ローカルベンチマークを活用した早期経営改善計画の作成

１．目的

早期経営改善計画[1]は、中小企業・小規模事業者の経営改善への意識を高め、早期からの対応を促すため、認定支援機関による経営改善計画策定支援事業のスキームを活用し、中小企業・小規模事業者等が基本的な内容の経営改善(早期経営改善計画の策定)に取り組むことにより、平常時から資金繰り管理や採算管理が行えるよう支援を行うものである。

本モデル事業では、上記早期経営改善計画における早期経営改善計画書の作成をより実効性の高いものとするため、同じ事業性評価の取り組みであり、同計画書とも親和性が高く、特にアクションプランの検討に向けた対話を効果的に行えるローカルベンチマークを活かした取り組みを実施することにより、企業にとって役に立つ早期経営改善計画書の策定を実現することを目的とする。

２．全体像と事業の進め方

モデル事業の全体像としては、企業と支援機関でローカルベンチマークを活用した対話の結果を活かし、早期経営改善計画書をとりまとめる。また、取りまとめた早期経営改善計画書を企業が主体となり金融機関に報告することで、金融機関が必要な支援に取り組めるよう、理解を深める（図表 2)。

また、事業の進め方としては、まず、企業に対し早期経営改善計画とローカルベンチマークについて説明を行い、支援者が各企業に原則 2 回訪問し、ローカルベンチマークを活用しながら対話を進め、その結果を元に、早期経営改善計画書をまとめた。対話をスムーズに行うため、あらかじめ各回の対話の重点項目について事前に伝えることにより、企業側に考える時間を与え、より深い対話が出来るようにした。さらに 1 回目の対話が終わった後、支援機関側で対話内容を取りまとめ、2 回目の対話までに認識のずれなどが無いか、企業側に確認を行った。さらに、取引金融機関に対して経営者からローカルベンチマークを活用した早期経営改善計画書の説明を行い、企業、金融機関、支援機関の 3 者間で意見交換を行った（図表 3)。

[1] http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2017/170510kaizen.htm

図表 1　早期経営改善計画書の雛形[2]

①表紙

SAMPLE

別紙②－1

事業計画書

株式会社 ヴォーノ
代表取締役　計画太郎

平成29年●月●日

②ビジネスモデル俯瞰図

SAMPLE

≪ビジネスモデル俯瞰図≫

お客様　　お客様

売上20M/年　　売上10M/年

(株)ヴォーノ
事業内容：イタリア料理店の経営
実歴　：25年
資本金　：1,000千円
従業員数：6名

イタリア料理　スタゾネ（駅前）
店舗　：　賃借（築○年）
従業員：正社員2名・パート2名
特徴：メニューが豊富で客単価も高い
弱み：家賃などの固定費が高い

イタリア料理　バル（公園前）
店舗　：　賃借（築○年）
従業員：正社員1名・パート1名
特徴：固定客を有し、リピーターが多い
弱み：平日の売上が少ない

仕入先：M社・卸売業（70%）
H社・卸売業（30%）

③資金実績・計画表

SAMPLE

≪資金実績・計画表≫

（単位：千円）

27年9月期	前年繰越	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
売上高	-	2,400	2,300	3,800	2,800	2,200	2,800	2,800	3,100	2,200	2,100	2,200	2,300	31,000
借入	-	0	3,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,000
返済	-	280	280	280	280	280	280	280	350	350	350	350	350	3,710
借入金残高	21,560	21,280	24,000	23,720	23,440	23,160	22,880	22,600	22,250	21,900	21,550	21,200	20,850	-
現預金残高	500	600	2,800	1,200	1,200	1,100	1,100	1,200	900	800	800	400	400	-

28年9月期	前年繰越	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
売上高	-	2,300	2,100	3,700	2,900	2,200	2,200	3,100	3,200	1,900	2,000	2,100	2,300	30,000
借入	-	0	3,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,500
返済	-	350	350	350	350	350	350	350	380	380	380	380	380	4,350
借入金残高	20,850	20,500	23,650	23,300	22,950	22,600	22,250	21,900	21,520	21,140	20,760	20,380	20,000	-
現預金残高	400	400	2,500	1,200	1,000	1,100	1,100	900	800	900	800	900	900	-

29年9月期	前年繰越	10月	11月	12月	1月（見通）	2月（見通）	3月（見通）	4月（見通）	5月（見通）	6月（見通）	7月	8月	9月	計
売上高	-	2,200	2,300	3,500	2,400	2,300	2,500	3,000	3,000	2,000				23,200
借入	-	0	3,000	0	0	0	0	0	0	0				3,000
返済	-	380	330	330	330	330	330	330	330	330				3,020
借入金残高	20,000	19,620	22,290	21,960	21,630	21,300	20,970	20,640	20,310	19,980				-
現預金残高	900	700	2,800	1,500	1,400	1,100	1,200	1,000	900	800				-

※今後の見通しについて6ヶ月程度記載すること
※記載欄が不足するときは適宜追加すること

④損益計画

SAMPLE

≪損益計画≫

（単位：千円）

	直近期 28年9期	計画0年目 29年9期	計画1年目 30年9期	計画2年目 31年9期	コメント
売上高	30,000	30,000	30,300	30,300	アクションプラン①より
売上原価	12,000	12,000	11,666	11,666	
（原価率）	40%	40%	38.50%	38.50%	アクションプラン②より
売上総利益	18,000	18,000	18,635	18,635	
（粗利率）	60%	60%	61.50%	61.50%	
販売費・一般管理費	18,500	18,000	17,400	17,200	
（人件費）	12,000	12,000	12,000	12,000	
（減価償却費）	2,000	1,500	1,400	1,200	
（その他経費）	4,500	4,500	4,000	4,000	アクションプラン③より
営業利益	−500	0	1,235	1,435	
営業外収益	-	-	-	-	
営業外費用	800	800	760	720	
（支払利息）	800	800	760	720	
（その他）	-	-	-	-	
経常利益	−1,300	−800	475	715	
特別利益	-	-	-	-	
特別損失	-	-	-	-	
税引前利益	−1,300	−800	475	715	
法人税等	70	70	70	70	
当期利益	−1,370	−870	405	645	

借入金残高	20,000	20,000	19,000	18,000
簡易CF（当期利益＋減価償却費）	630	630	1,605	1,645

⑤アクションプラン

SAMPLE

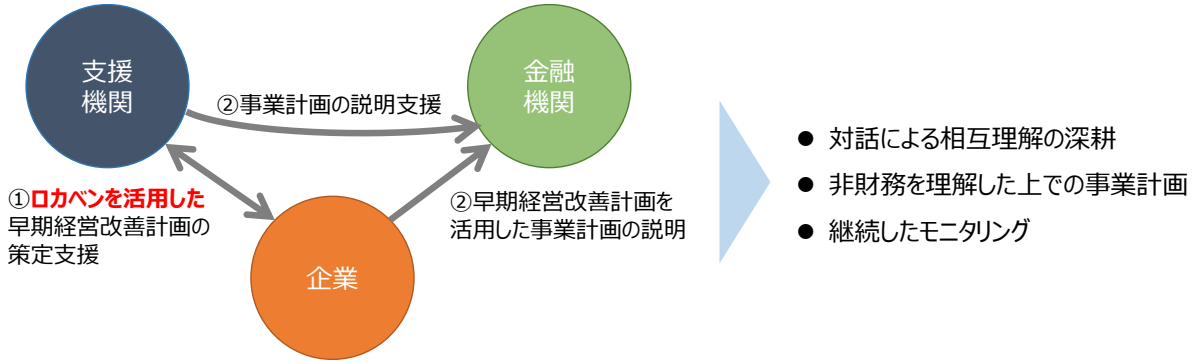
≪アクションプラン≫

	主な経営課題
1	店舗毎の客層を把握しておらず、幅広い顧客に対応するための材料を多く仕入れているが廃棄食材も多い
2	料理毎の原価を把握しておらず、利益率などを意識した経営が出来ていない
3	資金不足になると安易に運転資金を調達し、販管費などの見直しが出来ていない

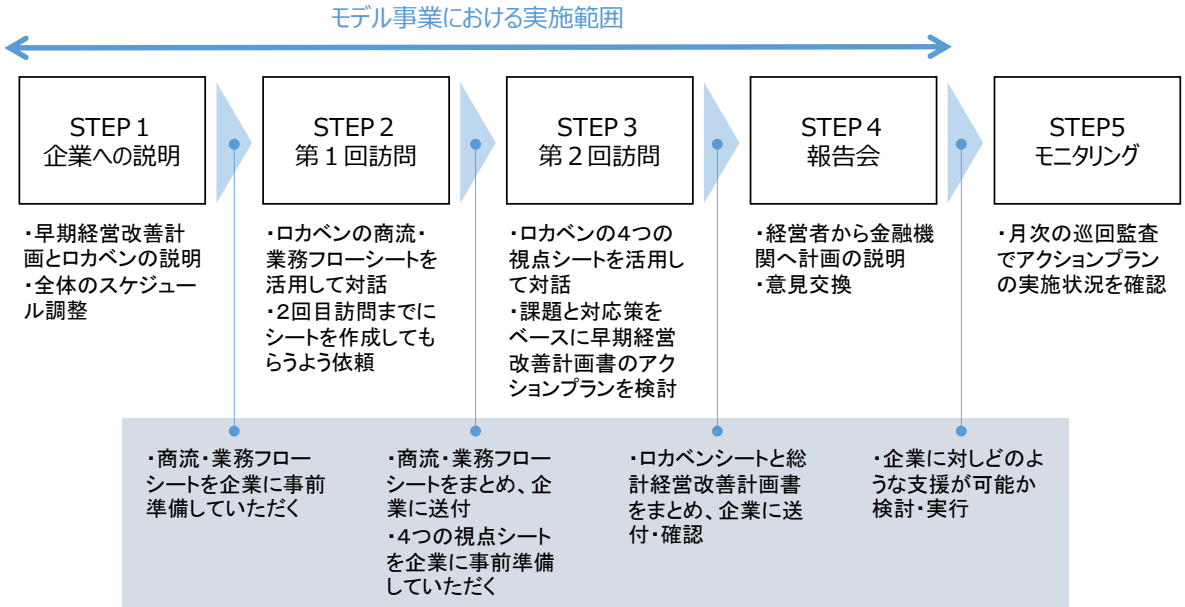
	主要課題に対する アクションプランの具体的な内容	実施時期	主担当	計画0期目	計画1期目以降
①	●両店でどのようなお客様が来店しているかを調べて実態を把握する。 ●把握した客層を踏まえたメニューを設定して売り上げ増加につなげる。	今期中	店長 認定支援機関	±0	売上＋1%
②	●料理ごとに原価を把握する。 ●利益率を勘案して「今日のおすすめ料理」を設定する。	①の結果を踏まえ速やかに着手	料理長 認定支援機関	±0	原価率▲1%
③	●共通費なども考慮した店舗別の損益を把握する。 ●両店を比較し、販管費の削減につなげる。 ●社長以外にもこれらについて検討できるよう、後継者についても検討していく	・当期中に着手 ・来期中に目処	社長 店長 認定支援機関	±0	販管費▲0.5M

[2] http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2017/170510kaizen08.pdf

図表 2　モデル事業全体像



図表 3　事業の進め方



３．支援機関の紹介

3.1　税理士法人報徳事務所

（１）概要

商　　号：税理士法人報徳事務所　http://www.houtoku-tax.com/
住　　所：（総 本 部）茨城県古河市上辺見 2120-2
　　（東京本部）東京都新宿区高田馬場 2-14-5 キクチビル 2 階
会　　長：池谷 達郎
理　事　長：赤岩 茂
東京本部長：鈴木 信二

特　　徴：

① 毎月必ずお客様のところをご訪問する
　月次巡回監査を実施している（実施率 95%以上）
② 月次決算を行い、適時正確な会計数字に基づき、
　毎月社長と業績検討会を実施している
　（問題点の早期発見とその対策を考える）
③ 決算 3 ヵ月前には必ず決算検討会を実施し、
　決算のための準備を計画的に実施している
　(信頼できる正確な決算報告書の作成)
④ 金融機関と毎月勉強会を実施し、お互い情報
　交換を行い、お客様の資金需要に活かしている
　(相互に顧客を紹介し合う関係)

（２）支援企業

No	商号	業種	従業員数（人）
1	株式会社コーテック	半導体機械製造	20
2	清和工業株式会社	建設業	5
3	株式会社Ａ	遊戯機器卸	11

3.2　増山会計事務所

（1）概要

商　　号：増山会計事務所　http://www.ma-g.co.jp/index
住　　所：茨城県水戸市千波町 1258-2 増山ビル 2F
代　表　者：増山 英和

特　　徴：

① 担当者がお客様を訪問し、月次巡回監査（帳簿の監査、月次決算書の作成・開設、経営助言）を行います。　（実施率 95%以上）
② 月次の業績と経営計画・前期業績との比較分析を行い、改善課題を抽出し、その克服のために対策の検討を支援、認定支援機関として経営改善計画策定支援も行います。
③ 決算 3 ヶ月前に当事務所内で、節税対策及び、決算対策の検討を行います。
④ 事業承継支援に力をいれており、事業承継に係る実務的な幅広い相談を得意としている。
⑤ NPO 法人相続支援協会(理事長・増山英和)に加盟しており相続に関わる様々な専門家と共に皆様の相続を支援します。

（2）支援企業

No	商号	業種	従業員数（人）
1	ビッグオート株式会社	車の販売、修理	10

４．ローカルベンチマークを活用した事例

4.1　株式会社コーテック

要旨
・事業承継を見据え、ローカルベンチマークの取り組みを部門別に行い、経営層だけでなく、従業員にも現状の事業について考える機会を与えた。 ・部門別に検討した内容について発表会を実施し、最終的に会社として一つの計画にまとめた。 ・アクションプランの年間スケジュールをたて、支援機関とともに予実管理に取り組む。

（1）企業概要

項目	内容
商　　号	株式会社　コーテック
U　R　L	http://www.ko-tec.co.jp/
設　　立	1992 年 12 月 18 日
代　表　者	代表取締役　田母神 純一
従 業 員 数	20 名
資　本　金	20,000,000 円
本　　社	〒102-0072　東京都千代田区飯田橋 3-4-4　第 5 田中ビル 8 階 81 号室
仙 台 T C	〒981-1231　宮城県名取市手倉田字八幡 486-1

（2）事業内容・状況

半導体製造装置及び周辺機器・部品の売買、改造、修理、再生、保守を行っている。国内の半導体メーカーは古い製造装置をメンテナンスしながら使い続けている企業が多く、当社は導入から 10 年、20 年経過した装置を長く使い続けるためのサービス提供に注力している。

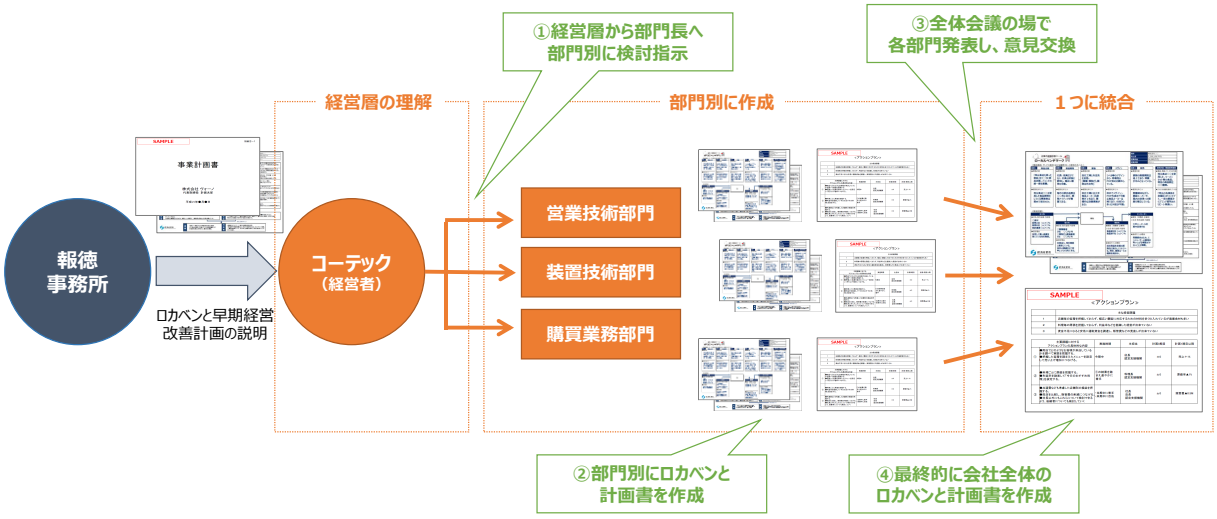
半導体業界という浮き沈みの激しい業界において、ここ数年は黒字を維持しているが、その業績は悪化してきている。また、2 年後に現経営者から現役員である常務取締役の関口氏へ親族外承継を予定している。

（3）対話により得られたこと

①部門別から全社のローカルベンチマーク策定へ（「ボトムアップ型」の進め方）

まず、コーテック社は事業承継を間近に控えた企業である。そのため、支援機関と経営層の対話だけでなく、経営層から部門別に検討を指示し、3 部門別にローカルベンチマークと早期経営改善計画のアクションプランの検討を行った。さらに、全社会議の中で発表会を企画し、部門別に検討した結果を発表。他の部門と意見交換を踏まえ、最終的な会社としてのローカルベンチマークと早期経営改善計画書として取りまとめた（図表 4）。他部署との意見交換を行うことで、社内の状況を全社員が相互理解することができている。

図表 4　「ボトムアップ型」の進め方



②社内の共通認識としての強み・弱み、目標と課題

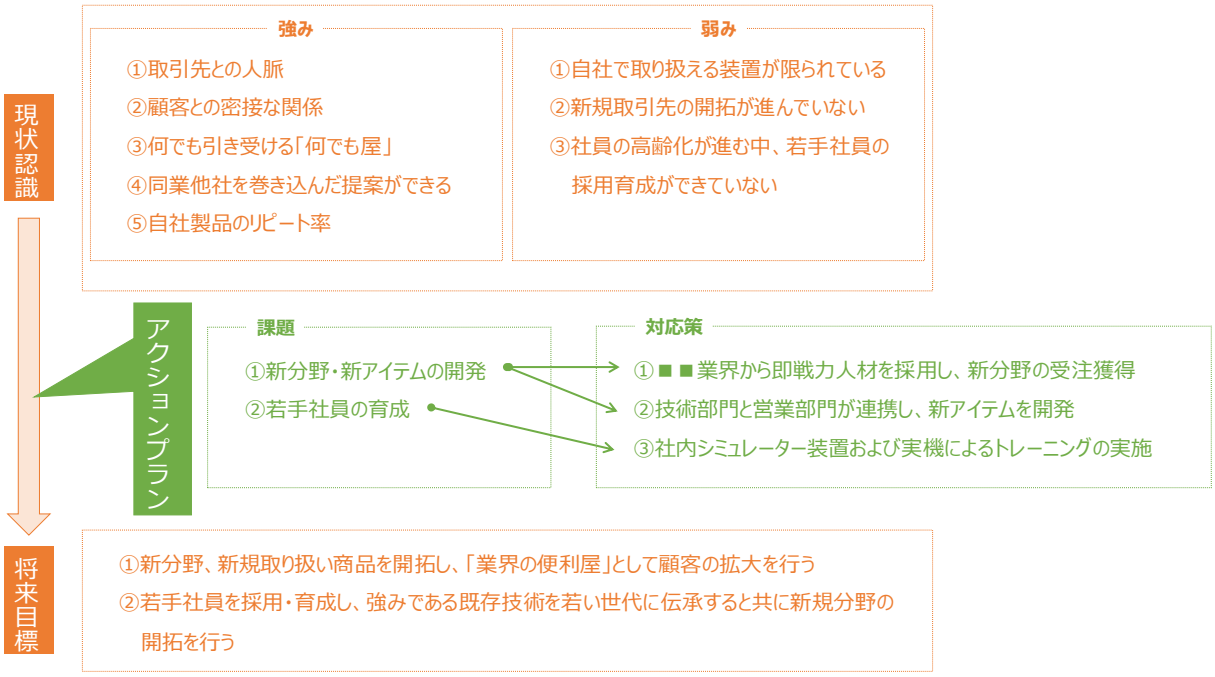
3 部門それぞれでローカルベンチマークを活用した部門内の対話を行った結果、各部門別に以下のような課題が明らかとなった（図表 5）。

