

# ローカル ベンチマーク

## ガイドブック

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



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！

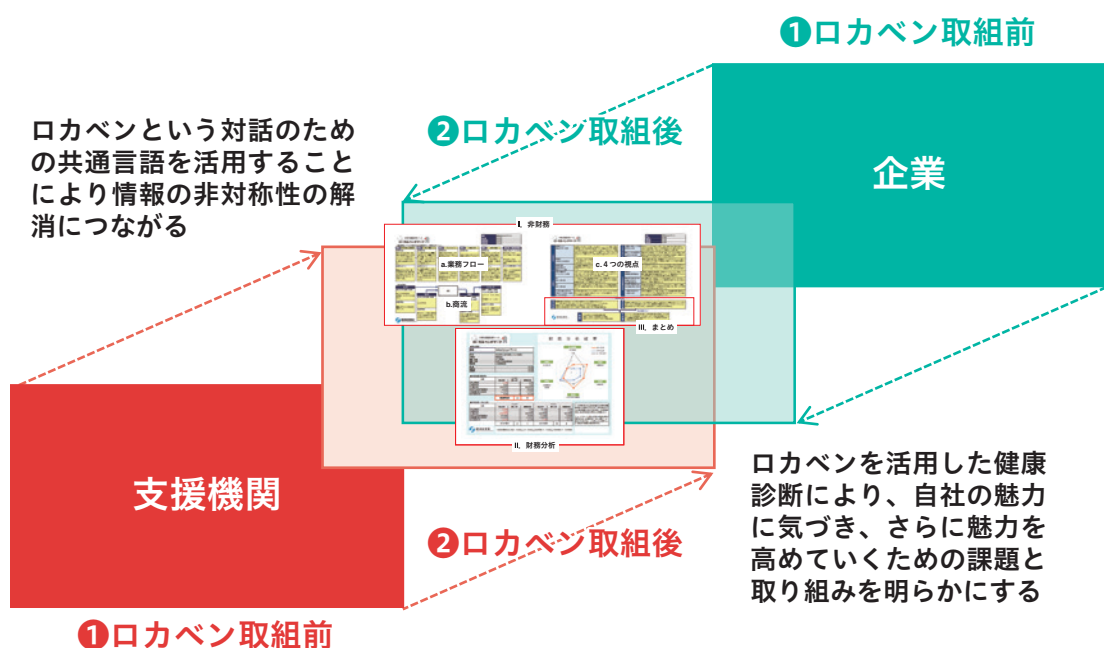
早速ですが、皆さんは支援・融資している企業や企業の経営者についてどれくらいご存知ですか？

どん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と一緒に利用できる共通ツールです。企業の経営状態を知るための「健康診断ツール」ともされています。経営状態は財務情報だけからでは把握することができません。非財務情報こそ、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。

ロカベンはこれらに対話によって引き出すための共通ツールです。経営者が1人で取り組むこともできますが、あなたが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。

「事業性評価って具体的に何を評価すればいいかわからない」、「企業とどんな話をすればいいかわからない」、「何を聞けばいいかわからない」と思っている方も企業と一緒にロカベンに取り組んでみましょう！



## 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等と金融機関、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、企業の経営者等と金融機関、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



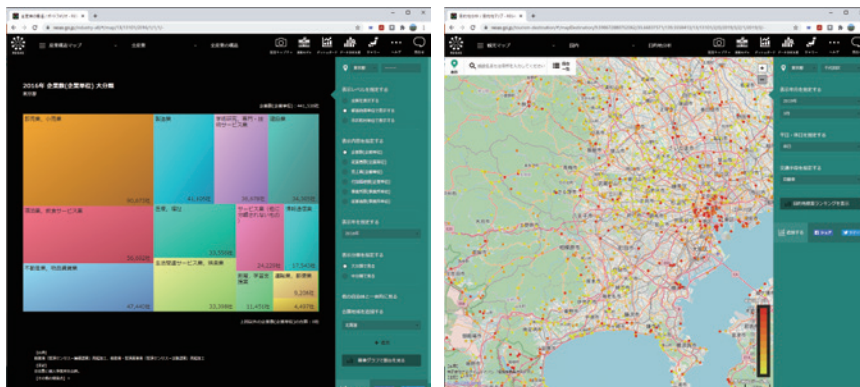
### 第二段階 個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話

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組方法	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等) →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、地域の産業構造の把握や企業活動、観光、雇用、医療・福祉などについてマクロ分析が可能となっています。

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



産業構造マップ

観光マップ

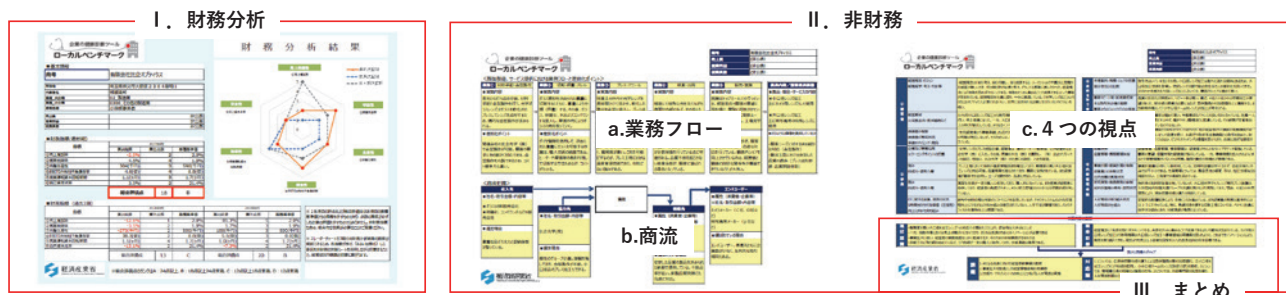


RESAS HP

## 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 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、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。

#### 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」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 資金調達時など、金融機関との対話に活用できる

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。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。

#### 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

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（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。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。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/>

 **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訪問型」、「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。

### ① 訪問型

支援機関側が企業へ訪問し、経営者（あるいは企業の役員・職員も含めて）と対話を行い、ロカベンに取り組む方法です。

### ② 集合型

支援機関側に複数の企業を集め、ロカベンの説明をスクール形式で実施しながら、企業にロカベンに取り組んでもらうワークショップ形式です。

財務分析は前もって実施

準備

財務分析は前もって実施

商流・業務フロー

1回目

商流・業務フロー

2回目を実施する前に、1回目で行った商流・業務フローの対話結果の中で、4つの視点にも該当する情報は予め入力・整理しておきましょう。

4つの視点・まとめ

2回目

4つの視点・まとめ

3回目を実施する前に、1回目、2回目で対話した内容を再度見直し、「商流・業務フロー」「4つの視点」「財務分析結果」の関係性を把握しましょう。

認識共有・フォロー

3回目

認識共有・フォロー

Point

- ①訪問型は1回につき2、3時間程度で実施するケースが多いです。
- ②支援機関側主導の対話でロカベンを作成していくケースが多いです。

Point

- ①集合型の場合は1回あたり3時間程度で開催します。1時間程度で講義、2時間程度でワークを実施し、ワークの時間で作成しきれなかった部分は1回目と2回目の間や、2回目が終わった後に提出します。
- ②講義を行う講師は1名でも構いませんが、ワークを実施する際には企業4、5社につき一人の職員あるいは専門家が対応することをおすすめします。

