

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～
(案)

平成28年2月
経済産業省
経済産業政策局
産業資金課

I. 検討概要

1. 検討経緯

「第6回日本の「稼ぐ力」創出研究会」(平成26年10月15日)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」)を設定すべきではないか」との問題提起がなされた。

また、「まち・ひと・しごと創生総合戦略アクションプラン」(平成26年12月27日閣議決定)において、「経営改善が必要な産業・企業の見極めに資する評価手法」の検討が盛り込まれた。

これらを踏まえ、本年5月に「地域企業評価手法・評価指標検討会」を立ち上げ、人口減少下におけるローカル経済圏において、同経済圏の持続可能性を確保するために、経営力強化やその支援に有益な事業・企業の評価の手法や具体的な評価指標の検討を行った。

2. 検討内容

1) ローカルベンチマーク検討の目的

人口減少下におけるローカル経済圏において、同経済圏の持続可能性を確保するために、経営力強化やその支援に有益な事業・企業の評価手法や具体的な評価指標を検討することを目的とする。ローカルベンチマーク検討にあたっては、各支援機関の既存の財務指標分析や企業分析の手法を参考としながらも、改めて各指標、手法の有効性を検証。検証にあたっては株式会社帝国データバンクにデータ分析を依頼¹するとともに、有識者を集めた検討会

¹ 帝国データバンクの保有するデータから下記抽出条件にて抽出された約7万社を対象に分析を実施。

- 業種 : 全業種
- 上場区分(※1) : 非上場
- 規模(※2) : 小規模事業者(※3)を除く
- 法人格 : 株式会社、有限会社
- 決算書の収録がある

※1・2: ローカル経済圏の主要企業をターゲットとした指標の分析のため除いた。これはあくまでデータ分析上の処理であり、ローカルベンチマークの活用主体として上場企業、小規模事業者を想定してないものではない。

※3: 小規模事業者(中小企業庁の定義より) 製造業その他: 従業員数20名以下、商業サービス業: 従業員数5名

を開催。複数ある各支援機関の分析指標・手法から、企業の実態把握にあたって押さえておくべき基本要素を抽出し、経営者・支援機関双方にとって活用し易い形でとりまとめを行う。

2) ローカルベンチマークの対象

人口減少下におけるローカル経済圏において、同経済圏の持続可能性を確保するために、全ての産業・企業がローカルベンチマークの活用対象となることが望ましい。

他方、各支援機関、金融機関、税理士等の専門家、地方自治体等（以下、「支援機関等」という。）には人的資源等の制約があることも事実であり、各々がフォーカスする産業・企業に適切な支援リソースを配分することが、目的達成にあたって効果的である。そのため、支援機関等の参考となるようなローカル経済圏における産業・企業の見方、着目点について整理する。

3) ローカルベンチマークの活用者

ローカルベンチマークにおける指標や評価手法は、支援機関等が、地域企業の課題を認識し、対話する際のツールとして活用していくためのものである。そのため、地域企業の経営者と支援機関等の双方にとって具体的で分かりやすく、活用可能な内容としており、認定支援機関制度による「経営改善計画」の作成の過程においても利用可能なものと考えられる。

また、企業として、地域の持続的繁栄を牽引する担い手たり得るために必要となる経営力や生産性向上に役立てるため、地域企業の経営改善で最も重要な点は、経営者自身が課題に気づき、危機感をもつことに加えて、経営力や生産性向上、経営改善目標の設定・共有を通じてPDCAサイクルを機能させることである。

さらに、金融機関やコンサルタントに加えて、再生支援協議会や事業再生ファンド、全国の商工会議所、商工会といった支援機関を適時適切に巻き込んで地域企業を支援するために活用していくことが重要である。

4) 企業のライフステージに着目した活用

企業のライフステージを、創業期、成長期、成熟期、衰退期及び再生期（又は廃業）と区分すると、地域内の生産性向上、持続可能性確保のためには、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等）にさしかかっている企業の見極めを可能な限り早期に実施し、経営者との対話を通じた経営改善に着手することが重要である。

