

地域における産業の業種別評価支援ツールに関する調査  
報告書

2015年12月

株式会社帝国データバンク



# 目 次

I. 背景・目的 .....	- 1 -
II. 調査研究内容・方法 .....	- 4 -
1. 調査研究内容 .....	- 4 -
2. 調査研究方法 .....	- 7 -
2.1 検討会における議論 .....	- 7 -
2.2 データベースによる分析 .....	- 10 -
2.3 ヒアリング調査による実態把握 .....	- 12 -
III. 調査研究結果 .....	- 13 -
1. ローカルベンチマークの概要 .....	- 13 -
1.1 ローカルベンチマークの対象 .....	- 13 -
1.2 ローカルベンチマークの利用者 .....	- 13 -
1.3 企業のライフサイクルに着目した活用 .....	- 13 -
2. ローカルベンチマークの検討内容 .....	- 14 -
2.1 ローカルベンチマークの構成 .....	- 14 -
2.2 <第1段階>について .....	- 15 -
2.3 <第2段階>について .....	- 16 -
3. 企業分析ツール .....	- 35 -
3.1 分析ツールの位置付け .....	- 35 -
3.2 分析ツールイメージ .....	- 36 -
4. ローカルベンチマークを活用する主体と方法 .....	- 37 -
4.1 活用する主体 .....	- 37 -
4.2 活用の方法 .....	- 37 -
4.3 支援機関と企業の認識の共有 .....	- 40 -
5. ローカルベンチマークの活用拡大に向けて .....	- 41 -
5.1 各省庁の施策との連携 .....	- 41 -
5.2 支援機関等による既存の取り組みとの関連性 .....	- 41 -
5.3 各企業の状況に応じた適切な支援策の実行等 .....	- 41 -
5.4 担い手の育成 .....	- 41 -
5.5 ITの活用 .....	- 42 -
5.6 定期的なフォローアップの実施と改善への取組 .....	- 42 -
おわりに .....	- 44 -
参考資料 .....	- 44 -
参考文献 .....	- 75 -



# I. 背景・目的

現在、我が国において人口減少、首都圏への人材流出が進む中、地域経済・社会の持続可能性を確保するためには、迅速果敢な経営判断を通じて、地域における企業や産業の生産性・効率性を向上させることが不可欠である。

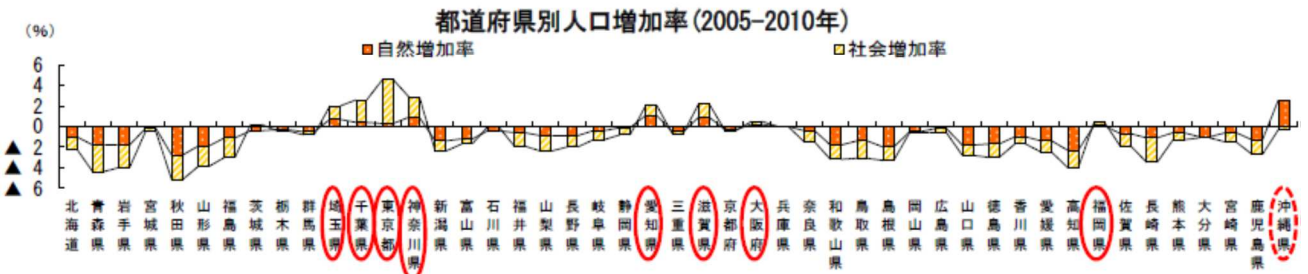
図表 1 人口減少・高齢化

**中小企業・小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化①—人口減少・高齢化(1)—**

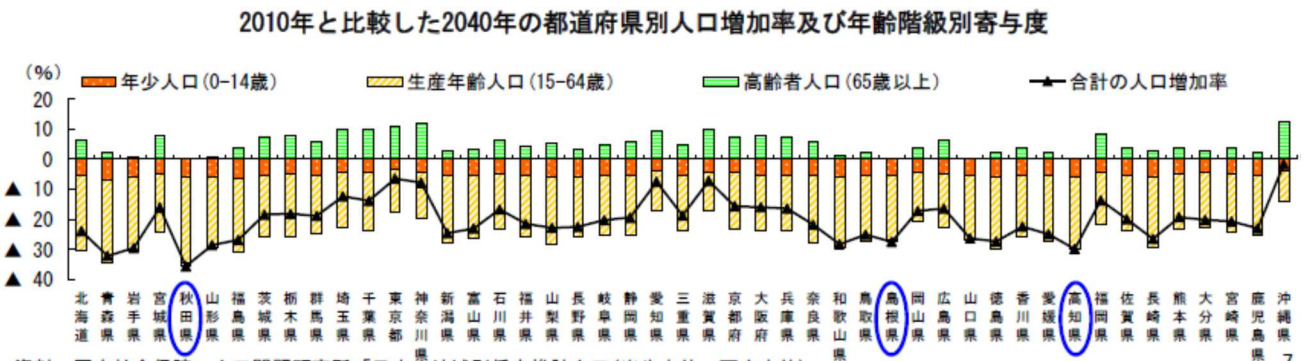
○日本は、**2011年**から**本格的な人口減少社会**に。2005年から2010年までの人口増減率を見ると、三大都市圏及びその周辺都市、福岡県、沖縄県以外は、人口減少。(沖縄県は自然増加率のみの上昇。)

○しかしながら、**2040年**には、**すべての都道府県で人口が減少**。とりわけ秋田県、島根県、高知県では、高齢者人口まで減少し、加速度的に人口が減少する局面に突入する。

○今後の**中小企業政策の立案**に際しては、このような不可逆的な人口動態、及び、厳しい国内の経営環境を前提とした上で、「いかに中小企業・小規模事業者が生き残っていけるか」、**中長期的な観点**から戦略的に考えていく必要あり。



資料：総務省「国勢調査」、厚生労働省「人口動態統計」に基づき中小企業庁作成



資料：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(出生中位・死亡中位)」

出典：2014年版中小企業白書概要資料

地域経済における金融仲介機能を担う地域金融機関は、特定の地域に密着した営業展開を行っていることから、地域の経済・産業活動を支えながら、地域とともに自らも成長・発展していくという「好循環」の実現に向けた取組みを強化することが求められている。金融庁による「平成26事務年度金融モニタリング基本方針」においても、地域金融機関に対し、地域の経済・産業の現状及び課題を適切に認識・分析するとともに、こうした分析結果を活用し、様々なライフステージにある企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価（「事業性評価」）した上で、それを踏まえた解決策を検討・提案し、必要な支援等を行っていくことが明記された。

図表 2 地域金融機関における課題と近事務年度の考え方（事業性評価部分抜粋）

## V. 中小・地域金融機関<sup>9</sup>に対する監督・検査

### 1. 地域金融機関における課題と今事務年度の考え方

地域金融機関は、特定の地域に密着した営業展開を行っており、中小企業や個人を主要な顧客基盤としていることから、地域の経済・産業活動を支えながら、地域とともに自らも成長・発展していくという「好循環」の実現に向けた取組みを強化することが求められている。

また、地域経済において、人手不足も見られる中、その活性化を図っていくためには、企業や産業が、必要に応じ穏やかな集約化を図りつつ効率性や生産性を向上させ、地域における雇用や賃金の改善につながることを期待される。

このため、地域金融機関は、地域の経済・産業の現状及び課題を適切に認識・分析するとともに、こうした分析結果を活用し、様々なライフステージにある企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価（「事業性評価」）した上で、それを踏まえた解決策を検討・提案し、必要な支援等を行っていくことが重要である。

出典：金融庁平成26事務年度金融モニタリング方針（監督・検査基本方針）

また、「第6回日本の「稼ぐ力」創出研究会」（平成26年10月15日）において、「産業構造や人口動態を踏まえて地域企業のビジネスモデルや生産性を比較・検討し、ローカル経済圏を担う企業に対する経営判断や経営支援等の参考となる評価指標（「ローカルベンチマーク」）を設定すべきではないか」との問題提起がなされた。

図表 3 「第6回日本の「稼ぐ力」創出研究会」（平成26年10月15日）

#### 考えられる施策

##### ① 「ローカルベンチマーク」の設定

- 産業構造や人口動態を踏まえて地域企業のビジネスモデルや生産性を比較・検討し、ローカル経済圏を担う企業に対する経営判断や経営支援等の参考となる評価指標（「ローカルベンチマーク」）を設定すべきではないか。

##### 【評価指標の検討にあたって考慮すべき視点】

- ① 規模、業種
- ② 売上高と収益力（ローカル企業に適切な水準）
- ③ 労働生産性
- ④ 雇用の推移と見通し
- ⑤ 経営改善に向けた具体的な取組（知的資産経営等への取組）

出典：経済産業省「第6回日本の「稼ぐ力」創出研究会」配布資料

さらに、地域金融機関の経営基盤や人的資源に制約がある現状においては、十分な事業性評価に必要な全ての過程を地域金融機関の内部において行うことは容易ではなく、知識の蓄積にも限界がある。こうした状況をふまえ、「まち・ひと・しごと創生総合戦略アクションプラン」（平成 26 年 12 月 27 日閣議決定）においても、「経営改善が必要な産業・企業の見極めに資する評価手法の検討」を政府として行うことが定められたところ。

図表 4 「まち・ひと・しごと創生総合戦略アクションプラン」（平成 26 年 12 月 27 日閣議決定）

(1) 地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする	(イ) 地域産業の競争力強化（業種横断的取組）		
<b>(1)-(イ)-⑤ 産業・金融一体となった総合支援体制の整備</b>			
●現在の課題			
○地域企業による生産性・効率性の向上、「雇用の質」の確保・向上に向けた取組や地域における金融機能の高度化が必要である。			
●必要な対応			
○①地域資源を活用した事業化、②生産性の向上、③再出発に向けた環境整備等の課題について、産業・金融両面からの政府の支援等を総合的に実施し、様々なライフステージにある企業の課題解決に向けた自主的な取組を官民一体で支援する。また、地域金融機関と政府系金融機関との協働案件の発掘・組成を通じたノウハウシェアなどの連携を通じ、地域における金融機能の高度化を図る。			
— 中略 —			
③再出発に向けた環境整備、事業承継支援等			
・金融機関と株式会社地域経済活性化支援機構が連携したファンドの活用等による抜本的な事業再生支援等の取組の促進			
・経営者保証に関するガイドラインの活用や株式会社地域経済活性化支援機構による経営者保証付債権等の買取り・整理等支援の強化、事業承継の円滑化（後掲）等			
○また、例えば以下の検討課題を含め、様々な角度から中長期対応策を検討し、2015 年 5 月を目途に対応の方向性を基本政策検討チームに報告する。			
・ <u>経営改善が必要な産業・企業の見極めに資する評価手法</u>			
・円滑な事業整理のための資金面からの支援			
●短期・中長期の工程表			
	緊急的取組	2015 年度	2016 年度以降（5 年後まで）
取組内容	○金融等による「地域企業応援パッケージ」を策定（「早期実施策」の一部実施）	○金融等による「地域企業応援パッケージ」の「早期実施策」を実施 ○検討課題を抽出	○ <u>生産性の向上施策（産業・企業の見極めに資する評価手法等）</u> や再出発に向けた環境整備に係る支援施策（事業整理の支援等）等を実施
2020 年 KPI（成果目標）	○主要な施策についての金融機関等の関与、実施件数等（モニタリング体制整備）		

出典：「まち・ひと・しごと創生総合戦略アクションプラン」（平成 26 年 12 月 27 日閣議決定）

以上を踏まえ、本年 5 月に「地域企業評価手法・評価指標検討会」を立ち上げ、人口減少下におけるローカル経済圏において、同経済圏の持続可能性を確保するために、経営力強化やその支援に有益な事業・企業の評価の手法や具体的な評価指標の検討を行った。

## II. 調査研究内容・方法

### 1. 調査研究内容

#### (1) 定量的な評価

本事業において、実施した分析は下記の通り。

図表 5 定量的な分析内容一覧

(i)分析内容	(i)手法	(ii)切り口		
		業種	地域	ライフステージ
STEP①指標の分析				
倒産実績率との関係性	層別分析	○		
成長可能性・生産性向上への影響度	ロジスティック回帰分析	○		
STEP②基準点の設定				
指標の値における地域・業種別平均差異	T検定	○	○	
基準点の設定	平均・標準偏差による設定	○		
STEP③評価点の妥当性				
評価点の妥当性	サンプル企業に当てはめ	○		○

#### (i) 分析内容・手法

##### STEP1 指標の分析

検討会委員より推薦があった 35 指標中で分析可能な指標において、倒産実績率、成長可能性・生産性向上との関係性や影響度を把握するための分析を実施した。

図表 6 検討会委員から推薦があった 35 指標

<b>財務指標</b>	<p><b>&lt;成長性&gt;</b></p> <p>①収益性およびその推移</p> <p>②売上増加率(=最新期売上高/前期売上高)</p> <p><b>&lt;収益性&gt;</b></p> <p>③粗利率</p> <p>④営業利益率(=営業利益/最新期売上高)</p> <p>⑤経常利益率</p> <p>⑥固定費比率</p> <p>⑦付加価値率</p> <p><b>&lt;生産性&gt;</b></p> <p>⑧労働生産性(=営業利益/従業員数)</p> <p><b>&lt;安全性&gt;</b></p> <p>⑨自己資本比率(=純資産/負債・純資産合計)</p> <p>⑩純資産額</p> <p>⑪流動比率</p> <p>⑫固定長期適合率</p> <p>⑬EBITDA有利子負債倍率(=(借入金-現・預金)/(営業利益+減価償却費))</p> <p>⑭経常収支比率</p> <p><b>&lt;効率性&gt;</b></p> <p>⑮営業運転資本回転期間(=(売上債権+棚卸資産-買入債務)/月商)</p>	<b>非財務指標</b>
	<p><b>&lt;経営者への着目&gt;</b></p> <p>①経営者自身について</p> <p>②経営者の思い、事業の方向性、ビジョン、経営理念</p> <p>③経営者の再生に対する意識、スタンス</p> <p>④後継者の有無</p> <p><b>&lt;事業への着目&gt;</b></p> <p>⑤商流について、製品、サービス、ビジネスモデルについて</p> <p>⑥企業及び事業の沿革</p> <p>⑦事業用資産と非事業用資産の区別</p> <p>⑧技術力、販売力の強み、課題はどこにあるか</p> <p>⑨取引先数</p> <p>⑩企画から商品化するまでのスピード、一単位あたりの生産時間</p> <p>⑪ITの能力、イノベーションを生み出しているか</p> <p><b>&lt;企業を取り巻く環境、関係者への着目&gt;</b></p> <p>⑫市場規模・シェア、競合他社との比較</p> <p>⑬顧客リピート率、主力取引先企業の推移</p> <p>⑭従業員定着率、従業員勤続日数、従業員の平均給与</p> <p>⑮取引金融機関数とその推移</p> <p><b>&lt;内部管理体制への着目&gt;</b></p> <p>⑯同族企業か否か、社外取締役の設置状況、組織体制</p> <p>⑰経営目標の有無と達成状況</p> <p>⑱人事育成のやりかた、システム</p> <p>⑲社内会議の実施状況</p> <p>⑳コンプライアンス上の問題が無い</p>	



## STEP2 基準点の設定

STEP1 の分析結果より、分析が可能かつ影響度が高かった指標において、各指標の値における地域・業種別平均差異の有無を検証し、基準点を設けた。

## STEP3 評価点の妥当性

弊社保有データを参考にし、実際の企業を業種ごとに基準点への当てはめを行い、評価点の妥当性を検証した。

## (ii) 分析切り口

### ・業種別

本事業において対象となる 11 業種を設定し、業種間の差異を検証した。ローカル企業特有の業種である観光業を設定した。

図表 7 11 業種

業種	
① 建設業	⑦ 運輸業
② 製造業	⑧ エネルギー業
③ 卸売業	⑨ サービス業
④ 小売業	⑩ 医療業
⑤ 飲食業	⑪ 観光業
⑥ 不動産業	

※観光業は、下記の業種を対象とした。

一般貸切旅客自動車運送業、不定期航空運送業、一般旅行業、国内旅行業、旅行業代理店業、その他の運輸に付帯するサービス業、旅館、他に分類されないその他の生活関連サービス

・地域別

都道府県別にみることで、地域間の差異を検証した。

・ライフステージ別

創業期、成長期、成熟期、衰退期といった企業のライフステージごとの分析を行った。

各区分は便宜上、下記の通りに分類した。

図表 8 企業ライフステージ設定の条件

企業ライフステージ	条件
創業期	設立または創業から 5 年以内
成長期	3 年連続売上高増加
成熟期	3 年売上伸び率が±5%以内
衰退期	3 年連続最終赤字または 3 年連続売上高減少

※2 つ以上のライフステージに属する企業に対しては「創業期」を優先した。

(2) 定性的な評価

定性的な評価については、地域企業と各支援機関、金融機関、顧問税理士等の専門家、地方自治体等（以下、「支援機関等」という。）が、事業性を把握し、共通の課題を認識するために、どのような視点で対話を行うべきかについて検討した。検討に際しては、知的資産経営報告書、事業価値を高める経営レポートなどの先行研究や委員の所属企業・団体に実施に行っている取り組みを紹介したプレゼンテーションを参考とした。

(3) 活用の検討

「地域企業 評価手法・評価指標検討会」を開催し、実際の担い手や活用場面、対話の仕方などについて検討を行った。

## 2. 調査研究方法

### 2.1 検討会における議論

#### (1) 検討会委員一覧

以下の有識者により、「地域企業 評価手法・評価指標検討会」として、ローカルベンチマークによる地域企業の評価の在り方を検討した。

##### 【座長】

村本 孜 成城大学社会イノベーション学部 教授

##### 【委員】

熊谷 雅仁 川崎信用金庫 審査部長

斉藤 剛 株式会社経営共創基盤 取締役 マネージングディレクター

野沢 清 サービス産業生産性協議会 部長

新名 孝至 株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ 取締役パートナー

野島 修 株式会社商工組合中央金庫 与信統括部部長（第3回から）

渡部 彰仁 株式会社商工組合中央金庫 与信統括部部長（第2回まで）

竹之内 等 株式会社常陽銀行 融資審査部 執行役員部長（第1回まで）

渡邊 准 株式会社地域経済活性化支援機構 常務取締役

西内 幸男 独立行政法人中小企業基盤整備機構 ファンド事業部長

森下 勉 有限会社ツトム経営研究所 所長

加藤 正敏 日本商工会議所 中小企業振興部長

川住 昌光 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部長

小柴 裕太郎 株式会社横浜銀行 融資部長（第2回から）

##### 【オブザーバー】

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部 事務局

金融庁 監督局

経済産業省 地域経済産業グループ 地域新産業戦略室

経済産業省 商務情報政策局 サービス政策課

経済産業省 中小企業庁 事業環境部 金融課

株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部（第5回から）

##### 【事務局】

経済産業省 経済産業政策局 産業資金課

株式会社帝国データバンク

(敬称略)

(2) 検討会実施内容

「地域企業 評価手法・評価指標検討会」を全6回開催し、前述した有識者による議論を行った。

図表 9 地域企業 評価手法・評価指標検討会開催状況

開催回数	開催日	内容
第1回	平成27年 5月29日	<p>&lt;事務局説明&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○キックオフ、本事業の目的・調査内容・手法の共有</li> <li>○対象企業の検討（業種別、コングロマリット企業、ライフステージ、規模）</li> </ul> <p>&lt;委員等ご説明&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○斉藤委員（経営共創基盤）「事業経済性の観点から見たローカル圏、ローカル企業の考察」</li> <li>○新名委員（ジェイ・ウィル・パートナーズ）「企業評価上の着眼点～再生ファンドの視点から～」</li> </ul> <p>&lt;討議のポイント&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○対象企業分類方法</li> <li>○コングロマリット企業像および評価の視点</li> <li>○指標検討に際しての必要な視点</li> </ul>
第2回	平成27年 7月10日	<p>&lt;事務局説明&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ローカルベンチマーク活用イメージ</li> <li>○成果物イメージ</li> <li>○財務指標のデータ検証</li> </ul> <p>&lt;委員等ご説明&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○渡邊委員、九川謙一様（地域経済活性化支援機構）「REVICから見た、地域金融機関による企業の再生支援上の課題 再生案件見極め時に着目している財務指標」</li> <li>○浜村伸二様（経営共創基盤）「企業の事業性評価について」</li> <li>○渡部委員、酒井康様（商工組合中央金庫）「当金庫における経営改善支援における取組み」</li> <li>○堀本善雄様（まち・ひと・しごと創生本部事務局）「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015 の概要」</li> </ul> <p>&lt;討議のポイント&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○委員等ご説明をうけての自身の取組みおよび意見</li> </ul>
第3回	平成27年 9月25日	<p>&lt;事務局説明&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ローカルベンチマーク活用イメージ</li> <li>○第2回までの議論整理</li> </ul>

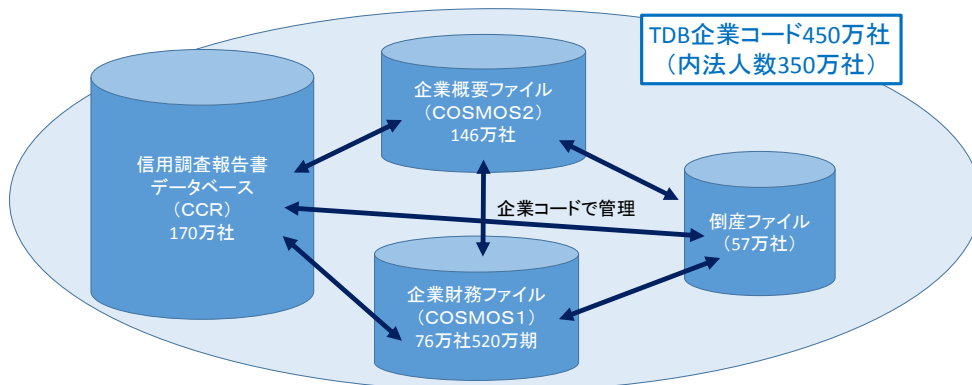
		<p>○財務指標分析</p> <p>○成果物案</p> <p>&lt;委員等ご説明&gt;</p> <p>○川住委員（日本政策投資銀行）「日本政策投資銀行および価値総合研究所による地域経済循環分析の取り組み状況」</p> <p>○森下委員（ツトム経営研究所）「知的資産経営の活用」</p> <p>○野沢委員（サービス産業生産性協議会）「JCSI（日本版顧客満足度指数）について」</p> <p>○榎本輝彦様（ひょうご産業活性化センター）「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度について」</p> <p>&lt;討議のポイント&gt;</p> <p>○委員等ご説明をうけての自身の取り組みおよび意見</p>
第4回	平成27年11月6日	<p>&lt;事務局説明&gt;</p> <p>○ローカルベンチマークの構成（第1段階・第2段階）</p> <p>○財務指標分析</p> <p>○非財務情報整理のポイント</p> <p>○金融機関の事業性評価への取り組み状況について</p> <p>&lt;委員等ご説明&gt;</p> <p>○加藤委員「商工会議所における中小企業支援について」</p> <p>○廣江裕治様（広島銀行）「広島銀行の事業性評価への取り組み」</p> <p>○強瀬理一様（東京都民銀行）「当行の事業性評価の取り組み～「知的資産経営」支援～」</p> <p>&lt;討議のポイント&gt;</p> <p>○委員等ご説明をうけての自身の取り組みおよび意見</p> <p>○地域の重要産業／地域経済へのインパクトを判断する数値</p> <p>○事務局説明の財務指標とその対話方法</p> <p>○ローカルベンチマーク活用にあたってのフォーカスする企業とその活用方法</p>
第5回	平成27年11月30日	<p>&lt;事務局説明&gt;</p> <p>○ローカルベンチマークのとりまとめの方向性について</p> <p>&lt;委員等ご説明&gt;</p> <p>○大庫直樹様（金融庁）「地方版総合戦略の策定に向けて-伊達・網走モデルのご紹介-」</p> <p>&lt;討議のポイント&gt;</p> <p>○ローカルベンチマークが各支援機関、経営者の共通認識のツールとなるために必要不可欠な指標・手法</p> <p>○ローカルベンチマークの活用方法。利用者や関係団体の活動への組み込み方法</p>

第6回	平成27年12月11日	<p>&lt;事務局説明&gt;</p> <p>○第5回までの議論を踏まえたローカルベンチマークのとりまとめ（案）</p> <p>○財務指標分析（成長性・生産性向上との関係）</p> <p>&lt;討議のポイント&gt;</p> <p>○ローカルベンチマークとりまとめ(案)において、これまでの議論が十分に反映されているか</p> <p>○財務指標分析結果に対しての自身の知見に照らした解釈</p> <p>○ローカルベンチマークの活用方法。利用者や関係団体の活動への組み込み方法</p>
-----	-------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2.2 データベースによる分析

財務情報を中心とした定量的な分析については、弊社が保有する企業情報データベースを活用した。定量的な分析においては、主に以下の情報を活用した。

図表 10 本事業に活用した弊社の主なデータベース



各分析による参照データベースは下記の通り。

図表 11 分析内容と活用データベースの対応

(i)分析内容	参照データベース			
	(1)企業概要ファイル	(2)信用調査報告書	(3)企業単独財務ファイル	(4)倒産ファイル
STEP①指標の分析				
倒産実績率との関係性	○	○	○	○
成長可能性・生産性向上への影響度	○	○	○	
STEP②基準点の設定				
指標の値における地域・業種別平均差異	○		○	
基準点の設定	○		○	
STEP③評価点の妥当性				
評価点の妥当性	○		○	

(1) 企業概要ファイル (COSMOS2)

信用調査を行った企業に対し、主要な項目を抜粋し、年に1度メンテナンスを行っているデータである。

図表 12 データベース収録項目

基本項目	企業コード、商号、郵便番号、所在地、電話番号
業態	法人格、TDB産業分類、目的
業績・業歴	創業年月、設立年月、業績(決算年月、売上高、税引後利益、配当率、自己資本比率)
規模・資本	資本金、従業員数、親企業名、株式公開区分、株主数、株主名・持株数、証券コード、外資企業区分、事業所数
取引関係	取引銀行、仕入先、販売先
代表者	役職名、氏名、自宅郵便番号、自宅住所、自宅電話番号、生年月日、出身県名、出身校名、性別、
その他	評点、調査年月日、更新年月日、セールスランキング、役員役職・氏名

(2) 信用調査報告書データベース (CCR)

弊社では、企業信用調査の依頼を受け、現地取材により日本全国の企業に関する情報を報告している。80数項目にのぼる調査項目を「企業概要」「資金現況」など最大12のカテゴリに分けて構成した企業信用調査報告書をデータベース化している。CCRは、全国83カ所の事業所で1,700名の調査員が日々実施する信用調査の報告書をデータベース化したもので、170万社に関する定性・定量の両面に関するデータである。

図表 13 信用調査報告書サンプル (一部を抜粋)

社名情報  
TDB企業コード: 989999956 平成20年 10月15日調査分  
サマリー  
帝国テクノツール株式会社 TDB

フリガナ | テイコテクノツール株式会社  
英 | 帝国テクノツール株式会社  
英文 | TEIKO TECHNO TOOL CO., LTD.  
フリガナ | テイコ ツール  
代表者 | 志保 和正 様  
所在地 | 〒104-0041 東京都中央区東洲1-1-2 帝国ビル (登記地) 東京都中央区東洲1-5-20  
電話番号 | 03-3206-2585 (代表) URL: http://www.tech-tool.co.jp/

■ 会社基本情報  
上場区分: 未上場 (証券コード: )  
創業: 昭和6年9月 | 設立: 昭和12年4月15日 | 再 開: 年 月  
資本金: 400,000千円  
■ 事業内容: 精密切削工具、機械製品の製造販売および不動産の賃貸業務を行っている。

■ 主 業: 35441 機械工具製造 | 従 業: 35431 金属加工部品製造  
取引銀行: みずほ (総額) 三井住友 (総額)  
従業員数: 167名  
■ 仕 入: 日本機械株式会社、日自機械株式会社、長島精工株式会社、栄工業株式会社  
■ 得意 先: ダイマシンド工業株式会社、南山自動車株式会社、フリス製作所株式会社  
■ 系 列: サワツ株式会社 (98377840)

■ 業績推移 (単位: 千円) (○:売上高、□:経常利益)  
売上高: 4,588,566 △10 4,490,909 △10 4,584,423 3.0  
経常利益: 76,383 △5.0 16,151 △77.0 70,083 334.0  
営業利益: 48,801 △17.0 11,834 △ 40.13  
当期純利益: 20,815 △14.0 20,020 18,541  
当 期 株 主 権 益: 40,030

■ 事業業績 (主要分) (単位: %)  
機械工具製造: 18.5 19.5  
不動産賃貸: 96.7 96.5  
不動産賃貸: 3.3 3.5

■ 評 価  
信用度別評価: 54  
信用程度: 54  
近年の信用推移: 54

社名情報  
TDB企業コード: 989999956 平成20年 10月15日調査分  
状況と見直し  
帝国テクノツール株式会社 TDB

■ 事業業績  
単位: %  
機械工具製造: 18.5 19.5  
不動産賃貸: 96.7 96.5  
不動産賃貸: 3.3 3.5

■ 事業内容  
精密切削工具、機械製品の製造販売および不動産の賃貸業務を行っている。  
平成19年5月期実績の主要製品の構成は、切削工具 (エンドミル、タップ、ダイスなど) 60.2% (59.3%)、精密機械部品 (スピンドル、フライスアーブ、MCツールなど) 29.8% (30.6%)、機械治具ほか (鋳造加工研削盤、万能工具研削盤、鋼球スタイスなど) 9.5% (9.9%)、および不動産 (都道府県) 賃貸収入3.5% (3.3%) である (カッコ内は平成18年5月期実績)。  
事業割合は低いビル賃貸業は安定した収入源となっている。

■ 会社の特色  
商品は「テック」のブランドで知名度があり、自動車・工作機械・産業機械の業界向けが中心である。  
切削工具業界では上位に位置付けられ、新素材対応にいち早く取り組むなど従来より技術力、開発力には定評がある。  
現在、切削工具の新製品の開発に取り組み中であり、実際には発表の予定である。  
なお、サンゾ (株) より2.5%の出資を得ているが、資本金面での関係は薄れつつある。

■ 近年の業績  
平成19年5月期は、国内需要が切削工具、精密機械部品とも低迷したものの、アジア向けの産業用ドリル、フライス盤用のエンドミルなどを中心とした切削工具の輸出が伸びたことから、売上高は前年比3.0%増の45億8,423万4千円を計上した。  
収益面については、原材料となる貴金属材料の影響を受けつつも、新設機械導入によって製造コストの引下げが成功したため、経常利益率は27.3%と前年比0.9ポイント上昇した。  
また、人件費の増大に努め、販管費削減も概ね前年並みの水準にとどめることができた結果、増収効果と合わせて営業利益は前年比大幅増となる7,008万円を計上し、金利負担の増加も吸収して、当期純利益は4,001万円、当期純利益は1,854万円と、それぞれ前年実績からの高水準に成長した。

■ 資金現況と返済力  
資金現況については、運転資金の不足分を割当てての繰り戻しが、割引枠1.4億円に対し、ここ1年の割引実績はゼロ円でも9億円超過と余裕を持って利用しており、将来的に運転資金増量が増加した場合でも一定の対応余力は有していると判断される。  
返済力については、不動産の資産背書が厚く十分な担保余力が認められるので、将来的な研究

(3) 企業単独財務ファイル

弊社にて入手した貸借対照表 (B/S)、損益計算書 (P/L)、株主資本等変動計算書 (S/E)、利益処分計算書 (S/A)、を 719 の勘定科目に集約し収録しているデータである。現在、76 万社・520 万期のデータを蓄積している。

(4) 倒産ファイル

弊社で入手した倒産情報のうち、負債額 1,000 万円以上の法人および個人事業主を収録したデータである。

### 2.3 ヒアリング調査による実態把握

主に地域金融機関を中心に、企業の事業性を評価する視点や手法についてヒアリングを行った。また、企業の事業性を把握するために各方面の有識者に対して 28 件のヒアリングを実施した。



### Ⅲ. 調査研究結果

#### 1. ローカルベンチマークの概要

##### 1.1 ローカルベンチマークの対象

人口減少下におけるローカル経済圏において、同経済圏の持続可能性を確保するために、全ての産業・企業がローカルベンチマークの活用対象となることが望ましい。

他方、支援機関等には人的資源等の制約があることも事実であり、各々がフォーカスする産業・企業に適切な支援リソースを配分することが、目的達成にあたって効果的である。そのため、支援機関等の参考となるようなローカル経済圏における産業・企業の見方、着目点について整理する。

##### 1.2 ローカルベンチマークの利用者

ローカルベンチマークにおける指標や評価手法は、支援機関等が、地域企業の課題認識のための対話のツールとして活用していくためのものである。そのため、地域企業の経営者と支援機関等の双方にとって具体的で分かりやすく、活用可能な内容としており、認定支援機関制度による「経営改善計画」の作成においても利用されることが望ましい。

また、企業として、地域の持続的繁栄を牽引する担い手たり得るために必要となる経営力や生産性向上に役立てるため、地域企業の経営改善で最も重要な点は、経営者自身が課題に気づき、危機感をもつことに加えて、経営力や生産性向上、経営改善目標の設定・共有を通じてPDCAサイクルを機能させることである。

さらに、金融機関やコンサルタントに加えて、再生支援協議会やファンド、全国の商工会議所、商工会といった支援機関を適時適切に巻き込んで地域企業を支援するために活用していくことが重要である。

##### 1.3 企業のライフサイクルに着目した活用

企業のライフサイクルを、創業期、成長期、成熟期、衰退期及び再生期（又は廃業）と区分すると、地域内の生産性向上、持続可能性確保のためには、中長期的な衰退が見える段階（黒字ながら先細りが見える、潜在的成長力がありながら苦戦している等）にさしかかっている企業の見極めを可能な限り早期に実施し、経営者との対話を通じた経営改善に着手することが重要である。

他方、本検討会での取り組みは、上記以外のライフサイクルにある企業（創業期～成長期、衰退期～再生期）にも十分活用可能なものを目指している。例えば、成長余力の高い創業期から成長期にかけての企業に対しては、ローカルベンチマークを活用して金融機関と地域企業の事業性に関する対話を深め、従来の不動産担保や保証に依存しない融資へ繋げるといった活用も期待できる。

また、早期に事業改善や見直しに取り組むべき企業や既に再生期や経営改善が困難となっている企業に対しては、対話を通じた早期の経営改善、事業再建及び円滑な新陳代謝の支援を支援機関等が行うことが期待される。

## 2. ローカルベンチマークの検討内容

### 2.1 ローカルベンチマークの構成

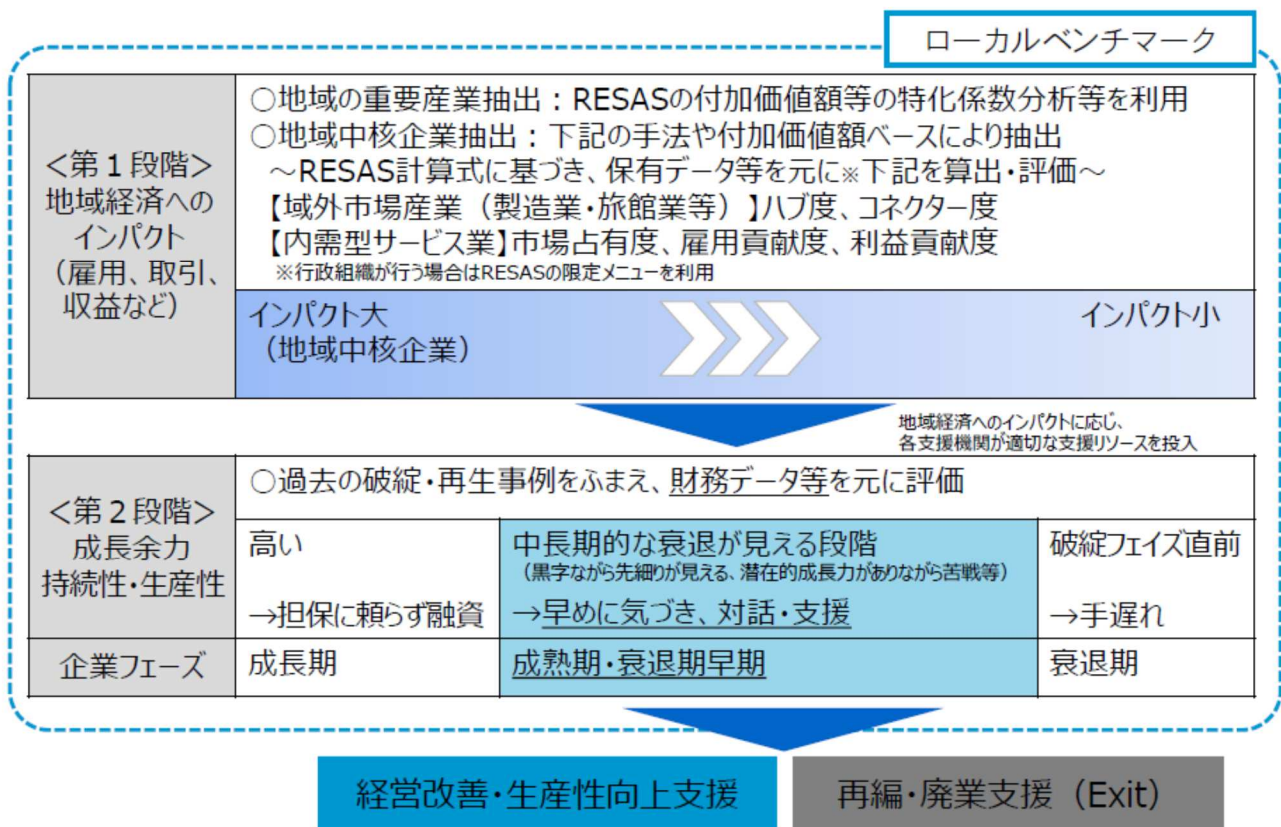
ローカルベンチマークは、企業経営者と支援機関等が企業の課題等を認識し、対話を行うためのツールである。

また、ローカルベンチマークの構成は、まず、＜第1段階＞において、雇用、取引、収益などに関するデータにより、地域における経済・産業の状況の把握、分析を行うとともに、地域において中核となる企業や各支援機関が重要と捉える産業・企業の把握等を行い、各企業への対応方針等を検討する。

次に、＜第2段階＞において、過去の破綻、再生事例等を踏まえ、財務・非財務データ等を元に、対話を通じて企業の成長余力、持続性・生産性の評価を行い、企業のライフサイクルのうち、改善支援がより有効である中長期的な衰退が見える段階（黒字ながら先細りが見える、潜在的成長力がありながら苦戦等）を早めに把握する。

そして、＜第2段階＞で把握した企業の情報を元に、支援機関等による具体的支援にもつなげていく。

図表 14 ローカルベンチマークの構成



## 2.2 <第1段階>について

### (1) 地域毎の経済・産業（主要な産業セクター含む）の現状等の把握、分析

地域における経済・産業の把握、分析については、行政組織が利用する場合には、RESAS（地域経済分析システム）の限定メニューを使用することが可能であり、RESASの付加価値額等の特化係数分析等を活用し、都道府県・市区町村単位で、企業数、従業者数、売上高、付加価値額等のデータを取得でき、自地域の経済を支える主要産業や域外からのお金を稼ぐ産業の特定、産業別にどの地域や産業との結びつきが強いのか、産業別での個別企業同士の取引関係などを把握することが可能となっている。

なお、支援機関等については、RESASの限定メニューの利用は出来ないものの、RESASの計算式は利用することが可能であるため、これに基づき、それぞれの主体が保有するデータ等を元に上記のような分析を実施し、評価をすることが可能である。

また、地域産業にはサービス業が多いが、域外との取引関係が薄いため、特に人口動態の影響を大きく受ける産業については地域の人口動態も重要な判断要素になる<sup>1</sup>。

さらに、金融庁大庫参与は、消費者属性に基づいた産業区分を提案し、複数の自治体と共同で、地域分析を行い、課題解決に向けた方策の検討に役立てている事例も紹介された（（参考）参照）。こうした考え方も地域の産業を見る上では参考になるものとする。いずれにせよ、各地域の関係者がそれぞれの実情にあわせて活用できるよう、様々な分析ツールを幅広く整備することが重要である。

図表 15 （参考）金融庁大庫参与による分析（消費者属性に基づく産業区分）

Inbound 型	Local 型	Outbound 型
自治体の外から来訪して消費する顧客を相手とする産業（宿泊）	自治体内に居住して消費する顧客を相手とする産業（建設工事、飲食娯楽、医療福祉介護、不動産、電気ガス水道、地域交通運輸、その他サービス）	自治体外に居住して消費する顧客を相手とする産業（農林水産、食料・飲料等製造、その他製造、鉱業、食品卸、その他卸、無店舗小売り、情報通信）

→就業者あたりの付加価値（※）の高いOutbound型、Inbound型の強化を優先的に推進。

（※）付加価値の捉え方：市町村民税法人分・税割を、市町村ごとの付加価値の代替指標として活用可能。

### (2) 各企業の地域経済へのインパクトの把握、分析

各企業の地域経済へのインパクトについては、製品・サービスの市場におけるシェアが高いかどうかやグローバルニッチトップ企業などの世界で通用する技術やサービスを持っているかといった市場占有度、平時には域内の雇用を支える一方、危機時には雇用の喪失という形で地域経済に与える負のインパクトが大きい企業かどうかを計るための雇用貢献度、地域とともに持続的な繁栄を牽引できる生産性が高い企業であるか、地域の特徴を生かした生産を行っているか等の利益貢献度な

<sup>1</sup> <稼ぐ力創出研究会（産業特性からみた域内・域外サービス産業）>

・移輸入比率＝移輸入額÷域内総需要額

・移輸出比率＝移輸出額÷域内総生産額

→不動産、医療・介護等は「域内自給型(移輸出比率、移輸入比率ともに低い)」に分類され、域内で「稼ぐ」他の道がない。

どの指標によって判断することが可能である。IGPI 浜村氏（（参考）参照）によるローカル企業のカテゴリも参考になるのではないかと。

また、RESAS における概念であるコネクタ一度、ハブ度<sup>2</sup>によって、地域内外との取引状況により、地域経済への貢献度を計ることが可能である。

さらに、CRD に蓄積されているデータを用いて構築した「CRD モデル」による企業の将来の信用力予測や CRD の地域別・業種別の各種統計情報、経営者との対話や経営支援などに活用されている「中小企業経営診断システム（McSS）」など、CRD のデータを有効に活用することも可能ではないかと。

図表 16 （参考）IGPI 浜村氏による分析（ローカル企業のカテゴリ）

分類	①付加価値厚、規模の経済効果有	②付加価値薄、規模の経済効果有	③付加価値厚、規模の経済効果無	④付加価値薄、規模の経済効果無
業種	半導体、素材産業等	数は少ない(石油精錬等)	外食、SI 企業等	卸、小売等
打ち手	規模、シェアの追求によるコストリーダーシップ	規模拡大、仕入コスト削減。川上・川下への進出	オペレーションの効率～案件、店舗毎の採算管理強化（細かい利益の積上） →単純な規模は追及しない。収益改善の余地あり。	拠点、製品、取引先の選別。業界の再編～縮小均衡 →退出しやすい仕組み作りが必要

