

平成２８年度産業経済研究委託事業
(ローカルベンチマーク普及促進に向けた取組
及びＡＢＬの現状、課題に関する調査検討)
報告書

2017 年 2 月
株式会社帝国データバンク

目 次

I. 背景・目的	1
II. 調査概要	2
1. ローカルベンチマークを活用したモデル事業実施による事例の収集.....	2
2. 支援機関、企業経営者向けのパンフレットの作成.....	2
3. 財務データ、非財務情報について分析・見直しの実施	3
4. ヒアリングによる実態把握	5
III. ローカルベンチマークの活用状況	6
1. 支援機関・専門家における活用状況.....	6
2. 地域金融機関における認知・活用状況	7
2.1 事業性評価とローカルベンチマーク	7
2.2 地域企業からみた地域金融機関.....	9
2.3 ローカルベンチマークの認知・活用状況について	12
2.4 金融機関におけるローカルベンチマーク活用事例.....	17
3. 事業性評価に関する先進的な取り組み	19
3.1 先進的な取り組みを行っている事例.....	19
3.2 先進的な取り組みのポイント整理	22
IV. ローカルベンチマークを活用したモデル事業.....	25
1. 第一段階の総括	25
1.1 得られた成果	25
1.2 取り組む際の留意点	26
2. 第二段階の総括	27
2.1 モデル事業での実施範囲.....	27
2.2 得られた成果	28
2.3 取り組む際の留意点	32
3. 各モデル事業の成果	35
3.1 秩父商工会議所	36
3.2 北都銀行	38
3.3 福島銀行	40
3.4 埼玉縣信用金庫	42
3.5 群馬県信用組合	44
3.6 君津信用組合	46
V. ローカルベンチマークの改善	49
1. 財務分析の見直し	49
1.1 データセットの見直し	49

1.2 財務分析ツールの見直し	51
2. 非財務の見直し	53
3. マニュアル改善案の提示	55
VI. まとめ	58
1. ローカルベンチマークの普及促進	58
2. ローカルベンチマーク活用の成果	58
2.1 第一段階（「地域の経済・産業の現状と見通しの把握」）	58
2.2 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」）	59
2.3 ツールとマニュアルの改善	61
3. 今後に向けて	61
3.1 普及促進と活用方法・事例の理解	61
3.2 継続して効果を検証していく	62
3.3 情報の利活用	63
3.4 人材育成	63

I. 背景・目的

日本は、2008 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。

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、2015 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。同検討会の成果として、2016 年 3 月 4 日に公表した「ローカルベンチマーク¹」は、地域企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツール（道具）であり、金融機関や支援機関との対話のためのツールである。同日に行われた「未来投資に向けた官民対話」では安倍総理より、ローカルベンチマークの活用により、地域の金融機関や支援機関が企業との対話を深め、成長資金の供給を促すため、具体的な制度設計への着手について指示があった。

それを受けて、金融機関を始めとする支援機関、企業経営者において、ローカルベンチマークの活用を促進する取組を行うとともに、活用事例などのフォローアップを行った。具体的には、有効事例の収集や、関係機関にとって有益なデータの分析など、ローカルベンチマークをよりよいものにしていくための方策等に関する調査検討を実施した。

また、本事業ではあわせて、ローカルベンチマークの活用などを通じた、事業性評価に基づく有効な資金供給手段である ABL や、これを支えるインフラである電子記録債権の現状及び課題を把握してその対応策についても検討をおこなった。

¹ http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

Ⅱ．調査概要

本事業は、以下の3点について実施した。

1. ローカルベンチマークを活用したモデル事業実施による事例の収集

金融機関や支援機関、全6機関の協力を得て、地域企業にローカルベンチマークを活用した有効事例等の収集を行った。

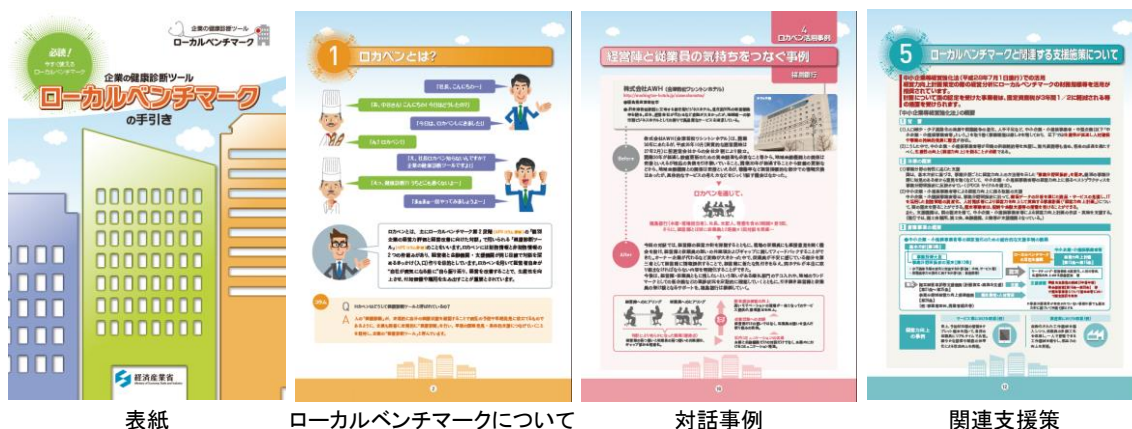
図表 1 モデル事業実施機関一覧

分類	機関名	所在地
支援機関	秩父商工会議所	埼玉県秩父市
金融機関（地方銀行）	北都銀行	秋田県秋田市
金融機関（第二地方銀行）	福島銀行	福島県福島市
金融機関（信用金庫）	埼玉縣信用金庫	埼玉県熊谷市
金融機関（信用組合）	群馬県信用組合	群馬県安中市
金融機関（信用組合）	君津信用組合	千葉県木更津市

2. 支援機関、企業経営者向けのパンフレットの作成

支援機関、企業経営者がローカルベンチマークを活用するに当たって参考となるパンフレットの作成を行った。作成に当たっては事象性評価や経営者との対話に慣れていない支援機関の職員が活用することを想定し、有効事例の紹介などを交え、16ページ程度の分量で作成した。

図表 2 作成したパンフレットのイメージ



3. 財務データ、非財務情報について分析・見直しの実施

「ローカルベンチマーク活用戦略会議」での議論や有識者へのヒアリングを通じ、ローカルベンチマークを財務、非財務両観点から見直した。また、並行してマニュアルの見直しも行った。

また、財務分析見直しにあたっては、一般社団法人 CRD 協会²（以下、「CRD 協会」という。）のご協力も頂いた。

図表 3 ローカルベンチマーク活用戦略会議実施概要

実施回	開催日時	議事概要
第 1 回	H28 年 4 月 14 日 13:00～15:00	○ ローカルベンチマークについて（ローカルベンチマーク活用戦略会議について(経済産業省)） ○ 地方創生のためのプラン（地域の金融機関でのローカルベンチマークの活用(金融庁)） ○ 討議
第 2 回	H28 年 8 月 5 日 16:00～18:00	○ 活用事例のご報告 ・ 大阪商工信用金庫 ・ 大阪信用金庫 ・ 森下委員 ○ 事務局説明 ○ 今年度事業についての説明(株式会社帝国データバンク) ○ 討議
第 3 回	H28 年 11 月 10 日 10:00～12:00	○ 活用事例のご報告 ・ T K C 全国政経研究会、株式会社 T K C ・ 秩父商工会議所 ○ 事務局説明 ○ 討議
第 4 回	H29 年 2 月 2 日 10:00～12:00	○ 活用事例のご報告 ・ 北都銀行 ○ 事務局説明 ○ 討議

² <http://www.crd-office.net/CRD/>

図表 4 ローカルベンチマーク活用戦略会議委員一覧（2017年2月2日時点）

<座長>

村本 孜 成城大学名誉教授

<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

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^{しんめい} 株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ 取締役パートナー

有海 隆之 株式会社静岡銀行 企業サポート部長

野島 修 株式会社商工組合中央金庫 与信統括部長

堀部 智 一般社団法人全国銀行協会 業務委員長行

三菱東京 UFJ 銀行 融資企画部次長

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

市川 直人 一般社団法人全国信用保証協会連合会 事務局長

及川 勝 全国中小企業団体中央会 事務局次長・政策推進部長

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

藤原 敬三 中小企業再生支援全国本部 統括プロジェクトマネージャー

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^{たご} 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

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

清田 明弘 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

栗尾 史郎 株式会社北洋銀行 融資企画部長

小柴 裕太郎 株式会社横浜銀行 融資部長

<オブザーバー>

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

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

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

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

4. ヒアリングによる実態把握

主に地域金融機関を中心に、事業性評価の取り組みやローカルベンチマークの活用事例についてヒアリングを行った。また、ローカルベンチマークの改善を目的として、学識者や専門家へのヒアリングも行った。ヒアリングは全 20 件実施した。

図表 5 ヒアリング先一覧

属性	件数
学識者	2 件
専門家	4 件
金融機関	11 件
支援機関	1 件
企業	2 件

Ⅲ. ローカルベンチマークの活用状況

2016年3月4日にリリースされてから、金融機関をはじめ、支援機関や専門家によるローカルベンチマークの活用が進められてきた。本調査では、金融機関へのアンケート調査を通じて、ローカルベンチマークの認知度や取り組み状況を把握するとともに、ヒアリングを通じてローカルベンチマークの活用状況を把握した。

1. 支援機関・専門家における活用状況

ローカルベンチマークは商工会議所などのいわゆる公的機関だけでなく、税理士事務所など、企業経営を支援する税理士事務所やコンサル会社などにおいても既に一定程度の活用が進んでいることがヒアリング調査等により明らかとなった。以下ではその一例を記載する。

(1) 税理士法人A事務所

A事務所は、金融機関からの借り入れのある企業 180 社をクライアントに持っており、従前より税務申告以外に、顧客企業の経営革新や経営改善に力を入れてきた事務所である。経済産業省よりローカルベンチマークが発表されてから、ツールを活用し、1年間かけて取引先企業に対し支援していく取組みを進めている。

本来の趣旨である対話による経営改善、あるいは対話ではなく経営者自身で経営を見直すために活用することによる経営改善を行っていくことはもちろんであるが、金融機関から経営者に対してローカルベンチマークの話や事業性評価の話が出た際に、「既に取り組んでいますよ」というのは企業にとって相当なプラスポイントになるのではないかと考えている。

また、同事務所では、この活動を短期的な視点ではとらえていない。初めて取り組む経営者に対して、見栄えのよい成果物を作成するよりも、経営者自身がローカルベンチマークのフレームワークに則って多面的に経営を見直すことにより、経営課題の把握やそれを解決するための打ち手の検討につながるということが重要であると説明しており、1回目よりは2回目、2回目よりは3回目というように、質的に向上していくことで、経営改善や生産性の向上につながっていくのではないかと考えている。

さらに、支援者として、ローカルベンチマークのフレームワークを理解しておくことは重要であると考えている。考え方を理解しておけば、経営改善計画や中期経営計画を作成する際に、対話の質も高まり成果物の内容が変わってくる。ローカルベンチマークの視点は経営者にとっても支援者にとっても必要な考えであると認識している。

(2) コンサル事務所B社

B社は従前から知的資産経営支援など非財務面に関する対話や経営支援を行ってきた。同社では、非財務については従前から知的資産経営の考えに基づいた対話を行っているため、ローカルベンチマークは財務分析を主に活用している。B社が導入している決算書入力システムに数値を入力することで、ローカルベンチマークの財務分析結果にも反映される仕組みを構築している。

同社では財務分析結果に対して総合評価点に一喜一憂するのではなく、財務情報の背景を相互に深めることがポイントではないかと考える。つまり、背景とは非財務情報であって、例えば前期対比の貸借や損益が、なぜそのような実績の変化を見せたのかその結果を踏まえて翌期（来期）以降はどうなるのかを相互に理解し、それを深めることではないかと考える。大切なのは経年変化を捉えて対話をすることである。また、経年で比較した際の「変化の理由」も重要である。財務情報のみで色分けするならば、例えば在庫金額の増加はキャッシュフローに少なからずダメージを与える。しかしながら、業態によっては、在庫なくしては成立しないビジネスも存在するためその増加要因が、どのような方針や戦略によるものなのか（つまり背景）を確認せずして、無機質な数値のみの判断に陥ることは、ときには誤った判断を下すという意味合いにおいて、危険性を孕むように感じる。

取引先企業の経営改善につながるだけでなく、同事務所職員のコンサルティング能力向上にも繋がっている。

2. 地域金融機関における認知・活用状況

2.1 事業性評価とローカルベンチマーク

2003年3月に現在の事業性評価の原点ともいえる「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」が発表され、コンサルティング業務等の取引先への支援業務が付随することを明確化し、そこから地域密着型金融、コンサルティング機能の発揮といった取り組みにつながっていった。

2013年9月に発表された「平成25事務年度金融モニタリング基本方針」では、「融資審査における事業性の重視」が明示され、翌年に発表された「平成26事務年度金融モニタリング基本方針」の中では、「地域金融機関は、地域の経済・産業の現状及び課題を適切に認識・分析するとともに、こうした分析結果を活用し、様々なライフステージにある企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価（「事業性評価」）した上で、それを踏まえた解決策を検討・提案し、必要な支援等を行っていくことが重要である」と、「事業性評価」について明示されるまでに至っている。

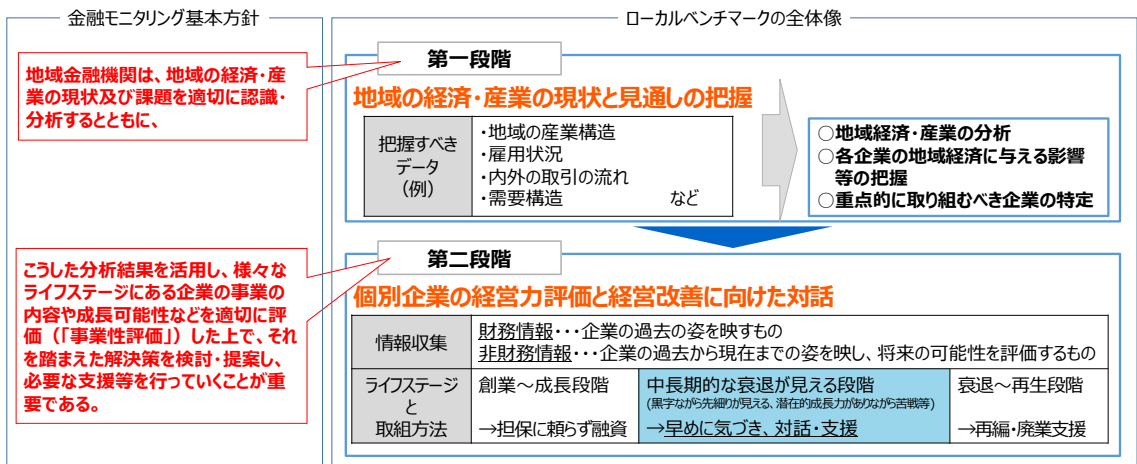
図表 6 リレーションシップバンキング～事業性評価の歩み

14年 10月	金融再生プログラム ⇒地域金融機関の不良債権処理については、主要行とは異なる特性を有するリレーションシップバンキングのあり方を多面的な尺度から検討
15年 3月	リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム(15～16年度) ⇒リレーションシップバンキングの機能を強化し、中小企業の再生と地域経済の活性化を図るため各種の取組みを進めることによって、不良債権問題も同時に解決。リレーションシップバンキングの機能強化計画の提出
15年 6月	事務ガイドラインの改正 ⇒リレーションシップバンキングの機能の一環として行うコンサルティング業務等取引先への支援業務が付随業務に該当することを明確化
17年 3月	地域密着型金融の機能強化に関するアクションプログラム(17～18年度)
19年 4月	地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について(金融審議会第二部会報告)
19年 8月	監督指針の改正 ⇒ 時限プログラムから恒久的な枠組みへ
20年 9月	リーマンショック
21年 12月	中小企業金融円滑化法(二度の延長を経て、25年3月に終了)
23年 5月	監督指針の改正 ⇒ 地域密着型金融をビジネスモデルとして確立
25年 9月	金融モニタリング基本方針 ⇒ 事業性評価にかかるモニタリングの開始
26年 9月	金融モニタリング基本方針
27年 9月	金融行政方針

出典：金融庁資料より

この金融庁の方針とローカルベンチマークの考えは非常に近いものと考えられ、ローカルベンチマークを検討するために前年度開催した「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」から金融庁もオブザーバーとして参加し、ともに検討を進めているところであり、「ローカルベンチマークは事業性評価の入り口」として考えられている。

図表 7 事業性評価とローカルベンチマークの関係



出典：経済産業省、金融庁資料をもとに帝国データバンクが再編加工

さらに、2016 年 9 月に発表された「金融仲介機能のベンチマーク」³においては、選択ベンチマークの項目「(2) 事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資」の中に、「5. 事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数、及び、左記のうち、労働生産性向上のための対話を行っている取引先数」としてローカルベンチマークが事業性評価の入り口として活用可能であることが示されている。

図表 8 金融仲介機能のベンチマークより抜粋

項目	選択ベンチマーク
(1) 地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション	1. 全取引先数と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較(先数単体ベース)
	2. メイン取引(融資残高1位)先数の推移、及び、全取引先数に占める割合(先数単体ベース)
	3. 法人担当者1人当たりの取引先数
	4. 取引先への平均接触頻度、面談時間
(2) 事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資	5. 事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数、及び、左記のうち、労働生産性向上のための対話を行っている取引先数
	6. 事業性評価に基づく融資を行っている与信先の融資金利と全融資金利との差
	7. 地元の中小企業と信先のうち、無担保与信先数、及び、無担保融資額の割合(先数単体ベース)
	8. 地元の中小企業と信先のうち、根拠当権を設定していない与信先の割合(先数単体ベース)
	9. 地元の中小企業と信先のうち、無保証のメイン取引先の割合(先数単体ベース)
	10. 中小企業向け融資のうち、信用保証協会保証付き融資額の割合、及び、100%保証付き融資額の割合
	11. 経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全与信先数に占める割合(先数単体ベース)

出典：金融庁資料

2.2 地域企業からみた地域金融機関

2016 年 9 月に発表された「平成 27 事務年度 金融レポート」⁴においては、地域金融機関が、企業側からどのように評価されているのかを把握するため、約 3,200 社の企業を対象に、面談によるヒアリングや書面によるアンケート調査を実施した結果が掲載されている。そこでは、以下のような点があげられている。

- ・企業は、「融資の金利条件」以上に、「自社や自社の事業への理解」、「長年の付き合いによる信頼関係」を求めている等、企業に寄り添う姿勢を重視する傾向にあること。(図表 9)
- ・金融機関に対して「経営上の課題や悩み」を全く相談していない企業が一定数存在し、小規模企業ほどその割合は高くなっていること。(図表 10)
- ・企業が「提供して欲しい情報」と金融機関から実際に「提供を受けている情報」との間には、ギャップが存在している。企業は「自社及び取引先の業界動向」等、自社の事業に直結する情報を求めているが、金融機関は「経済・金融・国際情勢」等の一般

