

第8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30年7月26日 14:00～16:30

場 所：経済産業省本館17階 第1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
古屋 秀	株式会社京葉銀行 法人営業部 部長
塚田 達仁	一般社団法人CRD協会 営業部 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
佐々木 渉	株式会社商工組合中央金庫 ソリューション事業部 執行役員 部長
長谷川 寛	一般社団法人全国銀行協会 業務委員長行 三井住友銀行 融資企画部 グループ長
榎本 陽介	全国商工会連合会 企業支援部 部長
阿部 雅彦	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
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 専務取締役
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	TKC全国政経研究会 幹事長代理
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
高田 佳幸	株式会社日本政策投資銀行 地域企画部長
野沢 清	公益財団法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会 部長
瀬戸 順一	日本税理士会連合会 常務理事 中小企業対策部長

森 俊彦 特定非営利活動法人日本動産鑑定 会長
須藤 雄一 日本弁理士会 副会長
一番ヶ瀬 達吉 株式会社福岡銀行 営業推進部長

【オブザーバー】

松本 一生 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
金融庁 総務企画局 地域金融企画室
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

<議事次第>

1. 開会
2. 活用事例の紹介
 - (1) 秩父商工会議所における活用
 - (2) シニア専門家による経営支援
 - (3) 千葉県診断士協会における活用
3. 事務局説明
4. 内閣府から経営デザインシートの紹介
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 | 秩父商工会議所における活用 |
| 資料4 | シニア専門家による経営支援 |
| 資料5 | 千葉県診断士協会における活用 |
| 資料6 | 経済産業省説明資料 |
| 資料7 | 株式会社帝国データバンク説明資料 |
| 資料8 | 内閣府説明資料 |

【討議】

・私の方からは問2の企業経営者に対して効果的に周知活用していくためにはという論点について、コメントさせていただければと思います。経営者にこのツールがあるというところは、WEB等である程度認知してもらった上で、このツールを使っていこうかどうしようかというふうなところを迷われている方に勧めるには、やはり経営者の方に対峙する方、地銀の担当者の方ですとか、会計士様、税理士様ですとか、診断士の方ですとか、そういった方々が、いかに深みのあるコメントを経営者に対して刺していくか、というところに懸っているかと思っています。実際にこのツールを使ってリアルな業績改善を果たした人の言葉が一番刺さるとはと思いますが、やはり数には限りがあるでしょうし、それをゼロから1に広げていくには、やはり研修ツールをいかに上手く使っていくか、というところが重要なのではないかというふうに考えています。

また、動画のお話もありましたが、例えば地銀協さんですとか、そういった協会の方々が人材育成のためにしっかりと使っていけるような動画であったり、できれば対面もセットにするのがよいかと思いますが、そのようなツールを作り込むことができれば、より広まっていくのではないかなと考えております。

さらに、このロカベンのツールは段階があるかと思っています。この今できてきたツールが一段回目は対話ですとか、気付きに使う、二段階目がそれを元に課題ですとかアクションをどう導出していく、三段階目が本日皆様方、かなり事例でご紹介いただいている伴走支援やリアルな長期的な実行支援といった成果につなげていくという三段階があると思います。そこまで1、2、3のステップを踏んで事例を作って初めて経営者に刺さるところはあると思いますので、動画ですとか、研修プログラムを作る際には是非そういったところも意識すると良いのではないかと思っています。

研修ツールという意味ですと、やはり一番目の対話に関しましては以前もコメントさせていただきましたが、いかに仮説をもって聞き出すかというところが、ポイントだと思っています。二番目の課題アクション導出に関しては様々な情報がまわってくると思いますし、様々な情報の穴は埋められると思いますが、そこからこの会社のキーって何でしょうか、この会社の事業特性だったり環境を捉えると、この会社の一番の課題とやるべきことは何ですか、というところをきちんと抽出できる力が重要になるかと思っていますので、そういった研修の実施や、動画の作り込みを意識していくと、より普及につながるのではないかなと思っています。

・如何に、これを広めて成果を出すかという観点から意見を言わせて頂きます。

今日、お話を伺ってやはり伴走者の重要性、成果につなげるためには今日のお三方のような方がいらっしゃるということが非常に重要だと思っています。あのR I Z A P (ライザップ)を見て頂くと分かりやすいですが、ダイエットの方法論とそれを管理する伴走者がセットとなって成果につながるのだと思います。伴走者をどう増やすのかが一つのポイントか

と思っています。

伴走者を増やすためには、まず伴走者の方がこのロカベンを使うインセンティブ、ロカベンの価値を見出さないと使っていただけないので、そのためには、ベンチマークのプラットフォームとしての価値を出すことが大事かと思います。一つは情報が溜まるということで、ロカベンの非財務、財務についてはIT補助金等で情報が溜まる仕掛けができていますので、もう一つ大事な情報としては、今日ありました通り、企業側の方の取り組み事例と支援側・伴走者側の方のサポートとその両方の事例があると良いと思っています。

そのような情報があることが一つ価値になって、そこに伴走者や経営者が集まってきて、そこが学びのコミュニティになって、且つそこでお金がちゃんと回るような形を作ることが大事かと思います。そのためには、それを推進するための組織がきちんとあることが必要なのではないかと考えています。

以上でございます。

・まずは冒頭に活用事例についてお話しいただきました、黒澤様、岡本様、細野様、大変貴重なお話ありがとうございました。私の方から1番の今後の取り組みについて、これまでの取り組みも含めて少しお話しさせていただきたいと思っています。

先程の千葉の診断士協会細野様からも名前が出たのですが、McSSという経営診断ツールを、CRD協会会員（保証協会、金融機関）および士業の方々（診断士、税理士など）にご提供しております。診断士を含め士業の方々に向けては、昨年春からMcSSをお使いいただけるようになっており、会員向けのツールにつきましては同じく昨年春からロカベンの指標も確認出来るようにバージョンアップしております。

