

必読!

今すぐ使える
ローカルベンチマーク
「通称：ロカベン」

企業の健康診断ツール

ローカルベンチマーク

の手引き



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry



はじめに

イントロダクション

1 ローカルベンチマークとは?

- **コラム** Q&A
ローカルベンチマークはどうして健康診断ツールと呼ばれているの? 2
- **コラム** Q&A
ローカルベンチマーク第2段階ってなに?
第1段階について
第2段階について 3

2 ローカルベンチマークの使い方

- 事業への着目 4
- 関係者への着目 5
- 経営者への着目
● 内部管理体制への着目 6

3 ローカルベンチマークのまとめ

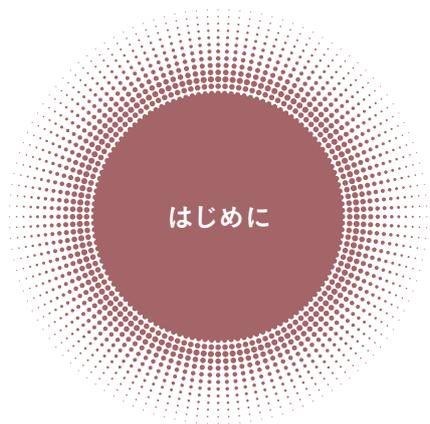
- 課題整理 7
- 後日...田島社長より中谷さんに電話... 8

4 ローカルベンチマーク活用事例

- 秩父商工会議所 9
- 北都銀行 10
- 福島銀行 11
- 埼玉県信用金庫 12

5 ローカルベンチマークと関連する支援施策について

- 「中小企業等経営強化法」の概要 13



はじめに

わが国では急激な人口減少や地方から首都圏への人材流出が進んでおり、地域経済を持続させていくためには、地域企業の生産性向上が不可欠であると考えられています。また、地域企業においては付加価値を生み出しつつ、雇用を創りつつけていくことも同時に求められています。

そのような環境の中、日本政府は「日本再興戦略 改訂 2015」（平成 27 年 6 月 30 日）において、「ローカル・アベノミクス」を推進する施策として、「中小企業団体、地域金融機関等による地域企業に対する経営支援等の参考となる評価指標・評価手法（ローカルベンチマーク）」の策定を盛り込み、「ローカルベンチマーク」の検討を開始しました。そして平成 28 年 3 月、地域の金融機関や支援機関等が企業と対話を深め、さらに生産性向上に努める企業に対し、成長資金を供給するよう促していくことを目的にローカルベンチマークが策定されました。



こんにちは、私は今回「ローカルベンチマーク」の説明をさせていただく塚浜です。実際にこの「ローカルベンチマーク」がどのように使われているのかが実際の対話を通して見ていきましょう。

地方創生銀行の行員 3 年目の中谷さんは本日、担当の田島ベーカリーにロカベンをしに行くみたいです。それでは中谷さんと田島ベーカリーの対話を覗いてみましょう!



解説者
塚浜



地方創生銀行
行員3年目
中谷

企業属性

●パン屋 田島ベーカリー

- ・創業 : 1910年
- ・社長 : 4代目65歳(同族経営)
- ・本社 : 佐賀県
- ・特徴 : 地元の素材(佐賀の麦)と昔ながらの製法にこだわった地域に愛されるパン屋さん
- ・売上高 : 3,500万円(横ばい、営業利益微減)
- ・従業員数 : 5名
- ・店舗 : 本店
- ・後継者 : 息子(現在、大手食品メーカー勤務)
- ・仕入先 : 大本製粉、宮原養鶏場
- ・販売先 : 地域住民



田島
ベーカリー
社長

1

ロカベンとは?



