

# 無形資産投資の適切な評価に向けて

～価値協創ガイドラインとローカルベンチマーク～

平成 29 年 11 月 16 日

経済産業省 経済産業政策局 産業資金課

# 価値協創ガイダンスについて

資本市場において企業と投資家対話するための共通言語

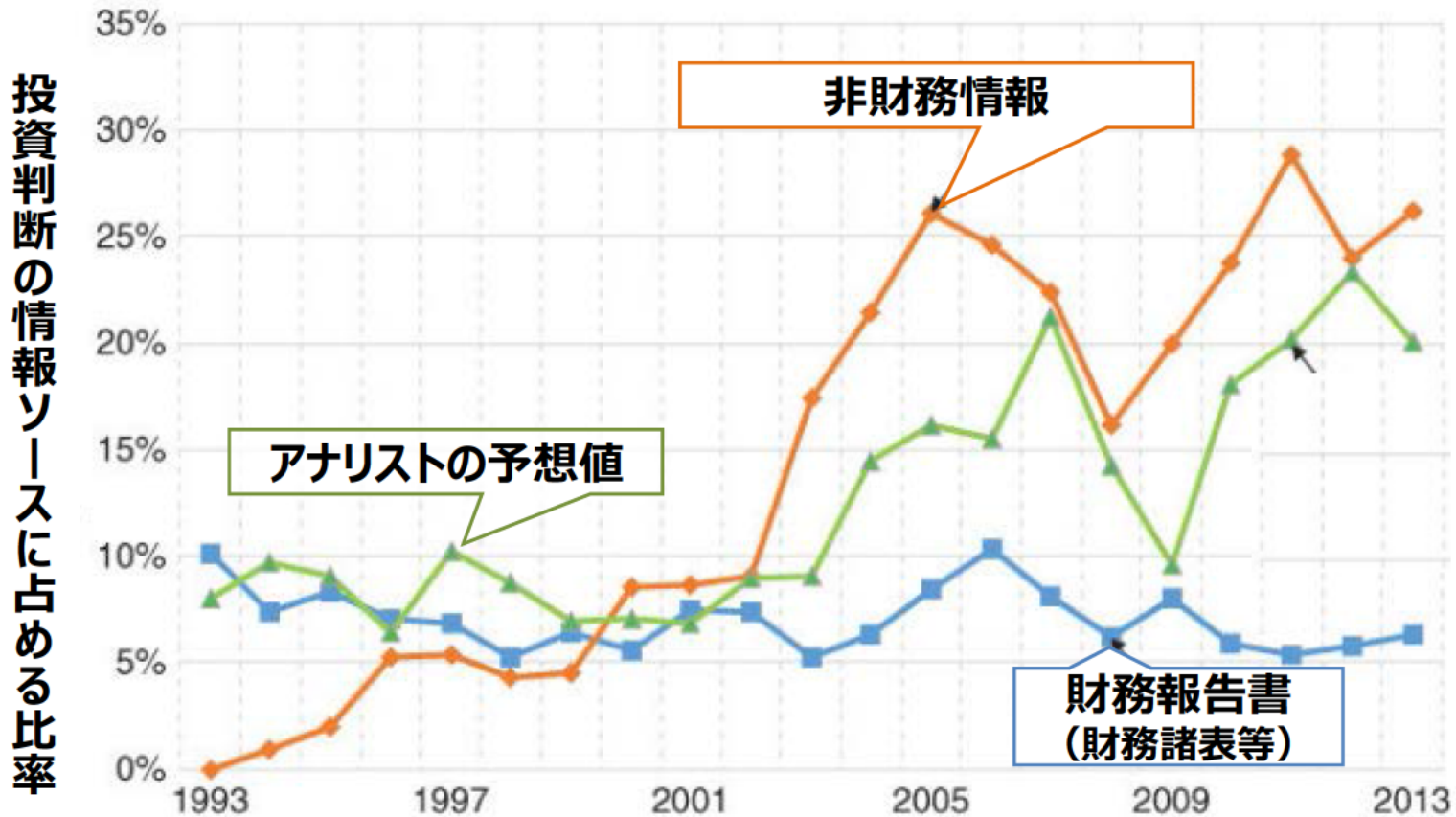
	ローカル	グローバル
エクイティ		価値協創ガイダンス
デット	ローカルベンチマーク	

# 非財務情報の重要性の高まり

- 非財務情報が株価の変動に与える影響が大きくなっている。

## 株価変化に影響を与える情報ソースの変化

Percentage of all information used by investors contributed by financial reports, analysts' forecasts, and nonaccounting events. All firms, years 1993–2013



# 企業価値の源泉としての無形資産の重要性の高まり

- 企業価値の源泉が、有形資産（工場設備等）から無形資産（人材、技術、ノウハウ、ブランド等）に変わってきている。

- ✓ 米国では、企業の付加価値に占める割合をみると、有形資産より無形資産に対する投資が上回っている

- ✓ S&P500（米国に上場する主要500銘柄の株価指数）の市場価値に占める無形資産の割合が年々拡大している

## 米国企業の有形・無形資産に対する投資

US private sector investment in tangible and intangible capital (relative to gross value added), 1977-2014

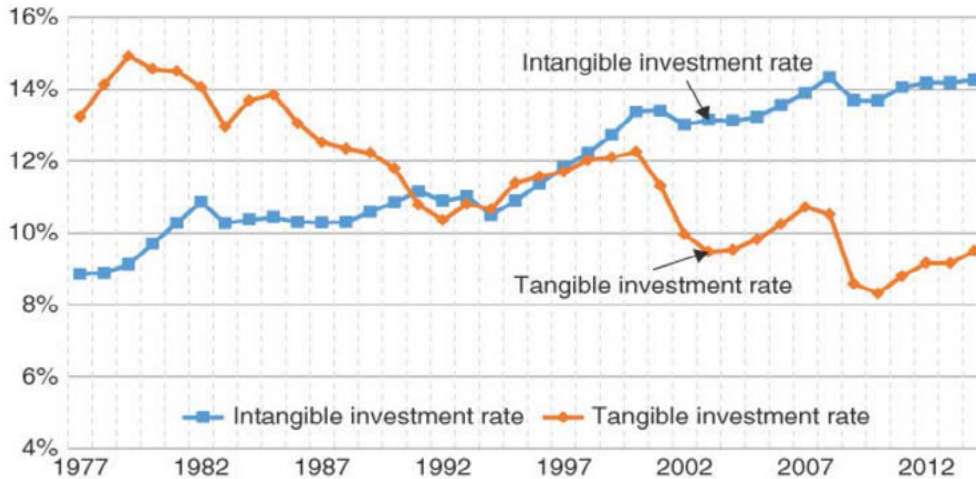
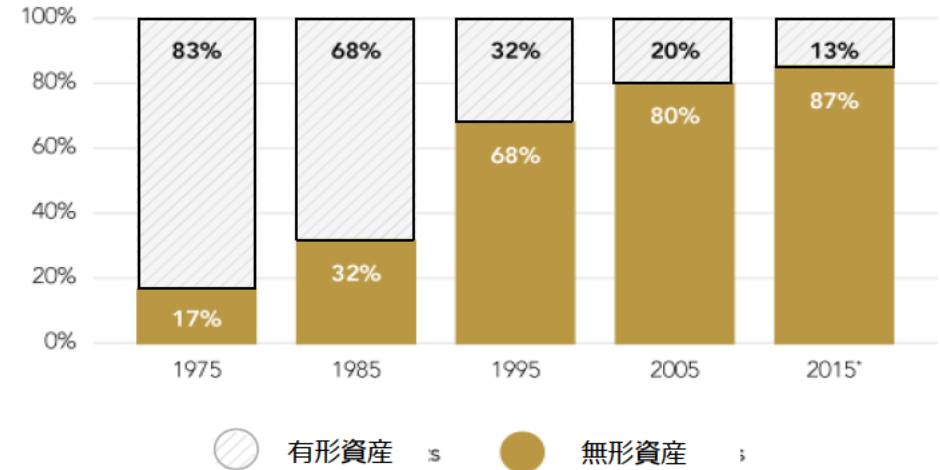


Figure 8.1 The Intangibles Revolution

## S&P500市場価値の構成要素

COMPONENTS of S&P 500 MARKET VALUE



SOURCE: OCEAN TOMO, LLC

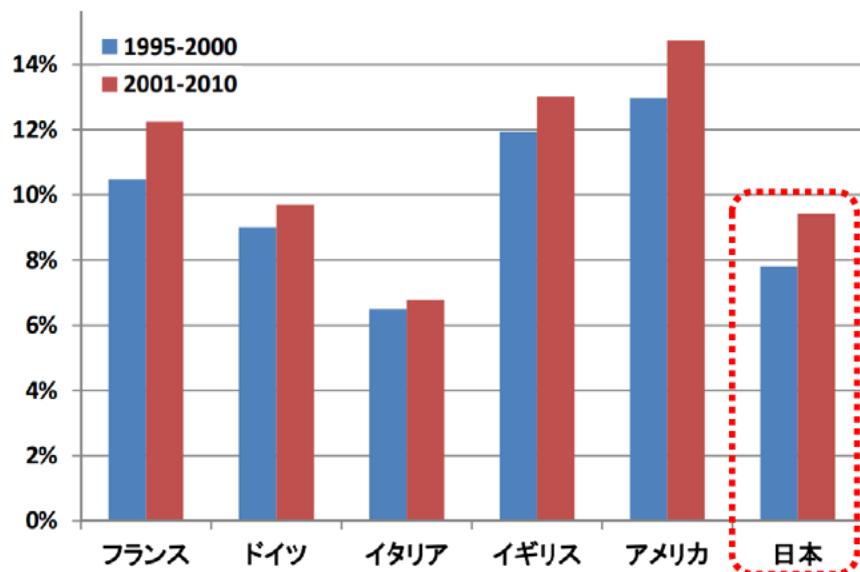
# 我が国の無形資産投資

- 我が国の無形資産投資は欧米主要国と比べて少ない状況にある。

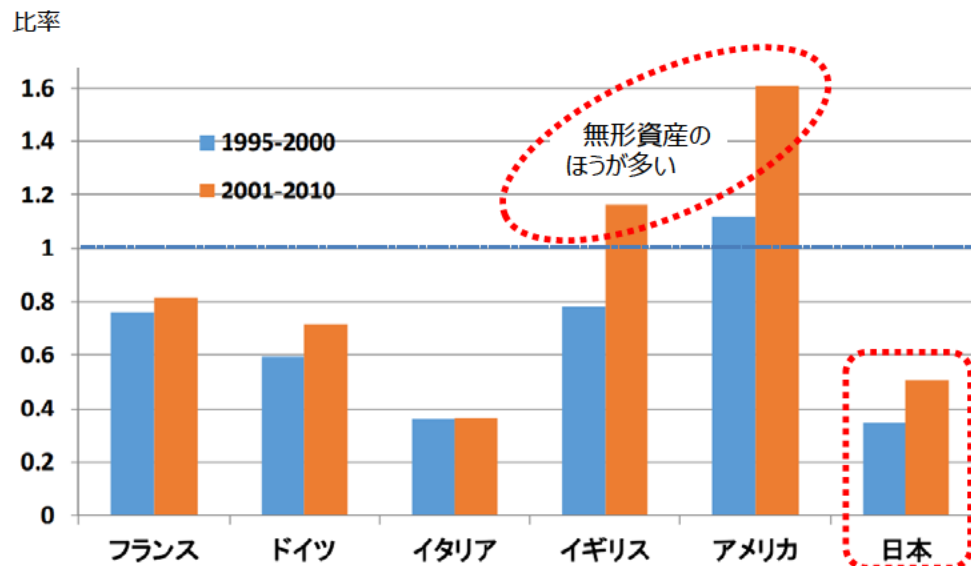
- ✓ 日本のGDPに占める無形資産投資の構成比率は、アメリカ、イギリス、フランス等と比較すると下回っている