たまたまという面もあるのですが、その頃から会員から研修の依頼が非常に増えてきて、ここ1年程度で全国51の信用保証協会様のうちほぼ半数近くから依頼があり、研修をさせていただいております。また、金融機関会員からも、数多くの研修依頼をいただき、実施しております。

研修の中身ですが、以前申し上げた、人材を育てるロールプレイング研修や、そこまででなくても、McSSやローカルベンチマークをどういう風に活用頂けるかという具体例を含めた研修をしております。

先程たまたまと申しましたが、現在、信用保証協会は信用補完制度見直しの中で中小企業の経営のサポートをより深めていこうという議論になっており、そういったツールに対する関心が深くなっていることが背景にあります。McSSのみならず、ロカベンに対する興味や関心が非常に強くなっていると思います。信用補完制度の見直しのフォローアップ会議に先日参加させていただき、ご存知の方も多いと思いますが、保証協会の方からいくつかプレゼンテーションを頂いて、その中でもロカベンを活用していくというお話がありました。そういった形でロカベンへの関心は高まっていると思いますし、CRDとしては、引き続き、研修などによってお手伝いしていきたいと思っています。

話す時間がほとんど残っていませんが、3番のIoTを活用したロカベン作成の自動化は、なかなか難しい問題だと思うのですが、非財務シートについては、例えば入力例をテキストファイルである程度集めて、どのように入力されているのか、テキストマイニングやAIを用いて分析することによって、今後の入力において、それを活かした形で誘導するという言葉が相応しいかわかりませんが、入力される問題点に対して有効な施策などが浮き出てくるようなことも、今後考えられるのではないかと考えております。以上です。

・本日ご意見いただきたい事項のところでお話しさせていただきます。今回のIT補助金に関しては、商工中金も積極的にお客様にご利用を進めております。ひとつのいい事案としては、IT補助金がローカルベンチマークに則って非常に入力がしっかりなされているという試みにより、IoTの専門家の皆さんの理解が深まっている認識で、金融機関とIT産業との共通語、企業に対するサポート体制という点で、ものづくり補助金とは違った観点で一つのステップアップになっていると思います。このような形でロカベンを様々な施策とセット啓蒙していくことを続けていけば、周知徹底が図られると思います。

また、先程お話がありました第三者保証のガイドラインですが、事業承継がキーワードになっています。金融機関の事業承継は10年間の特例税制もできましたし、そういう中で新しいMBO形式もありますし、経営者保証に依存しない形でご提案していますので、しっかりと保証ありきではなくて、企業の持続性の観点でガイドラインに載せていただく形で周知し、浸透していければと考えております。

・本日は全国銀行協会としまして問1についてコメントさせていただきたいと思います。企業が経営改善に取り組む入口のツールとして、こういったローカルベンチマークなどの経営診断ツールというのは非常に効果的だと思いますし、重要なツールだと思います。我々金融機関はそれぞれが独自に経営診断ツール等を持っているケースも非常に多いと認識しています。各金融機関が持っているツールにおいて事業性の評価にそれぞれ違いはあるとは思いますが、その違いこそが各行の差別化要因の1つにもなっていると考えております。我々としては、その各金融機関の独自性も尊重しながら、こういった取り組みについて対応していきたいと考えております。

ちなみに当行でも、このような財務分析を中心とした経営診断ツールというのはございまして、活用しておりますけれども、やっぱり重要だと考えていることは、診断をするということにとどめずに、診断結果を使って企業側と対話していくことによって、企業側にも主体的に再生に向けた取り組みを行っていただき、かつ金融機関の資金提供等を中心としたサポートをしていくことが大事なのではないかと考えております。

引き続きローカルベンチマークも含めた経営診断ツールの活用をしながら、企業の経営改善であるとか生産性向上等につなげていきたいと思っております。以上です。

・私の方からは効果的な周知についてコメントさせて頂きたいと思います。まさしく今日三名の方から事例発表頂いた通り、こういった有効な事例を積み重ねていって、それを周知していくことに尽きるのではないかなと思っております。特に事例発表頂いた内容については、例えば「出口」や「将来どうするんだ」ということについて力点を置かれて支援をされていると感じたところでございます。各定性評価の部分が課題の抽出にどう結び付いたのか、それが対応策にどう結び付いたのかというところにより力点を置いて、事例分析をしていけば、経営者の方によりご関心を持っていただけるのではないかなと思っています。また、そういったところから、事業計画をしっかりと作っていけば、売上・利益ともにしっかり上がっていくという有意な統計データもあるはずでございますので、そのような情報を示しながら、展開していくことが必要なのではないかなと思っております。そういう観点から、帝国データバンクさんの発表で事例を再編したということをご紹介いただきましたが、その事例の再編に当たっても、課題の抽出、あるいは対応策のところにも上手く読み込ませるような作りになっているように思っておりますので、引き続きこちらの対応策を進めて頂ければと思います。商工会連合会と致しましても、事業計画の策定支援に焦点をおいて、特に小規模事業者の方の中には、まだ事業計画を作っていないという方が多くございますので、事業計画の策定を、私どもの組織目標の一番に挙げてございます。引き続きそのような観点からも支援を行っていきたいと思っておりますのでございます。以上でございます。

・私の方から問1と問2についてお話しさせていただきます。問1について、保証協会の今後の取り組みという事で、2つ特徴的な事例が先日行われました中小企業政策審議会金融ワーキンググループにおいて紹介しております。その一つが企業の事業性評価を元に融資をするに対する保証制度で、金融機関所定の評価シートまたはローカルベンチマークの提出を求める保証制度です。もうひとつが、経営支援の専門家派遣事業で、生産性向上を目指す企業の支援事業としまして、まず経営状態を見える化する為にローカルベンチマークのシートを作成するという取り組みです。連合会では、活用された事例も併せて協会の間で横展開を行い、ローカルベンチマークの有効活用に向けて取り組んでいきたいと考えております。問2の周知活動という事ですが、我々もよくパンフレットを作っているのですが、中々手に取ってもらえないという事がありまして、具体的に利用企業紹介をする協会が増えてきています。そういう意味ではロカベンでも事例紹介を行っておられるという事で非常に楽しみにしています。是非活用させていただきたいと思っております。