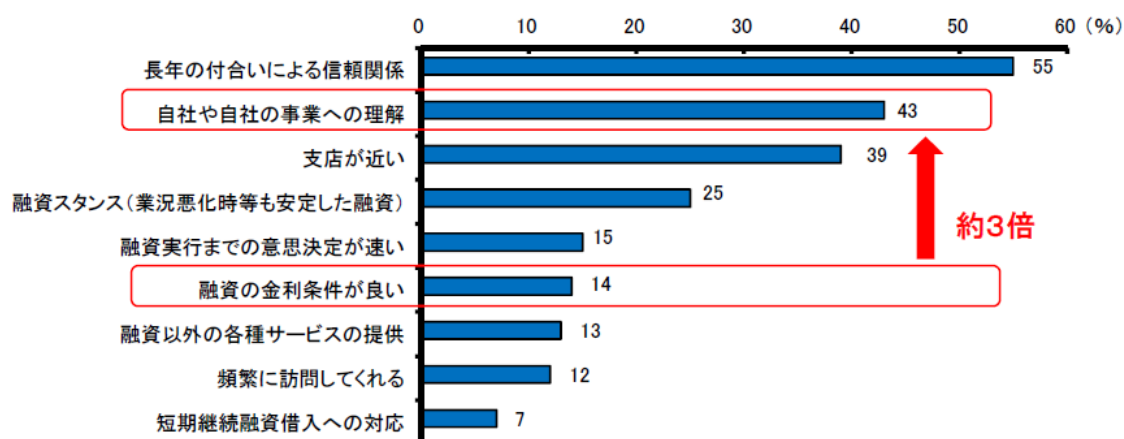
³ <http://www.fsa.go.jp/news/28/sonota/20160915-3.html>

⁴ <http://www.fsa.go.jp/news/28/20160915-4.html>

的な情報や、「金融商品に関する情報」等の供給側の都合による情報を提供する傾向があること。(図表 11)

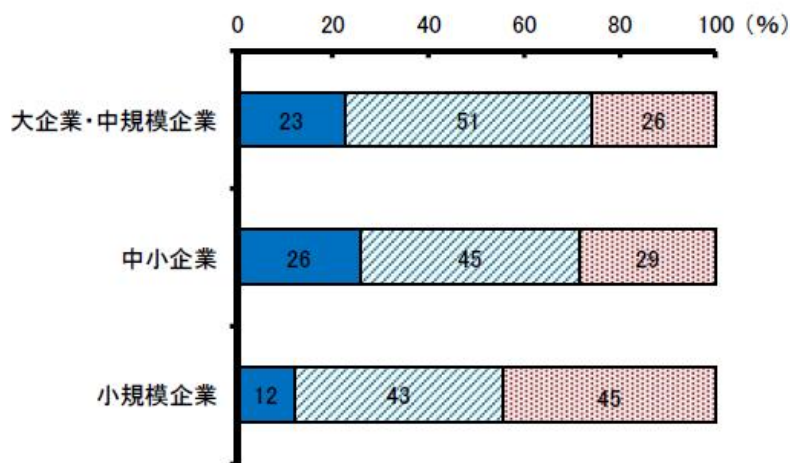
- ・メインバンクと相談して支援を受けたことがあると回答した企業の約 8 割が、「財務内容の改善」等、何らかの効果があったと回答している。なお、債務者区分上位では「売上の増加」、「利益の増加」等の成長支援に効果があり、債務者区分下位では「財務内容の改善」、「事業の継続」等の経営支援に効果があったと回答していること。(図表 12)

図表 9 企業がメインバンクに求めるもの



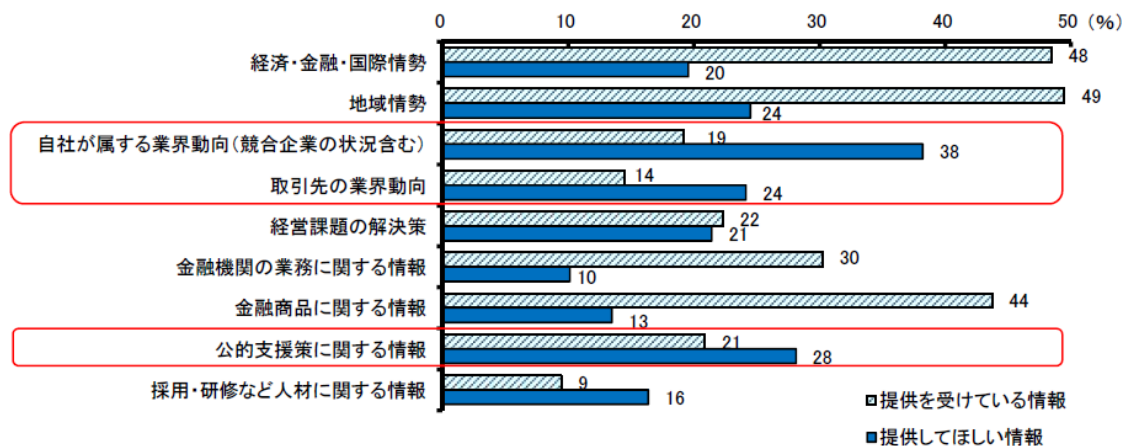
(資料)金融庁

図表 10 金融機関への相談状況 (規模別)



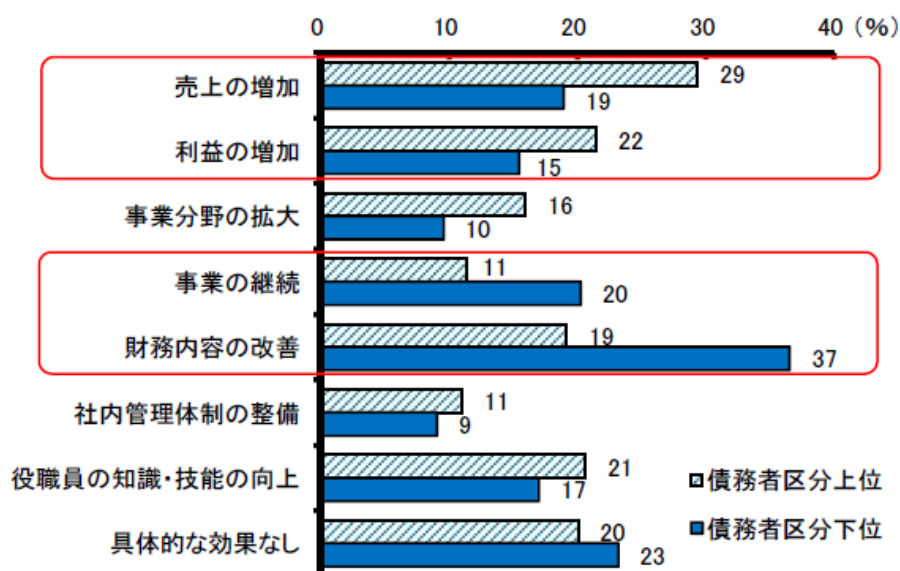
■ 日常的に相談 □ 時々相談 □ 全く相談したことがない
(資料)金融庁

図表 11 企業が提供して欲しい情報と実際に提供を受けている情報とのギャップ



(資料)金融庁

図表 12 金融機関による経営支援サービスによる貢献度合



(注)債務者区分については、帝国データバンクの企業評点をもとに
みなし的に上位と下位に分類。

(資料)金融庁

これらの結果からも、地域企業と地域金融機関の間には情報の非対称性があることがわかるものの、メインバンクと相談して支援を受けたことがあると回答した企業の約8割が、「財務内容の改善」等、何らかの効果があつたと回答していることも明らかとなっており、金融機関が起点となつて行う経営支援が一定の成果を上げていることがわかる。

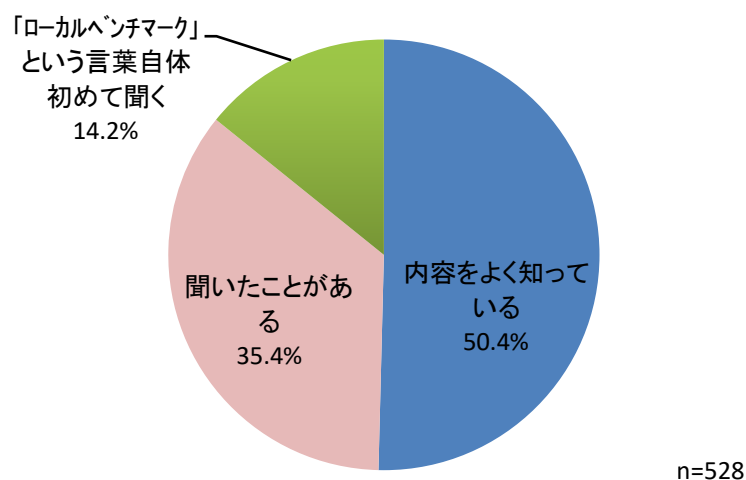
2.3 ローカルベンチマークの認知・活用状況について

(1) ローカルベンチマークの認知度

今回の事業において、金融機関等を対象にローカルベンチマークの認知度・活用状況に関するアンケート調査⁵を実施した。その結果、ローカルベンチマークの認知度については、約半数以上が「ローカルベンチマークの内容をよく知っている」と回答している。また、「内容をよく知っている」と「聞いたことがある」を合わせて85%を超えており相応の認知度があると言える。

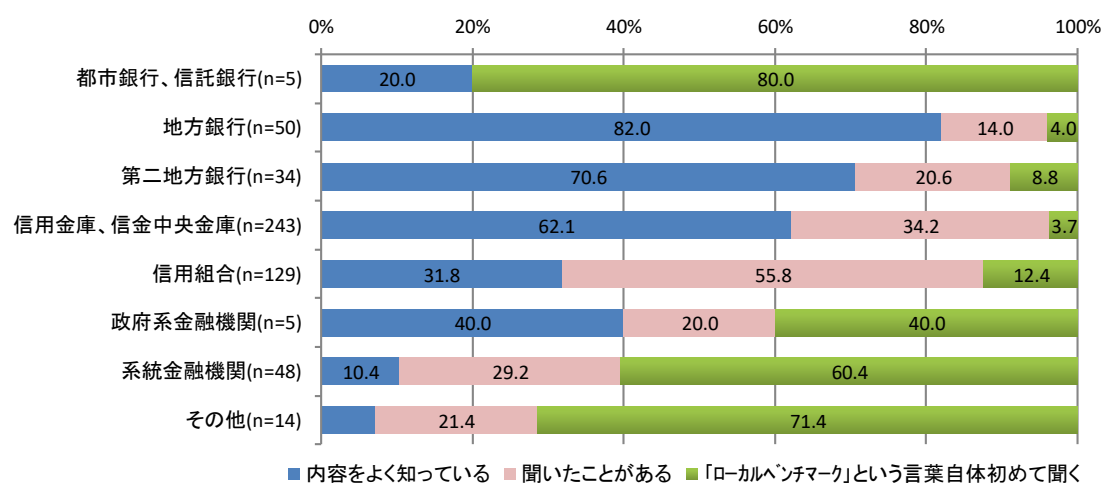
業態別では、「地方銀行」でローカルベンチマークの認知度が高く「内容をよく知っている」の回答が80%を上回った。一方、商社やリース会社を含む「その他」では、「ローカルベンチマークという言葉自体初めて聞く」と回答した比率が高かった。

図表 13 ローカルベンチマークの認知度



⁵ http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/ABL/12.pdf

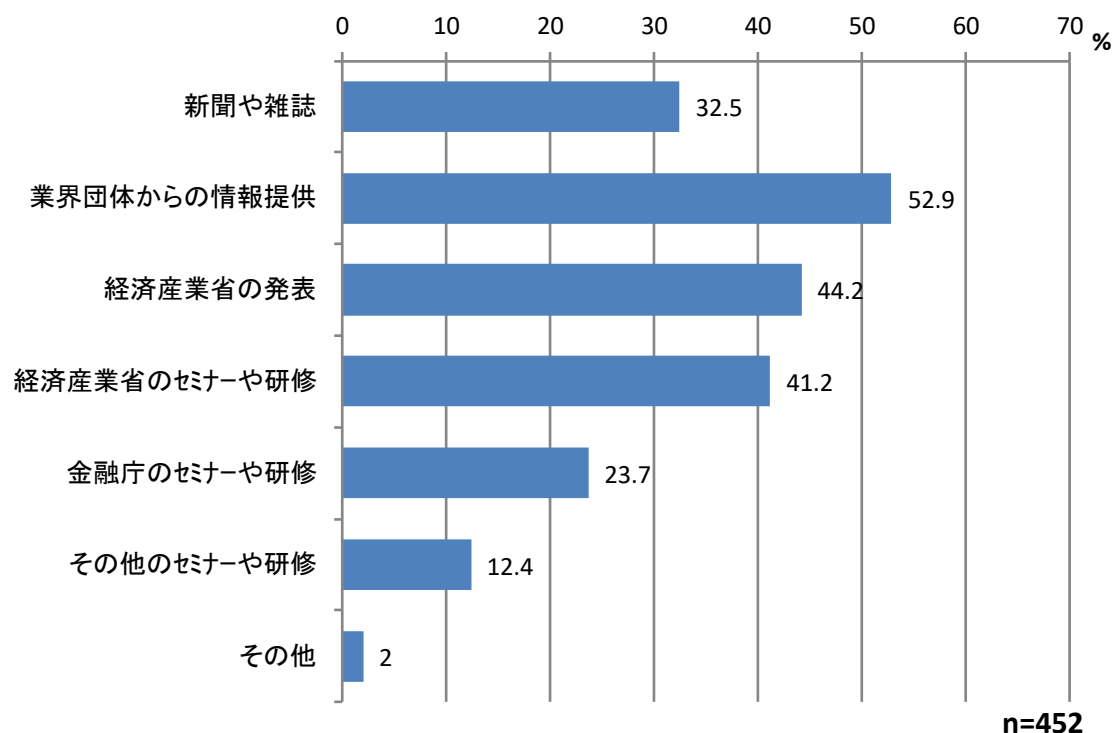
図表 14 ローカルベンチマークの認知度（業態別）



（２）ローカルベンチマークに関する情報の入手先

ローカルベンチマークの情報入手先については（n=452：ローカルベンチマークの「内容をよく知っている」、「聞いたことがある」と回答した機関）（複数回答）、「業界団体からの情報提供」が52.9%であり、最も多くなった。業界団体における様々な情報媒体にて、ローカルベンチマークの特集等が組まれていたものと推察される。また、次いで、「経済産業省の発表」（44.2%）、「経済産業省のセミナーや研修」（41.2%）の順になった。

図表 15 ローカルベンチマークに関する情報の入手先

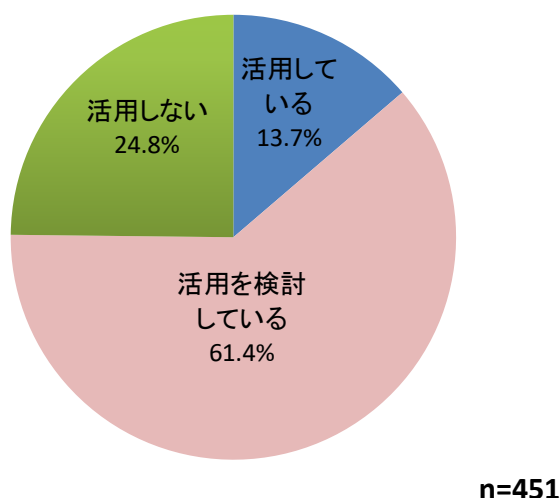


(3) ローカルベンチマークの活用状況

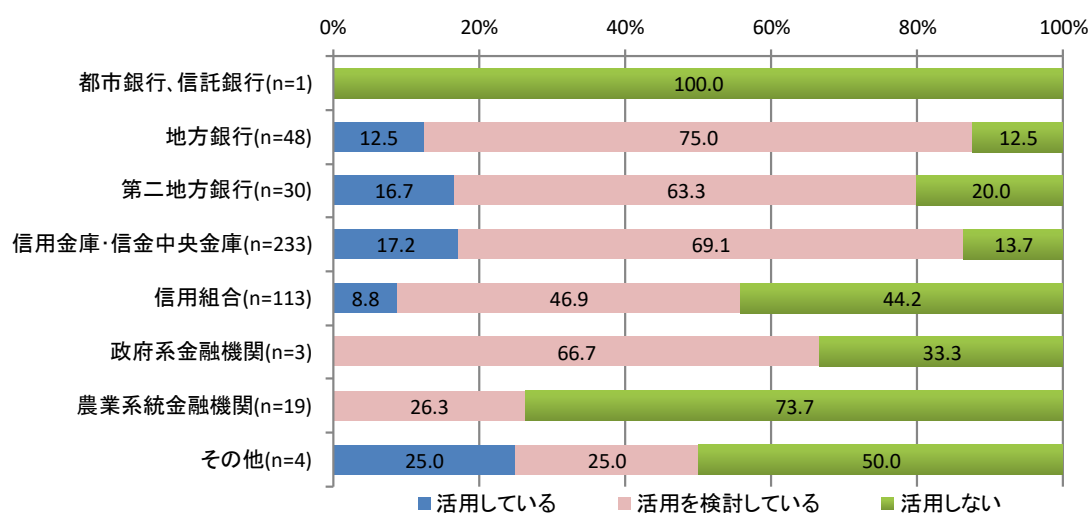
ローカルベンチマークの活用状況については（n=451：ローカルベンチマークの「内容をよく知っている」、「聞いたことがある」と回答した機関）、「活用を検討している」が61.4%であり、最も多くなった。一方、「活用しない」と回答した機関が約4分の1程度あることも分かった。

業態別では、その他を除くと信用金庫・信金中央金庫において「活用している」項目の比率が（17.2%）ととなり最も高くなった。また、「活用を検討している」の項目では、地方銀行の比率が75.0%で高い比率となっていることが分かる。

図表 16 ローカルベンチマークの活用状況



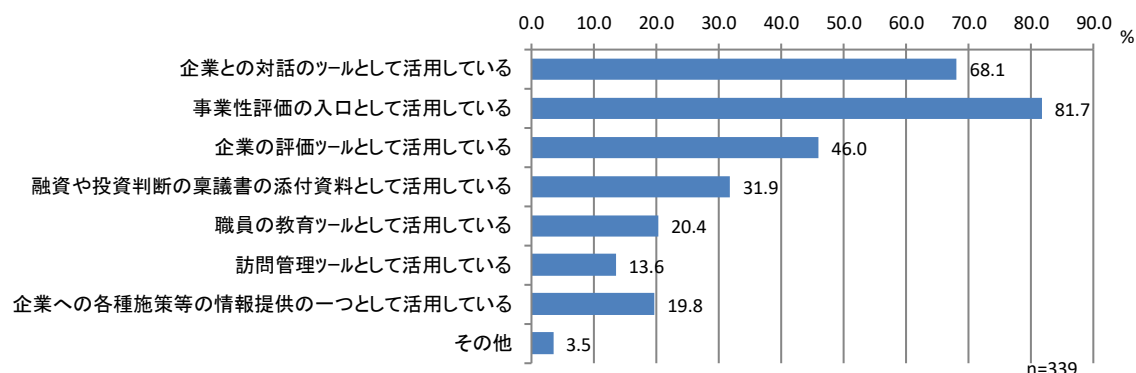
図表 17 ローカルベンチマークの活用状況（業態別）



（４）ローカルベンチマークの活用目的

ローカルベンチマークの活用目的については（n=339：ローカルベンチマークを「活用している」、「活用を検討している」と回答した機関）（複数回答）、「事業性評価の入口として活用している（あるいは活用を検討している）」が 81.7%であり、最も多くなった。次いで、「企業との対話ツールとして活用している（あるいは活用を検討している）」（68.1%）、「企業の評価ツールとして活用している（あるいは活用を検討している）」（46.0%）であった。

