

第9回ローカルベンチマーク活用戦略会議 議事要旨

議事概要

開催日時：平成31年2月5日 14:00～16:30

場 所：経済産業省本館17階 第一特別会議室

委員一覧

(敬称略・所属名各五十音順)

【座長】

村本 孜 成城大学名誉教授

【委員】

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

【オブザーバー】

松本 一生 株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部
審査管理部
審査支援グループ長
都築 栄太 株式会社日本政策金融公庫 国民生活事業本部
営業推進部 営業企画グループリーダー

【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 銀行第二課
総務省 地域力創造グループ 地域政策課
内閣府 知的財産戦略推進事務局
経済産業省 地域経済産業グループ 地域経済産業調査室
経済産業省 経済産業省政策局 知的財産政策室
経済産業省 商務情報政策局 サービス政策課
経済産業省 中小企業庁 事業環境部 企画課
経済産業省 中小企業庁 事業環境部 金融課
経済産業省 中小企業庁 事業環境部 財務課
経済産業省 中小企業庁 経営支援部 経営支援課
経済産業省 中小企業庁 経営支援部 小規模企業振興課
経済産業省 中小企業庁 経営支援部 技術・経営革新課

【事務局】

経済産業省 経済産業政策局 産業資金課

<議事次第>

1. 開会
2. 活用事例の紹介
 - (1) 早期経営改善計画による資金調達事例
 - (2) 地域金融機関による地域企業支援事例
3. 事務局説明
4. 討議
5. 閉会

<配付資料>

- | | |
|-----|--------------------|
| 資料1 | 議事次第 |
| 資料2 | 委員一覧 |
| 資料3 | 税理士法人田中総合会計事務所様の事例 |
| 資料4 | 京都北都信用金庫様の事例 |
| 資料5 | 経済産業省説明資料 |
| 資料6 | 株式会社帝国データバンク説明資料 |

以上

【討議】

・ 税理士法人田中総合会計事務所様、京都北都信用金庫様の事例の紹介ありがとうございました。特に京都北都信金様は同業でございますので本当に参考になりました。ありがとうございました。質問項目でございますが、こちらの問1の方ではロカベンの認知度調査アンケート結果にありますように、お客さまの定性面を含む色々な情報を事業性評価シートなどの形で体系的に把握していく動きは信用金庫全体でもかなり行き届いています。信用金庫にもよるが作成したシートをお客様の支援にどのように結び付けて良いのかという点では、まだまだこれから試行錯誤を続けている場合も多いようです。この調査の企業との共有状況というのが先ほどのページにありましたが、企業と共有している場合というのは4割程度という結果が出ております。本質的にはシートの内容を、企業との対話にどう生かして行くか、更に課題の洗い出しとか具体的な支援にどうやって結び付けていくか、という事が重要だと思っておりますので、今後シートの生かし方を工夫していく必要があるのかなと業界としては思っております。問2については全国信用金庫協会の回答になりますが、今後の取組みとしては本年の5月に信用金庫職員向けの通信講座として従来企業の支援に関する講座を改定して改めて事業性評価力育成講座というのを開講する予定でございます。こちらのテキストの中にロカベンに関する記述を設けております。また信用金庫職員の理解の向上が不可欠になりますのでこちらの講座の他にセミナー、研修、機関紙、信用金庫への通達文書などのあらゆる機会を通じて情報提供に努めていきたいと考えております。問3については特にございません。

・ 3点ございます。1点目はアンケートの結果への感想です。金融機関にはかなり浸透してきており、経営者の方への認知も1割というのは意外に多いと感じています。知っている1割の方の中で使った方は役に立っているという認識を得ているので、いかに知ってもらうかが大事です。

当協議会のメルマガで動画の案内をさせて頂いたのですが、リンクを張る時に、どこにリンクを張れば良いのか現状のホームページだとわかりづらいところがありました。ホームページを改定されるという事ですので、その辺がわかりやすくなるとよいと思います。

経営者の方がコンパクトに見て関心を持ってもらう為に、3分位でコンパクトに理解できる動画があったら良いと思います。

2点目はいかによい事例を発掘するかということです。IT補助金の採択者6万件はロカベンがセットになっており、ものづくり補助金も1万件くらいありますので、他の補助金も含めて出来る限りインクルードされると自動的にデータが取れるようになり、補助金の場合には企業を追跡していく仕組みになっているので、その中で成果が上がっているところから良い事例が発掘できると思っております。また、補助金の効果測定という意味でもロカベンは活用できると思います。

3点目は、推進する組織についてです。これまで経産省産業資金課さんが粘り強く推進し

て来た結果、金融機関にかなり浸透してきたことは敬意を評したいと思います。

今後、これをより広めるためには、やはりきちんとこれを推進できる機関に担ってもらい、広げる形を取らないと、なかなか継続して浸透するのは難しいのではないかと思います。以上でございます。

- ・ ロカベンにつきましてはお客様との対話の手段として非常に有効なものと考えており、普及させていく為に、業績評価の項目に入れております。現在独自の事業性評価シートがありますが、そちらよりもロカベンを行員が活用しているというのが現状です。

今後いろいろな課題がありますが、ロカベンよりも融資の案件が先にあり、それに対してロカベンを付けるという流れが多いため、先に対話を行い、その中から課題を見つけて資金需要を発掘するという流れにしたいと考えております。基本的にロカベンは、創業から現在までについて確認するもので、銀行としては、その後の将来については、事業性評価を行いながら提案したいと考えております。

ロカベンの業務フローと商流の部分がお客様の肝だと考えておりますので、うまく対話しながら聞き出し、お客様に良い形で提案していきたいと考えます。

一方で、活用方法などをいかにうまく周知できるかということが課題であります。若い職員が多くなり、対話やヒヤリングというより、尋問のようになってしまい、上手く行かないこともあります。特に非財務項目の部分が難しいため、対話例、ヒヤリング例をお示し頂き、お知恵を拝借したいと存じます。その辺を改善できれば非常に活用できるため、今後とも前向きに取り組んでいきたいと考えております。

- ・ 中小企業の経営者全員が、経営に積極的だったり真摯だったりすることはなかなか無いと思います。そういう意味では、企業側のロカベンの認知度を上げるには、経営者に何かインセンティブを与える必要があるのではないかと思います。

今、中小企業庁で取り組んでいるプラットフォーム作りの中で議論されているように、「ワンスオンリー」（一旦登録すれば補助金の申請等々をする時に再度入力する必要なし）や、「リコメンデーション」（入力しておけば、その会社に合う補助金を推奨される）といったメリットを与えるべきだと思います。

