のありたい姿）

「お客さまのご要望に素早く適確にお応えするため、
誠意と熱意とフットワークで行動する金融機関になっている」

事業ビジョン

- お客さまから相談を受ける体制が充実し、お客さまのニーズに合った付加価値のあるサービスが提供できる信用組合
- 「安心して」から「快く」利用していただける信用組合
- コンプライアンスを重視し、経営内容等について透明性が高い信用組合
- 自己資本が充実し、健全性が高い信用組合
- 地域のために必要とされる信用組合
- 地域のために必要とされる役職員が大勢いる信用組合

組織ビジョン

- 役職員が日頃から地域との関わりを持ち、地域社会に貢献している信用組合
- 職場内の公平性、透明性が高く、公正な評価ができる信用組合
- お客さま目線で対応ができる人材育成方法が確立している信用組合
- 営業店サポート体制が充実している信用組合
- リスク管理手法とリスク管理体制が充実している信用組合
- 職員満足度が高く、いきいきと働ける職場環境となっている信用組合

長期経営計画の基本方針

- | | | |
|------------|---------------|--------------|
| ① 営業体制の強化 | ② 人事制度の再構築 | ③ 事務体制の強化 |
| ④ 適正な収益の確保 | ⑤ コンプライアンスの強化 | ⑥ リスク管理体制の強化 |

中期経営計画「クオリティ・アップ」1stステージ

中期経営計画の主な取り組み策

お客さまサービスの品質向上のための営業戦略

- お客さまの要望に適確にこたえる営業体制づくり
- お客さまから信頼される営業体制づくり
- お客さま目線に立った営業活動の推進
- 企業支援態勢の取り組み強化

人事管理・人材育成の充実

- お客さま目線での人材育成体制の再構築
- 職員の満足とやる気の醸成
- 営業力強化のための人材育成
- 融資力強化のための人材育成
- 事務遂行力強化のための人材育成

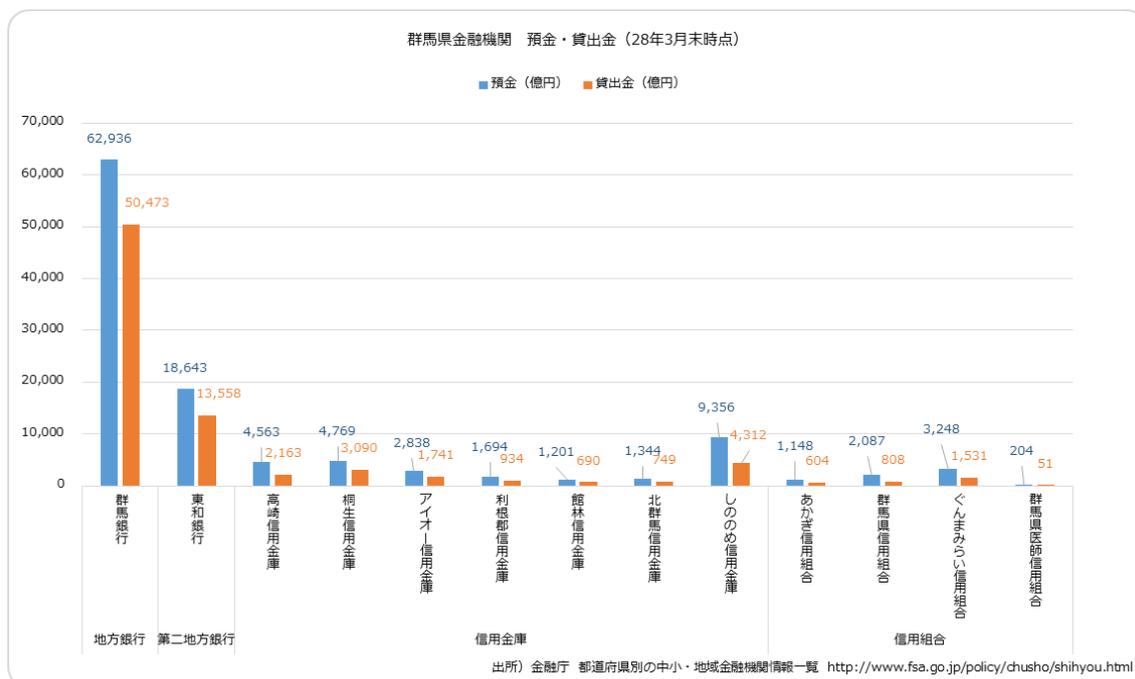
コンプライアンス態勢の充実

- 法令等遵守態勢の整備
- 顧客保護・顧客サポート等に係る管理態勢の強化
- 顧客保護・利用者利便性の向上
- 個人情報管理態勢の強化
- 法改正への対応

リスク管理態勢の充実

- 正確な事務管理の充実
- 各種リスク管理の充実
- 不良債権減少への取り組み
- 横断的なリスクマネジメントの推進

図表 4 群馬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）



5.2 モデル事業における背景・目的

(1) モデル事業参加の背景

群馬県信用組合では、2016年4月から「事業性評価シート」という独自の評価シートを用いて、定性情報を重視した情報収集を試験運用していた。ただ、各支店5社程度（懇意先）に対して同シートの展開を図ったが、担当支店・者によって、記載レベルに大きな差があり、このレベルを統一しなければ、本格的に事業性評価ができないという問題意識を持っていた。

そこに、ローカルベンチマークのモデル事業があることを知り、全職員が「事業性評価」の意義を理解し、各自担当する企業の事業性を的確に捉える第一歩として活用できるのではないかと考え、参加を決定した。

(2) モデル事業参加の目的

① 「事業性評価シート」の本格運用に向けた展開方法の確立

上述の通り、独自の「事業性評価シート」の運用を試験的に開始しているが、担当支店・者によって記載レベルに大きな差があり、同シートを用いた評価について具体的に進めることができていなかった。また、顧客に対して非公開となっているため、現場担当者も本部担当者も記載内容のどこまでが当該企業の真の姿を表現できているのかについての確認がとりにくく、その確認のために企業側とコンセンサスを取ることが弱い状況であった。

本モデル事業では、同組合の「事業性評価シート」とは完全に一致していないものの、

その目的、確認項目の多くが重複しており、企業側と共有できるツールであるローカルベンチマークを用いることにより、職員が何を確認すれば良いかを明確化するとともに、これまでに蓄積されてきた顧客情報がどこまで正確かについても確認することを目指した。

②職員の対話能力向上

「事業性評価シート」の取扱いを開始するにあたり、組合内で研修等は随時行っているものの、実際に何をヒアリングしないといけないのか、どのように聞いたら良いのかを理解できていない営業担当者がまだまだ多いという現状であった。それは、①のように企業とシート記載内容を共有化できないところからくる「正解がわからない」という状況が影響しているとも言えるが、その根本にあるのは、各職員の対話能力の不足である。

本モデル事業では、短期集中的に企業との対話を実施することによって、担当者の対話能力を高めるとともに、事例を通じてヒアリングが難しい項目、どのように聞いてよいかわからない項目を明確化し、その内容を研修等に反映させることで、全職員の能力向上を実現する第一歩となることを目指した。

5.3 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。(①～④の番号は次図の番号と連動している。)

①企業選定

事業開始時点における「事業性評価シート」運用の多寡により、本モデル事業実施対象支店（安中地域の支店、富岡地域の支店）を選定した。その上で、両地域の店舗における重点支援先をピックアップし、本モデル事業の対象先とした。

なお、富岡地域の支店の対象先は、「事業性評価シート」を一部作成していたが、安中地域の支店では今回の対象先の「事業性評価シート」は作成していなかった。

②対話（初回）：専門家同行による各社定性面のヒアリング

本事業における初回訪問にあたっては、現場担当者に本部担当者及び本事業で選定した専門家 1 名が同行する形をとり、非財務ヒアリングの基本項目について実施した。その後、ローカルベンチマークのツールに落とし込みを行い、不足部分、深掘すべき部分を検討の上、2 回目以降の訪問を行った。

