

# ローカルベンチマークについて

平成 29 年度 知的財産経営センター ローカルベンチマークワーキンググループ

清原 義博, 中井 宏行, 岩下 卓司, 垣木 晴彦, 根本 雅成, 丹羽 匡孝

## 要 約

ローカルベンチマークは平成 28 年 3 月, 地域の金融機関や支援機関等が企業と対話を深め, さらに生産性向上に努める企業に対し, 成長資金の提供を目的に知的資産経営報告書の簡易版として経済産業省, 金融庁を中心として制定された。本稿は日本弁理士会のワーキンググループが一年間の活動成果を文章としてまとめたもので, 本稿は, ①はじめに, ②ローカルベンチマークの概要, ③財務情報, ④非財務情報, ⑤弁理士版非財務情報の分析, ⑥活用の場面, ⑦ヒアリング結果, ⑧むすびに分けて各委員が分担の上分説する。

## 目次

1. はじめに
2. ローカルベンチマークの概要
3. 財務情報
4. 非財務情報
5. 弁理士版非財務情報の分析
6. 活用の場面
7. ヒアリング結果
8. むすび

## 1. はじめに

我々は, 一昨年 9 月来, ローカルベンチマーク (以下ロカベンと略) ワーキンググループ (以下 WG と略) として上記委員が選出され, 毎月一回東京の本部で平成 29 年度一杯会合した。

特に, 平成 29 年度は地方経済産業局, 地方銀行, 地方商工会議所, 地方信用金庫にヒアリングを実施し各機関の取り組み状況を習得し, 弁理士とのマッチングの可能性を追求した。

また, 会員向けに平成 30 年 1 月 17 日に大阪で 29 日に東京で講習会を好評下に開催した。

しかしながら, 弁理士会内ではロカベンの企業評価方法について会員内部の一部で関心が広まってきているように感じられるが, 会全体としての取り組み, 特に地方への普及強化には至っていない現状がある。

今後のアクションとして, 提携できる専門家団体を検討して共同活用を試みるとともに, 知財経営コンサルティングの手法の中への組み込みを行い補助金申請の補助資料を一例として活用を試みるなどの弁理士業

務の拡大展開としての取り組みを試みる必要がある。

もう少し述べれば, 例えば, 上記の中小企業団体中央会のものづくり補助金への取り組みなどの補助金補助業務, 事業承継時の企業評価方法等として会員各位の業務拡大検討課題としたい。

このような, 業務拡大の試みを弁理士各位が開拓するきっかけを投げかける意味でこの文書をまとめた。

## 2. ローカルベンチマークの概要

### 2-1 ロカベンとはなにか

経済産業省は, 平成 28 年 3 月 4 日に「ローカルベンチマーク」を公表するため, ポータルサイトを設け, 「会社が病気になる前に」というセールストークを用いて, 「ロカベンツール」, 「ツール利用マニュアル」を準備している。

医師の聴診器を企業 (建物) に宛がうデザイン画をサービスマークとして用いている。

この診断ツールを使用するには, 「ロカベンツール」をダウンロードして, 「財務情報」として要求されるデータを入力すれば, 「財務分析結果シート」が作成される。「非財務情報」は, 企業のヒアリングなどを通じて得た情報を「非財務ヒアリングシート」に入力すればよい。

財務情報に不慣れな弁理士でも, 企業から決算書を取得することができれば, 簡単に経営診断が出来るので, 弁理士も, これをツールとして用いれば, 金融, 投資の支援なども業務に加えて, よりアクティブな知財コンサルティング活動ができるものと期待される。

## 2-2 ロカベン策定の背景

経済産業省が策定した「ロカベン」に対して、名称は似ていても、非なるものとして、金融庁が策定した「ベンチマーク」<sup>(1)</sup>がある。

この「ベンチマーク」は、銀行の監督官庁である金融庁が平成27年に打ち出した施策であり、地方銀行は地方創生にどれだけ貢献しているかということ、および融資についても、従前のような担保、保証依存によらず、取引先の事業内容や将来性を見極める事業性評価を重視するように求めている。金融庁は、「金融検査マニュアル」<sup>(2)</sup>を用いて不良債権処理で銀行を評価していた従前の方針から一変して、地方創生、事業性評価を重視させる方針に方向転換を図ったが、これによって、地方銀行も守りから攻めの経営転換を図るようになり、地域の企業と地域経済とを結びつけ、発展させるという新たな取り組みを行って成果を出している。

これに対して、経済産業省が策定した「ロカベン」は、地方企業を地方創生に結び付けて、経済発展を図る点では「ベンチマーク」と同じ目的を有しているが、「ロカベン」の活用を広めるために、「ロカベン活用戦略会議」<sup>(3)</sup>を立ち上げている。

このような「ロカベン」成立の背景には、わが国の人口減少に対する危機感があり、また、地方創生を活性化させる狙いがある。戦略会議の趣意書では、わが国の急激な人口減少が始まっている地域において、地域の経済を持続するためには、地域企業が付加価値を生み出し、雇用を創り続けていかなければならないと説明されている。

また、平成27年6月30日に出版された「日本再興戦略改訂2015」(平成27年6月30日)<sup>(4)</sup>においても、「ローカル・アベノミクス」を推進する施策として、「中小企業団体、地域金融機関等による地域に対する経営支援等の参考とすべき評価指標・評価手法」の策定の必要性が論じられており、「ロカベン」は、これを受けて策定されたものといえる。

また、「ロカベン」が公表された、平成28年3月4日に行われた未来投資に向けた官民対話では、安倍総理大臣は、「ロカベン」を活用して、地域の金融機関や支援機関が企業との対話を深め、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、成長資金の供給を促すために、具体的な制度設計を着手すべきであると指示され、これを受けて「ロカベン活用戦略会議」

が設立されたが、金融機関、支援機関、中小企業関連等の各種団体、有識者、士業関係が主体となり、金融庁、総務省、経済産業省などの関係省庁もオブザーバとして参加することになった。