いずれの部門にも共通することは、「人」と「商品」に関連する点であった。人脈や顧客との密接な関係といった強みがあげられる一方で、そのような強みを発揮しているのは一部のベテランに偏っており、若手の採用・育成ができていないという課題がある。また、既存の商品のリピート率は良いという強みがある一方で、新商品が生み出せていない状況が課題としてあげられた。また、技術分野も偏っており、分野を拡張していく必要があるといった課題が見えてきた。これらの課題を解決するアクションプランとして、人材育成のためのトレーニングの実施や、技術部門と営業部門が連携による新商品開発、他の技術分野を得意とした即戦力の採用と受注の獲得に会社として取り組むことをまとめた（図表 6）。

図表 5　ローカルベンチマークに取り組むことで明らかとなった各部門の課題

営業技術部門	■■業界経験者がいなく、機械・電機のスペシャリストが不足し、お客対応がイマイチ。装置技術以外に要素技術、プロセス技術が分かるエンジニアが必要になっている。また若手社員の不足で中高年カンパニーになっている。
装置技術部門	①若手を育成しても、短期間でコンペに対応できるスキルまで育成する事が困難 ②客先を増やす ③対応装置（話題にできる装置含む）を増やす
購買業務部門	①新改善アイテムまたは新規商品取引先の開発 ②技術の継承と多能工化 ③知識の共有化による仕事の分散化

図表 6　コーテック社の現状認識と将来目標・アクションプラン（ローカルベンチマーク統合版）



（4）早期経営改善計画書のとりまとめ

作成したローカルベンチマークの内容を基に、支援機関が早期経営改善計画書のとりまとめを行った。

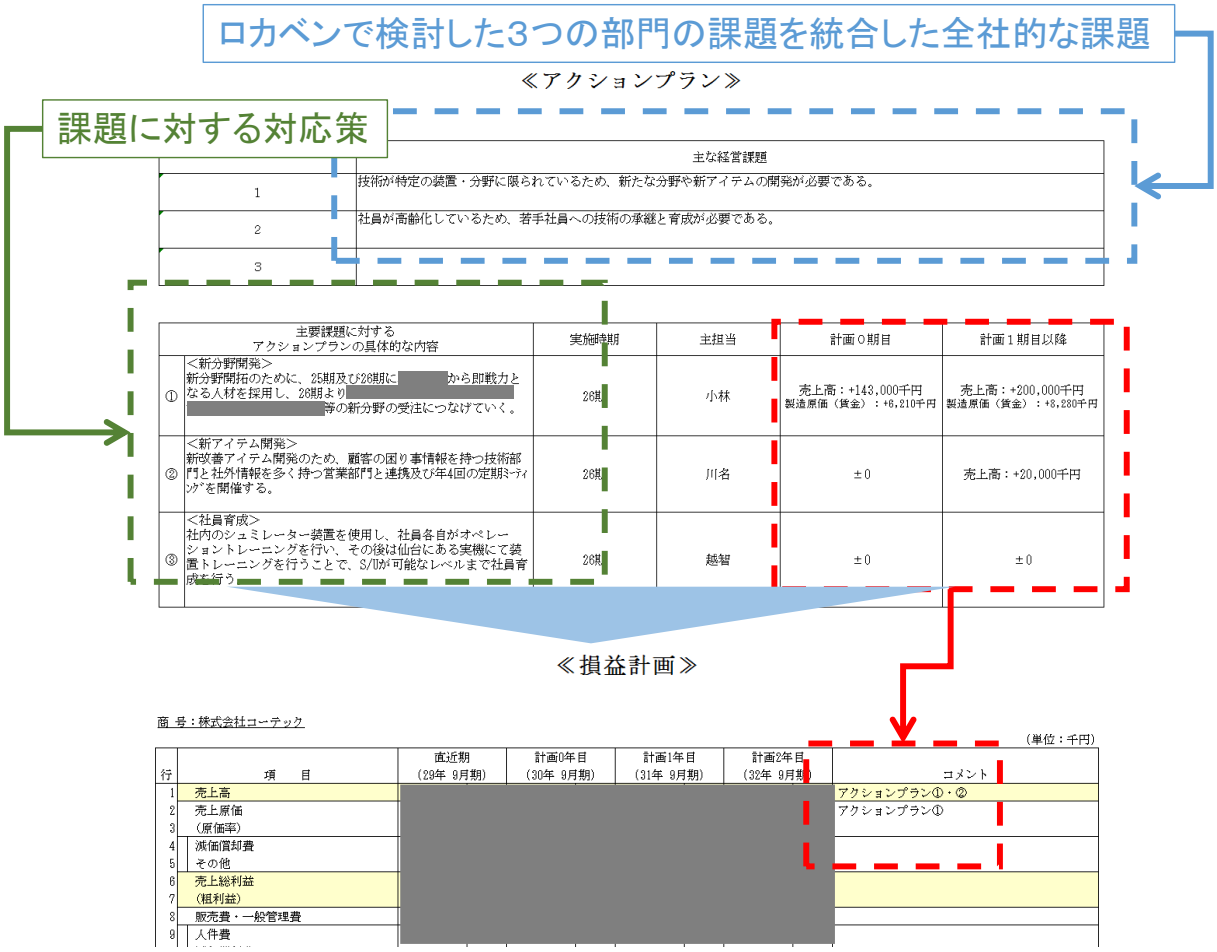
まず、ローカルベンチマークの商流や業務フローの内容を活用し、早期経営改善計画書のビジネスモデル俯瞰図を作成した。

次に、ローカルベンチマーク非財務シート全体の対話を通じて得られた「課題」と「対応策」を、早期経営改善計画書のアクションプランにあてはめた。ローカルベンチマークの「課題」が早期経営改善計画書の「主な経営課題」に、「対応策」が「アクションプランの具体的な内容」と繋がっている。また、早期経営改善計画書では、記載したアクションプランを、「いつ（実施時期)」、「誰が（主担当)」、「どの程度の影響を与えるか（計画 0 期目、1 期目以降)」について記載する。ローカルベンチマークで得られた課題と対応策をここで計画として組み立てる重要な部分である。

ここで計画した「どの程度の影響を与えるか（計画 0 期目、1 期目以降)」を、損益計画書の項目にあてはめ、受注に繋げていくようなアクションであれば「売上高」に、採用や賃金 UP などの人件費に繋がるようなアクションであれば「人件費」に反映させ、アクションプランに連動した実効性のある損益計画を立てる（図表 7)。さらに、損益計画を基にした資金実績・計画表を作成することで、早期経営改善計画書が完成する。

また、報徳事務所独自の工夫として、それぞれの部門で「行動計画管理シート」を作成。税理士法人報徳事務所が実施している月次の巡回監査の際に、アクションプランが実際に計画通り進められているかどうかを確認することで、改善状況を把握する仕組みを構築。運用を開始する。

図表 7　ローカルベンチマークの課題と対応策からアクションプラン、損益計画への連動



（５）金融機関への報告会

後継者である関口常務から、メインバンクへの報告を行う際には、「早期経営改善計画書」と「ローカルベンチマーク」だけでなく、部門別のアクションプランや説明の際に相手に伝わりやすいよう、製品写真などを用いて説明を行った。

メインバンクからは営業担当者とその上席が出席し、アクションプランの中で難易度の高い取り組みはどれで、どのような点が難しいと感じているかといった質問や、製品写真等を元に、どのような機器が売れ筋でどのような特徴があるのかといった、やりとりが行われた。

また、支援機関である報徳事務所からは、今後のモニタリングについて説明を行い、月次の巡回監査において「行動計画管理シート」に定めた行動を実施しているかどうか、確認しながら支援を行っていくことが共有された（図表 8）。

図表 8　コーテック社と報徳事務所の間で行動計画管理シートを運用

行動計画　　管理シート

営業・技術部門

No.	目標	行　動　計　画		目標	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	実績
1	新規業界	[redacted]	計画	[redacted]			実験		受注					完成		検収		
			実績															
2	新規業界		計画								受注					検収		
			実績															
3	新規業界		計画					実験	受注		検収							
			実績															
4	技術向上		計画				立上げ開始			成膜								
			実績															
5	若手育成		計画		客先提案				受注					完成		検収		
			実績															
			上司確認															

（６）企業・金融機関の声

①コーテック社　関口氏

まずは、今回の取り組みを行うことで、一度立ち止まって経営を見直せたことが良かった。自分自身もそうであるが、部門別に取り組みを行ったことで、部門ごとの現状を整理でき、何となく課題として抱えながらも日々の業務を優先して過ごしてきたために放置しがちだった内容が見える化された。これにより、部門としての強みや弱み、課題とアクションを整理し、認識を共有できたこと、加えて、社内発表の場を設け、部門間での認識も共有でき、会社として何を優先的に取り組むべきか決められたことで、経営層、従業員の意識を一つにまとめられたことが良かった。事業承継を控えた状態でもあったため、タイミングとしても良かったと感じている。

また、これまでは現経営者が金融機関への対応を行ってきたが、今回は後継者である自分自身が報告を行った。このように、後継者として金融機関の方と膝を突き合わせて会社の現状と将来について対話を行う機会を持てたことも非常に有意義であった。作成したアクションプランを実

際に実施していくことが最も大切であるため、今後のアクションについては「行動計画管理シート」に基づいて実施していく。

②メインバンクの声

コーテックさんと同規模の企業からこのような報告を受けることはない。自社の強みや将来ビジョン、経営課題などは社長の頭の中にあることが多く、このように同一目線で話ができるよう見える化された資料を提示されながら説明を受けると非常に事業を理解しやすい。

弊行もコーテックさんとは創業以来の長い付き合い。以前先代のテクニカルセンターに視察に行ったこともあるが、担当者は2，3年に1度変わるため、担当が変わるとまた一から理解をし直す必要がある。このような資料を共有されると、営業担当者だけでなく、融資審査等を行う部署や経営支援を行う部署、また、担当が交代する際の引継ぎ資料としても非常に有効だと思う。弊行もコーテックさんの現状と将来目標を認識し、資金需要にとどまらず、経営支援を行っていきたい。

③報徳事務所（支援機関）　倉澤様

中小企業の特徴の一つとして、社長個人の能力・社長個人の人脈への依存度が高く、社員は社長や役員から言われたことをただこなしているだけで、自ら考えて行動をするという機会が非常に少ない。コーテックさんの場合は、今後関口氏へ事業を承継することが確定しており、社長が抜けた後は、社員が一丸となって会社を盛り立てていくことが不可欠となる。

そこで、今回のローカルベンチマークと早期経営改善計画作成の取り組みを社員全員で行うことで、社員が自ら考え行動するようになるきっかけにしたいと考えた。今後は、社員自らが立てた計画の実行状況を毎月確認していきながら、社員の当事者意識が高まる手助けをしていきたいと考えている。

4.2　清和工業株式会社

要旨
・創業１年半の企業がローカルベンチマークを活用し、自社の現状を見直した。 ・支援機関との対話だけでなく、経営者と従業員による対話を行い、どのような取組が顧客提供価値に繋がっているかに気付いた。 ・自社の課題（人手不足・協力会社への支払先行）に対し金融機関からの理解を得られた。

（１）企業概要

項目	内容
商　　号	清和工業 株式会社
Ｕ　Ｒ　Ｌ	http://www.seiwa0630.com/
設　　立	2016 年 9 月 6 日　※Ｔ社東京事務所閉鎖に伴い業務承継
代　表　者	代表取締役　橋爪 豊秋
従 業 員 数	5 名
資　本　金	10,100,000 円
本　　社	〒169-0073　東京都新宿区百人町 2−8−2 金子ビル
建築業許可	東京都知事許可（般-28）第 146097 号

（２）事業内容

平成 28 年 9 月に設立した企業。事業としては、①アスベスト除去、②解体、③メンテナンスの 3 つが柱となっている。設立から 1 年超と短い期間ではあるが、既に得意先からは品質面や現場での対応スピードなどにおいて評価されており、一度仕事をした先からは 100%リピートの仕事を得ている。

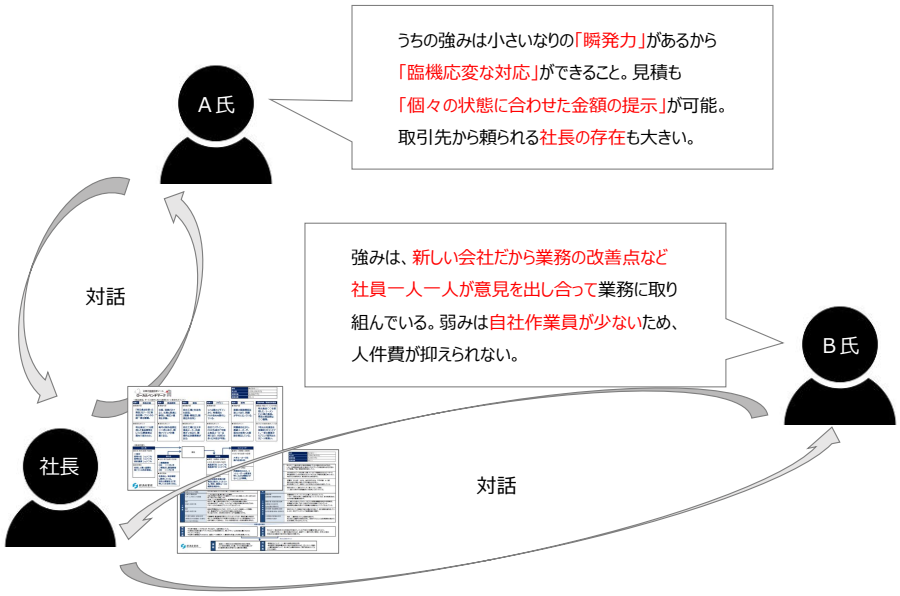
また、従業員教育だけでなく、協力会社との連携を進めており、「清和共同体」として協力会社と共に仕事のレベルを上げていくための取組みを行っている企業である。

（3）対話により得られたこと

①ローカルベンチマークを従業員との対話にも活用して進める

ローカルベンチマークでの対話を、支援機関である報徳事務所との間で行うだけでなく、報徳事務所との面談までに橋爪社長が従業員とローカルベンチマークを活用した対話を行うことで、現在の従業員がどのようなことを考えているかを把握し、橋爪社長との認識の共有を図ることができている（図表 9）。

図表 9　ローカルベンチマークを社内の対話に活用



②自社の強みに気付く

・当社はアスベスト工事業者であるが、同業他社とは異なり、工事を行うにとどまらない。当社の特徴は、本来であれば元請企業が行うお客様向けに提出する完了報告書などの書類作成にも対応することで、施工管理・品質管理に対するノウハウも積み上げていることである。

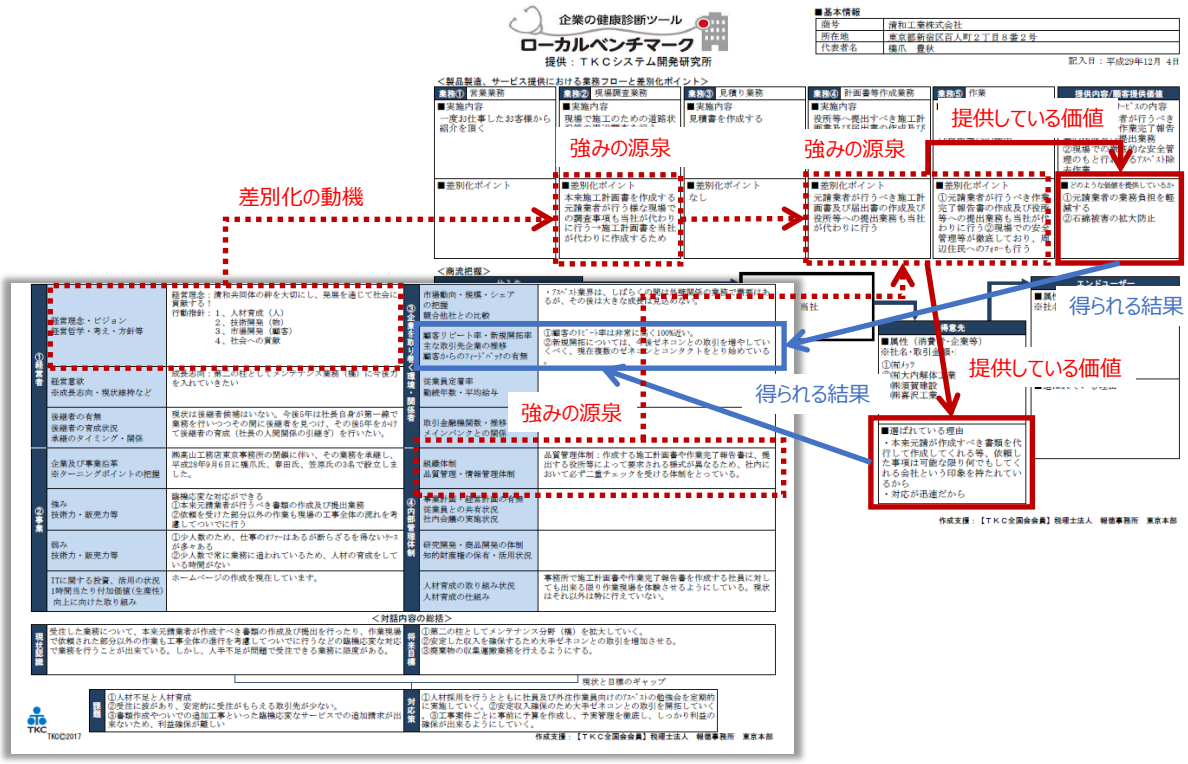
・完了報告書等の書類作成の取り組みについては、橋爪社長の人を育てるという方針に則って行っている。自社に任された作業部分だけでなく、工程全体を理解することや、品質への意識や、やってはならないことへの理解を高めるためでもある。

・アスベスト除去作業を担当する現場スタッフは全員石綿作業の資格を保有している（技能講習特別教育を 4.5 時間ほど受講する必要がある）。しかし、社長自身はこの取り組みが直接的に業績には繋がっておらず、工事料金プラスアルファの価格が取れていないと感じていた。