③対話（2 回目以降）：当該企業担当職員による定性面の深掘り、「事業性評価シート」の完成

上記②の専門家同行による基本項目を確認後、不足部分、深掘すべき部分について 2～3 回訪問し、現場担当者に本部担当者が帯同する形でヒアリングを実施した。その後、

ローカルベンチマークのツールに集められた情報をまとめる形で「事業性評価シート」を完成させていった。

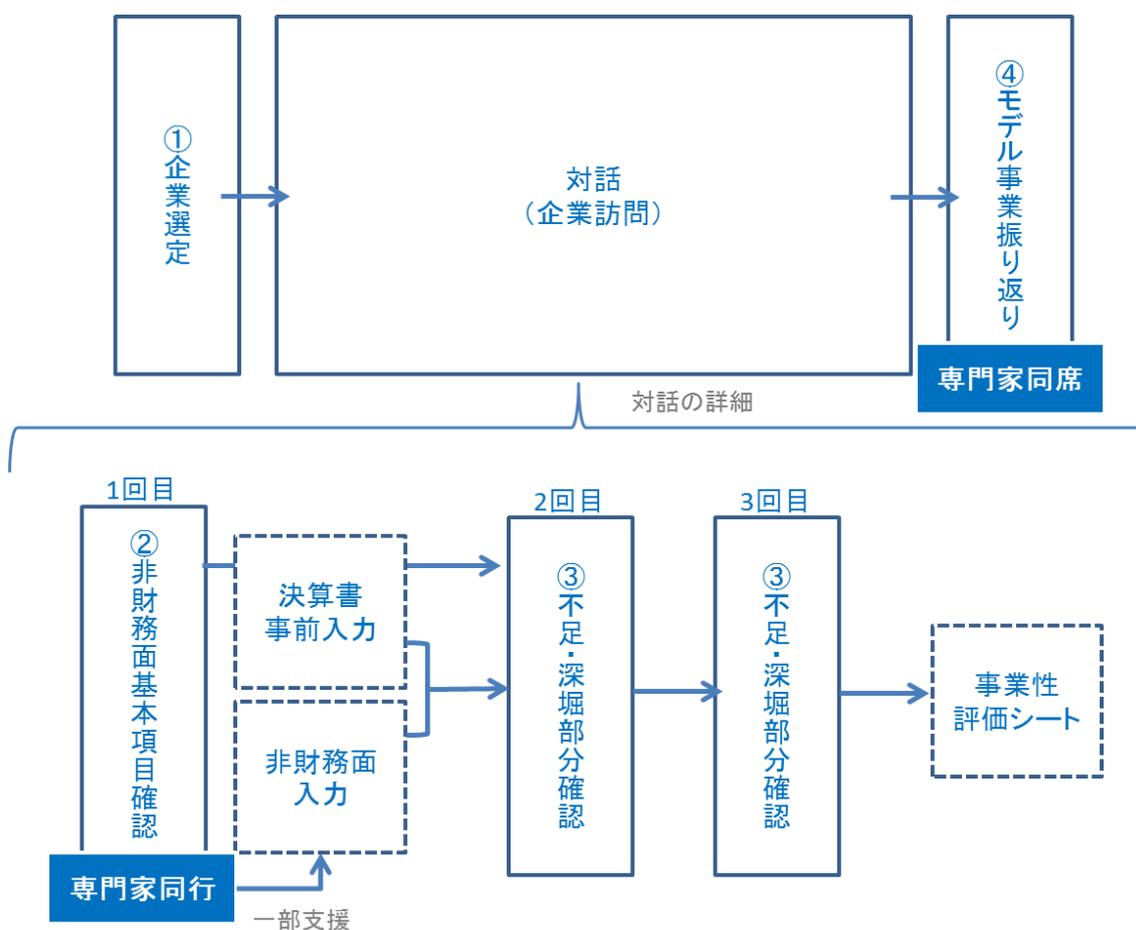
④モデル事業振り返り

モデル事業に参加した職員が一堂に会し、モデル事業実施時において良かった点、悪かった点（改善点）について共有するとともに、「事業性評価シート」の運用につながるための施策について、専門家を交え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。



振り返りミーティング

図表 5 群馬県信用組合の実施スキーム



5.4 支援対象企業

安中地域の支店、富岡地域の支店の2支店の重点先から選定。

なお、富岡地域の支店の対象先は、「事業性評価シート」を一部作成していたが、安中地域の支店では今回の対象先の「事業性評価シート」は作成していなかった。モデル企業の内容については、顧客情報への配慮から一部を非公開としている。

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社	精密機械部品研削加工	9	86,153
B社	金属塗装	12	99,695
C社	自動車部品製造	17	103,826
D社	金属部品塗装	16	201,313
E社	プラスチック成型加工	12	354,940

5.5 第二段階の実施

（1）利用ツール

「事業性評価シート」については、非公開ツールのため、ローカルベンチマークのツールを企業と共有・作成し、その内容を同シートに落とし込むという流れで進めた。

ローカルベンチマークのツールを基本として、非財務面を重点的にヒアリングし、作成した内容については経営陣と共有した。なお、上述の通り初回の訪問については専門家が同席し、基本的なヒアリング手法について実践の場で共有するとともに、シート作成に慣れていない職員が取り組みやすいよう、非財務シートの一部の作成を支援した。

（2）対話事例

①A社

項目名	内容
業種	精密機械部品研削加工
売上高（千円）	86,153
従業員（人）	9

当社は、創業以来培った技術と実績をもとに精密機械の研磨加工を行っている。具体的には工作機械の部品の最終工程である研磨を行っている。品質、コスト、納期に重点を置くことで高い信頼性を獲得しており、特に内径加工技術については、非常に高い評価を受けており、同地域において技術的に抜きんでいる。

<事前情報>

- ・大手企業との取引があるなど、高いレベルでの技術を強みとしている。
- ・加工業者ということで、技術の高さを価格に反映できていない。
- ・賃加工のため、仕事があれば利益を出せるが、仕事が無いときには固定費（人件費）分の利益を確保するのが難しい状況
- ・過年度の赤字により大幅な債務超過状態にあり、直近期も営業赤字である。
- ・事業承継を近々控えている。

<選定の背景>

群馬県信用組合とは、組合が現在の工場用地を紹介し、購入資金を融資するなど長年の関係があり、その技術力、社長の人柄などよく把握している企業である。ただ、大幅な債務超過状況にある点及び直近期においても営業赤字という状況、また、事業承継段階に差し掛かっている点から、本モデル事業をきっかけとして、将来像を明確にしておきたいと考え対象先として選定した。

<対話の流れ>

本モデル事業に関わらず日頃から営業担当が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た。そのため、日ごろの面談形式ではなく、現場（工場内）に入って詳細にその工程及び技術力（他社との違い）について確認することからスタートした。技術面からスタートしたこともあり、社長は饒舌に自身の技術力を高めた経緯、技術力維持のための活動、技術承継について語ってくれたため、基本的に社長の話に合わせる形で、ポイントとなる部分について深堀となる質問を重ねていく形式をとった。

<対話により確認できた内容>

- ・強みとなっている技術力は、社長が全国の同業者や研究者に教えを乞う形で維持されており、そのフットワークの軽さから広い人脈・ネットワークとなっている。
- ・技術力の高さから、最新で高価な設備を導入しなくとも高い精度を出すことが可能となっており、価格競争力を有することが可能。
- ・従業員についても定着率が良く、年代による偏りもなく確保できているため、技術承継についてもスムーズになされている。
- ・事業承継に関しても、専務へと技術面、経営面において徐々にではあるが引き継ぎが行われており、専務自身にもその自覚が出てきている。
- ・今後の展開において、過去に取引先が一部に集中していたために環境の変化で赤字となった経験から、直接関連しない4つの事業の柱を立てることを志向しており、その実現が見えてきている。

<当事者の気づき・感想>

(群馬県信用組合担当者)

・今更の部分の確認

同社との付き合いは長く、その技術力が強みとなっている面は従前よりわかっていたが、その強み（技術力）がどこからきているのかについては、本モデル事業での対話において確認することができた。

また、現場（工場）に入ることによって、実際の従業員の年齢構成や加工製品の動きについても確認することができ、対話内容の裏付けを得られたと考える。

・事業承継に対する意識

社長の年齢を考えると事業承継を具体的に考えていく時期に来ていることは明らかである。元気で第一線で活躍している社長に対して、事業承継に関しての話題を切り出すことは気を遣うことであるが、本モデル事業では、ローカルベンチマークの1項目として確認するという形式を採れたことで、壁なく対話に持ち込むことができた。

(企業側)

・自社の置かれている状況の整理

従前から4つの柱を中心とする事業計画を考えていたが、実際に紙に落とし込むことによって、その内容が整理できたように思う。通常の仕事や技術面については常に意識していることだが、こうして会社全体をとらえる機会を得ることは、新たな気づきを得る意味でも重要なことだと考える。

<課題と支援>

高い技術力が支持されていることは間違いないが、賃加工であることから、取引先の業況に大きく左右される状況にある。この点については、事業の柱を4つの分野に広げることによってリスクヘッジを図ろうとしている。この事業の柱を増加させる中で、新規の取引先（間接取引から直接取引への変更も含む）を確保できる見込みもあるため、既存取引先においては困難な価格交渉に関しても、しっかりと利幅を意識した交渉を進めていく。このことにより、現在の赤字体質から利益を確保できる強い体制への変換を図る。

技術面だけではなく、同業の価格動向等についても意識することを、今後のモニタリングにおいて確認し、下請的発想からの脱却に向けた支援をする必要がある。

また、近々事業承継される段階にあることから、ここで必要となるサポートメニューについても日頃の訪問の中から組合が提案を実施していく。

・4つの事業の確立状況確認

過年度の経験から事業の柱を大きく4分野に分ける活動をしている。具体的には、X

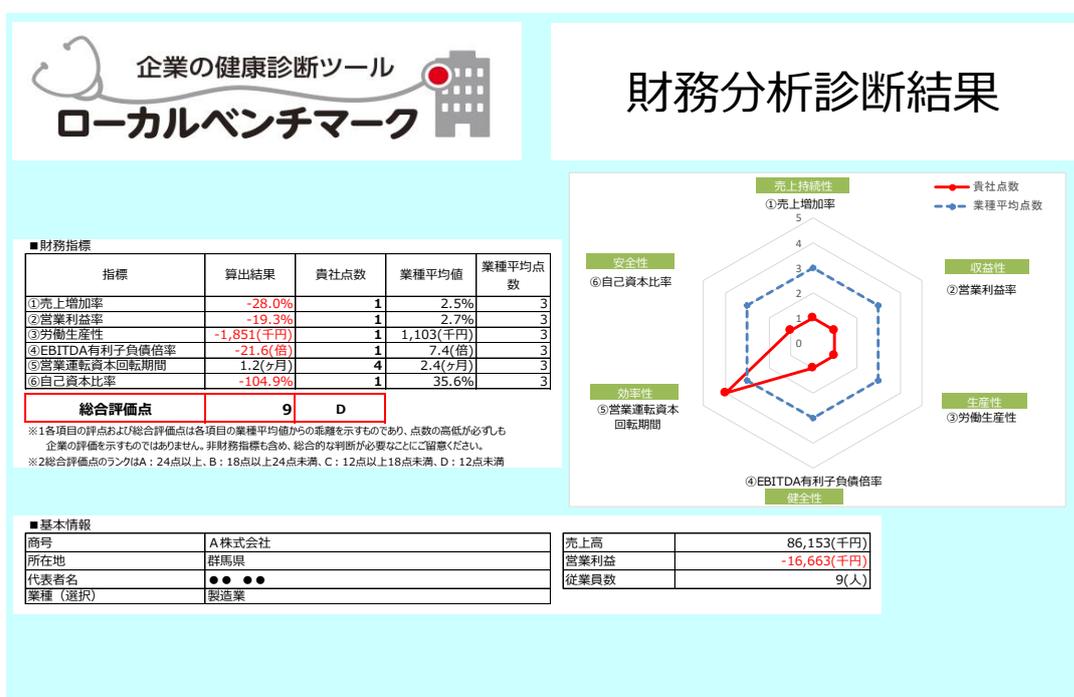
社関連（既存）、リニアモーターカー敷設工事関連、都市インフラ関係、その他の4分野である。各分野において柱となる取引先確保の可能性が出てきており、具体化している部分もあるが、実際に取引が始まっていない先も残っている。これらの可能性について、従来のような下請的発想に負けることなく、しっかり同社の柱になるまで継続的に確認していく必要がある。

・ 同業界の価格動向の確認

上述の通り、技術力によりコストを抑えながらも他社以上の加工精度を出している。にもかかわらず、価格に反映できていない部分がある。これは、社長が職人気質であり、他社の価格動向等について意識が薄いところから発生しているとも考えられる。そのため、金融機関として、確認できるところについて同業他社の価格動向について情報提供していくことも必要と考える。

