

経済産業省 御中

令和3年度産業経済研究委託事業

(ローカルベンチマークを含む中小企業の非財務情報活用及び

事業性評価の実態把握に係る調査研究)

報告書

2022年3月

株式会社帝国データバンク

目次

1. 背景・目的	1
2. 調査概要	2
2.1 調査内容	2
(1) 事業性評価の手法及び非財務情報の活用等の実態把握に関する調査・研究	2
(2) 事業性評価におけるローカルベンチマーク活用の実態調査	2
(3) ローカルベンチマークを用いた地域支援ネットワークのモデル事例構築事業	2
(4) ABL、電子記録債権及び事業性評価（ローカルベンチマークを含む）の実態を把握するためのアンケート	3
2.2 調査方法	4
(1) 文献調査	4
(2) 商工会議所・商工会などへのアンケート調査	4
(3) 金融機関へのアンケート調査	5
(4) データベースを活用した分析	5
3. 事業性評価の手法及び非財務情報の活用等の実態把握に関する調査・研究	6
3.1 事業性評価とは	6
3.2 企業の現状を把握するための事業性評価における経営分析手法	8
(1) ビジネスモデル俯瞰図	9
(3) 3C分析	10
(4) 4P分析	11
(5) アンゾフの成長マトリクス	11
(6) PPM分析	11
(7) PEST分析	12
(8) 5Force分析	13
3.3 金融機関のABLの活用とモニタリング手法	14
3.4 各支援機関独自の非財務情報の分析の視点、手法、及び収集した非財務情報の活用方法	14
(1) 各支援機関独自の非財務情報の分析の視点、手法	14
(2) 各支援機関独自の収集した非財務情報の活用方法	16
3.5 各支援機関において、事業性評価が適用されている企業の規模・業種・属性・企業の成長ステージ等の調査	18
3.6 新しい課題（感染症流行、SDGs、ESG投資、グリーン社会など）について	19
4. 事業性評価におけるローカルベンチマーク活用の実態調査	21

4.1	支援機関におけるローカルベンチマーク活用の実態.....	21
	(1) 商工会議所・商工会等におけるローカルベンチマークの活用実態.....	21
	(2) 金融機関におけるローカルベンチマークの活用実態.....	36
4.2	支援機関が事業性評価の一環としてローカルベンチマークを活用している事例...42	
	(1) 商工会議所・商工会の例.....	42
	(2) その他支援機関の例.....	46
	(3) 専門家の例.....	48
	(4) 金融機関の例.....	50
5.	ローカルベンチマークを用いた地域支援ネットワークのモデル事例構築事業.....	53
5.1	ローカルベンチマークを活用した地域支援ネットワークの構築に向けた、モデル事例.....	53
	(1) 目的.....	53
	(2) 御前崎市の現状.....	53
	(3) 御前崎市がローカルベンチマークを活用した連携事業に取り組む目的.....	55
	(4) ローカルベンチマーク実践講座の実施.....	56
	(5) 経営改善状況.....	68
	(6) 本事業における効果と課題.....	71
	(7) 総括.....	73
5.2	ローカルベンチマーク作成研修.....	74
	(1) 目的.....	74
	(2) 実施方法.....	74
	(3) 成果物.....	75
	(4) 取組後の経営者の感想.....	85
	(5) 総括.....	86
5.3	支援機関同士の連携の事例.....	88
5.4	支援機関がローカルベンチマークを活用して企業支援を行った事例.....	89
	(1) 支援事例の全体像.....	89
	(2) 個別事例.....	89
6.	ローカルベンチマークツールの見直し検討.....	101
6.1	財務分析シートの更新.....	101
6.2	非財務シートの観点.....	102
	(1) SDGs の観点.....	102
	(2) 経営者の観点.....	103
	(3) 事業の観点.....	103
	(4) 企業を取り巻く環境・関係者の観点.....	103
	(5) 内部管理体制.....	104

7. まとめ	106
7.1 事業性評価の入り口としてのローカルベンチマーク	106
7.2 支援機関の活用実態	108
(1) 商工会議所・商工会などでの活用	108
(2) 金融機関における活用	109
7.3 活用の促進方法	111
(1) ローカルベンチマークを学んで実践する集合型の取り組み	111
(2) 地域における活用の促進	112
(3) エヴァンジェリストの活用	114
参考資料	115
参考1. 参考文献	115
参考2. アンケート調査結果	116
(1) 商工会議所・商工会等へのアンケート調査結果	116
(2) 金融機関へのアンケート調査結果	132
参考3. 支援機関が事業性評価の一環としてローカルベンチマークを活用している事例	168
(1) 商工会議所・商工会の事例	168
(2) その他支援機関の事例	188
(3) 専門家の事例	197
(4) 金融機関の事例	207

1. 背景・目的

現在、従来からの課題である人口減少等に加え、新型コロナウイルス感染症が流行している中、地域経済・社会の持続可能性を確保するためには、事業再構築や新事業創出・新産業創出を進めることがますます重要になっている。

地域において事業再構築や新事業創出・新産業創出を進めていくためには、事業者（特に中小企業）が保有する経営資源を有効に利用することに加え、資金を円滑に調達できる環境の整備も必要である。金融機関は事業者の財務情報だけではなく、事業の持続可能性を評価する要素として、非財務情報など、事業性評価を重要視してきている。昨今、金融機関のリージョン構築や経営支援機能がますます注目されているが、保証や担保等に過度に依存することのない、資金繰り支援、経営支援に繋がることが期待されている。

令和2年12月に金融庁が取りまとめた「事業者を支える融資・再生実務のあり方に関する研究会・論点整理」において「事業成長担保」（仮称。いわゆる「包括的担保」）の概念が提示され、また、法務省の法制審議会担保法制部会でも、従来の不動産担保や個人保証に依存しない、動産や債権等の財産を担保とする法制度の在り方の議論が進んでいる。現在は企業の資金調達や担保の考え方の転換期にあり、資金調達において従来から重要視されてきた企業の財務情報のみならず、キャッシュフローを生み出す源泉である非財務情報についても注目が集まってきていることがうかがえる。

事業者のニーズにあった適切な経営支援を行うためには、担保法制の在り方の議論とともに、事業を適切に評価する手法の確立が必要である。これまで、平成20年5月公表の「ABLガイドライン」に記載されているモニタリング機能や、平成28年3月公表の「ローカルベンチマーク」により、適切なリージョン構築による資金調達や、事業性評価の入口となる企業経営の適切な現状把握の在り方について検討を重ねてきたところである。

事業者への資金繰り支援や経営支援をより効果的なものとするために、金融機関における事業者の非財務情報の活用方法、事業性評価のより具体的手法を整理することが必要であり、その一環として、本委託事業では、各金融機関独自の非財務情報の分析の視点、手法や、事業性評価における経営分析手法などについて調査、研究を行うこととする。

なお、地域金融機関の中には、金融機関自身が専門的な知見を持って、事業者の有する経営資源を網羅的に評価することが難しい機関も存在する。そこで、特定の地域においては、先駆的な取組として、金融機関による中小企業の技術力等への目利きを補完するため、中小企業診断士等が代わりに目利きする仕組みを構築し、中小企業への円滑な資金供給を後押しすることに貢献しているところもある。こうした事例も踏まえ、事業性評価について多面的な検討を行うために、中小企業診断士等による事業性評価（ローカルベンチマークを含む。）について調査を行うこととする。

2. 調査概要

2.1 調査内容

(1) 事業性評価の手法及び非財務情報の活用等の実態把握に関する調査・研究

商流図やSWOT分析等に代表される企業の現状を把握するための事業性評価における経営分析手法、金融機関のABL実行時のモニタリング手法、各支援機関独自の非財務情報の分析の視点、手法、及び収集した非財務情報の活用方法を調査した。また、各支援機関において、事業性評価が適用されている企業の規模・業種・属性・企業の成長ステージ等の調査に加え、最近の新しい課題（感染症流行、SDGs、ESG、グリーン社会など）について、どのように事業性評価を行っているかも調査した。

(2) 事業性評価におけるローカルベンチマーク活用の実態調査

経済産業省は平成28年3月にローカルベンチマークを公表し、事業性評価の入口としての活用を推進してきたことを踏まえ、支援機関が事業性評価の一環としてローカルベンチマークを活用しているケースを収集することとし、その際には、経済産業省既定のフォーマットをそのまま活用しているのか、一部を抜粋しているのか、カスタマイズして活用しているのか、例えば、「非財務シートのみ利用」や「一部項目のみ利用」など、利用方法の実態についても調査した。

(3) ローカルベンチマークを用いた地域支援ネットワークのモデル事例構築事業

ローカルベンチマークは、企業の経営実態を把握するためのフレームワークとして、基礎的な項目の整理を促すものであるが、ステークホルダー間の「共通言語」としての機能も有している。この機能は、企業を取り巻くステークホルダーが、ローカルベンチマークという同じフレームワークを利用することで、円滑に企業情報を把握し、協力して企業を経営支援していくことに繋がっている。

企業と支援機関によるローカルベンチマークの活用事例の収集を行ったほか、既存の支援機関同士の連携の事例収集も行った。また、収集した各事例について、支援機関の業態別（地銀、第二地銀、信金、信組、中小企業診断士、税理士など）や、活用目的別（事業性評価に活用しているか、補助金申請に活用しているかなど）、解決した経営課題別（売上増加、人手不足解消など）といった様々な観点から分類・整理し、事例を参考にしたい企業等が利活用しやすい形でまとめた。

この他、ローカルベンチマークを活用した地域支援ネットワークの構築に向けた、モデル事例の構築を行った。

(4) A B L、電子記録債権及び事業性評価（ローカルベンチマークを含む）の実態を把握するためのアンケート¹

金融機関等を対象に、A B Lの市場規模、取組状況及び普及促進に当たっての課題、ローカルベンチマークの使い方や活用状況等を含む事業性評価の取組状況及び普及促進に当たっての課題並びに紙の手形・小切手の廃止に向けた取組状況や電子記録債権等の利用状況及びそれらの促進に当たっての課題等についての実態を把握するため、アンケート調査を実施した。

¹ 本項目の報告書については別途「企業の多様な資金調達手法に関する実態調査 調査報告書（2022年3月）」を参照されたい。

2.2 調査方法

(1) 文献調査

本事業で参考にした文献については、報告書参考資料にて一覧を示す。

(2) 商工会議所・商工会などへのアンケート調査

調査期間：2021年12月～2022年1月

調査方法：Web調査による回答

調査対象A：全国の商工会議所・商工会など2,323機関

機関名称	送付件数
商工会議所	520
商工会	1,648
信用保証協会	51
よろず支援拠点	47
中小企業団体中央会	47
中小機構支部	10
総計	2,323

回収数A：1,311件（回収率56.4%）

機関名称	回収数
商工会議所	282
商工会	932
信用保証協会	47
よろず支援拠点	24
中小企業団体中央会	22
中小機構支部	4
総計	1,311

調査対象B：認定経営革新等支援機関など約3万先

回収数B：318件

機関名称	回収数
税理士・会計士	207
中小企業診断士・民間コンサルティング会社	86
その他	25
総計	318

(3) 金融機関へのアンケート調査

調査期間：2021年12月～2022年1月

調査方法：郵送による送付、郵送及びメールによる回収

調査対象：金融機関 603社

業態	回収数
都市銀行、信託銀行	17
地方銀行	61
第二地方銀行	39
信用金庫・信金中央金庫	255
信用組合	146
政府系金融機関	7
系統金融機関	64
その他の銀行	14
総計	603

回収数：473社（回収率：78.4%）

業態	回収数
都市銀行、信託銀行	5
地方銀行	44
第二地方銀行	26
信用金庫・信金中央金庫	229
信用組合	119
政府系金融機関	5
系統金融機関	41
その他の銀行	4
総計	473

(4) データベースを活用した分析

本事業においては、ローカルベンチマークの財務分析シートの基準値を見直すため、株式会社帝国データバンクが保有する企業の財務データ（COSMOS1：企業単独財務ファイル）を活用した。

3. 事業性評価の手法及び非財務情報の活用等の実態把握に関する調査・研究

3.1 事業性評価とは

事業性評価は、金融庁「平成 26 事務年度金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）」において以下のように記載されている。

2. 事業性評価に基づく融資等

金融取引・企業活動の国際化や、国内では高齢化や人口減少が進展する中において、日本の企業や産業が活力を保ち、経済を牽引することが重要である。地域経済においては、人手不足も見られる中、企業・産業の生産性向上を図ることが重要である。

このため、グローバルな競争環境の下で事業を展開する企業や産業が国際競争力を維持・強化するとともに、地域経済圏をベースとした企業や産業が、必要に応じ穏やかな集約化を図りつつ効率性や生産性を向上させ、地域における雇用や賃金の改善につながることを期待される。

こうした中、金融機関は、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価し（「事業性評価」）、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援していくことが求められる。また、中小企業に対しては、引き続き、きめ細かく対応し、円滑な資金供給等に努めることが求められている。

金融庁としては、この面での金融機関の経営姿勢、企業の事業性評価への取組み、企業に対し現実にはいかなる対応を行っているか等につき、検証を行っていく。

出典：金融庁「平成 26 事務年度金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）」²

※下線は帝国データバンクによる加筆

事業性評価に関連する金融庁の取り組みとして、以下のように流れを整理している。

事業性評価が始まる背景として、2008 年のリーマンショックを契機に、2009 年から中小企業金融円滑化法がスタートし 2013 年で期限を迎えたが、リーマンショックや東日本大震災による影響を受けた企業に対して、返済期限の延長などの貸付条件の変更に向けた取り組みは継続されてきた。金融庁からも中小企業金融円滑化法の期限到来後における取り組みとして、「金融機関が引き続き円滑な資金供給や貸付条件の変更等に努めるべきということは、今後も何ら変わりません。」とのメッセージをホームページで打ち出している。

これらの背景を踏まえ、金融庁では 2013 年に「平成 26 事務年度金融モニタリング基本方針」を発表し、その中で、「事業性評価」に基づく支援を重点施策として掲げ、取引先の事業性に応じた融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援していくことが金融機関に求

² <https://www.fsa.go.jp/news/26/20140911-1/01.pdf>

められることを明記するに至っている。

また、近年の動向として、特筆すべきは「金融検査マニュアルの廃止」であろう。1999年に金融庁の前身である金融監督庁時代に作成されたものであるが、「法令が求める金融機関の業務の適切性確保のため、立入検査の手法を活用しつつ、各金融機関の経営管理態勢や金融円滑化管理態勢、各種リスク管理態勢を検証し、問題点を指摘するとともに、金融機関の認識を確認する」³とされている。時代背景としては、バブル崩壊後において金融機関が多くの不良債権問題を抱えている中で作成されたこともあり、2003年、2005年に現在の事業性評価の前身ともいえるリレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラムや、地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラムにも影響を与えていた。この金融検査マニュアルも2019年に廃止され、現在は、各金融機関が自己査定をする際等、それまでの画一的に下す評価から、独自性を持った、柔軟な対応を行う事業性評価の取組を進めやすい環境に変化した。

1990年代	バブルの崩壊
1999年	「金融検査マニュアル」の公表
2002年	金融再生プログラム
2003年	リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム (平成15～16年度)
2005年	地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム (平成17～18年度)
2008年	リーマンショック
2009年	中小企業金融円滑化法(2013年3月終了)
2011年	東日本大震災
2013年	金融モニタリング基本方針(事業性評価スタート) 「経営者保証ガイドライン」の公表(日本商工会議所・全国銀行協会)
2016年	「金融仲介機能のベンチマーク」の公表
2019年	「金融検査マニュアル」の廃止

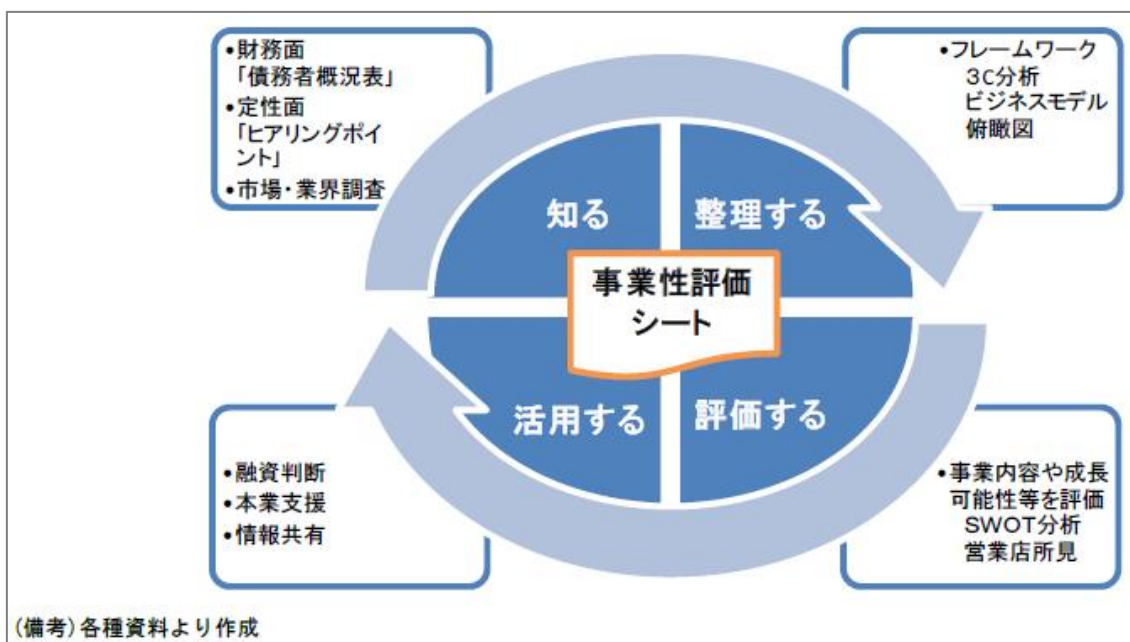
※金融庁などの公表資料を基に帝国データバンクが作成

³ 金融庁「『金融検査に関する基本指針』について」より「基本的考え方」部分を抜粋
<https://www.fsa.go.jp/news/newsj/17/f-20050701-2.html>

3.2 企業の現状を把握するための事業性評価における経営分析手法

例えば「信金中央金庫 地域・中小企業研究所のレポート⁴」によると、事業性評価を機能分解すると、以下のように「知る」「整理する」「評価する」「活用する」という4つの機能に分けることが出来るとされている。

図表 1 事業性評価の機能分解例



出典：信金中央金庫 地域・中小企業研究所 金融調査情報「事業性評価」のための方法論

金融庁が2013年に金融モニタリング基本方針を発表してから8年が経過した。現在の事業性評価の取り組みにおいて、企業の現状を把握するための経営分析手法に関し、文献やヒアリング調査を実施した。

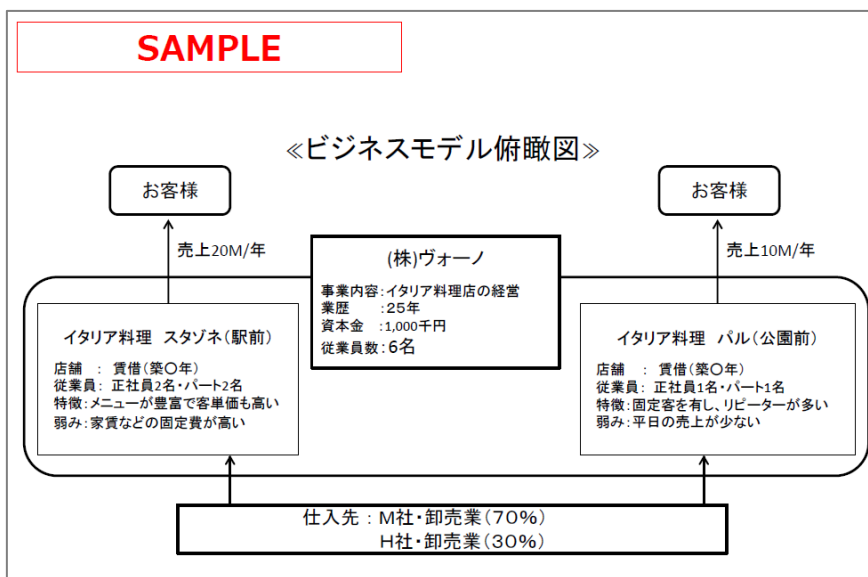
経営分析手法として活用されるフレームワークや考え方の代表的なものとして以下が挙げられる。

⁴ <https://www.scbri.jp/PDFkinyuchousa/scb79h28s16.pdf>

(1) ビジネスモデル俯瞰図

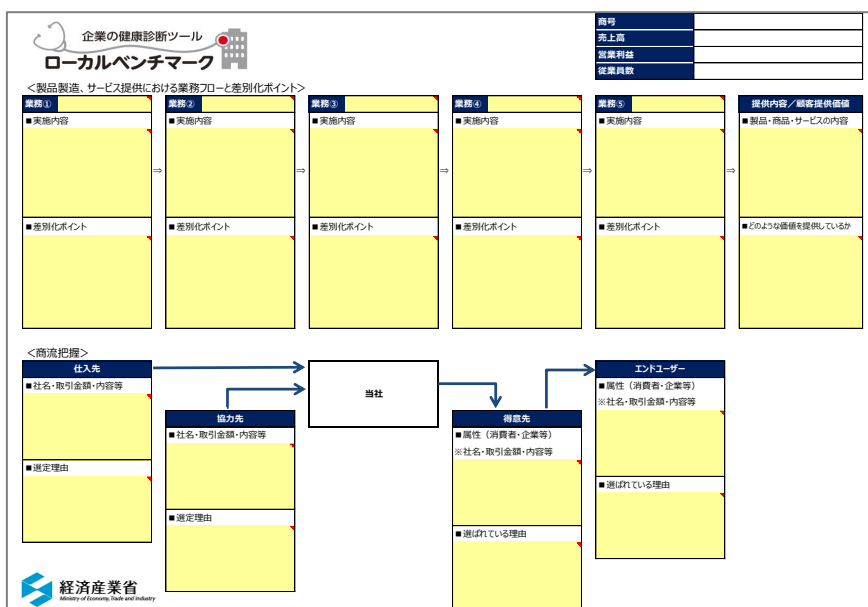
ビジネスモデル俯瞰図は企業が製品・商品、サービスを顧客に提供するまでの一連の流れを整理した商流（サプライチェーン）や、企業内部での活動である業務（バリューチェーン）を図式化したものである。中小企業庁の「早期経営改善計画策定支援事業」の参考資料や経済産業省の「ローカルベンチマーク」でも取り入れられている手法で、当該企業の儲ける仕組みを理解するために役立つ分析手法である。

図表 2 ビジネスモデル俯瞰図例①



出典：中小企業庁「早期経営改善計画策定支援事業」見本資料

図表 3 ビジネスモデル俯瞰図例②



出典：経済産業省「ローカルベンチマーク」(【入力】商流・業務フローシート)

(2) SWOT 分析・クロス SWOT 分析

SWOT 分析は、自社の事業の状況等を、強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の 4 つの項目で整理して分析する手法のことであり、経営分析手法の中では最もメジャーな手法といえる。

クロス SWOT 分析では縦軸が「内部環境」「外部環境」となっている。内部環境か外部環境かの区別は、「自社がコントロール可能なものを内部環境」「コントロールできないものを外部環境」である。SWOT 分析をすることで、事業の戦略方針が明確になる。

図表 4 クロス SWOT 分析

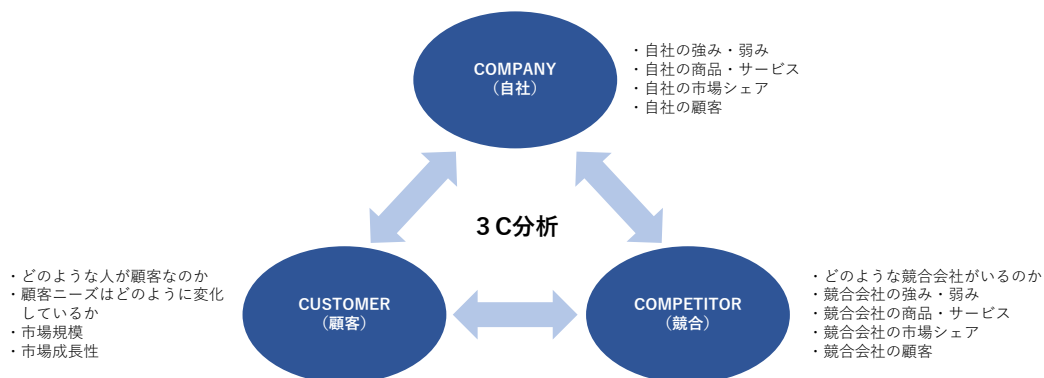


各種資料を基に、帝国データバンク作成

(3) 3C 分析

3C 分析は、企業経営を、Company(自社)、Customer(顧客・市場)、Competitor(競合)の 3 つの観点から分析するもので、事業の成功要因がどこにあるかを探り出す分析法である。そのために、3 つの C の観点から自社の強みと弱みを認識しつつ、市場環境を的確に把握するために活用されている。

図表 5 3C 分析



各種資料を基に、帝国データバンク作成

(4) 4P分析

4P分析は、1960年にマーケティング学者のエドモンド・ジェローム・マッカーシー氏が提唱したフレームワークである。自社製品・サービスをProduct、Price、Promotion、Placeの4つの視点から分析し、より効果的なマーケティング戦略を構築するために用いられる。

図表 6 4P分析

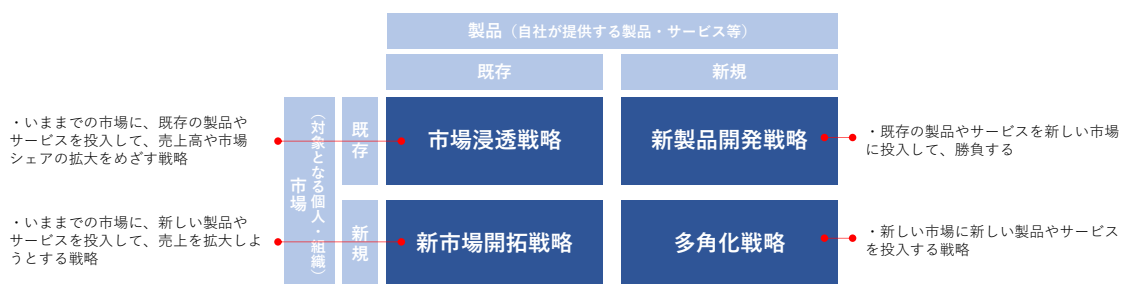


各種資料を基に、帝国データバンク作成

(5) アンゾフの成長マトリクス

アンゾフの成長マトリクスとは、数学者であり経営学者であるイゴール・アンゾフ氏が考案した、フレームワークであり、経営を取り巻く環境が大きく変わるなかで、成長を続けるためにはどのような成長戦略をとれば良いのか。そのヒントとなる考え方となっている。アンゾフは、成長戦略を「製品」と「市場」の2軸におき、それをさらに「既存」と「新規」に分けた。

図表 7 アンゾフの成長マトリクス



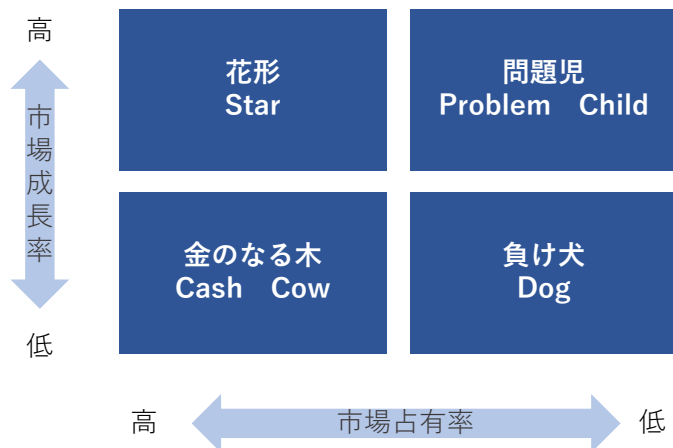
各種資料を基に、帝国データバンク作成

(6) PPM分析

PPM分析(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)は、どの事業活動に投資をするのかを把握するときに役立つフレームワークである。市場成長率と市場占有率を計算し、花形・金のなる木・問題児・負け犬の4つの枠に分類することで、企業が展開する複数の製

品・事業の組み合わせと経営資源配分を最適化するための手法である。

図表 8 PPM 分析

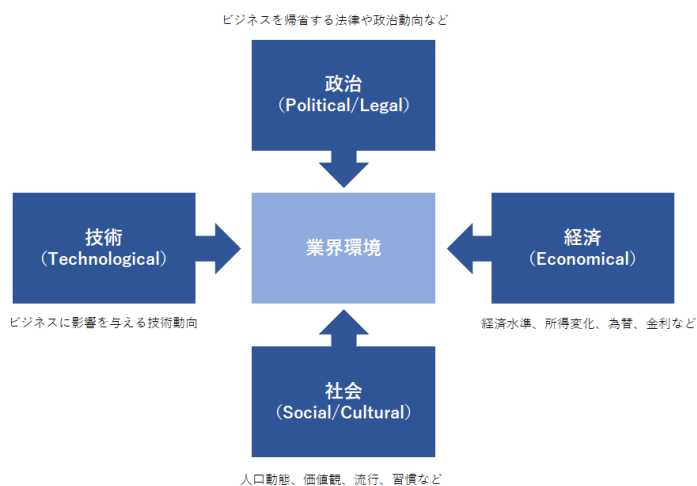


各種資料を基に、帝国データバンク作成

(7) PEST 分析

PEST 分析とは、「Politics (政治)、Economy (経済)、Society (社会)、Technology (技術)」の4つの頭文字を取ったもので、主に経営戦略や海外戦略等の策定、マーケティングを行う際に使用し、自社を取り巻くマクロ環境 (外部環境) が、現在または将来にどのような影響を与えるか、把握・予測するための手法のことである。

図表 9 PEST 分析

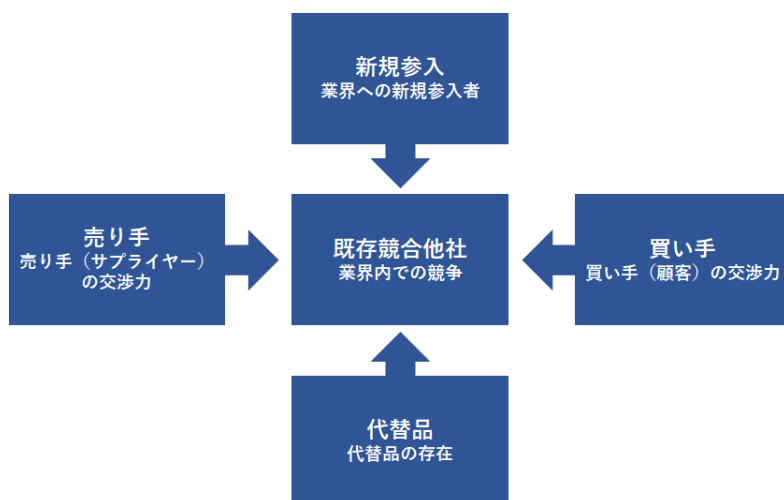


各種資料を基に、帝国データバンク作成

(8) 5 Force 分析

ファイブフォース (5Force) 分析は、競争要因となる 5 つの要素を分析する。5 つの要素とは、業界内の競合、代替品の脅威、新規参入者の脅威、買い手の交渉力、売り手の交渉力である。市場内の競合他社と顧客を含めた外部環境を調査し、自社の収益増加や新規参入の見込みを分析する際に用いる手法である。

図表 10 5 Force 分析



各種資料を基に、帝国データバンク作成

9 件の金融機関へ事業性評価における具体的な経営分析手法について伺ったが、すべての金融機関から、「まずは取引先企業の事業を知ること」が大切で、事業を知るために必要な要素を整理したものが「事業性評価シート」であり、評価を行うために「まずは知る」という機能に力点をおいて活動していることが確認できた。

収集した情報の整理方法として、儲ける仕組みを理解するために不可欠な「ビジネスモデル俯瞰図」や、収集した情報を最終的に「SWOT 分析」として取りまとめる事例は多く見られた。一方、前述した 3C 分析や 5 Force 分析など活用し、分析を行うといった事例はあまり見られなかった。

ローカルベンチマークをはじめ、事業性評価に活用されているシートの多くはこれらの経営分析を行うために必要な要素を含んでいると考えられる。このため、経営分析手法を難しくとらえず、まずは金融機関の職員が収集した取引先企業の情報を基に取り組むことや、企業とともに考えることで、深度ある対話への一步を踏み出すことも重要であると考えられる。

3.3 金融機関のABLの活用とモニタリング手法

企業の事業収益を審査し、資産（在庫、売掛債権等）を担保とする事業性評価を活用した融資手法として、ABL（Asset Based Lending）が挙げられる。これは、資金の貸し手（金融機関等）と借り手（企業）が、お互いの信頼関係に基づいて密接なコミュニケーションを取りながら、企業が持つ原材料や商品、売掛金等を裏付けとして行われる融資である。この密接なコミュニケーションの中で、企業の事業性や将来性をモニタリング手法として、職員による現地調査、口座残高や入出金状況の確認、外部機関による担保価値の評価や管理のような取り組みが行われている⁵。

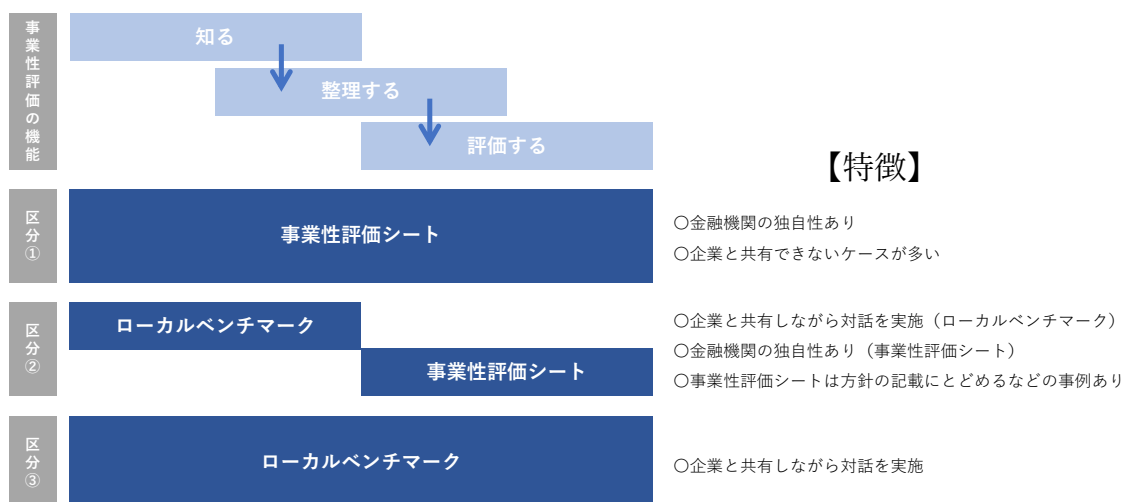
3.4 各支援機関独自の非財務情報の分析の視点、手法、及び収集した非財務情報の活用方法

（1）各支援機関独自の非財務情報の分析の視点、手法

事業性評価の取り組みは、金融機関へのヒアリングの結果、以下の区分①～③に分けることができる。

- ・区分①：金融機関独自の事業性評価シートを活用している
- ・区分②：企業との対話はローカルベンチマークを活用し、得られた内容を事業性評価シートに活用している
- ・区分③：ローカルベンチマークのみ活用している

図表 11 事業性評価の取り組み方法



⁵ 詳細については「企業の多様な資金調達手法に関する実態調査 調査報告書（2022年3月）」を参照されたい。

区分①と③は、事業性評価シートまたはローカルベンチマークを活用し、取引先企業を「知る」ことから「評価する」ことまでを一貫して取り組んでいるパターンである（多くの金融機関で企業概要シートや概況表も添付されている）。

区分②では、ローカルベンチマークで取引先企業を知り、事業性評価シートで評価するというパターンが見られた。

区分①、②において、各行独自の事業性評価シートでは、主に以下の視点、手法が用いられていた。

A：ビジネスモデル俯瞰図

ローカルベンチマークにも含まれている要素であるが、ローカルベンチマークを活用していない「区分①」に該当する金融機関においてもビジネスモデル俯瞰図に関する要素は必ず導入されていた。「どのようにして企業が儲けているのか？」を理解する基本的な観点として活用されている。

B：3C分析

「区分①」、「区分②」に該当する金融機関において、マーケティングの基礎的な手法である3C分析を導入している事例があった。事業の成功要因がどこにあるかを探り出す分析手法であり、企業の強みと弱みを認識しつつ、市場環境を的確に把握するために活用されている。

C：SWOT分析

前述した「A：ビジネスモデル俯瞰図」と同じ程度、「区分①」、「区分②」に該当する金融機関において導入されていた手法がSWOT分析である。今回のヒアリングにおいては事業性を評価する手段として活用されているケースが多かった。

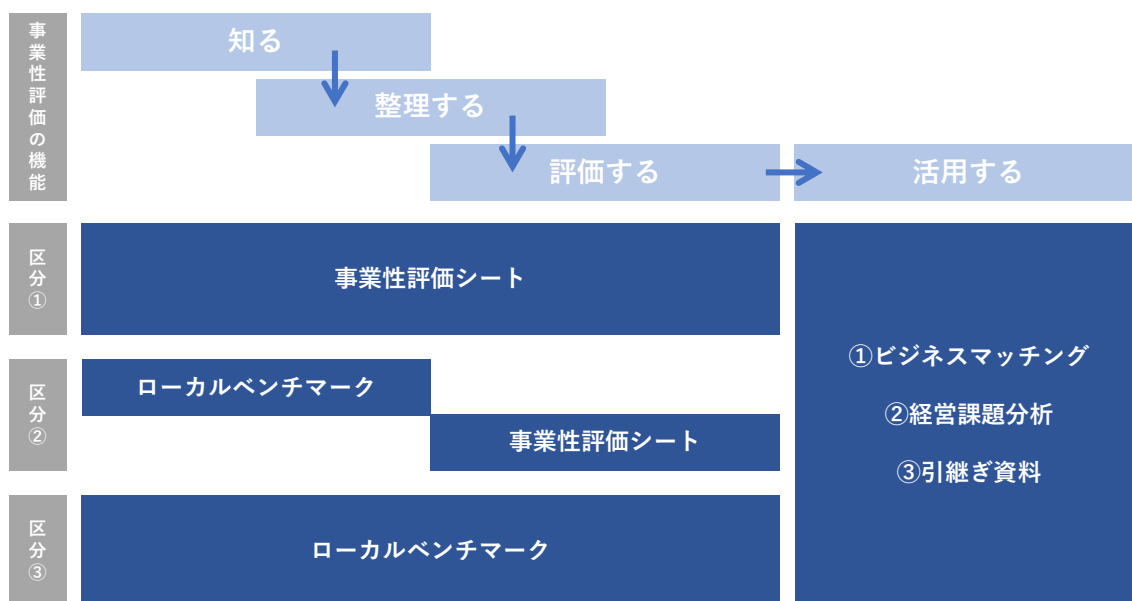
D：支援方針（提案内容を含む）、取引方針

「区分①」、「区分②」に該当する金融機関において、「知る」、「整理する」というプロセスを経て、「評価する」際に、金融機関側の立場として、「支援方針（提案内容を含む）」や「取引方針」をまとめるケースが多くみられた。融資判断目的だけでなく、「企業を活性化するためにどのような支援ができるか」といった提案の視点が含まれていた。

(2) 各支援機関独自の収集した非財務情報の活用方法

ヒアリング調査では、金融機関が収集した非財務情報を事業性評価融資以外に活用する方法として、主に「①ビジネスマッチング」、「②経営課題分析」、「③引継ぎ資料」の3点が挙げられた。

図表 12 収集した非財務情報から活用までの流れ



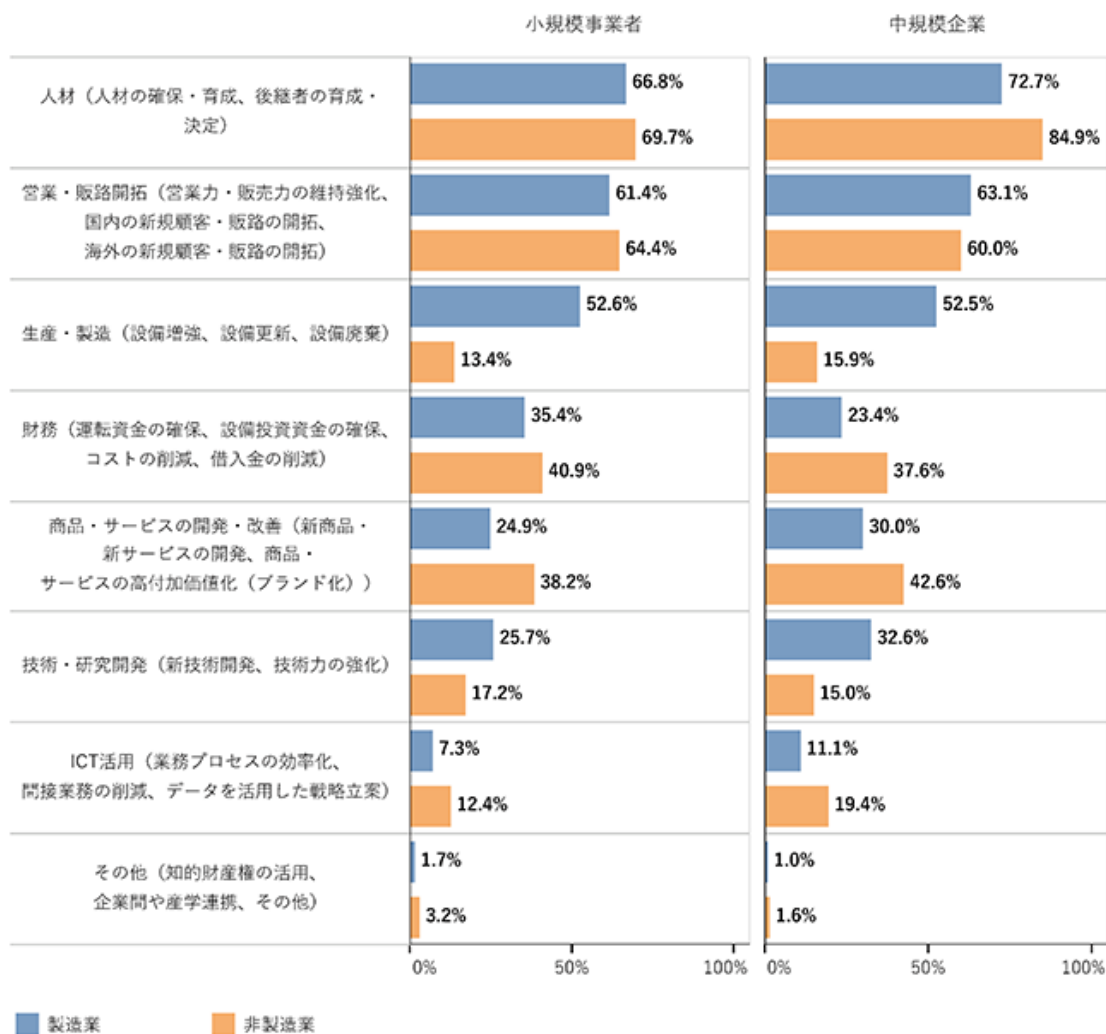
① ビジネスマッチングへの活用

事業性評価の取り組みにより得られた情報を活用し、金融機関内の取引先企業同士をマッチングさせるための情報活用が行われている。また、金融機関が主催するビジネスフェアやビジネス商談会などのイベントへの参加なども推進していることが明らかとなった。

2020年版中小企業白書においても、中小企業（中規模企業および小規模事業者）にとって「営業・販路開拓」は重要な課題であることが示されている。

図表 13 重要と考える経営課題

第3-2-23図 重要と考える経営課題（企業規模別、業種別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.重要と考える経営課題は、直面する経営課題のうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

3.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者製造：n=918、同非製造：n=1,255、中規模企業製造業：n=1,166、同非製造業：n=680。

出典：2020年版中小企業白書

② 経営課題の分析に関する活用

多くの金融機関では、事業性評価シートの作成時に収集した情報はデータベース化されている。企業の経営課題に関する入力内容部分を金融機関の支店別や企業の業種別に整理しなおすことで、「当該支店の取引企業はどのような経営課題が多いのか」、「業種別にみるとどのような傾向にあるのか」といった全体傾向を理解するとともに、金融機関が実施するセミナーやイベントなどの参考情報として活用している事例もみられた。

③ 引き継ぎ資料としての活用

事業性評価に取り組んだ資料は、作成当時の企業の状況を把握するには十分な資料である。事業性評価シートを金融機関が作成するようになったことで、これまで決算書情報などが記載された定量情報が中心の概況表からは得られない、企業のビジネスモデルや経営者の考え方、経営の方向性など定性情報が充実した。

これにより、後任の担当者が企業へ訪問する際に、事前に当該企業の事業について理解できるようになった。また企業側としても、担当者が変わる毎に同じ内容を説明する必要がなくなるなど、金融機関・企業側双方の業務効率化にも役立っていると考えられる。

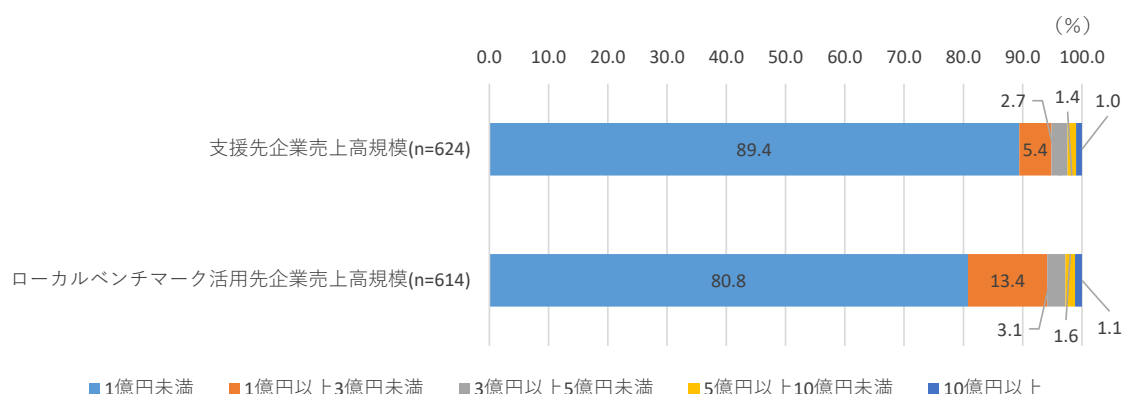
3.5 各支援機関において、事業性評価が適用されている企業の規模・業種・属性・企業の成長ステージ等の調査

事業性評価が適用されている企業の属性等について支援機関に伺ったところ、金融機関においては、事業性評価の取り組みが融資相談発生時に多くなる実態はあるものの、「地域中核企業」や「要注意先」などのターゲットを絞った取り組みは行われておらず、すべての取引企業に対して実行していくものとの認識であった。また、たとえ未取引先企業であっても、地域企業の活性化を目的とし、事業性評価の取り組みを行うといった声も聞かれた。

また、商工会議所・商工会などの支援機関においても、ローカルベンチマークや支援機関独自のツールを活用した支援が行われているが、金融機関同様に「地域中核企業」や「支援を必要とする企業」などのターゲットを絞った取り組みは行われておらず、すべての支援企業に対して実行していくものとの認識であった。

次の図は、ローカルベンチマークを活用している商工会議所や商工会などが、日々の業務で支援している支援先の売上高規模と、ローカルベンチマークを活用して支援を行う企業の売上高規模を比べたものであるが、ローカルベンチマークを活用して支援を行う企業の方が、少し企業規模が大きくなる結果となった。このアンケート結果は、ヒアリング情報とおおむね整合的な内容となっている。

図表 14 支援先企業とローカルベンチマーク活用先企業の売上高規模の違い



3.6 新しい課題（感染症流行、SDGs⁶、ESG 投資⁷、グリーン社会⁸など）について

時代背景の移り変わりとともに、With コロナ、SDGs、ESG 投資、グリーン社会、DX⁹といった時代を反映するキーワードも変化している。

主に地域金融機関の支援対象先である中小企業においては、SDGs、ESG 投資、グリーン社会、DX といったテーマに関して、日常的な金融機関の営業担当者との対話の中で議論するケースが一部でみられた。もっとも、金融機関側においては、企業がこれらの取り組みを行っている、行っていないということで、評価結果に大きな差異をつけてはいないことが明らかになった。

新型コロナウイルス感染症については、企業経営に現在進行形で影響を与えている状況であり、国や自治体からもこの状況に対応した補助金や各種支援施策が発表されているところである。これらの施策を活用する際には、「現状の把握」と「将来目標」の整理が重要

⁶ 持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）を意味する。詳細は URL を参照されたい。
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>

⁷ ESG 投資は、従来の財務情報だけでなく、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）要素も考慮した投資のことを指す。詳細は URL を参照されたい。

https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/esg_investment.html

⁸ 日本は、20 年 10 月に「2050 年にカーボンニュートラルを目指す」ことを宣言したほか、21 年 6 月に「2050 年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」を策定するなど、グリーン社会の実現に向けた取組を強化している。詳細は URL を参照されたい。

<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/tokushu/green.html>

⁹ デジタルトランスフォーメーションの略称であり、経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX 推進ガイドライン）ver1.0」においては「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されている。

との声が多く、特に「将来事業をどのような方向性で進めていくか」といったビジョンや事業構想部分を重視していた。これらの要素を事業性評価の取り組みの中で把握・整理し、当該企業への具体的な経営支援策や資金供給面における取引方針の決定に役立っていることが明らかとなった。

4. 事業性評価におけるローカルベンチマーク活用の実態調査

前章では「事業性評価」全般について整理してきたが、本章では事業性評価においてローカルベンチマークがどのように活用されているかについて整理する。「4.1 支援機関におけるローカルベンチマーク活用の実態」では、アンケート調査やヒアリング調査を経て得られた支援機関（商工会議所・商工会などと金融機関）における活用の実態を整理し、「4.2 支援機関が事業性評価の一環としてローカルベンチマークを活用している事例」においては、ヒアリングを行った事例を紹介する。

4.1 支援機関におけるローカルベンチマーク活用の実態

(1) 商工会議所・商工会等におけるローカルベンチマークの活用実態

① 認知度と活用状況

ローカルベンチマークの認知度は、「知っている・聞いたことがある」が95.7%と、非常に高いことがわかる。また、「内容をよく知っている」は65.7%と一定数存在しており（図表15）、ローカルベンチマークを活用している割合も58.9%と一定数存在している（図表15）。これら認知度の高さの背景としては、補助金や施策活用時や所属団体からの情報発信によるところが大きいことがわかる（図表16）。この他、ローカルベンチマークが経済産業省から提供されているツールであり各種補助金や施策活用の際に推奨されているツールであることや、ローカルベンチマーク活用戦略会議¹⁰の運営効果が出ているものと考えられる。

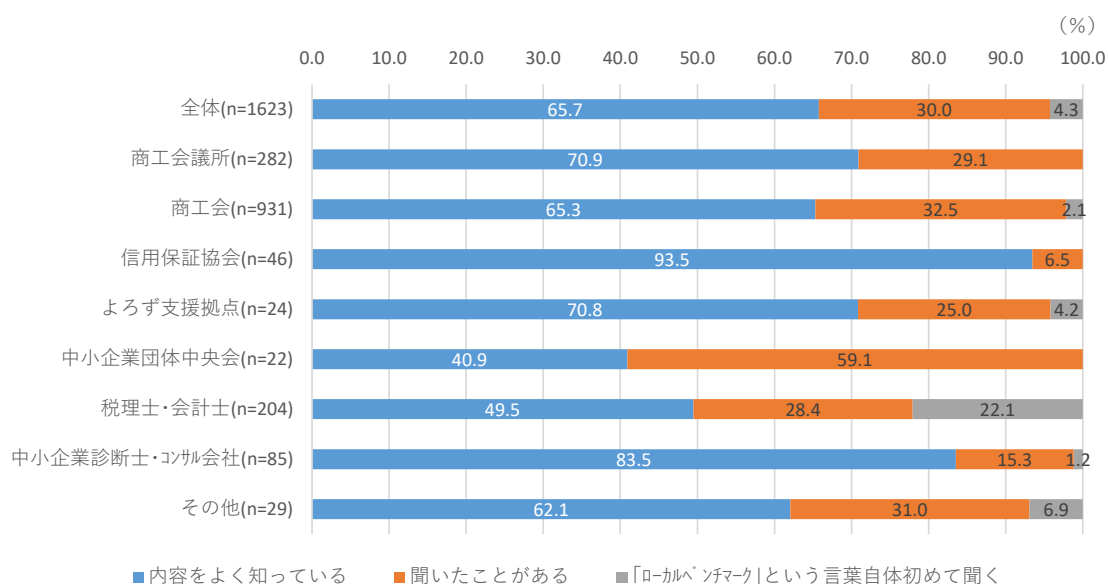
一方、ローカルベンチマークを活用している内容については財務分析シートのみが34.1%と最も多く、財務分析シート・非財務シートの双方を活用している支援機関を10%以上、上回っている（図表17）。また、属性別にみると、中小企業診断士・コンサルティング会社における財務分析シート・非財務シートの双方を活用している割合が他の属性と比べ大幅に高いことがわかる（図表18）。これは中小企業診断士・コンサルティング会社が常に企業支援時に事業を把握しつつ経営改善の取り組みを支援しており、非財務シートを日々の業務の中で確認していることが要因として考えられる。また、信用保証協会において、半数近くが今後の活用を検討している状況であることがわかる（図表18）。その要因としては、信用保証協会自体の役割が2018年に行われた信用保証協会法改正より変化し、「保証利用企業への経営支援」や「金融機関との連携」が新たに加わったことが影響していると考えられ、それらに対応した具体的な方法としてローカルベンチマークの検討が行われていると考えられる。信用保証協会は企業や金融機関と密接な関係にある組織であるため、信用保証協会がローカルベンチマークに取り組むことで、関係のある金融機関や企業の利活用

¹⁰ 平成28年、ローカルベンチマーク普及に向けた取組を促進する目的で第1回目が開催され、現時点で計11回開催されている。金融機関団体、経済団体、支援機関等の関係機関、有識者、士業関係で構成されており、関係省庁（まち・ひと・しごと創生本部事務局、金融庁、内閣府、経済産業省等）もオブザーバー参加。

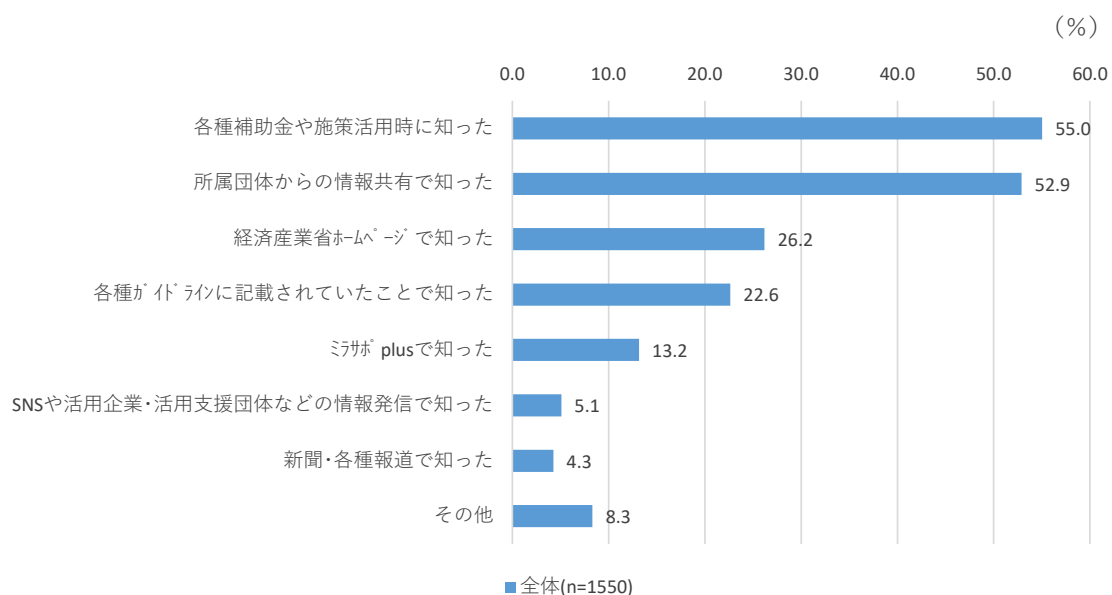
が促進される可能性があると考えられる。

ローカルベンチマークの活用における課題として、「対話・作成すべき項目が多い」が27.5%と一定数存在していることがわかる（図表 19）。ヒアリング調査においても、対話や作成に要する時間が1社あたり6～8時間程度かかるなど、ローカルベンチマークを活用した支援の重要性は認識しているものの、対話・作成に要する時間から、非財務情報部分の活用に取り組みしていない企業があると考えられる。