### 2.3 <第2段階>について

財務データ、非財務データの各指標において、金融機関、支援機関、行政組織、企業経営者等の各プレイヤーが、プレイヤー共通、プレイヤー毎の視点において、地域企業の成長余力、持続性・生産性を判断する。

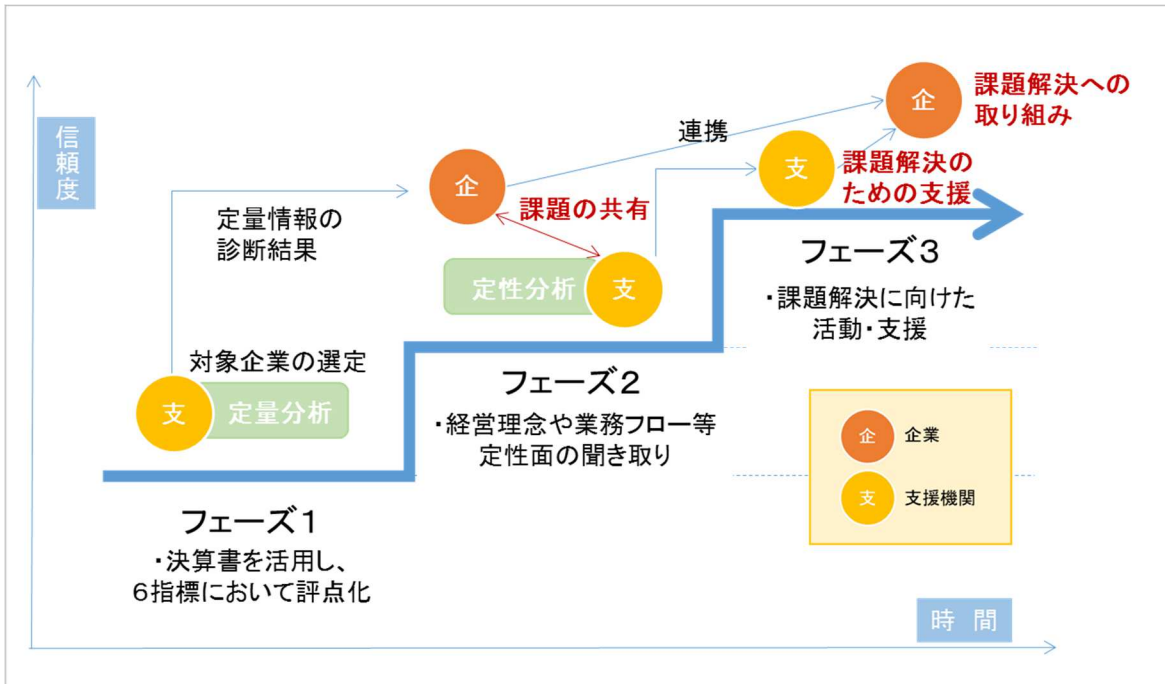
また、経営者は、各プレイヤーが自社のどこに着目しているかをローカルベンチマークで把握し、対話に備えることが求められる。

<sup>2</sup> <コネクタ一度、ハブ度>

○コネクタ一度＝域外販売額÷（域外販売額＋域内販売額）

○ハブ度＝域内仕入額÷（域外仕入額＋域内仕入額）

図表 17 第2段階イメージ図

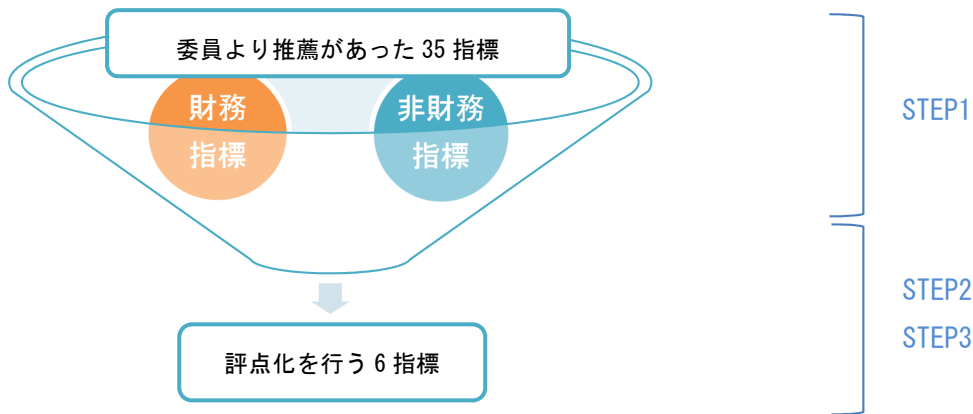


分析対象とする指標は、各委員より推薦された企業の事業性を評価する視点として有効性の高いと思われる35指標とした。さらに、35指標を「財務指標」「非財務指標」に分類を行った（図表19参照）。

- ・ 財務指標  
決算書の項目により把握できる指標。
- ・ 非財務指標  
公表データおよび弊社信用調査報告書などの情報から、把握できる指標もしくは金融機関や支援機関の企業へのヒアリングによって把握すべき指標。

委員から推薦された35の指標について、分析可能なデータセットを構築できた指標については、「(1) 定量分析」で倒産、成長・生産性との関係について分析を行い、図表17のフェーズ1における活用を検討した。一方、データセットを構築できず、定量分析を行うことができなかった指標（主に非財務指標）については、図表17のフェーズ2において企業との対話の中で得る事業を把握するための重要なポイントとして整理した。

図表 18 指標の選定フロー図



図表 19 検討会委員より推薦があった 35 指標

財務指標 (定量)	非財務指標 (定量・定性)
<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;成長性&gt;</li> <li>①収益性およびその推移</li> <li>②売上増加率</li> <li>&lt;収益性&gt;</li> <li>③粗利率</li> <li>④営業利益率</li> <li>⑤経常利益率</li> <li>⑥固定費比率</li> <li>⑦付加価値率</li> <li>&lt;生産性&gt;</li> <li>⑧労働生産性</li> <li>&lt;安全性&gt;</li> <li>⑨自己資本比率</li> <li>⑩純資産額</li> <li>⑪流動比率</li> <li>⑫固定長期適合率</li> <li>⑬EBITDA有利子負債倍率</li> <li>⑭経常収支比率</li> <li>&lt;効率性&gt;</li> <li>⑮営業運転資本回転期間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;経営者への着目&gt;</li> <li>①経営者自身について</li> <li>②経営者の思い、事業の方向性、ビジョン、経営理念</li> <li>③経営者の再生に対する意識、スタンス</li> <li>④後継者の有無</li> <li>&lt;事業への着目&gt;</li> <li>⑤商流について、製品、サービス、ビジネスモデルについて</li> <li>⑥企業及び事業の沿革</li> <li>⑦事業用資産と非事業用資産の区別</li> <li>⑧技術力、販売力の強み、課題はどこにあるか</li> <li>⑨取引先数</li> <li>⑩企画から商品化するまでのスピード、一単位あたりの生産時間</li> <li>⑪ITの能力、イノベーションを生み出せているか</li> <li>&lt;企業を取り巻く環境、関係者への着目&gt;</li> <li>⑫市場規模・シェア、競合他社との比較</li> <li>⑬顧客リピート率、主力取引先企業の推移</li> <li>⑭従業員定着率、従業員勤続日数、従業員の平均給与</li> <li>⑮取引金融機関数とその推移</li> <li>&lt;内部管理体制への着目&gt;</li> <li>⑯同族企業か否か、社外取締役の設置状況、組織体制</li> <li>⑰経営目標の有無と達成状況</li> <li>⑱人事育成のやりかた、システム</li> <li>⑲社内会議の実施状況</li> <li>⑳コンプライアンス上の問題が無い</li> </ul>

(1) 定量分析

財務データ分析においては、キャッシュフローは事業価値そのものであることから、モニタリングが必須であるとの検討会での意見を踏まえ、成長余力、持続性・生産性を評価する観点より、①成長性、②収益性、③生産性、④安全性、⑤効率性、に関する指標を各プレイヤー共通の指標として選定。これに加えて④安全性については企業の現状の体力を評価する観点からストック指標も1つ選定し、合計6つの指標で基準点を設けた。

また、この他にも検討会では企業評価に際して有益な指標が提示された。これらについても弊社データをを用いて分析を実施した結果、一定の条件の下での有意性が確認されており、プレイヤー毎に必要に応じて選定、活用することが期待される。

①定量分析における対象指標

委員より推薦された 35 指標のうち弊社データによる定量化できた指標を対象指標とする。

また、「財務指標」に分類された指標の中から、STEP1 の分析結果より影響度が高く、多くの委員より推薦があった 6 指標を選定した。STEP3 からは下記 6 指標を対象指標とした。

<成長性>

売上増加率 (最新期売上高/前期売上高) - 1

<収益性>

営業利益率 (営業利益/最新期売上高)

<生産性>

労働生産性 (営業利益/従業員数)

<安全性>

EBITDA 有利子負債倍率 [(借入金-現金・預金)/(営業利益+減価償却費)]

自己資本比率(純資産/負債・純資産合計)

<効率性>

営業運転資本回転期間 [(売上債権+棚卸資産-買入債務)/(売上高/12)]

図表 20 定量分析に使用した指標

指標	STEP1指標の分析		STEP2基準点の設定		STEP3評価点の妥当性
	倒産実績率との関係性	成長可能性・生産性向上への影響度	指標の値における地域・業種別平均差異	基準点の設定	評価点の妥当性
財務指標	②売上増加率	○	○	○	○
	③粗利率		○	○	
	④営業利益率	○	○	○	○
	⑤経常利益率	○	○	○	
	⑦付加価値率		○		
	⑧労働生産性	○	○	○	○
	⑨自己資本比率	○	○	○	○
	⑪流動比率		○	○	
	⑫固定長期適合率	○	○	○	
	⑬EBITDA有利子負債倍率	○	○	○	○
⑮営業運転資本回転期間	○	○	○	○	
非財務指標	⑨取引先数	○	○		
	⑭従業員平均給与		○		

## ②分析対象企業

各分析で母集団は異なるが、下記抽出条件にて抽出された約7万社が対象である。

- |             |                 |
|-------------|-----------------|
| ● 本社所在地     | : 全国            |
| ● 業種        | : 全業種(※1)       |
| ● 上場区分(※2)  | : 非上場           |
| ● 規模(※3)    | : 小規模事業者(※4)を除く |
| ● 法人格       | : 株式会社 有限会社     |
| ● 決算書の収録がある |                 |

※1：実際の分析は11業種ごとに分析を行った。

※2・3：ローカル経済圏の主要企業をターゲットとした指標の分析のため除いた。

※4：小規模事業者（中小企業庁の定義より）

- ・ 製造業その他：従業員数20名以下
  - ・ 商業サービス業：従業員数5名以下
- ただし、宿泊業及び娯楽業においては従業員20名以下

## ③分析結果

### (i) STEP1 指標の分析

倒産実績率・成長可能性・生産性向上に対する関係性や影響度を測る分析を実施。

### <倒産実績率との関係性>

#### a) 対象指標

- ・ 使用した指標：売上増加率、営業利益率、経常利益率、労働生産性、固定長期適合率、営業運転資本回転期間、取引増減率、EBITDA 有利子負債倍率、自己資本比率
- ・ 指標をみる観点：倒産実績率

#### b) 分析の手法

3年後に倒産する確率との関係性を測る分析（層別分析）を実施。

#### c) 分析の結果

図表 21 営業利益率区分別倒産実績率（全業種）



※その他の指標の分析結果は参考資料参照。



<成長可能性・生産性向上との関係性>

a) 対象指標

- ・ 使用した指標：売上増加率、粗利率、営業利益率、経常利益率、付加価値率、労働生産性、自己資本比率、流動比率、固定長期適合率、EBITDA 有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、従業員の平均給与
- ・ 指標をみる観点：（成長性を測る観点）営業利益、雇用者数、売上高  
（生産性向上を測る観点）付加価値額  
※各観点の指標が1年後・3年後に伸びるか否かへの影響度を分析した。

b) 分析の手法

データ収録のある12指標の値に応じて、1年後・3年後に上記観点から企業を見た時、これらの項目にどれほど影響を及ぼすかを測る分析（ロジスティック回帰分析）を実施。

図表 22 分析の対象年度



c) 分析の結果

検証結果として、有意水準が高い結果は以下の通り。

- ・ 飲食業において、売上増加率が高いほど、雇用者数・付加価値額が伸びている傾向にある
- ・ 飲食業・観光業において、売上増加率が高いほど、売上が伸びている傾向にある
- ・ 建設業において、営業利益率が高いほど、営業利益が伸びている傾向にある
- ・ 建設業において、経常利益率が高いほど、営業利益が伸びている傾向にある
- ・ 飲食業において、経常利益率が高いほど、雇用者数が伸びている傾向にある
- ・ 製造業・卸売業・全業種において、付加価値率が高いほど、営業利益が伸びている傾向にある
- ・ 飲食業において、営業運転資本回転期間が短いほど、売上が伸びている傾向にある
- ・ 建設業において、従業員の平均給与が高いほど、営業利益が伸びている傾向にある

図表 23 成長可能性・生産性向上への影響度の分析結果

指標	業種	成長可能性			生産性向上
		営業利益	雇用者数	売上高	付加価値額
売上増加率	飲食業		◎	◎	◎
	観光業	○	○	◎	
粗利率	建設業	○			○
営業利益率	建設業	◎			
経常利益率	建設業	◎			
	卸売業	○			
	飲食業		◎	○	
付加価値率	建設業	○			
	製造業	◎			
	卸売業	◎			
	飲食業		○	○	
	全業種	◎			
労働生産性	観光業			○	
自己資本比率	飲食業			○	
	観光業	○			
	全業種	○			
流動比率	飲食業		○		
固定長期適合率	建設業	○			
営業運転資本回転期間	飲食業			◎	
従業員の平均給与	建設業	◎			
	卸売業	○			

◎：有意水準 1% ○：有意水準 5%

(ii) STEP2 基準点の設定

STEP1 の分析結果より、さらに各指標の値の地域・業種別平均差異分析を実施し、6 指標において基準点を設定した。

<指標の値における地域・業種別平均差異>

a) 対象指標

・使用した指標：売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA 有利子負債倍率、自己資本比率、営業運転資本回転期間、粗利率、経常利益率、流動比率、固定長期適合率、取引先数

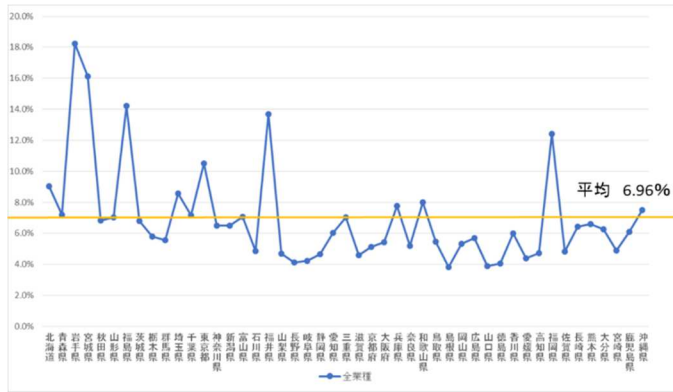
b) 分析の手法

各指標の値における地域・業種別平均差異の有無を把握するための分析（T 検定）を実施。

c) 分析の結果

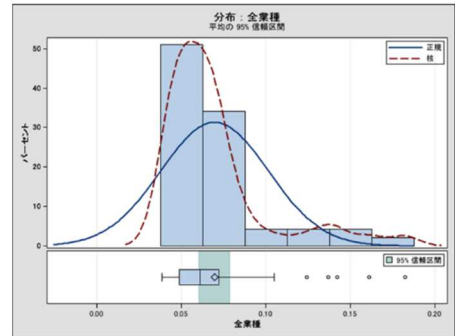
統計的にみると、業種・地域別の平均に差はみられなかったが、検討会での委員の意見からやグラフの傾向から、業種別の観点を盛り込むこととした。

図表 24 2012～14 年の 3 年平均 都道府県別売上高増加率

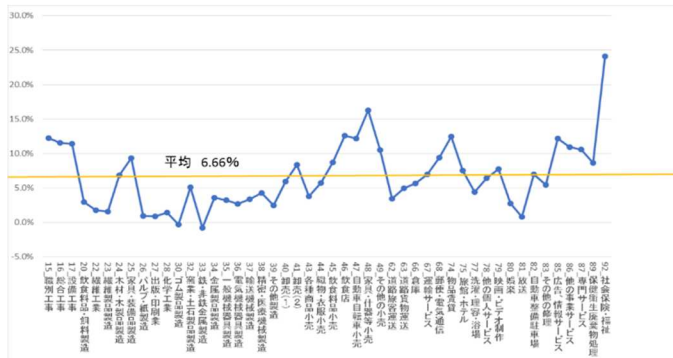


t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
46	0.00	1.0000

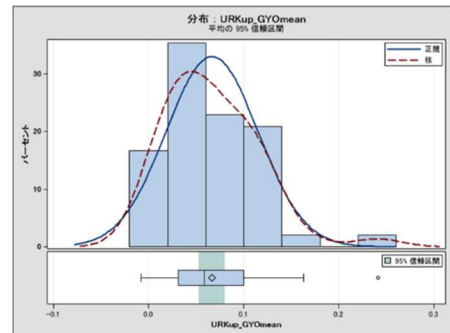


図表 25 2012～14 年の 3 年平均 業種別売上高増加率



t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
47	0.00	1.0000



※その他の指標の分析結果は参考資料参照。

<基準点の設定>

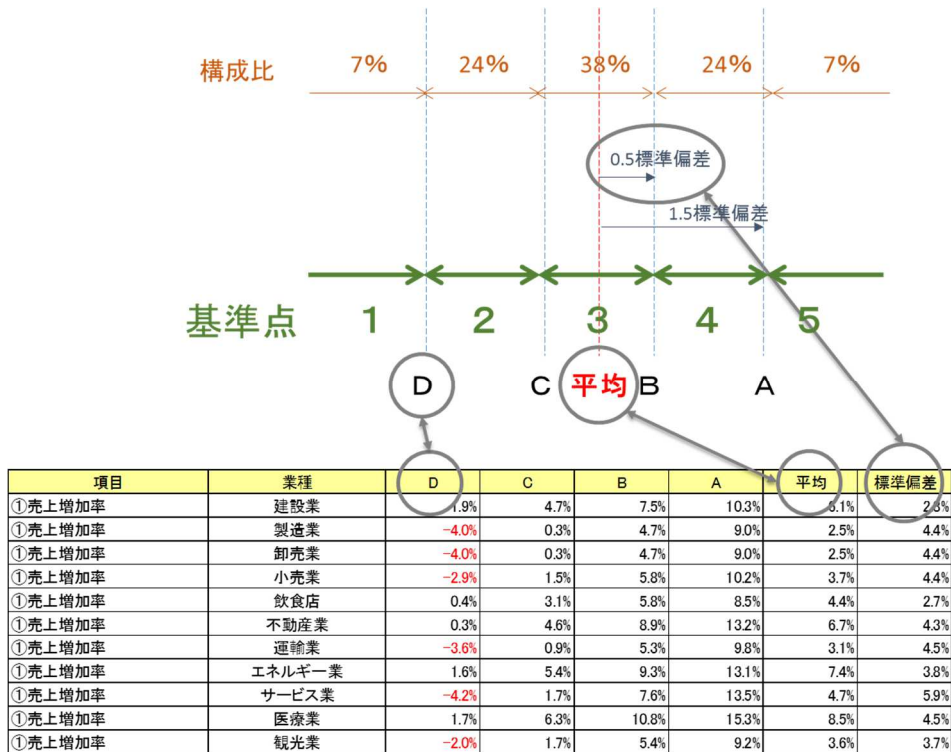
a) 対象指標

・使用した指標：「②分析対象指標」(ii)6指標

b) 基準点の設定方法

基準点を平均から標準偏差の加除を行うことで、基準点を設定。

図表 26 基準点の設定方法



c) 分析の結果

図表 27 営業利益率における基準点

項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
②営業利益率	建設業	0.7%	1.5%	2.3%	3.1%	1.9%	0.8%
	製造業	-0.4%	1.7%	3.8%	5.9%	2.7%	2.1%
	卸売業	0.4%	1.2%	2.0%	2.8%	1.6%	0.8%
	小売業	-0.7%	0.8%	2.3%	3.7%	1.5%	1.5%
	飲食店	1.2%	1.6%	2.0%	2.4%	1.8%	0.4%
	不動産業	2.9%	4.2%	5.5%	6.9%	4.9%	1.3%
	運輸業	-1.3%	1.6%	4.5%	7.3%	3.0%	2.9%
	エネルギー業	-1.3%	1.6%	4.5%	7.3%	3.0%	2.9%
	サービス業	0.0%	1.9%	3.7%	5.6%	2.8%	1.9%
	医療業	0.2%	1.4%	2.7%	3.9%	2.1%	1.2%
	観光業	-0.2%	0.9%	2.1%	3.2%	1.5%	1.1%

※その他指標の分析結果は参考資料参照

(iii) STEP3 評価点の妥当性

<評価点の妥当性>

a) 対象指標

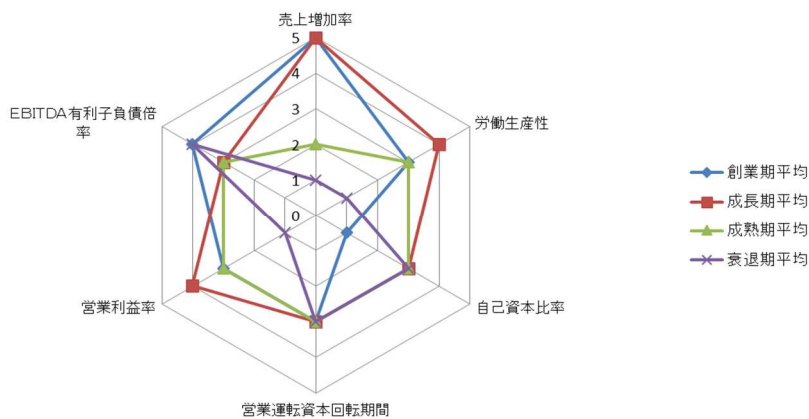
- ・使用した指標：「②分析対象指標」(ii) 6 指標

b) 分析の方法

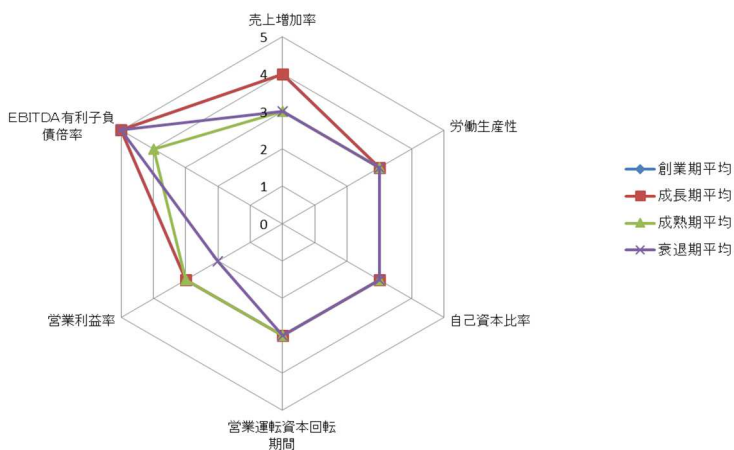
「Ⅱ. 調査研究内容・方法」で設定したライフステージ別に基準点への当てはめを行い、業種別に妥当性を検証した。

c) 分析の結果

図表 28 建設業における結果



図表 29 運輸業における結果 ※創業者は成長期と一致



## (2) 定性分析

### ① 定性分析の重要性

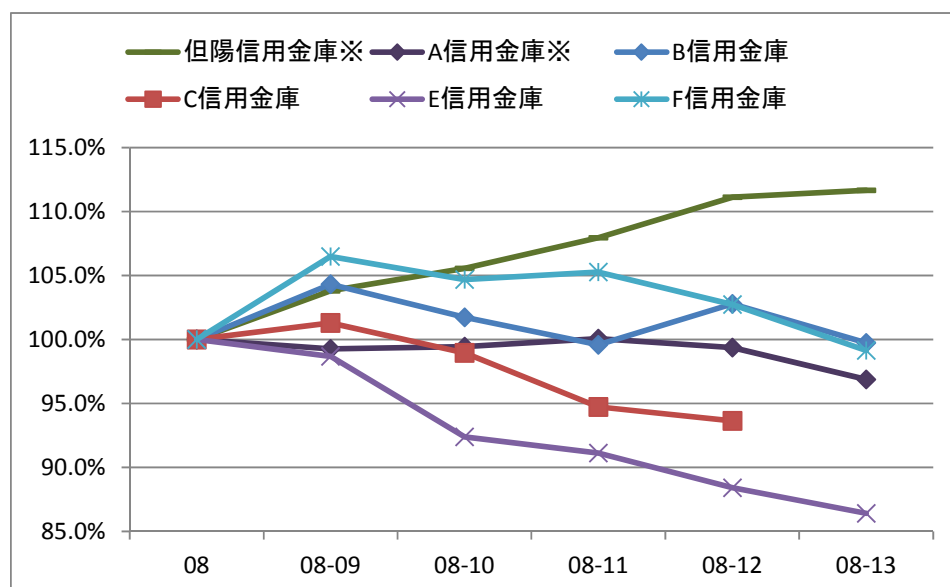
(1) での定量情報に基づく分析にとどまらず、地域企業の実態把握、経営上の課題認識のためには、定性情報に基づく企業との対話が欠かせない。財務データをはじめとした定量情報に基づく分析は、決算書をベースにした企業の過去の姿の把握であり、企業の現在の姿を十分に把握することは難しい。そのため、企業の経営者と、「どこに強みがあってどこに課題があるのか」、「課題については改善見込みがあるのか」、「どのような打ち手があるか」等の対話を行うためには、財務データ分析に加えて、定性情報の分析をおこなうことが必要である。

また、検討会では定性情報の分析を行うことは、財務データの裏付けとなるという考えも示された。例えば、売上増加率などの指標について、「何故売上が増加(もしくは低下)しているのか。その要因は企業経営におけるどの部分にあるのか。」を把握することで、財務データが企業経営の実態に即して信頼できるものであるか、数字で表れている企業の強み、弱みの源泉が企業のどの部分にあるのかを知ることが出来る。

【参考】 定性情報を活かした経営支援の事例

地域企業の実態を把握し、ライフステージに応じた成長支援、経営改善支援などに取り組む金融機関の先行成功事例もある。兵庫県の但陽信用金庫においては知的資産経営に取り組むことで、地域企業の本業を理解したうえで、金利競争に巻き込まれることなく、適正金利による融資を実行できている。職員が専門家とともに支援を実施することで、支援先企業の本業や経営者の考えなど、財務情報からは把握できないまさに事業実態を把握することができている。また、当該支援により自社の強みの見える化などを実践できた企業は、同金庫に一目置くようになり、金利ではない部分で資金調達先を選ぶようになっており、同金庫も適正金利で融資できることで、業績が向上している事例である。同一地域内で営業活動を行っている信用金庫と貸出金残高を比較してみると同金庫がもっとも伸びていることがわかる（図表 30）。把握した定性情報をきっかけとし、いかに地域企業の課題解決・成長支援に関わっていくかが支援機関に課された課題である。

図表 30 貸出金残高比較：2008 年度からの経年推移<sup>3</sup>



②定性分析の手法

定性情報は客観性を担保することが困難であるため、どのように企業の経営分析に活用すべきであるかが課題である。

その課題に対する一つの回答として、定性情報について分析する目的が、対話を通じた企業とのコミュニケーションの深化、経営状態の把握であるため、敢えて項目を絞り込まず、多面的に見ることで、様々な議論を喚起するべきではないかという意見が示された。一方で、複数の項目をばらばらに見ていくと、企業や支援機関等がどのような対応を取るべきか曖昧になってしまう結果とな

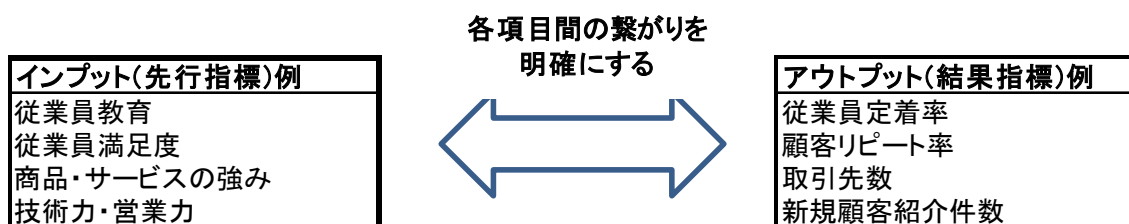
<sup>3</sup> 特許庁「知財評価を活用した融資の促進に関する調査研究報告書」2015年3月

ってしまうため、各項目のつながりを明確にする必要性も大きいとの意見も検討会では示された。項目のつながりの例示として、業務プロセスにおけるインプットとアウトプット、つまりアウトプットとしての項目（例；従業員定着率）を評価するとともに、そのインプットとなっている項目（例：従業員教育）のどこが強みとなっているのかを把握するという手法（図表 31）が示された。また、過去と比較し、改善に向けた取り組みを行う中で非財務項目について、良くなったか悪くなったかというレベルでの状態把握でも、各支援機関等が知る意味合いは大きい。

さらに、数値化が可能な項目（例：顧客リピート率、取引先数等）については、各支援機関等の取り組みを活用するなどして可能な限り正確な数字を把握し、客観性を持たせた上で企業との対話に活用すべきである。定性情報を定量化する試みとして、検討会では、技術力について公益財団法人ひょうご産業活性化センターによる「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」（図表 32）、再利用意向という観点からの顧客満足度について、サービス産業生産性協議会による「サービス評価診断システム (SES)」（図表 33）が有益な取り組みとして紹介された。

また、将来的にはローカルベンチマークの活用を通じた定性情報の蓄積により、他社や業界水準との比較が可能となるよう取り組むことが望まれる。

図表 31 非財務データ項目間の繋がりイメージ





図表 32 ひょうご中小企業技術・経営力評価制度の評価書の内容

評価分野・項目		評価の視点例
1 製品・サービス	①新規性・独創性	従来品との差別化の程度、代替品に対する競争力など事業性の観点から評価
	②優位性とその維持継続	競合品に対する優位性、認知度、特許権、技術の継承
2 市場性・将来性	①市場規模・成長性	各種調査による市場動向、法規制の動向、代替品の出現
	②競合関係	競合企業の状況、市場シェア、品質・納期・差別化戦略、競争優位性
3 実現性・収益性	①販売方法・販売価格	マーケティング計画の内容、販売チャネル、販売方法、販売価格
	②生産・サービス体制	運営管理体制、原価管理、生産・サービス計画、5Sの実施、生産管理
	③売上高・利益計画	売上高・利益計画の妥当性、売上原価・販売費・一般管理費の妥当性
	④資金計画・資金調達力	資金計画の有無、事業計画との整合性、採算性、自己資金
4 経営力	①事業遂行能力	経営理念、先見性、知識、経験、スキル、リーダーシップ、社外ネットワーク
	②人材・組織体制	後継者等の人材、人材教育、技術・ノウハウ継承の仕組み

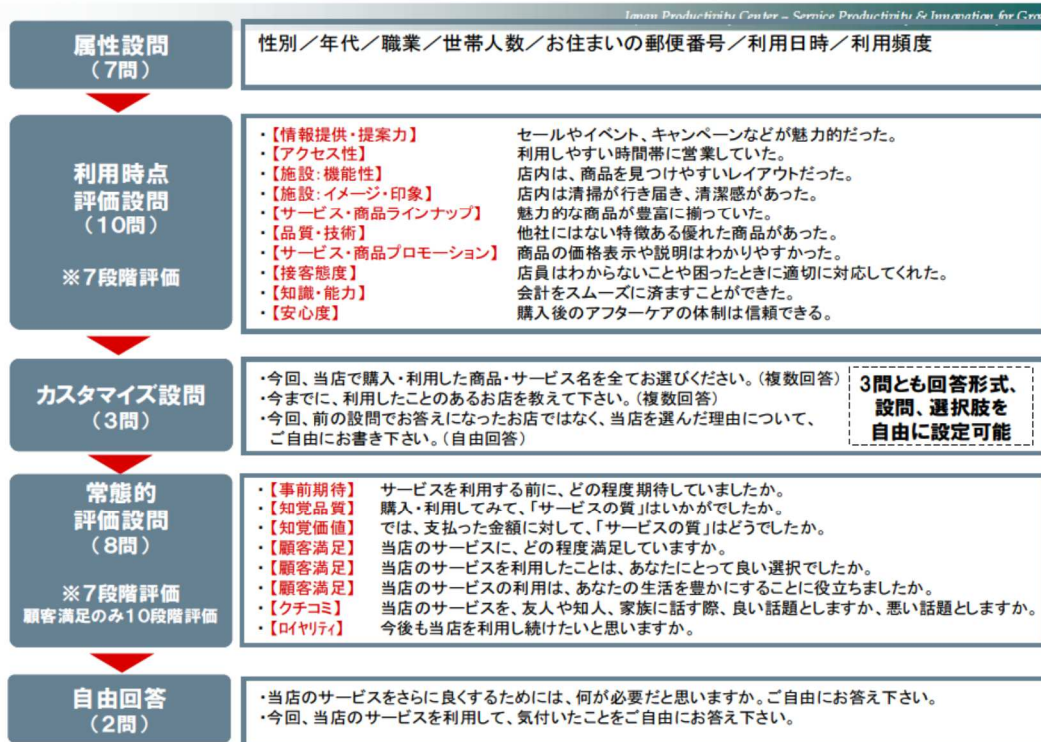
技術評価

全体評価

中小企業の技術や成長性を評価する下記の10項目について、評価コメントと評価点（1～5）を評価書に記載（概ね16ページ）

図表 33 サービス評価診断システム (SES) について

SESの業種別の設問をプリセット (主なサービス業をカバー)



Copyright 2015 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会

店舗・拠点において商品・サービスを利用したお客様から、モバイル(スマートフォン)を活用して満足度や品質評価を集め、日本版顧客満足度指数(JCSI)の評価モデルを活用して、手軽に集計・分析することができるシステム。

③検討会で提案された定性情報について

検討会では各委員より複数の項目について提案がなされた。②で述べたように、定性情報については、経営者とのコミュニケーションを念頭におくと、絞り込みは行わず可能な限りで把握に務めることが望ましい。一方で、時間的制約などから全ての項目を把握することについては限界があるため、効率的な分析を可能とすべく、提案された項目について企業のどこに着目しているかに基づき整理を行った。

提案された項目は大きく分けて4つの着目点に分けられる。具体的には「経営者への着目」、「事業への着目」、「企業を取り巻く環境、関係者への着目」、「内部管理体制への着目」である。各着目点は独立しているのではなく、密接に関連しているが、まずは、それぞれ4つの着目点について大まかに把握するだけでも、これまで見えてこなかった企業の強み、課題に気づく可能性は大きい。また、業務フローを見える化することで他社との差別化に繋がっている取り組み、すなわち顧客へ提供している価値を整理することができる。以下では、各着目点の概要について示す。



a. 経営者への着目

特に地域企業の経営においては、経営者が与える影響は大きい。そのため、経営者の優劣が企業の優劣を左右すると言っても過言ではない。そのため、経営者との対話に際してまずは「経営者」自身について知ることが重要である。

また、事業持続性を推し量るという観点から、経営者が高齢の場合は事業承継方針を確認することも欠かせない。

図表 34 経営者への着目

具体的な項目例	ヒアリング目的・理由	対話の手法・ポイント
経営者自身について		
経営者の思い、事業の方向性、ビジョン、経営理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者の優劣が企業の優劣を左右すると言っても過言ではない。そのため、経営者との対話を通じて、経営者のタイプ(出身畑)、経歴(過去なにをしてきたか)、資質(企画力、リーダーシップなど)、健康状態などを把握し、人物や能力を見極めることが肝要。</li> <li>・特に企業再生局面においては、「経営者が聞く耳をもつか」が成功のカギとなるため、経営者自身が他者の意見を取り入れているかを、業績が順調である段階から確認しておくことが重要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複数回訪問することで、経営者と話し易い関係を築くとともに。対話の際には自らが話し過ぎないように気を付ける。</li> <li>・会社に対する自身の思い、事業の内容について話しを聞いて欲しいというのが大半の経営者であるため、遠慮せずに質問を投げかける。</li> </ul>
経営者の再生に対する意識、スタンス		
後継者の有無	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「後継者の有無」もローカル企業においては課題と考えられる。</li> <li>・事業承継方針や方法から、事業持続性を推し量ることは有効。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・代表が高齢の場合、後継者の話から事業承継をどのように考えているかを聞く。</li> <li>・後継者問題は経営者自身にとって機微な問題であることから、対話の際は例えば金融機関であれば管理職クラスによる面談等、丁寧な対応が求められる。</li> </ul>

b. 事業への着目

企業の事業を知る上で、第一に把握すべきは「商流」であるという意見が多く聞かれた。商流を図示することで経営者との活発な対話が期待できるという意見もあり、商流把握を通じてその企業の事業内容を深掘りしていくのが効果的と考えられる。

図表 35 事業への着目

具体的な項目例	ヒアリング目的・理由	対話の手法・ポイント
商流について 製品、サービス、ビジネスモデル について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商流は経営者も話したがる場合が多く対話しやすいことから、対話のきっかけとして把握に努めるべき。</li> <li>・企業の収益の源泉である製品・サービスを知ることはその企業の理解の第一歩。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商流を図示(経営者に書いてもらう)することで経営者との活発な対話が期待できる。</li> <li>・製品、サービスについて経営者にその魅力を直接話してもらう。</li> </ul>
企業および事業の沿革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・沿革は企業の歴史であり、過去をたどれば企業の現状ならびに将来を推測出来る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・沿革の中でどこにターニングポイントがあったのか。製品が変わったとかそのために自分達はどうか対応したのか、その中で人的な工夫や組織的な工夫、関係者の構築、財務面でどのような動きがあったのかを聞く。</li> </ul>
事業用資産と非事業用資産の区別	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非事業用資産の売却可能性や経済価値を聞くことは企業の再生可能性を知る上で有効。</li> <li>・業績不振時の対応として、非事業用資産をどの程度有しているかを事前に把握することで、非連続的な打ち手の検討を行いやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非事業用資産の目的・用途を把握するとともに、同資産の今後の活用方針を聞く。</li> </ul>
技術力、販売力の強み、課題はどこにあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の強み、弱み(例えば技術力はあるが、販路開拓が苦手等)がわかれば、今後その企業が成長する要素があるかどうかの判断基準になる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的に、丁寧にヒアリング等をするだけでしか把握が難しい項目であるが、「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」などの有益な取り組みを積極活用する。</li> <li>・競合他社と比べて質、時間などの観点から有意な技術を有しているか、技術の陳腐化を想定しているかを聞く。</li> <li>・既存顧客の対応中心か、営業により新しい取引先を増やしているのかの方針を聞く。</li> <li>・販売ルートを把握するため、販売チャネルや代理店の有無についても確認する。</li> </ul>
取引先数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク分散されているか連鎖倒産のリスクはないかを見るために重要な。取引先数の多さが今後のその企業のチャンスの多さに繋がると考えている。また、取引先数について売上増加率や経常利益率の相関関係をみることで成長性収益力を見る上で有益。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・可能な範囲で、ヒアリングや決算書の売掛金明細、受取手形明細で確認。</li> <li>・販売先数が拡大傾向にあるか縮小傾向にあるかを把握する為、販売先数の経年推移を確認する。</li> <li>・調達方針を把握する為、調達先企業数の経年推移を確認する。</li> </ul>
企画から商品化するまでのスピード 一単位あたりの生産時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PDCAがワークしているか、改善行動が実行されているかを把握するために有効。</li> <li>・経営全体の時間がどう風になったのかが大事で、中身の日々の活動の中で時間を把握することは非常に大事。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務改善のPDCAがワークしているかどうかを判断するために、過去の生産時間の推移を確認する。</li> <li>・企画から製造などを得て販売されるまでの時間、効率の良いプロセスになっているか。迅速な製品実現や新製品の市場投入が早く競争優位を築く事ができているか。時間が短い理由や、長い理由を明確にする事で、強みがどこにあるかを知る。</li> </ul>
ICT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"> <li>・企業の生き残りには生産性向上が必須でこれにはICTの能力、イノベーションが欠かせない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者だけでなく技術部門のキーマンからも自社技術に関するヒアリングを行う。</li> <li>・特許取得状況等、客観的に把握可能な事項についても確認する。</li> </ul>

c. 企業を取り巻く環境、関係者への着目

企業を取り巻く市場環境を把握するとともに、販売先や仕入先企業からの評価という視点も欠かせない。また、企業経営において必要不可欠である従業員に関する項目については各項目間の関連性に着目するとともに、業界・地域内の平均と比較することで、企業の実態が見えてくる。

また、取引金融機関の数と推移をみることで、企業の資金調達の繁忙度や、企業に対する金融機関のスタンスを推し量ることができ、企業の課題の把握に繋がるという意見もあった。

図表 36 企業を取り巻く環境、関係者への着目

具体的な項目例	ヒアリング目的・理由	対話の手法・ポイント
市場規模・シェア 競合他社との比較	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業、経営者が外部情報収集に対する意識があるか、外部環境に対する戦略、リスクマネジメントが出来ているかを確認することは企業の持続的な成長のために必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事前に業界動向等を学習し仮説を立てた上で、経営者との対話を行い、認識の相違ある点について深掘りしていく。</li> </ul>
顧客リピート率 主力取引先企業の推移	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業が提供する価値が、顧客に受け入れられているかどうかを判断するために有効。</li> <li>・お客様の視点に基づく評価はとりづらいため重要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・どのような企業からどのような部分が評価されてリピートへつながっているのかを確認する。</li> <li>・日本版顧客満足度指数(JCSI)の考え方を中小企業が利用しやすとしたSESの活用。</li> </ul>
従業員定着率 従業員勤続日数 従業員の平均給与	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の従業員満足度を判断するために有効であり、人のノウハウや経験が業績と連動する業界であれば生産性との結びつきも強いと考えられる。</li> <li>・社員定着率はノウハウが社内に蓄積されること。社員のチームワークが醸成されている場合があるので、多能化が進めやすく生産の効率化が図られる。また、定着率の高さは社員の自己実現に繋がっている場合があり、モチベーションの高さによって生産性向上が図られることになる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業種、地域毎の平均値からの乖離を見る。また、定着率、平均勤続日数、平均給与の相関を見ることは企業の実態把握に資する。</li> <li>・活用の仕方であるが、決算書等の資料からある程度類推した上で詳しい定着率等のデータの提出を依頼。ただ、「定着率はどれくらいですか」等の聞き方では、「大体業界平均くらいである」等の回答しか返って来ない。平均値は自社蓄積データ以外に外部データも参照する。</li> </ul>
取引金融機関数とその推移	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業経営には、メインバンクによる支援をはじめ、安定した金融機関取引が確保されていることも重要。</li> <li>・メインが引いているという状況は「何か我々が見えていないものがそこにあるのではないか」ということを知るための一つの指標になる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・例えば金融機関の数がどれくらいあるか、仮に沢山の金融機関と取引していれば、資金調達に苦勞している可能性があるが、良い会社なので多くの銀行が取引してくださいと言ってきている可能性もあるので、企業の現況等から総合的な判断をおこなう。</li> </ul>