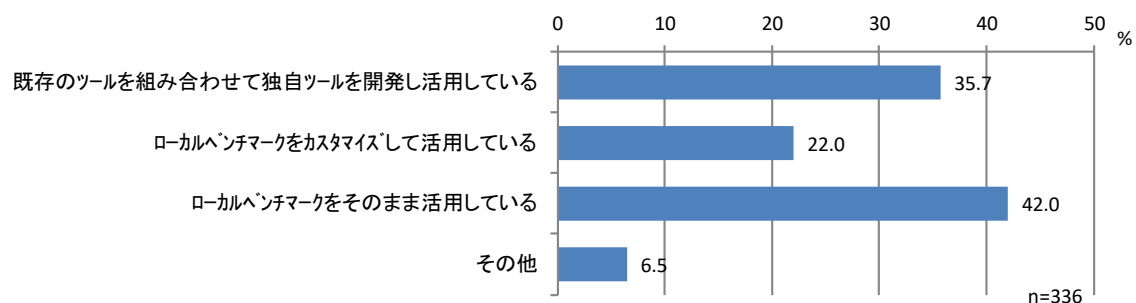
図表 18 ローカルベンチマークの活用目的



(5) ローカルベンチマークの活用方法

ローカルベンチマークの活用方法については (n=336: ローカルベンチマークを「活用している」、「活用を検討している」と回答した機関、不明3件除く) (複数回答)、「ローカルベンチマークをそのまま活用(を検討)している」が42.0%であり、最も多くなった。次いで、「既存のツールを組み合わせる独自ツールを開発し活用(を検討)している」が35.7%であった。

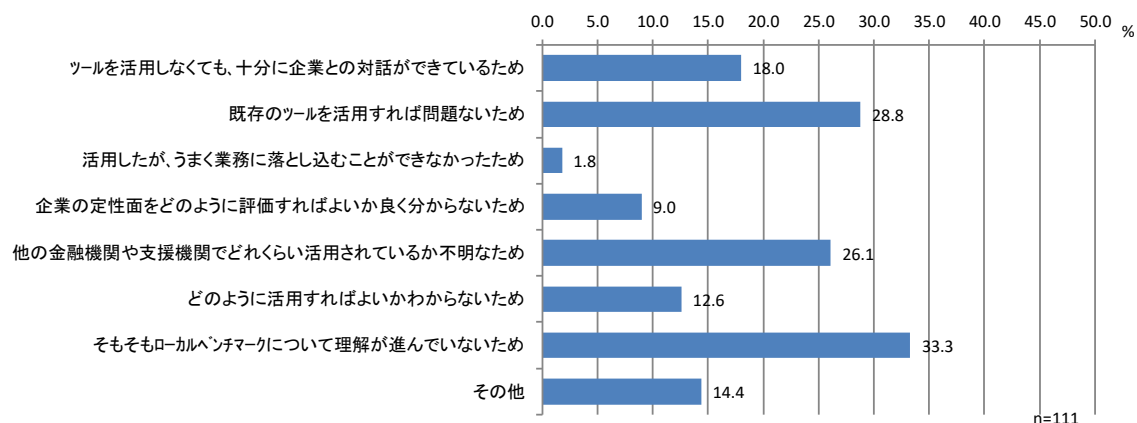
図表 19 ローカルベンチマークの活用方法



(6) ローカルベンチマークを活用しない理由

ローカルベンチマークを活用しない理由については (n=111: ローカルベンチマークを「活用しない」と回答した機関、不明1件除く) (複数回答)、「そもそもローカルベンチマークについての理解が進んでいない」(33.3%)が最も多い。このことから、ローカルベンチマークの理解が進んでいないことが同ツールを活用しない一因となっており、引き続き周知等の活動が必要と考えられる。次いで、「既存のツールを活用すれば問題ないため」(28.8%)、「他の金融機関や支援機関でどれくらい活用されているか不明なため」(26.1%)となった。

図表 20 ローカルベンチマークを活用しない理由



2.4 金融機関におけるローカルベンチマーク活用事例

(1) A信用金庫における財務分析の活用

A信用金庫は2016年10月から取引先と共有するための「財務分析表」、庫内で活用する「事業性評価シート」等を整備して運用を開始している。財務分析表については、同金庫独自の分析結果に加えて、ローカルベンチマークの財務分析結果が自動で表示されるようにシステム化している。取引先約17,000先のデータを入力し、各企業に交付していきたいと考えている。

この取り組みにより、決算書の情報を入力するとローカルベンチマークの情報も合わせて集まるため、将来的には同金庫が以前から取り組んでいる格付け指標との比較など、ビッグデータ分析的な取組も視野に入れている。

従前から、同金庫による取引先企業の格付けは財務分析のみで行っているものの、格付けで融資枠や金利の設定をするということではなく、個別案件毎に実態を把握しつつ判断していた。しかし、事業性評価の流れを受けて、個社別に作成する「事業性評価シート」を整備した。「事業性評価シート」は、ローカルベンチマークの非財務情報（商流・業務フローや4つの視点）の内容を参考に整理しており、対話により得られた非財務情報に関して点数化している。これら定量化した非財務情報を、将来的には格付けへ活用することも検討している。

また、ローカルベンチマークの良さとして「企業と共有できる」点があげられる。「事業性評価シート」は同金庫の企業に対する評価内容（例えば取引方針等）も含まれているため、企業と同金庫が同じ目線で対話できるようシートを「共有」できる状態にはなっていない。この点については今後改善を検討している。

（２）Ｂ信用金庫

Ｂ信用金庫は、事業性評価の取組を昨年度から実施している。昨年度は独自のフォーマットで 300 社取り組んできた。2016 年 3 月にローカルベンチマークが発表されたため、同金庫内で検討を行った。現在使用している同金庫の独自フォーマットと比べ、ローカルベンチマークの方が使い勝手が良いこと、経済産業省が作成したものである点が取引先に説明し易いことから、今年度から独自フォーマットではなくローカルベンチマークを活用している。対象となる企業数は前年度と同等程度であるが、ヒアリング内容は昨年度と比べると改善している。

実際に対話を行う現場では、取引先にパンフレットと説明文書を渡し、「貴社を理解したい」という気持ちを伝え、対話のための時間をもらうことを取引先に納得してもらい、実施している。活用から半年が経過しているが、実際に企業と対話している現場職員からも「独自フォーマットと比べ、ローカルベンチマークは非財務情報についてよく整理されているため、まとめやすかった、新たな視点で取引先企業を知ることができた」という声が上がっている。

今後もこの取り組みを継続し、域内の取引先約 4,000 先の内、1,500 先程度と対話していく。また、来年度以降は格付けに結びつけていくことも検討している。

（３）Ｃ銀行

Ｃ銀行では 2011 年から「課題把握シート（行内限定）」を活用している。目的は企業の課題を把握するプロセスの中で同行の価値を感じてもらうこと。

また、2014 年から顧客と共通認識を持つコミュニケーションツールとして「対話シート（企業と共有可能）」を導入。1 店舗 1 先、支店ごとに重点支援したい先を選択し運用している。2 年で数千社作成したが、最終的に枚数を業績評価にしたことにより、内容は希薄化してしまったため、今年度より運用を見直し、業績評価と切り離して、重点支援先 100 社弱程度を支店長が取り組むこととしている。今後は、一般支援先を担当者 1 人 1 社選定し、重点支援先と一般支援先合わせて数百社に対して活動予定である。

「対話シート」を活用した対話にはローカルベンチマークの財務分析結果を面談のきっかけとして活用している。地域企業に対して「ローカルベンチマークという健康診断ツールが経済産業省から発表された」ことを伝え、ローカルベンチマークの財務分析結果を顧客に見せながら、「対話シート」を持参し対話を進めている。数よりも内容の充実を重視している。

同行としてはこのような対話を通じて当該企業の経営課題を把握するプロセスの中で、同行への価値を感じていただくことができるよう取り組みを継続している。また、地域企業の反応を把握するため、最終的に企業にアンケートを取ることで満足度を把握している。

3. 事業性評価に関する先進的な取り組み

本事業では地域金融機関におけるローカルベンチマークの活用状況だけでなく、事業性評価に関して先進的な取り組みを行っている金融機関に対し、今後ローカルベンチマークをどのように活用あるいは深化させていくかの検討の示唆を得るために、取材を行った。

3.1 先進的な取り組みを行っている事例

(1) A銀行

A銀行では、2014年から独自に作成した「事業性評価シート」の運用を開始し、取引企業における定性面の把握に努めている。内容は、単純に Yes/No を答えるチェック方式ではなく、企業の強みや弱みを「対話すること」で把握することを重視しており、各営業店の上位顧客に対しては稟議に添付することを求めている。現在までに 3,000 社程度の「事業性評価シート」を作成するに至っている（融資先数：約 18,000 社）。さらに、「事業性評価シート」は、年 1 回ペースで改訂を進めている。

<事業性評価のシートの特徴>

- ・記載内容の充実度を測る指標として「総合評価点」を設けている。総合評価点は当該企業の評価に関わるものではなく、記載内容の充実度を測る指標である。当該指標を作るために 100 社の事業性評価シートを複数名で 1 社ずつ評価し、記述内容と評価結果について定量化を行っている。評価項目については非公開としており、総合評価点が 5 段階中「3」以上となれば提出できる仕組みを構築している。

<事業性評価シートの現場への普及・浸透に関する活動>

- ・表彰制度を設け、担当企業との対話を深め、事業性評価による実績に対して表彰している。なお、融資額の多寡ではなく、どれだけ企業の事業性について理解を深めて対応しているかについて評価したものである。また、表彰された事例等の優良事例に関しては、行内報にて共有化を図っている。
- ・事業性評価シートの運用開始後には、外部コンサルタントを活用し、「事業性評価シート」の書き方について主に若手職員を中心に研修を複数回実施した。事業性評価の浸透にあたっては、人材育成が最も重要だと考えている。
- ・「事業性評価シート」の書き方のポイントについては、行内のイントラに掲載し、いつでも参照できるようにしている。

また、A銀行においては、事業性評価シートなどから収集できる地域企業の経営課題やその解決策についての情報を一元管理している。地域企業の経営課題に関しては、別途解決のためのシートを用意し、現場で活用しており、事業承継支援や販路開拓支援を実施し

ている。

（２）Ｂ銀行

Ｂ銀行では２年ほど前から、お客様と共有できる「対話シート」という独自ツールを活用しており、地域企業の概要や商流からはじまり、同行なりに理解している特色等の SWOT 分析を行っている。従前から、類似したシートは行内限りで活用していたが、時代の流れもあり、お客様と共有できるシートを作った。対話シートはこれまで約１万２千先作成しており、同行の融資先の 1/3 にあたる。１度作成したシートは決算のタイミングで更新するようにしている。

また、お客様と共有できる対話シートとは別に、行内限りで「事業性評価シート」を運用している。お客様の事業について部門別に売り上げ構成や商流の特徴を記載している。また、事業計画欄はお客様の方で作成した５年程度の事業計画を記入し、金融としてモニタリングを行いながら経営支援に取り組んでいる。

この２つのシートは相互に関係しており、対話シートはお客様と対話し、事業性を理解するために集めたファクトであり、それらのファクトを基に行内で評価を行っているものが事業性評価シートとなっている。

また、同行ではこれら一連の事業性評価に関する取り組みについて、以下のような体制で取り組んでいる。

<事業性評価の推進体制>

- ・当行では、融資を行う前に取引先に対しての方針をまず考えることが文化として根付いている。ほぼ毎月、営業店と本部審査部等で融資相談会を開いており、そこでは新規融資等様々な話が営業現場から上がってくるが、対話シートを活用してお客様の事業性を理解した上で相談するよう営業現場に徹底させている。
- ・営業店のインセンティブとしては対話シートの内容がいかに当該企業のことを理解しているかの表れでもあるため、本部の判断が早くなる。
- ・対話シートの作成マニュアルは社内ネットワークに保存しており、基本的にはマニュアルを確認してもらうが、若手行員向けの研修を、本部職員がテレビ会議を使って行っている。
- ・融資管理が大変な先は、本部職員も共に担当し、現場営業担当者とともに企業へ訪問している。
- ・事業性評価に付随して定性評価の検証シートを導入しており、定性情報を評点化し、財務面の評価と定性面の評価を見合わせながら、銀行としての取引方針を検討するといった取り組みも行っている。

さらに、同行では事業性評価シートを使った融資の方法としてコベナンツローンの取り組みを始めており、目標とする業績を実現できれば金利が低くなるなどの特典を設けており、担保や保証に必要以上に依存しない融資手法の一つとして採用している。いずれも当該企業の事業性を理解し、評価することでこれらの対応が実現できている。

（３）Ｃ銀行

2015年4月に同行内でプロジェクトチームを立ち上げ、本部内にあるほぼすべての部が集まり、事業性評価を進めるにはどうしたらいいかを検討した。ツールとしては「事業性評価シート」という名称にし、二段構えで活用している。第一段階は24の設問から構成される「ヒアリングシート」を用いてヒアリングを実施する。そこで聞き取った内容を「事業性評価シート」に集約させる。ヒアリングシートはフォーマットだけでなく、どのような観点で聞けばいいか、注意すべき点は何かといったことをマニュアル化しており、それを読めば一定程度理解は可能である。

また、ヒアリング方法に関する研修は企業の事業性を理解するための研修の中に盛り込んでいるが、ロールプレイングや実際のヒアリングの仕方の研修は要望が多く、今後対応予定である。

<推進体制>

- ・本部から現場に対して一方的にこの取組みを実行するよう指示しても現場は動けない。事業性評価を行う中で生まれてきた案件は本部サイドも一緒になって取り組んでいる。営業店が案件を固め審査に挙げてくる初期段階から、本部と連携していく方針である。
- ・現段階では完成版まで行ったのは500先程度ある。同行は個別に案件を見る審査部内に事業性評価チームを設置しているが、2016年の夏に体制を補強し、5人から10人へ拡大している。

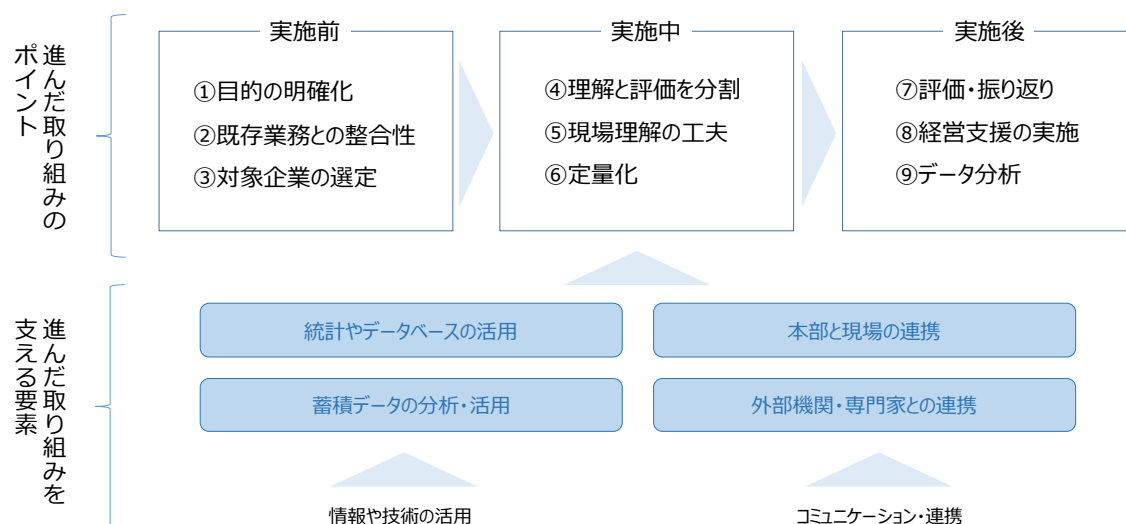
また、同行ではローカルベンチマークの第一段階に相当する地域の産業分析にも積極的に取り組んでいる。当該地域の主要産業である製造業にまずは焦点をあて、地域経済分析システム（RESAS）（以下「RESAS」という。）を活用した分析を行うとともに、より個別具体的な対象を把握するため、民間調査会社と連携し商流分析を行い、主要産業内における中核企業の特定や、同行の顧客か否かを判断し、どの企業から優先的に対応すべきかについて検討している。

今まで「事業性評価シート」の作成は、営業店が対象先を選定し、半年に2先程度作成していた。今後は地域の産業分析結果も踏まえ、3年くらいかけて主に地域内の大口先、同行のメイン先を中心として、1,200社程度を本部でピックアップし、そこから重点的に事業性評価をしようと考えている。

3.2 先進的な取り組みのポイント整理

先進的な取り組みを行っている金融機関のポイントについて、以下の通り整理した。

図表 21 先進的な取り組みを行っている金融機関のポイントとそれを支える要素



（1）実施前

①目的の明確化

先進的な取り組みを行っている金融機関は、「事業性評価」という言葉が生まれる以前から同等あるいは類似した取り組みを行っているケースが多いが、いずれの金融機関も改めて、事業性評価の意味を確認し、自行にとって「事業性評価を行う目的は何なのか」ということを、本部職員が中心となり、再確認し、何のための取り組みかを明確化している。

②既存業務との整合性

上記①でも述べた通り、事業性評価と同等あるいは類似の取り組みを従前から行っているケースが多く、既存業務（あるいは帳票）と重複する部分もある。改めて事業性評価の取り組みを1から構築するのではなく、既存業務と比較し、重複部分を避けることで、あらかじめ効率化を図っている。

③対象企業の選定（地域経済分析）

「対象企業は支店に任せている」というケースもあるが、RESASや民間調査会社などのデータベースを活用し、地域にとって重要な産業や企業を特定。自行との取引関係なども確認し、目的に沿ってどのような対象から取り組んでいくべきかを検討している進んだ金融機関もある。

（２）実施中

④理解と評価を分割

「事業性評価」の前に「事業性理解」が重要であるという考えから、理解するためのツールと評価するためのツールを分けているケースもある。また、理解するためのツールはローカルベンチマーク同様に、対話を目的としており、自行内での運用ではなく、企業と共通目線で対話できるよう、ツール自体を共有可能なものとしている。

⑤現場理解の工夫

本部と現場の認識齟齬については、金融機関に限らず課題が多いものである。現場が目的を理解し、円滑に活動できるよう、以下のような取り組みを行っている。

- ・ ツールだけでなく、マニュアルや活用事例など、参考資料を整備
- ・ 行内で相談窓口となるチームを組成、TV会議などを通じて研修も実施
- ・ まずは支店長に重要なターゲット先にて実践してもらう
- ・ 融資額などではなく、どこまで対象企業を理解しているかということの評価

⑥定量化

先進的な取り組みを行っている金融機関が活用しているツールも、一見してローカルベンチマークの観点と大きな違いがあるわけではない。経営者や事業、取引先、業績などを確認し、定められたフォーマットにテキスト入力していく。しかし、定性的な情報を収集するだけでなく、後々定量的な情報として活用するため、各項目に対してテキスト情報以外に５段階評価をつけるなど、定性情報を定量化する取り組みも行っている。

（３）実施後

⑦評価・振り返り

当然のことではあるものの、半年あるいは１年を通じて実践してきた事業性評価の取り組みについて、関係者が集まり、振り返りを行っている。事業性評価の質と現場の業務量を鑑みながら、ツールの改定や対象企業の選定について見直しを行っており、PDCAが機能している。

⑧経営支援の実施

事業性評価は単に事業性を理解、評価するものではなく、地域企業の経営課題を把握し、改善に向けた取り組みを支援し、実際に地域企業の経営が改善されることが重要である。先進的な取り組みを行っている金融機関は、ファイナンスにおける提案だけでなく、販路開拓支援や業務改善支援など、他の支援機関や民間企業と連携し、幅広い対応ができるよう連携している。また、製造業が得意な支援者、サービス業が得意な支援者