「あ、中谷さん! こんにちは! 今日はどうしたの?」

「社長、こんにちはー」

「今日は、ロカベンしてきました!」

「ん? ロカベン?」



「えっ、健康診断?! うちどこも悪くないよー」

「え、社長ロカベン知らないんですか?
企業の健康診断ツールですよ!」

「まあまあ一回やってみましょうよー」



ロカベンとは、主にローカルベンチマーク第2段階(※P3 コラム参照)の「個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話」で用いられる「健康診断ツール」(※P2 コラム参照)のことをいいます。ロカベンには財務情報と非財務情報の2つの枠組みがあり、経営者と金融機関・支援機関が同じ目線で対話を深めるきっかけ(入口)作りを目的としています。ロカベンを用いて経営者自身が“自社が病気になる前に”自ら振り返り、経営を改善することで、生産性を向上させ、付加価値や雇用を生み出すことが重要とされています。もちろん、“すでに病気になっている場合”においても、ロカベンを活用することで経営を改善させることが重要とされています。

コラム

Q ロカベンはどうして健康診断ツールと呼ばれているの?

A 人の「健康診断」が、定期的に自分の健康状態を確認することで病気の予防や早期発見に役立てるものがあるように、企業も同様に定期的に「健康診断」を行い、早期の課題発見・具体的支援につなげていくことを期待し、企業の「健康診断ツール」と呼んでいます。
もちろん、病気が特定できないまでも体調がおかしいと感じた時にも、随時、この診断ツールの活用は重要です。



コラム

Q ローカルベンチマーク第2段階ってなに？

A ローカルベンチマークとは、地域企業に焦点を当てた地域経済の持続繁栄を促す基本の枠組みです。ローカルベンチマークの構成は、地域の経済・産業の現状と見通しを把握する第1段階、個別企業について成長余力や持続性・生産性を判断する第2段階の2部構成となっています。今回の対話の部分に用いている財務のレーダーチャートや非財務のヒアリング項目は、第2段階の個別企業との対話を行うためのツールとなっています。

● 参考 URL：経済産業省 ローカルベンチマーク(通称：ロカベン)

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



第1段階について

地域経済の持続的繁栄を促すには、対象とする企業を取り巻く環境として地域の状況を把握することを必要としています。具体的には、地域の産業構造や取引の流れ、雇用状況などを分析することで、個別の産業が地域経済に与える影響や重点的に取り組むべき産業を特定し、第2段階への取り組みへつなげることを目的としています。

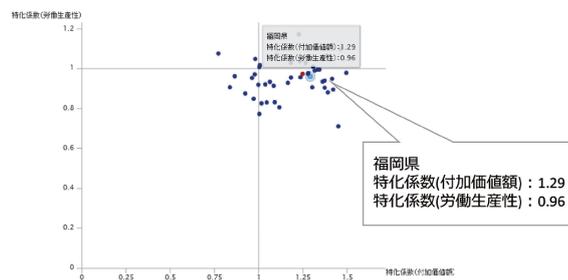
〈分析例〉 RESAS(地域経済分析システム)

● 参考 URL：<http://resas.go.jp>

産業マップ 全産業花火図



産業マップ 稼ぐ力分析



第2段階について

(1) 財務情報(財務分析シート※レーダーチャート)

採用している6指標はより対話のきっかけとして有効と考えられる指標です。具体的にいうと、6指標は企業経営者にとって腹落ちしやすく、金融機関・支援機関等の利用者にとってもシンプルで分かり易い指標を選定しています。

※ローカルベンチマークの財務情報部分では、個別企業の格付を目的としたものではなく、あくまで事業性を理解し、健康診断を行うための参考情報としての活用前提としています。

※6指標：①売上高増加率(売上持続性)、②営業利益率(収益性)、③労働生産性(生産性)、④EBITDA有利子負債倍率(健全性)、⑤営業運転資本回転期間(効率性)、⑥自己資本比率(安全性)

(2) 非財務情報の活用(非財務ヒアリングシート)

財務情報は過去の企業活動の「結果」であり、その背景にある事業への理解が欠かせません。今後どのような点を改善すれば「健康」を維持・回復できるのかといったことを企業経営者と金融機関・支援機関が対話を通じて考えるために、非財務情報の把握、掘り下げは最も重要な要素と位置づけられています。

2

ロカベンの使い方

● 事業への着目



「社長のところって、こだわりのたまごパンを作ってますよね。ただ社長がどのようにパンを作っているのか、また他のパン屋さんとは何が違って人気があるのか実は何も知らなくて… 少し教えてくださいませんか…?」



