

第5回ローカルベンチマーク活用戦略会議 議事要旨

議事概要

- ・開催日時：平成29年9月12日（火）13：30～16：00
- ・場 所：経済産業省本館17階第1共用会議室
- ・参加者：

【委員】

鈴木 和則	川崎信用金庫 審査部長
野沢 清	サービス産業生産性協議会 部長
塚田 達仁	一般社団法人CRD協会 営業サポート部 企画役
新名 孝至	株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ 取締役パートナー
樽床 晃次	株式会社商工組合中央金庫 ソリューション事業部 次長
江藤 崇	一般社団法人全国銀行協会 業務委員長行 みずほ銀行 与信企画部次長
榎本 陽介	全国商工会連合会 企業支援部 部長
井上 尚洋	全国中小企業団体中央会 政策推進部 部長
植松 克則	株式会社千葉銀行 法人営業部長
落合 徹	独立行政法人中小企業基盤整備機構 ファンド事業部 審議役
藤原 敬三	中小企業再生支援全国本部 顧問
野口 正	一般社団法人中小企業診断協会 専務理事
森下 勉	有限会社ツトム経営研究所 所長
鈴木 信二	TKC全国政経研究会 政策審議委員
前橋 昭夫	株式会社栃木銀行 法人営業部長
河原 万千子	日本公認会計士協会 中小企業施策調査会副委員長
加藤 正敏	日本商工会議所 中小企業振興部長
森 俊彦	特定非営利活動法人日本動産鑑定 会長
清原 義博	日本弁理士会 弁理士

【オブザーバー】

福永 誠	株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部 事業企画部 企画調整グループ長
都築 栄太	株式会社日本政策金融公庫 国民生活事業本部 営業推進部 営業企画グループリーダー

1. 開会
2. 事務局説明
3. 今年度事業の説明（株式会社帝国データバンク）
4. 活用事例の紹介（君津信用組合）
5. 討議
6. 閉会

○問 1 ですが、まずロカベンを活用できる人材の育成につきまして、私どもでは、経済産業省が設立に関与された知的資産活用センターや、金融財政事業研究会の共催をいただいて、事業性評価の出来る人材育成・研修に取り組んできておりまして、その一環でロカベンの活用についても説明をしています。

私自身、北海道から九州、沖縄まで講演活動をしており、銀行協会、信金協会、日本税理士会、TKC 全国会、日本弁理士会、中小企業基盤整備機構などの講演でローカルベンチマークの活用事例を取り上げてきております。また、TKC 会報や金融ジャーナルにおいてロカベンの活用に係る論考を寄稿しております。

次に、ロカベンを活用した取り組みおよび具体的な成果につきましては、私どもの賛助会員 90 のうち、60 が地域金融機関でして、取引先企業のロカベンの非財務情報、特に、「事業への着目」について、企業の競争力の根源である動産や知的財産・資産の評価に取り組んできています。以前、この場でもご報告させて頂きましたように、ロカベン活用により事業再生や業績改善をしていく上での課題を洗い出し、そのソリューションとして、私どもが動産や知的財産・資産の評価に取り組み、それを基に金融機関が融資や本業支援を実行するという流れです。

また、ロカベンの成果との関係では、本日、前年度にトライアルを行った君津信用組合からプレゼンがございましたが、その他のトライアルを行った関係機関を含め、フォローアップをすることで「課題解決・生産性向上の事例」を集めて横展開の基盤とすると良いと思います。これに関しまして、昨年 8 月の本会合にて、トップバッターでロカベンのトライアル結果を報告された大阪信用金庫もフォローアップに加えるとよろしいかと思えます。

問 2 について、まず申し上げたい点ですが、各省庁の中小企業支援の補助金・助成金などの諸施策をロカベンの事業性評価に紐づけする、いわば「プラットフォームとしてのロカベン活用」をさらに推進する必要性を感じています。ロカベンの事業性評価機能によって、国の資金のより適切な配分が可能になると考えます。

次に、ここで例にあがっています、「小規模事業者、事業承継、支援者の育成、経営者の意識改革」はワンセットという認識が重要と感じています。特に小規模事業者を中心に事業承継できずに廃業という動きがあります。その背景に後継者がなかなかいないということもあるのですが、さらに辿っていくと、小規模事業者は業績改善や事業再生が厳しい、

金融機関からするとなかなか小規模事業者には手をつけられないという背景があると思います。そうしたところに、ローカルベンチマークは社長自ら「見える化」をしていく道具、武器になりますので、金融機関との対話時に有効活用でき、業績改善がスムーズにいく基盤になるのではないかと感じています。そして小規模事業者が見える化を進めていくためには、経営者の意識改革が必要ですし、それを促していく支援者の育成も不可欠と考えます。そして、このセットとして「小規模事業者の業績改善による事業承継の成功事例」を集めてセミナーなどで横展開すると良いのではないかと感じております。

問 3 ですが、「非財務情報の定量化」について、定量化は見える化のエンジンですので、是非、進めていければと感じます。特に、非財務情報として重要な知的財産権については、専門家を通して権利化されている意味で、より定量化＝見える化に馴染むと考えます。関係機関の知見を集めることで定量化が進むことを期待しています。

○これまで、弊行は事業性評価を積極的に取り組み、ローカルベンチマークについても、その事業性評価の取組みの中に包含して活動をしてきました。これらのローカルベンチマークの活用は地銀各行の判断により適宜、事業性評価と連携を図ることで取り組みをおこなっておりますため、一律の対応をとってはいないのが現状です。したがって、各行の取引先企業との間で具体的な成果があったとしても、それがローカルベンチマークの活用の結果なのか、あるいは従来から取り組んでいる事業性評価の結果によるものなのか、要因を分けることは難しいですが、こういった地銀界の現状を前提としまして、地銀 64 行の意見を集約しましたので説明をさせていただきます。

