

経済産業省 御中

平成30年度産業経済研究委託事業

(ローカルベンチマーク活用促進に向けた取組の調査)

2019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活用戦略会議の運営.....	2
2. 事例リーフレットの作成.....	2
3. ローカルベンチマーク活用促進策の検討.....	3
III. ローカルベンチマーク活用戦略会議の運営.....	5
1. ローカルベンチマーク活用戦略会議の実施.....	5
2. 今年度の主な実施報告と今後の展開について.....	6
(1) 関連施策との連携.....	7
(2) 参考ツール・HP の充実.....	8
(3) その他の取り組みについて.....	10
IV. 事例集の作成.....	12
1. 事例のリーフレット化.....	12
(1) 事例一覧.....	12
(2) 事例の紹介.....	12
2. 事例のレイアウト.....	18
V. ローカルベンチマークの認知・活用状況.....	20
1. 金融機関におけるローカルベンチマークの認知・活用状況.....	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.....	22
(4) ローカルベンチマークの活用方法.....	22
(5) ローカルベンチマークの共有状況.....	23
(6) ローカルベンチマーク活用による顧客企業への効果.....	24
(7) ローカルベンチマーク活用による金融機関への効果.....	25
(8) ローカルベンチマークを活用しない理由.....	26
(9) 独自の事業性評価シートの活用状況と共有状況.....	27
(10) ローカルベンチマークの活用目的と金融機関の効果の関係.....	28
2. 企業におけるローカルベンチマークの認知・活用状況.....	29
(1) 経営相談をする相手.....	29
(2) 金融機関や支援機関に会社の経営状況を相談する際に困ること.....	30
(3) ローカルベンチマークの認知度.....	30

(4) ローカルベンチマークを認識したきっかけ.....	33
(5) ローカルベンチマークの活用状況.....	34
(6) ローカルベンチマークの利用内容.....	35
(7) ローカルベンチマークを使ったことによるメリット.....	36
(8) ローカルベンチマークの問題点.....	37
(9) ローカルベンチマークを使っていない理由.....	38
(10) ローカルベンチマークを使う可能性.....	39
(11) ローカルベンチマークの活用検討.....	40
VI. 企業向けローカルベンチマーク活用セミナー.....	42
1. 日本商工会議所青年部の取り組み.....	42
(1) 実施手順.....	42
(2) 実施後の効果.....	43
2. 購買ネットワーク会の取り組み.....	44
(1) ローカルベンチマークに関心を持った背景.....	44
(2) ローカルベンチマークの活用可能性.....	45
(3) 購買ネットワーク会での講義.....	45
(4) 参加者からの声.....	48
(5) まとめ.....	48
VII. まとめ.....	49
1. ローカルベンチマークの現状と課題.....	49
(1) 金融機関における現状.....	49
(2) 支援機関・土業における現状.....	49
(3) 支援者を育成する中小企業診断士.....	50
(4) 中小企業における現状.....	50
2. ローカルベンチマークに取り組む流れと課題.....	50
(1) 認知.....	51
(2) 理解.....	51
(3) 実践.....	52
(4) 継続.....	54
参考資料.....	55
1. ローカルベンチマークを税理士や現場部門との認識共有に活用している事例.....	55
(1) 株式会社つかもと.....	55
2. ローカルベンチマークを社内の対話ツールとして活用している事例.....	57
(1) 株式会社A社.....	57

1. 背景・目的

我が国は、総人口が減少に転じていく人口減少社会を迎えた。特に地方では、急激な人口減少が進んでおり、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、地域経済を活性化すべく、地域の企業が付加価値を生み出し、雇用を創出し続けていくよう、生産性向上を実現していくことが重要である。

企業の健康診断ツールであるローカルベンチマークについては、2016年3月の公表以降、金融機関、支援機関等関係者をメンバーとする「ローカルベンチマーク活用戦略会議」での議論を中心として、活用事例の発掘、共有やユーザー視点に立ったツールの充実等を行ってきており、金融機関等における活用は着実に拡大してきている。

また、平成29年12月に閣議決定された「新しい経済政策パッケージ」においても、「ローカルベンチマーク等の成果も活用しつつ、関係する業界団体や地域金融機関等の支援機関も巻き込み、ベストプラクティス事例の共有等を通じ、中小企業の業種・業態に応じた生産性向上の取組を促進する」とされており、生産性向上等の企業の喫緊の課題に対応するため、金融機関や支援機関等の関係機関が今まで以上にローカルベンチマークを活用した有効な支援を行うことが必要となっている。

こうした状況を踏まえ、本事業では、金融機関や支援機関、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ため、現状調査および有効活用事例の収集、普及拡大策の検討等を行った。

II. 調査概要

1. ローカルベンチマーク活用戦略会議の運営

経済産業省が主管する「ローカルベンチマーク活用戦略会議」の事務局運営を行った。

図表 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 8 回	H30 年 7 月 26 日 14:00～16:30	1. 開会 2. 活用事例の紹介 (1) 秩父商工会議所における活用 (2) シニア専門家による経営支援 (3) 千葉県診断士協会における活用 3. 事務局説明 4. 内閣府から経営デザインシートの紹介 5. 討議 6. 閉会
第 9 回	H31 年 2 月 5 日 14:00～16:30	1. 開会 2. 活用事例の紹介 (1) 早期経営改善計画による資金調達事例 (2) 地域金融機関による地域企業支援事例 3. 事務局説明 4. 討議 5. 閉会

2. 事例リーフレットの作成

金融機関や支援機関における、ローカルベンチマークを活用して地域企業の経営改善、生産性向上につなげた有効活用事例等の収集を行った。

また、平成 28 年度と 29 年度に実施したモデル事業の中で、事例として再編可能なものを取り纏めた。

図表 2 活用事例一覧

商号	業種	主な分類	効果
個人事業主 A	卸売業	I T 導入	ロカベンで業務効率を向上させ、攻めの経営に転換
有限会社 B	小売業	事業承継	ロカベンで新規事業の魅力を発見
有限会社 C	製造業	事業計画	ロカベンで現状把握し、事業計画を策定した結果、年商アップ
株式会社 D	製造業	生産性向上	ロカベンで産官金が連携した支援を行い、過去最高の増収増益を達成
株式会社 E	建設業	内部管理体制	ロカベンを活用し、内部管理体制を強化
株式会社 F	卸売業	事業承継	ロカベンを各部門活用し、全社で今後の計画を共有
G 株式会社	サービス業	内部管理体制	ロカベンを活用し、急成長企業の社内体制を見直す
有限会社 H	製造業	事業承継	ロカベンを活用し、事業承継の第一歩を踏み出す
I 市役所	自治体	地域活性化	ロカベンを活用して効果的なまちづくりの体制を構築
J 信用組合	金融機関	事業性評価	ロカベンの取り組み体制を組織的に整備し、融資実行可能性を拡大
株式会社 K	製造業	資金調達	ロカベンで、経営効率化・海外展開のための資金調達
株式会社 L	建設業	資金調達	ロカベンで成長ビジョンを明確化 新たな資金調達を実現
M 運輸株式会社	運輸業	事業計画	ロカベンを活用しリスケ後の前向きな経営にシフト
N 信用金庫	金融機関	事業性評価	ロカベン一本で事業性評価、ものづくり補助金申請支援
株式会社 O 銀行	金融機関	事業性評価	ロカベンを組み入れた事業性評価シートで外部支援機関と連携し、企業の経営改善
株式会社 P 銀行	金融機関	事業性評価	ロカベンを全面的に利用した事業性評価への取り組み
Q 商工会議所	商工会議所	伴走型支援	ロカベン目線での伴走型支援で小規模事業者の経営改善を実現
R 商工会議所	商工会議所	小規模企業支援	地域企業への経営支援から会員維持・獲得に繋げるロカベン活用
株式会社 S 銀行	金融機関	事業性評価	ロカベン財務情報を切り口にした事業性評価への取り組み
T 信用金庫	金融機関	事業性評価	ロカベンを活用し、支援機関や専門家と共有することで地域企業の経営改善を実現
U 信用保証協会	支援機関	小規模企業支援	保証協会の企業支援にロカベンを活用

3. ローカルベンチマーク活用促進策の検討

ローカルベンチマークの認知度や活用実態、効果や課題などを把握するために金融機関向け、企業向けに郵送によるアンケート調査を実施し、ローカルベンチマークの有用性、課題を検証し報告書にまとめるとともに、活用事例集を作成し、効果的な広報の方策についても検討した。

(1) 金融機関向けアンケート調査

- ・ 発送件数：621 件
- ・ 回収件数：492 件（回収率 79.2%）
- ・ 調査方法：郵送によるアンケート調査
- ・ 調査期間：2018 年 12 月～2019 年 1 月

図表 3 金融機関向けアンケート調査対象母集団

分類	対象数	比率
都市銀行	4	0.6%
地方銀行	63	10.1%
第二地方銀行	42	6.8%
信用組合	149	24.0%
信用金庫・信金中央金庫	262	42.2%
政府系金融機関	7	1.1%
系統金融機関	60	9.7%
その他の銀行	28	4.5%
その他	6	1.0%
総計	621	100.0%

(2) 企業向けアンケート調査

- ・ 発送件数：10,000 件（主に全国の中小企業）
- ・ 回収件数：2,832 件（回収率 28.3%）
- ・ 調査方法：郵送によるアンケート調査
- ・ 調査期間：2018 年 12 月～2019 年 1 月

図表 4 企業向けアンケート調査対象母集団

	①～20人	②21～50人	③50～100人	④101～300人	⑤301～1000人	⑥1000人超	総計	比率
D_ 鉱業	6	5	1	0	0	0	12	0.1%
E_ 建設業	2,530	683	189	96	13	2	3,513	35.1%
F_ 製造業	639	521	312	262	34	3	1,771	17.7%
G_ 卸売・小売・飲食店	1,551	583	270	126	19	2	2,551	25.5%
H_ 金融・保険業	23	17	10	9	0	0	59	0.6%
I_ 不動産業	218	56	22	17	2	1	316	3.2%
J_ 運輸・通信業	120	134	89	75	16	3	437	4.4%
K_ 電気・ガス・水道・熱供給業	6	3	2	3	0	0	14	0.1%
L_ サービス業	637	356	211	97	23	3	1,327	13.3%
総計	5,730	2,358	1,106	685	107	14	10,000	100.0%
比率	57.3%	23.6%	11.1%	6.9%	1.1%	0.1%	100.0%	

III. ローカルベンチマーク活用戦略会議の運営

1. ローカルベンチマーク活用戦略会議の実施

経済産業省が主管する「ローカルベンチマーク活用戦略会議」の事務局運営を行った。概要と委員一覧は以下の通り。

図表 5 (再掲) 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8回	H30年7月26日 14:00~16:30	1. 開会 2. 活用事例の紹介 (1) 秩父商工会議所における活用 (2) シニア専門家による経営支援 (3) 千葉県診断士協会における活用 3. 事務局説明 4. 内閣府から経営デザインシートの紹介 5. 討議 6. 閉会
第9回	H31年2月5日 14:00~16:30	1. 開会 2. 活用事例の紹介 (1) 早期経営改善計画による資金調達事例 (2) 地域金融機関による地域企業支援事例 3. 事務局説明 4. 討議 5. 閉会

図表 6 委員一覧 (2019年2月時点)

所属	委員名
成城大学 名誉教授	村本 孜
川崎信用金庫 審査部長	鈴木 和則
株式会社経営共創基盤 ディレクター	梅原 美樹
株式会社京葉銀行 法人営業部長	古屋 秀
一般社団法人CRD協会 営業部 企画役	塚田 達仁
株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ 取締役パートナー	新名 孝至
株式会社商工組合中央金庫 執行役員 ソリューション事業部 部長	佐々木 渉

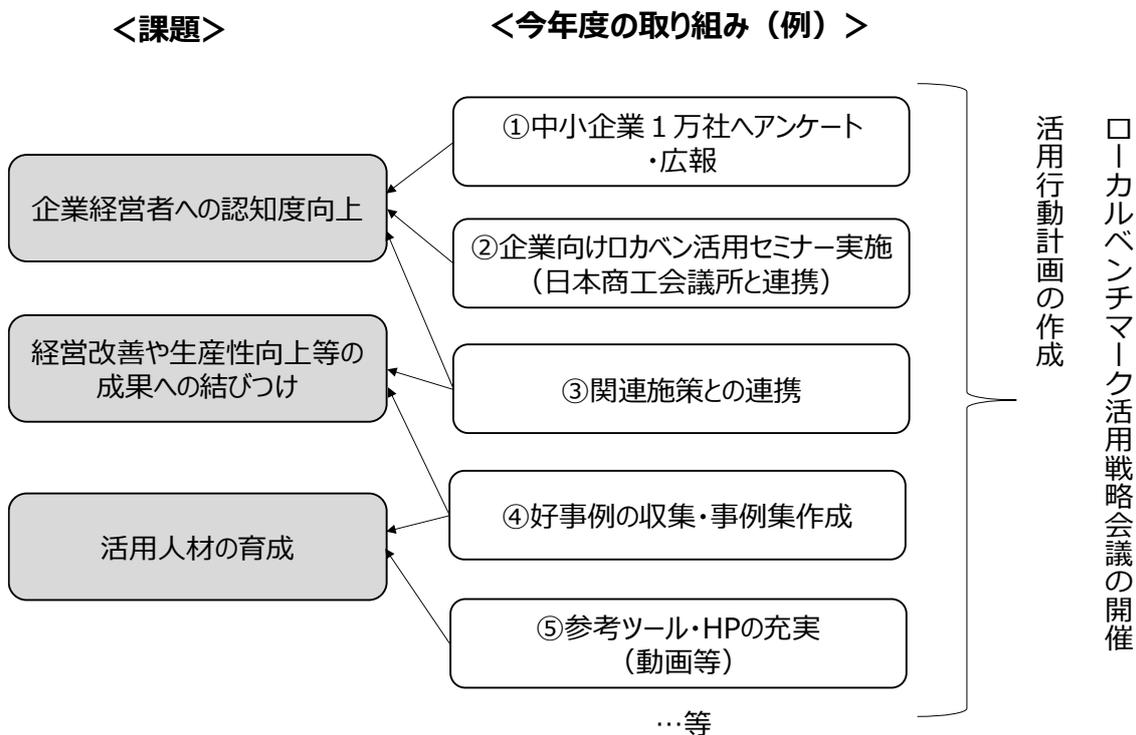
一般社団法人全国銀行協会 業務委員長行 株式会社三井住友銀行 投融資企画部 与信企画グループ グループ長	長谷川 寛
全国商工会連合会 企業支援部 部長	榎本 陽介
一般社団法人全国信用組合中央協会 企画部 部長	阿部 雅彦
一般社団法人全国信用保証協会連合会 業務企画部部長	藤崎 武志
全国中小企業団体中央会 政策推進部 副部長	井上 尚洋
独立行政法人中小企業基盤整備機構 ファンド事業部 ファンド事業企画課 課長	坂本 英輔
中小企業再生支援全国本部 顧問	藤原 敬三
一般社団法人中小企業診断協会 専務理事	野口 正
株式会社地域経済活性化支援機構 代表取締役専務	渡邊 准
一般社団法人地域の魅力研究所 代表理事	多胡 秀人
有限会社ツトム経営研究所 所長	森下 勉
T K C全国政経研究会 幹事長代理	鈴木 信二
協和監査法人、日本公認会計士協会 中小企業施策調査会副委員長	河原 万千子
日本商工会議所 中小企業振興部長	加藤 正敏
株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 部長	高田 佳幸
公益財団法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会 部長	野沢 清
日本税理士会連合会 常務理事 中小企業対策部長	瀬戸 順一
特定非営利活動法人日本動産鑑定 会長	森 俊彦
日本弁理士会 副会長	須藤 雄一
株式会社福岡銀行 執行役員 営業推進部長	一番ヶ瀬 達吉

2. 今年度の主な実施報告と今後の展開について

経済産業省では今年度のローカルベンチマークに関する主な課題として、「企業経営者への認知度向上」、「経営改善や生産性向上等の成果への結びつけ」、「活用人材の育成」を掲げており、年度を通して取り組んできた内容をまとめたものが「図表 7 ローカルベンチマークに関する今年度の主な取り組み内容（経済産業省資料）」である。

経済産業省では、今年度の取り組みとして「①中小企業1万社へアンケート・広報」から「⑤参考ツール・HPの充実（動画等）」まであげているが、「①中小企業1万社へアンケート・広報」、「②企業向けロカベン活用セミナー実施（日本商工会議所と連携）」、「④好事例の収集・事例集作成」については本報告書において別の章で述べる。ここでは、「③関連施策との連携」、「⑤参考ツール・HPの充実（動画等）」について紹介する。

図表 7 ローカルベンチマークに関する今年度の主な取り組み内容（経済産業省資料）¹



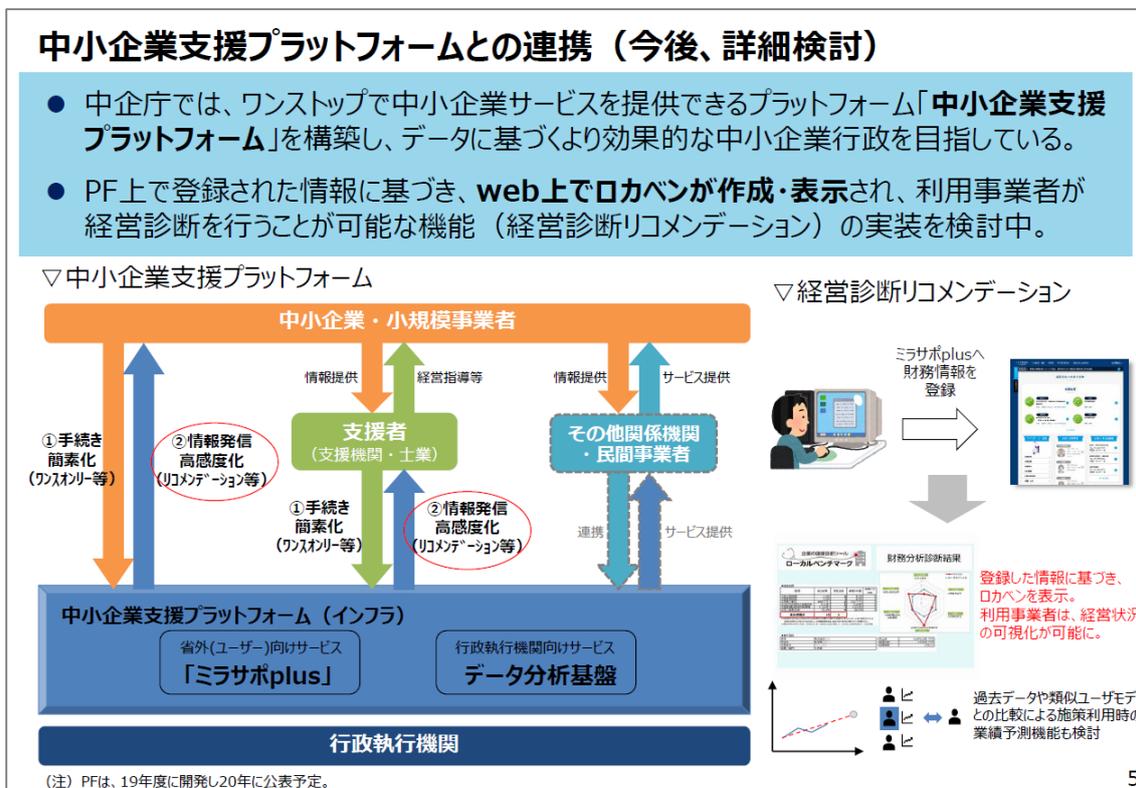
（1）関連施策との連携

経済産業省では、ローカルベンチマークの効果的な活用促進の観点から、各種中小企業支援施策との連携を行っており、これまでに、経営力向上計画や早期経営改善計画、IT 導入補助金、事業承継ガイドラインなどと連携している。

最新の動向としては、現在、詳細は未定であるものの、「図表 8 中小企業支援プラットフォームとの連携（経済産業省資料）」にあるように、中小企業庁で実施されている中小企業支援プラットフォーム事業との連携がなされている。

¹ 第9回ローカルベンチマーク活用戦略会議における経済産業省発表資料を一部加工

図表 8 中小企業支援プラットフォームとの連携（経済産業省資料）²



(2) 参考ツール・HPの充実

また、後述するアンケート調査でも確認された、「名前やツールは見たことがあるが、実際にどのように使うのかがわからない」といった課題を解消するために、経済産業省のホームページではローカルベンチマーク実践の動画を配信している（図表 9）。ローカルベンチマーク活用戦略会議の委員にも協力いただき、周知しているところである。

動画は、ローカルベンチマーク初心者の支援者・企業でも、対話する際の雰囲気を含み、実際に活用する際のイメージを持ってもらうことを目的とし、作成した（図表 9、図表 10）。各支援者は、動画の内容にとどまらず、独自の工夫を行いながら、企業とより深い対話を行うことが期待されている。

さらに、経済産業省ではローカルベンチマークのホームページもリニューアル予定である（図表 11）。閲覧者側の立場や目的に応じて上述した動画や後述する活用事例などのコンテンツをわかりやすく整理していく予定である。

