

ローカル ベンチマーク ガイドブック

SDGs/DX対応版

支援機関編



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry



目 次

1. はじめに	02
2. ロカベンの紹介・主なポイント	03
(1) ロカベンが検討された背景	03
(2) ロカベンが目指すもの	03
(3) ロカベンの全体像	03
3. 取り組み方法と活用・効果	06
(1) 取り組み方法	06
(2) ロカベンの効果（事例との連動）	07
①企業における効果	07
②支援機関における効果	08
4. ロカベンの構成と内容	10
(1) ロカベン構成の特長	10
(2) ロカベンに取り組む前に読んでほしい注意点	11
(3) 非財務	12
①業務フロー	12
②商流	16
③4つの視点	19
(4) 財務分析	23
①6つの指標の特徴	23
②入力方法に関する説明	25
(5) まとめ	27
①全体の関連性を今一度確認し、現状を整理	27
②現状と将来目標のギャップから、課題と対応策を明確化	28
5. 対話の方法論	29
①対話力向上のメリット（ロカベンだけではない）	29
②対話の際の心構え	29
③対話の方法論	29
方法論1「非言語（ノンバーバル）コミュニケーション」	
方法論2「無条件の肯定的関心」	
方法論3「オウム返し」	
方法論4「要約、言い換え」	
方法論5「Why+4W2H とオープンクエスチョン」	
方法論6「クローズドクエスチョン」	
④対話のトレーニング方法	30
⑤対話の悪例	30

参考1 SDGsについて

参考2 DXについて



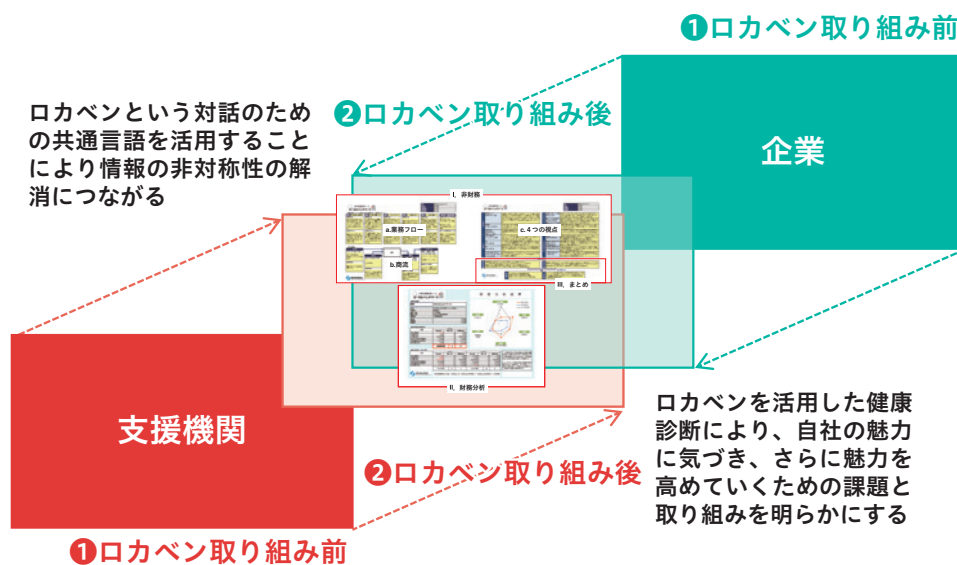
1 はじめに

本ガイドブックを手にとっていただき、ありがとうございます！

早速ですが、皆さんは支援・融資している企業や企業の経営者についてどれくらいご存知ですか？

どのような商品やサービスを提供しているか、経営者の顔や名前くらいは知っているかもしれませんが、その企業や経営者の「いいところ」や他社とは違う「魅力」を知っていますか？そして、それを企業や経営者と共有していますか？ローカルベンチマーク（以下、ロカベン）は企業と支援者や金融機関が一緒に利用できる共通ツールです。経営状態は財務情報のみからでは把握することができません。非財務情報にこそ、企業のいいところや魅力、そして課題が眠っています。企業のいいところや魅力、課題は経営者も気づいておらず、表面化していない（目に見えていない）ことが多くあります。また、自然災害や新型コロナウイルスなどの感染症（以下「感染症」という）への策や AI・IoT などの急速に進むデジタル技術の革新、資源価格の高騰など、企業を取り巻く環境が変化する中では特に経営状態の把握が重要です。さらに、SDGs（P37）や DX（P40）などの企業の取り組みも着目されています。SDGs については、企業が当たり前に感じていた取り組みを SDGs と結びつけることにより、企業の魅力の発掘に繋げることが可能です。DX については、DX による業務の変革余地を見つけることで生産性向上などに繋がります。

ロカベン是对話によって目に見えなかったものを引き出し、共通認識するためのツールです。経営者が 1 人で取り組むこともできますが、皆さんと一緒に取り組むことによって経営者の「気づき」は大きく広がります。また、企業と支援者が共通のツールを使うことで、同じ目線で事業を見つめ直すことができ、認識のズレ（情報の非対称性）を解消することができます。早速、企業と一緒にロカベンに取り組んでみましょう！



ローカルベンチマークは企業との対話ツールとしてはもとより、金融機関や支援機関における研修、金融機関の融資稟議の添付資料、補助金申請の添付資料など広く活用されています。本ガイドブックでは、ロカベンを活用した企業の SDGs や DX の取り組み把握についても解説しており、金融機関や支援機関の人材育成に繋がる必要な情報が盛り込まれております。

また、各金融機関や支援機関で企業の経営を支援する際のツールは様々あると思いますが、企業や金融機関・支援機関が共通の目線で経営状況をとらえることができることも大きな狙いです。

是非積極的にロカベンをご活用ください。

2 ロカベンの紹介・主なポイント

(1) ロカベンが検討された背景

ロカベンは急激な人口減少が始まっている地域経済の持続のためには、地域企業が付加価値を生み出し、雇用を創り続けていかなければならないという問題意識から、2015年に検討が開始されます。ロカベンが企業の経営者などと金融機関、支援機関の対話を深める入口として使われることを念頭に置いて、それぞれの利用者にとってわかりやすく、使いやすい「ツール」の検討が行われました。

(2) ロカベンが目指すもの

- ・ロカベンは、企業の経営者などと金融機関、支援機関の対話を深める入口として使われることを念頭に置いて、それぞれの利用者にとってわかりやすい、使いやすいものを目指しました。
- ・ロカベンは、あくまで基本的な枠組み、言い換えれば「入口」であって、それぞれの企業や金融機関、支援機関が独自の視点でより深い対話や理解をする出発点です。
- ・ロカベンは、「産業・金融一体となった地域経済の振興を総合的に支援するための施策」であり、地域経済施策や中小企業施策、地域金融施策の結節点となるべきものです。

(3) ロカベンの全体像

ロカベンの全体像は以下の通りです。

- 地域の経済・産業の視点と個別企業の経営力評価の2つの視点から構成される。

ローカルベンチマーク

第一段階 地域の経済・産業の現状と見通しの把握

把握すべき
データ
(例)

- ・地域の産業構造
- ・雇用状況
- ・内外の取引の流れ
- ・需要構造

など



- 地域経済・産業の分析
- 各企業の地域経済に与える影響などの把握
- 重点的に取り組むべき企業の特定制

第二段階 個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話

情報収集

財務情報…企業の過去の姿を映すもの

非財務情報…企業の過去から現在までの姿を映し、将来の可能性を評価するもの

ライフステージ
と
取り組み方法

創業～成長段階

→担保に頼らず融資

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など)

→早めに気づき、対話・支援

衰退～再生段階

→再編・廃業支援

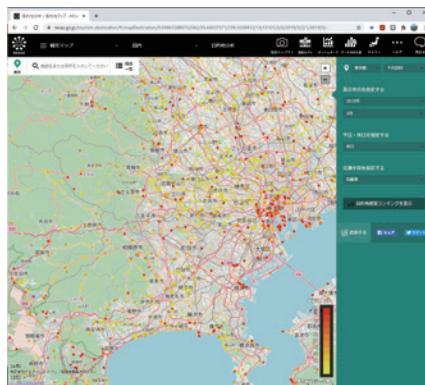
第一段階「地域経済・産業の現状と見通しの把握」

ロカベンの第一段階は「地域経済・産業の現状と見通しの把握」です。第一段階で活用する有効なツールとして内閣府が運営している「RESAS（地域経済分析システム）」があります。RESASは主に公的な統計調査の結果を地域経済の分析を目的として使いやすくしているツールであり、産業構造や人口動態、人の流れ、企業活動、観光、雇用、医療・福祉などの官民ビッグデータを集約し、可視化するシステムです。

RESAS <https://resas.go.jp/>



産業構造マップ



観光マップ

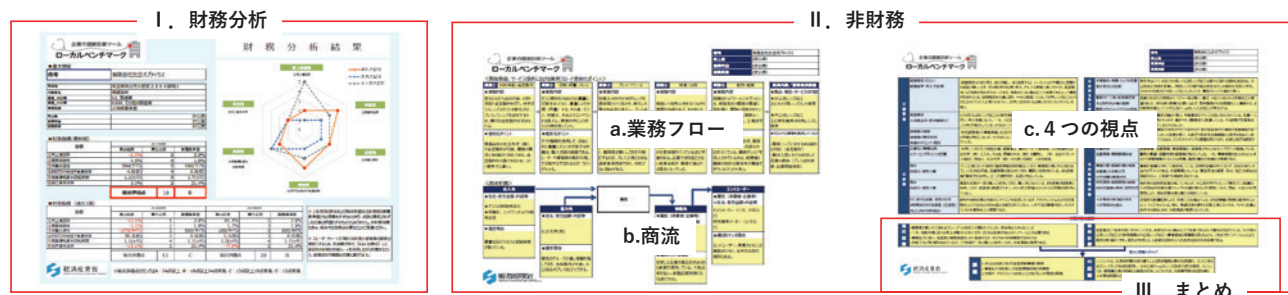


RESAS HP

第二段階「個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話」

皆様が認識されているロカベンは、主に第二段階の対話ツールのことを示すと思われます。第二段階で活用する対話ツールは主に以下のような特徴があります。

ローカルベンチマーク第二段階の対話ツール



ポイント① 経営全体を俯瞰できる健康診断機能

ロカベンは世の中によくある**財務分析から健康診断を行うツールではありません**。商流・業務フローや経営者、事業、環境・関係者、内部管理体制といった非財務情報から経営全般を見直し、これまで見ていなかった**自社の魅力に気づき、さらに魅力を高めていくための課題と取り組みを明らかにすることのできる企業の健康診断ツール**です。

ポイント② 環境変化への対応状況の確認

感染症への対策やAI・IoTなどの急速に進むデジタル技術の革新、資源価格の高騰など、企業を取り巻く環境は先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態と言えます。一方で、企業はこれら環境変化に柔軟に対応していく必要があります。本ガイドブックを活用することで、環境の変化やそれに対する自社の取り組みを見える化でき、経営力強化に役立ちます。

ポイント③ 国のツール、みんなが使える

ロカベンは**経済産業省が作成・公開**している健康診断ツールであり、**誰でも、いつでも、何度でも使うことができます**。

ポイント④ 対話のための共通言語

ロカベン健康診断結果を様々な目的に活用できるよう、各支援機関へ周知しており、それらの方々もロカベンという対話のための共通言語で健康診断結果を理解することができる世界を目指しています。

また、SDGsやDXへの取り組みについてもロカベンを通じて整理・共有することで、支援機関や金融機関などのステークホルダーへ、自社の目指す方向性を説明することができます。

ポイント⑤ 施策・補助金などの申請ツールとして推奨

ロカベンは国のツールという利点を活かし、様々な施策や補助金などを申請する際の推奨ツールとする取り組みも進んでいます。国が取り組んでいる「経営改善のための様々な支援策」や「設備投資に関する補助金」などを活用する際に、**ロカベンを活用している企業を優先する取り組みがすでに行われています。**

ポイント⑥ 資金調達時など、金融機関との対話と情報開示に活用できる

ロカベンは全国の金融機関において認知度95.5%であり、4割の金融機関が活用しています。この背景には、金融庁が推進している事業性評価に基づく担保・保証に依存しない融資の促進があります。また、金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標について金融庁が取りまとめた「金融仲介機能のベンチマーク」において「担保・保証に過度に依存しない融資」を行っている指標の具体例として「事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数」が記載されたことが大きく影響しています。したがって、金融機関との対話と情報開示に活用できます。

ポイント⑦ ミラサポ plus の「活動レポート（ローカルベンチマーク）」と連動

ロカベンの作成をイチから支援するのには、なかなか時間を要します。そこで、経営者が1人でも取り組みやすいよう、中小企業庁が提供しているミラサポ plus（会員登録無料）の活動レポートを事前に取り組んでもらうこともできます。活動レポートには企業が取り組みやすいよう、健康診断（ロカベン）に取り組む前の問診票機能（オンライン上での質問に回答する方法）もあります。まずは活動レポートに取り組んでもらってから、一緒に対話を進めていくのも良いでしょう。他にもミラサポ plus では、中小企業向け・総合支援サイトとして、支援措置の検索機能や電子申請サポート機能（基本情報や財務情報などの管理機能、e-taxや過去に電子申請したシステムからのデータを取得する外部取込機能）、サポートが可能な支援者・支援機関のご紹介、検索機能を設けています。政府系の資金や補助金などの情報がワンストップで確認できます。支援者の皆様も登録なしで支援制度を検索することができるので、ぜひ企業支援の場で活用していきましょう。



ミラサポplus
中小企業向け補助金・支援サイト



<https://mirasapo-plus.go.jp/>

Q ミラサポ plus



お問合せ 050-5370-4340（電話料有料）
受付 9:00～17:00（土日祝日・年末年始除く）

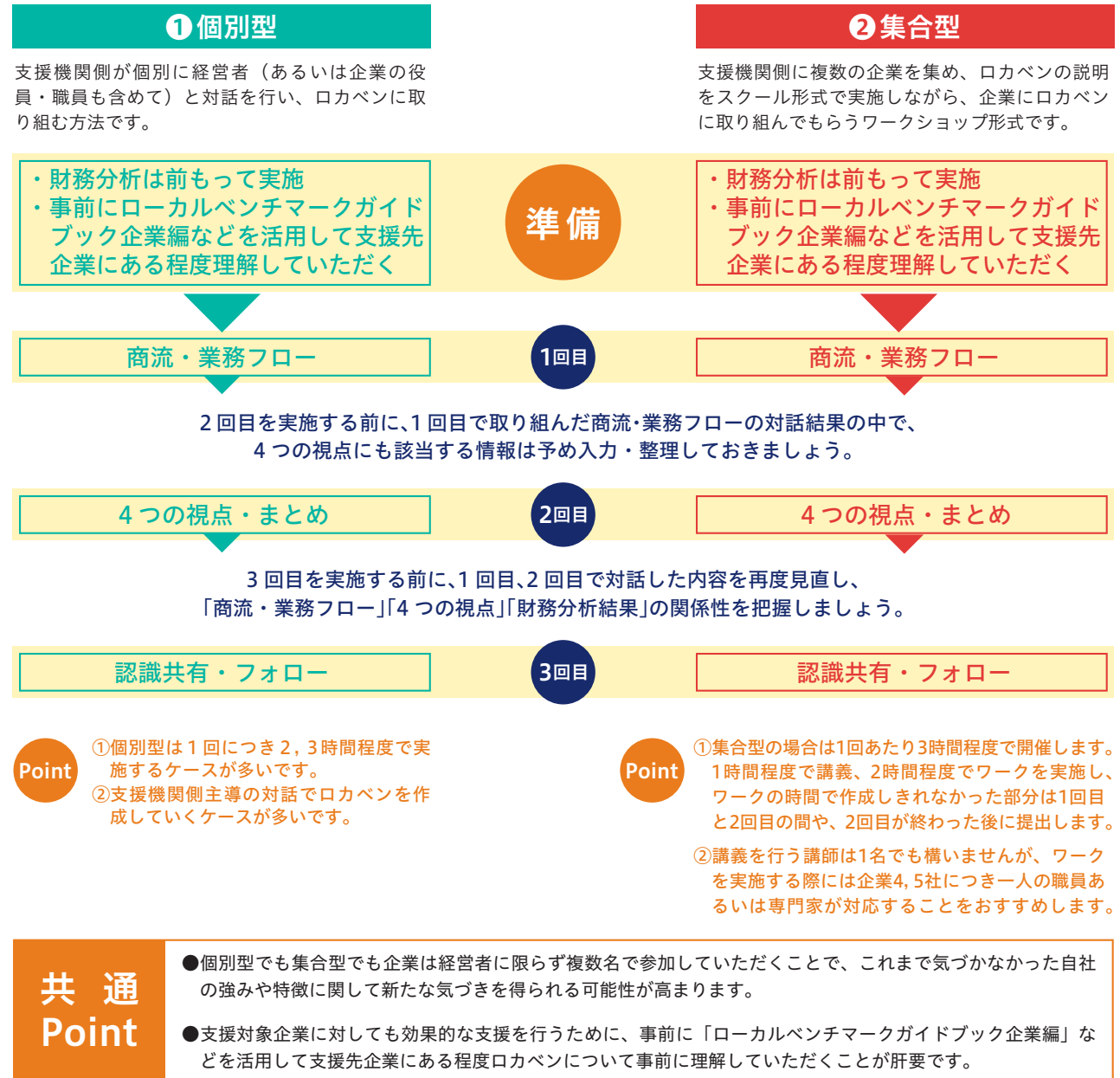


3 取り組み方法と活用・効果

(1) 取り組み方法

支援機関側が企業にロカベンを活用した支援を行おうとするとき、取り組み方法としては、主に「①個別型」、「②集合型」があります。それぞれの実施方法や取り組みのポイントは以下の通りです。