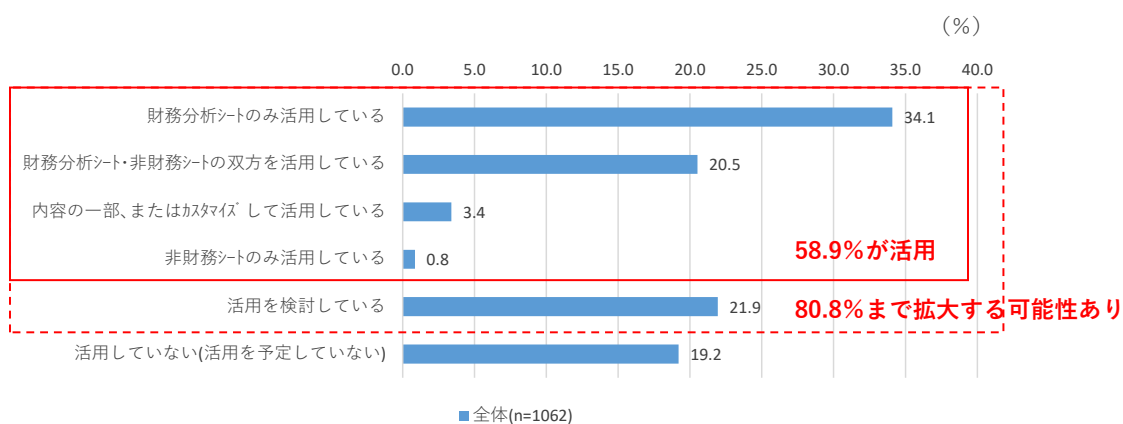
図表 15 ローカルベンチマークの認知度



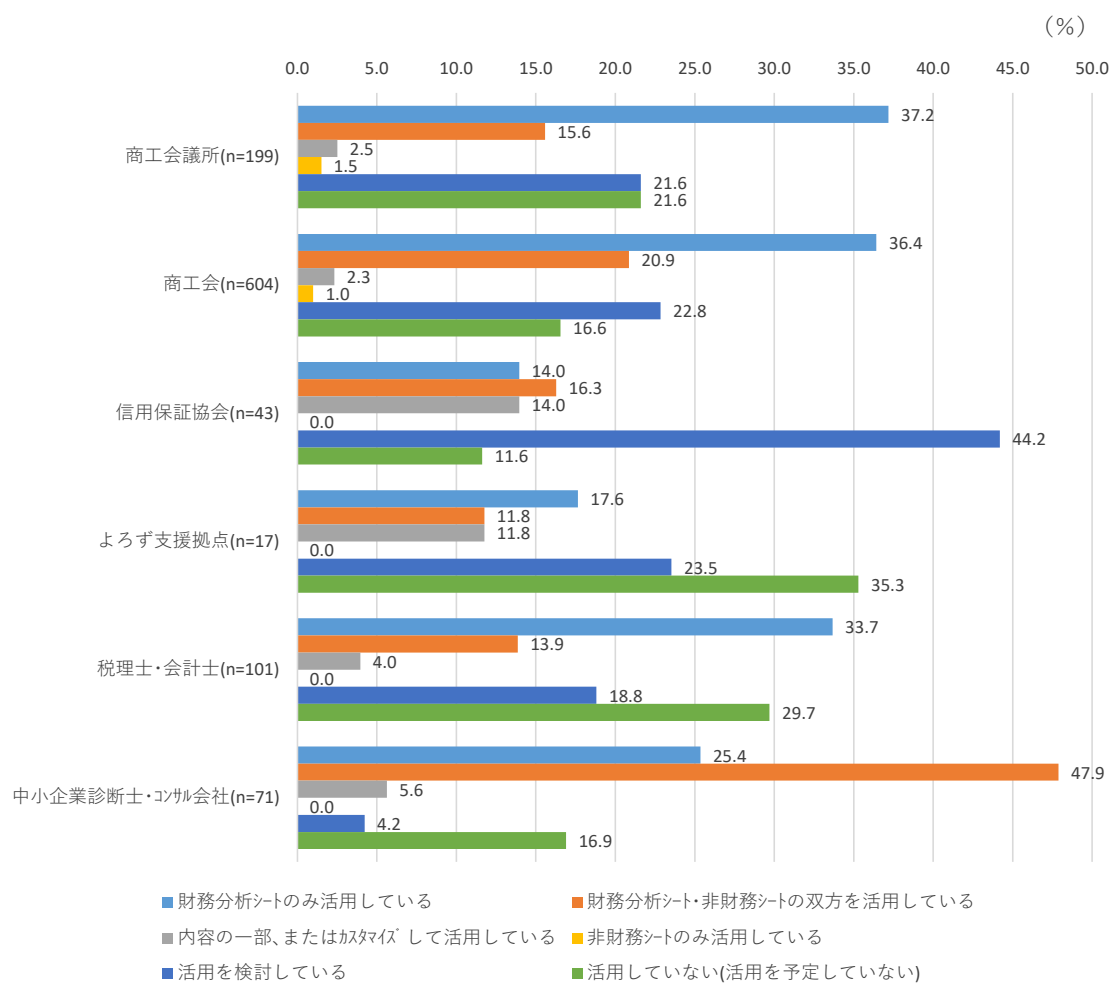
図表 16 ローカルベンチマークの認知経路



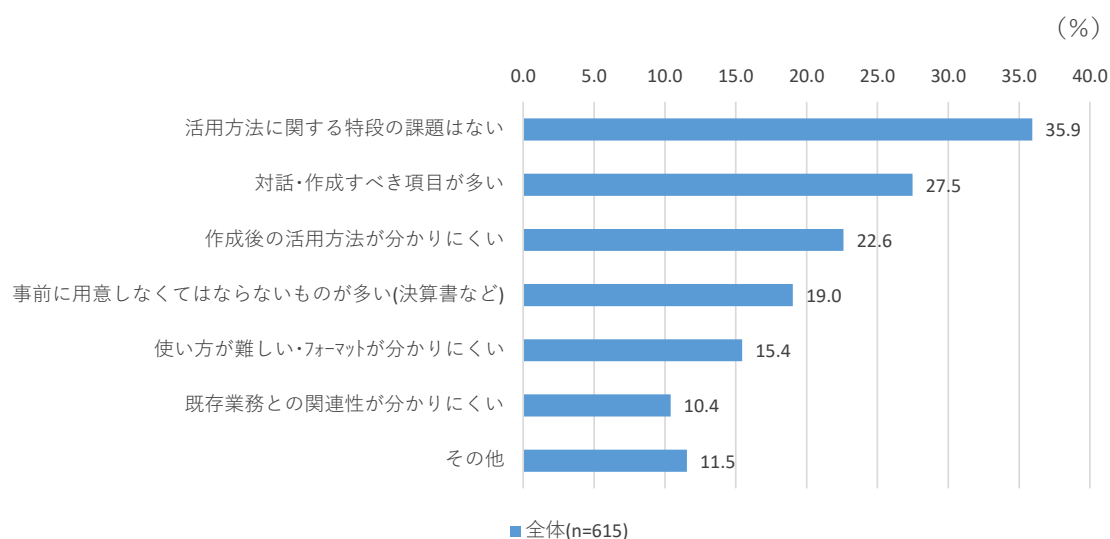
図表 17 ローカルベンチマークの活用状況



図表 18 ローカルベンチマークの活用パート



図表 19 ローカルベンチマークの活用時の課題

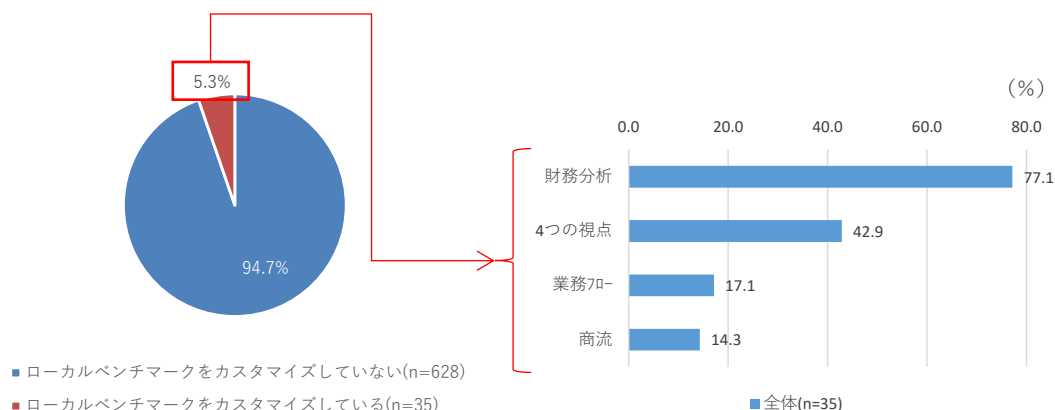


② ローカルベンチマークの活用状況

アンケート調査結果からは、ローカルベンチマークをカスタマイズして活用している割合は全体の5.3%にとどまり、大半がローカルベンチマークをそのままの形で活用していることが明らかとなった（図表 20）。アンケート調査結果からは、「CRD 協会の McSS と連携している」、「支援機関で利用している経営診断ツールの中にローカルベンチマークの財務分析結果が自動算出できるようにしている」という回答があった。

また、ヒアリング調査においては、企業支援を行うにあたり、ローカルベンチマーク活用による「現状把握」と、経営デザインシート活用による「将来の事業構想検討」を組み合わせ、それらに3～5年程度の収支計画書を加えて中期経営計画の策定を支援している事例や、業務フローのシートをカスタマイズし、差別化ポイントについて、「なぜ?」「なぜ?」と強みの要因を掘り下げていくためのシートを作成・活用している事例や、ローカルベンチマークに価値創造のストーリー図を加え、理念からお客様提供価値までをストーリー化している事例などが見られた。

図表 20 ローカルベンチマークのカスタマイズ状況とカスタマイズパート

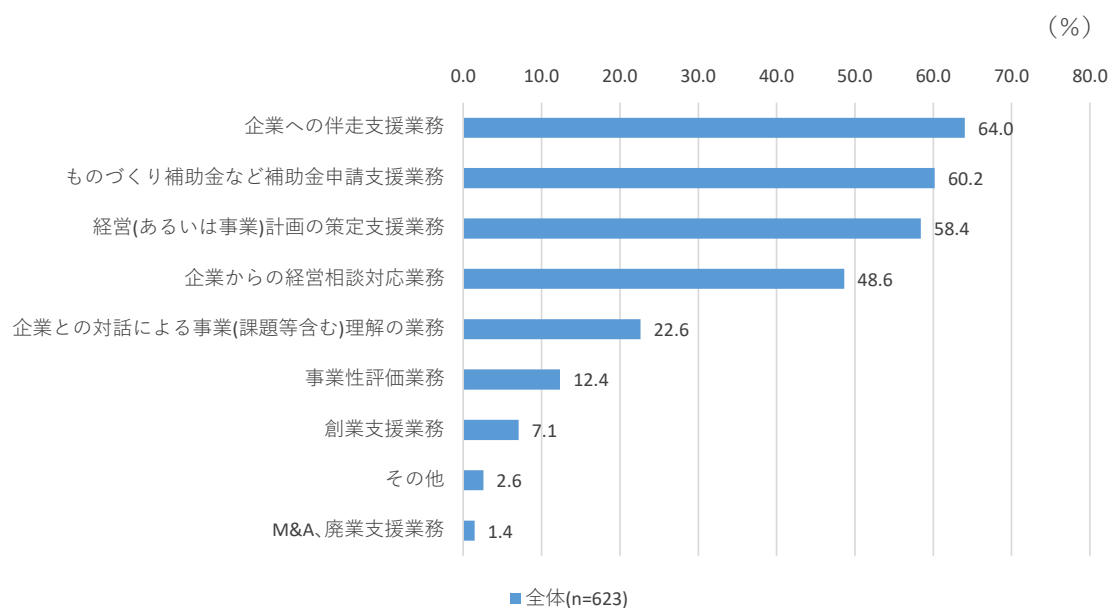


③ ローカルベンチマークを活用している業務

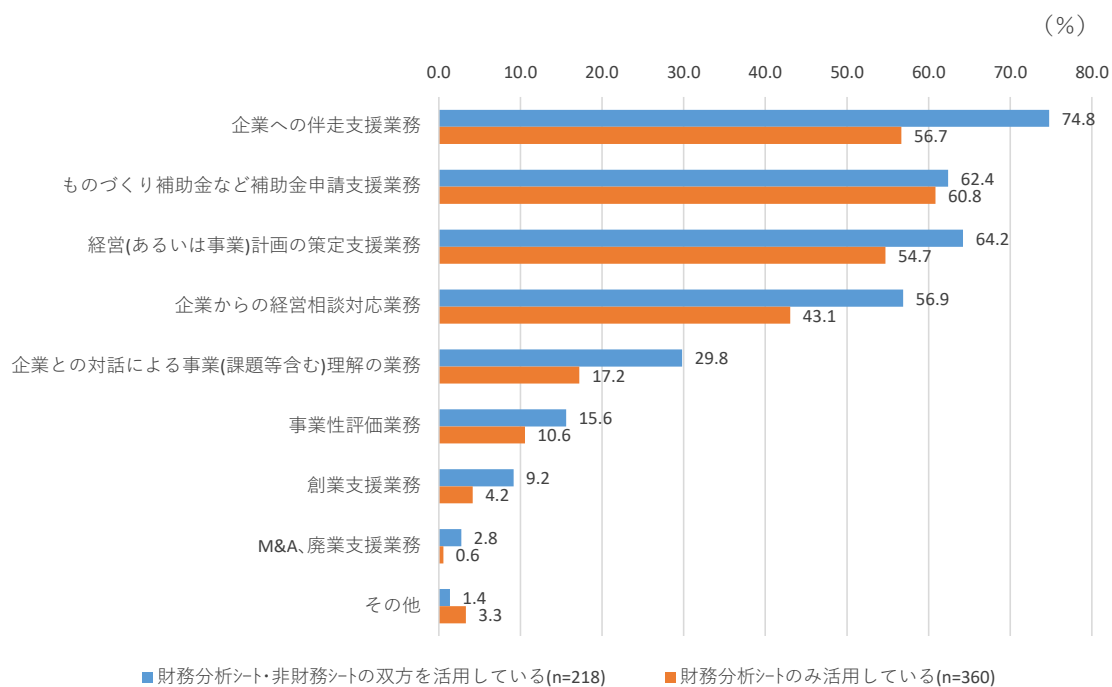
支援機関がどのような業務でローカルベンチマークを活用しているかについて確認したところ、「企業への伴走支援業務」が64.0%、「補助金申請支援業務」が60.2%、「経営（あるいは事業）計画の策定支援業務」が58.4%、「企業からの経営相談対応業務」が48.6%と高い割合を占めている。「創業支援業務」や「M&A、廃業支援業務」などへの活用は少数であることがわかる（図表 21）。

また、ローカルベンチマークの財務・非財務双方を活用している支援機関と、財務のみを活用している支援機関とを比較したところ、いずれの業務においても財務のみを活用している支援機関よりも、財務・非財務双方を活用している支援機関の方が業務への活用率が高い（図表 22）。非財務の活用は企業の事業内容や考え方、強みや課題の把握につながることから、伴走支援や補助金申請、事業計画策定支援など多様な業務で活用可能であるためと考えられる。

図表 21 ローカルベンチマークを活用している業務



図表 22 ローカルベンチマークの活用パートと業務の関係



④ローカルベンチマークを活用する企業像とその効果

a.売上規模と従業員規模

ローカルベンチマークを活用している商工会議所や商工会などが、日々の業務で支援している支援先の売上高規模と、ローカルベンチマークを活用して支援を行う企業の売上高規模を比べたところ、ローカルベンチマークを活用して支援を行う企業の方が、少し企業規模が大きくなる結果となった（図表 23）。また、ローカルベンチマークを活用して支援を行う企業の従業員規模は5名未満が過半数を占める状況であることがわかる（図表 24）。

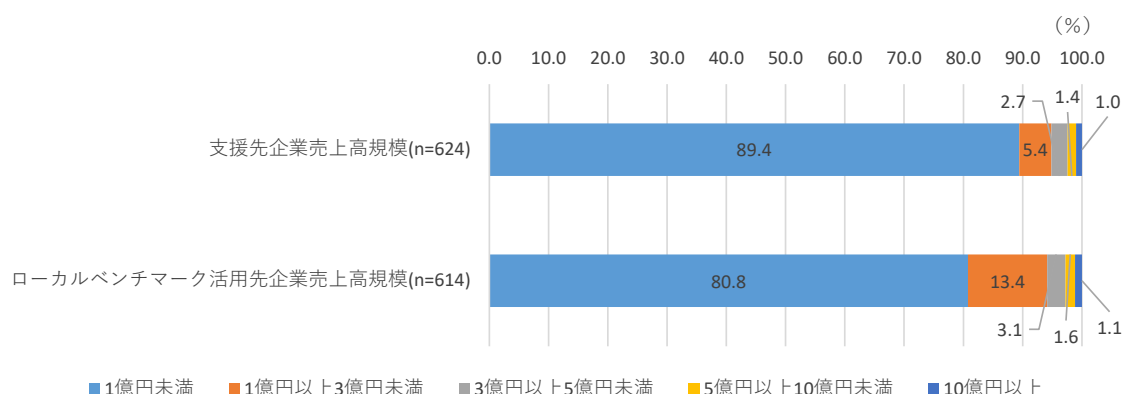
b.業種

ローカルベンチマークを活用した支援を行う地域企業の業種をみると、製造業 72.4%、小売業 63.2%、建設業 59.9%と続く（図表 25）。

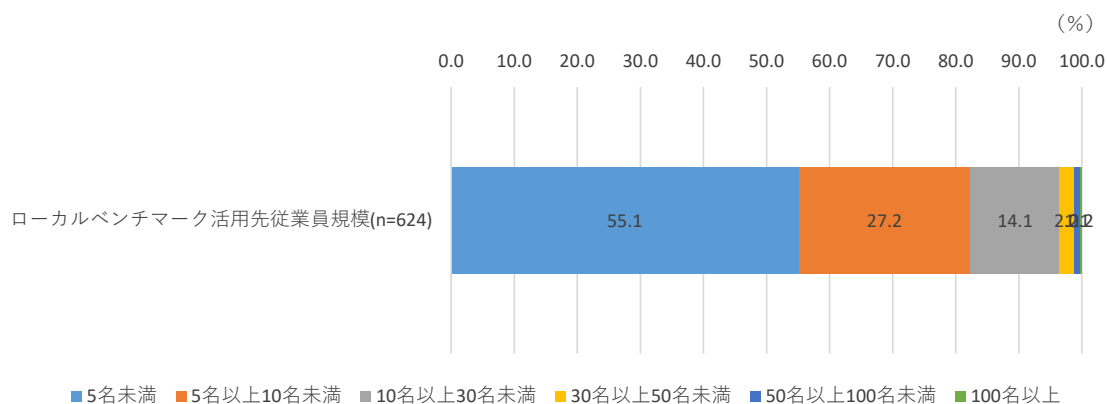
c.ライフステージ

ローカルベンチマークを活用した支援を行う地域企業のライフステージをみると、成熟期が73.0%、成長期55.5%、衰退期42.5%と続く（図表 26）。多くの支援機関がこれら3つのライフステージに関して該当すると回答しており、ローカルベンチマークが幅広く活用できるツールであることがわかる。ヒアリングにおいても、創業期や再生期においてはローカルベンチマークを活用した支援を行っていないと回答する支援機関が多かった。創業期については、そもそも支援自体を行う頻度が低いことが要因として考えられ、再生期については、商工会議所や商工会といった機関ではなく、中小企業再生支援協議会など、再生を専門とする機関で対応していることが要因として考えられる。

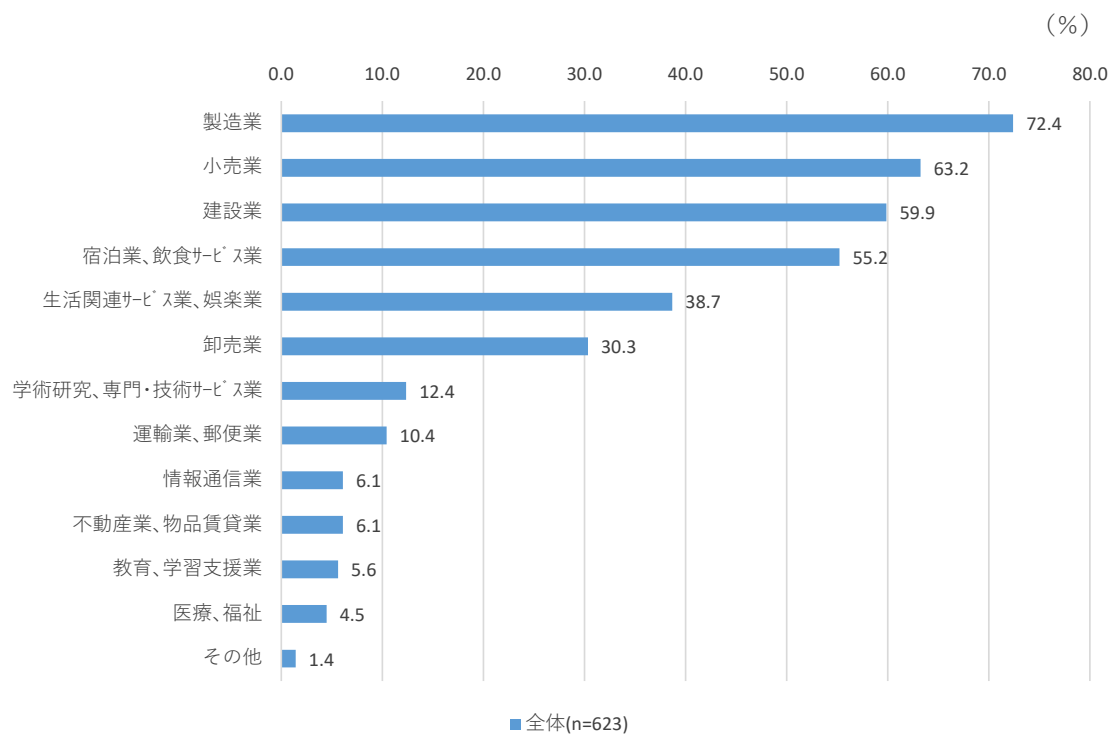
図表 23 （再掲）支援先企業とローカルベンチマーク活用先企業の売上高規模の違い



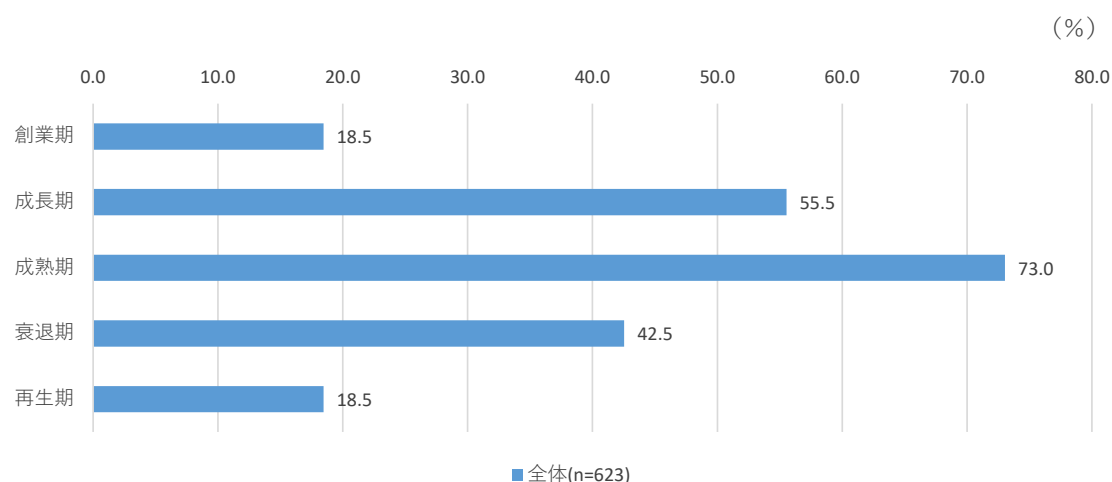
図表 24 ローカルベンチマーク活用先企業の従業員規模



図表 25 ローカルベンチマーク活用企業の業種



図表 26 ローカルベンチマーク活用企業のライフステージ



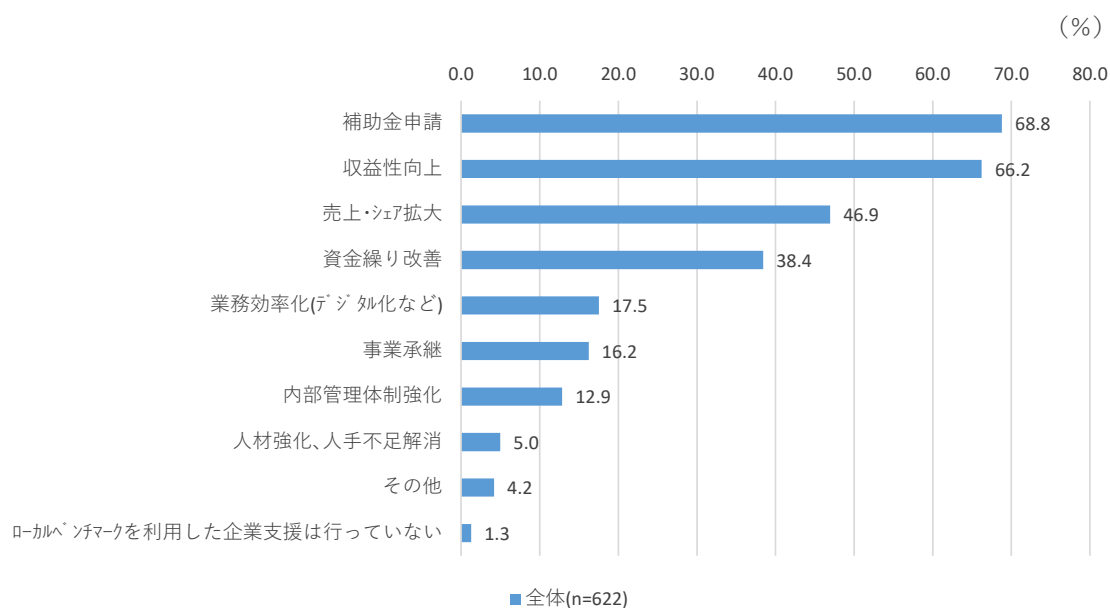
④ ローカルベンチマークを活用して解決したい主な経営課題と効果

ローカルベンチマークを活用して解決したい主な経営課題として、「補助金申請」が68.8%、「収益性向上」が66.2%、「売上・シェア拡大」が46.9%、「資金繰り改善」が38.4%と続く（図表 27）。また、ローカルベンチマークの財務・非財務双方を活用している支援機関と、財務のみを活用している支援機関とを比較したところ、特に「売上・シェア拡大」「業務効率化」「事業承継」「内部管理体制強化」「人材強化・人手不足解消」といった経営課題について大きく差がでてくること明らかとなった（図表 28）。差が出た経営課題についてはいずれも財務分析結果だけでは解決が不十分であり、企業の事業内容や考え方、強みや課題の把握が必要なことにより生じた差であると考えられる。

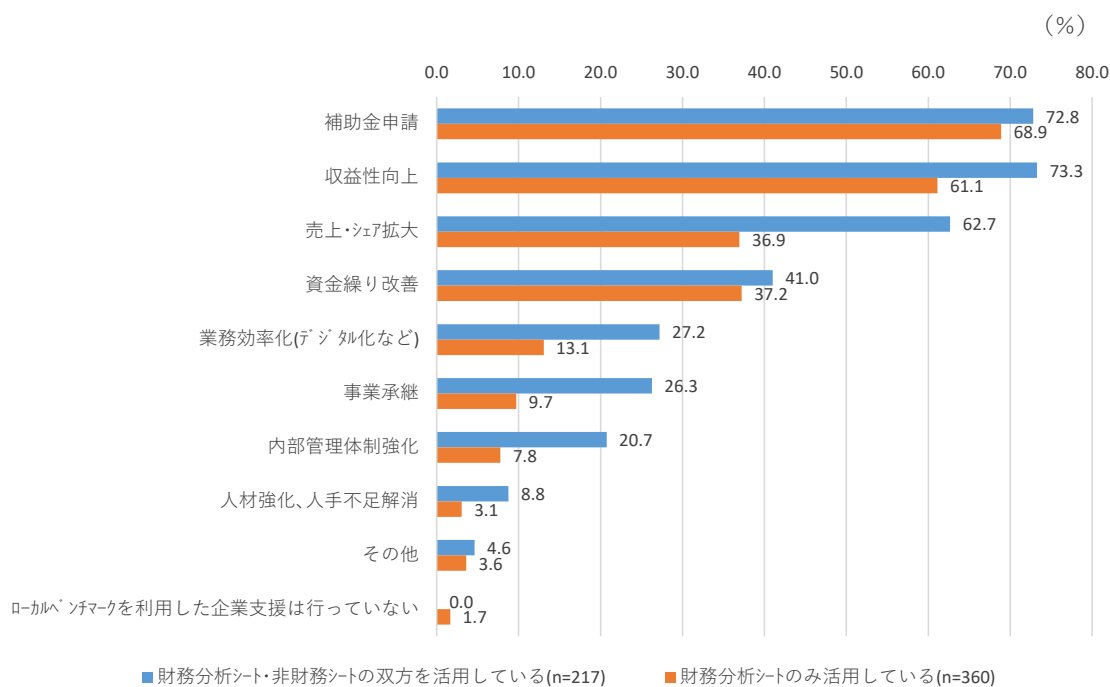
ローカルベンチマークを活用して解決したい経営課題と、ローカルベンチマークを活用することによる企業への効果は整合的であり、「補助金等の政府支援を受けることができた」が60.0%と突出して多く、続いて、「設備導入ができた」が26.2%、「自社の魅力を再発見できた」が25.9%、「売上が増加した」が22.8%、「資金繰りが改善した」が21.8%、「資金調達できた」が20.7%となっている（図表 29）。

また、企業への効果について、ローカルベンチマークの財務・非財務双方を活用している支援機関と、財務のみを活用している支援機関とを比較したところ、特に「自社の魅力を再発見できた」「売上が増加した」「新規事業を立案できた」「役職員のモチベーションが向上した」「新規取引先が開拓できた」「事業承継が進んだ」「IT システム導入が進んだ」といった効果について大きく差がでていることが明らかとなった（図表 30）。非財務シートの活用有無により、専門家や従業員との対話を通じた自社の現状を再確認するプロセスに差が生まれ、このような結果につながっているものと考えられる。

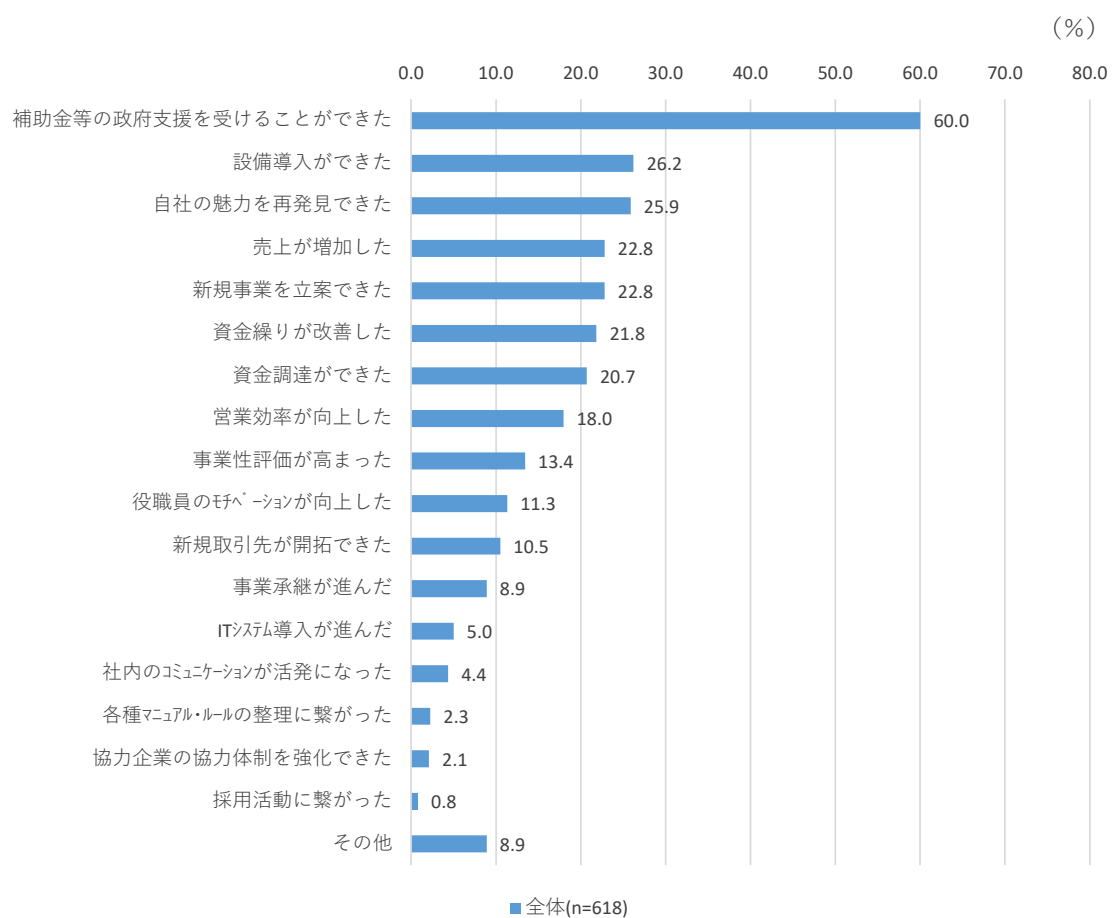
図表 27 ローカルベンチマークを活用して解決したい主な経営課題



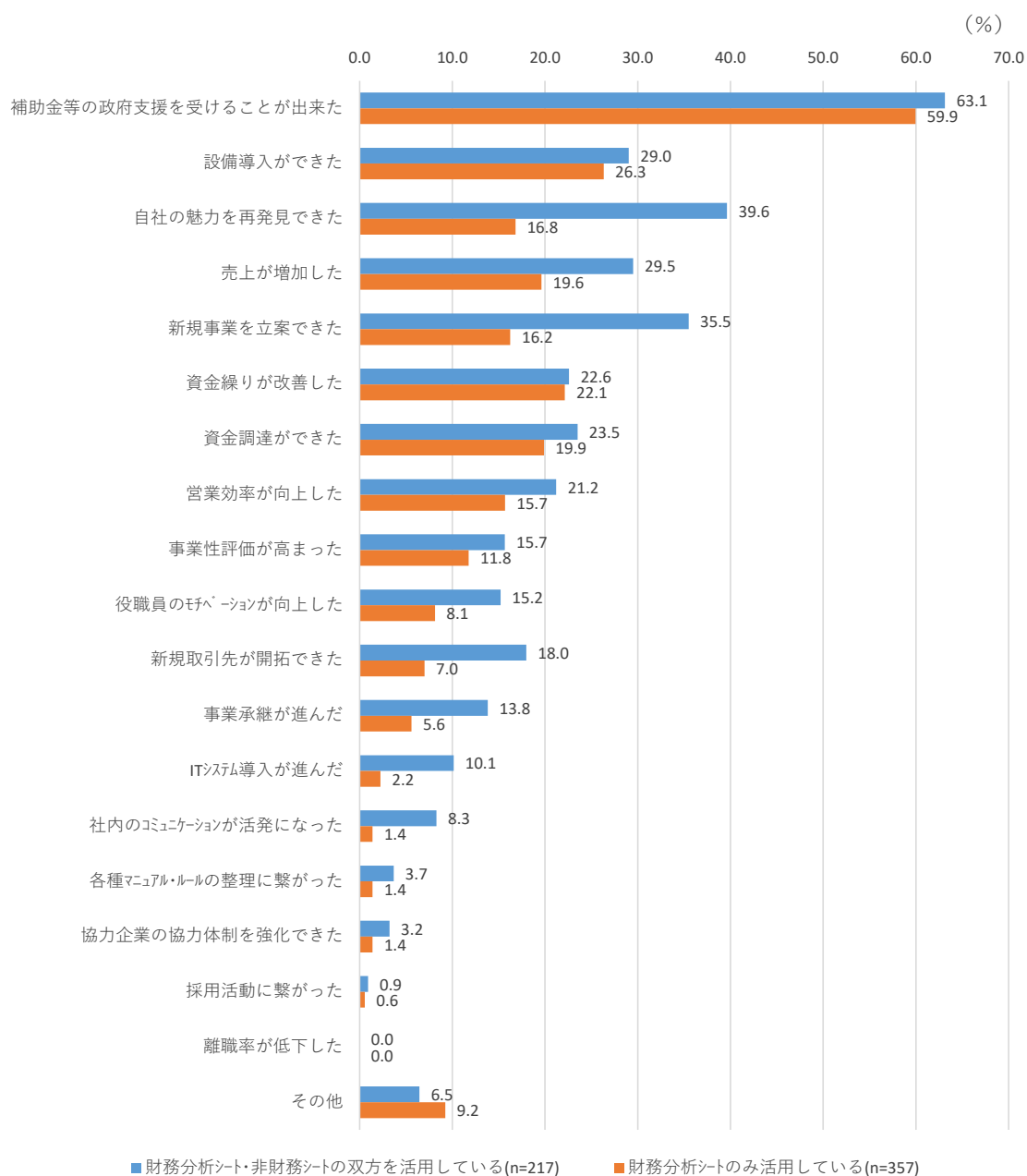
図表 28 ローカルベンチマークの活用パートと解決したい主な経営課題の関係



図表 29 ローカルベンチマークを活用することによる企業への効果



図表 30 ローカルベンチマークの活用パートと活用することによる企業への効果の関係

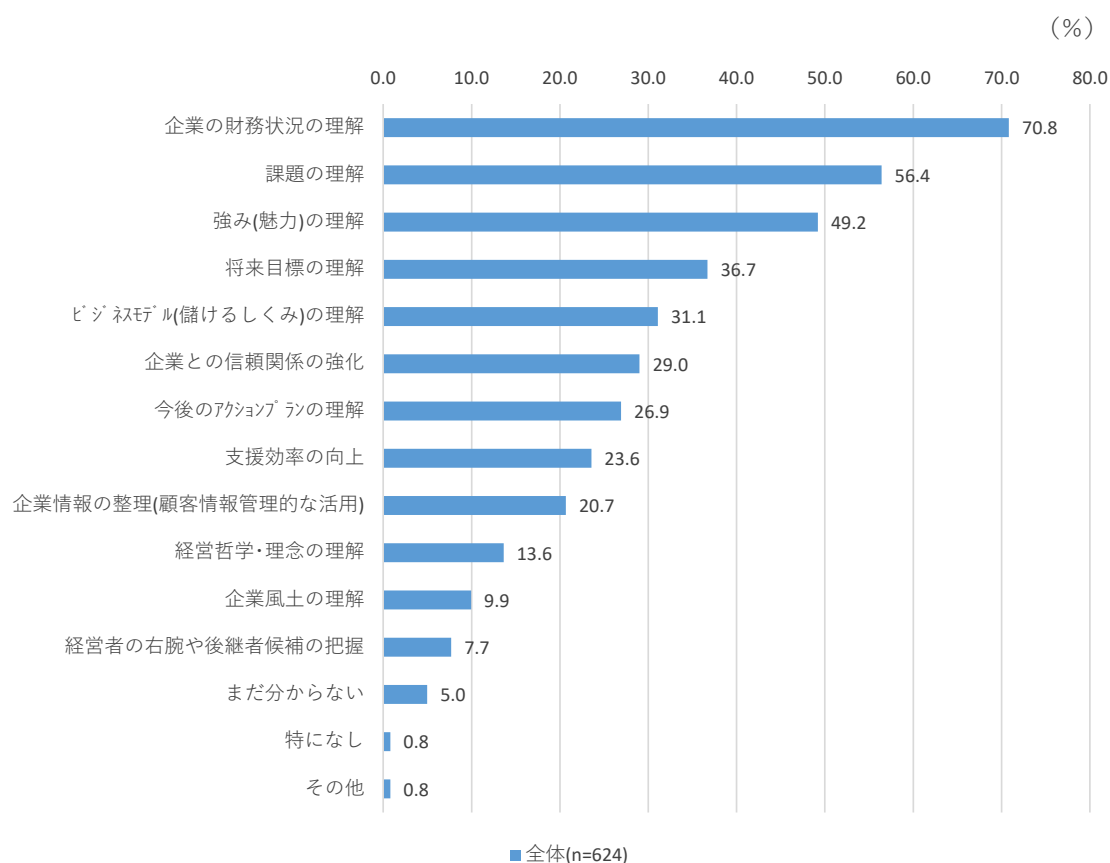


⑤ ローカルベンチマークを活用することによる支援機関側の効果

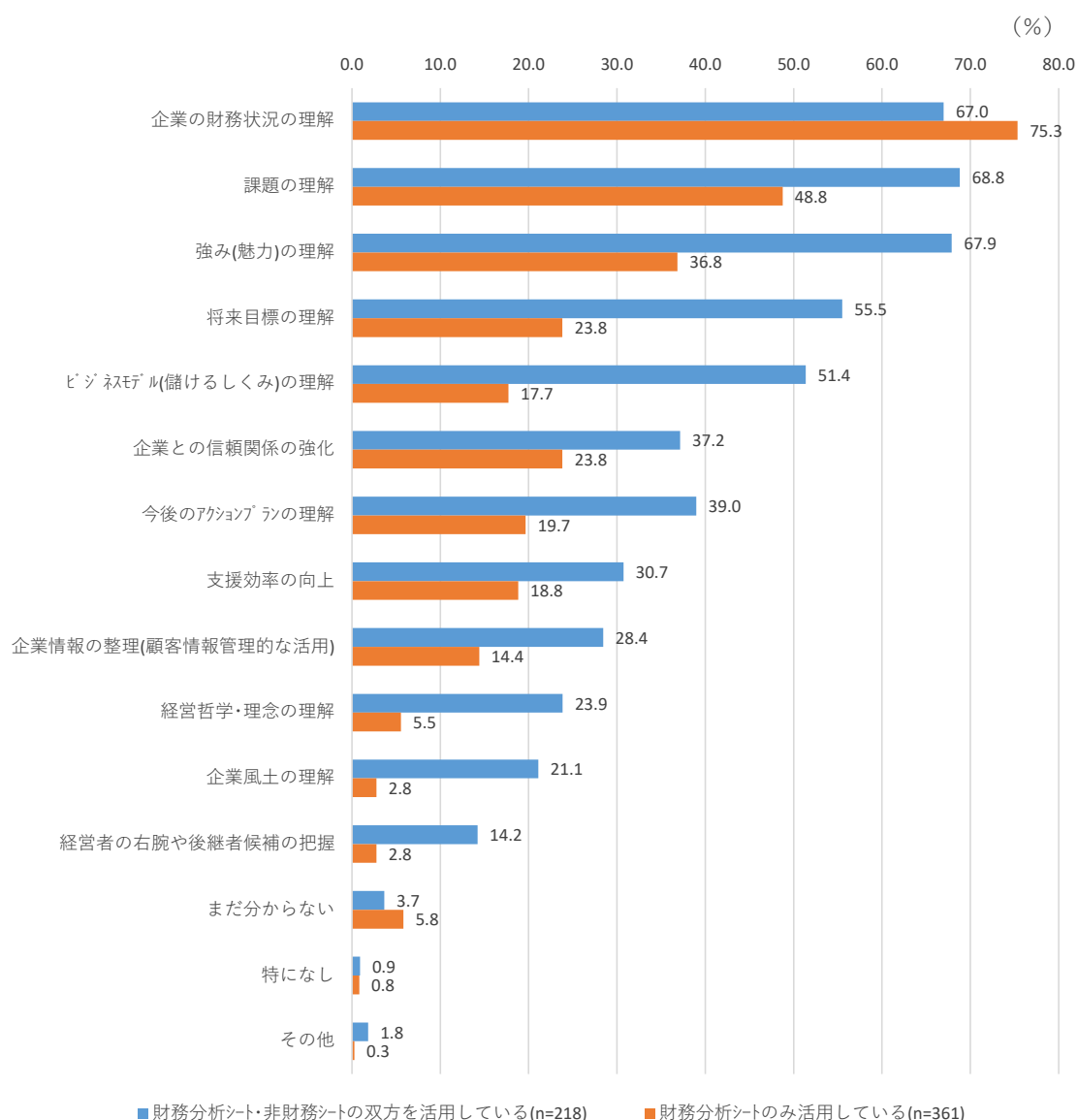
ローカルベンチマークを活用することによる支援機関側の効果については、「企業の財務状況の理解」が70.8%、「課題の理解」が56.4%、「強み（魅力）の理解」が49.2%、「将来目標の理解」が36.7%、「ビジネスモデルの理解」が31.1%と続いている（図表 31）。

また、ローカルベンチマークの財務・非財務双方を活用している支援機関と、財務のみを活用している支援機関とを比較したところ、特に「強み（魅力）の理解」「将来目標の理解」「ビジネスモデル（儲ける仕組み）の理解」といった効果について大きく差がでていることが明らかとなった（図表 32）。そして、これらの差は、「支援効率の向上」「支援内容の充実」の差にもつながっていると考えられる。ローカルベンチマークの活用においては、対話や対話結果の整理に伴う時間がかかるという点を指摘する意見がある。最初に取り組む際に労力がかかることは事実だが、そこで得られる支援機関側の効果を踏まえると、ローカルベンチマークに持続的に取り組むことで、2 回目以降の活用時には利用時間も短縮できるなど、効率化も期待できる。

図表 31 ローカルベンチマークを活用することによる支援機関側の効果



図表 32 ローカルベンチマークの活用パートと支援機関側の効果の関係



(2) 金融機関におけるローカルベンチマークの活用実態

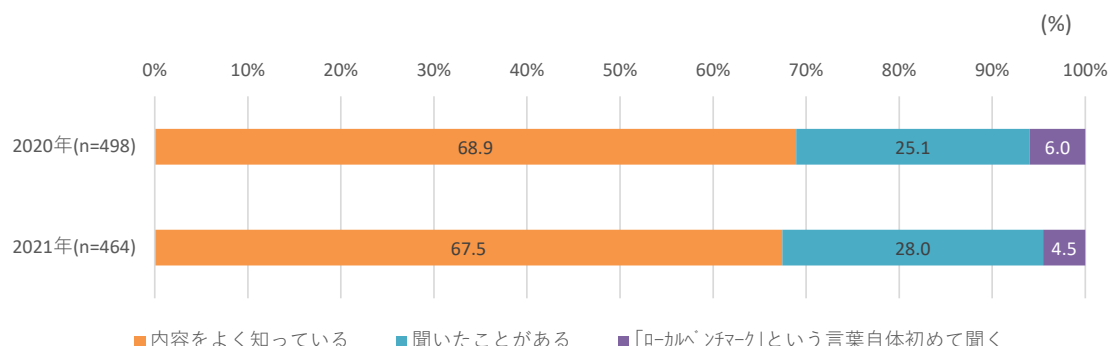
① 認知度と活用状況

金融機関におけるローカルベンチマークの認知度は、「知っている・聞いたことがある」が95.5%と、認知度としては非常に高いことがわかる。また、「内容をよく知っている」は67.5%と一定数存在している（図表 33）。金融機関の属性別にみると、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫では「内容をよく知っている」割合が7割を超えている（図表 34）。

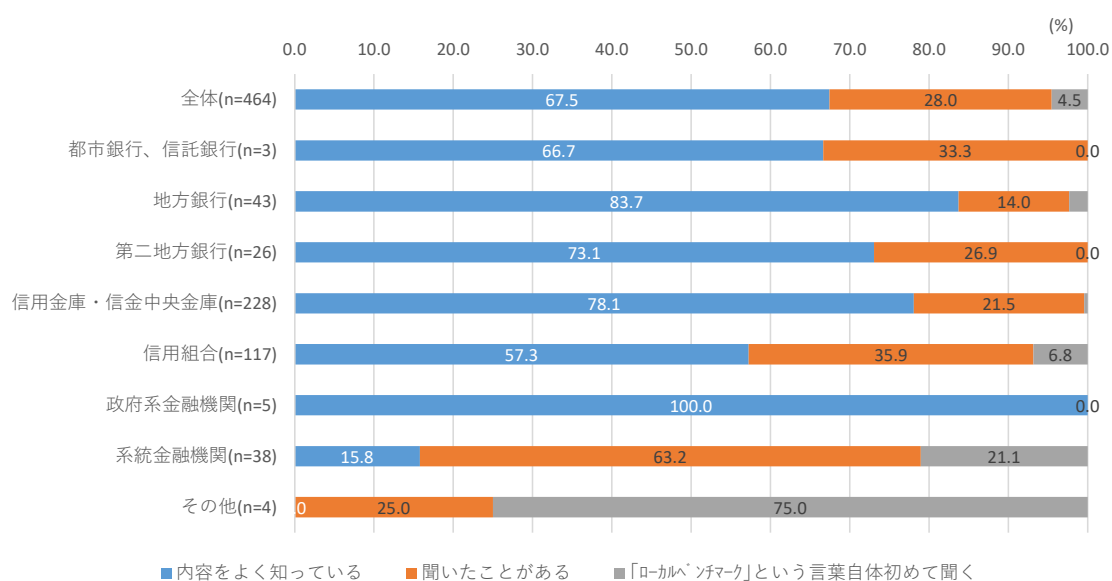
また、ローカルベンチマークを活用している割合も37.2%と一定数存在している（図表 35）。特に第二地方銀行の活用割合は53.8%、信用金庫においては44.6%と高い割合を示している。ローカルベンチマークを活用している内容については、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合において、財務・非財務シート双方の活用が最も多く、特に、第二地方銀行および信用金庫では他の属性と比べても高い割合となっている（図表 36）。地方銀行は独自の事業性評価シートを活用した事業性評価を行っている一方で、第二地方銀行、信用金庫においてはローカルベンチマークを活用し、事業性評価に取り組む金融機関が多いことがうかがえる。

さらに、ローカルベンチマークを他の支援機関（企業の顧問税理士や診断士、経営指導員など）と共有しているかどうかについて確認したところ、昨年に比べ共有している割合が増加している傾向であることがわかる（図表 37）。ヒアリングを行った事例の中にも、金融機関が実施する地域の企業支援において、金融機関、中小企業診断士、企業という3者間で共有しながらローカルベンチマークを活用するといった事例もある。ローカルベンチマークシートは公開されているツールであり、金融機関内の格付情報などが含まれていないことから、企業の合意が得られている状態であれば、共有するためのハードルは比較的低く、むしろ、金融機関だけでは解決できない経営改善支援などを中小企業診断士や税理士などの専門家と共有することで、効率的かつ効果的に企業の支援の実現につながっていると考えられる。

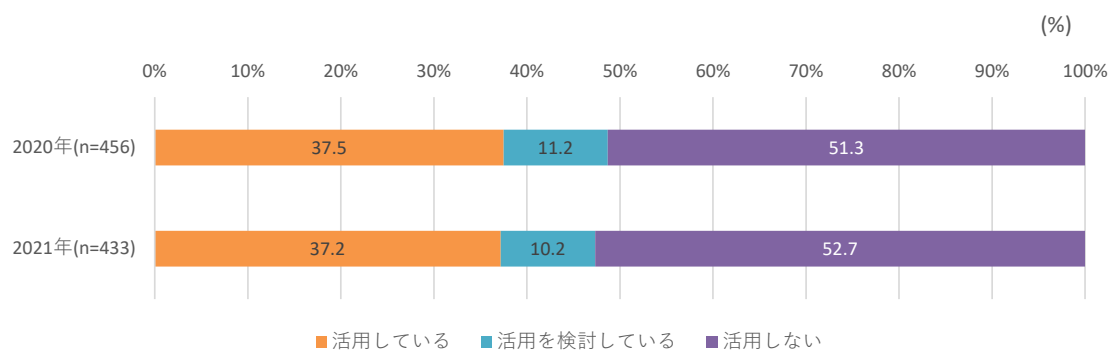
図表 33 ローカルベンチマークの認知度



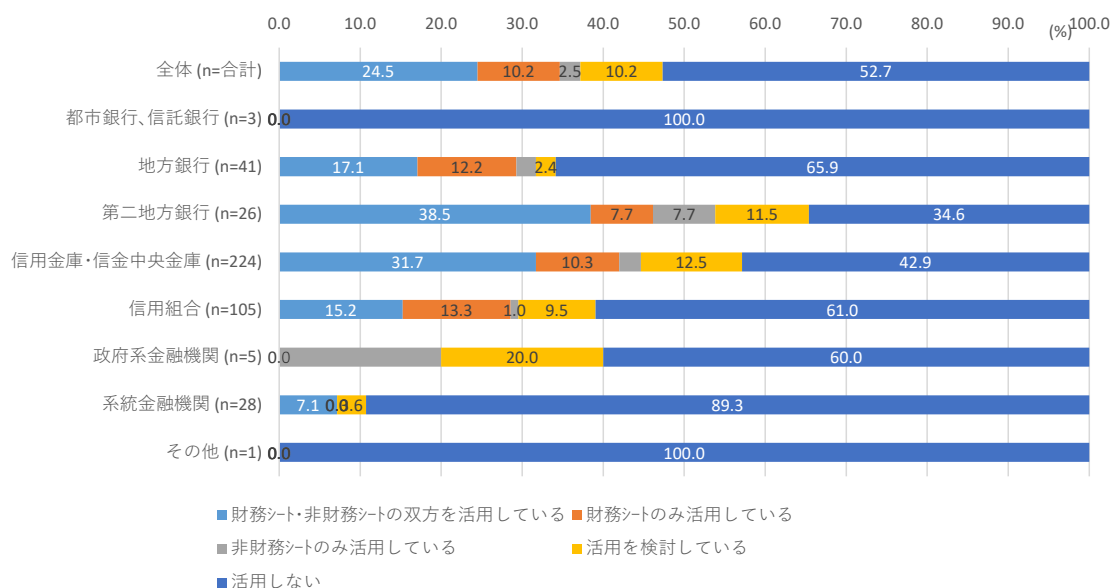
図表 34 ローカルベンチマークの認知度（属性別）



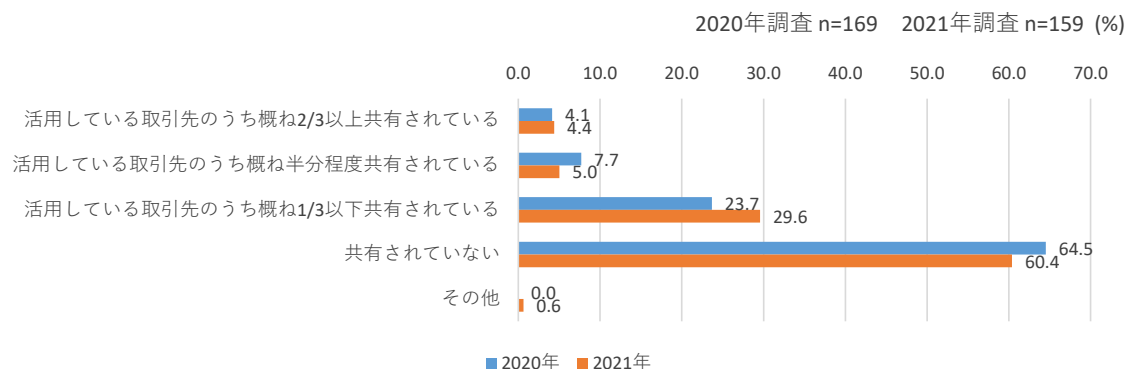
図表 35 ローカルベンチマークの活用状況



図表 36 ローカルベンチマークの活用状況（属性別）



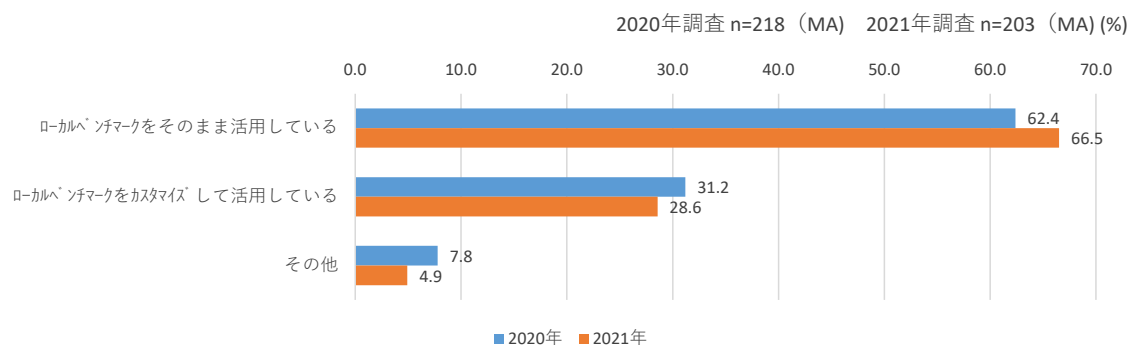
図表 37 ローカルベンチマークの共有状況



② ローカルベンチマークのカスタマイズ

アンケート調査結果からは、ローカルベンチマークを活用している金融機関の中で、シートをカスタマイズせずそのまま活用している金融機関が 66.5%と最も多く、カスタマイズして活用している金融機関はその半数程度の 28.6%であった（図表 38 図表 38）。アンケートやヒアリングを通じて、金融機関が使用している事業性評価シートにローカルベンチマークの財務分析結果や非財務シートの要素を盛り込むといった活用や、ローカルベンチマークの非財務シートはそのまま活用しつつ、一般社団法人 CRD 協会が提供している McSS（中小企業経営診断システムサービス）で財務分析を行うといった事例もうかがえた。

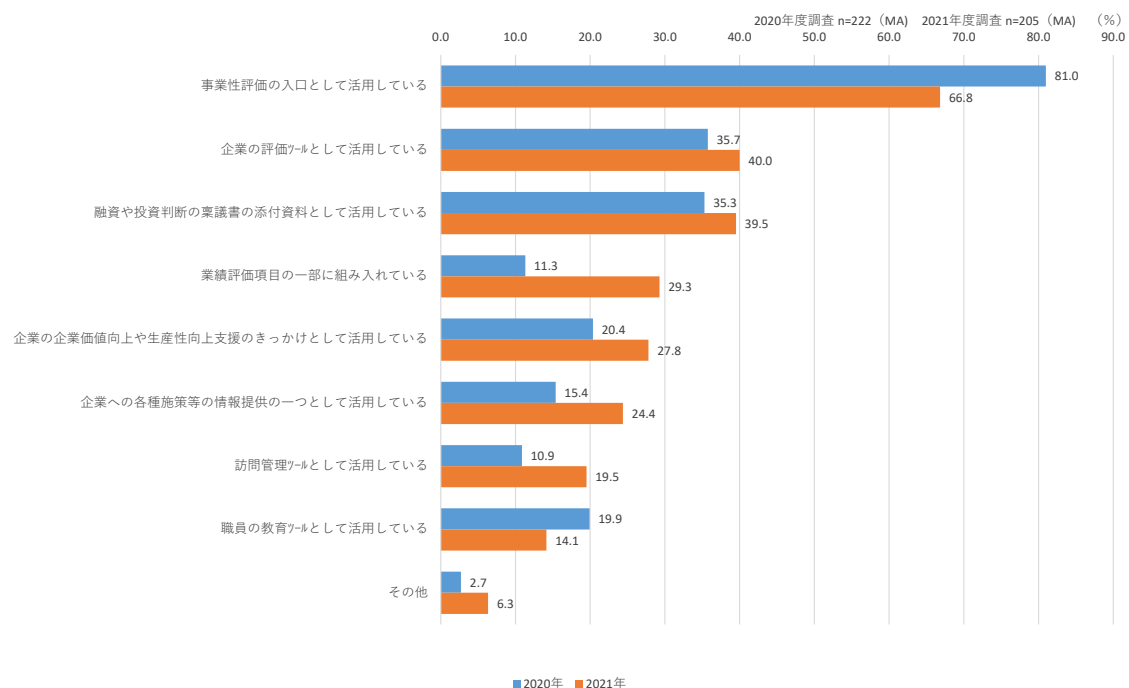
図表 38 ローカルベンチマークのカスタマイズ



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」、「企業の評価ツール」、「融資や投資判断の稟議書添付資料」といった目的が多い。一方、業績評価項目の一部に取り入れている金融機関の割合が3倍近くに増加しており、ローカルベンチマークの活用を組織的な動きとして定着させようとしていることが伺える（図表 39）。