#### d. 内部管理体制への着目

地域企業においては、依然として同族企業等による属人的な経営も多いことが想定されることから、どの程度内部管理体制が整備されているかを確認することは重要。また、会社全体のベクトルが揃っているかという観点からは、経営目標が社内でも共有されているかを確認する意味合いは大きい。

内部管理体制を把握するためには、会議の質（議題内容、経営目標について議論されているか、経営者以外のキーマンの有無など）を見ることも有効である。

そして、他の定性情報のヒアリングにおいて違和感がある場合には、係争の有無やコンプライアンス上の問題がないかを調べるというアプローチもあり得ると思われる。

図表 37 内部管理体制への着目

具体的な項目例	ヒアリング目的・理由	対話の手法・ポイント
同族企業か否か、社外取締役の設置状況 組織体制	・社外取締役や外部監査等をはじめ、企業の内部管理体制は重要度を増してきている。ローカル企業には、依然として同族企業等による属人的な経営も多いことが想定されることから、上場企業ルールに比し、どの程度内部管理体制が整備されているかをみるべき。	・株主構成状況、役員を選任状況などから把握を行う。社外取締役については、何故その人物が選任されたかについても確認を行う。
経営目標の有無と共有状況	・経営目標、理念が浸透しているのか、将来のビジョンが明確になっているかを把握し、会社全体のベクトルが揃っているかを確認することは大事。	・そもそも経営目標があるのかをまずは確認するとともに、その目標が社員にどのような形で浸透されているのかを確認する。
人事育成のやり方、システム	・企業の持続性を確保する上で、従業員間の技術・ノウハウの継承、発展は欠かせない。また、人事育成のPDCAを回すためにもシステム化されていることが望ましい。 ・従業員教育について、上から下ではなく、お互いに学びあう共育がされていると内部のコミュニケーションが円滑であるといえる。	・従業員育成制度の整備状況を聞くとともに、可能な範囲で同制度についてのマニュアル、テキスト等も見せてもらう。
社内会議の実施状況	・ガバナンス、経営者と従業員の意思疎通がどれほど図られているかを判断するために、会議がどの程度開かれているかを確認することは有効。 ・会議体数とその目的について確認することで、代表者の現場への権限委譲の度合いを確認する。	・どのような会議体があって、その時のキーマンは誰か、そこで話されているKPI、管理指標は何かに着目する。 ・会議の数が重要ではなく、会議の質が重要なので、定量というよりは定性的に見ていくべき。
コンプライアンス上の問題が無い か	・コンプライアンスに関して極めて重大な問題がないか、企業が抱える大きなリスクがないかを把握することは企業の事業継続上、極めて重要。	・他の項目のヒアリングで違和感を感じた場合、企業の係争の有無等を確認するというアプローチ。 ・弁護士事務所や信用調査機関からの情報により把握し、総合的に係争内容を見て判断。

### 3. 企業分析ツール

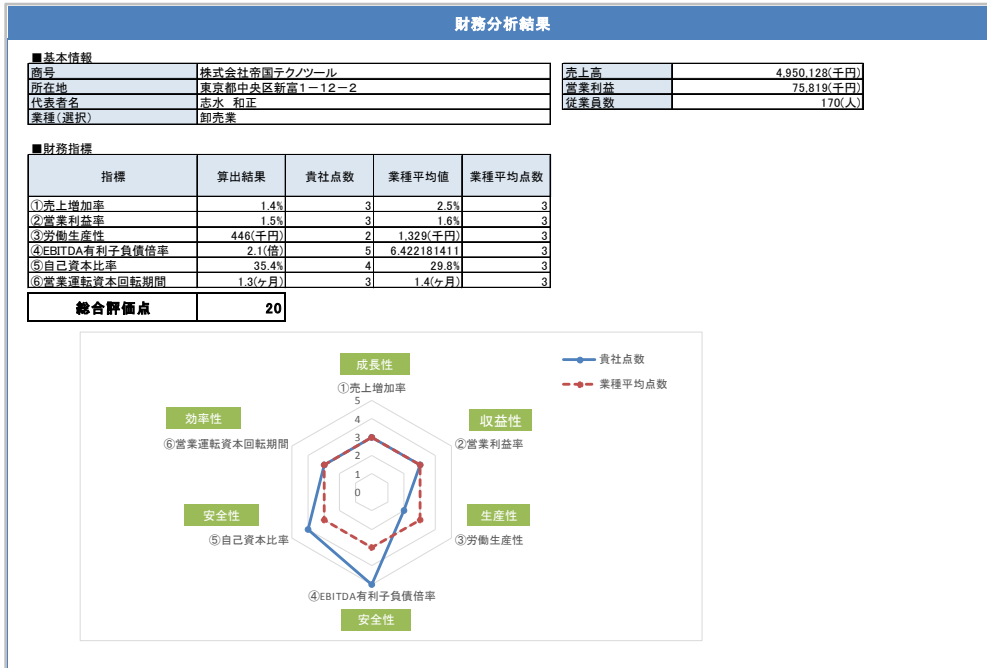
#### 3.1 分析ツールの位置付け

支援機関等が地域企業の成長余力、持続性・生産性を判断することを目的とし、第2段階での活用が想定される。定量分析においては本事業の検討を踏まえて、財務指標を当該企業の業種ごとに5点満点にて評価を行い、自社のポジショニングを把握する。定性分析については、4つの着目点（経営者・事業・企業を取り巻く環境、関係者・内部管理体制・業務フローと差別化ポイント・商流）をヒアリングすることで、企業の強みや課題を把握し、経営者と対話をする材料とする。なお、本分析ツールは現時点ではプロトタイプ的位置付けであり、今後、支援機関等が活用することでツールとしての精度を高めしていく必要がある。

### 3.2 分析ツールイメージ

財務分析については、決算書をもとに必要な項目と数値を入力すると、評価点が表示されるツールとする。非財務の定性内容についてはヒアリングする目的や例を記載したマニュアルを用意することで、ツールに対する理解度を深める（図表 38, 39, 40）。

図表 38 財務分析結果イメージ

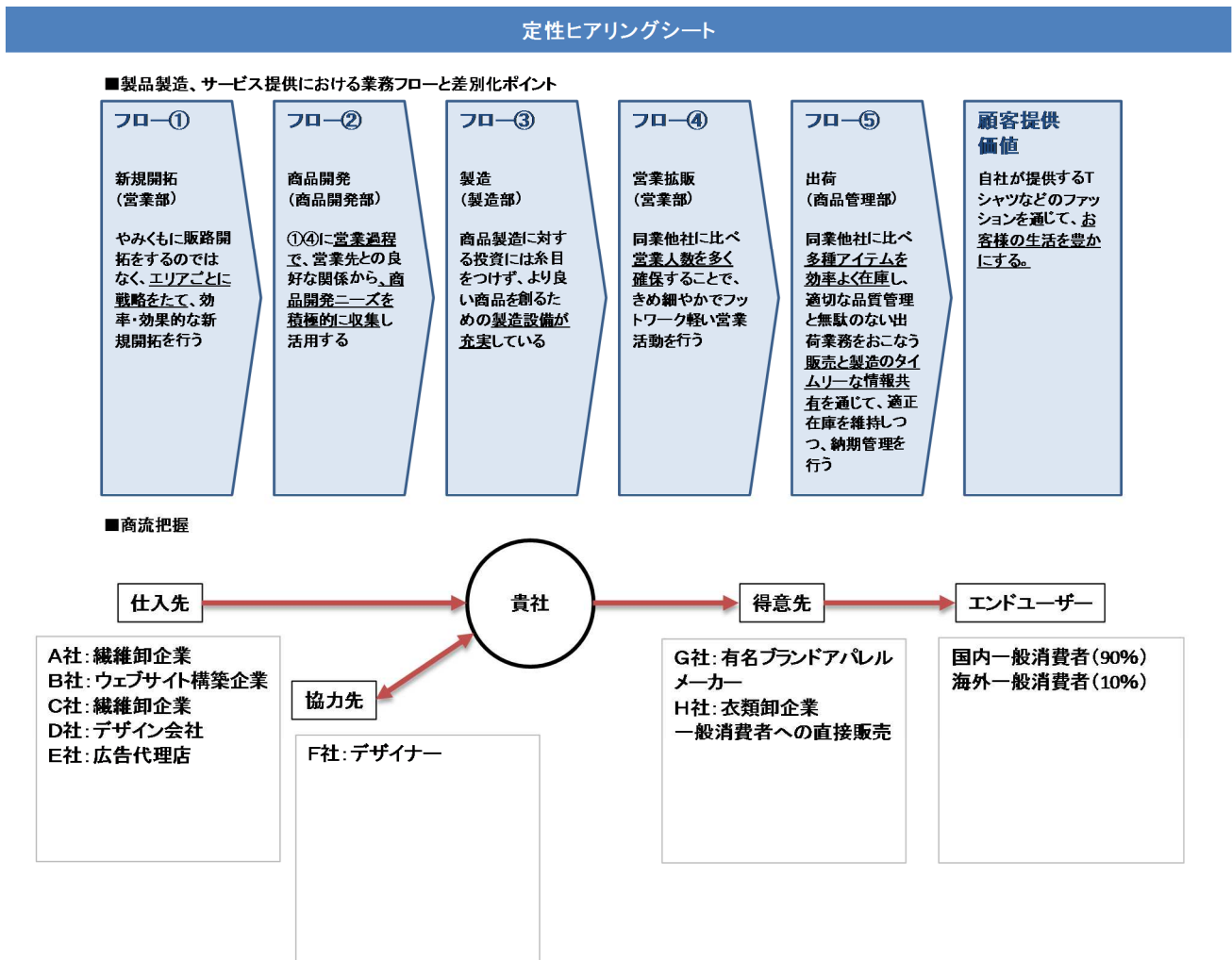


図表 39 定性ヒアリングシートイメージ①

定性ヒアリングシート			
■基本情報			
商号	株式会社帝國テックツール	売上高	4,950,128(千円)
所在地	東京都中央区新富1-12-2	営業利益	75,819(千円)
代表者名	志水 和正	従業員数	170(人)
業種(選択)	卸売業		
経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	ビジョン:ファッションを通じてお客様の生活を豊かにする お客様に楽しみや感動をもらえるように、お客さまの気持ちに共感することを心掛けている。	企業 関係者 を取り 巻く 環境
	後継者の有無	代表は現在45歳と若いため、まだ後継者については考えられていない。	
事業への着目	企業及び事業沿革	昭和34年に現代表の父親が創業し、平成15年に2代目社長である現代表に交替。自社ブランドによる販売に限界を感じていたところ、商社の仲介で有名カジュアルブランドと提携し、主にTシャツのデザインを提供。	内部 管理 体制 への 着目
	技術力、販売力の強み	-Tシャツだけでなく、パンツやシャツなどの品揃えを強化している。 -自社ブランドの育成に注力し、有力ブランドとのコラボレーションを積極的に展開。	
	技術力、販売力の弱み	デザイナーの個人的な力に頼っている部分がある点は改善していくべき課題である。	
	ITの能力 イノベーションを 生み出せているか	平成24年には自社ウェブサイト独自に販売を開始。ユーザーへの直接販売を通して、これまでの販売ルートよりも利益を確保できるようになった。	
	市場規模・シェア 競合他社との比較	SPA、ファストファッションの台頭があり、低価格化が進んでいる。当社の強みであるデザインをどのように訴求していくかが課題である。	
	顧客リピート率 主力取引先企業の 推移	-卸に関しては、売上上位の20社は取引を維持している。 -ユーザーへの直販に関しては、70%以上が1年以内複数回購入。	
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	-平均年齢:44歳 -従業員定着率:95% -正社員人数→平成24年:40名、平成25年:48名	
	取引金融機関数と その推移	創業時より地元信用金庫をメインとしており、現代表になってからも変更はない。	
	組織体制	ISO9001やPマークの認証取得により、業務プロセスの見える化が進んでおり、マニュアルなども整備されている。	
	経営目標の有無 共有状況	現代表が就任してから、中期経営計画の策定や月次決算による予算管理など、管理体制が強化されている。また、これらの内容について取引先とも一部共有されており、対外的な信用獲得にも繋がっている。	
	社内会議の 実施状況	毎週月曜日に全体会議を行っており、社長、幹部、社員の意識共有の場として機能している。	
	人事育成の やり方 システム	-新入社員研修や階層に応じた研修制度を構築。 -有料の外部期間が実施する研修にも会社負担で希望者には取り組ませている。	



図表 40 定性ヒアリングシートイメージ②



4. ローカルベンチマークを活用する主体と方法

4.1 活用する主体

ローカルベンチマークにおける指標や評価手法は、支援機関等が、地域企業の経営者との対話により、課題を認識するためのツールである。この活用主体となるのが、地域金融機関、政府系金融機関等の金融機関、中小企業基盤整備機構、再生支援協議会、地域経済活性化支援機構等の機関、ファンド、コンサルタント、全国の商工会議所の経営指導員等である。これらの主体が適時適切に関与し、地域企業を支援するために活用することが望まれる。他方、支援を受ける地域企業自身も、ローカルベンチマークに基づき自社を再点検するとともに、各支援機関との対話への準備を行うことが重要である。

4.2 活用の方法

(1) 全体像

<第1段階>として、RESAS等のデータを活用して、地域における産業、企業の現状把握、分析を行い、地域において中核となる企業や各支援機関が重要と捉える産業・企業等の把握を行う。<第

2段階>として、ローカルベンチマークを用いて、各企業の定量、定性に関する情報等を踏まえて、企業経営者等との対話を行い、改善支援がより有効である中長期的な衰退が見える段階を早めに把握し、支援等につなげる。こうした取組により、企業として、地域の持続的繁栄を牽引する担い手たり得るために必要となる経営力や生産性向上に役立てるため、地域企業の経営改善で最も重要な点は、経営者自身が課題に気づき、危機感をもつことである。加えて、経営力や生産性向上、経営改善目標の設定・共有を通じてPDCAサイクルを機能させることが重要である。

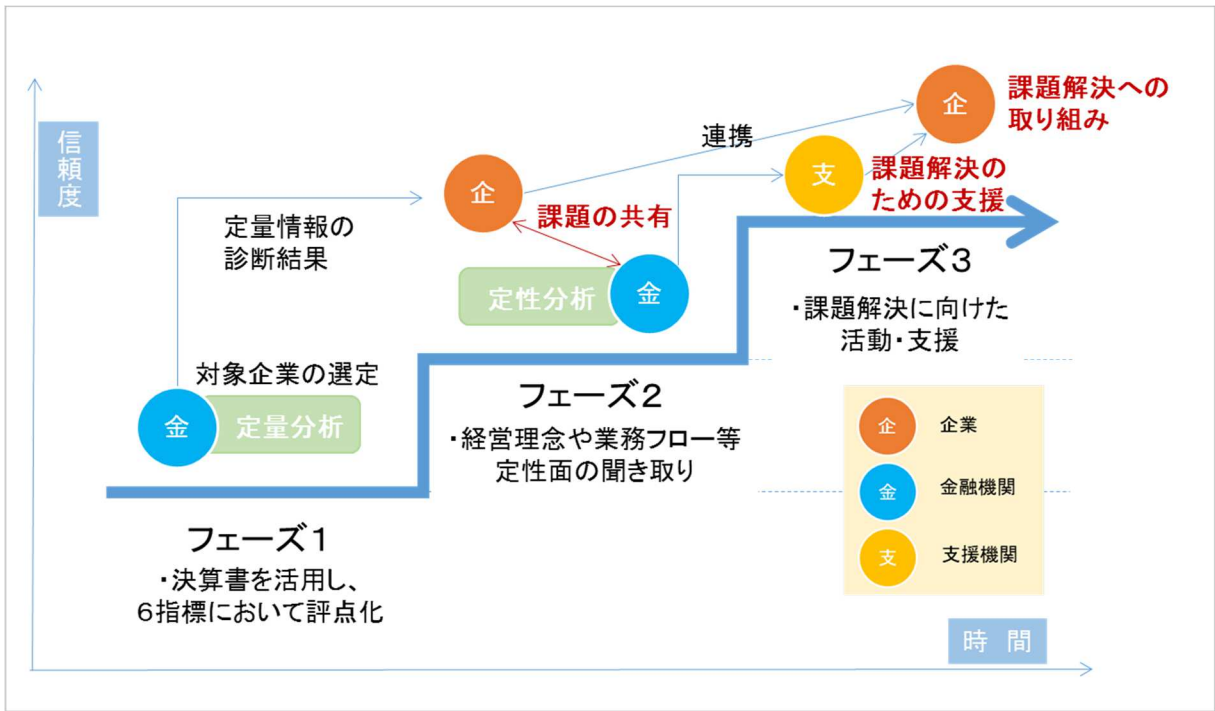
## (2) 活用例

例えば、ローカルベンチマークの担い手として、金融機関を想定した場合、<第2段階>について次のような流れが想定される。また、金融機関へのヒアリング調査において、独自の支援ツールによる分析を提案しても、企業経営者からよい反応を得られないケースがあるという問題があったが、ローカルベンチマークのように、国が検討している分析ツールであれば、第3者的な観点が付加されるため、企業経営者に関心を持ってもらえるきっかけになるという声も聞かれる。地域において重要な企業であっても支援機関による経営支援に抵抗を感じている経営者も少なくない中、ローカルベンチマークの公的な性質が、支援機関と経営者のつながりを作るきっかけになることが期待される。

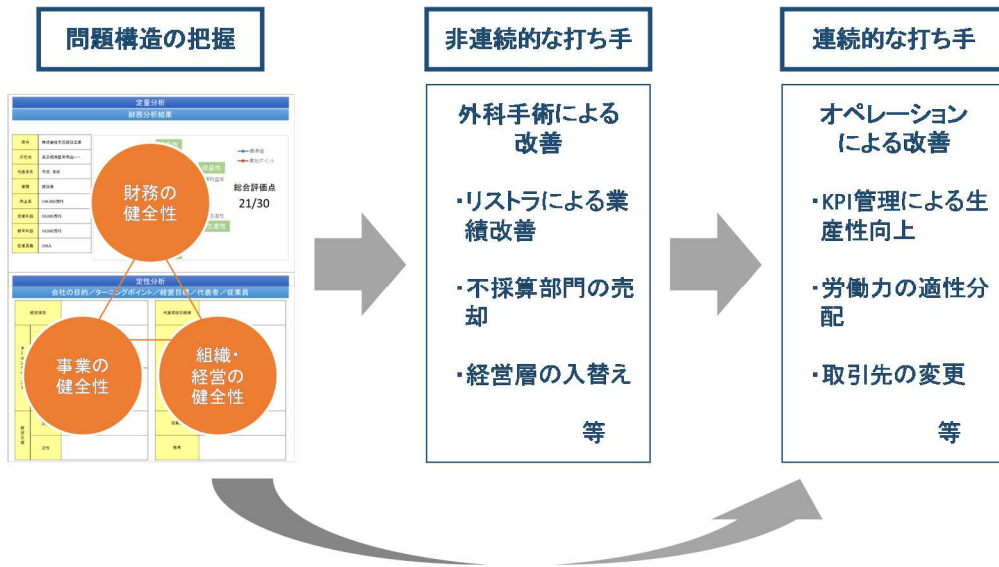
金融機関はすでに融資などの取引を行っている企業や経営支援先企業であれば、決算書をあらかじめ保有しているため、その情報を活用しあらかじめ財務分析を行ったうえで企業を訪問する。そして、定量分析結果の背景となる要因を聞き出しつつ、定性面の対話ツールを活用し、対象企業の経営理念やターニングポイント、業務の流れや商流、強みや弱みを整理するとともに、現在直面している問題構造の把握に努める(図表41)。

さらに、問題構造を把握後、打ち手の検討(連続的な打ち手、非連続的な打ち手)を行う。この時、地域密着型金融を実践している地域金融機関は、様々な支援機関や専門家とのネットワークを既に構築していることが多く、金融機関単独で支援が困難な問題においても、関連する支援機関の協力を得ながら経営改善支援を行っていくことができると考える(図表42)。

図表 41 ローカルベンチマークを活用した金融機関による支援のイメージ



図表 42 問題構造の把握と打ち手の検討



### 4.3 支援機関と企業の認識の共有

#### (1) 目的・考え方の共有

支援機関等が企業と対話を行うに際して、まず、ローカルベンチマークを活用して、企業の定量・定性情報を把握し、地域・業界の動向などについても十分に把握した上で、経営者に対して、現在の経営状況や課題等に関する判断の材料と基準を丁寧に説明することが必要である。

また、経営者の側でも、ローカルベンチマークの考え方を活用して、金融機関、支援機関等との対話に備えて、自社の財務等の状況について事前に把握をすることや決算書等の数値を正確なものとし、その信頼性を向上する等の事前の準備をしておくことが重要である。

このように経営者と金融機関、支援機関等の双方がローカルベンチマークの考え方を共有することが、円滑な対話に基づく、適切な現状把握と、それに応じた改善の取組を行う上で重要である。

#### (2) 課題認識の共有

ローカルベンチマークを活用することにより、支援機関等と経営者との間で課題認識を共有する。すなわち、ヒアリング結果等を経営者にフィードバックすることで、課題の共通認識化を図り、解決方法を共に探るとともに、経営について緊張感をもってもらい、改善に向けた努力を継続することが重要である。

その際、定量的な指標においては平均からの乖離のみを問題とせず、そのような情報をきっかけとして、事業にどのような特徴があるのかといった、企業の更なる実態把握につなげていくべきである。また、対話により当該企業が重要視している指標（KPI<sup>4</sup>・KGI<sup>5</sup>等）が得られた場合、なぜそういった指標に着目しているのかといった背景を理解することが、当該企業の実態を把握するために重要であると考えられる。

#### (3) 有効な具体事例の共有

ローカルベンチマークを活用して、明らかになった企業の状況等について、同じような状況にあった企業がどのような対応を行い、改善に至ったか等の事例を具体的に示すことが重要である。

また、企業の状態を早期に確認することが、その後の対応に向け、いかに重要であるか、ローカルベンチマークを活用することにより、適時適切な支援を受けられる可能性が増すことを企業に認識させることも必要である。

---

<sup>4</sup> KPI (Key Performance Indicator) は「重要業績評価指標」と呼ばれ、KGI を達成するために必要な取り組み（プロセス）の達成度合いを定量的に定めた指標です。KPI の設定で重要なことは、計測可能な数値であることだけでなく、目標達成につながる重要な指標であることです。（事業価値を高める経営レポート作成マニュアル改訂版より）

<sup>5</sup> KGI (Key Goal Indicator) は「重要目標達成指標」と呼ばれ、「何を目標とするか」、「どれだけ目標を達成したか」を定量的に定めた指標です。目標や達成度合いを数値で表すことは、目標をどの程度達成しているかを明確に把握でき、経営改善につながります。また、客観的な指標を提示することで読み手の信頼性を高めることができます。（事業価値を高める経営レポート作成マニュアル改訂版より）

## 5. ローカルベンチマークの活用拡大に向けて

### 5.1 各省庁の施策との連携

金融庁の金融行政方針においても金融機関と地域企業との間で事業性評価について深度ある対話の重要性が記載されており、ローカルベンチマークの利用者としては、金融機関も想定していることから、金融庁との連携は重要である。

また、中小企業施策や中小企業基盤整備機構等の支援機関を所管している中小企業庁との連携も必要である。ローカルベンチマークはこれら各省庁との連携可能性も踏まえた内容としている。

### 5.2 支援機関等による既存の取り組みとの関連性

広島銀行や東京都民銀行の事業性評価等、金融機関において既に先駆的に取り組んでいる内容や、中小企業基盤整備機構における「知的資産経営報告書」をより手軽に作成するための『事業価値を高める経営レポート作成マニュアル改訂版』、ひょうご産業活性化センターにおける「技術評価制度」、サービス産業生産性協議会における「日本版顧客満足度指数」、特許庁による「知財ビジネス評価書作成支援」などの取組について、ローカルベンチマークを基盤的なツールとして、既存の支援機関による様々な手法とも連携して活用し、事業性評価の実効性を高めるためにも可能である。

### 5.3 各企業の状況に応じた適切な支援策の実行等

様々なライフステージにある企業の事業内容や成長性などについて、ローカルベンチマークを活用して把握した上で、適切な支援策を提案し、その実行を支援していくことが各支援機関には求められる。生産性の低い事業においてはその再編や統合、集約を検討する方向に、また、健全性が低い企業の新陳代謝を促すことも重要ではないかという意見も示された。支援策の提案に際しては、①付加価値の厚みと中身、②稼ぐ力の構造の解明の2点に着目することで経営改善の可能性・計画の方向性の大筋を見通すことが可能である。

また、企業が保有する売掛債権や在庫などの資産を通じて商流や事業実態を把握し、同時にその価値により当該企業の信用リスクの補完を行う融資手法であるABLは、事業性評価に基づく融資の具体的手法の1つであるが、ローカルベンチマークを、ABL利用時の商流や事業実態把握に活用することが考えられる。

### 5.4 担い手の育成

金融機関への取材からも判明したが、金融商品の多様化やスコアリングモデルの浸透もあり、企業1社1社の事業を詳細に把握できる人材は不足している。また、各支援機関に所属する企業を支援する立場の専門家も、税務や会計、マーケティングなど、得意分野が分かれていることが多く、財務分析と対話により、当該企業の経営課題を浮き彫りにし、課題解決のための支援策を打ち出すことができる人材は必ずしも潤沢ではない。

前述したとおり、ローカルベンチマークを活用して企業の実態を把握した上で、適切な支援策を提案しその実行を支援していくことが各支援機関には求められるが、その担い手となる「人」の育成が今後の課題として重要である。その際には、先行して事業性評価に取り組む金融機関などの事例からも分か

る通り、専門家による職員研修や実地教育等に取り組むことが不可欠である。

## 5.5 ITの活用

ローカルベンチマークの活用拡大において、簡単なツールを利用して財務分析の結果を得られる仕組み作りや「4.3(3) 有効な具体事例の共有」で記載したようなベストプラクティスの事例を共有するなど、情報の発信と収集を兼ねた「場」の提供が必要である。特に、本調査で定量的な分析を行いきれなかった「従業員定着率」や「顧客リピート率」などの財務情報以外の指標について情報を収集・蓄積することは、今後のローカルベンチマークの発展に寄与するものと考えられる。

## 5.6 定期的なフォローアップの実施と改善への取組

今回とりまとめたローカルベンチマークは、引き続き各利用者と活用方法について意見交換やヒアリング等を行うことで随時改善されることが期待される。

来年度以降も引き続き各省庁の施策と連携するとともに、ローカルベンチマークの活用の状況等について、定期的なフォローアップを実施し、活用状況等のデータの分析や具体的な活用事例の収集などを行い、更なる活用に向けた改善などの対応を実施することが必要ではないか。

## おわりに

現在、人口減少、首都圏への人材流出が進む中、地域経済・社会の持続可能性を確保するために、ローカルベンチマークの検討が始まり、村本座長をはじめ、各分野における有識者を招き、都合6回の検討会を実施した。

本検討会においては、あまたある企業の評価指標、評価手法の中から、支援機関が活用するためにどのような指標・手法が必要かを検討し、ローカルベンチマークのプロトタイプを構築するに至った。今後は本プロトタイプを広く普及させる前に、実際の企業に試しつつ、プロトタイプの有効性を検証し、改善していく段階まで来ている。

プロトタイプにおいては、定量的な分析として6つの指標を暫定的に定めた。各委員から経営判断や経営支援等の参考となる評価指標として35の指標が推薦されたが、定性的な指標を中心とする一部指標については、分析可能なデータセットが無く、どの程度有効に機能するか把握するに至らなかった。今後はITを活用し、インターネット上で定性的な情報の収集・蓄積に努め、効果的な指標の検証をさらに進めることも必要である。

また、「ベンチマーク」という名称から、定量的な評価に特化したイメージが持たれ易いが、本事業では、定量面・定性面双方の分析において、企業経営者との対話を想定したツールとなるよう配慮して検討を行った。特に定性面の分析では、経営者の考えや事業の理解、環境や取引先・支援先との関係、内部管理体制などに着目している。また、業務プロセスや商流など、企業の実態を効果的に把握できる内容を検討した。

ローカルベンチマークの検討にあたり、地域金融機関等の支援機関から企業支援の実態を聴取したが、取組みの度合いに大きな差があることが判明した。ローカルベンチマークは特にこれから取組みを検討している支援機関にとって参考となると考えられる。

本事業が、地域経済・社会の持続可能性を確保するための一助となれば幸いである。

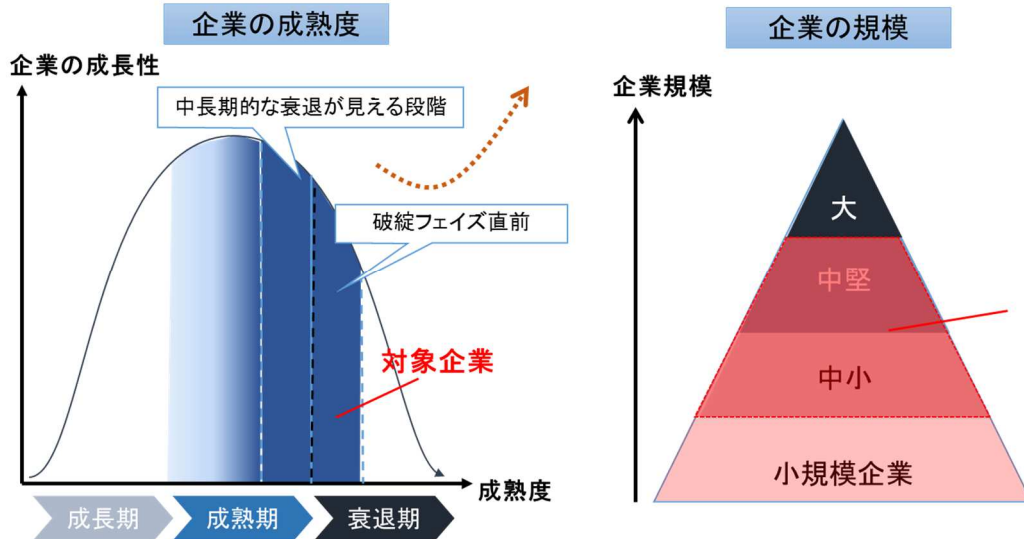
参考資料

1. 検討会資料

(i) 第1回検討会

対象企業の検討

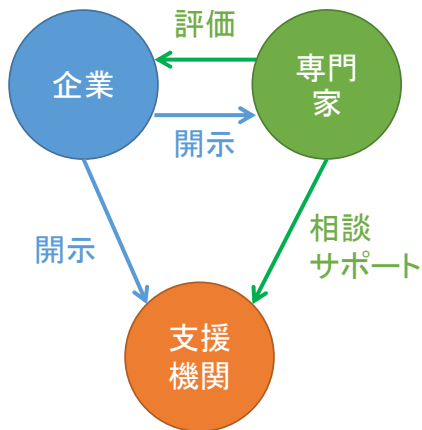
ライフステージと規模からみた場合、対象は成熟期以降の中堅・中小企業となるのではないか



成果物イメージと検討方針

地域企業の評価には、定性面と定量面の双方からの理解が必要となる

企業評価を行う際の役割案



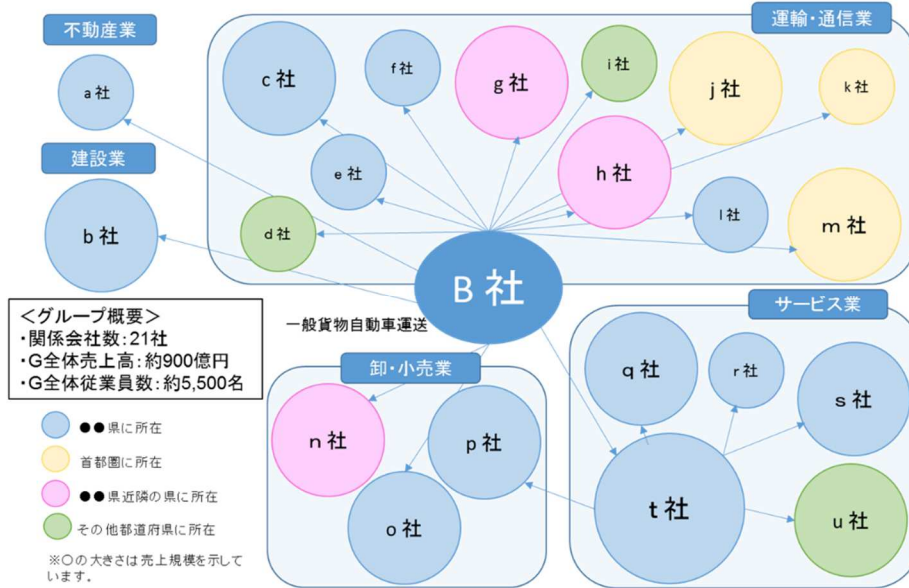
評価の視点案

項目	役割具体例
事業評価	「事業価値を高める経営レポート」の項目を参考にストーリーで当該企業の事業を評価する。
財務評価	当該企業の財務情報(例えば3期分)の特徴・傾向を評価する。
ポジション	当該企業が地域においてどの程度のポジションにあるのか、どの程度の取引数を持っており、地域内への影響力を持っているのかどうか等を評価する。
ガバナンス	経営理念、経営計画、ISOや会計基準への適応状況等を評価する。



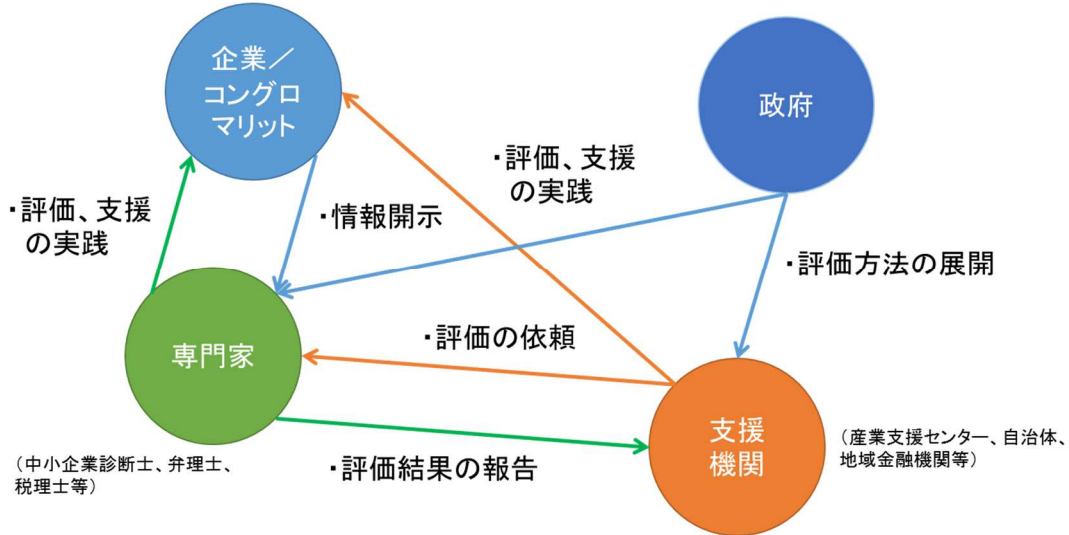
## コングロマリット企業像

地域における主要な生活基盤を構成する事業の複合体から構成される企業像の共有



## 活用場面の想定

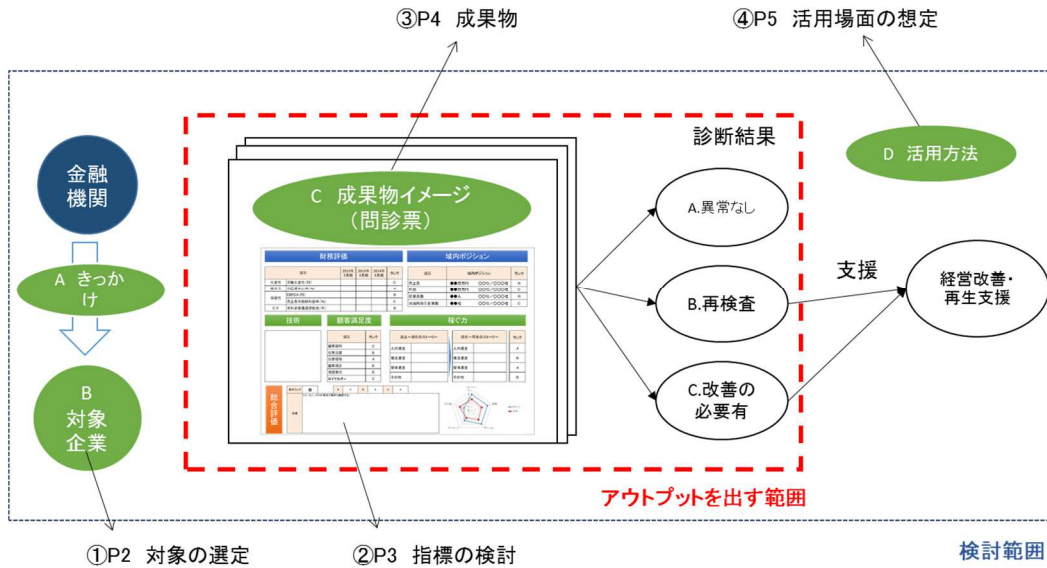
支援機関視点、専門家視点、経営者視点を考慮した検討が必要



(ii) 第2回検討会

ローカルベンチマーク活用イメージ

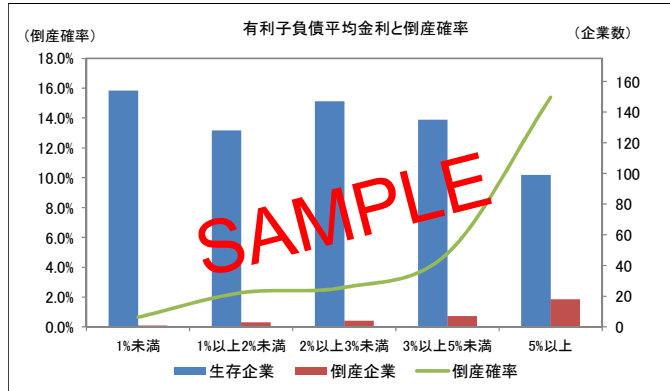
第1回の議論を踏まえたローカルベンチマークの活用イメージ



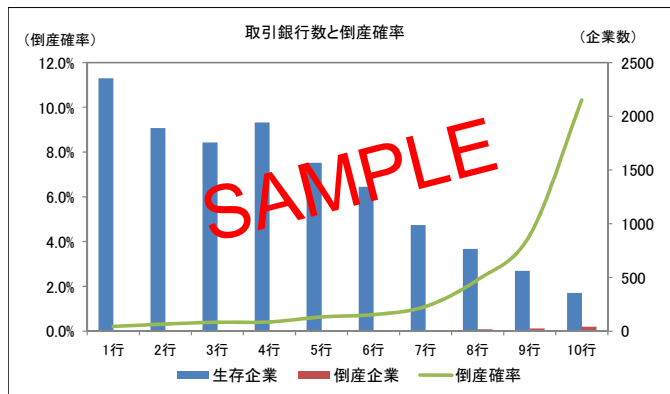
データ検証の方針

生存企業と倒産企業の層別分析を指標ごとに行う方針

■財務面検証イメージ



■非財務面検証イメージ



<財務指標案>

- ・借入金/EBITDA
- ・労働生産性
- ・付加価値率
- ・営業利益率
- ・自己資本比率
- ・フリーキャッシュフロー
- ・コスト効率(規模の経済)

<クロス軸>

- ・倒産実績率
- ・生産性

<その他の視点>

- ・地域別
- ・業種別

<非財務指標案>

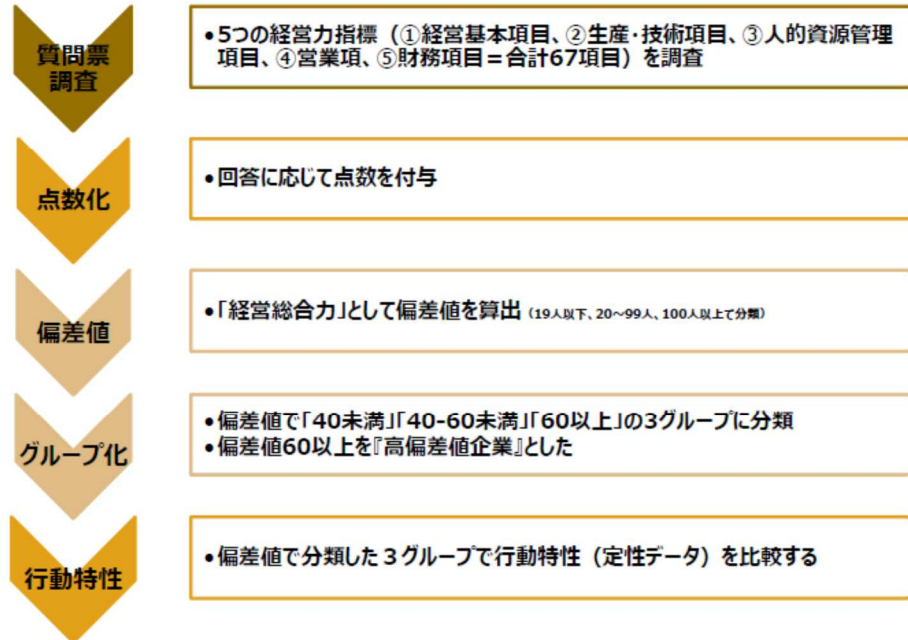
- ・業歴
- ・代表者年齢
- ・取引先数
- ・担保設定状況

など

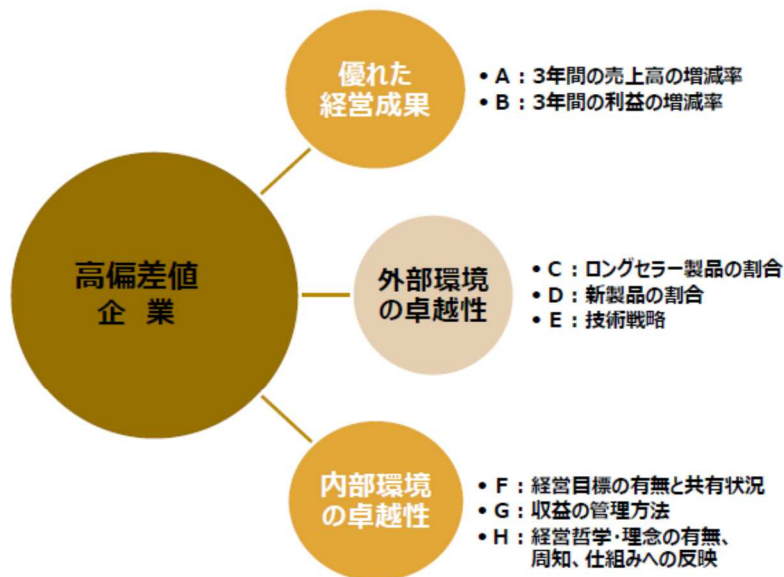
## REVICによる中小企業の定性評価

外部環境に恵まれない中で、企業の内側の活動（組織能力）で他社に秀でて、経営成果を出していかなければならない

### 定性データから高偏差値企業（組織能力が高い）を導くステップ



### 高偏差値企業の経営成果の要因を確認するフレームワーク

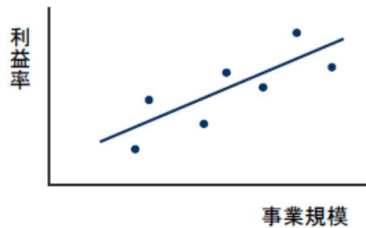


**IGPI による企業の事業性評価**

事業の経済性整理（規模型事業／分散型事業）、ローカル企業のカテゴリと必要な取り組み

**規模型事業**

- 共有コストの比重が大きく、共有コスト部分でスケールメリットを生かすことにより、事業拡大とともに利益率が向上する。(例:自動車、素材、半導体産業等)

