

第6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12月13日 13:30～15:30

場 所：経済産業省別館1階108各省庁共用会議室

委員一覧

(敬称略・所属名各五十音順)

【座長】

村本 孜 成城大学名誉教授

【委員】

鈴木 和則 川崎信用金庫 審査部長
梅原 美樹 株式会社経営共創基盤 ディレクター【新任】
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
石尾 京 株式会社商工組合中央金庫 ソリューション事業部 部長
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
二宮 茂 一般社団法人全国信用組合中央協会 企画部 部長
藤崎 武志 一般社団法人全国信用保証協会連合会 業務企画部部長
丸山 博志 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
渡邊 准 株式会社地域経済活性化支援機構 常務取締役
多胡 秀人 一般社団法人地域の魅力研究所 代表理事
森下 勉 有限会社ツトム経営研究所 所長
鈴木 信二 T K C 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
浅井 忠美 株式会社日本政策投資銀行 地域企画部長
瀬戸 順一 日本税理士会連合会 常務理事

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

【オブザーバー】

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局
金融庁 監督局 銀行第二課
総務省 地域力創造グループ 地域政策課
内閣府 知的財産戦略推進事務局
経済産業省 地域経済産業グループ 地域経済産業調査室
経済産業省 経済産業省政策局 知的財産政策室
経済産業省 商務情報政策局 サービス政策課
経済産業省 中小企業庁 事業環境部 企画課
経済産業省 中小企業庁 事業環境部 金融課
経済産業省 中小企業庁 事業環境部 財務課
経済産業省 中小企業庁 経営支援部 経営支援課
経済産業省 中小企業庁 経営支援部 小規模企業振興課
経済産業省 中小企業庁 経営支援部 技術・経営革新課

【事務局】

経済産業省 経済産業政策局 産業資金課

1. 開会
2. 活用事例の紹介
株式会社クラウドコンサルティング 高島様
3. 事務局説明
4. 金融庁説明
5. 討議
6. 閉会

<配付資料>

資料1 議事次第

資料2 委員一覧

資料3 ローカルベンチマークモデル事業の取組（クラウドサービス導入による経営改善）

資料4 経済産業省説明資料

資料5 株式会社帝国データバンク説明資料

資料6 河原委員からの意見

参考資料 「新しい経済政策パッケージ」（平成29年12月8日閣議決定）

○問2についてですが、より良い対話のためには、その前提としてきちんとお客様の状況を把握することが重要だと考えております。その観点から当方の取り組みについて、ご説明させていただければと思います。

ローカルベンチマークをそのまま活用しているわけではないのですが、お客様の事業内容、商流、ビジネスモデル、強みや弱みなどの情報をとりまとめる「事前検討シート」を作成しております。A3表裏のシートで、記載するには細かい情報をお客様から聞き出さないといけないのでたいへんな労力がかかります。前々年度まではこのシート作成を各店で任意としていたのですが、前年度からは各店舗で2先、当方は49店舗ありますので、1年間で100先程度の情報が集まっている状況でございます。

ポイントとしましては、資料を営業店で作って終わりというわけではなく、定期的開催するブロック会議などで営業店と本部がやりとりをしたり、本部がお客様を訪問したりするなどの活動を通じて内容の検証を行っております。

こうした取り組みを通じて、営業店レベルのシート内容の精度向上、シート作成先の裾野の拡大をはかっているところでございます。

○問2に、対話を行っていくうえでのコツ、ノウハウというところがあったと思いますが、弊社では地方の企業再生をしております、課題を抱えている企業様に対して短い期間でコミュニケーションをしていく必要が迫られることがよくあります。その際、特に意識していることが、網羅的にいろいろな質問をしていくより、こちら側がある程度、仮説、こういった課題があるのではといった想定をいかにシャープに持つかによって、企業の経営者から聞き出せる情報量がだいぶ変わってくるのかなという感覚があります。

そういう意味では、今いただいているコミュニケーションシート非財務データ項目を拝見していますが、これを聞いていくにあたり、質問者サイドのノウハウ、手元資料として、事業ごとの特性を踏まえてこういう課題が考え得るのではないのかといった事例集、サンプルがあれば話の膨らみが変わってくるのではないかと思います。

恐らく金融庁でやられている事業性評価など事業ごとの見かたのネタなどをどのくらい仕込んでいくかによってこの活用の濃淡も変わってくると思います。そういったところをより意識していくとよいのではないかと思います。

○本日説明のあった高島様の事例をうかがいまして、これこそまさしく今後中小企業、サービス業の生産性向上に必要な取り組みだと実感しております。やはり小さい企業ですとITを導入しただけでは生産性向上につながらないという声を伺っております。前段で経営課題を明確にする、結果を検証できるということが重要、ただ単にITを導入するだけではないといったところが非常に重要だと思いました。そういう意味ではローカルベンチマークを活用することは非常に有意義なことだと思います。

事例集を普及するためには、企業経営者の方々に関心をもってもらうかと、あわ

せて支援する方々に、このツールがより活用できるということをご理解いただけることが重要だと思っております。企業経営者にとっても支援者にとっても、これが入口としての気づきのツールとして有効であるということ、事例集の中においてより強調してうたっていたかと良いと思います。本日説明のあった高島様の事例でも、課題が明確になったことが企業にとって非常に有意義だったというご意見がありました。なかなかローカルベンチマークだけで企業経営の成果を直接得られるというものではないと思いますが、入口としての気づきのところで非常に大きな効果があるということ、事例集等においても強調していただくと良いのではないかと思います。

○ 一点目は、前回もご説明しましたが、当方が会員の金融機関、保証協会に提供しております財務診断ツール「McSS」というものがございます。こちらにロカベンの仕組みをそのまま搭載し、会員にも使っていただくということを今年度対応させていただきました。まだ活用事例、成功事例を拾いあげるまでには至っていないのですが、これまでに一番大きな反響があったのは事業性評価シートの部分でした。他の委員からのお話と同様の例になります。ある会員の金融機関では、全ての営業店において事業性評価シートを統一的に取り入れ、より積極的に対話を進めていく動きを始めたと聞きました。あるいは、事業性評価シートに補足する形で、先程他の委員からコミュニケーションシートの例をご提示いただいたというお話がありました。当方でも、業種ごとにヒアリングすべき項目をまとめたシートを作っております。会員の金融機関からは、そちらに対するご意見、ご質問が積極的に寄せられています。ローカルベンチマークは経営者との対話と事業性評価をするためのツールと考えますと、金融機関もそういった使い方に着目しているということなのだろうと思います。

