

## 6. 君津信用組合の事例（信用組合）

### 6.1 君津信用組合の概要

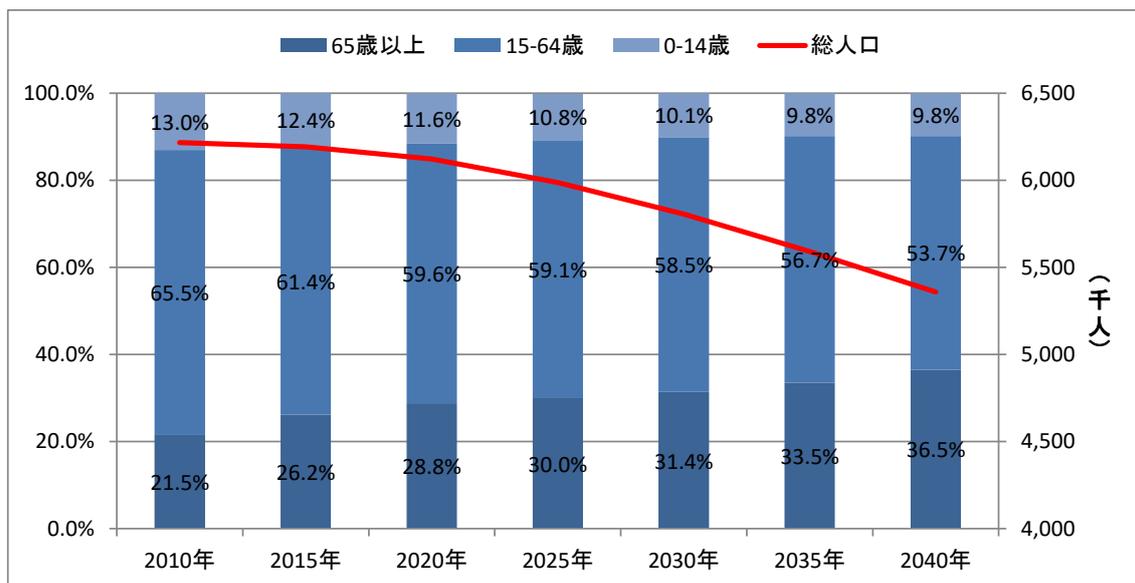
#### （1）千葉県への動向

経済センサス基礎調査の平成21年と26年を比較すると、千葉県の企業数は6.6%、事業所数も1.9%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620万人を超えていた人口も2025年には600万人を切り、2040年には550万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千葉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	146,913	172,344	1,525,369
平成26年経済センサス基礎調査	137,215	169,019	1,544,671
減少率(26年/21年)	6.6%	1.9%	-1.3%

図表 2 千葉県の人口推計



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）君津信用組合について

君津信用組合は、昭和37年創立。「ちばアクアラインマラソン」へのボランティア参加や、「上総いちはら国府祭り」への参加だけでなく、地域住民向けに主要な営業店にカラオケルームを設け、開放するなど、地域住民に寄り添った活動を行っている。

当組合の経営理念「金融を通じて地域社会に奉仕する」を基本とし、木更津市を中心に

営業活動を行っているが、近年の中小零細企業をめぐる厳しい金融経済環境を鑑み、事業者の資金繰り支援のため事業性融資に注力している。具体的には、「プロパー融資」「千葉県信用保証協会付融資」「医療・介護・福祉・再生エネルギーへの融資」を積極的に推進し、中小零細企業者への事業資金の融資に力を入れている。

#### 基本方針

「金融を通じて地域社会に奉仕する」

お客様と地域の繁栄を第一とし、小口多数主義を基本として地域のより多くの皆様にお取引いただくことにより地域密着化を推進してまいります。

#### 経営方針

「法令等を遵守することで健全かつ堅実な運営を行います」

- コンプライアンスの遵守に努め、組合員や地域の皆様からの信頼を第一として経営します。
- 人材の育成に努めることで職員の資質向上とモラルの強化を図り、充実した金融機能の提供を目指します。
- 地域に密着したきめ細やかな対応により、皆様より愛される、便利で役に立つ「きみしん」を目指します。

#### 28年度の取組み

- 企業の持つ将来性・ソフト情報を適切に評価する「目利き力」を充実させることで企業の実態を理解し過度に担保・保証に依存しない融資に努めるとともに、コンサルティング機能の充実による助言、付加価値の高いサービスを提供することで「事業資金」を中心とした融資推進を図り、企業の経営改善・体質強化の支援に努めます。
- 他の信用組合等と営業区域を越えた提携関係を結ぶことで、地域の物産、地域企業の取扱商品等を直接区域外の消費者に販売し広告できるビジネス・マッチングや販路拡大の機会を創造します。
- 当組合は、サービスの不正利用の防止(特殊詐欺、情報セキュリティ対策、反社会的勢力遮断等)に努めるとともに、真に顧客ニーズに適した商品・サービスを提供することで、顧客資産の保全、顧客保護、顧客利便性の充実を図ります。
- 組織体制のレベルアップ(内部牽制体制・監査機能・コンプライアンス体制の整備などによる経営管理態勢の強化等)に努めます。また、マネジメント・サイクル(PDCA)を繰り返すことによって、業務の維持・向上及び継続的な業務改善活動を推進します。
- 主体的にボランティア活動を行うことによる地域の皆様との業務を超えた幅広い交流を通して、地域における不足・不満・要望等を肌で感じ、これらの補完に努めることで地域の活性化を目指します。

出典：君津信用組合 ディスクロージャー誌『平成27年度 経営情報』より抜粋

## 6.2 モデル事業における目的・狙い

君津信用組合では、従前から融資稟議時において、稟議書と合わせて提出する「意見書」（企業の非財務情報についてとりまとめる資料であり、定式化されていない）の作成レベルが営業担当者個人により非常にばらつきが生じていることを課題として感じていた。金融庁によって事業性評価の取り組みが推奨される中、企業の非財務部分を統一的なフォーマットで可能な限り個人差なく収集・管理したいと考えていたところである。

### ①事業性理解のための対話ツール（パイロットモデル）の構築

2016年4月から検討を開始していた非財務面の対話シートについて、これまで君津信用組合内で検討してきた内容を踏まえつつ、ローカルベンチマークの観点を盛り込み、可能な限り事業性と課題を把握しやすい対話シート（パイロットモデル）を作成する。

