

第10回ローカルベンチマーク活用戦略会議

議事概要

開催日時：2020年2月26日（水） 10:00～12:00

場 所：経済産業省本館17階 国際会議室

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】

梅原 美樹	株式会社経営共創基盤 マネージングディレクター
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 涉	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長
中野 一之	株式会社常陽銀行 執行役員 融資審査部長
土井 和雄	全国商工会連合会 政策推進部 事業環境課長
福山 佳寿	一般社団法人全国信用金庫協会 企画部長
中村 克也	一般社団法人全国信用組合中央協会 調査企画部 部長
戸梶 英樹	一般社団法人全国信用保証協会連合会 業務企画部 副部長
石川 貴広	全国中小企業団体中央会 政策推進部 副部長
坂本 英輔	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
伊藤 宏嘉	株式会社名古屋銀行 部長
入江 貴裕	株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 次長
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
正林 真之	日本弁理士会 副会長
浜根 吉男	株式会社三菱UFJ銀行 融資企画部 次長

【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

【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
金融庁	総務企画局 地域金融企画室
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. 事務局説明
3. 中小企業庁による「ミラサポplus」の紹介
4. 活用事例の商会
 - (1) 企業による活用事例
 - (2) 金融機関による活用事例
 - (3) 中小企業診断士により活用事例
 - (4) 東北経済産業局による取組紹介
5. 討議
6. 閉会

<配付資料>

- | | |
|-------|---------------|
| 資料1 | 議事次第 |
| 資料2 | 委員一覧 |
| 資料3-1 | 経済産業省説明資料 |
| 資料3-2 | 中小企業庁説明資料 |
| 資料4 | 比企オプティクス様説明資料 |
| 資料5 | 高崎信用金庫様説明資料 |
| 資料6 | 森下委員説明資料 |
| 資料7 | 東北経済産業局説明資料 |

【討議】

・経済産業省の資料にもありましたが、CRD協会の経営診断ツールは既存ツールに含まれるものと思われませんが、ロカベンを組み込んだツールとなっており、比較もできるためロカベン普及の意味合いでも使用いただければと思います。

ローカルベンチマーク活用戦略会議の今後方向性について、経済産業省より現場の視点からの改善点を見つけて取り組んでいきたいとの話がありましたが、私も賛成でございます。むしろ既定路線だと思っておりましたので、是非今後強めていただければ良いと思います。

中小企業の認知度があまり高くないという話もありましたが、解釈によるかもしれませんが、ロカベン是对話ツールであるため、企業自身が取り組まれるケースもありますが、金融機関や支援機関からの働きかけによる対話がメインの役割だと思っているので、あまり気にしなくもいいのではないかと感じました。

中小企業庁からミラサポプラスの紹介がありましたが、私も昨年の検討会に参加させていただいているのですが、初めから100%フル稼働はいかないとは思いますが、今後中小企業のためになってくるツールだと思っておりますので、粘り強く進めていただきたいと思っています。

・まずは、ロカベンを使われた方々が「非常に評価している」・「効果がある」というふうに言っているものなので、今後も自信をもって益々活用すべきであり、進めるべきだと考えています。この動きを更に加速させるためには、あとは地道な努力しかないと思っています。現状の金融機関も、この環境下、金利が低く貸出だけには頼れない中、こういったツールを使って取引先へのソリューション提供に努める意識が必要だと思っています。事業者の方々も、今後コロナの影響で業績不振の恐れが出てくるものと思われま。私個人としても、この機会を逆にロカベン活用の更なる普及のチャンスだと捉えて、ここに参加されている皆様と共に努力したいと思っています。