共通  
Point

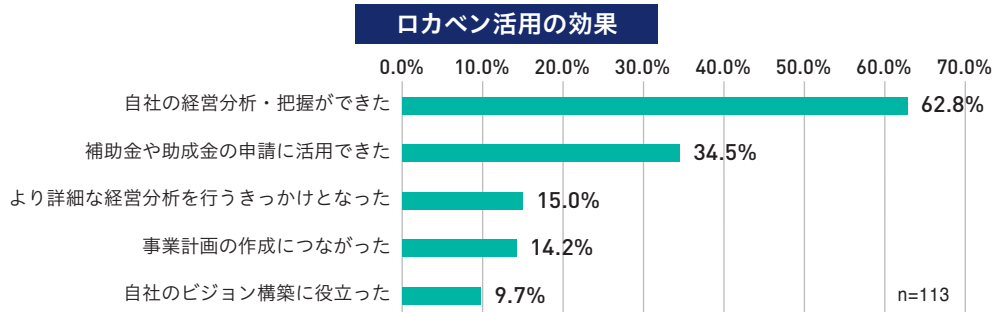
経営者に限らず、訪問型でも集合型でも企業は1社につき複数名で参加していただくことで、これまで気づけなかった自社の強みや特徴に関して新たな気づきを得られる可能性が高まります。

## (2) ロカベンの効果(事例との連動)

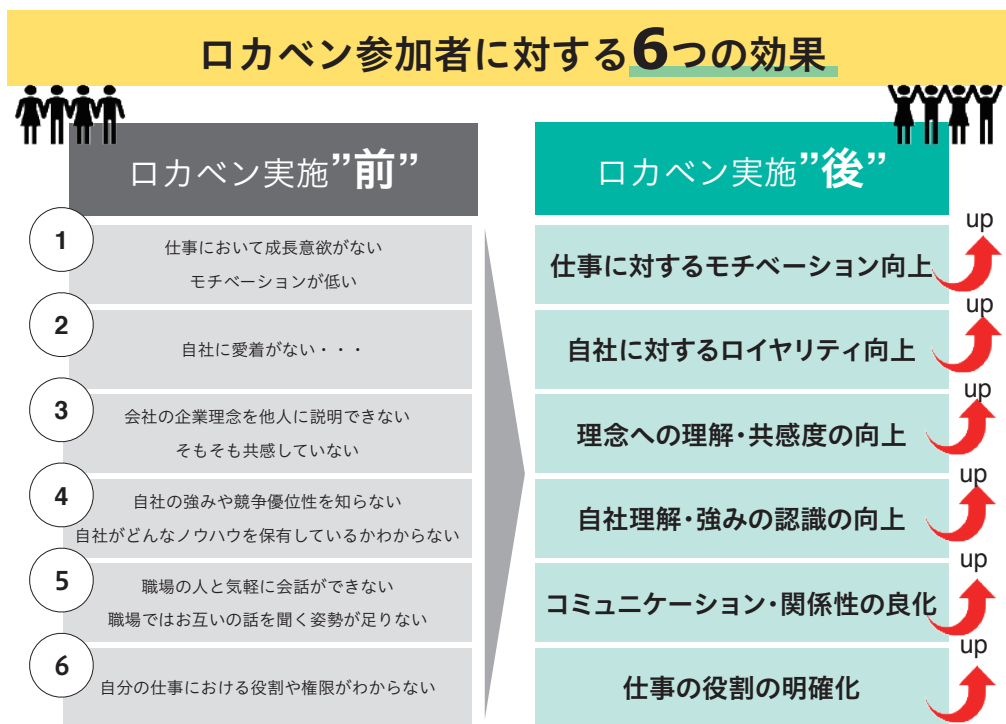
ロカベンは企業と支援機関双方にとってそれぞれ効果があります。

### 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。2018年度に実施した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**」につな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かたちで得られています。



※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、**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と、**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！

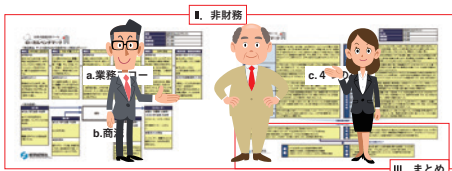
新商品開発など**新たな事業展開**にチャレンジしていきたいと思いました！

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。



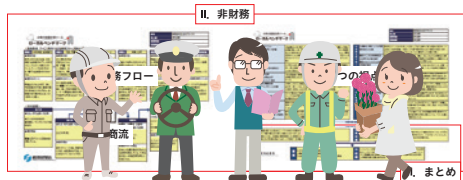
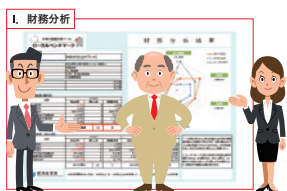
## ロカベンに取り組んだ企業の声 (対外的効果)

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 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つながります。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、企業の生産性向上等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)に繋げることができます。

## ロカベンに取り組んだ支援機関の声

### 会計事務所 職員

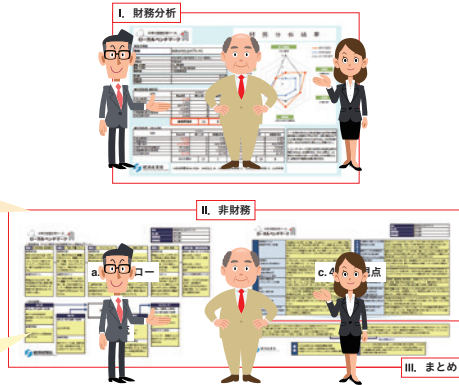
ロカベンを活用した対話を行ったことで、数字だけでなく、**数字の意味も理解**できるようになり、お客様自体への**興味関心が高まりました**。

### 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

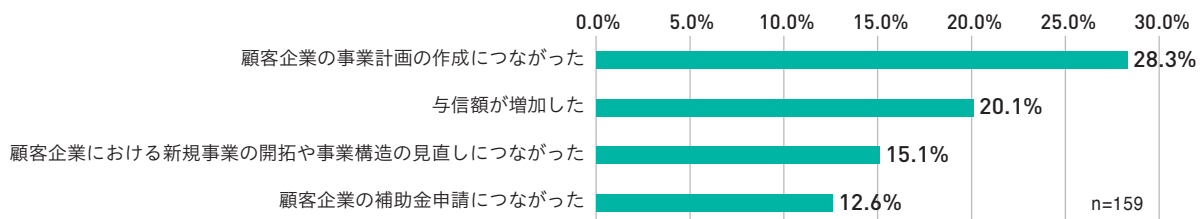
ロカベンを活用した対話を実践することで、**経営計画策定支援や補助金の申請支援**がこれまで以上に具体的にできるようになりました。