二点目の研修については、事業性評価を進めていきたい金融機関から研修の依頼を受けることもあり、ロールプレイング研修というものをしております。営業店の担当者の方々に少人数ごとで集まっていただき、当方のスタッフが経営者の役に扮して、対話を実践するロールプレイングを通じて、対話をした上でどういう風に事業性評価をしていくかという研修を行っています。手間はかかりますが、会員の金融機関からはとても効果的との評価をいただいております。

○前回の検討会でも申し上げたかもしれませんが、私どもは組織をあげてビジネスプラン、経営計画を全会員に作っていただけるような取り組みを今年度の一丁目一番地の事業として進めているところでございます。

先程高島様からお話もありましたが、事業者もそうですが、職員も世代交代・新陳代謝が進んでおりまして、経験の浅い経営指導員がヒアリングで、どういった観点で事業者から話を聞き出したらよいのか、対話のポイントがなかなか難しいという声があがっ

てきているところです。

そういったところを踏まえて、ビジネスプラン策定支援を進めていく上で、先程各委員からもありましたが、私たちがチェックシートのようなものを独自に作っており、今改定作業を進めているところでございます。これは経営理念からはじまり、商品サービスはどのようなのか、課金モデルはどうなっているのか、有形無形資産はどうなっているかと30問近くになっています。

ただ、今週も改定作業の検討をしていたのですが、現状把握をした後、どうやってその後のプレゼンテーション、コンサルティング、改善提案につなげていくのかというところを見据え、問2で対話に役立つマニュアルとありましたが、経営には唯一の正解なんてないのですが、ある程度、改善提案のようなものを分類化してマニュアルを構築することを検討しはじめております。この検討会でも視野に入れていただければ、対話、現状把握に留まらない次の提案につながるのではないかと考えているところであります。

○以前の会議でもご報告させていただいていますが、ローカルベンチマークの活用を推奨されている制度として中小企業等経営強化法に基づく経営力向上関連保証がございまして。こちらは平成28年の7月から利用が開始されていますが、1年少々の間で250件強のお取り扱いをさせていただいております。ただ、これは、我々が積極的にローカルベンチマークを活用するというより、計画立案の段階でローカルベンチマークの活用を推奨されている制度ということで、当協会ですべて使おうべき、これを使って計画を作らせるという立場にはありません。ただし、確実にローカルベンチマークを使った計画に基づく申込が出ていると聞いております。

また、別の角度からみますと、国の経営支援強化促進ということで補助金をいただいております。専門家を派遣させていただき取り組みを全国の保証協会を挙げて取り組んでいるところであります。全国に51の保証協会がありますが、保証協会によっては支援専門家の方との連携ツール・コミュニケーションツールとしてローカルベンチマークを活用しているという報告をいただいております。情報共有や横展開を推進するという意味では、全国の保証協会の経営改善に向けた取り組みなど情報共有する会議を設けて、全体的な底上げを図っているところではあります。現在までのところでは成功事例に結びついているという報告は残念ながらまだ共有されている状況ではございません。

先ほど他の委員からお話がありましたが、私どもは、CRD協会からMcSSという財務分析ツールを提供していただいております。どちらかというところこちらの方を活用させていただいております。今年度よりCRD協会のおかげで、ローカルベンチマークの機能を追加していただいたところでございます。

このツールは、今年度に入って活用するケースが増えてきていると思うところです。したがって、私ども保証協会としましては、これから具体的な成功事例が確実に積みあがっていくのではないかと考えております。こういった事例を横展開し、全国のほかの地域

でも使えるようにできる限り情報共有をはかってまいりたいと思っているところであります。

○ロカベンを普及するという段階で、まだ使いきれていないというのが現状であります。これからいかに使いこなせるかというところから入って行きたいと思えます。

一方で、私どもは、数年前からものづくり補助金の事務局をしています。設備に対する補助金ですが、これが果たしてどれくらいの効果があるかというのがこれから問われます。今後また補助金も頂けるのか分からないが、そういった場合に、設備を導入したからというよりも企業の経営の流れの中で、そういった設備が必要なかというところを、もし、ものづくり補助金を担当させていただくならば、そういった評価基準も必要だと思いますし、ロカベンを何とか活用できないのかとの問題意識を持っています。

○まず、問1の成功事例に関する意見として、

- ・ロカベンにより人材不足が課題であることを把握し、プロフェッショナル人材戦略拠点を紹介した結果、人材不足の解消とともに受注が拡大し、生産設備投資案件の相談に繋がった事例。

- ・ロカベンにより在庫管理手法を変更することが必要であることを確認し、必要最低限の仕入れを提案した結果、不良在庫の減少、回転期間の短縮により資金繰りの改善や業績改善につながったという事例。

当行ではロカベン活用による直接的な成果ではないが、ロカベンを含めた事業性評価の取組みにおいて経営改善、生産性向上、成長資金の供給など具体的な成果に結びついた成功事例があります。2017年上期の成功事例としては、老朽化した本社工場の設備更新に際して、廃校の本社工場への転用を支援し成長資金を供給した取組等がありました。

後半の成功事例の横展開を効果的に行うための取組みの意見ですが、

- ・支援機関等から成功事例を収集し、事例集の作成や経済産業省のHP等で公表する。
- ・ロカベンに関する専用サイトの開設で、ロカベンへのアクセス向上を図る。
- ・長期経営改善計画策定事業におけるロカベン活用の必須化。

