

不確実性の高い現代の経営環境における ローカルベンチマークの活用方法



(一社)埼玉県商工会議所連合会
広域指導員

中小企業診断士

黒澤元国

【自己紹介】 黒澤元国(中小企業診断士 一級販売士)



大学卒業後、大手流通会社、大滝商工会、秩父商工会議所を経て、2021年4月より、**埼玉県商工会議所連合会広域指導員**。埼玉県内の事業者支援と支援担当者育成を行う。

- 創業、経営革新、経営改善、事業再生、補助金活用支援実績は全国随一
- **ローカルベンチマーク教育支援プログラム活用検討会委員(経済産業省)**
- 伴走支援の在り方検討会委員、中小企業収益力改善支援研究会委員(中小企業庁)
- よろず支援拠点全国本部サポーター(中小企業基盤整備機構)
- 中小企業大学校 中小企業支援担当者向け研修(製造業支援、事業再構築支援)など
- 経済産業省・中小企業庁職員向け研修「中小企業政策の在り方」
- 中小企業庁主催「全国経営革新計画支援担当者向け研修」講師
- ベトナム中小企業支援担当者研修(JICAのプロジェクトでハノイ・ホーチミンに派遣)
- 明治大学政治経済学部外部講師(地域創造総合講座・地域研究総合講座)
- 自由民主党本部・内閣官房等で政策立案に向けた事例発表
- 経営改善普及事業60周年記念式典において「経済産業大臣表彰」を受賞

【TV・ラジオ出演】

- NHKクローズアップ現代 2014年7月28日放送 「地方経済はよみがえるか～企業再生の模索～」
- BS11 山口義行の中小企業新聞 2013年6月26日放送 「M&Aの基礎知識と中小企業の戦略」
- 報道リアリティーショー#アベプラ 2020年9月9日放送「コロナ倒産を経験した経営者が苦悩を告白」
- ちちぶエフエム 毎月最終金曜日 午後8時～ 「黒澤元国の飲みに行こうよ!」

本日の研修内容について

I. はじめに
～いまは自社の経営を見つめなおすとき

II. ローカルベンチマークの概要
～ローカルベンチマークの仕組みを知ろう

非財務情報分析

財務情報分析

将来目標と課題の設定

III. ロカベン活用事例
～自己理解を促進し、課題解決につなげる

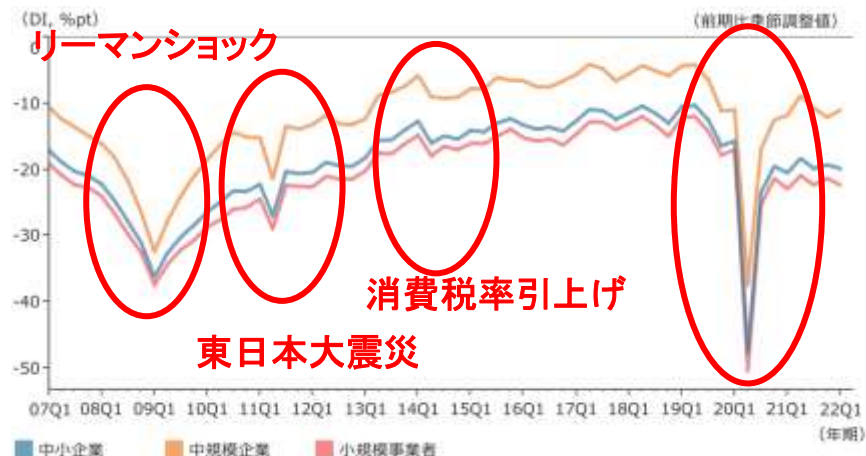
IV. まとめ

I. はじめに ～いまは自社の経営を見つめなおすとき

I-1 中小企業を取巻く環境の変化

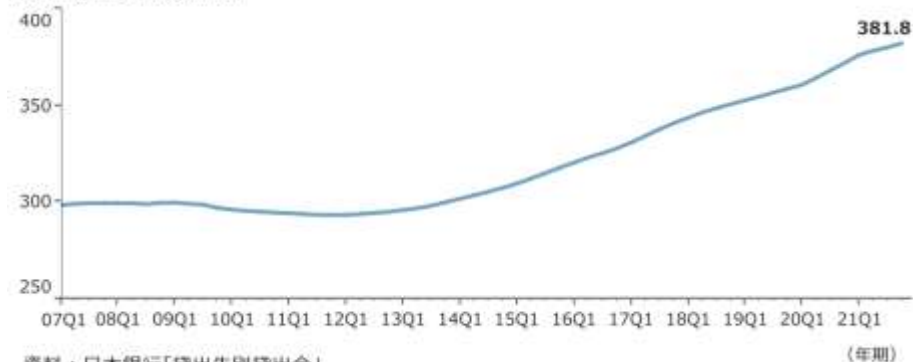
【資料1】中小企業等の資金繰りDIの推移

新型コロナウイルス感染症



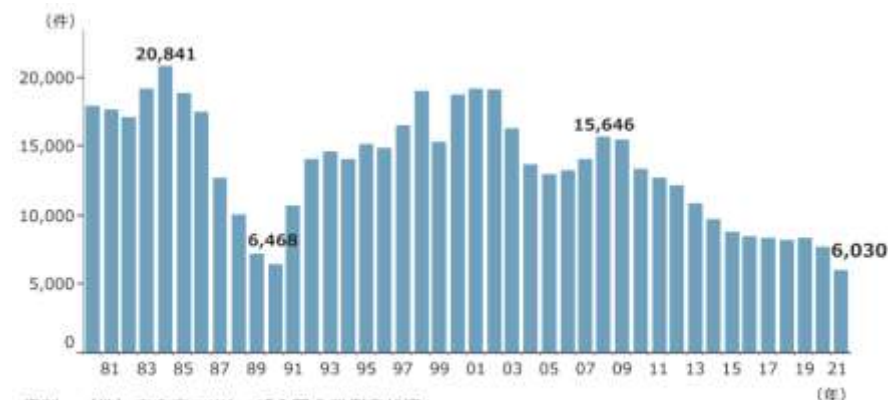
【資料2】中小企業向け貸出金の推移

(兆円・後方4四半期移動平均)