「おお、そんなこと聞いてくれたのは初めてだね、どうしたんだいきなり?」



「いや、今まで恥ずかしくて聞けなかったんですよ。でもこれがロカベンなんです!」

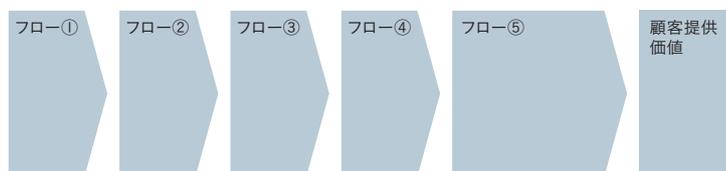


「いやあ、中谷さんからそんな聞いてくれるなんて思わなかったよ。うちはね、先代からの製法を受け継いでいるんだよ…」



まずはロカベンツールを活用して商流や業務プロセスを聞いていきましょう。商流や業務プロセスを整理していくことで、田島ベーカリーがお客様にお届けしている価値（顧客提供価値）を生み出すためにどのような工夫をしているのか、またどのフローに課題があるのか確認することができます。その業務プロセスや工夫点が、田島ベーカリーがお客様から選ばれている理由（差別化ポイント）になっているかもしれません。

● 製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント



● 商流把握



2 ロカベンの使い方

● 関係者への着目

「なるほど～、社長のたまごパンは先代の頃から大本製粉から仕入れていたんですね。それに随分とこだわった製法なんですね!」



「そうだよー。卵もね、地元の宮原養鶏場のふもと赤鶏から朝取れる卵のみを使用しているんだ。新鮮な地元の卵と麦が美味しさの秘訣だね!ただね、実は大本製粉の社長が今年80才でね、本人はまだ大丈夫とは言っているんだが、後継者はおらず今後を心配しているんだ。もし大本製粉がなくなったら僕達の良さも半減してしまうし、困っているんだよ」



「そうなんですね。でも、もし大本製粉が本当になくなってしまったらどうするんですか?」



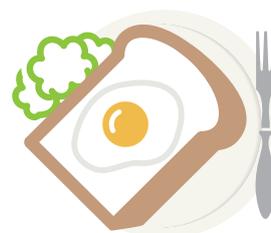
「そりゃあ、新しい仕入先をこれから探さないといけないだろうなあ。」



「何か私にお手伝いできることを考えてみます。」



段々、田島ベーカリーを取り巻く環境が見えてきましたね。田島ベーカリーは地元の養鶏場や小麦粉を製造している協力会社があってこそ、こだわりのたまごパンが生産できています。田島ベーカリーが元気で協力会社が廃業等でなくなってしまうことで、こだわりのたまごパンが作れなくなってしまう可能性があります。そういうことが起こる前に支援ができるよう商流や業務フローを把握しておくことは大事ですね。



- 経営者への着目
- 内部管理体制への着目



「ところで、先程製法についてもお教えいただきましたが、その仕事
が一人前にできるようになるまでどれくらい修行をされたんですか?」

「うーん。10年は必要だろうな。」



「10年もかかるんですか! パン屋さんは本当に人が大切な
んですね。その部分を機械で代替し効率化してもこだわりを
失ってしまいそうですし。ただ売上が横ばいなものの営業利
益が近年下がっているように伺えますが…」



「そうなんだよ。このあたりも人が減ってきて、これまでどおりの
量を販売できていないんだよね。パン屋は在庫が持てない
から、売れ残りはどうしても値引きして売ってしまうし。そうい
えばこの間、息子がお店で販売することにこだわる必要はな
いんじゃないかとか言っていたなあ。」



「社長、息子さんがいたんですね! 今、息子さんもお店手伝ってくれ
ているんですか?」

「いやー息子はね東京の大手食品メーカーで勤務しているん
だけど、お店のことは少し気にかけてくれて時々手伝いに
戻ってきてくれるんだ」

「いい息子さんですね。将来は息子さんが継がれるのですか?」

「どうなんだかね… 詳しくは話せてないんだ。」



田島ベーカリーの課題はどこに
あるのか、その課題は何が原因
となっているのかを聞き出して
いきましょう。大切なのは①経
営者、②事業、③企業を取り巻
く環境や関係者、④内部管理
体制の4つの視点で聞いていく
ことです。