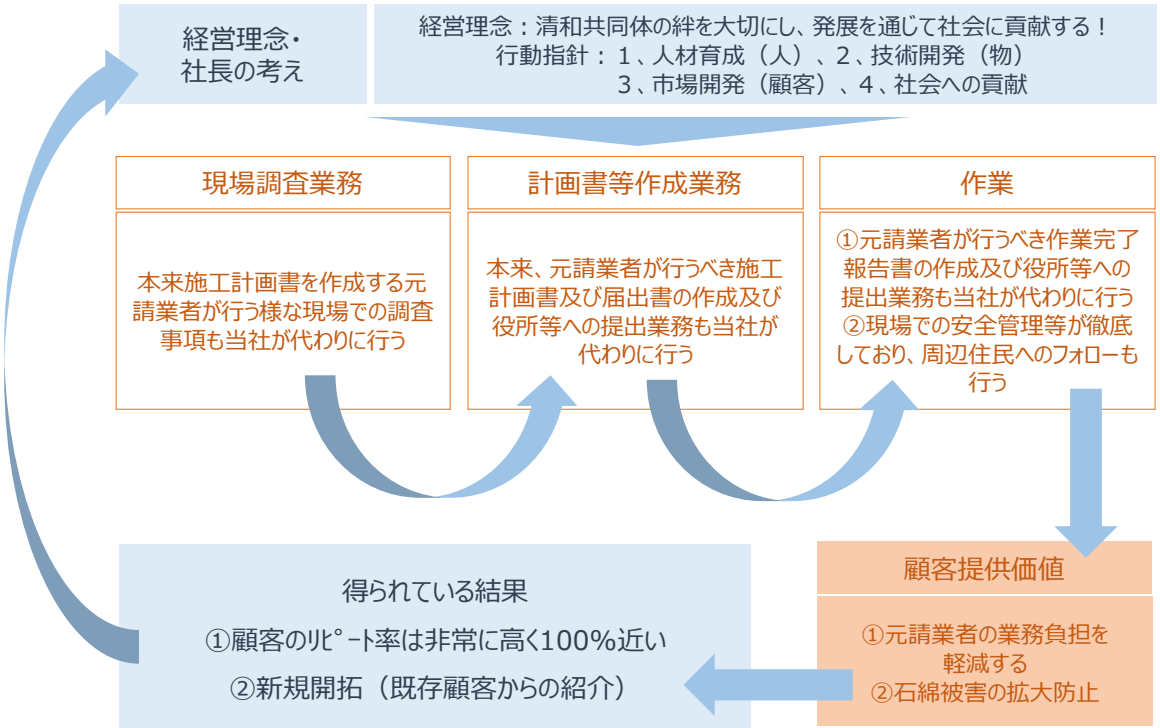
・しかし、ローカルベンチマークを活用した対話を行うことで、完了報告書等の書類作成に代表されるような取り組みを通じて、当社の品質や蓄積されたノウハウから生み出される対応スピード等を評価してくれることで、リピート率 100%という実績に繋がっていたり、既存顧客からの紹介による新規開拓ができていたりしていることが明らかとなった。

・これまで社長が大切にしてきた人を育てるという方針・取り組みが、お客様から自社が選ばれている強みの源泉であることを認識することに繋がった。

図表 10　お客様に選ばれている強みの源泉



上記関連部分を拡大



③課題

ローカルベンチマークを活用した対話により、以下のような課題が明らかとなった。

ⅰ）人材育成（清和共同体の強化）

・経営理念の「清和共同体」という言葉に表れている通り、自社だけでなく、協力会社との関係も非常に大切にしている。例えば、協力会社への支払い額や期日を厳守することや、協力会社の職員教育も手掛けており、共同体としてのきずなは深いものがある。今後もノウハウの共有などは積極的に実施し、共同体としての質を高めていく。

ⅱ）人手不足

・得意先から仕事の依頼があっても、人手不足で対応しきれていない状態。社内で対応しきれない場合、協力会社の常用工に頼らざるを得ないため、工事人件費が抑えられず、個別案件では十分な利益を確保できていない。加えて、現在は人手不足が顕著であり、人件費も高騰している。狭い業界のため、引き抜きは行っていないが、例えば仕事がない時であっても協力会社への応援人員として採用した者を活用することはできるため、とにかく人を増やしたい。

ⅲ）工事案件ごとの予実管理

・当社は顧客の立場に立って考え行動することを強みとしており、現場において費用内で追加作業が発生する場合は、社長へ相談しながら適宜対応している。しかし、これらの対応もその場その場でなし崩し的な対応となることもあり、そういった対応が案件ごとの採算悪化にもつながっている。

ⅳ）安定受注に向けた取引先の開拓

・現在のように既存顧客からの依頼すら対応できない時期もあるが、年間で考えると、仕事の依頼が入らない時期もある。できるだけ安定した仕事と利益を確保するために新規開拓を行う必要がある。

ⅴ）新分野への事業拡大

・古い建物の中には内装だけでなく、外壁にもアスベストを使用していることが明らかになっている。改修、解体の際にはアスベスト除去作業が伴うため、しばらく（10 年）はニーズがあると考えている。しかし、新たな市場ができる分野ではないため、アスベストではない分野の仕事を開拓していく必要がある。

ⅵ）事業承継

・現経営者である橋爪氏は 65 歳と高齢であるが、事業承継には 10 年を要すると認識しており、第一線で 5 年働き、後の 5 年でフォローを行っていきたいとの意向。ただし、当初、後継者と目していた従業員が承継しないこととなり、現在後継者は未定である。

④対応策

前述したｉ～ｖの課題に対し、以下の対応策を実施していく。なお、viの事業承継について、橋爪社長も10年ほど承継に時間を要すると認識しているものの、現時点では候補者がおらず、まだ会社も2年目であることから、事業承継を目的とした対応策というよりは、人材育成を進めていくという方向で検討した。

ｉ）採用と育成（課題ｉ・ⅱに対応）

・採用については、ハローワーク、ＨＰにて実施する。自社の仕事が無い時期でも、協力会社への応援人員として活用することはできるため、採用には力を入れる。また、社員及び外注作業員向けのアスベストの勉強会を定期的（四半期に1回）に実施していく。

ⅱ）大手ゼネコンとの取引を開拓（ⅳに対応、ｖの足掛かり）

・安定した仕事と収益確保のため、大手ゼネコンとの取引ができるように、紹介により関係者との接触を図っていく。また、新分野（橋梁）のメンテナンス工事の開拓も併せて行う。

ⅲ）工事案件ごとの予実管理（ⅱ・ⅲに対応）

・限界利益率を設定し、個別工事ごとに収益管理を行うことができるよう、予実管理を行う。

（4）早期経営改善計画書のとりまとめ

作成したローカルベンチマークの内容を基に、支援機関が早期経営改善計画書のとりまとめを行った。

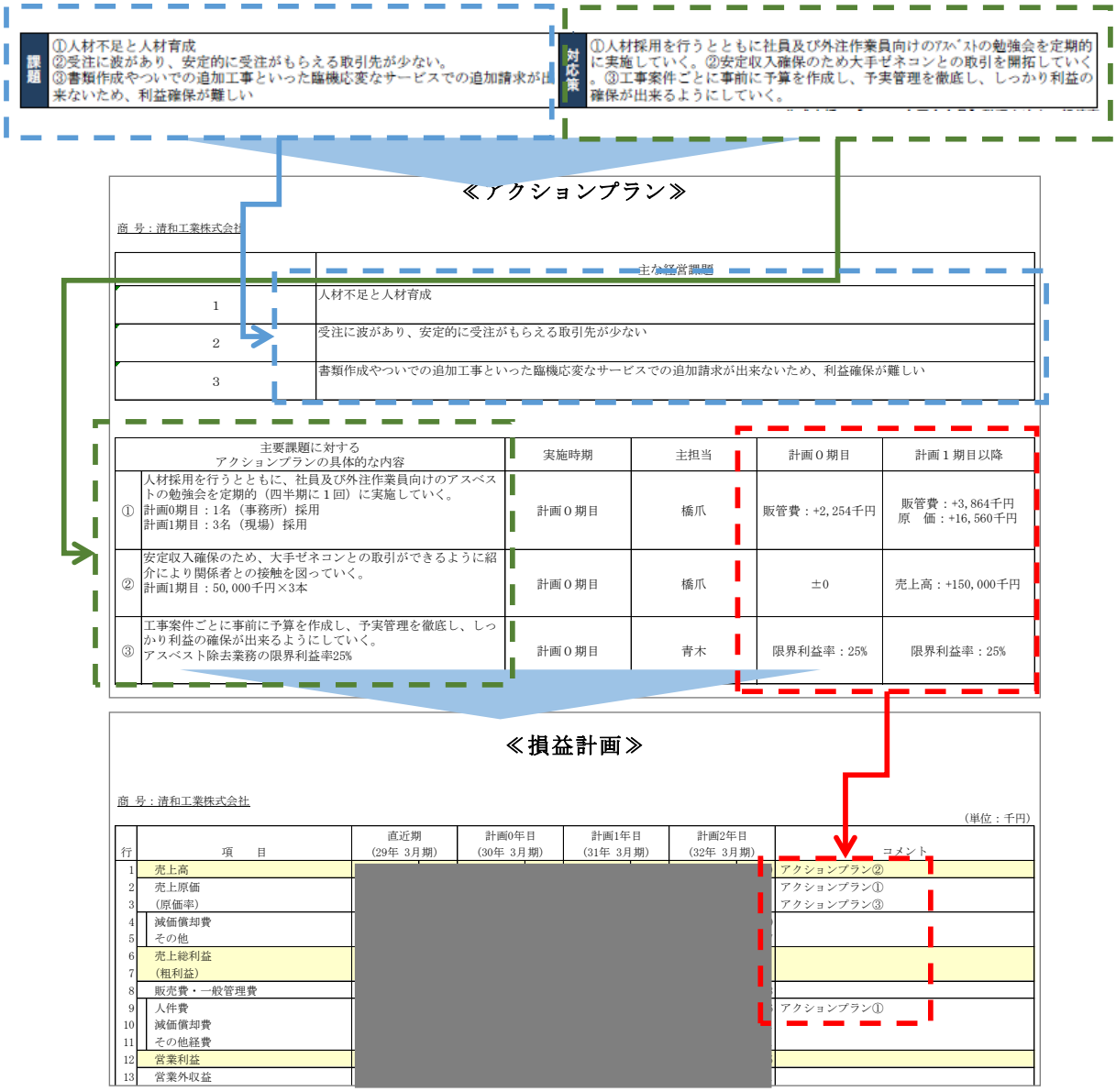
まず、ローカルベンチマークの非財務シートを活用した対話から得られた商流や業務フローの内容を活用し、早期経営改善計画書のビジネスモデル俯瞰図を作成した。

次に、ローカルベンチマーク非財務シート全体の対話を通じて得られた「課題」と「対応策」を、早期経営改善計画書のアクションプランにあてはめた。ローカルベンチマークの「課題」が早期経営改善計画書の「主な経営課題」に、「対応策」が「アクションプランの具体的な内容」と繋がっている。また、早期経営改善計画書では、記載したアクションプランを、「いつ（実施時期)」、「誰が（主担当)」、「どの程度の影響を与えるか（計画0期目、1期目以降)」について記載する。ローカルベンチマークで得られた課題と対応策をここで計画として組み立てる重要な部分である。

ここで計画した「どの程度の影響を与えるか（計画0期目、1期目以降)」を、損益計画書の項目にあてはめ、受注に繋げていくようなアクションであれば「売上高」に、採用や賃金UPなどの人件費に繋がるようなアクションであれば「人件費」に反映させ、アクションプランに連動した実効性のある損益計画を立てる（図表 11)。さらに、損益計画を基にした資金実績・計画表を作成することで、早期経営改善計画書が完成する。

また、報徳事務所独自の工夫として、それぞれの部門で「行動計画管理シート」を作成。税理士法人報徳事務所が実施している月次の巡回監査の際に、アクションプランが実際に計画通り進められているかどうかを確認することで、改善状況を把握する仕組みを構築。運用を開始する。

図表 11　ローカルベンチマークの課題と対応策からアクションプラン、損益計画への連動



（５）金融機関への報告会

橋爪社長から、取引金融機関への報告を行った。また、報告の際には早期経営改善計画書に加え、ローカルベンチマークを用いて説明を行った。

取引金融機関からは営業担当者とその上席が出席し、強みである申請書類の作成などの仕事が社長に偏っていることは無いか（創業時は社長に偏っていた）という点が確認された。その点に

ついて橋爪社長から、「現在は社員が申請書類の作成などを担えるようになっており、5名の従業員のうち、2名が女性職員だが、いずれも優秀な人材である。中でも2級建築士の資格を有している女性スタッフは現場にも進んで入っていく。現場に入ることで、仕事の理解が進み、スピードと質が上がっていると感じており、お客様からの評価も高い」といった説明を行った。これにより金融機関から、「現在女性の働き方について非常に注目されている。以前とは異なり、建設業にも女性が参画している。東京都の中でも女性の活躍ということで、雇用の際に助成金が出たりするものもある。後日ぜひご紹介できればと思う」と、人手不足の問題解決にも通じる提案が行われた。

また、橋爪社長から、「現在は自社で受けきれないほどの仕事の依頼があるが、ビジネスモデル的にどうしても人件費が最初に出ていくことになるため、まさに今が厳しい。個別案件の採算管理を徹底するが、協力会社に先に支払いが発生するため、資金繰りは苦しい状況」ということを説明し、金融機関側の理解を得られた。

（6）企業・金融機関の声

①清和工業　橋爪社長

会社立ち上げから1年超となるが、とにかく目の前の仕事に取り組むことに精一杯になっていたところ、ローカルベンチマークと早期経営改善計画に取り組むことを報徳事務所さんに勧められ、ちょうど経営を振り返る良いタイミングでもあったため、取り組んだ。

自社では当たり前に取り組んでいる役所向けの申請書類の作成は、同業者と異なる取組みであることは認識しつつも、そこが当社の強みであり、収益に繋がっているという感覚は持っていなかった。今回、業務フローや商流を見直し、お客様から選ばれている理由や差別化ポイントを繋げて考えていくことで、人材育成として取り組んできた申請書類の作成などの取り組みが、ひいては様々な当社の強みに繋がっており、お客様からの選ばれる理由に繋がっていることを認識できたことが取り組みの成果であったと感じている。

さらに、従業員にもローカルベンチマークを検討してもらい、強みや課題を考えてもらったことで、それぞれが考えていることが明らかとなり、共通の認識を持てたことも非常にありがたかった。

②取引金融機関の声

まだ創業して1年未満のころ、当時私の上席と橋爪社長がお会いし、対話をさせていただいた。報徳事務所と当行は提携関係にあり、報徳事務所さんが清和工業さんをご紹介してくださった。当時、報徳事務所さんと一緒に、橋爪社長が5ヵ年計画をもって相談に来られた。

その際に、橋爪社長から現場主義な姿勢を強く感じたため、決算を一度も迎えていない状況だったが、融資に至った経緯がある。企業の不正事件に関する報道が多いが、そのような時代にこそ、清和工業さんのような誠実な姿勢で現場に取り組む企業に仕事が集まってくるのではないかと感じている。

何より、以前は社長に様々な知識やノウハウが集中していたが、現在では従業員の育成が進んでいること。また、順調に仕事も増えているなか、女性職員の活躍まで進められていることに驚いた。

協力会社への支払いが先行する流れについても理解しているため、今後も前向きな姿勢で支援を行っていく。

③報徳事務所（支援機関）　倉澤様

清和工業さんは、創業当初から関与させて頂いている。Ｔ社の業務を引き継いでスタートしたため、創業当初から多くの取引先からの受注を獲得できたが、その一方で、赤字案件も多数引き継いでいたため、当初から資金繰りに苦労していた。Ｔ社から引き継いだ赤字の仕事も全て完了させ、これからは黒字化できると考えていたが、その後もしばらく赤字が続いたため、一旦立ち止まり、どこに原因があるのかを考えてみようということになり、そのタイミングでローカルベンチマークを利用して考えてみることを社長に提案した。

ローカルベンチマーク・早期経営改善計画作成を通じて、全社員で会社の強みや課題を改めて認識でき、アクションプランにまで落とし込むことができた。現在はそのアクションプランを社員一丸となって徐々に実行に移していっている。今後はそのアクションプランを継続的に実行していくための手助けを毎月の巡回監査を通じて行っていきたいと考えている。

4.3　株式会社Ａ

要旨
・業界の見通しが暗い中、現在の経営課題を対話により明らかにし、今後の経営の方向性を明らかにできた。 ・金融機関とも状況を共有し、事業承継も見据えたアクションプランを作成し、営業面よりも人材育成などの内部管理体制面の改善を進めていく。

（１）企業概要

項目	内容
商　　号	株式会社Ａ
設　　立	平成元年
従業員数	11 名
資　本　金	10,000,000 円

（２）事業内容

平成元年の創業時はビデオのダビングサービスを主業としていたが、平成 9 年に事業拡張のため、電子部門を新設する。現在はパチンコ・パチスロ機器向けを主体とした電子部品販売、ハーネス加工販売を主に手掛けている。電子部品・ハーネス販売は、パチスロメーカーのＺ社向けが中心であり、同社製のパチスロやパチンコ向けで売上高の 80%を占める。

また、代表者は 65 歳という年齢であり、事業承継を検討している段階。

（３）対話により得られたこと

ローカルベンチマークを活用し、対話した主な結果は以下の通り。対話の進め方は社長・専務（社長の妻）と支援機関である報徳事務所の間でローカルベンチマークを活用した対話を行った。

対話結果から 4 つの視点を取り纏めた際に、個別の結果を繋げることで課題が見えてくる（図表 12）。

図表 12　4 つの視点から把握できるＡ社の課題

①業界の見通しからくる課題（図表 12　赤字・赤線部分）

「③環境・関係者」の市場動向と「①経営者」の経営意欲の関係から課題が見えてくる。パチンコ業界は法規制の強化から客離れが進んでおり、業界の見通しは明るくない。直近でも規制の強化があり、今後 2 年ほどは大きな新台の入替え見通しは無いが、2 年後には大きな需要が生まれる見通しであり、それまでに、生産性の向上等内部体制を強化し、現社長の時代においては、現

状を維持することに努める。今後の会社の新たな展開については後継者に任せるが、まだ別の会社で働いており、入社時期が定まっていない。

②社長の属人的な強みからくる課題（図表 12　緑字・緑線部分）
「②事業」の強みと弱みは表裏一体であるケースが多い。元Ｚ社社員であった社長と、Ｚ社の会長との信頼関係自体が強みであるが、仕事自体も社長に頼りきりになることが多い上に、売上もＺ社への依存度が高いことから、社長の健康状態やＺ社の業績に経営が大きく左右される可能性がある。

③若手の定着率の低さからくる課題（図表 12　青字・青線部分）
幹部社員の定着率は高いが、若手社員の定着率は低いということが、「②事業」の弱みと「③環境・関係者」の従業員定着率の両面から浮かび上がっており、「④内部管理体制」の人材育成の仕組みにおいて、仕組みが無いということに繋がっている。また、ひいてはこの仕組みが無いことにより、社長の属人的な強みに頼っているという課題にもつながっていると考えられる。