### 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、2018年度に実施し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つな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)



(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、課題と今後の取組内容を決めます。

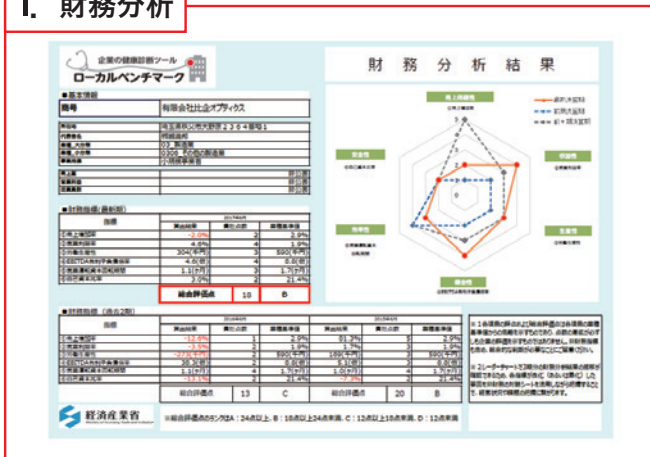
このように、ロカベンはたった3枚のシートで構成されていますが、考える範囲は経営全般であり、非財務と財務の関連性や非財務の特長を見える化できるツールであり、多くの気づきが得られる構成になっています。

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。

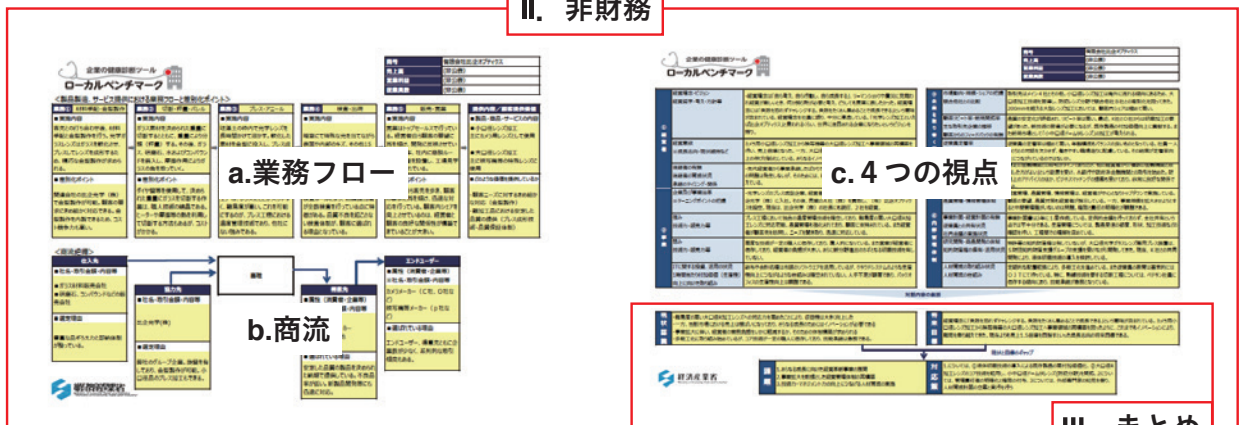
ロカベンの取り組み方として「業務フローから始める」、「4つの視点から始める」といった決まりはありませんが、対話に取り組み前に、財務分析結果を手元に準備してから始めると、対話を進めながら財務との関係性を確認できるためおすすめします。

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別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

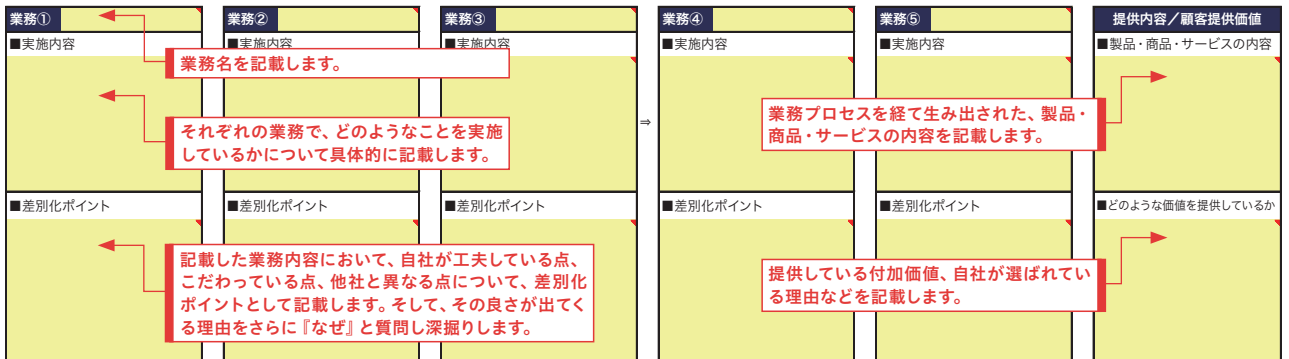
ここからは非財務に関する内容について説明していきます。

#### 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。

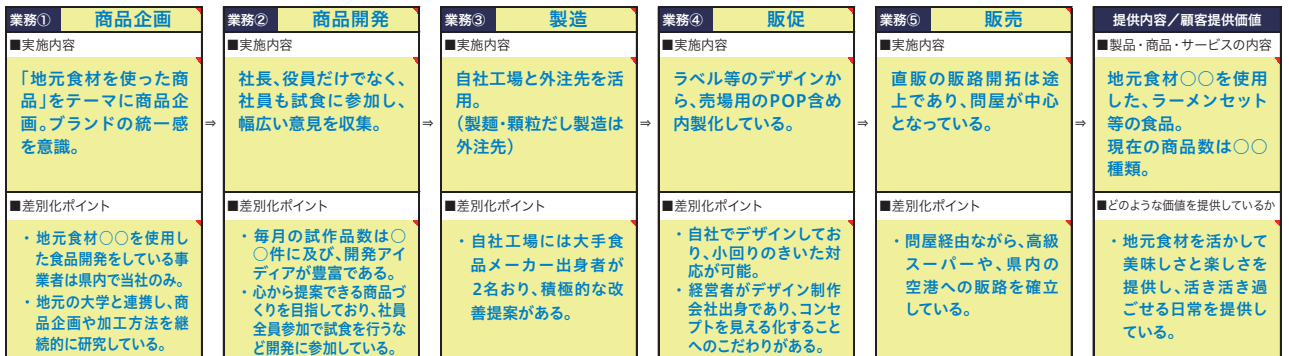
#### ロカベンの「業務フロー」部分 解説

<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>



#### ロカベンの「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迷う方のために、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」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、経営者に対話する際に「〇〇業務で他社と差別化している点は何ですか?」と質問しても、経営者自身は日常化している業務について答えるため、「他社と差別化している」あるいは「工夫している」という意識がないケースがあります。しかし、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からお客様から選ばれているということですから、「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、聞き方を変えることで、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

