

# 組合で取り組む ローカルベンチマーク・ 経営デザインシート

これまで、そしてこれからの組合価値を考える！

経済産業省は、企業の健康診断ツールとして、「ローカルベンチマーク」を提供しています。

財務分析をグラフで比較出来たり、企業の価値がどのように生まれ、なぜ顧客から選ばれているのかをわかりやすく表現することができます。



顧客に選ばれている理由

財務分析

業務フロー  
商流分析

経営の  
4つの視点

組合で、ローカルベンチマークやってみたら、価値の泉が湧いてきた！



ネットワークで中小企業をサポート

滋賀県中小企業団体中央会

(制作協力:一般社団法人 滋賀県中小企業診断士協会 知的資産経営研究部会)

# 動画

# 1

# ローカルベンチマーク [作成編]

ご協力 おごと温泉旅館協同組合

講師 中小企業診断士 森下 勉 氏 中小企業診断士 大石 孝太郎 氏

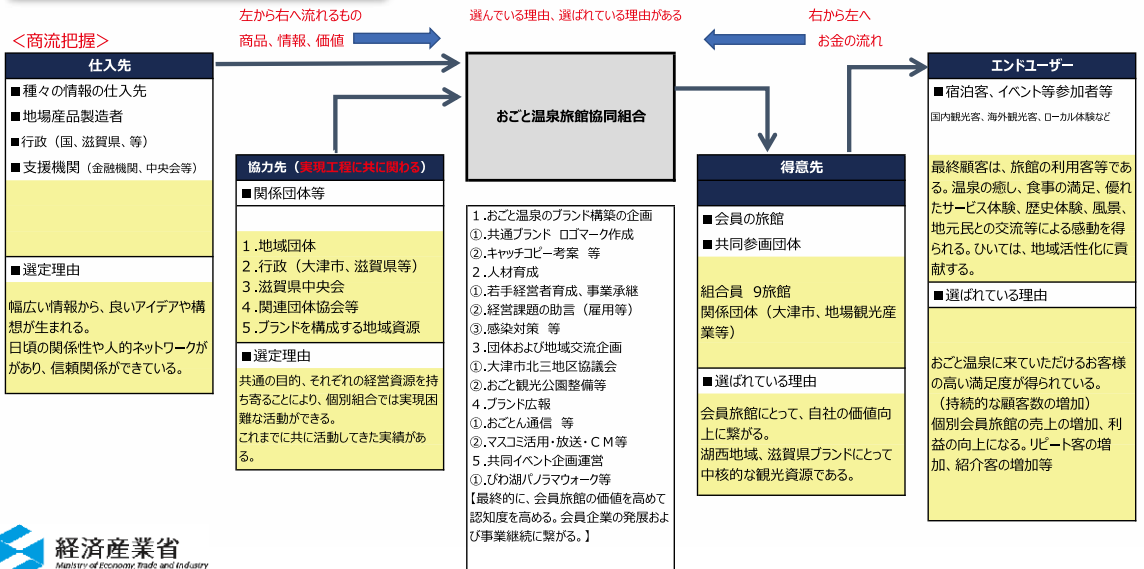
## 〈商流分析シート作成のポイント〉

商流分析を行うと、組合員に対してどのようなサービスや価値を提供してきたか、組合員がなぜ組合に加入しているのか（顧客提供価値）が明らかになりました。仕入先や協力先を定義することで、組合が築いてきた「情報資産」「関係資産」と顧客提供価値の創造プロセスが見えてきます。



※参考 おごと温泉旅館協同組合 知的資産経営報告書2019

商号	おごと温泉旅館協同組合
売上高	
営業利益	
組合員数	9(社)