この「ロカベン活用戦略会議」には、日本弁理士会も士業として参加しており、日本弁理士会では、選出された委員により「ロカベンWG」を立ち上げ、情報収集と研究を行っている。

「ロカベンWG」のメンバーは、「ロカベン活用戦略会議」に参加している金融機関や支援機関を積極的に訪問してヒアリングを行っており、更に、今年度の1月17日、29日には、会員向けに研修セミナーを行っている。今回の寄稿も、会員の理解を深めるために、その活動結果をまとめたものである。

## 2-3 ロカベンの使用方法

「ロカベン」を作成するには、前述した経済産業省のロカベンサイトから、「ロカベンツール」をダウンロードし、財務情報、非財務情報として、それぞれに必要なデータを入力する。

より具体的に説明すれば、「財務分析用シート」(図1、文末参照)は、基本情報入力欄(表)には企業の基本情報、財務分析用入力情報欄(表)には、企業の最新決算から遡った3期分の決算書から抜き出したデータを入力する。

すると、「財務分析結果シート」(図2、文末参照)の算出結果欄(表)には、6つの財務指標、売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本率が自動で算出され、配点も算出されて表示され、財務分析結果の欄のレーダーチャートには、評価点の算出された6つの指標が売上持続性、収益性、生産性、健全性、効率性、安全性を評価する指標として、その業界の平均点数とともに表示される。さらに、財務指標(最新期)、過去3期の欄(表)には、算出された総合評価点が表示される。

これらの結果、企業の経営指標を3期にわたって見える化でき、業界平均との乖離も容易に把握できる。

一方の、非財務情報は、商流、業務フローと、4つの視点の2つに分かれている。

より具体的に説明すれば、「非財務ヒアリングシート(商流、業務フロー)」(図3、文末参照)には、企業の基本情報、＜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>の表に必要な情報を入力し、<商流把握>に必要な情報を入力する。

また、「非財務ヒアリングシート（4つの視点）」（図4、文末参照）には、経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部管理体制という4つ視点から分析しまとめた情報を入力し、更に対話の内容の総括として、「現状認識」、「将来目標」を書き込み、更に現状と目標のギャップを埋めるために「課題」と「対応策」に分析した情報を書き込めば完了する。

財務分析結果シートは、企業の基本情報と最新から3期分の決算書があれば、シートが完成するが、非財務ヒアリングシートは、企業の経営者などに面談して、ヒアリングする必要がある。いずれにしても、弁理士には不慣れな財務情報の経営分析が、3期分の決算書からデータを入力するだけで自動計算されて、評価点が付けられ、表やチャートが作成され、見える化されるので、すこぶる便利である。

## 2-4 ロカベンの活用策

「ロカベン」は、冒頭にも述べたように、企業の経営状態を把握する「企業の診断ツール」であり、地域の金融機関や支援機関が企業との対話を深めるために案出されており、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、成長資金の供給を促すことを目的として策定されたものである。

したがって、金融機関や支援機関に対して、担保や個人保証に頼らずに、事業性を評価して、企業に成長資金を供給するために活用されることを目的としている点では、金融庁が策定した「ベンチマーク」と互いに呼応するものといえる。これを上手く活用すれば、企業の経営哲学、事業概要、自社の強み、優位性をまとめて、価値創造ストーリーを構築することで、自社の経営戦略をアピールできる。

知的資産経営を支援するものとしては、知的資産経営報告書や、企業レポート、知財ビジネス評価書がすでに存在し、それらの作成を生業にしている他士業も存在するが、近時においては、これらの作成を行う弁理士も増えている。

しかしながら、これらは、企業の事業性評価、成長性を判断するためのものであって財務情報の分析は含まれていないので、金融機関や支援機関が望む経営診断は期待できず、知財金融や投資にとっても、あくまで参考情報として利用されているに過ぎない。

しかるに、今般、企業の決算書のデータを入力するだけで、財務、非財務の双方から企業経営、事業性診断ができるツールが「ロカベン」として策定され、経済産業省のお墨付きで公表されたことは、知財金融や投資にとっても十分な活用が期待できる支援ツールが登場したことになり、われわれ弁理士の職域を拡大させるためにも大いに活用すべきものと思われる。

## 3. 財務情報

### 3-1 6つの指標と分析

この章では、財務分析結果シートの作成について解説する。

財務分析結果シートは、対象企業の決算書から所定の数値を抽出し、エクセルの入力シートに入力することで自動的に作成することができる。

出力される財務分析結果としては、対象企業の①売上増加率 ②営業利益率 ③労働生産性 ④ EBITDA 有利子負債倍率 ⑤営業運転資本回転期間 ⑥自己資本比率の6つの指標について、具体的な分析数値が表示されるほか、業種毎の基準値と比較した評価点やレーダーチャートも表示され、企業単体の業績ばかりでなく、業種平均業績との乖離も把握できるようになっている。また直近の改訂では、過去3期分の業績推移も把握できるようになっている。

### 3-2 決算書からの数値の抽出

財務分析をするにあたっては、対象企業から過去3期分の決算書入手する必要があるが、その際注意しておきたいのは、企業にとって決算書は極秘情報だという認識である。

一般的に弁理士は会計とは無縁の職業だと認識されているので、初対面でいきなり決算書を見せてくれと申し出ても、場合によっては拒否されることもあり得る。

したがって、財務分析結果シートの見本を見せるなどして、決算書の必要性を相手にきちんと説明して納得してもらう手続きが重要である。また可能であれば、対象企業の顧問税理士に同席してもらえるとスムーズに話が進むかもしれない。

決算書が入手できたら次は必要な数値の抽出であるが、企業の決算書は、概ね図1のような貸借対照表と損益計算書から構成されている。

このうちロカベンの財務分析に必要な数値は、図中

の下線で示す、現金預金・売上債権・棚卸資産・買入債権・借入金・純資産の部合計、売上高、減価償却費・営業利益の数値となる。特に利益については、営業利益のほかにも経常利益など複数の利益項目があるので、間違えないよう注意が必要である。