- ✓ アメリカ、イギリス等は無形資産への投資比率が高い
- ✓ 日本の無形資産投資は有形資産投資の約半分程度に留まっている

## GDPに占める無形資産投資比率の国際比較



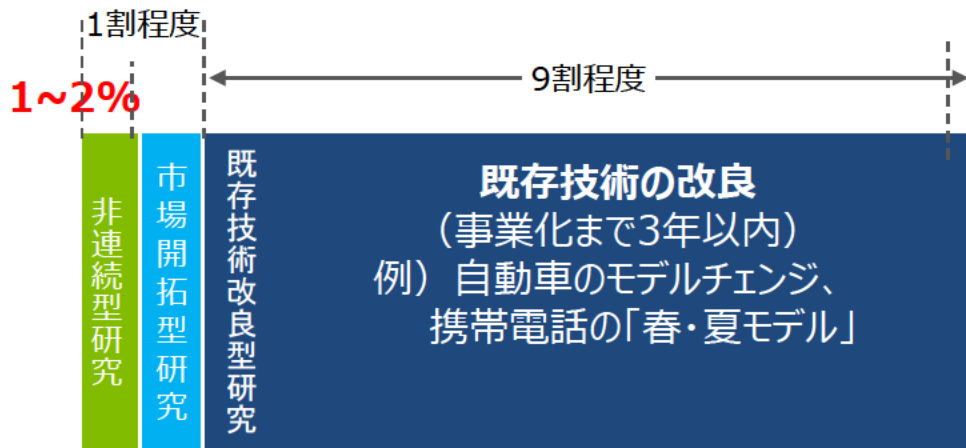
## 無形資産投資/有形資産投資比率の国際比較



# 日本企業の研究開発投資の現状

- 日本企業では既存技術の改良や、短期的な研究開発が重視されており、新市場を開拓する長期的な研究開発への投資がされづらい状況となっている。

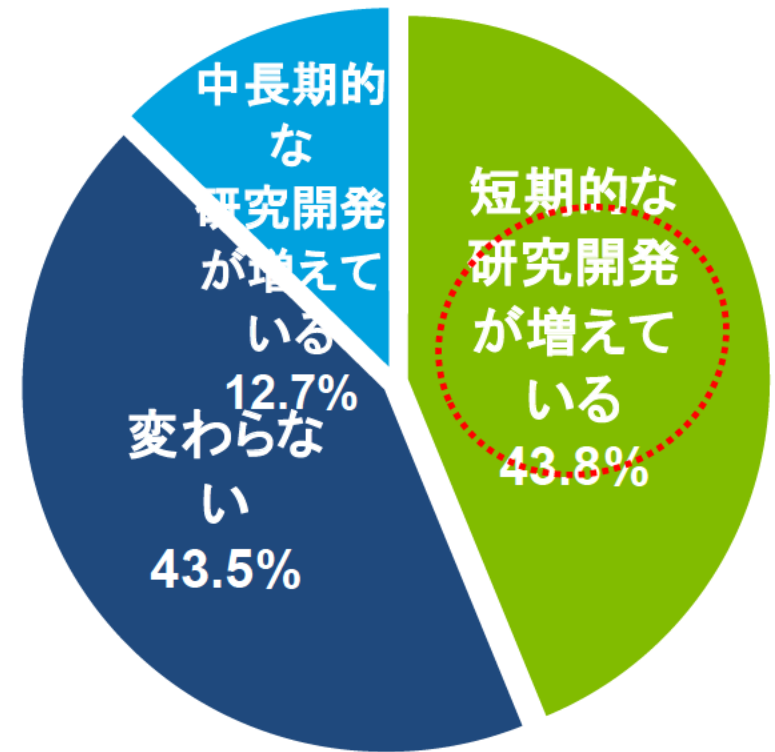
## 日本企業の研究開発費の内訳



技術の飛躍は必要だが、市場は見えている研究  
(事業化まで5~10年)  
例) 自動運転等

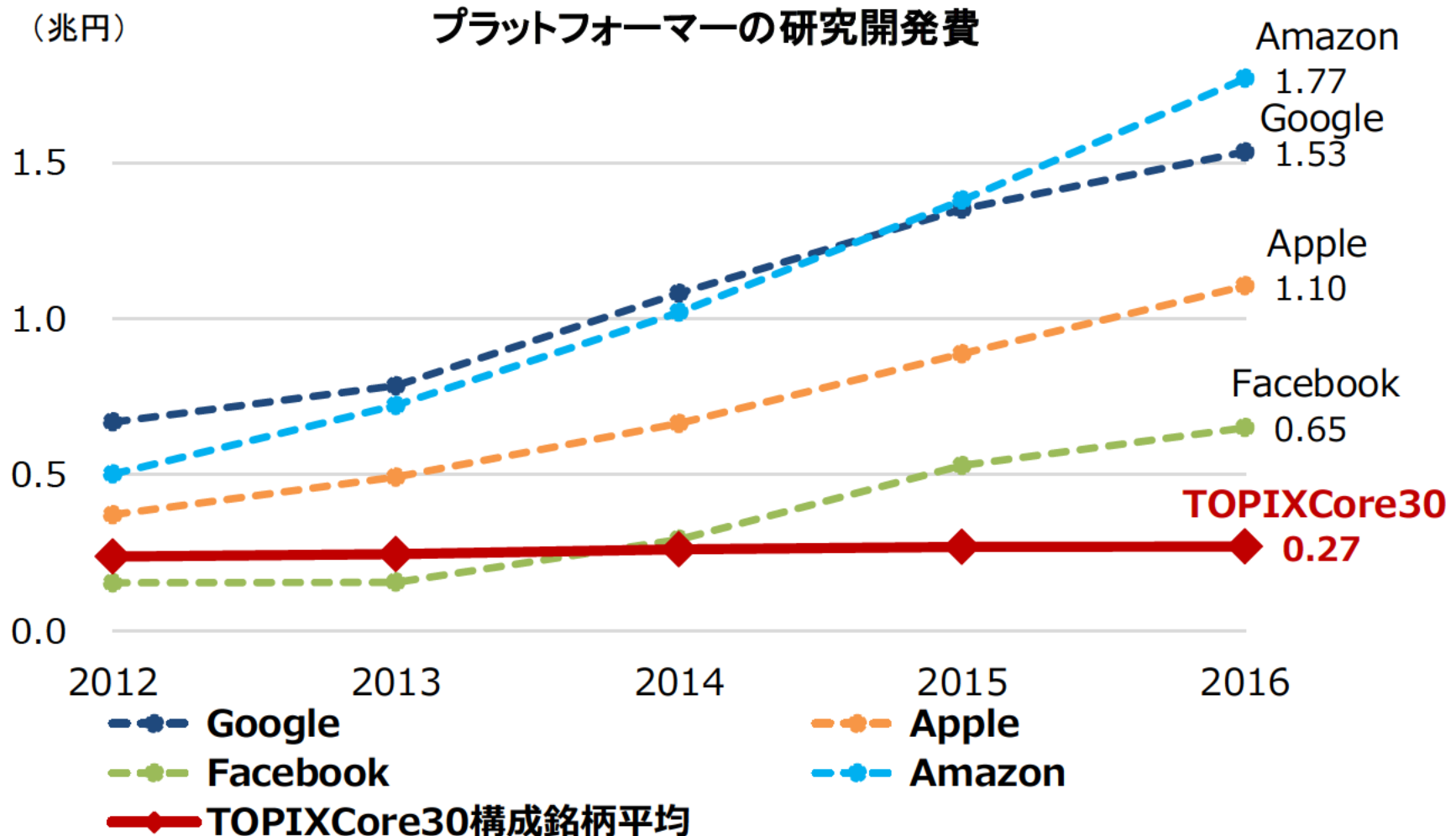
技術的に極めて困難で、現時点では市場が不透明な研究  
(事業化まで10年以上)  
例) 電子ドット型太陽電池、リチウム空気電池等

## 日本企業の研究開発内容の変化



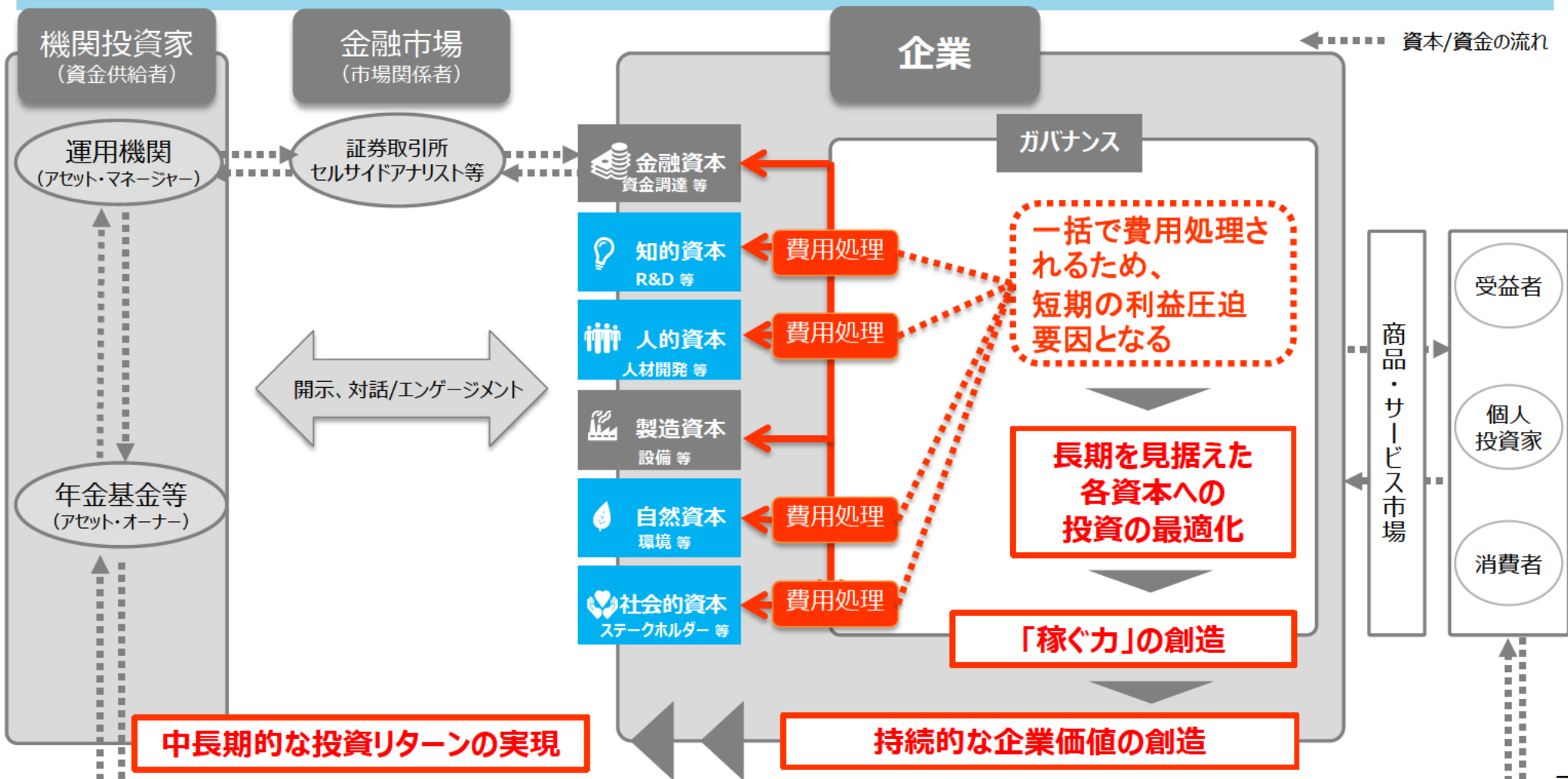
# 研究開発投資データ

- 世界のプラットフォーム（GAFA）は研究開発投資を年々拡大させている。



# インベストメント・チェーンにおける企業投資の位置づけ

- 企業による人材・知的資本等への投資は、短期的には利益圧迫要因となるが、持続的な企業価値の創造のためには、**長期を見据えて各資本への投資を最適化する経営者の判断とガバナンス**が重要。





# (参考) 伊藤レポート (※) 要旨

※「持続的成長への競争力とインセンティブ ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト。2014年8月に経済産業省より公表。

## 問題意識・現状

## 提言・推奨

### 「持続的低収益性」のパラドックス

- イノベーション潜在力にも関わらず、持続的 low 収益
- 資本市場向けと経営の言葉を使い分ける「ダブルスタンダード経営」の限界
- 資本効率及び長期的な価値向上等の指針欠如がもたらす「日本型短期主義経営」への懸念



### イノベーション創出と高収益の同事実現へ

- 企業と投資家の「協創」による持続的な価値創造
- 資本効率を意識した企業価値経営へ
  - ・ 資本コストへの意識
  - ・ CFO人材の強化
  - ・ 中長期的なROE向上を経営に落とし込む「日本型ROE経営」

### 長期投資家不在の「資産運用後進国」日本

- 企業価値向上を支える長期投資家の層の薄さ
- 日本市場特有の短期志向を助長するインセンティブ構造
- アナリストの企業価値評価能力への疑問



### インベストメント・チェーンの全体最適化へ

- アセット・マネージャーやアナリストのインセンティブ構造の転換
- パッシブ運用から深い分析に基づく銘柄選択へ
- 長期的な応援株主としての個人投資家の育成

### 企業と投資家の対話欠如がもたらす悪循環

- 企業価値をめぐる基本的な考え方の違い
- 中長期的な企業価値を判断する開示の不足
- 中長期的な企業価値向上に資する対話の不足



### 高質の対話を追求する「対話先進国」へ

- 企業と投資家の望ましい関係構築のために、「経営者・投資家フォーラム」の創設
- 持続的な企業価値につながる企業開示へ
- 「緊張と協調」による企業と投資家の真の対話促進