まず、問 1 「ロカベンを活用した取り組み」ですが、とある地銀ではロカベンを活用している企業との間で財務・非財務情報や課題を共有する取り組みを実施しております。行員の資質によってこれまでばらつきが多かったお客様への質問を標準化できるという利点があります。顧客との相互理解が深まることや、人材育成・設備投資・事業承継など足元の課題や将来的な課題を共有できる点も利点として挙げております。また、これは弊行の事例ですが、事業性評価の浸透をはかるため、企業との対話、及び営業店と本部の目線をすり合わせるツールとして新たに事業性評価シートを設定しました。このシートの前半部分は企業実態の把握・分析フェーズとしましてローカルベンチマークの定量・定性評価シートを活用して経営課題を分析しています。後半部分は顕在化した経営課題やソリューション提案状況に加えて営業店から本部への課題解決に向けた相談事項を記載し、営業店と本部での課題を共有認識するというような構成をしております。

次に、「人材育成の取り組み」では、入行 4 年目、8 年目の若年層を対象に、ロカベンを活用した事業性評価や本業支援の取り組みについての事例研究を実施しているところや、本部行員が若手行員にロカベンの活用法を示しているところ、また事業性評価の取り組みにロカベンを包含することにより、本シートの活用を通じてロカベンを活用できる人材を育成するという銀行がございました。

「具体的な成果に結びついている事例」としては、昨年度営業店法人担当者が、1人1社以上のロカベンシートを作成し、この取り組みにおいて担当者による訪問・対話のあと、上席が改めて訪問し、担当者との対話内容へのフィードバックを兼ねて企業と対話した結果、設備投資ニーズの発掘につながった事例があります。

問2の「ロカベンの課題」ですが、「支援機関側の担い手の育成」が課題です。それと「企業との課題共有に向けた対話の促進」が課題です。金融機関は独自のツールによって事業性評価に取り組んでいることが多いことを踏まえて、金融機関のツールとの棲み分けや連携の仕組み作り、相互補完方法に関する整理や周知が課題です。また、ロカベンに対する企業の認知度向上や、経営者が事業実態や経営課題を認識し、解決するための意識改革が必要です。その際、企業に対しロカベンシートの財務情報の点数のみを重視しすぎないように周知することが必要です。加えて、具体的な好事例や成功体験をわかりやすく発信する必要もあります。また補助金申請時における活用については、もう少し企業へインセンティブを付与する必要があると思います。現状、ロカベンシートは補助金や助成金申請時に活用する書類の1つです。今後は、たとえば申請時に各省庁が求める補助金支給要件を全てロカベンシートに盛り込み、その作成を必須化することで事業者の理解が深まるとともに助成申請時に企業が書類を記入する手間が省けることで、ロカベンシートの活用が深まると考えています。その際企業の負担軽減策として、企業実態を定量・定性面から把握している顧問税理士が代理作成したロカベンシートをあらかじめ金融機関に提出し、金融機関が当該資料に基づき、企業からの要請を受けて補助金申請を代行するというようなになれば、複数の金融機関と取引のある企業も、各々の金融機関に応じて個別にロカベン資料をわざわざ作成することもなくなり、企業の事務負担も軽減することができると考えます。そのほかロカベン活用による信用保証協会の保証料割引制度の導入など、企業がロカベンを活用するインセンティブの設定が必要です。

問3「ロカベンのツール・マニュアルの改善」についてですが、「財務情報シートの改善」があげられます。業種区分の小分類が1つしかない業種、例えば農業、小売業、医療業等は、実際はさらに業態がわかれており適切な評価とならない可能性があります。業種分類をさらに細分化し、より精緻な分析を可能にしてもらいたいという意見がありました。また、県別の人口動態、市場規模、競合他社の状況、地域の産業構造に関する分析内容を盛り込んだらどうかといった意見もございます。さらに安定期で売上を維持している企業が売上増加率の点数が低い傾向にあるので、ライフサイクルに応じて点数のテーブルを変える設定も必要ではないかとのことでした。経営課題の発見につながるよう、現在6つある財務指標を増やした上で、企業の課題に応じて必要な指標を選択できるようにしておくことも必要と考えます。「非財務情報シートの改善」については、非財務情報の定量化の要望がある一方で、非財務情報シートは企業のビジネスモデルが多様で定型フォーマットでは十分説明できないため、自由に作成できるようにしてほしいという意見もありました。定性分析の知識や経験に乏しいものでも非財務情報シートの記載を容易にできるような質問事

項に対し簡潔に○×や単語で回答できるようQ&A形式の補助ツールを作成してはどうかといった意見も出ています。また、シートを毎年更新すると担当者が困惑するので極力変更しない方がいいのではないかという意見も出ています。最後に、一部の金融機関やTKC等がロカベン自動作成等を進めているため、フォーマットの固定化や簡略化によってシステム対応を促し、活用促進を図ることが望ましいという意見がありました。

これらは業界全体としての意見ではありませんが、個別行からの意見を集約する形でご披露させていただきました。

○問1についてですが、TKC全国会では、関与先に対して早期経営改善計画策定支援事業を年内に1万件、来年中に3万件を実践しようという運動目標を掲げ実践のための研修会、説明会を、全国で開催し推進を始めているところです。この早期経営改善計画策定支援事業を進めるにあたって、ローカルベンチマークの非財務情報をしっかり埋めて経営課題を明確にした方が、小規模事業者に対してより良い経営改善支援ができるので、ローカルベンチマークの非財務シートの作成を推奨しています。ローカルベンチマークを活用した早期経営改善計画策定事業のモデルパターンを、全国で行った研修の資料に基づいて説明いたします。

その前にこの中に出てくるモニタリング情報サービスについて説明いたします。このサービスは我々が企業と一緒に作成した税務申告書、決算書、科目内訳書等を電子申告と同時に金融機関にお届けするというサービスです。あらかじめ金融機関へ決算書をデータでお届けして、後日決算報告という形で経営者が決算内容の説明をしにいくという新しいビジネスモデルです。この例は、5月決算法人7月申告法人の例です。まず、ローカルベンチマークの非財務情報を4月頃から3月ほどかけて経営者とのヒアリングを通して完成させます。3回程度のヒアリングを通して、非財務情報を記入していく中で、経営課題が明確になってきます。その経営課題の解決策を経営者の方に考えていただき、いつどこで誰がどのようなことを行うかの解決策を早期経営改善計画に盛り込みます。先程説明したモニタリング情報サービスでは、電子申告と同時に決算書等だけではなく、ローカルベンチマークの財務情報・非財務情報更に早期経営改善計画も金融機関にデータで送ることができます。このサービスで早期経営改善計画のみ送ることも可能です。第1回7月とありますが、これが5月決算法人の電子申告のタイミングでこれらのデータを送ったものです。