という意見がありました。

当行の取組みとしては、ロカベンに限った話ではなく事業性評価全般の取組みやノウハウの浸透をはかる観点から、2015年の下期より、事業性評価に基づくソリューション特別表彰というのを実施しています。これは、「取引先の課題解決の貢献度」、「地方創生や地域活性化への貢献度」という観点から好事例を評価して、どれだけ企業や地域の役に立ったかという目線で営業店のベストプラクティスを表彰するというものです。表彰事例については、標準化したフォーマットにて写真や図を用いて分かりやすい事例集として全店に還元して、全行員が閲覧できるようにしています。また、法人営業担当者向けに開催する研修の資料として活用しています。

問 2 ですが、前半の対話のポイントにつきまして、ロカベンの活用に向けて研修で工夫している点ですが、

- ・企業の強みについて根拠や背景まで細かく対話するように指導している。
- ・ロカベンの肝となる対話力向上に向けてグループディスカッションや発表形式の研修によりコミュニケーション力の向上を図っている。
- ・ロカベンシートを持参し受講生同士で経営改善等の研修を実施している。

という意見がありました。

こちらについては、当行では、ロカベンシートに当行独自の企業の課題解決に向けたソリューション提案の内容を一覧化したシートを独自に作成しており、こちらを融合させた新たな対話ツールとして、行内で事業戦略検討シートと名付けていますが、このシートを活用して、先ほど申し上げたような研修で利用方法の説明をし、若手の法人担当者向けの研修後の受講課題とするなど、活用を促すことで担当者にロカベンシートの利便性を感じてもらえるようにしています。

次にロカベンでうまく対話している者のノウハウについてですが、

・事前に決算書や銀行が保有する情報を元にロカベンシートを作成し、企業との面談時にロカベン作成時の疑問点について対話をしている。

・取引先営業担当者に他の融資担当者が同行することで、第三者の客観的な目線により営業面、与信面、財務面について多面的に対話している。

という意見がございました。その他としてロカベンに限った話ではないが取引先との対話強化に向けた取り組みとして、

・取引先との対話強化に向けた取り組みとして取引先との課題共有に向けた対話の実施状況をシステムによりモニタリングし、表彰制度で評価している。

・対話から課題解決に向けた資金需要を発掘し融資に結び付けた事例を評価するという銀行がございました。

後半の対話の役に立つマニュアル等の充実につきましては、

・取引先の「業種ごとの商流、業務フローごとの記載例」や「対話ツール、対話例」、「同業他社と比較可能なツール」の提供。

・事業承継などの経営者の共通課題に関してロカベンを活用して解決した好事例集の作成。

・想定されるやり取りや質問のポイントをまとめた5～10分程度の動画の作成。

という意見がございました。

当行ではマニュアルに記載しているロカベンツールの作成手順や用語などをツール内に盛り込んでマニュアルを都度参照しなくてもツールの作成を可能にすることや、ツールに入力した業種や財務情報を元に利用可能な補助金が一覧表示される提案頁を設けると、企業と支援機関双方の利便性が高まると考えています。そのほかには見やすさ、理解しやすさを優先してロカベンを1枚ものとし、変更等があれば改訂版として、新たなマニュアルや手引きは作成しない方が良いという意見もございました。

問3でございますが、こちらについてはいくつかあります。

・1点目は労働生産性の算出式についてです。各種補助金、助成金の支給においてロカベンの労働生産性等の計算式と全て統一するべきとの意見があります。具体例として中小企業等経営強化法の手引きに「ローカルベンチマークで算出される労働生産性とは計算式が異なります」と記載されているなど整合性が取れてないということが問題となっている。

・2点目は指標の更新頻度についてです。こちらは、地銀の中でも毎年更新した方が良いという意見と、自行の事業性評価ツールにロカベンを組み込んでいるために、指標のデータが毎年更新されると活用しにくいという双方の意見がございました。

・3点目はツール内の業務フローの入力方法の掲示についてです。記載方法として記入事項が無い場合は「なし」と入力することで空欄を作らないよう促すとか、商流の把握について取引金額を具体的に記載するのは企業にとって負担が大きいという意見があります。

・4点目はエクセルシートの保護の解除の件です。誤入力防止の観点からツールの保護は解除しない方が良いという意見がございました。こちらについては先ほど紹介しましたが、当行では逆に保護を解除してロカベンシートと独自のツールを融合させた事業性評価シートを作成しておりますので当行としては解除出来た方が良く考えます。

最後にツールの工夫として6つ意見があります。

- ・ロカベンは対話ツールとの位置づけであり、あまりツールの細部にこだわる必要はない。
- ・出来る限り平易な指標や入力方法とする。また中小企業の経営者に財務指標を理解してもらうため、各財務指標の意味や解説等をエクセルの「挿入」や「コメント」等により記載する。
- ・企業グループの全体像を把握できるグループの組織図などが組み込まれていると良い。
- ・支援機関と企業が目標・課題を共有した後の状況を確認できるようフォロー結果表を追加するなど継続できるツールに変更した方が良い。
- ・今後ロカベンツールの点数が補助金の助成を左右する指標であり続ける場合には一過性の要因による点数低下の影響を緩和するため、売上増加率は2期平均だとか3期連続の平均の変動率を加味した方が良い。
- ・企業の歴史を財務面から把握するため10期分の入力を可能にした方が良い。

○今年度第1回の活用戦略会議の場で、私どもにおいて、全国本部あるいは中小企業大学校でのセミナーや金融機関向けの説明会をしていることをご説明しました。本日はそれらセミナー等の結果、どのような広がりがあるのかについて、1つ事例を紹介します。本年9月、九州の金融機関向けのセミナーを行いました。本日ご参加されている森委員を講師にお招きして昨今の金融行政の説明、あるいは中小企業金融、資金繰り支援の重要性、ローカルベンチマークの活用選択、正しい事業性評価等についてお話いただきました。

このセミナーで参加された信用組合の方が講義の内容を聞かれて非常に感銘を受けられまして、「取引先の内容や成長可能性を評価して融資や本業支援をすることの大切さを改め

て認識した」、あるいは、「その成長先の注意層のみに集中して過剰な低金利競争を繰り返している金融機関に警鐘を鳴らすものであった」ということから、ぜひ自らの信用組合内でこの内容を展開したいということで、その後、信用組合の役員、本部の課長、全支店長を集めてのセミナーを実施されたそうです。

