

平成２９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、ＡＢＬ等新たな融資手法の現状、課題及びＦｉｎＴｅｃｈ導入による地域企業の収益力向上度測定指標の在り方に関する調査検討）

報告書

2018年3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. モデル事業実施	- 2 -
2. 財務データ・非財務情報についての分析・充実	- 2 -
3. ヒアリングによる実態把握	- 5 -
III. モデル事業について	- 6 -
1. 今年度のモデル事業の目的	- 6 -
2. モデル事業のポイント	- 6 -
2.1 ローカルベンチマークを活用したクラウドサービスの導入	- 6 -
2.2 ローカルベンチマークを活用した早期経営改善計画の作成	- 9 -
2.3 事業承継の入口としてのローカルベンチマークの活用	- 13 -
2.4 自治体によるローカルベンチマークを活用した地域中核企業との対話	- 17 -
IV. 前年度モデル事業フォローアップ	- 21 -
1. 君津信用組合の例	- 21 -
1.1 前年度モデル事業の取り組み	- 21 -
1.2 モデル事業後の取り組み	- 21 -
1.3 ローカルベンチマーク導入による仕組みの変化	- 23 -
1.4 効果と課題	- 24 -
2. ノリット・ジャポン株式会社（北都銀行による支援）の例	- 24 -
2.1 前年度モデル事業の取り組み	- 24 -
2.2 モデル事業後の取り組み	- 25 -
2.3 今後について	- 26 -
3. その他の事例	- 27 -
V. ローカルベンチマークの活用状況	- 28 -
1. 金融機関における認知・活用状況	- 28 -
1.1 アンケート調査結果	- 28 -
1.2 ヒアリング調査結果	- 34 -
2. 企業のローカルベンチマーク活用に向けた支援方法の検討	- 38 -
2.1 若手経営者による活用事例	- 38 -
2.2 ワークショップによる実践事例	- 40 -
VI. ローカルベンチマークツール等の充実	- 43 -
1. ツールの充実	- 43 -

2. マニュアル等の充実	- 45 -
VII. まとめ	- 48 -
1. ローカルベンチマークの活用のポイント（メリットとなる点）	- 48 -
1.1 企業の健康診断ツールとして様々な課題に対応可能であるローカルベンチマーク	- 48 -
1.2 あらゆる企業規模で活用可能なローカルベンチマーク	- 48 -
1.3 支援策等の成果把握も可能であるローカルベンチマーク	- 49 -
1.4 「共通言語」であるローカルベンチマーク	- 49 -
1.5 今更聞けないことも聞けるローカルベンチマーク	- 49 -
2. ローカルベンチマークの効果的な活用方法	- 50 -
2.1 企業側に「何を話すかのイメージ」を持たせる工夫	- 50 -
2.2 ストーリーとして考える工夫	- 50 -
2.3 論点に対する認識を共有する工夫	- 51 -
3. ローカルベンチマークの普及促進	- 52 -
3.1 ローカルベンチマーク活用事例の収集・横展開	- 52 -
3.2 ローカルベンチマークの認知度、活用度の向上ための情報発信のあり方	- 53 -
3.3 ローカルベンチマークを活用出来る人材の育成	- 53 -
3.4 中小企業、小規模事業者が関係する支援策へのローカルベンチマークの組み込み	- 53 -

I. 背景・目的

日本は、2008年（平成20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、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、2016年3月4日に公表した「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。また、2016年4月に立ち上げた「ローカルベンチマーク活用戦略会議」を通じて、普及に向けた活用事例の共有やツールの見直しを行ってきたところ。

これらのローカルベンチマーク活用に向けた取組を受けて、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更なる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う。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行う。

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を含む新たな資金調達手法や、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、地域企業の収益力向上度測定するための指標の在り方についても調査・検討する。

Ⅱ．調査概要

1．モデル事業実施

自治体や支援機関、税理士事務所、会計士事務所、企業支援の専門家等の協力を得て、単にローカルベンチマークを活用した対話を行うのではなく、課題を明確にし、出口としての戦略を意識したモデル事業を4つのテーマで実施した。

2．財務データ・非財務情報についての分析・充実

「ローカルベンチマーク活用戦略会議」（参考 1,2 参照）での議論や有識者へのヒアリング等を通じ、財務、非財務の両観点から、ローカルベンチマークツールの充実を行った。また、並行してマニュアルの見直しや、経済産業省ホームページに掲載するための事例の作成、企業向けにPRを行うリーフレットの作成を行った。

また、財務分析の見直しにあたっては、一般社団法人CRD協会¹（以下、「CRD協会」という）、株式会社TKC²のご協力もいただいた。

¹ <http://www.crd-office.net/CRD/>

² <http://www.tkc.jp/>

参考 1 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	H29 年 9 月 12 日 13:30～16:00	○ 事務局説明 ・ 経済産業省 ・ 帝国データバンク ○活用事例のご報告 ・ 君津信用組合 ○討議
第 2 回	H29 年 12 月 13 日 13:30～15:30	○活用事例のご報告 ・ 株式会社ワクフリ（クラウドサービス） ○事務局説明 ・ 帝国データバンク ・ 経済産業省 ○金融庁説明 ○討議
第 3 回	H30 年 2 月 14 日 14:00～16:30	○活用事例のご報告 ・ 税理士法人報徳事務所（早期経営改善計画） ・ ツトム経営研究所（事業承継） ・ 調布市（地域中核企業） ○事務局説明 ・ 経済産業省 ・ 帝国データバンク ○討議

参考 2 ローカルベンチマーク活用戦略会議委員一覧（2018 年 2 月末時点）

<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
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
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 ^{たご} 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
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

<関係府省庁>

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

3. ヒアリングによる実態把握

主に地域金融機関を中心に、ローカルベンチマークの活用を中心とした事業性評価の取組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ツールの充実を目的として、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 38 件実施した。

Ⅲ. モデル事業について

1. 今年度のモデル事業の目的

前年度のモデル事業は、まずは、事業性評価の入口として、ローカルベンチマークを活用し、企業経営者等と金融機関、支援機関が対話を行うことに主眼をおいていた。一方、今年度のモデル事業については、前年度よりもローカルベンチマークの活用度合いを進め、課題の抽出、課題解決に向けた対応に繋げていくことを想定し、より深い対話を行うなど、実践的な内容として実施した。

図表 3 今年度のモデル事業のテーマと実施機関

テーマ	実施機関
①ローカルベンチマークを活用したクラウドサービスの導入	株式会社ワクフリ
②ローカルベンチマークを活用した早期経営改善計画の作成	税理士法人報徳事務所 増山会計事務所
③事業承継の入口としてのローカルベンチマークの活用	大阪府商工会連合会 ※尼崎信用金庫と連携
④自治体によるローカルベンチマークを活用した地域中核企業との対話	調布市 ※多摩信用金庫と連携

2. モデル事業のポイント

ここでは、モデル事業の「目的」、「全体像」、「まとめ」について記載する。（※各モデル事業の詳細については、別冊のモデル事業の報告書を参照のこと。）

2.1 ローカルベンチマークを活用したクラウドサービスの導入

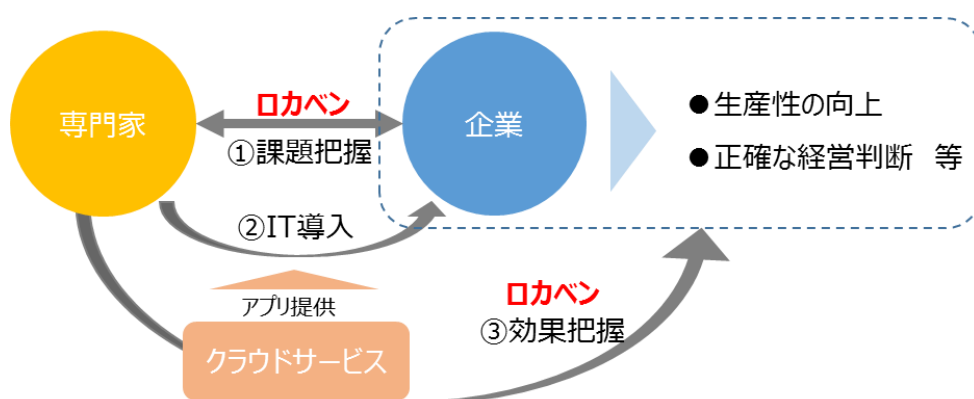
（1）目的

クラウドサービス等の IT 導入を進めるにあたり、導入前にローカルベンチマークを活用した対話を行うことによって、事業上の課題等を明らかにする。明らかとなった課題を解決する形でクラウドサービス等を導入し、導入後に再度対話を行うことによって、課題の解決状況や生産性向上等の効果を把握することを目的とした。

(2) 全体像

モデル事業の全体像としては、企業とクラウドサービスの導入支援を行う専門家にてローカルベンチマークを活用した対話を行い、企業の課題を洗い出す。その後、課題の解決策として、洗い出された課題に適したクラウドサービスの導入支援を実行し、その後の課題解決状況を確認する。

図表 4 モデル事業の全体像（クラウドサービス）



(3) まとめ

①経営課題にあったクラウドサービスの提案

一般的に、企業の経営課題を解決する手段としてクラウドサービスの導入が行われる。企業側からは「クラウド会計を導入したい」、「勤怠をクラウドで行いたい」といった、点としての課題あるいは要望が専門家に寄せられ、クラウドサービスを提供する側は、「勤怠管理を導入すると生産性が〇〇%向上する」等の、経営課題の点を解決する提案が行われている。

これに対し、ローカルベンチマークを活用し、経営全体の視点を持つことで、現状から将来目標に近づけるためにはどのようなクラウドサービスが優先して必要で、どのような導入方法が適切か、さらにはクラウドサービス導入前に、仕組みづくりや社員教育を実施する必要があるのではないかと考えたことまで考えられるようになる。これは、経営改善を行う全体のアクションの中でクラウドサービスをどう活かすかという視点にたっており、点ではなく、面の支援が可能となり、なおかつ改善の流れの中で連続した支援を実施できるため、企業にとっても支援者（あるいはサービス提供者）にとっても良い結果が得られやすいと考えられる。

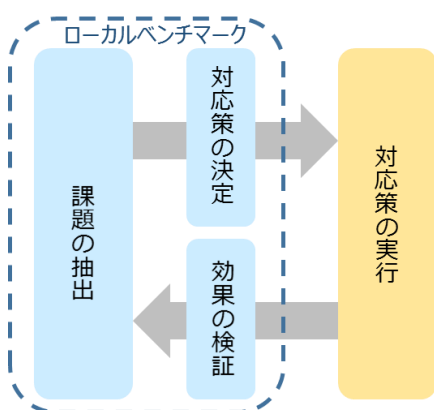
②効果検証としての活用

本モデル事業ではローカルベンチマークを活用した対話を行った後、経営課題に対応したクラウドサービスを導入した。また、導入効果の検証時にも再度ローカルベンチマークを活用した対話を行い、どの程度の効果が得られたか、また、現時点の課題は何かについて把握した。

やす武の事例であれば、1日5～6回あったオーダーミスが、クラウドサービスを導入することで、0～1回まで減少した。また、営業時間の変更など、新たな取り組みを行った際にも蓄積されたデータにより、その取り組みが効果的だったかそうでなかったかを振り返ることができている。

加えて、ローカルベンチマークを活用することで、数字に表れてこない定性面の効果検証も可能であった。例えば、同じくやす武の事例でみると、クラウドサービスを導入することで、リアルタイムにフロアの混雑状況が事務所で把握できるようになり、事務所にいる経営陣が適切なタイミングでヘルプに行くことが可能になった。この結果、忙しいときに経営陣が事務所にいるというスタッフの不満も解消し、経営陣とスタッフのコミュニケーションや信頼関係がより強固になっているということが、ローカルベンチマークを活用した対話の結果明らかになった。これは、定量面だけでは把握しきれない効果であり、経営陣と従業員の信頼関係、従業員のモチベーション向上といった重要な経営の要素に対する検証ができている。このような定性面の効果検証もローカルベンチマークを活用するメリットであると考えられる。

図表 5 ローカルベンチマークの範囲



③専門家がローカルベンチマークを活用するメリット

今回のモデル事業では株式会社ワクフリの高島氏にローカルベンチマークを活用した対話を行っていただき、そのうえで、クラウドサービスの導入による効果について検証を行った。高島氏は普段、クラウドサービス導入の実行支援を行っている。このような専門家がローカルベンチマークを活用し、企業経営を俯瞰して支援対象企業の事業性を理解し、

現状認識と将来目標、課題と対応策といった企業経営全般に対する視点を持つことで、より効果的にクラウドサービスの導入を行うことが可能となり、支援対象企業の生産性を向上させることが可能となる。

また、企業側も目の前の課題にとらわれるだけでなく、ローカルベンチマークを通じて経営全般の視点から得られた課題と対応策を専門家と共に認識することで、今後の課題解決、生産性向上の道筋を見通すこともできる。

今回の支援を通じて、高島氏は、クラウドサービスの導入前に、支援対象企業の実態を把握するために、ローカルベンチマークを活用することにより、漠然としていた企業の経営課題を明確化でき、専門家として課題にあった具体的な解決策の道筋を示すことができた。サービスを提供する前に支援対象企業のことをより深く理解することで、提供する解決策の提案や導入支援が以前よりもレベルが上がったように感じるという。

また、専門家も含め、中小企業支援者の企業ヒアリングをサポートするツールとしても利用しやすいと感じる。中小企業支援者の中には、企業ヒアリングに慣れていない方も多くいるかと思うが、是非、そういった方々にローカルベンチマークを活用してもらいたいと思うという言葉をいただいた。

ローカルベンチマークを活用することは、企業・専門家双方にとって効果的であると言える。

2.2 ローカルベンチマークを活用した早期経営改善計画の作成

(1) 目的

早期経営改善計画³は、中小企業・小規模事業者の経営改善への意識を高め、早期からの対応を促すため、認定支援機関による経営改善計画策定支援事業のスキームを活用し、中小企業・小規模事業者等が基本的な内容の経営改善(早期経営改善計画の策定)に取り組むことにより、平常時から資金繰り管理や採算管理が行えるよう支援を行うものである。

本モデル事業では、上記早期経営改善計画における早期経営改善計画書の作成をより実効性の高いものとするため、同じ事業性評価の取り組みであり、同計画書とも親和性が高く、特にアクションプランの検討に向けた対話を効果的に行えるローカルベンチマークを活かした取り組みを実施することにより、企業にとって役に立つ早期経営改善計画書の策定を実現することを目的とする。