・ 事業承継の進捗確認

社長は事業承継に対する意識はあるとは言えるものの、まだ先のことと考えているように思われる。幸いにして技術面については、従業員の年齢構成も偏りがなく、段階的に進められているようだが、経営面及び社長が築いてきた技術面におけるネットワークの継承については、中長期の視野に立ってサポートしていく必要がある。



■基本情報

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

売上高	86,153(千円)
営業利益	-16,663(千円)
従業員数	9(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	<ul style="list-style-type: none"> ■経営者の考え方 ・1ミクロンへのごこだわり ・お金も手間も惜しまない ・失敗は将来の肥やしになる ・品質本位・お客様本位 ■社長のネットワーク ・見本市など展示会への出席から ・●●●●●工学部 ●●●●●氏は師匠 ・社長の人格が各種つながりのネットワークを創っている
	後継者の有無	<ul style="list-style-type: none"> ■事業承継 ・社長は、6*歳になっており、専務(息子)に朝礼での社員とのコミュニケーションや新規顧客の対応については任せている。 ・社長のネットワークの引継ぎが課題
事業への着目	企業及び事業沿革	<ul style="list-style-type: none"> ■4本事業の柱(現状の売上高構成) ・●● 50% ●●●の製品チェックは厳しい(取引をしていることが品質に関して証明になる) ・研削特殊技術 多品種少量生産により、●●の手足となる ・リニアカー 20% ・1年前より、●●●との取引が始まっている。 ・2017を目標に東京・名古屋間(大阪まで延長の可能性がある)の開業予定 → 追い風 ・都市インフラ整備 5% ●●●との取引が始まった。 納品製品には顔合がない → 追い風 ・戦略的事業(その他) ●●●と近々に直接契約する → 追い風 ・その他20社との取引がある ■10年前に社屋を移した理由 ・引っ越し前は、住宅地の中に工場があり、生産量が多いなど、夜間に生産を行うときの音などクレームが近所の住民から出ていたことが要因で現在の場所へ移動した。
	技術力、販売力の強み	<ul style="list-style-type: none"> ■技術力 ・多品種少量生産 ・どんな素材にも挑戦 ・豊富な経験 ・スピード 質を保ち早く納品する ■職場がきれい(5Sの実施) ・掃りに全員で清掃して帰る ・空気清浄機による管理 健康管理の一環 温度を一定に保ち、切削の質を安定させる ■品質を一定に保つ ・使用している機器がよい(精度の良い機器(スイス、ドイツなど)を高価でも使用している、測定器の場合制度の良いものでないと測定値にズレが生じる) ・正確に簡単に測定ができる、設備投資資金が必要になるが、ココへの投資は必要
	技術力、販売力の弱み	
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	

青字 → 強み・機会

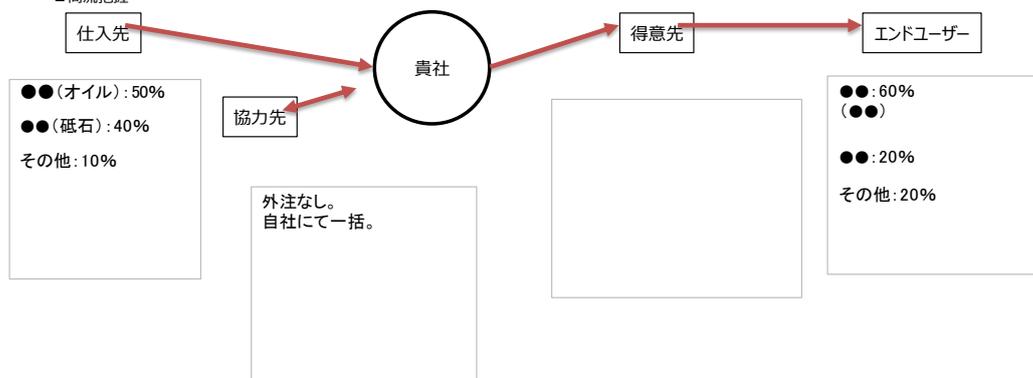
企業関係を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	・近隣地区には同業者がないわけではないが、当社のような業種で同程度の規模の会社は無い。業種的にはニッチな部分である。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	お客様は、県外が多い
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	・人が長く勤めている(定着率がいい)
取引金融機関数とその推移		
内部管理体制への着目	組織体制	生産体制 20~60代までバランスよく、9名(経営陣含む)体制で行っている。
	経営目標の有無 共有状況	・今後の方向性、売上目標は社長と息子である専務が常に共有している。
	社内会議の実施状況	コミュニケーション ・朝の朝礼で、その日の作業工程(出荷、納品状況)や各種 情報共有 を行っている。
	人事育成のやり方 システム	人材育成 ・技術情報入手のネットワークを持っている ・OFFJT(外部勉強会への出席) ・失敗から学ぶ ・精度の良い機械から学ぶ

赤字 → 改善テーマ

■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



②B社

項目名	内容
業種	金属塗装
売上高 (千円)	99,695
従業員 (人)	12

同社は、同地域にない大型製品の塗装が可能であり、熟練工の技術、塗装前処理（油除去）により、塗装面が剥がれにくいなど、取引先から高い評価を得ている。現在の業況は、過年度の設備投資が功を奏し好調な受注を維持している。一方で、設備投資の分借入額が大きくなっており、これを減少させることが重要課題となっている。

<事前情報>

- ・大型の設備を導入したことにより、近隣の同業者には対応できない大型塗装が可能。
- ・社長が高齢であり、事業承継段階にあることは確かだが、後継者の考えをじっくり確認する機会を得られておらず、社長の評価は高くない。

<選定の背景>

直近 2 期においては業況が安定しており利益計上しているが債務超過状態にある。現社長が高齢で事業承継の段階であることから、モデル事業を契機に今後の展開について明確にし、可能となる支援策を検討するために選定した。

<対話の流れ>

改めての対話の場の設定ということもあり、社長の方に少し身構えた部分があったが、同社の歴史（社長の経歴）から順番にひも解いていくことによって、社長自身がターニングポイントとなった出来事を思い出す部分もあり、徐々に盛り上がりを見せた。特に現在の安定した受注につながっている設備投資についての想いは、相当なものがあることが確認できた。

また、これまでその考えを確認することができなかった後継者も同席したため、事業承継に関しての考え、後継者の経営に関する考え方についても確認することができた。

<対話により確認できた内容>

- ・薬品の処理プラントを保有（近年では設置に関して行政の許可を得ることが困難）することで、外部環境の影響を意識する取引先へのアピールとなっている。
- ・現在主力となっている 2 社に対しては、技術面や小回りが利くという点で高い評価を得ており、過去に他社への発注へ切り替える動きもあったが、現在は同社に戻っている。工場が近いということもあり、密接な関係性を維持できており、安定した売上に貢献している。
- ・事業承継については、これまでほとんど組合が会うことができなかった後継者である工場長とも面談が実現。いざ直接面談すると、事業に対する熱い想い、事業展開に関する計画性について一貫した考えを持っており、現在任されている工場運営に活かしていることが明確に確認できた。



薬品処理プラント

<当事者の気づき・感想>

（群馬県信用組合担当者）

・後継者との対話

本モデル事業を機に後継者である工場長の考えも含めて、じっくり話を聞くことができたこと自体が有益であった。実際に会うとお互いに認め合っており、工場長がしっかりしていることも分かった。借り入れも多く、事業承継もあり不安な部分があっ

たが、安心材料となった。今後、工場長との対話の場を積極的に作っていききたい。

(企業側)

- ・現在の自社の状況を金融機関に理解いただいた

群馬県信用組合とは長年の付き合いであり、事業内容についてもよく知っていたが、本モデル事業では、自身も含めて目に見えるものだけでなく、その背景となるところについても情報共有ができ、より深いところで自社を知ってもらえたと感じている。現在、借入れが多くなっているが、返済額を維持しつつ、健全な経営に取り組み、事業承継できるように見守ってもらえればと思う。

<課題と支援>

過年度の設備投資が功を奏し現在の受注につながっていることは間違いないが、その分借入額が大きくなっており、これを減少させることが重要課題となっている。ただ、現在の受注量を超えてのキャパがないこともあり、当面は現況を維持し、利益を確実に積み上げていく必要がある。債務超過解消まではしばらく時間はかかる見込みではあるが、現在の利益を確保できる体制維持しつつ、あわせて事業承継に向けた取り組みが必要となる。

- ・事業承継への意識向上

事業承継に関しては、社長は借入額が現在から半減した後に工場長への引継ぎを考えている。現在の借入に関しては、毎年条件を見直しているとはいえ、現状相応の返済を実現しているが、このペースで返済を進めていっても社長のいう現状から半減させるまでには5年以上かかるため、目標を達成したからではなく、今から事業承継について検討していく必要がある。具体的には、現在進めている現場権限の移行だけでなく、経営面（金銭面、取引先関係）について順次進めていく必要がある。組合としては、後継者向けのセミナーや交流会等の情報提供から、個人における資産承継に関しての支援について提案していくことが考えられる。

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	2.5%	3
②営業利益率	12.7%	5	2.7%	3
③労働生産性	1,056(千円)	3	1,103(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	12.5(倍)	3	7.4(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	2.5(ヶ月)	3	2.4(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	-23.3%	1	35.6%	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お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	群馬県
代表者名	●●●●
業種 (選択)	製造業

売上高	99,695(千円)
営業利益	12,671(千円)
従業員数	12(人)

■基本情報

商号	有限会社 C
所在地	群馬県
代表者名	●●●●●
業種 (選択)	製造業

売上高	103,826(千円)
営業利益	6,769(千円)
従業員数	17(人)

