

ローカル ベンチマーク

ガイドブック

SDGs/DX対応版

企業編



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry



目 次

1. はじめに	02
2. まずはロカベンを準備しましょう	03
3. ロカベンはこんなツールです！	04
4. 取り組み方法と活用・効果	05
(1) ロカベンの効果	05
①対内的効果	05
②対外的効果	05
(2) 取り組み方法	05
(3) 社内でロカベンに取り組む場合の対話のコツ	06
5. ロカベンの構成と内容	07
(1) ロカベン構成の特長	07
(2) ロカベンに取り組む前に読んでほしい注意点	08
(3) 非財務	09
①業務フロー	09
②商流	15
③4つの視点	20
(4) 財務分析	30
①6つの指標の特徴	30
②入力方法に関する説明	32
(5) まとめ	34
(参考) SDGs について	
(参考) DX について	

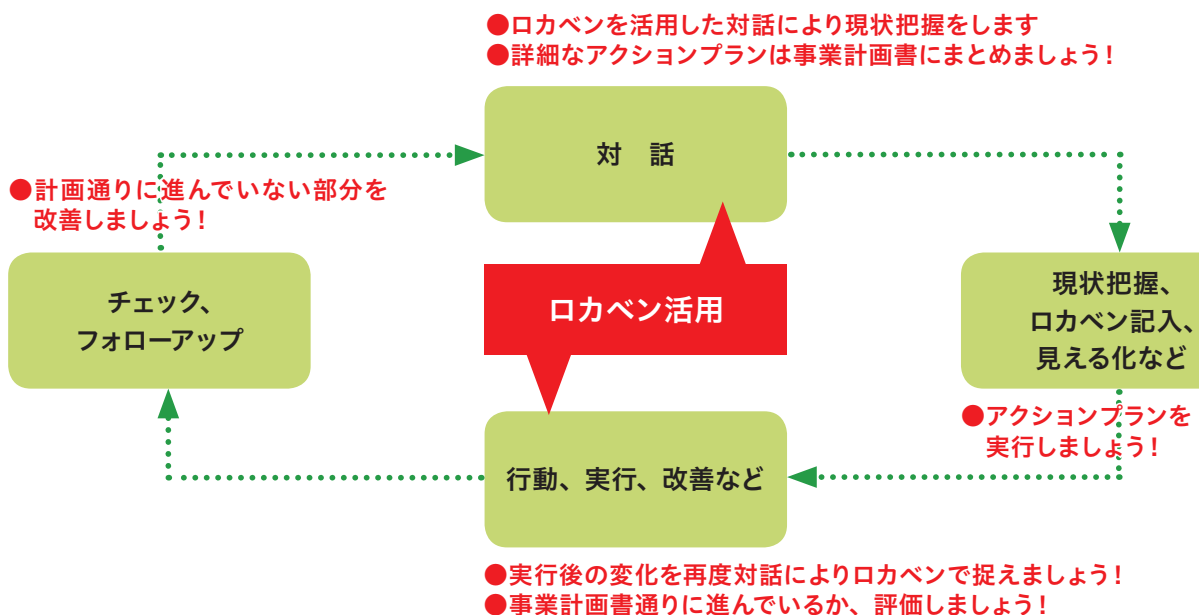


本ガイドブックを手にとっていただき、ありがとうございます！どのようなことを期待してローカルベンチマーク（以下、ロカベン）へ取り組もうと思いましたか？「なんとなく経営がうまくいっていない」、「金融機関に借入を申し込みたいけど、自社をどのようにアピールすれば良いか分からない」、「事業承継したいけど、どのようなことを引き継げば良いのか分からない」、「経営のことがよく分からない」、「このままの経営を続けていて、取引先ともうまくやれているのか」など、経営者の皆さまの悩みは千差万別だと思います。どんな悩みであれ、自社の現状分析（健康診断）が重要です。

また、本当に経営が危なくなってからではなく、ぜひ悩みの種が小さいうちに取り組んでみましょう。特に悩みがなくても、「もっと利益を伸ばしたい!」、「従業員の給料を上げたい!」、「役員報酬を上げたい!」と思うことはありませんか？ご自身や、自社が稼ぐこと（利益を出すこと）は、私腹を肥やすということではありません。巡り巡って社会全体に大きく貢献することに繋がります。ロカベンは経営者の頭の中にあることを書きだす、アウトプットすることです。これにより、社内・社外の人に自社について説明できるようになり、悩みを共有することもできます。アウトプットすることで、これまで見ていなかったことに気が付くことも多くあります。「これまで気が付いていなかった自社の強みを認識することができた!」、「DX（P39 参照）って自社には関係ないと思っていたけど、やってみたらもっと業務効率化できそうだ!」、「SDGs（P36 参照）って難しいと思っていたけど、知らず知らずのうちに取り組んでいた!」など自社であっても気が付いていないことはたくさんあるのです。

ロカベンを活用しながら経営力強化のためのPDCAサイクルを繰り返し回すことで、取引先や求職者などから選ばれる強い企業へと会社を変革していきましょう。また、新たに気づいた自社の強みや取り組みについて、取引先などの外部向け、従業員などの内部向け、金融機関などの支援機関向けなど、対象ごとに情報を整理・共有し、コミュニケーションを取ることで、自社の企業価値を向上させ、選ばれる企業になりましょう。

継続的な経営改善により経営力を強化！ 繰り返しロカベンを活用しましょう！



2 まずはロカベンを準備しましょう！

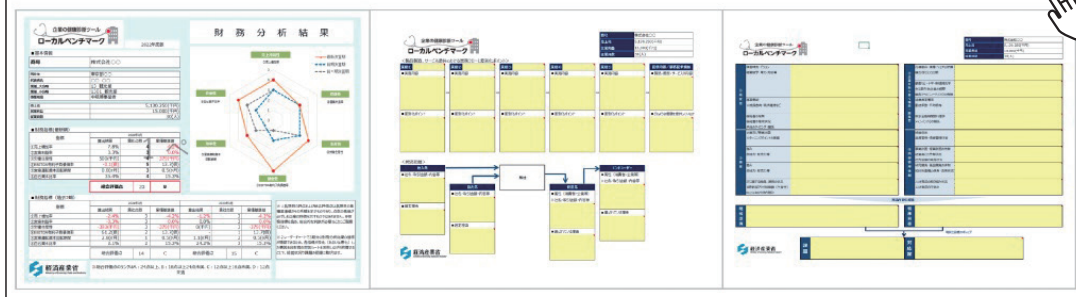
(1) ローカルベンチマークシートのダウンロード

以下の URL にアクセスし、「ローカルベンチマークシート」 から、最新年度版の Excel シートをダウンロードしてください。

ローカルベンチマーク (ロカベン) シート

個別企業の経営状態を把握するためのローカルベンチマーク・シートです。
※「6つの指標」(財務面)、「商流・業務フロー」、「4つの視点」(非財務面)の3枚組のシートです。

[ローカルベンチマークシート \(2022年度版\) \(Excel形式: 584KB\)](#)



ここを Click!



tool2022r.xlsm

このファイルがダウンロードできれば成功です！

(2) ミラサポPlusについて

経営者が1人で取り組む場合、中小企業庁が提供しているミラサポ plus (会員登録無料) では、活動レポートからも事業の振り返りを行うことができます。企業が取り組みやすいよう、健康診断(ロカベン)に取り組む前の問診票機能(オンライン上での質問に回答する方法)もあります。

他にもミラサポ plus では、中小企業向け・総合支援サイトとして、支援措置の検索機能や電子申請サポート機能(基本情報や財務情報などの管理機能、e-tax や過去に電子申請したシステムからのデータを取得する外部取込機能)、サポートが可能な支援者・支援機関のご紹介、検索機能を設けています。あなたの企業にぴったりの情報をピックアップしてお知らせしてくれるので、ぜひ一度登録してみましょう。



ミラサポplus
中小企業向け補助金・支援サイト

<https://mirasapo-plus.go.jp/>

Q ミラサポ plus

📞 **お問合せ 050-5370-4340** (電話料有料)
受付 9:00~17:00(土日祝日・年末年始除く)



3 ロカベンはこんなツールです！

ポイント1 経営全体を俯瞰できる健康診断機能

ロカベンは世の中によくある**財務情報のみから健康診断を行うツールではありません**。商流・業務フローや経営者、事業、環境・関係者、内部管理体制といった非財務情報から経営全般を見直し、これまで見ていなかった自社の魅力に気づき、さらに魅力を高めていくための課題と取り組みを整えることのできる企業の健康診断ツールです。（詳細は第4章）

ポイント2 環境変化への対応状況の確認

感染症への対策やAI・IoTなどの急速に進むデジタル技術の革新、資源価格の高騰など、企業を取り巻く環境は先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態と言えます。一方で、企業はこれら環境変化に柔軟に対応していく必要があります。本ガイドブックを活用することで、環境の変化やそれに対する自社の取り組みを「見える化」でき、経営力強化に役立ちます。

ポイント3 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4 対話のための共通言語

ロカベンは健康診断結果を様々な目的に活用できるよう、支援機関や金融機関、各種団体へ周知しており、それらの方々もロカベンという対話のための共通言語で健康診断結果を理解することができる世界を目指しています。また、SDGsやDXへの取り組みについてもロカベンを通じて整理・共有することで、支援機関や金融機関などのステークホルダーへ、自社の目指す方向性を説明することができます。

ポイント5 施策・補助金などの申請ツールとして推奨

ロカベンは国のツールという利点を活かし、様々な施策や補助金などを申請する際の推奨ツールとする取り組みも進んでいます。国が取り組んでいる「経営改善のための様々な支援策」や「設備投資に関する補助金」、「IT導入への取り組みに関する補助金」などを活用する際に、**ロカベンを活用している企業を優先する取り組み**がすでに行われています。

ポイント6 資金調達時など、金融機関との対話と情報開示に活用できる

ロカベンは全国の金融機関において認知度95.5%であり、4割の金融機関が活用しています。この背景には、金融庁が推進している事業性評価に基づく担保・保証に依存しない融資の促進があります。**資金調達を行う際にはぜひロカベンを活用して金融機関と対話をしてみましょう**。ロカベンに取り組むことで、自社の事業について理解が深まるだけでなく、金融機関との信頼関係が構築できて、事業の相互理解に基づく融資と本業支援を受けられる可能性が高まります。

4 取り組み方法と活用・効果

(1) ロカベンの効果

すでにロカベンに取り組んだ企業から様々な効果の声があがっています。

① 対内的効果

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

自社の事業が社会の課題解決に繋がっていることが理解でき、**社会への貢献を実感できました!**

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が、何を伝えればよいか明確になり、**営業効率が向上しました!**

商工会議所から提案を受け、ロカベンを踏まえた**経営計画を作成しました!**

経験やノウハウ、取引先など**自社の魅力を整理し、明確化**できてよかったです!

顧客提供価値が経営者の考えを整理できたことで、**将来ビジョンを見える化する**ことに繋がりが、**団結力が増した!**

現経営者と後継者が互いにロカベンに取り組み、結果を比べると、**考え方の違いなどが顕在化し、事業の承継に役立ちました!**

協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!

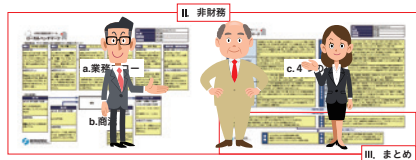
新商品開発など新たな事業展開にチャレンジしていきたいと思いました!

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)に繋がりが、**自主性が高まりました!**



② 対外的効果

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

金融機関との**信頼関係が構築**できました。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・協先を選んでいる理由などを仕入先や協先と共有したことで、**仕入先・協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!



持続的な社会の実現に向けて取り組んでいる企業であることが理解でき、**一定の評価を受ける**ことができました!

ビジネスマッチングの支援を受ける際に以前よりも**具体的な企業を紹介**してくれるようになりました!

採用活動において自社のことを求職者に明確に伝えられるようになり、**採用後の離職率が下がりました!**

金融機関との**対話や資金調達の交渉**が円滑に進みました!

協力会社に事業を理解されて**協力体制が強化**されました!



(2) 取り組み方法

ロカベンは経営全般を見直しますが、非財務情報をどれだけ深く考え整理できるかがポイントになります。1度目よりも2度目、2度目よりも3度目と、取り組む度に考えは深まります。また、経営者一人で取り組むよりも従業員と一緒に、従業員と一緒に考えるよりも社外の専門家と一緒にというように、回数を重ねたり、一緒に考える参加者が増えれば、考えの幅が広がります。これにより今まで気がつかなかった本当の自社の姿がはっきりと見えてきます。自社では当たり前だと思っていた取り組みがSDGs(P.36参照)など自社の強みに繋がるかもしれません。

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

方法1 一人で取り組む

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

方法2 社内で取り組む

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

方法3 社外のメンバーと取り組む

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

(3) 社内でロカベンに取り組む場合の対話のコツ

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

ポイント1 心構え

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

ポイント2 ファシリテート（進行）のコツ

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

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

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

ポイント3 まとめの共有など

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

5 ロカベンの構成と内容

(1) ロカベン構成の特長

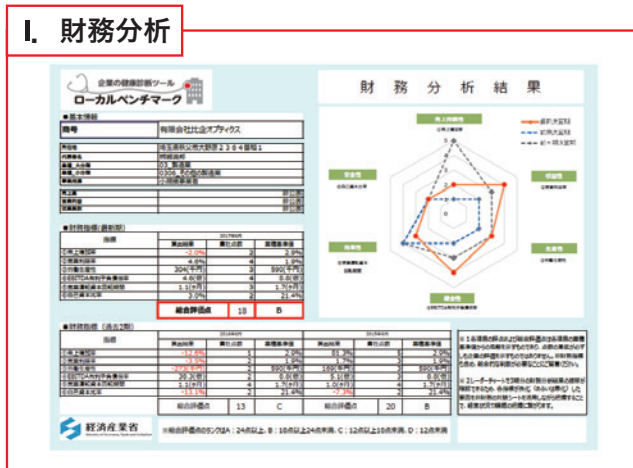
本章では、ロカベンの内容を詳しくみていきます。ロカベンでは、皆様の会社に当たり前に存在することについて、問いかけていきます。問いかけを繰り返すうちに、当たり前になりすぎて気づかなかったことや、これまで考えたことがなかったことが明らかになってくるはずですよ。

