

ローカル ベンチマーク ガイドブック

企業編



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry



目 次

1. はじめに	02
2. ロカベンはこんなツールです！	03
3. 取り組み方法と活用・効果	04
(1) ロカベンの効果	04
①対内的効果	04
②対外的効果	04
(2) 取り組み方法	04
(3) 社内でロカベンに取り組む場合の対話のコツ	05
4. ロカベンの構成と内容	06
(1) ロカベン構成の特長	06
(2) ロカベンに取り組む前に読んでほしい注意点	07
(3) 非財務	08
①業務フロー	08
②商流	12
③4つの視点	16
(4) 財務分析	24
①6つの指標の特徴	24
②入力方法に関する説明	26
(5) まとめ	28
①全体の関連性を今一度確認し、現状を整理	28
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	29



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！

どのようなことを期待してローカルベンチマーク（以下、ロカベン）へ取り組もうと思いましたか？

「なんとなく経営がうまくいっていない」、「金融機関に借入を申し込みたいけど、自社をどのようにアピールすればいいかわからない」、「事業承継したいけど、どんなことを引き継げば良いのかかわからない」、「事業承継したけど、経営のことがよくわからない」等、経営者の皆さまの悩みは千社万別だと思います。どんな悩みであれ、自社の現状分析が重要です。ロカベンで自社の現状分析（健康診断）を行い、どんな悩みでも糸口を見つけることができます。また、本当に経営が危なくなってからではなく、ぜひ悩みの種が小さいうちに取り組んでみましょう。

特に悩みがなくても、「もっと利益を伸ばしたい!」、「従業員の給料を上げたい!」、「役員報酬を上げたい!」と思うことはありませんか？ご自身や、自社が稼ぐこと（利益を出すこと）は、私腹を肥やすということではありません。巡り巡って社会全体に大きく貢献することに繋がります。

ロカベンは経営者の頭の中にあることを書きだす、アウトプットすることです。これにより、社内・社外の人に自社のことを説明できるようになりますし、悩みを共有することもできます。もちろん全ての項目を埋める必要はありません。一人だけで取り組む必要もありません。これを機会に社内、社外等の第三者の目線で自社を見直すことも必要です。**難しく考えず、支援機関など周りの力も借りながらロカベンの作成に取り組みましょう！**

まずはロカベンを用意しましょう！

以下の URL にアクセスし、「ローカルベンチマークツール」から「【最新】ローカルベンチマークツール（2018 年 5 月ツール改訂版・最新基準値使用）（EXCEL 形式：581KB）」をダウンロードしてください。

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

ローカルベンチマークツール

【最新】ローカルベンチマークツール（2018年5月ツール改訂版・最新基準値使用）（EXCEL形式：585KB） (New!)

【最新】ローカルベンチマークツール（2018年5月ツール改訂版・2017年3月公表版基準値使用）（EXCEL形式：522KB） (New!)

【最新】ツール利用マニュアル（2018年5月公表版）（PDF形式：1,520KB） (New!)

ローカルベンチマークツール（2017年3月公表版）（EXCEL形式：500KB）



 tool20182017rr.xlsm このファイルがダウンロードできれば成功です。

2 ロカベンはこんなツールです！

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**財務情報のみ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整えることのできる企業の健康診断ツールです。（詳細は第4章）

ポイント2 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3 対話のための共通言語

ロカベンは健康診断結果を様々な目的に活用できるよう、支援機関や金融機関、各種団体へ周知しており、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。

ポイント4 施策・補助金等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」、「IT導入への取り組みに関する補助金」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5 資金調達時に活用できる

ロカベンは全国の金融機関において認知度 94%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。**資金調達を行う際にはぜひロカベンを活用して金融機関と対話をしてみましょう。ロカベンに取り組むことで、自社の事業について理解が深まるだけでなく、金融機関との信頼関係が構築できて、事業の相互理解に基づく融資と本業支援を受けられる可能性が高まります。**

ポイント6 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

経営者が1人で取り組む場合、中小企業庁が提供しているミラサポ plus（会員登録無料）の活動レポートからも事業の振り返りを行うことができます。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（オンライン上での質問に回答する方法）としての機能もあり、取り組みやすくなっています。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等の管理機能、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。あなたにぴったりの情報をピックアップしてお知らせしてくれるので、ぜひ一度登録してみましょう。



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) ロカベンの効果

すでにロカベンに取り組んだ企業から様々な効果の声があがっています。

① 対内的効果

ロカベンは医療に例えると漢方薬です。手術などによる急激な変化は得られませんが、部分的にではなく経営全体が力強くなり、健康な状態を維持できるようになります。

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！

顧客提供価値が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、**団結力が増した**！

現経営者と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、**事業の承継に役立った**。

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**することにしました！

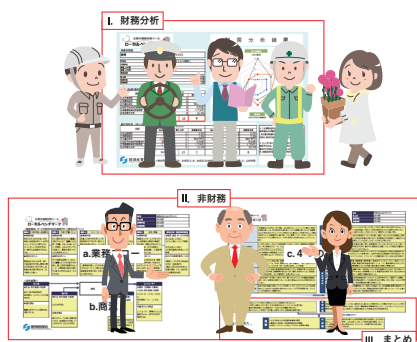
新商品開発など新たな事業展開にチャレンジしていきたいと思いました！

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、**自主性が高まりました**。



② 対外的効果

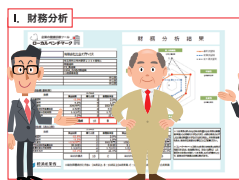
経営支援や資金調達を受ける際、受け身だけでは相手が自社のことを十分に理解できないため、経営課題の解決に至らず、時間とコストの浪費につながる可能性があります。ロカベンという自社の健康診断結果について、営業秘密など、秘匿性の高い情報は予め除く必要がありますが、できる限りの情報を開示・説明し、共通理解を深め、実のある支援を受け、より経営力を高めていきましょう。

金融機関との信頼関係が構築できた。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。



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) 取り組み方法

ロカベンは経営全般を見直しますが、非財務情報をどれだけ深く考え整理できるかがポイントになります。

1度目よりも2度目、2度目よりも3度目と、取り組む度に考えは深まります。また、**経営者一人で取り組むよりも従業員と一緒に、従業員と一緒に考えるよりも社外の専門家と一緒に**というように、回数や一緒に考える参加者が増えると、考えの幅が広がります。これにより**今まで気がつかなかった本当の自社の姿がはっきりと見えてきます**。

自社の姿は時とともに変化するため、都度自社を見つめ直す必要がありますが、**ロカベンに取り組むことで「本当の自社の姿」を見つめる力が身についていきます**。これが経営者にとって何より重要です。

方法1 一人で取り組む

まずは経営者ご自身で取り組んでみることも良いでしょう。どこから取り組んでいただいても構いません。できるところから取り組みましょう。一人で取り組むことで、経営者自身の考えを整理できます。また、よく理解している部分とそうではない部分が明らかになります。無理にすべての項目を埋めようとせず、一度作成したものを社内や社外の方々と共有し、より深めていきましょう。

方法2 社内で取り組む

社内の複数名の従業員とともに取り組みましょう。部署や年齢など様々な従業員を参加させることで、「自分は知っているが他人は知らない自社」、「他人は知っているが自分は知らない自社」の情報が交換され、本当の自社の姿がはっきりと見えてきます。また、従業員とともに取り組むことで、自社の魅力、課題などについて共通理解が得られ、今後の方向性を一致させることができます。

方法3 社外のメンバーと取り組む

社外のメンバー（支援機関や専門家、金融機関など）と取り組むことも良いでしょう。社外から客観的に見た自社、つまりここでも「自分は知っているが他人は知らない自社」、「他人は知っているが自分は知らない自社」の情報が交換され、本当の自社の姿がはっきりと見えてきます。また、支援機関や専門家、金融機関など社外のメンバーと共通理解が得られ、今後の自社の取り組みに対して円滑な支援を受けることが可能になります。

