

第10回ローカルベンチマーク活用戦略会議

2020年2月26日

活用事例の紹介

大阪府中小企業診断協会・知的資産経営研究会

代表 森下 勉

大阪府中小企業診断協会・知的資産経営研究会

2007年（一社）大阪府中小企業診断協会の登録研究会として発足
知的資産経営支援件数は200社を超え、セミナーや研修も150回以上実施
会員数は2019年11月現在で83名。

月例研究会（毎月第3火曜日）

年	月日	場所	例会内容		
			発表	発表者	分科会
H30	4/17	中央公会堂第4会議室	IT分科会と場づくり分科会の発表	—	あり
	5/15	中央公会堂第6、7、8会議室	知的資産経営の基礎（新入会員向け）	森下さん	なし
	6/19	中央公会堂第4会議室	ロカベン分科会の発表 贈る会の事例報告	—	なし
	7/17	中央公会堂第6、7、8会議室	価値ストーリー勉強会 （ビデオをみてワークショップ）	—	なし
	8/21	中央公会堂第6、7、8会議室	事例報告	神戸さん	あり
	9/18	中央公会堂第6、7、8会議室	事例報告	菊田さん	あり
	10/16	中央区民センター第3会議室	事例報告（東北の事例）	及川さん	あり
	11/20	中央公会堂第6、7、8会議室	事例報告（クロノス様支援事例）	高橋さん 柳田さん 原明さん	あり
	12/18	福島区民センター303	事例報告（佐賀の事例） 岐阜・愛知の取組紹介	森下さん	なし
	12/18	福島区民センター303	事例報告（佐賀の事例） 岐阜・愛知の取組紹介	森下さん	なし
H31	1/18	—	知的資産WEEKの為例会なし	—	—
	2/19	福島区民センター303	事例報告（気仙沼信金の事例）	及川さん	
	3/19	中央公会堂第4会議室	「実行に繋げる知的資産経営支援」	青木さん	
H31	4/16	中央区民センター第2会議室	私の報告書の作り方	井原さん	あり
	5/21	中央区民センター第3会議室	知的資産経営の基礎（新入会員向け）	森下さん	なし
	6/18	中央公会堂第6・7会議室	ビデオを見て体験ワーク（未来工業）	—	なし
	7/16	中央公会堂第4会議室	支援事例（㈱イース）	太田さん	あり
	8/20	中央公会堂第7・8会議室	企業からの発表（㈱大瀬）	大瀬様	あり
	9/17		（未定）	及川さん	あり
	10/15		支援事例（㈱ヒロヤコンフェクション）	菊田さん	あり
	11/15	知的資産WEEK公開研究会	気づきにつながる 本当の経営デザインシートの描き方	—	—
	12/17		（未定）	神戸さん	なし
H32	1/21		いけにえロールプレイ	—	？
	2/18		（未定）	—	—

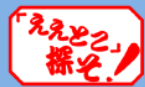
分科会活動

「ローカルベンチマーク＆経営デザインシート分科会」
「ヒアリング・場づくり分科会」
「IT活用分科会」
「私の知的資産経営分科会」

外部活動

「ローカルベンチマーク・ワークショップ」
「知的資産WEEK」
「勝手に作って贈る知的資産経営報告書」
伊那食品工業、ジャパネットたかた 他

ローカルベンチマーク・ワークショップ



見えない“強み”が
見えてくる

ローカルベンチマークは、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツール（道具）として、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、**双方が同じ目線で対話**を行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の「入口」として活用されることが期待されるものです。ローカルベンチマークを御社の経営に活かしてみませんか？



今後やるべきことがみえました。

我が社の強みに気づきました！



会社を違う角度から見たような気がします。

限定
5社

業務プロセスが整理できました！

2020年2月24日（月）

13：30～16：30（受付開始13:00）

大阪市立西区民センター 第4会議室

参加費：5,000円（1社につき複数名参加可）

定数：5社（定数になり次第受付を終了します）

主催：知的資産経営研究会 一社）大阪府中小企業診断協会 登録

※詳細は裏面をご覧ください。

ローカルベンチマーク
体験ワークショップ
In
大阪
2020

ワークショップの目的

研究会メンバーの

- ①事業性を引き出すヒアリング力向上
- ②価値ストーリーを描くスキルアップ向上
- ③経営者の気づきから新たな企業価値創造

今年度の開催

第1回目：2019年7月20日

第2回目：2019年10月19日

第3回目：2020年1月19日

第4回目：2020年2月24日

大阪府中小企業診断協会・知的資産経営研究会
ローカルベンチマーク体験ワークショップ事例

Y社（外車整備業） 事例

ローカルベンチマーク体験ワークショップ参加
2019年 3月 2日
2019年7月20日

ワークショップ風景



ローカルベンチ
マーク・ワーク
ショップは、企業
5社限定に、診断
士数名が事業につ
いてヒアリングを
行い、事象内容を
ローカルベンチ
マークにまとめて
いく。

■ 基本情報

商号	
所在地	
代表者名	
業種_大分類	
業種_小分類	
事業規模	小規模事業者
売上高	155,185(千円)
営業利益	1,579(千円)
従業員数	3(人)