その後、金融機関と面談の上、課題、解決策を盛り込んだ経営改善計画につき確認していただき、金融機関の方々から頂いたご意見、課題の解決策などを盛り込んで経営改善計画書を完成させます。早期経営改善計画策定事業で求めているモニタリングは、計画策定後1年経過した最初の決算ということになりますので、翌々年8月頃に改善計画の進捗状況を金融機関と共に確認します。

ローカルベンチマークでできることですが、基本的にあくまでも現状分析で経営課題をみつけるというところまでです。経営課題の解決策の実践を促すためには、中期経営計画

が必要だと思しますので、我々はそんなところからも早期経営改善計画策定事業を展開していこうという活動をしているところでもあります。

実際に非財務情報のヒアリングを行っていく中で分かってきたことがあります。最近経営支援をする金融機関の皆様とお話をする機会があるのですが、経営課題が明確であればいろいろなマッチングのさせ方があるが、経営課題が明確でないと効果的なマッチングができないというお話がありました。実際最近、西武信金さんとのマッチング会があったのですが、経営課題を記入するシートに基づいてマッチングをしたら面白いマッチング会になったとのことでした。今までは売り先、仕入れ先の話がメインでしたが、課題を解決するということは、マッチングとしても面白い結果が得られ中小企業には効果的かなと思っています。その明確な課題を発見するのに非財務情報は非常に大事な部分と思っています。

ローカルベンチマークにどういう企業が興味を持つかといいますと、経営課題がある企業です。私の事務所で最初に行った事例は不動産賃貸業で事業承継について課題のある会社でした。娘婿さんに事業を承継されるということで、娘婿さんにどのような事業を行っているのかを伝えたいというお話で始めました。ヒアリングを通して私が感動したのですが、最初に理念をお伺いすると、「金儲けだ」ということでしたが、ヒアリングの3回目に非財務情報の最終確認をした際には「入居者の方々の幸せです」とお話しいただきました。小規模事業者の方々は、経営理念についてあまり考える機会がなかったと思われる。しかし、子供たちに継いでもらいたいという思いから真剣に考えることができたのではないのでしょうか、このケースでは現状の非財務情報の記入で気づきがありましたが、ライフステージに合わせた非財務情報の記入シートがあってもいいのかなと思います。

○ローカルベンチマークにつきましては全国をまわって、中小企業診断士、地域の金融機関などと意見交換をして、いかに去年中小企業等経営力強化法が入って、その経営力強化法の中の施策段階でベンチマークに入っているということです。地域の診断士、金融機関の関心が高いということで、いろんなところで普及が進んでいると思っています。

成果のところですが、成果をはかろうと思うのであれば少し時間をかけて何年間かかけて普及させたあとで、例えばこれに取り組んだ中小企業群とそうでない中小企業群で差が出ているのかどうか等、正しく評価していくということをお考えいただいたらどうかと思います。ただ昨年のモノ補助や経営力強化法において非常に高い配点が入っているので、本当に連なっている例は多いかと思えます。こういった方面で活用していただくとさらに広がると思います。

それから、先程、保証協会のインセンティブを与えたらどうかというお話がありましたが、そもそもローカルベンチマークは企業展開につなげていきたいというところでやっているの、保証協会の保証料をまけてローカルベンチマークを使うというのは若干本末転倒な部分があるのではないかと思います。

課題は、人材育成の部分、これを使う方々がしっかり研修を受けて、特に聞く能力の部

分、経営者の方から話を聞くという部分を研修するなり、経営者の方からの効果的な聞き出し方に取り組んでいる方に知っていただく取り組みをしていただければ、より聞く能力は高くなり、またそれが利用者側につながると思います。経営者の方も聞いてもらえればより多くのことを考えて話したいと思っていただけたらと思うので、大事な部分かと思いません。

○CRD 協会には、保証協会、金融機関あわせて約 170 の会員がいます。まずはこういった会員の方々にどういった形でローカルベンチマークを活用していただくかという観点でお話させていただきます。

CRD 協会が 10 年前から会員向けに提供しております財務分析ツール (McSS) に、今回、ローカルベンチマークを搭載いたしました。参考資料の方に McSS のパンフレットを載せていただいておりますが、CRD 協会のホームページにも同じものを載せていますのでそちらをご覧くださいでも結構です。McSS は、中小企業の現状を CRD スコアリングモデルで財務評価するとともに、さらに将来計画を入力すると、自動的に決算を作成して企業評価がどう変化するかシミュレーションをしたり、その計画の妥当性を CRD の延べ 2,000 万件のデータを元に検証するツールです。このツールに、今回、ローカルベンチマークの統計値から算出されている財務のアウトプットをプラスアルファということで機能に加えました。なお、機能を加える時に、個人的には私共のツールとロカベンツのツールがダブルスタンダードになってしまうのではないかと若干懸念していました。しかし、機能を付加してから数か月ですが、今のところ大きな混乱は起きていません。これは、詳細な財務評価を行う McSS はもともと 40 弱の財務指標を載せていますが、ローカルベンチマークの財務は 6 指標で、評価のメインは事業性評価ですので、目的や機能がかなり異なるということをユーザーの方々にご理解いただいているのだと思います。そういった意味では既に別の財務評価ツールを活用されている方も多いかと思いますが、プラスアルファでローカルベンチマークを導入することで何か混乱するという懸念はそれほど気にしなくて良いのではないかと感じました。

McSS に追加した 2 つ目の機能は事業性評価です。CRD 協会は財務データのデータベースで事業性評価自体はあまり強くありませんが、事業性評価をするにあたって企業にヒアリングすべきと思われる項目を業種別にまとめたシートを作成しました。McSS へのローカルベンチマーク機能の追加については、ユーザー会議を 7 月に開いて会員に説明したり、会員向けの他の会議などでも説明して普及に努めています。ローカルベンチマーク機能を搭載した McSS を配布してからまだ数か月ということで実績はまだ取りまとめていませんが、今後そういったものがまとまってまいりましたらご報告させて頂きたいと思います。