※ロカベンに取り組む流れは必ずしも以下の流れに限るものではありませんが、一例として参考にしてください。

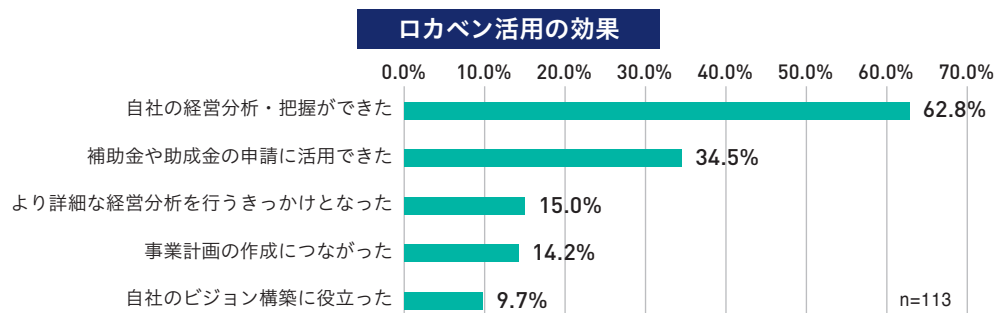


(2) ロカベンの効果(事例との連動)

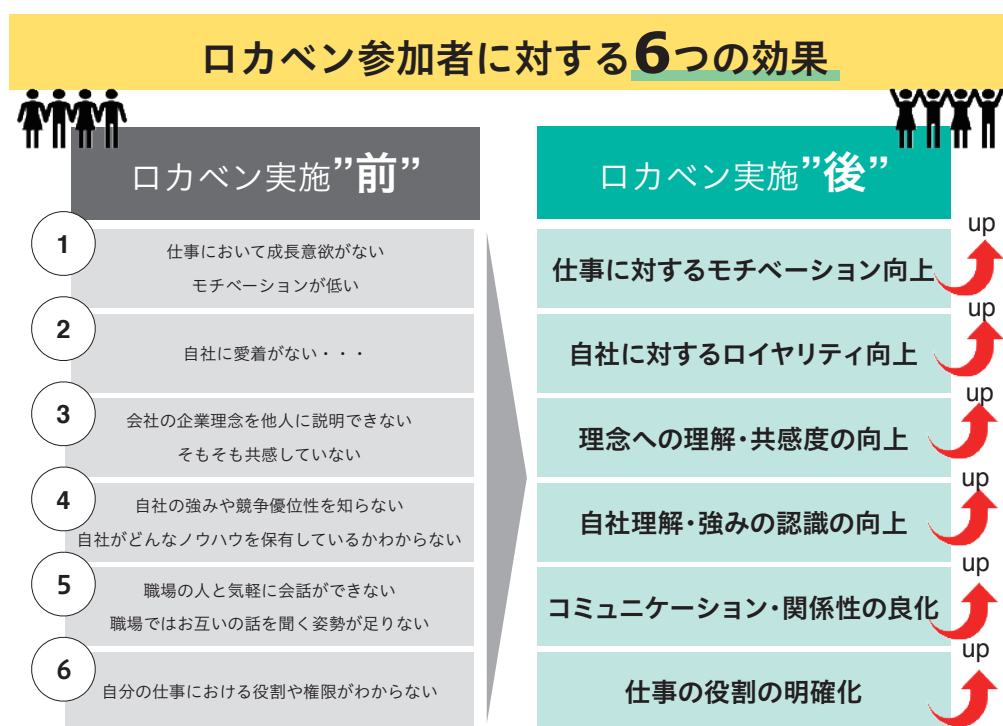
ロカベンは企業と支援機関双方にとってそれぞれ効果があります。

① 企業における効果

ロカベンに取り組むとどのような効果があるのでしょうか。アンケート調査結果では、「自社の経営分析」や「補助金申請時の活用」、「事業計画作成」に繋がるといった効果が出ているようです。



ロカベンの集合型ワークショップを実施し、ワークショップに参加した方々がロカベンに取り組む前の状態とロカベンに取り組んだ後でどのような変化があったのかを分析したところ、以下のような効果が統計的に有意な結果が得られています。



※すべての項目で実施後の回答平均値が向上。ただし、統計的に有意差が認められた項目は「①モチベーション」のみ

出典：中島（2020）を基に作成

ロカベンに取り組んだ企業の声（対内的効果）

自社の事業が社会の課題解決に繋がっていることが理解でき、**社会への貢献を実感**できました！

自社の商品・サービスを本当に必要としている方がどのような方か、何を伝えればよいかが明確になり、**営業効率が向上**しました！

商工会議所から提案を受け、ロカベンを踏まえた**経営計画を作成**しました！

経験やノウハウ、取引先など**自社の魅力を整理し、明確化**できてよかったです！

顧客提供価値や経営者の考えを整理できたことで、**将来ビジョン**が見える化することに繋がりと、**団結力が**増した！

現経営者が後継者が互いにロカベンに取り組む、結果を比べると、**考え方の違い**などが顕在化し、**事業の承継に役立ち**ました！

協力先を改めて見直したことで、**より付加価値の高い商品を提供**できるようになり、**営業利益率が向上**しました！

事業を見直して、自社の商品をもっと提供し続けたいと気づき、**事業承継**することになりました！

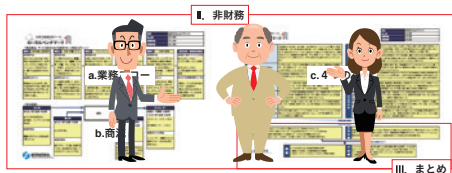
新商品開発など新たな事業展開にチャレンジしていきたいと思いました！

自社の強みを生かすには**業務効率の向上が必要**だと気づき、IT導入を始めました！

部署間の交流が活発になり、従業員が**いろいろな問題を自分ごととして捉え**るようになりました！

経営層と幹部社員の**ベクトル合わせ**ができ、**強固な組織**となりました！

社員のモチベーション向上（動機づけ）に繋がりと、**自主性が高まり**ました！



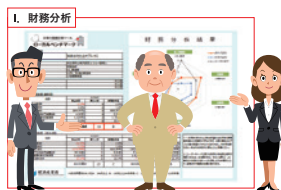
ロカベンに取り組んだ企業の声（対外的効果）

金融機関との信頼関係が構築できました。また、**事業の理解に基づく融資と本業支援**が受けられるようになりました！

顧客提供価値や仕入先・協力先を選んでいる理由などを仕入先や協力先と共有したことで、**仕入先・協力先を含めベクトルが合い、信頼関係が築け**ました！

ロカベンの情報をもとにHPや顧客用資料を再作成。**新規取引先との交渉時に自社の信頼性を高められ**ました！

国の施策や補助金の申請をする際にロカベンを添付資料として提出すると**経営についてしっかりと考えていると評価**されました！



持続的な社会の実現に向けて取り組んでいる企業であることが理解でき、**一定の評価を受けることが**できました！

ビジネスマッチングの支援を受ける際に以前よりも**具体的な企業を紹介**してくれるようになりました！

採用活動において自社のことを求職者に明確に伝えられるようになり、**採用後の離職率が下がり**ました！

金融機関との対話や資金調達の交渉が円滑に進みました！

協力会社に事業を理解されて**協力体制が強化**されました！

② 支援機関における効果

支援機関における効果としては主に以下の点が挙げられます。

- ・ 企業への理解が深まる（表面的な理解から原因・真因への理解が進む）
まずはロカベンの対話ツールを活用して企業の健康診断に取り組むことで、企業への理解がこれまで以上に進みます。特に非財務部分に注力して対話を行うことで、これまで目に見えていた製品・商品・サービスや決算書や従業員数などの数字情報だけの理解から、なぜそのような製品・商品・サービスを提供しているのか、どこが他社と違うのか、財務分析結果と非財務の関係についても理解ができるようになり、企業への表面的な理解から原因・真因といった深い部分の理解へと変わります。
- ・ 信頼関係の構築（選ばれる支援機関）
ロカベンは現状を正確に把握し、将来目標との差を認識することで、経営をより強化していくための課題や対応策（アクションプラン）を明らかにします。企業の将来目標の達成に向けた準備が、ロカベンに取り組むことで整います。このような支援が信頼関係の構築に繋がります。この信頼関係の構築により、支援機関が企業から選ばれる可能性が高まり、支援機関側としてもいつ、どのようなタイミングで企業を支援していけばよいかを理解できます。
- ・ 共通価値の創造
さらに、ロカベンへの取り組みにとどまらず、企業のアクションプランの実践支援を通じて、企業本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上などを助けることにより、支援機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保すること（共通価値の創造）に繋がることができます。

ロカベンに取り組んだ支援機関の声

会計事務所 職員

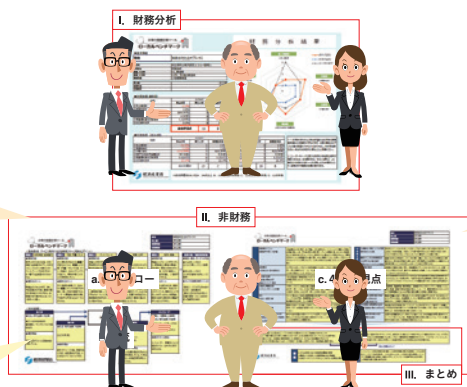
ロカベンを活用した対話を行ったことで、数字だけでなく、**数字の意味も理解**できるようになり、お客様自体への**興味関心が高まりました**。

金融機関 幹部

企業支援も融資の際の評価もあらゆる場面でロカベンを活用。**視点が統一され、組織内のコミュニケーションも円滑**になりました。

コンサル事務所

ロカベンを理解・活用することで、さまざまな施策の申請時に活用することができ、**企業側も自分自身も負担が軽減**されました。



商工会 職員

伴走型支援の際に、ロカベンの視点で常に企業を見ることができ、**経営が改善しているのかそうでないのかの判断**がつくようになりました。

商工会議所 職員

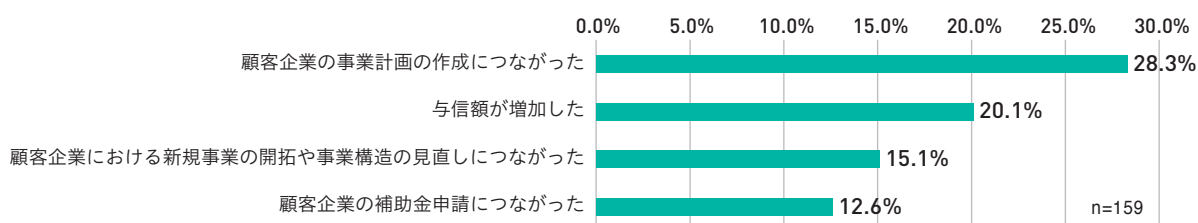
ロカベンを活用した対話を実践することで、**経営計画策定支援や補助金の申請支援がこれまで以上に具体的に**行えるようになりました。

金融機関 職員

非財務情報の理解が進んだことで、財務情報の原因が理解でき、**資金供給を積極的に行う必要のある企業の支援**が円滑になりました。

また、金融機関向けアンケートにおいて、ロカベンを活用している金融機関が得られた効果は以下のように、顧客企業の事業計画作成支援や与信額の増加などに繋がっていることが明らかとなりました。

ロカベン活用後の効果（金融機関）



4 ロカベン構成と内容

(1) ロカベン構成の特長

本章では、ロカベンの内容を詳しくみていきます。

ロカベンの全体像は次の図のとおりです。大きくは「Ⅰ. 財務分析」と「Ⅱ. 非財務」のパートに分かれます。これまで何度も述べている通り、ロカベンの特徴は「Ⅱ. 非財務」にあります。非財務の中には、「a. 業務フロー」、「b. 商流」、「c. 4つの視点」に分かれており、これらを明らかにした上で、「Ⅰ. 財務分析」を参照しつつ、なぜこのような財務状況になっているのかを考えます。この2つは相互に作用し合っており、原因（非財務）と結果（財務）の関係にあるとも言えます。また、「Ⅲ. まとめ」においては、企業のあるべき姿（将来目標）に対し、企業の現状とのギャップを認識し、課題と今後の取り組み内容を決めます。

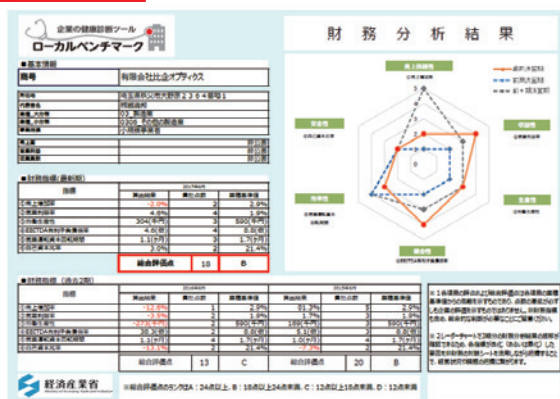
このように、ロカベンはたった3枚のシートで構成されていますが、考える範囲は経営全般であり、非財務と財務の関連性や非財務の特長を見える化できるツールで、多くの気づきが得られる構成になっています。

ロカベンでは、どのような企業にも当たり前に存在することについて、問いかけていきます。問いかけを繰り返すうちに、当たり前になりすぎて気づかなかったことや、これまで考えたことがなかったことが明らかになってくるはずです。

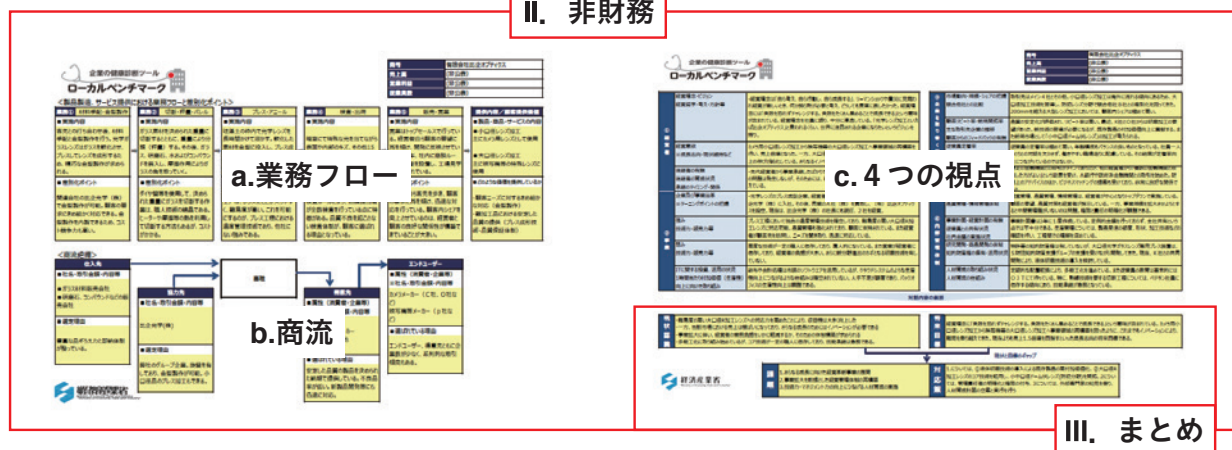
ロカベンの取り組み方として「業務フローから始める」、「4つの視点から始める」といった決まりはありませんが、対話に取り組む前に、財務分析結果を手元に準備してから始めると、対話を進めながら財務との関係性を確認できるためおすすめです。

また、どのような事業を行っているかビジネスモデルを理解した上で対話を進めるのであれば、業務フロー、商流といった内容から取り組むと理解しやすいでしょう。

Ⅰ. 財務分析



Ⅱ. 非財務



Ⅲ. まとめ

(2) ロカベンに取り組む前に読んでほしい注意点

ロカベンに取り組む際の注意点として、以下があります。

注意点 1 何度も取り組む

経営は動的なものです。一度立ち止まってロカベンに取り組み、アウトプットした内容も、時間の経過とともに変化します。1度きりではなく、何度も取り組んで経営状態の変化を捉えながら次のアクションに繋げていきましょう。

注意点 2 悪くなる前に取り組む

健康診断は定期的に受ける人が大半だと思います。ロカベンは健康診断ツールです。変化が起こってからではなく、平時であってもロカベンに取り組み、異常がないか経営状態を確認しておきましょう。また、ロカベンに取り組むことで企業の魅力がわかるため、前向きな経営支援にも繋がります。

