

# ローカルベンチマーク 「参考ツール」利用マニュアル (2017年3月改訂版)

2017年3月

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

# **1. ツールに関する説明**

## **2. ローカルベンチマークの活用例**

## **3. 各種企業支援施策について**

# 財務分析入力シート

- 「入力シート」の黄色い網掛け部分に必要な情報を入力・選択すると、「財務分析結果シート」に6つの指標が計算され、点数が算出されます。
- 今年度、業種・規模の細分化、データの洗い替え、補足説明追加を実施。

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

項目	入力欄
商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
従業員数(正社員)※1	40人
業種 大分類(選択)	03 製造業
業種 小分類(選択)	0301 食料品・飼料・飲料製造業

※業種はセルのプルダウンメニューから選択して下さい。  
( にカーソルを置き、左クリックするとリストが表示されます。)

事業規模 中規模事業者

※  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。

## ■財務分析用入力情報

※金額の単位は千円

項目	入力欄		
	最新決算期	前期決算期	前々期決算期
決算年月	2016年3月	2015年3月	2014年3月
売上高	5,250,128	4,756,859	4,871,515
前期末売上高	4,756,859	4,871,515	4,992,102
資本金 ※2	10,000	10,000	10,000
営業利益	36,500	-15,320	5,610
借入金 ※3	660,274	650,120	970,130
現金・預金	474,797	465,301	474,607
減価償却費 ※4	33,243	18,340	13,243
純資産合計	912,793	70,281	771,128
負債合計	1,668,387	3,201,652	2,409,453
売掛金	671,040	944,198	566,895
受取手形 ※5	270,760	259,930	228,738
棚卸資産	439,285	621,714	371,108
買掛金	373,206	258,278	315,284
支払手形 ※6	463,324	444,791	391,416

※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。

※2:個人事業主の場合は、資本金は「0」と入力して下さい。

※3:借入金は、長期借入・短期借入・1年以内返済長期借入金を合計を記入して下さい。

※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:本分析の労働生産性は簡易的に計算したものととなりますので、経営方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。

## ■算出結果

指標	2016年3月		2015年3月		2014年3月	
	算出結果	点数	算出結果	点数	算出結果	点数
①売上増加率	10.4%	4	-2.4%	2	-1.2%	2
②営業利益率	0.7%	3	-0.3%	2	0.1%	2
③労働生産性	913(千円)					
④EBITDA有利子負債倍率	-2.7(倍)					
⑤営業運転資本回転期間	1.2(ヶ月)					
⑥自己資本比率	35.1%					

業種/資本金/従業員数を選択することで、企業規模が自動算定され、企業規模に応じた基準値をもとに分析結果が表示されます。

## ■中規模事業者\_0301\_食料品・飼料・飲料製造業企業のランク基準

指標	iv	iii	ii	i
①売上増加率	-4.9%	-0.3%	5.2%	12.0%
②営業利益率	-2.0%	0.5%	2.6%	6.5%
③労働生産性	-480(千円)	206(千円)	1,224(千円)	3,088(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	35.5(倍)	13.9(倍)	1.7(倍)	0.0(倍)
⑤営業運転資本回転期間	4.7(ヶ月)	2.4(ヶ月)	1.0(ヶ月)	0.3(ヶ月)
⑥自己資本比率	0.9%	15.3%	41.0%	67.1%

従業員数の入力定義等、補足説明を追加

## ■算出指標

指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	売上持続性	%	(最新期売上高/前期売上高) - 1
②営業利益率	収益性	%	営業利益 / 最新期売上高
③労働生産性 ※7	生産性	千円	営業利益 / 従業員数
④EBITDA有利子負債倍率	健全性	倍	(借入金 - 現金・預金) / (営業利益 + 減価償却費)
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)}
⑥自己資本比率	安全性	%	純資産 / 負債・純資産合計

# 財務分析結果シート

- 財務分析診断結果が表示され、6つの指標について業種平均との乖離を把握できます。
- 今年度、3期分の業績推移が把握出来るように改訂。



## ■ 基本情報

商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
業種_大分類	03 製造業
業種_小分類	0301 食料品・飼料・飲料製造業
事業規模	中規模事業者
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	10,000(千円)
従業員数	40(人)

## ■ 財務指標(最新期)

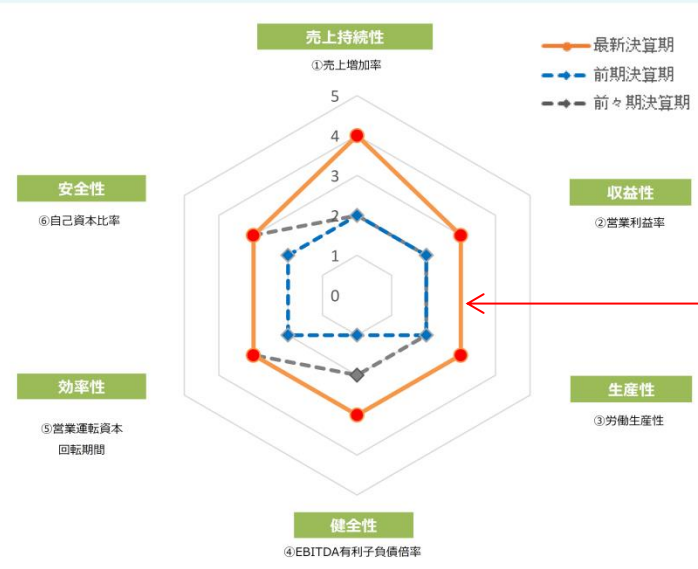
指標	2016年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	10.4%	4	2.3%
②営業利益率	0.7%	3	1.4%
③労働生産性	913(千円)	3	541(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	2.7(倍)	3	4.5(倍)
⑤営業運転資本回転期間	1.2(ヶ月)	3	1.6(ヶ月)
⑥自己資本比率	35.4%	3	26.7%

総合評価点 19 B

## ■ 財務指標(過去2期)

指標	2015年3月			2014年3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	-2.4%	2	2.3%	-1.2%	2	2.3%
②営業利益率	-0.3%	2	1.4%	0.1%	2	1.4%
③労働生産性	-383(千円)	2	541(千円)	140(千円)	2	541(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	61.2(倍)	1	4.5(倍)	26.3(倍)	2	4.5(倍)
⑤営業運転資本回転期間	2.8(ヶ月)	2	1.6(ヶ月)	1.1(ヶ月)	3	1.6(ヶ月)
⑥自己資本比率	2.1%	2	26.7%	24.2%	3	26.7%
総合評価点		11	D	総合評価点	14	C