### ②対話ツールの活用と検証

本事業において実際にパイロットモデルを活用し、企業との対話を通じ、実用的なツールへと改定することで、今後の事業性評価の取り組みへと活かす。

## 6.3 モデル事業実施スキーム

モデル事業の実施スキームとしては、以下の通り。（①～⑤の番号は次図の番号と連動している。）

### ①ガイダンスの実施

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

### ②対話ツールの検討（パイロットモデルの作成）

君津信用組合で活用している資料とローカルベンチマークを参考に、事業性評価に資する対話ツールのパイロットモデルを作成した。

### ③企業選定／事前説明

君津信用組合が現時点で、事業などについてより深く理解したいと考えている地域企業2社を選定した。また、選定企業に対し、ローカルベンチマークの説明、本事業の説明を実施。実施内容や所要時間などについて企業側へ説明し、内容を共有した。

### ④対話

本事業では、2回の企業訪問で対話ツールのパイロットモデルを活用した対話を実施し、

3回目の訪問でとりまとめ結果を企業と共有し、課題を共有、今後の取り組みについて確認を行った。

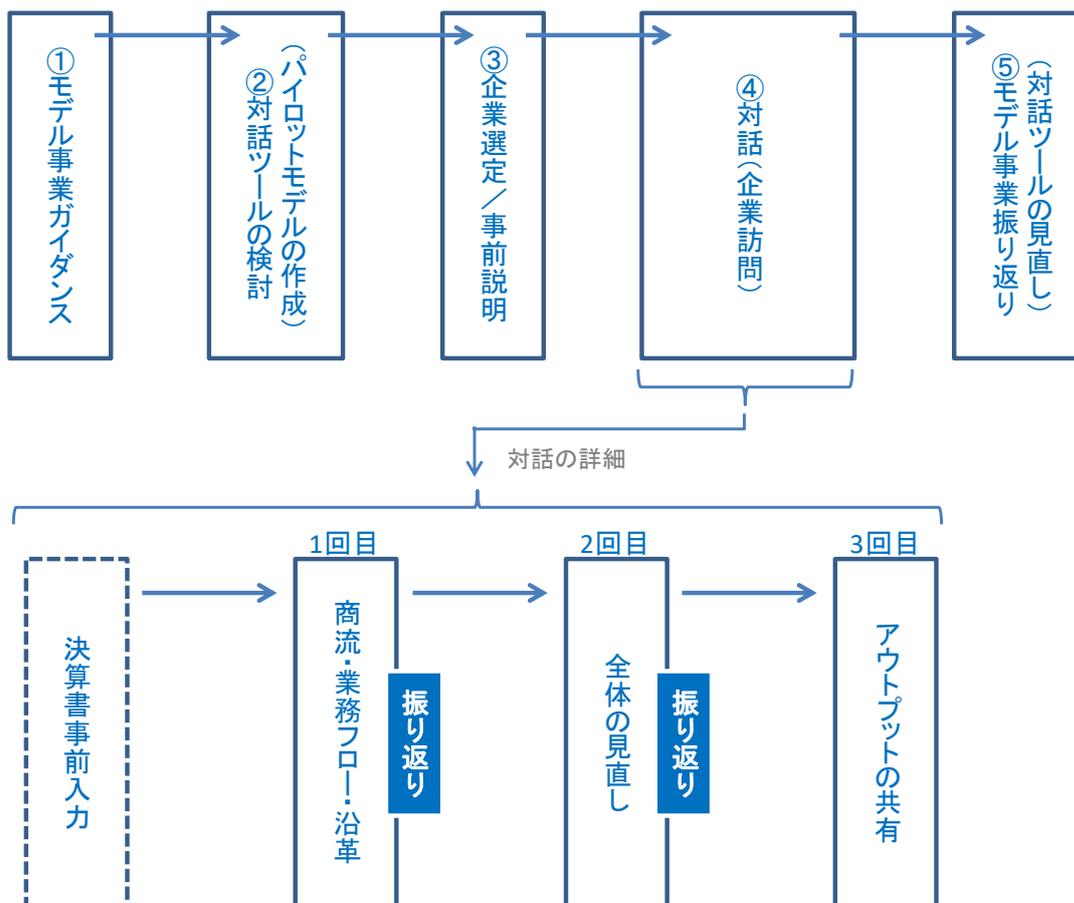
なお、初回の訪問については、専門家を派遣し、訪問後に聞き取った内容の整理や次回聞き取る内容の確認などを行った。1回目の主体は専門家とし、2回目、3回目の訪問については君津信用組合職員が主体となった。

訪問体制としては、支店長1名、本部職員3名、事務局から派遣した専門家1名の合計5名で実施した。

#### ⑤モデル事業振り返り

モデル事業に取り組んだ本部担当者と現場担当者を集め、対話による気づきや課題を把握した。また、本事業で作成したオリジナル対話ツールの活用方法、どのような点に課題があるかといった今後の活動について検討した。

図表 3 君津信用組合の実施スキーム



## 6.4 支援対象企業

### ◆2 社一覧

商号	業種	従業員数（人）	売上高（千円）
①雅善商事（株）	食品製造	8	36,212
②（株）DIGLEE	農産物の卸売・小売業	10	446,790

## 6.5 第二段階の実施

### （1）オリジナル対話シート（パイロットモデル）の作成

君津信用組合内で検討してきた内容を踏まえつつ、ローカルベンチマークの観点を盛り込み、可能な限り事業性と課題を把握しやすい対話シート（パイロットモデル）の検討を行った。シートを作成するにあたり意識した点は以下の通り。

#### <パイロットモデル作成に際しての留意点>

- ・【時間】取引、業務、沿革というように時間軸を認識しながら流れで対話できるシートであること
- ・【簡易】一目すればどのような内容を記載すべきかわかり、経営者と対話しやすいシートであること
- ・【深堀】表面的な実態だけでなく、その背景となる要因も確認できるシートであること
- ・【裁量】細かく枠を固めず、記載者の自由裁量をある程度許容できるシートであること

