

令和2年度産業経済研究委託事業
(ローカルベンチマークを中心とした公的経営
支援ツールのあり方や普及方法の検討)
報告書

2021年3月

株式会社帝国データバンク

目 次

1. 目的	1
2. 調査概要	2
2.1 ローカルベンチマークガイドブックの検討・作成	2
2.2 公的経営支援ツールのあり方検討	2
2.3 「ミラサポ plus」活動レポートの検討・構築	2
3. ローカルベンチマークガイドブックの検討・作成	3
3.1 検討会の設置	3
3.2 検討会の開催および勉強会の開催	3
3.3 ガイドブック	5
4. 公的経営支援ツールのあり方検討	9
4.1 調査対象となった公的支援ツールとその特徴	9
4.2 各公的支援ツールのポジショニング	10
4.3 ローカルベンチマークを起点として他のツールを活用することの例示	10
5. 「ミラサポ plus」活動レポートの検討・構築	13
5.1 「ミラサポ plus」活動レポート改善の検討	13
5.2 活動レポート改善の構想	13
5.3 活動レポートの改善内容・構築	14
6. 金融機関におけるローカルベンチマークアンケート結果	20
6.1 調査概要	20
6.2 調査結果	20
(1) ローカルベンチマークの認知度	20
(2) ローカルベンチマークの活用状況	21
(3) ローカルベンチマークの活用目的	24
(4) ローカルベンチマークの活用状況	24
(5) ローカルベンチマークの支援機関との共有状況	25
(6) ローカルベンチマークを活用後の顧客企業の効果	25
(7) ローカルベンチマーク活用後の各金融機関の効果	26
(8) ローカルベンチマークを活用しない理由	27
(9) ローカルベンチマークに関するセミナーについて	28
(10) ローカルベンチマーク活用の促進に向けた具体的な施策	28
(11) 事業性評価シートの活用状況	29
(12) 事業性評価シートの提示状況	30

7.1 本事業の振り返り.....	31
7.2 今後の取り組み.....	31
参考資料.....	34
参考1. アンケート調査項目.....	34

1. 目的

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という問題意識の下、平成27年5月、「地域企業評価手法・評価指標（ローカルベンチマーク）検討会」が立ち上げられた。同検討会の成果として公表された「ローカルベンチマーク」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。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ことを目的としている。

これまでローカルベンチマークを金融機関・経営支援者側に発信してきたところであるが、特に金融機関についてはローカルベンチマークの認知度が既に相応に高まってきている。そこで更なる普及・促進を目指す観点から、企業経営者への普及アプローチを取ることとし、「企業経営者が利用しやすいローカルベンチマーク」の手法を検討すべきではないかという問題意識に至った。対話を行う際にも、話し手（企業経営者）の事業への理解の深度や、聞き手（金融機関・支援者）のヒアリング能力などによっても、対話結果に差が生まれてしまうことが考えられる。企業経営者と支援者の対話を、より円滑にするためには今一度対話フローの検証・分析を行うべき段階に来ており、そのための調査を実施することとした。

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した。

2. 調査概要

本事業は主に以下の3つの調査を実施した。

2.1 ローカルベンチマークガイドブックの検討・作成

ローカルベンチマークの普及・促進に向けて、ガイドブックの作成を行った。有識者による検討会を設置し、①企業経営者②支援機関を対象としたガイドブックの検討・作成を行った。

2.2 公的経営支援ツールのあり方検討

ローカルベンチマーク以外にも有効な公的経営支援ツールが複数存在しており、他の公的支援ツールとの相違点について調査を行った。調査した情報をもとに、ローカルベンチマークの有用性、課題を検証し、ローカルベンチマークを経営の振り返りの「入口」、すなわち出発点として、次にどのような公的支援ツールに進めばよいかの道筋について検討を行った。

2.3 「ミラサポ plus」活動レポートの検討・構築

中小企業庁のデジタルトランスフォーメーション（DX）の一環として、中小企業向け施策ポータルサイト「ミラサポ plus」があり、企業ごとにマイページを用意できる仕様になっている。マイページ内には既にローカルベンチマークが搭載されているが、そのローカルベンチマークについて、中小企業庁 DX 室と連携しつつ、より企業経営者自身が入力・作成しやすい形態を検討し、構築した。

3. ローカルベンチマークガイドブックの検討・作成

3.1 検討会の設置

①企業経営者、②支援機関を対象としたローカルベンチマークガイドブックを作成するにあたり、以下の有識者から構成される検討会を設置した。

図表 1 検討会メンバー一覧

【委員】	
及川 朗	マネジメントラボブリーズ 代表
沖 宗玄	但陽信用金庫 事業所営業推進部 事業サポート課 課長
菊池 禎哉	株式会社東北銀行 支店統括部 部長
黒澤 元国	秩父商工会議所 中小企業相談所 所長
沼賀 拓也	高崎信用金庫 地域サポート部 地域活性化推進室 課長代理
水野 浩児	追手門学院大学 経営学部長 教授
森下 勉	有限会社ツトム経営研究所 所長
柳 直仁	有限会社ヤナギオートサービス 代表取締役
若狭 清史	一般社団法人日本事業継続支援機構 専務理事
渡辺 直	岐阜県信用保証協会 企業支援部 部長
【オブザーバー】	
河原 万千子	公認会計士、税理士
五味田 匡功	一般社団法人日本事業継続支援機構 常務理事
森 俊彦	一般社団法人日本金融人材育成協会 会長
【事務局】	
経済産業省 経済産業政策局 産業資金課	
株式会社帝国データバンク データソリューション企画部 政策支援課	

3.2 検討会の開催および勉強会の開催

検討会は全6回開催した。開催日と主な検討内容は以下の通りである。なお、検討会の会場については新型コロナウイルス感染症対策も含め、オンライン会議形式にて開催した。

また、作成したガイドブックを活用した勉強会を3回開催（企業向け1回、地域金融機関向け2回）し、公開前の意見集約及び改善点の確認を行った。

図表 2 検討会概要

回数	日時	主な議題
第1回	令和2年10月29日 15:00～17:00	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会 2. 産業資金課挨拶 3. 検討会メンバー自己紹介 4. 黒澤氏事例発表 5. 森下氏事例発表 6. 討議 7. 閉会
第2回	令和2年11月12日 12:00～14:00	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会 2. 本日の進め方について説明 3. 若狭様事例発表 4. ロカベン取り組み効果資料発表 5. 企業向けガイドブック骨子案説明 6. 討議 7. 閉会
第3回	令和2年11月27日 10:00～12:00	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会 2. 本日の進め方について説明 3. 企業向けガイドブック骨子修正案説明 4. 及川様事例発表 5. 支援機関向けガイドブック骨子案説明 6. 討議 7. 閉会
第4回	令和2年12月9日 12:00～14:00	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会 2. 本日の進め方について説明 3. ミラサポプラスに関して 4. 公的支援ツールのあり方検討に関して 5. 討議 6. 閉会
第5回	令和3年1月13日 10:00～12:00	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会 2. 本日の進め方について説明 3. ミラサポプラスに関して

		<ul style="list-style-type: none"> 4. ガイドブックに関する説明（企業向け） 5. ガイドブックに関する説明（支援機関向け） 6. 討議 7. 閉会
第6回	令和2年2月24日 14:00～16:00	<ul style="list-style-type: none"> 1. 開会 2. 本日の進め方について説明 3. ガイドブックに関する前回からの主な変更点 4. ガイドブックに関する説明（企業向け） 5. ガイドブックに関する説明（支援機関向け） 6. 実務関係者の反応 7. 討議 8. 閉会

3.3 ガイドブック

検討会を経て作成した企業向け、支援機関向けのガイドブックの構成は以下の通り。

図表 3 ローカルベンチマークガイドブック 企業編



図表 4 企業向けガイドブック 目次

1. はじめに
2. ロカベンはこんなツールです！
3. 取り組み方法と活用・効果
 - (1) ロカベンの効果
 - ①対内的効果
 - ②対外的効果
 - (2) 取り組み方法
 - (3) 社内でロカベンに取り組む場合の対話のコツ
4. ロカベンの構成と内容
 - (1) ロカベン構成の特長
 - (2) ロカベンに取り組む前に読んでほしい注意点
 - (3) 非財務
 - ①業務フロー
 - ②商流
 - ③4つの視点
 - (4) 財務分析
 - ①6つの指標の特徴
 - ②入力方法に関する説明
 - (5) まとめ
 - ①全体の関連性を今一度確認し、現状を整理
 - ②現状と将来目標のギャップから、課題と対応策を明確化

図表 5 ローカルベンチマークガイドブック 支援機関編



図表 6 支援機関向けガイドブック 目次

1. はじめに
2. ロカベンの紹介・主なポイント
 - (1) ロカベンが検討された背景
 - (2) ロカベンが目指すもの
 - (3) ロカベンの全体像
3. 取り組み方法と活用・効果
 - (1) 取り組み方法
 - (2) ロカベンの効果（事例との連動）
 - ①企業における効果
 - ②支援機関における効果
4. ロカベンの構成と内容
 - (1) ロカベン構成の特長
 - (2) ロカベンに取り組む前に読んでほしい注意点
 - (3) 非財務
 - ①業務フロー

②商流

③4つの視点

(4) 財務分析

①6つの指標の特徴

②入力方法に関する説明

(5) まとめ

①全体の関連性を今一度確認し、現状を整理

②現状と将来目標のギャップから、課題と対応策を明確化

5. 対話の方法論

①対話力向上のメリット（ロカベンだけではない）

②対話の際の心構え

③対話の方法論

方法論1「非言語（ノンバーバル）コミュニケーション」

方法論2「無条件の肯定的関心」

方法論3「オウム返し」

方法論4「要約、言い換え」

方法論5「Why + 4W2H とオープンクエスチョン」

方法論6「クローズドクエスチョン」

④対話のトレーニング方法

⑤対話の悪例

4. 公的経営支援ツールのあり方検討

4.1 調査対象となった公的支援ツールとその特徴

本事業で調査対象とすべき公的支援ツールについて、以下のツールについて調査を行った。調査はオープンデータからの文献調査と当該ツールを所管する組織（あるいは部署）へのヒアリングにて実施した。各ツールの特長を取りまとめた表は以下の通り。