注意点 3 ロカベンは基本的な枠組み。奥へ奥へと進むことが重要

ロカベンは、あくまで基本的な枠組みであり、それぞれの企業や支援機関が独自の視点でより深い対話を行うための出発点です。対話を深く行うことで企業の潜在的な魅力を顕在化したり、企業の本当の問題に気づいたりします。「対話による気づき」は、ロカベンが他のツールと大きく異なる点です。

注意点 4 考えたプロセスが重要

完成したロカベンに記載した内容は「整理された情報」です。しかし「整理された情報」よりも「どのように整理したか」を把握しておくことが何よりも重要です。可能な限り、考えたプロセスを後から追えるよう、ロカベンに取り組んだ際の情報（メモやデータなど）は残すようにしましょう。

注意点 5 「理想」と「現実」の混在は危険

「理想」と「現実」を混在して記入すると、何ができていて、何がまだできていないのかが、わからなくなります。例えば、記載する内容が「理想」である場合、色を変えて表現するなど、「現実」との違いを明確に区分しておくことが大切です。

注意点 6 入力枠をすべて埋めることが目的ではない

ロカベンは経営全体を俯瞰できる対話ツールですが、それは企業の事業の特徴を捉え、経営改善（生産性向上）に向けた取り組みを行うことが目的です。各シートすべてを埋めることが目的ではありません。「枠を埋めないといけない」という意識で取り組むことは対話の方向性を誤る基です。

注意点 7 枠にとらわれない

ロカベンは基本的な枠組みです。業務フローや商流など、フォーマット通りに制限するのではなく、実態に合わせて項目を加減したり、入力スペースが狭ければ必要に応じて枠を広げたりしながら実態に合わせて加工しましょう。

(3) 非財務

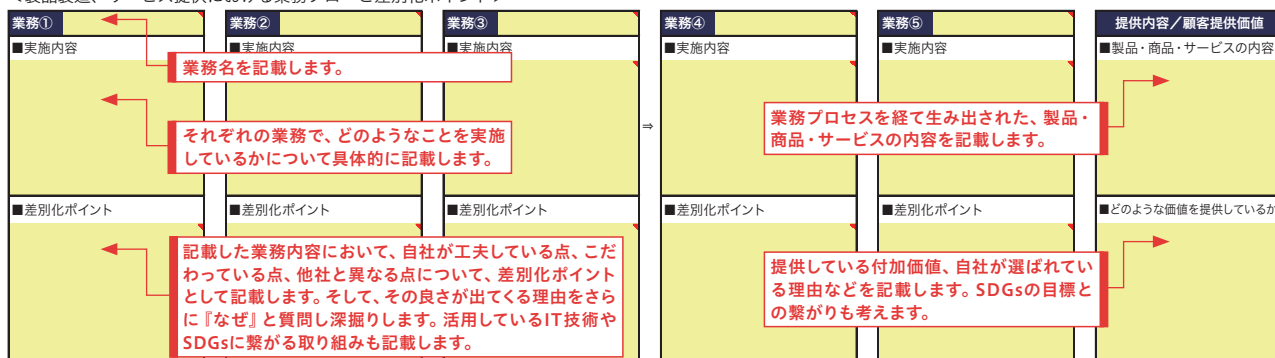
ここからは非財務に関する内容について説明していきます。

① 業務フロー

企業が提供している製品・商品・サービスが企業の中でどのようなプロセスを経て提供されているのかについて理解することが重要です。企業が行っている業務の流れを把握し、それぞれの業務の中でどのような工夫やこだわり(差別化ポイント)があるのかについて理解し、企業の強みや強みの基となるポイントを発見しましょう。さらに、業務フローでは企業が提供する製品・商品・サービスが顧客にどのような価値を提供しているのか(顧客提供価値)についても明らかにしていくことが重要です。

ロカベン「業務フロー」部分 解説

＜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＞

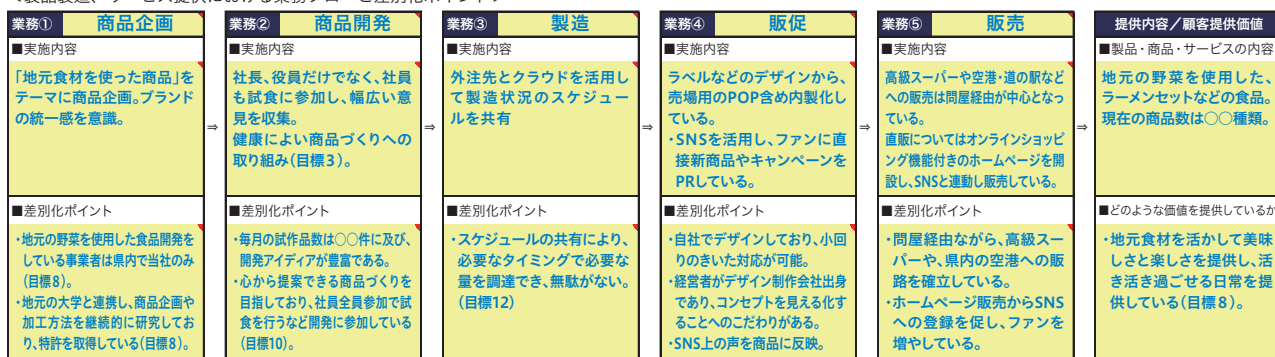


ロカベン「業務フロー」部分 記入例

【記載時の工夫】

SDGsに関連する取り組みについて「目標8」「SDGs関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」についてはP37を参照ください。業務の中で利用している業務システムやSNS・HPなど、デジタル化が自社の強みにどのように繋がっているかを確認・見える化しましょう。「DX」についてはP40を参照ください。

＜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＞



業務の流れの整理

業務は5段階に分け、最終的に企業がお客様へ提供している製品・商品・サービスで終わるように入力してください。どのように業務フローを分ければよいかわからない方のために、参考として主な業種別業務フロー一覧を掲載します。

業種	業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤
製造業	提案・受注	試作	仕入	製造	検品・納品
卸売業	営業	仕入	品質管理・配送	販売	アフターフォロー
小売業	企画	仕入	広告宣伝	販売	アフターフォロー
サービス業	営業・企画	提案	サービス提供	サービス管理	アフターフォロー
建設業	営業・商談	計画	設計	施工	維持管理
ソフトウェア	営業	提案・商談	要件確認	開発	アフターフォロー
運輸業	営業・受注	受取・集荷	保管・品質管理	移送	配達完了
倉庫業	営業・受注	受取	梱包	保管	管理他付帯サービス
宿泊サービス業	商品・サービス開発	営業・広告宣伝	販売・予約	宿泊	アフターフォロー
不動産業	営業・提案	交渉	申込	契約・引き渡し	アフターフォロー
飲食店	商品企画	広告	材料仕入	調理	提供

対話により企業の業務フローが明らかになることで、5つに整理しきれないケースもあります。そのような場合はシートを加工し、適宜業務の数を変更してください。以下、製造業の例を掲載します。

業種	業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤	業務⑥
製造業	受注	試作	加工	検品・納品	—	—
製造業	営業・受注	試作	検品	生産	検品	納品

業務フローの重要なポイント

重要ポイント 1 「差別化ポイントなんて無い」ということは無い

業務フローには多くの企業の「魅力」が詰まっています。しかし、「差別化ポイントは何ですか?」と聞かれても、自社の日常化している業務において「他社と差別化している」あるいは「工夫している」と意識せず行っているケースがあります。極論すれば売上があるということは他とは違う何かがあるためにお客様から選ばれているということです。ですから、「業務フローの中で一番重要な業務は何ですか?」、「業務の中でこだわっている部分はどこですか?」、「お客様が貴社を利用するのはなぜですか?」といったように、視点を変えながら、あるいは社内に対話をしながら魅力を引き出していきましょう。

重要ポイント 2 「なぜなのか?」を考えて魅力を掘り起こす

P15の「差別化ポイントから始まる企業の魅力の発掘例」の支援機関側を見てください。企業の魅力が詰まっている業務フローも、「それでは業務①の〇〇について差別化ポイントはあるですか?」、「次に業務②の〇〇についてはいかがですか?」と1つの業務に対して1つの質問だけをしていたのでは全く魅力を掘り起こすことはできません。支援機関側がうまく質問することで企業の答えを引き出し、企業が答えた内容に対して支援機関が「なぜ?」と質問することで、さらなる魅力を発見できる可能性が出てきます。また、「どんな工夫をしているのか」「どんな仕組みがあるのか」「どんなこだわりがあるのか」と尋ねてみるのも良いです。

【SDGsについて】 ※ SDGsについてはP37に記載しておりますので、事前に読んで取り組んでみましょう。

近年ではSDGsに取り組んでいることが取引先として選ばれる要因となるほど、SDGsは重要視されていますが、どのような取り組みがSDGsに該当しているのか、わかりにくいところがあるかもしれません。

P13の「記入例」業務②のように、自社では当然のように行っている「健康にいい商品づくり」といった取り組みが実はSDGsに関連していたということは往々にしてあります。このように、SDGsを理解したうえでロカベンを活用して、既に自分たちが取り組んでいることを「見える化」することで、自社の事業活動とSDGsの関係性について、全体像をつかむことができます。

※対話例についてはP16、22、27、28を参考にしてください。

重要ポイント 3 業務フローと他の内容（商流や4つの視点、財務分析）との関係性を把握する

P15の「差別化ポイントから始まる企業の魅力の発掘例」の企業側を見てください。支援機関側がうまく質問することで、業務フローの「差別化ポイント」に収まりきらない魅力が顕在化しています。ロカベンシートの関連性で示すと、「差別化ポイント」を対話の起点として合計6つの項目に関連する対話が行われています。このように項目やシートは繋がっていることを常に意識して対話を行いましょう。

【DXについて】 ※ DXについてはP40に記載しておりますので、事前に読んで取り組んでみましょう。

P12の「記入例」のように、まずはどのような業務においてデジタル技術を活用しているのかを明らかにしましょう。DXは業務フローや商流、4つの視点といった、ロカベンの非財務シート全体を活用し、どのような部分にデジタル技術を活用できているのか、逆に、どのような部分に活用できていないのかを把握することが重要です。ビジネスモデルそのものを変革するために既存の業務や組織の何を変えていかなければならないのかを考えるきっかけにしてください。

※ DXの対話例についてはP17を参考にしてください。また、デジタル化の対話例についてはP27、28を参考にしてください。

重要ポイント 4 どのような価値を提供しているかを顕在化させる（顧客提供価値）

「製品・商品・サービスの内容」については企業の事業内容を理解していれば記載に困ることはないでしょう。一方、顧客提供価値とは何でしょうか。簡潔に述べると「製品・商品・サービスを通じて得られる価値」ということですが、ここで重要なことは、顧客は製品・商品・サービスそのものを買っているのではなく、買ったことにより「何か」を実現したい。その「何か」を具体的に顕在化させようということです。

具体的に質問として表現すると、「商品やサービスを通してお客様が感じる利便性・幸福感はどのようなものか?」ということですが、この点についてははっきりとした回答を持っている企業は少ないと考えられます。

顧客提供価値について視点を変えて言い換えるのであれば、「自社は何のために存在しているのか?」という問いに近いかもしれません。抽象的な表現になりますが、企業は誰かの何かに役に立つために存在します。そしてその企業が存続している限り、誰かの何かに役に立っているということが証明されているとも言えます。

顧客提供価値を考えることで、企業が何を目指していくのか、どのような姿になるべきなのかを経営者自身が深く考えるきっかけになることもあります。

顧客提供価値の例

種別	提供する製品・商品・サービス	顧客提供価値
B to C	美容サービス	・『美』を表現して喜んでもらえる ・アイデアと技術力で、『美』への提案をする
	飲食サービス	・笑顔になる、家族の幸せな時間を過ごせる
	訪問介護サービス	・訪問介護により日々の生活が向上する ・自分の住まいで生活できる
B to B	息長く継続して楽しめる遊戯用機械	・利用者が楽しめる ・ゲームセンターの継続的な利益がでる
	医療機器卸	・医療の質を向上させる。正確な医療知識をサポートできる。 ・より多くの患者さんを受け入れられるようになる
	オーダーメイドの機械設備製作	・機械設備の導入による生産性の向上
	扱いやすい機械部品	・誰でも扱えて社員教育の時間が短縮される
	飼料・肥料原料の製造	・有機栽培の肥料にこだわり、環境への負荷低減に努めている ・地域の農家や牧場と連携して、健全な土・水への浄化に取り組んでいる

差別化ポイントから始まる企業の魅力の発掘例



支援
機関

設計にはどのようなこだわりがあるのですか？

特殊なものでない限り、3日以内に設計を完了するように努めているよ。



企業



支援
機関

なぜ3日以内にこだわっているのですか？

設計に時間がかかると、当社の後工程がひっ迫してしまうし、お客様からも早く納品してほしいと要望が寄せられているからね。設計の時間短縮により、生産性と顧客満足度の向上が図られる。^{1 2}と考えたんだ。



企業



支援
機関

御社にとってとても重要なポイントになっていますね。参考までに同業他社の設計時間はどのくらいでしょうか？

おそらく、5、6日はかかっているんじゃないかな。³



企業



支援
機関

約半分ですか。それはすごい。なぜ御社はそこまで設計時間を短縮できるのですか？

主に3つのポイントがあって、1つ目は、過去の設計情報をDB化⁴していて、類似した設計情報をすぐに呼び出すことができる。2つ目は、設計人材の教育に力を入れている⁵こと、3つ目は営業担当者と設計担当者との間の情報共有のルールが明確化⁶されていて、不要なやり取りを削減したんだ。



企業



支援
機関

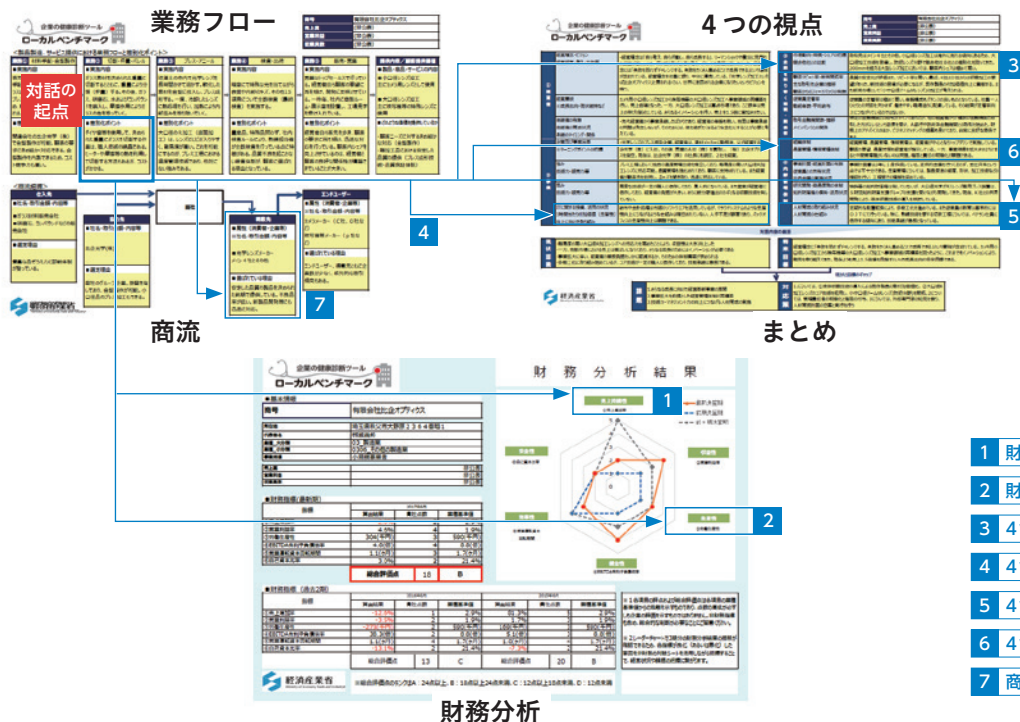
それはすごいですね。設計時間の短縮でお客様からの評価は変わりましたか？

変わりましたよ。品質が高いのは当然のこととして、お客様の納期もひっ迫しているケースが多いから、納品が早いというのは大きな差別化ポイント⁷になっていると思うよ。



企業

差別化ポイントから始まる企業の魅力の発掘例におけるロカベンシートの関連性



製品・商品・サービスから始まる対話例



支援
機関

御社はどのような製品を作っているのですか？

当社は工場の排水処理に使うフィルターを作っている¹んだ。



企業



支援
機関

需要がありそうですね。市場のニーズや競合の動向は
いかがですか？

この市場は環境性能の競争で、どれだけ環境負荷を低くできるかがポイント。その技術力が評価されるんだよ。また競合他社は主に3社²。
環境をテーマにした展示会に積極的に参加³するようになっているんだ。