以下ただし、宿泊業及び娯楽業においては20名以下。

他方、本検討会での取り組みは、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）にも十分活用可能なものを目指している。例えば、成長余力の高い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活用して金融機関と地域企業の事業性に関する対話を深め、従来の不動産担保や保証に依存しない融資へ繋げるといった活用も期待できる。

また、早期に事業改善や見直しに取り組むべき企業や既に再生期や経営改善が困難となっている企業に対しては、対話を通じた早期の経営改善、事業再建及び円滑な廃業支援を支援機関等が行うことが期待される。

Ⅱ. ローカルベンチマークの概要

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、企業経営者と支援機関等が企業の課題等を認識し、対話を行うためのツールである。

また、ローカルベンチマークの構成は、まず、＜第1段階＞において、雇用、取引、収益などに関するデータにより、地域における経済・産業の状況の把握、分析を行う²とともに、地域において中核となる企業や各支援機関が重要と捉える産業・企業の把握等を行い、各企業への対応方針等を検討する。

次に、＜第2段階＞において、過去の破綻、再生事例等を踏まえ、財務・非財務データ等を元に、対話を通じて企業の成長余力、持続性・生産性の評価を行い、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等）を早めに把握する。

そして、＜第2段階＞で把握した企業の情報を元に、支援機関等による具体的支援にもつなげていく。

2. ＜第1段階～地域経済の視点～＞について

1) 地域毎の経済・産業（主要な産業セクター含む）の現状等の把握、分析

地域における経済・産業の把握、分析については、地方公共団体などの行政組織が利用する場合には、RESAS（地域経済分析システム）の限定メニューを使用することが可能である。そして、RESASの付加価値額等の特化係数分析等を活用し、都道府県・市区町村単位で、企業数、従業者数、売上高、付加価値額等のデータを取得し、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。

² 後述するRESASのデータの多くは現状把握に留まるが、一部データ（将来人口推計等）と独自に保有するデータを活用し、地域の5～10年後の将来を分析する取り組みも支援機関等には期待される。

なお、行政組織以外の支援機関等については、RESAS の限定メニューの利用は現状出来ないものの、RESAS の計算式は利用することが可能であるため、これに基づき、それぞれの主体が保有するデータ等を元に上記のような分析を実施し、地域経済を俯瞰することが可能である。

地域には、地域コングロマリット企業とも言えるような、多様なサービスを横展開している地域に密着した企業体が存在する。これら企業体は、地域の生活インフラの提供や雇用の確保などにおいて重要な役割を果たしており、地域においてなくてはならない存在である。また、このような企業体は、地域の人口規模によってその重要性が変化する³ため、地域の規模を把握することも重要である。また、これら企業の状態を把握するためには、グループ内企業を合算して分析するとともに、グループ内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。地域金融機関においては、そのような企業体は取引先であることが多いため、グループでの把握が出来ているはずだが、支援機関によっては企業単体での把握に留まっているケースもあり得る。そのため、ローカルベンチマークの活用を契機としてそのようなグループ企業の実態把握に向けた取り組みが進むことが望ましい。

また、地域産業にはサービス業が多いが、域外との取引関係が薄いため、特に人口動態の影響を大きく受ける産業については地域の人口動態も重要な判断要素になる。⁴

さらに、金融庁大庫参与は、消費者属性に基づいた産業区分を提案し、複数の自治体と共同で地域分析を行い、課題解決に向けた方策の検討に役立てている事例も紹介された（(参考1)参照）。本検討会の委員である IGPI 斉藤氏からは、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4類型に整理するという考え方が示された（(参考2)参照）。こうした考え方も地域の産業を見る上では参考になるものと考え。いずれにせよ、各地域の関係者がそれぞれの実情にあわせて活用できるよう、様々な分析ツールを幅広く整備することが重要である。

