

地域企業 評価手法・評価指標検討会
中間とりまとめ
～ローカルベンチマークについて～

平成28年3月
経済産業省

目次

I. 検討の概要.....	2
1.1 背景.....	2
1.2 検討の方法.....	2
II. ローカルベンチマークの性格と位置づけ.....	4
2.1 ローカルベンチマークが目指すもの.....	4
2.2 ローカルベンチマークの利用者.....	4
2.3 ローカルベンチマークが対象とする企業.....	5
2.4 企業のライフステージへの視点.....	5
2.5 関連施策の土台、結節点としてのローカルベンチマーク.....	6
III. ローカルベンチマークの内容.....	7
3.1 ローカルベンチマークの構成.....	7
3.2 第一段階～地域の経済・産業の視点～.....	8
3.2.1 地域の経済・産業等の現状と見通しの把握.....	8
3.2.2 各企業の地域経済に与える影響等の把握.....	12
3.3 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～.....	14
3.3.1 基本的な考え方.....	14
3.3.2 財務情報の活用.....	15
3.3.3 非財務情報の活用.....	17
3.3.4 対話のあり方.....	23
IV. ローカルベンチマークの活用に向けて.....	25
4.1 まず使ってみること、そしてフィードバックを促すこと.....	25
4.2 関連する施策をつなげ、地方公共団体等と連携すること.....	25
4.3 これまでの取組みの中に組み込んでいくこと.....	26
4.4 「見える化」を行動につなげ、企業の経営改善につなげること.....	27
4.5 実践を踏まえたフォローアップと不断の見直しを行うこと.....	28

(参考資料)

- 別添 1 : 地域企業 評価手法・評価指標検討会 委員一覧
- 別添 2 : 地域企業 評価手法・評価指標検討会 開催状況
- 別添 3 : 「地域企業 評価手法・評価指標」検討参加者一覧

I. 検討の概要

1.1 背景

日本は、2008年（平成20年）から人口減少局面に入っている。特に大都市圏以外の地方では、かなり前から急激な人口減少が始まっており、地域経済の縮小が、住民の経済力の低下につながり、生活の様々な基盤を維持することが難しくなっている¹。

こうした状況に対して、地域経済（ローカル経済圏）の「稼ぐ力」を維持し、高めていくためには、その担い手となる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。そのような問題意識の下、平成26年4月から開催された「日本の「稼ぐ力」創出研究会」において、「産業構造や人口動態を踏まえて地域企業のビジネスモデルや生産性を比較・検討し、ローカル経済圏を担う企業に対する経営判断や経営支援等の参考となる評価指標（「ローカルベンチマーク」）」を検討することが提案された²。

さらに「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（平成26年12月27日）では、産業・金融一体となった地域経済の振興を総合的に支援するための施策として、「経営改善が必要な産業・企業の見極めに資する評価手法（ローカルベンチマーク）」が位置付けられている。また、同戦略の2015改訂版（平成27年12月24日）でも、地域企業の経営体制の改善・人材確保等のための施策として「ローカルベンチマーク等の整備」が掲げられている。

「日本再興戦略 改訂2015」（平成27年6月30日）においては、「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企業に対する経営支援等の参考となる評価指標・評価手法（ローカルベンチマーク）」の策定が盛り込まれている。

1.2 検討の方法

これらを背景として、平成27年5月、「地域企業評価手法・評価指標（ローカルベンチマーク）検討会」が立ち上げられた。検討会には、地域経済・金融の有識者に加え、地域金融機関や政府系金融機関、支援機関の代表、関係省庁が参加し、計7回の会合が開催された。【別添1～3参照】

検討にあたっては、各機関で使われている分析手法等を参考にして、企業の実態を把握するために押さえておくべき基本要素を抽出しつつ、改めてそれぞれの指標や手法の意義や有効性³を検証した。

¹ 「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」－国民の「認識の共有」と「未来への選択」を目指して－（平成26年12月27日）

² 「日本の「稼ぐ力」創出研究会」第6回会合（平成26年10月15日）参照。同研究会は、平成27年6月18日に最終とりまとめを公表した。

³ 財務指標の有効性の検証にあたっては、株式会社帝国データバンクが保有するデータのうち、一定の条件（全業種、非上場企業のうち決算情報が収録されている一定規模以上の株式会社及び有限会社）で抽出した約7万社の情報を用いて分析を実施した。

その上で、ローカルベンチマークが企業の経営者等と金融機関、支援機関の対話を深める入口として使われることを念頭に置いて、それぞれの利用者にとってわかりやすく、使いやすい「ツール（道具）」の検討も行われた。

II. ローカルベンチマークの性格と位置づけ

2.1 ローカルベンチマークが目指すもの

ローカルベンチマークとして示す評価指標や手法は、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」として使われることを目指している。企業にとっては、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となり得るものである。一方、金融機関や支援機関にとっても、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として使えるものである。

ここで大事なことは、「ベンチマーク」は、あくまで基本的な枠組み、言い換えれば「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だということである。また、指標や手法も固定的なものではなく、対話を通じて常にその意義や有効性を確認し、見直していくべきものである。

2.2 ローカルベンチマークの利用者

ローカルベンチマークの主な利用者としては、地域金融機関⁴や政府系金融機関、ファンド、証券会社⁵等の金融機関、各地域の支援センター（地方公共団体等）や商工会・商工会議所等の支援機関が挙げられる。たとえば、認定支援機関として、企業の「経営改善計画」策定を支援する際に使われることも考えられる。また、地域の企業や金融機関と密接に関わっている税理士や会計士、コンサルタント等も利用者として想定される。

さらに、地域企業の経営改善を支援する全国的な組織として、中小企業関係団体の全国組織に加え、たとえば、中小企業基盤整備機構や中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構等の活動の中に組み込まれることが期待される。

一方、ローカルベンチマークは「対話」のための手段であり、本来的な利用者として地域企業自身が想定されることは言うまでもない。最初の「きっかけ」を作るのは金融機関や支援機関だとしても、企業経営者が対話に向けた準備をし、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である。経営者自身が課題に気づき、緊張感を持って経営改善に向けた目標の設定や共有、「PDCA サイク

⁴ 地域の金融機関とは、地域金融機関（銀行・信用金庫・信用組合）のほか、地域で活動する主要行等も含む。

⁵ 経営者の資産運用相談の延長で、事業承継支援に積極的に取り組んでいる証券会社等。

ル⁶」を機能させるための出発点とすることが期待される。

2.3 ローカルベンチマークが対象とする企業

ローカルベンチマークは、基本的な枠組み、「入口」であり、対象企業を選ばず、全ての企業に共通して使えるものを目指している。また、全ての企業は、同じ地域の企業や金融機関、地方公共団体、住民と密接に関わっており、地域の経済・社会に組み込まれている。したがって、企業の経営改善や生産性向上を通じてローカル経済圏の持続可能性を高める観点からは、全ての産業・企業を視野に入れることが望ましい。他方、それぞれの金融機関や支援機関等には、取引先や支援対象等、重点を置く産業や企業の範囲や人員面・資金面での制約がある。

したがって、各機関が目的に応じて経営資源を配分する中で、対象企業を選び、それぞれに合った形でローカルベンチマークの使い方を考えることが期待される。さらに、ローカルベンチマークを使った情報収集や分析等については、それぞれの機関が自前で全てを行うことは想定していない。特に地域や固有の業種に共通する情報や互いに補完し合えるような情報等については、連携、共有しながら効率的に入手し、各機関が重点を置くところに経営資源を集中できるようにしていくことが重要である。

2.4 企業のライフステージへの視点

企業のライフステージ（企業の発展段階）を、創業期、成長期、成熟期、衰退期、再生期（又は廃業）と区分すると、地域経済全体の生産性を向上し、持続可能性を高める観点からは、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しているなど）にさしかかっている企業の見極めを（金融機関や支援機関等が）できるだけ早く行い、経営者との対話を通じて経営改善に着手することが重要である。

他方、本検討においては、ローカルベンチマークが上記以外のライフステージにある企業（創業期～成長期、衰退期～再生期）にも使えるものとなることを目指している。たとえば、創業期から成長期にかけての企業に対しては、ローカルベンチマークを使って金融機関と企業が事業性に関する対話・理解を深め、不動産担保や保証に依存しない融資につなげるという使い方もある。また、経営改善が困難となっている企業や再生期に入っている企業に対しては、ローカルベンチマークをきっかけに早めに対話を始めることで、早期の経営改善や事業再建、円滑な新陳代謝⁷の支援等を金融機関や支援機関が行うことが