資料：日本銀行「貸出先別貸出金」

【資料3】中小企業の倒産件数の推移

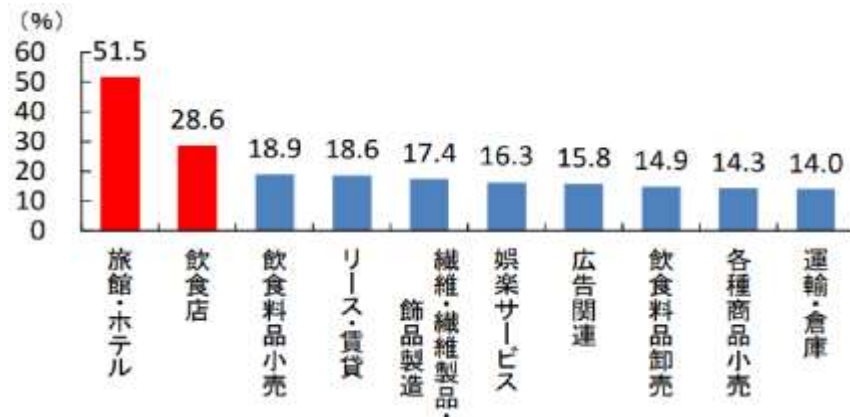


資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

(注) 1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理(取引停止処分、内整理)も倒産に含まれる。

2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

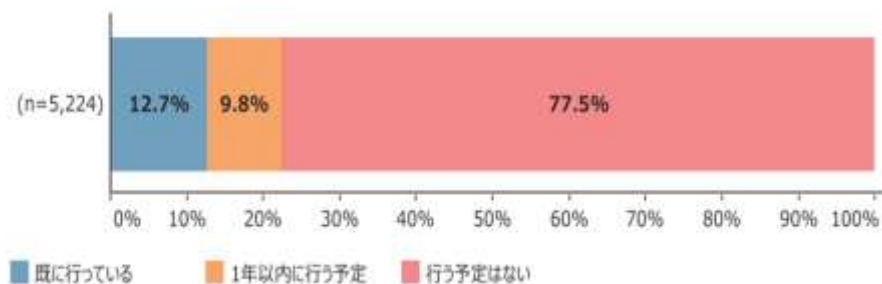
【資料4】「返済に不安」と答えた割合



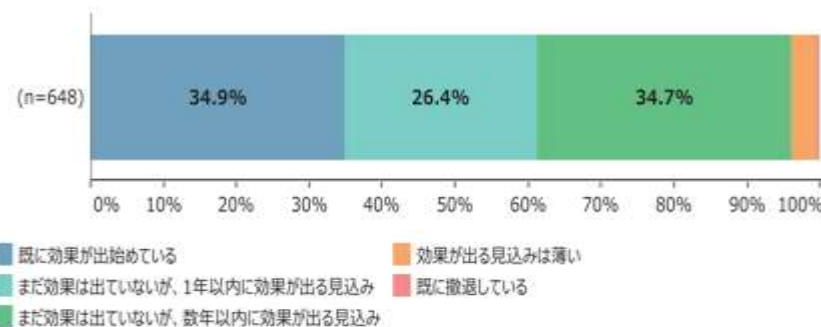
【出所】2022年中小企業白書を筆者が一部修正

I-2 新事業展開・事業再構築の実施状況

【資料1】事業再構築の実施状況



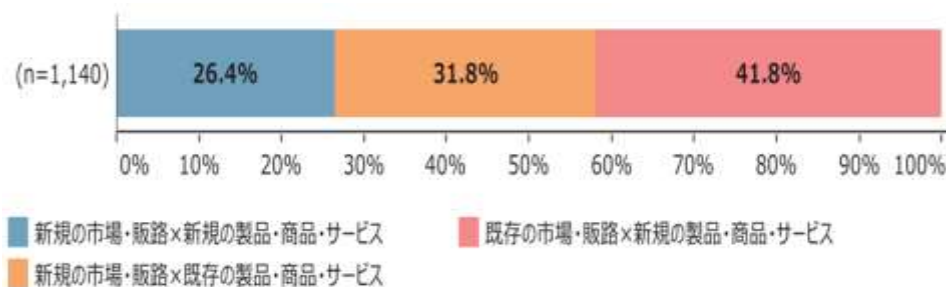
【資料2】事業再構築の売上面での効果



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
 (注) 事業再構築について「既に行っている」と回答した企業に対して聞いている。

(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」：(株)東京商工リサーチが2021年11～12月にかけて、中小企業・小規模企業者20,000社を対象にアンケート調査を実施(回収5,318社、回収率26.6%)したものである。

【資料3】事業再構築の内容



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
 (注) 事業再構築について「既に行っている」、「1年以内に行う予定」と回答した企業に対して聞いている。

【出所】2022年版「中小企業白書」

I-3 ポストコロナにおける経営の方向性

これまで

コロナ発生直後、政府は実質無利子融資や持続化給付金等の施策を展開し、コロナの影響を受ける企業の**資金繰り支援**に努めてきた。

現在

■ **金融支援の効果により、倒産件数は57年ぶりの低い水準**。一方、財務諸表が大きく痛んでいる企業が目立つようになってきた。

■ **ゼロゼロ融資の元金返済がスタート**。融資利用者のうち、1割が「返済が不安」と回答している。特に**旅館・ホテル、飲食店の割合が高い**。ニューノーマル時代の到来で**既存市場の回復は期待薄**。膨れ上がった負債をどう圧縮するかは大きな課題。