(3) 社内でロカベンに取り組む場合の対話のコツ

冒頭にもありますが、ロカベンは一人で取り組まなければいけないものではありません。ここでは経営者を中心に従業員を含めてディスカッションしながら取りまとめるコツをお伝えします。

ポイント1 心構え

通常の業務では、役職者や年配者などの意見が強いこともあるかもしれませんが、**ロカベンに取り組む際には皆さん平等な立場で取り組みます。**また、**どんな意見も肯定しましょう（否定しない）。**それにより普段は耳にすることができない従業員の忌憚のない意見を聞くチャンスが生まれます。また、意見については**質よりも量を重視しましょう。**様々な意見を挙げることで、新たな気づきが生まれることもあります。

ポイント2 ファシリテート（進行）のコツ

「ポイント1 心構え」も大切ですが、ある程度制限を設けないと時間を有効に使うことができなくなってしまう。以下の点を予め参加者に共有しておきましょう。

- ✓ 実施日時と場所、参加者
- ✓ ロカベンシートの共有（話し合うテーマの共有）
- ✓ ディスカッションにおけるゴール
- ✓ 時間配分

時間配分については a. 個人の意見出し、b. 意見のグルーピング、c. アイデアの発展（ディスカッション）、d. まとめ等、**いくつかのフェーズに分けた上で事前に時間配分を決定しましょう。**また、これらの作業をするには**付箋の利用が便利**です。a. 個人の意見出しを付箋に書いた後に、ホワイトボードや模造紙上で b. グルーピングをし、グルーピングの結果から c. アイデアの発展、d. まとめを行うことができます。

ポイント3 まとめの共有等

ディスカッションを行ったら、なるべく早く話し合いの内容をロカベンシートに反映し、共有しましょう。とりまとめることで、ディスカッション時には出てこなかった新たなアイデアが生まれる可能性もあります。また、ディスカッションした結果を元に個々人で課題と対応策について考えてもらうのも良いでしょう。優秀な内容については、社内では表彰する等すると、従業員のモチベーションアップや社内コミュニケーションの活発化にも貢献できます。



4 ロカベンの構成と内容

(1) ロカベン構成の特長

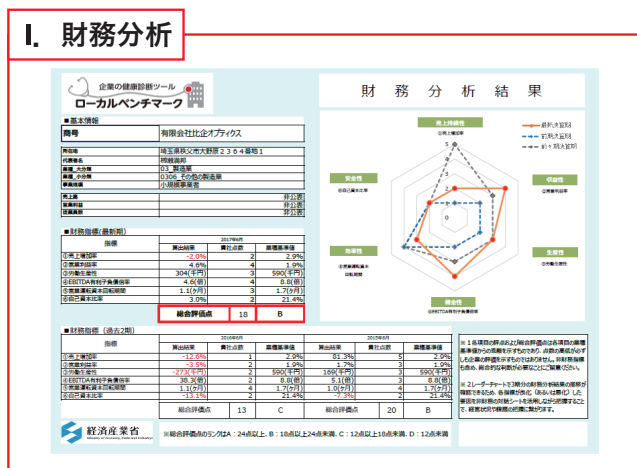
本章では、ロカベンの内容を詳しく見ていきます。ロカベンでは、皆様の会社に当たり前に存在することについて、問いかけていきます。問いかけを繰り返すうちに、当たり前になりすぎて気づかなかったことや、これまで考えたことがなかったことが明らかになってくるはずです。

ロカベンの全体像は以下の図のとおりです。「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**。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あり、多くの気づきが得られる構成になっています。

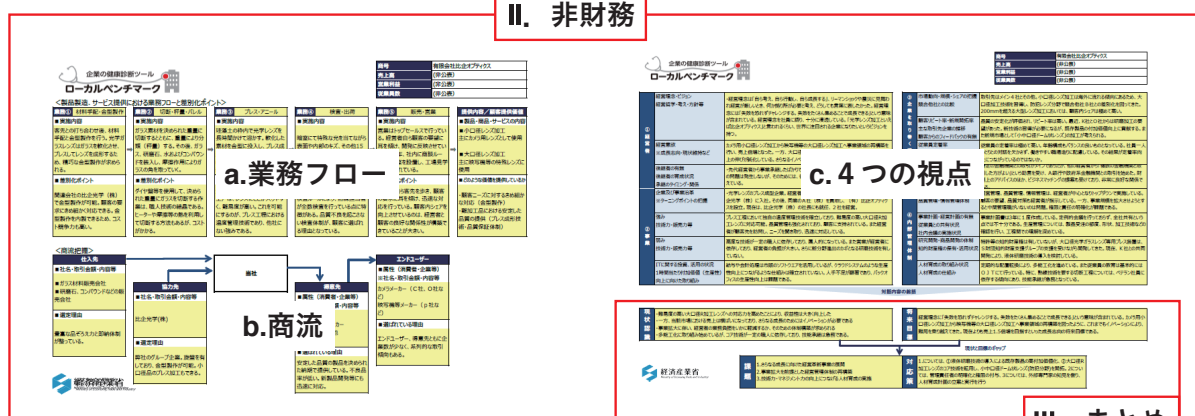
ロカベンの取り組み方として「業務フローから始める」、「4つの視点から始める」といった決まりはありませんが、対話に取り組む前に、財務分析結果を手元に準備してから始めると、対話を進めながら財務との関係性を確認できるためおすすめします。

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つなげていきましょう。

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。ロカベンも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。

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自社の潜在的な魅力を顕在化したり、自社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。従業員とともに取り組む、外部の支援機関とともに取り組むなど、対話を行う相手を見つけて取り組みましょう。

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、それは自社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。

注意点 8 困ったら支援機関へまずは相談！

この教本を読んで、ロカベンに取り組んでみたい、しかし具体的に何をやったらよいかわからないという方は、まずは支援機関へ相談しましょう。



(3) 非財務

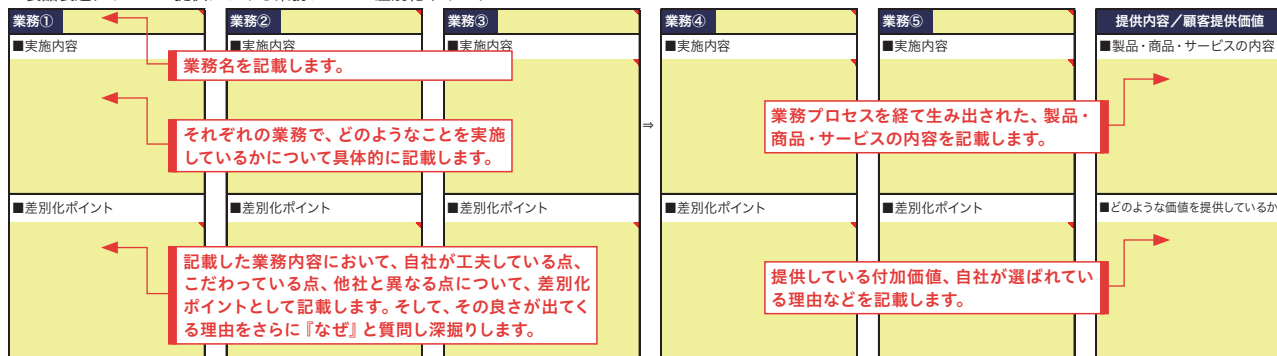
ここからは非財務に関する内容について説明していきます。

① 業務フロー

自社が提供している製品・商品・サービスが自社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。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、自社の強みや強みの基となるポイントを発見しましょう。