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

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。

## 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

提供する製品・商品・サービス	顧客提供価値
美容サービス	<ul style="list-style-type: none"><li>・“魅力”を引き出し笑顔になれる</li><li>・着目される、もてる</li></ul>
フルラインで品揃えしている生花	<ul style="list-style-type: none"><li>・豊かなコミュニケーション</li></ul>
息長く継続して楽しめる遊戯用機械	<ul style="list-style-type: none"><li>・利用者が楽しめる</li><li>・ゲームセンターの継続的な利益がでる</li></ul>
訪問介護サービス	<ul style="list-style-type: none"><li>・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</li><li>・自分の住まいで生活できる</li></ul>

# 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



企業



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うし、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。<sup>1 2</sup>



企業



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。<sup>3</sup>



企業



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<sup>4</sup>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<sup>5</sup>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<sup>6</sup>ため、不要なやり取りを少なくしている。



企業



支援  
機関

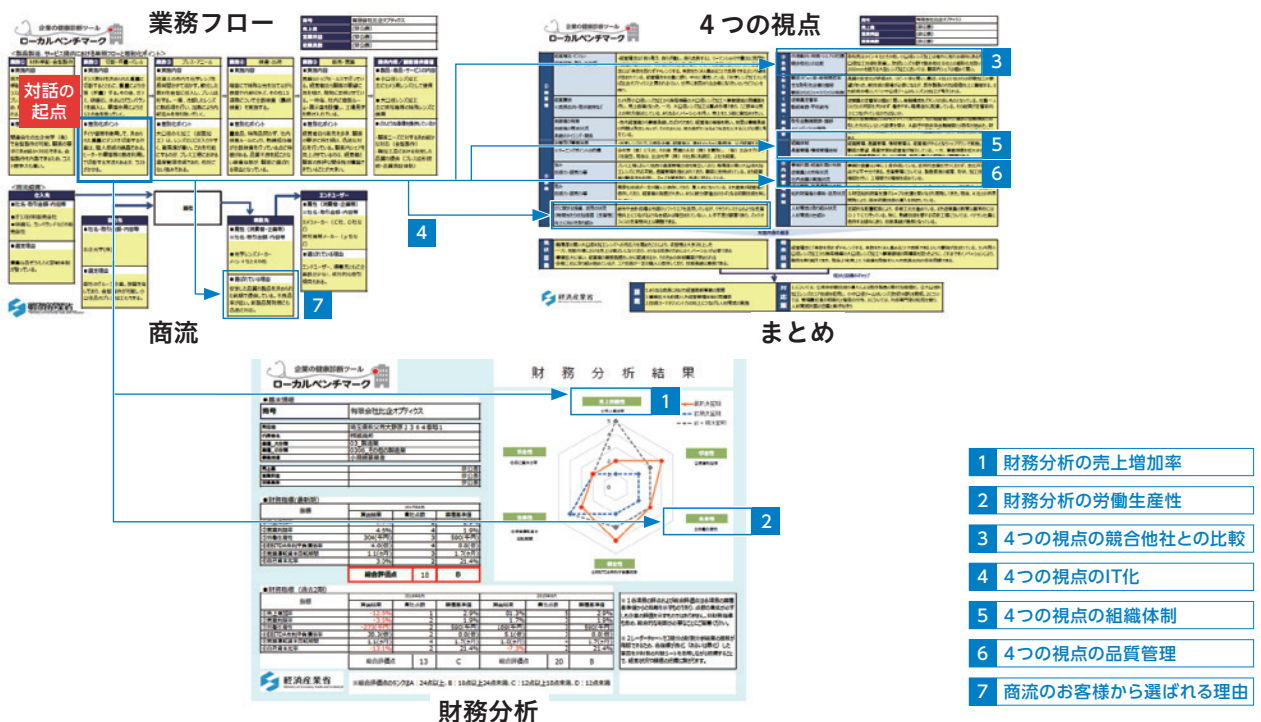
とても工夫されていますね。やはり3日と4、5日というのではお客様からの評価も変わりますか？

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、早いというは他社との違い<sup>7</sup>になっているかもしれない・・・。