■ **事業再構築の必要性は高いが取組みはまだまだ浸透していない**。

ポストコロナにおける経営の方向性

成長・事業再構築

- ・事業再構築(新分野展開、事業転換、業種転換、業態転換、事業再編)
- ・経営革新 ・DX化
- ・販路開拓(BM)
- ・各種補助金活用 等

経営改善

- ・経営改善計画作成
- ・リスケジュール
- ・DIPファイナンス
- ・雇用調整助成金活用

等

事業再生・廃業

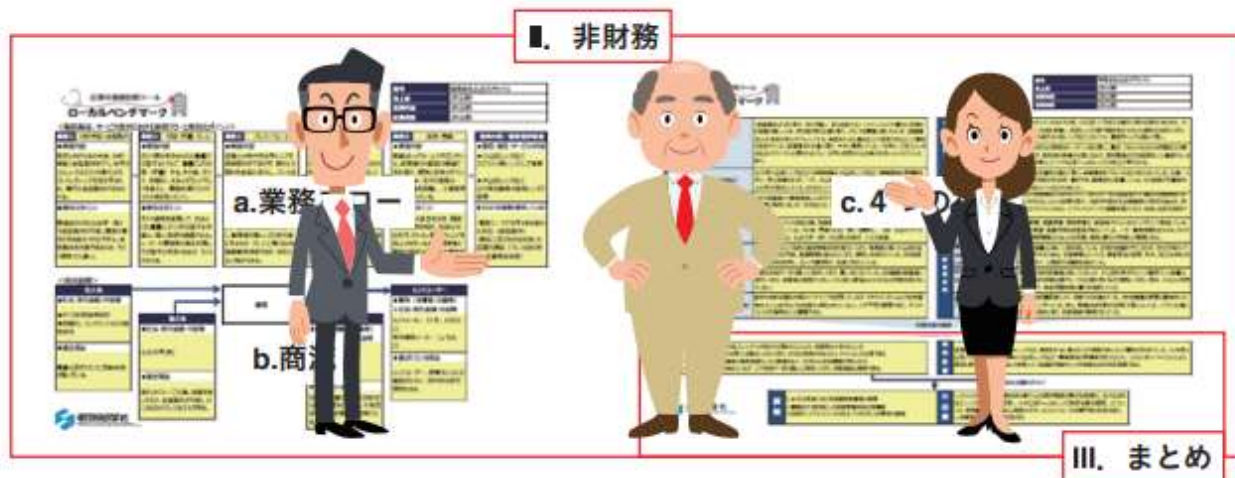
- ・経営者保証ガイドライン
- ・地域経済活性化支援機構(REVIC)の特定支援
- ・活性化協議会の活用
- ・法的整理 等