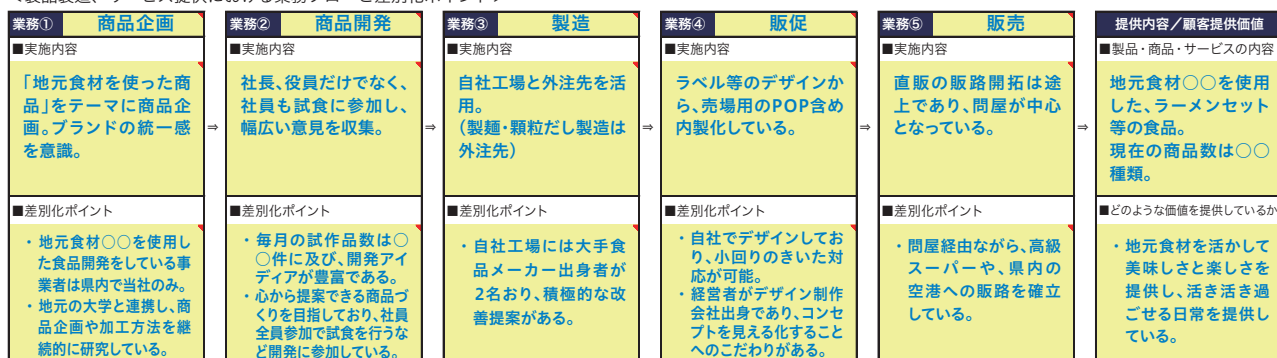
ロカベン「業務フロー」部分 解説

＜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

＜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、最終的に自社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るために、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

自社の業務フローが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
製造業	提案・受注	試作	仕入	製造	検品・納品
製造業	受注	試作	加工	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」なんてことは無い

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ついて、「他社と差別化している」あるいは「工夫している」と意識していないケースがあります。しかし、極論すれば売上有るということは他とは違う何かがあるから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?」、「なぜ?」を繰り返し、魅力を掘り起こす

P10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りますか?」、「次に業務②の〇〇について差別化ポイントはありますか?」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せません。支援機関側がうまく質問することで企業が答え、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、さらなる魅力を引き出すことができる可能性が出てきます。

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

P10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」に収まりきれ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つながっていることを常に意識して対話を行いましょう。

※社内で取り組む場合は、「得意先に選ばれる理由から始まる対話例」の支援機関側の役割を社内のどなたかが担いながら対話を進めましょう。また、取り組み方がわからない場合は支援機関に相談しましょう。



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

業務②「設計」ではどのようなこだわりがありますか？

よほど特別なものでない限り3日以内に設計を完了するようにしている



支援
機関

それは早いですね。なぜ3日にこだわっているのですか？

設計でもたつくと職人が遊んでしまし、お客様も待たせてしまう。
設計期間を短くすることで生産性も満足度も高まる。^{1 2}



支援
機関

貴社にとって非常に重要なポイントですね。
同業他社の設計期間はどれくらいなのですか？

概ね5、6日というところだろう。³



支援
機関

約半分ですか。それはすごい。
なぜ貴社ではそこまで設計期間をそこまで短くできるのですか？

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点目は2日に対応できる職員と3日に対応できる職員をランク分け⁵して、そこでスケジュールのやり繰りができるようにしている。3点目は設計に入る前に営業担当者が設計担当者に渡さなければならない情報が決まっている⁶ため、不要なやり取りを少なくしている。



支援
機関

とても工夫されていますね。
やはり3日と4、5日というのではお客様からの評価も変わりますか？

変わる。施工品質が良いのは当然として、お客様も時間がひっ迫しているケースが多いから、早いというのは他社との違い⁷になっているかもしれない・・・。



企業



企業



企業

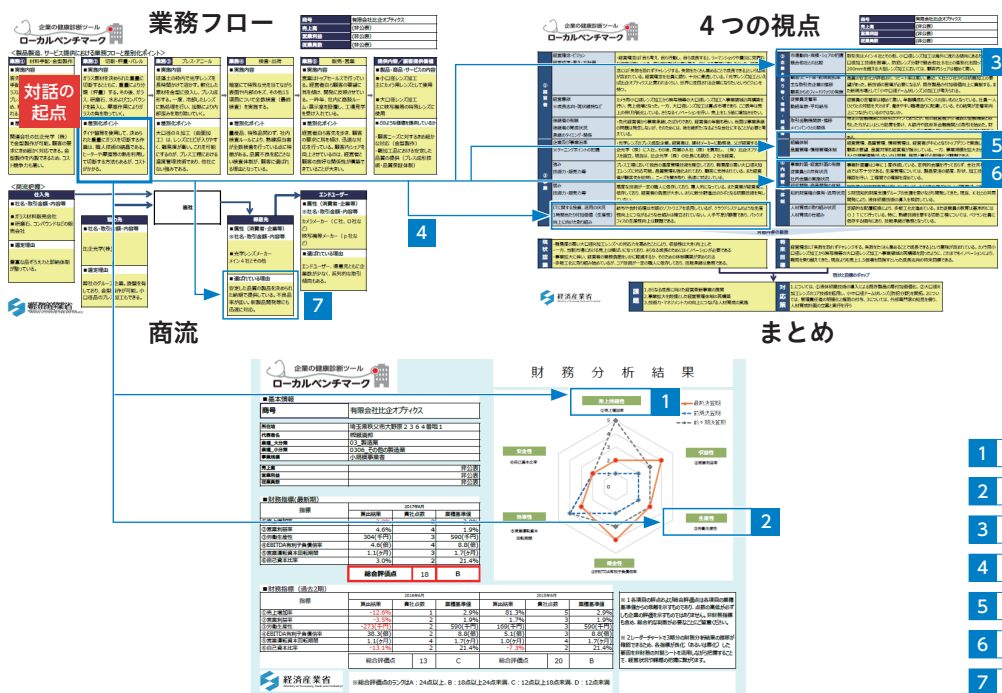


企業



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



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ましょうということです。

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

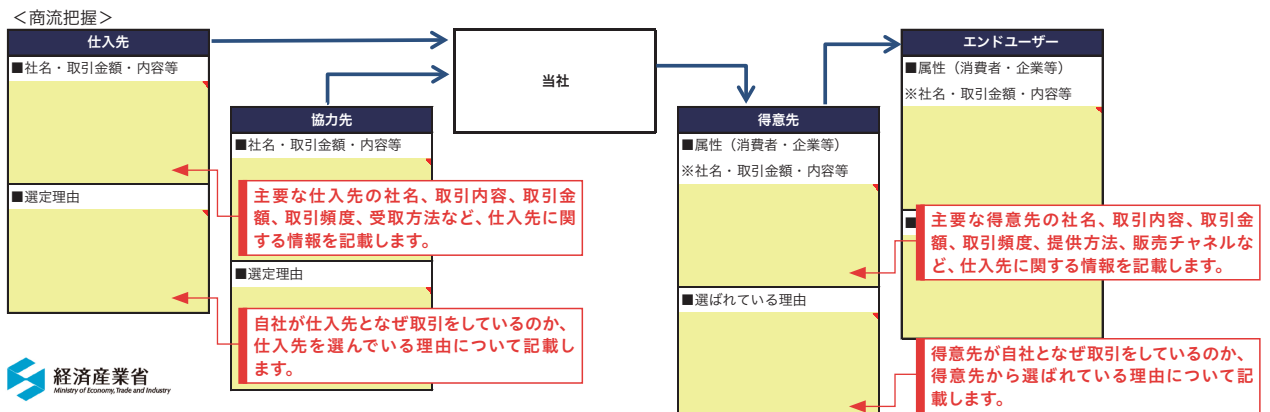
提供する製品・商品・サービス	顧客提供価値
美容サービス	・ “魅力” を引き出し笑顔になれる ・ 着目される、もてる
フルラインで品揃えしている生花	・ 豊かなコミュニケーション
息長く継続して楽しめる遊戯用機械	・ 利用者が楽しめる ・ ゲームセンターの継続的な利益がでる
訪問介護サービス	・ 介護者の能力が高まり日々の生活が向上して、自分で出来るようになる ・ 自分の住まいで生活できる