パイロットモデルは、以下の4シートから構成されている。

#### <パイロットモデルの内容>

- ①商流 …… ビジネスモデル俯瞰図を導入し、事業全体の流れをとらえる
- ②業務フロー …… 顧客提供価値を生み出している流れをとらえる
- ③沿革と見通し …… 「業績・環境」、「出来事」、「理念・哲学」について過去～現在、現在～将来の流れをとらえる
- ④まとめ …… ①～③の流れを総括し、当該企業の強みと課題、今後の取り組みをまとめる



図表 6 業績・環境／出来事／考え

項目	内容
商号	
所在地	
代表者名	
業種	

作成日： \_\_\_\_\_ 作成者： \_\_\_\_\_

代表者特徴／後継者の有無
代表者のリーダーシップや性格、営業タイプか管理タイプかなど、特徴を記載します。後継者はいるのか、育成状況はどうかといったことも記載します。また、従業員の定着率や育成についても記載します。

	過去～現在	現在～将来
業績／環境	創業から現在までの業績や外部環境の変化や市場規模の推移を記載します。 詳細に記載する必要はなく、下段の出来事と関連しながら聞き取ることで、経営者にとっての重要な出来事が把握できます。	将来的にどのようにしたいか。現状の経営計画はどうか。今期の業績目標や3年後の目標などを確認します。売り上げを主眼に置いているのか、利益を主眼に置いているのかなど、経営者がどのような指標を重要視しているかを確認します。
出来事	上記の「業績／環境」と合わせて考えると聞き取りやすくなります。これまでにどのようなターニングポイントがあったのか、新商品やサービスのリリース、新しい企業との取引、外部から評価されての表彰など、経営者がどのような出来事を重要視しているかにより以下の「理念・哲学」と関連性を持たせて確認すると効果的です。	例えば事業承継や新商品・サービスのリリースなど、今後の予定を確認します。また、まったく現実味はない話でも、将来的に経営者がどのようなことを実現したいかを確認します。
理念・哲学	「理念・哲学」では、経営者の想いを確認します。上段の「業績／環境」や「出来事」と関連性を持たせながら、その時に経営者はどう思ったのか、そこからどういう行動をとるようになったのか、どういう会社になりたいと思ったのかなどを聞き取ります。	上段の出来事にもつながりますが、経営者がどのような会社にしていきたいか。どのような価値を顧客に提供していきたいかといった「あるべき姿」を確認します。

図表 7 まとめ

項目	内容
商号	
所在地	
代表者名	
業種	

作成日： \_\_\_\_\_ 作成者： \_\_\_\_\_

署名

まとめ
<p>ここはフリーフォーマットです。ローカルベンチマークの非財務部分にはありませんが、非常に重要な結論を記入するシートです。「商流」、「業務フロー」、「業績／出来事／想い」について総合的に振り返り、今後取り組むべき課題について担当者自身が感じたことを提案します。</p> <p>主な観点としては、「業績／出来事／想い」の部分と「商流」、「業務フロー」を照らし合わせ、主に「現在～将来」部分に記載する「あるべき姿」とのギャップを埋めるためにどのようなことに取り組みばよいかを提案します。</p> <p>ここには正しい提案というものはありません。1社、1社環境や経営者の考え方、従業員の考え方も異なります。対話により聞き取った内容から、最善と思われる提案を記載するようにしてください。</p> <p>主な構成としては、以下の点が踏まえられていけばよいと考えられます。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①聞き取った主なポイント</li> <li>②課題と感じたポイント</li> <li>③改善のための取り組み提案</li> </ol>

日付	テーマ	改善内容	取組時期	担い手	状況確認
<p>ここは、経営者が受け入れた提案を約束事とする部分です。約束した日付、テーマ、内容を記載し、それはいつ頃、誰が担当するかを記載します。</p> <p>本項目の活用方法は要相談ですが、君津信用組合様の職員が書き起こした本シートをお客様と共有することで、継続的に対話を行い、支援していくことを約束できればよいのではないかと考えます。</p>					

## (2) 対話事例

### ①雅善商事株式会社

項目名	内容
業種	食品製造、飲食店（蕎麦屋）運営、仕出しサービス
売上高（千円）	36,212
従業員（人）	8

当社は、平成10年から木更津市にて手打ち蕎麦屋を営業しており、平成21年に法人成りしている。また、蕎麦屋以外にも葬儀社から仕出しサービスの依頼も受けている。近年は売り上げが減少しており、経営が苦しい状況が続いていたところ、古くから経営者を知る木更津魚市場の役員から、経営者の料理の腕を活かし、地域の特産品を開発する取り組みを始める話が持ち上がった。君津信用組合は木更津魚市場の役員から相談を受け、事業再生計画を立てるとともに、リファイナンスによりメイン行となり、経営改善を支援しているところである。

#### <事前情報>

- ・平成10年創業の手打ち蕎麦屋を1店舗運営している。
- ・経営者は日本料理の修行を積んでおり、腕には自信があるとともに評判も良い。
- ・素材にこだわった蕎麦屋である。
- ・葬儀社から仕出しサービスの依頼を受けており、仕出しが繁忙の際には店舗を休むなどの対応が必要なことから、常連が離れている可能性もある。
- ・過年度の赤字により債務超過状態にあり、直近決算も赤字である。
- ・木更津魚市場からの相談を受け、君津信用組合がメイン行として支援していく決断をしている。当面は佃煮の加工をメインに取引を行う。社長が佃煮をつくるが、仕入れと販売については魚市場で担うため、事業としては安定が見込める。
- ・直近でリファイナンスを行った先であり、君津信用組合が連携している会計事務所の支援を受けつつ、事業計画も策定している。

#### <選定の背景>

直近で君津信用組合がメイン行としてのポジションを取っているが、蕎麦屋から佃煮製造業への主業のシフトを進めていることから、リファイナンス時に把握した内容を踏まえ、継続的なモニタリングに加えてより深く事業性を理解する必要性を認識している。ローカルベンチマークを活用した対話により、これまで把握できていなかった事業性を把握することができるのではないかと考え、選定に至った。

#### <対話の流れ>

作成した対話ツール（パイロットモデル）を活用し、1日目は商流と業務フロー、沿革を確認し、2日目は沿革を中心に対話を行った。対話は店舗内で行いつつ、隣接する佃煮の製造場を見るなど、現場を見ながら対話を行った。また、負債部分については既に経営者も金融機関も理解していることから、佃煮の製造を中心に現状と今後の事業展開について対話を行った。