# 企業と投資家の対話・開示に係る政策検討の方向性

## 企業と投資家の長期投資の重要性と我が国の開示制度の課題

- ◆ 第四次産業革命において企業が持続的に価値を生み出す競争力の源泉は、強固なビジネスモデルとそれを持続的な成長につなげるための戦略であり、有形資産だけでなく人材や技術・知識等の「無形資産」への戦略投資を視野に入れた経営が重要。そして、そのような企業経営を適切に評価して長期資金を供給する投資家を引きつけることが重要。
- ◆ しかし、投資家に価値を伝える手段である我が国企業の開示は、①複数媒体に開示がまたがっており、かつ、②長期的な投資判断に不可欠なビジネスモデルや経営戦略、ESG等の非財務情報が不十分との声。
- ◆ 長期投資家の重視する情報が国際的に見て最も実効的・効率的に開示される環境を実現すべく、①開示制度の効率化、②長期的な企業価値評価のための開示充実と同時に同時並行で取り組み、結果として、機関投資家等の企業評価・対話の質向上を通じた企業の「稼ぐ力」の向上を実現する。

### 開示制度の見直し

共通化

- 有価証券報告書と事業報告等の類似の項目を特定し、共通化を実施

合理化

- 開示項目の集約・統合・廃止等の合理化を行い、開示の自由度を高める

一体化

- 有価証券報告書と事業報告等を1つの書類でも対応可能に
- あわせて長期投資家が重視する**非財務情報の開示充実**

「国際的に見て最も実効的・効率的な開示」

開示の「充実」  
たガイダンスの内容を踏まえ

### 「長期投資研究会」における検討

#### 「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス - ESG・非財務情報と無形資産投資 - (価値協創ガイダンス)」の策定

- 長期的な価値向上に向けて、企業の情報開示や投資家との対話のあり方の参考となる**ガイダンスを策定**
- 「ビジネスモデル」、「持続可能性・成長性」、「戦略」、「パフォーマンス・KPI」、「ガバナンス」等考慮すべきポイント、要素を一連の価値創造ストーリーの中で語るフレームワークを提示。

#### 企業

ガイダンスに基づく開示・対話

- 開示先進事例の理解浸透 (ベストプラクティスの公表等)
- ESG・非財務情報の実効的・効率的な開示促進
- ガイダンスの周知・普及 (シンポジウムの開催等)

#### 投資家

ガイダンスに基づく企業評価・対話

- 機関投資家のガバナンス体制整備、アセットオーナーによるスチュワードシップ責任を考慮した運用機関評価
- 持続的な企業価値向上と中長期的な投資リターン向上を両立する投資手法の検討、策定、普及

具体的アクション

#### 基盤整備

- 調査・統計の充実 (統計等における無形資産投資の額・内容・見通しの把握)

企業・投資家の長期投資と質の高い対話・エンゲージメントを後押し

持続的な企業価値創造と

# 「伊藤レポート2.0」を本年10月26日に公表

- 伊藤レポート後に生じた動きを総括しつつ、無形資産投資やESG等を巡る論点を深掘りして議論し、「伊藤レポート2.0」として取りまとめ。

## 伊藤レポート 2.0

持続的成長に向けた長期投資  
(ESG・無形資産投資) 研究会  
報告書

2017年10月26日

### 8つの提言

1. 企業と投資課の共通言語としての「価値協創ガイドス」策定
2. 企業の統合的な情報開示と投資家との対話を促すプラットフォーム設立
3. 機関投資家の投資判断、スチュワードシップ活動におけるガイダンス活用の推進
4. 開示・対話環境の整備
5. 資本市場における非財務情報データベースの充実とアクセス向上取組
6. 政策や企業戦略、投資判断の基礎となる無形資産等に関する調査・統計、研究の充実
7. 企業価値を高める無形資産（人的資本、研究開発投資、IT・ソフトウェア投資等）への投資促進のためのインセンティブ設計
8. 持続的な企業価値向上に向けた課題の継続的な検討

# 「価値協創ガイダンス」の全体像

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・  
成長性

戦略

成果と重要な  
成果指標 (KPI)

ガバナンス

事業環境、外部環境への認識

1.1. 企業理念と  
経営の  
ビジョン

1.2. 社会との接点

2.1. 市場勢力図における  
位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖  
(バリューチェーン)  
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するため  
に不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる  
経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支える  
ステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素  
(ドライバー)

3.1. ESGに対する  
認識

3.2. 主要なステーク  
ホルダーとの  
関係性の維持

3.3. 事業環境の  
変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さ  
とその影響

3.3.2. カントリー  
リスク

3.3.3. クロスボーダー  
リスク

4.1. バリューチェーンに  
おける影響力強化、  
事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等  
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する  
方策

4.3. ESG・グローバルな  
社会課題 (SDGs等)  
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分  
(キャピタル・アロケーション)  
戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む  
事業ポートフォリオ  
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略  
の評価・モニタリング

5.1 財務  
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び  
経営成績の  
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・  
株主価値の  
創出状況

5.2. 戦略の進捗を  
示す独自KPIの  
設定

5.3. 企業価値創造  
と独自KPIの  
接続による  
価値創造設計

5.4. 資本コストに  
対する認識

5.5. 企業価値創造  
の達成度評価

6.1. 経営課題解決に  
ふさわしい  
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の  
スキルおよび  
多様性

6.3. 社外役員のスキル  
および多様性

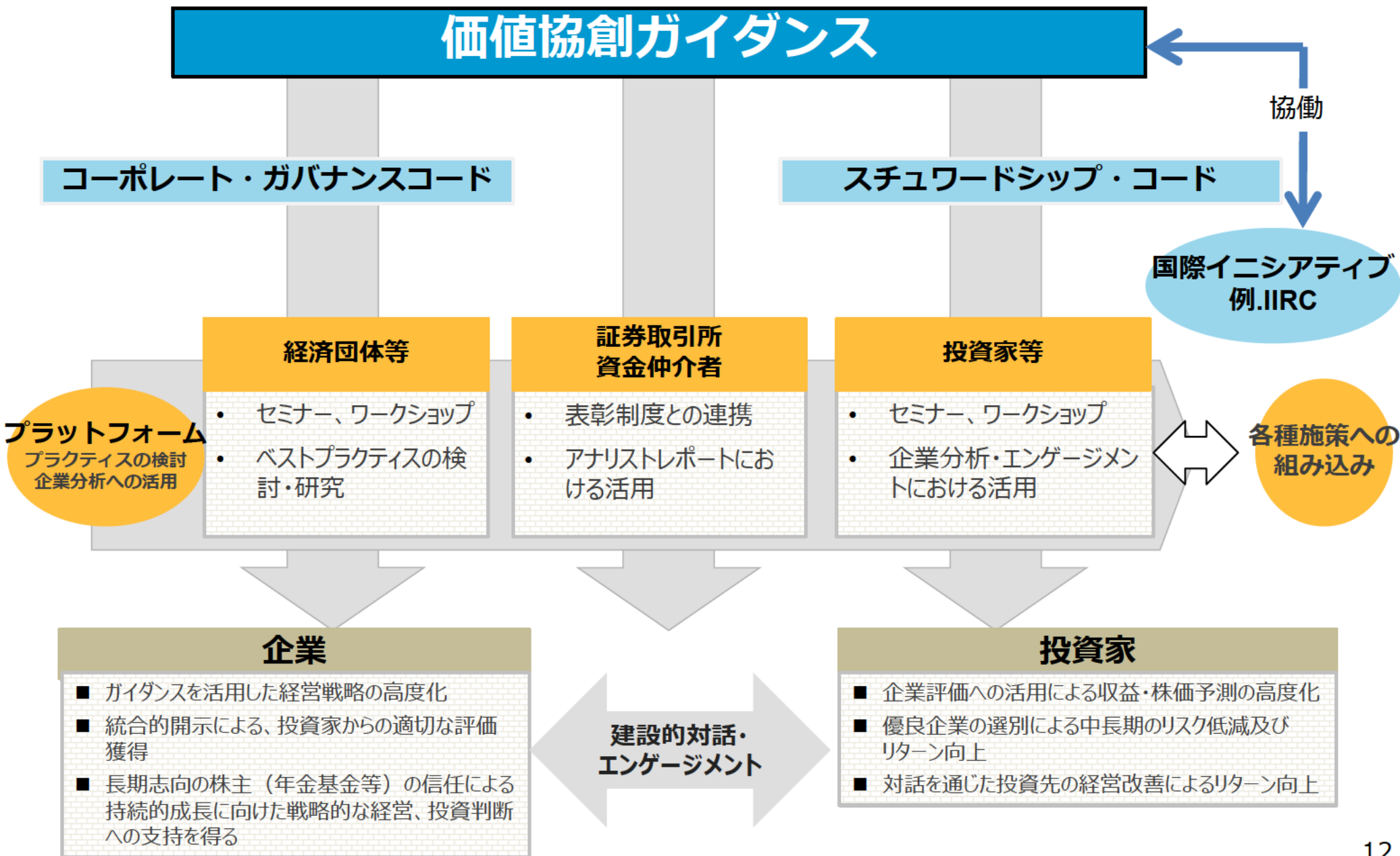
6.4. 戦略的意思決定の  
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の  
設計と結果

6.7. 取締役会の実効性  
評価のプロセスと  
経営課題

# 価値協創ガイダンスの展開



# ローカルベンチマークについて

地域金融機関と地域企業が対話するための共通言語

	ローカル	グローバル
エクイティ		価値協創ガイダンス
デット	ローカルベンチマーク	

# ローカルベンチマークの狙い（活用段階に応じて）

活用段階	目指すべきもの
①認知(入口)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ローカルベンチマークは、金融機関や支援機関等が、企業の経営者等との対話を深め、お互いに課題を認識し、行動につなげていくための「きっかけ」または「たたき台」となるもの</li> <li>・「ベンチマーク」は、事業性評価の「入口」であって、それぞれの企業や金融機関、支援機関が独自の視点でより深い対話や理解をする出発点</li> </ul>
②活用(対話)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の経営者等が、自らの経営を振り返り、経営判断の参考とし、経営力を高め、金融機関等の関係者(ステークホルダー)と対話するための手段</li> <li>・金融機関や支援機関が、自らの意識や行動を振り返り、企業や他の支援機関等と企業の事業性や課題について対話する際の参考とし、企業との対話力を含む能力を高める手段</li> </ul>
③出口(融資・補助金につながる等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ローカルベンチマークの活用により、様々なライフステージにある企業の事業内容や成長性等に関する状態を把握した上で、適切な支援策を提案し、実行に移していく</li> </ul>
④効果(生産性向上等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業経営者が、自らを振り返り、経営を改善することで、付加価値と雇用を生み出すことが、ローカルベンチマークの最も重要な利用目的</li> </ul>

## ローカルベンチマークの活用（関係施策への展開）

- 安倍総理は、第4回「未来投資に向けた官民対話」（平成28年3月4日）において、**ローカルベンチマークを活用した制度設計**を指示。

### 安倍総理大臣発言（抜粋）

地域企業の経営診断の指標として『**ローカルベンチマーク**』を策定しました。これを活用し、**地域の金融機関**や**支援機関**が企業と対話を深め、担保や個人保証に頼らず、**生産性向上に努める企業**に対し、**成長資金を供給**するよう促してまいります。





# 「ローカルベンチマーク活用戦略会議」について

- ロカベンの普及促進に向けた取組の検討、活用事例の横展開を目的として、平成28年4月より「ローカルベンチマーク活用戦略会議」を開催している。

## ○ローカルベンチマーク活用戦略会議 参加機関一覧（平成29年6月時点）

### 【座長】

村本 孜 成城大学名誉教授

### 【委員】

#### 日本商工会議所

全国商工会連合会

全国中小企業団体中央会

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

中小企業再生支援全国本部

一般社団法人 中小企業診断協会

サービス産業生産性協議会

一般社団法人 CRD協会

一般社団法人 全国信用保証協会連合会

特定非営利活動法人 日本動産鑑定

一般社団法人 全国銀行協会

一般社団法人 全国地方銀行協会

一般社団法人 第二地方銀行協会

一般社団法人 全国信用金庫協会

一般社団法人 全国信用組合中央協会

株式会社 商工組合中央金庫

株式会社 日本政策投資銀行

日本公認会計士協会

日本税理士会連合会

日本弁理士会

T K C 全国政経研究会

株式会社 経営共創基盤

株式会社 ジェイ・ウィル・パートナーズ

有限会社 ツトム経営研究所

株式会社 地域経済活性化支援機構

一般社団法人 地域の魅力研究所

### 【オブザーバー】

株式会社 日本政策金融公庫

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局

金融庁

総務省

経済産業省

中小企業庁

# ローカルベンチマークの内容

- 地域の経済・産業の視点と個別企業の経営力評価の視点の2つから構成される。

## ローカルベンチマーク

### 第一段階

#### 地域の経済・産業の現状と見通しの把握

把握すべきデータ (例)	・地域の産業構造 ・雇用状況 ・内外の取引の流れ ・需要構造 など
-----------------	---

- 地域経済・産業の分析
- 各企業の地域経済に与える影響等の把握
- 重点的に取り組むべき企業の特特定

### 第二段階

#### 個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話

情報収集	財務情報・・・企業の過去の姿を映すもの 非財務情報・・・企業の過去から現在までの姿を映し、将来の可能性を評価するもの		
ライフステージと取組方法	創業～成長段階 →担保に頼らず融資	中長期的な衰退が見える段階 (黒字ながら先細りが見える、潜在的成長力がありながら苦戦等) →早めに気づき、対話・支援	衰退～再生段階 →再編・廃業支援