・事業性評価の取組と課題についてご報告したいと思います。

ロカベンをベースとしたお客様との対話ツールとして、バリューアップレポートを活用しております。レポートの構成につきましては、企業概要、財務分析、商流の確認、業務フロー、バリューチェーン分析、環境分析（内部・外部）、今後のビジョンの7つのフレームワークでロカベンの内容に準じた構成としております。事業性評価の推進、定着、スキル向上、ナレッジの共有を図る目的で、イベント的ではありますが、昨年より半期に1回、事業性評価の例を競うVレポ甲子園という企画を開催しております。事業性評価の取組を全店盛り上げる企画でございます。営業窓口が実際に作成しお客様と共有、または今後共有するVレポートをエントリーしていただき、エントリーされた中で優秀なVレポートの対象者を集め、発表会プレゼンを実施し優勝者を決めるという企画であります。Vレポートのレベル

につきましては、審査するにあたって、外部のコンサルタントに協力いただくことで、銀行からの目線からだけでなく、コンサルタントの目線で検証するという取り扱いにしております。今までに計4回開催しており、延べ730件、参加人数549名、全店が参加しているものとなります。回を重ねるごとにレベルが上がっているという評価を外部の専門家からいただいておりますし、お客様に貢献できる事例が増えてきています。

イベント的な取組とは別に、事業性評価に関する基礎的な能力を強化する取組として、入校1年目から4年目までの階層別の研修を全職員が受けることとなっています。またよりレベルの高い研修として、外部コンサルタントの養成講座、経営支援改善研修といった専門性の高いカリキュラムも準備しております。

課題についてですが、Vレポ甲子園の審査を担当していた外部のコンサルタントの意見の中で、非財務判定は最近よく検証できているが、財務判定について課題があるのではないかという意見をいただいています。具体的に審査の目線での財務判定は得意としているが、企業の価値向上に貢献する目線、例えば製造業における損益分岐点分析や部門別収支など管理会計の手法で顧客を分析する視点が十分ではないことに気づきを得ており、現在は当該分野に力を入れている状況です。

・地方銀行でも事業性評価に関しては、かなり浸透してきていると認識しております。ローカルベンチマークにつきましては、メイン、非メインに関わらず営業のドアノックツールとしての活用推進に取り組んでいます。営業環境や営業体制について時代とともに見直しを図っている中で、融資の担い手をどのように育成していくかが課題となっており、若手行員の教育ツールとして今後活用していければと思います。

・我々の立場からも支援している事業者に対して、経営計画の策定とフォローアップに力を入れております。ローカルベンチマークも含まれることとなりますが、小規模事業者の会員が多いため、ローカルベンチマークのレベルの分析が十分にできるといったところではありません。またローカルベンチマークを作成する上では、経営者に響くかどうか重要であり、支援している際に作ってあげることはおそらくできると思われませんが、作っても役に立たない、または更新されずに放置されているといったことでは意味がなくなってしまうと思います。経営者が今後の経営をどのようにしたいのかといったところから支援を行っていき、経営分析の結果を商工会蓄積することによって、今後の支援が実施しやすくなるため、そういった形でローカルベンチマークの活用推進を行っていくことを考えております。

・金融機関においては、ローカルベンチマークの認知度は高い一方で、その有用性に関しては、まだ十分に認知されていないと認識しております。例えば、各業界において、会員に対し、個別の金融機関が実施しているローカルベンチマークの活用に関する取組みを周知するなど、その有用性について訴えていくことで、利用率の底上げに繋がっていくものと考え

ております。

また、特に小規模な金融機関においては、人的資源等の限界もあるため、本日お集まりいただいた支援機関の方々との連携を強化しながら取組みを進めていくことがポイントではないかと感じております。

ローカルベンチマークを活用した企業からの評判は非常に好評であり、実際に作成支援を行っている信用金庫からも同様の声を聞いております。より多くの金融機関での活用が進むよう普及促進に向けた取組みを継続的に行っていくことが重要であると考えております。

・地方銀行でも事業性評価に関しては、かなり浸透してきていると認識しております。ロカベンにつきましても、メイン、非メインに関わらず営業のドアノックツールとしての活用推進に取り組んでいます。営業環境や営業体制について時代とともに見直しを図っている中で、融資の担い手をどのように育成していくかが課題となっており、若手行員の教育ツールとして今後活用していければと思います。