私共のセミナーにつきましては、こういった形でやっており、当機構のホームページでも動画にてその様子を流しており、資料等も公開していますので、是非金融機関の方で、行内で研修会をされたいときはご参考にしていただければと思います。

○事務局からの説明で、新しい経済政策パッケージ等との関係を整理していただいています。その観点から感じた点をお話します。ローカルベンチマークは企業の健康診断ツールということで進んできたかと思います。その中で、今回KPIというか100万社という数字が具体的に出て来ました。ITとの関係ですが、1つ非常にはっきりした数字が出てきたと感じました。一方では、他の委員からもお話がありましたが、今までの流れの中で取り組むと結構重たい、数はそんなに出来ないと思います。1つの支店で2社という話もありました。今までの流れから考えるとそれが現実だと感じます。100万社という目標をこれからどう達成していくのかというのが重要なテーマだと考えます。

2018年度もロカベン活用戦略会議を継続していくという話があったかと思います。そういう中で、100万社という数字の意味をどう受け止めるかですが、企業の健康診断ツールである以上、それくらいの規模でやらないといけないというのは間違いのないと思います。したがって、その数字をイメージしたときには、やはり小規模企業のところに普及拡大していくことが重要なのではないのかと思います。小規模企業が自ら、生産性の向上というか、自力でちゃんと生きていってもらえるのか、そこに、ロカベンを活用してもらおうという方向を考えるべきです。可能であれば、来年度もロカベンの普及促進を進めていく中で、ローカルベンチマークを小規模企業向けにもう少し簡略化したもの、ITを入れたものを検討してはどうか。検討体制についても、小規模企業向けに特化した推進会議・分科会をご検討いただければ、こういう数字に向かって対応が具体化するのではという気がします。

○ロカベンについては、地域の中小企業診断士よりヒアリングをしています。気づきのツールとしては非常に良いものだと思いますが、使われる方々が聞く能力についてお困りになっているのではないかと思います。この点について、例えば、研修をお手伝いさせていただき、中小企業診断士が直接というよりも金融機関の方に「こうやってヒアリングをするのが良い」というのをご教示させていただくというようなことがあります。聞く能力について取り組まれている方が色々苦勞されて思いますので、そういった点について、どうやって聞く能力を育成したかということも含めてご提供いただけると、皆さんも取り組んで行きやすくなるのではと思います。

中小企業診断士は数千名しかおりませんので、例えば多くの金融機関の方とかを合わせ

ると数万～数10万になります。その方々が聞く能力を育成していただき、より多くの中小企業に普及していければと思います。

もう一点、営業的な評価なのですが、中小企業の経営者の方が気づいて何か動こうというところで1つの大きな成果だと思います。したがって、例えばよろず支援拠点とかも含めて、「これをやったから気づいたから相談に来た」というものを定量的に取れるもの、また、金融機関に対して「これを気付いてこれやりました」というのも1つの成果なのではないか。例えば、金融機関でこれを行っている支店とそうでない支店ではこれほどの差がある等のお客様の評価に差がでていうことを公表していただければ1つの成果として明確になり、行っていない金融機関は多いと思いますので、取り組んでもらえるきっかけになるのではと思います。

○まず、高島様のお話を伺って、こういうロカベンを使って成功事例が出ているということ全国の中小企業の経営者の皆さんの腹に落としてもらって覚醒してもらおうというのが一番だと思います。

先ほど金融庁からの話にもありましたが、金融機関がどこまでやるかというのは非常に懐疑的です。今週の月曜日、商工組合中央金庫の検討会議にも出てきたのですが、金融機関がレイジーバンクになっています。この言葉は、村本先生が提唱されました。川崎信用金庫は自行の例を出されました。千葉銀行はいくつか例を出していたと思います。質問なのですが、あれだけ色々な件数のご意見があったのですが、かなり銀行は偏っているのではないですか。色々な銀行からの意見というより偏った銀行の意見をまとめられたのではないですか。というのは、ものすごく二極化が進んでいると先ほど日下室長がおっしゃったので、その辺はいかがでしょうか。

○地銀協には、いくつかの部会があり、私もその1つに出席しておりまして、その中でこれらの意見を集約しました。これは私見ですが、おっしゃるとおり、積極的に取り組んでいる銀行がある一方で、そうでない銀行もあるというのは肌で感じております。ここに挙げているのは、実際ロカベンを使っていないと中々意見も言えないと思いますので、どちらかというところから側の意見を集約したものに近いのではないかと思います。

ありがとうございました。逆にやらない所の意見も集めていただけませんか。

かしこまりました。

○おそらくローカルベンチマークの取り組みに消極的な銀行はですね、先程の日下室長の良い方、悪い方と仰った、悪い方にほとんど収斂するのではないかと考えています。これはもうずっとこの2年くらい多くの金融機関がレイジーバンクになっていることそのもので

すが、彼等をどう覚醒させるかということをやっているのですが、正直私はもう半分諦めています。

ローカルベンチマークの件についても、やはり事業者自身が覚醒して、やるのだという気を出すという、そこに力を入れていかなければならないと思っています。したがって中小企業団体の皆さんがご助力されていることというのはまさにそれであり、そういうところが重要だと思っています。金融機関の場合、若い現場の職員・行員がこういうことをやりたいと思っても、大体経営者が駄目なのですね。意識がない。これは金融庁さんにこれからやっていただくとしてですね。

どうやって事業者の方が覚醒するかという話なのですが、高島様の事例はおそらく借入を見ると、信用保証協会丸々みたいな先ばかりですよ、規模が小さいので。これは先程の藤原さんのお話とも絡むのですが、恐らく金融機関はこういう企業さんに対して事業性評価とか事業の中身を見るとか、ここで高島さんがされたようなことを一切やらないと思います。このぐらいの規模だと。そうするとやはりお客さんの方からどんどん発信していかないとこの問題は片付かない。金融機関が自ら変わるとは僕はとても思えないのですよね。だから信用金庫・信用組合クラスで覚醒していただけるといいのだけれど、川崎信用金庫はやってらっしゃると思いますけど、信用金庫は大きくなればなるほど駄目になりますからね。そのフローもちょっと考えていかないといけないと思うのです。