企業



支援
機関

もう少し聞かせてください。なぜフィルターの開発に取り
組もうと思ったのですか？またフィルターの開発はどのよう
に行っているのですか？

水に対する安心・安全が求められるようになり、事業承継を機に企業理念に「環境
にやさしい会社」⁴を含めることにしたんだ。研究開発は自社では行えないので、
大学との共同研究によりフィルターの開発を行っているよ。⁵



企業



支援
機関

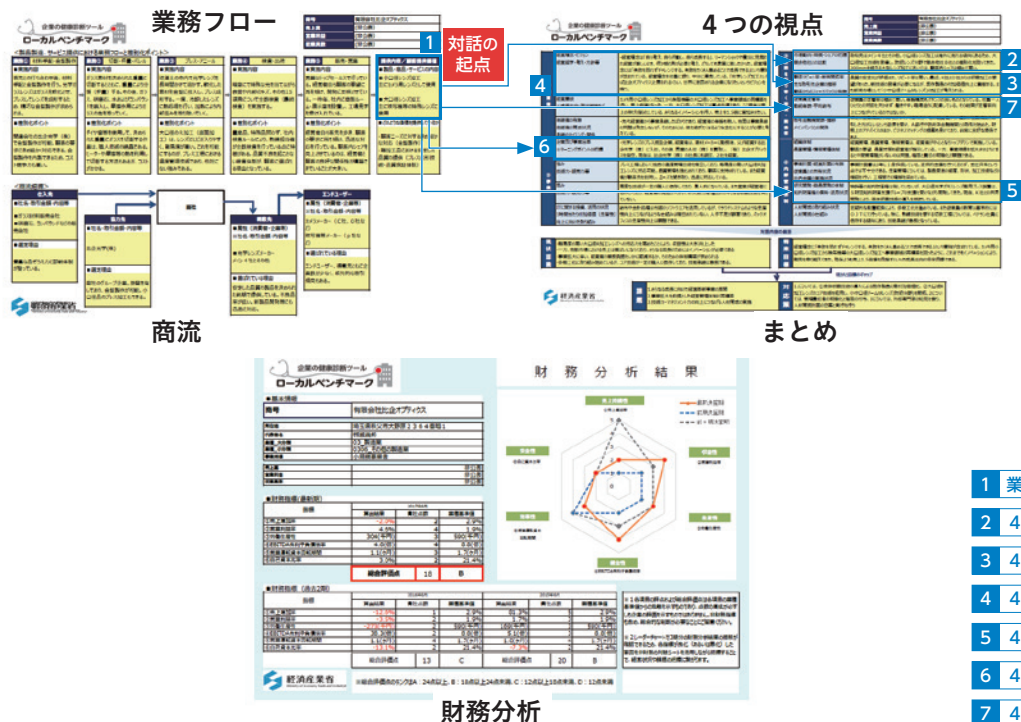
なるほど。企業理念で「環境にやさしい会社」を宣言し、
よりよい製品づくりのために大学との取り組みを進められ
ているところはまさに SDGs の取り組みと言えますね。
大学との連携で難しい点はありますか？

今から10年前に共同研究⁶を始めたんだけど、最初のうちは研究内容を理解でき
るのが私しかなくて、とても苦労したよ。その研究室からこれまで2名ほど採用
⁷させてもらって、今はコミュニケーションも円滑だね。



企業

製品・商品・サービスから始まる対話例におけるロカベンシートの関連性



事業再構築・DX に関する対話例



支援
機関

感染症が流行してからアパレルの店舗運営はいかがですか？

うちの会社も同業他社と同じく苦戦している。2年前には売上が半分になってしまった¹んだ。



企業



支援
機関

売上が半分ですか。大変でしたね。その後どうされたのですか？

飲食店が出前やテイクアウトを積極的に行っているのを見て、うちもオンライン通販を始めてみようと考えたんだ。²



企業



支援
機関

なるほど。いろいろと試行錯誤されているのですね。

うちのお客様は若者が多いけど、扱っているブランドは一般的なものだから、通販を始めても最初のうちは売れなかった。そこで既存のお客様に対して、オンライン接客を始めてみたんだ。お店に来られなくても関係が継続³できる。少しずつ効果が見え始めているよ。



企業



支援
機関

なるほど。確かに価格勝負や知名度勝負はできないですね。

既存のお客様からの口コミで、新規のお客様の来店も目立つように⁴なってきた。配信用の器材にはかなりの投資をしたけど、スタッフも在宅で仕事をできるし、いろいろなメリットがあるよ。将来的には、これをもっと発展させ、オンライン採寸などを取り入れられないか検討している⁵んだ。



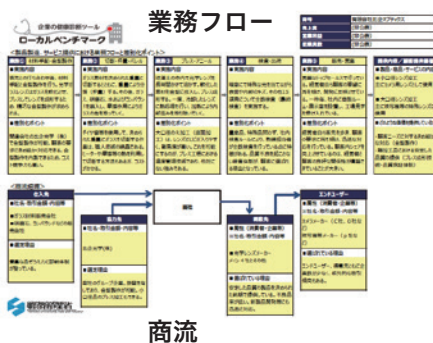
企業



支援
機関

オンライン接客に採寸可能な技術が加わるとビジネスモデル全体が変革しそうですね。それはもうDXと呼んでいいかもしれませんね。

事業再構築・DX に関する対話例におけるロカベンシートの関連性

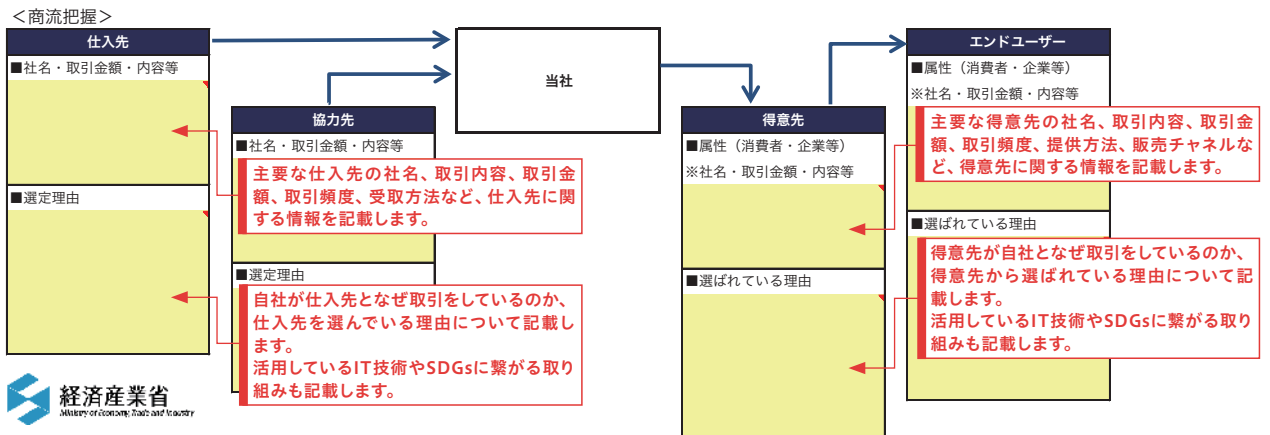


- 1 財務分析の売上増加率
- 2 4つの視点の市場動向
- 3 4つの視点の顧客リピート率
- 4 4つの視点の顧客リピート率
- 5 4つの視点のIT化
- 6 まとめの将来目標
- 7 4つの視点の従業員定着率

② 商流

商流では企業がどのようにして商売を成立させているかを取引関係から把握します。企業が提供している製品・商品・サービスがどのような他社（者）との繋がりで成立しているのか。仕入先や協力先から何を得て、自社で何を行って（業務フロー部分で理解）、どのような顧客にどのような方法で何を提供しているのか。また、直接取引をしている顧客の先にエンドユーザーがいる場合、どのようなユーザーに何を提供しているのかについて理解すること。さらに、仕入先や協力先に対してなぜ企業が仕入先や協力先と取引しているのか（選んでいる理由）、逆に、得意先やエンドユーザーに対してはなぜ企業が選ばれているのかを理解することが重要です。

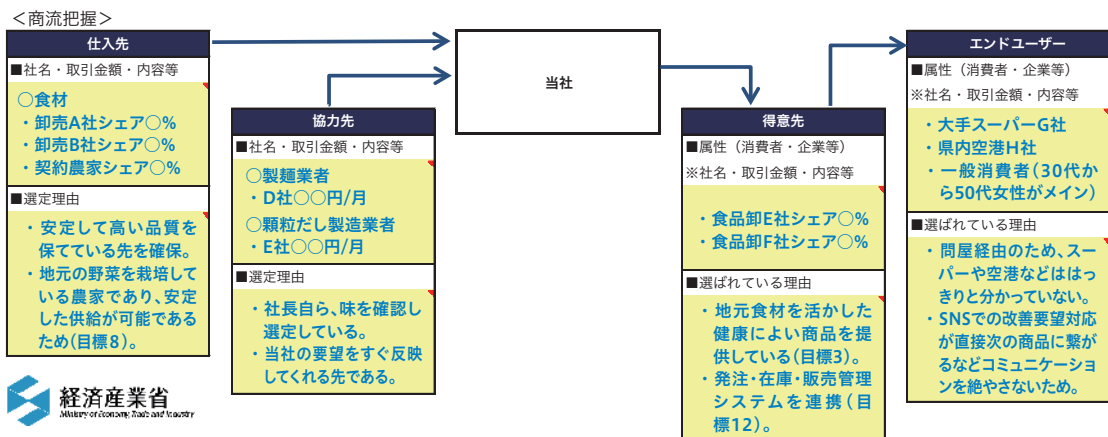
ロカベン「商流」部分 解説



ロカベン「商流」部分 記入例

【記載時の工夫】

SDGsに関連する取り組みについては「目標8」「SDGs関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」についてはP37を参照ください。
業務の中で利用している業務システムやSNS・HPなど、デジタル化が自社の強みにどのように繋がっているかを確認・見える化しましょう。「DX」についてはP40を参照ください



重要ポイント 1 仕入先（協力先）に関する対話の観点

企業はなぜ仕入先から仕入れているのでしょうか。

- ・価格の安さ
- ・納期の短さ
- ・急な依頼や無理な相談に対する対応力
- ・そこでしか調達できない物の希少性
- ・顧客のニーズや業界動向など最新の情報提供力
- ・資本関係があるため調達先が決まってしまう

など、様々な要素が考えられます。また、近年では

- ・再利用可能な素材を使っている
- ・地域の原材料を優先的に利用している
- ・海洋汚染に繋がるプラスチック製容器包装を使っていない
- ・人権侵害や倫理面において適切に対応している

といった SDGs への取り組みを行っているかどうかが取引の判断材料になっていることもあります。

業務フローの各業務で見直した「差別化ポイント」と仕入先の良さがどのように繋がってくるのか、仕入先は企業の「顧客提供価値」に貢献できているのかといった仕入先の良さを見直すことで、仕入先の重要性または、仕入先を変更することの必要性について考えるきっかけになります。さらには、仕入先が1社に偏っている場合、仕入先が事業を継続できる状況にあるのかを（資金面、後継者面、従業員面、設備面など）把握しておきましょう。また、企業が仕入先を選んでいる理由とは逆に、「仕入先から企業が選ばれている理由」を通じて相互の良い関係を確認することができるとともに、自社の価値を知ることができます。

【SDGsについて】 ※ SDGsについてはP37に記載しておりますので、事前に読んで取り組んでみましょう。

近年では SDGs に取り組んでいることが取引先を選ぶ一つの要因となるほど、SDGsに関する企業の取り組みは重要視されていますが、どのような取り組みが SDGs に該当するのか、わかりにくいところがあるかもしれません。P18の「記入例」の得意先欄の選ばれている理由に記載されているように、自社では当然のように行っている「地元の食材を活用する」といった取り組みが実は SDGs に関連していたということは往々にしてあります。このように、SDGsを理解したうえでロカベンを活用して既に自分たちが、取り組んでいることを「見える化」することで、企業の事業活動と SDGs の関係性について、全体像をつかむことができます。

※対話例についてはP16、22、27、28を参考にしてください。

重要ポイント 2 得意先に関する対話の観点

得意先については仕入先と逆の視点で、なぜ得意先は企業を選択しているのかについて考えます。また、得意先について対話をする際に、以下のような観点も含め、得意先に関連した対話に広がりをもたせましょう。

- ・業務フローで見直した企業の魅力が十分に伝わっているか
- ・企業と得意先のニーズが合致しているか
- ・新規と既存の顧客のバランス
- ・顧客の囲い込み策
- ・販売方法が従来からの方法に縛られていないか
- ・得意先数社が売上の大半を占めていないか
- ・原価の高騰による価格交渉に応じてもらえるような関係なのかなど、様々な要素が考えられます。

また、近年では

- ・工場に太陽光発電を設置するなどカーボンニュートラルに向けた取り組みをいくつも実践している
- ・再利用可能な素材を使っている
- ・地域の原材料を優先的に利用している
- ・海洋汚染につながるプラスチック製容器包装を使っていない
- ・人権侵害や倫理面において適切に対応している

といった SDGs への取り組みを行っているかどうかが取引の判断材料になっていることもあります。

さらに得意先から企業が選ばれている理由とは逆に、「企業が得意先を選んでいる理由」について考えることで、相互の良い関係を確認することができます。

重要ポイント 3 商流と他の内容（業務フローや4つの視点、財務分析）との関係性を把握する

P21の「得意先を選ばれる理由から始まる対話例」の企業側を見てください。最初にA社との取引が最も多い理由を直接的に聞いていますが、企業側は当然のこととして認識しており、具体的な内容が返ってきません。そこで「なぜそこまで長く取引が続けられているのでしょうか?」と聞き方を変えることで、企業の特徴を引き出しています。また、支援機関側がうまく質問することで、「得意先から選ばれている理由」に収まりきらない内容の対話へと発展しています。ロカベンシートの関連性で示すと、「商流の得意先欄」を対話の起点として合計8つの項目に関連する対話が行われています。業務フローと同様に、商流においても項目や財務分析シートは繋がっていることを常に意識して対話を行いましょう。

【DXについて】 ※DXについてはP40に記載しておりますので、事前に読んで取り組んでみましょう。

P18の「記入例」の得意先やエンドユーザーの選ばれている理由に記載してある通り、商流において、どこでデジタル技術を活用しているのかを明らかにしましょう。DXは業務フローや商流、4つの視点といった、ロカベンの非財務シート全体を活用し、どのような部分にデジタル技術を活用できているのか、逆に、どのような部分に活用できていないのかを把握することが重要です。ビジネスモデルそのものを変革するために既存の業務や組織の何を変えていかなければならないのかを考えるきっかけにしてください。

※DXの対話例についてはP16、22、27、28を参考にしてください。また、デジタル化の対話例についてはP27、P28を参考にしてください。

得意先には選ばれる理由から始まる対話例

支援機関

「得意先」企業の中で、A社との取引が最も多いのはなぜですか？

支援機関

なぜそこまで長く取引が続けられているのでしょうか？

支援機関

以心伝心の関係というのがすごいですね。ところでA社以外との取引についてはいかがですか？

支援機関

安定して取引できているのですね。

支援機関

いや、実はそうでもないんだ。取引内容は変わらないが、いずれも取引額は年々減少している。B社もC社も大手企業で、海外調達に切り替えているという話も最近耳にしているんだ。⁴⁵仕入価格が高騰しているが、価格転嫁ができていないのも問題かな。⁶⁷

支援機関

売上や営業利益率が減少している理由として、そんな背景があったのですね。新規顧客開拓については今後どのように進めていく予定ですか？

企業

A社とは父親の代から取引を続けていて、良好な関係を構築できているんだ。

企業

大きな要因として、**すり合わせの早さがある**。向こうが1言えば、こちらは10理解できるしね。**以心伝心だよ**。それに**納期を遅延したこともない**。¹²

企業

取引割合でいうと、次に多いのがB社、その次がC社。ここ10年変わっていないなあ。³

企業

これまで**新規顧客の開拓は既存顧客からの紹介³**で、営業していなかったんだ。業務フローの分析で当社の強みが理解できたし、何か新しい取り組みを始めなければと思ったところだよ。

得意先には選ばれる理由から始まる対話例におけるロカベンシートの関連性

業務フロー

1 業務フローの顧客提供価値

2 商流の得意先

3 商流の得意先

4 財務分析の売上増加率

5 4つの視点の市場動向

6 商流の仕入先

7 商流の得意先

8 4つの視点の新規開拓率

4つの視点

5 4つの視点の市場動向

8 4つの視点の新規開拓率

まとめ

1 業務フローの顧客提供価値

2 商流の得意先

3 商流の得意先

4 財務分析の売上増加率

5 4つの視点の市場動向

6 商流の仕入先

7 商流の得意先

8 4つの視点の新規開拓率

財務分析

商流から始まる対話例



支援
機関

一番の得意先はどこですか？また何を提供していますか？

自動車メーカーA社グループのB社。主にエンジン部品やトランスミッションの部品を納めているよ。^{1 2}



企業



支援
機関

自動車部品なのですね。変化が激しいと思いますが、市場動向はいかがですか？

自動運転技術などの技術革新が目覚ましく、EV化やセンシング技術が注目されているよね。当社の仕事にも少なからず影響が出ているよ。³



企業



支援
機関

どんな影響でしょうか？

ここ数年、受注量が大きく減っているんだ。3年前と比べると2割減といったところかな⁴。EV化によって当社の既存製品のニーズは減少しているし、このままでは事業が成り立たなくなってしまう。B社からは予め発注量が減るという話ももらっているのよ。既存技術を活かし、今医療機器の開発プロジェクトを進めているんだ。人の生命や健康にも関わる大切な仕事だからね。^{5 6}