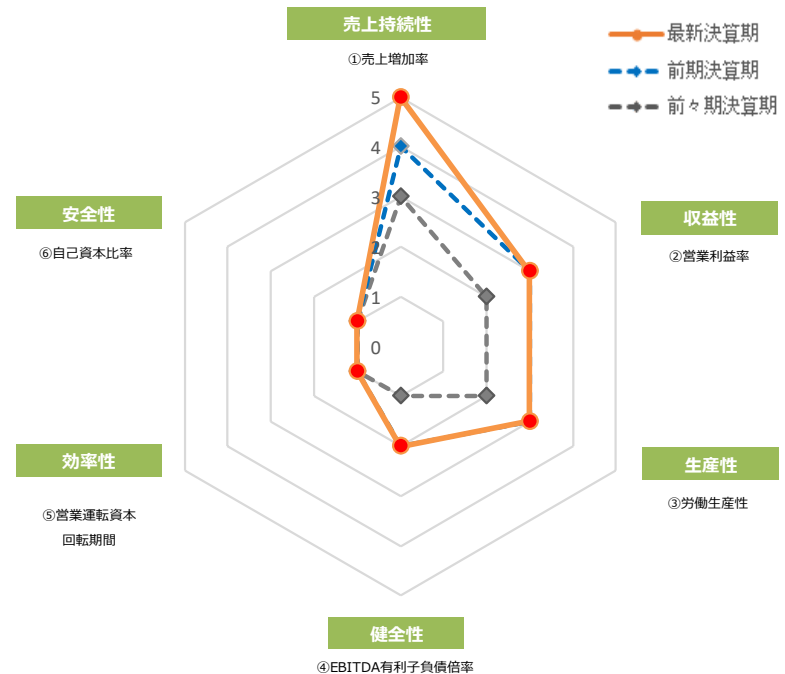
■ 財務指標(最新期)

指標	2018年12月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	40.9%	5	4.2%
②営業利益率	1.0%	3	1.5%
③労働生産性	526(千円)	3	605(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	37.0(倍)	2	6.2(倍)
⑤営業運転資本回転期間	3.2(ヶ月)	1	1.0(ヶ月)
⑥自己資本比率	-53.6%	1	20.4%
総合評価点		15	C

■ 財務指標(過去2期)

指標	2017年12月			2016年12月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	26.8%	4	4.2%	0.0%	3	4.2%
②営業利益率	1.5%	3	1.5%	-3.3%	2	1.5%
③労働生産性	552(千円)	3	605(千円)	-951(千円)	2	605(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	36.7(倍)	2	6.2(倍)	-21.0(倍)	1	6.2(倍)
⑤営業運転資本回転期間	4.9(ヶ月)	1	1.0(ヶ月)	5.8(ヶ月)	1	1.0(ヶ月)
⑥自己資本比率	-48.4%	1	20.4%	-57.3%	1	20.4%
総合評価点		14	C	総合評価点	10	D

財務分析結果



※ 1 各項目の評点および総合評価点は各項目の業種基準値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。

※ 2 レーダーチャートで3期分の財務分析結果の推移が確認できるため、各指標が良化（あるいは悪化）した要因を非財務の対話シートを活用しながら把握することで、経営状況や課題の把握に繋がります。

※ 総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

業務①	広報	業務②	受付	業務③	点検・見積	業務④	整備	業務⑤	納車 提案	提供内容／顧客提供価値
■実施内容		■実施内容		■実施内容		■実施内容		■実施内容		■製品・商品・サービスの内容
ホームページ（年70件） 専門誌 紹介・口コミ（年4,5件） 半年に一回は連絡し車検に繋いでいく エンドユーザーからの依頼しか受けない		⇒ ・名前と番号だけのお客様には要注意 ・顧客カードに記入（本人確認等を行う） ・受付フローも社内でも取り決めている、一年近くは変更していない ・支払い方法の確認 ・最初に傷がないか、入庫確認を行う（30分の簡易点検）	⇒	⇒ ・車はすべてをチェックしてお客様の要望以外のところもチェックしている。 ・お客様との面談記録（点検内容）を残しており、見積に繋げている。 ・最初に修理して、損傷部分以外にも修理の提案 ・見積をして了解をとってから作業に取り掛かる。 ・見積を上げてからお客様の要望を記録している。 ・回収不能はほぼ0である ・咲見積もりの徹底で厄介な客が減っている ・飲酒運転を減らした（先に見積を行い、他の箇所も見て修理）	⇒	⇒ ・部品7割、手間賃3割、 ・設備が必要 ・走る機能以外のあるところにも ・部品を平行で入れている。 ・部品の流用は難しい ・マニアックな部品も所有しているが、売ろうとすると値は叩かれる。 ・ディーラーにもない希少な部品が修理で活きるケースもある ・症状が手にとって分かるために、要望に応じて実際に走行して確認をしている。 ・余所で直せないの、うちでなおさないとはいえない。 ・メーカーのブラックボックスでも空けて中身を確かめる。今後の対応が速くなる ・他で修理できないところは修理している。 ・エンドユーザーと直接契約している。	⇒	⇒ 納車 ・納車・引き取りの、出張料は請求している。市内片道2500 市外5000 府外7500 基本的には出張はしない方針 ・先代顧客への対応は取引の長さを考慮して配慮する ・代車は8台所有している。（車で帰るため） 提案 ・車検の仕事も多く受注する。 ・半年に1回連絡している、持っていないことが多い。 ・エンドユーザーへ定期的に連絡（過去の修理の話から声をかける） ・アラートで上がってくるように、担当者が変わっていてもできるようにしている。社長の感覚では20～30%ほどできている。 ・修理箇所等を写真としてお渡しする ・交換した部品も提示して説明をきっちりする	⇒ 感動を与える 未然の対応・行動 「企業理念」 走る喜びを伝え続ける	
■差別化ポイント		■差別化ポイント		■差別化ポイント		■差別化ポイント		■差別化ポイント		■どのような価値を提供しているか
ホームページ（共感していただける） どこで取得して車でもサポートしている。 BtoCのみ、エンドユーザーとの直接の取引のみしている。 （お客様にとって修理の良い悪いの判断が付きにくい） ボルシェに乗っていて困っているお客様はすべて助けた、 手が届く範囲のエリアに絞っている、近畿圏、きめ細やかなサービスを提供するため。 ボルシェ塾（年3回）		・ネットで検索 家や勤め先はどうか判断する。 ・新規の顧客へは要注意 ・どういつに検索するかは、社内会議で伝えている。 ・未収発生を受付時点で防止できている、チェックポイントは全社員が理解している。 ・再現性を確保するためどのような状況で症状がでるのかを具体的にヒアリング（天候、上り坂、タイミング）		・すべて試運転している、お客様と同乗して症状がどのようなものかを共有している。（首の修理は座る場所によって聞こえ方が違う） ・整備上の問題でなくとも、音1つにしても、顧客が気にしている音を解消することに努めている。		・顧客が気になっているポイントを徹底的になおす。（機能上問題が無いからといってスルーしない） ・技術力の高い整備士が在籍している。点検で見るだけでなく、実際に走って5感で不良を感じ取る、全従業員が身につけている。		・愛車を修理したという事実の『価値』を高める為の努力（写真、部品提示、丁寧な説明） ・他社で断られて頼ってくる顧客も多いので、しっかり対応することでリピート化できている	・安心感がある ・悩みを分かってくれて一緒に考えてくれる	