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念		関係者への着目	市場規模・シェア 競合他社との比較	
	後継者の有無			顧客リピート率 主力取引先企業の推移	
事業への着目	企業及び 事業沿革		企業を取り巻く環境	従業員定着率 勤続日数・平均給与	
	技術力、販売力 の強み			取引金融機関数と その推移	
	技術力、販売力 の弱み		内部管理体制への着目	組織体制	
	ITの能力 イノベーションを 生み出しているか			経営目標の有無 共有状況	
			社内会議の 実施状況		
			人事育成のやり方 システム		



3

ロカベンのまとめ

「今回は、いろいろお話していただきありがとうございました。今まで社長のこと、社長の会社のこと知ったつもりになっていただけで、本当に何も知りませんでした。本日、社長のお話を聞いて、課題を整理してみました。こちらを御覧ください。」



課題整理

まず、一つ目は小麦粉の仕入先についてですね。地元の小麦粉が調達出来ないと、こだわりのパンが作ることができませんもんね。すぐに調達出来なくなることはないでしょうけど、大本製粉とは別の調達先も検討しておいたほうがいいと思います。次に、営業利益の改善です。ここは息子さんがおっしゃられるようにお店以外での販売チャネルを探してみてもいいかもしれません。通販などは難しいでしょうから、例えば地元の百貨店に出すとかランチタイムに駅前で販売するといったことも検討できるかもしれませんね。

最後に、社長自身の事業承継ですね。パンづくりに10年の修行期間が必要であるならば、逆算すると息子さんが一人前になるとき、社長はもう75歳ですよ。息子さんの気持ちもあることなのでしょうが、そろそろ相談されてもいいかもしれませんね。」



「確かに。ありがとう。いつもパタバタしているから、立ち止まって考えることが出来て僕にとってもいい機会だったよ。それに、対話したことを紙でまとめてくれて、頭の中を整理してくれたみたいだよ。書いてくれた内容をよく見直して、自分でももう一度よく考えてみるよ。こんな機会がなかったら、こういうことを考えることもなかっただろうしな、これがロカベンなんだね。確かに健康診断だね。今日はありがとう。中谷さんのこと少し見直したよ。また、いつでもおいで。」

「こちらこそありがとうございました。今回課題に挙げさせていただいた点については、私の方で何らかお手伝いできることもあるかもしれませんので、いつでもご連絡下さい。」



最後に対話した内容をシートに整理すると、経営者と金融機関・支援機関が共通の課題を認識し、今後の対話にも繋がります。ぜひ、自身で考えをまとめ、共有してみましょう。実際に経営者から「第三者の視点で整理をしてくれて自分では気づかない点もあって助かった」「頭の整理になった」といった声もいただいています。





後日、田島社長より中谷さんに電話…



「もしもし、田島ベーカリーの田島だけど。」

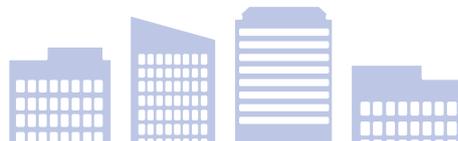
「田島社長! お世話になっております。お電話いただきありがとうございます。いかがいたしましたか?」

実はね、この間中谷さんと話して、経営について改めて考えてみたんだけど、このままだと利益は下がっていく一方でいつか赤字に転じてしまうと思うんだ。そこで、この間まとめてくれた課題の中で、新たな販売先の話をもう少し検討しようと思ってね。また一度話を聞いてくれないかね。」