金融機関独自のツールを利用するためロカベンを利用しない、と言う金融機関があるようですが、そういう金融機関にも使ってもらわなければならないと思います。そのためには、関係団体がクロスに使う、すなわち、会社も税理士も金融機関も同じロカベンを使い議論を深めることで、設備投資のための融資が出るような動きになれば良いなと思います。

ここにお集まりの各団体の方々が、お互いクロスにロカベンを利用し合い、ロカベンを「共通言語」にすることによって、ロカベンを活用するメリットがあるということを経営者の方にご理解頂く事が大事だと思います。

この活用戦略会議の場が、そういった各団体相互のコミュニケーションの場になれば、よ

り良いのではないかと考えます。

・ 私の方からは、先ほどのアンケートの結果を拝見して、企業様の認識は高くはなく、一番のご相談相手は税理士先生というのが高く、一方で、誰からロカベンを聞きましたかという問いに対しては金融機関が多くて、そういう構図が面白いなと思いました。また何に一番活用されたいかという問いには、自社の経営分析が太宗で、金融機関との対話というのは出てこないわけですね。三者三様ということがデータから見えて来るのですが…。

商工中金は、ご存じのように、経営支援総合金融サービス事業を展開しておりまして、非財務項目というのが今まで体系立ってなかったのですが、現在は、ロカベンの指標に合わせた形で非財務の事業性評価のところは変えております。当金庫は、認定機関として、ものづくり補助金やIT補助金等、各種補助金を企業様のニーズに合わせて、サポート等も積極的に行っております。そういう面ではロカベンという言葉そのものというよりも、事業性評価にロカベンの趣旨をしっかりと取り込んで、企業さまとの対話や課題の共有に、活用しているところでございます。当金庫内で通牒化したロカベンに準じた非財務評価を、一層浸透すべく、研修ツールの高度化や、有効事例の横展開に取り組んでまいりたいと考えております。

・ 最後の資料にもありましたようにホームページ等々で周知をしているところでございますが、問題3にありました非財務の部分の活用が進んでいないというのが一番私共も問題意識を持っておりまして、1つは、それなりに時間がかかるというのがあると思うが、業種ごとに見ると、一部の業種で使いにくいという問題があると思います。

小規模企業においては、部門などが無いケースも多くツールに落とし込みをどうやっていくかという点については、記載例みたいなものでカバーリングしていくしかないのではないかと。あるいは差別化のポイントについては各項ごとに書かなくて良いのかもしれませんが、そんなに各業務フローごとに差別化のポイントっていうのはあるわけじゃないので、そういった場合もそんなにハードルが高くないという事を示していく必要があるのかなと思っております。支援側の話をしてみると、業務フロー分析にある程度長けてないとヒヤリングが難しいところもありますので、好事例の積み重ねはもちろんですが、研修も含めて使い方を広めていく必要があります。また、次の提案にどうやって生かしていくのか、というところが無いと支援側も使いにくいというのがあるので、まずは、事例の積み重ねと展開というところだと思います。

・ 私共ではロカベンの活用ということで、ある保証協会が行っている専門家派遣でロカベンのシートを活用して専門家の方と中小企業で作成するというツール活用事例がございまして、それを今年度11月に全国の保証協会の企画部門の方が集まる会議の中でご紹介をしております。ご紹介した事例では、まず保証協会の担当者が中小企業を訪問し、ロカベンシートに基づき基礎となることをヒヤリングしまして、事業者の方がロカベンシー

トの作成や経営改善のやる気があるという事であれば、ヒヤリング内容とともに専門家に繋いでいくということでもあります。

最終的に専門家がヒヤリングをしたり報告書という形で最後まとめていただくのですがその際に報告会ということで中小企業の方、保証協会、それに加えてメインの金融機関の担当者の方も原則として参加をしていただくという形で報告会を行い、金融機関とお客様の間で情報が共有されています。その後3年間、保証協会の方でフォローアップということで、年に一度その企業を訪問するというスキームで実施されている。

他の協会でもロカベンを活用した取り組みをしておりますので連合会が発刊している機関紙で今年度の3月に情報共有する予定です。連合会からは、情報の共有を行い、ロカベンの活用促進に努めております。ロカベンの果たすべき役割というところでは、一部の保証協会では金融機関が行っている事業性評価を活用し金融機関との連携を進めておりますので、その際に評価項目等についてロカベンがあることによって共通的に物差しとして評価項目の調整を行った事例も聞いております。そういった事例が統計ということで効果測定では難しいかもしれませんが、非常に役に立っているのではと思います。

・ 私共は組合を支援する団体なので、直接ロカベンを使用した指導を行うケースは殆どございませんので、本日のプレゼンで具体的な事例をお話頂いて大変勉強になりました。ありがとうございます。1点目の課題と対応についてですが、課題というものはそもそも理想と現実のギャップですので、あるべき姿がどういったもので、今どのような状況にあるのかということのを定量的に把握することが必要ではないかと思っております。以前の会議でも発言があったと思いますが、定量的な目標を設定して、進捗を確認する、ゴールを目指すという過程が必要だと思っております。KPI等の設定については、件数ベースにすると弊害等も出てくると思うので難しいとは思いますが、目標を設定することで、具体的にこれくらいやるにはこれくらいこうしなければいけないという手段も定まってくるのではないかと考えております。アンケートの結果ですが、持ち時間が3分なので詳細は省きますが、ロカベンの周知や普及を進めるためには、中小企業等に対して何よりも利活用のメリットをしっかりと訴求していかなければいけないと感じました。現在、中小企業には働き方改革とか生産性向上など色々対応しなくてはならないことがあり、その中で優先順位をつけて取り組んでいることを実感しております。そういったことも踏まえまして、ロカベンのメリットを解りやすく訴求することによって、中小企業の取り組みのなかで優先順位を上げることが大切なのではないかと思っております。

周知活動につきましては、先ほどご説明いただいた各施策の取り組みは非常に有効だと思います。関心があまりない層につきましては、今年10月に消費増税がありますので、軽減税率等のセミナーや広報活動などと連携して訴求していくことも一つの手段かと思っております。

問2ですが、今までの活動はホームページや情報誌等でやっていましたが、今年度につきましては、私共の機関紙に中小企業と組合というものがございまして、そこにロカベンの特

集を経産省さまにご協力いただいて掲載いたしました。関心を持っていただくために、利活用のメリットを冒頭に記載したほか、実際に事業承継に踏み出した事例を大きく取り上げる等の工夫をしました。