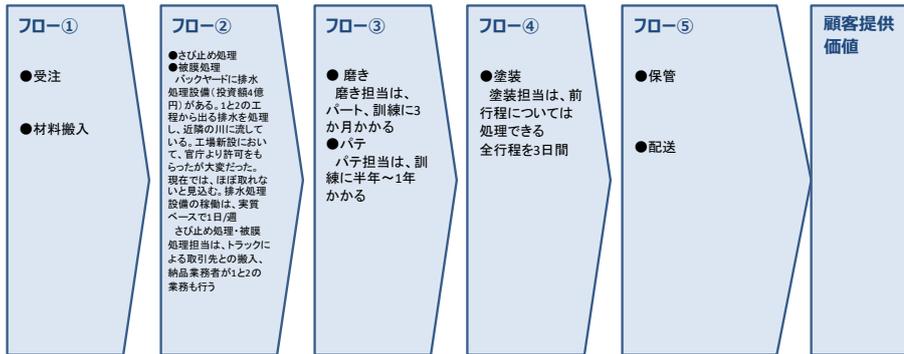
経営者への 着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	<p>■経営理念 創造と生きがいのマネジメント 1 どんな環境の中でも、私たちが作り出す製品がお客様から信頼され、必要とされる会社であることを目指します。 2 社員が豊かで実りある人生を送る共通の場となる会社になります。 3 最高の品質の製品を通して、お客様に満足して頂く、常に感謝の心で社会に貢献します。</p> <p>■経営方針 経営理念を実現するために 1 より良い作り、お客様に満足して頂くため、責任を持った仕事をします。(顧客品質最優先) 2 社内外のルールを遵守し、次工程に確実な製品を渡します。(次工程はお客様、管理された品質) 3 仕事の結果得られる代償の源泉を省みて、常に謙虚な気持ちで仕事に取り組みます。(感謝の具現) 4 変化に対応するため、果敢に挑戦します。(チャレンジ精神) 5 ものごとを前向きに捉えて積極的に行動します。(プラス志向) 6 地域活動に進んで参加します。(社会貢献)</p> <p>社長からの経営理念に対するコメント 働くことを楽しく、生きがいを持って仕事に取り組むこと。笑って来れる会社を目指している。</p> <p>■経営者 地域のボランティア活動、業界の協同組合の会長を行うなど地域活動等を行っている。 ・地元学校の元PTA会長 ・X協同組合の理事長 (2016年度より行っている) 50年の歴史のある組合であり、現在50社員が参加している。 当組合のつながりで、仕事の紹介もある。 ・ローテッククラブ会員 (ボランティア) 地元企業の有力者 (会長・社長) が毎週参加するサロンへ参加して8年目である。 当クラブのつながりで、情報交換、仕事の紹介もある。</p>
	後継者の有無	<p>・具体的な事業承継は考えていないが、候補者は次の通り。 娘婿 (31) が昨年より、主に品質管理担当として働いている。現在は、事業の全体を理解するために全行程の業務を行っている。 息子 (27) は、東京で勤務している。息子 (高校生) がいる。</p>
事業への 着目	企業及び事業沿革	<p>■沿革 ・19**年 父が創業 農業 (冬場にこんにゃくの乾燥) のかわら、夏場の閑散期に切削加工を始めた。 ・19**年 現社長入社している 切削加工等の知識・経営がなかったが、当時高価 (150万円) であったNC旋盤機器を2台購入し、以降4台 (計6台) 購入するなど事業を広げていった。売上高は多かった。 NC旋盤での加工は、プログラムを組めれば技術的には誰にでもできる。 ・1991年 バブル崩壊 地域のメーカーの生産量の急減により、業務量が激減した。メイン取引先は、今はもうない。 ・19**年 ●●●との取引開始 ●●●とのつながりができ高いレベルの技術指導をもらいながら、加工委託を受ける。●●●との取引開始もこの技術があったからできた。 この時期はお金もかかり儲かってはいないが、この時の経験が現在の切削技術構築の源泉になっている。 ・2008年 リーマンショックで大手からの仕事が減少した。 ・20**年 共同受注の開始 この後に、組合に所属している企業と共同受注を行っている。これは、お互いの技術のノウハウを確実しながらの生産を行い、多様な技術ノウハウでの受注が可能になることから、開始した。 ・20**年以降 ●●● (主要取引先) との取引が量産につながった 協同組合のつながりで取引が始まった。 ・2015年 一社一技術</p>
	技術力、販売力の強み	<p>■機械 ・2015年ものづくり補助金にて、フリス・旋盤の複合機を購入している 機械の購入額は**百万円、一か所で複数の工程の切削加工ができるため現在はほぼ自稼働している。 ・旋盤機器2台が老朽化しており、ものづくり補助金で購入した複合機により工程の集約化、試作の作成、精度・品質が安定する。複合機の利用頻度は高い。 ・手作業と自動機 作成する製品の生産量 (数) により収益の分岐点がある。 複雑な工程の生産の場合、比較的少量生産の時は「手作業」で行い、生産量が多くなると自動機のプログラムで行う。自動機で行う場合には、試作段階での工程があり、プログラムのセットに2~3日かかることが主な理由である。</p>
	技術力、販売力の弱み	
	ITの能力 イノベーションを生み出しているか	

青字 → 強み・機会

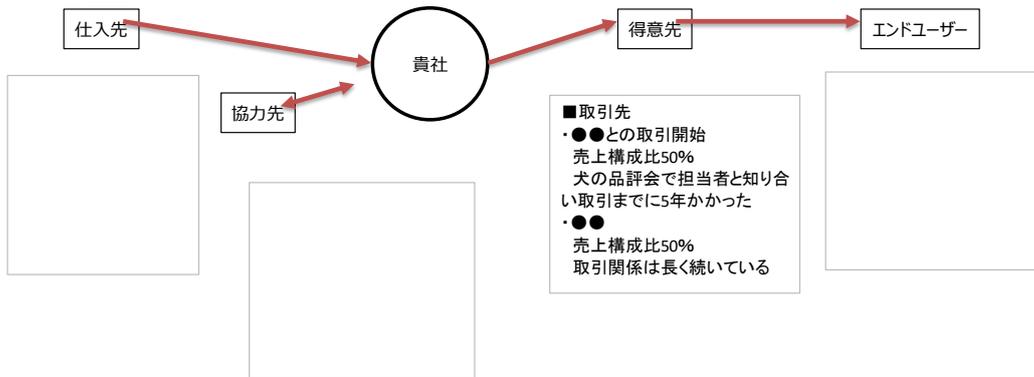
企業 係 を 取 り 巻 く 目 環 境	市場規模・シェア 競合他社との比較	<p>・今後のメーカーの生産品の予測 メーカーの機械が今まで主流であった「空圧機」から「モータ制御」に代わる予測がされている。部品のメーカーの生産は追い風になりそうだ。</p> <p>・受注量は、メーカーの生産計画などに影響で変化する。ここ3年くらいは、安定した生産を行っている。</p>
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	<p>・200種類の切削加工を行っている。半分程度、常時動いている。</p>
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	<p>・現在、2直体制 (8:00 - 17:00、16:00 - 2:00) ・人手不足感を感じている。</p>
	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	<p>・13名 (正社員4名、パート9名) うち技能者3名、中国人2名 技能者：旋盤等のセットができる人 現在、2直体制 (8:00 - 17:00、16:00 - 2:00) 人で不足感を感じている。 ・研修訓練、正規雇用化、処遇改善などを行う場合は、キャリアアップ助成金・キャリア形成促進助成金などの制度を使うと助成金が受け取れます。もし制度の活用を検討した場合は、ハローワーク等へ問い合わせをいただければと思います。</p>
	経営目標の有無 共有状況	<p>■今後の方向性 新たな受注を獲得する (販路拡大) のために、ISOの認定をとってきたい。</p> <p>■経営力向上計画 当ローカルベンチマークのデータを活用した「経営力向上計画」を策定し、認定を受けられてはいいでしょうか。認定支援機関のサポートを受けることで経営計画の作成ができ、認定計画に基づき取得した一定の機械及び装置の固定資産税が半半になるほか、金融支援などもあります。</p>
	社内会議の 実施状況	<p>・生産の打ち合わせは、毎日行うようになっている。 ・月に1回、従業員一同した打ち合わせを行っている。 ・通常は、必要な時に個別に行う。</p>
	人事育成のやり方 システム	

赤字 → 改善テーマ、脅威

■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



③C社

項目名	内容
業種	自動車部品製造
売上高 (千円)	103,826
従業員 (人)	17

当社は、油圧部品、通信機部品、ステアリング部品等を取り扱っている。「群馬県1社1技術」の認定など、加工技術は一定の評価を得ている。利益計上により改善傾向にあるとはいえ、債務超過状態にあり、経営改善計画に基づいた運営を行っている。

<事前情報>

- ・「群馬県1社1技術」の認定を得ている。
- ・加工技術は一定の評価を得ており、新聞等に取り上げられることもあった。
- ・売上高に大きな波があり受注動向によっては赤字に陥ることもある。

<選定の背景>

直近2期については利益を確保しているものの、売上高に大きな波があり受注動向によ

っては赤字に陥ることもある。また、利益計上により改善傾向にあるとはいえ、債務超過状態が継続しており、しっかりした経営改善計画の下での展開が必要と考えている。今回の取組においては、改めて自社の強みを確認するとともに、取引先の選別等、必要となる項目について社長の考えを明確にし、今後のアクションについて整理するために選定した。

<対話の流れ>

同社との関係性は、担当者（支店長）が日ごろから情報交換していることもあり、元々良好な先である。そのため対話に関してはスムーズに展開した。

当社の強みとしては、独自のマシニングセンターなどで行う小物の多数個取り加工方法を確立している点である。特別な加工治具を使わなくても、「反り」や「変形」を起こさせずに、素材のまま多数個の部品の加工をできるだけ進め、最後に残される1個単位での加工を少なくし、効率的に仕上げる方法であり、「群馬県1社1技術」認定を受けている。また、大小を問わず切削加工が可能であり、小ロット対応も可能となるなど小回りが利く点についても評価されている。この技術面を改めて確認し、直近の動き、今後の展開について対話を進めていった。

また、少し早い印象ではあるが、事業承継に関しても対話が及び、後継者が明確に決まっていなくても、今後を見据えて準備が必要であるとの認識は一致した。

<対話により確認できた内容>

- ・2015年にはものづくり補助金にてフライス・旋盤の複合機を購入しており、工程の集約化や試作品作成の精度・品質向上が進んでいる。
- ・社長がX協同組合とのつながりもあり、同組合所属企業との共同受注を実施するなど、地域企業とのネットワークを活かし、お互いの技術・ノウハウを補完しながらの生産体制を構築できており、その結果として受注幅が広がっている。
- ・営業に関しては、社長が一手に引き受けている状況である。
- ・生産に関しては、体制を見直し、社長がいない状態においても通常の生産に関しては支障がない状況になっている。