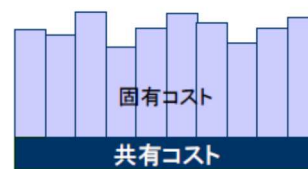
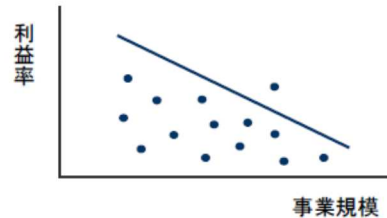


**勝ちパターン**

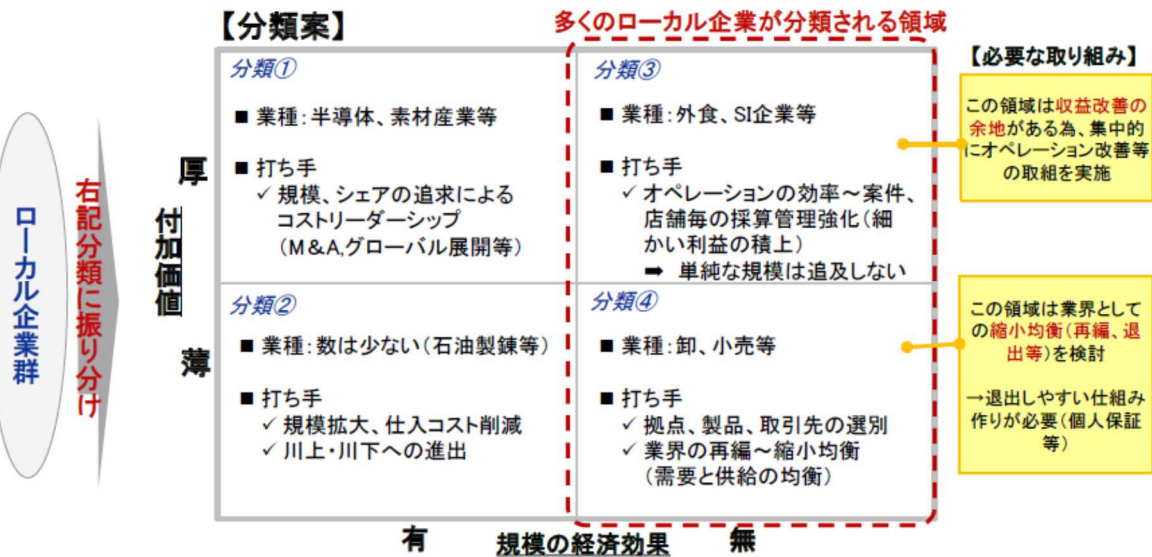
他社より先んじた先行投資と規模（マーケットシェア）の追求  
→コストリーダーシップ

**分散型事業**

- 共有コストの比率が低いため、事業拡大が利益率向上に結び付きにくく、取引条件や立地など個別要因に利益率が大きく依存する(レストラン、SI企業、卸等)



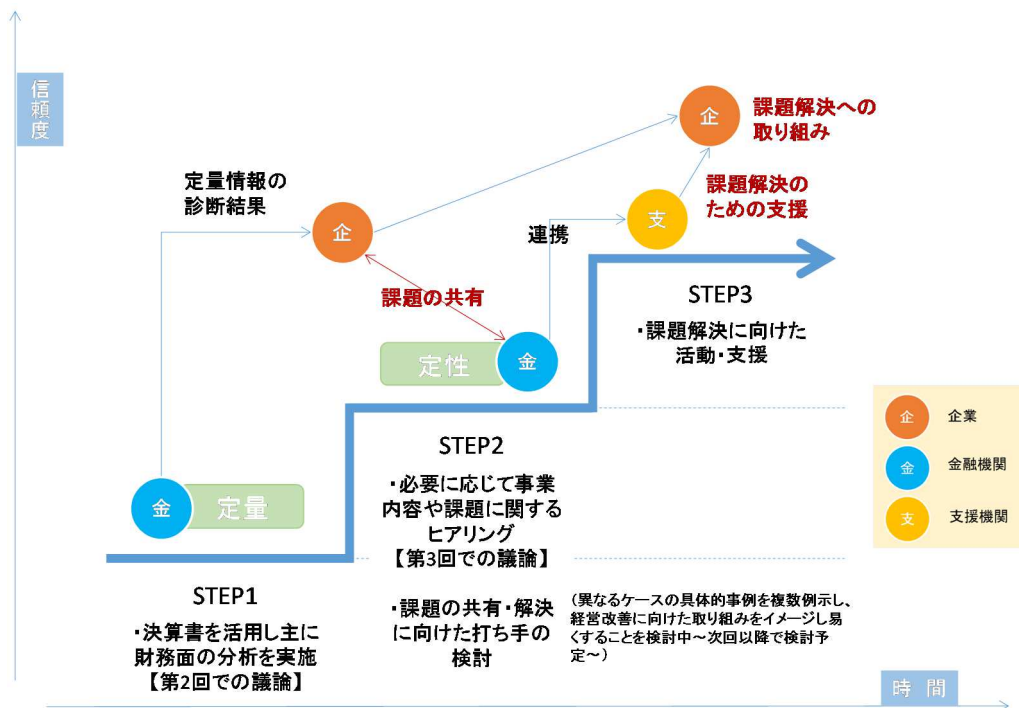
取引、店舗ごとの採算性管理が重要  
(細かい利益の積み上げ)



(iii) 第3回検討会

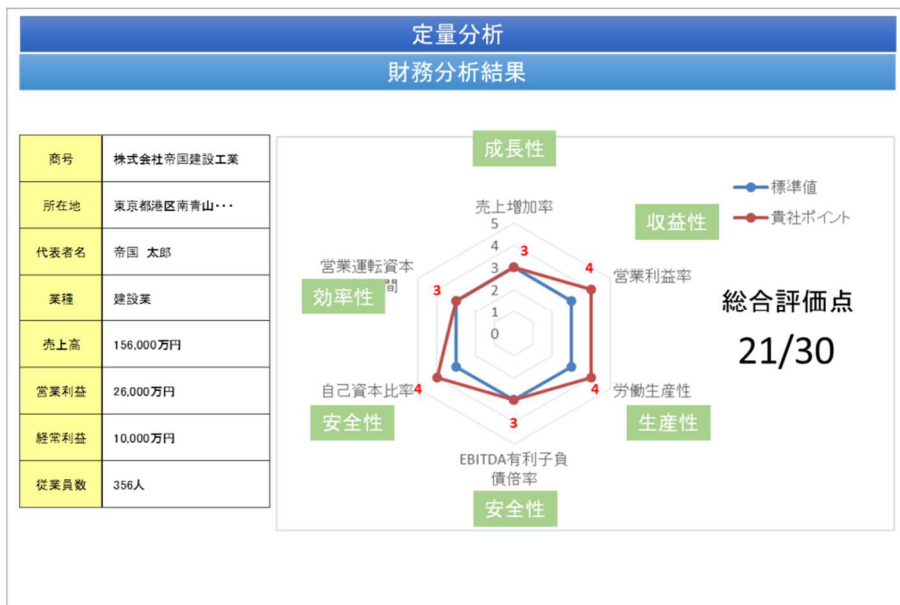
ローカルベンチマーク活用イメージ

段階に応じた分析や企業との対話が必要



成果物案（定量分析）

財務指標をはじめとした定量分析は項目ごとに5段階で評価



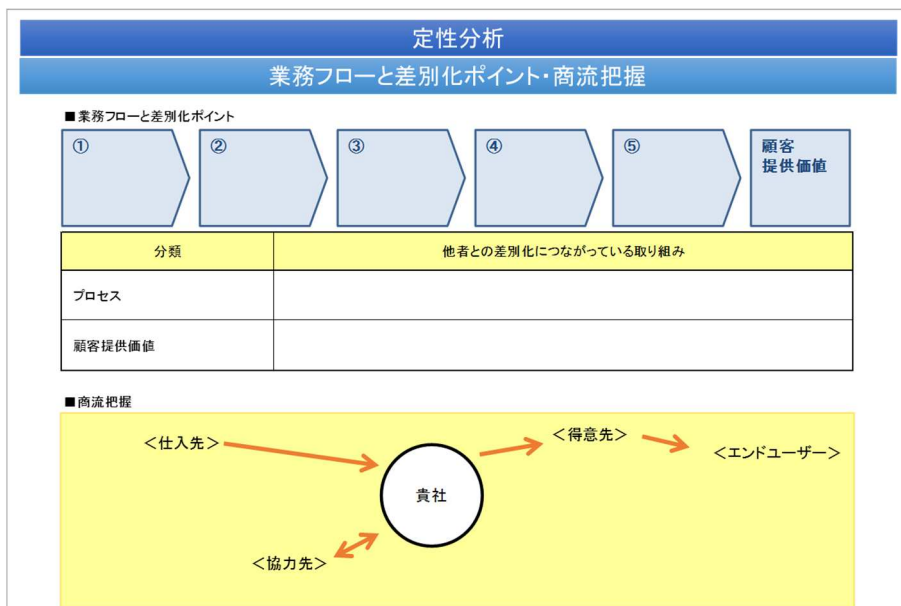
### 成果物案（定性分析①）

企業の理念・沿革・今後の見通し、現在の経営目標など、事業や業務の内容を知る上での前提部分を知る

定性分析		
経営理念・沿革／見通し・経営目標		
経営理念		
沿革・見通し	過去	
	現在	
	将来	
経営目標	定量	
	定性	

### 成果物案（定性分析②）

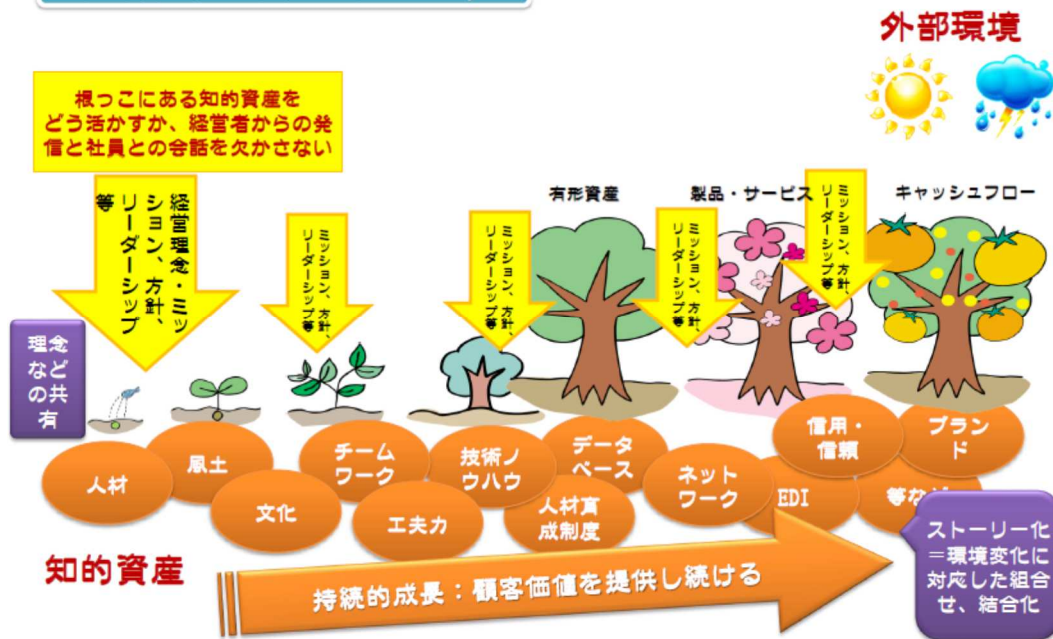
業務の流れ」の中で、他社との差別化ポイントを整理し、「顧客提供価値」とは何かを知る



# ツトム経営研究所による知的資産経営の活用

知的資産を活用することで事業価値を高めることができる

## 知的資産経営のイメージ図@森下



### BEN's メソッド<sup>®</sup> ワークシート

この手順書は、知的資産を洗い出し、その知的資産を活用することで事業価値を高め、将来に向かう戦略構築のため、《洗い出し・気づき、立案・決定、実行、検証、見直し》をするための各資料の作成手順を示しています。

各シートは繋がりがあります。①から順に内容を繋げ、知的資産経営を価値あるものにして下さい。作業の途中で新たな気づきがあれば、該当するフェーズに戻って追記や修正を行ってください。

まとめは「知的資産経営 戦略レポート」に整理します。

これらのシート群は、貴社のあるべき将来像を実現する大きな羅針盤のひとつになるでしょう。

有限会社「ツトム経営研究所 森下 勉

B: Business  
E: Effective  
N: Notebook

検証・見直し

知的資産経営を評価する

洗い出し、気づき、違いを見つける

知的資産が見える

戦略実行 SW2H

知的資産経営を実践する

戦略立案、決定、違いを知らせる

知的資産経営を語る

本手順書並びに各ワークシートの著作権は森下 勉に帰属しています。無断転載、使用をお断りいたします。

Ver. 2015年9月13日版

各シートの位置づけ

洗い出しのフェーズ	<p>●知的資産経営 戦略レポート：ワークを行った結果をまとめるためのシートです。</p> <p>①沿革整理・分析表 企業沿革を洗い出し、整理します。沿革を整理することで蓄積されてきた知的資産に気づき、その意味を知ることができます。事業展開の変化点管理ともいえます。</p> <p>②事業(業務)プロセス分析 業務プロセスを丁寧に洗い出すと隠れていた知的資産や改善テーマなどが明確になります。顧客提供価値も検討します。詳しくは手順書を参照して下さい</p>
戦略立案のフェーズ	<p>③自社らしさ(違い)発見マトリクス 自社とライバルや世間等を比較することで、自社の違い(尖り)を発見します。違い(知的資産)を生かすことは戦略として重要な要素です。違いを見つけ、違いを活かす方向を洗い出します。ここでも顧客提供価値を検討します。 *この段階で、価値活用ストーリーを描きます。(⑩価値創造ストーリー のフォーマットを使用します)</p> <p>④変化予測表 経営環境洗い出し 自社と自社を取り巻く経営環境の変化を分析し、自社の取るべき方向を検討します。詳しくは手順書を参照して下さい</p>
戦略実行のフェーズ	<p>⑤経営環境への対応 優先価値評価 戦略立案のフェーズで提議された対応を、重要度と緊急度から優先順位を決めます。</p> <p>⑥価値創造ストーリー 企業価値の繋がりをストーリー(矢印で繋ぐ)で示します。価値活用ストーリーと比較することで、⑦価値創造のマイルストーンの作成に繋がります。ストーリーで繋げることで経営全体を俯瞰することができ、将来展望や多くのメリットを得ることができます。</p>
見直しフェーズ	<p>⑧価値創造のマイルストーン 戦略を現実なものにするため、戦略テーマごとに必要な資産を定義します。</p> <p>⑨価値創造のアクションプラン 戦略が確実に実行され、検証を行い、見直しをするためのシートです。</p>

サービス産業生産性協議会による JCSI（日本版顧客満足度指数）

業種横断的な比較や顧客満足度の「結果」だけではなく「原因」の分析が可能

JCSI（Japanese Customer Satisfaction Index）とは



Japan Productivity Center - Service Productivity & Innovation for Growth

JCSIは、サービス産業の競争力強化を目的とした国家的プロジェクトの中で、生産性をはかる一指標として、経済産業省、学識研究者、各企業の協力支援のもと、2007年から3年間の開発期間をかけて開発された顧客満足度調査です。

【生産性の概念図式】

$$\text{生産性} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

Outputを増やす  
付加価値の向上（サービス品質の向上、顧客満足度の向上、等）  
新規ビジネスの創出（新市場の創出、国際展開の推進、等）

inputを減らす  
効率性の向上（製造業の管理ノウハウを活用した業務の効率化、  
業務プロセスの標準化、等）



○ 2014年度は32業種408事業・企業を調査（参考調査企業を含む）

・今後も順次、調査対象企業・業種を拡大

○ ベンチマーキングの事例として、上位企業の結果を一部公開

・各業種の高評価企業：上位2分の1まで発表  
・全正規調査対象の顧客満足度上位50位までを公開（各年度末）

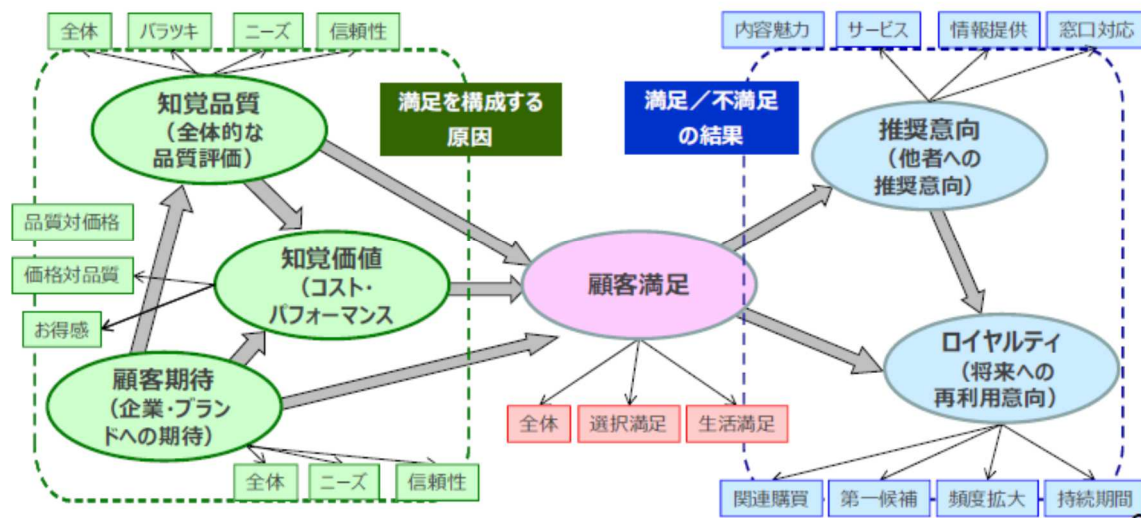
他の消費者調査、ブランド調査と異なるJCSIの主な特長（次ページ以降参照）

- ①業種横断の統一的な設問により、業種を超えた顧客満足度指標となっている
- ②顧客満足を中心とした「6指標」により、他社との比較が多面的にできる
- ③業種・企業を中長期レンジで評価しており、「経営目標」として利用できる

特徴② 顧客満足度の「原因」と「結果」



Japan Productivity Center - Service Productivity & Innovation for Growth





ひょうご産業活性化センターによる技術・経営力評価

金融機関の、技術力や成長性を含めた事業実態を把握し、融資に結び付けたいというニーズと企業側の保有する技術力等をアピールし、販売促進や企業価値の向上につなげたいというニーズに対応

**2. 技術・経営力評価結果**

**評価分野** (1) 製造業・サービス業

**評価項目** ① 製造性・生産性

**評価コメント**

・当社は産業用機器用の半導体レーザー光源の設計・製造・販売を行っている。当社製半導体レーザー光源を図1に示す。先端の部からビーム状のレーザー光が放射する。半導体レーザー光源に内蔵している半導体レーザー素子の例を図2に示す。

図1 半導体レーザー光源 (径約15mm×長さ70mm程度の円筒形。内部に、レーザー素子とレンズ、発光制御用電子回路を内蔵している)

図2 半導体レーザー素子の概観 (右下は2mm程度のスケール)

図3 レーザーによるケーブル溶接作業

① 製造性・生産性

・これは半導体レーザー光源の用途は、建設現場での位置計測用マーカ（目印）、製造ライン内のマーカ、3次元形状計測、製品の外形検査などに用いられる。図3にレーザービームをケーブルに照射した例を示す。ビームを走査して、対象物の全体表面を照射した検測データをデジタル収集することで、3次元形状を得ることが出来る。

・レーザー光の出力パワーは数ミリワットから10ワット以上まで各種のものがある。光の色も赤外、赤色、青色がある。最近ではグリーン色の半導体レーザー光源を開発した。必要な色ビームの形に対応してレンズ系も違ってくる。このため、半導体レーザー光源の外形形状は類似したが多数の品種がある。

・当社はロボットで受注生産をおこなっている。半導体レーザー光源の仕様は用途で異なるため、エンドユーザーと細かな仕様の打合せを行う。半導体レーザー光源は、個々の調整しながら手作りで作られる。このため、ビームの特性が優れているのが当社の特徴である。他社品にあるような不安定な光の放射（ゴースト光）などの無い。レンズ系を用いており、歪みが少ない。プラスティックレンズは時間が経つと歪んでくる。半導体レーザー光源の外部保護ケースもアルミの削り出しで、歪みが少ない。放射特性が良い。

・最近売れているのは、製造ラインの製品検査に用いる外形検査用の半導体レーザー光源である。円筒レンズを使用して照射に光ビームを出すもので、光ビームの物一般に優れている。

・また、スポット状の光ビームを出す製品では、より小さいスポットを得るために、次世代DVDであるブルーレイディスクやHD-DVDと同様の青色半導体レーザーを用いた製品もある。スポット直径を10ミクロン程度までしぼることが出来る。

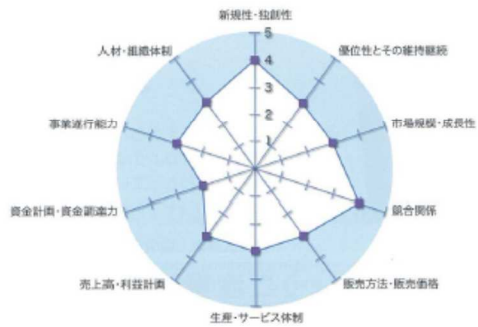
評価点数	5	4	3	2	1
------	---	---	---	---	---

**評価点数基準**

5=総合的に極めて優れたレベル。  
4=総合的に優れているレベル。  
3=総合的に良いと評価できるレベル。  
2=留意すべき要素が多く、良いとは言えないレベル。  
1=極めて高いリスクまたは重大な問題がある。

■ レーダーチャート

10項目それぞれの強みや課題が一目で分かるよう表示



総合評価(技術評価、全体評価)については、10項目の合計点に応じて、1～5の評価点をさらに3段階に分け、③+、③フラット、③-のように示す。

■ 評価のまとめ

**4. 課題と問題点**

現在抱える課題と問題点	評価コメント
製品開発に関して	・産業用レーザー光源の市場規模は小さい。事業安定化のためには、製品の対象市場や応用範囲を広げ、売上高の増加を図るとともに、特定分野の需要変動が事業に大きく影響しないようにすべきである。新規市場や需要を積極的に探索し、保有技術に応用した製品開発を進める必要がある。
生産に関して	・新築した建物の2階の部屋を工場にしているが、事務所が実験室のようなレイアウトである。生産ラインとして見ると、物の流れや、物の管理をスムーズにするにはまだ工夫の余地がある。作業環境や作業方法を改善し、生産性向上に取り組むことが期待される。今後の受注増を予想した生産改善計画も必要である。
利益計画に関して	・具体的条件や顧客の動向に基づいた短期の利益計画と、長期目標をベースとした長期的計画を持つべきである。また、両計画の間に整合性を果たせることも必要である。

改善すべき点のコメント

5. 総合評価

技術評価	評価点数	5	4	③+	2	1
------	------	---	---	----	---	---

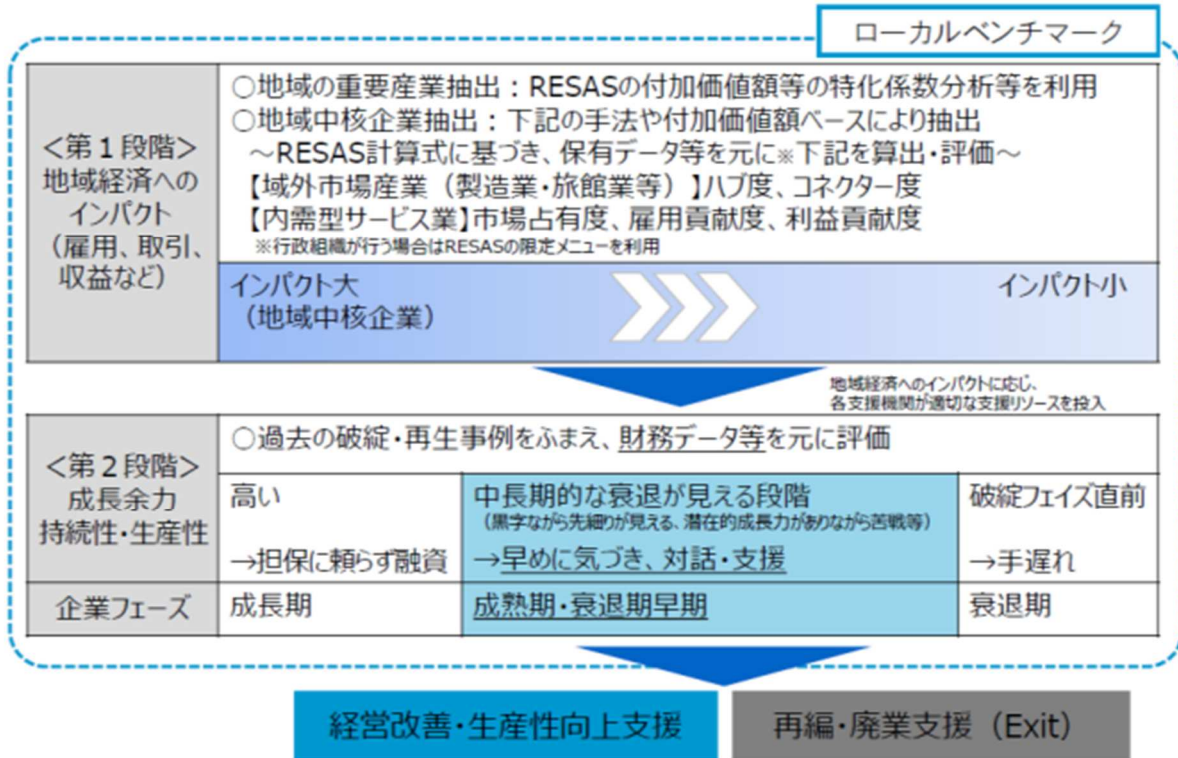
※技術評価は個別評価の前6項目を総合した評価である。

全体評価	評価点数	5	4	③フラット	2	1
------	------	---	---	-------	---	---

(iv) 第4回検討会

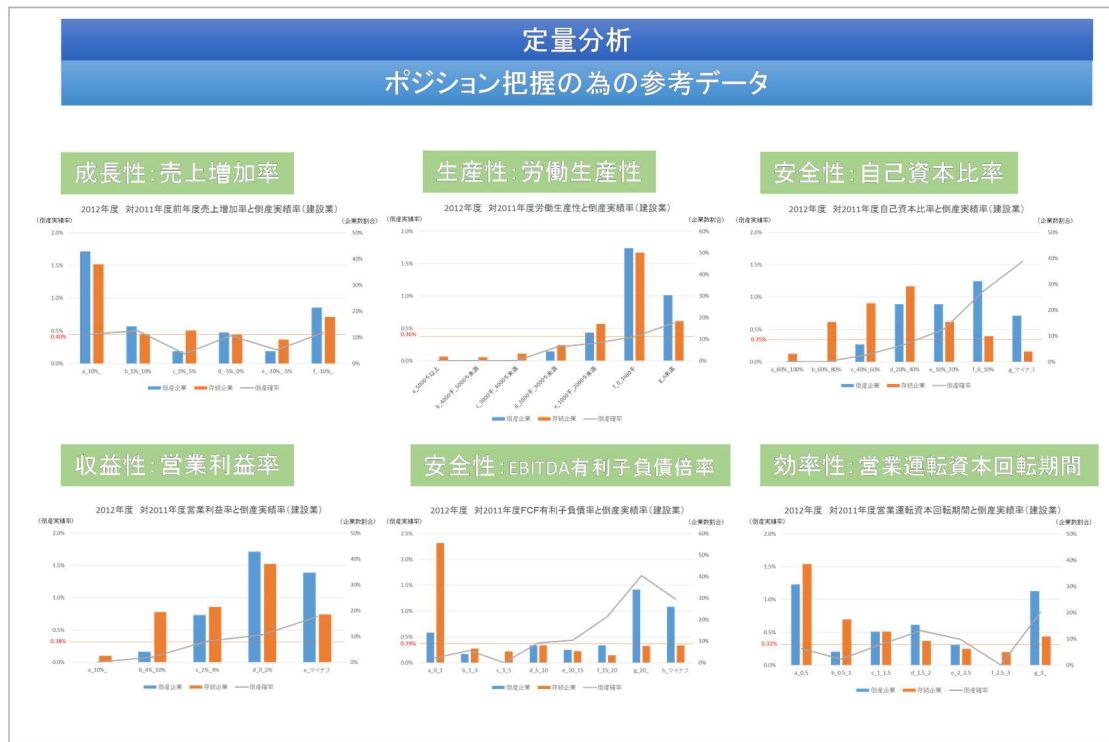
ローカルベンチマークの構成

第1段階において地域経済・産業の分析を行い、第2段階において個別企業の成長余力、持続性・生産性を判断



## 定量分析（財務指標）

自社のポジション把握できる資料を用意することで、企業と支援機関等の対話を促す



## 非財務情報の整理のポイント

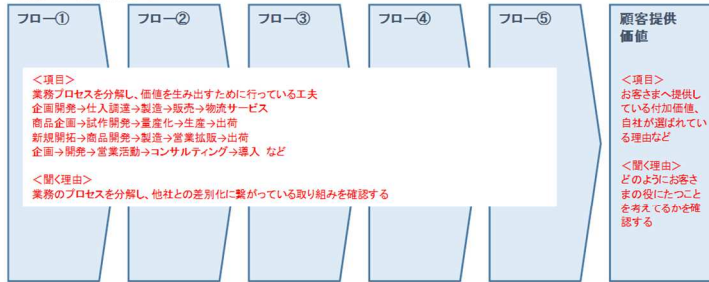
整理する項目と、その項目を聞く理由を記載したマニュアルを用意することで、企業に対する理解が深まるようなヒアリングを意識づける

定性分析		
経営理念／ターニングポイント／経営目標／代表者／内部管理体制／外部評価／従業員		
経営理念		<p>&lt;項目&gt; 事業内容、創業経緯、経営理念、ビジョンなど</p> <p>&lt;聞く理由&gt; どのような想いをもって会社を創業・設立したか、企業を経営していることで何を達成したいか、経営において大切にしている考えなどを聞くことで、事業に対する経営者の想いを確認する。</p>
ターニングポイント	過去～現在	<p>&lt;項目&gt; 新サービス提供開始、新規事業参入、海外進出、代表者交代、本社移転・事業所開設など</p> <p>&lt;聞く理由&gt; 単に「●年中国進出」と記載するのではなく、「何がきっかけでどのような考えに至り、ターニングポイントとなるアクションを行ったのか。また、その結果どうなったのか。」といったストーリーを確認する。</p>
	現在～将来	<p>将来については、会社をどのように成長させたいかという想いを盛り込む。</p>
経営目標	定量	<p>&lt;項目&gt; 売上高、得意先数、借入金額、商品開発数など</p> <p>&lt;聞く理由&gt; 数字で検証できる目標として、何を重視しているのかを確認する。</p>
	定性	<p>&lt;項目&gt; 組織力、営業力、技術力、ノウハウ、ブランド力など</p> <p>&lt;聞く理由&gt; 何を強みとした会社としたいかを確認する。</p>
	従業員	<p>&lt;項目&gt; 従業員数、平均年齢、定着率など</p> <p>&lt;聞く理由&gt; 平均年齢や定着率をみることで従業員満足度を確認する。</p>
	代表者略歴 就任経緯	<p>&lt;項目&gt; 略歴：前職を含めた経歴・役職、経営経緯、代表や役員の内任、公職など。就任経緯：同族承継、内部昇格、外部招へしなど</p> <p>&lt;聞く理由&gt; 代表者のそれまでの経験がどのように経営に活かされているか、ネットワークの広さはどの程度であるかなどを確認する。</p>
	内部管理体制	<p>&lt;項目&gt; 各種規程・マニュアルの整備状況、中期経営計画の有無、試算表、資金繰り表等の財務資料作成状況、役員の構成状況(外部から招聘した人材の有無など)</p> <p>&lt;聞く理由&gt; 企業体として組織的な運営ができていないか確認する。</p>
	外部評価	<p>&lt;項目&gt; ISO取得、受賞歴、経営革新計画の策定の有無、知的資産経営報告書、顧客満足度指数、技術力評価の活用があるか。</p> <p>&lt;聞く理由&gt; 外部の客観的な評価により多面的に対象企業を確認する。また、外部の意見を「聴く耳」を持つ企業か否かを確認する。</p>
	従業員教育	<p>&lt;項目&gt; 段階(新卒、中途など)に応じた教育・研修体系、スキル(技術、営業など)を向上させる教育・研修体系など</p> <p>&lt;聞く理由&gt; 従業員をどのように育成していくかの考えを確認する。</p>

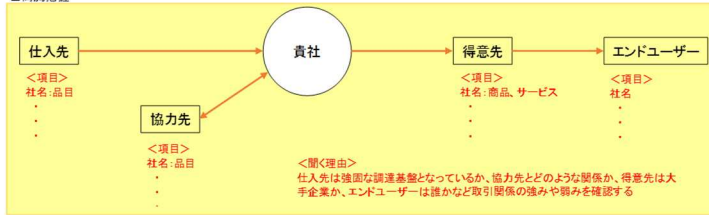
## 定性分析

### 業務フローと差別化ポイント・商流把握

#### ■業務フローと差別化ポイント



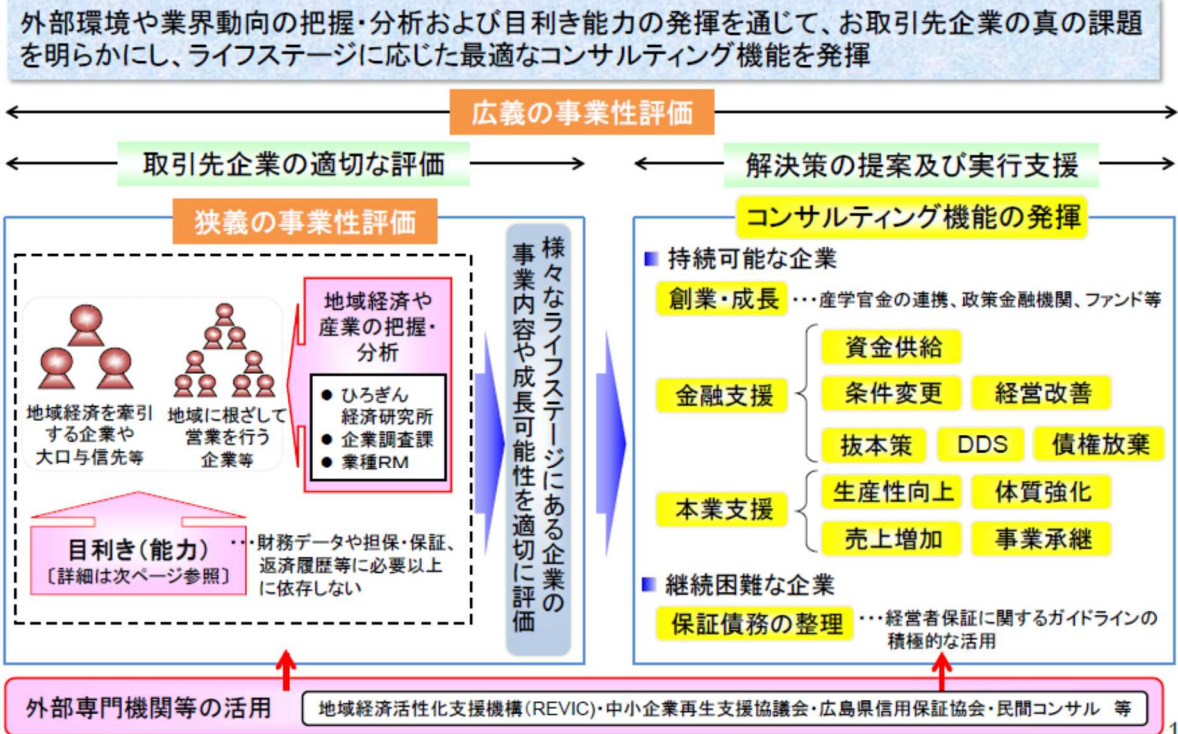
#### ■商流把握



## 広島銀行による事業性評価への取り組み

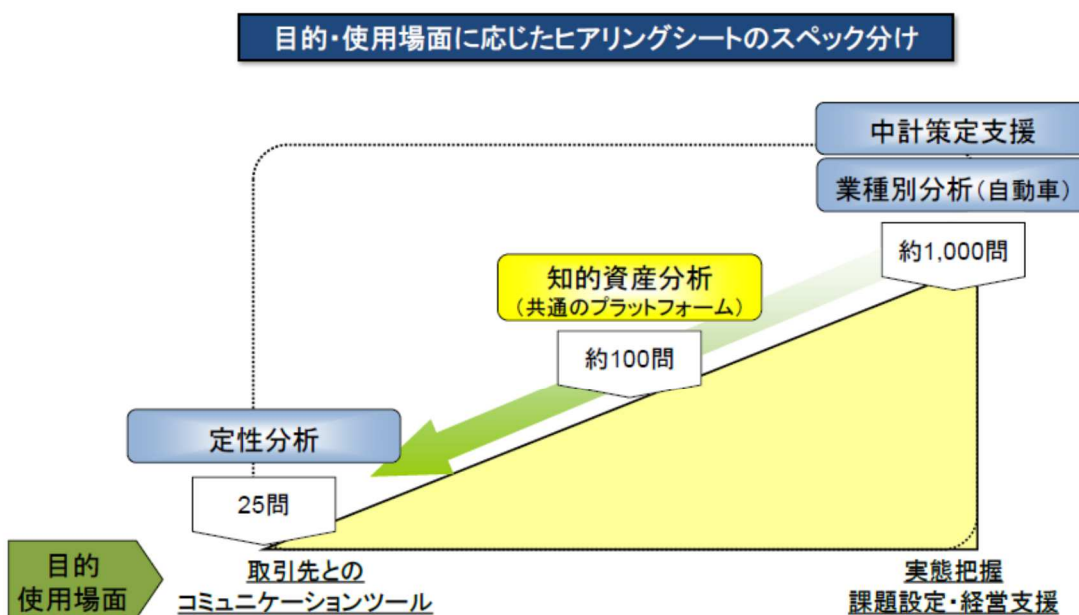
融資にとどまらず支援・コンサルティングを行っていくことが大事である  
 知的資産分析をベースにヒアリング項目を設定し、事業性評価に取り組んでいる

### 1. 事業性評価の位置づけ



### 4. 「事業性評価」 枠組みの位置づけ

『知的資産分析』を基に各枠組みが派生し、目的や使用場面に応じて位置づけされている。



## 「知的資産経営」支援に取り組む目的

### 《当行の目的》

地域密着型金融(リレーションシップバンキング)の推進

- ◆ 担保・保証に必要以上に依存しない融資の促進
- ◆ 取引先企業のニーズに適した情報提供やマッチング

↓ これらの実現のために…

企業と金融機関との「情報の非対称性の縮小」が重要

↓ そのためには…

事業性を評価するうえで、「知的資産経営」支援が最も効果的と判断

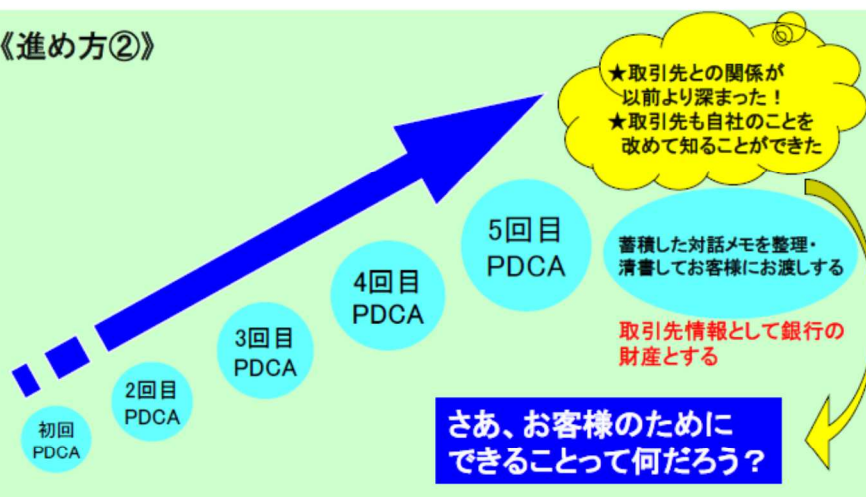
- 事業そのものへの理解の向上
- 企業の強み(知的資産)、今後改善していくべき弱み(経営課題)の抽出・整理など
- 取引先企業とのリレーションの強化

➡ **取引先企業に最も頼られる金融機関になる！**

## 行員による「知的資産経営」支援

支援内容

《進め方②》



当行に  
とっての  
効用

- 担当者にとって、企業を「見る力」やコミュニケーション能力が養われる
- 取引先のニーズを的確に捉え、最適な提案をすることが可能になる
- 取引先との信頼関係が深化する
- 取引先情報として蓄積される