問3につきまして、アンケートの非財務のコメントで気になったのが、内容が難しく理解しきれないとか分量があって億劫という記載です。内容を見る限り経営層であればそれほど難解なものではないと思われますので、実際は支援者側のサポートが充分に行き届いていないために、一人で困ってしまっているという状況があるのではないかと感じました。そのため、解決方法の一つとしてサポート体制の強化が考えられると思います。マンパワーが必要となるのでは難しいと思いますが、経済産業省さまのHPに掲載されている動画のような支援が幅広く出来ればよりいっそう普及すると思いますので、定期的な相談会の実施などの取組みが有効だと思います。本日机上に配布されているパンフレットはそのような取組みだと認識しましたので、積極的に展開して頂きたいと思っております。ツールの改善につきましては、以前にも申し上げましたが、あまり頻繁に変更することは利用者の負担に繋がる惧れもありますので、実施するのであれば、必要事項をよく調査・分析したうえで、最低限に留めるべきだと思います。

・ 私の方からは違った角度からお話させて頂きたいと思います。今回の事業者の方へアンケートを取っていただいたのは画期的で素晴らしいと思います。一番大事なのは経営者なんですね。経営者の方にその気になってもらわないと何をやっても駄目だと思います。当たり前のことですが、そこについて皆が困っているということだと思います。

ロカベンを使って何をするのといったら、気づきを与え、経営者をその気にさせることが一番大事だと思います。素晴らしい綺麗な道具だけ作ってあればそれで良いのかといったら全然伝わらないんですね。カーナビと同じだと思います。綺麗なものが出来れば出来るほど考えなくなる。難しいんですけど現実はそのような気がします。少々出来の悪いものでもそれを使って対話をするの方が何倍も効果があるということだと思います。とは言え、残念ながら言ったら怒られますが、金融機関の皆さんはこういう金利情勢の中、成果を上げなければなりませんので、なかなか中小企業の方との対話の時間が取れていないというのが、現実だと思います。そういう中で面白いデータなんですけど、再生支援協議会は15年やっていますが10年前には抜本的な再生案件の8割は自力再生型でした。ところが直近では、逆転しており、M&Aが主流になってきています。これが現実です。対話をしなくなってしまったことが原因で、こうなるとまでは言えないと思いますが、事実としてそういう現象が露骨に出ていることについて、我々としては大変気になっています。本日の2つのお話をお伺いして素晴らしいと思いました。ロカベンを使って経営者の方と一緒に考えるようになって事業承継も息子さんが継いでくれたと。

伴走支援をしながら、日々一緒に考えていき、早めに気づきを与えて早期再生に繋がるツールで大変素晴らしいと思いました。ただ現実問題として考えた時に、それだけの時間をか

けて金融機関の方がどれだけ多くの企業の方と対話出来るのでしょうか。この現実との間で難しいということであれば結論として前に戻るのですが、経営者の方が自分のことなんですから、そこに気づいてもらうというのが一番効果的なのだらうなと思います。ですから今回アンケートを取ってもらったことは素晴らしいことでこの次に経営者の方に直接メッセージを届けるためにはどうしたら良いのだらうということについて集中して動いても良いのではないかという気がいたしました。

- ・ 弊社はどちらかというと地域金融機関の地方創生を支援する機関として動いておりましてこのロカベンに関しても半年に1回、半年研修ということで金融機関の方が15、6名うちに出向して来るのですが私も細々ながらロカベンの講師として勤めさせて頂きました。話す反応としてはふーんと言う感じになってしまうので北都信金さんのようなああいう活用した事例があれば個人的には是非共有させて頂いてそれをそのまま伝えた方がどちらかといえば金融機関の方はまねっこ文化なところがあるので伝わりやすのかなあと考えています。

ロカベンでございまして今まで色々な制度や仕組みがあつたり、情報がすごく溢れている中で中小企業の経営支援をするインフラ的なものというのがあまり世の中にはありそうで無いなと思っています。少し鉄道とか道路とかそういうインフラはあるのですが、中小企業の経営支援というインフラを整備して頂いた方が良いのかなと思います。

そういう意味では、ローカルベンチマーク自体がまだ発展途上だと思いますので、今後いろいろな予算を付けていくためには、ユーザーの評価が高くないとしんどいと思いますので、今日、中小企業の方の認知度が13%という事でございましてけれども、これを今後高めていくようなことを考えていけば良いのかなと思っています。

ただ、個人的な意見を言いますと、中小企業の方は400万社とか何百万社ありますので、直接そこに語り掛けはかなり予算もかかりすぎてしまいますので、やはり金融機関とか弁理士とか、そういった外部関係者の方々に徹底的に展開してもらった方が、政策的には効率的じゃないかと思っています。

ユーザー目線で言うと、本質的には中小企業の方に書いてもらうのが必要なんですけど、まずは使う側のアドバイザーの方々が使えないと、たぶん浸透していかないと思いますし、いきなり使ってみてどうですか？と長々しい操作をしたがる人もそんなに多くないと感覚的にも思うので、ユーザー目線という意味では、アドバイザーの方々に使える仕組みに変えてしまった方が、結果としての認知度は高まるのではないかと思います。

- ・ 話しの前に、診断協会の野口専務理事が本日お休みされていまして、伝言を預かっています。

中小企業診断士は理論政策更新研修を原則年一回受けるということになっています。その協会が実施する研修に「ローカルベンチマークと中小企業支援」を入れました。そのテキ

スト執筆を森下がしました。

内容はローカルベンチマークの背景や目的・狙い、ローカルベンチマークを活用して中小企業支援に活かす手法、支援事例の紹介、練習問題などになっています。野口専務理事からは、出来上がったテキストについて経済産業省の方からご要望があれば、オープンにして関係者で共有してもらっても良いですという、メッセージを預かっています。

問①の、ローカルベンチマークが果たす役割、課題、対応策の所ですが、共有のプラットフォームを作ることやデータベース化は大切だと思っています。デジタル化されることで、データとして比較可能性や支援の現場での共有などいろいろな意味で使いやすくなります。また、目標設定やその達成状況とか、一回きりではなくて定期健診の意味合いが生まれ使いやすくなるので、企業と支援者の対話のための共有プラットフォーム化は賛成です。私の周りだけかも知れませんが、商工会や商工会議所、よろず支援拠点での活用が一部の方だけにとどまっているように思っています。そういう意味でもデータベース化をすることで、支援者も使いやすく広まり易くなると思います。