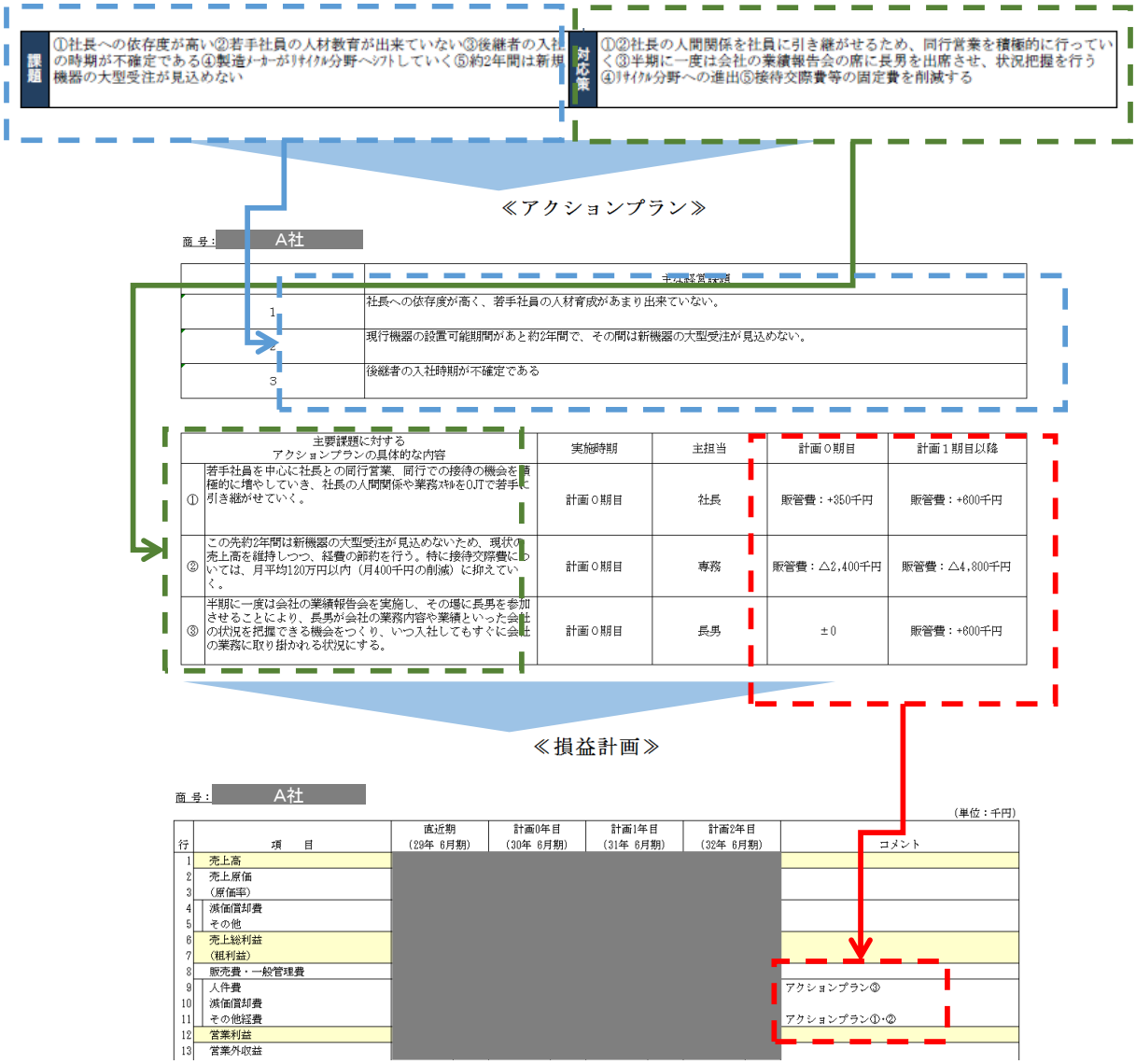
これらの課題に対し、「社長の人間関係を社員に引き継がせるため、同行営業を積極的に行っていく」、「半期に一度は会社の業績報告会の席に長男を出席させ、状況把握を行う」、「リサイクル分野への進出」、「接待交際費などの固定費を削減する」といった対応策を今後実施していくことを決めた。

（4）早期経営改善計画書のとりまとめ

作成したローカルベンチマークの内容を基に、支援機関が早期経営改善計画書のとりまとめを行った。
まず、ローカルベンチマークの非財務シートを活用した対話から得られた商流や業務フローの内容を活用し、早期経営改善計画書のビジネスモデル俯瞰図を作成した。
次に、ローカルベンチマーク非財務シート全体の対話を通じて得られた「課題」と「対応策」を、早期経営改善計画書のアクションプランにあてはめた。ローカルベンチマークの「課題」が早期経営改善計画書の「主な経営課題」に、「対応策」が「アクションプランの具体的な内容」と繋がっている。また、早期経営改善計画書では、記載したアクションプランを、「いつ（実施時期)」、「誰が（主担当)」、「どの程度の影響を与えるか（計画 0 期目、1 期目以降)」について記載する。ローカルベンチマークで得られた課題と対応策をここで計画として組み立てる重要な部分である。
ここで計画した「どの程度の影響を与えるか（計画 0 期目、1 期目以降)」を、損益計画書の項目にあてはめ、受注に繋げていくようなアクションであれば「売上高」に、採用や賃金 UP などの人件費に繋がるようなアクションであれば「人件費」に反映させ、アクションプランに連動

した実効性のある損益計画を立てる（図表 13）。さらに、損益計画を基にした資金実績・計画表を作成することで、早期経営改善計画書が完成する。

図表 13　ローカルベンチマークの課題と対応策からアクションプラン、損益計画への連動



（５）金融機関への報告会

金融機関への報告会では、報徳事務所から報告会の趣旨とローカルベンチマークと早期経営改善計画書、及び両資料の関係性について説明を行った。

また、主な内容については報徳事務所から説明し、業界の動向や商品・サービスの詳細についてはＡ社社長から説明する役割分担で進めた。

メインバンクからも業界については、大手は出店しているが、地域の中小ホールは廃業しているところもあるというように、見通しについての認識が共通していることが明らかとなった。また、ビジネスモデル俯瞰図を見ながら、Ａ社にとって最も利益が得られる商品・サービスはどれ

かといった質問や、どのような取引先との取引が利益を得られるかといった質問があり、今後の収益確保に向けた動きについて対話が行われた。

さらに、現社長の時代は現状維持を行い、後継者候補である長男に承継後、新しい展開があるのではないかといった話においては、金融機関からは現段階で保有技術や商流を活かした新たな展開の可能性について質問があったが、今後 2 年間は社長のこれまでの経験の中でも最も厳しい見通しと言える時期に差し掛かるため、少なくとも 2 年間は我慢し、現在ホールに導入されている台が一斉に入れ替わる見通しの 3 年後まで耐えることを最優先するとの説明が当社よりあり、そのためのコストカット策などについて対話を行い、共通理解を持つに至った。

（6）企業・金融機関の声

①Ａ社　社長

現在は主要得意先であるＺ社もメーカーの中で好調であり、当社の業績も黒字を続けているが、法規制の強化により、今後の見通しがこれまで経験してきた中でもっとも厳しいものになるのではないかと感じていた。そういったタイミングで事業承継を含め、会社の現状と今後について、ローカルベンチマークを活用し、改めて考えることができた。

会社の事業としては自分の時代から新しいことに取り組むことは考えていないが、今回課題として挙がってきた人材育成や、業務の効率化を含めた収益性の改善に取り組み、基礎体力をつけた状態で承継するなどの対策を行っていく。

まだ経営が悪化している状態ではないが、現段階からメインバンクと将来的な見通しの話を行うことができたことで、資金繰りに関する対策についても相談していきたい。

②取引金融機関の声

同規模の企業でこのようにローカルベンチマークや早期経営改善計画書を活用して経営画を見直し、私共金融機関に資料として提示していただけるケースは非常にまれである。弊行としてもＡ社の現状と今後を理解しやすく、事業実態に基づいた資金実績・計画表や損益計画を提示いただいているため、これらを参考に状況の確認や今後の資金供給等についても検討していきたい。

③報徳事務所（支援機関）　倉澤様

Ａ社は、将来長男へ事業を承継していく予定。長男は現在まったく別の業種に従事しており、更に引き継ぐ事業も特殊な業種であるため、実際事業を承継するに際して、長男が非常に困惑してしまうことが想像できる。そこで、ローカルベンチマークと早期経営改善計画作成を通じて、会社の取引概要や強みと課題等をまとめて、長男に提示することで自分が引き継ぐ会社の概要を理解していただこうと思い、ローカルベンチマークの活用を社長と専務に提案した。

この取り組みを通じて、当社の理念や強みといった特徴をまとめることが出来、更には、アクションプランの中で、長男の半期に一度の業績検討会への参加というプランもできたので、長男の承継のための準備を始めるきっかけとなった。今後は、従業員に対してもローカルベンチマー

クを行うことを提案し、従業員の当事者意識を高めていく手助けができたらいいなと感じています。

4.4　ビッグオート株式会社

要旨
・2018 年 1 月に事業承継を実施した企業がロカベンを活用した。 ・自社の分析を実施した上でさらなる事業拡大を目的とした今後のアクションプランを作成し、3 者（自社・金融機関・支援機関）の共通認識とした。 ・ロカベンで整理した内容をもとに現代表自らが考える当社の方向性を従業員に説明し全社的な共有を図った。

（1）企業概要

項目	内容
商　　号	ビッグオート株式会社
U　R　L	http://www.big-auto.jp/
設　　立	昭和 62 年 4 月 25 日
代　表　者	代表取締役　加藤木　幸夫
従 業 員 数	10 名
資　本　金	10,000,000 円
本　　社	〒310-0836　水戸市元吉田町 1963-15
許　認　可	古物商許可番号　水戸 1937 号 関東運輸局許可番号（指定番号）5-1086

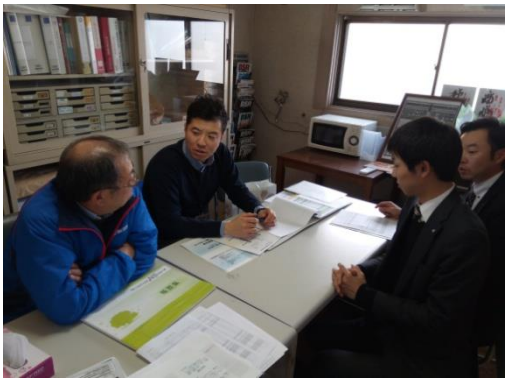
（2）事業内容

創業時は車の販売を行っていたが、バブル崩壊後に車検・修理に業態を転換。近年では再度中古車販売を展開するなど、業態を拡大している。現在、水戸店と勝田店の 2 店舗を運営している。加盟しているカーコンビニ倶楽部の店舗運営部門で年間最優秀賞、関東運輸局長表彰として、「環境に優しい自動車整備事業場」を受賞するなど、外部からの評価も高い。また、2017 年には ISO9001 を認証取得するなど、品質へのこだわりをもっている。

2018 年 1 月から創業者である加藤木正夫氏が会長に、息子である加藤木幸夫氏が社長に就任

し、事業承継を実施している。

（３）対話により得られたこと



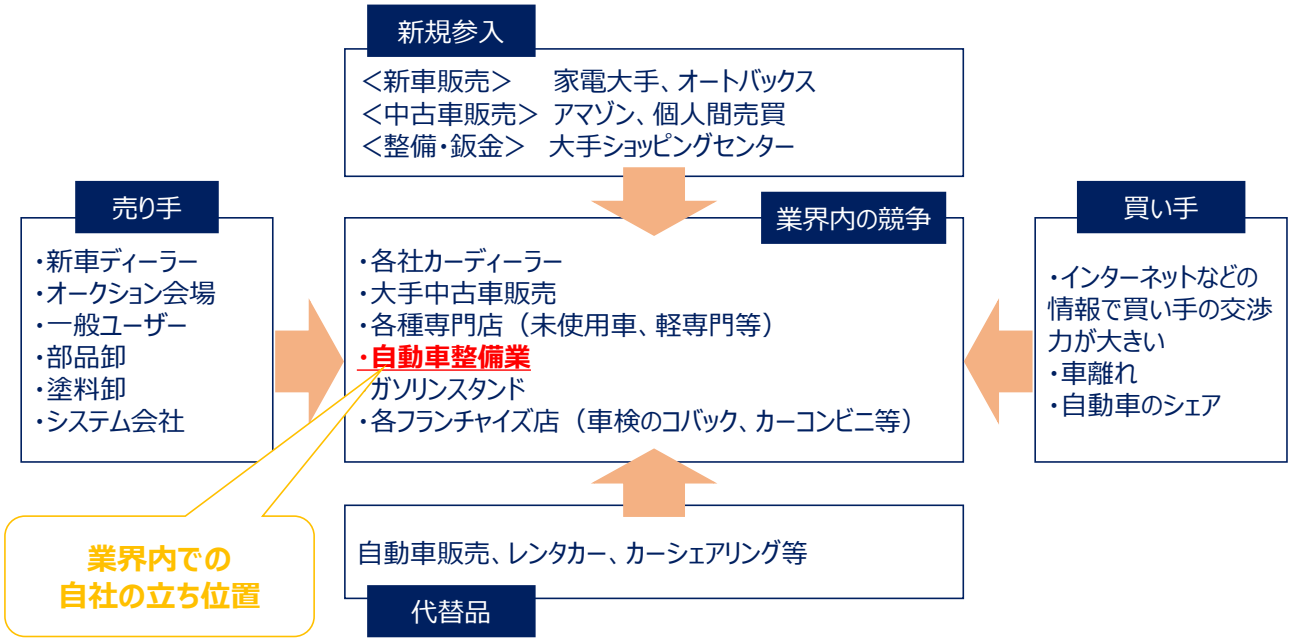
①現代表の考え・理念の具体化

当社は 2018 年 1 月に事業承継を実施し、息子である加藤木幸夫氏（以下、現代表）が社長に就任した。現代表は自らの考えや理念を社員に伝えていないことに問題意識を抱えており、新年の第一営業日に実施する挨拶の場で社員全員に説明しようと考えた。ローカルベンチマークのモデル事業を通じて金融機関、支援機関と 3 者合同でミーティングを開催することで自らの考えを具体化することを実践した。3 者合同ミーティングを実施する前に支援機関が財務資料を金融機関に共有していたため、ミーティングでは終始当社の定性的な情報を現代表が自らの言葉で説明する形で進んだ。現代表は事前に自らの考えや理念を文書化した事業計画書を作成しており、当該資料をミーティングの場で金融機関や支援機関に説明することで自身の頭の整理に繋がった。また、金融機関・支援機関もこのような場で財務資料には表れない定性的な情報を聞くことと同時に、随時質問なども投げかけ当社への理解を深めた様子であった。

②外部環境分析による業界内の立ち位置と自社の課題の把握

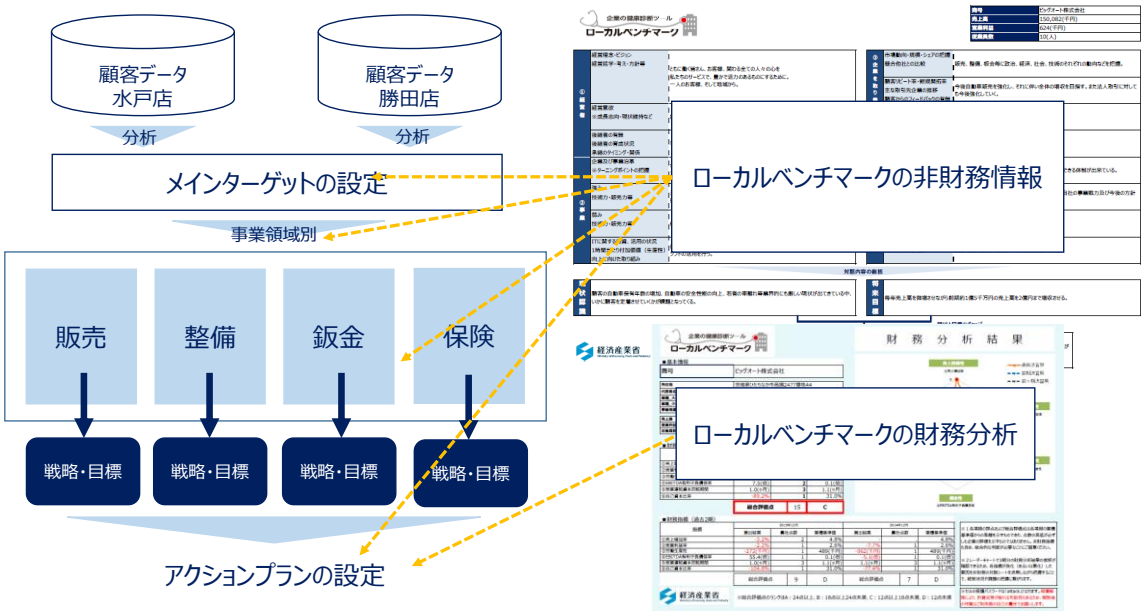
当社は水戸店と勝田店の 2 つの店舗を運営しており、それぞれの立地は自動車販売業が密集している地域である。また、自動車販売業の業界や環境をみると競争が激化しており、地域だけでなく業界全体的にプレイヤーが多く他社との差別化するポイントを押さえておくことが必要であった。こうした外部環境の情報を整理するために打ち合わせの場を通して、金融機関・支援機関から外部環境の情報を得ることで、現代表自らが業界図を作成し、自社の業界の立ち位置を把握することができた。

図表 14　現代表が作成した自動車販売・整備業　業界図



当社は上記の図のとおり、「自動車整備業」が立ち位置であるが、今後は毎年売上高を増収させていく方針であり、「自動車販売業」の領域も拡大していこうと考えている。しかしながら、現状としては当社が自動車販売を行っているという認知が一般ユーザーに浸透していないことから自動車販売台数が伸び悩んでいるという課題がある。この課題に対しては、広告宣伝や車両リースの販売、イベントの開催などで新規顧客を拡大する方向でアクションプランを設定した。また、既存顧客の分析などを通して、当社を利用しているユーザーの特性を捉え、メインのターゲットを定めることで、「整備」「販売」「鈑金」「保険」といった当社の事業領域別の戦略と目標を設定することができた。