図表 7 調査対象となった公的支援ツール一覧

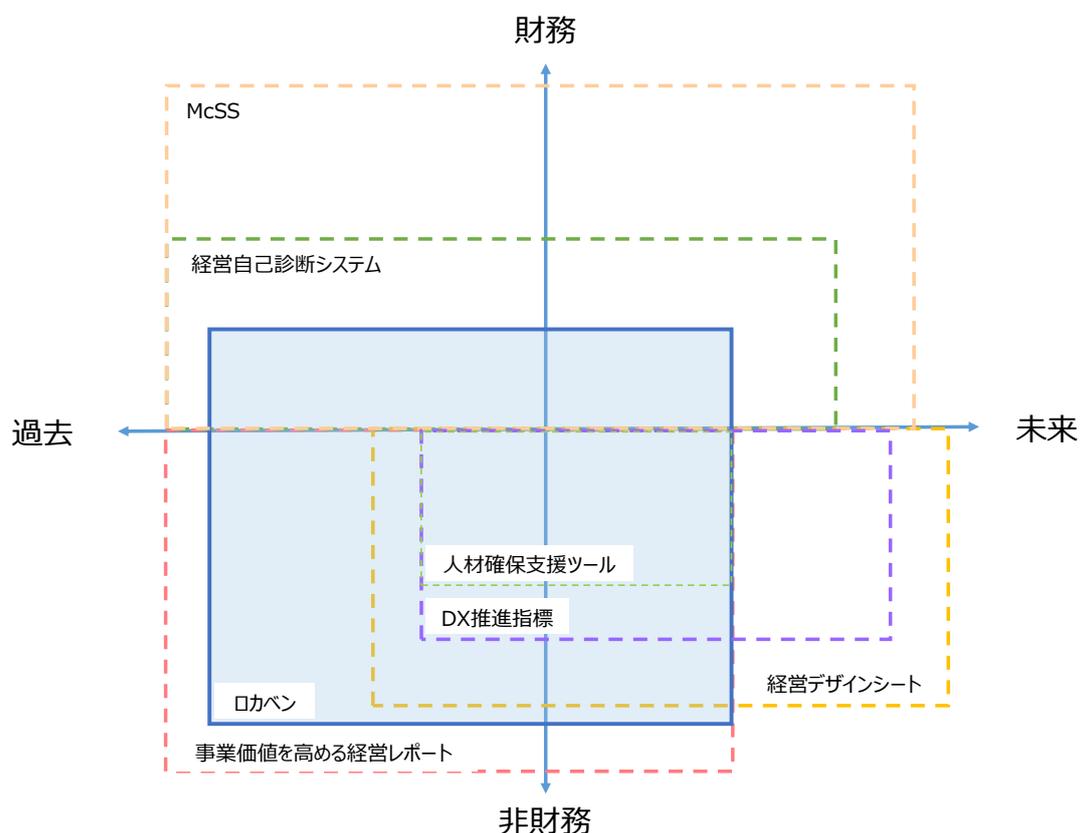
ツール名（所管）	カテゴリ	目的	取り組むことで得られる効果
ローカルベンチマーク (経済産業省 経済産業政策局 産業資金課)	ツール 財務と非財務	・財務・非財務の両面から自社の現状把握と課題・取組内容を明らかにする ・企業、支援機関、金融機関などの共通目線をつくる	・財務と非財務情報からの自社の見える化、魅力の把握 ・自社の課題と取組内容の明確化 ・金融機関、支援機関との対話が深まる、信頼関係の構築
DX推進ガイドライン・評価指標 (経済産業省 商務情報政策局 情報産業課)	ツール 非財務	・DXの実現やその基盤となる IT システムの構築を行っていく上で経営者が押さえるべき事項を明確にする ・自社のDX推進状況を自己診断できる	・「DX推進のための経営のあり方、仕組み」と「DXを実現する上で基盤となる ITシステムの構築」を検討する ・ベンチマークによる他社比較
人材確保支援ツール (中小企業庁 経営支援部 経営支援課)	ツール 非財務	・人手不足対応ガイドラインに示した5つのステップの実施をサポートし、中小企業の人材不足への対応につなげる	・経営課題を抽出し、その解決策の検討、求人像の明確化、働きやすい職場環境づくり等を通じて、課題解決に資する人材の確保（採用／社内人材活用）、人材の定着等を図る
経営計画つくるくん (中小企業基盤整備機構 人材支援部 人材支援業務課)	ツール 財務・非財務	・経営指導員と小規模事業者とのコミュニケーションツール ・簡易な経営計画書の作成 ・事業の見える化 ・持続化補助金の申請への足がかり	・経営指導員とのコミュニケーションが促進される ・簡易な経営計画書が作成できる
経営自己診断システム (中小企業基盤整備機構 経営支援部 企業支援課)	ツール 財務（過去のみ）	・財務状況の見直し ・同業他社比較	・「総合診断結果」や「資金繰り診断結果」、「個別指標診断結果」などの財務診断 ・自社の経営危険度の把握 ・同業他社との比較、業界ポジションの確認
中小企業経営診断システムサービス (McSS) (CRD協会)	ツール 財務（過去と将来）	・財務診断	・「経営診断報告書」により、改善点や財務面の強み・弱み、同業他社比較による現状の理解 ・将来のシミュレーション ・金融機関等との目線の統一化
事業価値を高める経営レポート (中小企業基盤整備機構 経営支援部 連携支援課)	レポート	・自社の強み（知的資産）の把握 ・業績の向上に結び付ける「知的資産経営」の実践 ※事業承継のほか、ベンチャー、リレーシヨシップバンキング、知的財産、マーケティング、人材強化等にて活用	・価値創造のストーリーについて現状と将来の違いから、今後強化あるいは新たに獲得していかなければならない知的資産を明らかにする
経営デザインシート (内閣府 知的財産戦略推進事務局)	ツール 非財務	・自社や事業のビジョンを意識した上で、「これまで」を把握し、長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想し、それに向けて今から何をすべきか戦略（移行戦略）を策定する	・「これまで」の延長線ではなく、「これから」の在りたい姿からバックキャストして移行戦略を考えることができる ・1枚のシートで社内外へ自社の現状と将来構想を説明できる
改訂版ダイバーシティ経営診断ツール (診断シート・手引き) (経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室)	ツール	・企業規模に関わらず、自社のダイバーシティ経営の実現に向けた現状分析、課題の明確化を行う	・診断結果を踏まえつつ、ダイバーシティ経営の実現に向けた考え方や事例を紹介した「手引き」を参照することで、対応策を検討

4.2 各公的支援ツールのポジショニング

各ツールの特長を掴んだ上で利用者（企業経営者）がどのようにツールを選択し、活用していくべきか道筋を示すために各公的支援ツールのポジショニングの検討を行った。

はじめに、ヒアリング結果による定性的な情報を基に、各ツールで利用する情報を財務と非財務に分類し、さらにいつ時点（過去、現在、未来）の情報を活用するのかの2軸でマッピングを行った。各軸については情報の深さを示しており、各ツールがもつ情報のポジションを示した図表は以下の通り。これにより、予めどのような分析が行いたいかが明確である企業は、自社の財務情報に基づく分析（同業他社比較含む）を行いたいのか、それ以外の情報から問題の洗い出したいのかという視点と、これまでの振り返りを実施したいのか、将来の事業計画を行いたいのかという2つの視点から利用するツールの見極めを行えることを期待する。

図表 8 公的支援ツールのポジショニング

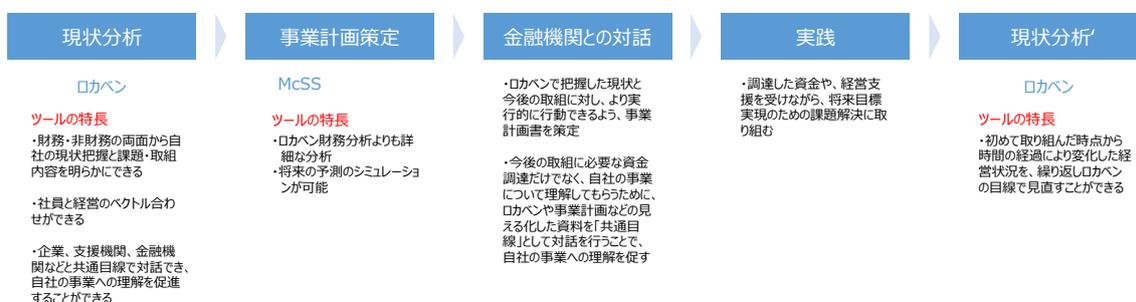


4.3 ローカルベンチマークを起点として他のツールを活用することの例示

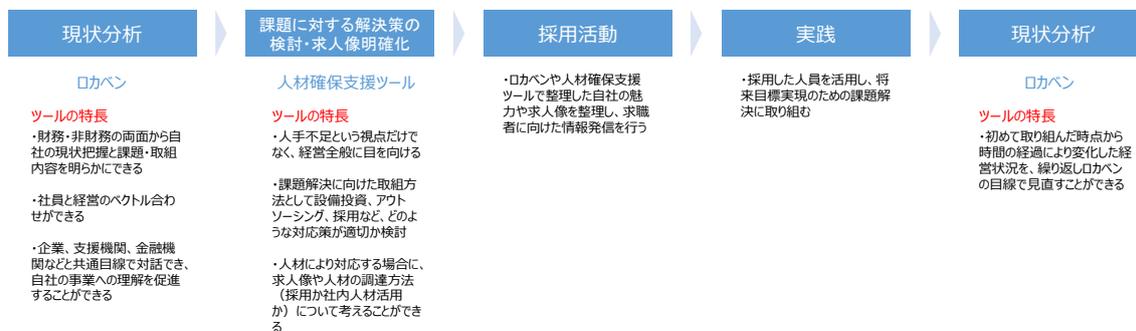
続いて、ローカルベンチマークを起点とし、他の公的支援ツールも活用しながら経営改善を行っていく流れを例示する。図表2に示すマッピングの通り、ローカルベンチマークと他ツールは重複する部分もあり、様々な場面での連携が想定できる。以下の図表3～5

では、ローカルベンチマークに取り組んだことにより明らかになった課題に適したツールを活用することで、課題の深堀やより具体的な課題解決策の立案につながる一例を提案している。また、ローカルベンチマークやそれぞれのツールを使い、計画を実行した後は再度ローカルベンチマークに取り組むことで、時間の経過とともに変化した経営状態を同じ視点で掴み直すなど、定期的に経営の見直しを行ってほしい。企業を取り巻く内部環境、外部環境は日々変化し、その都度現状から過去を見直すことでその時々にあった課題の発見、課題解決策の立案が必要なためである。この認識は企業だけでなく、支援機関や支援者にも広く浸透することでローカルベンチマークの「健康診断」としての役割をこれまで以上に果たすことを期待する。