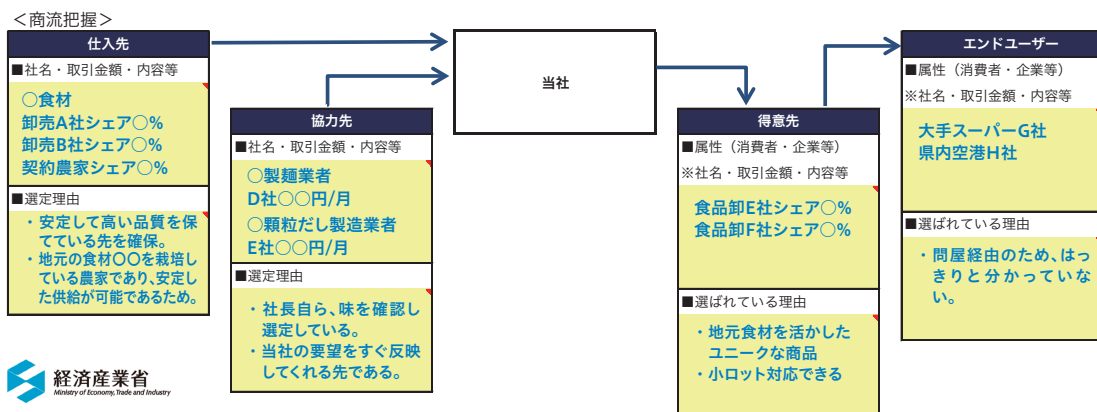
② 商流

商流では自社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。さらに、仕入先や協力先に対してなぜ自社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自社が選ばれているのか（選ばれている理由）を理解することが重要です。

ロカペンの「商流」部分 解説



ロカペンの「商流」部分 解説



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 ・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。

業務フローの各業務で見直した「差別化ポイント」とどのように仕入先の良さがつながってくるのか、仕入先は企業の「顧客提供価値」に貢献しているのかといったことを見直すことで、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、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か（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、自社が仕入先を選んでいる理由とは逆に、「仕入先から自社が選ばれている理由」について考えることで、相互に良い関係が築けているか確認することができます。

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、なぜ得意先は自社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かどうか

また、得意先から自社が選ばれている理由とは逆に、「自社が得意先を選んでいる理由」について考えることで、相互に良い関係が築けているか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

P14の「得意先に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、企業側は当たり前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シートはつながっていることを常に意識して対話を行いましょう。

※社内で取り組む場合は、「得意先に選ばれる理由から始まる対話例」の支援機関側の役割を社内のどなたかが担いながら対話を進めましょう。また、取り組み方がわからない場合は支援機関に相談しましょう。

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？

A 社は父親の代から取引を続けていて・・・



企業



支援
機関

それは長い関係ですね。なぜそこまで長く取引が続けられているのでしょうか？

大きな要因の一つとして**すり合わせの早さ**があるね。長い付き合いだし、向こうが1いえばこちらは10 理解できるしね。**面倒がない**よね。それに**納期を遅延したこともない**。^{1 2}



企業



支援
機関

すぐに理解してくれて面倒が無いというのは本当にいいですね。ところで A 社さん以外の企業との取引はどうなんですか？

次に多いのは B 社、続いて C 社。ここ 10 年ほど変わってないね。³



企業



支援
機関

非常に安定していますね。取引内容や額も変わりないですか？

いや、取引内容は変わらないけれども B 社と C 社の取引額は少しずつ減ってきている⁴ね。仕入原価が高騰しているけれどもなかなか販売価格に転嫁できていない^{5 6}し、B 社と C 社は大手だけあって海外からの調達が増えている⁷みたいだね。



企業



支援
機関

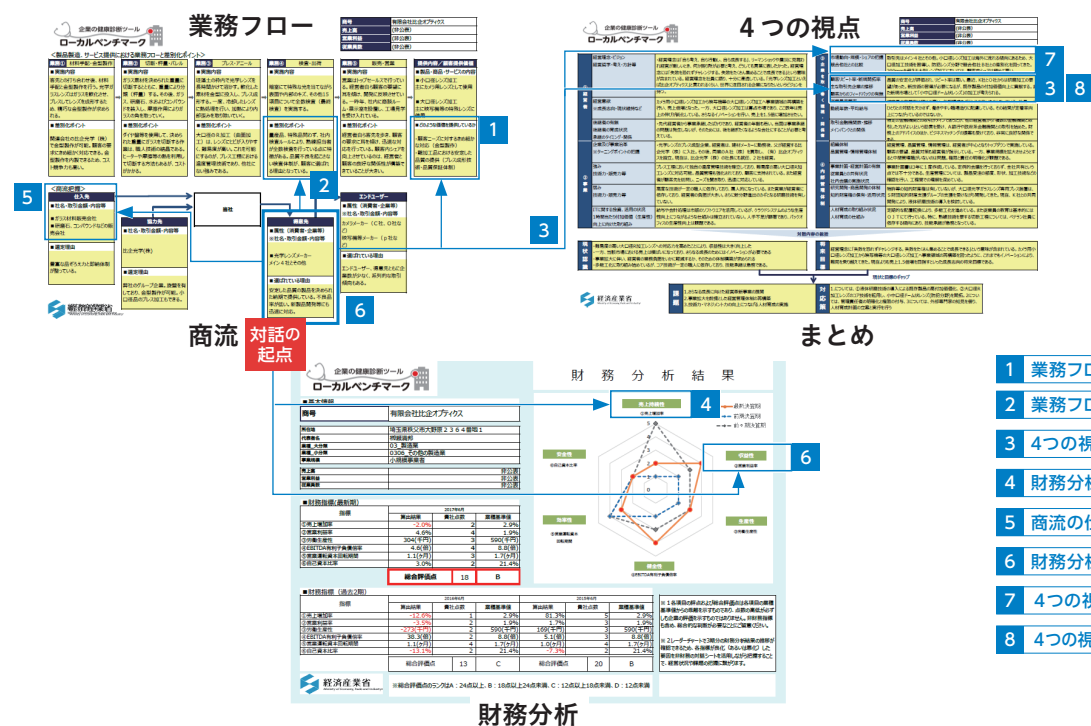
売上や営業利益率が徐々に下がってきているのはそういった背景があるんですね。新規開拓などはどのようにされているんですか？

新規開拓は基本的に既存顧客からの紹介⁸ぐらいだね。そう考えると、ここ 10 年ほどは**営業らしい営業もしていない**な。業務フローのところで強みもだいぶ整理できたし、何か取り組みを考えるタイミングかも・・・



企業

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



[illegible]

③ 4つの視点

①経営者への着目

STEP 1 「①経営者」へ着目する理由

経営者が経営に与える影響は大きく、経営者の優劣が企業の優劣を左右することもあります。そのため、まずは「経営者」自身の考えを整理することが重要です。また、事業の継続性を推し測る観点から、事業承継の方針を確認することも重要です。

STEP 2 「①経営者」欄の解説と記入例

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。
	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。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。
	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。

STEP 3 「①経営者」欄についての第一歩

まずは肩慣らし。以下の空欄に自分の考えを書いてみましょう。

経営者

【i. 経営理念・ビジョン 市場動向・規模・シェアの把握経営哲学・考え・方針等】

参考資料 : 会社案内

ヒアリング相手 : 経営陣、創業者

弊社は（目指すべき姿）を掲げて（価値観）をモットーにした会社です。社会的課題である（自社のドメインに関連する社会的課題）を解消するために、（経営方針）を自社の大方針として取り組んでいます。