## 〈業務フロー作成のポイント〉

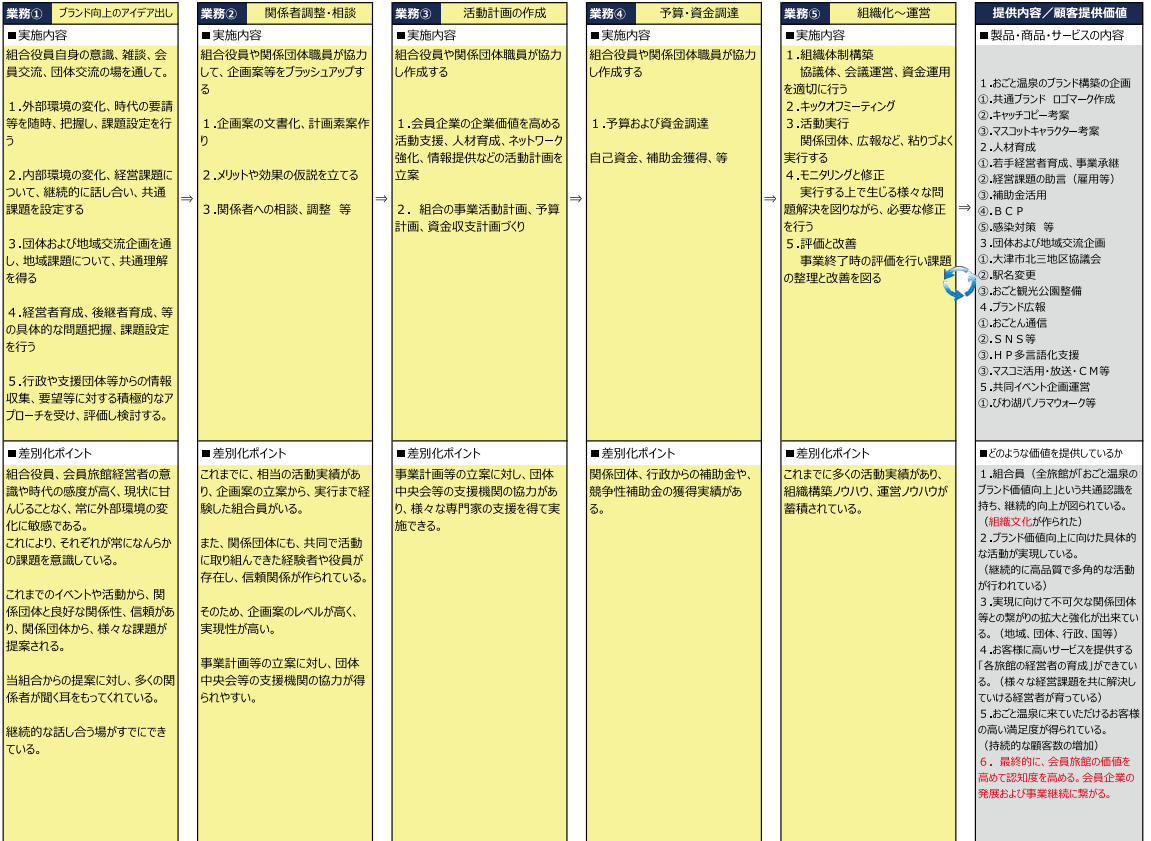
業務フローでは、組合のサービス・商品を明らかにし、組合の持つ知的資産（人的資産、関係資産、構造資産など）と価値創造プロセスが見えてきます。



※参考 おごと温泉旅館協同組合 知的資産経営報告書2019

### 〈サービス企画開発、サービス提供における業務フローと差別化ポイント〉

⇒ガイドブックを参考。



商号	おごと温泉旅館協同組合
売上高	
営業利益	
組合員数	9(社)



会社の資産を氷山に例えると…

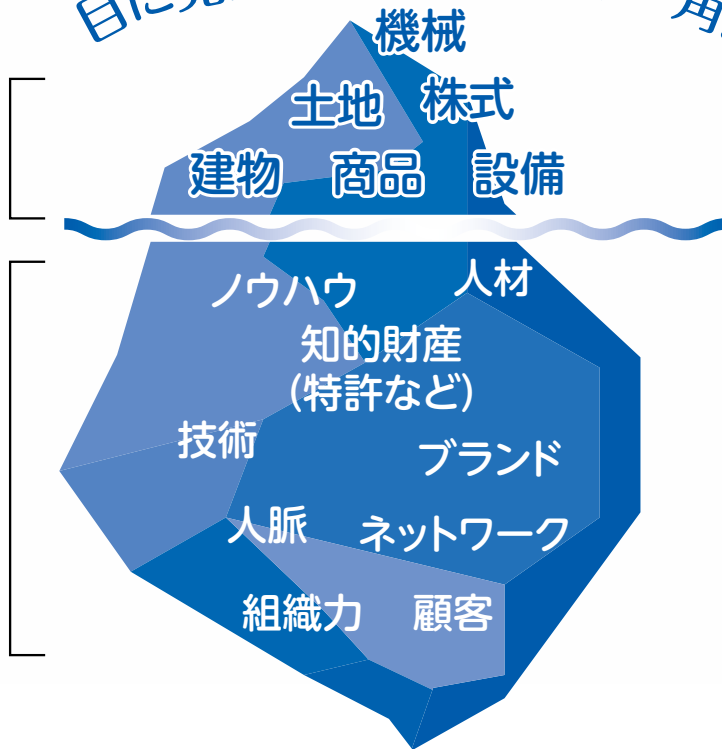
ローカルベンチマークは人口減少を背景に、地域経済の活性化を目的に経済産業省が旗を振って作成した、国が作った標準化された企業価値の見える化のツールです。企業の経営状態の健康診断として使って頂くものです。