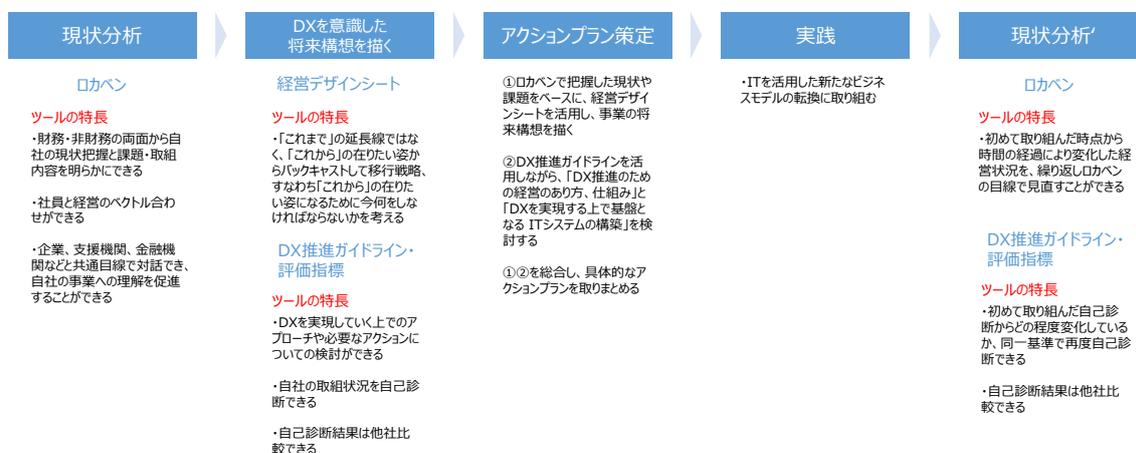
図表 9 ①事業計画を作成して金融機関と対話・資金調達を行う



図表 10 ②課題解決に向けた取り組みにおいて本当に必要な対応策を考える



図表 11 ③将来のビジネスモデルを創造し、特に IT を活用した新たな価値創造を行うための将来への移行戦略を考え、実行する



5. 「ミラサポ plus」活動レポートの検討・構築

5.1 「ミラサポ plus」活動レポート改善の検討

中小企業経営者が自らの経営を見直し、課題と今後の取り組みを明確にするためのツールとして、「ミラサポ plus」の「活動レポート」というコンテンツにローカルベンチマークを構築している。しかし、事業開始時点では目的やメリットの訴求、取り組みやすい仕掛け作りが十分ではなく利用も低調であった。

本事業では、より企業経営者が「活動レポート（ローカルベンチマーク）」に取り組み易くするための仕組みを検討し、改善を行った。

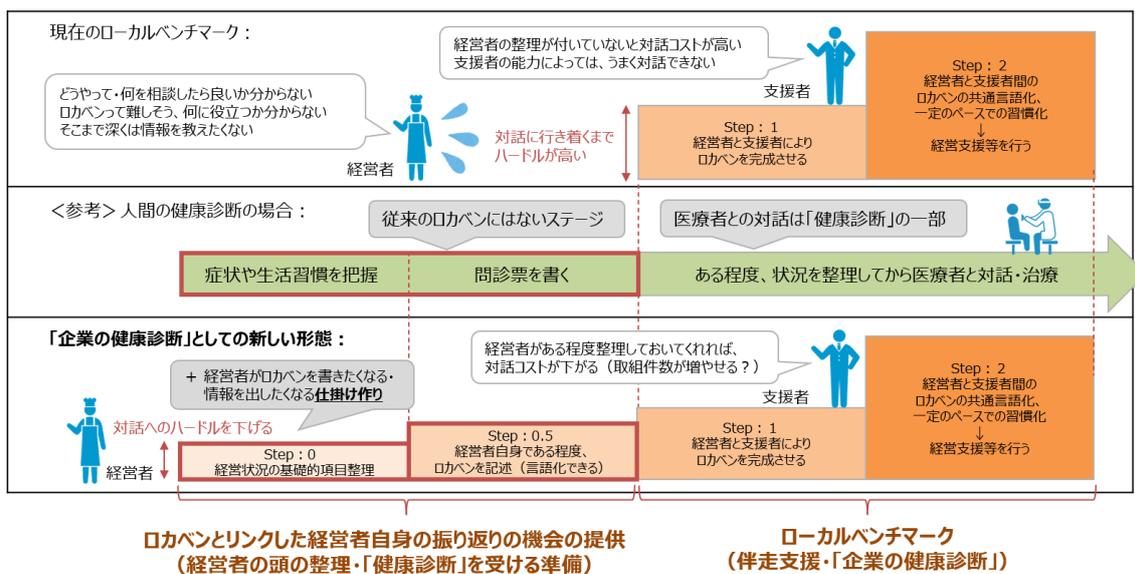
5.2 活動レポート改善の構想

「ミラサポ plus」のログイン機能は企業経営者が自分自身で利用する目的で構築されている。そのため、ログイン後に利用できる「活動レポート（ローカルベンチマーク）」は企業経営者自身で取り組むことができる仕組みづくりが必要であった。

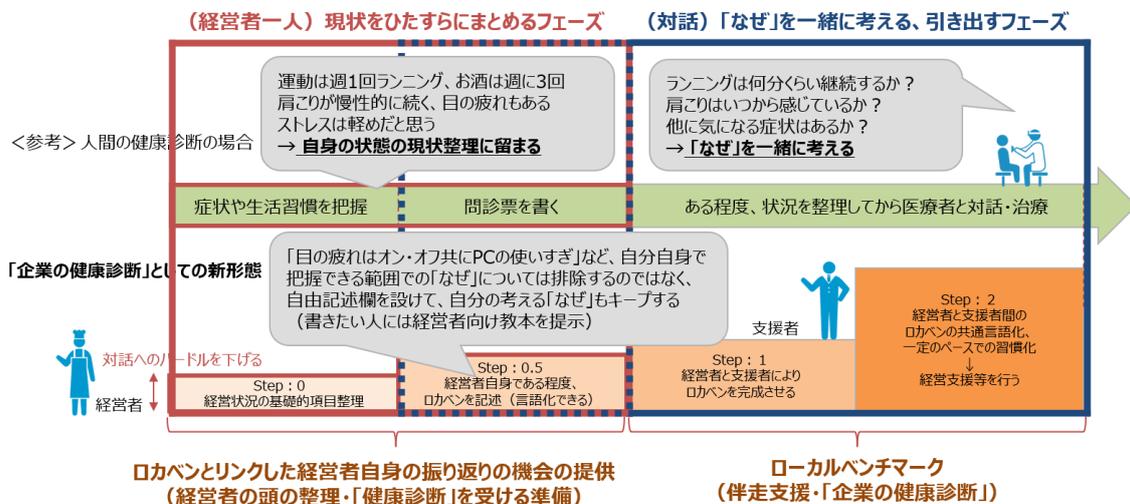
このため、「活動レポート（ローカルベンチマーク）」では、最初から健康診断機能としてのローカルベンチマークに取り組むのではなく、健康診断の前段階である問診票を書くという段階を加えることで、企業経営者が一人でもローカルベンチマークに取り組みやすくする工夫を行った。

また、問診票に取り組むことで、まずは企業経営者の考えを簡単に見える化し、その後の本格的な健康診断（支援機関に相談したり、社内で話し合ったりといった対話の実施）に移行しやすくする目的も含んでいる。

図表 12 対話の前のステップ



図表 13 問診表から健康診断までの流れ



5.3 活動レポートの改善内容・構築

活動レポートの中に、ロカベンのコンテンツと、問診票機能を追加した。

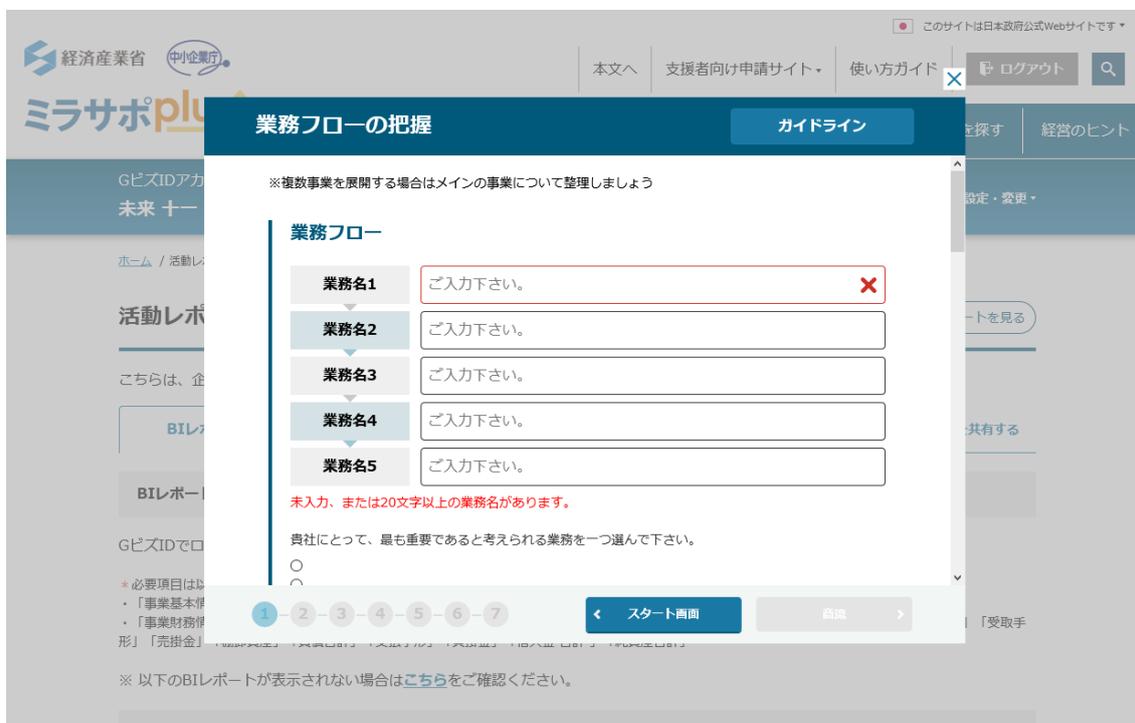
図表 14 画面 1：ロカベンの説明ページ



図表 15 画面2：問診表のトップページ



図表 16 画面3：業務フロー



図表 17 画面 4：商流

このサイトは日本政府公式Webサイトです

本文へ 支援者向け申請サイト 使い方ガイド ログアウト

ミラサポplus 商流の把握 ガイドライン

仕入先

仕入先社数

1年間で取引を行うおおよその仕入先数について把握していますか

把握している

把握していない

未選択です。

1年間で取引を行うおおよその仕入先社数を入力下さい

ご入力下さい。 社(者)