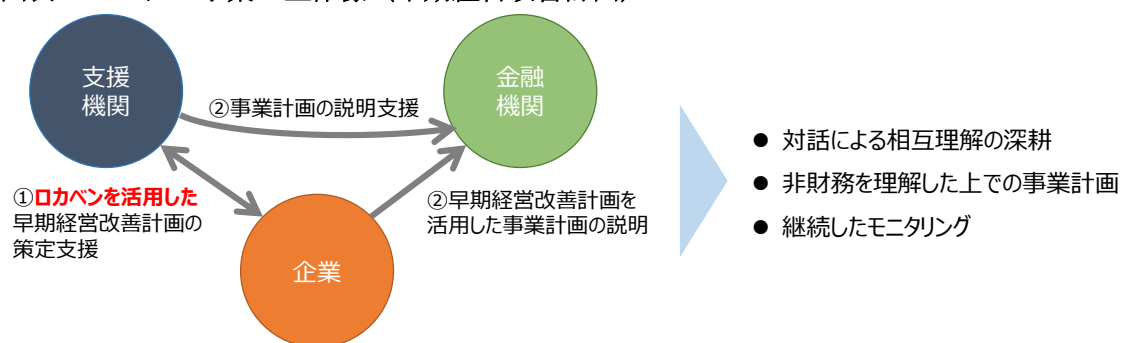
(2) 全体像

モデル事業の全体像としては、企業と支援機関でローカルベンチマークを活用した対話の結果を活かし、早期経営改善計画書を取りまとめる。また、取りまとめた早期経営改善計

³ <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2017/170510kaizen.htm>

画書を企業が主体となり金融機関に報告することで、金融機関が必要な支援に取り組めるよう、理解を深める。

図表 6 モデル事業の全体像（早期経営改善計画）



（3）まとめ

①地に足のついた事業計画書の策定

中小企業庁のホームページに掲載されている「早期経営改善計画書」のサンプルでは、「ビジネスモデル俯瞰図」、「アクションプラン」、「資金実績・計画書」、「損益計画」が示されているが、「ビジネスモデル俯瞰図」から「アクションプラン」の間をより具体的につなげていく役目を果たせるツールがローカルベンチマークである。

したがって、ローカルベンチマークを「早期経営改善計画書」の策定において活用することにより、ローカルベンチマークの非財務項目で明らかとなる「商流・業務フロー」や「4つの視点」について対話し、自社の存在意義や顧客提供価値、強みや課題を把握することが可能となる。それにより、正しい現状認識や将来目標の設定が可能となるため、「早期経営改善計画書」の策定において、しっかりとしたまさに地に足のついた「アクションプラン」を策定することが可能となる（図表 7）。

[illegible]

ローカルベンチマークを通じて支援者と対話することで、経営者がこれまで認識していなかった自社の強み・課題に気付くという効果が得られた。主には業務フローや商流を把握する際に「顧客提供価値」や「差別化ポイント」や「選んでいる／選ばれている理由」を深掘りすることで、自社の強み・課題に気付き、4つの視点で対話することで、なぜそのような強みや課題が生まれているのか、その要因に気付くことができた。

このように経営者自身が支援者と対話しながら自社を見直し、新たな気づきを得られたことで、フォーマットを埋めるのではなく、実態を反映した現実的かつ実効的な計画を作成することができている。

[illegible]

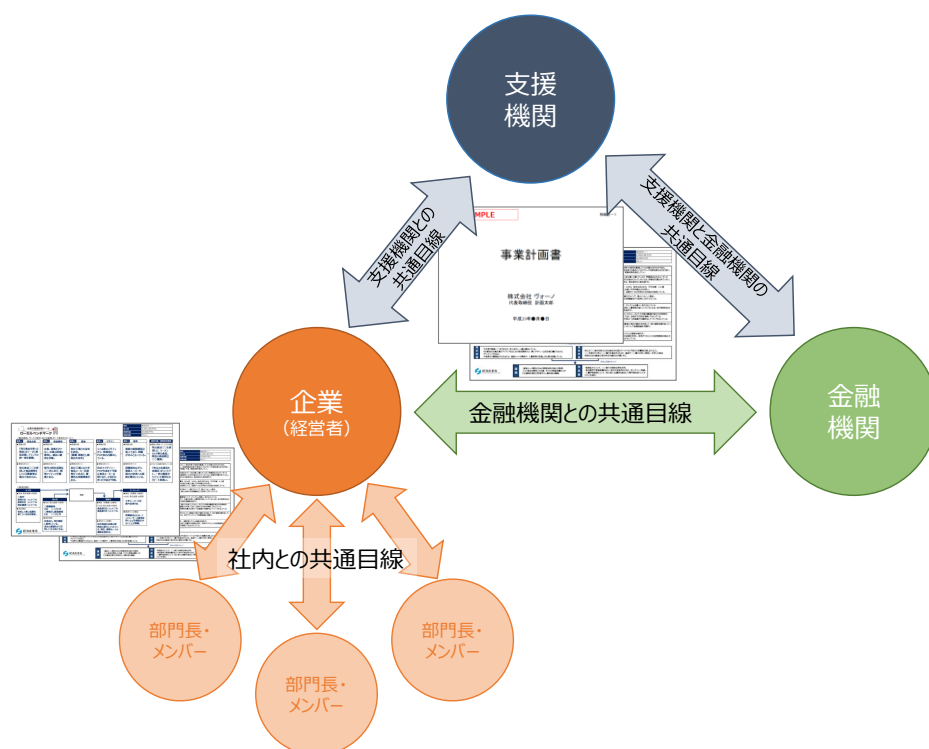
本モデル事業における３点目の効果として、相互理解の深耕があげられる。これはローカルベンチマークの特長である「共通目線」が活かされた結果である。例えば、本モデル事業では企業がローカルベンチマークに取り組む際に、経営者が自身で考えるだけでなく、部門ごと、あるいは職員全員が参加して考えるよう促すことで、経営者目線だけにとどまらない検討を行い、経営者の考えていることと従業員の考えていることの相互理解に繋がった事例もあった。株式会社コーテックにおいては社内の３つの部門ごとにローカルベンチマークと早期経営改善計画のアクションプランを作成した。また、全社会議の中で発表会を企画し、部門別に検討した結果を発表。他の部門と意見交換を踏まえ、最終的な会社としてのローカルベンチマークと早期経営改善計画書として取りまとめることで、全社的に共通認識が図れている事例もある。

業の事業性及び今後のアクションに関する金融機関の理解の深耕を実現することが可能となる。

なお、報告を受けた金融機関からは、「自社の強みや将来ビジョン、経営課題などは社長の頭の中にあることが多く、このように同一目線で話ができるよう見える化された資料を提示されながら説明を受けると非常に事業を理解しやすい。」といった声が上がっており、企業の事業性を深く理解するために有効なツールであることが明らかとなった。

さらに、支援機関によるローカルベンチマークを活用した企業との対話や早期経営改善計画書作成の支援においても、企業の事業性及び今後のアクションに関する理解の深耕が実現できている（図表 9）。

図表 9 企業と支援者との間の共通言語としてのローカルベンチマーク



2.3 事業承継の入口としてのローカルベンチマークの活用

(1) 目的

事業承継に向けて、株の承継等、税務面の対応を進めている企業はあるが、内部の体制や事業の承継準備を進めている企業は少ない。本モデル事業では、事業承継に取り組むべき時期に差し掛かっているが、事業承継の準備が進んでいないと思われる企業に対して、ローカルベンチマークを活用した対話を行い、経営者と後継者が企業の将来を真剣に考えた事業

承継に取り組むためのきっかけを作り、今後の事業承継に関する取り組みを支援していくことを目的とする。

（２）全体像

今回のモデル事業では、大阪地域において、支援機関である大阪府商工会連合会と各商工会等および尼崎信用金庫が協力して、事業承継の準備が進んでいないと思われる企業を選定し、事業承継という視点を踏まえてローカルベンチマークを活用した対話を行った。

また、本モデル事業は支援機関等と企業経営者等が円滑にローカルベンチマークを活用した対話を行えるよう、対話を行う前の準備として、ローカルベンチマークへの記入の際に参考となる、森下氏による「経営者コミュニケーションシート⁴（以下コミュニケーションシート）」の活用も推奨した。

図表 10 モデル事業の全体像（事業承継）



（３）まとめ

①経営者と後継者の会社に対する考えが見える化

中小企業では、経営者も営業や開発などの業務に直接携わっていることが多い。今回、対話先として選定した企業の大半もそういった状態にあり、経営者も後継者も日常業務に追われ、ゆっくりと経営を見直す時間やお互いに会社について会話をすることが設けられていない状態であった。さらに、親子という関係からか、他の社員とのコミュニケーション以上に、神経質になっている場合も見られた。

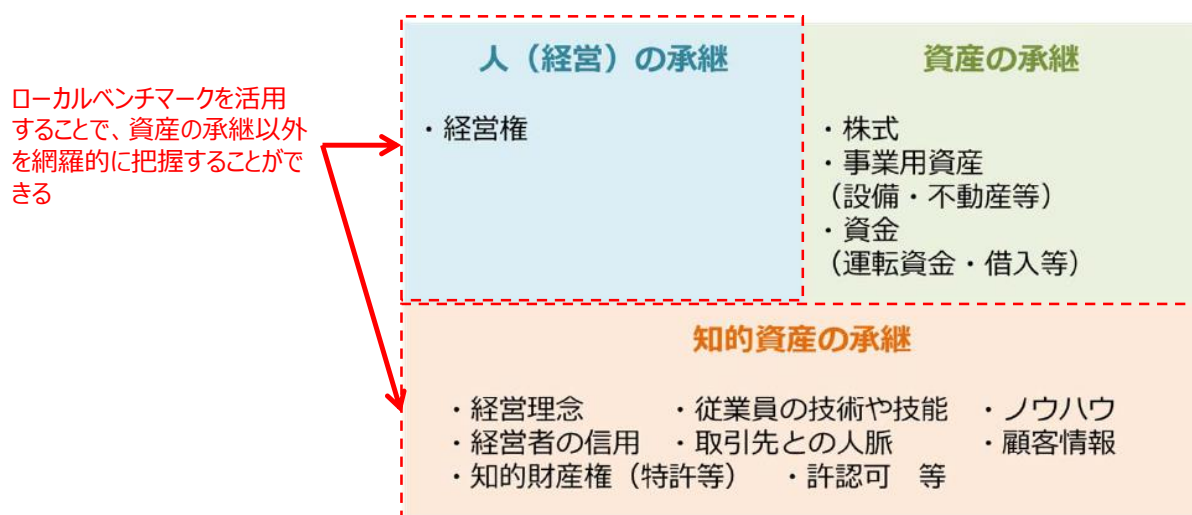
このような状況の中で、支援機関とローカルベンチマークを活用した対話を行い、経営の振り返りと同時に、経営者と後継者それぞれの考えをまとめた。これにより、日常業務の中のやり取りでは理解できない会社の現状の認識と将来の展望について、見える化する

⁴ 有限会社ツトム経営研究所 森下勉氏作成

ことができた。特に、ビジョンや経営姿勢、内部管理体制については経営者と後継者で考えや認識に差が出てくるケースが多く見られた。ローカルベンチマークは「事実」だけでなく、「想い」を文字に落とすことにより見える化することができるため、「企業の今後に対する想い」について経営者と後継者で話し合うためには非常に適したツールであると考えられる。

これらは平成 28 年 12 月に中小企業庁から発表されている「事業承継ガイドライン⁵⁾」においても、「会社の経営状況の見える化」、「経営課題の見える化」においてローカルベンチマークの活用が推奨されており、事業承継への対応についてもローカルベンチマークの有効性が示されている。特に、上記のような対応については、「事業承継の構成要素」（事業承継ガイドライン P17）でいうところの「人（経営）の承継」と「知的資産⁶⁾の承継」の入口に当たる。ローカルベンチマークの非財務部分は知的資産経営をベースにしていることから、相関性があることは当然であるが、出来る限り簡便なツールとして作られたローカルベンチマークは、事業承継の入口として活用しやすいものとなっている。

図表 11 事業承継ガイドライン「事業承継の構成要素」とローカルベンチマークの関係



②第3者が入ることのメリット

本モデル事業では、ローカルベンチマークを活用し、主にビジョンや目標など、会社の将来に関する経営者と後継者の考えを、支援者である第3者を介しながら確認した。経営

⁵⁾ <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf>

⁶⁾ 事業承継ガイドラインにおける知的資産とは、「従来の貸借対照表上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称」である。

者と後継者の間で直接話し合えば喧嘩別れになるケースもあるだろうが、第3者が間に入ることで、冷静にお互いの考えを確認することができた。

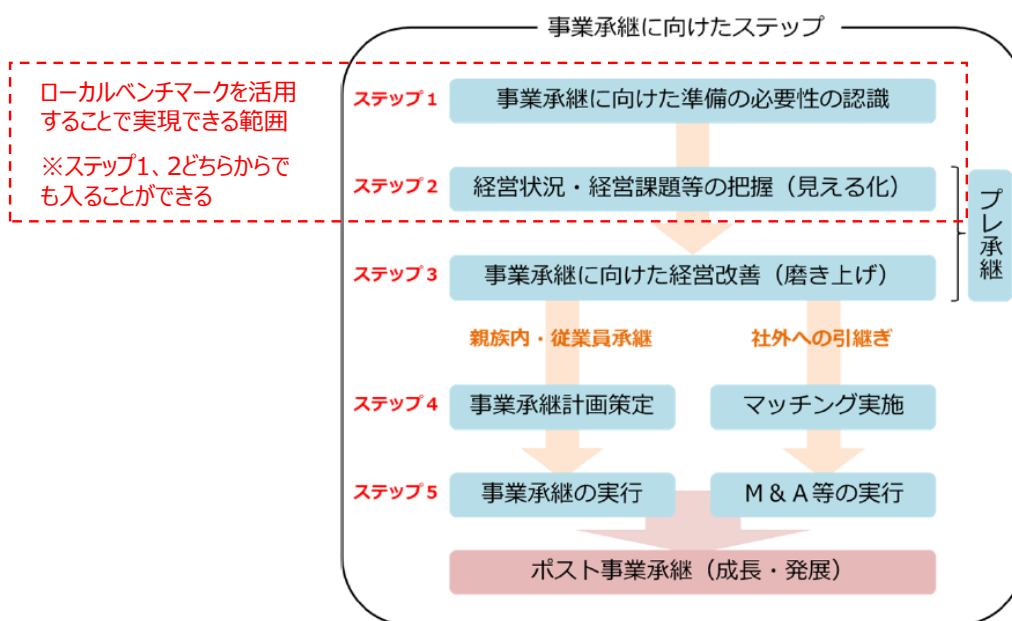
サナエ企画の事例では、支援者が業務フローや商流把握のシートで顧客に選ばれる会社になるための価値（顧客提供価値）の流れを整理し、経営者と後継者に確認しつつ、今後のビジョンや計画などをラフに描くことで共通価値や取り組むべき課題を明確にした。また、支援者が、ローカルベンチマークを使って話し合っている内容をその場で整理し、見える化することで（ファシリテーターのような役割を担うことで）、話し合っている間に、経営者と後継者がこれから進んでいく方向性を明らかにできたことも大きなメリットである。

③支援機関による活用の促進

事業承継ガイドラインには「5つのステップ」（事業承継ガイドライン P20）により事業承継を実践していくことが記載されているが、本モデル事業で、ローカルベンチマークを活用して「ステップ1 事業承継に向けた準備の必要性の認識」を経営者が持つことや「ステップ2 経営状況・経営課題等の把握（見える化）」を行った際に、事業承継に向けた準備の必要性を認識するといったことが確認できた。そういった観点から、ローカルベンチマークは、事業承継の入口として活用できるといえる。

ただし、支援機関や金融機関等、第3者からの提案が無く、企業単独でこのような取り組みを行うとは難しいと考えられる。経営者の高齢化や廃業に多くの地域が問題を抱えているなか、地域の支援機関や金融機関は、企業経営者を事業承継の入口に立たせるために、積極的にローカルベンチマークを活用した対話を行っていくことが求められる。