それで、実際に事業者自らを覚醒させるには2つあると思っています。まず各団体がアプローチなさっているというのが大原則なのですが、経済産業省の方でこういう成功事例を含めたシンポジウムみたいなものを、例えば各経済産業局を絡めながらどんどんキャラバンはるようなことは、やっているのでしょうか。形はどのような形でも結構なのですが、これだけ良い事例がどんどん出始めたら、社長さん方がそれ見て「お、こうやればできるのだ」というのを意識していただくこと、覚醒していただくことに尽きると私は思っています。

あともう1点は、今日は傍聴席にメディアの方っていらっしゃるのでしょうか。商工組合中央金庫の検討会議が何であれだけ盛り上がったかという、あれはオープンでやったからです。実際のバトルも見られているわけですよ、メディアの人に。それでここまで盛り上がると思わなかったのですが、やはりメディアの人を巻き込んでいかないといけないし、特にこれローカル紙なのですね。全国紙というよりは各地方紙がこういうものをぼんぼん出して行って、「ローカルベンチマークを使ったことで、こう上手くいく会社があるのだ」というのを、やってもらうというのはものすごくインパクトがあると思っています。もう少しその辺を上手く使うというとメディアの人は怒るかもしれないけど、その辺が広げていくには非常に重要ななと思います。方法論ですみません。

○問1～3のうち知見を少し述べさせていただきます。

問1ですが、以前から、ロカベンそのものではなく、少し詳しいワークシート（ええとこ

活用経営®)を作っています。最近は、金融機関や自治体(県)が知的資産経営に取り組まれるのでそのツールとして使っています。現在は10ヶ所100社くらいで使用しています。そのワークシートを金融機関などで企業さん対象のワークショップで使ってみると、企業さんから「自分のことがよく分かる」「経営改善の方向性がよく見えた」「将来ビジョンが立案できた」などのご意見を頂きます。金融機関の担当者や中小企業診断士が入って企業と一緒にワークショップをするのですが、金融機関の担当者からは、「横にいてだけで、どんな導入が良いか、どんな質問をしたら良いかが分かった」などの感想をお聞きします。金融機関からすると、ヒアリングの向上になり事業性の理解ができるようです。寄り添い方もわかるようです。

先程、他の委員がおっしゃったように、私どもの役割は金融機関と企業間の触媒の役割として、いかに企業の価値を見える化するのか、将来ビジョンをどう構築するか、というのが大切な仕事だと思っています。件数もまだまだ少ないので、もっと周知していこうと思っています。

問2のところ、高島様ありがとうございました。すごく良い事例をいただきました。私も傾聴力と質問力が大切だと思っています。

支援者や金融機関の方にもいるのですが、質問じゃなくて尋問される方がいます。尋問したら企業さんは答えてくれません。きっと高島様の聞き方が上手なのだと思います。見えざる資産を企業さんからいかに上手に引き出せるかということが、大きなポイントなので、質問力を高める、聴く力を高めるといのがすごく大事な要素になってきます。他の委員も仰っていましたが、ロールプレイは結構効果がありますので、ロールプレイを画像に撮り、「この聞き方じゃなくこんな方法で聞いた方がいいのではないのか」というような形で再現させ勉強してもらっています。親身になってどれだけ考えることができるかという「親身さ」が大事だと思います。第三者のような立場で尋問したら、企業も正直に答えてくれませんし気づきも得ることができません。本当に一生懸命考えてあげると、企業自身の気づきというものも出てくるかと思っています。

また、ワークシートですが、業務フローや商流フロー、4つの視点の非財務部分がありますが、人によっては4つの視点を最初から聞く人がいて、なんてことしているのだと思います。やはり業務フローからきっちり抑えていくと、後ろの4つの視点はほぼ埋まってきます。プロセスをとことん考えると、「なぜそれで上手くいくのだ」、「どこに課題があるのだ」、ということが明確になり、4つの視点が明確になります。その事もマニュアルの注意事項として入れていただくといいのかなと思っています。業務フローの内容を洗い出しながら同時に4つの視点を埋めていく感じです。

業務フローとか4つの視点の大きなポイントは、お客さんに何を届けているかを明確にするとところだと思います。それは商品とかサービスそのものではなく、顧客が求めているものは別のところにある。それを一緒に考えませんかというスタイルが大切なのではないかと思っています。

問 3 のところは、他の委員がおっしゃったように、ロカベンは聴診器ではなくヘルスマーターにならないといけないと考えています。自分で定期的に測って現状や変化を観る、そのためには非財務のところも出来るだけ数値化して比較できるものが必要だと思います。これは前回の活用戦略会議の際に話させてもらいましたが、そういう数値化資料を付けることで自分自身の変化が見えるので活用できると思っています。あと、ヘルスマーターに乗るきっかけは、各施策の後押しがあるとよいと思います。例えば、マル経融資にロカベンの添付を義務付けすることが出来ないかと思います。そうすると商工会や会議所の経営指導員の方がロカベンを使うきっかけが増え、広まってくると思っています。

もう 1 点、ワークシートの改善ですが、ロカベンの 4 つの視点や業務プロセスのところにもウスを持っていくと、項目のポイントや何を記載するのか、という事項がポップアップで出るようにすると、「こういう風に聞くと良いのだな」や「このような事を答えるのだな」というのが分かり、答えやすくなるのではないかと考えています。

今のロカベンだと第三者的な見方の項目が多くなっていますので少し改善を加えても良いかと思っています。先ほどの「経営者向けコミュニケーションシート」を何社かの経営者に使えそうか尋ねたところ「改善項目もあるがこの方が入口としては答え易い」というお答えを頂きました。ヘルスマーターにするためには 4 つの視点の確認内容を「質問」として変えた方が良いかなと思っています。企業に寄り添った形の質問項目にすると、答えやすく馴染みやすいかと思っています。