# ローカルベンチマーク<第二段階>

## ～個別企業の経営力評価と改善に向けた対話(企業の健康診断)～

- 財務情報と非財務情報から、企業の経営力や事業性を理解、評価する。

**財務情報**・・・企業の過去の姿を映す

→**事業価値把握**に有用

○6つの指標

- ①売上高増加率・・・**売上持続性**    ②営業利益率・・・**収益性**    ③労働生産性・・・**生産性**
- ④E B I T D A有利子負債倍率・・・**健全性**    ⑤営業運転資本回転期間・・・**効率性**    ⑥自己資本比率・・・**安全性**

**企業**



**金融機関・支援機関**

**自己分析を実施**

企業から財務情報入手し分析

### 非財務情報

・・・企業の過去から現在までの姿を映し、将来の可能性を評価

→**事業価値の源泉把握・財務情報の裏付け**に有用

○4つの視点

- ①経営者への着目    ②事業への着目    ③関係者への着目    ④内部管理体制への着目

**企業**



**金融機関・支援機関**

**双方の対話を通じた把握**

上記を基本的な枠組み、「入口」として、それぞれの企業や金融機関、支援機関が独自の視点・手法で、より深い対話や理解を進めることが期待される。

# ローカルベンチマーク<第二段階>～財務情報に基づく分析～

- 6つの財務指標の分析結果を経営者や各支援機関にとって分かりやすい形で提供。



## ■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	36,500(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
-------	----	---	-------	----	---



※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

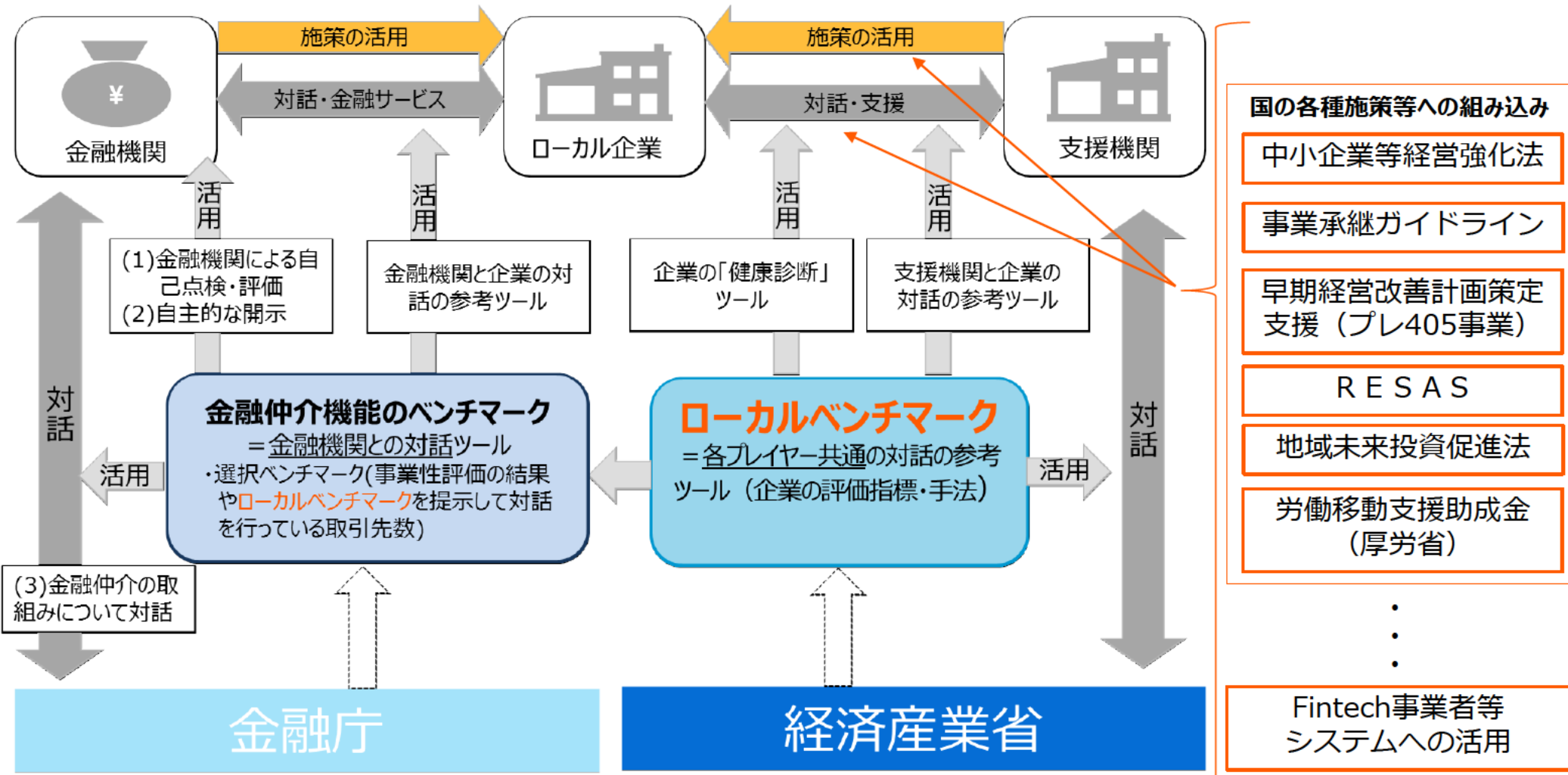


※1 各項目の評点および総合評価点は各項目の業種基準値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なことにご留意ください。

※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、各指標が良好(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。

※セルの保護(パスワード)は「attack」となります。保護解除により、計算式等が崩れる可能性もあるため、解除後の作業はご利用者の自己の責任でお願いします。

# ローカルベンチマークと関連施策の連携



## **参考資料 1 価値協創ガイダンス**

## **参考資料 2 ローカルベンチマーク**

# 価値協創ガイドンスについて

- 「価値協創ガイドンス」は、企業と投資家を繋ぐ「共通言語」として、対話や情報開示のあり方の拠り所となる枠組みである。

## 企業と投資家を繋ぐ「共通言語」

### “企業経営者”の手引き

企業経営者が、自らの経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等を統合的に投資家に伝えるための手引

### “投資家”の手引き

投資家が、中長期的な観点から企業を評価し、投資判断やスチュワードシップ活動に役立てるための手引

企業と投資家による自主的・自発的な取組を促進

## 価値協創ガイドンスのポイント

体系的・統合的な視点	✓ 企業が伝えるべき各項目情報について、価値創造に繋がる取組の全体像が伝わるように体系的・統合的に整理すること
独自性の考慮	✓ 企業の価値創造プロセスは各社固有のものであり、枠組みを基礎としつつも、形式的・固定的なフレームワークとして捉えないこと ✓ 企業や業種の独自性を考慮し、重要な高い項目を検討・選択すること
ストーリー性の考慮	✓ 相互に独立した内容として伝えないこと ✓ 企業価値の創造までのストーリーを示す企業の「価値創造ストーリー」として、各項目の取組を示すこと

# 1. 価値観

価値観

ビジネスモデル

持続可能性  
成長性

戦略

成果と重要な  
成果指標  
(KPI)

ガバナンス

企業理念、ビジョン、企業文化等の「価値観」は、進むべき方向や戦略を決定する際の判断軸である。

## 1. 価値観

進むべき方向や戦略を決定する際の固有の判断軸となる要素

### 1.1. 企業理念と経営のビジョン

ビジネスモデルや経営判断の拠り所となる企業理念、経営ビジョン、企業文化等の「価値観」の提示



社会課題における事業機会の発掘

他社にない存在意義の確立

目指すべき方向性・戦略の企業固有の判断軸

将来像の体現に向けた基本となる考え方

4. 戦略

& 5. 成果と重要な成果指標 (KPI)

「価値観」とビジネスモデルとのつながりを提示

投資家



「価値観」をもとに、戦略・KPIを評価、競争優位性と存在意義の繋がりを理解

社会

社会課題



経営課題や事業機会となる社会課題を特定

### 1.2. 社会との接点

経営課題や事業機会として捉えている「社会課題」の提示

どのように 2. ビジネスモデル や 4. 戦略 に落とし込んでいくのか提示



# 2. ビジネスモデル



「ビジネスモデル」は、競争優位性の確立・維持、企業の価値観〔1.〕を事業化し、“稼ぐ力”を示す設計図（青写真）である。

## 1. 価値観

## 2. ビジネスモデル

事業を通じて顧客や社会に価値を提供、持続的な企業価値向上につなげる仕組み



### 2.1. 市場勢力図における位置づけ

ビジネスモデルの理解、その実現可能性の評価のために必要な要素

#### 2.1.1. 付加価値連鎖における位置づけ

#### 2.1.2. 差別化要素及びその持続性



### 2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

競争優位に繋がり、特定、維持・強化のための投資、効率性の向上が必要な要素



2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素（ドライバー）

ビジネスモデルの持続可能性



⚠ 企業による脅威・リスク（安定的確保、喪失）の認識、対処

「ビジネスモデル」を提示し、“稼ぐ力”や“価値創造ストーリー”を伝える

投資家



「ビジネスモデル」をもとに“稼ぐ力”や“価値創造ストーリー”を評価

社会



事業による価値の提供

ステークホルダー（顧客等）



持続的な企業価値の向上、キャッシュフローの創出

# 3. 持続可能性・成長性



「持続可能性・成長性」は、明確なビジネスモデル〔2.〕に加え、企業として成長しつつ、持続的に価値創造を実現するために求められる要素である。

## 2. ビジネスモデル

### 3. 持続可能性・成長性

長期的な視点のもとで持続的な価値創造と成長を支える要素

#### 3.1. ESGに対する認識

環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）といった非財務ファクター  
持続可能性・企業価値のほか、主に「中長期的なリスク要因」を示す指標

#### 3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

ビジネスモデルを支える主要なステークホルダーとの関係性の構築・維持

#### 3.3. 事業環境の変化リスク

複雑化する事業環境下で持続可能性や成長性に影響するリスクや不確実性

##### 3.3.1. 技術変化の早さとその影響

##### 3.3.2. カントリー リスク

##### 3.3.3. クロスボーダーリスク

2. ビジネスモデル の持続性、4. 戦略 の実現可能性に繋がる指標

重要な事業機会の創出、持続的な競争優位の創造

脅威やリスクを含め、ビジネスモデルの「持続可能性・成長性」に影響するESG等の要素を提示



中長期的視点から、ESG等に基づいて持続可能性上の重要性等を評価



ビジネスモデルの支え

# 4. 戦略



「戦略」は、リスクに備えつつ、競争優位の源泉となる経営資源・無形資産やステークホルダーとの関係を維持・強化し、持続的なビジネスモデル〔2.〕を実現する方策である。

2. ビジネスモデル

5. 成果と重要な成果指標 (KPI)

## 4. 戦略

事業を通じて持続的なビジネスモデルを実現するための方策

**4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善**  
競争優位を支える経営資源等の確保・強化、リスクへの対応等の提示

達成すべき目標の提示

経営資源等の確保・強化

投資戦略・事業ポートフォリオ組替

成長性に繋がる「戦略」を提示

投資家



ビジネスモデルと戦略を評価、  
長期的視点での投資判断に利用

**4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化**  
経営資源や無形資産等の確保・強化に向けた投資

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.2. 技術 (知的資本) への投資

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

**4.3. ESG・グローバルな社会課題 (SDGs等) の戦略への組込**

3. 持続可能性・成長性 に関するリスクマネジメント等の戦略への組込み

**4.4. 経営資源・資本配分 (キャピタル・アロケーション) 戦略**

有形・無形資産への投資等、経営資源・資本配分の最適化

ステークホルダーと  
関係性を構築・  
維持、価値の創造

社会



ステークホルダー  
(顧客等)