図表 12 事業承継ガイドライン「5つのステップ」とローカルベンチマークの関係



2.4 自治体によるローカルベンチマークを活用した地域中核企業との対話

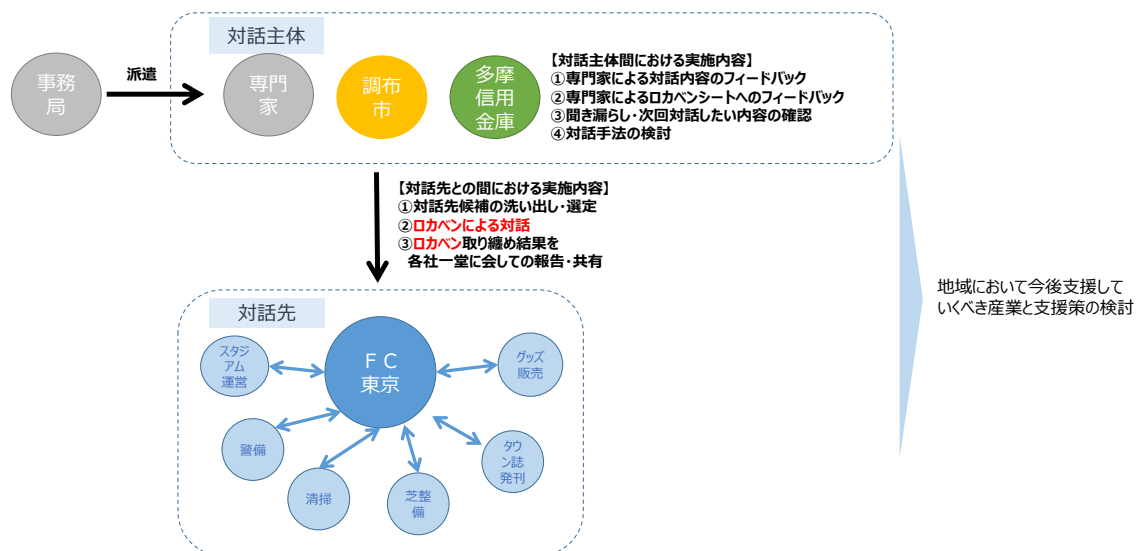
(1) 目的

本モデル事業は、地方公共団体が「地域経済分析システム」(以下、「RESAS」という。)によって把握した、地域にとって重要と考えられる企業及びその周辺企業(取引先、協力先)と、ローカルベンチマークを活用して対話を実施する。対話を通して、これまで地方公共団体が認識していなかった地域中核企業の役割に対する気付きを得ること、把握した内容をもとに、より実態に即した計画や施策に繋げることで、地方公共団体と企業が一体となり、地域活性化に取り組むことを目的とする。

(2) 全体像

モデル事業の全体像としては、調布市が RESAS を活用して地域の産業分析を行った上で、地域金融機関である多摩信用金庫、企業支援の専門家と協力し、地域中核企業である FC 東京とその取引相手企業との間でローカルベンチマークを活用した対話を行う。この対話により FC 東京や関連会社が、地域経済を牽引するためにどのような役割を果たしているのか、また今後どのような役割を果たしていくことが求められるのか、関係者で対話を行うことにより把握する。

図表 13 モデル事業の全体像 (地域中核企業)



(3) まとめ

①地域経済活性化に向けたプロジェクトチームの発足と施策への活用

本モデル事業においては、ローカルベンチマークの第1段階である「地域の経済・産業の視点」について、RESASを活用し、地域に還元される経済効果である「流入人口」の把握・見える化を行い、FC東京が地域中核企業であることを裏付けた。また、ローカルベンチマークを活用し対話を行うことで、特定された地域中核企業について、その協力会社を含めた事業性や実態を把握した。

この結果、本モデル事業を通じて、調布市は、FC東京がこれまでの、サッカーを通じた地域貢献という枠を超え、企業体として地域経済の活性化全般に役割を果たせるパートナーである可能性を把握することが出来た。

これを踏まえ、2018年1月12日に調布市役所の内部組織として「FC東京と連携したまちづくり等の推進に関するプロジェクトチーム」というプロジェクトチームが発足した。同プロジェクトは、当初は「FC東京20周年記念プロジェクト」として、スポーツ振興等という視点で期間を1年と定めたプロジェクトであったが、本モデル事業を通じた実態把握により、期間を定めず永続的な連携体制、かつ、従来の縦割り組織ではない部署横断的なチーム体制を構築することが決定された。加えて、同プロジェクトの推進を通じて、FC東京を地域未来投資促進法における未来牽引企業候補として位置付け、基本計画の策定についても検討していくこととなった。

図表 14 モデル事業実施前と実施後の調布市体制について

モデル事業前

名称

FC東京20周年記念プロジェクト

目的

20周年事業での連携

期間

1年間

モデル事業後

名称

FC東京と連携したまちづくり等の推進に関するプロジェクト

目的

20周年事業での連携

FC東京の来場者増等の取組支援

地域経済活性化という視点での連携

期間

半永続

②利害関係者間の相互理解の深耕

本モデル事業における２点目の効果として、利害関係者間における相互理解の深耕があげられる。ローカルベンチマークという共通のフォーマットにより自社を理解・再認識し、かつ同シートの構造を理解した上で他社を同様にみることにより、「利害関係者全員が差異なく相互理解を得ること」、および他社の視点が入ることにより「客観的な視点により自社では気が付きにくい気付きを得ること」が実現できる。

本モデル事業においては、ローカルベンチマークを活用し、対話することで、関係各社が「客観的な自社」について認識した後、各社が一堂に会する形式で最終報告会を行うことにより、相互理解の深耕を図った。また、最終報告会では、FC 東京と関係の深い協力会社同士が、作成された他社のローカルベンチマークをみる（例：関係会社 A が関係会社 B 社のローカルベンチマークをみる）ことで、「自社では気が付かないが、日頃から付き合いのある他社だからこそわかる自社への気付き」を改めて得ることができた。これは、本モデル事業に参加した企業同士が、ローカルベンチマークというフォーマットに基づき共通目線を持つことが出来たことによる。

③自治体によるローカルベンチマークの活用

本モデル事業では、地域の中核となる企業とその関連企業の強みや課題について、ローカルベンチマークを活用した対話により明らかにした。特徴としては、自治体を中心となってローカルベンチマークの対話を担ったことであり、これは自治体がローカルベンチマークの新たな活用主体となり得ることを示したものである。本来的には、自治体は、地域の金融機関や支援機関や、地域中核企業との関係も支援策等を通じて、連携が可能であることから、自治体がローカルベンチマークを活用し、地域中核企業等との対話を行うことは、地域活性化においても非常に意義のあることである。

今回、対話の主体となった調布市役所職員は、地域経済活性化のための施策検討は日々行っているが、ローカルベンチマークを活用した対話を行うことは初めてであり、モデル事業の打診を受けるまで、ローカルベンチマークのツールを見たこともなかった。しかし、ガイダンスや専門家の支援を得ながら、対話の前後で予習と復習を繰り返すことで、ローカルベンチマークを活用した対話を調布市役所職員自身で実践できるレベルにまで到達することができている。

また、対話を行った企業からは、「公的機関が主体となることで、NPO など様々な関係機関との調整が付きやすくなる」といった声や「他の施策との連動が期待できる」といった声があがっている。これは、調布市という公的機関がローカルベンチマークを活用することで、情報開示や関係機関の調整がスムーズ行えることや、他の産業振興施策や雇用施策など、自治体しか持ちえない強みを発揮することへの期待であるとも捉えられる。公的機関という信頼性に基づき、自治体が主体となって地域中核企業とその周辺企業のネットワークが形成され、新たな取り組み（新事業）が実行されることが期待される。

今後、人手不足や経営者の高齢化からくる廃業の問題は深刻さを増していくことが考えられる。地域という面で産業振興を考えられる自治体職員自身がローカルベンチマークの視点を持ち、地域企業と対話を行うことができることで、より効果的な産業振興施策を検討・実施することに繋がると考える。

IV. 前年度モデル事業フォローアップ

前年度のモデル事業は、まずは、事業性評価の入口として、企業経営者等と金融機関、支援機関が対話を行うこと、ローカルベンチマークを活用してみることに主眼をおいて実施した。

ローカルベンチマークは、一度作成したら終わりではなく、引き続き対話を継続することや、ある一定期間後に再度対応を行うことにより、効果の検証を行うことが可能である。そのため、まず、入口として活用をした昨年度の事例について、その後の活用状況についてフォローアップを行うことにより、具体的な解決策につながった事例や、その中で見つかった課題などを整理した。ここでは、具体的な解決策等につながった事例である君津信用組合の取り組みとノリット・ジャポン株式会社（北都銀行による支援）の取り組みについて詳しく紹介し、その他の事例について一覧にて記載する。

1. 君津信用組合の例

君津信用組合は千葉県木更津市に本店を構える金融機関であり、木更津市、君津市、富津市、袖ヶ浦市、市原市、館山市、南房総市、鋸南町を営業エリアとしている。役職員数 179 名、15 支店を構える地域に密着した金融機関である⁷。

1.1 前年度モデル事業の取り組み

前年度のモデル事業に取り組んだ背景として、「属人化している定性面の評価方法を組織化（構造化）したいと検討していた」、「以前から『できる者』と『できない者』のギャップに悩んでいた」、「現時点で、お客様と目線を合わせて話をするためのツールが無い」といった問題意識がある。そういった問題意識から、前年度のモデル事業を通じて、「君津信用組合オリジナルのローカルベンチマークの構築」、「構築したローカルベンチマークの活用と検証」、「事業性評価の土台作り」を行った。

君津信用組合オリジナルのローカルベンチマークは、君津信用組合の既存業務で収集している情報等を踏まえ、「①商流、②業務フロー、③沿革と見通し、④まとめ」という 4 つのシートを構築した⁸。

1.2 モデル事業後の取り組み

2017 年 1 月まで実施していたモデル事業を終えた後、君津信用組合は本店審査部を中心に進めていた君津信用組合オリジナルのローカルベンチマークを、現場で活用するよう展

⁷ 平成 29 年 3 月 31 日現在の数字である

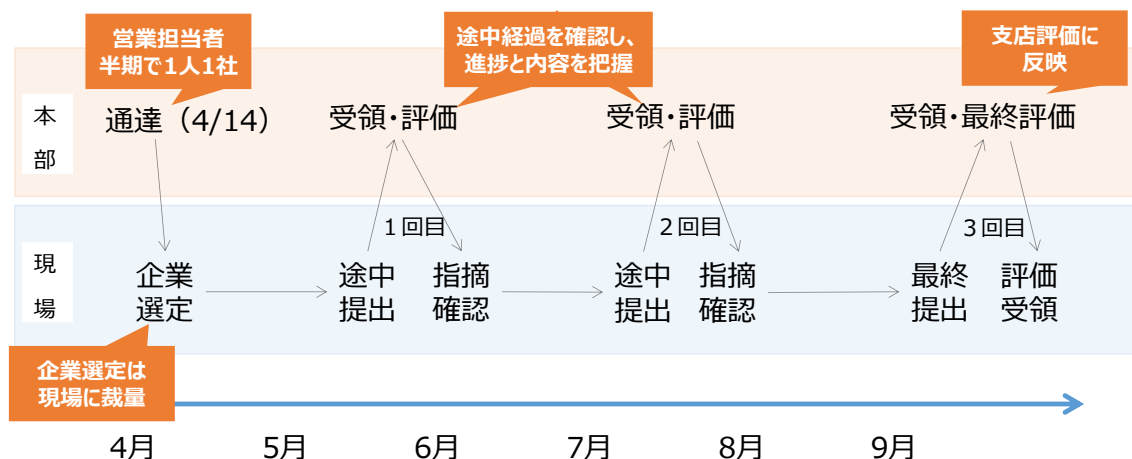
⁸ 君津信用組合オリジナルのローカルベンチマークについては前年度の報告書を参考にされたい。
http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/170203-6.pdf

開した。まず、2017年3月には全支店長と法人窓口となっている職員を集め、成果報告会を実施。開催2週間前にローカルベンチマークを現場に周知し、まずは活用してみた上で成果報告会に参加させるなど、職員の活用する意識を高める工夫を凝らしている。

次に4月には正式にローカルベンチマークを活用する通達を配信。店舗評価にもつなげ、現場と本部の連携した取り組みを進めた。

具体的には、「前年度のモデル事業で構築した君津信用組合オリジナルのローカルベンチマークを活用し、事業性理解に努める」ことを周知し、「半期で1人1社、ローカルベンチマークを活用した対話を実践（全体で100社程度）」を取り組み目標とした。また、取り組んだ結果に対する評価として「本部の審査部が途中経過を確認し、最終的には支店評価を行う」という枠組みでスタートしている。

図表 15 君津信用組合のローカルベンチマーク導入の流れ



また、現場から提出されてくるローカルベンチマークの出来、不出来についてはどうしても主観的な判断になるところ。ともすれば複雑化してしまう評価軸についても、「①商流、②業務フロー、③沿革と見通し、④まとめ」といったシート毎に評価を行い、評価点はそれぞれ「0: 全くやっていない ~ 5: 大変よくできた」までの点数を記入している。また、「1人が2先以上提出した場合は、高い評価点の方を採用する」ことで現場の積極性を促し、「作成は支店担当者、評価は審査部員が行い、最終的な評価を審査部長が行う」ことで、偏った主観による評価を抑えている。

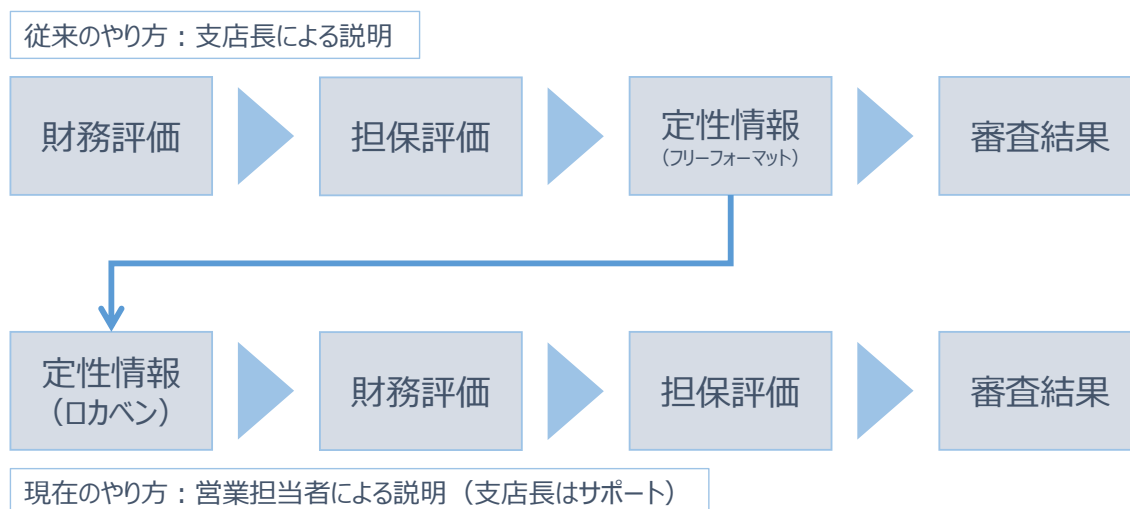
図表 16 本店審査部による評価軸

支店名	①商流	②業務フロー	③沿革と見通し	④まとめ	得点
－	仕入先・外注先の把握・選択理由、販売先・消費者からの選ばれている理由を把握し、事業全体の流れを捉えられているか？	顧客提供価値を生み出すための業務プロセスを把握し、流れを捉えているか？ その中で顧客にどのような価値を提供しているか？	「業績・環境」「出来事」「理念・哲学」について過去～現在、現在～将来の流れを捉えられているか？代表者の特徴・後継者把握できているか？	①～③の流れを統括し、当該企業の強みと課題、今後の取り組みをまとめられているか？3回以上の面談を実施したか？	－
A支店	3	3	3	2	11
B支店	2	1	3	1	7

