

第7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2月14日 14:00～16:30

場 所：経済産業省本館17階 第1特別会議室

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
 - (1) 早期経営改善計画における活用
 - (2) 事業承継における活用
 - (3) 地域中核企業との対話事例
3. 事務局説明
4. 討議
5. 閉会

<配付資料>

資料1 議事次第

資料2 委員一覧

資料3 早期経営改善計画における活用

資料4 事業承継における活用

資料5 地域中核企業との対話事例

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

【討議】

○まず①につきましては、全国信用金庫協会の回答となりますが、引き続き信用金庫向けのセミナー、研修、機関誌、信用金庫への通達等々を通じて、各信用金庫が事業性評価についての取組みやお客様の課題解決支援への取組みの向上について、参考となるような情報提供に努めていきたいと考えております。

②につきましては、第一回の戦略会議で申し上げたことではありますが、昨年度実施されたモデル事業、これは6つの支援機関で行った研修等々のような実地研修みたいなものを制度化していただくと、有効ではないかと思えます。予算等々の兼ね合いもございますが、ご検討いただければと思えます。

○資料を拝見すると金融機関等の認知度がかなり上がってきたようですが、今後は、認知から活用はどう変えていくかが大きなテーマと考えています。そういう意味では、経営者の使い勝手について、帝国データバンクでもだいぶ工夫されているみたいですが、アプリのように気軽にダウンロードできてお試しできるものがあると、非常にハードルが下がるかと思えます。

また、ローカルベンチマークの内容をよく知ってもらうために、特に支援機関側は、内容を理解しないと活用をお勧めできませんので、そのために、eラーニングも手段としてあるのかと思えます。まち・ひと・しごと創生本部では、「地方創生カレッジ」という、eラーニングのプラットフォームをやっており、100コンテンツぐらいあるのですが、その中に入れるのも有効かと思えます。

広げるためのアプローチ先として、今回、自治体での取組み事例も説明いただきましたが、自治体経由で取り組むのは有効であり、産業振興をやっている大きな市や県がターゲットになるかと思えます。

別のアプローチとして、業界団体等を通じて広げる取組みもあるかと思えます。

最後に、将来的なことですが、前にも一度話しをしたのですが、ローカルベンチマークを活用して、これだけ成功しましたという成功事例が集まってくると、経営者が相互に学び合う「ベンチマーキングクラブ」といった、経営者のコミュニティーに発展できるのではないかと思えます。

○意見募集につきましては、参考資料の方にも書かせていただきましたので、そちらの方をご覧いただければと思えます。あまり目新しい意見はありませんが、今後の取組みについては、やはり人材育成が大事ななと思っています。

人材育成には、ロールプレイング研修が効果的だと以前発言させていただきましたが、やはり人材不足といったところから、ハンドブックなどのツールにも頼ることになると思えます。

現在、人材育成のためのツールとして、ハンドブック、手引き、それから動画などと、さまざまなツールを作成いただいておりますが、まずは、そういったツールの充実が重要と思っています。先ほどお三方から、貴重な事例についてプレゼンいただき、やはりそれぞれ違う立場から見ると見方も違ってくるので、色々な学びが見えてくると感じました。ハンドブックなどでは、そういった点を伝えることも大切だと思います。このように、支援機関の立場ごとですとか、あるいは対象企業の問題点ごとにまとめていただいているケースもありますし、場合によっては、対象企業の業種ごとにまとめていただくことも、ツールとして参照しやすかったりするのかなと思いますので、そういった点も引き続き取り組んでいただければと思います。

もう一点、ローカルベンチマークを使うこと自体も当然大切なのですが、最終的には事業性評価とか、企業とコミュニケーションをとることがその先の目的だと思いますので、例えば、事例の中に、他の事業性評価ツールやコミュニケーションツールを使った事例も入れていただくということも可能なのかもしれないと思っています。逆に他のツールを使っている機関においてローカルベンチマークの事例集が参考となったりすることもあると思います。そういった観点も考慮いただければありがたいと思います。

○私の方からは、銀行の立場というより全銀協の業務報告書というところで発言させていただければと思います。

全銀協としましては、これまでいろいろとローカルベンチマークの周知徹底を図ってまいりました。先ほどの参考資料の中にもございますが、助成金も金融機関としての認定要件の中にローカルベンチマークを入れています。そういった取組みを行うことで認知度は上がってきてはいますが、先程の経済産業省の説明資料の中でもローカルベンチマークを活用しない理由が色々ございましたが、銀行の立場から言わせていただくと、事業性評価や目利き力というところが、銀行の課題解決に向けたソリューションの提供と並んで、我々個別の各銀行の差別化の要素になっている。そういう中で、各金融機関が独自の取組みをやっている、やろうとしているという状況でございます。そういった意味では、ローカルベンチマークについては、取引先様、またそれに関連する第三者の皆様の共通言語としては非常に有用であるという意見がある一方で、極論を言えば、差別化要素が失われてしまうのではないかという意見も出てきているのも事実です。そういった中でなかなかまとめきれない部分もありますが、全銀協としては引き続き周知を図っていくということと、各会員の取組み状況をしっかり確認していくことが大事だと思っています。