<当事者の気づき・感想>

（群馬県信用組合担当者）

- ・設備の老朽化及び人員不足の再認識

同社は、バブル期に購入したNC旋盤の債務がいまだに尾を引いているが、この設備においても老朽化している。2014年にものづくり補助金を活用し購入した複合機により、工程の集約化、試作品の作成、精度・品質が安定したことからも、定期的な設備更新が必要であることを再認識した。ただ、その実現のためには、利益を確保することが必要であり、営業面の強化が必要であるが、現状社長がすべてを担っているといっても

よい状況にあり、改善が必要であることが明確になった。本モデル事業では、この認識について改めて社長と共有することができた。

(企業側)

- ・社内体制の見直しの必要性の再認識

以前から自覚、もしくは指摘を受けて生産面については、社長がいない状態でも支障がない状況にまで体制を構築してきた。今後については、営業面においても体制の見直しが必要であることが改めて明確になり、取り組む必要性を再認識できた。

<課題と支援>

現状、取引先の業況に大きく左右される状況にあることから、新規開拓等取引先の分散化が必要である。ただ、現状営業面は社長が一手に引き受けているという状況であり、中長期を考えた場合、営業人員の確保が必要である。なお、生産面については、社長不在時においても、支障ない状況にまでなっており評価できる。

営業面同様に、今後事業承継に関する部分が課題として浮上することは明確である。社長は、できれば70歳には引退したい意向であるため、長期的な視野に立つての後継者選定及び後継者教育を進めていく必要がある。この点、群馬県信用組合が良き相談相手となって継続的にサポートしていくことが望まれる。

- ・営業人員の確保

生産面に続いて営業体制の多様化(社長1名体制からの転換)が必要である。現状、採用活動がうまく機能していないということであるが、金融機関としてマッチング会などのイベントの紹介など地道に案内していくことが必要と考えられる。

また、採用した人材に関しても「キャリアアップ助成金」や「キャリア形成促進助成金」等の活用を案内するなど、定着率向上に向けた制度についても紹介を続けることが有効であると考えられる。

- ・継続的に利益を生み出す体制構築

直近2期は利益を確保しているものの、取引先の状況によって収益状況を左右される状況にあることは間違いない。現在、安定的に利益を確保し、債務超過解消するためにも取引先分散に向けての活動を進めているということであるが、一朝一夕に実現するものではないため、継続的なサポートが必要であると考えられる。金融機関として、直接的な取引先紹介だけでなく、同業者の動向などの情報提供だけでも大きな力となると考えられる。

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	-6.2%	1	2.5%	3
②営業利益率	6.5%	5	2.7%	3
③労働生産性	398(千円)	2	1,103(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	6.8(倍)	4	7.4(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	1.6(ヶ月)	4	2.4(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	-44.8%	1	35.6%	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お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 C
所在地	群馬県
代表者名	●●●●
業種 (選択)	製造業

売上高	103,826(千円)
営業利益	6,769(千円)
従業員数	17(人)

■基本情報

商号	有限会社 C
所在地	群馬県
代表者名	●●●●●
業種 (選択)	製造業

売上高	103,826(千円)
営業利益	6,769(千円)
従業員数	17(人)

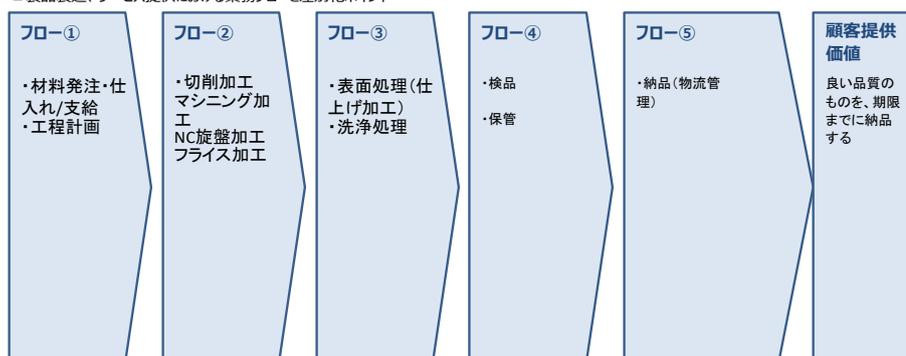
経営者への 着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	<p>■経営理念 創造と生きがいのマネジメント 1 どんな環境の中でも、私たちが作り出す製品がお客様から信頼され、必要とされる会社であることを目指します。 2 社員が豊かで実ある人生を送る共通の場となる会社になります。 3 最高の品質の製品を通して、お客様に満足して頂、常に感謝の心で社会に貢献します。</p> <p>■経営方針 経営理念を実現するために 1 よい良い作り、お客様に満足して頂くため、責任を持った仕事をします。(顧客品質最優先) 2 社内外のルールを遵守し、次工程に確実な製品を渡します。(次工程はお客様、管理された品質) 3 仕事の結果得られる代価の源泉を省みて、常に謙虚な気持ちで仕事に取り組みます。(感謝の具現) 4 変化に適応するため、果敢に挑戦します。(チャレンジ精神) 5 ものこを前向きに捉えて積極的に行動します。(プラス志向) 6 地域活動に連れて参加します。(社会貢献)</p> <p>社長からの経営理念に対するコメント 働くことを楽しく、生きがいを持って仕事に取り組みこと。笑って来れる会社を目指している。</p> <p>■経営者 地域のボランティア活動、業界の協同組合の会長を行うなど地域活動等を行っている。 ・X協同組合の理事長 (2016年度より行っている) 50年の歴史のある地元組合で現在**社が参加している。 当組合のつながりで、仕事の紹介もある。</p>
	後継者の有無	<p>-具体的な事業承継は考えていないが、候補者は次の通り。 娘婿が昨年より、主に品質管理担当として働いている。現在は、事業の全体を理解するために全行程の業務を行っている。 息子は、東京で勤務している。息子 (高校生) がいる。</p>
事業への 着目	企業及び事業沿革	<p>■沿革 ・19**年 父が創業 農業 (冬場にこんにやくの乾燥) のかわら、夏場の閑散期に切削加工を始めた。 ・19**年 現社長入社 切削加工等の知識・経営がなかったが、当時高価 (15百万円) であったNC旋盤機器を2台購入し、以降4台 (計6台) 購入するなど事業を広めていった。売上高は多かった。 ・1991年 バブル崩壊 地域のメーカーの生産量の急減により、業務量が激減した。 ・19**年 ●●との取引開始 ●●とのつながりができ高いレベルの技術指導をもらいながら、加工委託を受ける。●●との取引開始もこの技術があったからできた。 この時期はお金もかかり儲かってはいないが、この時の経験が現在の切削技術構築の源泉になっている。 ・2008年 リーマンショックで大手からの仕事が減少した。 ・20**年 共同受注の開始 この後に、組合に所属している企業と共同受注を行っている。これは、お互いの技術のノウハウを補完しながらの生産を行い、多様な技術ノウハウでの受注が可能になることから、開始した。 ・20**年以降 ●● (主要取引先) との取引が重なるようになった 協同組合のつながりで取引が始まった。 ・2015年 一社一技術 県より、一社一技術の表彰を受ける。</p>
	技術力、販売力の強み	<p>■機械 ・2015年ものづくり補助金にて、フリス・旋盤の複合機を購入している 機械の購入額は**百万円、一か所で複数の工程の切削加工ができるため現在はほぼフル稼働している。 ・旋盤機器2台が老朽化しており、ものづくり補助金で購入した複合機により工程の集約化、試作の作成、精度・品質が安定する。複合機の利用頻度は高い。 ・手作業と自動機 作成する製品の生産量 (数) により収益の分岐点がある。 複雑な工程の生産の場合、比較的少量生産の時は「手作業」で行い、生産量が多くなると自動機のプログラムで行う。自動機で行う場合には、試作段階での工程があり、プログラムのセットに2~3日かかることが主な理由である。</p>
	技術力、販売力の弱み	
	ITの能力 イノベーションを生み出しているか	

青字 → 強み・機会

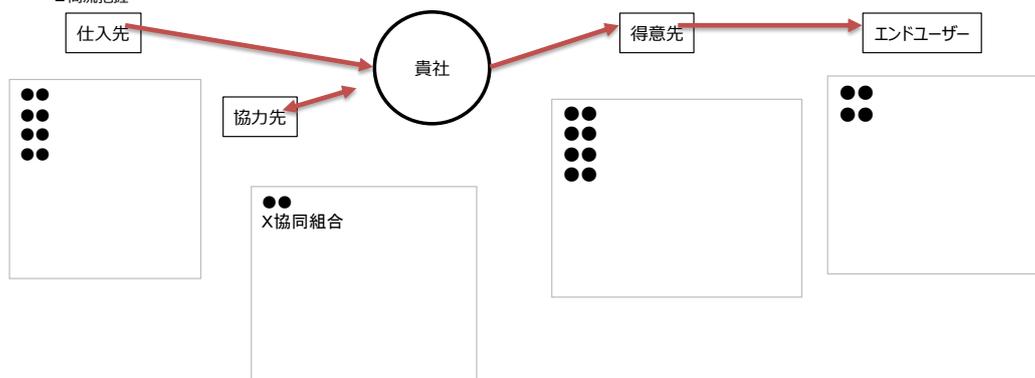
企業係 者取 り巻 く目 環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	<p>・今後のメーカーの生産品の予測 メーカーの機械が今まで主流であった「空圧機」から「モータ制御」に代わる予測がされている。部品のメーカーの生産は追い風になりそうだ。</p> <p>・受注量は、メーカーの生産計画などに影響で変化する。ここ3年くらいは、安定した生産を行っている。</p>
	顧客レポート率 主力取引先企業の推移	<p>・200種類の切削加工を行っている。半分程度、常時動いている。</p>
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	<p>・現在、2直体制 (8:00 - 17:00、16:00 - 2:00) ・人手不足感を感じている。</p>
	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	<p>・13名 (正社員4名、パート9名) うち技能者3名、中国人2名 技能者：旋盤等のセットができる人 現在、2直体制 (8:00 - 17:00、16:00 - 2:00) 人で不足感を感じている。 ・研修訓練、正規雇用化、処遇改善などを行う場合は、キャリアアップ助成金・キャリア形成促進助成金などの制度を使うと助成金が受け取れます。もし制度の活用を検討したい場合は、ハローワーク等へ問い合わせをいただければと思います。</p>
	経営目標の有無 共有状況	<p>■今後の方向性 新たな受注を獲得する (販路拡大) のために、ISOの認定をとってきたい。</p> <p>■経営力向上計画 当ローカルベンチャーのデータを活用した「経営力向上計画」を策定し、認定を受けられてはいいかが。認定支援機関のサポートを受けることで経営計画の作成ができ、認定計画に基づき取得した一定の機械及び装置の固定資産税が半分になるほか、金融支援などもあります。</p>
	社内会議の 実施状況	<p>・生産の打ち合わせは、毎日行うようになっている。 ・月に1回、従業員一同合わせた打ち合わせを行っている。 ・通常は、必要な時に個別に行う。</p>
	人事育成のやり方 システム	