さらに対象企業が製造業を営んでいる場合には、決算書の中に製造原価報告書という別の書類が含まれている場合が多く、この中にも減価償却費が計上されている場合がある。

### 3-3 財務指標

財務分析結果シートは、必要な数値をエクセルに入力しさえすれば前述した6つの指標を自動的に計算してくれるが、ここではこうした指標の意味する内容について解説する。

#### (1) 売上増加率

算式：(売上高一前年度売上高) / 前年度売上高

キャッシュフローの源泉となる売上高の前年度からの増加率を示す指標で、売上高の持続性・継続性・成長をみることができる。

一般的には増加率が高いほど成長性が高く、企業の成長ステージの判断にも有用であり、前年度ばかりでなく5年程度の推移をとって全体的な傾向を把握することも有効である。

#### (2) 営業利益率

算式：営業利益 / 売上高

営業利益とは、売上高から売上原価を差し引き、さらに人件費・広告宣伝費・家賃などの販売費および一般管理費を差し引いて求められた利益を示すものであるが、この指標は算式のとおりに売上高に対する営業利益の比率を表している。

特に事業の収益性を評価する際の最も基本的な指標であり、高いほど営業活動の効率性が良いといえる。

#### (3) 労働生産性

算式：営業利益 / 従業員数

従業員1人が生み出している営業利益の平均値を表しており、企業の成長力・競争力等を評価する際に用いられる指標である。またこの指標は、キャッシュフローを生み出す収益性の要因を分析する材料として捉えることもできる。

一般的には数値が高いほど良いとされているが、上記算式には労働時間が反映されていないため、異常に高い数値を示す場合には過重労働等も考えられる。し

たがってそのような場合には「従業員の単位労働時間」を使用して検討してみることも必要かと思われる。

また昨今では働き方改革などが議論されていることを鑑みると、この指標については単なる数値だけではなく、地域企業の雇用貢献度や多様な働き方など複合的な視点で対象企業を評価してみても良いかも知れない。

#### (4) EBITDA 有利子負債倍率

算式：(借入金－現金預金) / (営業利益＋減価償却費)

EBITDA とは、Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization の略語である。日本語では有利子負債倍率と呼ばれるもので、企業の返済能力を示す指標として一般的には低いほど良いとされている。

算式の分母は営業活動によって得られるキャッシュフローを、営業利益＋減価償却費という概算値で計算し、また分子は手持資金相殺後の有利子負債となるので、算式の意味するところは、有利子負債が営業キャッシュフローの何倍かを示していることになる。

#### (5) 営業運転資本回転期間

算式：(売上債権＋棚卸資産－買入債権) / (売上高 ÷ 12)

分母の「売上債権＋棚卸資産－買入債務」は、営業活動を行うために投資して拘束されている資金（運転資本）を表しており、この運転資本を分母の月商で除することで求められる経営指標である。

一般的には低いほど良いとされているが、企業が営業活動を行うために月商の何ヶ月分の資金が必要であるかを示すものであるため、必要な運転資金を把握する際にも使用される算式である。

また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することができるので、回収や支払等の取引条件の変化による必要運転資金の増減を把握することもできる。

#### (6) 自己資本比率

算式：純資産 / 総資産

株主からの出資金と利益の内部留保とを合わせた純資産（自己資本）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、安全性分析の最も基本的な指標の一つである。

自己資本の増加はキャッシュフローの改善につながり、自己資本比率が高ければ、相対的に返済義務のな

い借入金が少ないこととなり、健全な経営を行っているといえる。

貸借対照表		損益計算書
【流動資産】 現金・預金 売上債権 棚卸資産 … …	【流動負債】 買入債務 短期借入金 …	【売上高】 【売上原価】 売上総利益
【固定資産】 土地 建物 … …	【固定負債】 長期借入金 …	【販売管理費】 減価償却費 … …
	負債の部合計	営業利益
	【自己資本】 資本金 …	【営業外損益】 経常利益
	繰越利益	【特別損益】 税引前当期純利益
資産の部合計(総資産)	負債・純資産合計	【法人税等】 当期純利益

\*このほか製造業では製造原価報告書(C/R)も使用する。

(図1：貸借対照表と損益計算書の基本構造)

## 4. 非財務情報<sup>(5)</sup>

### 4-1 業務フロー及び商流について

ここでは、以下のように、現在の状況を把握するために、業務フロー及び商流についてのヒアリングに基づいて、いわゆるバリューチェーン及び関係資産について明示することが必要である。

#### (1) 業務フローの記載

業務フローの記載に関しては、製造製品、サービス提供における業務フローと差別化ポイントを記載する。具体的には、業務プロセスを分解し、価値を生み出すために行っている工夫や他社との差別化ポイントを記載する。

業務フローの例としては、例えば、以下のようなフローが考えられ、このフローに基づいて各々の業務内容とその業務における差別化ポイントを記載する。

- \* 企画開発→仕入調達→製造→販売→物流サービス
- \* 商品企画→試作開発→量産化→生産→出荷
- \* 新規開拓→商品開発→製造→営業拡販→出荷
- \* 企画→開発→営業活動→コンサルティング→導入など

特に、BtoB, BtoC, BtoBtoC, CtoC等のいずれであるかを想定しながらヒアリングをすることが大切である。

#### (2) 商流の記載

商流の記載に関しては、仕入先は強固な調達基盤となっているか、協力先とどのような関係か、販売先は集中しているのか、エンドユーザーは誰かなど取引関係の強みや課題を確認して記載する。仕入先及び協力先に関しては、社名・取引金額・内容等と選定理由を確認し、また得意先及びエンドユーザーについては消費者又は企業であるか等の属性、並びに社名・取引金