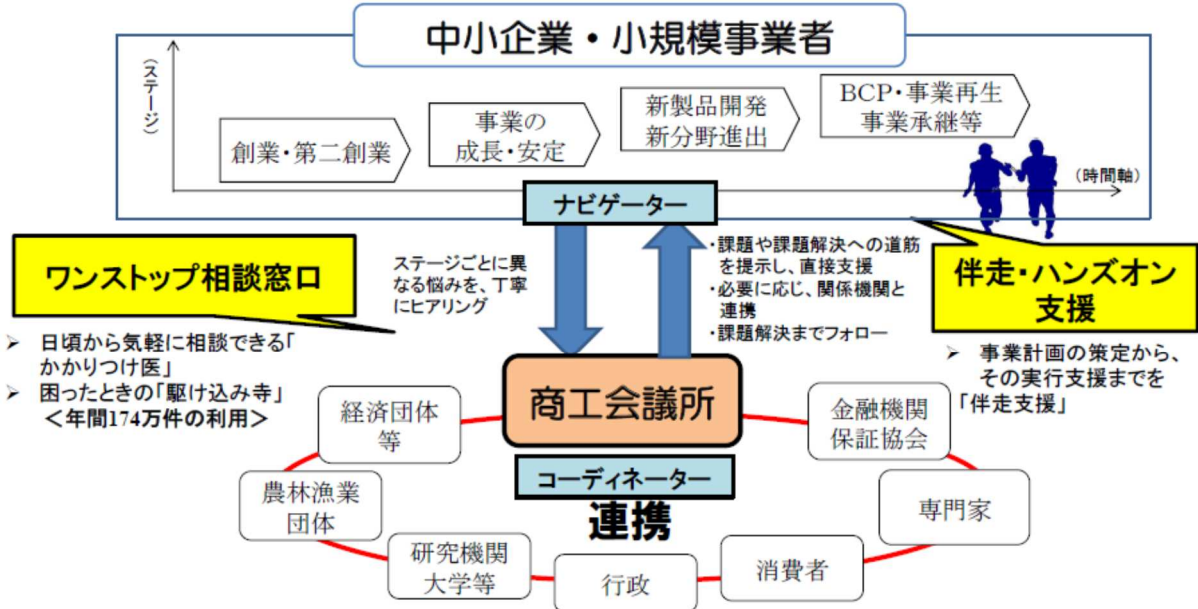
日本商工会議所による中小企業支援

中小企業が気軽に相談できるような体制を作って対応

商工会議所の中小企業・小規模事業者支援 =「個社支援」=

4

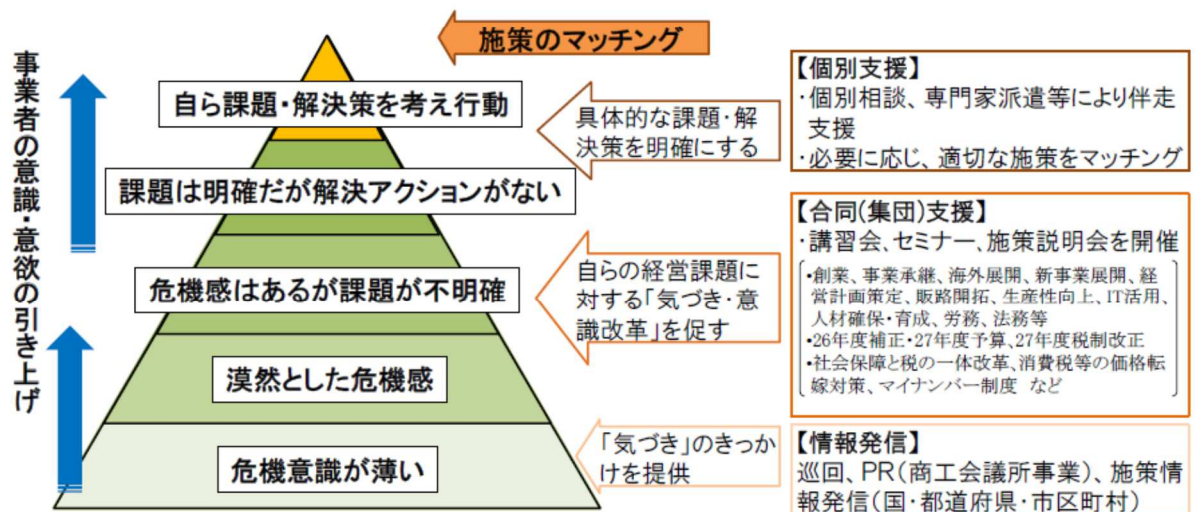
- 困っている中小企業・小規模事業者が、まず気軽に相談する窓口が商工会議所 (⇒ワンストップ相談窓口)
- 中小企業・小規模事業者のステージに応じ、課題解決まで支援するのが商工会議所 (⇒伴走・ハンズオン支援)



商工会議所の経営支援の考え方

5

- 事業の発展に向け、事業者自身が「気づき」「考え」「行動」することが不可欠。
- 商工会議所は、事業者の自助努力を前提に、挑戦する「意識」「意欲」を引き出す支援をきめ細かく展開。



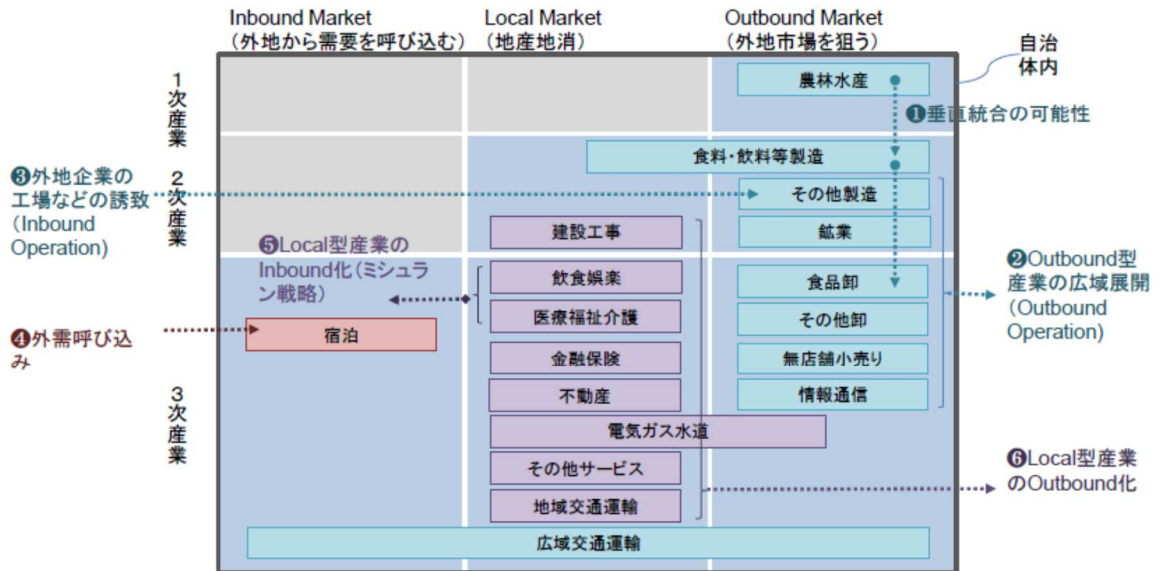
(v) 第5回検討会

金融庁大庫参与による地域経済分析

域内の付加価値額を上げることで経済力を高めるということ考え方による分析

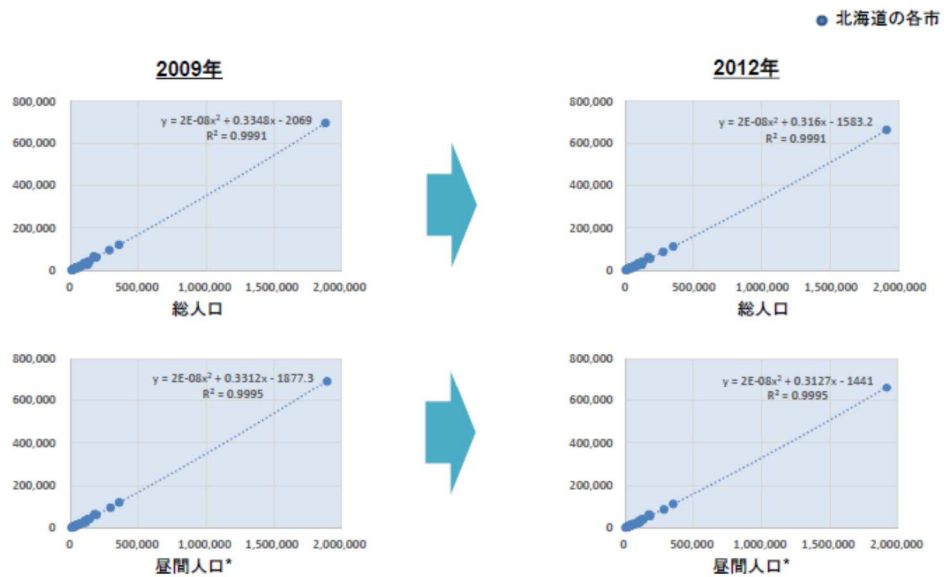
### 産業区分別の成長可能性

産業それぞれに成長の可能性があるが、Local需要に依存しない方向に進むことでは共通している。その意味でOutbound型、Inbound型の産業により大きなチャンスがあるように見える



### 北海道のLocal型産業の就業者数と人口との関係(人)

北海道のLocal型産業の就業者数も総人口よりも昼間人口との相関が強い。また、2009年と2012年を比較してみると、第2項の係数が少なくなり、生産性が改善していることが分かる



\* 2010年国勢調査の総人口と昼間人口の比率から推定  
資料: RESAS, 経済センサス, 住民基本台帳による人口調査, 国勢調査



(vi) 第6回検討会

財務指標分析

委員から推薦があった指標について成長可能性・生産性向上との関係性を分析

指標	業種	成長可能性			生産性向上
		営業利益伸び率	雇用者数伸び率	売上伸び率	付加価値額伸び率
売上増加率	飲食業		◎	◎	◎
	観光業	○	○	◎	
粗利率	建設業	○			○
営業利益率	建設業	◎			
経常利益率	建設業	◎			
	卸売業	○			
	飲食業		◎	○	
付加価値率	建設業	○			
	製造業	◎			
	卸売業	◎			
	飲食業		○	○	
	全業種	◎			

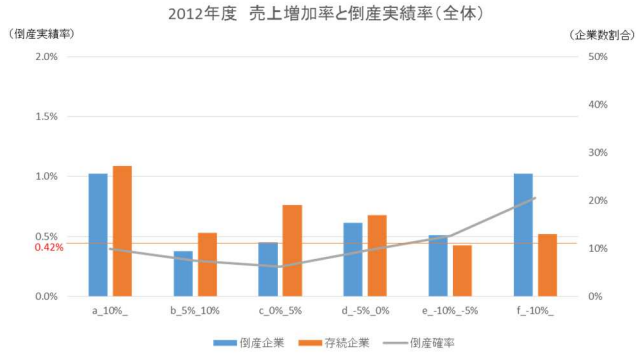
◎:有意水準1% ○:有意水準5%

## 2. データ分析結果

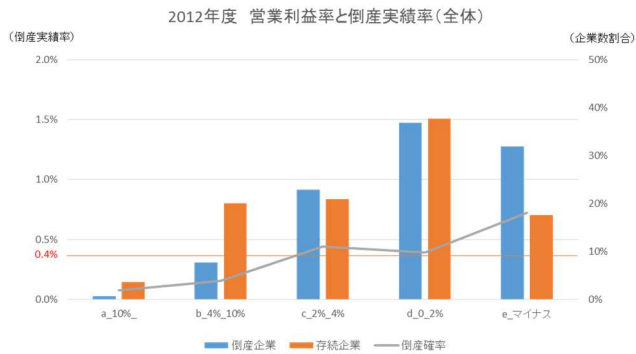
### 2-1. STEP1 指標の分析

#### <倒産実績率との関係性>

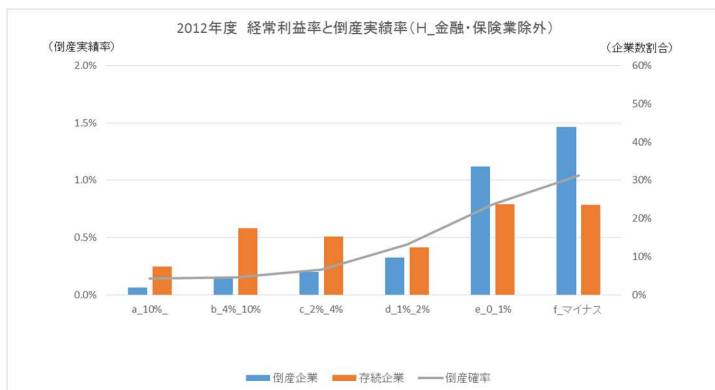
##### ①売上増加率区分別倒産実績率（全業種）



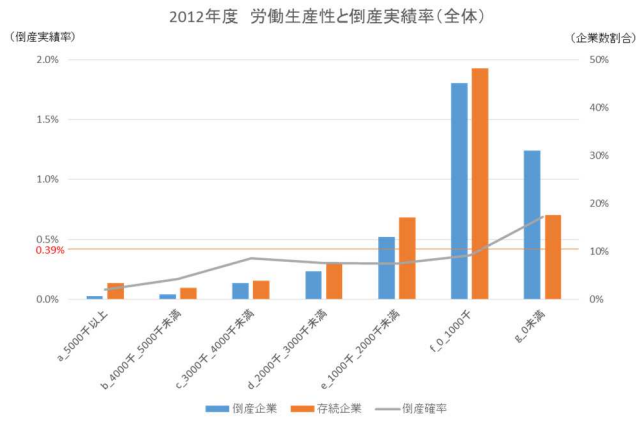
##### ②営業利益率区分別倒産実績率（全業種）



##### ③経常利益率区分別倒産実績率（全業種）



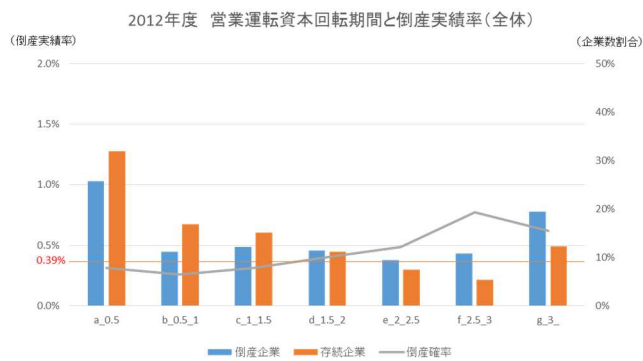
④労働生産性区分別倒産実績率（全業種）



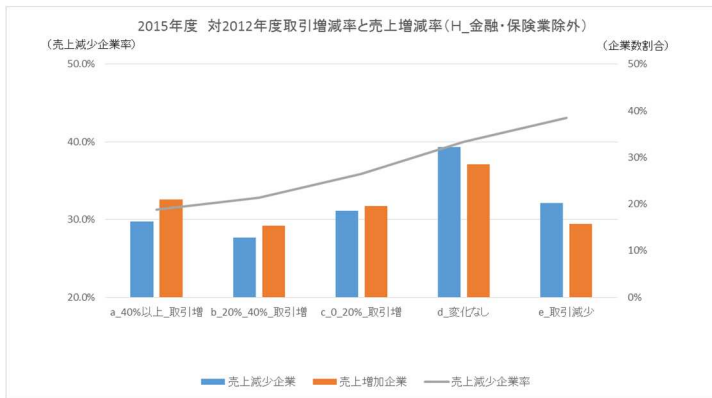
⑤固定長期適合率区分別倒産実績率（全業種）



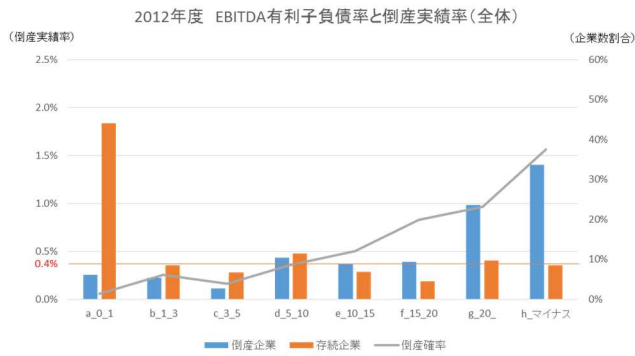
⑥営業運転資本回転期間区分別倒産実績率（全業種）



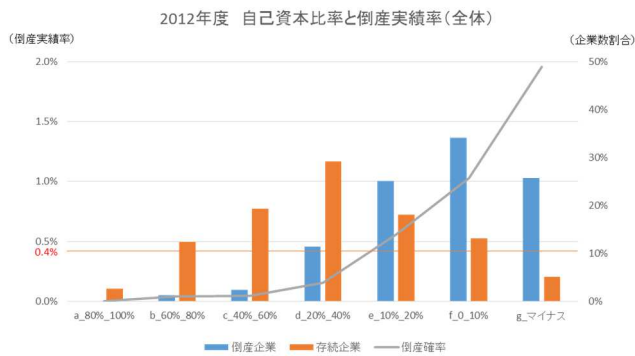
⑦取引増減率区分別倒産実績率（全業種）



⑧EBITDA 有利子負債倍率区分別倒産実績率（全業種）



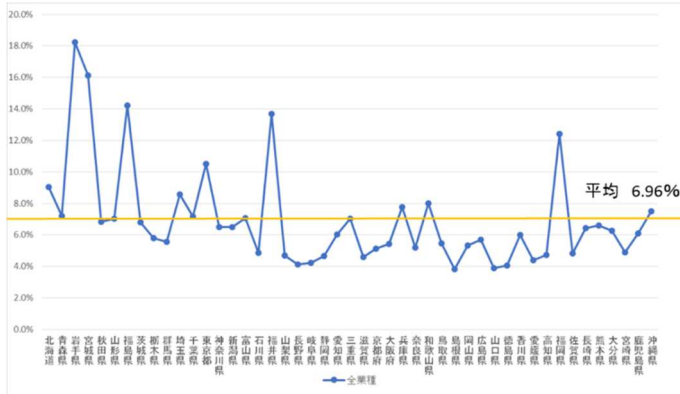
⑨自己資本比率区分別倒産実績率（全業種）



## 2-2. STEP2 基準点の設定

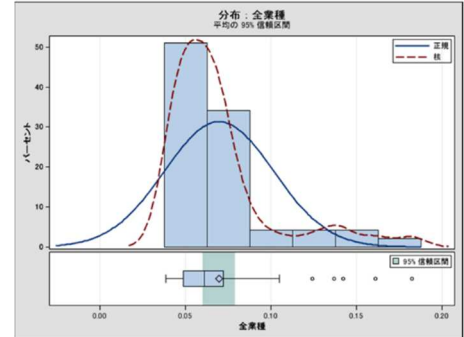
＜指標の値における地域・業種別差異＞

### ①2012～14年の3年平均 都道府県別売上高増加率

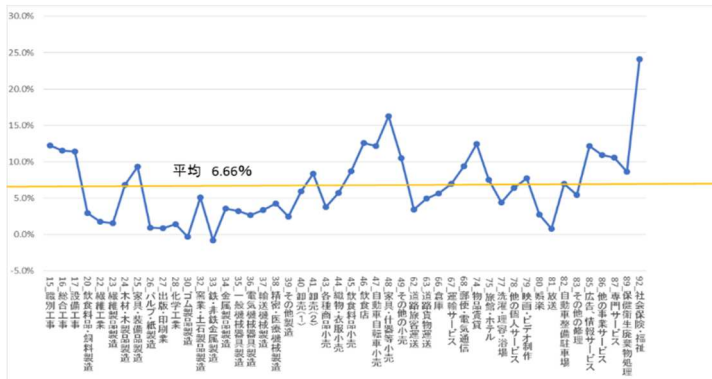


### t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
46	0.00	1.0000

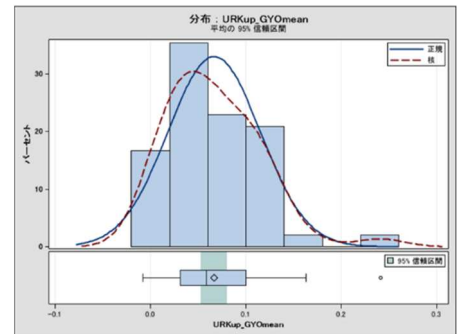


### ②2012～14年の3年平均 業種別売上高増加率平均

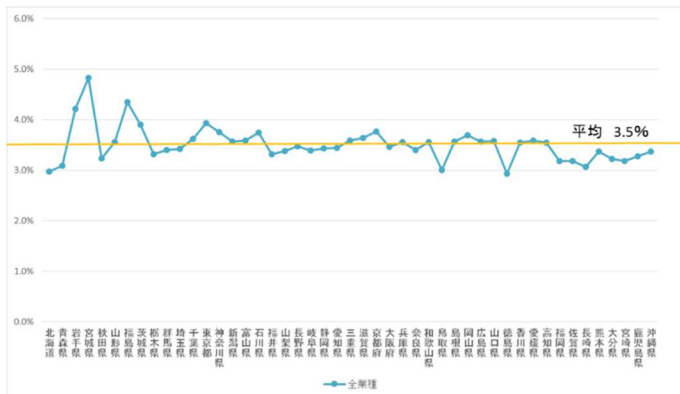


### t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
47	0.00	1.0000

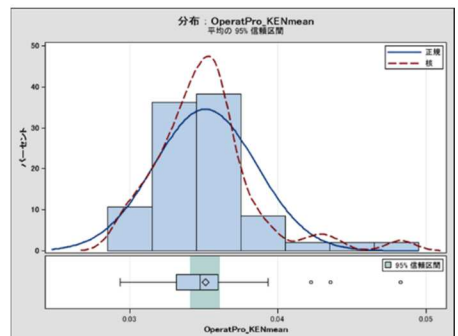


### ③2012～14年の3年平均 都道府県別営業利益率

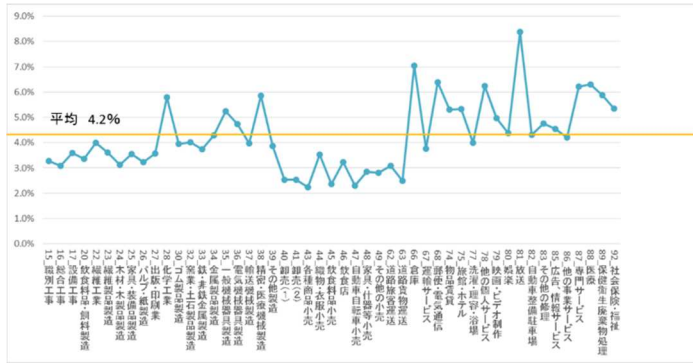


### t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
46	0.18	0.86149728

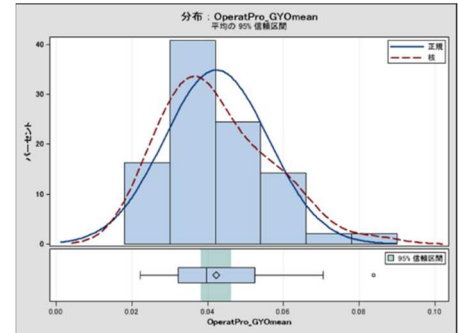


④2012～14年の3年平均 業種別営業利益率平均

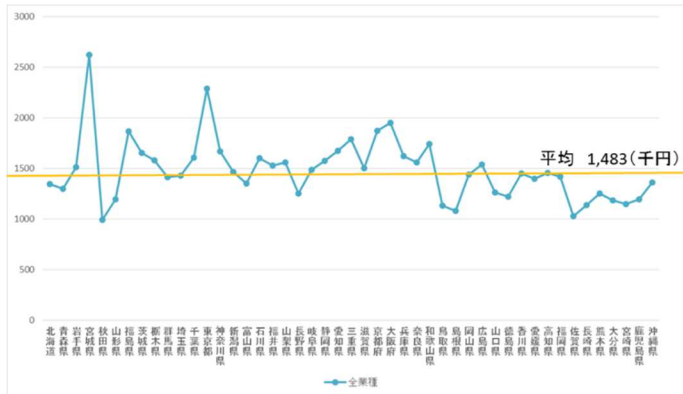


t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
48	0.15	0.88394906

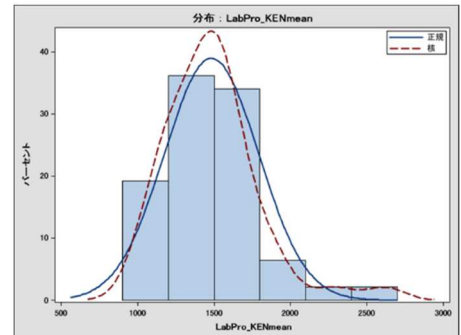


⑤2012～14年の3年平均 都道府県別労働生産性

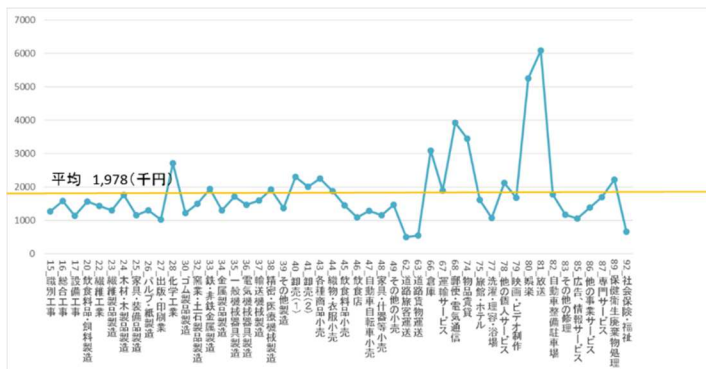


t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
46	0.00	0.99605949

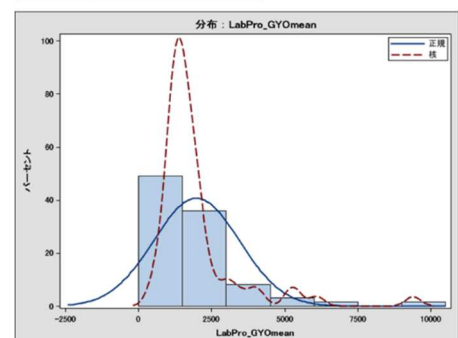


⑥2012～14年の3年平均 業種別労働生産性平均

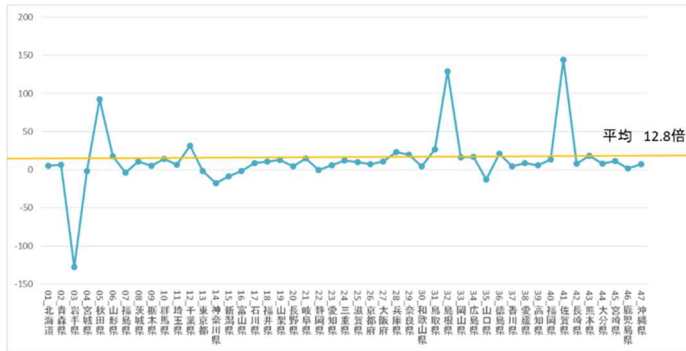


t 検定結果

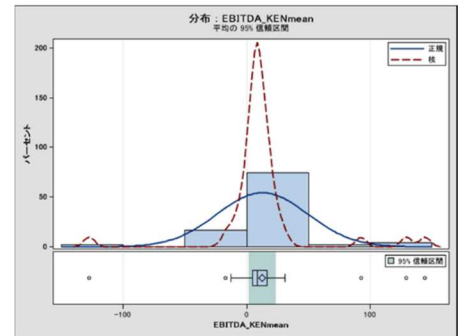
自由度	t 値	Pr >  t
60	0.00	0.99963236



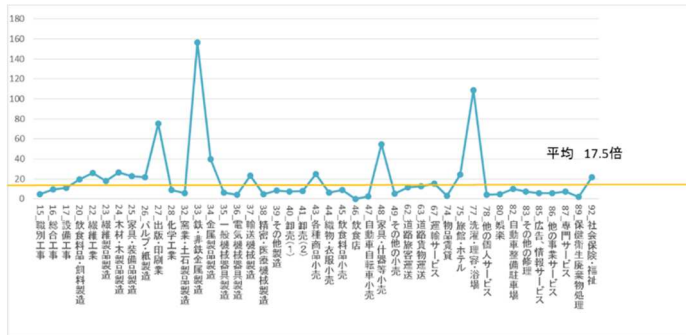
⑦2012～14年の3年平均 都道府県別 EBITDA 有利子負債倍率 t 検定結果



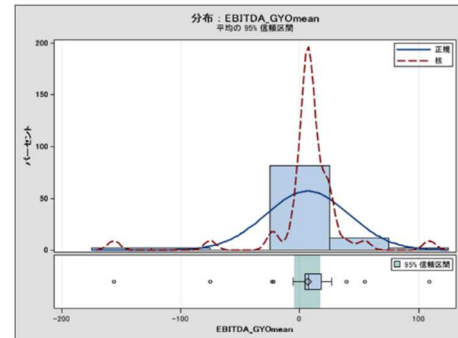
自由度	t 値	Pr >  t
46	0.00	0.999519



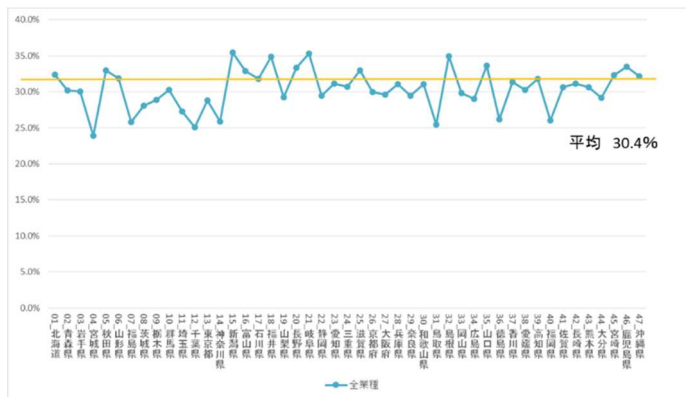
⑧2012～14年の3年平均 業種別 EBITDA 有利子負債倍率平均 t 検定結果



自由度	t 値	Pr >  t
42	0.00	0.999788

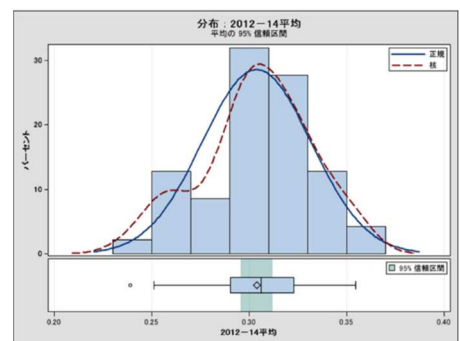


⑨2012～14年の3年平均 都道府県別自己資本比率

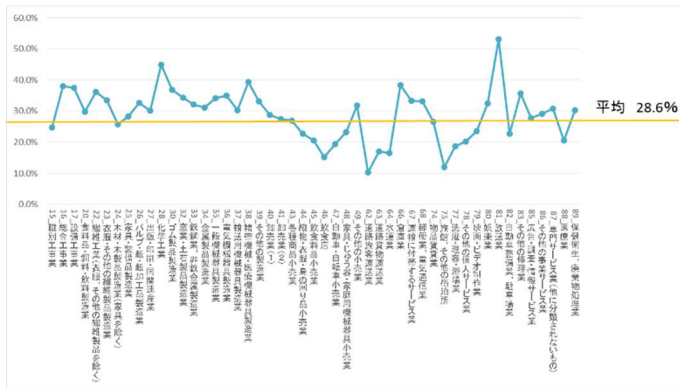


t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
46	0.93	0.35751644

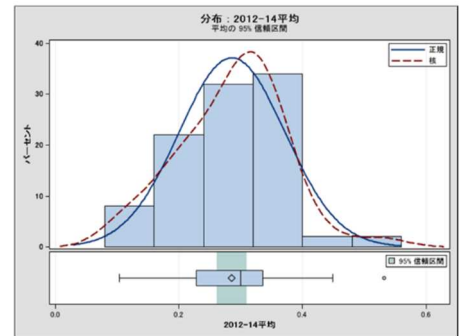


⑩2012～14年の3年平均 業種別自己資本比率平均

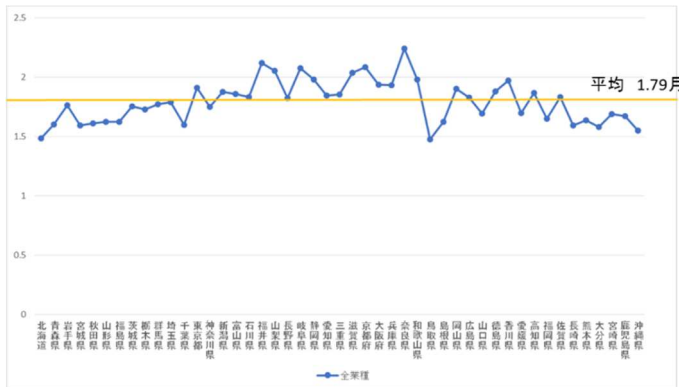


t 検定結果

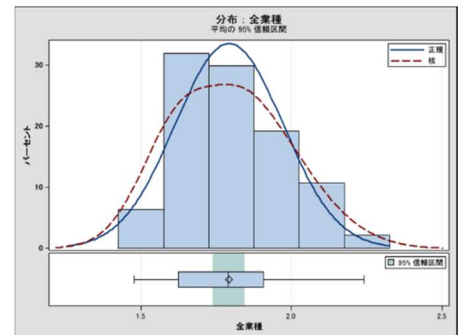
自由度	t 値	Pr >  t
49	-0.36	0.718306



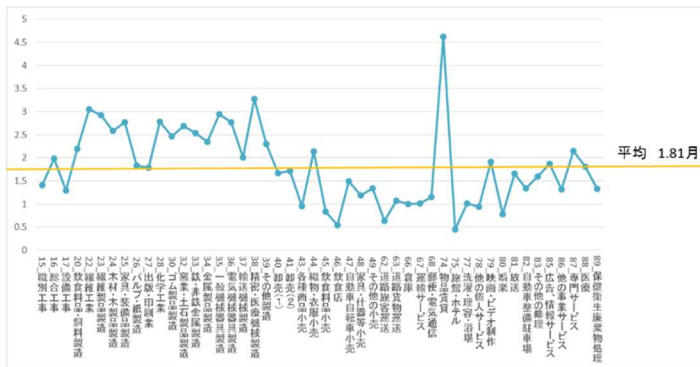
⑪2012～14年の3年平均 都道府県別営業運転資本回転期間 t 検定結果



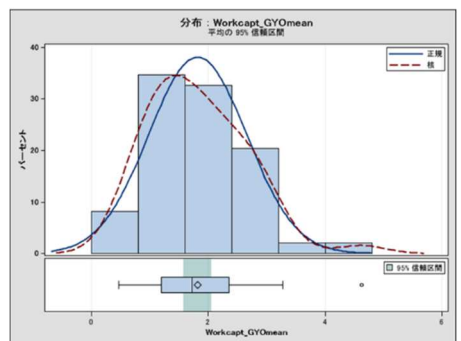
自由度	t 値	Pr >  t
46	0.00	1.0000



⑫2012～14年の3年平均 業種別営業運転資本回転期間平均 t 検定結果

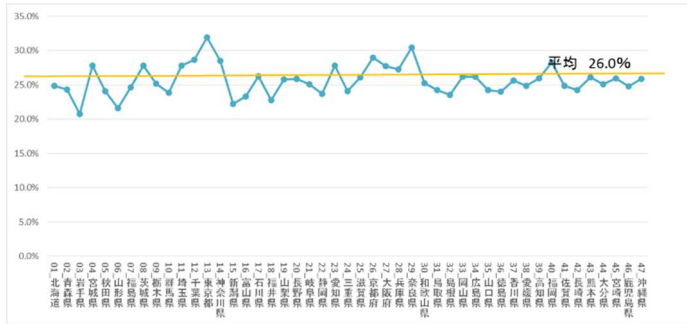


自由度	t 値	Pr >  t
48	0.00	1.0000



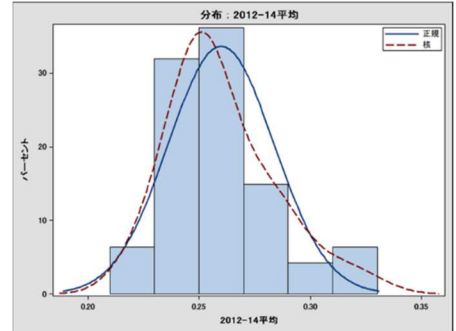


⑬2012～14年の3年平均 都道府県別粗利率

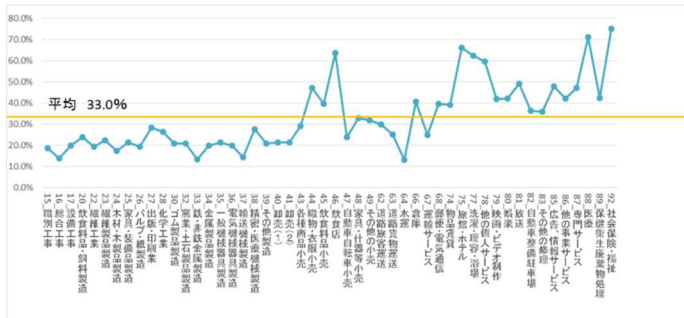


t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
46	-0.03	0.979638

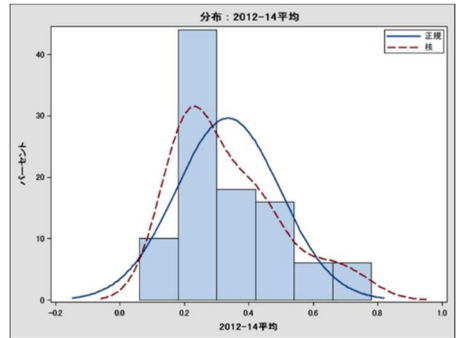


⑭2012～14年の3年平均 業種別粗利率平均

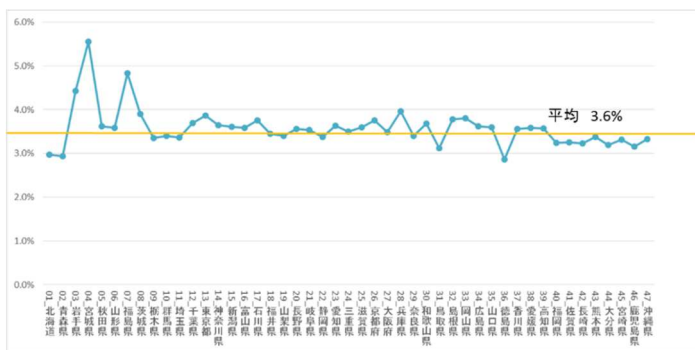


t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
49	0.20	0.841322

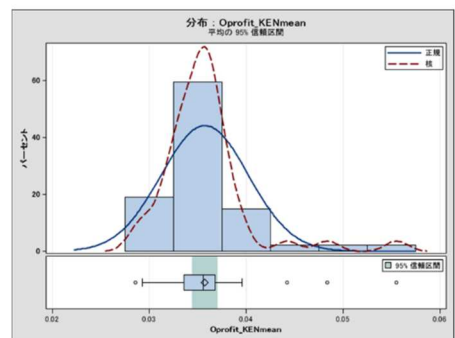


⑮2012～14年の3年平均 都道府県別経常利益率

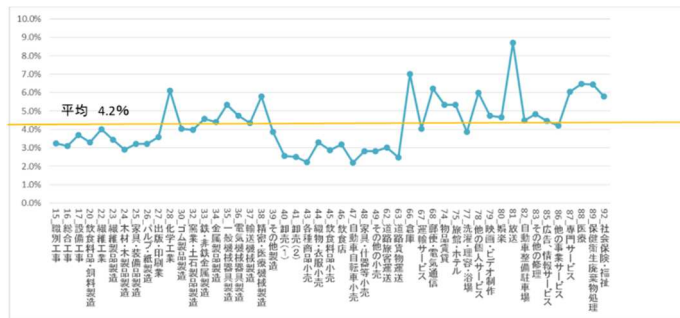


t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
46	-0.39	0.69590159

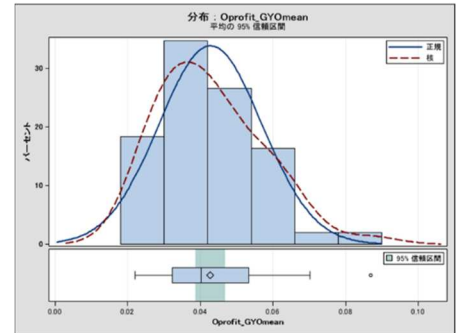


⑩2012～14年の3年平均 業種別経常利益率平均

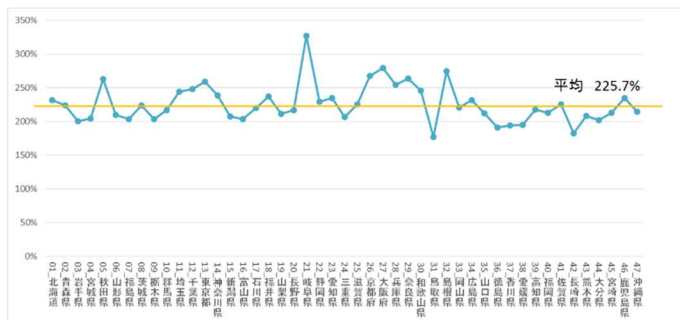


t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
48	-0.11	0.91136765

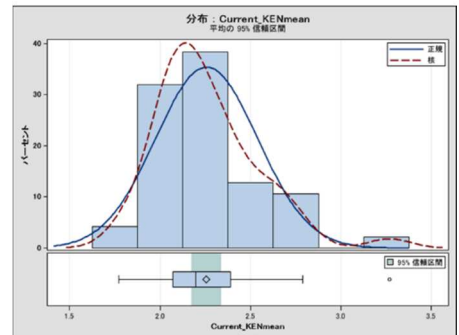


⑪2012～14年の3年平均 都道府県別流動比率

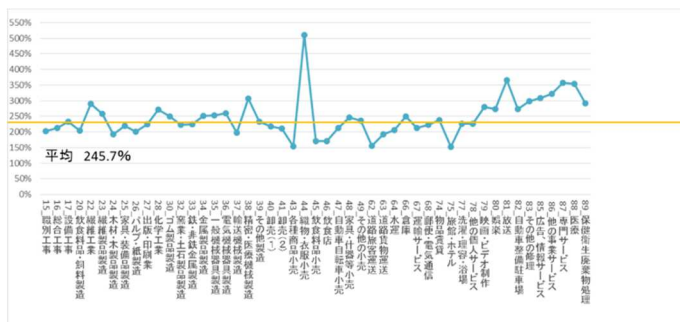


t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
46	-0.08	0.9380666

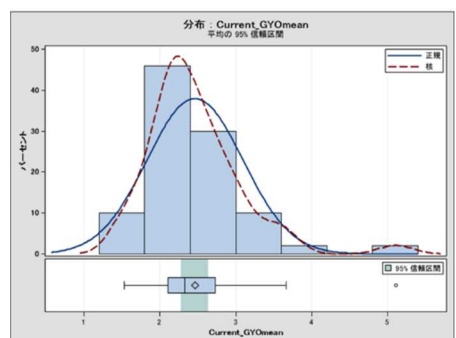


⑫2012～14年の3年平均 業種別流動比率平均

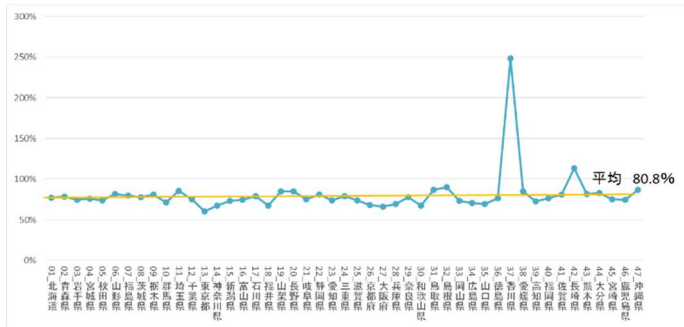


t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
49	0.02	0.98200785

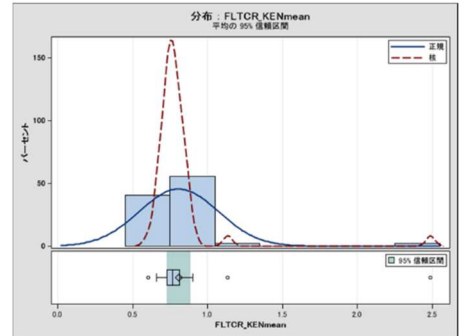


⑰2012～14年の3年平均 都道府県別固定長期適合率

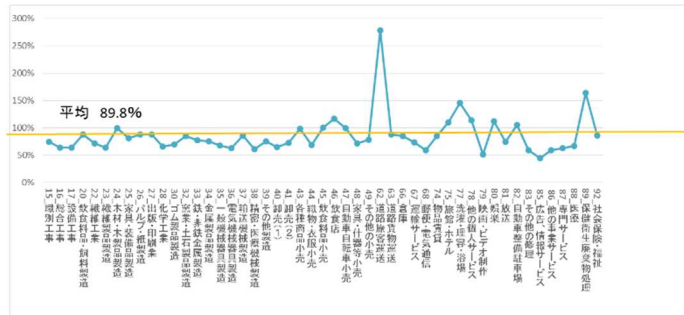


t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
46	-0.04	0.9651126

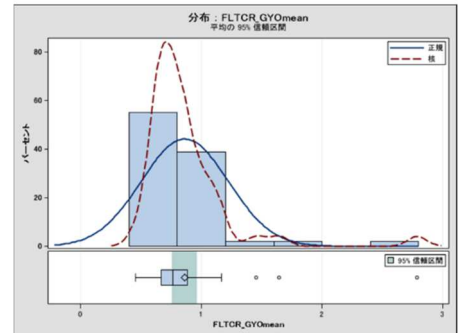


⑱2012～14年の3年平均 業種別固定長期適合率平均

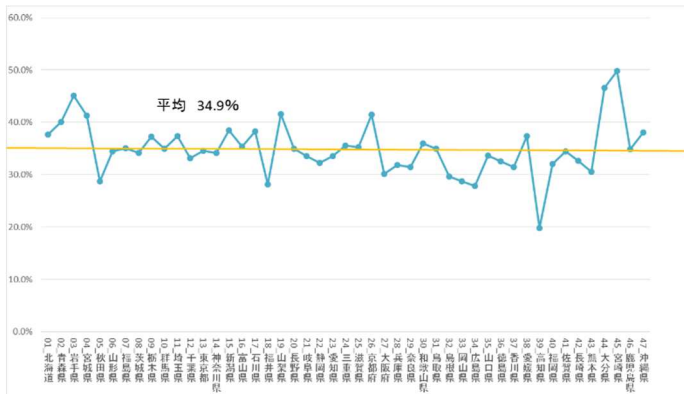


t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
48	0.01	0.98881598

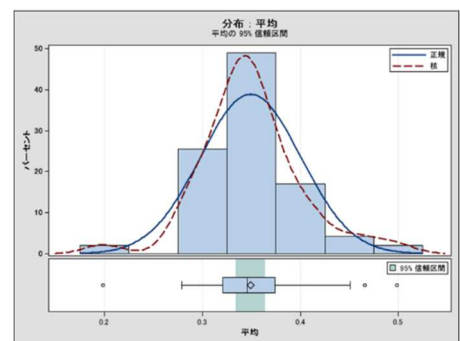


21 2012～14年の3年平均 都道府県別取引数



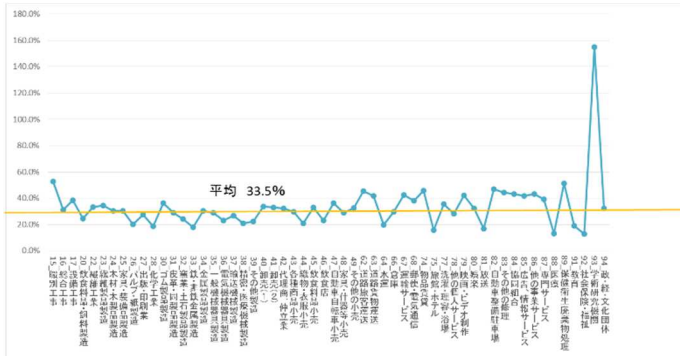
t 検定結果

自由度	t 値	Pr >  t
46	0.01	0.989249

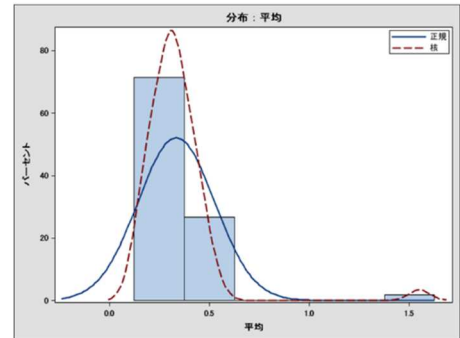


22 2012～14年の3年平均 業種別取引数平均

t 検定結果



自由度	t 値	Pr >  t
55	-0.01	0.990168



<基準点の設定>

①売上増加率の基準点

項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
①売上増加率	建設業	1.9%	4.7%	7.5%	10.3%	6.1%	2.8%
	製造業	-4.0%	0.3%	4.7%	9.0%	2.5%	4.4%
	卸売業	-4.0%	0.3%	4.7%	9.0%	2.5%	4.4%
	小売業	-2.9%	1.5%	5.8%	10.2%	3.7%	4.4%
	飲食業	0.4%	3.1%	5.8%	8.5%	4.4%	2.7%
	不動産業	0.3%	4.6%	8.9%	13.2%	6.7%	4.3%
	運輸業	-3.6%	0.9%	5.3%	9.8%	3.1%	4.5%
	エネルギー業	1.6%	5.4%	9.3%	13.1%	7.4%	3.8%
	サービス業	-4.2%	1.7%	7.6%	13.5%	4.7%	5.9%
	医療業	1.7%	6.3%	10.8%	15.3%	8.5%	4.5%
	観光業	-2.0%	1.7%	5.4%	9.2%	3.6%	3.7%