Ⅱ. ローカルベンチマークの概要 ～ローカルベンチマークの仕組みを知ろう

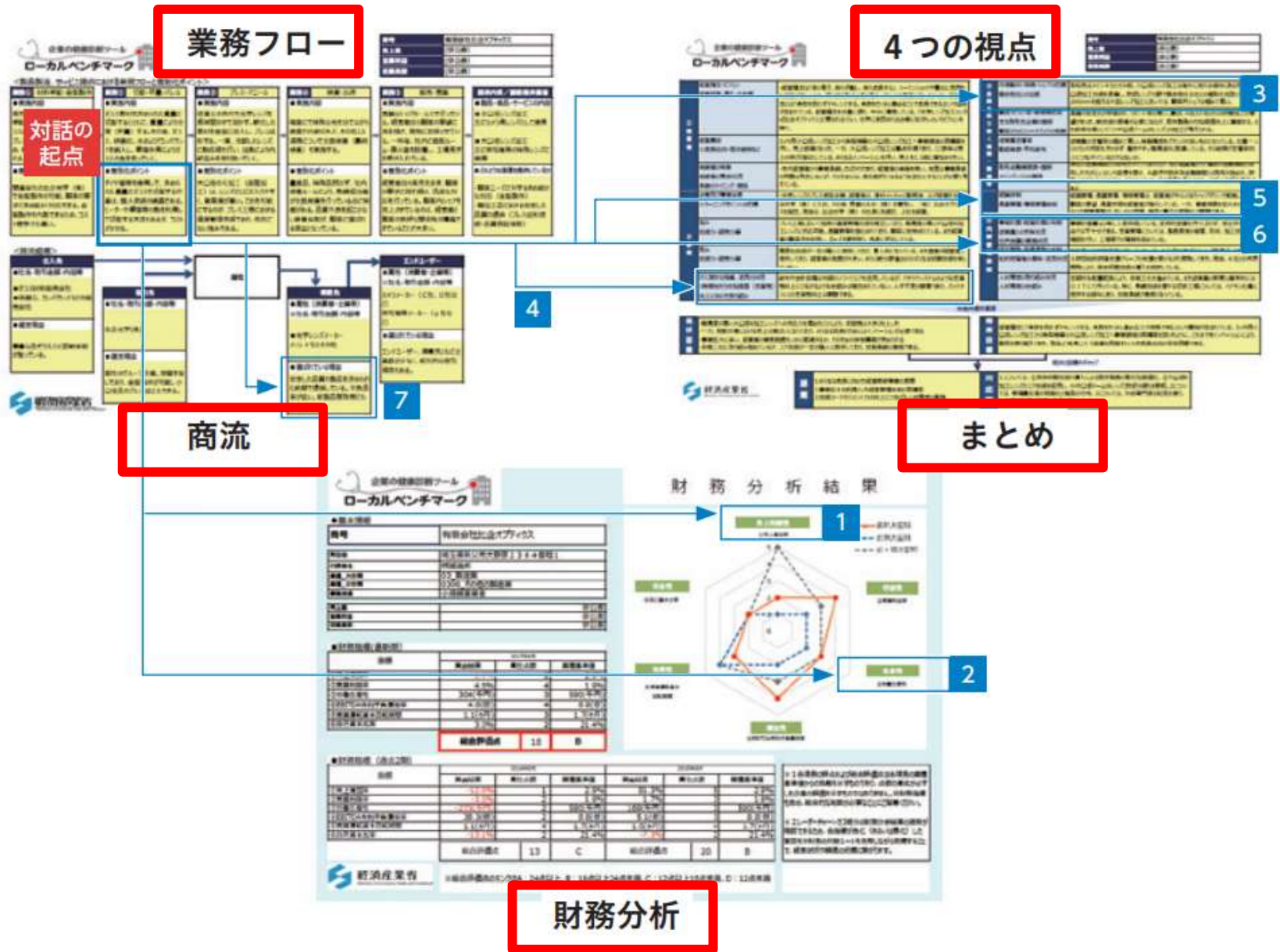
ローカルベンチマークとはなにか

Ⅱ-1 ローカルベンチマークとはなにか

- 将来の成長のために、いまの自分自身を見つめなおすツール
- 企業や金融機関・支援機関等が対話を行うための共通言語



Ⅱ-2 ローカルベンチマークの構成要素



財務分析

Ⅱ-3 ローカルベンチマークの体系

非財務情報の分析

外部環境分析

PEST分析

5Forces分析

3C分析

SWOT分析

内部環境分析

バリューチェーン分析

商流分析

財務情報の分析

売上持続性

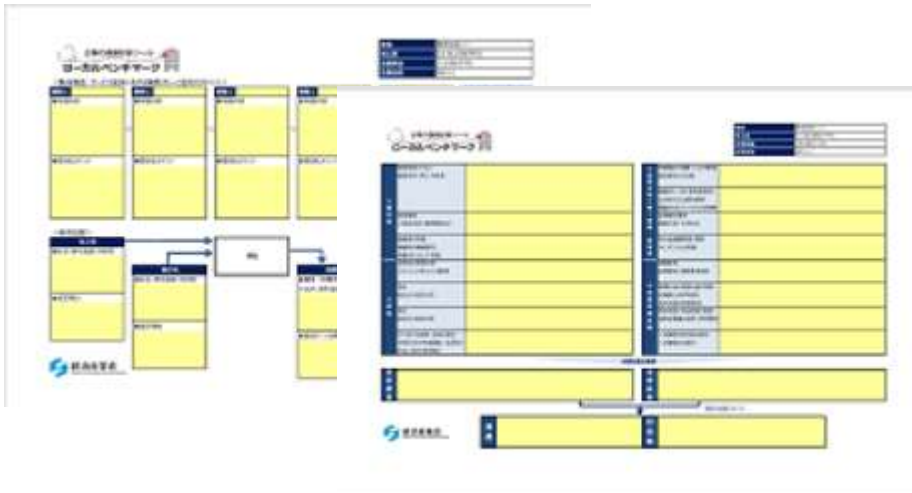
生産性

効率性

収益性

健全性

安全性



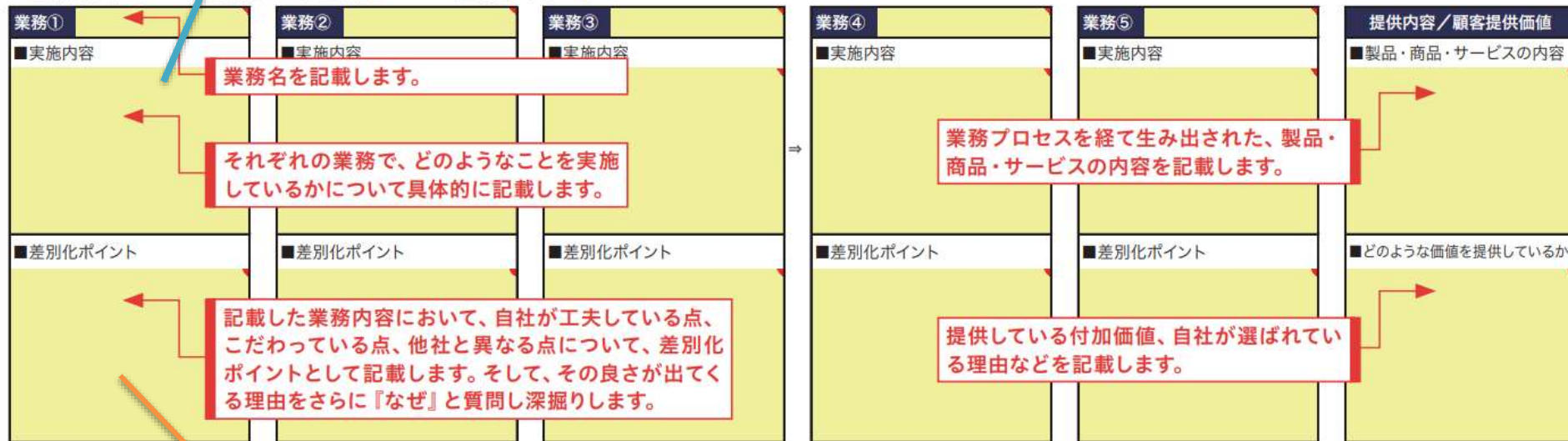
現状分析・課題設定

非財務情報の分析

Ⅱ-4 「業務フロー」分析で差別化ポイントを明らかにする

「材料調達」→「製造」→「物流」→「販売」→「サービス」
など自社の業務を分解し、シートに落とし込む

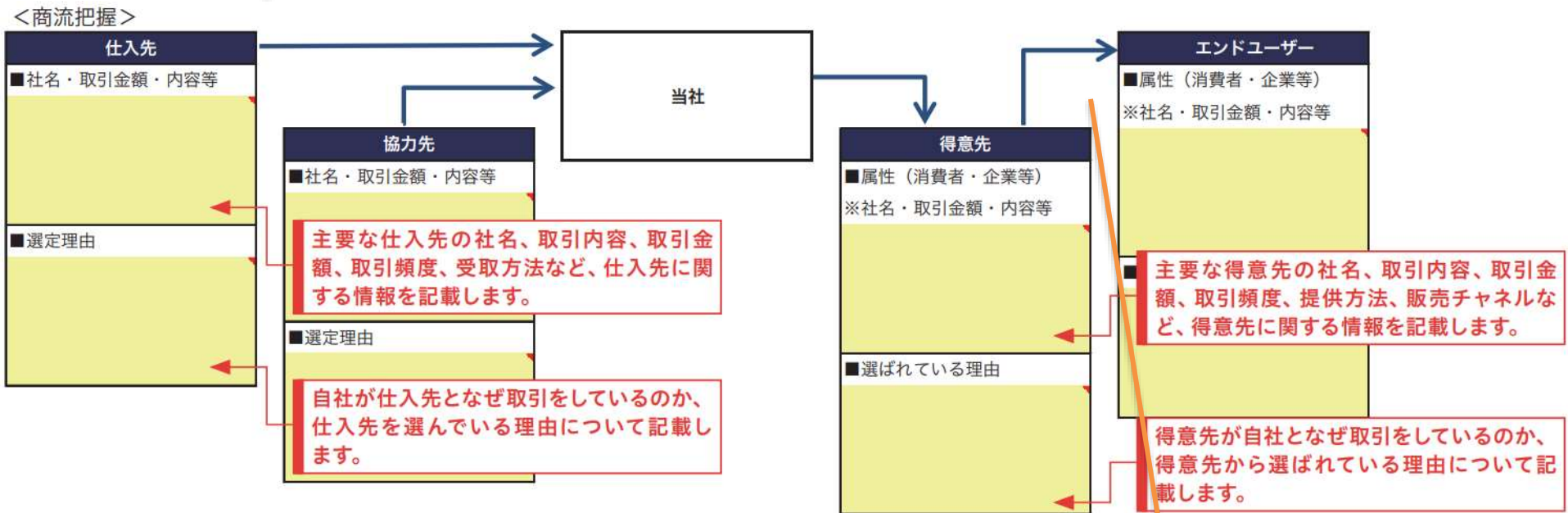
<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