それに加えて、こういった取組み事例を紹介していただき、その上で我々としてどういう風に受け入れていけるのかについての検討を深めていければと思います。

助成金のような案件もございまして、全銀協として取りまとめていく必要がございましたら、関係者のみなさまと連携を深めて取り組んでいきたいと思っています。

○地方銀行は事業性評価を積極的に進めています。先ほど調布市から素晴らしい取組みの説明がありましたが、一方で手間暇を考えますと、TKC さんのような幅広く活用できる取組みが重要ではないかと思っています。

ここでは、まず私の立場ですが、地銀協は会員の地方銀行の上部組織ではありませんので、ローカルベンチマークにおける今後の取組みを示すことは困難です。そのため、金融機関の今後の取組みについて集約した意見をお話させていただければと思います。

会員銀行の中には、ローカルベンチマークを活用している銀行と、自行における事業性評価ツールを活用しているためローカルベンチマークを活用していないという銀行がございます。前者では、システム対応や行員への研修等を通じて更なる活用に向けた取組みがみられています。一方で後者の銀行は、自行の事業性評価ツールを活用しており、今後も自行のツールによる事業性評価の浸透を進めていくという意見や、自行の事業性評価ツールにはないローカルベンチマークの要素を必要に応じて取り組むことを検討するという意見が挙げられています。

千葉銀行の今後の取組みということで別途お話をさせていただきます。

私どもは経営者との対話を促進する事業性評価ツールとして、ローカルベンチマークを包含した事業戦略検討シートを設定しています。地域の中核企業に対しては、こういったツールを活用することで、企業の実態把握と経営課題に対するソリューション提案の実践による課題解決を同時に実現し、事業性評価の取組みを推進しています。

今後につきましては、ローカルベンチマークが補助金、中小企業管理に取り組みられるとのことですが、対話ツールとしてだけでなく、ソリューションツールとして積極的に活用していきたいと考えています。

また、営業現場において、取引先企業へのローカルベンチマークの認知度向上に向けて、行内の与信判断などに頻繁に使用する取引先企業の決算財務データシートに自動作成したローカルベンチマークのデータチャートを盛り込み、取引先に渡すことができれば対話も進むのではと考え、開発を検討しています。

2 番目の「来年度のローカルベンチマークの活用戦略会議や政府の取組みに期待されること」について、会員行の個別意見ですが、主に 3 つございます。

1 つは認知度の向上です。これはずいぶん議論されておりますが、支援機関だけではなくて企業自身において作成されるものであるはずが、企業から銀行に対してローカルベンチマークに対する問い合わせがほとんどなく、認知度が低いと認識しています。認知度向上のために銀行の取組みだけでは限界があるため、政府や中小企業団体において企業に対しての周知活動を積極的に行っていただきたいと思っています。

2 つめは、複雑に仕組みをツール改善した場合は使われないということです。ローカルベンチマークのツールを改善することは必要ですが、対話の入り口として活用することを目的としているので、ツール改善の際には複雑にならないようお願いします。

3 つめは、ローカルベンチマーク作成時のインセンティブの付与をお願いしたいと思って

います。

○これまで当機構では、支援機関、中小企業、地域金融機関の皆様に対して、セミナー・研修を通じてローカルベンチマーク、とりわけ事業性評価について周知をさせていただいたところです。その中で地域金融機関については全体の 7 割、地域の信用金庫の方がセミナーをやってほしいとのことで対応させていただきました。金融機関さんはそれぞれローカルベンチマーク、事業性評価に対しての問題意識をお持ちですが、特に地域の信金の皆様は、外部のリソースに対する期待が非常に強いと感じております。そういったニーズに応じた支援をこれからもさせていただきたいと思っております。

一方で中小企業は全国 381 万者ほどございますが、そういった多数の方々への周知を 1 者 1 者リアルな手法で行っていくことには限界がありますので、今後、私どもが運営しているメールマガジンやホームページ等の媒体を通じて情報提供をさせていただきたいと思っております。先程ご検討されているということでしたが、そういったもの、メールマガジンで周知が可能であるようなトピックについて一般に公開可能なものがありましたらご提供いただければ、今後積極的に私どものツールをいかして発信していきたいと思っております。

○今日の皆様のご報告を聞きながらあらためて感じるのは、ローカルベンチマークの趣旨というか、ローカルベンチマークとは何だろうという事に対する基本的な認識にかなりのギャップがあるということです。というのは、アンケートでもローカルベンチマークを活用しないという人が何故 3 割もいるのか、既存のツールで充分足りているという人も半分位いるが、趣旨からすると形式ではないはずであり、ローカルベンチマークの趣旨に賛同しない人はいないのではないかと正直思うのですが、それでも活用しないという方々は形式にこだわっているのではないのでしょうか。この形式ではやっていないという事が答えなのだろうという気がしています。