## 財務分析結果



3期分の業績推移が反映されるよう改訂

過去2期分の診断結果枠を追加

※ 1 各項目の評点および総合評価点は各項目の業種平均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。

# 【参考】財務指標作成時の分析対象企業について

- 帝国データバンクが保有する2013年4月～2016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100,000社を対象。（※「13\_観光業」は他の業種と重複）

大分類	中分類	規模	n
01_農業		01_中規模(中堅含)	103
		02_小規模	221
02_建設業		01_中規模(中堅含)	9,646
		02_小規模	33,475
03_製造業		01_中規模(中堅含)	11,159
		02_小規模	5,465
	0301_食料品・飼料・飲料製造業	01_中規模(中堅含)	1,107
		02_小規模	664
	0302_化学工業・関連製品製造業	01_中規模(中堅含)	736
		02_小規模	265
	0303_鉄鋼業、非鉄金属製造業	01_中規模(中堅含)	689
		02_小規模	202
	0304_金属製品製造業	01_中規模(中堅含)	1,583
		02_小規模	890
0305_一般・電気機械器具製造業	01_中規模(中堅含)	3,067	
	02_小規模	1,496	
04_卸売業		01_中規模(中堅含)	16,142
		02_小規模	4,282
	0401_化学製品卸売業	01_中規模(中堅含)	1,078
		02_小規模	296
	0402_繊維関連製品卸売業	01_中規模(中堅含)	973
		02_小規模	253
0403_食料品卸売業	01_中規模(中堅含)	2,239	
	02_小規模	584	
05_小売業		01_中規模(中堅含)	1,203
		02_小規模	198

大分類	中分類	規模	n
06_飲食業		01_中規模(中堅含)	611
		02_小規模	62
07_不動産業		01_中規模(中堅含)	831
		02_小規模	1,668
08_運輸業		01_中規模(中堅含)	1,953
		02_小規模	639
09_エネルギー		01_中規模(中堅含)	80
		02_小規模	18
10_サービス業		01_中規模(中堅含)	8,815
		02_小規模	1,543
	1001_物品賃貸業	01_中規模(中堅含)	780
		02_小規模	112
	1002_娯楽業	01_中規模(中堅含)	554
		02_小規模	57
	1003_広告・調査・情報サービス業	01_中規模(中堅含)	2,772
		02_小規模	355
	1004_事業サービス業	01_中規模(中堅含)	2,159
		02_小規模	386
1005_専門サービス業	01_中規模(中堅含)	1,135	
	02_小規模	374	
11_医療業		01_中規模(中堅含)	903
		02_小規模	39
12_保険衛生、廃棄物処理業		01_中規模(中堅含)	905
		02_小規模	135
13_観光業		01_中規模(中堅含)	332
		02_小規模	122