問 3 のツール改善においては、CRD 協会は年間 100 万社の中小企業データを保有するデータベースですので、昨年度同様、もし財務評価について協力できることがあれば協力させて頂きたいと思います。また、帝国データバンクがまとめられた「財務に関する改定検討

事項」の案4「指標の更新」についてですが、こういった点は、毎年私共も非常に悩んでいることです。1つの意見としては、最初から更新する・しないではなく、まず新しいデータで検証してみて、そのうえで大きく変わった項目があればその原因を個別に確認したうえで更新を検討するという方針がよいのではないのでしょうか。最初から指標の更新をする・しないを決めなくても良いのかなと思います。

○まず、問1の人材育成の事例の方で2点あります。人材育成事例と成果です。人材育成事例では、①中小企業診断士の力量向上：2007年から大阪府中小企業診断協会での知的資産経営研究会を主宰させて頂いています。人材育成では、その研究会での会員相互の切磋琢磨による人材育成があります。現在参加人数は約70名であり、実際の知的資産経営支援経験をj得て知的資産経営に長けた人材の排出を行えています。そのうち0氏は仙台出身という事もあり、経産省・産業資金課からのご紹介依頼があり、現在東北経済産業局で宮城、福島など東北方面のロカベン構築支援に携わっています。また、当研究会では人材育成では事例学習を始め実践に活かせる研修も実施し、分科会活動も行っています。分科会は4つあり、「ローカルベンチマーク分科会」「ヒアリング手法研究分科会」「関係資本マネジメント分科会」「情報資産活用研究会」です。②金融機関：10年近くお世話になっている兵庫県の但陽信用金庫さまでは、職員さまと一緒に企業支援を行う活動と並行して、職員様向けにヒアリング手法やロールプレイ演習を行っています。また、職員の方が知的資産経営報告書のサマリー版である「戦略レポート」に整理する活動なども支援させて頂いています。そのことで職員の皆さんから企業の事業を理解する上で役に立つとのご意見を頂いています。また、同様の支援方法として3年目に入った沖縄県の可視化事業（これは沖縄県中小企業診断士協会の受託事業である）や、今年度は佐賀県（こちらも佐賀県中小企業診断協会）でも同様の取り組みが始まっています。沖縄県では県にあるすべての金融機関4行にご参画頂き、参加頂いたすべての企業から、事業の見直し整理、事業承継、社内モチベーション向上などに役にたったとの声を頂き感謝しています。また、沖縄県、佐賀県ともに職員研修を行い、参加された職員から企業訪問方法や会話手法を得たので、企業に訪問し易くなり、事業内容も聞き出せる自信がついたとのご意見を頂いています。近隣の診断協会のメンバーとも連携を取り、ローカルベンチマークや知的資産経営支援の研究を進めているところです。

上記の知的資産経営支援を通じて多くの企業の成果は、企業自身が自分の事業性が理解できたこと、再構築に役だったこと、事業承継が円滑になったことなどがあります。一方、金融機関の支援人材が育成できたことも大きいと考えています。

問2のロカベンの活用や成果への結びつけにおける課題と考えられる対応策については、3点あります。政策への展開、支援者育成、経営者の意識改革です。

ロカベン活用や成果への結びつけへの対応策は、施策との関連づけや動機付けだと思われます。経営力向上計画などへの展開は有意義だと思っています。ただし、関連づけは財

務の部分だけで、非財務の部分は曖昧になっています。非財務の部分が将来への事業性に繋がると思われるので、施策との関連性をつけることで活用や成果に繋がりが易いと考えています。例えば、今回お示し頂いた施策は是非進めて頂きたいと思います。また、経営革新計画やものづくり補助金などにローカルベンチマークを添付させるなど各施策と関連づけることで、活用の機会が増えます。また将来性まで活用できるローカルベンチマークの様式（ステップアップ版）を整えPDCAが回ることで継続的発展にも繋げやすくなると思っています。

問1と同じような回答になりますが、ロカベン活用の前段階では普及、周知と理解が必要であり、そのための対応策は支援人材の育成です。知的資産経営（ローカベン定性部分）が広まり成果に繋がっている地域は、企業課題に寄り添った支援ができる人材がいる地域が多いようです。事業性を理解し、将来ビジョン構築にも寄り添える支援人材と支援の仕組みが必要だと考えています。

経営者の意識改革には成功事例の積み重ねと、金融機関や支援機関などからの働きかけ、謂わば「触媒」が必要と考えています。一方、国や行政の施策が浸透していない場合も多くあります。企業が施策を何処から知ったかを調べることも必要かも知れません。原因のひとつは国や行政と企業との間に入る「触媒」がない、あるいは機能していない事があるように思っています。今回の金融庁の方向性を活かすためにも、金融機関が企業向けに配布できる資料（A4サイズ1枚程度かも）を作成し配布することや、金融機関がローカルベンチマーク活用促進のセミナーを開き啓発をして頂くのも良いかと思っています。普段から企業との関係性を深める意味においても、セミナーのお誘いをしながらロカベンを使って企業と対話をする機会としても意義があると考えています。

問3のロカベンのツール改善、マニュアル改善では2点あります。ツールの改善と対話のポイントです。

非財務情報の定量化は、知的資産経営支援において定量化の試みを行っています。定性部分の定量化が将来価値創造において重要であると考え、5年ほど前から知的資産経営支援ツールに非財務情報の定量化フォーマットを用意し、出来るだけ多くの方が身近に活用できるような様式にし、各金融機関などで使って頂いています。その知的資産経営支援のフォーマットは2種類あり、時間が取れそうな条件であれば「Ben'sメソッド®」を用い、時間が取れそうにない場合は「ええとこ活用経営®」のフォーマットを使っています。ともに、非財務情報（知的資産）の洗い出しから現在価値を描き、環境変化を踏まえて将来価値ストーリーまでを描くワークシートです。この事で事業内容に踏み込むことができ、現在の事業性は元より将来に向けた取り込みまでの見える化を行えます。価値ストーリーのゴールは顧客提供価値であり、その顧客提供価値からもたらされる顧客から頂く価値がその次に繋がる資源となる。顧客から頂いた価値は社内に適切にフィードバックされることで、更に価値ある知的資産を再生産できる。いわば価値を循環させることが重要と考えています。