もう一点です。内閣府から「経営デザインシート」の活用提案が出ました。私の周りの支援者の中で混乱している人がいるようです。国の方からよく似た支援ツールがふたつ出てきてどうなっているの？という訳です。混乱させたままだといけませんので整理してみました。私が考えていますのは、ひとつはローカルベンチマークの対話性の良さとか入口の「きっかけ」あるいは「たたき台」としての良さを活かさないといけない事。それを踏まえて将来ビジョンを考える時に、「経営デザインシート」を使って現在と将来の比較を行い、将来ビジョン構築に活かすために、次のステップで使うツールしてとらえるという形にすると良いのではと思っています。6社程「経営デザインシート」を作っていますが経営者からの評判は良いです。ローカルベンチマークで事業を考える「きっかけ」や「たたき台」を作り、そのあと将来ビジョンは経営デザインシートを使って「資産の観点」で捉える。経営デザインシートは、見えざる資産(知的資産)への着目やビジネスモデルはどう変わるのか、お客さんに何を提示するのかなど、左右で比較して分かりやすい形になっています。

ローカルベンチマークの対話性の良さを生かし経営デザインシートと組合せていく。支援の現場で実施してみましたら経営者の方からの評判が良く、この組み合わせは今後も進めていきたいと考えています。

問②の現在や今後の取り組みです。大切なのは定性情報が将来価値を決めていきますので、やはり定性情報の洗い出しや深掘りをやらないといけない。個人的にあるいは診断協会の知的資産経営研究会で企業者対象の「ローカルベンチマーク体験ワークショップ」などを行っています。このようなワークショップやセミナーを年間何度か行っていて、去年は、企業向けに73回、金融機関向けが51回、支援機関向けが20回という感じで個人と研究会で実施しています。

「ワークショップ」の良いところは、経営者にとって事業性が理解できるだけでなく、支

援者にとっても実践訓練になり支援人材の育成になります。企業さんと向き合って対話しながら事業性を見ていく事で若手育成にもつながってきています。個人的には、「経済産業省後援」があるとアピールがしやすいので、お願いしたいなと思っている所です。

あと、認知度向上や活用促進ですが、真剣に事業のあり方を考えている企業、まずそこから広げていくのが大事だと思います。

例えば、中小企業家同友会など前向きな企業の集まりや組織で勉強会などを通じてローカルベンチマークの周知活動をされると良いと思います。中小企業家同友会には事業に積極的な企業がたくさんいらっしゃるのので取り組み易いです。そのような前向きの企業でローカルベンチマークをすると自社の事業性を把握されます。意義深いという感想をお持ちになります。中小企業家同友会など経営に真剣に向き合う前向きな組織があると思いますので、そういう所での勉強会は効果的だと考えています。

問③の非財務の対話状況や対応策についてですが、最初に行った方が良いと思うのは、金融機関や支援機関が自分自身の組織の見えざる資産を洗い出す事だと考えています。自分自身でローカルベンチマークをつかって自組織の事業性の把握を体験することで、肝に落とし込むことができる。自分自身が分かると企業への説明に魂がこもります。単に耳で聞いた情報だけでお伝えするのではなく、「うちでやってみたらこんなことが分かった。今後こういう課題が見え、今後の取組が明確になったんです。なので、是非社長のところでもやりませんか！」という形にした方が双方の意識向上と取り組む企業が増えると思います。

そして、企業から、「取り組んで良かったよ、ありがとう」という言葉をもらえば、支援者のモチベーションも高まり、更に支援先を広げることになると思います。

専門家派遣制度というのがありますが、その支援項目に「ローカルベンチマーク支援」という項目を追加しては如何でしょうか。「ローカルベンチマーク支援」という項目があればローカルベンチマークを使って支援する枠組み、ということで認知が高まると思います。別に予算をつけなくても名前だけでも良いので、それだけでも結構効果が出ると思います。

あと、もう一点。IT 活用補助金やものづくり補助金というのが施策の目玉ですが、ものづくり補助金などの申請にローカルベンチマークを添付するのも良いかと思います。そうすれば財務部分だけでなく、非財務部分についても企業がローカルベンチマークを使うきっかけになると思いますし、不明の場合は、よろず支援拠点に行くように示唆と担当者の押印必須とすれば、よろず支援拠点でもローカルベンチマークを利用することになるので、一つのやり方かなと思ったりしています。以上です。

- ・ 最初に、みなさんにお配りした1枚もののデータの話しをさせていただきます。

（株）TKCに出してもらったものです。TKC 全国会会員はローカルベンチマーククラウドというシステムで、ローカルベンチマークの財務情報、非財務情報を関与先の経営支援に活用させて頂いています。これはそのシステムの1/23時点の利用状況でございます。

まず、1ですが、これは、ロカベンクラウドの財務情報を利用している数です。現在 TKC

の財務システムを利用している事務所が約 1 万事務所ありますが、その中の 5,704 事務所
で、89,097 社の関与先に対して活用しています。次に、上記 1 の内、ロカベンクラウドの
非財務情報を利用している事務所が 991 事務所、利用企業が 3,852 社という事です。私的
に見るとまだまだ少ない状況ではございますけれども、少しずつ利用する事務所が増えて
きていると感じている所です。その下のカッコ 1、カッコ 2 については、分母は 1 のロカベ
ンクラウドの財務情報の利用事務所及び企業でそのうち、経営改善計画策定事業を行っ
ている事務所と企業数、それからプレ 405 の事業を行っている事務所、事業者数の数字でござ
います。

実際に当会で 7,000 プロジェクトと呼んでいる経営改善計画策定事業につきましては、
現在 6,200 社程度が我々会員で行っておりますし、プレ 405 事業につきましてはもうすぐ
7000 件という所でございます。我々TKC 全国会の活動として 1 年間で早期経営改善計画策
定事業を 3,000 社実施していこうという目標を立てており、昨年は、目標達成、当年も引き
続きこの目標に向かって運動をしております。プレ 405 事業にローカルベンチマークの非
財務情報を付けることによって、非財務情報を利用する事業者が増えるとともに、非財務情
報を金融機関に伝えられる機会が増えてくると思っている所でございます。

続きまして、「ご意見いただきたい事項」についてお話させていただきます。税理士が作
成したローカルベンチマークの非財務情報を受け取った金融機関が事業性評価の入口に活
用頂けているという話を頂きます。我々が金融機関に対して、ローカルベンチマークの非財
務情報とともに、正しい決算書をお届けする機会というのは 2 つあります。一つは、先ほど
お話しましたプレ 405 事業を活用することです。プレ 405 事業では、経営課題を明確にし、
その経営課題の解決策を盛り込んだ経営計画書を金融機関と共有することとされておしま
す。この際、ロカベンの非財務情報を経営計画書とともに金融機関と情報共有することが可
能です。プレ 405 事業にロカベンの非財務情報の提供を義務化することも必要ではないか
と思います。もう一つは、モニタリング情報サービスという TKC のサービスを活用する方法
です。このサービスは会計事務所が経営者とともに作成した決算書等を法人税の電子申告
を行うと同時に、借入を行っている金融機関等に届けるというものです。このサービスでは
決算書と共に、記帳の適時性を証明する記帳適時性証明者、正しい会計の運用を確認する中
小会計要領チェックリスト、更にその会計内容を保証する税理士法第 33 条 2 の書面を添付
しております。更に、ローカルベンチマーク情報も送る事ができます。こちらに、ロカベ
ンの非財務情報を添付する会員がもっと増えてくれば、金融機関に手間を取らせずに、事業性
評価の入口の部分の定性情報をお伝えする機会がもっと増えてくると思います。金融機関
の方々は、通常業務だけで本当に時間が無いと思います。是非、税理士をもっと活用してい
ただきたいと思います。我々が企業の非財務情報を毎月の訪問を通じて認識して、それを所
定の様式に記入していく。その情報を中小企業のご支援に活用いただければと思います。