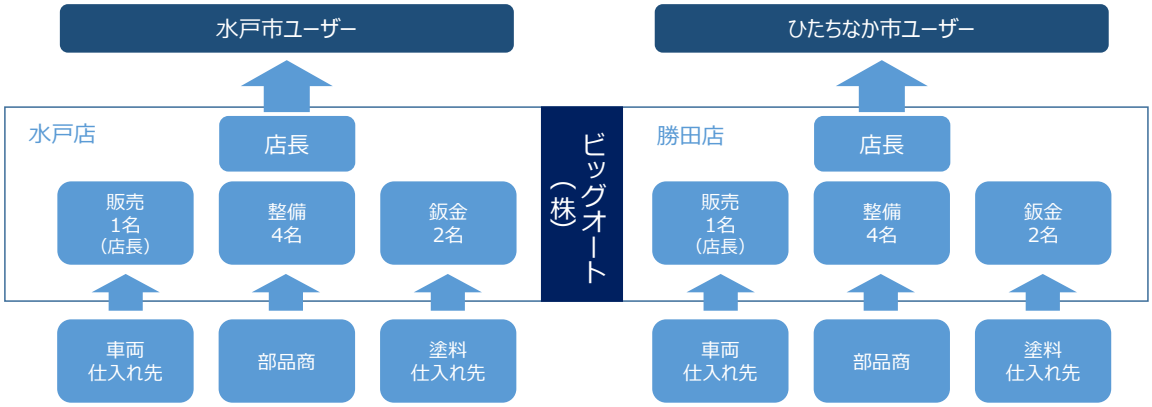
図表 15　戦略・目標策定の過程とローカルベンチマーク



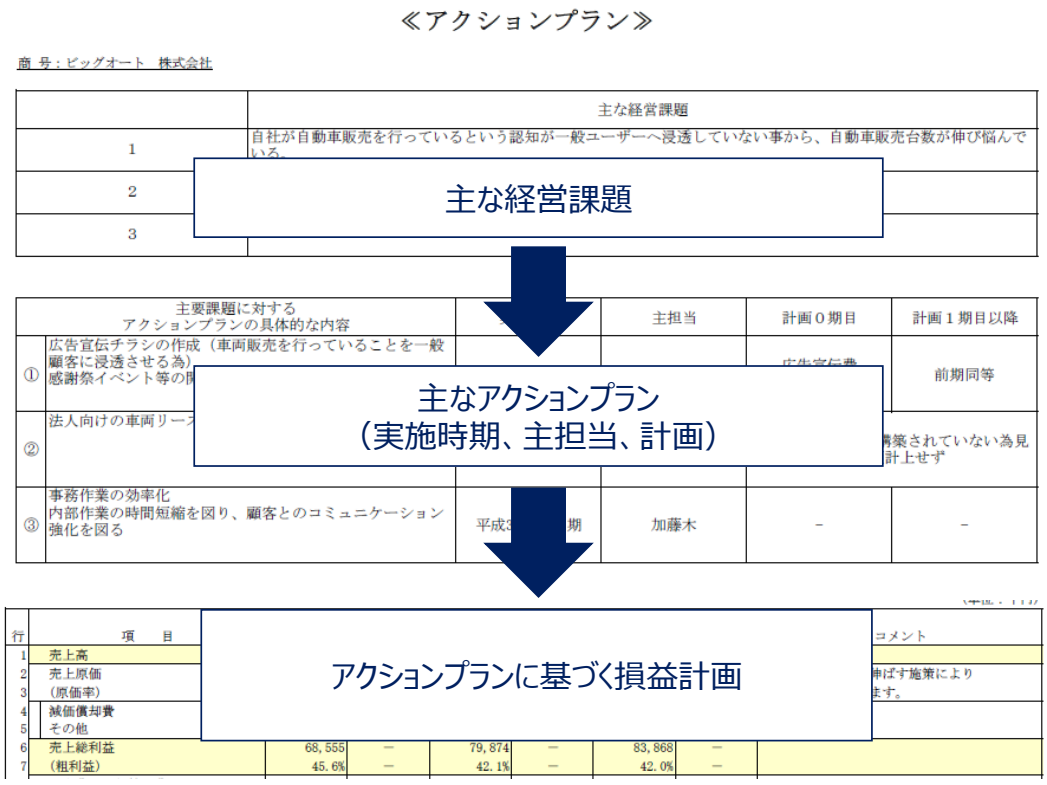
（4）早期経営改善計画書のとりまとめ

作成したローカルベンチマークの内容と自社で作成した事業計画書、財務資料をもとに早期経営改善計画書としてとりまとめを行った。早期経営改善計画書は、経営課題に対するアクションプランを設定し、このアクションプランに基づく損益の直近期、計画 0 年目、計画 1 年目の数字をシミュレーションした。「ビジネスモデル俯瞰図」については、ローカルベンチマークの商流把握の内容をもとに作成し、各店舗で仕入れルートから販売先までを見える化している。今後は巡回監査によってアクションプランが計画通り進められているか確認する。

図表 16　ビジネスモデル俯瞰図



図表 17　早期経営改善計画書の作成



（５）金融機関への報告会

初回のミーティングから金融機関が同席のもと、モデル事業が進行した。現代表自身が作成した事業計画書およびローカルベンチマークをもとに金融機関に説明し、自社の今後の方向性について共有した。金融機関は地域の産業の動向や同業他社の情報などを共有し、支援機関からは財務情報に基づく今後の損益計画の妥当性などの説明がなされた。

（６）企業・金融機関の声

①ビッグオート　加藤木氏

2018 年 1 月に先代が会長に、専務だった自分が社長に就任した。1 月の新年挨拶に向けて経営理念や業界動向、会社としての目標設定、部門別の目標設定等に取り組んでいる際に、増山会計事務所さんから早期経営改善計画の話を頂いた。ロカベンを活用して主に非財務部分の経営実態を理解し、数ある課題の中から優先的に取り組む内容を決め、早期経営改善計画として事業計画に取りまとめたことで、自分自身の気付きだけでなく、増山会計事務所さんにも当社の事業を理解していただけたと感じる。また、メインバンクも対話に同席していただいたことで、金融機関とのコミュニケーションとしても良い場だったと感じている。

②メインバンクの声

事前に決算書等を送って見ていたが、このように社長自らが発表する機会があってとても良かった。書類だけではなかなか伝わらないものも、社長からの思いを聞くことで納得感もあるし、

銀行側からも支援をしたいと思える。また、このような機会を作れたのも社長はじめ、増山税理士事務所のみなさんがサポートしてくれたおかげだと思っている。

③増山会計事務所（支援機関）　中岡様

ビッグオート様は昨年に事業承継のご相談があり、そのご縁で弊所が御支援させて頂いた。事業承継を機に先代が築き上げたノウハウを活かし、更に会社を良くする為の様々な行動計画の概案を社長自身が既に策定しており、それらをメインバンクに対して発表してみませんかという事から始まった。

今回その会社に対する熱い思いを、弊所及びメインバンクに対しご説明して頂き、忌憚のない意見交換を行う事が出来たと感じている。

ロカベンと早期経営改善計画を併せて実施していく事により、社長御自身の気付きだけではなく、弊社も金融機関も共通して情報交換が出来た事が、とても意義ある事だと感じた。

今後、ビッグオート様のアクションプラン遂行等に対し、全力でサポートしていく。

５．まとめ

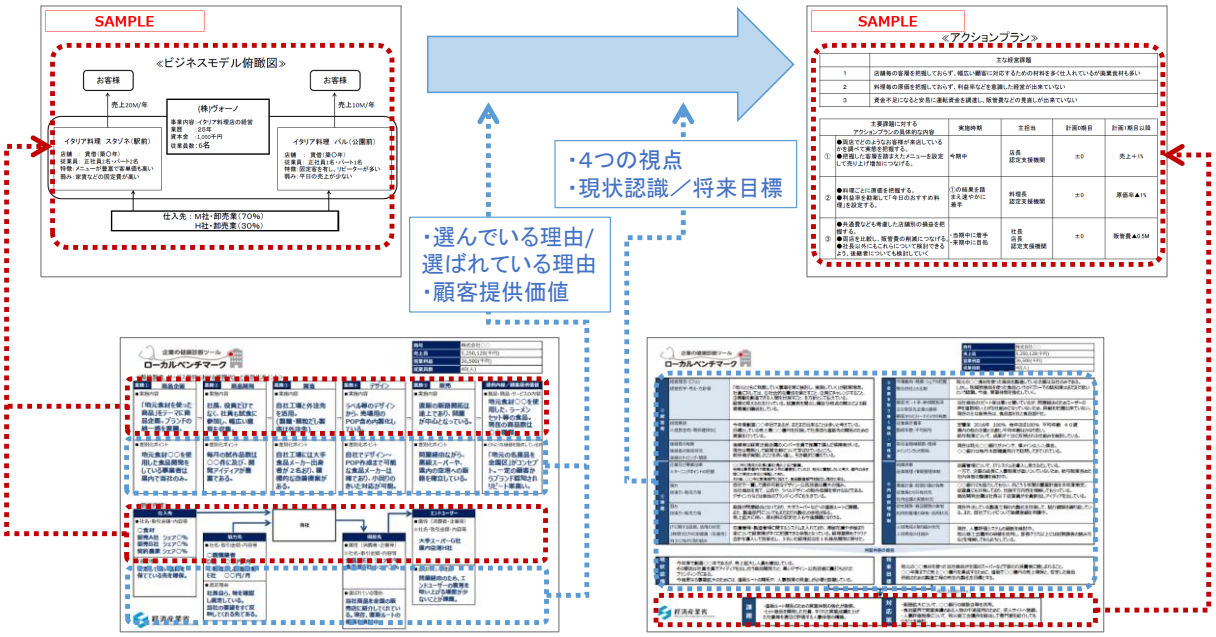
「早期経営改善計画書」と「ローカルベンチマーク」はともに企業の事業性評価の取組であることから、親和性の高いものである。そのため、両シートを連携して活用することにより、「早期経営改善計画書」のみを作成するだけでは得られない効果を得られることが出来た。具体的には以下の 3 点である。

①地に足のついた事業計画書の策定

中小企業庁のホームページに掲載されている「早期経営改善計画書」のサンプルでは、「ビジネスモデル俯瞰図」、「アクションプラン」、「資金実績・計画書」、「損益計画」が示されているが、「ビジネスモデル俯瞰図」から「アクションプラン」の間をより具体的につなげていく役目を果たせるツールがローカルベンチマークである。

したがって、ローカルベンチマークを「早期経営改善計画書」の策定において活用することにより、ローカルベンチマークの非財務項目で明らかとなる「商流・業務フロー」や「4 つの視点」について対話し、自社の存在意義や顧客提供価値、強みや課題を把握することが可能となる。それにより、正しい現状認識や将来目標の設定が可能となるため、「早期経営改善計画書」の策定において、しっかりとしたまさに地に足のついた「アクションプラン」を策定することが可能となる（図表 18）。

図表 18　早期経営改善計画書とローカルベンチマークの関係



赤線：直接的関係　青線：間接的関係

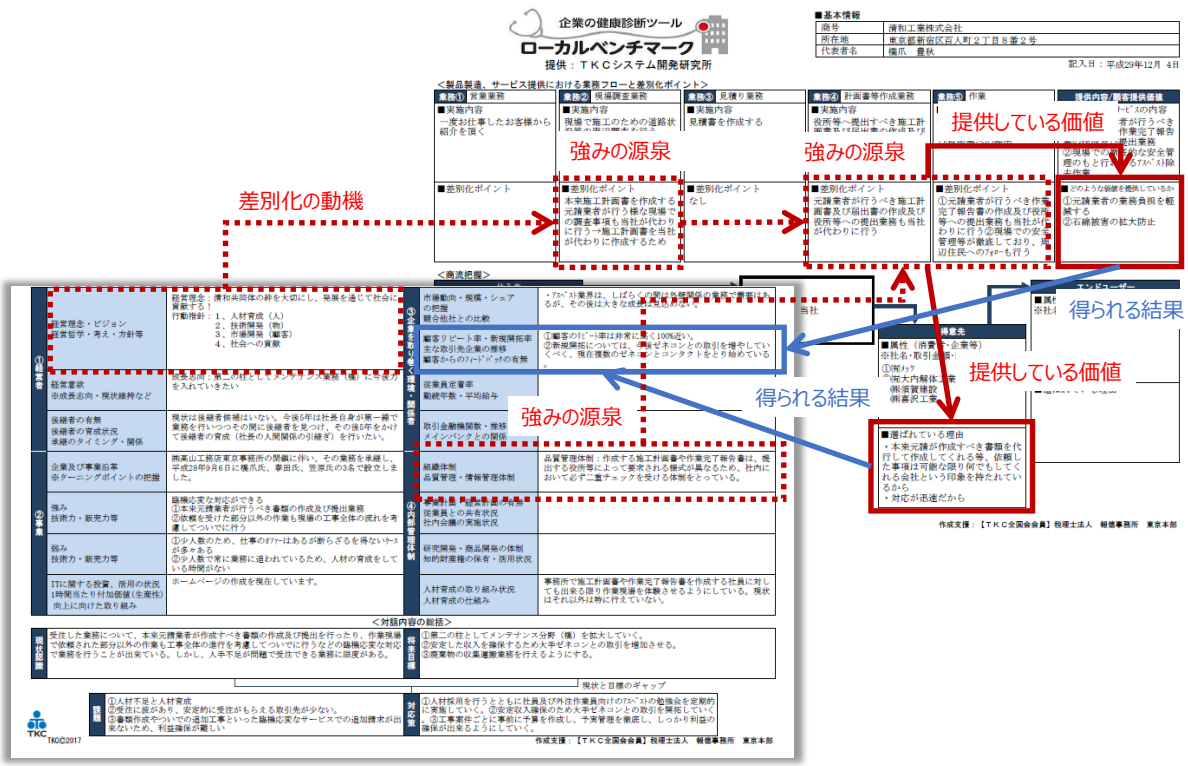
②自社の強み・課題への気付き

ローカルベンチマークを通じて支援者と対話することで、経営者がこれまで認識していなかった自社の強み・課題に気付くという効果が得られた。主には業務フローや商流を把握する際に「顧客提供価値」や「差別化ポイント」や「選んでいる／選ばれている理由」を深掘りすることで、自社の強み・課題に気付き、4 つの視点で対話することで、なぜそのような強みや課題が生まれているのか、その要因に気付くことができた。

清和工業の事例では、本来得意先が取り組まなければならないエンドユーザー（自治体）向けの報告書を当社で作成するというサービスに取り組んでいた。これは経営者がアスベスト工事だけを担うのでは視野が広がらないので、仕事の全体感の把握ややるべきこととやってはならないことの認識を職員に持たせるなど、人材育成目的で取り組んでいたものである。このような経営者の考えから取り組んでいたサービスについて、経営者自身は売り上げや利益といった数字として跳ね返ってきていないと感じていたが、ローカルベンチマークを活用することで、その取り組みから得られている強みや提供している価値が、まさにお客様から選ばれている理由だったことに気付き、より一層、経営者の人材育成に向けた気持ちを強くさせることに繋がった（図表 19）。

このように経営者自身が支援者と対話しながら自社を見直し、新たな気付きを得られたことで、フォーマットを埋めるのではなく、実態を反映した現実的かつ実効的な計画を作成することができている。

図表 19　対話により強みの源泉と提供価値のつながりに気付いた例（清和工業の例）



③経営層と従業員、企業と金融機関の相互理解の深耕

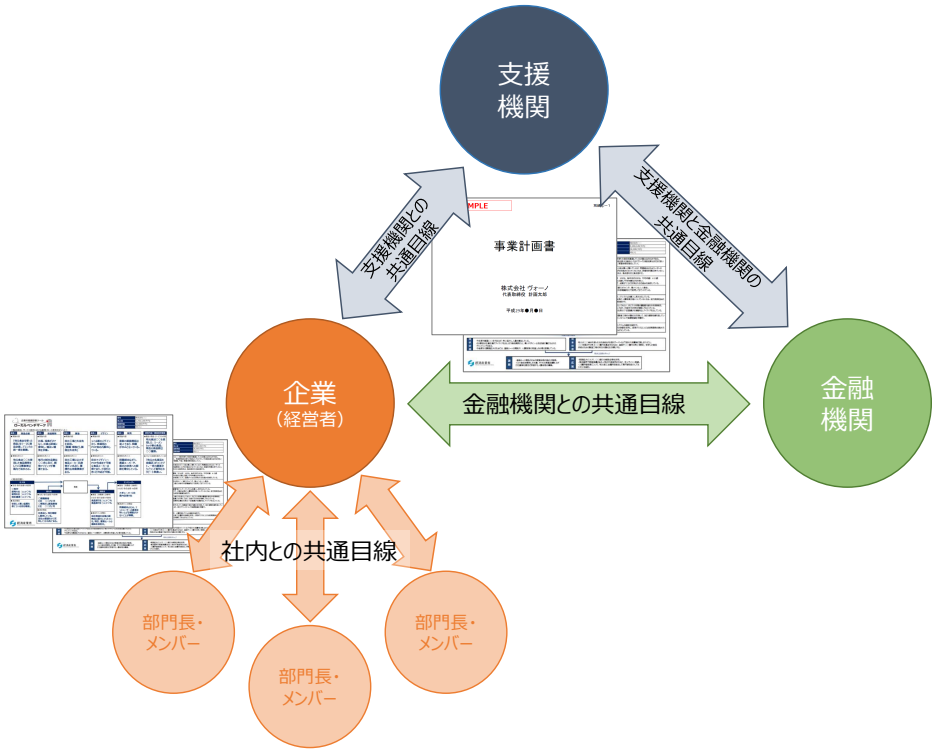
本モデル事業における 3 点目の効果として、相互理解の深耕があげられる。これはローカルベンチマークの特長である「共通目線」が活かされた結果である。例えば、本モデル事業では企業がローカルベンチマークに取り組む際に、経営者が自身で考えるだけでなく、部門ごと、あるいは職員全員が参加して考えるよう促すことで、経営者目線だけにとどまらない検討を行い、経営者の考えていることと従業員の考えていることの相互理解に繋がった事例もあった。株式会社コーテックにおいては社内の 3 つの部門ごとにローカルベンチマークと早期経営改善計画のアクションプランを作成した。また、全社会議の中で発表会を企画し、部門別に検討した結果を発表。他の部門と意見交換を踏まえ、最終的な会社としてのローカルベンチマークと早期経営改善計画書として取りまとめることで、全社的に共通認識が図れている事例もある。

また、「早期経営改善計画書」の作成プロセスにおいては、「早期経営改善計画書」による金融機関への報告も含まれるが、その際に「早期経営改善計画書」に「ローカルベンチマーク」を添付することにより、上記①で述べたように、「早期経営改善計画書」には含まれない要素、ローカルベンチマークの非財務シートによって把握できる「商流・業務フロー」や「4 つの視点」などにより、より詳細な事業実態を共有することができ、かつ企業の事業性及び今後のアクションに関する金融機関の理解の深耕を実現することが可能となる。

なお、報告を受けた金融機関からは、「自社の強みや将来ビジョン、経営課題などは社長の頭の中にあることが多く、このように同一目線で話ができるよう見える化された資料を提示されながら説明を受けると非常に事業を理解しやすい。」といった声が上がっており、企業の事業性を深く理解するために有効なツールであることが明らかとなった。

さらに、支援機関によるローカルベンチマークを活用した企業との対話や早期経営改善計画書作成の支援においても、企業の事業性及び今後のアクションに関する理解の深耕が実現できている（図表 20）。

図表 20　企業と支援者との間の共通言語としてのローカルベンチマーク



参考１．株式会社コーテック

1.1　ローカルベンチマーク

（１）営業技術部門　商流・業務フロー

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

商号	株式会社コーテック　営業技術部門
売上高	(千円)
営業利益	(千円)
従業員数	(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＞

業務① 営業業務	業務② 提案業務	業務③ 見積業務	業務④ 調達業務	業務⑤ 納品・検収業務	提供内容／顧客提供価値
■実施内容 顧客の動向調査を実施し、それに対する対応策を検討する	■実施内容 ①顧客に対応策のプレゼンを行う ②仕様の確認及び決定	■実施内容 ①コスト調査 ②見積りの作成	■実施内容 ①再度コスト調査を行う ②納期及び人員の調整 ③全体のスケジュール管理	■実施内容 商品の納品及び検収	■製品・商品・サービスの内容 半導体・薄膜製造装置
■差別化ポイント 基本的に顧客からの要望は何でも引き受ける⇒困った時のコーテック	■差別化ポイント 顧客の要望を実現するために、自社の枠組みを超えて、同業他社をも巻き込んだ提案ができる	■差別化ポイント なし	■差別化ポイント なし	■差別化ポイント 検収業務において、他社では線引きして対応しない業務も断らずに行う（追加料金なし）	■どのような価値を提供しているか ①顧客のコスト削減の提案 ②装置の改善提案