<商流把握>



差別化のポイントは秘訣や理由を、何故何故で丁寧に聴いてください

① 経営者	経営理念・ビジョン	
	経営哲学・考え・方針等	感動を与える 未来の対応・行動 「企業理念」走る喜びを伝え続ける 「経営理念」社員にも幸福・充実感を感じることができる組織 ・安心感がある ・お客様から感謝の言葉をいただける ・悩みを分かち合っていて一緒に考えてくれる(共感)
	経営意欲	・売上を追い求めるのではなく、将来の組織にしたい(労働生産性の向上) ・粗利を確保できるように 次のメンテナンスを予告して時期が来たら電話でフォロー ・新規客がHPから連絡あり 年間100件ほど ・顧客管理のソフト使用 誰でも顧客情報をすぐに確認してフォローできるようにした(4年分 1900件程 コアなユーザーは300程度 これを500ほどにしたい) ・顧客にトータル利用状況の特長を伝える ・先にメンテの必要性を伝えていたため、問題も少ない ・しっかりと利益を計上し、借入金の圧縮を進めていく ・2019年前期 ややかな案件が重なり 600万円の赤字 車両販売で売り上げはカバーできるのではない ・車検は別のことで受けて、やっかんな問題があれば来店する(ターゲットがある) ・今後、車検や保険を自社でひけるユーザーを優先するなどのターゲットで対応を考えている。 ・整備部門の売り上げが伸びたら、安さで、修理がわかる(自分で、同業が増えない、減っている。これから10年で整備業はほぼなくなるだろう。増えるのは販売店。 ・社内の雰囲気を変えたい。パートの女性を採用予定。社長の雑務を分担する。 ・保険、販売の収益を上げたい ・ネット保険に入っている人、車がいかにアプローチすれば契約してくれる率が高いかわかったので、営業をかけた。 ・レンタカー、台車のランクあわない。修理時に中古部品でなく、交渉すれば正しい対応できる ・古いボッシュだと値段が下がっているため、保険の補償を購入時価格にて安心できる体制をつくる ・自己資本 社員一人当たり1000万円以上 ・ボッシュファンをつくるため 年に1回 試乗会実施(自社所有の中古ボッシュ) ターゲットは小学生 20年後のユーザーになればいいな ・ユーザー対象に年に3回 サークル走行会実施(わくわくボッシュ整) ・HP製作時 他のボッシュは扱う会社のHPすべて印刷してみた かつこいHPはつづらないと決めた
	後継者の有無	・代表者に息子が3人。二人は大学生。三男(高校生)は事業に興味あり。 車に乗って感覚を磨くがつかない。本当にやるなら、大学生になったらレースをするよう勧めている。三男は了解している。 ・長男・次男は興味がないとの返答。 ・今年で51歳。三男が18歳。15年・20年の間に事業承継。 ・業界がどうなるかわからないが、ボッシュ、古い車が残っているが、ディーラーが対応できなくて困っている。そこに対応できるのが強み。 ・財務をしっかりしてから事業承継したい。先代からは、借入のことは教えてもらえなかった。先代自身もわかっていなかったかも。法人ならすると、先代には言わずに社長交代した。
② 事業	企業及び事業沿革	・昭和42年創業(工場認可取得) 法人設立より17年目(現在は二代目経営者) ※ターニングポイントの把握 ・平成8年ボッシュの個人正規ディーラーを脱退 ・平成13年に法人設立と同時に事業承継 ・リスクは平成16~17年ごろ。今年リスク解消。 →この分析に人材採用へ(メカ、回送引き取り登録パートuber的な。社員2人→1人だよ)
	強み	・顧客が気になっているポイントを徹底的におさす。(機能上問題が無いからといってスルーしない) ・技術力の高い整備士が在籍している。点検で見ただけで、実際に走って5分で不良を感じ取る。全従業員が身につけている。 ・ボッシュを好きな人に共感してもらえるホームページ(高い集客力 年間100件) ・新しい依頼でも顧客のために全力を尽くすこと(ファンになってもらう) ・未読発生も受付時点を防止できている。チャットサポートは全員が理解している。 ・電話でDBに基づいてフォロー業務を徹底している。新規よりリピート客のほうが、愛顧が高まりファンになってくれる。
	技術力・販売力等	・顧客からの紹介があまりない ・他の修理メーカーと比較すると粗利率が低い(当社40%、他社60%) ・ソフトは、整備状況が細かく登録できて、50、60、60歳。安心感はあるが、動きが鈍っている。 ・社長がいないと回らない体制。これをなんとかしたい。
	ITに関する投資、活用状況	1時間当たり付加価値(生産性) ・受付表や見積書をデータ化して蓄積し、定期的な提案セールスに活用している(顧客管理システムあり 4年分) ・ソフトは、整備状況が細かく登録できて、TODOを入力すると、その日に連絡してくれる仕組み(他のソフト 車検のコバック 短い文書しかいられない) ・月次決算をきっちりとした。正確な経営把握を行っている体制が整っている。
③ 企業を取り巻く環境・関係者	向上に向けた取り組み	