・保証協会でも、経営支援について取り組んでいるところですが、今回の活用事例については参考になるものと感じております。経営計画等作成する際にローカルベンチマークを活用する機会が増えてきているように感じております。連合会としましても、個々の保証協会の活用事例の共有、また昨年度保証協会にてローカルベンチマークの項目における、ヒヤリングの重要性についての寄稿を頂いたりしています。今後そういった取組をひろめていき、保証協会での活用につなげていければと考えております。

・ローカルベンチマークが小規模事業者にどう活用されるかについて意見をしたいと思えます。研修やメールマガジン等々で啓蒙活動を行っておりますが、中々浸透しません。小規模事業者が自発的にローカルベンチマークを作成することについて抱えている課題は、人手不足が非常に大きいと考えます。ローカルベンチマークを作っていくとどう活用されるのか、インセンティブがどう働くのかが大事だと思われま。例えば補助金の申請書類については、現在共有化・簡素化、電子化されてきておりますが、こういった書類がより共通化されるといいと思われま。小規模事業者は今の新型コロナウイルスや自然災害等によっても補助金申請を行う場面があるかと思えます。省庁を超えての話になるかもしれませんが、こういった場面でローカルベンチマークを共通の申請ツールにできれば、より活用が進むのではないかと考えていますので、検討をお願いしたいと思います。

・中小機構のファンド事業部から出席させていただいているため、中小企業の支援を行っている目線と異なるかもしれませんが、本日の話を聞いてローカルベンチマークの取組が非常に有用だと理解をいたしました。その上で、課題としてはローカルベンチマークの作成に手間がかかる、取り組んだ上でのメリットを企業がどう感じていただけるか、というところだ

と思います。 ファンド事業を行う上で、実際に企業のエクイティを取っているキャピタル会社の方々とお付き合いをしております、ファンドへの紹介を個々の事業者から求められる事例もありますが、ビジョンを合わせることに日々困難を感じています。このような共通言語を持つというところで有用な取り組みになるのではないかと考えています。ただすべてのキャピタル会社がローカルベンチマークに合うかという問題もありますので、今後適合する会社へは積極的に働きかけて共有をしていきたいと思っています。

・ローカルベンチマークは事業者と金融機関の対話ツールであるという基本に立つと、既に中小企業の事業者以外には有用性について理解されているという気がします。あとは事業者本人、中小企業の経営者にいかに活用してもらうのか、というところが最後の残された課題だと認識しています。その課題は一番の基本でもあり、人間の病気と同じで本人がその気にならなければ、何もできないということだと思います。中小企業と言っても、85%は小規模事業であり、その人たちに本気になってもらわないといけないと考えると、簡易型のローカルベンチマークについても考えていかないといけないと思います。

エコカー補助金ではないですが、事業者にその気になってもらう仕掛けとして、具体的には補助金等を考えていく必要があると思います。ただ、支援協議会でもプレ405という補助金の仕組みもできていますが、補助金だけでは十分ではなく、仕組みとして不十分な点があるため、3万社くらいしか使われていないと思っています。経営者への仕組みだけでなく、現実的にそれを仕掛けるのは金融機関以外になく、一番効果があるものと考えています。ついでに、金融機関に仕掛けてもらうための仕組みも必要となるため、2つの仕組みをいかに良いものにするかという点が最後の課題になってきたものと考えています。

・協会としては会員が約1万人強という状況になっており、多くの中小企業の方々に支援を行うには力が不足しているわけですが、本日の発表のように金融機関の方々が協力いただけると、かなり進んでいくのではないかと考えております。例えば、診断士1万人に対して金融機関の方々の職員は数十万人おり、融資先だけでみると百万単位となります。金融機関の方々が上手くアプローチをしていただければ、私共は活用できる、または支援できる人材の育成・提供が協会としての役割だと考えています。