仕入先社名

年間仕入額のうち、最も金額の大きな仕入先の社名を入力下さい

ご入力下さい。 X

未入力です。

1 2 3 4 5 6 7

業務フロー 4つの視点<経営者>

※ 以下のBILレポートが表示されない場合はこちらをご確認ください。

図表 18 画面 5：4つの視点（経営者）

このサイトは日本政府公式Webサイトです

本文へ 支援者向け申請サイト 使い方ガイド ログアウト

ミラサポplus 4つの視点<経営者> ガイドライン

経営理念・ビジョン、経営哲学・考え・方針等

経営理念・ビジョン・経営方針はありますか

有り

無し

未選択です。

経営理念・ビジョン・経営方針があれば入力して下さい。

ご入力下さい。

経営理念・ビジョン・経営方針を社内に浸透させていますか

浸透させている

浸透させているが不十分

浸透させていない

未選択です。

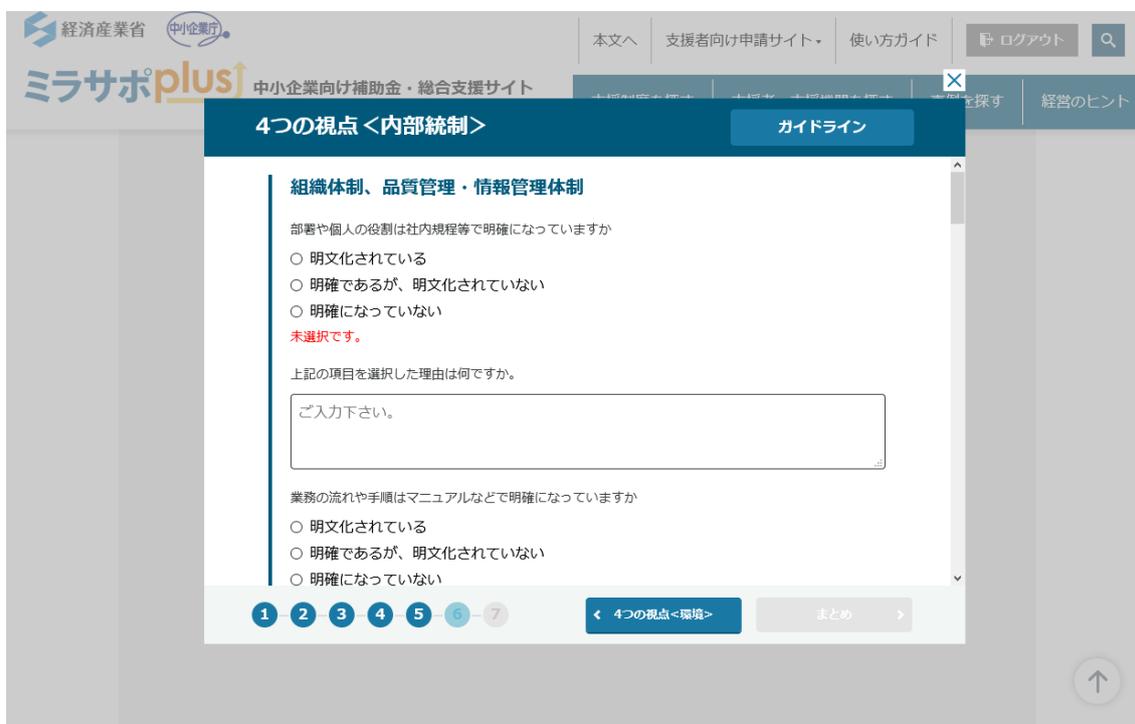
1 2 3 4 5 6 7

商流 4つの視点<事業>

図表 19 画面 6 : 4つの視点 (事業)

図表 20 画面 7 : 4つの視点 (環境)

図表 21 画面 8 : 4つの視点 (内部統制)



図表 22 画面 9 : まとめ



図表 23 画面 10 : 問診表完了画面



6. 金融機関におけるローカルベンチマークアンケート結果

6.1 調査概要

本事業において、全国の金融機関 620 件に対し、「業の多様な資金調達手法に関する実態調査」をテーマにアンケート調査を実施した。その調査の一部においてローカルベンチマークに関する設問を加え、金融機関における認知度や活用状況に関する実態を把握した。

- ・調査名称：企業の多様な資金調達手法に関する実態調査
- ・調査対象：ABL の貸し手として期待される金融機関等 620 社
- ・調査方法：郵送送付、郵送及びメールによる回収
- ・調査期間：2020 年 11 月 13 日（発送）～2020 年 12 月 18 日
- ・有効回答：490 社（有効回答率：79.0%）

金融機関の業態別回収機関の総数における各業態の内訳を表 1 に示す。

図表 24 回答機関の業態別内訳

No.	業態	2020年		2019年	2018年
		件数(n)	構成比(%)	構成比(%)	構成比(%)
1	都市銀行、信託銀行	5	1.0	1.8	1.8
2	地方銀行	45	9.0	7.8	8.9
3	第二地方銀行	31	6.2	5.5	6.7
4	信用金庫・信金中央金庫	231	46.4	50.1	47.6
5	信用組合	126	25.3	23.4	24.0
6	政府系金融機関	6	1.2	0.9	0.8
7	系統金融機関	50	10.0	8.0	8.7
8	その他の銀行	4	0.8	0.9	0.8
9	その他	0	0.0	1.4	0.6
	全体	498	100	100	100

※2020年は、調査対象から「カード会社等(その他)」を除外した。

※2020年は、調査対象に「労働金庫(系統金融機関)」を加えた。

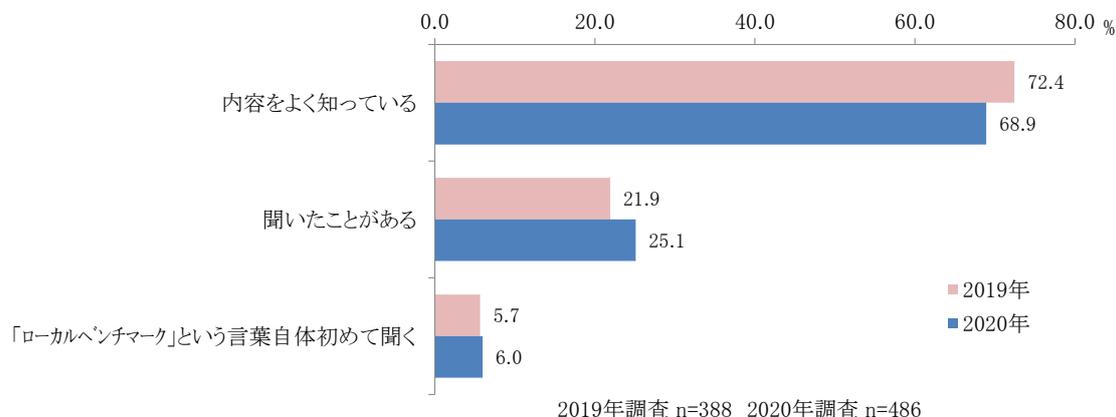
6.2 調査結果

(1) ローカルベンチマークの認知度

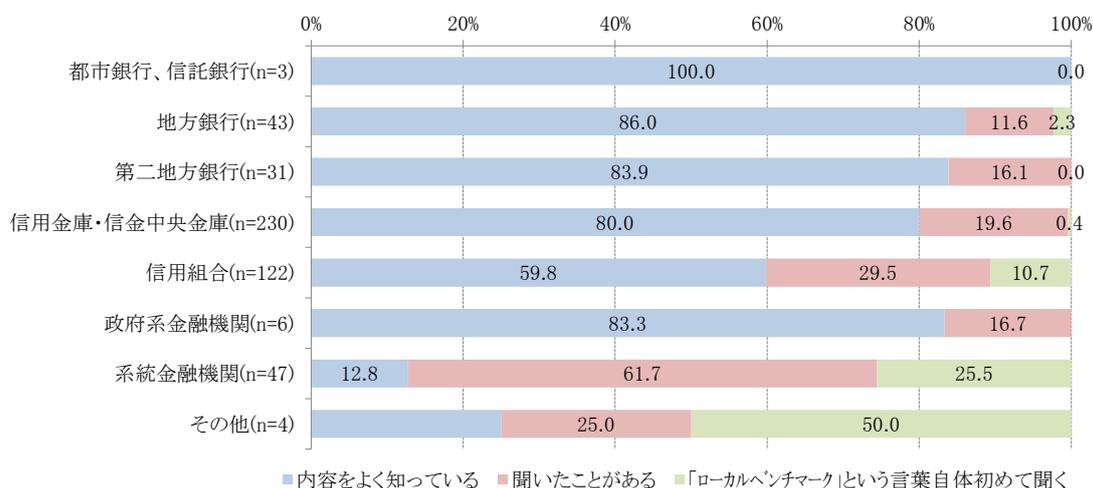
ローカルベンチマークの認知度（単一回答）について、「内容をよく知っている」が 68.9% と最も多い回答となった。2019 年調査と比較すると減少しているが、これは今年度調査対象の入れ替えがあったことに起因する。ただし、依然として 70% 近くの金融機関が認知しており、高い普及率と言えるだろう。