1.3 ローカルベンチマーク導入による仕組みの変化

また、ローカルベンチマークを導入してから、君津信用組合において大きく変化したことは「審査会」である。これまで、財務評価、担保評価、定性情報（フリーフォーマット）の手順で行っていたが、ローカルベンチマークを導入したことで、定性情報（ローカルベンチマーク）、財務評価、担保評価という手順に変わり、まず、どのような成績の企業なのか？という視点でなく、どのような事業を行っている企業なのか？という視点で審査が行われるようになった。加えて、導入前は、重要な案件については支店長が審査会に参加して説明していたが、ローカルベンチマークを導入してからは、直接対話している営業担当者が審査会に参加して説明している。審査会には理事長をはじめ経営層が参加していることから、直接コミュニケーションも取ることができ、理事長が若手職員の説明にも耳を傾けることでモチベーションが向上し、ローカルベンチマークの取り組み自体を活性化させている。

図表 17 審査会の変化



1.4 効果と課題

これらの取り組みは、本来取り組みたかった仕事に近いのか、若手のモチベーションが向上している。また、ローカルベンチマークを活用した対話により顧客の事業性を理解しようとする行動が、顧客から前向きな反応を得られているという。さらに、前述したように審査会の手順を変えたことにより、まず事業性を理解してから財務等の状況を確認することで、以前よりも融資の実行可能性が広がっているという効果も得られている。

モデル事業で「君津信用組合オリジナルのローカルベンチマークの構築」、「構築したローカルベンチマークの活用と検証」、「事業性評価の土台作り」を行い、モデル事業後は実際に「現場での活用」、「店舗評価の運用」、「審査会の仕組みの変化」に取り組んできた。それによる成果も定性面、定量面双方で生まれてきている。

一方で、現在の課題としては、通達により全支店へ指示したものの、積極的に参加できていない支店があることや、事業性理解のための対話の方法や経営への理解等が不十分であること、本店審査部4名の体制で対応しているため、質・量ともに対応の限界があることなどがあげられており、現在も改善に向けた取り組みを実施している。

2. ノリット・ジャポン株式会社（北都銀行による支援）の例

平成21年創業のベンチャー企業。食品のパッケージや販促ツールのデザインと制作の売上高が最も高いが、地域資源である比内地鶏などを活かした食品製造、卸、販売を行っており、加えて地場の食材を活かした飲食店も2店舗運営している。食品製造、飲食店運営、デザイン制作の3部門がシナジーを生んでおり、地域資源を活かした食品製造からプロモーション、販売（卸）まで一貫して行うことができる。

2.1 前年度モデル事業の取り組み

メインバンクである北都銀行とローカルベンチマークを活用した対話を実施。3部門のシナジーが強みであるが、特に食品製造として自社でデザインを担えるのはまれであり、デザイン部門が他社のブランディングを行った経験も自社に反映されるという良いサイクルが生まれており、売上増加率が高く、成長段階にある。

一方で、前年度モデル事業において、社内体制や営業面・収益性についての課題が把握されたことから、それを共有し、今後の支援について検討した結果、「社内体制の整備」「営業面の強化と収益性の改善」「北都銀行による継続的な成長支援」を行うこととなった⁹。

⁹ ノリット・ジャポンの対話結果詳細については、前年度の報告書（P22～26）を参考にされたい。
http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/170203-2.pdf

2.2 モデル事業後の取り組み

＜社内体制の整備について＞

7期目までは（現在は9期目）、立ち上げメンバーも30代前半と若い会社であり、8期目には会社の成長を指向し製造部門への投資を実施した。投資による収益力への貢献が想定どおりでなかったことから、9期目は前期の課題を活かした改善を図るため、経営管理部を設け、そこを中心に社内体制を整えていく取り組みを開始した。7期目には20名だった従業員数が9期目には30名と大幅に増員したことも、社内組織の改革に向け、経営者の意識が変化した要因となっている。

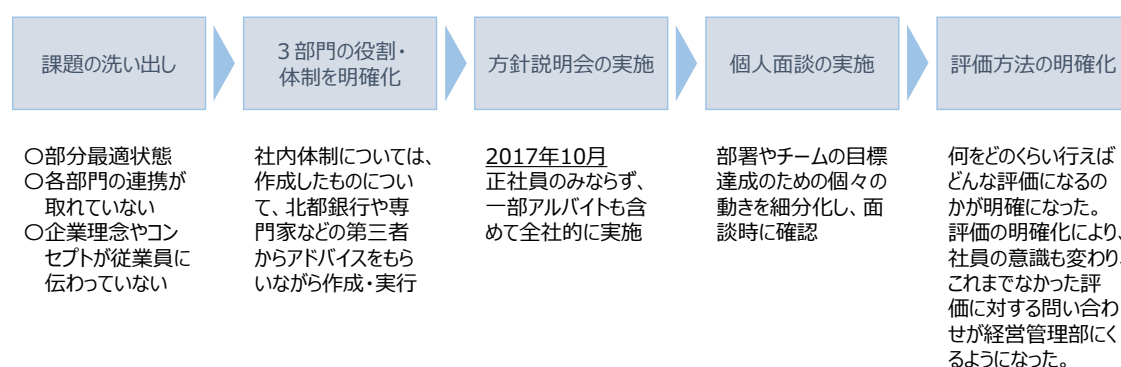
経営管理部を中心として、会社の数字を見ることで改善を要する点や原因の洗い出しをしてみると、各部門の連携不足や、企業理念や各事業のコンセプト（誰にどんな価値を提供しているのか）の共有不足もみられ、企業としての優先順位よりも、各セクションの業務最適化が進んでしまった結果、全体として効率的な動きとなっていない部分があることが分かった。

そのため、2017年10月に経営理念や行動指針、体制や役割について説明する方針説明会を実施し（アルバイトも一部参加）、3つの部門（食品製造、飲食店運営、デザイン制作）の役割・体制を明確化した上で、半年に一度、個人面談を実施し、各個人の役割のすり合わせを実施するような仕組みづくりをした。これにより、部署、チームの目標達成のために、個々の動きを細分化し、どんなことを期待しているか、面談にて確認している。

評価方法が明確になったことにより、社員の意識も変わり、評価に関する問い合わせが経営管理部によせられるようになった。

社内体制については、内部でできあがったものを北都銀行、元取引先などの第三者からアドバイスをもらいながら、実行に移した。

図表 18 ノリット・ジャポンによる社内体制の整備活動



＜営業面の強化と収益性の改善について＞

メインの収入はデザイン制作であり、今後もデザイン作成を主体に経営していきたい方針であるが、秋田県内の仕事だけでは当社の提供価値に見合った収益を確保できる仕事は

まだ多くなく、提供価値の丁寧な説明と市場の開拓が重要と認識している。ボランティアワークはやめて案件の取捨選択を行っており、今後もこの取り組みは継続していく。

営業部の役割が3つの部門ごとに分かれていることで各部門内に情報が留まってしまい、全社的な営業にいたっていない点も改善点として認識している。例えば、飲食店運営に関するニーズがないとしても、新商品の開発（食品製造）やPOPの作成（デザイン作成）など他の部門でのニーズを掘り起こせる可能性がある。3部門のシナジーにより顧客への提供価値を最大化することが当社の強みであり、そうした強みを再度認識しなおすことで社員一人ひとりの行動を変えるべく、現在改善に向け活動している。

独自ブランドUMAMYの卸先は大手食品卸1社に集中していたが、営業を強化し、他の大手食品卸も開拓できている。

<北都銀行による継続的な成長支援>

北都銀行からは、ライスミルクに関する新規事業をスタートさせるときに、事業計画に基づき、融資支援等を受けている。また、前述したように、社内の体制づくりにおいては常に相談相手としてアドバイスを頂いた。

そのほか、地元のお菓子メーカーとのマッチング提案や、福利厚生に関するセミナーの提案などを受けている。

2.3 今後について

「社内体制の整備」「営業面の強化と収益性の改善」については引き続き現在実施していることを続けて改善していく。例えば、社内体制の整備に関しては、「社員の繁忙具合と繁忙理由が正確に把握できていない」ことなども改善すべき点として認識している。スケジュールの開示、日報の提出、翌営業日の予定報告を実施しているが、進捗率が分からない状況であるため、そこに一工夫加えて把握できるようにすることで、より生産性を上げていければと考えている。また、体制や目標を定めたが、目標を100%達成したときの報酬が正確に伝えられていなかったため、次の目標設定には達成したら得られるものも同時に提示していく。さらに、体制面についてはある程度目途がたってきたため、「営業面の強化と収益性の改善」の実現に向けて動き出したい。

3. その他の事例

前年度モデル事業を実施した支援機関・金融機関に対し、フォローアップ調査を依頼し、把握した経営課題に対してどのような改善策が実施されたのかをヒアリングした。

秩父商工会議所においては、「ものづくり補助金」の申請や経営革新計画、設備更新計画の立案等の支援を行っている。また、金融機関においてはリファイナンスの実施やビジネスマッチング、補助金申請等の支援を実施しており、経営改善に向けた取り組みが進んでいることが明らかとなった。

図表 19 前年度モデル事業のフォロー状況一覧

機関	業種	モデル事業時に抽出された課題	企業の解決手段	支援機関の解決手段	その後、実施された改善策
秩父商工会議所	自動車部品等の切削加工	社長が戦略的意思決定に専念できる体制の構築	社長の右腕たる人材を側近に据えることも選択肢のひとつであり、組織の成長ステージにあわせた検討の実施	新しい組織デザインの構築に関する助言指導	・右腕の確保は進んでいないが、新組織体制を整備。あわせて人事制度の構築に取り組んでいる。
		株式承継対策の早期実施	会長と社長の間の合意形成、対策の早期実施	株式承継に関する各種施策の情報提供、および会長と社長の合意形成の場の創出	・株式承継対策について、会長と社長の合意形成が図られた。現在、税理士の助言を受けながら実施中。
		負債と資本の調達バランスや収益率を考慮した投資計画の実施	企業価値を向上させるような投資計画の立案	投資計画に関する助言と各種支援策の提供	・設備更新計画を立案。 ・生産性向上の取組として、IoT導入による生産ラインを整備中。これについてもつくり補助金の申請支援を行い、採択された。
	釣具店	オリジナル商品の開発強化（ビジネスパートナーとネットワークの維持）	オリジナルブランド強化のため、開発パートナーとの接触機会の向上	オリジナルブランド拡充のための戦略助言	・ローカルベンチマーク取り組み後、経営革新計画の承認を受ける。 ・営業計画をつくり、定期的に現場（釣り大会など）を訪問する機会を創造。
		後継者の間接業務負担軽減（通信販売受注発送業務の見直し）	①アルバイト等の採用、②家族従業員の教育、③外注の活用、④システム（IT活用）の構築	間接負担業務軽減のための各種支援策の助言	・アルバイト等の採用を現在検討中。 ・インターネット受発注システムは構築されており、その他の間接業務の生産性向上策を検討中。
		経営者と後継者のコミュニケーション機会の構築	—	秩父商工会議所が対話の橋渡し役を務めるほか、上記課題解決のご相談に対応していく	・後継者による定期的な現地訪問機会の確立。 ・商工会議所が対話の橋渡しを行い、親子間のコミュニケーションが改善。
	光学レンズのプレス成形	社内コミュニケーション体制の確立	社長がグループ会社の全社員とコミュニケーションを図れるような機会の創出	—	・巡回頻度を高め、全社員とコミュニケーションをとれる仕組みを構築
		全社的な経営計画の立案および切削事業拡大のためのマーケティング戦略の明確化	—	経営計画や経営計画を取り巻く様々な施策立案について、秩父商工会議所としてできる限り支援を行う	・経営力向上計画と経営革新計画の承認を受ける
		職人一人ひとりの技術習得度を見える化と戦略的多能工の育成	社員一人ひとりの技術習得度を見える化する	秩父商工会議所からスキルマップに関する資料を提供するので、まずは独自で自社の現状の工程や各工程に必要な技術を、スキルマップとして作ってみることを提案する	・切削事業拡大のための投資の実行（ものづくり補助金に採択） ・技術習得のための教育訓練を実施（先輩社員が講師）
機関	業種	モデル事業時に抽出された課題	企業の解決手段	金融機関の解決手段	その後、実施された改善策
北都銀行	医療・福祉業	収益構造の改善	人材育成システムも確立されつつあり、今後は拡大ではなく磨き上げに注力していく	月に一度の顧問税理士との報告会を通じて、原因を把握し収益構造を改善していく	・施設稼働率良好、人件費含む販管費削減効果も表れており、収益構造改善、収益基盤体制確立
		資本面の強化	—	資本面の強化のためのファンド活用など、貸出金以外の側面からの支援	・29/2期計上の役員退職金より所得税、住民税を控除した金額を30/2期中に資本繰入予定 ・当社で扱っていない訪問看護事業の取込（M&A）を現在進めている
	製造・卸業	社内体制の整備	経営理念の社内周知。社長が求める人物像に近い行動指針の作成、企業理念や行動指針と整合的な人事評価制度の構築	内面的な経営改善の取組についても定期的な訪問の中で確認しつつ、資金需要を把握していく	・部門別の収支計画を作成。 ・行動指針、人事評価制度は作成着手。
		営業面の強化と収益性の改善	—	商談会等による販路開拓支援のほか、よろず支援拠点の活用など効果的なプロモーションのアドバイスが出来る専門家の紹介。販路先の紹介や出店タイミングについて継続的に支援	・当店テリトリーである仲小路地区への店舗（アイスクリーム直販店）出店検討、各種商談会案内等による、売上増強支援。 ・経営計画策定時の支援。
		継続的な成長支援	—	補助金利用やビジネスマッチング等のサポート	・農工商連携ファンドを利用し、「ライスミルク」を主原料とするソフトクリームミックスの開発事業を支援。補助金申請、事業計画策定等の支援を行った。
	精密機械部品研削加工	4つの事業の確立状況確認	—	従来のような下請の発想に負けることなく、しっかりと自社の柱になるまで継続的に確認していく	・CFの範囲内に収まるように他行資金をプロパーにて借換を行い、資金繰りの改善を図った。借換に際しては、改善計画の策定（当組合企業支援課監修）を行い収益性の確保、改善施策の実行支援を行っている。資金繰り改善により新たな増設設備投資を確保させ、今夏予定している設備資金の対応を準備した。
群馬県信用組合	金属塗装	事業承継への意識向上	現在進めている現場権限の移行だけでなく、経営面（金銭面、取引先関係）について順次進めていく	後継者向けのセミナーや交流会等の情報提供から、個人における資産承継に関しての支援について提案していく	・代取とその後継者との面談が定期的に行われ、改めて信頼関係も構築されている。事業承継を見据えた債務圧縮策の一環として、現状のCFを踏まえた条件変更債権（プロパー、保証付）をそれぞれ一本化を図り、債務者区分は「その他の要注先」へランクアップ実施。今後さらに長短バランス改善を検討、履行により正常化を目指す。