# 5. 成果と重要な成果指標 (KPI)



「成果と重要な成果指標 (KPI)」は、自社がこれまで経済的価値をどのくらい創出してきたか、経営者が財務的な業績をどのように分析・評価しているかを示す指標である。

- 1. 価値観
- 4. 戦略

## 5. 成果と重要な成果指標 (KPI)

経済的価値の創出状況、経営者による業績の分析・評価の際の指標

創出した経済的価値を測る尺度

**5.1 財務パフォーマンス**

企業価値向上を支える財務パフォーマンスの提示



企業価値向上における道標、達成度を測る尺度

**5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定**

4. 戦略 に沿った経営計画の進捗の提示

**5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計**

価値創造との関連性、価値創造プロセスは明確か

**5.4. 資本コストに対する認識**

投資判断における  
“コスト”の認識

投資家の期待値を  
適切に認識しているか

超過リターンを  
追求しているか

経済的価値や企業価値を測る指標として「成果と重要な成果指標」を提示



方向性の理解、財務パフォーマンスや独自KPIに基づく評価

企業価値の創出

**5.5. 企業価値創造の達成度評価**

KPIに基づく達成度の評価

4. 戦略 の  
精緻化・高度化

# 6. ガバナンス

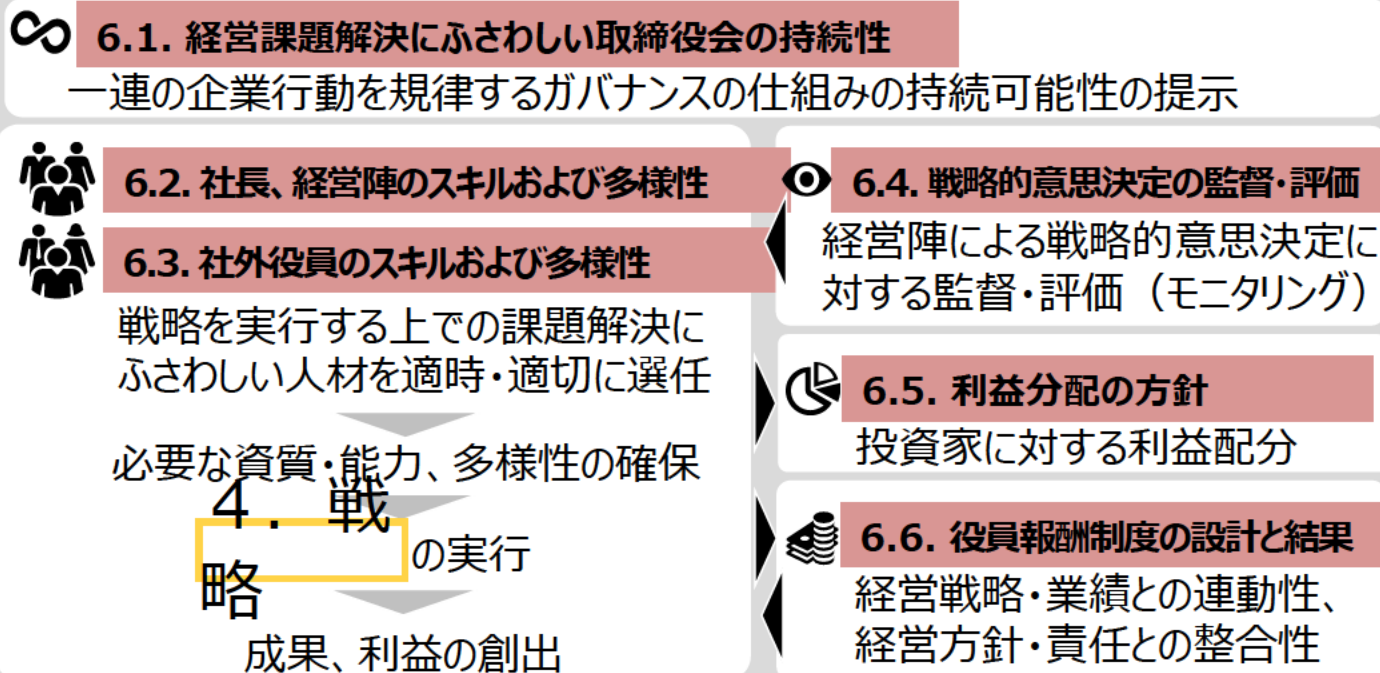


「ガバナンス」は、ビジネスモデル〔2.〕を実現するための戦略〔4.〕を着実に実行し、持続的に企業価値を高める方向に企業を規律付ける仕組・機能である。

2. ビジネスモデル 4. 戦略

## 6. ガバナンス

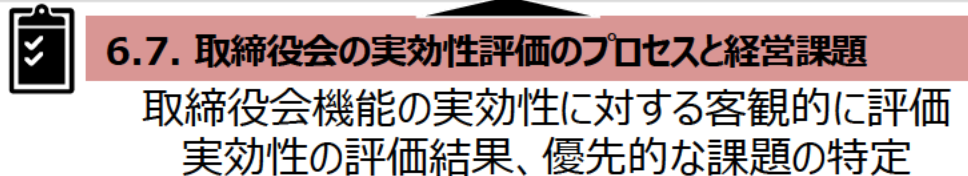
持続的に企業価値を高める方向に企業を規律付ける仕組・機能



経営方針や優先課題を示し、投資判断に必要な「ガバナンス」の仕組みを提示



投資判断、実効性の評価



## (参考) 「価値協創ガイダンス」に対する機関投資家からの声

- ガイダンスについては肯定的な声が多く聞かれ、企業と投資家の双方がどのように活用すべきか様々な示唆をいただいている。

	主要機関投資家からの意見	これまで、今後の対応
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業経営にとって理想的な内容が記載されている。</li> <li>● E・S(環境・社会)とG(ガバナンス)を分けたアプローチは正しい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 企業・投資家向けセミナー等の実施 →これまで多数実施</li> </ul>
企業における活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>経営者が経営を見直す際に有用な“教科書”であり、企業において理解と活用が進むことを期待。</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アナリストにおける活用の促進 →証券リサーチセンターが活用を表明</li> </ul>
投資家における活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業との対話の際に持参して使えるくらい実践的。</li> <li>● アナリストがガイダンスのような観点でレポートを書いたら評価されるだろう。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 研究会報告書の公表 →伊藤レポート2.0を公表</li> </ul>
浸透に向けた方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガイダンスの内容をなぜ投資家に説明しないといけないか、企業との対話の中で理解を得ていきたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 開示・対話のベストプラクティスの公表 →本年度中に実施予定</li> </ul>

(出典) スチュワードシップ研究会会員(機関投資家等)との意見交換会での発言より抜粋

参考資料 1 価値協創ガイダンス

参考資料 2 ローカルベンチマーク

## ローカルベンチマークを活用したモデル事業の実施（平成28年度）

- 昨年度、金融機関や支援機関の協力を得て、地域企業にローカルベンチマークを活用した有効事例等の横展開を目的にしたモデル事業を実施。
- ローカルベンチマークを「入口」として、様々な工夫を行い事業性評価を推進するための事例として活用が期待される。

機関名	実施企業数	目的
秩父商工会議所 (商工会議所)	10社	・産官金連携によるローカルベンチマーク支援モデル ・出口戦略を踏まえた未来志向型ローカルベンチマーク
北都銀行 (地方銀行)	5社	・RESASを活用した地域経済分析 ・「事業性評価シート」と連携したローカルベンチマークの活用
福島銀行 (第二地方銀行)	6社	・職員の対話能力向上 ・帳票類の見直し
埼玉縣信用金庫 (信用金庫)	2社	・RESAS等を活用した地域経済分析 ・「課題把握シート」の質の向上
群馬県信用組合 (信用組合)	5社	・「事業性評価シート」の本格運用に向けた準備 ・職員の対話能力向上
君津信用組合 (信用組合)	2社	・オリジナル対話ツールの作成 ・職員の対話能力向上



# 金融庁「金融仲介機能のベンチマーク」（平成28年9月15日公表）での活用

- 金融機関による「担保・保証に依存しない融資の促進」や「取引先の経営改善や成長力の強化支援」を目的に、金融庁が金融機関と対話し、取組を評価するための指標。
- ローカルベンチマークも、その活用状況が選択ベンチマーク（※）の一つに。

（※）各金融機関の自主的な取組を促すため、ベンチマークは共通項目以外はおおむね選択制となっており、事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて各行が選択し、自主点検、自主開示することとされている。

（参考）「金融仲介機能のベンチマーク」より抜粋

（2）事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資

5.事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数、及び、先のうち、労働生産性向上のための対話を行っている取引先数。

# 【参考】「金融仲介機能のベンチマーク」の主な内容

## 共通ベンチマーク <5項目>

項目	具体例
取引先企業の経営改善や成長力の強化	● 経営指標の改善や就業者数の増加が見られた取引先数・融資額の推移
取引先企業の抜本的事業再生等による生産性向上	● 貸付条件変更先の経営改善計画の進捗状況 ● 金融機関が関与した創業、第二創業の件数 ● ライフステージ別の与信先数・融資額
担保・保証依存の融資姿勢からの転換	● 事業性評価に基づく融資を行っている与信先数・融資額

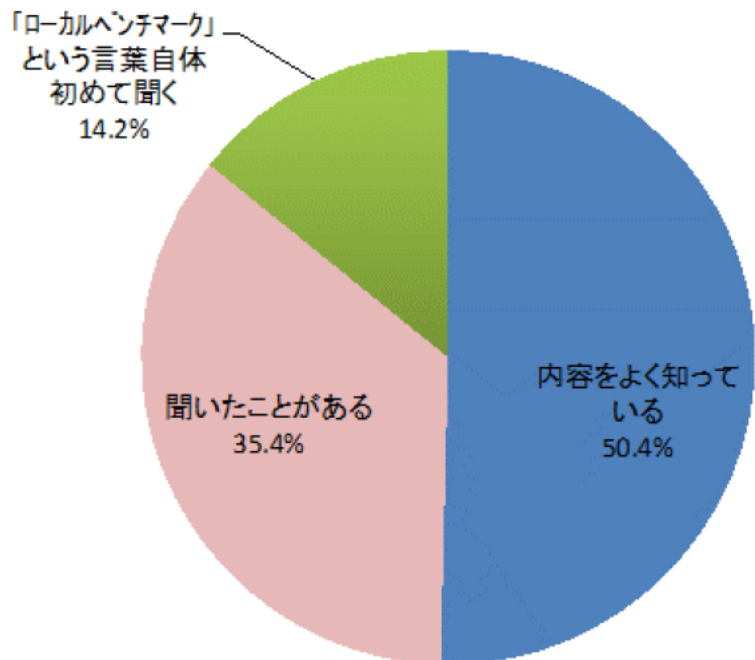
## 選択ベンチマーク <50項目>

項目	具体例
地域企業とのリレーション	● 取引先数(うちメイン取引先数・地元の取引先数)の推移、担当者1人当たりの取引先数
担保・保証に過度に依存しない融資	● 事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数 ● 地元の中小企業向け融資のうち無担保融資先数 ● 経営者保証に関するガイドラインの活用先数
本業支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	● 事業再生支援で債権放棄等を行った先数及び実施金額 ● 創業支援、販路開拓支援、事業承継支援等の先数
経営人材支援	● 中小企業に対する経営人材等の紹介数
業務推進体制	● 中小企業向け融資や本業支援を担当する従業員数
支店・個人の業績評価	● 本業支援に関連する評価の支店・個人の業績評価に占める割合
外部専門家の活用	● 外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数
収益管理態勢	● 事業性評価に基づく融資・本業支援に関する収益の実績・中期的見込み
ガバナンスの発揮	● 取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する取締役会における検討頻度、社外役員への説明頻度

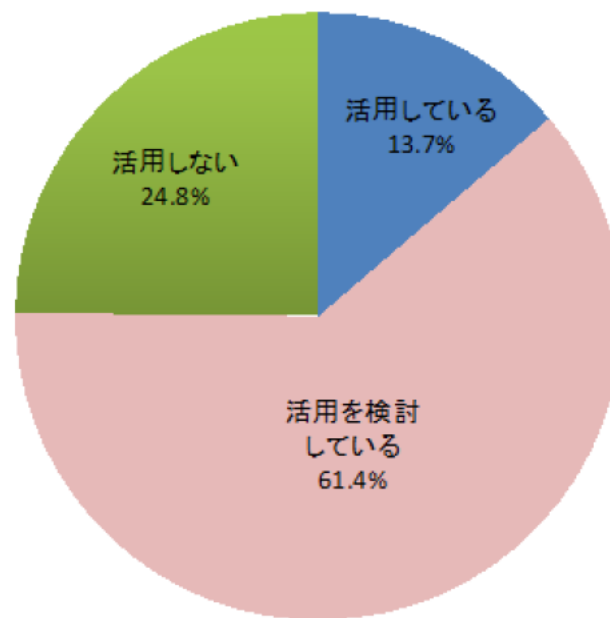
## 【参考】金融機関等における認知度、活用状況について（アンケート結果）

- 金融機関等を対象にしたアンケート調査の結果、ローカルベンチマークについて、「内容をよく知っている」、「聞いたことがある」と回答した機関は85%を超えており、相応の認知度がある。
- 活用状況についても、「活用している」、「活用を検討している」と回答した機関が約75%となっている。