業態別では、地方銀行や第二地方銀行でローカルベンチマークの認知度が高い結果となった。

図表 25 ローカルベンチマークの認知度



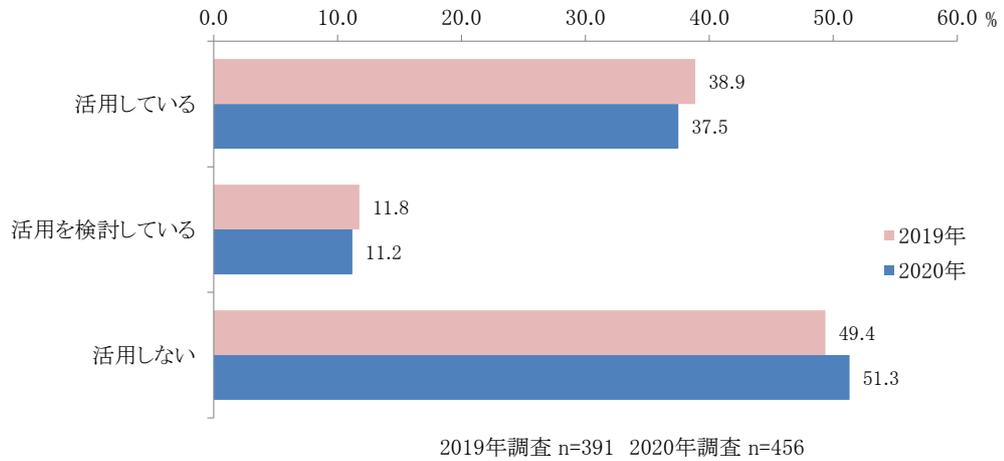
図表 26 ローカルベンチマークの認知度



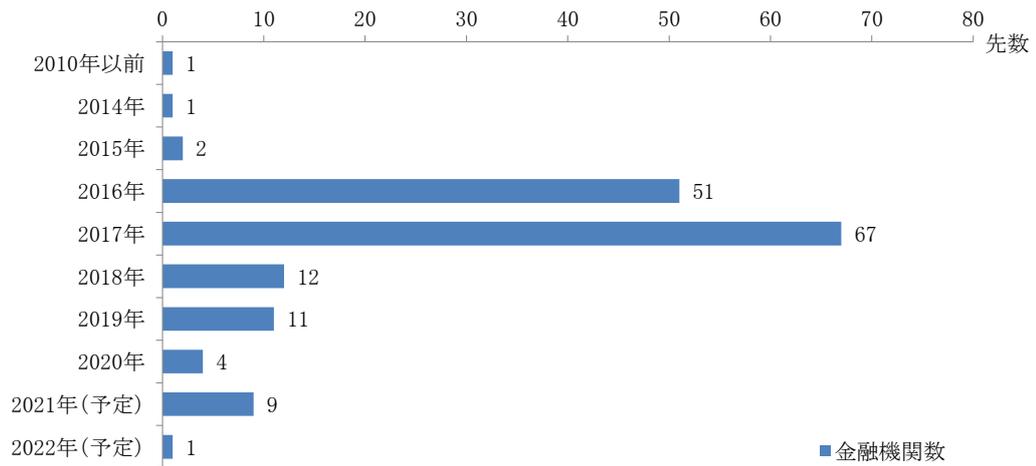
(2) ローカルベンチマークの活用状況

ローカルベンチマークの活用状況について（単一回答）、「活用している」と回答した機関は約40%程度であった。昨年（2019年）調査と比較すると「活用を検討している」と回答する機関の割合はさらに減少しており、「活用している」、「活用しない」の二極化傾向が更に強まった。ローカルベンチマークの開始時期は、2017年が67先と最も多く、総活用件数の合計は137,240件であった。件数別にみると「100件以上500件未満」が33.3%と最も多い。業態別では、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫・信金中央金庫において「活用している」が40%を超えている。

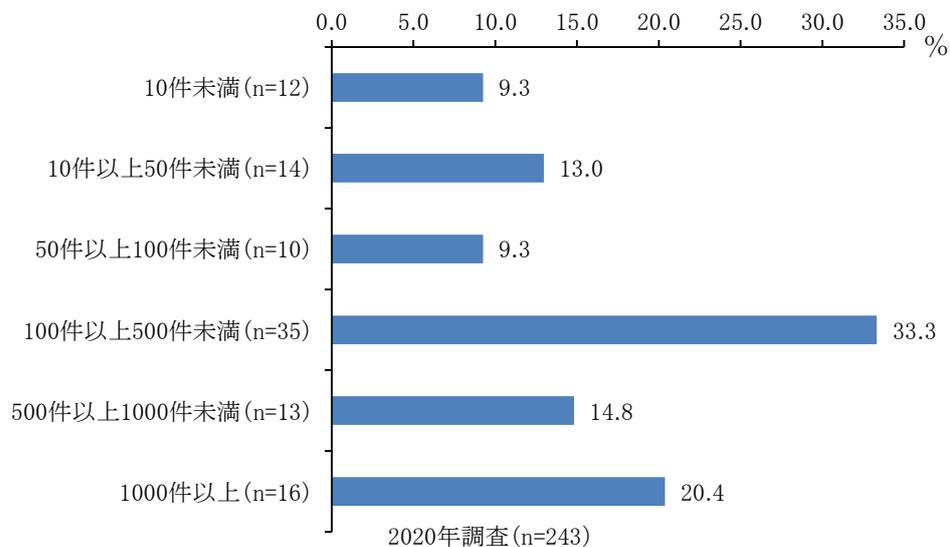
図表 27 ローカルベンチマークの活用状況



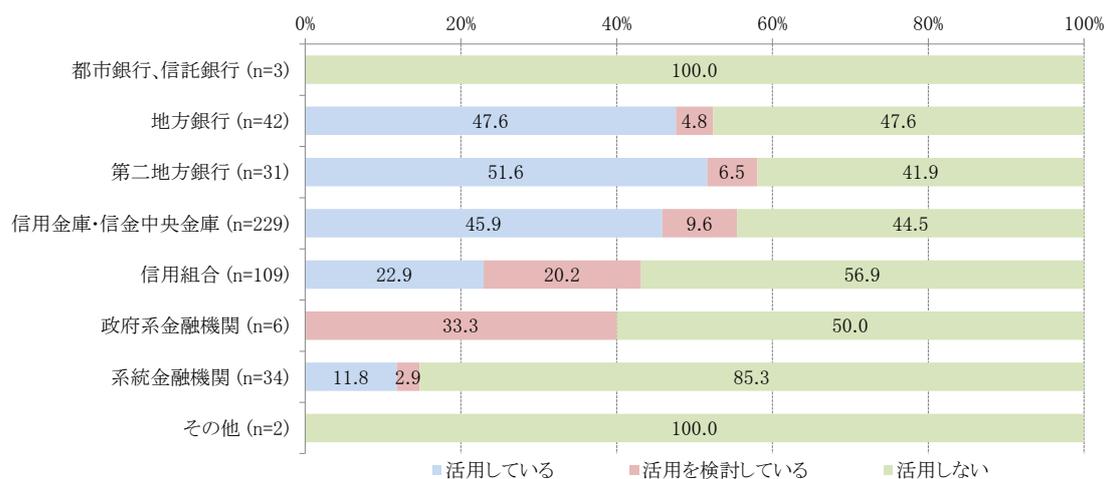
図表 28 ローカルベンチマークの活用開始時期



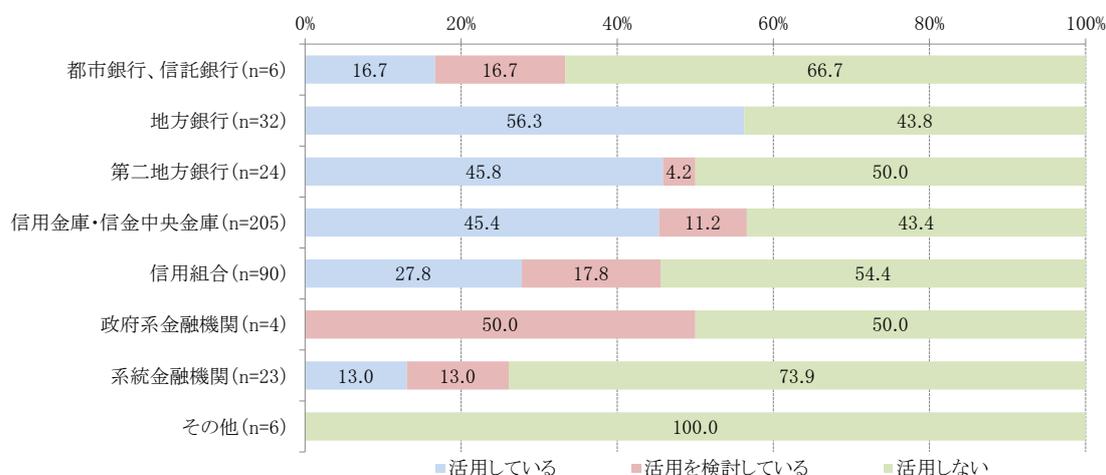
図表 29 ローカルベンチマークの活用状況（件数別） 2020年調査



図表 30 ローカルベンチマークの活用状況（業態別） 2020年調査



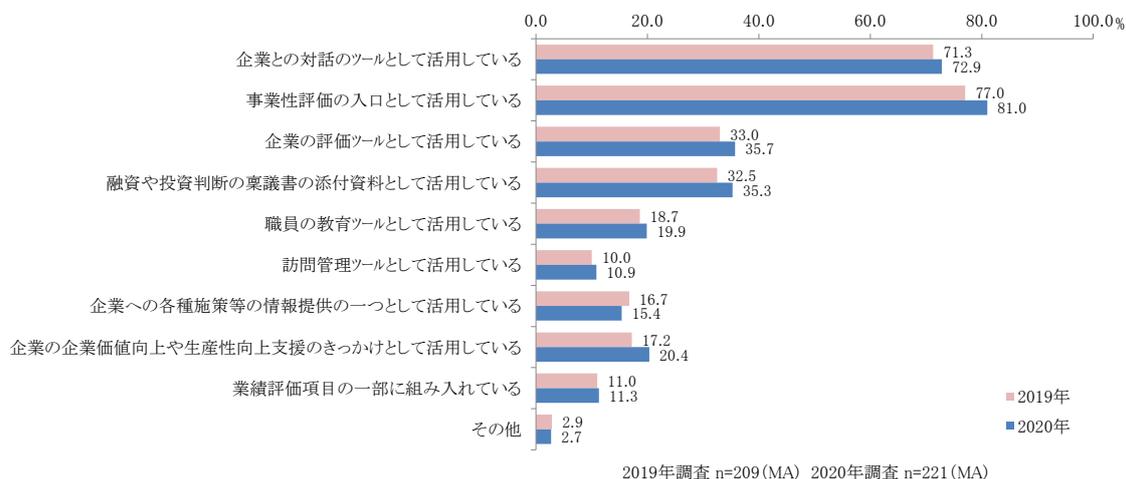
図表 31 ローカルベンチマークの活用状況（業態別） 2019年調査



(3) 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（複数回答）について、「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81.0%と最も多くなった。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）」が72.9%であった。

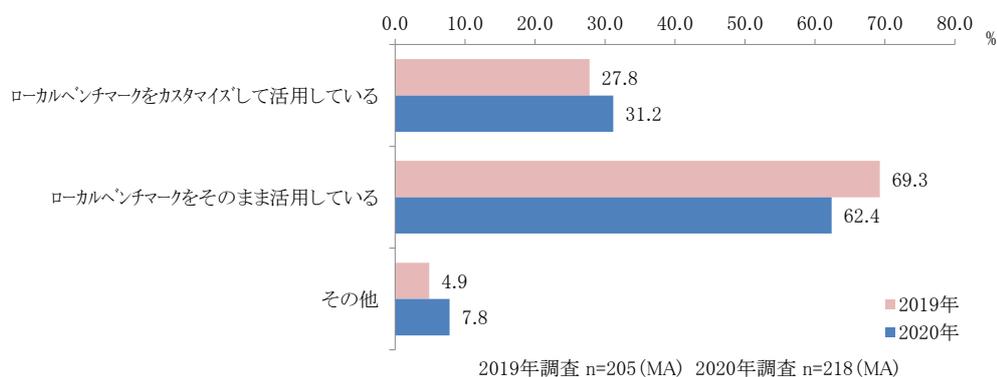
図表 32 ローカルベンチマークの活用目的



(4) 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方法（複数回答）について、「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62.4%であり、最も多くなった。

