

ローカルベンチマーク 「参考ツール」利用マニュアル (2018年4月改訂版)

2018年4月

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

1. ツールに関する説明

2. ローカルベンチマークの活用例

2017年度版からの主な変更点

● 財務分析

- ① 財務分析の基準データを更新（2014年4月～2017年3月の期間中に3期連続決算書が収録されている企業で構築）
- ② 労働生産性について、従業員数を過去2年分も入力可能に修正
- ③ 業種の選択肢に「14_その他」を追加。また、日本標準産業分類とローカルベンチマークの業種対応表を掲載

■基本入力情報		※金額の単位は千円、従業員数の単位は人		■算出結果	
項目	入力欄	項目	入力欄	項目	指標
会社名	株式会社○○	売上増加率		売上増加率	
所在地	東京都	労働生産性		労働生産性	
代表者名	〇〇〇〇	ROA		ROA	
業種	14_その他	ROE		ROE	
従業員数(正社員)	30	自己資本比率		自己資本比率	
従業員数(パート)	39	負債比率		負債比率	
従業員数(パート)	30	その他		その他	

②従業員数を過去2年分入力可能に

業種	日本標準分類	ローカルベンチマーク
10_飲料・たばこ・煙草製造業	1009_その他の管理、補助的経済活動を行う事業	0306_その他の製造業
10_飲料・たばこ・煙草製造業	1011_高度飲料製造業	0301_食料品・飲料・飲料製造業
10_飲料・たばこ・煙草製造業	1032_コーヒー製造業	0301_食料品・飲料・飲料製造業
10_飲料・たばこ・煙草製造業	1041_製茶業	0301_食料品・飲料・飲料製造業
10_飲料・たばこ・煙草製造業	1051_たばこ製造業(葉たばこ処理業を除く)	0306_その他の製造業
10_飲料・たばこ・煙草製造業	1052_葉たばこ処理業	0306_その他の製造業
10_飲料・たばこ・煙草製造業	1061_配合料製造業	0301_食料品・飲料・飲料製造業
10_飲料・たばこ・煙草製造業	1062_香味料製造業	0301_食料品・飲料・飲料製造業
10_飲料・たばこ・煙草製造業	1063_有機機能料製造業	0301_食料品・飲料・飲料製造業
10_飲料・たばこ・煙草製造業	1109_主として管理事務を行う会社等	0306_その他の製造業
11_情報工業	1109_主として管理事務を行う会社等	0306_その他の製造業

③日本標準産業分類とロカベン業種分類の対応表

日本標準産業分類 ↔ ロカベン業種分類

● 非財務シート

- ① 入力すべき欄を「薄黄色」で記載
- ② 入力すべき欄を選択すると、エクセルのコメント機能を活用し、どのような内容を記入すべきか「ヒント」を記載

企業の健康診断ツール ローカルベンチマーク		商号
① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	売上高
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	営業利益
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	従業員数
	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	
	① 入力枠に色付	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較
		② 企業を取り巻く環境 顧客リポート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無
		【ヒント】 将来に向けた内容を確認するところです。拡大志向なのか、現状維持なのか、将来的にどのようなことを成し遂げたいのかといった将来目標などを確認します。 また、併せて、事業で何を果たしたいか明確であるか、そのために具体的な対策を取っているかについて把握します。
		② 入力枠に関連する「ヒント」を記載
		組織体制 品質管理・情報管理体制

財務分析入力シート

- 「入力シート」の黄色い網掛け部分に必要な情報を入力・選択すると、「財務分析結果シート」に6つの指標が計算され、点数が算出されます。
- 今年度、データの洗い替え、労働生産性を算出するために過去の従業員数を入力可能に、日本標準産業分類からローカルベンチマークの該当する業種を確認すること等ができるようになりました。

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 ※金額の単位は千円、従業員数の単位は人	
項目	入力欄
商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
業種確認ボタン	このボタンを押すと【業種シート】が確認できます
ローカルベンチマーク23業種_大分類	14_その他
ローカルベンチマーク23業種_小分類	1400_その他業種
従業員数(正社員) ※1	30
資本金 ※2	10,000

※業種はセルのプルダウンメニューから選択して下さい。
 ([] にカーソル を置き、左クリックするとリストが表示されます。)
 ※プルダウンメニューが利用できない場合は「業種シート」から該当する日本標準産業分類をコピー&ペーストして下さい。
 事業規模 ※3 中規模事業者
 ※上表の [] が空欄になると事業規模が判定できないため、必ず入力して下さい。

■財務分析用入力情報 ※金額の単位は千円			
項目	最新決算期	前々期決算期	前々期決算期
決算年月	2017年3月	2016年3月	2015年3月
売上高	5,130,250	4,756,859	4,871,515
前期売上高	4,756,859	4,871,515	4,932,102
営業利益	15,000	-15,320	0
減価償却費 ※4	0	18,340	0
現金・預金	1,000	465,301	474,607
受取手形 ※5	270,760	259,930	228,738
売掛金	456,500	944,198	566,895
棚卸資産	439,285	621,714	371,108
負債合計	1,668,387	2,201,652	2,409,453
支払手形 ※6	463,324	444,791	391,716
買掛金 ※7	373,206	258,278	315,284
借入金	0	650,120	970,130
純資産合計	912,793	70,281	771,128