² 第9回ローカルベンチマーク活用戦略会議における経済産業省発表資料から抜粋

図表 9 動画の公表（経済産業省資料）

動画の公表

- 前回活用戦略会議以降のご意見も踏まえ、18年11月にロカベン活用動画をHP上で公表。

動画の公表（18年11月）



【構成】

1. 導入編 (再生回数：約1,900回 (19年1月末時点・以下同))
2. 現状把握編 (沿革、経営理念、経営意欲、後継者等) 約900回
3. 現状把握編 (競合他社、取引先企業、研究開発等) 約600回
4. 現状把握編 (従業員、取引金融機関、組織体制、事業計画等) 約500回
5. 業務フローの把握編 (業務フロー) 約500回
6. 業務フローの把握編 (商流把握) 約300回
7. 業務フローの把握編 (顧客提供価値) 約300回
8. 業務フローの把握編 (強み弱み 販売力・技術力等) 約300回
9. 課題解決編 (現状認識～将来目標) 約300回
10. 課題解決編 (課題～対応策) 約400回

各団体等での普及・活用（予定）状況

全国銀行協会	全銀協ウェブサイトの会員専用ページにローカルベンチマークHPのリンクを掲載し、本動画が公表された旨周知
全国商工会連合会	全国連ホームページで紹介済
ツトム経営研究所	SNS、研究会、セミナー等で紹介
生産性協議会	サービス産業生産性協議会のメルマガ(登録約7,000人)で案内
日本税理士会連合会	来年1～2月頃に行う、日本税理士会連合会中小企業対策部の会議にて動画を紹介し、部員に対して適宜活用を求める予定
日本不動産鑑定	中小企業基盤整備機構・中小企業大学校等の研修で、ローカルベンチマークの実践事例とともに、動画を紹介
日本弁理士会	全会員(約11,000人)へメール配信にて周知
金融機関・団体	各地域担当役員に展開し共有化。営業店臨時時に、営業店の職員に対して必要に応じて情報提供
金融機関・団体	行内で構築している自宅学習システム(PC・タブレット・スマホから閲覧可能)等を活用し、紹介していく方針

(注) 委員一覧名簿順

関連動画

経産省HPで、日本不動産鑑定委員会委員のセミナー動画を紹介。
HPで紹介可能なロカベン活用動画・勉強会動画・研修動画等を募集中。

外部リンク・参考資料一覧

● 日本不動産鑑定 会長 森 優彦様 ご講演
● 産/門セミナー「中小企業経営者の金融機関との付き合い方と観力強化」動画及び資料の掲載について

8

図表 10 動画の目的と構成（経済産業省資料）

ローカルベンチマーク活用拡大に向けた動画の作成

- ロカベンの活用拡大に向け、支援者や企業が活用する際の参考になるよう動画を作成。

問題意識

- ・ロカベンは有効な支援ツールであるとの声が聞かれている一方、活用に習熟した支援者の数が十分でないとの指摘もあり、活用できる人材の育成が重要。

動画の目的

- ・ロカベン初心者支援機関および企業でも、対話の流れやコツ、ロカベンへの記入の方法が理解できる動画を作成。

構成

```

    graph LR
      A[①導入編  
～ロカベンとは何か] --> B[②現状把握編  
～4つの視点に沿った対話]
      B --> C[③商流・業務フロー把握編  
～商流と業務フロー、顧客提供価値]
      C --> D[④課題解決編  
～具体的な行動へ]
    
```

出演者

- ・秩父商工会議所 中小企業相談所長 黒澤経営指導員
- ・比企光学株式会社、有限会社比企オプティクス 柳瀬代表取締役

5

図表 11 HPのリニューアル（経済産業省資料）

HPのリニューアル（来年度初にリリース予定）

● コンテンツを整理し、ユーザーが見たい情報にすぐ辿り着け、理解しやすい内容に再構成。

現状

改正案

利用者が多いコンテンツはページのごくからでも閲覧可能に。

企業と支援者に分けてメッセージを整理。

事例を分類分けし、整理して公表

事例募集バナーを設定予定。ぜひ、ご活用ください。

(3) その他の取り組みについて

前述した取り組み以外に、ローカルベンチマーク活用戦略会議の参加者は、ローカルベンチマークの普及・活用に向け、以下の図表 12、図表 13 ような取り組みを実施している。

図表 12 動画に関する取組み例

組織・団体名	内容
全国商工会連合会	全国連ホームページで紹介している。 【リンク先】 http://www.shokokai.or.jp/?post_type=annais&p=6459
特定非営利活動法人日本不動産	講演会実施時等に、「経産省HPの動画を必ず視聴するように」と伝えている。
有限会社ツトム経営研究所	SNSで動画を紹介。
一般社団法人全国銀行協会	全銀協ウェブサイトの会員専用ページにローカルベンチマークHPのリンクを掲載し、本動画が公表された旨周知している。
日本弁理士会	当会の全会員（約11,000人）へメール配信にて周知を行った。
公益財団法人日本生産性本部	サービス産業生産性協議会のメルマガ（登録約7,000人）で案内。

図表 13 ローカルベンチマークに関する普及の取組み例

組織・団体名	内容
日本税理士会連合会	会員向けに「経営者保証に関するガイドライン」をテーマとした研修DVDを作成し、その中で、早期経営改善計画と併せてローカルベンチマークを紹介している。
日本公認会計士協会	<ul style="list-style-type: none"> ・日本公認会計士協会中小企業施策調査会研究報告第3号「公認会計士による中小企業の事業承継支援事業継続と廃業に対する早期判断とその支援手法について」の中で、ローカルベンチマークを活用した事例分析をした。(週刊経営財務1月22日号、研究報告が紹介されロカベンを用いた現状分析の手法として紹介された。) ・日本公認会計士協会中小企業施策調査会研究報告第2号「公認会計士による中小企業の事業承継支援従業員承継の支援手法について」の相談企業の理解の中で、ローカルベンチマークを紹介。
日本弁理士会	<ul style="list-style-type: none"> ・「知的資産経営報告書におけるローカルベンチマークの活用」と題し、知的資産経営報告書を作成するうえでのローカルベンチマーク活用方法についての研修を行った。 ・当会内の組織として「経営デザインシート及びローカルベンチマーク普及ワーキンググループ」を新設。今後、企業訪問のうえ事例作成等を行い、研修等によりローカルベンチマークを周知していく予定。
一般社団法人中小企業診断協会	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業診断士が登録更新を行う際に、受講する必要がある理論政策更新研修において、企業経営支援に有効であるローカルベンチマークの活用方法等について、講義を行った。 ・平成30年度「中小企業経営診断シンポジウム」において、ローカルベンチマークを活用した中小企業支援に関するコンサル事例を発表した。

IV. 事例集の作成

1. 事例のリーフレット化

(1) 事例一覧

ローカルベンチマークを活用している金融機関、支援機関、士業などの専門家による活用について、これまでモデル事業やヒアリング等で明らかとなった事例を再編集すると共に、新たな事例を収集し、ホームページやリーフレットとして活用できる事例としてまとめた。

図表 14 活用事例一覧

商号	業種	主な分類	効果
個人事業主 A	卸売業	IT 導入	ロカベンで業務効率を向上させ、攻めの経営に転換
有限会社 B	小売業	事業承継	ロカベンで新規事業の魅力を発見
有限会社 C	製造業	事業計画	ロカベンで現状把握し、事業計画を策定した結果、年商アップ
株式会社 D	製造業	生産性向上	ロカベンで産官金が連携した支援を行い、過去最高の増収増益を達成
株式会社 E	建設業	内部管理体制	ロカベンを活用し、内部管理体制を強化
株式会社 F	卸売業	事業承継	ロカベンを各部門活用し、全社で今後の計画を共有
G 株式会社	サービス業	内部管理体制	ロカベンを活用し、急成長企業の社内体制を見直す
有限会社 H	製造業	事業承継	ロカベンを活用し、事業承継の第一歩を踏み出す
I 市役所	自治体	地域活性化	ロカベンを活用して効果的なまちづくりの体制を構築
J 信用組合	金融機関	事業性評価	ロカベンの取り組み体制を組織的に整備し、融資実行可能性を拡大
株式会社 K	製造業	資金調達	ロカベンで、経営効率化・海外展開のための資金調達
株式会社 L	建設業	資金調達	ロカベンで成長ビジョンを明確化 新たな資金調達を実現
M 運輸株式会社	運輸業	事業計画	ロカベンを活用しリスク後の前向きな経営にシフト
N 信用金庫	金融機関	事業性評価	ロカベン一本で事業性評価、ものづくり補助金申請支援
株式会社 O 銀行	金融機関	事業性評価	ロカベンを組み入れた事業性評価シートで外部支援機関と連携し、企業の経営改善
株式会社 P 銀行	金融機関	事業性評価	ロカベンを全面的に利用した事業性評価への取り組み
Q 商工会議所	商工会議所	伴走型支援	ロカベン目線での伴走型支援で小規模事業者の経営改善を実現
R 商工会議所	商工会議所	小規模企業支援	地域企業への経営支援から会員維持・獲得に繋げるロカベン活用
株式会社 S 銀行	金融機関	事業性評価	ロカベン財務情報を切り口にした事業性評価への取り組み
T 信用金庫	金融機関	事業性評価	ロカベンを活用し、支援機関や専門家と共有することで地域企業の経営改善を実現
U 信用保証協会	支援機関	小規模企業支援	保証協会の企業支援にロカベンを活用

(2) 事例の紹介

①草津商工会議所の事例

草津商工会議所ではローカルベンチマークを対話のツール、経営を捉えるための一つの考え方として活用している。ローカルベンチマークがきちんと作成できていない企業はまだまだ草津商工会議所としても企業の事業性や魅力を理解できていないと認識している。伴走型支援として、深く支援を行っていくべきかどうかを、作成したローカルベンチマークの内容の深度で判断している

小規模事業者の経営者は大半が経営について見える化、言語化できていないため、「経営理念は？」と聞いても「そんなものない」と返ってくる。「どんな時に喜びを感じるか？」「お客様にどうなってほしいか？」といった質問を行うことで、経営者が大切にしているもの（≒理念）に気づく。

また、業務フローを洗い出すことで、自社が当然のこととしていた業務が「実は差別化ポイントであった」ということに気づいたり、経営者自身にとっても新たな気づきとなり、弊所としては支援企業の事業性を理解することにつながっている。

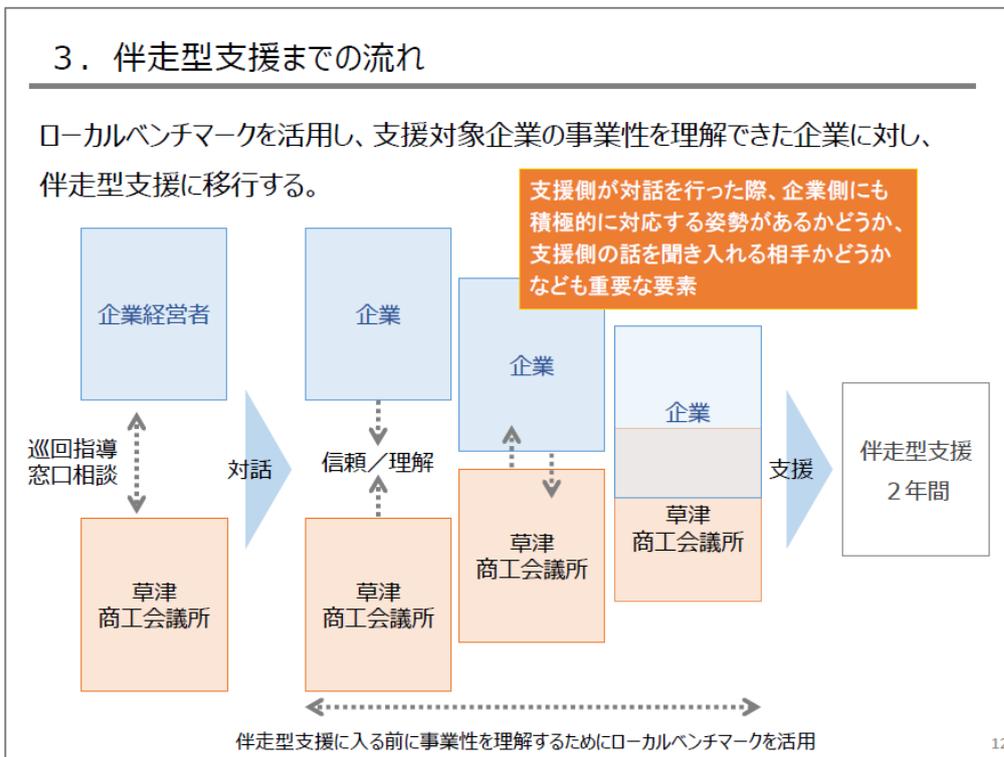
1年間に伴走型支援を行う企業は4社程度と決して多くは無いものの、伴走型支援は2年間にわたり実施しており、集中した支援により、効果的な支援策の実施と売上増など地域企業の経営改善を実現した事例が出ている。

図表 15 ローカルベンチマークの活用

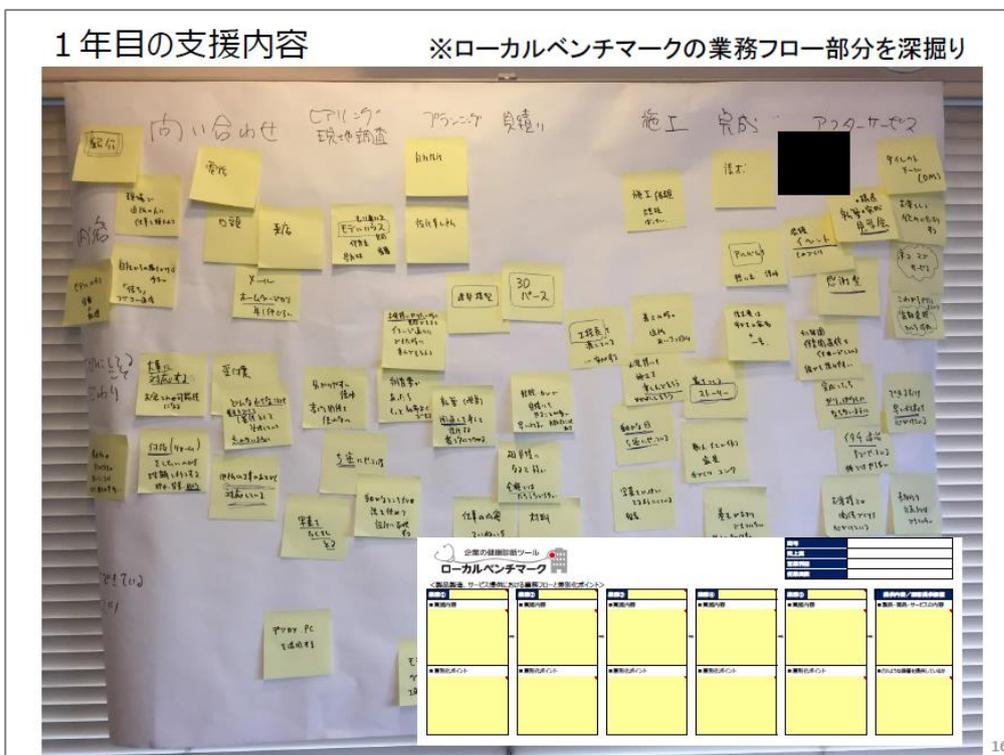
<h2>2. ローカルベンチマークの活用</h2> <ul style="list-style-type: none">●活用方法<ul style="list-style-type: none">・ローカルベンチマークを対話のツール、経営を捉えるための一つの考え方として活用している。・ローカルベンチマークがきちんと作成できていない企業はまだまだ弊所としても企業の事業性や魅力を理解できていないと認識できる。深く支援を行っていきべきかどうかを、作成したローカルベンチマークの内容の深度で判断している。●対話の効果<ul style="list-style-type: none">・小規模事業者の経営者は大半が経営について見える化、言語化できていないため、「経営理念は？」と聞いても「そんなものない」と返ってくる。「どんな時に喜びを感じるか？」「お客様にどうなってほしいか？」といった質問を行うことで、経営者が大切にしているもの（≒理念）に気づく。・業務フローを洗い出すことで、自社が当然のこととしていた業務が「実は差別化ポイントであった」ということに気づいたり、経営者自身にとっても新たな気づきとなり、弊所としては支援企業の事業性を理解することにつながっている。・経営者自身が自社の魅力（顧客提供価値）に気づくこと、それにより次に何をやらなければいけないかを決めること、前向きに経営に取り組めることがローカルベンチマークを活用した支援の効果だと感じている。
--

11

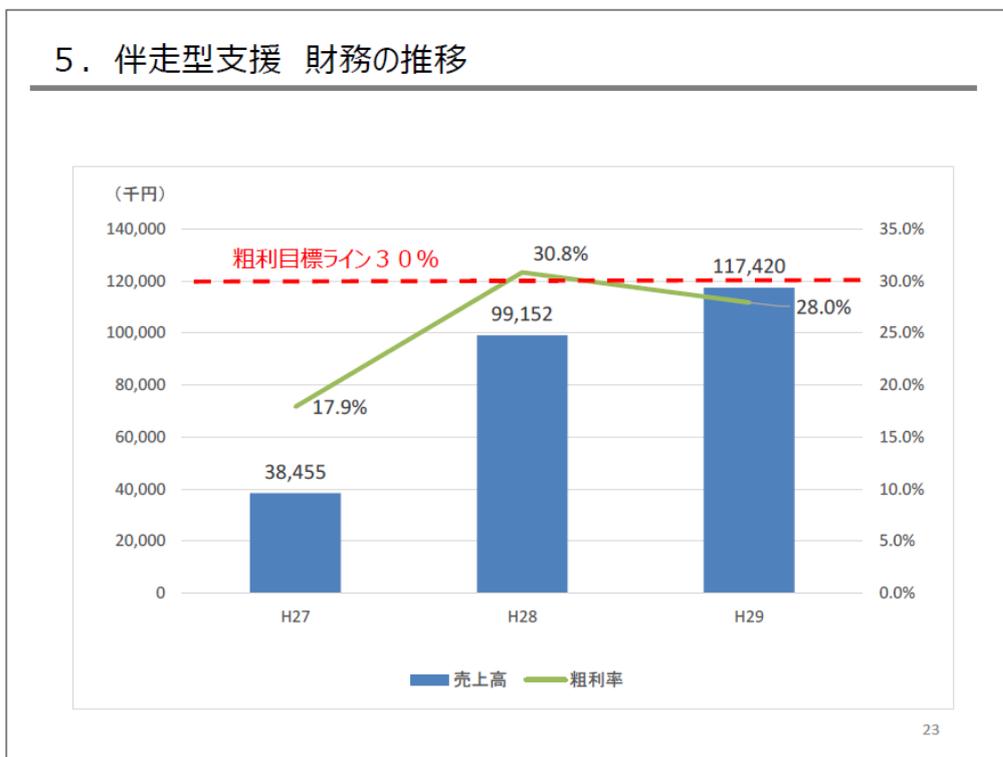
図表 16 伴走型支援までの流れ



図表 17 業務フローと差別化ポイントの洗い出し



図表 18 経営改善結果（財務）



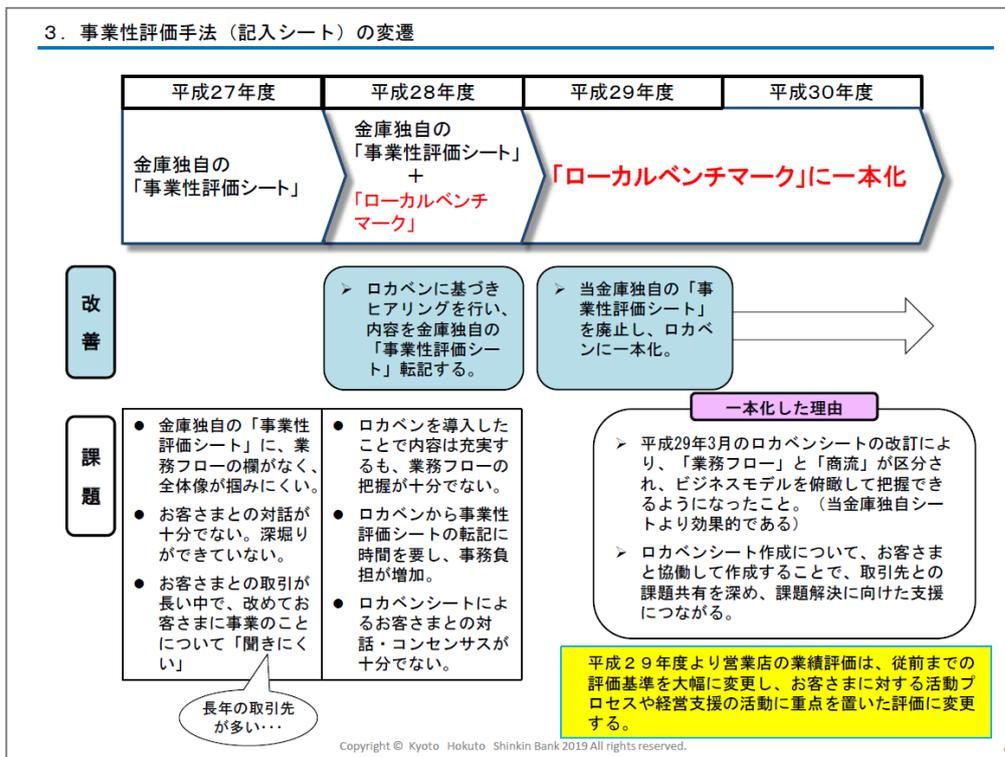
②京都北都信用金庫の事例

京都北都信用金庫は、取引先の経営課題を把握・分析し、課題解決に向けて支援を行うことで、取引先企業の改善・成長に繋げ、地域経済の再生に結びつけるとともに、融資推進における金利競争を回避し、収益面の改善につなげることを目的に、事業性評価の取り組みを行っている。