2) 各企業の地域経済へのインパクトの把握、分析

各企業の地域経済へのインパクトについては、製品・サービスの市場におけるシェアが高いかどうかやグローバルニッチトップ企業などの世界で通

³ 人口規模によっては、市場規模の小ささから一つのグループ企業体が域内の主要な生活サービスの多くを提供している場合があり、そのような企業体は地域の持続可能性を判断する上で非常に重要な存在となるだろう。

⁴ <稼ぐ力創出研究会（産業特性からみた域内・域外サービス産業）>

・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

→不動産、医療・介護等は「域内自給型(移輸出比率、移輸入比率ともに低い)」に分類され、域内で「稼ぐ」他の道がない。

用する技術やサービスを持っているかといった市場占有度、平時には域内の雇用を支える一方、危機時には雇用の喪失という形で地域経済に与える負のインパクトが大きい企業かどうかを計るための雇用貢献度、地域とともに持続的な繁栄を牽引できる生産性が高い企業であるか、地域の特徴を生かした生産を行っているか等の利益貢献度などの指標によって判断することが可能である。IGPI 浜村氏（（参考3）参照）によるローカル企業の分類も参考になるのではないかな。

また、RESASにおける概念であるコネクター度、ハブ度⁵によって、地域内外との取引状況により、地域経済への貢献度を計ることが可能である。

さらに、CRDに蓄積されているデータを用いて構築した「CRDモデル」による企業の将来の信用力予測やCRDの地域別・業種別の各種統計情報、経営者との対話や経営支援などに活用されている「中小企業経営診断システム（McSS）」など、CRDのデータを有効に活用することも可能ではないかな。

（参考1）金融庁大庫参与による分析（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)	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)

→就業者あたりの付加価値^(※)の高いOutbound型、Inbound型の強化を優先的に推進。

(※)付加価値の捉え方：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可能。

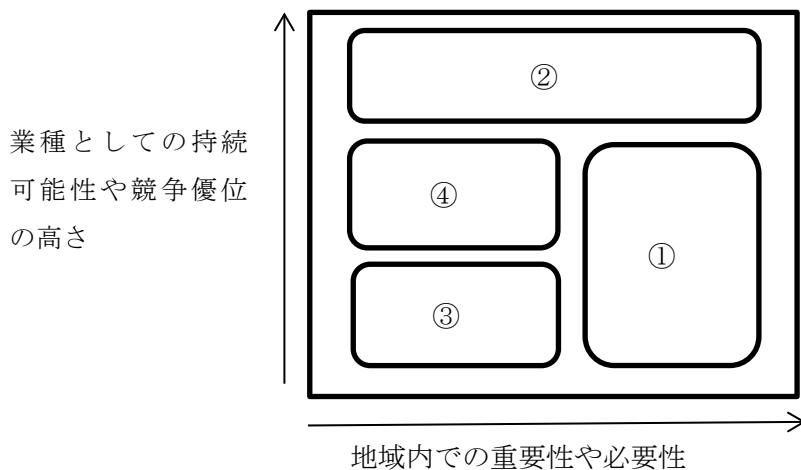
⁵ <コネクター度、ハブ度>

○コネクター度＝域外販売額÷（域外販売額＋域内販売額）

○ハブ度＝域内仕入額÷（域外仕入額＋域内仕入額）

(参考2) IGPI 斉藤氏による産業分類(地域における必要性和持続可能性に基づく4類型)

- 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。



(参考3) IGPI 浜村氏による分析 (ローカル企業の分類)

分類	①付加価値厚、規模の経済効果有	②付加価値薄、規模の経済効果有	③付加価値厚、規模の経済効果無	④付加価値薄、規模の経済効果無
業種	半導体、素材産業等	数は少ない(石油精錬等)	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

3. <第2段階～個別企業の視点～>について

財務データ、非財務データの各指標⁶において、金融機関、支援機関、行政組織、企業経営者等の各プレイヤーが、プレイヤー共通、プレイヤー毎の視点において、地域企業の成長余力、持続性・生産性を判断する。