といったように、分野に応じて連携先を変更するなど、質の高い支援ができる体制を整えている。

⑨データ分析

事業性理解、あるいは評価のためのツールに入力された情報を基に、地域企業においてどのような課題があるのか、どのような分野に成長性がありそうか、これから地域をけん引していく成長志向の高い企業はどこかといったように、現場が収集・蓄積してきた情報から次の打ち手を検討するために分析を行っている。

また、これら進んだ先進的な取り組みを支える要素として、「統計やデータベースの活用」、「蓄積データの活用・分析」といった情報や技術の部分と、「本部と現場の連携」、「支援機関や専門家との連携」といったコミュニケーション・連携の部分がうまく組み合わせあって実現できていることがわかる。

IV. ローカルベンチマークを活用したモデル事業

本モデル事業では、関係機関の協力もあり、ローカルベンチマークの第一段階、第二段階ともに他の支援機関や金融機関が参考しうる、ベストプラクティスともいえる成果が得られた。

第一段階は主に RESAS を活用し、「地域の経済・産業の現状と見通しの把握」を行ったが、RESAS を実際に活用することにより、RESAS 自体に対する理解を促すことができたとともに、地域の産業構造や課題を把握した上で、対話を行う企業を選定することの出来た事例もあった。

また、第二段階は主にローカルベンチマークを活用し、「個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話」を行った。事業性評価の入り口としてローカルベンチマークが活用できること、経営課題の把握・共有と解決に向けた取り組みを検討することができること、対話そのものが支援機関・金融機関だけでなく、企業にとっても価値があるというローカルベンチマーク本来の目的が改めて確認できる結果となった。

1. 第一段階の総括

1.1 得られた成果

(1) まずは実際に活用することによる理解

本モデル事業に取り組んだ支援機関・金融機関において、RESAS の存在を認識していない機関は無かった。しかし、実際に RESAS を活用することで、企業数や付加価値額、特化係数による傾向把握などが可能であることは認識の範囲内であったが、財務分析や消費特性など、実際に活用してみなければ認識できなかった分析も多く、実際に活用することで明らかに理解が深まったと言える。

(2) 地域の産業構造の把握

本モデル事業では、ローカルベンチマークで示している第一段階の「地域の経済・産業の現状と見通しの把握」を実践するため、RESAS を活用した分析を行った。

付加価値額や売上高、企業数、従業者数等、各指標において地域内における重要産業とはどのようなものを客観的に把握することができた。また、特化係数等を活用し、全国と比較した際の地域の特徴を把握することができた。地域の産業構造を把握することで、こういった産業、あるいは企業に対し、重点的に支援を行っていくべきか、計画を立てる際の参考資料とすることが可能であることを認識できた。

（３）産業の課題把握

当該地域における産業構造を把握するだけでなく、産業の課題を把握することにも活用できた。具体的には、同じ特化係数の高い地域における同業種比較を財務面から行うことで、業界の動向を比較し、良し悪しをレーダーチャート上で把握する等、地域の産業としてこのような課題があるのではないかといた仮説を立てることができた。

1.2 取り組む際の留意点

（１）RESAS 等を利用する環境の整備と役割（担当部署）の明確化

モデル事業や金融機関への取材などを通じて、地域金融機関でも、組織内に地域経済や産業構造を分析する専門部署がないケースが多いことが分かった。また、セキュリティの観点から、外部と接続するためのインターネット環境も制限されており、使用可能なソフトウェアやアプリケーションについても制限されているケースが多い。RESAS を活用するために推奨されているウェブブラウザ Google Chrome についても、そもそも組織内で使用する PC にインストールされていないというケースもあった。

また、国や自治体などの発表資料を把握し、支店等営業現場と共有する仕組みを持つ組織はあるものの、組織内でデータ分析を行ったり、自行の取引先の分析を行ったりするなど、自ら手を動かして分析を行っているケースは乏しく、そのような役割を担う担当部署も明確でなかったり、そもそも存在していなかったりする。

本事業でも活用した RESAS は「地方創生版・三本の矢」の一つ「情報支援の矢」⁶として打ち出されており、実際に活用することで前述した効果も得られる。活用する環境さえあれば使いやすいようにインターフェイスも工夫されており、分析事例も豊富にそろっているため、一度環境を整え、活用してみることでその効果を認識できるのではないかと。

（２）人材育成

「①RESAS 等を利用する環境の整備と役割（担当部署）の明確化」で述べた通り、組織内に利用環境と役割が明確になっていないケースが多く見受けられた。もちろん、このような状況ではデータ分析を組織内で行える人材の育成はできていないケースが多く、例えばグループ会社に〇〇産業研究所や〇〇総合研究所といった組織があり、情報連携できる場合は別であるが、連携先がない場合においては、担い手を育成する必要がある。

RESAS では、E ラーニングのコンテンツが用意されており、基本的な操作方法や分析を学ぶことができる。また、地方経済産業局の中には地域金融機関と人事交流を行っている局もあり、地方経済産業局での RESAS を活用した業務を通じて、人材を育成している。実際に、モデル事業参加金融機関の中には、地方経済産業局に職員を出向させて RESAS の活用を学ばせている機関や、地方経済産業局の職員と意見交換をすることで理解を深める機関が存在した。RESAS 活用を推進するこのような環境や取り組みを積極的に利用し、人材

⁶ <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/souseikaigi/h27-12-18-siryous3-3.pdf>

2.2 得られた成果

本モデル事業で実施した第二段階の主な流れを踏まえ、得られた成果について 9 点まとめた。

図表 23 モデル事業で得られた成果



(1) 事業性評価の入り口としてのローカルベンチマーク

ローカルベンチマークを活用した対話により、これまで理解していた企業の事業性よりも、より深く企業の事業性を理解することができた。それは、財務の結果を生み出した要因、あるいは将来的に生み出される価値の源泉となる非財務情報をより深く理解できたためである。非財務情報を商流や業務フロー、あるいは経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部管理体制といった観点から企業と対話することで、例えば事業内容と得意先程度しか把握できていなかったものが、なぜその得意先が当該企業と取引を行っているのか、その魅力を生み出している源泉は経営者のリーダーシップにあるのか、それともマニュアルへと落とし込まれており、組織的な力になっているのかといった価値を生み出す源泉の部分まで踏み込んで把握できたことにより、財務的な傾向だけでなく、これまで以上に深い部分で当該企業の事業性を理解することにつながっている。

また、このような対話を経て得られた当該企業への事業性理解により、事業性評価につなげることもできている。北都銀行においてはローカルベンチマークを活用した深度ある対話により当該企業の事業性を理解した上で事業性評価シートの作成につなげており、ローカルベンチマークが事業性評価の入り口として機能していることを確認できた。

（２）非財務情報を理解するための知的資産経営

本事業では、座学で学ぶ知識として「知的資産経営」に関する講義を多くのモデル事業で実施した。決算書や製品・商品・サービスなど目に見えやすいものだけを捉えるのではなく、それらが生み出されるまでの目に見えにくい企業の活動や考えを対話により把握する方法や、把握した情報をどのように繋げていけば非財務情報をストーリーとしてとらえることができるかといったことを学んだ。ローカルベンチマーク自体の理解に加え、非財務情報を一つのストーリーとして繋がりをとらえる知的資産経営の考え方を学ぶことで、より当該企業の強みや課題をとらえやすくなった。

（３）独自ツールの作成（自社にあったツールの開発）

ローカルベンチマークが事業性を理解するための対話ツールとしてリリースされたことにより、これから事業性評価をスタートしようとしていた金融機関にとってはベースとなる対話ツールとして活用できている。例えば、君津信用組合においては、組織内で定まった対話ツールがなく、事業性評価を進めるにあたり、作成準備を行っている段階であった。

他の金融機関で使用されている対話ツールを研究するなどの取り組みを行っていたところ、ローカルベンチマークがリリースされ、ローカルベンチマークそのものではなく、自社にあった独自のツールへとカスタマイズして活用することを目指し、本モデル事業において独自のツールを開発した。これまでは静的なシートであったが、商流や業務フロー、過去～現在、現在～将来といったように動的になったことにより、ストーリーを理解できるようになったこと、ストーリーを理解できるからこそ課題を浮き彫りにすることができるようになったことなどの効果が得られている。

（４）対話を深めるための工夫（場・人・共有・見える化）

①「場所」の工夫

対話を深めるための工夫として「場所」は非常に効果的である。事務所での対話だけでなく、製造現場や販売店を実際に見ながらの対話は、従来の対話とは違う内容を引き出す良い契機となった。何よりも、実際に現場を見ながらの対話は「百聞は一見に如かず」であり、言葉だけでは理解しにくい内容も比較的容易に理解することができる。これはすべてのモデル事業で実践され、現場を見ることの重要性が再認識されたところである。

さらに、福島銀行では「経営者の本音を導き出す」ことを狙いとして、「昼食会」など準プライベートな場を設け、事業内容に固執することなく幅広い対話を実施した。実際に、事務所内では触れられないようなプライベートな話題や事業に対する想いなど本音の部分により近いた対話を実践することにつながっている。

②「人」の工夫

ふたつ目の対話を深めるための工夫として「人（対話相手）」も有効である。対話の相手を経営者だけでなく、後継者や従業員、部門長などに広げることで、これまで経営者から見た会社であったものが、対話の相手を変えることで新たな強みの発見や課題の発見につながった。特に事業承継を控えている企業においては「現経営者」と「後継者」と交互に対話を行ったり、経営者が従業員の考えを気にしたりしている場合などは、「経営者」と「従業員」双方とそれぞれ対話を行い、対話内容について経営者にフィードバックするといったことも、支援機関・金融機関がより当該企業を知ることができるだけでなく、経営者が捉えきれていなかった社内の状況の理解に役立つことも明らかとなった。

さらに、対話の相手だけでなく、支援機関や金融機関側の「参加メンバー」の工夫も有効である。秩父商工会議所では、産官金連携を合言葉に、企業に対し、商工会議所職員だけでなく、市役所と金融機関も同席したうえで対話を実践した。これにより商工会議所だけでなく、企業を取り巻く支援機関・金融機関が当該企業に関する経営課題や今後の目標などを理解することで、より円滑な支援につなげることができている。また、金融機関においては本部と現場の組み合わせによる対話を多く行った。これはローカルベンチマークを活用した対話の習熟だけでなく、各企業の経営課題や今後の目標を現場営業担当者だけでなく、本部もともに理解し、組織内の認識をそろえることにもつながっている。

③「共有・見える化」の工夫

3つ目の対話を深めるための工夫として「共有・見える化」も有効である。ローカルベンチマークの特長として、誰とでも共有できる点があげられる。支援機関や金融機関、企業の間で、ローカルベンチマークを共有することで、目線を合わせることができた。また、対話のために訪問する前にローカルベンチマークを企業と共有することで、事前に企業側も対話の骨格となる項目を認識でき、当日の対話が円滑になったケースも多かった。場合によっては項目を予め記入して対話に臨む企業もあった。

さらに、今回のモデル事業では1社につき3回程度訪問するケースが多かったが、1回目の対話により得られた情報を2回目に訪問する前に入力することで「見える化」し、次の対話に入る前に相互に認識があっているかどうかを確認することで、誤った理解のまま対話を進めない工夫も見られた。

（５）経営者自身の気付きとなる対話

ローカルベンチマークを活用した対話により、得られた成果として、対話そのものに対する価値を認識できたことがあげられる。支援機関や金融機関だけが対話により事業性を理解するというメリットを享受するわけではない。対話の相手である企業経営者や経営層

などにとっても、よく理解している商流や業務フローを改めて質問を受けながら説明することで、改めて現状の整理ができる。また、例えば内部統制など普段はあまり考えが及びにくい点について新たな気付きが得られるなど、「対話すること」自体が新たな気付きを得るための機会となることが明らかとなった。

（６）地域内で連携し、企業を支援する

金融機関が対象となったモデル事業においては、企業の抱える課題が販路開拓や協業先の開拓、人材育成など、金融機関の本業であるファイナンスの枠を超えた課題であるケースが多く、金融機関単独では支援にあたれないケースも多く見られた。しかし、提携先の専門家やよろず支援拠点を活用し、課題解決に向けた具体策を検討するなど、地域の支援機関と連携し、企業の経営課題改善に取り組むことを決めた事例も出ており、これまで以上に実効的な支援が可能となっている。

（７）生産性の向上（業務効率の改善）

金融機関では本事業の振り返りを行う際に、これまで地域企業の状況を把握するために用意していた「事業概要シート」、「課題把握シート」、「訪問記録シート」といった各種シートを再度見直す取り組みが行われている。新たな取り組みを始めるたびに新たな帳票が生み出され、そのまま帳票を作成する業務だけが残るケースも多く、帳票を作成するだけでも多くの時間を割かれてしまい、業務効率が低下しているという状態が見受けられた。

福島銀行のように、本モデル事業を機に組織内の帳票を見直すという金融機関もあれば、埼玉縣信用金庫や群馬県信用組合のように既存の帳票との整合性や欠けている観点を整理・見直すために活用しているケースもあった。

（８）モニタリングとしての活用

モデル事業において金融機関が選定した企業の中には、既に当該金融機関が実抜計画を作成している先や、事業性を把握してのリファイナンス先など、営業現場も本部も当該企業に対して事業性を把握し、支援に取り組んでいる企業も複数社あった。このような先においてもローカルベンチマークを活用した対話は有効であり、従来のモニタリングで重要視していた予実管理、コスト削減計画の実現度合いだけでなく、なぜ業績が改善しているのか、なぜコスト削減が思ったように進まないのかといった原因について、非財務情報を把握するためのフレームワークを活用し把握できている。単なるモニタリングではなく、対話するごとに事業性や課題をより深く理解することで、これまで以上にスピード感をもった改善活動を実現できている。

（９）人材育成

ローカルベンチマークの理解にはじまり、対話の手順や質問の仕方、深堀の仕方、得ら

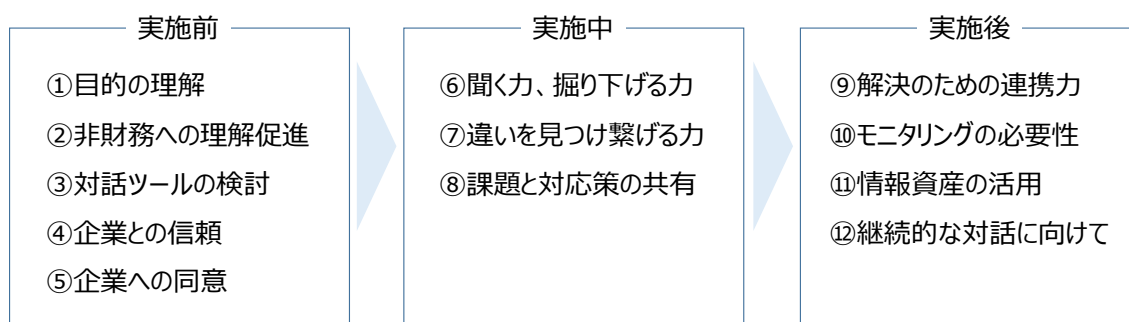
れた情報の取りまとめ方、企業への報告の仕方、共有の仕方など、本事業の一連のプロセスの中で多くのチャレンジがあり、失敗もあり、学びがあった。モデル事業として選定した企業の事業を「既によく理解しているため、今更このようなツールを使った対話を行わなくても結果は同じである」と当初考えていた担当者であっても、実際にローカルベンチマークのフレームワークを活用した対話を行うと、「これまで自分は当該企業の何を理解していたのか。」という感想を抱くことになった。

本モデル事業では、あくまで対話の主体は金融機関職員であったが、知的資産経営支援の経験を有する専門家をサポーターとして同席させ、質問の仕方や得られた情報の取りまとめ方などについて適宜指導する形式で行った。1回目に指摘された内容は2回目の対話に活かすことができおり、短期間ではあるが、効果的な人材育成につながっている。

2.3 取り組む際の留意点

ローカルベンチマークを活用した対話を実践するにあたり、いくつか留意すべき点が明らかとなった。「実施前」、「実施中」、「実施後」と、3つの段階に分けて述べる。

図表 24 モデル事業で得られた留意点



(1) 実施前

①対話を行う目的の理解（各機関が取り組む目的を本部、現場双方が理解）

まず、どのような目的のために対話を行うのか、目的を理解することが重要である。また、対話を通じて把握した事業性や経営課題に対してどのようにアプローチしていくのかといった一連の流れを理解することが重要である。

②非財務に対する理解促進

事業性を理解するために非財務情報がなぜ重要か、お客様にどのような価値を提供しているのかといったことを体系的に理解するため、例えば知的資産経営の考えをあらかじめ学んでおくことで、情報を整理したり、つながりを見つけたりすることに役立つ。

習得にあたっては、知的資産経営の専門家による研修、伴奏型支援や金融機関本部職員による周知活動などが考えられる。そのためには、金融機関においても、外部を含めた専

門機関とのネットワーク構築・活用が求められる。

③対話ツールの検討（標準型の対話ツールで良いかどうか）

既に組織的に活用しているツールとの重複や、ローカルベンチマークをそのまま活用した際の問題点などを事前に検討し、足りない観点や必要のない項目等をあらかじめ整理することが求められる。ローカルベンチマークはそれ自体を活用することも可能であるが、活用する企業や支援機関・金融機関等が活用しやすいよう独自のフォーマットにカスタマイズした活用も推奨しているところである。

④時間を取ってもらうための日々のコミュニケーション

ローカルベンチマークを活用した対話を実践すると、1回2時間×2、3回の時間を要する。習熟度により対話時間を効率化することは可能であると思われるが、より深度ある対話を短期間に行う場合はそれなりの時間を要する。短期間で網羅的な対話をするためには「要する時間を確保してもらえだけの関係」が既にあることが前提である。

⑤（今回のように限られた時間内で実施する場合は）事前説明による企業側理解の必要性

上記iv）と類似するが、効率的に対話を行うためには、対話相手となる企業に対し、目的とローカルベンチマークを事前に説明・共有することが、円滑な対話を促すために必要となる。

（2）実施中

⑥聞く力、掘り下げる力をつける

深度ある対話を実践するにあたり、基本となるのは聞く力をつけることである。自分の知らないこと、疑問に思ったことを正直に聞くことはもちろん、相手が話しやすいように「できていないこと」についてしつこく原因追及をしないことや、当該企業が注力しているポイントに対して、意識して良いところを探す等、心がける点はいくつかある。また、掘り下げる力は非常に重要である。「おいしいいちごケーキを提供している」というだけでなく、「なぜおいしいいちごケーキが作れているのか」を掘り下げ、どのような強みが隠されているのかを理解することを意識した対話が必要である。

⑦違いを見つけ、繋げる力をつける

さらに、掘り下げた結果として出てきた強みがどのようにつながって製品・商品・サービスに繋がっているのか、業務フローから顧客提供価値を把握することで、当該企業なりの強みの連鎖がどのように起こっているかを意識して対話することが重要である。

⑧課題と課題解決のための取組みを明らかにし、共有する力をつける

対話により事業性を理解し、将来の目標と現状を比較することで課題と課題解決のための取組みを具体化することが重要である。また、それらを、ローカルベンチマークを通じて見える化し、企業と共有することで、課題解決の取り組みを企業との約束事にするのが重要である。

(3) 実施後

⑨明らかになった課題を解決するための連携力をつける

「地域内で連携し、企業を支援する」という取り組みはまだまだ不十分なところが多い。金融機関によるモデル事業の実践においても、対話により経営課題は把握できたが、ファイナンスや事業承継といった金融機関が支援可能な課題から外れたとき、誰と連携してよいかわからないといったケースが散見されている。企業を取り巻く支援機関や金融機関が互いの「できること」を理解し、連携することで支援体制を強化することができる。