#### <対話により確認できた内容>

- ・経営者は職人気質で、良いものを提供したいという思いが強い。そば粉、醤油にこだわっており、原価が高く利益率が悪いものの、こだわりは維持したいという気持ちが強い。
- ・仕出しのサービスを開始したきっかけが、蕎麦屋のお客様であった葬儀社の役員が、味を気に入って仕出しをやらないかと声をかけてきたことから始まったという。経営者が日本料理の修行を積んでおり、腕に自信があることを裏付けられるストーリーもうかがえた。
- ・葬儀社の仕出しは、今後の需要が見込まれると思っていたが、近年の傾向として密葬形式をとることが多くなり料理にかかる予算が縮小している。それに加え、仕出しは突発的な仕事も多く配膳を担うスタッフの確保が大変で、時給を上げて人も集まらず採算が悪くなっている。
- ・佃煮の製造は既に始まっており、日々魚市場を行き来している。御節用に他社が取り組んでいない地元の海の幸の宝船という企画を提案し、1000個販売を目標に取り組んでいる。
- ・佃煮の製造においては、量産というよりも現段階は色々な企画を見てもらっている状況。社長が試作したものを、味をよく知っている市場の職員が試食し、木更津ブランドの商品として商品化できるものを模索している。
- ・同社で取り組んでいるのは佃煮の製造部分のみ。品質検査については市場で行っている。
- ・商品化が決まった佃煮については、マニュアルを作成し、他のスタッフでも担当できるようにしている。しかし、味の決め手となるタレのつくり方については社長だけが管理。
- ・佃煮というジャンルは既に先行企業が多数ある。木更津ブランドの商品化については引き続き取り組んでいくが、ある程度利幅の取れる商材を検討している。
- ・そのような商材として目をつけているのがナマコ。ナマコの加工に関する特許を出願しており、先日登録された。木更津市から紹介された大学の先生のアドバイスも受けており、経営革新計画の策定にも取り組んでいる。

#### <当事者の気づき・感想>

（君津信用組合担当者）

- ・既に把握している部分の確認

直近でリファイナンスを行った先であるため、業績や貸出状況などについては把握できていたが、経営者が職人気質で、料理に関しては素材などにこだわりを強く持っていることなどは再確認できた部分であった。

- ・新たな気付き

本事業では営業現場担当者と本部の審査部門が同席していたが、店舗や作業場を見ながらの対話は、実態をより具体的に理解することに繋がった。また、日々新たな動きが生じており、リファイナンスを行ったときよりもナマコの加工に関する事業が具体化していたり、リファイナンス当初に作成していた佃煮の種類別売上高管理表についても、今回の対話により種類が増えていたり、新たに気付く点が多くあり、モニタリングの重要性を再認識した。

(企業側)

- ・自社の置かれている状況の整理

今回の対話により、これまで以上に事業内容を理解していただけたと感じている。また、今後の事業計画についてもナマコの加工事業について特許の登録も完了し、具体的な取組みを開始したいところ。経営改善計画の進捗報告を行いつつ、今後の展開について必要に応じて君津信用組合と相談しつつ事業を進めていきたい。

<課題と支援>

経営者の料理人としての経験とウデに強みがある。対話シートを活用した対話から、過去にも経営者の料理人としてのウデを見込んで仕出しの相談があるなど、ウデを客観的に証明するストーリーもうかがえた。また、魚市場の役員との関係も当社の重要な資産であり、現状は財務的には苦しい状況であるものの、今後もそれらの強みを活かし、経営を改善し、転業を進めていくことが重要である。現在取り組むべき課題としては、以下の点があげられる。

- ・選択と集中

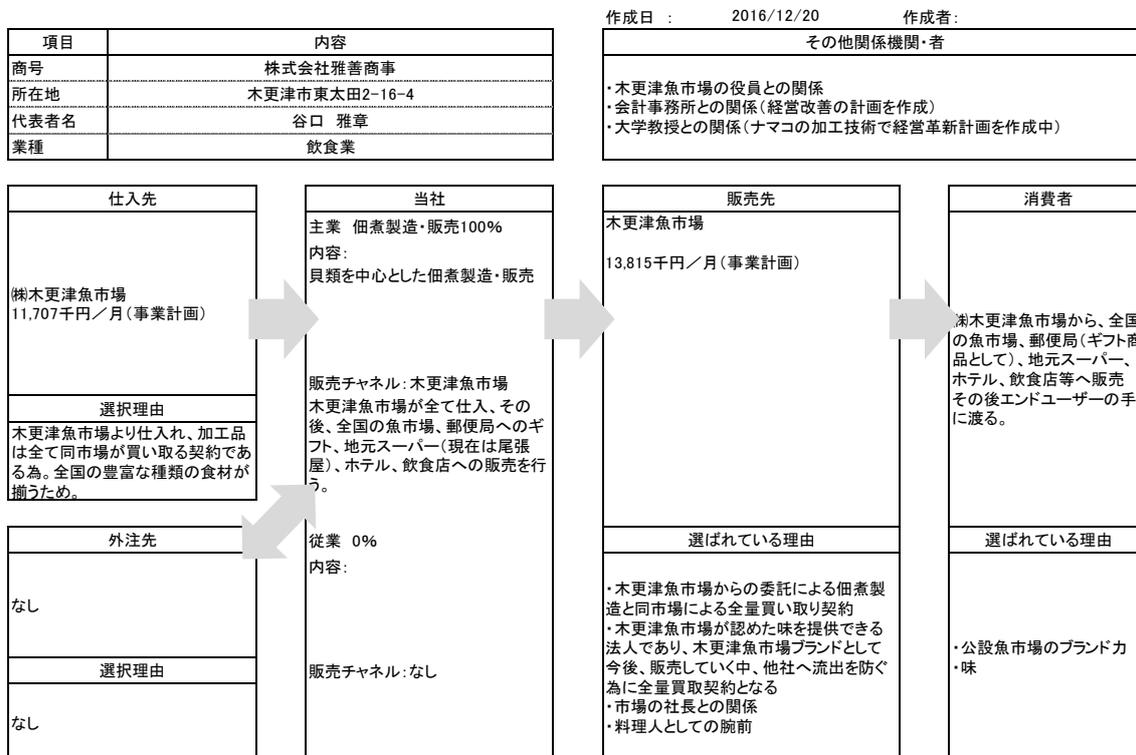
現在、同社では手打ち蕎麦屋、仕出しサービス、佃煮の製造といった3つの事業が並行している。社長以外はアルバイトであり、社員はいないため、いずれも力が分散している。経営者も近いうちに佃煮の事業に絞ると言っているものの、具体的に〇月〇日その日とするところまでは決められていない。佃煮の製造に注力し、事業を軌道に乗せることで、次の一手として準備しているナマコの加工についても本格的に取り組むを開始できる。君津信用組合としては、まずは佃煮の製造が計画通り進んでいるかどうかをモニタリングしながら、スムーズな転業を支援していく。