また、経営者は、各プレイヤーが自社のどこに着目しているかをローカルベンチマークをもとに把握し、対話に備えることが求められる。

1) 財務データ分析

財務データ分析においては、キャッシュフローは事業価値そのものであることからモニタリングが必須であるとの検討会での意見を踏まえ、持続性・生産性を評価する観点より、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、に関する指標を各プレイヤー共通の指標として選定。これに加えて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1つ選定し、合計6つの指標を選定した（指標を使った経営者との対話方法の例については資料4別紙1参照）。

なお、これらの指標の選定は株式会社帝国データバンクのデータを用いて分析を実施⁷し、その結果を用いて行った。

また、この他にも検討会では企業評価に際して有益な指標が提示された。これらについても株式会社帝国データバンクのデータを用いて分析を実施し、一定の条件の下で有意性が確認されており、プレイヤー毎に必要なに応じて選定、活用することが期待される（指標の詳細および分析結果については資料4別紙1参照）。

【フロー指標】

<売上持続性>

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

○指標の用途

- ・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(= $\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$)

○指標の用途

- ・事業性を測定するための、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。

⁶ 決算書から把握出来る企業情報(主に数量データ)を財務データ、それ以外の企業情報を非財務データとしている。

⁷ 注1参照

<生産性>

③労働生産性(営業利益/従業員数)⁸

○指標の用途

- ・信用力計測とは別個に成長力、競争力等を計測する指標。収益性の背景要因としても利用可能。

<健全性>

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

○指標の用途

- ・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(=(売上債権＋棚卸資産－買入債務)/月商)

○指標の用途

- ・前期の値と比較することで売上増減対比の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。

【ストック指標】

<安全性>

⑥自己資本比率(=純資産/総資産)

○指標の用途

- ・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。

2) 非財務データ分析

①非財務データ分析の重要性

1) での財務データに基づく分析にとどまらず、地域企業の実態把握、経営上の課題認識のためには、非財務データにもとづく企業との対話が欠かせない。財務データに基づく分析は、決算書をベースにした企業の過去の姿の把握であり、企業の現在の姿を十分に把握することは難しい。そのため、企業の経営者と、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見込みがあるのか、どのような打ち手があ

⁸ 本来は従業員一人あたりの単位時間あたり付加価値額で見べきであるが今回は委託先のデータ制約から簡易的に本算出法で代用。

るか等の対話を行うためには、財務データ分析に加えて、非財務データ分析を行うことが必要である。

ここで言う非財務データへの着目は、過去より経済産業省、中小企業基盤整備機構で展開している知的資産経営⁹の考え方そのものであり、中小企業の事業価値を見極める上での基本である。

検討会では非財務データの分析を行うことは、財務データの裏付けとなるという考えも示された。例えば、売上増加率などの指標について、「何故売上が増加(もしくは低下)しているのか。その要因は企業経営におけるどの部分にあるのか。」を把握することで、財務データが企業経営の実態に即して信頼できるものであるか、数字で表れている企業の強み、弱みの源泉が企業のどの部分にあるのかを知ることが出来る。

②非財務データ分析の手法

非財務データは定量的な把握自体が難しく、定量化できる指標でも正確な数字の取得や客観性を担保することが困難であるため、どのように企業の経営分析に活用すべきであるかが課題である。

その課題に対する一つの回答として、非財務データについて分析する目的が、対話を通じた企業とのコミュニケーションの深化、経営状態の把握であるため、敢えて項目を絞り込まず、多面的に見ることで、様々な議論を喚起するべきではないかという意見が示された。一方で、複数の項目をばらばらに見ていくと、企業や支援機関等がどのような対応を取るべきか曖昧となってしまいう結果となってしまったため、各項目のつながりを明確にする必要性も大きいとの意見も検討会では示された。

項目のつながりの例示として、業務プロセスにおけるインプットとアウトプット、つまりアウトプットとしての項目(例;従業員定着率)を評価するとともに、そのインプットとなっている項目(例:従業員教育)のどこが強みとなっているのかを把握するという手法((参考4)参照)が示された。また、過去と比較し、改善に向けた取り組みを行う中で非財務項目について、良くなったか悪くなったかというレベルでの状態把握でも、各支援機関等が知る意味合いは大きい。