自社の業務ごとに、工夫している点、こだわっている点、他社と異なる点を明らかにし、強みを発見する

Ⅱ-5 「商流」から仕入先や販売先などの情報をつかむ

「仕入先」や「協力先」に関する情報を記載し、「自社はなぜその仕入先や協力先を選んでいるのか」明らかにする



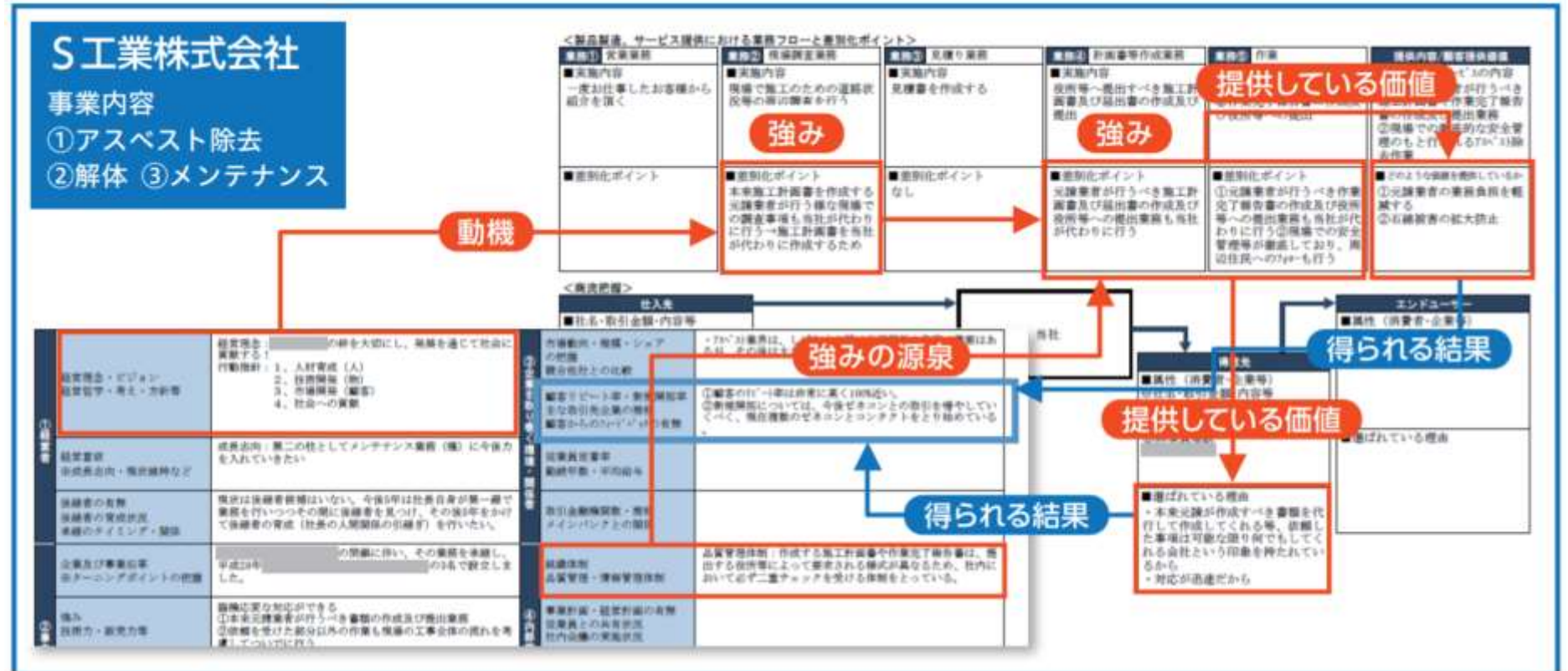
「主要な得意先」や「エンドユーザー」に関する情報を記載し、「自社はなぜ得意先やエンドユーザーから選ばれているのか」明らかにする

Ⅱ-6 「4つの視点」の概要

経営者への着目	企業を取り巻く環境への着目
<ul style="list-style-type: none"> ● 経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等 ● 経営意欲 成長志向・現状維持など ● 後継者 後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場動向・規模・シェアの把握 ● 競合他社との比較 ● 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 ● 従業員 従業員定着率 勤続年数・平均給与 ● 金融機関(取引金融機関 など)
事業への着目	内部管理体制への着目
<ul style="list-style-type: none"> ● 企業及び事業沿革 ターニングポイントの把握 ● 強みと弱み 技術力・販売力等 ● IT活用など ITに関する投資、活用の状況 生産性向上に向けた取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織体制 品質管理・情報管理体制 ● 事業計画・経営計画の有無 ● 従業員との情報共有 ● 社内会議の実施状況 ● 研究開発・商品開発の体制 ● 知的財産権の保有・活用状況 ● 人材育成の取り組み状況 ● 人材育成の仕組み

Ⅱ-7 業務フロー・商流・4つの視点を対応付ける

業務フロー、商流、4つの視点の関係を整理し、自社の経営の現状を整理する。整理するにはストーリー化することを心がけるとよい。



財務情報の分析

Ⅱ-8 財務情報分析の要点・ポイント

■直近3期の財務情報の入力で6つの指標を把握できる

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

■財務分析シート活用のメリット

- ①レーダーチャートで6つの指標を可視化できる
- ②同規模の他社との立ち位置が比較可能である
- ③直近3期における指標の推移が一目でわかる

II-9 財務情報分析のイメージ



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)

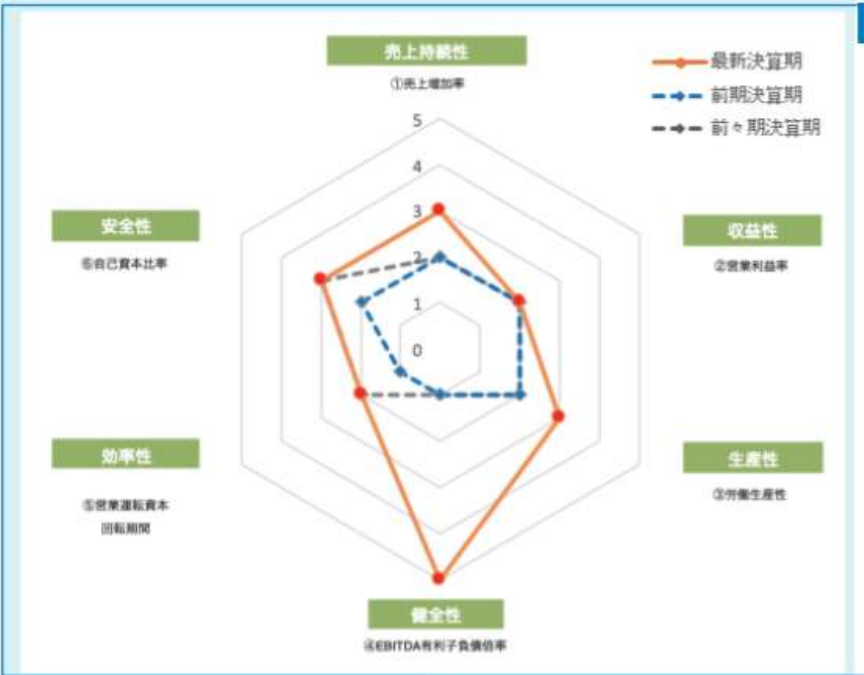
指標	2017年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	7.8%	3	4.1%
②営業利益率	0.3%	2	2.7%
③労働生産性	500(千円)	3	648(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	-0.1(倍)	5	6.4(倍)
⑤営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	2	0.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	35.4%	3	21.5%
総合評価点		18	B