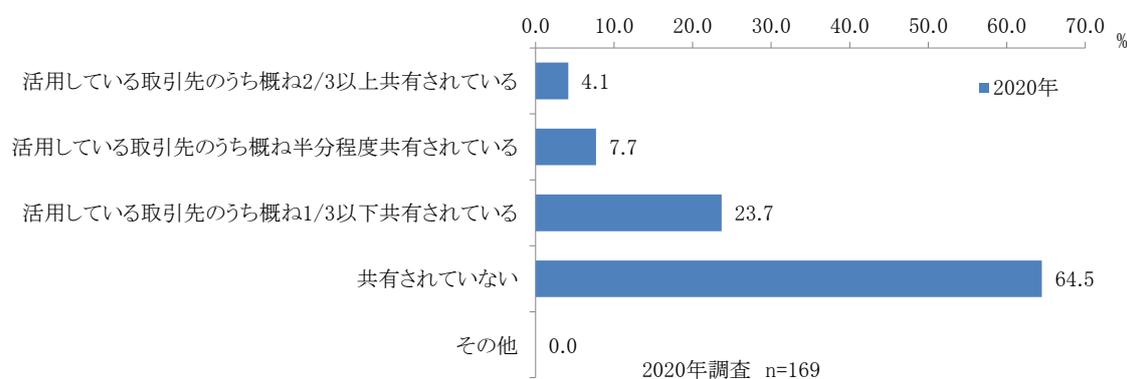
図表 33 ローカルベンチマークの活用方法



(5) ローカルベンチマークの支援機関との共有状況

ローカルベンチマークの支援機関（企業の顧問税理士や診断士、経営指導員）との共有状況（単一回答）について、「共有されていない」が64.5%で最も多くなった。共有されているのは、ローカルベンチマークを活用している金融機関のうち、10%程度にとどまった。

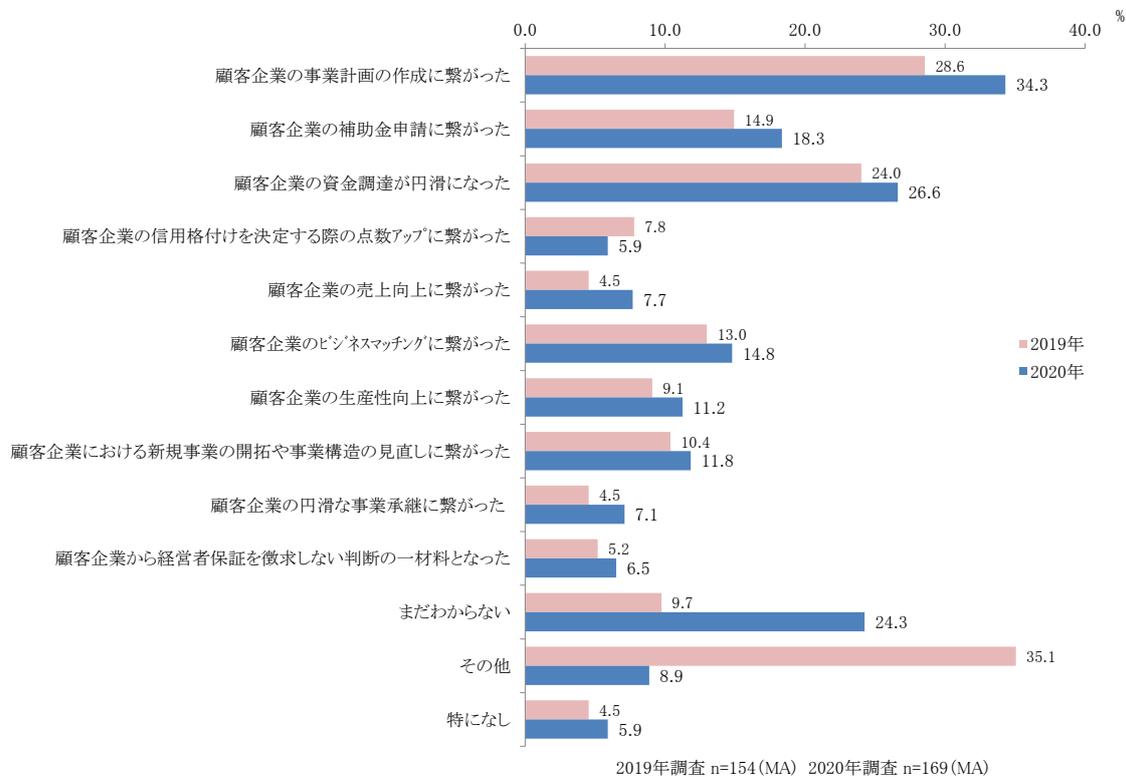
図表 34 ローカルベンチマークの支援機関との共有状況



(6) ローカルベンチマークを活用後の顧客企業の効果

ローカルベンチマークを活用後の顧客企業の効果（複数回答）について、「顧客企業の事業計画の作成に繋がった」が34.3%で最も多くなった。次いで、「顧客企業の資金調達が円滑になった」が26.6%、「まだわからない」が24.3%と続いた。

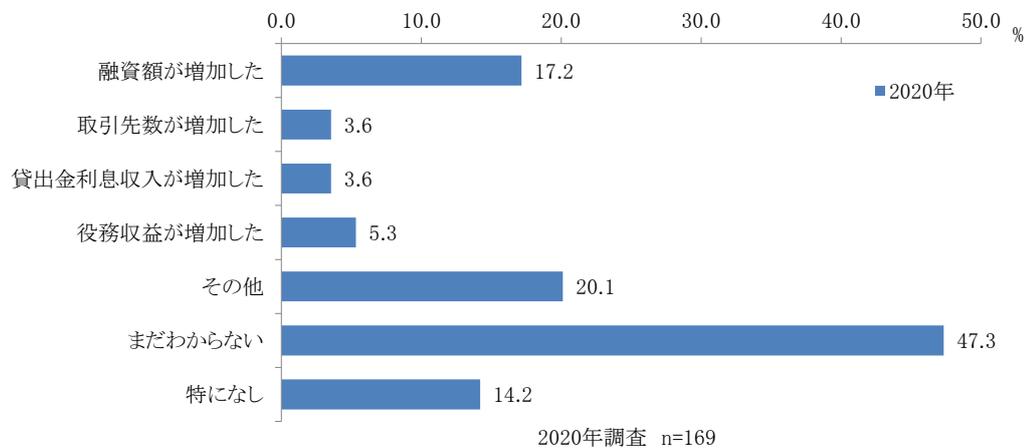
図表 35 ローカルベンチマーク活用後の顧客企業の効果



(7) ローカルベンチマーク活用後の各金融機関の効果

ローカルベンチマーク活用後の各金融機関の効果(単一回答)について、「まだわからない」が47.3%と最も多くなった。ただし、「融資額が増加した」という回答も20%弱あることから、ローカルベンチマークを活用している金融機関の中には、具体的な効果を実感している金融機関もあることが分かる。

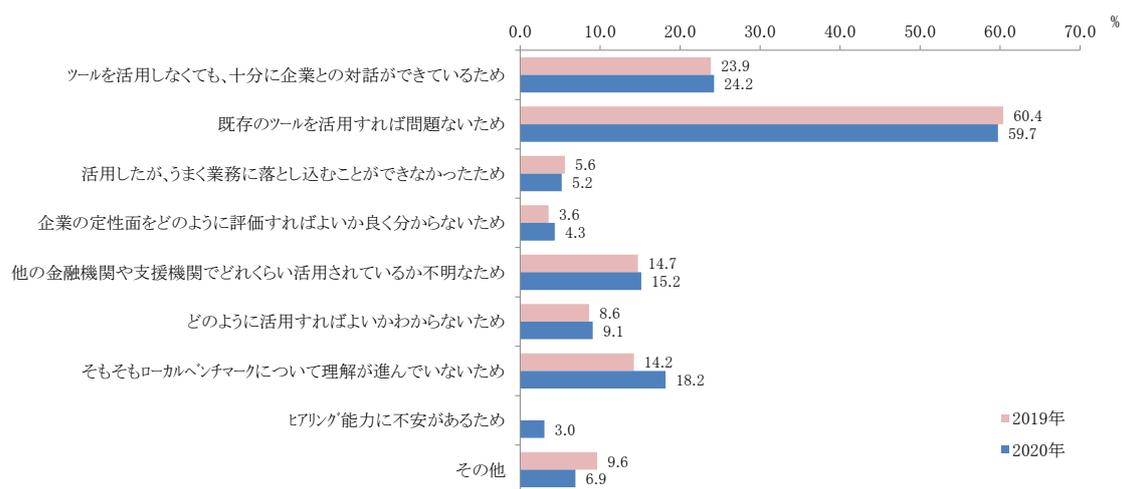
図表 36 ローカルベンチマーク活用後の金融機関の効果



(8) 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（複数回答）について、「既存のツールを活用すれば問題ないため」が59.7%と最も多かった。次いで「ツールを活用しなくても、十分に企業との対話ができているため」が24.2%と続いており、既存ツールとの代替やツール活用によるメリットの不足が伺えた。

図表 37 ローカルベンチマークを活用しない理由



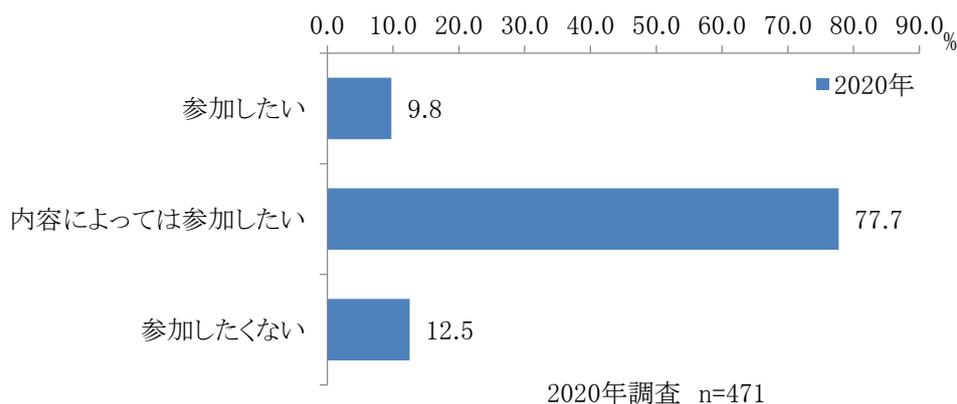
※2020年調査より「ヒアリング能力に不安があるため」を項目追加

2019年調査 n=191 (MA) 2020年調査 n=231 (MA)