さらに、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、各支援機関等の取り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べきである。非財務データを定量化する試みとして、検討会では、技術力について公益財団法人ひょうご産業活性化センターによる「ひょうご中小企業技

⁹ 知的資産経営とは、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目に見えにくい経営資源である知的資産を把握し活用することで、業績の向上に結びつける経営戦略。

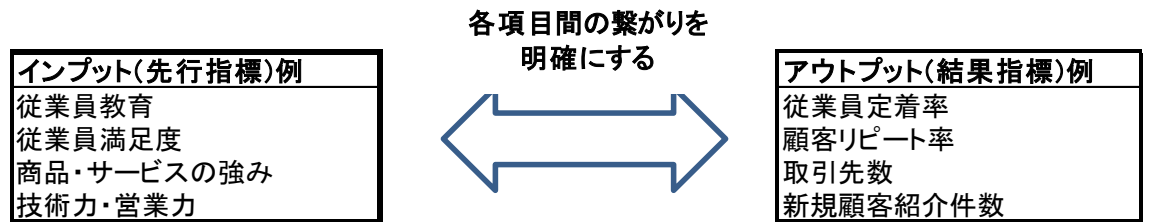
(参考)独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営マニュアル」

<http://www.smri.go.jp/keiei/chitekishisan/037603.html>

術・経営力評価制度」((参考5)参照)、再利用意向という観点からの顧客満足度について、サービス産業生産性協議会による「サービス評価診断システム(SES)」((参考6)参照)が有益な取り組みとして紹介された。

また、将来的にはローカルベンチマークの活用を通じた非財務データの蓄積により、他社や業界水準との比較が可能となるような取り組みが望まれる。

(参考4)非財務データ項目間の繋がりイメージ



(参考5) ひょうご中小企業技術・経営力評価制度の評価書の内容

中小企業の技術や成長性を評価する下記の10項目について、評価コメントと評価点(1~5)を評価書に記載(概ね16ページ)

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、特許権、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