ミラサポの関係では、経営者が単独でローカルベンチマークの作成を行うのは難しいことを理解していただきたい。例えば小さな企業の方々が財務諸表をデータとして正確に入力することができるかといったら、難しいと思われますので入力への支援や記載要領をしっかりと、誤ったデータの入力を防がないといけない。運用として、中小企業、小規模事業者にとって使いやすい仕組みが必要になります。また出口として作成したものを、誰と共有できるのか、問題意識を持った時によろず支援拠点や金融機関等と密接につながっていくような仕組み作りを考えていただきたいと思っています。

・先程は発表の時間を頂き、ありがとうございました。ローカルベンチマークについて追加のことをお伝えしようかと思えます。

発表にあった中小企業診断協会・知的資産経営研究会でのワークショップは3年くらい前から始めています。でも、最初はどなたもお越しにならず、知り合いの企業さんに声を掛けてお越し頂き、細々と実施していました。

一昨年、ある企業さんに内容の良さを知って頂き、その企業さんからの口コミで広まってきました。我々の力だけでは認知力や周知不足があるので、ワークショップのことを知っている企業は少ないのです。そこで必要になるのが組織との連携です。大阪では、大阪府商工会連合会が積極的に取り組んでいただいて事例もたくさん上がってきています。まだまだ限りはありますが信用金庫さんにも広まってきています。企業組織としては中小企業家同友会とのつながりができたことも大きいです。同友会では、大阪府の一部の支部ですが、今後は大阪府全体や全国で広めていきたいと考えています。

もう一点の質問、簡易版の件です。人は脳みそに汗をかいて考えないと自分の深層面の気づきにならないので、簡易版を作る場合は脳みそで汗をかけるものが良いです。深く考えずにさらさらっとできてしまうと気づきの場にはなりませんので、途中で立ち止まって、改めてどういう事なのか、どうしようか？ と自分たちのことを振り返る。こういう状態から自分の持ち味を踏まえて将来の方向性を検討することが大切です。

ジョハリの窓というものがあります。ジョハリの窓を「ジョハリの価値」に置き換えて、見えないところをお互い見える化していく。あるいは両方が見えないところを考える。これらがイノベーションにつながるため、ジョハリの価値の考え方で将来ビジョンを考えて頂いています。

・私共はローカルベンチマーククラウドというTKCのシステムでの活用状況について報告資料として出ささせていただいております。TKCの会員事務所の利用件数は、91,947社、企業側からの利用が32,865社あります。実際にはシステムを開いただけの企業数も入っているため、正確には取れない部分もあります。

モニタリング情報サービスという、会計事務所が電子申告をした段階で各借入れのある金融機関に対して決算書を届けるサービスが、ようやく20万件となりました。そのうち、12,222社につきましては、ローカルベンチマークのデータも一緒に送付しております。この活動をもっともっと会員事務所が取り組んでいき、非財務情報等も詳細に記載するようになれば、先程金融庁の日下室長からお話がありました非メインバンクに対しても情報が届けられるようになるのではないかと考えております。今後会員内での研修、金融機関向けの研修を充実させていきたいと思えます。

会員が関与先企業に対して、ロカベンをやりたいと持ち掛けた際に、抵抗感を表すのは、金融機関に提出するのが不安だからです。金融機関に経営課題等の情報提供をしてしまうと資金を引き揚げられてしまうのでは？という不安をもっているからです。この不安感を

払拭することが非常に重要なことであると考えています。昨今の経済状況及びコロナウイルスの影響等から企業が融資の申し込みを行っても、減額をされるケースが増えてきているようです。こういう時だからこそ、企業の内容をしっかりと知っていただいて、踏ん張ってしっかりと中小企業、小規模事業者へ融資をいただくことの積み重ねが本音を話しても大丈夫であるという安心感につながっていくものと思います。