※1: 従業員(正社員)には、パート及び派遣及び契約社員は含まれません。
 従業員数は含まれます。
 役員のみ企業で上記定義による0名となる場合については、1名として下さい。
 ※2: 個人事業主の場合は、資本金が0を入力して下さい。
 ※3: 事業規模は、中小企業基本法の中小企業者の定義(表1)に基づき判定しております。
 中、中小企業以外の「中堅企業等」、「中規模企業」として事業規模判定をしております。
 ※4: 製造原価、一般管理販売費等に計上されている減価償却費の合計を入力して下さい。
 ※5: 受取手形には、割引手形を含めた金額を入力して下さい。
 ※6: 支払手形には、設備支払手形は含まれません。
 ※7: 借入金は、長期借入・短期借入・1年以内返済長期借入金の合計を入力して下さい。なお、長期借入・短期借入・1年以内返済長期借入金の内数となっていない借入金金は基準額の計算上、含まれません。
 ※8: 本分析の労働生産性は簡易的に計算したものとしますので、経営力向上計画等に記載の際は、それぞれの定義に沿った数値を各自計算して下さい。
 ※9: 以下の優先順位に基づき、点数を付与します。
 優先①: (借入金-現金・預金)が0以下の場合、「5点」を付与
 優先②: (営業利益+減価償却費)が0以下の場合、「1点」を付与
 優先③: (借入金-現金・預金)が0超の時及び(営業利益+減価償却費)が0超の時、本式にて算出された結果に基づき点数を付与

日本標準産業分類ベースで該当する業種を探すことができます

指標	2017年3月		2016年3月		2015年3月	
	算出結果	点数	算出結果	点数	算出結果	点数
①売上増加率	7.8%	4	-2.4%	2	-1.2%	2
②営業利益率	0.3%	2	-0.3%	2	0.0%	2
③労働生産性 ※8	500(千円)	3	-393(千円)	1	0(千円)	2
④EBITDA有利子負債比率 ※9	-0.1(倍)	5	61.2(倍)	1	-	1
⑤営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	3	2.8(ヶ月)	2	1.1(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	35.4%					

労働生産性を算出するために過去の従業員数も入力できるようになりました

■中規模事業者 1400_その他業種 企業のランク基準			
指標	iv	iii	ii
①売上増加率	-8.0%	-0.5%	7.0%
②営業利益率	-1.2%	0.9%	3.4%
③労働生産性	-286(千円)	329(千円)	1,495(千円)
④EBITDA有利子負債比率	28.1(倍)	11.5(倍)	3.5(倍)
⑤営業運転資本回転期間	3.1(ヶ月)	1.5(ヶ月)	0.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	2.5%	17.2%	41.9%

指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	売上持続性	%	(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 ※8	生産性	千円	営業利益/従業員数
④EBITDA有利子負債比率 ※9	健全性	倍	(借入金-現金・預金) / (営業利益+減価償却費) ※9
⑤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/1.2)
⑥自己資本比率	安全性	%	純資産/負債+純資産合計

財務分析の項目順ではなく、BS/PLの項目順に並べ替えました

財務分析に関する注意書きをまとめています

業種	本財務分析シートの業種区分	中小企業基本法 中小企業定義
製造業	製造業、建設業、製造業、不動産業	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が500人以下の会社及び個人
運輸業、エネルギー、その他	運輸業、エネルギー、その他	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
卸売業	卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	小売業、飲食業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	サービス業、医療	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
	薬物処理業、観光業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

財務分析結果シート

- 財務分析診断結果が表示され、6つの指標について業種平均との乖離を把握できます。
- 「印刷」ボタンを付加し、「財務分析結果」、「商流・業務フロー」、「4つの視点」の3シートを一括で印刷できます。



■ 基本情報

商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
業種_大分類	14_その他
業種_小分類	1400_その他業種
事業規模	中規模事業者
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

■ 財務指標(最新期)

指標	2017年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	7.8%	4	2.9%
②営業利益率	0.3%	2	1.9%
③労働生産性	500(千円)	3	774(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	-0.1(倍)	5	6.6(倍)
⑤営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	3	0.9(ヶ月)
⑥自己資本比率	35.4%	3	28.2%

総合評価点	20	B
-------	----	---

■ 財務指標(過去2期)

指標	2016年3月			2015年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	-2.4%	2	2.9%	-1.2%	2	2.9%
②営業利益率	-0.3%	2	1.9%	0.0%	2	1.9%
③労働生産性	-393(千円)	1	774(千円)	0(千円)	2	774(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	61.2(倍)	1	6.6(倍)	-	1	6.6(倍)
⑤営業運転資本回転期間	2.8(ヶ月)	2	0.9(ヶ月)	1.1(ヶ月)	3	0.9(ヶ月)
⑥自己資本比率	2.1%	1	28.2%	24.2%	3	28.2%
総合評価点		9	D	総合評価点	13	C

財務分析結果



印刷

印刷ボタンを押すと、「財務分析結果」「商流・業務フロー」、「4つの視点」の3シートをまとめて印刷します。

本バージョンから、シートの保護機能を除いております。

※ 1 各項目の点数および総合評価点は各項目の業種基準値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。

※ 2 レーダーチャートで3期分の財務分析結果の推移が確認できるため、各指標が良化（あるいは悪化）した要因を非財務の対話シートを活用しながら把握することで、経営状況や課題の把握に繋がります。

【参考】財務指標作成時の分析対象企業について

- 帝国データバンクが保有する2014年4月～2017年3月の期間中に3期連続決算書が収録されている企業約100,000社を対象。（※「13_観光業」は他の業種と重複）
- 「14_その他」は「製造業を除く全業種」から基準値を作成。

大分類	中分類	規模	N
01_農業		01_中規模（中堅含）	115
		02_小規模	246
02_建設業		01_中規模（中堅含）	9,133
		02_小規模	29,413
03_製造業		01_中規模（中堅含）	9,173
		02_小規模	5,088
	0301_食料品・飼料・飲料製造業	01_中規模（中堅含）	940
		02_小規模	601
	0302_化学工業・関連製品製造業	01_中規模（中堅含）	458
		02_小規模	246
	0303_鉄鋼業、非鉄金属製造業	01_中規模（中堅含）	503
		02_小規模	176
	0304_金属製品製造業	01_中規模（中堅含）	1,413
		02_小規模	862
	0305_一般・電気機械器具製造業	01_中規模（中堅含）	2,571
		02_小規模	1,412
	0306_その他の製造業	01_中規模（中堅含）	3,288
02_小規模		1,791	
04_卸売業		01_中規模（中堅含）	13,312
		02_小規模	3,855
	0401_化学製品卸売業	01_中規模（中堅含）	794
		02_小規模	255
	0402_繊維関連製品卸売業	01_中規模（中堅含）	726
		02_小規模	218
	0403_食料品卸売業	01_中規模（中堅含）	1,798
		02_小規模	520
	0404_その他の卸売業	01_中規模（中堅含）	9,994
		02_小規模	2,862
05_小売業		01_中規模（中堅含）	3,014
		02_小規模	784