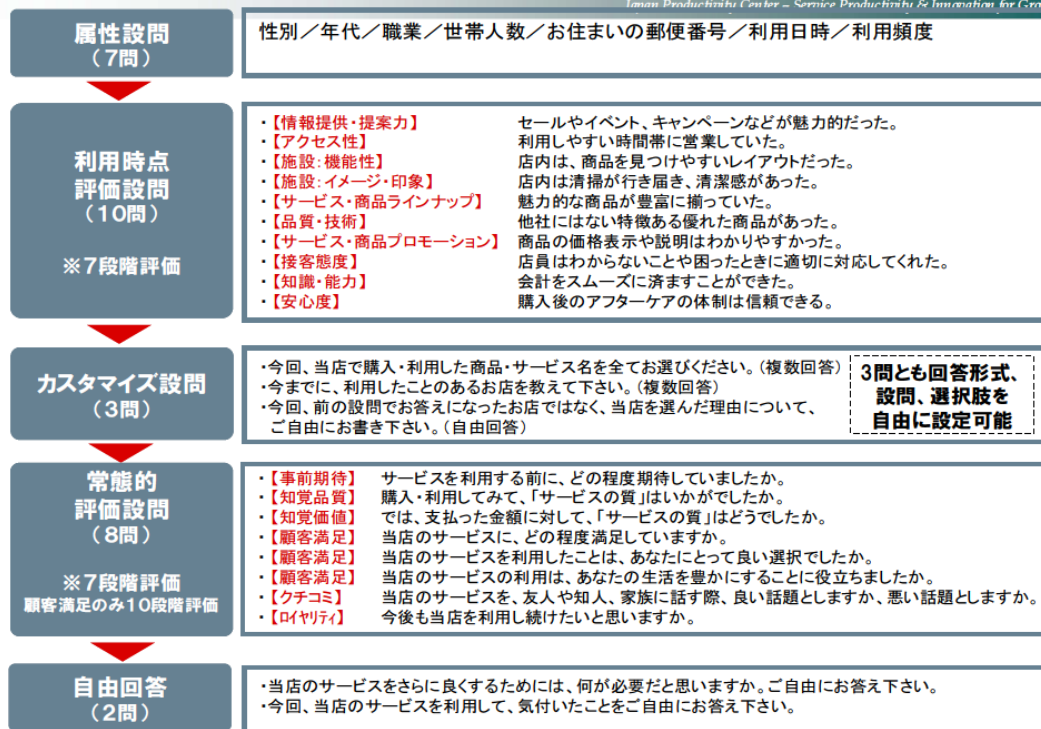
(参考6) サービス評価診断システム(SES)について

店舗・拠点において商品・サービスを利用したお客様から、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システム。

SESの業種別の設問をプリセット (主なサービス業をカバー)

SPRING
サービス産業生産性協議会

Japan Productivity Center - Service Productivity & Innovation for Growth



Copyright 2015 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会

14

③検討会で提案された非財務データ項目について

検討会では各委員より複数の項目について提案がなされた。②で述べたように、非財務データ項目については、経営者とのコミュニケーションを念頭におくと、絞り込みは行わず可能な限りで把握に務めることが望ましい。一方で、時間的制約などから全ての項目を把握することについては限界があるため、効率的な分析を可能とすべく、提案された項目について企業のどこに着目しているかに基づき整理を行った。

提案された項目は大きく分けて4つの着目点に分けられる。具体的には「経営者への着目」、「事業への着目」、「企業を取り巻く環境、関係者への着目」、「内部管理体制への着目」である。各着目点は独立しているのではなく、密接に関連しているが、まずは、それぞれ4つの着目点について大まかに把握するだけでも、これまで見えてこなかった企業の強み、課題に気づく可能性は大きい。以下では、各着目点の概要について示す(具体的項目および対話への利用方法は資料4別紙2参照)。

○経営者への着目

特に地域企業の経営においては、経営者が与える影響は大きい。そのため、経営者の優劣が企業の優劣を左右すると言っても過言ではない。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、事業持続性を推し量るという観点から、経営者が高齢の場合は事業承継方針を確認することも欠かせない。

【具体的な項目】

- ・ 経営者自身について(経営者の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。

○事業への着目

企業の事業を知る上で、第一に把握すべきは「商流」であるという意見が多く聞かれた。商流を図示することで経営者との活発な対話が期待できるという意見もあり、商流理解を通じてその企業の事業内容を深掘りしていくのが効果的と考えられる。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も重要なポイントである。

【具体的な項目】

- ・ 商流について。製品、サービス、ビジネスモデルについて。製品原価。
- ・ 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。資産活用の効率性。
- ・ 技術力、販売力の強み、課題はどこにあるか。
- ・ 取引先数、分散度。
- ・ 企画から商品化するまでのスピード。一単位あたりの生産時間。
- ・ IT の能力、イノベーションを生み出せているか。

○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、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。

また、取引金融機関の数と推移をみることで、企業の資金調達の繁忙度や、企業に対する金融機関のスタンスを推し量ることができ、企業の課題の把握に繋がるという意見や、金融機関との対話の頻度、内容(企業の経営課題・将来性等)がどうであるかという視点も重要との意見もあった。

【具体的な項目】

- ・市場規模・シェア、競合他社との比較。
- ・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。

○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備されているかを確認することは重要。また、会社全体のベクトルが揃っているかという観点からは、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は大きい。

内部管理体制を把握するためには、会議の質(議題内容、経営目標について議論されているか、経営者以外のキーマンの有無など)を見ることも有効である。また、「管理」以前の問題として、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。

そして、他の非財務データ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というアプローチもあり得ると思われる。

【具体的な項目】

- ・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。
- ・人材育成のやり方、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が無いか。