「もちろんです。」



ロカベンは全く難しいものではなく、企業が一度立ち止まって自社を見直すきっかけを提供するものなんだ。

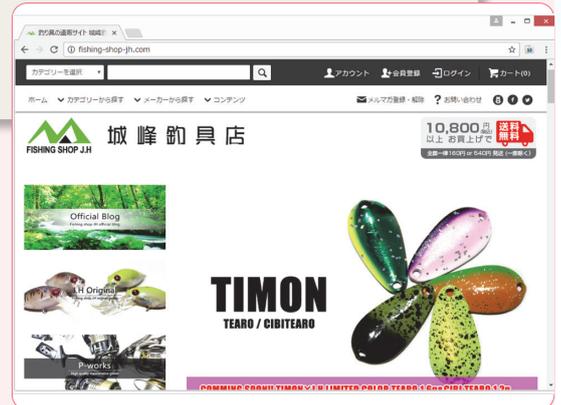


4 経営者と後継者の気持ちをつなぐ事例

秩父商工会議所

有限会社 城峰釣具店 <http://fishing-shop-jh.com/>

- 埼玉県秩父市永田町9-21
- 従業員数 4人
- 和竿製造会社として秩父市で創業。先代経営者から釣具店の経営にシフトしているが、一貫して釣りに関するビジネスを行っている。現在は経営者夫婦、後継者夫婦の4名で運営している。



釣りに関する独自ブランドを展開

Before

溪流、鮎釣り関連市場が縮小し、メーカー商品の販売では立ち行かなくなるほど、経営環境が厳しい状況であった。しかし、近年は後継者の釣り好きが、独自ブランドの開発にまで発展し、業績が改善している。

ロカベンを通じて、



秩父商工会議所と地域金融機関が社長、後継者それぞれと対話を実施・・・

After

当社独自ブランドの販売が好調であるため、後継者は昼間の店舗運営に加え、夜間には通販サイトからの受注処理や問い合わせ対応などの業務に追われている。そのため、最大の強みであったオリジナル商品の開発・販売プロセスが崩壊しつつあり、後継者も不安を抱いていた。経営者と後継者それぞれと対話を行うことで、お互いの考えを見える化し、認識差を明らかにした。今後は「後継者を新しいビジネスモデル(オリジナル商品の販売)に注力できるようにする」、「経営者と後継者の相互理解」を実現できるよう、秩父商工会議所や地域金融機関が協力して支援を行っていく。

社長との対話



後継者との対話



業務の
棚卸

対話により明らかになった課題(現時点)

後継者が間接業務におわれ、最大の強みであるオリジナルブランドの開発・販売モデルが崩壊しつつある状態。

改善により目指す効果

- 後継者の繁忙を解消し、時間を作り出すことにより、
- オリジナル商品の開発強化
- 経営者と後継者のコミュニケーション機会の構築

現状業務の棚卸と今後の役割検討

担い手	企画	試作	テスト	販売	受注	発送	満足度
社長			○		●	●	●
母親				●	●	●	
後継者	●	●	●	○	○		○
妻				●	●	●	●

●：主担当 ○：副担当

地域資源を活かした成長企業の事例

北都銀行

ノリット・ジャポン株式会社 <http://www.norit.jp/>

- 秋田県秋田市卸町 ●従業員数/27人 ●設立/21年
- 『地方の食品産業に活力をもたらす大きな要因となる』をミッションとして、“地方の食の魅力”をたくさんの方々に伝え、ファンになって頂く活動を行っている。

Before

広告制作の売上高が最も高いが、地域資源である比内地鶏などを活かした食品の製造・卸・販売を行っており、地場の食材を活かした飲食店も2店舗運営している。食品製造、飲食店運営、デザイン制作の3部門がシナジーを生んでおり、地域資源を活かした食品製造からプロモーション、販売(卸)まで一貫して対応できる。成長意欲の高い企業。



地域の素材を用いた商品

ロカベンを通じて、



北都銀行(本部・現場担当者)、専門家と社長、従業員で対話を実施…

After

積極的な事業展開を進めている点は理解しているものの、今回の対話では社長が従業員に求める『仕事に対する愛と情熱』について深く掘り下げることに。創業7年目の当社は、事業が拡大基調であるものの、内部統制においては社長の意向が十分に従業員に伝わり切っていないと感じることも。この点について、「ノリット・ジャポンにとってのミッションある行動とは」という切り口で、具体例を添えた行動指針を策定する方向に。設備投資だけでなく、社内の活性化についても対話により気づきを得られた。北都銀行も継続的に対話を行い、当社を支援していく方針。