前年度モデル事業実施内容
今年度フォローアップで確認した内容

V. ローカルベンチマークの活用状況

1. 金融機関における認知・活用状況

1.1 アンケート調査結果

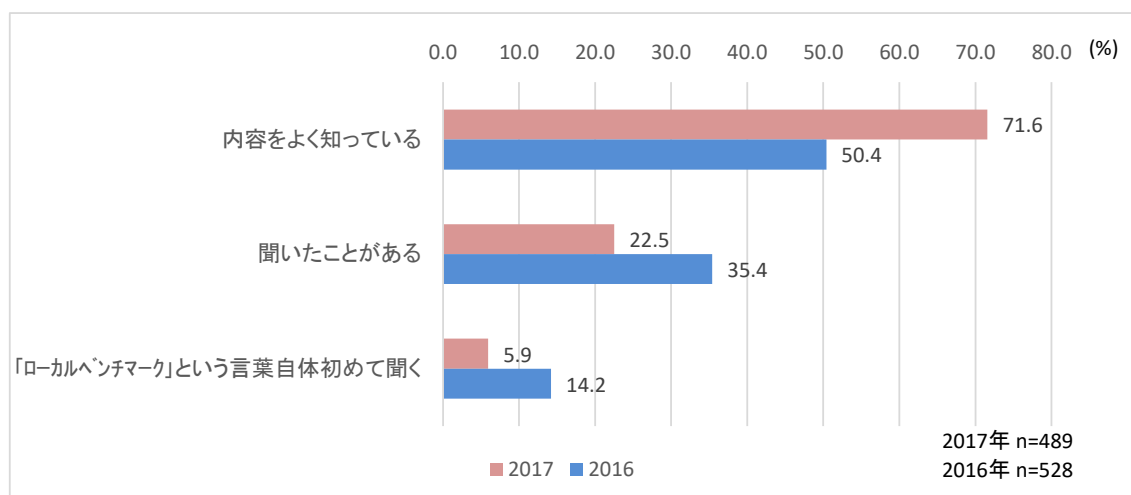
前年度も国内金融機関に対しローカルベンチマークの認知・活用状況についてアンケート調査を実施したが、本年度も同一の設問にてアンケート調査を実施した。昨年の結果と比較しながら、認知・活用状況について述べる。

①ローカルベンチマークの認知度

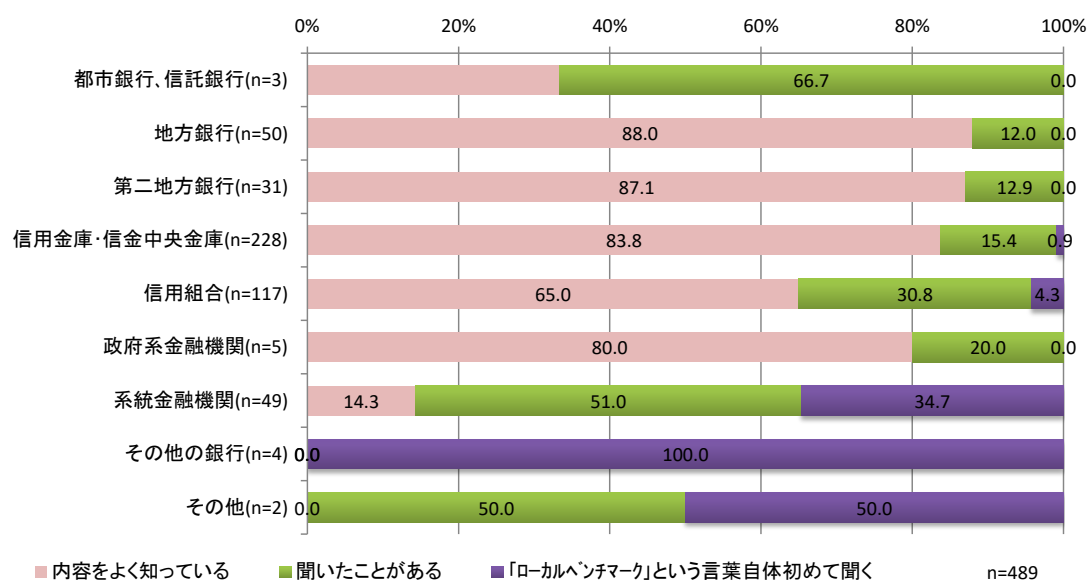
ローカルベンチマークの認知度については、「内容をよく知っている」(71.6%)と回答した企業が全体の7割を超えた。昨年度(2016年度)調査と比較しても、20ポイント以上増加し、認知度が高まっている。

業態別では、「地方銀行」「第二地方銀行」「信用金庫」「政府系金融機関」でローカルベンチマークについて「内容をよく知っている」との回答が80%を上回った。一方、信用組合では65.0%と他の地域金融機関と比べ、認知度は低い傾向にあった。しかし、ローカルベンチマークという言葉自体を初めて聞くという割合は4.3%と低い。

図表 20 ローカルベンチマークの認知度



図表 21 ローカルベンチマークの認知度（業態別）

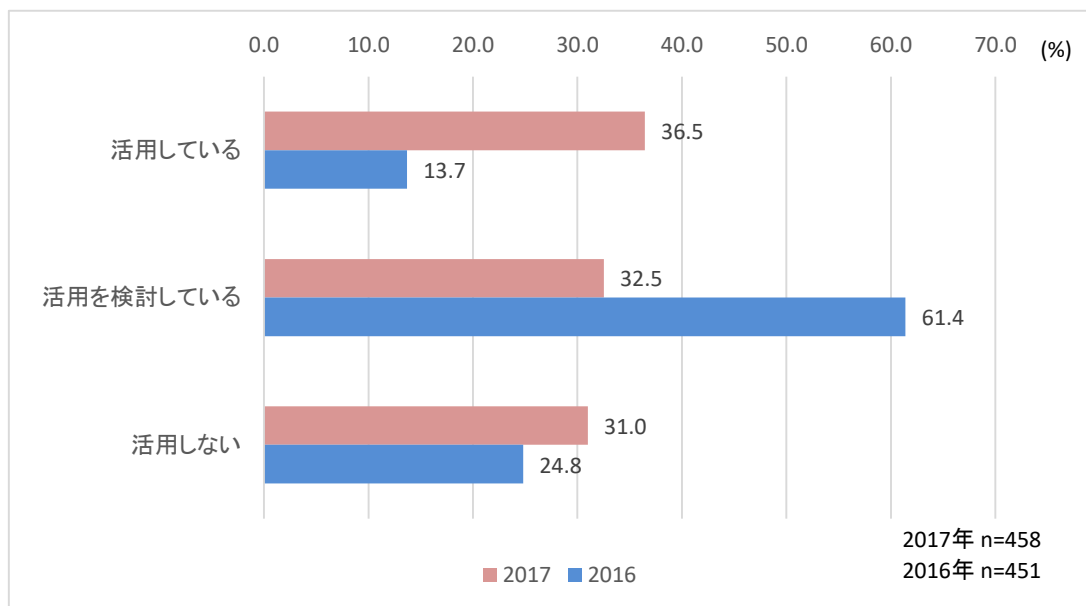


②ローカルベンチマークの活用状況

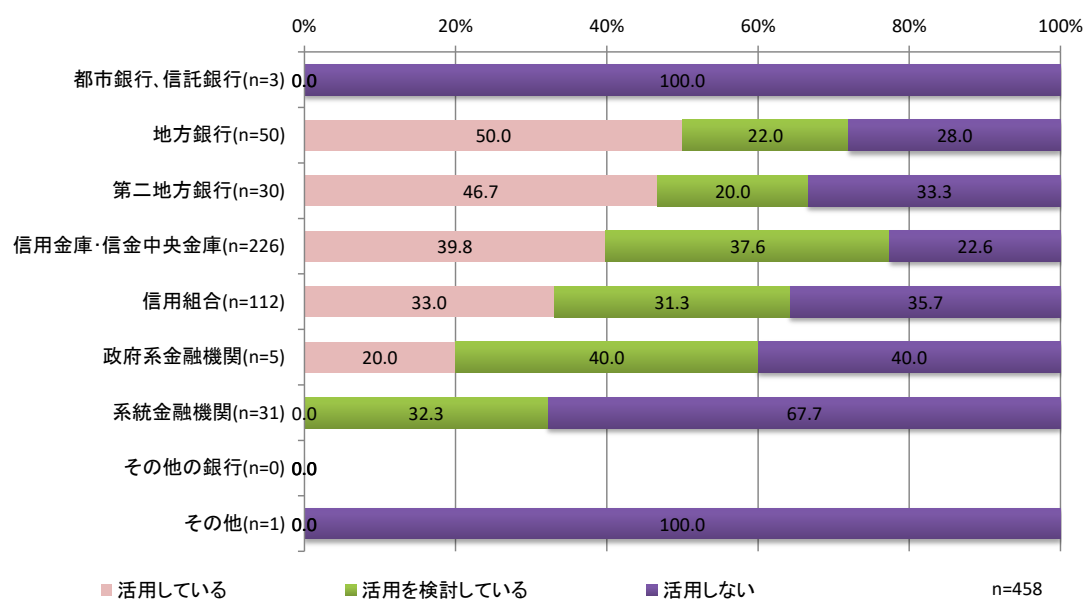
ローカルベンチマークの活用状況については、「活用している」が 36.5%である一方で、「活用しない」と回答した機関が 3 割程度ある。前年度に比べ、活用検討段階から活用段階に移行していったことがうかがえるが、「活用しない」金融機関は依然として一定程度存在している。

業態別では、「活用している」が、「地方銀行」で半数、信用組合で 3 分の 1 となっている。

図表 22 ローカルベンチマークの活用状況



図表 23 ローカルベンチマークの活用状況（業態別）



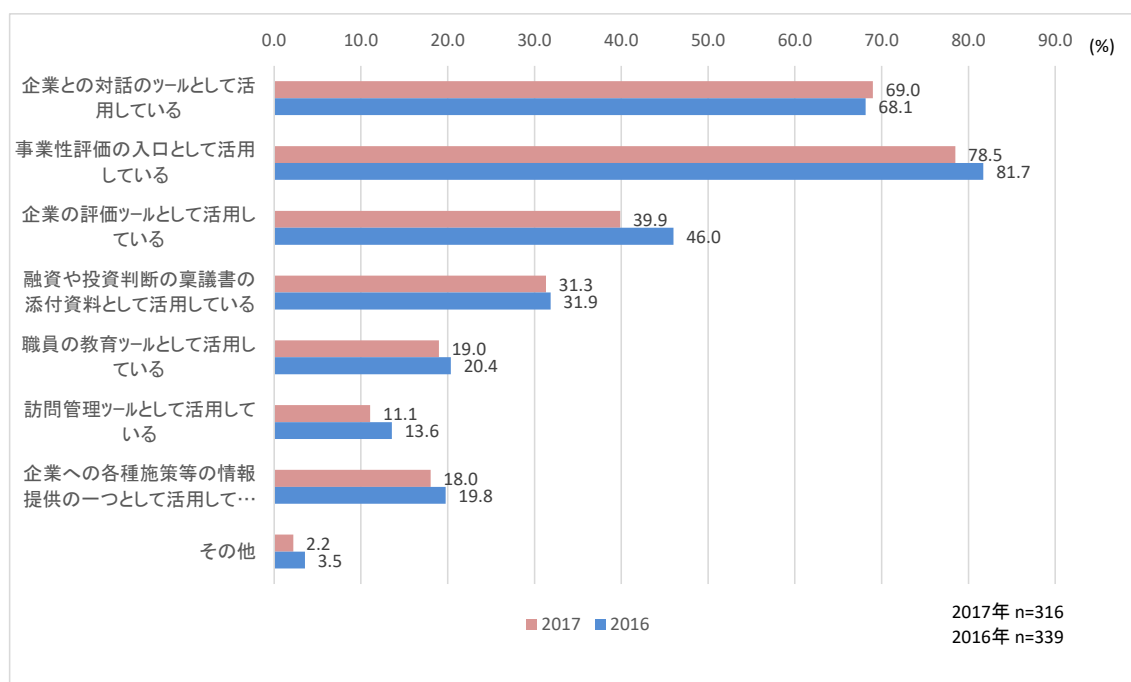
③ローカルベンチマークの活用目的

ローカルベンチマークの活用目的については（n=316：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78.5%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）」（69.0%）、

「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）」（39.9%）であった。

この傾向は前年度の傾向と比べ大きな変化はない。

図表 24 ローカルベンチマークの活用目的

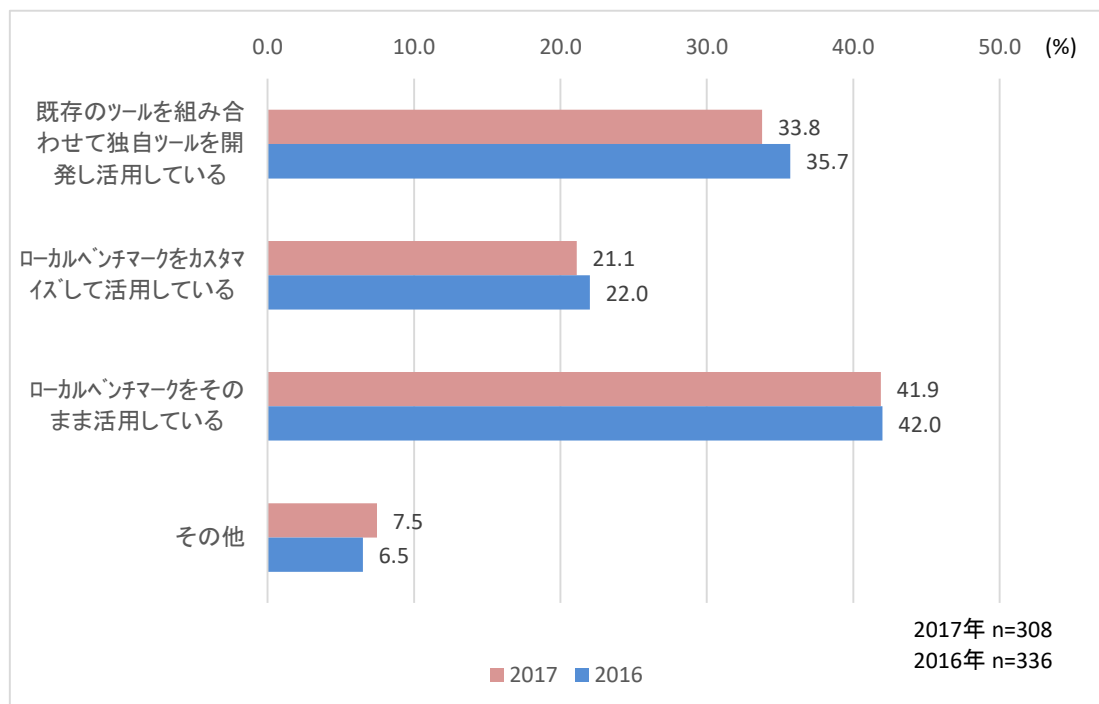


④ローカルベンチマークの活用方法

ローカルベンチマークの活用方法については（n=308：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 8 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 41.9%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ことで独自ツールを開発し活用（を検討）している」が 33.8%であった。