以上です。

○問 1 ですが、こちらについては今まで申し上げて参りました通り、TKC 全国会では早期経営改善計画策定支援事業をロカベン付きで行おうという運動をしております。年内に 1 万件という大きい目標を掲げております。現状のところ 2,600 件くらいで、残り 15 日です。どうしようかというところですが、来年中に 3 万件という目標は掲げ続けていきたいと思っています。

ローカルベンチマークは見える化、課題の抽出という部分までだと思っております、その解決策を盛り込んだものが早期経営改善計画だと、私共は理解しております。したがって、①の成功事例の定量的・定性的な収集という部分については、ローカルベンチマークの定性要因のヒアリング、経営課題の抽出、計画の策定、金融機関との情報共有という作業に半年ほどかかることから、実際に結果が出てくるのは 1 年後だと思っております。

ローカルベンチマークの定性要因をプラスした早期経営改善計画書をいくつかの金融機関に情報共有しておりますが、一部の金融機関は非常に興味を持って多くの方が賛同していただけますが、まだ早期経営改善計画策定事業の情報が行き渡っていないようで、いくつかの金融機関は、何をやるのかわからないという反応があり、入口の部分で非常に困っている状態です。但し、対応いただける場合には企業の内容が非常によく分かって、その後の稟議書が書きやすくなるということをよく言われております。

それでは問2～3のところですが、私が地方に行ってお話をしたりする機会には、会計事務所の標準業務として全関与先にローカルベンチマークを、提供していくことが大切であり、作成に当たっては、一気にやるということではなく、毎月毎月の巡回監査の際、社長との対話を通して少しずつ埋めていくのが大切なんじゃないかという話をしております。さらに一度作ったら終わりというわけではなくて、完成した後も、毎期の決算の時に決算報告を金融機関に実施する前に見直しを続けることが良い成果につながるのではないかという話をしております。

会計事務所の標準業務にしていく際必要となってくるのが、税理士や会計事務所職員向けの研修等の実施だと思います。森下先生もお話しておりましたが、やはりワークのあるロープレ型の研修をやっていかなければいけないと思っております。事例については、実際の事例ではなく、ワークのために作成した事例を盛り込んだ基礎ツールを作ってもらえると、各地での研修にも活用できると考えております。

また、マニュアル等の部分ですが、財務情報の見方について、どのような動機付けをさせるかという部分についての解説がほとんどありません。今あるのは、各種指標の見方についてだけです。ロカベンの財務情報に記載されるABCランクや点数が下がった場合には、何がいけなかったのか、どうすればそれが良くなるのかということを経営者が考えるきっかけになる、そこから新たな会社を良くするためのKPIを見つけていくことにつながるが、その辺の解説というのが一切ありません。財務と非財務を関連付けないと、財務と非財務の分析がバラバラになってしまうと思いますので、その辺の解説等もマニュアルに取り込んでいただければと思います。

○当方で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を中心に話をさせていただきます。

ロカベンの活用による成功事例ですが、1点目は、ロカベンを活用しものづくり補助金が採択された企業で、生産性向上を図るために設備導入を行い、その資金の提供を行った事例、2点目は、ロカベン活用により経営上の問題点等が明らかとなり、業種特性や企業特性等を踏まえて、創業運転資金の把握、継続融資の導入等、本業支援を含めた経営改善指導の実践が実現した事例、3点目は、ロカベンを活用し融資に結び付いた件数を業績評価の配点としていることから、現場が積極的な活用を行い、結果として資金ニーズへの対応等の具体的な成果に結びついている事例がありました。

先行事例の定量的・定性的な収集という横展開を効果的に行う取り組みについては、本部で全支店を回り、支店長に対して経営力向上計画、ロカベンの説明をしている事例や、本部で成功事例をピックアップして支店に定期的に連絡を行い、周知徹底を図ることで、継続的な発信源として現場の意識向上につながっているという事例があります。また、半期ごとに各営業店の成功事例を取りまとめ、文書で周知行う他に、支店長会議とか各種研修、臨店指導等で全行的な事例共有を図っている事例もありました。

ツールの見直しについては、労働生産性の算出式は、中小企業等経営強化法の考え方の付加価値額と平仄を合わせ、非財務項目は具体的に項目を示した方が良いのではないかと思います。業界基準値につきましては、業界の細分化、地域性を反映できれば、より参考になると思います。

○まずは、高島先生のご発表、とても参考になりました。実は10月の九州ブロックでの商工会議所中小企業相談所長会議でご講演賜りましたが、とても好評でした。ご対応誠にありがとうございました。

また、この会議はロカベンの活用戦略会議ということで、どうロカベンを普及させるのかということが最大の目的だと思いますが、ただご存知の通りそれぞれの支援機関や金融機関等においては、既存の様々なヒアリングツールがございます。よって、ロカベンだけが唯一のヒアリングツールということになると現場が混乱しますので、そこは丁寧な説明が必要だと思います。

さて、私からは、先般もお話をしましたが、概ね40代の若手経済人で構成される商工会議所青年部メンバーにおける「自力でロカベンを作成する試み」について報告をします。

10月6日に、経済産業省と帝国データバンクのご協力を賜り、ロカベン策定講習会を千葉県柏市で開催しました。参加者のほとんどが小規模事業者です。参加者自らが「事前作成」したロカベンシートを持参してもらい、講習会でロカベンの説明を受け、その後、自ら事前作成したロカベンシートを「ブラッシュアップ」という流れで行いました。

事前作成については、できる人とできない人がいました。特に「用語の意味が分からない」「内容が複雑だった」等のコメントが多かったです。

参加者の反応は、「自社の強み・弱みが分かった」「経営の全体像が客観的に把握できた」「業務フローがしっかり整理できた」等、まず「経営の見える化」ができたということで、非常に喜んでいました。他方、難しかった点としては、「用語が難しい」「分かりづらい」というコメントがありました。

また、「おもしろかった」という声もありました。データを入力すると、数字やグラフが出てくるとか、「自分の立ち位置が分かり自分の夢の実現プロセスが間違いではないことが確認できた」等、いわゆるデータ等の「理」の要素だけではなく、わくわくドキドキといった「情」の要素にも良い影響を与えていたようです。

