

ローカルベンチマークについて

2016年3月

経済産業省 経済産業政策局 産業資金課

ローカルベンチマークとは

①ローカルベンチマーク検討の背景

- 急激な人口減少が始まっている地域経済の持続のためには、地域企業が付加価値を生み出し、雇用を創り続けていかなければならない。
- 「日本再興戦略 改訂2015」（平成27年6月30日）においては、「ローカル・アベノミクス」を推進する施策として、「中小企業団体、地域金融機関等による地域企業に対する経営支援等の参考となる評価指標・評価手法（ローカルベンチマーク）」の策定が盛り込まれている。
- そのような背景のもと、地域企業の経営支援等の参考となる評価指標・手法「ローカルベンチマーク」を、平成27年5月から検討会を開催し検討。
- 検討にあたっては、各機関で使われている分析手法等を参考にして、企業の実態を把握するために押さえておくべき基本要素を抽出しつつ、改めてそれぞれの指標や手法の意義や有効性を検証した。
- ローカルベンチマークが企業の経営者等と金融機関、支援機関の対話を深める入口として使われることを念頭に置いて、それぞれの利用者にとってわかりやすく、使いやすい「ツール（道具）」の検討も行われた。

【参考】ローカルベンチマーク検討会（地域企業 評価手法・評価指標検討会） メンバー一覧

【座長】

村本 孜 成城大学社会イノベーション学部 教授

【委員】

熊谷 雅仁 川崎信用金庫 審査部長
斉藤 剛 株式会社経営共創基盤 取締役 マネージングディレクター
野沢 清 サービス産業生産性協議会 部長
新名 孝至 株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ 取締役パートナー
野島 修 株式会社商工組合中央金庫 与信統括部長
渡邊 准 株式会社地域経済活性化支援機構 常務取締役
西内 幸男 独立行政法人中小企業基盤整備機構 ファンド事業部長
森下 勉 有限会社ツトム経営研究所 所長
加藤 正敏 日本商工会議所 中小企業振興部長
川住 昌光 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部長
小柴 裕太郎 株式会社横浜銀行 融資部長

【オブザーバー】

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局
金融庁監督局
経済産業省地域経済産業グループ地域新産業戦略室
経済産業省商務情報政策局サービス政策課
経済産業省中小企業庁事業環境部金融課
株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部