⁶ PLAN（計画）、DO（実施）、CHECK（評価）、ACTION（改善）の4つの視点をプロセスの中に取り込み、これをサイクルとして継続することで改善を推進するマネジメント手法。

⁷ 円滑な新陳代謝とは、事業承継や事業再生、創業、転廃業支援が含まれる。

期待される。

2.5 関連施策の土台、結節点としてのローカルベンチマーク

ローカルベンチマークは、「産業・金融一体となった地域経済の振興を総合的に支援するための施策」であり、地域経済施策や中小企業施策、地域金融施策の結節点となるべきものである。関連する施策を重複なく、効率的に計画、実施するためにも、それぞれの施策目的に応じてローカルベンチマークを土台として組み込み、または参照しながら、相乗効果を発揮できるようにしていくことが求められる。また、関連施策が実施され、金融機関や支援機関、企業においてローカルベンチマークが使われる状況を把握しながら、その内容や使い方について継続的に見直し、より良いものとしていくことも重要である。

Ⅲ. ローカルベンチマークの内容

3.1 ローカルベンチマークの構成

ローカルベンチマークは、単なる分析のツールではなく、企業の経営者等と金融機関、支援機関等が、対話を通じて現状や課題を理解し、個々の企業の経営改善に向けた取り組みを促すための手段となる評価手法・評価指標である。一方で、ローカル経済圏の企業は、その地域の他企業や金融機関とともに、地域の経済・社会の構造や動きに大きく左右される面がある。このような認識の下、ローカルベンチマークは二段階の構成としている。【図表1参照】

まず、「第一段階」として、地域の産業構造や雇用の状況、内外の取引の流れ、需要構造等に関するデータにより、地域の経済・産業の現状と見通しの把握、分析を行う。それとともに、金融機関や支援機関が重要と考える産業や企業群、たとえば、地域の中核的な企業等の地域経済における位置づけや影響の度合い等を把握する。その上で、重点的に取り組むべき企業を特定するとともに、各企業への対応方針等を検討する。

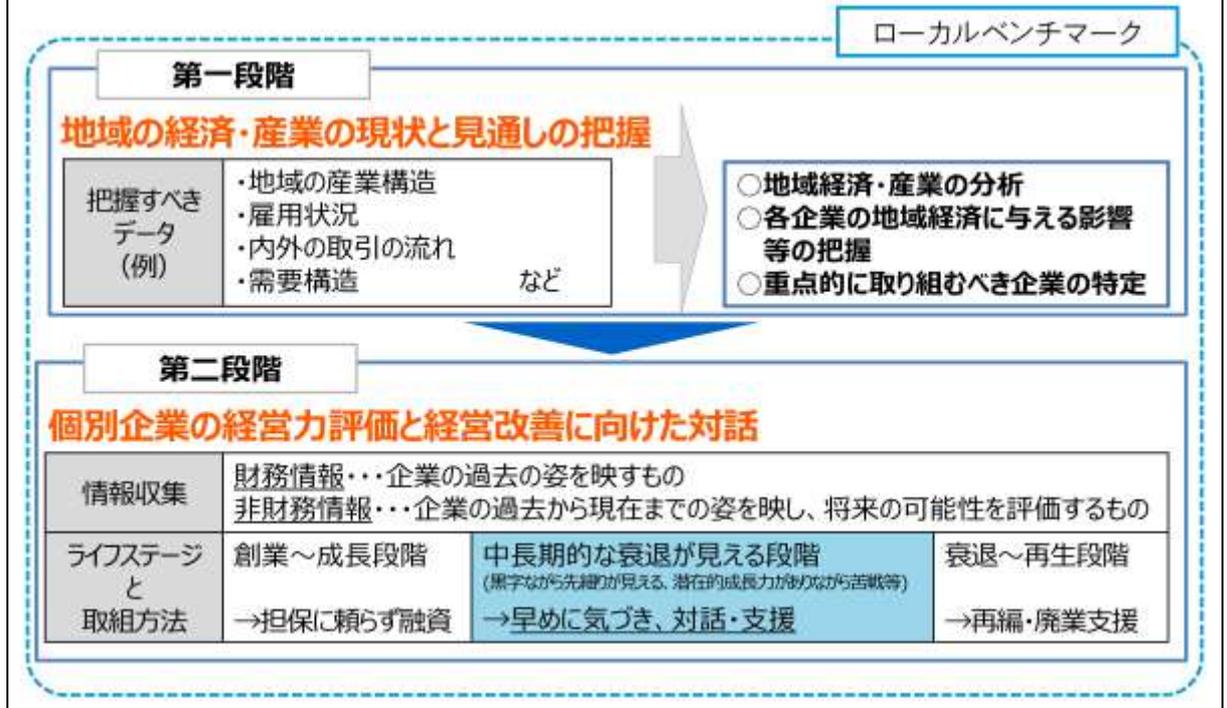
次に、「第二段階」として、金融機関や支援機関が対象とする個別企業について、財務情報や非財務情報等を元に、対話を通じて企業の成長余力や持続性、生産性等の評価を行う。その中で、過去の破たん、再生事例等も踏まえつつ、企業のライフステージのうち、改善支援がより有効である中長期的な衰退が見える段階（黒字ながら先細りが見える、潜在的成長力がありながら苦戦しているなど）にある企業を早めに把握する。

このようなプロセスを積み重ねつつ、「第二段階」で把握した企業の情報や対話を通じて構築した信頼関係を元に、金融機関や支援機関による具体的な行動、特に経営改善に向けた支援等が促されることが期待される。

以下では、それぞれの段階における状況把握や分析、対話等の基本的な考え方を示すとともに、参考となる方法論や利用可能な情報源、簡便なツール等を提示する。

【図表1】 ローカルベンチマークの構成について

「第一段階」において地域の経済・産業の現状と見通しの把握、分析を行う。その上で、「第二段階」として金融機関や支援機関が対象とする個別企業について、財務情報や非財務情報等を元に、対話を通じて企業の成長余力や持続性、生産性等の評価を行う。



3.2 第一段階 ～地域の経済・産業の視点～

3.2.1 地域の経済・産業等の現状と見通しの把握

(1) 基本的な考え方

地域の経済・産業の把握、分析に当たっては、金融機関や支援機関等がそれぞれの目的を意識しながら取り組むことが重要である。すなわち、地域の経済・社会に組み込まれている企業（ローカル経済圏の企業）の経営課題を理解し、改善を促すためには、その企業活動を取り巻く環境としての地域の状況を把握しなければならない。また、金融機関や支援機関自身も地域の経済・社会とともに生きている存在であり、それぞれの機関が存続し、期待される役割を果たすためにも地域の経済・産業の把握は欠かせない。このような中、自らがどのような点に焦点を置いて取り組むのかを明確にしておくことは、企業との対話や他の機関等との連携を進める上でも有益である。

他方、地域経済の構造や動向について、それぞれの機関が全て自前で分析を行うことは現実的ではなく、効率的でもない。したがって、国や地方公共団体、調査機関等の統計や調査、分析ツール等を利用し、支援機関や金融機関間で情報共有や連携を行うことが望ましい。特に地域の主要な関係者が、客観的なデータを基に地域の現状や見通しについて共通の理解を得ること自体

も重要である⁸。

(2) 分析の視点

地域（都道府県や市区町村等）の経済・産業構造については、第一に産業（業種）別の企業数や就業者数、売上高、付加価値額等の基本的な情報について、現状や推移、見通し等を把握・分析する。この際、全国・地域の平均、規模・業種が似ている地域と比べるなど、自らの地域の特徴を外からの視点を持って客観的に把握することが重要である。

次に、地域の経済を支える主要産業の特徴や付加価値の生み出し方、産業間の関係等を把握・分析する。たとえば、地域内の需要に依存する産業や域外からお金を稼ぐ産業の特定、産業別にどの地域や産業との結びつきが強いのか、産業別での個別企業同士の取引関係等を把握することが考えられる。また、地域において大きな位置を占めるサービス業等、域外との取引関係が薄く域内の需要に依存する産業については、地域の人口動態や消費構造を把握することも重要である。

(3) 方法論及び利用可能な情報源⁹

① 地域の経済・産業の基本情報（RESAS等）

地域の経済・産業の分析に使う基本情報を集める際には、RESAS（地域経済分析システム¹⁰）を活用できる。地域の産業構造、農林水産業、観光、人口等について、自治体間比較を行うことができる。