④ 内部組織・管理体制	市場動向・規模・シェアの把握	高級車ボッシュの修理メンテナンス業に特化 HPではボッシュのみ。 顧客が別に持っているドイツ車には対応 ・正規ディーラーでも修理できない案件でも全力で対応する ・他の整備会社からの下請けとしての仕事はせず、オーナーとの直接取引に特化 ・正規ディーラーは横柄な態度の店が多い。それを嫌って来店する顧客が多い。 ・競合 堺市の店 顧客の了承を得ず勝手に修理・整備してという評判を落としているので顧客に確認し(誠意をもって対応するようにしている。メカにはうまくいへる必要はないと伝えている。事前にかかると思った1.5倍の値段を伝えるように指導している。
	顧客リピート率・新規開拓率	・インターネットからの集客が多い(年間100件) ・一度依頼してくれた顧客はリピートする可能性が高くて高い ・ボッシュのオーナーとの直接取引(個人、法人) ・修理して元に戻った。ではなく、しっかりとありがとうと言ってもらえるようにしっかりと対応している ・昨年スマ木対応にした。半分はPCから、半分はスマ木から。 ・平日昼間に来店する人が多い。 ・HPで問い合わせるから、ターゲットにしている顧客が多い。 ・面倒な客が少ない。 ・リピート率は80%程度。
	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	
⑤ 企業を取り巻く環境・関係者	従業員定着率	・先代のときからのカニツクは在籍年数長い(30年選手) ・若い従業員の定着率は低い ・社長、妻、メカ3人、パート1人。 ・ローワークで専任しても来ない。年間休日100日にした。有休の人材募集に依頼した。 ・社員に月間目標をクリアしようと話をしている。件数・金額で確認。利益が出る月が特定の月になるので、月次のインセンティブはだしていない。 ・社内の評価制度をつくらせている。年次にも、評価基準を話し合っている。 ・専門学校にもしつて行くが、全く来ない。ディーラーに任せてしまふ。
	勤続年数・平均給与	
	取引金融機関数・推移	
	メインバンクとの関係	・三菱UFJ銀行、関西アーバン(口座廃止)、大東シティ債金(メイン) ・地元債金の定期的な訪問
⑥ 内部組織・管理体制	組織体制	
	品質管理・情報管理体制	・メカニックのレベルとコミュニケーションをとる能力があり、単なる技術者ではなくセールスエンジニアとして直接顧客対応もできる ・受付カード 顧客データと結びつけている。見積書のデータ化、バックアップはシステム屋さんのサーバーにも ・問題は入力が多いこと。ブランドタッチの練習をしている。音声入力にしたら?
	事業計画・経営計画の有無	・年度目標の設定 ・10年ビジョンの作成(税理士・従業員も参画)
	従業員との共有状況	・個別のノウハウは全員で共有(朝礼、終礼) ・戦略会議と改善会議(月各1回開催) ・週に1回、短ミーティング フォローできたかどうか、データと合わせて確認 ・タイミングをみて実施
⑦ 内部組織・管理体制	社内会議の実施状況	
	研究開発・商品開発の体制	
	知的財産権の保有・活用状況	・再現性を確保するためのよう状況で症状がでるのかを具体的にアングク(天候、上り版、タイミング) 社内で共有する体制
	人材育成の取り組み状況	
⑧ 内部組織・管理体制	人材育成の仕組み	・コミュニケーションを取れる整備士を育成する ・年間休日を隔年取り組み(休日100日 有休20日) ・2か月に1回 顧客フォローソフト(メーカーAOS:車検専門)の講師にきてもらい、研修している。1回8万円。