赤字 → 改善テーマ、脅威

■ 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



④D社

項目名	内容
業種	金属部品塗装
売上高(千円)	201,313
従業員(人)	16

電車部品や配電盤、工業製品の塗装を行っている。過年度において、売上の大半を占めていた主力先からの受注が一気になくなるなど、苦境に立たされた時期があったが、その教訓を活かして、取引先開拓を行った。その結果、現在の主力先となるY社からの受注を中心に安定して推移しており、3期連続の利益計上となっている。

<事前情報>

- ・過年度に大口先の取引が一気になくなるという事態を経験しており、取引先の状況に関して把握する意識は高い。
- ・上述のような大口先がなくなるような事態があっても、新規開拓によって乗り切るだけのパワーがある。
- ・直近においては、キャッシュフローが出ており、自己資本比率も上昇している。

- ・弱みとして、以前から経理面の弱さについては指摘されており、当社の課題となっている。

<選定の背景>

社長が塗装に対して知識が豊富であること、同業他社に比べて大型の工場を保有しており、大型の製品への対応が可能なことなどを背景に、近年は安定した収益をあげている。今年度は工場新設を予定しており、大きな変化が生まれるタイミングでもあるので、今後の戦略について改めて確認するために選定した。

<対話の流れ>

群馬県信用組合の同社営業担当は、若手ではあるが日頃の面談の中で、事業内容について詳細に話を聞いているということで、社長からも「(決算書等からしか企業を見ない銀行との比較において)群馬県信用組合からそんな印象を受けたことがない。むしろ助かっている」といったコメントが出るほどコミュニケーションが取れていた。そのため、再確認事項中心に対話は進められた。

<対話により確認できた内容>

- ・社長の塗装に対する豊富な知識および品質維持・納期遵守へのこだわりが、取引先から高く評価されており、業界内での評判の広がりから、現在は積極的な営業活動を行わなくても仕事の依頼が次々と来ている。
- ・現在の主力先になっているY社に関しては、取引が継続される中で信頼が高まっており、同社の塗装を全て任せてもらうまでになっている。
- ・今期は、Y社からの受注増に対応するため、新規に工場を設立し生産能力向上を図るまでになっている。
- ・工程管理については、工場長と社長で共有しているが、管理表がなく、今後受注量増が見込まれている中で、管理面について不安がある。
- ・また、社内においてPCを活用できる状況にない(PCを使いこなせる人材が存在していない)。

<当事者の気づき・感想>

(群馬県信用組合担当者)

- ・塗装技術の高さと管理体制の弱さ

社長の「周囲からうまい塗装屋と言われ続けたい」という言葉が表すように、品質面についてのこだわりは非常に強い。また、そのこだわりが現在の主力先の信頼につながっていることを再認識できた。

それだけに、従前より指摘されている経理面の弱さなど管理面についての不安についても改めて明確になった。受注増が見込まれる中で、経理面だけでなく工程管理面につ

いても取引先から問われることになると考えられるため、この点については提案していく必要があると感じた。

(企業側)

- ・管理面を見直すきっかけ

品質面については以前から自信があり、また、群馬県信用組合にも理解を得ていたと思っている。また、管理面について不安があることも分かっていたが、本モデル事業では、その点がより明確になったように感じる。ここは、意識的に対応していくを考えていきたい。

<課題と支援>

同社の課題としては、今後受注を増やすためには相応の設備投資が必要であることと管理面を強化する体制構築もしくは、管理面を担う人材を育てていくことである。本モデル事業において、改めて課題として共有化できたと考えられるため、この意識を維持してもらう形でのサポートを継続していく必要がある。

- ・計画的な設備投資

設備投資については、現状以上の売り上げの実現のためには必要不可欠な部分がある。また、今後は業種特性から環境対策（公害抑制）のためのも投資が必須となると考えられる。この設備投資に関しては、生産力の向上に直接つながるものではないものの、必要な投資のため、主力得意先からの受注状況や、競合の動向を見据えながら投資計画を検討していく必要がある。後述の管理体制の再構築支援の中で、投資計画策定に関しても支援していくことが考えられる。

- ・管理体制の再構築

経理面が弱いこと、PC を使える人材がいないことであり、この点については、継続的な指導が必要であり、サポートを続けていくことが望まれる。

特に受注増が見込まれる中においては、生産管理に関する対策も必要になることから、早急な対応が求められる。

この部分については、継続的な付き合いの中で、様々な機関が実施する研修など、有効な情報の提供を継続することが必要と考えられる。

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	-1.1%	2	2.5%	3
②営業利益率	11.0%	5	2.7%	3
③労働生産性	1,838(千円)	4	1,103(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	0.8(倍)	5	7.4(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	1.9(ヶ月)	4	2.4(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	34.3%	3	35.6%	3

総合評価点 23 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お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	D 有限会社
所在地	群馬県
代表者名	●●●●
業種 (選択)	製造業

売上高	201,313(千円)
営業利益	22,055(千円)
従業員数	12(人)

■基本情報

商号	D 有限会社
所在地	群馬県
代表者名	● ● ● ●
業種 (選択)	製造業

売上高	201,313(千円)
営業利益	22,055(千円)
従業員数	12(人)

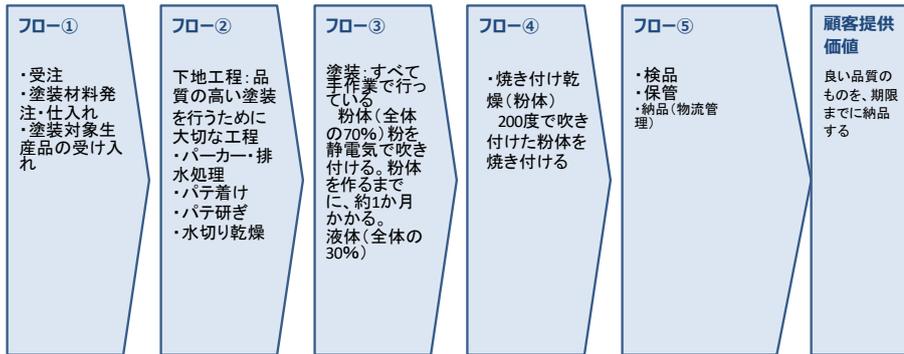
経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	<p>■経営方針</p> <p>私たちは、充実した環境で質の高い社員を育て、より質の高い製品やサービスをお客様にお届けすることによって企業を成長させ、さらに社員の質を高めていくという好循環な企業活動を目指しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・お客様の要求を満たさずして会社の繁栄はない ・お客様の要求を満たさずして生活の向上はない ・お客様の要求を満たすべく、様々な努力の光に事業の繁栄と生活の向上が生まれる <p>■品質方針</p> <p>私たちは、関連する法令を厳守するとともに、常にお客様に満足して頂ける安全で有用な製品を供給し、社会に貢献することを目指します。</p> <p>社長からの経営理念に対するコメント</p> <p>どんなことでもお客様の要求を満たさなければいけない。納期厳守、高品質に心掛ければ、おのずと生活 (給与) につながっていく。</p>
	後継者の有無	<p>■事業承継</p> <ul style="list-style-type: none"> ・息子2人 (長男、3男) が従事している。 ・社長は50代、10年間の間に、息子に任せられる会社体制を作ってきた。 ・周りから「うまい塗装屋」と言われ続けてほしい。納期と品質は大事。 ・おそらく、経験上、代が変わるとお客様も変化すると予測している。変化に対応しながら生き残っていければよいと思っている。
事業への着目	企業及び事業沿革	<p>■沿革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・19**年 先代が創業 先代社長 (義父) が現在の場所に工場を作り創業。●●と塗装業務を連携して行うことから始まった。 ・19**年 現社長 (2代目) 入社 地域の大手メーカーの●●より業務を受注 (90%) しており、当時従業員は7~8名在籍していた。20歳で入社し、以後工場長として勤務した。 ・バブル崩壊 ●●からの受注が激減した。厳しい経営が続く。 ・20**年 ●●が●●からの受注 (約10億円) の塗装部分を発注してくれた 大口の受注を受けた。生産規模を増やすために借入金により大型製品を塗装するための工場を建設する。 当時の従業員数は、16~18名。 全体の80%を占めていた●●は2年半続いたが、その後取引はなくなった。 ・2006年 現社長就任 2年間で現社長就任後、2代目として現社長が就任する。先代からの紹介で販路拡大をしてみた。 ・東日本大震災後、2年間、厳しい経営が続く。 ・最近 厳しい状況が続いているが、品質維持および納期厳守を着実にこなすことで徐々に安定した受注を獲得できるようになっている。受注先の特性から官の仕事のウエイトが多いため、下半期に受注が多くなる。しかし、電車関連の受注は上半期に多くなる。 今年 (2016年) も同様に、上半期は低迷しているが下半期には受注アップが見込まれる。
	技術力、販売力の強み	<p>■生産管理 (工程管理、工場)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・工程管理は工場長と社長が共有しているが、工程表等を用いて行っているわけではない。会社の継続成長のためには工程管理等生産管理についてのP C等活用した仕組み作りが望まれます。 ・大型工場 大型設備では、トラックで運送ができるもの塗装ができる。地域内では他にはない。(高さ5m、横6mまで対応可) ■原材料等仕入れ先 3社との取引がある。通常取引の会社を中心に、もう一社リスク管理上取引相手を持っている。あとは、特殊塗料を取り扱っている会社。 業界情報等関連情報は、塗料屋さんから得ている。
	技術力、販売力の弱み	
ITの能力 イノベーションを生み出しているか	<ul style="list-style-type: none"> ・P Cを使える従業員がいない。商工会など公的機関が実施するパソコン教室があるので教育の一環として検討してみたいか。 	