ロカベンの全体像は以下の図のとおりです。「Ⅰ、財務分析」と「Ⅱ、非財務」のパートに分かれます。これまで何度も述べている通り、**ロカベンの特徴は「Ⅱ、非財務」にあります**。ロカベンはたった3枚のシートで構成されていますが、考える範囲は経営全般であり、非財務と財務の関連性や非財務の特長を見える化できるツールで、多くの気づきが得られる構成になっています。

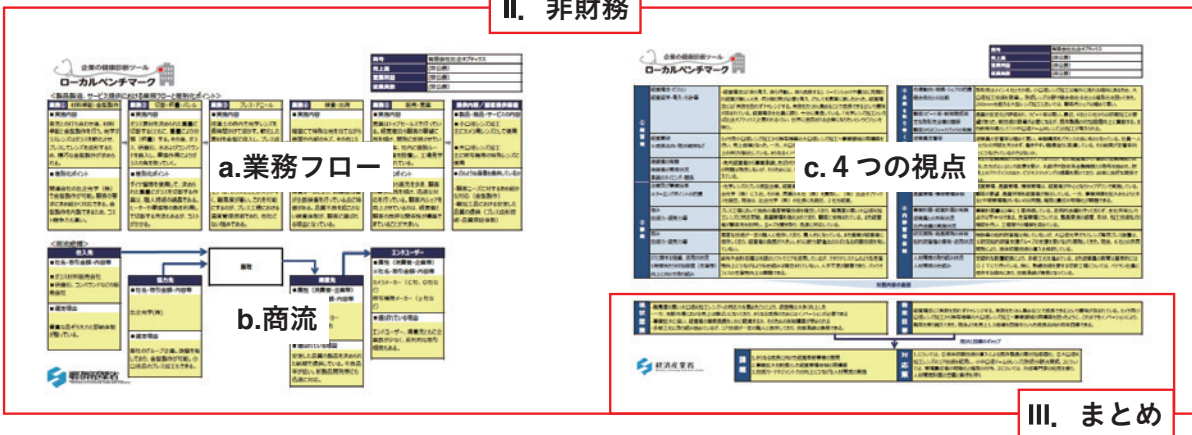
ロカベンの取り組み方として「業務フローから始める」、「4つの視点から始める」といった決まりはありませんが、対話に取り組む前に、財務分析結果を手元に準備してから始めると、対話を進めながら財務との関係性を確認できるためおすすめします。

また、どのような事業を行っているかビジネスモデルを理解した上で対話を進めるのであれば、業務フロー、商流といった内容から取り組むと理解しやすいでしょう。

Ⅰ. 財務分析



Ⅱ. 非財務



Ⅲ. まとめ

(2) ロカベンに取り組む前に読んでほしい注意点

ロカベンに取り組む際の注意点として、以下があります。

注意点 1 何度も取り組む

経営は動的なものです。一度立ち止まってロカベンに取り組み、アウトプットした内容も、時間の経過とともに変化します。1度きりではなく、何度も取り組んで経営状態の変化を捉えながら次のアクションに繋げていきましょう。

注意点 2 悪くなる前に取り組む

健康診断は定期的な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。

注意点 3 ロカベンは基本的な枠組み。奥へ奥へと進むことが重要

ロカベンは、あくまで基本的な枠組みであり、それぞれの視点でより深い対話を行うための出発点です。対話を深く行うことで自社の潜在的な魅力を顕在化したり、自社の本当の問題に気づいたりします。「対話による気づき」は、ロカベンが他のツールと大きく異なる点です。**従業員とともに取り組む、外部の支援機関とともに取り組むなど、対話を行う相手を見つけて取り組みましょう。**

注意点 4 考えたプロセスが重要

完成したロカベンに記載した内容は「整理された情報」です。しかし「整理された情報」よりも「どのように整理したか」を把握しておくことが何よりも重要です。可能な限り、考えたプロセスを後から追えるよう、ロカベンに取り組んだ際の情報（メモやデータなど）は残すようにしましょう。

注意点 5 「理想」と「現実」の混在は危険

「理想」と「現実」を混在して記入すると、何ができていて、何がまだできていないのかが、わからなくなります。例えば、記載する内容が「理想」である場合、色を変えて表現するなど、「現実」との違いを明確に区分しておくことが大切です。

注意点 6 入力枠をすべて埋めることが目的ではない

ロカベンは経営全体を俯瞰できる対話ツールですが、それは自社の事業の特徴を捉え、経営改善（生産性向上）に向けた取り組みを行うことが目的です。各シートすべてを埋めることが目的ではありません。「枠を埋めないといけない」という意識で取り組むことは対話の方向性を誤る基です。

注意点 7 枠にとらわれない

ロカベンは基本的な枠組みです。業務フローや商流など、フォーマット通りに制限するのではなく、実態に合わせて項目を加減したり、入力スペースが狭ければ必要に応じて枠を広げたりしながら実態に合わせて加工しましょう。

注意点 8 困ったら支援機関へまずは相談！

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

(3) 非財務

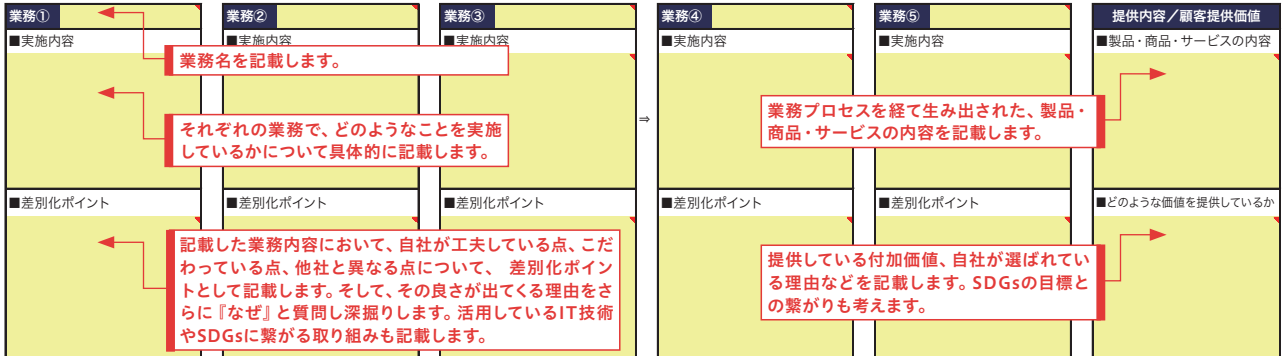
ここからは非財務に関する内容について説明していきます。

① 業務フロー

自社が提供している製品・商品・サービスが自社の中でどのようなプロセスを経て提供されているかについて理解することが重要です。業務の流れを把握し、それぞれの業務の中でどのような工夫やこだわり(差別化ポイント)があるのかについて理解し、自社の強みや強みの基となるポイントを発見しましょう。

ロカペンの「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>

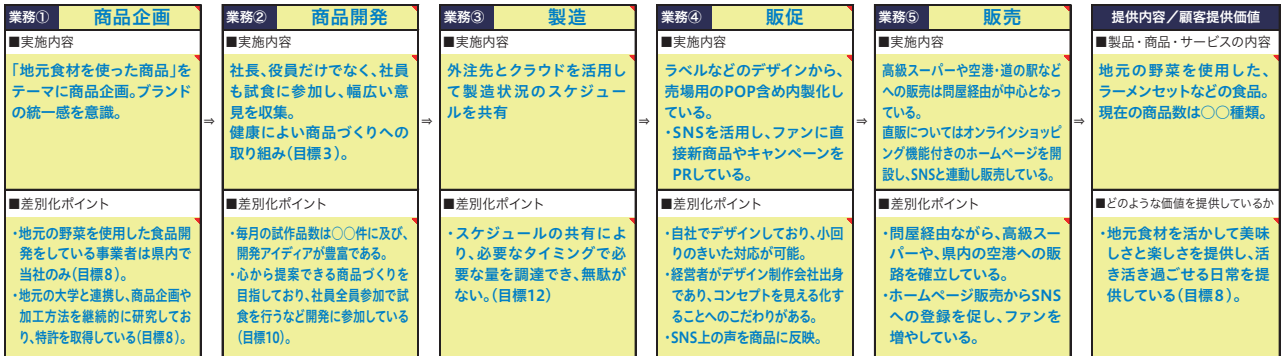


ロカペンの「業務フロー」部分 記入例

【記載時の工夫】

SDGsに関連する取り組みについては「目標8」「SDGs関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」についてはP37を参照ください。業務の中で利用している業務システムや SNS・HP など、デジタル化が自社の強みにどのように繋がっているかを確認・見える化しましょう。「DX」についてはP40を参照ください。

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



業務の流れの整理

業務は5段階に分け、最終的に自社がお客様へ提供している製品・商品・サービスで終わるように入力してください。どのように業務フローを分ければよいか迷う方のために、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

自社の業務フローが5つに整理しきれないケースもあります。そのような場合はシートを加工し、適宜業務の数を変更してください。以下、製造業の例を掲載します。

業種	業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤
製造業	提案・受注	試作	仕入	製造	検品・納品
製造業	受注	試作	加工	検品・納品	—

業務フローの重要なポイント

重要ポイント1 「差別化ポイントなんて無い」ということは無い

業務フローには多くの企業の「魅力」が詰まっています。しかし、「差別化ポイントは何ですか?」と聞かれても、自社の日常化している業務において「他社と差別化している」あるいは「工夫している」と意識せずに行っているケースがあります。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ために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?」、「お客様が自社を利用するのはなぜですか?」といったように、視点を変えながら、あるいは社内でも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 「なぜなのか?」を考えて魅力を掘り起こす

P12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の〇〇についてはいかがですか?」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すことはできません。支援機関側がうまく質問することで企業の答えを引き出し、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、さらなる魅力を発見できる可能性が出てきます。また、「どんな工夫をしているのか」「どんな仕組みがあるのか」「どんなこだわりがあるのか」を考えてみるのも良いです。

【SDGsについて】 ※SDGsについてはP36に記載しておりますので、事前に読んで取り組んでみましょう。

近年ではSDGsに取り組んでいることが取引先として選ばれる一つの要因となるほど、SDGsは重要視されていますが、どのような取り組みがSDGsに該当しているのか、わかりにくいところがあるかもしれません。P9の「記入例」業務②のように、自社では当然のように行っている「健康によい商品づくり」といった取り組みが実はSDGsに関連していたということは往々にしてあります。このように、SDGsを理解したうえでロカベンを活用して、既に自分たちが取り組んでいることを「見える化」することで、自社の事業活動とSDGsの関係性について、全体像をつかむことができます。

※対話例についてはP13、19、28、29を参考にしてください。

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

P12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繋がっていることを常に意識して取り組みましょう。

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

【DXについて】 ※DXについてはP39に記載しておりますので、事前に読んで取り組んでみましょう。

P9の「記入例」のように、まずはどのような業務においてデジタル技術を活用しているのかを明らかにしましょう。DXは業務フローや商流、4つの視点といった、ロカベンの非財務シート全体を活用し、どのような部分にデジタル技術を活用できているのか、逆に、どのような部分に活用できていないのかを把握することが重要です。ビジネスモデルそのものを変革するために既存の業務や組織の何を変えていかなければならないのかを考えるきっかけにしてください。

※DXの対話例についてはP14を参考にしてください。また、デジタル化の対話例についてはP28、29を参考にしてください。

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

種別	提供する製品・商品・サービス	顧客提供価値
B to C	美容サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・『美』を表現して喜んでもらえる ・アイデアと技術力で、『美』への提案をする
	飲食サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・笑顔になる、家族の幸せな時間を過ごせる
	訪問介護サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・訪問介護により日々の生活が向上する ・自分の住まいで生活できる
B to B	息長く継続して楽しめる遊戯用機械	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者が楽しめる ・ゲームセンターの継続的な利益がでる
	医療機器卸	<ul style="list-style-type: none"> ・医療の質を向上させる。正確な医療知識をサポートできる。 ・より多くの患者さんを受け入れられるようになる
	オーダーメイドの機械設備製作	<ul style="list-style-type: none"> ・機械設備の導入による生産性の向上
	扱いやすい機械部品	<ul style="list-style-type: none"> ・誰でも扱えて社員教育の時間が短縮される
	飼料・肥料原料の製造	<ul style="list-style-type: none"> ・有機栽培の肥料にこだわり、環境への負荷低減に努めている ・地域の農家や牧場と連携して、健全な土・水への浄化に取り組んでいる



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

設計にはどのようなこだわりがあるのですか？

特殊なものでない限り、3日以内で設計を完了するように努めているよ。



企業



支援
機関

なぜ3日以内にこだわっているのですか？

設計に時間がかかると、当社の後工程がひっ迫してしまうし、お客様からも早く納品してほしいと要望が寄せられているからね。設計の時間短縮により、生産性と顧客満足度の向上が図られる。^{1 2}と考えたんだ。



企業



支援
機関

御社にとってとても重要なポイントになっていますね。参考までに同業他社の設計時間はどのくらいでしょうか？

おそらく、5、6日はかかっているんじゃないかな。³



企業



支援
機関

約半分ですか。それはすごい。なぜ御社はそこまで設計時間を短縮できるのですか？

主に3つのポイントがあって、1つ目は、過去の設計情報をDB化⁴していて、類似した設計情報をすぐ呼び出すことができる。2つ目は、設計人材の教育に力を入れている⁵こと、3つ目は営業担当者と設計担当者との間の情報共有のルールが明確化⁶されていて、不要なやり取りを削減したんだ。