大分類	中分類	規模	N
06_飲食業		01_中規模（中堅含）	556
		02_小規模	73
07_不動産業		01_中規模（中堅含）	704
		02_小規模	1,584
08_運輸業		01_中規模（中堅含）	1,764
		02_小規模	564
09_エネルギー		01_中規模（中堅含）	37
		02_小規模	21
10_サービス業		01_中規模（中堅含）	7,294
		02_小規模	1,455
	1001_物品賃貸業	01_中規模（中堅含）	650
		02_小規模	90
	1002_娯楽業	01_中規模（中堅含）	467
		02_小規模	61
	1003_広告・調査・情報サービス業	01_中規模（中堅含）	2,132
		02_小規模	343
	1004_事業サービス業	01_中規模（中堅含）	1,792
		02_小規模	334
1005_専門サービス業	01_中規模（中堅含）	971	
	02_小規模	365	
1006_その他のサービス業	01_中規模（中堅含）	1,282	
	02_小規模	262	
11_医療業		01_中規模（中堅含）	175
		02_小規模	21
12_保険衛生、廃棄物処理業		01_中規模（中堅含）	764
		02_小規模	89
13_観光業		01_中規模（中堅含）	281
		02_小規模	122
14_その他		01_中規模（中堅含）	37,406
		02_小規模	38,540

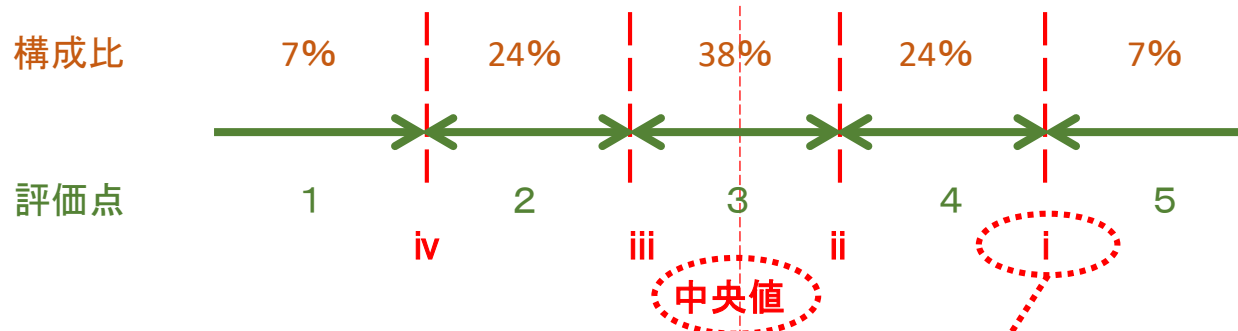
01_中規模（中堅含）「上場企業」と「②小規模」を除いた企業

02_小規模

製造業・その他 従業員20人以下、商業・サービス業従業員数5人以下

【参考】点数付与の考え方

対象企業における3期平均の中央値を基準値として、
規模、業種別に各指標の上位7%を5点、続く24%を4点、続く38%を
3点というように各点数の閾値となる i ~ iv を定めています。