額・内容等及び選ばれている理由を確認して記載する。

### 4-2 4つの視点について

ここでは、4つの視点に関するヒアリングに基づいて、現状認識及び将来目標を確認し、この将来目標を達成するにあたって現時点で取り組まなければいけない課題を設定し、その現状と将来目標とのギャップを埋めるための対応策を明示することが必要である。

#### (1) 4つの視点

##### 1) 経営者への着目

##### a) 経営理念・ビジョン及び経営哲学・考え・方針等

地域企業においては、経営者が与える影響が大きく、経営者の優劣が企業の優劣を左右する面が強いといえる。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ある。

##### b) 経営意欲 (Ex 成長志向・現状維持等)

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する。

##### c) 後継者の有無、後継者の育成状況、承継のタイミング

事業の持続性を推し量る観点から、経営者が高齢の場合は事業承継の方針を確認することも欠かせない。

##### 2) 事業への着目

##### a) 企業及び事業沿革 (Ex ターニングポイントの把握)

沿革は企業の歴史であり、過去をたどれば企業の現状並びに将来を推測できる。また、創業者からの沿革を記述する。

##### b) 強み (技術力・販売力等)

##### c) 弱み (技術力・販売力等)

企業の強み、弱み (例えば技術力はあるが、販路開拓が苦手等) がわかれば、今後その企業が成長する要素があるのかどうかの判断基準になる。

##### d) IT に対する投資、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について、及びIT投資等により、付加価値 (生産性) 向上に向けてどのような取り組みを実施しているのかについて記載する。

### 3) 企業を取り巻く環境・関係者への着目

#### a) 市場動向・規模・シェアの把握，競合他社との比較

企業又は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できてき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ある。

#### b) 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

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ある。

#### c) 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あり，また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ある。

#### d) 取引金融機関数・推移，メインバンクとの関係

取引金融機関がどの程度企業のことを理解しているかを把握する意味で，金融機関とどの程度，財務諸表や事業内容について会話をしているかを聞くことは重要である。

### 4) 内部管理体制への着目

#### a) 組織体制，品質管理・情報管理体制

品質管理や情報管理において，どのような内部管理体制が整備されているかを把握することは重要である。また，同族企業であれば，外部の声を取り入れている仕組みがあるかの把握も必要である。

#### b) 事業計画・経営計画の有無，従業員との共有関係，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ある。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る。

#### c) 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ある。また，製品やその製造方法，サービスの強み等が権利化できているか，知的財産権について把握する。

#### d) 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，発展は欠かせない。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のである。

### 4-3 現状認識・将来目標

#### (1) 現状認識

ヒアリングした事項に基づいて，現状認識（現在の好調・不調の要因は何なのか等），及び特に注目すべき点を記載する。

#### (2) 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する。また，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ある。

### 4-4 課題・対応策

#### (1) 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を記載する。

#### (2) 対応策

記載した課題への対応策を記載する。また，この対応策等に基づいて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る。

## 5. 弁理士版非財務情報の分析

### 5-1 非財務情報のヒアリング

弁理士版非財務情報のヒアリングは，通常のロカペンの非財務情報のためのヒアリングと同様，非財務ヒアリングシート内の商流・業務フローや4つの視点（経営者，事業，企業を取り巻く環境・関係者・内部管理体制）に関する項目を埋められるように行えばよい。気を付けるべき点としては，知財経営コンサルティングにおけるヒアリングと同様に，①知的財産（ノウハウを含む）・知的資産などに特化することなく，②これらに関するヒアリング事項を他のヒアリング事項の中にさりげなく含ませ，③決して，詰問調や尋問調にならぬように気を付け，④経営者が答えやすい雰囲気で行うことが肝要である。特に，話の流れの中で，関連する事項に絡めて質問するようにすると，より多くの情報を引き出すことができる。

### 5-2 非財務情報の中の知財情報

非財務ヒアリングシートの記載内容に関連して把握しておくよい知財情報の例としては，以下のようなものが挙げられる。

## (1) 商流・業務フロー

＜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＞の中の各業務の差別化ポイントは、知的財産・知的資産との関連性が高く、これら差別化ポイントに貢献する知的財産・知的資産がないかに着目するとよい。このとき、知的財産権に加えて、例えばブランド、営業秘密、ノウハウ等も知的財産であることや、例えば人的資産、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク、技能等も知的資産であることに留意して確認する。これら知的財産・知的資産を各業務ステップと絡めて把握して、例えば、顧客提供価値を生み出す業務ステップや強みを生み出す業務ステップにおいて知的財産・知的資産をどのように保護・活用することが経営の改善に役立つかを検討してみるとよい。さらに、取引先との関係で、知的財産の活用が選ばれている理由に寄与していないかも確認するとよい。

また、＜商流把握＞における仕入先、協力先、得意先などは、知的資産の一種である関係資産であり、自社の強みとなっている場合がある。このような関係資産の保護・活用も経営改善の重要な材料となり得る。

## (2) 4つの視点

### 1) 経営者への着目

社長のみが形式的発明者となっていないか、発明者が社長に偏っていないかなどに着目するとよい。社長のみが形式的発明者となっているような場合、従業員の発明意欲を減退させている可能性があり、このような状態の改善が、発明意欲の向上による開発力の改善、強みの創出につながり得る。また、発明者が社長に偏っているような場合、技術の承継や開発力の不十分さの問題を内包しており、これらの改善が経営の改善につながる可能性がある。

### 2) 事業への着目

強みや弱みと知的財産との関連性に着目するとよい。強みを生み出す技術や強みをさらに向上させる技術の開発、弱みを解消させる技術の開発などにより、経営の改善に貢献し得る。この際、業務フローなども考慮するとよい。また、強みを生み出す技術については、特許権等で保護されているか又は技術ノウハウとして秘密管理ができていないかなどについて確認すべきである。