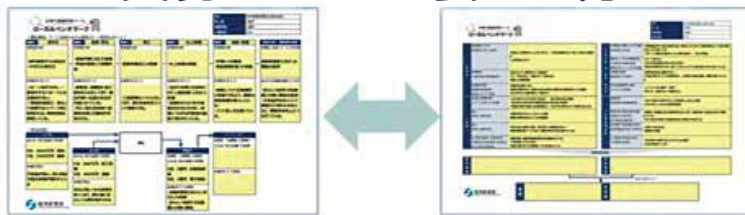
目に見える資産

目に見えない資産  
||  
知的資産

目に見える資産は氷山の一角!



差別化ポイントが実現できている要因は何か?



売上増加率が向上している要因は何か?

労働生産性の高さの要因は何か?



作成した3つのシートの関係性を把握し課題の明確化や強みを整理しましょう!

ローカルベンチマークの構成ですが、財務情報と非財務情報があります。企業の現在価値と価値創造プロセスを整理し、自社の強みや課題を把握することができます。また、金融機関が、財務だけでなく企業の業務プロセスを知る助けにもなります。

# 動画

# 3

# 組合が経営デザインシートを作ってみたら [作成編]

ご協力

おごと温泉旅館協同組合

講師

中小企業診断士 大石 孝太郎 氏

**組合の存在意義、提供価値を過去～現在～未来に亘り表現するツールとして!**



経営デザインシート

企業名	おごと温泉旅館協同組合	作成年月日	2022.12.1
	作成イメージ		

注 このイメージは、経営デザインシートの作成イメージであり、実際におごと温泉旅館協同組合が作成したものではありません。但し、おごと温泉旅館協同組合様に、事例の使用についての同意を得て公開させていただいています。

### 将来構想のキャッチフレーズ

(仮) 将来にわたり、グローバルな視点でサステナビリティある「おごと温泉旅館協同組合」であり続け、様々な旅のハブ温泉として発展していく

これまで  
どうだった?

2033年には  
こうしたい!