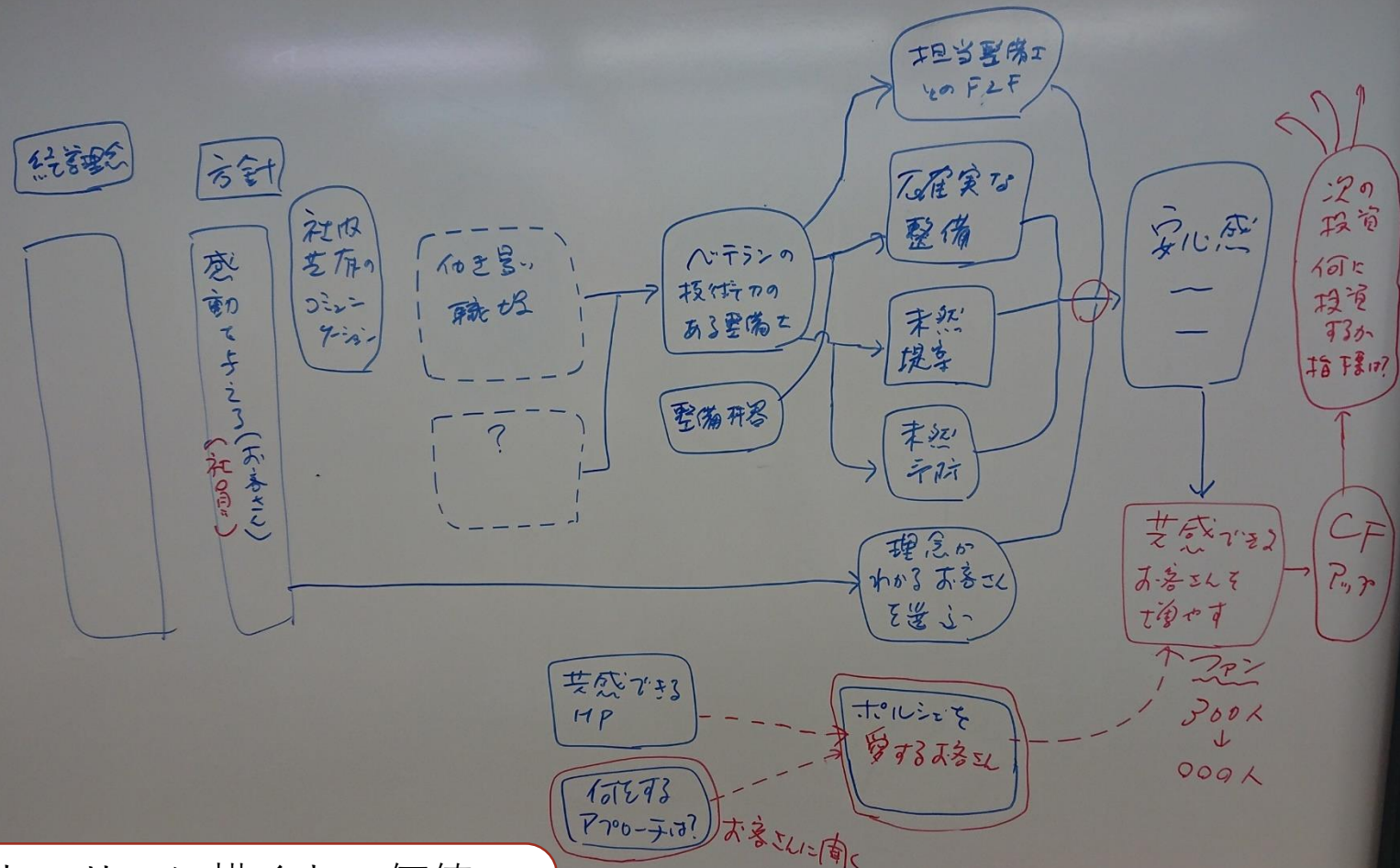
現状認識	・機材が高価なため粗利率が同業者と比較で低い ・熟練のメカニックが社内に在籍しており、他の整備会社では真似のできない高度なサービスを提供できているが、若手の育成が進んでいない ・経理体制を見直し月次決算をきっちりとした体制が出来上がった
------	--

将来目標	・粗利率を重視して改善を行う ・労働生産性の高い機材の組織をつくる ・借入金の圧縮を進めていく
------	---

業務プロセスや商流で
聴いた事が繋がります

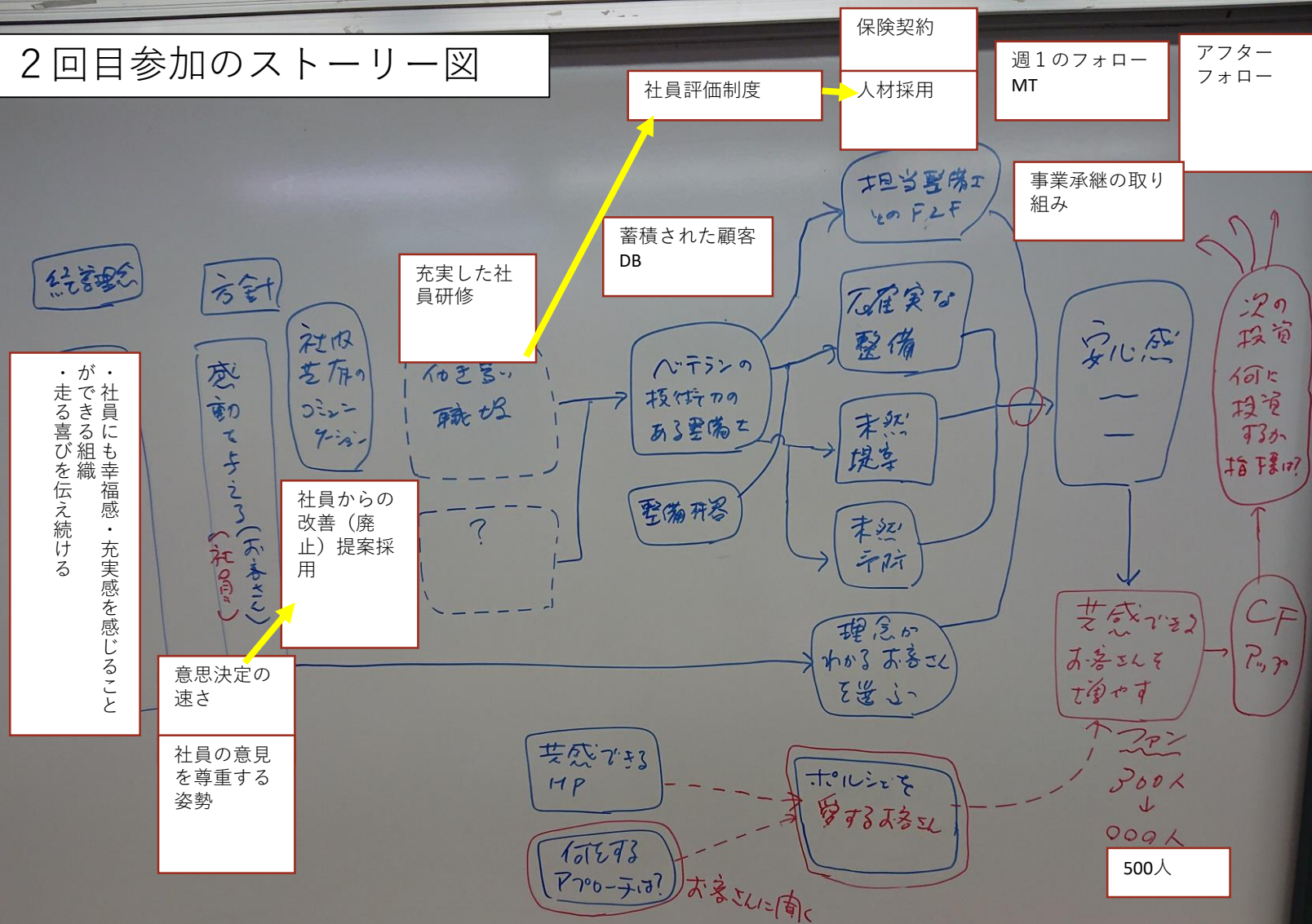
課題	・きっちりと利益計上で、社員にも感動を与えることができる組織を作る ・粗利率の高い仕事を増やしていく
対応策	・新規顧客の獲得を行っていきながら、共感してくれるコア顧客(全顧客1800人中300名)の厚みを増す活動(当社が選ばれている理由をコア顧客からアングクし、強みを伸ばしていく)