業種:13大分類13中分類	規模カテゴリ区分	n	①売上高増加率								②営業利益率								
			最大値	最小値	中央値	標準偏差	D	C	B	A	最大値	最小値	中央値	標準偏差	D	C	B	A	
01 農業	01 中規模(中堅含)	115	27.2%	-18.0%	5.2%	8.3%	-4.8%	3.3%	10.0%	17.3%	10.0%	-8.1%	2.1%	4.7%	10.0%	-3.3%	1.0%	4.5%	9.9%
	02 小規模	246	81.3%	-23.1%	5.3%	13.4%	-7.4%	1.9%	9.4%	18.3%	15.0%	-23.4%	0.9%	7.0%	-12.0%	-1.8%	3.4%	8.6%	
02 建設業	01 中規模(中堅含)	9,133	68.6%	-30.0%	5.2%	10.6%	-7.1%	1.0%	10.1%	20.8%	17.3%	-10.0%	2.9%	3.4%	-0.6%	1.7%	4.6%	8.3%	
	02 小規模	29,413	141.8%	-45.0%	5.9%	15.9%	-11.2%	0.1%	12.6%	29.3%	19.7%	-27.5%	1.7%	4.5%	-4.5%	0.4%	3.4%	7.3%	
03 製造業	01 中規模(中堅含)	9,173	66.8%	-30.0%	2.3%	8.3%	-6.9%	-0.6%	5.7%	13.6%	18.8%	-13.3%	2.5%	4.0%	-1.9%	1.2%	4.4%	8.8%	
	02 小規模	5,088	121.2%	-43.8%	2.9%	12.0%	-9.3%	-1.0%	7.4%	19.3%	19.9%	-32.5%	1.9%	5.1%	-5.0%	0.4%	3.7%	8.3%	
04 卸売業	01 中規模(中堅含)	13,312	71.8%	-32.7%	1.5%	9.0%	-8.9%	-1.6%	4.7%	12.8%	17.6%	-12.2%	1.3%	2.7%	-1.2%	0.6%	2.2%	4.9%	
	02 小規模	3,855	105.9%	-39.2%	1.6%	16.0%	-12.3%	-2.7%	6.9%	23.8%	17.4%	-29.9%	0.8%	3.6%	-3.9%	0.1%	1.7%	4.3%	
05 小売業	01 中規模(中堅含)	3,014	83.7%	-31.2%	0.2%	10.8%	-10.7%	-3.5%	4.2%	14.4%	17.1%	-11.9%	1.2%	3.0%	-1.7%	0.4%	2.3%	5.5%	
	02 小規模	784	110.4%	-38.6%	-1.1%	14.3%	-16.1%	-6.0%	3.1%	17.0%	15.4%	-23.5%	0.4%	4.3%	-6.2%	-0.7%	1.5%	4.4%	
06 飲食業	01 中規模(中堅含)	556	75.9%	-22.9%	5.0%	13.6%	-6.5%	1.2%	10.9%	27.1%	14.6%	-9.6%	2.0%	3.1%	-1.4%	0.8%	3.2%	6.6%	
	02 小規模	73	19.3%	-33.3%	4.6%	11.3%	-17.3%	-0.1%	6.7%	13.4%	11.7%	-20.9%	1.0%	5.8%	-7.0%	-0.7%	2.5%	6.1%	
07 不動産業	01 中規模(中堅含)	704	68.2%	-22.7%	6.2%	13.5%	-6.8%	2.0%	11.7%	29.0%	18.3%	-6.8%	4.8%	4.0%	0.9%	6.9%	11.3%		
	02 小規模	1,584	120.0%	-33.4%	7.7%	22.7%	-10.1%	1.2%	18.0%	46.0%	19.2%	-24.1%	3.9%	5.0%	-1.2%	3.1%	6.1%	11.4%	
08 運輸業	01 中規模(中堅含)	1,764	66.4%	-25.0%	3.0%	10.4%	-5.1%	0.4%	6.6%	18.3%	15.4%	-11.5%	1.8%	2.9%	-1.3%	0.9%	3.2%	6.2%	
	02 小規模	564	80.5%	-28.2%	2.8%	13.7%	-8.6%	-1.0%	7.5%	20.9%	16.9%	-15.8%	0.9%	4.0%	-4.6%	-0.1%	2.6%	5.7%	
09 エネルギー	01 中規模(中堅含)	37	46.4%	-11.3%	-5.2%	12.1%	-10.1%	-7.9%	0.0%	12.7%	17.9%	-2.0%	4.1%	4.4%	0.4%	2.6%	5.8%	12.1%	
	02 小規模	21	75.6%	-20.0%	-0.3%	31.7%	-20.0%	-2.0%	27.2%	75.6%	12.0%	-14.8%	2.8%	9.2%	-14.8%	0.3%	4.5%	12.0%	
10 サービス業	01 中規模(中堅含)	7,294	81.2%	-29.9%	4.2%	11.4%	-6.7%	0.8%	8.7%	21.2%	19.1%	-12.7%	2.5%	3.8%	-1.5%	1.2%	4.3%	8.7%	
	02 小規模	1,455	128.3%	-37.9%	3.4%	18.9%	-13.1%	-2.0%	11.2%	32.9%	19.4%	-23.2%	1.4%	5.4%	-6.3%	-0.1%	3.3%	8.7%	
11 医療業	01 中規模(中堅含)	175	51.1%	-23.0%	2.3%	10.8%	-3.6%	0.5%	5.0%	22.2%	14.4%	-8.5%	1.9%	4.1%	-2.8%	0.6%	4.1%	8.5%	
	02 小規模	21	35.2%	-20.9%	9.9%	15.2%	-20.9%	-0.1%	17.6%	22.3%	10.1%	-21.9%	-3.3%	7.7%	-14.0%	-5.1%	0.2%	7.1%	
12 保険衛生、廃棄物処理業	01 中規模(中堅含)	764	42.7%	-17.6%	3.0%	8.4%	-5.9%	0.4%	6.4%	15.3%	18.4%	-8.3%	3.2%	4.3%	-1.7%	1.5%	5.3%	10.5%	
	02 小規模	89	59.6%	-25.4%	4.8%	14.3%	-13.6%	-0.2%	9.4%	31.6%	15.0%	-10.8%	1.9%	5.1%	-6.5%	-0.2%	5.1%	9.7%	
13 観光業	01 中規模(中堅含)	281	51.9%	-11.5%	4.1%	9.7%	-4.8%	0.9%	8.1%	20.0%	16.0%	-9.9%	2.7%	4.5%	-2.5%	1.1%	5.4%	9.8%	
	02 小規模	122	39.5%	-21.1%	4.8%	12.6%	-9.7%	1.3%	12.1%	23.9%	13.6%	-9.8%	1.1%	3.7%	-2.8%	0.4%	3.3%	7.9%	
14 その他(非製造業全体)	01 中規模(中堅含)	37,406	83.7%	-32.7%	2.9%	10.5%	-8.0%	-0.5%	7.0%	17.9%	19.1%	-12.7%	1.9%	3.3%	-1.2%	0.9%	3.4%	7.3%	
	02 小規模	38,540	141.8%	-45.0%	5.1%	16.4%	-11.5%	-0.4%	11.9%	29.4%	19.7%	-29.9%	1.6%	4.6%	-4.6%	0.4%	3.2%	7.3%	