また、森下先生の話がありましたけども、財務と非財務の関係が非常に重要なことであり、正しい財務分析をするためには、正しい財務情報がなくてはいけません。残念なことに昨年ぐらいから粉飾決算が非常に増えてきているとのこと。金融機関に提出する決算資料の信頼性を確保する新たな制度を作っていないといけないと思っております。ドイツ、アメリカ等では、中小企業の決算書の信頼性を向上させる仕組みがあります。金融機関からの要請、それに対する税理士会等の回答等により、様々な仕組みが出来上がっています。そういった仕組みが日本においても作ることによって、正しい財務情報から正しい財務分析ができ、なおかつ非財務情報を確認していくことによって、正しい経営支援ができるようになるのではないかと考えております。

・委員の方々の話を聞いていると、私の言いたかったことが既に言われてしまっているため、少し違うことを話したいと思っております。中小企業のローカルベンチマークにおける効果で、メリットが94.8%となっておりますが、これは素晴らしいことだと思っております。ほぼ問題がないというアンケート結果であれば、金融機関も使い始めている中で、ツールとしての見直しはしてほしくないと考えています。

今後どのようにしていくのいいかという点については、森下委員の発表にもありましたが、経営デザインシートとのコラボをもう一歩進めるような検討があるべきではないかと思っております。それをもって、日下室長が言われた企業側の情報発信が今後中小企業庁のミラサポプラスをつうじて行われていくことと思っております。中小企業庁にて今後リコメンデーションをして事業者が使いやすくとのことでしたが、是非この会議にてフィードバックいただくようにお願いします。

経営者は補助金だけが目的でミラサポを見ているとは思わないでほしいです。確かに数字としてはわかりやすいかもしれませんが、補助金以外でも使用している経営者はたくさんいますし、支援する側も同様に補助金だけではない方がたくさんいます。もっと視点を広げてほしいと思っております。せっかくWEB上でやるのであれば、AIを導入してもっともっと良い活用できるようなサポートを検討してもらいたいと考えています。

本日の比企光学さんの活用事例紹介で、素晴らしい一言がありました。「自分の意見で、自分の中で決めることができる」との話がありましたが、経営者は、言われたことではなく自分のこととして自ら動こうと思うことが大切です。

ローカルベンチマークの簡易版に関して、確かに企業にとって難しすぎではないかというのがありますが、失敗してもわからなくてもまずは自分でできるツールがあって、できな

い場合は税理士や診断士に相談するようなサポートがあってもいいのではないのでしょうか。自分でできるという部分が大切だと思います。それから、私自身も事業承継に関して、ローカルベンチマークと経営デザインシートをコラボしたものを金融機関向け専門誌等に掲載していますが、まだまだこれでいいと思っていません。経済産業省と内閣府が連携いただき、このローカルベンチマーク活用戦略会議が、将来構想を検討できる場に、次回以降してもらえたらと希望いたします。

・比企光学さんの事例発表の資料の中で、秩父市という文字を拝見しました。秩父というと、以前の会議でも発表いただいた秩父商工会議所の中小企業相談所長の黒澤さんを思い浮かべます。黒澤所長には、商工会議所におけるローカルベンチマークの伝道師としてご活躍いただいているところです。

さて、先ほどからお話があるとおり、経営者の方の意識をどう高めるか、どうその気にさせるのか、がキーワードになっていると思います。

経営者の方も自力でなさる方とサポートが必要な方に分かれると思います。簡易版という話もありましたが、ステップが大事だと考えています。99.7%が中小企業と言われており、そのうち85%は小規模事業者、残りの15%弱が中規模企業となりますが、ローカルベンチマークはもともと中規模企業、さらに大きめの中核企業を想定して作ったものとなりますので、もともと難易度が高いと思います。85%の小規模事業者向けに簡易版を作って、それをステップとして本体のローカルベンチマークに取り組むということも考えられると思います。ちなみにBCP（事業継続計画）では、本体のBCPとは別に簡易版のBCPも推奨されています。経営者自らが簡易版を活用してステップアップしていくことが重要だと思います。