1回目参加時のストーリー図



ストーリーに描くと、価値の流れが見えるので、事業も見える化になります

2回目参加のストーリー図



将来ビジョンを描くと、必要とする活動事項も見える化できます

自社の目的・特徴、キャッチフレーズ

感動を得てもらう
「企業理念」走る喜びを伝え続ける
「経営理念」社員にも幸福感・充実感を感じることができる組織

経営方針

骨太の組織にする
未然の対応・行動
顧客が気になっているポイントを徹底的になおす

事業概要

昭和 19年創業
ボルシェの修理専門ディーラー

資源

ビジネスモデル

価値

資源

ビジネスモデル

価値

内部資源（知的資産等）

- ・技術力のある整備士
- ・セールスエンジニア
- ・実際に走って5感で不良を感じることができる
- ・顧客管理システム

知財

- ・ボルシェ正規ディーラー時代の整備マニュアル
- 外部調達資源（誰から）
- 特になし

価値構築の仕組み

現在価値ストーリー

・ベテラン技術力のある整備士によるお客さんとのFtoFの対応、確実な整備、未然提案、未然予防。

誰と組んで

AOS総研開発の顧客管理システム

提供先へのアクセス方法

共感できるHP

知的資産の果たしてきた役割

お客さんとの信頼をたかめてきた

提供してきた価値

提供先（誰に）

ボルシェを愛する方
正規ディーラーに満足できないボルシェ所有者

何を

安心感、悩みを分かって共感してもらう

提供先から得てきたもの

ありがとう、という喜びの声

内部資源（知的資産等）

- ・技術力のある整備士
- ・実際に走って5感で不良を感じることができる
- ・顧客管理データベース

知財

顧客データベース

外部調達資源（誰から）

システム開発会社からの顧客管理ソフトの活用方法

知的資産等

価値創造の仕組み

将来価値ストーリー

- ・顧客管理の充実で未然の対応を行い、安心と信頼を提供していく。
- ・蓄積された顧客データの有効な活用
- ・働き易い環境整備
- ・ネット保険からの契約乗り換え
- ・新規顧客のファン化

どんな相手と組んで

提供先へのアクセス方法

共感できるHP

知的資産の果たす役割

提供する価値

提供先（どんな相手に）

さらに多くの
ボルシェを愛する方
正規ディーラーに満足できないボルシェ所有者

何を

安心感、悩みを分かって共感してもらう

いつまでに

提供先から得るもの

ありがとう、という喜びの声

（+）これまでの外部環境

（-）

ボルシェディーラーが高飛車
総合整備業の評判低下

認知度低い

市場状況

丁寧な整備を求めている顧客がいる
顧客数が限られる

事業課題（弱み）

効率が悪い
機材が高価なため粗利率が低い
社員の高齢化
採用に応募がない

「これから」の姿への移行のための戦略

（+）これからの外部環境

（-）

古いボルシェを修理メンテナンスできる所が無い
整備業が減っていく

整備士の高齢化
新しい人材が来ない

市場予測

整備メインの需要は継続できる

移行のための課題

新しい人材の採用と育成
新しい顧客を増やす

今後の方針

<粗利を確保する>
・修理部門の利益の確保
と保険契約の確保

解決策

- ・顧客データベースを充実させ
- ①未然の予告を行い、会話をスムーズにさせる
- ②特記事項を顧客データベースに記録している
- ③データの音声入力による効率化
- ・コミュニケーションのとれる人材の採用と育成
- ・保険部門を充実させていく
- ・社長の雑務を減らして、経営に注力できる体制にする