・今お話をお聞きしまして、ロカベンツールが大変充実してきております。事業承継、生産性向上または働き方改革対応といろいろな場面で課題対応できると認識しております。私共中央会は一

義的には中小企業の組合というものを支援の対象としております。その中でご質問頂いている我々の取り組みまたは普及ということについてお話しさせていただきます。

まず普及という点では、いろいろな団体がありますので、そういったところで研修してもらうことが考えられますが、それぞれの組合には青年部を持っているところがあります。実際に経営者になっている方、またはその次の経営者予備軍という方がいらっしゃって青年部として活動されていますので、ぜひ私どもとしてはそういう方々にツールを使っていただいて自社の状態を認識してもらう活動を推進していけるのではないかと考えております。青年部・次期後継者になっても自社の経営状況をあまり知らないということも多々聞きますので、ぜひこのツールを使って、それぞれの青年部で研修をしながら取り組んでもらいたいと考えております。私ども支援機関としては能力的にそこまで十分に対応できない部分もありますので、先程ご紹介いただいた動画についてはぜひ支援機関向けのコンテンツも充実していただけると大変ありがたいなと思いますし、引き続き金融機関様におかれましてはそれぞれ中小企業の経営者の方々に対してのロカベンを用いたアプローチ・気づきをお願いしたいと思います。

・今お話をお聞きしまして、ロカベンツールが大変充実してきております。事業承継、生産性向上または働き方改革対応とさまざまな場面で課題対応できると認識しております。私共中央会は一義的には中小企業の組合というものを支援の対象としております。その中でご質問頂いている我々の取り組みまたは普及ということについてお話しさせていただきます。

まず普及という点では、いろいろな団体がありますので、そういったところで研修してもらうことが考えられますが、それぞれの組合には青年部を持っているところがあります。実際に経営者になっている方、またはその次の経営者予備軍という方がいらっしゃって青年部として活動されていますので、ぜひ私どもとしてはそういう方々にツールを使っていただいて自社の状態を認識してもらう活動を推進していけるのではないかと考えております。青年部・次期後継者になっても自社の経営状況をあまり知らないということも多々聞きますので、ぜひこのツールを使って、それぞれの青年部で研修をしながら取り組んでもらいたいと考えております。私ども支援機関としては能力的にそこまで十分に対応できない部分もありますので、先程ご紹介いただいた動画についてはぜひ支援機関向けのコンテンツも充実していただけると大変ありがたいなと思いますし、引き続き金融機関様におかれましてはそれぞれ中小企業の経営者の方々に対してのロカベンを用いたアプローチ・気づきをお願いしたいと思います。

・私たち地方銀行としましては、さきほど経営者保証ガイドラインの話もありましたが、事業性の評価を進める中で、お客様とのコミュニケーションが必要不可欠だと考えています。そのような中で、それぞれの銀行の支店の担当者には若手もおりまして、経験に差があったり、お客様とうまく話せなかったり、話せてもレベルに差が出たりというようなこともありますので、そこが均質になるように、さらには、最終的にお客様と、色々なお客様の状況について共有していく、そのためには何らかのツールが必要であり、その一つとしてローカル

ベンチマークは非常に有効ではないかと考えております。

我々地方銀行の中では、活用している銀行もありますが、先ほど三井住友銀行さんからもお話がありましたとおり、各行それぞれの考え方がありますので、ローカルベンチマーク以外のツールを活用している銀行もあり、地銀全体としては多少活用にバラツキがあるのかなというふうに考えています。

ちなみに私ども福岡銀行については、2つのツールを使っています。ローカルベンチマークよりももう少し深く聞けるツールと、逆にもう少し簡易にして現場の担当者とお客様の負担が小さくなるようなツールを我々独自で作って使っています。簡易にした方については、かなりローカルベンチマークを参考にして作らせていただいております、具体的には少し定量部分の項目を増やしたり、逆に定性部分についてはもう少し簡易に聞けるような形に変えたりして使っております。今後のローカルベンチマークの活用ということと言いますと、定性部分のところについて少し選択制を増やしていったり、最終的にはタブレットに入力するとどんどん進んでいったりということをやすることで、少し活用が進んでいくという気もしております。

それから、今日のお話の中で出ていました IT 補助金の申請でロカベンを作るという話もありましたし、他にも例えば、保証協会の保証協会付き融資をするときにローカルベンチマークを活用するということがベースとして出てくると、先ほど我々独自で使っているツールというのかなりローカルベンチマークと共通している部分もあると思いますので、それをうまく使うというようなこともできるのではないかと考えております。

・本日の問の3番目にあげられております「IoTを活用したロカベンの自動作成や入力省力化」について申し上げたいと思います。

ローカルベンチマークの今後の課題として、ユーザーベースを380万の中小企業、小規模事業者に如何に広げていくのかということが一つの課題であると認識しております。

そのためには、今進められておられるような地域金融機関や支援機関を通じた「face to face」のリアルな働きかけが最も重要ということ間違いのないと思いますが、加えて、例えば、福岡銀行さんからもご紹介ありましたような簡易な入力が可能な入門版のロカベンのようなものを作って、まずはネットを通じて、使って頂く。そこから更に精度を上げたという場合には現在のものを使って頂くというようなことも一つ検討の余地があるのではないかと考えております。

因みに私ども、機構の方では「業を起す」起業ですね。これの促進を進めるうえで、各地域本部での相談窓口によるリアルな対応のみというのは、リソース的には限界がありますので、「起業ライダーマモル」というAIを活用したチャットボット、LINEを通じた対話型の自動応答サービスの実証実験を行っております、若い方にも気軽にお使いいただけるような仕様にしていこうと考えております。