図表 39 ローカルベンチマークの活用目的

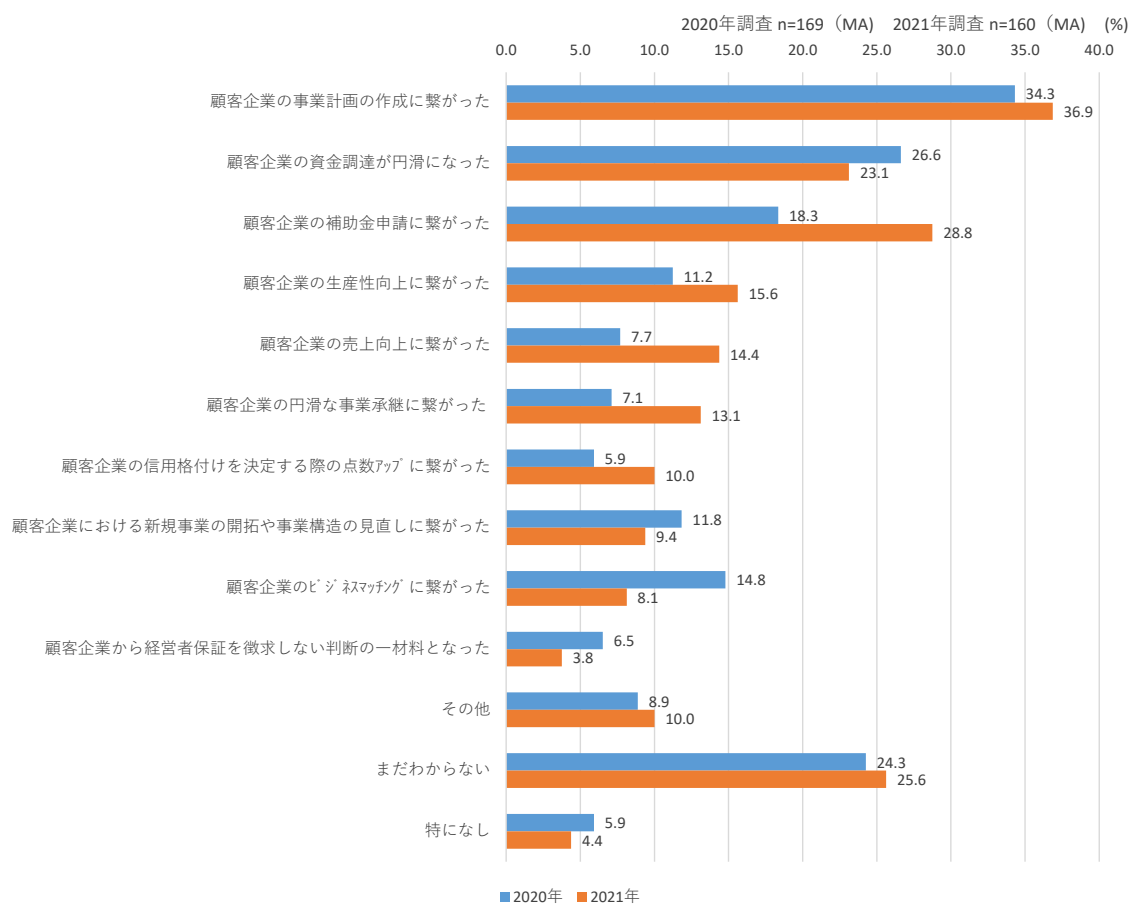


④ ローカルベンチマークを活用したことによる顧客企業への効果

ローカルベンチマークを活用したことによる顧客企業への効果としては、昨年同様、「事業計画の作成」、「資金調達の円滑化」、「補助金申請」などが上位を占めている。アンケート

結果からは新型コロナウイルス感染症の影響により、多くの補助金や施策が国から出される中、ローカルベンチマークの活用を推奨する施策もあるため、昨年と比べて増加に転じていると考えられる。また、「売上向上」や「円滑な事業承継」、「信用格付けを決定する際の点数アップ」などといった回答も、昨年と比べて2倍近くにまで増加している（図表40 図表40）。

図表 40 ローカルベンチマークの活用による企業への効果



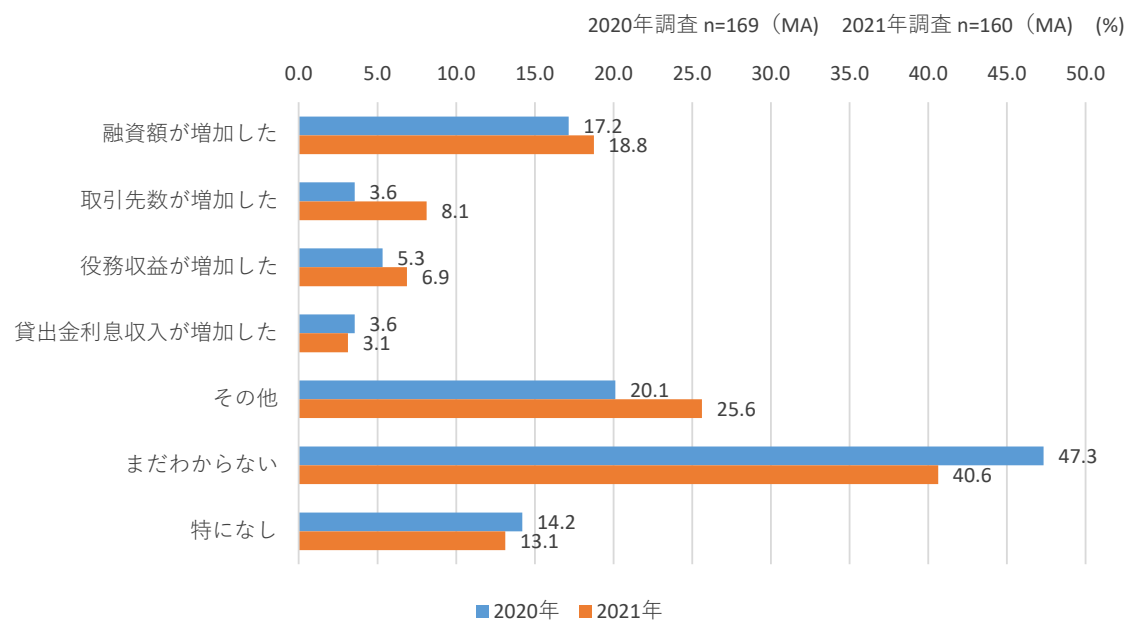
④ ローカルベンチマークを活用することによる金融機関側の効果

ローカルベンチマークを活用することによる金融機関側の効果については、「まだわからない」とする回答結果が40.6%と昨年に続き多いものの、「融資額の増加」が18.8%、「取引先数が増加した」が8.1%と続いている。また、「その他」(25.6%)においては、「取引先の事業内容が把握・整理できた」、「顧客の経営課題、ニーズに添った支援に取り組めるようになった」「補助金申請資料作成時に使用、採択となった先においては融資額が増加した」「取引先企業をよく理解できた。事業性評価に対する職員の能力が向上した」といったように、顧客企業に関する事業の理解やそれに伴う具体的な支援への取り組み、補助金活用など

の効果が挙げられていた（図表 41）。

昨年と比べ、ローカルベンチマークを活用している期間が一定程度過ぎたことにより、融資額の増加や取引先数の増加、役務収益の増加、その他で示したような効果が顕在化してきており、「まだわからない」や「特になし」といった回答割合が減少していることがわかる。

図表 41 ローカルベンチマークを活用することによる金融機関側の効果



4.2 支援機関が事業性評価の一環としてローカルベンチマークを活用している事例

商工会議所・商工会などの支援機関や地域金融機関にローカルベンチマークの活用実態についてヒアリングを行った。各機関により、以下のような取り組みが行われている¹¹。

(1) 商工会議所・商工会の例

①A 商工会議所

経済産業局が主催する知的資産経営研究会を開催したことに加えて、ローカルベンチマークのモデル事業構築の取組をしていたため、当商工会議所でもローカルベンチマークの活用を開始した経緯がある。

所属する職員 39 名ほとんどが社内セミナーを受講し、経営指導員、経営補助員もカリキュラムを受けているため、全員がローカルベンチマークを把握している。ローカルベンチマークをすべての経営支援で統一して活用する基準（ベンチマーク）としているわけではなく、知的資産を把握するために「なぜ」を繰り返しながら深掘するための一ツールとして活用することが多い。非財務のうち、「業務フロー」をカスタマイズしている。具体的には各フローの詳細内容について、対話を通して内容を深掘している仕様になっている。

職員の経営課題に対する傾聴力が向上し、企業自身で考えてもらえる対話を行うことが可能となった。提案型支援から傾聴型支援に方向転換してきている印象がある。ローカルベンチマーク自体に不満はなく、効果的な活用ができているため、今後は知的資産経営報告書を作成することができるレベルまで、職員のレベルを上げていきたいと考えている。

②B 商工会議所

当所の経営発達支援計画を作成するにあたり、専門家から知的資産経営を活用して小規模事業者支援ができるのではないかというアドバイスがあり、知的資産経営を学んでいたところ、ローカルベンチマークが公表され、知的資産経営の考えを導入されているツールであるということから活用に至っている。

小規模事業者への伴走型支援で導入当初は年間 2 社程度に絞り、じっくりと取り組んだ。最近では徐々に職員が慣れてきたということもあり、年間 20 社ほどの伴走型支援に取り組んでいる。新型コロナウイルス感染症の影響から、補助金などの各種支援策が多く立ち上がるなか、まずは補助金などの各種支援策の特徴や申請内容とローカルベンチマークの項目がどう関連するかを理解するための取り組みを行い、所内勉強会などを通じて各職員に共有した。その結果、持続化補助金の採択数について、全国水準を上回った。

¹¹ 事例の詳細は「参考 3. 支援機関が事業性評価の一環としてローカルベンチマークを活用している事例」に掲載している。

③C 商工会

BIZ ミル¹²でローカルベンチマークのコンテンツもあるという共有を受け、BIZ ミル導入とともにローカルベンチマークの活用を開始。

6名中2名がローカルベンチマークの財務・非財務シートを活用可能であり、支援先と対話をするきっかけ作りのために活用している。決算書に対する知識が乏しい企業も少なくないため、ローカルベンチマークによって容易に可視化ができる点が支援の効率化などに貢献している。

利用企業からも社長が従業員と話すときにローカルベンチマークがあると情報を共有しやすく、会社として一丸となって前に進んでいく際の材料として活用しやすいという声があった。

④D 商工会

ローカルベンチマークは経済産業省が公表し、推奨されているツールであることから導入した。

ローカルベンチマークを活用しているのは3名（経営指導員2名と経営支援員1名）である。①専門家や支援機関によるグループ診断を行う前に、支援対象企業の現状を支援者間で共有するために利用するケース、②日頃の経営支援を通じ、中期経営計画策定支援の情報整理ツールとして利用するケース、③経営革新計画や事業承継計画・補助金申請前の情報整理ツールとして利用ケースなど、主に事業者、支援者内の情報整理及び情報共有を目的として活用している。

これまで支援機関内で行われる人事異動の際に、簡単な情報共有はされていたが、ローカルベンチマークほどの内容はなかった。異動による引継ぎ時にローカルベンチマークシートを活用すると共有がスムーズになり、かつ、企業に対して重複した質問をするケースが減ることで、ヒアリングが効率的に進むようになった。

ローカルベンチマークに取り組みつつ、将来を経営デザインシートで考え、収支計画をたてるという流れで、中期経営計画を作成するといった取り組みも行っている。

⑤E 商工会

2018年ごろに県の商工会連合会主催のローカルベンチマーク活用セミナーが実施されたことをきっかけに導入した。

導入当初の取り組みは低調であったが、2021年以降に事業再構築補助金の要件の一部になったことで、活用するケースが多くなった。小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金、事業再構築補助金の申請を目的として活用することが多い。

¹²「経営発達支援計画」に基づく伴走型小規模事業者支援推進事業を進めるにあたり、基本指針4項目6事業の実施支援をすることを旨としたソフトウェアである。<https://www.hal-j.co.jp/bizmiru/>

若手経営指導員 2 名が活用している。ローカルベンチマークを活用することで、非財務情報の理解・整理につながり、決算書だけでは見えなかった企業の課題発見や定性情報の分析を行うことができるようになった。

また、現状把握ができておらず、漠然とした課題意識を持ちつつも、明確な課題が設定できていない企業に対してローカルベンチマークを活用することで、「収益性の改善」、「販路開拓の必要性」などの課題を具体化できた事例や、経営者と従業員でローカルベンチマークに取り組むことで認識のギャップを見える化できた事例など、ローカルベンチマークに取り組む企業への効果も出てきている。

⑥F 商工会

企業向けのセミナーやワークを担当してもらっている講師から、商工会の DX 化の観点からも IT ツールを使うことを推奨されたことがきっかけとなっている。

経営指導員 4 人が活用している。なお、活用之际には、ローカルベンチマークや経営支援に関するセミナーの受講を推奨しており、経営指導員だけでなく、経営支援に関わる職員であれば受講が可能な体制となっている。

主に財務シートを活用しており、補助金申請時の作成資料として、財務分析を作成する必要があるが、作成が容易であり、業種別の平均値と比較できるので助かっている。非財務シートは支援先の状況に合わせて作成をする方針で進めている。

ローカルベンチマークは継続的に活用を進めていく方針である。特に、経営分析には今後も力を入れたいと考えているおり、深い支援を行っていききたいため、継続的な支援ができるように体制を整えていきたいと考える。その際は、ローカルベンチマークの定期的な作成も含め、事業者に継続的に気づきを与えていきたいと考えている。

⑦G 商工会

上位組織である商工会連合会が企業支援に特化した組織を運営している環境下において、商工会としても企業の経営分析の実施や事業計画の策定を行う方針となったため、ツールが必要になり、経済産業省が作成したツールであり、かつ連合会が推奨するツールであるため、ローカルベンチマークの活用を決めた。

財務シートを 6 名、非財務シートを 2 名が活用しているが、活用をしていない職員に対しても理解促進や活用促進を目的に、研修会を開催しており、徐々にローカルベンチマークについて理解し始めている段階である。財務シート、非財務シートともにそのまま活用している。支援のきっかけとしては、企業からの相談を受けローカルベンチマークの活用に進むケースが一番多い。補助金の申請がメインだが、事業承継などの計画策定にも活用している。

商工会内での理解が「ツール自体の理解」から「作成に関する理解」まで深化してきている。使い始めて間もない状態ではあるが、支援企業と対話するための重要なツールだと認識しているので、今後も継続して活用していく方針である。

⑦H 商工会

小規模事業者支援法の改正により、経営発達支援事業が新たに位置付けられ、小規模事業者の経営発達に資する経営戦略に踏み込んだ支援を実施するために、様々な各種補助金や認定制度の申請等への支援に対する計画書作成にかかる財務分析ツールとして、ローカルベンチマークの活用を始めた。

各種補助金申請にかかる事業計画書作成（事業再構築補助金、ものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金等）、経営力向上計画や先端設備導入計画申請などの計画書作成において、主にローカルベンチマークを活用している。企業の課題やニーズも複雑化、高度化しているなかで、現状分析から課題、対応策を抽出し計画書作成支援を行い、経営力向上計画の認定や補助金等採択に結びつき成果として表れている。

今後は補助金等計画書作成以外でも、企業の課題解決に対する財務分析など事業計画策定でも活用していきたい。職員間でも活用事例などの情報共有を行いながら企業支援に取り入れていく他、チーム支援を中心とした OJT で職員のスキルアップを図っていきたい。

⑧I 商工会連合会

2016年7月の「経営力向上計画」のスタートに伴い、都道府県向けに国が主催した説明会に参加し、ローカルベンチマークの存在を知った。

35名の経営指導員は企業とのコミュニケーションツールとしてローカルベンチマークを概ね活用できている。カスタマイズはしておらず、財務項目優先で活用している。非財務項目はローカルベンチマークに拘らず、3C分析やSWOT分析など、各指導員が使いやすいツールを使っている。基本的に企業から決算書を受領した後、財務項目を打ち込んでから企業とのヒアリングに臨むケースが多い。伴走支援や事業計画策定の際に使うことが多く、事業計画を策定する前段で企業側から補助金を申請できないかと相談されるケースが多いので、実質的には補助金の申請を目的としてローカルベンチマークを活用している。

現状では、経営指導員の資質向上の研修は連合会が主催しているが、経営分析や事業承継などテーマに応じて開催するケースが多く、ローカルベンチマークだけに特化した研修はまだないため、今後は連合会全体で進めていく方針である。

また、金融機関や信用保証協会と連携する機会があり、商工会が企業支援の基礎資料として作成、保有しておくことが大事だと考える。特に非財務シートを保有しておくこと連携先も喜ぶはず。

(2) その他支援機関の例

①J 信用保証協会

経済産業省が公表した当初から認識はしていたものの、企業が作成し、金融機関やステークホルダーに対して情報開示するツールであるとの捉え方であった。2018年4月の保証協会法改正により、協会業務に「経営支援業務」が明記されたことを契機に、企業側との対話ができる「共通言語」であり、「思考の整理のツール」としても活用することができるツールとして採用に至った。

カスタマイズは行っておらず、非財務を中心として活用しているが、財務分析もモニタリング時に活用している。地元金融機関と合同で、2021年に事業者支援現場におけるローカルベンチマークの活用事例を紹介目的とした300名規模のイベントセミナーを行った。

また、企業向けにおいても、地元金融機関と合同でワークセミナーを開催しており、ローカルベンチマークの作成から経営デザインシートの活用までを盛り込んだ内容とした。

自社の課題を認識できていない経営者に、まずは自社の現状を言語化し、見える化ができることである。その結果見えてきた現状を深く掘り下げ、自社の強みを明らかにしていくことで、将来目標とのギャップを明らかにし、自社の本当の課題に気付くことができる点がロカベンを活用する企業への効果と考えている。ローカルベンチマークシートのうち、特に、工程ごとの強み出しを行い把握できるため、業務フローを整理することが企業にとって大きな効果が得られると思っている。

②K 信用保証協会

2018年4月に信用保証協会法が改正され、保証協会の業務に経営支援が明記された。専門家派遣による経営支援のさらなる拡充・実行性の向上のためにも、保証協会職員が積極的に関与することが重要となった。これまで資金繰り支援が大半を占めていたため、十分なスキルがなかったが、保証協会職員がお客様のことをもっと知る必要があると思い、対話ツールであるローカルベンチマークを活用するようになった。

当協会の支援地域を8つに区分しており、12名体制で部署横断的に取り組んでいる。ローカルベンチマークを活用しているメンバーは全国信用保証連合会が実施する検定試験のマスター資格、もしくは中小企業診断士の資格を保有しており、ローカルベンチマーク支援チームとして2018年から活動している。

ローカルベンチマークツールはそのまま活用しており、カスタマイズなどは行っていない。また、ローカルベンチマークを完成させることを目的とせず、対話することに重点を置いている。

中小企業診断士などの専門家に経営支援を委ねるのではなく、保証協会職員が自らローカルベンチマークを活用した対話に取り組むことで、支援先企業にローカルベンチマーク活用後、どのような支援をしなくてはいけないか等を具体的に話し合いながら、経営支援に取り組むことができるようになっている。経営支援先の企業に関する引継資料としてもローカルベンチマークが役立っている。

③L 信用保証協会

中小企業基盤整備機構の研修を受講するなど、以前からローカルベンチマークシートの活用について検討を進めていた。2020年度からコロナ禍における経営支援強化策の1つとしてローカルベンチマークシートの活用を開始した。

経営支援課に所属する5名で活用している。同課内においては、ローカルベンチマークを使った事例や工夫できるポイントなどを共有して、より良い支援につながるよう取り組んでいる。

ローカルベンチマークシートはカスタマイズせず、財務・非財務とも活用している。現状分析、課題の把握は企業支援における必須項目であるため、重要な内容が1枚のシートで把握できるようになっているなど、見やすさも評価し活用している

ローカルベンチマークを活用した支援を実施する企業の基準の1つは返済緩和を5年以上継続している企業やゼロゼロ融資の据え置き期間1年超の企業など、信用保証協会の重点支援先である。もう1つは専門家派遣制度を利用して経営改善計画書を作成していて、モニタリングの対象となっている企業である。

今後もローカルベンチマークシートの活用を継続する予定である。また、同シートを参考に企業が抱える問題や取り組むべき課題を明確化するために「事前整理シート」を作成している。

④M 県よろず支援拠点

知的資産経営の勉強会への参加をきっかけに、ローカルベンチマークのYouTubeやパンフレットを知った。参加していた中小企業診断士の間でも、ローカルベンチマークはシンプルなツールなので使い方がポイントであると話題になっていた。

財務、非財務の双方を活用している職員は2名、非財務のみ活用している職員が2名で、計4名が活用している。

ローカルベンチマークシートの業務フロー部分をパワーポイントに落とし込み、競合他社との差別化ポイントが見えるようにカスタマイズしたものを使っている。企業との対話を通じて、現状把握だけでなく、未来の話もしながら一緒に作業を進めている。

カスタマイズ資料の冒頭に設けている「事業コンセプトシート」では、業務フローからヒアリングしていき、ローカルベンチマークの「4つの視点シート」に基づき聞き出した内容を入力している。「事業コンセプトシート」は知的資産経営の顧客価値創造の流れを汲んでおり、「現在価値ストーリー図」として、自社の強みがどうつながっているのか、どう連鎖しているのかを一貫して見られるようにまとめている。最後のまとめまで一緒に作成することで事業者の納得度が高くなっている。視覚的にわかりやすいものを目指している。

事業者の理解に繋がるため対話しやすい。企業の強みを資料上で事業の流れを可視化できるように整理してまとめると非常に喜ばれるため、支援を継続しやすい。

(3) 専門家の例

①N 事務所

ローカルベンチマークが発表された 2016 年当時、前職で顧問向けに開催したローカルベンチマークのセミナーで講師を務めたことがきっかけとなった。個人的には 2019 年に独立して事務所を設立して以降、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は財務、非財務の両方を使用しており、特にカスタマイズは行っていない。シートを埋め込むことが目的ではないので、企業との対話を通して必要な項目をピックアップし、記入している。経営相談では初対面の企業からの依頼が多いので、事業内容の把握に商流や業務フローを特によく利用している。

すべての経営相談でローカルベンチマークを活用しており、小規模事業者持続化補助金などの補助金申請の経営計画策定にも利用している。また、事業承継の支援や商標登録など知的財産の活用へのアドバイスなどにも役立っている。

経営者だけでは気が付かない強みや課題などを把握、認識しやすくなる。これまで当然と考えていたことを深堀していくことで、取引先を含めた自社の強みに気が付くことができる。ローカルベンチマークの作成を従業員と一緒に行うことで、社内に儲けるための仕組みができ、社員のモチベーションも上がり、他部門と連携する風通しのいい職場環境にも繋がっていく。

②O 事務所

当社を設立する前、前職のコンサルティング業務の中でローカルベンチマークを初めて活用した。2019 年に設立した当社でも継続して活用している

カスタマイズせずそのままのかたちで、ヒアリングを中心にシートを作成している。ローカルベンチマークを活用して支援している企業はこれまで約 50 社である。これら企業は連合会や商工会議所からの紹介が多く、業種では建設業が 6 割弱を占める。財務、非財務のどちらも全体的に使用しており、企業の新規事業進出や社内環境整備の支援の際に活用している。

ローカルベンチマーク完成後は、ローカルベンチマークを企業と金融機関を結ぶ対話ツールとして使っている。金融機関の営業担当は 2~3 年で異動するので、引継資料、カルテのような感覚で使用することを推奨している。また、支援の中で補助金申請に活用することもある。

コンパクトにまとまった精度の高いツールであるため、大変活用しやすい。コンサルティング業務の際、決算書を手入れ後、3 年間の財務状況の推移を説明する際に、ローカルベンチマークを活用すると効果的である。

③P 事務所

2017 年頃よりローカルベンチマークを導入しており、これまでに活用した案件数は 5 件程度、1 年に 1~2 件程度のペースで活用している。活用を開始した契機としては、認定支援

機関向けのメールマガジンでの紹介を目にしたことである。

公表されているツールをそのまま活用しており、支援先に趣旨を説明したうえで、活用の提案を行っている。財務、非財務のいずれかではなく、セットで活用するように努めている。財務面は浅めに活用し、非財務面は自社の強み等を深掘していくといった活用方法で進めている。

シートに落とし込むことによって、事業課題が企業に伝わりやすい、分かりやすいという効果を感じた。特に業務フローごとに分けて考察できる点が支援する際のメリットであり、企業に対して課題が明確に伝わりやすいことはよい効果であった。また、財務面ではリーダーチャートが可視化されているため、支援先の立ち位置、他業種との比較分析が容易な点がメリットだと感じる。

ロカベン作成に関わることで後継者の意識が高まり、覚悟が生まれることも効果の一つと感じている。また、社内の意識改革や事業承継だけでなく、対外的にも金融機関からの評価向上の例として、事業承継計画の策定と併せてBCPも策定したため、取引行からリスク管理についてプラスの評価を得たケースもあった。

④Q 事務所

3～4年ほど前から県の商工会連合会がローカルベンチマークの活用を主体的に推進しており、そこでローカルベンチマークを知った。

ローカルベンチマークを活用する際は、カスタマイズすることなく、財務、非財務ともそのままにしている。なお、商工会からの依頼は企業の現状や課題が抽象的な状態で伝えられるケースが多いため、企業の財務内容や自社の強み・弱みの見える化を目的とし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は企業の財務面だけでなく、企業の背景などまでを聞き取るツールと認識している。企業と商工会、当社の間で現状と課題が同一フォーマットで共有されるため、効率的かつ効果的な経営支援ができるようになった。なお、同一フォーマットを用いることは、商工会担当者が異動した場合でも、引き継ぎ資料として企業の情報が共有しやすくなるという利点もある。また企業にとっては、現状と課題が見える化することができ、次に行うべきことを明確化することができている。

今後は、従来と同様、商工会から企業の経営支援の依頼を受けた場合にローカルベンチマークを活用していく予定であるが、ツール自体は明瞭で分かりやすいので、さらに企業や金融機関に浸透していけば、より活用されると思う。

⑤R 事務所

2013年に中小企業診断士事務所を設立して以降、知的資産経営による企業力アップの支援を中心に、企業のライフステージの成長過程「創業・起業～経営安定・企業成長～経営改善・企業再生～事業承継」に合わせた支援に携わってきた。元々、ローカルベンチマークに近いツールを独自に作成して使用していたが、ローカルベンチマークのリリースをきっかけ

けに活用を続けている。

伴走支援、事業計画や経営改善計画策定支援、事業承継支援、補助金申請の補助ツールとしてローカルベンチマークを活用するケースが多く、事業の現状把握（強み、課題の認識など内部資源分析、ビジネスモデル把握等）に使用する。新規相談時にローカルベンチマークを作成するだけでなく、作成後も、定期的にメンテナンスを実施している。なお、財務シートはカスタマイズせずに活用しているが、非財務シートは一部カスタマイズして活用している。

支援先との対話ツールとして用いることができ、課題や、より深掘すべき内容を明確化することができるとともに、事業の全体像を把握しやすいという利点もある。企業にとっても、経営者、後継者がともに目に見えない資産、強み、課題を認識し、事業全体を俯瞰することができるという利点がある。

（４）金融機関の例

①S 銀行

2016年より事業性評価の入口となることを期待してローカルベンチマークの活用を開始した。同年より行内の業務支援システムに、ロカベンの財務面をカスタマイズして格納している。各店舗の融資担当者が取引先企業の各種データを入力し、企業との対話に活用している。導入当初は行内で融資担当者向けの研修を実施した。

財務シートのみを活用しており、企業へ気づきを与える、今後の意向を聞き出す、など対話ツールとして活用している。非財務は当行独自の「ヒアリングシート（事業・商流など）」、「事業性評価シート（SWOT分析など）」、「経営課題共有シート（対話に基づく解決策の提案など）」の三つの構成から成る。

これまでと同様に財務分析シートを顧客へのドアノックツールとして活用していく。状況把握にとどまらず、課題解決の支援へと発展しなければならないと捉えている。

②T 信用金庫

2017年に「商流・業務フロー」の対話シートが改訂されたことをきっかけに、ローカルベンチマークを活用した事業性評価にシフトした。導入に至った主なポイントは、取引先企業の強み・弱みを理解し、商流とビジネスモデルを俯瞰して分析することができる点と、ローカルベンチマークを活用することで現状の課題を把握し、取引先企業との情報共有ツールとしても効果的であると判断できた点があげられる。

各店舗の担当者がローカルベンチマークを活用している。店舗だけではなく、本部の地域活性化推進室が実際に企業の課題をヒアリングし、課題解決に向けて動く場合もある。また、県の中小企業診断士協会と連携して、職員と中小企業診断士が企業を訪問し、ローカルベンチマークを活用した対話により、経営診断を行っている。

「事業性評価マニュアル」において、メイン取引先で与信額の高い先を優先的に活用する

先として位置付け、資金ニーズの発掘や融資判断ツールに活用している。融資判断以外に活用するケースとしては、企業の課題が見える化し、金融機関としてどのような支援ができるかということを検討する際の資料として活用しており、企業価値を高めるための前向きな取組みにつなげている。

③U 信用金庫

設立当初から独自の事業性評価シートに取り組んでおり、商流分析や3C分析などの観点を踏まえたビジネスモデル俯瞰図を中心に構成されている。ローカルベンチマーク導入以前は「事業性評価シート」「財務修正情報」「企業概要」を3種の神器と呼んでおり、それらを活用して融資に取り組んできた。

一方、近年は補助金や各種施策との連携が多く図られていることや、信用保証協会とのかかわりにおいて、伴走支援型特別保証制度の計画書がローカルベンチマークを前提にされている等、周辺環境も変化してきているため、組織的にローカルベンチマークに取り組もうという流れになった。

ローカルベンチマークは、カスタマイズせず、そのままの形で使用している。当庫内のグループウェアでツールやマニュアルなどを共有しており、誰でも活用可能な状態にしている。また、ローカルベンチマークの活用先については、本部から現場へ、活用先の指定を行っておらず、現場の判断に委ねている。

ローカルベンチマークの取り組みについてはまだスタート段階であるものの、周辺環境は変化しており、早く組織的な体制を整備していかなければならないと感じている。また、ローカルベンチマークを作りこむことよりも、ローカルベンチマークに取り組むプロセスそのものが重要であると認識しており、ローカルベンチマークを作るという経験やそこで表現されているものがあなたたちの財産だということを企業に伝え、活動を推進していきたい。

④V 信用金庫

当庫が事業性評価シートの活用をスタートした2018年当時、ローカルベンチマークの概要は認識していたため、当庫が融資判断時にローカルベンチマークの財務分析シートを使用する貸出先概況表の中に取り込む対応とした。

2018年当時は業務フロー、商流や4つの視点については、事業性評価シートと併用する形で活用していたが、①独自の事業性評価シートと比べてローカルベンチマークのフォーマットの方が分かりやすいことや、②ローカルベンチマーク自体の活用可能性が年々増していることを受け、現在はローカルベンチマークのシートをそのまま活用しており、事業性評価シートの一部として使用している。

ローカルベンチマークを活用する際には、シートを企業に示しながら対話を行う。通常は訪問前に営業担当者が仮説を作成するなどの事前準備を実施し、訪問結果については次長

など上席者による体動訪問や支店長が確認を行うようにしている。

ローカルベンチマーク自体は与信判断のための資料ではない。企業価値を高めていく支援を行っていくためには、ローカルベンチマークを活用した対話が重要であり、そこで得られた企業様の事業への理解（強みや課題など）が、当庫が取り組む経営支援の基になっている。引き続き取り組みを継続していくことで企業様との距離を近づけ、安心して取引ができる関係構築に努めていきたい。

⑤W 信用組合

平成29年7月、ローカルベンチマークの内容を含んだ当組合独自の「事業性評価シート」の活用を開始。導入の背景としては、融資案件が発生した際に「事業の見える化」や「経営者・企業と共に考えるツール」として有用であると判断したためである。

事業性評価シートの活用開始前から連携している県の中小企業診断士協会のアドバイスを受け活用を始めた経緯があるため、活用している事業性評価シートは中小企業診断士協会が作成したものとなっている。

全職員のうち、3分の1弱の職員が活用しており、主に営業店の職員が企業との対話時に作成しているが、本部の融資部も内容を精査している。事業性評価及びローカルベンチマークの活用を開始した当初は、事業性評価の研修を実施していた。

ローカルベンチマークを活用した対話を通じて、融資や補助金申請時に、より企業の「強み」や「弱み」、「課題」を分かりやすく見える化できるようになった。財務面は決算書からある程度理解できるが、定性面は対話をしてみないと分からないことが多い。ローカルベンチマークでは、「強み」や「弱み」などのヒアリング項目が整理されているため、企業の状況を把握しやすいのがメリット。

5. ローカルベンチマークを用いた地域支援ネットワークのモデル事例構築事業

5.1 ローカルベンチマークを活用した地域支援ネットワークの構築に向けた、モデル事例

(1) 目的

ローカルベンチマークは、企業の経営実態を把握するためのフレームワークとして、基礎的な項目の整理を促すものであるが、ステークホルダー間の「共通言語」としての機能も有している。この機能は、企業を取り巻くステークホルダーが、ローカルベンチマークという同じフレームワークを利用することで、円滑に、企業情報を把握し、協力して、企業を支援していくことに繋がっている。

本事業においては静岡県御前崎市にて、ローカルベンチマークがステークホルダー間の「共通言語」として機能したモデル事例の構築を行った。

(2) 御前崎市の現状

①御前崎市の位置・地位¹³

御前崎市は、静岡県の最南端の岬のまち、静岡市と浜松市のほぼ中間に位置し、北部は牧之原台地から続く丘陵地帯、南部は御前崎灯台の建つ岬や遠州灘海岸の砂丘地帯など自然に恵まれた市である。

市内には、5万トン級の大型コンテナ船が接岸できる多目的ターミナルを持つ重要港湾御前崎港や、浜岡原子力発電所が立地し、物流、エネルギー基地としての基盤が整っている。平成21年には隣接する牧之原市に静岡空港が開港し、空港と港を結ぶ高規格道路の整備も進み、陸・海・空の玄関口として将来に向けて大きく発展することが期待されている。

②御前崎市の産業

地域経済分析システム（以下 RESAS という）を活用し、御前崎市の現状を整理する。RESAS の「人口マップ」の「人口構成」をみると、2020年時点で総人口が31,103人であるが、2045年には19,214人と1万人以上の減少が見込まれている。また、年少人口や生産年齢人口が減少し、老年人口が増加し、2045年時点では老年人口が生産年齢人口を上回るという推計もでている。

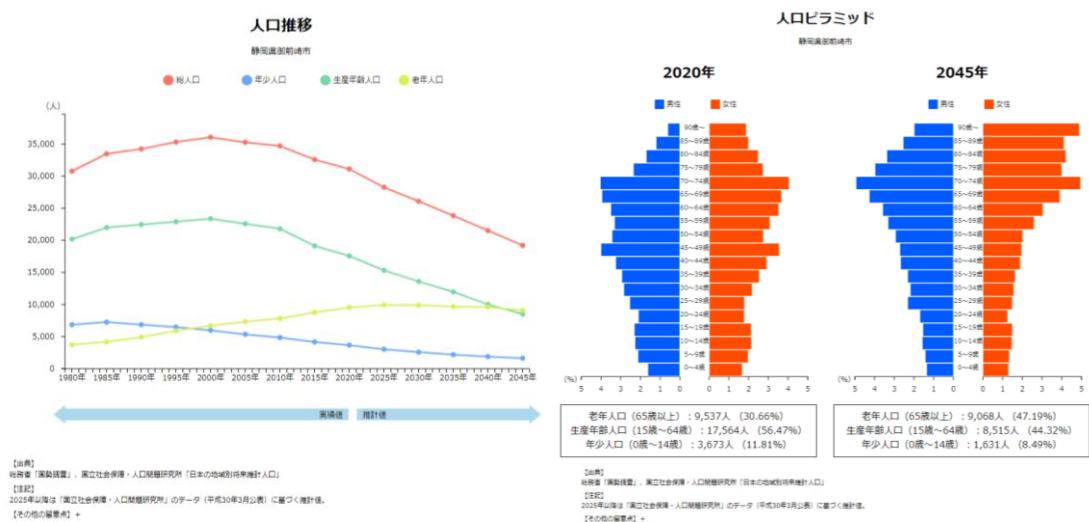
また、RESAS の「産業構造マップ」で「全産業の構造」をみると、2016年時点の統計情報において、企業数は「建設業」が最も多く、「卸売業・小売業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「製造業」と続く。また、売上高および付加価値額については、いずれも「製造業」が最も高く、「建設業」、「卸売業・小売業」と続いている。従業者数については「製造業」が最も高く、「建設業」、「宿泊業・飲食サービス業」と続いている。

加えて、RESAS の「観光マップ」の「目的地一覧」においては、地名を指す「御前崎」に

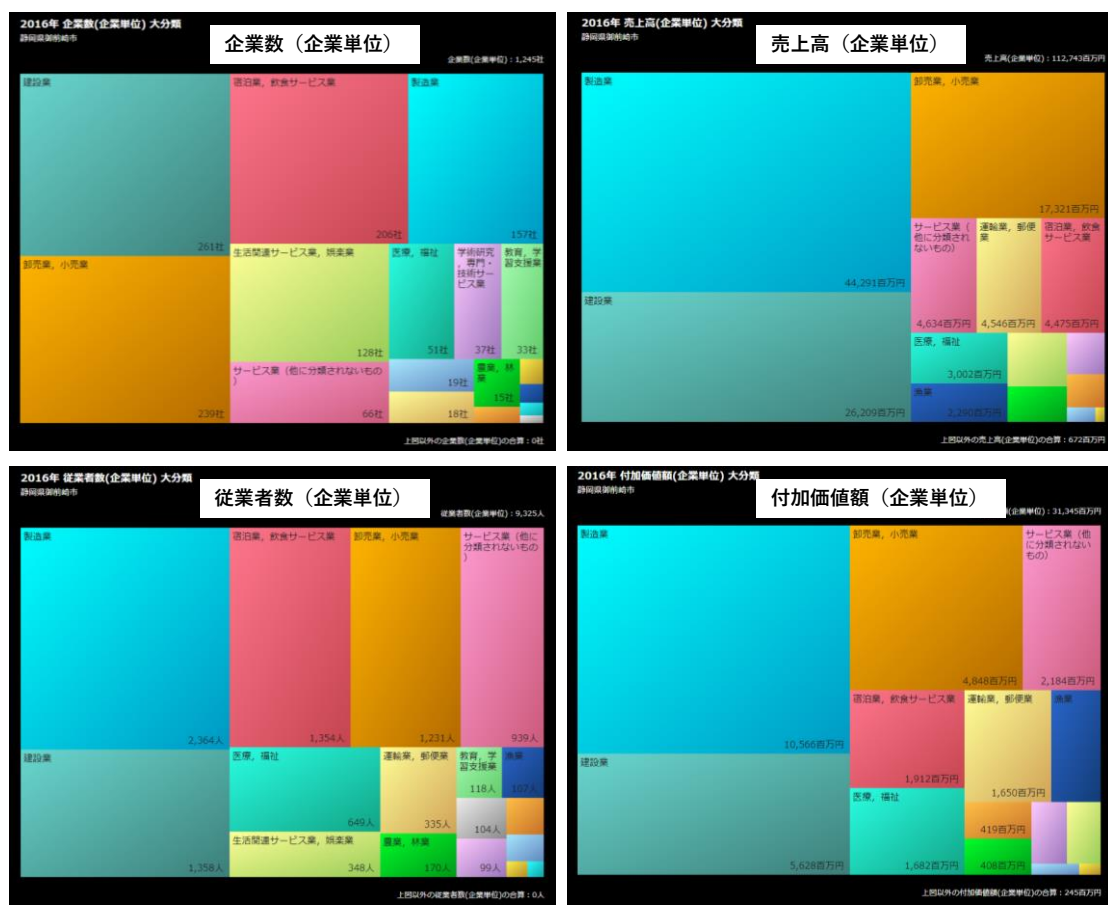
¹³ <https://www.city.omaezaki.shizuoka.jp/soshiki/somu/gaiyo/profile/ichi.html>

続いて「御前崎灯台」、「風のマルシェ御前崎」、「静岡カントリー浜岡コース」などが検索上位のキーワードとなっていることがわかる。(図表 44)

図表 42 RESAS 人口マップ ※左側グラフ「人口推移」 右側グラフ「人口ピラミッド」



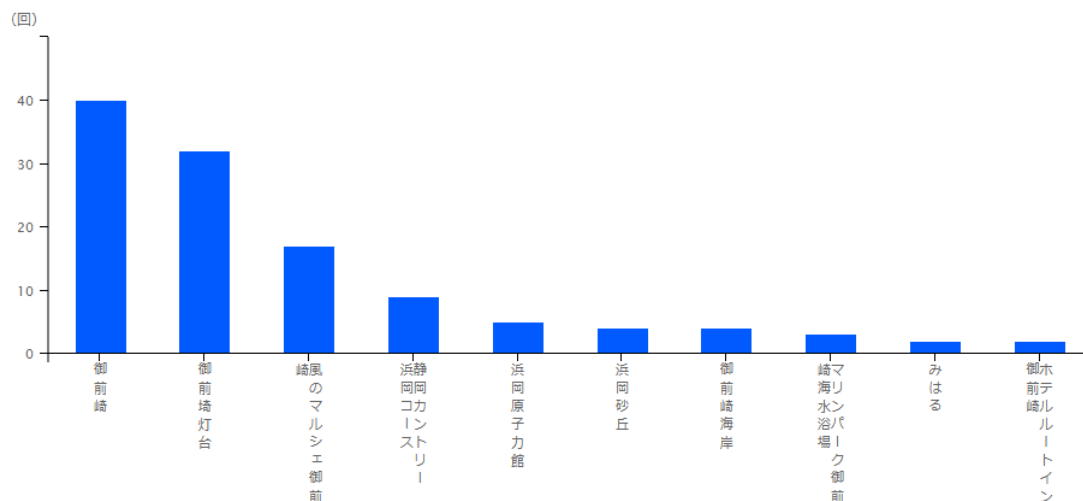
図表 43 RESAS 産業構造マップ (企業数・売上高・従業者数・付加価値額)



図表 44 RESAS 観光マップ

指定地域の目的地一覧

静岡県御前崎市
2021年3月（休日）
自動車



【出典】
株式会社ナビタイムジャパン「経路検索条件データ」

【注記】
検索回数(は、同一ユーザの重複を除いた月間のユニークユーザ数。下記条件に全て該当した場合にのみ表示。
・施設分類が、観光資源、宿泊施設や温泉、広域からの乗客が見込まれるレジャー施設や商業施設に該当
・平日と休日の合計年間検索回数が自動車は50回、公共交通は30回以上
・平日と休日の合計年間検索回数が全国1000位以内または都道府県別50位以内または市区町村別10位以内
・ここで言う年間検索回数の年間とは、「4月から翌年3月までの1年間」を指す。
・上記の条件で、1年間単位で集計を行うため、経年で把握ができない場合がある。

・2019年度データから、クローラー（web自動巡回）による検索件数の除外対象が拡大しているため、2018年度以前の検索件数との比較を行う際には注意が必要である。

【その他の留意点】+

(3) 御前崎市がローカルベンチマークを活用した連携事業に取り組む目的

御前崎市は浜岡原子力発電所の停止や新型コロナウイルス感染症の影響を受け、2021年度に現状を市内における企業活動の実態調査を実施している。これは、御前崎市内の中小企業を対象に、現状への課題やニーズ、コロナ対応などを調査・分析することにより、今後の効果的な中小企業・小規模企業振興施策の策定及び実施に向けた基礎資料を作成するために行われている。

これらの実態を把握した後、実際に市内中小企業をどのように支援していくかについて検討していた。そのような状況の中で、事務局である株式会社帝国データバンクから、経済産業省が公表しているローカルベンチマークを活用してはどうかとの提案があり、地域の中小企業の活性化のために御前崎市や商工会、金融機関などがどのように連携できるかについて模索するために取り組みを行った。

①実施スケジュール

本事業のスケジュールは以下の通りであった。

- 2021年11月上旬・・・参加機関・企業募集
- 2021年12月7日・・・ローカルベンチマーク実践講座1日目の実施
- 2021年12月14日・・・ローカルベンチマーク実践講座2日目の実施
- 2021年12月21日・・・支援機関における振り返り会議
- 2022年3月11日・・・支援機関・企業による振り返り会議

②参加組織

参加組織は支援機関側、参加企業側に分類し、以下の通りである。

【支援機関側】

- ・御前崎市役所
- ・御前崎商工会
- ・地域金融機関2機関

【参加企業】

- ・石川事務所
- ・合同会社ライフスタイル企画
- ・株式会社オミプランテック

(4) ローカルベンチマーク実践講座の実施

①実施内容

○参加企業・参加支援機関

ローカルベンチマークの実践に当たっては地域企業から3社、地域の支援機関として御前崎商工会、地域金融機関2機関が参加した。

○参加企業概要

商号	業種	従業員数	講座参加メンバー
石川事務所	専門サービス業	2名	3名(代表者+職員)
合同会社ライフスタイル企画	不動産業	3名	2名(代表者+職員)
株式会社オミプランテック	製造業	6名	2名(代表者+職員)

○実践講座の流れ

実践講座は全2日間の日程で開催し、1回につき4時間程度実施した。ローカルベンチマークの取り組みは「対話」が重要なポイントとなるため、地域企業は1社1名ではなく、複数名参加していただいた。そこに支援機関も含めて対話を行っていくグループ単位でのワークに取り組んだ。

1日目：12月7日（火）	13：00～14：00	講義（ロカベンの説明）
	14：00～15：00	商流のワーク
	15：00～17：00	業務フローのワーク
2日目：12月14日（火）	13：00～13：30	参加企業による商流と業務フローの発表
	13：30～15：30	4つの視点
	15：30～16：30	課題と対応策の整理
	16：30～17：00	今後の取組みに関する発表

図表 45 ローカルベンチマークのワーク・発表の様子



石川事務所の対話の様子



ライフスタイル企画社の対話の様子



オミプランテック社の対話の様子



オミプランテック社発表の様子

④ローカルベンチマーク実践講座の結果

2日間実施したローカルベンチマークの実践講座における参加企業の声と作成したローカルベンチマークについて記載する。

○石川事務所¹⁴

石川事務所は御前崎市で開業している社労士・行政書士事務所である。御前崎市を地元として強く認識し、企業や街の人たちの安心を支えたいという想いを持って仕事をしている。

以前からローカルベンチマーク自体は認識していたものの、実際にどのように活用するのかを体験したいこと、また、これを機に職員とともに会社の現状を見直すことを目的に参加し、代表者と2名の職員が参加し、支援機関も含めた対話を行いながら取り組んだ。

本講座の振り返りとしては以下の通りである。

参加者	振り返りコメント
所長	職員と一緒に受講でき、知的資産を共有できたことがとても有意義でした。講座の中で話し合うことが明確になっていたため、話があまりそれることなく集中してワークができたと思います。また、ワークの中でも業務フローが最も学びが多かったと思います。仕事の受注から納品まで、何を大事にしているか普段考えない所を職員と話し合っ共有できたことが良かったです。今後については、事業所の弱みを再確認できたので、取組みや時期、担当者を決めて確実に行っていきたいと思います。
職員 A	事務所の考え方や生き立ちなど背景を知り全体像を掴むことができ良かった。今まで自分がお客様の為にとという思いで業務を行っていた。講座を通し、現状を認識し、所長の思いや自分のやるべきことを知り、お客様との向き合い方や自分との向き合い方を変えていかなければならいと感じた。事務所の強みや弱みについて、支援機関の方々と対話することにより、別の視点で考えることができた。4つの窓の講義を聞き、対話の必要性を大事にしたい。社労士の知識のインプットはもちろんアウトプットしながら、身につけていく。 現在、最近入社した職員さんに給与計算の説明をしているが、なかなかスムーズに教えることができていないが、今後は、時間がないからと後回しにせず、マニュアルを作成し、基本的な作業はマニュアルを見て、ある程度の説明で業務が行える環境を作り、業務効率化を図りたい。

¹⁴ <https://www.ishikawa-sr-omaezaki.jp/>

職員 B	<p>事務所に入って間もなかったのに、事務所の取組みや考えがわかり良かったです。特に所長の地元の発展に貢献していきたいという思いの強さがわかりました。ワークの中でも業務フローが最も学びが多かったと思います。</p> <p>今後は、社労士の仕事をはやく身に付けると共に仕事を覚えていきたいです。少しでもお手伝いができるようにしていきたいと思っています。</p>
------	---

商号	石川事務所
売上高	
営業利益	
従業員数	3(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	<p>☆経営理念</p> <ul style="list-style-type: none"> ・私たちは、ひとつひとつの縁を大切に、謙虚に誠実に業務を行うことで、地域と街の皆さんの安心を支えます ・私たちは、私たちに出来る街づくりを探索し、地域の発展に貢献します <p>本業プラス私たちに出来る事を探索し、地域の発展に貢献することで地域に恩返りする企業と街の皆さんの法律的な安心を支える身近な相談者</p>
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	地域密着した無理のない自然な成長
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	<p>後継者の有無：有</p> <p>後継者の育成状況：社労士の資格を取得してもらう</p>
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	<p>2016 開業</p> <p>2018 中小企業家同友会に入会し経営の勉強</p> <p>2020 職員に行政書士を加入し行政書士業務強化</p> <p>2021 紹介予定派遣を行うために一般社団法人マール総合事務所設立</p>
	強み 技術力・販売力等	<p>社労士と行政書士を兼業していることで、幅広い依頼に対応できる</p> <p>幅広い専門知識があるため顧客の想いを汲んだ臨機応変な対応ができる</p> <p>相談しやすい雰囲気、傾聴する姿勢で、根底にある問題を解決する</p> <p>専門外の事は他士業に橋渡しできるネットワークがある</p>
	弱み 技術力・販売力等	<p>職員の知識経験が不足している</p> <p>情報発信がうまくできていない</p> <p>継続的に関わるメリットを提供できていない</p>
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	<p>電子ホワイトボードの活用</p> <p>PCとiPadの利用</p>

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	<p>働き方改革によって需要が増加</p> <p>事業承継のタイミングで若手経営者から相談を受ける</p> <p>社労士・行政書士業務への新規参入は少ない</p> <p>地域の身近な相談者という事務所の方針をブランド化していく</p>
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	<p>継続顧客の定着率は90%程度。従業員が0名になり解約となることもある。</p> <p>顧客増加率は前年比90.9%増</p> <p>顧客との会話から需要を探るが、まだ探りきれていない</p>
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	<p>3年前に雇用開始し、初期は退職者出たが現在は安定</p> <p>平均勤続年数は1年半</p> <p>平均時給1,350円</p>
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	<p>静岡銀行</p> <p>島田掛川信用金庫</p> <p>浜松磐田信用金庫</p>
④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	<p>社労士部門・行政書士部門それぞれ責任者をおき、事務が責任者をバックアップする</p> <p>ダブルチェック体制 顧客情報共有体制</p>
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	<p>事業計画・経営計画の有無：有</p> <p>朝礼で経営理念唱和と今日の予定共有</p> <p>随時所内会議</p>
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	<p>継続的に関わるメリットを開発途中</p> <p>事務所便り、ホームページ更新、動画配信</p>
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	<p>朝礼での経営理念唱和</p>

対話内容の総括

現状認識	<p>◀前年比較▶</p> <p>顧問先数：90.9%増加</p> <p>売上：28.6%増加</p> <p>◀結果▶</p> <p>『謙虚に誠実に』お客様と向き合い人との繋がりを大切に結果、業績は伸びている</p>

将来目標	<p>◀1年後の目標▶ 顧問：2021年比100%増。派遣業の確立でパイプを広げる。市役所との連携を強化する。</p> <p>◀3年後の目標▶ 顧問：2021年比300%増。事務所を社会保険労務士法人とし、職員の福利厚生を充実させる。</p> <p>◀あるべき姿▶ 地域企業の労働環境を整備することで地域経済の底上げに貢献する。</p> <p>事務所の職員に静岡県の土業事務所の中で最高レベルの給与を支払い、安心して働いてもらう。</p> <p>企業と街の皆さんの法律的な安心を支える身近な相談者</p>

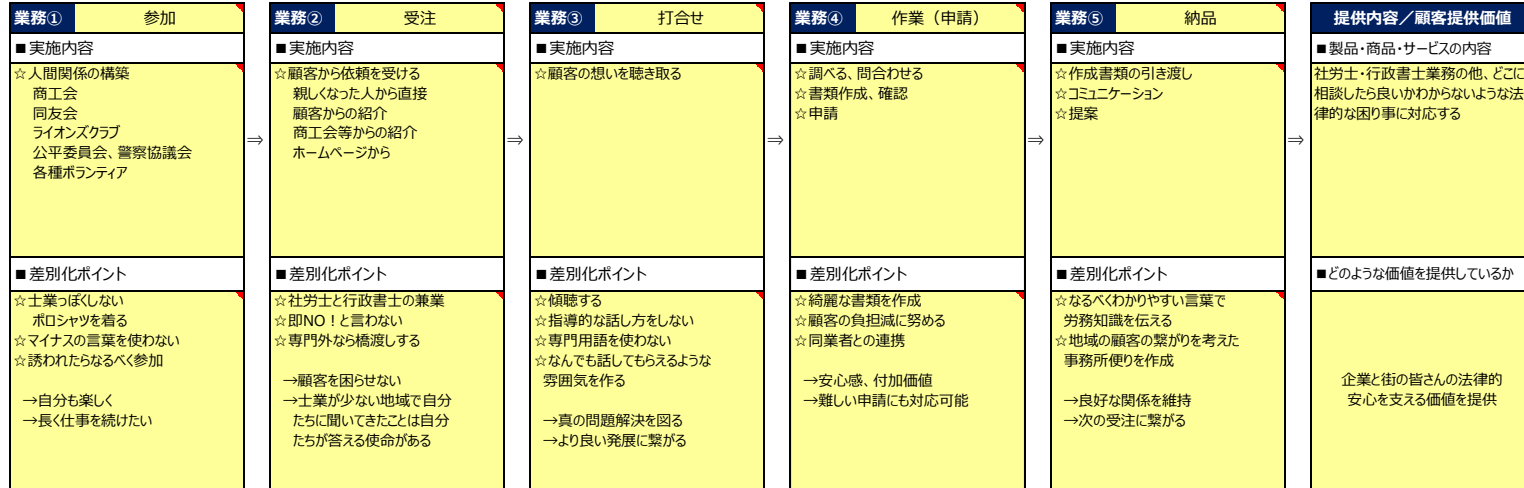
現状と目標のギャップ

課題	<p>知識経験向上のための職員教育</p> <p>業務効率化のためのITの活用</p> <p>必要な情報を伝えるための情報発信</p> <p>顧問契約していただくためのメリット提供</p> <p>派遣業を行う人員がない</p>	対応策	<p>週1回の所内研修</p> <p>電子ホワイトボードの活用</p> <p>Facebook・Instagramの活用</p> <p>必要とされている関わり方を検討</p> <p>派遣業の進め方を検討</p>
----	---	-----	---

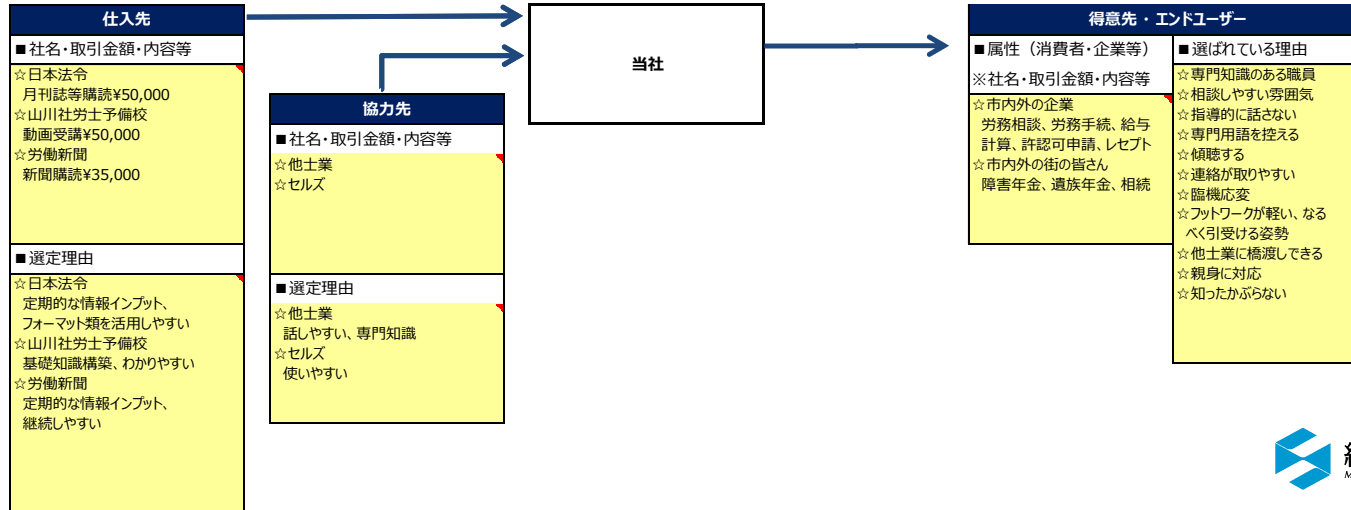


商号	石川事務所
売上高	
営業利益	
従業員数	3(人)

＜製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント＞



＜商流把握＞



○合同会社ライフスタイル企画¹⁵

合同会社ライフスタイル企画は、長年にわたり静岡県西部、御前崎、掛川、菊川エリアで賃貸物件仲介業務、土地・不動産物件の販売及び運用、アパート経営管理業務などのサービスを提供している。

ローカルベンチマーク実践講座には、いつも慌ただしく過ごしているため、一度落ち着いて経営を見直したいことを目的に参加し、代表者と1名の職員が参加し、支援機関も含めた対話を行いながら取り組んだ。

本講座の振り返りとしては以下の通りである。

参加者	振り返りコメント
大石代表	改めて会社について現状を見直し、将来のあるべき姿を確認できる時間を持ってとても有意義な時間を過ごせた。ワークにおいては特に業務フローの差別化の部分、また、4つの視点については経営に関する項目が網羅的に示されており、普段見過ごしている部分の確認が出来て良かった。 今後は、ワークについて社内でも行い、従業員の方とも業務についての認識を共有できるようにしていきたい。

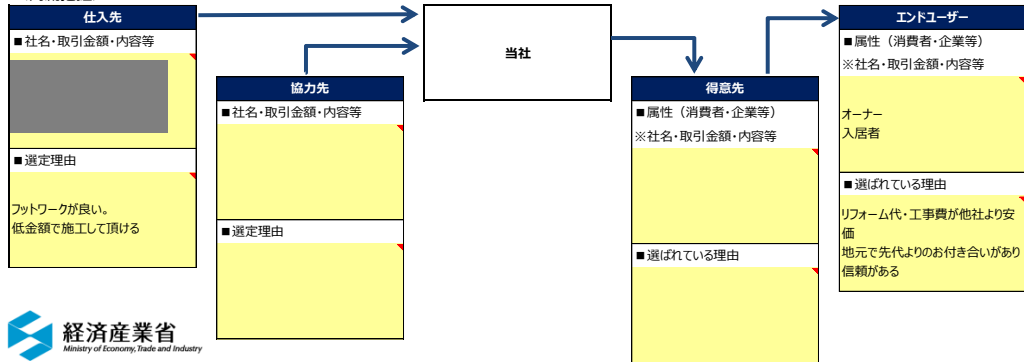
¹⁵ <https://lifestylekikaku.com/>

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

商号	合同会社ライフスタイル企画
売上高	
営業利益	
従業員数	3(人)