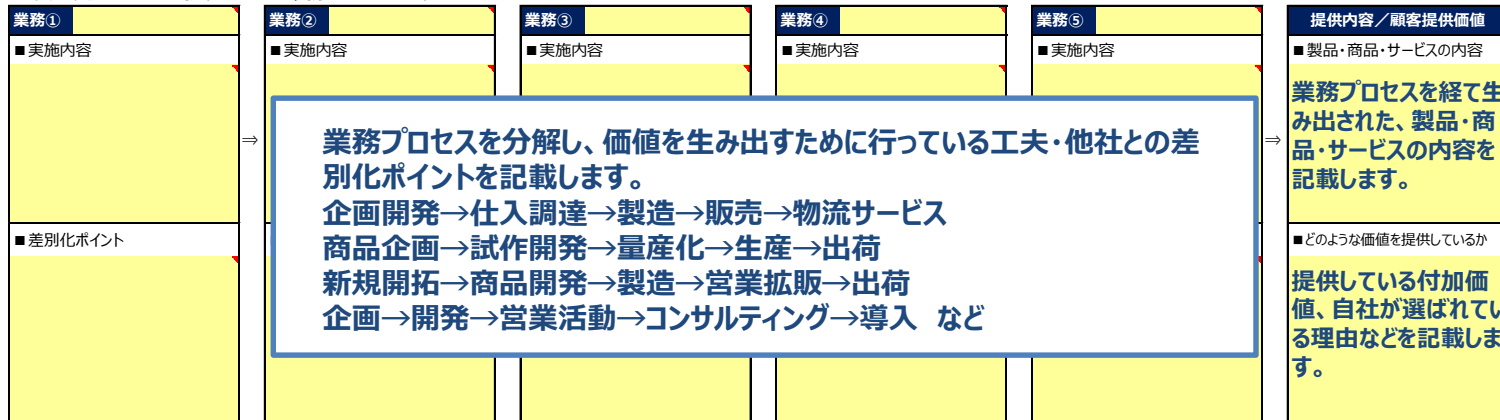
非財務ヒアリングシート（商流・業務フロー） ～ヒアリング内容・理由～

- 業務フローについては実施内容と差別化ポイントを把握し、商流は取引先と取引理由を整理し、どのような流れで顧客提供価値が生まれているかを把握します。

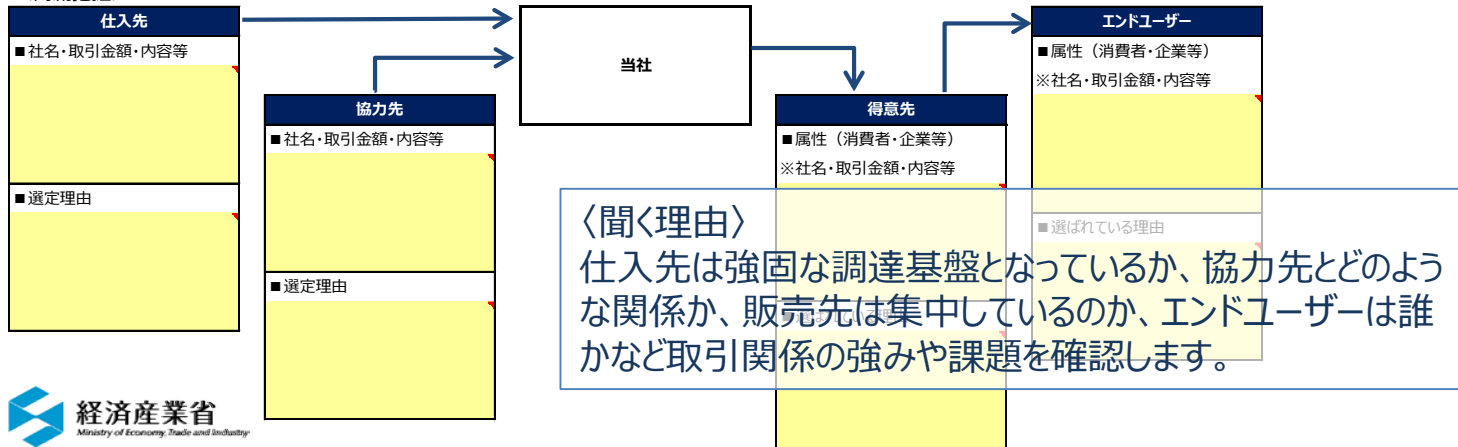


商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

＜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＞

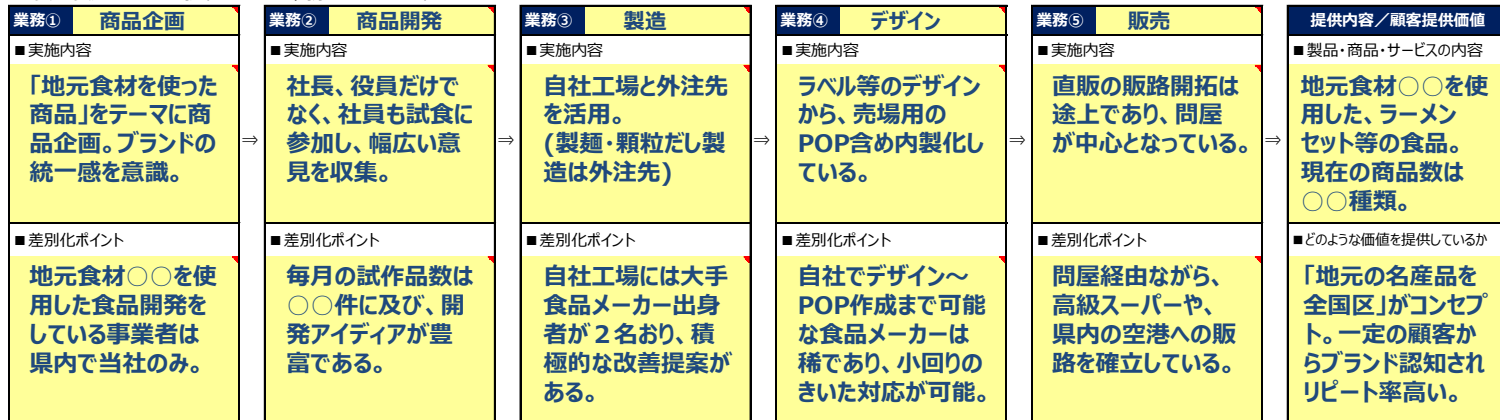


非財務ヒアリングシート（商流・業務フロー） ～記載例～

- 業務フローについては実施内容と差別化ポイントを把握し、商流は取引先と取引理由を整理し、どのような流れで顧客提供価値が生まれているかを把握します。

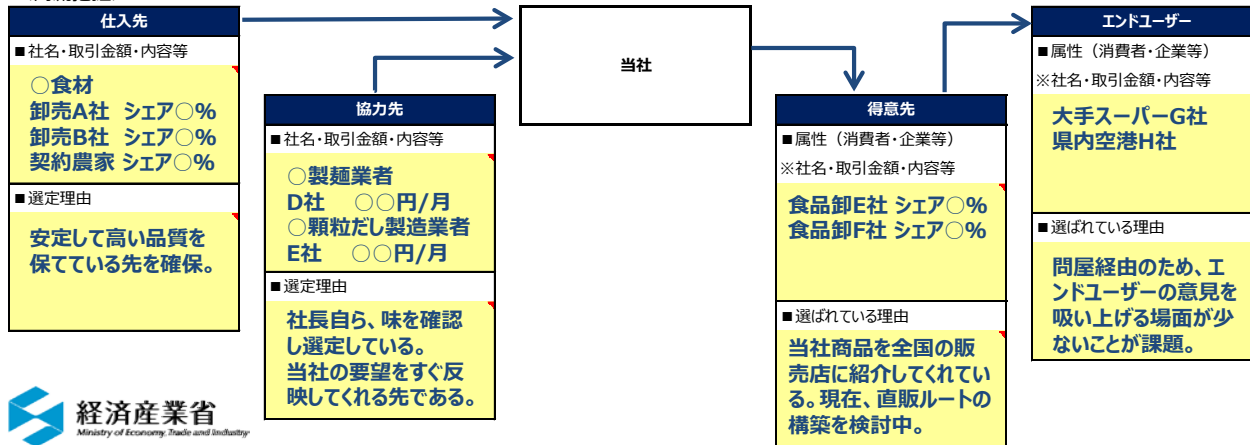


＜製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント＞



商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

＜商流把握＞



非財務ヒアリングシート（4つの視点）～ヒアリング内容・理由～

- 4つの視点に基づく非財務情報について具体的に記載し、総括として、現状認識と将来目標を明らかにし、課題と対応策を明らかにします。



商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	地域企業においては、経営者が与える影響が大きく、経営者の優劣が企業の優劣を左右する面が強いといえます。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す。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	経営者が自社のことをどのように捉えているのか、今後どのような事業展開を考えているかを把握します。
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	事業の持続性を推し量る観点から、経営者が高齢の場合は事業承継の方針を確認することも欠かせません。
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	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。
	強み 技術力・販売力等	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になります。
	弱み 技術力・販売力等	
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	IT投資などにより、付加価値向上（生産性）に向けてどのような取り組みを実施しているかを把握します。

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 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です。
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	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。
	従業員定着率 勤続年数・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。企業の持続性という観点からは、従業員の年齢構成を把握することも重要です。
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	取引金融機関がどの程度企業のことを理解しているかを把握する意味で、金融機関との程度、財務諸表や事業内容について会話をしているかを聞くことは重要です。
④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	品質管理や情報管理において、どのような内部管理体制が整備されているかを把握することは重要です。また、同族企業であれば、外部の声を取り入れている仕組みがあるかの把握も必要です。