我々は企業と接していく中で常に感じるのは、事業者は金融機関に経営課題とか事業の
悩みは相談しにくいということです。それは当然の話で本当のことを話したら、お金を貸

してくれなくなっちゃうんじゃないかという不安が常にあるわけです。そういった過去もあった訳です。そういった事からも、我々税理士にまずはご相談をしていただけているのではないかと思います。

金融機関の方々が、まずいことでも初期の段階で相談してくれたら、決して金利も上げないし、融資も止めないで、しっかり支援するよ、という姿勢を持っていただけたら、より一層中小企業の活性化につながれるのではないかと思います。

最後に、今日は田中先生ありがとうございました。それから YTS さんありがとうございました。田中先生も TKC の会員でございまして、早期経営改善計画それからローカルベンチマークを会員の中でどうやって広めていくかを検討していただいたメンバーでございます。今後も TKC 全国会から、有用な事例をご紹介させていただきたいと思います。以上です。

・ 問①の支援機関の連携についてですが、ローカルベンチマークを金融機関のものとしている事に問題があるのではないかと思います。ヒヤリングされて作るのは金融機関ですが、これを経営者のものとしてはいかがでしょうか。経営者自らが ID・PW で管理できるようなクラウドを設ければ可能と思います。例えば、保証協会にクラウドを作っていて、地域の金融機関のハブとして機能をお持ちになって、中小企業と金融機関の架け橋になれば連携は進展するのではないかと思いますので、ご検討ください。

今回、TDB のアンケートが興味深いものが多く、ご説明が省略されていましたが、私からいくつか意見を申し上げます。皆様、資料 5 をご覧いただけますか。資料 5 P31 問 6 です。「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」のアンケート結果で、下の赤い線が入っている所ですが、「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」というのが、今回のアンケート結果で 6.1%しかありません。この結果は、別の問題も示唆しているのではないかと思います。ローカルベンチマークを活用して企業の実態を把握することは経営者保証の適宜見直しに結びついてない。これはいかがなものか。経営者の個人保証は、経営者にとって非常に精神的な負担にあるにもかかわらずこの結果です。この問題は是非、経済産業省でも前向きにご検討頂きたいと思います。

次に、P10 ですが、ローカルベンチマークの認知状況 13.5%。私も国の政策で、3年でここまで知っていただいたということは評価していますが、一方で、支援者である認定経営革新支援機関の方々がどこまで理解しているのか、疑問があります。またアンケートの機会がありましたら、認定支援機関についてもアンケートをお願いしたいと思います。

続きまして P14 ⑥でローカルベンチマークを利用していない理由という所ですが、経営改善上問題が無いから使っていないという回答が 45.1%です。経営者の方々は経営課題をどこまで認識しているのでしょうか。世界的に見て、収益性が低い企業が多いと言われていの中で、経営改善上問題が無いと考えている。これでは、多くの支援策が活用されていない対策以前の、そもそもの問題ではないかと推測してしまいます。

問②ですが、個人としては様々な委員会や研修会、雑誌などの講演や執筆を通して、積極

的に広報を進めています。今後も同様のお手伝いを続けたいと思っています。

日本公認会計士協会の取組としては、以前にもお伝えしましたが、研究報告第3号「廃業支援の取組」の中で、ローカルベンチマークを活用し早期判断による支援の事例を示していますので、今後も、研修会で会員向けに広報を進める予定です。

また、会計士協会内では研修会時にアンケートを実施しています。回収率が極めて低いので、とりまとめでご報告までにはもう少し時間がかかると思いますのでお待ちください。

問③ですが、問①のアンケート結果とも通じるようですが、企業が自らの状態を漠然としてとらえている、現状をあまり把握できていないこの問題は、大きいと思います。

対策として、財務情報を利用した方が相当数いらっしゃるという現状から、まずは財務情報を利用している方のフォローアップとして、非財務情報を使ってもらえる事も有用ではないでしょうか。もう1つの対応策としては、「問診票」の作成を提案したいと思います。私は中小企業庁で、委員としてお手伝いした「事業承継ガイドライン」、その中に「事業承継診断」というものがあります。例えば、非財務情報の簡単な項目で、医療機関を受診した際の間診表のようなものを作成することで、非財務情報への扉を開ききっかけになるのではないのでしょうか。

それから、もう1点アンケート結果でお伝えしたいことがあります。利用後のメリットとして、自社の把握ができたというのが大変多くいる一方で、私が気になったのは、事業計画の策定が14.2%ということです。せっかく把握しているのに、計画に結びついていない。ここは課題だと思います。きちんと計画を立てるためには、現状を把握しなければなりません。将来を見渡すというのは、極めて大事な事なのに、残念ながら不足している点だと思います。

前回、この会議でご紹介いただきまして、内閣府知財戦略事務局から公表されています、「経営デザインシート」をロカベンと併用を推奨することも検討していただきたいと思います。「経営デザインシート」は、大事な視点を示唆しているシートだと思います。本日、午前中に中小企業庁政策審議会基本問題小委員会がありました。その中で、「経営デザインシート」の資料を配布していただき、私が紹介をして参りました。様々な場面で活用できそうな本日に良いものなので、多くの方々に使っていただきたいと思います。

先程、WEB上でローカルベンチマーク作成、経営診断、レコメンデーション実践の検討中というお話がありましたが、経営者にとっての利便性を考えると、実装されるものに関しては、ローカルベンチマークだけではなく「経営デザインシート」も一緒に入れるようご検討していただけたらと思います。

最後、HPを改修されるという事でございますが、是非、経産省のHPのtop画面から入れるような経営者向けのサイトが構築いただけましたら、そういう工夫があればもっとアクセスが増えてローカルベンチマークを知っていただける機会になると思います。以上です。