Ⅲ. ローカルベンチマークの活用に向けて

1. ローカルベンチマークを活用する主体と方法

1) 活用する主体

ローカルベンチマークにおける指標や評価手法は、支援機関等が、地域企業の経営者との対話により、課題を認識するための「企業と支援機関の議論のたたき台」としてのツールである。この活用主体として期待されるのが、地域金融機関、政府系金融機関等の金融機関、中小企業基盤整備機構、再生支援協議会、地域経済活性化支援機構等の機関、ファンド、コンサルタント、全国の商工会議所の経営指導員等である。また、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も、

重要なプレイヤーと言えるだろう。これらの主体が適時適切に関与し、地域企業を支援するために活用することが望まれる。他方、支援を受ける地域企業自身も、ローカルベンチマークに基づき自社を再点検するとともに、各支援機関との対話への準備を行うことが重要である。分析ツールについては経済産業省のホームページ上で公開を行い、企業及び各支援機関に広く活用されることが期待される。

2) 活用の方法

<第1段階>として、RESAS等のデータを活用して、地域における産業、企業の現状把握、分析を行い、地域において中核となる企業や各支援機関が重要と捉える産業・企業等の把握を行う。<第2段階>として、ローカルベンチマークを用いて、各企業の財務、非財務に関するデータ等を踏まえて、企業経営者等との対話を行い、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を早めに把握、支援等につなげる。こうした取組により、企業として、地域の持続的繁栄を牽引する担い手たり得るために必要となる経営力や生産性向上に役立てるため、地域企業の経営改善で最も重要な点は、経営者自身が課題に気づき、危機感をもつことに加えて、経営力や生産性向上、経営改善目標の設定・共有を通じてPDCAサイクルを機能させる継続的な取り組みである。

また、ローカルベンチマークの活用を進めるため、支援機関等に対して啓蒙活動を行うとともに、支援機関において目利き力、質問力を発揮するための研修会を実施する等によりローカルベンチマークを適切に活用出来る人材の育成を行うこと等の取り組みも有益ではないか。

ローカルベンチマークは、企業と支援機関等との対話のツールとして活用する。¹⁰その際、対話の仕方については、以下の点に留意すべきである。

3) 対話の仕方

①丁寧な説明の必要性

支援機関等が企業と対話を行うに際して、まず、ローカルベンチマークを活用して、企業の財務・非財務のデータを把握し、地域・業界の動向などについても十分に把握した上で、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れる。

また、経営者の側でも、ローカルベンチマークの考え方を活用して、金融機関、支援機関等との対話に備えて、自社の財務等の状況について事前に把握をすることや決算書等の数値を正確なものとし、その信頼性を向上

¹⁰ 企業と支援機関等との対話のツールという活用方法以外にも、例えば企業が売掛先の信用調査を行う際の参考としても良いのではないかという意見も示された。

する等の事前の準備をしておくことが重要である。

このように経営者と金融機関、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することが、円滑な対話に基づく適切な現状把握と、それに応じた改善の取組を行う上で重要である。

②支援機関等は企業の実態を知る、経営者は自社の課題等に気づく、双方の認識の共有化

ローカルベンチマークを活用することにより、支援機関等と経営者との間で課題認識を共有することが望まれる。すなわち、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、課題の共通認識化を図り、解決方法を共に探るとともに、経営について緊張感をもってもらい、改善に向けた努力を継続することが重要である。

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等といった、企業の更なる実態把握につなげていくよう活用することが適当であると考えられる。

③有効な具体事例による支援機関等と企業の認識の共有化

ローカルベンチマークを活用して、明らかになった企業の状況等について、同じような状況にあった企業がどのような対応を行い、改善に至ったか等の事例を具体的に示すことが重要である。

また、企業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いかに重要¹¹であるか、決算書等の信頼性を向上させたうえでローカルベンチマークを活用することにより適時適切な支援を受けられる可能性が増すことを認識することが必要である。