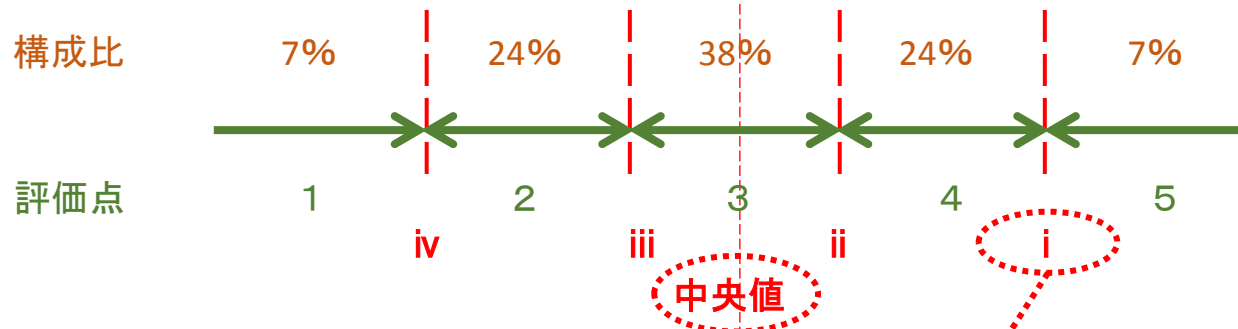
01\_中規模(中堅含) 「上場企業」と「②小規模」を除いた企業

02\_小規模

製造業・その他 従業員20人以下、商業・サービス業従業員数5人以下

# 【参考】点数付与の考え方

中央値を基準値として、規模、業種別に各指標の上位7%を5点、続く24%を4点、続く38%を3点というように各点数の閾値となる i ~ iv を定めています。



業種:13大分類	規模カテゴリ2区分	n	①売上高増加率							②営業利益率						
			最大値	最小値	中央値	iv	iii	ii	i	最大値	最小値	中央値	iv	iii	ii	i
01 農業	01_中規模(中堅含)	103	43.2%	-13.8%	7.9%	-4.9%	4.8%	11.1%	18.9%	12.5%	-7.0%	2.1%	-3.7%	0.5%	3.8%	7.4%
	02_小規模	221	62.5%	-17.7%	6.1%	-7.1%	1.5%	10.4%	27.8%	13.4%	-29.6%	0.3%	-11.8%	-2.4%	2.6%	7.1%
02 建設業	01_中規模(中堅含)	9,646	73.7%	-30.9%	6.9%	-5.2%	2.7%	12.0%	23.1%	18.4%	-12.1%	2.6%	-0.8%	1.4%	4.1%	7.6%
	02_小規模	33,475	116.7%	-50.0%	7.1%	-10.1%	1.2%	14.0%	30.8%	19.9%	-32.3%	1.5%	-4.9%	0.3%	3.1%	6.8%
03 製造業	01_中規模(中堅含)	11,159	71.4%	-31.6%	2.4%	-6.6%	-0.4%	5.6%	13.2%	18.6%	-14.0%	2.4%	-1.9%	1.1%	4.1%	8.4%
	02_小規模	5,465	111.7%	-41.3%	3.1%	-9.0%	-0.9%	8.0%	21.1%	19.8%	-30.2%	1.7%	-5.4%	0.2%	3.4%	7.5%
04 卸売業	01_中規模(中堅含)	16,142	79.3%	-29.9%	2.5%	-6.7%	-0.4%	5.6%	13.8%	18.1%	-12.4%	1.2%	-1.1%	0.6%	2.2%	4.8%
	02_小規模	4,282	167.2%	-39.1%	2.7%	-11.1%	-1.3%	8.0%	24.4%	17.8%	-23.9%	0.8%	-3.6%	0.1%	1.7%	4.3%
05 小売業	01_中規模(中堅含)	1,203	57.4%	-24.9%	1.1%	-7.2%	-1.5%	4.2%	14.9%	17.4%	-14.4%	1.0%	-1.9%	0.3%	2.0%	4.9%
	02_小規模	198	47.5%	-33.1%	0.5%	-13.6%	-3.8%	5.3%	18.5%	10.2%	-18.8%	0.5%	-7.3%	-1.0%	1.5%	4.3%
06 飲食業	01_中規模(中堅含)	611	70.7%	-17.5%	4.7%	-5.7%	1.3%	10.3%	24.4%	16.9%	-12.9%	1.7%	-1.6%	0.7%	3.1%	6.2%
	02_小規模	62	60.4%	-16.6%	2.6%	-8.8%	0.1%	6.0%	25.5%	17.2%	-17.1%	0.8%	-8.3%	-1.6%	2.3%	6.0%
07 不動産業	01_中規模(中堅含)	831	66.5%	-20.9%	4.7%	-6.2%	0.8%	10.8%	27.9%	19.3%	-4.1%	5.0%	0.6%	3.1%	7.4%	12.2%
	02_小規模	1,668	119.5%	-43.0%	7.5%	-11.9%	0.3%	18.0%	44.6%	20.2%	-21.2%	3.9%	-1.8%	2.3%	6.1%	11.2%
08 運輸業	01_中規模(中堅含)	1,953	75.0%	-20.8%	3.2%	-4.6%	0.7%	6.5%	15.4%	17.9%	-12.8%	1.5%	-1.9%	0.6%	2.7%	5.6%
	02_小規模	639	120.1%	-28.5%	4.2%	-7.4%	0.0%	10.8%	28.8%	14.4%	-16.5%	0.8%	-5.6%	-0.2%	2.0%	5.3%
09 エネルギー	01_中規模(中堅含)	80	61.8%	-15.9%	0.1%	-7.3%	-0.7%	1.8%	9.3%	17.5%	-4.0%	3.3%	-0.1%	2.3%	4.2%	7.1%
	02_小規模	18	49.3%	-5.4%	1.4%	-5.4%	0.0%	3.1%	44.7%	13.2%	0.3%	5.3%	0.3%	4.1%	8.7%	11.0%
10 サービス業	01_中規模(中堅含)	8,815	73.6%	-27.6%	4.8%	-5.8%	1.3%	9.3%	22.3%	19.3%	-13.9%	2.6%	-1.5%	1.3%	4.3%	8.7%
	02_小規模	1,543	103.2%	-44.3%	4.7%	-12.5%	-0.7%	11.2%	31.2%	18.6%	-25.7%	1.4%	-6.7%	-0.1%	3.1%	8.2%
11 医療業	01_中規模(中堅含)	903	45.9%	-20.7%	1.4%	-3.9%	-0.1%	3.6%	10.9%	17.6%	-12.6%	1.9%	-3.7%	0.2%	3.9%	9.3%
	02_小規模	39	24.3%	-20.2%	-0.1%	-7.9%	-3.4%	2.7%	17.5%	17.2%	-14.8%	0.1%	-6.9%	-1.6%	2.2%	9.0%
12 保険衛生、廃棄物処理業	01_中規模(中堅含)	905	60.6%	-24.5%	4.2%	-4.7%	1.6%	7.6%	17.1%	18.6%	-7.1%	3.0%	-1.3%	1.5%	5.3%	10.4%
	02_小規模	135	69.8%	-28.9%	3.5%	-8.8%	-0.2%	10.5%	29.2%	14.6%	-24.1%	1.2%	-7.1%	-0.4%	3.6%	8.4%
13 観光業	01_中規模(中堅含)	332	46.7%	-13.4%	3.4%	-4.1%	1.3%	7.6%	20.6%	17.2%	-13.9%	2.8%	-1.9%	0.8%	5.2%	9.8%
	02_小規模	122	130.4%	-11.9%	6.7%	-9.7%	2.2%	12.7%	37.8%	16.2%	-13.4%	0.8%	-6.0%	0.0%	2.7%	7.9%

# 非財務ヒアリングシート（商流・業務フロー） ～ヒアリング内容・理由～

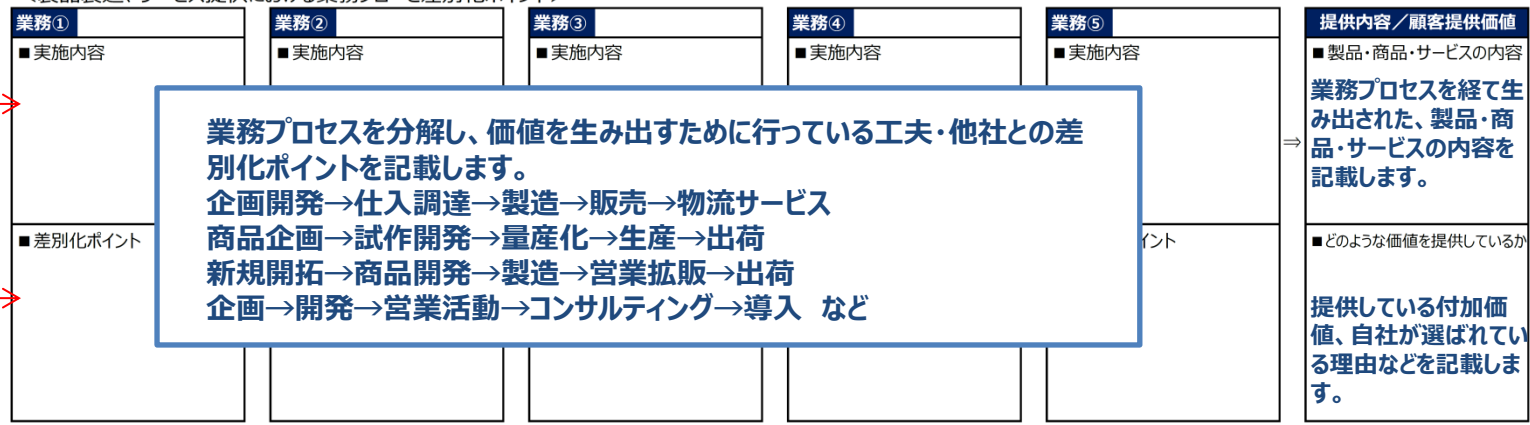
- 業務フローについては実施内容と差別化ポイントを把握し、商流は取引先と取引理由を整理し、どのような流れで顧客提供価値が生まれているかを把握します。