【事務局】

経済産業省経済産業政策局産業資金課
株式会社帝国データバンク

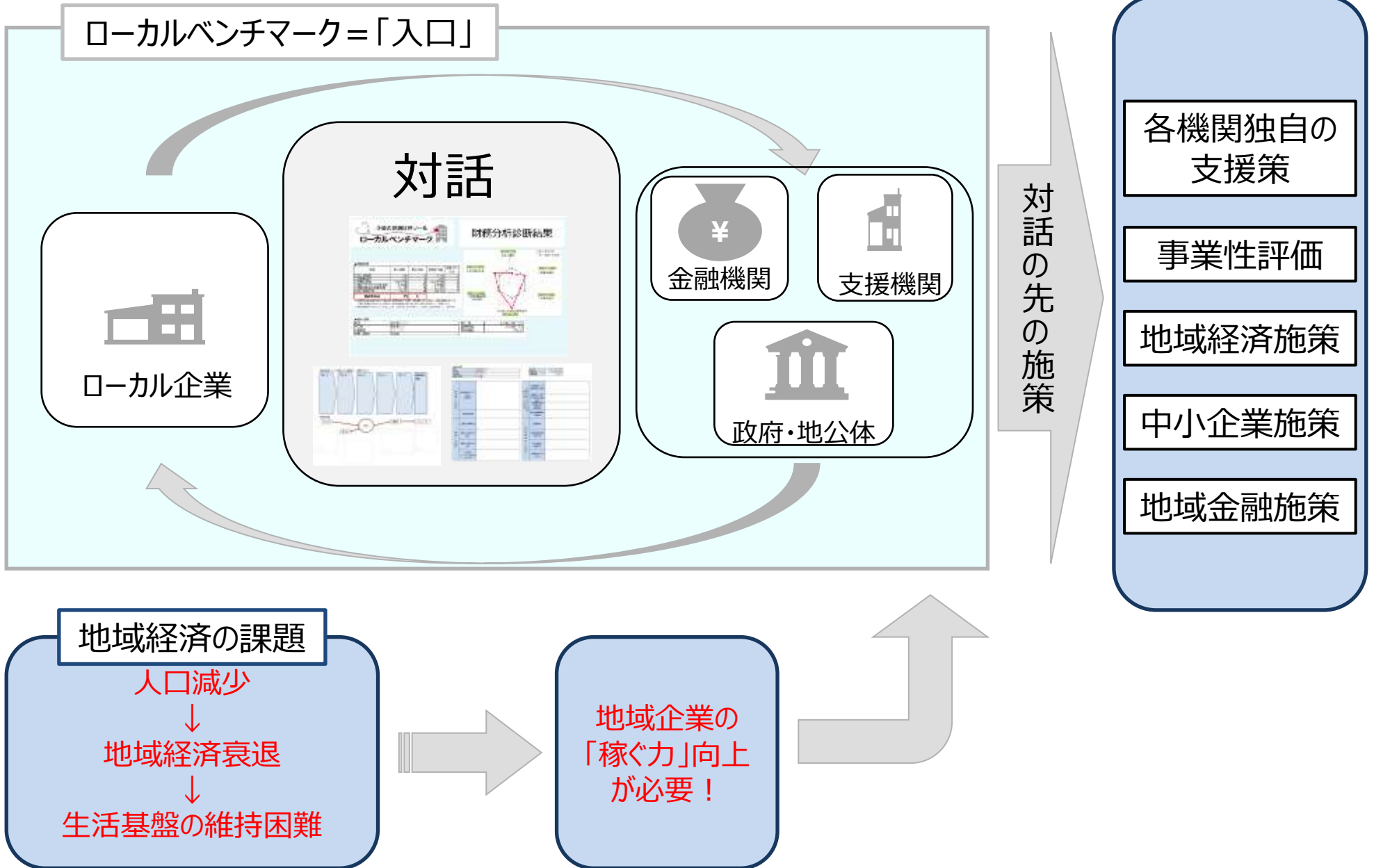
②ローカルベンチマークの利用者・対象者

- ローカルベンチマークの主な利用者としては、地域金融機関 や政府系金融機関、ファンド、証券会社 等の金融機関、各地域の支援センター（地方公共団体等）や商工会・商工会議所等の支援機関が挙げられる。
- さらに、地域企業の経営改善を支援する全国的な組織として、中小企業関係団体の全国組織に加え、たとえば、中小企業基盤整備機構や中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構等の活動の中に組み込まれることが期待される。
- 経営者自身も課題に気づき、緊張感を持って経営改善に向けた目標の設定や共有、「PDCAサイクル」を機能させるための出発点とすることが期待される。