<商流把握>



商号	合同会社ライフスタイル企画
売上高	
営業利益	
従業員数	3(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	地域密着の管理を行い、入居者の快適な住環境を守る。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	成長志向で
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	現状、後継者にあたる者がいない。また、育成の目的もたっていない。
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	先代の個人事業主から、継続性のある法人へ変更し、現在に至る。
	強み 技術力・販売力等	修繕等の低コスト、地元としてのネットワークの軽さ、地元企業で先代からの長いつながりや人脈がある。
	弱み 技術力・販売力等	大手と比較すると資金面で差があり、組織体制も明確になっていない。
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	不動産管理ソフトの導入により、家賃管理、入居者管理がより明確になった。

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	他社と比較して、リフォームや各種修繕は安価で提供できている。ただ、他社が行っている家賃保証をできる資金については余裕がない。
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	不動産屋を介しているためリピート率については不明点が多い。新しい業務として土地の分譲などを現在検討中。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	法人化して以降、退職者はいない。給与体制に関しては明確な形ができていない。
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	
④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	組織体制を明確にするため、しっかりとした組織図を作成したい。業務マニュアルについても同様。
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	事業計画等の作成が出来ていない。会議も問題が起こってから、都度都度で行う形で定期的には行っていない。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	業務上改善点があった際は、随時修正意見を出してもらい検討している。新規の事業を研究・検討していきたいと思っている。
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	資格取得の推奨を行い、学費の援助を行っている。

対話内容の総括

現状認識	管理中心的業務の不動産会社 組織固めの最中 従業員同士の連携不足	将来目標	総合的な相談に乗れる不動産会社
------	--	------	-----------------

現状と目標のギャップ

課題	会社としての組織体制をしっかりとさせる 総合的な相談にのるため業務の多角化が必要	対応策	企業体制の確立のため、業務マニュアル・給与体制・評価制度の作成 月1回の会議を行い、日々の業務やアイデアを話し合う 新規事業を検討し、1つ以上行っていく 部会等に参加し、人脈を広げていく 市との連携を図っていく 1人以上の宅建士を雇用し、後継者として育成していく 戸建て借家を建設し、収益等の状況を把握する
----	---	-----	---

○株式会社オミプランテック¹⁶

株式会社オミプランテックは、静岡県御前崎で機械整備やオーバーホール、オーダーメイド製作など、企業や工場でのお困り事に提案から施工アフターサービスまでを行っている。

ローカルベンチマーク実践講座には会社の現状を把握することを目的に参加し、代表者と1名の職員が参加し、支援機関も含めた対話を行いながら取り組んだ。

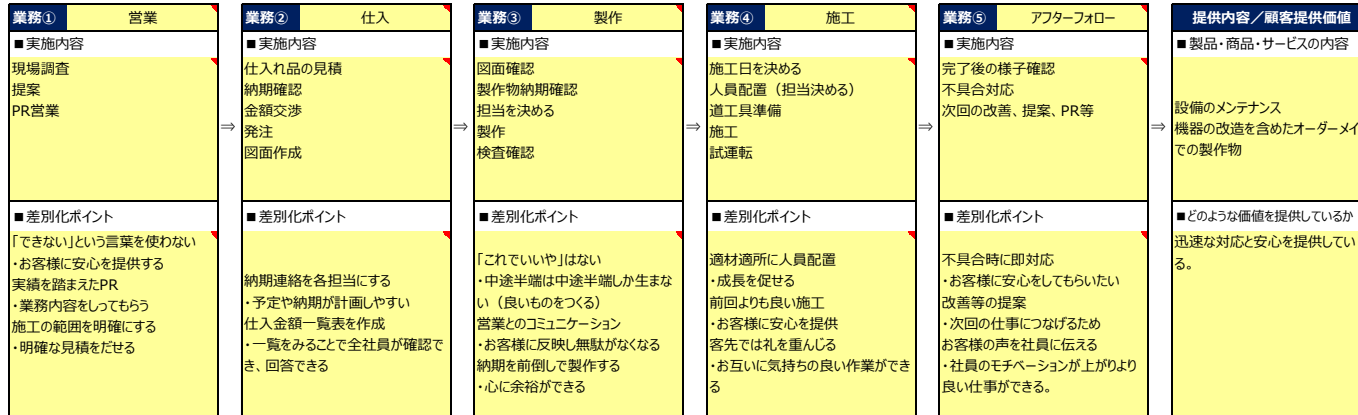
本講座の振り返りとしては以下の通りである。

参加者	振り返りコメント
塩見社長	自社の見えていなかった課題を見つけるだけでなく、それをいかに解決していくか。また、深い部分での自社の本質を発見できるなどの気づきを得られた。また、自分自身と弟と取り組んだことで、自社のことを経営者だけが考えるのではなく、経営者と社員でともに対話しながら自社のことを考えるプロセスを学べた。 今後は、得られた気づきや自社の課題と目標を社員と共有し、経営者と社員が一丸となって取り組んでいく。

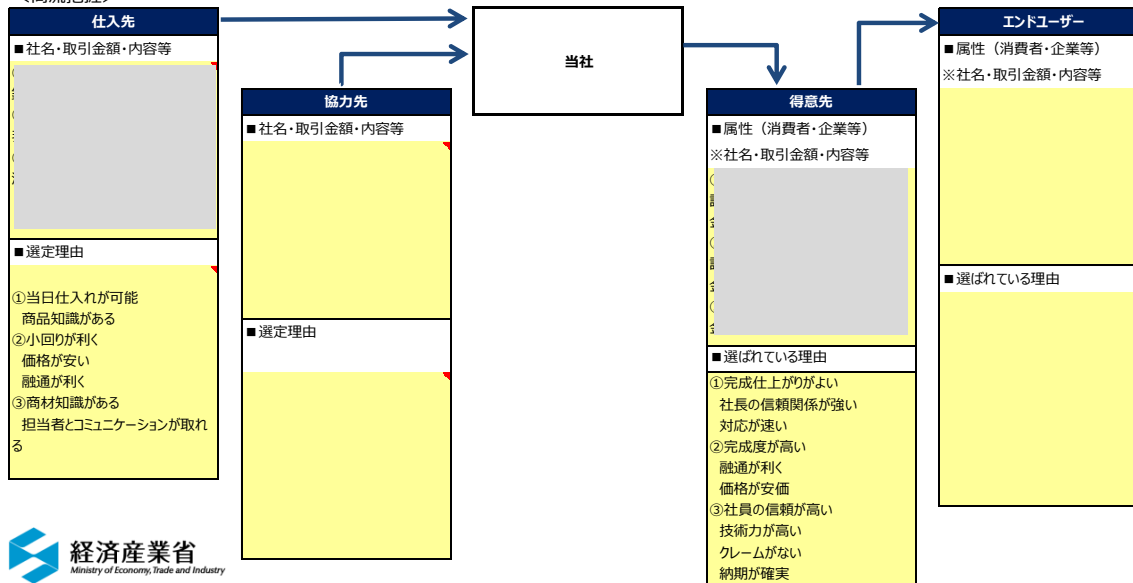
¹⁶ <https://omiplantec.com/>

商号	株式会社オムプランテク
売上高	
営業利益	
従業員数	

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



<商流把握>



商号	株式会社オミプランテック
売上高	
営業利益	
従業員数	

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	経営理念 ・私たちは、ブランドの希望を創る職人集団であり続けます。 ・私たちは、夢ある企画で熱い街づくりを目指します。 ・私たちは、共に歩む仲間を信じ、全員で幸福に向かい続けます。 方針 ・型にはまらずに、できると思うことに挑戦する 考え方 ・「できない」という言葉を使わない。「これでいいや」はない 昨日よりもよい施工をする。 客先、仕入先、だれに対しても「礼」を重んじる。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	現状維持は、退化と考えています。常に前向き、時々振り返りに進むための反省を行う。
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	・後継者はありません ・各部署の担当者（右腕？左腕？）ただし、経営には関与無し
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	平成26年1月 社員2名入社 平成28年 人工受注から請負受注に転換 平成29年 工場購入 平成30年 法人設立 ステンレス加工を開始
	強み 技術力・販売力等	・現場調査時や施工完了後に、客先設備での改善提案等の提供ができる ・レスポンスが高く、即対応若しくは、原因の追究を現場でできる。 ・営業と職人の連携がとれている。
	弱み 技術力・販売力等	社長に信頼が寄り過ぎている
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	HPの作成

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	即時対応 オーダーメイドでの製作が可能
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移	納期を前倒している。 施工完了後、納期完了後に不具合の問い合わせをしている
	顧客からのフィードバックの有無	
④ 内部管理体制	従業員定着率 勤続年数・平均給与	定着率 ・昨年度100%（退職者は少ない方だと感じています。） 平均給与 勤続年数 平均勤続年数
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	良好と感じています
④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	・納期連絡を各担当にする ・お客様の声を社員に伝える。 ・月1回の社内会議を実施
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	実績を含めたPR活動
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	適材適所に人員を配置

対話内容の総括

現状認識	社長に依存する受注及び社内管理が続いている。また、客先からの社長に対する信頼や信用が高いため、社員が、社長の営業能力に委縮し、自己での営業に不安を感じている。 客先とのコミュニケーションの取り方に特に不安を感じている。
------	--

将来目標	1年後に売上800万円、3年後に1億5000万円、5年後に2億円 7年後に売上目標を達成後、社内の業務を分業若しくは分社化する 「オミグループ」を設立
------	---

現状と目標のギャップ

課題	現状課題にある通り、社長のワンマンになっている。 経営のノウハウの伝達 社長以外での営業及び受注 客先とのコミュニケーション能力の向上	対応策 1年後までに ・全社員向けコミュニケーション教育 ・シフト等の業務管理の移行（社長→各担当社員） ・協力業者を募り、受注を増やす ・見積ツールを作成し、だれでも見積ベースが作成可能にする 3年後までに ・各部署の予算（目標売上等）の計画作成（担当社員に） ・社員（職人）の営業化、営業もできる職人に 7年後までに ・工場増設 ・事務所増設
----	--	--

(5) 経営改善状況

ローカルベンチマーク実践講座を実施後、3ヵ月程度の期間が経過しているが、実践講座実施から実際にどのような変化が起こっているかについて把握した。

①石川事務所

ローカルベンチマークに取り組み、明らかとなった課題として「①社員教育、②ITの活用、③情報発信」があり、対応策として「月1回研修の実施」、「ホームページの更新」、「Facebook・Instagramの活用」、「電子ホワイトボードの活用」に取り組むことをまとめた。現在の取組状況は以下の通りである。

○HPやSNSの活用準備

まだ実際にSNSやHPの更新には着手できていないが、準備は着々と進めている。朝礼の際に1分間スピーチの時間を取り、動画やブログで発信することを想定した内容をスピーチするといったトレーニングにより、3人の情報発信力を強化している。取り組み開始時はうまく話が出来ていなかった職員も、数をこなすごとにうまくなっていることは実感できている。

3月は年度末で事務所が繁忙期であるため、4月以降でできるだけ早くSNSやHPの更新に取り組むことができると考えている。

また、現在も事務所のHPは運用しているが、外部の協力会社をお願いしてつくってもらったものを掲載している状況である。更新の仕方については1人の社員しか理解していないこともあるため、HPの更新の仕方や作り方などスキル面で教えてくれる先があれば支援をしてほしい。

○月1回の研修の実施

月1回、1日研修を行うというスケジュールの組み方は、実際に取り組んでみると難しかったため、毎週月曜日に2時間ずつ時間を取り研修を行うようにした。現時点で1ヶ月超ほど続けられている。電子ホワイトボードについても研修時に利用している。

講師役は石川所長が務めており、自分で取り組むだけであれば必要のない準備も、人に教えるとなると必要になることが多く、準備の質に関して学びが多いと感じている。

○支援機関（金融機関）からの提案

金融機関としてもHPやSNS活用のセミナーなどを開催しており、次の実施機会を案内する。また、税理士など士業間のネットワークが構築できるように、人的なネットワーク構築についてサポートしていく。

②合同会社ライフスタイル企画

ローカルベンチマークに取り組み、明らかとなった課題として「①会社としての組織体制をしっかりとさせる」、「②総合的な相談にのるため業務の多角化が必要」があり、その対応策として「企業体制の確立のため、業務マニュアル・給与体制・評価制度の作成」、「月1回の会議を行い、日々の業務やアイデアを話し合う」、「新規事業を検討し、1つ以上行っていく」などに取り組むことをまとめた。現在の取組状況は以下の通りである。

○社内体制構築への取り組み

体制構築の一環として、誰がどんな業務を行っているかについて従業員と対話しながら見直しを行った。その際に、個人別にどんなことに悩んでいるのか、現状よりも担当業務を良くする方法は無いかといった改善も含め取り組み、新たな業務の取り組み方について取りまとめた。ローカルベンチマークで体験した話をする中で、本人の頭の整理がについて問題意識が生まれてくるというという取り組みを応用した。従業員みんなで話をする中で良い整理が出来た。

加えて、体制整備への取り組みとして、給与体系や評価制度について検討した際に内容が専門的で自分だけでは対応できないと感じた。こういった専門的な内容は外部の専門家等に相談したいと考えている。

○支援機関（商工会）からの提案

社内体制構築へ取り組んでおられることから、専門家派遣を視野に入れつつ、月次で実施している中小企業診断士との個別相談会に参加してもらい、具体的な体制整備のサポートを行っていききたい。

③株式会社オミプランテック

ローカルベンチマークに取り組み、明らかとなった課題として「①現状課題にある通り、社長のワンマンになっている」、「②経営のノウハウの伝達」、「③社長以外での営業及び受注」、「④客先とのコミュニケーション能力の向上」があり、その対応策として、1年後までに、「全社員に向けコミュニケーション教育」、「シフト等の業務管理の移行（社長→各担当社員）」、「協力業者を募り、受注を増やす」、「見積ツールを作成し、だれでも見積の基礎部分を作成可能にする」などに取り組むことをまとめた。現在の取組状況は以下の通りである。

○社内に向けてローカルベンチマークで取り組んだ内容を発表

まず、ローカルベンチマーク実践講座に取り組んだ後、自分たちの現状と将来目標、課題や対応策について社内で発表した。ローカルベンチマーク実践講座に参加していない従業員は同じプロセスを経っていないので、反応としては薄く感じた。一方、社内発表の場面では係長（実弟）が先頭に立ってローカルベンチマークを活用して対話を行った内容等を社員に

共有してくれた。

また、最も取り組みたいこととして「職人の営業化」の話をした際に、社員から、「それは一人親方と同じじゃないか？僕らは職人なんだ。」という声があがってきた。この点については、これまでの凝り固まった考えがすぐには払しょくできないため、時間をかけて取り組んでいきたいと思うと共に、社長から従業員へ押し付けるのではなく、社内から出てくる声によって柔軟に対応していきたいと考えている。

さらに、従業員が社長を頼りすぎていることは認識しつつも、お客様が既に抱えている社長への良い印象を自分たちのせいで悪くしてしまう可能性があることを危惧する声があがったが、社長からそれは誤った認識で、社長自身もそう思っていないことを伝えた。説明としては、お客さまのイメージというのは当然社長に向けられたイメージもあるが、オミプランテックの社員（つまり社長の社員）というイメージもあるため、過度に失礼な対応さえ取らなければ十分に対応できると考えていると伝えている。

このような社員とのやり取りを通じて、最近では社員へ仕事を振ることを心掛けている。見積が確定した現場に、これまで見積もりに携わらなかった社員を同席させ、その社員であればどのようなところに気を付けて見積もりを作成するかなど、大きな負担感が無い程度のところでこれまでとは異なる行動をとり、社長に頼らなくても社員でできることを増やしていけるような取り組みを進めている。

○ローカルベンチマークと一緒に取り組んだ職員の行動変化

今回のローカルベンチマーク実践講座は弟と一緒に取り組んだ。この取り組みを経て、上述しているローカルベンチマークの社内発表時にも、弟が率先して「社長が実現したいことやこれから取り組むべきこと」について説明してくれた。

また、社長に依存しすぎている現状を打開するために、例えばお客様から見積の相談があった際にも係長が率先して、「現場を見に行ってくる」というように、見積もりを作るためにどういった行動をとらなければならないかを考えて行動するようになった。このような行動変化を従業員に伝えていくことが期待される。

このように「職人」という枠を超えて、少しでも経営目線でものごとを捉えられる社員が育って来れば、自然と業績も良くなると考えている。

○社長以外の社員が見積もりを作成できるようになるための取り組み

これまで「仕入一覧表」という資料を社内で使っていたが、これを改変し、エクセルでチェックシートを作成し、大まかな概算見積もりが出せるというツールを事務員主導で作成している。精緻な見積もりはできず、社長の確認も必要とはなるが、見積作成を社員ができるようになるためにハードルを下げる工夫を行っている。

(6) 本事業における効果と課題

①効果

○自治体が主導し、ローカルベンチマークを実践する場づくりの効果

地域内の支援機関とひとくくりにしても、商工会や地方銀行、信用金庫、中小企業診断士や税理士など様々な立場の方がいる。市内企業の経営改善を進め、活性化していくことが支援機関側にとって重要であることは言うまでもないことであるが、目的は同じでも、例えば事業計画策定支援を有償のサービスとして提供する段階になれば、営業の観点からは支援機関が横一列で取り組むことに問題が生じる可能性が高い。

そのような背景がある中で、市という中立の立場を取れる行政機関が取り組みを主導することで、企業も支援機関も安心して取り組みに参加することができる。また、会場としても市役所の会議室を提供するなど意識的、空間的な場の調整・提供を市役所が担うことで、支援機関が団結して取り組むことができる環境を整えられている。

○企業における効果

これまでの報告内容を見てもわかる通り、ローカルベンチマーク実践講座を通じて、企業が多く気付きや学びを得ている。ローカルベンチマーク実践講座は、まず、経営者1人ではなく、参加企業1社につき複数名での参加を必須とし、社内で対話ができるようにしたこと。また、支援機関を含めた対話を行うことで、第三者の目線が入ったこと。さらに、3社が参加したことにより、商流や業務フローなどの取り組み事例をその場で共有できたことなどが、気付きや学びにつながったと考えられる。

また、ローカルベンチマーク実践講座において取り纏めた課題と対応策について、ローカルベンチマークの内容を見直しながら、改善行動を3社が行っており、状況が改善していることが明らかである。

○支援機関における効果

御前崎商工会や地域金融機関は、ローカルベンチマーク「知っている」あるいは「一部で活用したことがある」という程度の認知・活用状況であり、今回のようにローカルベンチマークガイドブックを活用し、合計8時間をかけてじっくりと取り組んだことは初めての経験となった。ローカルベンチマーク実践講座という場を通じて、ローカルベンチマークが何を目的に作られ、どのような効果・活用方法があるのかを学び、企業と対話をしながら取り組んだことで、企業と支援機関の間は勿論のこと、支援機関同士でも共通目線とすることができたのではないだろうか。

また、支援機関からは、自分たちが理解していると認識していた地域企業のことを、ローカルベンチマークを活用することで、より一層深く理解することができたという声もあり、ローカルベンチマークを活用することが地域企業の経営支援に繋がることを理解いただけたようである。

②課題

○企業と支援機関の相互理解

ローカルベンチマーク実践講座において、企業側も支援機関側も時間を経るごとに対話が充実し、企業の現状や将来目標、課題や対応策について、企業、支援機関ともに理解が進んだ。一方、支援機関側がどのような支援を行うことができるか？何を相談することができるのか？といったように、企業が支援機関側を理解するための機会を設けられていなかった。これにより、ローカルベンチマーク実践講座後に、誰にどのような相談をするべきか迷った企業もあるため、ローカルベンチマーク実践講座の中に、支援機関側の紹介も行うなど、継続したコミュニケーションが取りやすい関係構築の時間を取ることも重要であることが明らかになった。

○その場で課題に対する対応策への支援を決める

今回の取り組みでは、全2回のローカルベンチマーク実践講座において、まずは企業側の現状を明らかにするということまでをゴールとしていた。加えて、上記の支援機関側への理解が進んでいない状況も重なり、企業から支援機関に相談を行う機会を創出するに至らなかった。ローカルベンチマーク実践講座という企業および支援機関が集まる場を利用し、実践講座の中で課題に対する対応策への支援を決めることで、より速やかな支援を実践することが可能になると考えられる。

○支援メニューの見える化

商工会や金融機関は、組織単体であれば独自の支援メニューを整理している。一方、今回の取り組みのように、地域の支援機関が連携した取り組みとなると、どのような課題に対して支援が可能であるか、その範囲を明確に企業側も連携した支援機関側も理解できない状況に陥ることが考えられる。実際に、ローカルベンチマーク実践講座の2日目を終えた後に行った支援機関による振り返り会議においても、商工会や金融機関が支援できる課題について重複する箇所もあり、明確な棲み分けが難しい面も出てくることが想定されるが、一方でどの範囲の課題であれば対応できるかについて、各支援機関の支援メニューを棚卸しした上で共通理解を持つておくことが重要であると考ええる。

○支援状況の見える化

ローカルベンチマークを活用した企業や支援機関が連携した取り組みを継続していくために、複数の関係者が共通してローカルベンチマークのシートや支援の進捗状況を確認できる場が必要である。月次の定例会などを開催することも良いが、関係者が増えるに伴いコミュニケーションコストや調整コストが増えてしまう。これらを解決するために、クラウド上にそれらの情報を閲覧・加筆・修正できる環境を用意し、参加者が必要な情報を必要なタイミングで見ることができる状況を作り出すことも必要であると考ええる。

(7) 総括

本事業はローカルベンチマークを活用した地域支援ネットワーク構築に向けた初めての取り組みとなった。前述した通り、効果や課題も浮彫となったが、本事業においてはまさに、ローカルベンチマークが、ステークホルダー間の「共通言語」としての機能も有することが出来たと考えられる。

「共通言語」として機能した背景には、何よりもローカルベンチマークそのものがシンプルでわかりやすく、対話しながら事業の現状を明らかにしておくため、企業経営者や従業員、自治体や支援機関職員にとって使用する際に専門的な知識を有していなくても理解できることが最大の要因であると考えられる。また、ローカルベンチマークがどのようなものであるか、ローカルベンチマークガイドブックなどを活用し、ファシリテーターから正しく説明を受けていれば、より容易に理解することが出来るであろう。

加えて、企業・支援機関・金融機関がともに取り組むための場づくりも、より企業の現状を理解するためには必要な手段である。商工会や金融機関は、通常、取引先企業へ訪問し、1社1社ローカルベンチマークを活用して対話を行っているが、今回の事業で試したように、市役所などの会場を活用し、複数社を一度に支援することで、支援の効率性も上がると考えられる。

何よりも、これから経営改善に取り組み、成長していこうとする地域の企業に対し、支援機関や金融機関が全面的に課題解決に向けた取り組みをサポートできる体制が構築されていることで、より具体的かつ効果的な企業支援につながるであろう。

ローカルベンチマークへの取り組みをすすめる一方で、御前崎市は、市内の中小企業を対象に、現状への課題やニーズ、コロナ対応などを調査・分析しており、今後の効果的な中小企業・小規模企業振興施策の策定及び実施に向けた基礎資料を作成している。

調査結果からは人手不足や採用難、事業承継、次世代企業の育成などの課題が出ているところであるが、これらの課題に対する解決策の一つとしてローカルベンチマークを活用できると考えている。

5.2 ローカルベンチマーク作成研修

(1) 目的

企業が、専門家による社内ディスカッションの促進などの指導を受け、ローカルベンチマーク・シードを作成することで、「企業経営の見える化」を行い、「稼ぐ力」の源泉がどこにあるかを把握することや、現状把握を行うことで経営者に「気づき」を与え、経営の改善を促進することを目的としている。

(2) 実施方法

①参加企業の募集

地域未来牽引企業¹⁷を対象に、経済産業省よりローカルベンチマーク作成研修開催の案内を実施し、以下の3社が参加した。

商号	所在地	業種
第一医科株式会社	東京都	医療関連機器製造・販売
株式会社 MFE HIMUKA	宮崎県	食品加工機械、産業機械の製造・開発
有限会社鹿児島油脂工業	鹿児島県	家畜の飼料の製造・販売

②スケジュール・実施内容

○1日目：2022年3月10日（木） 13～16時

実施内容：商流・業務フローを中心にワークを実施

○2日目：2022年3月17日（木） 13～16時

実施内容：4つの視点、まとめを中心にワークを実施

③実施場所

オンラインでの開催

¹⁷ https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kenin_kigyou/index.html

(3) 成果物

①第一医科株式会社 ※商流は非公開

○ワークシート (業務フロー)

ロカベン塾 ワークシート

②業務フローから深掘る自社の強みの源泉

実施日 2022年 3月 17日

社名： 第一医科株式会社

業務名	業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤	業務⑥	製品・商品・サービスの内容
業務内容	営業-受注活動	マケ管理課	製造	業務課-出荷	アフターサービス		●耳鼻咽喉科施設が求めるもの すべての提供 ・製品 ・サービス ・情報
差別化ポイント	<p>受注活動 全国の耳鼻科施設の耳鼻科関連機器の販売 新規開業のお手伝い 4つの営業戦略プロセスのうち「開業」で考える</p> <p>【①商品力】 ●処置や検査で使う機器は自他ともっている。治療機器が強い！他社よりも充実している。</p> <p>【②人・体制力】 ●営業の人員配置について5年をめぐり担当を変えている。定期的な異動の実施。</p> <p>【その他 (物的な強み)】 ●ENT+でVRショールームを持つ</p>	<p>受注内容の製造部への連絡 薬機法のチェック</p> <p>●某社ワークフローを使用した迅速な処理</p>	<p>受注製品の製造 製造品検査 梱包</p> <p>【①品質力】 ●ISO13485の規格に沿った製品づくりを維持するために年1回の外部監査と内部監査を実施している。</p> <p>【②要望実現力】 ●無理難題を言ってもいつのまにかできてる (工程表に余裕？ なんとかする姿勢？)</p> <p>【③納品対応力】 ●顧客要望の納期に回答するための外注含めた密な工程管理</p> <p>【④尖った製品力】 術後で患者さんが話せない状況でも、何を伝えたいかわかる製品の提供</p>	<p>出荷調整 構込み</p> <p>●出荷に対するチェック体制や手順書を整備 ※システムはアラランを利用</p>	<p>現場修理 預り修理 取説 使用説明</p> <p>●診療を止めない (災害用BCP)</p>		
なぜ①							<p>顧客提供価値</p> <p>●耳鼻咽喉科施設のミッション実現 ●医療の質を向上させる。正確な医療知識をサポートできる。 ●患者さんが多くクリニックに来られる</p> <p>○この観点で、医療の質や正しい医療知識の話がある。 ○診療報酬の観点についても耳鼻科を儲けさせようという意味ではなく業界に対する話というも合った。</p>
なぜ②							

○ワークシート（4つの視点）

ロカベン塾 ワークシート

実施日 2022年 3月 17日

③ 4つの視点で会社に溜まったものを理解する

社名： 第一医科株式会社

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	<ul style="list-style-type: none"> ●経営理念：耳はな喉めまいのエキスパート集団として世の中を変える ●ビジョン：新製品を提供していく会社 ●行動理念：好奇心を持つ。お客様がどうなりたいかを知り、行動していく。新しい価値を創造し、ともに成長する。 ●人材理念 エキスパート集団になる。 ●品質方針 患者のことを考えた医療機器の製造・開発（品質・安全性・有効性）
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	<ul style="list-style-type: none"> ●成長志向 ●10年後に売り上げ100億円 ●新商品を4年後に10品目市場に出す
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	<ul style="list-style-type: none"> ●内部統制・ガバナンスに取り組みたいという意識をもっている ●コロナの前半で体調を崩す。経営幹部もくずす ●取締役メンバーの意識醸成、体制

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	<ul style="list-style-type: none"> ●コロナの影響で市場としては縮小している。診療報酬の改定で少し改善 ●ここ数年はシェアに変動はない。当社含め業界には3社ある。 ●今後：コロナの状況が緩く、一般診療が滞る。（大学病院などは処置をしてくれない） <p>○市場をどうとらえるか。患者の数は潜在的な数を含めると拡大していくのではないかな？</p> <p>○医者と患者の2軸で考えると競合が変わってくるのではないかな？</p>
	顧客レポート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	<ul style="list-style-type: none"> ●レポート率はかなり高いが新規開拓率は弱いと思われる ●売上の構成としてはレポートが70～75%、新規が15%、その他 ※このあたりを定量的に分析できていないところに課題意識あり ●フレームや改良の要望は営業から定期的に上がってくる仕組みになっている。新規製品や既存製品にインプット ○フィードバック内容を会社の中に落とし込んで行く仕組みがないのではないかな？
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	<ul style="list-style-type: none"> ●20年程度。 ●長く続けてもらいたいという考えが以前から会社にはある。
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	<ul style="list-style-type: none"> ●良好。月1回程度面談による情報交換を行っている

② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	
	強み 技術力・販売力等	<ul style="list-style-type: none"> ●シームレスに技術や顧客との関係（販売力）を継承できている。 ●マンパワーが強い。押し強い（うる力がある）営業がいる。 ●幅広い知識を持っており、対応できる。→商談にもつながる。 ※相談すれば、商品のことだけでなく、新しい医療の開発可能性、機器の開発だけでなく、耳鼻科業界（学会）全体において診療報酬がどうやればつかうかということも相談いただければ対応できる。
	弱み 技術力・販売力等	<ul style="list-style-type: none"> ●鋼製小物を作っている職人さんの高齢化（協力先） ●異動すると売り上げが変動しやすい。仕組みが完成していない ●営業プロセスをシステム化することができていない ●営業プロセスのシステム化は2世代を考えると必要であるとは思うが実現できていない
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ●某社ワークフローを使用した迅速な処理 ●某製品を利用した出荷管理 ●規制が多いのでERPなど統合型のパッケージ導入が困難。全体最適が難しい。 ※経典精算システムを導入予定。

④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	<ul style="list-style-type: none"> ●ISO13485（医療機器の品質マネジメントシステム）の認証取得 ●個人情報管理規定あり
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	<ul style="list-style-type: none"> ●10か年計画あり。従業員と共有している ●月例会議（第4金）、20日が締め日、全員参加している ●毎週水、事業戦略会議、役員＋営業幹部＋総務 ●署長会議、リーダー会議
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	<ul style="list-style-type: none"> ●開発会議、新製品の開発。既存製品の改良 ●社外の先生（主に大学）とチームを組んで進めている。→社内会議へ ●外部に知財管理を委託している（社内においては管理できていない） ●知財の取得については外部の研究者からの要望が強い
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ●営業の人員配置について比較的5年をめぐり担当を変えている ●年2回程度の勉強会 ●医療機器の業界ならではの資格の支援 ●業種法：資格保有者が社内6名いる ※人材育成をしているかどうかということの評価項目に加えることを検討中。

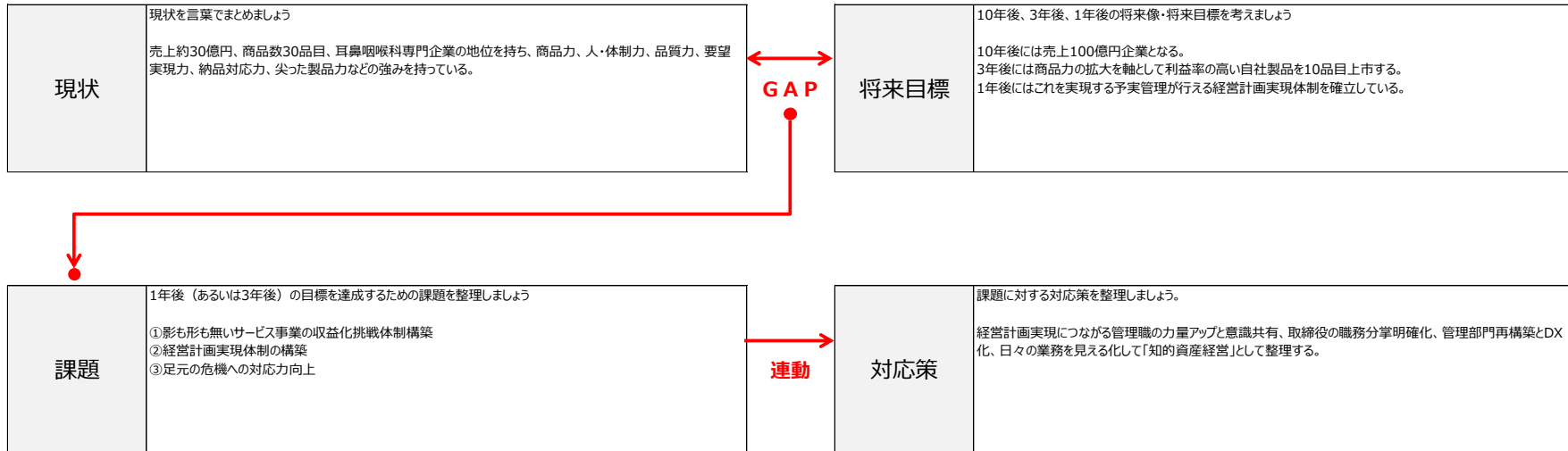
○ワークシート（まとめ）

ロカベン塾 ワークシート

実施日 2022年3月28日

④これまで取り組んできた①～③の内容を総合的にまとめる

社名： 第一医科株式会社



②株式会社 MFE HIMUKA ※商流は非公開

○ワークシート（業務フロー）

ロカベン塾 ワークシート

②業務フローから深掘る自社の強みの源泉

実施日 2022年3月17日

社名： 株式会社MFE HIMUKA

業務名	業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤	業務⑥	製品・商品・サービスの内容
業務内容	営業活動	材料・購入品調達	業務外注	部品製作・組み立て 中間検査・完成検査	梱包・出荷	現地据え付け工事 試運転立会	<ul style="list-style-type: none"> 産業用機械の設計・製造・据付 オーダーメイドの機械設備製作
差別化ポイント	受注活動・見積・客先打合せ ・プロジェクト資料の作成	材料の精算、見積もり比較、値合交渉、 注決、発注	購買仕様書作成、見積り依頼、 見積り査定、ネゴ交渉、注文書作成 進捗管理、受入検査	部品加工、溶接・組み立て、 仕上げ、中間検査、完成検査	製品の養生・梱包、および出荷	現地搬入・据付工事、調整、 試運転立会	
なぜ①	製造全般にわたる、知識・スキル	対応の速さ	定期的なコミュニケーション 情報の共有	資格取得による技能の向上 3S活動による生産性の向上 ISOによる情報の共有・課題の解決		製造した作業員が現地工事も担当する。 客先のスケジュールに合わせた短納期 対応ができる。	<ul style="list-style-type: none"> 顧客提供価値 機械設備の導入による生産性の 向上
なぜ②	ジョブローテーション 多様な経験	長年のお取引	スキルの高さ 対応力	BCP認証制度への挑戦		個別プラントに合わせた、対応力・調整力 など、現場力を作業員が持っている。	

○ワークシート（4つの視点）

ロカベン塾 ワークシート

実施日 2022年3月17日

③ 4つの視点で会社に溜まったものを理解する

社名：株式会社 MFE HIMUKA

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	信用第一 信用は、無形の財産である。誠実は、信用の原点である。協力は、最大の力を発揮する。共生は、事業の継続に不可欠である。 ものづくりを継承し、ヒト・コト・トキづくりを通して創ります 地域から明るい未来と幸せを 人財育成に重きを置いて、社員の成長に対してしっかりと投資をし、学習型企業となる。地域の潜在的な資源を最大限に生かし、地域課題を解決することを事業とする、地域力経営を行う。マーケティング力とイノベーション力を磨き上げて、開発型メーカーを目指す。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	常に学び続け、成長をし続け、地域の発展を牽引する。
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	経営幹部を対象にした研修を開催して、後継者の育成を行っている

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	マーケットはそれほど大きくないが、景気による変動は比較的小さく、安定している。また、顧客によるマーケットシェアは大きく、競合先は限定されている。長期的には、マーケットは縮小傾向であることは間違いない。
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	顧客との取引の歴史は長く、顧客のリピート率は高い、新規顧客開拓率は低く、既存顧客の受注率に影響を受ける。顧客満足度の調査をしていて、常にフィードバックを受ける体制づくりをしている。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	近年の従業員定着率は、高いとは言えない。会社の目指す将来像への納得・共感の形成ができていない。従業員アンケートによって毎年声を集めているが、従業員満足度は高くはない。平均勤続年数： 、平均給与：
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	メインバンクとは、大変よい関係を築くことができています。事業に対する理解度は高く、資金繰りや設備投資に対する支援も十分して頂いている。

② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	1969年創業、2001年事業承継、その後システム構築、マネージメントの強化を行い、社内改革を行ってきた。積極的な新卒採用を行うとともに、人財育成に力を入れてきた。社員の主体的・積極的な労働環境改善の取り組みによって、ものづくり企業として、当たり前前々のことを行って社風が定着してきた。
	強み 技術力・販売力等	設計から製作、据付まで一貫して行う技術力と現場力。 顧客との長年にわたる信頼関係の構築と業界特有のノウハウの蓄積。
	弱み 技術力・販売力等	立地上の都合で、移動コストや輸送コストがかなり、重産者の価格競争力に不利である。 下請けの業態を続けてきたために、自立的・積極的に、新規顧客を開拓する営業ができていない。
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	生産管理システム、経理システム、情報管理システム、勤怠管理システム、労務管理システムを導入して、情報や採算性の見える化をしている。

④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	社員数60名程度であり、分業化・専門化ができていないために、専門知識の深化や方針の徹底度合いに課題を残す。 品質管理体制に関しては、ISOを取得して情報の共有と課題への迅速な体制ができてきた。情報管理体制に関しては、構築した規則を浸透させるために、従業員への周知と底上げを行う。
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	経営計画書を全社員参加の下で毎年作り、支援機関を招いて発表会を行っている。内容の理解や主体性・責任感をもった実行が伴ってくると、業績向上につながるかと考えている。必要な社内会議は行っているが、課題の発見や解決につながる討議や内容の充実が今後の課題。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	企画・開発室を設けている。外部専門家の指導により、マーケティングから開発までのノウハウを取得した。大学や公設試など、産官連携を積極的に行い、社外ネットワークを形成している。今後は、企業同士の強みを掛け合わせた連携にも挑戦をしていく。知的所有権は保持していない。宮崎県の特許の使用許諾を得て、製品化を行っている。
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	新入社員研修に力を入れている。また、メンター制度を採用している。全従業員を対象に、階層別研修を行っている。資格取得を推進している。新人事制度・キャリアプランを構築中。

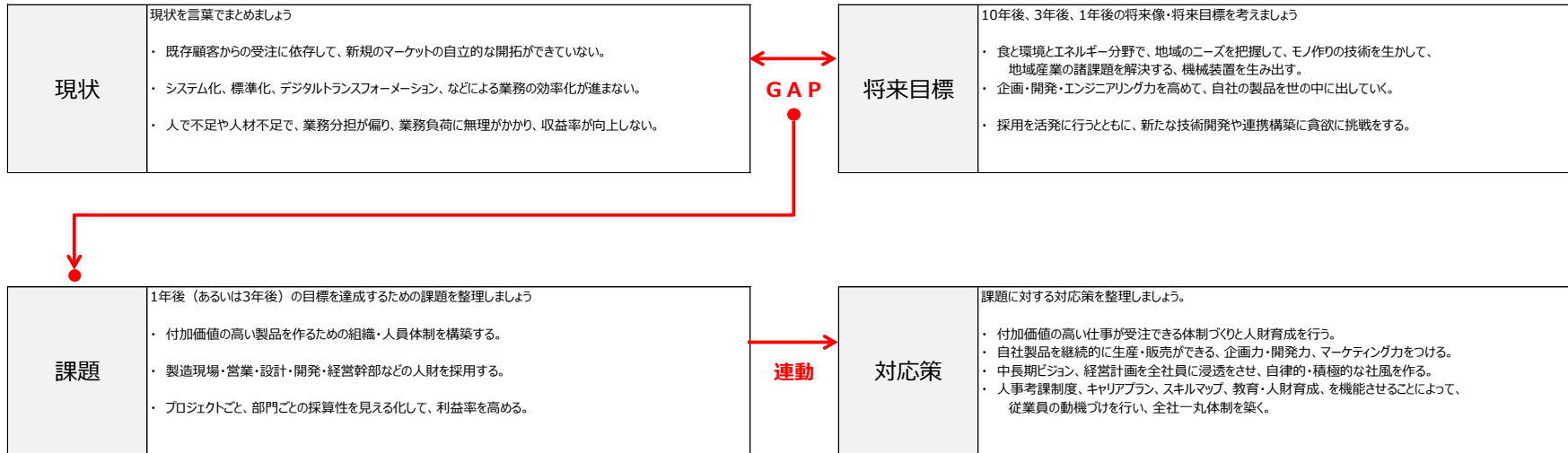
○ワークシート（まとめ）

ロカベン塾 ワークシート

実施日 2022年 3月25日

④これまで取り組んできた①～③の内容を総合的にまとめる

社名： 株式会社 MFE HIMUKA



③有限会社鹿児島油脂工業 ※商流は非公開

○ワークシート（業務フロー）

ロカベン塾 ワークシート							実施日 2022年3月22日
②業務フローから深掘る自社の強みの源泉							社名：有限会社鹿児島油脂工業
業務名	業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤	業務⑥	製品・商品・サービスの内容
業務内容	[Redacted]						
差別化ポイント	原料を確保するために、製品価格や製造コストを見込んで、仕入れ価格を適正価格で購入する。	お客様との信頼関係で自社のリクエストに対応して頂き、原料が輻散しにくい環境を作っている。お客様が排出されるモノについて、すべて受け入れられるように、設備を整えている。 加工しにくいものもすべて受け入れられる。日時も関係なく受け入れる。生ものだからどんな時も取りに行く。	原料に合わせて、4つ工場がある。高品質な製品を維持するために、設備投資を行っている。省エネで低コストが製造している。社員が製品の品質にごたわり、品質に意識が高い。	原料が輻散する前に、3交代制で製造し、高品質な製品を維持している。製品の分析結果をリアルタイムで製造スタッフにフィードバックする体制を整えている。	同業他社との良い関係性で効果的な販売ができています。製品の品質が良く、適正価格で販売ができている。長期的大口との販路が複数あり、分散販売ができ、在庫のリスクを軽減している。 在庫を抱えることなく、出荷できています。販売網を広げようとしていない。	お客様からクレームが少なくなってきた。品質が良いから使っているとお客様から言われる。	
なぜ①	[Redacted]						<p>顧客提供価値</p> <p>「御社だから、買っている。引き続き、よろしくお願いします。」</p> <p>一番厳しい油規格の取引先に対しても、対応できている。</p>
なぜ②	[Redacted]						

○ワークシート（4つの視点）

ロカベン塾 ワークシート		実施日 2022年 3月16日	
③ 4つの視点で会社に溜まったものを理解する		社名：有限会社鹿児島油脂工業	
① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	<p>企業理念「持続可能な未来のために お客様に愛され 地域社会の発展に貢献し 全社員の幸福を実現します」経営方針「働きやすい職場作り」「CO₂削減・脱炭素」</p> <p>「受け入れできないことは、できない。」を死守しないとけない。</p> <p>国内で畜産のリサイクルができることの意義が大きい。地産地消に合致している。</p> <p>製造工程で、重油を使うので、CO₂を多く排出している。脱炭素にむけて、燃料転換（重油からガスへ）長期に向けて対応していかななくてはならない。大きな投資になるが取り組んでいく。新しい機械（ボイラ）を入れると30～40年を使うことになる。他にも、社有車をEV車に変更するなどできることから始める。私が実際にボイラに携わっていたので、管理をしっかりしていれば、長く使えるのがわかっていて、先行投資になるが、今入れておくと次の段階で、軽微な投資で切り替えられる。将来を見越した投資の経営判断ができる。</p>	
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	<p>今年の目標「安全作業」「生産性の向上」「品質管理の徹底」「学ぶ」組織へなるために、業務に必要な資格の勉強会を実施し、積極的に資格を取得し、社員のスキルアップに努めています。</p> <p>社長自身、危機感を持っている。社長塾で学びを深めた。異業種の社長の考えを学び、本を読む。組織体制をつくるにあたって、人材を育てながら働きやすい環境を作り出すことを意識している。</p> <p>販売先はほぼ固定で新規はほとんどない。統廃合で縮小している中で、今の取引先を大切に。原料ありき。お客様に迷惑をかけない。供給責任を保つために、販売網は広げない。</p>	
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	<p>代表取締役役に就任して2年目です。</p> <p>全体の工場長の時代から人材育成に携わってきた。最終的には「人・リーダー」であり、職長（工場長）の役割の大きさをわかっていて。主任は1名という常識を打ち破って、2名体制にし、どんどん役職をつける。競争心が生まれ、責任感を持ち、共に成長する。</p> <p>企業理念に「全社員の幸福」というところがあるが、「成長する機会」と捉えて、社員がこういう人になっていくというビジョンを描けるように面談をする。幹部候補にはビジョンを持ってほしい話をして、どんどん学ぶ機会を提供する。</p>	
③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較		<p>業界では、他社との話し合いが充実している。シェアが維持できないところは人手不足になっている。同業他社では、人手不足で原料を受け入れていることが難しいところもある。コロナの影響で、外国人の受け入れが難しくリスクがある。自社のような業種では、なり手不足。</p>
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無		<p>引き続き、同じ取引先との関係性を重視していく。原料は限られている。供給責任。販売網を広げることは、供給責任を果たせなくなる危険性がある。</p> <p>今のお客様への適正販売が最重要。</p>
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	<p>定着率： 80%</p> <p>製品の品質を維持することが大事。高品質でプレミアム価格をつけることもできる。在庫をできるだけ抱えないように。社員がコスト意識があるので、経費が抑えられる。社員の意識が高く、一致団結して取り組んでいる。</p> <p>社員がボイラーや省エネの技術、または機械の知識を習得し、スキルアップしている。蒸気または水漏れがコストアップになることを社員が分かっているので、発見したら素早く対応している。</p> <p>コロナ前では、2ヵ月に1回のペースで、安全教育や省エネの勉強会をしていた。電気をどれだけ使っているなどの情報提供し、コスト意識をつけることで、社員の一步につながっている。各職長（工場長）の協力もあり、動き続いていた機械を止めるなど作業を改善している。</p>	
取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係		<p>政府系金融機関がメインバンクで、地銀と合わせて、3行で均等割りになっている</p> <p>新工場建設などの大きな設備投資に向けた話をしている。</p>	

○ワークシート（4つの視点）※前頁からの続き

② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	<p>創業時は牛の骨を加工し、骨粉（肥料）を販売。高度経済成長時代に入り、大量生産大量消費になり、南九州エリアが畜産王国になり、原料増加に合わせて、工場設備が大規模化。BSE発生で、規制に対応できるように、新工場建設。原料先で統廃合があり、同業他社との数年前からワークシェアが始まる。最初は採りながら、だんだん関係性が良くなってきた。さらに工場の位置関係で、原料の輸送コストを抑えられていることがあり、お互いメリットが出てきて、信頼関係が深まった。</p> <p>クレームがあつて以来、品質に意識してフルイ機を4段構えにしてコスト、手間と時間をかけた。油断すると異物が入る。各工場に目標があり、達成するために工場長を中心に製造スタッフまで伝達され、製品の品質への意識が高く、作業をしている。クレームが少なくなり、製品の品質に自信を持つようになった。</p>	④ 内部 管理 体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	<p>各工場で世代交代があつた。今まで工場長だった社員がスタッフになり、今の工場長にアドバイスを。現在の工場長は20～30代で歴代工場長のアドバイスを聞く。歴代の工場長がたまたま55才になったら工場長からスタッフに替わることになっている。主任から工場長になると景色が変わる。歴代の工場長の背中をみて、若いながらも長い社歴と経験もあり、技術も想いも受け継いでいる。歴代工場長がヒソヒソ鍛えている。工場長としてあるべき姿勢も含めて教育している。以前は、主任と工場長との関係性だったからこそ、お互いを受け入れる。人材が育つと、周りに良い影響を及ぼし、工場全体の雰囲気を作っている。歴代工場長の想いが伝承している。</p> <p>社長は次世代を担う人材を採用して、早めに役割を与える。そうすると、次のステップへの準備を始める。社員がキャリアプランを描くようになる。仕事のスキルも大切だが、やはり人間性で、気配り、心配りができる人を選抜している。いいなと思える社員はどんどん役職をつける流れを作っている。</p>
	強み 技術力・販売力等	<p>（販売力）①畜産リサイクルの観点から、製品が飼料にとって、必要な成分がそろっていて、使いやすいものになっている。</p> <p>手間暇かけて、構築した製造手法がある。自社独自の設備がある。歴代工場長、新工場長、全スタッフなどの人材。社長の考え方を伝えるために、面談をして社員のキャリアビジョンを共有する。</p>		事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	<p>事業計画は作成していないが、大きな投資に向けて、資金、設備を準備している。経営計画は作成していないので、作成していく。</p> <p>製造工程で、重油を使うので、CO₂を多く排出している。脱炭素に向けて、燃料転換（重油からガスへ）長期に向けて対応していかなくてはいけない。大きな投資になるが取り組んでいく。新しい機械（ボイラ）を入れると30～40年は使うことになる。他にも社有車をEV車に変更するなどできるところから始める。私が実際にボイラに携わっていたので、管理がしっかりしていれば長く使えるのがわかっている。先行投資になるが、今入れておくと軽微な投資で切り替えられる。将来を見越した投資の経営判断ができる。</p>
	弱み 技術力・販売力等	<p>①仕入れ先次第で原料量が変動し、生産できる製品量が限られている。</p> <p>②エンドユーザー向けの商品開発する部署が無い。</p> <p>→お客様にとっては原料。一般消費者向けのものは少ない。</p> <p>現在の事業とは全く異なる新しい事業をさるかどうかは、まだ発想はない。</p>		研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	<p>製品が燃料に使われる可能性がある。化石燃料に由来しないため、注目されている。畜産リサイクルの考えから脱するるので、積極的に取り組む予定はないが、CO₂削減の大きな動きの中で必要が出てくるかもしれない。燃料化に向けて、開発メーカーに製品を材料として、提供するなど考えられる。アンテナを常に張っている。</p>
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	<p>集荷伝票の電子化（現在、集荷伝票にハンコを押す作業があり、時間がかかっている）</p> <p>手作業からデジタル化することを検討中。事務員とシステム業者との三者協議で、業務の効率化を少しずつ進める。現工場より、コンパクトで生産効率が向上した新工場を建設する予定。</p>		人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	<p>社長は次世代を担う人材を採用して、早めに役割を与える。そうすると、次のステップへの準備を始める。社員がキャリアプランを描くようになる。仕事のスキルも大切だが、やはり人間性で、気配り、心配りができる人を選抜している。いいなと思える社員はどんどん役職をつける流れを作っている。</p> <p>売れる製品を作るために、ノウハウ（技術）を蓄積し、人に継承してきた。工場長から、技術を継承している。これまで業界が閉鎖的だった。他社の工場をみる機会がなかったので、自社の独自性がある。</p> <p>社員がボイラーや省エネの技術、または機械の知識を習得し、スキルアップしている。蒸気または水漏れがコストアップになることを社員が意識して作業をしている。</p> <p>コロナ前では、2か月に1回のペースで、安全教育や省エネの勉強会をしていた。電気をどれだけ使っているなどの情報提供し、コスト意識をつけることで、行動につながっている。工場長の協力もあり、動き続けていた機械を止めるなど作業を改善している。</p> <p>ボイラ資格が必要なボイラーを取り扱っているの、資格をとるために勉強会をしている。いずれは全員が資格をとってほしい。原料が生もので、機械が腐食しやすい。原理がわかれば、違和感を感じて、おかしいよと気づく。工場が簡単に止められない。気づいた瞬間に直せるような「気づく目」を全員が養ってほしい。だから学んでほしい。</p> <p>工場トラブルを最小限でして、工場を動かし続ける。原料が腐敗する前に製品化することで、高品質につながり、お客様に迷惑をかけないというサイクルとなっている。</p>

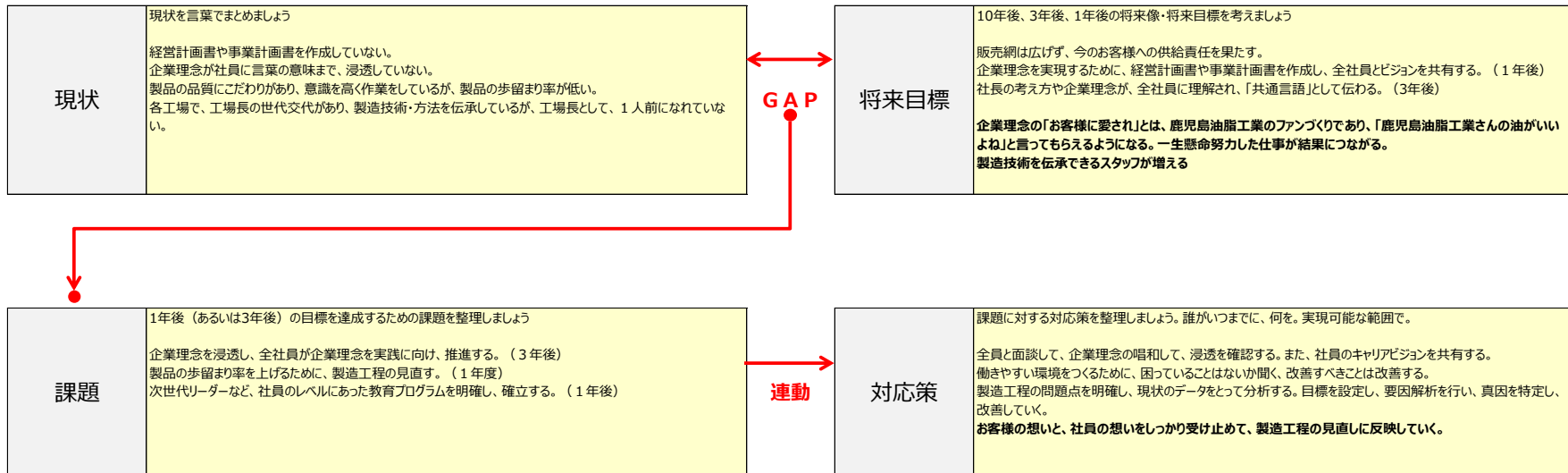
○ワークシート（まとめ）

ロカベン塾 ワークシート

実施日 2022年3月21日

④これまで取り組んできた①～③の内容を総合的にまとめる

社名： 有限会社鹿児島油脂工業



(4) 取組後の経営者の感想

①第一医科株式会社

・参加理由

2020年から経営理念と事業計画を作成しましたが、コロナ禍業績悪化から見直し意欲は高まるものの経営陣が意識共有する時間も限られ、また経営陣と経理課との連携が不足しテコ入れが必要なところで、関東経産局様のご紹介で本セミナー参加を決めました。

・ロカベン塾における気付き

「ありたい姿」を検討し文言としたものの日々の業務とのギャップが強かったのですが、日々の「商流」「業務フロー」の視点から「自社の強み」を見直すことで、不足を補う気付きに繋がり、また参加メンバーの間で認識に相違があると気づきました。

・今後の経営への活用

人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産が企業の競争力の源泉である「知的資産経営」を知りました。とかく「自社の悪いところはここだ」「強みは無い」といったネガティブな社内の声が目立つ状況を、「自社の強みはこれだ」というポジティブな声が増えるようにまずは経営陣の意識が近づくよう活動します。

②株式会社 MFE HIMUKA

・参加理由

弊社の顧問税理士やメインバンクとは、平素より、密に意見交換をするとともに、弊社の経営状況に関して、こまめに情報共有をしているつもりですが、より踏み込んだ強みや他社との差別化要因について、共有しているとは言えませんでした。

・ロカベン塾における気づき

今回、ロカベン塾において、「なぜなぜ分析」を行い、ファシリテーターの方と掘り下げで検討することができましたので、この結果をもって、メインバンクや、顧客と協議をすることで、客観的に自社の強みや卓越性の棚卸ができ、今後さらなる強みの磨き上げにつながると感じます。

・今後の経営への活用

4つの視点や、成長のための課題認識と対応策を整理し直したことで、社内に浸透させるための方針・戦略が明確になりました。社内外ともに、経営方針・経営戦略を協議し、共有や発信をするツールとなりますので、今後の中長期的な経営戦略作りおよび来期の経営計画づくりに活用してまいります。

また、地元企業とも、共通言語として利用し、互いの経営革新に役立てていきたいと思いま

す。

③有限会社鹿児島油脂工業

・参加理由

私は以前一人で、ロカベンのシートに取り組もうとしたが、どのように考えるのかが分からず、シートを活用できなかつた。また、経済産業省主催セミナーを受けて、ロカベンを活用する重要性を学び、今回、参加することを決めました。

・ロカベン塾における気づき

自社の事業について、深く考える機会となった。自社で、「当たり前」に取り組んでいるところが「強み」だったり、先代から受け継がれている「想い」が重要な経営判断になっていることに気づいた。また、社員との話し合う機会となり、お互いの考えを共有することができ、一丸となって、仕事に取り組んでいます。

・今後の経営への活用

私は、ロカベンを使って、課題を明確にし、経営計画書並びに事業計画書を作成していきます。社内で、商流や業務フローを活用し、自社の存在意義を社員と共有し、更なる結束と仕事に対する動機づけに繋げていきたいと考えております。

(5) 総括

地域未来牽引企業は、地域内外の取引実態や雇用・売上高を勘案し、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手、および担い手候補である企業として選定された企業である。

地域未来牽引企業に選定されると、申請した補助事業等の審査の中で加点措置等を受けることができたり、抱える課題等に対して各分野のスペシャリストに派遣してもらうことができたり、地域未来牽引企業からの相談やお問合せに一元的に対応するため、各経済産業局の「地域未来コンシェルジュ」に問合せ、相談をすることができるなど、手厚い支援を受けることができる。

様々な経営改善に向けた取組みを行うことが可能な環境にある地域未来牽引企業において、ローカルベンチマークの作成をサポートすることは意義がある場合があると考えられる。

その理由としては、以下の点があげられる。

- ①自社本来の強みや強みの源泉となる考え方や想いの棚卸ができる
- ②経営者一人で考えない、社員と対話しながらお互いの考えを共有できる
- ③ファシリテーターがつくことで、企業が独自に取り組む場合と比べ、ローカルベンチマ