・商品企画者とのマッチング

今回の対話では主に佃煮の製造における業務フローを確認したが、仕入・販売は魚市場と安定しており、全量買い取りが前提での取引となっている。その中で、魚市場は木更津ブランドとしての商品を打ち出していきたいという思いがあり、単においしい佃煮の製造にとどまらず、商品企画などのアイディアも重要となる。料理人としてのウデだけでなく、良い企画者とマッチングすることで、よりエンドユーザーに求められる商品づくりができるのではないかと考えられるため、販売先に限らず、マッチング支援を君津信用組合として検討していく。

・地元支援機関や地域企業との連携

今回の対話において、佃煮の製造の次に予定しているナマコの加工について、想定よりも具体化している状況であった。また、大学の先生から支援を受けながら経営革新計画への取り組みも進めている。しかし、ナマコを仕入れるルートの確保や魚市場との連携、取引先の開拓など、既存の飲食店運営や仕出しサービスの提供とは異なるビジネス展開となることから、状況を把握しながら、ビジネスマッチングや情報提供などの支援を継続して行っていく必要がある。



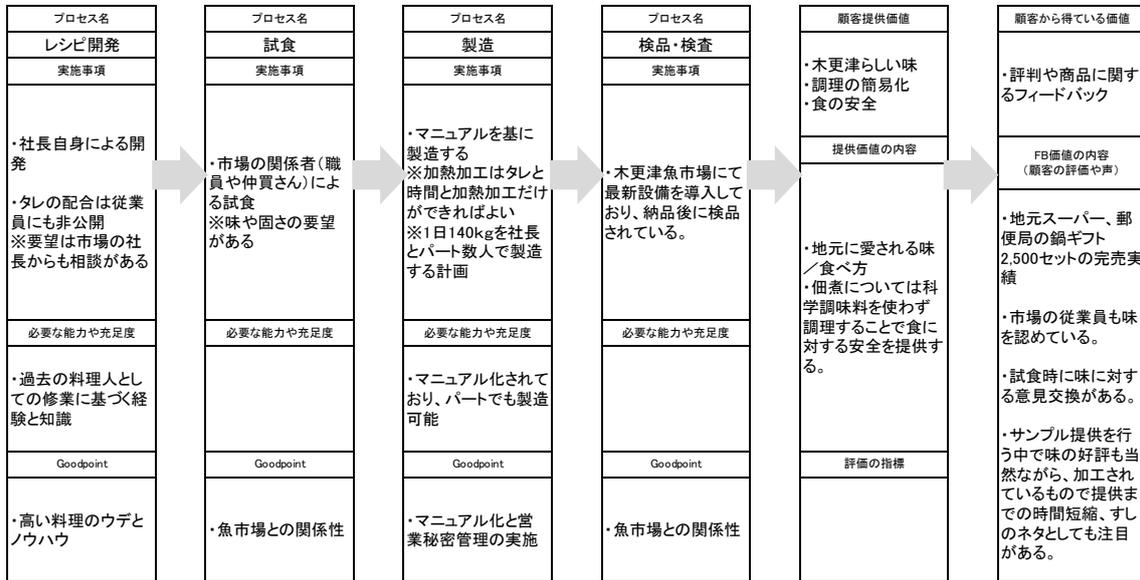
※佃煮の製造に絞って記載

項目	内容
商号	株式会社雅普商事
所在地	木更津市東太田2-16-4
代表者名	谷口 雅章
業種	飲食業

作成日： 2016/12/20

作成者：

許認可・認証規格・活用(保有)知財・資格	
<p>・冷凍ナマコの加工方法(特許) ※煮て食べるには乾燥ナマコしかないが、乾燥ナマコをもどした状態にできる技術を出願した。和食にある技術に少し手を加えたもの。ナマコに対する興味が他の人より強かったのだと思う ※12月20日時点で登録完了。</p>	



※佃煮の製造に絞って記載

項目	内容
商号	株式会社雅普商事
所在地	木更津市東太田2-16-4
代表者名	谷口 雅章
業種	飲食業

作成日： 2016/12/20

作成者：

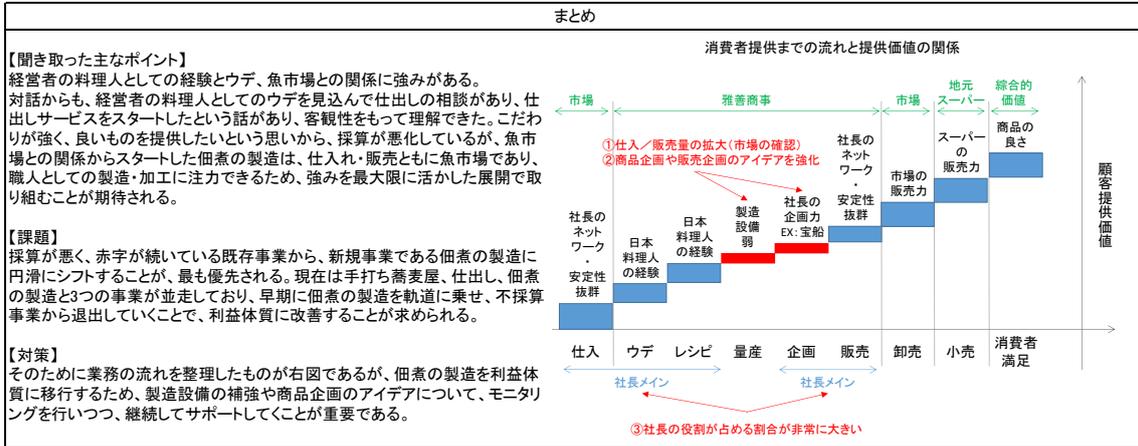
代表者特徴/後継者の有無	
<p>特徴: 研究熱心(冷凍ナマコの加工方法の特許取得) 後継者: なし</p>	