②営業利益率の基準点

項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
②営業利益率	建設業	0.7%	1.5%	2.3%	3.1%	1.9%	0.8%
	製造業	-0.4%	1.7%	3.8%	5.9%	2.7%	2.1%
	卸売業	0.4%	1.2%	2.0%	2.8%	1.6%	0.8%
	小売業	-0.7%	0.8%	2.3%	3.7%	1.5%	1.5%
	飲食業	1.2%	1.6%	2.0%	2.4%	1.8%	0.4%
	不動産業	2.9%	4.2%	5.5%	6.9%	4.9%	1.3%
	運輸業	-1.3%	1.6%	4.5%	7.3%	3.0%	2.9%
	エネルギー業	-1.3%	1.6%	4.5%	7.3%	3.0%	2.9%
	サービス業	0.0%	1.9%	3.7%	5.6%	2.8%	1.9%
	医療業	0.2%	1.4%	2.7%	3.9%	2.1%	1.2%
	観光業	-0.2%	0.9%	2.1%	3.2%	1.5%	1.1%

### ③労働生産性の基準点

項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
③労働生産性	建設業	368	638	907	1,176	772	269
	製造業	-154	684	1,522	2,360	1,103	838
	卸売業	439	1,032	1,625	2,218	1,329	593
	小売業	-142	454	1,050	1,646	752	596
	飲食業	425	564	704	844	634	140
	不動産業	1,417	2,198	2,979	3,761	2,589	781
	運輸業	-1,145	464	2,073	3,682	1,268	1,609
	エネルギー業	76	1,228	2,380	3,531	1,804	1,152
	サービス業	-358	571	1,501	2,430	1,036	929
	医療業	-141	376	893	1,409	634	517
	観光業	-20	406	832	1,259	619	426

### ④EBITDA有利子負債倍率の基準点

項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
④EBITDA有利子負債倍率	建設業	7.3倍	5.4倍	3.6倍	1.8倍	4.9倍	1.8倍
	製造業	19.2倍	14.4倍	9.6倍	4.8倍	7.4倍	4.8倍
	卸売業	11.3倍	8.5倍	5.7倍	2.8倍	6.4倍	2.8倍
	小売業	11.4倍	8.5倍	5.7倍	2.8倍	6.4倍	2.8倍
	飲食業	5.2倍	3.9倍	2.6倍	1.3倍	4.8倍	1.3倍
	不動産業	12.7倍	9.5倍	6.4倍	3.2倍	6.6倍	3.2倍
	運輸業	36.8倍	27.6倍	18.4倍	9.2倍	7.1倍	9.2倍
	エネルギー業	28.9倍	21.7倍	14.5倍	7.2倍	6.8倍	7.2倍
	サービス業	14.6倍	10.9倍	7.3倍	3.6倍	4.9倍	3.6倍
	医療業	11.2倍	8.4倍	5.6倍	2.8倍	4.7倍	2.8倍
	観光業	9.8倍	7.4倍	4.9倍	2.5倍	5.3倍	2.5倍

### ⑤自己資本比率の基準点

項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
⑤自己資本比率	建設業	22.8%	29.2%	35.6%	41.9%	32.4%	6.4%
	製造業	17.2%	29.5%	41.7%	54.0%	35.6%	12.2%
	卸売業	23.2%	27.6%	32.0%	36.4%	29.8%	4.4%
	小売業	10.5%	21.2%	31.9%	42.6%	26.5%	10.7%
	飲食業	11.0%	19.3%	27.5%	35.8%	23.4%	8.2%
	不動産業	17.1%	25.8%	34.6%	43.3%	30.2%	8.7%
	運輸業	5.7%	23.7%	41.7%	59.7%	32.7%	18.0%
	エネルギー業	27.4%	37.3%	47.2%	57.1%	42.2%	9.9%
	サービス業	8.3%	23.5%	38.7%	53.9%	31.1%	15.2%
	医療業	5.7%	19.0%	32.3%	45.5%	25.6%	13.3%
	観光業	-0.4%	18.3%	37.0%	55.7%	27.7%	18.7%

⑥営業運転資本回転期間の基準点

項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
⑥営業運転資本回転期間	建設業	1.6ヶ月	1.2ヶ月	0.9ヶ月	0.6ヶ月	1.1ヶ月	0.3ヶ月
	製造業	3.8ヶ月	2.9ヶ月	2.0ヶ月	1.0ヶ月	2.4ヶ月	0.9ヶ月
	卸売業	2.4ヶ月	1.7ヶ月	1.1ヶ月	0.4ヶ月	1.4ヶ月	0.7ヶ月
	小売業	2.5ヶ月	1.7ヶ月	0.8ヶ月	-0.1ヶ月	1.2ヶ月	0.9ヶ月
	飲食業	0.3ヶ月	0.2ヶ月	0.0ヶ月	-0.1ヶ月	0.1ヶ月	0.1ヶ月
	不動産業	2.7ヶ月	1.7ヶ月	0.6ヶ月	-0.4ヶ月	1.2ヶ月	1.1ヶ月
	運輸業	1.7ヶ月	1.0ヶ月	0.4ヶ月	-0.3ヶ月	0.7ヶ月	0.7ヶ月
	エネルギー業	1.4ヶ月	0.9ヶ月	0.5ヶ月	0.1ヶ月	0.7ヶ月	0.4ヶ月
	サービス業	2.2ヶ月	1.5ヶ月	0.7ヶ月	-0.1ヶ月	1.1ヶ月	0.8ヶ月
	医療業	1.9ヶ月	1.4ヶ月	1.0ヶ月	0.5ヶ月	1.2ヶ月	0.5ヶ月
	観光業	1.0ヶ月	0.6ヶ月	0.2ヶ月	-0.2ヶ月	0.4ヶ月	0.4ヶ月

## 参考文献

分類	調査対象資料
調査研究 報告書	「中小企業のための知的資産経営実践の指針（知的資産経営ファイナンス調査・研究編）」（中小企業基盤整備機構：2008年度）
調査研究 報告書	「知的資産経営評価融資の秘訣」（中小企業基盤整備機構：2009年度）
調査研究 報告書	「平成20年度産業技術調査報告書 技術評価による資金調達円滑化調査研究」（経済産業省：2008年度）
調査研究 報告書	「知的財産の価値評価を踏まえた特許等の活用の在り方に関する調査研究」（特許庁：2009年度）
調査研究 報告書	「知的財産のライセンス契約に伴うロイヤルティ監査に関する調査研究報告書」（特許庁：2010年度）
調査研究 報告書	Measurement, Reporting and Valuation of Intellectual Assets – the Investor View (EFFAS：2008)
論文・DP	木下貴博 米国における無形資産概念の基礎形成期に関する研究
論文・DP	刈屋武昭 無形資産の理解の枠組みと情報開示問題（RIETI：2005）
論文・DP	宮川努 日本と韓国の生産性格差と無形資産の役割（RIETI：2011）
書籍	村本孜「元気な中小企業を育てる」（蒼天社出版：2015）
書籍	村本孜「リレーションシップバンキングと知的資産」（金融財政事情研究会：2010）
書籍	ゴードン・V. スミス 知的財産と無形資産の価値評価（1996）
書籍	寺本義也 無形資産価値経営—コンテクスト・イノベーションの原理と実践（2006）
書籍	デロイトトーマツFAS M&A 無形資産評価の実務（2006）
書籍	山本大輔 入門 知的財産の価値評価（2002）
書籍	刈屋武昭 ブランド評価と価値創造（2005）
書籍	鈴木公明 知的財産の価値評価（2004）
書籍	鎌田薫 「知的財産担保の理論と実務」（信山社：2008）
書籍	土生哲也 「よくわかる知的財産権担保融資」（金融財政事情研究会：2008）
書籍	中村中 「中小企業融資支援のためのコンサルティングのすべて」（金融ブックス：2012）
書籍	吉田重雄 「事例に学ぶ貸出判断の勘所」（金融財政事情研究会：2007）
書籍	高橋俊樹 「融資審査」（金融財政事情研究会：2009）
書籍	関沢正彦 「融資契約」（金融財政事情研究会：2008）
書籍	富山和彦「なぜローカル経済から日本は甦るのか」（PHP新書：2014）
書籍	富山和彦「IGPI流 経営分析のリアル・ノウハウ」（PHPビジネス新書：2012）
書籍	富山和彦「IGPI流 ビジネスプランニングのリアル・ノウハウ」（PHPビジネス新書：2015）
書籍	多胡秀人「金融円滑化とリレーションシップバンキング」（金融財政事情研究会：2010）
書籍	多胡秀人「地域金融論」（金融財政事情研究会：2011）

入力シート

以下項目の黄色い網掛け部分について入力してください。

■基本入力情報

項目	入力欄
商号	株式会社帝国テクノツール
所在地	東京都中央区新富1-12-2
代表者名	志水 和正
業種(選択)	卸売業

■財務分析用入力情報

項目	入力欄
最新期売上高	4,950,128
前期売上高	4,882,410
営業利益	75,819
従業員数(正社員)	170
借入金	660,274
現金・預金	474,797
減価償却費	13,243
純資産合計	912,793
負債合計	1,668,387
売掛金	671,040
受取手形	270,760
棚卸資産	439,285
買掛金	373,206
支払手形	463,324

※金額の単位は千円

■算出指標

指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	成長性	%	(最新期売上高/前期売上高)-1
②営業利益率	収益性	%	営業利益/最新期売上高
③労働生産性	生産性	千円	営業利益/従業員数
④EBITDA有利子負債倍率	安全性	倍	(借入金-現金・預金)/(営業利益+減価償却費)
⑤自己資本比率	安全性	%	純資産/負債・純資産合計
⑥営業運転資本回転期間	効率性	ヶ月	{売上債権(売掛金+受取手形)+棚卸資産-買入債務(買掛金+支払手形)}/(売上高/12)

■算出結果

指標	算出結果	点数	D	C	B	A	平均	標準偏差
①売上増加率	1.4%	3	-4.0%	0.3%	4.7%	9.0%	2.5%	4.4%
②営業利益率	1.5%	3	0.4%	1.2%	2.0%	2.8%	1.6%	0.8%
③労働生産性	446(千円)	2	439(千円)	1,032(千円)	1,625(千円)	2,218(千円)	1,329(千円)	593(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	2.1(倍)	5	11.3(倍)	8.5(倍)	5.7(倍)	2.8(倍)	6.4(倍)	2.8(倍)
⑤自己資本比率	35.4%	4	23.2%	27.6%	32.0%	36.4%	29.8%	4.4%
⑥営業運転資本回転期間	1.3(ヶ月)	3	2.4(ヶ月)	1.7(ヶ月)	1.1(ヶ月)	0.4(ヶ月)	1.4(ヶ月)	0.7(ヶ月)

※EBITDA有利子負債倍率においては、「0」を5点とし、0を基準に評価点を算出した。



財務分析結果

■基本情報

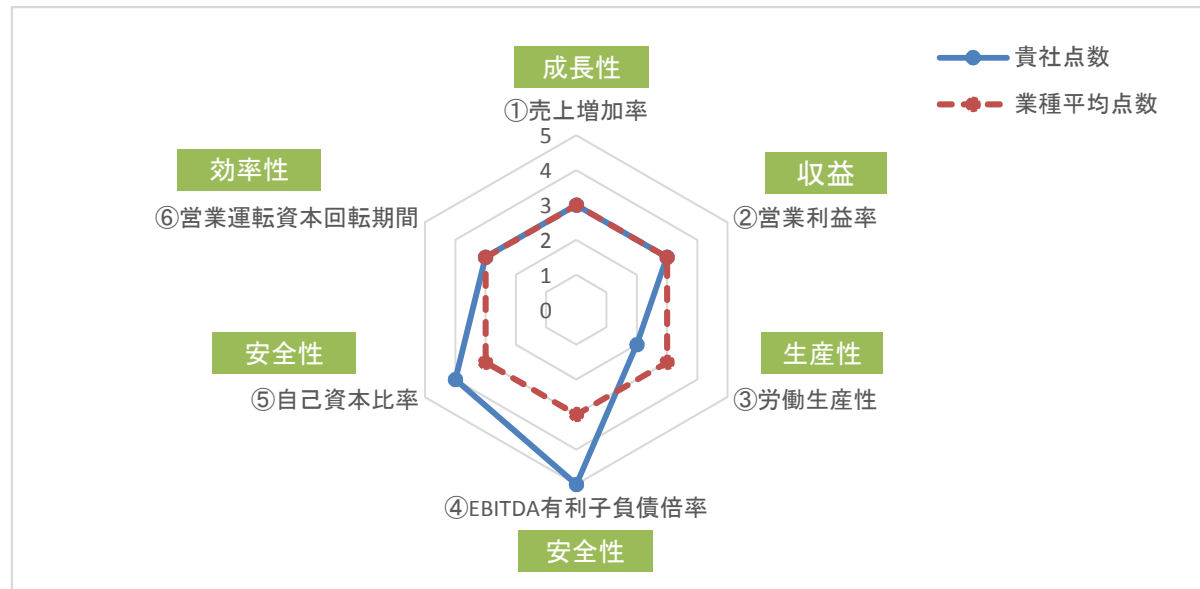
商号	株式会社帝国テクノツール
所在地	東京都中央区新富1-12-2
代表者名	志水 和正
業種(選択)	卸売業

売上高	4,950,128(千円)
営業利益	75,819(千円)
従業員数	170(人)

■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	1.4%	3	2.5%	3
②営業利益率	1.5%	3	1.6%	3
③労働生産性	446(千円)	2	1,329(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	2.1(倍)	5	6.422181411	3
⑤自己資本比率	35.4%	4	29.8%	3
⑥営業運転資本回転期間	1.3(ヶ月)	3	1.4(ヶ月)	3

<b>総合評価点</b>	<b>20</b>
--------------	-----------



定性ヒアリングシート①

■基本情報

商号	株式会社帝国テクノツール
所在地	東京都中央区新富1-12-2
代表者名	志水 和正
業種(選択)	卸売業

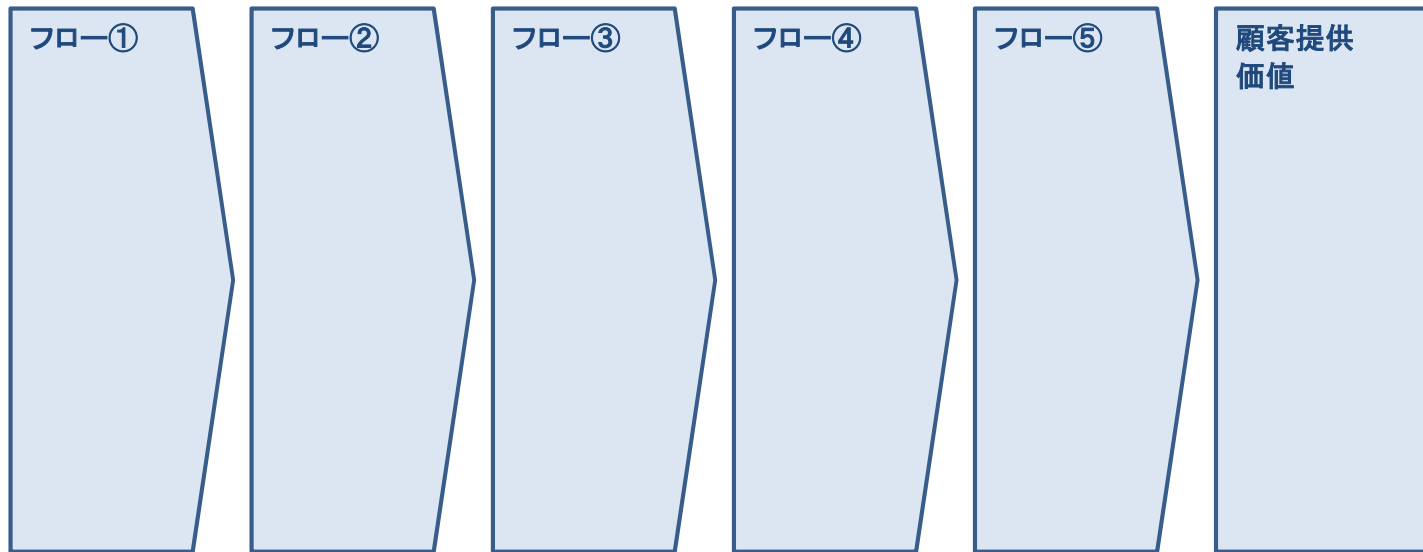
売上高	4,950,128(千円)
営業利益	75,819(千円)
従業員数	170(人)

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	
	後継者の有無	
事業への着目	企業及び事業沿革	
	技術力、販売力の強み	
	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	

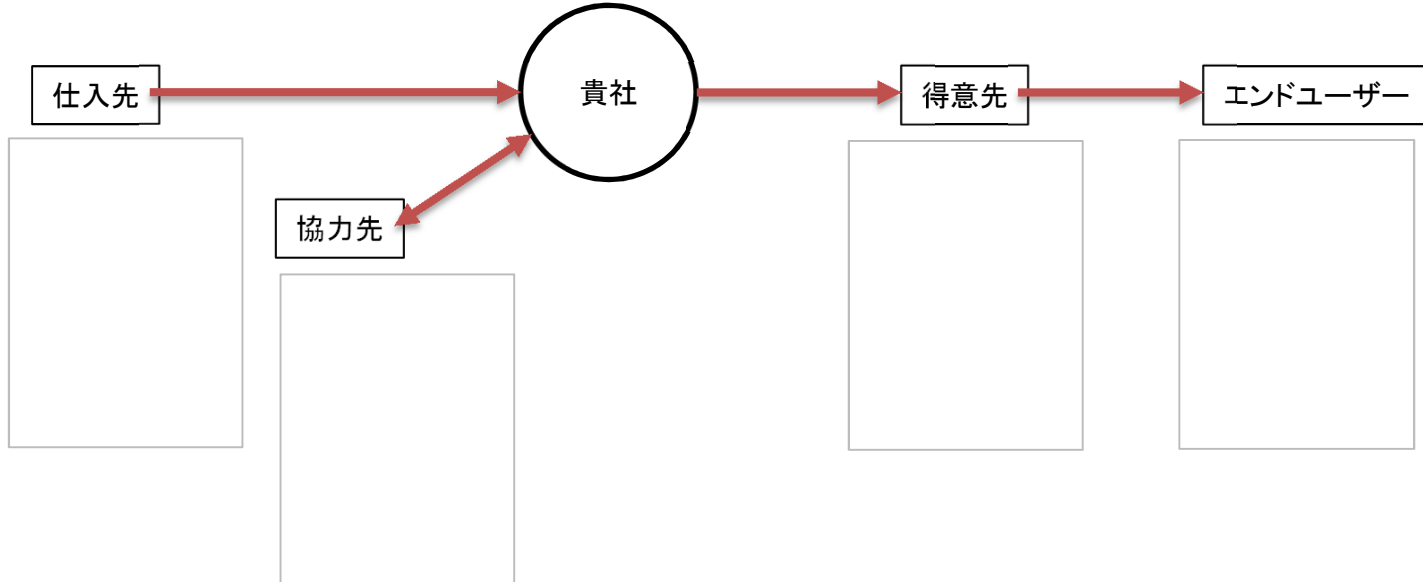
企業 関係を取り 巻く環境 への着目	市場規模・シェア 競合他社との比較	
	顧客リピート率 主力取引先企業の 推移	
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	
	取引金融機関数と その推移	
内部 管理体制 への着目	組織体制	
	経営目標の有無 共有状況	
	社内会議の 実施状況	
	人事育成のやり方 システム	

## 定性ヒアリングシート②

### ■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



table\_売上増加率

項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
①売上増加率	建設業	1.9%	4.7%	7.5%	10.3%	6.1%	2.8%
①売上増加率	製造業	-4.0%	0.3%	4.7%	9.0%	2.5%	4.4%
①売上増加率	卸売業	-4.0%	0.3%	4.7%	9.0%	2.5%	4.4%
①売上増加率	小売業	-2.9%	1.5%	5.8%	10.2%	3.7%	4.4%
①売上増加率	飲食業	0.4%	3.1%	5.8%	8.5%	4.4%	2.7%
①売上増加率	不動産業	0.3%	4.6%	8.9%	13.2%	6.7%	4.3%
①売上増加率	運輸業	-3.6%	0.9%	5.3%	9.8%	3.1%	4.5%
①売上増加率	エネルギー業	1.6%	5.4%	9.3%	13.1%	7.4%	3.8%
①売上増加率	サービス業	-4.2%	1.7%	7.6%	13.5%	4.7%	5.9%
①売上増加率	医療業	1.7%	6.3%	10.8%	15.3%	8.5%	4.5%
①売上増加率	観光業	-2.0%	1.7%	5.4%	9.2%	3.6%	3.7%

table\_営業利益率

項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
②営業利益率	建設業	0.7%	1.5%	2.3%	3.1%	1.9%	0.8%
②営業利益率	製造業	-0.4%	1.7%	3.8%	5.9%	2.7%	2.1%
②営業利益率	卸売業	0.4%	1.2%	2.0%	2.8%	1.6%	0.8%
②営業利益率	小売業	-0.7%	0.8%	2.3%	3.7%	1.5%	1.5%
②営業利益率	飲食業	1.2%	1.6%	2.0%	2.4%	1.8%	0.4%
②営業利益率	不動産業	2.9%	4.2%	5.5%	6.9%	4.9%	1.3%
②営業利益率	運輸業	-1.3%	1.6%	4.5%	7.3%	3.0%	2.9%
②営業利益率	エネルギー業	-1.3%	1.6%	4.5%	7.3%	3.0%	2.9%
②営業利益率	サービス業	0.0%	1.9%	3.7%	5.6%	2.8%	1.9%
②営業利益率	医療業	0.2%	1.4%	2.7%	3.9%	2.1%	1.2%
②営業利益率	観光業	-0.2%	0.9%	2.1%	3.2%	1.5%	1.1%

table\_労働生産性

項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
③労働生産性	建設業	368	638	907	1,176	772	269
③労働生産性	製造業	-154	684	1,522	2,360	1,103	838
③労働生産性	卸売業	439	1,032	1,625	2,218	1,329	593
③労働生産性	小売業	-142	454	1,050	1,646	752	596
③労働生産性	飲食業	425	564	704	844	634	140
③労働生産性	不動産業	1,417	2,198	2,979	3,761	2,589	781
③労働生産性	運輸業	-1,145	464	2,073	3,682	1,268	1,609
③労働生産性	エネルギー業	76	1,228	2,380	3,531	1,804	1,152
③労働生産性	サービス業	-358	571	1,501	2,430	1,036	929
③労働生産性	医療業	-141	376	893	1,409	634	517
③労働生産性	観光業	-20	406	832	1,259	619	426

table\_EBITDA

項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
④EBITDA有利子負債倍率	建設業	7.3倍	5.4倍	3.6倍	1.8倍	4.9倍	1.8倍
④EBITDA有利子負債倍率	製造業	19.2倍	14.4倍	9.6倍	4.8倍	7.4倍	4.8倍
④EBITDA有利子負債倍率	卸売業	11.3倍	8.5倍	5.7倍	2.8倍	6.4倍	2.8倍
④EBITDA有利子負債倍率	小売業	11.4倍	8.5倍	5.7倍	2.8倍	6.4倍	2.8倍
④EBITDA有利子負債倍率	飲食業	5.2倍	3.9倍	2.6倍	1.3倍	4.8倍	1.3倍
④EBITDA有利子負債倍率	不動産業	12.7倍	9.5倍	6.4倍	3.2倍	6.6倍	3.2倍
④EBITDA有利子負債倍率	運輸業	36.8倍	27.6倍	18.4倍	9.2倍	7.1倍	9.2倍
④EBITDA有利子負債倍率	エネルギー業	28.9倍	21.7倍	14.5倍	7.2倍	6.8倍	7.2倍
④EBITDA有利子負債倍率	サービス業	14.6倍	10.9倍	7.3倍	3.6倍	4.9倍	3.6倍
④EBITDA有利子負債倍率	医療業	11.2倍	8.4倍	5.6倍	2.8倍	4.7倍	2.8倍
④EBITDA有利子負債倍率	観光業	9.8倍	7.4倍	4.9倍	2.5倍	5.3倍	2.5倍

table\_自己資本比率

項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
⑤自己資本比率	建設業	22.8%	29.2%	35.6%	41.9%	32.4%	6.4%
⑤自己資本比率	製造業	17.2%	29.5%	41.7%	54.0%	35.6%	12.2%
⑤自己資本比率	卸売業	23.2%	27.6%	32.0%	36.4%	29.8%	4.4%
⑤自己資本比率	小売業	10.5%	21.2%	31.9%	42.6%	26.5%	10.7%
⑤自己資本比率	飲食業	11.0%	19.3%	27.5%	35.8%	23.4%	8.2%
⑤自己資本比率	不動産業	17.1%	25.8%	34.6%	43.3%	30.2%	8.7%
⑤自己資本比率	運輸業	5.7%	23.7%	41.7%	59.7%	32.7%	18.0%
⑤自己資本比率	エネルギー業	27.4%	37.3%	47.2%	57.1%	42.2%	9.9%
⑤自己資本比率	サービス業	8.3%	23.5%	38.7%	53.9%	31.1%	15.2%
⑤自己資本比率	医療業	5.7%	19.0%	32.3%	45.5%	25.6%	13.3%
⑤自己資本比率	観光業	-0.4%	18.3%	37.0%	55.7%	27.7%	18.7%



table\_営業運転資本回転期間

項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
⑥営業運転資本回転期間	建設業	1.6ヶ月	1.2ヶ月	0.9ヶ月	0.6ヶ月	1.1ヶ月	0.3ヶ月
⑥営業運転資本回転期間	製造業	3.8ヶ月	2.9ヶ月	2.0ヶ月	1.0ヶ月	2.4ヶ月	0.9ヶ月
⑥営業運転資本回転期間	卸売業	2.4ヶ月	1.7ヶ月	1.1ヶ月	0.4ヶ月	1.4ヶ月	0.7ヶ月
⑥営業運転資本回転期間	小売業	2.5ヶ月	1.7ヶ月	0.8ヶ月	-0.1ヶ月	1.2ヶ月	0.9ヶ月
⑥営業運転資本回転期間	飲食業	0.3ヶ月	0.2ヶ月	0.0ヶ月	-0.1ヶ月	0.1ヶ月	0.1ヶ月
⑥営業運転資本回転期間	不動産業	2.7ヶ月	1.7ヶ月	0.6ヶ月	-0.4ヶ月	1.2ヶ月	1.1ヶ月
⑥営業運転資本回転期間	運輸業	1.7ヶ月	1.0ヶ月	0.4ヶ月	-0.3ヶ月	0.7ヶ月	0.7ヶ月
⑥営業運転資本回転期間	エネルギー業	1.4ヶ月	0.9ヶ月	0.5ヶ月	0.1ヶ月	0.7ヶ月	0.4ヶ月
⑥営業運転資本回転期間	サービス業	2.2ヶ月	1.5ヶ月	0.7ヶ月	-0.1ヶ月	1.1ヶ月	0.8ヶ月
⑥営業運転資本回転期間	医療業	1.9ヶ月	1.4ヶ月	1.0ヶ月	0.5ヶ月	1.2ヶ月	0.5ヶ月
⑥営業運転資本回転期間	観光業	1.0ヶ月	0.6ヶ月	0.2ヶ月	-0.2ヶ月	0.4ヶ月	0.4ヶ月

# 企業分析ツール利用マニュアル ver1.1

2015年12月  
株式会社帝国データバンク

本ツールは2015年5月に立ち上がった「地域企業評価手法・評価指標検討会」にて検討を行い、企業経営者と支援機関等が企業の課題等を認識し、対話を行うことを目的に作成したものである。

財務指標や定性情報等を元に、対話を通じて企業の成長余力、持続性・生産性の評価を行い、企業のライフサイクルのうち、改善支援がより有効である中長期的な衰退が見える段階(黒字ながら先細りが見える、潜在的成長力がありながら苦戦等)を早めに把握する。把握した企業の情報を元に、支援機関等による具体的支援にもつなげていく。

### ■財務データ分析

成長余力、持続性・生産性を評価する観点より、フローに関する指標から①成長性、②収益性、③生産性、④安全性、⑤効率性、に関する指標を各プレイヤー共通の指標として選定。これに加えて④安全性については企業の現状の体力を評価する観点からストック指標も1つ選定し、合計6つの指標を選定した。

### ■定性分析

企業の経営者と、「どこに強みがあってどこに課題があるのか」、「課題については改善見込みがあるのか」、「どのような打ち手があるか」等の対話を行うためには、財務データ分析に加えて、定性情報の分析をおこなうことが必要である。

## <対象条件>

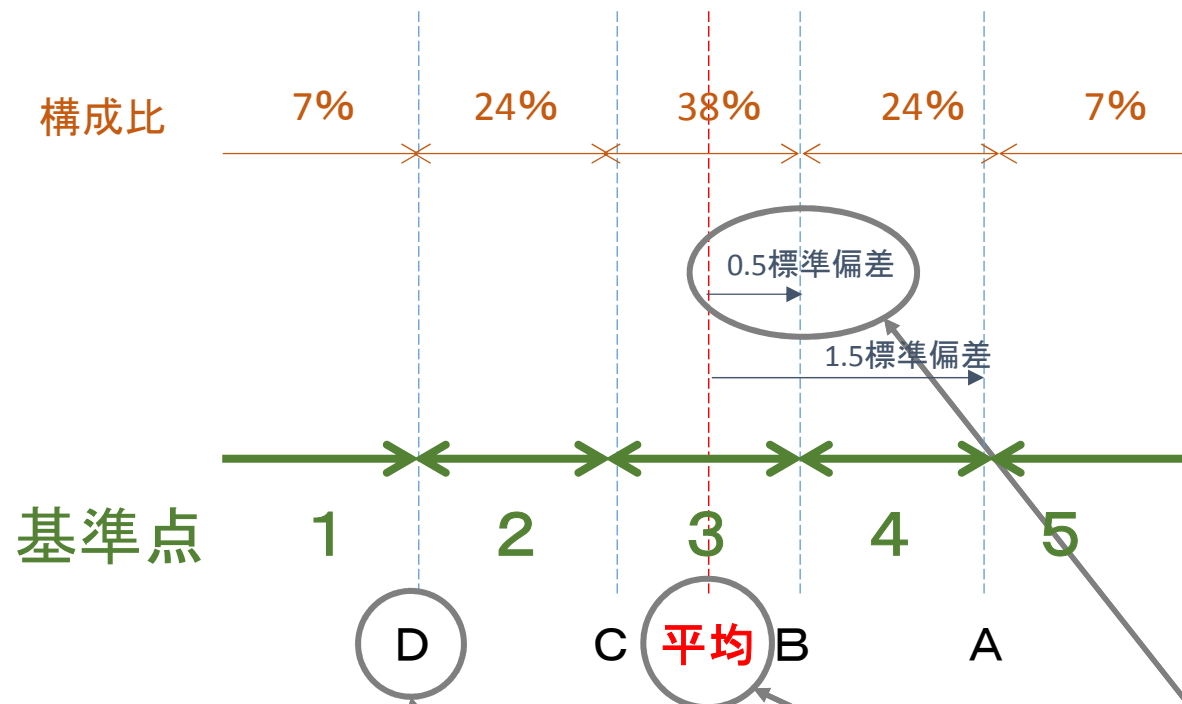
帝国データバンクが保有する企業データベースのうち、下記条件に当てはまる企業を分析対象とした。

- 本社所在地 : 全国
- 業種(※1) : 全業種
- 上場区分(※2) : 非上場
- 規模(※3) : 小規模事業者(※4)を除く
- 法人格 : 株式会社 有限会社
- 決算書 : 収録あり

業種
建設業
製造業
卸売業
小売業
飲食業
不動産業
運輸業
エネルギー業
サービス業
医療業
観光業

※1:分析は右記表の11業種ごとに実施  
 ※2・3:ローカル経済圏の主要企業をターゲットとした指標作成のため除外  
 ※4:小規模事業者(中小企業庁の定義より)  
 ・製造業その他 : 従業員数20名以下  
 ・商業サービス業 : 従業員数5名以下  
 ただし、宿泊業及び娯楽業においては従業員20名以下

参照 中小企業庁「小規模企業の定義」  
<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>



項目	業種	D	C	B	A	平均	標準偏差
①売上増加率	建設業	1.9%	4.7%	7.5%	10.3%	6.1%	2.8%
①売上増加率	製造業	-4.0%	0.3%	4.7%	9.0%	2.5%	4.4%
①売上増加率	卸売業	-4.0%	0.3%	4.7%	9.0%	2.5%	4.4%
①売上増加率	小売業	-2.9%	1.5%	5.8%	10.2%	3.7%	4.4%
①売上増加率	飲食店	0.4%	3.1%	5.8%	8.5%	4.4%	2.7%
①売上増加率	不動産業	0.3%	4.6%	8.9%	13.2%	6.7%	4.3%
①売上増加率	運輸業	-3.6%	0.9%	5.3%	9.8%	3.1%	4.5%
①売上増加率	エネルギー業	1.6%	5.4%	9.3%	13.1%	7.4%	3.8%
①売上増加率	サービス業	-4.2%	1.7%	7.6%	13.5%	4.7%	5.9%
①売上増加率	医療業	1.7%	6.3%	10.8%	15.3%	8.5%	4.5%
①売上増加率	観光業	-2.0%	1.7%	5.4%	9.2%	3.6%	3.7%

黄色い網掛け部分に必要情報を入力・選択すると、6つの指標が計算され、点数が算出されます。

以下項目の黄色い網掛け部分について入力してください。

### ■基本入力情報

項目	入力欄
商号	株式会社帝国テクノツール
所在地	東京都中央区新富1-12-2
代表者名	志水 和正
業種(選択)	卸売業

### ■財務分析用入力情報

項目	入力欄
最新売上高	4,950,128
前期売上高	4,882,410
営業利益	-75,819
従業員数(正社員)	170
借入金	660,274
現金・預金	474,797
減価償却費	13,243
純資産合計	912,793
負債合計	1,668,387
売掛金	671,040
受取手形	270,760
棚卸資産	439,285
買掛金	373,206
支払手形	463,324

※金額の単位は千円

### ■算出指標

指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	成長性	%	(最新売上高/前期売上高)-1
②営業利益率	収益性	%	営業利益/最新売上高
③労働生産性	生産性	千円	営業利益/従業員数
④EBITDA有利子負債倍率	安全性	倍	(借入金-現金・預金)/(営業利益+減価償却費)
⑤自己資本比率	安全性	%	純資産/負債・純資産合計
⑥営業運転資本回転期間	効率性	ヶ月	{売上債権(売掛金+受取手形)+棚卸資産-買入債務(買掛金+支払手形)} / (売上高/12)

自動計算されます

選択した業種ごとに、数値が表示されます

### ■算出結果

指標	算出結果	点数	D	C	B	A	平均	標準偏差
①売上増加率	1.4%	3	-4.0%	0.3%	4.7%	9.0%	2.5%	4.4%
②営業利益率	-1.5%	1	0.4%	1.2%	2.0%	2.8%	1.6%	0.8%
③労働生産性	-446(千円)	1	439(千円)	1,032(千円)	1,625(千円)	2,218(千円)	1,329(千円)	593(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	-3.0(倍)	1	11.3(倍)	8.5(倍)	5.7(倍)	2.8(倍)	6.4(倍)	2.8(倍)
⑤自己資本比率	35.4%	4	23.2%	27.6%	32.0%	36.4%	29.8%	4.4%
⑥営業運転資本回転期間	1.3(ヶ月)	3	2.4(ヶ月)	1.7(ヶ月)	1.1(ヶ月)	0.4(ヶ月)	1.4(ヶ月)	0.7(ヶ月)

※EBITDA有利子負債倍率においては、「0」を5点とし、0を基準に評価点を算出した。

入力した結果が表示されます。  
業種平均と比較することで、自社のポジションを把握します。

### 財務分析結果

#### ■基本情報

商号	株式会社帝国テクノツール
所在地	東京都中央区新富1-12-2
代表者名	志水 和正
業種(選択)	卸売業

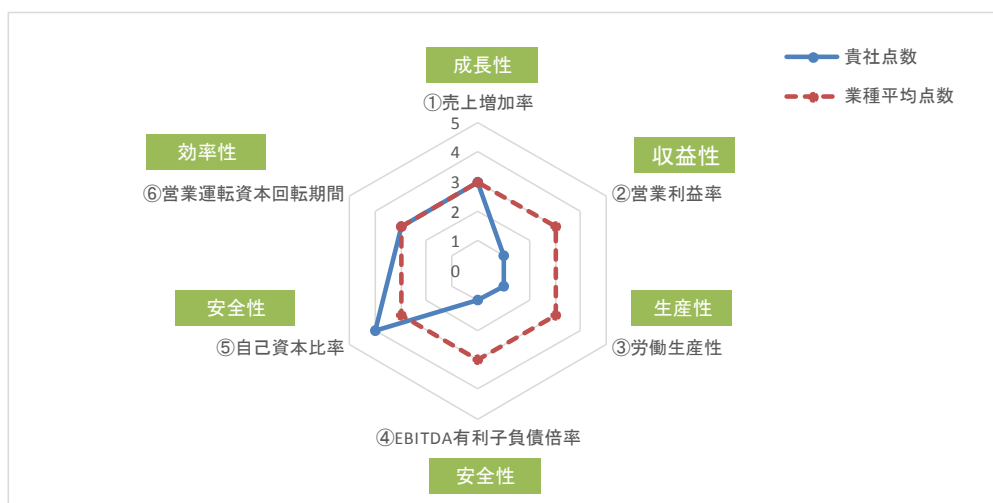
売上高	4,950,128(千円)
営業利益	-75,819(千円)
従業員数	170(人)