商号	株式会社〇〇
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	36,500(千円)
従業員数	40(人)

※赤字：改訂箇所

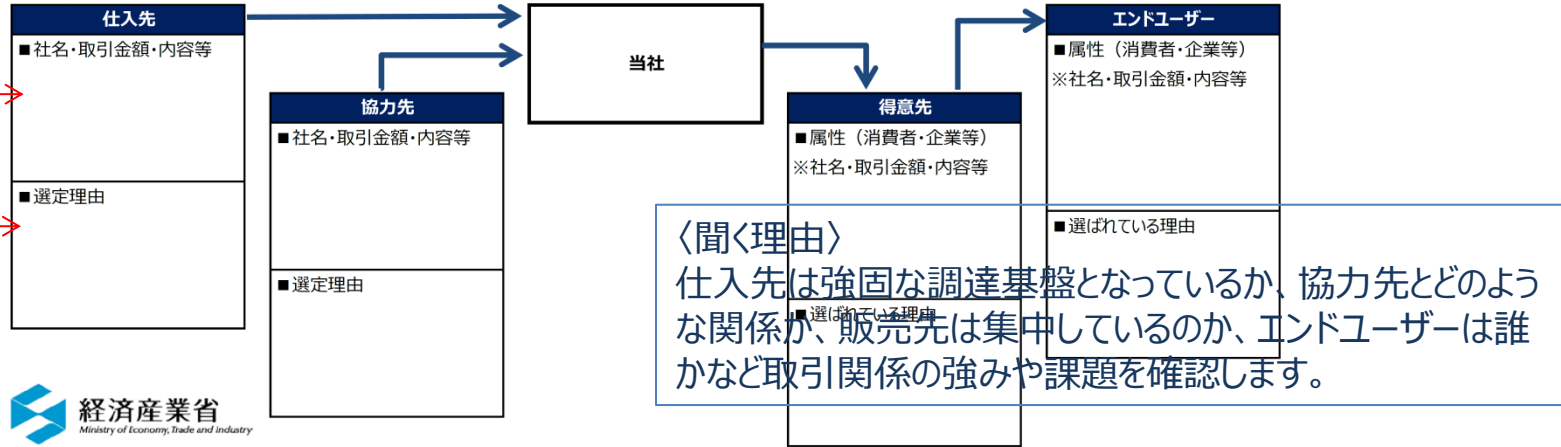
＜製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント＞



「実施内容」と「差別化ポイント」に分けて記載

「選んでいる（選ばれている）理由」を追加

＜商流把握＞



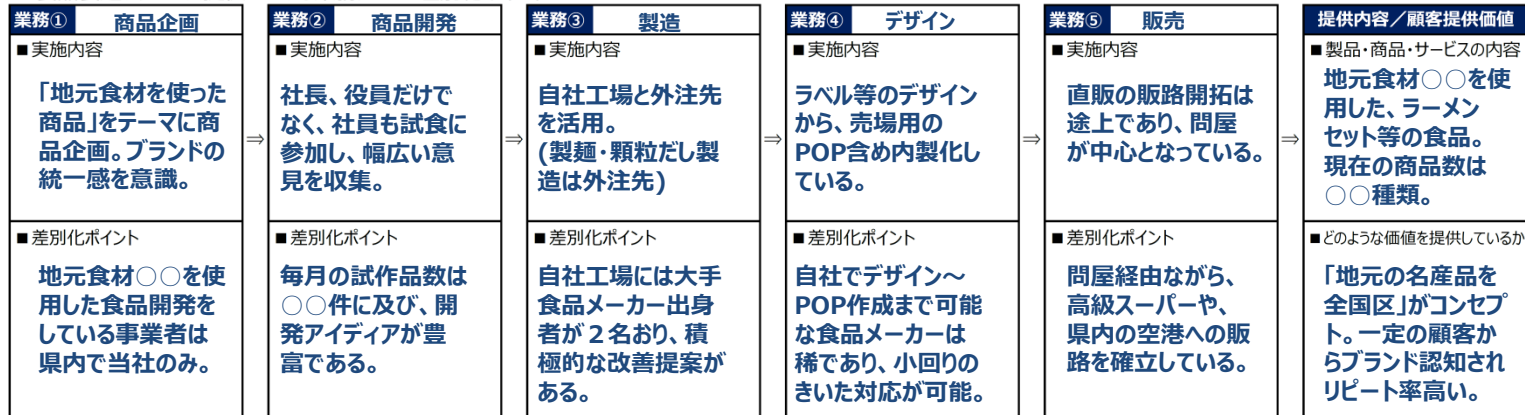


# 非財務ヒアリングシート（商流・業務フロー）～記載例～

- 業務フローについては実施内容と差別化ポイントを把握し、商流は取引先と取引理由を整理し、どのような流れで顧客提供価値が生まれているかを把握します。

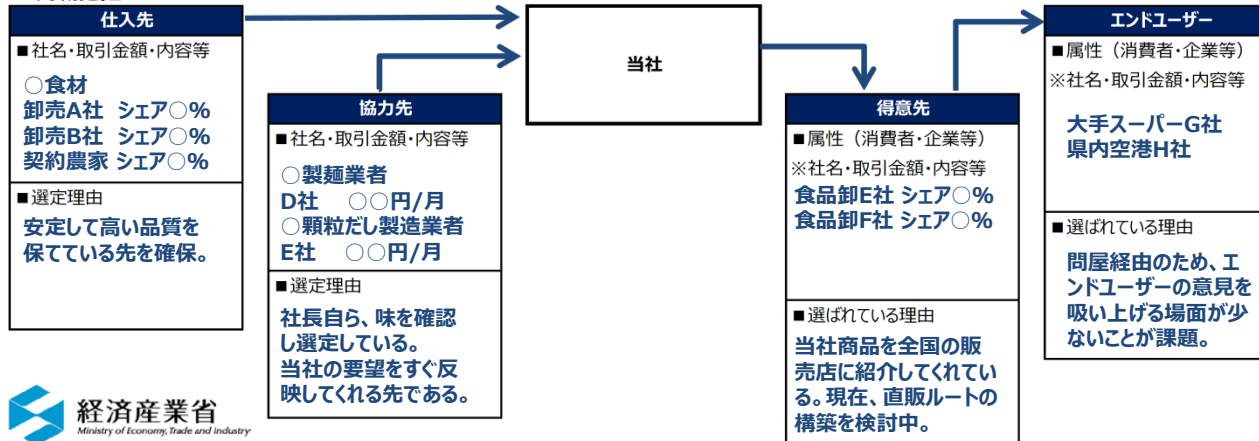


<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



商号	株式会社〇〇
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	36,500(千円)
従業員数	40(人)