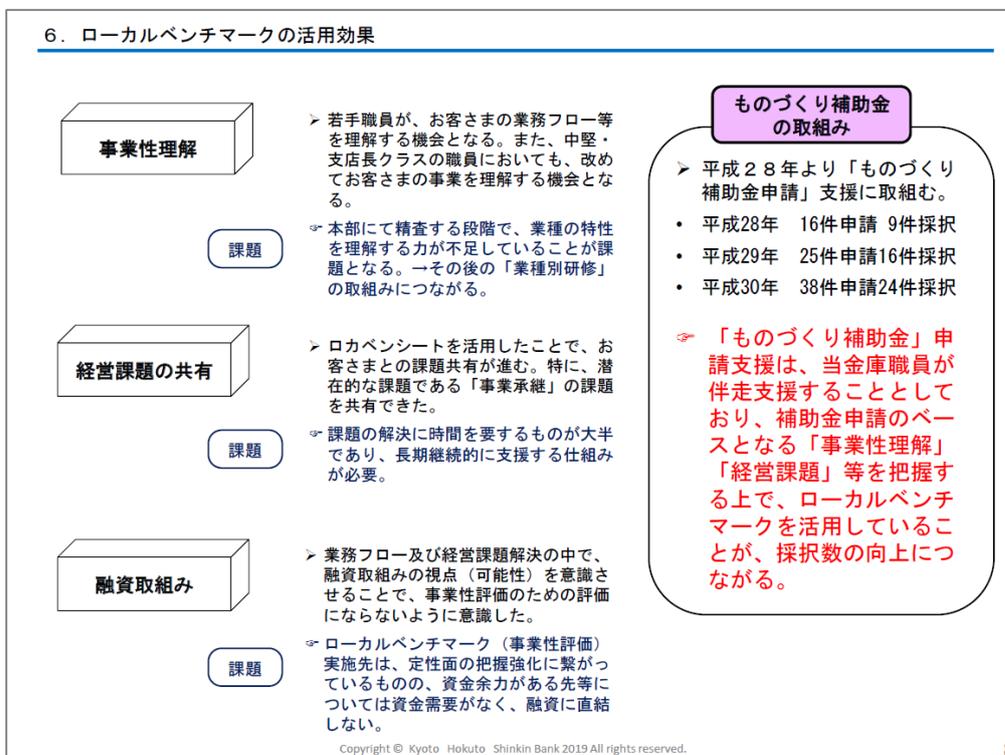
平成 27 年度から独自の事業性評価シートを活用した事業性評価に取り組んでいた。平成 28 年 3 月にローカルベンチマークがリリースされたことで、ローカルベンチマークで対話したあとに事業性評価シートを作成するという方法に切り替えた。平成 29 年 3 月に行われたローカルベンチマークの改訂により、「商流・業務フロー」などが対話しやすく、取引先の事業を理解するツールとして有用であったため、平成 29 年度からは事業性評価の取り組みをローカルベンチマークに一本化した。

ローカルベンチマークの活用効果として「事業性理解」、「経営課題の共有」、「融資取組み」が挙げられる。また、「ものづくり補助金」の申請支援は、当金庫職員が伴走支援することとしているが、補助金申請のベースとなる「事業性理解」「経営課題」等を把握する上で、ローカルベンチマークを活用していることが、採択数の向上に繋がっている。

図表 19 事業性評価手法の変遷



図表 20 ローカルベンチマークの活用効果



③税理士法人田中総合会計事務所の事例

税理士法人田中総合会計事務所では、顧問先の経営支援においてローカルベンチマークを活用している。ローカルベンチマークを活用することのメリットとして「経営者が興味を持ちやすいこと」、「経営者と事務所の間で共通認識が生まれること」、「将来に向けた会話が生まれること」、「金融機関との共通言語として利用できること」の4点をあげている。

株式会社ワイ・テイ・エス社の支援においても、ローカルベンチマークを活用した対話を行い、早期経営改善計画を作成した。また、早期経営改善計画にローカルベンチマークを添え、経営者がメインバンクに現状と将来目標、それに向けた取組みを説明したことで、ワイ・テイ・エス社の事業性を理解していただき、当座貸越を含めた資金調達を実現できた。

図表 21 ローカルベンチマーク活用のメリット

ローカルベンチマークを活用することのメリット

- ① 財務情報がシンプルで分かりやすく、経営者が**興味を持ちやすい**。
- ② 非財務情報を作成する過程で、経営者と会計事務所との間で会社の現状についての**共通認識**が生まれる。
- ③ 目標達成や経営改善に向けた具体的な対応策までを検討することができ、会社の**将来に向けた会話**が生まれる。
- ④ **金融機関との共通言語**として利用でき、将来の資金繰りについて相談しやすくなる。

4

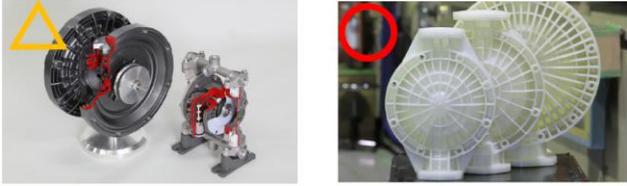
図表 22 ローカルベンチマーク活用事例（利用してよかった点）

ローカルベンチマーク活用事例

YTS 株式会社ワイ・テイ・エス

【利用してみて良かった点（会社側）】

- ◆ 当社の強みと弱みを数字の具体性を持って理解できた。
 - 当社は樹脂成形工場を持つポンプ屋であり、樹脂ポンプについては世界のメジャーメーカーと勝負できる。
 - 樹脂以外のポンプは価格競争力に劣る。



13

2. 事例のレイアウト

事例については対話前の状態から、対話により強みや経営課題が明らかとなり、課題に対する対応策を決め、対応策への取り組みを実施することで、経営改善が行われたという流れを組んでいる。

各事例については、2019年春を目処にリニューアル予定である経済産業省のローカルベンチマークホームページにて公開される予定である。

図表 23 事例の構成



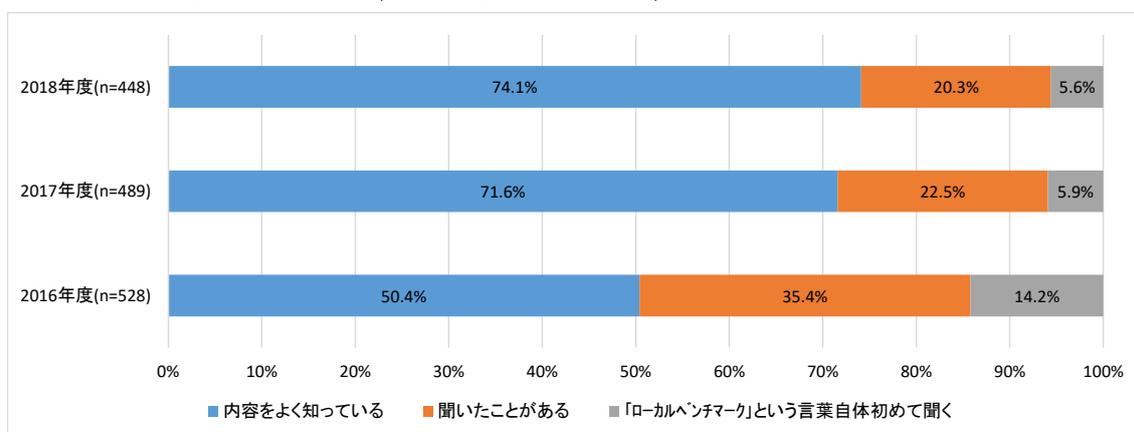
V. ローカルベンチマークの認知・活用状況

1. 金融機関におけるローカルベンチマークの認知・活用状況

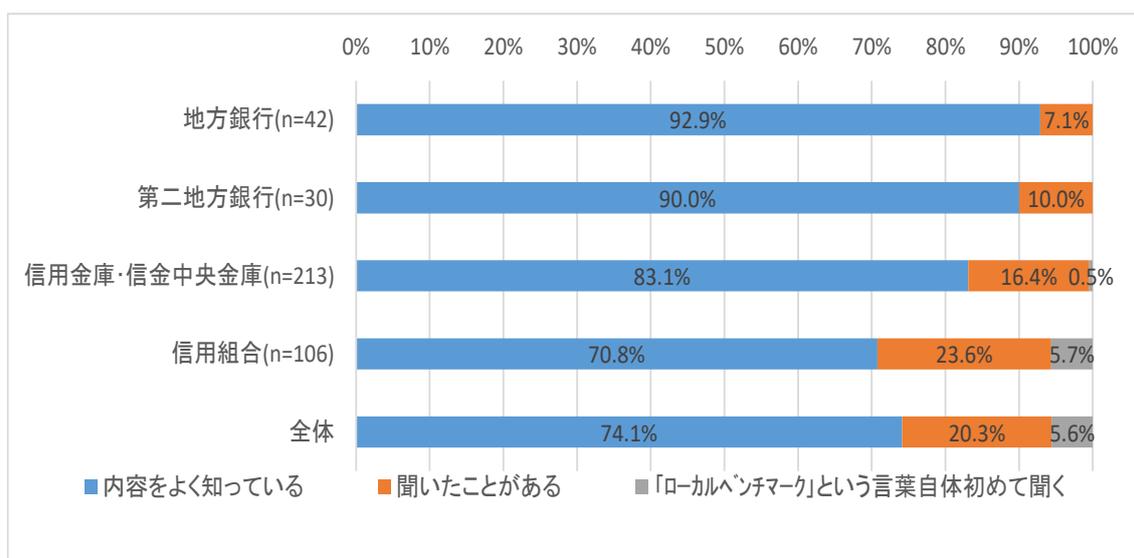
(1) ローカルベンチマークの認知度

ローカルベンチマークの認知度は前年度に続き、9割を超えている。また、業態別に認知度を見ても、地方銀行から信用組合までほぼ100%の認知度となっている。

図表 24 認知度の経年推移（2016年度～2018年度）



図表 25 業態別の認知度（2018年度）

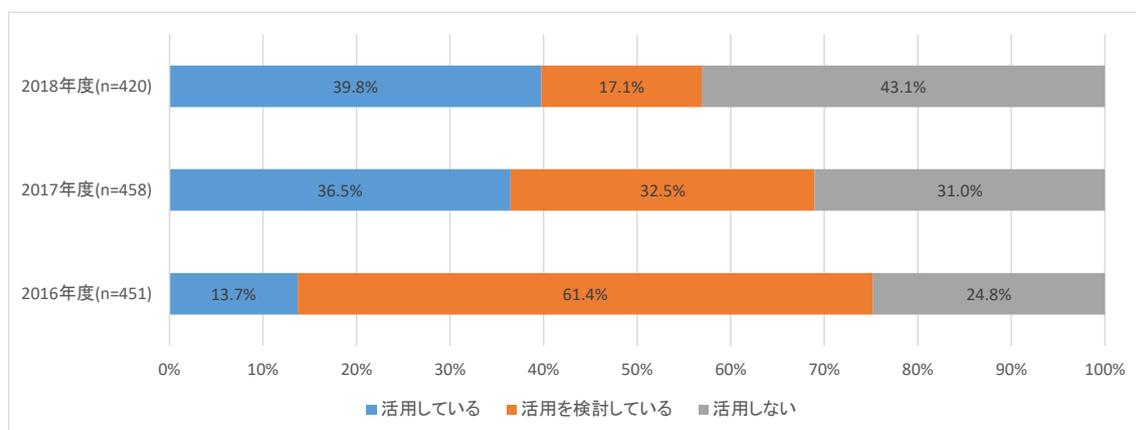


(2) ローカルベンチマークの活用状況

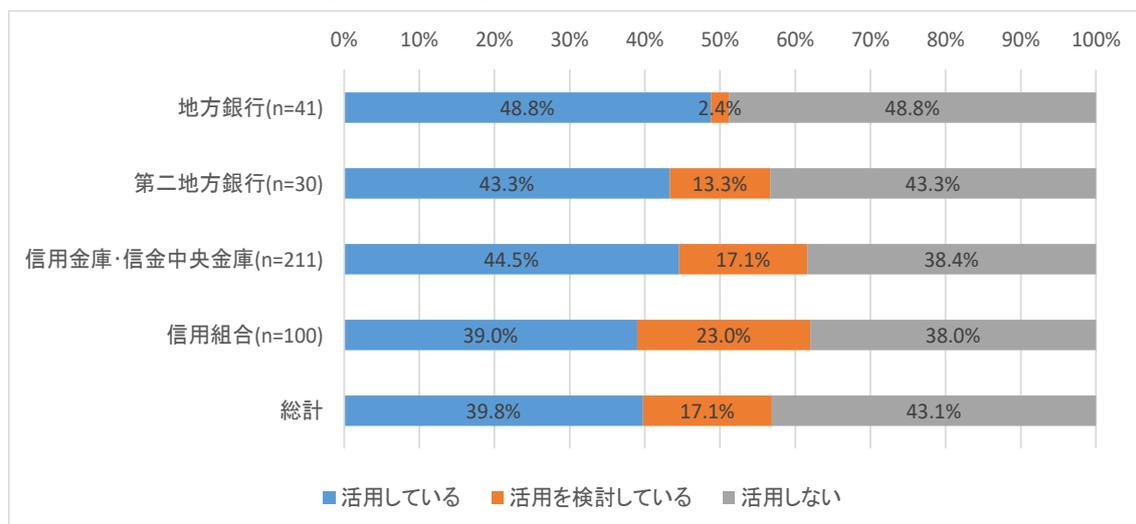
2016年度の活用状況は全体の1割強であったが、2017年度には36.5%、今年度の調査においては39.8%と増加している。一方、ローカルベンチマークの活用を検討している金融機関は2017年度には32.5%であったが、2018年度には17.1%と減少している。これは各金融機関でローカルベンチマークの検討が一段落してきたことを表していると考えられる。

業態別に見ると、地方銀行の活用割合が48.8%と最も高い。一方、信用組合、信用金庫においては「活用を検討している」が約2割となっており、今後も活用割合が向上していく可能性がある。

図表 26 ローカルベンチマークの活用状況 (2016年度～2018年度)



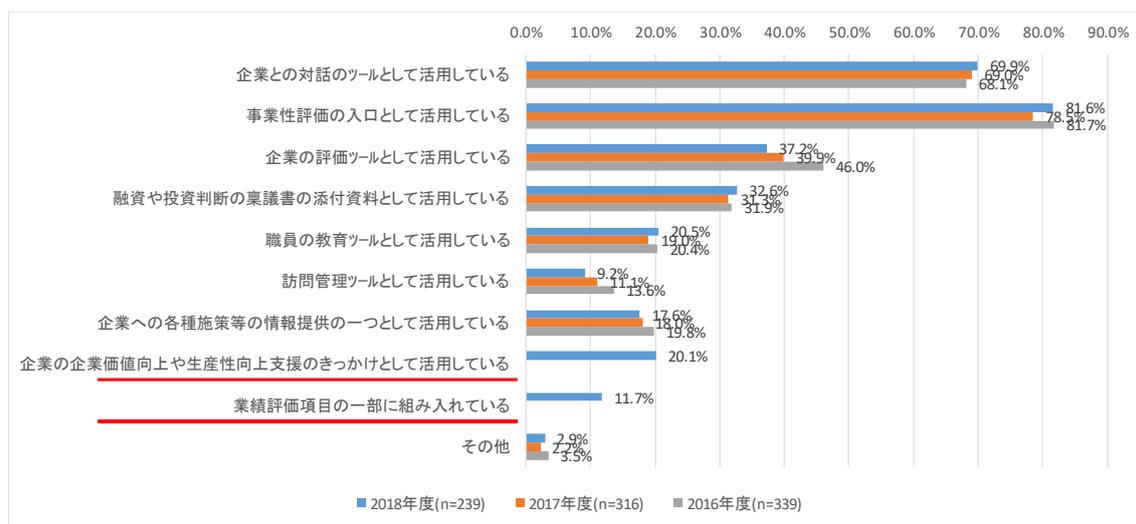
図表 27 分類別の活用状況 (2018年度)



(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としては、「事業性評価の入口として活用している」割合が3年連続で最も多い。また、「企業との対話のツールとして活用している」、「企業の評価ツールとして活用している」と続いている。

図表 28 ローカルベンチマークの活用目的 (2016 年度～2018 年度)



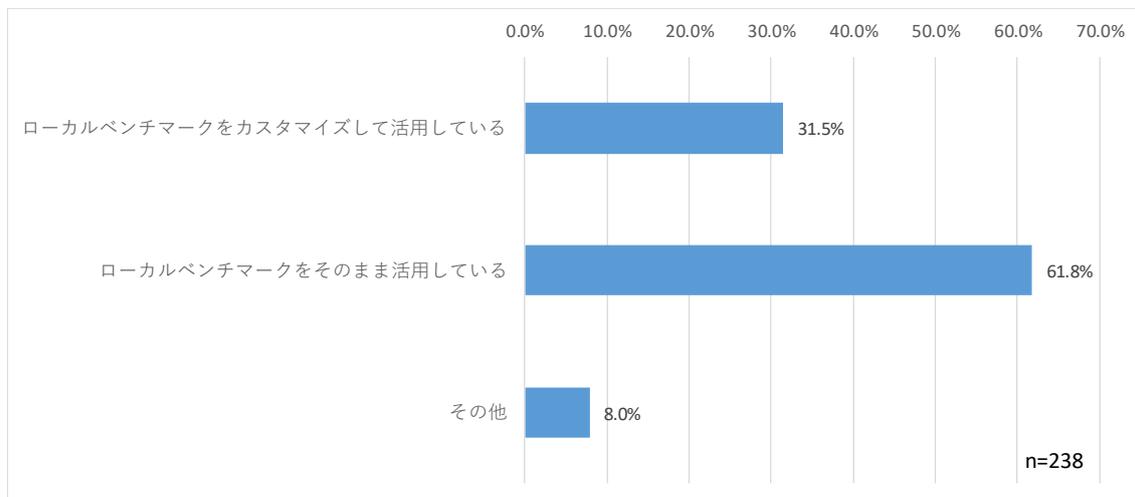
※赤線部分は 2018 年度調査にて新設した選択肢

(4) ローカルベンチマークの活用方法

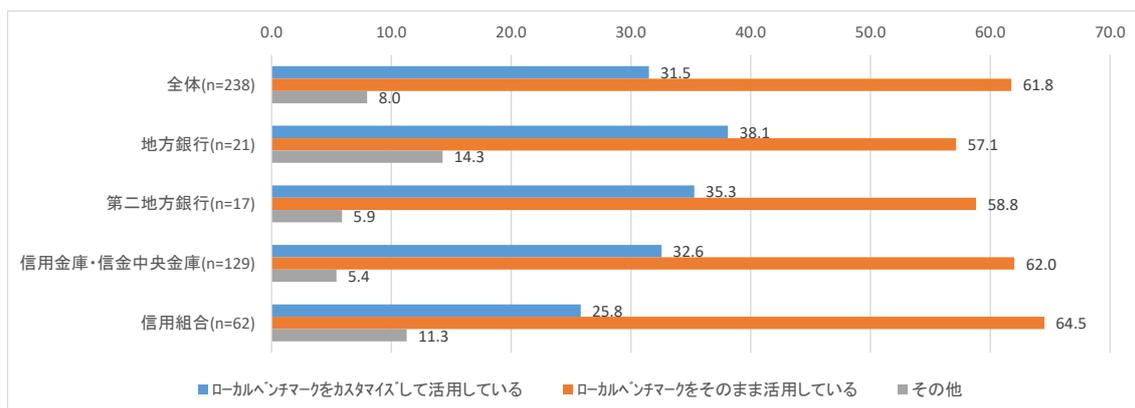
ローカルベンチマークのツールをどのように活用しているかについて確認したところ、「カスタマイズして活用している」割合が 31.5%、「そのまま活用している」割合が 61.8% となった。

業態別に活用方法を見ると、地方銀行はカスタマイズして活用している割合が高く、信用組合はそのまま活用している割合が高いことがわかる。2016 年 3 月にローカルベンチマークを公開した時点で、すでに事業性評価の動きは始まっていたため、地方銀行など事業性評価の流れへの対応が進んでいた金融機関においては、既存の事業性評価シートなどのツールと比較検討され、統合された形で利用されているケースが多いことが背景にあると思われる。