(9) ローカルベンチマークに関するセミナーについて

ローカルベンチマークの活用やヒアリング手法に関するセミナー(単一回答)について、「内容によっては参加したい」が77.7%と最も多かった。「参加したい」の9.8%とあわせると、85%超の金融機関がローカルベンチマークの活用について一定の関心を有していることが伺えた。

図表 38 ローカルベンチマークに関するセミナーへの関心

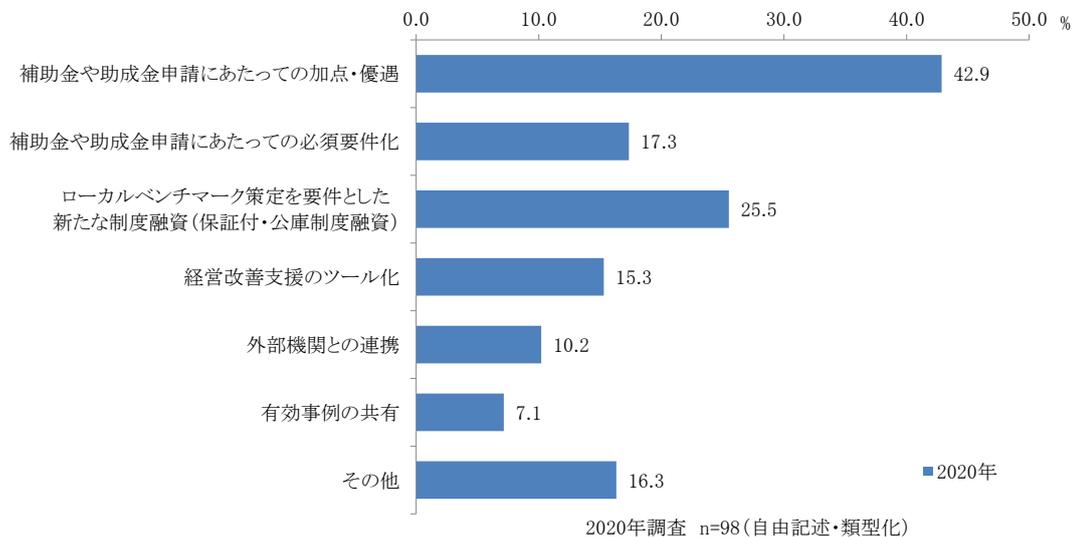


(10) ローカルベンチマーク活用の促進に向けた具体的な施策

ローカルベンチマーク活用の促進に向けた具体的な施策(自由記述)について類型化したところ、「補助金や助成金申請にあたっての加点・優遇」が42.9%と最も多く、次いで「ローカルベンチマーク策定を要件とした新たな制度融資」が25.5%と続いた。

また「その他」の意見として「金融機関が行うものではなく、企業が自分の会社を知る、分析する、改善する、次なる戦略につなげていくものとして周知させるべき」や、「業務フローや商流図等定性面の入力において、該当箇所、業種における一般的なモデルと比較できるようにすれば、ビジネスモデルの強み弱みをもっとわかりやすくなる」といった、金融機関による活用ではなく企業自体の活用を積極的に推進する施策を実施すべきという意見も挙げられた。

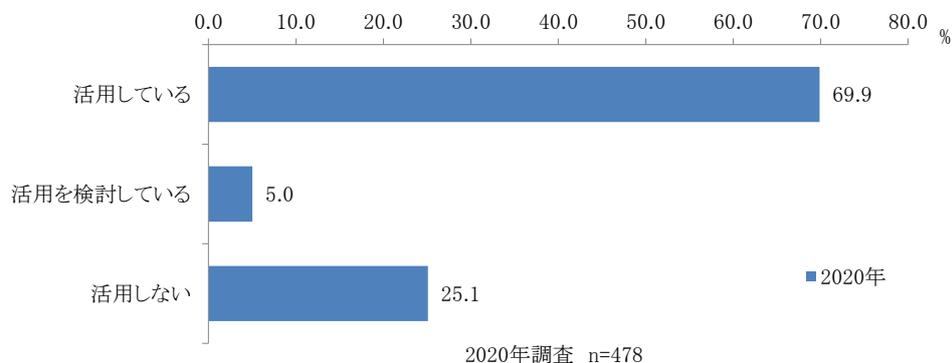
図表 39 ローカルベンチマーク活用の促進に向けた具体的な施策



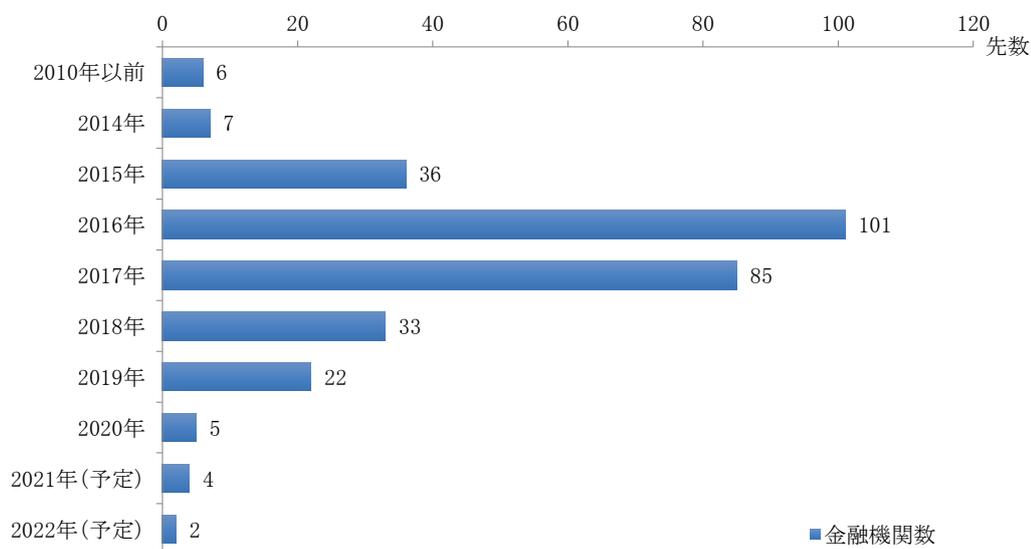
(11) 事業性評価シートの活用状況

金融機関独自の事業性評価シートの活用状況については、「活用している」が69.9%と最も多くなった。また、事業性評価シートの活用開始した年は、2016年、2017年が最も多かった。活用している金融機関の内、総活用件数の中央値は450件（最大値：17,700件、最小値：1件）であり、総活用件数の合計は344,290件であった。

図表 40 事業性評価シートの活用状況



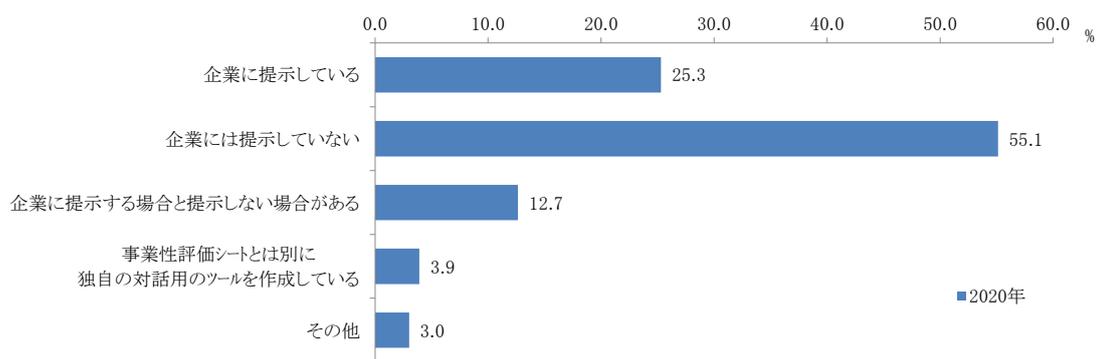
図表 41 事業性評価シートの活用開始年



(12) 事業性評価シートの提示状況

金融機関独自の事業性評価シートの企業への提示状況（単一回答）について、「企業には提示していない」が55.1%で最も多くなった。次いで、「企業に提示している」は24.0%であった。

図表 42 事業性評価シートの提示状況



2020年調査 n=332

7. まとめ

7.1 本事業の振り返り

ローカルベンチマークは、これまで金融機関・経営支援者側に対する発信を行い続けてきたが、本年度は主に企業経営者へ向けた普及を図るべく事業に取り組んだ。この基本方針を元に、「①ガイドブックの作成」、「②公的支援ツールのあり方検討」、「③ミラサポ plus における活動レポートの改修・構築」を行った。

「①ガイドブックの作成」では、普段から現場にて企業経営者支援を行っている専門家や地域金融機関に加えて、実際にローカルベンチマークに取り組んだ企業経営者も委員に加えることで、より実践的に活用でき、ターゲットである企業経営者が理解しやすい資料となるよう努めた。また、頁数を抑えることでより手軽に手に取り、実際にローカルベンチマークへ取り組んで頂けることを期待する。

作成したガイドブックは、従来の紙面や Excel のツールの限られた情報に加えて、本来の目的や効果、取り組む姿勢、取り組み方法等が簡潔に記載されているため、企業経営者の更なる取り組み意欲増加の一助になると考えられる。

加えて、「支援機関向け」ではこれまでローカルベンチマークを活用した支援を実施した経験のない方や、金融機関での社歴の浅いメンバー等でも取り組みやすいように、単なるツールの説明だけに留まらず、背景や全体像、財務分析の見方、対話の方法論等を盛り込み、ローカルベンチマークの利用だけでなく、広く支援の場で活用できるような内容としている。これにより、多くの現場で活用され、ローカルベンチマークへの取り組みだけでなく、より良い企業支援が数多く行われることを期待する。

「②公的支援ツールのあり方検討」では、各ツールを所管する組織（あるいは部署）へのヒアリングを実施することで、本来の目的や効果、活用実績、課題等を確認することができ、企業がどのツールを利用すべきかパターンを分類して取りまとめることができた。

「③ミラサポ plus における活動レポートの改修・構築」においては企業経営者が単独で取り組むことを念頭に、これまで自由記述だった内容を選択式にする、ヘルプ画面を設ける等の改修を行った。これらの改善により、より企業が自社分析を容易に行うことができるようになったと考えられる。