さらにサポートが必要な方への支援の強化に向け、支援者の支援力の向上に資する研修の実施も一考です。なお、今、私共が進めているクラウド型の経営支援ツールには、ローカルベンチマークが組み込まれています。

商工会議所での対応について、各地の商工会議所を通じて事業者に伝えるルートに加え、毎年度実施している特定の青年部メンバーに対する研修を実施し、彼らに伝道師となって他のメンバーに伝えてもらうことを、次年度も継続して取り組んでいきたいと思っています。

・当行としても、事業性評価を強化・進化させることを目的に、ローカルベンチマークの財務分析を活用した対話シートを制定して昨年から使用しています。

お客様より「自社のビジネスが見える化してくれるのは非常にありがたい。」との声を頂いた他、行員からも「お客様と当行の認識の違いを確認することができた。」との感想もありました。

発表いただいた事例紹介や委員の皆様方の意見にもありましたように、ローカルベンチマークは非常に良いツールだと思っています。課題にもありましたように企業へ

の周知方法等、日常的に活用できるように知恵を絞って推進していきたいと思えます。

・ローカルベンチマークの認知度の話が出たかと思いますが、当行としてはどうなのかと考えてみました。OJTや研修等をつうじたローカルベンチマーク的な発想はありますが、共通言語の存在については必ずしも浸透していないと感じています。今回の会議を機にまた持ち帰って宣伝をしていきたいと思えます。

・ローカルベンチマークの目的は個々の企業価値を高めることだと思えます。そのためには、ローカルベンチマークという診断ツールは、いかに経営者にとっての気づきを得られるかが大事なことであります。目標として数を上げることも大切ですが、活用の質を高めるという視点も重要なことだと思えます。本日の事例発表が良い例ですが、診断ツールによって経営課題に気づき、改善して事業価値に繋げていくことだと思えます。ローカルベンチマークのシートが、個別の項目がバラバラに見えてしまうような所が見る人によってはあると思っています。森下先生のように、繋がりをもってこのシートが見えるかどうか、気づきの価値を高めることに大きく関係しています。繋がりというのは、一つは価値の循環であり、もう一つは非財務と財務の繋がりになります。価値の循環は、森下先生が出されている価値循環シートをローカルベンチマークに組み込んで恒常的に使用されると有効だと思えます。経営者にとってのベンチマークは成果だけでなく、成果を生み出せる仕組みやプロセスをベンチマークできれば、より経営者にとってのインセンティブになるものと考えています。そこでミラサポプラスにて、プロセスベンチマーキングの仕掛けができるとインセンティブになる活用が進むものと思えます。

・ローカルベンチマークに関しましては、企業が事業性評価をどう考えているのかについての、金融機関との対話だと思っています。金融機関にて活用を始めたという話がありましたが、実際は独自のひな型であったり、その他金融関係の情報が入った資料を作成していることがベースになっている気がします。簡易型のローカルベンチマークにしましても、新たに作っていくことになると事業者にとってはハードルが高いものとなります。税理士会としましては、中小企業担当の税理士を集めて定期的に会合を行っておりますが、7万8千人いる税理士の中でも、ローカルベンチマークの言葉自体は知っていても内容的にわかっていない部分があるものもいます。引き続き周知を図っていきたいと思っています。

・3点述べたいと思えます。

第1点目は、中小企業経営者のローカルベンチマークの活用と実践になります。呉村課長から話がありました「地域のネットワーク作り」のフェーズに突入して、地域事業者、小規模事業者をどんどん巻き込んでいくことが重要だと思えます。金融機関の支店長会議に加