図表 29 ローカルベンチマーク活用方法（2018 年度）



図表 30 業態別の活用方法（2018 年度）

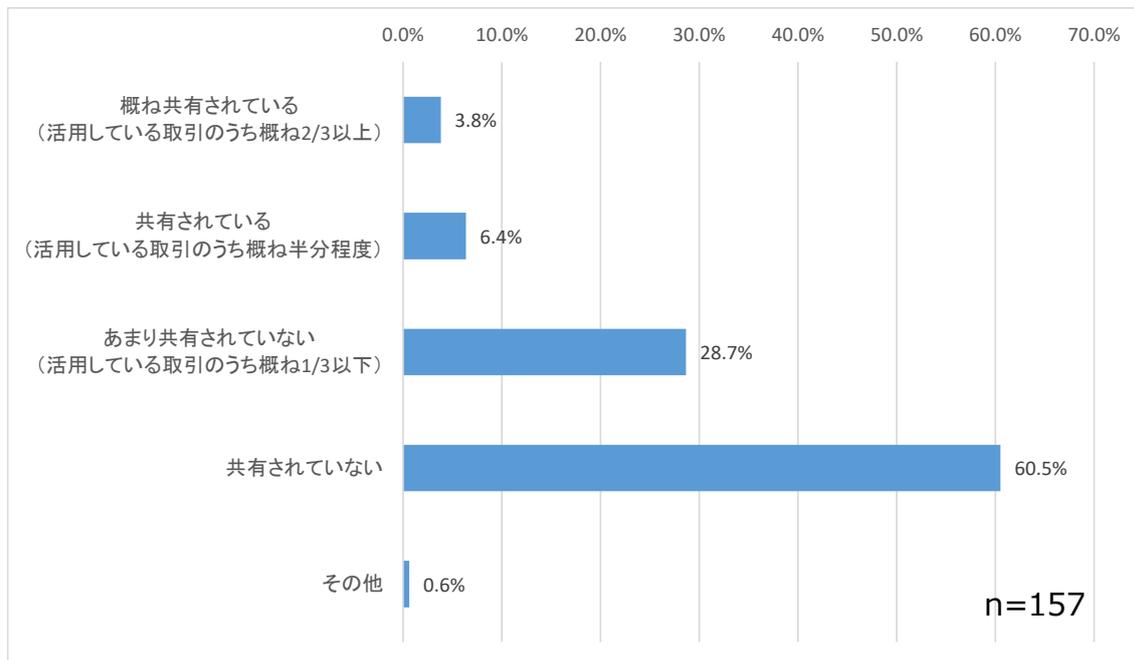


(5) ローカルベンチマークの共有状況

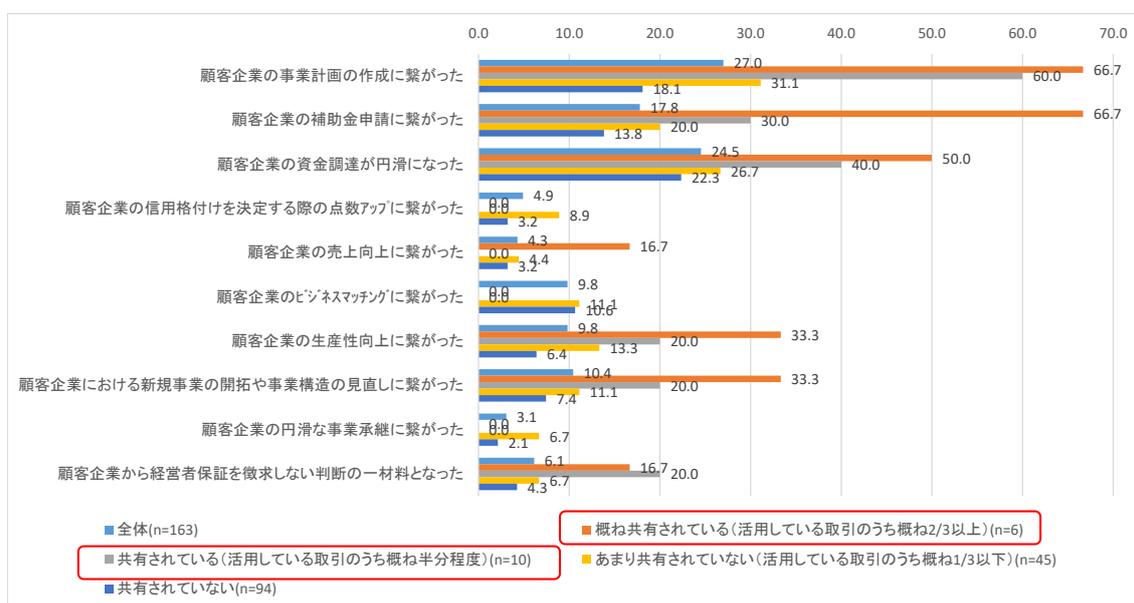
ロカベンの情報を自行（庫・組合）以外の支援機関と共有しているケースは4割程度となり、共有されていないケースは6割程度となった（図表 31）。

顧客企業への効果とローカルベンチマークの共有状況の関係についてクロス集計を行うと、ローカルベンチマークを他の支援機関と共有している金融機関のほうが、顧客企業への効果があったと感じていることが明らかとなった（図表 32）。

図表 31 ローカルベンチマークの共有状況（2018年度）



図表 32 顧客企業の効果とローカルベンチマークの共有状況の関係

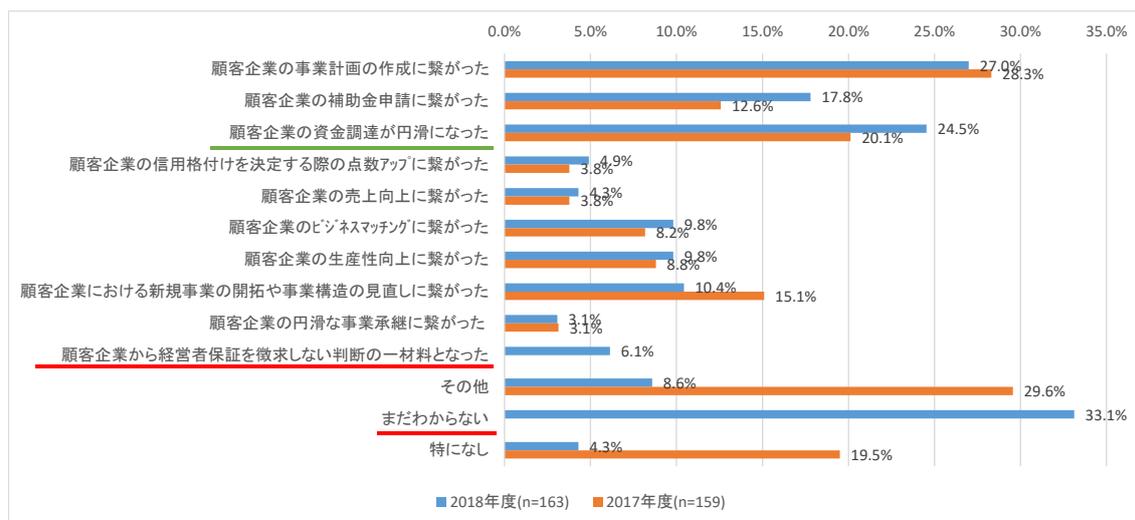


(6) ローカルベンチマーク活用による顧客企業への効果

ローカルベンチマークの活用により顧客企業へ与えた効果としては、「事業計画の作成に繋がった」が27.0%、「資金調達が円滑になった」が24.5%、「補助金申請に繋がった」が17.8%となった。

ローカルベンチマークは企業の現状を把握し、課題や取組内容を決め、次のアクションにつなげていく入口となるツールであるため、一定程度の成果を得るには時間を要し、今後、具体的な効果に繋がっていくと考えられる。また、まだ少数ではあるが、「事業承継」や、その事業承継を妨げている一つの要因と考えられる「経営者保証」等への活用もみられており、今後の活用が期待される。

図表 33 ローカルベンチマーク活用による顧客企業への効果（2017年度、2018年度）



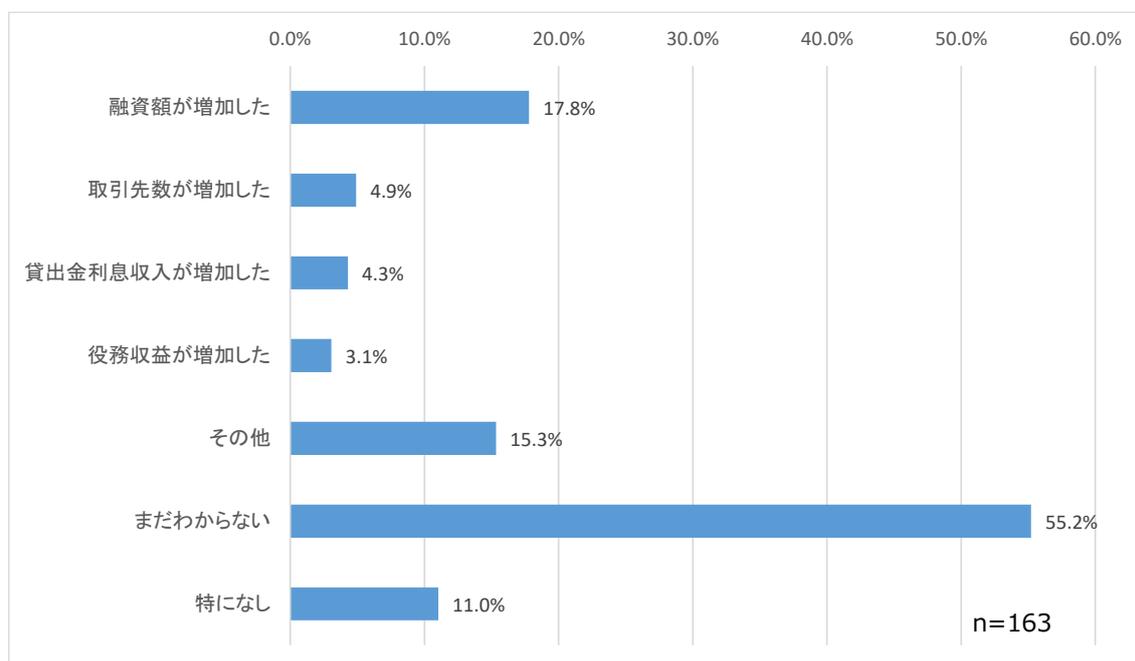
※緑線部分は 2017 年度調査にて「与信額が増加した」という選択肢であった

※赤線部分は 2018 年度調査にて新設された選択肢

（7）ローカルベンチマーク活用による金融機関への効果

ローカルベンチマークを活用している金融機関自体が感じている効果を確認したところ、「まだわからない」が 55.2%と最も多い結果となったが、「融資額の増加」(17.8%) や、少数ではあるものの「取引先の増加」(4.9%)、「貸出金利息の増加」(4.3%)、「役員収益の増加」(3.1%) といった金融機関の経営にプラスに働く効果を感じている先も見られている。

図表 34 ローカルベンチマーク活用による金融機関への効果（2018年度）

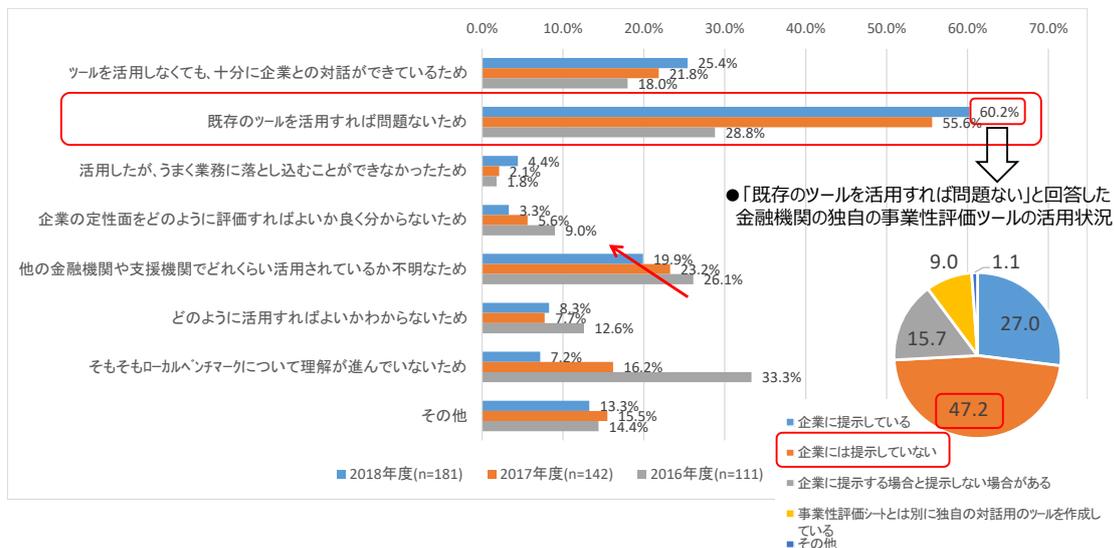


（8）ローカルベンチマークを活用しない理由

ローカルベンチマークを活用しない理由として最も多いのは「既存のツールの活用」であり 60.2%を占める。また、「ツールを活用しなくても、十分に企業と対話ができているため」が 25.4%、「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」が 19.9%と続く。

また、「既存のツールで問題ないため」と答えている企業について、事業性評価ツールの活用状況を確認したところ、47.2%の金融機関が企業へ事業性評価ツールの結果を提示していないことが明らかとなった。

図表 35 ローカルベンチマークを活用しない理由（2016年度～2018年度）



（9）独自の事業性評価シートの活用状況と共有状況

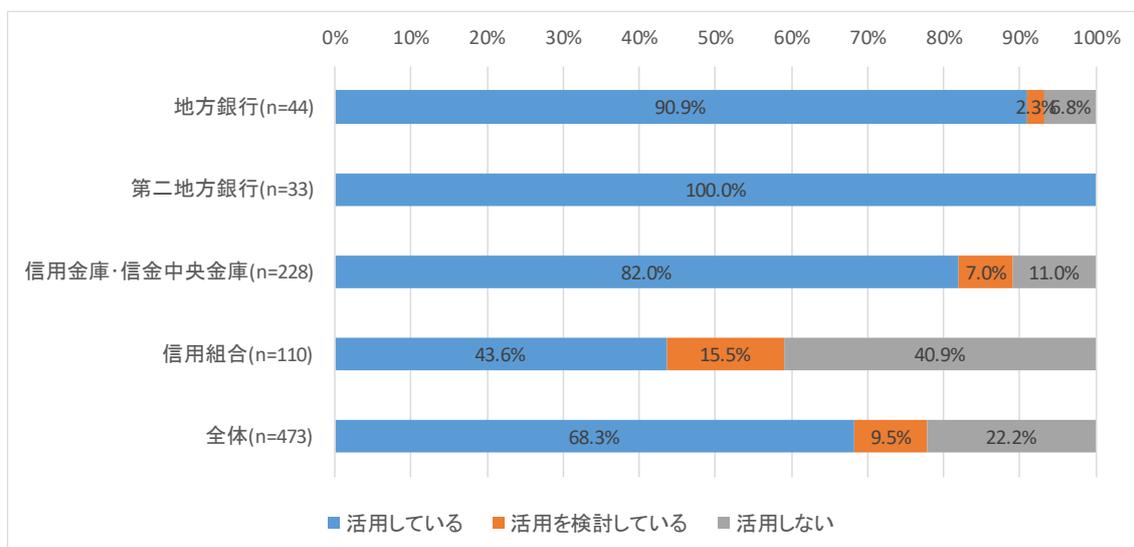
ローカルベンチマークではなく、金融機関独自の事業性評価シートを作成・活用している金融機関を確認したところ、地方銀行で90.9%、第二地方銀行で100%、信用金庫において82.0%、信用組合において43.6%となった（図表 36）。

加えて、金融機関独自の事業性評価シートを活用している金融機関のうち、事業性評価の対象となる企業へ内容を提示している金融機関は全体の39.0%³にとどまっており、提示していない金融機関が半数を超えている状況である。

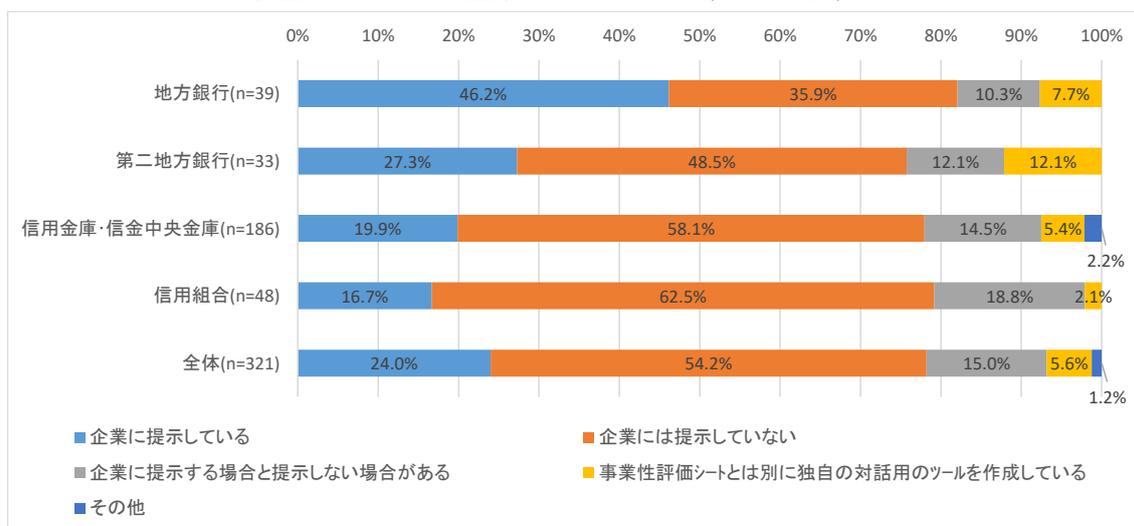
また、業態別に見ると、地方銀行において企業への提示が進んでおり、企業に提示しているのは46.2%となった。一方、信用組合においては16.7%と、業態別に企業への提示状況に大きな差が生じていることが明らかとなった（図表 37）。

³ 回答の選択肢としては「企業に提示している」と「企業に提示する場合としない場合がある」の割合を合計している。

図表 36 独自の事業性評価シートの活用状況（2018 年度）



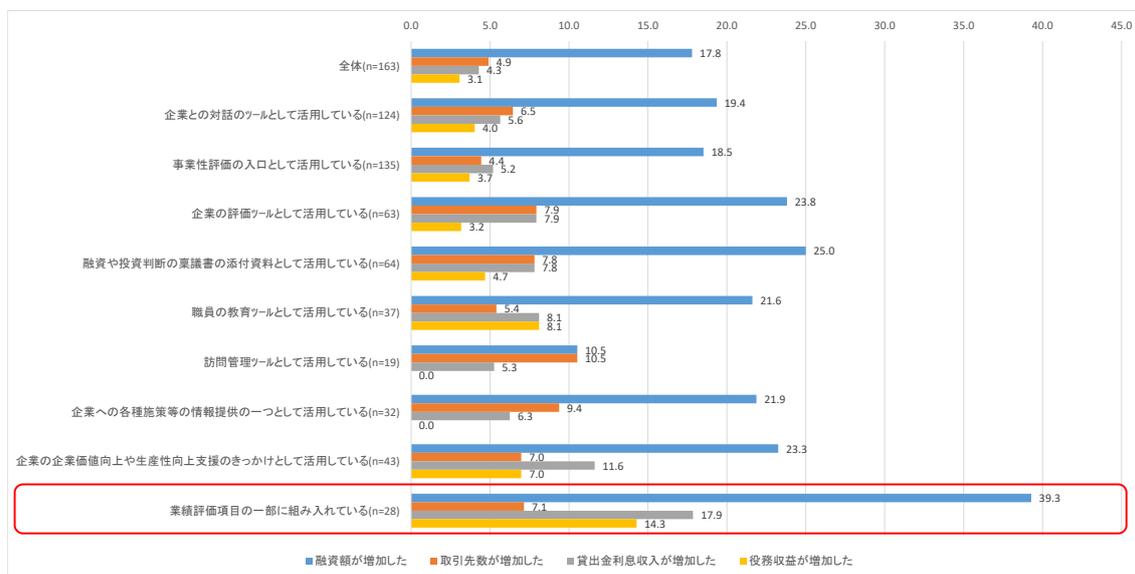
図表 37 独自の事業性評価シートの企業への提示状況（2018 年度）



(10) ローカルベンチマークの活用目的と金融機関の効果の関係

ローカルベンチマークの活用目的と金融機関の効果の関係についてクロス集計を行うと、金融機関の効果（融資額の増加や取引数の増加など）を感じている金融機関は、ローカルベンチマークの取り組みを「業績評価の一部に組み入れている」ことが明らかとなった。