なお、定性情報の定量化は、業務プロセスや沿革、製品特性などから見えざる資産（知的資産）を洗い出し資産リストに整理します。そしてその資産（特に知的資産）について評価を行い、定性情報の定量化を図ります。その指標は、ひとつは利益または業務効率への貢献度、もう一つは模倣困難性（模倣忌避性）で、その積で求めています。その上で資産をまとめた全体を俯瞰することで、更に事業性の理解を深められるメリットがあります。全体を俯瞰することで、将来に向けた知的資産などの活用の方向性も把握する事ができるメリットもあります。

改善や改革の最初のステップは「気づき」であり、ロカベンは「気づき」を得てもらうためには自問自答も良いが第三者者を含めた会話を行うことで多くの気づきを得ることができます。そのためには第三者者が企業との会話から見えざるものを如何に引き出せるかが課題になります。そのためには引き出せる力量がつく研修を行う必要があると考えています。支援をさせて頂いている金融機関ではロールプレイを含めた企業とのヒアリング模擬研修を通じて、訪問した際に何の話をすれば良いか、どのように深めた会話ができるかを知ることができたとの意見を頂いています。ヒアリング研修やロールプレイ研修は効果的だと考えています。

問 2 のうち、小規模事業者に焦点を当ててお話させていただきます。お話があったように小規模事業者を始めとした沢山の企業にローカルベンチマークを活用していただくのが大きな狙いかと思います。そういう意味ではハードルを下げる必要があるのではないかという気がします。まず、多く利用されることによって、段々質が上がっていく、なんといっても金融機関の方々の経験値が上がっていくので、数をやるのが大事なのだと思います。ここ1年やってきて発見されてきたのが、一方通行ではいけない、企業経営者に動いて頂かないとまったく意味がないということが、改めて分かって来ました。そういう中で TDB の話もありましたが今後の改善の方向としては、企業独自の活用というのが非常に大きなテーマになってくるのではないのでしょうか。今後自ら使っていくには、補助金、インセンティブというのはある意味必要なのかもしれない。

再生支援協議会ではプレ 405、早期経営改善計画というのをやっております。人間ドック的なものと思っています。まずは企業自ら検査を受けてみる、そこから広めていくということから取り組んでいます。そして気づきがあり、いろいろな発見がされてきたら本格的な経営改善に取り組んだり、事業再生に取り組んで行くという PDCA を回していくという仕組みでございます。そういう観点から資料をご覧頂きたい。1 頁めくって頂くと赤く記載した提案として、小規模企業版ロカベンとプレ 405 のコラボレーションを実現するという風に考えてみました。ローカルベンチマークもやはり規模別によって違うのではないかと思います、小規模事業者向けには思い切ったわかりやすいモデルが必要なのではないかと考えてみました。そういう意味では 6 頁、「ローカルベンチマークとの関係」とのことでローカルベンチマークと早期経営改善計画、プレ 405 を私なりに比較をしてみました。表現（言葉）は違いますが中身は同じようなことが並んでいます。1 つ違うのは 1 番下の赤く書いたと

ころです。ローカルベンチマークでは業界の中でも財務指標の比較があるんですね。これは非常に重要なところですよ。早期経営改善計画の中ではこれがありません。これをぶつけてコラボレーションするとどうなのだろうというのが7頁です。左の方の下から1、2、3、4というのが早期経営改善計画、ここに右の方にローカルベンチマークの財務分析シートを付ければ完成するのではという風なことを考えました。ここにインセンティブというのも付いて参りますし非常によい姿が見えてくるのではないかと思います。

○中小企業支援の数ある支援メニューの中で最重要課題である事業承継の視点からロカベンの活用についてお話しします。事業承継のガイドラインでは先ほどご紹介ありましたようにロカベンによる企業の見える化を求めておりました、中小企業庁ではドアノックツールとして事業承継診断を進めることになっております。わたくしはこれにロカベンをセットとして活用することを提案しております。先ほどご紹介がありました地域未来投資促進法基本方針にローカルベンチマークの記載があることに関しては、大きく評価いたします。中小企業経営強化法の基本方針にもローカルベンチマークは記載されておりますが、中小企業政策審議会委員としては基本問題小委員会、経営支援分科会、さらにスマートSME研究会に出ておりました、その中間整理の中でロカベンを言わないと書いてくれない。まだまだそういう実態というのがいかなものかなと思います。どこの委員会に行っても事業承継とロカベンばかり言うておりますので、他の会に行ったときに私の顔を見て「今日もロカベン？」と言われるくらい。ロカベンという響きがあまり好きではないです。

今、他の委員からございましたプレ405の事業ですが、悪くなる前から助けなければいけないという目的で作らせていただきましたが、こちらに関しても言わないとローカルベンチマークを入れてくれなかったです。大変残念なことです。実際問題最終的には入れていただいて、藤原さんや森下さんのもとでしっかりと活用されているというのを聞いて嬉しいなと思っております。

今日は、資料3の8頁では金融機関のアンケートがございましたが、出来ましたら次回には各省庁や各県がどれだけ知っていて活用しているのかというアンケート結果もあつたら良いです。事業承継の視点から申しますと国の政策だけでなく地域経済の未来のためにも各県が自分自身の問題として積極的に関与しなければいけないと思います。もっとローカルベンチマークを知ってもらうために、このような会議のためのローカルベンチマークのアンケートを取ったらどの位の数字が出るのか知りたいのでやって頂きたいと思います。

ローカルベンチマークというのは健康診断ツールということでこのように出てきました。健康診断であれば定期的な実施するのが大切で、それであるからこそ悪化の兆しもわかると思います。まだまだその部分が足りてないのかなと思います。これをやったからプラスにするというのがありますが、逆にやっていない人はマイナスにするような何か視点を変えていかないとまだまだ定着していかないのではないかと思います。

問3につきまして私の意見は、非財務情報につきましては会社の組織に業務の見える化

を結びつけることで、定量化は可能だと思います。例えばすべての行動では無く、内部管理体制を具体的に評価することで企業の組織としての整備力を洗い出す事が可能です。その業務プロセスの見える化というのはスマート SME 研究会でも、IT 化クラウド化の推進のためにもまずは業務の見える化、IT の入口がまずは生産性向上に結びつくと思っております。その為にも、定量化は是非お願いしたいと思っております。