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

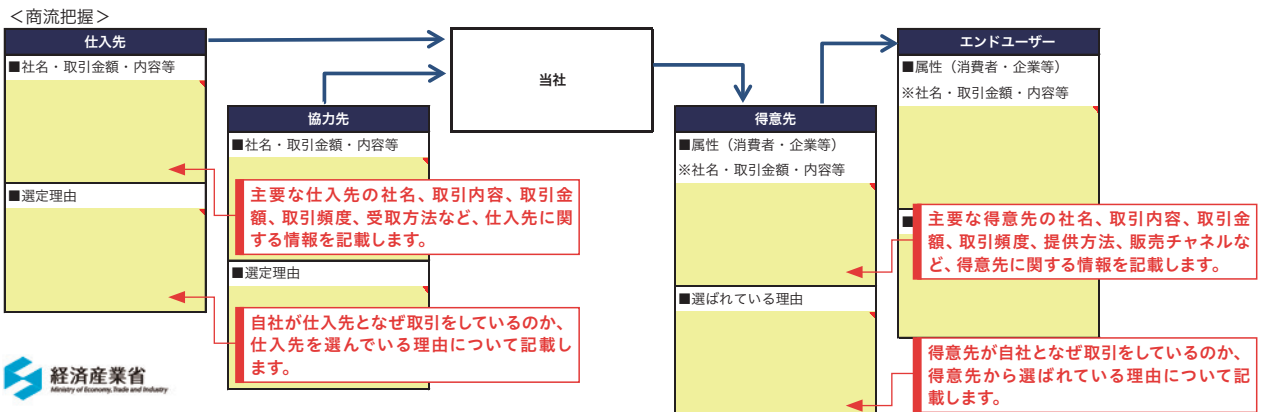




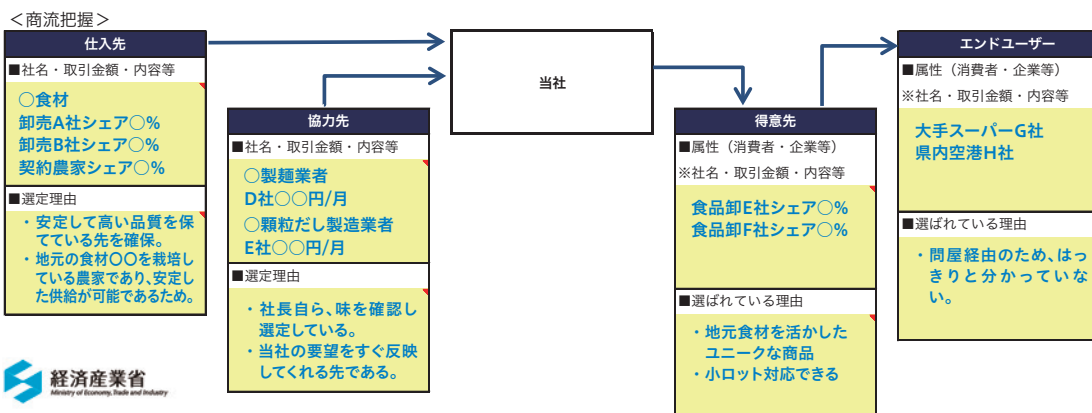
## ② 商流

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、さらに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。

### ロカベンの「商流」部分 解説



### ロカベンの「商流」部分 入力例



### 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

P18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。

# 得意先を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。<sup>1 2</sup>



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ってますか？

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。<sup>3</sup>



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<sup>4</sup>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<sup>5 6</sup>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<sup>7</sup>みたいだね。



企業



支援機関

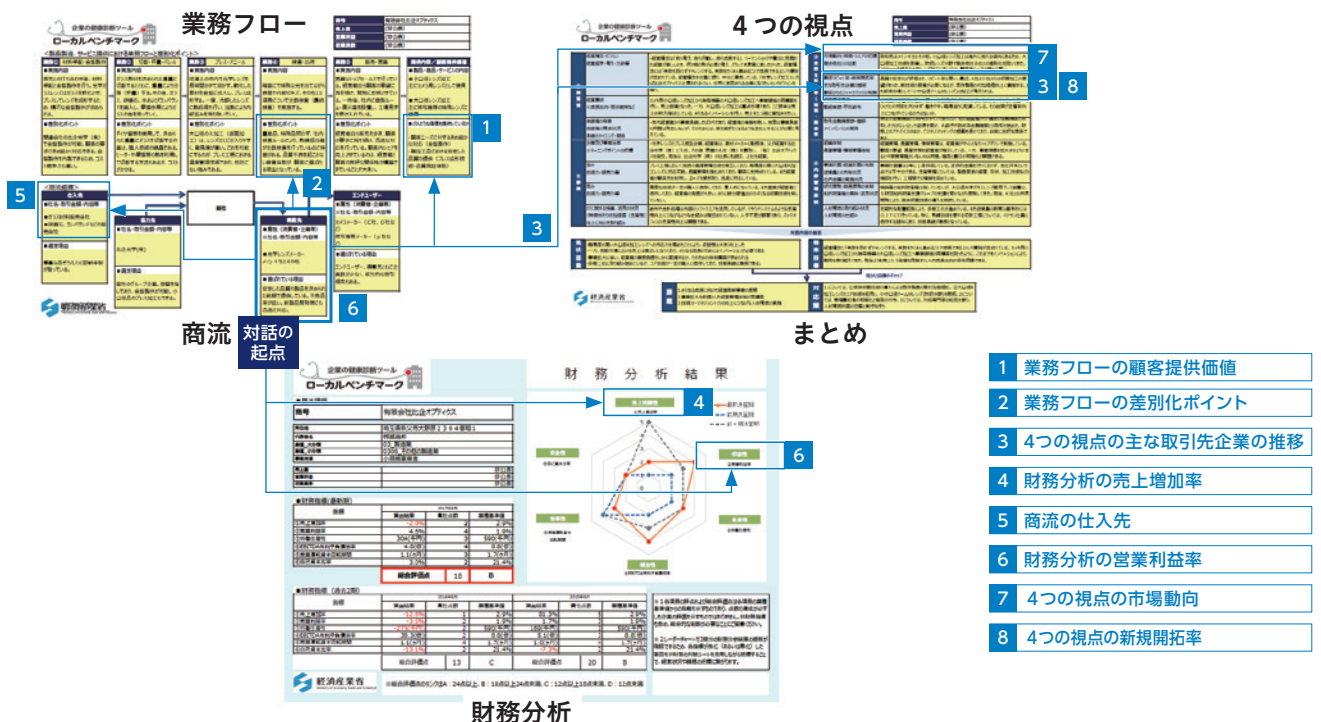
売上や営業利益率が徐々に下がってきているのはそういった背景があるんですね。新規開拓などはどのようにされているんですか？

新規開拓は基本的に既存顧客からの紹介<sup>8</sup>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。業務フローのところで強みもだいが整理できたし、何か取り組みを考えるタイミングかも・・・



企業

## 得意先を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



### 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。
	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。



## 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のがよくあります。適宜シートの枠を広げるなどしてご利用ください。

### 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・将来性等）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接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きてくれている。



#### 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等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等）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、着目する必要があります。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。

#### 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な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。

## (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。

ロカベンの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ほ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。

### 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、各企業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、企業の方針や事業の内容をよく理解しなければ企業が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には個社の特性に沿った対話や支援を心がけてください。

#### 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい製品・商品・サービスの開発・販売</li> <li>・新たな販売方法の確立、新規開拓の状況</li> <li>・値上げ、高付加価値化</li> <li>・値引きをしない・させない工夫</li> <li>・受注・成約率の状況</li> <li>・リピート率の状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務フローにおける差別化ポイント</li> <li>・商流における得意先、エンドユーザー</li> <li>・事業における強みおよび弱み</li> <li>・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</li> <li>・内部管理体制における知的財産権の保有・活用状況</li> </ul>

・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
<ul style="list-style-type: none"> <li>・値上げ、高付加価値化</li> <li>・値引きをしない・させない工夫</li> <li>・売上原価・仕入れ原価の低減</li> <li>・売上に占める人件費割合の状況</li> <li>・販売活動費の状況</li> <li>・その他コスト削減状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務フローにおける業務内容、差別化ポイント</li> <li>・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力</li> <li>・事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>





・労働生産性(=営業利益/従業員数)<sup>1</sup>

成長力、競争力等の評価や、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
<ul style="list-style-type: none"> <li>・IT化やアウトソーシングによる業務効率状況</li> <li>・ITスキルの向上</li> <li>・マネジメント方法としての工夫</li> <li>・適切な人員配置と役割分担の実施状況</li> <li>・業務マニュアルの運用と改善状況</li> <li>・人材育成・教育による効率化の状況</li> <li>・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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務フローにおける業務内容、差別化ポイント</li> <li>・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先</li> <li>・事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>