また、地域経済循環マップでは、地域毎に、生産、分配、支出の三つの面から経済の鳥瞰図をみることができる¹¹。

さらに、地方公共団体等の行政組織においては、全産業、産業別や企業別の火花図¹²の利用が可能であり、これにより、自地域の経済を支える主要産業や域外からお金を稼ぐ産業の特定、産業別にどの地域や産業との結びつきが強いのか、産業別での個別企業同士の取引関係などを把握することが可能となっている。

なお、行政組織以外の金融機関や支援機関についても、自地域の年間商品販

⁸ 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」で示された地方公共団体が策定する「地方版総合戦略」の計画、実施プロセスもこのような取組みの一環として捉えることもできる。

⁹ 以下「方法論及び利用可能な情報源」における記述は、本検討会の検討段階において示された例であり、今後のフォローアップで活用事例や利用可能な情報源等を充実することが期待される。

¹⁰ RESAS（地域経済分析システム）とは、地域経済に係わる様々なビッグデータ（企業間取引、人の流れ、人口動態、等）を収集し、わかりやすく「見える化（可視化）」したシステムである。
（参考）<https://resas.go.jp/>

¹¹ これまで、我が国の地域経済の分析では、地域の生産面の分析が主なものであり、地域の住民の所得を示す分配面、地域の消費活動や投資活動を示す支出面の分析は難しかったが、本マップにより三面等価の観点からお金の循環の「見える化」が可能となった。

¹² RESASにおいて活用可能なデータ等は、地方公共団体等の行政機関では、全産業火花図、産業別火花図、企業別火花図の利用が可能。また、一般向けには、地域経済循環マップ（地域循環図、生産分析、支出分析等）、自治体比較マップ（製造品出荷額、年間商品販売額、付加価値額、労働生産性等）などのデータの閲覧が可能。

売額、労働生産性等のメニューを利用することができるとともに、RESASで提供しているデータの計算式¹³を利用することも可能なため、それぞれの機関が保有するデータ等を元に同様の分析を行い、地域経済を俯瞰することも有益である。特に産業の付加価値額や労働生産性等の特化係数分析等を活用することで、自地域と他地域との比較等を把握することが可能となっている。

② 産業の特徴、産業間の関係等の把握（いくつかの切り口や分類方法）

地域の産業・企業の特徴、特にその「稼ぐ力」や地域経済への影響を分析するためには、産業分野を見る「切り口」や「分類方法」が重要である。以下では、本検討会で示されたいくつかの考え方（枠組み）を提示している。これらは、既存の産業分類を参照しつつも、むしろ付加価値や収益の生み出し方や地域内外との取引関係¹⁴等に注目している。

これらも参照・活用しつつ、それぞれの機関・地域に合った分析の視点や方法を継続的に検討し、実践の結果も踏まえて検証を続けることが重要である。

【参考1】消費者の属性に基づく産業区分

商品・サービスの顧客の居住地、消費する場所に応じて、産業を「Inbound型」「Local型」「Outbound型」に分類し、それぞれに該当する業種について、市町村ごとの付加価値額等を比較。

特に就業者あたり付加価値の高い「Inbound型」、「Outbound型」の強化を優先的に推進する方法。

(図表2) 消費者属性に基づく産業区分

Inbound型	Local型	Outbound型
自治体の外から来訪して消費する顧客を相手とする産業 (宿泊業)	自治体内に居住して消費する顧客を相手とする産業 (建設工事、飲食娯楽、医療福祉介護、不動産、電気ガス水道、地域交通運輸、その他サービス)	自治体外に居住して消費する顧客を相手とする産業 (農林水産、食料・飲料等製造、その他製造、鉱業、食品卸、その他卸、無店舗小売り、情報通信)

(注) 市町村民税法人分・税割を市町村ごとの付加価値の代替指標として活用。

(出所) 金融庁大庫参与 提出資料

¹³ ハブ度、コネクタ一度等（脚注17,18参照）。

¹⁴ 地域内外との取引関係については、以下のような比率によって把握する方法がある。（「稼ぐ力創出研究会」）

・移輸入比率＝移輸入額÷域内総需要額

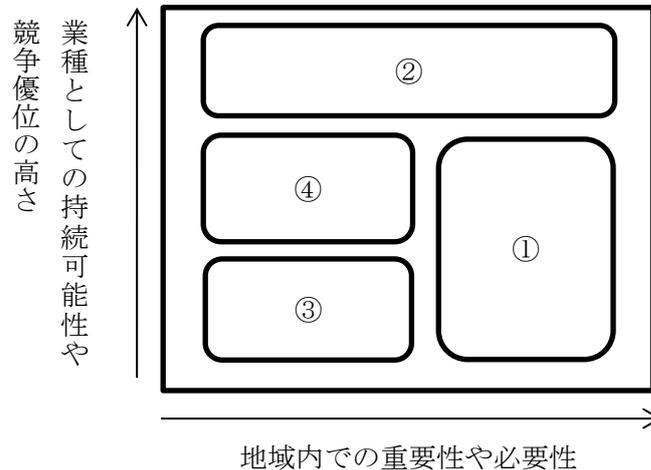
・移輸出比率＝移輸出額÷域内総生産額

この中で、たとえば、不動産や医療・介護等の分野は、両比率ともに低く「域内自給型」サービスと分類されている。

【参考2】地域における必要性と持続可能性等に基づく産業区分

地域経済にとっての必要性（生活にとって必要不可欠か否か）と持続可能性や競争優位性の高さ（市場が十分にある、他の地域との競争に勝てるか否か）の二軸から域内の産業を四つの類型に整理。それぞれに応じた対応策を検討する方法。

(図表3) 地域における必要性と持続可能性に基づく産業区分



(注) それぞれの産業区分（業種）ごとの特徴及び対応の方向性は以下のとおり。

①生活していくために欠かせない、残すべき業種

病院等の生活インフラに近い業種であり、確実に残すことが必要。

②地域外から稼げる業種。その地域における成長産業になりうる業種

地域の何らかの特性を活用して地域外で稼げる業種。対象は限られる。

③市場性の減少や業態競争力の低減が明らかでスムーズに終息させるべき業種

広域チェーンと比較して完全な競争劣位、環境変化の激変等により域内シェアの拡大や良化が期待できず持続困難な業種。金融機関、従業員、仕入先等のステークホルダーへの影響を最小限にしながら、退出を促すべき。

④ 拠点や法人などを集約して持続性を高めることが重要な業種

持続的に経済価値を産み出し続けるために集約化を進めることが不可避。

(出所) 株式会社経営共創基盤 斉藤委員 提出資料

【参考3】付加価値の厚みと規模の経済効果による産業区分

付加価値の厚みと規模の経済効果の有無に応じて産業を分類し、それぞれの「打ち手」を考える方法。

(図表4) 付加価値と規模の経済効果に基づく産業区分

分類	①付加価値 厚 規模の経済 有	②付加価値 薄 規模の経済 有	③付加価値 厚 規模の経済 無	④付加価値 薄 規模の経済 無
業種	半導体、素材産業等	石油精練等（数は少ない）	外食、SI企業等	卸、小売等
打ち手	規模、シェアの追求によるコストリーダーシップ	規模拡大、仕入コスト削減。川上・川下への進出	オペレーションの効率～案件、店舗毎の採算管理強化（細かい利益の積上） →単純な規模は追及しない。収益改善の余地あり。	拠点、製品、取引先の選別。業界の再編～縮小均衡 →退出しやすい 仕組み作りが必要

(出所) 株式会社経営共創基盤 浜村氏 提出資料

3.2.2 各企業の地域経済に与える影響等の把握

(1) 基本的な考え方

地域企業は、地域の経済情勢に左右されると同時に、規模や取引形態に応じて地域経済に一定の影響を与えている。「第二段階」で経営改善を図る企業への対応を検討するに当たって、金融機関や支援機関が重要と考えている企業（企業群）について、地域経済への影響の度合いを把握することも重要である。

地域経済に対する影響の与え方には様々ある。たとえば、地域には「地域コングロマリット企業」とも言えるような、多様なサービスを展開している地域密着型の企業が存在する。これら企業の中には、地域の生活インフラを支え、雇用の場を提供するなど重要な役割を果たしているところも少なくない。一方、このような企業の経営体制は複雑に入り組んでいることもあり、経営が悪化することで、地域の経済・社会に与える影響が無視できない大きさになることもある。また、地域経済に与える影響度が大きい企業の中にも、たとえば、地域の中で取引が集中している企業、地域外との取引量が多い企業、地域において特定の分野等で大きな存在感を持つ企業、規模は小さいが、その企業がなければサプライチェーンが成り立たない企業等、そのあり方は様々であり、これらを踏まえた経営改善への取組みが期待される。