それから、対話力の質の確保にはマニュアルの整備が必要だと思っておりますが、現場での使いやすさから言うと、スマホによるアプリで活用ができるものが良いかと。金融機関の対話のツールだけではなく、経営者自らが入力できるようにと考えると、経営者自らが自身で情報を入れて、それを持って各相談機関を回っていただく。支援者共通のカルテとしても活用いただけるのではないかと思います。

さらに、内容の充実につきましては、地域、規模、業種などにより質問事項が変わります。そこに関しまして、AI を活用してその業者さんに合った質問が抽出されると、利便性も上がるのではないかと思います。可決されました信用保険法の改正を契機に、経営者の個人保証の問題、法人と経営者個人の明確化区分の問題は今後話題になるとは思いますが、経営者側としてのまずは現状の把握、そのために非財務情報が見える化して、問題点を洗い出して解決していくのが大切だと思います。繰り返しますが、ロカベンによる健康診断で企業の現状が見える化することで、中小企業のIT化、事業承継のプレ承継支援、早期再生支援、更に経営者の個人保証、地域の経営支援者の連携、これら支援項目の共通の入口がローカルベンチマークだと思います。健全な法人として、再生ができることで金融機関が安心して経営者の個人保証の問題に取り組んでいくことができると思います。

健康と思っている企業に病気だと解くのは難しいが、ローカルベンチマークを使うと見える化になるとは思います。悪化の兆しを早めに対応するため、もっともっと企業の健康診断をしていきたいと思っております。

○経済産業省においては、ローカルベンチマークを策定・改善し、さらに活用を普及しようということで精力的にご活動いただいていることに敬意を表します。

さて、問 1 について、日本商工会議所では、まず「情報提供」ということで、東京やブロック別の諸会議、商工会議所イントラネットで、ロカベンを周知しています。また、今年 4 月に、昨年モデル事業を行っていただいた秩父商工会議所の黒澤課長を講師に、1泊2日のロカベン研修会を行いました。私は、黒澤課長のことを勝手に「ロカベン・エバンジェリスト（伝道師）」と呼んでいるのですが、黒澤課長は、大阪府商工会議所連合会の経営指導員向け研修会や岡山商工会議所の事業者向けセミナー、千葉県や埼玉県内の商工会議所経営指導員向け研修会等で、ロカベン講師としてご活躍いただいております。

「ロカベン活用」については、全国の商工会議所は「伴走型の事業計画策定・実行支援」に取り組んでいますが、特に入口の「ヒアリング・分析」において、ロカベンをヒアリング・分析ツールとして活用してもらおうとしています。その後、「施策の活用」として、小規

模事業者持続化補助金や経営力向上計画、経営革新計画等へとつながっていきます。「成果」としては、定量的に把握しづらいと思いますが、新たな取り組みを行いますので、「売上増」「利益増」に貢献すると思います。

問2について、小規模事業者の活用に向けて、商工会議所など支援者側だけでなく、「経営者自らが使う」ことが大事だと思います。私は、40代を中心とした青年経済人の集まりである商工会議所青年部（YEG）も担当していますが、そのYEGメンバーに使ってもらい、課題や改善点、普及方法等を探りたいと思っています。その際は、ご協力をよろしくお願い申し上げます。

問3について、小規模事業者の経営者自らがロカベンを使うことを想定すると、書式の簡略化に加え、ロカベンの活用事例や成功事例があると良いと思います。

○問1について、弁理士会は人材育成に関しまして、ローカルベンチマークの普及につながる活動として少なくとも全国12,000人の全国会員へ講習会を開催し普及を予定しております。全国の会員から8名を選出して、ワーキンググループを組織化して普及活動しています。各地の金融機関や動産鑑定研究所の森会長から指導を受けて、全国の弁理士がロカベンを活用できるようにすることと、どのような業務活動の場面に活かすのか、我々はどうのようなことができるのかを検討しております。

問2については、弁理士が関与する際のインセンティブが難しい。特に各地の金融機関は、一部の機関を除いてベンチマークを利用するという場合に金融機関の担当者が自ら作り弁理士に業務委託の協力を要しない。

問3ですが、非財務情報のベンチマークの充実を考えている。非財務情報のヒアリング項目で知財を有する企業の場合、その知財が①現在の業務に寄与しているのか、②過去の業務に寄与したのか、③未来の業務に寄与し得るのか、④過去・現在・未来の業務に関係ないのか、を分析する。また、ヒアリング項目により顕在化している知財のみならず潜在的な知財を発掘し権利化して顕在化することを意識している。

このような分析手法はパテントマップを作成し分析しなければならず大がかりなので、そのようなことをたとえばアプリのようなもので簡便にできないかと思う。弁理士会としては弁理士会と連携してロカベンや知財を進めていける企業や機関を探しているというところでは。

○全国商工会連合会では、会員の経営計画、ビジネスプランの策定を支援することが1丁目1番地ということで、総会でも決議したところです。その根底にあるのは持続化補助金を中小企業庁に作っていただいて、その活用の為にはビジネスプランを作らないといけないというのがあり、事業者の皆さまに改めてビジネスプラン作りの重要性を改めて認識いただいたというところがございます。

ただ、中小事業者の皆さまは話すのは得意だが文字に落とし込むのが不得手という方が

多く、そこを支援するのが我々の役目だと思っています。中小事業者の場合、定量的と言われるものもそうだが、定性的なものをどうやって見える化し、文字に落とし込むかが大事だと思っています。

君津信用金庫もおっしゃっていたが、ヒアリングの方法とかヒアリングポイントの能力を、若手も含めて引き上げていかなければいけないと思っています。商工会職員とも話をしているが、経営理念みたいなものいきなり事業者に聞いても、なかなか答えが出てこないが、「社長が大事にしているもの、モットーは何ですか」、「社長のこだわりは何ですか」と聞くと、社長の頭の中にはありますのでどんどん答えが出てきます。このようなヒアリングのポイントやコツを明示的に示すことにより、ローカルベンチマークの活用も進んでいくのではないかと思います。

その上で、現状分析をして、我々もソリューションを示さなければならぬし、そのためのコツやどういった切り口が良いのかを合わせて提案していけば、現状分析に資するローカルベンチマークというのも自然と定着していくと考えています。