企業



支援
機関

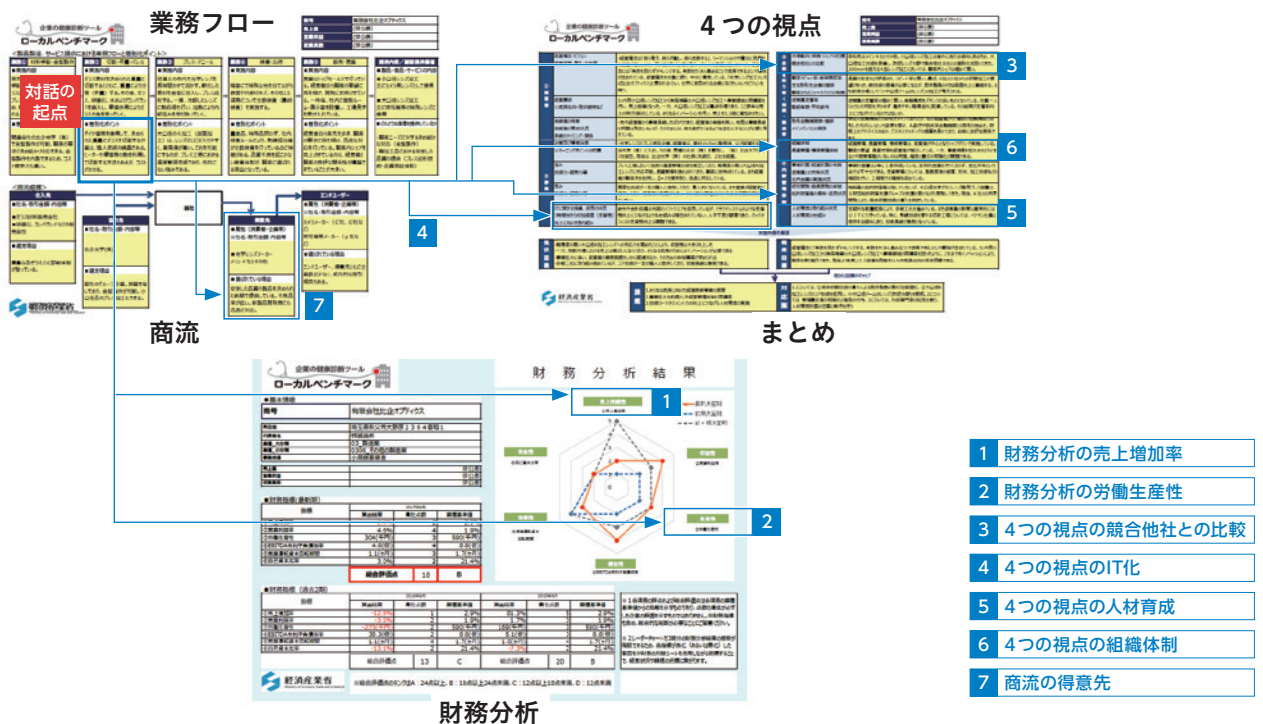
それはすごいですね。設計時間の短縮でお客様からの評価は変わりましたか？

変わりましたよ。品質が高いのは当然のこととして、お客様の納期もひっ迫しているケースが多いから、納品が早いというのは大きな差別化ポイント⁷になっていると思うよ。



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



製品・商品・サービスから始まる対話例



支援
機関

御社はどのような製品を作っているのですか？



企業

当社は工場の排水処理に使うフィルターを作っている¹んだ。



支援
機関

需要がありそうですね。市場のニーズや競合の動向はいかがですか？



企業

この市場は環境性能の競争で、どれだけ環境負荷を低くできるかがポイント。その技術力が評価されるんだよ。また競合他社は主に3社²。環境をテーマにした展示会に積極的に参加³するようになってるんだ。



支援
機関

もう少し聞かせてください。なぜフィルターの開発に取り組もうと思ったのですか？またフィルターの開発はどのように行っているのですか？



企業

水に対する安心・安全が求められるようになり、事業承継を機に企業理念に「環境にやさしい会社」⁴を含めることにしたんだ。研究開発は自社では行えないので、大学との共同研究によりフィルターの開発を行っているよ。⁵



支援
機関

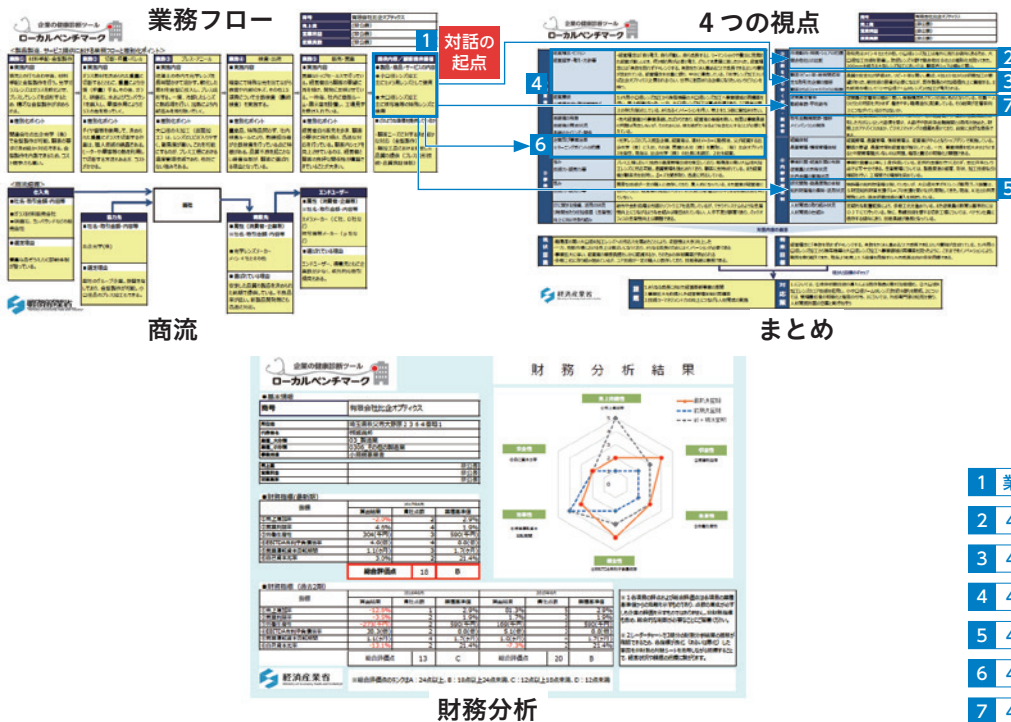
なるほど。企業理念で「環境にやさしい会社」を宣言し、よりよい製品づくりのために大学との取り組みを進められているところはまさにSDGsの取り組みと言えますね。大学との連携で難しい点はありませんか？



企業

今から10年前に共同研究⁶を始めたんだけど、最初のうちは研究内容を理解するのが私しかなくて、とても苦労したよ。その研究室からこれまで2名ほど採用⁷させてもらって、今はコミュニケーションも円滑だね。

製品・商品・サービスから始まる対話例におけるロカベンシートの関連性



事業再構築・DXに関する対話例



支援機関

感染症が流行してからアパレルの店舗運営はいかがですか？



企業

うちの会社も同業他社と同じく苦戦している。2年前には売上が半分になってしまった¹んだ。



支援機関

売上が半分ですか。大変でしたね。その後どうされたのですか？



企業

飲食店が出前やテイクアウトを積極的に行っているのを見て、うちもオンライン通販を始めてみようと考えたんだ。²



支援機関

なるほど。いろいろと試行錯誤されているのですね。



企業

うちのお客様は若者が多いけど、扱っているブランドは一般的なものだから、通販を始めても最初のうちは売れなかった。そこで既存のお客様に対して、オンライン接客を始めてみたんだ。お店に来られなくても関係が継続³できる。少しずつ効果が見え始めているよ。



支援機関

なるほど。確かに価格勝負や知名度勝負はできないですね。



企業

既存のお客様からの口コミで、新規のお客様の来店も目立つように⁴なってきた。配信用の器材にはかなりの投資をしたけど、スタッフも在宅で仕事をできるし、いろいろなメリットがあるよ。将来的には、これをもっと発展させ、オンライン採寸などを取り入れられなにか検討している^{5 6}んだ。



支援機関

オンライン接客に採寸可能な技術が加わるとビジネスモデル全体が変革しそうですね。それはもうDXと呼んでいいかもしれませんね。

事業再構築・DXに関する対話例におけるロカベンシートの関連性

業務フロー

商流

4つの視点

対話の
起点

財務分析
まとめ

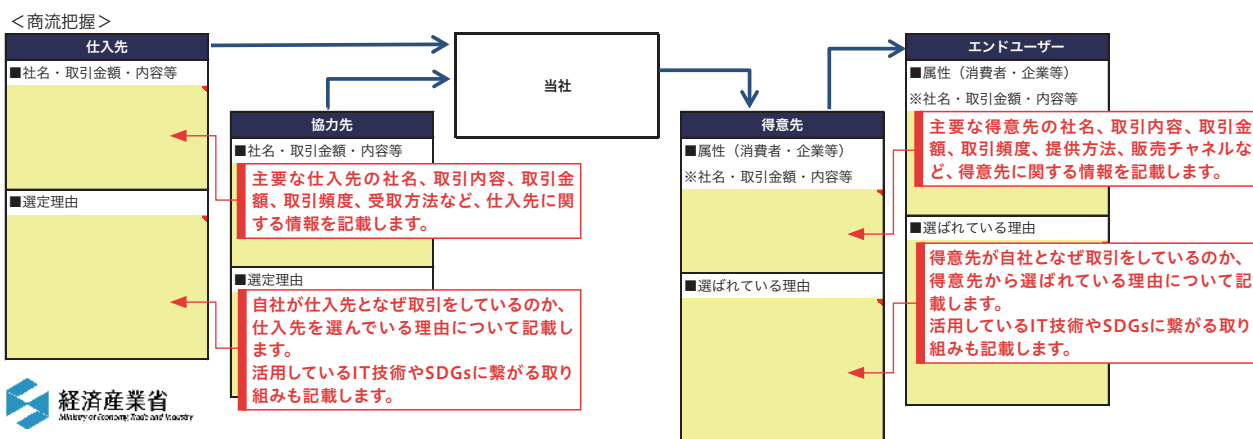
財務分析

- 1 財務分析の売上増加率
- 2 4つの視点の市場動向
- 3 4つの視点の顧客リピート率
- 4 4つの視点の顧客リピート率
- 5 4つの視点のIT化
- 6 まとめの将来目標
- 7 4つの視点の従業員定着率

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、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。

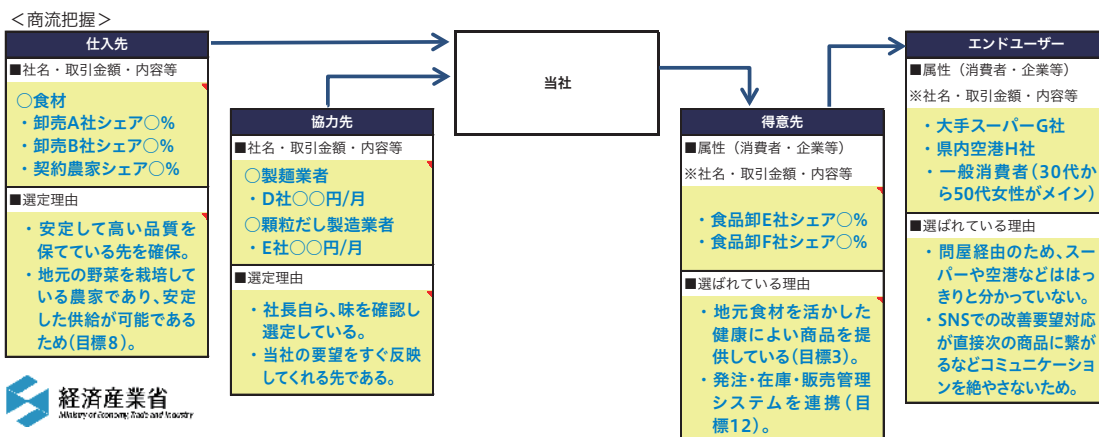
ロカベンの「商流」部分 解説



ロカベンの「商流」部分 記入例

【記載時の工夫】

SDGsに関連する取り組みについては「目標8」「SDGs 関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」についてはP36を参照ください。業務の中で利用している業務システムやSNS・HPなど、デジタル化が自社の強みにどのように繋がっているかを確認・見える化しましょう。「DX」についてはP39を参照ください



重要ポイント1 仕入先（協力先）に関する対話の観点

自社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
 - ・ 顧客のニーズや業界動向など最新の情報提供力
 - ・ 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。また、近年では
- ・ 再利用可能な素材を使っている
 - ・ 地域の原材料を優先的に利用している
 - ・ 海洋汚染に繋がるプラスチック製容器包装を使っていない
 - ・ 人権侵害や倫理面において適切に対応している

といった SDGs への取り組みを行っているかどうかが取引の判断材料になっていることもあります。

業務フローの各業務で見直した「差別化ポイント」と仕入先の良さがどのように繋がってくるのか、仕入先は企業の「顧客提供価値」に貢献できているのかといった仕入先の良さを見直すことで、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。さらには、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のかを（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」を通じて相互の良い関係を確認することができるとともに、自社の価値を知ることができます。

【SDGs について】 ※ SDGs については P36 に記載しておりますので、事前に読んで取り組んでみましょう。

近年では SDGs に取り組んでいることが取引先として選ばれる一つの要因となるほど、SDGs に関する企業の取り組みは重要視されていますが、どのような取り組みが SDGs に該当するのか、わかりにくいところがあるかもしれません。

P15 の「記入例」の得意先欄の選ばれている理由に記載されているように、自社では当然のように行っている「地元の食材を活用する」といった取り組みが実は SDGs に関連していたということは往々にしてあります。このように、SDGs を理解したうえでロカベンを活用して既に自分たちが、取り組んでいることを「見える化」することで、自社の事業活動と SDGs の関係性について、全体像をつかむことができます。

※対話例については P13、19、28、29 を参考にしてください。

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自社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なのかなど、様々な要素が考えられます。
- また、近年では
- ・工場に太陽光発電を設置するなどカーボンニュートラルに向けた取り組みをいくつも実践している
 - ・再利用可能な素材を使っている
 - ・地域の原材料を優先的に利用している
 - ・海洋汚染に繋がるプラスチック製容器包装を使っていない
 - ・人権侵害や倫理面において適切に対応している

といったSDGsへの取り組みを行っているかどうかが取引の判断材料になっていることもあります。

さらに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、相互の良い関係を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、企業側は当然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、支援機関側とうまく対話することで、「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財務分析シートは繋がっていることを常に意識して取り組みましょう。

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

【DXについて】 ※DXについてはP39に記載しておりますので、事前に読んで取り組んでみましょう。

P15の「記入例」の得意先やエンドユーザーの選ばれている理由に記載してある通り、商流において、どこでデジタル技術を活用しているのかを明らかにしましょう。DXは業務フローや商流、4つの視点といった、ロカベンの非財務シート全体を活用し、どのような部分にデジタル技術を活用できているのか、逆に、どのような部分に活用できていないのかを把握することが重要です。ビジネスモデルそのものを変革するために既存の業務や組織の何を変えていかなければならないのかを考えるきっかけにしてください。