## 3) 関係者への着目

競合他社に対する保有知的財産、特に保有知的財産権に着目するとよい。比較により、自社の強みを客観的に把握できる。また、市場の動向などを把握することもでき、事業計画などの検討材料とすることもできる。

共同特許出願と共同出願人との関係について、現在も関係性は良好であるか、共有特許が他社との共同事業で障害となっていないかなどへの着目も有効である。

## 4) 内部管理体制への着目

発明提案制度、職務発明規定などがそれぞれ制定されているかという点が挙げられる。これらの整備は、発明意欲に関わり、開発力の向上による強みの創出につながるため、経営の改善に貢献し得る。また、冒認出願や発明対価訴訟などの知財リスクの解消にもつながり得る。

さらに、発明者の偏りなどへ着目は、開発が特定の技術者のみに依存していることを見抜くことにつながり、開発力向上の対策のヒントとなり得る。

## 5-3 弁理士版非財務情報分析

上記のような点に着目する際に、特許、実用新案、意匠、商標などの顕在知財と、発明、営業秘密、未登録商標、屋号、商号、知的資産などの潜在的知財とに分けて考えるとよい。

顕在知財については、知的財産と事業の関係の時間軸による分析を行って、知的財産が①過去の事業に関連するもの、②現在の事業に貢献するもの、③将来の事業に寄与するもの、④過去現在将来の事業に関係がないもの、に分類して検討することが有効である。これにより、過去及び現在の事業や将来の事業への貢献が分かりやすくなり、重要度を把握しやすくなる。また、どのような知的財産を開発する必要があるか、どのような知的財産を保護する必要があるかなどの判断材料となる。

このように知的財産を把握、見える化することで、知的財産を活用して、経営の改善に役立てやすくなる。

## 6. 活用の場面

ロカベンを弁理士はどのような場面で活用することが考えられるだろうか？

経済産業省のロカベン戦略会議で報告された事例を

参考としつつ検討してみたい。

①補助金申請の書類作成補助業務の企業評価手段、②経営改善計画作成時の対話手段、③事業承継時の企業評価、④地域中核企業との対話などへの活用を紹介するとともに弁理士業務への拡大展望を見いだしたい。

以下順次各例示項目について論考する。これらはあくまでも例示であって、弁理士の業務範囲としては馴染まない業務がふくまれている懸念もあることに危惧するとともにまた、他の活用が検討される業務が欠落している可能性も含みつつ試論を記載する。

### 6-1 補助金申請書補助業務<sup>6)</sup>

所謂ものづくり補助金申請書補助業務は弁理士業務に馴染みがあり補助業務を実施している会員が存在する。

この補助金は、経済産業省・中小企業庁が2017年度補正予算で、中小企業・小規模事業者を対象とした「ものづくり・商業・サービス経営力向上支援事業（所謂ものづくり補助金）」である。今年度は、1000億円が計上されている。補助上限は1000万円とされている。申請書類は、1. 事業計画書、2. 決算書（直近の貸借対照表、損益計算書）などであるがこれに添えて企業情報としてロカベン分析を用いることが選考に寄与することが考えられる。ただ、このロカベン分析が補助金採択の加点となるかは不明である。

この補助金制度は革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための中小企業・小規模事業者の設備投資等の一部を支援することを目的として中小企業団体中央会が所管する補助金で、特記すべきは試作品開発の補助項目に知的財産等関連経費が明記され弁理士になじみが深い制度である。

### 6-2 経営改善計画作成<sup>7)</sup>

金融機関からの融資を受けるために経営改善計画書の作成を条件とされる場合がある。

このためには経営改善計画書を作成し認定支援機関に認定してもらう必要がある。

認定支援機関として自ら登録している会員は少ないと考えられるが、認定支援機関である地域金融機関や税理士と連携して業務を遂行している会員も見受けられる。

ロカベンを経営改善計画書策定作業の中で使用する

ことは大変有効である。

この経営改善計画書策定にかかる費用を中小企業庁の経営改善支援センターは、係る費用の3分の2（200万円）を上限として支出支援する。

### 6-3 事業承継<sup>8)</sup>

人口高齢化に伴い経営者の高齢化が進み、後継者不在を理由に廃業する企業が増えている。M&Aや第三者承継による、事業承継は現代的な土業の企業支援の在り方としても時代とともに要望されており弁理士も例外ではない。

事業承継は、親族内承継、従業員承継、第三者承継の形態があり特に弁理士が関与し得る場面は第三者承継であると考えられる。

不動産、金融商品、知的財産権のように企業、事業が第三者承継として売買取引される。このような事業承継は経営者との雑談的相談から開始される。弁理士は売り手側の仲介者、アドバイザーとして関与することが十分考えられ、その際売却条件、ノンネームシート（秘匿企業情報）を作成し情報を公開し買い手を探すイベントスケジュールに入る。

このノンネームシートにロカベンを策定利用することが肝要である。ノンネームシートで情報を公開するときある程度の企業情報が開示されないと買い手は触手を動かさない。

各商工会議所など各機関が事業承継の仲介組織を設置しているが、弁理士会がロカベンを用いて運用する仲介組織を設置し売り手買い手の仲介市場を創出することは今後の課題である。

### 6-4 地域中核企業<sup>9)</sup>

地域中核企業創出・支援事業は経済産業省が進める地域経済産業の活性化を目指し、支援人材・支援機関の活用による事業実施体制の整備、事業化戦略の策定、販路開拓等を通じて、地域経済を牽引する（若しくは牽引できる）「地域中核企業※」を創出・支援する事業である。

尚、地域中核企業とは、次のような機能を有し、地域を牽引する企業をいう。①域内仕入、域外販売（インバウンド（訪日観光）等による域内需要増加に伴う売上も含む）が多い企業、②地域の強み（技術、特産品、観光、スポーツ等）の活用に取り組んでいる企業、③今後大きな成長を遂げられる高い技術・サービス等