<商流把握>





# 非財務ヒアリングシート（4つの視点）～ヒアリング内容・理由～

- 4つの視点に基づく非財務情報について具体的に記載し、総括として、現状認識と将来目標を明らかにし、課題と対応策を明らかにします。



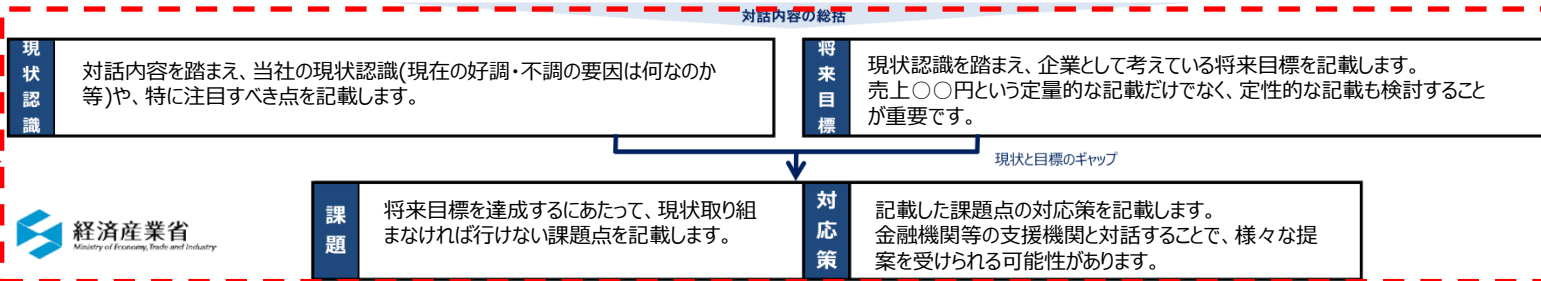
商号	株式会社〇〇
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	36,500(千円)
従業員数	40(人)

※赤字：改訂箇所

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。	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。
	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。		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。
	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量る観点から、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。		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。
	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	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。		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。
② 事業	強み 技術力・販売力等	企業の強み、弱み（例えば技術力はあるが、販路開拓が苦手等）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。	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。
	弱み 技術力・販売力等	企業の強み、弱み（例えば技術力はあるが、販路開拓が苦手等）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。		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。
	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かを把握します。		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
現状認識	対話内容を踏まえ、当社の現状認識(現在の好調・不調の要因は何なのか等)や、特に注目すべき点を記載します。		将来目標	現状認識を踏まえ、企業として考えている将来目標を記載します。売上〇〇円という定量的な記載だけでなく、定性的な記載も検討することが重要です。	
	課題	将来目標を達成するにあたって、現状取り組まなければいけない課題点を記載します。		対応策	記載した課題点の対応策を記載します。金融機関等の支援機関と対話することで、様々な提案を受けられる可能性があります。

一部加筆修正を実施。

対話内容を総括し、課題と対応策を記載できる欄を追加



# 非財務ヒアリングシート（4つの視点）～記載例～

- 4つの視点に基づく非財務情報について具体的に記載し、総括として、現状認識と将来目標を明らかにし、課題と対応策を明らかにします。



商号	株式会社〇〇
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	36,500(千円)
従業員数	40(人)

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。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	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、地元で貢献したいと考え、都内の店を閉じて現在の本社に移転してきた。その後、〇〇年に飲食部門に加えて、食品製造部門を設立し現在に至る。
	強み 技術力・販売力等	自社で一貫して提供可能なデザイン・公告技術は最大の強み。当社商品を見て、公告や、ラベルデザインの制作依頼を受けるほどである。デザイン力などは商品のブランディングにも生きている。
	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。

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	地元の〇〇食材を使った商品を製造している企業は当社のみである。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。
	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。
④ 内部管理体制	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。
	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、給与制度を含めた社内体制の整備を検討中。
	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。
	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を理解してもらおうとしている。

## 対話内容の総括

現状認識	今年度で創業〇〇年であるが、売上拡大し人員も増加している。その要因は社員全員でアイデアを出し合う商品開発力と、高いデザイン・公告技術に裏打ちされたブランディングにある。今後更なる事業拡大のためには、直販ルートの開拓や、人事制度の見直しが必要と認識している。
------	--

将来目標	地元の〇〇食材を使った当社商品が全国のスーパーなどで扱われ消費者に親しまれること。〇〇年度までに売上〇〇億円を達成するために、直販で〇〇億円の売上確保と、安定した商品供給のための製造工程の完全内製化を目標とする。
------	--

## 現状と目標のギャップ

課題	・直販ルート開拓のための営業体制の強化が急務。 ・ヒット商品を開発した社員、すぐれた営業成績を上げた社員等を適切に評価する人事体制の構築。	対応策	・販路拡大について、〇〇銀行の商談会等を活用。 ・食品業界で営業実績のある人物の中途採用のために、求人サイトへ登録。 ・人事評価制度について、地元商工会議所を経由して専門家を紹介してもらうことを検討。
----	--	-----	--

# 非財務ヒアリングシート（4つの視点）～チェック項目例～

- 4つの視点に基づく非財務情報について具体的に記載し、総括として、現状認識と将来目標を明らかにし、課題と対応策を明らかにします。



商号	株式会社〇〇
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	36,500(千円)
従業員数	40(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	・社内コミュニケーション（キャッチボール）の機会を設けているか ・外部の組織や機関との繋がりはあるか ・海外情報に関心があり、情報を入力する手段を持っているか ・経歴や経験から今の事業の繋がりが分かるか
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	・経営にかける熱意を感じるか（バイタリティを感じるか） ・事業において何を果たしたいか、明確になっているか ・事業不振の原因が明確に捉えられているか ・改善のきっかけや手順が考えられているか
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	・後継者は決まっているか ・後継者は引き継ぐ事業の強みや課題を把握しているか ・事業を引き継ぐ手順や計画書はあるか
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	・ターニングポイントとなった事柄は何か ・そのターニングポイントにおいてどのような取り組みをしたか ・そのターニングポイントで何が生まれ、会社はどのように変化してきたか
	強み 技術力・販売力等	・顧客から選んでもらっている理由は把握できているか ・そのための取り組みや仕組みが明確になっているか ・PDCAが回っているか、進捗の適宜な見直しができているか
	弱み 技術力・販売力等	・事業の実現においてボトルネックは明確になっているか ・ボトルネックを解消するための取り組みは計画されているか、実施されているか、実施結果を評価しているか、見直しをしているか
	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の活用の特徴的な活用がされているか ・ITの効果を把握しているか ・現在の体制に満足せず、生産性向上に向けた取り組みを検討しているか