⑩モニタリングの必要性

ローカルベンチマークを活用した対話により、課題と課題解決のための取組みを共有するだけで終わらず、継続的にモニタリングすることが必要である。対話することでいったん立ち止まり、自らの経営を振り返ることができたとしても、日々の業務に追われ、課題解決の取り組みを実践できていないこともある。日々のコミュニケーションを通じて、課題解決の取り組みが進んでいるかどうか、目指す方向に進めているかどうかといったことをモニタリングしていくことも重要である。

⑪情報資産の活用について

ローカルベンチマークを活用した対話により、企業の事業性を理解するための情報がストックされる。これらの情報をその後どのように活用するか、情報資産としての活用方法も考えられる。事業性評価シートの作成に繋げることや、ビジネスマッチングの要素として活用すること、新たな資金需要の把握に活用するなど、多様な活用方法が考えられる。

⑫次の対話に向けて（対話自体の見直しと事例の共有の必要性）

モデル事業においても選定した企業との対話を終えたメンバーが集まり、振り返りを行った。そこで、新たな気づきや対話で感じた課題、ローカルベンチマークの有効な活用方法などが共有され、次のアクションに繋がっている。このように、一定程度の結果が得られた際に、関係者を集め、振り返りを行うことで、より効率的に、より深度のある対話を実現できると考えられる。

本モデル事業で実践した内容を踏まえ、ローカルベンチマークのツールとマニュアルには以下の観点を反映することとした。

＜ツールへの反映＞

- ・財務分析の対象は小規模企業を含め、企業規模を選択可能にする。
- ・財務分析のトレンドをつかめるように1期ではなく、3期分の推移を把握できるようにする。
- ・非財務情報には対話で把握した情報を簡潔に整理するために、「現状認識」と「将来目標」、その差から生まれる「課題」と「対応策」についてまとめる枠を設ける。

＜マニュアルへの反映＞

- ・マニュアルが独り歩きした際に、ローカルベンチマークの趣旨や活用の流れ、事例など具体的なイメージが伝わらないため、マニュアル一つで大枠を認識できるようにする。

3. 各モデル事業の成果

モデル事業は以下の通り6機関（1支援機関、5金融機関）にて実施した。詳細は参考資料を確認されたい。

図表 25 モデル事業実施機関一覧

機関名	第一段階	第二段階	目的
秩父商工会議所 (商工会議所)	—	○ 10社	・産官金連携によるローカルベンチマーク支援モデル ・出口戦略を踏まえた未来志向型ローカルベンチマーク
北都銀行 (地方銀行)	○	○ 5社	・RESASを活用した地域経済分析 ・「事業性評価シート」と連携したローカルベンチマークの活用
福島銀行 (第二地方銀行)	—	○ 6社	・職員の対話能力向上 ・帳票類の見直し
埼玉縣信用金庫 (信用金庫)	○	○ 2社	・RESAS等を活用した地域経済分析 ・「課題把握シート」の質の向上
群馬県信用組合 (信用組合)	—	○ 5社	・「事業性評価シート」の本格運用に向けた準備 ・職員の対話能力向上
君津信用組合 (信用組合)	—	○ 2社	・オリジナル対話ツールの作成 ・職員の対話能力向上

3.1 秩父商工会議所

(1) 目的

目的①：産官金連携によるローカルベンチマーク支援モデル

目的②：出口戦略を踏まえた未来志向型ローカルベンチマーク

(2) 実施概要

下図の流れで事業を実施した。実施の際のポイントは以下の通り。

【ポイント】

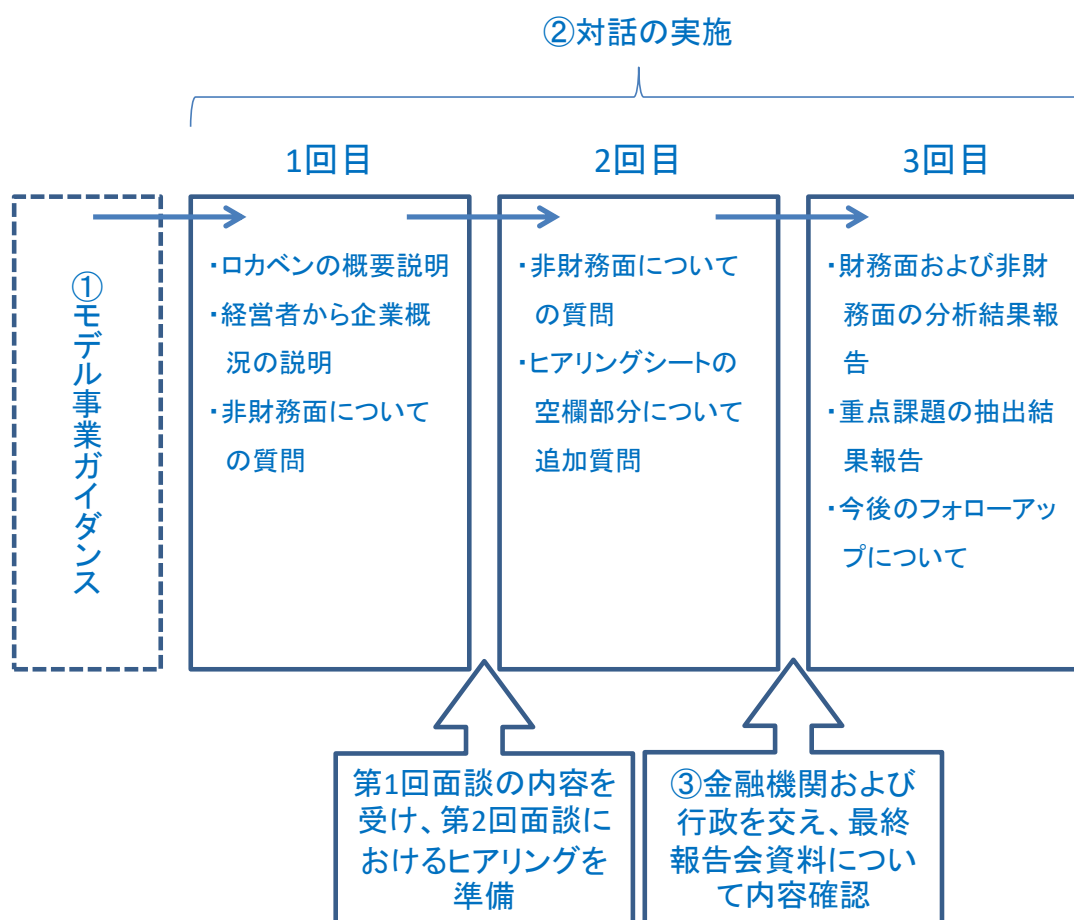
①ガイダンスの実施

モデル事業に対する理解、ローカルベンチマークに関する理解、非財務を理解するための考え方として知的資産経営 への理解を進めるための説明会を実施した。

②1 回目の訪問から、網羅的に非財務を確認し、深掘りというよりは広く把握し、2 回目の対話で深掘りしていく流れで進めている。

③3 回目はとりまとめとして、現状と課題、目標に向かうために取り組まないといけないことを明確にし、秩父商工会議所が支援していく流れを作る回としている。その 3 回目訪問の前段階として、秩父商工会議所と秩父市役所、地元の金融機関の間ですり合わせを行い、どのようなとりまとめにするかを検討する機会を設けている。

図表 26 秩父商工会議所における事業の流れ



(3) 成果と課題

目的①：地域企業の経営支援を産官金が連携して行う

成果

- i) 産官金が連携して取り組み、総合的な支援を行えた
- ii) 秩父商工会議所の職員が対話の中心となり、経営課題と必要な取組みを把握することで、同席している市役所や金融機関が得意とする支援も実現

目的②：出口戦略を踏まえた未来志向型ローカルベンチマーク

成果（ローカルベンチマークを活用する際に必要なポイント

- i) 「経営者と支援者は対等の立場」という認識
- ii) 「現象面」の指摘に終わらず「真因」を特定する
- iii) 財務診断結果に一喜一憂せず未来の財務を創る
- iv) 「出口」に誘導、経営者を動かしてこそ支援者
- v) 多様な機関が連携した方が支援の幅が広がる

課題

- i) 本物のローカルベンチマークを推進できる人材の育成
- ii) 非財務面から導かれた事業性についての組織的理解

3.2 北都銀行

(1) 目的

目的①：ローカルベンチマークを活用した対話を通じて顧客の真のニーズや課題および必要な支援を把握する先行事例づくりと、本部と現場担当者の人材育成

目的②：RESAS の活用による地域経済分析の取り組み

(2) 実施概要

下図の流れで事業を実施した。実施の際のポイントは以下の通り。

【ポイント】

①ガイダンスの実施

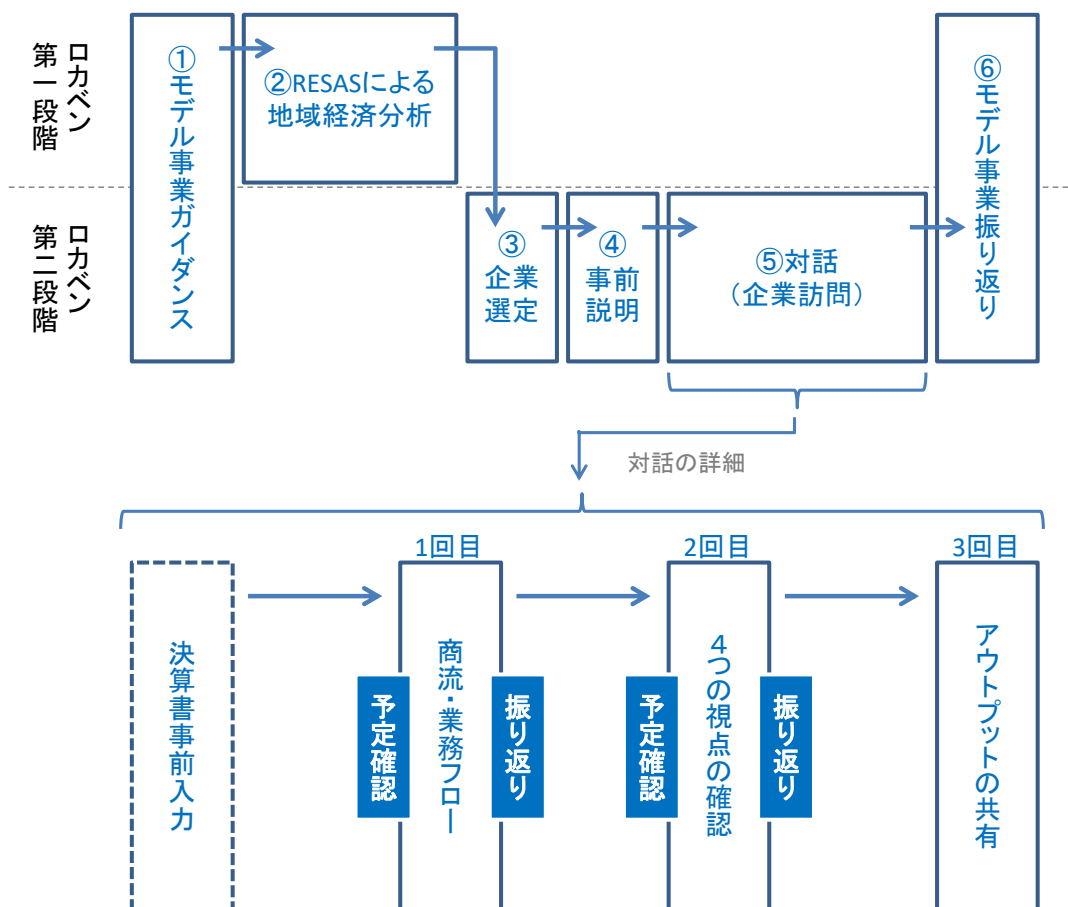
営業担当者向けにローカルベンチマークと知的資産経営の講義を行い、理解を深めた。

②第一段階である RESAS を活用した地域経済構造分析を進め、地域における重要産業や各産業の特徴を把握した。

③第二段階の企業選定においては、「第一段階の分析結果」と、「北都銀行が独自に取り組んでいる事業性評価に基づく成長支援活動」を踏まえ、「支店長が選定した企業」の中から5社選定した。

⑤ローカルベンチマークを活用した対話を行う場には、主体は北都銀行の営業担当者であるが、知的資産経営支援の経験を有する専門家を同席させ、対話の前後に予定確認と振り返りを行うことで、次に向けた取り組みを具体化した。

図表 27 北都銀行における事業の流れ



(3) 成果と課題

目的①：ローカルベンチマークを活用した対話を通じて顧客の真のニーズや課題および必要な支援を把握する先行事例づくりと、本部と現場担当者の人材育成

成果

- i) 知的資産経営の考えを取り入れた深度ある対話を経験
- ii) 手順を工夫して対話する（商流・業務フロー → 4つの視点）
- iii) 事業性を理解するためのフレームワークとしてローカルベンチマークは有効
- iv) 事業性評価シート作成のためのローカルベンチマーク
- v) 事業性評価に取り組む中核メンバーの育成（本部・現場）

課題

- i) 現場営業担当者の育成
- ii) 経営課題解決のための連携

目的②：RESAS の活用による地域経済分析の取り組み

成果

- i) 重要産業の理解と地域の動向
- ii) 仮説の構築

課題

- i) ツールやデータを活用できる職員の育成
- ii) 事業性評価との連携

3.3 福島銀行

(1) 目的

目的①：職員の対話能力向上

目的②：帳票類の見直し

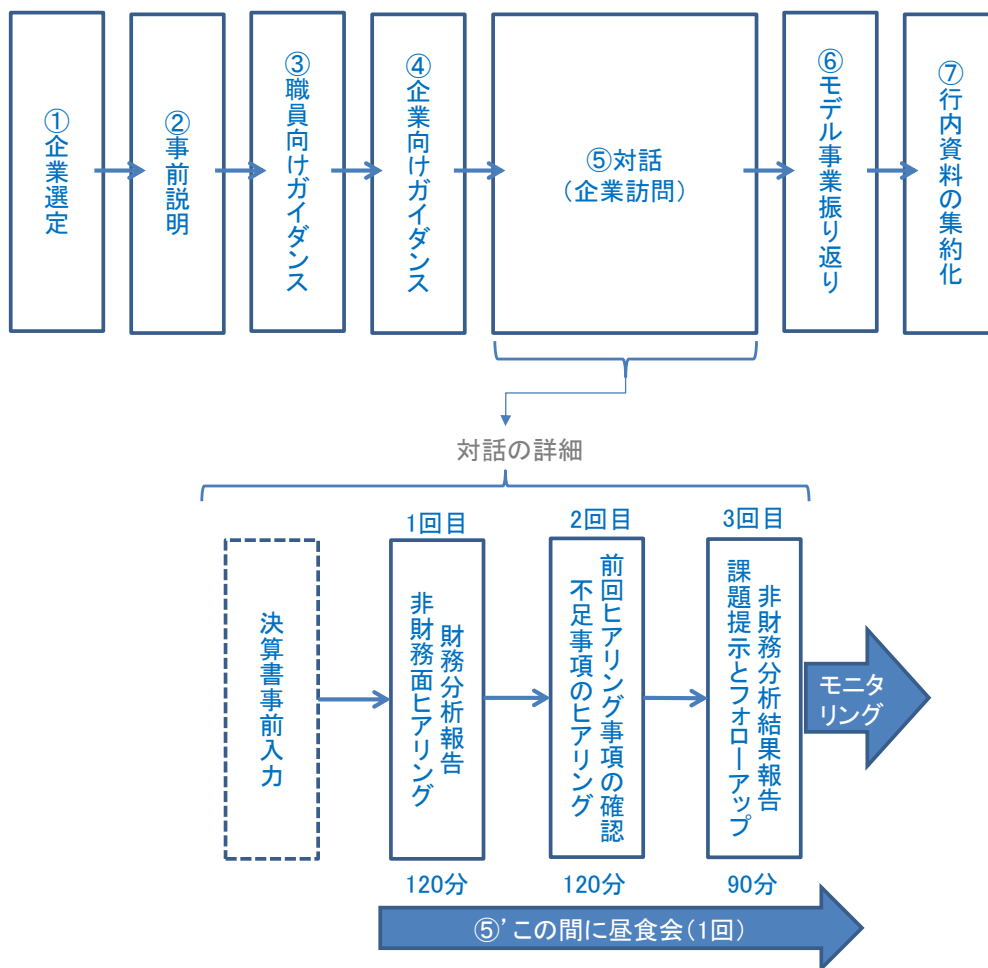
(2) 実施概要

下図の流れで事業を実施した。実施の際のポイントは以下の通り。

【ポイント】

- ①業種、事業規模等の異なる企業を、福島銀行基幹店を中心として6社選定した。
- ③④ガイダンスの実施
福島銀行職員向けと、本事業の対象企業の双方にローカルベンチマークと知的資産経営に関する説明を行い、これから取り組むことへの理解を促した。
- ⑤対話の実施
対話は専門家等の同席は行わず、福島銀行職員が本部職員と営業担当者の2名体制で実践した。
- ⑤‘各企業との対話の過程において、いつもと違う場を作るため、昼食会を開き、経営者の本音を聞き出せるよう工夫した。
- ⑥⑦モデル事業参加職員が一堂に会し、企業との対話手法、今後の全行への展開方法、行内資料の集約化等各テーマで、現場の意見を集約、今後の改善活動への参考とした。

図表 28 福島銀行における事業の流れ



(3) 成果と課題

目的①：職員の対話能力向上

成果

- i) 経営者と共有可能なローカルベンチマークの活用により認識合わせが容易
- ii) 金融機関側の担当者が代わっても情報に漏れを少なくすることができ、無駄が省ける
- iii) 「聞く（情報収集）能力」と「コンサル（指導）能力」の得意不得意を踏まえた人材育成