企業



支援
機関

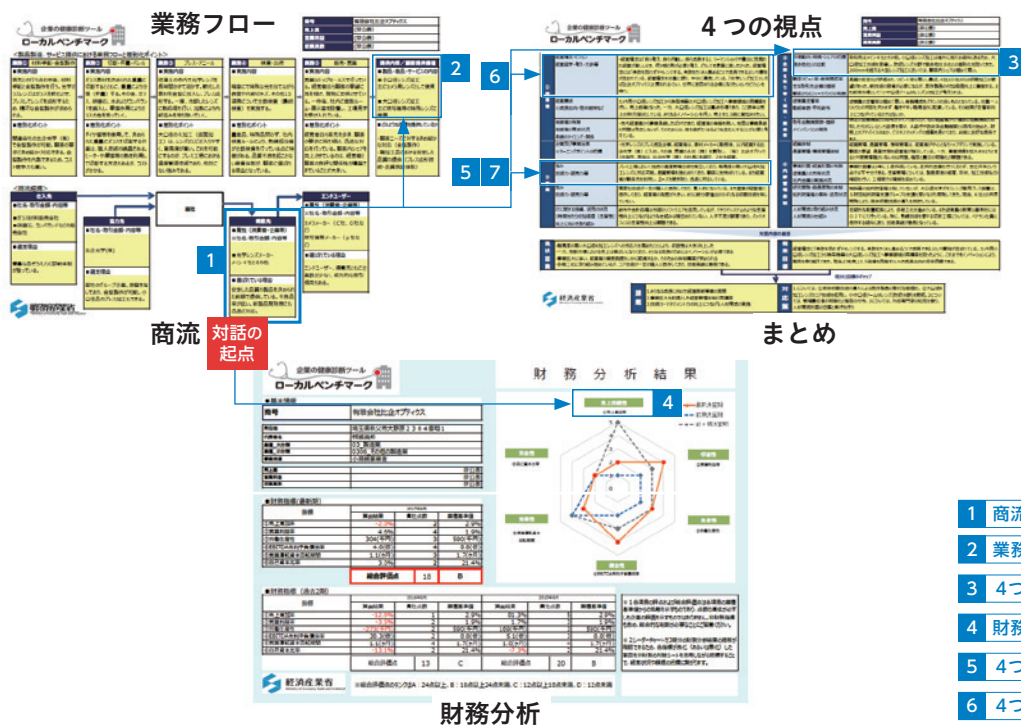
なるほど。予防や治療など生命や健康へのかかわりは、まさにSDGsの取り組みですね。新分野への挑戦は難しくないですか？

正直難しいね。でもA社の部品を作っていたという実績と、最新の設備を備えているところを評価⁷されて、新しい機器の試作品開発の仕事はいつか入ってくるようになったよ。



企業

商流から始まる対話例におけるロカベンシートの関連性



- 1 商流の得意先
- 2 業務フローの提供内容
- 3 4つの視点の市場動向
- 4 財務分析の売上増加率
- 5 4つの視点の強み
- 6 4つの視点の経営理念
- 7 4つの視点の強み

③ 4つの視点

4つの視点は経営全般を俯瞰できるよう、「①経営者」、「②事業」、「③企業を取り巻く環境・関係者」、「④内部管理体制」に分類して構成しています。いずれも企業を理解するためには欠かせない視点です。ここでは主にそれぞれの項目の解説と記入例を示しています。また、皆様が今後対話を行う際に参考となるよう、質問例を集めたシートを用意していますので、企業と対話を行う前にご確認いただき、様々な視点から対話を行ってください。対話での質問例については企業向けのガイドブックに掲載しております。参考にしてください。

①経営者への着目

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とも言えます。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。また、事業の継続性を推し測る観点から、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。

ロカベンの4つの視点の「①経営者」部分 解説

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。 経営者としての財務リテラシーやITリテラシーの向上に努めているか、経営者として適切に情報を開示する誠実性があるかを知ることが、支援を進める上で大切です。
	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測る観点から、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。

ロカベンの4つの視点の「①経営者」部分 記入例

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（目標12）。 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。 健康により商品づくりへの取り組み意欲が高い（目標3）。 ロカベンを知ってから、経営分析に興味を持ち専門書を読み、最近では原価計算について関心を示している。 DXの講義受講を始めた。
	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。

【記載時の工夫】

SDGsに関連する取り組みについては「目標8」「SDGs関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」についてはP36を参照ください。

業務の中で利用している業務システムやSNS・HPなど、デジタル化が自社の強みにどのように繋がっているかを確認・見える化しましょう。「DX」についてはP38を参照ください。

②事業への着目

企業の事業が何で収益を上げているのか、それをどのような仕組みで実現しているのかという点、すなわちビジネスモデルを理解するとともに、事業の強みと課題がどこにあるのかを把握することが重要です。その第一歩として、「商流」を把握し、図示することで経営者との活発な対話が生まれ、事業内容を深堀することが期待できると考えられます。また、製品や商品一つあたりの原価をきちんと把握できているかといったことも重要な項目です。

ロカベン の 4 つの視点の「②事業」部分 解説

②事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	その出来事があったから取り組みが変わった、新たに取り組みが始まったといったターニングポイントを記載してください。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	企業の強みが分かれば、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。既に、「業務フロー」「商流」が整理できている場合は、差別化ポイントや顧客提供価値、顧客から選ばれている理由などと紐づけて考えると整理しやすいです。
	弱み	自社の弱みは何でしょうか？強みを伸ばすための課題と弱みは異なりますので、混同しないようにしてください。
	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	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のかを把握します。

ロカベン の 4 つの視点の「②事業」部分 記入例

②事業	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、地元に貢献したいと考え、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・公告技術は最大の強み。 当社商品を見て、公告や、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。 健康によい商品づくりへの取り組みを行っている（目標 3）。
	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 名商品開発に異動できた。 SNS や HP での直販といった消費者とのダイレクトな繋がりをもっている。

※「沿革」や「強み」は記載する内容が多くなることがよくあります。適宜シートの枠を広げるなどしてご利用ください。

【記載時の工夫】

SDGs に関連する取り組みについては「目標 8」「SDGs 関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」については P36 を参照ください。
業務の中で利用している業務システムや SNS・HP など、デジタル化が自社の強みにどのように繋がっているかを確認・見える化しましょう。「DX」については P38 を参照ください。

③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、販売先や取引先企業からの評価という視点も欠かせません。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きます。さらに、取引金融機関の数と推移を見ることで、企業に対する金融機関のスタンスや企業とメインバンクとの関係などを推し量ることができます。そのような観点から、金融機関との対話の頻度や内容（企業の経営課題・将来性など）も重要な視点と言えます。

ロカベン の 4 つの視点の「③企業を取り巻く環境・関係者」部分 解説

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。自社が脱炭素化などを進めるためには、取引先からも理解されることが大切です。
	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、金融機関とどの程度、財務諸表や事業内容について会話をしているかは重要です。

ロカベン の 4 つの視点の「③企業を取り巻く環境・関係者」部分 記入例

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（目標 12）。 しかし、地域特産品を使った食品というカテゴリー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。 市場は健康志向がより高まっている状況。
	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	当社商品のリピ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。 直販として SNS を利用した直接プロモーションを行い、オンライン販売している。 SNS で寄せられている意見やレビューは品質会議にかけている（目標 9）。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	定着率 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。
	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くれている。

【記載時の工夫】

SDGs に関連する取り組みについては「目標 8」「SDGs 関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」については P36 を参照ください。

業務の中で利用している業務システムや SNS・HP など、デジタル化が自社の強みにどのように繋がっているかを確認・見える化しましょう。「DX」については P38 を参照ください。

④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など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っているかという視点も重要です。また、会社全体の方向性が揃っているかを見るため、経営目標が社内で共有されているかを確認する意味合いも大きいです。内部管理体制を把握する際、会議の質（議題内容、経営目標について議論されているか、経営者以外の重要人物の有無など）を見ることも有効です。そして、事業の推進に必要な人材が配置されているか、育成するシステムが構築されているかという点も地域企業にとっては課題であり、着目する必要があるでしょう。さらに、他の非財務項目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こともあり得ます。

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のかを把握することは重要です。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のか、企業イメージの低下や情報流出のリスクについても確認が必要です。
	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のかを把握し、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。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、サービスの強みなど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。

ロカベン[®]の4つの視点の「④内部管理体制」部分 記入例

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、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、社員が平等な評価となるよう人事評価システムの刷新を実施中（目標5, 8, 10）。
	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の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	人々がより健康的に暮らせるために、従来よりも効果効能の高い商品開発を 地元の大学と共同で行っており、製品開発における特許侵害調査を実施中（目標8）。 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	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（目標4）。 法令順守や労務管理、個人情報の取り扱いなどに関する外部の教育研修を受講させている（目標4）。 経営者が従業員の問題意識を積極的に解消する取り組みを行ったことで働きやすさが向上し、業務が効率化したことで利益率向上に繋がった。

【記載時の工夫】

SDGsに関連する取り組みについては「目標8」「SDGs 関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」についてはP36を参照ください。

業務の中で利用している業務システムやSNS・HPなど、デジタル化が自社の強みにどのように繋がっているかを確認・見える化しましょう。「DX」についてはP38を参照ください。

人手不足から始まる対話例



支援
機関

最近、人手不足問題が深刻になっていますが、御社はいかがですか？



企業

そうだね。3年ほど前までうちも同じような状況だったけど、ここ1年は良くなってきた¹よ。



支援
機関

そうなんです。何かきっかけでもあったんですか？



企業

コロナの影響もあったので、抜本的に働き方を見直したんだ。リモートワークの導入とあわせ、就業規則も見直した²よ。



支援
機関

働きやすい雇用環境の整備ということで、SDGsの取り組みと言えそうですね。もう少し具体的に聞かせていただけますか？



企業

リモートワークの導入で、採用できる対象が広がったことが大きい³かな。主婦や遠方にお住まいの方から問い合わせがあったよ。また当社の仕事はデータ入力業務が多いので、働く時間も見直して、夜間に仕事をしたい人はそれでも良しとしたんだ。勤怠管理もクラウドに変えたよ⁴。



支援
機関

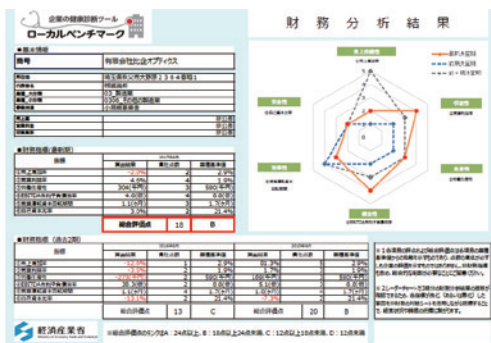
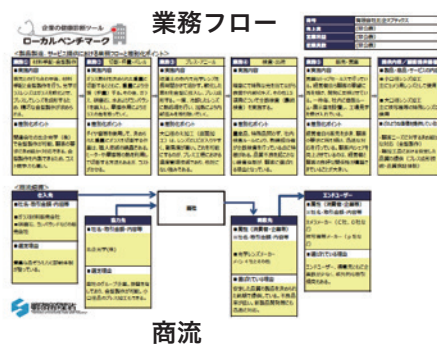
生産性を上げることや、働きがいのある制度設計もSDGsの取り組みと言えそうですね。新しい制度設計において困難はありませんでしたか？



企業

やはりセキュリティとコミュニケーションには気を使っているよ。リモートワークなので、アプリケーションの指定、セキュリティ意識向上の研修、月に一度のリモート面談もはじめたんだ。人材を募集したら、応募人数が増えたとし、離職率も改善したよ。思い切って制度を変えて良かった⁵⁶⁷と思っているんだ。

人手不足から始まる対話例におけるロカベンシートの関連性



財務分析

- 1 4つの視点の企業及び事業沿革
- 2 4つの視点のIT化、組織体制
- 3 4つの視点の従業員定着率
- 4 4つの視点のIT化、組織体制
- 5 4つの視点のIT化
- 6 4つの視点の人材育成の取り組み状況
- 7 4つの視点の従業員定着率

内部管理体制から始まる対話例



支援
機関

外部環境の変化をどのように認識されていますか？



企業

健康食品業界では、健康増進法における栄養成分表示や誇大広告の問題が多く、製品開発にかかわるハードルは年々高くなっている¹よ。



支援
機関

よく新聞やニュースでも話題になっていますよね。御社では何か対策をされているのですか？



企業

当たり前のことかもしれないが、法令順守には特に気を遣うようにしている²よ。メーカーとしての信頼を落とすと得意先やエンドユーザーからも選ばれなくなってしまう³からね。



支援
機関

具体的にはどのような取り組みを行っているのですか？



企業

自分たちが取り組んでいることが法律に抵触していないか判断してもらうために、健康食品問題に精通している弁護士と顧問契約を結んだんだ⁴。さらに、従業員に対して、定期的な研修を行うことで、法令順守の意識を高めている⁵よ。



支援
機関

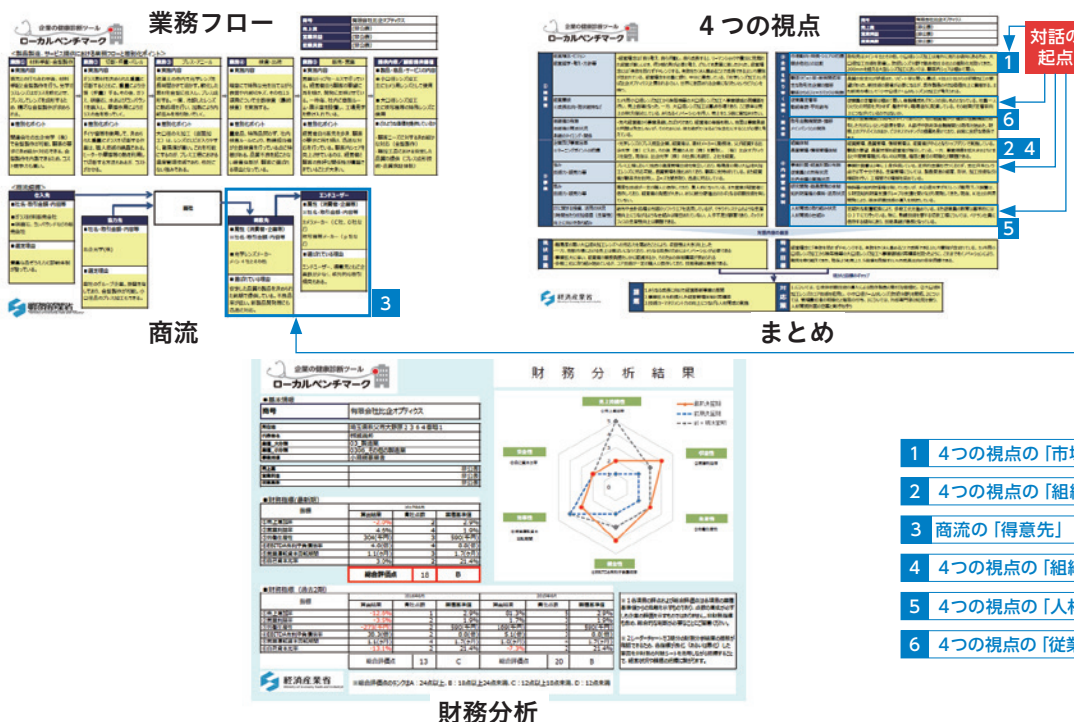
なるほど。法令順守の管理体制、従業員教育はまさにSDGsの取り組みですね。



企業

今の若者は儲けや給料よりも倫理感や社会貢献といった部分を重要視して会社を選ぶケースも多いから、最近では地元の大学からの希望者が増えている⁶ね。これも取り組みのメリットだと感じたよ。

内部管理体制から始まる対話例におけるロカベンシートの関連性



(4) 財務分析

財務分析 6 指標の考え方や取り組み方法について説明します。

ロカベン財務分析は財務分析結果だけを用いて是非を問うものではありません。財務分析はあくまで非財務情報と組み合わせて経営状況や課題、今後の取り組みについて対話をしながら考えていくための参考情報としての利用を想定しています。

同業種の企業と比較した際に自社はどの程度のポジションにいるのか、直近3期の推移はどのようになっているのかといったことが以下の6つの指標を用いてレーダーチャートで可視化できるようになっています。

※税務申告目的で作成されている決算書（企業会計基準未適用の決算書）を用いて財務分析をする際には、まず、経営者に対して減価償却などの会計処理が適正に継続的に実施していることを確認してから進めることを推奨します。