今後の対応については、「社内で従業員と一緒に作成してみたい」「経営者である自分だけがやると自分の視点で良いことばかり書いてしまうが、社員と一緒に取り組むと多角的に見えるのではないか」「社員で共有できると、社員のモチベーションが上がるのではないか」というコメントもありました。あと、「会計事務所、銀行と共有して経営改善に努めたい」「自分の夢を語るための裏付けにしたい」と話していた参加者もいました。

以上を踏まえると、ロカベンは、若手小規模事業者において、「経営状況の見える化」に加え、「社員や金融機関等の利害関係人との情報共有」や「経営者・社員のモチベーション

向上」に良い影響を与えることが分かりました。なお、今後、若手小規模事業者でも分かりやすい用語・内容に改善していただければ幸いです。

○問2, 3に関わる部分で少しコメントさせていただければと思います。

ロカベンの資料自体はなるべくシンプルな方がいいと思います。今加藤委員からのお話にもありましたが、我々も独自ツールを持っていますが、当然ロカベンが含まれております。もうひとつ重要なのは、ロカベン自体はきっかけであって対話が非常に重要、このことはみなさまも共鳴されているところですし、高島さんの報告でもまさにその通りと思いました。

金融庁から、銀行の本業の収益が落ちてきているというお話がありましたが、我々も例外ではなく、私どもとしては高利貸を目指したいと思っています。高利貸をするためには当然お客様に満足していただかなければならないということだと思います。そして私どもはなるべく仲間を作りたいと思っております、ひとつは地方銀行さんと一緒に事業性評価を行う、もうひとつは信用組合、信用金庫さんといろいろな対話を行ってお互い対話力を磨きたいと思っています。

先程申し上げました事業性評価ですが、いくつかの地方銀行と共通のお客様にはほとんどお付き合いがないお客様に対するアプローチを行っています。先程、梅原委員からも事前に準備することが重要という話がありましたが、本当にそのとおりで、事前に準備をして仮説を経営者に対して2つの銀行で説明をする。当然、ほとんどお付き合いがないので資料はありません。公表資料だけで場合によっては構成をして、その企業の困っているところ、経営者の困っている点について、なるべく寄り添う形で我々はお話申し上げ、その通りであればそれに対する解決先を一緒に開示していく試みをしております。意外と対話の内容は難しいようでいてそうでもなくて、経営者の方は実際気づいていらっしゃるけれど、見える化できていないという悩みが見える化することは、実はそんなに難しくないのではないかという気がしています。

信用組合、信用金庫との対話の中で、信用組合の中には実質的に格付けをやめたという信用組合もあります。これは、全ての組合員の顔と名前と性格をよくわかっているので、そんなものはいらないということだと思いますが、もう一方で、行員の方が対話をする時間をなるべく持つようにする仕組みと感じます。色々なやり方はあるのですが、対話の時間を確保させる仕組み作りを経営者としても銀行としてはやらなければいけないのではないかと思います。

○大きくわけて2点あります。第1点目は、問1と問2で取り上げられている成功事例や対話のポイントについてです。

1点目ですが、帝国データバンクから説明があった資料9ページの整理表は大変良いと

思います。理由は、政府の様々な施策では、制度制定から数年を経ても色々なマニュアルやら事例集が出来上がってしまい、それらにダブリ感があったりして、ユーザーの立場からすると、数年経ってしまうと何がなんだかわからなくなり、結局使われないということがよく起こっています。私としては、このローカルベンチマークについては、数年経過しても、組織的・継続的に使われ続け、中小企業が元気になっていく、そのように願っていますので、この整理表をしっかりと作りこんでいくこと、座標軸になることを期待しています。

この整理表の一番下にハンドブックとありますが、この活用事例集をうまく使っていくことにより、成功事例や対話の横展開がしやすくなると思うので、ハンドブックの作りこみが鍵になると考えています。

取り上げる事例については、様々な事例が出てくるとは思いますが、創業や事業承継など企業のライフステージには色々ありますが、私としては2つ考えています。

1点目は、40万社のリスク先において、ロカベンを活用することで経営者側が自らの経営の見える化、金融機関やバイヤーに対する見せる化をやっていくプロセスは非常に重要ではないかと思っています。この40万社の中には、小規模事業者も含まれてくると理解しておりますので、ロカベンをうまく活用してリスク先を再生していくといった事例があると良いと思います。

2点目は、黒字廃業など事業承継問題。冒頭、経済産業政策局長からの説明にもありましたが、2025年にかけて150万社近くの廃業が見込まれているということで、まさに日本経済が直面している最大の課題の一つです。そこに対してソリューションが必要だと思うのです。小規模事業者も含め事業承継問題でロカベンを活用して見える化、そして見せる化の展開が鍵になっていくと感じています。

可能であれば、事業承継に関しては、ロカベンの活用で業績が良くなった結果、経営者保証なしの事業承継が出来たというような事例、つまり経営者保証があるからなかなか事業承継ができないといったことの解消にもつながるのではないかと思います。

先般、11月14日に、未来投資会議の構造改革徹底推進会合に有識者として参加しプレゼンさせていただきました。事業承継の両輪は税制と金融面での業績改善の2つと考えています。税制の方はいろいろ政府の方々が認識され対応がかなり進んでいると認識していますが、金融面からの業績改善が、小規模事業者を含めて事業承継のポイントになると考えております。これに関して、金融庁の金融レポートによりますと、3年経っても経営者保証ガイドラインを金融機関はあまり説明していないというような状況がファクトとしてありますので、金融庁から厳しく指導いただければと思うのと同時に、小規模事業者を中心に自ら見える化、見せる化に持ち込むというのが事業承継問題を突破していく鍵だと強く感じています。