課題

- i) 本音を聞くための取組強化
- ii) 現場（従業員）へのアプローチ

目的②：帳票類の見直し

成果

- i) ヒアリング項目明確化による情報整理
- ii) 対話事例に基づく、重要項目の抽出

課題

- i) 必要な項目の精査
- ii) 「顧客課題管理表」運用ルール変更の検討
- iii) 事業性評価との連携

3.4 埼玉縣信用金庫

(1) 目的

目的①：課題把握シートの質の向上

目的②：課題把握からソリューション提案の実現

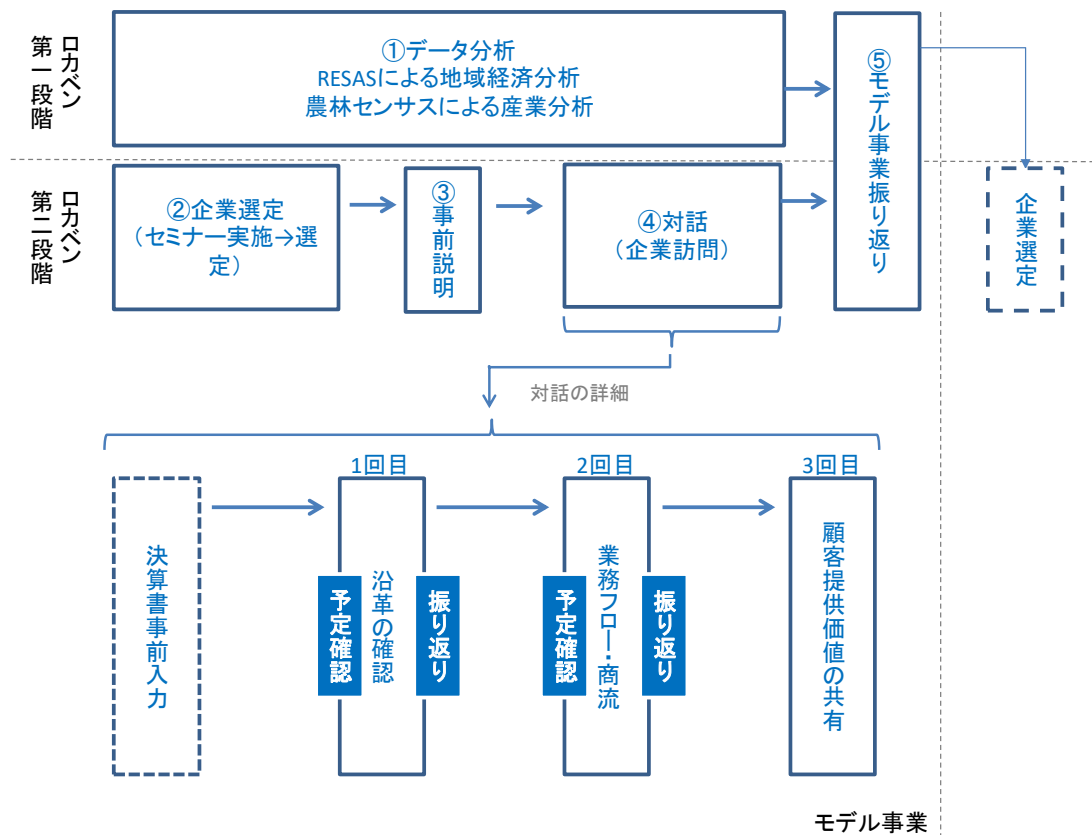
(2) 実施概要

下図の流れで事業を実施した。実施の際のポイントは以下の通り。

【ポイント】

- ①第一段階である RESAS を活用した地域経済構造分析を進め、地域における重要産業や各産業の特徴を把握した。また、農業にフォーカスした分析を行った。
- ②女性経営者向けに事業承継セミナーを実施した。企業からの反応も良く、当庫としても経営支援に力を入れていきたい2社をモデル事業の対象として選定した。
- ③対話ではローカルベンチマークを用いて、事業承継を行う上で重要となる「顧客提供価値」を再認識し、ローカルベンチマークとは別に「対話集」の記録を行った。
- ⑤ヒアリング項目や対話方法の要点を整理し、より質の高い「課題把握シート」の作成のための検討を行った。

図表 29 埼玉縣信用金庫における事業の流れ



(3) 成果と課題

目的①：課題把握シートの質の向上

成果

- i) ローカルベンチマークでは広い視点でのヒアリング項目が明示されており、企業経営者との対話のポイントが掴めた
- ii) 課題把握シートとローカルベンチマークの視点の差を理解した
- iii) モデル事業における 2 社の対話を「対話集」として整理し、対話方法や質問ポイントを共有した

課題

- i) 課題把握シートの見直し（業務フロー等）
- ii) 顧客情報の資産化するため、把握した情報をどのように企業への支援につなげていくか等情報の活用方法検討

目的②：課題把握からソリューション提案の実現

成果

i) 事業承継が課題の場合には第 3 社として現経営者と後継者の間に入り対話すること自体が支援となる

課題

i) より深く企業の事業性を理解することで、より良質なビジネスマッチング等の課題解決に活かす

3.5 群馬県信用組合

(1) 目的

目的①：「事業性評価シート」の本格運用に向けた展開方法の確立

目的②：職員の対話能力向上

(2) 実施概要

下図の流れで事業を実施した。実施の際のポイントは以下の通り。

【ポイント】

①企業選定

本モデル事業実施対象支店（2 店）を選定。各支店における重要先、重点先から 5 先を選定。

②対話（初回）

現場担当者に本部担当者及び本事業で選定した専門家 1 名が同行する形をとり、非財務基本項目についてのヒアリングを実施。

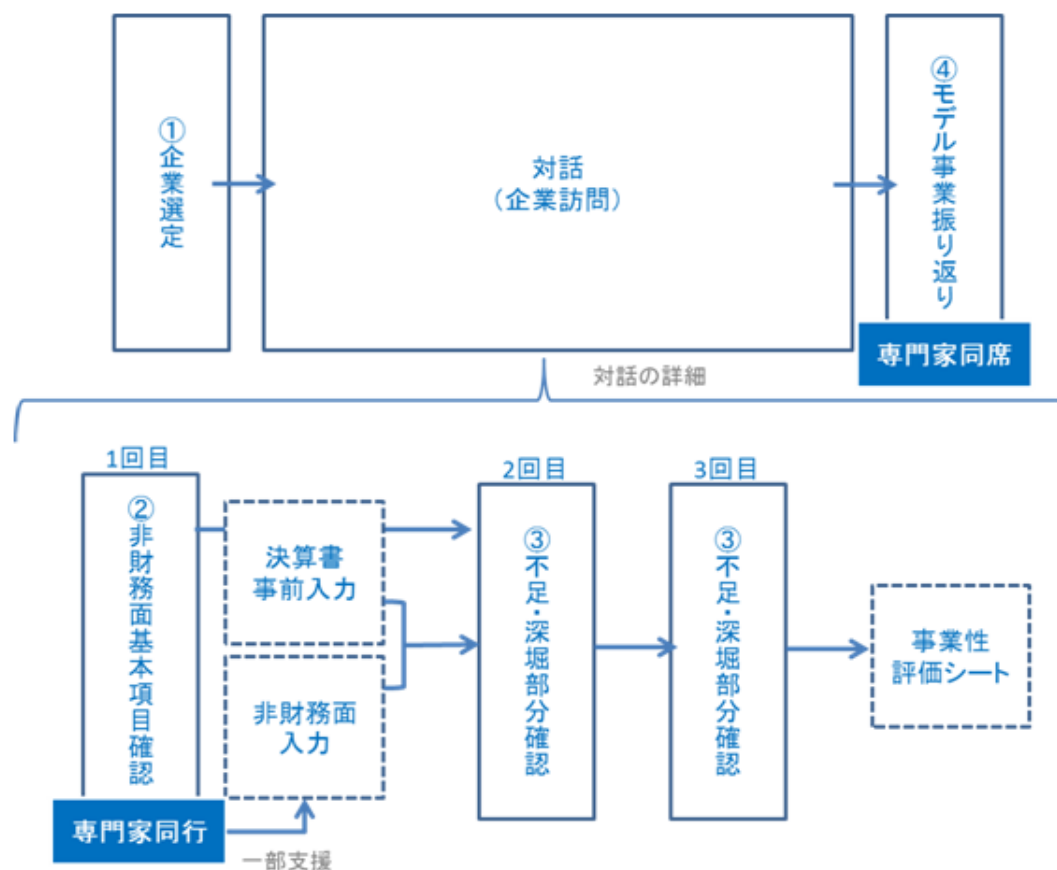
③対話（2 回目以降）

現場担当者に本部担当者が帯同する形で、初回訪問で捉えきれていない不足部分、深掘すべき部分について 2～3 回訪問し、ヒアリングを実施。

④モデル事業振り返り

モデル事業に参加した職員が一堂に会し、モデル事業実施時において良かった点、悪かった点（改善点）について共有するとともに、「事業性評価シート」の運用につなげるための施策について、専門家を交えてワークショップにて情報共有を図り、今後の活動につなげた。

図表 30 群馬県信用組合における事業の流れ



(3) 成果と課題

目的①：「事業性評価シート」の本格運用に向けた展開方法の確立

成果

- i) ローカルベンチマークを活用することで、「対話の場」を創り出すことができた
- ii) 聞きづらい内容を、ローカルベンチマークを理由に把握することができた
- iii) 将来について対話する中で後継者の話を確認する機会を設定できた

課題

- i) ローカルベンチマーク活用の意義についての対象先との事前認識の共有化
- ii) 出口戦略（支援メニュー）の明確化

目的②：職員の対話能力向上

成果

- i) 対話内容を企業と共有することで、職員が対話内容の真偽が確認できる
- ii) ローカルベンチマークの枠組みで対話することで、一定程度のレベルを確保できる

課題

- i) 対話よりシートを埋めるという意識が残っている
- ii) 事業性評価に対する全職員における認識の統一

3.6 君津信用組合

(1) 目的

目的①：事業性理解のための対話ツールの構築と活用、検証、人材育成

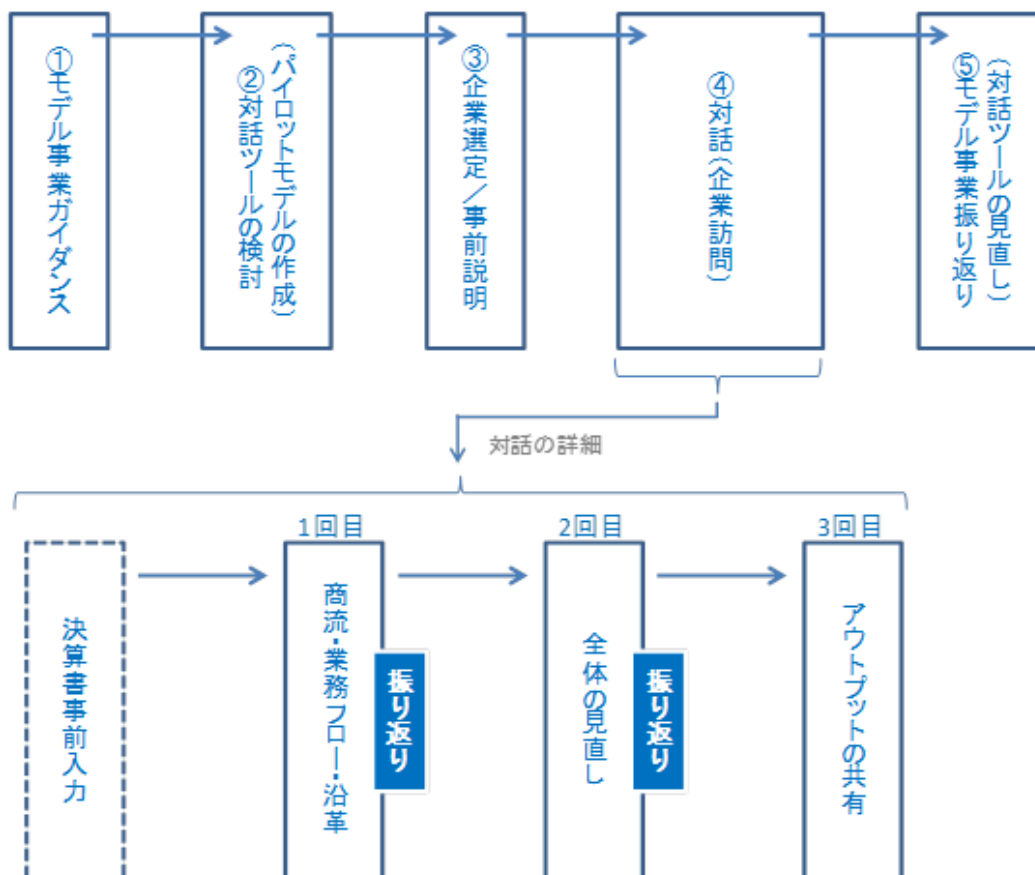
(2) 実施概要

下図の流れで事業を実施した。実施の際のポイントは以下の通り。

【ポイント】

- ②先行事例やローカルベンチマークを参考に、対話ツールのパイロットモデルを作成
- ③君津信用組合がリファイナンスした企業と、6次化を進める成長企業を対象に対話を実施。
- ④対話は1回目の訪問は知的資産経営支援実績のある専門家が主体となり、2回目以降は君津信用組合職員主体の対話を行った。
- ⑤対話ツールの見直しを行い、今後の事業性評価に活用する方向で固める。

図表 31 君津信用組合における事業の流れ



（３）成果と課題

目的①：事業性理解のための対話ツールの構築と活用、検証

成果

- i) ローカルベンチマークや事業性評価に関する先行事例の観点を踏まえ、オリジナル対話シートを構築した
- ii) 対話シートは「時間軸」「簡易性」「深掘り」「裁量」の４点を意識した
- iii) 対話シートにおける項目の意図と、ローカルベンチマークとの共通点・違いを整理した
- iv) 対話シートにより、現場営業担当者が非財務を捉える際に必要な観点をそろえることができた
- v) 選定した２社に対して対話ツールを活用し、事業性の理解につながるか検証した
- vi) 直近でリファイナンスを行った先に対して活用しても、新たな気づきがあった
- vii) 事業性評価の入り口として、対話シートを活用していく土台が整った

課題

- i) 事業性評価の実践のためのアクションプランの作成
- ii) 地域企業を支援するための支援機関や企業との連携

V. ローカルベンチマークの改善

本事業では、「ローカルベンチマーク活用戦略会議」や有識者へのヒアリング、モデル事業を通じ、ローカルベンチマークの財務、非財務、マニュアルについて改善を行った。

1. 財務分析の見直し

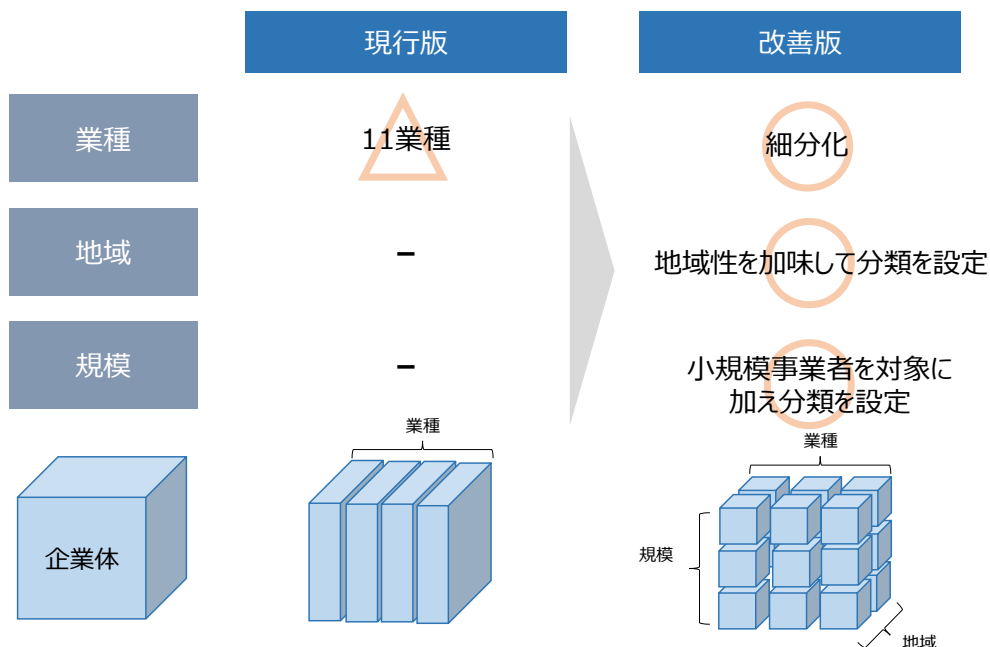
財務分析に関する見直しについて、主に以下の意見が寄せられた。

- ・データセットの見直し（規模・業種・地域の観点から）（※1.1に記載）
- ・財務推移の把握（1期の分析から3期分に分析可能期数を拡大）（※1.2に記載）
- ・表現の修正・わかりやすさの向上（入力シートの入力欄に「従業員数（正社員）」などの入力ルールについて詳細を補足する）（※1.2に記載）

1.1 データセットの見直し

データセットの見直しについては、主に業種の細分化、地域での分類、規模の細分化について要望の要望があった。この点について、検討を行った。

図表 32 現行版と改善版のデータセットの検討過程



（1）改善結果

分析を行った結果、企業規模、業種を細分化した。帝国データバンクが保有する「企業単独財務ファイル」の内、2013年4月～2016年3月の期間中に3期連続収録されている

企業約 10 万社を対象としている（なお、「大分類 13_観光業」は他の業種と重複している）。

図表 33 財務分析の対象業種・規模と母集団数

大分類	中分類	規模	n	大分類	中分類	規模	n
01_農業		01_中規模(中堅含)	103	06_飲食業		01_中規模(中堅含)	611
		02_小規模	221			02_小規模	62
02_建設業		01_中規模(中堅含)	9,646	07_不動産業		01_中規模(中堅含)	831
		02_小規模	33,475			02_小規模	1,668
03_製造業		01_中規模(中堅含)	11,159	08_運輸業		01_中規模(中堅含)	1,953
		02_小規模	5,465			02_小規模	639
	0301_食料品・飼料・飲料製造業	01_中規模(中堅含)	1,107	09_エネルギー		01_中規模(中堅含)	80
		02_小規模	664			02_小規模	18
	0302_化学工業・関連製品製造業	01_中規模(中堅含)	736	10_サービス業		01_中規模(中堅含)	8,815
		02_小規模	265			02_小規模	1,543
	0303_鉄鋼業、非鉄金属製造業	01_中規模(中堅含)	689		1001_物品賃貸業	01_中規模(中堅含)	780
		02_小規模	202			02_小規模	112
	0304_金属製品製造業	01_中規模(中堅含)	1,583		1002_娯楽業	01_中規模(中堅含)	554
		02_小規模	890			02_小規模	57
	0305_一般・電気機械器具製造業	01_中規模(中堅含)	3,067		1003_広告・調査・情報サービス業	01_中規模(中堅含)	2,772
		02_小規模	1,496			02_小規模	355
04_卸売業		01_中規模(中堅含)	16,142		1004_事業サービス業	01_中規模(中堅含)	2,159
		02_小規模	4,282			02_小規模	386
	0401_化学製品卸売業	01_中規模(中堅含)	1,078	1005_専門サービス業		01_中規模(中堅含)	1,135
		02_小規模	296			02_小規模	374
	0402_繊維関連製品卸売業	01_中規模(中堅含)	973	11_医療業		01_中規模(中堅含)	903
		02_小規模	253			02_小規模	39
	0403_食料品卸売業	01_中規模(中堅含)	2,239	12_保険衛生、廃棄物処理業		01_中規模(中堅含)	905
		02_小規模	584			02_小規模	135
05_小売業		01_中規模(中堅含)	1,203	13_観光業		01_中規模(中堅含)	332
		02_小規模	198			02_小規模	122

01_中規模(中堅含) 「上場企業」と「②小規模」を除いた企業
02_小規模 製造業・その他 従業員 20 人以下、商業・サービス業従業員数 5 人以下

(2) スコアの考え方

スコアの考え方については、従来通りレーダーチャートによる 5 段階得点方式を維持し、指標についても既存の 6 指標を維持している。スコアの考え方については、CRD 協会の協力を得て、検証を行った結果を参考に分析を行った。

①CRD 協会のデータを活用した検証結果

主な見直すべき点として以下の意見があげられた。

- ・ CRD 協会のデータは借入れをしている企業に限定されているが、帝国データバンクのデータ⁷は無借金企業を含む
- ・ 帝国データバンクのデータの方が CRD 協会のデータと比べて経営状況が比較的良好な企業が多い
- ・ ローカルベンチマークのスコア (1~5) の分布について、スコア 1 やスコア 5 といった端の区分に偏るケースが多い
- ・ スコアの仕様として「平均値」をスコア 3 としているが、分布状況が正規分布と大き