(2) 分析の視点

各企業の地域経済への影響度については、たとえば、製品・サービスの市場における占有度、特にグローバルニッチトップ企業¹⁵等では一定の分野での世界的なシェア等が重要な指標になる¹⁶。あるいは、地域とともに持続的な繁栄を引っ張っていくような生産性・収益性が高い企業であるか、地域の特徴を生かした商品・サービスを生み出している企業かといったことについて、付加価値等の貢献度等の指標によって判断することも考えられる。平時には域内の雇用を支える面、危機時には雇用の喪失という形で地域経済に負の影響を与える面について、その影響度を計るための雇用貢献度も重要である。また、地域における取引の集中度（ハブ度¹⁷）、地域外との取引量の多さ（コネクタ一度¹⁸）といった指標もサプライチェーンに与える影響を把握する上で参考になる。

特に前述した「地域コングロマリット企業」については、グループ内企業を合算して分析するとともに、グループ企業間の資本関係や商流等の結び付きについても知る必要がある。そのような企業を取引先とする金融機関においては、グループでの把握ができるはずだが、支援機関によっては企業単体での把握に留まっている場合もある。ローカルベンチマークの活用をきっかけとして、そのようなグループ企業の実態把握に向けた取組みが進むことが期待される。

(3) 方法論及び利用可能な情報源

上記(2)で示した指標等については、金融機関や支援機関が保有している企業の情報を基に、RESAS等で統計的に得られるデータや指標の考え方（たとえば、ハブ度、コネクタ一度等）を参照しつつ算出することが考えられる。また、金融機関においては、一般社団法人CRD協会が提供するCRD（Credit Risk Database）のデータを元に構築された「CRDモデルによる企業の将来の信用力予測」、「CRDの地域別・業種別の各種統計情報」や「中小企業経営診断システム（McSS）¹⁹」等により、CRDに蓄積されているデータを活用することも考えられる。

¹⁵ 国際市場の開拓に取り組んでいる企業のうち、ニッチ分野において高いシェアを確保し、良好な経営を実践している企業

¹⁶ ここでの検証は、あくまで地域経済への影響度という点に関するものであり、過度にシェアを追求することで利益が低迷するといった経営課題については、「第二段階」で検討されることとなる。

¹⁷ ハブ度＝域内仕入額÷（域外仕入額＋域内仕入額）

¹⁸ コネクタ一度＝域外販売額÷（域外販売額＋域内販売額）

¹⁹ McSS（Management consulting Support System／中小企業経営診断システム）は、一般社団法人CRD協会が提供する財務診断システム。CRDに集積された約100万社の決算データと比較した診断、同業種内や地域内、売上規模による順位や偏差値を算出し、各種の経営指標を同業種平均値と比較することが可能。

3.3 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～

3.3.1 基本的な考え方

金融機関や支援機関は、「第一段階」で把握した地域の経済・産業と企業との関係を念頭に置いて、評価、対話を行う企業を特定し、それぞれに応じた対応方針を検討する。

企業の経営力や事業性を理解し、適切な評価をするためには、様々な視点から企業全体を捉え、過去の結果のみならず将来に向けた取組みも含めて見る必要がある。一方、それぞれの機関や対象となる企業の人員や時間等は限られており、そのような制約の下で適切な情報収集、対話を行うことが求められる。

以下では、企業の経営力や事業性を理解、評価する際の視点として、財務情報²⁰と非財務情報、対話のあり方について提示する。【図表 5 参照】また、それらを簡単かつ効果的に使うための「ツール（道具）」²¹を提供する。

なお、ここで示す指標や手法は、金融機関や支援機関の他、行政機関や企業経営者等が共通して使えるような「ベンチマーク」であり、各機関等がそれぞれの目的に応じて自らの活動の中に組み込んでいくことが重要である。また、今後、これらの指標等が実際に使われる中で、その有効性等を継続的に検証し、見直していくことも必要である。

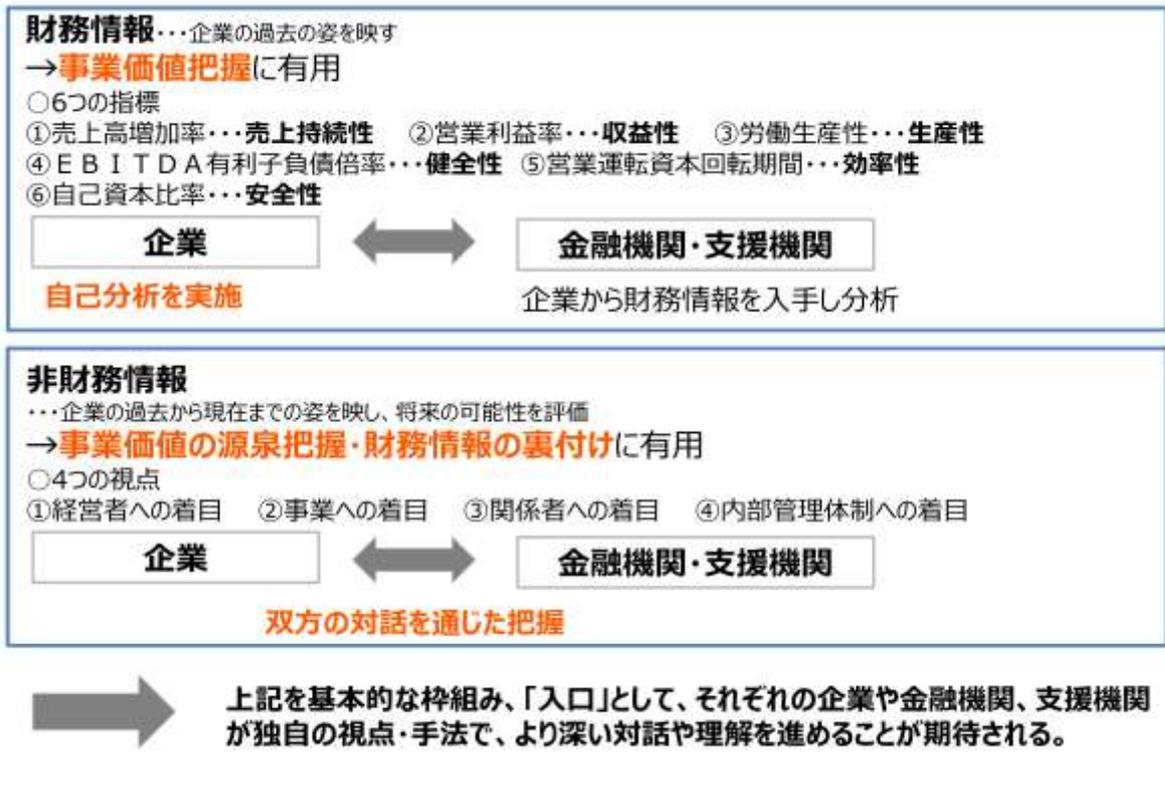
このようなプロセスを積み重ねることで、企業の経営者等は、金融機関や支援機関が自社のどこに着目しているかを知ることができ、より意義のある対話に備えることができる。

²⁰ 決算書（財務諸表、計算書類）から把握できる企業情報（主に数量データ）を財務情報、それ以外の企業情報を非財務情報とする。以下同様。

²¹ 「ツール（道具）」については、http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben ページ内に掲載。

【図表 5】 ローカルベンチマーク第二段階について

財務情報と非財務情報について把握することで、企業の経営力や事業性を把握。



3.3.2 財務情報の活用

(1) 基本的な考え方

決算書から得られる「財務情報」は数多くあるが、本検討会では、企業の成長性や持続性等を把握し、対話を行うためのきっかけとなる「ベンチマーク」として特に有効な指標を絞り込んだ²²。この際、指標の有効性に加え、データの制約やなるべく簡潔なツールを目指すという点も考慮した。以下で選ばれた指標を貫く考え方は、企業の成長性や持続性を評価する上で、事業価値、すなわち事業から生み出されるキャッシュフローを把握することがその根幹にあるというものである。具体的には、特に「フロー」に関する指標から①売上持続性、②収益性、③生産性、④健全性、⑤効率性、に関する5つの指標を抽出した。また、企業の現状の体力を評価する観点から、⑥安全性に関する「ストック」指標も加えて、合計6つの指標を選定した。以下では、それぞれの指標について、本検討会で示された意義や論点等について説明する。