ーク本来の活用方法を実践できる

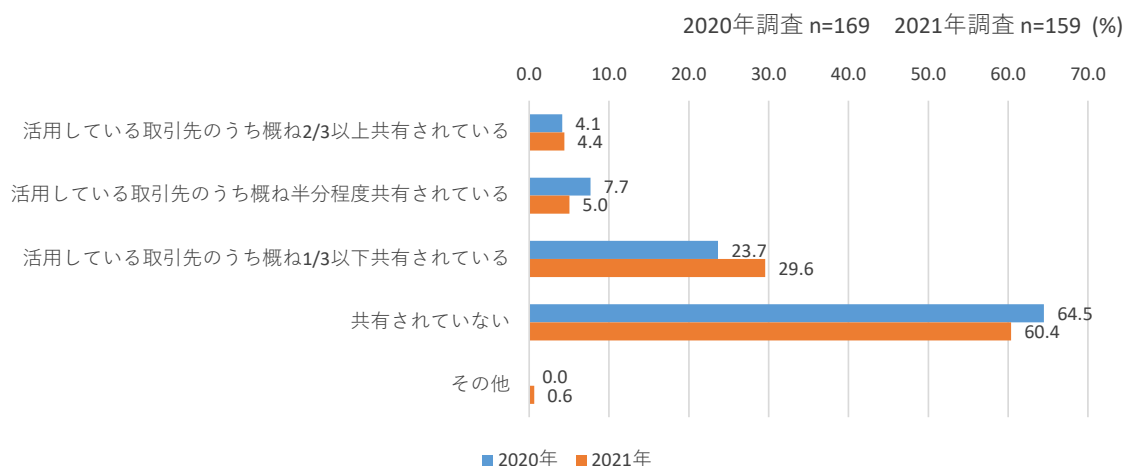
以上は地域未来牽引企業に限られたことではないが、③を実施することで①および②の効果を得られる場合もある。ローカルベンチマークガイドブック等、ローカルベンチマークを実践するためのテキストが充実してきているものの、実際に取り組む際はファシリテーター役を担える専門家などが伴走した方が取り組みやすい場合がある。

また、①、②の効果を得られた後、強みのさらなる磨き上げや自社の戦略策定・経営（事業）計画策定につなげることや、社員との認識共有に活用すること、社外の金融機関などステークホルダーとの認識共有につなげることなど、自社の経営改善や対外的なコミュニケーションの強化に活用可能な場合があると考えられる。

5.3 支援機関同士の連携の事例

金融機関向けのアンケート調査結果によると、金融機関が支援機関（企業の顧問税理士や診断士、経営指導員など）とローカルベンチマークを共有している割合は前年度と比較して増加傾向にあることが明らかとなっている。

図表 46 支援機関とローカルベンチマークを共有している割合



金融機関や支援機関へ行ったヒアリングにおいても、複数の支援機関が連携して企業支援にあたった事例を確認することができた。

金融機関と信用保証協会が合同で、ローカルベンチマークの活用事例の紹介を目的とした数百名規模の事業者向けのイベントや、ローカルベンチマークの作成から経営デザインシートの活用までを盛り込んだ企業向けのワークセミナー（ローカルベンチマークに造詣が深い中小企業診断士が講師を担当）を開催したというケースがあった。

また、金融機関が地元の中小企業診断士協会と連携して「1日巡回経営相談サービス」と銘打ち、職員と中小企業診断士が企業と一緒に訪問して、ローカルベンチマークを活用した対話により、経営診断を行っていたケースもあった。

伝統工芸に取り組む支援先では、まずは製造原価として、商工会職員、税理士などがグループを組んで現場で工程を見た。その際、関係者全員が業務フローを理解するために、ロカベンを使用した。業務フローシートは、ロカベン雛形（6工程）を2倍に細分化し、精緻に分析した。こうした過程を踏まえ、適正な製造原価をはじき出した。

一つの機関のみで企業の支援にあたるのではなく、地域の金融機関や支援機関、企業を担当する税理士や会計士が連携し、認識合わせのツールとしてローカルベンチマークを活用して情報共有を行いながら、多面的に企業を支援していくことが企業にとっても、地域経済にとっても大変有益といえる。

5.4 支援機関がローカルベンチマークを活用して企業支援を行った事例

(1) 支援事例の全体像

支援機関向けのアンケート調査の回答結果からローカルベンチマークを活用した支援事例の抜粋を下表にまとめる。

支援先の業種で見ると、建設業、製造業、卸売業、小売業、飲食業と偏りなく、ローカルベンチマークが活用されていることが分かった。また、支援内容で見ると、経営の見える化を始め、事業計画策定や売上増・販路開拓等、補助金・施策など、多岐にわたる支援が行われている状況が確認できた。

支援機関名	業種	支援内容											
		経営の見える化	従業員のモチベーション向上	事業計画策定	事業再構築	売上増・販路開拓等	生産性改善 (IT化・設備投資等)	事業承継・後継者育成	補助金・施策	資金調達	人材育成・採用	創業	その他
商工会議所	製造業	○		○		○			○		○		
商工会議所	製造業	○			○				○				
商工会	建設業	○	○	○									
商工会	製造業	○					○		○				
商工会	製造業	○		○	○	○	○		○				
商工会	製造業	○	○		○	○			○				
商工会	小売業	○		○									
商工会	飲食業	○			○	○			○				
よろず支援拠点	飲食業											○	
中小企業診断士	建設業	○											
中小企業診断士	建設業	○						○					
中小企業診断士	製造業	○			○	○	○		○				
中小企業診断士	製造業			○						○			
中小企業診断士	卸売業	○		○		○							○
中小企業診断士	小売業	○						○					

※網掛けの事例について、次項で詳細を記す。

(2) 個別事例

事例 1：大林製菓株式会社

■企業側情報

商号：大林製菓株式会社

住所：〒021-0011 岩手県一関市山目町 1-7-12

業種：食品製造販売

従業員数：11人

資本金：500万円

代表者名：大林 学

URL：<https://obayashi-seika.co.jp/>

■支援機関情報

商号：一関商工会議所

住所：〒021-0867 岩手県一関市駅前1
業種：支援機関（商工会）
代表者名：小岩邦弘
URL：https://ichinoseki-cci.com/index.html

1. 活用前の状態

① 事業内容

当社は創業昭和元年頃、2019年7月に法人成りした、餅製品の製造販売業。餅文化を有する一関市内のスーパーや飲食店、近隣のパーキングエリアや道の駅が取引先。これらで販売される一関商圏の餅関連製品の約8割のシェアを、当社が製造した製品が占める。近年では、市内研究機関である岩手県南技術研究センターと共同で、新しい餅商品の研究・開発を行うほか、OEMによる商品開発・販売にも取り組んでいる。

② ローカルベンチマーク活用の狙い

事業承継を行って間もない状況であり、先代から受け継いだ事業をそのまま引き継いだ状態であった。ローカルベンチマークを活用することで、いったんこれまでの経営をリセットして考えることが出来るのではないかと思い、一関商工会議所からローカルベンチマークをやらないか？という声に賛同した。

2. ローカルベンチマークの活用

① 対話の視点

一関商工会議所の視点として、地域にとって中核となる企業の事業をよく理解し、今後、支援機関として継続的な支援を行うために必要な準備を整えることを念頭に置いた。

② 対話で明らかになったこと

<経営の強み>

- ・紹介などにより、新規先の方から受注が入る
- ・無添加でふわふわの餅を製造できる
- ・体に良くて美味しい
- ・岩手県南技術研究センターとの共同研究により、ナノバブル技術で特許取得

<経営の課題>

【営業面】

- ・外部への発信力強化、IT活用による消費者向けの販促推進
- ・一般ユーザー向け（首都圏向け）の認知度向上・パッケージデザインの改良

【生産技術面】

- ・製造のキャパシティー増・食品ロスを減らすための技術開発・活用
- ・営業面や生産技術面の課題解消を進める人財育成
- ・以上を推進していくための、当社理念の整備と社内への浸透

③ 対応策

【営業面】

- ・認知度向上・ブランディング

【生産技術面】

- ・製造キャパシティー増強

【人財育成面】

- ・もち食コーディネーターなど、認知度向上を担う社員を育成

【理念】

- ・当社理念の明文化など、理念の整備と社内浸透を進める

④ 具体的に実施したこと

先代から培ってきたお客様からの信頼が安定的な経営に繋がっている状態ではあるが、逆に考えると、能動的に自分たちの良さを伝え、新市場の開拓を行っていく必要性に気づいた。そこで、ローカルベンチマークで明らかになった現状に加え、将来目標を踏まえた計画が、岩手県の「令和2年度経営革新計画」として承認された。また、『新商品「ふわ mochi」の展開と販路開拓の強化』をテーマに掲げ、4つの対応策を精力的に実践した。

3. 効果、後継者／支援者の声

① 効果

ローカルベンチマークのシートをもとに、何が強みで何が課題なのか、これからどのようにすればよいかについて社員と話し合い、認識を共有することが出来た。新商品開発・提供先開拓として、2021年4月からJAL国内線ファーストクラスの機内食として「amazon cacao mochi」が提供されることになった。また、ECサイトを構築し、個人向けの自社ブランド商品を販売開始した。SNSなども活用し、ブランディングを実施している。

② 経営者の声

当社は、餅食文化のまちであり、餅の聖地でもある一関・平泉に店舗を構える創業90余年の「お餅屋さん」です。ローカルベンチマークを活用し自社分析を行ったところ、自社の課題が見えた。「全く営業活動をしていなかった」という、こんな根本的なことにさえ、気づいてなかったことに、大変驚いた。ローカルベンチマークに取り組んだことを契機に、営業活動を展開し、商品のブランディングにも努めた結果、JALのファーストクラスの機内食に採用された。

③ 支援者の声

ローカルベンチマークを基にしたヒアリングに取り組み、知的資産を中心とした目に見えない企業の価値が顕在化され、事業に関わる様々な要素を立体的に把握することができた。業務フローを確認しながら深堀を行うヒアリング手法により、企業のルーツや理念を多角的に整理・確認できたので、今後の計画作成支援における基礎分析などでも活用していきたい。

事例 2：株式会社松竹工芸社

■企業側情報

商号：株式会社 松竹工芸社

住所：〒961-8031 福島県西白河郡西郷村大字米字米村 64-1

業種：木材加工業

従業員数：5名

資本金：1,000万円

代表者名：小針悦也

URL：https://peraichi.com/landing_pages/view/dsgbp/

■支援機関情報

商号：西郷村商工会

住所：〒961-8091 福島県西白河郡西郷村大字熊倉字折口原 69 番 3

業種：支援機関（商工会）

代表者名：仁平喜代治

URL：<http://fukushima-kennan.or.jp/nishigou/>

1. 活用前の状態

① 事業内容

桐材を用いた壁紙製造を手掛ける。桐は原木の状態からスライスし、当社独自の工法で壁紙に加工、製品化する。桐材を用いて壁紙を製造する企業は、国内では当社のみであり、世界でも当社が初めて手掛けたとされる。近年は、中国、フィリピンで新規参入があり、現在の競合は中国企業と考えている。販路は商業施設、ホテル向けが多くを占め、7割程が輸出である。主な輸出先はフランス、アメリカであり、近年はフランスの比率が高い。従業員数は5名程、近年変動はない。

② ロカベン活用の狙い

2018年頃より、ローカルベンチマーク（以下ロカベン）に取り組み始めた。収益改善を

目的として、西郷村商工会（以下商工会）支援のもと、原因分析と対策に着手したのがきっかけである。

従前は商社経由の販売が主体であったため、エンドユーザーへの販売価格の構成を知る機会が少なかった。このため、適正価格がつかめず赤字を余儀なくされていた。自社で原因分析が進まず商工会に相談するうち、ロカベンに取り組むことになった。商工会は、ロカベンそのものを紹介したというよりは、当社から聞いた課題をロカベンにまとめていく、というスタンスで支援に携わった。

2. ローカルベンチマークの活用

① 対話の視点

商工会職員、税理士などがグループを組んで、現場で工程を見ながら支援を行うグループ診断にローカルベンチマークを活用した。

② 対話で明らかになったこと

<経営の強み>

【技術力】

- ・未乾燥の桐原木を繊維方向に変えながら集成し、薄くスライスした素材を染色し、独自の貼付方法で「桐材」の壁紙を製造する技術を開発した。

【デザイン力】

- ・素材の持つデザイン性を活かした壁紙を製造できる。
- ・「桐壁紙」のデザイン性が認められ、公益財団法人日本デザイン振興会によるグッドデザイン賞を受賞した。これら自然素材である「桐材」を染色・加工する技術及びその素材の持つデザイン性を活かすことが弊社の強みである。

<経営の課題>

- ・製造原価の把握（製造工程のムダ・ムリの把握）

③ 対応策

- ・主力商品の業務フローを確認し、作業の効率を調査するとともに製造原価の把握に努める。

④ 具体的に実施したこと

利益を出すために、まずは製造原価の分析から始めた。商工会職員、税理士などがグループを組んで現場で工程を見た。その際、関係者全員が業務フローを理解するために、ロカベンを使用した。業務フローシートは、ロカベン雛形（6工程）を2倍に細分化し、精緻に分析した。こうした過程を踏まえ、適正な製造原価をはじき出した。

次に製造原価を削減するために、商工会とともに時間ロスの原因を分析し、工法見直しに着手した。2019年には、ものづくり補助金制度を活用して、新たな工法に合った機械（NCルータ）を導入。2021年6月には事業再構築補助金の採択を受け、量産化できる設備を導入。これらの工法見直し、設備投資により、生産効率向上と原価削減を実現した。その後も、ロカベンを情報基盤として商工会と連携し、事業改善に取り組んでいる。

3. 効果、後継者／支援者の声

① 効果

【生産・工程】

- ・業務フローの分析で、材料仕入よりも生産工程に課題があることが分かった。工程数がとても多く、人手や時間がかかっていた。また、工程を細分化してみると、従来ひとくくり、していた作業の中に、多くの改善点が潜んでいたことに気づいた。
- ・事業再構築補助金を活用した設備投資の結果、生産能力が4倍に高まった。

【価格】

- ・適正価格を見いだせた。これまでは適正価格が分からなかったため、エンドユーザーへの影響を懸念し、自ら安値にとどめていた。ロカベンの観点で適正価格を見いだせたため、これ以上安くしてはならない、という線引きを持って顧客と交渉できるようになった。試作品の単価を提示する段階においても、適正価格を算定できるようになった。
- ・商工会としては、従前から、商社に都合の良い価格で取引していると感じていた。ロカベンの取り組みにより原価意識が変わり、販路も直接販売を志向するようになったと捉えている。

【販路開拓】

- ・商社経由にとどまらず、エンドユーザーに近い販売先への営業を強化するようになった。ホームページも作成し、直接の需要を取り込めるようにした。

【財務】

- ・勘に頼った経営から脱却し、数字に基づいた活動ができるようになった。数字把握は、これまで決算時のみだったが、毎月、試算表を確認するようになった。商品別の収益も把握し、管理会計の視点を持つようになった。当初は現実を見るつらさを感じたが、財務を把握しないと次に進めない、悪くても目を伏せてはならない、と意識するようになった。

【強み・意識】

- ・従来持っていた強みを伸ばせた。もとより、海外では桐素材の良さ、日本人の手作業による丁寧なつくりが評価されていた。ロカベンを通じた強み認識と、それを活かす設備投資や工程改善により、従来の強みが一層磨かれた。
- ・ものづくり重視から販売重視へ視点が広がった。下請けのような存在ではなく、自社が主体となって商品を考え、販売までプロデュースできるようになってきている。

② 経営者の声

ロカベンの活用を通じて、自社の業務を改めて見直し、強みを再認識するとともに生産性の課題も浮き彫りになった。当社はグッドデザイン賞をいただくなど、技術的にもユニークなものを持っており、それが強みではあるものの、強みが収益に繋がっていない状況であった。まだ道半ばではあるが、今後も経営改善に取り組んでいきたい。

③ 支援者の声

ロカベンを活用した対話、強みの整理、支援の実施の各ステージにおいて深い理解を事業者と支援者が情報共有することで本質的な支援ができた。特に経営課題であった製造原価の把握（製造工程のムダ・ムリの把握）の解決に向けたものづくり補助金等の施策活用ができたと考えている。今後はロカベんで整理した情報を活かし事業承継支援にも注力していきたい。

事例3：西郷ゆば工房

■企業側情報

商号：西郷ゆば工房

住所：〒961-8001 福島県西白河郡西郷村大字羽太字馬廻 35-2

業種：食品製造販売

従業員数：1人

資本金：－（個人事業主）

売上高：650万円

代表者名：仁平喜代治

URL：<https://www.nishigo-yubakobo.com/>

■支援機関情報

商号：西郷村商工会

住所：〒961-8091 福島県西白河郡西郷村大字熊倉字折口原 69番3

業種：支援機関（商工会）

代表者名：仁平喜代治

URL：<http://fukushima-kennan.or.jp/nishigou/>

1. 活用前の状態

① 事業内容

21年前に、「大豆を地域の特産物にしたい」という創業者の思いから創業した。現オーナーは以前から大豆を栽培しており、同社に栽培した大豆を卸していた農家であったが、前オーナーが高齢を理由に退くということで、事業を承継した。また、承継をきっかけに、自ら

大豆の生産・商品加工を行なう 6 次産業として 2017 年に西郷村真舟芝原地区の居抜き物件で西郷ゆば工房として「ゆば」「豆腐」「豆乳」の製造販売を始めた。

② ロカベン活用の狙い

平成 30 年に当社が商工会に加盟しており、令和元年に持続化補助金申請に関する対話が当社と商工会の間でなされていた。また、商工会としては、持続化補助金申請時にヒアリングした内容を含め、同社的大豆が地域の特産品として、アピールできる商品だと感じており、今後本格的に同社を支援していくために令和 2 年にロカベンの活用を提案した。企業側としては事業を前オーナーから引き継いで以来、特に経営を振り返ることもなかったため、一度これまでの経営を振り返り、自分らしさの出る経営をしていきたいと思ったことがきっかけである。

2. ローカルベンチマークの活用

① 対話の視点

まずは持続化補助金申請時にまとめたデータをローカルベンチマークに落とし込んだ。ローカルベンチマークの作成については、商工会、経営者、経営者の奥様の 3 者で作成に取り組んだ。また、将来を構想するために経営デザインシートにも取り組んだ。

② 対話で明らかになったこと

<経営の強み>

- ・「ここでしか作付けしていない無化学肥料、無農薬の西郷村在来種大豆」を使った商品づくり
- ・自ら栽培して提供できるという安心安全な商品づくり

<経営の課題>

- ・ゆば・豆腐の製造日数は週に 2、3 回に限られること。

※同社は農業も行っていることから、農業に時間を使わざるを得ない状況である。

- ・商品の認知度が低いこと。
- ・販売先がホテル・旅館など BtoB に偏っている。

③ 対応策

- ・生産増及び効率化を目的とした機械化を検討。
- ・新たな販路開拓や広報活動で商品 PR を行い、認知度を上げる。
- ・BtoC 取引の拡大を進める。
- ・具体的な売上高目標、及び販路拡大ターゲット先を策定する。
- ・5 年後の目標達成に向けて何をすべきかのロードマップを作成する。

④ 具体的に実施したこと

生産増及び効率化を目的とした機械化に向けて、大豆煮窯を新しくするためにもものづくり補助金を申請した。また、販路拡大のために福島県の主要都市の直売所に商品を置いてもらい認知度向上を図るとともに、SNS の活用や TV 出演など、自社 PR に繋がるアクションを取っていった。

3. 効果、後継者／支援者の声

① 効果

ものづくり補助金の申請については不採択となったものの、経営改善活動により、以下の結果が得られた。また、直売所での商品取り扱いや SNS の活用等により、以前は BtoB と BtoC の売上比率が 7 : 3 だったが、現在は 3 : 7 と逆転。BtoC の取り組みに伴い、全体の売上増、利益増が実現できた。

- ・ 売り上げは 2019 年から 2020 年で 25% 増。
- ・ 営業利益は 2019 年から 2020 年で 18% 増。
- ・ ローカルベンチマーク財務分析結果の総合評価も B から A に向上。

② 経営者の声

当初は商工会から言われるがまま、ローカルベンチマークの活用を始めたが、共同経営者の妻と今後について話し合えたことが良かった。また、自社の強みや課題、今後の目標を具体的に見える化したことにより、共通の目標となったことで、将来に向けた取り組みを行いやすくなった。

今後は 2025 年の売上目標を 1,000 万円と定め、さらなる売上拡大を目指し、『在来種大豆「にしごう」を素材にした 6 次化商品のブランディング』を進め、大豆を地域の特産物にしていきたい。

③ 支援者の声

ローカルベンチマークを切り口に経営状況のヒアリングを行い、さらに経営デザインシート、収支計画書を組合せ活用することで中期経営計画の策定ができた。これにより将来のあるべき姿を家族や支援機関と共有でき、またお互いの役割を明確にすることができた。支援者として目標達成に向けた伴走支援を実施していきたい。

事例4：有限会社玉光陶園

■企業側情報

商号：有限会社玉光陶園

住所：〒479-0823 愛知県常滑市奥栄町 2-145

業種：製造業

従業員数：10人

資本金：400万円

代者名：梅原幸隆

URL：： <http://sasara-tokoname.jp/about/com/> <http://www.tac-net.ne.jp/~gyokko/> (法人WEBサイト)

■支援機関情報

商号：馬淵中小企業診断士事務所

住所：〒501-0236 岐阜県瑞穂市本田 1576 番地 1

業種：支援機関（中小企業診断士）

代表者名：馬淵智幸

URL：<https://mbc-smemc.com/>

1. 活用前の状態

① 事業内容

愛知県常滑市奥栄町に工房を構え、常滑焼の製造・卸売を行っている。また愛知県常滑市金山字上砂原の常滑焼卸団地セラモール内に陶芸体験教室を構え、エンドユーザーに対して常滑焼を身近に体験してもらいながら、常滑焼の素晴らしさを伝えている。併設している直売所の店内には常滑焼急須の他、伝統工芸士の作品である食器やカップを所狭しと並べて、楽しく買い物してもらえるような工夫を行っている。

② ロカベン活用の狙い

【支援背景】

技術力に定評があり、代表者や従業員の技術力や商品開発力は外部からも高く評価されている常滑焼の老舗企業である。コロナ禍で今まで行っていた体験教室やバイヤーとの商談ができなくなり、売上高が大幅に減少してしまったことを機に、企業から経営改善の相談を受けた。

【ロカベン活用】

業務フロー上の差別化ポイントをきちんとバイヤーに伝えることができれば、売り上げ回復に繋がる可能性があると考え、ローカルベンチマークシートを活用。企業の強みと課題について、対話を通じて深掘し、今後の対応策を明確化する必要があると考えた。

2. ローカルベンチマークの活用

① 対話で明らかになったこと

<経営の強み>

【職人の技術力】

・当社二代目の梅原廣隆が2020年に瑞宝単光章を受章。他にも経済産業大臣伝統工芸士2名が在籍。また、日本煎茶工芸展入選2回、長三賞陶業展で長三賞2回受賞、奨励賞4回受賞、愛知県優秀技能賞や伝統功労賞などでも表彰されており、その技術力は業界内外で幅広く認められている。

【商社が要望する生産ロットにも対応可能な生産体制】

・同業他社は家族・個人経営での生産体制のため、一日当たり10~20個の生産が限界であるが、当社では2人ペア体制で製造しているため1日当たり130~140個を効率的に生産することが可能。顧客の要望を具現化するデザイン力。すべての職人が製造だけでなく、個々に毎年新しいデザイン（大きさ・形・色・加飾など）の製品を開発。過去に製作したものでなく、毎年新しいデザインの製品を作り続けているため、当社の製品の種類は年々増加し続けている。現在製造しているもので200種類以上ある。

<経営の課題>

- ・コロナ禍で対面での商談に制約があり、過去の製品を参考に打合せすることができないため、総売上高の約8割を占めていた卸売売上高を大きく落とした。
- ・選定から漏れたサンプルにも、実際に販売可能な製品が多数ある。
- ・各商社ごとにカタログが異なるため、他の商社と商談する際には使用できない。

② 対応策

- ・新型コロナウイルス感染症の環境下でも、商社と非対面で効果的に商談を行える体制を整える。
- ・誰に：陶磁器製品取扱商社（海外バイヤーを含む）に
- ・何を：歴史と伝統のある常滑焼でかつデザイン力もある200種類以上の急須
- ・提供方法：職人の技術力・デザイン力、生産体制の強みを伝えつつ、今までの200種類以上ある常滑焼の急須を全て閲覧することができる、カタログ機能付き自社ホームページを構築して商談に対応できるようにしていく。

③ 具体的に実施したこと

商社の要望に応え、製品カタログを充実させたホームページを構築した。ホームページの構成は以下の通りで、PC・タブレット・スマホにも対応させて相手の閲覧環境に応じた設計とした。ホームページを構築後も、継続的に新製品の写真を掲載していくことで、製品カ

タログページの更なる充実を図っている。また、営業活動を強化して、既存得意先や過去に展示会や商談会で名刺交換した商社の担当者に対してホームページのPRを行い、閲覧してもらって受注獲得に向けて取り組んでおり、既存の当社のSNS（Facebook）でもホームページ開設の告知を行い、アクセス数の増加を図っている。

また、コロナ収束が見通せない中で、対面での商談に制約があるため、Zoom等のWEBミーティングシステムを活用して非対面での打合せが実施できる体制を構築した。今まではすべての打合せを対面で実施しており、コロナ禍では電話やFAX、メールでのやりとりが中心であったが、補助事業をきっかけとしてZoom等のWEBミーティングシステムの活用にも取り組んでいる。

3. 効果、後継者／支援者の声

① 効果

ホームページのリニューアルによって、当社の200種類以上の常滑焼の商品を非対面でバイヤーに見せることができるようになり、受注、売上の増加に繋がった。また、ローカルベンチマークを活用し、自社の強みを明確化したことにより、営業時に、業務フロー上の差別化ポイントをきちんとバイヤーに伝えることができるようになった。

② 経営者の声

頭の中で漠然と考えていたことが、支援者との対話を通じてロカベンの業務フローや商流に落とし込まれていくことで経営課題が明確になった。その経営課題を解決するための具体策を経営計画に落とし込むことで、今後の事業経営に関する漠然とした不安も解消された。あとは経営者として従業員とともに実行するだけである。これからも定期的にロカベンを活用して自社を見つめ直し、更なる発展に繋げていきたい。

③ 支援者の声

常滑焼は中世から続く、日本を代表する6つの窯場「日本六古窯」のひとつで、その中でも最大規模の産地と言われている。玉光陶園はその永い歴史と伝統の焼き物の町「常滑」の熟練した職人が手掛ける常滑焼の老舗企業である。三代目の梅原社長は守るべき伝統と変えるべき社内体制を見極め、積極的な事業展開を進めている。今回取り組んだロカベンにより、経営課題が明確となった経営計画書が作成でき、その課題解決を着実に進めている。今後も地元の支援機関である常滑商工会議所や金融機関と連携し、伴走支援を展開していく。

6. ローカルベンチマークツールの見直し検討

新型コロナウイルス感染症やデジタル化など、企業の環境は大きく変わっている。このような現状を反映した財務分析ツールや商流・業務フロー、4つの視点といった非財務項目を見直す必要性が生じていると考え、見直しを検討した。

6.1 財務分析シートの更新

財務分析シートについては、現行版のローカルベンチマークで利用されている財務分析データが2014年度から2016年度の決算書をもとに作成しているため、一定の期間が過ぎてしまっている。現在の新型コロナウイルス感染症の影響についても考慮し、以下の3パターンを作成した。

パターン1：2017年度から2019年度の決算書をもとに作成

パターン2：2019年度から2021年度の決算書をもとに作成

パターン3：2020年度から2021年度の決算書をもとに作成

例えば、「製造業_食料品・飼料・飲料製造業_中規模事業者」の「売上増加率」の基準値を見ると、現在に近づくとつれ、中央値が減少しており、2020-2021年度基準においては売上高増加率の高い企業と低い企業の差が開いていることがわかる。

図表 47 (参考)「製造業_食料品・飼料・飲料製造業_中規模事業者」における「売上増加率」の閾値

決算年度	中央値	標準偏差	2点から1点 の閾値	3点から2点 の閾値	4点から3点 の閾値	5点から4点 の閾値
2014-2016年度基準 (現行版)	2.5%	8.1%	-5.8%	0.0%	5.4%	12.7%
2017-2019年度基準	0.7%	6.7%	-5.8%	-1.4%	3.6%	9.7%
2019-2021年度基準	-1.1%	7.8%	-11.4%	-3.8%	2.1%	8.5%
2020-2021年度基準	-1.2%	10.9%	-15.1%	-5.6%	2.4%	11.0%

6.2 非財務シートの観点

本事業では、商工会・商工会議所などの支援機関や金融機関に対してヒアリングを実施してきた。非財務シートについては業務フローのシートをカスタマイズしている事例や、ローカルベンチマークの非財務シートはそのまま活用しつつ、経営デザインシートや他の財務分析ツールなどと組み合わせて活用している事例も確認できた。

一方で、アンケート結果からもわかるように大半の支援機関や金融機関ではローカルベンチマークはそのままの形で利用されている。また、企業、支援機関、専門家など複数の関係者が共通の目線として活用する場合、ローカルベンチマークのわかりやすさがメリットとして挙げられている。これらに鑑みると、非財務シートの見直しにおいても、現在のシートから大幅に変更するのではなく、商流、業務フロー、4つの視点といった既存の非財務シートの内容を活かしつつ、企業の将来キャッシュフローの把握に繋がるような観点を盛り込むことを提案する。加えて、企業の財務と非財務の内容を明確にし、経営者や支援者が活用しやすい内容としていく。

有識者との議論も踏まえた結果、ローカルベンチマークに新たに取り込むべき非財務情報の観点については、以下の内容が挙げられる。

(1) SDGs の観点

持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）とは、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標であり、17のゴール・169のターゲットから構成されている。まだまだ中小企業の経営とSDGsを直結して考えられている経営者は少ない状況ではあるものの、業務フローにおける「提供内容／顧客提供価値」において、自社が提供している製品・商品・サービスはどのようなものか、また、それら製品・商品・サービスを通じてどのような価値をお客様に提供しているかについて考える際には、SDGsの観点と非常に近い考え方になる。つまり、お客様というのは社会の一部であり、それらお客様に対してどのような価値を提供しているかについて考えることは、SDGsの17のゴール・169のターゲットを考えることに類似しており、顧客提供価値と紐づけて考えることにより、自社がSDGsの取り組みを行っているかどうか、理解できる場として活用可能である。また、まとめ部分における「現状把握／将来目標」においても、将来目標を考える際に、どのような企業であるべきかを検討する際、同様の検討を行うことで、自社がSDGsの取り組みを行っているかどうか、理解できる場として活用可能である。

まだまだSDGsの取り組みを評価する仕組みは整っていないものの、信用保証協会においてはSDGsに取り組む企業を対象として、保証料の割引などを実施するプラン¹⁸も用意されており、SDGsが大企業向けの取り組みではなく、中小企業においても必要になってくることが考えられる。

¹⁸ <https://www.chiba-cgc.or.jp/guarantee/powerfulchiba-2/>

(2) 経営者の観点

不確実性の高まる現代を「VUCA（ブーカ）時代¹⁹」と呼ぶなど、現代は先行きが不透明で、将来の予測が難しい状態であるとしているが、そのような時代にこそ、経営者に対する観点として、「学習」、「経営者としての時間」、「利益に対する考え方」がある。

「学習」については、将来の予測が難しいからこそ、既存の事業にとらわれない経営力が必要になる。経営者がどのように学習しているのか、学習の時間や方法、場の活用状況などについて対話することが必要と考えられる。

「経営者としての時間」については、中小企業経営者の多くは現場のリーダーも兼ねていることが多々ある。ローカルベンチマークへの取り組みなどもその一つだが、経営者として、経営を俯瞰的に見ることや、方向性を決めるなど、経営者にしかできない仕事は多く存在する。これらの時間が確保できているかどうかについても対話することが必要と考えられる。

「利益に対する考え方」については、計上された利益を、投資、内部留保、従業員への還元、株主への還元など、今後の会社の方向性と一致するかどうかも含め、どのように利益を活用するかについて対話することが必要と考えられる。

(3) 事業の観点

事業において、「ITに関する投資、活用の状況」は対話の観点として明示されていますが、「IT以外の投資の観点」は明示されていない。経営者の観点における「利益に対する考え方」とも関連するが、ITに限らず人材や設備など、どのようなことに投資を行っていくかについて対話することが必要と考えられる。

また、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける現代においては、従来の事業の継続では経営が立ち行かなくなる事例も多く発生しており、中小企業庁の「事業再構築補助金」に代表されるように、事業の再構築を促す仕組みが構築されている。そこで「(特にコロナ禍における) 変革の観点」について対話することが必要と考えられる。

(4) 企業を取り巻く環境・関係者の観点

ここでは、前述した「変革の観点」とも関連するが、「(特にコロナ禍における) 市場変化の観点」が必要である。すでに、「市場動向」は対話の観点として明示されているが、コロナ禍という状況を踏まえ、市場変化がどのように起こっているかについて対話することが必要と考えられる。

また、「採用」の観点もある。人口減少社会であり少子高齢化社会である現代は、中小企業が新卒を採用することが年々困難である。新卒に限らず、新しい人材をどのように確保す

¹⁹ 「Volatility (変動性)」「Uncertainty (不確実性)」「Complexity (複雑性)」「Ambiguity (曖昧性)」の頭文字を並べたもの

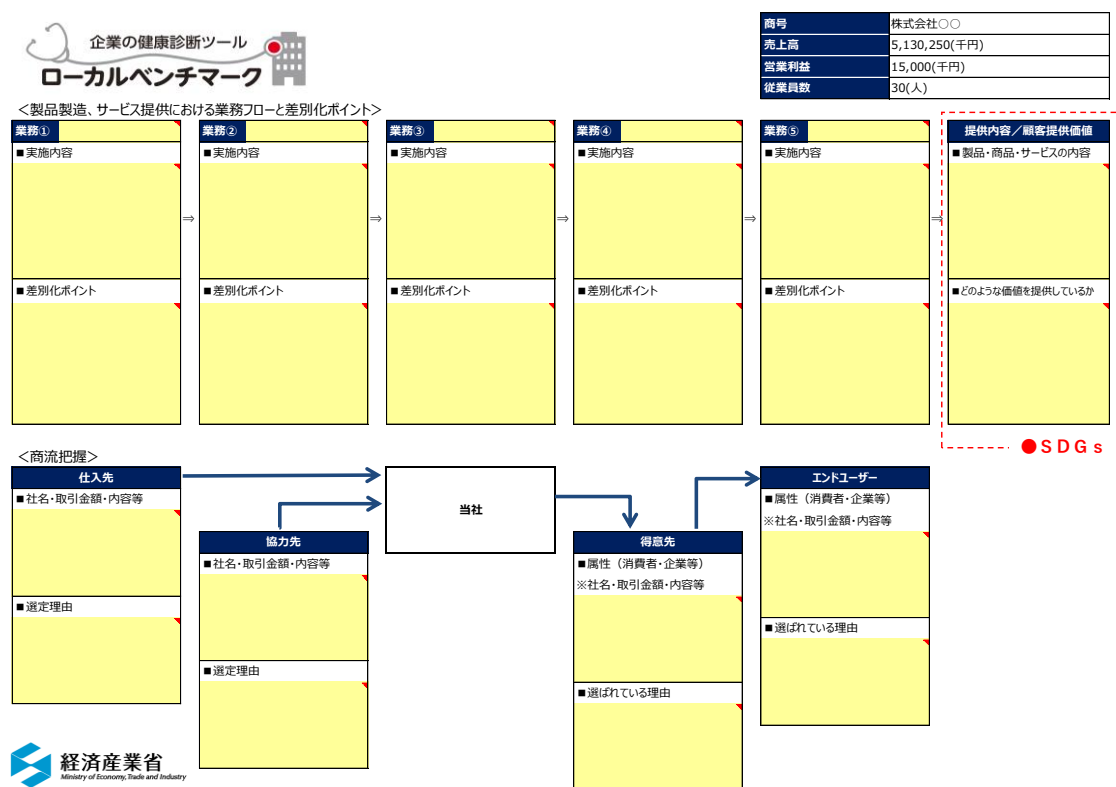
るのか、確保できているのかできていないのか、どのような対策を行っているかについて、対話することが必要と考えられる。

(5) 内部管理体制

内部管理体制においては、「福利厚生、就業規則の観点」「教育コスト、教育方法の観点」、「人事評価制度の観点」が挙げられる。前述した「採用の観点」にも関連するが、従業員に対して安心して働ける職場環境がどの程度提供できているか、従業員はどのように学習しているのか、学習の時間や方法、場の活用状況などについて対話することが必要と考えられる。

また、「BCP²⁰の観点」も重要です。仕入先が突然廃業したことで、次の仕入先を探すまで生産が止まってしまった。自然災害が起こったことで、自社の生産ラインがストップした。といったように、事業継続性への備えや対策についても対話することが必要と考えられる。

図表 48 商流・業務フローにおける見直しの観点

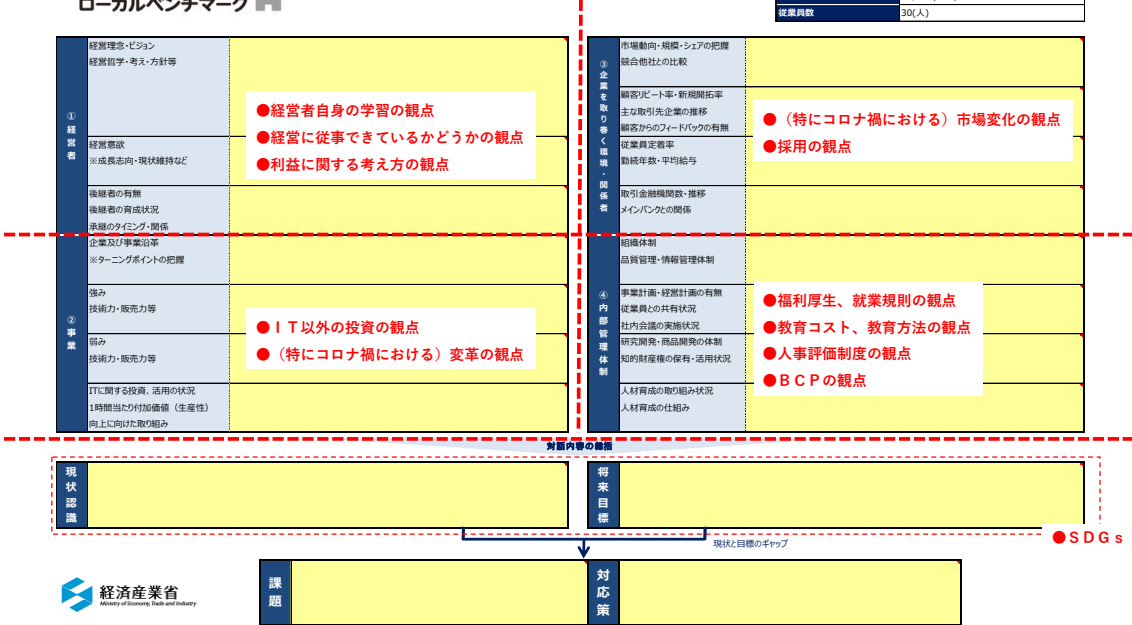


²⁰ 事業継続計画 (Business Continuity Plan) のことであり、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと。 https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_c/bcpgl_01_1.html

図表 49 4つの視点における見直しの観点



商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
従業員数	15,000(千円)
従業員数	30(人)



7. まとめ

7.1 事業性評価の入り口としてのローカルベンチマーク

ローカルベンチマークは「事業性評価の入り口」として活用できるツールであるが、今年度の調査において、その色はより濃くなったのではないだろうか。

ローカルベンチマークの役割は「経営全般を俯瞰する業務フローや商流、4つの視点などの観点の提示」と「対話」にある。3C分析や5force分析など、経営分析手法は多々あるが、ローカルベンチマークではそれら経営分析手法を利用する際に必要となる情報について、対話を通じて収集することが可能である。

例えば3C分析を例にとると、3C分析の考え方は図表50図表50のような構造になっており、ローカルベンチマークの非財務シートにおいても3C分析を行うために必要な対話を行うことができると考えられる（図表51、図表52）²¹。

ローカルベンチマークガイドブックにも、ローカルベンチマークは「経営全体を俯瞰できる健康診断機能」を有しており、「商流・業務フローや経営者、事業、環境・関係者、内部管理体制といった非財務情報から経営全般を見直し、これまで見えていなかった自社の魅力に気づき、さらに魅力を高めていくための課題と取り組みを整えることのできる企業の健康診断ツール」²²であるとされている。加えて、「企業と支援機関の間に生じている情報の非対称性を解消することができるツールである」²³と記載されている通り、事業性評価の入り口として十分に活用可能なツールであると考えられる。

²¹ 「自社の強み」については経営理念や仕入先等、まさにローカルベンチマークの非財務シート全般が範疇になると考えられるため、直接関係性のある項目を明示した。

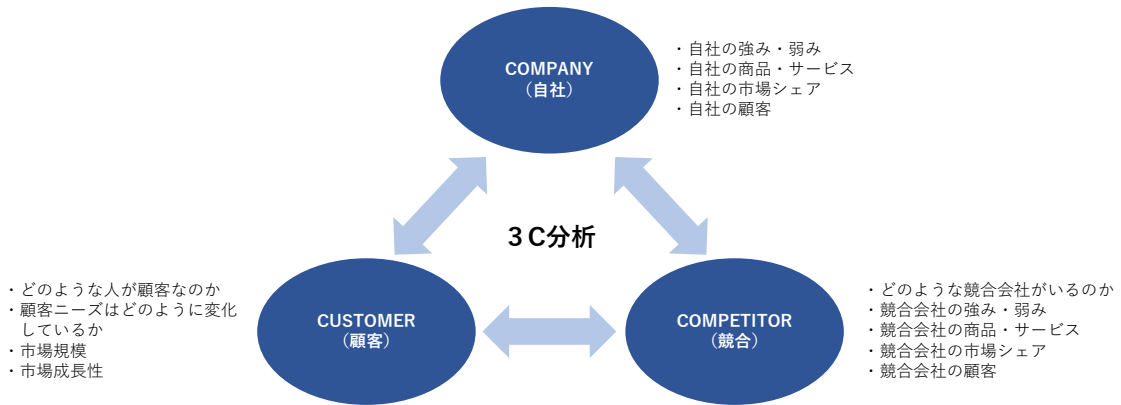
²² ローカルベンチマークガイドブック（支援機関編）P4 ポイント① 参照

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/locaben_guidebook_s_hien.pdf

²³ ローカルベンチマークガイドブック（支援機関編）P2 参照

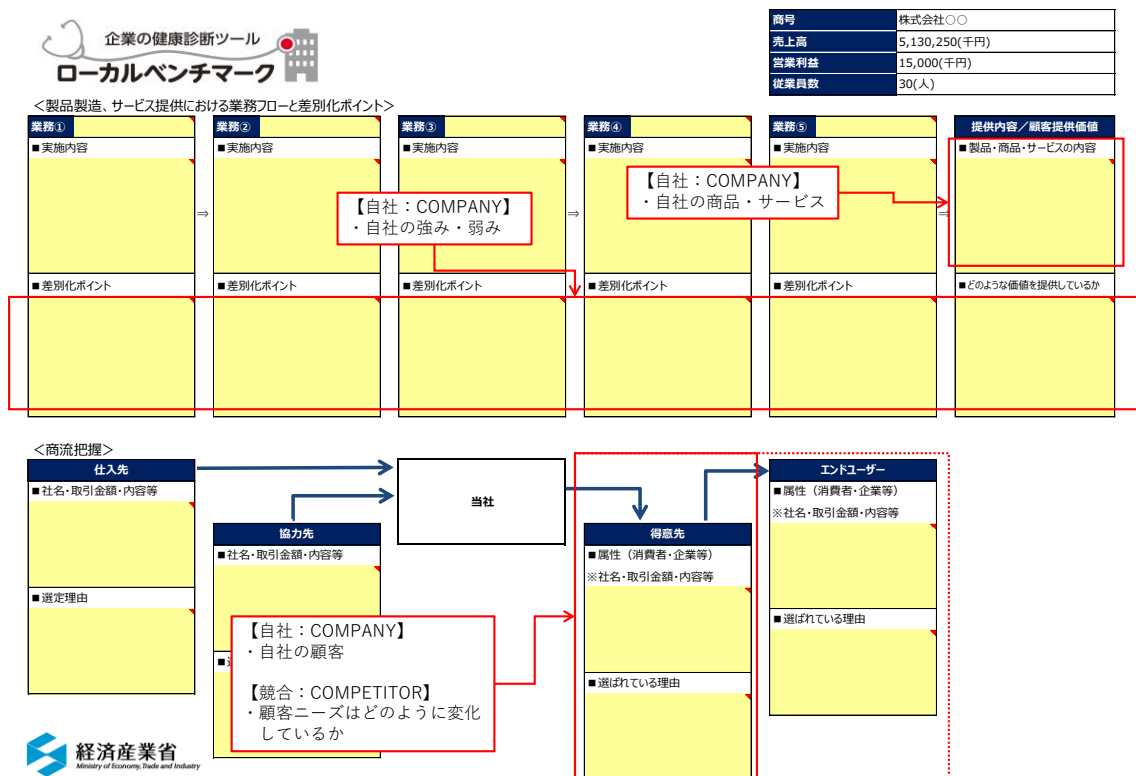
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/locaben_guidebook_s_hien.pdf

図表 50 (再掲) 3C分析

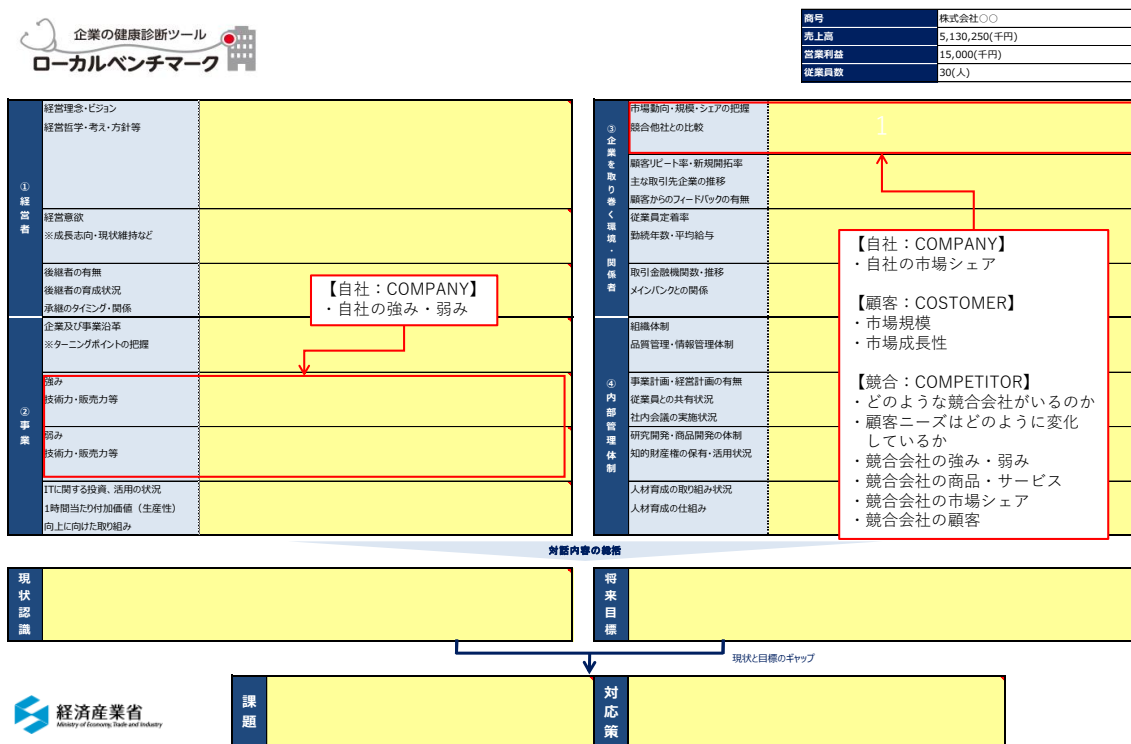


各種資料を基に、帝国データバンク作成

図表 51 「商流・業務フロー」と3C分析の関係



図表 52 「4つの視点」と3C分析の関係



7.2 支援機関の活用実態

(1) 商工会議所・商工会などでの活用

今年度、初めて商工会議所や商工会、信用保証協会等に対するアンケート調査を実施した結果、ローカルベンチマークの認知度は9割を超えており、回答支援機関の6割程度がローカルベンチマークを活用していることが明らかとなった。これらは補助金や各種施策の申請時にローカルベンチマークを活用することが推奨されている中、近年は特に新型コロナウイルス感染症対策の施策が良く活用されているとも背景の一つと考えられる。一方、活用されているシートは「財務分析シートのみ」が最も多く、「財務分析シート・非財務の双方のシート」を活用している割合と比べ1.5倍程度である。

利用するシートの違いは、支援対象企業に対して解決したい課題への対応力や、ローカルベンチマークを活用した際の企業への効果に違いをもたらしていることも明らかとなった。今後はより支援対象企業にとって効果のあるローカルベンチマーク活用が促進されるよう、非財務の利用を活性化させる対策が必要と考えられる。

また、商工会議所・商工会等の支援機関は、金融機関と異なり、組織的にローカルベンチマークを活用していくことを定められているケースが少ない。一部、信用保証協会などでは組織的な動きがみられるが、商工会議所・商工会等においては、経営指導員や経営支援員が

俗人的に活用しているケースが散見された。組織的に活用するツールは「TOAS²⁴」や「BIZミル²⁵」など、導入しているアプリケーションにより異なる状況である。

補助金や各種施策への申請時にローカルベンチマークを活用することは今後も継続されることが考えられるが、組織的に活用するツールに発展していくためにはミラサポ plus²⁶やTOAS、BIZミルなどにおいてローカルベンチマークの財務・非財務のシートが導入されるなど、業務上活用するアプリケーションで活用可能になることが望まれる。

(2) 金融機関における活用

毎年実施している金融機関向けのアンケート調査結果からは、認知度や活用状況について、おおむね昨年度の調査結果と大きな変化は見られなかった。しかし、ローカルベンチマークを他の支援機関などと共有する比率や、ローカルベンチマークをカスタマイズせず、そのままの形で活用している金融機関が増えているといった変化はみられる。ヒアリングにおいても、中小企業診断士や税理士といった専門家と連携した支援により、顧客企業の経営改善を図る事例や、専門家とともに支援を行う際に、活用ツールをローカルベンチマークとあらかじめ定めておくことで、支援に同席した金融機関職員にとってもローカルベンチマークの活用や対話の方法について実践を通じて学べるよう工夫している金融機関もあり、金融機関単独で支援できることと、専門家や他の支援機関と連携して支援できることのみわけがありつつも、その間をつなぐ共通ツールとして活用されていることがわかる。

また、ローカルベンチマークの活用目的が全般的に増加していることや、顧客企業への効果についても全体的に増加傾向にあるため、ローカルベンチマークを組織的に活用している金融機関や、ローカルベンチマークの活用に関わってきた金融機関が増加傾向にあると考えられる。

加えて、ローカルベンチマークを活用することによる金融機関側の効果について、昨年度と比べ「まだわからない」や「特になし」という回答が減少している。融資額の増加や取引先数の増加など、ローカルベンチマークを活用することにより、効果を感じている金融機関が増加傾向にあることが明らかとなった。

さらに、金融機関においては、従前は独自の事業性評価シートを活用していたが、「ローカルベンチマークに乗り換えた」事例が複数現れている。これらの事例から見えてくる特徴として、以下の3点があげられる。

- ・独自に活用していた事業性評価シートよりもわかりやすい(あるいは同程度に利用可能)
- ・経済産業省が公表しており、補助金や各種施策の申請時に利用が推奨されている
- ・顧客企業や支援機関・専門家などと共有することができる

²⁴ <https://www.magicsoftware.com/ja/success-story/jcci/>

²⁵ <https://www.hal-j.co.jp/bizmiru/>

²⁶ <https://mirasapo-plus.go.jp/>

昨年度と比べ、認知度も活用状況も大きな変化は見られなかったが、このような一つのツールで複数の効果が得られるローカルベンチマークの特長を周知していくことで、ローカルベンチマークの活用を検討する金融機関が増加する可能性も考えられる。

ローカルベンチマークを金融機関内のイントラネットなどを通じて情報発信するにとどまることなく、支店長や課長など現場の役職者からローカルベンチマークの浸透を図る金融機関も現れている。今後、より一層の組織的な活用に期待したい。

7.3 活用の促進方法

(1) ローカルベンチマークを学んで実践する集合型の取り組み

ローカルベンチマークは、商工会議所・商工会等の職員や、金融機関の営業担当者が、支援対象企業へ訪問し、1対1で対話・作成するケースが多いと考えられる。各組織内で研修の実施など、対策を講じられていると思うが、御前崎市のモデル事業で取り組んだ「ローカルベンチマーク実践講座」が一つのヒントとなるのではないかと考えられる。

集合型の取り組み（ローカルベンチマーク実践講座の例）

<参加者>

- ・ 講師・ファシリテーター：1名
- ・ 参加企業3社：1社につき3名程度参加
- ・ 支援機関：4機関から7名参加

<実施内容>

- | | | |
|-----|-------------|--------------------|
| 1日目 | 13:00~14:00 | 講義（ローカルベンチマークの説明） |
| | 14:00~15:00 | 商流のワーク |
| | 15:00~17:00 | 業務フローのワーク |
| 2日目 | 13:00~13:30 | 参加企業による商流と業務フローの発表 |
| | 13:30~15:30 | 4つの視点 |
| | 15:30~16:30 | 課題と対応策の整理 |
| | 16:30~17:00 | 今後の取組みに関する発表 |

<得られる効果>

①参加企業

- ・ ローカルベンチマークの取り組み方法を座学で学び、支援機関とともに実践できる
- ・ 取り組むプロセスの中で経営者と社員の認識が共有される
- ・ 取り組むことで自社の強みや存在理由に気づく
- ・ 現状、将来目標、課題、対応策が明確になる
- ・ 参加企業の発表時間があるため、他社の活動を学ぶことができる

②支援機関

- ・ ローカルベンチマークの取り組み方法を座学で学び、ツールの使い方を正しく学べる
- ・ 座学で学んだことをその場で担当企業と実践できる
- ・ 取り組む中で不明な点や困った点をファシリテーターに確認できる
- ・ 取り組むことで企業の事業について深く理解することができる

- ・ 普段話したことがない経営者以外の職員とも対話ができ、企業への理解が深まる

この取り組みでは、企業にとっても支援機関にとっても、ローカルベンチマークに取り組む前に正しい使い方を学び、取り組むことで、進むべき道を大きく踏み外さないことができる。ローカルベンチマークをどのように活用すればよいかを理解できれば、集合型を離れて1対1で経営者と対話する場面でも学んだことを生かすことができる。

このように集合型で実践することで、企業や支援機関がローカルベンチマークに正しく触れる場を創出することで、以下の効果を望むことができる。

集合型を実践することで期待される効果

<期待される効果>

①企業

- ・ 集合型の体験を通じてローカルベンチマークを他社に勧めることができる
- ・ ローカルベンチマークの正しい活用方法の理解（会社に戻っても活用できる）
- ・ 自社の強みや存在理由に気づいたうえで経営改善に取り組むことが出来る

②支援機関

- ・ 集合型終了後に1人で活用する際にも正しく活用できる
- ・ 集合型の体験を通じてローカルベンチマークを企業や同僚に勧めることができる
- ・ 財務分析シートの活用だけでなく、非財務シート活用の効果を理解することが出来る

ローカルベンチマークは1度作成するだけでなく、繰り返し取り組むことが必要である。集合型の取り組みは、専門家である講師もいることから、ローカルベンチマークの取り組みを始める一歩を踏み出すハードルが低く設定できる。

このように企業も支援機関も、正しい取り組み方を学びつつ、ローカルベンチマークの取り組みをスタートできる場の創出を行っていくことがローカルベンチマークの活用促進につながると考えられる。

(2) 地域における活用の促進

前述した「(1) ローカルベンチマークを学んで実践する集合型の取り組み」の考え方を地域に応用して取り組んだ事例が本報告書の「5.1 ローカルベンチマークを活用した地域支援ネットワークの構築に向けた、モデル事例」で掲載している静岡県御前崎市の例である。

人口減少や事業承継問題において地域の産業は衰退傾向にあり、自治体や商工会議所・商工会、金融機関が単独でバラバラに個別企業を支援しては地域の経済基盤を維持する

ことが難しくなることも考えられる。

ローカルベンチマークはローカルベンチマークのツールそのものに対するイメージが強いが、元来、第一段階として地域経済分析システム RESAS 等を活用し、地域経済・産業の現状と見通しの把握を行ったうえで、第二段階として個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話を行う、産業・金融一体となった地域経済の振興を総合的に支援するための施策である。

御前崎市の例のように、ローカルベンチマークを地域の企業、自治体、支援機関、金融機関などが「共通言語」としてとらえ、情報を可能な限り共有しながら、地域企業の活性化、ひいては産業の活性化につなげていくことが期待される。

図表 53 ローカルベンチマークの全体像²⁷



²⁷ ローカルベンチマークガイドブック（支援機関編）P3,4 参照

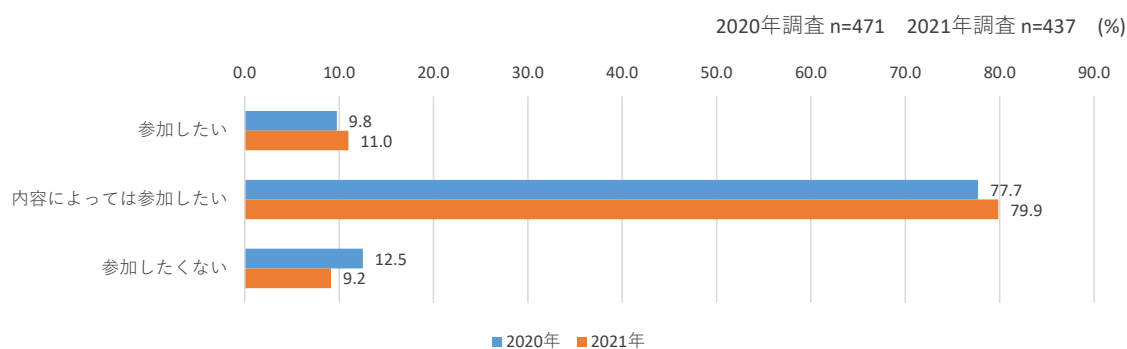
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/locaben_guidebook_s_hien.pdf

(3) エヴァンジェリストの活用

金融機関に対し、ローカルベンチマークの活用やヒアリング手法に関するセミナーへの参加意向を確認したところ、「内容によっては参加したい」との回答が8割近くに上っている。ローカルベンチマークに関する興味・関心の高さを示す結果とも受け取ることができるが、このような意欲が支援機関や金融機関にある間に、地域単位で、ローカルベンチマークの普及・啓蒙活動のリーダーとなってもらえるエヴァンジェリストを認定し、前述した集合型の取り組みなどで講師・ファシリテーター役を担ってもらうことも考えられる。

また、ローカルベンチマークという公的なツールについての地域の相談窓口を設置し、「問い合わせに対してローカルベンチマークを正しく理解している専門家が対応する」仕組みを構築することで、より一層の普及、活用促進を図ることが出来るのではないかと考えられる。