＜商流把握＞

仕入先
■社名・取引金額・内容等
中古装置のブローカー
■選定理由
①顧客要求仕様の装置の有無
②価格の安さ
③対価支払時の資金繰りに協力してくれるか否か

協力先
■社名・取引金額・内容等
①[redacted]
②
③
■選定理由
自社ではできない装置対応のできる技術者がいる

当社

得意先
■属性（消費者・企業等）
※社名・取引金額・内容等
①[redacted]
②
■選ばれている理由
①断らずに最後まで業務を行う
②開口さんの人脈

エンドユーザー
■属性（消費者・企業等）
※社名・取引金額・内容等
車載系センサー、スマホ部品
IOTセンサー等
■選ばれている理由

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

（２）営業技術部門　４つの視点

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

商号	株式会社コーテック　営業技術部門
売上高	(千円)
営業利益	(千円)
従業員数	(人)

①経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	人と技術がより高度に溶け合う豊かな未来づくりに貢献し、社員が楽しく仕事が出来る職場環境の構築。『お客様からの信頼』を第一に高い技術と品質に支えられたサービスを提供し続け、信用を勝ち取ります。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	創業25年を迎え、高齢化企業になってきているが、毎年新しいことにﾁｬﾚﾝｼﾞし、幅を広げてきているのでまだまだ可能性、伸びしろがあると考えている。 売上目標7億、営業利益５%を目指し可能性を伸ばすために、新規案件の取り組みにﾁｬﾚﾝｼﾞしている。
	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、既に任命し、社内・社外にも公表をしている。 現在、常務に経営全般について学ばさせているところ。 社長が65歳を迎えるﾀｲﾐﾝｸﾞで継承予定
②事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	1992年に現在の社長が新規ビジネスへの参入の為創業。早々に数名の社員を[redacted]に出向させ、現在のビジネスの基盤をつくる。その後、お客様との直接取引をはじめ、中古機ビジネスの開始、定期メンテナンス契約の保守等業務を拡張させる。2001年に[redacted]と代理店契約締結。同年にｸﾘｰﾝﾙｰﾑを充備する熊本テクノロジーセンターを開設する。2007年　資本金¥2,000万に増資、2008年　熊本TCを自社所有の仙台TCに移転、2014年　業績悪化、事業縮小の為、仙台TC売却及び倍率に移転。現在に至る
	強み 技術力・販売力等	半導体工場への販売口座は多々有り、中古製造装置の販売・立上げ実績も多くある。断らない姿勢、可能な限り即日対応を継続している。
	弱み 技術力・販売力等	[redacted]技術者が多く、自社で取り扱える装置メーカーが限られてる。営業力、人脈、要素技術力が弱い
	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	資料の共有化を目的としたサーバーの設置のみ
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	国内・韓国等での[redacted]のﾌｧﾌﾞﾚｽﾄﾞ企業としてはﾌﾞﾗﾝﾄﾞ名は高いが、競合他社が多くまた、客先の減少、韓国企業の進出で縮小傾向にある[redacted]に絞り対応できる社員が不在で[redacted]に特化している[redacted]には勝てない現状。 競合他社とのｺﾗﾎﾞﾚｰｼｮﾝ必須
	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	自社製品　C-1　ROBOT、C-2　AUTO　MACHはリピートが多いが、市場が小さくなってきている（ほぼほぼ搭載されてきているため）　新規開拓は自社での装置製造が出来ないため、外注対応でCOSTが上がり受注につながっていない。また保証を求める顧客が多いのも現状。[redacted]の売り上げ比率が高く新規開拓が進んでいない
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	2017年　定着率１００％　ほぼ毎年１００％　※　平均年齢　45歳　給与水準は、競合他社より20%程度高水準
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	会社設立から[redacted]。 両銀行共に毎月1回程度の訪問あり
④内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	組織表はあるものの業務体系が兼任業務が多く機能していない。一人親方の集団。 品質管理、情報管理体制は整っていなく、全てにおいて今後の課題である
	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	事業・経営計画は無し。全社員会議は、年１回実施。部長会の開催は半期に１度程度
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	補助金事業の採択を受け、協力会社と共同でほんの一部がかわっている。自社製品の開発が数年できていないため、早急に予算化し開始したい。[redacted]と共同申請中
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	現状はOJT及び装置メーカへの出向が中心で今後の課題

対話内容の総括

現状認識	我が国の半導体業界はスクラップ＆ビルトが終了し、産業用メモリ・IC等に特化し、古い装置（減価償却終了）を使いながら生産を続けている。その為、装置保全・延命策が求められている。同業他社においてもサービスマンの高齢化が進み若手社員が育っていない。業界の特徴でもあるが、安定したﾋﾞｼﾞﾈｽの拡大が出来ていない。
将来目標	装置メーカーが保全放棄した装置の延命プログラムを作り、設計から製作、サービスへの循環が出来る会社を目指す。客先からの相談事に対応出来る会社へ。すなわち『業界の便利屋を目指す』

現状と目標のギャップ

課題	[redacted]業界経験者がいなく、機械・電機のスペシャリストが不足し、お客対応がイマイチ。装置技術以外に要素技術、プロセス技術が分かるエンジニアが必要になっている。また若手社員の不足で中高年カンパニーになっている。
対応策	昨年より[redacted]業界の即戦力者を増やし、26期より売り上げ増に結ぶようにしたい。要素技術、プロセス技術の補強としてシルバー人材の有効活用をしていきたい。協力会社の早期開拓。事業継承を念頭に社員のﾎﾞﾄﾑｱｯﾌﾟをしたい。若手社員は引き続き仙台を中心に募集をかけ、直接高校・大学へもアプローチ。

（３）装置技術部門　商流・業務フロー

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

商号	株式会社コーテック　装置技術部門
売上高	(千円)
営業利益	(千円)
従業員数	(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＞

業務① 顧客情報収集	業務② 提案、対応	業務③ 客先対応	業務④ 事後見積もり作成	業務⑤ 提案提出	提供内容／顧客提供価値
■実施内容 装置に関する不具合、メンテナンス情報などを把握。又、客先のトラブル電話対応、派遣対応調査（装置メーカー含む）	■実施内容 装置トラブルに関するアドバイス、派遣の提案、事前見積もり作成提出、	■実施内容 トラブル対応、O/H対応、客先内Meeting、装置メーカー等へ派遣対応、客先内での情報収集（修理案件含む）	■実施内容 事後見積もり作成提出、入手した情報にて改善内容検討、社内打ち合わせ、仕様書作成など	■実施内容 業務④で作成した改善提案	■製品・商品・サービスの内容 装置トラブル対応、装置立ち上げ、予備部品販売、
■差別化ポイント 親切丁寧な対応、及び休日電話対応などを行った経緯から、顧客と密接な関係にあり、他社より早く情報を得られる	■差別化ポイント メーカより安い単価を提供。豊富な経験から適正な情報を提供	■差別化ポイント 客先の嫌な仕事も積極的に行い、何でも屋 として客先から依頼しやすい業者	■差別化ポイント 社内人材の有効活用で、強みのある部分の提案を行う	■差別化ポイント 特に無し	■どのような価値を提供しているか 適正な料金でより良いサービス

＜商流把握＞

仕入先
- ■社名・取引金額・内容等
- [redacted]
- ■選定理由
- メーカー部品購入の為

協力先
- ■社名・取引金額・内容等
- [redacted]
- ■選定理由
- オーダーが簡単、　価格

当社

得意先
- ■属性（消費者・企業等）
- ※社名・取引金額・内容等
- [redacted]
- ■選ばれている理由
- 人脈、装置スキル

エンドユーザー
- ■属性（消費者・企業等）
- ※社名・取引金額・内容等
- 大手半導体メーカー
- ■選ばれている理由

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

（４）装置技術部門　４つの視点

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

商号	株式会社コーテック　装置技術部門
売上高	(千円)
営業利益	(千円)
従業員数	(人)

①経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	
②事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	
	強み 技術力・販売力等	①顧客の信頼を得ている社員がいる。 ②装置メーカーより安価な作業単価を提供できる。③[redacted]系は装置メーカーへ派遣可能者が増えてきた
	弱み 技術力・販売力等	①客先が少ない②[redacted]部品の入手が他社より高い、③[redacted]系人材がいなく自社でサービスが提供できない、④若い社員が不足
	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	

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	現状　客先内でのメンテ者は不足している。装置の稼働も高く忙しい。 装置の[redacted]のメンテナンスは他派遣業者が実施、 装置立ち上げ、改造作業、[redacted]作業など高額になるものは、客先に入り込んでいる業者がほぼ決まっている状態
	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	特定の顧客からのリピート率は高い。 新規開拓はあまり進んでいない
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	
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、情報管理体制は無いに近い
	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	サービス業務は出張が多く、部内会議を計画するができないことが多い。社員間のコミニュケーションも不足
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	同じ作業時でのOJT 、社内で装置を使用してのトレーニング実施。 しかしトレーニングプログラムは無し

対話内容の総括

現状認識	①顧客の要求するエンジニアがいない ②客先が少ない ③定期的に入ってくる仕事が少ない
将来目標	①若手の人材を確保し、客先の要求するエンジニアにMatchできるように育成する ②客先の増加 ③定期JOB確保

現状と目標のギャップ

課題	①若手を育成しても、短期間でコンペに対応できるスキルまで育成する事が困難 ②客先を増やす 対応装置（話題にできる装置含む）を増やす ③	対応策	①、② 客先定期保守のサポートを行い、装置スキルUP及び、定期JOBを確保

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

（5）購買業務部門　商流・業務フロー

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

商号	株式会社コーテック 購買業務部門
売上高	(千円)
営業利益	(千円)
従業員数	(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＞

業務① 営業	業務② 商品/仕入先開発	業務③ 引合い対応	業務④ 見積書提示	業務⑤ 社内再生/納品	提供内容／顧客提供価値
■実施内容 顧客ニーズや困り事を調査し、それに合った商品の開発の検討/仕入れ先の拡大。	■実施内容 ①商品開発は、自社/共同開発 及び他社社商品の活用 ②仕入先開発は、インターネット中心に海外業者の発掘、並びに国内同業者の活用	■実施内容 顧客からの引合いを受け、 ①社内再生品については、見積の発行へ ②中古品や再生品については、仕入先の在庫や再生対応可否の確認	■実施内容 ①市場相場に従った妥当な価格提示 ②見積書作成	■実施内容 ①社内再生品については、出荷前検査と成績書添付 ②中古品や再生品は出荷前に検品を行い不良品の流出を防止。	■製品・商品・サービスの内容 顧客が必要とし、市場に流通の少ない希少品を納期、品質、価格の面で顧客に満足頂ける形で提供。
■差別化ポイント 自社サービス部門が顧客と密接であり、顧客の動向、困り事等の情報をいち早く入手可能。	■差別化ポイント 弊社は、25年の実績による知名度、実績、経験豊富な人材。	■差別化ポイント 仕入先の数と信頼関係	■差別化ポイント 見積書のバリエーション(顧客が選択可能なように数種類の見積書を提示している。	■差別化ポイント 自社所有の実機で評価を行うことで、精度の高い検査が可能。	■どのような価値を提供しているか 顧客の生産装置の停止を回避することで、「顧客の機会損失の削減」で貢献し、信頼を築いている。

＜商流把握＞

仕入先
■社名・取引金額・内容等
①
②
[redacted]
■選定理由
①品揃え/販売代理店
②価格
③技術力/情報量
④クレーム対応/処理

協力先
■社名・取引金額・内容等
①
②
③
④
[redacted]
■選定理由
自社の不足する技術/人材/情報を補完しビジネス拡大に期待

当社

得意先
■属性(消費者・企業等)
※社名・取引金額・内容等
①
②
③
④
⑤
[redacted]
■選ばれている理由
①人の繋がり
②自社オリジナル製品
③物件探索力/スピード/価格

エンドユーザー
■属性(消費者・企業等)
※社名・取引金額・内容等
大手半導体デバイスメーカー
■選ばれている理由
必要な時にご納得頂ける価格でご提供すること

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

（6）購買業務部門　４つの視点

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

商号	株式会社コーテック 購買業務部門
売上高	(千円)
営業利益	(千円)
従業員数	(人)

①経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	
②事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	
	強み 技術力・販売力等	特定装置に対する技術力/サポート力/業界知名度等は高く、更に自社所有の実機を用いた試作評価や出荷前検査が可能な点は差別化ポイントであり最大の強み。 また顧客に対し最前線である装置技術部門からの引合い情報も販売に対する強み。
	弱み 技術力・販売力等	技術が特定装置に限られ多種化が進まない点は弱み。 また、技術のトランスファーや多能工化が図れていない点が弱み。
	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	

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	半導体産業は好景気にて顧客の装置稼働率は向上しており、部品購入等に積極的な企業も数社表れるが、全体的には大きく変わることなく厳しいのが現状。
	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	オリジナリティのある自社商品のリピート率と利益は高く安定しているが、競合と優位差の少ない商品分野では競争が厳しい状況。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	
④内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	品質管理について、手順書や出荷検査成績書等の整備と最適化を進めている。 情報管理体制について、クラウドストレージを導入し情報の共有化を推進中。
	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	定例の社内ミーティングを設け、互いの仕事や課題/問題点の整理や解決を図っている。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	社内勉強会の開催、教育資料の共有化、OJTによる技術の伝承に注力中。

対話内容の総括

現状認識	①従来の強みを生かしたビジネスに頼っていては売上拡大は難しく、自社オリジナル商品の開発や新規商品を見据えた新規取引先の開拓が必要と認識している。 ②多能工化/知識の共有化が図れておらず、一部の人に仕事が集中する傾向が強い。
将来目標	①自社オリジナル商品や新規取扱い商品を生み出し、自部門の売上拡大(10%)に貢献させる。 ②強みである既存技術は、若い世代への伝承を図り企業存続の土台を固める。

現状と目標のギャップ

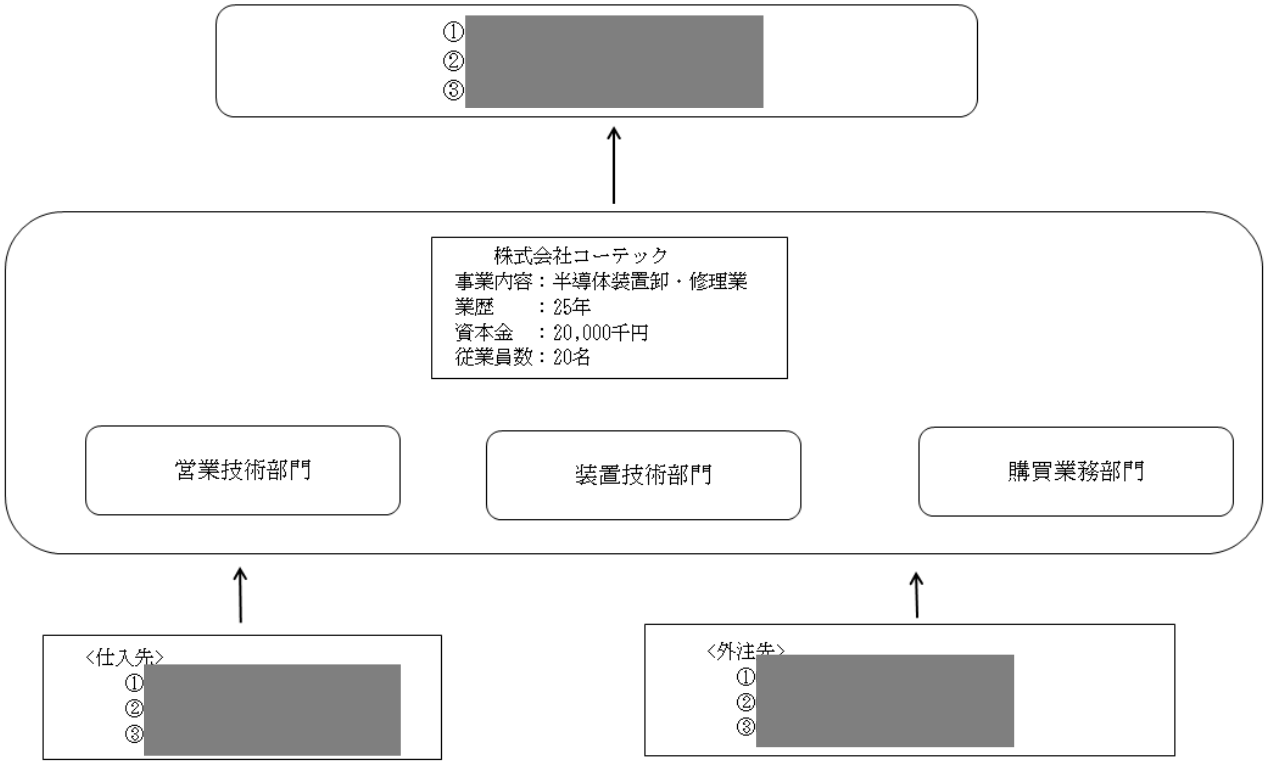
課題	①新改善アイテムまたは新規商品取引先の開発 ②技術の継承と多能工化 ③知識の共有化による仕事の分散化	対応策	①社内のアイデアや社外アドバイザーの意見を基に具体策を定め、社外の技術や人材を活用する。 ②③計画的な標準化と社内トレーニングを進め、技術者や担当者のスキルアップ(ジョブローテーション)を図る。

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

1.2　早期経営改善計画

（１）ビジネスモデル俯瞰図

≪ビジネスモデル俯瞰図≫



（２）アクションプラン

≪アクションプラン≫

商 号：株式会社コーテック

	主な経営課題
1	技術が特定の装置・分野に限られているため、新たな分野や新アイテムの開発が必要である。
2	社員が高齢化しているため、若手社員への技術の承継と育成が必要である。
3	

主要課題に対する アクションプランの具体的な内容		実施時期	主担当	計画０期目	計画１期目以降
①	<新分野開発> 新分野開拓のために、25期及び26期に[redacted]から即戦力となる人材を採用し、26期より[redacted]等の新分野の受注につなげていく。	26期	小林	売上高：+143,000千円 製造原価（賃金）：+6,210千円	売上高：+200,000千円 製造原価（賃金）：+8,280千円
②	<新アイテム開発> 新改善アイテム開発のため、顧客の困り事情報を持つ技術部門と社外情報を多く持つ営業部門と連携及び年4回の定期ﾐｰﾃｨﾝｸﾞを開催する。	26期	川名	±0	売上高：+20,000千円
③	<社員育成> 社内のシュミレーター装置を使用し、社員各自がオペレーショントレーニングを行い、その後は仙台にある実機にて装置トレーニングを行うことで、S/Uが可能なレベルまで社員育成を行う。	26期	越智	±0	±0