それらの成功事例を横展開していく工夫として、私自身の経験ですが、YouTube配信がとても効果的であると感じています。

私自身、中小企業基盤整備機構の中小企業大学校で経営者や次世代経営者向けに講演しているのですが、その模様が中小企業基盤整備機構のホームページから YouTube で配信されています。全国の経営者や顧問税理士、診断士の方々などから電話やメールをいただくのですが、動画はたいへん影響力があると思います。今申し上げたようなリスケ先の再生事例、事業承継事例などが動画で配信されると素晴らしいと思います。経済産業省のホームページから全国の経営者に向かって配信されると良いと思います。

2点目として、組織的・継続的にやりぬかないと、日本の直面する中小企業問題には対応できないと認識しているので、その先に向けた戦略プランの一つとして申し上げたいのですが、事務局から説明がありました政府の施策に「ロカベン入ってる」ということは大変良いことだと思います。中小企業支援の補助金・助成金の中で事業性評価を伴うものに対して、事務局で是非、洗い出しをしていただけたらと思います。税金が効率よく活用される、限られた予算である補助金・助成金が有効活用されるという観点で、ロカベンの事業性評価機能の活用がポイントと感じております。

さらに、補助金・助成金の効果の検証といった点でも、入口で実際に補助金・助成金を出される際にロカベンを活用すると同時に、「どの程度、中小企業が元気になったのか」について、ロカベンで財務に加えて非財務も把握するなど、効果検証の観点が重要であると思います。

○ロカベンの周知についてですが、それぞれの税理士会で研修会等を行なっておりますが、あまり進んでいない状況かと思えます。東京税理士会では、先日鈴木委員にロカベンの活用と早期経営改善計画についてお話をいただきました。法人の7割～8割は顧問税理士がいると言われております。経営者の身近な相談相手としては、税理士が一番だと思っていますので、中小企業の経営者と伴走して経営支援を行っていきたいと考えています。ただ、今申しましたように周知があまり進んでいないのですが、会員の全てがロカベンの大切さを認識すればかなり普及するのではないかと考えています。

今研修としては会場型ですが、これをマルチメディア化すれば全国の会員が見ることができるので検討していきたいと思っています。

先程クラウドサービスの話がありましたが、巷でなくなる職業は税理士と言われております。会員としても非常に気になっているところです。先日も東京税理士会で情報システム委員会と共催でAIについての研修会、ユーザーやベンダーを呼んだパネルディスカッションを行いました。税理士事務所自体がAIを使って業務改善をすることによって、その分を顧問先の経営支援にエネルギーをまわせるのではないかと考えております。

最後に事業承継ですが、日本税理士連合会としても喫緊の課題と当然捉えております。顧問先が減れば税理士の収益基盤も減少するという一方で、そのあたりを支援していきたいと考えており、現在事業承継ネットワークの構築も進みつつある状況かと思えます。金融機関や商工会議所から事業承継シートが顧問先に配られているようですが、いきなりく

ると顧問先も心配になってしまうので、税理士としてはロカベンを活用しながら経営者と一緒にこのシートを作成し、事業承継についての気づきを進めていきたいと思いを。

○前回の戦略会議でも報告させていただきましたように、全国の弁理士に向けてロカベンの研修を実施準備しております。来年1月17日に大阪、1月25日に東京で研修を行います。

当方としては、特に非財務情報のIT化につきましては特に知的資産・知的財産を時系列的に分析するためのヒアリングを行う予定です。

成功事例としては、従前からものづくり補助金の申請に協力している会員がございますので、ものづくりの視点に加えて事業の視点で分析を行い、貢献できないかということで中央会のかたがおっしゃられておりましたように、我々もものづくり補助金に着目してロカベンを有効に使えないかということを検討しております。

○我々の今の取り組みを紹介しながらコメントさせていただきます。

数多いお客様とお取り引きさせていただいているため、1人1人と対話をする時間は限られてはいますが、できる限りその時間を価値の高いものにしていくという観点から、対話の機会には、お客様の事業の強み、課題等を明確にして共有する取組を行っているところです。

こうした中、職員が戸惑うケースもありましたが、ローカルベンチマークの非財務の視点をうまく活用しながら、商流を明らかにしていく、図解していくといったことを研修に取り入れたり、参考ツールを作ったりして現在取り組んでいるところでございます。

我々なりにお客様のお話をうかがっていきますと、財務面でなく定性面の強みを一緒に考えていくということがお客様のニーズなのではないかなと感じている次第です。

今後強みを共有するだけでなく、その先どうしていくのかということをお客様に寄り添いながら考えていくことをもっと強く打ち出していければと思っています。

その際、地域にいらっしゃる支援機関、税理士の先生方、金融機関の皆様と手を携えていきたいと思いを。

○対話についてお話をさせていただきますと、他の委員の方からもお話があったように一番重要なのは仮説の構築なのではないかと考えております。

最近、若手と同行して企業に訪問させていただいても、項目だけを与えても、先程「尋問」というフレーズがありましたが、我々はよく「詰問」と言っていたのですが、詰問基調でロボットかと思うようなヒアリングを行う場面が多々見られます。そうではなくて色々なものに仮説を立てて想像していかなければいけません。

その一助としては事前に極力調査することも必要ですし、既に取り引きしている取引先で

あれば、生産工場や生産現場を見ることを重要視することでイメージーションの幅を広げられ、より複数の仮説を構築できるようになる。1つの仮説しか考えてないとすぐに崩れ去ってしまうので複数の仮説を構築する事が重要だという事を常日頃から指導しています。なかなか現場の担当者は忙しく働いているので、それを消化していくことが出来ないことも多くありました。

最近では4年目くらいの職員を審査とって、通常の融資の現場よりも処理件数は少ないが、1件1件をじっくりと見るような部署に配置することによって、1件1件の経営者との会話が深められるようになります。教育の一環としてそういうことに取り組んでおります。

商流とか製造工程等についても、色んな経営者から聞いた言葉を鵜呑みにしないように強く指導しています。重要なところとしては、具体的な事象の裏付けがあるかどうか、そういったものをもっていけば、経営者の考えていることが現実と少しずれていてもそういった事象をもとに修正していくことができます。そういった事を中心に取り組んでいるところです。

お問合せ先

経済産業政策局 産業資金課 塚本、益田、飯田

電話：03-3501-1676

FAX：03-3501-6079

以上