そういうアプローチも将来的な方向としてはあり得るのではないかなと考えております。

以上です。

・私からは、問2の経営者に対する直接周知について意見を述べさせていただきます。
改めて思うのですがローカルベンチマークの企業規模というか対象が非常に幅広くなっています。例えば地域を支える大企業から中堅までの規模から、父ちゃん母ちゃんの規模まで一応全部対象になると思います。そうした場合に、本日いろいろと事例紹介を頂いているのですが、それらを企業規模別に整理すると、もう少しわかりやすくなるのではないかと感じます。それぞれの企業規模別に物差しというかレベル感をわかりやすく示して頂くと、広めやすいのではないのかなと思います。これから企業向けにアンケートを取られると思いますが、現実的にはどこの金融機関も、姿を変えてほとんど100%やっておられると思います。だから、ローカルベンチマークを使っているというのは形式なのか、中身なのかという事を含め、改めて整理したらどうかと思います。また、企業に対しての認知度ですが、周知についての目標をどれくらいに置くのかとか、目標があった方がやりやすいじゃないかと、前回100万社という数字もありました、今回1万社とか10万社とか数字がありましたけれど、それぞれやるものによって目標が違ってくると思います。その辺が次回あたりでわかりやすく示していただいたらありがたいと思います。以上になります。

・まず1番目ですけれども、私共としては、都道府県協会の取り組み、今日は千葉県協会の取り組みを発表させていただきましたが、こういった取り組みはより全国に広げていけるといいと思い、情報発信を進めていきたいと思っています。また森下先生にもたまに公演していただいたりしておりますが、例えば私どもは更新のための義務化された研修がありますので、そういった研修の場面でローカルベンチマークを取り上げていくことで、支援者側としてより使えるようにしていく必要があると思っております。

それから、経営者に対して周知という点ですけれども、一番わかりやすいのは、中小企業の経営者の方々は実際に経験した他の経営者から「これをやって自分はこういうことに気が付いたと、それによって一歩踏み出すことができたんだよ」と、「気づきツールとして本当にこれは役立ったんだ、これを使える人に良く指導してもらってやってみたらどうですか」ということを中小企業の経営者の声として伝えていただくというやり方を考えていただいたらどうかと思います。それは国が別にお金を出さなくても、例えば金融機関が研修を行うなど様々な取り組みをされていますので、そういった中で、また様々な支援機関の事業や研修の中で、経営者の声として伝えていくのがひとつ有用な方法なのではないかと思っております。

問3は、あまり我々としては考える必要はないと思っております。あくまでもこのツールを使って経営者の方に自らを知ってもらい気が付いてもらうということが大事であり、その時に大事なのは対話の中で気づいていただくという世界なので、そこにツールを持って行って意味があるのかなという気がします。あくまでも経営者と支援機関なり相談を受ける

側が対話を通じて、また経営者の方に話してもらおう中で自らの状況を把握し気がついて、何か自ら一歩進まなきゃいけないということに理解してもらおう。そういうところが重要なツールであって、別にこのツールですぐに経営診断できるものではないので、やるとすると、支援する側のスキルアップというか、金融機関や診断士の方がきちんと経営者の方とこのツールを使って対話したとき、本当の問題を引き出していけるか、今日ご発表いただいたみなさまは素晴らしいスキルをお持ちで実際やっておられますが、皆が皆こういうレベルではないと思いますので、そういった使う側のスキルアップを、研修を含めて考えた方が実際の普及につながっていく気がします。

・このローカルベンチマークの委員会に参加させて頂き足掛け4年目になりました。それが大きなきっかけになり、自分自身としても今後あるべき姿であるかとミッションを考えるようになりました。

その結果「残さないといけない、伝えないといけない」という結論に到達し、「“流れ”の整理だけで会社が良くなる魔法の手順～知的資産経営のすすめ～」という本も書かせて頂きました。また、多胡先生に帯まで書いていただきました。この拙著の中で小職の知的資産経営に関する考え方やローカルベンチマークについても書かせて頂きました。皆さまのご参考になればなと思っております。

さて、問1の活動内容です。2007年設立以来、大阪府中小企業診断協会の知的資産経営研究会を運営させてもらっています。その中で様々な取り組みをしています。個人として何ができるかという、支援者を増やすことだと考えています。当研究会の中で人材育成、他の診断士協会のほうにお伺いさせて頂き、人材育成の手伝いをさせて頂いています。

大阪府中小企業診断協会の知的資産経営研究会では現在会員が100名います。人数が多く、運営が大変なので分科会活動や、プロジェクトを立ち上げて様々なこととしています。年間計画では、毎月1回全体会議があります。イベントとしては、今年9月に広島銀行出身の寺岡雅顕先生にお越し頂き、経営者保証ガイドラインの正しい理解についてお話しをさせて頂きます。これはレイジーバンクの解消にも繋がると考えています。

1月には、毎年取り組んでおります知的資産経営WEEKの開催を準備中です。日下室長や共同通信の橋本さんにお越し頂き、企業さん向けのテーマで開催をしようと考えています。研究会の中では、分科会活動として、ローカルベンチマーク分科会、場づくり・ヒアリング手法分科会、IT活用分科会、KPIマネジメント分科会、また、勝手に贈る知的資産報告書なども小グループを作ってすすめています。

すべて、知的資産経営に関わる人材の育成が目的です。

個人的、あるいは研究会として関わらせている金融機関としては9行に支援にお伺いさせて頂いています。各顧客企業さまに対する見えざる資産の洗い出しや戦略レポートの作成や、職員さま向けのスキルアップの支援をさせて頂いています。