の潜在力を有している企業、である。

地域中核企業の支援項目に知財費用があり、弁理士が関与する必然があると思われるうえ

審査は①適格審査、②事業計画の内容に関する審査、③事業実施体制、能力に関する審査がある。このうち事業実施体制、能力に関する審査は①支援人材の実績、能力、②事業管理機関の実績、能力、③支援企業対象群の実績、能力、④連携体制の有効性である。

この支援対象企業群の実績、能力にロカベン分析が有効であると考えられる。

## 7. ヒアリング結果

ロカベン WG では、数は少ないものの、金融機関や商工会議所にロカベンに関するヒアリングを実施した。そのヒアリング結果の概要を最後に報告する。

### 7-1 ロカベン導入について

「当行は10年以上前からリレーションシップバンキング（金融機関が顧客との間で親密な関係を維持して借り手の信用情報などを入手し、その情報を融資等の金融サービスに繋げる金融機関の事業モデル）として事業性評価を実施して、顧客企業の経営改善を行ってきた」（東北地域 A 銀行）、「当庫ではロカベンとは別の内部格付がある。内部格付ツールとは別に、ロカベンの評価ツールを用意した。ロカベンが持ち出される前から、我々金融機関は事業性評価を行っている」（近畿地域 B 信金）というように、金融機関はロカベンを導入する以前から顧客企業に対して事業性評価を実施しており、追加的にロカベンを導入する形になっている。一方、中国地域 D 銀行のように「現在のところ、ロカベンのシートは使用していない」ところもあった。

ロカベンを導入した金融機関は、既存の事業性評価手法とロカベンによる手法が併存することになった結果、互いの手法による結果が一致するのか、という問題を抱えることになった。「従来の事業性評価方法とロカベンの評価方法の結果が同じになるのかが気になった。そこで、両者を比較したところ、評価結果について多少の違いは見られたが、気にするほどの相違ではなかった」（近畿地域 B 信金）、あるいは「ロカベンを導入する際、行内格付けとロカベンの乖離について気にする意見が出ていた。しかし、行内の格付とロカベンは無関係であると説明した。行内格付によるラ

ンク付けとロカベンによるランク付けに相違があっても互いに切り離して考えるため、調整するようなことはしない」（東北地域 A 銀行）というように、それぞれの立場で既存の行内の事業性評価手法とロカベンによる手法との関係を調整している様子が見える。

### 7-2 ロカベンの実施状況

ロカベンを推進している経産省産業資金課は、ロカベンを企業の経営状態を把握する「健康診断」を行うツールであり、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うためのツールと捉えている。さらに、ロカベンによる事業性評価を行って融資に繋げることを考えている。これに対し、現場の金融機関等はロカベンをどのように位置づけているのだろうか。「ロカベンは、実際の具体的な融資につながるという位置付けではない。ロカベンは顧客企業の悩みや課題を発見して解決していく上でのツールという認識を持っている」、「事業性評価は顧客を理解するためのツールという位置付けであり、融資を行うためのツールではない。だが、ロカベンを実施することで、融資がスムーズになることはある」、「事業性評価で課題を発見して解決策を考えるのが基本であり、ロカベンはドアノック的（入口）なツール。顧客企業と情報を共有し、SWOT 分析を行い、将来のシナリオを作成するという流れ」（以上、東北地域 A 銀行）、「ロカベンをを使う目的は企業の財務改善や経営改善。金融機関と企業との対話のためのツールと認識している」（関東地域 C 商工会議所）、「顧客が求めているのは銀行との対話である。ロカベンは銀行と顧客との対話ツールになる」（近畿地域 B 信金）というように、いずれの金融機関等でも、ロカベンを対話のツールと認識していることが分かる。

また、近畿地域 B 信金のように、ロカベンを活用した事業性評価対応融資を用意しているところもある一方、東北地域 A 銀行のように「ロカベンは顧客企業の悩みや課題を発見して解決していく上でのツール」、あるいは「事業性評価は顧客を理解するためのツールという位置付けであり、融資を行うためのツールではない」として、リレーションシップバンキングに活用する位置付けにしているところもある。

### 7-3 ロカベンの効果

では、実際にロカベンを導入することで、金融機関

の現場で変化があったのだろうか。「ロカベンの導入で各営業店が変わり始めたという印象がある。オペレーションや工程を見るようになった。従来は財務情報を見て、その数字から判断していた」（東北地域 A 銀行）、「金融機関側もロカベンを通じた対話で、財務しかみない態度に変化があったように思う」（関東地域 C 商工会議所）というように、プラスの効果があるようだ。

また、「ロカベンを使って財務情報の話から始めると、経営者が非財務情報の話を自発的にしてくれる。顧客は金融機関との対話を求めていることが分かった」、「ロカベンは、今更顧客に聞けないことを聞ききっかけとなる。ロカベンを使用すると、顧客の企業理念とかを自然に聞ける。そこから話が広がっていく」、「当庫が従来から使用している評価方法では点数が出るので分かり易い反面、出た点数だけを見て判断しがちになり、次にどうすればよいのかという話に結び付かない面があった。担当者は従来の評価方法では点数の根拠が分からない。これに対して、ロカベンでは、経営者が自発的に話をしてくれるので、話を繋げるきっかけになると感じた。財務情報の分析結果を踏まえ、非財務情報の話へ繋げることができる」（以上、近畿地域 B 信金）というように、ロカベンが対話ツールとして機能している様子がうかがえる。

その他、財務情報の分野で「経営者の中には、有利子負債倍率、営業運転資本回転期間を意識している人が少ない。意識改善に繋がると考えている。」（近畿地域 B 信金）との声もあった。

#### 7-4 ロカベンの問題点

一方、ロカベンの問題点を指摘する声も聞くことができた。ロカベンの財務情報について簡単すぎる、あるいは、使用される指標が6種類しかなくて不安との声があったが、「伝統的で普遍性のあるもので分かり易く、対話の材料になると考えている」（近畿地域 B 信金）との意見も聞かれた。