図表 54 ローカルベンチマークの活用やヒアリング手法に関するセミナーへの参加意向



以上をまとめとしたが、新型コロナウイルス感染症の動向や海外情勢に不透明感がみられる中で、原材料価格の上昇や金融資本市場の変動、供給制約等のリスクに注意が必要である。そのような環境下であるからこそ、ローカルベンチマークを活用し、商流・業務フローや経営者、事業、環境・関係者、内部管理体制といった非財務情報から経営全般を見直し、将来に向けた取り組みを進めていくことが期待される。

参考資料

参考1. 参考文献

発行元	発行日	著者	タイトル
金融庁	平成15年3月28日		リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム（基本的考え方）
金融庁	平成15年3月28日		リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム
金融庁	平成17年3月29日		地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成17～18年度）
金融庁	平成17年3月29日		新アクションプログラム（平成17～18年度）の経緯等
金融庁	平成26年9月		平成26事務年度金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）
金融庁	平成26年10月24日		地域金融機関による事業性評価について
金融庁	平成28年9月		金融仲介機能のベンチマーク
信金中央金庫 地域・中小企業研究所	平成28年9月12日		金融調査情報 なぜ今、「事業性評価」に取り組むのか？
信金中央金庫 地域・中小企業研究所	平成28年10月11日		金融調査情報 「事業性評価」のための方法論
金融庁金融研究センター	平成30年9月		金融機関による事業性評価の定着に向けた採算化にかかる分析・考察
商工金融	令和2年5月	水野浩児	中小企業金融における事業性評価の本質的意義—金融検査マニュアル廃止後における良質な債権の考え方
金融庁	令和3年7月		金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート
金融庁	令和3年8月		2021事務年度 金融行政方針 コロナを乗り越え、活力ある経済社会を実現する金融システムの構築へ

参考2. アンケート調査結果

(1) 商工会議所・商工会等へのアンケート調査結果

①アンケート調査票

【Q0】ご回答者の属性についてお聞きます。
 Q0 貴団体の認定支援機関番号を教えてください。

【Q1】ご回答者の属性についてお聞きます。
 Q1 以下どちらの対象機関に所属されているかお聞かせ下さい。(複数回答可)
 ※例えば税理士の方が認定経営革新等支援機関である場合は⑨と⑩の両方に○をつけて下さい。

カテゴリ	団体・専門家	
支援機関	①商工会議所 ③信用保証協会 ⑤中小企業基盤整備機構 ⑦中小企業診断士 ⑨税理士 ⑪認定経営革新等支援機関	②商工会 ④中小企業団体中央会 ⑥よろず支援拠点 ⑧公認会計士 ⑩弁理士 ⑫その他 ()

【Q2】ローカルベンチマークの活用についてお聞きます。
 Q2-1 ローカルベンチマークの認知度についてお聞かせ下さい。(単一回答)

①内容をよく知っている	②聞いたことがある
③「ローカルベンチマーク」という言葉自体初めて聞く	④その他 ()

* ③「ローカルベンチマーク」という言葉自体初めて聞く、を選択した方は Q5-1 へ

Q2-2 ローカルベンチマークを知ったきっかけについてお聞かせ下さい。(複数回答可)

①各種補助金や施策活用時に知った	②各種ガイドラインに記載されていたことで知った
③経済産業省ホームページで知った	④ミラサポ plus で知った
⑤所属団体からの情報共有で知った	⑥新聞・各種報道で知った
⑦SNS や活用企業・活用支援団体などの情報発信で知った	⑧その他 ()

選択肢の内容を具体的に記載下さい。(回答例：事業承継ガイドラインに記載されていることで知った)

Q2-3 (Q2-1①・②をご回答した方) ローカルベンチマークに関する情報の中で、実際にご覧になった内容についてお聞かせ下さい。(複数回答可)

①経済産業省ローカルベンチマークホームページ	②ローカルベンチマークツール (Excelファイル)
③ローカルベンチマークガイドブック (企業編または支援機関編)	④ローカルベンチマーク紹介動画 (YouTube)
⑤知的資産経営紹介動画	⑥ミラサポ plus の活動レポート (ローカルベンチマーク) ページ
⑦ローカルベンチマーク紹介チラシ (企業編または支援機関編)	⑧その他 ()

Q2-4 (Q2-1①をご回答した方)「ローカルベンチマーク」を貴団体の業務として活用していますか(あるいは活用を検討していますか)。活用している場合は可能な範囲で、活用開始(予定)時期、活用件数を教えて下さい。(単一回答)
 ※非財務シートとは「商流・業務フロー」[4つの視点(現状把握・将来目標・課題・対応策含む)]のシートのことです。

①財務分析シート・非財務シートの双方を活用している (活用開始: 年 月、総活用件数 件)	②財務分析シートのみ活用している (活用開始: 年 月、総活用件数 件)
③非財務シートのみ活用している (活用開始: 年 月、総活用件数 件)	④内容の一部、またはカスタマイズして活用している (活用開始: 年 月、総活用件数 件)
⑤活用を検討している (活用開始予定: 年 月)	⑥活用していない(活用を予定していない)

* ⑥活用していない、を選択した方は Q4-4 へ

Q2-5 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方)ローカルベンチマークの活用パートについてお聞かせ下さい。(複数回答可)

①商流	②業務フロー
③4つの視点(現状把握・将来目標・課題・対応策含む)	④財務分析

Q2-6 (Q2-4④をご回答した方)カスタマイズしているのは、どの部分かお聞かせ下さい。(複数回答可)

①商流	②業務フロー
③4つの視点(現状把握・将来目標・課題・対応策含む)	④財務分析
⑤その他()	
どのようにカスタマイズしているか具体的にご記載下さい。	

Q2-7 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方)貴団体が支援している主な企業の売上高規模についてお聞かせ下さい。(単一回答)

①1億円未満	②1億円以上3億円未満
③3億円以上5億円未満	④5億円以上10億円未満
⑤10億円以上30億円未満	⑥30億円以上50億円未満
⑦50億円以上100億円未満	⑧100億円以上

Q2-8 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方)ローカルベンチマークを活用し、支援している主な企業の売上高規模についてお聞かせ下さい。(単一回答)

①1億円未満	②1億円以上3億円未満
③3億円以上5億円未満	④5億円以上10億円未満
⑤10億円以上30億円未満	⑥30億円以上50億円未満
⑦50億円以上100億円未満	⑧100億円以上

Q2-9 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方)ローカルベンチマークを活用し、支援している主な企業の従業員規模についてお聞かせ下さい。(単一回答)

①5名未満	②5名以上10名未満
③10名以上30名未満	④30名以上50名未満
⑤50名以上100名未満	⑥100名以上300名未満
⑦300名以上500名未満	⑧500名以上1000名未満
⑨1000名以上	

Q2-10 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方) ローカルベンチマークを活用し、支援している主な企業の業種についてお聞かせ下さい。(複数回答可)

①建設業	②製造業
③情報通信業	④運輸業、郵便業
⑤卸売業	⑥小売業
⑦不動産業、物品賃貸業	⑧学術研究、専門・技術サービス業
⑨宿泊業、飲食サービス業	⑩生活関連サービス業、娯楽業
⑪教育、学習支援業	⑫医療、福祉
⑬その他 ()	

Q2-11 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方) ローカルベンチマークを活用し、支援している主な企業のライフステージについてお聞かせ下さい。(複数回答可)

①創業期	②成長期
③成熟期	④衰退期
⑤再生期	

Q2-12 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方) どのような業務でローカルベンチマークを活用されているかお聞かせ下さい。(複数回答可)

①企業からの経営相談対応業務	②企業への伴走支援業務
③ものづくり補助金など補助金申請支援業務	④企業との対話による事業(課題等含む)理解の業務
⑤事業性評価業務	⑥経営(あるいは事業)計画の策定支援業務
⑦創業支援業務	⑧M & A、廃業支援業務
⑨その他 ()	

Q2-13 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方) 企業支援において、どのような経営課題を解決するためにローカルベンチマークを活用しているかお聞かせ下さい。(複数回答可)

①売上・シェア拡大
②収益性向上
③資金繰り改善
④人材強化、人手不足解消
⑤業務効率化(デジタル化など)
⑥内部管理体制強化
⑦事業承継
⑧補助金申請
⑨ローカルベンチマークを利用した企業支援は行っていない
⑩その他 ()

Q2-14 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方) ローカルベンチマークの活用による企業への効果についてお聞かせ下さい。(複数回答可)

①売上が増加した
②新規取引先が開拓できた
③新規事業を立案できた
④協力企業の協力体制を強化できた
⑤営業効率が向上した
⑥資金調達できた
⑦資金繰りが改善した

⑧採用活動に繋がった
 ⑨離職率が低下した
 ⑩社内のコミュニケーションが活発になった
 ⑪役職員のモチベーションが向上した
 ⑫設備導入ができた
 ⑬ITシステム導入が進んだ
 ⑭各種マニュアル・ルールの整理に繋がった
 ⑮事業承継が進んだ
 ⑯補助金等の政府支援を受けることが出来た
 ⑰自社の魅力を再発見できた
 ⑱事業性評価が高まった
 ⑲その他 ()

Q2-15 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方) ローカルベンチマークを活用した際に、支援企業との関係において、支援側としてどのような効果が得られるかお聞かせ下さい。(複数回答可)

①ビジネスモデル(儲けるしくみ)の理解
 ②強み(魅力)の理解
 ③将来目標の理解
 ④経営哲学・理念の理解
 ⑤企業風土の理解
 ⑥課題の理解
 ⑦今後のアクションプランの理解
 ⑧経営者の右腕や後継者候補の把握
 ⑨企業の財務状況の理解
 ⑩支援効率の向上
 ⑪企業との信頼関係の強化
 ⑫企業情報の整理(顧客情報管理的な活用)
 ⑬まだ分からない
 ⑭特になし
 ⑮その他 ()

Q2-16 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方) 支援業務において、ローカルベンチマークの活用が可能なおおよその職員数について財務・非財務ごとにお聞かせ下さい。(単一回答)

財 務	約	名
非 財 務	約	名

Q2-17 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方) 数ある経営支援や事業理解のためのツールのなかでローカルベンチマークを選ばれた理由をお聞かせ下さい。

【Q3】企業支援事例についてお聞きます。

Q3-1（Q2-4①・②・③・④をご回答した方）ローカルベンチマークを活用した企業支援の事例についてお聞かせ下さい。
（自由回答）

※記述に当たっての注意事項：お答えいただきました事例について、貴団体の許可なく公開することはありません。詳細についてお伺いさせていただきたい場合は、事務局よりご連絡させていただきます。

記入見本

【商号】 株式会社 A 食品

【業種】 食料品製造業

【事業内容】 お餅の製造

【支援前の状況】 創業 80 年の老舗企業。創業時から、当地域で盛んなお餅の製造を行っている。現在 3 代目で創業者、2 代目は品質重視の経営で安心安全な食品の提供を地元スーパーを中心にしていた。10 年前から現経営者に交代しており、これまでの経営方針を踏襲しながら、既存顧客の紹介により販路を広げていた。

【支援の目的・支援時の効果】

商工会議所としては A 食品を地域の中核企業と位置付けており、これからどのような支援を行っていくべきかを理解するために、まずはローカルベンチマークを活用し、現状のビジネスモデルの確認や、A 食品の強み、将来目標等を把握した。経営者からは、自社が既存顧客からのリピートや紹介で運営されており、積極的な営業展開を行っていないことに今更ながらに気付いたなどの声が得られた。

【支援後の経過（ローカルベンチマーク取組後のサポート内容や企業の経過など）】

ローカルベンチマークの取組みにより得られた内容を基に、経営革新計画の支援を行い、認定される。また、新たな商品開発に取り組み、航空会社のファーストクラスで提供される機内食として採用されるなど、自ら能動的に商品の付加価値を高める活動や自社のブランディングに結びつく活動に取り組んでいる。

事例記入欄

事例①

【商号】

【業種】

【事業内容】

【支援前の状況】

【支援の目的・支援時の効果】

【支援後の経過（ローカルベンチマーク取組後のサポート内容や企業の経過など）】

事例②

【商号】

【業種】

【事業内容】

【支援前の状況】

【支援の目的・支援時の効果】

【支援後の経過（ローカルベンチマーク取組後のサポート内容や企業の経過など）】

Q3-2 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方) ローカルベンチマークを活用した企業支援について、今後取材をすることが可能かお聞かせ下さい。(単一回答)

①可能	②不可能
③要相談	

【Q4】ローカルベンチマークの活用課題についてお聞きます。

Q4-1 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方) ローカルベンチマークの活用方法に関する課題についてお聞かせ下さい。(複数回答可)

①使い方が難しい・フォーマットが分かりにくい	②対話・作成すべき項目が多い
③既存業務との関連性が分かりにくい	④事前に用意しなくてはならないものが多い(決算書など)
⑤作成後の活用方法が分かりにくい	⑥活用方法に関する特段の課題はない
⑦その他 ()	

Q4-2 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方) ローカルベンチマークの認知度や普及に関する課題についてお聞かせ下さい。(複数回答可)

①支援機関側の認知度が低い	②企業側の認知度が低い
③取り組むインセンティブが少ない	④企業や支援機関の活用事例が少ない
⑤パンフレットなどの宣伝媒体が少ない	⑥認知度や普及に関する特段の課題はない
⑦その他 ()	

Q4-3 (Q2-4①・②・③・④をご回答した方) ローカルベンチマークを活用する人材に関する課題についてお聞かせ下さい。(複数回答可)

①企業との対話スキルが不十分	②財務に関する知識が不十分
③非財務に関する知識が不十分	④対話のために必要な業界知識が不十分
⑤ローカルベンチマークについて学ぶ機会がない	⑥人材に関する特段の課題はない
⑦その他 ()	

Q4-4 (Q2-4⑥をご回答した方) ローカルベンチマークを活用しない主な理由についてお聞かせ下さい。(複数回答可)

①ローカルベンチマークなどのツールを活用しなくても、十分に企業との対話ができているため
②貴団体が持っている既存のツールを活用すれば問題ないため
③活用(試用)したが、うまく業務に落とし込むことができなかったため
④企業の定性面をどのように評価すればよいか良く分からないため
⑤他の金融機関や支援機関でどれくらい活用されているか不明なため
⑥企業における認知度が低いため
⑦どのように活用すればよいか分からないため
⑧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
⑨ヒアリング能力に不安があるため
⑩ローカルベンチマークシートの作成に時間がかかるため
⑪その他(具体的に:)

Q4-5 (Q2-4⑥をご回答した方) どのような制度やツール等があれば、ローカルベンチマークを活用したいと思うかお聞かせ下さい。(複数回答可)

①補助金申請時の申請書類への転用	②利子補給制度等各種制度利用時の申請書類への転用
③財務分析シートの改良	④非財務分析シートの改良
⑤業種別ロカベンシートの提供	⑥企業に対する表彰制度
⑦支援機関に対する表彰制度	⑧その他 ()
(③・④をご回答した方) どのような改良をするべきか具体的に記載下さい(自由記述欄)	

Q4-6 ローカルベンチマークについて何かご意見等ございましたら、ご記載下さい(自由記述欄)

--

【Q5】公的ツールの活用状況についてお聞きます。

Q5-1 企業を支援する際に活用している公的なツール等についてご回答下さい。(複数回答可)

①DX 推進ガイドライン・評価指標 (経済産業省)
②人材確保支援ツール (経済産業省)
③経営計画つくるくん (中小企業基盤整備機構)
④経営自己診断システム (中小企業基盤整備機構)
⑤中小企業経営診断システムサービス (略称 McSS) (CRD 協会)
⑥事業価値を高める経営レポート (中小企業基盤整備機構)
⑦経営デザインシート (内閣府)
⑧公的ツールは活用していない
⑨その他 ()

Q6 ご回答者の所属部署や氏名、ご連絡先などについて差し支えない範囲でお聞かせください。

名称 (会社名)
所属部署名
氏名
電話番号
メールアドレス

ご協力ありがとうございました。アンケートは以上となります。

②集計結果

(2) Q1 所属支援機関... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	商工会議所	285	17.6		
2	商工会	929	57.3		
3	信用保証協会	45	2.8		
4	中小企業団体中央会	24	1.5		
5	中小企業基盤整備機構	6	0.4		
6	よろず支援拠点	29	1.8		
7	中小企業診断士	78	4.8		
8	公認会計士	14	0.9		
9	税理士	203	12.5		
10	弁理士	0	0.0		
11	認定経営革新等支援機関	248	15.3		
12	その他	15	0.9		
	不明	3			
	全体	1621	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				1876	115.7

(4) Q2-1 ローカルベンチマークの認知度... (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	内容をよく知っている	1067	65.7
2	聞いたことがある	487	30.0
3	「ローカルベンチマーク」という言葉自体初めて聞く	69	4.3
	不明	1	
	全体	1623	100.0

(5) Q2-2 ローカルベンチマークを知ったきっかけ... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	各種補助金や施策活用時に知った	853	55.0		
2	各種ガイドラインに記載されていたことで知った	351	22.6		
3	経済産業省ホームページで知った	406	26.2		
4	ミラボ plusで知った	204	13.2		
5	所属団体からの情報共有で知った	820	52.9		
6	新聞・各種報道で知った	66	4.3		
7	SNSや活用企業・活用支援団体などの情報発信で知った	79	5.1		
8	その他	129	8.3		
	不明	4			
	非該当	70			
	全体	1550	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				2908	187.6

(8) Q2-3 ローカルベンチマークに関する情報の中で、実際に閲覧した内容... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	経済産業省ローカルベンチマークホームページ	1145	75.3		
2	ローカルベンチマークツール(Excelファイル)	897	59.0		
3	ローカルベンチマークガイドブック(企業編または支援機関編)	410	27.0		
4	ローカルベンチマーク紹介動画(YouTube)	101	6.6		
5	知的資産経営紹介動画	19	1.3		
6	ミラボ plusの活動レポート(ローカルベンチマーク)ページ	247	16.3		
7	ローカルベンチマーク紹介チラシ(企業編または支援機関編)	265	17.4		
8	その他	57	3.8		
	不明	34			
	非該当	70			
	全体	1520	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				3141	206.6

(10) Q2-4 ローカルベンチマークの団体の業務としての活用状況... (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	財務分析シート・非財務シートの双方を活用している	218	20.5
2	財務分析シートのみ活用している	362	34.1
3	非財務シートのみ活用している	9	0.8
4	内容の一部、またはカスタマイズして活用している	36	3.4
5	活用を検討している	233	21.9
6	活用していない(活用を予定していない)	204	19.2
	不明	5	
	非該当	557	
	全体	1062	100.0

(11) Q2-4①-1 財務分析シート・非財務シートの双方を活用:活用開始年...(数量)

合計	395754.00
平均	2019.15
分散(n-1)	2.70
標準偏差	1.64
最大値	2021.00
最小値	2016.00
不明	22
非該当	1406
全体	196

(12) Q2-4①-2 財務分析シート・非財務シートの双方を活用:活用開始月...(数量)

合計	1073.00
平均	5.53
分散(n-1)	8.41
標準偏差	2.90
最大値	12.00
最小値	1.00
不明	24
非該当	1406
全体	194

(13) Q2-4①-3 財務分析シート・非財務シートの双方を活用:総活用件数...(数量)

合計	6164.00
平均	30.97
分散(n-1)	8938.05
標準偏差	94.54
最大値	1200.00
最小値	1.00
不明	19
非該当	1406
全体	199

(14) Q2-4②-1 財務分析シートのみ活用:活用開始年...(数量)

合計	631961.00
平均	2019.04
分散(n-1)	2.59
標準偏差	1.61
最大値	2022.00
最小値	2016.00
不明	49
非該当	1262
全体	313

(15) Q2-4②-2 財務分析シートのみ活用:活用開始月...(数量)

合計	1631.00
平均	5.40
分散(n-1)	7.68
標準偏差	2.77
最大値	12.00
最小値	1.00
不明	60
非該当	1262
全体	302

(16) Q2-4②-3 財務分析シートのみ活用:総活用件数...(数量)

合計	14960.00
平均	48.57
分散(n-1)	133761.68
標準偏差	365.73
最大値	6372.00
最小値	1.00
不明	54
非該当	1262
全体	308

(17) Q2-4③-1 非財務シートのみ活用:活用開始年...(数量)

合計	18171.00
平均	2019.00
分散(n-1)	3.00
標準偏差	1.73
最大値	2021.00
最小値	2016.00
不明	0
非該当	1615
全体	9

(18) Q2-4③-2 非財務シートのみ活用:活用開始月...(数量)

合計	47.00
平均	5.22
分散(n-1)	8.19
標準偏差	2.86
最大値	10.00
最小値	1.00
不明	0
非該当	1615
全体	9

(19) Q2-4③-3 非財務シートのみ活用:総活用件数...(数量)

合計	84.00
平均	9.33
分散(n-1)	62.00
標準偏差	7.87
最大値	23.00
最小値	1.00
不明	0
非該当	1615
全体	9

(20) Q2-4④-1 内容の一部、またはカスタマイズして活用:活用開始年...(数量)

合計	50478.00
平均	2019.12
分散(n-1)	2.61
標準偏差	1.62
最大値	2021.00
最小値	2016.00
不明	11
非該当	1588
全体	25

(21) Q2-4④-2 内容の一部、またはカスタマイズして活用:活用開始月...(数量)

合計	152.00
平均	6.08
分散(n-1)	6.49
標準偏差	2.55
最大値	12.00
最小値	4.00
不明	11
非該当	1588
全体	25

(22) Q2-4④-3 内容の一部、またはカスタマイズして活用:総活用件数...(数量)

合計	548.00
平均	21.92
分散(n-1)	1063.99
標準偏差	32.62
最大値	100.00
最小値	1.00
不明	11
非該当	1588
全体	25

(23) Q2-4⑤-1 活用を検討:活用開始予定年...(数量)

合計	365984.00
平均	2022.01
分散(n-1)	0.08
標準偏差	0.28
最大値	2024.00
最小値	2021.00
不明	52
非該当	1391
全体	181

(24) Q2-4⑤-2 活用を検討:活用開始予定月...(数量)

合計	682.00
平均	3.79
分散(n-1)	4.08
標準偏差	2.02
最大値	12.00
最小値	1.00
不明	53
非該当	1391
全体	180

(25) Q2-5 ローカルベンチマークの活用パート...(MA)

No.	カテゴリ名	n	%
1	商流	119	19.1
2	業務フロー	149	23.9
3	4つの視点(現状把握・将来目標・課題・対応策含む)	259	41.5
4	財務分析	605	97.0
	不明	1	
	非該当	999	
	全体	624	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1132		181.4

(26) Q2-6 カスタマイズしている部分...(MA)

No.	カテゴリ名	n	%
1	商流	5	14.3
2	業務フロー	6	17.1
3	4つの視点(現状把握・将来目標・課題・対応策含む)	15	42.9
4	財務分析	27	77.1
	不明	1	
	非該当	1588	
	全体	35	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	53		151.4

(28) Q2-7 団体が支援している主な企業の売上高規模...(SA)

No.	カテゴリ名	n	%
1	1億円未満	558	89.4
2	1億円以上3億円未満	34	5.4
3	3億円以上5億円未満	17	2.7
4	5億円以上10億円未満	9	1.4
5	10億円以上30億円未満	6	1.0
6	30億円以上50億円未満	0	0.0
7	50億円以上100億円未満	0	0.0
8	100億円以上	0	0.0
	不明	1	
	非該当	999	
	全体	624	100.0

(29) Q2-8 ローカルベンチマークを活用し、支援している主な企業の売上高規模...(SA)

No.	カテゴリ名	n	%
1	1億円未満	496	80.8
2	1億円以上3億円未満	82	13.4
3	3億円以上5億円未満	19	3.1
4	5億円以上10億円未満	10	1.6
5	10億円以上30億円未満	7	1.1
6	30億円以上50億円未満	0	0.0
7	50億円以上100億円未満	0	0.0
8	100億円以上	0	0.0
	不明	11	
	非該当	999	
	全体	614	100.0

(30) Q2-9 ローカルベンチマークを活用し、支援している主な企業の従業員規模... (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	5名未満	344	55.1
2	5名以上10名未満	170	27.2
3	10名以上30名未満	88	14.1
4	30名以上50名未満	14	2.2
5	50名以上100名未満	7	1.1
6	100名以上300名未満	1	0.2
7	300名以上500名未満	0	0.0
8	500名以上1000名未満	0	0.0
9	1000名以上	0	0.0
	不明	1	
	非該当	999	
	全体	624	100.0

(31) Q2-10 ローカルベンチマークを活用し、支援している主な企業の業種... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	建設業	373	59.9
2	製造業	451	72.4
3	情報通信業	38	6.1
4	運輸業、郵便業	65	10.4
5	卸売業	189	30.3
6	小売業	394	63.2
7	不動産業、物品賃貸業	38	6.1
8	学術研究、専門・技術サービス業	77	12.4
9	宿泊業、飲食サービス業	344	55.2
10	生活関連サービス業、娯楽業	241	38.7
11	教育、学習支援業	35	5.6
12	医療、福祉	28	4.5
13	その他	9	1.4
	不明	2	
	非該当	999	
	全体	623	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2282		366.3

(33) Q2-11 ローカルベンチマークを活用し、支援している主な企業のライフステージ... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	創業期	115	18.5
2	成長期	346	55.5
3	成熟期	455	73.0
4	衰退期	265	42.5
5	再生期	115	18.5
	不明	2	
	非該当	999	
	全体	623	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1296		208.0

(34) Q2-12 ローカルベンチマークを活用している業務内容... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	企業からの経営相談対応業務	303	48.6
2	企業への伴走支援業務	399	64.0
3	ものづくり補助金など補助金申請支援業務	375	60.2
4	企業との対話による事業(課題等含む)理解の業務	141	22.6
5	事業性評価業務	77	12.4
6	経営(あるいは事業)計画の策定支援業務	364	58.4
7	創業支援業務	44	7.1
8	M&A、廃業支援業務	9	1.4
9	その他	16	2.6
	不明	2	
	非該当	999	
	全体	623	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1728		277.4

(36) Q2-13 企業支援において、ローカルベンチマークを活用して解決したい経営課題... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	売上・シェア拡大	292	46.9
2	収益性向上	412	66.2
3	資金繰り改善	239	38.4
4	人材強化、人手不足解消	31	5.0
5	業務効率化(デジタル化など)	109	17.5
6	内部管理体制強化	80	12.9
7	事業承継	101	16.2
8	補助金申請	428	68.8
9	ローカルベンチマークを利用した企業支援は行っていない	8	1.3
10	その他	26	4.2
	不明	3	
	非該当	999	
	全体	622	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1726		277.5

(38) Q2-14 ローカルベンチマークの活用による企業への効果... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	売上が増加した	141	22.8
2	新規取引先が開拓できた	65	10.5
3	新規事業を立案できた	141	22.8
4	協力企業の協力体制を強化できた	13	2.1
5	営業効率が向上した	111	18.0
6	資金調達ができた	128	20.7
7	資金繰りが改善した	135	21.8
8	採用活動に繋がった	5	0.8
9	離職率が低下した	0	0.0
10	社内のコミュニケーションが活発になった	27	4.4
11	従業員のモチベーションが向上した	70	11.3
12	設備導入ができた	162	26.2
13	ITシステム導入が進んだ	31	5.0
14	各種マニュアル・ルールの整理に繋がった	14	2.3
15	事業承継が進んだ	55	8.9
16	補助金等の政府支援を受けることが出来た	371	60.0
17	自社の魅力を再発見できた	160	25.9
18	事業性評価が高まった	83	13.4
19	その他	55	8.9
	不明	7	
	非該当	999	
	全体	618	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1767		285.9

(40) Q2-15 支援企業との関係において、支援側として得られた効果... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ビジネスモデル(儲けるしくみ)の理解	194	31.1
2	強み(魅力)の理解	307	49.2
3	将来目標の理解	229	36.7
4	経営哲学・理念の理解	85	13.6
5	企業風土の理解	62	9.9
6	課題の理解	352	56.4
7	今後のアクションプランの理解	168	26.9
8	経営者の右腕や後継者候補の把握	48	7.7
9	企業の財務状況の理解	442	70.8
10	支援効率の向上	147	23.6
11	企業との信頼関係の強化	181	29.0
12	企業情報の整理(顧客情報管理的な活用)	129	20.7
13	まだ分からない	31	5.0
14	特になし	5	0.8
15	その他	5	0.8
	不明	1	
	非該当	999	
	全体	624	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2385		382.2

(42) Q2-16-1 支援業務で、ローカルベンチマークの活用が可能な職員数:財務... (数量)

合計	4136.00
平均	6.69
分散(n-1)	881.38
標準偏差	29.69
最大値	500.00
最小値	0.00
不明	7
非該当	999
全体	618

(43) Q2-16-2 支援業務で、ローカルベンチマークの活用が可能な職員数:非財務... (数量)

合計	3299.00
平均	5.65
分散(n-1)	572.11
標準偏差	23.92
最大値	500.00
最小値	0.00
不明	41
非該当	999
全体	584

(57) Q3-2 ローカルベンチマークを活用した企業支援について、今後の取材可否... (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	可能	24	3.9
2	不可能	365	59.3
3	要相談	227	36.9
	不明	9	
	非該当	999	
	全体	616	100.0

(58) Q4-1 ローカルベンチマークの活用方法に関する課題... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	使い方が難しい・フォーマットが分かりにくい	95	15.4
2	対話・作成すべき項目が多い	169	27.5
3	既存業務との関連性が分かりにくい	64	10.4
4	事前に用意しなくてはならないものが多い(決算書など)	117	19.0
5	作成後の活用方法が分かりにくい	139	22.6
6	活用方法に関する特段の課題はない	221	35.9
7	その他	71	11.5
	不明	10	
	非該当	999	
	全体	615	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	876		142.4

(60) Q4-2 ローカルベンチマークの認知度や普及に関する課題... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	支援機関側の認知度が低い	146	23.6
2	企業側の認知度が低い	445	72.0
3	取り組むインセンティブが少ない	220	35.6
4	企業や支援機関の活用事例が少ない	152	24.6
5	パンフレットなどの宣伝媒体が少ない	105	17.0
6	認知度や普及に関する特段の課題はない	53	8.6
7	その他	20	3.2
	不明	7	
	非該当	999	
	全体	618	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1141		184.6

(62) Q4-3 ローカルベンチマークを活用する人材に関する課題... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	企業との対話スキルが不十分	174	28.3
2	財務に関する知識が不十分	135	22.0
3	非財務に関する知識が不十分	208	33.9
4	対話のために必要な業界知識が不十分	209	34.0
5	ローカルベンチマークについて学ぶ機会がない	257	41.9
6	人材に関する特段の課題はない	125	20.4
7	その他	25	4.1
	不明	11	
	非該当	999	
	全体	614	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1133		184.5

(64) Q4-4 ローカルベンチマークを活用しない主な理由... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ローカルベンチマーク等のツールを活用しなくても、十分に企業との対話ができているため	81	39.9
2	団体が持っている既存のツールを活用すれば問題ないため	48	23.6
3	活用(試用)したが、うまく業務に落とし込むことができなかったため	39	19.2
4	企業の定性面をどのように評価すればよいか良く分からないため	21	10.3
5	他の金融機関や支援機関でどれくらい活用されているか不明なため	31	15.3
6	企業における認知度が低い	60	29.6
7	どのように活用すればよいか分からないため	36	17.7
8	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	50	24.6
9	ヒアリング能力に不安があるため	8	3.9
10	ローカルベンチマークシートの作成に時間がかかるため	50	24.6
11	その他	27	13.3
	不明	1	
	非該当	1420	
	全体	203	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	451		222.2

(66) Q4-5 ローカルベンチマークを活用したいと思う制度やツール等... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	補助金申請時の申請書類への転用	137	69.2
2	利子補給制度等各種制度利用時の申請書類への転用	44	22.2
3	財務分析シートの改良	31	15.7
4	非財務分析シートの改良	19	9.6
5	業種別ローカルベンチマークの提供	55	27.8
6	企業に対する表彰制度	17	8.6
7	支援機関に対する表彰制度	15	7.6
8	その他	20	10.1
	不明	6	
	非該当	1420	
	全体	198	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	338		170.7

(70) Q5-1 企業を支援する際に活用している公的なツール等... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	DX推進ガイドライン・評価指標(経済産業省)	70	4.4
2	人材確保支援ツール(経済産業省)	34	2.1
3	経営計画つくるくん(中小企業基盤整備機構)	429	27.1
4	経営自己診断システム(中小企業基盤整備機構)	388	24.5
5	中小企業経営診断システムサービス(略称McSS)(CRD協会)	78	4.9
6	事業価値を高める経営レポート(中小企業基盤整備機構)	81	5.1
7	経営デザインシート(内閣府)	75	4.7
8	公的ツールは活用していない	755	47.6
9	その他	79	5.0
	不明	39	
	全体	1585	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1989		125.5

(81) 集計用業態... (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	商工会議所	282	17.4
2	商工会	931	57.3
3	信用保証協会	47	2.9
4	よろず支援拠点	24	1.5
5	中小企業団体中央会	22	1.4
6	税理士・会計士	204	12.6
7	中小企業診断士・コンサル会社	85	5.2
8	その他	29	1.8
	不明	0	
	全体	1624	100.0

(2) 金融機関へのアンケート調査結果

①アンケート調査票

企業の多様な資金調達手法に関する実態調査 ご回答票

アンケート調査票は令和4年1月12日(水)までに
同封の返信用封筒にて、ご返送願います。

■返送先

〒107-8780

(東京都港区)赤坂郵便局 私書箱33号

株式会社帝国データバンク プロダクトデザイン部

「企業の多様な資金調達手法に関する実態調査」実施事務局 宛

◇FAX・メールでの回答も受け付けております。

FAX:03-5775-3168

メール:sangyo-shikin@mail.tdb.co.jp

■アンケートの内容についての照会先

◇調査実施機関:株式会社帝国データバンク プロダクトデザイン部

官公庁ソリューション課 担当:遠藤(えんどう)、有吉(ありよし)

電 話:03-5775-3161 ※受付時間[平日(月~金) 9:00~18:00]

■委託者



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

経済産業省 経済産業政策局 産業資金課

ご回答いただく方の情報についてご教示ください。返信の際に、お名刺を同封頂いても結構です。

返信時に名刺を同封

下記欄に記入

ご回答者欄			
貴行(庫・社)名		電話番号	
部署名		ご担当者名	
e-mail アドレス			
貴行(庫・社)の業態 (該当項目1つに○)	①都市銀行、信託銀行 ②地方銀行 ③第二地方銀行 ④信用金庫・信金中央金庫 ⑤信用組合 ⑥政府系金融機関 ⑦系統金融機関 ⑧その他の銀行 ⑨その他 ()		

(注) ご回答内容についてお問い合わせさせて頂く場合がありますので、ご了承ください。

本調査におけるABLの範囲

本調査において、ABLの範囲は以下のとおりとする。

企業が保有する在庫、機械設備等の動産及び売掛債権等の債権を担保とする融資のうち、

- ・国内での融資を対象とする
- ・動産譲渡登記、債権譲渡登記の具備の有無は問わない
- ・信用保証協会の流動資産担保融資保証制度（以下、「ABL保証」と表記）による保証を受けた融資も対象となる
- ・ただし、SPC、信託経由（貸し手と借り手（顧客）との間の直接の貸出契約に基づかないもの）は対象から除かれる

本調査におけるABLで担保対象とする貸借対照表上の動産・売掛債権

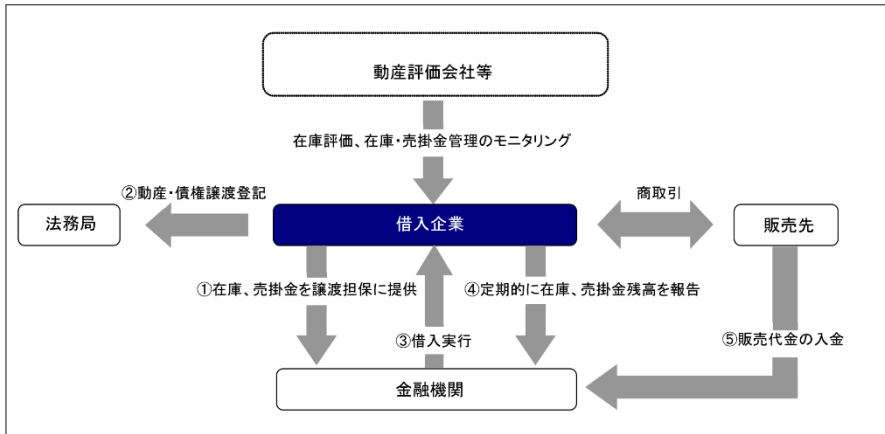
資産の部	負債・純資産の部
流動資産	流動負債
現金・預金	買掛金
受取手形	短期借入金
売掛金等※1	未払金
有価証券	未払法人税
原材料	固定負債
仕掛品	長期借入金
商品・製品	
固定資産	純資産
有形固定資産	資本金
建物	資本剰余金
設備 ※2	利益剰余金
機器（工具・部品）	自己株式
土地	
無形固定資産	
投資その他の資産	

※1 「売掛金等」には、売掛金債権のほか、工事請負代金債権、電子記録債権、介護報酬債権、診療報酬債権、売電債権等が含まれる。

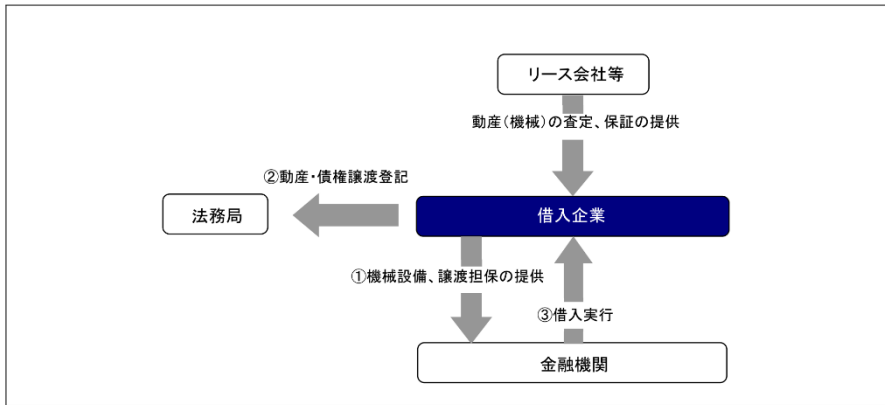
※2 「設備」には、「太陽光発電設備」を含む。

「太陽光発電設備」とは、ソーラーパネル、ソーラーパネル設備、太陽光設備、太陽光発電システム、太陽光発電システム一式、太陽光発電システム機器、太陽光発電設備、太陽光発電設備（モジュール他）、太陽光発電設備一式、太陽光発電パネル、太陽光発電パネル等一式、太陽光パネル、メガソーラー発電設備をいう。

ア. 在庫・債権を担保とする場合（事例図）



イ. 機械設備等を担保とする場合（事例図）



<ご回答の際の注意点>

- 信用保証協会のABL保証による保証を受けた融資やシンジケートローン（他行との協調融資）を含みます。ただし、「プロパー案件」（ABL保証を利用しない案件）や「シンジケートローン」の欄がある場合は、全体の内数として、それらの件数・実行額をご記入ください。また、シンジケートローンの実行額は、貴行（社・庫）の融資額分（テイク額）をご回答ください。
- リース会社等の保証人が担保権者になり、貸し手が直接の担保権者にならないスキームの融資は除きます。
- 極度額を設定し、期中に一つの極度枠内で融資を複数回実行した場合は、件数・金額とも実行した総数（総額）をご回答ください。債権残高は実行額の残高をご回答ください。また1件の融資に動産担保と不動産担保を複数設定している場合は、融資全体の数字をご回答してください。

1. ABLの融資実績

Q 1. これまでに、ABLの実績はありますか。

[1つを選択]

1	令和元年度以前から融資実績がある	→Q 2へお進みください
2	令和2年度中に初めて融資を実施した	→Q 2へお進みください
3	これまでに融資実績はない	→「2. ABLの実施方針・体制」(Q 1 2)へお進みください

<実績計数>

Q 1で「1. 令和元年度以前から融資実績がある」、「2. 令和2年度中に初めて融資を実施した」を選択した方へお尋ねします。

Q 2. 令和2年度中に新規に実施したABLの融資件数と融資実行額(極度額ではない)を以下の項目ごとにお答えください。

[融資を実施した項目に件数・実行額を記入]

	令和2年度中のABL全体 (ABL保証付き及びシンジケートローンを含む)		ABLのうち、プロパー案件 (ABL保証なし)		ABLのうち、 シンジケートローン(貴行(社・庫)の融資額分)		
	実行 件数	実行額	実行 件数	実行額	実行 件数	実行額	
A. ABL(合計)	件	百万円	件	百万円	件	百万円	
(内訳)	B. 棚卸資産のみを担保とした融資	件	百万円	件	百万円	件	百万円
	C. 機械設備のみを担保とした融資	件	百万円	件	百万円	件	百万円
	D. 債権のみを担保とした融資	件	百万円	件	百万円	件	百万円
	E. 棚卸資産と機械設備の両方を担保とした融資	件	百万円	件	百万円	件	百万円
	F. 棚卸資産と債権の両方を担保とした融資	件	百万円	件	百万円	件	百万円
	G. 機械設備と債権の両方を担保とした融資	件	百万円	件	百万円	件	百万円
	H. 棚卸資産と機械設備と債権のすべてを担保とした融資	件	百万円	件	百万円	件	百万円

(注) A = (B + C + D + E + F + G + Hの合計) になります。

Q 3. 令和3年3月末時点のABLの融資残高を以下の項目ごとにお答えください。

[融資残高がある項目に金額を記入]

		令和3年3月末時点		
		ABLの融資残高 (ABL保証付き及びシンジケートローンを含む)	ABLのうち、 プロパー案件 (ABL保証なし)	ABLのうち、シンジケートローン（貴行（社・庫）の融資額分）
A. ABL（合計）		百万円	百万円	百万円
(内訳)	B. 棚卸資産のみを担保とした融資	百万円	百万円	百万円
	C. 機械設備のみを担保とした融資	百万円	百万円	百万円
	D. 債権のみを担保とした融資	百万円	百万円	百万円
	E. 棚卸資産と機械設備の両方を担保とした融資	百万円	百万円	百万円
	F. 棚卸資産と債権の両方を担保とした融資	百万円	百万円	百万円
	G. 機械設備と債権の両方を担保とした融資	百万円	百万円	百万円
	H. 棚卸資産と機械設備と債権のすべてを担保とした融資	百万円	百万円	百万円

(注) A = (B + C + D + E + F + G + Hの合計) になります。

Q 4. 令和2年度中に実施したABLについて、下記の対象業種（次ページ参照）ごとの融資件数をお答えください。

[対象業種ごとに件数を記入]

業種		令和2年度中のABL全体 (ABL保証付き及びシンジケートローンを含む)
1	建設業	件
2	製造業	件
3	情報通信業	件
4	運輸業	件
5	卸売業	件
6	小売業	件
7	サービス業	件
8	農業・林業	件
9	漁業	件
10	医療業	件
11	福祉業	件
12	不動産業	件
13	物品賃貸業	件
14	その他	件

(注) 対象業種は次頁のとおり日本標準産業分類に対応する。

<参考>日本標準産業分類

本調査の業種分類	日本標準産業分類	
	大分類	中分類
建設業	建設業	
製造業	製造業	
情報通信業	情報通信業	
運輸業	運輸業/郵便業	
卸売業	卸売業/小売業	各種の卸売業
小売業	卸売業/小売業	各種の小売業
サービス業	学術研究/専門・技術サービス業、宿泊業/飲食サービス業、複合サービス事業、サービス業（他に分類されないもの）、教育/学習支援業、生活関連サービス業/娯楽業	
農業・林業	農業/林業	
漁業	漁業	
医療業	医療/福祉	医療業、保健衛生
福祉業	医療/福祉	社会保険・社会福祉・介護事業
不動産業	不動産業/物品賃貸業	不動産取引業、不動産賃貸業・管理業
物品賃貸業	不動産業/物品賃貸業	物品賃貸業
その他	鉱業/採石業/砂利採取業、電気・ガス・熱供給・水道業公務（他に分類されるものを除く）、金融業/保険業、分類不能の産業	

Q5. 令和2年度中に実施したABLについて、融資先の企業区分ごとの融資件数をお答えください。

[企業区分ごとに件数を記入]

企業区分		令和2年度中のABL全体 (ABL保証付き及びシンジケートローンを含む)
1	法定中小企業（注）	件
2	中堅企業（1.および3.に当てはまらないもの）	件
3	大企業（資本金10億円以上）	件

（注）法定中小企業とは、業種別に以下の資本金に関する要件、または（常時雇用）従業員に関する要件のいずれかを満たすものをいいます。

- 小売業 … 資本金5,000万円以下または従業員50人以下
- サービス業 … 資本金5,000万円以下または従業員100人以下
- 卸売業 … 資本金1億円以下または従業員100人以下
- その他の業種 … 資本金3億円以下または従業員300人以下

Q 6. 令和2年度中に実施したABLについて、対象の種類ごとの融資件数と融資実行額、代表的な担保目的物をお答えください（1つの案件について複数の項目が重複する場合は、それぞれの項目に回答してください）。

[融資対象の種類ごとに件数・実行額及び代表的な品名を記入]

担保の種類		件数	実行額	代表的な担保目的物	
動産	設備	1 工作機械、建設機械	件	百万円	
		2 業務用車両	件	百万円	
		3 太陽光発電設備	件	百万円	
		4 その他設備	件	百万円	
	機器	5 厨房機器	件	百万円	
		6 医療機器	件	百万円	
		7 O A機器、什器等	件	百万円	
		8 その他の機器	件	百万円	
	原材料	9 鉄、非鉄、貴金属	件	百万円	
		10 天然素材 (羊毛、繭、羽毛等)	件	百万円	
		11 家畜 (肉用牛、豚等)	件	百万円	
		12 家畜 (生産用)	件	百万円	
		13 冷凍水産物 (マグロ、エビ等)	件	百万円	
		14 その他の原材料	件	百万円	
	仕掛品	15 -	件	百万円	
	製品	16 衣料品	件	百万円	
		17 ブランド品 (時計、バック、化粧品等)	件	百万円	
		18 酒類 (清酒、ワイン等)	件	百万円	
		19 食品 (冷凍食品、加工食品等)	件	百万円	
		20 家電	件	百万円	
		21 D I Y用品	件	百万円	
		22 自動車	件	百万円	
		23 その他の製品	件	百万円	
債権	24 売掛債権	件	百万円		
	25 売電債権	件	百万円		
	26 介護報酬債権	件	百万円		
	27 診療報酬請求債権	件	百万円		
	28 工事請負代金債権	件	百万円		
	29 電子記録債権	件	百万円		
	30 リース債権/割賦債権	件	百万円		
	31 その他の債権	件	百万円		

Q 7. 令和2年度中に実施したABLについて、対象とした担保の特定方式ごとの融資件数と融資実行額を動産、債権それぞれお答えください。

Q 7-1. 動産担保について

[特定方式ごとに件数・実行額を記入]

	担保の特定方式	件数	実行額
1	特定動産	件	百万円
2	流動集合動産	件	百万円

Q 7-2. 債権担保について

[特定方式ごとに件数・実行額を記入]

	担保の特定方式	件数	実行額
1	特定債権	件	百万円
2	集合債権	件	百万円

Q 8. 令和2年度中に実施したABLについて融資期間ごとの件数と融資実行額をお答えください。

[融資期間ごとに件数・実行額を記入]

	融資期間	件数	実行額
1	1年未満	件	百万円
2	1年以上5年未満	件	百万円
3	5年以上10年未満	件	百万円
4	10年以上	件	百万円

<融資先の傾向>

Q 9. これまでABLを実施した取引先企業の信用状況について、債務者区分をお答えください。

金融機関の方は、資産査定もしくはそれに対応する内部格付を踏まえてお答えください。

その他の貸し手の方は、金融機関との対比で自社が設定している基準に基づいてお答えください。

[1つを選択]

1	債務者区分でおおむね正常先に相当する企業が多い	⇒Q 10へお進みください
2	債務者区分でおおむね要注意先に相当する企業が多い	⇒Q 10へお進みください
3	債務者区分でおおむね破綻懸念先に相当する企業が多い	⇒Q 10へお進みください
4	その他（具体的に： ）	⇒Q 11へお進みください

Q 10. Q 9で選択肢1~3を選択した方にお尋ねします。

これまでABLを実施した取引先企業のABL実施時点における、「従来型の担保・保証・信用による貸付」の余地について、以下から該当するものをお答えください。また、「従来型の担保・保証・信用による貸付」の余地について十分・不十分と考える根拠についてもお答えください。

[1つを選択]

1	ABL以外の「従来型の担保・保証・信用による貸付」の余地が十分だった企業の方が多い 根拠（ ）
2	ABL以外の「従来型の担保・保証・信用による貸付」の余地が不十分だった企業の方が多い 根拠（ ）
3	（事例数としては）ほぼ同数程度

Q 1 1. これまでにABLを実施した主な取引先企業のイメージをお答えください。

[複数回答]

1	創業期にある企業（設立後間もなく、事業が軌道に乗る前段階）
2	発展期にある企業（売上が拡大し、設備投資のニーズが高まる段階）
3	成熟期にある企業（売上が安定し、設備・資産・資金が充実している段階）
4	衰退期にある企業（業績が悪化し、コスト削減や遊休資産の売却を迫られる段階）
5	再生期にある企業（事業再編や事業買収、資産整理などを検討する段階）

2. ABLの実施方針・体制

以下の設問については、融資実績の有無に関わらず、皆様お答えください。（Q 1 5まで）

Q 1 2. ABLの実施方針についてお答えください。

融資実績がない場合は今後取り組む場合を想定してご回答ください。

[1つを選択]

1	対象動産・債権が一般担保となる場合に取り組む
2	一般担保とならなくても取り組むが、原則、対抗要件を具備した担保設定を行う
3	担保設定はするが対抗要件具備は原則行わず、コベンタツの設定により対応する
4	担保設定はするが対抗要件具備、コベンタツの設定は原則行わず、在庫や売掛金の増減などのモニタリングを重視して対応する

Q 1 3. 今後のABLの実施方針についてお答えください。

[1つを選択]

・ABLの実績がある方はこちらからご選択ください。

1	動産・債権ABLの取り組みを強化する	→Q 1 4へお進みください
2	動産ABLのみ取り組みを強化する	→Q 1 4へお進みください
3	債権ABLのみ取り組みを強化する	→Q 1 4へお進みください
4	現状を維持する	→Q 1 4へお進みください
5	動産・債権ABLの取り組みを縮小する	→Q 1 5へお進みください
6	動産ABLのみ取り組みを縮小する	→Q 1 5へお進みください
7	債権ABLのみ取り組みを縮小する	→Q 1 5へお進みください

・ABLの実績がない方はこちらからご選択ください。

8	動産・債権ABLに取り組む予定である	→Q 1 4へお進みください
9	動産ABLのみ取り組む予定である	→Q 1 4へお進みください
10	債権ABLのみ取り組む予定である	→Q 1 4へお進みください
11	ABLの取り組みを予定していない	→Q 1 5へお進みください

Q14. Q13で選択肢1~4、8~10を選択した方へお尋ねします。

そのような方針を今後とる理由についてお答えください。

[複数回答]

1	取引先の取引状況をモニタリングできるから
2	信用力の低い取引先への取引拡充ができるから
3	融資枠を事業の状況に合わせて機動的に調整できるから
4	担保種類を増やし担保の集中リスクを緩和できるから
5	保全により損失を軽減できるから
6	取引先を囲い込むことができるから
7	取引先のニーズにあった融資スキームだから
8	取引先にABLで融資を受けたいという要望があるから
9	ABL市場が拡大しているから
10	地域の産業・企業育成の観点で有用な手段だから
11	その他（具体的に： _____）

これまでABLの融資実績がない場合は、「4. ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）について」（Q27以降）へお進みください。ABLの融資実績がある場合は、「3. ABLの推進に向けた取り組み」（Q16以降）へお進みください。

Q15. Q13で選択肢5~7、11を選択した方へお尋ねします。

そのような方針を今後とる理由についてお答えください。

[複数回答]

1	ABLの融資の対象となりうる取引先を見つけることが困難だから
2	取引先が実施したことがないから
3	評価の為にコストがかかりすぎるから
4	客観的・合理的な評価を得ることが困難だから
5	譲渡担保と競合する権利関係が不透明だから
6	登記や契約の手続きが面倒だから
7	担保物件のモニタリングに手間がかかるから
8	社内に評価やモニタリングに係るノウハウがないから
9	ABLの推進に当たり、人員を割く余裕がないから
10	取引先のガバナンス能力が不安だから
11	担保物件を処分する際に取引先の協力が得られるか不安だから
12	処分ルートが確保できないから
13	担保物件が散逸してしまうリスクが大きいため
14	担保物件を換価する場合のリーガルリスクが不安だから
15	ABLについて参考となる情報が少ないから
16	ABL市場が小さいから
17	社内規定上、取り組みが困難であるから
18	その他（具体的に： _____）

これまでABLの融資実績がない場合は、「4. ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）について」（Q27以降）へお進みください。ABLの融資実績がある場合は、「3. ABLの推進に向けた取り組み」（Q16以降）へお進みください。

3. ABLの推進に向けた取り組み

Q1で選択肢「1. 融資実績がある」、「2. 初めて融資を実施した」を選択した方へお尋ねします。

※「3. これまでに融資実績はない」を選択された方は、「4. ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）について（Q27）」にお進みください。

<推進における課題>

Q16. 貴行（庫、社）ではABL案件発掘時にどのような点が課題だと考えていますか。

[複数回答]

1	物件の担保としての適性について判断ができないこと
2	売掛金・買掛金のサイト等、融資対象先の商流が確認できないこと
3	ABLの融資対象先企業を絞り込めていないこと
4	ABLに対する企業の認知度が低いこと
5	取引先の在庫などの資産の管理状態について把握ができていないこと
6	単独でABLに取り組むのはリスクが大きいこと
7	ABLを推進する体制を構築できていないこと
8	ABL実施の手続き方法が貴行（庫、社）内で定まっていないこと
9	支店の担当者が理解できないこと
10	その他（具体的に：_____）
11	特になし

Q17. 担保価値評価時の課題についてお答えください。

[複数回答]

1	業界で一般的な評価の手法・プロセスが確立されていないこと
2	貴行（庫、社）内で評価を内製化できる体制・ノウハウが確立されていないこと
3	外部評価会社ごとに評価に関する考え方（現在価値、処分価値等）に違いがあること
4	外部評価会社の評価業務に要する時間がかかりすぎる
5	外部評価会社の評価結果について、評価の前提条件や判断過程の当否が判断できないこと
6	外部評価会社の評価費用が高いこと
7	外部評価会社の評価額と実際の処分価額との間に大きな乖離が生じること
8	その他（具体的に：_____）
9	特になし

Q18. 担保設定時の課題についてお答えください。

[複数回答]

1	債権に譲渡禁止特約が付いていることが多く、これを解除できないこと
2	債権に抗弁が付いていることが多く、担保取得できないこと
3	後順位譲渡担保権の取扱いが不明確であること
4	譲渡担保権者に、動産の保有者としての法的責任が及ぶ可能性があること
5	動産譲渡登記を具備しても、先に占有改定を受けた譲受人に優先しないこと
6	対象動産について、前執務日段階で登記がされていないことしか把握できないこと
7	実態に即して登記事項を変更すること（変更登記等）ができないこと
8	譲渡担保権放棄後の残存物件に対して、管理責任が問われる可能性があること
9	譲渡登記が信用不安の風評被害を起す懸念があること
10	その他（具体的に： _____）
11	特になし

Q19. 貴行の現状を踏まえて、ABLによる動産・債権担保を一般担保として取り扱うに当たっての課題として、解決困難なものをお答えください。

[複数回答] ※1～5は動産担保、6～9は債権担保に関する課題

1	動産の対抗要件を適切に具備すること
2	動産の数量および品質等を継続的にモニタリングすること
3	客観性・合理性のある方法による動産の評価を実際に実施（外部から取得）すること
4	動産につき適切な換価手段を確保すること
5	動産の性質に応じて実行時の適切な手続きをあらかじめ確立しておくこと
6	債権の対抗要件を適切に具備すること
7	債権に関し、第三債務者の信用力判断に必要となる情報を随時入手できる状態にすること
8	債権に関し、第三債務者の財務状況に関する継続的なモニタリングを実施すること
9	債権に関し、貸倒率を合理的に算定すること
10	その他（具体的に： _____）
11	特になし

Q20. ABLの管理・モニタリングに関する課題についてお答えください。

[複数回答]

1	業界で一般的な管理の手法・プロセスが確立されていないこと
2	貴行（庫、社）の体制・ノウハウが確立されていないこと
3	管理業務に時間・手間がかかりすぎる
4	貴行（庫、社）の担保資産の管理システムの改修が必要であること
5	モニタリングの業務負荷が大きいこと
6	外部モニタリング会社との連携がうまくいかないこと
7	外部モニタリング会社への依頼費用が高いこと
8	外部モニタリング会社を活用したいが、問い合わせ先がわからないこと
9	その他（具体的に： _____）
10	特になし

Q 2 1. 担保物件の換価処分に関する課題についてお答えください。

[複数回答]

1	取引先による処分先の紹介や処分への協力が不十分であること
2	取引先が勝手に処分をしてしまう可能性が高く、事前に止めることが困難であること
3	処分業務のプロセスが確立されていないこと
4	適切な処分業者を見つけるのが困難であること
5	処分に時間を要すること
6	処分価額が評価額に比べて低すぎる
7	処分に要するコストが大きいこと
8	優越的地位の乱用などで貴行（庫、社）の評判が悪化しかねないこと
9	換価処分により取引先の風評悪化を招いたり、破綻の引き金となる恐れがあること
10	シンジケートローンを組成する場合に、参加金融機関間で利害が衝突しやすいこと
11	その他（具体的に： _____）
12	特になし

Q 2 2. 平成29年5月に成立し、令和2年4月に施行された改正民法では、中小企業の資金調達の円滑化等の観点から、譲渡制限特約付き債権の譲渡を原則として有効としました。民法改正を踏まえての、譲渡制限特約付き債権を担保としたABLの取組み方針について、お答えください。

[1つを選択]

1	民法改正前から、譲渡制限特約付き債権を担保にABLを行っており、方針は民法改正後も変えていない	→Q 2 4 【後順位担保権に関する考え方】へお進みください
2	民法改正前は、譲渡制限特約付き債権を担保にABLを行っておらず、民法改正後は、行うよう方針を変更	→Q 2 4 【後順位担保権に関する考え方】へお進みください
3	民法改正前は、譲渡制限特約付き債権を担保にABLを行っておらず、民法改正後も方針は変わらない	→Q 2 3へお進みください

Q 2 3. Q 2 2で3を選択した方へお尋ねします。そのような方針をとる理由についてお答えください。

[複数回答]

1	譲渡制限特約付き債権を担保にABLを行うことで、当事者間の契約が解除・更新見送りされる懸念が払拭されていないから
2	契約違反の惹起についてコンプライアンス上の懸念が払拭されていないから
3	譲渡制限特約が付いていると、一般担保として評価を行うことが困難だから
4	譲渡制限特約が付いていると、担保価値が乏しいから
5	その他（具体的に： _____）

Q 2 4. ABLで譲渡担保を用いる場合の、後順位譲渡担保権に関する考え方についてお答えください。

[1つを選択]

1	既に後順位譲渡担保権を設定している
2	後順位譲渡担保権を設定するニーズはあるが、後順位譲渡担保権の取り扱いに関するルールが不明確なので設定していない
3	後順位譲渡担保権を設定するニーズを特段感じていない
4	その他（具体的に： _____）

Q 2 5. 特定動産、集合動産、特定債権、集合債権それぞれについて、対抗要件を具備する場合には、どの方法で具備することとしているかについてお答えください（原則的な考え方をお答えください）。

[あてはまるものに○]

【動産】	ア	イ
	引渡し（占有改定含む）	譲渡登記
1 特定動産	1	1
2 集合動産	2	2

【債権】	ア	イ
	通知・承諾	譲渡登記
3 特定債権	3	3
4 集合債権	4	4

Q 2 6. 譲渡登記制度の課題と考えられる点についてお答えください。

[複数回答]

1	自然人を対象としたものについて登記ができない
2	場所の変更登記ができない
3	商号変更や合併等の場合の変更登記ができない
4	記載内容が固定的である（例えば、「在庫のうち、ロット番号が小さいものから 50 個」、「本店所在地の在庫」といった記載で動産を特定することができない等）
5	登記事項証明書の即日発行ができない
6	オンライン申請の利便性が悪く、現実にオンライン申請を利用できるケースが限られている
7	その他（具体的に： _____）

4. ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）について

＜ローカルベンチマークとは？＞

平成28年3月4日、経済産業省は「ローカルベンチマーク」を策定しました。

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

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

The screenshot displays the 'Local Benchmark' tool interface. It includes a company information form, a table of financial ratios for 2018 and 2019, and a radar chart titled '財務分析結果' (Financial Analysis Results). The radar chart compares 2018 and 2019 performance across six metrics: 売上増加率 (Sales Growth Rate), 営業利益率 (Operating Profit Rate), 労働生産性 (Labor Productivity), EBITDA有利子負債倍率 (EBITDA Debt-to-Equity Ratio), 営業運転資本回転期間 (Operating Working Capital Turnover Period), and 自己資本比率 (Equity Ratio). The chart shows 2018 performance is generally better than 2019. Below the chart are sections for '経営者への着目' (Focus on Management), '事業への着目' (Focus on Business), '関係者への着目' (Focus on Stakeholders), and '内部管理体制への着目' (Focus on Internal Management System).