そういう状況の中で政策パッケージにもありますが、特に小規模を中心に百万社という話もあり、こういうところにもローカルベンチマークの活用を義務付けていくという話がセットになっていくのだらうと思うのですが、この認識のギャップがある中で義務付けていくにはどういう風に考えていくべきか、正直頭の整理が付きません。実際に今日のご報告にありましたが、早期経営改善計画とローカルベンチマークをうまくかみ合わせて推進している事例が結構あり、私どもが見ている早期経営改善計画の相当数がローカルベンチマークとセットで使われてきている。とは言え、協議会の中でもローカルベンチマークを使っているとカウントしているか、というと、カウントしていない。どう整理をして良いのだらうというが私自身も整理がついておらず、悩みです。実際にはこの精神とやらなければいけないというのは凄く浸透していて、活用されていることは間違いないのです。そういう中で、KPI というのをどうカウントしていくのだらうという事について改めて整理をすると、実は凄く使われてきているという事になるのではないかと気がしております。

○ローカルベンチマークにつきましてはおかげさまで産業資金課や森下委員からご尽力をいただきながら私共の地方組織があちこちの研修会等で勉強させていただきまして、そういった局面の多くで金融機関の方々も一緒に勉強していくという形が出来上がってきております。

また、そういった際に一部では財務局であるとか、財務事務所の方々にもご尽力をいただきながら同じ場面で集まっていただいて勉強会をされている。これは今年度に限らず引き続きこういった取組みは続けて行こうと思えますし、また経産局も含めてご協力をお願いします。

それから、中小企業政策では先ほど活用事例が出ましたが、29年度の補正予算で30億円前後だと思えますが、事業承継の補助金も付いておりますので、直接使うのは難しいかもしれませんが、計画策定等や前段階で活用していただけるようにしていただくと、上手く活用してくるのかなと思うのでご協力いただければと思います。

実際に具体的な使い方ですが、ヒヤリングをする・聞き取る能力が非常に大事だと思っております。先ほどの調布市の例でも、森下委員の関係の診断士の方だと思えますが、そういった方の指導を受けてやっているようです。診断士に限らず昔は金融機関でもベテランの行員がいて、若い方がそれに付いて行って勉強し、その中でヒヤリング能力を鍛えて行ったというのがあると思えます。聞くポイントはマニュアル化できると思うが、実際に聞き取る能力、ヒヤリング能力については先輩の行員、指導員の方についていただく、そういった方がいなければ、プロのコンサル等も含めて活用しながら支援機関の方も含めて研修をしていただければと思います。色々な場面で机上の研修と現場で経営者の方の話を聞くというのは全く違いますので、これを活用していくのがキーになると思えます。

もし何か必要であればお手伝いをしますが、まずは現場でベテランの方々がいらっしゃると思えますので、そういう方々に付いていき、先輩にヒヤリングの仕方等を勉強していく事を徹底すべきだと思います。

○支援できる人材の育成については、今後の取組みとして2点あると思っております。一つは価値ストーリーを描くトレーニングです。価値が次の価値へどう繋がり、最終的にお客さんにどういう価値が届けられているのかというのを描かないと、ローカルベンチマークだけでは弱いかなと思います。

価値ストーリーを描くことが、事業の見える化になり社員・経営者、ステークホルダーでの共有ができ事業承継や将来ビジョンが描きやすくなると考えています。

入口としてはそれで良いと思えますが、深めていくという意味では選ばれている理由などじっくり取り組んでいかなければなりません。価値の輪廻転生サイクルをいかに描けるかのトレーニングが重要です。

2点目は実企業でのローカルベンチマークとか知的資産経営の支援のところを考えさせ

でもらってやっていますが、基本大事なのは将来ビジョンをどう描けるかです。金融機関、個別の企業からご要望があったりして今後も進めて行きたいなと思います。

周知活動については、今後も継続的に進める必要があると考えています。昨年の知的資産経営研究会主催の知的資産 WEEK に日下室長にお越しいただき、基調講演をして頂いたところ、大変好評でした。このような活動は継続しようと思っています。今年秋には寺岡先生をお招きして講演会をします。金融情勢やそれを取り巻く環境などについてお話して頂こうと考えています。

事業性評価については、すでに自分達で持っているからやらないというのがございました。基本的に事業性「評価」シートとして考えているので、それを事業性「理解」シートとして進化させないといけないと思っています。

事業性評価シートを、理解するためのシートに変えて行くというスタンスがないといけないと思います。現場の方はシートを埋めて行くので精一杯というのを聞いています。そのように埋めるだけでは無く理解出来るかどうかが一番大切だと思っています。事業性評価シートを事業性理解シートにいかにか成長させるというところをやっつけていかないといけない。その辺の理解が、現場に伝わっていないのかなという印象を持っています。

周知については、経営を真剣に考えている企業連合組織などと、うまく連携して進めていくのも良いかと考えています。

知的資産経営支援を 10 年以上取り組んでいて、ノウハウも人材もいて、ブラッシュアップに努めてきていますので、準備は整っているのでお声掛けいただければと思います。

政府の取組みに期待していることですが、経営力向上計画のところ「ローカルベンチマークでも可」などと言表記すると、ローカルベンチマークって何だろうとなると思います。また届出の時にはローカルベンチマークのところに金融機関や支援機関の押印が必要といったことで悪徳コンサルを避けることができると思います。

どこを見てもローカルベンチマークの言葉があって、その時には金融機関の見ましたよ、支援しますよというような押印があっても良いのかなと思う。そういう機会を作っていたければなと思います。