- ・ 素晴らしいプレゼン、誠にありがとうございました。大変勉強になりました。

また、秩父商工会議所の黒澤さんが動画に出たり、事例集に商工会議所をとり上げていただき、感謝いたします。

さて、アンケート調査を拝見しますと、「ローカルベンチマークの内容は良い」というのが概ねの評価だと思います。あとは、「知ってもらうこと」と「使ってもらうこと」の2点を、今までもそうですけど、地道にやり続けることが必要だと思います。

日本商工会議所は、まずは支援者である商工会議所に対して、「周知」「研修」をしています。次に、それぞれの商工会議所は、地域の中小企業さんに対し、「周知」「セミナーでの説明」「個別支援」等に取り組んでいます。今後は、積みあがってくる活用事例や効果などを、周知していくことが大事だと思います。

草津商工会議所の事例は、商工会議所が単体で経営指導員がしっかり支援をする事例です。また、他の商工会議所の事例は、中小企業診断士と経営指導員が連携して対応する事例であり、いろいろなパターンの活用事例を伝えられればと思います。

中小企業経営者向けには、主に40代で構成している商工会議所青年部メンバーに対し、昨年度に続き今年度も、実際に自ら取り組んでもらっています。コメントとしては、「財務・非財務の両面を棚卸しできて新鮮だ」「自社の位置づけが分かった」など好評です。今後とも、対応していきたいと思っています。以上です。

・ 今回のアンケート結果を拝見し、認知度や利用状況について進んでいないという評価があるかもしれませんが、利用した企業も支援機関側もメリットを感じているという評価結果が出ておりますので、そういった事では自信を持って、今後とも施策を進めていくのかなと思います。

仮に認知度や利用状況が進んでいない評価だとしても、中小企業のオーナー経営者というのは、事業が好調な時にはあまり聞く耳を持たない事が多く、ローカルベンチマークの有効性に気がついていない場合も多いと思います。ただ、長く経営していると事業に陰りが出てくる時期というのは必ず訪れますので、その時を逃さずに支援機関側がローカルベンチマークを差し込んで利用していただくという、風が入り易いタイミングを狙って有効に打っていくことによって、認知度も利用状況も上がっていくと私個人的には思っています。

あと、非財務項目の活用が進んでいないという評価ですが、先ほど京都北都信金さんのプレゼンにもありました事例として、経営者が70代の高齢で後継者が決まっていないという場合、金融機関の20代30代の担当者が「それは課題ですね」と経営者に指摘すると、70代の経営者は年寄り扱いされたと怒り出してしまい、共通認識にすることはなかなか難しいと思います。

非財務項目には非常にセンシティブな内容も含まれているので、企業経営者と支援機関側の共通認識にするためには、機関側職員の対話力とか言い回しという力が必要になってくると思います。そのような力をつける教育は、本来各機関が各々で取り組むべき事と個人的には思いますが、非財務項目の利活用を一層促進させようということであれば、支援機関

側の対話力を磨く集合研修みたいなものもあると良いのかもしれませんが。以上です。

・ アンケート結果では、既存のツールがあるため、それで十分、という答えがありました。我々税理士もそうなんですけど、税務会計ソフトを使っていれば事細かな経営分析、財務分析ができます。それを基に、十分に経営者と対話ができますし、対応できると思うんです。ただ、実際経営者がローカルベンチマークを必要か必要でないかという所もですが、ローカルベンチマークの使用が補助金申請の条件とされているなど目に見えるメリットがあれば、周知が徹底され、利用も促進されると思います。また、ローカルベンチマークが他の支援機関と共有されていないという結果から、支援機関同士の対話できていないというのはどうかという感じがします。というのも、我々日本税理士会連合会には、全国に15の税理士会がございます。そこで地域毎に、各地の金融機関と金融懇話会を開きまして、税理士と金融機関で協力して中小企業を支援していこうということを話しています。また、中小企業の現状なども話し合いますし、ローカルベンチマークだけで支援機関同士の対話が無いという判断はできないと思っております。

問② 今後の取組ですが、日本税理士連合会では毎月1回会報を発送しておりますので、中小企業支援に係る内容としてローカルベンチマークを紹介することや、中小企業支援を担当する税理士会の役員が集まって会議も時々開いておりますので、そこで周知をすることなどが考えられます。直近では来週会議があるんですが、そこで動画を紹介しようかなと思っております。

ローカルベンチマークの非財務部分の利用についてですが、これは、数値で現されにくい所ではありますが、経営者が意欲的に自身の企業を把握しないと進んでいかないという面があります。中小企業の経営者は、日々の業務に追われて、自分の事業を見直すというのが難しいんじゃないかと思えます。そこで、例えば、もう少し業務が改善できるような、時間ができるようなIT導入補助金などをより積極的に推進して、そういった時間が作れるようにすることを考えていっても良いのかなと少し思っています。以上です。

・ まず、先程、森下先生が中小企業診断士さんのお話をされた点について補足します。私は、昨年9月から、中小企業大学校で、中小企業診断士養成課程の最後の締めのパートの先生に就任してまして、ローカルベンチマークを正式に取り上げ、具体的な実践事例についても講義しています。これまで、同養成課程では、ローカルベンチマークを取上げてきていませんでしたので、ローカルベンチマークが中小企業診断士に普及していく大きな転換点になると思います。

それでは、私からは3点述べたいと思います。

第1点目が企業のローカルベンチマーク認知度の13%。「この数字は意外に高い」というお話もございましたが、事実上13%ということで、やはり低いという厳然たる事実が突きつけられたという風に、謙虚に受け止めた方が良いと思います。「13%もあって良かった

な」ということでは決してないと。特に中小企業を金融面から支援する NPO 法人の立場からすると、まだまだだなと思っております。

以前から主張させていただいているんですけれども、IT 導入補助金にロカベンが入っているといますか、経営診断がくっついているのは本当に良かったなど。

これは前回の会議でも申し上げたんですけれども、新居審議官と福本課長からも先ほどご説明がございました政府が推進するデジタルガバメントの「中小企業支援のプラットフォーム」にロカベンがしっかり入っているということに是非していただければと思います。これによって、様々な中小企業の財務だけではなくて非財務の経営課題、まさに非財務こそ将来の展望というところに結び付いていますので、その観点でロカベンが入ることによって、将来のビジョンの見える化が出来る。経営課題も明らかになり、そこに対して補助金、助成金が的確に支出される。色んな省庁が中小企業支援の予算をたくさん持っているんですけれども、本当に限られた財政資金、税金が的確に使われているのかはまだまだ疑問なしとしないところがありますので、このプラットフォームにロカベンを組み込む、これを是非お願いしたいと思います。