現状 社長の問題意識が共有化されていない状態

改善 社長の問題意識が共有化されている状態



経営者が求める『パッション』について、具体例を示した行動指針として見える化し、共通理解を図る

経営陣と従業員の気持ちをつなぐ事例

福島銀行

株式会社AWH（会津若松ワシントンホテル）

<http://washington-hotels.jp/aizuwakamatsu/>

- 福島県会津若松市
- JR会津若松駅前に立地する都市型ビジネスホテル。現在約90%の客室稼働率を誇る。近年、運営会社が代わるなど変動が大きかったが、地域唯一の都市型ビジネスホテルとしての誇りで高品質なサービスを追求している。



ホテル外観

Before

株式会社AWH(会津若松ワシントンホテル)は、平成26年10月(実質的な運営開始は27年2月)に前運営会社からの会社分割により設立。会津若松ワシントンホテルは開業30年が経過し設備更新のための資金調達も必要なことから、地域金融機関との関係は密接といえる。しかし、稼働率などの経営指標的な部分での情報交換はあったが、具体的なサービスに関する考え方などをじっくり話す機会はなかった。

ロカベンを通じて、



福島銀行(本部・現場担当者)、社長、支配人、専務を含め3時間×計3回、さらに、経営陣とは別に従業員と2時間×1回対話を実施…

After

今回の対話では、経営陣の経営方針を深掘するとともに、現場の従業員にも直接意見を聞く機会を設け、経営陣と従業員の想いの共通項およびギャップに関してフィードバックすることができた。オーナー企業が代わるなど変動が大きかった中で、従業員が不安に感じている部分を第三者として経営陣に情報提供することで、経営陣に新たな気づきを与え、同ホテルが本当に取り組まなければならない内容を明確化することができた。今後は、経営陣・従業員ともに残したいという想いがある婚礼部門のテコ入れや、地域のランドマークとしての新企画などの進捗状況を定期的に確認していくとともに、引き続き経営陣と従業員の架け橋となるサポートを、福島銀行は継続していく。

経営陣へのヒアリング



従業員へのヒアリング



モニタリング

対話により明らかになった課題(現時点)
経営陣の持つ想いと従業員の持つ想いの共通部分、ギャップ部分を明確化。

顧客提供価値の向上

高いモチベーションの現場が一体となつてのサービス提供が、顧客満足を向上。

改善活動への反映

経営陣だけの想いではなく、従業員の想いを汲んだ取り組みの実施。

社内コミュニケーションの促進

企業と金融機関だけの対話だけでなく、企業内におけるコミュニケーション増加。

自社の顧客提供価値に気付く事例

埼玉県信用金庫

川合運輸株式会社 <http://www.kawaiunyu.co.jp/>

- 埼玉県さいたま市浦和区
- 倉庫業兼運送業の両輪を事業としており、運輸業においては、“楽器”と“精密機械”に特化した事業を展開している。

Before

当社は、現社長の祖父が昭和初期設立後、代々引き継がれ、現社長は3代目。過去に2度とも十分な事業承継ができていないまま先代が他界してきてしまった経緯があり、先代との経営方法の乖離等から社内の雰囲気はぎくしゃくし、「当社らしさ」を模索中であった。

ロカベンを通じて、



埼玉県信用金庫（本部・現場担当者）、専門家、社長、専務を含め3時間×計3回の対話を実施…

After

合計9時間の対話では、設立時からの沿革と業務フローすべての洗い出しを行い、参加者全員で当社の強み、今後の方向性を考えていった。1つ1つ細かいところから洗い出しをしていくことで、「川合運輸」と「その他の運輸業」との違いが明らかとなった。当社の経営の核となっているのは「お客様との共感・共鳴」。社長、専務は進んで当社が輸送した楽器のお客様の演奏会に足を運び、感想をブログにアップする取り組みを行っている。そのような取り組みから口コミ等で当社の評判が広がり、お客様の方からお問い合わせをいただけるようになっていく。今後、事業を拡げていく上で「当社らしさ」を失わないよう埼玉県信用金庫はしっかり共通目線でモニタリングを実施した上、円滑な取引関係を継続していく。