※DXの対話例についてはP14を参考にしてください。また、デジタル化の対話例についてはP28、29を参考にしてください。



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社とは父親の代から取引を続けていて、良好な関係を構築できているんだ。



企業



支援
機関

なぜそこまで長く取引を続けられているのでしょうか？

大きな要因として、**すり合わせの早さがある**。向こうが1言えば、こちらは10理解できるしね。**以心伝心だよ**。それに**納期を遅延したこともない**。^{1 2}



企業



支援
機関

以心伝心の関係というのすごいですね。ところでA社以外との取引についてはいかがですか？

取引割合でいうと、次に多いのがB社、その次がC社。ここ10年変わっていないなあ。³



企業



支援
機関

安定して取引できているんですね。

いや、実はそうでもないんだ。取引内容は変わらないが、**いずれも取引額は年々減少している**。B社もC社も**大手企業で、海外調達に切り替えている**という話も最近耳にしているんだ。^{4 5}
仕入価格が高騰しているが、価格転嫁ができていないのも問題かな。^{6 7}



企業



支援
機関

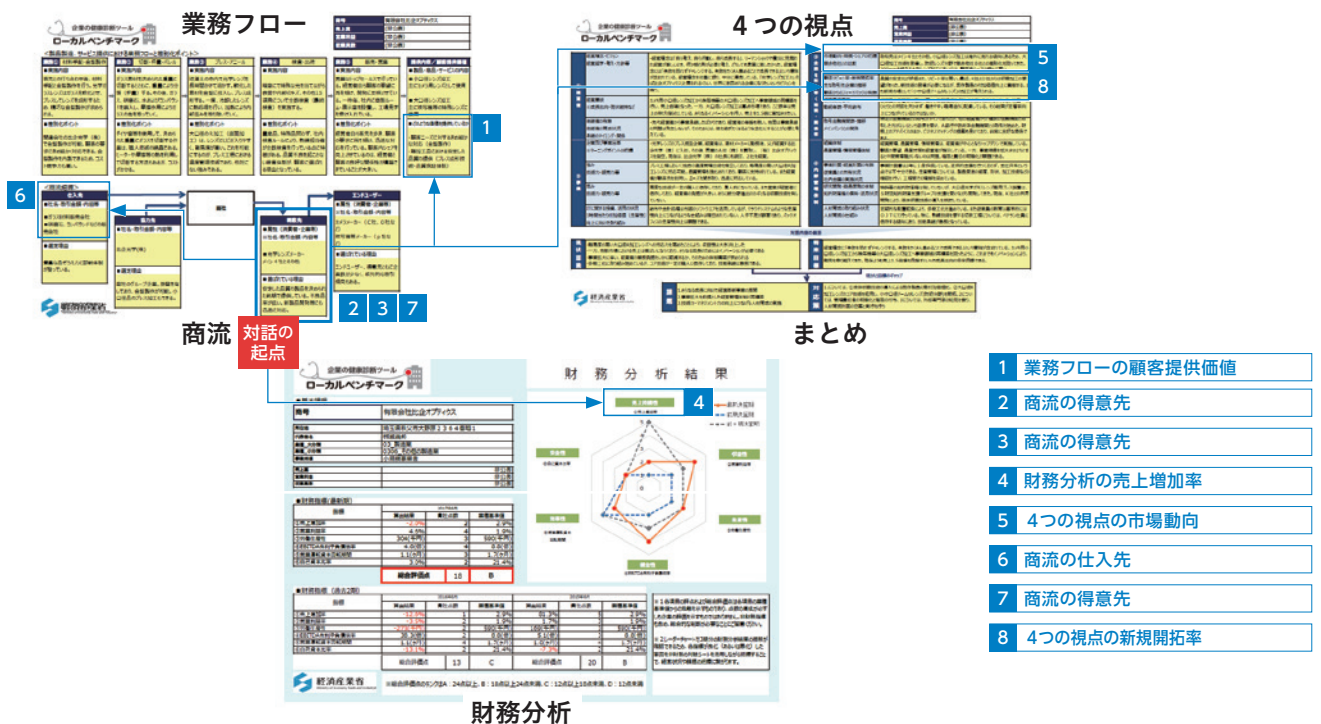
売上や営業利益率が減少している理由として、**そんな背景があった**のですね。新規顧客開拓については今後どのように進めていく予定ですか？

これまで**新規顧客の開拓は既存顧客からの紹介**⁸で、営業していなかったんだ。業務フローの分析で**当社の強みが理解**できたし、何か**新しい取り組み**を始めなければと思ったところだよ。



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



商流から始まる対話例



支援機関

一番の得意先はどこですか？また何を提供していますか？

自動車メーカーA社グループのB社。主にエンジン部品やトランスミッションの部品を納めているよ。^{1 2}



企業



支援機関

自動車部品なのですね。変化が激しいと思いますが、市場動向はいかがですか？

自動運転技術などの技術革新が目覚ましく、EV化やセンシング技術が注目されているよね。当社の仕事にも少なからず影響が出ているよ。³



企業



支援機関

どんな影響でしょうか？

ここ数年、受注量が大きく減っているんだ。3年前と比べると2割減といったところかな⁴。EV化によって当社の既存製品のニーズは減少しているし、このままでは事業が成り立たなくなってしまう。B社からは予め発注量が減るといった話ももらっているの、既存技術を活かし、今医療機器の開発プロジェクトを進めているんだ。人の生命や健康にも関わる大切な仕事だからね。^{5 6}



企業



支援機関

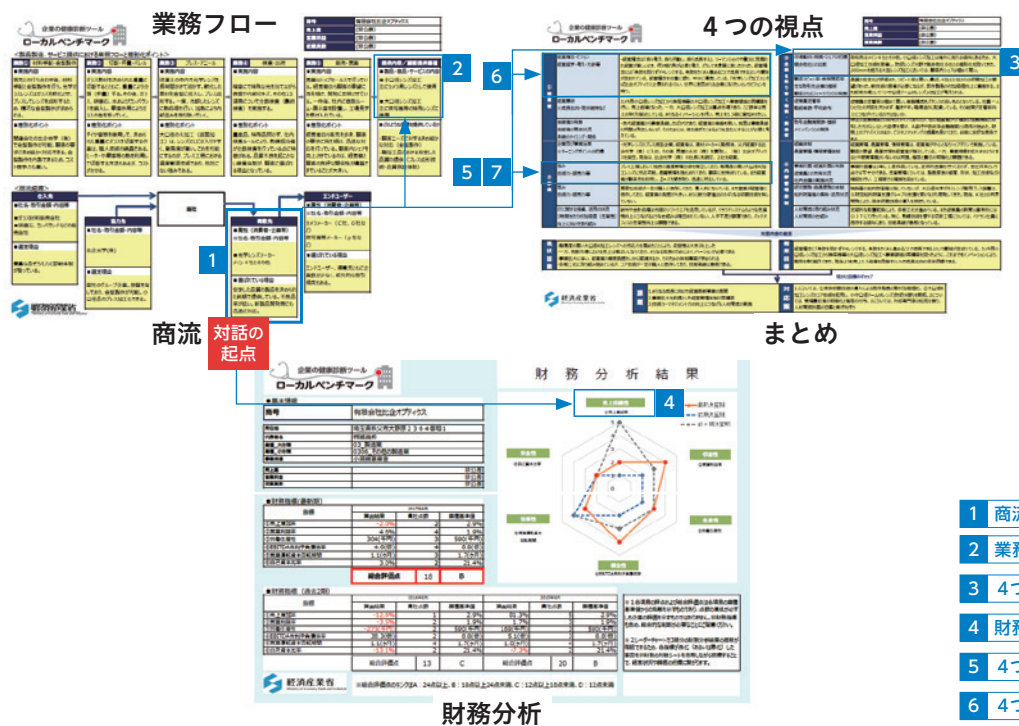
なるほど。予防や治療など生命や健康へのかわりは、まさにSDGsの取り組みですね。新分野への挑戦は難しくありませんか？

正直難しいね。でもA社の部品を作っていたという実績と、最新の設備を備えているところを評価⁷されて、新しい機器の試作品開発の仕事はいつか入ってくるようになったよ。



企業

商流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、穴埋め、質問例を示しています。

①経営者への着目

STEP 1 「①経営者」へ着目する理由

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

STEP 2 「①経営者」欄の解説と記入例

ロカベン[®]の4つの視点の「①経営者」部分 解説

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	地域企業においては、経営者が与える影響が大きく、経営者の優劣が企業の優劣を左右する面が強いです。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。 経営者としての財務リテラシーやITリテラシーの向上に努めているか、経営者として適切に情報を開示する誠実性があるかを知ることが、支援を進める上で大切です。
	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（目標12）。 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。 健康によい商品づくりへの取り組み意欲が高い（目標3）。 ロカベンを知ってから、経営分析に興味を持ち専門書を読み、最近では原価計算について関心を示している。 DXの講義受講を始めた。
	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。

【記載時の工夫】
SDGsに関連する取り組みについては「目標8」「SDGs 関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」についてはP36を参照ください。
業務の中で利用している業務システムやSNS・HPなど、デジタル化が自社の強みにどのように繋がっているかを確認・見える化しましょう。「DX」についてはP39を参照ください。

STEP 3 「①経営者」欄についての第一歩

まずは肩慣らし。以下の空欄に自分の考えを書いてみましょう。

経営者

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

参考資料 : 会社案内
ヒアリング相手 : 経営陣、創業者

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

【 ii . 経営意欲 (※成長志向・現状維持など)】

参考資料 : なし
ヒアリング相手 : 経営陣

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

【 iii . 後継者の有無、後継者の育成状況】

参考資料 : 株主名簿
ヒアリング相手 : 株主、代表取締役社長もしくは会長

事業承継については(後継者)に(事業承継の年数)において実施するべく、(実施事項①) (実施事項②) (実施事項③) を取り組んでいます。
※予定なしの場合は「なし」の記載でOKです

STEP 4 「①経営者」欄を考えるための主な質問

項目名	質問内容
経営理念・ビジョン、経営哲学・考え・方針等	経営理念について教えてください。また、経営理念の浸透をどのように図っていますか。
	経営者として将来、どのような会社になりたいですか。理想の会社の姿はどのようなものですか。
	経営理念や行動指針などにおいて貴社と社会との繋がりは明らかになっていますか。
	経営計画・経営目標は作成していますか。どのような方法(相談相手など)で作成していますか。
	求められた情報について協力的に開示していますか。
	経営計画の中にSDGs / ESGの取り組みは含まれていますか。
	経営計画に対する進捗管理はどのように行っていますか。
経営意欲	経営者として尊敬している方や大事にしている本などありますか。
	成長志向、現状維持、その他、現在どのような意欲で取り組まれていますか。
	IT技術の積極活用などによりビジネスモデルを変革していますか。
	SDGsの観点から今後注力していく分野などありますか。
	1年後、3年後、5年後のビジョンや売上目標などありますか。
後継者の有無、後継者の育成状況、承継のタイミング・関係	財務やITなど経営に関する学習や情報収集について経営者ご自身はどのようにされていますか。
	後継者はいらっしゃいますか。
	経営者から見た後継者はどのような印象ですか。
	後継者育成計画(サクセッションプラン)を作成し、検討を進めていますか。
	後継者にはどのように事業を承継されていますか。
(後継者候補がない場合)今後どのように事業の承継を考えていますか。	

※企業の取り組みとSDGsを結び付ける場合の質問として、「経営理念や経営計画においてSDGs / ESGに関連する内容が含まれているかどうか」「後継者育成を行っているかどうか」などが有効です。



②事業への着目

STEP 1 「②事業」へ着目する理由

自社の事業が何で収益を上げているのか、それをどのような仕組みで実現しているのかという点を理解するとともに、事業の強みと課題がどこにあるのかを把握します。

STEP 2 「②事業」欄の解説と記入例

ロカベン[®]の4つの視点の「②事業」部分 解説

②事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	その出来事があったから取り組みが変わった、新たに取り組みが始まったといったターニングポイントを記載してください。沿革は企業の歴史であり、過去をたどれば企業の現状ならびに将来を推測出来ます。
	強み 技術力・販売力等	企業の強みが分かれば、今後その企業が成長する要素があるのかどうかの判断基準になります。既に、「業務フロー」「商流」が整理できている場合は、差別化ポイントや顧客提供価値、顧客から選ばれている理由などと紐づけて考えると整理しやすいです。
	弱み	自社の弱みは何でしょうか？強みを伸ばすための課題と弱みは異なりますので、混同しないようにしてください。
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	IT投資などにより、付加価値向上（生産性）に向けてどのような取り組みを実施しているのかを把握します。

ロカベン[®]の4つの視点の「②事業」部分 記入例

②事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	〇〇年に現在の社長と副社長の2名で創業。 当時は東京都内で飲食店3件の運営をしていたが、地元に貢献したいと考え、都内の店を閉じて現在の本社に移転してきた。 その後、〇〇年に飲食部門に加えて、食品製造部門を設立し現在に至る。
	強み 技術力・販売力等	自社で一貫して提供可能なデザイン・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。 健康によい商品づくりへの取り組みを行っている（目標3）。
	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名商品開発に異動できた。 SNSやHPでの直販といった消費者とのダイレクトな繋がりをもっている。

【記載時の工夫】

SDGsに関連する取り組みについては「目標8」「SDGs関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」についてはP36を参照ください。

業務の中で利用している業務システムやSNS・HPなど、デジタル化が自社の強みにどのように繋がっているかを確認・見える化しましょう。「DX」についてはP39を参照ください。

STEP 3 「②事業」欄についての第一歩

まずは肩慣らし。以下の空欄に自分の考えを書いてみましょう。

事業

【i. 企業及び事業沿革（ターニングポイントの把握）】
 参考資料：沿革
 ヒアリング相手：経営陣、創業者

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

【ii. 強み（技術力、販売力等）】
 参考資料：売上明細、総勘定元帳、部門別 P/L、商品別 P/L、地域別 P/L
 ヒアリング相手：経営陣、営業部長、経理部長、カスタマーサポート等