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	経営計画が従業員にまで浸透しているかを把握し、会社全体のベクトルが揃っているかを確認することは重要です。また、会議実施状況を把握することで、現場への権限委譲度が確認できます。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	企業の持続的な成長に必要不可欠である新たな商品・サービスの開発体制の確認は必須です。また、製品やその製造方法、サービスの強み等が権利化できているか、知的財産権について把握します。
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	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、発展は欠かせません。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です。

対話内容の総括

現状認識	対話内容を踏まえ、当社の現状認識（現在の好調・不調の要因は何なのか等）や、特に注目すべき点を記載します。	将来目標	現状認識を踏まえ、企業として考えている将来目標を記載します。売上〇〇円という定量的な記載だけでなく、定性的な記載も検討することが重要です。
------	--	------	---

現状と目標のギャップ

課題	将来目標を達成するにあたって、現状取り組みなければ行けない課題点を記載します。	対応策	記載した課題点の対応策を記載します。金融機関等の支援機関と対話することで、様々な提案を受けられる可能性があります。
----	---	-----	---

非財務ヒアリングシート（4つの視点）～記載例～

- 4つの視点に基づく非財務情報について具体的に記載し、総括として、現状認識と将来目標を明らかにし、課題と対応策を明らかにします。



商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	「地元とともに発展していく事業を常に検討し、実施していく」が経営理念。社員に対しては、①社会的な責任を果たすこと、②常にチャレンジすること、③感動を創造できる人間を目指すこと、を方針として伝えている。経営の見える化を行っている。試算表を開示し損益分岐点の開示による経営感覚の醸成をしている。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	今年度創業〇〇年目であるが、まだまだ出来ることは多いと考えている。目標としている売上高〇〇億円を目指して社長自ら直販先の開拓のための営業を行っている。
② 事業	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	後継者は経営企画会議のメンバー全員で推薦で選んだ候補者がいる。現在は専務として経営全般について学ばせているところ。前任者が実施したことを洗い直し、引き継ぎに備えている。
	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	〇〇年に現在の社長と副社長の2名で創業。当時は東京都内で飲食店3件の運営をしていたが、地元で貢献したいと考え、都内の店を閉じて現在の本社に移転してきた。その後、〇〇年に飲食部門に加えて、食品製造部門を設立し現在に至る。
	強み 技術力・販売力等	自社で一貫して提供可能なデザイン・広告技術は最大の強み。当社商品を見て、広告や、ラベルデザインの制作依頼を受けるほどである。デザイン力などは商品のブランディングにも生きている。
	弱み 技術力・販売力等	販路が問屋経由となっており、大手スーパーなどへの直販ルートに課題。また、製造部門についてもまだまだ内製化の余地がある。売上拡大に伴い、原材料の安定仕入も今後課題となりうる。
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	在庫管理・製造管理に関するシステムを入れており、滞留在庫や歩留まり率について経営陣がすぐに把握できる体制となっている。経理業務もクラウド会計を導入して効率化し、3名いた経理担当を1名商品開発に移せた。