【ii. 経営意欲（※成長志向・現状維持など）】

参考資料 : なし

ヒアリング相手 : 経営陣

市場環境として（自社の市場環境の変化）を捉えて、事業展開として（事業展開 積極的な事業展開 or 堅実な成長 or 現状維持）を実施しております。

【iii. 後継者の有無、後継者の育成状況】

参考資料 : 株主名簿

ヒアリング相手 : 株主、代表取締役社長もしくは会長

事業承継については（後継者）に（事業承継の年数）において実施するべく、（実施事項①）（実施事項②）（実施事項③）を取り組んでいます。

※予定なしの場合は「なし」の記載でOKです

STEP 4 「①経営者」欄を考えるための主な質問

項目名	質問内容
経営理念・ビジョン、経営哲学・考え・方針等	経営理念について教えてください。
	経営理念の浸透をどのように図っていますか。
	経営計画・経営目標は作成していますか。
	どのような方法（相談相手など）で経営計画を作成していますか。
	経営計画に対する進捗管理はどのように行っていますか。
	経営者として将来、どのような会社になりたいですか。理想の会社の姿はどのようなものですか。
	経営者として尊敬している方や大事にしている本などありますか。
経営意欲	成長志向、現状維持、その他、現在どのような意欲で取り組まれていますか。
	1年後、3年後、5年後のビジョンや売上目標などありますか。
後継者の有無、後継者の育成状況、承継のタイミング・関係	後継者はいらっしゃいますか。
	経営者から見た後継者はどのような印象ですか。
	後継者にはどのように事業を承継されていますか。
	（後継者候補がない場合）今後どのように事業の承継を考えていますか。

②事業への着目

STEP 1 「②事業」へ着目する理由

自社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します。

STEP 2 「②事業」欄の解説と記入例

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	企業の強みがわかれば、今後その企業が成長する要素があるのかどうかの判断基準になります。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・広告技術は最大の強み。 当社商品を見て、広告や、ラベルデザインの制作依頼を受けるほどである。 デザイン力などは商品のブランディングにも活かしている。
	弱み 技術力・販売力等	販路が問屋経由となっており、大手スーパーなどへの直販ルートに課題。 また、製造部門についてもまだまだ内製化の余地がある。 売上拡大に伴い、原材料の安定仕入も今後課題となりうる。
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	在庫管理・製造管理に関するシステムを入れており、滞留在庫や歩留まり率について経営陣がすぐに把握できる体制となっている。経理業務もクラウド会計を導入して効率化し、3名いた経理担当を1名商品開発に移せた。

※「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。

STEP 3 「②事業」欄についての第一歩

まずは肩慣らし。以下の空欄に自分の考えを書いてみましょう。

事業

【i. 企業及び事業沿革（ターニングポイントの把握）】

参考資料 : 沿革
ヒアリング相手 : 経営陣、創業者

弊社は（創業・設立年 ）年に（創業者 ）が（地域 ）に創業した（事業 ）を中核事業とする会社です。それ以外にも（事業 ）などの事業を行っています。
当市場は近年（事業環境 ）の状況にあり（事業環境 ）などが増えてきています。そんな中で弊社も（自社の状況）であり、（年 ）年は売り上げが（以前の売上 ）万円程度でしたが、現在では（現在の売上 ）万円程度です。

【ii. 強み（技術力、販売力等）】

参考資料 : 売上明細、総勘定元帳、部門別 P/L、商品別 P/L、地域別 P/L
ヒアリング相手 : 経営陣、営業部長、経理部長、カスタマーサポート等

弊社の中核商品は（中核商品 ）で、全体売上の（売上割合 ）あり、主な顧客は（顧客 ）や（顧客 ）です。
お客様からは（お客様の声 ）（お客様の声 ）などと定評があります。それを裏付ける弊社の技術は（技術 ）（技術 ）（技術 ）があります。

【iii. 弱み】

参考資料 : 部門別 P/L、商品別 P/L、地域別 P/L 等
ヒアリング相手 : 経営陣、営業部長、経理部長、カスタマーサポート等

現状の課題として、現在（自社の課題 ）の為に（最近の取り組み ）に取り組んでいます。取り組みを始めて（期間 ）経ちましたが、（良い面 ）である一方（悪い面 ）があり、これを解消するために（悪い面の解決策 ）に取り組んでいます。

【iv. ITに関する投資、活用状況、1時間当たり付加価値（生産性）、取り組み】

参考資料 : なし
ヒアリング相手 : 管理本部、経営企画室

最近では自社の IT 化推進を進めており、（IT 化の取り組み① ）（IT 化の取り組み② ）を実施した結果、（効果① ）（効果② ）といった生産性の向上が図られています。

STEP 4 「②事業」欄を考えるための主な質問

項目名	質問内容
企業及び事業沿革	会社の沿革で特長ある変化（ターニングポイント）になった時期はありますか。
	どのような変化が起きたのでしょうか。
	その変化に対して、どのように対応されたのでしょうか。
強み、技術力・販売力等	商品・サービスの特長やこだわりをお教えてくださいませんか。
	競合他社の商品・サービスとの違いを教えてくださいませんか。
	競合他社の商品・サービスとの違いを生み出している秘訣は何でしょうか。
	高い技術や技能、ノウハウのある方はいらっしゃいますか。
	海外展開はどのようにされていますか。ターゲット市場、製品やサービス、販路などはどのようにされていますか。
	自社の優位性が模倣されるようなリスクはございませんか。
ITに関する投資、活用状況、1時間当たり付加価値（生産性）向上に向けた取り組み	IT 活用の状況（ホームページ、経理・給与ソフト、販売管理、生産管理など）について教えてください。
	何かデータベースを使っていらっしゃいますか。例えば顧客情報や技術データベースなど
	作業の効率化のために、POS・EOS・EDIなどはどのように活用されていますか。
	営業・販売部門と開発・生産部門の連携はどのようにされていますか。
	標準時間、作業標準の管理はどのようにされていますか。
	次工程が楽になるための工夫や取り組みはありますか。

③企業を取り巻く環境・関係者への着目

STEP 1 「③企業を取り巻く環境・関係者」へ着目する理由

自社を取り巻く市場環境の把握や、販売先や取引先企業からの評価、取引金融機関との関係性など、自社の外部環境やステークホルダーについて整理します。また、重要なステークホルダーの一つである従業員に関しても整理します。

STEP 2 「③企業を取り巻く環境・関係者」欄の解説と記入例

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。
	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を聞くことは重要です。

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り、地元の大学との連携も行っている。 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。
	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。 現在の主な販売先は、食品卸 E 社と食品卸 F 社。小ロット対応が評価されている。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	定着率 2016 年 100%（毎年ほぼ 100%）平均年齢 40 歳 県内の他の企業と比較し平均年齢はかなり若い。 給与制度について、成果が十分に反映される仕組みを検討している。
	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。

STEP 3 「③企業を取り巻く環境・関係者」欄についての第一歩

企業を取り巻く環境・関係者

【i. 市場動向・規模・シェアの把握、競合他社との比較】

参考資料 : シンタンク系レポート
ヒアリング相手 : 経営陣、経営企画室

当市場は近年（事業環境 ）の状態にあり（事業環境 ）などが増えてきています。そんな中で弊社も（自社の状態 ）であり、（年 ）年は売り上げが（以前の売上 ）万円程度でしたが、現在では（現在の売上 ）万円程度です。当市場の特長として（市場の特長 ）（市場の特長 ）があります。仕入先は（仕入先・売り手 ）などであり、販売先は（販売先・買い手 ）などで、弊社のメインターゲットは（主要顧客 ）です。競合は（競合 ）であり、近年では（新規参入業者・代替品 ）などが増えつつあります。顧客からは（新顧客からの評価① ）や（新顧客からの評価② ）を受けています。