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



6

※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影響を示すものであり、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ことに留意ください。

※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。

将来目標と課題の設定

Ⅱ-10 非財務情報と財務情報から課題を発見する

原因

非財務情報

- 業務フローシート
- 商流シート
- 4つの視点
 - ① 経営者
 - ② 事業
 - ③ 企業を取り巻く環境
 - ④ 内部管理体制

結果

財務情報

- ① 売上持続性
- ② 収益性
- ③ 生産性
- ④ 健全性
- ⑤ 効率性
- ⑥ 安全性

真因

現象面の強みや弱みを
生み出している要因

対応付け

Ⅱ-11 将来目標と課題の設定イメージ

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」を明らかにする。

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掲載します。

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なら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。

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する。

Ⅲ. ローカルベンチマーク活用事例 ～自己理解を促進し、課題解決につなげる

旅館業A社の事例

Ⅲ-1 4つの視点(経営者・事業)

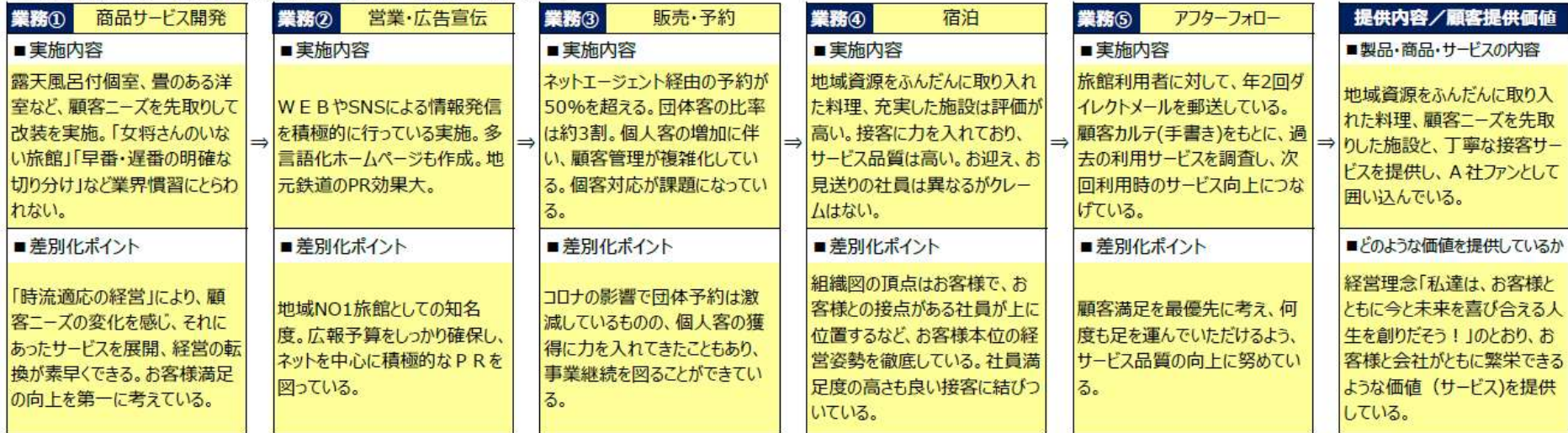
① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	経営者は大学卒業後、福島県で修行。家業を継ぐのは「経営に興味があった」から。勉強が好き、学びたいことはお金を費やしても研修を受講している。5年後、10年後と言われても、環境変化が激しいので、どうなるかなんて誰もわからないと理由から「時流適応の経営」があるべき姿としている。経営理念は「私達は、お客様とともに今と未来を喜び合える人生を創りだそう！」である。過去を問うより、今と未来を充実させることにこだわりをもつ。月1回の部会議で唱和している。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	設備投資は自ら意思決定し、事業を拡大させてきた。新型コロナウイルス感染症の影響により、団体需要が低迷するも、新たなビジネスチャンスを模索し、さらに成長を図りたいと考えている。
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	長男、甥、娘婿、いずれもそれなりに経営の勉強をしてきている。はずしたらいけないところだけ教える。誰にするかは決めていないが、その適正を見定めて、時期が来たら決める。
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	織物業であったが、55年前に観光業(旅館)に業種転換。現社長になってから拡大投資を行い、地域でもNO1の旅館になる。10年前に和菓子製造事業、レストラン事業などを立ち上げた。旅館事業が売上全体の8割、その他の事業が2割である。
	強み 技術力・販売力等	①「時流適応の経営」で、商品サービスの転換が素早くできる、②地域NO1旅館としての知名度と効果的な広報戦略、③お客様本位の経営姿勢を徹底、④高い接客力、⑤地域資源をふんだんに取り入れた料理、顧客ニーズを先取りした施設。
	弱み 技術力・販売力等	①個人客の増加に対し、個客対応が遅れている、②団体客が3割を占め、コロナ禍の悪影響で売上が低迷している
	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	WEBやSNSによる情報発信を積極的に行っている。インバウンド需要に備え、多言語化ホームページも作成した。一方、業務効率化・生産性向上のためのデジタル投資は遅れている。

Ⅲ-2 4つの視点(企業を取巻く環境・内部管理体制)