#### ■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	1.4%	3	2.5%	3
②営業利益率	-1.5%	1	1.6%	3
③労働生産性	-446(千円)	1	1,329(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	-3.0(倍)	1	6.422181411	3
⑤自己資本比率	35.4%	4	29.8%	3
⑥営業運転資本回転期間	1.3(ヶ月)	3	1.4(ヶ月)	3

**総合評価点**

**13**



### 定性ヒアリングシート

#### ■基本情報

商号	株式会社帝国テクノツール
所在地	東京都中央区新富1-12-2
代表者名	志水 和正
業種(選択)	卸売業

売上高	4,950,128(千円)
営業利益	75,819(千円)
従業員数	170(人)

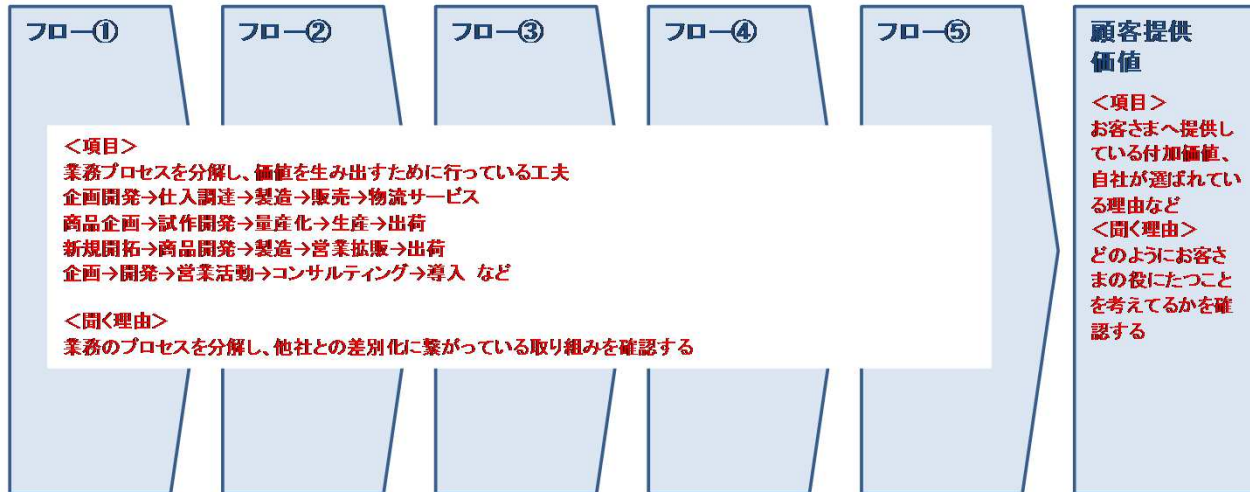
経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	経営者の優劣が企業の優劣を左右すると言っても過言ではありません。そのため、経営者との対話を通じて、経営者のタイプ(出身畑)、経歴(過去なにをしてきたか)、資質(企画力、リーダーシップなど)、健康状態などを把握し、人物や能力を見極めることが肝要です。特に企業再生局面においては、「経営者が聞く耳をもつか」が成功のカギとなるため、経営者自身が他者の意見を取り入れているかを、業績が順調である段階から確認しておくことが重要となります。
	後継者の有無	「後継者の有無」もローカル企業においては課題と考えられます。事業承継方針や方法から、事業持続性を推し量ることは有効となります。
事業への着目	企業及び事業沿革	沿革は企業の歴史であり、過去をたどれば企業の現状ならびに将来を推測出来ます。
	技術力、販売力の強み	企業の強み、弱み(例えば技術力はあるが、販路開拓が苦手等)がわかれば、今後その企業が成長する要素があるのかどうかの判断基準となります。
	技術力、販売力の弱み	企業の強み、弱み(例えば技術力はあるが、販路開拓が苦手等)がわかれば、今後その企業が成長する要素があるのかどうかの判断基準となります。
	ITの能力 イノベーションを 生み出しているか	企業の生き残りには生産性向上が必須でこれにはICTの能力、イノベーションが欠かせません。

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	企業、経営者が外部情報収集に対する意識があるか、外部環境に対する戦略、リスクマネジメントが出来ているかを確認することは企業の持続的な成長のために必要となります。
	顧客リピート率 主力取引先企業の 推移	企業が提供する価値が、顧客に受け入れられているかどうかを判断するために有効です。お客様の視点に基づく評価は重要となります。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	企業の従業員満足度を判断するために有効です。社員定着率はノウハウ蓄積・チームワーク醸成・自己実現などへつながり、生産性向上が図られることとなります。
	取引金融機関数と その推移	企業経営には、メインバンクによる支援をはじめ、安定した金融機関取引が確保されていることも重要です。メインが引いているという状況は「我々が見えていないものがそこにあるのではないか」ということを知るための一つの指標になる。
内部管理体制への着目	組織体制	社外取締役や外部監査等をはじめ、企業の内部管理体制は重要度を増してきています。ローカル企業には、依然として同族企業等による属人的な経営も多いことが想定されることから、上場企業ルールに比し、どの程度内部管理体制が整備されているかをみる必要があります。
	経営目標の有無 共有状況	経営目標、理念が浸透しているのか、将来のビジョンが明確になっているかを把握し、会社全体のベクトルが揃っているかを確認することは大事です。
	社内会議の 実施状況	ガバナンス、経営者と従業員の意思疎通がどれほど図られているかを判断するために、会議がどの程度開かれているかを確認することは有効です。会議体数とその目的について確認することで、代表者の現場への権限委譲の度合いを確認することができます。
	人事育成の やり方 システム	コンプライアンスに関して極めて重大な問題がないか、企業が抱える大きなリスクがないかを把握することは企業の事業継続上、極めて重要となります。

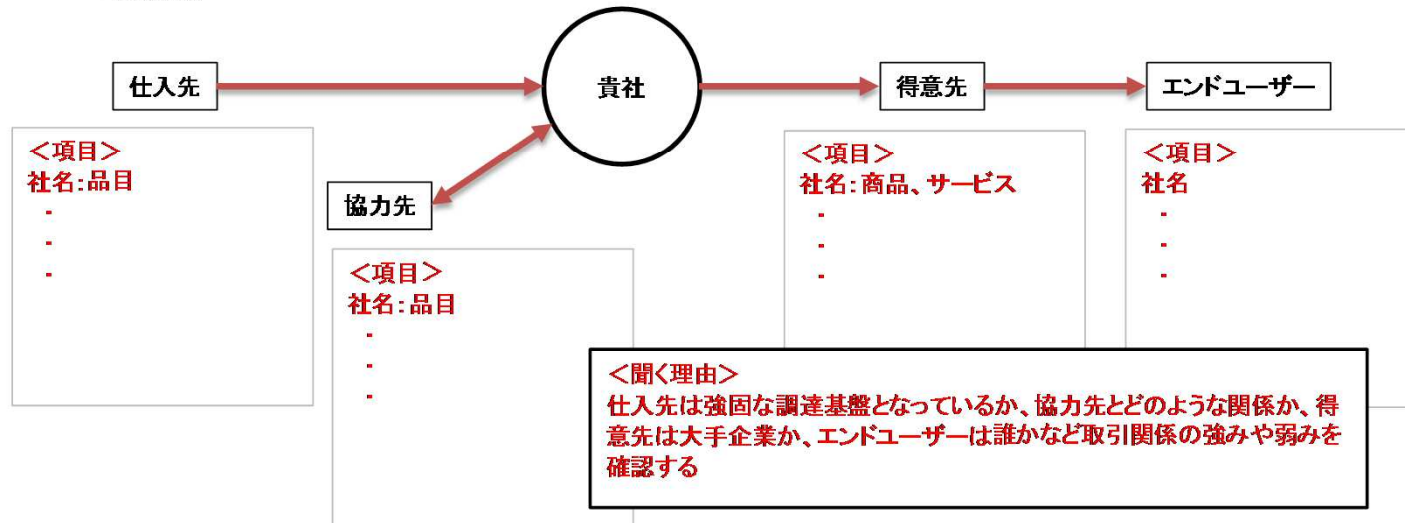


## 定性ヒアリングシート

### ■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



### 定性ヒアリングシート

#### ■基本情報

商号	株式会社帝国テクノツール
所在地	東京都中央区新富1-12-2
代表者名	志水 和正
業種(選択)	卸売業

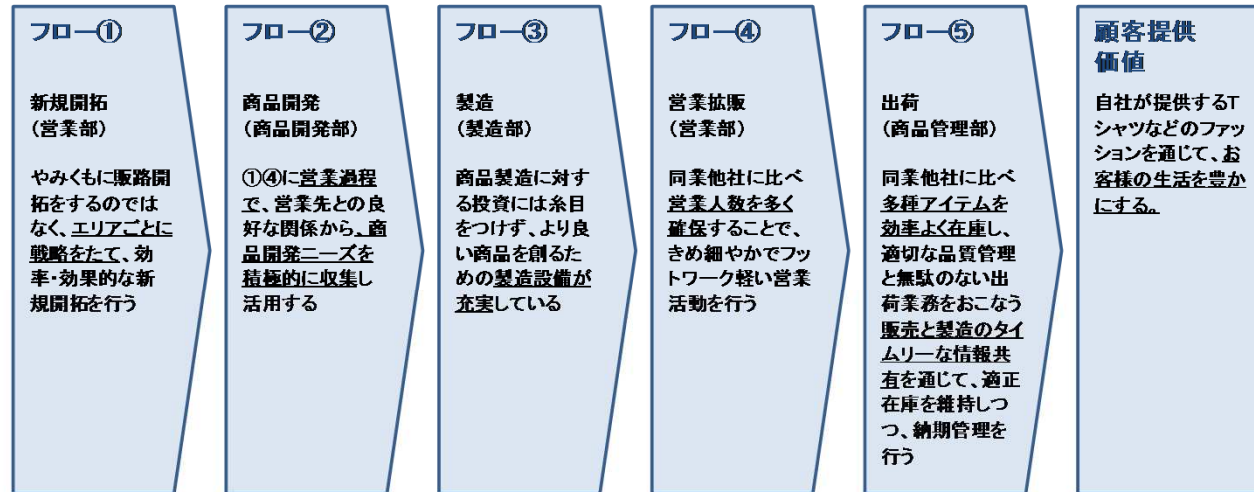
売上高	4,950,128(千円)
営業利益	75,819(千円)
従業員数	170(人)

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	ビジョン:ファッションを通じてお客様の生活を豊かにする お客様に楽しみや感動を得てもらえるように、お客さまの気持ちに共感することを心掛けている。
	後継者の有無	代表は現在45歳と若いため、まだ後継者については考えられていない。
事業への着目	企業及び事業沿革	昭和34年に現代表の父親が創業し、平成15年に2代目社長である現代表に交替。自社ブランドによる販売に限界を感じていたところ、商社の仲介で有名カジュアルブランドと提携し、主にTシャツのデザインを提供。
	技術力、販売力の強み	・Tシャツだけでなく、パンツやシャツなどの品揃えを強化している。 ・自社ブランドの育成に注力し、有力ブランドとのコラボレーションを積極的に展開。
	技術力、販売力の弱み	デザイナーの俗人的な力に頼っている部分がある点は改善していくべき課題である。
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか	平成24年には自社ウェブサイトで独自に販売を開始。ユーザーへの直接販売を通して、これまでの販売ルートよりも利益を確保できるようになった。

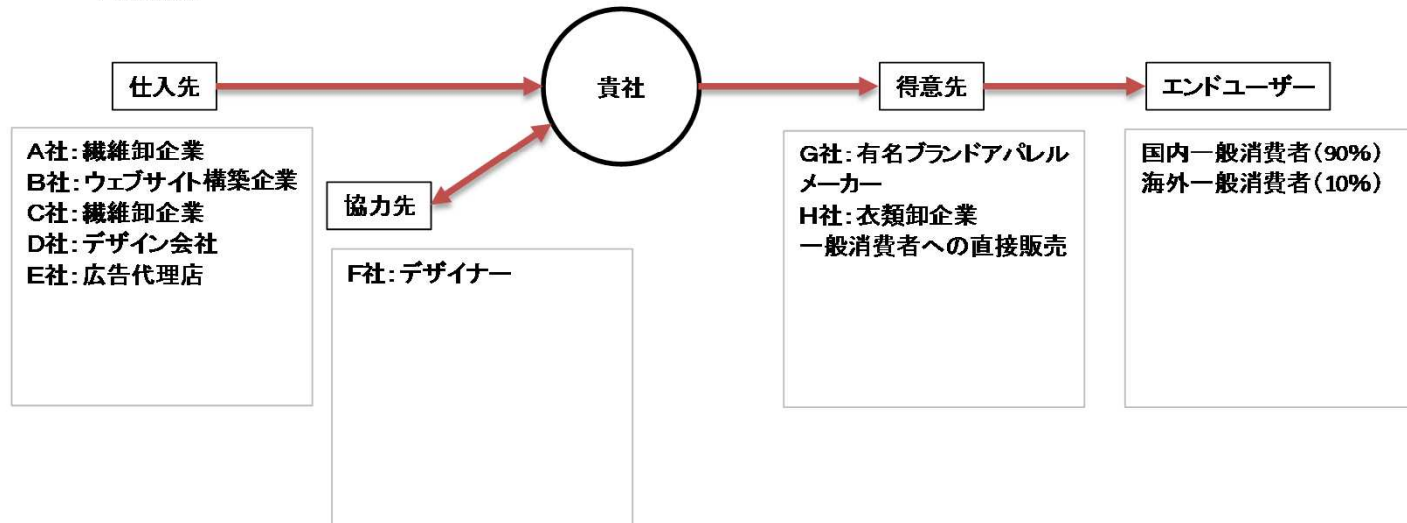
企業 係 者 取 り 巻 き の 環 境	市場規模・シェア 競合他社との比較	SPA、ファストファッションの台頭があり、低価格化が進んでいる。当社の強みであるデザインをどのように訴求していくかが課題である。
	顧客リピート率 主力取引先企業の 推移	・卸に関しては、売上上位の20社は取引を維持している。 ・ユーザーへの直販に関しては、70%以上が1年以内に複数回購入。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	・平均年齢:44歳 ・従業員定着率:95% ・正社員人数→平成24年:40名、平成25年:48名
	取引金融機関数と その推移	創業時より地元信用金庫をメインとしており、現代表になってからも変更はない。
内部 管 理 体 制 へ の 着 目	組織体制	ISO9001やPマークの認証取得により、業務プロセスの見える化が進んでおり、マニュアルなども整備されている。
	経営目標の有無 共有状況	現代表が就任してから、中期経営計画の策定や月次決算による予実管理など、管理体制が強化されている。また、これらの内容について取引先とも一部共有されており、対外的な信用獲得にも繋がっている。
	社内会議の 実施状況	毎週月曜日に全体会議を行っており、社長、幹部、社員の意識共有の場として機能している。
	人事育成の やり方 システム	・新入社員研修や階層に応じた研修制度を構築。 ・有料の外部期間が実施する研修にも会社負担で希望者には取り組ませている。

## 定性ヒアリングシート

### ■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

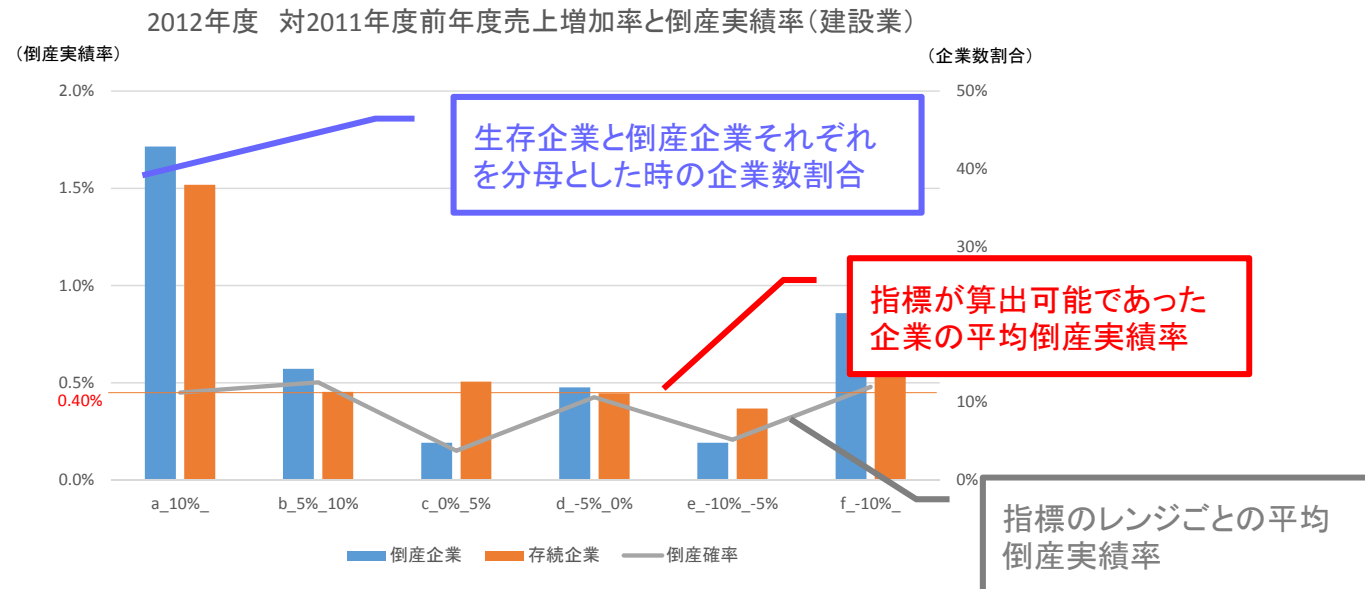


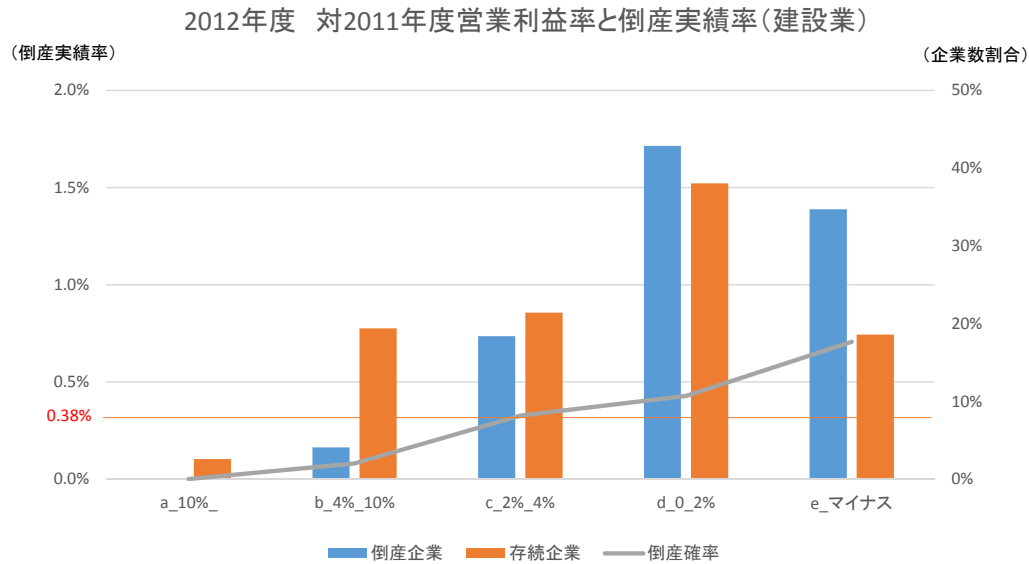
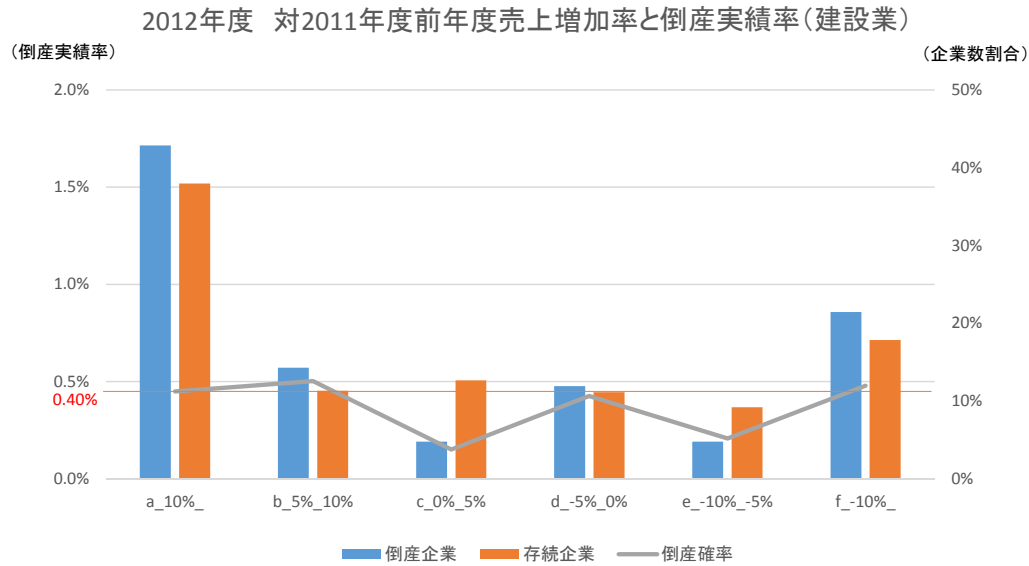
### ■商流把握

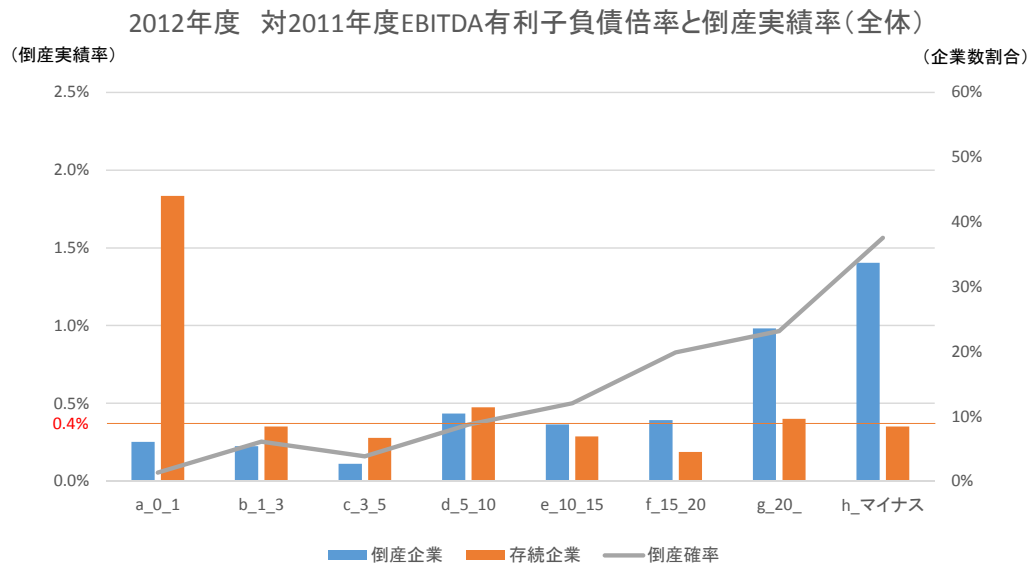
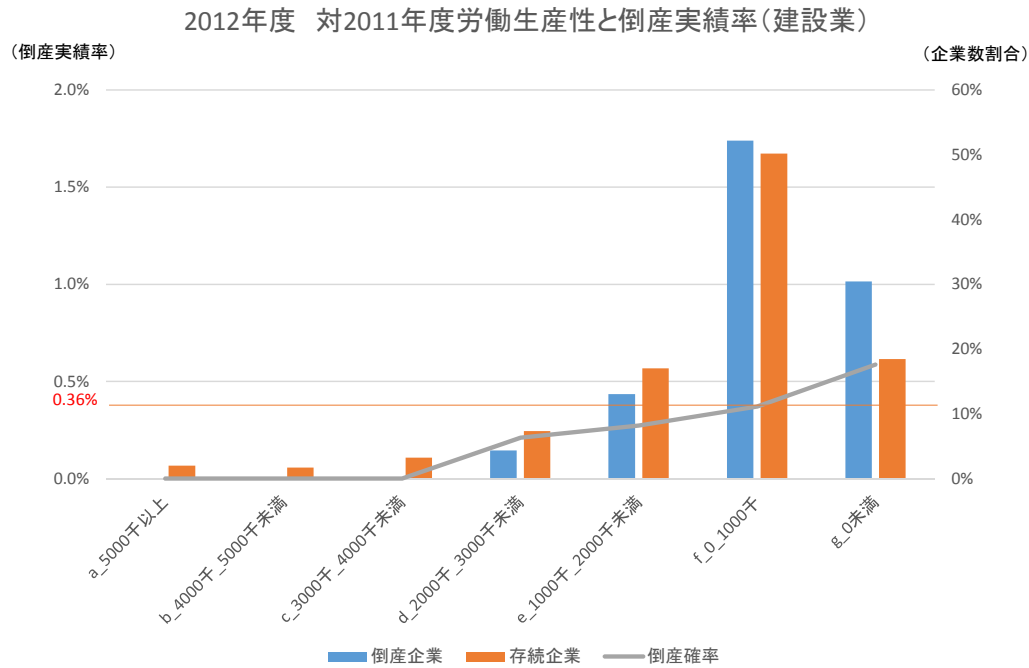


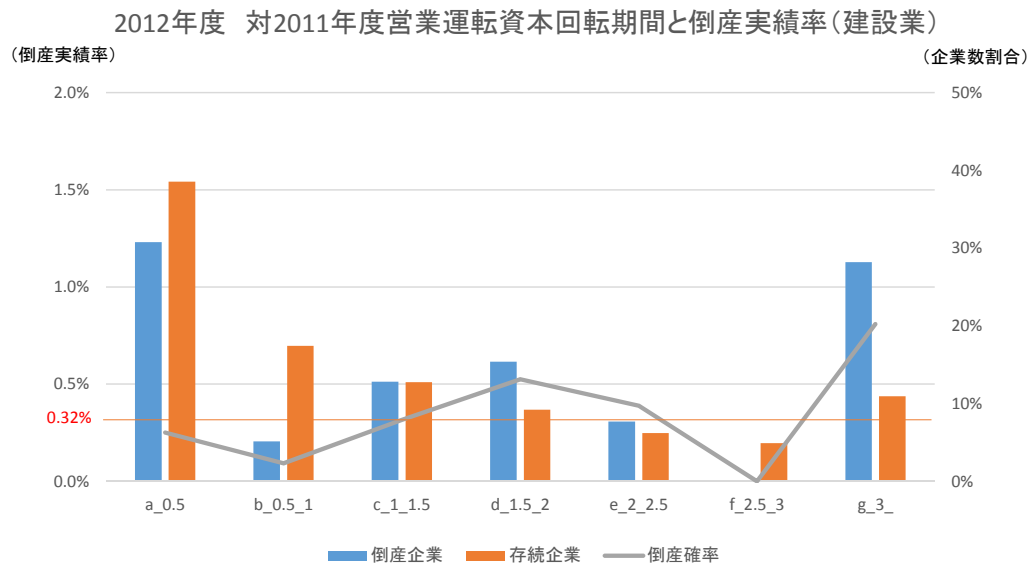
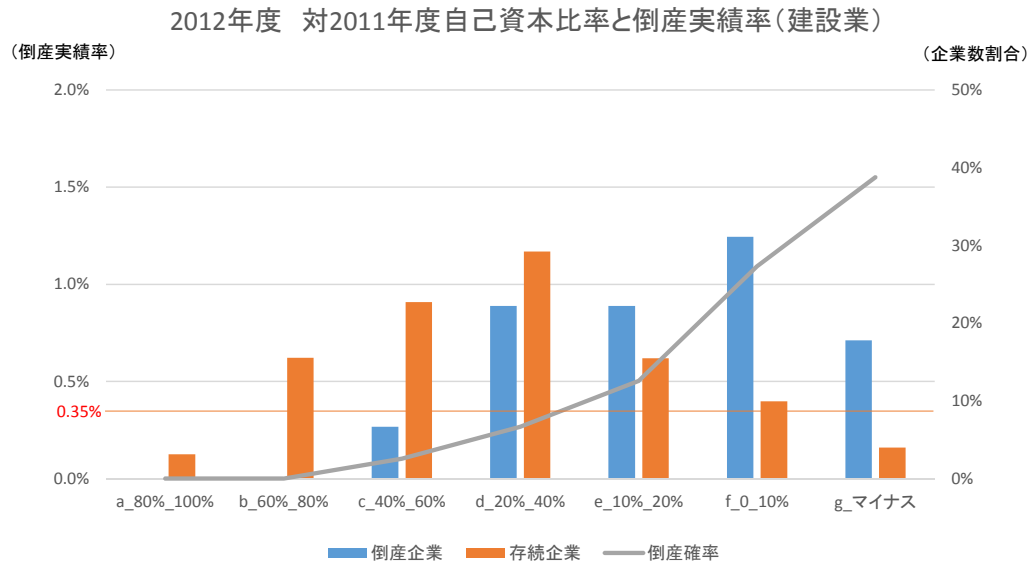
指標の妥当性を検証するために生存企業と倒産企業で指標ごとにどのような差があるかについての分析を実施した。  
 次ページ以降は業種ごとにグラフ化したものとなっている。

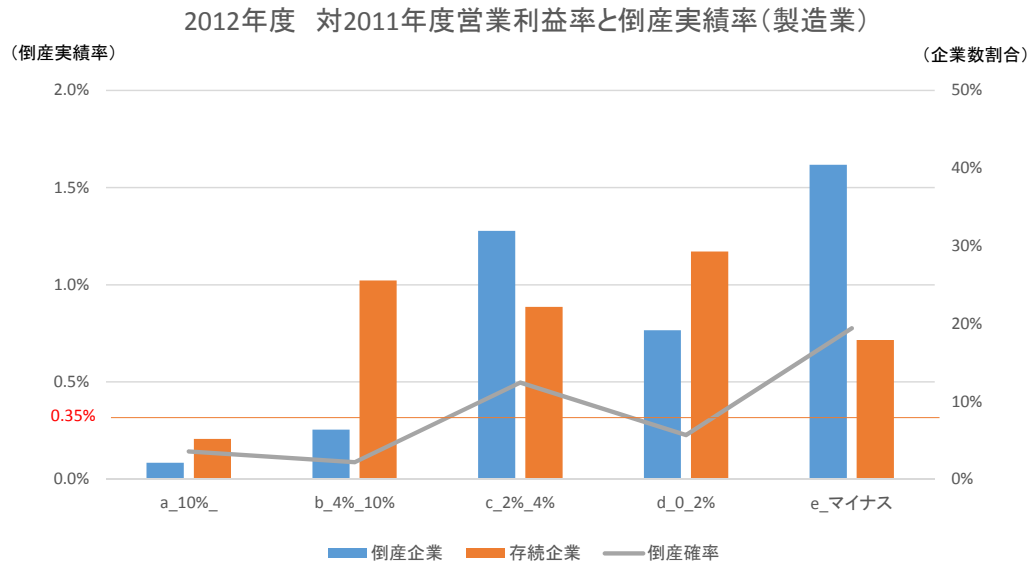
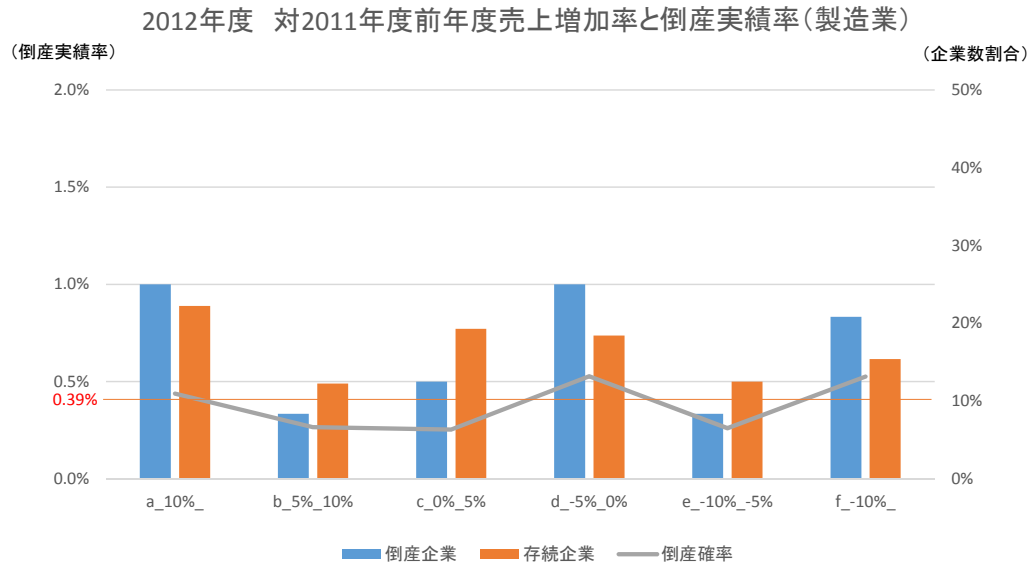
### ■グラフの見方



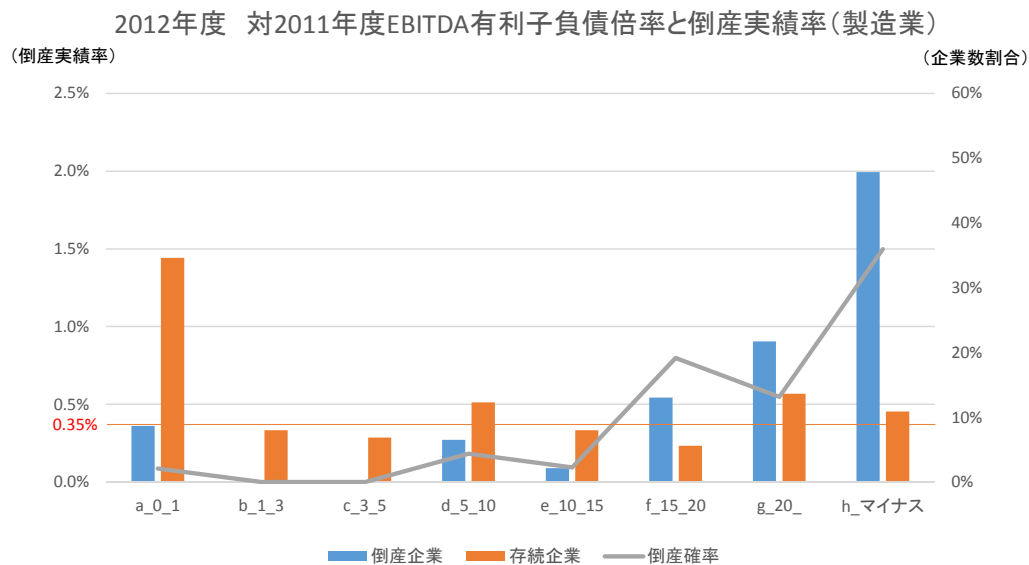
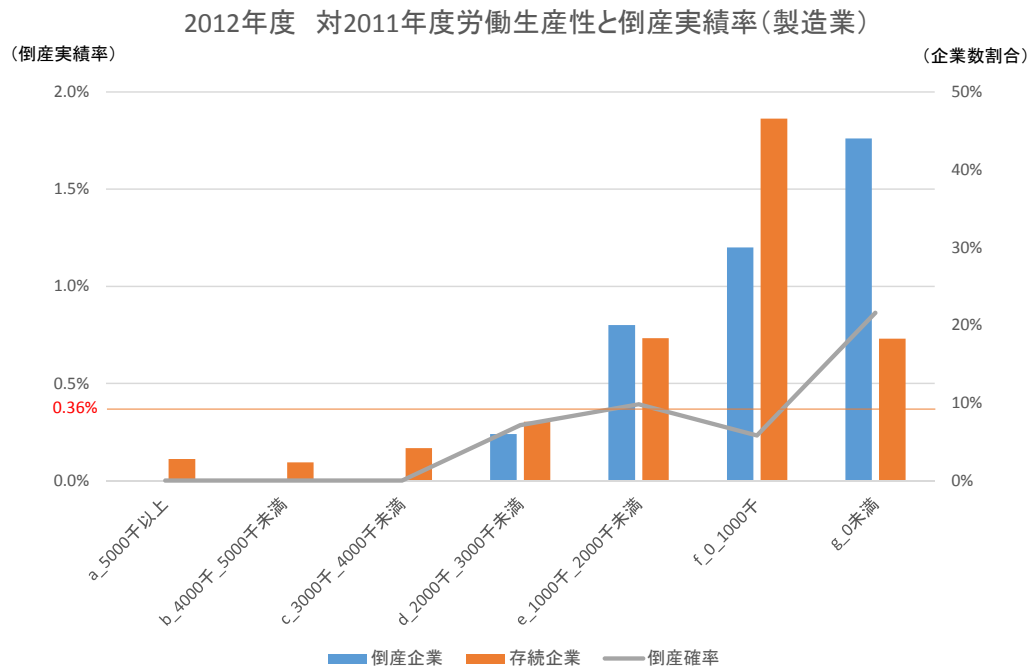


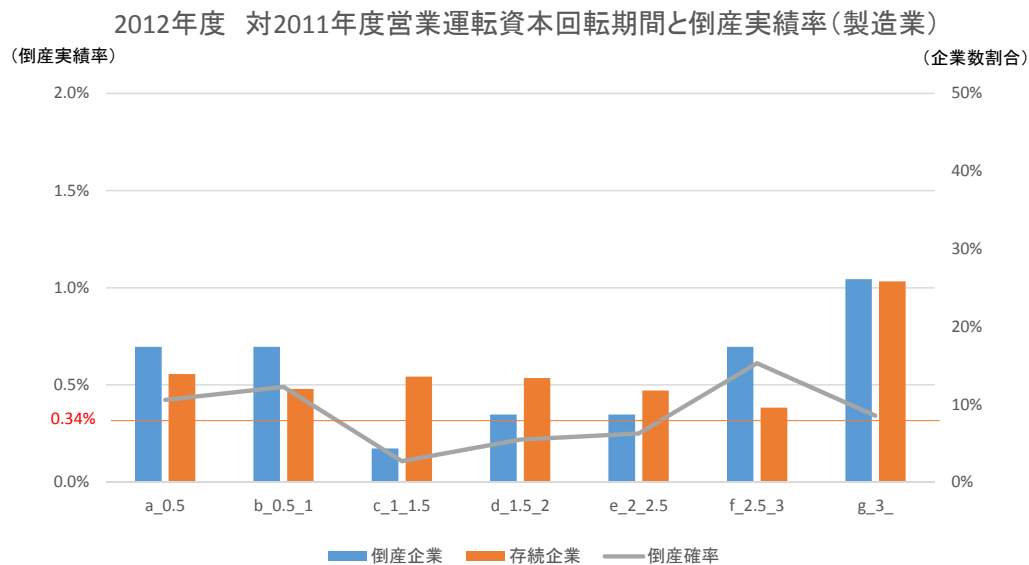
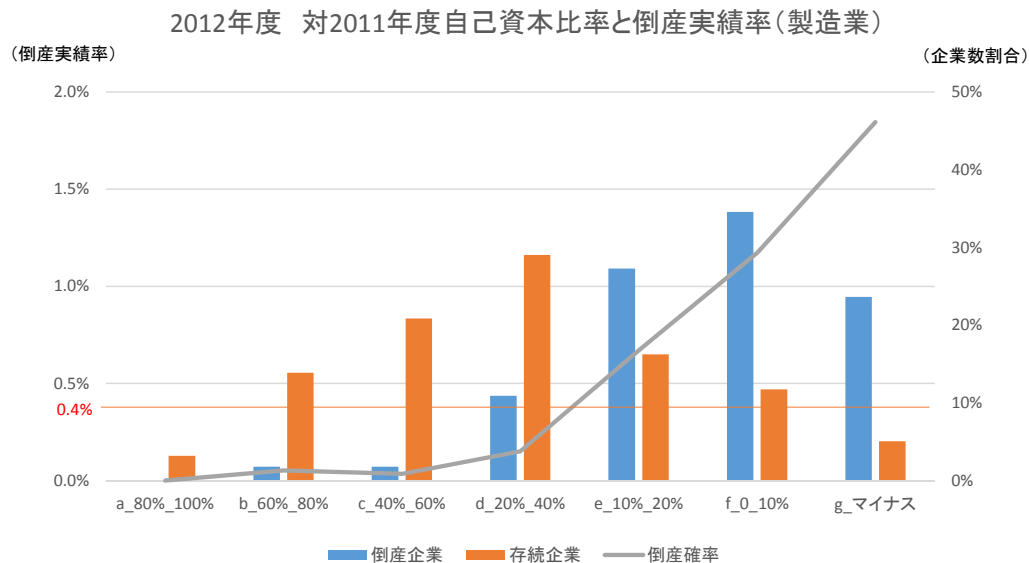