え、中小企業基盤整備機構・中小企業大学校、中小企業家同友会、商工会議所、中央会、日本税理士会連合会、TKC 全国会などから講演の機会を頂いて、ローカルベンチマークを取り上げてきています。ある中小企業経営者向けの講演会の時にローカルベンチマークの話をしたところ、ある社長さんが質疑の時間に、意見があるということで手を揚げました。創業社長でメイン金融機関と20年の付き合いがあり、その地域のトップの金融機関で事業性評価のシートを作りたいと言ってきたそうです。ヒヤリングに3か月かかり、一回あたり30分から1時間で社長も忙しかったが、5回付き合ったそうです。メインバンクから支店長と担当者がやってきて、事業性評価ができて説明したいと言われ伺ったのですが、「内容にガッカリし愕然とした」そうです。「20年付き合っているメインバンクの事業性評価ということで、必死で一から説明を行ったのですが、100点満点中60点の出来」との話でした。「当社の本質が見えていない、一体どこを評価したんだろう」との意見を支店長と担当者にも伝えたそうです。そこでローカルベンチマークの話になり、社長さんは私の講演を聞くまでローカルベンチマークを知らなかったということです。やはり、中小企業・小規模事業者の今一層の認知度向上がポイントであると感じました。社長さん曰く、「金融機関との付き合いには、相当神経を使って継続してきたが、支店長や担当者が変わると白紙になり、都度ビジネスモデルやミッションを一から説明しないといけない。ローカルベンチマークを上手く自分で作って、自分から伝えていくことで、担当者や支店長が変わっても金融機関へ引継ぎをしっかりとってくださいと言えるため、関係が大きく変わることで、これがローカルベンチマークの威力だと思います。本業に専念できるインフラがローカルベンチマークだ」とのことでした。講演に参加していた他の社長さん達も大きく頷かれていました。地域の事業者へローカルベンチマークをもっと伝えていく必要があると思います。「地域のネットワーク作りとその活用」が今後ポイントになってきます。その時に、本省（経済産業省）が基軸となって各地の経済産業局や財務局などと連携を進めていくことが鍵だと想います。

第2点目は、簡易型のローカルベンチマークの話もありましたが、講演でもキーワードとして「ローカルベンチマークは経営者のメモ帳ですよ」と言っており、肩に力を入れる必要はありません。ローカルベンチマークで、自分の気づきがあったところをどんどん入れているだけであり、最初から完成品を作ろうとしても、肩が凝って本業に力が入らなくなり、金融機関との話の時にも呂律が回らなくなってしまいます。先程話がありましたが、私が関与し支援している中小企業・小規模事業者の社長さんには、ローカルベンチマークをクラウド化してもらっているので、スマホから入力できるようになっています。中小・小規模事業者の社長さんは、24時間365日従業員をいかに守るかを考えながら、事業の継続や次なる成長に向けて必死でやっていますので次から次にアイデアや課題が出てきますし、金融機関との話をする内容も考えています。そこで今4月スタートのミラサポプラスにローカルベンチマークが搭載されているので、スマホで入力した情報を経産省がスタートさせたGビズIDで掲載し、信頼している金融機関に情報を共有すると同時に顧問税理士や会計士の先生方等自分に伴走してくれる方にも共有していきます。つまり、社長が金融機関や伴走者

を選択する時代にパラダイムシフトしていく、コペルニクス的転回だと考えています。こういう話をすると、社長達は元気づくし、正しくインセンティブの話と表裏一体となり、ローカルベンチマークがマスターデータベースとなってミラサポプラスの補助金・助成金の申請にも転記するだけの簡便さも実感できるようになり、自然と使いたくなってくるものです。社長の夢の実現への気づきをどんどんインプットすればよく、その時に、次の第3点目の論点である正しくDXと繋がってきます。