図表 38 ローカルベンチマークの活用目的と金融機関の効果の関係

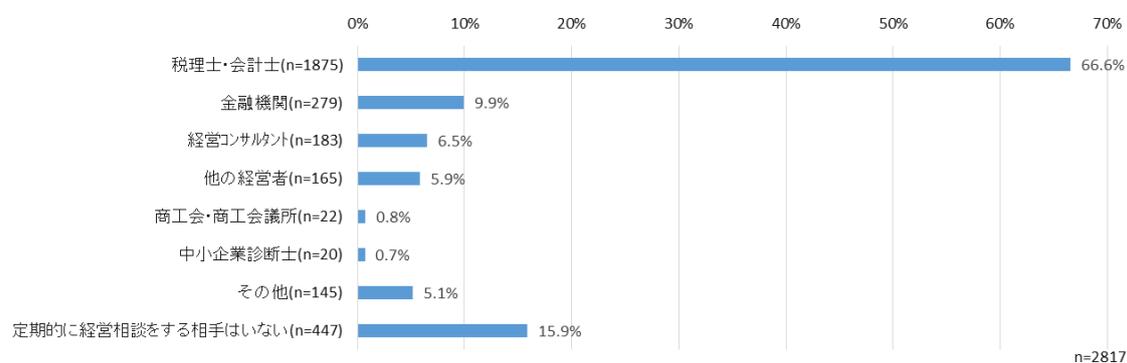


2. 企業におけるローカルベンチマークの認知・活用状況

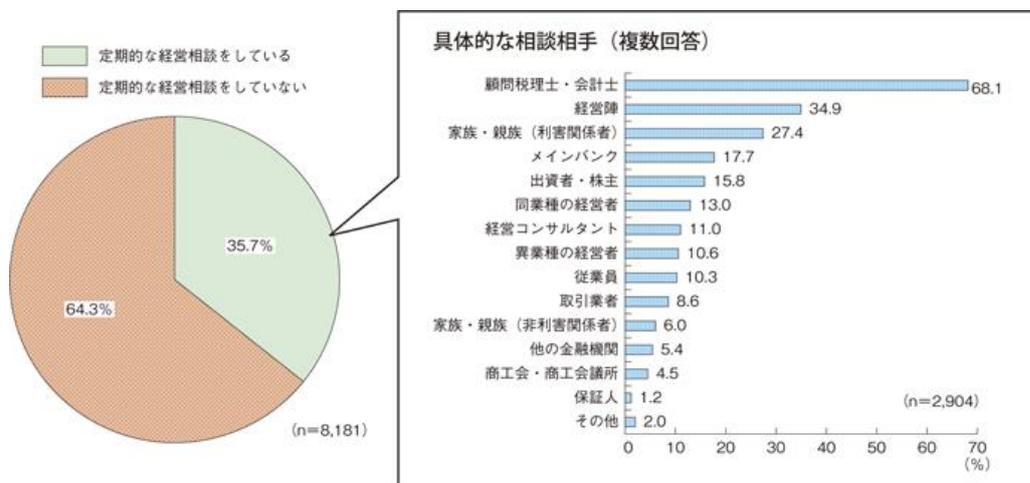
(1) 経営相談をする相手

企業が経営相談をする相手を確認したところ、「税理士・会計士」が66.6%、「金融機関」が9.9%、「経営コンサルタント」が6.5%と続いており、「税理士・会計士」が多くの企業の経営相談の相手となっていることが明らかとなった。なお、平成24年版中小企業白書においても同様の設問がされており、定期的な経営相談の相手として「税理士」が68.1%と、本調査と同程度に高い割合を占めている。

図表 39 経営相談をする相手



図表 40 (参考) 平成 24 年版中小企業白書

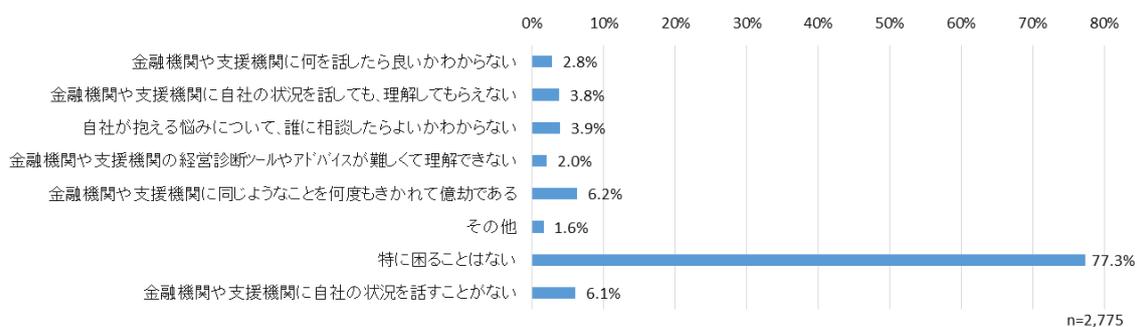


資料：中小企業庁委託「中小企業の経営者の事業判断に関する実態調査」(2011年12月、(株)野村総合研究所)
 (注) ここでいう利害関係者とは、経営陣、従業員、出資者・株主、保証人をいう。

(2) 金融機関や支援機関に会社の経営状況を相談する際に困ること

金融機関や支援機関に会社の経営状況を相談する際に困ることを確認したところ、「特に困ることはない」が77.3%と回答しており、「誰に相談したらよいかわからない」、「話しても理解してもらえない」といった回答は一部にとどまっている。

図表 41 金融機関や支援機関に会社の経営状況を相談する際に困ること



(3) ローカルベンチマークの認知度

企業におけるローカルベンチマークの認知度は「知っている」が13.5%、「初めて聞く」が86.5%となった。

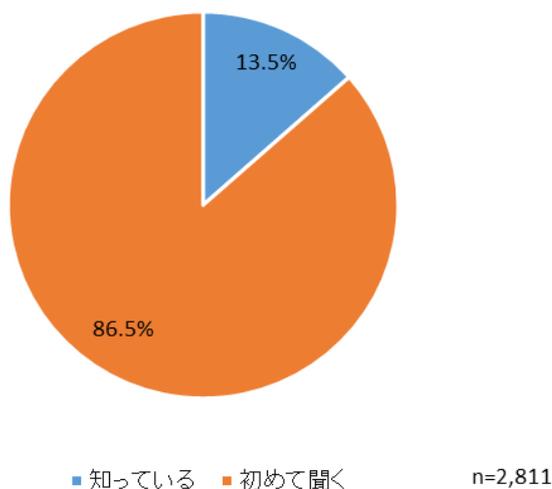
内訳を見ると、経営者年齢別、業種別には大きな差は無いことがわかる⁴。

⁴ 「D_鉱業」、「K_電気・ガス・水道・熱供給業」は有効回答数が少ないため比較の対象とはしていない

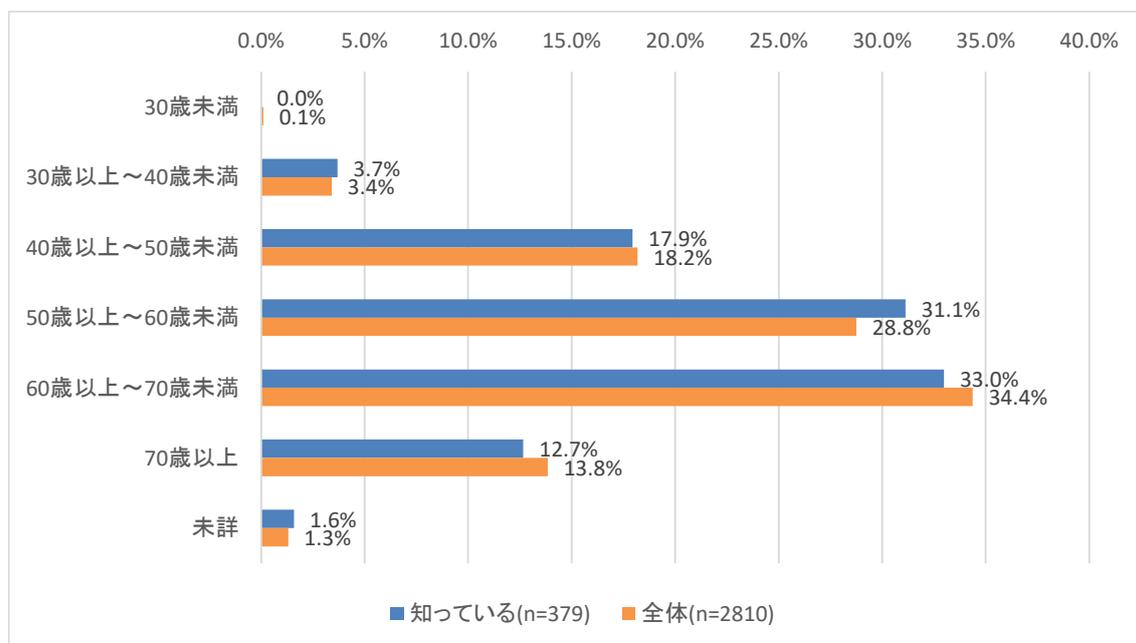
都道府県別に見ると、幅広い地域においてローカルベンチマークが認知されていることがわかる。

従業員規模別では21名～200名程度の従業員数においてローカルベンチマークの認知度が高いことがわかる。

図表 42 ローカルベンチマークの認知度

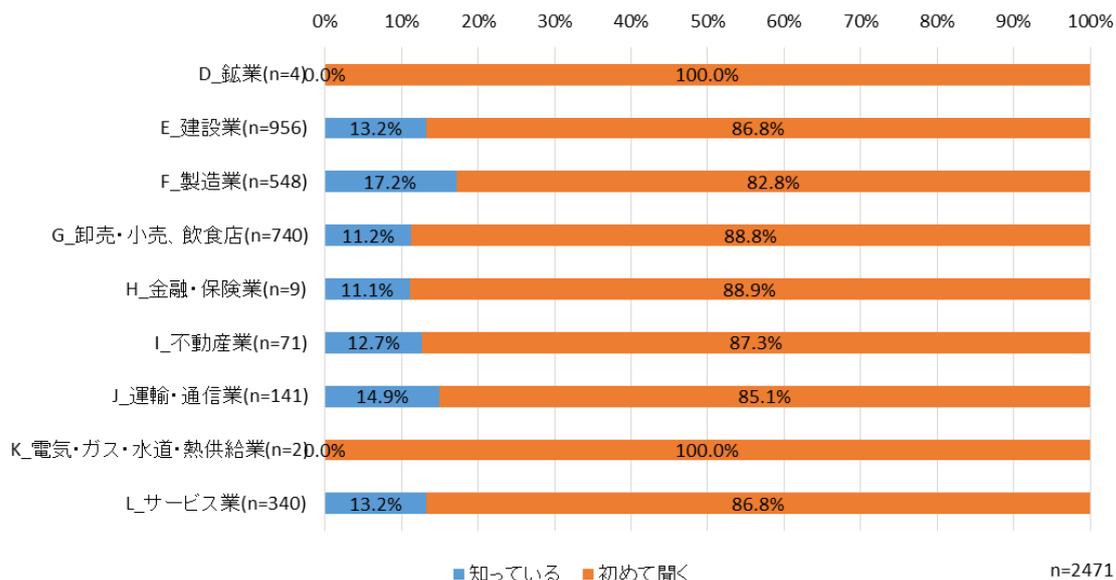


図表 43 経営者年代別に見たローカルベンチマークの認知度



い。

図表 44 業種別に見たローカルベンチマークの認知度



図表 45 都道府県別に見たローカルベンチマークの認知度

No	都道府県	n	知っている (%)	初めて聞く (%)
1	24 三重県	33	24.2	75.8
2	46 鹿児島県	25	24.0	76.0
3	32 島根県	17	23.5	76.5
4	39 高知県	17	23.5	76.5
5	38 愛媛県	22	22.7	77.3
6	05 秋田県	31	22.6	77.4
7	30 和歌山県	18	22.2	77.8
8	20 長野県	59	22.0	78.0
9	21 岐阜県	56	21.4	78.6
10	03 岩手県	19	21.1	78.9
11	01 北海道	111	20.7	79.3
12	45 宮崎県	15	20.0	80.0
13	34 広島県	72	19.4	80.6
14	29 奈良県	16	18.8	81.3
15	06 山形県	44	18.2	81.8
16	18 福井県	22	18.2	81.8
17	04 宮城県	57	17.5	82.5
18	07 福島県	59	16.9	83.1
19	16 富山県	43	16.3	83.7
20	37 香川県	26	15.4	84.6
21	15 新潟県	61	14.8	85.2
22	23 愛知県	168	14.3	85.7
23	全国	2,811	13.5	86.5
24	44 大分県	15	13.3	86.7
25	12 千葉県	83	13.3	86.7
26	35 山口県	38	13.2	86.8
27	11 埼玉県	108	13.0	87.0
28	17 石川県	31	12.9	87.1
29	02 青森県	32	12.5	87.5
30	26 京都府	64	12.5	87.5
31	13 東京都	429	12.4	87.6
32	09 栃木県	49	12.2	87.8
33	19 山梨県	17	11.8	88.2
34	25 滋賀県	17	11.8	88.2
35	36 徳島県	17	11.8	88.2
36	27 大阪府	258	11.2	88.8
37	40 福岡県	98	11.2	88.8
38	31 鳥取県	9	11.1	88.9
39	10 群馬県	37	10.8	89.2
40	22 静岡県	84	9.5	90.5
41	47 沖縄県	22	9.1	90.9
42	14 神奈川県	148	8.8	91.2
43	41 佐賀県	13	7.7	92.3
44	33 岡山県	54	7.4	92.6
45	28 兵庫県	89	6.7	93.3
46	43 熊本県	34	2.9	97.1
47	08 茨城県	38	0.0	100.0
48	42 長崎県	36	0.0	100.0

図表 46 従業員規模別に見たローカルベンチマークの認知度

従業員規模	n	知っている	初めて聞く
①0名～5名	428	9.1%	90.9%
②6名～10名	462	8.4%	91.6%
③11名～20名	605	13.1%	86.9%
④21名～30名	372	14.5%	85.5%
⑤31名～40名	219	17.4%	82.6%
⑥41名～50名	165	18.2%	81.8%
⑦51名～100名	322	18.6%	81.4%
⑧101名～200名	167	18.6%	81.4%
⑨201名～300名	41	12.2%	87.8%
⑩301名～400名	19	21.1%	78.9%
⑪401名～500名	3	0.0%	100.0%
⑫501名～1,000名	3	0.0%	100.0%
⑬1,001名～	4	0.0%	100.0%
総計	2,810	13.5%	86.5%

※網掛けは平均を上回る認知度を示している。

(4) ローカルベンチマークを認識したきっかけ

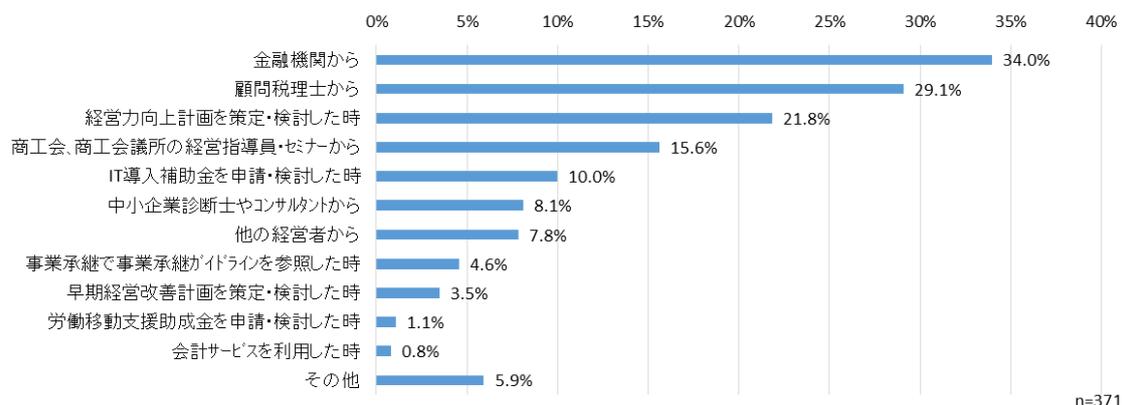
ローカルベンチマークを「知っている」と回答した企業に対し、認識したきっかけを確認したところ、「金融機関から」が 34.0%、「顧問税理士から」が 29.1%、「経営力向上計画を策定・検討した時」が 21.8%と続いている（図表 47）。

経営相談の相手としては 9.9%であった金融機関が、66.6%であった税理士・会計士よりも割合が高いことは、金融庁による金融仲介機能のベンチマークにおいてローカルベンチマークの活用が推奨されていること等も背景として考えられる。

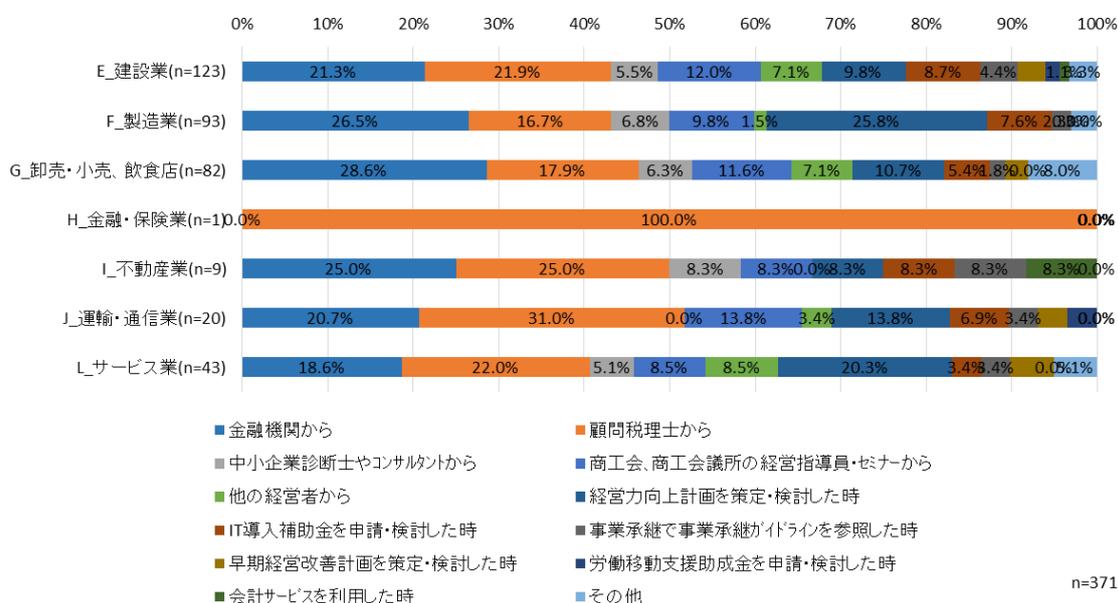
業種別にみると「G_卸・小売、飲食店」において「金融機関から」、「J_運輸・通信業」において「税理士から」の割合が高い結果になったものの、全体的には大きな差は見られない⁵（図表 48）。

⁵ 「H_金融・保険業」は有効回答数が少ないため比較の対象とはしていない。

図表 47 ローカルベンチマークを認識したきっかけ



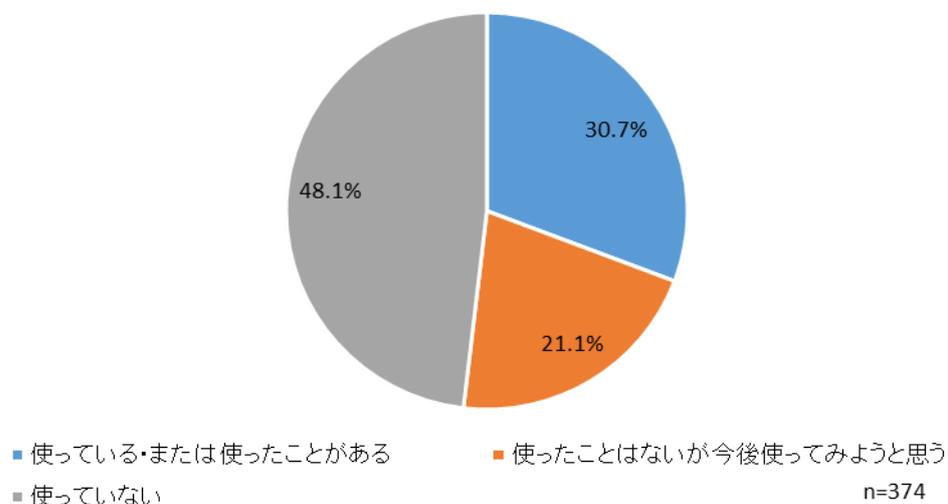
図表 48 業種別に見たローカルベンチマークを認識したきっかけ



(5) 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を「知っている」と回答した企業のうち、ローカルベンチマークを実際に使ったことがあるかどうかを確認したところ、「使っている・または使ったことがある」が30.7%、「使ったことはないが今後使ってみようと思う」が21.1%、「使っていない」が48.1%となった。ローカルベンチマークを認識している企業のうち、5割程度は実際の利用および利用意向があることが明らかとなった。

図表 49 ローカルベンチマークの活用状況

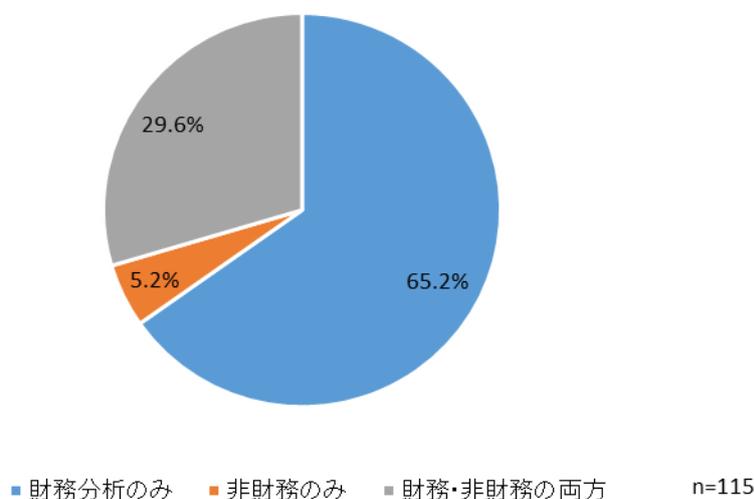


(6) ローカルベンチマークの利用内容

ローカルベンチマークを「使っている・または使ったことがある」と回答した企業のうち、ローカルベンチマークのどの内容を使ったことがあるかを確認したところ、「財務分析のみ」が65.2%、「非財務のみ」が5.2%、「財務・非財務の両方」が29.6%であり、財務分析の利用にとどまっている企業が3分の2程度存在していることが明らかとなった。