対話に活用する財務分析の6指標と関連する非財務の観点例

財務分析をする際には必ず非財務の情報との関連に着目して行います。なぜこの数値が良いのか、悪いのか、一般的な事柄（例えば、「売上収益が低いのは単価が安いから」）だけに留まらず、自社の非財務情報における良い点、悪い点と関連づけて分析を行いましょう（例えば、コロナ禍においては収益力の改善が重要です。収益性、健全性、効率性の3つの指標について意識して見ましょう）。

また、財務分析の結果の解釈には注意が必要です。営業利益率一つとっても、売上高の問題か、原価・販売費および一般管理費の問題かで、課題が異なります。即ち、主力商品が競合他社の新製品に押されて売上が伸びない場合、価格高騰で原価増額分を価格転嫁できない場合、給与規定を見直し従業員のベースUPを実施した場合、事業拡大に向け設備の更新などで一時的に原価が増加した場合など、営業利益率の構成部分の比率や今後の見通しを把握して、その状況について経営者から説明を受けることが望まれます。その説明と数値に整合性がない場合は、さらに対話を深めることも大切です。財務分析の結果を経営支援に活用する際には、数値だけではなく数値の構成要素の先にある事業活動へ着目して、企業の方針や事業の内容をよく理解しなければ企業の目指す将来目標に沿った支援は行えません。以下に記載する内容は一つの例として捉えていただき、ロカベンを活用した支援を行う際は個社の特徴に沿った対話や支援を心がけましょう。

① 6つの指標の特徴

・売上増加率（＝（売上高 / 前年度売上高）－1）

キャッシュフローの源泉。企業の成長ステージの判断に有用であり、売上の持続性を測るための重要な指標です。

非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
・新しい製品・商品・サービスの開発・販売 ・新たな販売方法の確立、新規開拓の状況 ・値上げ、高付加価値化 ・値引きをしない・させない工夫 ・受注・成約率の状況 ・リピート率の状況 ・環境により製品づくりなど社会課題の解決に繋がる製品・商品・サービスの開発・販売	・業務フローにおける差別化ポイント ・商流における得意先、エンドユーザー ・事業における強みおよび弱み ・企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模、シェアの把握、顧客リポート ・内部管理体制における知的財産権の保有・活用状況

・営業利益率（＝営業利益 / 売上高）

企業の事業性を評価するための、収益性分析の最も基本的な指標です。本業の収益性を測る重要な指標です。

非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
・値上げ、高付加価値化 ・値引きをしない・させない工夫 ・売上原価・仕入れ原価の低減 ・売上に占める人件費割合の状況 ・販売活動費の状況 ・その他コスト削減状況 ・資源の再利用や省エネ、本当に必要な量だけの調達を推進するなどのコスト削減	・業務フローにおける業務内容、差別化ポイント ・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 ・事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況 ・企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模、シェアの把握、顧客リポート ・内部管理体制における組織体制、知的財産権の保有・活用状況

・労働生産性（＝営業利益 / 従業員数）¹

成長力、競争力などを評価し、生産性を測る重要な指標です。また、キャッシュフローを生み出す収益性の背景となる要因として考えることもできます。

非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
・IT化やアウトソーシングによる業務効率状況 ・ITスキルの向上 ・マネジメント方法としての工夫 ・適切な人員配置と役割分担の実施状況 ・業務マニュアルの運用と改善状況 ・人材育成・教育による効率化の状況 ・熟練人材の雇用維持に向けた施策（育休や時短労働、テレワークなど） ・業務効率化に向けたシステム投資やITを活用してビジネスモデル全体を変革させていくような取り組み	・業務フローにおける業務内容、差別化ポイント ・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 ・事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況 ・企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模、シェアの把握、顧客リピート ・内部管理体制における組織体制、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

¹ 地域企業の雇用貢献度や「多様な働き方」を考えれば、本来「従業員の単位労働時間あたり」の付加価値額などで計測すべき指標です。

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

有利子負債がキャッシュフローの何倍かを示す指標であり、有利子負債の返済能力や健全性を測る重要な指標です。

非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
・不要な有利子負債の返済 ・与信管理の実施状況、焦げ付きの防止 ・売掛回収サイクルの短縮 ・販売管理費の低減 ・高付加価値化への取り組み、粗利益増加への対応状況	・業務フローにおける業務内容、差別化ポイント ・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 ・事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況 ・企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模、シェアの把握、顧客リピート、取引金融機関数・推移 ・内部管理体制における組織体制、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

・営業運転資本回転期間（＝（売上債権＋棚卸資産－買入債務）/ 月商）

過去の値と比較することで、売上増減と比べた運転資本の増減を計測し、回収や支払などの取引条件の変化による必要運転資金の増減を把握したり、効率性を測るための重要な指標です。

非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
・売掛回収サイクルの短縮 ・与信管理の実施状況、焦げ付きの防止 ・在庫管理や販売管理による適切な在庫の状況 ・高付加価値化への取り組み、粗利益増加への対応状況 ・SDGs 配慮商品の導入による在庫の状況	・業務フローにおける業務内容、差別化ポイント ・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 ・事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況 ・企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模 ・内部管理体制における組織体制、人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み

・自己資本比率（＝純資産 / 総資産）

総資産のうち、返済義務のない自己資本が占める比率を示す指標であり、安全性を測るための重要な指標です。自己資本の増加はキャッシュフローの改善に繋がります。

非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
・内部留保の拡大 ・不要な負債の圧縮・返済 ・不良資産・遊休資産の処分 ・過剰債務解消のための DES・DDS（劣後ローン） ・新規事業を進めるために、投資目的などのファンドから資金調達する有償増資（エクイティ・ファイナンス）	・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 ・経営者における経営理念・ビジョン、経営意欲 ・事業における企業及び事業沿革 ・企業を取り巻く環境・関係者における取引金融機関数・推移 ・内部管理体制における組織体制、人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み

※DES（デット・エクイティ・スワップ）：債務と株式を交換する
 DDS（デット・デット・スワップ）：既存の借入金を劣後ローンに組み替える

② 入力方法に関する説明

財務分析は2つのステップで実施できます。

※個人事業主の場合は該当しない項目があります。「【入力】財務分析」シートの備考欄をよく読んで入力しましょう。

※財務分析の指標作成は、帝国データバンクが保有する決算書データベースに基づき作成されています。

STEP 1 必要情報の入力

ロカベンツのツールの「【入力】財務分析」シートを開き、黄色で網掛けされている部分について入力します。

ロカベンの「【入力】財務分析」シートの説明

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。

1	■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 13 観光業 ローカルベンチマーク23業種 小分類 1301 観光業 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。 (プルダウンメニュー)を置き、左クリックするだけで入力されます。 ※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分類をコピー＆ペーストして下さい。	4	■算出結果 2017年3月 2016年3月 2015年3月 指標 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% 3 -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) 2 0(千円) 2 ④EBITDA有利子負債倍率※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) 2 2.8(ヶ月) 1 1.1(ヶ月) 2 ⑥自己資本比率 35.4% 3 2.1% 2 24.2% 3
2	■事業規模 ※3 中規模事業者 ※上表の欄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。	5	■中規模事業者 1301 観光業 企業のランク基準 指標 iv iii ii i ①売上増加率 -4.8% 0.9% 8.1% 20.0% ②営業利益率 -2.5% 1.1% 5.4% 9.8% ③労働生産性 -732(千円) 239(千円) 1,455(千円) 3,617(千円) ④EBITDA有利子負債倍率 18.2(倍) 9.4(倍) 3.4(倍) 0.8(倍) ⑤営業運転資本回転期間 1.5(ヶ月) 0.8(ヶ月) 0.2(ヶ月) -0.3(ヶ月) ⑥自己資本比率 -6.3% 12.0% 36.5% 56.2%
3	■財務分析入力情報 ※金額の単位は千円 項目 最新決算期 前期末決算期 前々期末決算期 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 3,201,652 2,409,453 支払手形※6 463,324 444,791 391,416 買掛金 373,206 258,278 315,284 借入金※7 0 650,120 970,130 純資産合計 912,793 70,281 771,128	6	■算出指標 指標 分類 単位 算出式 ①売上増加率 売上持続性 % (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※8 生産性 千円 営業利益/従業員数 ④EBITDA有利子負債倍率※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/12) ⑥自己資本比率 安全性 % 純資産/負債+純資産合計
7	※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。 従業員兼役員は含まれます。 ※2:個人事業主の場合は、資本金は「0」と入力して下さい。 ※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。 ※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役員借入金も基準値の計算上、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で計算して下さい。 ※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以下の場合は、「5点」を付与 優先②: (営業利益+減価償却費)が0以下の場合は、「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	(表1) 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 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 農業、建設業、製造業、不動産業、運輸業、エネルギー、その他 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300人以下の会社及び個人内、従業員20人以下の企業を「小規模企業」とする。 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内、従業員5人以下の企業を「小規模企業」とする。 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内、従業員5人以下の企業を「小規模企業」とする。 サービス業 サービス業、医療業、物産処理業、観光業 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100人以下の会社及び個人内、従業員5人以下の企業を「小規模企業」とする。	

1 基本入力情報

商号や所在地、代表者名などの基本情報を入力します。
「業種確認ボタン」をクリックすると「【参照】業種」シートに移り、自社がローカルベンチマーク23業種の大部分類・小分類のどこに該当するか確認できます。

2 事業規模判定欄

「1」で入力した業種・資本金・従業員数の情報を基に、事業規模が自動的に判定されます。基準の詳細は「【参照】企業規模」シートをご覧ください。

3 財務分析入力情報欄

直近3期分の決算情報を入力します。ここで入力した情報を「6」の計算式で自動計算し、「4」の算出結果が自動で表示されます。

4 算出結果欄

「3」で入力した情報を基に「6」の計算式を自動計算し、結果を表示します。

5 選択業種別のランク基準

「1」で入力した情報を基に業種・規模を自動判定し、「財務分析シート」に反映されるレーダーチャートの基準値を表示します。
基準の詳細は「【参照】売上高増加率」～「【参照】自己資本比率」シートをご覧ください。

6 算出指標

「財務分析シート」に表示されるレーダーチャートの6つの指標に関する説明欄です。

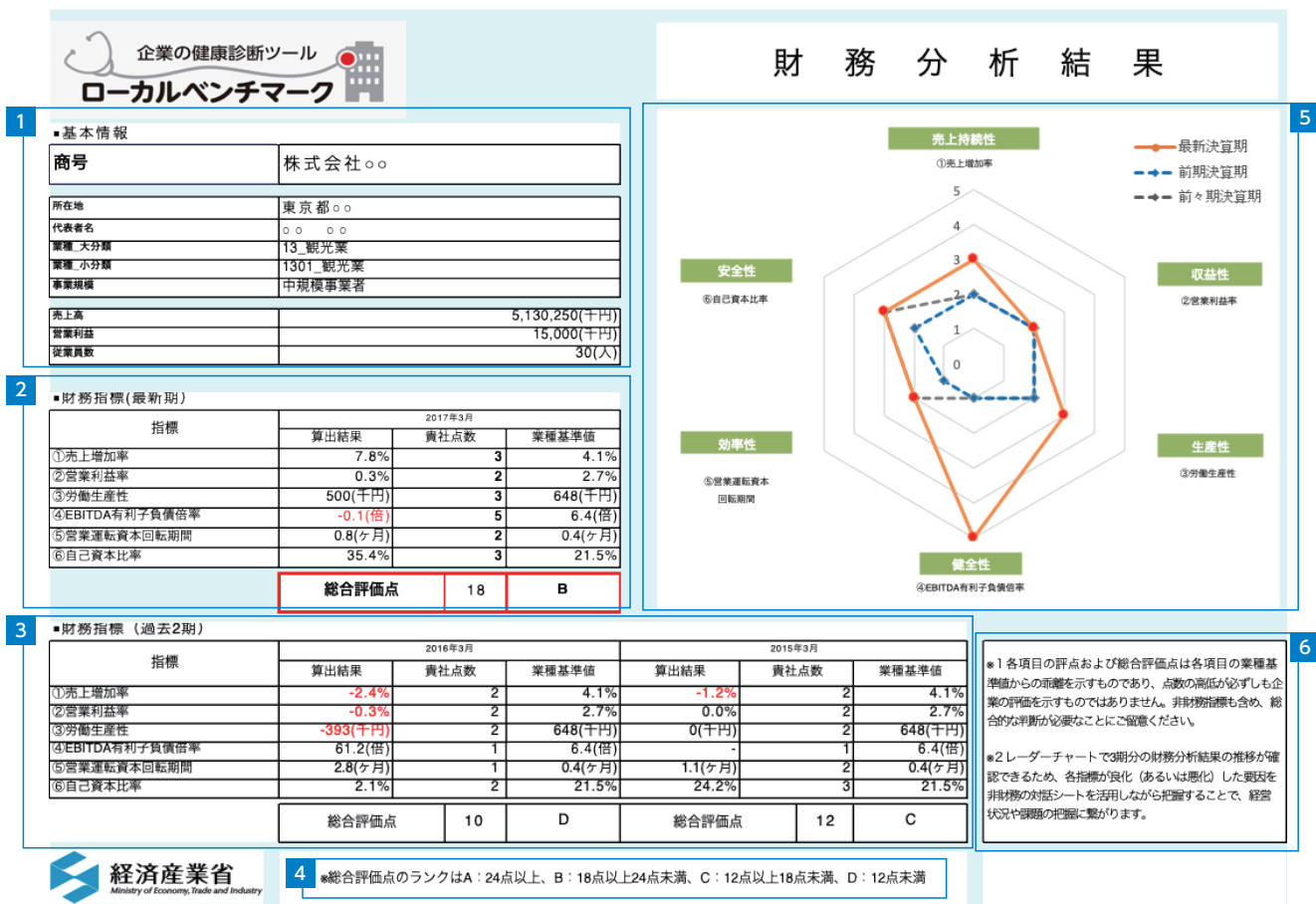
7 備考欄

財務分析に関する注意書きをまとめています。

STEP 2 結果を読み解く

STEP 1で「【入力】財務分析」シートの入力が終われば、「財務分析シート」で結果を確認します。シートの見方は以下の通りです。何度も述べますが、最も注意すべき点は財務分析結果だけで一喜一憂しないことです。

ロカベンの「財務分析シート」の説明



1 基本情報欄

「【入力】財務分析」シートの「基本入力情報欄」で入力した情報を基に、商号や所在地、代表者名、業種、規模、従業員数が表示されます。また、「【入力】財務分析」シートの「財務分析入力情報欄」で入力した情報を基に、売上高、営業利益が表示されます。

2 財務指標(最新期) 3 財務指標(過去2期)

「【入力】財務分析」シートの「算出結果欄」の内容と「選択業種別基準値」が表示され、それぞれの決算期における総合評価点とランクが表示されます。

4 総合評価点補足説明欄

総合評価点とランクの関係について補足説明を記載しています。

5 財務分析結果レーダーチャート表示欄

「2・3」で表示されている6つの指標の結果をレーダーチャートで表示し、見た目3期の変化をとらえやすくしています。

6 注意書き欄

財務分析結果を確認する際の注意事項を記載しています。特に※1については留意する必要があります。

ロカベンの財務分析の目的は財務分析自体に一喜一憂するものではなく、あくまで非財務情報と組み合わせて経営状況や課題、今後の取り組みについて対話をしながら考えていくための参考情報です。

(5) まとめ

ロカベン非財務（業務フロー、商流、4つの視点）と財務分析結果を総合し、現状を認識したうえで、「将来目標」を明らかにして、そのギャップを埋めるための「課題」と課題を解消するための「対応策」を4つの視点のシートの下に記載します。ここまで述べてきたことを実践していれば、自然と現状と将来目標、課題と対応策が記載できるほど、企業の事業や魅力について理解できている状態になっている可能性が高いですが、ここではまとめる際に役立つ考え方についてご紹介します。

まとめ部分への取り組み方

①全体の関連性を今一度確認し、現状を整理

まとめ部分に取り組む際は、まず、これまで取り組んできた非財務（業務フロー、商流、4つの視点）と財務分析結果それぞれの内容の関係性や繋がりを確認します。これまで過去から現在に至るまでに蓄積された強みや経営者の考え、顧客提供価値や業界の動向など、経営全体の「見える化」を行ってきました。その総括を記載する部分が「現状認識」になります。

②将来目標の明確化

現状認識を記載した後は、自社の未来を考え、「将来目標」を設定します。ロカベンは現状把握に力点を置いたツールですので、現在の延長線上で将来目標を設定しがちですが、SDGsやDXといった新しい視点を取り入れると、自社を変革するきっかけになり、新たな顧客提供価値や事業価値の創出に繋がれやすくなります。1年後、3年後、5年後といったように、時間軸を設定した目標設定を行うと良いでしょう。また、時間軸を設定せず、自社のあるべき姿を経営層や社員間で話し合い、具体化していくことも経営の方向性を一致させることに役立ちます。