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

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

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

【iv. IT に関する投資、活用の状況、1 時間当たり付加価値（生産性）、取り組み】
 参考資料：なし
 ヒアリング相手：管理本部、経営企画室

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

STEP 4 「②事業」欄を考えるための主な質問

項目名	質問内容
企業及び事業沿革	会社の沿革で特長ある変化（ターニングポイント）になった時期はありますか。
	ビジネスモデルはどのように変化してきましたか（SDGs / ESG・DX など含む）。
	どのような変化が起き、どのように対応されたのでしょうか。
強み、技術力・販売力等	商品・サービスの特長やこだわりを教えてください。
	競合他社の商品・サービスとの違いを教えてください。また、その違いはなぜ生み出せているのでしょうか。
	商品・サービスに SDGs / ESG の取り組みは含まれていますか。
	高い技術や技能、ノウハウのある方はいらっしゃいますか。
	海外展開はどのようにされていますか。ターゲット市場、製品やサービス、販路などはどのようにされていますか。
	災害などが発生した際にリスク管理として BCP などの対応ができていますか。
	自社の優位性が模倣されるようなリスクはありませんか。
IT に関する投資、活用状況、1 時間当たり付加価値（生産性）向上に向けた取り組み	IT 活用の状況（ホームページ、販売管理、生産管理など）について教えてください。
	取引先や協力先など自社の外と IT を活用して生産性を高める工夫はありますか。
	作業の効率化のために、POS・EOS・EDI などはどのように活用されていますか。
	業務の流れが円滑になるようにアプリケーション間の連携はどのようにされていますか。
	営業・販売部門と開発・生産部門の連携はどのようにされていますか。
	次工程が楽になるための工夫や取り組みはありますか
	標準時間、作業標準の管理はどのようにされていますか。
	リモートワークなど、どのような人でも働ける環境づくりはどのようにされていますか
システム障害が発生した際の対応について明確に定めていますか。	

※企業の取り組みと SDGs を結び付ける場合の質問として、「商品・サービスに SDGs / ESG の取り組みが含まれているかどうか」「リモートワークなどどのような人でも働ける環境づくりへの取り組み」などが有効です。



③企業を取り巻く環境・関係者への着目

STEP 1 「③企業を取り巻く環境・関係者」へ着目する理由

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

STEP 2 「③企業を取り巻く環境・関係者」欄の解説と記入例

ロカベン[®]の4つの視点の「③企業を取り巻く環境・関係者」部分 解説

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	企業、経営者が外部情報収集に対する意識があるか、外部環境に対する戦略、リスクマネジメントが出来ているかを確認することは企業の持続的な成長のために必要です。
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	企業が提供する価値が、顧客に受け入れられているかどうかを判断するために有効です。自社が脱炭素化などを進めるためには、取引先からも理解されることが大切です。
	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る(目標12)。 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。 市場は健康志向がより高まっている状況。
	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。 直販としてSNSを利用した直接プロモーションを行い、オンライン販売している。 SNSで寄せられている意見やレビューは品質会議にかけている(目標9)。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	定着率100% 毎年ほぼ100% 平均年齢40歳 県内の他の企業と比較し平均年齢はかなり若い。 給与制度について、成果が十分に反映される仕組みを検討している。
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	現在は地元〇〇銀行がメインで、準メインは△△信金。 〇〇銀行は毎月本部職員同行で訪問してくれている。

【記載時の工夫】
SDGsに関連する取り組みについては「目標8」「SDGs関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」についてはP36を参照ください。
業務の中で利用している業務システムやSNS・HPなど、デジタル化が自社の強みにどのように繋がっているかを確認・見える化しましょう。「DX」についてはP39を参照ください。

STEP 3 「③企業を取り巻く環境・関係者」欄についての第一歩

企業を取り巻く環境・関係者

【i. 市場動向・規模・シェアの把握、競合他社との比較】

参考資料 : シンタンク系レポート
ヒアリング相手 : 経営陣、経営企画室

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

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

参考資料 : 従業員名簿、従業員給与台帳
ヒアリング相手 : 人事部長

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

【iv. 取引先金融機関数・推移、メガバンクとの関係性】

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

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

STEP 4 「④企業を取り巻く環境・関係者」欄を考えるための主な質問

項目名	質問内容
市場動向・規模・シェアの把握、競合他社との比較	業界のトップ企業はどこでしょうか。あるいは、目標にしている企業はどこでしょうか。
	競合他社との製品・サービス特性比較はどのようにされていますか。優位な点はありますか。
	SDGs / ESG の観点では競合他社の製品・サービスと比べて優位な点はありますか。
	商品のライフサイクルはどのように把握されていますか。
	業界の需要構造や流通構造、技術革新や規制緩和などに大きな変化はありませんか。
	世の中の動きと連動して、SDGs / ESG の観点で優れた製品・サービスが業界でも選ばれていますか。
	市場は成長していますか。縮小傾向でしょうか。業界への新規参入は多いでしょうか。
	海外展開はどのようにされていますか。ターゲット市場、製品やサービス、販路などはどのようにされていますか。
顧客リピート率・新規開拓率、主な取引先企業の推移、顧客からのフィードバックの有無	リピート顧客はどれぐらいいますか。
	既存顧客との取引を太くしていくためにどのような取り組みを行っていますか。
	どのようにして新規顧客開拓に取り組んでいますか。
	御社の商品・サービスを利用する可能性のあるお客様は他に考えられませんか。
	製品・品質・サービス・価格はどのようにされていますか。
	どのような製品・サービスであれば買い手がより高くても買ってくれると思いますか。
従業員定着率、勤続年数・平均給与	SDGs / ESG の観点で優れた製品・サービスはお客さまから必要とされていますか。
	社員満足度はどの程度とお考えでしょうか。社員の定着率はどれくらいでしょうか。
	社員のモチベーションはどの程度でしょうか。
	女性活躍・リモートワーク・評価制度など働きやすい職場づくりに取り組まれていますか。
取引金融機関数・推移、メインバンクとの関係	SDGs / ESG の取り組みを採用活動や従業員の育成に活用できていますか。
	取引金融機関について教えてください。金融機関に求めることはなんですか。
	SDGs / ESG の取り組みを金融機関に伝えられていますか。

※企業の取り組みと SDGs を結び付ける場合の質問として、「SDGs / ESG の観点で優れた製品・サービスがお客様から必要とされているかどうか」「SDGs / ESG の取り組みを採用活動などで活用できているかどうか」などが有効です。



④内部管理体制への着目

STEP 1 「④内部管理体制」へ着目する理由

内部管理体制がどの程度整っているかという視点も重要です。会社全体の方向性が揃っているかを見るため、経営目標が社内内で共有されているかを確認する意味合いも大きいです。ここは企業があまり意識していないことが多く、様々な気づきを得られる部分でもあります。

STEP 2 「④内部管理体制」欄の解説と記入例

ロカベン[®]の4つの視点の「④内部管理体制」部分 解説

④内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	品質管理や情報管理において、どのような内部管理体制が整備されているのかを把握することは重要です。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のか、企業イメージの低下や情報流出のリスクについても確認が必要です。
	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、サービスの強みなど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、社員が平等な評価となるよう人事評価システムの刷新を実施中（目標5, 8, 10）。
	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の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	人々がより健康的に暮らせるために、従来よりも効果効能の高い商品開発を地元の大学と共同で行っており、製品開発における特許侵害調査を実施中（目標8）。 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	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（目標4）。 法令順守や労務管理、個人情報の取り扱いなどに関する外部の教育研修を受講させている（目標4）。 経営者が従業員の問題意識を積極的に解消する取り組みを行ったことで働きやすさが向上し、業務が効率化したことで利益率向上に繋がった。

【記載時の工夫】

SDGsに関連する取り組みについては「目標8」「SDGs関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」についてはP36を参照ください。
業務の中で利用している業務システムやSNS・HPなど、デジタル化が自社の強みにどのように繋がっているかを確認・見える化しましょう。「DX」についてはP39を参照ください。

STEP 3 「④内部管理体制」欄についての第一歩

内部管理体制

【i. 組織体制、品質管理、情報管理体制】

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

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

【ii. 事業計画・経営計画の有無、従業員との共有状況、社内会議の実施状況】

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

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

【iii. 研究開発・商品開発の体制、知的財産権の保有・活用状況】

参考資料 : なし
ヒアリング相手: 経営陣、工場長

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

【iv. 人材育成の取り組み状況、育成の仕組み】

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

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

STEP 4 「④内部管理体制」欄を考えるための主な質問

項目名	質問内容
組織体制、品質管理・情報管理体制	従業員数を教えてください。組織体制や役割について教えてください。
	手順書やチェックリストは整備していますか。
	次工程への合格基準はありますか？あればどのような基準でしょうか。
	滞留がなく、スムーズなど迅速さやスピードに優れている点はありますか。
	お客様へ品質の良い製品・サービスを提供するための仕組みはありますか？
	セキュリティポリシーを明文化されていますか。社会情勢に応じて見直されていますか。
事業計画・経営計画の有無、従業員との共有状況、社内会議の実施状況	経営計画・経営目標は作成していますか。作成している場合、どのような方法(相談相手など)で作成していますか。また進捗管理はどのように行っていますか。
	中長期計画は、どのような手順で策定していますか。
	事故や災害などの発生に伴う事業中断を想定した戦略を立案していますか。
	社内での情報共有の仕組みはどのようにしていますか。
	社内会議にはどのようなものがありますか。どのような頻度で開催していますか。社員とのコミュニケーションをどのように図っていますか。
研究開発・商品開発の体制、知的財産権の保有・活用状況	新商品開発や新サービスの開発はどのような手順で取り組まれていますか。
	SDGs / ESGの観点を新商品や新サービスに含めた取り組みを行っていますか。
	知財をどのように活用されていますか。自社製品への活用ですか、それとも他社へのライセンスですか。
	商標や意匠で自社のブランディングを行っていますか。
人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み	社員教育の方針はどのようなものですか。
	技術の伝承や教育はどのようにされていますか。
	法令順守や個人情報保護、労働安全、不正競争などに関する教育を行っていますか。
	労働時間、差別の禁止、ハラスメント、メンタルヘルスなどに関する教育を行っていますか。
	OJT、Off-JTについての取り組みを教えてください。
	社員の必要な技能やスキルはどのように決めていますか。
	社員の評価はどのように行っていますか。やりがいを感じられる職場づくりに取り組まれていますか。

※企業の取り組みとSDGsを結び付ける場合の質問として、「お客様へ品質の良い製品・サービスを提供するための仕組みがあるかどうか」「法令順守や個人情報保護などの取り組みを行っているかどうか」などが有効です。

人手不足から始まる対話例



支援機関

最近、人手不足問題が深刻になっていますが、御社はいかがですか？



企業

そうだね。3年ほど前までうちも同じような状況だったけど、ここ1年は良くなってきた¹よ。



支援機関

そうなんですね。何かきっかけでもあったんですか？



企業

コロナの影響もあったので、抜本的に働き方を見直したんだ。リモートワークの導入とあわせ、就業規則も見直した²よ。



支援機関

働きやすい雇用環境の整備ということで、SDGsの取り組みと見えそうですね。もう少し具体的に聞かせていただけますか？



企業

リモートワークの導入で、採用できる対象が広がったことが大きい³かな。主婦や遠方にお住まいの方から問い合わせがあったよ。また当社の仕事はデータ入力業務が多いので、働く時間も見直して、夜間に仕事をしたい人はそれでもよしとしたんだ。勤怠管理もクラウドに変えたよ⁴。



支援機関

生産性を上げることや、働きがいのある制度設計もSDGsの取り組みと見えそうですね。新しい制度設計において困難はありませんでしたか？



企業

やはりセキュリティとコミュニケーションには気を使っているよ。リモートワークなので、アプリケーションの指定、セキュリティ意識向上の研修、月に一度のリモート面談もはじめたんだ。人材を募集したら、応募人数が増えたとし、離職率も改善したよ。思い切って制度を変えて良かった⁵⁶⁷と思っているんだ。

人手不足から始まる対話例におけるロカベンシートの関連性

業務フロー

商流

4つの視点

対話の起点

まとめ

財務分析結果

財務分析

- 1 4つの視点の企業及び事業沿革
- 2 4つの視点のIT化、組織体制
- 3 4つの視点の従業員定着率
- 4 4つの視点のIT化、組織体制
- 5 4つの視点のIT化
- 6 4つの視点の人材育成の取り組み状況
- 7 4つの視点の従業員定着率

内部管理体制から始まる対話例



支援機関

外部環境の変化をどのように認識されていますか？



企業

健康食品業界では、健康増進法における栄養成分表示や誇大広告の問題が多く、製品開発にかかわるハードルは年々高くなっている¹よ。



支援機関

よく新聞やニュースでも話題になっていますよね。御社では何か対策をされているのですか？



企業

当たり前のことかもしれないが、法令順守には特に気を遣うようにしている²よ。メーカーとしての信頼を落とすと得意先やエンドユーザーからも選ばれなくなってしまう³からね。



支援機関

具体的にはどのような取り組みを行っているのですか？



企業

自分たちが取り組んでいることが法律に抵触していないか判断してもらうために、健康食品問題に精通している弁護士と顧問契約を結んだんだ⁴。さらに、従業員に対して、定期的な研修を行うことで、法令順守の意識を高めている⁵よ。



支援機関

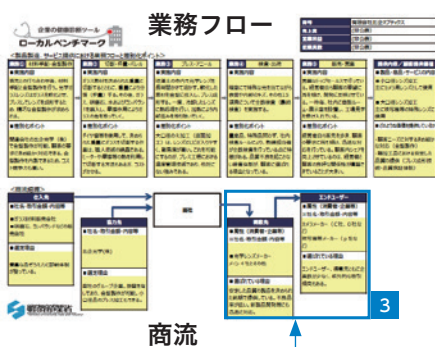
なるほど。法令順守の管理体制、従業員教育はまさにSDGsの取り組みですね。



企業

今の若者は儲けや給料よりも倫理感や社会貢献といった部分を重要視して会社を選ぶケースも多いから、最近では地元の大学からの希望者が増えている⁶ね。これも取り組みのメリットだと感じたよ。

内部管理体制から始まる対話例におけるロカベンシートの関連性



財務分析結果

財務分析

- 1 4つの視点の「市場動向」
- 2 4つの視点の「組織体制」
- 3 商流の「得意先」「エンドユーザー」
- 4 4つの視点の「組織体制」
- 5 4つの視点の「人材育成の取り組み状況」
- 6 4つの視点の「従業員定着率」