<p><b>資源</b></p> <p>【物的資源 (環境賦与)】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>開湯1200年の歴史のある古い温泉で、pH値9.0のおごと温泉は、高いpHが定入温泉の希少な宝資源になることを実現している点、いわゆる「業別の宝」。</li> <li>将籍</li> </ol> <p>【組織資源】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>会員旅館の優れたおもてなしサービス、建物、人材など</li> <li>組合活動で蓄積したアイデアを実現する構想力、調整力、関係団体の協働力</li> <li>長年、積み重ねてきた「おごと温泉ブランド」の様々な資産 (キャラクター、デザイン、人材、経験、ノウハウなど)</li> <li>協同組合活動や地域ブランディング活動に必要な資金調達力 (補助金活用等)</li> </ol> <p>【環境資源】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>自然環境 (比叡山、歴史遺産等) 地域資産</li> <li>人的資源</li> <li>理事長、理事</li> <li>サービスを支える調理人の社員等</li> </ol> <p>【関係者】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>大津市</li> <li>滋賀県・国、地区協議会</li> </ol>	<p><b>ビジネスモデル</b></p> <p>【機会と脅威】【強みと弱み】</p> <p>を構造的に分析し、打開策や新たなブランド強化のためのアイデアを企画、実現していく。</p> <p>【知的資産を活用し具現化】</p> <p>地域 (比叡山、琵琶湖、湖国を中心とした周辺観光) 力、会員旅館の魅力が、経営者層と地域住民・観光客・関係者・大津市・滋賀県・国などの関係資産を活かした、地域の観光資源のハブ温泉としてのブランドを強化し続ける。</p> <p>【おごと温泉ブランドを発信し全国規模・世界へ発信】</p> <p>日本・滋賀県の観光資源トップブランドとして、周辺観光ループ、ローカルツーリズムをグローバルに展開する。</p>	<p><b>提供価値 (誰に・何を)</b></p> <p>【顧客】会員旅館 (＝最終顧客) 利用者</p> <p>【商品】サービスの提供</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>おごと温泉のブランド構築の企画</li> <li>共通ブランド (ロゴマーク) 作成</li> <li>キャラクター事業</li> <li>ウェブサイトリニューアルなど</li> <li>人材育成</li> <li>若手経営者育成、事業承継</li> <li>関係団体の協働</li> <li>関係者層、インバウンド、職人の育成</li> <li>大津市と北近江地域交流の促進事業 (地域活性化) 参加</li> <li>ブランド延伸</li> <li>おごん通信</li> <li>SNS、HP多言語化など</li> <li>利用者の企業継承</li> <li>いわせのハイマーズ等</li> </ol> <p>【関係者】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>比叡山温泉ブランドと観光連動、持続的発展の取組 (観光連携)</li> <li>ブランド価値向上に向けた活動の実現、(産業連携)</li> <li>関係者の関係強化 (研修など)。</li> </ol>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>資源</b></p> <p>【組織 (環境) 資源】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>開湯1200年の歴史のある古い温泉で、pH値9.0のおごと温泉は、高いpHが定入温泉の希少な宝資源になることを実現している点、いわゆる「業別の宝」。</li> <li>将籍</li> </ol> <p>【組織資源】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>会員旅館の優れたおもてなしサービス、建物、人材など</li> <li>組合活動で蓄積したアイデアを実現する構想力、調整力、関係団体の協働力</li> <li>長年、積み重ねてきた「おごと温泉ブランド」の様々な資産</li> <li>協同組合活動や地域ブランディング活動に必要な資金調達力 (補助金活用等)</li> <li>補助金の活用 (協賛金等)</li> <li>補助金の活用 (協賛金等)</li> </ol> <p>【環境資源】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>自然環境 (比叡山、歴史遺産等) 地域資産</li> <li>人的資源</li> <li>理事長、理事</li> <li>サービスを支える調理人の社員等</li> <li>関係者層、インバウンド、職人の育成</li> </ol> <p>【関係者】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>大津市・滋賀県、国、地区協議会</li> <li>中小企業団体中央会等、支援機関</li> <li>金融機関等</li> <li>IT、VRなどテクノロジーを使った地域ブランディングに強い企業、個人との協働的協働体制</li> </ol>	<p><b>ビジネスモデル</b></p> <p>【機会と脅威】【強みと弱み】</p> <p>外部環境の変化によるブランド強化のためのアイデアを企画、実現していく。</p> <p>【知的資産を活用し具現化】</p> <p>地域 (比叡山、琵琶湖、湖国を中心とした周辺観光) 力、会員旅館の魅力が、経営者層と地域住民・観光客・関係者・大津市・滋賀県・国などの関係資産を活かした、地域の観光資源のハブ温泉としてのブランドを強化し続ける。</p> <p>&lt;ひとりの非日常体験が/できる温泉施設となるための設備投資&gt;</p> <p>【おごと温泉ブランドを全国規模・世界へ発信】</p> <p>日本・滋賀県の観光資源トップブランドとして、周辺観光ループ、ローカルツーリズムをグローバルに展開する。</p> <p>&lt;グローバルな課題への対応、世界が利用者を集める仕組み&gt;、&lt;おごん通信/歴史文化/現代日本/温泉/産業等体験&gt;、&lt;ひとりの非日常体験ができる温泉施設&gt;の実現</p>	<p><b>提供価値 (どんな相手に・何を)</b></p> <p>【顧客】会員旅館 (＝最終顧客) 世界から利用者</p> <p>【商品】サービスの提供</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>おごと温泉のブランド構築の企画</li> <li>共通ブランド (ロゴマーク) 作成</li> <li>キャラクター事業</li> <li>ウェブサイトリニューアルなど</li> <li>人材育成</li> <li>若手経営者育成、事業承継</li> <li>関係団体の協働</li> <li>関係者層、インバウンド、職人の育成</li> <li>大津市と北近江地域交流の促進事業 (地域活性化) 参加</li> <li>ブランド延伸</li> <li>おごん通信</li> <li>SNS、HP多言語化など</li> <li>利用者の企業継承</li> <li>いわせのハイマーズ等</li> </ol> <p>【関係者】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>比叡山温泉ブランドと観光連動、持続的発展の取組 (観光連携)</li> <li>ブランド価値向上に向けた活動の実現、(産業連携)</li> <li>関係者の関係強化 (研修など)。</li> </ol>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**課題 (脅威)**