・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
<ul style="list-style-type: none"> <li>・不要な有利子負債の返済</li> <li>・与信管理の実施状況、焦げ付きの防止</li> <li>・売掛回収サイクルの短縮</li> <li>・販売管理費の低減</li> <li>・高付加価値化への取り組み、粗利益増加への対応状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務フローにおける業務内容、差別化ポイント</li> <li>・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先</li> <li>・事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>

・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の把握や、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
<ul style="list-style-type: none"> <li>・不要な有利子負債の返済</li> <li>・売掛回収サイクルの短縮</li> <li>・与信管理の実施状況、焦げ付きの防止</li> <li>・在庫管理や販売管理による適切な在庫の状況</li> <li>・高付加価値化への取り組み、粗利益増加への対応状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務フローにおける業務内容、差別化ポイント</li> <li>・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先</li> <li>・事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況</li> <li>・企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模</li> <li>・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</li> </ul>

・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。

非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部留保の拡大</li> <li>・不要な負債の圧縮・返済</li> <li>・不良資産・遊休資産の処分</li> <li>・増資、負債の資本化(DES)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先</li> <li>・経営者における経営理念・ビジョン、経営意欲</li> <li>・事業における企業及び事業沿革</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>

<sup>1</sup> 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。

## 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おいて2014年4月～2017年3月の期間中に3期連続決算書が収録されている企業、約10万社を対象としています。

### STEP 1 必要情報の入力

ロカベンのツールの「【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。

■ 基本入力情報 ※金額の単位は千円、従業員数の単位は人				■ 算出結果																																						
項目	入力欄			指標	2017年3月	2016年3月	2015年3月																																			
	最新決算期	前期末決算期	前々期末決算期		算出結果	算出結果	算出結果																																			
商号	株式会社○○			①売上増加率	7.8%	-2.4%	-1.2%																																			
所在地	東京都○○			②営業利益率	0.3%	-0.3%	0.0%																																			
代表者名	○○ ○○			③労働生産性 ※8	500(千円)	-393(千円)	0(千円)																																			
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			④EBITDA有利子負債倍率 ※9	-0.1(倍)	61.2(倍)	-																																			
ローカルベンチマーク23業種 大分類	13 観光業			⑤営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	2.8(ヶ月)	1.1(ヶ月)																																			
ローカルベンチマーク23業種 小分類	1301 観光業			⑥自己資本比率	35.4%	2.1%	24.2%																																			
従業員数(正社員) ※1	30	39	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、左クリックするのみで入力されます。) ※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。				■ 中規模事業者 1301 観光業 企業のランク基準																																						
2 事業規模 ※3 ※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。				<table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>iv</th> <th>iii</th> <th>ii</th> <th>i</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①売上増加率</td> <td>-4.8%</td> <td>0.9%</td> <td>8.1%</td> <td>20.0%</td> </tr> <tr> <td>②営業利益率</td> <td>-2.5%</td> <td>1.1%</td> <td>5.4%</td> <td>9.8%</td> </tr> <tr> <td>③労働生産性</td> <td>-732(千円)</td> <td>239(千円)</td> <td>1,455(千円)</td> <td>3,617(千円)</td> </tr> <tr> <td>④EBITDA有利子負債倍率</td> <td>18.2(倍)</td> <td>9.4(倍)</td> <td>3.4(倍)</td> <td>0.8(倍)</td> </tr> <tr> <td>⑤営業運転資本回転期間</td> <td>1.5(ヶ月)</td> <td>0.8(ヶ月)</td> <td>0.2(ヶ月)</td> <td>-0.3(ヶ月)</td> </tr> <tr> <td>⑥自己資本比率</td> <td>-6.3%</td> <td>12.0%</td> <td>36.5%</td> <td>56.2%</td> </tr> </tbody> </table>				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%
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				■ 算出指標																																						
項目	入力欄			指標	分類	単位	算出式																																			
	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	①売上増加率	売上持続性	%	(最新期売上高/前期売上高) - 1																																			
売上高	5,130,250	4,756,859	4,871,515	②営業利益率	収益性	%	営業利益/最新期売上高																																			
前期売上高	4,756,859	4,871,515	4,932,102	③労働生産性 ※8	生産性	千円	営業利益/従業員数																																			
営業利益	15,000	-15,320	0	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																																			
減価償却費 ※4	0	18,340	0	⑤営業運転資本回転期間	効率性	ヶ月	{売上債権(売掛金 + 受取手形) + 棚卸資産 - 買入債務(買掛金 + 支払手形)} / (売上高 / 1.2)																																			
現金・預金	1,000	465,301	474,607	⑥自己資本比率	安全性	%	純資産 / 負債・純資産合計																																			
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																																							
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。 役員のみで企業を上記定義による0名となる場合については、1名として下さい。 ※2：個人事業主の場合は、資本金は「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。 尚、中小企業以外の「中堅企業」は、「中規模企業」として事業規模判定をしております。 ※4：製造原価、一般管理販売費等に計上されている減価償却費の合計を入力して下さい。 ※5：受取手形には、割引手形を含めた金額を入力して下さい。 ※6：支払手形には、設備支払手形は含まれません。 ※7：借入金は、長期借入・短期借入・1年以内返済長期借入金の合計を入力して下さい。なお、長期借入・短期借入・1年以内返済長期借入金の内数となっていない役員借入金は基準値の計算上、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、「5点」を付与 優先②：(営業利益 + 減価償却費)が0以下の場合、「1点」を付与 優先③：(借入金 - 現金・預金)が0超の時及び(営業利益 + 減価償却費)が0超の時、本式にて算出された結果に基づき点数を付与				(表1)																																						
				<table border="1"> <thead> <tr> <th>業種</th> <th>本財務分析シートの業種区分</th> <th>中小企業基本法</th> <th>中小企業定義</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>製造業</td> <td>農業、建設業、製造業、不動産業</td> <td>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</td> <td>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</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>運輸業、エネルギー、その他</td> <td>内、従業員20人以下の企業を「小規模企業」とする。</td> <td>内、従業員5人以下の企業を「小規模企業」とする。</td> </tr> <tr> <td>卸売業</td> <td>卸売業</td> <td>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</td> <td>内、従業員5人以下の企業を「小規模企業」とする。</td> </tr> <tr> <td>小売業</td> <td>小売業、飲食業</td> <td>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</td> <td>内、従業員5人以下の企業を「小規模企業」とする。</td> </tr> <tr> <td>サービス業</td> <td>サービス業、医療業、不動産処理業、観光業</td> <td>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</td> <td>内、従業員5人以下の企業を「小規模企業」とする。</td> </tr> </tbody> </table>				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	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	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	その他	運輸業、エネルギー、その他	内、従業員20人以下の企業を「小規模企業」とする。	内、従業員5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、不動産処理業、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。											
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	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	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																																							
その他	運輸業、エネルギー、その他	内、従業員20人以下の企業を「小規模企業」とする。	内、従業員5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、不動産処理業、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 基本入力情報欄