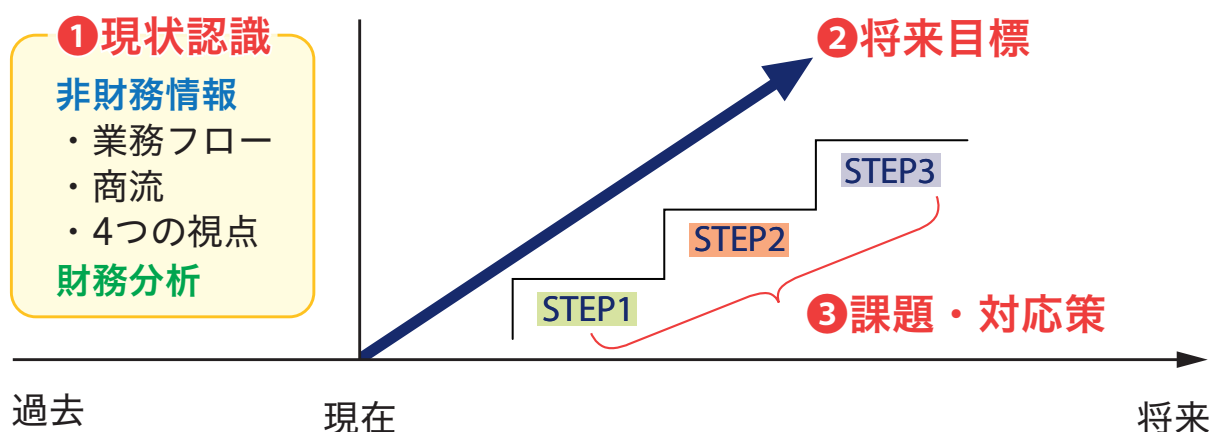
③課題と対応策を明確化

最後に、「現状認識」と「将来目標」の差である「課題」について考えます。何を解決しないといけないのかを考え、その「課題」に対する解決策が「対応策」になります。「対応策」はいつ、誰が、どのようなアクションを行うのかについて明確にするとより具体的に考えることができます。

経営に必殺技は無いと言われます。将来目標に向かって一步一步課題解決に取り組むこと、それが経営改善であり、経営を強くしていきます。

ぜひロカベンに取り組んだ後には事業計画書を作成してみましょう。

ロカベンで経営を見える化し課題と対応策が決まれば、社員や支援機関にも伝わるよう、事業計画書としてまとめることを強く推奨します。事業計画書としてまとめることで、従業員やステークホルダーに対し、ベクトル合わせができるとともに、積極的に情報開示することで必要な支援が得られやすくなります。



ロカベンの「まとめ」部分 解説

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など）や、特に注目すべき点を掲載します。	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。
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い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。 金融機関など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。

ロカベンの「まとめ」部分 記入例

現状認識	顧客提供価値を実現するために地元食材と健康を結びつける仕組みがあり、地元農家からの調達や大学との連携・商品開発力といった取り組みで実現している。顧客提供価値をさらに高めていくためにエンドユーザーの声を拾い上げる仕組みを創り、大学との連携と商品開発力をより一層強化していくことが必要だと認識している。 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。 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。 まだまだ足りない部分はあるが、SNS や HP を活用し、直販も進めている。	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（目標 12）。 SNS 登録者〇〇人から 1 年後に〇〇人、3 年後に〇〇人を目指す。 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。 労働環境を整備し、肉体的にも精神的にも働きやすい環境を整え、〇〇年度までに平均勤続年数を〇年にする（目標 5, 8, 10）。
現状と目標のギャップ			
課題	・ SNS の毎日更新とお客様意見への丁寧な回答、ネット広告の活用。 ・ 直販強化のため SNS との連動強化と SNS などの声を反映した商品開発、商品ラインナップの増加。 ・ 製造の内製化に向けた管理職の採用。 ・ 企業理念にそった職場環境や人材像を明文化し、制度を整える。	対応策	・ A さんを SNS 専任、B さんを兼任にして集中的に SNS と HP 対応を行う。 ・ SNS でのお客さまの声を毎月の定例会で共有し、品質改善だけでなく、商品開発を目的に商品開発担当に流れていく組織的な仕組みづくりを行う（目標 9）。 ・ 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。 ・ 制度づくりは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（目標 5, 8, 10）。

「まとめ」欄を考えるための主な質問

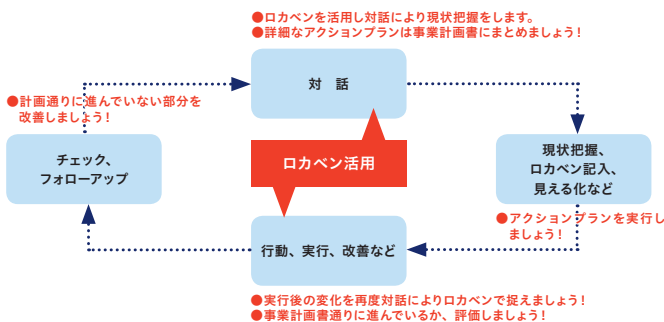
項目名	質問内容
現状認識・将来目標	これまで業務フロー、商流、4 つの視点で現状を見える化してきましたが、現状をまとめるとどのような状況だと言えそうですか？
	内部環境、外部環境に分けて現状を整理してみてもいいでしょうか。
	顧客に対してどのような価値を提供していますか。その価値の伝わり具合はいかがでしょう。
	現状をとらえると 1、3、5 年後の目標はどうでしょうか。
	将来のあるべき姿とはどのような姿でしょうか。SDGs の観点も含めて考えてみましょう。
課題・対応策	将来目標と現状認識の間にあるギャップが課題になります。どのような課題がありますか。
	1, 3, 5 年後の目標について、ステップアップしていけるように課題を考えてみましょう。
	将来のあるべき姿と現状認識の差を明らかにし、時間軸を加えて課題を整理しましょう。
	出てきた課題を解決するために、いつ頃、誰が、どのような行動をとりますか。

ロカベンに取り組んだら・・・

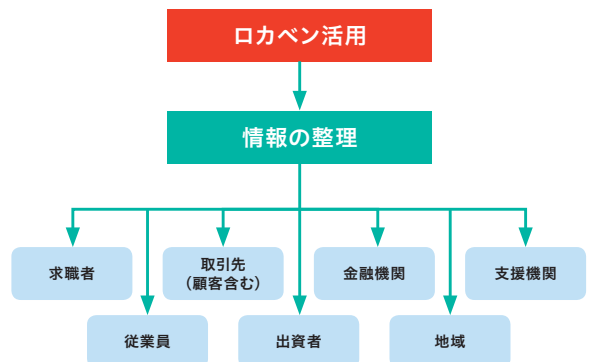
ロカベンを活用しながら経営力強化のための PDCA サイクルを繰り返し回すことで、取引先や求職者などから選ばれる強い企業へと会社を変革させていきましょう。また、新たに気づいた自社の強みや取り組みについて、取引先や金融機関、従業員など、開示対象ごとに情報を整理し、情報開示によるコミュニケーションを取ることで、自社の企業価値を向上させ、選ばれる企業になりましょう。

※ PDCA サイクルだけでなく OODA ループを活用することもおすすめです。

経営力強化のためのロカベン活用サイクル



情報開示・発信・コミュニケーション



5 対話の方法論

ここでは対話に焦点をあて、より質の高い対話を実現するための方法論について紹介します。

①対話力向上のメリット（ロカベンだけではない）

対話力が向上することは、何も企業支援の場だけで活かされることではありません。ご自身の職場（上司、同僚、部下）や友人、家族など、どのような集団に属する場合も有効で汎用的な能力と言えます。聴く力を身に付けると、相手は「**この人は自分のことを理解してくれる**」と判断し、**信頼関係を築く**こともできます。企業の「支援者」としてだけでなく、普段から以下の方法論を意識し、実践していくことで周りの方とのより友好的関係が築いていけることでしょう。

②対話の際の心構え

相手の話を、相手の立場に立って、相手の気持ちに共感しながら理解しようとすることを「**共感的理解**」と言います（米国の臨床心理学者カール・ロジャーズ提唱）。話し手（企業）は自分が発言することによって、相手から評価されたり批判されたりすることを恐れて、言いたいことが言えなくなってしまう可能性があります。支援の現場では、アドバイスや、時には指摘が必要なシーンもありますが、個人的見解や考えを率先して伝えようとするのではなく、**まずは相手の話をよく聴くことが大切です。そういったことが信頼関係の構築に繋がり、共通価値を見出すことに繋がります。**話し手と聞き手がフラットな関係性であることを強く意識して取り組みましょう。

③対話の方法論

方法論1「非言語（ノンバーバル）コミュニケーション」

相手との信頼関係を構築するためには、**話を聴くときの姿勢が大変重要**であると言われています。メラビアンの法則では情報が与える影響のうち、言語情報（言葉、文字）が7%、聴覚情報が38%、視覚情報（見た目やボディランゲージなど）が55%と言われています。つまり、話した内容よりも**聴く姿勢の方が相手に与える影響が大きい**のです。良い聴く姿勢には以下のようなことが挙げられます。

- ✓清潔な外見（ハロー効果、整った外見は「信頼できそう」という印象に繋がります）
- ✓視線を合わせる（よそ見はせずに、正面を見て話を聴きます。凝視をすると相手に怖い印象や緊張を与えてしまうので、時折メモを取るなどします）
- ✓ミラーリング（お茶を飲むタイミングなど、相手の動作を真似します）
- ✓声の調子を相手に合わせる（声のトーン、大きさ、リズム、速さ、抑揚、呼吸を合わせます）
- ✓適度に相槌を打つ（「ええ」「そう」「それで」「それから」「はい」など）
- ✓基本は笑顔で対応し、表情にもアクセントをつける（「〇〇があって困りました」、「〇〇の時は嬉しかったです」という発言があった場合はそれぞれ困った表情や嬉しい表情をすることが効果的です。相手に共感していることを示すことができます）

方法論2「無条件の肯定的関心」

相手の話を聴く際は、**まずは受容する（否定しない）ことが大切です。**例えば「仕入先に対して怒鳴ったら、仕入単価が安くなった」という話を聞いた時も、正義感から「仕入先を怒鳴るのは良くないですよ」、「下請法で罰されますよ」と言ったことをいうのではなく、「仕入単価が安くなったのは良かったですね。なぜ怒鳴ってしまったのですか?」と聞いたように一旦は受け入れて、理由などを確認することが大切です。相手の話を善悪の評価、好き嫌いの評価を入れずに聴くこと、相手の話を否定せず、なぜそのように考えるようになったのか、その背景に肯定的な関心を持って聴くことによって、**話し手は安心して話をすることができます。**まずは信頼関係を築いていきましょう。

方法論3「オウム返し」

相手の言葉をそのまま返すことを「**オウム返し**」と言います。オウム返しをすることで相手は聴いていてくれるという確証を得ることができます。また、話し手から感情に関する言葉（嬉しい、悲しい、悔しい、面白いなど）が出てきた際には必ずオウム返しをします。これを「**感情のオウム返し**」と言います。「〇〇できて嬉しかった」と発言したことに対して「〇〇できたんですね！それは嬉しいですね」と返答することで、**話し手は聞き手が自分の気持ちを理解してくれていると感じ、その後の会話に弾みをつけることができます。**

ただし、オウム返しは頻繁にすると、相手に不快感を与える要因にもなります。基本は相槌で十分ですが、適切な頻度でオウム返しを入れることが1つのテクニックとなります。

方法論 4「要約、言い換え」

オウム返しができるようになったら、要約、言い換えにも挑戦してみましょう。オウム返しは単純に言われた言葉を反復するだけですが、**言い換えることで相手との相互理解も深まります**。要約や言い換えは聞き手が受け取った情報を別の言葉でとりまとめるので、**受け取った情報が正しいかどうか話し手に確認する手段でもあります**。また、要約や言い換えをすることで、「**共通言語**」となるキーワードを創出することができます。「共通言語」とは話し手と聞き手の両方が同じ認識・理解で用いることができる言語です。**共通言語を創出するには、一つ一つの言葉に関する What (それは何か)、Why (重要な理由)、How (何をするのか) を考えていく必要があります**。

方法論 5「Why+4W2H とオープンクエスチョン」

オープンクエスチョンは、「Yes/No」などの回答範囲を設けずに、相手が自由に返答できる質問を指します。具体的には以下の7つがあります。

なぜ (Why) いつ (When) どこで (Where) 誰が (Who) 何を (What)

どのように (How) いくら (金額) (How much)

オープンクエスチョンには①話し手は自由に回答することができる、②相手から幅広い答えを引き出すことができるため会話が盛り上がる、③相手に考えを深めて欲しいときにも活用でき、質問をされた方は新たな気づきが生まれるといった3つのメリットがあります。

オープンクエスチョンの中でも「いつ」、「どこで」、「誰が」、「何を」といった質問は答えが1つの場合が多いため、**回答しやすいです**。クローズドクエスチョンをした後は「いつ」、「どこで」、「誰が」、「何を」といったことを質問すると良いでしょう。さらに、「**なぜ**」は際限なく質問することができる**内容です**。「なぜ?」を繰り返すことで、企業の強みや弱み（ボトルネック）の洗い出しや、経営者の信条や経営理念との繋がりが見えてきます。

また、**質問は長々とせず、端的に1つにまとめましょう**。聴きたいことがたくさんある場合には、次の話題に繋がりそうなテーマから質問すると、話し手から自然に話してくれることもあります。また、次から次へと質問してしまうと尋問になって、口を閉ざして殻を作られてしまうなど、話し手の話の腰を折ることにもなりかねないため、疑問点などは一度メモに残し、最後にまとめて聴くと良いでしょう。

方法論 6「クローズドクエスチョン」

クローズドクエスチョンとは「Yes/No」で回答できる内容の質問のことを指します。

何度も顔を合わせているような経営者やあなたのことをよく知っている人物であればこういったことを気にする必要はありませんが、初めて顔を合わせる相手であれば、「こんなことを言ったらどう思われるだろうか」、「自分（自社）はどのように評価されているのだろうか」と相手の評価を気にする方も多いはずで

また、どんな話題であっても企業経営者が必ず流暢に話せるとは限りません。例えば「将来どんな会社になりたいですか?」といった抽象的な質問では経営者もどのように答えればいいのか分かりませんし、普段から将来の経営像について考えを巡らせる時間がない経営者にとっては、その時初めて考えるような内容かもしれません。

こういったシーンでも有効なのが**クローズドクエスチョン**です。**ポイントは相手が「Yes」と回答するような質問をすることです**。「No」の回答が連続してしまうと、「相手は自分と異なる考えの持ち主である」、「自分のことが理解されていない」といったネガティブな誤解を生む可能性があります。また、クローズドクエスチョンの場合、正確な回答なのかどうか見分けるのが難しい場合があります。次の方法論にあるオープンクエスチョンと上手く組み合わせて進める必要があります。

④対話のトレーニング方法

対話力を向上させることは一朝一夕にはいきません。**実践を積みながら徐々に身に付けていきましょう**。職場でロールプレイングを行うことも有効です。話し手と聞き手の両方を体験することで新たな気づきが生まれる可能性があります。

また、**対話を録音・録画して、あとで確認することも有効な方法**です。「なるほど」「はいはいはい」などのご自身の口癖や無意識の動作など（貧乏ゆすり、体の一部を触る、ペン回しなど）にも気づくことができます。また、否定的な言葉（「でも」「しかし」「けど」「だって」など）や断定的な言い方（「○○ですよ」「○○だからではないですか?」など）も攻撃的な印象を受ける可能性がありますので、なるべく控えましょう。

⑤対話の悪例

話を最後まで聞かず途中で話を挟む、相手の話を聞かずに最初から提案をする、提案を押しつける、「でも」、「しかし」、「けど」など否定的な言葉を発する。このような姿勢や話し方では相手との信頼関係を構築することは難しいでしょう。

参考1 SDGsについて

参考1-1 SDGsとは

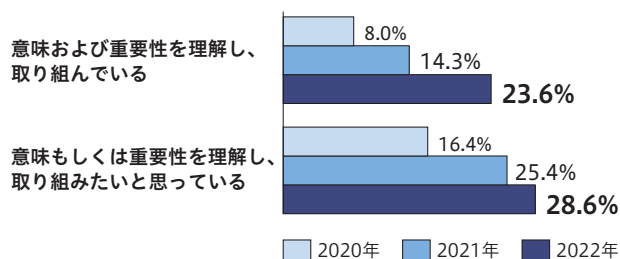
持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）とは、2015年9月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、2030年までに持続可能でより良い世界を目指す国際目標です。17のゴール（P37参照）・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない」ことを誓っています。SDGsは発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル（普遍的）なものであり、日本としても積極的に取り組んでいます。