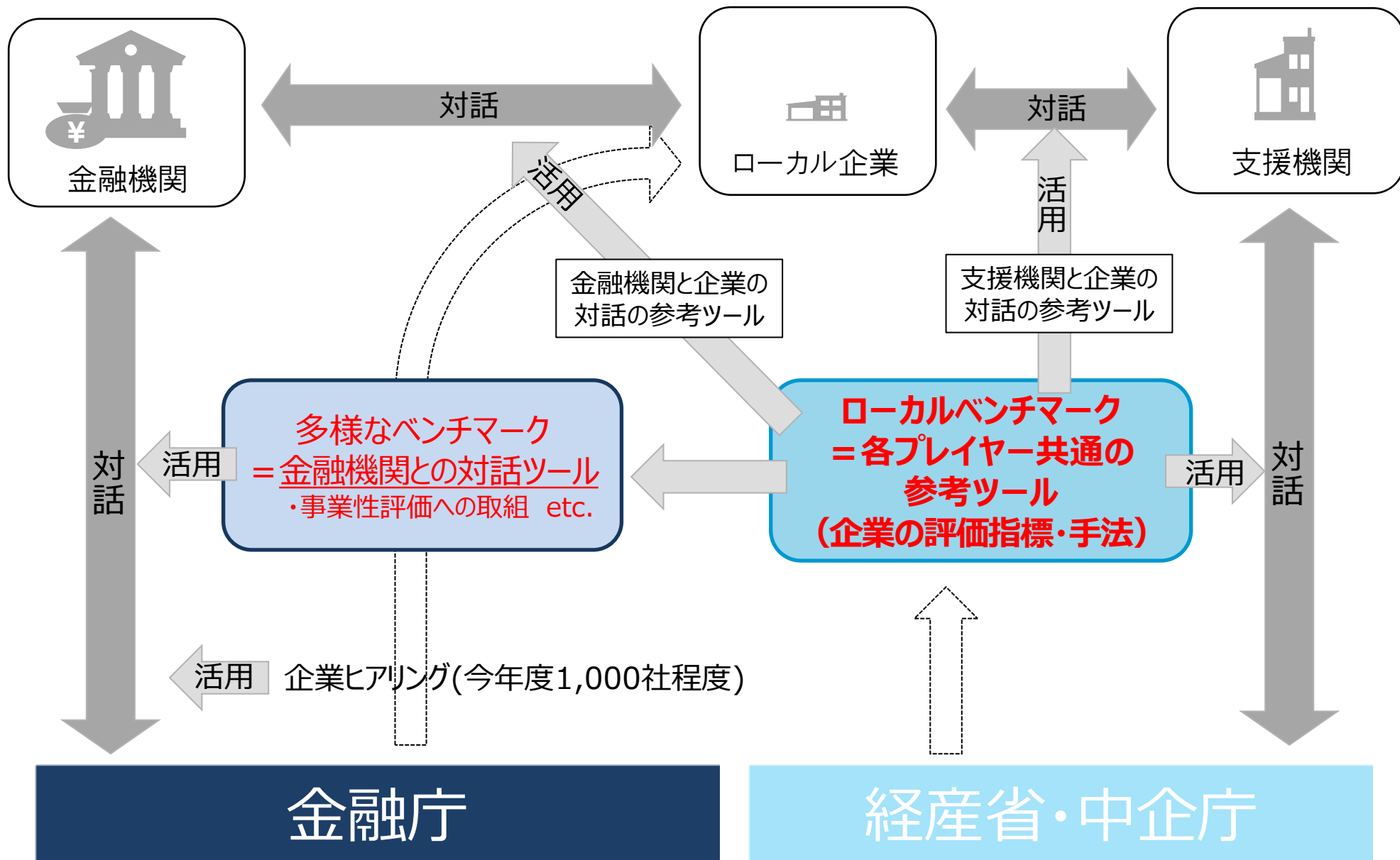
③ローカルベンチマークの目指すもの

- ローカルベンチマークは、企業の経営者等と金融機関、支援機関の対話を深める入口として使われることを念頭に置いて、それぞれの利用者にとってわかりやすい、使いやすいものを目指した。
- ローカルベンチマークは、あくまで基本的な枠組み、言い換えれば「入口」であって、それぞれの企業や金融機関、支援機関が独自の視点でより深い対話や理解をする出発点。
- ローカルベンチマークは、「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」であり、地域経済施策や中小企業施策、地域金融施策の結節点となるべきものである。

【参考】ローカルベンチマークのイメージ



【参考】ローカルベンチマークの連携イメージ



ローカルベンチマークの内容

- 地域の経済・産業の視点と個別企業の経営力評価の視点の2つから構成される。

ローカルベンチマーク

第一段階

地域の経済・産業の現状と見通しの把握

把握すべき
データ
(例)

- ・地域の産業構造
 - ・雇用状況
 - ・内外の取引の流れ
 - ・需要構造
- など

- 地域経済・産業の分析
- 各企業の地域経済に与える影響等の把握
- 重点的に取り組むべき企業の特特定

第二段階

個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話

| | | | |
|--------------|---|--|---------------------|
| 情報収集 | 財務情報・・・企業の過去の姿を映すもの 非財務情報・・・企業の過去から現在までの姿を映し、将来の可能性を評価するもの | | |
| ライフステージと取組方法 | 創業～成長段階 →担保に頼らず融資 | 中長期的な衰退が見える段階 (黒字ながら先細りが見える、潜在的成長力がありながら苦戦等) →早めに気づき、対話・支援 | 衰退～再生段階 →再編・廃業支援 |

<第二段階> 個別企業の経営力評価と改善に向けた対話(企業の健康診断)

- 財務情報と非財務情報から、企業の経営力や事業性を理解、評価する。

財務情報・・・企業の過去の姿を映す

→**事業価値把握**に有用

○6つの指標

- ①売上高増加率・・・**売上持続性** ②営業利益率・・・**収益性** ③労働生産性・・・**生産性**
④ E B I T D A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**