青字 → 強み・機会

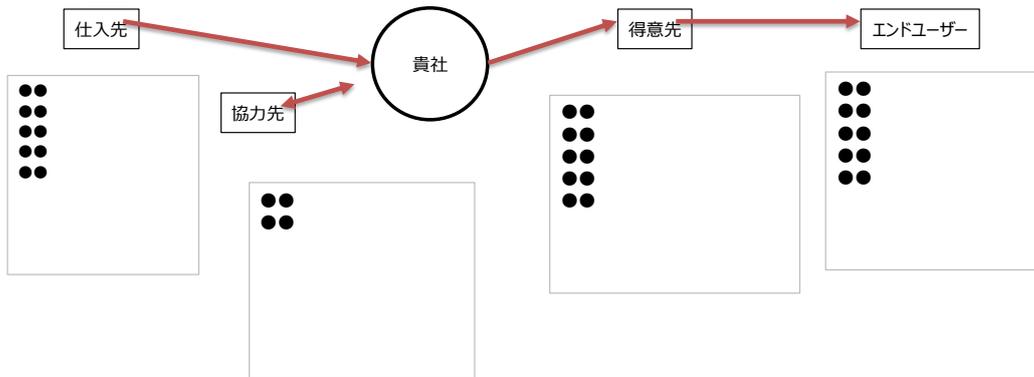
企業関係を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	<p>■競合会社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域のエリアには、競合はない。 ・品質、納期対応をしっかりと行っている。狭い業界なので口コミで広がる。 ・現在、特段の営業はしていない。当初は営業を行い「攻め」していたが、現在は仕事をもらえるので「守り」の体制で経営している。
	顧客リポート率 主力取引先企業の推移	<p>■取引先</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●● (全体の50%) 電車車両の塗装。以前は、社内で行っていたことを、社屋新設時に塗装部門を廃止し外部でやることになった。その時 (2006年) から全面的に手伝わっている。納期、品質面での評価があり、取引は継続している。塗装はすべて任せてもらっている。工場の並びにある倉庫の半分を5年契約で賃貸している。 ●●●他1社 (全体の30%) 配電盤の塗装。受注量は、城東電気の生産量により変動する。公共事業の取り扱いが多いので、下半期の受注が多い傾向である。 ●●● ●●の子会社。社員に知り合いがいて20**年から取引させてもらっている。納期、品質 (色、つや・膜厚、手触り) を評価してもらっている。販売エリアは県内だが、福島県での取引になっている。ここ3ヶ月の取引量は増えている。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	<ul style="list-style-type: none"> ・定着率は、極端であり、長く勤める従業員もいるが、短い人は1日持たないときもある。
内部管理 体制への着目	取引金融機関数とその推移	
	組織体制	<p>■体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員数16名 (社員12名、パート4名) ・人手不足感はある。 ・研修訓練、正規雇用化、処遇改善などを行う場合は、キャリアアップ助成金・キャリア形成促進助成金などの制度を使うと助成金が受け取れます。もし制度の活用を検討したい場合は、ハローワーク等へ問い合わせをいただければと思います。
	経営目標の有無 共有状況	<p>■将来の方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設備の入れ替えなどを通し、排水など公害対策をきっちり行いたい。 ・設備機械の増設を検討している。 ・オリンピック需要がある。(公共施設関連) <p>■経営力向上計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当ローカルベンチマークのデータを活用した「経営力向上計画」を策定し、認定を受けられてはどうか。認定支援機関のサポートを受けることで経営計画の作成ができ、認定計画に基づき取得した一定の機械及び装置の固定資産税が半分になるほか、金融支援などもあります。
社内会議の実施状況		
人事育成のやり方 システム	<p>■人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・塗装までの下仕上げ処理に一人前になるまでに3年かかる。 ・塗装処理は、2年かかる。 ・全体ができるまでには、5年かかる。 ・塗装処理をできる人は、その前処理もできる。現在、塗装をできる人は4名いる。 ・人の性格により積極的に仕事をやる人は伸びる。 	

赤字 → 改善テーマ、脅威

■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



⑤E社

項目名	内容
業種	プラスチック成型加工
売上高(千円)	354,940
従業員(人)	12

工業用プラスチック製品の成形加工業者で、取扱い製品としては、自動車部品、白物家電、パチンコ・パチスロ機器等であり、最近は収納器具なども手掛けている。リーマン・ショック以降厳しい状況が続いているが、直近は安定してきている。

<事前情報>

- ・現社長は真面目で熱心な方で、プラスチック業界に40年余りと業界経験が長い。
- ・リーマン・ショック以降、厳しい状況が続き設備投資が思うようにならず、設備の老朽化につながっている。
- ・2011年以降若干安定性が増してきている。

<選定の背景>

28年5月期はパチンコ台の機種規制前の駆け込み需要に対応し、増収となっているが、同業界については衰退傾向にあると言え、今後大幅に需要が拡大するとは考えにくい。また、若干安定性を増してきているとは言え、現状債務超過状況にあり、今後の事業性を図る必要がある。そこで、本モデル事業において、第三者を含めた形で対話を進め、事業性を再評価したいと考え、対象先に選定した。

<対話の流れ>

社長が改まった形での対話に関して身構えるところがあり、「マイナス面を指摘するツール」との認識を持っていた。また、「(対話ではなく) 営業先を紹介して欲しい」といった発言があるなど、会社の実情を踏まえ、対話より直接的な支援・コンサルティングを期待していたところがあった。まず、この点の認識を合わせる所から入り、得意とする技術面、今後の考え方についてヒアリングを進めた。当初は消極的な姿勢であり、「1時間以内で済ませるように」と要望していたものの、最終的には工場見学を含め2時間以上の時間をいただいた。

<対話により確認できた内容>

- ・機械設備は老朽化しているが、大型の射出成型機が5台あり、近隣他社にはできない成形加工ができる。
- ・社長の営業・技術面でのフットワークも軽く、他業種の成形加工を能動的に取り組んでいることから、現在は大手自動車メーカー向け自動車部品等、その時代におけるマーケットで収益性が良いものを探しながら生産できるようになっている。
- ・強化プラスチックの進化により、自動車に使用される金属部品のプラスチック化が進んでおり、今後の市場拡大が期待できる。
- ・材料が有償支給のため、収益面が悪い。また、以前に機械等設備を導入した際の負債が重いことからキャッシュフローに影響が出ており、毎年返済の見直しを行っている。
- ・工場の立地の関係で近隣から騒音の苦情が出ており、本来は24時間稼働をしたいところ、制限されている

<当事者の気づき・感想>

(群馬県信用組合担当者)

- ・社長の圧倒的な自信と新規開拓の弱さ

同社社長は、プラスチック業界に40年以上身を置き、同分野においての知識に関して圧倒的な自信を持っている。その反面、営業に関しては、現在は比較的安定的な状況になりつつあるが、新規開拓の部分で苦手としているのかもしれない。その部分が、「営業先を紹介してほしい」という文言につながっているという印象を受けた。そのため、こ

の発言は本音のところとも言え、技術面以外の部分における社長の悩みの部分を継続的に聞いていくことも必要と感じた。

(企業側)

・最終の落としどころが見えない

ローカルベンチマークの考え方や取り組みはわかるが、その結果として金融機関が企業に対して何をしてくれるのかが見えない部分がある。企業側との対話の時間をとるのであれば、目に見える形でのフィードバックがあってしかるべきではないか。

<課題と支援>

当社の課題は、材料が有償支給のため、収益面の改善に難があるところにあり、また、以前に機械等設備を導入した際の負債が重いことからキャッシュフローに影響が出ており、さらに、工場の立地の関係で近隣から騒音の苦情が出ており、本来は24時間稼働をしたいところ、制限されているところにある。

解決策としては、受注内容の見直しによる利益率改善を図り、さらに新規取引先を開拓する動きが必要となるが、人手不足な面もあり、計画的な対応がしにくい状況にある。群馬県信用組合が良き相談相手となり、継続的に社長のサポートを行っていくことが望まれる。

・体制効率化による収益改善

近年、収益性を見ての仕事の選別ができてきている。この流れを継続し、顧客との関係性を見ながら継続的に収益改善に向けた取り組みが必要である。直近で数字を稼いだパチンコ業界については、市場縮小が見込まれることから、同業界以外における顧客開拓が必要である。

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	13.7%	5	2.5%	3
②営業利益率	2.1%	3	2.7%	3
③労働生産性	616(千円)	2	1,103(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	20.1(倍)	1	7.4(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	0.6(ヶ月)	5	2.4(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	-448.9%	1	35.6%	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お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 E
所在地	群馬県
代表者名	●●●●
業種 (選択)	製造業

売上高	354,940(千円)
営業利益	7,393(千円)
従業員数	12(人)

■基本情報

商号	有限会社 E
所在地	群馬県
代表者名	●●●●
業種（選択）	製造業

売上高	354,940(千円)
営業利益	7,393(千円)
従業員数	12(人)