また、キャッシュフローは非常に重要であるにもかかわらず、キャッシュフローに関する指標が6つの財務指標に含まれていない点を気に掛ける意見もあったが、「キャッシュフローを正確に把握しようとする、最低3期分の財務情報が必要となって負担が大きい」（近畿地域 B 信金）との意見もあった。

#### 7-5 知的財産について

ところで、金融機関は知的財産をどのようにみているのだろうか。「事業性評価において、知財にはフォーカスしていない。当行の営業地域の中小企業は法律で定義されているような知的財産という意識で事業をみしていない。自社の強みが知的財産にあるとしても、知的財産という認識でみないで自社の強みという形で認識している。知的財産を持っていないということではなく、知的財産という認識を欠いている状態だと思う」、「企業が特許権を持っていれば、経営が安定することはあるだろう。特許権は売れた後の話。特許権を取得したからと言って売れるというものではない。売れたので模倣されないようにしようということ。事前にとれる模倣対策は、融資部で顧客に実行することを求めている」（以上、東北地域 A 銀行）との話を聞くことができた。

金融機関においては、「知財については、特許権などの件数は「受賞歴・認証・許認可等」の覧に記載されているが、ヒアリング者は技術がわからないため、突っ込んだ内容については聞き出せていない」、「知財については、行員に対する研修などの啓蒙はあまり行われていない」（以上、中国地域 D 銀行）というのが現状ではないだろうか。

弁理士については、「経産省は事業性評価をして融資することを考えている。銀行は技術的なことを判断できないので、弁理士の技術に関する見解は有効だと考えている」（東北地域 A 銀行）との意見が出たが、「問題は、そのコストをだれが負担するのかということ」という現実問題の指摘も忘れなかった。

ロカベンによる事業性評価を弁理士が行うことについては、「銀行が分からない技術に関する見解を示してくれるので良いと考える」（東北地域 A 銀行）という肯定的な意見と、「我々は知財については分からないが、ロカベンは対話ツールなので、弁理士がロカベンを使って評価しても、銀行が対話をしなければ意味がないので、融資で有利にはならない」（近畿地域 B 信金）という否定的な意見が聞かれ、金融機関における考え方の違いが明確になった。

「弁理士が実際に実施されている事業が取得されている特許権によってカバーされているか否かの評価ができるということに関しては関心がある」、「県内でそれができる弁理士がいれば連携も考えてもよい」（以上、中国地域 D 銀行）との意見も聞かれ、金融機関に

弁理士への期待があるのも事実のようである。

以上のように、金融機関の中には既存の事業性評価手法に加え、ロカベンの手法を導入しているところも存在しているが、このロカベンには、金融機関関係者の目を非財務情報へ向けさせる効果があるようだ。この非財務情報には知的財産の活用や保護が含まれるので、弁理士が金融機関の業務に関与する機会を得ることが期待できると思われる。このような機会をぜひ生かしたい。

当WGで日本弁理士会北海道支部に接触したところ、同支部では中小企業診断士会と協力して勉強会を実施し、弁理士の職域拡大に積極的に取り組んでいるそうである。このような動きを弁理士会の各支部に広げ、弁理士の職域拡大につながることを期待したい。

以上

(参考文献)

- (1) <https://www.fsa.go.jp/news/28/sonota/20160915-3.html>
  - (2) <https://www.fsa.go.jp/common/law/index.html>
  - (3) <http://www.meti2016/04/20160414001/20160414001.html>
  - (4) [http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2015/seicho\\_senryaku/pdf\\_2\\_gaiyou\\_seika\\_torikumi.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2015/seicho_senryaku/pdf_2_gaiyou_seika_torikumi.pdf)
  - (5) ローカルベンチマーク「参考ツール」利用マニュアル(2017年3月改定版)から引用し、わかりやすくするために一部加筆及び修正をしています。
  - (6) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/2018/180228mono.htm>
  - (7) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2013/0308KaizenKeikaku1.pdf>
  - (8) <http://www.smrj.go.jp/sme/succession/succession/index.html>
  - (9) <http://www.hkd.meti.go.jp/hoksr/20170908/index.htm>
- (原稿受領 2018. 4. 27)

図1 財務分析入力シート

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

以下項目の黄色い網掛け部分について入力してください。

■ 基本入力情報

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

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

事業規模  中規模事業者

※  欄が空欄になると事業規模が判定できないため、必ず入力して下さい。

■ 財務分析入力情報

※金額の単位は千円

項目	最新決算期	前期末決算期	前々期末決算期
決算年月	2016年3月	2015年3月	2014年3月
売上高	5,250,128	4,756,859	4,871,515
前期末売上高	4,756,859	4,894,196	4,908,108
資本金 ※2	10,000	10,000	10,000
営業利益 ※3	36,500	129,204	4,817
借入金	660,274	650,120	970,130
現金・預金	474,797	465,301	474,607
減価償却費 ※4	33,243	18,340	13,243
純資産合計	912,793	70,281	771,128
負債合計	1,668,387	3,201,652	2,409,453
貸倒金	671,040	944,198	566,895
受取手形 ※5	270,760	259,930	228,738
棚卸資産	439,285	621,714	371,108
買掛金	373,206	258,278	315,284
支払手形 ※6	463,324	444,791	391,416

■ 算出結果

指標	2016年3月		2015年3月		2014年3月	
	算出結果	点数	算出結果	点数	算出結果	点数
①売上増加率	10.4%	4	-2.4%	2	-1.2%	2
②営業利益率	0.7%	3	-0.3%	2	0.1%	2
③労働生産性	91.3(円)					
④EBITDA有利子負債倍率	35.5(倍)		13.9(倍)		1.7(倍)	
⑤営業運転資本回転期間	4.7(ヶ月)		2.4(ヶ月)		1.0(ヶ月)	
⑥自己資本比率	0.9%		15.3%		41.0%	