²² 本検討会においては、委員や支援機関、調査機関が企業評価の際に用いる財務指標を抽出し、それらの意義及び有効性について検証を行った。各指標の有効性については、株式会社帝国データバンクのデータ（前注参照）を用いて検証を行った。具体的には、それぞれの指標について、倒産確率や企業の成長可能性（営業利益伸び率等）・生産性向上（付加価値額伸び率）との影響度合いを11業種ごとに分析。これらを検討会委員や支援機関等の保有データや経験等に照らして妥当性を確認した。

(2) 分析の視点 ～6つの財務指標～

【フロー指標】

<売上持続性>

① 売上増加率 $(=(\text{売上高}/\text{前年度売上高})-1)$

- 指標の意義と論点
 - ・キャッシュフローの源泉。
 - ・企業の成長ステージの判断に有用な指標。

<収益性>

② 営業利益率 $(=\text{営業利益}/\text{売上高})$

- 指標の意義と論点
 - ・事業性を評価するための、収益性分析の最も基本的な指標。本業の収益性を測る重要指標。

<生産性>

③ 労働生産性 $(=\text{営業利益}/\text{従業員数})$

- 指標の意義と論点
 - ・成長力、競争力等を評価する指標。キャッシュフローを生み出す収益性の背景となる要因として考えることもできる。
 - ・地域企業の雇用貢献度や「多様な働き方」を考えれば、本来、「従業員の単位労働時間あたり」の付加価値額等で計測すべき指標²³。

<健全性>

④ EBITDA 有利子負債倍率 $(=(\text{借入金}-\text{現預金})/(\text{営業利益}+\text{減価償却費}))$

- 指標の意義と論点
 - ・有利子負債がキャッシュフローの何倍かを示す指標であり、有利子負債の返済能力を図る指標の一つ。

<効率性>

⑤ 営業運転資本回転期間 $(=(\text{売上債権}+\text{棚卸資産}-\text{買入債務})/\text{月商})$

- 指標の意義と論点
 - ・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し、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ための指標。

²³ したがって、個別企業の経営評価や経営改善に当たっては、労働生産性として「単位労働時間あたり」の付加価値額等（営業利益額、生産額等）を用いることが望ましい。現時点では、統計的に入手することが難しい数値であり、本検討会の検証においても（データ制約から）簡易的に従業員数で算出した。今後、企業の評価や経営改善に向けた対話が行われる中で、このような指標が入手しやすくなることが期待される。

【ストック指標】

<安全性>

⑥ 自己資本比率 (=純資産/総資産)

○指標の意義と論点

- ・総資産のうち、返済義務のない自己資本が占める比率を示す指標であり、安全性分析の最も基本的な指標の一つ。自己資本の増加はキャッシュフローの改善につながる。

3.3.3 非財務情報の活用

(1) 基本的な考え方

地域企業の実態や経営上の課題を理解するためには、財務情報だけではなく、非財務情報の把握、それに基づく企業との対話が欠かせない。

第一に、財務情報による分析は、決算書をベースにした企業の過去の姿を映すものであり、企業の現在の姿を十分に把握し、将来に向けた可能性を評価することは難しい。企業経営者との対話を通じて、その企業のどこに強みがあってどこに課題があるのか、そして、課題については改善の見込みがあるのか、どのような打ち手があるのかといったことを把握するためには、非財務情報をしっかりと捉えることが必要である。

第二に、非財務情報の分析を行うことは、財務数値の裏付けにもなる。たとえば、売上増加率等の指標について「なぜ売上が増加（低下）したのか。その理由は企業経営のどこにあるのか」を把握することで、財務数値が経営実態に即した信頼できるものか、数字で表れた企業の強み、弱みの源泉はどこにあるのかといったことを知ることができる。

このように、非財務情報に着目して企業の強みや弱み、付加価値を生み出す源泉を理解しようとすることは、企業の無形資産、知的資産²⁴を探ることに他ならない。特に財務数値から情報を得にくい小規模の企業については、このような「財務諸表に表れない資産」を評価することがより重要になる。

(2) 分析の視点

非財務情報は、一般的に定量化されていないことが多いこと、定量化された指標でも正確な数値の取得や客観性の担保が難しいことなどから、財務情報とは異なる方法で取り扱うことが求められる。

本検討会においては、非財務情報を分析する目的が、対話を通じて企業の経営力や事業性を理解することにあることから、(財務情報とは異なり) 項目を

²⁴ 知的資産とは、特許・ブランド等の知的財産、技術、人材、組織力、顧客とのネットワークなど、財務諸表に表れてこない経営資源であり、これらを把握・活用する経営戦略を「知的資産経営」としている。知的資産経営については、経済産業省や中小企業基盤整備機構において、企業や金融機関向けの指針やマニュアル、調査研究等が実施されている。地域金融機関の事業性評価や与信判断において知的資産の考え方を組み入れる事例も少なくない。

(参考) <http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/index.html>

絞り込むことはせず、大きな切り口（着目点）を整理し、各項目の（非財務情報間、または財務情報との）つながりを明確にすることで、金融機関や支援機関が、対話の「入口」として活用できるベンチマークとして提示することとした²⁵。

具体的には、非財務情報について、「経営者」、「事業」、「企業を取り巻く環境、関係者」、「内部管理体制」という大きく4つの着目点に整理した。これらは密接に関連しているが、まずは、それぞれの着目点ごとに大まかに把握することで、企業の強みや課題に気づくきっかけとすることが望まれる。また、項目間のつながりを検討する際には、業務プロセスにおけるインプット（入力）とアウトプット（出力）、たとえば、従業員定着率（アウトプット）に対する従業員教育（インプット）を把握し、そのプロセスのどこが強みとなっているのかを把握するという手法も考えられる。本検討会では、特に非財務情報については、過去と比較して良くなったか悪くなったかという状態の把握だけでも意味があるとの意見も示された。

そして、財務情報と同様、これらの情報の把握や企業との対話に使うための簡易な「ツール（道具）」を提案している。

次項以下では、これらの着目点の詳細や非財務情報の定量化を行う手法²⁶、利用できる情報源を示している。金融機関や支援機関においては、これまで使ってきた指標や評価方法を再検証するとともに、ここで示した枠組みや項目等を組み入れながら、分析や対話の質を高めていくことが期待される。また、後述（3.3.4 対話のあり方）するように、特に、非財務情報の把握に当たっては、単に企業の状況を知るだけでなく、そこから浮かび上がった課題に対応するため、「企業自身が気付くことによって可能となる打ち手」や「金融機関や支援機関が提供できるサービスや支援」等を常に念頭に置いて進めることが重要である。この点、特に非財務情報は多岐にわたるため、一般的な情報収集やヒアリングのみに終わらないためにも重要である。

さらに、このような実践を通じて、より効果が見られた非財務情報の指標や方法等について、継続的な検証、見直しを行うことも重要である。

(3) 4つの着目点（分析の視点と方法論）

以下では、非財務情報を把握し、対話を深めるための4つの着目点について、その考え方と具体的な項目の例を示す。【図表6参照】

²⁵ 本検討会では数多くの非財務情報の項目が挙げられ、それぞれの意義や妥当性等が検討された。結果として、経営者との対話を通じて、多面的な把握を行うことが望ましい一方、時間的制約等で多くの項目を把握するには限界があるという認識の下、柔軟かつ効率的な分析を可能とするため、それらも含め大きな着目点として整理した。

²⁶ 数値化が可能な項目（例：顧客リピート率、取引先数等）については、各支援機関等の取組みを活用するなどして可能な限り正確な数字を把握し、客観性を持たせた上で企業との対話に活用することが重要である。

①「経営者」への着目

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。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。また、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。

【具体的な項目（例）】

- ・ 経営者自身について（地域経済界における立場、経営手腕等）
- ・ 経営者の思い、事業の方向性、ビジョン、経営理念
- ・ 経営者の再生に対する意識、スタンス
- ・ 後継者の有無