【ii. 顧客リピート率・新規開拓率、取引先企業推移、顧客フィードバックの有無】

参考資料 : 従業員名簿、従業員給与台帳
ヒアリング相手 : 人事部長

従業員の定着率は正社員（（ $\text{入社人数} - \text{離職人数}$ ） $\div$ 入社人数数 ）、アルバイト（（ $\text{入社人数} - \text{離職人数}$ ） $\div$ 入社人数数 ）であり、平均給与は正社員（正社員の平均給与 ）とアルバイト（アルバイトの平均給与 ）です。

【iv. 取引先金融機関数・推移、メガバンクとの関係性】

参考資料 : 勘定科目明細、金銭消費貸借契約書、支払予定表
ヒアリング相手 : 財務部長、経理部長

取引金融機関数は（取引金融機関数 ）社で、メイン銀行は（メイン銀行 数）、その他主要金融機関として（サブ銀行① 数）（サブ銀行② 数）（サブ銀行③ 数）との取引があります。それぞれの借入残高は（メイン銀行 数）円、その他主要金融機関として（サブ銀行① 数）円、（サブ銀行② 数）円、（サブ銀行③ 数）円です。

STEP 4 「③企業を取り巻く環境・関係者」欄を考えるための主な質問

項目名	質問内容
市場動向・規模・シェアの把握、競合他社との比較	業界のトップ企業はどこでしょうか。あるいは、目標にしている企業はどこでしょうか。
	競合他社との製品・サービス特性比較はどのようにされていますか。優位な点はありますか。
	商品のライフサイクルはどのように把握されていますか。
	業界の需要構造や流通構造、技術革新や規制緩和などに大きな変化はございませんでしょうか。
	市場は成長していますか。縮小傾向でしょうか。
	業界への新規参入は多いでしょうか。
	海外展開はどのようにされていますか。ターゲット市場、製品やサービス、販路などはどのようにされていますか。
顧客リピート率・新規開拓率、主な取引先企業の推移、顧客からのフィードバックの有無	リピート顧客はどれぐらいいらっしゃいますか。
	現在取引されているお客様に販売できる商品・サービスは他にありませんか。
	どのようにして新規顧客開拓に取り組んでいらっしゃいますか。
	御社の商品・サービスを利用する可能性のあるお客様は他に考えられませんか。
	製品・品質・サービス・価格はどのようにされていますか。
	販売促進はどのようにされていますか。
従業員定着率、勤続年数・平均給与	社員満足度はどの程度とお考えでしょうか。社員さんの定着率はどれくらいでしょうか。
	社員のモチベーションはどの程度でしょうか。
取引金融機関数・推移、メインバンクとの関係	取引金融機関について教えてください。金融機関に求めることはなんですか。

④内部管理体制への着目

STEP 1 「④内部管理体制」へ着目する理由

内部管理体制がどの程度整っているかという視点も重要です。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。ここは企業があまり意識していないことが多く、様々な気づきを得られる部分でもあります。

STEP 2 「④内部管理体制」欄の解説と記入例

ロカベン の 4 つの視点の「④内部管理体制」部分 解説

④ 内 部 管 理 体 制	組織体制 品質管理・情報管理体制	品質管理や情報管理において、どのような内部管理体制が整備されているかを把握することは重要です。また、同族企業であれば、外部の声を取り入れている仕組みがあるかの把握も必要です。
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	経営計画が従業員にまで浸透しているのかを把握し、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。また、会議実施状況を把握することで、現場への権限委譲度が確認できます。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	企業の持続的な成長に必要不可欠である新たな商品・サービスの開発体制の確認は必須です。また、製品やその製造方法、サービスの強み等が権利化できているか、知的財産権について把握します。
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	企業の持続性を確保する上で、従業員間の技術・ノウハウの継承、発展は欠かせません。また、人事育成の PDCA を回すためにもシステム化されていることが望ましいです。

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、給与制度含めた社内体制の整備を検討中。 大手メーカー出身の社員を中心に高いレベルの品質や製造工程管理を実施。
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	〇〇銀行にも協力してもらい、向こう 5 年間の事業計画を本年度策定。 従業員にも共有しており、目指す方向性を理解してもらっている。 商品開発会議は社長以下従業員が全員参加しアイデアを出している。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	現在外注している製造工程の内製化を目指して、試行錯誤を繰り返している。 また、自社ブランドについて商標登録を申請中。 地元大学と商品企画や加工方法などの研究を行っている。 社員全員参加の新商品試食会の開催。
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	現在、人事評価システムの刷新を検討中。 地元商工会議所の研修を活用し、部長クラス以上には財務諸表の読み方などを理解してもらおうとしている。

STEP 3 「④内部管理体制」欄についての第一歩

内部管理体制

【i. 組織体制、品質管理、情報管理体制】

参考資料 : 組織図、会議議事録
ヒアリング相手 : 経営陣、中間管理職、その他従業員

経営管理は（役職 ）の（名前 ）が中心となり、（〇〇会議 ）で意思決定を行い、トップダウンにて体制を整えている。
品質管理において、最も重要視している点は、（ ）であり、（ ）が保全・担保している。
情報管理体制は、（〇〇 ）を導入するなど、全社員で徹底して情報漏洩のないよう取り組んでいる。

【ii. 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】

参考資料 : 事業計画、中長期経営計画
ヒアリング相手 : 経営陣、経営企画室

（誰 ）が事業計画を策定し、その内容をトップダウンで情報を落とし込むために、（いつ、頻度 ）、（部、課、チーム、人数 ）単位で（〇〇会議 ）を行い、全従業員が会社の目指す方向や目標を理解するよう仕組み化を行っている。

【iii. 研究開発・商品開発の体制、知的財産権の保有・活用状況】

参考資料 : なし
ヒアリング相手 : 経営陣、工場長

弊社の強みとなる（ ）は、（ ）にて発案され、弊社において（ ）は非常に重要なものと捉え、十分な時間やコストをかけている。
知的財産権や商標権の登録には、（ ）があり、（ ）という商品の品質を確保している。

【iv. 人材育成の取り組み状況、育成の仕組み】

参考資料 : 研修資料
ヒアリング相手 : 人事部、人材育成（開発）部、中間管理職、基礎年次社員

（職位、役職 ）は、（いつ ）研修を行い、（研修内容 ）の研鑽に努め、日々の業務に活かしている。
現場での OJT においては、（ ）が（ ）に対して、（ ）を実施し、常日頃から指導ができる体制を根付かせている。

STEP 4 「④内部管理体制」欄を考えるための主な質問

項目名	質問内容
組織体制、品質管理・情報管理体制	従業員数を教えてください。組織体制や役割について教えてください。
	手順書やチェックリストは整備されていますか。
	次工程への合格基準はございますか？ あればどのような基準でしょうか。
	滞留がなく、スムーズなど迅速さやスピードに優れている点はありますか。
	納期遅れや品質不良、数量不足等の問題は発生していますか。発生した場合どのようにされていますか。
事業計画・経営計画の有無、従業員との共有状況、社内会議の実施状況	経営計画・経営目標は作成していますか。作成している場合、どのような方法（相談相手など）で作成していますか。また進捗管理はどのように行っていますか。
	中長期計画は、どのような手順で策定されていますか。
	社内での情報共有の仕組みはどのようにされていますか。
	社内会議にはどのようなものがありますか。どのような頻度で開催していますか。社員とのコミュニケーションをどのように図っていますか。
研究開発・商品開発の体制、知的財産権の保有・活用状況	新商品開発や新サービスの開発はどのような手順で取り組まれていますか。
	知財をどのように活用されていますか。自社製品への活用ですか、それとも他社へのライセンスですか。
	商標や意匠で自社のブランディングを行っていますか。
人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み	社員教育の方針はどのようなものですか。
	技術の伝承や教育はどのようにされていますか。
	社員の必要な技能やスキルはどのように決めていらっしゃいますか。
	社員の評価はどのように行っていますか。