○配布資料⑨「TKC よりご提供していただいた資料」を参照ください。こちらは TKC モニタリング情報サービスと言いまして、金融機関に法人税の電子申告と同時に申告書・決算書・科目内訳書等を提供したり、会計事務所の巡回監査終了時に月次決算書を提供したりするサービスです。現在、全金融機関 566 行のうち 314 行において、このサービスが受けられます。資料に記載の金融機関は、このサービスを 100 社以上利用されている金融機関を順番に並べたものです。このモニタリング情報サービスでは、ローカルベンチマークの財務情報を全て付けられるようになっていきます。、選択項目になっておりますので、金融機関への提供件数は少ないのが現状です。モニタリング情報サービスで金融機関に財務諸表等を提供する際にはロカベン財務情報を付けるように呼びかけていきたいと思っております。次に、

金融機関の利用件数の差とは何なのかという事ですが、地域の TKC 会員と金融機関との関係が良く、経営支援を一緒にやっという金融機関は多く利用していただいているような気がします。正しい財務情報を早く手に入れ、経営支援にもっと活用してもらいたいと思っているのですが、金融機関の方々からもっと出してくれという話が出て来ないのが不思議で仕方ない、というところが我々の思うところです。

先ほど発表しましたように、早期経営改善計画策定支援事業において、ローカルベンチマークの非財務情報を活用して行こうという活動を全国で展開しています。現在全国で 3,800 件の実績が出ています。今後については、本年の予算規模を考慮し毎年 3,000 件以上の早期経営改善計画策定支援事業の推進を行う予定です

それから、平成 30 年ですが、TKC 全国会では事業承継に向けた取組みに力を入れていく予定です。事業承継に関する TKC 会員および職員向けの研修会を 7 月から 9 月にかけて全国 5 千事務所、1 万人の動員を目指して行い、その後 10 月から 12 月にかけては全国の事務所で関与先や地域の中小企業向けのセミナーを 3000 事務所以上で行って行こうという計画になっております。事業承継支援の中でも見える化については非常に重要視されております。ローカルベンチマークを活用した見える化に関する研修も盛り込む予定ですので、活用する事務所、税理士を増やすことを今期の活動の中心としていきたいと思っております。

○お話を伺っていて、皆様が同じ目標に向かって同じテーブルで考えることによって、企業だけではなく、地域を含めて必要な事だと改めて思いました。

さて、事業承継について色々な方が話されていましたが、中小企業庁の事業承継検討会委員として目線合わせのために数値的なお話をさせていただきます。今後 10 年のうちに平均引退年齢が 70 歳を超える中小企業の経営者は約 245 万人となり、うち約半数 120 万人の後継者が未定、これは日本企業全体の 3 分の 1 になります。現状を放置すると中小企業の廃業が急増して、推定では 10 年間の累計約 650 万人の雇用、約 22 兆円の GDP が失われる可能性があると聞いています。特に、地方においては事業承継問題が深刻であるということでございます。

さて、本日は日本公認会計協会の事業承継支援専門部会から参りましたので日本公認会計士協会のこれからの活動につきましてお話しします。

先日、研究報告を公表いたしました。「事業継続廃業に対する早期判断とその支援事項について」というもので、なかなか会計士協会に出した研究報告が、経営財務で紹介されることは無いのですが、事業承継が今旬な話題という事でありがたく取り上げていただきまして、その紹介文が私の話よりもまとまっていますので、読ませていただきます。

廃業する企業の経営者が誰にも相談せず事業価値があるにも関わらず廃業するケースが多い事を指摘。早期に支援を開始する事で廃業支援の様々な選択肢が生まれ、実際に廃業する場合には、円滑な廃業が出来る可能性があるとしている。ローカルベンチマークを用いた現状分析の手法や認定支援機関への経営改善支援事業などを紹介している。

このように文字にすると簡単なものですが実務はそうはいきません。今後、この研究報告をしっかりと研修会を通じて会員に、そして地域によっては金融機関等、研修の場がありましたら説明していきたいと考えています。

次に、問②で、来年度の国へのお願いというか要望ですが、ローカルベンチマークは公表以来大変進化して無料であるからこそ、そろそろこの辺で良いのかなと思います。怒られてしまうのですが。もちろん今まで提案したことはやっていただきたいのですが。バージョンアップもしていただきたいし、広報もしていただきたいし、アプリ開発、AI の活用を私は申し上げてきました。是非それはやっていただきたいのですが、せつかくこれだけの皆さんが集まっている会議で議論としてはやはり生産性向上の視点からも、地域経済の支援を第二ステージとして来期は考えていただけたらどうかと思います。例えば私がずっと考えていた事が資料に書いてありましたが、RESAS のデータをもっと活用できるのではないのでしょうか。そしてそこにローカルベンチマークに結び付ける方法があるのではないかと考えております。

帝国データバンクの資料7の10頁に、周辺ツールということで経営者や支援者とありましたが、私はもう一つ、自治体向けに何かあると今後の広がりのためにも必要ではないかと思っております。