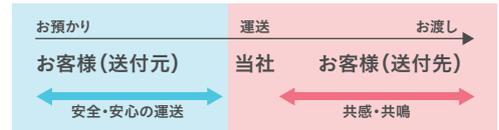


お客様と感動と感謝の共鳴を奏でる企業へ

KAWAI 川合運輸株式会社



川合運輸本社での対話の様子



当社の事業範囲

川合運輸の「当社らしさ」



5

ローカルベンチマークと関連する支援施策について

中小企業等経営強化法(平成28年7月1日施行)での活用

経営力向上計画策定の際の経営分析にローカルベンチマークの財務指標等の活用が推奨されています。

計画について国の認定を受けた事業者は、固定資産税が3年間1/2に軽減される等の措置を受けられます。

「中小企業等経営強化法」の概要

1 背景

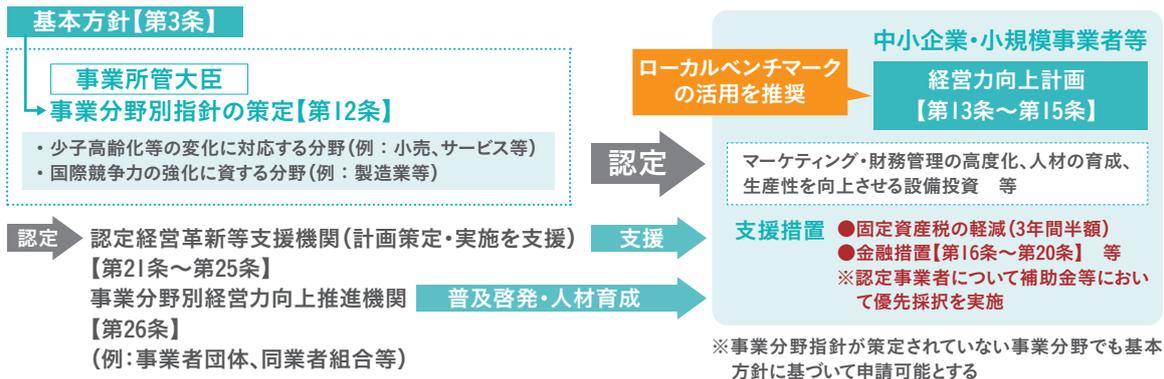
- (1) 人口減少・少子高齢化の進展や国際競争の激化、人手不足など、中小企業・小規模事業者・中堅企業(以下「中小企業・小規模事業者等」という。)を取り巻く事業環境は厳しさを増しており、足下では生産性が低迷し人材確保や事業の持続的発展に懸念が存在。
- (2) こうした中で、中小企業・小規模事業者等が労働の供給制約等を克服し、海外展開等も含め、将来の成長を果たすべく、生産性の向上(経営力向上)を図ることが必要である。

2 法律の概要

- (1) 事業分野の特性に応じた支援
国は、基本方針に基づき、事業分野ごとに経営力向上の方法等を示した「事業分野別指針」を策定。個別の事業分野に知見のある者から意見を聴くなどして、中小企業・小規模事業者等の経営力向上に係るベストプラクティスを事業分野別指針に反映させていく(PDCA サイクルを確立)。
- (2) 中小企業・小規模事業者等による経営力向上に係る取組の支援
中小企業・小規模事業者等は、事業分野別指針に沿って、顧客データの分析を通じた商品・サービスの見直し、ITを活用した財務管理の高度化、人材育成等により経営力を向上して実施する事業計画(「経営力向上計画」)について、国の認定を得ることができる。認定事業者は、税制や金融支援等の措置を受けることができる。
また、支援機関は、国の認定を得て、中小企業・小規模事業者等による経営力向上計画の作成・実施を支援する。(現行では、商工会議所、商工会、金融機関、土業等が支援機関となっている。)

3 措置事項の概要

●中小企業・小規模事業者等の経営強化のための総合的な支援体制の構築



経営力向上の事例

サービス業における取組(例)

売上、予約状況等の情報をタブレット端末を用いて、各所の従業員にリアルタイムで共有。細やかな接客や業務の効率化による収益向上を実現。



製造業における取組(例)

自動化された工作機械を導入しつつ、従業員の多能工化を促進し、一人で管理できる工作機械を増やし、収益力の向上を実現。





MEMO



A series of horizontal dotted lines for writing, spanning the width of the page.