(4) 財務分析

ロカベンの財務分析は同業種の企業と比較して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等が、6つの指標を用いてレーダーチャートで可視化できます。

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。**

また、財務分析の結果の解釈には注意が必要です。例えば営業利益率一つとっても、取ろうとしている収益を取れていないのか、あるいは従業員への給与や福利厚生を手厚くしているために営業利益率が低く見えるのかは、**自社の方針や事業の内容、今後目指す将来目標と照らし合わせながら解釈していく必要があります。**

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。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。

財務指標	非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
①売上増加率	・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	・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、顧客リピート ・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）
本業の収益性を測る重要な指標です。収益性分析の最も基本的な指標となります。

財務指標	非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
②営業利益率	・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	・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

- ・労働生産性（＝営業利益 / 従業員数）¹
成長力、競争力等を評価し、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。

財務指標	非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
③労働生産性	・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、テレワーク等）	・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」の付加価値額等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。

財務指標	非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
④ EBITDA 有利子負債倍率	・ 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、回収や支払等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。

財務指標	非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
⑤ 営業運転資本回転期間	・ 不要な有利子負債の返済 ・ 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	・ 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つながります。

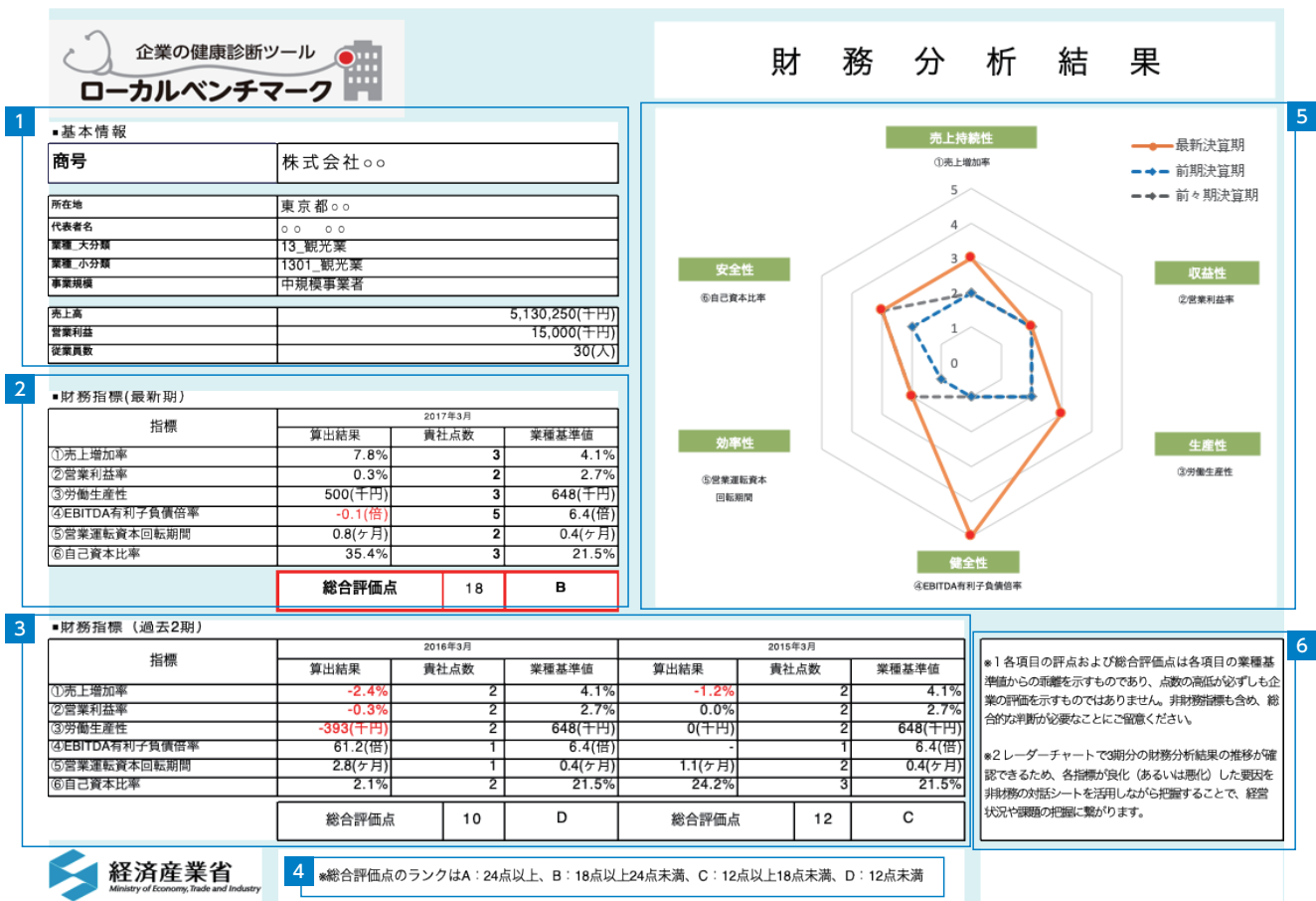
財務指標	非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
⑥ 自己資本比率	・ 内部留保の拡大 ・ 不要な負債の圧縮・返済 ・ 不良資産・遊休資産の処分 ・ 増資、負債の資本化 (DES)	・ 商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 ・ 経営者における経営理念・ビジョン、経営意欲 ・ 事業における企業及び事業沿革 ・ 企業を取り巻く環境・関係者における取引金融機関数・推移 ・ 内部管理体制における組織体制、人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み



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「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

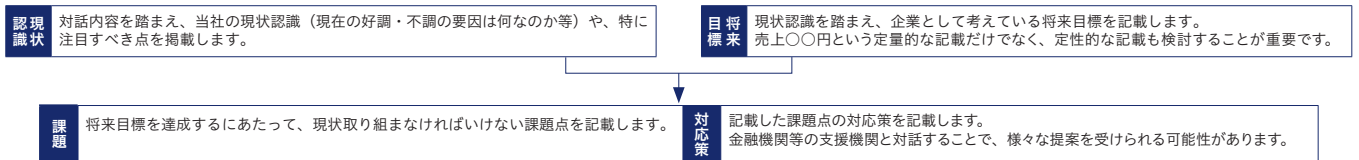
財務分析結果を確認する際の注意事項を記載しています。特に※1については留意する必要があります。