また、これは難しいかもしれないですが、金融庁さんがいらっしゃるのでお願いですが、金融機関の窓口で公的な経営相談のブースを設けていただいて、もう少し連携のしやすい部分が出来たら良いなと思います。なかなか支援者同士で連携しましょうといっても、個々の業務の連携は出来るがもう一歩踏み込んだ地域経済のための連携はなかなかどうすれば良いか解らないので、例えばよろず支援機関等が金融機関とタイアップして、そこに関係する専門家が集まるとそれぞれの地域で話しやすいのではないかと思います。支援者も連携が必要ですが、国の方も連携して進めていただけたらと思います。

○本日は素晴らしいご発表をありがとうございました。とても勉強になりましたし、TDBにもまとめていただきましたが、様々なコンテンツでローカルベンチマークが使えるのだと再確認をしました。

昨年度の秩父商工会議所のモデル事業とか、今年度の日商青年部の事例も含めて、実際にロカベンを使った経営者は皆喜んでます。そういう意味では方向性は間違いないので、あとはどのように広めていくかが重要であると感じました。引き続き商工会議所および実際の若手の経営者である青年部と連携しながら広めていきます。また、経産省、TDBの具体的な取組みに対し、さらに期待していますので、引き続きご対応いただければと思います。

問①については今言った通りで、問②については、まずは「支援者向けの研修会」などで支援者側が学ぶことが大事だと思います。中小機構の研修や中小企業庁の研修など様々な形で支援者向けの研修会を開催していただければ幸いです。

経営者向けには、先ほどのアプリの話がありましたが、ユーザーインターフェースとしてエクセルでも良いという人もいれば、もう少しとつき易いものが良いという人もいるでしょうから、その辺はご検討いただければと思います。

なお、動画コンテンツは絶対大事だと思います。中小機構からもやります、という話があったので私から言うことは特に無いですが、どんどんご対応いただき、広めていければと思います。

○本日、活用事例のご紹介をいただきましたのでそれを踏まえて大きく2点申し上げます。1点目はローカルベンチマークの強みという事です。お話を聞いていて、比較的シンプルに作られていて、事業者の方も理解し易いのが一番の強みじゃないかと改めて思いました。意外と中小企業の方はご自身の経営を考える機会是非常に少ないのではと思っていました、ローカルベンチマークを通じて気づきや、振り返る機会になるのではないかなと思いました。先ほど100名位の規模の会社でも特に違和感がないというお話もありましたが、色々聞いてみると、スタートアップに近い企業であったり、あるいは下請けであったり、社長が大活躍しているような企業ではないかなと思います。そういう企業をあえて市場でとらえるとすると、1つは急速に萎んでいる市場か、もう1つは急速に拡大している市場じゃないかという風な気がしています。例えば、急速に萎んでいる市場だと地域の伝統工芸みたいなものですね。焼き物など様々な工芸品が日本に沢山ありますが1つの工法で完結はしてなくて、かなり分業化されて多くの工程を持たれていて、その中で一工程でも事業承継が出来なくて潰れていくと全部の焼き物が崩壊するという構造になっています。このような会社はまさしく経営というところが全く入ってなくて、経営を入れた途端に大きく改善するというのはよくある事だと思います。例えば南部鉄器の鉄瓶をやや小さくしてパステルカラーを塗るという簡単な加工を加えたところフランスへの輸出が追いつかないという現象が起きていますし、ドイツ、オランダで日本の鉄器がおいてあるのをご覧になられると思います。ちょっとした経営上の工夫でそういった事が出来るとすればこのローカルベンチマークの簡易性とか双方向性といった特徴が非常に役に立つのではと思う。また、先ほど申し上げた市場、急速に拡大していくとすれば、高齢化市場などにターゲットを絞っていくのも1つかなという気がします。

2点目は、先ほど色々な方の意見でも出ていましたが、ヒヤリングする方の能力が非常に重要なのだという気がしています。初めてでも2回目でも使えるとありましたが分析にも使えるし目標にも設定できるし、その後のモニタリングも必要だということを含めて対話をする方の対話力が大事だと思うので、政府に求めるのは、バックデータの更新もさることながら、シンプルさをなるべく維持してもらいたいです。また、対話力を高めるための人材育成の仕組みというところは政府の役割を求めたいと思います。

○最初に経産省様に質問ですが、資料のローカルベンチマークのアンケートの3を見る

と、「回答した企業が」と書いてあるが、これは企業では無いですよ。全て金融機関等といわゆる団体という事でよろしいでしょうか。

○そうです。

○それを踏まえて企業側の認知度をある程度サンプルとして取れないのでしょうか。当然、全部取れるわけではないが、ある程度サンプルを取って、その変化を見れないのでしょうか。というのは、私も浅井さんが話されたシンプルさと対話が重要な事だと思っていて、金融機関側から見ると事業者側の自己認識と対話の必要性、さらには対話能力の問題で色々な問題が起きている。これは金融機関側に責任があるといえそうですが、企業側がそういう自覚を持たないと、という話です。

2つの事例を出すと、例えば信用金庫の経営者への質問で必ず答えられないのが2つあります。1つは何かというと、「去年1年間で廃業した取引先は何社ですか？」という質問です。少なくとも今まで私が聞いた金融機関の経営者で答えられた試しがない。結局、M&A専門業者と組んで何かやっただとか、M&Aの資格持っているのが何人だとか、それはもちろん結構な事だけれど、要は年商3億か4億円以上で、手数料収入が5百万～1千万円を見込めるところだけをやっている。ある中堅地銀で去年1年間に廃業取引先は何社あるのか調べてもらったら、71社でした。71社のうち70社は個人事業主でした。個人事業主なのでほとんどほったらかしでしたね。