<考慮すべき財務指標と目標実績>

Y社のその後

1. 社長の感想

自分の会社が見えた。

将来に進むべき道が見えた。自信がついた。

すっきりした。

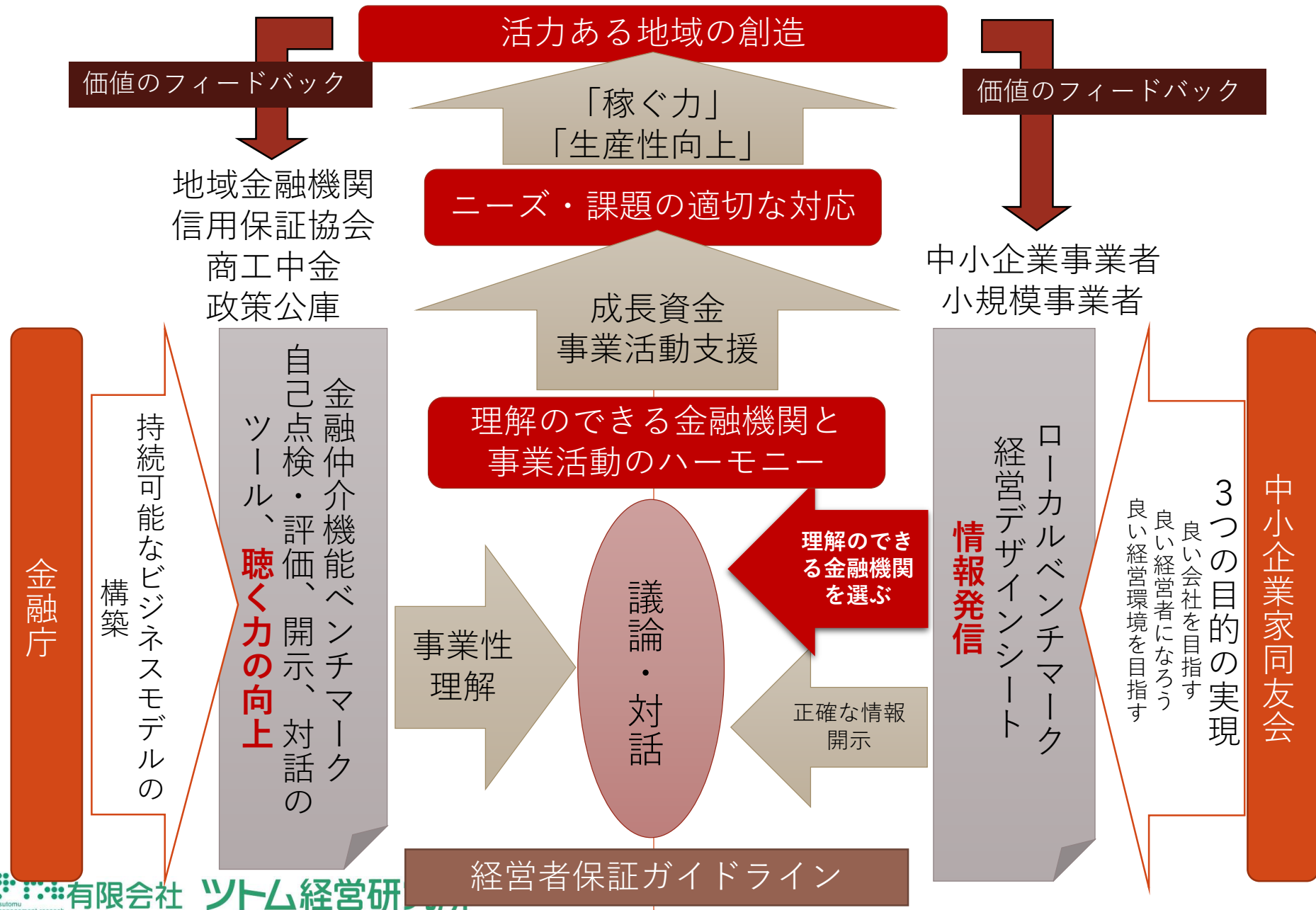
同友会のメンバーに参加を勧める

2. 変化

金融機関からの提案：リスクと資金繰りの悩みからの解放
新しいことに、前向きな取り組みを始めた

参考

価値は循環している
「輪廻転生」



活力ある地域の創造

価値のフィードバック

価値のフィードバック

地域金融機関
信用保証協会
商工中金
政策公庫

ニーズ・課題の適切な対応

中小企業事業者
小規模事業者

成長資金
事業活動支援

理解のできる金融機関と
事業活動のハーモニー

議論・対話

事業性
理解

理解のできる
金融機関
を選ぶ

正確な情報
開示

経営者保証ガイドライン

金融庁

構築

持続可能なビジネスモデルの

金融仲介機能ベンチマーク
自己点検・評価、開示、対話の
ツール、**聴く力の向上**

情報発信

ローカルベンチマーク
経営デザインシート

3つの目的の実現
良い会社を目指す
良い経営者になろう
良い経営環境を目指す

中小企業家同友会



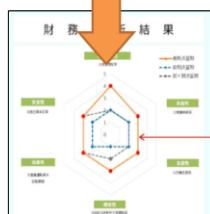
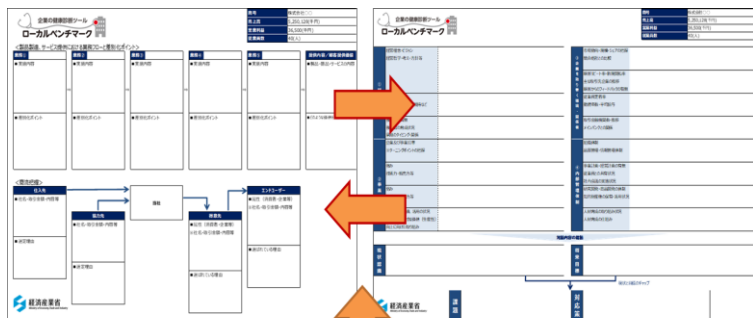
3つのシートはバラバラなものではなく、お互いに関連し合っている。相互に見返すことで、内容を充実させることになる。そして、財務の指標とも関係してくる

ローカルベンチマークと知的資産経営、そして経営デザインシート

(金融機関：金融仲介ベンチマーク)