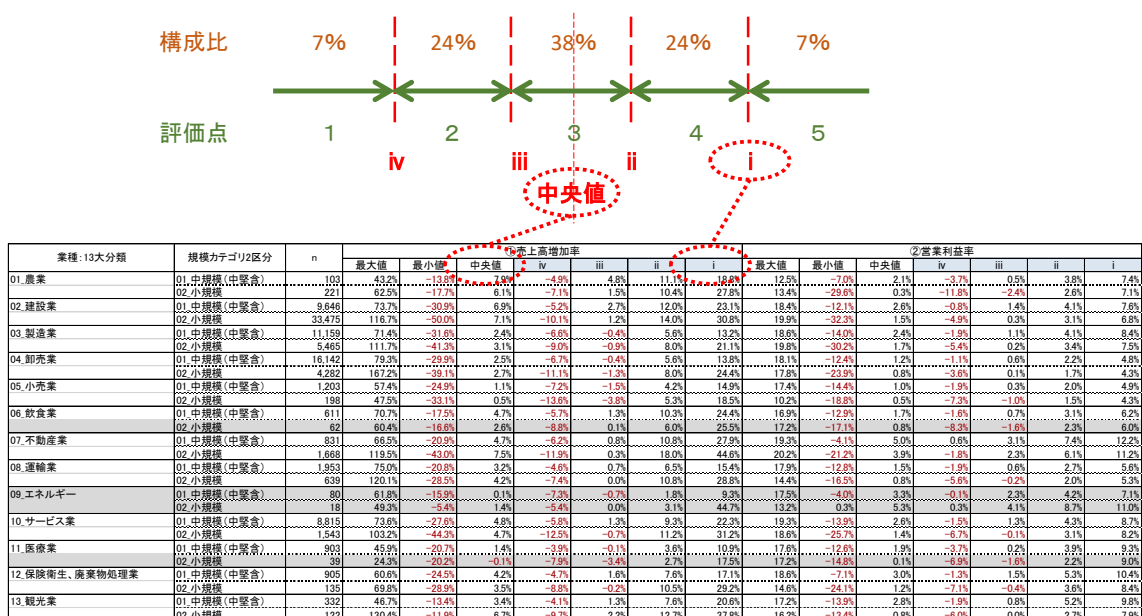
⁷ 現行のローカルベンチマークの財務分析結果のデータセットとなっている帝国データバンクの企業単独財務データを指す

くかけ離れているものがあるので、平均値ではなく、「中央値」を採用した方が良いのではないかな。

②スコアにおける分析手法

改善点として、分布幅を広げるために外れ値処理を既存の上下 2.5%から上下 1%で実施した。また、中央値を基準に検討することとし、これまでの平均値から標準偏差を取った閾値の設定から、順列により、上位 7%を 5 点、続く 24%を 4 点、続く 38%を 3 点というように各点数の閾値定めるよう改善した。

図表 34 点数付与の考え方



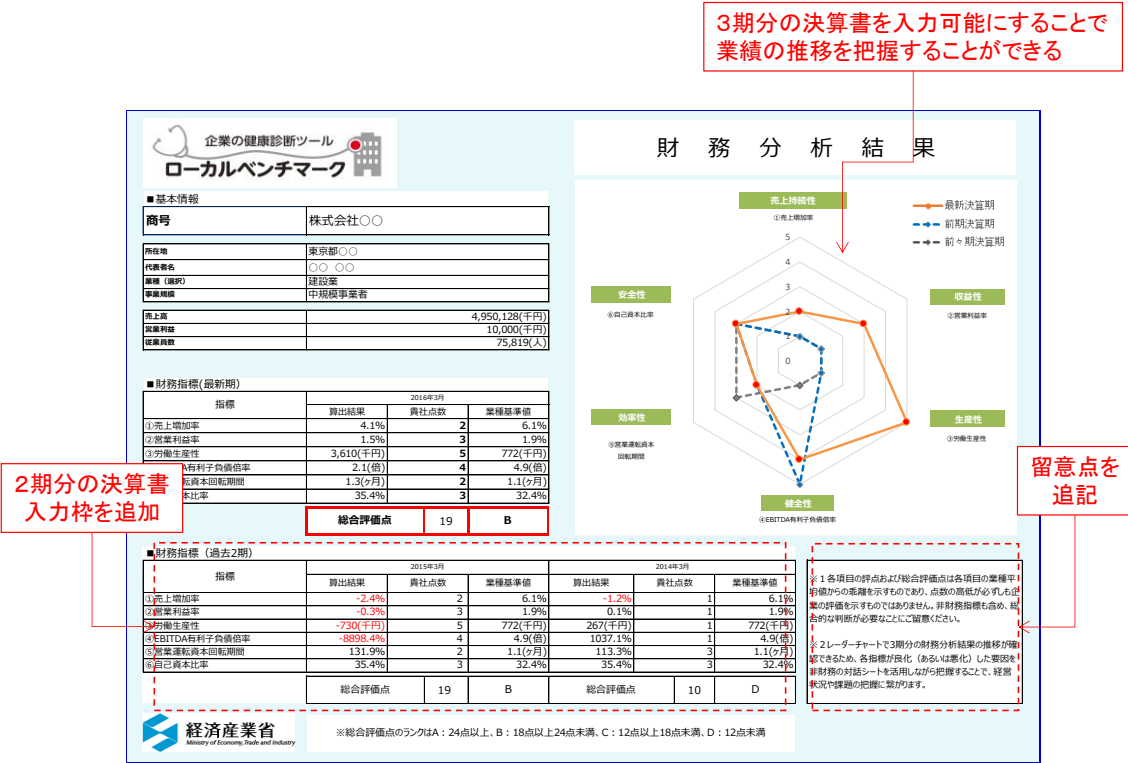
1.2 財務分析ツールの見直し

財務分析ツールの見直しについては、主に「財務推移の把握」、「表現の修正・わかりやすさの向上」を狙いとして行った。

（1）3 期分の推移を財務分析結果に反映

現行版の財務分析については 1 期分の結果のみ確認できる。ローカルベンチマークは健康診断ツールであり、財務分析結果を基にした非財務情報の把握に主眼が置かれているところであるが、それら非財務情報を把握するためにも 1 期の分析ではなく、3 期の分析を可能とすることで、変化を把握でき、その変化の理由を非財務部分から探ることで、より深度ある対話を実現できることを狙いとした。

図表 35 【改善版】財務分析シート



(2) 入力シートにおいてわかりやすさを向上

今回の改善により、企業規模と業種が細分化されたことから、企業規模においては「業種、資本金、従業員数」を入力することで、自動的に「中規模（中堅含む）」か「小規模」かについて判別できるようにしている。

入力シートにおいては、「従業員数はどの範囲までか」、「借入金はどのような数字を入力すればよいのか」、「減価償却はどの範囲までが含まれるのか」等のこれまでに経済産業省や帝国データバンクに問い合わせの多かった項目を入力の際の注意事項として記載することで、入力時に迷わないよう工夫した。

図表 36 【改善版】入力シート

以下項目の黄色い網掛け部分について入力してください。

■基本入力情報

項目	入力欄
商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇〇〇
従業員数（正社員）※1	23人
業種_大分類（選択）	08_運輸業
業種_小分類（選択）	08_運輸業
※業種はセルのプルダウンメニューから選択して下さい。 （「」にカーソルを置き、左クリックするとリストが表示されます。）	
事業規模	中規模事業者

※1:従業員（正社員）には、パート及び派遣及び契約社員は含まれません。
 ※2:個人事業主の場合は、資本金は「0」を入力して下さい。
 ※3:借入金、長期借入、短期借入、1年以内返済長期借入金を合計して下さい。
 ※4:製造原価、一般管理販売費等に計上されている減価償却費の合計を入力して下さい。
 ※5:受取手形には、割引手形を含めた金額を入力して下さい。
 ※6:支払手形には、設備支払手形は含めません。

3期分の決算書入力枠を追加

指標	2016年3月		2015年3月		2014年3月	
	算出結果	点数	算出結果	点数	算出結果	点数
①売上増加率	4.1%	3	-2.4%	2	-1.2%	2
②営業利益率	1.5%	3	-0.3%	2	0.1%	2
③労働生産性	2,610(千円)	5	-320(千円)	1	767(千円)	2
④EBITDA有利子負債倍率						
⑤営業運転資本回転期間						
⑥自己資本比率						

業種／資本金／従業員数を選択することで、企業規模にあった基準値をもとに分析結果が表示されます。

※金額の単位は千円

項目	最新決算期	前期末決算期	前々期末決算期
決算年月	2016年3月	2015年3月	2014年3月
売上高	4,950,128	4,756,859	4,871,515
前期売上高	4,756,859	4,871,515	4,932,102
営業利益	75,819	15,320	5,610
借入金	660,274	850,120	670,130
現金・預金	474,797	465,301	474,607
減価償却費	13,243	13,243	13,249
純資産合計	912,793	876,281	771,129
負債合計	1,668,387	1,601,652	1,409,453
売掛金	671,040	644,198	566,895
受取手形	270,760	259,930	228,738
棚卸資産	439,285	421,714	371,108
買掛金	373,206	358,278	315,284
支払手形	463,324	444,791	391,416

■中規模事業者_08_運輸業企業のランク基準

指標	D	C	B	A
①売上増加率	-4.6%	0.7%	6.5%	15.4%
②営業利益率	-1.9%	0.6%	2.7%	5.6%
③労働生産性	-290(千円)	86(千円)	463(千円)	1,379(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	30(千円)	11.9(倍)	1.8(倍)	0.0(倍)
⑤営業運転資本回転期間	1.8(ヶ月)	1.2(ヶ月)	0.1(ヶ月)	-0.3(ヶ月)
⑥自己資本比率	-4.9%	7.4%	29.1%	54.3%

■算出指標

指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	売上持続性	%	(最新期売上高/前期売上高) - 1
②営業利益率	収益性	%	営業利益/最新期売上高
③労働生産性	生産性	千円	営業利益/従業員数
④EBITDA有利子負債倍率	健全性	倍	(借入金+現金+預金) / (営業利益+減価償却費)
⑤営業運転資本回転期間	効率性	ヶ月	(売上債権(売掛金+受取手形) + 棚卸資産 - 買入債務(買掛金+支払手形)) / (売上高 / 1.2)
⑥自己資本比率	安全性	%	純資産/負債+純資産合計

従業員数の入力定義等、補足説明を追加

2. 非財務の見直し

非財務の見直しについては、「ローカルベンチマーク活用戦略会議」や有識者へのヒアリング、モデル事業を通じ意見を収集した。主な意見は以下の通り。

＜非財務情報改善に関する主な意見＞

①全体

- ・将来に向けた経営者の考え、課題や課題解決に向けた取り組みを記載する項目として、4つの視点のシートに「現状認識」、「将来目標」、「課題」、「対応策」の項目を追加
- ・国（経済産業省）が作成したツールということがわかりやすいように、各シートに経済産業省とローカルベンチマークのロゴマークを入れる

②経営者への着目

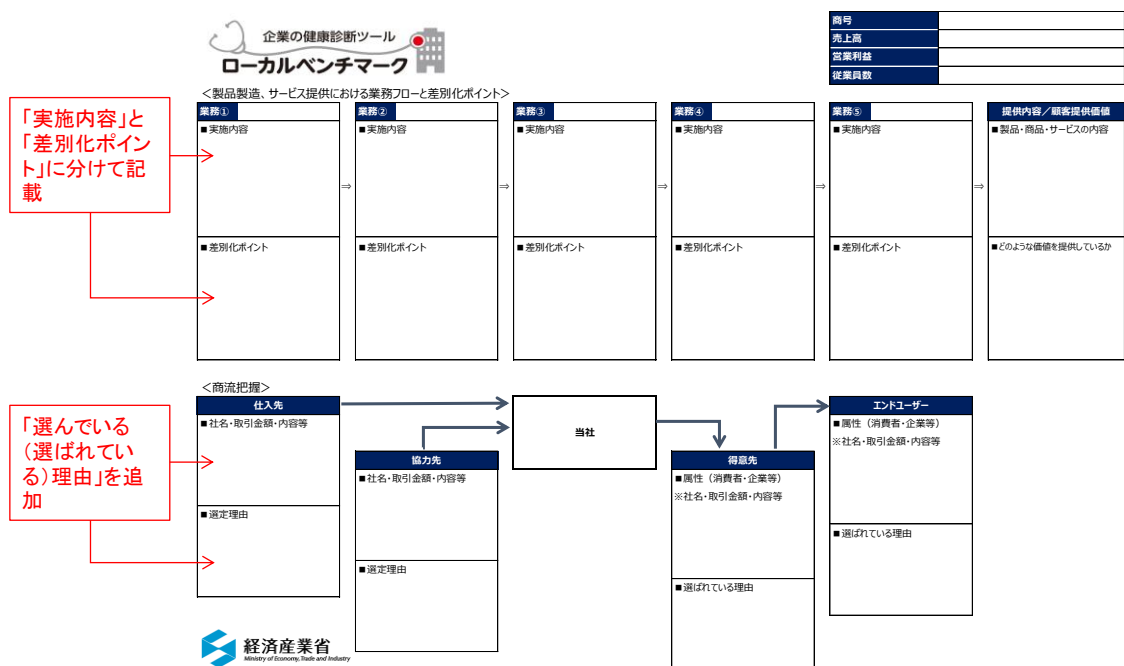
- ・経営者の「経営意欲」を追加
- ・リーダーシップの継続という観点から、「後継者の有無」を「後継者の有無、後継者の育成状況、承継のタイミング・関係」に修正

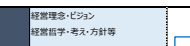
③事業への着目

- ・「IT の能力・イノベーションが生み出せているか」という表現を「ITに関する投資、活用状況 1時間当たり付加価値向上に向けた取り組み」にわかりやすく修正

- ④企業を取り巻く環境・関係者への着目
- ・顧客リピート率だけでなく新規顧客の視点として、「新規開拓率」を記載
 - ・勤続日数を勤続年数に修正
- ⑤内部管理体制への着目
- ・「研究開発・商品開発の有無、知的財産権の保有・活用」を記載
- ⑥業務フローと商流図
- ・業務フローにおいては、「実施内容」と「差別化ポイント」に分けて記載
 - ・商流図においては、取引企業とそれを選択しているあるいは選択されている理由について記載

図表 37 改善版非財務（商流・業務フロー）





企業健康診断センター
ローカルベンチマーク

番号	
売上高	
営業利益	
従業員数	

① 経営内容	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	修正・加筆
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	枠の追加
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	修正・加筆
	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	加筆
② 事業	強み 技術力・販売力等	
	弱み 技術力・販売力等	
	ITに關する投資・活用状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	修正・加筆

③ 企業をとりまく環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	修正
	顧客比率・工事・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	修正・加筆
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	修正・加筆
	取引金融機関数・推移 メインバンクの関係	修正
	組織体制 品質管理・情報管理体制	加筆
④ 内部管理体制	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	修正・加筆
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	枠の追加
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	修正・加筆

対面内容の整理

現状認識	
------	--

将来目標	
------	--

現状と目標のギャップ

課題	
----	--

対応策	
-----	--



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

現行マニュアルはツールの操作方法に焦点を当てた構成になっているため、ツールとマニュアルをダウンロードし、利用しようとしても、ローカルベンチマークがどのような目的で作成されたものか、どのような活用方法があるのかといったことを総合的に理解することができない。

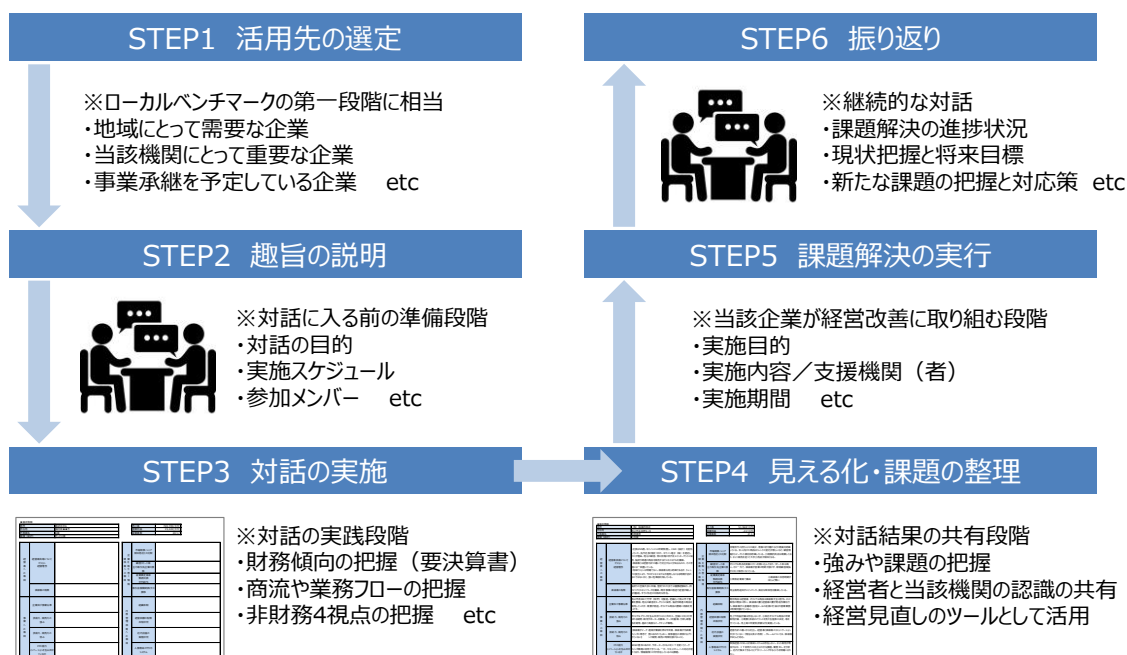
⁸ マニュアルについては経済産業省との協議の上で今後見直しがおこなわれる予定。

図表 39 マニュアル構成の改善案

現行版	改善版
【財務分析に関するコンテンツ】 ・財務分析入力シート ・【診断結果】財務分析シート ・（参考）分析対象企業について ・（参考）点数付与の考え方 【非財務に関するコンテンツ】 ・非財務ヒアリングシート①～内容・理由～ ・非財務ヒアリングシート①～記載例～ ・非財務ヒアリングシート①～チェック項目例～ ・非財務ヒアリングシート②～内容・理由～ ・非財務ヒアリングシート②～記載例～	【目的・役割】 ・ローカルベンチマークとは ・ローカルベンチマークの役割 【流れ】 ・ローカルベンチマーク活用の流れ 【活用のコツ】 ・共通認識を持つ ・対話のコツ ・場の活用 ・相手を工夫する ・結果を共有する ・継続する 【活用例】 ・支援機関の例 ・金融機関の例 【ツールの説明】 <財務分析シート> ・財務分析結果（主な変更点） ・財務分析入力シート（主な変更点） ・（参考）対象母集団 ・（参考）点数付与の方法 <非財務シート> ・商流・業務フロー（主な変更点） ・商流・業務フロー（ヒアリング内容・理由） ・商流・業務フロー（記載例） ・4つの視点（主な変更点） ・4つの視点（ヒアリング内容・理由） ・4つの視点（記載例） ・4つの視点（チェック項目例） <FAQ> ・よくある質問

※赤字部分が主な改善ポイント

図表 40 マニュアル案抜粋：ローカルベンチマーク活用の流れ



図表 41 マニュアル案抜粋：ローカルベンチマーク活用の留意点

STEP2 趣旨の説明

コツ1 何を行うかについて企業と当該機関が共通認識をもつ

まず出だしが大事です。対話する相手がローカルベンチマークのツールを活用して、「何のために対話を行うのか」という目的と、「なぜ対話を行う必要があるのか」という理由、「対話を行うためにどの程度の時間がかかるのか、何をしなければいけないのか」という時間とタスクを明確にし、対話に向き合ってもらう準備をしていただくことが重要です。また、事前にローカルベンチマークのツールを企業へ渡し、事前に少し考えておいてもらうことが肝要です。