ローカルベンチマークの認知度



ローカルベンチマークの活用状況

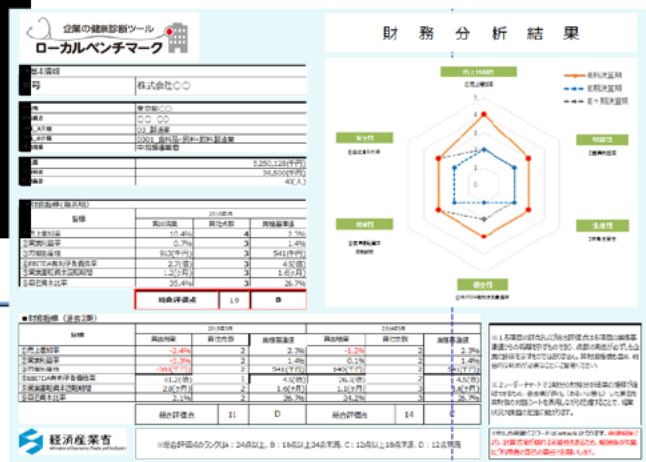
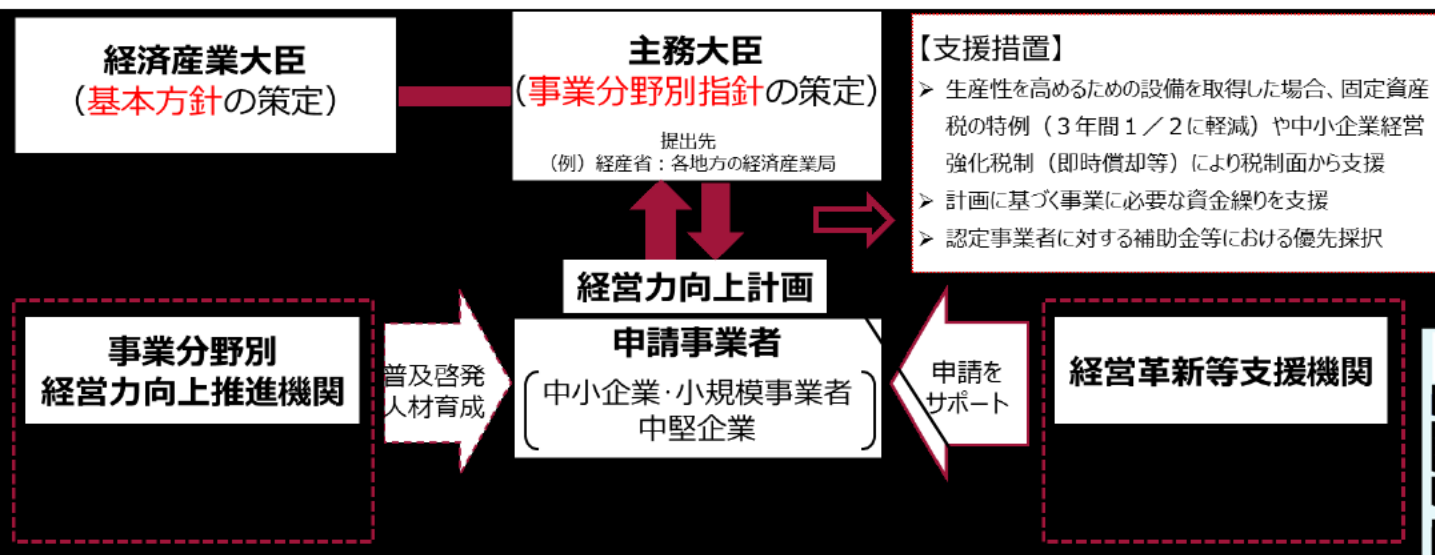


(資料)「ABLの課題に関する実態調査 調査報告書」(平成29年度2月公表) 受託者 株式会社帝国データバンク  
金融機関やリース会社等660機関にアンケートを送付し調査。

# 中企庁「中小企業等経営強化法」(平成28年7月1日施行)との連携

- 「経営力向上計画」策定時の経営分析に、ローカルベンチマークの財務指標等を活用。
- 経営革新等支援機関が中小企業等と、財務・非財務情報の基本事項について認識の共有を進める際に、企業がローカルベンチマークを活用することを促す。

## 「中小企業等経営強化法」スキーム



財務情報...企業の過去の姿を映す

→ **事業価値把握**に有用

○6つの指標

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



# 中企庁「事業承継ガイドライン」(平成28年12月5日策定)との連携

- 円滑な事業承継のための、経営状況の把握(見える化)に資する 取り組みとしてロカベンを紹介。

## 事業承継ガイドラインの取組内容

## ローカルベンチマーク

ロカベン等を活用して、会社の経営状況を見える化し、課題に対する早期対応を促す

### 事業承継に向けたステップ

ステップ1 事業承継に向けた準備の必要性の認識

ステップ2 経営状況・経営課題等の把握(見える化)

ステップ3 事業承継に向けた経営改善(磨き上げ)

親族内・従業員承継

社外への引継ぎ

ステップ4 事業承継計画策定

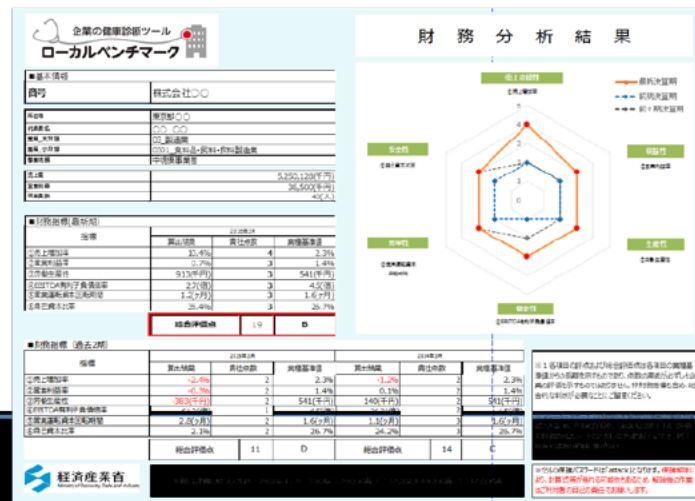
マッチング実施

ステップ5 事業承継の実行

M & A等の実行

ポスト事業承継(成長・発展)

プレ承継



### 事業価値把握

企業

自己分析を実施

金融機関・支援機関

### 事業価値の源泉把握・財務情報の裏付け

企業

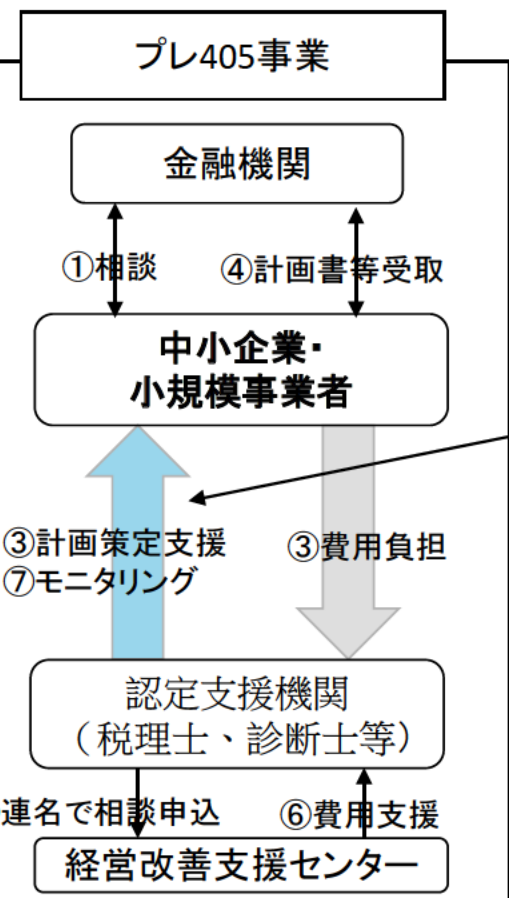
双方の対話を通じた把握

金融機関・支援機関

(参考) 中企庁「事業承継ガイドライン」について より抜粋

# 早期経営改善計画策定支援事業（プレ405事業）とローカルベンチマーク

- 従来より行われている認定支援機関による経営改善計画策定支援事業（405事業）の簡易版として実施。従来の405事業に比して、①金融支援不要の基本的な経営計画、②1年後の決算時にモニタリングを実施することにより、中小事業者の早期の経営改善を促す「健康診断的的事业」である。
- プレ405事業を活用し、より詳細な財務分析を行う場合には、ローカルベンチマークの活用を推奨。



### ビジネスモデル俯瞰図

お客様

売上20M/年

イタリア料理 スタノホ(駅前)

店舗：賃借(築0年)  
従業員：正社員2名・パート2名  
特徴：メニューが豊富で客単価も高い  
弱み：家賃などの固定費が高い

(株)ヴォーノ

事業内容：イタリア料理店の経営  
業歴：25年  
資本金：1,000千円  
従業員数：6名

お客様

売上10M/年

イタリア料理 バル(公園前)

店舗：賃借(築0年)  
従業員：正社員1名・パート1名  
特徴：固定費を有し、リピーターが多い  
弱み：平日の売上が少ない

仕入先：M社・卸売業(70%)  
H社・卸売業(30%)

### アクションプラン

主な経営課題	
1	店舗毎の客数を把握しておらず、幅広い顧客に対応するための材料を多く仕入れられているが廃棄食材も多い
2	料理等の原価を把握しておらず、利益率などを意識した経営が出来ていない
3	資金不足になると従業員に賃金滞りを出し、廃棄費などの増進しが出ていない

主要課題に対するアクションプランの具体的な内容	実施時期	主担当	計画の項目	計画の項目の目標
① 両店でのどのようなお客様が来店しているかを詳しく把握する。 ●把握した客層を踏まえメニューを決定して売り上げ増加につなげる。	今期中	店長 認定支援機関	±0	売上+1%
② 料理ごとに原価を把握する。 ●利益率を改善して「今日の売上の利益」を最大化する。	1年の経費を踏まえ進捗やかに把握	料理長 認定支援機関	±0	原価率A1%
③ 共通費なども考慮した店舗別の原価を把握する。 ●両店を比較し、廃棄費の削減につなげる。 ●仕入品にもれらるにつれて検討できるように、廃棄費についても検討していく。	1年間のうちに廃棄費削減中に目標	店長 店長 認定支援機関	±0	廃棄費A0.5M

	前年実績	28年9月	29年9月	30年9月	31年9月	コメント
売上高	30,000	30,000	30,300	30,300	30,300	アクションプラン1より
売上原価	12,000	12,000	12,000	11,800	11,800	
(原価率)	40%	40%	39.6%	38.9%	38.9%	アクションプラン2より
売上総利益	18,000	18,000	18,300	18,500	18,500	
(粗利率)	60%	60%	60.4%	61.0%	61.0%	
販売費・一般管理費	18,500	18,500	17,900	17,200	17,200	
(人件費)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	
(減価償却費)	2,000	1,500	1,400	1,200	1,200	
(その他経費)	4,500	4,500	4,500	4,200	4,200	アクションプラン3より
営業利益	-500	0	1,210	1,420	1,420	
営業外収益	-	-	-	-	-	
営業外費用	800	800	760	720	720	
(支払利息)	800	800	760	720	720	
(その他)	-	-	-	-	-	
純利益	-1,300	-800	450	700	700	
特別利益	-	-	-	-	-	
特別損失	-	-	-	-	-	
税引前利益	-1,300	-800	450	700	700	
法人税等	70	70	70	70	70	
当期利益	-1,370	-870	405	630	630	
繰上金残高	20,000	20,000	19,000	18,000	18,000	
繰上CP (当期利益+減価償却費)	630	630	1,605	1,645	1,645	

27年9月期	前年実績	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
売上高	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	23,000
売上原価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
売上総利益	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	23,000
販売費・一般管理費	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	3,500
営業利益	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	19,500
繰上金残高	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,000