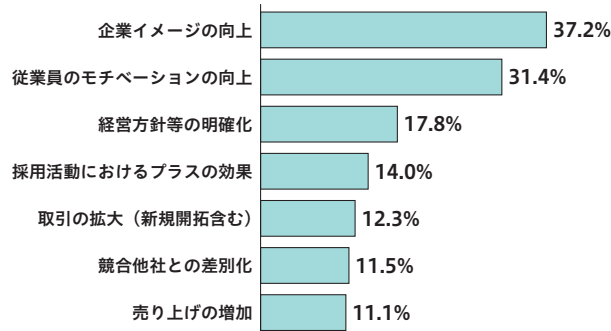
参考1-2 企業がSDGsに取り組む意義・効果

2年前はSDGsに取り組んでいる企業はわずか8%でしたが、直近では23.6%と3倍程度増加しており、取り組みたいと考えている企業も2倍程度に増加しています。また、取り組んでいる企業は企業イメージの向上や従業員のモチベーション向上といった効果を得られており、SDGsに取り組んでいないと取引先や求職者から選ばれなくなってしまう事態も起こっています。持続可能な社会の実現に向けて大企業だけでなく中小企業にも必ず必要となります。また、サステナブル経営に取り組む企業向けの融資制度を活用することで、経済と環境の好循環を目指すことができます。是非取り組んでみてください。

SDGs への理解・取り組み



取り組みによる効果



出典：株式会社帝国データバンク「特別企画：SDGsに関する企業の意識調査（2022年）」

SDGsに取り組む意義・効果として①～③が挙げられます。

①選ばれる企業になる

- 自社の事業活動とSDGsの繋がりを可視化し、情報発信することにより、自社の社会への貢献や存在意義について取引先や金融機関などの関係者が認識し、自社の評価（企業価値）を向上させることに繋がる。
- 採用にあたって、SDGsの取り組みを評価・共感する人材が集まるなど採用力向上に繋がる。
- サプライチェーン全体でSDGsに取り組むことにより、サプライチェーン上の企業との連携・評価に繋がる。

②新たな事業価値の創造に繋がる

- 自社の事業活動とSDGsの繋がりにから社会への貢献や存在意義を従業員が認識・共有することは人材育成に寄与する。SDGsという新たな視点を取り入れた将来目標の設定などをすることで、既存の延長線上の目標にとらわれずに従業員一体となり自社の変革や新たな事業価値の創出に繋がる。

③資金調達手段の多様化や各種優遇施策の利活用

- 政府のSDGsに関する各種優遇施策や地方創生SDGsにおける登録・認証の利用とそれに伴う融資や保証などの優遇施策を利活用できる。
- ESG投資に取り組む金融機関からSDGsに取り組む企業として資金調達や優遇施策を利活用できる。

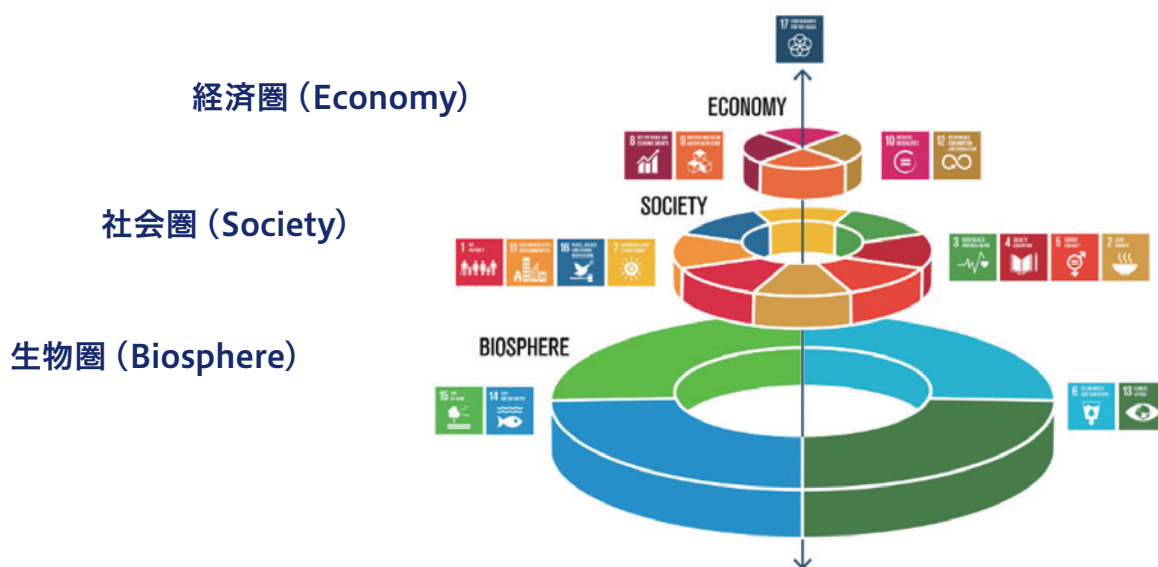
こうしたSDGsの取り組みを把握することによって、企業の魅力を発掘し、新たな将来目標の設定や企業価値のさらなる向上に繋げていくことが重要です。

参考1-3 SDGsの考え方

SDGs ウェディングケーキモデル

SDGsの「ウェディングケーキモデル」とは、持続可能な開発の三側面、経済・社会・環境についてのSDGsの考え方を図式化したものです。図のように、ウェディングケーキのような形をして下から順に「生物圏 (Biosphere)」・「社会圏 (Society)」・「経済圏 (Economy)」という3層構造となっており、下層2段は、中心部が空洞のドーナツ型です。環境なくして社会は成り立たず、社会なくして経済の発展はないということを表わしています。

ウェディングケーキモデル



参考1-4 ロカベンとSDGs

ロカベンとは経営の見える化を行います。その際に、事前にSDGsの17の目標や169のターゲット、ウェディングケーキモデルを理解して取り組みれば、これまで会社で取り組んできたことが、SDGsに関連した取り組みであることに気づくはずです。例えば、「地元の野菜を使った食品を製造している」、「環境性能の高い製品を作っている」、「女性が活躍できる職場づくりや差別のない評価制度を構築している」、「法令順守を徹底し、社員教育も行っている」などです。ロカベンは業務フローや商流、4つの視点など経営全般が見える化できるツールです。こんなことがSDGsの取り組みなの?と思えるような発見もあるかもしれません。SDGs実践のステップに則って課題を決め、目標を設定し、経営へ統合するところで是非ロカベンを活用して取り組んでみましょう。

SDGs実践のステップ (SDGコンパス)

SDGsを理解したうえでロカベンを活用することで、現状を把握しながらSDGsと経営を統合することができます

事業計画やHP、SNSなどで報告・発信を行い、企業価値を高めます

1. SDGsを理解する

2. 優先課題を決定する

3. 目標を設定する

4. 経営へ統合する

5. 報告とコミュニケーションを行う

繰り返し

*ステップ5を終えたらステップ2に戻って取り組んでみましょう!

参考 1-5 SDGs17 のゴール

目標 1 （貧困）		あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。
目標 2 （飢餓）		飢餓を終わらせ、食糧安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。
目標 3 （保健）		あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。
目標 4 （教育）		すべての人々への包括的かつ公平な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する。
目標 5 （ジェンダー）		ジェンダー平等を達成し、すべての女性および女子のエンパワーメントを行う。
目標 6 （水・衛生）		すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。
目標 7 （エネルギー）		すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な現代的エネルギーへのアクセスを確保する。
目標 8 （経済成長と雇用）		包括的かつ持続可能な経済成長、およびすべての人々の完全かつ生産的な雇用とディーセント・ワーク（適切な雇用）を促進する。
目標 9 （インフラ、産業化、イノベーション）		レジリエントなインフラ構築、包括的かつ持続可能な産業化の促進、およびイノベーションの拡大を図る。
目標 10 （不平等）		各国内および各国間の不平等を是正する。
目標 11 （持続可能な都市）		包括的で安全かつレジリエントで持続可能な都市および人間居住を実現する。
目標 12 （持続可能な生産と消費）		持続可能な生産消費形態を確保する。
目標 13 （気候変動）		気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。
目標 14 （海洋資源）		持続可能な開発のために海洋資源を保全し、持続的に利用する。
目標 15 （陸上資源）		陸域生態系の保護・回復・持続可能な利用の促進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・防止及び生物多様性の損失の阻止を促進する。
目標 16 （平和）		持続可能な開発のための平和で包括的な社会の促進、すべての人々への司法へのアクセス提供、およびあらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包括的な制度の構築を図る。
目標 17 （実施手段）		持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。

参考2 DXについて

参考2-1 DXとは

DX（デジタル・トランスフォーメーション）のトランスフォーメーションとは、英語で「変化・変形・変容」を表します。つまり、「デジタル化により社会や生活の形・スタイルが変わること」が、DXの辞書的な意味になります。

経済産業省ではDXを次のように定義づけています。「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」

つまり、デジタル化によってトランスフォーメーション（変革）させるのは、製品、サービス、ビジネスモデルという「企業の売り物」だけでなく、業務、組織、プロセス、企業文化・風土という「企業組織・企業活動」におよびます。そして、その目的は、競争上の優位性、つまり「他の会社よりも儲かる仕組みをつくること」なのです。

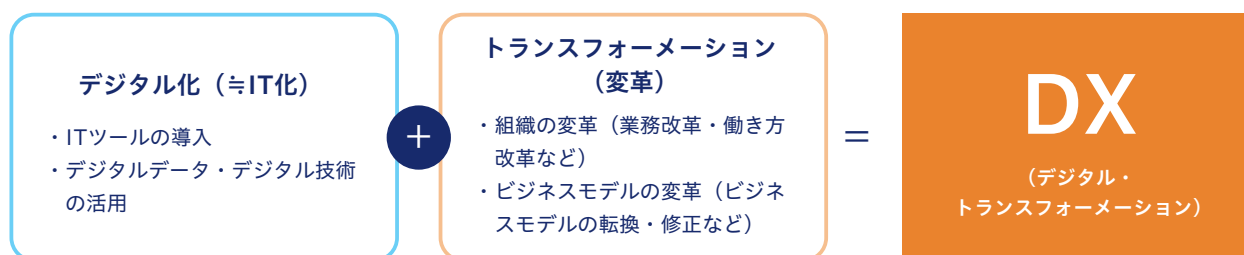
参考2-2 DXとIT化の違い

結論から言ってしまうと、DXとIT化の違いについて、明確な線引きはありません。また最近はIT化の代わりに「デジタル化」という言葉が使われることが多くなりましたが、IT化とデジタル化もほぼ同じ意味と考えて良いと思います。イメージとしては、デジタル化の方が、意味的な範囲が少し広いかなという程度です。強いて違いを挙げるならば、DXとIT化は「目的」が違うと言えるかもしれません。IT化の主な目的は、業務の効率化です。

たとえば、今まで帳簿付けをノートに数字を書いて電卓で計算していた会社が、パソコンを導入して表計算ソフトや会計ソフトウェアなど使うようになりました。その結果、経理業務が短時間で済むようなことになれば、IT化による業務の効率化です。業務の基本的な性格（役割）は変わっていないものの、IT（情報技術）によって業務が大幅に効率化した、生産性が向上したということで、企業にとって大きなメリットがあります。

一方、DXの「X」はトランスフォーメーション（変革）なので、業務などの「変革」が行われていなくてはなりません。たとえば、会計ソフトのデータを、顧客管理や原価管理にフィードバックするような活用する業務フローをつくり、組織の「変革」に繋げていくようなイメージです。

もちろん「DX」でも業務の効率化は重要なテーマです。それがコスト低減による競争力向上や、リモートワークなどの働き方改革に繋がるようなビジネスモデルや業務の「変革」を目的としていれば、それは「DX」と言えるのではないのでしょうか。



参考2-3 DXの進め方

「DX」を進める前に、何のためにデジタル化（IT化）するのかと言う「目的」を決めましょう。デジタル化はあくまで「手段」です。デジタル化が目的になってしまうと、デジタル投資が無駄になりかねません。

経営戦略・ビジョンを実現するために、ビジネスモデル・業務フローをどう変えていけば良いのか、そのためにどんなデジタル化、ITツールが必要になるのかを考えていきましょう。一般的なDXの進め方は以下の通りです。

STEP1 アナログだったものをデジタルにする



たとえば、紙だった帳簿を会計ソフトにする、お金のやりとりをバーコード決済にする、商談をオンラインにする、店舗に行く買い物をネットショップにするなど、今までアナログだったものをデジタルにします。

STEP2 生産効率業務効率が向上し、デジタルデータが蓄積される



デジタル化により業務効率が上がり、生産性が上がります。それとともにノウハウとデジタルデータが蓄積されていきます。実は、このデジタルデータが宝の山なのです。

STEP3 デジタル・トランスフォーメーション（ビジネス・組織を変える）



宝の山であるデジタルデータをビジネスに活用します。たとえば、会計データを原価管理や顧客管理に活用したり、バーコード決済データを商品仕入・販促に活用したりします。これを業務プロセスやビジネスモデルに組み込めば、「DX」と言えるのではないのでしょうか。

みらデジ

中小企業のデジタル活用による持続的な稼ぐ力と自己変革力の向上の実現を目的としたポータルサイトが『みらデジ』です。スマホやPCから「みらデジ 経営チェック」の質問に答えることで、ありたい姿を実現するための課題やデジタル活用に関する気付きが得られ、さらに、「みらデジ リモート相談」（無料）も活用できます。
<https://www.miradigi.go.jp/>

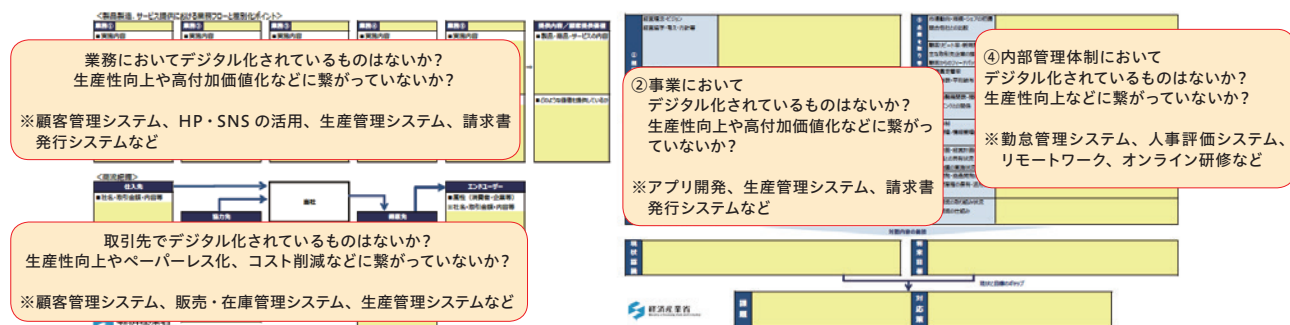


みらデジ

参考2-4 ロカベンとDX

ロカベンでは業務フローや商流、4つの視点などあらゆるところにデジタル化をどのように進めているのかを確認するポイントがあります。たとえば、取引先は顧客管理システムを構築している。製造現場では、生産管理システムを導入しているなど、これら一つ一つはデジタル化の一環です。一方で、社内利用目的で構築した在庫管理システムを得意先に開放し、これまで電話やメール、紙の伝票で発注を受けていたものを、在庫管理システムの一部を得意先も利用可能にすることで、リアルタイムでオンラインからの受発注が出来るようになり、顧客管理システムやそれに付随する販売管理システム、請求書発行システムとも連携したことで大幅に生産性を向上させた、といった取り組みはビジネスモデルの変化にも繋がっており、DXが行えていると言えるのではないのでしょうか。

この事例だけでも、業務フローにおける在庫管理や受注、請求書発行といった流れが関連してきます。また、商流においては得意先欄が関係してきます。4つの視点では②事業や④内部管理体制などが関連するなど、経営全体が見える化できるロカベンだからこそ、どのあたりがデジタル化できており、ビジネスモデルとどのように関わりあっているのかまで見える化することができます。また、DXまで至っていないくとも、ロカベンに取り組むことでそこに至るためのヒントが見えてきますので、是非意識して取り組んでください。



ガイドブック 編集メンバー (五十音順)

【編集メンバー】

及川 朗	マネジメントラボブリーズ 代表
沖 宗玄	但陽信用金庫 事業所営業推進部 事業サポート課 課長
河原万千子	公認会計士、税理士
菊池 禎哉	株式会社東北銀行 支店統括部 部長
黒澤 元国	一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員
沼賀 拓也	高崎信用金庫 地域サポート部 地域活性化推進室 課長代理
水野 浩児	追手門学院大学 経営学部長 教授
森 俊彦	一般社団法人日本金融人材育成協会 会長
森下 勉	有限会社ツトム経営研究所 所長
柳 直仁	有限会社ヤナギオートサービス 代表取締役
若狭 清史	一般社団法人日本事業継続支援機構 専務理事
渡辺 直	岐阜県信用保証協会 保証業務部 部長

【オブザーバー】

五味田匡功	一般社団法人日本事業継続支援機構 常務理事
-------	-----------------------



ロカベン専用ホームページ

ロカベンのことで迷ったらここにアクセスしましょう。

URL https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

■お問い合わせ先

経済産業省 経済産業政策局 産業資金課

直通: 03-3501-1676 E-MAIL: bzl-locaben@meti.go.jp