○第二地方銀行協会でもローカルベンチマークの活用についてアンケートを行った結果、活用している先と活用を検討中の先が合計で約 70%という結果でした。弊行（栃木銀行）では現時点で利用はしておりませんが、ロカベンとほぼ同様の中身での取り組みを行っております。

具体的には、本年 1 月から、営業店がロカベンの財務 6 指標が入った独自のシステムを活用した財務情報と、当行制定の事業性評価シートからの非財務情報を取り入れた「経営課題共有シート」を作成しております。その後、営業店と事業性評価を担当する本部（審査部・法人営業部）で検討会を実施しております。営業店は、検討会に基づく事業性評価の結果を顧客に提示し、対話の中で、経営課題解決の提案、本業支援等を行い、最終的に労働生産性の向上を支援しています。決してロカベンを利用していないから、顧客に対する支援を行っていないという訳ではなく、各行独自の仕組みがある中で、今後は多くの金融機関で利用されることが課題と考えます。

問 2 の今後の課題についてですが、ロカベンを活用できる人材を育成していくということで、どこの金融機関でも人材育成は課題であり、色々と手を加えているが、なかなか難しいのが現状です。当行の場合、営業店で意欲のある職員に手を挙げていただき、月 1 回か 2 回の 9 ヶ月間のインターバル研修を行っております。この中で財務分析、事業性評価、ソリューション関連等のレクチャーを行っておりますが、お客様の工場に実際に行き見学させてもらう実地的な研修も盛り込んでおります。最終的にインターバル研修を修了した時点で、優秀な 6 名を選抜し、翌年 3 名ずつ 2~3 か月間、我々と席をともにして一緒に行動し、徹底的に実践を積み重ね、そして最終的には事業性評価を活用できる人材を育てております。

問 3 の今後の改善点については、小規模な事業者が多いため、業種の細分化等、小規模

事業者に合わせて改善もあり得るのではないかと考えております。

○中小企業基盤整備機構は、約 380 万の中小企業・小規模事業者を支援するため、直接支援の他、支援機関の方々を支援する事にも力を入れており、今回の人材育成の取り組みにつきましても、中小企業支援担当者の方々、中でも金融機関を対象に絞った支援研修機会を提供しています。中小企業支援担当者向けでは、前回の会議以降、仙台、東京、広島、熊本の各中小企業大学校で、中小企業の資金調達戦略等の講座を行う中、ローカルベンチマークを使用した企業支援の進め方などの研修も実施しています。

また、金融機関向けにつきましては、それぞれの地域本部があり、そこに地元の金融機関を対象に、大学校、それから支援本部主体のセミナーを実施しており、本検討会委員の森委員にも協力いただいています。

また、今年度からの新たな取り組みとして、個別の地域金融機関の要望に応じてロカベンを活用した経営支援、事業性評価をテーマにした職員向けの研修を機構としてご提案しており、これまで4地域16信金、3信組に対しまして、述べ38回の研修会を開催しています。これについては各地の地域本部で実施しているため、本日までご参加いただいている金融機関の皆様にもご活用いただければと思います。セミナー講師の謝金については機構の負担ということで、場所等ご用意いただければ、それぞれのニーズ等に対応して、そういった機会もご提供させていただいています。

問2の課題に対する対応策については、実施しているセミナーや研修会等を開催した後に参加いただいた方々からアンケートをいただいております、その中での意見として、「事業性評価の作成が定着した後は、その活用や方針が課題になる」、「事業性評価シートの作成で終わっていて、具体的な課題が見えるようには至っていない」、「事業性評価シートの作成は終わったが、シートを活用した本業支援が図られていない」、あるいは「シートを埋めることが目的となってしまっている職員もおり、事業性評価を通じた対話を定着することが課題」等の声が挙がっています。

基本的にはシートの作成までは行っているけれども、それからさらに一歩踏み込んで、本業への定着、あるいは課題の掘り起こし等にはまだつながっていないということを悩みに感じている金融機関の方が多いように思います。そういう意味では、本日色々なご提案をいただいた金融機関における具体的な活用事例、成功事例の横展開が今後の課題解決として大事ではないかと思えます。

○問1から順番に申しあげますと、全国中小企業団体中央会は、企業と直接対話することが少ないので、メルマガや情報誌・HPの他、各種研修会・代表者会議・委員会等において傘下の連合会や組合に対する周知を中心に取り組んでいます。

具体的に取り組んでいる対応を3つご紹介させていただきます。まず1つ目は「中小企業と経営強化法の手引き」という冊子を作っており、この中にロカベンの活用を盛り込ん

でいます。同冊子は傘下の各県中央会や連合会の方に配布しており、中小企業等経営強化法の説明が主であります。ローカルベンチマークの活用についても併せてセットで取り組み、業種別の生産性向上に向けて取り組むことを推奨しています。また、日本自動車整備振興会連合会や全日本トラック協会の担当部長等をお招きしまして、実際に活動している内容を教えていただき、先行事例の収集や成果の周知等にも取り組んでいます。

2つ目は、研究会の実施でございます。当会が主催する中小企業組合制度研究会というものが、大学の教授や弁護士の方、傘下の中央会職員等が出席していますが、その中でロカベンの活用を協議しています。その中で、経済産業省から、参加メンバーに背景や活用の具体的な方向等を周知して頂いた上で、意見交換等を実施しております。特に、地場の産地組合における活用が有効であるという意見がかなりありますので、それを踏まえて今後取り組んでいきたいと思っています。

3つ目は研修会の実施でございます。当会では研修会を多数実施していますが、足元では第6回情報提供研修というものを実施しております。これは現場で指導する役割を担っている各県中央会の指導員が参加する研修です。こちらにつきましても経済産業省から、「経営力向上計画の策定とローカルベンチマークの活用について」との題名で講義をしていただくことで、実際に組合等を指導する側の育成指導を行っております。我々もロカベンは極めて有効な手段だと思っておりますので、今後、業種別の団体等に向けて、当会のあらゆるツールやチャンネルを活用して普及・促進に努めてまいりたいと思っています。