STEP3 対話の実施

コツ2 対話のコツ

ローカルベンチマークのツールを活用した対話は、経営者が一度立ち止まって経営を振り返る機会となります。より効果的な対話を行うために、以下の点に注意しましょう。

- ・自分の知らないこと、疑問に思ったことを正直に聞く。
- ・当該企業が注力しているポイントに対して、意識して良いところを探す。
「できていないこと」について責めない（しつこく原因追及をしない）。
- ・ツールを活用し聞き取った内容をばらばらに整理するのではなく、ストーリーとして繋げる。
- ・仮説をぶつけることがコミュニケーションの一つ。自分自身の意見を相手に伝える。

コツ3 場の活用

事務所で座っての対話だけでなく、現場を活かした対話を行いましょう。製造現場の見学などはお客様の商流や業務フロー、ガバナンスなどをはっきりと認識できる機会です。現場が近くにある場合は、まず現場を確認してから、対話に入っていくと、より具体的に事業を理解することができます。



事務所で対話



現場での対話

図表 42 マニュアル案抜粋：活用事例

【活用事例】経営者と後継者の気持ちをつなぐ事例

秩父商工会議所

自己流で攻める後継者が作り出す新たな価値

城峰釣具店は秩父市に残る2店舗の釣具店のうちの1つ。渓流、鮎釣り関連市場が縮小し、メーカー商品の販売では立ち行かなくなるほど、経営環境が厳しい状況であった。しかし、近年は後継者（29歳）の釣り好きが、独自ブランドの開発にまで発展し、現在では独自ブランドの販売が会社の屋台骨を支えるまでに成長。

後継者は釣り大会で優勝するほどの腕の持ち主であり、いわゆる釣りマニアとのネットワークを持っています。これら情報発信力のある釣り好きのネットワークを活かし、試作品を提供しながら、情報発信を図り、自社サイトでの独自ブランド商品の販売を伸ばしている。

一方、販売が好調であるため、昼間の店舗運営に加え、夜間には通販サイトからの受注処理や問い合わせ対応などの業務に追われ、後継者の時間が確保できず、最大の強みであったオリジナル商品の開発・販売プロセスが崩壊しつつあり、後継者も不安を抱いていた。

対話プロセスを1回目は経営者、2回目は後継者、3回目にそれぞれの考えを見える化し、経営者に報告する形を取ることで、現経営者と後継者の認識差を明らかにし、より価値を生み出せる体制にシフトしていく取組みを進めていくことに。



対話により明らかになった課題（現時点）

後継者が間接業務におかれ、最大の強みであるオリジナルブランドの開発・販売モデルが崩壊しつつある状態。

業務の権限

改善により目指す効果

- 後継者の繁忙を解消し、時間を作り出すことにより、
- オリジナル商品の開発強化
- 経営者と後継者のコミュニケーション機会の構築

現状業務の権限と今後の役割検討

担い手	企画	試作	テスト	販売	受注	発送	顧客
社長			○		●	●	●
母親				●	●	●	
後継者	●	●	●	○	○		○
妻				●	●	●	●

秩父信用組合での対話の様子



有限会社城峰釣具店
http://fishing-shop-jh.com/
〒368-0013 埼玉県秩父市永田町9-21
従業員数 4人

秩父市吉田にて竹竿（和竿）を製造する。城峰山の城峰を店名に採用し、秩父市熊木町に店舗を出店した。地元の顧客、特に団塊の世代をメインターゲットに渓流、鮎釣り関連の商品を販売していたが、高齢化により売上が減少。2011年の東日本大震災によりワカサギ、ヤマメの放射能汚染が報告される。この影響を2年間受けた。

その後立ち上げたオリジナルブランド商品が好評。2015年11月に自社サイトを立ち上げネット販売を開始している。

VI. まとめ

1. ローカルベンチマークの普及促進

アンケート調査を通じて、金融機関等におけるローカルベンチマークの認知状況が明らかとなった。ローカルベンチマークを認識している金融機関は 85.8%と高い数値を示しており、50.4%が認識しているだけではなく、内容についても理解している。また、61.4%の金融機関が活用を検討しており、事業性評価の入り口として、あるいは企業との対話ツールとしての活用を検討している。また、活用しないと回答している 24.8%の金融機関の理由についても、ローカルベンチマーク自体への理解が進んでいないことや、他の金融機関や支援機関でどの程度活用されているか不明なためという回答割合が高く、本事業で実施したモデル事業を広く周知することで、より一層活用する金融機関が増えるのではないかと考えられる。

また、本事業では「企業の健康診断ツール ローカルベンチマークの手引き」としてローカルベンチマーク普及のためのパンフレットを作成している。これらのプロモーション資料は「ローカルベンチマーク活用戦略会議」に参加されていた各団体での普及活動も期待されることから、より一層の周知が図れるものとする。

2. ローカルベンチマーク活用の成果

「Ⅲ. ローカルベンチマークを活用したモデル事業」でも述べたが、ローカルベンチマークの目的は地域企業が付加価値を生み出し、雇用を創り続けることで地域経済の「稼ぐ力」を維持し、高めていくことにある。

モデル事業においては、第一段階は主に RESAS を活用し、「地域の経済・産業の現状と見通しの把握」を行った。また、第二段階は主にローカルベンチマークを活用し、「個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話」を行った。

2.1 第一段階（「地域の経済・産業の現状と見通しの把握」）

（1）成果

モデル事業において、RESAS を認識していない金融機関は無かったが、逆に活用している金融機関もなかった。「まずは実際に活用してみる」ことで、実際にどのような分析が可能なのかを理解してもらった。また、実際に活用することで、地域の産業構造の把握や産業の課題把握につなげることができることが本事業で確認できた。

（2）留意点

一方、地域金融機関には産業分析を行う部署や担当者が特定されていないケースがあるため、第一段階の実践には、まず体制構築が必要であるとともに、それを担える人材の育成も同時に必要となる。ただし RESAS はインターフェイスが非常に使いやすくできており、

収録されている統計の種類や RESAS を活用してできることの理解が進むだけで、高度な統計知識などを備えていなくとも、一定の理解は可能である。また、特に情報セキュリティに厳しい金融機関においては、RESAS を活用する際に推奨されている Google Chrome の導入など、ソフトウェアの環境整備も必要である。さらに、RESAS から得られた情報を、事業性評価の際に外部環境の要素として活用したり、どのような地域企業から優先して支援していくべきかといった行動計画に役立てたりするなど、情報の利活用についてはまだまだ検討の余地があるものと思われる。

2.2 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」）

（1）前提

本来であれば、対話から課題と対応策を明らかにし、課題解決の実行により経営の改善が図られ、さらに次の対話へとつなげていく PDCA サイクルの部分まで明らかにしたいところであるが、本事業では課題と対応策を明らかにところまでを実践した。

図表 43 あるべき流れとモデル事業における実施範囲（再掲）

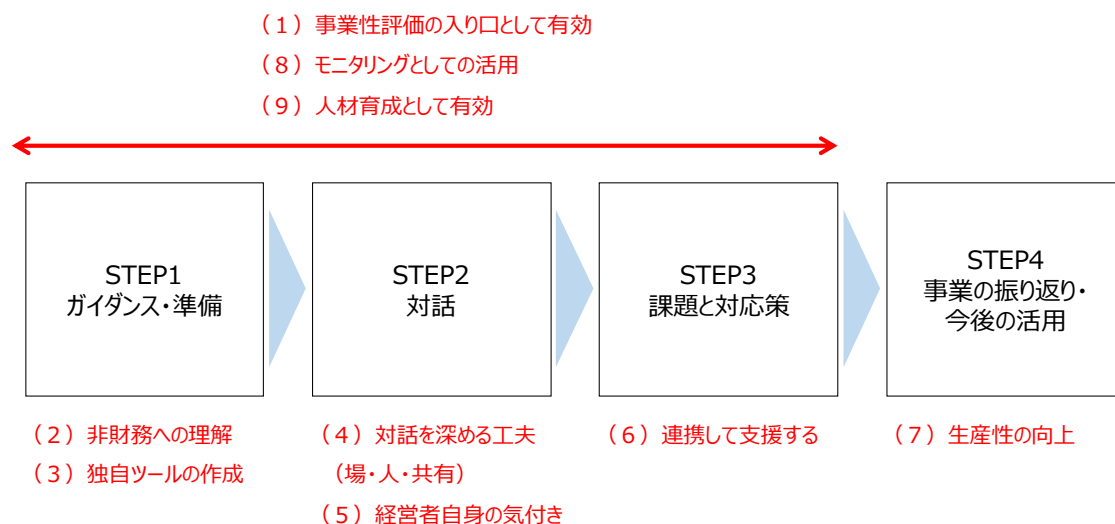


（2）成果

モデル事業で得られた成果としては、次図の通り 9 点にまとめられる。ここで重要なポイントは、ローカルベンチマーク自体はあくまでツールであるという点である。

STEP1 から STEP4 までの流れがより充実するほど、より深度ある対話を実現でき、地域企業の経営改善に効果的な取り組みを行うことができるのではないかと考えられる。

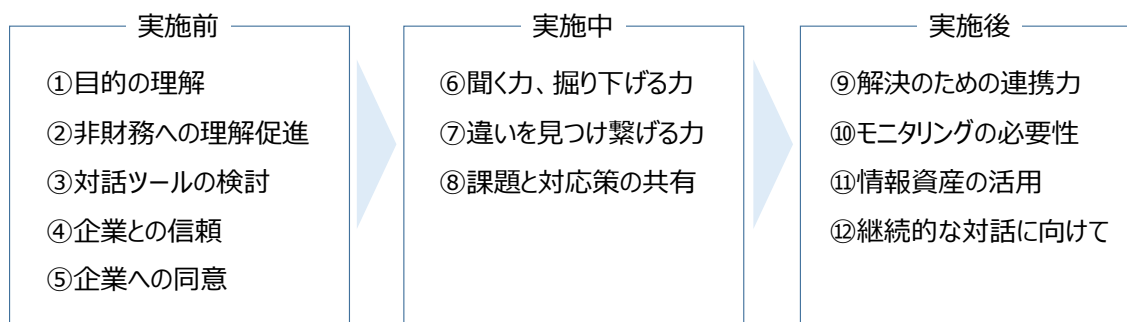
図表 44 モデル事業で得られた成果（再掲）



(3) 留意点

第二段階の留意点については、実施前、実施中、実施後に分け、下図の通り 12 点にまとめられる。ローカルベンチマークそれ自体についての留意点は見られず、いずれもローカルベンチマークというツールを活用するために必要なポイントとして整理している。

図表 45 モデル事業で得られた留意点



ローカルベンチマークを活用した対話は、一定程度非財務情報への理解と、対話の経験が必要となる。職員の対話能力向上や、課題把握能力の向上など、人材育成に関する課題をあげる機関も多いが、一朝一夕で解決するものではない。地域企業とともに継続して事業を見直し、深度ある対話を行うことで、事業性を深く理解し、課題解決に取り組むことが必要となる。

2.3 ツールとマニュアルの改善

ローカルベンチマーク活用戦略会議やモデル事業の実践、有識者や先進的な取り組みを行っている金融機関への取材を通じてローカルベンチマークのツールに関する見直し、マニュアルの改善を実施した。

(1) ツールの改善

ツールの改善については、より深度ある対話を実現できつつ、ローカルベンチマークのもつ特長であるわかりやすさ、簡便さを失わない程度の改善を実施した。具体的には主に以下の対応を行った。

<財務の改善>

- ・3期分の財務分析により推移を把握し、対話に役立てる
- ・業種・規模を細分化し、より対象にあった基準と比較する
- ・入力のしやすさなど、利用者がツールだけでもある程度操作方法を理解できるよう留意点を補足

<非財務の改善>

- ・「商流・業務フロー」と「4つの視点」で把握した内容を総括できるよう、「現状把握」と「将来目標」を加え、そこから見えてくる「課題」と「対応策」を記入する枠を追加

(2) マニュアル改善案の提示

現行版のツールとマニュアルでは、ローカルベンチマークが何のために作られ、どのような活用方法があるのかを理解することは難しいため、「ツールの使用方法だけでなく、ローカルベンチマークの目的や活用方法も理解できる」マニュアル改善案を提示した。

3. 今後に向けて

3.1 普及促進と活用方法・事例の理解

まずは本事業での成果である「企業の健康診断ツール ローカルベンチマークの手引き」について、「ローカルベンチマーク活用戦略会議」に参加されている団体・企業・有識者を中心に広く周知を図ることである。支援機関・金融機関については一定程度の認知度がすでにあるものと思われるが、単なる「ローカルベンチマーク」や「健康診断ツール」といったキーワードの認知だけでなく、ローカルベンチマークを活用することが事業性の理解に繋がったり、地域企業の生産性向上に繋がったりするものであること、また、それらを実現するために取り組んだ事例についても手引きや本報告書などを通じて周知していくことが必要である。

また、現在は企業を取り巻く支援機関や金融機関などから周知を図っているが、今後は

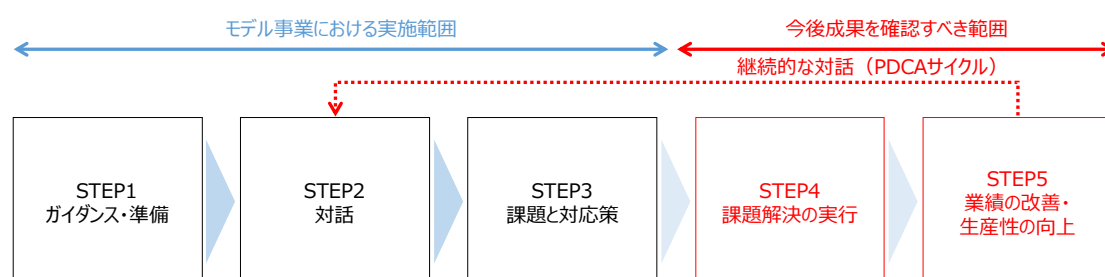
企業自身がローカルベンチマークの存在を認識し、自社の経営状況の把握や改善に向けて活用できるよう、企業経営者への周知を図っていく必要もあると考えられる。

3.2 継続して効果を検証していく

本事業の中では時間的な制約から、対話を行い、課題と対応策の共有までを実施した。今後、モデル事業で対話を行った企業は課題解決に向けた取り組みを実践していくことになるが、「課題解決の実行」「企業の業績改善・生産性の向上」までの成果を把握するには至っていない。次図の STEP2～STEP5 を、PDCA サイクルを回しながら継続して取り組んでいくことを考えると、現在地はまだ 1 周目の道半ばといえる。今後も地域企業が付加価値を生み出し、雇用を創り続けることで地域経済の「稼ぐ力」を維持し、高めていくためにローカルベンチマークを活用しようとする支援機関・金融機関に対し、モデル事業で実践したような導入支援を行っていくことも重要であるが、導入した支援機関・金融機関に対しその後の成果をフォローしていくことも重要である。

また、継続していく過程で生じる課題や成果についても広く事例として共有することで、後から取り組む支援機関・金融機関の参考とし、具体的な成果につなげていくことが重要であると考えられる。

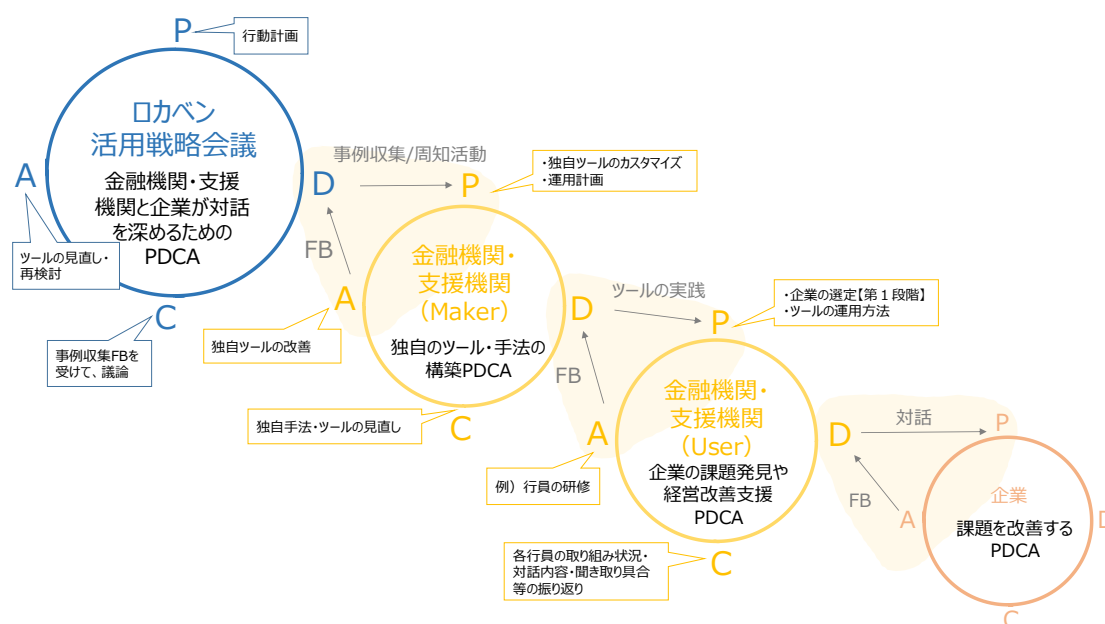
図表 46 モデル事業における実施範囲と今後成果を確認すべき範囲について



また、「ベストプラクティスの共有の場」として、また、「ローカルベンチマークの改善を検討する場」として、本年度実施した「ローカルベンチマーク活用戦略会議」を引き続き運用することが望まれる。

「ローカルベンチマーク活用戦略会議」にて、ローカルベンチマークを活用した多様な全国の取り組みについて情報を収集し、各支援機関・金融機関独自の取り組みの流れや、独自に作成したツールの紹介などを行うことで、地域経済の稼ぐ力を維持し、高めていくことができるのではないかと考える。

図表 47 活用戦略会議を中心とした PDCA サイクルのイメージ



3.3 情報の利活用

ローカルベンチマークは現段階ではエクセルファイルでの利用を前提としているが、既に民間企業や支援機関が財務分析の指標や非財務の視点をシステムに取り込み、活用している事例も出てきている。経済産業省自体がそのような取組を行うかどうかは別として、定まったフォーマットに蓄積されている財務情報や非財務情報を活用し、テキストマイニングなどの手法を用いて新たな経営支援の在り方を検討することも重要であると考える。

3.4 人材育成

本事業で実施した 6 機関のモデル事業において、すべての機関が人材育成の必要性を認識している。最もフォーカスされるのは対話力や課題を発見する力、対応策を提案する力といったところであるが、地域の支援機関や専門家と連携する力なども必要となる。そのような人材を育成するためのワーキンググループをローカルベンチマーク活用戦略会議の中に設置し、どのような教育プロセスで人材育成を行っていけばよいか検討し、実践することが重要である。

2015 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、ローカルベンチマークの具体的な形が作られ、経済産業省のホームページで開示されたのが 2016 年 3 月である。開示から 1 年経過していないものの、地方創生や事業性評価等の取り組みと連動しており、認知度も高まっている。また、今年度取り組んだモデル事業の中でも、現時点でベストプラクティスと呼べるような事例も出てきている。

経営改善の取り組みには時間を要するものもあるため、「結果」を求めることは重要であるが、ローカルベンチマークの普及と活用、ベストプラクティスの収集などを継続的にいき、短期的な結果ではなく、PDCA を回しながら長期的な目線でより良い運用を行っていくことが期待される。