ポイントは申請時に留まらず、申請後ですね。中小企業の生産性向上は、政府としてまさに国是として取り組んでいる課題ですので、実際にその補助金、助成金の効果検証について、プラットフォームにロカベンが入っているとやり易いと思います。ロカベンによる補助金、助成金の効果検証のところも是非併せてデベロップをしていただければと思います。

第2点目は、今申し上げた非財務情報の重要性です。ローカルベンチマークを認識している 13%のうち、ローカルベンチマークの活用は財務分析に留まっているということが、これも今回厳然たる事実として明らかになりました。今後はやはり、非財務情報の見える化にいかに取り組むかが本戦略会議の大きな課題として洗い出されたと考えます。この点については、鈴木先生からも「TKC としてまだまだ非財務はこれからだ」というご指摘がございましたが、最も社長さんに近い税理士先生方が、非財務の見える化を是非フロントランナーとしてやっていただくと、それが金融機関の事業性評価にもつながっていきます。税理士の単なる納税業務、記帳代行や、金融機関の財務スコアリングは、フィンテックや AI で遠くから代替、合理化されます。それだけに、税理士先生方は非財務の評価に重点を置く経営診断業務、また金融機関は事業性評価コンサル業務に主軸が移るであろうし、それらが全国の中小企業の活性化・元気に繋がっていくものと考えています。

その非財務の観点で、これまではどなたもご指摘にならなかったのですが ESG と SDGs の観点が非常に重要です。G20 が今年日本で開かれ、ESG、SDGs が主要議題の一つに挙げられているんですけれども、ESG、SDGs は中小企業にとって大きなビジネスチャンスです。実際に中小企業支援をしている立場からそれを実感しています。ESG、SDGs は非財務です。そういう意味では、例えばリサイクル事業者が全国に数多くあります。これまで「リサイクル事業には融資しにくい。金融排除されがち」という面がありましたが、これが ESG、SDGs の観点では前向きな融資に向かっていく。中小企業の ESG、SDGs への取組みの見える化としてロ

ロカベンを活用するということが充分考えられると思います。私、環境省のESG金融懇談会の委員をしております、今指摘した点は、昨年7月公表の「ESG金融大国を目指して」の報告書で取上げています。

それとアンケートの非財務のところ、そうかと思ったのは、担当者の対話能力が必ずしも問題じゃないということが今回結果として出ています。一方で、ロカベンを知らない社長さんも、ロカベンの仕組みを知ると使ってみたいという方も多いことが事実として示されました。要すれば、全国の社長さんへのロカベン普及に全力を上げるべきということです。

第3点目ですが、私、金融庁参与ですので、その立場も踏まえて述べます。金融機関の持続可能なビジネスモデルの観点で、これは金融行政方針で既に発表されていますけれども、地域銀行106行のうち、54行で本業が赤字、52行が2期連続赤字、そして23行が5期連続以上の赤字だと。つまり一旦赤字になってしまうと抜け出せないという状況に、金融機関がなっています。

今後も人口減少、事業者数減少という環境が続く観点からしますと、今回のアンケート結果を見まして、かつ京都北都信金さんのプレゼンを聞きまして、金融機関の持続可能なビジネスモデルを構築していく上で、心強い結果、プレゼンだったと思います。と言いますのは、ロカベンを活用して、顧客企業の事業計画の作成や資金調達の円滑化、補助金の申請と、やはり効果があるということが事実として出てきて、社長の満足度が高まれば、ブーメラン効果として金融機関サイドの融資額の増加や取引先数の増加、また貸出利息・役員収入の増加と、結果として正の相関があると。

全てがローカルベンチマークとは言いませんけれども、金融機関がロカベンを活用して中小企業経営者の経営課題に向き合い対応していくことが、金融機関の持続可能なビジネスモデルに直結していく。事業性評価の入口はロカベンであって、まさに目線を合わせた対話力が問われていると。また、若い金融機関の職員は、さっきもご指摘がありましたけれども、対話力がおぼつかないと。こうした点を踏まえても、ローカルベンチマークの活用が非常に重要だと考えます。以上です。

・ 我々、日本弁理士会では中小企業支援を施策の一つとして挙げておりますところ、今回のアンケートで信用金庫の利用があまり進んでいないということは、ちょっと残念だなと思いました。

それから我々弁理士会では、知財コンサルというものをやっているわけですが、ローカルベンチマーク、経営デザインシート、いずれも企業を活性化させるためのコンサルツールであると思います。手法が異なるものの、向いている方向は同じであると考えています。特にローカルベンチマークは、企業の状態を診断して、金融機関などのステークホルダーとの対話をきっかけとして、事業の把握や資金繰りの一助になることなどが期待されていると思います。

弁理士の知財経営コンサルにおいても、中小企業のコンサルを進めるに際しては、金融機

関などとの対話も重要であると考えています。しかし弁理士会においては、コンサルにおいてもロカベンを用いた対話が普及しているとは言い難い状況です。金融機関においては独自の診断ツールを採用していると思いますが、ロカベンを対話の標準ツールにしていだけると普及は早いのではないかと思います。

それから弁理士会では、現在「企業のローカルベンチマーク」と題し、あるいは「知的資産経営報告書におけるローカルベンチマークの活用」と題し、研修を行っています。さらには弁理士会内の組織として、「経営デザインシート及びローカルベンチマーク普及ワーキンググループ」を新設しました。

「企業のローカルベンチマーク」と題した研修は、コンサルの支援からローカルベンチマークの活用方法について研修を行いました。弁理士は経営全体を考えることは不慣れであり、ロカベンは経営全体を見るツールとして有効と考えます。知財を活用し、提案の幅を広げるのにも役に立つと思います。

「知的資産経営報告書におけるローカルベンチマークの活用」と題した研修は、知的資産経営報告書を作成する上で、ロカベン活用方法について研修を行いました。知的資産経営報告書は企業が有する技術、ノウハウ、人材などの重要な知的資産の認識評価を行い、これらをどのように活用して企業の価値そのものにつなげていくかを示す報告書と位置付けていますが、ロカベンにより対話を進め知的資産経営報告書をまとめ上げるといった手法が考えられています。

それから「経営デザインシート及びローカルベンチマーク普及ワーキンググループ」についてなのですが、これは弁理士会として経営デザインシート及びローカルベンチマークの活用を今後さらに進展させようとするものでございます。

最後に、ロカベンに関する意見ですが、事業の強みの項目において、その技術を製品として投入することで、ユーザーにとってニーズに込えているか、あるいは差別化につながっているか、模倣困難であるかについて確認する事が、技術の強みの視点では必要であると考えています。それから知財に関する項目についてなのですが、知財の保有、活用に加え、オープン・クローズ、標準化を含めた知財戦略の実行を含めるべきであると考えています。