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。

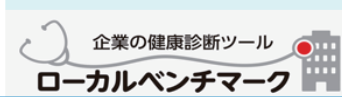
#### 7 備考欄

財務分析に関する注意書きをまとめています。

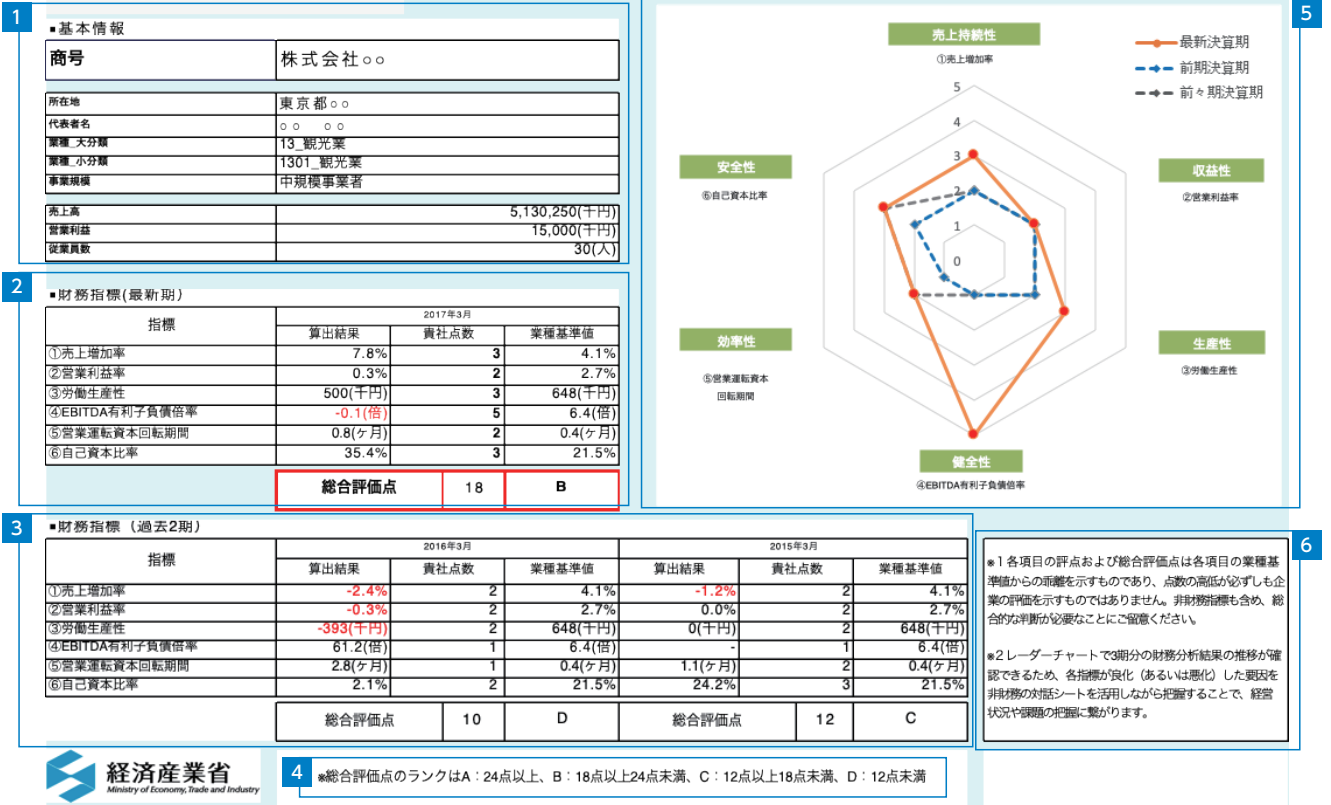
## STEP 2 結果を読み解く

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



## 財務分析結果



### 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、見目で3期の変化をとらえやすくしています。

### 6 注意書き欄

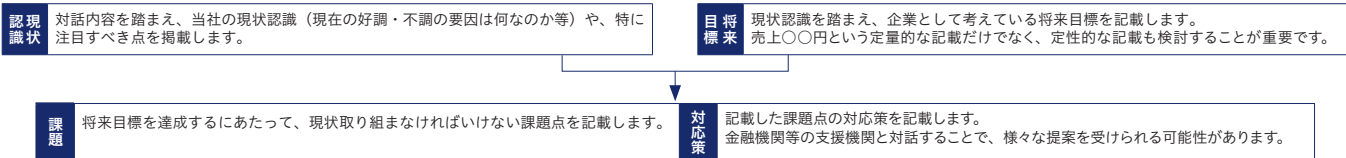
財務分析結果を確認する際の注意事項を記載しています。特に※1については留意する必要があります。