	過去～現在	現在～将来
業績/環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>昭和58年より県内の料亭、ホテルにて修行を積み、平成10年9月に割烹・蕎麦店を現在の場所にて開業する。</li> <li>開業後、市原市の葬儀場、T社と取引が始まり市原市に工場を設置するが現在はT社との取引が無くなり市原工場は無い。</li> <li>平成21年12月に法人成り、木更津のU社、V社の仕出しを手掛ける。現在はU社のみとなる。</li> </ul>	<p>割烹・蕎麦・仕出しを全て廃止し、佃煮専業とする予定</p>
出来事	<p>開業後、T社との取引が始まり売上、利益率の良い仕事が取れ業績は順調に伸びていったがT社との取引が無くなった事から業績は低迷していく。店頭顧客はリピーター中心であり、接待や休日のゴルフ場帰りの顧客で賑わっていたが、団塊の世代の引退、不景気による接待の減少により客足が減少する中、U社との取引上、配膳スタッフ(技術、経験の有る人材)を同社より出さなくてはならない為、来店客は減少するが人材を雇用し続けなくてはならない為、人件費が増え営業赤字となる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>木更津魚市場の代表者が旧知の間柄であることから、佃煮の製造・販売の話を持ちかけられた。</li> <li>佃煮の製造については、仕入・販売をすべて木更津魚市場としており、全量買い取りで事業を開始。</li> <li>冷凍ナマコの加工方法の特許を取得</li> <li>現在、大学の先生のサポートを受け、経営革新計画を作成中。</li> </ul>
理念・哲学	<p>手打ち、国産のそば粉(北海道産)、醤油(通常の3倍の価格)にこだわり。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>料理人としての経験と知識から味には自信を持っている。</li> <li>佃煮というのは他社がすでに取り組んでいる商品。早く事業を軌道に乗せ、他社が取り組んでいないナマコのビジネスにも着手したい。</li> <li>一職人としてナマコをレシピに乗せて、いろいろなナマコ料理を開発するようになれば、海外の方々もびっくりすると思う。それが社長の夢。</li> </ul>

作成日 : 2016/12/20 作成者:

項目	内容
商号	株式会社雅善商事
所在地	木更津市東太田2-16-4
代表者名	谷口 雅章
業種	飲食業

署名



日付	テーマ	改善内容	取組時期	担い手	状況確認
12月20日	円滑な転業	新たな取組みである佃煮の製造を軌道に乗せ、既存事業から円滑なシフトができるよう情報提供やモニタリングを継続していく。	常時	当組合	
12月20日	佃煮の製造事業の強化	仕入・販売は魚市場であるが、商品企画は経営者からの提案である。商品企画強化のためのマッチング等の支援を行っていく。	常時	当組合	

## ②株式会社 DIGLEE

項目名	内容
業種	農産物（イチゴ）の卸売・小売業
売上高（千円）	446,790
従業員（人）	10

当社は、平成 22 年に設立され、平成 27 年には南房総市と企業立地協定を結び、「南房総市ビジネス創生支援事業」の第 1 号として選ばれた。主な事業は、提携栽培農家から仕入れたイチゴの卸売・小売業と、洋菓子の生産・加工販売であり、生産開発と菓子小売業の 2 本柱となっている。イチゴを中心とした農作物の 6 次産業への業態変化を行い、南房総市のブランドを作る事業展開を進めていく意向である。

### <事前情報>

- ・南房総市「ビジネス創生支援先 1 号」として、同市より全面的に協力を得て活動している。
- ・イチゴを提携栽培農家から仕入れ、大手菓子製造会社に卸売りをを行っている。市場に

流通しないような変形果においては自社工場で洋菓子に加工し販売を行っている。

- ・人材においては地域雇用を基本としており、その他障害者雇用や高齢者雇用を促進している。

#### <選定の背景>

同社はイチゴを中心とした農作物の生産開発部門と、菓子小売業の6次産業へ業態変化を行っており、昨年には「南房総市ビジネス創生支援事業」の第1号に選定された。南房総市ブランドの確立・PRと、地域の雇用拡大の支援を地域金融機関として行い、地域活性化に繋げていきたいと考えていたことから、選定に至った。

#### <対話の流れ>

作成した対話ツール（パイロットモデル）を活用し、1回目は知的資産経営の実績を有する専門家を中心に事業内容や商流、今後の方針について対話を行った。その後、工場や店舗に場を移し、実際に従業員の働く姿等を見学させていただいた。2回目では、君津信用組合の職員のみで訪問し、作成した内容を確認いただき、経営者に加筆・修正をいただきながら対話を行うことで、完成させた。

#### <対話により確認できた内容>

- ・当社はイチゴを中心とした農作物「グループ内完結型6次化」を推進しており、「高品質」「適正価格」「安定供給」を実現することを目的としている。
- ・「適正価格」「高品質」においては、中間流通・中間マージンの撤廃と自社加工により農業の流通・利益の構造改革を実現している。
- ・「安定供給」においては、未使用施設や遊休ハウスの利活用を行い、独自の耕作面積拡大を実現している。
- ・縦割でない行政の仕組みと、柔軟な対応をしていただいた市長の人格が決め手となり、南房総市を事業の拠点とした。
- ・南房総市活性化計画として、高齢者雇用の合理化と若年層の市外流出抑制を目的に「異業種合理化計画」を打ち出している。
- ・地域雇用を実現するために、IT化による業務効率よりも地域住民とのコミュニケーションを重要視している。
- ・現在、経営陣は3名だが、女性の視点を活かしたい考えである。
- ・経営陣はもともと東京に在住していたが、事業開始を機に南房総市に家族総動員で移住した。それだけ対面でのコミュニケーションを意識しており、定期的にコミュニケーション会議やアイデア会議を開催している。
- ・全国的に農作物の生産者の高齢化、継承者不在が深刻であることを受け、データによる解析を行い生産方法の伝承を行っている。