※「資金実績・計画表」と「損益計画」は非公開

参考２．清和工業株式会社

2.1　ローカルベンチマーク

（１）商流・業務フロー

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク
提供：ＴＫＣシステム開発研究所

■基本情報

商号	清和工業株式会社
所在地	東京都新宿区百人町２丁目８番２号
代表者名	橋爪　曇秋

記入日：平成29年12月 4日

＜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＞

業務① 営業業務	業務② 現場調査業務	業務③ 見積り業務	業務④ 計画書等作成業務	業務⑤ 作業	提供内容/顧客提供価値
■実施内容 一度お仕事したお客様から紹介を頂く	■実施内容 現場で施工のための道路状況等の周辺調査を行う	■実施内容 見積書を作成する	■実施内容 役所等へ提出すべき施工計画書及び届出書の作成及び提出	■実施内容 ①ｱｽﾍﾞｽﾄ除去作業 ②作業完了報告書の作成及び役所等への提出	■製品・商品・ｻｰﾋﾞｽの内容 ①本来元請業者が行うべき施工計画書や作業完了報告書の作成及び提出業務 ②現場での徹底的な安全管理のもと行われるｱｽﾍﾞｽﾄ除去作業
■差別化ポイント	■差別化ポイント 本来施工計画書を作成する元請業者が行う様な現場での調査事項も当社が代わりに行う→施工計画書を当社が代わりに作成するため	■差別化ポイント なし	■差別化ポイント 元請業者が行うべき施工計画書及び届出書の作成及び役所等への提出業務も当社が代わりに行う	■差別化ポイント ①元請業者が行うべき作業完了報告書の作成及び役所等への提出業務も当社が代わりに行う②現場での安全管理等が徹底しており、周辺住民へのﾌｫﾛｰも行う	■どのような価値を提供しているか ①元請業者の業務負担を軽減する ②石綿被害の拡大防止

＜商流把握＞

仕入先
■社名・取引金額・内容等
・現場材料、消耗品
①
②[redacted]
■選定理由
両社とも良質の商品を扱っている。特に②については、金額が安いため協力会社からの要望が多い。

協力先
■社名・取引金額・内容等
①
②
③[redacted]
■選定理由
・①・②：30代で若く、しっかりした作業者が多い（業界的には40～50代が主流）
・③：上記①・②の補完

当社

得意先
■属性（消費者・企業等）
※社名・取引金額・内容等
①
②
③
④[redacted]
■選ばれている理由
・本来元請が作成すべき書類を代行して作成してくれる等、依頼した事項は可能な限り何でもしてくれる会社という印象を持たれているから
・対応が迅速だから

エンドユーザー
■属性（消費者・企業等）
※社名・取引金額・内容等
■選ばれている理由

TKC ©2017

作成支援：【ＴＫＣ全国会会員】税理士法人　報徳事務所　東京本部

（２）４つの視点

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク
提供：ＴＫＣシステム開発研究所

■基本情報

商号	清和工業株式会社
所在地	東京都新宿区百人町２丁目８番２号
代表者名	橋爪　曇秋

記入日：平成29年12月 4日

①経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	経営理念：清和共同体の絆を大切にし、発展を通じて社会に貢献する！ 行動指針：１、人材育成（人） ２、技術開発（物） ３、市場開発（顧客） ４、社会への貢献
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	成長志向：第二の柱としてメンテナンス業務（構）に今後力を入れていきたい
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	現状は後継者候補はいない。今後5年は社長自身が第一線で業務を行いつつその間に後継者を見つけ、その後5年をかけて後継者の育成（社長の人間関係の引継ぎ）を行いたい。
②事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	[redacted]東京事務所の閉鎖に伴い、その業務を承継し、平成28年9月6日に橋爪氏、幸田氏、笠原氏の3名で設立しました。
	強み 技術力・販売力等	臨機応変な対応ができる ①本来元請業者が行うべき書類の作成及び提出業務 ②依頼を受けた部分以外の作業も現場の工事全体の流れを考慮してついでに行う
	弱み 技術力・販売力等	①少人数のため、仕事のｵﾌｧｰはあるが断らざるを得ないｹｰｽが多々ある ②少人数で常に業務に追われているため、人材の育成をしている時間がない
	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	ホームページの作成を現在しています。
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	・ｱｽﾍﾞｽﾄ業界は、しばらくの間は外壁関係の業務で需要はあるが、その後は大きな成長は見込めない。
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸの有無	①顧客のﾘﾋﾟｰﾄ率は非常に高く100%近い。 ②新規開拓については、今後ゼネコンとの取引を増やしていくべく、現在複数のゼネコンとコンタクトをとり始めている。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	
④内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	品質管理体制：作成する施工計画書や作業完了報告書は、提出する役所等によって要求される様式が異なるため、社内において必ず二重チェックを受ける体制をとっている。
	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	
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	事務所で施工計画書や作業完了報告書を作成する社員に対しても出来る限り作業現場を体験させるようにしている。現状はそれ以外は特に行えていない。

＜対話内容の総括＞

現状認識	受注した業務について、本来元請業者が作成すべき書類の作成及び提出を行ったり、作業現場で依頼された部分以外の作業も工事全体の進行を考慮してついでに行うなどの臨機応変な対応で業務を行うことが出来ている。しかし、人手不足が問題で受注できる業務に限度がある。	将来目標	①第二の柱としてメンテナンス分野（構）を拡大していく。 ②安定した収入を確保するため大手ゼネコンとの取引を増加させる。 ③廃棄物の収集運搬業務を行えるようにする。

現状と目標のギャップ

課題	①人材不足と人材育成 ②受注に波があり、安定的に受注がもらえる取引先が少ない。 ③書類作成やついでの追加工事といった臨機応変なサービスでの追加請求が出来ないため、利益確保が難しい	対応策	①人材採用を行うとともに社員及び外注作業員向けのｱｽﾍﾞｽﾄの勉強会を定期的に実施していく。②安定収入確保のため大手ゼネコンとの取引を開拓していく。③工事案件ごとに事前に予算を作成し、予実管理を徹底し、しっかり利益の確保が出来るようにしていく。

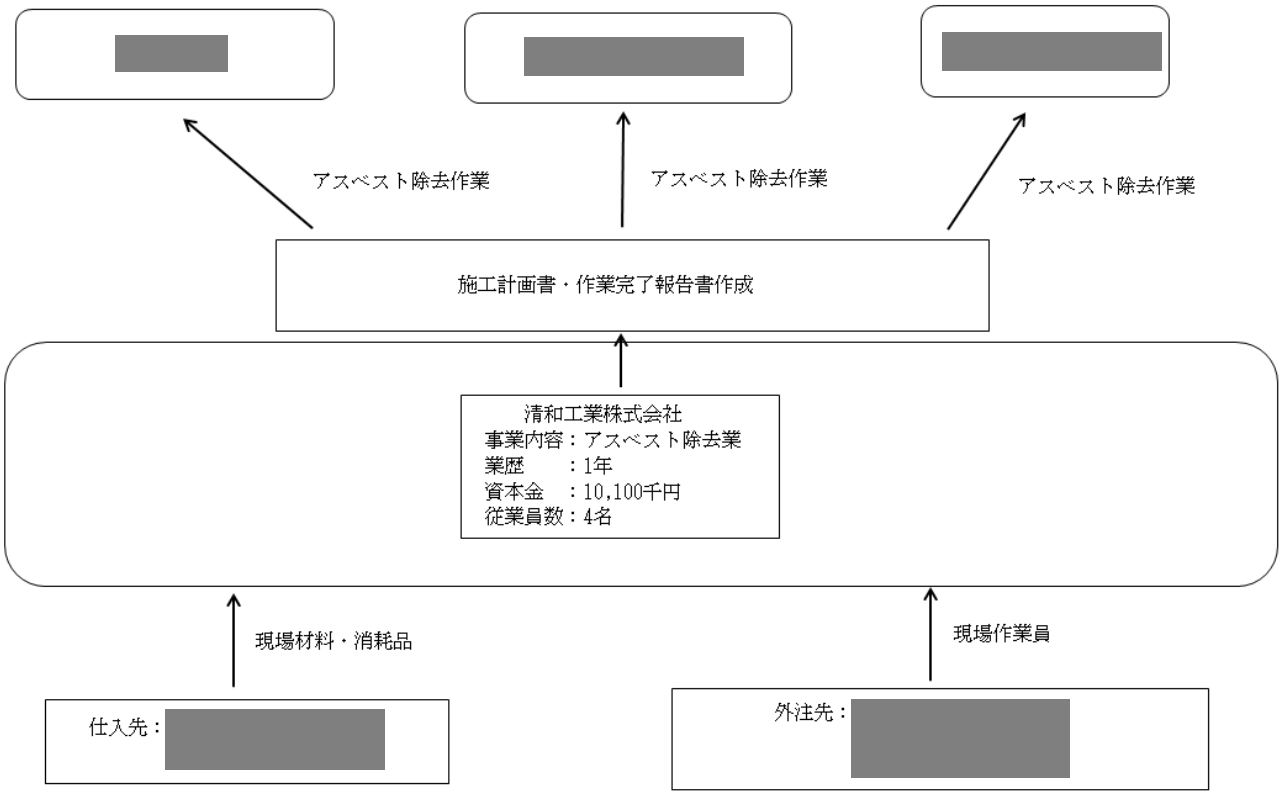
TKC ©2017

作成支援：【ＴＫＣ全国会会員】税理士法人　報徳事務所　東京本部

2.2　早期経営改善計画

（１）ビジネスモデル俯瞰図

≪ビジネスモデル俯瞰図≫



（２）資金実績・計画表

≪資金実績・計画表≫

商 号：清和工業株式会社

（単位：千円）

29年 3月期	前年繰越						9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
売上高							[redacted]							2
借入														0
返済														5
借入金残高														
現預金残高														

（単位：千円）

30年 3月期	前年繰越	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	(見通) 11月	(見通) 12月	(見通) 1月	(見通) 2月	(見通) 3月	計
売上高	[redacted]													0
借入														0
返済														0
借入金残高														
現預金残高														

（単位：千円）

31年 3月期	前年繰越	(見通) 4月	(見通) 5月	(見通) 6月	(見通) 7月	(見通) 8月	(見通) 9月	(見通) 10月	(見通) 11月	(見通) 12月	(見通) 1月	(見通) 2月	(見通) 3月	計
売上高	[redacted]													0
借入														
返済														0
借入金残高														
現預金残高														

（３）損益計画

≪損益計画≫

商 号：清和工業株式会社

（単位：千円）

行	項　　目	直近期 （29年 3月期）	計画0年目 （30年 3月期）	計画1年目 （31年 3月期）	計画2年目 （32年 3月期）	コメント
1	売上高	[redacted]				アクションプラン②
2	売上原価					アクションプラン①
3	（原価率）					アクションプラン③
4	減価償却費					
5	その他					
6	売上総利益					
7	（粗利益）					
8	販売費・一般管理費					
9	人件費					アクションプラン①
10	減価償却費					
11	その他経費					
12	営業利益					
13	営業外収益					
14	営業外費用					
15	支払利息					
16	その他					
17	経常利益					
18	特別利益					
19	特別損失					
20	税引前当期純利益					
21	法人税等					
22	当期純利益					
23	借入金残高					
24	簡易ＣＦ（当期純利益+減価償却費）					

（４）アクションプラン

≪アクションプラン≫

商 号：清和工業株式会社

	主な経営課題
1	人材不足と人材育成
2	受注に波があり、安定的に受注がもらえる取引先が少ない
3	書類作成やついでの追加工事といった臨機応変なサービスでの追加請求が出来ないため、利益確保が難しい

	主要課題に対する アクションプランの具体的な内容	実施時期	主担当	計画０期目	計画１期目以降
①	人材採用を行うとともに、社員及び外注作業員向けのアスベストの勉強会を定期的（四半期に１回）に実施していく。 計画0期目：1名（事務所）採用 計画1期目：3名（現場）採用	計画０期目	橋爪	販管費：+2,254千円	販管費：+3,864千円 原　価：+16,560千円
②	安定収入確保のため、大手ゼネコンとの取引ができるように紹介により関係者との接触を図っていく。 計画1期目：50,000千円×3本	計画０期目	橋爪	±0	売上高：+150,000千円
③	工事案件ごとに事前に予算を作成し、予実管理を徹底し、しっかり利益の確保が出来るようにしていく。 アスベスト除去業務の限界利益率25%	計画０期目	青木	限界利益率：25%	限界利益率：25%

参考３．株式会社Ａ

3.1　ローカルベンチマーク

（１）商流・業務フロー

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク
提供：ＴＫＣシステム開発研究所

■基本情報

商号	A社
所在地	
代表者名	

記入日：平成29年 9月25日

＜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＞

業務① 営業・見積業務	業務② 発注業務	業務③ 納品業務	業務④ 情報収集	業務⑤ ﾘｻｲｸﾙ業務	提供内容/顧客提供価値
■実施内容 ①得意先開発部にLED・ﾊｰﾈｽを使用した設計図の営業 ②見積り作成 ③値段交渉	■実施内容 ﾒｰﾐｰとの打ち合わせを通じて[redacted]から注文を受ける前に仕入先に発注を行う。	■実施内容 ①納期と納品場所を打ち合わせ、確実に納品を行う。 ②計画変更等に伴う在庫（主に共通部品）の負担及び転用交渉	■実施内容 接待を通じて得意先等から情報収集を行う	■実施内容 LED・ﾊｰﾈｽのﾘｻｲｸﾙ業務。ﾄﾖﾀの工場とさくらｽﾀｯﾌを使用してﾘｻｲｸﾙ業務を行う。今期から開始する予定。	■製品・商品・ｻｰﾋﾞｽの内容 ﾊﾟﾁﾝｺ・ｽﾛｯﾄ用のLED及びﾊｰﾈｽ
■差別化ポイント ①高品質で得意先からの評判が良いLED ②・③これまでに築き上げてきた社長と[redacted]との人間関係から様々な情報を事前に入手できる。	■差別化ポイント これまでの実績と信頼関係から打合せ時に事前に[redacted]の生産計画等を教えてもらえる。また、事前に発注を行うことで実際の注文時に素早く納品できる。	■差別化ポイント ①商品の事前発注を行っているため、素早く納品を行うことが出来る。 ②事前発注で生じた在庫は当社で負担するが、交渉でその後の商品へ転用可能。	■差別化ポイント 接待を通じて得意先との人間関係を構築し、様々な事前の情報入手を行うことが出来る。	■差別化ポイント	■どのような価値を提供しているか 不良品がほどんどでない、高品質なLED及びﾊｰﾈｽの提供

＜商流把握＞

仕入先		エンドユーザー
■社名・取引金額・内容等		■属性（消費者・企業等）

[redacted]

TKC ©2017

作成支援：【ＴＫＣ全国会会員】税理士法人　報徳事務所　東京本部

（２）４つの視点

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク
提供：ＴＫＣシステム開発研究所

■基本情報

商号	A社
所在地	
代表者名	

記入日：平成29年12月20日

①経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	経営理念：積極進取 社訓： ・企業は人なりと言われるように ・経営において人が最大の資源であること ・いつの時代も変わりはない	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	法規制によるﾊﾟﾁﾝｺ業界への影響（客離れ）が年々強くなっており、業界全体としては今後縮小傾向に向かっていく。そのため、製造ﾒｰｶｰも新たな部材の製造から部材のﾘｻｲｸﾙへと方針を転換していっている。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	ﾊﾟﾁﾝｺ業界が今後更なる発展をしていく可能性は極めて低いため、現社長の時代では、現状維持を目指し、長男が事業承継をした際には、違う展開も考えていく。		顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸの有無	安定取引先との取引がメインのため、顧客ﾘﾋﾟｰﾄ率は高いが、逆に新規開拓率は低い。
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	後継者として長男（32歳）を予定いるが、現在長男は別の会社にてｻﾗﾘｰﾏﾝをしており、その会社を退職し、[redacted]に入社する時期等については未定です。		従業員定着率 勤続年数・平均給与	幹部社員の定着率は高いが、若手社員の定着率が低い。
②事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	平成元年にﾋﾞﾃﾞｵのﾀﾞﾋﾞﾝｸﾞを行う[redacted]を創業 平成9年に事業拡張のため電子部門を新設し社名を[redacted]に変更し、現在のﾊﾟﾁﾝｺ機器の部材卸売業を本格的に開始し現在に至る。		取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	ﾒｲﾝﾊﾞﾝｸである[redacted]との関係は良好である。
	強み 技術力・販売力等	社長と[redacted]との信頼関係。更には家族ぐるみでの付き合いを行ってきたため、後継者候補の長男と[redacted]社長との次世代でも人間関係が既に構築できている。	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：新商品受注の最初の段階で必ず社長が工場に直接出向いて、その品質確認を行っている。また、社内にも品質管理部を設置し、不良品管理を行っている。
	弱み 技術力・販売力等	①現社長が一代で築いたことから現社長への依存度が高い。 ②[redacted]への依存度が高く、[redacted]の業績に左右される。 ③幹部社員の勤続年数は長いが、若手社員の定着率が低い。		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	毎年単年度計画（売上予測）を作成し、幹部の人には周知している。
	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	①HP ②[redacted]つ受注ｼｽﾃﾑの利用		研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	
				人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	現状は特に仕組みがない。

＜対話内容の総括＞

現状総括	社長と[redacted]との信頼関係から、現在は[redacted]を柱として安定した取引先と継続的に取引を行えており、財務状況も健全です。しかし、[redacted]への依存度が非常に高いため、[redacted]の業績に会社の業績が大きく左右されてしまいます。また、社内において社長への依存度が高く、社長にもしものことがあった場合の対応に不安があり、後継者の会社入社の時期も不確定です。	将来目標	現状の時代では、現状を維持していくことが目標です。その際に今後製造ﾒｰｶｰがｼﾌﾄしていくであろうﾊﾟﾁﾝｺ部材のﾘｻｲｸﾙ分野に当社も参入していかなければならい状況です。 その先の将来については、後継者が考えていくこととなります。

現状と目標のギャップ

課題	①社長への依存度が高い②若手社員の人材教育が出来ていない③後継者の入社の時期が不確定である④製造ﾒｰｶｰがﾘｻｲｸﾙ分野へｼﾌﾄしていく⑤約2年間は新規機器の大型受注が見込めない	対応策	①②社長の人間関係を社員に引き継がせるため、同行営業を積極的に行っていく③半期に一度は会社の業績報告会の席に長男を出席させ、状況把握を行う④ﾘｻｲｸﾙ分野への進出⑤接待交際費等の固定費を削減する