問2の成果への結びつけにおける課題等ですが、既に議論されているものも多数あると思いますが、いくつか申し上げます。まず1つ目は、実際の利用者である企業における活用インセンティブをさらに追求していく必要があると思っております。現状でも固定資産税の減税等がありますが、そこに留まらず、幅広く中小・小規模事業者が使えるようなインセンティブ等があれば一層普及するのではないかと考えています。2つ目は、ロカベンの強化期間みたいなものを設けるといっても効果があるのかなと思います。その他には、支援拠点における相談所の設置や、例えば4月に制定された重要技術情報管理ガイドライン等、一見すると関係ないと思われる施策においてもロカベンについて言及し、継続的に使ってもらえるような仕組みにすることが非常に有効ではないかと思っています。

問3の改善点については、まずは動機付けが重要だと思いますので、あまり細かく改善というのはしない方が良いでしょう。入力する側に立った場合、負担感や効率性を考えると、入力する情報は必要最低限のものが望ましいと思っています。将来的には、財務も非財務も目標と実績を比較・分析できるようになれば良いと考えております。例えば作成時点で3年～5年の計画を入れて、その後どんどん実績を入れていき、計画と実績との差額を分析するといった使い方が出来れば、継続的に取り組む動機付けにもなるのではないかと思います。

○個別行の意見として申し上げさせていただくと、事業性評価、アプローチについては難

しいと感じているところがあり、企業様も意見を伝えることが難しいというところにおいては、事業性評価のコミュニケーションは丁寧にやっていかなければいけないと思っています。

ロカベンの枠組みの中において、コミュニケーションを数回に分けて実施し、履歴を残していくことを通じて企業に入り込んでいけば、継続的なコミュニケーションのツールになり、都市銀行に対する答えにもなるのかなと思いますので、そういったことも検討してみたいと思っています。

○昨年1年で、私共は地方の中堅・中小企業の事業承継案件を10件ほど手掛けました。その中で、事業承継後、リファイナンス資金として、実際に何件か地方金融機関から事業性評価融資を受けております。そういう意味では、このローカルベンチマークの活用や事業性評価に基づく融資への努力が、地方金融機関にしっかり浸透してきているなど実感しております。関係各位の努力に対して敬意を表したいと思っております。

先程から複数の委員からお話が出ておりましたが、このローカルベンチマークは、あくまでも事実を把握するためのツールに過ぎないものであり、そこで抽出された企業側の各種問題にソリューションを提供しなければいけない訳です。

実際、地方の中堅・中小企業では、ヒト・モノ・カネの内、カネよりもモノやヒト、特にヒトのニーズが非常に強いと感じています。我々が地方の中堅・中小の企業からの相談に乗る際も、「お金」の相談を受けるより「経営人材」の相談を受けるケースが極めて多く、地方金融機関が日頃得意とする「資金調達」の分野のソリューション提供はあまりニーズがないと考えております。

そのため、地方金融機関としても、自分たちの守備範囲の枠を超えて各種専門家とコラボレーションしていかないと、企業側の本当のニーズに応えられないのかなと感じています。

そういう意味では、地方金融機関の取引先に関する個別の成功事例を積み上げ、各種専門家と組んだ結果、地方金融機関だけでは提供できなかったソリューションが提供できるようになったことを明らか組織内で共有することが必要だと思います。

現状、地方金融機関はローンを出すことを主たる目的としてロカベンを活用しているが、その事業の中身をより深く理解することによって、取れるリスクの範囲が増え、メザニンやエクイティまで業務を拡大することになれば、リスクとリターンが見合った行動になると思います。担当者が一生懸命勉強して融資を掘り起こして貸したが、出しているお金が1%にも満たないリターンしかないのでは、全く努力に見合うリターンになっていないと思うのです。

例えば、私共のようなファンドにご出資して頂くことで、そういうノウハウを学ぶこともその一手であると思います。また、ファンドと共同でご投資させて頂いて学んで頂くということもあるのではないかと考えています。

○これまでと違う観点で言えば、経営者の関心をどう喚起するかということが挙げられます。ローカルベンチマークによって自社の事業が明らかになるというだけでは、なかなか経営者の関心が湧かないと思います。経営者の関心としては、改善するためにどう取り組めばいいのかということだと思います。今後、改善事例が溜まってくれば、数字を改善するために、実際にどういう取り組みをすればいいのかという、数字のベンチマークからプラクティスのベンチマークの情報も加味されると非常に魅力的になるかと思います。例えば、経営者がロカベンをやらないとこのベンチマークのコミュニティに入れないということも手段としては考えられます。プロセス情報がなかなか分かりづらい部分もあると思いますが、経営者が改善に活用できるプラクティスをデータベースとして構築するのも一案ではないでしょうか。

○やや視点が異なるとは思いますが、問 2 と問 3 に関して、先程経営者と話をするための切り口や、ツールが欠けているという話がありましたので、現場での実践的な研修等々が、やっぱり最も効果的な施策なのかなと思っています。

昨年度にいくつかの支援機関さんが、関係機関の協力の下、現場で実践的に利用してみるモデル事業があったと思いますが、そのような事業をもう少し幅広く参加機関を募って行っていただければ、それなりに能力の向上や普及にもつながるのではないかと思います。予算の制約等色々あるかと思いますが、是非検討の一つにいただければと思います。

○金融庁で事業性評価を唱え始めて早 5 年。今日も色々な報告がありましたけれども、例えば、ある委員からは成果の一旦が見え始めているということもあり、また、別の委員からはまだ課題も見えているという話もいただきました。金融機関の取り組みは、かなりばらつきが出てきており、既に成果に結び着いているところもあれば、そうでないところもかなり見つかってきたという感じを持っています。

かたや金融機関の収益が、残念ながらそれを待ってくれないような状況になりつつありまして、毎月の導入以降、トップラインの落ち込みが我々の想像を超える速さで落ち込んでしまっています。そういった状況の中で、このような息の長い取り組みに時間をかけて、社内のカルチャーを変えていかなければならないというニュアンスは一刻も早く、組織的に少しでも多くの人を巻き込んでいかなければいけないという状況にあり、したがって本当にここ 1~2 年が勝負と感じています。そうしなければ金融機関の持続可能性に疑問が生じかねない収益環境であるということをもう一度踏まえて、更に金融機関の取り組みを促していくような施策を生み出したいと考えています。皆さん、ご協力をお願いいたします。

お問合せ先

經濟產業政策局 産業資金課

電話：03-3501-1676

FAX：03-3501-6079

以上