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	・外部環境の変化（顧客、市場、競合、新規参入、技術、社会）に対する把握は実施しているか ・競合の動きを知っているか ・競合との違い（企業規模、付加価値、収益性、成長性）を把握しているか
	顧客リポート率・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	・顧客リポート件数や率、新規開拓の状況は把握されているか ・主要販売先の動向は安定的か ・顧客からフィードバックを貰える仕組みになっているか
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	・従業員の定着率、モチベーションを高める取り組みをしているか ・定着率が低い場合はその要因を分析できているか
④ 内部管理体制	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	・金融機関との関係が良好か ・経営に関する相談が気楽にできる金融機関があるか
	組織体制 品質管理・情報管理体制	・リスクに十分対応出来る品質管理・情報管理体制を構築できているか ・外部の意見を取り入れる組織運営体制となっているか
④ 内部管理体制	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	・経営理念を踏まえた経営目標が設定され、従業員に浸透しているか ・目標の進捗管理はできているか、目標を達成するための具体的な活動が決められているか ・会議は次の改善や改革に繋がっているか
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	・企業成長のための新たな商品・サービスの開発体制があるか ・保有している知的財産について適切な権利化を図れているか（特許権、実用新案権、意匠権、商標権等）
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	・業務を遂行するために必要な力量は明確になっているか ・従業員を育成し、必要な力量を持たせる仕組み（制度）があるか ・多能化されているか、一人に仕事を任せざる状態でないか

## 対話内容の総括

現状認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対話内容を踏まえた現状認識となっているか</li> <li>・自社の良い面だけでなく、悪い面についても触れられているか</li> <li>・経営者と支援機関で共通の認識が持てる内容となっているか</li> </ul>
------	--

将来目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営理念と乖離した将来目標となっていないか</li> <li>・達成に向けた道筋が見える将来目標となっているか</li> <li>・具体的な目標が定められているか</li> </ul>
------	--

## 現状と目標のギャップ

課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・解決することによって将来目標に近づく課題設定であるか</li> <li>・記載されている内容は解決可能性がある課題か、また、優先度の高い課題となっているか</li> </ul>	対応策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題解決に資する対応策となっているか。</li> <li>・自社の施策だけでなく、外部機関も活用した施策が記載されているか。</li> </ul>
----	--	-----	---

**1. ツールに関する説明**

**2. ローカルベンチマークの活用例**

**3. 各種企業支援施策について**

# ローカルベンチマーク活用の流れ(例)

- ローカルベンチマークは「企業の健康診断ツール」として、企業自身に使って頂くだけでなく、企業と金融機関等の支援機関の対話ツールとしての活用も想定しています。

## STEP1 活用先の選定

- ※ローカルベンチマークの第一段階に相当
- ・地域にとって必要な企業
  - ・当該機関にとって重要な企業
  - ・事業承継を予定している企業 etc

## STEP2 趣旨の説明



- ※対話に入る前の準備段階
- ・対話の目的
  - ・実施スケジュール
  - ・参加メンバー etc

## STEP3 対話の実施

- ※対話の実践段階
- ・財務傾向の把握（要決算書）
  - ・商流や業務フローの把握
  - ・非財務4視点の把握 etc

## STEP6 振り返り



- ※継続的な対話
- ・課題解決の進捗状況
  - ・現状把握と将来目標
  - ・新たな課題の把握と対応策 etc

## STEP5 課題解決の実行

- ※当該企業が経営改善に取り組む段階
- ・実施目的
  - ・実施内容／支援機関（者）
  - ・実施期間 etc

## STEP4 見える化・課題の整理

- ※対話結果の共有段階
- ・強みや課題の把握
  - ・経営者と当該機関の認識の共有
  - ・経営見直しのツールとして活用



# ローカルベンチマーク活用の流れ(例)～対話のコツ～

## STEP2 趣旨の説明

### コツ1 何を行うかについて企業と当該機関が共通認識をもつ

まず出だしが重要です。対話する相手がローカルベンチマークのツールを活用して、「何のために対話を行うのか」という目的と、「なぜ対話を行う必要があるのか」という理由、「対話を行うためにどの程度の時間がかかるのか、何をしなければいけないのか」という時間と内容を明確にし、対話に向き合ってもらう準備をしていただくことが重要です。また、事前にローカルベンチマークのツールを企業へ渡し、事前に少し考えておいてもらうことが肝要です。

## STEP3 対話の実施

### コツ2 対話のコツ

ローカルベンチマークのツールを活用した対話は、経営者が一度立ち止まって経営を振り返る機会となります。より効果的な対話を行うために、以下の点に注意しましょう。

- ・自分の知らないこと、疑問に思ったことを正直に聞く。
- ・当該企業が注力しているポイントに対して、意識して良いところを探す。  
「できていないこと」について責めない（しつこく原因追及をしない）。
- ・ツールを活用し聞き取った内容をばらばらに整理するのではなく、ストーリーとして繋げる。
- ・仮説をぶつけることがコミュニケーションの一つ。自分自身の意見を相手に伝える。

### コツ3 場の活用

事務所で座っての対話だけでなく、現場を活かした対話を行いましょう。製造現場の見学などはお客様の商流や業務フロー、ガバナンスなどをはっきりと認識できる機会です。現場が近くにある場合は、まず現場を確認してから、対話に入っていくと、より具体的に事業を理解することができます。



事務所での対話



現場での対話

# ローカルベンチマーク活用の流れ(例)～対話のコツ～

## STEP3 対話の実施（続き）

### コツ4 相手を工夫する

対話相手は経営者だけではありません。経営者以外の経営陣や後継者、時には従業員との対話から、当該企業の事業性を理解し、経営課題を把握することにつながります。事業承継を控える企業には、現経営者との対話、後継者との対話をローカルベンチマークを活用して行うことで、互いの認識差が明らかとなり、第三者が入ることで円滑な事業承継を進めることができます。

## STEP4 見える化・課題の整理

### コツ5 対話結果を共有する

ローカルベンチマークを活用した対話を複数回に分けて実施するときには、1回目の訪問で聞き取った内容について、2回目の訪問時に1回目の対話内容をシートに記載し、対話内容を振り返りながら進めることで、認識差をなくしながら進めることができます。また、対話を終え、ローカルベンチマークを作成し終えた際には、現状認識を企業と共有するためにも、作成したシートを共有し、課題と対応策について企業と支援機関・金融機関の間で共通の認識を持ち、改善に向けた取り組みを検討して下さい。さらに、課題解決が円滑に行われるよう、地域支援機関や専門家との連携も検討しましょう。