TKC ©2017

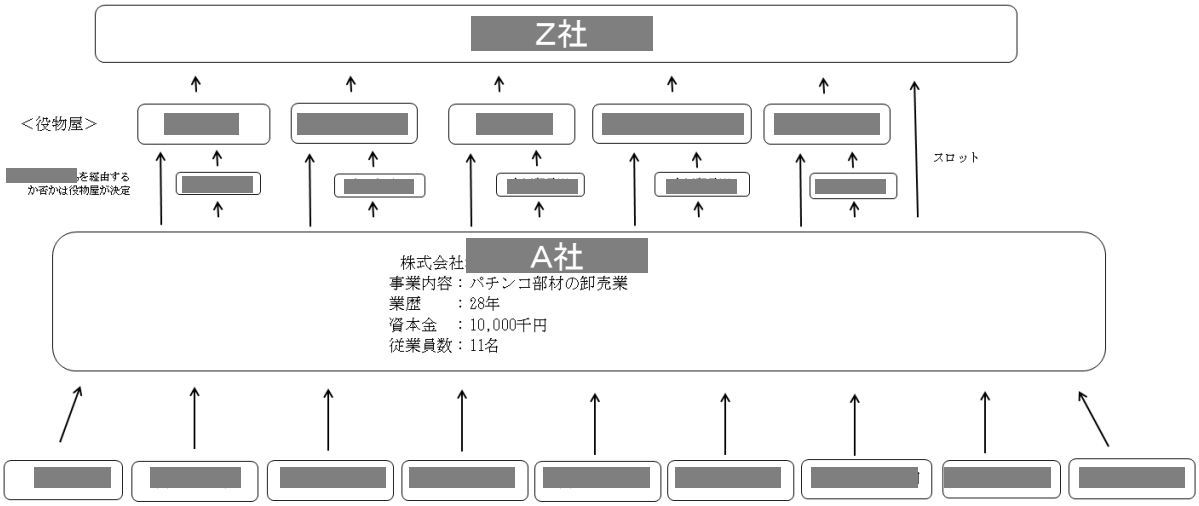
作成支援：【ＴＫＣ全国会会員】税理士法人　報徳事務所　東京本部

3.2　早期経営改善計画

（１）ビジネスモデル俯瞰図

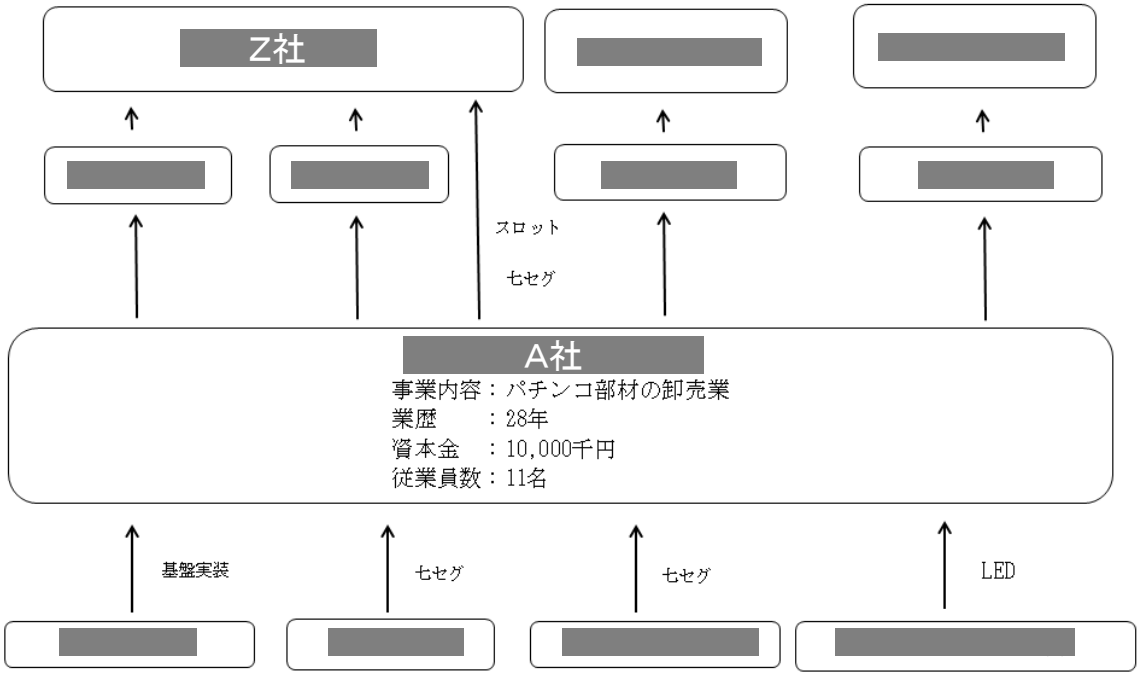
≪ビジネスモデル俯瞰図≫

（ハーネス）



≪ビジネスモデル俯瞰図≫

（LED・七セグ）



（２）資金実績・計画表

≪資金実績・計画表≫

商 号：A社

（単位：千円）

27年 6月期	前年繰越	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	計
売上高														
借入														
返済														
借入金残高														
現預金残高														

（単位：千円）

28年 6月期	前年繰越	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	計
売上高														
借入														
返済														
借入金残高														
現預金残高														

（単位：千円）

29年 6月期	前年繰越	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	計
売上高														
借入														
返済														
借入金残高														
現預金残高														

（単位：千円）

30年 6月期	前年繰越	7月	8月	9月	10月	11月	(予測) 12月	(予測) 1月	(予測) 2月	(予測) 3月	(予測) 4月	(予測) 5月	(予測) 6月	計
売上高														
借入														
返済														
借入金残高														
現預金残高														

（３）損益計画

≪損益計画≫

商 号：A社

（単位：千円）

行	項　目	直近期 (29年 6月期)	計画0年目 (30年 6月期)	計画1年目 (31年 6月期)	計画2年目 (32年 6月期)	コメント
1	売上高					
2	売上原価					
3	（原価率）					
4	減価償却費					
5	その他					
6	売上総利益					
7	（粗利益）					
8	販売費・一般管理費					
9	人件費					アクションプラン③
10	減価償却費					
11	その他経費					アクションプラン①･②
12	営業利益					
13	営業外収益					
14	営業外費用					
15	支払利息					
16	その他					
17	経常利益					
18	特別利益					
19	特別損失					
20	税引前当期純利益					
21	法人税等					
22	当期純利益					
23	借入金残高					
24	簡易ＣＦ（当期純利益+減価償却費）					

（４）アクションプラン

≪アクションプラン≫

商 号：A社

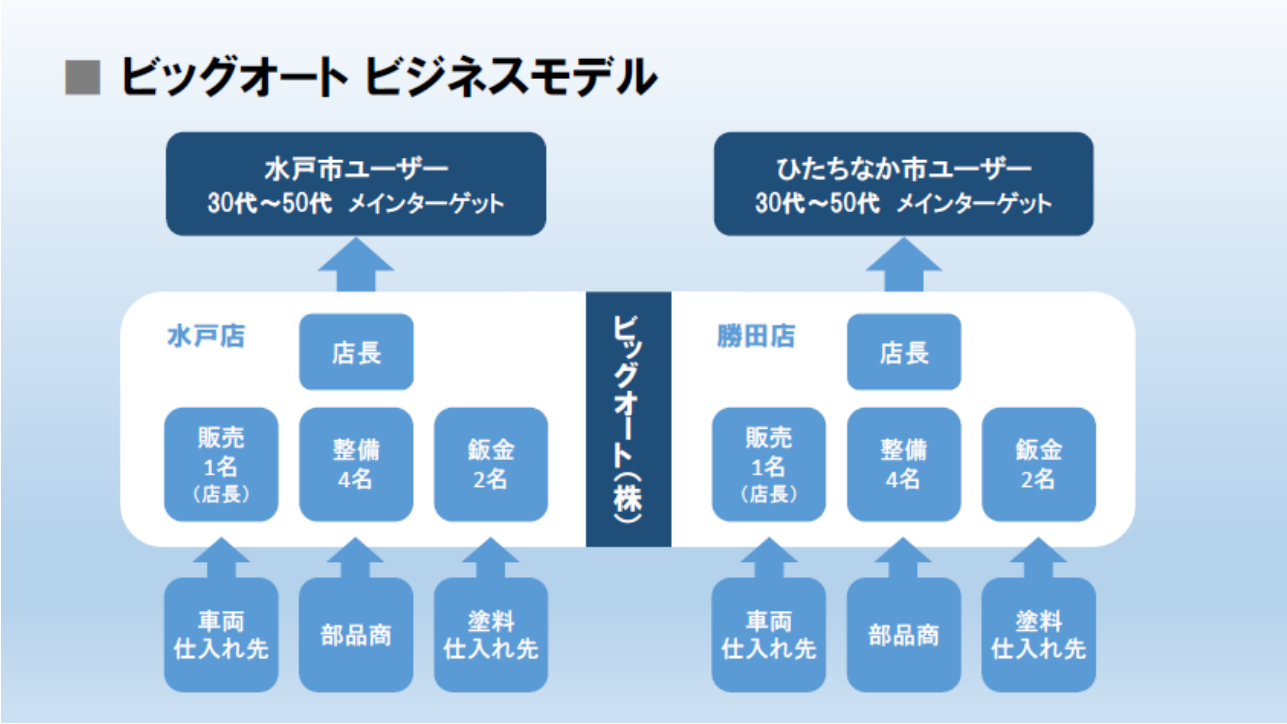
	主な経営課題
1	社長への依存度が高く、若手社員の人材育成があまり出来ていない。
2	現行機器の設置可能期間があと約2年間で、その間は新機器の大型受注が見込めない。
3	後継者の入社時期が不確定である

主要課題に対する アクションプランの具体的な内容		実施時期	主担当	計画０期目	計画１期目以降
①	若手社員を中心に社長との同行営業、同行での接待の機会を積極的に増やしていき、社長の人間関係や業務ｽｷﾙをOJTで若手に引き継がせていく。	計画０期目	社長	販管費：+350千円	販管費：+600千円
②	この先約2年間は新機器の大型受注が見込めないため、現状の売上高を維持しつつ、経費の節約を行う。特に接待交際費については、月平均120万円以内（月400千円の削減）に抑えていく。	計画０期目	専務	販管費：△2,400千円	販管費：△4,800千円
③	半期に一度は会社の業績報告会を実施し、その場に長男を参加させることにより、長男が会社の業務内容や業績といった会社の状況を把握できる機会をつくり、いつ入社してもすぐに会社の業務に取り掛かれる状況にする。	計画０期目	長男	±0	販管費：+600千円

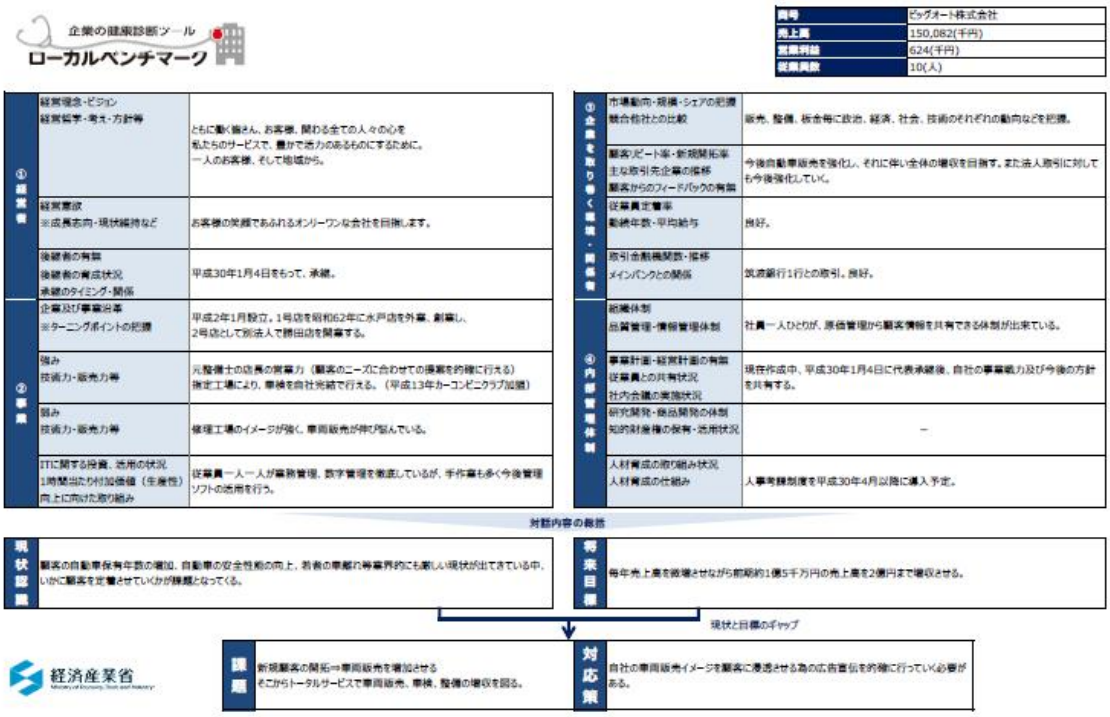
参考３．ビッグオート株式会社

1.1　ローカルベンチマーク

（１）商流・業務フロー



（２）４つの視点



企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

商号	ビッグオート株式会社
売上高	150,082(千円)
営業利益	624(千円)
従業員数	10(人)

①経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	ともに働く皆さん、お客様、関わる全ての人々の心を 私たちのサービスで、豊かで活力のあるものにするために。 一人のお客様、そして地域から。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	お客様の笑顔であふれるオンリーワンな会社を目指します。
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	平成30年1月4日をもって、承継。
②事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	平成2年1月設立。1号店を昭和62年に水戸店を分離、創業し、 2号店として別法人で勝田店を開業する。
	強み 技術力・販売力等	元整備士の店長の営業力（顧客のニーズに合わせての提案を的確に行える） 指定工場により、車検を自社完結で行える。（平成13年カーコンビニクラブ加盟）
	弱み 技術力・販売力等	修理工場のイメージが強く、車両販売が伸び悩んでいる。
	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	従業員一人一人が業務管理、数字管理を徹底しているが、手作業も多く今後管理 ソフトの活用を行う。

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	販売、整備、板金毎に政治、経済、社会、技術のそれぞれの動向などを把握。
	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	今後自動車販売を強化し、それに伴い全体の増収を目指す。また法人取引に対しても今後強化していく。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	良好。
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	筑波銀行1行との取引。良好。
④内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	社員一人ひとりが、原価管理から顧客情報を共有できる体制が出来ている。
	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	現在作成中、平成30年1月4日に代表承継後、自社の事業戦力及び今後の方針を共有する。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	－
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	人事考課制度を平成30年4月以降に導入予定。

対話内容の整理

現状認識	顧客の自動車保有年数の増加、自動車の安全性能の向上、若者の車離れ等業界的にも厳しい現状が出てきている中、いかに顧客を定着させていくかが課題となってくる。
将来目標	毎年売上高を微増させながら前期約1億5千万円の売上高を2億円まで増収させる。

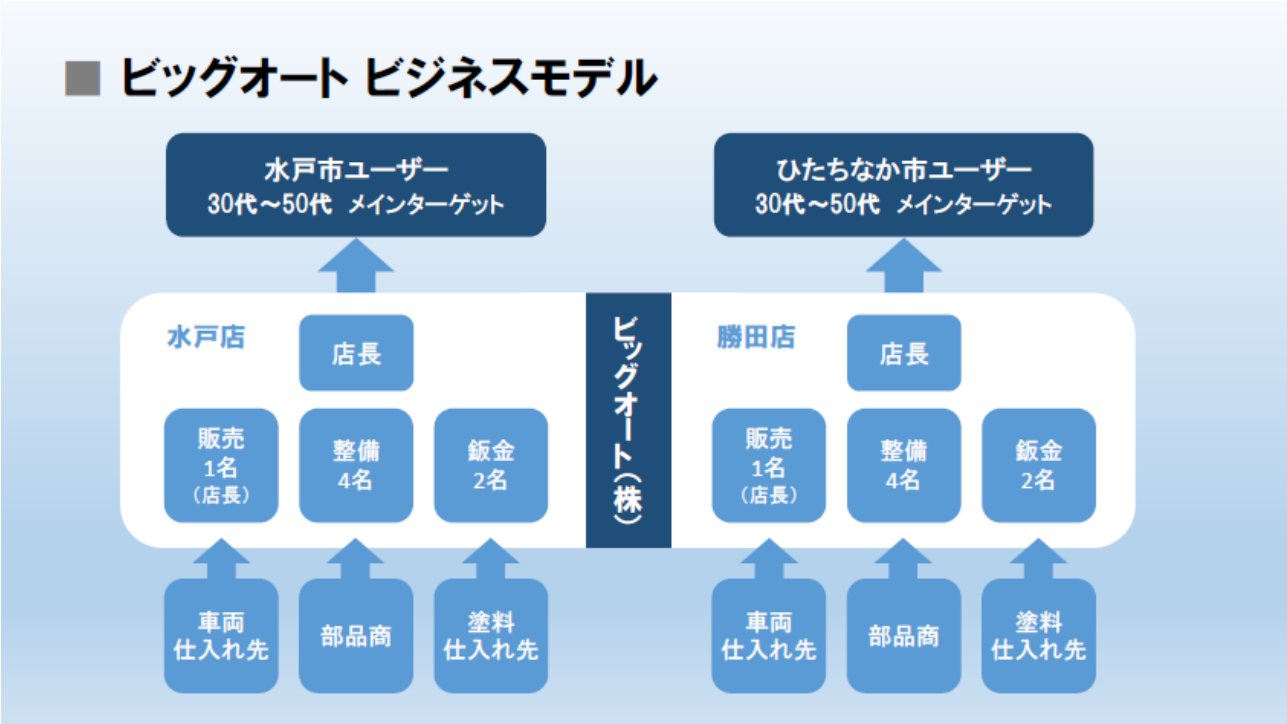
現状と目標のギャップ

課題	新規顧客の開拓⇒車両販売を増加させる そこからトータルサービスで車両販売、車検、整備の増収を図る。
対応策	自社の車両販売イメージを顧客に浸透させる為の広告宣伝を的確に行っていく必要がある。

経済産業省

1.2　早期経営改善計画

（１）ビジネスモデル俯瞰図



（２）損益計画

≪損益計画≫

商　号：ビッグオート　株式会社

（単位：千円）

行	項　　目	直近期 (29年12月期)	計画０年目 (30年12月期)	計画１年目 (31年12月期)	コメント
1	売上高	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
2	売上原価	[redacted]	[redacted]	[redacted]	自動車販売台数を伸ばす施策により
3	（原価率）	[redacted]	[redacted]	[redacted]	原価率は増加致します。
4	減価償却費	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
5	その他	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
6	売上総利益	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
7	（粗利益）	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
8	販売費・一般管理費	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
9	人件費	[redacted]	[redacted]	[redacted]	売上増収に伴う昇給を見込む
10	減価償却費	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
11	その他経費	[redacted]	[redacted]	[redacted]	自社広告費増及び売上増収に対する増加見込む
12	営業利益	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
13	営業外収益	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
14	営業外費用	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
15	支払利息	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
16	その他	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
17	経常利益	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
18	繰戻・繰入等	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
19	当期利益	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
20	借入金残高	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
21	簡易ＣＦ（当期利益+減価償却費）	[redacted]	[redacted]	[redacted]	

（３）アクションプラン

≪アクションプラン≫

商 号：ビッグオート　株式会社

	主な経営課題
1	自社が自動車販売を行っているという認知が一般ユーザーへ浸透していない事から、自動車販売台数が伸び悩んでいる。
2	
3	

	主要課題に対する アクションプランの具体的な内容	実施時期	主担当	計画０期目	計画１期目以降
①	広告宣伝チラシの作成（車両販売を行っていることを一般顧客に浸透させる為） 感謝祭イベント等の開催	平成30年12月期	加藤木	広告宣伝費 ＋1,500千円	前期同等
②	法人向けの車両リースの販売	平成30年12月期	加藤木	ノウハウが完全に構築されていない為見込み額計上せず	
③	事務作業の効率化 内部作業の時間短縮を図り、顧客とのコミュニケーション強化を図る	平成30年12月期	加藤木	-	-