### <当事者の気づき・感想>

(君津信用組合担当者)

同社は6次産業化を目指す企業として、地域にとっても重要な企業として認識している。今回の対話で、業務フローや沿革部分を確認する中で、地元との更なる関係強化や、経営面に关わる女性職員の採用や登用を課題としているといった、資金需要とは直接関係のないところでの課題も把握でき、より深く同社を理解することができたと感じる。

(企業側)

地域金融機関との関係づくりとして、事業を理解していただけるのは非常にありがたい。シートの内容についてはフレームがわかりやすいため、対話の中でどのようなことを問われるのか想定しやすかった。

### <課題と支援>

経営者及び経営陣の過去の経歴から、様々な業界で人脈を形成しており、その幅広い人脈と熱意をもった経営陣の行動力・緻密な行動計画力は同社にとって重要な資産である。また、南房総市の「南房総市ビジネス創生支援事業」の第1号に選定されたことから、大きなバックアップも得ている。同社は数年先を見据えた事業計画を策定し実現していく中で、現在取り組むべき課題として、以下の点が上げられる。

#### ・女性経営人材の採用

現在、男性を中心に経営陣が構成されている。今後事業を拡大していく上で、女性の視点を活かしていく必要があると考え、女性の活躍を期待している。積極的に経営にかかわってもらい、経営層まで登用する意向もあるため、良い人材を紹介していくなどの対応を行っていく。

#### ・地元との連携について

経営層をはじめ、イチゴを中心とした農作物「グループ内完結型6次化」を進めるために南房総に移住して現在のビジネスに取り組んでいる。直接の取引関係にあるイチゴ農家とのコミュニケーションをはじめ、地域住民とのコミュニケーションは同社にとっても非常に重要な資産である。地域密着型で取り組んでいる君津信用組合として、同社と地域が必要とするコミュニケーションをサポートするなど、地元企業として深く根付くためのサポートを行っていく。

#### ・成長資金の供給

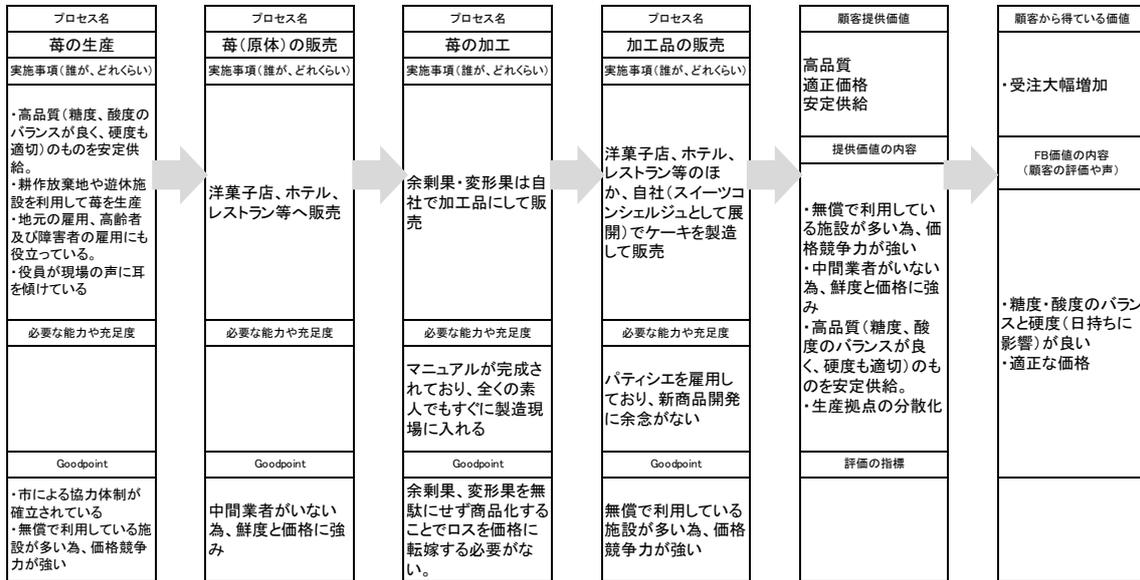
今回の対話においても同社の今後の事業計画書を共有し、会社のビジョンや今後の目標などを共有することができている。同社が必要とするときに必要な資金供給ができる



項目	内容
商号	(株)DIGLEE
所在地	千葉県南房総市白子2966-2
代表者名	寺川 広貴
業種	農産物の卸売・小売業

作成日： 2016/11/14 作成者：

許認可・認証規格・活用(保有)知財・資格
食品営業許可 第27-27号 定期的なコミュニケーション会議、Idea会議の開催 地域雇用を実現するためにIT化はあえて行わない⇒地域とのコミュニケーション



項目	内容
商号	(株)DIGLEE
所在地	千葉県南房総市白子2966-2
代表者名	寺川 広貴
業種	農産物の卸売・小売業

作成日： 2016/11/14 作成者：

代表者特徴/後継者の有無
・代表者:様々な業界とのパイプを保有、アイデアマン、ネットワークが軽い また、代表者を支えるパートナーの存在も必要不可欠 ・後継者:なし