なお、有識者からの意見として、ローカルベンチマークの財務分析はレーダーチャートを見せながら対話を行うが、非財務シートについては企業側にシートを見せず、対話だけで完結することも考えられることから、企業側に非財務シートを利用したという意識がないのではないかといった意見もきかれた。

図表 50 ローカルベンチマークの利用内容



(7) ローカルベンチマークを使ったことによるメリット

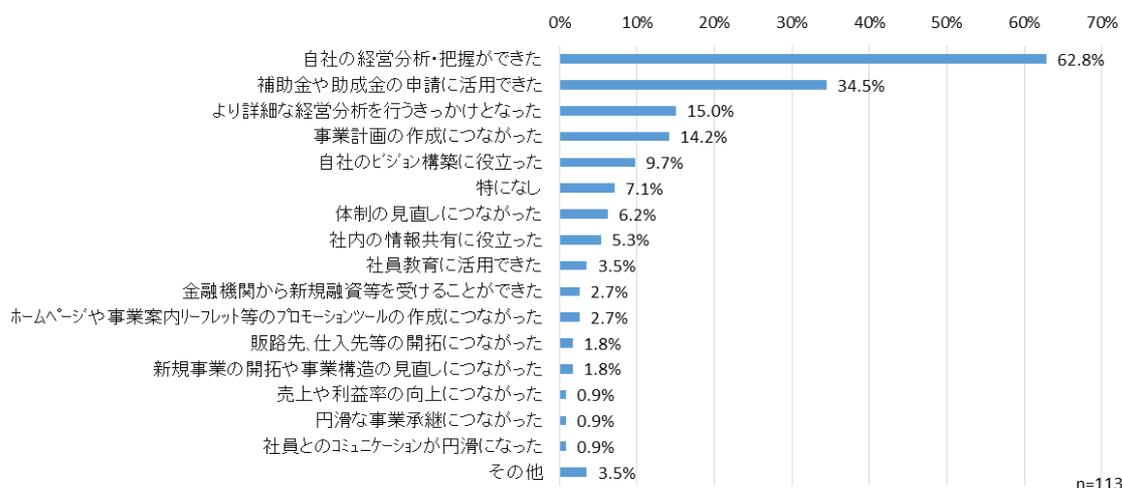
ローカルベンチマークを「使っている・または使ったことがある」と回答した企業のうち、使ったことによるメリットを確認したところ、「自社の経営分析・把握ができた」が62.8%、「補助金や助成金の申請に活用できた」が34.5%、「より詳細な経営分析を行うきっかけとなった」が15.0%、「事業計画の作成につながった」が14.2%と続いた。

ローカルベンチマークを活用したことにより自社の現状や課題、取り組み内容を把握するだけでなく、助成金の申請や事業計画の作成等、次のステップに繋がっており、ローカルベンチマークの活用により経営改善を進めている様子が見えてくる。

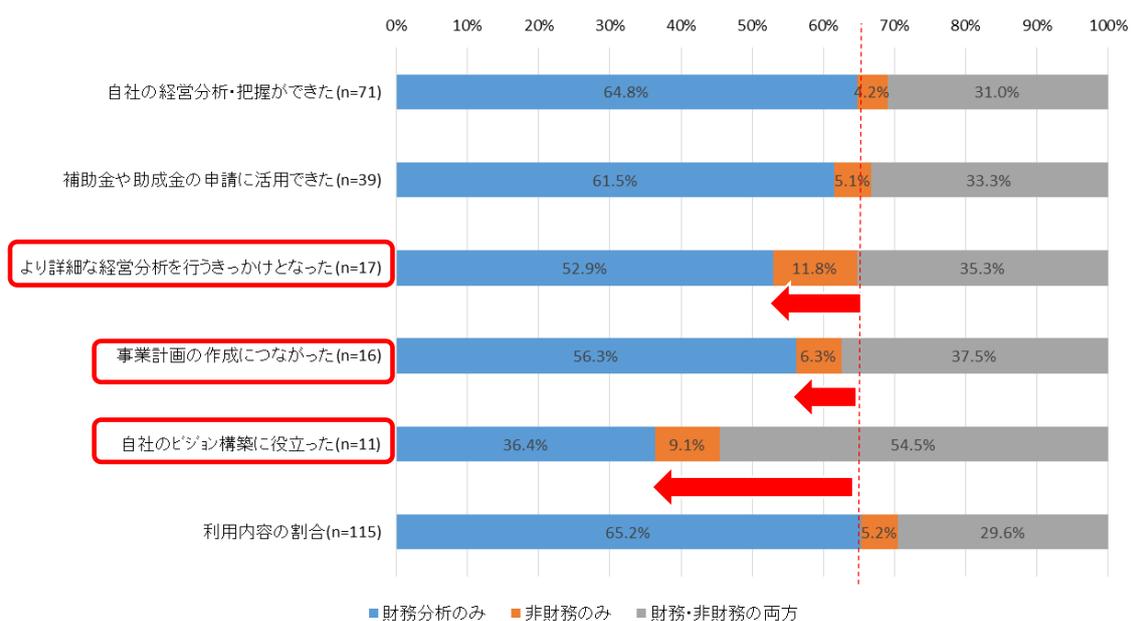
また、ローカルベンチマークの利用内容別にメリットを確認すると、非財務を利用した企業の方がメリットを感じている割合が高いことがわかる。

さらに、アンケート回答企業のうち、ローカルベンチマークの非財務シートを含めて活用している企業にヒアリングを行った。この結果、ローカルベンチマークを活用している企業において、社内での部門間の認識共有や税理士との課題共有等に有効活用されていることがわかった（詳細、P55 参考資料）

図表 51 ローカルベンチマークを使ったことによるメリット



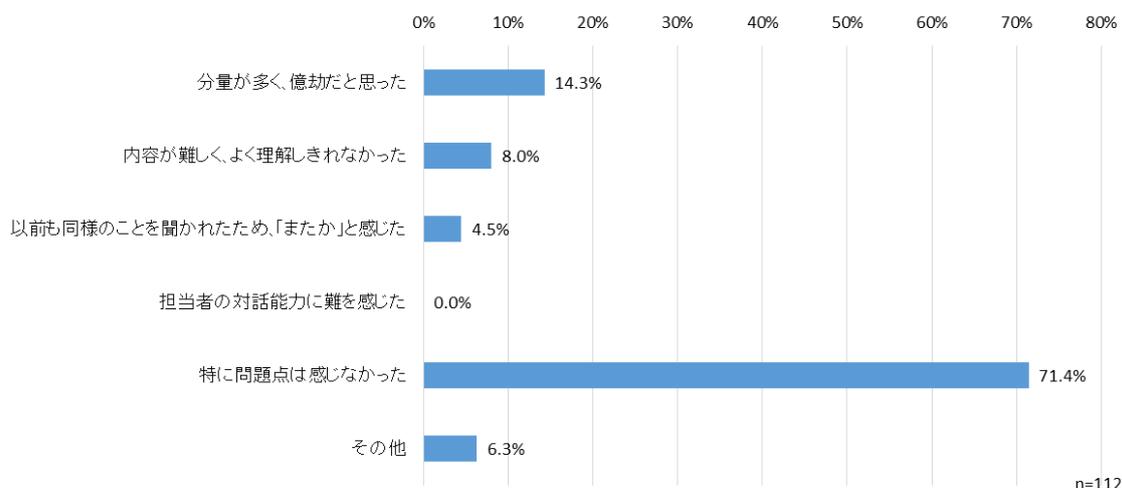
図表 52 利用内容別にみたメリット



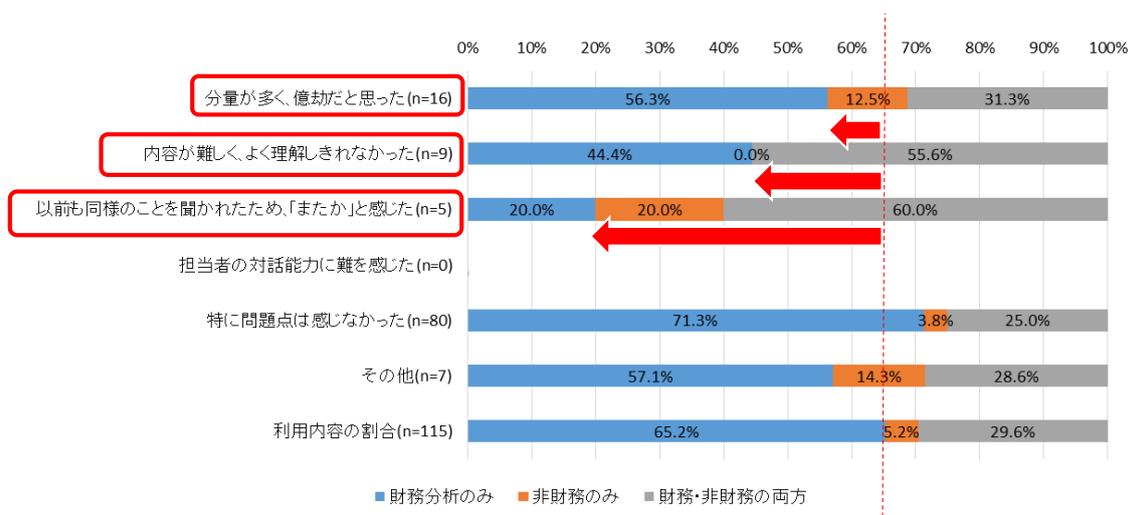
(8) ローカルベンチマークの問題点

ローカルベンチマークを「使っている・または使ったことがある」と回答した企業のうち、使った際に感じた問題点について確認したところ、「特に問題は感じなかった」が71.4%と最も多く、「分量が多く、億劫だと思った」が14.3%、「内容が難しく、よく理解しきれなかった」が8.0%と続いた。

図表 53 ローカルベンチマークの問題点



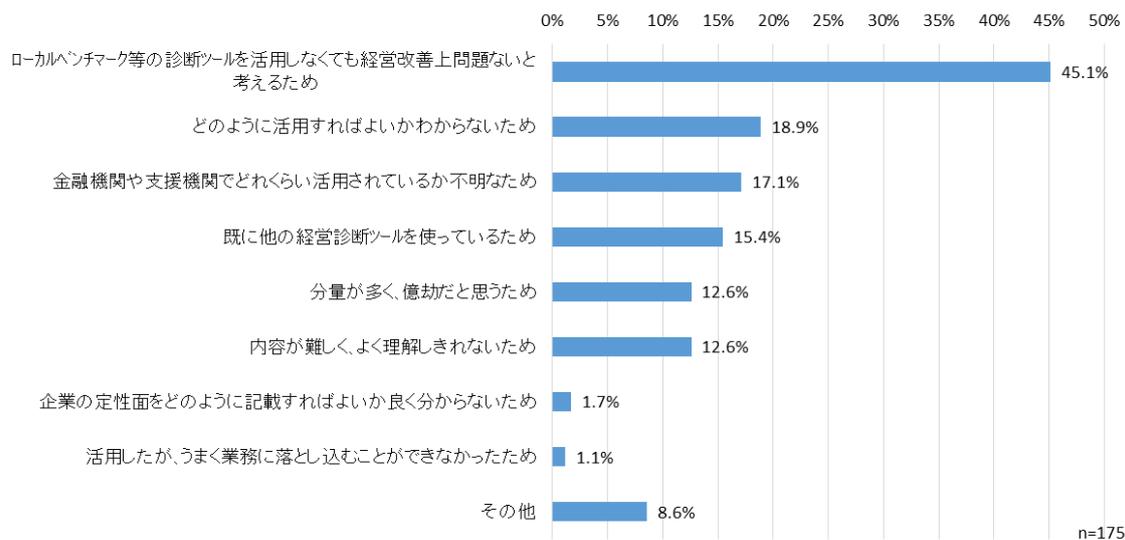
図表 54 利用内容別にみた問題点（参考：有効回答数に注意）



(9) ローカルベンチマークを使っていない理由

ローカルベンチマークを「使っていない（予定していない）」と回答した企業に対し、使っていない理由を確認したところ、「ローカルベンチマーク等の診断ツールを活用しなくても経営改善上問題ないと考えるため」が45.1%と最も多く、「どのように活用すればよいかわからないため」が18.9%、「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」が17.1%と続いた。

図表 55 ローカルベンチマークを使っていない理由



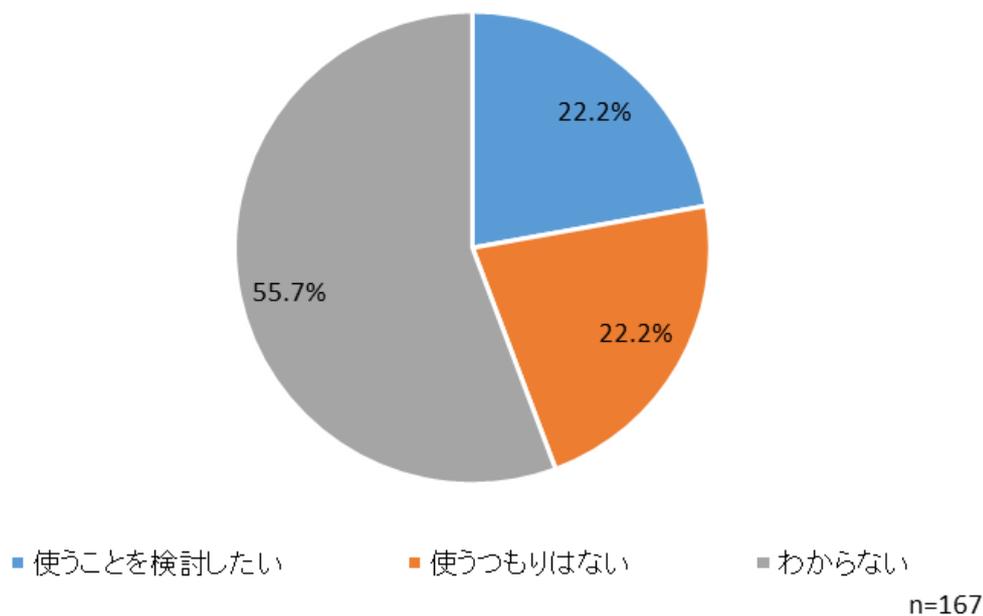
(10) ローカルベンチマークを使う可能性

ローカルベンチマークを「使っていない（予定していない）」と回答した企業に対し、当該企業が関心のある補助金や助成金の申請に役立つ場合の使用可能性について確認したところ、「使うことを検討したい」が 22.2%、「使うつもりがない」が 22.2%、「わからない」が 55.7%となっており、使う可能性が全くない企業は少数派である。

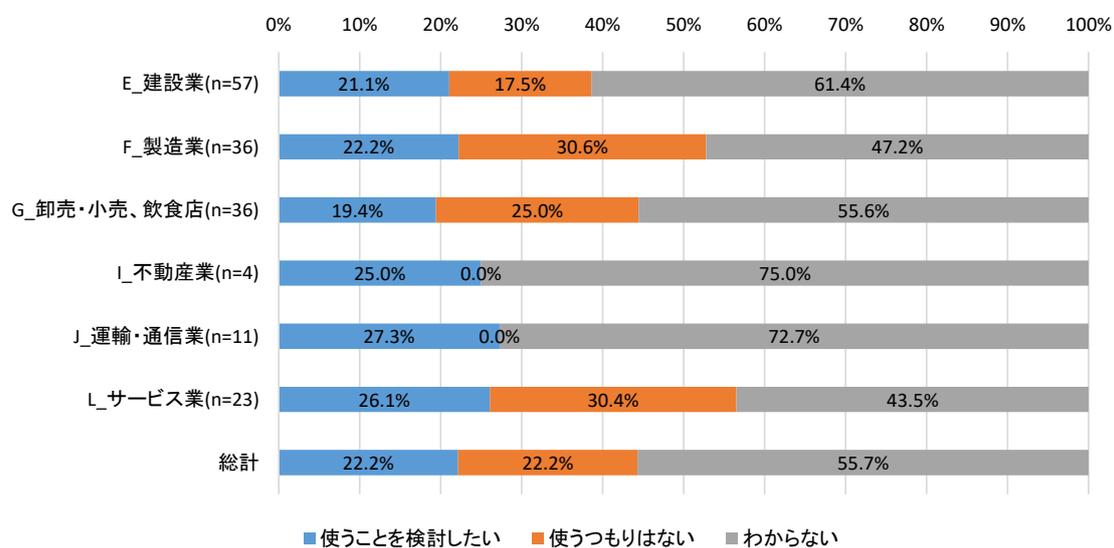
また、業種別に見ても、ローカルベンチマークを使う可能性について大きな差は見られなかった⁶。

⁶ 「I_不動産業」、「J_運輸・通信業」は有効回答数が少ないため比較の対象とはしていない。

図表 56 ローカルベンチマークを使う可能性



図表 57 業種別に見たローカルベンチマークを使う可能性



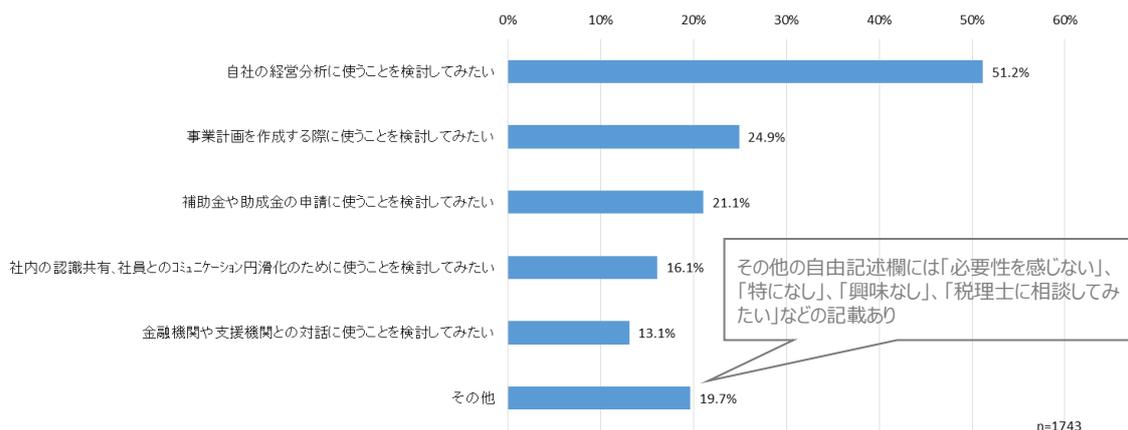
(11) ローカルベンチマークの活用検討

ローカルベンチマークを「初めて聞く」と回答した企業に対し、将来的にどのような活用が検討できるか確認したところ、「自社の経営分析に使うことを検討してみたい」が 51.2%、