この傾向も前年度の傾向と比べ大きな変化はない。

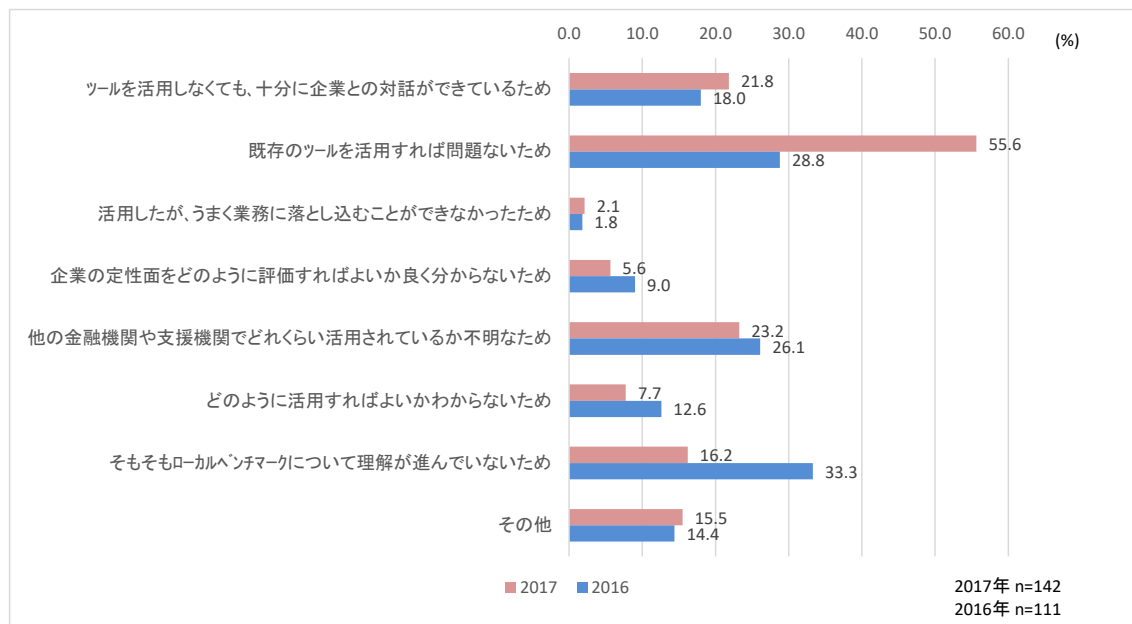
図表 25 ローカルベンチマークの活用方法



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=142：ローカルベンチマークを「活用しない」と回答した機関）（複数回答）、「既存のツールを活用すれば問題ないため」（55.6%）が最も多い。昨年度1位であった「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」（33.3%）は、今年度は16.2%と半減している。この1年でローカルベンチマーク自体への認知や理解は進んだといえる。一方、「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」（23.2%）は昨年度とほぼ同様の傾向となった。

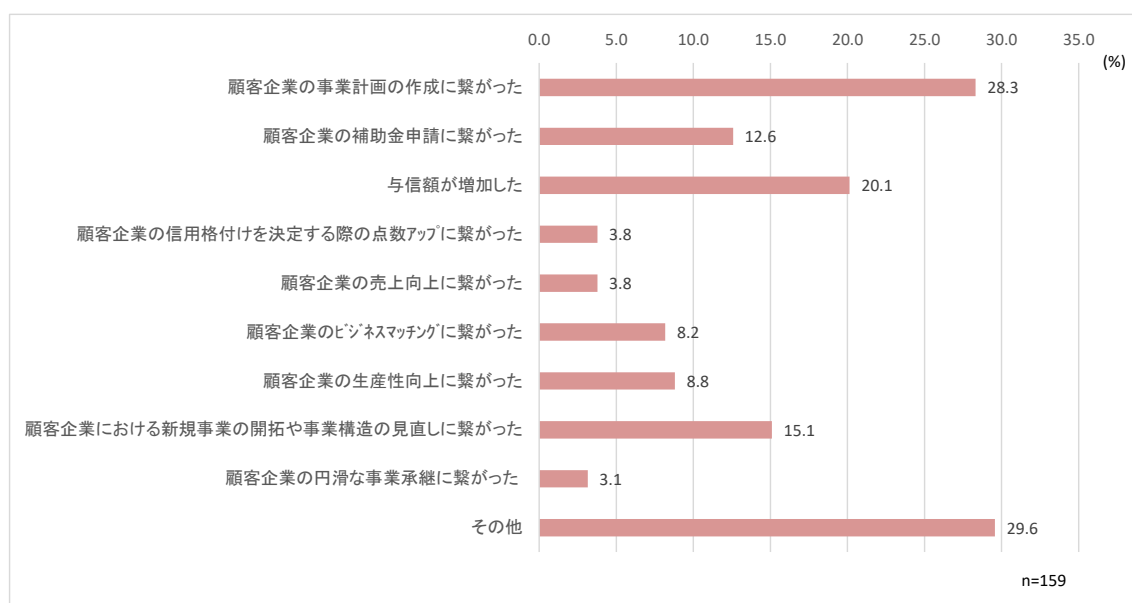
図表 26 ローカルベンチマークを活用しない理由



⑥ローカルベンチマーク活用後の効果

ローカルベンチマーク活用後の効果については、「顧客企業の事業計画の作成に繋がった」(28.3%) が最も多く、「与信額が増加した」(20.1%) や「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」(15.1%) などの回答が多かった。

図表 27 ローカルベンチマーク活用後の効果



1.2 ヒアリング調査結果

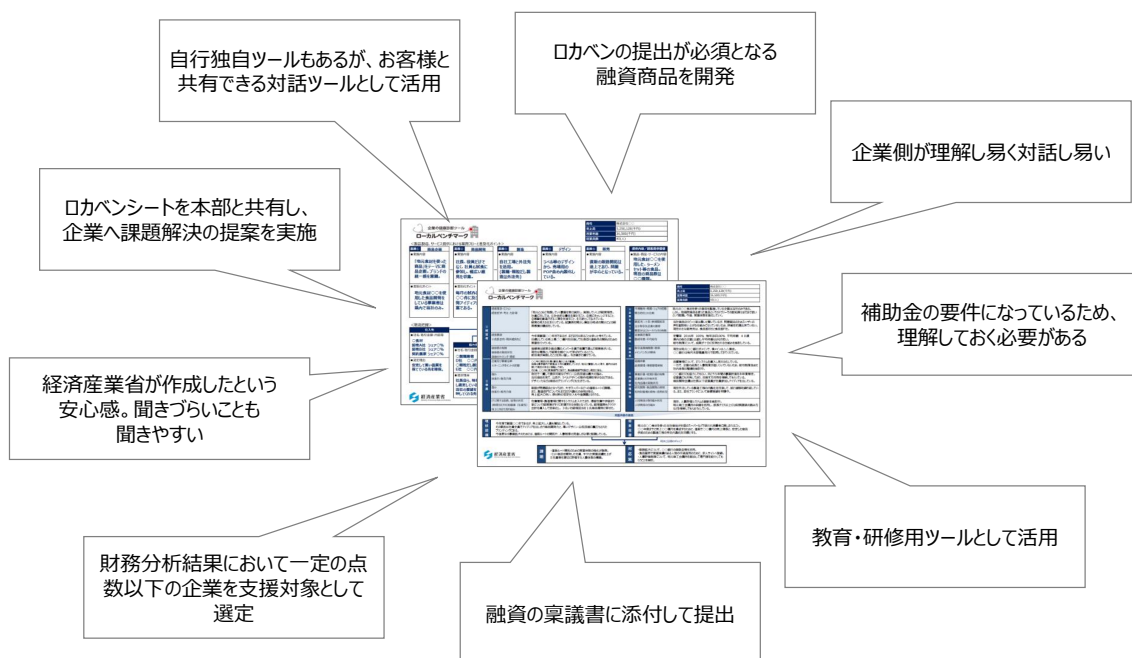
「1.1 アンケート調査結果」から見られるように、ローカルベンチマークの認知度や理解度は地域金融機関において向上している。前年度との大きな違いは「活用している」と回答した企業は昨年度の調査よりも 2 割以上増加していることである。この事実を基に、地域金融機関において、ローカルベンチマークが実際にどのように活用されているのか、取材によって明らかにした。

掲載可能な金融機関の事例として、5つの金融機関の事例を後述するが、ローカルベンチマークを活用している金融機関にとって活用理由は主に以下の3点である。

- ・お客様と共有できる対話ツールである
- ・お客様や金融機関職員自身も理解し易い簡便なツールである
- ・経済産業省が作成したツールという安心感があり聞きづらい内容も比較的聞きやすい

主にこれらの理由から活用されているローカルベンチマークであるが、金融機関によっては様々な活用がなされている。

図表 28 金融機関がローカルベンチマークを活用する様々な理由・活用方法



①A 銀行

平成 28 年 9 月に行内向けに通達を発信し、ローカルベンチマークを対話ツールとして活用することとした。さらに、平成 29 年 8 月から CRD 協会¹⁰が提供している McSS (中小企業経営診断システム) のローカルベンチマーク機能を活用することを決め、本格的にスタートしている。また、当行では、平成 27 年 5 月から企業実態評価シートを導入し運用しているが、これは行内利用に限定されており、企業と共有できるものではなかった。そのため、ローカルベンチマークは対話目的、企業実態評価シートは蓄積目的として運用している。

ローカルベンチマークの活用先は重点対話先として選定しており、どちらかという跟前向きな支援が想定される企業が選ばれることが多い。一方、平成 29 年 7 月に本部内に事業性評価等の取り組み強化を目的とした 3 名の専門チームを立ち上げ、正常先下位や要注意先などを対象に企業を選定し、現場の担当者に同行して対話を行っている。「事業承継」、「弱み」、「従業員の定着率」など、通常であれば聞きづらい内容も「経済産業省」のロゴマークが入っているローカルベンチマークで対話を行うことで、従来よりも聞き出しやすくなっている。

現在はローカルベンチマークの取り組みについて、定着を図っている状態である。作成されたローカルベンチマークの内容を見ると行員によりレベルにバラつきがあるため、時間はかかるだろうが、人材育成に継続的に取り組んでいく。

②B 銀行

もともと自行独自の事業性評価ツールを運用していたが、ローカルベンチマークが経済産業省よりリリースされたことで、行内で活用についての検討を行った。既存のツールと比べ、ローカルベンチマークの方が顧客に受け入れやすく、企業との共有化も図りやすいことから、平成 28 年 10 月からローカルベンチマークの活用を決め、ローカルベンチマークによる対話を実践している。これまで 7,000 先以上と対話を行っている。事業性評価ツールを活用していた先も、徐々にローカルベンチマークに移行し、最終的には一本化する方向で進めている。

ローカルベンチマークを活用して対話を行う対象は、各営業店で一定の基準を設けて抽出し、未取引先であっても、現場が地域にとって重要な企業であると認識している先に対しては積極的に活用している。

ローカルベンチマークは、取引先との対話に加え、融資の稟議書に添付して活用しており、事業性評価に基づく融資としてローカルベンチマークを必須としている融資商品が 2 つある。

行員の対話レベルにもバラつきがあり、作成したローカルベンチマークも十分なレベルにないものもあるが、実際にローカルベンチマークを活用して経営者と対話を行い、経験を積むことで、レベルの底上げも図れるものと考えている。以前は営業を重視した現場の考え

¹⁰ <http://www.crd-office.net/CRD/>

もあったが、現在はまず対話を行い、事業性を理解しなければ経営支援も何も始まらないという考えが当行の中に広がっている。また、経営課題まで明確となった企業に対しては、ソリューションに向けた提案も行っており、取引先の活性化、ひいては地域の活性化につながるよう支援を行っている。

③C 銀行

C 銀行は、自行の事業性評価の取引先への還元手段として、ローカルベンチマークを活用している。C 銀行は、2015 年に制定した自行の事業性評価シートで、事業性評価に取り組んできたが、同シートは行内資料であり、取引先との対話ツールとしての使い勝手が悪いという課題があった。この解決策を模索するなかで、ローカルベンチマークの活用に着目した。

経済産業省が策定したローカルベンチマークの非財務ヒアリングシートは、取引先へ説明しやすいことから、これに自行の事業性評価シートの記載内容を自動で転記することで、これまで蓄積してきた評価内容を取引先との対話に活用できるようにした。併せて、ローカルベンチマークの財務分析シートについても、自行で登録済みの財務情報から自動表示するようシステム化した。

また、自行内でのローカルベンチマークの浸透をはかるべく、29 年度は 4 回、職員向けの研修会を以下のカリキュラムで実施している。

時間	テーマ	内 容
1 時間	事業性評価について	事業性評価への取り組み、C 銀行の事業性評価シート等の説明
2 時間	ローカルベンチマークについて	ローカルベンチマークの成り立ち、財務・非財務シートの内容、活用法の説明
3 時間	ローカルベンチマークのシート作成の実践	受講者が実際に担当している取引先を題材にシートの作成、対話時に聴取するポイントの確認
1 時間	ソリューション提案	対話による課題把握をソリューション提案に繋げる C 銀行のプロジェクトの説明

ローカルベンチマークによる取引先との対話先数について、2017 年度は目標を 200 先に設定し、活動に取り組んでいる。ただし、活動にあたっては、単に数をこなすのではなく、取引先との対話を通じて事業性を理解し、経営支援に繋げていくというプロセスを大切にしている。

実際に、対話を実施した職員からは、「以前は財務を中心に企業を見ていたが、それを裏付ける定性的な背景を詳しく理解することができた」という声があがっている。

また、C 銀行は、事業性評価に関する休日セミナーを四半期毎に開催している。以前は外部講師による座学的な内容が中心であったが、最近では各営業店によるローカルベンチマ

ークや事業性評価の取り組み事例の紹介をテーマするケースが増えている。職員同士が刺激し合うことで、ローカルベンチマークや事業性評価に対する意識が一層高まり、自行内に取り組みが浸透することが期待される。

④D 銀行

ローカルベンチマークは補助金の要件にも一部採用されているため、金融機関として仕組みを知っておくべきと判断し、情報収集及び行内での検討を行った。その結果、事業性評価の入口の対話ツールとして活用できると考え、導入に至った。当時、既に活用していた当行独自の事業性評価シートは、行内での利用に限定されており、お客様と共有できなかったが、ローカルベンチマークは経済産業省のロゴマークが入っており、お客さまに提示しながら対話できる点が良い。昨年からの活用を開始し、昨年は 300 社、今年は 400 社程度取り組んでいる。今年から行内インフラのツールの中に正式なツールとしてローカルベンチマークを組み込んでいる。

本部から特別な指示は行っていないが、ローカルベンチマークは比較的企業規模や取引が小さい先、事業性評価シートは企業規模や取引が大きい先というように自然と現場が使い分けている。ローカルベンチマークと事業性評価シートの内容は重複している項目も多く、1 社に対して両シートを作成することは無い。また、現場からローカルベンチマークが本部に提出されると、本部の担当者が課題を確認し、提案内容を現場にフィードバックする流れを組んでいる。

現在の当行の課題として、営業店の取り組みに温度差があることや、行員の対話力にレベル差があることから、ローカルベンチマークの成果物や抽出された経営課題の質にばらつきがある。これらの課題に対して現在、本部から必要性の周知、1 人 1 社運動の展開や、時間の許す限り対話時に上席が同席することで、対話力の向上を図っている。さらに、抽出した課題に対する提案が十分に実施されていなかったため、経営課題を類型化し、お客様の経営課題に対応するソリューションを一覧化した。現在はこの一覧の活用を、営業店へ周知する取り組みを行っている。