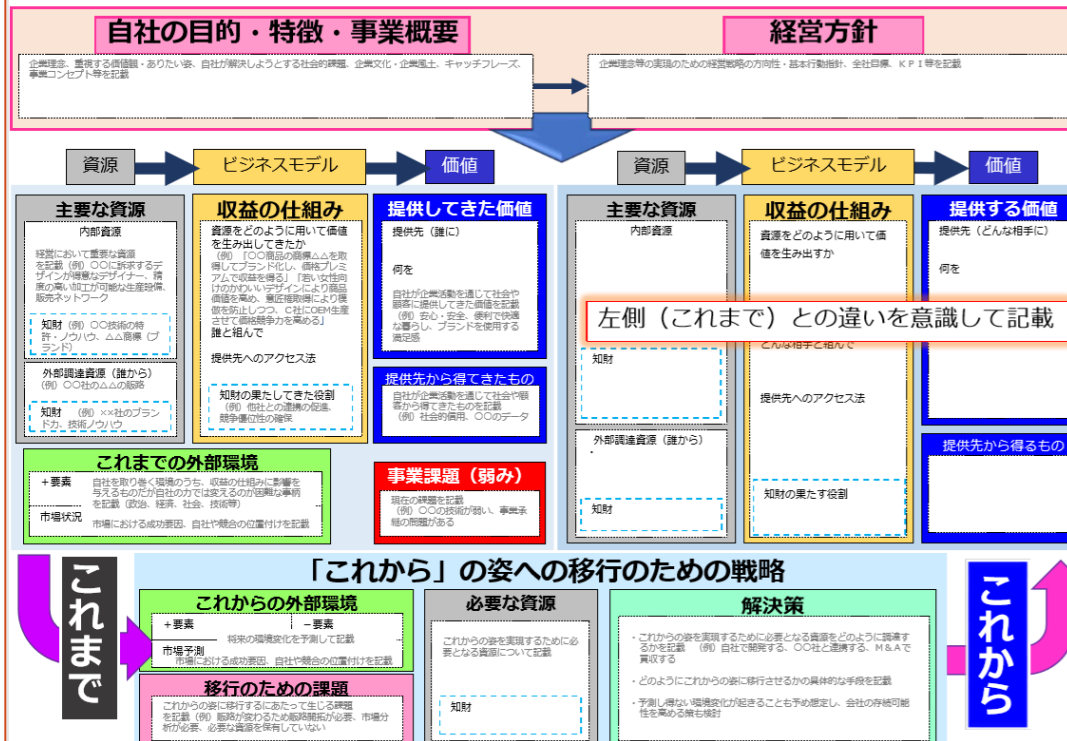
背景：グローバル競争、少子高齢化等で国内経済規模拡大は困難、地域経済崩壊の危機

対応：独自性（違い、尖り）＝知的資産（見えざる資産）で選ばれる価値を創る



ローカルベンチマークの「対話性」や「財務面での状況」の特徴を活かし、資産を視点にすえた将来ビジョンの構築に「経営デザインシート」

経営デザインシート



価値は循環している「輪廻転生」

現在価値のステップを描く（ええとこSTEP）

<ストーリー化の要素 書き出し>
「GOODな製品・サービス」から始めると取り組みやすいです。そのあとは、STEPを下ります。
理念に降りたら、そこから上がっていきます。
STEPは円滑に流れていますか？ 確認してください。
頭に形容詞をつけると分かり易くなります。

	要素	内容
顧客から頂いている価値		お客様から頂いている価値は何か、何を頂けば良いか それをどのように社内にフィードバックしているか
顧客（メリット）価値		お客様にお届けしている価値は何か（お客様が楽になる、役に立つ、都合が良くなる、早くなる、笑顔になる、楽しい、ウキウキ、ワクワク、言いたくなる、見栄をはれる、etc、etc）
GOODな製品・サービス		お客さんにとってどのようなGOODな製品、サービス、（モノ・コト）を提供しているか。 （お客様がもてる機能面、品質面、スピード面、サポート面、コスト面等の良さなどや他社とどこが違うのか）
仕組み・仕掛け		上記のGOODな製品やサービスをつくるための仕組みや仕掛けは何か。 （一貫生産体制、他社にない高度な技術力、気働きのできる接客etc,etc）
とくみ・活動		その仕組みや仕掛けを作るため、実現させるための取り組みや活動は何をしているか （多能化の実施、充実した社員教育、etc、etc）
方針		それらの取り組みや活動がうまくいくようにするための方針は何か
理念・ビジョン		方針の根本になっている経営理念や、ビジョン、風土は何か。

将来価値のステップを描く

顧客利便（メリット）価値を軸に、新しいビジョンを描きます。
同じ利便（メリット）を求めている顧客に対する対応を検討します。
自分たちの価値を生かせる分野も考慮にいれて検討します。
既存顧客の深掘りや新規顧客の開拓、新製品の開発があります

将来価値STEP

付箋紙に書いて、模造紙に貼り付けても構いません

経営理念・キャッチフレーズ

経営方針

事業概要

(+) 現状の外部環境 (-)

(+) 今後の外部環境変化予測 (-)

市場状況

市場状況

上記の環境を踏まえて

上記の環境を踏まえて

現在の戦略、テーマ

実現すべき戦略、テーマ、方針（選ばれ続ける組織になるために）

目標 年月

製品・サービス（形容詞をつける）

売上・利益

実現する製品・サービス（形容詞をつける）

売上・利益

資源

内部資源（知的資産等）

ビジネスモデル

現在価値ストーリー

顧客利便（メリット）価値

提供先（誰に）

顧客利便（メリット）価値

提供先（誰に）

新たなビジネスモデル

将来価値ストーリー

必要な資源

内部資源（知的資産等）

知財

関係資産

活用チャネル

顧客から得ているもの

課題（価値循環を妨げているもの）

提供先から得るべきもの

活用チャネル

知財

関係資産

顧客利便価値を
考慮に入れる

現状と将来のギャップを埋めるためのアクションプラン

アクションプラン

活動事項

目的・ねらい

誰が

誰に

何を

いつからいつまで

どれぐらい（どこまで）成果指標