他県の診断士協会では愛知県や、先ほどプレゼンテーションされた細野さんの千葉県、他に

佐賀県や沖縄県などの取り組みを支援させていただいております。自分の立場であれば診断士を中心にした人材育成が重要な課題と思っていますので、先ほど野口専務理事からのお話のように、ローカルベンチマークを診断士の理論更新研修に含めるなどの取り組みが必要だと考えております。

2番の質問に対しては、ローカルベンチマークを各金融機関、商工会議所やよろず支援拠点の窓口のヒアリングツールとして標準化できないかなと思っています。標準化することで、相談担当が変わっても同じ基準で評価が継続的にできること、進捗の見直しが標準化でき支援方針の見直しにも使えると考えています。また、セカンドオピニオンとして幅広い支援策を得ることもできると考えています。

周知においては、中小企業家同友会などの経営者組織に働きかけ、指針作成書の次のステップ、あるいはプラスとしてローカルベンチマークを位置づけることも有効であると考えています。

また、3番の質問にも関係しますがローカルベンチマークをクラウド上に管理すれば、各支援機関で共有化が図れます。いわゆるビックデータ化し、活用と共有、あるいは分析を行うことで、有効な支援の手法や、施策に転換できないかと考えています。

「動画の作成」に関しては、4つの視点のヒアリングよりも業務プロセスから取り組んだほうが経営者にとって答えやすく、ラポールの関係を結び易いと考えています。ヒアリングではお互いの信頼関係を築くことで、ヒアリングの成果が出やすくなり、内容の充実したローカルベンチマークが出来上がると考えています。

ヒアリングに慣れない者が4つの視点から入ると尋問や詰問になりやすく、経営者にとっても“ワクワク”したヒアリングにならず、閉ざした関係になり、品質の良くないローカルベンチマークになります。

ヒアリングを円滑に進めるためには、行う前にローカルベンチマークの目的や答えて欲しい内容を予め示し、お願いしておくのも良いです。特に4つの視点に関しては経営者にとって慣れない質問が多いので、お尋ねしたい事項をかみ砕いた説明をお渡しするのが良いです。

あと、財務、プロセス・商流、4つの視点をバラバラに見るのではなく、各シートを総合的に観た評価を行う事も必要かと思えます。各々のシートは関連性があり、その関連を考える事で、事業の見える化になり事業性に評価になります。

・まず、1番の現状のTKC全国会の取り組みについて、ご説明させていただきます。

7月から9月にかけて経営支援実務研修会を、会員及び職員向けに開催しております。本研修会では、事業承継に対してTKC会計事務所がどのように取り組むべきかということについて、一日の研修を行っております。

この研修の中で90分ほど「ライフステージ別の経営支援実務」という項目を設けています。

事業承継はライフステージの中の一ステージの話であり、会計事務所は本来すべてのライフステージにおいて経営課題を明確にし、その経営課題を経営者と一緒に解決していかなければならないことに気づいてもらうためにこの90分を設けています。

その中で事業の「見える化」と「磨き上げ」を学ぶ項目があるのですが、事業の「見える化」の部分ではローカルベンチマークの活用の重要性を伝えTKC会員事務所に再度ロカベンの活用を周知しています。磨き上げの部分では、経営改善計画の策定支援とモニタリングの推進の為、早期経営改善計画策定支援事業の活用を伝えています。

ローカルベンチマークの実践のための研修は、今まで組織的な研修ではやってこなかったのですが、この一日の研修会を企画していく中で、ロカベンを活用した対話の経験をしてもらわないとなかなか利用が進まないというところで悩んでおりました。テキストを企画していく段階では、事例を作ってロカベンを利用した対話のロールプレイングを行う予定でしたが、事例を作るのはやはり難しく、今回は「ローカルベンチマークの手引き」のP1からP8を使って対話の体験を行ってもらっています。金融機関の担当者と経営者が対話を通して非財務情報の収集と経営課題を明確にしていく部分があるのですが、それをお隣の方同士で経営者役と、金融機関役は会計事務所役という形で、書いてある通りに声に出して対話をしてもらっています。ロカベンを意識した対話を実際にやってもらい、ロカベンの非財務情報のどこの項目がどのような対話で埋まるということに気が付いて頂くという体験を通してその対話の中から様々な非財務情報が抽出できて、尚且つ経営課題も明確になる。とそんなことが理解していただける方が増えていくのかなと思っておられます。

この経営支援実務研修会は、全国5,000事務所1万名の動員を目標としております。全国114会場で行う予定でございまして、現状9月までで申し込みが既に6,000名を超えており、なんとか9月までには1万名の動員を行いたいと思っております。

1万名がローカルベンチマークの活用に気付き、TKC会員各事務所がそれぞれの関与先に対してロカベンを活用した経営支援をしていただければ、一気に普及が図れると思っております。

我々、TKC会員は税務業務を行う税理士及び公認会計士でございまして、中小企業のほとんどには、顧問税理士がいるわけです。

その我々が、企業経営者に対してしっかりローカルベンチマークを紹介し、経営者と対話しロカベシート作成していければ、すぐに普及できるのですが、まだまだ、利用してくれている会員が少ないのが現状です。今回の全国規模の研修会を通してロカベンを活用する会員事務所が増えることを期待しております。

今回の研修では、声に出して対話の体験をしてもらうというところまででしたがもっと深い対話を行う為のツールがやはり必要だと思っております、動画等も今後間に合えば、この研修会の中でもご紹介していきたいと思っておりますのでございます。