## STEP6 振り返り

### コツ6 継続した取り組みにする

経営が継続される限り、常に現状把握と将来目標は変化します。把握した課題への対応状況を確認し、新たな現状を把握することで、よりよく経営を行うために継続して定期的(決算のタイミング等)に対話を行い、経営改善を進めていくことが重要です。



## 自己流で攻める後継者が作り出す新たな価値

城峰釣具店は秩父市に残る2店舗の釣具店のうちの1つ。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（29歳）の釣り好きが、独自ブランドの開発にまで発展し、現在では独自ブランドの販売が会社の屋台骨を支えるまでに成長。

後継者は釣り大会で優勝するほどの腕の持ち主であり、いわゆる釣りマニアとのネットワークを持っている。これら情報発信力のある釣り好きのネットワークを活かし、試作品を提供しながら、情報発信を図り、自社サイトでの独自ブランド商品の販売を伸ばしている。

一方、販売が好調であるため、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、後継者の時間が確保できず、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。

対話プロセスを1回目は経営者、2回目は後継者、3回目にそれぞれの考えを見える化し、経営者に報告する形を取ることで、現経営者と後継者の認識差を明らかにし、より価値を生み出せる体制にシフトしていく取組みを進めていくことに。

支援機関との対話の様子



有限会社城峰釣具店  
<http://fishing-shop-jh.com/>  
 〒368-0013 埼玉県秩父市永田町9-21  
 従業員数 4人

秩父市吉田にて竹竿（和竿）を製造する。城峰山の城峰を店名に採用し、秩父市熊木町に店舗を出店した。地元の顧客、特に団塊の世代をメインターゲットに溪流、鮎釣り関連の商品を販売していたが、高齢化により売上が減少。2011年の東日本大震災によりワカサギ、ヤマメの放射能汚染が報告される。この影響を2年間受けた。その後立ち上げたオリジナルブランド商品が好評。2015年11月に自社サイトを立ち上げネット販売を開始している。

社長との対話

後継者との対話

業務の棚卸

**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

**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。

## 【活用事例】地域資源を活かした成長企業の事例

## 秋田の魅力を世界に！ ～地域の食品産業に活力を～

ノリット・ジャポン社は『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、ファンになっていただく活動を行っている。

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『パッション』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パ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、更なる成長のステップに進んでいく道筋が描けた。

ノリット・ジャポン社での対話の様子



ノリット・ジャポン株式会社

<http://www.norit.jp/>

〒010-0061 秋田県秋田市卸町1丁目3-2 1F

従業員数 27人 創業・設立 12年

各種媒体やウェブサイト等の広告制作を主に地域資源を活かした比内地鶏等地方事業者や生産者、販売先ネットワークをフル活用し、地方産品を広く活用した自社ブランド展開。直接的に販売するだけでなく、農家や食品メーカーと連携し、『どうやったら商品が売れるのか』をデザインやマーケティング、製造ノウハウ、弊社の持つ流通網を活用しサポートし、間接的な地方産品の流通増加を目指している。

**1. ツールに関する説明**

**2. ローカルベンチマークの活用例**

**3. 各種企業支援施策について**

# 中小企業等経営強化法(平成28年7月1日施行)

- 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。

## 措置事項の概要

**主務大臣**  
(事業分野別指針の策定)  
提出先  
(例) 経産省：各地方の経済産業局

### 【支援措置】

- 生産性を高めるための機械装置を取得した場合、3年間、固定資産税を1 / 2に軽減
- 計画に基づく事業に必要な資金繰りを支援
- 補助制度における優先採択等

申請

認定

経営力向上計画

**申請事業者**  
(中小企業・小規模事業者  
中堅企業)

**事業分野別  
経営力向上推進機関**

例

- ・事業者団体
- ・同業者組合 等

普及啓発  
人材育成

申請を  
サポート

**経営革新等支援機関**

例

- ・商工会議所・商工会・中央会
- ・地域金融機関
- ・士業等の専門家

※事業分野別指針が策定されていない分野においては基本方針に基づいて申請が可能。

※申請時にはローカルベンチマークの利用を奨励。

※推進機関において、人材育成を行う場合には、労働保険特会からの支援を受けることが可能。

(参考) 中小企業庁 経営サポート「経営強化法による支援」 <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kyoka/>



# 厚生労働省「労働移動支援助成金（受入れ人材育成支援奨励金）」

- 事業規模の縮小等により離職を余儀なくされる労働者等を早期に雇い入れた事業主や、当該労働者に対して訓練を行った事業主に対して助成金が支給されるものです。
- 助成金の支給にあたり、「ロカベン<sup>®</sup>の財務分析結果が「B」以上である」場合も優遇助成（支給額の増額）の対象となります。

## 優遇助成の対象

売上高等により一定の成長性が認められる事業所（※1）の事業主が、REVIC（株式会社地域経済活性化支援機構）、中小企業再生支援協議会等による事業再生・再構築・転廃業の支援を受けている事業所等から離職した方（※2）を雇い入れた場合に適用されます。

（※1）次の①～④のいずれかに該当する事業所のこと。

- ① 支給申請を行う年度の直近の会計年度の売上高が、当該会計年度から3年度前の売上高と比較して5%以上伸びていること
- ② **ローカルベンチマーク**の財務分析結果（総合評価点）が「B」以上であること
- ③ 支給申請を行う年度の直前年度と、その3年度前の生産性を比較することによって算定した生産性の伸び率が6%以上伸びていること。かつ、同期間中に、当該事業主において雇用する雇用保険被保険者を事業主都合によって解雇（退職勧奨を含む）していないこと
- ④ ①～③に該当しない場合であって、③の生産性の伸び率が1%以上6%未満であり、申請事業主の承諾の上で金融機関が行う与信取引状況や企業の事業に関する見立てを参考に、当該企業の成長性・将来性が見込まれるものと労働局が判断した場合には、成長性が認められる事業所と見なします。

（※2）「再就職援助計画対象労働者証明書」等に「特例対象者」と記載されている方。

（資料）厚生労働省「労働移動支援助成金のご案内（受入れ人材育成支援奨励金）」から抜粋  
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/290201.pdf>