第3点目はDXの活用であり、本当に重要になってきます。皆様にも是非知恵をお借りしたいですが、クラウド化したローカルベンチマークのシートに音声入力できる仕組みがあれば「メモ帳作り」が非常に簡単になると思います。2、3人の小規模事業者であっても音声入力があればどんどん進んでいきます。したがって簡易型に知恵を絞るよりは、DXをいかに使うかの発想の方が重要です。政府全体として目指すデジタルガバメントの実践そのものだと思います。本日中小企業庁の西谷さんからミラサポプラスのプレゼンがございましたが、すごくいいなと感じます。ミラサポプラスにて全省庁、全国自治体の補助金、助成金が一元管理されるようになってきます。ミラサポプラスに搭載されたローカルベンチマークが経営課題の洗い出しのマスターデータベースとなり、その気づきの洗い出しに刺さるような形で補助金、助成金を使っていくことが重要です。

そうすることで我々の限られた税金が有効活用されることになると思います。第2点目の論点で述べましたが、ミラサポプラスを上手く活用することも社長さんのインセンティブに繋がっていきます。そして、ミラサポプラスに蓄積された情報も、社長さんがその情報を共有するのは、社長さんに伴走する金融機関、診断士、顧問税理士等であり、社長さんが軸となって社長さんの元気を引き出していくという大きな流れになっていく、そういったDXの活用が重要だと思います。

・ローカルベンチマークの普及について、企業の認知率が13.5%、その中で実施した人が約30%なので全体として4%になります。これが少ないと経済産業省では捉えているかもしれませんが、特許制度に至ってはほとんど知らない人はいないはずなのですが、未上場中小企業に至っては、実際に特許出願をしている会社は0.3%となっています。その点から言うと、今の現時点においても、特許制度よりもはるかに普及している制度ということで、もっと自信を持たれてもいいですし、今の時点では数字もこれぐらいで問題ないと思います。理由としましては、金融機関の金づくりの方々と、モノづくりの方々とちゃんと対話できる良いツールであると考えています。実際に金融機関の方々にとっては、良い経営者というのはプラスの意味で金儲けができるため、良い融資、投資ができるってことになると思っています。金づくりの人とモノづくりの人で同じ言葉を使っても全然違う意味に捉えられることが多い中で、このローカルベンチマークは同じ目線での対話ができているため、有用なツールとして弁理士会としても促進をしていきたいと思っています。

ソトム経営研究所さんや東北経済産業局さんも知的資産経営のことを言っていましたけど

も、定量的にPLとBSを使って出す方法から、一番難しいと言われている知的資産の量的な評価もできるので、そういったことを組み込みながら普及を図った方が良かったと反省しています。弁理士もたくさん中小企業のお客さんがおりますので、今後も普及を図っていききたいと思います。

・ローカルベンチマークにつきましては、企業と金融機関双方にとって有用なツールであると認識しております。本日の発表をお聞きして、金融機関の立場からはお客様のことを正しく理解するという点で非財務情報がここまで充実していることが極めて重要であることを改めて感じました。使いやすさの改善等色々な意見が出ておりますが、後は地道で継続的な取組が重要になると考えているため、引き続き全銀協としましても、周知に取り組んでいきたいと考えております。

・経営者は自分のことを良く知っていると思っている方が多い中で、いかに自分たちがい今まで認識していなかったことに気づいてもらうため、ローカルベンチマークを使ってほしいということがあります。直接的に言っても中々やってくれないと思うので、きっかけが重要だと思います。その中でも、大きいのは事業承継だと考えていまして、自分ではなくて後継者のために作る、というのは力があります。ただ事業承継に課題を持っている会社の数は多いのですが、動けていないのが現実なので、ここは地道に取り組んでいく他ないと思います。

教育面では、対話の仕方などのテクニック面も教えるのですが、一番重要なのは会社に興味を持つことだと常々言ってきており、現場の仕事が忙しくなりすぎるとマスのプロ的に仕事を進めるように人がなってしまうため、場合によっては別の部署でやってみたり、現場の仕事量を変えたり、そういったことを同時並行でやっていく必要があると思います。

<お問い合わせ先>

経済産業政策局 産業資金課 鈴木、浅野、石田

電話：03-3501-1676

FAX：03-3501-6079

以上