以上でございます。

・黒澤さん、岡本さん、細野さん、今日はありがとうございました。本当に良いお話でうなずきながら聞いておりました。私も事業承継支援をしておりまして、色々な会社のその価値の源泉はどこなのかを見極める事が一番重要じゃないのかと思っております。私は今年の事業継承支援で自分の中でキーワードを二つもちまして、その一つが「未来に向かおう」ということでございます。事業承継支援というと、バトンタッチすることばかり考えますが、支援してお客様の会社の成長を目指すという事で「未来に向けた」という言葉を入れております。もう一つが「支援連携の輪を広げよう」です。様々な場所でお話する機会や執筆の機会があり、その際の私の中の共通言語としてローカルベンチマークを常に提唱しております。特に事業承継ネットワーク全国協議会では「事業承継診断の気づき」というものを今すすめており、そのあとに、ローカルベンチマークを活用して企業の見える化が必要と思っております。岡本さんの話でも思考の整理・課題の整理がついたという事でございますが、事業承継が必要となった時に、税金の話ではなく、まずはその会社がどんな会社か把握することが必要であるという事を機会あるごとに言ってきたいと思っております。

今年事業承継補助金のマニュアルの中にローカルベンチマークを入れていただきましたが、また、気づいた時に更にご協力していきたいと思っております。

問1について会計士協会としましては、研修会のたびに必ずローカルベンチマークをお話ししております。ただ、先程内閣府のお話について興味がありましたので、ご説明を伺って8月の研修会で紹介してみたいなと思っております。

また、問2につきましては研修ツールとして、黒澤さんのような方が動画にて伝えていく事は今すぐ世の中で必要かなと思います。是非この動画は公の機関で無料で見られるように、どこのWEBサイトを探しているのかわからないという事の無いように、福本課長よろしくお願いたします。私はこの問2に関して経営者が自らの事をやらされている感があるのではないと思っております。本来でしたら、経営者が自分で書けるものになった方が良いのではないかなと思います。特に非財務情報に関しては、経営者の中でも書けない人やそんなことを考えていない人は意外とおります。支援者が会社の実態を把握する際に、対話をしていくうえで見えてくるのではないかなと思いますので、そういう意味で周知活動というより別の方法による解決が必要じゃないのかなと思います。

あと問3につきましては、これからの時代は、何度か申し上げていますが、スマホのアプリの開発が必要になると思います。また、いろんな方のお話を聞いていますと、もうロカベンをこれ以上やらなくていいという意見も、確かにそうだなと思っております。私の所属しております事務所で、ロカベンを使っていますが、それ以前から類似したツールを使っていたので、これ以上推進しても民業の圧迫になる思い、ここらへんでいいのではないかなと思っております。

最後に経営者保証ガイドラインについて、お話させていただきます。1月に、組織としてではなく、個人的に金融庁さん、中小企業庁さん、日商さん、全銀協さんにお集まりいただきまして、経営者保証ガイドラインの事業承継に関しましてQ&Aの追加を非公式に提案さ

せていただいております。第三者承継と、親族内承継にそこまで差をつける必要はないのではないかと思います。従業員が承継した時に、ローカルベンチマークを使いまして、経営に関し3年間真面目にやっていたら経営者保証を外す対応をするなど、その方が現実的かつ、バランスのあるやり方じゃないのかと思っており、ここであえて話させていただきました。また何かございましたらご協力させていただきますので、よろしくお願いいたします。以上でございます。

・素晴らしいプレゼンを、誠にありがとうございました。商工会議所のエースの黒澤さんもしっかりプレゼンをなされましたが、先ほどご紹介があった動画を、商工会議所においても横展開していきたいと思っています。

さて、問1について、商工会議所の取り組みを申し上げます。

企業への伝達ルートは、最初に「日本商工会議所から各地商工会議所に伝え」、次に「各地の商工会議所から企業に伝える」という2段階になります。まず各地の商工会議所には、引き続きということになります。イントラネットやリアルでの事例発表などを通じて情報を提供しつつ、ローカルベンチマークの活用を働きかけてまいりたいと思います。その際には、先ほどの秩父・草津の各商工会議所を含め、優良事例を横展開していきたいと思っています。次に、各地の商工会議所から企業に伝える段階ですが、商工会議所ではローカルベンチマークの活用セミナーを実施したり、財務分析支援での活用もしたりしています。また、香川県の高松商工会議所は、香川県の診断士協会と連携して共同で企業ヒアリングに活用しているという例もございます。このような事例も、横展開してまいります。

さらに、中小企業経営者自身の活用推進に向け、昨年度、経済産業省および帝国データバンクのご協力を得て、日本商工会議所青年部の政策提言委員会メンバーに対して、ローカルベンチマークの勉強会を実施しました。今年度もご協力いただければ幸いです。また昨年度取り組んだメンバーに対し、フォローアップ調査をしたいと思っておりますので、ぜひよろしくお願いいたします。

・私の方から問2についてコメントさせていただければと思います。効果的に周知して活用を促すということについて、ロカベンが一番の目的は、これを作成していろんなものを見える化して、その後で経営改善につながるようなアクションを起こしていく、そして生産性を上げていくとか、振り返りにも取り組んでいくということかと思っております。

その際に、評価シートから何が課題かということは整理できるかと思っておりますけれども、そこから何に取り組まなければいけないのか、優先順位をつけるとしたら何か、あと今日のお話で会長と社長の意見が違う場合、私なんかも経験があるのですが、社内でいかに合意形成を取っていくか、これもすごく難しい問題だと思います。何が言いたいかという、サポート役がすごく重要だという事だと思うのです。このロカベンのファイルと、そのサポート役の方をセットでしっかりと提供していただけるような体制を整えていくということが、所期の目

的を達成するといううえで、大事なのではないかなということがあります。

あともう一つ、このロカベンの情報を整理した上で、そこから何をしていくべきかを考えていく、というのはかなり現場経験やスキルが必要だと思うのですね。そういうことができる人材育成が極めて大事だと思っています。そういうことで、動画ですとか、そういったもので研修を充実させていくということもあるのですが、座学だけではなかなか身に付くものではないと思います。もう少し現場も経験できるような研修のプログラムですとか、最近よくやられている経験のあるシニアの方を活用するとか、あと副業とか、そういったところとの連携を視野に入れて取り組んでいかれると、より良いというふうに思います。以上です。