(4) 財務分析

ロカベンの財務分析は同業種の企業と比較して自社はどの程度のポジションにいるのか、直近3期の推移はどのようになっているのかなどが、6つの指標を用いてレーダーチャートで可視化できます。

財務分析をする際には必ず非財務の情報との関連に着目して行います。なぜこの数値が良いのか、悪いのか、一般的な事柄（例えば、「売上収益が低いのは単価が安いから」）だけに留まらず、**自社の非財務情報における良い点、悪い点と関連づけて分析を行いましょう**（例えば、コロナ禍においては収益力の改善が重要です。収益性、健全性、効率性の3つの指標について意識して見ましょう。）。

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

① 6つの指標の特徴

- ・売上増加率（＝（売上高 / 前年度売上高）－1）
キャッシュフローの源泉。成長ステージの判断に有用であり、売上を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"> ・新しい製品・商品・サービスの開発・販売 ・新たな販売方法の確立、新規開拓の状況 ・値上げ、高付加価値化 ・値引きをしない・させない工夫 ・受注・成約率の状況 ・リピート率の状況 ・環境により製品づくりなど社会課題の解決に繋がる製品・商品・サービスの開発・販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務フローにおける差別化ポイント ・商流における得意先、エンドユーザー ・事業における強みおよび弱み ・企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模、シェアの把握、顧客リピート ・内部管理体制における知的財産権の保有・活用状況

- ・営業利益率（＝営業利益 / 売上高）
本業の収益性を測る重要な指標です。収益性分析の最も基本的な指標となります。

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"> ・値上げ、高付加価値化 ・値引きをしない・させない工夫 ・売上原価・仕入れ原価の低減 ・売上に占める人件費割合の状況 ・販売活動費の状況 ・その他コスト削減状況 ・資源の再利用や省エネ、本当に必要な量だけの調達を推進するなどのコスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務フローにおける業務内容、差別化ポイント ・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 ・事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況 ・企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模、シェアの把握、顧客リピート ・内部管理体制における組織体制、知的財産権の保有・活用状況

・労働生産性 (= 営業利益 / 従業員数)¹

成長力、競争力などを評価し、生産性を測る重要な指標です。また、キャッシュフローを生み出す収益性の背景となる要因として考えることもできます。

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"> IT化やアウトソーシングによる業務効率状況 ITスキルの向上 マネジメント方法としての工夫 適切な人員配置と役割分担の実施状況 業務マニュアルの運用と改善状況 人材育成・教育による効率化の状況 熟練人材の雇用維持に向けた施策（育休や時短労働、テレワークなど） 業務効率化に向けたシステム投資やITを活用してビジネスモデル全体を変革させていくような取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 業務フローにおける業務内容、差別化ポイント 商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況 企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模、シェアの把握、顧客レポート 内部管理体制における組織体制、知的財産権の保有・活用状況、人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み

¹ 地域企業の雇用貢献度や「多様な働き方」を考えれば、本来「従業員の単位労働時間あたり」の付加価値額などで計測すべき指標です。

・EBITDA 有利子負債倍率 (= (借入金 - 現預金) / (営業利益 + 減価償却費))

有利子負債がキャッシュフローの何倍かを示す指標であり、有利子負債の返済能力や健全性を測る重要な指標です。

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"> 不要な有利子負債の返済 与信管理の実施状況、焦げ付きの防止 売掛回収サイクルの短縮 販売管理費の低減 高付加価値化への取り組み、粗利益増加への対応状況 	<ul style="list-style-type: none"> 業務フローにおける業務内容、差別化ポイント 商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況 企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模、シェアの把握、顧客レポート、取引金融機関数・推移 内部管理体制における組織体制、知的財産権の保有・活用状況、人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み

・営業運転資本回転期間 (= (売上債権 + 棚卸資産 - 買入債務) / 月商)

過去の値と比較することで、売上増減と比べた運転資本の増減を計測し、回収や支払などの取引条件の変化による必要運転資金の増減を把握したり、効率性を測るための重要な指標です。

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"> 売掛回収サイクルの短縮 与信管理の実施状況、焦げ付きの防止 在庫管理や販売管理による適切な在庫の状況 高付加価値化への取り組み、粗利益増加への対応状況 SDGs 配慮商品の導入による在庫の状況 	<ul style="list-style-type: none"> 業務フローにおける業務内容、差別化ポイント 商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況 企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模 内部管理体制における組織体制、人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み

・自己資本比率 (= 純資産 / 総資産)

総資産のうち、返済義務のない自己資本が占める比率を示す指標であり、安全性を測るための重要な指標です。自己資本の増加はキャッシュフローの改善に繋がります。

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"> 内部留保の拡大 不要な負債の圧縮・返済 不良資産・遊休資産の処分 過剰債務解消のための DES・DDS (劣後ローン) 新規事業を進めるために、投資目的などのファンドから資金を調達する有償増資 (エクイティ・ファイナンス) 	<ul style="list-style-type: none"> 商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 経営者における経営理念・ビジョン、経営意欲 事業における企業及び事業沿革 企業を取り巻く環境・関係者における取引金融機関数・推移 内部管理体制における組織体制、人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み

※DES (デット・エクイティ・スワップ) : 債務と株式を交換する
 DDS (デット・デット・スワップ) : 既存の借入金を劣後ローンに組み替える



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。

STEP 1 必要情報の入力

ロカベンツのツールの「【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。

ロカベンツの「【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。

<p>1 ■基本入力情報 ※金額の単位は千円、従業員数の単位は人</p> <table border="1"> <tr><th>項目</th><th>入力欄</th></tr> <tr><td>商号</td><td>株式会社○○</td></tr> <tr><td>所在地</td><td>東京都○○</td></tr> <tr><td>代表者名</td><td>○○ ○○</td></tr> <tr><td>業種確認ボタン</td><td>このボタンを押すと【業種シート】が確認できます</td></tr> <tr><td>ローカルベンチマーク23業種_大分類</td><td>13 観光業</td></tr> <tr><td>ローカルベンチマーク23業種_小分類</td><td>1301 観光業</td></tr> <tr><td>最新決算期</td><td>前々期決算期</td><td>前々々期決算期</td></tr> <tr><td>従業員数(正社員) ※1</td><td>30</td><td>39</td><td>30</td></tr> <tr><td>資本金 ※2</td><td>10,000</td><td></td><td></td></tr> </table> <p>※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左クリックするとリストが表示されます。) ※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。</p> <p>2 事業規模 ※3 中規模事業者 ※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。</p> <p>3 ■財務分析用入力情報 ※金額の単位は千円</p> <table border="1"> <tr><th>項目</th><th>最新決算期</th><th>前々期決算期</th><th>前々々期決算期</th></tr> <tr><td>決算年月</td><td>2017年3月</td><td>2016年3月</td><td>2015年3月</td></tr> <tr><td>売上高</td><td>5,130,250</td><td>4,756,859</td><td>4,871,515</td></tr> <tr><td>前期売上高</td><td>4,756,859</td><td>4,871,515</td><td>4,932,102</td></tr> <tr><td>営業利益</td><td>15,000</td><td>-15,320</td><td>0</td></tr> <tr><td>減価償却費 ※4</td><td>0</td><td>18,340</td><td>0</td></tr> <tr><td>現金・預金</td><td>1,000</td><td>465,301</td><td>474,607</td></tr> <tr><td>受取手形 ※5</td><td>270,760</td><td>259,930</td><td>228,738</td></tr> <tr><td>売掛金</td><td>456,500</td><td>944,198</td><td>566,895</td></tr> <tr><td>棚卸資産</td><td>439,285</td><td>621,714</td><td>371,108</td></tr> <tr><td>負債合計</td><td>1,668,387</td><td>3,201,652</td><td>2,409,453</td></tr> <tr><td>支払手形 ※6</td><td>463,324</td><td>444,791</td><td>391,416</td></tr> <tr><td>買掛金</td><td>373,206</td><td>258,278</td><td>315,284</td></tr> <tr><td>借入金 ※7</td><td>0</td><td>650,120</td><td>970,130</td></tr> <tr><td>純資産合計</td><td>912,793</td><td>70,281</td><td>771,128</td></tr> </table> <p>※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。 役員のみ企業で上記定義による0名となる場合には、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「中堅企業等」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、設備支払手形は含めません。 ※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間接的に計算したものでありますので、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以下の場合は、「5点」を付与 優先②：(営業利益+減価償却費)が0以下の場合は、「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</p>	項目	入力欄	商号	株式会社○○	所在地	東京都○○	代表者名	○○ ○○	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	ローカルベンチマーク23業種_大分類	13 観光業	ローカルベンチマーク23業種_小分類	1301 観光業	最新決算期	前々期決算期	前々々期決算期	従業員数(正社員) ※1	30	39	30	資本金 ※2	10,000			項目	最新決算期	前々期決算期	前々々期決算期	決算年月	2017年3月	2016年3月	2015年3月	売上高	5,130,250	4,756,859	4,871,515	前期売上高	4,756,859	4,871,515	4,932,102	営業利益	15,000	-15,320	0	減価償却費 ※4	0	18,340	0	現金・預金	1,000	465,301	474,607	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	<p>4 ■算出結果</p> <table border="1"> <tr><th rowspan="2">指標</th><th colspan="2">2017年3月</th><th colspan="2">2016年3月</th><th colspan="2">2015年3月</th></tr> <tr><th>算出結果</th><th>点数</th><th>算出結果</th><th>点数</th><th>算出結果</th><th>点数</th></tr> <tr><td>①売上増加率</td><td>7.8%</td><td>3</td><td>-2.4%</td><td>2</td><td>-1.2%</td><td>2</td></tr> <tr><td>②営業利益率</td><td>0.3%</td><td>2</td><td>-0.3%</td><td>2</td><td>0.0%</td><td>2</td></tr> <tr><td>③労働生産性 ※8</td><td>500(千円)</td><td>3</td><td>-393(千円)</td><td>2</td><td>0(千円)</td><td>2</td></tr> <tr><td>④EBITDA有利子負債倍率 ※9</td><td>-0.1(倍)</td><td>5</td><td>61.2(倍)</td><td>1</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>⑤営業運転資本回転期間</td><td>0.8(ヶ月)</td><td>2</td><td>2.8(ヶ月)</td><td>1</td><td>1.1(ヶ月)</td><td>2</td></tr> <tr><td>⑥自己資本比率</td><td>35.4%</td><td>3</td><td>2.1%</td><td>2</td><td>24.2%</td><td>3</td></tr> </table> <p>5 ■中規模事業者 1301 観光業 企業のランク基準</p> <table border="1"> <tr><th>指標</th><th>iv</th><th>iii</th><th>ii</th><th>i</th></tr> <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> </table> <p>6 ■算出指標</p> <table border="1"> <tr><th>指標</th><th>分類</th><th>単位</th><th>算出式</th></tr> <tr><td>①売上増加率</td><td>売上持続性</td><td>%</td><td>(最新期売上高/前期売上高) - 1</td></tr> <tr><td>②営業利益率</td><td>収益性</td><td>%</td><td>営業利益/最新期売上高</td></tr> <tr><td>③労働生産性 ※8</td><td>生産性</td><td>千円</td><td>営業利益/従業員数</td></tr> <tr><td>④EBITDA有利子負債倍率 ※9</td><td>健全性</td><td>倍</td><td>(借入金-現金・預金) / (営業利益+減価償却費) ※9</td></tr> <tr><td>⑤営業運転資本回転期間</td><td>効率性</td><td>ヶ月</td><td>(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)</td></tr> <tr><td>⑥自己資本比率</td><td>安全性</td><td>%</td><td>純資産 / 負債・純資産合計</td></tr> </table> <p>(表1) 本財務分析シートの業種区分</p> <table border="1"> <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 中小企業定義</th></tr> <tr><td>製造業 その他</td><td>農業、建設業、製造業、不動産 運輸業、エネルギー、その他</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 内、従業員20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 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 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 療廃棄物処理業、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 内、従業員5人以下の企業を「小規模企業」とする。</td></tr> </table>	指標	2017年3月		2016年3月		2015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	7.8%	3	-2.4%	2	-1.2%	2	②営業利益率	0.3%	2	-0.3%	2	0.0%	2	③労働生産性 ※8	500(千円)	3	-393(千円)	2	0(千円)	2	④EBITDA有利子負債倍率 ※9	-0.1(倍)	5	61.2(倍)	1		1	⑤営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	2	2.8(ヶ月)	1	1.1(ヶ月)	2	⑥自己資本比率	35.4%	3	2.1%	2	24.2%	3	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	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 ※8	生産性	千円	営業利益/従業員数	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	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	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 その他	農業、建設業、製造業、不動産 運輸業、エネルギー、その他	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 内、従業員20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 療廃棄物処理業、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。
項目	入力欄																																																																																																																																																																																																																										
商号	株式会社○○																																																																																																																																																																																																																										
所在地	東京都○○																																																																																																																																																																																																																										
代表者名	○○ ○○																																																																																																																																																																																																																										
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																																																																																																																																																																																																																										
ローカルベンチマーク23業種_大分類	13 観光業																																																																																																																																																																																																																										
ローカルベンチマーク23業種_小分類	1301 観光業																																																																																																																																																																																																																										
最新決算期	前々期決算期	前々々期決算期																																																																																																																																																																																																																									
従業員数(正社員) ※1	30	39	30																																																																																																																																																																																																																								
資本金 ※2	10,000																																																																																																																																																																																																																										
項目	最新決算期	前々期決算期	前々々期決算期																																																																																																																																																																																																																								
決算年月	2017年3月	2016年3月	2015年3月																																																																																																																																																																																																																								
売上高	5,130,250	4,756,859	4,871,515																																																																																																																																																																																																																								
前期売上高	4,756,859	4,871,515	4,932,102																																																																																																																																																																																																																								
営業利益	15,000	-15,320	0																																																																																																																																																																																																																								
減価償却費 ※4	0	18,340	0																																																																																																																																																																																																																								
現金・預金	1,000	465,301	474,607																																																																																																																																																																																																																								
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																																																																																																																																																																																																																								
指標	2017年3月		2016年3月		2015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	7.8%	3	-2.4%	2	-1.2%	2																																																																																																																																																																																																																					
②営業利益率	0.3%	2	-0.3%	2	0.0%	2																																																																																																																																																																																																																					
③労働生産性 ※8	500(千円)	3	-393(千円)	2	0(千円)	2																																																																																																																																																																																																																					
④EBITDA有利子負債倍率 ※9	-0.1(倍)	5	61.2(倍)	1		1																																																																																																																																																																																																																					
⑤営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	2	2.8(ヶ月)	1	1.1(ヶ月)	2																																																																																																																																																																																																																					
⑥自己資本比率	35.4%	3	2.1%	2	24.2%	3																																																																																																																																																																																																																					
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	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 ※8	生産性	千円	営業利益/従業員数																																																																																																																																																																																																																								
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																																																																																																																																																																																																																								
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																																																																																																																																																																																																																								
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 その他	農業、建設業、製造業、不動産 運輸業、エネルギー、その他	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 内、従業員20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 療廃棄物処理業、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 財務分析用入力情報欄