「事業計画を作成する際に使うことを検討してみたい」が24.9%、「補助金や助成金の申請に使うことを検討してみたい」が21.1%と続いた。

また、都道府県別にみると、岩手県や和歌山県を始めとして幅広い地域において、潜在ニーズが存在している。

図表 58 ローカルベンチマークの活用検討



図表 59 都道府県別に見たローカルベンチマークの活用検討

都道府県	n	自社の経営分析に使うことを検討してみたい	金融機関や支援機関との対話に使うことを検討してみたい	事業計画を作成する際に使うことを検討してみたい	社内の認識共有、社員とのコミュニケーション円滑化のために使うことを検討してみたい	補助金や助成金の申請に使うことを検討してみたい	都道府県	n	自社の経営分析に使うことを検討してみたい	金融機関や支援機関との対話に使うことを検討してみたい	事業計画を作成する際に使うことを検討してみたい	社内の認識共有、社員とのコミュニケーション円滑化のために使うことを検討してみたい	補助金や助成金の申請に使うことを検討してみたい
01 北海道	69	50.7	15.9	18.8	15.9	15.9	25 滋賀県	11	45.5	9.1	18.2	27.3	27.3
02 青森県	16	62.5	6.3	18.8	25.0	18.8	26 京都府	41	43.9	2.4	29.3	22.0	19.5
03 岩手県	11	63.6	9.1	36.4	45.5	45.5	27 大阪府	166	54.8	19.3	25.9	16.3	19.9
04 宮城県	32	28.1	15.6	31.3	18.8	18.8	28 兵庫県	59	52.5	13.6	28.8	13.6	20.3
05 秋田県	18	72.2	16.7	27.8	5.6	27.8	29 奈良県	11	54.5	18.2	18.2	18.2	9.1
06 山形県	23	56.5	13.0	34.8	13.0	30.4	30 和歌山県	11	45.5	27.3	45.5	27.3	45.5
07 福島県	37	37.8	27.0	24.3	16.2	16.2	31 鳥取県	5	80.0	20.0	0.0	0.0	0.0
08 茨城県	31	51.6	16.1	19.4	6.5	19.4	32 島根県	8	62.5	12.5	25.0	37.5	12.5
09 栃木県	29	65.5	13.8	6.9	10.3	13.8	33 岡山県	35	57.1	8.6	51.4	20.0	17.1
10 群馬県	28	35.7	14.3	32.1	7.1	28.6	34 広島県	42	38.1	14.3	19.0	19.0	21.4
11 埼玉県	70	48.6	12.9	27.1	12.9	24.3	35 山口県	26	57.7	11.5	23.1	11.5	38.5
12 千葉県	52	44.2	9.6	9.6	15.4	15.4	36 徳島県	7	42.9	0.0	14.3	28.6	28.6
13 東京都	264	47.0	10.2	22.7	12.1	18.2	37 香川県	15	53.3	13.3	6.7	26.7	20.0
14 神奈川県	104	58.7	11.5	26.9	14.4	17.3	38 愛媛県	13	61.5	23.1	23.1	23.1	38.5
15 新潟県	42	54.8	11.9	26.2	16.7	28.6	39 高知県	8	37.5	12.5	12.5	12.5	37.5
16 富山県	27	48.1	3.7	22.2	18.5	29.6	40 福岡県	62	54.8	8.1	33.9	22.6	32.3
17 石川県	21	28.6	23.8	42.9	28.6	14.3	41 佐賀県	7	42.9	28.6	57.1	28.6	14.3
18 福井県	12	91.7	8.3	8.3	16.7	8.3	42 長崎県	24	58.3	12.5	37.5	12.5	16.7
19 山梨県	11	72.7	0.0	18.2	36.4	18.2	43 熊本県	23	60.9	4.3	13.0	34.8	21.7
20 長野県	33	72.7	9.1	27.3	24.2	21.2	44 大分県	7	71.4	42.9	28.6	14.3	42.9
21 岐阜県	26	38.5	19.2	30.8	15.4	11.5	45 宮崎県	10	70.0	20.0	20.0	0.0	30.0
22 静岡県	50	40.0	20.0	24.0	14.0	14.0	46 鹿児島県	10	30.0	0.0	10.0	0.0	40.0
23 愛知県	103	54.4	9.7	21.4	13.6	23.3	47 沖縄県	15	40.0	13.3	46.7	20.0	20.0
24 三重県	18	50.0	16.7	16.7	16.7	22.2	全体	1743	51.2	13.1	24.9	16.1	21.1

※各活用検討内容につき、上位10都道府県に赤字網掛

VI. 企業向けローカルベンチマーク活用セミナー

1. 日本商工会議所青年部の取り組み

企業によるローカルベンチマークの活用促進のため、昨年度に続き、日本商工会議所にご協力いただき、ローカルベンチマークの目的や取り組み方について理解しながら進められる集合型のワークショップを実施した。日本商工会議所青年部に所属する 16 社の若手の企業経営者に参加して頂いた。

(1) 実施手順

実施手順は以下の 4 ステップとなる。STEP1 では経済産業省より、ローカベンチマークの背景や目的を説明。STEP2 ではローカルベンチマークを実際にどのように活用するのかという観点で、専門家（中小企業診断士）から講義を実施。STEP3 のワークショップにおいては STEP1 と 2 の内容を踏まえ、実際にローカルベンチマークに取り組んでいただいた。取り組みについては専門家 1 名に付き企業が 6 名程度というグループワーク形式とした。また、時間的な制約から、「商流・業務フロー」のシート作成に取り組んだ。

No.	実施内容	時間
1	ローカルベンチマークについての説明（経済産業省） ＞ローカルベンチマークの背景や目的	15 分
2	ローカルベンチマークで始める自社のあり方とビジョンの見える化（専門家） ＞ローカルベンチマーク実践のための講義	30 分
3	ワークショップの実施 ＞参加企業を 3 チームに分けてローカルベンチマークを実践 ※主に業務フローと商流図の作成	90 分
4	質疑応答	15 分

図表 60 企業向けワークショップの様子



(2) 実施後の効果

ローカルベンチマークの講義とワークショップをあわせ、実質 2 時間程度の取り組みであったが、取り組んだ企業からは以下のような声が寄せられた。

①経営への気付き

- ・実際に埋めてみると意外と自社の強みやアピールポイントをわかりやすく見直すことができ良かった。今日のように自社の業務や商流を見直せば今まで気づいていなかった強みを発見できる。
- ・なんとなく頭では描けていたが実際に書くとなると全然書けなかった。文章にして見える化していくことはなかなか難しいが、書いたことを会社の職員にも伝えたい。
- ・今日だけでなく、定期的に取り組むことが重要だと感じた。毎年ロカベンを入力し見つめていきたい。

②ワークショップ型による効果

ワークショップ型の取り組みならではの効果も企業側から声が聞かれた。

- ・ローカルベンチマークに取り組んで経営を見直すことができたが、取り組んだ内容について、グループ内で発表する際に、どのように他の人に自社のことをわかりやすく説明

するかについても気づきを得られた。

- ・他業種、他社の方の実情を知ることができ、別視点を持つ、参考になった。
- ・自社の経営に関して、全く違う経営者から意見もらえたり、励ましてもらったりと、専門家からの指導だけでなく、参加者同士の意見交換で多くの気づきを得られた。

③今後の活用

ローカルベンチマークに取り組んだことで得られた気づきやアウトプットについて、以下のように活用していくという声が聞かれた。

- ・金融機関や客先とのコミュニケーションツールとして活用できる内容があると感じた。
- ・今日の取り組みで他社との差別化に繋がる自社の強みについて新たな気づきがあった。これは自社のホームページや会社案内、名刺にも活用できる。
- ・今日取り組んだ内容を自社に持ち帰って、幹部をはじめ、従業員と共有し、会社の強みや今後の方向性について話をしたい。

ローカルベンチマークを活用している金融機関や支援機関において、1社を支援する時間や、人的資源の制約が課題であることをよく聞くが、今回のような専門家1名に対して複数の企業が参加するワークショップ形式は、より多くの企業が効果的にローカルベンチマークに取り組むきっかけを与える一つの方法であると考えられる。

2. 購買ネットワーク会の取り組み

購買ネットワーク会⁷とは、日本の購買会の変革と底上げを目的とした非営利団体であり、会員の大半が企業の購買・調達部門に所属するもので、勉強会で購買業務の研究、学習、意見交換を行っている。購買ネットワーク会から、中小企業の廃業や倒産の問題にローカルベンチマークが活用できるのではないかと相談を受け、2018年12月にローカルベンチマークに関する講義を行った。

(1) ローカルベンチマークに関心を持った背景

最近、会員の間で大きな話題となっているのはサプライヤーである日本の中小企業の存続問題である。廃業や倒産等に直面した場合、その企業が主要サプライヤーであれば、企業の購買・調達部門のバイヤーにとっては致命的な問題に発展するため、主要サプライヤ

⁷ <http://www.co-buy.org/>

一の状況を日々把握することが重要となる。そのような中、金融機関が事業性評価の取り組みを行っており、事業性評価の入り口としてローカルベンチマークというツールがあることを知るに至った。

(2) ローカルベンチマークの活用可能性

調達部門はサプライヤーから提供される部材の品質管理からコスト管理（主にコスト削減）、サプライヤーの与信管理など、その業務は多岐にわたる。サプライヤーの廃業問題は安定供給という観点から見ると当然把握しておくべき情報であると考えられるが、品質管理やコスト管理といった平時の業務の枠では把握しにくく、このような問題に対応するためには取引先企業の経営状況を把握するツールや考えが必要である。この点において、ローカルベンチマークは経済産業省がリリースしているツールであり、金融機関も取引先の事業性を理解するために活用しているという実績もある。

廃業リスクの把握という意味では、ローカルベンチマークの中で、4つの視点の「①経営者」にフォーカスした活用が重要であり、「経営意欲」や「後継者の有無」といった部分の活用が考えられる。

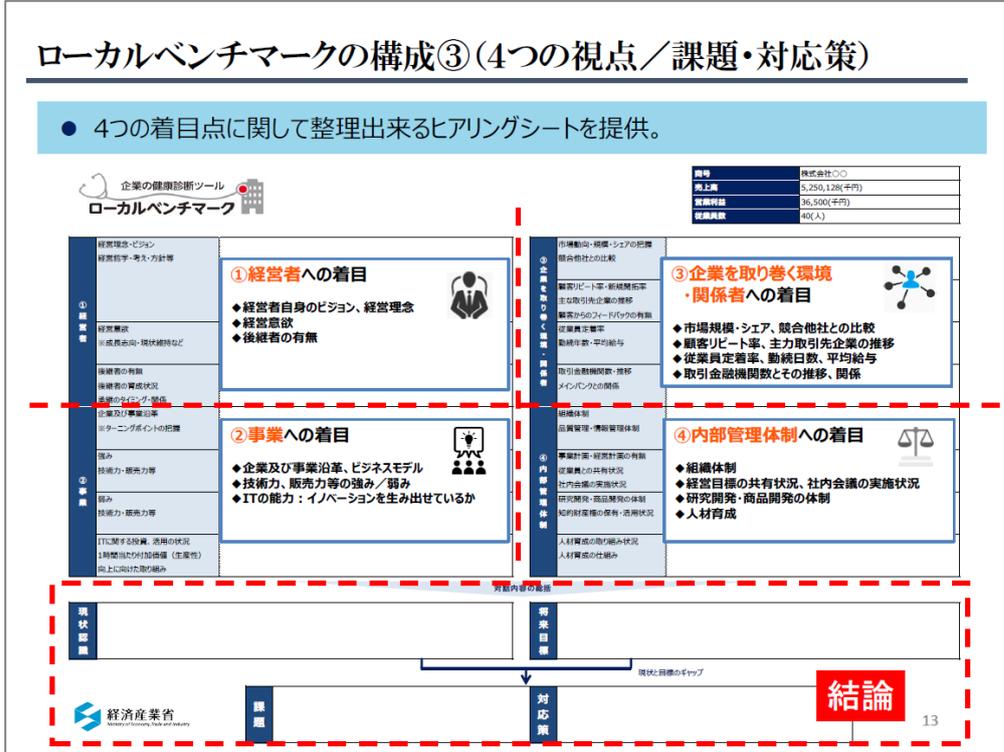
(3) 購買ネットワーク会での講義

2018年12月に開催された購買ネットワーク会の分科会（30名程度）において、ローカルベンチマークについて講義形式で説明を行った。

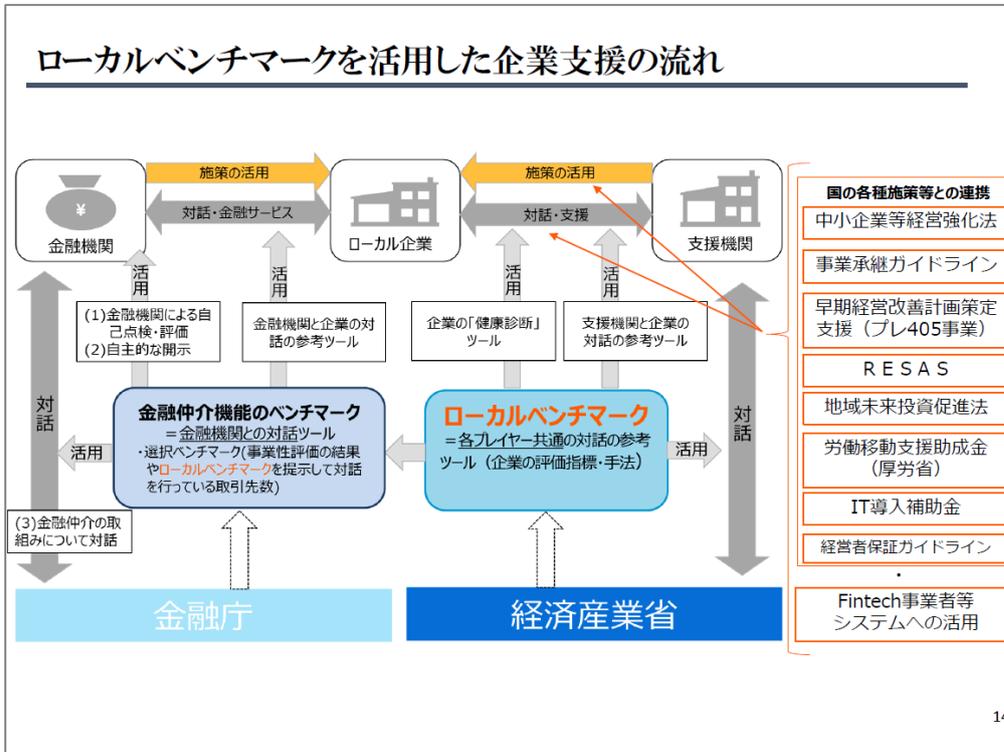
主にローカルベンチマークが作られた背景や対話の重要性、企業の廃業に強く関連する4つの視点における「①経営者」の「経営意欲」や「後継者の有無」についての説明を行った上で、対話する相手として、営業担当者などの現場の「担当者」ではなく、「経営者」と対話することの重要性や、事業の継続性をテーマにできるほどの信頼関係の重要性を伝えた。

また、そもそもの問題意識である廃業についても、帝国データバンクが発表している休廃業に関する情報を用いながら、将来的なリスクについて説明を行った。

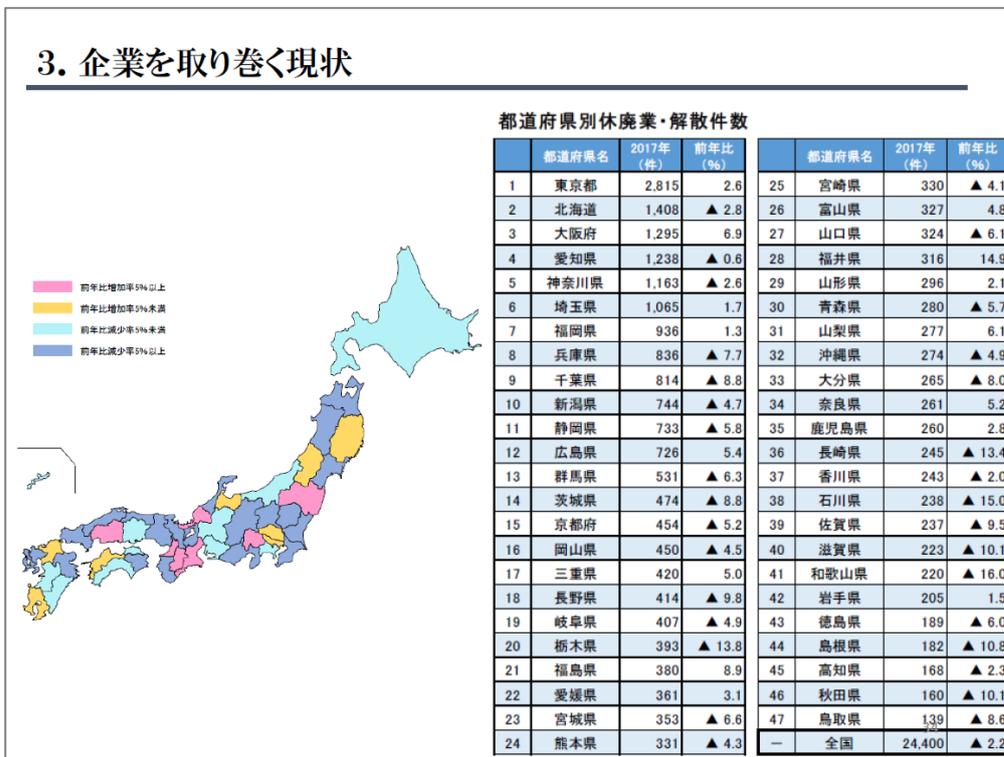
図表 61 ローカルベンチマークの構成



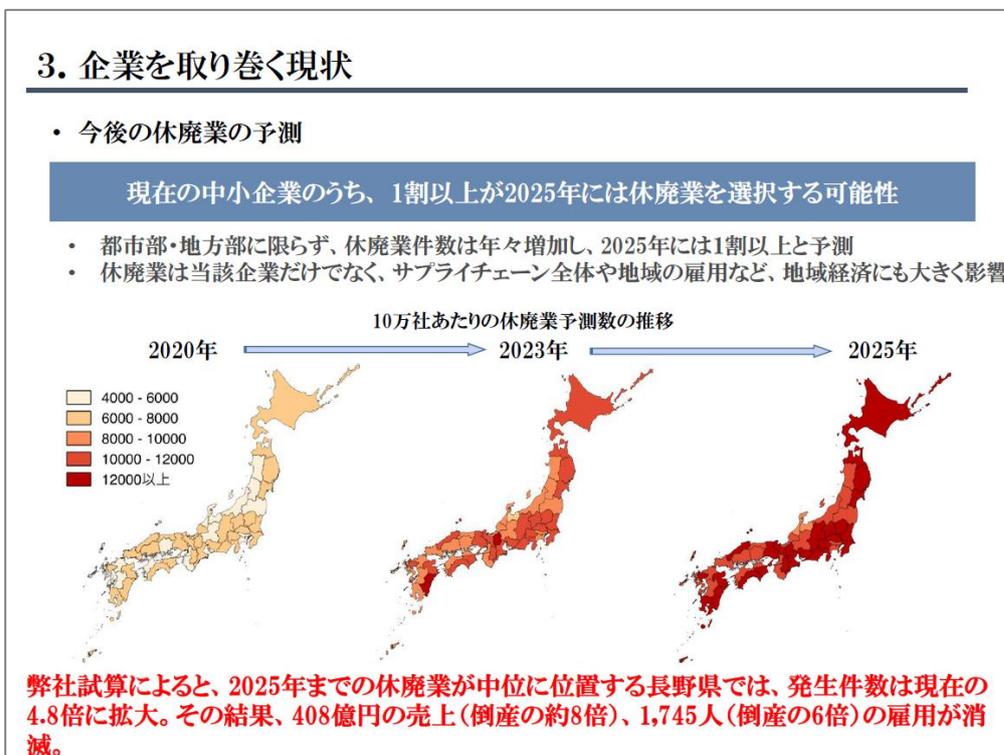
図表 62 ローカルベンチマークを活用した企業支援の流れ



図表 63 都道府県別にみた休廃業・解散件数



図表 64 今後の休廃業予測



(4) 参加者からの声

調達部門の担当者からすると、サプライヤーの廃業（つまりサプライヤーから部材が提供されなくなる）は最も緊急性の高い問題である。直近のケースでは3ヶ月後に廃業するといった通知を受け取った。このような場面に遭遇すると、どのような業務よりも優先して代替品を提供してくれる企業を探すことになる。

全サプライヤーに対してローカルベンチマークを実施することは難しいかもしれないが、事業の継続性についてこのような観点があるということを調達部門の職員が認識し、特に中核部品や代替が困難な部品を供給してくれているサプライヤーについてはローカルベンチマークの「①経営者」の観点をもって対話を行うということを実践していきたい。

(5) まとめ

ローカルベンチマークは地域企業の経営改善のために金融機関や支援機関が活用するといったケースが大半であったが、購買ネットワーク会からの相談はローカルベンチマークの活用可能性を広げるものであった。廃業という問題を背景に、取引先企業の経営状況を見るための視点としてローカルベンチマークが企業間でも活用できるものであるという気づきを得られた。

VII. まとめ

1. ローカルベンチマークの現状と課題

ローカルベンチマークが2016年3月4日にリリースされてから、およそ3年が経過した。ローカルベンチマーク活用戦略会議の参加団体を中心に事例収集を行うと、地域金融機関や支援機関、税理士や中小企業診断士等、様々な分野からローカルベンチマークの活用事例が出てきているほか、金融機関や企業向けのアンケートでも具体的な成果が確認できている。

(1) 金融機関における現状

金融機関はローカルベンチマーク推進のメインプレイヤーの一つと言える。企業向けのアンケート調査でも、企業がローカルベンチマークを知ったきっかけとして、金融機関の割合が最も高い。その背景には担保・保証に過度に依存しない融資を推奨している金融庁が金融仲介機能のベンチマークの中にローカルベンチマークの活用を記載していることが大きな要因の1つであると考えられ、地域金融機関ではほぼ100%の認知度となっている。

金融機関におけるローカルベンチマークの活用状況をみると、取引先企業との対話ツールとしての活用のほかに、融資判断や企業格付の際の参考資料として、あるいは地域の支援機関と連携し、取引先企業の経営支援にあたる際の共通言語として、または、職員の教育ツールとして、といったように、業務の様々なシーンで利活用されている実態が明らかとなっている。

ローカルベンチマークを活用している金融機関からは、ローカルベンチマークが2017年3月にバージョンアップし、「業務フローと商流」のシートがより具体的に取引先企業の事業を理解するための対話ツールとして活用できそうであったという声が聞かれている。このあたりのツールの使い勝手の良さも活用金融機関が増加している一因となっていると考えられる。

(2) 支援機関・士業における現状

支援機関がローカルベンチマークを活用する要因としては、中小企業支援施策との連携が最も大きいのではないかと考えられる。例えば、税理士であれば、早期経営改善計画に取り組む際にローカルベンチマークを活用する。また、支援機関であれば経営力向上計画やものづくり補助金の申請の際にローカルベンチマークを活用するといった活用があげられる。