・問1と問2まとめて2点述べたいと思います。

第1点目は、中小企業経営者に対してローカルベンチマークの普及は待ったなしだということについてです。私は金融機関の支店長会議などに加えて商工会議所、TKC全国会、中小企業基盤整備機構、中小企業大学校などで講演とか講義をしているのですが、最近あった事実として、この6月7月に経営者向けに話をさせていただいた時の質疑の際、ある社長さんが手を上げました。その創業社長は、『現在メインバンクである20年来付き合いがある地域のトップ地銀から、当社の事業性評価をしたいと言われたので、ヒアリングに3ヶ月間、一回当たり30分~60分を5回付き合った。メインバンクの方から事業性評価が出来上がり、その説明したいという事で、支店長と担当者の方が来て説明を聞いたが、愕然とした。20年付き合っているメインバンクに事業性評価という事で、改めて一から細かく説明したが、100点満点の60点の出来だと自分は思ったので、その旨を率直に支店長に伝えた。色んな事業性評価シートを作っているのはわかるが、当社の本質が十分わかっていない。知的資産、知的財産、商標権や特許も持っている地元では有名な企業であるが、十分評価されていないという事があった。』とのことでした。また、『ロカベンは初めて森会長の講演を聞いて知った』ともおっしゃっており、地元のある程度有名な企業なので、商工会議所や中央会なりと関係をお持ちでしょうけどロカベンを知らなかったそうです。その社長いわく、『金融機関との付き合いに創業から今まで神経を相当使ってきたが、金融機関の担当者や支店長が変わるたびに関係が白紙になり、その都度ビジネスモデル、ミッション、ビジョンを伝えてきた。ただ、今後は自らローカルベンチマークを作って備えることで、今まで何度も振り出しに戻っていたことがなくなると考えただけで気持ちが楽になる。自分の仕事に打ち込める。ローカルベンチマークで自社の見える化をすると同時に、これを金融機関向けに説明するために自ら活用したい。まさに認識の共有は経営者サイドから働きかけをしていく必要があると痛感している。金融機関の方でもいろいろ努力はしていると思うが、一方的なチェックシート的な事業性評価シートになってはいないだろうか。』とその社長はおっしゃっていた。それを聞いていた150人くらいの講演会だったのですが、多くの社長がうなずいてらっしゃいました。まだまだローカルベンチマークが普及していないという事が事実であり、また、ロカベンの使い方さえわかれば社長はすぐ使いたいと思っている。金融機関とよ

り良い関係の構築に中小企業サイドからも働きかけができるのではないかと認識を持たれたという事でした。

2点目として、では経営者にローカルベンチマークをどう普及していくかという事について3つ述べます。1つは今日紹介された動画がすごく威力を発揮するのではないかと思います。黒澤さんの動画がまず、公開されるという事で、素晴らしいなと思っております。動画をアップしていただいた際、その動画を見た方の感想とか改善を、受付ボックスというものをホームページに設けていただいて、改善していったらいいのではないかと感じました。私自身は中小企業基盤整備機構で講演を社長向けにさせていただいたものを、機構さんのホームページからYouTubeで配信されておりまして、また、経産省のローカルベンチマークのホームページからもリンクが張られています。YouTubeですので、全国の社長さん、金融機関、役所などの方もご覧になられて、私の携帯番号やメールアドレスが載っているのですが、毎日のように社長さんや金融機関から様々な相談が来ます。やはり動画というのは影響力があるなという風に思いますし、インタラクティブが重要でソリューションに繋がります。ですので、先程申し上げましたが、受付ボックスを設けることも重要だという風に感じています。

普及手段の2つ目ですが、各省庁の中小企業向けの補助金・助成金のプラットフォームとしてローカルベンチマークの事業性評価機能を活用することの重要性について、本会合で発言してきました。ローカルベンチマークを活用して洗い出された経営課題に対し各省庁の補助金・助成金が当たっていくと、限られた財政資源の有効活用に資することになります。そういった点でIT導入補助金がロカベンとリンクしたという事で素晴らしいと思います。ただ、注文といたしますか、次のようなことがございました。昨日関東経産局のIT導入補助金の説明会がございまして、社長さんの反応を確かめたいと思い参加しました。ところが、実際の説明やIT導入補助金の説明資料にローカルベンチマークが一切出てこないのです。説明会のあとで、幾人かの社長と意見交換したのですが、私が、このレーダーチャートやこの項目はローカルベンチマークなんですよと伝えると、ローカルベンチマークって何ですかとの反応でした。経産局からローカルベンチマークという話は一切なかったのです。そういった意味で、経営診断ツールとしてせつかく全面的に使っていますので、例えば「経営診断ツール（ローカルベンチマーク）」とローカルベンチマークを見える化すると良いと思いました。全国でIT導入補助金は10万社に影響力があるとのことですので、全国の中小企業経営者の意識を喚起するといった点、この経営診断ツールそのものが経営者の経営改善につながり、IT導入補助金につながっていくという流れのところに「（ローカルベンチマーク）」を明記していただくとか、説明資料にローカルベンチマークを入れていただくとか、また、聴診器のロゴなんかもいいと思いますが、これらのローカルベンチマークの見える化が非常に重要ではないかと感じております。

普及手段の3点目ですが、私は、本会議の委員に加え、金融庁や内閣府、環境省など他の省庁の委員も務めているのですが、中小企業の見える化がよくテーマになります。その際に、

ローカルベンチマークを活用することの重要性を取り上げています。例えば、環境省の ESG 金融懇談会では、今、大企業のみならず、地域の中小企業も、ESG や SDGs を意識した経営をしないと、大きなサプライチェーンから外されることになりかねないことが指摘されています。ESG や SDGs を意識した経営に取り組むと同時に、それを、ローカルベンチマークによって見える化して、サプライチェーンの関係先や金融機関に見せる化することが重要になってきています。近々、環境省の報告書が公表されますが、今申し述べたローカルベンチマーク活用が明記される予定です。また、先程、仁科参事官からご説明がございましたが、5月に公表された内閣府の「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」の報告書においても、政策的対応として、ローカルベンチマークとのリンケージを図っていく旨が明記されています。各省庁がそれぞれ中小企業に係る助成事業と予算を所管していますので、今述べました他省庁にいかに関わりかけをしていくのかということも、企業経営者へ普及していく観点で、大変重要ではないかと考えています。