⑤E 銀行

当行は 2017 年 10 月からローカルベンチマークの財務分析部分を活用している。行内の財務分析・格付けのシステムに組み込んでおり、決算書が収録されている企業については自動的に財務分析シートが作成されるようになっている。当行内で運用している複数あるツールの中のひとつという位置づけである。

また、非財務シートにおいてもローカルベンチマークを活用した地域企業との対話を推奨している。ローカルベンチマーク以外のツールも含め、当行が対話を行った先として全体で 1,900 社ほどあるが、ローカルベンチマークを活用して対話を行っているのは約 400 社。他のツールについても内容的には類似しているが、違いとしては財務の指標や非財務の対

話項目がシンプルであるために企業側が分かりやすく、対話しやすいと感じている。

加えて、最近では企業の本業の収益性に着目し、ローカルベンチマークの営業利益率の3年間の推移が一定点数に達しない企業に対し、本業の収益改善のための支援を行っていきうという、支援対象先の選定基準にも活用している。

2. 企業のローカルベンチマーク活用に向けた支援方法の検討

企業によるローカルベンチマークの活用促進の方法論を検討するため、以下の2つのパターンで企業の活用を試行した。金融機関や支援機関が行ってきた（外部との）対話型と異なり、企業経営者（あるいは経営層）を中心に、自らローカルベンチマークツールを作成するという独自活用について効果的な方法を模索した。

一つ目は日本商工会議所青年部に所属する12社の若手の企業経営者にご協力いただき、ローカルベンチマークの活用に関して、経済産業省のホームページからツールやマニュアルをダウンロードし、経営者自ら活用いただいた事例。もう一つは、帝国データバンクが与信管理や経営戦略、幹部社員の育成や・営業スタッフ・新入社員の人材育成、会社の売上拡大や営業力強化など、企業の成長をサポートするために運用している「TDB カレッジ¹¹」にて、ローカルベンチマークを活用した企業の健康診断を全3回のワークショップで実践した事例である。

2.1 若手経営者による活用事例

（1）実施手順

実施手順は以下の3ステップとなる。STEP2で企業が独自で活用した結果について、STEP3の振り返りにおいてフィードバックをいただいた。また、振り返りにおいては、経済産業省からローカルベンチマークの目的について、帝国データバンクが派遣した専門家からはローカルベンチマークの活用方法についてセミナーを実施し、そのセミナーを受けた後に再度ローカルベンチマークの活用に取り組んだ。

¹¹ <https://www.tdb-college.com/>

図表 29 若手経営者による活用の流れ

手順	内容
STEP1 企業への周知	・経済産業省がローカルベンチマークという健康診断ツールを公開しており、経済産業省ホームページにツールとマニュアルがあることを周知
STEP2 企業による活用	・企業経営者自身が経済産業省のホームページにアクセスし、ローカルベンチマークのコンテンツを読み、ツールを活用
STEP3 振り返り	・STEP2 で取り組んでいただいた内容を持ち寄り、専門家によるローカルベンチマークの使い方講習を受け、再度ローカルベンチマークを活用

（２）若手経営者による活用事例の結果

＜企業独自で取り組んだ結果＞

STEP2 で実際に経済産業省のホームページからツールやマニュアルをダウンロードする際、「ツールはダウンロードしたがマニュアルはダウンロードしなかった（あることに気付かなかった）」という声や、『『入力』という名称がついているシートが財務分析のための入力シートであったため、財務分析のみを行った』、「活用する理由が理解できなかった」など、ローカルベンチマークに正しく取り組む前段階で躓いていることが明らかとなった。

また、「同業他社の事例がないと理解しづらい」、「『業務フロー』について、どのような内容を記載すればよいかイメージできなかった」、「『顧客提供価値』とはどのようなことを書くのか理解できなかった」、「『4 つの視点』についても設けられている項目名から、どのような内容を記載すればよいか理解できなかった」といった声が寄せられた。

＜振り返り後の結果＞

次に STEP3 で、経済産業省からローカルベンチマークの目的について、専門家からローカルベンチマークの活用方法についてセミナーを実施し、再度ローカルベンチマークの活用に取り組んだ結果、『顧客提供価値』を考えると、自社の存在価値に行きつく。理念を考えるよい機会になる」、「営業利益率と労働生産性が平均より低いことが分かったので、社員に開示して、改善を促す」、「ローカルベンチマークで、スタッフがやるべきことがわかると、安心材料になる」、「EBITDA 有利子負債倍率は、債務償還年数などもっとわかりやすい表現に変えてはどうか」といった声が寄せられた。

また、今後の活用については、「幹部社員それぞれで作成すると、幹部それぞれが考えていることのすり合わせ、確認・共有ができるので取り組みたい」、「社員と、このツールを使って会社の方向性を共有したい」、「会社のビジョンと社員のミッションを共有できると社員各自の動きが改善する。自律への近道として活用できるツールだと思う」、「事業計画作成の際に活用したい」といった社内向けの活用から、「会計事務所、銀行等と対話する際に使

えそう」、「営業時に自社の強みを語る際に活用できる」といった外部に向けた活用まで幅広く活用のイメージが得られたようである。

（３）若手経営者による活用事例のまとめ

以上のことから、企業経営者本人や企業単独でローカルベンチマークを活用するには、活用の動機、ツールの理解しやすさ、表現の難しさなどが障害となっていることが分かった。一方で、ローカルベンチマークの趣旨やツールの活用方法、言葉の意図などについて説明する機会を設けて再度取り組んでいただくと、前向きな意見が多く寄せられる結果となった。つまり、ローカルベンチマークは目的や活用方法を正しく理解できる状態になって初めて効果を発揮するため、利用者に対するセミナーの実施や分かりやすい説明が必要であることが明らかとなった。

2.2 ワークショップによる実践事例

若手経営者による活用事例の結果を踏まえて、ローカルベンチマークに関する一定のレクチャーを行った上で、企業が主体となり、取り組むワークショップ型を実践した。

（１）実施手順

まず、STEP1 と 2 で、企業の募集とどのようなことを実施するかのガイダンスを行った。その上でローカルベンチマークを活用したい企業について、STEP3 において、全 3 回のワークショップを実施した。

図表 30 ワークショップによる実践事例の流れ

手順	内容
STEP1 企業の募集	・ 帝国データバンクが企業の成長をサポートするために運用している「TDB カレッジ」にてガイダンス参加企業を募集
STEP2 ガイダンス	・ 応募企業に対し「ローカルベンチマークを活用した自社の健康診断講座」の説明を実施し、ワークショップ参加企業を決定
STEP3 ワークショップ の実施	・ 全 3 回のワークショップを実施（各回 3 時間） 1 回目 商流／業務フロー／財務分析 2 回目 4 つの視点／経営課題と対応策 3 回目 内容の見直し／価値創造のストーリー

※ワークショップは 15 社が参加した。なお、企業独自で取り組むために 1 社につき 3 名までの参加（できるだけ一人では参加しない）を促した。

※各回においては 30 分程度、当日に実施する内容について専門家による講義を実施し、その後、2 時間程度の時間を使い、実際にローカルベンチマークに取り組んでいただいた。

※不明な点等については専門家と帝国データバンクにてサポートを行った。

図表 31 ワークショップ実施中の様子



(2) ワークショップによる実践事例の結果

<効果>

ワークショップによる実践事例の取り組みを通じて、「日常の業務の中からは得られない自社を見つめ直す時間が取れ、新しい視点で会社の業務フロー、価値などを見つめ直す機会をいただけた事に満足」、「全体像の把握が事業計画策定に応用出来る」、「最初は弱みしか見えずおもしろくなかったが、最終回では認知できていなかった強みや、取り組まなくてはならない課題がみえてきた」、「当初想定していた以上に自社の特徴が見いだせた」というように、経営を見直す機会の創出や新たな気づきに繋がったという声を多くいただいた。また、ツール自体については、「ツールが簡易で親しみやすく、接しやすかった」、「設問が業種、業務にとらわれない普遍的なものなので、問題点が整理できた」といった声があげられた。

<今後の活用>

さらに、今後の活用については「今回気付いた課題点を社内で話し、課題点の解決をしていきたい」、「管理者の研修用資料としたい」、「社員はどう会社を分析し、どう見ているか、社員の意思や考えを引き出すツールに使ってみたい」といった社内向けから、「本日作成した資料は採用時の自社公開ツールとしてカスタムしていきたい」、「顧客や金融機関への提案書に活用したい」、「広告・宣伝に活用したい」といった外部に向けた活用まで幅広く活用のイメージが得られたようである。

（３）ワークショップによる実践事例のまとめ

ワークショップによる実践事例は企業が正しくローカルベンチマークに取り組めるよう、レクチャーを行って実践する形式である。これは専門家が１社１社に対話を行うのではなく、ローカルベンチマークの考え方やツールの操作方法を説明し、企業がある程度理解できた状態で、独自に取り組むことを目指し、実践した。ワークショップは全３回で、各回３時間程度の時間を設けた。また、各回の間隔が空いてしまっただけでは効果が半減する可能性があったため、各回２週間程度の間隔で実践した。

ワークショップによる実践事例のようにローカルベンチマークに取り組む時間と場を設け、各社が参加する状態で実践すること自体が、企業にとって良い刺激であった。また、参加者からは、「他の参加企業がどのような結果になったか共有する時間もあればよかった」と前向きな声も出ている。より多くの企業に正しいやり方をレクチャーしながら企業独自に取り組める方法として、ワークショップによる実践事例が一つの有効な手段であると考えられる。

Ⅵ. ローカルベンチマークツール等の充実

今年度も、モデル事業やフォローアップ調査、ローカルベンチマーク利用者に対する取材等から把握されたローカルベンチマークの財務・非財務シートやマニュアル、周辺ツール等について、ユーザー視点による充実を図った。

1. ツールの充実

前年度はローカルベンチマークの財務・非財務シートについて、比較的大幅な変更を実施した。リリースから 1 年ということもあり、実際に前年度のモデル事業などで活用した結果を反映させ、財務では規模や業種を細分化したことや、非財務では 4 つの視点の下段に対話の総括となる「現状認識」と「将来目標」、そのギャップを埋めるための「課題」と「対応策」の欄を新たに設けるなどの対応を行った。

今年度は、様々なところでローカルベンチマークのわかりやすさ、簡便さに対する評価を頂いているため、内容の大幅な変更は行わず、企業独自で活用する取り組み（前述）で得られた意見を参考に、あまりローカルベンチマークのことを理解していない方でも使いやすくなるための充実を図った。

図表 32 主な変更内容

範囲	テーマ	実施内容
全体	①シート名の修正	一見すると入力が必要なシートは「入力シート（財務分析を行うための入力シート）」だけに思えてしまうため、非財務の 2 シートについてもシート名に【入力】という文字を追加し、入力を行うセルには色付けを行った。
	②シート保護機能解除	入力枠の拡大などが行いづらいため、シート保護の機能を取り除くこととした。
財務	③基準値の更新 ※備考を参照	業種、規模については、前年度と同様の基準とし、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、2014 年 4 月～2017 年 3 月の期間中に 3 期連続収録されている企業約 10 万社の財務データを活用し基準値を算出した。
	④従業員数の経年入力	ローカルベンチマークの労働生産性は「営業利益／従業員数（正社員）」という計算式で算出しているが、直近決算時の従業員数しか入力する項目が用意されていなかった。この点について、各決算期時点の従業員

		数を入力できるよう修正を行った。
	⑤BS／PL 並び順	「財務分析入力シート」において、分析指標別に必要な財務項目を並べていたが、企業規模の判定に必要な資本金を除き、BS／PL の並び順に変更することで、入力の効率向上を図った。
非財務	⑥入力ヒントメモ	企業が単独でツールを利用した場合、マニュアルを参照するケースは少なく、直感的に何を聞かれているかを理解できるような工夫を施すことが求められた。エクセルのコメント機能を活用することで、非財務シートに入力する項目がどのような意図をもった項目であるかを簡潔に伝える補足説明を複数施した。

※備考 1：労働生産性に対して、経営力強化法で採用されている計算方法「(営業利益＋人件費＋減価償却)÷労働投入量」に変更するかしないかという議論については検討中であるため、現行パターンと経営力強化法で採択されているパターンの 2 パターンでツールを作成した。

なお、既存のツールを活用しているユーザーから、財務面を更新しないバージョンも公開してほしいという要望があるため、従来版と最新版の 2 パターンを経済産業省ホームページにて公開予定である。

備考 2：また、EBITDA 有利子負債倍率については、これまで分母がマイナス（つまり借入額よりも現金の方が多い状態）かつ分子がマイナス（営業利益がマイナスの状態）の場合、現時点での本業収益が悪いということからスコアを 1 点としていた。しかし、実態としては現預金ですぐに返済できる状態ではあるため、スコアを 5 点とするよう変更した。

図表 33 主な変更内容①④⑤の対応

図表 34 主な変更内容⑥の対応

2. マニュアル等の充実

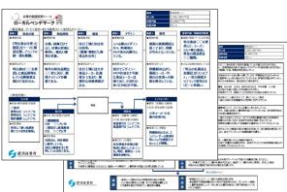
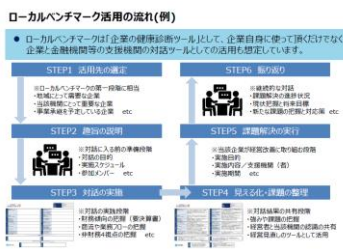
ローカルベンチマークのホームページには既に、ローカルベンチマークの「ツール」以外に、「マニュアル」や「手引き」などが掲載されている。

これらのローカルベンチマークの活用方法等に関する資料については、ユーザーである企業経営者等や支援機関等の担当者において分かりやすく、使いやすいものとするのが重要である。

このため、マニュアル等については、企業目線、金融機関等を含む支援機関目線に分けて整理した。

まず、ローカルベンチマークの活用段階を 3 段階に分けた。入口段階となる「ローカルベンチマークとは何かを知るために」、実際の活用段階となる「ローカルベンチマークツールの使い方」、活用した結果を共有する「ローカルベンチマークを効果的に活用した事例集」である。それぞれの段階について、企業と支援機関の立場で分けて考えることにより、これまで作成してきた手引きやマニュアル等の資料の構成を再構成し、不足している部分である支援機関が企業に説明するためのリーフレットや活用事例について充実すべきものを作成・整理した。

図表 35 周辺ツールの整理

目的	企業	支援機関
「ローカルベンチマークとは何か？」を知るために	【リーフレット】  まずはローカルベンチマークを知っていただくために、冊子ではなく企業経営者に案内しやすい1枚もののチラシを用意する。	【手引き】  支援機関は前年度作成した手引きを読むことで、ローカルベンチマークがどのようなものか、どのような対話を行うかを理解できる。
ローカルベンチマークツールの使い方	【ツール】  ローカルベンチマークのツールとツールの使い方に特化したマニュアルを用意する。	【マニュアル】 
ローカルベンチマークを効果的に活用した事例集	【企業の事例】  企業の経営改善事例を中心に、1枚ものの事例をホームページに掲載していく。	【支援機関の事例】  支援機関には支援の仕方や対話方法、支援機関におけるローカルベンチマーク活用方法などの事例をホームページに掲載していく。