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

Q 2 7. 「ローカルベンチマーク」の認知度についてお答えください。

[1つを選択]

1	内容をよく知っている	→Q 2 8へお進みください
2	聞いたことがある	→Q 2 8へお進みください
3	「ローカルベンチマーク」という言葉自体初めて聞く	→Q 4 8へお進みください

Q28. ローカルベンチマークに関する情報の中で、ご覧になられた内容についてお聞かせください。

[複数回答]

1	経済産業省ローカルベンチマークホームページ
2	ローカルベンチマークツール (Excelファイル)
3	ローカルベンチマークガイドブック (企業編または支援機関編)
4	ローカルベンチマーク紹介動画 (YouTube)
5	知的資産経営紹介動画
6	ミラサポ plus の活動レポート (ローカルベンチマーク) ページ
7	ローカルベンチマーク紹介チラシ (企業編または支援機関編)

Q29. Q27で1、2を選択した方へお尋ねします。「ローカルベンチマーク」を貴行(庫、社)の業務として活用していますか(あるいは活用を検討していますか)。活用している場合は、可能な範囲で、活用開始(予定)時期、活用件数を教えてください。

[1つを選択]

1	財務シート・非財務シートの双方を活用している (活用開始: 年 月、総活用件数 件)	→Q30へお進みください
2	財務シートのみ活用している (活用開始: 年 月、総活用件数 件)	→Q30へお進みください
3	非財務シートのみ活用している (活用開始: 年 月、総活用件数 件)	→Q30へお進みください
4	活用を検討している(活用開始予定: 年 月)	→Q30へお進みください
5	活用しない(活用を予定していない)	→Q41へお進みください

Q30. Q29で1~4を選択した方へお尋ねします。支援業務において、ローカルベンチマークを利活用している(あるいは利活用を検討している)職員のおおよその割合をお答えください。

(注: 事業性評価のスキームにローカルベンチマークが組み込まれている場合は、概ね共有されているとご回答ください。)

[1つを選択]

1	概ね利活用している(職員のうち概ね2/3以上)
2	ある程度利活用している(職員のうち概ね半分程度)
3	あまり利活用していない(職員のうち概ね1/3以下)
4	わからない
5	その他(具体的に:)

Q 3 1. Q 2 9で1~4を選択した方へお尋ねします。具体的にどのような目的・手段により活用していますか（あるいは活用を検討していますか）。

[複数回答]

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

Q 3 2. Q 2 9で1~4を選択した方へお尋ねします。ローカルベンチマークの活用パート（あるいは活用を検討しているパート）についてお聞かせください。

[複数回答]

1	商流
2	業務フロー
3	4つの視点（現状把握・将来目標・課題・対応策含む）
4	財務分析

Q 3 3. Q 2 9で1~4を選択した方へお尋ねします。Q 3 1で回答した目的において、どのような形でローカルベンチマークを活用していますか（あるいは活用を検討していますか）。

[単一回答]

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

Q 3 4. Q 3 3で1を選択した方へお尋ねします。具体的にどのようなカスタマイズを行っていますか。

[自由回答]

Q 3 5. Q 2 9で1~4を選択した方へお尋ねします。数ある経営支援や事業理解のためのツールのなかでローカルベンチマークを選んだ理由（検討している理由）をお聞かせください。

[自由回答]

Q 3 6. Q 2 9で1~3を選択した方へお尋ねします。ローカルベンチマークは、貴行（庫、社）以外の支援機関（企業の顧問税理士や診断士、経営指導員等）と共有していますか。

[1つを選択]

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

Q 3 7. Q 2 9で1~3を選択した方へお尋ねします。「ローカルベンチマーク」を活用した結果、顧客企業にとってどのような効果がみられましたか。

[複数回答]

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

Q 3 8. Q 2 9で1~3を選択した方へお尋ねします。「ローカルベンチマーク」を活用した結果、貴行（庫、社）にとってどのような効果がみられましたか。

[複数回答]

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

Q39. Q29で1~3を選択した方へお尋ねします。ローカルベンチマークを活用した企業支援の事例についてお聞かせください。

[自由回答（二つまで）]

※記述に当たっての注意事項

お答えいただきました事例について、貴行（庫、社）の許可なく公開することはありません。詳細についてお問い合わせいただきたい場合は事務局よりご連絡させていただきます。

<記入例>

【商号】 株式会社 A 食品
【業種】 食料品製造業
【事業内容】 お餅の製造
【支援前の状況】 創業 80 年の老舗企業。創業時から、当地域で盛んなお餅の製造を行っている。現在 3 代目で創業者、2 代目は品質重視の経営で安心安全な食品の提供を地元スーパーを中心に行っていた。10 年前から現経営者に交代しており、これまでの経営方針を踏襲しながら、既存顧客の紹介により販路を広げていた。
【支援の目的・支援時の効果】 商工会議所としては A 食品を地域の中核企業と位置付けており、これからどのような支援を行っていくべきかを理解するために、まずはローカルベンチマークを活用し、現状のビジネスモデルの確認や、A 食品の強み、将来目標等を把握した。経営者からは、自社が既存顧客からのリピートや紹介で運営されており、積極的な営業展開を行っていないことに今更ながらに気付いたなどの声が得られた。
【支援後の経過（ロカベン取組後のサポート内容や企業の経過など）】 ローカルベンチマークの取り組みにより得られた内容を基に、経営革新計画の支援を行い、認定される。また、新たな商品開発に取り組み、航空会社のファーストクラスで提供される機内食として採用されるなど、自ら能動的に商品の付加価値を高める活動や自社のブランディングに結びつく活動に取り組んでいる。

<記入欄>

事 例 ①
【商号】
【業種】
【事業内容】
【支援前の状況】
【支援の目的・支援時の効果】
【支援後の経過（ローカルベンチマーク取組後のサポート内容や企業の経過など）】

事 例 ②
【商号】
【業種】
【事業内容】
【支援前の状況】
【支援の目的・支援時の効果】
【支援後の経過（ローカルベンチマーク取組後のサポート内容や企業の経過など）】

Q 4 0. Q 2 9で1~3を選択した方へお尋ねします。ローカルベンチマークを活用した企業支援について、今後取材をさせていただくことが可能かお聞かせください。(単一回答)

[単一回答]

1	取材可能
2	取材不可能
3	要相談

Q 4 1. Q 2 9で5を選択した方へお尋ねします。「ローカルベンチマーク」を貴行(庫、社)の業務として活用しない(活用を予定していない)理由をお答えください。

[複数回答]

1	ローカルベンチマークなどのツールを活用しなくても、十分に企業との対話ができているため
2	貴行(庫、社)が持っている既存のツールを活用すれば問題ないため
3	活用(試用)したが、うまく業務に落とし込むことができなかつたため
4	企業の定性面をどのように評価すればよいか良く分からないため
5	他の金融機関や支援機関でどれくらい活用されているか不明なため
6	企業における認知度が低いため
7	どのように活用すればよいか分からないため
8	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
9	ヒアリング能力に不安があるため
10	ローカルベンチマークシートの作成に時間がかかるため
11	その他(具体的に:)

Q 4 2. Q 2 9で5を選択した方へお尋ねします。どのような制度やツール等があれば、ローカルベンチマークを活用したいと思うかお聞かせください。

[複数回答]

1	補助金申請時の申請書類への転用
2	利子補給制度等各種制度利用時の申請書類への転用
3	財務分析シートの改良 (具体的に:)
4	非財務分析シートの改良 (具体的に:)
5	業種別ロカベンシートの提供
6	企業に対する表彰制度
7	支援機関に対する表彰制度
8	その他 (具体的に:)

Q 4 3. ローカルベンチマークの活用に関する課題についてお聞かせください。

[複数回答]

① ローカルベンチマークの活用方法に関する課題についてお聞かせ下さい。

1	使い方が難しい・フォーマットが分かりにくい
2	対話・作成すべき項目が多い
3	既存業務との関連性が分かりにくい
4	事前に用意しなくてはならないものが多い(決算書など)
5	作成後の活用方法が分かりにくい
6	活用方法に関する特段の課題はない
7	その他(具体的に:)

② ローカルベンチマークの認知度や普及に関する課題についてお聞かせ下さい。

1	支援機関側の認知度が低い
2	企業側の認知度が低い
3	取り組むインセンティブが少ない
4	企業や支援機関の活用事例が少ない
5	パンフレットなどの宣伝媒体が少ない
6	認知度や普及に関する特段の課題はない
7	その他（具体的に： _____）

③ ローカルベンチマークを活用する人材に関する課題についてお聞かせ下さい。

1	企業との対話スキルが不十分
2	財務に関する知識が不十分
3	非財務に関する知識が不十分
4	対話のために必要な業界知識が不十分
5	ローカルベンチマークについて学ぶ機会がない
6	人材に関する特段の課題はない
7	その他（具体的に： _____）

Q 4 4. ローカルベンチマークの活用やヒアリング手法に関するセミナーがあれば参加したいですか。

[1つを選択]

1	参加したい
2	内容によっては参加したい
3	参加したくない

Q 4 5. どのような施策との連携が見込めれば、ローカルベンチマークの活用が推進されると考えますか。

[自由記述]

Q 4 6. 貴行（庫、社）独自の「事業性評価シート」を作成し、貴行（庫、社）の業務の中で活用していますか（あるいは活用を検討していますか）。活用している場合は、可能な範囲で、活用開始（予定）時期、活用件数を教えてください。

[1つを選択]

1	活用している（活用開始： 年 月、総活用件数 件）	→Q 4 7へお進みください
2	活用を検討している（活用開始予定： 年 月）	→Q 4 8へお進みください
3	活用しない(活用を予定していない)	→Q 4 8へお進みください

Q 4 7. Q 4 6で1を選択した方へお尋ねします。貴行（庫、社）独自の「事業性評価シート」は企業との対話の際に提示していますか。

[1つを選択]

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

Q 4 8. 地域企業を支援する際に活用している公的なツール等についてご回答ください。

[複数回答]

1	DX 推進ガイドライン・評価指標（経済産業省）
2	人材確保支援ツール（経済産業省）
3	経営計画つくるくん（中小企業基盤整備機構）
4	経営自己診断システム（中小企業基盤整備機構）
5	中小企業経営診断システムサービス（略称 McSS）（CRD 協会）
6	事業価値を高める経営レポート（中小企業基盤整備機構）
7	経営デザインシート（内閣府）
8	公的ツールは活用していない
9	その他（ ）

Q 4 9. ローカルベンチマークについて何かご意見等ございましたら、ご記載ください。

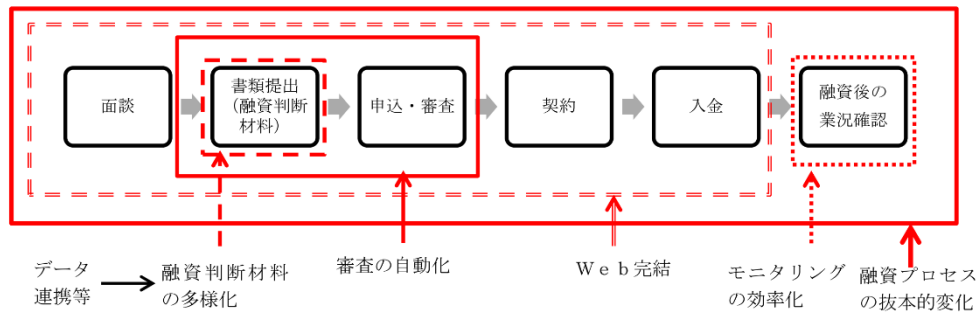
[自由回答]

5. FinTech（フィンテック）の融資・審査への活用

FinTech（フィンテック）の融資・審査への活用に向けた取組みについてお尋ねします。

法人融資プロセスにおけるFinTech（フィンテック）の活用 概念整理

本調査における「法人融資プロセスにおけるFinTechの活用」のイメージは以下の通りです。



Q 5 0. FinTech（フィンテック）の融資・審査への活用に向けた取組みについてお答えください。

[1つを選択]

1	既に取り組んでいる（本格実施）	→Q 5 1へお進みください
2	既に取り組んでいる（実証実験段階）	→Q 5 1へお進みください
3	検討したことがあるが、今のところ取り組む予定はない	→Q 5 3へお進みください
4	検討している	→Q 5 1へお進みください
5	検討したことがないが、今後検討したい	→Q 5 4へお進みください
6	検討したことがなく、今後も検討したいと思わない	→Q 5 5へお進みください

Q 5 1. Q 5 0で1、2、4を選択した方へお尋ねします。FinTech（フィンテック）の融資・審査への活用に向けた取組みはどのような体制で実施（検討）しているかお答えください。

[1つを選択]

1	貴行（庫、社）単独で取り組んでいる（あるいは検討中である）
2	他の金融機関と連携して取り組んでいる（あるいは検討中である）（金融機関名：_____）
3	非金融事業者と連携して取り組んでいる（あるいは検討中である）（企業名：_____）
4	その他（具体的に：_____）

Q52. Q50で1、2、4を選択した方へお尋ねします。FinTech（フィンテック）を活用して得られる様々なデータについて、融資・審査への活用（検討）状況をお答えください。

[あてはまるものに○]

	ア	イ	ウ
	融資・審査へ活用している	融資・審査への活用を検討中	融資・審査へ活用していない
1 貴行（庫、社）の取引データ（口座・為替）	1	1	1
2 他行（庫、社）の取引データ	2	2	2
3 貴行（庫、社）発行の法人クレジットカード等キャッシュレス取引データ	3	3	3
4 クラウド会計データ（サービス名：_____）	4	4	4
5 他事業者（_____）のキャッシュレス取引データ	5	5	5
6 ECサイト（_____）での受注・売上データ	6	6	6
7 EDI等の受発注情報	7	7	7
8 在庫等のIoTデータ（_____）	8	8	8
9 格付会社、調査会社等による属性データ	9	9	9
10 SNSのデータ・インターネットの検索情報（企業・代表者等）	10	10	10
11 その他（具体的に：_____）	11	11	11

Q53. Q50で1～4を選択した方へお尋ねします。FinTech（フィンテック）の融資・審査への活用についての課題についてお答えください。（上位5つまで）

[複数回答・5つまで]

1	企業のEDIへの取組が進んでいないため、得られるデータの量が十分でない
2	企業のクラウド会計の導入が進んでいないため、得られるデータの量が十分でない
3	1、2以外の理由で、得られるデータの量が十分でない（具体的に：_____）
4	得られるデータの範囲が十分でない（倒産確率との相関がとれないなど）
5	得られるデータの正確性に不安がある
6	貴行（庫、社）の体制が確立されていない
7	顧客のニーズが限定的である
8	分析のためのデータ整備のノウハウが不足している
9	スキルを持った人材が不足している
10	企業から紙ベースでの提出書類が残っている
11	業界で一般的な管理手法・プロセスが確立されていない
12	顧客との直接のコミュニケーションの減少が懸念される
13	内部の理解・承認が得にくい
14	事務面で時間、手間がかかりすぎる
15	貴行（庫、社）内で既存事業との競合が生じる
16	費用対効果が見込めない
17	債権回収が困難である
18	十分なセキュリティの対策が困難である（認証等）
19	規制面でのネックがある（具体的に：_____）
20	得られるデータのスコアリングモデルへの反映が困難である
21	その他（具体的に：_____）

Q54. Q50で1~5を選択した方へお尋ねします。FinTech（フィンテック）の融資・審査への活用で期待する効果についてお答えください。（上位3つまで）

[複数回答・3つまで]

1	融資判断の精緻化
2	融資に至る時間の短縮
3	融資後の業況確認の精緻化
4	融資後の業況確認の効率化
5	融資取引の新規顧客開拓（小規模案件）
6	融資取引の新規顧客開拓（無担保、無保証案件）
7	既存の融資先に対する追加融資
8	事業性評価への活用
9	貸出金利回りの改善
10	役務収益の増加
11	その他（具体的に：_____）

Q55. Q50で5、6を選択した方へお尋ねします。FinTech（フィンテック）の融資・審査への活用を検討していない理由についてお答えください。（上位5つまで）

[複数回答・5つまで]

1	FinTech（フィンテック）についてよく知らない、何ができるかわからない
2	システム会社やFinTech企業等からの引き合いがない
3	前例がない
4	顧客から必要なデータを得られない（クラウド会計の導入が進んでいないなど）
5	他の金融機関で取り組んでいない
6	顧客のニーズを感じられない
7	分析のためのデータ整備のノウハウが不足している
8	スキルを持った人材が不足している
9	企業から紙ベースでの提出書類を削減できない
10	業界で一般的な管理手法・プロセスが確立されていない
11	顧客との直接のコミュニケーションの減少が懸念される
12	内部の理解・承認が得にくい
13	事務面で時間、手間がかかりすぎる
14	貴行（庫、社）内で既存事業との競合が生じる
15	費用対効果が見込めない
16	債権回収に関して不安がある
17	十分なセキュリティの対策が不安である（認証等）
18	規制面でのネックがある（具体的に：_____）
19	得られるデータのスコアリングモデルへの反映に不安がある
20	その他（具体的に：_____）

6. ポストコロナ社会に向けた非接触型サービスの提供について

ポストコロナ社会における非接触型サービスの展開に向けた取組みについてお尋ねします。

Q 5 6. 新型コロナウイルス感染拡大への対応として、貴行（庫、社）が重視したポイントは何ですか。

[複数回答]

1	条件変更・新規融資等の対応
2	書面や手続等の省略・簡素化
3	案件の進捗管理やタイムリーな情報共有などの体制構築
4	マッチング等を通じた事業者の本業支援
5	支援機関・土業・自治体等の他機関との連携
6	その他（具体的に： _____）
7	具体的な変化はない

Q 5 7. 新型コロナウイルス感染拡大による、貴行（庫、社）と顧客との対応の変化をお答えください。個人向け、法人向けで対応が異なる場合は各回答欄の（個人・法人）に○をつけてください。

[複数回答]

1	店舗への来店が減少し、郵送や電話による対応が増えた（個人・法人）
2	支払・入金方法について、インターネットバンキングによる振り込みが増えた（個人・法人）
3	支払・入金方法について、手形・小切手・現金による振り込みが減った（個人・法人）
4	顧客との面談が Skype や Teams などのオンライン方式になった（個人・法人）
5	その他（個人・法人）（具体的に： _____）
6	具体的な変化はない

Q 5 8. 新型コロナウイルス感染拡大による、貴行（庫、社）における業務の変化をお答えください。

[複数回答]

1	顧客の来店に際して予約制度を導入した
2	預金窓口業務を簡素化した
3	顧客企業への訪問回数を減らした
4	内部会議にオンライン会議を導入した
5	持ち帰りが可能な電子端末を導入し、従業員の在宅勤務を推奨した
6	その他（具体的に： _____）
7	具体的な変化はない

Q 5 9. ポストコロナ社会に向けた非接触型サービスの提供や、貴行（庫、社）における業務プロセスの見直しはありますか。

[複数回答]

1	新型コロナウイルス感染拡大前から非接触型サービスを提供している
2	新型コロナウイルス感染拡大前から貴行（庫、社）内における業務プロセスを見直している
3	新型コロナウイルス感染拡大を受けて非接触型サービス提供を開始した
4	新型コロナウイルス感染拡大を受けて貴行（庫、社）内における業務プロセスを見直した
5	非接触型サービスを提供していない
6	貴行（庫、社）内における業務プロセスの見直しを行っていない
7	その他（具体的に： _____）

Q 6 0. Q 5 9 で 1~4 を選択した方へお尋ねします。具体的な非接触型サービスをお答えください

[複数回答]

1	融資審査のための面談をオンライン方式にした
2	融資契約手続きを郵送・電話・オンライン等の非接触型手段で実施するようになった
3	顧客に ATM やインターネットバンキング、アプリケーションの利用を促進した
4	口座開設・振込手続き等のために新しいアプリケーションを開発、あるいは従前のものを改修した
5	その他（具体的に： _____）

Q 6 1. Q 5 9 で 5、6 を選択した方へお尋ねします。実施していない理由をお答えください。

[複数回答]

1	前例がない
2	顧客のニーズを感じられない
3	非接触型サービスに何を導入すればよいかわからない
4	内部の理解・承認が得にくい
5	費用対効果が見込めない
6	十分なセキュリティ対策が不安である
7	業界での一般的な管理手法・プロセスが確立されていない
8	その他（具体的に： _____）

Q 6 2. 新型コロナウイルス感染拡大を受けて、デジタル化や DX、キャッシュレス・Fintech 等への関心や取り組みは向上しましたか。またはそれらサービスとの連携は深まりましたか。

[複数回答]

1	貴行（庫、社）におけるデジタル化等への関心が高まった
2	キャッシュレスや Fintech 等のサービスとの連携を検討し始めた
3	従前から連携しているサービスとの関係が深まった
4	従前から連携しているサービスに加え、新しいサービス等との連携を検討し始めた
5	従前から連携しているサービスに加え、新しいサービス等との連携を開始した
6	その他（具体的に： _____）
7	特に変化はない

7. インターネットバンキングの普及・推進状況

貴行（庫、社）におけるインターネットバンキングの普及・推進状況について伺います。

Q63. 貴行（庫、社）の法人顧客（個人事業主含む）におけるインターネットバンキングの利用状況についてお答えください。

インターネットバンキング 契約顧客数（個人事業主含む） （F B 除く）・・・①	（社）	インターネットバンキング 契約顧客数（個人事業主含む） （F B 含む）・・・②	（社）
法人顧客数 （休眠口座除く、個人事業主含む）・・・③		（社）	
法人顧客における インターネットバンキング契約率 （F B 除く）・・・①÷③	（%）	法人顧客における インターネットバンキング契約率 （F B 含む）・・・②÷③	（%）

(注1) 本調査での定義は以下の通りです。

- ・エレクトロニックバンキング（E B）……金融機関と顧客を接続するデータ通信サービス。利用回線によって「ファームバンキング」と「インターネットバンキング」に区別される。
- ・インターネットバンキング（I B）……インターネット回線を利用したデータ通信サービス。
- ・ファームバンキング（F B）……インターネット以外の回線（電話回線等）を利用したデータ通信サービス。

(注2) インターネットバンキング契約率=インターネットバンキング契約顧客数/法人顧客数（休眠口座除く、個人事業主含む）

Q64. 貴行（庫、社）の法人顧客におけるインターネットバンキングの利用推進策についてお答えください。

[複数回答]

1	決済手数料の優遇
2	基本料金の引き下げ
3	付随サービスの充実（具体的に：_____）
4	営業推進体制の強化（具体的に：_____）
5	貸出条件（金利、担保、期間、保証人、貸出枠等）の優遇
6	その他（具体的に：_____）
7	インターネットバンキングの利用推進は行っていない
8	インターネットバンキングのサービス提供を行っていない

Q 6 5. 貴行（庫、社）の法人顧客におけるインターネットバンキングの普及・利用推進における課題についてお答えください。

[複数回答]

1	企業側にインターネットバンキングのセキュリティへの懸念がある
2	企業側のインターネットスキルが不足している
3	企業側の慣習変更に関する障壁が高い
4	企業側のインターネットバンキングの利用メリットが小さい（取引量・回数が少ない等）
5	企業にとって、基本料金・決済手数料の負担が大きい（費用対効果が悪い）
6	企業へのインターネットバンキングの導入に関する働きかけが不足している
7	企業へのサービスの提供・充実が難しい（システムの開発・維持コストがかかる等）
8	特になし
9	その他（具体的に： _____)

Q 6 6. 新型コロナウイルス感染拡大を受けて、貴行（庫、社）の法人顧客におけるインターネットバンキングの普及・利用は推進されましたか。

[1つを選択]

1	インターネットバンキングの利用が増えた
2	インターネットバンキングの利用が減った
3	インターネットバンキングの利用状況に変化はない
4	その他（具体的に： _____)

8. 手形小切手電子化・電子記録債権の取組について

貴行（庫、社）における手形小切手電子化・電子記録債権の取組について伺います。

- Q 6 7. 令和3年7月、「手形・小切手機能の『全面的な電子化』に関する検討会」において、「手形・小切手機能の全面的な電子化に向けた自主行動計画」が取りまとめられました。
同計画において「金融機関の取組事項」として整理された下記項目のうち、現在、取組に着手している項目をお答えください。

[複数回答]

1	決済に関連する手数料体系の見直し
2	でんさいの機能やメリットに係る周知強化
3	インターネットバンキングの商品性向上およびセキュリティ強化
4	中小・小規模事業者向けの新規導入 IT サポート
5	金融機関職員の教育・人材育成
6	使いやすいファクタリングサービスの提供
7	約束手形の利用を廃止する事業者に対する資金繰り支援
8	その他（具体的に： _____)

- Q 6 8. Q 6 7 における取組を進めるにあたり、課題となる点をお答えください。

[自由回答]

--

- Q 6 9. 電子記録債権を普及させるための課題についてお答えください。

[複数回答]

1	インターネットバンキングの利用促進
2	利用方法や利便性の十分な告知
3	対象企業への導入支援
4	相手先企業からの承諾手続き支援
5	社員の利用方法や導入支援に関する知識強化
6	個々の電子記録債権機関の利便性向上
7	電子債権記録機関間で電子記録債権を移動させること
8	公的機関への支払いに対する電子記録債権の活用
9	その他（具体的に： _____)

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

②集計結果

(236) Q27 「ローカルベンチマーク」の認知度... (S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	内容をよく知っている	313	67.5
2	聞いたことがある	130	28.0
3	「ローカルベンチマーク」という言葉自体初めて聞く	21	4.5
	不明	9	
	全体	464	100.0

(237) Q28 「ローカルベンチマーク」に関する情報の閲覧内容... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経済産業省ローカルベンチマークホームページ	365	84.9
2	ローカルベンチマークツール	232	54.0
3	ローカルベンチマークガイドブック	141	32.8
4	ローカルベンチマーク紹介動画	21	4.9
5	知的資産経営紹介動画	12	2.8
6	ミラボ plusの活動レポート	60	14.0
7	ローカルベンチマーク紹介チラシ	102	23.7
	不明	13	
	非該当	30	
	全体	430	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	933		217.0

(238) Q29 「ローカルベンチマーク」の活用状況... (S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	財務シート・非財務シートの双方を活用している	106	24.5
2	財務シートのみ活用している	44	10.2
3	非財務シートのみ活用している	11	2.5
4	活用を検討している	44	10.2
5	活用しない	228	52.7
	不明	10	
	非該当	30	
	全体	433	100.0

(239) Q29-1-1 双方活用 活用開始:年... (数量)

合計	195643.00
平均	2016.94
分散(n-1)	4.27
標準偏差	2.07
最大値	2021.00
最小値	2002.00
不明	9
非該当	367
全体	97

(240) Q29-1-2 双方活用 活用開始:月... (数量)

合計	544.00
平均	5.67
分散(n-1)	7.11
標準偏差	2.67
最大値	12.00
最小値	1.00
不明	10
非該当	367
全体	96

(241) Q29-1-3 双方活用 総括用件数... (数量)

合計	59118.00
平均	882.36
分散(n-1)	2602949.26
標準偏差	1613.37
最大値	7986.00
最小値	3.00
不明	39
非該当	367
全体	67

(242) Q29-2-1 財務のみ活用 活用開始:年...(数量)

合計	80703.00
平均	2017.58
分散(n-1)	3.12
標準偏差	1.77
最大値	2021.00
最小値	2016.00
不明	4
非該当	429
全体	40

(243) Q29-2-2 財務のみ活用 活用開始:月...(数量)

合計	241.00
平均	6.34
分散(n-1)	10.07
標準偏差	3.17
最大値	12.00
最小値	2.00
不明	6
非該当	429
全体	38

(244) Q29-2-3 財務のみ活用 総括用件数...(数量)

合計	29489.00
平均	982.97
分散(n-1)	3039111.41
標準偏差	1743.30
最大値	7239.00
最小値	6.00
不明	14
非該当	429
全体	30

(245) Q29-3-1 非財務のみ活用 活用開始:年...(数量)

合計	16143.00
平均	2017.88
分散(n-1)	3.27
標準偏差	1.81
最大値	2021.00
最小値	2015.00
不明	3
非該当	462
全体	8

(246) Q29-3-2 非財務のみ活用 活用開始:月...(数量)

合計	47.00
平均	6.71
分散(n-1)	11.57
標準偏差	3.40
最大値	11.00
最小値	4.00
不明	4
非該当	462
全体	7

(247) Q29-3-3 非財務のみ活用 総括用件数...(数量)

合計	47155.00
平均	5894.38
分散(n-1)	190795288.27
標準偏差	13812.87
最大値	40000.00
最小値	31.00
不明	3
非該当	462
全体	8

(248) Q29-4-1 活用検討 活用開始予定:年...(数量)

合計	20221.00
平均	2022.10
分散(n-1)	0.10
標準偏差	0.32
最大値	2023.00
最小値	2022.00
不明	34
非該当	429
全体	10

(249) Q29-4-2 活用検討 活用開始予定:月...(数量)

合計	33.00
平均	4.13
分散(n-1)	6.98
標準偏差	2.64
最大値	10.00
最小値	1.00
不明	36
非該当	429
全体	8

(250) Q30 「ローカルベンチマーク」を利活用している職員の割合...(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	概ね利活用している	56	27.7
2	ある程度利活用している	37	18.3
3	あまり利活用していない	77	38.1
4	わからない	22	10.9
5	その他	10	5.0
	不明	3	
	非該当	268	
	全体	202	100.0

(252) Q31 「ローカルベンチマーク」の活用目的...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	企業との対話のツールとして活用している	137	66.8
2	事業性評価の入口として活用している	156	76.1
3	企業の評価ツールとして活用している	82	40.0
4	融資や投資判断の稟議書の添付資料として活用している	81	39.5
5	職員の教育ツールとして活用している	57	27.8
6	訪問管理ツールとして活用している	29	14.1
7	企業への各種施策等の情報提供の一つとして活用している	50	24.4
8	企業の企業価値向上や生産性向上支援のきっかけとして活用している	60	29.3
9	業績評価項目の一部に組み込んでいる	40	19.5
10	その他	13	6.3
	不明	0	
	非該当	268	
	全体	205	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	705		343.9

(254) Q32 「ローカルベンチマーク」の活用パート...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	商流	96	47.3
2	業務フロー	86	42.4
3	4つの視点	134	66.0
4	財務分析	145	71.4
	不明	2	
	非該当	268	
	全体	203	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	461		227.1

(255) Q33 「ローカルベンチマーク」の活用方法...(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ローカルベンチマークをカスタマイズして活用している	58	28.6
2	ローカルベンチマークをそのまま活用している	135	66.5
3	その他	10	4.9
	不明	2	
	非該当	268	
	全体	203	100.0

(259) Q36 「ローカルベンチマーク」の他の支援機関との共有の有無... (S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	概ね共有している	7	4.4
2	ある程度共有している	8	5.0
3	あまり共有していない	47	29.6
4	共有していない	96	60.4
5	その他	1	0.6
	不明	2	
	非該当	312	
	全体	159	100.0

(261) Q37 「ローカルベンチマーク」を活用した結果の顧客企業にとっての効果... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	顧客企業の事業計画の作成に繋がった	59	36.9
2	顧客企業の補助金申請に繋がった	37	23.1
3	顧客企業の資金調達が円滑になった	46	28.8
4	顧客企業の信用格付けを決定する際の点数アップに繋がった	13	8.1
5	顧客企業の売上向上に繋がった	15	9.4
6	顧客企業のビジネスマッチングに繋がった	25	15.6
7	顧客企業の生産性向上に繋がった	21	13.1
8	顧客企業における新規事業の開拓や事業構造の見直しに繋がった	23	14.4
9	顧客企業の円滑な事業承継に繋がった	16	10.0
10	顧客企業から経営者保証を徴求しない判断の一材料となった	6	3.8
11	その他	16	10.0
12	まだわからない	41	25.6
13	特になし	7	4.4
	不明	1	
	非該当	312	
	全体	160	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	325		203.1

(263) Q38 「ローカルベンチマーク」を活用した結果の効果... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	融資額が増加した	30	18.8
2	取引先数が増加した	13	8.1
3	貸出金利息収入が増加した	5	3.1
4	役員収益が増加した	11	6.9
5	その他	41	25.6
6	まだわからない	65	40.6
7	特になし	21	13.1
	不明	1	
	非該当	312	
	全体	160	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	186		116.3

(277) Q40 「ローカルベンチマーク」を活用した企業支援の今後の取材意向... (S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	取材可能	4	2.6
2	取材不可能	78	51.0
3	要相談	71	46.4
	不明	8	
	非該当	312	
	全体	153	100.0

(278) Q41 「ローカルベンチマーク」を活用しない理由... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ローカルベンチマークなどのツールを活用しなくても、十分に企業との対話ができているため	55	24.3
2	当行が持っている既存のツールを活用すれば問題ないため	138	61.1
3	活用したが、うまく業務に落とし込むことができなかったため	17	7.5
4	企業の定性面をどのように評価すればよいか良く分からないため	11	4.9
5	他の金融機関や支援機関でどれくらい活用されているか不明なため	33	14.6
6	企業における認知度が低い	21	9.3
7	どのように活用すればよいか分からないため	15	6.6
8	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	42	18.6
9	ビジネス能力に不安があるため	8	3.5
10	ローカルベンチマークの作成に時間がかかるため	17	7.5
11	その他	24	10.6
	不明	2	
	非該当	245	
	全体	226	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	381		168.6

(280) Q42 「ローカルベンチマーク」を活用したいと思う制度やツール等... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	補助金申請時の申請書類への転用	103	50.0		
2	利子補給制度等各種制度利用時の申請書類への転用	67	32.5		
3	財務分析シートの改良	7	3.4		
4	非財務分析シートの改良	2	1.0		
5	業種別ロバシートの提供	70	34.0		
6	企業に対する表彰制度	8	3.9		
7	支援機関に対する表彰制度	5	2.4		
8	その他	39	18.9		
	不明	22			
	非該当	245			
	全体	206	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				301	146.1

(284) Q43-1 「ローカルベンチマーク」の活用方法に関する課題... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	使い方が難しい・フォーマットが分かりにくい	55	12.9		
2	対話・作成すべき項目が多い	73	17.1		
3	既存業務との関連性が分かりにくい	47	11.0		
4	事前に用意しなくてはならないものが多い	25	5.9		
5	作成後の活用方法が分かりにくい	122	28.6		
6	活用方法に関する特段の課題はない	150	35.2		
7	その他	60	14.1		
	不明	17			
	非該当	30			
	全体	426	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				532	124.9

(286) Q43-2 「ローカルベンチマーク」の認知度や普及に関する課題... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	支援機関側の認知度が低い	75	17.4		
2	企業側の認知度が低い	223	51.7		
3	取り組みインセンティブが少ない	120	27.8		
4	企業や支援機関の活用事例が少ない	116	26.9		
5	パンフレットなどの宣伝媒体が少ない	36	8.4		
6	認知度や普及に関する特段の課題はない	57	13.2		
7	その他	14	3.2		
	不明	12			
	非該当	30			
	全体	431	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				641	148.7

(288) Q43-3 「ローカルベンチマーク」を活用する人材に関する課題... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	企業との対話スキルが不十分	175	40.6		
2	財務に関する知識が不十分	77	17.9		
3	非財務に関する知識が不十分	120	27.8		
4	対話のために必要な業界知識が不十分	189	43.9		
5	ローカルベンチマークについて学ぶ機会がない	132	30.6		
6	人材に関する特段の課題はない	70	16.2		
7	その他	12	2.8		
	不明	12			
	非該当	30			
	全体	431	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				775	179.8

(290) Q44 「ローカルベンチマーク」の活用やヒアリング手法に関するセミナーへの参加意向... (SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	参加したい	48	11.0
2	内容によっては参加したい	349	79.9
3	参加したくない	40	9.2
	不明	6	
	非該当	30	
	全体	437	100.0

参考3. 支援機関が事業性評価の一環としてローカルベンチマークを活用している事例

(1) 商工会議所・商工会の事例

事例1：A 商工会議所

1. 導入経緯・背景

地域で知的資産経営の研究会を開催したことに加えて、ローカルベンチマークのモデル事業に参加していたため、当商工会議所でもローカルベンチマークの活用を開始した経緯がある。具体的には2019年4月から導入しており、年間10社合計30社ほど活用している。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

所属する職員のほとんどが社内セミナーを受講し、経営指導員、経営支援員、所属する課の違いに関わらず、カリキュラムを受けている。基本的に企業の経営支援では中小企業診断士などの専門家の力を借りている状況があるため、実際には職員、専門家、企業の3者で対話する際に、ローカルベンチマークを活用するケースが多い。

② 活用方法

ローカルベンチマークをすべての経営支援で統一して活用する基準（ベンチマーク）としているわけではなく、知的資産を把握するために「なぜ」を繰り返しながら深掘するための一ツールとして活用することが多い。また、補助金申請時の参考資料として活用することも多い。

非財務のうち、「業務フロー」をカスタマイズしている。具体的には各フローの詳細内容について、対話を通して内容を深堀している仕様になっている。カスタマイズはA氏が開発した方法を参考としており、差別化ポイントの理由を記載できるように加工している。

「業務フロー」以外はカスタマイズしておらず、また、弱みの欄を活用するケースは少ない。対話を通して必要な事項を重点的に活用している。

財務については、毎回活用しているわけではない。財務情報だけにとらわれることを防ぐために、事業承継を検討する中で自社の立ち位置を見たいケースや、RESASと重ね合わせて現況を把握したい時のみ活用している。

企業との面談では、ローカルベンチマークのシートを出して企業に記載してもらうことが多い。同行している専門家の判断にもよるが、支援機関が2名同席している場合は1名がヒアリング、もう1名が書記になることもある。

経営支援の対象となる企業の業種や規模の指定はなく、対話の中で知的資産に関する事項の詳細を確認する際にローカルベンチマークを活用するケースが多い。活用の手順は非財務では4つの視点から着手するのではなく、まず自社の強みを業務フローで確認し、業務

フローや商流で知り得た現状を4つの視点に転記していく流れで進めることが多い。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

職員の経営課題に対する傾聴力が向上し、企業自身で考えてもらえる対話を行うことが可能となった。提案型支援から傾聴型支援に方向転換してきている印象がある。これまで商工会議所として支援できるものが限られていたが、ローカルベンチマークを活用することで、これまでにない切り口で支援することが可能になった。

また、スキルアップしたい若手に対して「傾聴力」を含めた伴走型支援の意義の説明と、「具体的にどのような手法があるか」をセットで学び実践するカリキュラムとしてローカルベンチマークの活用は有効であると感じる。

【企業】

これまで考えたこともない、当たり前だと思っていたことが、「なぜ？」と聞かれることで改めて考えることになり、視野が広がった。ローカルベンチマークを活用することで、お客さまに喜ばれる理由、人材が継続して働き続けてくれる理由を再確認することができている。

昨今では新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたこともあり、外部環境を確認する企業も増えているが、ローカルベンチマークの活用は自社の現状や課題、強みや経営の軸となるものを再確認することができるいい機会である。ローカルベンチマークを継続して活用することにメリットを感じてくれる企業がより増えることを望んでいる。

② 課題

1回あたりの対話に2~3時間掛かるため、先方に対する負担感を与えてしまうことに課題を感じている。特に、事前に関係性ができていない場合、取り組むインセンティブを説明する必要がある。

他方、新型コロナウイルスの影響（復活支援金など目先の課題への対応）もあり実務時間が圧迫されているため、課題設定型の伴走支援に着手できる時間が取れない傾向が多くみられる。

現状、他の支援機関との接点は特にない。以前、ローカルベンチマークの活用事業において金融機関と連携しようとしたが、うまくいかなかった経験がある。融資時やリスケジュール時に金融機関が事業性評価を行う意義など、知的資産を活用する必要性を丁寧に説明する必要があると感じている。

③ 今後の展望

ローカルベンチマーク自体に不満はなく、効果的な活用ができているため、今後は知的資産経営報告書を作成することができるレベルまで、職員のレベルを上げていきたいと考えている。

財務情報だけにとらわれない収益回収性や、企業の見えない価値を発掘できるという面において、ローカルベンチマークは事業承継の支援をする際に親和性が高まると考えられるため、うまく活用していきたい。

事例2：B商工会議所

1. 導入経緯・背景

2015年12月に地域の小規模事業者への支援を強力に進めるため、経営発達支援計画の認定を受けた。経営発達支援計画を作成するにあたり、外部専門家に参加してもらいながら、当所の職員が検討を行った。検討の中で、専門家から知的資産経営の考えを用いることが提案され、実際に取り組んでみた。この取組を通じて、知的資産経営支援を小規模事業者にも活用できるのではないかと考えた中、経済産業省が知的資産経営のエッセンスを盛り込んだローカルベンチマークをリリースしたので、ローカルベンチマークを活用することにした。

・第1期B商工会議所経営発達支援計画（H27～R1）：

経営発達支援計画における小規模事業者の伴走型支援では、1年間に2社程度ではあるものの、ローカルベンチマークを活用した支援を行った（5年間で計10社）。職員は、ローカルベンチマークを活用しながら、その使い方を学んだ。

・第2期B商工会議所経営発達支援計画（R2～R6）：

第2期に入り、伴走型支援のノウハウが身に付いてきたという実感があったため、支援方法を改めて、取組件数を年間20件程度に拡充した。具体的には、ローカルベンチマークの財務分析のみを簡易的に行った事業者が80社あった中、そこから20社を絞って伴走型支援を行っている（ローカルベンチマークの非財務も活用した支援を行う）。

まずローカルベンチマークシートを作成して、取り組むという方法は採らずに、ローカルベンチマークの活用方法を踏まえつつも、必要な項目に適宜フォーカスを当てて対話をするという方法で取り組んでいる。

第2期は、新型コロナウイルス感染症対策に係る相談に追われ、第1期と比べて、1社1社にしっかり向き合って支援をしているとは言えない状況である。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① ローカルベンチマークの活用状況について

ローカルベンチマークは、伴走型支援と補助金申請支援の際に活用している。第2期は、補助金申請などに係る各種支援策が多く立ち上がるなか、まずは各種支援策の特徴や申請内容とローカルベンチマークの項目がどう関連するかを理解するため、所内勉強会などを開催した。また、関係職員には勉強会の内容を共有したりした。この取組により、企業のどの部分を掘り下げて聞くべきかが分かった。

また、コロナ禍においては、伴走型支援と補助金申請支援がほぼイコールになり、経営計画だけを作る企業は非常に少なくなっている。経営分析を行い、経営計画だけを作るということだけでは、事業者に取り組んでもらいにくい状況となっており、企業にとって何か

しら動機となるもの（利益になるもの）が必要になるケースが大半を占めている。コロナ関連融資や持続化給付金制度が始まった時は、職員は必要書類を最短で発行する業務に追われた。融資斡旋件数は、これまでの40倍となり、第1期の取組実績とは全く異なる状態となった。

② ローカルベンチマークの提案方法について

様々な支援策（特に近年ではコロナ関係の支援策）を知った事業者が、どうすれば支援策を受けられるのかといった問い合わせをし、そこからローカルベンチマークを知るケースが多くなった。職員は、ローカルベンチマークの項目に関する話題をうまく盛り込みながら対話をし、適切な補助金を選びつつ、申請書へのアドバイス業務を行っている（補助金申請書作成の代行はしていない）。

ローカルベンチマークを活用する業種が偏っているとは感じないが、コロナ禍のため、商業・サービス系が多くなっている。また、事業者への支援の中でローカルベンチマークという語をあまり使っていないので、事業者はローカルベンチマークを使っているという認識はないかもしれない。

3. 効果と課題

① 効果

第1期からローカルベンチマークの取組を行ってきたこともあり、また第2期に入りローカルベンチマークを活用できる人材が2名増え、事業者への支援力も向上している。

ローカルベンチマークを活用する際の考え方を踏まえて企業と対話をしつつ、補助金申請などに係る各種支援策が多く立ち上がるなか、申請に必要な項目とローカルベンチマークの項目との関係を理解するための所内勉強会を開催したりしてきたので、持続化補助金の採択数は全国水準を上回る結果となっている。

② 課題と対応

職員は、ローカルベンチマークを、「企業とどんな項目で対話を行うべきか」を整理できる対話ツールとして活用すべきと考え、実際に対話ツールとして活用している。ただ、職員の中には、ローカルベンチマークの各欄に必ず何かを入力しないといけないと考える者もいる。ローカルベンチマークは、作成すること自体が目的ではなく、地域企業からの経営相談への対応や企業の現状把握を、効率的に行うことができる対話ツールであるという認識に改めるように取り組んでいる。

事例3：C商工会

1. 導入経緯・背景

商工会議所および商工会専用のクラウドシステムである「BIZ ミル」の導入に伴い、県の商工会連合会から BIZ ミルの中でローカルベンチマークも使うことができるという共有を受けたこともあり、ローカルベンチマークの活用を開始した。

ローカルベンチマークは経済産業省が提供しているツールなので信用度や安心感があり、取り組みやすいと感じたことも背景にある。

また、作成のハードルが高いと完結しないケースが出るが、財務分析だけであれば、一つの完結した形になるので便利であると感じている点も大きい。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

BIZ ミルについては職員全員が使える状態まで定着が進んでいるが、職員6名のうち、ローカルベンチマークの活用を行っている職員は財務シート、非財務シートともに2名となっている。

商工会内におけるローカルベンチマーク活用の推奨や活用に関する指針等は存在しないため、経営指導員ごとの判断で使用するか否かを判断している。もっとも、職員間での情報共有は密に取るようにしており、作成したローカルベンチマークと合わせて、その他のツールで行った定性分析の部分とともに回覧する扱いとなっている。

② 活用方法

ローカルベンチマークシートの活用としては財務分析シートのみ活用している。

財務分析シートは BIZ ミル内で作成することができ、作成が手軽であることに加え、可視化が可能であり、支援先と対話をするきっかけ作りとする狙いのために活用している。

別のツールを使っているため、非財務シートや SWOT 分析の部分は活用していない。非財務シートは埋めることが目的になってしまう可能性が高いと感じているため、あまり活用できていないという事情もある。財務分析シートの活用が主であるため、所要時間はそれほどかかっておらず、シートに入力する時間が作成にかかる時間である。なお、BIZ ミル内で作成をすることが多いため、活用する際にカスタマイズはしていない。

活用の目的が主に補助金申請ということは少ない。支援企業が自社の経営状況を第三者の目として見たいといった要望があった際に使うようにしている。2018年以降で40件程度使ってきたが、対象企業の業種などに偏りは無く、必要に応じて作成している状況である。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【商工会】

支援先の財務情報のうち、注目すべき点の認識を合わせることができる点はメリットであった。決算書は読み取りに時間が掛かるだけでなく、決算書に対する知識が乏しい企業も少なくないため、ローカルベンチマークによって容易に可視化ができる点が支援の効率化などに貢献している。

【企業】

社長が従業員と話すときにローカルベンチマークがあると情報を共有しやすく、会社として一丸となって前に進んでいく際の判断材料として社内に共有しやすいという声があった。

また、「経営状況を社内共有したことで、社員のモチベーションアップに繋がった」というケース、「代表者だけでなく、部門責任者や事務員も交えて話し合いを行ったことで、現状把握ができただけでなく、今後の取り組むべき事項の整理・共有ができた」という事例もある。

② 課題

【商工会】

ローカルベンチマークの活用について見えてきた課題としては、案件ベースで動いている点にあると感じている。

現在は相談に伴い、決算書を入手した場合のみローカルベンチマークを作成している。このため、継続的な支援先であれば情報を更新できるものの、単発の支援になってしまうと、情報が古いままになってしまう。ローカルベンチマークの活用をより進めていき、企業の実態に即した支援を行う場合には、必要性は把握しているものの、網羅的に定期的な更新を行うことが難しいということが商工会内の課題として挙げられる。

【企業】

ローカルベンチマーク作成後、企業が自発的に更新している企業は少ない。いくら国がIT化やDXを推進し、ツールを展開したとしても、当商工会の会員はPCスキルが低い企業が多く、企業が自発的に作成・更新を行うことは難しいことが要因である。

③ 今後の展望

【支援機関】

財務については、業種がおおまかな分類のため、支援企業にあてはまらないことがある。また、当商工会の支援先は事業規模が小さい企業が多いため、標準指標を比較対象とするに

は規模感が合致していないケースもあるので課題として認識している。

今後、商工会内においてローカルベンチマークを活用できる人材を増やすといった取り組みは明確ではないが、2021年4月から商工会組織の枠組み（職種）が変わったことで、一部職員も総務・記帳業務のみでなく、企業の経営支援業務に積極的に取り組むようになった。ローカルベンチマークは他のツールと比較して活用のハードルが低いと感じているので、これを機会に商工会内でローカルベンチマークの活用を推進する可能性もある。

事例4：D 商工会

1. 導入経緯・背景

ローカルベンチマークは経済産業省が公表し、推奨されているツールであることから導入した。

また、従前より関係のあった他エリアの商工会議所の D 氏が手掛けた、ローカルベンチマークの活用事例を経済産業省のホームページで知り、その D 氏に3年前に職員向けローカルベンチマークの活用セミナーを実施してもらった経緯がある。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

活用しているのは3名。経営指導員2名と経営支援員1名が各種補助金申請を行っている。情報共有を目的としてローカルベンチマークを作成することができるのは3名で、ローカルベンチマークで現状を把握し、併用している経営デザインシートまで落とし込めるのは1名となっている。

② 活用方法

グループ診断（製造原価管理）の事前取り組みとして企業概要を支援者間で共有するために利用するケース、日頃の経営支援を通じ、中期経営計画策定支援の情報整理ツールとして利用するケース、また、経営革新計画や事業承継計画・補助金申請前の情報整理ツールとして利用するなど、主に事業者、支援者内の情報整理及び情報共有を目的として活用している。

ローカルベンチマークのすべてのシートを活用しているが、個人事業主や小規模事業者が多いため、財務分析は活用するケースは少なく、商流、4つの視点のシート全体を捉えるために有効活用している。

ツールのカスタマイズはしていないが、別途経営デザインシートを併用し、将来目標を明確化した実績がある。その後、3～5年の計画を立て、こちらを年度で分けての収支計画書（アクションプランの策定）も作成した。なお、収支計画書は地域の金融機関のフォーマットを利用している。具体的には販路拡大方法、生産体制の確認等を実施した。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

これまで支援機関内で行われる人事異動の際に、簡単な情報共有はされていたが、ローカルベンチマークほどの内容はなかった。異動による引継ぎ時にローカルベンチマークシートを活用すると共有がスムーズになり、かつ、企業に対して重複した質問をするケースが減ることで、ヒアリングが効率的に進むようになった。

戦略策定の1つとしてSWOT分析が主に活用されるが、ローカルベンチマークを活用することで、経営理念や業務別の強みの把握など、効果的に会社全体の現状を把握することができると思われる。

また、現状確認と将来目標とのギャップを課題と捉え、その課題解決のための目標設定を目的として活用することができた。

【企業】

経営計画や自社の分析に興味関心がない方へのきっかけとして、過去の財務分析の結果が、点数化・グラフ化されているので目で見てわかりやすい。

自社が同業者と比較して、どのような位置付けにいるのか、客観的に理解できるという声もあった。

② 課題

ローカルベンチマークの活用目的が補助金申請支援のみであれば、補助金獲得のための課題設定となってしまう、支援対象企業の課題に対して真因分析ができず、数字や言葉を埋めるだけの作業になってしまう恐れがある。本当の意味での事業の強みを把握できない可能性があると考えられる。

支援者のスキルに依存する節が見られ、本当の意味での事業分析ができない可能性がある。

③ 今後の展望

支援団体においては中期経営計画を軸として、課題解決のために補助金申請をしていくという考えは定着しつつある。現状は中期経営計画の策定に至ってはいないが、まずはローカルベンチマークを活用し、経営デザインシート併用しながら経営支援をしていきたいと考えている。

企画段階ではあるが、外部専門家による企業の将来を考えることを目的としたセミナーを実施予定で、このセミナーをきっかけに将来について具体的な目標をもっている企業を選定し、支援していく意向がある。

伴走型支援を継続して実施していく中で、補助金申請をすることのみを目的とせず、中期経営計画に近いアクションプランを策定し、企業がどうありたいかを明確にすること、そしてその結果補助金を申請したという支援をしていくべきだと考えている。

事例5：E商工会

1. 導入経緯・背景

2018年ごろに県の商工会連合会主催のローカルベンチマーク活用セミナーが実施されたことをきっかけに導入することとなった。当初は活用するケースは多くなかったものの、2021年以降に事業再構築補助金の要件の一部になったことで、活用するケースが多くなった。なお、これまで活用した20件のうち、半数以上は2021年度以降の活用となっている。

小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金、事業再構築補助金の申請を目的として活用することが多い。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

3名いる経営指導員のうち、ローカルベンチマークを活用しているのは若手2名である。活用したローカルベンチマークは商工会のデータベースに保存しており、誰でも閲覧できる状況が構築されている。

② 活用方法

基本的に財務シート、非財務シートともに活用しているが、作成の負荷が大きい商流については、支援企業の状況に依っては作成しないケースもある。財務シートのレーダーチャートが分かりやすく、決算面での強み、弱みが分かるので現状理解に活用することが多い。

標準フォーマットからカスタマイズはしておらず、その他のツールの併用も特段行っていないが、経済産業省のDX推進ガイドライン・評価指標を参考資料として活用するケースもある。これは、地方の中小・小規模事業者にとっても生産性向上を図るうえで、先端デジタル技術の活用が欠かせなくなっており、相談も増加しているため活用している。また、各種補助金申請においても、DXを考慮した取組みが増えていることも要因である。

経営指導員が社長と対面で活用することが多い。規模や業種によっては製造部長や他の従業員がローカルベンチマークの作成に参加することもある。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

ローカルベンチマークを活用し、非財務情報を整理することで、決算書だけでは見えなかった企業の課題発見や定性情報の分析を進めることができた。また、財務シートを作成することで、業種平均との比較が可能となり、企業が同業他社と比べてどういった立ち位置にあるのかがわかるため、企業との対話のきっかけとなっている。

【企業】

支援企業の1社では、正確な現状把握ができておらず、漠然とした課題意識があったものの、具体的な課題の内容までは明確になっていないという状況にあったが、ローカルベンチマークを活用することで、「収益性の改善」、「販路開拓の必要性」などの課題が具体化した。

この他、補助金申請に向けてローカルベンチマークの活用を始めた支援企業があったが、ローカルベンチマークを作成したことにより、現状確認と課題発見にも繋がり、業態変更のきっかけに繋がった。また、支援企業の代表と従業員とともにローカルベンチマークを作成することで、自社の現状と課題に対する認識のギャップを見える化することができたケースがある。

② 課題

【支援機関】

ローカルベンチマークを活用していく中で見えてきた課題としては、補助金申請目的で活用するとその後に使われず、一度限りで終わってしまう点が挙げられる。また、経営指導員の業界知識の不足もある。決算書の内容は理解できるが、同業他社や業界の情報までつかめず、精緻な分析が難しいという課題も感じている。

③ 今後の展望

補助金申請だけではなく、経営支援という形で継続してローカルベンチマークを活用していきたいと考えている。経営指導員の経験やスキルが不足している場合であっても、現実として現場に出ていかなければならないため、ローカルベンチマークというツールを活用することで、ヒアリングのポイントを押さえることができると思っている。

そのため、当商工会内でローカルベンチマークを活用した支援ができる体制に整えていく必要性も感じている。ローカルベンチマークは職員内の引き継ぎ資料としても有効であると考えられるため、支援企業の貴重なデータとして蓄積していく意向もある。支援企業についても新型コロナウイルスの影響により状況が大きく変化しているため、この状況下で自社を再分析することで、強みを理解してほしいと感じている。

なお、ローカルベンチマークツール自体の更なる利便性の向上の観点から、シートへの入力作業簡略化を目的としたインターフェース改善を検討していただきたい。

事例6：F商工会

1. 導入経緯・背景

商工会の業務として、域内企業に対してセミナーやワークショップを年に数回実施しており、そこで招いた講師の方から、商工会のDX化の観点からITツールを使うことを推奨された。さらに、経営分析能力を深めることが必要であり、その際はITツールを積極的に活用したほうが良いというアドバイスを受けたことが導入を開始したきっかけとなっている。