・日本弁理士会では知財経営センターという機関を立ち上げており、そこに 3 事業部があり、その 1 つの事業部の中に知財経営チームというものがあります。その知財経営チームでロカベン周知活用を検討しております。一方、我々の業界では知財が専門ですから、どちらかというと知財価値評価書を扱うことになっています。これらにより金融機関との対話から融資を引き出そうとしております。これらの評価書の周知活用については、残念ながら温度差がかなりありまして、私が知っている都内の金融機関の人に聞いても、初めて聞いたというようなことを言う人がいる反面、日本全体で見ると知財価値評価書により融資を実現したというケースもあります。活用は徐々に広がっているということでございます。知財価値評価書により融資を実現したケースを見ますと、知財価値評価書そのものに担保価値を認めて融資をしたというよりも、ビジネス全体の健全性を併せてみているという状況だと思います。したがって、知財価値評価書にロカベンを絡めることなどが我々にとって重要な作業なのかと思ひ、これからそういう作業に入っていこうと考えております。ただ、ロカベンは事業価値評価ではなく事業診断ツールであり、知財評価書はまさしく価値評価であり、これらをどう整合させるのが重要になってくると思ひます。

問 2 の企業経営者に対して効果的に周知するということが、我々の業界では、弁理士が知財コンサルをやるということを広めていこうと思ひています。したがって、知財コンサルにおいて、ロカベンと知財価値評価書の双方の有効性を経営者に知らせることによって広めるということをやりたいと考えております。

それから問 3 の IoT を活用したロカベン作成の自動化についてですが、本日説明して頂いた IT 補助金を搭載した経営診断ツール、これはインタビューによって文章を記入するのではなく項目を選択する形式ですので非常に簡単で良いと思ひます。こういった簡単なやり方を実現していくことが IT、IoT にスムーズに入っていくという感じがしております。

・本日はいろいろなご講演ありがとうございました。私どもは金融機関ですので、現状は人の育成ということで、やはりなかなか座学では身につかないので実際の市場分析を結構細かくした事例ですとか、そういったいろいろな審査事例を元に事例演習をさせることで、人材育成に取り組んでいるところではございます。

さらに問 2 のところで、やはり三井住友銀行さんもおっしゃっていましたが、事業者が自らやる気になることが一番重要なのだらうと思います。そのきっかけを支援者は当然与えていくのですが、いいものを作っていこうとすると、事業者、企業側がその気になる、本気になる、これが入口、きっかけになるのかなと思っています。例えば体重計に乗って体重が増えていたと、その数字を見てダイエットしようと思うわけですけど、そのやる気になるきっかけを何か与える、自ら得るようなきっかけがあるといいのかなと思っています。何か自己診断ツールみたいなものがあると、例えば『後継者選定まで待ったなし度 80%』という診断結果が出ると、「何かしなきゃ」と思い、そこからボタンを押すとロカベンの方に行ったりとか、例えば『IT化が遅れています』という診断結果が出たら、IT補助金のホームページに行ったりロカベンを使ったりしてやっていける、そういった何かきっかけにより、やってみるということがやっぱり一番重要で大きいのかなと思います。本当に基盤整備機構さんもおっしゃっておりますけど、一回やってみてさらに必要であれば進めて支援者と協力してやっていくとか、そのようなこともあってもいいのかなと思いました。非常にIT補助金のホームページはすごい良くできているなど、吃驚しました。本日はありがとうございました。

・今日は、御三方のプレゼンテーションに感じ入って伺っておりました。ありがとうございました。

この場をお借りして西日本の方で大きな災害が続いております、政策金融機関としてご支援に取り組んでいるところでございます。各地で商工会議所、商工会の皆さま、税理士の先生方、地域の金融機関の皆さんには非常にお世話になっておるところでございます。今後とも引き続きよろしく願いいたします。

今回御三方のプレゼンテーションをお聞きしていて、やはり「強み」をどう見つけ出して、それをどう新しい価値につなげていくのかということが非常に大事だと感じております。我々もそのようなことができる人材を育成していかないといけないということで、研修の中に取り入れているところでございますが、冒頭、梅原委員からもありましたが、どれだけ深い言葉を掛けられるのか、どうすればお客さまに刺さるのかということを考え、支援機関なり、我々なりがもっともっと取り組んでいかなければいけないと改めて感じたところです。

我々の取り組んでいる研修では、このロカベンの話ですとか、森下先生から教えて頂いている「ええとこ探シート」もご紹介しながら、なんとか強みを見出す際の頭の整理のご支援をできるようにいけないだろうかと考えて、全国から職員を集めて取り組んでいるところ

です。その中で重要だと思っているのは、成功体験を如何に積めるかということだと思いません。職員にとっても、こういう風にやるとお客さまに喜んで頂けるのだとか、お客さまの経営改善につながるというのを実感し、それを一つ一つ積み上げていくことが大事だと思っております。そうした体験ができるよう促していくことをうまくやれないかなと考えております。これは企業側の皆さんにとっても同じだと思います。隣の〇〇屋さんが、こうやって上手くいったのだという話を我々が少しご提供できれば、「そういうのがあるのか」というお話になってくるかと思っておりますので、そんな事例を一つ一つ積み上げていくことが出来たらもっともっと普及していくのかなと思っております。

お問合せ先

経済産業政策局 産業資金課 鈴木、益田、飯田

電話：03-3501-1676

FAX：03-3501-6079

以上