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。

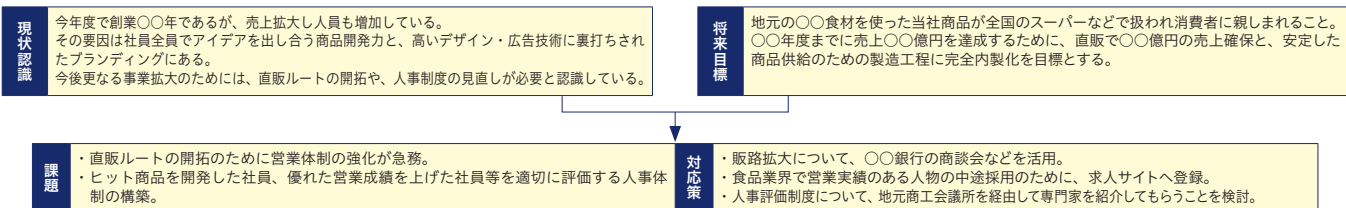
## (5) まとめ

ロカベン<sup>®</sup>の非財務（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

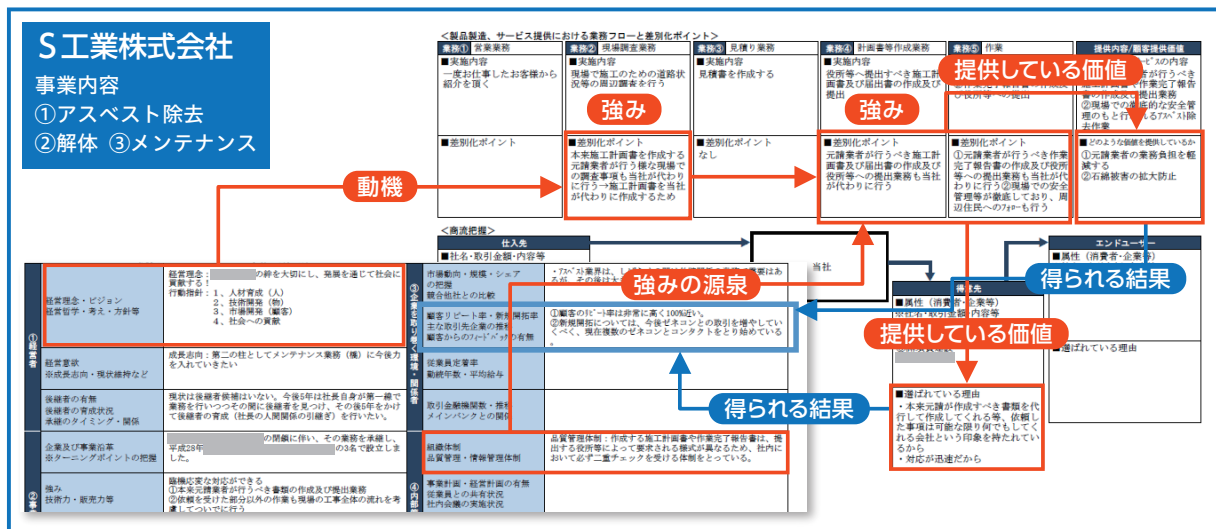


### まとめ部分に取り組む際の留意点

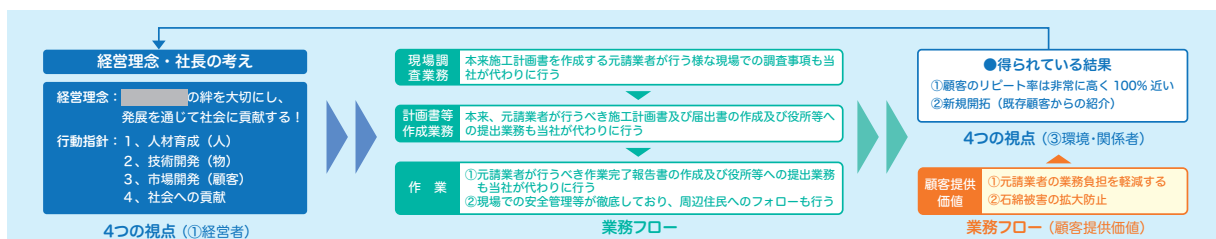
#### ① 全体の関連性を今一度確認し、現状を整理

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係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、企業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。

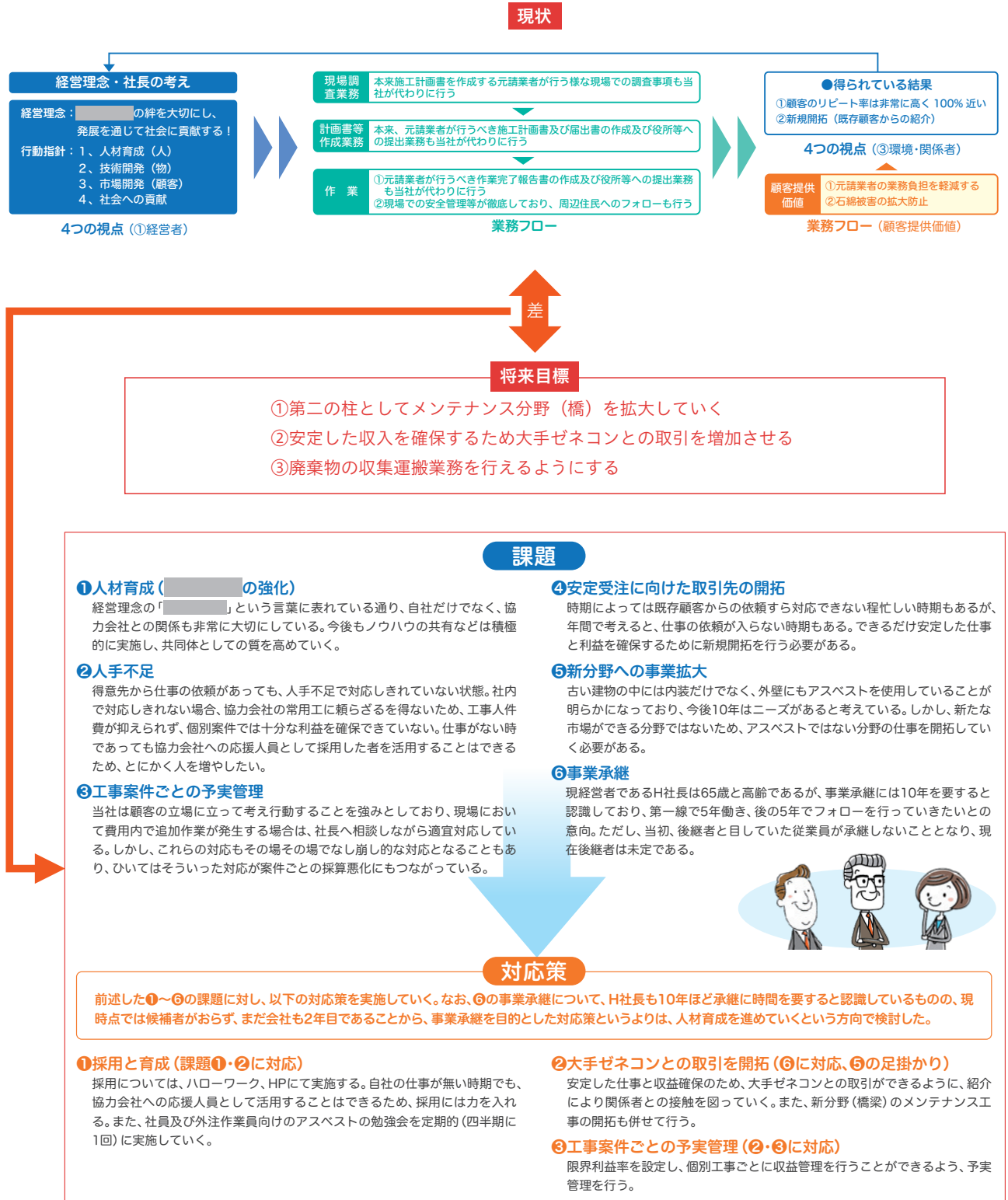


### ストーリー化



## 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。



## 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（口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、家族等、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、言いたいことが言いづら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等）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、時折メモを取る等します。）
- ✓ミラーリング（お茶を飲むタイミング等、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」等）
- ✓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よかったですね。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、理由等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、面白い等）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、話し手の話の腰を折ることにもなりかねないため、疑問点等は一度メモに残し、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まりありませんが、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」等のご自身の口癖や無意識の動作等(貧乏ゆすり、体の一部を触る、ペン回し等)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」等)や断定的な言い方(「○○ですよ」「○○だからではないですか?」等)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。





## 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/](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