【グローバルな課題へのリダクション】

- ① 観光の停滞、自然環境の劣化/気候変動の激化
- ② 観光客の減少、世界的な観光客の減少
- ③ 観光客の減少による収入の減少
- ④ 観光客の減少による収入の減少
- ⑤ 観光客の減少による収入の減少

【国内問題】

- ① 高齢化による事業継承が困難になる可能性
- ② 少子高齢化による労働力の不足
- ③ 高齢化による労働力の不足
- ④ 高齢化による労働力の不足

【ローカルツーリズムのさらなる強化】

- ① 観光客の減少による収入の減少
- ② 観光客の減少による収入の減少
- ③ 観光客の減少による収入の減少

**外部環境 (10年後に実現していること)**

【グローバルな課題へのリダクション】

- ① 観光の停滞、自然環境の劣化/気候変動の激化
- ② 観光客の減少、世界的な観光客の減少
- ③ 観光客の減少による収入の減少
- ④ 観光客の減少による収入の減少
- ⑤ 観光客の減少による収入の減少

【国内問題】

- ① 高齢化による事業継承が困難になる可能性
- ② 少子高齢化による労働力の不足
- ③ 高齢化による労働力の不足
- ④ 高齢化による労働力の不足

【ローカルツーリズムのさらなる強化】

- ① 観光客の減少による収入の減少
- ② 観光客の減少による収入の減少
- ③ 観光客の減少による収入の減少

### 2033年に向けていまからどうするか

【グローバルな課題へのリダクション】

将来をみつめたい。観光産業で求められるグローバルな課題を抽出する。

個々の課題の勉強会を行い、当組合として、迫及する課題の優先順位や具体的な行動プランを作成する。

【ローカルツーリズムの強化】

滋賀らしさ、坂本～おごと地区らしさ、地場産、地場資源の開発と活用ができるか。新たなアイデア出しを行う。実現性を評価する。

【IT、VR、AIなどイノベーションの勉強会を開催】

IT、VR、AIなどイノベーションが、旅館サービス業にとってどのような可能性があるのか、事業者がどのような提案、サポートがあるのか、知る。

【国内問題】

同じ世代の高齢者の増加、低収入の若者の増加により、中級から高級旅館の従来の観光需要が減少する可能性がある。働き手の減少、減少の人員の確保と職人の減少に対する対応策を検討する。

【対人接客】

接客業務、内部作業の効率化、業務効率の向上、生産性向上に資するロボット化、IT化、共同開発、共同の利用場所の提供、共同の人材活用

【料理】

「バターン化」からの脱却、独自の地場料理、食事体験サービスを作るか。

ローカルベンチマークで明確になった知的資産 (強みや価値を生み出す仕組み) を過去から現在までのビジネスモデルとして記載します。



10年後に想像される外部環境を予測し、自らのビジネスを実現する上で、今から取り組むべき活動を明らかにします。

10年後に、どんな顧客にどんな商品・サービスを提供しているか、それはどんな新たな価値があるのかを構想し、実現するための新たなビジネスモデルを描きます。

### 視聴方法

滋賀県中小企業団体中央会HPにて配信、または二次元コードよりご視聴ください。配信時間: 3本の動画で計120分程度

滋賀県中央会 オンライン動画 🔍 検索

お問い合わせ先

滋賀県中小企業団体中央会 振興課 (担当: 松本) TEL.077-511-1430