VII. まとめ

1. ローカルベンチマークの活用のポイント（メリットとなる点）

ローカルベンチマークの活用は以下の点がメリットとなる。これらの点については、モデル事業等によって、各活用主体のコメント等によって裏付けられた。

1.1 企業の健康診断ツールとして様々な課題に対応可能であるローカルベンチマーク

前年度のモデル事業や今年度のモデル事業を総合すると、ローカルベンチマークは事業性評価の入口（地域企業との対話による事業性理解）、事業承継、IT 導入支援、自治体による地域活性化、早期経営改善計画やものづくり補助金等の各種施策の申請書を作成する前段階での活用など、様々な企業における課題の解決に向けた目的で活用することが可能である。

また、担い手としても、金融機関や商工会議所や商工会などの支援機関、税理士法人や会計事務所、コンサルティング事務所や IT サービス企業、自治体といったように様々な立場の企業の支援者が活用の主体となることか可能である。

とりわけ、ローカルベンチマークを活用している金融機関においては、地域企業との対話だけでなく、人材育成のための研修ツールとしての活用、あるいはローカルベンチマークを必須とする融資商品の作成など、活用範囲は幅広い。

また、事業承継というテーマを例にとっても、今年度のモデル事業で実施したような、事業承継の必要性に企業経営者が気付くための活用だけでなく、前年度のモデル事業で取り組んだ秩父商工会議所の釣り具屋（城峰釣具店）のように、後継者は決まっているが事業承継中の親子間の課題を解決するためにも活用できるなど、一つのテーマに対しても時間の経過とともに活用範囲に広がりが出てくることが明らかとなった。

1.2 あらゆる企業規模で活用可能なローカルベンチマーク

前年度のモデル事業や今年度のモデル事業において、個人事業主から 100 名規模の企業（あるいは事業所）まで様々な企業規模においてローカルベンチマークを活用した対話を行った¹²。例えば、従業員規模が大きくなった場合は、部門別にローカルベンチマークに取り組む、最終的に全体会議を通じて統合するといったステップを踏むケースも見られる等、支援者が取り組み方を工夫することで様々な企業規模において、経営改善等の相応の効果が出ている。

¹² 個人事業主は資本金の概念が無く、指標が作成できないため財務分析シートの活用は対象外

1.3 支援策等の成果把握も可能であるローカルベンチマーク

ローカルベンチマークは企業の健康診断ツールである。実際に、ローカルベンチマークを活用した対話により、早期に企業の課題等に気づくことが可能となり、早い段階で対応策を実施することが可能となる。また、一定期間経過後にローカルベンチマークを活用して再度対話を行うことにより、対応策の効果の把握が可能となる。

今年度のクラウドサービスのモデル事業では、クラウドサービス導入前と後にローカルベンチマークを活用し、課題把握や対応策の決定から効果の検証まで行った。このように、ローカルベンチマークは1度活用すれば終わりではなく、2度目、3度目と定期的に（あるいは必要時に）活用することで1度目の健康診断で決めた対応策がどのように実施され、どのような結果となっているのか、また、各時点における経営の課題と必要な対応策は何なのかを継続して確認することが出来るなど、支援策等の効果を把握することについてもローカルベンチマークは有効なツールである。

1.4 「共通言語」であるローカルベンチマーク

今年度のモデル事業では「共有言語」というキーワードが当てはまる事例が多かった。例えば、事業承継の事例では、支援者が入りローカルベンチマークという共通フォーマットを使うことで、経営者と後継者の認識を共有できたり、今後の対応策やそれに応じた支援を支援者と共有することが出来たりしている。また、自治体による地域中核企業との対話の事例では、お互いに仕事上での取引はあるものの、業種も規模も異なる企業同士がローカルベンチマークという共通言語を活用することで、相互に課題等を理解することが可能となっている。

このように、ローカルベンチマークという「共通言語」があることにより、企業経営者や支援者が共通の言葉として対話を行い、それらを共通のものとして認識できる仕組みが構築され、全ての主体が、同じ目線で対応策を検討することが出来る。

1.5 今更聞けないことも聞けるローカルベンチマーク

ローカルベンチマークを活用して対話を行った支援機関、金融機関の方からは、ローカルベンチマークを活用すると、「普段であれば聞けないことも聞きやすい」という声が聞かれる。特に、「弱み」、「事業承継」、「従業員定着率」といった、普段の面談では今更聞きづらい項目であっても、第三者である経済産業省が策定したツールであることや、評価の基準が定められているので、支援機関等においても活用しやすい点が上げられる。

2. ローカルベンチマークの効果的な活用方法

2.1 企業側に「何を話すかのイメージ」を持たせる工夫

ローカルベンチマークを活用した対話をより効果的にするためには、事前に、企業経営者等に「何を話せば良いのかイメージを持ってもらう」ことが重要である。今年度のモデル事業を通じて、対話を行う前にローカルベンチマークのツールや手引き、マニュアルなどを事前に渡すなどの工夫をすることで、対話を行う当日にどのようなことを行うのか、企業側がイメージしやすくなるという効果があることが確認された。

さらに対話当日の内容を充実させるために、事業承継のモデル事業で活用した対話のポイントが記載されている「経営者コミュニケーションシート」等に事前に企業が取り組むことで、効果的、効率的な対話を行うことが可能となる。

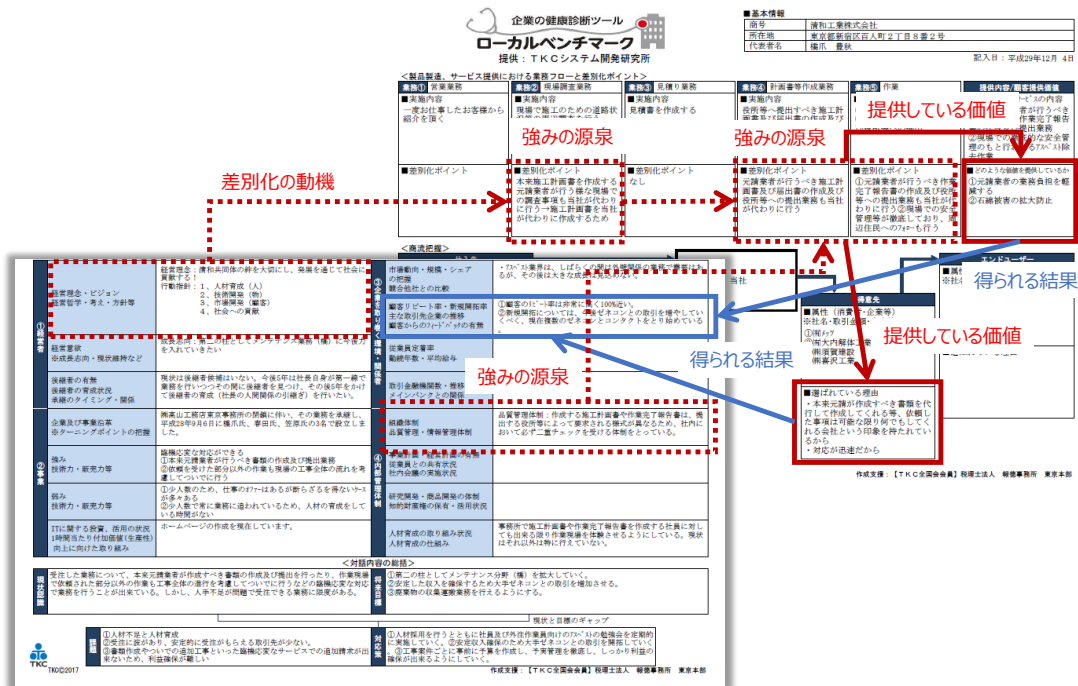
2.2 ストーリーとして考える工夫

ローカルベンチマークを活用するにあたっては、どのようなストーリーにより顧客提供価値や経営課題が成り立っているのかを明らかにすることが重要である。このためには、業務フローや商流から対話を始め、4つの視点へと移行していく（あるいは同時並行で4つの視点を確認していく）ことが効果的である。企業側にとっても、自社の仕事の内容から始めた方が話やすく、話している間に企業の経営課題が見えてきたり、社長自身が自然と新たな強みや課題に気付いたりすることが多い。

例えば、「ローカルベンチマークを活用した早期経営改善計画の作成」のモデル事業の例では（清和工業の事例）、通常であれば得意先が実施する完了報告書作成業務まで、同社で請け負っている。これは、創業者である経営者の経営理念と人材育成に関する考えに基づいたものであるが、このような取り組みが得意先から同社が選ばれている理由になっているとは思っていなかった。しかし、ローカルベンチマークを活用し対話することで、この報告書作成の取り組みが、従業員の知識レベルや工程管理に対数する意識を高めており、お客様から相談を受けた際の迅速な対応に結びつくなど、最終的には顧客提供価値に繋がっていることが明らかとなった。また、お客様からはほぼ100%のリピート率や他のお客様の紹介など金銭面以外の価値も受けていることも明らかとなり、経営者が改めて自社の強みや顧客提供価値に気付くきっかけとなった。（図表 36）。

このように対話の結果得られた情報を一度ストーリー化してみることで、真の強みや課題などを理解することができる。

図表 36 強みの連鎖から顧客提供価値、顧客から得られている価値まで



2.3 論点に対する認識を共有する工夫

ローカルベンチマークを活用した対話を実施する際、対話の経過を PC で記録し、それをプロジェクター等により投影することで、各論点に対する認識を共有することができる。

今年度のモデル事業においては、経営者・後継者、商工会連合会と商工会職員、企業支援の専門家等複数の主体が一堂に会して対話を行う場では(図表 37)、上記のような対応がより効果的であることが明らかとなった。

図表 37 複数名で対話している場合の認識を共にする工夫

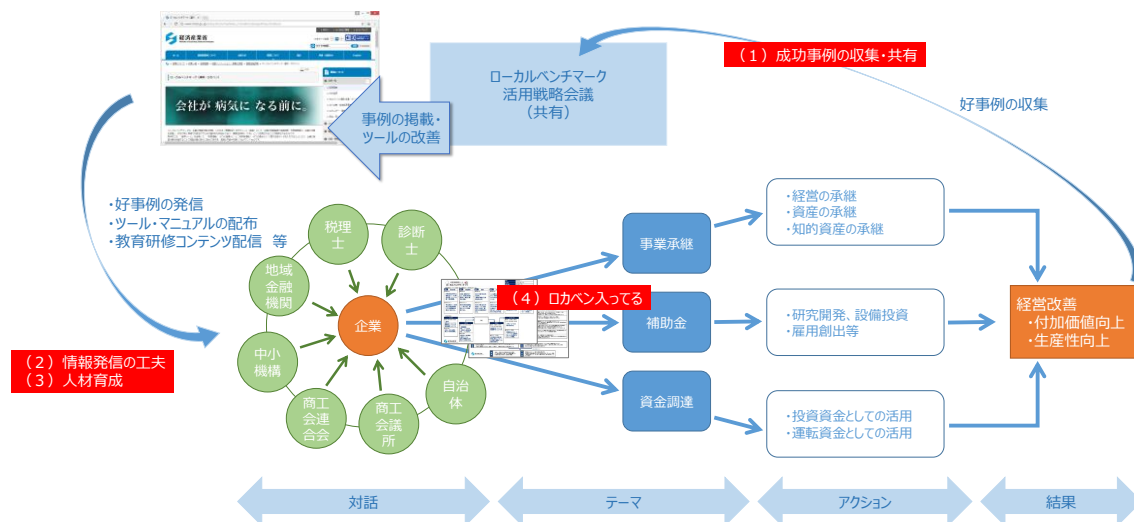


3. ローカルベンチマークの普及促進

2016 年 3 月にローカルベンチマークをリリースしてから 2 年が経過しようとしているが、前年度と今年度のローカルベンチマーク活用戦略会議等を通じて、企業を取り巻く支援機関や金融機関等へ優先的にローカルベンチマークを普及させてきた。また支援機関、金融機関が各団体等において普及にむけた取組を進めてきたことで、金融機関のアンケート調査結果からもわかるように、1 年前と今年とでは、認知度・理解度ともに格段に向上している。こうした中、本報告書でも述べてきた通り、取り組みの早い金融機関や支援機関においては、既に成果が出始めている事例もある。

ローカルベンチマークの主役はあくまで「企業」であるため、今後は企業におけるローカルベンチマークの認知度・活用度を高めていくことが重要である（図表 38）。

図表 38 ローカルベンチマークの認知度と理解度を高めるための取り組み



3.1 ローカルベンチマーク活用事例の収集・横展開

本報告書においても活用事例を掲載しているが、ローカルベンチマークを活用し、課題解決に向けて取り組んだ結果、「対話による気づきを得た」、「生産性が向上した」、「経営が改善した」といった成果に結びついた事例も出てきている。

このような、ローカルベンチマークによる対話をきっかけとし、経営が前に進んだ事例を多く収集し、ローカルベンチマーク活用戦略会議や経済産業省のホームページ等で共有することで、企業への新たな気づきを与えることができる。

また、企業の事例に加えて、本報告書における君津信用組合のように、支援機関・金融機関としての活用事例も多く収集し、企業を取り巻く支援者側としてのベストプラクティスも共有することが重要である。

3.2 ローカルベンチマークの認知度、活用度の向上ための情報発信のあり方

「3.1 成功事例の収集・共有」でも述べたが、本事業を通じて得られた事例も踏まえ成功事例を広く収集し、わかりやすい事例として取り纏め、その情報の検索性を高めるなどの情報発信の工夫が、広く企業の経営者や支援者に普及させるために重要である。

以下はそのターゲット毎の例示である。

<企業向け>

- ・企業向けのベストプラクティス
- ・マニュアルを見なくてもある程度理解できるツール
- ・補助金などとの連携状況

<支援機関向け>

- ・支援機関のベストプラクティス
- ・対話方法や作成方法、支援手順などを記載したマニュアル
- ・最新版だけでなく、過去のツールもわかりやすいところに掲載
- ・企業への周知に活用できるリーフレット

3.3 ローカルベンチマークを活用出来る人材の育成

ローカルベンチマークを活用し、企業経営者等と向き合い適切な対話を実施できる支援者の育成が重要である。前年度のモデル事業を実施した秩父商工会議所の黒澤氏はローカルベンチマークの活用セミナーを、全国の商工会議所の経営指導員に対して実施している。また、企業支援の専門家である森下氏は、地域金融機関に対してローカルベンチマークの研修を実施しているなど、支援者の育成の取組も広がりつつある。

このようにセミナーや研修を実施も重要であるが、広く地域に浸透させていくためには、動画等のコンテンツの配信により、支援者育成に関する情報の発信も有効である。

3.4 中小企業、小規模事業者が関係する支援策へのローカルベンチマークの組み込み

ローカルベンチマークの活用を拡大するためには、中小企業等を支援するための施策の中でローカルベンチマークの活用を位置づけていくことが重要である。まさに、各種施策の中に「ロカベン入ってる」という状態にしていくことが重要である。既に、中小企業等経営強化法の申請の際に作成する経営力向上計画でのローカルベンチマークの活用の推奨など、各施策へのローカルベンチマークの組み込みは進んできている。

今後とも、設備投資や研究開発、雇用などのための補助金や優遇措置を利用する際に、ローカルベンチマークを活用することを条件として組み込んでいくことが必要である。加え

て、ローカベンチマークは継続的な使用が可能である特徴を生かして、施策の効果などを把握していくことも重要である。企業の生産性を向上していくことが重要であると言われる中、ローカルベンチマークの活用が生産性向上の進捗を把握することにも資することが期待される。