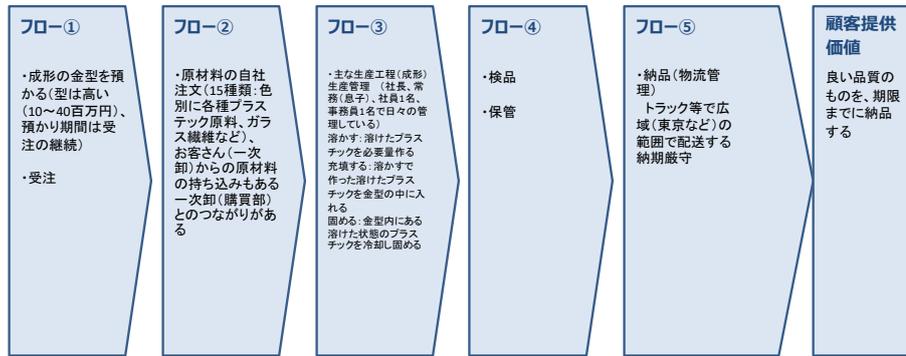
経営者への着目	経営者自身について 経営理念	<p>・現社長は、真面目で熱心な方である。プラスチック業界は40年余りと長い。</p> <p>・父親が創業したが、すぐに現社長が引き継ぎ始めているため、実質的な創業者である。</p> <p>・2008年 リーマンショック以降、厳しい経営が続いたことから、新たな設備投資もできないまま、経費を抑えながらの経営となっている。</p> <p>・現在は、その時代におけるマーケットで収益がよいものを探しながら生産できるようになった。</p>
	後継者の有無	<p>・事業承継者の候補に常務（息子）がいる。30代 入社後4年の経験がある。現在は、工程管理など社長の片腕として生産管理も行っている。</p> <p>・事業承継は時間がかかるので、事業承継計画作成していないので非財務情報も含め事業承継計画作成し、社長の技術情報、販売関連のネットワークなど目に見えにくい資産（事業そのもの）の承継を行うことが望まれる。</p>
事業への着目	企業及び事業沿革	<p>■事業概要 以下の製品のプラスチックでの主な成形物生産 ・自動車、白物家電製品の部品、仏具、空気清浄器のファン、アミューズメント（パチンコ）の部品</p> <p>■沿革 ・19**年 創業 ●●プリンター（OEM） 創業は社長の父が起こしたが、すぐに引き継いだ。 ・海外での生産に従事（7年間） 香港で●●社用プラスチック加工 ・1983年 ●●（大阪）→ ●●（一次下請け）●●プリンター関連部品→その二次下請けとして生産していた。 売上高 *~*億円を計上していた ・19**年 パブルがはじけてから2年後から、業績が低迷したパブルの時の高価な設備投資が現在、負の資産（借金）として残っている ・2008年 リーマンショック 売上高 *億円 赤字経営が続く 生産分岐点 機械が古く設備投資もできないまま、経費を抑えながらの経営 ・営業しても仕事の受注につながるのは5%の確率だった。 ・2011年以降 経営が安定してきている。</p>
	技術力、販売力の強み	<p>■プラスチック成形 ・小型成形（マーケット70%） 投資額も小さく誰にでもできる → 価格競争がある ・中型成形（マーケット20%） ・大型成形（マーケット10%） 投資コストはかかるので参入はしにくい → 当社はここ、ライバル（競争）はあまりない 事業方針 大型機械を使ったプラスチック成形を行う。9台の大型機械を所有している 以前は、小型機械を使っていた。 最近やっと仕事を選べるようになってきた。 以前は、指値で生産をしていた。 高品質&納期厳守をやり続けることなど 経営努力で信用力を付けた。</p>
	技術力、販売力の弱み	
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	

青字 → 強み・機会

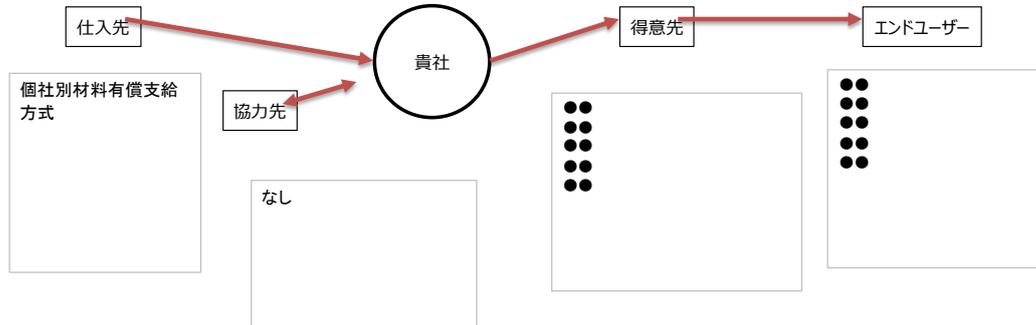
企業関係を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	<p>・メーカー → 一次卸 → 当社（孫請け）</p> <p>・受注 内示 → 確定 → 納期（1週間以上前に連絡あり） 孫請けでいい理由：一次卸がメーカーの要求のクッションとなるため</p> <p>・生産場所の制約（宅地）がある。一時期、引っ越しの検討をしたことがある</p>
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	<p>・求人率 135%（201610月現在） 人手不足が続いている</p> <p>・稼働時間は、2勤制（7-16、16-12）</p>
	取引金融機関数とその推移	
内部管理体制への着目	組織体制	<p>・17名（社員5名、パート12名）うちベトナム人2名 技術者は、4名 ・研修訓練、正規雇用化、処遇改善などを行う場合は、キャリアアップ助成金・キャリア形成促進助成金などの制度を使うと助成金が受け取れます。もし制度の活用を検討したい場合は、ハローワーク等へ問い合わせをしていただければと思います。</p>
	経営目標の有無 共有状況	<p>■今後の方向性 ・売上げを増やしていくこと ・基幹産業である自動車産業の部品など、付加価値の高い特殊プラスチック成形を行いたい。 ・量産できる日常家電などプラスチック成形を行いたい。</p> <p>■経営力向上計画 ・当ローカルベンチマークのデータを活用した「経営力向上計画」を策定し、認定を受けられてはどうかでしょうか。認定支援機関のサポートを受けることで経営計画の作成ができ、認定計画に基づき取得した一定の機械及び装置の固定資産税が半分になるほか、金融支援などもあります。</p>
	社内会議の実施状況	
	人事育成のやり方 システム	<p>・教育 O J T で徹底して現場で教え込む</p>

赤字 → 改善テーマ、脅威

■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



5.6 成果と課題

本モデル事業の当初の目的は、「事業性評価シート」の本格運用に向けた展開方法の確立」と「職員の対話能力向上」の2点であった。本モデル事業において、振り返りミーティング等での意見聴取を経て、今後推進していくための論点整理ができた。この論点を具体的な対応策としてまとめることで、今後取り組むべき方向が明確になるものとする。

(1) 「事業性評価シート」の本格運用に向けた展開方法の確立

①得られた成果

群馬県信用組合では、本モデル事業の対象先となった企業を含め、重点先に関して継続的な訪問を実施している。ただ、日ごろからコミュニケーションを取っているために聞き辛かった点について、ローカルベンチマークのツールを利用することにより改めて確認する機会を得ることができた。

特に、事業承継を迎える企業において、後継者と直接面談できていない先に関して、本モデル事業(ローカルベンチマーク)を契機に面談の機会を得た事例があった(株式会社Bの事例)。本事例では、現社長の後継者像程度しか情報がなく、事業承継後の会社の方向性を確認することが困難な先であったが、今回じっくり話を聞くことができたことから、

一つの安心材料となった。日頃の面談では、あえて後継者と会う機会を設けることは困難だが、ローカルベンチマークを活用し、将来について後継者を交えて話す機会を得ることは有効な活用方法だと考えられる。

本モデル事業では、「事業性評価シート」までの落とし込みを目指していたが、実際には、上述の通り顧客と共有化できるローカルベンチマークという「新しい取り組み」をきっかけとした対話の場づくりの部分が大きな成果であったと考える。「事業性評価シート」の運用をするためには、この対話の場を構築することがスタートになると考えられるため、ローカルベンチマークを契機とした顧客を再認識する活動は、横展開を実施するにあたっても有効である。

②今後の課題

対話の場を構築するためにローカルベンチマークのツールを活用する場合においても、事前の説明（共通認識）をしっかりとしなければならない。本モデル事業先の中には、ローカルベンチマークを用いた対話と同時に、同組合から何らかの支援が得られると認識してしまっていたところがある。事前説明の方法に改善の余地があるといえるが、本モデル事業においては期間を定めて短期集中的に実施したために発生したとも考えられる。

同組合においては、重点先に対して（支店長も含め）定期的に訪問する取り組みを行っているため、短期的にとりまとめをすることを前提とせず、中長期にわたっての活動の中で、各社の状況について確認を進めていくという活動にしていけば、今回のような問題の発生割合が低く抑えられるのではないかと考えられる。

その上で、ローカルベンチマークもしくは同組合の「事業性評価シート」に基づいて対話を行い、課題を抽出した先に採るべき解決策について営業担当職員がイメージできる体制を構築する必要がある。この点は、多くの事例を保有することになる本部職員との連携により実現する必要がある。本モデル事業では大局的な視点ではなく、どのように融資につなげようかという観点が強く出て具体的支援イメージを持つことができない事例が多かった。自組合だけでの実行ではなく、外部協力機関との連携もしくは紹介による対応策などいくつか出口戦略を例示することで解消できると考えられる。

「対話の場」および「出口戦略」を整えることができれば、ローカルベンチマークのツールを用いた対話が「事業性評価シート」にスムーズにつながり、最終的なソリューション提案に繋がられるのではないだろうか。

（２）職員の対話能力向上

①得られた成果

これまでは「事業性評価シート」を日頃の訪問もしくは既存資料から作成しており、企業に開示するということはなかった。そのため、現状の認識が合っているのかがわかりにくいところであり、営業担当職員もできているのかできていないのかわからない状況であ

った。そのため、事業性評価に関して理解はできていても、評価に至っていない状況といえる。

今回の取り組みの中で現場担当者からは、ローカルベンチマークのツールを開示した対話に関して、経営者に確認を取りながら進めることができ、また、枠組みの中で話ができるので有効であるとの感想を得た。共通認識を持ったうえでの対話の重要性を認識できたと考えられる。また、この認識を持ったうえで、同組合の中で事業性評価についてももう一度理解を深める場を持つ必要があると考えられる。

この繰り返しを営業店において継続的に進めることによって、職員の対話能力の向上が図られ、さらに、本来の目的である事業性評価の本格推進につながるのではないだろうか。

②今後の課題

本モデル事業では、「事業性評価シート」を既に活用している支店と活用していない支店という組み合わせで実施した。既に活用している支店においては、今回の目的としていた「事業性評価シート」への展開について一定レベルの成果があったと考えられる。ただ、シートを埋めることに集中したところがあり、企業の課題を捉えるという意識について、まだ薄いところが見受けられた。シートの運用が始まって1年も経たない段階であるため、意識付けの部分において過渡期であると考えられる。

今後、全支店に展開するにあたって、もう一度、顧客との対話の場の構築から顧客再認識、そして事業性評価への流れについて改めて認識を一致させる機会が必要と考えられる。

本モデル事業を通じて群馬県信用組合は、企業と共有化できるローカルベンチマークの有用性を確認した。今後この有用性を活かした活用が求められる。具体的には、組合全体に事業性評価の重要性を浸透させ、その実現のためにローカルベンチマークを活かした顧客との対話を継続していく。この取り組みは本部と営業店が一体となって、短期的な視野ではなく、中長期を見据えた活動を行う必要があり、組合全体の意識改革とともにじっくりと取り組んでいく。