7.2 今後の取り組み

先述の通り、本年度は企業経営者に対してのツールを充実させることで、企業経営者がローカルベンチマークをより活用しやすくなるよう環境整備に努めた。しかし、いずれについても本年度が初めての取り組みであることから、今後も適宜内容を見直していく必要があると考える。具体的には以下のようなことを想定している。

「①ガイドブック」については、支援機関と連携して、ガイドブックを活用した講習やセミナーを行ってもらいながら、より使いやすくなるための意見収集をし、改善していくことが肝要である。本ガイドブックは、現場で使ってもらい、より多くの人にローカルベンチマ

ークに取り組んで頂くことにより、ユーザー目線の使いやすさを追求していくことが極めて重要である。また、ガイドブックは手軽さを重視することから、先行事例や具体的な記入例は最低限に留めている。このことから、ローカルベンチマーク作成事例や活用事例、ローカルベンチマークを経営に取り込んだ企業の経営改善状況等の情報を、ローカルベンチマークのホームページで公開し、ガイドブックと紐付けていくことで、支援者も企業経営者もさらにローカルベンチマークへの理解を深めることができると思われる。

「②公的支援ツールのあり方検討」については、いずれのツールでも認知度や活用数の拡充や、PR方法に課題があると思われた。それぞれのツールには共通している部分も多くあるため、各自がそれぞれPR活動を行うよりも、各所管部署や関係省庁が連携しながら進めていくことがより効率的であると考えられる。

「③ミラサポ plus」については今後繰り返し継続的に利用してもらうために、作成履歴を残したり、金融機関等の支援機関へのオンライン共有ができたり、補助金等申請時に自動フォーマット作成等、機能をさらに拡充していく必要があると考えられる。また、ミラサポ plus 内の機能を充実しても、ミラサポ plus へアクセスしてもらえなければ実際の活用までに至らない。ミラサポ plus への周知活動を中小企業庁と共にさらに注力していくことが肝要である。

また、企業が直接ローカルベンチマークに取り組む環境を整備していくことで、企業がローカルベンチマークに取り組んだ際に、「どこに相談すればよいのか？」という問題が今後発生する。ガイドブックにも支援機関に相談する旨を記載しているが、現状では具体的にローカルベンチマークを支援できる支援機関のリストが整備できているわけではない。今後、ローカルベンチマークが補助金や各種施策と紐付けられていくことで、より企業の利用が活性化されることが見込まれるため、これらの情報の整備やローカルベンチマークに対応できる支援機関の育成が必要である。従来からもローカルベンチマーク活用戦略会議などを通じて情報発信を行っているが、支援機関が「知っている」状態ではなく、「理解している、活用している」といったように、レベルを1段上げていく必要がある。今回作成した支援機関向けのガイドブックを活用しながら、次年度以降は実践の場での研修や指導もさらに強化していくことが重要である。

この問題の解決に向けた参考例として、東北経済産業局の取り組みがある。東北経済産業局では知的資産及びローカルベンチマークをテーマとして支援機関や専門家で構成されている「知的資産経営研究会 in Tohoku」に参画しており、民間での活用事例の把握や現状の課題などについて情報交換を行っている。また、東北経済産業局が主体となり、初めてローカルベンチマーク取り組む地域金融機関を対象とした「ステップゼロからの支援プロジェクト」のように商工会議所の経営指導員がローカルベンチマークに取り組み、地域企業の経営改善の支援を行うモデル事業の実施、セミナーの開催といったように、知的資産経営およ

びローカルベンチマークの普及に積極的に取り組んでいる¹。このような地域単位での取り組みを行うことで、ローカルベンチマーク活用戦略会議では捉えきることが難しい地域単位の取り組みが活性化していくことに繋がる。

今後はより一層地域単位でローカルベンチマークに取り組む企業の環境整備（支援機関の育成や取組事例の収集・発信など）が必要になると考えられる。

¹ https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/local_bench/pdf/010_07_00.pdf

参考資料

参考1. アンケート調査項目

4. ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）について

<ローカルベンチマークとは？>

平成28年3月4日、経済産業省は「ローカルベンチマーク」を策定しました。

ローカルベンチマークは、「企業の健康診断ツール」として、企業経営者や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の「入口」として活用されることが期待されます。具体的には、「参考ツール」を活用して、「財務情報」（6つの指標※1）と「非財務情報」（4つの視点※2）に関する各データを入力することにより、企業の経営状態を把握することで経営状態の変化に早めに気づき、早期の対話や支援につなげていくものです。

- (※1) 6つの指標：①売上増加率（売上持続性）、②営業利益率（収益性）、③労働生産性（生産性）、
 ④EBITDA有利子負債倍率（健全性）、⑤営業運転資本回転期間（効率性）、⑥自己資本比率（安全性）
 (※2) 4つの視点：①経営者への着目、②事業への着目、③関係者への着目、④内部管理体制への着目



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

Q24. 「ローカルベンチマーク」の認知度についてお答えください。

[1つを選択]

1	内容をよく知っている	→Q25へお進みください
2	聞いたことがある	→Q25へお進みください
3	「ローカルベンチマーク」という言葉自体初めて聞く	→Q32へお進みください

Q 2 5. Q 2 4で1、2を選択した方へお尋ねします。「ローカルベンチマーク」を貴行（庫、社）の業務として活用していますか（あるいは活用を検討していますか）。活用している場合は、可能な範囲で、活用開始（予定）時期、活用件数を教えてください。

[1つを選択]

1	活用している（活用開始： 年 月、総活用件数 件）	→Q 2 6へお進みください
2	活用を検討している（活用開始予定： 年 月）	→Q 2 6へお進みください
3	活用しない(活用を予定していない)	→Q 3 1へお進みください

Q 2 6. Q 2 5で1、2を選択した方へお尋ねします。具体的にどのような目的・手段により活用していますか（あるいは活用を検討していますか）。

[複数回答]

1	企業との対話の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）
2	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）
3	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）
4	融資や投資判断の稟議書の添付資料として活用している（あるいは活用を検討している）
5	職員の教育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）
6	訪問管理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）
7	企業への各種施策等の情報提供の一つとして活用している(あるいは活用を検討している)
8	企業の企業価値向上や生産性向上支援のきっかけとして活用している(あるいは活用を検討している)
9	業績評価項目の一部に組み入れている(あるいは組み入れを検討している)
10	その他（具体的に： _____)

Q 2 7. Q 2 5で1、2を選択した方へお尋ねします。Q 2 6で回答した目的において、どのような形でローカルベンチマークを活用していますか（あるいは活用を検討していますか）。

[複数回答]

1	ローカルベンチマークをカスタマイズして活用（を検討）している
2	ローカルベンチマークをそのまま活用（を検討）している
3	その他（具体的に： _____)

⇒Q 2 5で1を選択した方はQ 2 8へお進みください。

⇒Q 2 5で2を選択した方はQ 3 2へお進みください。

Q 2 8. Q 2 5で1を選択した方へお尋ねします。ローカルベンチマークは、貴行（庫、社）以外の支援機関（企業の顧問税理士や診断士、経営指導員等）と共有していますか。

[1つを選択]

1	概ね共有されている（活用している取引先のうち概ね2/3以上）
2	共有されている（活用している取引先のうち概ね半分程度）
3	あまり共有されていない（活用している取引先のうち概ね1/3以下）
4	共有されていない
5	その他（具体的に： _____)

Q 2 9. Q 2 5で1を選択した方へお尋ねします。「ローカルベンチマーク」を活用した結果、顧客企業にとってどのような効果がみられましたか。

[複数回答]

1	顧客企業の事業計画の作成に繋がった
2	顧客企業の補助金申請に繋がった
3	顧客企業の資金調達が円滑になった
4	顧客企業の信用格付けを決定する際の点数アップに繋がった（信用格付けのランクアップ等）
5	顧客企業の売上向上に繋がった
6	顧客企業のビジネスマッチングに繋がった
7	顧客企業の生産性向上に繋がった
8	顧客企業における新規事業の開拓や事業構造の見直しに繋がった
9	顧客企業の円滑な事業承継に繋がった
10	顧客企業から経営者保証を徴求しない判断の一材料となった
11	その他（具体的に： _____）
12	まだわからない
13	特になし

Q 3 0. Q 2 5で1を選択した方へお尋ねします。「ローカルベンチマーク」を活用した結果、貴行（庫、社）にとってどのような効果がみられましたか。

[複数回答]

1	融資額が増加した
2	取引先数が増加した
3	貸出金利息収入が増加した
4	役務収益が増加した
5	その他（具体的に： _____）
6	まだわからない
7	特になし

⇒Q 3 2へお進みください。

Q 3 1. Q 2 5で3を選択した方へお尋ねします。「ローカルベンチマーク」を貴行（庫、社）の業務として活用しない(活用を予定していない)理由をお答えください。

[複数回答]

1	ツールを活用しなくても、十分に企業との対話ができているため
2	貴行（庫、社）が持っている既存のツールを活用すれば問題ないため
3	活用（試用）したが、うまく業務に落とし込むことができなかったため
4	企業の定性面をどのように評価すればよいか良く分からないため
5	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
6	どのように活用すればよいか分からないため
7	そもそもローカルベンチマークについて理解が進んでいないため
8	ヒアリング能力に不安があるため
9	その他（具体的に： _____）

Q 3 2. ローカルベンチマークの活用やヒアリング手法に関するセミナーがあれば参加したいですか。

[1つを選択]

1	参加したい
2	内容によっては参加したい
3	参加したくない

Q 3 3. どのような施策との連携が見込めれば、ローカルベンチマークの活用が推進されると思いますか。

[自由記述]

Q 3 4. 貴行（庫、社）独自の「事業性評価シート」を作成し、貴行（庫、社）の業務の中で活用していますか（あるいは活用を検討していますか）。活用している場合は、可能な範囲で、活用開始（予定）時期、活用件数を教えてください。

[1つを選択]

1	活用している（活用開始： 年 月、総活用件数 件）	→ Q 3 5へお進みください
2	活用を検討している（活用開始予定： 年 月）	→ 「5. FinTech（フィンテック）の融資・審査への活用（Q 3 6）」へお進みください
3	活用しない（活用を予定していない）	→ 「5. FinTech（フィンテック）の融資・審査への活用（Q 3 6）」へお進みください

Q 3 5. Q 3 4で1を選択した方へお尋ねします。貴行（庫、社）独自の「事業性評価シート」は企業との対話の際に提示していますか。

[1つを選択]

1	企業に提示している
2	企業には提示していない
3	企業に提示する場合と提示しない場合がある（具体的に： _____）
4	事業性評価シートとは別で、独自の対話用ツールを作成し、企業に提示している
5	その他（具体的に： _____）

→ 「5. FinTech（フィンテック）の融資・審査への活用（Q 3 6）」へお進みください