ローカルベンチマークは零細企業、小規模企業にとって簡易的で大事なものだと思いますが、こういう層については金融機関は結局のところ事業承継と言っているながら廃業の実態も掴んでいない。

もし、その何社っていう数字が仮に出たとしたら、次の質問で、「廃業理由を教えてください」と聞きますが、遺憾ながらそこにたどりつく前に数字が出てこない。こういう大事なことを正しく掴んでいるところは意外と少ない。これが実態です。

なぜこのようなことを言うかということ、事業者側から歩み寄らねばダメなのです。事業者側から対話を仕掛けていかないと。金融機関の実態のレベルはその程度のものと言う事です。

もう1つの質問して答えられた試しがないのは、「要注意以下のミドルリスク層、そういう事業者で、事業そのもののキャッシュフローが黒字の会社は何%ありますか？」という質問です。これも金融機関は答えられません。どういうことかということ、こういう層でも黒字の会社は実は多いが、結局、金融機関の長期融資による約定返済のために赤字になっている会社が非常に多い。こういう会社は借入債務のリバランス、つまり借入債務の所を本来の運転資金、本来の設備、足りないのだったら資本金をきちんと切り分けることが求められます。、切り分けると事業が黒字の会社は生き返ります。金融庁は、2015年1月に短コロ（短期継続融資）を活用した中小規模企業の債務のリバランスを促すべく、

検査マニュアルを見直しましたが、相変わらず金融機関は変わっていない。短コロをやれと言ったら、正常先をお願いして、むりやり当座貸越を作って、短コロの件数稼ぎを平気でやっているのですよね。

こういう実態の中では、事業者側がきちんと意識を持ってやっていかなければならない、事業者側のリテラシーを上げなければならない。金融機関側はきちんとやっているとおっしゃっているけれども、これが実態だと思っている。そうすると、事業者側が防衛的に自分達の意見を主張しないとイケない。そのためにローカルベンチマークが絶対必要です。

特に中小・小規模企業は簡便性、非常にシンプルで使いやすいのであれば入りやすく、そういう人達が当たり前に使えるようになることが大切。

事業者側がもっと意識を変えていかないと、せっかく事業そのものは黒字なのに、長期借入金の約弁で赤字となり、ひどい目に合っていることに気づかないというおかしなことになる。

事業承継とか言いながら、金融機関側は小規模事業者の面倒を見ていない。取引先の廃業数すら把握していない。これでは、企業側から意識を変えていかないとイケない。

それで最初の点に戻るが、アンケートで聞いている事業者の声は間接的、ダイレクトではない。企業の声そのものについて、ある程度のサンプリングで良いと思うが、その中でどれだけローカルベンチマークの浸透の数字が改善していくか、どれだけ認知度が高まっていくか、これがすごく重要だと思います。以上です。

○日本税理士会連合会の取組みとしましては、内部に中小企業対策部というのがあり、勉強会、情報交換を行っています。全国の税理士会、各地域の金融機関等と毎月必ず1回以上は金融懇話会と称しまして意見交換をしています。その中で、ローカルベンチマークの内容についての研修や意見交換もしております。金融機関だけでなく、他関連団体とも意見交換する場も増えている。日本税理士連合会の全国の単位会から、単位会に係る各支部は全部で590ほどあるが、支部ごとにでも、各地の金融機関と懇話会を開催しまして、取組みと、いろいろな意見交換をやっている。今後も続けていきたいと思っております。以上です。

○ローカルベンチマークを活用して、実際に事業再生とか早期経営改善計画、経営支援に日々取り組んでおります。そういった事例は、TKC全国会様などの発表と重なる部分が多いです。また、ローカルベンチマーク活用の実例に基づいて講演活動をしています。ローカルベンチマーク活用戦略会議の委員になって、過去2年間で100回程度講演しており、丁度バランスが取れていまして、半分は借り手の中小企業経営者や中小企業基盤整備機構、商工会議所、TKC全国会など、また半分は貸し手の金融機関での講演になっています。こうした日々の活動を踏まえ3点述べたいと思います。

貸し手サイドについて、先ほど、ローカルベンチマークに関する調査の概要説明がございました。金融機関においてローカルベンチマークに関する理解は進んできているとの調査結果ですが、使い方の面で、藤原委員、多胡委員ほかからご指摘があったように、事業性評価について勘違いしている金融機関がまだまだ多いのではないかと感じています。これが第1点。

つまり、ローカルベンチマーク自体は道具立てであって、狙いは中小企業の活性化。主役は中小企業。中小企業の生産性向上が実現できれば、給与の拡大とか、人口減にもストップがかかるし、日本浮上にも繋がる。結果として、金融機関の持続可能なビジネスモデルを構築することができます。金融機関の中には、その大きな流れを理解しないで、「事業性評価シートを年間300件作成する」、「営業店当たり、半期に5件作成する」などが行われている。例えば、大手地域金融機関から、「数年前から事業性評価シートを作っているが、取引先企業の創業、業績改善や事業承継などに繋がっていない。どうしたら良いですか」という相談があります。話を聞くと、「1社の事業性評価シートを埋めるのに5～6時間かかる。中小企業経営者を長時間拘束して、一方的に質問されると社長さんの方が不安になってくる。そういう意味で、真の対話も成り立っていない」とのこと。