2. ローカルベンチマークの活用拡大に向けて

1) 各省庁の施策や地方公共団体との連携

金融庁の金融行政方針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の利用者としては、金融機関も想定していることから、金融庁との連携は重要である。その観点においても、ローカルベンチマークは、参考ツ

¹¹ 例えば、複数の事業部門を有する企業で、企業全体として現時点の見通しに不安がない場合でも、不採算となっている事業を同事業の価値が中長期的に低下する前の段階で売却、そこで得たキャッシュを成長事業等の強化に充てるという判断もあり得る。

ルとして活用可能である。

中小企業施策や中小企業基盤整備機構等の支援機関を所管している中小企業庁との連携も必要である。ローカルベンチマークはこれら各省庁との連携可能性も踏まえた内容としている。

地域企業の支援は地方創生において必要不可欠な取り組みであることから、支援機関と各地方公共団体との連携も重要である。特に＜第1段階～地域経済の視点～＞で言及した RESAS の限定メニューを地方自治体は活用できる。そのため、例えばデータの分析を地域金融機関と共同で行い、地域にとって中核となる産業・企業を把握していく取り組みは効果的であろう。また、地域にとって必要不可欠なサービスを提供しているが、過疎地域にあり経営が厳しい企業に対する民間支援は自ずと限界がある。そのような状況の地域においては一定の公的支援が必要と考えられるため、各支援機関と、地方公共団体が地域経済の持続性維持のために各々の役割を確認しあう事も必要ではないだろうか。

2) 支援機関等による既存の取り組みとの関連性

広島銀行や東京都民銀行の事業性評価等、金融機関において既に先駆的に取り組んでいる内容や、中小企業基盤整備機構における「知的資産経営報告書」をより手軽に作成するための『事業価値を高める経営レポート作成マニュアル改訂版』、ひょうご産業活性化センターにおける「技術評価制度」、サービス産業生産性協議会における「日本版顧客満足度指数」などの取組について、ローカルベンチマークを既存の支援機関による様々な手法とも連携して活用し、事業性評価の実効性を高めるために活用することも可能である。例えば、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企業に対して、ローカルベンチマークを対話のきっかけとして活用していくことは、有効ではないかという意見も聞かれた。¹² また、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支援機関においては、ローカル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・運用することも可能となる。

3) 各企業の状況に応じた適切な支援策の実行等

様々なライフステージにある企業の事業内容や成長性などについて、ローカルベンチマークを活用して把握した上で、適切な支援策を提案しその実行¹³を支援していくことが各支援機関には求められる。生産性の低い事

¹² その他にも、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検討会では例示された。

¹³ 例えば、企業が保有する売掛債権や在庫などの資産を通じて商流や事業実態を把握し、同時にその価値により当該企業の信用リスクの補完を行う融資手法である ABL(Asset Based Lending: 動産・債権担保融資)は、事業性評価に基づ

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、健全性が低い企業の新陳代謝を促すことも重要ではないかという意見も示された。支援策の提案¹⁴に際しては、①付加価値の厚みと中身、②稼ぐ力の構造の解明の2点に着目することで経営改善の可能性・計画の方向性の大筋を見通すことが可能である。

4) 定期的なフォローアップの実施と改善への取組

今回とりまとめたローカルベンチマークは、今年度中においては、各利用者と活用方法について意見交換やヒアリング等を踏まえ、随時改善を行うとともに、各支援機関及び地域企業への周知手段を検討する。

来年度以降も引き続き各省庁の施策と連携するとともに、ローカルベンチマークの活用の状況等について、まずは実際の事例において検証しながら有意性を高めていくという観点から、定期的なフォローアップを実施し、活用状況等のデータの分析や具体的な活用事例の収集などを行い、更なる活用に向けた改善などの対応を実施する。

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。

¹⁴ 支援策の提案の前提として、中小企業の事業の中核部分とも言える「棚卸資産(在庫)」について、評価機関による時価評価を実施し、簿価との乖離を把握することが重要であるという意見もあった。

(参考)

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 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

(敬称略・所属名各五十音順)

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 試用結果報告、取り纏め