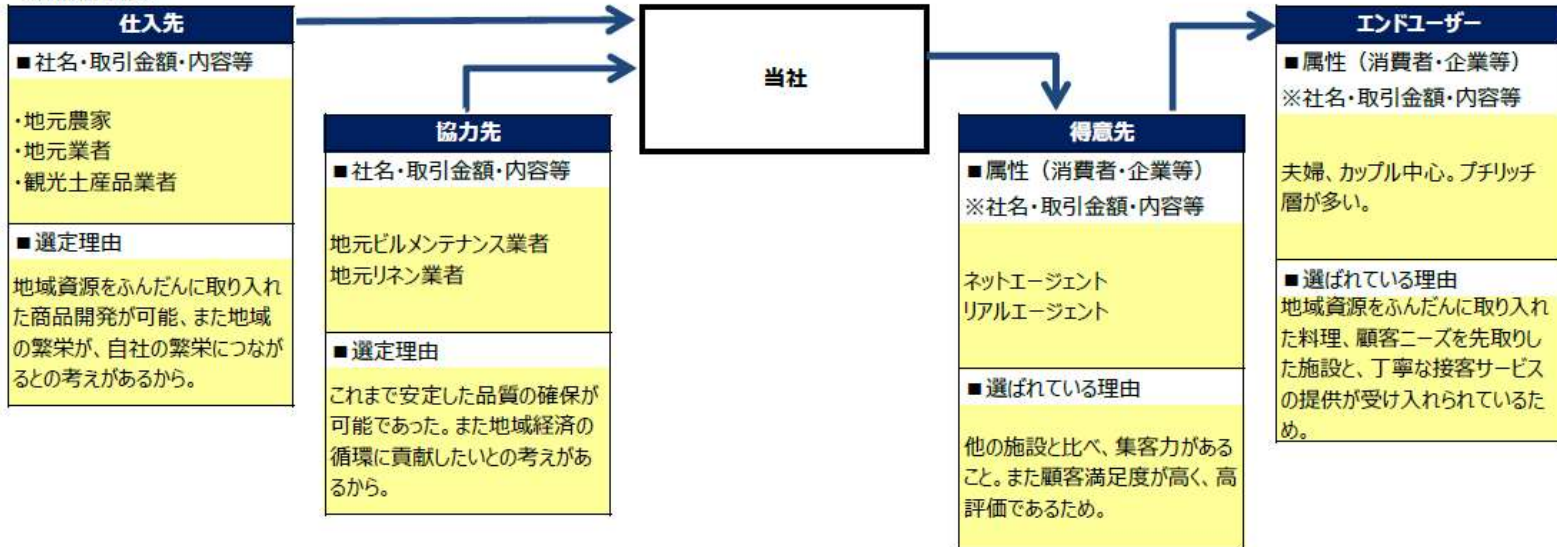
③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	地元鉄道会社が積極的にテレビCMをうち、観光客は増加傾向にある。地域の入込観光客は年間1,000万人。本質的な競合は、映画やショッピングなどを含む時間消費型のサービスを行う異業種と認識している。
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	ネットエージェントからの予約が半数以上。夫婦、カップル中心。フチャフチャ層が多い。顧客管理が複雑化も、顧客のリピート率は高い。「A社通信」という社内報を月1回発行、顧客の声を掲載。社内報は、給料袋に入れて従業員に手渡し。団体客が約3割。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	従業員の労務管理をきちんと行っている。給与水準は業界平均並みであるが、社風がよく、従業員の定着率は極めて高い。勤続年数の長い社員が多く、平均年齢が高い。最近では地域においても人手不足が顕著であり、新規採用がなかなかできない。
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	金融機関との関係は極めて良好。メインバンクはS銀行である。これまでの成長投資はもちろんのこと、新型コロナウイルス感染症で売上減少が顕著になった際には、積極的に運転資金を融通してくれた。
④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	旅館、和菓子製造、飲食の3つからなる事業部制組織。組織図は逆ピラミッド。組織図の頂点はお客様で、お客様との接点がある社員が上に位置する。経営者は下から組織を支えている。朝食スタッフ、夕食スタッフなど交代制によるシフト。
	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	経営計画は、経営者が後継候補と一緒に作成している。金融機関には定期的に開示している。従業員に対しては、売上目標と実績を開示。社内会議は毎日の朝礼のほか、幹部会議を月に一度開催。交代制シフトのため情報共有は課題。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	経営目標として設定しているのは、「顧客満足度4.5以上(ネットエージェント)」のみ。過去には売上目標(飲み物、売店など)を設定したことがあるが、押し売りのようになってしまい、結局、顧客の評価が悪くなるという考え方が背景にある。
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	社外研修として、商工会議所などが実施するセミナーに積極的に社員を派遣、また外国人観光客対応として英会話研修等にも派遣。社内研修として、新人研修、先輩研修、中堅社員研修の3つを実施している。