（参考）厚生労働省労働移動支援助成金（受入れ人材育成支援奨励金）

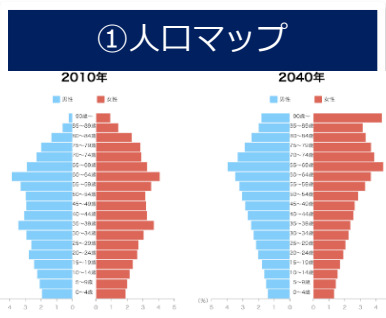
<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000082805.html>

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000037800.html>

# RESAS (地域経済分析システム)

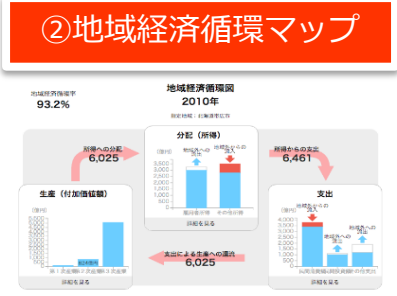
- 地域経済に関わる様々なビッグデータ（地域の雇用を支える産業・人口動態・観光客の数や出発地等）を分かりやすく「見える化」するシステム。自治体等のデータに基づいた政策立案や効果検証を支援するツールです。

## RESASを用いて把握できること (一例)

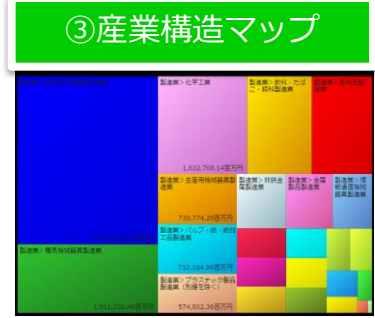


人口推計・推移、人口ピラミッド、転入転出を合算して把握可能に

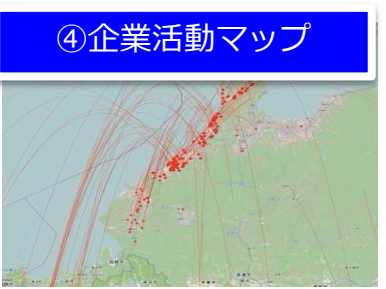
地域の少子化と働き方の関係が把握可能に



自治体の生産・分配・支出におけるお金の流入・流出が把握可能に

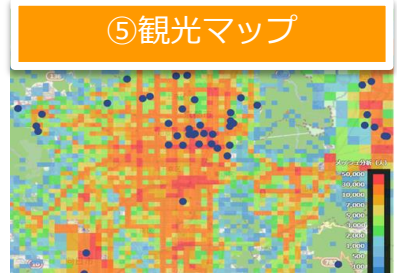


製造業・農林水産業・小売/卸売業ごとに産業の構造が事業者数・売上げ・付加価値額などで把握可能に



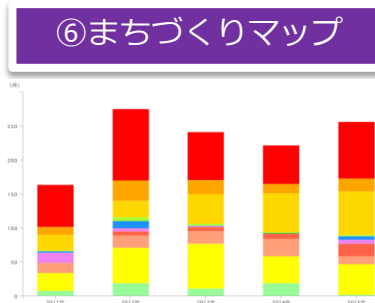
企業数・雇用・売上で地域を支える産業が把握可能に

行政区域を超えた産業のつながりが把握可能に



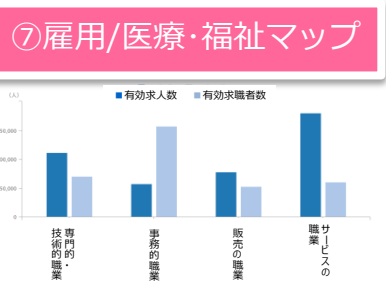
どこからどこに人が来ているか把握可能に

インバウンド観光動向が把握可能に



不動産取引の価格・件数が把握可能に

通勤通学による自治体間の移動が把握可能に



職業分類ごとの雇用需給が把握可能に

医療や介護の需給が把握可能に



自治体の財政力指数や実質公債費などの財政健全度や歳出状況が把握可能に

**RESASのご利用はこちらから**

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

(Google Chromeよりご覧ください)

# その他の支援施策について①

## 資金繰りに関する支援施策

### 経営力向上関連保証

中小企業等経営強化法の施行にともない、「経営力向上関連保証」が創設されました。この保証は、認定経営力向上計画(P.18参照)に従って経営力向上事業を行う中小企業者に対して、同計画に従って行う事業のうち新事業活動の実施に必要な資金の調達を支援するものです。

詳細は各地の信用保証協会にお問い合わせください。<http://www.zensinhoren.or.jp/others/nearest.html>

## 知的財産権に関する支援施策

### 知財総合支援窓口

中小企業や中堅企業等が経営の中で抱える、アイデア段階から事業展開までの知的財産に関する悩みや相談を、窓口支援担当者がワンストップで受け付ける相談窓口です。全国47都道府県に設置しています。

(参考)知財総合支援窓口 知財ポータル <http://chizai-portal.jp/about/>

## 事業承継に関する支援施策

### 事業承継ガイドライン

中小企業経営者の高齢化の進展等を踏まえ、円滑な事業承継の促進を通じた中小企業の事業活性化を図るため、事業承継に向けた早期・計画的な準備の重要性や課題への対応策、事業承継支援体制の強化の方向性等について取りまとめた「事業承継ガイドライン」が策定されています。

(参考)事業承継ガイドライン <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf>  
ミラサポ 事業承継 <https://www.mirasapo.jp/succession/>



## その他の支援施策について②

### I T 導入に関する支援施策

#### I T 導入補助金

中小企業・小規模事業者等がITツール（ソフトウェア、サービス等）を導入する経費の一部を補助することで、中小企業・小規模事業者等の生産性の向上を図ることを目的とした補助金です。

(参考) I T 導入補助金 平成28年度補正 サービス等生産性向上 I T 導入支援事業 <https://www.it-hojo.jp/>

### 経営全般に関する支援施策

#### よろず支援拠点

「よろず支援拠点」は、国が全国に設置する経営相談所です。中小企業・小規模事業者の皆様の売上拡大、経営改善など、経営上のあらゆるお悩みの相談に対応します。

(参考)よろず支援拠点全国本部 <http://www.smrj.go.jp/yorozu/>

#### ミラサポ 未来の企業★応援サイト

ミラサポは、公的機関の支援情報・支援施策（補助金・助成金など）の情報提供や、経営の悩みに対する先輩経営者や専門家との情報交換の場を提供する、中小企業・小規模事業者の未来を支援するサイトです。

(参考)ミラサポ <https://www.mirasapo.jp/>