なぜそういう事が起きるかと言うと、講演している半分の借り手サイドの声を紹介します。中小企業経営者の声として、例えば、「金融機関の支店長の交代で、一年前に挨拶に来て、何の音沙汰もなかった支店長がいきなり電話をかけてきて会いたい。渉外担当者を引き連れて来て、1時間のアポという事だったが、実際会ってみるとチェックシートに基づいてひたすら質問攻めで来る。自分としては、1時間で終わると思っていたのに、結局2時間つきあった。終わったら、心配になって電話をしました」、「金融機関で今なにが起きているのですか？突然の来社の質問攻めで、融資の引き上げが心配です」とのことでした。金融機関は事業性評価シートを埋めることが自己目的化しているケースが少なくないのではないかと感じます。事業性評価シートの狙いは、対話を深め、主役である中小企業の業績改善、生産性向上に向けて金融機関が寄り添って支援することにあるはず。

第2点は、前回、申し上げましたが、中小企業基盤整備機構機のホームページで、私の中小企業経営者向け講演「中小企業経営者の金融機関との付き合い方と眼力強化」がYouTube配信されていて、金融リテラシー向上をテーマにローカルベンチマークも取り上げています。ただ、先ほど多胡委員からもありましたが、中小企業の社長さん自体の金融リテラシーと言った面で、ローカルベンチマークの普及は必ずしも進んでいないと感じています。中小企業経営者向け講演で、「ローカルベンチマークを知っている方、挙手をお願いします」と尋ねても、ほとんどの方はご存じない。残念ながら、「今回の講演でローカルベンチマークの話聞いて初めて知りました」というケースが多い。私からは、中小企業、特に小規模事業者を中心に「自らの事業に見える化するには、ローカルベンチマークですよ」、「バイヤーや金融機関との交渉に見せる化するには、ローカルベンチマークですよ」というと、社長さんはすごく感激して、「自分たちの武器になる」などと話を

されます。ちょうど来月は東京商工会議所の中小企業委員会で講演をさせていただきますし、その後もいろいろな所で講演を予定しているのですが、中小企業経営者向けにローカルベンチマークの普及を重点的に行っていく必要が大きいと感じています。

最後に第3点ですが、政府サイドへの注文として、以前ご説明のあった「ローカルベンチマーク入っている」という観点が重要と思います。限られた税金・財政資金の有効活用、中小企業支援の補助金助成金を有効活用するという観点で、まず入り口でローカルベンチマークを活用しながら事業性評価をすることで、経営課題を洗い出して、そこに補助金助成金を活用する。さらに、効果検証も重要で、その際、財務だけでなく、中小企業なので非財務の定性情報の効果検証をすることによって、予算配分についてもより有効的な活用ができると思います。ローカルベンチマークは非常に有効な方法だと思います。

○日本公庫中小企業事業は、最近ではだいたい年間100社くらいが立ち行かなくなっている。過去は5年で700社くらいでしたので減ってはきているのですが、立ち行かなくなった会社が多くいらっしゃるのが事実だと認識しております。

正確な数字を調査したわけではありませんが、取引先中小企業の代表者は、70代以上が約2割を占めているものと思われます。単なる代取という事では無く、実質企業を代表している人間が2割という状態。70でご本人が全面に出ていると言う事は、事業承継に難があるんだな、と。問題が生じているであろうと認識しております。事業承継について力を入れていかなければならない。そういったお客さんの話を聞いていると、業界が厳しいとか業界の先行きが不安な中で息子に継がせられないというのをかなり真摯に悩んでおりまして、そもそも息子に話す事すらできない、というお客様も多いな、と感じています。

確かなのは、すべての会社が借金を背負っているので、キラリと光るものがあったとしても難しいということであるが、真っ白からビジネスを作るよりは、今あるものを使った方が良いに決まっていますので、M&A型の事業承継など、例えば事業引き継ぎ支援センターなど活性化していくと良いな、と思います。

今回の政策パッケージは、IT化とか事業承継の補助金とかステップで入っておりますのでかなり実践的なパッケージになっていると非常に強く思っております。ただ動機付けは強いものがあると思うんですが、先ほど森委員も仰ったように事業者が自ら取組みたいと思わないと最終的に良いものはできない。最初は穴埋め型のヒアリングになってもしょうがないとは思いますが、今の話を聞いていると、それでは認識が甘いのかな、と思いましたが、それは経営者が真に取組みたいと、熱意が大切だと思いますので、注意してやっていきたいと思っております。

○我々国民生活事業は、年間で20万先を超えるお客様に対応しているので、今日のプレゼンのような伴走型での支援を、自分たちだけで実施することは容易でないと思っております。