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	地元の〇〇食材を使った商品を製造している企業は当社のみである。しかし、地域特産品を使った食品というカテゴリでの認知度はまだまだ低いという認識。今後、営業体制を強化していく。
	顧客レポート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	当社商品のレポート率は高いと聞いているが、問屋経由のためユーザーの声を直説吸い上げる仕組みになっていないため、詳細を把握出来ていない。現在の主な販売先は、食品卸E社と食品卸F社。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	定着率 2016年 100% 毎年ほぼ100% 平均年齢 40歳 県内の他の企業と比較し平均年齢はかなり若い。給与制度について、成果が十分に反映される仕組みを検討している。
④ 内部管理体制	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	現在は地元〇〇銀行がメインで、準メインは△△信金。〇〇銀行は毎月本部職員同行で訪問してきてくれる。
	組織体制 品質管理・情報管理体制	品質管理について、ITシステムを導入し見える化している。一方で、企業の成長に人事制度が追いついていないため、給与制度を含めた社内体制の整備を検討中。
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	〇〇銀行にも協力してもらい、向こう5年間の事業計画を本年度策定。従業員にも共有しており、目指す方向性を理解してもらっている。商品開発会議は社長以下従業員が全員参加しアイデアを出している。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	現在外注している製造工程の内製化を目指して、試行錯誤を繰り返している。また、自社ブランドについて商標登録を申請中。
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	現在、人事評価システムの刷新を検討中。地元商工会議所の研修を活用し、部長クラス以上には財務諸表の読み方などを理解してもらおうとしている。

対話内容の総括

現状認識	今年度で創業〇〇年であるが、売上拡大し人員も増加している。その要因は社員全員でアイデアを出し合う商品開発力と、高いデザイン・広告技術に裏打ちされたブランディングにある。今後更なる事業拡大のためには、直販ルートの開拓や、人事制度の見直しが必要と認識している。	将来目標	地元の〇〇食材を使った当社商品が全国のスーパーなどで扱われ消費者に親しまれること。〇〇年度までに売上〇〇億円を達成するために、直販で〇〇億円の売上確保と、安定した商品供給のための製造工程の完全内製化を目標とする。
------	--	------	--

現状と目標のギャップ



課題	・直販ルート開拓のための営業体制の強化が急務。 ・ヒット商品を開発した社員、すぐれた営業成績を上げた社員等を適切に評価する人事体制の構築。	対応策	・販路拡大について、〇〇銀行の商談会等を活用。 ・食品業界で営業実績のある人物の中途採用のために、求人サイトへ登録。 ・人事評価制度について、地元商工会議所を経由して専門家を紹介してもらうことを検討。
----	--	-----	--

非財務ヒアリングシート（4つの視点）～チェック項目例～

- 4つの視点に基づく非財務情報について具体的に記載し、総括として、現状認識と将来目標を明らかにし、課題と対応策を明らかにします。



商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	<ul style="list-style-type: none"> 社内コミュニケーション（キャッチボール）の機会を設けているか 外部の組織や機関との繋がりはあるか 海外情報に関心があり、情報入手する手段を持っているか 経歴や経験から今の事業の繋がりが分かるか
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	<ul style="list-style-type: none"> 経営にかける熱意を感じるか（バイタリティを感じるか） 事業において何を実現したいか、明確になっているか 事業不振の原因が明確に捉えられているか 改善のきっかけや手順が考えられているか
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	<ul style="list-style-type: none"> 後継者は決まっているか 後継者は引き継ぐ事業の強みや課題を把握しているか 事業を引き継ぐ手順や計画書はあるか
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	<ul style="list-style-type: none"> ターニングポイントとなった事柄は何か そのターニングポイントにおいてどのような取り組みをしたか そのターニングポイントで何が生まれ、会社はどのように変化したか
	強み 技術力・販売力等	<ul style="list-style-type: none"> 顧客から選んでもらっている理由は把握できているか そのための取り組みや仕組みが明確になっているか PDCAが回っているか、進捗の適宜な見直しができているか
	弱み 技術力・販売力等	<ul style="list-style-type: none"> 事業の実現においてボトルネックは明確になっているか ボトルネックを解消するための取り組みは計画されているか、実施されているか、実施結果を評価しているか、見直しをしているか
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ITの活用の特徴的な活用がされているか ITの効果を把握しているか 現在の体制に満足せず、生産性向上に向けた取り組みを検討しているか

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境の変化（顧客、市場、競合、新規参入、技術、社会）に対する把握は実施しているか 競合の動きを知っているか 競合との違い（企業規模、付加価値、収益性、成長性）を把握しているか
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	<ul style="list-style-type: none"> 顧客リピート件数や率、新規開拓の状況は把握されているか 主要販売先の動向は安定的か 顧客からフィードバックを貰える仕組みになっているか
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の定着率、モチベーションを高める取り組みをしているか 定着率が低い場合はその要因を分析できているか
④ 内部管理体制	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関との関係が良好か 経営に関する相談が気軽にできる金融機関があるか
	組織体制 品質管理・情報管理体制	<ul style="list-style-type: none"> リスクに十分対応出来る品質管理・情報管理体制を構築できているか 外部の意見を取り入れる組織運営体制となっているか
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念を踏まえた経営目標が設定され、従業員に浸透しているか 目標の進捗管理はできているか、目標を達成するための具体的な活動が決まっているか 会議は次の改善や改革に繋がっているか
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	<ul style="list-style-type: none"> 企業成長のための新たな商品・サービスの開発体制があるか 保有している知的財産について適切な権利化を図れているか（特許権、実用新案権、意匠権、商標権等）
人財育成の取り組み状況 人財育成の仕組み		<ul style="list-style-type: none"> 業務を遂行するために必要な力量は明確になっているか 従業員を育成し、必要な力量を持たせる仕組み（制度）があるか 多能化されているか、一人に仕事を任せざる状態でないか