ロカベンの財務分析の目的は財務分析それ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。

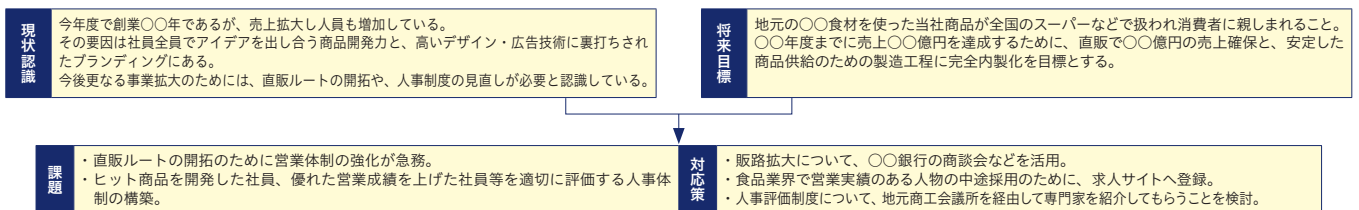
(5) まとめ

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。

ロカベンの「まとめ」部分 解説



ロカベンの「まとめ」部分 記入例

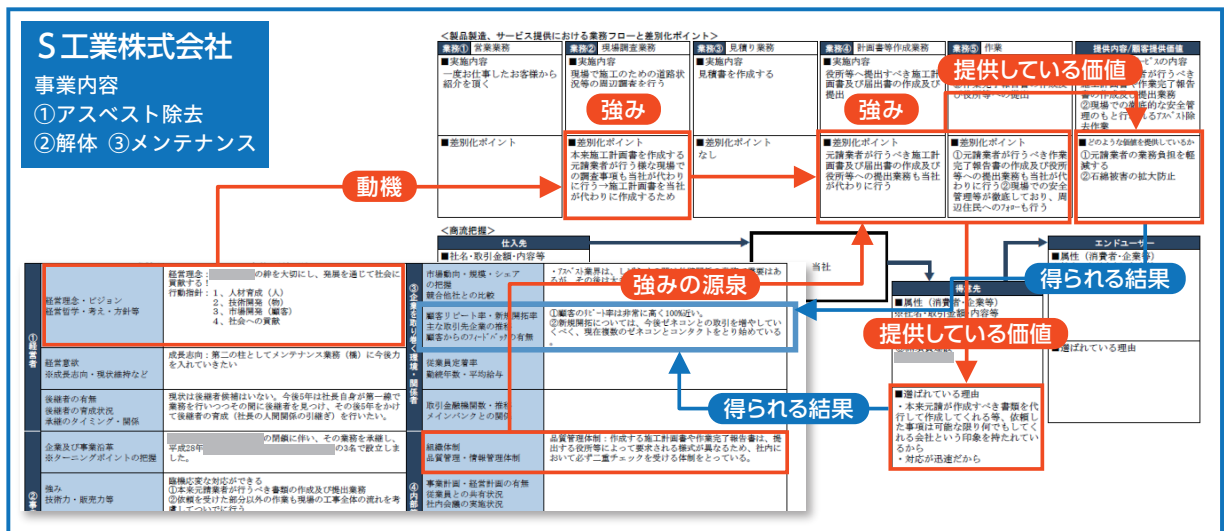


まとめ部分に取り組む際の留意点

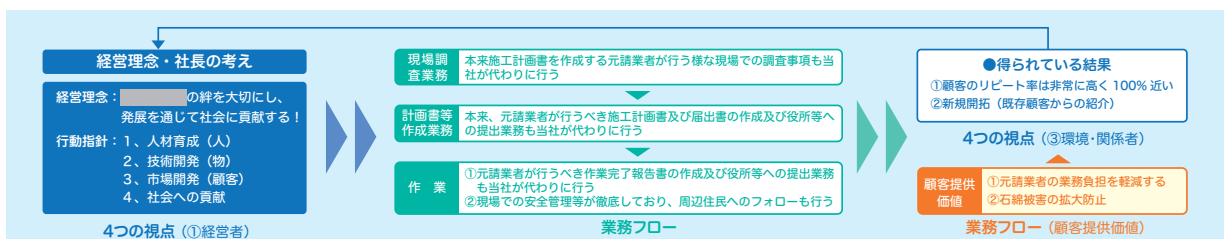
①全体の関連性を今一度確認し、現状を整理

まとめ部分に取り組む際は、まず、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連性を今一度確認します。

例えば以下のように、業務フロー、商流、4つの視点の関係を整理し、自社の経営の現状を整理します。整理する際にはストーリー化することを心がけてください。



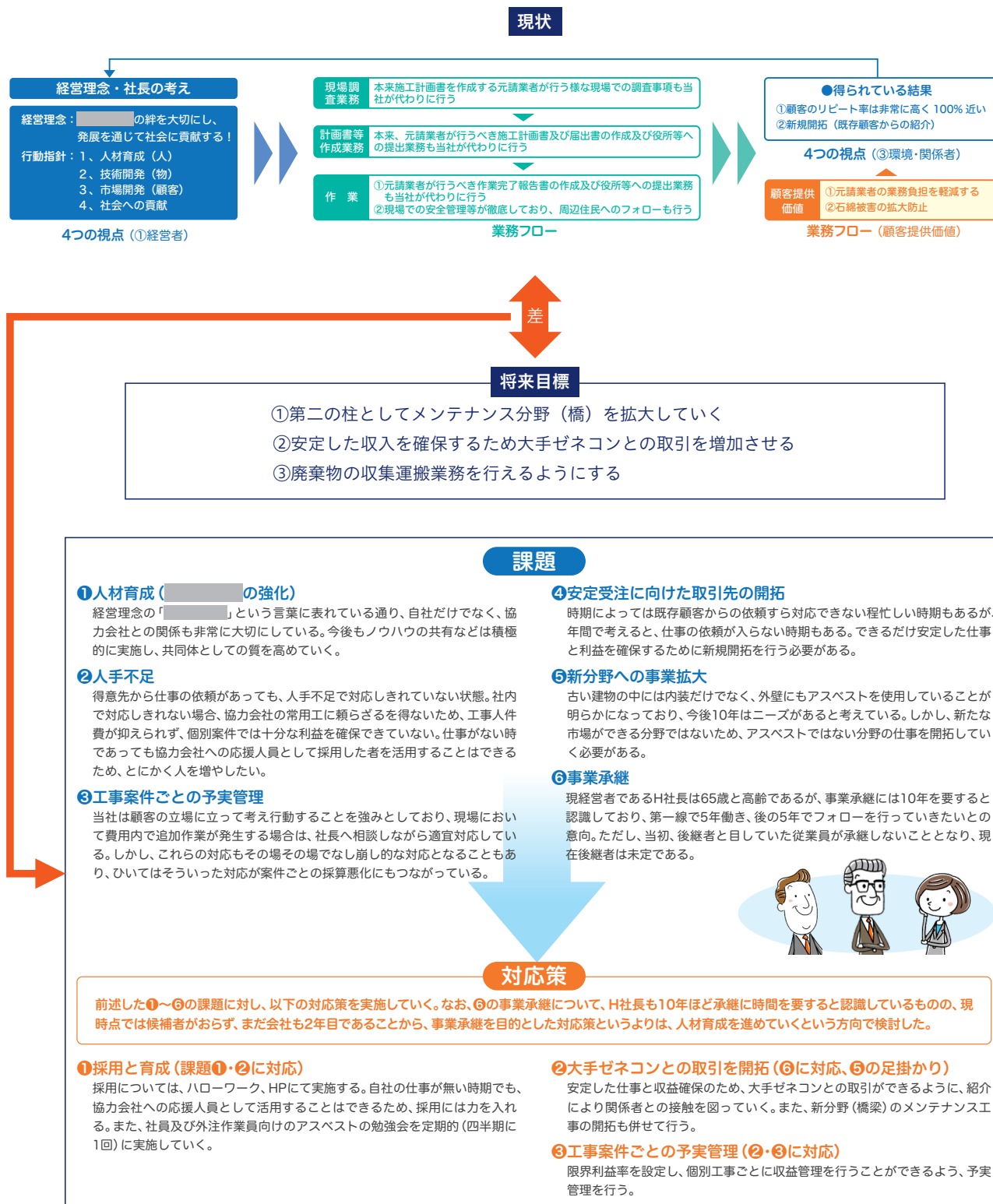
ストーリー化



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

現状をストーリー化により整理したあと、将来目標との差（ギャップ）を明らかにし、課題と対応策をまとめます。

また、ロカベン是对話のツールであるため、詳細なアクションプランを記載することは出来ません。ロカベンでここま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て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。



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
菊池 禎哉	株式会社東北銀行 支店統括部 部長
黒澤 元国	秩父商工会議所 中小企業相談所 所長
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 企業支援部 部長

【オブザーバー】

河原万千子	公認会計士、税理士
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
森 俊彦	一般社団法人日本金融人材育成協会 会長

【事務局】

経済産業省 経済産業政策局 産業資金課
株式会社帝国データバンク データソリューション企画部 政策支援課



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: locaben@meti.go.jp