さらに知財活動は定着させなければ意味がないので、企業としても単なる活用ではなく経営者が事業に必要であるとして知財を活用していく視点が必要であると思います。さらに経営者だけでなく、役員全体がそのような意識で活動する事が重要であると思います。いくら経営者が先導して必要であるとしても、役員の一部が知財に関心がなく反対することがあって、その活動が進まないということもありますので、是非役員全体が知財に関心を持って活動しているかの視点も加えていただきたいと思います。以上です。

・ 地方銀行が事業性評価を進めていく上では、「企業経営者との対話」というのがやはり重要であり、対話のためにローカルベンチマークというのは非常に有効なツールだと考えております。

一方、今日のアンケートにもありましたが、既存の独自のツールを活用している金融機関も多くあり、それがローカルベンチマークを活用しない一つの大きな理由となっているのも実情かと思えます。

また、企業に対するアンケートの中で県別の認知度が出ていましたが、私の方で把握している、ローカルベンチマークを活用している地方銀行がある県は、やはり認知度が高いという結果が出ているのを見て、地方銀行等でローカルベンチマークが使われることが、ローカルベンチマークの普及にはかなり貢献度が高いのではないかと感じました。

では、地方銀行でローカルベンチマークがどうしたら採用されていくのか、活用が進むのかというところを考えていきますと、先程から何度も出ていますが、ローカルベンチマークを活用することが何らかのインセンティブにつながる。例えば、補助金等の申請における活用の仕方であったり、ESG 投資や SDGs といったものに積極的に取り組んでいる企業に対し何らかのインセンティブを与える際にローカルベンチマークを上手く活用したりするなど、何らかの形でローカルベンチマークを活用することが、色んなインセンティブにつながるということが拡大していくと、採用する金融機関も増えてくるのではないかと考えております。

また、これから活用しようと検討している地方銀行からは、「他の支援機関との連携を図るためにも、ローカルベンチマークを使った方が良いのではないか」というような話も聞こえています。それから、ローカルベンチマークの内容をデータベース化すると、データが色々な形で活用できると思いますので、より一層活用する金融機関が増えていくことにつながっていくのではないかと思います。

最後に、非財務の項目についてですが、活用している銀行の意見を聞きますと、やはり経験が浅い担当者ではヒヤリングがやりにくいとの意見があるようです。一方、一旦採用したツールを変えにくいという理由とも共通するところではありますが、継続性というのも大事になりますので、あまり項目は変更してほしくないという声も聞かれています。

若い担当者がヒヤリングをやり易くするには、例えばヒヤリング項目を自然な流れで話が出来るように並べ替えたり、具体的な記入例を充実したりするなど、非財務項目をよりお客様と共有し易い形となるよう色々と工夫をしていただければと思います。以上です。

- ・ ロカベンが周知的な話になりますと、やはり地道な活動が必要であるなというのを改めて、アンケート結果などを見て痛感いたしました。

私は、いつも形にこだわるのは良くないと思っていて、いきなりああいうものを作ろうという感覚で入っていくと、中々重い腰が動かないんじゃないかという気がしています。とにかく対話をしていこうとは社内でもよく伝えているのですが、対話、そして経営者がその中で少しでも気づきを得ると。気づきを得るからローカルベンチマークを使ってみようという、次のステップに行くにはまず気づきが必要なんです。本当はロカベンで気づきが必要なんです、ロカベンの前にも気づきがいるのかなということで、それがやっぱり対話で

得ていくものかなという気がしております。

中小企業の経営者は経営資源が足りないですし、孤独な方が多いですので、個人的に正直思っておるのは、相談相手というのが一番重要だと思います。最終的に計画などに落とし込んでいく過程においては、全社的にやっていくのが重要なのかなと思います。やはり会社は人が動きますので、経営者が方針を出しても末端が動かないと動かないような気がします。最終的にはそういう絵が描けるのが理想的ではありますが、中々気付きから一步一步進んでいかなければ、やはり企業が必要性を感じてやるというのが姿だと思いますので、地道な活動が必要になってくるのかなという気がいたします。

我々も、事業性評価に向けた対話の研修などもしていますが、中々出てきたもの、評価したのを見ても、正直感じるところとしては「聞いたままじゃないか」と。ただ単にヒヤリングしただけ。要は対話というか、一方向で聞いただけじゃないかというような気がしていて、その弱さというのは事前準備としての仮説の立て方が弱いことと、その後の聞きながらの定量面との往来。要は定量と比較して、「経営者の言っていることがこういう事実と結びついてるんだな」というのを着実に感じ取って進めていくというところが、まだ弱い若手が多いので、若手の底上げを必死にやっついていかないといけないため、その辺に力を入れているところです。以上です。

・ 今日素晴らしいプレゼンテーションをありがとうございました。大変勉強になりました。

委員の皆様のお話を伺って、やはり企業の皆様にとってロカベンを使うことのメリットをどう感じていただくかが重要なのかなと思っています。

実際に、我々の方で今、TKCの先生方からモニタリング情報サービスで、ロカベンのデータを送っていただいています。財務情報も勿論ですが、非財務情報のシートも現物で拝見させていただくと、「これは可能性あるな」ということを痛感した次第です。支援機関、ここに集う皆さんや我々金融機関がこうしたツールを共有することで、一緒に課題やお客様の強み等々どう伸ばしていくのかということに知恵を出し合っていけるんじゃないかという、そんな可能性を強く感じたというのが正直な感想でございます。

一方で、内容を見ると我々だけで全部書くのは中々大変だなというのもし感じました。相当時間をかけてヒヤリングをして、お客様に入り込まないと、先生方が書くようなレベルまではすぐにはできない。そうしたものを共有していけるというのが、一つの連携のメリットになっていくのでしょし、お客様にとって価値を生み出していくことにつながるのではないかと思います。

今、日本公庫ではさまざまな地域金融機関の皆さんと協調融資はじめとした連携支援を進めているところです。我々の方からもお客様をご紹介して、特に創業企業を中心に、地域金融機関の皆さんにお繋ぎするという取り組みも推進しているところですが、そうした中でこういったロカベンの視点をうまく活用して、課題を共有していくということも重要なん

じゃないかなと思います。

そういう対話の時間をどのように捻出していくのか。自分たちの業務の仕方をもう一度見
つめ直して、お客様との対話の時間をもっと取れないかということを大きな課題と感じて
いますし、解決に向けて取り組んでいかなければならないなと感じています。以上ござい
ます。

<お問い合わせ先>

経済産業政策局 産業資金課 鈴木、益田、飯田

電話：03-3501-1676

FAX：03-3501-6079

以上