企業

自己分析を実施



金融機関・支援機関

企業から財務情報入手し分析

非財務情報

・・・企業の過去から現在までの姿を映し、将来の可能性を評価

→**事業価値の源泉把握・財務情報の裏付け**に有用

○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

企業

双方の対話を通じた把握



金融機関・支援機関

上記を基本的な枠組み、「入口」として、それぞれの企業や金融機関、支援機関が独自の視点・手法で、より深い対話や理解を進めることが期待される。

<第二段階> 財務情報に基づく分析

- 企業の成長性や持続性等を把握し、対話を行うためのきっかけとなる6指標を抽出。

① 売上増加率 $(= (\text{売上高} / \text{前年度売上高}) - 1)$

- ・キャッシュフローの源泉。
- ・企業の成長ステージの判断に有用な指標。

② 営業利益率 $(= \text{営業利益} / \text{売上高})$

- ・事業性を評価するための、収益性分析の最も基本的な指標。本業の収益性を測る重要指標。

③ 労働生産性 $(= \text{営業利益} / \text{従業員数})$

- ・成長力、競争力等を評価する指標。キャッシュフローを生み出す収益性の背景となる要因として考えることもできる。
- ・地域企業の雇用貢献度や「多様な働き方」を考えれば、本来、「従業員の単位労働時間あたり」の付加価値額等で計測すべき指標。

④ EBITDA有利子負債倍率 $(= (\text{借入金} - \text{現預金}) / (\text{営業利益} + \text{減価償却費}))$

- ・有利子負債がキャッシュフローの何倍かを示す指標であり、有利子負債の返済能力を図る指標の一つ。

⑤ 営業運転資本回転期間 $(= (\text{売上債権} + \text{棚卸資産} - \text{買入債務}) / \text{月商})$

- ・過去の値と比較することで、売上増減と比べた運転資本の増減を計測し、回収や支払等の取引条件の変化による必要運転資金の増減を把握するための指標。

⑥ 自己資本比率 $(= \text{純資産} / \text{総資産})$

- ・総資産のうち、返済義務のない自己資本が占める比率を示す指標であり、安全性分析の最も基本的な指標の一つ。自己資本の増加はキャッシュフローの改善につながる。

<第二段階> 財務情報に基づく分析

- 6つの財務指標の分析結果を経営者や各支援機関にとって分かり易いかたちで提供。



財務分析診断結果

■財務指標

| 指標 | 算出結果 | 貴社点数 | 業種平均値 | 業種平均 点数 |
|----------------|---------|------|---------|------------|
| ①売上増加率 | 1.4% | 2 | 3.7% | 3 |
| ②営業利益率 | 1.5% | 3 | 1.5% | 3 |
| ③労働生産性 | 446(千円) | 2 | 752(千円) | 3 |
| ④EBITDA有利子負債倍率 | 2.1(倍) | 5 | 6.4(倍) | 3 |
| ⑤営業運転資本回転期間 | 1.3(ヶ月) | 3 | 1.2(ヶ月) | 3 |
| ⑥自己資本比率 | 35.4% | 4 | 26.5% | 3 |

| | | |
|--------------|-----------|----------|
| 総合評価点 | 19 | B |
|--------------|-----------|----------|

※1各項目の評点および総合評価点は各項目の業種平均値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。
 ※2総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満

■基本情報

| | |
|--------|--------|
| 商号 | 株式会社〇〇 |
| 所在地 | 東京都〇〇 |
| 代表者名 | 〇〇 〇〇 |
| 業種（選択） | 小売業 |



| | |
|------|---------------|
| 売上高 | 4,950,128(千円) |
| 営業利益 | 75,819(千円) |
| 従業員数 | 170(人) |

<第二段階> 非財務情報に基づく分析

- 財務情報に加えて非財務情報についても、対話を通じた把握、経営者の気づきを期待。

01

経営者への着目

- ◆ 経営者自身のビジョン、経営理念
- ◆ 後継者の有無



02

事業への着目

- ◆ 事業の商流
- ◆ ビジネスモデル、製品・サービスの内容、製品原価
- ◆ 市場規模・シェア、競合他社との比較
- ◆ 技術力、販売力の強み／弱み
- ◆ ITの能力：イノベーションを生み出せているか



03

関係者への着目 企業を取り巻く環境

- ◆ 顧客リピート率、主力取引先企業の推移
- ◆ 従業員定着率、勤続日数、平均給与
- ◆ 取引金融機関数とその推移、金融機関との対話の状況



04

内部管理体制 への着目

- ◆ 組織体制
- ◆ 社内会議の実施状況
- ◆ 経営目標の共有状況
- ◆ 人事育成システム



<第二段階> 非財務情報に基づく分析(1 / 4)