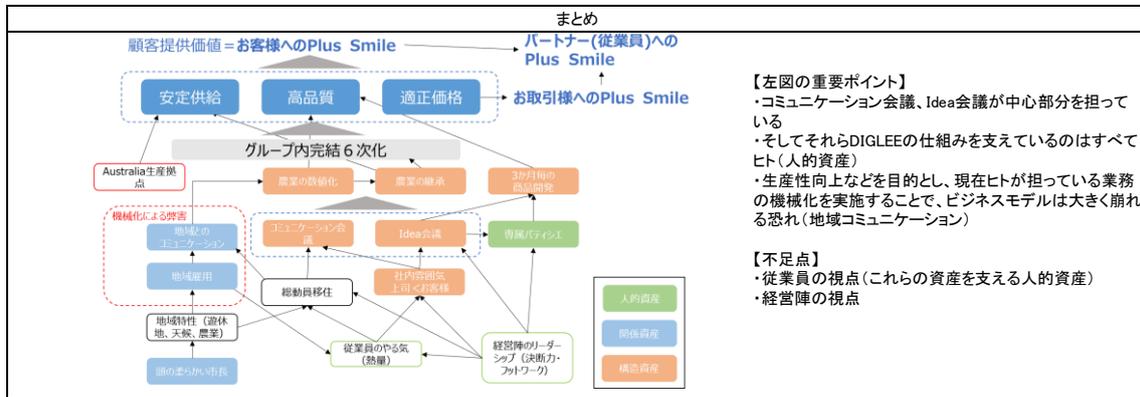
	過去～現在	現在～将来
業績/環境	平成26年(生産開発事業を開始)、南房総市で苺の生産事業を開始。	売上高目標 H28.7～29.6 506,000千円 H29.7～30.6 530,000千円 H30.7～31.6 610,000千円
出来事	・市が企業誘致に積極的 ・農家の後継者不足、耕作放棄地の増加が問題化	・グループ内完結型6次化 ・苺を中心とした南房総ブランドの確立 ・他の市で苺を生産することにより需要増加に対応する。 ・オーストラリアで生産することにより年間を通して旬の苺を供給する。 ・琵琶や花卉にも事業を拡大する。 ・高齢者、障がい者も無理なく活躍できる職場を作る。 ・仕事の標準化に加えて、高度・中・軽度作業を細分化、適材適所を確立して所得向上を実現。
理念・哲学	<ul style="list-style-type: none"> <li>●農家のパティスリー</li> <li>・鮮度の良い物を多く使う。</li> <li>●「人」を大事にしている。</li> <li>・自動化できる部分も取って人の手により行い、人が活躍できる場を作る。</li> <li>・全員参加型のミーティングを毎週実施している。</li> <li>・高齢者、障がい者雇用にも積極的。</li> </ul>	<div style="text-align: center;"> <p>Plus Smile</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>●地域産品、Japanmadeの特産品を作成</li> <li>・地域創生のモデルケースを実現。世界一の6次化グループ企業</li> <li>●農家のパティスリー</li> <li>・鮮度の良い物を多く使う。</li> <li>●「人」を大事にしている。</li> <li>・自動化できる部分も取って人の手により行い、人が活躍できる場を作る。</li> <li>・全員参加型のミーティングを毎週実施している。</li> <li>・高齢者、障がい者雇用にも積極的。</li> </ul>

項目	内容
商号	(株)DIGLEE
所在地	千葉県南房総市白子2966-2
代表者名	寺川 広貴
業種	農産物の卸売・小売業

作成日 : 2016/11/14

作成者:

署名
----



日付	テーマ	改善内容	取組時期	担い手	状況確認
11月14日	情報提供	女性経営人材の採用	随時	当組合	
11月14日	コミュニケーションサポート	地元との連携について	随時	当組合	
11月14日	資金提供	成長資金の供給	随時	当組合	

## 6.6 成果と課題

本モデル事業の当初の目的は、「①事業性理解のための対話ツール(パイロットモデル)の構築」と「②対話ツールの活用と検証」の2点であった。本モデル事業において、この2点に加え、今後推進していくための論点整理ができたものとする。

### (1) 事業性理解のための対話ツールの構築と活用、検証

#### ①得られた成果

##### ・オリジナル対話シートの構築

2016年4月から、君津信用組合内ではすでに事業性評価のための対話ツールを検討していた。すでに懇意にしている他の金融機関が活用している事業性評価に関するシートなども把握しており、君津信用組合としての形もある程度見出せていた。モデル事業では、既に君津信用組合が運用している書類、検討中である事業性評価シート案を踏まえ、ローカルベンチマークの観点を加えてパイロットモデルを構築した。

対話ツールはローカルベンチマークと同様に、企業と共有できる前提として検討した。最も重要視したのは「流れ」である。商流や業務フロー、沿革といった時間軸で流れをとらえられるようフォーマットを意識し、過去～現在と現在～将来を把握し、現状と目標のギャップから課題や取り組むべきアクションを把握しやすいものとなるよう検討した。ま

た、君津信用組合の現場営業担当職員にとっても、企業にとっても対話しやすいものであるよう、わかりやすさを重視した。さらに、あまり記入枠を細かくせず、ある程度自由裁量のあるフォーマットとした。

#### ・対話ツールの活用と検証

モデル事業では 2 社に対しパイロットモデルを活用した対話を実践したが、いずれも、枠組みを印刷したものを対話の際に企業へ渡すだけでも、ある程度どのような話を行うのか、企業側に認識してもらうことができていた。また、商流や業務フローにおいて、得意先や仕入先から選ばれている（あるいは選んでいる）理由や、各業務フローにおいてどこが他社と違うのか、何が同社の強みかといった点を聞き取ることができるよう、項目として含めており、そこが自然と深掘する質問につながっているのではないかと考えられる。

#### ・事業性評価の土台作り

本モデル事業の取り組みも、事業性評価への取り組みの足掛かりである。手打ち蕎麦屋のリファイナンスと転業支援の事例にもあるように、これまでも一定程度事業性を把握する取り組みは行っているが、事業性評価の取り組みとして組織的な行動までには至っていなかった。本事業での取り組みを機に、どのような企業に対して対話を行い、事業性を理解し、評価していくかといったことを検討していく土台ができた。

## ②今後の課題

#### ・事業性評価の実践

上記「①得られた成果」で、「事業性評価の土台作り」ができたと述べたが、実際に事業性評価を今後推進していくために、本事業で構築した対話シートを、営業現場職員が、どういった企業に対して、どの程度の期間で、何件程度対話していくか。また、対話した結果をどのように活用していくかを決め、実践していくことが必要である。

#### ・支援機関や企業との連携

本モデル事業で対話した 2 社は、ファイナンスに対する直接的な課題を現段階で有している企業は無かった。しかし、仕入先や販売先の開拓、地域住民との関係強化、補助金や各種制度の活用など、経営改善を目的に取り組むべき支援は多様である。自治体や商工会議所といった支援機関と連携し、課題解決手法の幅を広げることで、地域企業の活性化につなげることができると思う。

本モデル事業では、事業性評価の取り組みの足掛かりとして、非財務部分を対話により理解するための君津信用組合独自のツールを開発し、実際に運用してみることで、今後の本格的な取組みに繋げていく土台作りができた。今後は、対話ツールを誰に対してどの程

度実施していくのかを組織的に決め、事業性評価の活動を推進していく。