また、事例としても紹介しているが、草津商工会議所においては小規模事業者への伴走支援の基本的なツールとして導入していたり、T商工会議所では地域企業の経営支援に活用しつつ、商工会議所の会員の獲得にもつなげたりといった活用方法も見られる。

(3) 支援者を育成する中小企業診断士

今年度の事例収集の中で特徴的だったのは、中小企業診断士が、地域金融機関や商工会議所、信用保証協会と連携し、ローカルベンチマーク活用に関する支援機関職員の研修や、企業との対話サポートを行い、同席している職員に OJT 形式での教育を行っているといったケースが散見されたことである。中小企業診断士協会からも、全国的に地域の中小企業診断士協会がアライアンスを組むケースは増加しており、近年は特に地域金融機関や支援機関とのアライアンスが増えている傾向にあるとの声が聴かれた。

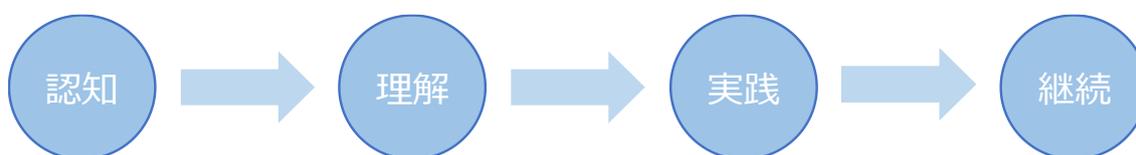
(4) 中小企業における現状

今年度、中小企業におけるローカルベンチマークの認知度や活用実態を調査したところ、認知度は 13.5%にとどまったが、ローカルベンチマークについてアンケート調査を通じて初めて知った企業のうち、「自社の経営分析に使うことを検討してみたい」が 51.2%と、非常に高い潜在ニーズがあることも明らかとなった。

また、ローカルベンチマークを認識している企業のうち、実際にローカルベンチマークを活用した企業は 3 割程度であった。さらに、活用した企業のうち、65%程が財務分析のみに利用に留まっており、商流・業務フローや 4 つの視点といった非財務シートの活用については十分に実施されていない状況であることも明らかとなった。非財務シートも活用し、当該企業の現状や将来目標、課題を把握したうえで取組内容を決め、経営改善を行っていくことが重要であり、アンケート結果からも、非財務シートを活用した企業のほうが経営改善効果を感じているという結果も出ていることから、非財務部分も含めたより効果的な活用を金融機関や支援機関を含め促していく必要がある⁸。

2. ローカルベンチマークに取り組む流れと課題

これまでそれぞれの立場においてローカルベンチマークがどのように認識・活用されているかといった現状を述べてきたが、いずれの立場にせよ、ローカルベンチマークを実践するプロセスは以下の流れであると考えられる。



⁸ 有識者からの意見として、ローカルベンチマークの財務分析はレーダーチャートを見せながら対話を行うが、非財務シートについては企業側にシートを見せず、対話だけで完結することも考えられることから、企業側に非財務シートを利用したという意識がないということも考えられるといった意見もきかれた。

(1) 認知

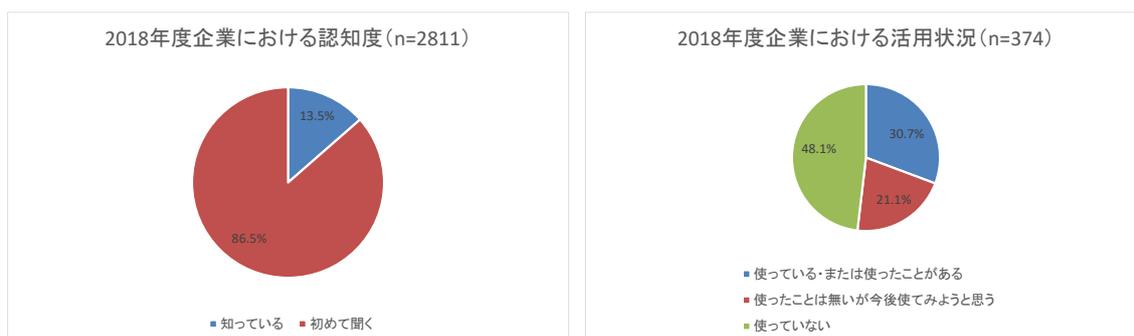
「認知」については、①金融機関や支援機関といった企業を取り巻く関係機関への周知を行っていくこと、②経営力向上計画やIT導入補助金といった政策との連携を図っていくこと、の2点を主軸として認知度向上の取り組みが行われてきた。

今年度の事業においては、企業と金融機関についてはどの程度ローカルベンチマークが認知されているかを定量的に把握することができた。今後は、企業や金融機関にとどまらず、経営者の相談先となっている税理士・会計士や商工会議所・商工会などの支援機関においても、どの程度ローカルベンチマークが認知され、活用されているのかを定量的に把握し、ローカルベンチマークの普及拡大に向けたより効果的な施策を検討する必要があると考えられる。

図表 65 金融機関の認知度と活用状況



図表 66 企業の認知度と活用状況



(2) 理解

①ローカルベンチマークとはどのような背景・目的で経済産業省からリリースされており、どのように使うものなのか、②ローカルベンチマークを活用するとどのような効果があるものなのか、といったポイントを伝えるため、今までも経済産業省のホームページではチ

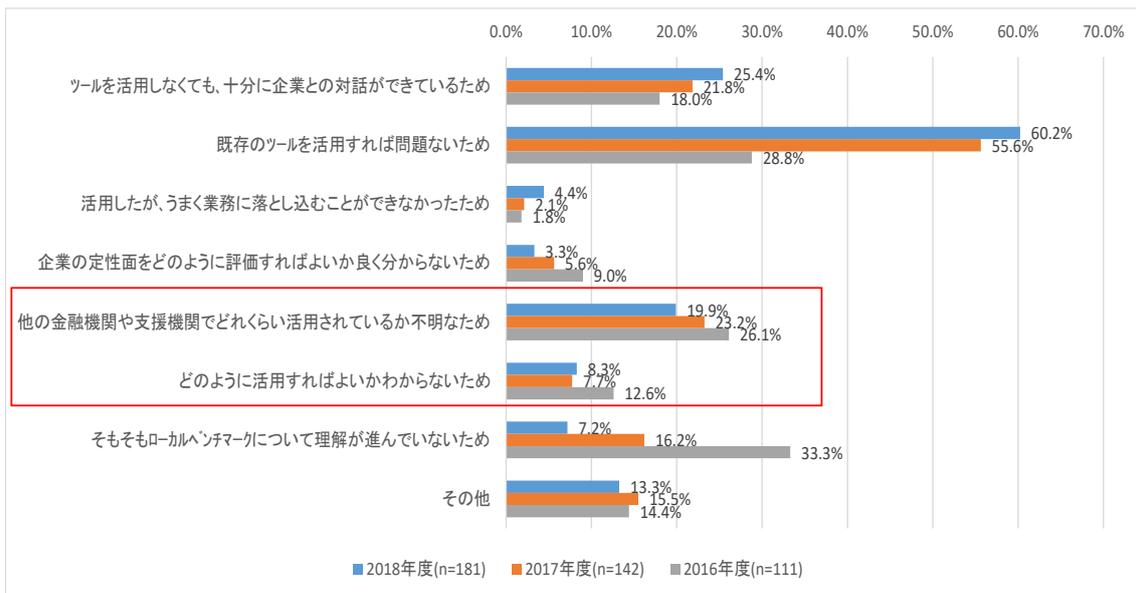
ラシやパンフレットの公表、活用事例の紹介等が行われてきた。

今年度は事例集の作成を通じて、ローカルベンチマークの活用方法や活用した際の効果についてわかりやすくまとめた。また、ローカルベンチマークを実際に対話形式で活用している場面を収めた動画も作成し、配信するなどコンテンツの充実を図った。

また、金融機関や支援機関においてもローカルベンチマーク活用戦略会議の参加メンバーを中心に、ローカルベンチマークに関するセミナーや研修などを実施し、周知と理解を図っている。また、事業承継セミナーや事業性評価に関するセミナー等においてもローカルベンチマークを関連付けて紹介し、内容の理解を進めていく活動などが行われている。

しかしながら、年々減少してはいるが、金融機関向けのアンケート調査でも、「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」(19.9%)、「どのように活用すればよいかわからないため」(8.3%)といった回答があることも踏まえ、今後も、金融機関や支援機関団体、有識者、関係省庁等が一丸となって、ローカルベンチマークの理解深耕に取り組むことが重要である。

図表 67 情報発信に関する課題（金融機関調査より）



(3) 実践

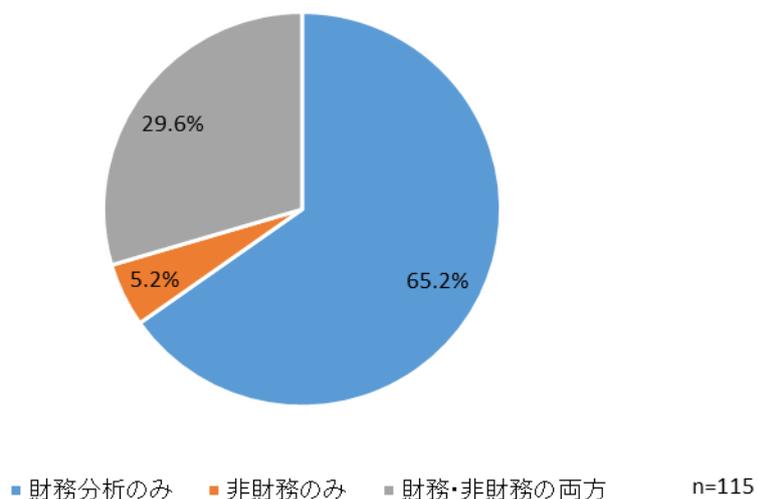
「実践」については、金融機関や支援機関が企業の事業性を理解し支援を行う際に、ローカルベンチマークが活用されているほか、中小企業診断士や経営コンサルタントなどが金融機関や支援機関と連携し、地域企業の経営支援を行う際にローカルベンチマークを活用することで、OJT的な教育も兼ねた取り組みが行われている。

経済産業省としては、ローカルベンチマークのマニュアルや動画の公表のほか、実践のな

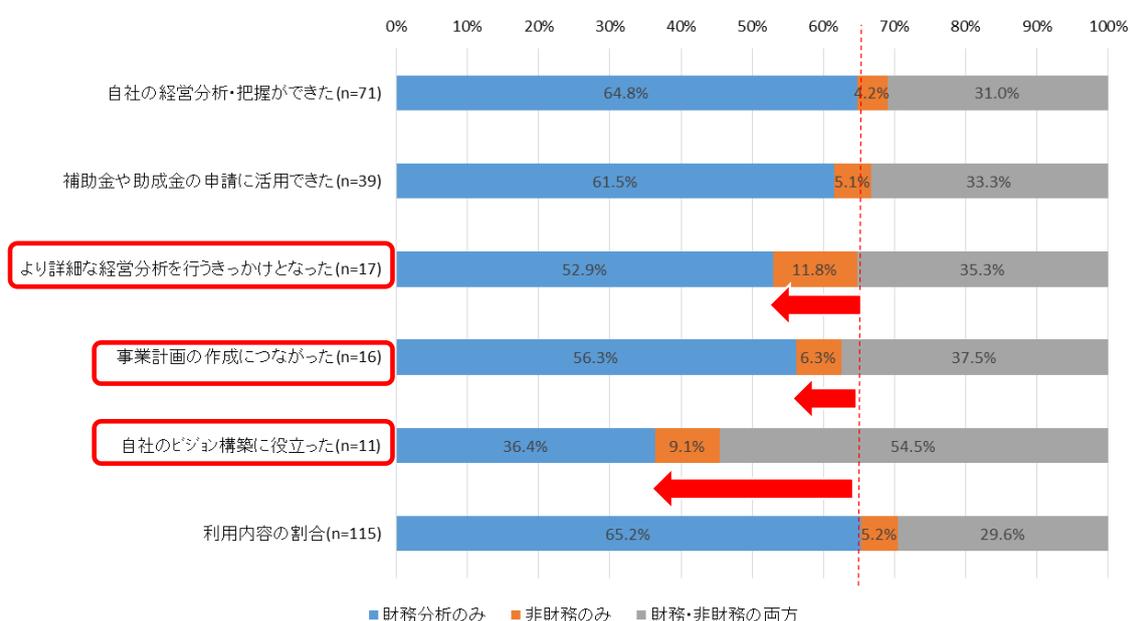
かでも使いやすいように、ローカルベンチマークツールのエクセルにコメント機能で対話の観点を示すなど、対応を行っている。

今後の課題としては、企業向けアンケート調査であらわれた利用内容の実態への対応である。ローカルベンチマークを利用している企業のうち、6割超が財務分析のみといった状況にある。非財務を活用した方が次の経営改善に向けた具体的なアクションに繋がる割合が多い傾向にあることから、非財務部分の活用促進が望まれる。金融機関や支援機関等の企業を取り巻く関係者からの働きかけなどにより、非財務部分の活用につなげていくことが望まれる。

図表 68 (再掲) ローカルベンチマークの利用内容



図表 69 (再掲) 利用内容別にみたメリット



(4) 継続

健康診断は毎年実施することが重要であるように、「企業の健康診断ツール」であるローカルベンチマークも定期的に継続して活用することが重要である。

ローカルベンチマークが 2016 年 3 月に公開され、多くの金融機関、支援機関が情報収集・検討といったプロセスを経て導入に至っている。各機関において導入まで相応の時間を要することを踏まえると、ローカルベンチマークを複数年継続に取り組んでいる事例についてはまだまだ数が少ない状況であるが、継続してローカルベンチマークを活用している金融機関や支援機関もみられる。例えば、草津商工会議所においては、2 年間ローカルベンチマークを活用した結果、企業への効果的な支援策の実施と売上増に繋がっている。また、金融機関や支援機関のなかにはローカルベンチマークで対話した結果の情報を蓄積していくことで、事業性評価だけでなく、格付けや融資判断、経営支援、業務引き継ぎ等に利用している先もみられる。

今後も、各金融機関や支援機関、企業における継続的な活用を促進する取組みが求められる。

参考資料

1. ローカルベンチマークを税理士や現場部門との認識共有に活用している事例

(1) 株式会社つかもと

企業名	株式会社つかもと
所在地	愛知県春日井市柏井町2-59
設立	昭和37年6月
資本金	25,000千円
事業内容	土地区画整理の計画、交渉を主として、補償コンサルタント、測量業等

①事業内容

当社は、土地区画整理の計画、交渉を主として補償コンサルタント、測量業等を行っている。主力の区画整理については、愛知県内を主力エリアとして土地区画整理に伴った事業計画、調査、組合運營業務を主力事業として、それに伴った補償コンサルタントを行っており、各市町村の区画整理組合からの受注が大半で、区画整理に伴った土地再評価等を一般個人から受注することもあるほか、僅少なながら同業他社からの下請受注もある。

②ローカルベンチマーク利用のきっかけ、作成の流れ

当社の顧問税理士はローカルベンチマークの推進に積極的に取り組んでいるTKC全国会に加盟しており、当該税理士よりローカルベンチマークの利用を勧められ、2017年6月に、初めてローカルベンチマークに取り組んだ。ツールとしては、財務および非財務の両方のシートを作成した。

ローカルベンチマークの非財務シートは、当社代表の塚本兼之氏が主体的に記入し、不明な点や記載に迷う部分を税理士と相談しながら埋めていく要領で進めていった。当社側では代表1人だけで作成するのではなく、営業部門の責任者や担当者とも対話しながら、当社の現場感覚での強みや弱みの部分、外部環境等に関しても盛り込んだ上で作成したため、より実態に則した深みのある非財務部分のシートとなった。

初回のシート作成の後、2018年3月の決算結果を踏まえて財務部分のシートを更新しているが、非財務部分においても、年に一度は見直しを実施する方針で、初回作成時と状況が変化した部分を中心に、内容の修正を実施、最新版にアップデートすることで、変化への気づきや対応策の検討などにも利用している。

③ローカルベンチマーク活用の効果

財務部分は一覧でわかりやすく、自社の数字面を一目で把握でき便利である。複雑すぎずに必要十分な項目が網羅されている印象で、こうしたツールは意外と少なく、数値面での自社の状況、また立ち位置を認識する上でも、大変重宝している。

非財務部分は、数値に表れない部分について、客観的に自社を見ることができ、改めて現状の再認識ができたことが大きい。非財務に関しては、税理士から入手した事例サンプルも参照しながら作成したが、従来から代表自身が独自に取りまとめていたものをシートに当てはめていったため、項目を埋めていく作業自体には大きな負担は感じなかった。また、独自に取りまとめをしていたシートでは、網羅されていない項目や、認識していなかったリスク要因などもあり、非財務部分のシートを作成してこうした点が浮き彫りになった。このため、独自作成したシートをブラッシュアップする意味でも、大変有用であった。

また、ローカルベンチマークのシートは他者と共有できる点が非常に大きいと感じている。当社では、税理士のほか営業部門ともシートを共有している。これは税理士との自社の課題共有にも役立つほか、営業部門との認識合わせやコミュニケーションツールとしても活用できている。また、実務面での社内業務フローのマニュアルは存在するものの、会社全体や取引先も含めた業務フロー、商流を俯瞰するような資料は存在していなかったため、新たに採用した人材の社内研修や、事務関係の業務担当者に対する全体図の説明などにも利用している。

今後の構想としては、新たな分野に新規参入を検討する際、想定している業務フローや商流を事前確認する時に使用、不足している部分や外からは見えにくいリスクなどを把握する際にも、役立てられるのではないかと考えている。

2. ローカルベンチマークを社内の対話ツールとして活用している事例

(1) 株式会社A社

企業名	株式会社A社
所在地	—
設立	昭和27年
資本金	50,000千円
事業内容	室内レイアウトのトータルコーディネート、事務用品・機器・オフィス家具の卸、小売業

①事業内容

同社は、室内レイアウトのトータルコーディネートを特長として、事務用品・機器・オフィス家具の卸、小売業を手がけている。従業員数は100名を超え、複数の拠点を有するなど、比較的規模の大きい企業である。

事務用品・OA機器・オフィス家具卸は、事務用品40%、OA機器20%、オフィス家具40%の売上構成となっている。また、OA機器やオフィス家具の設置に伴う内装工事、フロアのレイアウト変更工事なども手がけており、施工については外注業者を利用している。仕入は、事務用品・OA機器・オフィス家具のメーカーや商社から仕入れ、ユーザーとなる中～大手企業および官公庁を得意先としている（民間向け70%、官公庁向け30%）。

②ローカルベンチマーク利用のきっかけ、作成の流れ

3年ほど前に代表取締役が、経済関係の会合に出席した際にローカルベンチマークの存在を知った。代表自身が、ローカルベンチマークの仕組みに対して非常に興味を持ち、半ばトップダウンに近い形でローカルベンチマークの活用が決まった。実際には、2016年9月期の決算処理が終了した2016年11月頃から、シートの作成に取り掛かった。

シートの作成にあたっては、非財務シートから作業を開始させた。具体的には、代表のほか、経理部門、営業部門等の幹部10名程度が定期的に会議を開催し、部門横断的な体制でシートの作成にあたった。これは、当社が比較的規模の大きな企業である点、支援機関との共同作業でのシート作成ではなく、あくまでも当社内の人員体制で作成する、といった環境に依る部分が多い。

財務シートは経理部門だけでも作成できる内容であったため、当該部門のみで作成し、財務および非財務両方のシートの完成に、3か月程度の時間を要した。

作成に当たっては、税理士などの支援機関には全く手を借りていないため、どの項目に何を落とし込んでいけば良いのかの理解が十分に進まず、また部門横断的な体制で各人がシー

トを作成したため、それぞれの温度差やニュアンスの違いなどあって、記入した内容に齟齬や差異が生じるケースも多く、そのすり合わせにも時間を要した。

しかし、代表をはじめ各部門も連携して複数人で対応してシートを作成したため、途中で記入が難しい部分があっても、意見交換しながら杵を埋めていくことが可能であった。代表者が1人で作り上げるのは難しかったかもしれない。

③ローカルベンチマーク活用の効果

全社的な課題を俯瞰する形で見える化した結果、営業部門の人員配置に関する体制の見直しにつながった。日常業務に追われる状況が続いていると、自らが所属する部門のみに視野が狭まる傾向に陥りがちだが、視野を全社に広げ考えるための土台作りとしてローカルベンチマークが有効に機能した。また作成した非財務シートを社内で共有したことにより、当社の商流や業務フロー、また強み・弱み、現状の課題等の、社内での共有に活用できている。

ローカルベンチマークは、通常経営者と支援者間の対話ツール、課題等の共有化のためのツールとして位置付けられているが、当社の場合は、社内の部門間の対話ツールとして、対話を始めるきっかけとして大変有用であった。今まで部門間で対話をする機会があっても、言いつばなしのその場限りで終わっていたが、ローカルベンチマークシートを活用すると記録として残り、その内容の共有や振り返りもできるなど、さまざまな効果が見られた。

今後は、変化があった部分、外部環境の状況なども反映させ、毎年ブラッシュアップしていくよう、さらなる活用を検討している。