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「財務分析シート」の説明

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

1 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	13_観光業
業種_小分類	1301_観光業
事業規模	中規模事業者
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

2 財務指標(最新期)

指標	2017年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	7.8%	3	4.1%
②営業利益率	0.3%	2	2.7%
③労働生産性	500(千円)	3	648(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	-0.1(倍)	5	6.4(倍)
⑤営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	2	0.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	35.4%	3	21.5%
総合評価点		18	B

3 財務指標(過去2期)

指標	2016年3月			2015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	4.1%	-1.2%	2	4.1%
②営業利益率	-0.3%	2	2.7%	0.0%	2	2.7%
③労働生産性	-393(千円)	2	648(千円)	0(千円)	2	648(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	61.2(倍)	1	6.4(倍)	-	1	6.4(倍)
⑤営業運転資本回転期間	2.8(ヶ月)	1	0.4(ヶ月)	1.1(ヶ月)	2	0.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	2.1%	2	21.5%	24.2%	3	21.5%
総合評価点		10	D	総合評価点	12	C

4 ※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

財務分析結果

5 ※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照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。

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「財務分析用入力情報欄」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[®]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。

まとめ部分への取り組み方

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、これまで取り組んできた非財務（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や繋がりを確認します。これまで過去から現在に至るまでに蓄積された強みや経営者の考え、顧客提供価値や業界の動向など、経営全体の「見える化」を行ってきました。その総括を記載する部分が「現状認識」になります。

② 将来目標の明確化

現状認識を記載した後は、自社の未来を考え、「将来目標」を設定します。ロカベン[®]は現状把握に力点を置いたツールですので、現在の延長線上で将来目標を設定しがちですが、SDGs や DX といった新しい視点を取り入れると、自社を変革するきっかけになり、新たな顧客提供価値や事業価値の創出に繋げやすくなります。1年後、3年後、5年後といったように、時間軸を設定した目標設定を行うと良いでしょう。また、時間軸を設定せず、自社のあるべき姿を経営層や社員間で話し合い、具体化していくことも経営の方向性を一致させることに役立ちます。

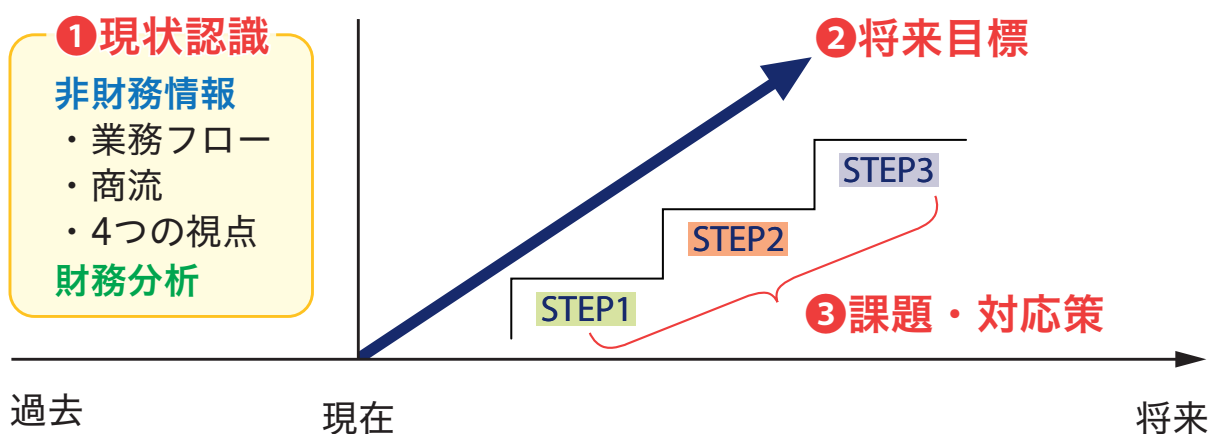
③ 課題と対応策を明確化

最後に、「現状認識」と「将来目標」の差である「課題」について考えます。何を解決しないといけないのかを考え、その「課題」に対する解決策が「対応策」になります。「対応策」はいつ、誰が、どのようなアクションを行うのかについて明確にするとより具体的に考えることができます。

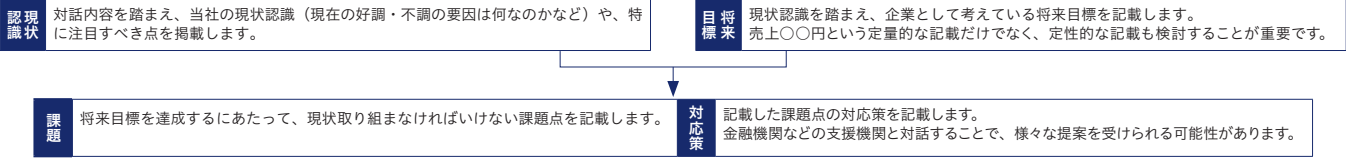
経営に必殺技は無いと言われる。将来目標に向かって一步一步課題解決に取り組むこと、それが経営改善であり、経営を強くしていきます。

ぜひロカベン[®]に取り組んだ後には事業計画書を作成してみましょう。

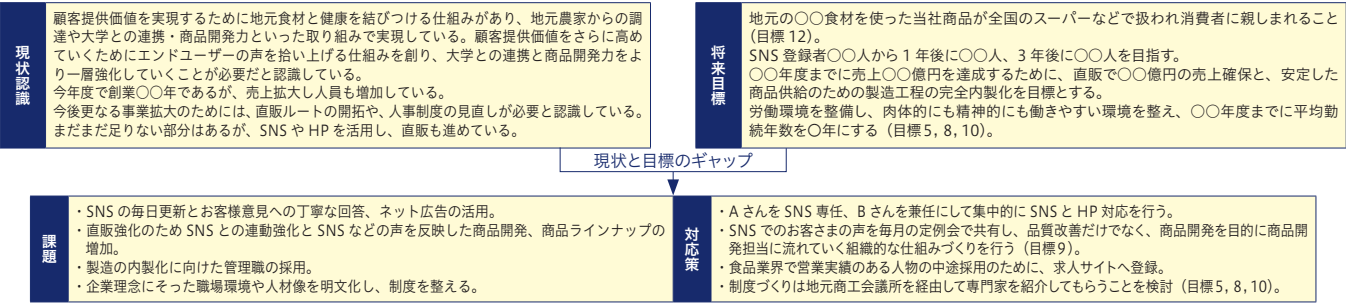
ロカベン[®]で経営が見える化し課題と対応策が決まれば、社員や支援機関にも伝わるよう、事業計画書としてまとめることを強く推奨します。事業計画書としてまとめることで、従業員やステークホルダーに対し、ベクトル合わせができるとともに、積極的に情報開示することで必要な支援が得られやすくなります。



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」欄を考えるための主な質問

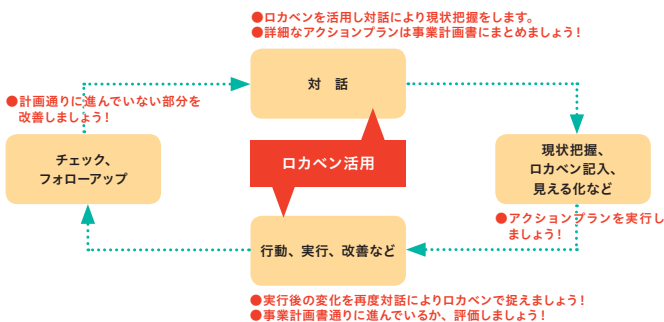
項目名	質問内容
現状認識・将来目標	これまで業務フロー、商流、4 つの視点で現状を見える化してきましたが、現状をまとめるとどのような状況だと言えますでしょうか？
	内部環境、外部環境に分けて現状を整理してみてもはどうでしょうか。
	顧客に対してどのような価値を提供していますか。その価値の伝わり具合はいかがでしょう。
	現状をとらえると 1、3、5 年後の目標はどうでしょうか。
課題・対応策	将来のあるべき姿とはどのような姿でしょうか。SDGs の観点も含めて考えてみましょう。
	将来目標と現状認識の間にあるギャップが課題になります。どのような課題がありますか。
	1, 3, 5 年後の目標について、ステップアップしていけるように課題を考えてみましょう。
	将来のあるべき姿と現状認識の差を明らかにし、時間軸を加えて課題を整理しましょう。
	出てきた課題を解決するために、いつ頃、誰が、どのような行動をとりますか。

ロカベンに取り組んだら・・・

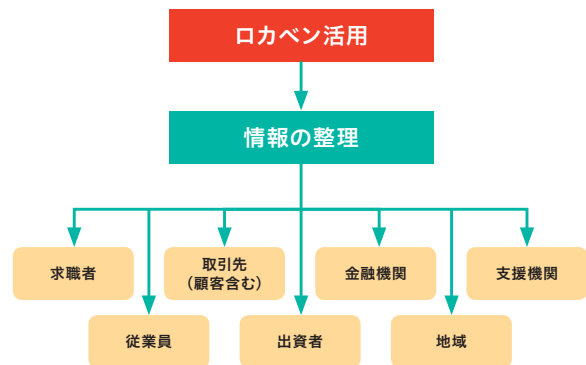
ロカベンを活用しながら経営力強化のための PDCA サイクルを繰り返し回すことで、取引先や求職者などから選ばれる強い企業へと会社を変革させていきましょう。また、新たに気づいた自社の強みや取り組みについて、取引先や金融機関、従業員など、開示対象ごとに情報を整理し、情報開示によるコミュニケーションを取ることで、自社の企業価値を向上させ、選ばれる企業になりましょう。

※ PDCA サイクルだけでなく OODA ループを活用することもおすすめです。

経営力強化のためのロカベン活用サイクル



情報開示・発信・コミュニケーション



参考1 SDGsについて

参考1-1 SDGsとは

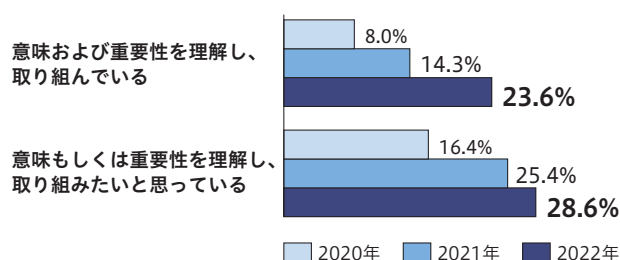
持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals) とは、2015年9月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、2030年までに持続可能でより良い世界を目指す国際目標です。17のゴール (P37参照)・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない」ことを誓っています。SDGsは発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル (普遍的) なものであり、日本としても積極的に取り組んでいます。



参考1-2 企業がSDGsに取り組む意義・効果

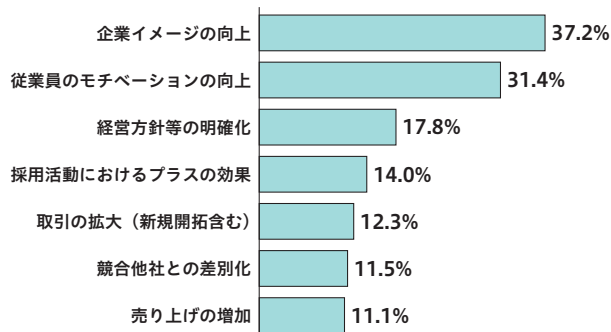
2年前はSDGsに取り組んでいる企業はわずか8%でしたが、直近では23.6%と3倍程度増加しており、取り組みたいと考えている企業も2倍程度に増加しています。また、取り組んでいる企業は企業イメージの向上や従業員のモチベーション向上といった効果を得られており、SDGsに取り組んでいないと取引先や求職者から選ばれなくなってしまう可能性もあります。持続可能な社会の実現に向けて大企業だけでなく中小企業にも必ず必要となります。また、サステナブル経営に取り組む企業向けの融資制度を活用することで、経済と環境の好循環を目指すことができます。是非取り組んでみてください。

SDGsへの理解・取り組み



出典：株式会社帝国データバンク「特別企画：SDGsに関する企業の意識調査（2022年）」

取り組みによる効果



SDGsに取り組む意義・効果として①～③が挙げられます。

① 選ばれる企業になる

- 自社の事業活動とSDGsの繋がりを可視化し、情報発信することにより、自社の社会への貢献や存在意義について取引先や金融機関などの関係者が認識し、自社の評価（企業価値）を向上させることに繋がる。
- 採用にあたって、SDGsの取り組みを評価・共感する人材が集まるなど採用力向上に繋がる。
- サプライチェーン全体でSDGsに取り組むことにより、サプライチェーン上の企業との連携・評価に繋がる。

② 新たな事業価値の創造に繋がる

- 自社の事業活動とSDGsの繋がりにから社会への貢献や存在意義を従業員が認識・共有することは人材育成に寄与する。SDGsという新たな視点を取り入れた将来目標の設定などをすることで、既存の延長線上の目標にとらわれずに従業員一体となり自社の変革や新たな事業価値の創出に繋がる。

③ 資金調達手段の多様化や各種優遇施策の利活用

- 政府のSDGsに関する各種優遇施策や地方創生SDGsにおける登録・認証の利用とそれに伴う融資や保証などの優遇施策を利活用できる。
- ESG投資に取り組む金融機関からSDGsに取り組む企業として資金調達や優遇施策を利活用できる。