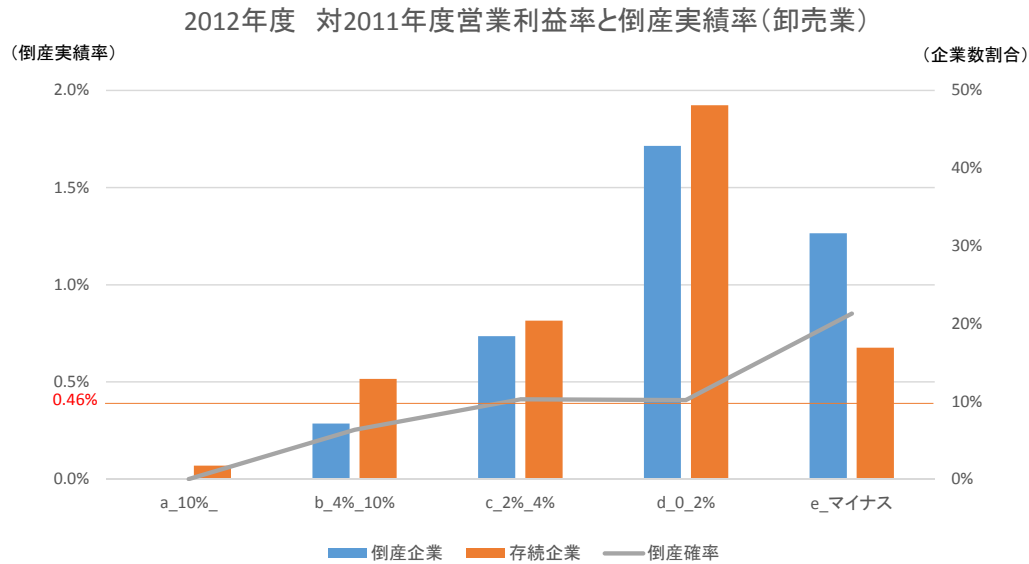
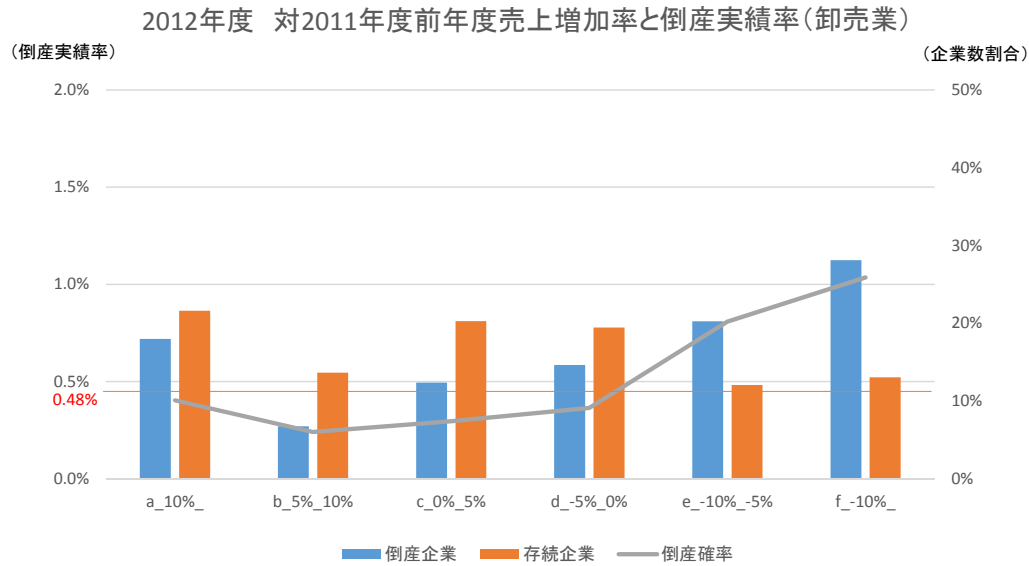


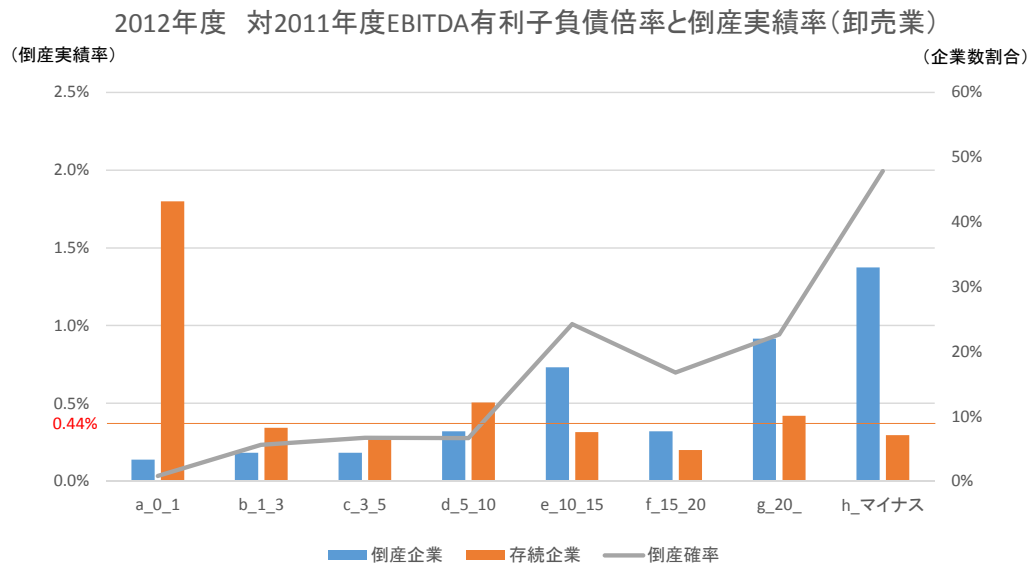
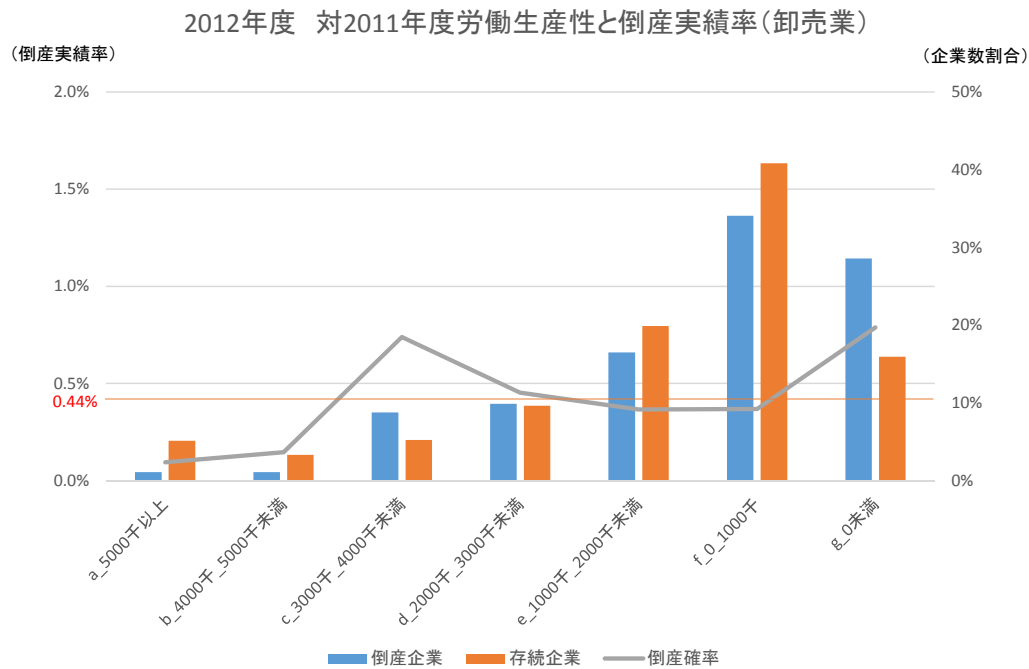


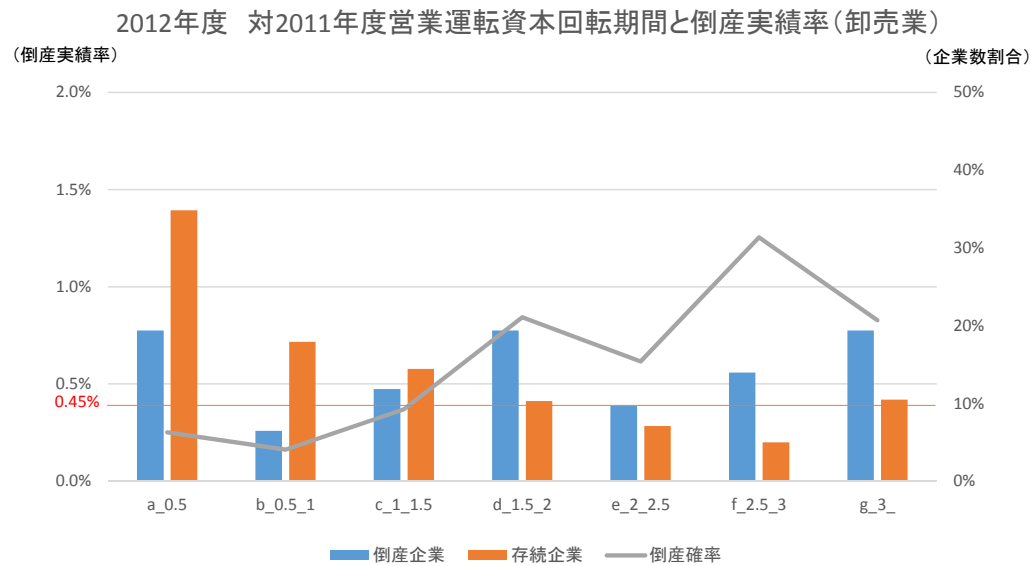
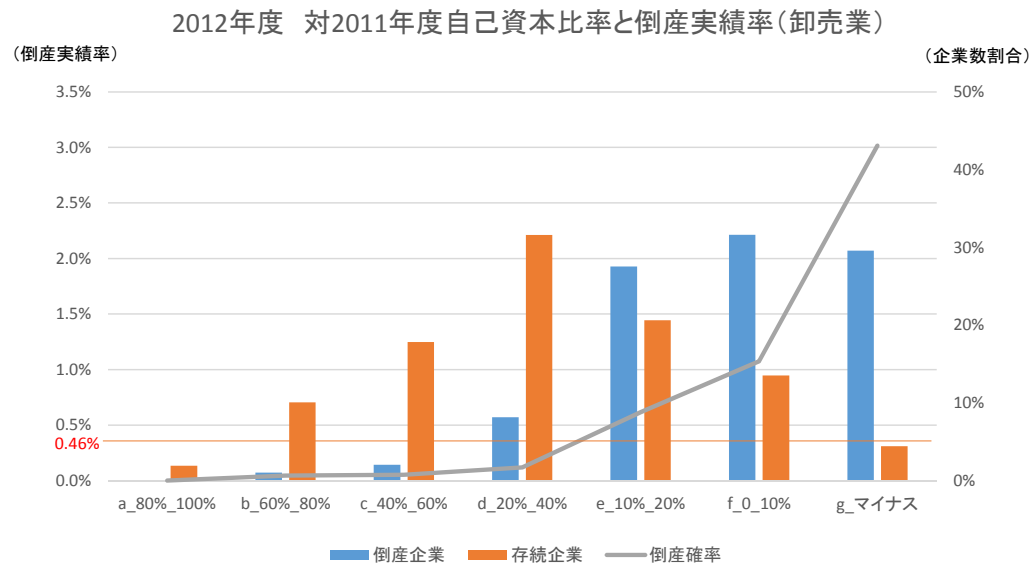


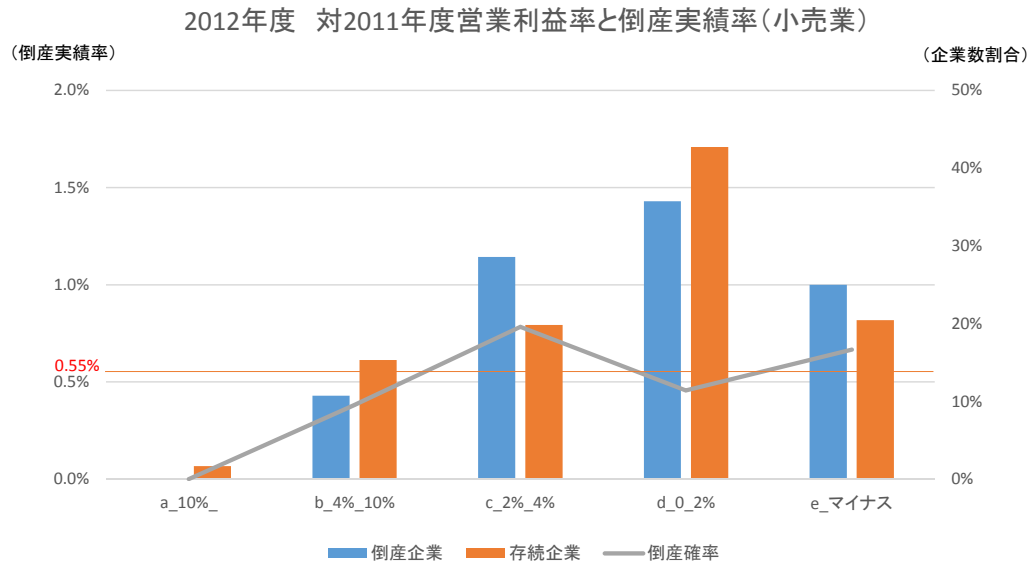
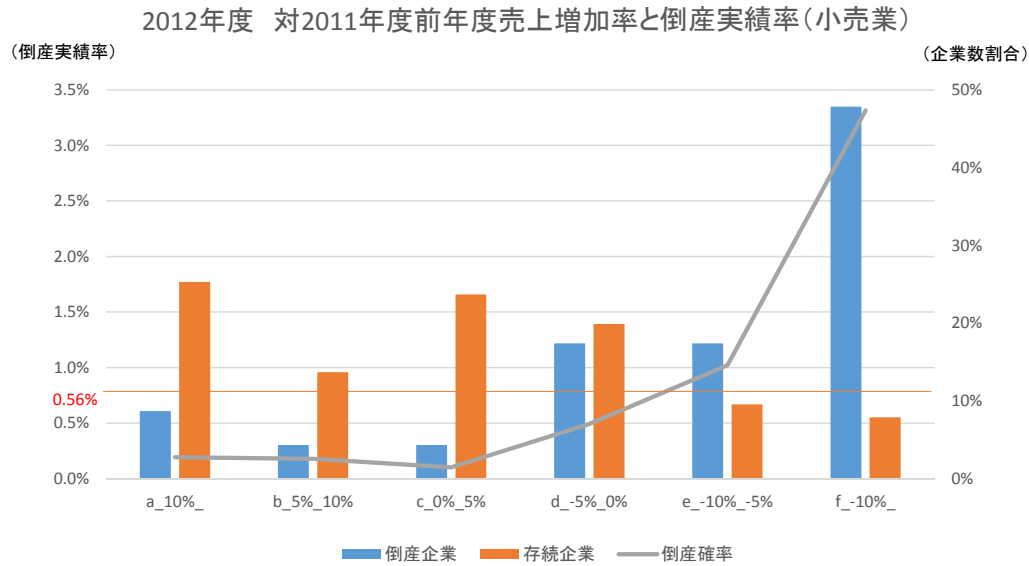


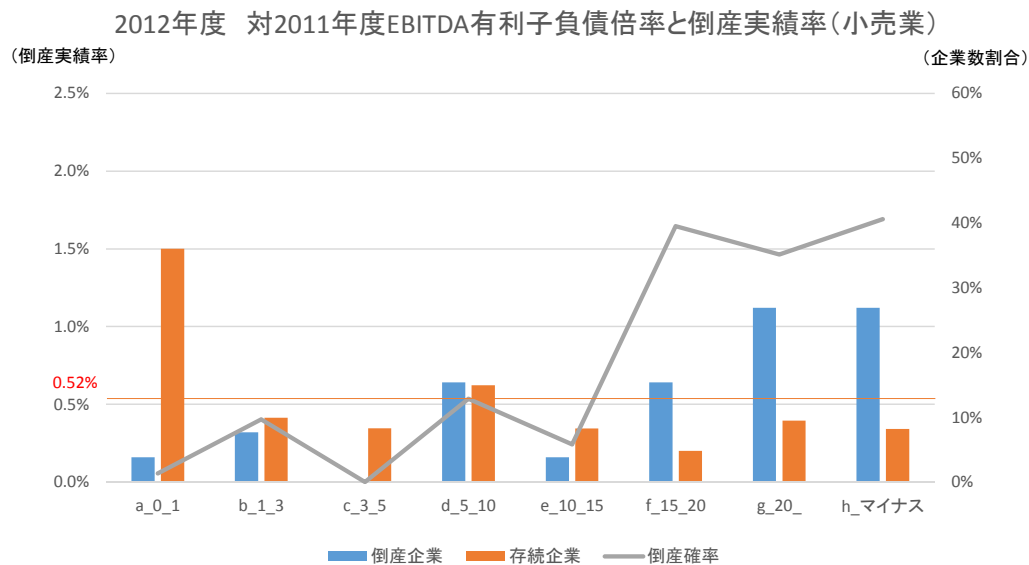
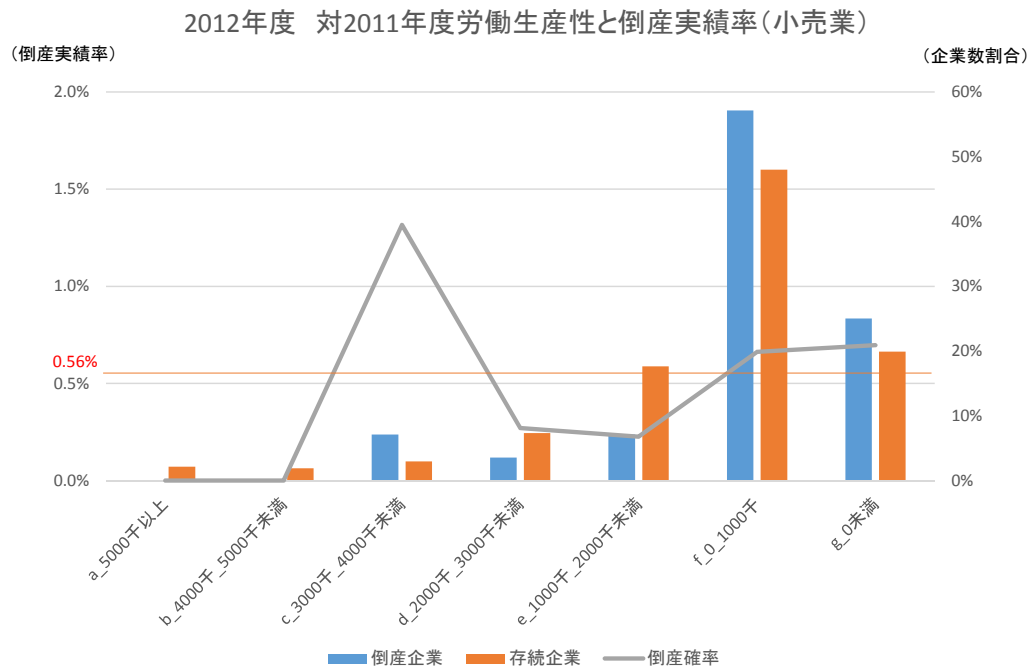


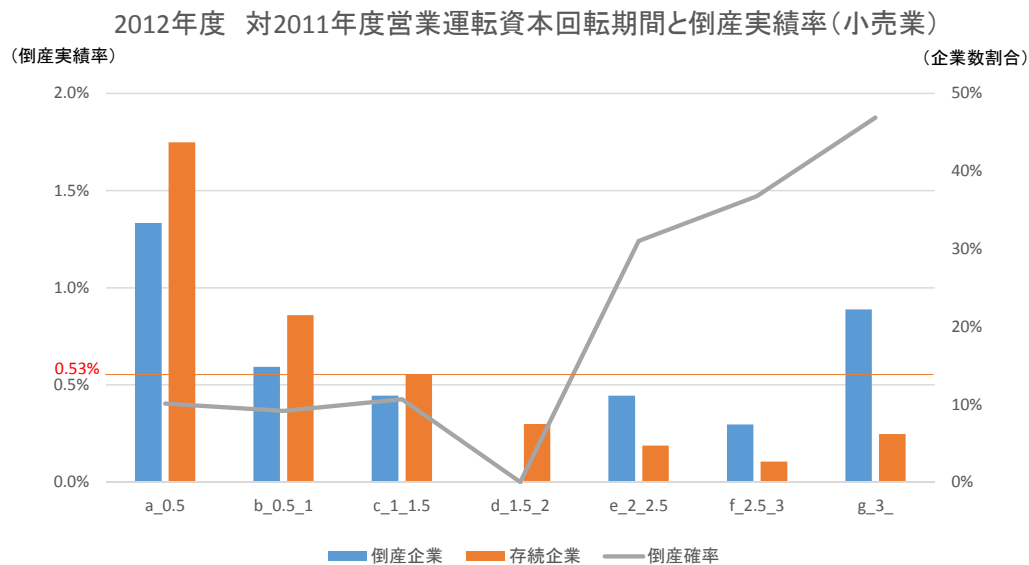
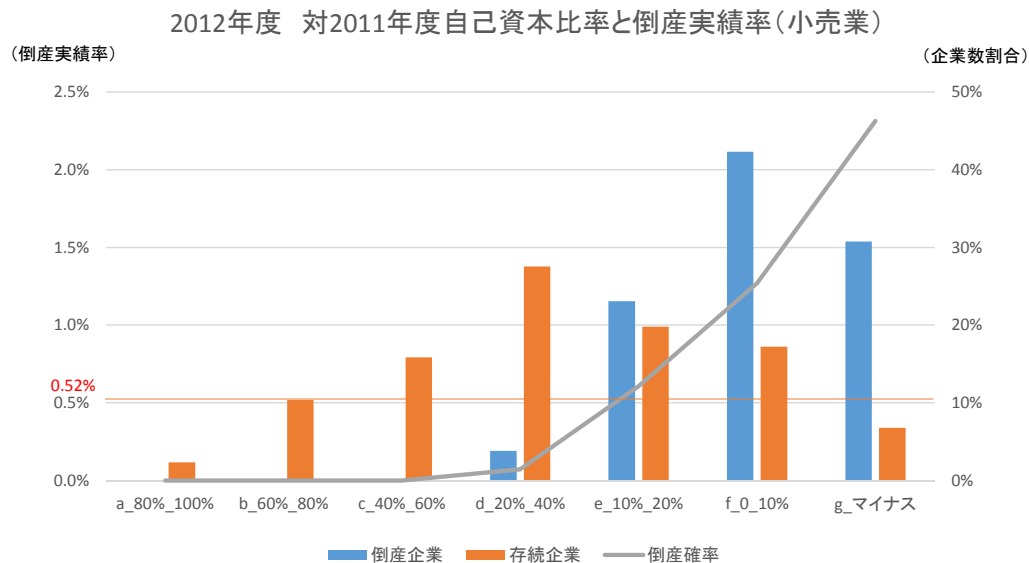




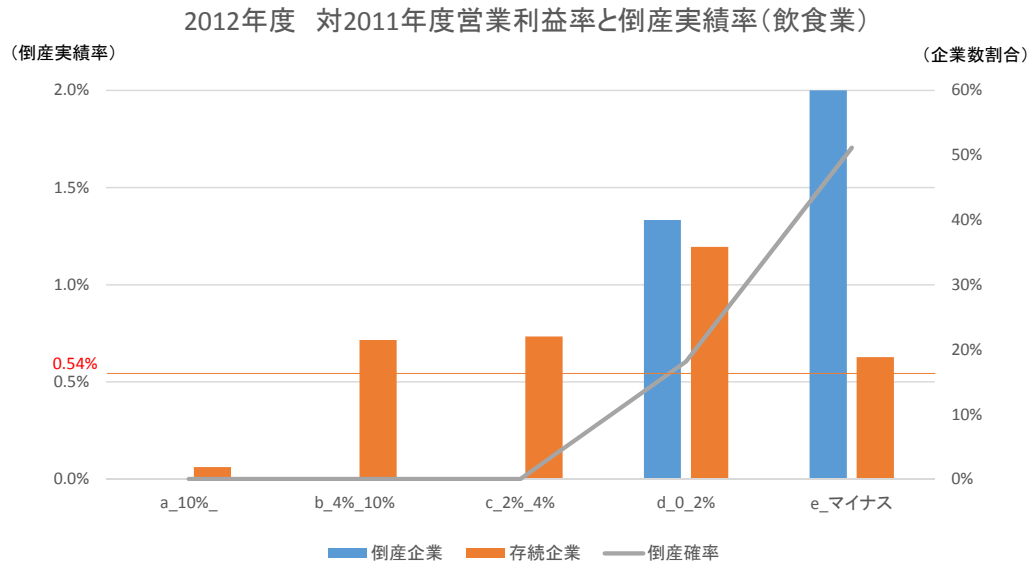
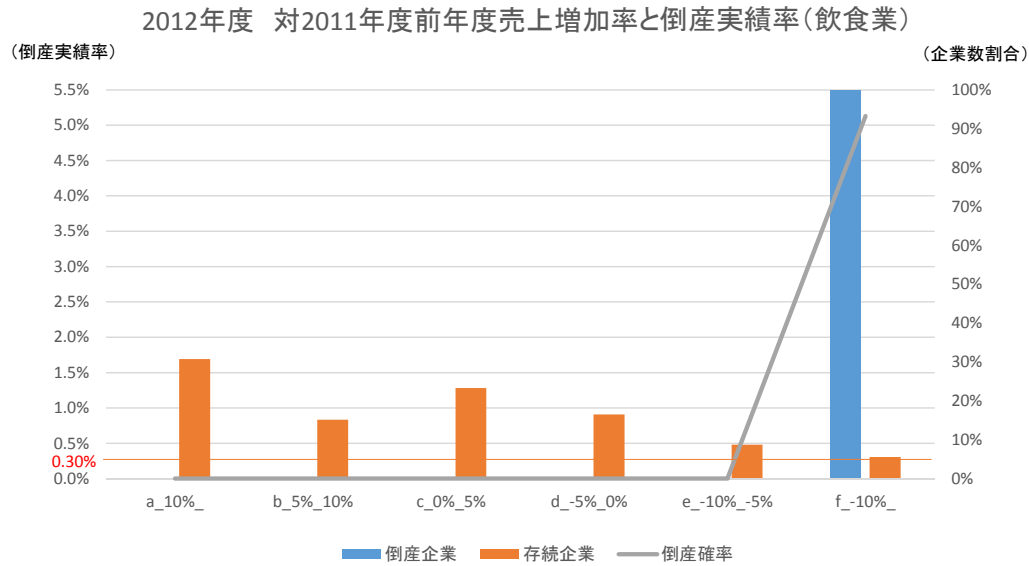


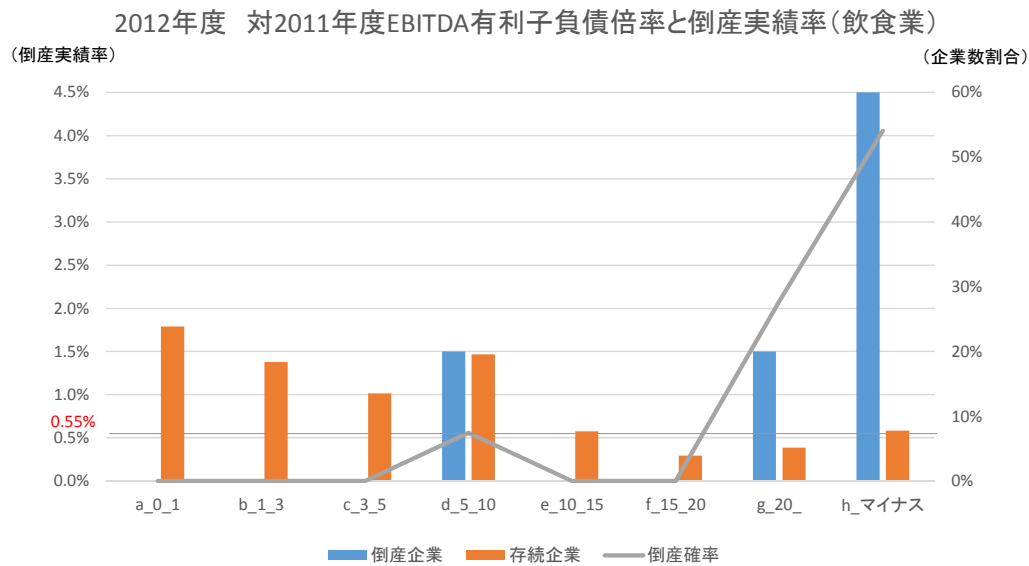
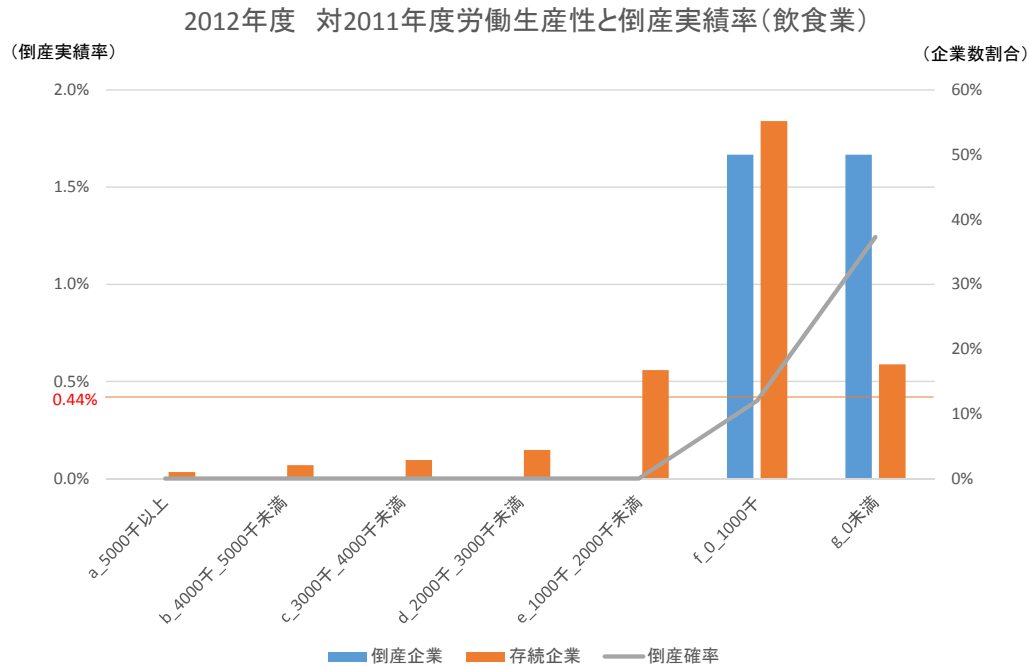


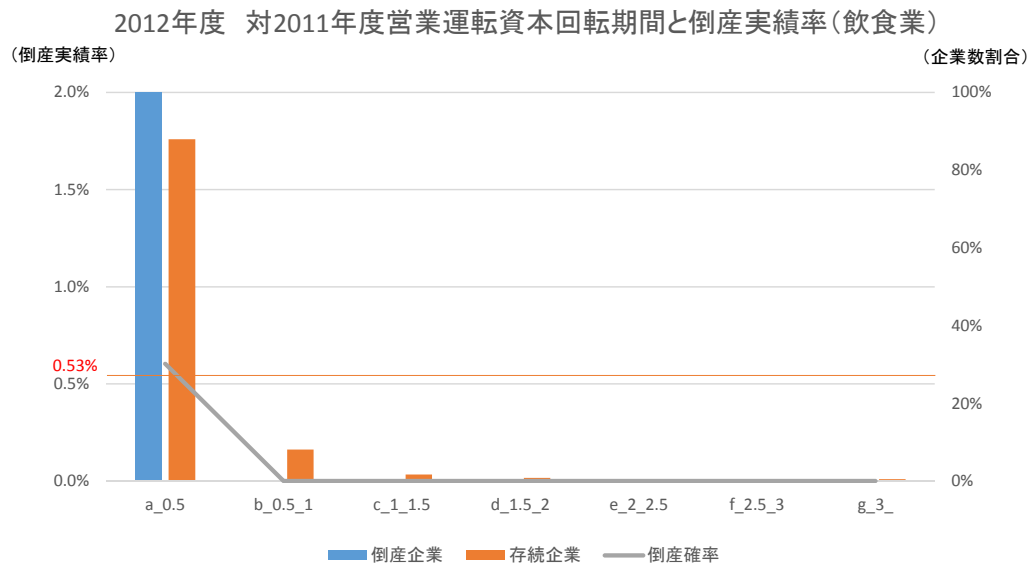
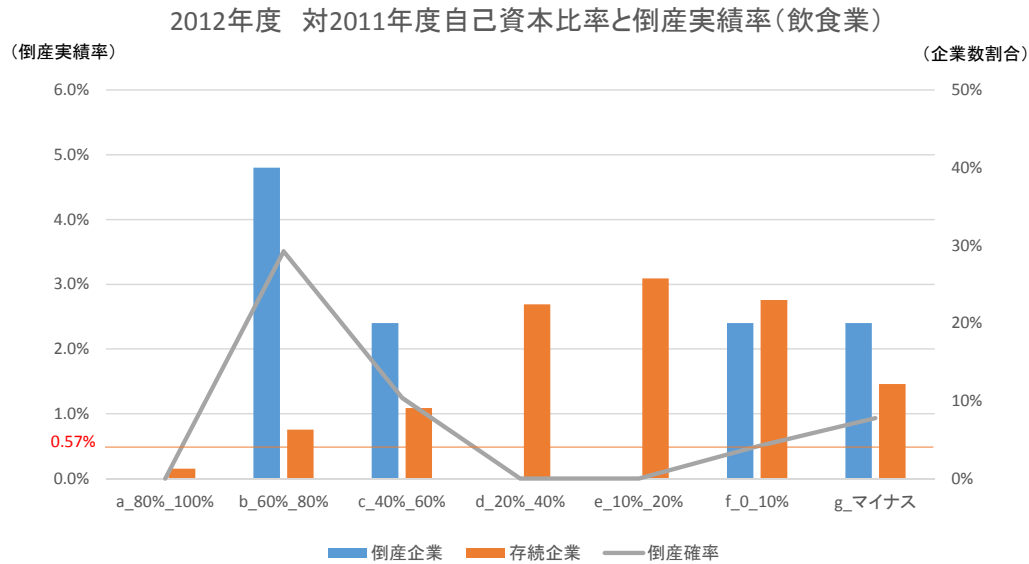


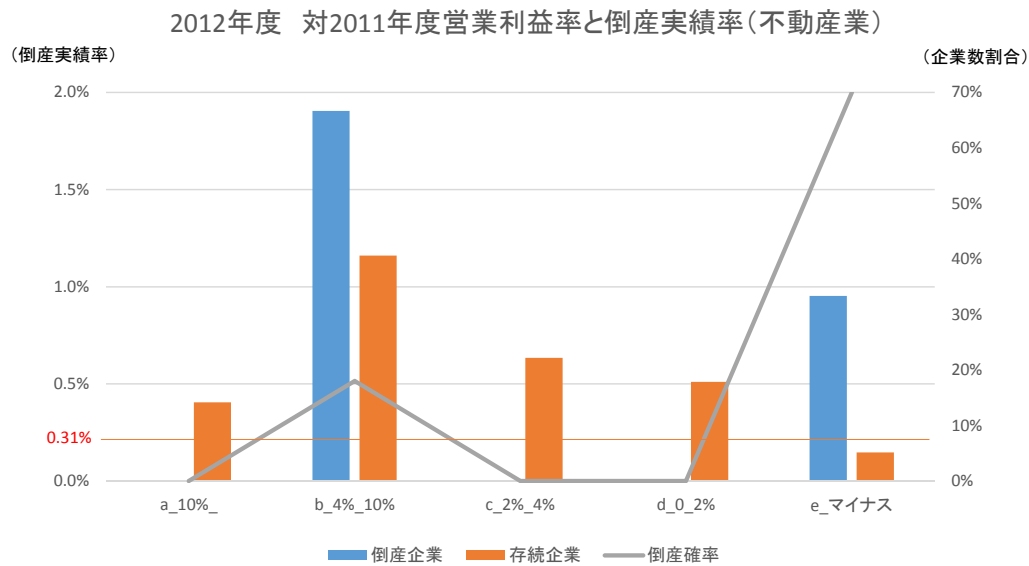
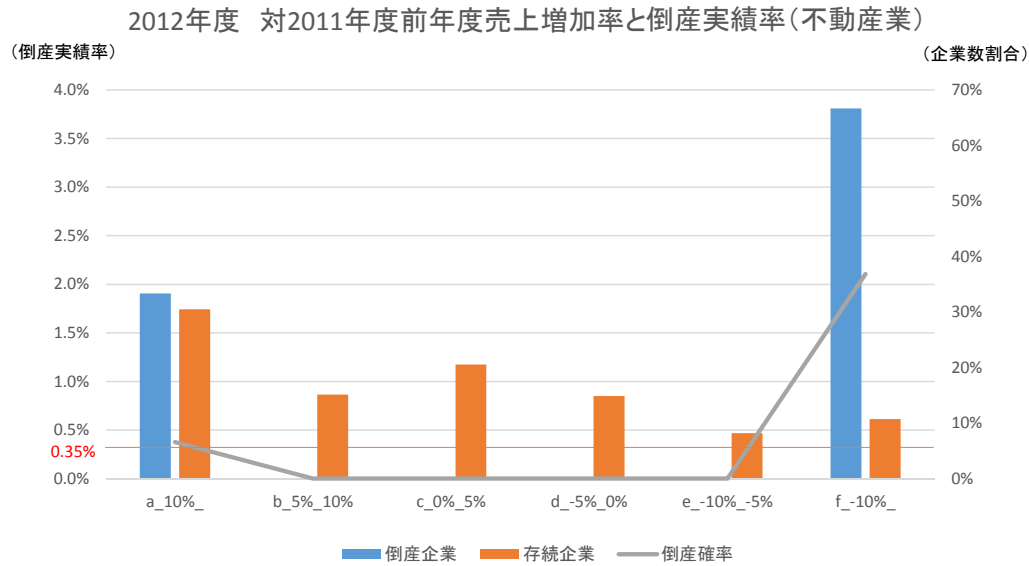


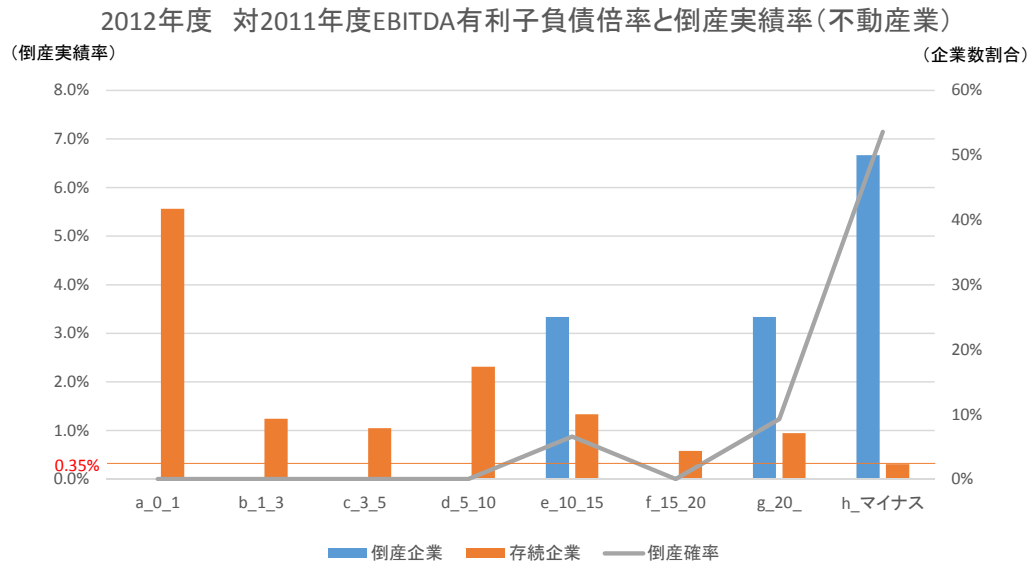
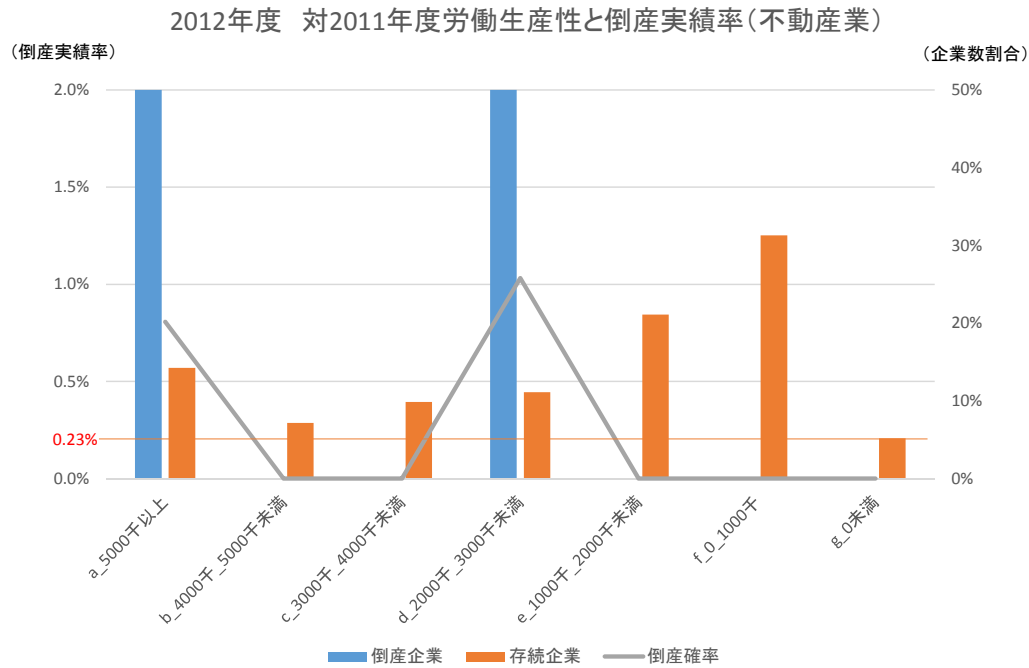




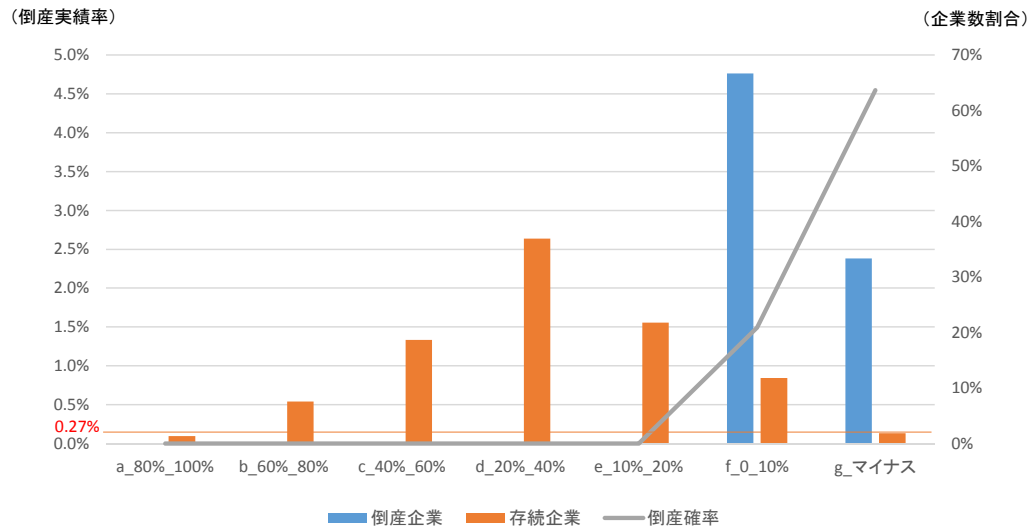








2012年度 対2011年度自己資本比率と倒産実績率(不動産業)



2012年度 対2011年度営業運転資本回転期間と倒産実績率(不動産業)