域内企業の特徴として、飲食業や食品関連業、雑貨店などの小規模事業者が多く、従来から販路開拓に関する問い合わせが多い傾向にあった。小規模な経営者であればあるほど、決算書の見方から戸惑うケースが多いので、ローカルベンチマークの財務分析シートにおいてレーダーチャートで見比べができる点は使い勝手が良い。また、非財務の情報をシート1枚に落とし込むことができ一覧性があることに加え、支援者共通の資料として対話ができる点も評価している。事業者が金融機関などに対して、自社についてローカルベンチマークシートを使って説得力、納得感をもって説明ができる点が魅力である。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

経営指導員4人がローカルベンチマークを活用している。なお、活用には、ローカルベンチマークや経営支援に関するセミナーの受講を推奨している。同セミナーには、経営指導員だけでなく、経営支援に関わる職員であれば受講が可能な体制となっている。

② 活用方法

主に財務シートを活用している。業務フローや4つの視点についてはすべて作成することは少なく、支援先の状況に応じて必要なシートを作成する方針で進めている。

カスタマイズをおこなっており、受注経路を深掘した内容をまとめている。具体的には、域内企業は個人消費者向けの企業が多いため、訪れる消費者が来店した経緯を調べ上げ、どのような流れで情報が伝わっているのか（どのような受注経路が多いのか）という傾向把握を深掘する際に活用している。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【商工会】

補助金申請時の作成資料として、財務分析資料を作成する必要があるが、ローカルベンチマークは作成が容易かつ分析結果が分かり易いため、分析に掛かる時間が短縮できる効果を感じている。また、業種別の平均値と比較できることもメリットの一つである。

非財務については、支援先へのヒアリング時に業務フローや4つの視点の要素から質問

することができるため、項目を絞り込みやすいというメリットがある。また、経験が少ない職員においてはヒアリングがし易くなるほか、作成したローカルベンチマークシートを基に商工会内での共有や上司への相談といった場面でも役立っている。

【企業】

支援した企業からローカルベンチマークの効果などを直接聞いたことはないが、経営方針を決定するための資料として役立っていることを実感している。

また、業務フローを作成した先は、「これまで一つの作業と思っていたが、フローとして整理してみると実は2つに分かれていることが分かった」というように、ローカルベンチマークを活用して改めて発見できることも多く、企業にもいい刺激になっていると感じる。

② 課題

【商工会】

同一の支援先に対して複数年作成した経験は無く、定期的な更新ができていない。また、非財務シートは、本来、新規事業の立案時などに作成すべきだとは思いますが、作成機会を限定していることもあり対応できていない。また、作成後の活用に関して理解が進んでいないことも、定期的な更新の阻害要因となっている。

【企業】

企業が自発的に「ローカルベンチマーク」に対する理解を行わないことが課題であると感じる。作成後、理解が進むことは実感しているため、これは「ローカルベンチマーク」の認知度に対する課題ともいえる。

③ 今後の展望

ローカルベンチマークの活用方針は、セミナーを開催していることもあり、継続的に使用を進めていく方針である。特に、経営分析には今後も力を入れ、深い支援を行っていきたいと考えており、継続的な支援ができるような体制を整えていきたい。その際は、ローカルベンチマークの定期的な作成も含め、事業者継続的に気づきを与えていきたいと考えている。

④ その他

企業におけるローカルベンチマークの活用を促進する方法としては、正直に言えば、インセンティブを設定することが考えられる。例えば、持続化補助金制度の加算対象にすれば利用が広まるのではないかと。

事例7：G商工会

1. 導入経緯・背景

県の商工会連合会（以下、連合会）においては、平成19年から「産業支援センター」という企業支援に特化した組織を運営。同センター内に広域担当、地区担当も設定し、連合会の職員が商工会に常駐して支援する形をとってきた。

連合会が中心となった支援体制となっていたが、商工会としても企業の経営分析の実施や事業計画の策定を行う方針となったため、ツールが必要になった。

そうした中で、経済産業省が作成したツールであり、かつ連合会が推奨してきたツールである点や、他社との比較ができる点も評価し、ローカルベンチマークの活用を決めた。

現在は組織的に推奨して利用している。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

当商工会でローカルベンチマークの活用を行っている職員は財務シートで6名、非財務シートで2名の体制となっている。

現在は、ローカルベンチマークの活用をしていない職員に対して理解促進や活用促進を目的に、研修会を開催しており、徐々にローカルベンチマークについて理解し始めている段階である。研修会の題材は「ローカルベンチマークを使った経営分析」などとしている。

② 活用方法

ローカルベンチマークを活用する際は、財務・非財務シートそれぞれを、そのままの形で活用している。財務シートは当商工会が決算書を確認して作成し、非財務シートは企業との対話を通じて作成している。

ローカルベンチマークを活用した支援にかかる所要期間は、非財務シートにおいて企業と対話しながら作成しているため、平均で半月程度。1回の対話にかかる時間は2時間程度である。

支援のきっかけとしては、企業からの相談を受けローカルベンチマークの活用に進むケースが一番多い。補助金の申請がメインだが、事業承継などの計画策定にも活用している。足もと活用を開始して1年弱が経過したが、事業計画などの計画を策定するケースでは、「ローカルベンチマークの財務情報だけでなく、非財務情報についても整理整頓し作成することが非常に有用である」という考えから、非財務シートについても必ず活用することになっている。

ローカルベンチマークのガイドブックについても活用している。具体的には、連合会で支援者向けに研修会を開催する際は支援者向けのガイドブックを活用し、事業者向けに事業計画策定セミナーを開催する際には企業向けのガイドブックを活用し、ローカルベンチマ

ークを紹介している。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【商工会】

商工会内において、ローカルベンチマークというツール自体の認知度向上を目的とした研修や、中小企業診断士を外部講師に迎えローカルベンチマークの作成方法を講義してもらう研修を実施。商工会内での理解が「ツール自体の理解」から「作成に関する理解」まで深化してきている。

【企業】

事業承継を例にとると、親子は本来、腹を割って話すことが難しいと言われるが、両者の橋渡しのツールとしてローカルベンチマークが役立ったケースもある。現社長が認識している課題と後継者が認識している課題について、ローカルベンチマークを活用した対話を通じて擦り合わせる事ができたケースが存在する。これは、現社長の考えていることがシートに落とし込まれるというローカルベンチマークだからこそ出来たことである。

また、ツールの活用でこれまで顕在化していなかった課題なども抽出でき、スムーズに次のアクションに取り組む状態にできたこともよい効果であった。

自社の事業内容を頭では理解していたとしても、書面に具体的に整理することで、客観的に自社について見直すことができる。書面にすることで、認識していなかった業務上の非効率な工程が洗い出せるなどの効果がみられた。

② 今後の展望

使い始めて間もない状態ではあるが、支援企業と対話するための重要なツールだと認識しているので、今後も継続して活用していく方針である。商工会では「経営発達支援計画」として国の認定を受けており、伴走型事業も行っている。その事業においても1つのツールとして活用していければと考えている。

これまで、税理士や会計士、または金融機関などと連携した事例は無いものの、今後は金融機関が事業性評価を重視するケースが一層増えると思うので、連携が進む可能性があると考えられる。

また、ツール自体に課題は感じないものの、補助金などを申請する際に、ローカルベンチマークを活用している実態を踏まえ、「ローカルベンチマークに基づいた計画であればインセンティブが付く」などとなれば、一層活用が進むと考えられる。

事例 8：H 商工会

1. 導入経緯・背景

小規模事業者支援法の改正により、経営発達支援事業が新たに位置付けられ、小規模事業者の経営発達に資する経営戦略に踏み込んだ支援を実施するために、様々な各種補助金や認定制度の申請等への支援に対する計画書作成にかかる財務分析ツールとして、ローカルベンチマークの活用を始めた。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

当商工会では事業者の経営課題に効果的な解決提案、実行支援を行っていくために職種間を超えた対応など、案件に応じたフレキシブルなチーム編成で個社支援を展開している。支援にあたり企業との対話ツールの一つとして、各種補助金申請等にかかる計画書作成での財務分析で活用している。

チーム支援：補助金申請から実行支援、実績報告まで、また、高度な経営課題などに対しては経営指導員、経営支援員の職種間を超えた支援を実施している。

② 活用方法

各種補助金申請にかかる事業計画書作成（事業再構築補助金、ものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金等）、経営力向上計画や先端設備導入計画申請などの計画書作成において、主にローカルベンチマークを活用している。

3. 効果と課題

① 効果

【支援機関】

ローカルベンチマークを活用したことで、業界と自社の比較や分析結果から企業の強みや弱みが明確になり、企業の現状に即した計画書作成支援に繋がっている。企業の課題やニーズも複雑化、高度化しているなかで、現状分析から課題、対応策を抽出し計画書作成支援を行い、経営力向上計画の認定や補助金等採択に結びつき成果として現れている。

【企業】

特になし。

② 課題

【支援機関】

現状でのローカルベンチマーク使用は、補助金申請や国等認定制度に対しての計画書作成時に活用することがメインであったが、今後は補助金等計画書作成以外でも、企業の課題

解決に対する財務分析など事業計画策定でも活用していきたい。様々な支援ツールがあるなかで、職員間でもそれぞれ使用しているツールが異なることから、どの支援ツールが職員にとって使いやすく、企業にとっても理解しやすいのかに関して、当商工会内での情報共有が必要であると認識している。

③ 今後の取り組み

引き続き、補助金申請等での活用や高度な計画書作成支援を行いながら、補助金以外での活用頻度も増やしていきたい。また、職員間でも活用事例などの情報共有を行いながら企業支援に取り入れていく他、チーム支援を中心とした OJT で職員のスキルアップを図ってきたい。

事例9：I商工会連合会

1. 導入経緯・背景

平成28年7月の「経営力向上計画」のスタートに伴い、各都道府県向けに国が主催した説明会に参加し、ローカルベンチマークの存在を知った。その後、平成29年度頃から県の産業成長応援事業を遂行する際に、経営力向上計画推進事業者認定を受ける必要があり、担当者が当商工会連合会に対して、認定のためにローカルベンチマークを使用することを提案したことが使用するきっかけになった。

ローカルベンチマークを選んだ理由として、現場が使いやすい点が挙げられる。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

連合会としては、県下経営指導員35名は企業とのコミュニケーションツールとしてローカルベンチマークを概ね活用できる体制をとっている。経営指導員以外の職員は経営指導員のOJTで約半数がローカルベンチマークを活用している。

② 活用方法

カスタマイズはしておらず、財務項目優先で活用している。非財務項目はローカルベンチマークに拘らず、3C分析やSWOT分析など、各指導員が使いやすいツールを使っている。基本的に企業から決算書を受領した後、財務項目を打ち込んでから企業とのヒアリングに臨むケースが多い。

ローカルベンチマークは伴走支援や事業計画策定の際に使うことが多い。事業計画を策定する前段で、企業側から補助金を申請できないか相談されるケースが多いので、実質的には補助金の申請を目的としてローカルベンチマークを活用している。ただ、補助金を受けたいから設備投資を検討するというのは順序が逆であるので、今後の在り方をどうするか考えたうえで事業計画を策定し、それを実行する際に必要取組事項について補助金を申請すべきと考えている。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

職員に企業の支援、指導に慣れてもらうためのツールとして活用することができ、効果的である。

② 課題

【支援機関】

認知度が低いため、ローカルベンチマークに取り組む際に説明が必要になる。金融機関

にローカルベンチマークの話をしてしても反応が乏しく、作成したローカルベンチマークを事業理解の参考にしてくれないケースもある。金融機関は個別に事業性評価のシステムがあるため、ローカルベンチマークより優先しているのではないかと認識している。

③ 今後の展望

現状では、経営指導員の資質向上の研修は連合会が主催しているが、経営分析や事業承継などテーマに応じて開催するケースが多く、ローカルベンチマークだけに特化した研修はまだないため、今後は連合会全体で進めていく方針である。

職員がローカルベンチマークの理解を深めるために、連合会としてさらなる活用を推進していこうと考えている。

また、金融機関や信用保証協会と連携する機会があり、企業支援の基礎資料として商工会が作成、保有しておくことが大事だと考える。特に非財務資料として保有しておくこと連携先も喜ぶはずである。

(2) その他支援機関の事例

事例10：J信用保証協会

1. 導入経緯・背景

ローカルベンチマークについては、経済産業省が公表した当初から認識はしていたものの、企業が作成し、金融機関やステークホルダーに対して情報開示するツールであるとの捉え方であった。協会による経営支援は以前より実施していたが、これまでの支援活動においては、体系立てて業務フローや商流を把握するまでには至っておらず、また経営者との情報共有や、協会内での情報蓄積が不十分な状況であった。

2018年4月の保証協会法改正により、協会業務に「経営支援業務」が明記されたことを契機に、企業側との対話ができる「共通言語」であり、「思考の整理のツール」としても活用することができるツールとして採用に至った。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

職員向けに中小企業診断士が講師となりローカルベンチマークの研修を連続2日間かけて実施している。

カスタマイズは行っておらず、非財務を中心として活用しているが、財務分析もモニタリング時に活用している。

② 活用方法

<内部での活用>

部署による活用の差が大きく、フレームワークや思考の整理ツールとして採用を行っている部署がある一方で、ローカルベンチマークのガイドブックを読み込んでいるのみの部署が存在している。

支援の一部として取り入れは進んでいるものの、新規で保証を付けるときにロカベンをつけることのルール化などはまだできていない。

<企業・支援機関への啓もう活動>

地元の金融機関と合同で、2018年に事業者支援現場におけるローカルベンチマークの活用を目的とした300名規模のイベントセミナーを行った。

<企業への啓もう活動>

企業向けにおいても、金融機関と合同でワークセミナーを開催しており、ローカルベンチマークの作成から経営デザインシートの活用までを盛り込んだ内容とした。

支援機関向けとは異なり、20社ほどの社数(1回目18社、2回目12社(6社は信用保証協会からの推薦))のみで実施し、6人のローカルベンチマークに造詣が深い中小企業

診断士の方を招き、作成フォローができる体制で実施している。

3. 効果と課題

①効果

【保証協会】

ワークセミナーに出た企業に対しては、協会の支援の一つである知的資産報告書の作成を誘導している。作成するとなった場合にはローカルベンチマークを完成させたのちに、知的資産報告書の作成を行うため、密な連絡を取ることになるため、必然的に企業とのパイプができることがいい点であると感じている。

【企業】

自社の課題を認識できていない経営者に、まずは自社の現状を言語化し、見える化ができることである。その結果見えてきた現状を深く掘り下げ、自社の強みを明らかにしていくことができることで、将来目標とのギャップを明らかにし、自社の本当の課題に気付くことができる点がロカベンを活用する企業への効果と考えている。

ローカルベンチマークシートのうち、特に、工程ごとの強み出しを行い把握できるため、業務フローを整理することが企業にとって大きな効果が得られると思っている。

②課題

【保証協会】

活用や啓もう活動を行っているが、セミナーの運営など非常に労力がかかることであり、本業もある中でさらに力を入れて対応をしていくことは難しい点である。当協会においても、職員が在籍し続け、対応が続く限りは活動していけると考えているが、属人化しているなどの課題がある。この点については、継続するための方法を内部で検討している。

事例 1 1 : K 信用保証協会

1. 導入経緯・背景

平成 30 年 4 月に信用保証協会法が改正され、保証協会の業務に経営支援が法律上明記された。それまでも、専門家派遣を中心に経営支援を行ってきたが、さらなる拡充・実行性の向上のためにも、保証協会職員が積極的に関与することが重要となった。

保証協会職員が経営支援を行うといっても、これまで資金繰り支援が大半を占めていたため、十分なスキルがなかった。経営支援を行うためには保証協会職員がお客様のことをもっと知る必要があると思い、対話ツールであるローカルベンチマークを活用するようになった。

2. ローカルベンチマークの活用実態

①実施体制

当協会は担当地域を 8 つに区分しており、12 名体制で部署横断的に取り組んでいる。業務としては経営支援課の所管となる。

ローカルベンチマークを活用しているメンバーは全国信用保証連合会が実施する検定試験のマスター資格、もしくは中小企業診断士の資格を保有しており、ローカルベンチマーク支援チームとして、平成 31 年から活動している。

②活用方法

ローカルベンチマークツールはそのまま活用しており、カスタマイズなどは行っていない。また、ローカルベンチマークを完成させることのみを目的とせず、事業者と対話することに重点を置いている。

対象となる企業は保証の利用、もしくは金融機関から紹介がある企業である。

ローカルベンチマークを活用した支援は概ね 3 回程度で実施することが多く、1 回目、2 回目で一通り対話を終え、3 回目に経営者によるローカルベンチマークシートの発表を行っている。1 回に要する時間は 2, 3 時間であり、3 回目の発表時には取引金融機関の参加も多く、企業の事業理解の促進に役立っている。

また、ローカルベンチマークの活用支援については、件数自体を目標とした場合、本来取り組まなければならない経営支援という目的から外れてしまうリスクがあると考え、目安となる数値目標はあるものの、ノルマとしての設定は行っていない。

※参考：令和元年 20 件、令和 2 年 2 件（コロナの影響）、令和 3 年 18 件）

3. 効果と課題

①効果

【保証協会】

中小企業診断士などの専門家に経営支援を委ねるのではなく、保証協会職員が自らロ

ローカルベンチマークを活用した対話に取り組むことで、支援先企業にローカルベンチマーク活用後、どのような支援をしなくてはいけないか等を具体的に話し合いながら、経営支援に取り組むことができるようになっている。

経営支援先の企業に関する引継資料としてもローカルベンチマークが役立っている。

【企業】

ローカルベンチマークの取り組みに意義を感じてもらった企業が 8 割、感じてもらえなかった企業は 2 割程度であった。意義を感じられなかった企業については、金融機関からやりなさいと言われて取り組むなど、取り組む時点で経営者が後ろ向きな捉え方をしているケースが多い。

②課題

【保証協会】

協会職員のヒアリングスキルを向上させる必要がある。課題の真因や要因について十分に深掘りできていないケースがあり、ローカルベンチマークに取り組んだ企業が取り組む意義を十分に感じられていないことに繋がっていると考えられる。

また、ローカルベンチマークシートの枠を埋めることに注力しすぎており、支援対象企業が言っていることをそのまま記載しているケースが多い。なぜ強みがあるのか、課題に対してどのような対応を行っているのか、社長が本当に経営の中で実現したいことは何なのか、といったように深く掘り下げる対話を行うことができるよう育成していく必要がある。

現在も、年に 1 度、担当者の変更等の際は、経済産業省の HP で公開されている動画等を観て、どのような対話を行えばよいかといった取り組みを行っており、引き続き人材育成に注力していく。

事例 12 : L 信用保証協会

1. 導入経緯・背景

協会内にて中小機構の研修（ローカルベンチマークシートの具体的な作成手順、活用事例等）を受講するなど、以前からローカルベンチマークシートの活用について検討を進めていた。

令和2年度からコロナ禍における経営支援強化策の1つとしてローカルベンチマークシートの活用を開始。令和3年度は返済緩和を5年以上継続している先やコロナ融資の据え置き期間1年超の先など対象先を明確化した。

ローカルベンチマークツールの利用を進めたところ、事業者の経営改善に向けた分析や課題の共有など、保証協会で行っている経営支援に活用できるものであることをより理解することができた。現状分析、課題の把握は企業支援における必須項目であるため、重要な内容が1枚のシートで把握できるようになっているなど、見やすさも評価し活用している。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

経営支援課に所属する5名で活用している。同課内においては、ローカルベンチマークを使った事例や工夫できるポイントなどを共有して、より良い支援に繋がるよう取り組んでいる。

実施においては、経営支援課がメインで実施する場合と、専門家派遣の一部として、中小企業診断士がメインで実施する場合の2パターンで活用を進めており、後者が多数を占めている。

ローカルベンチマークを活用した支援を実施する企業の基準は大きく分けて2つある。1つは、返済緩和を5年以上継続している企業や、ゼロゼロ融資の据え置き期間1年超の企業など、信用保証協会の重点支援先である。もう1つは、専門家派遣制度を利用し経営改善計画書を作成していて、モニタリングの対象となっている企業である。

② 活用方法

支援企業は必ず何かしらの問題を抱えているので、その問題は何か、解決するために何をすべきなのか把握する必要がある、それを整理するために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シートはカスタマイズせず、財務・非財務とも活用している。

信用保証協会がメインとなって活用する場合、シートの作成自体は事前のヒアリングを基に職員が行っている。ただし、職員だけで完結はせず、作成後には支援先に持って行き、シートを基に対話を行い、新たに確認ができた内容などについて職員が修正し、それを繰り返すことで完成させていくように進めている。完成までにかかる時間は1社あたり6時間半ほどである。

一方、中小企業診断士を派遣する場合は、信用保証協会の職員が把握している範囲で作成し、そのシートを中小企業診断士に共有、その後は中小企業診断士がシートを完成させる流れになっている。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

通常、企業を支援する際には、企業を訪問するところから始まり、関係を構築することが課題になるケースが多いが、ローカルベンチマークの作成を進める場合は、何度も支援先を訪問する必要が生じるため、支援先との関係が築きやすくなる。また、ヒアリングを積み重ねることによって、支援を行う職員のヒアリング能力の向上を実感している。

また、複数のローカルベンチマークの作成経験を積むことで、過去の事例を他の支援先にも生かすことができ、企業の課題を見つける力の向上に繋がると感じている。

【企業】

ローカルベンチマークシートを作成すると、自社の業務フローや環境変化に左右されない強みや弱みなどを把握することができる点が挙げられる。

また、金融機関の担当者は定期的に変わってしまい、新たな担当者への事業概要等の説明が負担となっていたが、ローカルベンチマークシートを共有することによって、新たな担当者の理解が早まり、金融機関側からも助かるという声が聞かれている。

また、作成時に複数回訪問するなかで、自社のことを聞いてもらえることは嬉しいことであり、新たに発見した問題点をシートに一覧化してもらえることは助かるといった声が聞かれる。

② 課題

【支援機関】

支援企業との信頼関係の構築スキル、課題解決策の提案力が必要であることが課題である。課題解決に向けて、業界知識や実効性のある提案ができるスキルの研鑽も必要であると認識している。

現在、当会内で支援案件の共有、事例発表など、事例を基にした勉強会を実施しているだけでなく、外部研修を受けるなど、自己学習を進めている。

【企業】

ローカルベンチマークシートの作成にあたっては、支援企業に対して作成目的を事前にしっかりと説明し、納得してもらっているため、企業から否定的な意見を聞いたことはない。自社における問題の把握や現状認識が甘い点が企業側の課題であると認識している。

③ 今後の展望

今後もローカルベンチマークシートの活用を継続する予定。また、同シートを参考に中小企業が抱える問題や取り組むべき課題を明確化するために「事前整理シート」を作成している。同シートを再生支援 NW の個別支援会議（企業、金融機関、その他支援機関が一堂に会し企業の支援策等を議論する会議）にて活用することで支援強化を狙っている。

事例13：Mよろず支援拠点

1. 導入経緯・背景

積極的に「ローカルベンチマークをやりましょう」という音頭を取っているわけではなく、支援拠点内に中小企業診断士が多数おり、自然に活用を進めていた。

知的資産経営の勉強会への参加をきっかけに、ローカルベンチマークの動画やパンフレットを知った。参加していた中小企業診断士の間でも、ローカルベンチマークはシンプルなツールなので使い方がポイントであると話題になっていた。

対話を通じて事業者に自社の強みを認識してもらえことから、事業内容、業務フロー、商流などの整理にローカルベンチマークを活用するケースが増えていった。自社の強みを理解しきれていない事業者が多いうえに、支援機関も事業者のことよく知らないため、お互いの理解を深めるために有効なツールである。

2019年4月から30件ほど活用事例があるが、それ以前は特にそのほかのツールは使っておらず、支援メンバーそれぞれのやり方でやっていた。ローカルベンチマークを活用した支援件数は増加傾向にある。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

財務、非財務の双方を活用している職員は2名、非財務のみ活用している職員が2名で、計4名が活用している。現在の人員で運営しているのは令和3年度からである。

② 活用方法

自社の強みを整理しきれていない事業者に対し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シートの業務フロー部分をパワーポイントに落とし込み、競合他社との差別化ポイントが見えるようにカスタマイズしたものを使っている。企業との対話を通じて、現状把握だけでなく、未来の話もしながら一緒に作業を進めている。

パワーポイントの最初のページに設けている「事業コンセプトシート」では、業務フローからヒアリングしていき、ローカルベンチマークの「4つの視点シート」に基づき聞き出した内容を入力している。「事業コンセプトシート」は、知的資産経営の顧客価値創造の流れを汲んでおり、「現在価値ストーリー図」として、自社の強みがどう繋がっているのか、どう連鎖しているのかを一貫して見られるようにまとめている。最後のまとめまで一緒に作成することで事業者の納得度が高くなっている。視覚的にわかりやすいものを目指している。

ローカルベンチマークを作成する理由について事業者に納得してもらうため、支援前に所要時間とヒアリング内容、実施後の使い道を説明している。実施後の用途としては[1・顧客への情報発信]、[2・金融機関に提示する事業性評価の作成]、[3・社員と経営者とのコミュニケーションツール]、[4・強みを把握し、売り上げ拡大のための戦略策定]の4つがあると伝えている。

次の面談まで時間が空く場合などは、決算期や事業の区切りごとに連絡をもらう、当

拠点担当者から個別に連絡をする、といった方法により、支援企業のフォローアップを行っている。

シート作成後は、支援企業が金融機関へ作成した事業性評価シートを提出してもらうよう促している。その際、内容を企業自身でも説明できるようサポートし、融資を受けられるようフォローを実施している。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

事業者の理解に繋がるため対話しやすい。各項目があるので、ヒアリングする際の無駄がなく、効率的である。シートを埋めることに集中できるので、効率的かつ生産性が高い。

企業の強みをパワーポイント上で事業の流れを可視化できるように整理してまとめると非常に喜ばれるため、支援を継続しやすい。

【企業】

対面して話すたびに、企業のいい所や自社の強みなどを改めて気づくことができる。

②課題

【支援機関】

ローカルベンチマーク自体がシンプルなツールなので、ヒアリングの仕方や使い方次第で品質が変わってしまう。ただ単に話を傾聴するだけでなく、確認作業も必要のため、話法がないと使いこなせない。

また、企業への動機づけが難しい。事前に取り組効果を説明することが難しく、支援の開始まで時間を要してしまう。慣れた支援者でないと、スムーズにローカルベンチマークの活用を切り出せないという実態がある。

③ 今後の展望

ローカルベンチマークを作成したことに満足して支援を終了している支援機関が多いという印象。ローカルベンチマークの完成を支援のゴールと捉えず、事業者の課題を継続的に解決することを意識してローカルベンチマークを活用していく必要があると考えている。

支援機関によっては、事業者が満足すれば、または背中を押しさえすれば、売上が増加しなくても良いと考えているが、事業者はそうには思っていないと認識している。企業の売上を増加させることを目的として支援するべきであり、ローカルベンチマークの活用は目的ではなく手段にしてほしい。

(3) 専門家の事例

事例14：N事務所

1. 導入経緯・背景

ローカルベンチマークが発表された平成28年当時、会計事務所に勤務していたが、顧問先向けに開催したローカルベンチマークのセミナーで講師を務めたことがきっかけとなった。平成30年にローカルベンチマーク検討会委員が講師を担当した、県の信用保証協会主催のセミナーに参加し、講師の考えに共感して以来、それに倣う形で活用、推奨している。

個人的には前述のとおり、平成28年から利用しているが、事務所としては設立した平成31年3月当初から利用している。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

代表のみがローカルベンチマークを活用している。

② 活用方法

ローカルベンチマークは財務、非財務の両方を使用しており、特にカスタマイズは行っていない。シートの内容はすべて把握しており、面談の際に紙を持ち込むことはしていない。シートを埋め込むことが目的ではないので、企業との対話を通して必要な項目をピックアップし、記入している。

対象企業は7割が商工会議所・商工会からの相談で、残り3割が企業からの直接の相談である。経営相談に関しては、初対面の企業からの依頼が多いので、事業内容の把握にローカルベンチマークを利用することが多い。事業内容を把握しないと経営助言することが難しいため、商流や業務フローを特によく利用している。

すべての経営相談でローカルベンチマークを活用しており、小規模事業者持続化補助金などの補助金申請の経営計画策定にも利用している。また、事業承継の支援や商標登録など知的財産の活用のアドバイスなどにも役立てている。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

事業内容などを把握しやすいのですべての業種に利用している。ある業種で一度作成しておく、同業種の企業を支援する場合の参考にできるので、事業内容や業務フロー、商流などの把握が容易になるという利点がある。

【企業】

ローカルベンチマークを活用することで、経営者だけでは気が付かない強みや課題などを把握、認識しやすくなる。例えば商流において、なぜこの仕入れ先を使っているのか、なぜこの得意先は付き合い合っているのかなど、これまで当然と考えていたことを深掘していくことで取引先を含めた自社の強みに気が付くことができる。ローカルベンチマークの作成を従業員と一緒にを行うことで、社内に儲けるための仕組みができ、社員のモチベーションも上がり、他部門と連携する風通しのいい職場環境にも繋がっていく。

② 課題

特になし。

③ 今後の展望

企業にローカルベンチマークをもっと知ってもらいたいと考えている。認知が広がれば、活用してもらえる機会が増えると考えている。実際に県の信用保証協会などと一緒に企業へ広めるための取り組みや、ローカルベンチマーク検討会委員やほかの診断士とも今後、企業への認知度を高めようとしているところである。

④ その他

ローカルベンチマークを活用している支援機関が少ないと感じる。

また、企業に関してもローカルベンチマークを知らない方が多く、知っていてもシートを埋めることをゴールに捉えてしまうと、活用そのものを負担に感じてしまう方も多い。ローカルベンチマークを企業と支援機関と一緒に作成することで、まずはシートを埋めることがゴールではないことを早い段階で知ってもらえると良いのではないかと感じる。もちろん一度作成して終わりではなく、従業員も巻き込んで継続して作り続けていくことを推奨したい。

事例15：〇事務所

1. 導入経緯・背景

当社を設立する前、27年ほど勤めていた会計事務所のコンサルティング業務の中でローカルベンチマークを初めて活用した。2019年に独立して、設立した当社でも継続して活用している。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

県の商工会連合会（以下、連合会）やミラサポで専門家の登録をし、商工会議所の専門相談員も行っているため、相談があると依頼先に派遣させられるが、その際、ローカルベンチマークを活用している。

② 活用方法

ローカルベンチマークは、カスタマイズせずそのままのかたちで、ヒアリングを中心にシートを作成している。支援先の経営者が若手の場合には、シートを渡すと自身で記入してくれるため、記入以降はヒアリングを行いながら内容を補足していく方向で進めている。経営者が若手でない場合は、シートを渡しても自主的に記入してもらえないことが多く、ヒアリングをしながら一緒に作成するため、時間を要する。

ローカルベンチマークを活用して支援している企業はこれまで約50社である。これら企業は連合会や商工会議所からの紹介が多く、業種では建設業が6割弱を占める。財務、非財務のどちらも全体的に使用しており、企業の新規事業進出や社内環境整備の支援の際に活用している。

ローカルベンチマーク完成後は、ローカルベンチマークを企業と金融機関を結ぶ対話ツールとして使っている。金融機関の営業担当は2～3年で異動するので、引継資料、カルテのような感覚で使用することを推奨している。また、支援の中で補助金申請に活用することもある。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

コンパクトにまとまった精度の高いツールであるため、大変活用しやすい。コンサルティング業務の際、決算書を入手後、3年間の財務状況の推移を説明する際に、ローカルベンチマークを活用すると効果的である。

【企業】

財務項目は、経営者が自社の数字に興味を持つきっかけとなるものが選ばれている。非財務項目では、社内状況を分かりやすく表現できるため、経営者が自社の状況を正しく把握するのに使い勝手がいい。

② 課題

特になし。

③ 今後の展望

地元の商工会連合会の入社 5 年未満の職員向けに研修を行う際など、ローカルベンチマークに沿ったやり方をセミナー・研修の中で勧めており、これを広げていきたいと考えている。また、会計事務所こそ、ローカルベンチマークを活用すべきと考えているので、今後その啓蒙も行いたいと考えている。

事例 16 : P 事務所

1. 導入経緯・背景

2017 年頃よりローカルベンチマークを導入しており、これまでに活用した案件数は 5 件程度、1 年に 1~2 件程度のペースで活用している。活用を開始した契機としては、認定支援機関向けのメールマガジンでの紹介を目にしたことである。

元来、中小企業診断士の業務自体が、ローカルベンチマークが示すような中小企業支援であることも活用の背景にある。

また、導入後においても、ローカルベンチマーク有効活用をテーマとした私的勉強会を、中小企業診断士 10 名程度で定期的実施し理解を深めている。勉強会の教材としては、経産省ホームページ上の資料を使用している。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

当事務所でローカルベンチマークを活用する職員は、代表のみである。

② 活用方法

経済産業省のホームページに公表されているツールをそのまま活用しており、支援先に趣旨を説明したうえで、活用の提案を行っている。

ローカルベンチマークツールは財務、非財務のいずれかではなく、セットで活用するように努めている。財務面は浅めに活用し、非財務面は自社の強み等を深掘していくといった活用方法で進めている。特に非財務面では、業務フローをよく使用している。これは、全般的な問題認識ではなく、各業務フローに焦点をあて具体的に課題を把握することができるためである。

1 件のローカルベンチマーク作成に関わる作業時間は 2~3 日を目安にしており、企業との対話の長さによって異なる。対話や作成には時間を要するため、企業側のリソース次第で決定する場合もある。

経営診断や事業承継計画の作りこみ、経営改善計画策定時の事業デューデリジェンスの現場で活用している。特に、赤字企業は財務分析がチャートにならないため、決算内容が良い企業に使いやすいと感じている。そのため、黒字だが債務面に問題を抱える企業や、将来を見据えて事業計画を立てる企業に対して活用をする傾向にある。

経営者と事業の課題を具体的に共有、対話を行いながらの活用となる。既存の支援先に対しても、簡易経営診断の際、ローカルベンチマークツールを推奨フォーマットの一つとして活用を促すケースもある。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

企業の情報をローカルベンチマークシートに落とし込むことによって、事業課題が企業に伝わりやすい、分かりやすいという効果を感じた。特に業務フローごとに分けて考察できる点が支援する際のメリットであり、企業に対して課題が明確に伝わりやすいことはよい効果であった。また、財務面ではレーダーチャートが可視化されているため、支援先の立ち位置、他業種との比較分析が容易な点がメリットだと感じる。

【企業】

業務フローごとに、どこに課題があるか明確化できたことが効果として実感できていた。事業承継計画策定において、あまり会社のことを知らず、財務も弱い後継者の育成に最適であったと感じられたケースもあった。その他では、後継者が会社の歴史、先代の苦労を把握する機会にもなったと聞くケースもある。ローカルベンチマーク作成に関わることで後継者の意識が高まり、覚悟が生まれることも効果の一つと感じている。

社内の意識改革や事業承継だけでなく、対外的にも効果があり、金融機関からの評価向上にもつながっている。事業承継計画の策定と併せてBCPも策定したため、取引行から、リスク管理についてプラスの評価を得たケースもあった。

② 課題

なし

③ 今後の展望（支援機関としての展望に加え、ローカルベンチマークそのものの展望を含む）

認定支援機関として、今後も、企業の経営改善計画策定支援事業を手掛ける過程において、案件に応じてローカルベンチマークを作成・添付する取組を継続する。なお、良いツールであるのに知名度が低く、中小企業内ではあまり使われていない印象であり、この点を改善する必要があると感じる。

企業と支援機関をつなぐ人材である、商工会議所の経営指導員、金融機関の営業担当がローカルベンチマークに触れていない、活用していないことに対して問題意識を持っている。ワークショップなどを通じてローカルベンチマークに触れ、理解を深める必要があるのではないだろうか。

また、財務分析については、比較する財務情報の充実を望む。赤字企業の場合、チャートにならないため、赤字企業も使えるツールがあると望ましい。

用途面では、現状は補助金申請時の添付資料としての活用が多いと認識している。本来の目的である、筋肉質の会社を作るための活用が進めば良い。

事例17：Q事務所

1. 導入経緯・背景

3～4年ほど前から県の商工会連合会（以下、連合会）がローカルベンチマークの活用を主体的に推進しており、そこでローカルベンチマークを知った。

2018年頃、連合会より経営指導員向けのローカルベンチマークの活用に関するセミナーの講師就任の依頼があり、2、3回行った。セミナー開催後、商工会とともに会員企業を訪問し、ローカルベンチマークを活用した実績がある。

ローカルベンチマークを選択した理由は、連合会が推奨しているツールである他、入力項目がシンプルで、簡単に企業経営診断を行うことができることである。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

代表のみが対応している。基本的に商工会からの依頼があった際に企業、商工会、当社と三社合同でミーティングを実施し、そこでローカルベンチマークを作成している。

② 活用方法

ローカルベンチマークを活用する際は、カスタマイズすることなく、財務、非財務ともそのままにしている。なお、商工会からの依頼は企業の現状や課題が抽象的な状態で伝えられるケースが多いため、企業の財務内容や自社の強み・弱みの見える化を目的とし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した支援の所要期間は、対象企業にもよるが、平均すると、2時間から3時間程度の対話を2、3回ほど実施している。活用頻度としては財務が100%である一方、非財務が40%程度に留まっている。非財務は、4つの視点を中心に、企業の状況に応じて必要と考える項目のみを記載している。

商工会からの経営支援の依頼を受けてローカルベンチマークを活用することが多い。2018年頃は依頼が多かったため、頻繁にローカルベンチマークを活用していたが、近年は依頼が少ないため、活用するケースは減っている。具体的には、これまで合計30社程度に経営支援を実施しているが、いずれもローカルベンチマークの活用当初に対応したものになる。また、過去には企業、商工会、当社と三社で作成した内容を更新し、継続してローカルベンチマークを活用した事例もあった。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

ローカルベンチマークは企業の財務面だけでなく、企業の背景などまでを聞き取るツールと認識している。企業と商工会、当社の間で現状と課題が同一フォーマットで共有される

ため、効率的かつ効果的な経営支援ができるようになった。なお、同一フォーマットを用いることは、商工会担当者が異動した場合でも、引き継ぎ資料として企業の情報が共有しやすくなるという利点もある。

【企業】

現状と課題を見える化することができ、次に行うべきことを明確化することができている。また、シートの記載項目がシンプルであるため、従来より経営状態の把握が容易になっている。

② 課題

特になし。

③ 今後の展望

今後は、従来と同様、商工会から企業の経営支援の依頼を受けた場合にローカルベンチマークを活用していく予定であるが、ツール自体は明瞭で分かりやすいので、さらに企業や金融機関に浸透していけば、より活用されると思う。

商工会や金融機関からの紹介で企業の経営支援を行う際、面談前、企業に現状や課題を聞くと、口答での回答が多い。今後は、企業自身がローカルベンチマークを作成し、対話ツールとして活用することを促すことで、より効率よく経営支援ができる環境にしていきたい。

④ その他

ローカルベンチマークを始め、様々な経営支援策のすべてに言えることだが、書類を作ることが目的となってしまうケースが多く、本来の目的である経営課題の指摘ができていない場合がある。

事例18：R事務所

1. 導入経緯・背景

2013年1月に現代表者が中小企業診断士事務所を設立して以降、地域中小企業の強み活かす知的資産経営活用による企業力アップの支援を中心に、企業のライフステージの成長過程「創業・起業～経営安定・企業成長～経営改善・企業再生～事業承継」に合わせた支援に携わってきた。元々、ローカルベンチマークに近いツールを独自に作成して使用していたが、ローカルベンチマークのリリースをきっかけに、ローカルベンチマークを活用した支援を実施している。

ローカルベンチマークは定性面、定量面を兼ね備えており、企業の概要やビジネスモデルを把握できるという点から活用している。特に支援期間が長期にわたる場合では、現状や課題をより精緻に把握するためにローカルベンチマークは必須であると捉えている。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

援回数は1企業につき3～8回、年間で40～50社の支援を手掛けている。支援開始前に枠組み（回数やスケジュール）が決まっていることが多く、3回程度で支援を完了するケースが7割程度である。

② 活用方法

伴走支援、事業計画や経営改善計画策定支援、事業承継支援、補助金申請の補助ツールとしてローカルベンチマークを活用するケースが多く、活用することで、事業の現状把握（強み/課題の認識など内部資源分析、ビジネスモデル把握等）に使用する。新規相談時にローカルベンチマークを作成するだけでなく、作成後も、定期的にメンテナンスを実施している。

ローカルベンチマークの活用にあたっては、改善点を指摘し続けると経営陣のモチベーションを阻害してしまうため、まずは自社の強みを再認識しどう将来に活かすか、そのうえで改善すべき点に取り組む、というプロセスを重視している。

なお、財務シートはカスタマイズせずに活用しているが、非財務シートは一部カスタマイズして活用している。具体的には、上部に業務フロー、中央に経営理念・方針・沿革、下部に商流をまとめ、非財務情報がワンシートに収まるように仕様を変更。「4つの視点」シートによりヒアリングした情報については、特筆すべき点があった場合のみの記載にとどめており、先述した記載項目以外には、外部環境について概況を記載したり、ビジネスモデルにおいて特徴的な部分があれば文章で補記したりしている。なお、シートに記載されている情報を一目で把握できるよう、青＝強み、赤＝課題と色分けするといった工夫も凝らしている。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

支援先との対話ツールとして用いることができ、課題やより深掘すべき内容を明確化することができる。また、ローカルベンチマークシートを活用することで、事業の全体像を把握しやすいという利点もある。シートを用いずに対話してしまうと、経営者から事業内容

【企業】

経営者、後継者がともに目に見えない資産、強み、課題を認識し、事業全体を俯瞰することができる。その結果として、差別化ポイントこそが事業の強みそのものであると認識してもらえることが重要である。さらに、取り組むべき課題が明確になり、時系列で具体的な実行計画を策定できるケースもある。

ローカルベンチマークシートを提示することで、自社の事業内容並びに強みや課題をより的確に伝えることができる。特に金融機関については担当者が一つの企業に掛けられる時間が限られているため、シートと財務資料を併せて提示することで意思疎通がスムーズにいくことも多い。

② 課題

特になし

③ 今後の展望

これまでと同様、企業支援時にはローカルベンチマークを活用していきたいと考えている。定性面、定量面ともに項目が満たされており、短期間での事業把握ができるため、今後もローカルベンチマークを積極的に活用していきたい。

(4) 金融機関の事例

事例19：S銀行

1. 導入経緯・背景

2016年8月よりローカルベンチマークの活用を開始した。事業性評価の入口となることを期待したのが導入のきっかけである。同年より行内の業務支援システムに、ローカルベンチマークの財務面をカスタマイズして格納している。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

各店舗の融資担当者が取引先企業の各種データを入力し、企業との対話に活用している。導入当初は行内で融資担当者向けの研修を実施した。なお、アンケート回答事例N社の支援時は、店舗の担当者、担当役席など4～5名が支援に携わった。

② 活用方法

財務分析シートのみを活用している。財務分析シートは顧客へのドアノックツールと位置づけており、企業に気づきを与えることや、今後の意向を聞き出すなど対話ツールとして活用している。

非財務面は、当行独自のヒアリングシート、事業性評価シート、経営課題共有シートの3シートの活用が主体となっている。非財務ヒアリングシートは事業・商流、事業性評価シートはSWOT分析、経営課題共有シートは対話に基づく解決策の提案、などの項目を主に活用する。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

顧客へのドアノックツールになり、事業内容や成長の可能性を適切に評価した融資実行に繋がった。コロナ禍においても、特例融資や資金繰り相談だけでなく、事業性の対話、経営課題の把握に発展し、派生商品として適切なソリューションメニューの提案を行うことができた。

店舗の営業担当者がローカルベンチマークを入口にすることで、顧客の現状を分析し、経営が上手くいっているかどうかの認識を持つことができる。さらには、何らかの課題解決の糸口を見つけることもできる。

【企業】

経営者が様々な気づきを得られる。例えば、財務面では、財務を分析すると経営者が自社の立ち位置、今後気をつけるべきことを認識できる。また、営業面では、既存商品、既存顧

客の対応を優先していて、積極的な営業活動をおざなりにしていたことに気づく。

事業性の対話により、補助金採択やマッチング成約に繋がった事例もある。アンケート回答事例N社では、営業サポート情報の店舗間共有によりマッチング成約に結びついた。

② 課題

【支援機関】

状況把握にとどまっている傾向がある。例えば、人材の観点では人手不足の状況は把握できていても、人事計画や目指すべき将来像についての対話まで発展できていない、ということがある。

【企業】

現在の事業性評価の際に行われる対話だけでは、企業が本当の課題を把握できていない面がある。全体的に対話（問い）が浅く、経営者共に課題共有が図られていない傾向が伺える。営業店は営業店長による態勢の醸成を行い、本部はモニタリングとフォローを行い強化していきたい。

③ 今後の展望

これまでと同様に財務分析シートを顧客へのドアノックツールとして活用していく。状況把握にとどまらず、課題解決の支援へと発展しなければならないと捉えている。

事例 20：T 信用金庫

1. 導入経緯・背景

2017 年以前から事業性評価は当金庫独自のシートを用いて取り組んでいたが、2017 年にローカルベンチマークの「商流・業務フロー」の対話シートが改訂されたことをきっかけに、ローカルベンチマークを活用して事業性評価を開始した。

導入に至った主なポイントは、取引先企業の強み・弱みを理解し、商流とビジネスモデルを俯瞰して分析することができる点と、ローカルベンチマークを活用することで現状の課題を把握して取引先企業との情報共有ツールとしても効果的であると判断できた点がある。

取引先企業の事業内容や課題を共有し、どうやって解決していくかの改善策を一緒に考え、伴走型で支援していくためのツールとして活用している。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

各店舗の担当者がローカルベンチマークを活用している。全融資先企業の合計 3,000～4,000 社のうち、およそ 1,000 社のローカルベンチマークを作成している。

また、経営相談サービスを県の中小企業診断士協会と連携し、実施しており、当庫職員（本部と営業店）と中小企業診断士が支援対象企業を訪問し、ローカルベンチマークを活用した対話により、経営診断を行っている。中小企業診断士は 30 名ほど登録しており、実施に当たり、得意の業種に対応してもらうようにしている。

② 活用方法

庫内の「事業性評価マニュアル」において、メイン取引先で与信額の高い先を優先的に活用する先として位置付け、資金ニーズの発掘や融資判断ツールに活用している。

また、当庫の全取引先に対して活用するように本部から推奨している。実情としては資金ニーズがあった企業の方が対話の機会を設定することが容易であるため、与信が大きい先や、経営状況が良くない先に対して、ローカルベンチマークを活用することが多い。

融資判断以外にローカルベンチマークを活用するケースとしては、企業の課題を見える化し、金融機関としてどのような支援ができるかということを検討する際の資料として活用しており、企業価値を高めるための前向きな取組みに繋げている。

平成 29 年以前から活用していた当金庫独自の事業性評価シートを簡略化したものを、ローカルベンチマークと併用しており、ローカルベンチマークでヒアリングした情報を事業性評価シートに総括する形で活用している。また、ローカルベンチマークにはない項目である、当金庫担当店舗及び担当者目線の特徴、将来性、業界内や県内地位、顧客ニーズ、そのニーズに対して当金庫としてどのようなお手伝いできるか、また、後継者の有無、後継準備のスケジュールや後継者とのコミュニケーションはどうかを事業性評価シート

に追加している。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

ローカルベンチマークを活用することを契機に当金庫内における情報の共有化が図られている。

事業性評価に基づいた、実態に寄り添った融資が増加傾向にあり、課題解決に至った本業支援事例も生まれている。

【企業】

自社の課題や今後の目標を明確にするというローカルベンチマークの狙いが実現した、という声が多い。具体的にはローカルベンチマークの活用によって、販路拡大を目的としたHP作成・ECサイトの出展・新工場設立のための補助金申請に繋がった企業や、コロナ禍のリスクヘッジを目的とした異業種展開の着手を始めた企業など、実際に行動に結びついているケースも把握している。

② 課題

【支援機関】

ローカルベンチマークの内容が、作成した職員の能力に左右されることが課題であり、職員全員のスキルアップを図っていきたいと考えている。

【企業】

当金庫が主体となってヒアリングを進めた際はローカルベンチマークの活用ができるが、企業独自で更新することや従業員への共有を実施しているケースが少ない点が課題と感じている。企業内で取り組み、管理職が代表の考えを把握できている状態が望ましいのではないかと考える。

③ 今後の展望

ローカルベンチマークは金融機関が主体となって作成するだけでなく、企業側が主体となって積極的に取り組むことも効果的と思われる。自社を振り返るものとして良いツールなので、企業側がローカルベンチマークを知る機会が増えれば良いと考えている。また、ローカルベンチマークを活用することで自社理解を深めてもらっていると、金融機関としてもさらに寄り添った支援ができるものと考えられる。

金融庁からも担保保証に依存しない融資が推奨されており、当金庫としても事業性評価を基本路線として活動している。担保保証に過度に依存しない資金供給に事業性評価

を参考として審査を進めるなどローカルベンチマークの活用を通じて継続して取り組んでいきたい。

事例 2 1 : U 信用金庫

1. 導入経緯・背景

設立当初から、商流分析や 3 C 分析などの観点を踏まえたビジネスモデル俯瞰図を中心とした、独自の事業性評価シートを取り扱っている。ローカルベンチマーク導入以前は「事業性評価シート」「財務修正情報」「企業概要」という 3 つのツールを合わせて 3 種の神器と呼んでおり、それらを活用して融資に取り組んできた。これらの資料は現在も融資稟議の添付資料として、あるいは担当者の引継ぎ資料として活用している。

ローカルベンチマークは、当庫の事業性評価シート取扱開始よりも後である平成 28 年に公表された。公表当初から、ローカルベンチマークの存在について認識していたものの、活用には至っていなかった。ところが、近年は、補助金や各種施策との連携が多く図られていることや、信用保証協会とのかかわりにおいて伴走支援型特別保証制度の計画書がローカルベンチマークを前提にされていること等から、周辺環境が変化してきていると感じており、組織的にローカルベンチマークに取り組もうという流れになっている。

当庫におけるローカルベンチマークの役割は企業との対話ツールである。経済産業省の HP から誰でも利用できるということは大きな利点である。また、補助金の申請に使われているということを紹介できる点についても、企業への紹介のしやすさに繋がっている。さらに、事業性評価シートなど、当庫ではお客様と共有する前提にない資料が多い中、ローカルベンチマークはお客様と共有することができるため、お客様と共に取り組むことができるツールとして活用している。

2. ローカルベンチマークの活用実態

ローカルベンチマークは、カスタマイズせず、そのままの形で使用している。当庫内のグループウェアでツールやマニュアルなどを共有しており、誰でも活用可能な状態にしている。

令和 3 年にローカルベンチマークガイドブックが公表されて以降、ガイドブックを一種のローカルベンチマークの使い方を学ぶための教科書的な資料として、支店の現場担当者 1 人 1 人に印刷・配布し、各自の学習を促している。

ローカルベンチマークの活用先については、本部から現場へ、活用先の指定を行っておらず、現場の判断に委ねている。以前、事業性評価シートに取り組む中で、作成したシートの数进行评估していた時期があったが、作成することが目的化してしまい、内容を吟味していなかった。現在は、事業性評価シートに取り組み、「どのような提案を行ったか」について評価している。このような背景もあり、ローカルベンチマークを作成すること自体が目的化してはならないと考えており、件数目標なども設定していない。現在はコロナ禍ということもあり、集合型研修を実施したいと考えてはいるものの、具体的な方法について検討中である。

また、今後、ローカルベンチマークに取り組んだ結果をどこに保存していくのか、更新をどのようにしていくのかという点についても検討中である。

関係会社が経営改善支援を行った際に、ローカルベンチマークを活用し、改善計画を作成するなどの取り組みを行っている事例がある。

3. 今後の展望

ローカルベンチマークの取り組みについてはまだスタート段階であるものの、周辺環境は変化しており、早く組織的な体制を整備していかなければならないと感じている。そのため、当庫が保有している決算書データとローカルベンチマークの財務分析を連動させ、自動で算出可能にし、ローカルベンチマークへの取り組みを組織的に把握できるよう情報の保存先や管理方法のシステム化を行った。今後は、人材育成のための研修をコロナ禍ではあるが、方法を検討し実施していきたい。

また、ローカルベンチマークを作りこむことよりも、ローカルベンチマークに取り組むプロセスそのものが重要であると認識しており、「ローカルベンチマークを作るという経験やそこで表現されているものがあなたたちの財産だ」ということを企業に伝え、活動を推進していきたい。

事例 2 2 : V 信用金庫

1. 導入経緯・背景

当庫は、2018 年より事業性評価シートの活用を開始した。その際、2016 年に公表されたローカルベンチマークの概要は認識していたため、ローカルベンチマークの財務分析シートを当庫が融資判断時に使用する貸出先概況表の中に取り込む対応とした。これは財務分析結果の基準を当庫独自のツールではなく、国の提供するツールに合わせることで、対内・対外ともに分析結果の説明力の向上を企図したものである。

2018 年頃は、職員の意識はまだ低かったが、2019 年後半から、事業性評価に関する書籍に触れたことや財務局が主催する地域金融機関を対象にした研修会に主管部署の本部職員が参加したことを契機に、ローカルベンチマークが、補助金申請の要件に組み込まれていることや事業性評価における有用なツールであることを認識し、本格的に活用するようになった。

2018 年当時は業務フロー・商流や 4 つの視点については当庫独自の事業性評価シートに作り替えて活用していたが、ローカルベンチマークのフォーマットの方が分かりやすかったことや、ローカルベンチマーク自体の活用可能性が年々増していることから、現在はローカルベンチマークのシートをそのまま活用しており、2020 年 7 月から当庫の事業性評価シートの一部として使用している。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① ローカルベンチマーク活用の流れ

ローカルベンチマークを含めた事業性評価の取り組みの流れは以下の通りである。

STEP1：企業の事業性理解のための対話（概況表およびローカルベンチマーク）

→現場から本部に提出。内容について、融資管理部、業務推進部で確認する。対話不足と思われる内容（業績変動の要因など）を記載し、本部から現場にフィードバック。

STEP2：事業性評価に進み、どのようなソリューションがあるかを企業と共に検討。

→本部に提出し、本部で内容の適否を判断する。

STEP3：現場にて具体的な提案に進む。

ローカルベンチマークを活用する際には、シートを企業に示しながら対話を行う。通常は訪問前に営業担当者が仮説を作成するなどの事前準備を営業店が実施し、訪問結果については、次長など上席者による帯同訪問や支店長が確認を行うようにしている。

企業とは仮説を基に対話を行い、一緒にローカルベンチマークを作成する。作成時間としては数日から数週間ごとに、数時間かけて取り組む形である。

ローカルベンチマークの活用対象企業としては、創業期から外れて成長期に入ってきて

いる企業、成長期を過ぎ成熟期に入っている企業、また、成熟期を過ぎ少し売り上げが減少傾向にある企業を対象としている。取り組み開始から数年という段階であるが、まずは営業担当者自身が気になる企業など、担当者が興味をもって取り組める企業から活用している状況。そのような中で、ローカルベンチマークに取り組むことにより、さらに経営支援が必要と考えられる企業について、ソリューション提案支援や実行支援といった次の経営支援のステップに進むという流れで取り組んでいる。

また、ローカルベンチマークへの取り組みについて、本部から強制することはないが、個人評価・店舗評価の項目として盛り込まれているため、取り組んだ件数や支援の段階によって評価が変わる仕組みとなっている。

② ローカルベンチマークガイドブックの活用

従来は企業にローカルベンチマークへの取り組みを提案する際、「なぜ取り組まないといけないのか？」という入り口の説明に窮していた。もっとも、昨年公表された「ローカルベンチマークガイドブック（特に企業編）」では、取り組むメリットが整理されており、スムーズに説明できるようになった。

事業性評価のためのツール（貸出先概況表など）を企業に提示すると、「与信判断のヒアリングが目的ではないか」と構えられてしまうケースもあるが、ローカルベンチマークを活用した対話や、ローカルベンチマークガイドブックを活用することで、企業の同意を得やすいというメリットもある。また、職員の心理的な負担も軽減できることから、ガイドブックを冊子にして企業様にお渡ししている。

また、企業への訪問時に「ローカルベンチマークを一緒に取り組みましょう」という案内状を提示するようにしており、企業にローカルベンチマークの説明をスムーズに行うためのツールとして活用している。

3. 効果

ローカルベンチマーク自体は与信判断のための資料ではなく、与信判断時に活用しているわけでもない。もっとも、企業価値向上に資する支援を行うためにはローカルベンチマークを活用した対話が重要だと認識しており、対話を通じて得られた企業の事業への理解（強みや課題など）が、当庫が取り組む経営支援の基になっている。今後も取り組みを継続することで企業との距離を縮め、安心して取引ができる関係の構築に努めていきたい。

事例 23：W 信用組合

1. 導入経緯・背景

平成 29 年 7 月、ローカルベンチマークの内容を含んだ当組合独自の「事業性評価シート」の活用を開始。導入の背景としては、融資案件が発生した際に「事業の見える化」や「経営者・企業と共に考えるツール」として有用であると判断したためであり、これまで累計 111 件作成している。

事業性評価シートの活用開始前から連携している県の中小企業診断士協会のアドバイスを受け活用を始めた経緯があるため、活用している事業性評価シートは中小企業診断士協会が作成したものとなっている。

2. ローカルベンチマークの活用実態

① 実施体制

全職員のうち、3 分の 1 弱の職員が活用している。主に営業店の職員が企業との対話時に作成しているが、本部の融資部も内容を精査している。事業性評価及びローカルベンチマークの活用を開始した当初は事業性評価の研修を実施していた。

② 活用方法

活用開始当初は、経営者保証を取らない融資案件の発生時に、ローカルベンチマークの財務・非財務の内容を含んだ事業性評価シートを活用することが多かった。「事業再構築補助金」や「ものづくり補助金」申請時に、ローカルベンチマークそのものを活用する機会が増加している。

また、企業と信用組合内の「情報共有ツール」としても活用。シート作成を通して、自社理解を深めてもらっている。事業性評価シート自体は信用組合と企業間ですべて共有している状況にある。

3. 効果と課題、今後の展望

① 効果

【支援機関】

ローカルベンチマークを活用した対話を通じて、融資や補助金申請時に、より企業の「強み」や「弱み」、「課題」を分かりやすく見える化できるようになった。財務面は決算書からある程度理解できるが、定性面は対話をしてみないと分からないことが多い。ローカルベンチマークでは、「強み」や「弱み」などのヒアリング項目が整理されているため、企業の状況を把握しやすいのがメリット。

【企業】

自社の現状把握及び課題の見える化に繋がったという声が多く聞かれている。

② 課題

【支援機関】

ローカルベンチマークの効果を職員内で十分に周知できていない点を課題と認識している。ヒアリングの効果を本部として営業店に十分アナウンスできていないため、「シートを作成して終わり」となってしまいうケースが発生している。

【企業】

ローカルベンチマーク自体の認知度が低いため、取り組んでもらうハードルが高くなっている。また、作成後の活用方法のイメージができないケースもある。

③ 今後の展望

取り扱ってきた件数が未だ少ないため、県の中小企業診断士協会と連携しながら、信用組合内でのノウハウ蓄積を継続していきたい。