- 非財務情報を把握し、対話を深めるための4つの着目点について、その考え方と具体的な項目の例を示す。

① 経営者への着目

地域企業においては、経営者が与える影響が大きく、経営者の優劣が企業の優劣を左右する面が強い。そのため、経営者との対話に際して、まずは「**経営者**」自身について知ることが重要である。また、事業の持続性を推し量る観点から、経営者が高齢の場合は**事業承継の方針**を確認することも欠かせない

【具体的な項目（例）】

- ・経営者自身について（地域経済界における立場、経営手腕等）
- ・経営者の思い、事業の方向性、ビジョン、経営理念
- ・経営者の再生に対する意識、スタンス
- ・後継者の有無

<第二段階> 非財務情報に基づく分析(2 / 4)

- 非財務情報を把握し、対話を深めるための4つの着目点について、その考え方と具体的な項目の例を示す。

② 事業への着目

企業の事業が何で収益を上げているのか、それをどのような仕組みで実現しているのかという点、すなわち**ビジネスモデル**を理解するとともに、**事業の強みと課題**がどこにあるのかを把握することが重要である。その第一歩として、「商流」を把握し、図示することで経営者との活発な対話生まれ、事業内容を深掘することが期待できると考えられる。また、**製品や商品一つあたりの原価**をきちんと把握できているかといったことも重要な項目である。

【具体的な項目（例）】

- ・事業の商流
- ・ビジネスモデル、製品・サービスの内容、製品原価
- ・市場規模・シェア、競合他社との比較
- ・企業および事業の沿革
- ・事業用資産と非事業用資産の区別、事業用資産の有効活用
- ・技術力、販売力の強みと課題
- ・取引先数、分散度
- ・企画から商品化までのスピード、一単位あたりの生産時間
- ・ITの能力、イノベーションの状況

<第二段階> 非財務情報に基づく分析(3 / 4)

- 非財務情報を把握し、対話を深めるための4つの着目点について、その考え方と具体的な項目の例を示す。

③ 企業を取り巻く環境・関係者への着目

企業を取り巻く市場環境を把握するとともに、販売先や取引先企業からの評価という視点も欠かせない。また、企業経営において必要不可欠である従業員に関する項目については、各項目間の関連性に着目するとともに、業界・地域内の平均と比較することで、企業の実態が見えてくる。さらに、取引金融機関の数と推移を見ることで、企業に対する金融機関のスタンスや企業とメインバンクとの関係などを推し量ることができる。そのような観点から、金融機関との対話の頻度や内容（企業の経営課題・将来性等）も重要な視点と言える。

【具体的な項目（例）】

- ・顧客リピート率、主力取引先企業の推移
- ・従業員定着率、従業員勤続日数、従業員の平均給与、年齢構成
- ・取引金融機関数とその推移、金融機関との対話の状況

<第二段階> 非財務情報に基づく分析(4 / 4)

- 非財務情報を把握し、対話を深めるための4つの着目点について、その考え方と具体的な項目の例を示す。

④ 内部管理体制への着目

地域企業においては、依然として同族企業等による属人的な経営も多いことが想定されることから、どの程度**内部管理体制が整っているか**という視点も重要である。また、会社全体の方向性が揃っているかを見るため、**経営目標が社内で共有されているか**を確認する意味合いも大きい。内部管理体制を把握する際、**会議の質**（議題内容、経営目標について議論されているか、経営者以外の重要人物の有無等）を見ることも有効である。そして、**事業の推進に必要な人材が配置されているか、育成するシステムが構築されているか**という点も地域企業にとっては課題であり、着目する必要がある。さらに、他の非財務項目のヒアリングにおいて違和感がある場合には、係争の有無や**コンプライアンス上の問題**がないかを調べることもあり得る。

【具体的な項目（例）】

- ・同族企業か否か、社外取締役の設置状況、組織体制
- ・経営目標の有無と共有状況
- ・人材育成の方法、システム
- ・社内会議の実施状況
- ・コンプライアンス上の問題の有無

【参考】ホームページ上での資料公表について

- 参考ツールと検討会の概要、中間とりまとめ等を経済産業省ホームページにて公開している。

ローカルベンチマーク(通称：ロカベン)

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