す。しかし、それだけの数のお客様に相對している訳ですから、何か一つ我々の所へ来られた時に、事業発展のきっかけになることをご提供できないかと一生懸命取組みを考えている所です。経営に対する気付きを得るためには、ローカルベンチマークの切り口は大切だと思いますので、我々がお客様にお会いする際にも周知を図っていければ、と思います。もっとも、先ほどからお話があるように、一番大切なのは事業者自らがその気になることだと思います。ストレートに「ローカルベンチマークというのがあるんですけどどうですか？」と説明しても興味を持っていただけない部分もあるだろうと思いますので、我々なりの「対話力」を磨いていく必要があると思っております。どうやったらお客さまに、経営改善の観点で一緒の方向を見ていただけるのか、そうした意識を持ちながら自分達の対話力やヒアリング力を磨いていく必要があると感じた次第です。

ローカルベンチマークは、地域のさまざまな関係者が同じ目線で議論するために有益なツールだと思います。特に非財務の部分で、お客様だけでなく支援機関の皆さまや地域金融機関の皆さまなどと、支援機関同士の対話を深めていくのも大事な事だと思っております。引き続き皆さまと連携を深めていきたいと思っております。

○経営共創基盤では、モデル事業で点で事例を作っている所をいかに面で広げていくという認識だと思うんですが、ローカルベンチマークは個人事業から100人規模の会社まで、裾野の広い所を狙っていると思いますので、経営者や事業者のリテラシーはバラつきがいろいろあると思いますので、先ほどお話があった研修教材や分かりやすいツール、ラーニング教材を作りながら、リーチ、アクセスするのが重要なのではないかと考えています。

そんな中でこうしたローカルベンチマークの切り口は非常に重要だと思いますので、そこで周知がかかっていければと考えるわけですが、事業者の方にその気になっていただくのが一番大事だと思います。ストレートに「ローカルベンチマークあるので如何ですか」と言ってもなかなか興味を持ってもらえない部分があると思います。我々なりの対話力をしっかり磨いてどうやれば同じ方向を向いてもらえるのかそんな事を考えながら自分たちのヒアリング能力や対話力を磨いていく必要があるのかなとお話を聞いていて感じた次第です。ローカルベンチマークというのは地域の皆様、税理士、金融機関と同じ目線でものを語れる1つのツールだと思うので、特に非財務の部分でお客様だけではなく、支援機関同士の対話を連携して深めていくことも重要なことだと感じています。

今後の課題という意味ではモデル事業で点で事例を作っているところをいかに面に広げていくかという認識だと思うがローカルベンチマークの趣旨としては個人事業主から100名規模の会社までかなり裾野が広いところを狙っているかと思っておりますので、経営者とか事業主とかかなり持っているリテラシーにばらつきがあると思いますので、その部分をどう浸透させていくかという意味では先ほどご意見ありましたように研修教材、解りやすいツール、ラーニング教材などを使いながらアクセスしていくことが今後重要になるのではないのでしょうか。

すでに何かしらのツールを使ったことがある関係者、それから企業さんでもこういうツール使った事があるとかいう方がいらっしやると思います。私共も企業支援をやっているときに「自分達はこういうのをやったことがあり解っているはず」とおっしゃる方もいるのですが企業の業績とか生産性向上の観点で見るとまだまだ改善点はあるでしょう、とお話することが多いです。皆様思うところは同じだと思いますが、形式にこだわるのではないし、どっちのツールが良いとかいう議論ではないと思う。どのツールを使っていようが新しい視点や今見えていない視点は何なのかというのを考えてみてプラスアルファ考えることが業績改善に繋がると思います。事業者様であれ企業さんにアドバイスするのであれ、こういう視点で改めて見直したり、視点を追加してみたらこんな事が出来たなど、どんどんあげて行くというのも1つプラスになるのではないかと話を聞いて思いました。

○私の方では案件ベース、会社ベースで全国でご相談を受けています。金融機関においてはローカルベンチマークはかなり浸透しているなというのが実感です。なにか強制力を持って役所の方が浸透させているわけではないのに驚異的な浸透度合いだなというのを実感しています。

2つほど意見があるのは、多胡委員がおっしゃっていたように企業側にお話を聞いてみると経営者の方は意外と知らないなど。こういうのがあって、こういう事で金融機関と一緒に対話することによって目線が揃うし、我々との会話も楽になるという話をするのと初めてそういうのがあるの？というような形で。金融機関側の浸透度合いに比して事業者さん側の浸透度合いはまだまだなのだなというのは感じました。そういう意味では特に中小企業の経営者のリテラシーの問題を考えると、業界団体と金融機関が一緒になって浸透を図らないとなかなか実際の浸透は難しいと感じています。先ほど森下先生からお話がありましたが、事業性評価じゃなくて事業性理解だという事が非常に大事です。金融機関の支店長、担当者のレベルによって単なる穴埋めになっているところもあれば、深く理解されている人もいますので、金融機関側も浸透しているという事に満足するのではなく、より深い理解で経営者に寄り添って問題解決を一緒にするという事で結果、金融機関側の将来の発展もあるのかなと思います。その2つの問題について私は日頃感じています。そういう意味では来年度の活用戦略会議においてはより個別企業へ浸透する施策みたいなものを、今あるパッケージも相当程度考えられていると思うが、より浸透が深まるような形の施策をご検討いただきたい事を期待しております。

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