28年9月期	前年実績	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
売上高	2,300	2,100	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	23,000
売上原価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
売上総利益	2,300	2,100	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	23,000
販売費・一般管理費	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	3,500
営業利益	1,950	1,750	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	19,500
繰上金残高	500	400	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,000

29年9月期	前年実績	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
売上高	2,200	2,300	2,300	2,400	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	23,200
売上原価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
売上総利益	2,200	2,300	2,300	2,400	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	23,200
販売費・一般管理費	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	3,500
営業利益	1,850	1,950	1,950	2,050	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	19,700
繰上金残高	500	700	2,600	1,500	1,400	1,100	1,200	1,000	900	800	800	800	800	8,000

# RESASとローカルベンチマークの連携

- ローカルベンチマークの第一段階（地域の経済・産業の視点）において、RESASを活用。また、RESASの「中小・小規模企業財務比較」ではローカルベンチマークの6指標を採用。

## RESAS「中小・小規模企業財務比較」

### レーダーチャート（指定産業内）

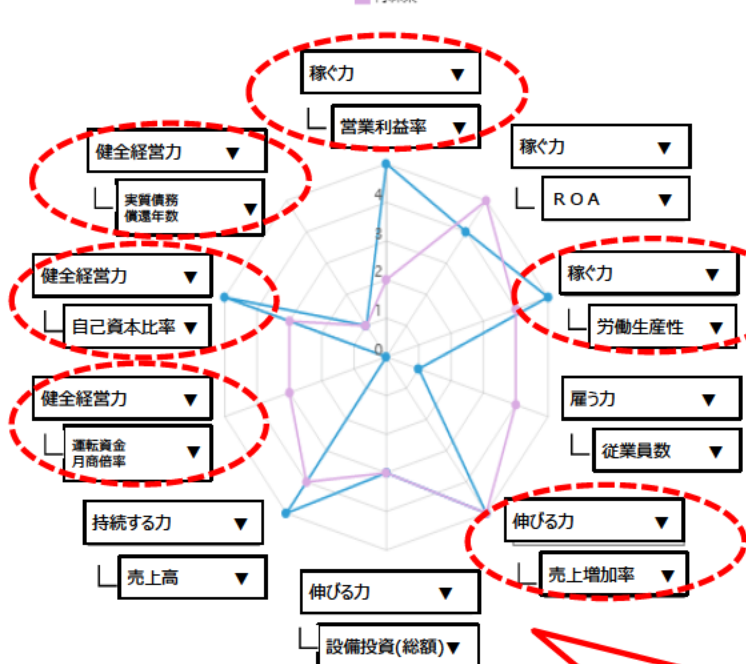
表示年：2014年

指定地域：北海道

指定産業：製造業＞食品品製造業

●北海道 ●青森県

■北海道  
■青森県



### ローカルベンチマーク

#### 第一段階

#### 地域の経済・産業の現状と見通しの把握

把握すべき  
データ (例)

- ・地域の産業構造
- ・雇用状況
- ・内外の取引の流れ
- ・需要構造

など

- 地域経済・産業の分析
- 各企業の地域経済に与える影響等の把握
- 重点的に取り組むべき企業の特定

RESASを活用して  
効果的・効率的に情報収集を実施

#### 第二段階

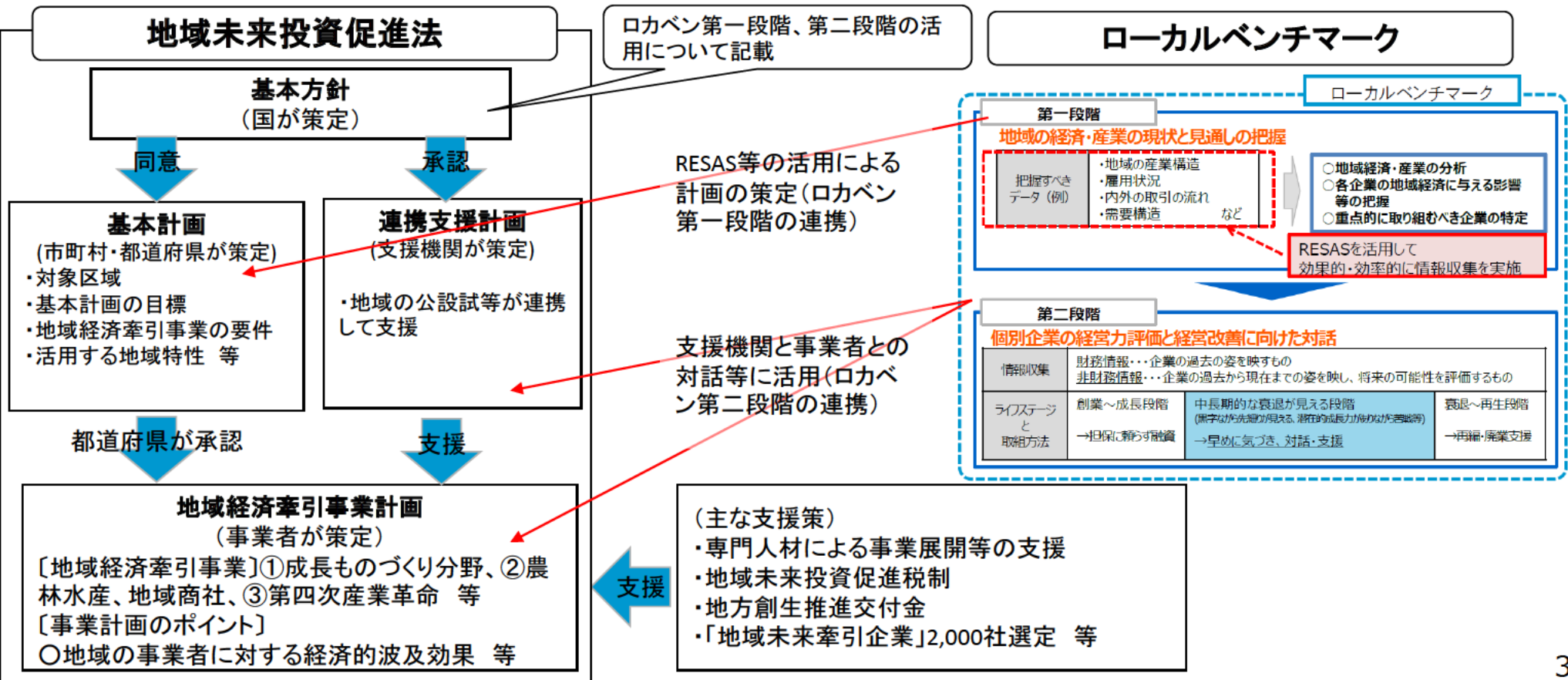
#### 個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話

情報収集	財務情報・・・企業の過去の姿を映すもの 非財務情報・・・企業の過去から現在までの姿を映し、将来の可能性を評価するもの		
ライフステージと取組方法	創業～成長段階 →担保に頼らず融資	中長期的な衰退が見える段階 (黒字ながら先細りが見える、潜在的成長力があがりながら苦戦等) →早めに気づき、対話・支援	衰退～再生段階 →再編・廃業支援

ローカルベンチマークの財務情報の6つの指標

# 地域未来投資促進法へのローカルベンチマークの組み入れ

- 地域未来投資促進法は、地域の特性を生かして高い付加価値を創出し、地域の事業者に対する経済波及効果を及ぼすことにより、地域経済を牽引する事業（「地域経済牽引事業」）を促進し、地域の成長発展の基盤強化を図るため、事業者等が作成する当該事業に係る計画を承認する制度を創設し、計画に係る事業を支援する等の措置を講ずるもの。
- ローカルベンチマークの活用について基本方針に記載するとともに、基本計画の策定時や事業の支援などにおいてもロカベンを活用。





# 厚生労働省「労働移動支援助成金」(平成28年10月改訂)との連携

- 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。
- 更に一定の要件を満たした事業所に対しては優遇助成を受けられる可能性があり、その要件の一つに当該法人のローカルベンチマークの財務分析結果が採用。

## 厚生労働省「労働移動支援助成金」

「再就職援助計画」の対象者の継続的な雇用や職業訓練を実施

賃金や訓練経費の助成等あり。

さらに

一定の要件を満たした事業所であること

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を雇い入れた場合

一定の優遇措置を適用。

ローカベン<sup>®</sup>の総合評価が「B」以上であることが、要件の一つ

企業の健康診断ツール  
ローカルベンチマーク

■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)		
	36,500(千円)		
	40(人)		

2016年3月

	費社点数	業種基準値	
%	4	2.3%	
%	3	1.4%	
円)	3	541(千円)	
円)	3	4.5(倍)	
円)	3	5(倍)	
⑥自己資本比率	35.4%	26.7%	B

⑥自己資本比率

■財務指標(過去2期)

指標	2015年3月		業種基準値	算出結果
	算出結果	費社点数		
①売上増加率	-2.4%	2	2.3%	-1.2%
②営業利益率	-0.3%	2	1.4%	0.1%
③労働生産性	-383(千円)	2	541(千円)	140(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	61.2(倍)	1	4.5(倍)	26.3(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)
⑥自己資本比率	2.1%	2	26.7%	24.2%
総合評価点	11	D	総合評価点	

経済産業省  
Ministry of Economy, Trade and Industry

※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点以下

(参考) 厚生労働省「労働移動支援助成金」HP より抜粋

# 金融機関における活用事例～多摩信用金庫～

- 10月3日から活用をはじめた、取引先への財務分析情報提供ツールである「財務分析書」に、ロカベン<sup>®</sup>の財務診断結果も掲載。
- 新たに整理した事業性評価シートでもロカベン<sup>®</sup>の非財務情報項目を活用。

## (9)ローカルベンチマーク【財務分析診断結果】

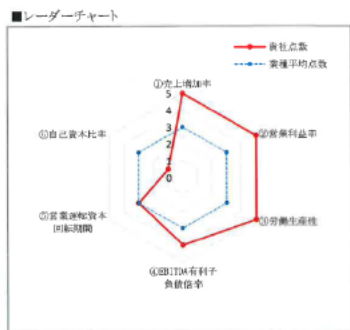
日本再興戦略 改定2015において、「中小企業団体、地域金融機関等による地域企業に対する経営支援等の参考となる評価指標・評価方法」の策定が盛り込まれています。  
本資料は、上記の決定を受け、官民の検討会(事務局:経済産業省)がローカル企業(=中小企業)の経営者等と金融機関等との対話を深めるツールとして制定されたものです。

指標	算出結果	貴社点数	業種平均値	業種平均点
①売上増加率	27.9%	5	2.5%	3
②営業利益率	16.4%	5	2.7%	3
③労働生産性	3,333(千円)	5	1,103(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	6.4(倍)	4	7.4(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	2.4(ヶ月)	3	2.4(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	6.1%	1	35.6%	3

**総合評価点 23 B**

※1 各項目の採点および総合評価点は各項目の業界平均値からの乖離を示すものであり、点数の高さが必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務情報も含め、総合的な判断が必要なお客さまにご留意ください。  
※2 総合評価点のランク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

項目	金額
最新期売上高	936,547
前期売上高	732,067
営業利益	153,315
従業員数(正社員)	46
借入金	1,561,251
現金・預金	124,683
減価償却費	71,113
純資産合計	104,874
負債合計	1,617,938
売掛金	97,144
受取手形	77,839
棚卸資産	31,946
買掛金	16,330
支払手形	0



指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	売上増減性	%	(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	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/12)
⑥自己資本比率	安全性	%	純資産/負債+純資産合計