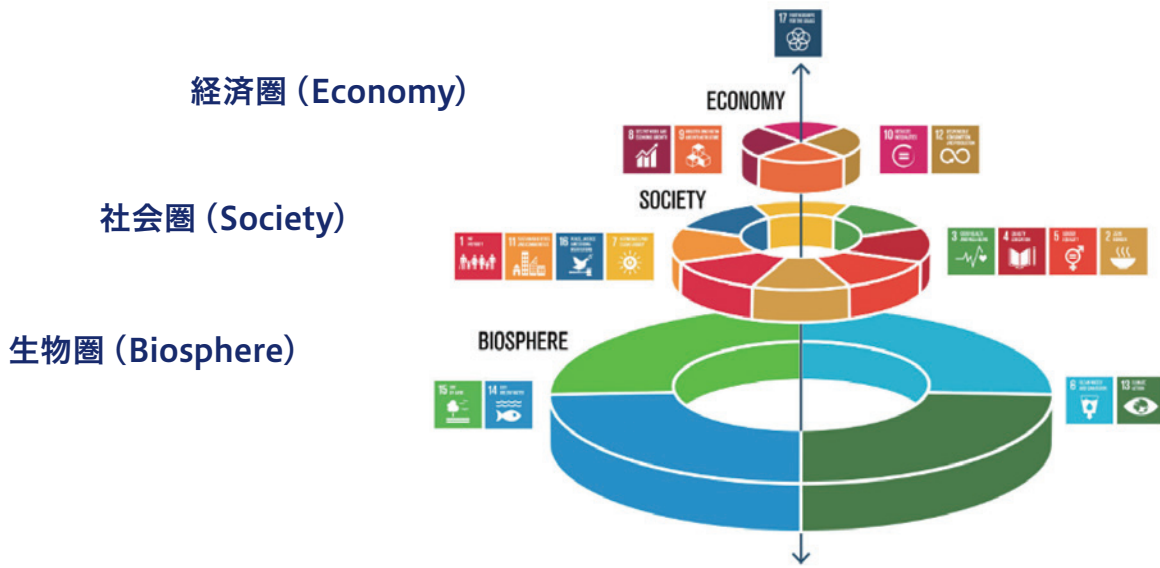
こうしたSDGsの取り組みを把握することによって、企業の魅力を発掘し、新たな将来目標の設定や企業価値のさらなる向上に繋げていくことが重要です。

参考1-3 SDGsの考え方

SDGs ウェディングケーキモデル

SDGsの「ウェディングケーキモデル」とは、持続可能な開発の三側面、経済・社会・環境についてのSDGsの考え方を図式化したものです。図のように、ウェディングケーキのような形をして下から順に「生物圏 (Biosphere)」・「社会圏 (Society)」・「経済圏 (Economy)」という3層構造となっており、下層2段は、中心部が空洞のドーナツ型です。環境なくして社会は成り立たず、社会なくして経済の発展はないということを表わしています。

ウェディングケーキモデル



経済圏 (Economy)

社会圏 (Society)

生物圏 (Biosphere)

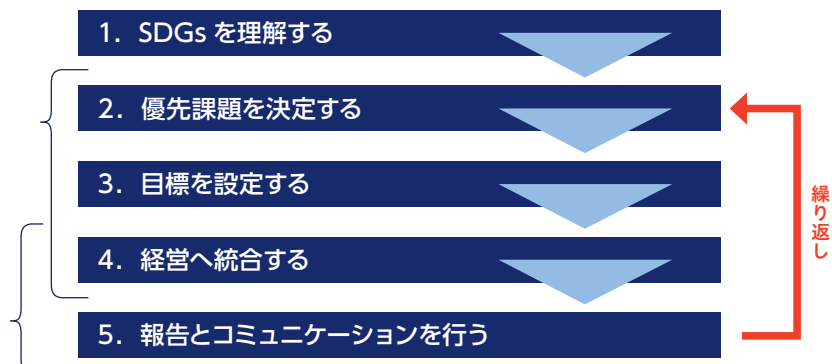
参考1-4 ロカベンとSDGs

ロカベンは経営の見える化を行います。その際に、事前にSDGsの17の目標や169のターゲット、ウェディングケーキモデルを理解して取り組みれば、これまで会社で取り組んできたことが、SDGsに関連した取り組みであることに気づくはずですが、例えば、「地元の野菜を使った食品を製造している」、「環境性能の高い製品を作っている」、「女性が活躍できる職場づくりや差別のない評価制度を構築している」、「法令順守を徹底し、社員教育も行っている」などです。ロカベンは業務フローや商流、4つの視点など経営全般が見える化できるツールです。こんなことがSDGsの取り組みなの?と思えるような発見もあるかもしれません。SDGs実践のステップに則って課題を決め、目標を設定し、経営へ統合するところで是非ロカベンを活用して取り組んでみましょう。

SDGs実践のステップ (SDGコンパス)

SDGsを理解したうえでロカベンを活用することで、現状を把握しながらSDGsと経営を統合することができます

事業計画やHP、SNSなどで報告・発信を行い、企業価値を高めます



*ステップ5を終えたら再度ステップ2に戻って取り組んでみましょう!

参考1-5 SDGs17のゴール

目標1 (貧困)		あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。
目標2 (飢餓)		飢餓を終わらせ、食糧安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。
目標3 (保健)		あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。
目標4 (教育)		すべての人々への包括的かつ公平な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する。
目標5 (ジェンダー)		ジェンダー平等を達成し、すべての女性および女子のエンパワーメントを行う。
目標6 (水・衛生)		すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。
目標7 (エネルギー)		すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な現代的エネルギーへのアクセスを確保する。
目標8 (経済成長と雇用)		包括的かつ持続可能な経済成長、およびすべての人々の完全かつ生産的な雇用とディーセント・ワーク（適切な雇用）を促進する。
目標9 (インフラ、産業化、イノベーション)		レジリエントなインフラ構築、包括的かつ持続可能な産業化の促進、およびイノベーションの拡大を図る。
目標10 (不平等)		各国内および各国間の不平等を是正する。
目標11 (持続可能な都市)		包括的で安全かつレジリエントで持続可能な都市および人間居住を実現する。
目標12 (持続可能な生産と消費)		持続可能な生産消費形態を確保する。
目標13 (気候変動)		気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。
目標14 (海洋資源)		持続可能な開発のために海洋資源を保全し、持続的に利用する。
目標15 (陸上資源)		陸域生態系の保護・回復・持続可能な利用の促進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・防止及び生物多様性の損失の阻止を促進する。
目標16 (平和)		持続可能な開発のための平和で包括的な社会の促進、すべての人々への司法へのアクセス提供、およびあらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包括的な制度の構築を図る。
目標17 (実施手段)		持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。

参考2 DXについて

参考2-1 DXとは

DX（デジタル・トランスフォーメーション）のトランスフォーメーションとは、英語で「変化・変形・変容」を表します。つまり、「デジタル化により社会や生活の形・スタイルが変わること」が、DXの辞書的な意味になります。

経済産業省ではDXを次のように定義づけています。「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」

つまり、デジタル化によってトランスフォーメーション（変革）させるのは、製品、サービス、ビジネスモデルという「企業の売り物」だけでなく、業務、組織、プロセス、企業文化・風土という「企業組織・企業活動」におよびます。そして、その目的は、競争上の優位性、つまり「他の会社よりも儲かる仕組みをつくること」なのです。

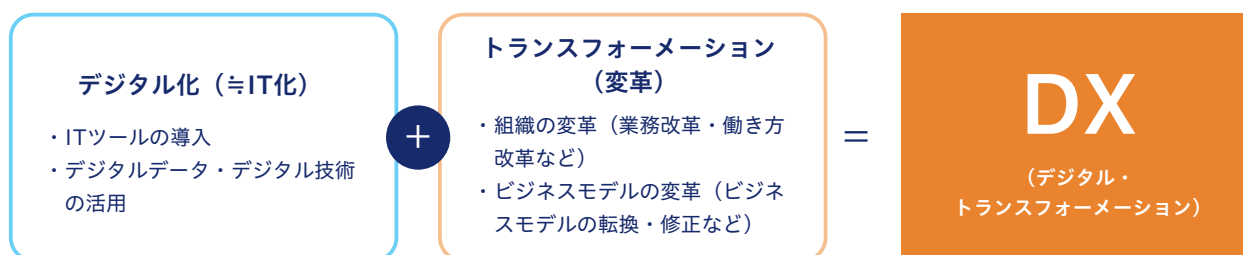
参考2-2 DXとIT化の違い

結論から言ってしまうと、DXとIT化の違いについて、明確な線引きはありません。また最近ではIT化の代わりに「デジタル化」という言葉が使われることが多くなりましたが、IT化とデジタル化もほぼ同じ意味と考えて良いと思います。イメージとしては、デジタル化の方が、意味的な範囲が少し広いかなという程度です。強いて違いを挙げるならば、DXとIT化は「目的」が違うと言えるかもしれません。IT化の主な目的は、業務の効率化です。

たとえば、今まで帳簿付けをノートに数字を書いて電卓で計算していた会社が、パソコンを導入して表計算ソフトや会計ソフトウェアなど使うようになりました。その結果、経理業務が短時間で済むようなことになれば、IT化による業務の効率化です。業務の基本的な性格（役割）は変わっていないものの、IT（情報技術）によって業務が大幅に効率化した、生産性が向上したということで、企業にとって大きなメリットがあります。

一方、DXの「X」はトランスフォーメーション（変革）なので、業務などの「変革」が行われていなくてはなりません。たとえば、会計ソフトのデータを、顧客管理や原価管理にフィードバックするような活用する業務フローをつくり、組織の「変革」に繋げていくようなイメージです。

もちろん「DX」でも業務の効率化は重要なテーマです。それがコスト低減による競争力向上や、リモートワークなどの働き方改革に繋がるようなビジネスモデルや業務の「変革」を目的としていれば、それは「DX」と言えるのではないのでしょうか。



参考2-3 DXの進め方

「DX」を進める前に、何のためにデジタル化（IT化）するのかと言う「目的」を決めましょう。デジタル化はあくまで「手段」です。デジタル化が目的になってしまうと、デジタル投資が無駄になりかねません。経営戦略・ビジョンを実現するために、ビジネスモデル・業務フローをどう変えていけば良いのか、そのためにどんなデジタル化、ITツールが必要になるのかを考えていきましょう。一般的なDXの進め方は以下の通りです。



STEP1 アナログだったものをデジタルにする

たとえば、紙だった帳簿を会計ソフトにする、お金のやりとりをバーコード決済にする、商談をオンラインにする、店舗に行く買い物をネットショップにするなど、今までアナログだったものをデジタルにします。



STEP2 生産効率業務効率が向上し、デジタルデータが蓄積される

デジタル化により業務効率が上がり、生産性が上がります。それとともにノウハウとデジタルデータが蓄積されていきます。実は、このデジタルデータが宝の山なのです。



STEP3 デジタル・トランスフォーメーション（ビジネス・組織を変える）

宝の山であるデジタルデータをビジネスに活用します。たとえば、会計データを原価管理や顧客管理に活用したり、バーコード決済データを商品仕入・販促に活用したりします。これを業務プロセスやビジネスモデルに組み込めば、「DX」と言えるのではないのでしょうか。

みらデジ

中小企業のデジタル活用による持続的な稼ぐ力と自己変革力の向上の実現を目的としたポータルサイトが『みらデジ』です。スマホやPCから「みらデジ 経営チェック」の質問に答えることで、ありたい姿を実現するための課題やデジタル活用に関する気付きが得られ、さらに、「みらデジ リモート相談」（無料）も活用できます。
<https://www.miradigi.go.jp/>

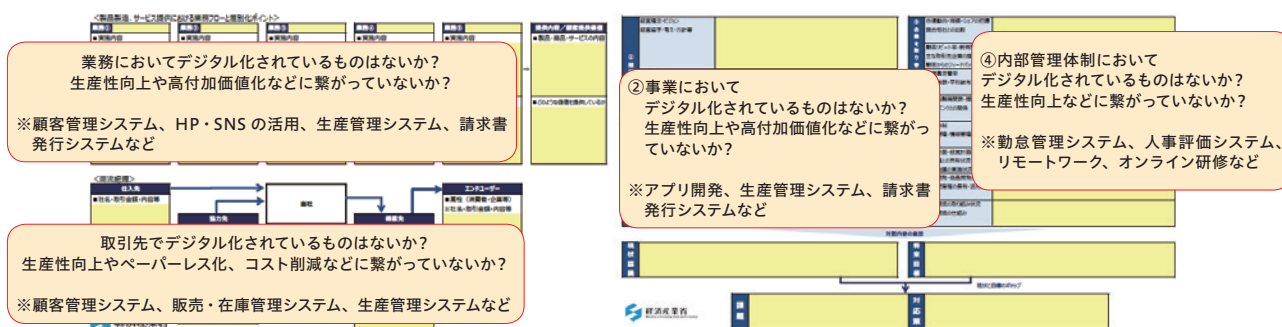


みらデジ

参考2-4 ロカベンとDX

ロカベンでは業務フローや商流、4つの視点などあらゆるところにデジタル化をどのように進めているのかを確認するポイントがあります。たとえば、取引先は顧客管理システムを構築している。製造現場では、生産管理システムを導入しているなど、これら一つ一つはデジタル化の一環です。一方で、社内利用目的で構築した在庫管理システムを得意先に開放し、これまで電話やメール、紙の伝票で発注を受けていたものを、在庫管理システムの一部を得意先も利用可能にすることで、リアルタイムでオンラインからの受発注が出来るようになり、顧客管理システムやそれに付随する販売管理システム、請求書発行システムとも連携したことで大幅に生産性を向上させた、といった取り組みはビジネスモデルの変化にも繋がっており、DXが行えていると言えるのではないのでしょうか。

この事例だけでも、業務フローにおける在庫管理や受注、請求書発行といった流れが関連してきます。また、商流においては得意先欄が関係してきます。4つの視点では②事業や④内部管理体制などが関連するなど、経営全体を見える化できるロカベンだからこそ、どのあたりがデジタル化できており、ビジネスモデルとどのように関わりあっているのかまで見える化することができます。また、DXまで至っていなくとも、ロカベンに取り組むことでそこに至るためのヒントが見えてきますので、是非意識して取り組んでください。



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
河原万千子	公認会計士、税理士
菊池 禎哉	株式会社東北銀行 支店統括部 部長
黒澤 元国	一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員
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 俊彦	一般社団法人日本金融人材育成協会 会長
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 保証業務部 部長

【オブザーバー】

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
-------	-----------------------





ロカベン専用ホームページ

ロカベンのことで迷ったらここにアクセスしましょう。

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



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

■お問い合わせ先

経済産業省 経済産業政策局 産業資金課

直通: 03-3501-1676 E-MAIL: bzl-locaben@meti.go.jp