Ⅲ-3 業務フロー・商流

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

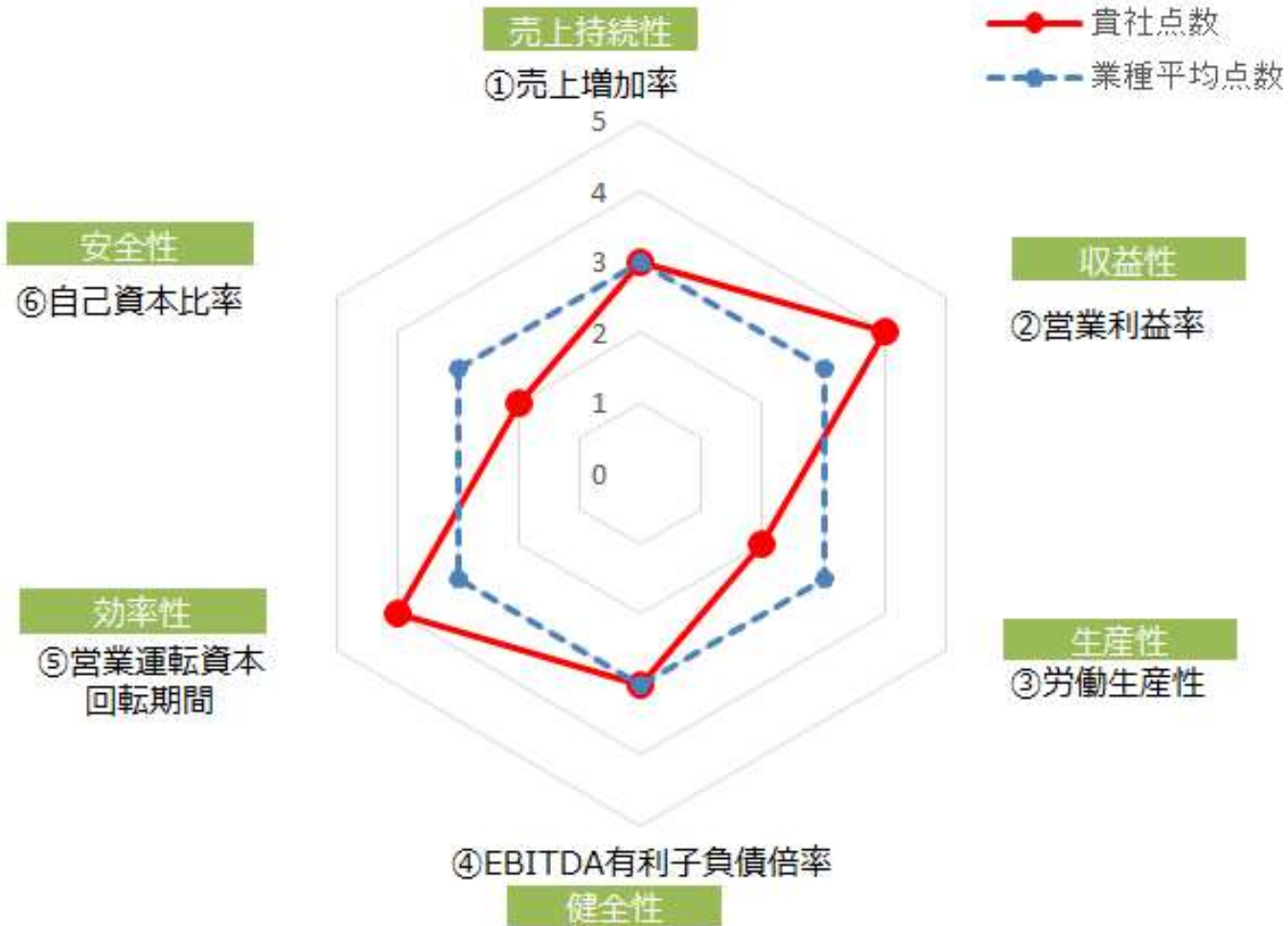


<商流把握>



Ⅲ-4 A社の財務情報

業界平均と比べ、高い収益性と効率性に特徴。一方、生産性と安全性は業界平均を下回るという結果に。



Ⅲ-5 ロカベンで導き出されたA社の経営課題

A社の強みの源泉

「時流適応の経営」＝「顧客ニーズの変化に素早く対応する経営」

【強みを発揮するためのポイント】

①経営理念の浸透、②「顧客満足度4.5以上(ネットエージェント)」という目標設定、③顧客の声を社内報で共有、④エージェント等との外部ネットワークとの強い関係性、⑤顧客を頂点とするピラミッド型組織体制の構築、⑥変化に素早く対応するための投資戦略

社長の経営センスと強いリーダーシップ

高い収益性を生み出す

永続的発展のカギ

安全性を押し下げる要因

今後の発展に向けた重点経営課題

- | | |
|---|---------------------------|
| 1 | 後継候補の決定と経営マインド・リーダーシップの醸成 |
| 2 | デジタル化の推進による抜本的な労働生産性向上 |
| 3 | 中長期的な負債圧縮目標と費用対効果の高い投資実施 |

Ⅲ-6 ロカベン終了後の課題解決への取り組み

■ 後継候補の決定と経営マインド・リーダーシップの醸成

- ・事業承継を意識し、3人の後継者に対し、大幅に権限と責任を移譲。経営管理能力を見定めて、後継候補を選定。場合によっては、分社化も検討。

■ デジタル化の推進による抜本的な労働生産性向上

- ・IT導入補助金を活用し、予約管理システム、顧客管理システム、会計システム等を導入。労働集約的な作業をデジタル化で大幅に改善。

■ 中長期的な負債圧縮目標と費用対効果の高い投資計画の設定

- ・負債の圧縮目標を定めつつ、時期を分散しながら投資を行う。
- ・補助金の活用できるものは積極的にチャレンジ(事業再構築補助金)
 - コロナ禍において団体需要低迷への対応の必要性
 - 有名神社の表参道にある古民家を取得し、改装
 - ハイグレードな宿泊施設と単品スイーツ店を展開
- ・菓子製造業の事業拡大
 - 不振に陥っている洋菓子製造業を買収(地域内スモールM&A)
 - 既存の販売チャネルを活用し、売上拡大につなげる

金物小売業B社の事例

Ⅲ-7 B社の概要と今後の事業構想

■金物販売事業部

建具金物、業務・家庭用厨房用品、ガーデニング用品、農具など豊富な品揃え。

■建材販売事業部

建設資材や鉄筋など建設現場で必要なものを即納できる体制に高い評価。買い物弱者対策として、「お客様の欲しい商品を1点からお届けいたします」を標榜し、配達サービスを強化。

新型コロナウイルスの影響

金物販売事業部の主要顧客(飲食業者)からの受注が大幅減少

【経営者と後継者を交えた対話】

後継者の長年の夢であった犬の「**ペットサロン・ホテル事業**」を実現したい。

Ⅲ-8 業務フローで既存事業の強みを再認識

業務の流れと差別化ポイント

①仕入

全国の金物製造業者から多様な商品を調達。

プロが満足する優れた商品の品揃えが可能。

②販売

中心市街地に立地。地域住民、建設業者が来店。

高度な専門知識を持ったスタッフによる接客。

③配達

金物、建設資材ともに顧客のニーズに合わせて即納。

欲しいものを一点からすぐにお届けできる体制。

④サービス

配達スタッフがアフターサービスにも対応。

熟練者がトラブル発生時に迅速に対応。

「欲しいものを一点からすぐにお届けできる体制」は他社にない強み。お客様が来るのを待つより、出ていくところに競争優位性が見込まれる。

「ペットサロン・ホテル事業」だけでなく、「ペット用品販売事業」も展開することに。

Ⅲ-9 B社の事業再構築

事業再構築の取組内容と狙い

- ・本店にペット事業スペースを設置、金物売り場を適正規模に改装し、売り場の坪効率UP。レジも金物販売と共用。
- ・トリマー資格者の採用。後継者はペットシッターの資格を取得。オペレーション面の不安はなし。
- ・既存の配達サービスにペット用品を追加し、顧客の利便性向上と配送効率改善を実現。
- ・高齢者所有のペット長期預かりや観光客のペットを預かりサービス。地域内旅館・観光施設等の利用促進に貢献。
- ・商店街とタイアップし、様々なイベントを展開(犬リンピック、里親探し、譲渡会など)

ローカルベンチマークの業務フローの中から本質的な強みを発見し、その強みを新規ビジネスに転用して事業の再構築を図った事例

IV.まとめ



本セミナーのまとめ

- ローカルベンチマークとは「**将来の成長に向けていまを見つめなおす**」ツール。
- 金融機関、支援機関、従業員等を含めた**対話を促進し、自社の強みや事業機会**などに深い気づきをもたらす。
- **非財務情報(原因)と財務情報(結果)**を対応付けると本質的な課題の特定につながることもある。
- **業務フローは他社にない強みを発見するのに優れたツール**。既存事業の強みを新規ビジネスに転用することで、**事業再構築の成功確率は高まる**。

まずはガイドブックを参考にしながら、ツールに触れてみてください。

【ローカルベンチマークガイドブック(企業編)】

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