②「事業」への着目

企業の事業が何で収益を上げているのか、それをどのような仕組みで実現しているのかという点、すなわちビジネスモデルを理解するとともに、事業の強みと課題がどこにあるのかを把握することが重要である。その第一歩として、「商流」を把握し、図示することで経営者との活発な対話生まれ、事業内容を深堀することが期待できると考えられる。また、製品や商品一つあたりの原価をきちんと把握できているかといったことも重要な項目である。

【具体的な項目（例）】

- ・ 事業の商流²⁷
- ・ ビジネスモデル、製品・サービスの内容、製品原価
- ・ 市場規模・シェア、競合他社との比較
- ・ 企業および事業の沿革
- ・ 事業用資産と非事業用資産の区別、事業用資産の有効活用²⁸
- ・ 技術力、販売力の強みと課題
- ・ 取引先数、分散度
- ・ 企画から商品化までのスピード、一単位あたりの生産時間
- ・ IT の能力、イノベーションの状況

③「企業を取り巻く環境・関係者」への着目

企業を取り巻く市場環境を把握するとともに、販売先や取引先企業からの評価という視点も欠かせない。また、企業経営において必要不可欠である従業員

²⁷ 商品等が企業から顧客に渡る過程における受発注、所有権移転、代金決済等の流れ。

²⁸ 事業用資産の有効活用にあたっては、評価機関等との連携を通じて、オンバランスの事業性資産の実地調査や時価情報などを活用し、さらには事業の競争力の根源であるオフバランスの知的資産も評価することで、財務指標だけでは把握が困難な企業の事業価値そのものを見極める観点が重要である。こうした事業性資産の棚卸資産、機械設備、売掛債権や知的資産を評価・モニタリングすることで、企業の実態（ビジネスモデル・商流）やその成長可能性を適切に把握（事業性評価）しながらリスク管理を行う融資手法が ABL（Asset Based Lending）である。ABL は事業性評価に基づく融資の具体的手法であり、ローカルベンチマークの活用により、ABL 活用の拡大にもつなげることが考えられる。

に関する項目については、各項目間の関連性に着目するとともに、業界・地域内の平均と比較することで、企業の実態が見えてくる。さらに、取引金融機関の数と推移を見ることで、企業に対する金融機関のスタンスや企業とメインバンクとの関係などを推し量ることができる。そのような観点から、金融機関との対話の頻度や内容（企業の経営課題・将来性等）も重要な視点と言える。

【具体的な項目（例）】

- ・顧客リピート率、主力取引先企業の推移
- ・従業員定着率、従業員勤続日数、従業員の平均給与、年齢構成
- ・取引金融機関数とその推移、金融機関との対話の状況

④「内部管理体制」への着目

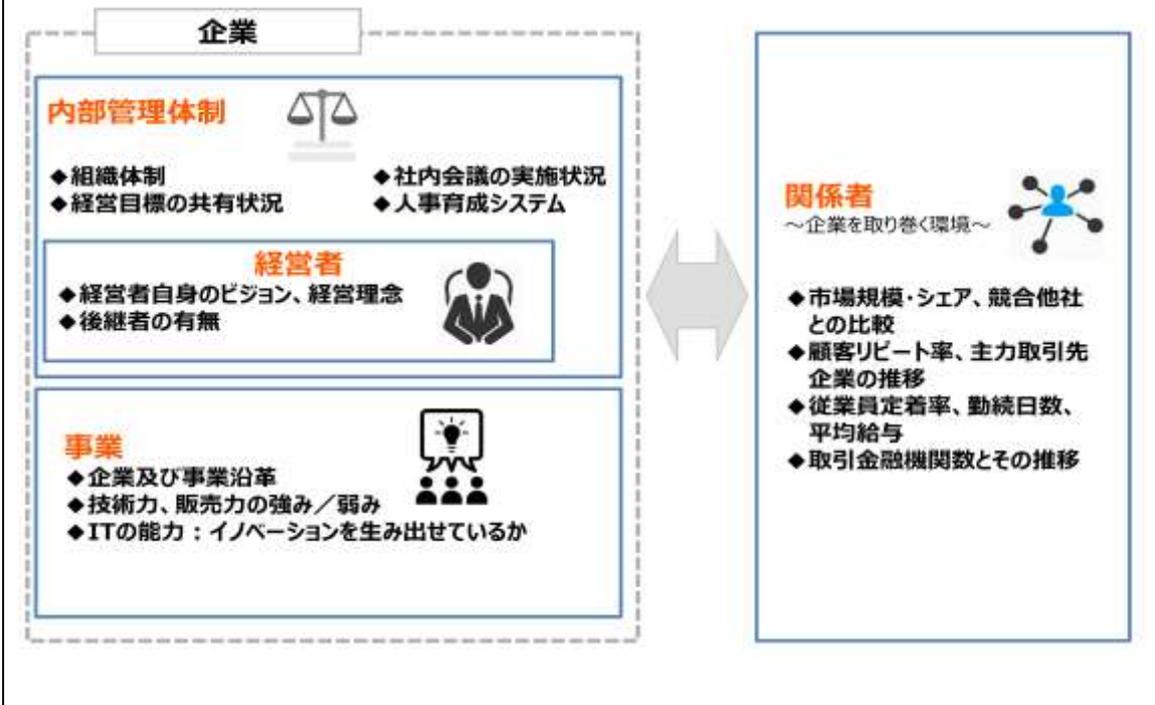
地域企業においては、依然として同族企業等による属人的な経営も多いことが想定されることから、どの程度内部管理体制が整っているかという視点も重要である。また、会社全体の方向性が揃っているかを見るため、経営目標が社内で共有されているかを確認する意味合いも大きい。内部管理体制を把握する際、会議の質（議題内容、経営目標について議論されているか、経営者以外の重要人物の有無等）を見ることも有効である。そして、事業の推進に必要な人材が配置されているか、育成するシステムが構築されているかという点も地域企業にとっては課題であり、着目する必要がある。さらに、他の非財務項目のヒアリングにおいて違和感がある場合には、係争の有無やコンプライアンス上の問題がないかを調べることもあり得る。

【具体的な項目（例）】

- ・同族企業か否か、社外取締役の設置状況、組織体制
- ・経営目標の有無と共有状況
- ・人材育成の方法、システム
- ・社内会議の実施状況
- ・コンプライアンス上の問題の有無

【図表6】ローカルベンチマーク非財務情報の着目ポイント

非財務情報について、「経営者」、「事業」、「企業を取り巻く環境、関係者」、「内部管理体制」という大きく4つの着目点に整理した。これらは密接に関連しているが、まずは、それぞれの着目点ごとに大まかに把握することで、企業の強みや課題に気づききっかけとすることが望まれる。



(4) 方法論及び利用可能な情報源

前項にも関連し、本検討会では、以下のような非財務情報を定量化し、企業の評価に利用している事例が挙げられた

【参考4】技術力等を評価する事例（ひょうご産業活性化センター）

公益財団法人ひょうご産業活性化センターの「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」では、中小企業の技術や成長性について、下記の10項目を点数化して評価。

評価分野・項目	評価の視点例
1 製品・サービス	①新規性・独創性 従来品との差別化の程度、代替品に対する競争力など事業性の観点から評価
	②優位性とその維持継続 競合品に対する優位性、認知度、特許種、技術の継承
2 市場性・将来性	①市場規模・成長性 各種調査による市場動向、法規制の動向、代替品の出現
	②競合関係 競合企業の状況、市場シェア、品質・納期・差別化戦略、競争優位性
3 実現性・収益性	①販売方法・販売価格 マーケティング計画の内容、販売チャネル、販売方法、販売価格
	②生産・サービス体制 運営管理体制、原価管理、生産・サービス計画、5Sの実施、生産管理
	③売上高・利益計画 売上高・利益計画の妥当性、売上原価・販売費・一般管理費の妥当性
	④資金計画・資金調達力 資金計画の有無、事業計画との整合性、採算性、自己資金
4 経営力	①事業遂行能力 経営理念、先見性、知識、経験、スキル、リーダーシップ、社外ネットワーク
	②人材・組織体制 後継者等の人材、人材教育、技術・ノウハウ継承の仕組み

技術評価
全体評価

（出所）公益財団法人ひょうご産業活性化センター

【参考5】サービス評価診断システム（SES）

サービス産業生産性協議会の「サービス評価診断システム（SES）」では、店舗・拠点において商品・サービスを利用した顧客から、モバイル（スマートフォン）を活用して満足度や品質評価を集め、日本版顧客満足度指数（JCSI）の評価モデルを活用して、手軽に集計・分析することができる。