対話内容の総括

現状認識	<ul style="list-style-type: none"> 対話内容を踏まえた現状認識となっているか 自社の良い面だけでなく、悪い面についても触れられているか 経営者と支援機関で共通の認識が持てる内容となっているか 	将来目標	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念と乖離した将来目標となっていないか 達成に向けた道筋が見える将来目標となっているか 具体的な目標が定められているか
------	---	------	---

現状と目標のギャップ

課題	<ul style="list-style-type: none"> 解決することによって将来目標に近づく課題設定であるか 記載されている内容は解決可能性のある課題か、また、優先度の高い課題となっているか 	対応策	<ul style="list-style-type: none"> 課題解決に資する対応策となっているか。 自社の施策だけでなく、外部機関も活用した施策が記載されているか。
----	--	-----	---

1. ツールに関する説明

2. ローカルベンチマークの活用例

ローカルベンチマーク活用の流れ(例)

- ローカルベンチマークは「企業の健康診断ツール」として、企業自身に使って頂くだけでなく、企業と金融機関等の支援機関の対話ツールとしての活用も想定しています。

STEP1 活用先の選定

- ※ローカルベンチマークの第一段階に相当
- ・地域にとって必要な企業
 - ・当該機関にとって重要な企業
 - ・事業承継を予定している企業 etc

STEP2 趣旨の説明



- ※対話に入る前の準備段階
- ・対話の目的
 - ・実施スケジュール
 - ・参加メンバー etc

STEP3 対話の実施

- ※対話の実践段階
- ・財務傾向の把握（要決算書）
 - ・商流や業務フローの把握
 - ・非財務4視点の把握 etc

STEP6 振り返り



- ※継続的な対話
- ・課題解決の進捗状況
 - ・現状把握と将来目標
 - ・新たな課題の把握と対応策 etc

STEP5 課題解決の実行

- ※当該企業が経営改善に取り組む段階
- ・実施目的
 - ・実施内容／支援機関（者）
 - ・実施期間 etc

STEP4 見える化・課題の整理

- ※対話結果の共有段階
- ・強みや課題の把握
 - ・経営者と当該機関の認識の共有
 - ・経営見直しのツールとして活用

ローカルベンチマーク活用の流れ(例)～対話のコツ～

STEP2 趣旨の説明

コツ1 何を行うかについて企業と当該機関が共通認識をもつ

まず出だしが重要です。対話する相手がローカルベンチマークのツールを活用して、「何のたぐいに対話を行うのか」という目的と、「なぜ対話を行う必要があるのか」という理由、「対話を行うためにどの程度の時間がかかるのか、何をしなければいけないのか」という時間と内容を明確にし、対話に向き合ってもらふ準備をしていただくことが重要です。また、事前にローカルベンチマークのツールを企業へ渡し、事前に少し考えておいてもらうことが肝要です。

STEP3 対話の実施

コツ2 対話のコツ

ローカルベンチマークのツールを活用した対話は、経営者が一度立ち止まって経営を振り返る機会となります。より効果的な対話を行うために、以下の点に注意しましょう。

- ・自分の知らないこと、疑問に思ったことを正直に聞く。
- ・当該企業が注力しているポイントに対して、意識して良いところを探す。「できていないこと」について責めない（しつこく原因追及をしない）。
- ・ツールを活用し聞き取った内容をばらばらに整理するのではなく、ストーリーとして繋げる。
- ・仮説をぶつけることがコミュニケーションの一つ。自分自身の意見を相手に伝える。

コツ3 場の活用

事務所で座っての対話だけでなく、現場を活かした対話を行いましょ。製造現場の見学などはお客様の商流や業務フロー、ガバナンスなどをはっきりと認識できる機会です。現場が近くにある場合は、まず現場を確認してから、対話に入っていくと、より具体的に事業を理解することができます。



事務所での対話



現場での対話

ローカルベンチマーク活用の流れ(例)～対話のコツ～

STEP3 対話の実施（続き）

コツ4 相手を工夫する

対話相手は経営者だけではありません。経営者以外の経営陣や後継者、時には従業員との対話から、当該企業の事業性を理解し、経営課題を把握することにつながります。事業承継を控える企業には、現経営者との対話、後継者との対話をローカルベンチマークを活用して行うことで、互いの認識差が明らかとなり、第三者が入ることで円滑な事業承継を進めることができます。

STEP4 見える化・課題の整理

コツ5 対話結果を共有する

ローカルベンチマークを活用した対話を複数回に分けて実施するときには、1回目の訪問で聞き取った内容について、2回目の訪問時に1回目の対話内容をシートに記載し、対話内容を振り返りながら進めることで、認識差をなくしながら進めることができます。また、対話を終え、ローカルベンチマークを作成し終えた際には、現状認識を企業と共有するためにも、作成したシートを共有し、課題と対応策について企業と支援機関・金融機関の間で共通の認識を持ち、改善に向けた取り組みを検討して下さい。さらに、課題解決が円滑に行われるよう、地域支援機関や専門家との連携も検討しましょう。

STEP6 振り返り

コツ6 継続した取り組みにする

経営が継続される限り、常に現状把握と将来目標は変化します。把握した課題への対応状況を確認し、新たな現状を把握することで、よりよく経営を行うために継続して定期的(決算のタイミング等)に対話を行い、経営改善を進めていくことが重要です。