## 事業性評価シート【事業評価チェックシート】

項目ポイント	評価	備考		
顧客 (Customer)	1	マーケットに成長性が見込める。	2	
	2	技術・サービスビジネスモデル等、他社との優位性が直接収益に結びつく。	1	
	3	景気や為替変動等の影響を受け難い。	2	
競合 (Competition)	4	新規参入が困難な業種である。(参入障壁)	2	
	5	自社の「強み」が環境変化の「機会」を捉えている。	2	
	6	ライバル企業を調査分析している。	1	
経営管理 (Business Management)	7	主要取引先・仕入先等が分散されている。	2	
	8	取引先ごとの売上・取支管理、リピート状況の把握が行われている。	1	
	9	主要取引先の信用状況等に懸念はない。	2	
	10	報酬・事業成りごとの売上・取支管理が的確に行われている。	1	
	11	ISO(9000,14000)等外部認証制度を取得している。	0	
	12	製品やサービスのパフォーマンスに対して、顧客が期待する水準を満たしている。(顧客満足度)	2	
	13	グローバルな視野で事業を行っている。	1	
	14	集約している知財やノウハウ、またはビジネスモデルは模倣され難く競争優位の持続性がある。	2	
	15	独自の技術力、サービス、ビジネスモデル等の企業ブランドを有業に人材確保が容易である。	1	
	16	製品・商品・サービス等にブランド価値がある。	2	
	17	新発想・技術に比較優位性、コスト優位性、将来性、市場性等がある。	1	
18	顧客・福祉・航空機・ロボット等、成長産業に関連したものである。	1		
後援・サポーター (Backer/Supporter)	19	企業や大学との連携が活発である。	1	
	20	開発・生産・サービスのための施設設備が充実している。	2	
	21	事業の技術・ノウハウ・製品・サービスに新規性・独創性がある。	2	
	22	ホームページやSNSを上手に活用し内容も充実している。	1	
	経営戦略 (Business Strategy)	23	マーケティング戦略が確立されている。	1
		24	販売活動・広告宣伝活動に関して、社内組織内で販売戦略の向上が図られている。	1
		25	取引先金融機関との関係は良好である。(メインバンク、相談できる金融機関の有無など)	2
		26	商品目に収益を可視化し、真に採算性の高い製品を見極めている。	1
		27	売掛に必要技術・資格をしっかりと取得させている。	1
		28	働きやすい職場環境である。(定着率が高い)	2
		29	大半の従業員が、業務者に対する研修を随時している。	1
30		社内美化が行き届いている。	1	
〜内企業経営者団体(一) (Internal Management)	31	内部管理体制が構築されている。(代表者のカンパニイ制ではない)	2	
	32	経営目標、経営理念を有している企業である。	2	
	33	社内会議は定期的に行われている。	1	
	34	社内におけるPDCA管理、情報共有はしっかりと行われている。	1	
	35	社内教育の充実や人事評価システム等、従業員のモチベーションが高まる仕組みがある。	1	
事業評価項目合計	49			

## ビジネスモデル簡略図

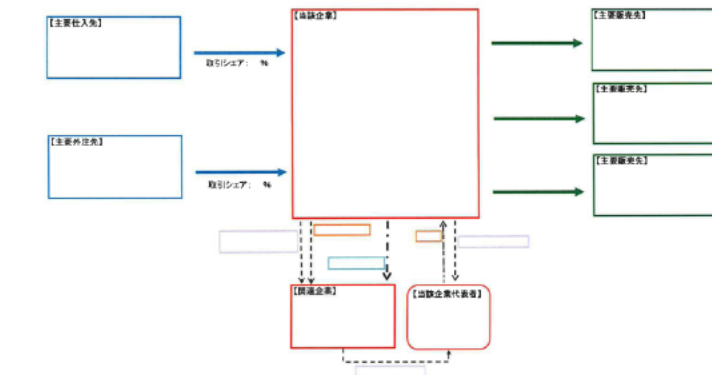
顧客名: 株式会社 OOOO

業種: \_\_\_\_\_

取引先: \_\_\_\_\_

仕入先: \_\_\_\_\_

取引先(仕入)による支配を受ける



# 支援機関における活用事例～秩父商工会議所～

- 産官金連携によるローカルベンチマーク支援モデル
- ヒアリングは非財務面重視
- 出口戦略を見据えた未来志向型のローカルベンチマーク活用

## 第1回面談

- ロカベン概要説明
- 経営者から企業概況の説明
- 非財務面についての質問

120分

## 第2回面談

- 非財務面についての質問
- ヒアリングシートの空欄部分について追加質問

120分

## 最終報告会

- 財務面および非財務面の分析結果報告
- 重点課題の抽出結果報告
- 今後のフォローアップについて

60分

内部管理体制への着目

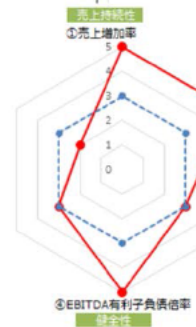
項目	質問事項	内容
組織体制	組織体制について教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長と専務が役員。役員合わせて9名。</li> <li>● 40歳代の中間年齢層が不在。</li> <li>● 社長と専務が一級建築士の他、一級施工管理技士（1名）、二級施工管理技士（1名）に抜擢している社員が1名。</li> <li>● 当社の組織上の弱みは施工契約のできる人材が少ないこと。資材により工</li> </ul>
経営目標	経営目標について教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営目標として地域内シェア 7%を掲げている。物的には年間10万、3つの機械を</li> <li>● リフォームについては年商2億円を目標としている。</li> </ul>
経営目標	経営目標の進捗管理はどのように行っていますか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 毎月の定例会議で計画の進捗状況の確認を行っている。</li> <li>● ただし経験の無い社員に対し、あまり「売上、売上」と言うサービス</li> </ul>
従業員	従業員の定着状況はいかがですか。採用活動は。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定着率は決して高くない。中には1年でやめてしまう者もいる。</li> <li>● 新卒採用については大学等を直進取り、人材の確保に努めている。ただ</li> <li>● 専門学校の方が現実的。しっかりと技術教育もなされているので、結果</li> <li>● 最近、経営者と社員（交替）でお昼を食べに行くようにした。その中で</li> <li>● 頑張る者は7時に出勤し、トイレを掃除している。</li> <li>● 中途採用については転職サイトのIndeed（インディード）を活用して</li> <li>● 女性の従業員比率を50%にしたい。</li> </ul>

項目	内容
組織体制	社長と専務が役員。役員合わせて9名。40歳代の中間年齢層が不在。社長と専務が一級建築士の他、一級施工管理技士（1名）、二級施工管理技士（2名）がいる。弱みは施工契約のできる人材が少ないこと。
経営目標の有無共有状況	新築物件は、地域内シェアを目標。リフォームについては毎月定例会議で計画の進捗状況の確認を行っている。経験の少ない社員には売上目標を強調しない。
社内会議の実施状況	定例会議（月1回）、幹部会議（月1回）、スケジュール確認、追客、クレーム対応を行うグループ会議（週1回）、イベント（月1回）
人事育成のやり方システム	30代の中間層にはマネジ

ヒアリングシートから要点を公式ツール（非財務シート）に落とし込んでいく。

財務診断ツールについてはあくまで非財務シートの補足的な位置づけ。いまの財務状態に至った要因を非財務情報から特定し、今後の経営課題とリンクさせる。

- ① 安全性
- ② 自己資本比率
- ③ 効率性
- ④ 営業運転資本回転期間
- ⑤ EBITDA有利子負債倍率
- ⑥ 健全性



【ローカルベンチマーク】

まとめと今後に向けた重点課題について。

### 財務情報・非財務情報のうち特に着目すべき事項について。

経営理念や今後のビジョンが明確化され、従業員にしっかり根付いています。会議も定期的に行われており、社内コミュニケーションも良好です。また、銀行との関係も良好です。今後の特筆すべき強みとして、地域の企業と連携し、課題解決のお手伝いをさせていただきますので、引き続きご活用をのほどよろしくお願いいたします。

① カーとの良好な関係性を  
② コンサルタントを活用  
③ 施工会社の作業効率を  
④ 折り込みチ  
これら一連のノ  
続き強化されるようお  
社長は将来的ビジョ  
を考えております。これ

### 今後の発展に向けた重点経営課題

- 1 従業員定着率向上（中長期的関係性構築につながるようなインセンティブの導入）
- 2 将来ビジョンに基づいた投資予算の明確化（資金調達計画の立案）

# TKC「ローカルベンチマーク・クラウド」

- TKCでは、ロカベンを作成・確認するクラウドサービスを提供。ロカベンに用いる財務情報は、会計システムと連動し自動作成され、非財務情報は認定支援機関であるTKC会員事務所が経営者にヒアリングし作成する仕組み。

中小企業  
(会計システム)

認定支援機関  
(TKC会員事務所)

データ連携(自動作成)

経営者にヒアリングの上、入力

## 財務情報 (自動作成)

**財務分析診断結果**

項目	対前年増減	対前年増減率	対前年増減率(%)	対前年増減率(%)
売上高	1,234,567	1.2%	1.2%	1.2%
売上総利益	456,789	2.5%	2.5%	2.5%
営業利益	123,456	3.1%	3.1%	3.1%
経常利益	98,765	3.5%	3.5%	3.5%
当期純利益	87,654	4.0%	4.0%	4.0%

項目	売上高	売上総利益	営業利益	経常利益	当期純利益
売上高	1,234,567	456,789	123,456	98,765	87,654
売上総利益	456,789	123,456	98,765	87,654	76,543
営業利益	123,456	98,765	87,654	76,543	65,432
経常利益	98,765	87,654	76,543	65,432	54,321
当期純利益	87,654	76,543	65,432	54,321	43,210

項目	対前年増減	対前年増減率	対前年増減率(%)	対前年増減率(%)	対前年増減率(%)	対前年増減率(%)
売上高	1,234,567	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%
売上総利益	456,789	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
営業利益	123,456	3.1%	3.1%	3.1%	3.1%	3.1%
経常利益	98,765	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
当期純利益	87,654	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%

## 非財務情報 (Web入力)

**非財務情報 (Web入力)**

■ 業種別 業種別: 株式会社○○  
所在地: 東京都○○  
従業員数: 100人  
創業年: 1980年

売上高: 4,567,890万円  
従業員数: 250名  
従業員数: 170人

企業情報入力画面

業種別: 株式会社○○  
所在地: 東京都○○  
従業員数: 100人  
創業年: 1980年

売上高: 4,567,890万円  
従業員数: 250名  
従業員数: 170人

業種別: 株式会社○○  
所在地: 東京都○○  
従業員数: 100人  
創業年: 1980年

売上高: 4,567,890万円  
従業員数: 250名  
従業員数: 170人

業種別: 株式会社○○  
所在地: 東京都○○  
従業員数: 100人  
創業年: 1980年

売上高: 4,567,890万円  
従業員数: 250名  
従業員数: 170人

業種別: 株式会社○○  
所在地: 東京都○○  
従業員数: 100人  
創業年: 1980年

売上高: 4,567,890万円  
従業員数: 250名  
従業員数: 170人

# マネーフォワード社「MFクラウド」×ローカルベンチマーク財務情報

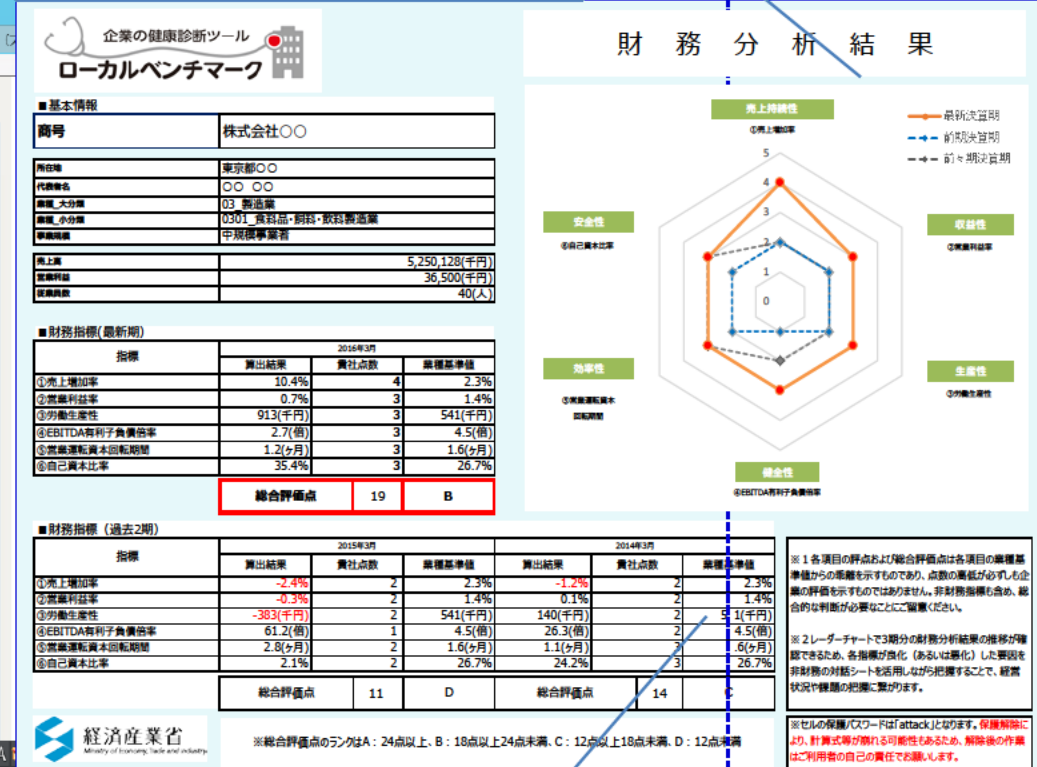
- クラウド会計ソフト「MFクラウド」にローカルベンチマークの財務分析を実装。登録してある財務情報で簡単にロカベン式6指標の財務分析が可能に。

## MFクラウド ロカベン財務分析実装



## ロカベンの財務分析結果レーダーチャート

## ローカルベンチマーク財務分析



## 6つの財務指標を表示