（出所）サービス産業生産性協議会

3.3.4 対話のあり方

(1) 目的と立ち位置の明確化

金融機関や支援機関がローカルベンチマークを用いて企業の経営者と対話するためには、それぞれの機関として企業とどのような関係を構築したいのかなどについて、明確な理念が必要である。特に、金融機関や支援機関がローカルベンチマークを示すケースでは、企業に対して、当該機関の支援サービスも併せて説明するなど、企業にとって納得性の高いものとするのが求められる。

その上で、金融機関や支援機関が企業との信頼関係を構築するために、ローカルベンチマークによって見えた企業の課題を共有しつつ、それに対して具体的な対策について企業と対話した上で、提案できる体制を整備するなどの対応が重要である。

他方、企業の経営者にとっても、対話を通じて自社の状態を把握することによって、自らの強みと課題、今後の打ち手を考えるとともに、金融機関や支援機関との意味ある対話のために何を確認・準備しておくべきのかなどについて日頃から考えるきっかけとしていくことが重要である。

(2) 十分な準備と誠実な対応

対話を行う際には、上記で示したベンチマークも利用して、地域や業界の動向や当該企業から提出されている決算書のみならず、重要な非財務情報が記載されている税務申告書等により、財務・非財務の情報をできる限り把握した上で、経営者に対して、現在の経営状況や課題等に関する判断の材料と基準を丁寧に説明することが望ましい。

また、経営者の側でも、上記のローカルベンチマークで示された視点を参照しつつ、金融機関や支援機関との対話に備えて、自社の経営や財務の状況等について事前に把握しておくことが重要である。たとえば、決算書等の数値を正確なものとし、その信頼性を向上するといったことも重要である。

このように企業の経営者等と金融機関、支援機関等の双方がローカルベンチマークの考え方を共有し、信頼関係の構築に向けた対話への準備等を行うことで、対話を通じた適切な現状把握と、それに応じた改善の取組を円滑に進めることができる。

(3) 現状と課題に対する双方の認識共有

ローカルベンチマークを活用した分析や対話を通じて、金融機関や支援機関と経営者等との間で現状や課題の認識が共有されることが重要である。各機関が、ヒアリング結果等を経営者にフィードバックすることで、課題を双方の共通認識とした上で、解決方法を共に探ることができる。また、客観的なデータ等を基にして課題を「見える化」することで、経営に対する緊張感が生まれ、改善に向けた努力が継続されるようにしていくことも重要である。その際、特

に財務データの数値に関して、平均からの乖離のみを問題とせず、そのような情報をきっかけとして、事業にどのような特徴があるのか、それまでに経営状況の改善・悪化がどのように推移しているか、さらに注意すべき財務面の問題はないか、その背景となっている非財務の課題は何かといった、企業の更なる実態把握につなげていくようにしていくことが望ましい。

(4) 具体的な事例等の活用

ローカルベンチマークという共通の視点を通して明らかになった課題等をより深く理解するため、金融機関や支援機関が、同じような状況にあった企業がどのような対応を行い、改善に至ったかなどの事例を具体的に示すことも有益である。また、このような事例を通じた理解が促進されることで、企業にとっても自らの状態を早期に確認することが、その後の対応に向けて重要であること²⁹や、決算書等の信頼性を向上させた上でローカルベンチマークを使って平時から対話を行うことが金融機関や支援機関等から適時適切な支援を受けられる可能性を高めるといったことを認識することも重要である。

²⁹ 関連する事業分野の企業の事例を知ること、たとえば、それらの事業分野も含む複数の事業部門を有する企業が、企業全体としては現時点で不安がない場合でも、不採算事業を価値が（中長期的に）低下する前の段階で売却し、そこで得たキャッシュを成長事業等の強化にあてることが適当といった判断を行うことも考えられる。

IV. ローカルベンチマークの活用に向けて

4.1 まず使ってみること、そしてフィードバックを促すこと

ローカルベンチマークは、地域企業の経営課題の把握・分析や金融機関や支援機関との対話のための手段、ツールであり、それらの分析や対話も、個社の経営改善や成長、金融機関や支援機関等の目的達成、ひいては地域経済の振興のための手段である。したがって、ローカルベンチマークは、まずは使われること、そして使った結果を検証してより使えるものにしていくことが重要である。本検討会の検討過程でも、実際に委員が草案段階のものを使って分析・対話を行い、その結果を踏まえて検証、改善を行った³⁰。

また、ローカルベンチマークは、より深い対話や相互理解の「入口」であり、企業や金融機関、支援機関において、各機関の既存の手法との連携を含め、これをどのように組み込むことができるか検討し、それぞれの目的に応じてより使いやすいものにしていくこと、それを促すような取組みを行うことが重要である。

このような観点から、本検討会では、ローカルベンチマークをできるだけ簡単に使い始められるための分析・対話の「ツール」を公開し、幅広い人たちが使えるようにしている。また、一定の期間ごとに主な利用者として想定される機関等からの反応や意見（フィードバック）を得る機会を設け、実際の現場での利用事例や課題等について共有し、評価が行われることが期待される。

さらに、金融機関や支援機関等の全国的・広域的な組織において、利用促進に向けた活動を行うことが期待される。たとえば、利用促進のための広報活動や、それぞれの目的・ニーズに合わせた使いやすいガイダンスの検討、分析・対話の質（目利き力や質問力等）を高めていくための人材育成等の取組みを行うことが想定される。また、企業自身が経営力や関係者（取引先³¹、従業員、金融機関等）との対話力を高めるためにローカルベンチマークを使うような取組みを促すことも検討することが望ましい。

4.2 関連する施策をつなげ、地方公共団体等と連携すること

前述したように、ローカルベンチマークは、地域政策や中小企業政策、地域金融政策等の関連施策を連携して行うための結節点となるべきものである。したがって、関係省庁や機関等の施策の目的に応じて、それらの企画、実施段階においてローカルベンチマークを組み入れ、または参照しながら、有効に活用

³⁰ 横浜銀行、ツトム経営研究所によるツールの試用結果については、以下URLページ中、「地域企業 評価手法・評価指標検討会（第7回）配布資料」のうち、「(資料3) ツトム経営研究所様ご説明資料」、「(資料4) 横浜銀行ご説明資料」参照。

(参考) http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/chiikikigyo_hyoka/007_haifu.html

³¹ 本検討会においては、たとえば、企業が売掛先の信用調査を行う際の参考としても使えるのではないかとの意見も示された。

していくことが期待される。

具体的には、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」における産業・金融一体となった地域経済の振興施策³²を推進する上で、その基礎となる企業・産業の状況、課題把握、経営改善のためのツールとしてローカルベンチマークが活用されることとなる。また、金融庁の金融行政方針（平成 27 事務年度）においても金融機関と地域企業との間で事業性評価について深度ある対話の重要性が記載されており、ローカルベンチマークが金融機関（いわゆる「メインバンク」以外の金融機関を含む。）と地域企業や他の金融機関及び各支援機関との共通の目線として活用されることが有益である。もちろん、前述のとおり、ローカルベンチマークは企業との対話や分析の基本的枠組み、「入口」であり、これだけをもって地域の金融機関に求められる「事業性評価やそれに基づく融資や本業支援等」が達成されるのではなく、むしろローカルベンチマークを土台として各金融機関のより深い対話が進められることが重要である。

中小企業施策や中小企業基盤整備機構、中小企業関係団体等の支援機関においても、ローカルベンチマークを効果的に組み込み、活用されることが重要である。また、地域経済・社会に組み込まれている中小・中堅企業等には、業種特有の課題や地域の広がりがある課題（面的再生等）への対応も少なくない。これらに関する省庁や支援機関、地域や業種ごとの施策や取組みとの連携を図ることも重要である。

さらに、地域企業の発展は地方創生と密接に関連しており、地方公共団体に期待される役割も大きい。特に本ベンチマークの「第一段階 ～地域の経済・産業の視点～」において、地域の経済・産業に関する情報収集や分析、課題の共有を図る上で、地方公共団体の積極的な関与が重要である。たとえば、地方公共団体において、3.2.1 で示した RESAS の詳細データ等も参照しつつ、地域の金融機関と連携して地域の経済・産業分析を行い、地域の中核的な産業・企業群を把握するといった取組みも考えられよう。また、過疎地域において必要不可欠なサービスを提供している企業の経営が厳しく、民間支援に限界があるような場合、地域の経済・社会に対する共通認識を基に金融機関、支援機関、地方公共団体が地域の持続性を維持するために各々の役割を確認しあうことも考えられる。