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

■ 中規模事業者 0301 食料品・飲料・飲料製造業企業のランク基準

指標	A	B	C	D
①売上増加率	-4.9%	-0.3%	5.2%	12.0%
②営業利益率	-2.0%	0.5%	2.6%	6.5%
③労働生産性	-480(千円)	205(千円)	1,224(千円)	3,088(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	35.5(倍)	13.9(倍)	1.7(倍)	0.0(倍)
⑤営業運転資本回転期間	4.7(ヶ月)	2.4(ヶ月)	1.0(ヶ月)	0.3(ヶ月)
⑥自己資本比率	0.9%	15.3%	41.0%	67.1%

従業員数の入力定義等、補足説明を追加

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	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

※1:従業員(正社員)には、パート及び派遣及び契約社員は含まれません。  
 ※2:個人事業主の場合は、資本金は「0」を入力して下さい。  
 ※3:借入金は、長期借入・短期借入・1年以内返済長期借入金を合計を記入して下さい。  
 ※4:製造原価、一般管理費等に対しては、減価償却費の合計を入力して下さい。  
 ※5:受取手形は、割引手形を含めた金額を入力して下さい。  
 ※6:支払手形は、設備支払手形は含めません。  
 ※7:分析の労働生産性は総務的に計算したものと異なりますので、経営方向上計算等に記載の際は、それぞれの定義に沿った数値を各自で計算して下さい。

図2 財務分析結果シート

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

**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・飲料・飲料製造業
事業規模	中規模事業者
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	10,000(千円)
従業員数	40(人)

■財務指標(最新期)

指標	算出結果	業社点數	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	業社点數	業種基準値	算出結果	業社点數	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**

3期分の業績推移が反映されるよう改訂

過去2期分の診断結果枠を追加

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

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

図3 非財務ヒアリングシート (商流・業務フロー)

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

※赤字：改訂箇所

「実施内容」と「差別化ポイント」に分けて記載

「選んでいる(選ばれている)理由」を追加

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

＜製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント＞

業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤
■実施内容	■実施内容	■実施内容	■実施内容	■実施内容
<p>業務プロセスを分解し、価値を生み出すために行っている工夫・他社との差別化ポイントを記載します。</p> <p>企画開発→仕入調達→製造→販売→物流サービス                      商品企画→試作開発→量産化→生産→出荷                      新規開拓→商品開発→製造→営業拡販→出荷                      企画→開発→営業活動→コンサルティング→導入 など</p>				
提供内容/顧客提供価値				
■製品・商品・サービスの内容				
■業務プロセスを経て生み出された、製品・商品・サービスの内容を記載します。				
■どのような価値を提供しているか				
提供している付加価値、自社が選ばれている理由などを記載します。				

＜商流把握＞

仕入先	当社	得意先	エンドユーザー
■社名・取引金額・内容等		■属性(消費者・企業等) ※社名・取引金額・内容等	■属性(消費者・企業等) ※社名・取引金額・内容等
■選定理由		■選ばれている理由	

「間く理由」  
仕入先は強固な調達基盤となっているか、協力先とどのような関係が、販売先は集中しているのか、エンドユーザーは誰かなど取引関係の強みや課題を確認します。

図4 非財務ヒアリングシート（4つの視点）

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

※赤字：改訂箇所

企業の健康診断ツール

ローカルベンチマーク

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

  

<p>① 経営者</p> <p>経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等</p> <p>経営者意識 ※成長志向・現状維持など</p> <p>後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係</p> <p>企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握</p> <p>強み 技術力・販売力等</p> <p>弱み 技術力・販売力等</p> <p>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</p>	<p>地域企業においては、経営者が与える影響が大きく、経営者の優劣が企業の優劣を左右する面が強いといえます。そのため、経営者との対話に際して、まずは「経営者」自身について知ることが重要です。</p> <p>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。</p> <p>事業の持続性を推し量る観点から、経営者が高齢の場合は事業承継の方針を確認することも欠かせません。</p> <p>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。</p> <p>企業の強み、弱み（例えば技術力はあるが、販路開拓が苦手等）がわかれば、今後その企業が成長する要素があるかどうかの判断基準になります。</p> <p>IT投資などにより、付加価値向上（生産性）に向けてどのような取り組みを実施しているかを把握します。</p>	<p>3 企業を取り巻く環境・関係者</p> <p>市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較</p> <p>顧客/パートナー・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</p> <p>従業員定着率 勤続年数・平均給与</p> <p>取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係</p> <p>組織体制 品質管理・情報管理体制</p> <p>4 内部管理体制</p> <p>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</p> <p>研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況</p> <p>人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み</p>
<p>一部加筆修正を実施。</p>	<p>対話内容を総括し、課題と対応策を記載できる欄を追加</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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、金融機関との関係、財務諸表や事業内容について会話を行っているかを聞くことは重要です。</p> <p>品質管理や情報管理において、どのような内部管理体制が整備されているかを把握することは重要です。また、同業企業であれば、外部の声を取り入れている仕組みがあるかの把握も必要です。</p> <p>経営計画が従業員にまで浸透しているかを把握し、会社全体のベクトルが揃っているかを確認することは重要です。また、会議実施状況を把握することで、現場への権限委譲度が確認できます。</p> <p>企業の持続的な成長に必要不可欠である新たな商品・サービスの開発体制の確認は必須です。また、製品やその製造方法、サービスの強み等が権利化できているか、知的財産権について把握します</p> <p>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を回すためにシステム化されていることが望ましいです。</p>
<p>現状認識</p>	<p>対話内容を踏まえ、当社の現状認識(現在の好調・不調の要因は何か等)や、特に注目すべき点を記載します。</p>	<p>将来目標</p> <p>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。</p>
<p>課題</p> <p>将来目標を達成するにあたって、現状取り組みなければ行けない課題点を記載します。</p>		<p>対応策</p> <p>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。</p>