4.3 これまでの取組みの中に組み込んでいくこと

ローカルベンチマークが金融機関や支援機関の実務に根ざし、現場で使われるためには、金融機関や支援機関が、それぞれの機関における企業とのコミュニケーション能力向上のための人材育成やそのノウハウを組織全体に還元で

³² 「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015 改訂版）」（平成 27 年 12 月 24 日閣議決定）において、現在の課題として、「地域企業による生産性・効率性の向上、「雇用の質」の確保・向上に向けた取組や地域における金融機能の高度化が必要との認識が示されている。

きるような取組が必要である。さらにこれが効果的に機能するためには、各機関の事業計画や経営指標、人材育成や評価の仕組み等とも連携が図られることが望ましい。

本検討会においては、いくつかの地域金融機関において、企業との対話や非財務的な要素や知的資産も含む企業分析を進めている先進的な事例が紹介された。また、検討の過程において、ベンチマークを使ってみて既存の評価システムの結果と比較して整合性が確認された事例も示された。このように先進的な取組を行っている機関については、ローカルベンチマークの考え方を基本（「入口」）としたベストプラクティスの一つとして位置づけながら、さらなる取組を促し、他の機関の参考になるようにしていくことが重要である。

また、中小企業基盤整備機構やサービス産業生産性協議会等がこれまでに整備している関連指標やマニュアル等、実務に定着している既存の手法の活用やそことの連携も進めて行くことが期待される。たとえば、各支援機関の既存のツールではなかなか対話による実態把握が進まないような企業に対して、対話のきっかけとしてローカルベンチマークを使って、本格的な関係構築につなげていくといったことも考えられる³³。事業性評価に関する独自のツールを現時点で有していない金融機関や支援機関においては、本ベンチマークを参考として地域企業と対話を行うためのツールを開発・運用することもできると考えられる。

4.4 「見える化」を行動につなげ、企業の経営改善につなげること

ローカルベンチマークを通じた対話や分析が意義あるものになるかどうかは、それを踏まえて金融機関や支援機関等がどのような行動をとるかということにかかっている。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ついて、ローカルベンチマークを活用して企業の状態を把握した上で、適切な支援策を提案し、それを実行に移していくことができるかどうか、それが企業の経営改善等につながるかどうか問われる。また、金融機関や支援機関が企業に対する理解や対話を深めることが、必ずしも当該企業の存続や成長を支援することにつながるとは限らないことは銘記すべきである。たとえば、生産性の低い事業においては、その再編や統合、集約を検討する方向に、また、健全性が低い企業については廃業も含め、新陳代謝を促す方向での検討も必要になってくることも想定される。ローカルベンチマークが活用され、また、意味のあるツールとして根付かせていくためにも、このような企業支援等のあり方も含めて、評価、検証が行われることが重要である。

³³ 本検討会では、ローカルベンチマークを地域企業の一次スクリーニングのツールとして活用し、その上でより詳細な実態把握、支援策の検討にあたって支援機関独自のツールを用いるといった手法が紹介された。

4.5 実践を踏まえたフォローアップと不断の見直しを行うこと

今回示しているローカルベンチマークは、本検討会での集中的な議論や客観的なデータ分析等に基づく現時点での提案である。今後、利用者とその活用方法についての意見交換やヒアリング等を通じて実態や先進的な取組み、活用できる方法論や情報源等を把握しつつ、関連施策との連携をさらに進め、各機関とともに実施を進めて行くことが期待される。また、こうしたプロセスを踏まえ、ベンチマークの評価、見直しを行うことが重要である。特にベンチマークを通じた情報収集や対話、分析が進むことで、これまで整備されていなかったデータを把握するといったことも積極的に取り組んでいくことが望ましい。

地域の経済・産業と企業は、内外の短期、長期の環境変化に直面している。地域企業と地方創生の課題は動き続けており、ローカルベンチマークが意味あるものであり続けるためにも、不断の検証と見直しの中で動き続け、広がり、深まっていくことを期待したい。

以上

地域企業 評価手法・評価指標検討会
委員一覧
(平成28年2月時点)

○座長

村本 孜 成城大学社会イノベーション学部 教授

○委員

熊谷 雅仁 川崎信用金庫 審査部長
斉藤 剛 株式会社経営共創基盤 取締役 マネージングディレクター
野沢 清 サービス産業生産性協議会 部長
新名^{しんめい} 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
野島 修 株式会社商工組合中央金庫 与信統括部長
渡邊 准 株式会社地域経済活性化支援機構 常務取締役
西内 幸男 独立行政法人中小企業基盤整備機構 ファンド事業部長
森下 勉 有限会社ツトム経営研究所 所長
加藤 正敏 日本商工会議所 中小企業振興部長
川住 昌光 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部長
小柴 裕太郎 株式会社横浜銀行 融資部長

○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
経済産業省 地域経済産業グループ 地域新産業戦略室
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 金融課
株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部

○事務局

経済産業省 経済産業政策局 産業資金課

(別添2)

地域企業 評価手法・評価指標検討会
開催状況

○平成27年 5月29日 第1回

○平成27年 7月10日 第2回

○平成27年 9月25日 第3回

○平成27年11月 6日 第4回

○平成27年11月30日 第5回

○平成27年12月11日 第6回

○平成28年 2月 9日 第7回

「地域企業 評価手法・評価指標」検討参加者一覧

○検討会座長

村本 孜 成城大学社会イノベーション学部 教授

○検討会委員

熊谷 雅仁 川崎信用金庫 審査部長
齊藤 剛 株式会社経営共創基盤 取締役 マネージングディレクター
野沢 清 サービス産業生産性協議会 部長
新名^{しんめい} 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
渡部 彰仁 株式会社商工組合中央金庫
与信統括部長 (第1回、第2回)
野島 修 株式会社商工組合中央金庫 与信統括部長 (第3回以降)
竹之内 等 株式会社常陽銀行 融資審査部 執行役員部長 (第1回)
渡邊 准 株式会社地域経済活性化支援機構 常務取締役
西内 幸男 独立行政法人中小企業基盤整備機構 ファンド事業部長
森下 勉 有限会社ツトム経営研究所 所長
加藤 正敏 日本商工会議所 中小企業振興部長
川住 昌光 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部長
小柴 裕太郎 株式会社横浜銀行 融資部長 (第2回以降)

○検討会参加者

大庫^{おおご} 直樹 金融庁 参与 (ルートエフ株式会社 代表取締役) (第5回)
浜村 伸二 株式会社経営共創基盤 ディレクター (第2回)
酒井 康 株式会社商工組合中央金庫
審査本部 産業調査担当部長 (第2回)
九川 謙一 株式会社地域経済活性化支援機構
地域活性化支援部 ディレクター (第2回)
多胡 秀人 一般社団法人地域の魅力研究所 代表理事 (第7回)
強瀬^{こわせ} 理一 株式会社東京都民銀行 執行役員 営業開発部長 (第4回)
森 俊彦 特定非営利活動法人日本動産鑑定 会長 (第7回)
榎本 輝彦 公益財団法人ひょうご産業活性化センター
理事長 (第3回)
廣江 裕治 株式会社広島銀行 融資企画部 融資企画室長 (第4回)

○オブザーバー

西川 和宏 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局 企画官
堀本 善雄 金融庁 監督局 銀行第二課 課長
日下 智晴 金融庁 監督局 総務課 地域金融企画室長
岩木 権次郎 経済産業省 地域経済産業グループ
地域新産業戦略室 参事官
佐々木 啓介 経済産業省 商務情報政策局 サービス政策課 課長
松原 浩司 経済産業省 中小企業庁 事業環境部 金融課 企画官
今井 啓之 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
北山 達郎 株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部
審査管理部 審査支援グループ長

○事務局

福本 拓也 経済産業省 産業資金課 課長
須賀 千鶴 経済産業省 産業資金課 課長補佐
岩佐 圭祐 経済産業省 産業資金課 課長補佐
塚本 裕之 経済産業省 産業資金課 課長補佐
大脇 友之 経済産業省 産業資金課
白濱 弘芸 経済産業省 産業資金課
きだか
貞閑 洋平 株式会社帝国データバンク 顧客サービス統括部
産業調査第1課 副課長
宮谷 昌宏 株式会社帝国データバンク 顧客サービス統括部
産業調査第1課 副係長
中島 夏耶 株式会社帝国データバンク 顧客サービス統括部
産業調査第1課